

檔案管理評鑑經驗分享 ——大陸委員會及數位發展部案例

Experience Sharing on Evaluation of Records Management: Case Studies of Mainland Affairs Council and Ministry of Digital Affairs

王玉梅 Wang, Yu-Mei

大陸委員會秘書室專門委員

Assistant Director-General, Secretariat, Mainland Affairs Council

陳淑華 Chen, Shu-hua

大陸委員會秘書室科長

Section Chief, Secretariat, Mainland Affairs Council

鄭君怡 Cheng, Chun-Yi

數位發展部秘書處科長

Section Chief, Ministry of Digital Affairs Secretariat

賀語宸 Ho, Yu-Chen

數位發展部秘書處專員

Specialist, Ministry of Digital Affairs Secretariat

壹、前言

機關檔案管理評鑑要點於民國（以下同）109年7月24日函頒實施，各主管機關應依規定建立對所屬機關之考核制度，並可依 COVID-19 疫情防疫需要評估自 111 年或 112 年起按國家發展委員會檔案管理局（以下簡稱檔案局）訂定之評鑑表項目辦理考核。該制度主要目的在於透過機關自我評估、主管機關考評及檔案局評鑑之分級考核機制，期讓各機關檔案管理作業符合法令要求，從中培養人員專業知能，促使機關首長對檔案管理工作的支持與重視，進而投入資源與人力，提升各機關檔案管理績效。

然而對於多數機關而言，主管機關考核常被視為負面壓力來源，不僅帶來額外的工作負擔，面臨受評成績不佳時，除可能引發長官質疑外，尚須再次接受複評，無法順利通過複評者，更要面臨懲處困境，導致多數檔案管理人員聽聞評鑑制度正式實施後即承受沉重壓力，甚有調離檔案管理單位或提前退休者。但相對的，評鑑制度的推動對於各機關檔案管理業務確有其正面助益，更是能客觀反映機關整體作業績效之方式，透過全面性盤點及總檢驗，受評機關可從中深入瞭解並掌握業務運作實際現況，接受查核同時，亦可藉由與考核委員相互溝通討論及釐清觀念，進而從中發現作業不足之處與後續應改善方向，作為

日後精進工作之參考。

檔案局自 112 年起正式啟動中央一、二級機關、中央一級機關直屬之三級機關、直轄市政府及直轄市議會、縣（市）政府及縣（市）議會之檔案管理評鑑作業，面對評鑑表所列共通性評鑑項目、評鑑方式及評分標準，具歷史年代之制度成熟機關與尚處建置初期之新設置機關，其在資源、人力、檔案管理業務執行狀況均不盡相同，以下藉由通過評鑑作業的大陸委員會及數位發展部 2 個不同背景機關的實務經驗分享，作為機關在面對評鑑作業前準備之參考。

貳、案例 1：大陸委員會

大陸委員會（以下簡稱陸委會）為大陸事務之統籌機關，兩岸關係及情勢複雜敏感，兩岸交流及相關事務亦面向廣泛，相較於多數機關，諸多事務涉及跨機關協調及政策規劃，相關業務之處理，常受到國內外各界高度關注，且機敏文書處理及檔案管理情形亦較頻密。陸委會於 80 年 1 月成立迄今，已運作 30 餘年，累積之檔案數量頗為可觀，為加強文書檔案管理工作，陸委會積極配合檔案管理相關政策、法規及相關措施之多次調整，在既有檔管基礎上，持續依循相關規範推動及策進，提升檔案管理效能。

長期以來陸委會檔案管理工作仍面臨一定程度的挑戰，包括：具特殊屬性致許多檔案內涵受到內部及外部的高度關注、文書檔案類型繁複且數量龐大、檔管人力及資源尚無法充分因應檔管制度及標準提高而同步大幅增加……等。因此，接獲檔案局通知陸委會列為 113 年度受評候選機關之訊息，陸委會、承辦檔案管理工作之單位及人員，均以慎重的態度進行整備，從初期的倍感壓力，到整備期的全力投入。在完成檔案管理實地評鑑後，陸委會主要辦理檔案管理事務之單位及人員，對檔管制度及規範有更充分的瞭

