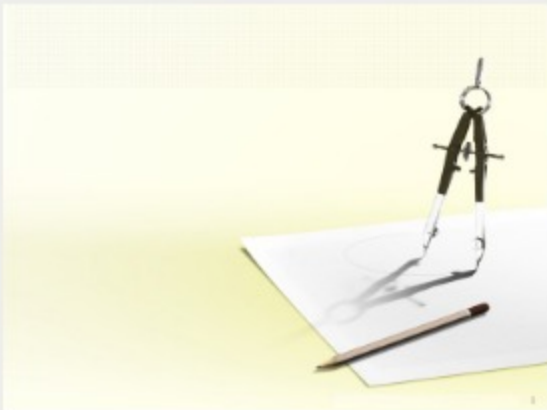




### 檔案知識+

檔案管理計畫這回事：溫故知新，一點也不難



投入檔案管理工作行列，對於歸檔點收、立案編目、典藏保存、檢調應用及清理等事項須熟悉力行外，為爭取資源及提升績效，須透過計畫編訂與執行管考，達成預定目標。但是該如何運用計畫推動檔案管理業務呢？謹以本文邀您一同窺探檔案管理計畫的面貌。

國家發展委員會檔案管理局企劃組科長 陳穆怡

## 壹、計畫基本認識

檔案管理業務屬持續性工作，工作績效雖不斷累積，但僅透過定期的統計報表或工作報告，往往很難呈現整體成果，也無法提升組織內其他單位或上級長官對於檔案管理業務的瞭解與重視。而計畫是一種重要的策略管理工具，透過計畫編訂與執行，能逐步解決各項問題，並且發揮及展現工作績效。有關計畫與檔案管理業務推動之關聯與特性，概要說明如下：

### 一、檔案法規定，透過編列年度計畫推展檔案管理工作

檔案法第4條明定，各機關管理檔案，應編列年度計畫及預算。實務上，檔案管理單位係以年度例行預算支應業務所需經費，可運用訂定計畫落實執行；如遇庫房建置或搬遷、檔案整編修護或大量數位化需求等情形，尚須透過編訂計畫爭取資源挹注，循序漸進、按部就班逐步完成目標。

### 二、運用計畫達到有效管理及向上發展之目標

檔案管理計畫是業務推動的具體化指南，透過計畫突顯問題，呈現全面性規劃的解決方案，同時將有限的人力及經費等資源，做最妥適的安排與配置，並據以執行與管考，可作為機關內部管理及向外部溝通的工具，進而提升檔案管理成效，帶動整體業務發展。

### 三、計畫應兼具靜態及動態特性，期程規劃可依需求訂定

計畫為一具體化方案，除應具備經釐清的組織目標、訂定達標策略，規劃細部執行事項及步驟，得據以推動外，更應配合定期檢討與反饋修正機制，靈活調整計畫內容，以因應執行過程所遭遇之困難及風險，方能確保達成原定目標，此為計畫兼具靜態及動態之特性。在期程規劃方面，可依目標需求訂定，通常1年以內為短期計畫，2年以上為中長期計畫，以行政院所屬各機關計畫編審規定而論，即為年度計畫及中長期計畫。是以，各機關得依檔案管理業務推動需要，運用計畫逐步實踐。

## 貳、計畫編訂入門

各機關常運用計畫推動專案或重點工作，而政府機關計畫作業重點有哪些呢？檔案管理計畫作業又該如何從中推展？以下就計畫作業流程及重點、編訂要領概略說明檔案管理計畫的編訂與推動：

### 一、檔案管理計畫作業重點(如圖1)

編訂計畫之初，必須掌握如圖，所示之各項重點，說明如下：

#### (一)事前評估

編訂計畫前應進行事前評估，透過環境分析與需求評估，瞭解機關檔案管理業務推動現況、待解決之問題與其迫切性，以擇定優先發展課題，並且提高資源挹注的可能性。

#### (二)計畫編訂

針對擇定的發展課題設定達成目標，並考量目標達成所需時間，規劃計畫年期，續依計畫資源需求或參照機關計畫作業辦理模式，爭取將規劃發展課題納入機關中程施政計畫併同編訂，或訂定檔案管理中程計畫。俟中程計畫核定，將下年度檔案管理業務推動重點列入機關施政重點，以編列概算爭取資源，並依據中程計畫所定分年目標及年度概算，編訂年度計畫；尚未訂定中程計畫者，仍應衡量推動重點及資源挹注情形編擬年度計畫，以妥適配置資源，順遂相關業務執行。

