

第一章 緒論

第一節 研究動機

檔案管理是二十一世紀發展新趨勢，因本世紀是一個知識經濟的時代，也是一個知識管理的時代，由於資訊科技的蓬勃發展與整合，促進整體知識力的提升，「知識」顯然已成為個人、企業與政府生產要素的重要基礎，檔案是政府機關重要的資訊，當然也是知識管理的基本素材。因此在這知識管理時代，檔案管理已不能只限於過去狹隘在文件管理而已，而應成為政府組織體系中落實「知識管理」的一環，所以有效管理檔案並加以妥善運用，更是政府行政現代化重要課題之一。¹

我國檔案法業於民國八十八年十二月十五日由總統公布，以健全政府機關檔案管理制度，促進檔案開放與運用，開啟了檔案管理的歷史性新頁，促使政府行政過程更趨透明與保障民眾「知」的權利。依該法第三條第一項及第二項規定；檔案中央主管機關最遲應於本法公布後二年內設立，爰國家檔案局籌備處即於八十九年三月一日成立，並著手蒐集分析各國政府檔案管理組織體系建置資料，瞭解國內現有檔案數量及成長量，並考量我國國情，以精簡效能原則，研擬我國檔案管理組織架構，同時積極依檔案法研擬各項子法計有二十四項之多，作為全國各機關檔案管理之規範。依據檔案管理局「機關檔案管理現況調查分析報告」，截至八十八年十二月底止各機關永久保存之檔案高達一億七千二百四十九萬餘件，而八十八年當年度即有五百四十八萬餘件，其檔案

¹ 陳士伯，〈開創我國檔案管理制度的嶄新氣象〉，《檔案季刊》，創刊號，民 90，頁 3。

數量龐大且成長迅速，如以全國七千餘個機關計算，可見各機關檔案數量迄今已到十分龐雜之地步。²

鑑於各機關對於檔案管理事務向來較不被重視，且因欠缺全國統一之檔案管理機制，作業寬嚴不一。未來不僅需建立檔案管理、保存、典藏與應用之標準規範，配合資訊化及知識經濟時代之來臨，相關操作技術與觀念亦需有所革新，以確保機關檔案之安全與開放，便捷全國各界運用所需檔案。基此，我國各地方機關未來必需積極配合執行檔案法及相關子法之各項規定，而全部重新分類編案及編目，由於累積數十年來之檔案數量龐大與繁複，再加以檔案管理人力與經費之嚴重不足，勢必增加現有檔案管理人員工作負荷；又為因應檔案管理電子化趨勢，各機關必需配合檔案管理局於三年內亦即民國九十三年以前建置完成電子檔案目錄，此將造成地方機關檔案管理人員產生莫大的壓力與不安。目前檔案管理體系的組織、職權卻未隨著檔案法之實施而有所調整，而無法因應實際業務需求致使檔案管理體系功能難以發揮，進而嚴重影響機關檔案工作業務的推展及績效。因此期盼藉此檔案功能改造之際，針對檔案管理問題提出研究，發現問題癥結，並提出解決方案，藉以改進檔案組織功能，提昇檔案管理組織績效。

第二節 研究目的與問題

當前我國雖已建置了檔案中央主管機關 檔案管理局，但一般政府機關檔案管理卻仍普遍存有檔案存檔作法分歧，資訊化作業參差不齊、檔案儲存空間不足，典藏環境技術不良、開放應用

²陳士伯，〈檔案管理組織體系之建置〉，檔案管理運用研討會，中央研究院近代研究所，民國 91，頁 14。

條件欠缺、缺乏檔管專業人員、人力與經費嚴重不足等問題，均非短期間所能突破，在在均衝擊現有檔管人員的工作態度與意願，尤其機關首長的長期不重視，更使在推動上呈現出“心有餘而力不足”之現象，勢必會影響到檔案管理的工作績效，如果檔案管理人員在工作與時間壓力之困境無法得到適當解決，而要達到所規劃的計畫目標與期程，可能會落空收場。

以筆者現服務於地方機關文書工作多年，對於機關檔案管理工作的變遷與轉型均有深切體會，機關檔案數量實在相當龐大。以台灣省政府為例，截至九十一年九月底止將近二百四十萬件檔案，自檔案管理局成立後，要健全檔案管理制度，並以新的科技方法來重新整理過去，累積下來四十、五十年之檔案資料，檔案管理人員從以前被定義為「呆板、被動、勞力密集之刻板印象」，突然要轉型為檔案專業人員，在心理上的衝擊，可想而知。

為深入瞭解此種現象，筆者即以網路蒐尋有關類此資訊，並前往中央檔案主管機關 檔案管理局查詢，目前只有三篇博、碩士論文相關檔案組織管理文獻，以及國內、外地區出版品等檔案管理文獻，但大都是對檔案管理面、硬體設備、學術研討面作探討，而對檔案管理組織體系之文獻資料並不多，鑑於本機關各同仁日益嚴重的感受工作壓力之際，而引發筆者朝檔案組織體系研究之興趣，為證明此觀點，亦曾電詢台北縣政府、台中縣政府、台中市政府、桃園縣政府、彰化縣政府、新竹市政府等地方機關檔案管理人員，初步驗證均已感受檔案管理局訂頒檔案新制規定實施後對檔案管理工作產生強烈工作壓力，基此本研究期能探討出檔案管理組織體系出了什麼問題？其工作量大或人力不足？工作壓力是否會影響檔管人員工作態度與績效？

檔案法頒布以及相關子法自九十一年一月一日實施後，基於上述各項問題而引發筆者之研究動機，因此本研究之主要目的，係企圖深入瞭解機關檔案管理組織體系之運作是否發揮應有之功

能，本文擬就檔案管理組織體系之結構、功能及職權加以探討，並就檔案管理單位之個人、團體及組織間的實際運作及溝通協調情形加以剖析，藉此期能探討檔案管理組織體系目前的問題與困境，同時亦期盼藉此提供後續研究者對檔案管理組織體系未來發展之參考。

本研究所探討台灣省政府檔案管理制度的行政體制、人力運用與經費等問題，依據檔案管理局曾於八十九年六月至八月間專案研究調查三、九四 個機關(構)發現，現行機關檔案管理工作之困境有：各機關檔案管理作法分歧，檔案管理制度亟待建置；檔案清理標準紊亂，檔案鑑定機制待建立；檔案儲存空間普遍不足，典藏環境、技術待提昇；檔案開放應用條件欠佳，顧客導向之檔案開放應用服務勢在必行；各機關檔案管理利用資訊科技落差大，資訊系統待整合；檔案管理人員專業化與作業標準化需充實；國際合作交流有待拓展。³ 而以上所列之困境不僅在中央各部會機關組織層級發生，而地方政府之各縣市政府及所屬鄉鎮市公所亦有同樣的問題，尤其台灣省政府在「精省」後，行政資源急速萎縮、人力大幅精簡，但檔庫典藏數量由「精省」前原省府二十九個廳處會局(35 年至 88 年)永久保存府稿移轉省府檔案中心集中保管檔案，前省府秘書處檔案以及精省後省府檔案，截至九十一年九月底止共計約二百四十萬件，依據檔案管理局委託調查報告指出，已名列全國機關檔案數量最多機關之一，次於行政院秘書處、農業委員會、經濟部智慧財產局、台中地方法院、雲林縣政府等。面對如此龐大的檔案數量及繁雜的檔管業務，台灣省政府檔案中心（以下簡稱省府檔案中心）目前之組織架構與員額配置，以及人力運用、資源的調配、實應有妥善的規劃，才能有好的檔案組織績效。

³ 陳士伯，〈開啟檔案管理的新頁〉，《研考雙月刊》，第 25 卷，第 3 期，民 90，頁 20-21。

台灣省政府為配合 e 時代來臨及檔案管理局成立，以及檔案法暨相關子法頒布實施後，檔管工作亦應逐漸趨向電子化、科技化，尤以未來民眾申請閱覽、抄錄、複製等情形勢必逐漸增加，當前省府雖因配合政府再造工程而調整業務與組織功能，然前受數十年行政地位、政治背景、歷史沿革等影響，典藏甚多珍貴檔案，是故省府檔案中心之工作量、重要性及面對民眾之機會反而與日俱增，未來該中心勢將依照行政程序法、檔案法及其相關子法之規定下，提供必要的設備及空間，去為申請民眾服務。

本研究所探討的是台灣省政府檔案管理體系運作的成效，包含檔管組織職權、功能、角色定位及人力運用、以及經費等問題加以研究，茲將探討之問題歸納如下：

- (一) 台灣省政府檔案管理之組織結構及功能問題。
- (二) 台灣省政府檔案管理組織職權問題。
- (三) 台灣省政府檔案管理組織定位問題。
- (四) 台灣省政府檔案管理組織經費預算問題。

第三節 章節安排

本研究共分六章，分別簡要說明如下：

- 第一章 緒論，主要說明本研究之動機、研究目的與問題、名詞界定、章節安排、研究方法與內容等。
- 第二章 台灣省政府檔案管理組織體系運作概況，就個人、團體、組織等方面敘述。
- 第三章 文獻探討，引用組織理論文獻進行檔管組織論述，並從

個人、團體、組織等層面分析。

第四章 檔管組織體系研究發現，就個人、團體、組織等方面去發現，現今檔案管理組織體系的運作功能與績效。

第五章 研究討論，就研究發現的問題從個人、組織、團體等，各方面討論如何做好檔管組織功能與績效。

第六章 結論與建議，主要是摘錄本研究之重要發現及限制，並提出相關建議及未來後續研究方向。

第四節 名詞界定

壹、 檔案

檔案 (Archives) 指政府機關依照管理程序，而歸檔管理之文字或非文字資料及其附件：其來源為處理公務或因公務產生之各類紀錄資料及其附件，包括政府機關所持有或保管之文書、圖片、紀錄、照片、錄影(音)、微縮片、電腦處理資料等可供聽、讀、閱覽或藉助科技得以閱覽或理解之文書或物品。檔案具有行政稽憑及法律信証之重要功能，亦為提供歷史真實紀錄的第一手資料。⁴

貳、 檔案管理

檔案管理 (Archives administration) 是各機關檔案單位直接對檔案實體文件和檔案資訊進行整理，不僅是將已處理的文書及有關檔案資料歸檔，妥善予以保管，並且能提供應用服務的

⁴ 檔案管理局全球資訊網：<http://www.archives.gov.tw/NAIInter/n08/I160>,民 91.10.14。

各項業務工作的總稱。檔案管理的組成部份，包括：檔案收集、檔案管理、檔案價值鑑定、檔案保管、檔案編目和檔案檢索、檔案統計、檔案編輯和研究及檔案應用等項目。檔案法第七條已明列檔案管理作業，包括下列各款事項：點收、立案、編目、保管、檢調、清理、安全維護、其他檔案管理作業及相關設施事項。⁵

參、檔案管理人員

檔案管理人員指從事檔案管理作業之人員。檔案管理人員應依職掌辦理點收、立案、編目、保管、檢調、清理、安全維護等管理事宜。各機關檔案管理人員之設置，於「檔案法」施行後應參照檔案管理局訂定之「機關檔案管理單位及人員配置基準」辦理。檔案管理人員應具有從事管理檔案、文書、資訊方面一定的時間及實作經驗。⁶

肆、台灣省政府檔案中心

台灣省政府檔案中心係指台灣省政府對檔案之管理，自民國三十五年六月二十六日前臺灣省行政長官公署頒發「本署文書集中管理要點」起，即採行集中統一管理制度，由秘書處文書科第四股（時稱管卷股）承辦，包括有秘、民、財、教、建、農、交、警、社、主、人、新等十二個單位之檔案。四十四年五月，省府為配合防空疏散政策，各單位實施疏散辦公，乃將自五月一日以後之新檔案，交由各單位分別管理，原派之管檔人員同時遣回，其以前舊檔案，仍由秘書處文書科集中管理，並遷至外雙溪辦公。迨省府疏遷中興新村後，四十九年一月起恢復實行檔案集中

⁵ 同上註 4。

⁶ 同上註。

統一管理制度，將合署辦公各單位新檔案集中管理，五十一年二月復將檔案分開管理，將調用管檔人員歸還建制，由各廳處設置檔案股，分別管理各單位新檔案；至舊有檔案仍由秘書處保管，並由秘書處設立中心檔案室，督導各單位檔案管理作業，以迄於今。據此，省政府檔案中心，其實編制是一個股，八十八年七月一日「精省」後，由原編制十四人精簡為六人，目前仍沿用「台灣省政府檔案中心」的名稱，⁷亦即為現行「台灣省政府秘書室文書科檔案股」。

伍、檔案管理組織體系

檔案管理組織體系之定義有廣義與狹義之區分，本文檔案管理組織體系的定義，其研究將以台灣省政府檔案管理組織體系為研究主體，而所謂台灣省政府檔案管理組織體系係指精省後之台灣省政府暨附屬機關之檔案管理組織系統。探討程序依檔案結構體系內的機關層級結合組織體系內之個人、團體、組織、環境等四個層次進行相關系統理論剖析。文中檔案管理組織體系所稱的「個人」是指檔案單位承辦檔案業務（室、科、股）人員、科員、技士、股長、科長、主任等均是；「團體」則指的是兩人或兩人以上，具共同目標，相互意識的組成人員，即稱為團體。⁸，在機關組織體系內任何的股、科、室、處、司等均可稱為正式的團體且係永久的團體，不過非正式團體，如由成員主動形成的，也是團體，或是由上級指定臨時任務編組以及長期的任務編組之團體，如專案調查小組等，都可納入團體的範疇。本文所稱之組織，是以台灣省政府檔案管理組織體系為主，其中包括省府檔案中心暨附屬機關檔案管理人員。

⁷ 台灣省政府公報六十六年秋字第十期，頁 4。

⁸ 楊永年，《警察組織剖析》。桃園：中央警察大學出版社，民 88，頁 107。

第五節 研究方法與內容

壹、研究方法

筆者採深度訪談的方式，以台灣省政府暨附屬機關之檔案管理人員為研究對象，在研究的程序中，擬以五個流程進行：

- 一、依據研究動機，確定研究之方向與目的。
- 二、彙整國內外相關文獻資料，以瞭解機關組織體系的相關理論背景與相關研究結果。
- 三、依據文獻探討的結果，訂定訪談大綱，進行深度訪談。
- 四、由訪談資料中整理分析結果，再與文獻探討所得相互印証與比較。
- 五、依據研究結果提出建議。

其研究流程圖繪製如下：

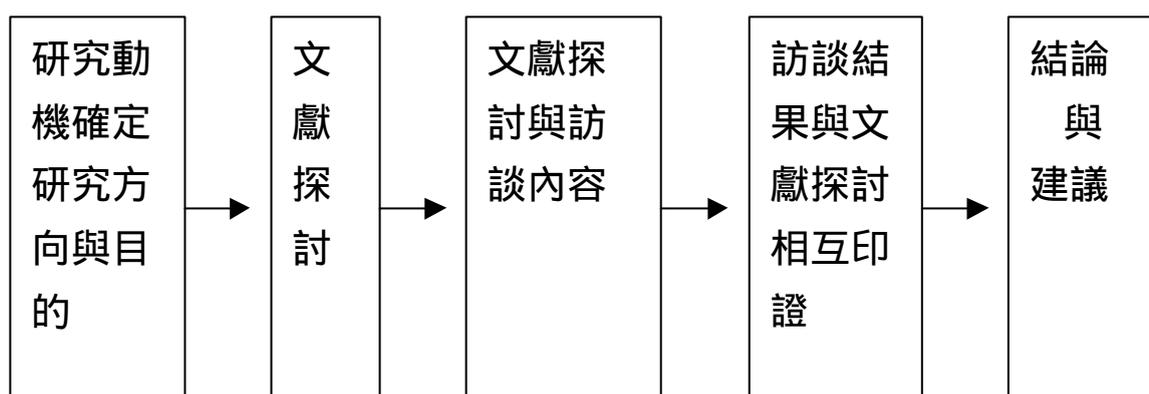


圖 1-1：研究流程圖

由於有關機關檔案管理組織體系相關研究不多見，而可供參考引用的文獻相當缺乏，因此本研究在本質上係屬於探索性的研

究，希藉由質化研究的方式，以機關組織體系為主題，採半結構式的問卷方式，較廣泛蒐集與機關檔案管理組織體系有關之資料，針對檔案管理現存之組織功能、職權及相關配套法令制度及組織角色定位問題、組織運作、組織績效影響因素加以探討，依據文獻探討的結果，來設計訪談大綱，仍具有相當程度的理論架構根據。

本研究採文獻分析、個案研究及深度訪談的方法，藉由質性的研究方法，輔以相關文獻的資料探討，二者相互為用、互補不足，以獲知研究主題之間的相關性、真實性、多面性及深度性的核心所在。

貳、 質性研究法

本研究的對象為機關檔案管理人員，在行政機關中屬於比較少數的族群，由於人數受限，所辦理的事務又比較靜態，並非外界每一個人均能瞭解檔案管理的實際狀況及實務的運作，所以先以文獻探討研究外，並就檔管體系內所產生的實質問題，訪談對檔管有實務工作者之經驗，加以分析、印証檔管組織體系未來發展的趨勢，其訪談的對象係以檔管人員為主，只因渠等較瞭解機關檔管組織狀況及運作情形，其深入其境的觀察較能切中時弊，而訪談內容含括該機關檔管體系組織結構、功能及職掌與檔管業務績效的關係，並藉檔管體系內之個人、團體、組織、環境互動及實務運作情形為主題，俾瞭解檔管體系在機關內運作的內涵？做些什麼？如何做？以及與環境互動情形，在研究中亦將訪談內容納入分析，期能真正瞭解檔管體系問題癥結？俾作為機關檔管體系將來改進的參考，以有效提昇台灣省政府檔管體系的績效。

因此採用質性訪談法，質性訪談法可分為四種類型：1.非正式的會話訪談；2.一般性訪談導引法；3.標準化開放訪談；4.導引

式訪談 (interview guide)。⁹ 本研究採取標準化開放式訪談方式，因為在訪談中，決策者與資訊使用者可使用同樣的工具作檢視，如使用幾個不同訪談者來收集資料時，訪談者之間的變異性可減至最低，由於訪談具有高度集中的焦點，受訪者的時間被謹慎的使用，可在短時間內取得大量資料，因此結構式開放式訪談之問題所呈現的精確字組和順序，係在訪談事前就決定。所以受訪者均被詢問以相同次序呈現的相同基本問題，且問題係以完全開放的形式來擬定。

此方式的優點是反應者回答相同的問題，因而增進了反應的可比較性，每一位受訪者在訪談依據所陳述的主題而反應的資料是完整的。當必須使用數個訪談者時，可減低訪談者效應和偏差。容許訪談使用者能看到和評論訪談中所採用的方法。促進資料的組織和分析。其缺點是訪談對於特殊個人和個人所具的彈性極小；問題的標準化字組，可能羈絆、限制了問題和回答的自然性與關連性。

本文所採行之質性訪談係目前台灣省政府檔案管理組織相關的職權、功能、角色定位、人力運用、預算經費等問題提出研究，藉以發現各種影響檔案管理組織功能因素，俾作為檔案法實施後，中央成立檔案管理局統一事權機關之際，在推動機關檔案管理改造時，能提供有效提升檔案管理績效之參考。有關檔案管理組織探討的主題範圍與訪談題目詳如附錄一。

參、 研究架構

本論文的研究架構擬以台灣省政府之檔案管理體系之個人、團體、組織為自變項，檔案管理績效為依變項。因個人係組織體系內基本的單位體，由個人與個人之間，個人與團體及個人與組

⁹ 胡幼慧，《質性研究 理論、方法及本土女性》。台北：巨流出版社，民 89，頁 224-232。

織之間的互動、運作與聯繫，探究台灣省政府檔案管理工作的實際狀況；其次「團體」是指省政府檔案管理中心與業務單位間，其內部組織間之關係與運作聯繫情形；至於「組織」則係指檔案管理體系之省政府及附屬單位之檔案管理單位。本研究就檔案管理之組織結構、職掌及功能與其組織體系內部與體系外部環境關係加以研究，其藉此研究來發現檔案體系整體組織間之結構及功能問題，並作為政府組織再造檔案管理業務改進之參考。

本研究的目的是，旨在瞭解我國機關檔案管理人員，現階段在角色轉型之際，其工作職場上組織體系的運作狀況，尤其近幾年來，有關各行各業組織體系的研究論述相當普遍，但對於機關文書檔案管理之組織體系之研究卻不多見，尤其在爭取檔案管理績效，其工作量不斷增加，導致工作壓力也持續增加等方面。

由於機關檔案管理人員，在檔案法公布實施與中央檔案管理局成立不到一年後，截至目前已陸續訂定相關法規命令及行政規定共計二十四種之多，均於九十一年一月一日施行，致使各機關檔案管理生態丕變，促使檔管人員為配合適應新制的實施，必須從事下列工作諸如：角色的轉型、專業能力的塑造、檔案資訊科技的訓練、回溯檔案整理、檔案分類編案方法、檔案清理與銷燬等，在在都衝擊到檔管人員的心理，如以一個機關的現象，只能引為參考，並不足以說明問題的實際情況及嚴重程度如何？因此為了探究實際問題的效度與信度，應是不事先預設立場，謹守中立客觀原則，以多方面的角度與面向去瞭解，才能深入探求機關檔案管理組織體系如何？為何無法達到預期目標？其工作內容如何？所承受的壓力將會產生何種影響？因此本研究首要目的就是實際瞭解機關檔案管理的組織結構與功能？組織現況運作？人力資源？經費運用？推動檔案工作面臨之困境有那些？有無解決因應之道？茲將本文之研究架構繪製如下：

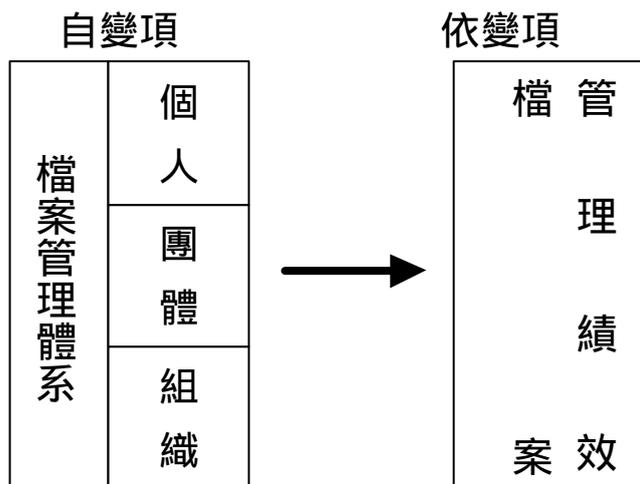


圖 1-2 研究架構圖

台灣省政府檔案管理組織體系包含台灣省政府檔案中心，以及十二區車輛行車事故鑑定委員會（以下簡稱車鑑會），由於檔案管理組織體系包括各機關（單位）檔案管理單位之個人、團體、組織。故本研究依上項三個層次作為自變項，透過組織架構、功能、職掌、運作的機制轉換，並以檔案管理績效為依變項。

本文檔案管理組織體系的定義，其研究將以台灣省政府檔案管理組織體系為研究主體，而所謂台灣省政府檔案管理組織體系係指精省後之台灣省政府暨附屬機關之檔案管理組織系統。探討程序依檔案結構體系內的機關層級結合組織體系內之個人、團體、組織等三個層次進行相關系統理論剖析。文中檔案管理組織體系所稱的「個人」是指檔案單位承辦檔案業務（室、科、股）人員、科員、技士、股長、科長、主任等均是；「團體」則指的是兩人或兩人以上，具共同目標，相互意識的組成人員，即稱為團體。¹⁰ 機關團體有正式的團體與非正式的團體，臨時的團體與永久的團體，在機關組織體系內任何的股、科、室、處、司等均可稱為正式的團體且係永久的團體，不過非正式團體，如由成員主

¹⁰ 同註 8，頁 107。

動形成的，也是團體，或是由上級指定臨時任務編組以及長期的任務編組之團體，如專案調查小組等，都可納入團體的範疇。本文所稱之組織，是以台灣省政府檔案管理組織體系為主，其中包括檔案管理中心暨附屬機關檔案管理人員。

所謂「檔案管理績效」，係指檔案管理組織單位執行檔案的管理作業，從檔案的點收、分類編目、以至整理、保管、清理、應用等。一系列過程，是否確實依相關規定執行，一般而言，有以系統理論思考法作定義，認為其內容除了應有具體的統計資料外，同時應包括民眾滿意度、工作承諾、組織策略、運作過程、目標達成的程度等。因此「組織績效」所包含的層面相當廣，包括技術、經濟性、倫理性、概念性等不同層次（Rainey . 1991）；Thompson（1967）在組織分析型模中提出組織績效的要素，分為三個流程，第一步為輸入項（input）：代表組織資源的投入，如人力、預算等；第二步為轉化（throughput）：代表組織內部的運作，如組織結構、領導等；第三步為輸出：代表組織的生產、工作表現、服務、成員工作滿意度等；scott（1992）亦提出理性化的、自然、開放系統等三個模型詮釋組織績效。¹¹而本文試圖以檔案管理組織的結構、職權、功能運作的所顯現的成果，其衡量指標當以現行檔案管理局九十年十二月所頒訂之「機關檔案管理作業手冊」中所列的評估報告內容如：現在問題評析與衡量指標之訂定；評估資訊之蒐集方法與評析過程；過程檢核結果與已採行之相關措施；成效指標達成情形；發現問題及原因檢討；改進建議。就以上所述分析，由於在檔案管理制度健全化推展之初，各機關囿於人力、財力、設備、資訊等不足，以及相關法令規範作業標準又非健全的情況下，只能以配合省府現行機關內整體施政規劃，評估各項業務發展的優先順序及可動用之資源，配合檔案管理局相關評估規定，即有選擇性選定若干較迫切的推動工作

¹¹ 楊永年，〈警察組織績效評估〉，《警學叢刊》，第28卷，第1期，民88，頁171。

要項，分輕重緩急與期程作為績效指標，逐步累積成果，以顯現所謂「檔案管理績效」。

肆、 研究限制與範圍

本研究因受限於人力、經費與時間的不足，僅能就檔案法及其相關子法實施後地方行政機關所面對的衝擊與困境中，選擇台灣省政府暨附屬機關作為受訪對象，無法作全面性的訪談，是其限制之一。而本研究在無法進行全面性推斷亦為研究限制，可能會產生「霍桑效應」，即作者去作研究，受訪人可能會受到影響，狀況可能會改變，研究發現亦會受其改變，不同人所作研究可能會不一樣，又作者本身即是檔管體系成員，難免有主觀上的價值因素；為避免主觀因素影響研究結果，本論文當以搜集較客觀之檔案資料具體數據驗證，但恐無法或難以週全的地方，亦為研究限制之一，因此，在此議題未來仍有其探討的空間，也有待後進研究者，能再由不同的角度與面向去探索與論述。

第二章 省政府檔管組織體系現況

為進行台灣省政府檔案組織管理研究，本章先對目前該單位現況進行介紹，台灣省政府檔管體系含括府本部檔案中心、各附屬機關檔管人員，省府檔管體系之組織配置除檔案中心有固定配置員額外，其餘檔管人員分散在各地區車鑑會配置之型態，省府總計約有十三個機關，省檔管體系檔管人員總計二十人，卻分散於十二個附屬機關，由於人力分散全省各地，形成檔管作業不一致性之情形。且由於須配合檔案管理局規劃辦理配合事項工作繁多，影響整體檔管業務的推動。

我國檔案管理局甫於九十年十一月二十三日成立常設且專責統一的檔管機關，近來策劃一連串的檔管配合辦理工作，導致檔管單位在機關內除了必須應付機關檔管工作外，尚須從事與配合新增的檔管工作，造成檔管人員業務繁多且複雜，疲憊不堪，故無法專業、專心、專精於現行檔管工作業務上，諸如參與機關公共工程檔案建檔品質抽驗、配合檔管目錄建檔工作、增訂配合檔案管理新制相關行政規定等事項。此肇因於當初制定檔案法以及後來相關子法未周延之處，未來除應修法外，並能提供相關的權責配套措施，才能避免檔管人員在執行上發生權責不符的問題及困擾，且因職掌並未賦予檔管人員相關的配套職權，使得檔管人員在執行工作上有所阻礙，因此工作上無法順利推動，均將影響到整體檔管工作績效。

就目前的檔管體系下，省府體系之組織人力都隨檔案集中管理之方式分散於各機關內部檔案庫房，是屬於體制內的系統。其優點是對機關各種檔案設置管理職位及場所集中管理，較容易統一檔管作業。但亦有其缺點，即檔管體系配置於機關內，由於受制於機關組織員額及經費預算的限制，易遭致其他單位的預算排

擠效應，且不能依機關檔管狀況實際需要彈性調整人力，而其它單位之人力亦很難調撥支援，影響人力資源的運用及檔管業務的推展。

中央雖在民國九十年十一月業已成立一個能統一事權的獨立檔管機關，賦有專責、專業、專職的檔管局，期能加速促進檔管制度的健全。然檔管局成立不到一年，但對檔管功能的發揮，已顯較過去數十年快速提升，至於各機關檔管單位方面則應配合中央檔管機關的組織職權予以分工，俾建立健全的檔管組織體系，充分發揮檔管組織的功能，有效提昇我國檔管績效及國際形象，以提高我國行政效率，促進政府民主開放制度。因此，有關省政府檔管體系之組織、結構及功能之概況，茲依個人、團體、組織等三個層面加以敘述。

第一節 個人

壹、科員（技士）

科員（技士）是室組織內業務承辦人員，主要是負責職掌上承辦事項之擬稿，亦是業務的執行者；由於機關內各項業務均依職權分工，科員的工作就是負責執行職務上所分配的工作事項，如公文書之簽擬或各項工作計畫、方案草稿之擬訂、上級交辦事項等，如以檔管立卷過程為例，承辦科員必須辦理的工作為歸檔文件的點收、分類、案件目次表製作、入檔以及機關檔案檢調、逾期未還之展期及稽催、職員退休或離職之登記核章、上級臨時交辦案件之處理等事項。而職司鑑定與清理銷毀的科員必須辦理逾保存年限之銷毀作業（包含銷毀檔案目錄及移轉目錄之繕製、銷毀檔案之逐件登錄等；逾保存年限之擬銷毀檔案分函各單位簽註意見、彙辦及簽陳。對於擬銷毀檔案至文史機關揀選具史料價值之簽擬陳核，本省各區車鑑會陳報逾保存年限擬銷毀檔案目錄

彙辦及簽陳相關業務事項之法令轉頒等事項)。承辦科員(技士)之公文工作流程為承辦人收文後先行就案件內容簽擬處理方式,再陳轉股長、科長審核,最後由主任核定或審核後送第一層核定據以執行。檔管承辦人員最重要的工作精神即是檔案法之立法精神,積極主動,以親切便民之服務的態度,創新之方法及先進之資訊工具,維護檔案資產,提供民眾閱覽抄錄或複製檔案去服務機關內部同仁及民眾調歸檔工作,流程必須簡化與便民才能提高檔案績效,促進民主政府及開放的社會。