解，對機關的檔管運作狀況有更深入的掌握，對陸委會檔管工作之後續維持與策進，有相當大的助益。

以陸委會為受評機關之情形為例，檔案管理評鑑作業共分為 6 個分組、9 大工作項目、45 個子項目進行，陸委會雖達到無須接受複評之評鑑結果，仍會依檔案管理相關規範及本次評鑑過程中所獲得之建議與意見，持續增進文書檔案管理相關事務。以下簡要分享受評之經驗與心得。

一、自我檢視作業及密集整備

檔案局為提升各機關檔案管理效能，持續強化相關法規及措施，透過引導式考核、多元化評鑑及專業性輔導，協助各機關從法規遵循角度持續推動或精進常態性的檔案管理作業，並增進機關檔案管理人員之專業性。綜觀前述目標，檔案管理實地評鑑之評鑑表及評分標準，係在反映機關內部現行檔案管理作業之落實度與周延性，有鑒於此，陸委會在獲知成為受評機關之後，即先針對評鑑表（6 分組、9 大工作項目、45 子項目）之各項要求標準，逐項與陸委會檔案管理現況進行檢視，並根據初步自我檢視情形，更頻繁地透過外部及內部資源，就各檔案管理項目如何增進績效，作進一步規劃，並展開密集整備作業。

在此一階段，陸委會積極進行各方面的準備，初步從自我檢視、向其他機關洽詢或取得有助益之資訊、內部人力及資源整合、因應實地評鑑之模擬演練、評鑑前之檢核及確認相關程序安排等方面，簡敘如下：

（一）逐項自我檢視

1. 依常態分工完成自我檢視作業

陸委會於 113 年 7 月接獲檔案局通知將於 10 月下旬至陸委會進行檔案管理實地評鑑，秘書室相關主管及檔案人員於 7

月底就檔管評鑑相關事宜開會交換意見，啟動後續整備工作。本次會議後，相關人員依檔管評鑑項目及標準，就日常分工範疇自行檢視，勾勒已大致符合標準項目、須落實維持、待改善項目及須研提補強或優化作為等工作方向，亦同步洽請資訊室就相關專業標的進行檢視及協處。

2. 檔管現況與評鑑標準進行比對

依檔案局所訂定之檔案管理評鑑表，陸委會對於評鑑標的及標準（細項共計45個項目），進行全面性檢視及逐項詳細比對，確認檔案管理每個環節是否符合標準，並如實記載待改善之處（如檔案存放庫房共有3處，2處非在主要辦公處所，均需符合檔案庫房管理之要求等），完成之比對及初步研擬資料，主要作為後續研討整備期間如何強化處理之參考基礎。

3. 歸納補強事項及初擬執行規劃

根據自我檢視過程及綜整資訊，釐清須維持現況部分及須強化部分，並據以規劃推動因應檔管評鑑之細部工作、作業期程、人力資源及模擬演練等後續執行內容。在初擬之規劃執行資料中，側重須強化項目之後續作為，期在現行檔案管理基礎上，有效提升檔管工作品質。

（二）外部助力運用

1. 洽詢檔案局有助完整瞭解評鑑

陸委會工作團隊依檔案管理評鑑表所提列之項目及標準逐一深入瞭解，並就查檢之標的、範圍、實體文件及內容、公文檔案管理流程及資訊系統、空間環境及相關設施等，持續研討相關細節，為求周延及精確，對於未能充分掌握之內容，適時向檔案局請益，詢問過程所獲之專業資訊，有助於完整理解檔管評鑑機制。

2. 觀摩其他通過評鑑機關之經驗

為落實檔管實地評鑑之各面向準備工作，進一步瞭解112年以後（疫情後）列為受評機關中，經檔案局進行檔案管理實地評鑑並初步通過之機關（不須辦理輔導及複檢），持續聯繫及詢問檔案局、核能安全委員會、數位發展部有關因應檔管評鑑之實際準備情形及需注意事項，除以通訊方式洽詢外，陸委會檔管人員亦前往核能安全委員會實地觀摩檔案管理作業情形及面對面請益。