### (三)執行與管考

計畫所設定之目標是否能達成，主要仰賴落實執行與管考，實務上常運用書面簽陳、專案小組管制，或循機關例行管考機制(如召開定期會報)等方式進行管考，且應善用管制表形成書面紀錄，以掌握執行情形，並作為後續評估改善的依據。

### (四)評估與回饋

為確保達成目標，適時調整執行方式與進度，是十分重要的，等到計畫執行完畢方進行評估，可能為時已晚。因此，計畫執行過程中，即須辦理評估作業，包括實際產出檢討、有無達到原定目標、與目標值落差之程度，並依評估結果考量是否有檢討修正計畫的需要。而計畫執行完畢的成效評估更是重要，評估結果可納入下一年度(或階段)計畫編訂參考，避免問題一再發生。當年度計畫有修正情形時，須配合檢視原定之中程計畫，必要時應回饋修正相關內容及分年概算之編列。

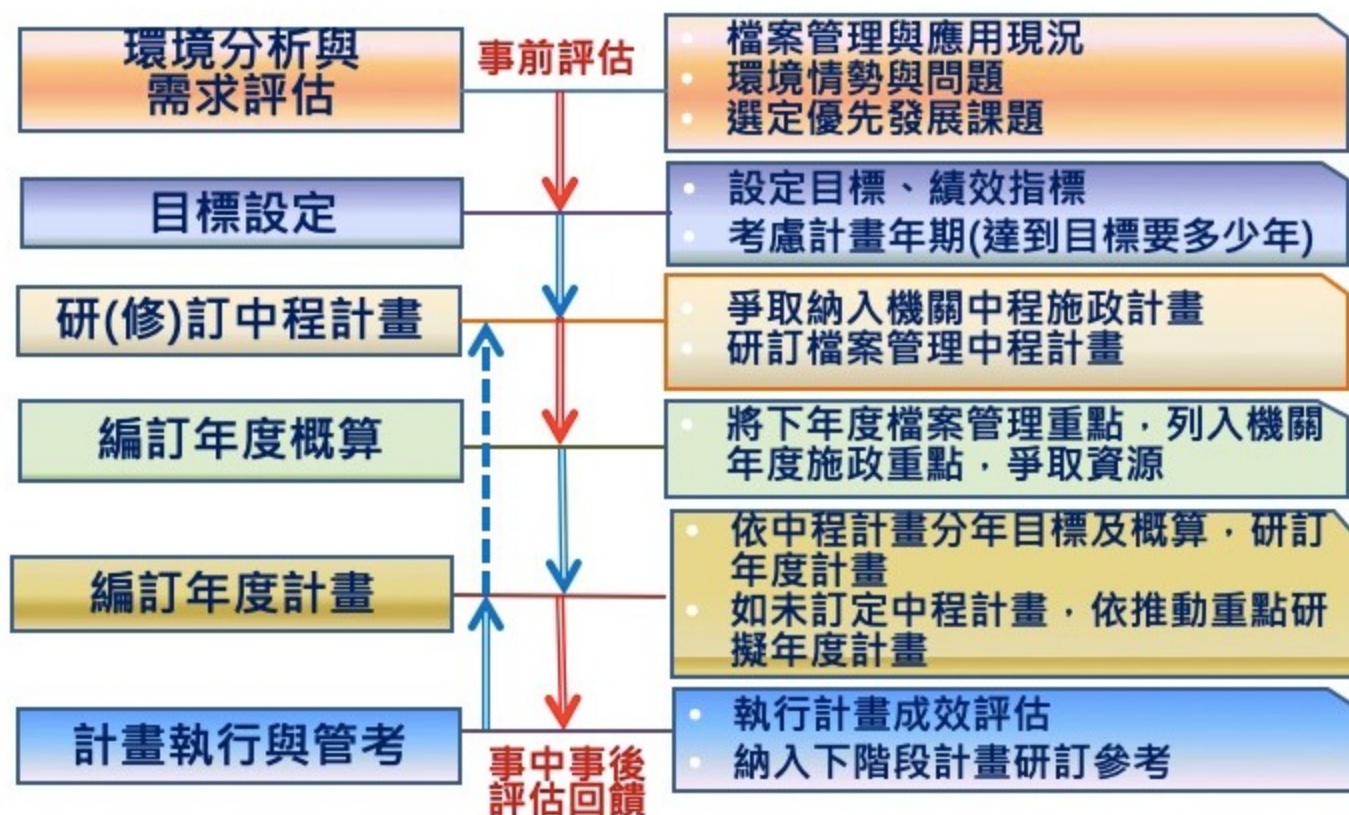


圖1 檔案管理計畫作業重點示意圖

## 二、計畫編訂應掌握要領

有關編訂計畫時應掌握之要領，概要說明如下：