科員(技士)的外在行為易受到組織環境的影響,如組織文化、結構、領導、制度等因素的影響。檔案中心科員(技士)依業務性質可分為檔案點收、檔案分編、檔案整理、檔案保管與應用、鑑定與清理等五種業務工作。省政府檔管體系的科員是機關室組織基層的業務承辦員,往往亦是業務的執行者,例如鑑定與清理業務的承辦員其工作事項是依法執行省政府檔管工作年度計畫上分配之事項及上級指示之檔管工作事項,並接受股長、科長、主任之指揮監督,且省政府檔案中心之科員除兼具業務主辦外,同時亦是附屬機關檔管業務的彙整者及指導者。

檔案中心科員除處理工作項目之職掌業務外,亦須配合檔管局整體業務的推動與執行,故對上之業務關係包括公文簽陳及函轉報核之各種擬辦事項,對下之業務關係則受理並督導各附屬機關檔管人員各項檔管業務的陳報事項,如辦理或函轉上級檔管局檔管工作之法令規定事項予各附屬機關知照。由於省府各附屬機關的檔管人員大都是由文書人員兼辦,實際上負責執行各項上級交辦之檔管事項並負責本職分配工作事項,有關公文書之簽擬及執行各項檔管業務事項,故各項工作集中於一身。即須同時負責檔管綜合的業務,內外工作都由其統籌辦理。

貳、股長

股長是省政府的三級單位主管，精省後台灣省政府檔管體系中，編制上尚設有股長職務，其他附屬機關檔管均無此編制員額，股長是檔案中心業務主管之領導者。主管是組織中之主導人物，主管人員的主要職責是管理人事、業務上的工作，而組織運作係由主管領導，檔案中心股長最重要的任務，就是依分工原則領導該股業務績效之達成。股是科室組織結構之分工，亦是組織平行分化的結果，在組織結構垂直分化中，股長是居於中層地位，屬於上層科長、主任及下層科員（技士）的中介，平時就是檔管推動業務的主要幹部，負責上級主管指示事項之執行或檔管年度計畫各項工作之執行並追蹤附屬檔管人員之目標進度，故股長對於該股的業務負有績效良窳之責，股長本身除執行上級交辦之檔管工作外，同時亦是附屬機關各項檔管工作的指導者，也是負責團體與團體間協調、連繫的主要角色。

科長是省政府的二級單位主管，是綜理文書科文書行政、收發繕校、檔案管理、監印等業務，其任務在檔案管理方面係負責審核檔案管理法令之修訂、疑義解釋、檔案管理之研究改進、檔案之清理與保護、擬毀檔案、移轉檔案以及檔案庫房之維護等，在組織結構垂直分化中，科長是介於中層地位，因上層有主任，下層有股長，平時是督導檔案管理業務之推動，其工作項目在檔案管理方面大部份與股長業務重疊，有疊床架屋之處。因此科長與股長層級中，那一層級較能符合組織業務編制，因涉及過廣，本研究不深入探討，其理想是為因應檔案法九十一年一月一日實施，以及相關檔案管理子法的訂頒實行，以省府檔案庫藏二百四十萬件數量，要重新整理符合檔案新制，最好是將現行股長層次提升為科級，成立檔案科在檔案管理制度上較能發揮檔案管理組織績效，據此本研究在科長層級予以省略，直接以股長層次表述(以下均是)。

參、主任

秘書室主任是綜理省府暨附屬機關檔管人員的管理者，屬於省政府一級單位主管，其任務是負責省府檔管機關組織及業務的管理督導，並領導省府檔管人員推動暨執行各項檔管工作，主任與科長之工作性質是屬於整體性、全盤性及分配性的工作，如何因應各項環境因素，有效激勵員工，提升工作士氣及工作效率，讓極少的資源能作最有效的運用，這是省府檔管體系之領導者必須思考的方向及努力的目標，省政府秘書室主任是省政府檔管體系管理監督的領導者，在檔案管理項目除直接對機關首長及中央檔管局負責外，對附屬機關檔管人員亦須負有間接監督輔導之責，可謂是省府檔管單位對機關內部組織與外部環境組織的領導者。

第二節 團體

省政府檔管體系內之團體有正式團體與非正式團體，有永久團體與臨時團體。¹² 正式團體如文書科之檔案股、文書股、繕校股；非正式團體如同學、同鄉、同嗜好等所組成之團體。一般而言，非正式團體成員間有較高凝聚力，而正式團體則依法令產生，係依法令而結合，其組織架構及職權均依法設置依法分工，權責分明。如檔案中心組織編制之股，均依法成立且依其功能分工，並就各工作任務及性質劃分工作權責，分配各承辦員依法辦理。至於非正式團體如年度期間結合文書科各股之業務承辦人員組成之檔案業務督導小組，負責各附屬機關檔管業務之訪查、考核及輔導事項，並檢討改進列管追蹤，藉有效提昇工作績效及工作品質。

¹² 同上註 8，頁 109。

團體常因各股股長之領導風格不同，造成團體成員之間有不同的凝聚力，團體內的成員是否能在團體中獲得生活上、工作上的滿足，對團體目標的達成具有很大的影響力。就省府檔管體系內組織結構之平行分化而言，檔案中心正式編制的團體已平行分化為一個股，股長的指揮督導及運作均依該股年度工作計畫，擬訂各項預定達成的工作目標，責由各股內成員共同努力達成。若欲有效提高檔管體系之整體檔管績效，則由各業務承辦員採用分工合作之具體措施，將單位的預期目標緊密結合在一起，透過團體與團體之間的協調、連繫與分工合作，才能迅速有效提昇機關檔管績效。

省府檔管體系中省政府現行的檔案中心，以一個股之編制掌管省府檔案典藏量近二百四十萬件，在全國各機關中屬較多之機關，因我國檔案業務長期不受重視，檔案制度不健全，諸多檔案未按規定加以清理銷燬，保存價值難以鑑定，自中央檔管局成立後，為健全檔管體系制度，迄今已根據檔案法及其施行細則，就其各類規範事項訂定相關法規命令外，又本於職權訂頒各要點、規範、基準、注意事項等行政規則等相關檔案法令計共多達二十四種之多，法令體系龐雜造成檔案管理人員適用上難以實行，檔管人員除了現行業務工作需按新訂頒規定處理，而舊檔案亦需重新整理編制；近三年內需配合建置電子檔案機關目錄，接著尚需掃描或縮攝所有永久檔案，其工程之浩大，工作繁重，責任壓力大，以一個股之人力實無法做到。

第三節 組織

壹、 省政府檔案中心

一、 省政府檔案中心現況介紹

(一) 組織編制

從組織人力編制上分析，因檔案中心係隸屬於台灣省政府秘書室文書科之下，原配置員工十四人，精省後縮減至六人，但依據行政院檔案管理局所頒「機關檔案管理單位及人員配置基準」及「機關檔案管理員額配置計算方式」之規定，¹³ 省府檔案中心之配置員額依上述規定可為七至八人。

(二) 業務量表達

從檔案數量上分析目前保管之檔案數截至九十年底止約 2,308,058 件，微縮片九百五十五片，其中包括原省府秘書處檔案 836,436 件，及原省府二十九個廳、處、局、會永久移轉檔案 1,471,622 件，共計近二百四十萬件，經檔案管理局統計庫藏檔案排名全國前十名內，設若要配合檔案法之實施與機關檔案管理資訊化作業，需將上述檔案資料回溯檔案目錄建置及影像製作，業務數量龐大且繁重，以目前編制員額檔管人員六人，要負責管理二百四十萬件之檔案量，據作者瞭解實際狀況後認為以目前省府現有人力及經費，在三年之短期間內是無法按檔管局規定時程完成，為使業務能順利推動，以成立檔案管理科之層次，才能在人力與預算經費上有所挹注。

(三) 經費預算

¹³ 檔案管理局編，〈機關檔案管理手冊〉，民 90 年 12 月，頁 5-11。

從經費上分析因檔案中心係隸屬於文書科之下，編制為一個股級單位，無單獨預算，以九十一年業務經費僅編列一二二萬四千元，只占省府業務費總預算（二億八千餘萬元）百分之二．五不到，亦只占秘書室業務費（五千三百餘萬元）百分之二．二九。

（四）業務分工

從業務項目上分析 1.一般檔案管理：含本府歸檔文件之點收、編案、登記、裝訂、保管、檢調、清理及原省府二十九個廳、處、局、會永久移轉檔案之管理。2.檔案複製微縮作業：以永久檔案及中、長期檔案為主要縮攝範圍，每月約拍攝六卷，每卷容納二千五百影幅，相當於 A4 的二千五百頁，檔案經微縮後，以電腦建檔檢索、調卷可節約庫藏空間，便捷機關疏遷，加強檔案管理。惟精省後基於人力經費不足以及因應配合檔管政策改採光碟掃描存檔，微縮複製工作已暫停，未來將以掃描存在光碟為主。

二、 組織架構、功能與運作

省政府精省後，依據「台灣省政府暫行組織規程」第五條依法設組室分別掌理事項，其中秘書室項下第五款明列：辦理本府文書、印信典守、檔案管理、事務管理等事項，次依「台灣省政府分層負責明細表」所列秘書室文書科檔案管理項目為檔案管理法規之修訂；有關檔案法令疑義之解釋；檔案管理之研究改進；省府檔案之編管；省府檔案之清理與保護；擬燬檔案之核定；移轉檔案之核定；檔案庫房之維護。故省政府係依規定設置檔管單位，其組織結構及編制、職掌均依法編列，茲據此「台灣省政府暫行組織規程」之施行，係於八十八年七月一日起精省作業進入第二階段，原省府各廳處局會團均同時在六月底前歸併、裁撤或由各部會承受納入十二個中部辦公室及三個第二辦公室。在考量政府組織精簡與效能、人力、財源及業務等各方面因素，檔案管理人員配置由「精省」前十四人，精簡為股長一人、科員二人、技士三人，計六人。

台灣省政府檔管單位的組織是依業務功能分工，即依據台灣省政府暫行組織規程規定暨台灣省政府分層負責明細表所列工作項目以及為因應檔案法及相關子法之公布施行，需配合辦理新增之業務項目，諸如檔案目錄之編製、彙送與公布，國家檔案之審選移轉，提供民眾申請應用檔案等，有關秘書室文書科檔案管理單位需辦理之事項，已研議修正劃分為：檔案管理作業規範之訂定；檔案法令疑義之解釋；檔案之點收、立案、編目、立卷；檔案保存價值鑑定事項；機關逾限檔案之銷毀作業；檔案之移轉作業；建置現行檔案及回溯檔案電子目錄，並按季彙送檔案管理局；檔案檢調；民眾申請閱覽抄錄、複製檔案；檔案保存修護事項；檔案管理之研究改進；檔案庫房及其安全維護。各業務工作人員，各司其職，職掌分明，業務分工。秘書室文書科檔案中心內部垂直分化原則上採金字塔型為主，室之組織架構最上層設主任一位、中層為科長一位及股長一位，下層為科員、技士共計六位，其中一位支援行政院九二一震災災後重建委員會，檔案中心全股工作流程分為五個步驟(如圖 2-1)，分別負責綜合業務、檔管工作。其組織編制及業務分工(如圖 2-2, 2-3)圖示分別列示如下：

其關聯圖所列五個工作流程之內容說明：

1. 檔案產生(點收)：依「機關檔案點收作業要點」辦理機關內承辦單位或文書單位將處理公務而產生之各類紀錄及其附件送交檔管單位歸檔、簽收過程。
2. 檔案分編(立案、編目)：依「檔案分類編案規範」辦理機關檔案分類、編案作業以及依「檔案編目規範」辦理機關檔案編目作業事項。
3. 檔案整理(立卷、複製儲存)：依「機關檔案保管作業要點」辦理檔案於入庫上架前之前置保管過程與處理。而複製儲存分別依「檔案微縮儲存管理實施辦法」與「檔案電子儲存管理實施辦法」辦理原始文件縮攝或以電子影像掃描之程序。

4. 檔案保管與應用（入庫管理、保存修護、庫房安全管理、檢調、應用）：依據「機關檔案保管作業要點」、「檔案保存技術規範」、「檔案庫房設施基準」、「機關檔案檢調作業要點」等相關規定，辦理機關檔案工作之入庫管理、保存修護、庫房安全管理、檢調、應用等。
5. 鑑定與清理（鑑定、清查、銷毀、移轉）：依據「檔案保存價值鑑定規範」、「機關檔案保管作業要點」、「機關檔案保存年限及銷毀辦法」、「國家檔案移轉辦法」等相關規定，辦理機關檔案鑑定、清查、銷毀、移轉等事項。

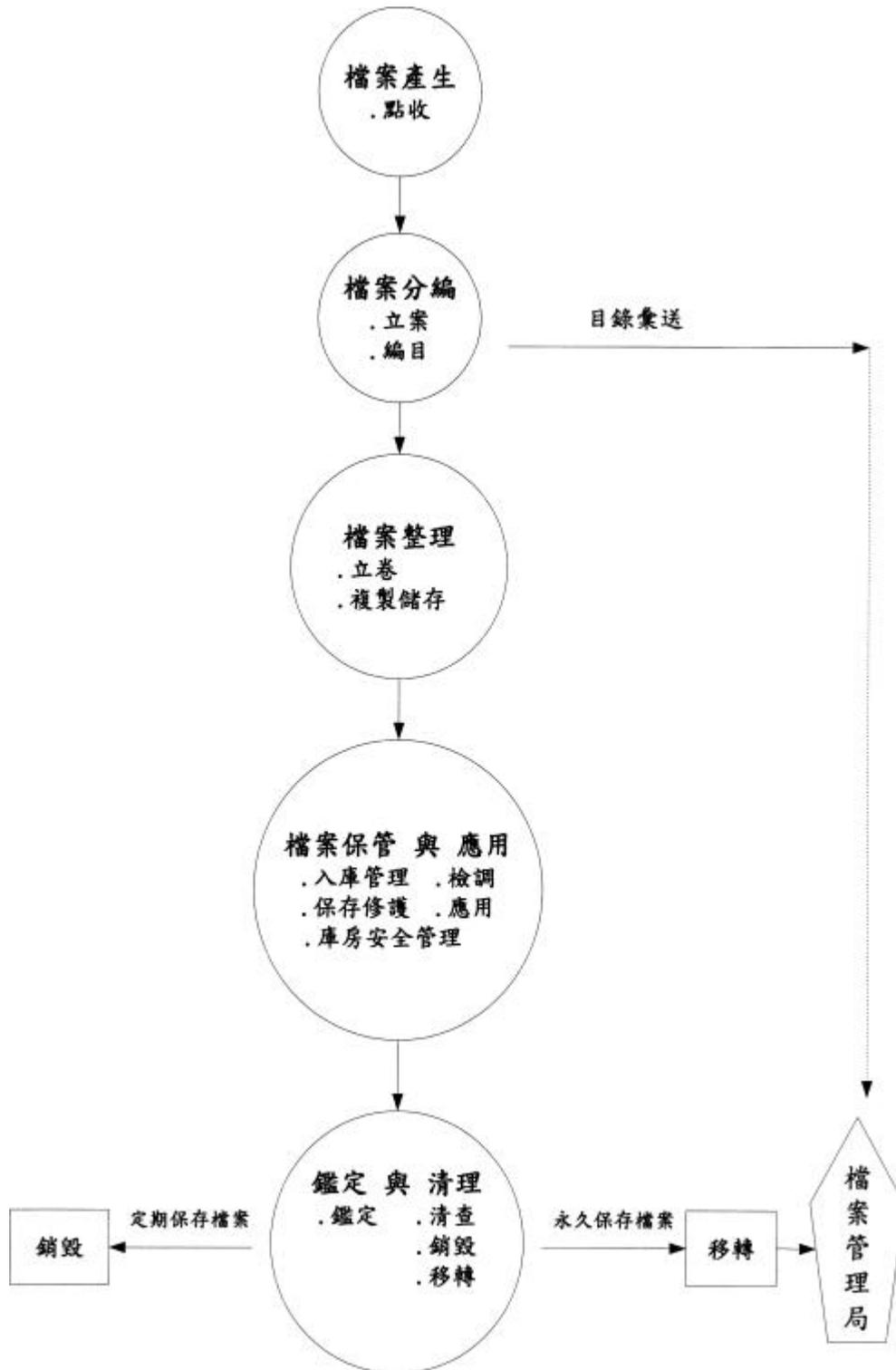


圖 2-1 檔案管理關聯圖：

資料來源：張聰明，〈檔案管理新制概述〉，檔案管理局，民 91，頁 6。

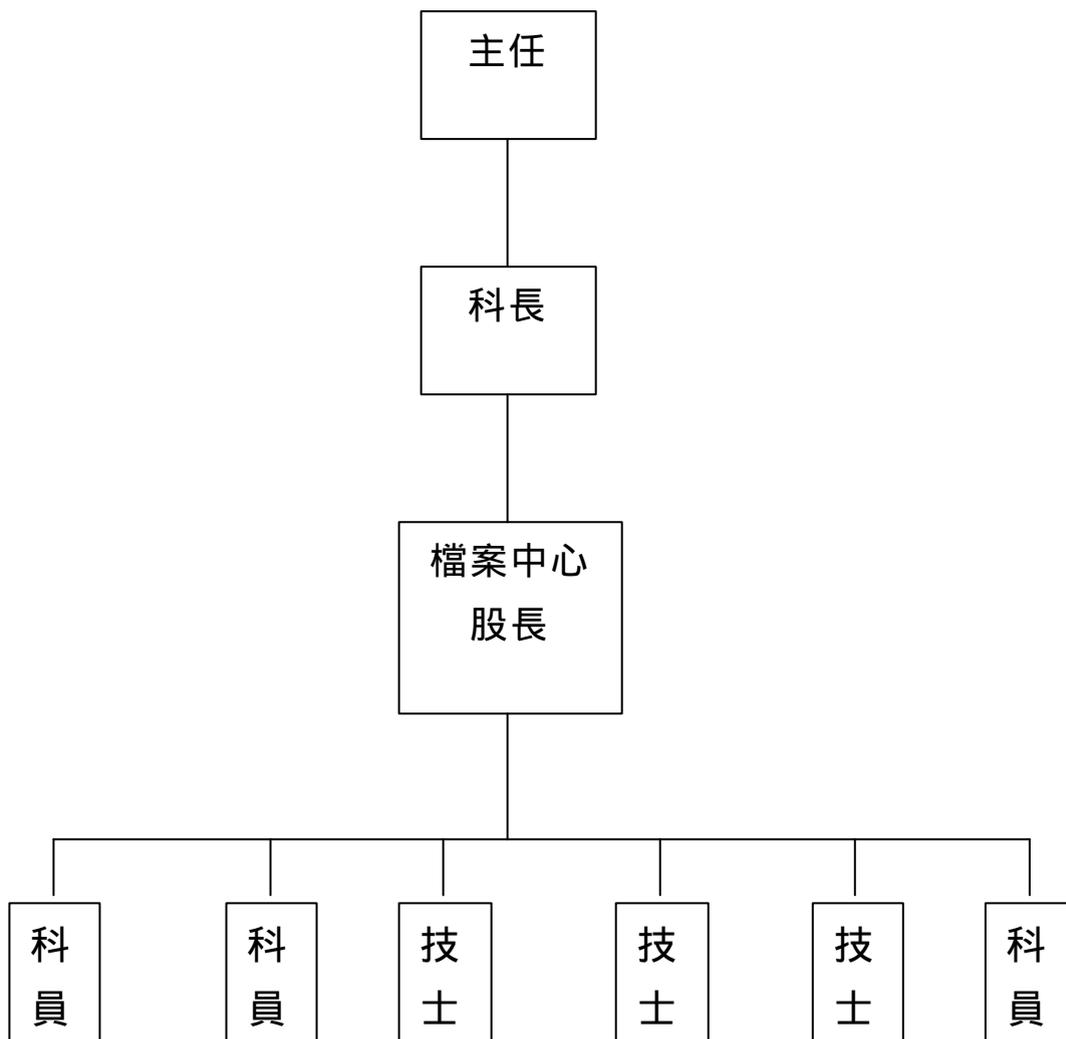


圖 2-2 台灣省政府檔案中心組織編制圖

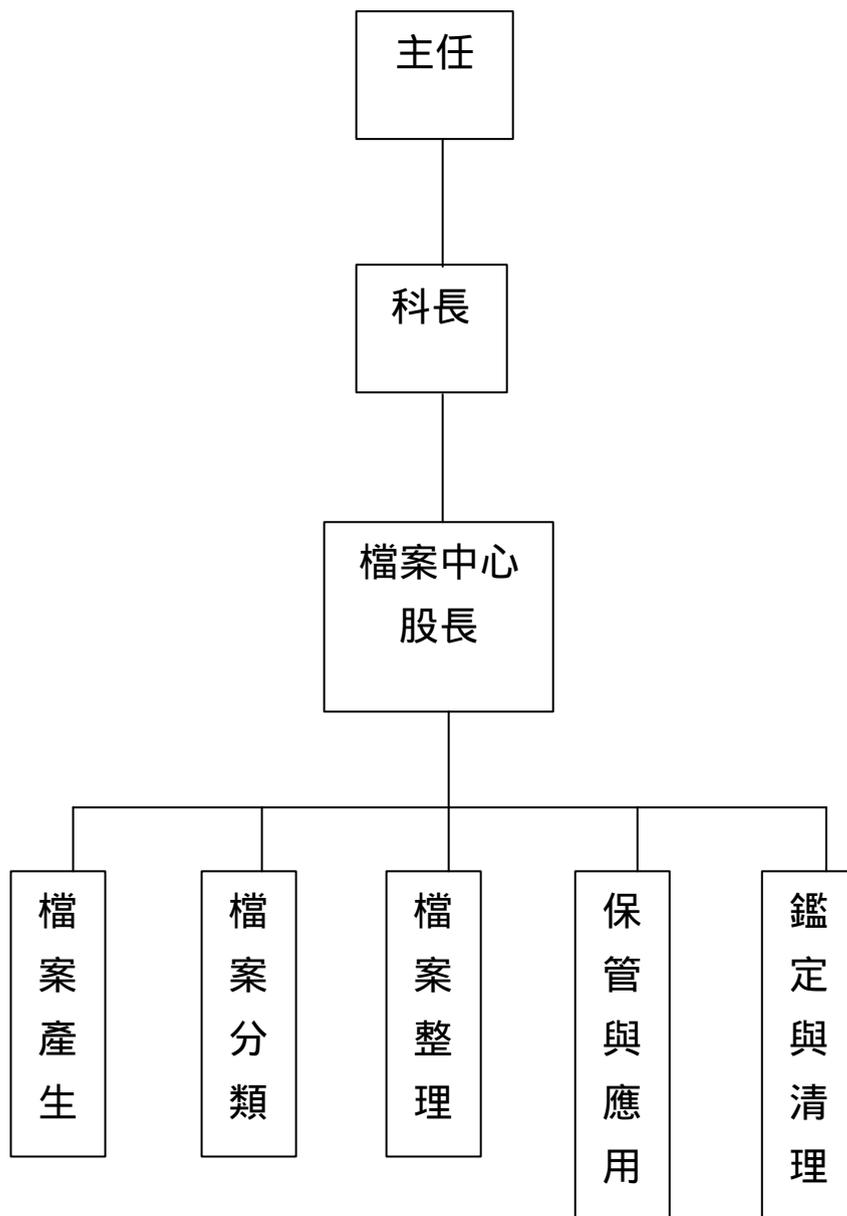


圖 2-3 台灣省政府檔案中心業務分工圖

台灣省政府檔案中心須負責督導該省政府附屬機關之檔管業務，附屬機關有十二個均未設檔管單位，其檔管業務係由文書人員兼辦，依省政府秘書室文書科檔案股之人事組織編制而言，秘書室設置主任一人，文書科長一人，檔案股長一人及科員二人、技士三人，其中秘書室主任與文書科科長對檔管業務而言只是綜理室股間之業務項目之一，故以檔管體系而言其編制員額共計八位。省政府檔案中心需負責督導附屬機關十二個機關檔管業務。

組織結構為分工方式的表達，是決定組織功能發揮的重要變項，它既是抽象又是具體的概念，例如集體與分權有時受領導者影響，可以是抽象性（非正式）概念，組織的正式分工（可以從組織結構圖看出）則是具體的概念，而組織結構的目的除了達成組織目標，另一個重要變項是組織功能的發揮，組織希望發揮的功能，可能表現在組織結構上，而形成差異。

我國檔案管理局成立後，係作為全國檔管工作的總樞紐，並統合相關機關原有檔管功能，從檔案的點收到事後的檔案清理銷燬處理，均有效掌握檔管整體狀況及一貫作業，以構成檔管體系中的一個有機體組織。而省政府檔管體系本身就是全國檔管體系散布於各機關的有機體組織，故其組織架構應配合檔管局組織業務職掌之項目而具備有垂直分化及水平分化的組織架構，其垂直分工就是由主任、科長、股長、科員、技士所組成，至於平行化的內部分化為股務因業務性質不同而有不同的功能分工，然各業務就原本是一體的，亦即所謂的「生產線」的組織體系。而省政府檔案中心除依法執行政府之檔管政策外，省府檔案中心應扮演省府檔管業務主導者的角色，且為省府檔管體系的協調者及指導者。

省政府檔案中心內部組織分工依檔案管理流程平行分化為五個功能部門，即檔案產生、分編、整理、保管與應用、鑑定與清理，即檔案產生部門負責檔案點收、檔案分編部門負責檔案立案

、編目，檔案整理部門負責檔案立卷、複製儲存，檔案保管與應用部門負責檔案入庫管理、保存修護、庫房安全管理、檢調、應用等，以及鑑定與清理部門負責鑑定、清理、銷毀、移轉等，各部門業務承辦員大家分工協調，依此檔案管理流程順序按步就班，各有權責順利推展。機關體制內檔管業務，應與中央檔管局有所關係，就是依檔案法及其各項子法之規定，有所謂國家檔案需移轉檔管局之關係，在前項檔案分編時，就應將機關檔案目錄彙送檔管局，以及鑑定與清理部門所處理之「永久保存檔案」移轉檔管局，上述檔案管理流程關聯圖若能順暢運作，則對檔管事業的發展與業務績效，必能符合現代先進國家檔管事業水準。

貳、省政府檔管體系（含附屬機關檔管人員）

一、檔管體系內部組織連繫運作情形

省政府檔管體系的層級分化為簡單的二級結構式，即省政府檔案中心與附屬機關檔管人員二級，平行分化在省府檔管體系含括在檔管各業務部門內，其業務若能明確，工作分配能合理化，職權分明，透過上行溝通、平行溝通及下行溝通，以發揮組織功能，並透過各項會議、輔導訪問、活動等各種機會達到溝通、協調的目的。

省政府檔案中心與附屬機關檔管人員之檔管體系係屬直接上下之隸屬關係，平常業務往來均以公文往返，或以公文電子公布方式傳遞相關檔管訊息，除非特殊情事才由專人處理，或派員實地輔導協助。省政府檔管體系對附屬機關檔管人員共計十二個單位，除對於重大檔管案件違法者則依刑事案件相關法令依法處理，並能責成附屬機關首長負責機關檔管工作之連帶責任，以建立一個有績效的檔管機關。

所屬機關檔案管理作法不一，管理制度不健全，台灣省政府所屬十二區車輛行車事故鑑定委員會(以下簡稱車鑑會)，在精省前隸屬前省府交通處，八十八年七月隨精省後改隸省政府，為正式附屬建制機關，目前設有台北縣區、桃園縣區、竹苗區、台中縣區、台中市區、彰化縣區、南投縣區、嘉雲區、台南區、高屏澎區、基宜區、花東區等十二區車鑑會，依職掌業務所管理的檔案大都為鑑定報告書居多。

二、 外部環境連繫概況

(一) 與立法院連繫

目前適逢經濟不景氣，政府財政負擔相對加重，將加速推動政府改造計畫，而逐步緊縮財政及人事費政策，檔管人員身處在如此環境下，要配合中央檔管局推動新制檔管業務，在經費上恐難以增加經費，台灣省政府自「精省」後已定位為行政院派出機關，其預算經費之編列屬中央政府總預算，與中央各部會相同，由行政院統編後送立法院審議，立法委員擁有質詢與預算審查權，與立法院之間的協調溝通需靠平時建立，否則秘書室是省政府之總務單位，主席之公關費、外事、交際、事務等事務費，均編列在秘書室一般事務費項下，若秘書室主任面對立法委員質詢處置不宜，則間接將波及到文書檔管業務經費，而影響檔管業務的推動。

(二) 與中央各部會之連繫

台灣省政府歷經「精省」及政黨輪替後，第一任主席係由內政部長兼任，省府地方行政業務係屬內政事項，當然與內政部互動較頻繁，尤其在檔案管理方面與內政部營建署互動較多，其次是經濟部(含中部辦公室，即前省府建設廳)，因涉及人民權益的都市計畫書、圖及人民或團體陳情意見處理情形的檔案資料保管，均列為永久檔案保存，時常為因應人民查考需要需由各相關

機關檔管人員互動連繫溝通協調，才能查証事實真相。肇因於各級政府均保存各該案的檔案資料，從地方縣市政府到省政府到中央機關核定，層級審核均有連帶關係，因此一個案件涉及各級政府檔案管理單位的保存檔案，就必須有良好的溝通協調的機制，才能提高檔案檢調行政效率。

自中央檔管局成立後，與各機關檔案單位互動更是頻繁，尤其檔案法九十一年一月一日實施後，檔管局為推動檔案制度健全化與檔案開放應用的政策，目前已訂頒二十四種相關子法、要點、作業等規定，均需要與各機關配合實施，台灣省政府檔管單位就必須依照其計畫期程，因應地方實務自行訂定各項配合措施與規定，互動已日益增加，尤其檔管局為提升檔管人員的專業素養，亦不斷調訓檔管人員舉辦研討會、專業訓練、會議、座談等，以有效增進檔管人員相互間的連繫協調與專業素養，俾使檔案業務順利推動。

（三） 與監察院、法院機關之連繫

台灣省政府檔案中心對省府檔案之管理，歷年來與所屬二十九個廳處會局保管省府檔案，雖有五度以上集中與分開保管紀錄，分合不一，但大部分省府永久檔案均保存在檔案中心，尤其精省後原省府所屬二十九個廳處會局之省府永久檔案移轉七萬六千件後，亦相對增加與監察院、法院機關互動關係。如監察院對人民檢舉或陳情案需調檔時，當檔管處理情形未符合調案所需內容，常有被約詢、調查之情事，若無良好溝通連繫機制，恐會造成雙方間的誤解。

（四）天然災害與當地軍警消之連繫

台灣地區天然災害發生的次數甚多，台灣省政府檔案中心資料是屬於國家級很重要的文獻，除應防颱、防洪、防火、防潮外，尚須防震，針對各種可能造成之災害方式，即應採取各種預

防對策，以避免造成人員財物之損失。據此本研究試圖根據「組織理論」概念結合實務上檔案資料危機處理的各種方式，在實際運用上能有所幫助，其探討的規模可能限制在較小的檔案組織系統範圍內，但對機關的檔案管理可能有莫大的助益，冀望日後在機關檔案存放方面的安全維護組織體系上更有保障。