3. 蒐整評鑑整備具參考性之資料

從檔案局之專業面向資訊、檔案管理評鑑規範及項目內容、其他機關檔案管理做法及陸委會內部人員相關意見等各種管道中，廣泛蒐集評鑑相關資料，並進行歸納及解析，綜整出對檔案管理實地評鑑準備工作具參考性及可行性之內容，俾使後續整備作業之推動更有效率。

（三）內部資源整合

1. 組成跨單位評鑑專案工作團隊

本次檔案局至陸委會進行檔案管理實地評鑑，係陸委會成立以來首度成為受評機關，為妥善應處，積極瞭解評鑑作業程序、多元考核方式及相關注意事項等，在主秘督導下，秘書室主任、2位專門委員、檔案科所有同仁、其他科部分同仁及資訊室相關同仁等成員，以專案性工作進行規劃及推動，期能透過本次實地評鑑通過檔案管理之基本要求，推升陸委會檔案管理效能。

2. 增加人力及所需資源相關配置

在提升陸委會檔案管理品質及績效過程中，檔管專業人力確有所不足，為因應本次檔案管理實地評鑑作業，以人力調度

方式加以支援，並投入較多經費及相關資源，能有效落實強化檔案庫房環境及相關設施、公文資訊系統設備及檔案管理各環節所涉事項等，亦能展開全面性的檢視及循序補強工作。本次評鑑應處過程所進行之人力及資源配置情形，可作為未來陸委會推動檔案管理工作之參考基礎。

3. 提升長官及內部各單位之支持

鑒於檔案局長期以來審慎且積極推動檔案管理專業化及制度化，陸委會主委及相關長官對檔管工作相當重視及支持，陸委會各處室主管及同仁之檔管工作意識亦日益深化，均能依檔案管理相關要求配合處理公文檔案之歸檔等作業。從縱向陳報（尤其高層長官）及橫向聯繫（各處室窗口協處）觀之，陸委會全面支持檔案管理之推動方向，並致力於增進檔案工作成效。

（四）動態模擬演練

1. 桌上推演有助評鑑程序之應處

根據上述前置作業及基礎規劃，針對檔案管理評鑑各項工作要求，由工作團隊相關人員以桌上推演方式，從檔案管理評鑑專業人員請陸委會提供檔管現況及相關資料、實地評鑑進行流程等面向，預想人員在陪同檢視檔案庫房、檔案資料、文書系統、資訊安全及相關情形之過程中，如何更完整提供所需資料、呈現檔管策進情形、關切事項回應說明等。透過桌上推演，能更深入檢視檔管工作環節，使相關因應準備更臻周延。

2. 實地預習以確認整備狀態周妥

因應本次檔案管理實地評鑑，陸委會人員分別前往會內及會外檔案庫房，進行多次現場勘查，若發現須調整之處（如庫房內動線、環境條件等），及時處理或改

善，持續強化檔案庫房相關整備工作。並就陪同檢查時可能面臨的狀況或詢問，預作實境操演，讓第一線陪檢人員能以熟悉庫房現場之狀態，在實地檢核過程中，均能進行詳實之回應或說明。

3. 預擬應對資料供現場妥適說明

為使檔案管理評鑑專業人員對陸委會檔案管理之自我檢核、持續改善及提升資源等努力過程、檔管現況及成果，有更多的瞭解，團隊成員對主動說明或提供的內容、可能被關切的問題，預作資料整備或預擬回應內容，俾利在評鑑過程中適度說明、視情運用。

（五）滾動檢核調整

1. 專案團隊增加會商及實勘頻率

陸委會檔管工作團隊十分重視本次檔案管理實地評鑑之機會，隨著檔管評鑑安排時程之推進，團隊人員從不定期會議、視情進行檔案庫房實地勘查等工作模式，逐步增加相關作業之頻率，開始安排定期會議（原則上每週一次），並增加庫房場勘次數，及整合和投入更多資源，推升檔案管理工作之效能。