### (一)編訂計畫前，須瞭解問題及確認需求

充分蒐整資料及交互討論，並進行內外環境分析，包含現行檔案法規制度、檔案管理統計與調查資料、研究動向及國內外趨勢發展，有助於瞭解組織現況及所遭遇的問題，方能擇選出業務推動重點，據以編訂計畫。其中，統計資料需要累積長期量化數據，較易進行比較與趨勢分析，因此，惟有平時做好檔案管理各項統計與成效評核作業，蒐整相關資料，才能作為計畫編訂之重要參據。

### (二)計畫目標可運用文字性敘述及具體指標呈現

- 1.透過文字敘述呈現計畫核心價值或願景，或就計畫可達成之量化或質化效益予以說明。
- 2.以具體可衡量之績效指標呈現計畫目標，同一目標可訂第1項以上的指標，但指標應扣合計畫目標，具關聯性。另，目標設立及指標訂定並非愈多愈好，重點在於產出(含問題之解決)，兼顧工作方法及執行。

### (三)計畫構成有其要項，應視類型調整描述重點

1份計畫通常涵蓋環境分析與需求評估、目標、執行策略與方法、期程與資源需求、預期效果等五個要項。中程計畫較屬策略引導性質，故編訂時，應加強說明「環境分析與需求評估」相關內容，並分年提列「執行策略與方法」、「期程及資源需求」。年度計畫偏屬具體執行性質，宜加強說明「執行策略及方法」，「環境分析與需求評估」部分簡略呈現即可。