因省府檔案中心地理環境特殊，民國四十八年台灣省政府由台北市疏遷至中興新村時，基於安全考量而遠離省府辦公區三公里遠，另設於環山區山腳下之獨立庫房，位處車籠埔地震帶上，由一位編制八等之股長坐鎮領導，一個股級編制之規模，現編制員額為六人，在組織體系上建置防災組織，也是一項刻不容緩之課題，因歷經八十八年九二一震災與八十九年七月十九日大水侵襲之教訓下，為維護檔案安全，實需研議一套防災組織體系機制，運用現有人力以及週遭軍警消等可動用之人力資源，共同合作協力組成維護檔案防災組織體系，俾使天然災害之損害減至最低。

第三章 文獻探討

根據作者進行的文獻搜尋，歷年來學者專家對於我國檔管體系之組織結構、運作、績效等論著不多，文獻亦有限，自檔案管理局成立後，檔管業務才逐漸推動開來，相關論文、研究隨著增加，目前在檔管組織體系方面之文獻，例如政府檔案管理組織體系之研究（金志善等，民 86），日本及新加坡國家檔案管理制度考察報告（張聰明等，民 90），美國及加拿大國家檔案管理制度考察報告（陳淑美等，民 90），檔案管理組織體系之建置（陳士伯，民 90），開啟檔案管理的新頁（陳士伯，民 90a），機關檔案管理部門訪問總報告（靳元慧，民 89），知識管理時代國家檔案局應有的作為（陳士伯，民 90b），推動全國檔案資訊化計畫（林秋燕，民 90），國家檔案管理組織體系規劃事宜（王崇賢，民 90），行政程序法於檔案開放應用上之適用（王珍珠，民 90），檔案管理新思維（黃佩玲，民 89），政府知識管理與檔案資訊化（陳士伯，民 90c），知識經濟與檔案管理之關係（林嘉誠，民 90）等。

但在這些有限的文獻中，與本論文研究有關的並不多，大多在探討全國性檔案管理主管機關之組織，而對各機關或地方政府之檔管組織體系著墨較少，因本論文主要在研究檔案管理組織體系，與組織理論有高度相關性，因此本章文獻探討將引用組織理論文獻進行檔管組織體系的論述，下文並從個人、團體、組織等三個層面進行分析。

第一節 個人

所謂個人是指第一層的檔管人員，包括檔案中心檔管人員、

附屬機關檔管人員、檔案股股長、秘書室文書科科長、秘書室主任(詳細組織結構請參考第五章研究發現部分)。重點在於個人要有高工作士氣，應有足夠的誘因，在這方面，根據馬斯洛(1954)理論的需求層級理論內容，人有五層需求，第一層是生理需求(關於溫飽)，第二層是安全需求(平和的生活是可預期的，且能免於恐懼)，第三層是親密感的需求(來自家庭、朋友、同學、同事的愛)，第四層是尊榮感的需求(具有自尊自重的信心)，第五層自我成就需求(由於工作上的表現，展現出對工作的肯定)，待最基層需求滿足後才能更上一層需求。¹⁴ 因此，按照這理論的內容，任何層級的檔管人員要能滿足這五層需求才會有高度的工作滿足感或工作承諾。

Hertzberg(1968)的雙因子理論(又稱激勵保健理論)則分兩點分析，第一是保健(衛生)因素(Hygiene factors)，係指能防止不滿的因素，這和Maslow的低層需求如生理及社會需求類似，但對Hertzberg而言這種衛生因素不存在可能造成員工不滿足，其存在卻無法造成激勵的效果；第二個是激勵因子(Motivator)這與Maslow的高層需求如成就感及自我實現慾類似，它可產生激勵作用，提高成員工作效率。前述是理論上的分類，就實務上分析，工作的誘因的變項有如福利、退休、考績、薪資、撫恤、獎懲、工作特性、社會地位、任免、升遷、調職、俸給等均屬之。¹⁵ 本論文以檔管人員比較有直接關係的薪資、升遷、考績、獎酬等四個激勵因素分析。檔管人員無論科員、技士、股長、科長、主任等辛苦的工作，其薪資是重要因素，激勵因子含括馬斯洛(Maslow)第一層、第二層、第五層之需求，可提供檔管人員基本生活及免於生存上的恐懼，薪資若大幅度調整，對檔管人員的士氣會產生正面影響，亦可能降低離職意願。

依照Maslow的激勵理論，如果第一層檔管人員之科員與技

¹⁴ 同註 8，頁 67。

¹⁵ 同上註，頁 68。

士有很高的工作誘因，例如有成就感、尊榮感，同時又能滿足生理需求(或有足夠的薪資)，那麼他們就會很想前來擔任這個工作，至於有關檔管體系之股長、科長、主任部分，前述激勵理論也都可以應用，理想上，這三層主管因為擔任幹部職，都應有很高的尊榮感與成就感，也就是有很高的工作滿足感。

再就領導議題分析，Jacobs & Jaques (1990：281) 認為領導是給予組織成員集體努力的行為意義及目標的過程，同時激發他們發揮自願的精神為組織目標效力。¹⁶ 依這理論的重點，檔管人員之股長應該提供科員具體的工作目標，同時激發科員自願為檔管工作努力的精神，科長應該規劃檔管人員的工作內容，並提供股長具體工作目標，同時激勵股長與科員，主任應進行綜合督導的工作，並提供科長具體工作計畫與目標，同時激勵科長、股長、科員等。

領導者角色主要的功能在於引導 (guidance) 及激勵 (motivation) ，Mintzberg (1973：60-61) 並認為這是各角色中最重要的一項，目的在整合各部門以達組織目標，並指引組織成員及提供組織方向。因此對於組織成員的需求瞭解獎勵、處分、以及處理與回答成員個人所遭遇的問題等，甚至權力的運用、目標的設定、願景的建立、以及如何授權等，都屬於領導者角色的範圍。不過領導者角色功能的發揮，經常存在於互動的關係，所以領導者的特質固然重要，更重要的是領導者如何發揮他的特質影響他的組織成員。主要的目的應在讓所屬檔管人員有高度的工作承諾，而達工作滿足感與工作表現的提高。¹⁷

Bryman (1992：1-2) 指陳領導的三個要素是影響力、團體以及目標，所以將領導定義為領導者透過社會影響力的過程操控團體成員達成目標。Kouzes & Posner (1995) 定義領導是激勵

¹⁶ 同上註，頁 135-136。

¹⁷ 同上註，頁 145。

他人共往所激發之目標奮鬥的藝術；許士軍（民 79：337）定義領導為「在一特定情境下，為影響一人或一群人之行為，使其趨向於達成某種群體目標之人際互動程序。」，綜上之定義其共同的研究目的都是在透過領導功能的發揮以提升組織績效，因此可定義領導為領導者產生激勵與發揮影響力的過程，最終目的在提升組織績效。¹⁸ 依照上述之領導理論省政府檔案中心依業務性質可分為檔案點收、檔案分編、檔案整理、檔案保管與應用、鑑定與清理等五種業務工作。省政府檔管體系的科員是機關室組織基層的業務承辦員，往往亦是業務的執行者，例如鑑定與清理業務的承辦員其工作事項是依法執行省政府檔管工作年度計畫上分配之事項及上級指示之檔管工作事項，業務執行時應案件需要必須與同組織、團體、個人產生互動，如同股間、同股與他股間、同科或他科間、同室或他組室會間，相互往來共同完成業務上所交付之任務，在溝通協調中均會發生影響力，並接受股長、科長、主任之指揮監督。且省政府檔案中心之科員除兼具業務主辦外，同時亦是附屬機關檔管業務的彙整者及指導者。至於股長、科長、主任係擔任檔管體系之幹部職務，在正式組織體系中當然對屬員具有影響力，而在檔管體系各項業務推動上必須兼顧整體性與通盤性的思維，才能發揮領導功能，有效激勵屬員工作士氣，提昇工作效率與工作承諾，共同達成組織績效目標。

由 Mintzberg(1973:56-96)對領導者角色扮演分析，做為一個檔管主管應扮演的是一個表徵者角色，其對外代表檔管體系參加例行性及重要的社會活動；引導及激勵同仁達成組織體系的目标；同時擔任組織與個人、組織與上下層級間及對內對外平行的組織關係連絡人；主管亦是重要資訊的傳播者及發言人，負責對外資訊的傳播及發言；檔管主管亦應具備企業家的精神，主導組織的創新與變革，讓體系內各個單位能有效整合，達到行動一致的效果；領導者亦是穩定紛亂者，穩定檔管體系，不致產生亂象；

¹⁸ 同上註，頁 136。

同時主管亦是資源有效的分配者及談判者，其必須思考讓有限的資源發揮最大的效果，且領導檔管體系對內或外的協調談判，以建立共識、減少衝突，產生更高的組織績效。¹⁹ 故從領導者的角色觀之，檔管主管對檔管組織整體的責任而言，秘書室主任應對省政府暨其附屬機關檔管體系檔管業務負成敗之責。是故，就整個檔管體系而言，省政府秘書室主任居於中央機關與地方機關間的連繫與溝通之橋樑。

依據范金波在「現代檔案管理」中，認為：各機關檔案，應以最詳確的記錄，最短的時間，迅速正確的檢調所需案件，故其作業程序須統一規定，手續儘量簡化，藉以充分發揮檔案管理實效。²⁰ 又根據檔管局所頒訂之「機關檔案管理作業手冊」所謂檢調定義為指機關內或機關間因業務需要，提出檔案借調或調用申請，經檔案管理人員依權責長官之核定，檢取檔案提供參閱。其檢調範圍各機關內人員或他機關因業務需要向檔案管理機關，或原移轉機關向檔案管理局借調或調用檔案，自提出檔案借調或調用申請至檔案歸還及後續統計處理之過程，包括調案申請、核准、檢出、使用、還卷、逾期歸還檔案稽催及調案數量統計事項。據此台灣省政府為實施良好的檢調手續，其作業程序須統一規定，並符合上述作業手冊檔案檢調作業流程即調案申請、調案核准、檔案檢出、調案記錄建立、調案使用、調案歸還、逾期未歸還稽催、調離職人員檔案情形、檢調查數量統計，才能因應機關或開放民眾應用時方便迅速調閱參考。

第二節 團體

¹⁹ 楊永年，〈建立以地方政府為主題之救災組織體系〉，《警察叢刊》，第 32 卷第 3 期，民 90，頁 245-268。

²⁰ 范金波，《現代檔案管理》。台北：國家出版社，民 72，頁 8。

「團體」指的是兩人或兩人以上，具共同目標，相互意識到其為團體中的一員。機關團體又可分為正式團體與非正式團體，臨時團體與永久團體。在省府機關組織體系內的組、室、科、股等可稱為正式的團體亦是永久性的團體，而非正式團體則為舉凡因同學、同鄉、同嗜好、親戚、同利益、同情誼等所組成的團體，都可稱之。因此正式團體常為法規或命令產生的結果，但不一定有高度認同感，或因價值觀、角色知覺不同而產生衝突。反之，非正式團體的成員，雖不一定在同一部門或組織內服務，但有相似的價值，就有較高的凝聚力。重點在於團體間成員的分工、互動、與溝通方式，是否有良好的團體結構，由於團體分工決定成員角色與責任歸屬，因團體結構是影響團體成員工作表現與滿足的重要因素。團體結構可分為四種：第一種是水平簡單式，第二種是簡單層級式，第三種是環狀式結構，第四種全管道星狀式結構，前述四種團體結構提供團體研究者很好的理論型模，因此根據上述理論，如在團體實務運作上，就應根據不同的團體任務、組織文化、以及團體成員的特質作調整，而採用最好的結構，就會有高效率的團體成績。²¹

依據范金波在「現代檔案管理」中，認為：各機關的檔案管理部門，應與文書收發、圖書資料部門及稽催人員等相互聯繫，密切配合，其與各部門的權責，並應明確劃分。²² 據此在正式團體之運作上，台灣省政府檔案中心與省府各組室會二十五個單位或秘書室各科以及文書科各股之間都必須互相溝通協調，密切配合聯繫，檔管業務之推動才能順利進行。

就省政府檔案管理組織體系而言，因團體是組織運作的要素，法定編制內之正式團體如各組室會科股等團體，或臨時性因業務需要任務編組之臨時團體，在團體的形成過程與互動中，都會有各自的角色扮演、期待與衝突，有時亦會受到不同主管領導

²¹ 同上註 8，頁 109-126。

²² 同註 17。

風格的影響，形成團體中有不同的凝聚力與向心力，團體中之各個成員是否獲得高度的工作承諾、工作士氣、而達到工作滿足感，將會影響檔管績效的好壞。以檔案中心組織結構水平分化之編制，由股長直接指揮督導股內同仁推動檔管業務，依據年度工作計畫，規劃檔管工作目標與執行細部計畫，由團體互動中之正式與非正式去激勵成員工作意願與士氣，才能達成檔管績效目標。

若再依據美國檔案學會（SAA）認為「檔案工作從事者必要受過檔案專業教育和訓練，才能從事檔案工作，包括檔案鑑定、處置、徵集、維護、編排和描述、參考服務和研究」，可見檔案管理工作必須具備專業教育和訓練的人員才能勝任，是一種世界潮流趨勢，尤其處在資訊多元化時代，民眾資訊需求殷切，資料電子化更是未來發展趨勢，因此檔案人才亦應時代需求轉型，不僅要瞭解檔案管理之專門知識，亦要擁有科技的思維與應用。²³ 據此台灣省政府檔案管理人員，若能符合上項專業素養在檔管業務推動上必能發揮檔案管理應有的功能與績效。

第三節 組織

所謂組織是指兩個人以上，有正式且完整的分工，為達共同目標，透過正式與非正式交流活動，所結合而成的社會實體。依前述組織的定義再深入分析，一個人的公司不能稱為組織；至於所謂有正式且完整之分工可能有較多值得探討之處，怎麼樣才算正式且完整的分工，關於這個問題可以 Mintzberg (1979) 的組織結構分工圖進行說明，依照他的說法，完整的組織應包括策略高層 (Strategic Apex)、中層管理 (Middle Line) 基層執行者

²³ 黃慕萱，〈健全檔案組織功能，提昇專業知能及管理效率〉，「檔案管理策略」研討會，民 91.8.29，頁 3-5。

(Operating Core) 技術幕僚(Technostructure) 支援幕僚(Support Staff) 等五個部分。所以如果沒有這些分工，就不能算是組織；而組織之所以成立，都有著特定的目標與任務，而且也是組織成員共同努力與追求的方向；為了達成共同目標，組織成員必須透過正式或非正式的交流、溝通、互動，取得協調聯繫，才可能出現整體性，完成組織共同的目標；將組織稱為社會實體，主要在闡明組織可以說是小型社會，就像家庭是小型的社會實體，組織當然也是社會實體。²⁴ 因此跟據前述所謂檔管體系組織是指二個人以上，具正式且完整的分工，為發揮檔管功能，透過正式與非正式的運作與交流，為達成檔管制度健全化的目標，所結合而成的社會實體。

依據范金波在「現代檔案管理」中，認為：各機關檔案應依組織大小、業務需要及檔案性質，設置檔案管理職位及場所，集中管理。²⁵ 以及林志忠在「行政學要義」中，認為：各機關如要使檔案管理發揮正常功能，必須依據機關組織大小，事務繁簡及檔案性質，設置適當管理單位，責有專司，才能達到檔案管理科學化、系統化的目標。一般而言，檔案管理制度主要可分成三種類別：²⁶

壹、集中管理制：

即機關設一檔案管理單位，統籌並集中管理全機關所有檔案。其優點：消除不必要設備的重複與不必要案卷的重複，且專人管理，可迅速及正確的傳遞檔案資料，增加檔案利用價值，以及管理方法統一，減少所需的人力和成本，而維持一個經常運作的檔案部門，使檔案管理工作不致中斷。其缺點：保密性低，調閱檔案費時費力，較為不便，以及需使用較大空間存放檔案。

²⁴ 楊永年，〈警察組織〉。台北：中央警察大學行政警察研究所，《警察大學學報》，第 37 期，民 89，頁 38。

²⁵ 同註 17，頁 8。

²⁶ 林志忠，《行政學要義》。台北：千華圖書出版公司，民 89，頁 380-381。

貳、分散管理制：

即在機關內各單位均設立檔案室，分別管理各單位的檔案。其優點：方便承辦人調閱檔案，避免大量人員接觸檔案，保密性較高，且不需要太大的存儲空間。其缺點：各單位均需購置檔案設備，造成不必要的重複與浪費，且分開管理容易造成檔案體系的混淆，以及管理方法與計畫不一，難於溝通及協調。

參、集中分散混合制：

即在機關內設一「檔案處」，統轄各單位「檔案室」，不常調閱的檔案由檔案處集中管理，各單位認為常須或目前短期內須調閱的檔案，則仍歸各單位檔案室自行管理，但仍受檔案處主管的統一指揮監督。此混合制可收到齊一計畫與作法，節少人力、物力、時間和財力，適宜於較大規模的機關。

目前各機關雖因其規模、人力、財力及業務性質等不同，而採取集中管理式、分散管理式、混合式等不同的管理制度，但不論如何，對於具有永久保存價值及參考研究價值者，必須集中管理。顯示檔案管理最好之方式仍以集中管理，因此台灣省政府過去雖然有五度集中分散檔案之紀錄，但後來跟據經驗與實務作業上，還是認為以集中檔案管理方式較理想，故五次分合紀錄中以集中管理的時間比較長久，目前省政府檔管之運作，若能依檔管五個流程步驟管理，必能發揮檔管良好績效。

另對於組織體制而言，依據韋伯（M.Weber：1946）的理想科層體制，它具有專業分工，公開甄拔人才、層級節制、非人情化、標準化作業程序等特徵。且具有精確、迅速、明確、週延、持續、謹慎、一致、嚴格的權威歸屬，可以減少磨擦，節省人力

、物力浪費，因而獲得高度的效率。²⁷ 由於傳統的省政府檔管組織體系係屬於上述科層體制，然時代的演進，現代理想型的省政府檔管體系，應是開放式的系統組織體系。而檔管人員應是一群以具有「政府的企業精神」的「企業型官僚」。亦即能在政府機關內從事構思、設計和執行革新理念的成員。因此在「政府再造」中，如能有效改革機關檔管組織制度，使其能減少政府成本外，才能提高政府效能。²⁸

再以組織之控制幅度（span of control）而言，其係指主管（官）直接管轄的部屬（部門）應有一定數目，才能達到最大的工作與協調效率。但其數目多少，在實務組織似無定論，若由 Gulick & Vrwick(1937) 所引述的控制幅度的實例，其數目多小於十二，但現今的實務機關，從中央的行政院到縣市政府少有小於十二個部門的組織，如警政署直接管轄的單位，不包括附屬機關就有二十三個。可能的原因是當時環境較為單純，現今環境較複雜，導致控制幅度增加，惟可確定的是控制幅度愈大，部門間就存有本位主義問題，溝通協調就可能愈為困難（楊永年，民 88）。因此，依這個理論，若控制幅度在十二個單位以下，可以有很好的運作成效。

Walker & Lorsch(1968) 提出產品(product)和功能(function)兩種組織結構的設計方式，結果發現各有特色，可發揮不同的功能，例如在組織成員的工作態度方面，以產品為設計導向的組織有較低的工作滿足感，以功能為設計導向的組織則有較高的工作滿足感，不過他們也發現很多組織多以混合式設計組織，因此

²⁷ 江岷欽，林鍾沂，《公共組織理論》。台北：空大，民 84，頁 57。

²⁸ 張光志，〈彰化縣政風體系之研究〉，碩士論文，東海大學公共事務在職專班，民 91，頁 60。

重點在於組織希望達成的主要功能，將主導著組織結構的設計方式（楊永年，1999）。²⁹

環觀檔管局及世界先進國家之檔管機關組織架構，大都為一個專責的、事權統一的獨立機關。根據金志善等在「政府檔案管理組織體系之研究」所整理的各國檔管體系運作資料，³⁰如表 3-1

²⁹ 同註 8，頁 221。

³⁰ 金志善，林秋燕、周曉雯合著，〈政府檔案組織體系之研究〉，行政院研考會，政府出版品管理處，民 86 年 7 月，頁 36。

表 3-1 各國檔案管理機關比較表

| 類別 國別 | 檔案主管機關隸屬體系 | | | 全國性檔案主管機關 | | 檔案審查組織 | | 檔案典藏管理單位設置情形 | | | | 檔案管理方式 | | 地方政府設置檔案管理機關 | |
|----------|------------|----|----|-----------|---|--------|---|--------------|------|------|------|--------|----|--------------|----------|
| | 行政 | 立法 | 司法 | 有 | 無 | 有 | 無 | 總館 | 地方分館 | 主題分館 | 文件中心 | 集中 | 分散 | 受中央政府督導 | 不受中央政府督導 |
| 美國 | ✓ | | | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | | | ✓ |
| 日本 | ✓ | | | ✓ | | ② | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | | | ✓ |
| 英國 | | | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ | | | ✓ | ✓ | | | ✓ |
| 法國 | ✓ | | | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | |
| 德國 | ✓ | | | | ① | ③ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ |
| 加拿大 | ✓ | | | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | | | ④ |

①德國從現有資料中未顯示是否設有全國性檔案主管機關。

②③日、德從現有資料中未顯示是否設有檔案審查組織。

④加拿大設有地方政府之檔案館，但現有資料未顯示是否受中央政府監督。

資料來源：金志善等，〈政府檔案管理組織體系之研究〉，行政院研考會，民 86。

作者認為表 3-1 中有關全國性檔案主管機關、檔案管理方式等二項，與目前省府檔案體系運作息息相關，以下分就這二項論述：

一、 全國檔案管理機關存在對省府檔管體系運作之影響

有關成立全國性檔案管理機關是否對整體政府檔管體系運作有正面影響的問題，從表 3-1 顯示，先進國家中，如美國、日本、法國、加拿大等國多有全國性檔案主管機關，德國不確定有否設有全國性檔案主管機關組織，英國則確定沒有全國性檔案主管機關組織，但是該研究報告並未詳細說明英國檔案管理運作情形。因此，似乎可以推論，存在全國性檔案管理組織有利台灣省政府檔案管理體系運作。

二、 檔案管理方式

依表 3-1 之資料顯示，各國多採集中制，所謂集中制是指所有檔案集中管理，依林志忠的說法，有三種制度，所謂集中管理制即機關設一檔案管理單位，統籌並集中管理全機關所有檔案。其優點：消除不必要設備的重複，與消除不必要案卷的重複，且專人管理，可迅速及正確地傳遞檔案資料，增加檔案利用價值，以及管理方法統一，減少所需的人力和成本，而維持一個經常運作的檔案部門，使檔案管理工作不致中斷。其缺點：保密性低，調閱檔案費時費力，較為不便，且需使用較大空間存放檔案。³¹又依陳士伯(民 91：407)因分散式的檔案管理體制，中央與地方分權管理，各負其責，彼此無上下從屬關係，又無法定的橫向聯繫，採行此方式多為聯邦制的國家，如美國、英國、德國等，而認為集中式檔案管理體制較優於分散式。惟在檔案資訊系統之建置模式宜採用分散式資料庫管理的方式，以利日後系統的修正、評估與擴充更具彈性及分散風險，避免資料庫過於集中，系統因故當機而全面中斷作業(陳士伯，民 91：74)。

作者認為集中制比較適合目前省府檔管體系運作，因為如上述優點外，但仍應避免檔案資料庫過度集中，以保有彈性及分散

³¹ 同註 23，頁 380。

風險。而分散制在有關便於承辦人調閱事項方面，未來可經由電腦化或資訊化加以解決。

學者薛理桂亦指出我國檔管之困境為：1.文書管理與檔案管理分由兩個機關主管；2.國家檔案局層級太低；3.欠缺各層級檔案館；4.各機關未重視檔案單位；5.未設立檔案管理系所；6.專業人才嚴重不足；為改善上述困境並提出七點建議：1.修改檔案法；2.整合文書管理與檔案管理權責；3.提升國家檔案局層級；4.成立各層級檔案館；5.舉辦檔案管理局高普考；6.積極籌設檔案學系所；7.培養訓練現職檔案人員。³² 據此作者認為上項困境，如能積極突破，對機關檔案管理組織體系之運作必能更順暢，勢將能立竿見影提昇檔管績效。

茲將報載檔案管理不善弊端列舉數則如下，以顯示機關檔案不受重視程度可見一斑：

（一）外交檔案流落書攤？監院決輪派委員調查（中國時報 79.1.4）監察院外交委員會針對外交部把歷來各國使節到任國書和重要檔案當成廢紙賣到舊書攤，被某國立大學教授以數千元購得，後被外交部花巨款贖回一事，輪派一位委員進行調查。

（二）台電購煤彈劾案文件神秘失蹤（聯合晚報 78.4.20）各界矚目的台電購煤彈劾文件，竟在監察院秘書處手中神秘失蹤，近日來引起監察院內部恐慌；監察院秘書處今天並請提出彈劾案。

（三）鄉鎮處理公文多數未按規定縣府將視情節議處（自立早報 72.3.9）縣府派員考核各鄉鎮及地政事務所七十一年公文處理情形發現多數單位未能依據省頒公文處理規則處理，已責成各有關單位研考員分析，及開具逾期延誤情形紀錄表，視情節輕重，

³² 薛理桂，〈我國檔案管理之困境與突破〉，《中央圖書館台灣分館館刊》，第7卷，第3期，民90，頁66。

將予議處。公文處理超過期限，鄉鎮市部份以甲仙鄉為最多，共計一五件，地政事務所則以岡山積壓最為嚴重，共一八五件。

33

³³ 張澤民，〈檔案法公布後應有的作為〉，《檔案與微縮》，第 58 期，民 89，頁 29-31。

第四章 研究發現

第一節 個人

壹、 科員（技士）

一、 省政府檔案中心科員（技士）：

根據作者所搜得之資料，有關檔案中心檔管人員之工作態度與背景資料如表 4-1。凡是年資較久或由內部調升，其工作態度較為積極意願較高，且根據研究訪談時發現年資較久，在非正式團體中，有帶領或指揮其他同仁的現象，比正式組織之實際主管較有領導或分配工作的權威，可能而且年資久者，在專業技術能力以及工作環境上比較內行，較能掌控情勢。但另一方面，以檔案中心共六名檔管人員，要掌管省政府數量龐大之檔案資料，共計約 2,400,000 件，且每年歸檔量平均以 26,898 件在成長，由於人少事繁，又加上檔案管理新制不斷的頒布，工作量迭增不減，截至目前為止已有二十四種法令需配合檔案政策事項，均使檔管人員備感工作壓力負擔沈重。因本章所提之研究發現與第五章研究討論，存有密切相關連繫性，請結合併同參閱。

表 4-1 檔案中心檔管人員資料表

| 職員 | 服務年資 | 檔管年資 | 來源 | 專業 | 工作項目 | 工作態度 |
|----|------|------|-------|----|--|---|
| A | 21 | 1 | 本單位平調 | 無 | 綜理檔管業務文稿審核承轉 | 無退休資格，因前任檔管主管提前退休而平調不到1年，自認為是跳「火坑」，在無法轉調他單位之際，只能抱著學習精神工作。 |
| B | 30 | 18 | 他單位調入 | 無 | 檔案點收、分類、編目 | 待退心情，因工作與環境都很嫻熟，且年資久，非正式組織較有領導作用，工作熱誠度高，受其他同仁的愛戴與挽留，目前採觀望態度 |
| C | 30 | 1 | 他機關調入 | 無 | 鑑定、清查、銷毀移轉、督導車鑑會銷毀事宜、檔管法令轉頒 | 已符合退休資格，喜歡靜態工作，工作意願平平，視未來工作情況輕重決定進退，對目前從事項目繁複與輔導附屬機關有改革之心。 |
| D | 25 | 20 | 本單位內升 | 縮攝 | 複製儲存檔案 | 借調他機關服務，有工作意願，縮攝專業，但因應精省被借調，目前已燃起退休念頭。 |
| E | 21 | 3 | 他機關調入 | 縮攝 | 檔案立卷過程中之點收、分類案件目次表製作、入檔以及檢調業務，逾期檔案稽催、退離職登核 | 精省時他機關調入，屬專業人員調一般行政人員頗感委屈，離退休資格還有四年，檔管資訊化要轉型難適應，抱著拿人薪水幫人做事之心態，對檔案管理非專業，但以盡其所能努力做事為原則。 |
| F | 10 | 3 | 他機關調入 | 無 | 回溯及現行電子檔案目錄建置及彙送檔管局、協辦點收、立卷、歸檔、銷毀、借調 | 電子科職系，只喜好資訊科技，對檔管沒興趣，適逢檔管資訊化，較符合工作理念，可謂檔案中心資訊權威。 |

註：職員基本資料諸如職稱、性別、年齡、教育程度恐涉及個人隱私，而予以隱藏。

省政府檔案中心科員（技士）之工作乃分別承辦檔案業務職掌之檔案綜合業務。各業務承辦人必須針對其承辦業務事項提出各項擬辦事項及作法或方案，由於檔案管理之工作特性，有如工廠之生產線一般，從第一關檔案產生（點收），經檔案分編（立案、編目）、檔案整理（立卷、複製、儲存）、檔案保管與應用（入庫管理、保存修護、庫房安全管理、檢調、應用）、檔案鑑定與清理（鑑定、清理、銷毀、移轉），最後就是檔案移轉與銷毀，分五個步驟。程序由編制員額之六個人分工辦理外，同時辦理所屬機關檔案法及其施行細則事項資料之審核彙報工作；辦理檔案法令宣導者，除須利用各種方式如文字、書刊、電子傳播媒體的方式宣導各項檔案法令外，亦須藉各項會議機會或自行舉辦檔案法令講習活動及利用同仁調檔機會方式傳達各項檔案資訊。

當作者與上表編號 E 訪談時，E 號表示因精省時才由他機關調入本單位，原係攝影剪接專業工作，誤以為與檔案縮攝工作相同，殊不知全然重新學習，適應到熟練程度卻因科技轉變縮攝業務停攝而需再轉型，工作意願又受到打擊，留下來的最大原因，是外面找不到更好工作，又不能退休，唯一值得慶幸的是檔管工作同仁相處的很融洽，雖不滿意工作性質但還可以接受人際關係的溫暖。由此可見，人員互動的好壞比工作環境還重要。又根據作者實地查訪發現，囿於精省後人力、經費不足、以及人力調度與檔管政策的新規定下，在「複製儲存」的工作項目上，目前已陷於停擺，以一個五等技士檔管人員之工作而言，檔案法未公布前，依行政院頒「文書處理檔案管理手冊」規定，當時之技術是以縮攝器具複製儲存檔案，占檔案庫房空間較多，現代科技係用掃描檔案以光碟複製儲存檔案方式較方便，且占儲存空間較小，此項縮攝工作不得不停止而技士人員亦需配合轉型再接受資訊教育，才能適應新的檔案資訊技術，並非無工作項目可做，而是為因應人力不足與技術轉型調整工作。又因精省後經費短絀，講習