2. 檢視補強事項執行效果及時程

根據每一次檔案管理會商會議及實地勘查後所提出之待加強事項，綜整後續補強之具體工作及時程，並於下一次會議或場勘中詳實核對，以掌握執行效果。若有須進一步補強或發現其他待改善問題，及時納入待處理工作範疇，以滾動式處理、補強及檢核，循序推進強化作業。

3. 持續核對及優化既有基礎工作

陸委會檔案管理原已有一定之工作基礎，在檔案管理評鑑日程前，檔管工作團隊不間斷進行自我檢核，並在既有基礎



圖 1 檔案管理評鑑考評意見交流會議

資料來源：大陸委員會



圖 2 檔案管理評鑑考評意見交流會議

資料來源：大陸委員會

上，務實因應檔管評鑑各方面工作要求，在檔案歸檔作業、保存管理、庫房環境、資訊安全等各個相關環節，積極研擬優化措施，並落實執行。

另於文檔資訊評鑑部分，商請資訊室及文書科專業同仁支援回應相關項目。陸委會為表達對檔案管理作業之重視及努力，由胡代理主秘於第 2 日開場時共同參與評鑑作業。

二、實地評鑑情形及考評說明

（一）完備程序安排

本次檔案管理實地評鑑共進行 2 日，計分 6 組並分別就評鑑項目進行考評。首日主要由檔案局考評小組其中立案編目、鑑定清理、保存維護 3 組人員分別對預先抽檢檔案、陸委會檔案清理情況（銷毀、移轉）及陸委會庫房（含會外及會內）實地檢視保存維護情形，並進行相關查檢及檢視等評鑑作業。第 2 日除首日 3 組評鑑人員外，另增檢調應用、文檔資訊及計畫考評 3 組，針對相關項目進行考評，下午完成檔案管理評鑑作業後，由該局陳副局長主持意見交流會議，並公布評鑑結果。

（二）配合評鑑作業

陸委會除依檔案局要求備妥相關備檢文件外，針對評鑑所需設備及空間事先預作安排與規劃，以期當日順利依流程進行相關作業。陸委會依承辦同仁平日主辦項目安排對應之陪檢人員，

（三）妥適回應評核

考評過程中面對不同評鑑項目，考評人員屢有臨時抽件檢查及提問，考驗的是同仁即時之臨場反應，其實與平時完備的作業程序及檔管規劃作業的扎實度息息相關，因此妥善安排陪檢人員分組及工作配置為重要的前置作業，如此方能應付突如其來的調案需求。

（四）後續策進作為

針對該局交流會議及評鑑建議事項，陸委會積極進行一系列加強及改進措施，如：辦理陸委會電子儲存媒體有效性檢測、對陸委會所屬機關（海基會）報送之銷毀目錄提出初審意見、鼓勵檔管同仁取得檔案管理人員專業認證及規劃檔案庫房環境改善事宜，提升檔案管理效能。