以下透過檔案管理作業情境模擬，以案例說明計畫編訂時，各要項內容撰擬重點及方式。

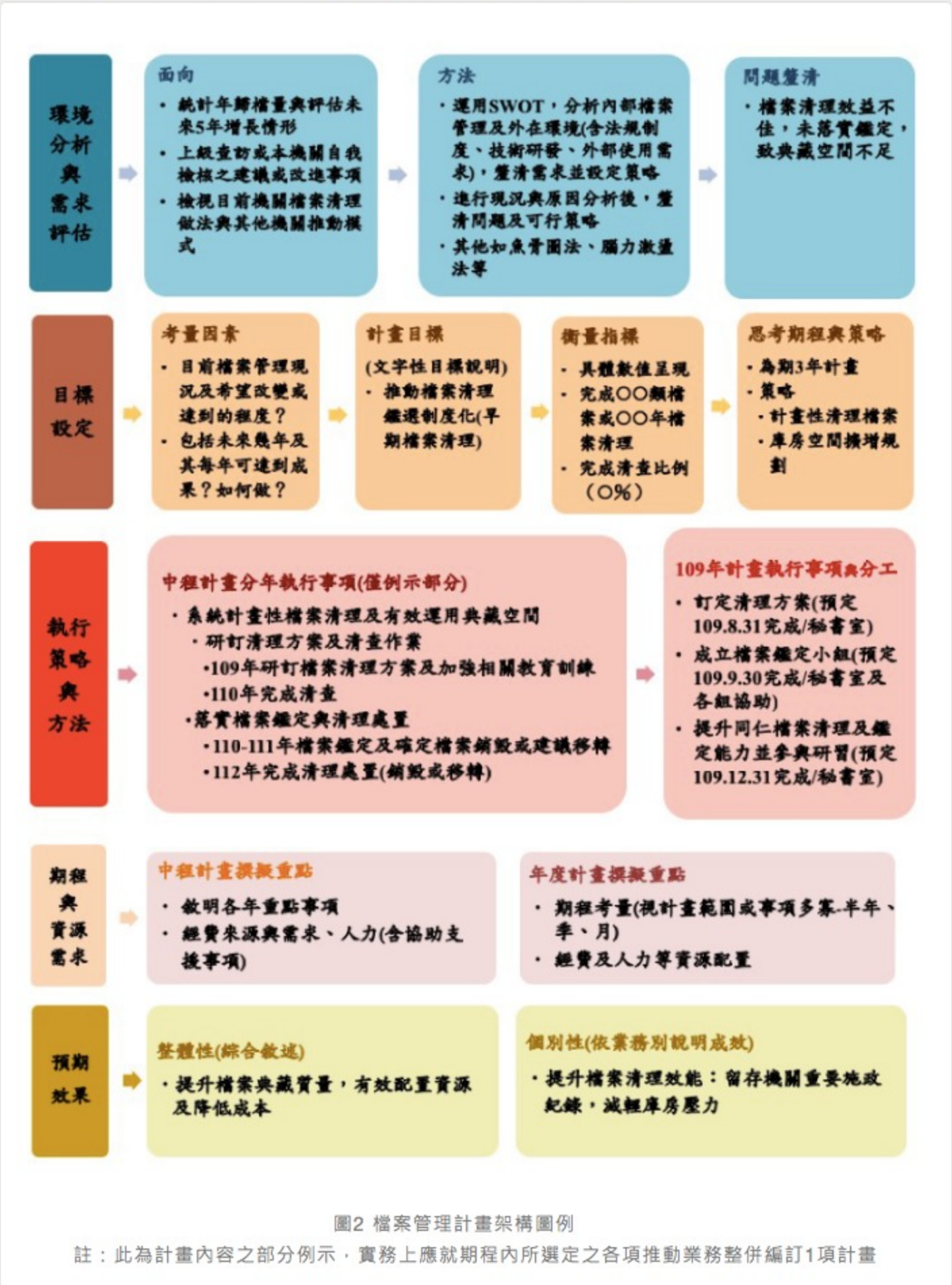
一、例示說明

(一)情境背景

某機關經事前評估，因近來年歸檔量達10萬件以上，衡量目前典藏檔案數量及未來增長情形，庫房空間已顯不足，期透過檔案管理中程計畫編訂，找出對策配置資源，解決典藏問題，符合中長程業務發展需要。

(二)計畫編訂重點

依計畫內容包含環境分析與需求評估、目標設定、執行策略與方法，期程與資源需求，預期效果等要項，謹分項擇要例示說明撰擬方式或重點，如下圖2。



(三)計畫管考作業

計畫執行過程，需藉助管考作業確保各項如期完成，機關常運用以圖表方式呈現執行進度或產出成果，並訂定管考之查核點，於執行過程定期查檢，以確認執行進度與成果均按原定計畫推動。



圖3 檔案管理計畫管考圖例

## 二、常見問題

各機關檔案管理業務，於檔案法施行後，已逐步建立計畫管理概念，以下藉由機關檔案管理輔導或評獎常見缺失擇要說明，期使機關推動計畫作業時更為順遂完善。

### (一)計畫擬定前未進行事前評估

計畫形成前，如未確實蒐整資料，進行現況檢討、問題評析及未來內外環境預測，勢無法對症下藥，編訂之計畫恐致使事倍功半。

### (二)計畫未循序簽陳機關首長或權責長官核定

計畫編定的目的之一，係為爭取資源與尋求上級單位或主管的支持，透過計畫有助於呈現檔案管理業務遭遇的問題及確認所需投入資源，因此經簽陳核定的計畫，始成為具有「效力」的文件，作為後續計畫推動的助力。