或研討會方式已被迫取消而改以其他方式舉行之。雖然有部分項目停辦，但亦有更多新增項目增加，諸如檔管新制需各機關配合辦理之二十四種新規定，其工作項目顯然較過去所依據之行政院訂頒「文書處理檔案管理手冊」一種規定多出許多。³⁴

實務上目前省府檔案管理雖採集中制原則，但辦理檢調檔之承辦人（科員），其承辦檢調案件除了自行調檔外，尚需依據調檔人之申請案件或上級交辦事項處理。其檢調檔程序中可能須與業務承辦人連繫或向有關精省前所屬單位調卷，其最大原因是精省後仍有部分年限檔案存在前省府二十九個廳處會局檔案室，並未因省府檔管體系採集中管理制而有所改變，造成許多調檔不便，由於精省後省府前所屬機關二十九個廳處會局大都改隸中央各部會成為該部會中部辦公室，惟年限檔案並未移轉省府檔案中心保管，至今還保存在各該辦公室，然法規並未賦予省府檔案人員相關的檔案資料查檔權，故承辦人員只能以電話訪談的方式向各該辦公室檔案管理人員查詢或向業務單位承辦人瞭解案情，相當繁複且耗費時日，另對於法院訴訟案件須調閱有關單位之公文卷宗時，主辦單位人員調借該檔案後，若涉及該單位人員之不法案件時，就可能會被拖延逾期不歸還或稽催不到原卷回覆，抑或是調成原卷移送該法院，惟該案往往涉及是訴訟案件非至三到五年法院才能歸還，造成檢調檔作業上的困難。

由於檔案管理局成立後依法推動辦理之工作不斷增加，截至九十一年六月間為止已制訂完成三十三種相關法令規章，其中二十二種是各機關需要全力配合辦理者，計有檔案法施行細則、檔案微縮儲存管理實施辦法、檔案電子儲存管理實施辦法、國家檔案移轉辦法、機關檔案保存年限及銷毀辦法、檔案閱覽抄錄複製收費標準、機關檔案點收作業要點、檔案分類編案規範、檔案編

³⁴ 行政院秘書處編，《文書處理檔案管理手冊》，民 87 年 5 月。

目規範、機關檔案保管作業要點、機關檔案檢調作業要點、檔案保存技術規範、檔案保存價值鑑定規範、機關檔案管理單位及人員配置基準、檔案庫房設施基準、機關檔案管理資訊化作業要點、國家檔案開放應用要點、機關檔案管理金檔獎評獎實施要點、機關績優檔案管理人員選拔獎勵要點、檔案管理局機關檔案保存年限區分表審核作業須知、檔案管理局機關檔案銷毀審核作業須知、機關檔案管理作業手冊等二十二種法令。

上述如此繁多的法令對省政府及所屬機關檔案管理人員之工作要求亦相對增加，自然造成基層檔案人員相當大的工作壓力，業務負擔加重，這屬於馬斯洛需求層級中的生理需求，因為工作量過大，導致員工生理難以負荷。以九十一年九月底為止，檔案中心辦理府內各組室歸檔文件之點收、立案、編目、立卷共計一七、九二一件，平均每月一、九九一件，辦理原秘書處三十六年至八十九年之回溯檔案電子目錄委外建置及驗收共八萬五千件，清理及編製省府八十年至八十六年擬銷毀檔案二八、八三七件，尤其清理銷毀工作之流程依檔案法第十二條規定程序繁複，造成直接影響到整體檔案管理工作效率及工作意願，間接造成檔管人員的逃避心態，因此遇有其他業務單位出缺時就會考慮設法轉調其他業務單位。長期下來，檔案體系在新進人力補充不及又加上退離職者增多的情況下，導致檔案體系人力資源不足。由於人少事繁，檔管新制工作量迭增不減的情形下，嚴重影響到檔案整體工作的推展。未來若無良好的工作環境及工作承諾或工作誘因。若以目前檔案管理體系的各項條件並不能留住人才，因渠等之職等、待遇及升遷都不如同屬文書體系的人員，故檔案體系之整個結構及組織編制有必要重新建構，才能吸引檔管專業人才。

由於檔管局目前所公布之檔管新制發現理想過高亦過多，據與檔管人員訪談後之觀察有些要求以省政府目前之財力、人力根本是不可能的任務。例如：不斷更新檔案資訊系統原屬美意，但

省府檔案中心並無專業資訊人員，實務上形成稍具資訊常識之同仁在處理日常例行業務之外，尚需撥冗上檔管局網站吸收新知，並教導其他同仁，本已備感工作壓力，更遑論輔導所屬十二區車鑑會業務。是故，省政府檔管之科員（技士）應以具有基層人員如書記或辦事員之歷練者再擔任較適合，因其具有指導下級檔管機構的任務，故宜以經驗豐富之基層人員升任為原則，此在業務指導之工作上較能勝任。如現行機關升遷係依據「公務人員陞遷法」³⁵規定，由有升遷資格者均列入同一職級或職系辦理升遷，而檔管業務亦是一般行政職系與一般行政文書人員一樣列為同一順序，就有因辦事員職等升上科員之非檔管人員，由上表 4-1 得知檔管人員六人中只有二位具有專業，其餘人員至少要學習訓練一段期間才能正式上線操作，此對檔管業務推動顯然有礙，且又負有督導各附屬機關檔管業務之責，若自己本身對檔管業務都未進入狀況將如何督導各附屬機關檔管業務。

法規上未賦予檔案管理人員對公文檔案卷宗歸檔權，由於沒有行政處分權限，造成檔案人員檢調案件上遭遇到許多困難及不便。目前各機關之公文檔案之調閱都須依法定程序辦理，然因借調檔後歸還就比較耗費時日。甚至被借調閱相關卷宗，常被推拖或被有心人士將其承辦之卷宗予以掉包、抽換甚或銷毀，造成證據不足或無資料可資佐證。過去檢察、調查機關辦理不法案件時就發現，不少有問題的案件，常因業務承辦人以卷宗遺失或找不到為由故意不提供，甚或將案件相關的資料卷宗銷毀不予歸檔，然最後只能依卷宗保管不當或遺失卷宗為由處以行政處分，而免於刑事責任的追究。因此若機關內未設檔案人員無權要求歸檔權限則有關涉案之公文卷就可能時常不見，而影響到整體檔案管理的績效。據報載台北縣政府於八十六年時就曾發生逾萬件公文未歸檔情事，而台灣省政府借檔案件截至本（九十一）年九月亦有

³⁵ 中華民國八十九年五月十七日總統華總一義字第八九 一二 三九 號令公布。

756 件未歸還（見本章表 4-2）。

檔案人員是機關幕僚單位人員，辦理檔案業務當然遵照機關首長之命依法辦理。一般案件之調檔依規定均須先經單位主管核閱後再行處理。但如涉嫌不法案件是與機關首長有關係時，就可以不必依規定簽報。但因辦案需要調閱機關相關文件時仍須簽陳首長核示後才能依法借調。然而實務上可能會遇到阻礙或困難，如機關首長不批示或藉故予以擱置，則整個案件就無法繼續進行。承辦案件時需調閱機關業務單位承辦之公文卷宗時，只要與機關首長有關的案件，可能會遭到擱置或故意拖延不予核示，經作者與資深檔管人員訪談時，茲舉二例說明：一為 年 月 日當時機關監印官係首長帶來之機要人員，涉及以木質材料偽刻機關印信，連續用於執行公務文書上黔蓋印信達數月之久，案經報紙披露，由當時省府視察室、政風室聯合調查，因該員與首長有關係，卻將所有調查報告刻意掩蓋不得調檔查處，經作者深入查訪結果唯一可確信的是，該偽刻木質印信，現仍存放於省府檔案中心第 庫房封藏。又有一例，亦是與首長有關係之機要人員，家住台北，每次返鄉或至台北出差，住宿家裡仍虛報住宿費，經人檢舉，除刑事部分 接受監察院、法院調查外，其行政處分部分，仍受機關首長庇蔭，將虛報差旅費檔案資料不批示或擱置不得調借，所有調查報告大事化小，小事化無，並以調職交差了事，經作者深入查訪時，確實其檔案資料仍封存於檔案中心。是故，調閱機關公文卷宗如無機關首長的批准，承辦人員就無法調閱，該項案件可能就無法再繼續辦理。但調檔單可授權二層決行由組室主管代為決行要來調檔，另一為機要高級長官以電話指示不得調檔，檔案管理單位依命令職權大小本於職責而以不借調處理，造成調閱卷宗的不便可能會影響同事間之情誼，這也說明個人與個人互動時一切均需依照規定行事，以免礙於情面而造成無妄之災。諸如類此案例，均會使檔管承辦人員增加心理層面的負擔。

二、附屬機關檔管人員

檔案管理體系編制員額大都為文書人員兼辦，雖然是兼辦，然檔案業務職掌上的各項工作均必須辦理，依組織體系言，附屬機關檔案管理人員之業務性質不應與省政府檔案中心的業務相同，由於省政府兼具指導及執行業務之特性，且業務上採功能分工，人力亦依功能分工辦事，故工作上與附屬機關之工作性質不同，各附屬機關檔案管理人員原則應以執行省政府檔案中心之交辦事項或指定工作業務為主，有關檔案計畫、方案、要點及法規擬訂事項不宜要求基層承辦人員一體適用，只要比照省政府所制訂之相關規定辦理，以減輕非必要的工作，讓基層承辦人員能專心從事檔管應辦事項，才能提昇工作士氣。

再者，因目前基層檔案管理人員均須同時辦理檔案管理各項工作，使得基層檔案人員感受到工作壓力負擔重，因公文作業及兼辦工作的繁瑣，造成基層士氣低落、業務品質無法提昇。以九十年全省十二區車鑑會車輛事故鑑定案件統計數共計辦理一萬三千七百三十四件，每年均有百分之十以上之成長，因檔案性質近似法院案件，與一般行政機關檔案管理方式不同，因缺乏檔案管理專責單位與人力，大都是兼辦性質，致其檔案管理作法分歧，亟待建置一套健全完整的輔導及管理機制。³⁶此因一個人的時間、精力有限，若要同時處理各項檔案工作及附屬機關首長交辦事項，委實無法兩者兼顧。因此我國檔案管理局成立之際，各機關檔案單位人員原則上檔案工作應以執行交辦事項為主，業務上則應以車輛事故鑑定檔案整理工作為重點，才能符合專業分工原理，故現行檔案體制應予以檢討改進，俾減輕基層工作壓力，進而提高士氣，否則長期壓抑就會採取消極作為或不作為方式抵抗，以致降低工作意願與熱忱，而無法提升檔案績效。

³⁶ 台灣省政府編，《台灣省政府業務簡報》，民 91 年 8 月。

貳、股長

股長乃承辦員與主任、科長間之溝通中介，負責綜理該股的檔管業務及人力資源之調配及運用，並對秘書室主任及文書科科長負責，股長之職掌除了本職工作外並受秘書室主任及科長之工作指示辦理相關檔管業務，其平行關係運作方式，主要是就該管業務與其他業務單位之連繫、協調與溝通，俾解決檔管整體工作上的相關問題，同時負責省政府附屬機關檔管業務之指導與考核。是故，省政府檔管股長本身必須具有專業能力外，亦應具有協調、溝通之能力，始能勝任。然由於現行「公務人員陞遷法」規定使檔管股長升遷不易，由於股長職等與一般行政股長一樣皆為八等，但檔管股長之職務較其它單位股長繁重且負有督導各附屬機關檔管業務之責，根據作者與股長訪談結果認為，其原因為升遷不易，加上工作繁重、責任壓力大，遇有機會就想盡辦法轉調其他業務單位服務，同時又有人因職等升遷之缺在檔案中心因考慮檔案工作繁重、責任大而不願就任自動放棄之情形。

經作者與剛退休之檔管主管訪談時，希望他回來當檔管義工時表示，以目前檔管新制的變動與工作量多的業務，答應願意當一個「有給職」之義工，可見回來之工作意願並不高，顯示若要召募檔管義工可能要有更好的誘因，才能有人願意來工作。檔管股長業務繁重，加之檔案管理局對各機關檔管業務皆列有計畫時程考核，如達不到管考目標則會遭受處分，所以股長業務壓力很大。每日必須為達到績效成績而不敢鬆懈。鑑於檔案工作不是很有成就感，而得獎勵的機會又少，但卻因辦理案件太多而使同仁有所怨言，是一項吃力不討好的工作。因此股長本身必須具有領導統御的能力，才能有效領導、溝通及協調運作，以順利推動各項檔管工作。惟目前檔管體系辦理檔管工作均未賦予對違反檔案規定具有行政處分權，此在檔管業務的成效上，未盡理想，亦是不易達成檔管工作目標之原因。

參、主任

省政府秘書室主任身兼上級各項行政事務的執行者，與省府暨附屬機關檔管工作的推動，檔案工作成功與否端賴省政府秘書室及各附屬機關檔管體系的合作與配合，主任的領導居關鍵地位。然秘書室主任一方面須承受機關內部檔管工作的壓力，另一方面亦須承受政府財政困窘的壓力，其中比較容易造成困擾的是立法院質詢或預算審查之杯葛省政府預算。行政院與立法院之間的衝突往往造成行政機關行政業務癱瘓，如府會對立，立法院不滿機關首長時，就會藉質詢機關相關的人事物可能涉嫌不法為由，對預算加以杯葛而秘書室主任面對立法院質詢時，與其他一級主管相同，一味為本單位預算經費辯護，乃相對艱難。

根據九十一年九月二十九日中國時報第四版報導：某位執政黨立委檢視九十二年度中央政府總預算後發現，中央機關公關費不減反增，在此政府債台高築之際，連早已虛級化的省政府及諮議會仍編高額招待費高達一千四百萬元及二百七十一萬元，顯示各單位的概算編列浮濫程度可見一斑。³⁷ 諸如類此案件在臺灣省政府而言，公關費用高達一千四百五十七萬六千元，係編列在秘書室業務費之一般事務費，因秘書室下設文書科、事務科、新聞科、交際科、外事科、綜合計畫科等六科，係由主任綜理負責，對立委的質詢，就必須運用溝通協調加以澄清說明，若不能處置得宜，則間接會波及到文書檔案業務經費預算，而影響檔管業務績效。

由於精省的實施，省府財政困窘，而面對檔案法之公布實施及檔管局成立後相關子法陸續實施，在新增工作業務量的增加衝擊下，使得一些資深檔管主管萌生退意如前任檔案中心主管因工作負荷量太大以五十歲就辦理提前退休就是一例，顯見檔管單位

³⁷ 陳重生，〈中央機關公關費不減反增〉，中國時報，民 91.9.29，版 4。

的難為。又因財政狀況不佳，預算經費短絀，直接影響到檔管業務的推展績效，更造成檔管主管莫名的挫折感與無力感，進而萌生退職或轉任其他業務單位。自八十八年七月一日精省迄今，因精省作業之工作尚未完成，員額被控管，人員均出缺不補，造成檔管體系人力資源嚴重不足，亦使檔案業務難以推展。

根據筆者參與觀察檔管人員結果，以檔案中心目前編制六人為對象，其影響個人工作意願的因素，加以綜合彙整歸納有下列五項：

- 一. 精省後人力由十四人精簡為六人，檔案量並未減少，人少事多工作意願差。
- 二. 檔案法公布及各項子法、相關法令規定二十四項之多，難以配合適應。
- 三. 專業技術能力不足，要吸收檔案資訊化新知，上線實作且要不斷適應檔案資訊更新規定，頗感吃力。
- 四. 對檔案管理工作性質沒興趣，升遷考績未被重視，福利差。
- 五. 若符合退休條件，均有退休意願。

第二節 團體

省政府檔案中心的平行分化，依功能分工設股原就是為減少層級節制，以提高行政效率。依功能分股辦事就是為避免權責不分，責任不明，遇事推諉或延宕情事發生。但實際上因檔案中心業務量多且繁雜，各業務間專責分工辦事，而檔案庫房又遠離集中辦公區其工作環境較閉塞，在業務上顯較少與各組室會溝通、協調之機會，惟當前檔案政策相關規定繁多，最近因業務上需要常與各組室科股之間因檔案新規定引起彼此之間的誤解，導致檔管案件無法歸檔或引發逾期積壓公文責任相互推拖的問題。

由文獻探討發現檔管人員與檔管人員間或與各組室會之間，若能彼此合作、溝通及協調，則有益於整體檔管體系之工作的進行。例如檔案點收人員因點收作業中發現機關業務單位的作業流程有漏洞或缺失時如能主動通知文書股，適時修正相關的文書作業流程，即可避免績效不佳情事發生。如彼此間無法溝通、協調，檔管工作即不能發揮最大的功能，將會因檔管工作不力而被檢討或行政處分。因此文書科股與股之間須秉持分工合作的原則，應以文書檔案績效為前提，若彼此之間無法有效整合，則業務上可能產生窒礙難行之情況，亦可能造成兩敗俱傷，所以檔案股與文書股之間如果不能相互支援、協調，就無法迅速有效的發揮檔管的功能。

目前文書檔管業務職權雖然有分工，但實際上因檔管工作與文書工作兩者在權責上有時難以釐清，機關同仁對檔案法等相關規定未予重視，常虛應故事甚至不加理會，如本（九十一）年二月上旬各組室會十三個單位送來歸檔文件，全部均未依照檔案管理局新訂頒「機關檔案管理作業手冊」第六章點收規定處理，雖該手冊已行文各單位知照，但均未依照辦理，³⁸ 尤其附件未隨同本文續編頁碼，檔管人員依規定均不能點收，再三連絡承辦員也不來或質疑有何規定及依據，或派工友隨便予以填寫，敷衍了事，以每月平均送件歸檔數一、九 件計算，幾占半數以上未符規定，有時礙於公文時效管制或逾期受處分之時間壓力，大都由點收之檔管人員自行替其填寫，又感受委屈與被欺負之情形。類此案例為免影響同事情誼，檔管人員經常需耐心解釋並代為處理，以致增加工作上困擾。

³⁸ 檔案管理局編，《機關檔案管理作業手冊》，90年12月。

手冊共計三篇，二十三章，內容編訂架構，係將檔案管理過程中各相關作業以群組概念，區分為規劃、執行及考核三篇，再依各篇所涉主題訂定相關作業事項之處理規範，並輔以圖示及表格說明。適用於各級政府機關及公立學校、公營事業準用之。

經筆者深入與檔案中心各成員訪談時，均一致反映，在前任檔案主管未退休前，檔案股各同仁間私底下的互動較有一致性的行動，大家會互相安慰與鼓勵，工作項目請教對象都是股內有經驗或資深同仁，只因檔案主管個性激烈，追求不能有差錯，業務一定要嫻熟，不能將公文往上堆，要設法自行解決，與股員之間形成一道隔膜，無法甚為融合，時常會感嘆，真是一個痛苦的上班族，反而在非正式組織的管道得到壓力的紓解，有所謂的「不怕官大，只怕管」的心理感受。自換成檔管主管後，情況又有不同改變，由於個性不同，表現的親和力與帶頭領導同仁的激勵作用，促使股員與主管間較能在工作中得到互相溝通協調的互信基礎，有問題反映，大家同心協力解決，在一個獨立的檔案庫房內容易形成不同的組織文化。其人員的到勤服務管控均為檔案主管負責，自然與集中辦公區的各單位人員較具疏離感，除檔案主管因業務上須與科長、主任互動外，其他股員至集中辦公區互動就顯得很少，只有參加活動、開會、研習、聽演講等偶而與科長、主任接觸而已，平常均以股長當承上啟下的轉介橋樑，形成科長、主任與股員之間重要的關鍵樞紐。

在機關績效狀況整體評估方面，由於過去曾發生機關檔管案件的內容在陳核的過程中發生洩密情事，導致文書股與檔案股之間有所猜疑，而引發當事人知情或反彈，甚或設法銷毀相關證據，故對案件的檔管形成不利，因此檔管體系在機關內一定要建立上、下游文書檔案工作流程一體的正确觀念，如上游文書作業是否良善，必將會影響下游檔案管理作業的好壞，公文品質的良窳需各單位的密切配合，如此在推動各項檔管工作才不會遭遇到阻力與困難。尤其在檔案清理與銷毀時，承辦此工作之檔管人員倍感量多且繁雜，以九十一年一月至九月底止清理檔案銷毀清單總共 28,837 件，函轉檔案管理局計有二十七批次，每一批次均需依檔案法規定先製定銷毀計畫、銷毀檔案目錄函送檔管局審核，其中擬銷毀檔案目錄需先送會各業務單位表示意見同意銷毀者再

彙整造冊，來回數次，有時業務單位不配合或未依規定時間內回復亦需不斷催繳，為達成預計年底前清理 56,121 件之績效目標，往往會產生莫大心理的壓力，造成檔管人員工作上、心理上很大的挫折感，因此為有效發揮檔管功能，建置檔管單位人員與各組室會間有良好的溝通管道有其必要，才能充分發揮檔管功能的績效。

第三節 組織

壹、省政府檔管體系的組織結構、功能與運作

依本文第三章文獻探討中 Gulick & Vrwick (1937) 所引述的控制幅度的實例，其數目多小於十二，以及古典理論的看法，水平控制幅度不能太多，Hamilton(1921,p.229)亦指出控制幅度不能超過六人，否則其組織將被視為是一種無效率的組合，但因時代的進步，資訊科技的進步，人類普遍運用電腦科技的功能，而使得組織控制更為容易，控制幅度更為廣大。惟如單位太多，欲直接有效的控制監督仍然不易，且因許多單位的編制均為一人或二人，故又形成人力的浪費。³⁹ 因此依組織結構的水平分化而言，省政府檔管體系須負責指導十二區車鑑會附屬機關之檔管業務，顯然超出一般的水平控制幅度。雖然十二個附屬單位不多，但卻遍佈台灣全省各縣市等地區，故組織管理不易，因此產生控制、互動及組織連繫、業務協調的方面的困難。故有必要透過科技資訊的管理，才能有效結合省府檔管體系內之各文書單位共同推動檔管工作，以提昇整體檔管績效。有關台灣省政府檔案管理體系之組織系統圖示如下：

³⁹ 同註 8，頁 204-225。

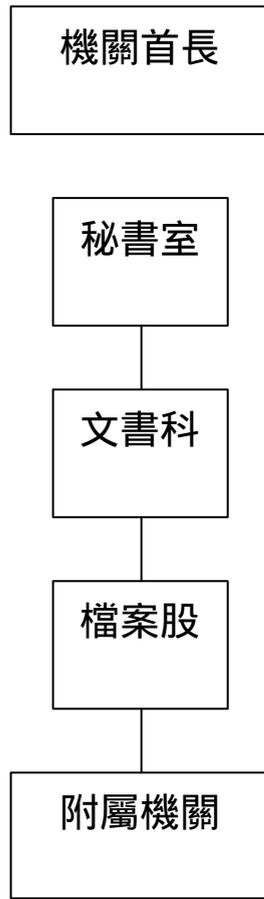


圖 4-1 臺灣省政府檔案管理組織系統圖

實務上，檔管主管之任命，為機關首長的用人權，故在人事任用上係依「公務人員陞遷法」之程序辦理，至於檔案之各項預算經費則統由省府總預算內編列，依法須受立法院的管控及立法委員的監督，因此就省府檔管體系而言，省府檔管單位並非是一個完全獨立的組織。另就法律上及理論上而言，省府秘書室是不具有獨立的機關組織特性，且在檔管業務上除受上級檔管局的指揮監督外，均秉承機關首長之命依法辦理檔管工作，故機關首長交辦之事項亦得依法執行，因機關檔管人員是機關首長之幕僚，有檔案政策重大案件簽報時，若機關首長不予處理或不重視該案公文，勢必會影響檔管績效，經筆者與秘書室主任訪談時，舉一例說明，就在省府編列九十年度中央政府總預算，有關

在檔管業務經費預算編列前已經簽奉核定分兩年內編列六百萬元，惟在第一年編列三百萬元，就被砍了剩下一百萬元，只因主席換人前任首長簽准後任首長可將其修改，阻礙行政工作的連續性，案經檔管主管雖據理力爭仍無法獲得支持。

上述案例發現如機關首長不支持配合推動檔管各項業務及政策時，就可能發生檔管績效不彰問題，檔管人員在機關內除需要依法行政辦事外，亦須接受機關首長指揮，檔管業務才能順利推動。由於機關人員或檔管人員之人事作業均會受機關首長個人因素之影響，若機關首長對檔管工作不支持時，檔管的功能就無法有效發揮。如台灣省政府機關首長主席或省長對檔案管理雖很重視，在「精省」前檔案業務因政績上不容易顯現，亦不是施政重點，其檔案績效理所當然不彰。自「精省」後省政府主席雖比較重視，尤其主席亦曾於就任不久後，於九十一年四月三日巡視省府檔案中心表以關切，但適逢「精省」之際，財政預算急速縮編，僅指示配合檔案管理局計畫期程分年分期，依輕重緩急，循序漸進方式達到預定目標，在人力、經費、設備方面，均未有承諾全力支援，所謂「巧婦難為無米之炊」大概就是這個意境。

一、組織人力資源運用問題

從第二章組織人力編制上分析，因檔案中心原配置員工十四人，精省後縮減至六人，但依據檔案管理局所頒「機關檔案管理單位及人員配置基準」及「機關檔案管理員額配置計算方式」之規定可配置七至八人。再從檔案數量上分析目前保管之檔案數截至九十年底止，約共計近二百四十萬件，設若要配合檔案法之實施與機關檔案管理資訊化作業，需將上述檔案資料回溯檔案目錄建置及影像製作，以目前編制員額檔管人員六人，要負責二百四十萬件之檔案量回溯，在三年期間內是無法按檔管局規定時程完成。基於檔管工作是比較特殊的業務，一定要有充實的人力資源才能有效執行，又機關之設立一定會有管理檔案之人員，只因各

機關檔管人員之原有編制員額就不多，平時負責本機關檔管業務就很繁忙，加上還要負責指導未設檔管人員之省府附屬機關，顯然人力上實在無法有效調配。

檔案法自九十一年一月一日實施，檔管局規劃推動各機關檔管制度健全化，除有效促進各機關檔管主管人員的新陳代謝外，另方面亦有擇優汰劣之作用，對促進整體檔管體系組織之健全有其正面意義，亦可為日後檔管體系組織改造建立穩健的根基，為未來的組織體系建立健全的人事管理制度，將有助於建立檔管體系優良體質。我國檔案局甫於九十年十一月成立，已陸續開設許多教育訓練課程、研討會、研習等，並要求省府檔管人員參與學習，因此，就現況而言，省府檔管體系運作較之以往尚未成立國家檔案局前，已有長足進展。例如在檔案資訊化、建立檔案目錄、法規健全化等方面，都有具體成效。

依據前述「機關檔案管理單位及人員配置基準」及「機關檔案管理員額配置計算方式」，省府檔案中心可配置員額為七至八人，與現行編制員額相較需再增加二至三人。但實際上由於上項基準員額計算方式卻無一定標準的規定，不知如何編列才能達到充實的人力，以發揮檔案管理應有的功能，尤其為配合檔案法九十一年一月一日實施，所新增的檔案工作項目繁多且複雜，如沒有足夠的人力與經費，強力介入運作，恐無法達到所預期的目標。

目前檔管人員專業素養普遍欠缺，由於檔案法雖於八十八年十二月十五日制定公布，惟自九十一年一月一日開始實施，且國內公私立大學少有設置檔案學專門系所，只有政治大學在圖書資訊學研究所設有「檔案學組」，而高普考、特考亦至近年來才設有檔案管理類科考試進用檔管人員，惟錄取名額並不多，因此各機關目前所進用的檔案管理人員大多未具有檔案學專業素養，以台灣省政府現況之人員，其來源大都由文書人員轉任或升遷遞補，

對檔案管理之認知，大都由見習、傳承、經歷一段時間後才能上場操作，對檔案管理智能比較傳統保守，亟待改進。是以，正本清源，政府應結合各項專業人才，明確職權，建立一個真正能從事檔管系統，同時要能積極培育訓練各項檔案專業人才，或聘請各項工作領域內之專家或有實務經驗的學者組成專業顧問團或諮詢群，彼此協力合作，運用各自的專業知識與技術，尋求問題的根源以解決各項檔管體制盲點，以建立一個專責、專業的檔案組織體系，如此檔管工作才能達到預期的目標。

鑑於目前政府各機關檔管工作亟缺專業人才，從上述表 5-1 及作者與檔管人員訪談時觀察到，省府檔案中心之編制員額六人中，平均年齡五十歲，學歷大專五人、高中一人，經歷六人中有四人皆非檔管科班出身而其中二人是檔案縮攝技術人員。因此要健全檔管制度之專業化亦即嗣後對相關科系之檔案專才亦應於招生考試時酌予考量相關類科，或就現職人員採計畫性的專業訓練，俾有助於各項檔管業務，以發揮檔管組織功能，有效提昇檔管績效。

從第二章現況概述之經費上發現，檔案中心係隸屬於文書科之下，編制為一個股級單位，無單獨預算，以九十一年業務經費僅編列一二二萬四千元左右，占全省府總預算百分之 . 五不到，亦只占秘書室業務費百分之二 . 二九，以省府九十年度委外承包廠商建置回溯電子檔案目錄資料一萬八千件，經費約三十萬元，若每一筆以十元計算，要完成省府所有二百四十萬筆檔案目錄計需二千四百萬元，以本（九十一）年度編列一百二十二萬四千元為例，若每年編列一百二十萬元計算，則需花費二十年時間始能建置完成，與中央檔案管理局之規劃期程三年內建置完成，勢必無法在期限內完成。

「他山之石，可以攻錯」其實在人力、經費嚴重缺乏之際，

中央檔管局可比照台灣省政府精省前為完成檔案管理改進，於六十六年七月八日以行政命令訂頒「檔案管理改進方案」函請所屬機關實施，係基於新、速、實、簡的科學辦事法則，應儘量採用科技機具與方法，提高檔案管理效能。其次為貫徹執行「檔案管理改進方案」，特再進一步研訂計畫時程、適用範圍、配合措施、管理檔案應注意事項、人力配置、所需經費預算支應、應用表簿格式、案件裝置、典藏、用品規格與標示、採用科技機具與方法等。⁴⁰

前述項目依實際作業上之需要，而特定「實施要點」加以規範，其重點簡略述如下：1.規定方案實施期程與適用範圍的機關。2.規定清理檔案，必須業務單位配合，為期辦理之迅速確實，並藉以歷練各單位檔案管理人員作業知能起見，可協調各單位指派人員協辦。3.規定各單位於清理歷年檔案期間，原有人力如有不敷，應調派其他適當人員支援辦理。必要時得暫以論件計酬方式僱用臨時人員，又以檔案管理關係重要，今後其工作人員應本專業化之原則，於編制員額內確定適當職位，遴選優秀人員充任。4.規定各單位清理歷年檔案所需經費，在該單位原預算內調整核實支應，必要時得申請動支預備金。以後檔案管理費用，得核實編列年度預算支應。5.規定各機關檔案管理作業，為提高其品質與節省人力，應儘量採用科技機具與方法。6.規定已有之檔案縮影設備，就永久檔案部分，研訂作業規定，予以充分利用，展開作業。再進而研究應用電腦系統處理檔案資料，以革新檔案作業，減少貯藏空間，確保檔案安全，提高檔案管理的效能。