參、案例 2：數位發展部

數位發展部（以下簡稱數發部）於 111 年 8 月 27 日成立，相較多數機關，新機關具備相對

檔案局至陸委會進行檔案管理評鑑相關規劃及執行概況

時間 (113 年)	工作內容摘要
7 月中旬	● 接獲通知正式成為受評機關 ● 提供檔案局受評候選機關基本資訊表及相關參考文件 ● 確認檔案管理評鑑表之詳細內容 ● 洽詢檔案局進一步瞭解評鑑作業標的內涵及方式 ● 準備工作（陸委會整備啟動會議所需資料之綜整及相關作業）
7 月 30 日	● 舉行因應檔案管理實地評鑑之啟動會議 ● 後續請相關人員先依檔案評鑑項目及標準，就日常分工範疇自行檢視，並提供檢視情形及初步結果 ● 洽請資訊室就相關專業項目協處 ● 向已通過檔案管理實地評鑑機關（如數位發展部、核安會等）之檔管人員請益
8 月 5 日至 16 日	● 組成工作團隊（主秘指導，秘書室相關主管及跨科協力、資訊室及其他相關處室協處等相關人員），原則每 1-2 週舉行 1 次團隊會議 ● 規劃推動因應檔案評鑑之細部工作、期程、人力需求、資源配置及模擬演練等整備進度管控資料 ● 加強內部縱向通報（主委、副主委、主秘及各處室主管均須瞭解相關應處情形）及橫向聯繫（各處室檔案管理窗口協助將相關資訊轉知同仁）
8 月 19 日至 30 日	● 工作團隊相關人員舉行動態檢視會議，並依進度管控資料檢核是否符合進度，及確認下一輪具體工作內容 ● 檔案管理相關維護或補強工作所需之資源（如軟硬體改善等），如何作有效調配及相應處理
9 月 2 日至 13 日	● 持續舉行動態檢視會議 ● 滾動檢視檔案管理現況（因隨著常態性檔管工作，每日檔管狀態有所變化，須持續掌握檔管工作效能，例如已符合標準之項目確保現況，待加強項目確認改善情形等） ● 持續落實強化措施（積極推動短期強化措施，並持續推動中長期優化作為）
9 月 16 日至 27 日	● 持續舉行動態檢視會議、滾動檢視檔案管理現況及落實強化措施 ● 依蒐整資訊初擬檔案管理實地評鑑期間之動態模擬及桌面推演（如陪檢安排、可能要求準備之資料、可能關切事項、預擬妥適回覆內容等各項應處之推演） ● 陸委會窗口與檔案局窗口聯繫及確認檔案管理實地評鑑之作業程序及相關安排
9 月 30 日至 10 月 11 日	● 持續舉行動態檢視會議、滾動檢視檔案管理現況、落實強化措施、討論動態模擬及聯繫評鑑流程安排等事宜 ● 進行檔案實地評鑑前之全面性再檢視及處理
10 月 14 日至 23 日	● 工作團隊檢視會議、評鑑前全面性檢視及處理情形、聯繫確認評鑑流程安排等事宜 ● 檢視及確認進行評鑑作業相關現場情形
10 月 24 日至 25 日	● 檔案局至陸委會進行檔案管理實地評鑑 -10 月 24 日主要進行檔案庫房、立案編目、鑑定清理評鑑作業 -10 月 25 日主要進行分組評鑑作業、評鑑結果說明、意見交流等
10 月 28 日迄今	● 持續推動檔案管理後續優化作為 -辦理陸委會電子儲存媒體有效性檢測 -針對陸委會所屬機關（海基會）報送之銷毀目錄提出初審意見 -銷毀目錄經檔案局核復後，在檔案銷毀後應於銷毀目錄完整註記相關資訊（承辦人、監毀人及核准銷毀文號） -檔管同仁取得檔案管理人員專業認證 -南棟檔案庫房環境改善規劃及執行

優勢，且因無長期累積之歷史負擔，通過評鑑標準較為容易，然而實務運作上仍需面對多項挑戰與待克服之課題。數發部成立初期檔案管理基礎建設尚未完善，包括作業系統功能不足、檔案庫房及相關軟硬體設備仍處規劃與採購階段、內部作業制度亦未建立等問題；再者，檔案管理正式人力未到位，儘管日常作業由行政助理支援，惟人員未具備完整專業知能，導致已歸檔檔案仍需再重新檢視、整編與調整，同時尚需面對業務移撥機關移交之檔案電子目錄及電子檔案封裝檔資料異常或缺漏無法轉入系統，或轉入資料與實際有落差，影響檔案接管與檔案調閱應用等各項問題。囿於待處理業務項目繁多，現有人力、資源及作業時間皆有限情形下，業規劃機關成立 2 年內，除日常檔案作業外，僅先聚焦核心重點，優先處理關鍵項目，包括檔案庫房建置、檔案移交接管、部屬機關法人協助與輔導等，並以 113 年底完成各項作業為目標，雖已預期新機關有較高機率被檔案局擇定為檔案管理評鑑優先機關，但當 113 年 1 月接獲通知列為當年度受評候選機關，仍對檔案管理人員產生不小的壓力。