### (三)計畫缺乏具體量化的績效標準

計畫如僅列出工作重點與執行事項，卻未訂定績效指標，將無法衡量計畫效益以及是否如期如質完成；另外，當績效指標訂定不夠明確或無法具體衡量，例如以工作「完成」或「定期辦理」作為指標，將不利後續執行與成效評估。

### (四)中程計畫欠缺分期階段實施策略

計畫僅說明計畫完成後預期可達成之效益，但未規劃執行過程之各階段實施策略與工作目標，或是執行事項、成果未明確訂定，將不易追蹤管考計畫執行狀況，亦不利於執行過程評估檢討。

### (五)中程計畫與年度計畫未相互扣合

中程計畫係透過年度計畫逐年細部規劃執行，以達原定目標，兩者應相互扣合關聯。惟部分機關檔案管理中程計畫，其分年事項與年度工作計畫未予扣合，例如某機關102-106年檔案重整中程計畫，於105年年工作事項訂有數位化作業，105年度計畫卻未規劃相關作業項目，除不符合計畫體系推動概念，亦可能導致中程計畫目標無法落實。

### (六)計畫內容缺乏資源分配與實施分工

計畫中「資源」與「分工」妥適規劃為計畫能否成功執行的要素之一，如未敘明「所需資源」或「權責分工」，將導致計畫執行過程中，各執行事項責任劃分不清，難以推動或課責。

### (七)未定期追蹤計畫執行情形或未辦理成效評估

計畫是否依規劃落實執行，需要透過定期追蹤及適時檢討修正予以確認，惟部分計畫未訂定各作業管考事項或未定期管考，或於計畫結束後，未整體檢視各工作目標之達成情形及檢討執行過程之優劣，使計畫執行無法適時或滾動式修正，而無法達到預期效益。

### (八)計畫應依機關需求訂定


計畫編訂、執行、管考、成效評估乃至後續回饋修正，均需挹注人力及時間等作業成本，有鑑於計畫多寡並非檔案管理評核要項，也與業務推動成敗與否無直接關連，因此，各項業務項目無需重複編訂個別計畫，可將多項檔案管理業務推動重點整併為1個計畫。

## 肆、結語

計畫有助於組織績效之提升，經研究發現訂定計畫落實執行者，績效多數優於未編訂計畫者，如果您服務的機關尚未運用計畫推動檔案管理業務，除這篇介紹檔案管理計畫作業基礎與實務外，還可連結點閱檔案樂活情報第104期「計畫讓檔案管理更亮眼」，讓計畫編訂更得心應手，成為檔案管理作業的最佳工具。

### 參考資料

1. 石模。〈檔案管理計畫編定與執行〉。《檔案半年刊》15：1(民105)，73-78。
2. 國家發展委員會檔案管理局。「檔案管理計畫作業」數位學習課程簡報(編號B122)。

本電子報所載國家檔案資料採取創用CC「姓名標示—非商業性」 3.0 臺灣授權條款釋出，同意授權予不特定之公眾以重製、散布、發行、編輯、改作、公開口述、公開播送、公開上映、公開演出、公開傳輸、公開展示之方式利用，以及創作衍生著作。

本文檔案下載： 知識No 142.pdf

本頁最後更新日期：108-4-16

本頁點閱瀏覽次數：1804

142期專區	資訊專區	會員專區	下載專區
檔案瑰寶	徵稿訊息	訂閱電子報	簡報及桌布下載
檔案知識+	各期電子報查詢	取消電子報	精華版下載
檔案搶先報	回最新一期首頁		
回本期首頁			

歡迎您對檔案樂活情報提出寶貴建議，請聯絡：[alohas@archives.gov.tw](mailto:alohas@archives.gov.tw)

列印

上一頁

回