根據上述所敘將可使各機關在檔管人力資源與經費運用上馬上獲得紓解，對檔管組織發展有關之人力、經費、訓練等幫助甚大，至於該檔案管理改進方案執行成效如何實有瞭解之必要，根

⁴⁰ 台灣省政府編，〈檔案管理改進方案〉，台灣省政府公報六十六年秋字第十期，民 66 年 7 月，頁 4。

據台灣省政府於七十年五月二十日以府秘文字第一九一五七號函報行政院之「台灣省政府全面推行檔案管理改進作業執行情形檢討總結」其執行成效分述如下：1 各級機關均已訂定「檔案分類暨保存年限基準表」，已奠定檔案管理制度之基礎。2 各級機關多能克服困難，全力清理歷年累存之檔案：銷燬率達百分之二十四.四以上，紓解檔庫之負荷。將續存檔案重新歸類整理陳列，應用便捷，觀瞻一新。3 普遍增進公務人員對檔案資料之認識，鼓舞檔案管理工作人員之情緒，致編管方法為之改善，有助於行政效率之提高。

此外，為使本方案之實施，能有立竿見影之績效，特從督導、考核、獎懲方面加以規定，諸如：1 為貫徹本方案之實施，設聯繫會報，負責綜合，聯繫及推動各單位辦理檔案改進工作。2 各單位檔案改進工作，請首長、幕僚長負責策訂計畫，督導執行，由檔案管理部門或文書部門負責實際作業，其他有關部門配合執行。3 定期派員會同檢查督導，並就各單位作業數量，進度及辦理成效等項考核評定成績，以憑辦理獎懲。

二、未設專任檔管人員業務運作概況

對於未設專任檔管人員之附屬機關之單位，其檔管業務原則由文書人員兼辦，而一般的作法，由機關首長指派適當人選，實施以來，除了專辦檔管人員能發揮正常功能外，其餘兼辦業務者之功能無法發揮，或根本無功能可言。此因兼辦檔管工作者，其在機關內是以本職業務為主，兼辦的檔管業務並非其專業，其所能從事的檔案業務，只是協助性的被動辦理歸檔為主，其它檔管工作幾乎停擺。所以兼辦的角色及主要任務，其實就是協助機關辦理歸檔工作。鑑於大部分機關兼辦檔管業務者，均因本職業務繁忙，無法兩者兼顧，結果變成虛應故事，難以發揮檔管功能。

雖然「機關檔案管理單位及人員配置基準」第五點第一項第四款規定：未設檔案管理專責單位，與相關業務單位合併設置，

並指定專責人員，實際上因各兼辦者本職工作繁忙，導致檔管工作無法推動，此項顯示未設檔管專責單位兼辦檔管工作的機關其檔管工作無法有效的發揮功能。

三、 與機關首長的關係

秘書室檔案工作是機關首長之幕僚單位，依法應接受機關首長指揮、監督，機關首長對於檔管業務不支持時，檔管業務的推動就會受到影響，就很難獲得行政上的支援。由於機關首長的決策會影響到機關員工對檔管工作的行政支持與配合度，故機關檔管工作的推動，需要機關首長及各有關單位的支持，檔管業務才能順利推展，否則檔管績效無法彰顯，經作者與檔管人員訪談時發現，檔管單位首先應設法能使機關首長瞭解檔案管理工作之重要性，加強監督業務單位確實配合新檔案管理制度之規範作業，並增加檔案管理單位之組織員額，才会有立竿見影的檔管績效。以八十九年七月十九日中興新村豪雨成災為例，省府檔案庫房圍牆及周邊排水系統因受九二一大地震擠壓損毀，造成當晚該庫房遇雨積水盈尺，案經由秘書室主任亦是檔管體系主管提報七月三十一日省府第三次委員會議及主管會報聯席會報告，引起機關首長省主席重視，並決定請 副秘書長督導公管組、秘書室等有關單位緊急搶修優先妥予處理，以加強維護檔案資料，本案經機關首長重視在重要會議決定並列管追蹤，由裁示公管組規劃設計施工並於十二月三十一日完竣，顯示主管與機關首長互動良好，則檔管維護工作才能順利進行。

在人力不足方面如機關首長不支持，雖然檔案法等相關規定對機關檔管人員之配置有所規定，只因屬建議性質並未具法律效力，對機關首長並無拘束力，是以現有檔管人員從事檔管工作有被放逐及賭運氣之感，都在盼望能遇到重視檔案工作及了解檔管工作人員辛勞的好長官。

基於法定職掌與檔管法令等相關規定，使檔管單位不得不從

事與檔案無關之檔案庫房安全維護及公共工程外包業務抽檢驗工作，經發現這些工作非屬於檔案專業工作，將耗費機關檔管人員大量的時間與資源，故未來檔管改革時宜提案修法廢除有關非檔案專業職掌，讓檔管單位能成為一個專業的組織單位，唯有讓檔案專業人員全力投入檔管的工作，才能真正發揮檔管功能。

貳、省政府檔管體系

一、組織結構分析

依省政府檔管體系分析，省政府檔管體系含括省政府檔案中心暨附屬機關之檔管人員，其中附屬機關檔管單位為十二區車鑑會等十二個機關之檔管人員。理論上係屬於韋伯(M.Weber :1946)的理想科層體制，它具有專業分工，公開甄拔人才、層級節制、非人情化、標準化作業程序等特徵。惟實務上發現，其組織除檔案中心置有員額編制外，其餘均未設檔管專責單位，由於各附屬機關之車輛事故鑑定業務與一般行政機關檔案管理有些不同，故業務之推動及作法無法一致性，且人力資源差距很大，要求標準就不一樣。就領導統御而言，由於各單位之工作狀況、環境、工作性質及服務對象均不同，如何訂定各項業務之管理考核辦法，才能符合公平、公正、合理的制度，以及各單位之組織結構是否宜調整都是問題，若機關人力太多則會造成資源的浪費，但太少則會影響業務之推動，故各機關檔管單位組織結構仍有待通盤檢討調整，才能符合業務需要之原則。

二、省政府檔管體系組織內部連繫運作情形

(一) 內部組織職權運作概況

檔管人員職權上並無公文檔案「調閱權」，調卷時承辦人員若調非主辦業務檔案時依規定須先知會相關單位，由於過去基層單位較不注重檔案管理，加上人員變動快速，故欲有效迅速調閱相關文卷並不容易，尤其若有機關重要主管涉及不法案件時，若欲依

一般作業程序調卷可能都是徒勞無功，除非檢察官以搜索方式處理才能有效掌握需要之卷宗，否則不是調不到就是卷宗重要部分無故失蹤，或在調卷過程中故意予以拖延，使調借到相關文卷，當事人因早已知悉所調閱之相關內容，故會與相關人員有所串通，此種情形造成案件檔管上的困擾及阻礙。

違法銷毀公文書之案例，本（九十一）年三月中旬南投縣政府公開招考約聘雇及臨時人員，事後有人檢舉似有賄賂不法情事，檢調單位向縣府調卷時，考試資料已被銷毀，檢調單位約談縣府人事室主任王○○，追查銷毀考試資料是否違法，檢方認為銷毀檔案涉及湮滅證據、妨害公文處理，已將列為偵查重點，可見檔管人員如不依檔案管理辦法依法行政辦事，屆時吃官司被約談的事，就會屢見不鮮。⁴¹ 類似案件過去省府○○廳處亦發生機關首長貪瀆疑案經人檢舉，案經○○檢察機關偵辦，該檢察機關因辦案需要而向該機關函文調卷時，卻發現該案檔案卷宗在關鍵處業已不見或遺失，檢察單位亦無可奈何，只能依檔案管理辦法規定，將該機關以檔案行政管理不當，課以行政處分，此為湮滅公文卷宗之典型案例。

我國「中央政府機關組織基準法」及「中央政府機關總員額法」通過後，因政府財政困窘，員額緊縮政策，各機關檔管人員屆時可能維持現狀而已。由於附屬機關檔管組織大多以兼辦性質，其任務不僅要執行上級及首長交辦事項，舉凡檔管所規定的各項工作都要執行，例如機關檔案安全維護工作、機密檔案保管工作等都要依法執行，且須面對來自機關內部及外部環境的壓力，因此檔管組織結構及組織職權若無法有效獲得改善，對基層檔管工作人員而言，要求檔管績效是不可能的任務，因此宜就現有組織結構及職權上予以檢討，必要時應徹底檢討檔管組織在機關內部的定位問題及角色問題。

⁴¹ 莊芳銘，〈欲蓋彌彰〉，《聯合報》，民 91.9.19，版 17。

(二)人力資源運作概況

省政府檔管業務之整體策劃、執行，則由秘書室檔案中心統籌辦理，依據省府檔管整體的需求決定整體政策及執行要項，函轉各附屬機關檔管人員參照辦理，基於組織一體的原則，省政府檔管單位與附屬機關檔管人員是一個生命共同體，只是各附屬機關散布於全省各縣市，且預算經費各自編列於各附屬機關。

省政府檔管業務職掌之需要，不得不從事與檔管無關之檔案庫安全維護工作。但這些工作確實非檔案專業工作，且須浪費檔管人員的時間，故宜設法改進，俾讓更多的檔管人力用於檔管專業工作上，才能充分發揮檔管功能。若限於人力資源的不足，省政府可採重點設置方式，對於未設檔管單位之機關，遇有需配合檔管政策計畫期程或重大案件時，人力宜採臨時集中彈性調配管理方式或採「臨時任務編組」專案辦理，由文書科內部或各單位調派人力支援，輔以責任分工，運用集體群策力量，以統合方式有效運用人力，共同提昇檔管績效。

省政府檔管體系之組織架構應建立一個具有機動性、專業性、專責性的單位，才能以專業人才從事專業工作、俾有效提高檔案管理績效。因此省政府檔管單位之組織人力應與文書單位集中辦公統籌運用，人力不足時，採機動性調配，並就重點工作指派檔管人員會同各單位人員組編臨時任務小組，其他業務單位則由機關首長指派人員協辦，以完成檔管政策所需配合之重大業務計畫時程工作。

(三)組織經費運作概況

由於十二區車鑑會是經費均甚拮据之機關，有關車鑑預算經費編列困難，因此要求各車鑑會檔管人員依計畫執行相關的檔管工作，實無法執行，因為經費不足就很難依計畫如期辦理如電子

檔案目錄建置、清理銷毀檔案等。也由於各附屬機關財政拮据造成檔管相關業務推展困難，有的機關造成檔管人員遇有機會即想求去或早日退休之念頭。基於各單位檔管工作推動的困難，省政府檔管單位只能依法予以協助，但也無法避免因經費的不足造成檔管工作的停滯及機關不良檔管問題的發生。

(四)檔管案件檢調連繫運作情形

檔管案件之處理依規定均須簽報機關首長或授權由各組室會單位主管核決，處理過程中均會與有關單位人員連繫、協調，如連繫、協調行政體系有關單位或人員，俾向該單位調借與案情有關的檔案資料。今年來檔管局為提昇檔管單位檔案品質，規定凡檔管案件移轉均應陳報檔管局先行審核，以確保移轉國家檔案品質。所謂「國家檔案(States Archives : National Archives)」指政府機關具有永久保存價值，而移歸國家檔案局管理之檔案。移轉國家檔案局管理之檔案，自國家檔案局接管之日起，該檔案之管理應用，以國家檔案局為主管機關。經審核認為符合移轉條件者，再移轉檔管局典藏。⁴² 目前台灣省政府之檔案案件移轉檔管局只有二二八檔案計一五五件與九二一地震檔案計一八六件，總共計三四一件。

檔案檢調應用業務，在實務上方面本章前述之個人部分已提及，由於受到精省之故，迄今原省府二十九個廳處會局大都改隸為中央各部會各該部會中部辦公室，惟年限檔案還保存在各該辦公室檔案室，但當時各機關檔案總目錄簿並未移轉省府檔案中心，在無檔號情形下必須先查檔才能瞭解檔案存在何處？然法規並未賦予檔案人員相關的檔案資料查檔權，故檔管承辦人員只能以電話訪談的方式向各該單位檔案管理人員查詢或向業務單位承辦人瞭解案情，若遇到不肯合作的對象或員工，只能運用情誼解決

⁴² 檔案管理局全球資訊網，〈檔案法令：相關子法〉，<http://www.archives.gov.tw/>。

，若不成只有暫時擱置或另再設法搜集相關資訊，而檔案借調程序必也因各該機關的改隸歸屬機關不同，而有不同的檔案借調方式，使許多原省府同仁不能適應借調程序而發生誤解，也讓檔管人員產生工作上的困擾，時常發生溝通不良問題而打擊工作士氣。借閱檔案除應照規定歸還檔案外，另實務上發現會有特殊原因無法如期歸還者，如檢送法院訴訟借調檔案常無法如期歸還，必須定期去函催還，不過因屬訴訟案件，往往超過三至五年才能結案歸還，致影響檔管工作績效。又借閱檔案年度不分早期或新檔案，其檔案作業尚未全面電腦資訊化，也是佔用人力資源的問題，造成檔管移轉績效不彰，並非檔管人員無效力，其無適當職權稽催與檔管設備未資訊化，才是造成檔管單位檢調業務無法發揮功能之最大原因。

(五) 銷毀檔案時需協調溝通之運作

依機關檔案保存年限及銷毀辦法第八條第二項規定：已屆保存年限之檔案，各機關檔案管理單位或人員應製作擬銷毀檔案目錄，送會相關業務單位表示意見；各單位認有延長保存年限之必要者，應簽註延長年限及理由。⁴³ 實際上發現檔管人員在辦理屆保存年限之檔案銷毀作業時，編製擬檔案銷毀目錄送請業務單位表示意見，業務單位往往對於客觀上可銷毀者，未予詳審簽註具體理由，即主觀認定簽註續存保留，且續保年限漫無標準，致造成垃圾檔案文件是否需保存之爭議，甚或拖延時日才回覆，影響檔案管理績效及檔案空間運用，造成檔案管理人員對於後續檔管程序作業之困擾。

再依檔案法第十二條第二項規定：各機關銷毀，應先制定檔

⁴³ 機關檔保存年限及銷毀辦法，檔案管理局 90 年 12 月 12 日（90）檔秘字第 二 五四 之五號令發布。

案銷毀計畫書及銷毀之檔案目錄送交中央檔案主管機關審核。又機關檔案保存年限及銷毀辦法第八條第二項規定：已屆保存年限之檔案，各機關檔案管理單位或人員應製作擬銷毀檔案目錄，送會相關業務單位表示意見。由此發現檔管人員在辦理屆保存年限之檔案銷毀作業時，其程序須編製擬檔案銷毀目錄送請業務單位表示意見後，再依據其簽註續存情形編製檔案銷毀目錄函報檔案管理局審核始可辦理銷毀，形同重複編製檔案銷毀目錄，造成檔案管理人員作業之工作負荷，浪費無謂物力資源。

（六）兼辦非檔管業務事項

協辦外包工程及品質抽驗事項，係為因應省政府暨附屬機關辦理工程採購事宜，依機關業務特性未設發包中心，採購程序係由需求單位自行先找廠商詢價，再辦文稿會請各有關單位表示意見，俟機關首長簽准後送請採購單位依採購法相關規定辦理公開招標採購事宜，以有效運用有限的人力資源分工作業，充分發揮採購功能，提高行政效率。檔案管理單位為配合此項業務，亦耗費許多人力、時間在協辦公共工程之詢價比價、參與招標作業、品質之抽檢驗工作，因發包作業時會發生廠商綁標、圍標或洩密等不法的行為，無形中會造成檔管人員在採購過程中有過多的心理壓力負擔，畢竟隔行如隔山採購公共工程非檔管專業工作。

目前各機關公共工程驗收方式可分期分批作部分驗收，往往第一次驗收都由需求單位本身辦理驗收，檔管單位除須處理本身業務工作暨檔案庫安全維護、機密檔案保管維護外，尚須參與機關工程之採購驗收事項。如從採購標單的發放到監標、完標等作業流程均須參與，且為有效防範投、開標過程中可能發生的搶標、綁標、圍標等不法事件，省政府均將此一工作責由需求單位兼辦，嚴重影響到檔管正常業務的推動，故應重新思考並檢討其組

織業務職掌，以確定其職權及業務範圍，避免因他項非檔管業務工作的交辦而影響到整體檔管業務的正常推動。

台灣省政府檔案中心九十年度起為配合中央檔管局規定三年內必須建置完成電子檔案目錄工作，為趕時效採外包建置招商承辦，依採購法第一次驗收，由需求單位人員驗收，九十年度共計驗收一萬八千筆，九十一年度九月間又驗收八萬五千筆，雖已有效遏阻偷工減料的情事。就此項業務而言，抽驗執行由需求單位人員本身負責較能符合業務上所需品質，成效雖好，惟檔管人員因執行該項工作而造成人力調配之困難且對驗收專業技術與經驗均不深入內行，而影響到正常業務的推展。其各有利弊得失，惟如何分配適當人力來執行該項工作，俾能作到維護公共工程品質且不影響檔管正常業務之推動，因此需依實際狀況或依輕重緩急決定該政策之執行，才不致影響檔管業務的順利運作及績效表現。

一般人普遍認為檔管單位專司機關檔管工作而已，殊不知目前機關檔管的工作事項除了機關檔管工作外，尚從事機關檔案庫安全維護暨外包工程抽驗驗收工作以及檔管新制所新增的多項業務，由於檔案單位擔負非檔管專業及過多新增檔案工作，造成檔管專業工作績效無法顯現，因此有關工程抽驗部分有必要回歸省政府工程品質抽驗小組辦理，以免浪費過多的檔管人力並減輕工作壓力與責任。

三、與外部環境關係

我國地方制度法的實施是為因應精省後地方政府組織再造，自治之自主性及自治性。省政府監督各縣市檔管業務職掌隨著省政府的組織精簡而刪除，過去由省政府檔案中心直接輔導與訪問的各縣市政府檔管業務，精省及中央檔管局成立後改由檔管局負責管理，所以現今縣政府檔管體系之各項檔管業務業已由檔管局

直接督導，我國政府組織結構的層級在精省前屬於四級制組織型態，精省後成為中央與縣市及鄉鎮三級制的組織架構。現實務上，檔管局與各縣市政府之一般業務及公文的連繫作業，係直接函轉各縣市政府，因此檔管局已完全負責各機關及各縣市檔管業務工作之督導責任。

省政府檔管體系之附屬機關，因組織及業務特性與一般行政機關不相同，自八十八年七月一日精省後，前隸屬交通處之十二區車鑑會改隸附屬於省政府以及訴願會、法規會由省府一級機關改制為省府內部單位，直接受省政府的指揮、監督。由於附屬機關及改制單位之業務性質與行政機關不同，檔管案件狀況亦不一樣，造成省政府檔管單位為因應不同機關、單位、不同性質之業務，在實務上應研究其個別檔管業務的一致性，俾有效良善管理檔案，以維護機關檔案品質。雖然省政府的組織編制及職權隨著精省而縮小，現今卻發現省政府檔案典藏數量並未隨精省之縮小反而增加，經作者與檔管人員訪談結果，係因精省之際為保存省府永久檔案之完整，訂定省府永久檔案移轉辦法由檔案中心接收省府前二十九個廳處會移轉永久檔案共計七萬六千餘件，一時檔案量劇增，但檔管之組織及職權並未隨之加強，員額反而由精省前編制十四人，減為六人，為有效因應擴增後之檔案量，對於現行檔管的整體組織編制應隨業務量的增加而適當的調整，才能發揮檔管功能，提昇檔管組織績效。

（一）與監察院、法院機關之運作概況

目前有很多機關檔管承辦人員常因檢調單位查處機關內部的不法案件時，尤其精省後原省府所屬二十九個廳處會局之省府永久檔案移轉七萬六千件後，時常因有人檢舉不法案件需調檔或追查時，由於各廳處會局業務人員並無隨精省或檔案移撥至省府，大都就地改隸為中央各部會中部辦公室，在省府有關單位未承受

各該業務之情況下，都推由管檔案之檔管人員去面對監察院或檢調單位的約詢，以作者參與觀察發現，最近一次於本（九十一）年七月間監察院通知省政府就有關據訴座落 市 子段 地號土地遭 市政府違法征收案，由李監察委員 約詢到案說明，因本案涉及三十八年及六十四年檔案資料，係前建設廳、住都局主辦，其約詢重點在本案之圖書資料，如已無該檔案資料應說明原因、檔案移交及管理經過暨法令依據。以民國九十一年要查三十八年、六十四年檔案資料，無異由後人負責前人所留下來檔管績效？在實務上檔案管理時常會因年代久遠，無從查考，或因歷經檔庫多次搬遷疏散，而無法查明當年檔管情形，或無該案存檔，類此案件以前依規定係由業務主辦單位承辦或面對，現在卻改由檔管人員去面對監察委員或將來亦必須接受檢察官及法官的傳訊或出庭作証，此對檔管人員無不產生莫大的困擾，更易造成心理壓力與不安。所以以後在實務上檔管人員對檔管案件之管理，必須承擔很重的精神壓力，據此當年如無良好的檔案管理，則往後的檔管人員就要承擔檔管績效的責任。

（二）行政責任追究問題

因檔管組織編制及人員之配置，並無正式完整的幕僚分工結構，因此不能稱為組織，僅屬機關內部的行政幕僚單位而已，檔管人員平常之獎勵機會不多，遇有獎勵案件又從嚴審核，如參與機關辦理各項活動圓滿達成任務，各業務單位都會辦理獎勵事宜，但往往同一獎勵案機關業務單位都記功，而檔管人員名冊送至考績委員會往往被打折扣，造成同一機關的獎懲案，檔管人員的獎勵額度與人數都總比業務單位少，相反的因疏忽遭受處分機率頗高，而造成基層檔管人員的不滿，現行的獎懲政策業已造成基層有所不平，乃因檔管獎勵不多，而檔管主管卻要求績效，又要安撫檔管同仁，實有檢討改進之處。從本文第三章文獻探討上發現，縣府議處文書檔管人員之案例，現又舉一案例以八十六年九

月二十四日自由時報報導：「台北縣政府檔案『有借不還』、『逾萬件公文未歸檔』。決將十九名情節嚴重的員工，給予當面警告或記過一次處分」這不過是長久以來不重視檔管的現象之一，檔管人員對上項的管理均需依檔管規定定期催還，要不然日積月累就會有上萬件未歸還之情形，就有被處分的可能。⁴⁴類此情形台灣省政府亦會有，但礙於作者本身亦是檔管之一員，實難以將其統計公布，以免涉及他人名譽。

為鼓舞檔管人員士氣，省政府實應建立一套權責分明，具有激勵作用的人事獎懲要點，俾有效提昇整體檔管績效，才不致於打擊士氣。對於員工的獎勵，檔管體系以往對於辦理與機關有關之業務有功績者，則從優敘獎，而凡是辦理與檔案業務無直接關係者，則一律從嚴審核，造成檔管人員有所不平，且認為檔管人員既然是機關的幕僚，也是參與機關任務圓滿達成，在論功行賞上，理應一律公平處理，不能厚此薄比，類此現象可能係檔管主管為避免檔管體系人員從事非檔管工作之行政獎勵案太多而影響檔管工作推展。持平而論，若因參與本機關事務有關之獎勵案實應有適當的規定，才不致於漫無標準，原則上應以檔管專業工作的績效獎懲為主，其它獎懲為輔，爾後才能解決獎懲相關的爭議問題，達到激勵工作士氣之作用。

檔案法實施後，檔案新制的重新啟動造成檔管人員心理上及工作上很大的壓力，每日無不努力吸收消化因應各項新增的檔案業務項目，以不斷更新檔案資訊系統方面，實際上檔案中心並無專業資訊人員，為因應業務之需要形成稍具資訊常識之檔管同仁在處理日常例行業務之外，尚需撥冗上檔管局網站吸收資訊新知，並教導其他同仁，致部分檔管人員不堪心理壓力的負荷，都想盡辦法轉調其他業務單位，甚或外調或提早退休，這也說明長

⁴⁴ 路守常，〈建立完整檔案管理制度發揮現代檔案管理功能——台北縣府檔案問題根本解決之道〉，《檔案與微縮》，第48期，民87，頁24。

期以來政府不重視檔案事業，一時要建立健全檔管制度卻找不到檔管專業人員，而造成檔案人才欠缺的主要原因。

四、省政府檔管體系執行績效

九十一年一月至九月份台灣省政府檔案中心之業務執行績效，辦理省府各組室歸檔文件之點收、立案、編目、立卷計一七、九二一件及逾期未歸檔案之稽催一七六件；辦理現行檔案電子目錄彙送檔案管理局(第一季三、三三件、第二季五、七九一件、第三季五、七三件)共計一四、七九七件；清理及編製八十年至八十六年檔案擬銷毀清冊共計二八、八三七件；完成回溯檔案電子目錄第一次驗收共八萬五千件；辦理九二一地震相關檔案彙送檔案管理局計一二一件及相關檔案影像數位化作業配合工作；省府八十五年、八十六年銷毀檔案移轉國史館臺灣文獻館計三三卷、一、八六件；修訂檔案分類及保存年限區分表送請各單位依業務分工及職掌就表列類目名稱、保存年限逐項審核對後，送檔案管理局審查；辦理原秘書處自民國三十六年至八十九年之回溯檔案電子目錄委外建置工作招標相關事項；辦理採購「網際電子公文管理系統增修」議價案；辦理採購「檔案管理條碼硬體設備」公開招標事宜。

(一) 就台灣省政府最近二年來執行檔案管理工作業務績效可量化部分比較分析，如表 4-2 所示。

表 4-2 九十年與九十一年(1-9 月)業務績效比較表

| | 項目 | 90 年 | 91 年(1-9 月) | 備考 |
|---|------------------|----------------------|-------------|------|
| 1 | 辦理歸檔文件 | 26799 | 17921 | |
| 2 | 擬銷燬檔案 | 0 (行政院研考會 函示暫停執行 | 28837 | |
| 3 | 現行檔案目錄 彙送檔管局 | 0 | 14797 | 新增項目 |
| 4 | 回溯電子檔案 目錄建置 | 18158 | 85000 | 新增項目 |
| 5 | 二二八檔案移 轉檔管局 | 283 | 0 | 新增項目 |
| 6 | 九二一地震檔 案彙送檔管局 | 0 | 121 | 新增項目 |
| 7 | 辦理借檔 | 904 | 756 | |

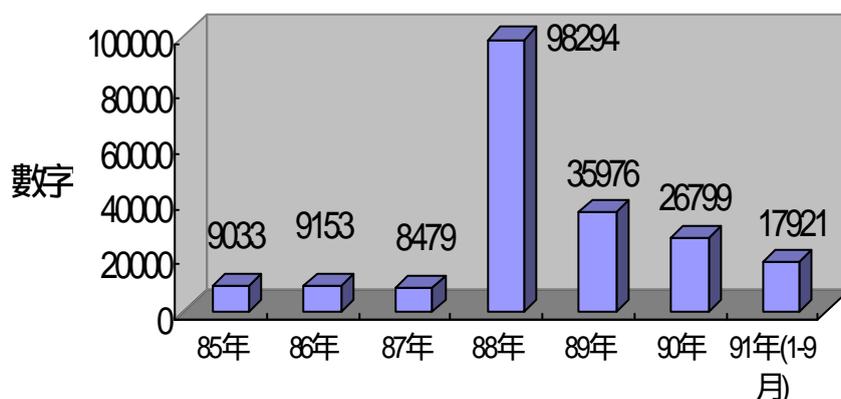
依上圖顯示：檔案管理工作可量化之重要業務績效，其項目七項中新增項目占了四項，係由於檔案管理局於九十年十一月成立後，依據檔案法規定並陸續頒訂二十四種子法及相關規定所致，因此省府配合檔管工作隨之增加，而例行辦理之歸檔文件，回溯電子檔案目錄建置，辦理借檔等工作，將來仍會持續增加趨勢。

(二) 歷年檔案作業數量統計表

表 4-3 台灣省政府檔案作業數量統計表

| 項目 | 歸檔 | 借檔 | 縮攝影幅 | 退離職手續 |
|----------------|-------|------|--------|-------|
| 85 年 | 9033 | 428 | 196026 | 115 |
| 86 年 | 9153 | 249 | 160800 | 190 |
| 87 年 | 8479 | 325 | 134934 | 245 |
| 88 年 | 98294 | 398 | 89488 | 582 |
| 89 年 | 35976 | 1133 | | 141 |
| 90 年 | 26799 | 904 | | 92 |
| 91 年(1-9 月) | 17921 | 756 | | 86 |

- 註 1.八十八年精省時，前省府二十九廳處會局移轉檔案 76815 件，原省府檔案數量為 21479 件，共計 98294 件。
 2.八十八年八月以後因受精省影響，基於人力不足，經費短絀，縮攝影工作暫時停攝。



圖：4-2 台灣省政府檔案作業歸檔數量統計圖

依上顯示：在八十八年檔案歸檔數量暴增為 98294 件，係因當年七月一日精省時由前省府二十九個廳處會局移轉永久檔案 76815 件所致，無形中增加檔管人員工作量之負荷，又由歷年歸

檔趨勢來看，自八十五年至八十七年每年平均 8888 件，在精省後八十九年至九十一年平均每年 26898 件，顯示精省後歸檔件數不減反增，可能係精省處於未完成階段，尚需處理善後問題，惟檔管人員卻因精省由十四人減為六人，其工作負荷量仍大，形成人少事多之情形。

第五章 研究討論

第一節 個人

壹、 科員

一、 省政府檔管科員：

由前章文獻探討所述美國檔案學會（SAA）認為「檔案工作從事者必要受過檔案專業教育和訓練，才能從事檔案工作，包括檔案鑑定、處置、征集、維護、編排和描述、參考服務和研究」與本文研究發現來觀察，以目前台灣省政府現有檔案管理人員專業技術，依其來源背景，均非符合檔案管理局發布「機關檔案管理作業手冊」⁴⁵所列檔案管理人員所應具備專業能力，亦非其所列選用檔案人員之原則人員，其專業技術當然不足，但因機關檔案管理人員都必須取得公務人員任用資格者，非一般人都可進用之人員，至是否亦可選任未取得公務人員任用資格之現職人員或約聘（僱）人員，則可依聘用人員聘用條例規定選任，以現行台灣省政府處於政府改造精簡原則下，研判檔案管理人員僅可能維持現有人力或略為增加替代役或短期臨時工之可能，因此檔案專業技術之提升，只有靠訓練來增加專業技能，若以目前台灣檔案教育來看，亦不甚樂觀，無論學校教育或在職培訓，只有「檔案管理」學分課程，或數小時的「文書管理」訓練，而且均設在台灣北部不到十所大專院校，可見其訓練管理並非容易。