檔案管理評鑑範圍區分 6 項分組，涵蓋 9 大工作項目、45 個評鑑子項目，雖然評鑑項目皆為檔案法令規定之基本應辦事項，但在基礎建設未完備，部分應辦作業尚未規劃或未執行完畢狀況下，想要通過評鑑門檻本就具有一定程度挑戰，欲全面符合各項目評分標準更是難上加難，爰採「先求過，再求好」策略，以達到無須接受複評為目標進行受評整備，通過評鑑後再依原定規劃時程廣續調整與優化各作業項目。以下簡要分享面對受評項目準備與接受查核過程之心得。

一、整備階段

考量準備受評作業同時亦須兼顧日常基本業務之執行並廣續處理核心關鍵項目，人力有限下，自接獲列為候選機關之日起即進行規劃，爭取

充裕準備時間。整備階段主要從內部組織與分工、評鑑項目準備、自我評量與補強優化，以及模擬演練與陪檢規劃再確認等四大面向進行，概述如下：

（一）內部組織與分工

1. 成立工作團隊

檔案管理業務雖以檔案管理人員為核心，但作業系統及部分業務需仰賴資訊部門協助，故由秘書處與資訊處相關人員組成工作團隊，並由主任秘書、單位主管、專門委員及高級分析師等人分層督導。考量主要作業人力僅 5 人，且 6 項分組評鑑項目數量不一，爰拆解各分組項目，並依人員專業與職掌進行工作分配，確保分工合理，避免單一人員負擔過重。

2. 建立即時互動管道

利用 Google Chat 即時通訊與團隊協作工具進行有效對話，確保團隊成員及督導主管能即時掌握整備狀況，提升工作效率與資訊同步性。

3. 人力配置規劃

檔案局評鑑採分天分組方式進行，首日 3 個分組，次日再增加 3 個分組，評鑑結束後並由雙方簽認各分組受評結果，不接受事後補充文件或說明。因人力有限且檔案庫房分設於臺北及桃園 2 地，除抽檢檔案預先調案，減少受評當日事務量外，並按檔案局表定分組排程規劃 2 日人力，受評首日每一分組配置 1 名專責人員，次日則調整為部分分組以跨組支援方式處理；另現場臨時抽調檔案處理及庶務作業則由行政助理協助。

（二）評鑑項目準備

以預定受評時間回推規劃，整備期設定 5 個

月，強化期 1.5 個月，期間不定期控管進度並進行作業討論，具體準備步驟如下：

1. 確認評鑑方式與評分標準

參加評鑑說明會並蒐整參考資料，包括機關檔案管理評鑑要點、機關檔案管理考評作業指引、機關檔案管理評鑑常見問答、各項目評鑑作業教材等，俾人員確實掌握各項指標之評分方式、標準、應備文件範圍及注意事項，確保準備方向正確。

2. 評鑑項目分類

數發部成立時間未滿 2 年，部分項目因未有相關辦理情形可列為免評，故就 45 個評鑑子項目初步區分為「符合免評」、「容易取得分數（有做即能取得分數）」及「不易取得分數（合格率未達一定標準即為 0 分）」三大類，在時間與資源有限情況下，前述 3 類項目處理方向如下：

- (1) 符合免評項目：確認尚未辦理事項是否屬「依檔案法相關規定屬年度工作計畫及作業資源酌情辦理而無相關辦理成果者」、「非屬機關權責」以及「經檔案局同意可免辦理事項」等 3 類免評範圍，並備妥佐證文件或提供相關具體說明。例如永久檔案產生年度雖符合檔案局規定應辦理鑑定之範圍，但因該批檔案係屬接管檔案，移交機關前已完成鑑定作業且核定結果無應列移轉之國家檔案，提供資料予以佐證說明。
- (2) 容易取得分數項目：有執行即具成效，屬可取得分數的基本項目，投資報酬率高，列為優先處理。例如檔案應用處所規劃、指定時間內完成檔案目錄彙送作業、擬訂緊急應變計畫與實地演練、檔案庫配置溫溼度控制設備及定期記錄溫溼度等。本項目分數

雖容易取得，但仍應確實瞭解查核方式與給分標準。例如「項目 32 依規定辦理目錄彙送作業」，查核標準除指定期程完成目錄彙送外，機關函報的公文日期亦須在指定時程內，2 個作業要件缺一不可；又或「項目 45 研定檔案管理年度計畫及執行考評情形」，查核標準為「已執行完成」之計畫，如計畫刻正執行中但尚未完成，仍屬未符規定。

- (3) 不易取得分數項目：查核標的正確率未達一定標準即以 0 分計之項目，因分數取得有其難度，評估所需作業時間、資源及可達成之預期成效，依難易度排列先後處理順序，逐項處理準備。例如案件層級與案卷層級編目建檔作業，因人員作業品質不一（含他機關移交檔案），目錄內容著錄多有未符規定之情形，抽檢合格率相對較低。

3. 建立雲端電子資料共用區

為提升文件管理效率及確保受評當日文件調閱順暢，即時提供評鑑委員查檢驗證，以及節省文件列印耗費之紙張及整理造冊之人力、物力與時間，備檢文件資料以電子檔案為主，並於數發部共用雲端硬碟建立「檔案管理評鑑作業專區」，依評鑑表所列工作項目設置對應資料夾，負責人員依分配職責範圍初步蒐集有關文件，分門別類存放，評鑑前 1 個月再進行全面檢視、篩選與補充。

（三）自我評量與補強優化

為確認檔案管理業務運作現況及迅速發掘不足之處，5 月底完成初步整備即展開全面性盤點。依據評鑑表評分標準，逐項就實際管理情形進行

評量，列出自評分數與應配分數間之差距及其原因，由主任秘書召開檢討會議，檢視可進一步提升績效與降低失分風險的項目，並於評鑑前 1 個半月內集中資源調整與強化以下項目，以確保最佳成效：

1. 規劃中但尚未完備或非短期內可改善或處理之項目，加速執行進度或研擬相關規劃，俾受評時提供最新資料與佐證文件供委員查檢。例如原預計 113 年下半年舉辦之庫房緊急應變演練，提前於上半年辦理，抑或接管檔案編目品質及保存狀況、整理裝訂等未符規範項目，研議後續清查及清理作業規劃並簽陳長官核定。
2. 有所缺失或不足之項目，按自評結果排定優先順序處理，人員依各自分工加強改善相關作業，完成錯誤修正或調整補強，以符標準。

（四）模擬演練與陪檢規劃再確認

受評前 2 週，逐一確認陪檢與支援人力配置、抽檢標的清單、各評鑑項目及其佐證資料、設備配置及行政協助等應備事項，並模擬委員可能提問進行試答演練，確保正式受評時陪檢人員均能即時說明從容應對；受評前 1 日，再次確認作業流程、文件資料及應配合事項，避免疏漏。

二、評鑑過程應對

評鑑作業每一分組委員約為 2 人，囿於人力有限，部分組別陪檢人員採跨組相互支援因應，過程中對於委員提問及檢視，無法即時回應說明或不甚瞭解之處，逐一記錄後再尋求支援，避免疏漏未回應或回應錯誤，影響受評結果。尤其當不同分組或同一分組委員同步查檢時，陪檢人員略感分身乏術，難以同時應對不同委員提問或協助其查檢，僅能由委員先行查看，後續再主動確認需釐清問題或說明相關資料。舉例來說，受評

首日上午在桃園中壢檔案庫房進行「立案編目」與「保存維護」分組查檢，延平辦公處所亦同時進行「立案編目」與「文書檔案資訊」分組查檢，因 2 地同時進行，故桃園中壢檔案庫房僅配置 1 名陪檢人員，在無其他人員支援下，委員查檢及提問時，人員擇一分組回應，後續再主動向另一分組委員說明；次日，除首日 3 個組別外，另再增加「鑑定清理」、「檢調應用」及「計畫考評」3 個分組，陪檢人力仍顯不足，但因查檢作業均集中在同一辦公處所，人員可互相支援，且多數項目已於首日受評完成，故陪檢過程明顯較為順暢。