顯然，根據本文第四章研究發現顯示，國家檔案局漸漸發揮功能，省府檔管體系受國家檔案局推動各項專業教育訓練業務，

⁴⁵ 同註 38，頁 5-5。

已有長足進展。唯因國家檔案局成立時間仍不久，省府檔管體系仍有很多改善空間，因此未來若能再加強專業訓練，使檔管人員在執行工作時都能獲得適當的職能，才能發揮其真正檔管的功能。最重要的是要有充分職能才能事半功倍的發揮其功能，否則檔管人員專業素質原本就有待提昇。依據民國九十年十月行政院研考會對機關檔案管理現況調查分析報告指出，以現有單位檔管工作人力之評估表現來看，各單位檔管人員人數有 74.7% 為一員，而工作人員在五員內佔 97.2%。再就前述研究報告有關各單位現有檔管人員分析，有六成以上感人力不足，已達 66.4%，而只有 10.3% 有擴編計畫，而檔管人員之專業性亦亟待提升，⁴⁶ 惟以目前台灣檔案教育方面，在檔案法實施與檔管局成立後，在人才需求方面，更需要延攬各式各樣符合檔管條件之專才，在教育發展上更需有發展檔管之延續性與專門性之特色，更需要培育專業知識人員負責管理檔案工作，否則在檔管體系之組織結構及職能無法改變之情況下，檔案功能與成效將難以有效發揮。隨著檔案管理局成立後，基於各業務需求，最近始發揮其領導協調之功能，與各相關檔案機構合作，譬如中華檔案暨資訊微縮管理學會合作舉辦定期或不定期之講習或訓練，據此台灣省政府檔案管理人員才有充實檔案專業技術之機會。理想之情形是，檔案管理人才在近年來政府財政困窘及人事採緊縮凍結政策之際，在組織發展方面，不可能再增加人力，只維持現有人力為原則，在無法增加人力與訓練經費情況下，應改以「質」的提升為重點，⁴⁷ 由於台灣省政府現有檔案管理人員不足，應規劃協調與中部各縣市政府合作，聯合舉辦講習或訓練，並申請檔案管理局補助訓練經費或支援師資講授。

省政府檔案中心科員是組織的基本個體，負責承辦各項業務

⁴⁶ 國家檔案局籌備處編，〈機關檔案管理部門訪問總報告〉，台北市：國家檔案局籌備處，民國 89 年，頁 5。

⁴⁷ 同註 20，頁 3-15。

的基本工作，如擬辦公文、各項方案、計畫之草案、執行上級交辦事項等工作必須連繫、協調與其承辦業務上相關單位人員，俾能迅速解決問題，完成任務。但檔管人員組織編制員額與實際員額有所差距，且須參與省政府各項工程採購事項及其他非檔管專業工作，造成檔管人員無法專業於檔管工作的推動上，因而影響到整體檔管工作績效。以省政府暨附屬各機關數檔管機關編制人力（18人）之比率分析，平均每一個檔管人員須負責1.2個機關與單位檔案管理工作。

檔管工作事項中之辦理清理檔案銷毀作業，在實務上需耗費相當多的時間及人力，其作業程序依檔案法第十二條規定應先制定銷毀計畫及銷毀檔案目錄，以及依機關檔案保存年限及銷毀辦法製作，檔管人員需從製作擬銷毀檔案目錄送會各相關業務單位同意銷毀檔案後，連同銷毀檔案目錄銷毀檔案計畫表以及機關檔案分類及保存年限基準表，函送檔管局審核後，通知國史館台灣文獻館揀選，若其認具史料價值者則應其提供使用，餘由本機關再整理後才能洽請民間紙業公司銷毀溶為紙漿。

實務上，清理銷毀製作過程及送會各相關業務單位表示意見時，如認為有延長保存年限之必要者應簽註延長年限及理由，實質作業須耗費很多時間及人力，尤其各業務單位承辦人員對年代久遠、或非本身專業上無法認定時，往往不敢或不願負責，會章多採保留，致使銷毀檔案績效不彰，導致無價值案件愈積愈多，典藏庫房與人員相對增加，與相關個人或單位團體查詢時，從函送各相關業務單位人員到期並查催作業到函覆回件就須花費二個星期以上之時間，回復後還需與原檔案資料核對，分別依銷毀、續保年限抽辦彙整後，再把檔案裝訂回去若有不符之處，尚須請各該業務單位人員說明或補正後再依規定處理，由於審查核對非常耗時費力，故審核期間必然會直接影響到其他檔管業務的正常推動。至於送請中央檔管局審核時，亦是耗費相當時間，以九十

一年度為例，截至十月底前由省府函送檔管局銷毀檔案已函送二十七批次，銷毀清單與銷毀計畫共計二萬八千八百三十七件，目前僅回復一批次，計六百七十三件，可見審核程序相當審慎與繁複，審核後檔管局會有不同意見，則需再修改或申復後才能定案，以現行的審核流程，恐無法短期間內有良好的銷燬檔案績效。因此清理銷毀送會各相關業務單位表示意見，宜規定最長期限，逾期者均依其保存年限規定辦理銷毀。

檔管受理借調案件之流程，首先就是要先審查資料內容及來源，再予分類。而資料的分類，依案件性質分為本機關存檔或他機關存檔案件，所謂他機關就是本機關以外之機關含前省府二十九個廳處局會存檔案件，先確定存檔所在處再依檢調規定程序協調連續處理。而所有處理過程中，必須與前省府二十九個廳處會局等改隸中央機關各有關單位取得密切聯繫，如檢調案件進行中，對於相關人員的查詢，卷宗的調閱等，均須透過行政組織體系的配合與協助，案件才能順利進行檢調。若行政組織體系不願配合或配合度低，則案件的檢調可能因而延宕甚或無從查起檔案在那裡根本連線索都沒有，久而久之該檔案就以疏散或銷毀方式處理，導致重要檔案或有價值之檔案消失，類此情事都有可能發生，部分卷宗的遺失，對承辦人或保管人而言，可能會遭致行政處分，但對涉案當事人而言，則可能因無具體的證據可資證明其處理上的瑕疵或不法，而免予被追究刑事責任。

檔案檢調應用業務，在實務上之運作本文第五章研究發現已提及由於精省之故使原省府二十九個廳處會局之檔案借調程序也因各機關的改隸歸屬而有不同，時常發生溝通不良問題而打擊工作士氣。借閱檔案除有照規定歸還檔案外，另有因特殊原因無法如期歸還者，如檢送法院訴訟案卷就有無法如期歸還者，必須定期去函催還，不過因屬訴訟案件，往往超過三至五年才歸還，造成檔管作業困擾，惟本（九十一）年檔案局檔案新制規定檢調項

目後，使借調檔有明確依據，但欠缺強而有力之拘束力，如他機關借調檔逾期不歸還時，本機關並無強制其歸還之權限。

現階段的檔管工作重點為配合中央檔管局健全機關檔案管理制度，促進檔案開放與應用，上述之檔案政策，因我國檔管工作長期不受重視，一切百廢待舉，檔案法公布實施及檔管局成立亦是去（九十）年之事，當然檔案工作績效無法彰顯，就如同教育工作一樣為百年事業的工作；亦是一種良心事業，事實上，檔管的主要功能應具有：1、行政稽憑功能；2、法律信證功能；3、史料供證功能；4、研究資料功能。只因當初立法擬訂時將檔管的主要功能定位在檔案的開放與應用工作上，由於機關檔案管理迄今尚未健全化，諸如之檔案清理銷毀業務，法規上並未賦予行政處分之職權，才會造成今日檔管機關人員無力感，致無法充分發揮檔管應有的功能。

二、 附屬機關檔管人員

省政府附屬機關之檔管人員之職掌為辦理該機關檔管業務，並對上級檔管主管負責。其任用方式，因未設檔管專責單位而與相關單位合併設置，係由該機關首長指定文書人員兼辦。檔管人員只有一人兼辦，並要全權負責辦理該機關之檔管業務，含檔庫安全維護及機密檔案維護工作，一個人必須獨立處理機關各種偶發狀況及正常業務的進行。是故，附屬檔管人員一人必需兼負處理內部機關業務外，尚須應付來自上級的各項檔管業務交辦事項。

其組織結構單純，並無水平組織結構之分化，亦無業務上分層負責的垂直分工，所有檔管工作均由一人自行統籌辦理。為有效執行機關檔管業務，機關檔管人員必須運用機關資源，結合

機關內外部環境各項組織、團體並運用個人之人際關係去處理檔管業務；同時透過非正式編制的組織團體，結合機關內部各單位人員共同推動機關的檔管業務。附屬機關檔管人員除須結合機關人力、物力資源外，更須在首長支持督導下，才能順利推動機關各項檔管工作；如以結合機關內部之秘書、人事、總務等相關業務人員共同實施機關檔案安全維護工作，有效預防各項偶發狀況，以維護機關檔庫安全，這也是檔管業務職掌之一。以基宜區車輛行車事故鑑定委員會為例，係台灣省政府附屬機關之一，員額編制主任委員一人，秘書一人，技士一人，工友一人並以工代職共計四人，依車輛鑑定案件比例規定並未設檔案專任人員，係由機關首長指定文書人員兼任，因未符置專任檔管人員標準，這些未設檔管人員的機關，其檔管業務均由省政府檔管中心統籌督導辦理。

台灣省政府附屬機關設有檔管業務計有十二個機關，大都均由文書人員或工友以工代職兼任。其承辦業務包含檔管工作職掌上之各項目，如檔案點收、立案、編目、立卷、複製儲存、入庫、檢調、保存修護、應用、鑑定、清理、銷毀、移轉務等均由一人統籌辦理，甚至有部分車鑑會人員因機關規模小且人力又不足，內部人員除需辦理文書、檔案業務外，還得兼辦會計、人事業務，顯見業務繁忙且責任亦不輕。

目前附屬機關檔案因亦需配合檔案法相關規定業務繁多，在檔案清理銷毀工作方面，除了須將檔案分由機關各業務人員鑑定是否有再保存價值或銷毀提出簽章認證外；並須協調相關業務人員提供不合時宜之檔案規定反映修正，並利用業務往來機會宣導文書檔管業務相關法令事項。

附屬機關檔管人員乃屬檔管組織最基層的工作人員，個人負責執行檔管職掌上各項業務，平常之工作除辦理本身文書業務工

作外，再兼辦檔案工作，如承辦檔案管理法令宣導工作、依據檔案政策訂定檔管配合措施，受理民眾借調檔案事宜、協助受理車輛事故鑑定案件、兼辦會計業務等事項，一般在定期鑑定會議開會日其工作即負責兼辦民眾報到手續，陳情案件的彙整等，尤其最近配合檔案政策需建置檔案目錄等檔管新制工作以及定期清理檔案擬銷毀彙整資料等，更增加工作負荷量。

綜上：省府檔管體系之基層檔管人員之基本職責，除須負責機關內部的檔管工作外，尚須負責承辦機關相關機密檔案保管維護及機關檔庫安全維護工作，此種不同性質之業務，亦增加檔管人員工作負擔。在機關事務中，凡涉及與機關檔案庫安全因素有關時，一定由檔管人員來承辦，因檔管過去都是從事與檔庫安全有關的工作，庫房管理工作在整個作業流程中，是居於幕後工作，扮演默默堅守工作崗位角色，不易表現工作成果，面對的是冰冷的庫房，重複的提卷、還卷以及排架的作業流程，簡單枯燥，但管制的責任卻很重大。而民眾借調檔案應用，亦先由檔管人員出面協調處理；甚至機關員工發生檔案遺失情事，都會轉交檔管人員出面協調相關人員；機關遭遇檔案資料失竊事件、檔案庫遭天然災害、人為破壞事件，均需由機關檔管人員負責協調、通報處理。此種身兼數職的檔管工作，如何有效彰顯檔管績效？因此導致檔管人員窮於應付各種雜項工作，無法專心於檔管健全、應用業務上，而必會影響檔管績效。依檔案法施行細則第二十七條規定，⁴⁸ 檔管業務應定期辦理考評與獎懲，在當前政府財政困窘、人力不足的情形，要求各機關短期內即刻辦妥法令所規定的相關事宜，是不可能做到的，只能朝此目標努力，在重視績效制度之下，為提高基層承辦員之工作效率及工作士氣，除予以各項獎勵外，對於檔管人員之待遇、職等及升遷上亦應重新考量，且應強化檔管的「工作意義」及「工作價值」，就必須引用 Maslow(1954)

⁴⁸ 檔案管理局，〈檔案法施行細則〉，民 90.12.12，檔秘字第 0002054-1 號令發布。

的「成就感」與「尊容感」的需求理論，對於承辦員工作繁重，檔管清理銷毀工作事項繁多，在清理工作不易的情形之下，有必要提高工作承諾，以提高工作士氣。並給予更高的工作誘因，讓承辦人員能發揮高度責任心，以提昇工作績效，因此在獎懲規定方面應不時給予適當的獎勵，以資鼓勵。

為有效發揮檔管機關體系的功能，提高檔管績效，對檔管法令不合理之處應明確的修改，俾建立一套能有效執行檔管機能的制度，提供檔管人員適當的職權，確定檔管單位的組織地位及檔管人員的角色，應改進以前不重視檔案的觀念，而重新檢討檔管體系的制度、職掌及功能角色，才能確實發揮檔管功能。

貳、股長

台灣省政府檔案中心之股內業務是平行分化，但實質上各項業務皆須透過股內同仁間之協調，才能綜合各項資訊完成一完整的檔案工作，如就機關檔管狀況評估工作而言，表面上是依檔案處理程序五個步驟分工合作，由第一關的檔案產生業務開始，由該承辦人負責點收彙整作出檔案分編，但實際上第二關是結合第一關之檔案資料立案編目，再進入第三關檔案整理之立卷、複製儲存後，再進入第四關檔案保管與應用，檔管結果所整理到的檔案公文才能入庫管理、保存修護、檢調、應用，檔案程序暫告一段落，但歸檔之檔案資料需定期依保存年限清理簽辦，就必需進入第五關檔案鑑定與整理，其程序又分四個步驟即是清查、鑑定、銷毀、移轉等檔案相關資料整編，如此才能建立完成正確且具有價值的機關檔案。俾提供機關真正有價值性且正確的檔案資料，並做為機關行政稽憑、法律信證、史料供證、研究資料等事項的參考，檔案管理全部流程都要靠股長統合監督，並按照年度計畫進度期程列管，才能有助機關良好檔案管理制度的建立。

為貫徹「健全政府機關檔案管理制度，促進檔案開放與運用，發揮檔案功能」之檔管政策，股長須就各承辦業務之人力運用提出檢討，並協調各同仁共同研擬業務分配，俾各項業務之推動，能有效結合各業務程序上的互相需求。所以須透過各同仁間的相互協調、分工合作，才能順利推動機關整體檔管工作，發揮檔管之功能，促進民主政府開放形象。

股長之角色及功能除指導所屬科員、技士執行上級檔管機關政策指示事項外，同時須依秘書室主任及文書科科長之命，執行該股之業務，對於附屬機關檔管機關之檔案業務執行不力或執行上有所困難或無法執行者，有義務積極輔導或協助解決機關各項檔管問題，以緊密聯結省政府暨附屬機關整體的檔管業務，俾能提高檔管績效。

因精省後員額被控管下股長升遷不易，為解決現有機關員額限制，建立機關人事異動遷調制度，並能適時提供工作承諾之獎勵，以提昇其責任感及榮譽心。必要時亦可採職期輪調制度，避免因久任其位而生厭倦，不利檔管工作的推展。股長宜建議若能依法取得檔管專業執照，或比照稅務員或專業人員支領專業津貼或加給，將會大大提高工作士氣。

依照目前各縣市政府組織自治條例與員額編制表觀之，檔案管理單位大都隸屬於各縣市政府組織架構中的二級單位，其上級主管單位是秘書室（處）或行政室，有些部分是獨立檔案管理單位，如檔案課（股）；但有些部分則是文書管理單位兼辦檔案管理的業務，由上述情況觀察現行地方縣市政府對檔案管理的制度是零散且紊亂，組織體制不一，依職務列等層級觀察，課（股）長之列等是單列八職等，就以台北縣政府而言，依八十八年十二月「台北縣政府組織自治條例」設置檔案課，所經管檔案文件，自三十五年迄今已達四百萬餘件，數量可說很龐大，但由一位八職

等課長領導二十人檔案管理人員，且所轄台北縣各機關學校數量多達四百多個，有如「事多位輕」之嘆。⁴⁹

台灣省政府檔案中心，係隸屬秘書室文書科之下，設置檔案股，編制八職等股長一人，經管檔案文件自三十五年迄今近二百四十萬件，所轄除檔案中心、法規會、訴願會外，尚有附屬機關十二區車鑑會，數量多達十四個，適逢檔案法自九十一年一月一日實施，各項相關子法二十四項陸續公布施行，對於機關本身的檔案管理配合措施，亦需不斷跟據上項子法配合機關特性加以訂定或修正，面對前所未有之新措施，據訪查檔管人員時，均已感受到有莫大的沈重負擔，在心理上已遭受到極大工作壓力的衝擊。

以垂直分工而言，按檔案管理係屬廣義文書管理之範疇，上游文書作業良否？將會影響下游檔管作業，檔案股面對的是各組室會登記桌文書收發人員，如業務單位未確實配合辦理，在溝通協調上，若以一股之層次效果可能不大，常造成事倍功半之檔管作業困擾。因此有必要提升科級層次，鑑於台灣省政府精省後已定位為行政院派出機關，職位自應與中央部會之組織編制有一致性，目前中央各部會之檔管單位均設有檔案科，為同工同酬之平等理念，以及筆者與檔管人員訪談和觀察，亦認為現階段為配合檔案新制執行，省府檔案股實應提升為科級之需要性。

依據檔案管理局在「機關檔案管理部門訪問總報告」中指出：部分機關檔案管理單位位階較高，其業務執行效率較佳。譬如外交部將檔案資訊部門合一，成立檔案資訊處，屬機關內部一級單位，如此建置，一方面可提升檔案管理人員之地位，另一方面使資訊與檔案密切配合，強化檔案管理人員利用資訊處理檔案業務的能力。又如國防部將所屬機關檔案單位整合，成立檔案管理中

⁴⁹ 陳靜瑜，〈樂在檔案工作〉，《檔案季刊》，第1卷，第2期，民91，頁130。

心，使檔案事權集中，管理作業流程統一。據此，可發現若提高位階，與業務執行效率佳成正相關因素。因此台灣省政府檔案中心之檔案管理人員之位階如何提升才能紓解壓力與提升工作效率，其最有效方法，根據訪談及作者本身之經驗，認為將現行之檔案股升格為檔案科，其背後隱含之意義是，一方面職等提高，心理感受平衡，符合同工同酬原則。另一方面位階提高，就擁有較多資源，如人力增加、經費較多，才是根本解決之道（詳見附錄訪談紀要）。

參、主任

省政府秘書室主任之角色與責任，依 Mintzberg(1973:56-96) 對領導者角色扮演分析，做為一個檔管主管應扮演的是一個表徵者角色，其對外代表檔管體系參加例行性及重要的社會活動；引導及激勵同仁達成組織體系的目標；同時擔任組織與個人、組織與上下層級間及對內對外平行的組織關係連絡人；主管亦是重要資訊的傳播者及發言人，負責對外資訊的傳播及發言；檔管主管亦應具備企業家的精神，主導組織的創新與變革，讓體系內各個單位能有效整合，達到行動一致的效果；領導者亦是穩定紛亂者，穩定檔管體系，不致產生亂象；同時主管亦是資源有效的分配者及談判者，其必須思考讓有限的資源發揮最大的效果，且領導檔管體系對內或對外的協調談判，以建立共識、減少衝突，產生更高的組織績效。⁵⁰ 故從領導者的角色觀之，省政府秘書室主任係擔任中央機關與地方機關間的連繫與溝通之角色，檔管主管對檔管組織整體的責任而言，秘書室主任對省政府暨其附屬機關檔管體系檔管業務應負成敗之責任。

⁵⁰ 楊永年，《建立以地方政府為主題之救災組織體系》。南投：國立暨南國際大學，民 89.10.21，頁 5-7。

秘書室主任負責與機關內部及外界相關單位的連繫與協調工作，是秘書室的大家長，其職掌是綜理文書科、事務科、綜合計畫科、新聞科、外事科、交際科等六科業務，對於文書科內之檔管業務負有監督責任，其對檔管業務之監督項目計有：機關檔案法令疑義解釋之核定、檔案研究改進之核定、檔案編管之核定、檔案清理與保護之核定、擬毀檔案之審核、移轉檔案之審核、檔案庫房維護之審核案件等相關事項，且兼任台灣省政府事務管理工作檢核小組召集人，分平時檢查及定期考核辦理事務工作檢核並適時提報機關首長報告並提改進意見，其對檔管項目之檢核，提出檢討改進，俾作為日後檔管案件改進的依據。

秘書室主任之任務之一就是亦須負責對上級檔管業務的溝通、連繫及對外之平行單位的業務連繫如監察院、行政院各部會中部辦公室、中央檔管局、地方法院等機關，對省政府附屬機關檔管業務亦須負有監督之責，由於省政府各組室會之業務各不相同，故各單位公文歸檔管理狀況亦不同，除採購、營繕、財物管理事項外尚有民政、財政、經建、教育、農業、社政、役政、勞工、地政、新聞、衛生及人事、主計及秘書的特殊性業務，所以須協調各單位擬訂各項檔管業務協調措施，為統合各單位之檔管業務，亦必須透過「事務工作檢核小組會報」作為省政府檔管業務連繫協調的主要機制組織。而秘書室事務科即屬於該小組的秘書單位，又屬於該室所轄恰好作為各組室會事務含檔案工作溝通與連繫的樞紐地位，而秘書室主任就成為統整監督連繫的主要角色。

。

第二節 團體

團體的定義是指兩人或兩人以上，具有共同目標，且心理上相互意識到其為團體中的一員。⁵¹ 因此省政府檔管組織內之股可稱為團體。茲以台灣省政府檔案中心之各業務承辦人互動為例，台灣省政府檔案中心之業務係依檔管工作流程劃分，分別依檔案產生、分編、整理、保管、應用、鑑定、清理等不同業務性質分工，係以功能取向先分工再整合，但其流程有如工廠生產線環節相扣，屬上、中、下游之密切關係，惟精省後組織急速縮減，檔管人力由十四人精減為六人，實感人力不足，且需面對省府近五十年遺留下來之檔案，又適逢檔案法實施及中央檔案局成立後陸續訂定二十四種子法，為因應一波又一波新增檔管業務要項，除本身每天必需承辦的工作外，還要配合辦理檔管局所規劃的檔管新增工作，新增與舊有工作混雜在一起，每一位承辦員均感分身乏術，由其最近為配合檔管局在三年內建置完成機關永久檔案電子檔案目錄，因擁有上百萬之檔案公文需建置，而採用外包建置，又為趕工作績效每天輪流排定檔管員工加班配合承包廠商在場作業，鑑於檔管工作之目的係在於保存公務機關依法行政之各項記錄資料，在現職員工之認知是把現在的業務項目做好，對於過去或前人留下來的檔案資料作重新整理或善後工作，從心理面就會有排斥感，若從長遠看檔管事業是國家百年事業，是在維護國家歷史文化資產，檔管制度與作業執行周延與否，攸關國家未來發展影響至鉅。所以建立檔管人員之正確觀念與專業技能培訓是刻不容緩的要務。一般而言，檔管工作是一種良心事業，承辦人員在任時所承辦之業務做的好壞當時是看不出來的，績效很難評

⁵¹ 同註 8，頁 107。

估，所以目前檔管工作重點即在健全檔管制度，但檔管工作現在雖努力勤奮工作，短期間卻難立即呈現成效，因此檔管是一種當前非常重要而且極具挑戰性的工作。

第三節 組織

壹、省政府檔案中心

省政府之檔管組織是機關的幕僚單位，其業務工作除執行檔管局應配合的檔管工作外，同時也是省政府各附屬機關檔管單位的指導及決策單位。如機關發生重大、特殊的檔管狀況或偶發事件則應即時通報。由此可知檔管體系對政策的執行模式，中央檔管決策轉達省政府檔案中心，再由省政府函轉各附屬機關之作業方式處理，故省政府檔案中心本身兼具決策與執行的雙重角色及任務。

現因精省階段尚未完成，而檔案管理人員與經費預算卻嚴重不足，檔案管理人員之工作範圍，項目多且程序繁雜，從檔案產生（點收）、檔案分編（立案、編目）、檔案整理（立卷、複製、儲存）、檔案保管與應用（入庫管理、檢調、保存修護、應用、庫房安全管理、）、鑑定與清理（鑑定、清查、銷毀、移轉）等，乃是一系列的作業程序，每一工作過程是否依相關規定確實執行，影響工作績效甚鉅，亦即檔案管理工作的良窳，就必須在平時工作上有適當的控管，因此人力與經費的充實條件下，才能落實良好的工作品質績效。但在當前政府財政困窘、人力緊縮的情況下，要求機關依據檔案法第四條規定：「各機關管理檔案，應設置專責單位或指定專責人員，並編列年度計畫及預算。」以及引用「機關檔案管理單位及人員配置基準」第六點第一項規定：「各機關所需檔案管理人員員額，應參照檔案管理局訂定之機關檔案管理人

員額配置計算方式，並兼顧機關總員額之合理分配定之。」來計算檔案管理人員配置員額，或依此增加管理專責人員，若依上開檔案法規定，因無訂定一標準比例，將使各機關無所適從，且依上開基準規定，亦只是行政規定，對各機關首長而言，亦只是參考，並無強制效力，若機關首長不重視或應付敷衍了事，說實在亦無可奈何，若人力不足要執行檔管新增業務，真是強人所難，就會影響檔案績效。就人力資源嚴重缺乏之情形下，未來在總員額不變時，統合各機關人力，採檔管人員與一般人員集中辦公，可以統一充分運用人力支援，因此省府檔案庫房應搬遷至集中辦公區人力才能互相調度支援，以發揮檔管體系的整體功能。

由上章研究發現台灣省政府主席對檔案管理雖很重視，尤其現任主席亦曾於就任不久巡視省府檔案中心表以關切，但適逢「精省」之際，財政預算急速縮編，僅指示配合檔案管理局計畫期程分年分期達到預定目標，已屆臨所謂「巧婦難為無米之炊」境地。若為落實推動檔案管理工作，其理想方法是就檔案管理實際作業面臨的困難問題，不斷向機關首長陳報，使首長感受時間上有壓力，再向其努力爭取檔案相關人力、設備與經費，以省府檔案中心現行編制員額六人，若以現行檔管單位與人員配置基準規定相較應配置員額為七至八人，應可再增加二至三人。惟最根本方法，茲據文獻資料與訪談結果，還是建議中央修訂檔案法，將有關專責單位人員、預算經費硬性規定一定標準比例，亦即是以立法保障方式設基本預算比例，以滿足檔案管理目前急迫需要之人力與經費。

檔管人員之人事的任用、升遷管理均屬內部升遷，適用八十九年訂頒「公務人員陞遷法」規定，檔管人員升遷並不比一般行政人員快，職務工作卻較其它單位繁重且負有督導各附屬機關檔管業務之責，實感升遷不易，工作繁重，工作壓力大，所以中央檔管局之作業方式處理，應修訂檔案法將各機關檔案管理員額訂

定一定標準比例並將檔案管理人員列入專業人員，俾使檔管人員之總員額受到保障且升遷不受一般行政人員影響，才能建構一個專業、專責且能發揮檔管功能的績效組織，有效提昇民主開放的政府形象。

現精省條例之實施階段尚未完成，而台灣省政府已被定位為行政院之派出機關為非地方自治團體，職掌縮減，員額大幅精減，截至九十一年三月省府及所屬預算員額，職員四二三人，若省府回歸地方制度法實施後，或配合中央政府組織再造放寬適用「行政機關專案精簡要點處理原則」加速達成合理員額時，各單位組織編制之增設與否，機關首長有相當大的自主權，機關首長認為某單位不重要或非設不可則可自行調整合併或增設。⁵² 因此首長如認為檔管單位對其功績幫助不大者，則檔管單位組織發展就會受到阻礙，因此機關政府首長掌有機關組織編制員額控制權及組織單位設置權。若不重視或不支持檔管工作，則檔管績效目標可能會嚴重落後，屆時檔案法所規定三十年內檔案開放與運用可能會受到影響，因此若要檔管單位有績效，檔管單位組織宜立法以一定比例標準保障，才能以竟全功。

其次省政府檔案管理組織預算雖然是科室編列預算，但因其仍為省政府的總預算之一部份，故須受到機關首長的控制。此乃因機關檔管工作之良窳繫於首長的重視與否，若無機關首長及經費之支持，機關檔管工作就無法有效推動，如宣導、訓練、講習等經費就無法編列，檔管人員之素質將難以提高，甚至檔管例行需配合中央檔管局新規定而必須馬上辦理之檔案工作都會因而無法進行。進而影響整個檔管工作無法順利推動。

機關檔管工作之良窳，除須結合各有關檔管機關共同推動外

⁵² 《監察院監察委員巡察台灣省政府業務簡報》，台灣省政府編，民 91.3。

，機關首長的魄力與決心，亦是決定機關檔管成敗的重要關鍵。如果機關首長能以身作則，重視檔管業務，強化機關檔管績效作為，必能樹立機關民主開放形象之政府。反之，若機關首長不重視檔管工作，且本身忽視檔案價值者，都會盡量規避檔案各項法令規定，而間接阻礙了檔管業務之推展，使之無法發揮檔管應有之功能，由於檔管人員在機關內部是機關首長的幕僚單位，依法令規定，須秉承機關首長之命，依法從事檔管工作。

若機關首長不重視或不支持檔管業務，對檔管工作而言，就是一種無形的阻力，平常員工都會以機關首長之好惡作為學習之榜樣及行為依據，作為行事之準則，因機關首長的態度直接會影響到機關檔管工作的推動情況及機關檔管之良窳，機關檔管的良窳取決於機關首長是否重視檔案與貫徹健全檔管制度之意志力。因此，檔管人員應全心全力促進機關首長建立貫徹執行健全檔管制度之決心，則檔管工作才能順利推展，機關內部的檔管業務就會因機關首長的重視而有良好績效。

貳、省政府檔管組織體系

一、與內部組織連繫、協調及運作情形

台灣省政府檔管體系以省政府檔案中心為主體，另外包括附屬機關檔管人員，而附屬機關並未設檔管單位，故平常靠公文往來或透過省政府每月召開之擴大省府委員會及主管聯席會議及各項業務會報連繫，或透過檔管訪問督導業務、機關安全防護檢查；機關稽核小組檢查或各種會議互相溝通、連繫，遇有緊急、重大之檔管事件時，諸如天然災害、水災、風災、地震等，即須以電話、傳真、電子郵件或派專人迅速通報處理。例如八十九年七月十九日晚間，南投縣中興新村地區豪雨，造成台灣省政府檔案中心積水災害，積水盈尺無法排洩，部分檔案資料泡於水中，情