再者，受評過程委員提列缺失或建議事項，如為應辦理但礙於現況尚未執行抑或刻正執行中但未完成而影響評分結果者，仍應積極回應說明並提供佐證資料，爭取理解。例如他機關移交檔案編目品質不佳、未整理裝訂、機密檔案封套欄位填寫錯誤等缺失，或因與部分機關移交接管作業遲未完成，導致無法進行清查規劃，以及未啟動部屬機關考評、無任一已執行完成之年度工作計畫與管考作業等未完成事項，陪檢人員主動提供文件資料，說明對於該類缺失及待處理項目之處置規劃或執行進度。

三、評鑑後反思與改進

一如自我評量所預期，查檢結果部分項目提列缺失及因未執行完畢或合格數未達一定比例核列 0 分，但透過事前規劃、有效分工及集中資源改善與加速執行進度，整體作業品質仍符合基本規定，成為繼司法院及核能安全委員會後第 3 個通過評鑑標準之機關。

首次接受檔案局評鑑作業，在檔案管理基礎未完備，各項作業尚處規劃或推動情形下，通過考核只是暫時性目標，如何建立機關檔案管理業務標準化與提升人員專業知能，進而推動至部屬機關及行政法人，確保業務運作均符合法令要求



圖 1 檔案管理評鑑項目分組查檢

資料來源：數位發展部



圖 2 檔案管理評鑑考評意見交流會議

資料來源：數位發展部

並長期維持一定作業品質與制度才是最終目標。因此受評作業的結束僅是階段性任務的圓滿完成，尤其數發部成立時間尚短，各項作業運作仍處建置或規劃中，透過檔案局評鑑，及時發現問題，快速掌握現有作業不足與可再強化之處，並善用評鑑結果爭取需求資源進行規劃，推動下一階段的精進與改善作業，加速檔案管理整體品質與效能之提升。

肆、結語

機關檔案管理評鑑作業就如同身體健康檢查，透過一系列檢查瞭解整體運作狀況，確保系統健全並及早發現潛在問題，俾採取適當預防或改善措施，以降低風險。檢查結果良好者持續維持，若發現異常，則深入瞭解問題並尋求改善。評鑑作業即是如此，透過標準化的查核方式與全面性檢視，即時協助修正錯誤，短期間內難以解決之問題，運用主管機關查核結果，爭取資源，分年規劃處理，以達整體作業運作符合檔案法令相關規定之目的。面對檔案管理受評作業，綜合上述 2 個機關經驗提供以下建議供參：

一、建立專案團隊，明確分工與追蹤管控：組成專責工作小組，清楚劃分每位成員職責範圍，確保各項作業有效執行並即時管控進度。

二、全面盤點檢視，分階段準備被檢項目：時間與資源有限下，全面檢視瞭解作業現況，並按評估結果分門別類處理。

三、事前問答演練，提升應對能力：針對委員可能之提問進行模擬演練，強化陪檢人員應變能力與熟練度，並降低獨自面對多位委員時的緊張感。

四、正向看待查核結果，研擬改善措施或計畫：檔案法施行雖已近 25 年，但各機關檔案管理作業仍普遍存在未符合法令規定情形。尤其早期歷史檔案更是多數機關沉重的負荷，包括分類編目錯誤、大量機密檔案未依規定定期檢討、檔案保存狀況不佳、永久檔案未裝訂等。然受限資源、人力、時間等種種因素，檔案管理人員即使發現既存的問題或錯誤，但卻無力改善。在此情況下，主管機關的查核雖帶來如山般大的壓力，但也為機關檔案管理業務現況帶來轉機，查核結果不佳的確會造成一定程度壓力並增加額外工作量，過程雖然艱辛，卻能藉此調整機關檔案管理基本體質。正向面對主管機關查核，以積極態度處理缺失與建議事項，避免日後再次重蹈覆轍，對於既成錯誤，評估改善所需資源與時程，研擬可行方案或計畫，循序漸進逐步落實修正。