況危急，為爭取時效，立即動員人力全力搶救檔案資料，並對外協調聯繫除運用消防隊體系抽水、清掃泥漿，動員其他業務單位人力支援投入搶救，經此教訓台灣省政府內部各單位有必要分水平與垂直單位之協調整合，除由檔案中心之人員自行分工權責劃分清楚，在第一時間內搶救檔案資料，並建立完整通訊設備，連繫協調本府各單位動員支援，因屬內部單位存有隸屬關係，指揮系統較完整並富有機動性，整合較具體、較具機動性，但侷限於較小規模之災害。另如八十八年九月二十一日九二一大地震，因災害規模太大則需與外部各有關軍、警、消等機關整合，才能維護檔案安全。

省政府檔管體系與本機關相關單位聯繫協調事項為各單位公文辦畢文書檔案歸檔程序事項、檔案興革建議事項、機密檔案歸檔事項與機關檔案設施安全維護等支援事項及其他有關檔管業務需協調事項。省政府檔案中心與機關內部的業務互動平時除藉公文的往返外，亦利用機關主管會報、省府月會、事務管理工作檢核檢討會、檔管業務督導小組會報等時機溝通、協調，並不定期舉辦工作座談會、業務講習會，宣導相關的文書檔案相關規定，以灌輸員工對檔案的重要性與認識知能，避免檔案遺失情事發生，以減少機關檔案管理作業弊端，即藉用各種機會加強檔管宣導教育，期能將檔案價值觀念傳輸員工重視。因要建立政府民主開放形象不能單靠檔管人員的力量，尚須透過教育宣導，廣為宣傳給每一個民眾全面知曉，檔案的功能才能發揮其價值亦才能顯現績效。

另省政府雖透過「事務管理工作檢核小組會議」的運作，每年定期舉辦二次會議，一般分為上半年及下半年。會議中就此段期間各單位之工作考核成效提出檢討報告，並針對此期間發生事務含檔案管理案件之業務單位提出說明與檢討，並研擬改進之道。工作檢核小組是檔案中心與各業務單位針對機關檔管狀況相互

溝通及研討的組織，透過小組會議作成的決議能有效規範各單位的檔管作為，且能結合各組、室、會，針對機關內部易滋檔管弊端業務訂定各項預防措施並擬訂改進方案與注意事項，俾供各單位據以執行。省政府檔管體系與本機關內部相關單位協調事項大略如下：(1) 承辦員公文辦畢檔案歸檔資料提供建議事項。(2) 檔管興革改進事項。(3) 機密檔案維護與機關檔案庫房設施安全維護等支援協調事項。(4)其他有關檔管業務需協調事項。

在檔案資訊設備應用方面，為配合檔案法之施行，省府依照檔案局的計畫期程著手將過去的檔案進行清理與回溯編目的工作，以便提供民眾申請閱覽、抄錄或複製，增進決策的透明化，由於前章研究發現省府檔管體系之組織、人力及設備明顯不足，尤其檔案資訊化更顯不足，據資料顯示到九十二年度為止，行政機關檔案管理電子化比率不到 15%，而檔案電子目錄比率更低，⁵³ 省府檔案中心為建置檔案資訊設備，與省府資訊小組就必須產生互動關係，經筆者與檔管股長訪談並深入觀察獲知，因省府資訊設備預算均編列在會計室資訊設備項下，由該室控管，其經費需事先知會同意才能支應，為此檔案中心有時須透過非正式組織的管道先行與資訊小組成員取得初步共識，在本年度內已有兩案例成功，如網際電子公文管理系統增修與檔案管理條碼硬體設備，就是透過此管道先行非正式溝通運用私底下互動情誼，再以正式組織管道簽報核准，而獲得經費支援，上述案例顯示非正式組織之運用，有時更容易得到良好的效果。

據此，檔管業務需要所訂定的各項檔管措施及針對機關內部檔管業務流程所擬訂的相關規定或注意事項，如檔案清理銷毀之審核簽註應注意事項，就必須結合機關內各單位共同執行，才不至於各自為政作法標準不一，或在實際執行上產生不負責任或專

⁵³ 黃明祥，〈確保檔案資訊安全，拓展檔案資訊加值運用〉，「檔案管理策略」研討會，民 91.8.29，頁 2-2。

業能力不足而無法鑑定是否銷毀，致使清理工作室礙難行。而在借調檔案工作上如欲使檔管單位發揮真正的功能，就必須要規定授予檔管人員充分的職權如行政處分權及稽催權，才能讓檔管單位的功能完全發揮，檔管績效必然能快速提昇。

二、與立法院組織之運作、聯繫情形

省政府秘書室單位係屬省政府之幕僚單位，下設文書科、事務科、交際科、新聞科、外事科、綜計科等六科，其經費預算是編列在省政府總預算中，因省政府精省後被定位為行政院派出機關，省政府的總預算是列在中央政府總預算內，因此須經立法院審查通過後才能動支，而省政府秘書室檔管體系的經費預算及決算都須經立法院審議，據此省政府檔管體系之運作及業務推動亦間接受立法院監督，而立法委員在議場上有權質詢各機關（構）的各項施政作為，事實上，對於立法委員的質詢事項或關心事項，秘書室幕僚單位必須依法答覆或處理，故立法院亦有間接監督檔管體系之功能。

省府秘書室單位與立法院組織之溝通、協調往來，除個別事項之連繫協調外，一般都藉議事質詢的機會互動較多，如定期性的會議溝通，立法委員在公務上針對機關發生弊端業務提出質詢或提供涉嫌不法情事之線索要求處理，或對秘書室之公共關係、外事、事務、文書、新聞等幕僚相關業務提出質詢，尤其省政府精省後的各項經費預算編列與精省前大不相同，省政施政項目及施政作為以及功能等問題都是立法委員質詢、關切的焦點。

省府秘書室幕僚單位處理立法委員在議事堂上所關注、質詢的事項只要能互相溝通、謹慎處理，就不致造成彼此之間的衝突。立法委員的質詢對秘書總務工作有正面的監督功能，故立法委

員的質詢亦有益檔管工作的推動及健全檔管制度。省政府秘書室單位是省政府內部組織單位，平常對立法委員所質詢或關切的事務，都應予以尊重，否則在議場中被質詢未妥善處理，將使預算不能通過，由於立法院有預算及決算審核權，若業務預算被刪或被杯葛或被擱置，就會間接影響到整個檔管業務的推動。所以秘書室單位亦須對立法委員所關心的事務加以妥善處理，才能順利推動工作。由於秘書室事務工作的經費預算受制於立法院的控制與監督，因此在事務採購工作上有時難免會有一些案件受到關心，部份當事人就會請立法委員出面關心，造成事務採購上一些的困擾，但只要事務人員能謹慎處理，多與立法委員聯繫溝通，大都能使立法委員瞭解而不會藉故刁難或惡意質詢。

府會關係惡化或相互對立，就會影響到整體中央政府的經費預算被擱置或刪減或不予通過，此連鎖反應的結果將使檔管業務的預算受到影響，有時部份立法委員對省府施政執行有意見或不滿意時，亦會被擱置或刪減，致波及檔管業務的推動，由於檔管的預算經費編列在省政府總預算內，就有可能遭受立法委員的影響，故平時省府秘書室單位亦須與立法委員保持良好的關係，以免省府預算遭到抵制或擱置。如前章研究發現提及九十一年九月間某位執政黨立委質疑九十二年度中央政府總預算，在此政府債台高築之際，已虛級化的省政府仍編高額招待費一千四百萬元，顯示各單位的概算編列浮濫程度，由於台灣省政府公關費用，係編列在秘書室業務費之一般事務費，秘書室設有六科，係由主任綜理負責，對立委的質疑，就必須運用溝通協調加以澄清說明，否則間接會波及到文書檔案業務經費預算，而影響檔管業務績效。因此據筆者與秘書室主任訪談結果，認為只要平時互相尊重，維持良好的互動關係，對立法院的質詢能迅速妥善的處理，立法委員亦會支持秘書室工作的推動，因立法院擁有監督機關的任務，雙方良好的互動，有助於機關民主政府的建立，俾促進健全檔案制度的功用。唯若能將檔管業務預算以立法規定一定標準的保

障外，或直接由中央檔管主管機關統籌編列補助，則各機關及地方政府之檔管單位在檔管工作上更能發揮應有的功能與角色，才能有效提高檔管績效。

三、人力資源運作問題

檔管單位的人力隨機關檔案庫之所在地集中運用，但卻與各業務單位、人員、各單位登記桌收發人員隔離太遠，造成公文檔案業務間連繫上不便，以台灣省政府檔案中心為例，民國五十六年省府從台北疏遷至中興新村時基於安全考量檔案庫遠離省府辦公區，另設於環山路山腳下之獨立庫房，個案特殊係為因應當時環境需要，由於時代背景不同目前為健全檔管組織制度檔管局正積極推動檔管事業之顧客化、資訊化、安全化、普遍化、學術化之際，如檔管單位離辦公區太遠，將造成機關內部顧客的不便，業務協調借調檔案不易且檔管人員與各業務單位人員也會產生疏離感，同時現在已是顧客導向時代，民眾對檔案的應用將會隨資訊科技發達而加速借檔，為因應內、外部顧客需要，因此檔管庫房應設法集中在辦公區內，以達到便民利己之「雙贏」目的，唯在省政府檔管之人力在精省尚未完成階段，員額出缺不補的情況下，造成人力資源嚴重不足，由於未設檔管之機關及遇缺不補之單位，其檔管業務都須由其他業務人員兼辦，因兼辦檔管業務不熟稔均需由省府檔管人員來協助輔導，而省政府檔案中心人員編制僅六人，在人力緊縮的情況下，工作壓力勢必愈來愈重，設若檔管單位人員改為同一辦公區集中辦公，才能機動調配其他人力支援，否則人力問題很難解決，只能暫時以兼辦的方式來因應解決。

四、與外部環境連繫概況

(一)與地方機關、中央單位之運作、連繫情形

檔案管理局與各機關檔案管理單位之關係為何？依我國檔案管理組織體系之設計，檔案管理局的詮釋認為是「夥伴關係」，因為檔案管理局為檔案中央主管機關，負責各項檔案管理法制之規劃並推展至全國，輔導各機關檔案管理單位建制檔案管理制度，並實施評鑑，以提昇檔案管理品質，期能健全政府機關檔案管理促進檔案管理與應用，發揮檔案功能，基此，檔案管理局當與各機關建構策略夥伴關係，積極協調合作，以順利推動各項檔案管理業務。據此筆者參與觀察與訪談檔管人員認為台灣省政府與檔案管理局在檔案管理業務，應屬於上下級「督導關係」，諸如檔管局對省府檔案業務擁有評鑑考核之權，只是在檔管業務協調上才是「伙伴關係」，諸如推動國家檔案移轉業務需與省府協調合作並配合辦理。鑑於檔案法公布施行之目的應有三項：1 健全機關檔案管理制度；2 促進檔案開放與應用；3 發揮檔案功能。而檔案管理局之成立應為執行上項之目的，未來應將秉持檔案法之立法精神培養健全檔案管理團隊，推動檔案開放與應用，建構一個有效率的檔案管理體制，同理台灣省政府在此檔案管理改革之際，為提昇檔案管理績效，實應儘速配合檔管局的計畫期程亟需建置一個省府檔案組織體系，才能趕得上檔案管理時代潮流。

與外部單位建立檔案防災組織體系之整合，為應付較大規模之災害，諸如震災、洪水、土石流等，則需動員當地中興消防隊、中興警察分局、當地駐軍部隊等，較具專業技術，與擁有較具規模之機器設備，因無隸屬關係，可能在時效上、機動上、配合度上較不易整合，平時就應建立溝通協調的組織網絡，期能在短時間內到達現場搶救，使災害減到最少程度。因歷經八十八年九二一震災與八十九年七月十九日大水侵襲之教訓下，目前最迫切之需要就是與上述警、消、軍等單位建置完成連繫管道，形成緊密聯絡網，並計畫舉行演練實務，以加強確保檔案安全。

在檔案資訊開放應用方面，省府檔案中心為促進檔案之開放應用，依檔案法規定日後除應依檔案法及相關子法促進檔案之應用外，尚應配合行政程序法、訴願法及行政訴訟法等相關法令，辦理機關檔案申請應用之程序、開放限制、申請駁回之申訴等相關事宜，因此，省府檔案中心應引用「組織網絡」理念，除整合現有公文管理資訊系統與檔案資訊系統連線外，並建立對外開放必要軟、硬體資訊設備，以及會同會計室、事務科製作收費收據，俾提供民眾借調檔案必要之協助。

（二）與監察院、法院機關業務互動概況

台灣省政府檔案中心對省府檔案之管理，歷年來雖有五度以上集中與分開保管紀錄，分合不一，但大部分省府永久檔案均保存在檔案中心，尤其精省後原省府所屬二十九個廳處會局之省府永久檔案移轉七萬六千件後，亦相對增加與監察院、法院機關互動關係。如監察院對人民檢舉或陳情案需調檔時，以前依業務權責劃分係由業務主辦單位處理，現今業務單位以精省後未承接原省府二十九個機關業務為由，拒決參加而改由管檔案之人員參加，造成檔管人員需被約詢、調查之情事，若無良好溝通連繫機制與檢調單位或監察院或法院溝通，恐會造成雙方間的誤解。目前有很多機關檔管承辦人員常因檢調單位查處機關內部的不法案件，或有民眾檢舉違法案件時，由於前省府二十九個廳處會局業務人員並無隨檔案移撥，在精省後省府有關單位有部分並未承受各該廳處會局之業務等因素，類此案件就必須由管檔案之人員去面對監察院或檢調單位的約詢，如前述第五章研究發現中監察院約詢省府檔管人員到案說明案，因該案涉及三十八年及六十四年檔案資料，係前省府建設廳、住都局主辦，以民國九十一年要查三十八年、六十四年檔案資料，由後人負責前人所留下來檔案管理情形如何？又如九十年九月間台中高等行政法院函調省府七十七

年八月 日府地四 號所為處分案之相關卷宗案，經筆者與檔管承辦人員訪談時表示，並無該卷宗存檔，可能因精省後省府前地政處業務與檔案管理單位已改隸內政部，檔案無移轉給省府，只得函復法院逕洽內政部調閱，使人感覺上有推拖之嫌，經筆者深入訪查並與檔管人員查詢後得知大多數類此檔案大都因年代久遠，無從查考，復因歷經省府檔庫多次搬遷疏散集中與分散不一，實無法查明當年檔管情形，亦有可能監委與民眾不瞭解檔管情形，與各機關檔管單位缺少良好溝通協調之機制，造成檔案資料找不到情事，只是現任檔管人員感到不平衡與不理解的就是嗣後可能會因為從事管理檔案工作，就得必須面對監察委員或接受檢察官及法官的傳訊或出庭作証，因此，平時應與監察院，檢調單位多溝通連繫以建立良好溝通管道避免產生誤會。

(三)與機關非正式組織運作、連繫情形

委外建置檔案資料需與外包廠商以及工作人員互動情形，為因應政府組織再造，節省人力、經費，省府檔案中心經衡量業務性質，可委外承包廠商建置電子檔案目錄資料，已於九十年年度建置一萬八千筆，並依「政府採購法」公開上網招標委由永捷資訊公司承包建置完成，經費三十萬元，並規劃在九十一年度編列一百二十二萬元，再委外建置二十萬筆檔案目錄資料，並逐年編列預算完成所有二百四十萬筆檔案建置，與台北檔案管理局網路連線，建置電子檔案目錄應用。在委外執行過程中，由於承包廠商及繕打人員約十餘人對機關文書檔案管理與作業均很陌生，尤其對年代久遠之檔案大都以毛筆書寫或字跡潦草或自創字而無法辨別，均需與檔管人員溝通協調予以指導，甚至檔案用畢歸檔排列亦需從旁協助，若為趕工程進度就必須由檔管人員輪流排班配合加班例假日也不例外，互動期間短則三個月長則將近八個月，協調連繫頻繁忙碌，經筆者訪談有關檔管人員與參與觀察結果，肇因於當初簽約時未能嚴定工作時間並有效控管人員素質之故，為有效防止類此增加人力，物

力成本的外包廠商，在嗣後公開招標採購時，應詳載廠商資格條件，專業能力，人員素質等各項條件，並在訂立契約時亦應具體詳載，將可減輕檔管人員工作負荷量，期能有效提昇檔管績效。

為確保檔案安全，實應裝設保全系統連線作業，因檔案中心為省府重要文獻存放之處所，庫房及辦公室面積約二百坪，含室外環境則逾三百多坪，位處環山區偏僻地帶距省府辦公區大樓約三公里之遠，除上班時間外無人看管，為確保檔案安全，應努力爭取經費，加裝保全系統，宜洽請保全公司設計、施工、裝置安全系統，委託保全檔案安全，以增進防護保障。

(四)辦理非檔管業務之實際運作概況

檔管人員在機關內部除了要辦理檔管例行工作外，亦須受理民眾、政府機關、學術機構前來借調或應用相關檔案，同時還須負責機關檔案庫安全維護及機密公文保管維護工作。而省政府檔管單位人員僅六人，在機關內除了辦理檔管業務外，尚須辦理檔管宣導事項及其他非檔管專業的其他業務如機關檔案庫安全維護及機密公文保管維護事項，且檔管制度的設計並無檔案文件調閱權亦無檔案行政處分權，由於無相關權力配套措施又無法充實檔管人員人力以應付檔管新制各項規定，全力專心辦理專業的檔管業務，故目前檔管單位的功能有限，導至檔管功能無法有效發揮。

檔管單位職掌除管理檔案工作外，尚須辦理非檔案專業工作，造成業務難於專精外，又加上新增檔管二十四項業務工作的負荷，使得檔管人員無法專精於專業的目前所需辦理的檔管工作，且由於檔管工作人少事繁，新增、雜項工作又多於例行專業檔管工作的不正常現象，要有效落實健全檔管制度的任務，以彰顯檔

管績效，與理想可能有差距。

因一般民眾以及部分公務人員對檔管人員並未充分瞭解，尤其不知道機關中檔管的工作內容及業務，誤以為檔管人員僅負責機關檔案保管工作。殊不知，檔管業務尚包括檔案微縮、電子儲存、檔案移轉、銷毀、閱覽抄錄複製、保存維護、價值鑑定等工作及機關檔案庫安全維護、機密公文維護保管等檔管業務。

由於目前各機關政府的工程，均有成立「發包中心」、「採購稽核小組」、「工程抽查小組」等組織。所謂「發包中心」依政府採購法第二十四條規定：機關基於效率及品質之要求，得以統包辦理招標。而所稱「統包」指將工程或財物採購中之設計、施工、供應、安裝或一定期間之維修等併於同一採購契約辦理招標。⁵⁴而機關成立「發包中心」由於大部分機關，均由員工兼辦，渠等人員均有本職工作，致均未接受專業訓練，在招標文件、產品規格、廠商資格之訂定，常會疏於注意，而發生違反公平交易法之公平競爭情事；或有審標錯誤；或不應決標而決標；或合格廠商遭剔除等弊案。不但損害廠商權益，亦會損及機關信譽。

55

台灣省政府自八十八年七月一日精省後，為辦理工程採購事宜，依機關業務特性未設發包中心，惟特訂定「台灣省政府辦理工程、財物、勞務等採購案件權責區分表」，以金額大小決定主持人主持開標、比價、議價、決標事宜，如新台幣壹仟萬元以上由省府副秘書長或其指定人員主持，採購辦理方式分公開招標或公告招標，如新台幣壹拾萬元以上之採購案以「公開招標」為原則，以「公告招標」為輔，其依需要須以選擇性或限制性招標辦理者，由採購需求單位依「政府採購法」及相關規定個案簽核辦

⁵⁴ 行政院公共工程委員會，《政府採購法令彙編》，台北：行政院公共工程委員會，民 88.6，頁 6。

⁵⁵ 張光志，〈彰化縣政風體系之研究〉，碩士論文，東海大學碩士專班，民 91，頁 109。

理；並以一定金額（十萬元以上）以上工程、財物、勞務案件之公告招標、發售招標文件、簽核底價、開標、審標、退還押標金及保存採購文件等工作，期使招標工作集中處理，減少弊端。

目前省府檔案中心因需配合檔管局所訂頒之檔案新制二十四項規定，在檔管業務外包採購日益增加，而各機關公共工程驗收方式依採購法規定可分期分批作部分驗收，往往第一次驗收都由需求單位本身辦理驗收，檔管單位除須處理本身業務工作暨檔案庫安全維護、機密檔案保管維護外，尚須參與機關工程之採購驗收事項。如從採購標單的發放到監標、完標等作業流程均須參與，省政府均將此一工作責由需求單位兼辦，嚴重影響到檔管正常業務的推動，但相對的卻因而能確保檔管公共工程品質問題，此乃檔管單位對檔管政策執行上的兩難，實應重新檢討檔管組織業務職掌，以確定其職權及業務範圍，為避免因他項非檔管業務工作的交辦而影響到整體檔管業務的正常推動。上述驗收工作，省府檔管單位人員都得派員參與，如屬第一次驗收則必需負全責，結果造成整體檔管人力調配上的困難與心理上的負擔，因工程的抽驗使得檔管人力在檔管業務的時間減少，直接影響到檔管業務的推動及執行；此項政策的執行成果，使檔管人員辦理檔管業務公共工程品質抽驗工作，對檔管工作品質是有良好的品質保證。惟實務運作上，檔管人員在驗收之專業能力與經驗上是否能以勝任或有所疏失，恐要深入檢討的必要。

（五）與警察機關業務的運作、連繫情形

檔案中心因位處環山區偏僻地方，為維護檔案庫房周遭環境的安全，除需訂契約委由私人保全公司提供「防盜」功能，維護標的物安全防護服務外，並需建立與當地警察單位連線組織系統，平時加強派遣巡邏車輛巡視環境，隨時取得密切聯繫。檔管單位平常就需負責檔案庫房安全狀況之連繫 通報與協調，所謂通報

即透過行政組織內部單位、情治單位及其他相關單位，如警察、及當地駐軍，遇有突發狀況時或檔案庫房發生危害事件時，即由檔管人員透過機關行政組織緊急通報系統，直接請求軍方或警方予以兵警力支援，以適時解除機關設施遭受危害事件，以降低機關設施、人員、財物的損失，故平時檔案庫房之安全維護工作都由檔管人員負責策劃、執行並聯繫。遇有危害或偶突發事件如竊盜案、縱火案等事件，都須與警方取得協調聯繫，作好各項因應措施，以確實維護檔案庫房檔案文獻資料、設施、物質、器材之安全，因此檔管單位為維護檔案安全均須時時與警察單位取得密切連繫。

若依據行政院頒訂之「事務管理手冊」規定：機關安全管理由各機關事務管理單位會同政風室辦理。⁵⁶但實務上機關檔案庫房安全維護工作之策劃都是檔管單位自行負責，檔管人員除負責推動檔管的各項業務外，並需維護機關檔案庫安全及機密公文保管維護工作。一般而言，檔管單位為維護檔案庫房設施、檔案文獻、人員之安全，需定期與警察機關協調妥為運用警力支援，在檔案庫發生危害、破害事件或發生緊急狀況時，能適時或第一時間內獲得警力及時支援，以使事故損害程度降到最低。

在檔案庫周遭環境的安全措施上，省府檔管單位實應與警察機關加強雙方的互動，如地區上遇有治安事件或有群眾在檔案庫周遭聚集時，檔管單位都會立即反映上級通報當地警察單位，進行瞭解疏導，以防止造成危害。如本（九十一）年九月間，節適有一群賞月人士聚集在檔案庫房空置廣場上燃放煙火及烤肉，由於檔案庫房最忌諱的就是火警，時逢國定假日機關放假可謂意外災害最容易發生時，惟當日恰巧檔管人員為配合廠商在檔案中心加班趕電子檔案建置工程，發現異狀時及時聯繫警察機關以巡

⁵⁶ 行政院秘書處編，《事務管理手冊》，民 90.9。

邏警網驅離，才能化險為宜，以確保檔案庫安全。因此平時檔管單位應常與警察單位保持密切聯繫，遇有類此偶發突發事件發生時，才能有效維護檔案文獻安全。

第六章 結論與建議

第一節 結論

從本論文對台灣省政府檔案管理組織體系的個案研究中，作者發現了許多問題，如果這些問題不被重視與妥善解決，就無法達到檔案管理健全化的預期目標，亦可能無法促進良好的檔案管理績效。經由本研究發現所反映的問題依序分個人、團體、組織等三方面分述如下：

關於個人部分，諸如工作態度、專業素養、工作項目、獎懲等都有問題，在工作態度方面，顯然大都對檔案工作並非很有興趣，認為不被重視，成就感低。在工作項目方面，由於檔案法實施，檔案新制啟動，新增項目多，工作繁重，責任壓力大，職權又不足如無查檔權、歸檔權、處分權、稽催權、兼辦非檔管雜項業務太多，職等職位太低等，致使檔管工作推動不易，影響工作士氣很大。在獎懲方面，檔管績效不易顯現，獎勵不多，支援其他單位之獎勵亦有不公平待遇，總有矮人一截之感覺。

關於團體部分，在人員互動方面，檔管人員與檔管人員之間，檔管人員與各組室之間互動，在檔案新制實施後較頻繁，對檔案認知與觀念時常會有不順暢之事發生。在工作業務互動方面，由於新舊工作混雜，在新檔案部分每天均要做例行業務與各單位間都要符合檔案新制規定辦理檔管工作，在舊檔案部分，亦要清理銷毀到期檔案，以及整理回溯永久檔案電子目錄建置事宜，處於新舊檔案改造之際，均已感受到身心俱疲，尤其在職權不是很充

分的情況下，也甚感工作無力感，時常遇到困境時，就會產生逃避心理與倦怠感。

關於組織部分，在人力資源運用方面，發現檔管人員與經費嚴重不足，精省後人力由十四人精簡為六人，檔案量卻不減反增，增添檔管人員的心理負擔。在與機關首長的關係方面，較不受重視，也非重要業務項目，受激勵鼓舞較不多見。在組織結構方面，因層級太低，規模小，建置單位不健全，發揮檔管功能較有限。在與外部環境關係方面，諸如監察院、立法院、法院、中央各部會以及該部會中部辦公室或軍、警、消等，其相互間的互動連繫或溝通協調，亦會時常發生，其接觸層面與承辦之工作並不亞於各組會之業務單位，但由於並非重大業務項目，較無法受到機關首長的關注。在資訊設備方面，由於省府檔案中心是離集中辦公區較遠的獨立庫房，資訊設備也較集中辦公區老舊，對外連線亦常遭受斷線或收訊不良的影響，間接也會影響檔管人員情緒。最後在天然災害防災方面，由於是獨立庫房，又位處於車籠埔斷層帶之山腳下，遇到風災、水災、甚至震災之機率均較高，因此在防災之組織建立機制上值得加強改進之處。

根據本文前面研究發現與討論，我們得知，省府檔管體系在配合執行檔案法與檔案局頒布之檔案新制時，確實影響檔管績效主要原因，從作者與省府各檔管人員作深入訪談在制度面、心理面得到相當程度可驗證之處，省府檔案管理人員之工作態度，因檔案管理人員之工作，並非是單向的，係受到週遭環境的變遷衝擊，如果無法克服或適當的解決目前所遭遇的困境，則在運作上勢將會遭到阻礙，檔案管理工作的困境與工作態度可能來自機關內外環境，就其類型歸類大概可分為：1 國家檔案局不斷的要求限期績效；2 檔案管理工作不受重視；3 檔案管理人員素質需迫切轉型；4 檔案管理人員工作負荷量愈趨繁多與瑣碎；5 檔案管理人員工作環境不良，通風空調設備差；6 機關檔案管理人員工作

成就感低；7 檔案管理人員升遷，考績受限，影響生涯規劃前途。

顯見要發揮檔管工作績效，就要確實掌握工作重點方向，我國中央雖已成立一個的專責檔案主管機關，統合事權，成為專一、專業、專責的檔管組織體系，除此之外檔案法並未明定全國性檔案管理體制。因而造成徒有中央主管機關，但並未有與各機關或各縣市級、鄉鎮級等檔案單位聯合成組織網路體系，正如學者薛理桂指出，檔案法是我國檔案事業推展的重要依據，如能明確修訂，才能建立良好的檔案管理制度，將使我國檔案管理日漸步上軌道，進而讓檔案普遍提供民眾應用，以發揮最大的效益。

因此檔管組織在積極面上，必須對症下藥尋找方法或請求支援，不只是單純的不支持不重視讓其自然發展，應從根本面去檢討。根據前面的探討，執行檔管新制好像是在淘汰資深且電腦資訊不行之檔管人員，此將造成檔管人員心理惶恐與不安。

檔管人員執行檔案新制，是健全檔管組織必經之過程，是檔管人員共同努力的目標，但要達到良好的檔案成效，不能單靠檔管人員的單獨力量，而是需要機關首長的重視，以及主計、人事、總務的支援；尤其對於檔案管理程序中的歸檔、應用、保護和清理等步驟中的作業手續，特別需要各級行政人員合作、支持與支援，以建立檔案的正確觀念，才能發揮檔案應有的功能。

第二節 建議

鑑於檔案法制定之目的：「健全政府機關檔案管理，促進檔案

開放與運用，發揮檔案功能」，以及檔案管理局全面推動檔案新制政策，未來各機關勢必積極配合執行，因此本研究藉此檔案功能改造之際，擬根據前述各章研究探討，相互印証與比較，以及所彙整之結論，擬就檔案管理問題提出下列相關建議事項：

壹、建立檔案的正確觀念與宣導

觀念重於一切，人人要有重視檔案的正確觀念，各機關的首長、各級行政主管及人員、檔管人員，應共同重視檔案，人人要先有檔案正確觀念，才能建立健全的檔案管理制度，而才有良好預期績效。至於要如何灌輸正確檔案觀念？首先就要由上往下方式建立，要向機關首長宣導，因為政策的制定，如機關首長不重視，就難以執行，再由首長向各級主管宣導，利用書面公文、宣導文件，各種會議場所，向各級主管宣傳檔案的重要性，或召開研討會、文書檔案訓練班，邀請行政首長致詞，強調檔案的功能與重要性，多管齊下加強宣導。其次，利用媒體報章雜誌廣為宣傳，如在電視、廣播報章雜誌上，配合各種適當時機宣導，同時邀請檔案專家學者經常撰寫有關檔案學術及實務上經驗與理念，激發人人重視檔案。第三，利用各種集會加強宣導，如各種集會、月會、慶生會、茶會、業務會報等，以演講或投影片方式，多向各級主管或員工宣傳。第四，在各級政府舉辦的文書檔案研習班或講習班、訓練班，以培養種子部隊方式，由點到線到面全方位由學員帶回各自工作崗位上多方宣導，共同重視檔案，方能建立正確觀念，為健全檔管制度跨出成功的第一步。尤其建議在檔管局成立初期，應藉由研討會、講習班、人員經驗交流、到地方督導檔管業務時加強推廣現代檔管理念，並將行銷觀念注入檔案管理開放應用上，俾利民眾亦能共享應用政府資源。

貳、建立檔案組織行政體系，健全檔管單位組織

由於過去並無檔案行政主管機關，檔管方面無領導指揮中心，檔管設施各機關作法不一，自檔案法公布與檔管局成立後，應加強綜理規劃督導全國檔案行政統合事宜，並及早建立全國檔案管理行政體系，宜由中央之行政院召集檔案專家學者，或學會以及相關行政部門，共同研討策劃完整有系統的全國檔案管理行政組織體系，從中央到地方有統一完整的檔案管理制度，在中央健全的專業檔管組織功能領導下，再調整各機關檔管體系的組織人力配置，俾能有效運用檔管人力資源，同時亦應檢討組織定位問題，依本研究之深入訪談發現，雖檔管局訂有基準員額配置，其計算方式卻無一定標準規定，且對機關首長並無約束力，在健全檔管制度改革之際，建請中央檔管主管機關應以修法方式強力介入運作，以保障各機關有一定比例檔管專業人員，今後應將檔管列為單位重要組織業務職掌，否則檔管目標較難達成。

參、建立檔管單位為專業化單位，檔管人員為專業人員

學者黃慕萱在九十一年八月檔案管理策略研討會指出：檔案管理事業的成功與否，最重要的關鍵之一，便在於是否有足夠的專業人才。隨著資訊科技的發展，以及檔案資料的迅速成長，檔案管理人員已不能停留在過去以紙本或人力處理檔案的階段，而應該意識到檔案管理自動化之必要性。此需求反映至專業人才的教育訓練上，學校教育除了開設傳統的檔案管理課程外，亦應增加電腦技能、資訊檢索、資料評估、資訊組織及行銷等相關課程，使專業人才的知識培養能更為全面和多元。同時藉由提高檔案管理專業人才的質與量，使優秀人才及資訊科技能夠妥善搭配，進而提高服務的品質，以滿足使用者的資訊需求，並維護其知的權

利。⁵⁷ 因此，重視檔案專業人才之教育及訓練是當前檔管組織功能健全化最刻不容緩之事。

從前章研究發現與討論時，已清楚看到所有檔管人員在擔任管理檔案職務之前，幾乎未接受任何檔案管理的專業教育或相關訓練，均由前人以經驗或傳承方式學習而來，對於檔管知識可說是嚴重不足，自然檔管品質較差，因此檔案管理有必要從源頭人員培育開始著手，建議政府能在大專院校設置檔案管理科系，以及在公務人員高普考或特考羅致人才時，應列有檔案管理類科，唯有從培育檔案專業人員開始努力，才能全面提高檔管品質。

但在短期內，由於現有檔管人員受長期不重視的影響，對檔管專業素養不足，若要配合檔案新制之新措施，有必要接受檔管教育訓練與充實專業知識，建議政府應加強提供檔管人員教育訓練機會，由檔管局、各學有專業的檔案管理學會及各級主管機關舉辦各種專業訓練課程，並鼓勵檔管人員參與再教育訓練，以提升其專業能力。

肆、加強檔案管理管制考核，落實檔案管理績效

依據「事務管理規則」，列有「工作檢核」編，其中又訂有「通則」與「檢核要項」以及「檢核處理」，分別列有考核時間，檢核小組成員檢核要項共計十項，檢核結果獎懲等，如第 412 條「每年度工作檢核結果，應報告機關首長...，並應陳報上級機關備查」以及第 413 條「事務管理工作檢核結果，得分別予以獎懲」。實務上省政府已依上項規定成立事務管理工作檢核小組，均定期至各單位檢核，惟在檔案管理考核方面檔管局只在「機關檔案管理作業手冊」第二十三章列有「作業成效評估」，既無明確考核獎懲規定，亦乏督導考核依據，實有加強改進之處。

⁵⁷ 同註 20，頁 3-13。

目前檔案管理新制已頒訂二十四種之多，各項法規及標準化作業流程均已大都建制完成，能否落實執行需有評估獎懲與控制機制，才能進行成效檢討，因此，檔管局應建立完善的檔案管理統一制度，必須嚴予督導、考核、獎懲，才能收到預期的效果，此點可參考本文研究發現所提「他山之石，可以攻錯」一節，並要有以下規定：

- 一、督導方面 檔案局應定期訪察中央各部會及省政府、院轄市所屬各單位等，縣市政府所屬各相關單位檔案核定成績辦理獎懲。
- 二、考核方面 各單位行政主管定期對各檔案室及文書收發登記工作，督導檢查作年終考核依據，並將成績優異者獎勵，成績不良者予以懲處。設計考核項目，如歸檔數量、冊簿運用、調案速度、檔案排列典藏情形，資訊科技之運用。並按平日分層負責制度，行政主管負有考核督導之責，以落實考核責任。
- 三、獎懲方面 檔案局對各級檔案管理工作考核後，績效優良者，要予以獎勵。績效不良者，予以適當之懲處。此項獎懲標準，除依據人事法規辦理外，並制訂相關辦法配合辦理，以加強檔管績效。

伍、編列檔管固定專用款項，以達經費預算化

據調查研究當前各機關檔案部門，列有獨立預算者僅佔百分之二十三，百分之十六係在某項預算下勻支，是否夠用，不得而知。大部份機關，約佔百分之五十四，沒有固定經費，其未受重視的程度，可想而知。⁵⁸

⁵⁸ 鄧正福，〈建立檔案管理統一制度〉，《檔案與微縮》，第 60 期，民 90，頁 62。

檔案法公布後以及檔管局成立訂頒各項相關子法等新措施，各機關為配合因應業務量的增加，其應辦事項均為以往未曾辦理或被忽視的工作，依檔案法施行細則訂定施行後三年內完成檔案回溯目錄建置之作業時程，如無編列足夠的經費支持，恐難達成預定目標，前述研究發現因各機關檔案數量不同，經費編列方式亦不同，且在各機關首長重視的程度決定經費情況下，無一定預算經費保障，因此建議政府能夠立法保障檔管經費之基本預算比例，由中央及各級機關利用專案申請或分級補助方式，以因應健全檔管制度的基本經費需求，為利於檔案業務的推動，檔案預算能不受排擠效應，檔管單位才能配合檔案政策充分發揮檔案制度健全化之目標。此對機關檔管工作的推動檔案開放與應用將產生莫大的助益，如此才能充分發揮檔案的組織功能，進而有效提昇檔管組織績效。

陸、提昇檔案中心為科層級

在前章研究討論時得知省府檔案中心，隸屬於秘書室文書科之下，設置檔案股，由編制八職等股長坐鎮領導，經管檔案量約二百四十萬件，除需管理檔案中心外，尚需督導附屬十二區車鑑會，自今年起又為因應檔案新制啟動等新措施，工作壓力負擔重，若以一股之層次辦理，可能會績效不彰，為配合精省後省府為行政院派出機關，職位自應與中央部會組織編制有一致性，建議應提昇為檔案科之層次，亦能符合同工同酬之平等理念。

股長在行政機關組織有如前述係列在第八職等，與一般行政之股長均為同一序列職等，有資格升遷者均不願選此一職位或自願放棄，原因在於檔案工作量大且責任重，在同樣當股長勞逸不均的情況下，以及檔案中心遠離集中辦公區三公里遠，與集中辦公區會產生疏離感，無法接近權力核心，總認為矮人一截，心理難免不平衡，亦會造成爾後升遷機會的困難度，如將其職等提高

至與科級主管同階時，在檔管案件運作上當會產生事半功倍之效。

柒、充實基層檔管人力

目前省政府暨其附屬各機關之檔管人員人力不足，由於基層人力均由該機關遴選適當人選兼任外，並無適當的人力資源可資運用，而省政府檔案中心，不但須負責執行本府檔管業務外，尚須負責督導附屬機關檔管人員責任，人力上很難兼顧，且無法達到預期的檔案績效。尤其對未設檔管單位所發生的重大偶突發狀況之處理，只能委由兼辦檔管業務人員迅速反應再行處理。事實上，省政府檔案中心對未設檔管單位若發生檔管事件只能採事後處理，亦只能針對機關特性加強檔管法令宣導。因此，為健全檔案管理制度，實有必要加強充實基層檔管人力著手。

捌、檔案集中管理，人員集中辦公為原則

檔案管理當以統一規劃，集中管理為原則，其統一規劃集中管理應由國家制定法令，統一規劃管理檔案作業程序與作業規則，並將有永久保存及具有歷史價值之檔案依規定程序集中管理，以妥善保存國家文化資產。

依本研究之深入訪談發現，台灣省政府目前檔案雖已集中管理，但在八十八年七月一日精省前亦有五度檔案分合時期，尤其最後一批由二十九個前省府廳處會局移轉七萬六千件永久檔案為較多一次，惟年限檔案尚留存在各該原單位處所，造成至今檔案檢調困境，其主因在於總目錄簿無法隨檔案移轉，檔管人員又無查詢權，又因改隸後原省府各廳處會檔案檢調程序不同，人員更迭，甚至連檔案置放在何處都無從查起。因此建議中央主管機關應訂定法規詳加規定，有關在機關改隸、裁撤、裁併等組織變動

時，應明確規定將檔案移轉歸位去處，否則幾經移轉散佚，將難以保存檔案完整性。惟至九十年十二月檔案法施行細則發布後，始有明確規定機關裁撤，改組時檔案處理方式，但未有溯及以往如何處理之規定，仍無法解決上項問題，容再建請中央主管機關修訂法令，俾有所依循。

由本文研究發現省政府檔案中心遠離集中辦公區三公里遠的偏僻環山區內，平常與集中辦公區員工互動機會較少，會有疏離感產生，因生疏不熟悉，在業務上或非正式組織溝通上顯較不熟絡，間接影響協調的不便，而在與各單位間的業務上歸檔、借檔、檢調、銷毀檔案作業程序上亦極為不順暢，因此在廳舍辦公區間如能容納的範圍，建請應將檔案中心集中在同一辦公區內，以便利內外部顧客之「雙贏」目的，尤其在業務繁忙之際，亦可就近機動調配其他人力支援。

玖、檔案應與現代科技相結合，提高工作效率

檔案運用資訊科技之趨勢是現代化不可避免之事，如運用電腦、科技微縮、光碟各種檔案管理應用技術，將可節省空間、簡化銷毀作業，並可阻絕塗改弊端，其輸出輸入迅速，儲存容量大，又可網路連線快速便捷，檔案電子化之時代已來臨，其功能與效率正在提高，不但省時、省事、省空間，檢調查詢和更新均更方便，因此機關檔案單位除應努力爭取經費積極充實各項檔管軟、硬體設備外，在近三年內為配合檔案政策建置回溯檔案目錄工作，接著又需進一步做公文掃描儲存任務，在人力不足與時間壓力之情況下只有委外辦理，為符合檔案建置品質，除建請中央檔案主管機關，應訂定委外作業相關規範外，並需建立品質檢驗証合格制度，提供合格廠商給各機關參考，檔案掃描公文品質才能獲得良好的保證。

拾、建立適宜檔案典藏環境，減少災害損失

因省府檔案中心地理環境特殊，民國四十八年台灣省政府由台北市疏遷至中興新村時，基於安全考量而遠離省府辦公區三公里遠，另設於環山區山腳下之獨立庫房，位處車籠埔地震帶上，鑑於台灣地區天然災害發生的次數甚多，除應防颱、防洪、防火、防潮外，尚須防震，針對各種可能造成之災害方式，即應採取各種預防對策，以避免造成重要文獻及人員財物之損失。在組織體系上建置防災組織，也是一項刻不容緩之課題，省府檔案中心因歷經八十八年九二一震災與八十九年七月十九日大水侵襲之教訓下，現階段為維護檔案典藏環境安全，建議應建立一套防災組織體系機制，運用現有人力以及週遭軍警消等可動用之人力資源，共同合作協力組成維護檔案防災組織體系，俾使天然災害之損害減至最低。

拾壹、重視現代化檔案行銷之發展

學者陳士伯在「檔案行銷學」指出：現代化檔案行銷之發展方向 1.積極推動顧客導向之檔案行銷。2.整合機關檔案行銷資訊系統，促進資訊化發展。3.重視檔案行銷之法制問題。4.健全檔案行銷機制及標準化作業規範。5.培育檔案行銷專業人才，推動學術化研究。6.強化檔案社會化休閒功能。⁵⁹ 由於檔案行銷為檔案管理重要的觀念，我國檔案管理長久以來較不受各機關重視，檔案績效也就難以顯現，尤其檔案行銷工作更是少有，為因應知識管理及資訊公開是當前社會的主流價值，以及檔案法制定目的之一是促進檔案開放與運用，發揮檔案功能，因此檔案行銷是未來檔案管理發展之趨勢，台灣省政府為推動此項行銷觀念，

⁵⁹ 陳士伯，《檔案行銷學》。台北:佳宣廣告公司，民 91，頁 467-484。

目前除已建置「台灣省政府檔案開放應用須知」及其相關書表，提供民眾上網應用外，更需積極廣為宣導檔案行銷理念，主動開發檔案訊息，以滿足檔案顧客之需求，進而促進我國檔案事業現代化。

拾貳、強化檔案社會化休閒功能

現今已進入到知識管理、知識經濟時代，台灣省政府自「精省後」業務與組織功能已大幅精簡至「小而美」規模，然過去歷經數十年行政地位、政治背景，歷史沿革等因素，典藏甚多珍貴的檔案文獻史料，省府檔案管理之理念，應與「精省前」有所改變，設法將檔案之地位與價值開發出來，為發揮省府檔案功能宜從「小而能，能而強，強而美」之方向努力，根據學者陳士伯（民91：423）認為，檔案管理機關之願景應為「政府紀錄的守護者，政府資訊的傳播者，政府知識的促進者。而其使命為創造或滿足顧客價值；維護檔案壽命；鞏固檔案安全。」，因此建議省府朝上述「願景與使命」之面向思惟，將寶貴的檔案文化資產，提升至檔案社會化功能，並將政府機關檔案與民眾之生活相結合，喚起民眾對檔案的認知，以發揮檔案之價值與社會化休閒功能，此概念期亦能提供後續研究者朝此方面深入探討。

附錄一：質性訪談紀要

代號：A

時間：九十一年十月一日

檔管年資：1 年

地點： 檔案中心

訪談主題：

一、 台灣省政府檔案管理組織之結構及功能問題。

問：1.請問您目前的工作內容為何？是否喜歡？為什麼？其人力結構與工作量是否合理？如何改善？

答：綜合檔管業務，依工作項目職掌辦事，至是否喜歡，事出於無奈，因原業務被裁併，平調來接任就做，嘗試不同業務性質。精省前檔案中心員工十四人，精省後檔案量並未減少，而人員卻精減為六人，實在不合理，只有建議上級長官准予申請替代役或雇用臨時工來填補人力不足。

問：2.請問您在從事檔案工作時，是否得到本單位同事或長官的支持協助？他們有那些具體行為？檔案工作如何能使其支持或重視？利用什麼方式？

答：中上層主管會支持，如主任、科長就檔管設備較小額經費如影印機、冷氣機的裝置但都是中古的，電腦設備更新，而在大額經費如檔案回溯建置目錄超過百萬元的就顯得不足，還有敘獎比較吃虧，用什麼方式使其重視，利用不斷的反映，讓長官有時間壓力與不容再忽視，最起碼十件中有二件成功就不錯了。

問：3.您認為檔案管理人員是否應具有專業人員擔任？目前檔管人員在工作推動上有無困難？

答：最好是學有專精或科班出身的比較好，可以減少學習或摸索時間，像是從議事工作人員轉調來的，剛開始對檔案程序什麼都不懂，又來這裡當股長，實在很緊張，那時檔案法令只有院頒「文書處理檔案管理手冊」一種，就拿來惡補，加上本身勤於不恥下問才有一點頭緒。推動上之困難很多，尤其本(九十一)年一月開始檔案法實施及其相關子法之施行，目前就有二十幾種法令，加上回溯檔案電子目錄，以及各種本機關法令配合訂定，可說每天都很忙，甚感無力感，已有想逃避的心態。

問：4.您認為檔案管理人員之檔案教育訓練是否已充足？如何改善？

答：我認為實在太不充足，因現在檔案新制規定法令很多，又太細，與以前舊檔案管理規定相差太大，而目前檔管人員又都是以前留下來的舊方式管理檔案，如不再教育訓練，根本趕不上現代檔案科技管理方式，最好是由中央檔管局編列專案訓練經費來召訓各機關檔管人員，否則靠各機關自行訓練，可能沒辦法改善。

問：5.請問您對檔案新制實施後看法如何？對檔案健全化有無幫助？工作業務上有無變化？

答：長期來看，有幫助，但現階段很忙，法令太多，不知如何做，實例又太少，無案例可參考，因計畫期程時間急迫，工作壓力大。

問：6.請問您若有資格退休或有機會轉換工作時，您是否會再選

檔案工作？(如當義工、升官再回鍋....等)為什麼？

答：不會回來當義工，因檔管不好做，工作壓力大，惟同事之間相處的很好。

二、 台灣省政府檔案管理組織職權問題。

問：1.您認為目前檔案管理人員的業務職權，是否能發揮其應有功能？

答：以前檔管人員的業務職權，對檔案管理之績效功能很難發揮，譬如沒有強有力的要求歸檔權或查詢權，尤其省府比較特殊，精省後之原省府二十九個廳處會局改隸中央各部會之各該部會中部辦公室後，原省府年限檔案並未移轉，迄今因業務時常還要應用檔案部分就很難查詢，而時常有爭執，造成檢調檔的困擾，如能修法規定權限，工作上就會比較順暢。

問：2.您認為檔案管理人員之職等是否應調整？調為多少比較合理？

答：以省府而言，檔案股調升為檔案科後，股內各職等自然就會比照科級建置，這對目前檔案工作同仁執行檔案政策之際，無異注入一劑強心劑，一定會有很大的鼓勵作用。

問：3.檔案中心辦理檔案工作時，需與那些單位、機關、團體互動？是否很順暢？若有不順暢時原因為何？如何克服？(自己處理？找同事共同處理？找長官處理？)

答：這個問題可分二個方面來答：

(1) 在本機關、單位、團體部份：

本府各組室每個單位都需要互動，因每一單位均有登記桌，均有檔案需要歸檔、檢調...等。平時還好，但檔案新制規定很好，就會碰到麻煩，如不寫檔號、文號等，只得

用拜託，就會影響檔管績效。因新制檔案規定大家未重視，雖然已轉頒各單位知照，但還是未能配合辦理，可能還要在檔案教育宣導方面多加宣傳，使大家都能了解，否則真是工作士氣會受打擊。

(2) 在他機關、單位、團體部份：

諸如監察院、法院、檢察署、行政院各部會或其所屬中部辦公室（即原省府二十九個廳處會局），大多數都很順暢，但有部份是檔案管理認知觀念不同，而有一些溝通不良情形。至於若不順暢時如何克服，大部份都自行處理，但有時比較複雜的，層次較高的就找長官處理。

問：4. 檔案中心從事檔案工作時是否會受外界那些因素干擾或影響？(如：政治、行政、輿論、民眾、天然災害...) 如何面對並克服？

答：

(1) 民代如立法委員國會辦公室，時常會帶民眾來檔案中心查閱資料，或電話來調檔，口氣都很強硬，有時礙於規定其所需資料無法提供，就會被訓斥或責罵，但又不肯得罪，怕其反映而連累長官。至天然災害方面實應組織檔案防災體系，可利用周邊軍、警、消等單位或透過本府參加鳳凰志工同事組織起來。

(2) 至於檔案中心如何面對並克服環境影響因素，如對民代無法辦理者，只有好言說明請其透過省府國會聯絡員來借檔比較迅速與符合規定，或請示長官解決。

三、 台灣省政府檔案管理組織定位問題。

問：1. 您認為檔案管理組織定位在那一層級，較能發揮功能？

答：自從檔案法公布自今年實施，可說是檔案管理制度的一大改

革，從以前檔管時代紙本檔案進入電子檔案時代，法令由一種變成二十餘種，從保守消極管理到創新積極管理，都不是一年前所想像的檔案觀念，但省府檔案中心卻從精省前十四人減為六人，人力不足可想而知，但工作量並未減少反而增加許多，既然省府已定位為行政院派出機關，理應檔案單位應比照中央編制員額定位，否則以一個股的編制，很難對外有平行對等的溝通協調功能。

問：2.您認為檔案管理人員職等位階調高後，是否能改善目前人力狀況？

答：如檔案中心由股級升格為科級，則員額自然以科級規模調整，依職權分工原理，檔管人員的職等依順序調高，低職等才有機會往上升官的機會，最主要是擴編員額後，不但人力增多，經費當然會比一個股級編列的較充裕，對目前檔案政策的執行，相信一定有很大助益。

四、 台灣省政府檔案管理組織預算經費問題。

問：1.您認為目前檔案管理業務之預算經費，是否合理？是否會影響檔案管理績效？如何改善？

答：精省後檔案業務量不減反增，每天感覺都有做不完的工作，清理銷毀檔案人力實在不足，是否能申請替代役男或僱用臨時工，否則績效無法顯現，至於設備目前正努力爭取經費，否則工作士氣方面甚感無力感。

問：2.您認為是否建議中央立法保障檔案管理預算經費基本額度？對解決目前檔管經費不足問題有無幫助？

答：現在由於政府財政困窘，要增加經費實在有困難，但若要配合檔案政策的執行，則必須以立法保障一定比例經費，否則要各機關自行編列經費，就會產生排擠效果，挖東牆補西

牆，各顯神通自己努力爭取，一般而言，在檔管方面要爭取到很多經費比較不容易，因為績效不容易看到。

代號：B

時間：九十一年十月二日

檔管年資：18年

地點：會客室

訪談主題：

一、台灣省政府檔案管理組織之結構及功能問題。

問1. 請問您目前的工作內容為何？是否喜歡？為什麼？其人力結構與工作量是否合理？如何改善？

答：我是從事歸檔文件點收、分類編目、繕寫新卷、機密檔案管理等工作，是否喜歡？其實就檔案分類工作而言，我覺得勝任愉快，因為分類是技術性工作，能勝任當然愉快，所以此工作我喜歡。以目前的人力做例行檔案工作人力還可以，雖然量多，但要抱著不去跟一般文書單位比較，就會很習慣，工作士氣才不會受影響。

問2. 請問您在從事檔案工作時，是否得到本單位同事或長官的支持協助？他們有那些具體行為？檔案工作如何能使其支持或重視？利用什麼方式？

答：只要維護好檔案，環境、整齊、清潔及分類分析，平時與各單位保持良好溝通，例如有人來調卷時我們就要親切、動作快，服務態度好，讓人覺得我們很盡職，就算找不到檔案或有失誤，也能給人留下好印象。

問3. 您認為檔案管理人員是否應具有專業人員擔任？目前檔管

人員在工作推動上有無困難？

答：我覺得無須具有專業人員，因為做久了就學會了，其實也沒有什麼專業，與同仁間最好的互動，就是工作不怕多，除本職工作外，能隨時協助同仁，不要計較，我覺得本室同仁均能良好互動，沒有困難，因為工作就是那麼多，做不完時，大家共同完成，心裡保持愉快，工作效率就會高，同事間都能配合。

問4. 您認為檔案管理人員之檔案教育訓練是否已充足？如何改善？

答：我認為不足，應建議檔案管理局多舉辦教育訓練課程，我們再去爭取給我們機會參加，否則本機關人少以及經費問題，根本就辦不起來。

問5. 請問您對檔案新制實施後看法如何？對檔案健全化有無幫助？工作業務上有無變化？

答：檔案新制細節太多，讓檔管人員忙得人仰馬翻，就拿檔案分類區分表新建立及舊檔案彙送問題來講，就有夠麻煩，增加不少工作，不過長遠來看，當然是永久之計。

問6. 請問您若有資格退休或有機會轉換工作時，您是否會再選檔案工作？(如當義工、升官再回鍋....等)為什麼？

答：不會再回來當義工，因為退休後不要再被上下班時間控制，要做一個自由身，至升官後是否再回鍋因為我無八等資格，所以只有在這裡退休，也升不上去。

二、台灣省政府檔案管理組織職權問題。

問1. 您認為目前檔案管理人員的業務職權，是否能發揮其應有功

能？

答：我認為職權上還可以，同事間互動很好，只是在檔案新制中如附件應編頁碼之事，必須針對每一個人承辦員溝通來來回回不厭其煩的說明請其配合，顯得比較麻煩。

問2. 您認為檔案管理人員之職等是否應調整？調為多少比較合理？

答：我想職等合理就好，不然職等太高，要他做這種看起來好像基層的檔案工作，他就會不做了，或不認真做。

問3. 檔案中心辦理檔案工作時，需與那些單位、機關、團體互動？是否很順暢？若有不順暢時原因為何？如何克服？(自己處理？找同事共同處理？找長官處理？)

答：大概講起來，大部分是本府各單位比較多，因為我辦的是點收、分類編目、立卷等工作，大部分是府內之歸檔公文，還好都很順暢，若碰到問題先自行處理後再找同事，若還是不行才找長官處理。

問4. 檔案中心從事檔案工作時是否會受外界那些因素干擾或影響？(如：政治、行政、輿論、民眾、天然災害...) 如何面對並克服？

答：我想天然災害影響最大，因為我在檔案中心待得最久，也是最資深的碰到八十八年九月二十一日大地震檔案櫃東倒西歪，好像大爆炸一樣的慘狀，動用軍隊、消防人員以及本府所有同事的同心協力合作，將近二個月才恢復一點舊觀，還有一次大水災，時間不記得，積水盈尺，當時搶救檔案的苦狀也是難忘，所以今後有必要建立檔案防災組織體系，來維護人員生命及檔案文獻的安全。

三、台灣省政府檔案管理組織定位問題。

問1. 您認為檔案管理組織定位在那一層級，較能發揮功能？

答：定位在科級就可以了，否則在股級層次人家看不見，也不會重視，因檔案工作之性質，是屬於被動的工作，公文最後的終點站，都是作善後處理工作。

問2. 您認為檔案管理人員職等位階調高後，是否能改善目前人力狀況？

答：職等調高後，當然每一個檔管人員心情就會好，工作情緒就會高，但對改善目前人力並沒有幫助，因為職等一高後，基層工作他就不做了，反而人力會不足，績效會不好。

四、台灣省政府檔案管理組織預算經費問題。

問1. 您認為目前檔案管理業務之預算經費，是否合理？是否會影響檔案管理績效？如何改善？

答：目前來講本府對檔管經費編列太少，所以覺得不合理，因為檔案新制光要建置回溯電子檔案目錄就要很多錢，而檔案中心庫存量二百四十萬件都要建置，人力經費一定不足，現有人員只有做例行工作就做不完，那有人力再做回溯檔案，只有編列更多的經費採外包幫我們建置。

問2. 您認為是否建議中央立法保障檔案管理預算經費基本額度？對解決目前檔管經費不足問題有無幫助？

答：這樣最好，但恐怕做不到，如能用專案編列或由上級專案補助，則比較實際。

代號：C

時間：九十一年十月三日

檔管年資：1年

地點： 檔案中心辦公室

訪談主題：

一、台灣省政府檔案管理組織之結構及功能問題。

問1. 請問您目前的工作內容為何？是否喜歡？為什麼？其人力結構與工作量是否合理？如何改善？

答：我是擔任檔案清理銷毀項目工作，內容是根據業務職掌項目之規定，對這工作不是很喜歡，但也不排斥，用一種嘗試做做看的心情，說實在的也是沒辦法的選擇。其檔案人力與工作量我覺得不合理，因為檔案量多，工作壓力很大，至於如何改善？我想組織都有固定員額在調配，不可能再增加人力，可用其他方法，如申請替代役男，但要注意品格，否則申請來會製造很多麻煩，如抽煙、搗蛋、不聽指揮.....等，又可用雇用臨時工方式，但礙於經費可能不會雇用長久，其實也可以請用工讀生方式。

問2. 請問您在從事檔案工作時，是否得到本單位同事或長官的支持協助？他們有那些具體行為？檔案工作如何能使其支持或重視？利用什麼方式？

答：我的感覺好像中層長官比較支持，如主任、科長，但中層主管又好像顯得無力感，至於用什麼方式讓其支持呢？最好能將檔案公文由二層變為一層，給機關首長知道，檔案管理人員在做什麼事情，事情又有多少，才能重視檔案工作。

問3. 您認為檔案管理人員是否應具有專業人員擔任？目前檔管人員在工作推動上有無困難？

答：能要求檔案人員為專業人員最好，可免除訓練摸索階段，檔管品質也可能較好。目前我從事的檔管工作之困境：

- (1)目前除檔案法及其施行細則公佈實施，其訂頒之要點、規範、基準、注意事項等行政規則，相關檔案法令總計多達二十餘種，法令體系過於龐雜，造成檔案管理人員適用不便。
- (2)按檔案管理係屬廣義文書管理之範疇，上游文書作業良善，將影響下游檔案管理作業，為因應檔案法之施行及新檔案管理制度之推行，檔案管理局業已訂定相關作業規範，業務單位未確實配合辦理，致造成檔案管理作業困擾。
- (3)對於辦理屆保存年限之檔案銷毀作業時，編製擬檔案銷毀目錄送請業務單位表示意見，往往對於客觀上可銷毀者，未予詳審簽註具體理由，即主觀認定簽註續存保留，且續保年限又漫無標準，致造成垃圾檔案文件是否需保存之爭議，甚或拖延時日回覆，影響檔案管理績效及檔案空間運用，造成檔案管理人員對於後續作業之困擾。
- (4)檔案法第十二條第二項及第八條第二項規定，屆保存年限之檔案銷毀作業時須編制擬檔案銷毀目錄送請業務單位表示意見後，再依據其簽註續存情形編製檔案銷毀目錄函報檔案管理局審核始可辦理銷毀，形同重複編製檔案銷毀目錄，造成檔案管理人員作業之負荷，浪費無謂物力資源。

問 4.您認為檔案管理人員之檔案教育訓練是否已充足？如何改善？

答：檔案教育訓練稍顯不足，我認為應由中央檔案管理局在全省分區辦理檔案教育訓練，因中央比較有錢、有人力，有師資，如要各機關辦理可能有困難，因除經費有限外，就是一個機關檔案管理人員並不多，只有少數幾個人而已，說實在也辦不起來。

問 5.請問您對檔案新制實施後看法如何？對檔案健全化有無幫助？工作業務上有無變化？

答：檔案業務工作項目變化實在太大了，尤其檔案新制的實施和以前都不一樣，大多數都未辦過的新增項目，真不敢想像，在這個新舊交替的階段，應訂有過渡時期，並要有過渡的措施因應，否則有一大堆檔案垃圾公文，清理不完，因為時間太急迫，工作壓力大，如清理不完，以後都必需建置檔案目錄，不但浪費人力也浪費金錢。

問 6.請問您若有資格退休或有機會轉換工作時，您是否會再選檔案工作？(如當義工、升官再回鍋....等)為什麼？

答：不當義工，或當個「有給職」的義工，因為工作實在太辛苦了。

二、台灣省政府檔案管理組織職權問題。

問1. 您認為目前檔案管理人員的業務職權，是否能發揮其應有功能？

答：我覺得職權擴增對發揮檔管功能必有幫助，因比較有權威，人家比較重視，其實有專業知識就有權威，因為我們懂得檔管方式比別人多。

問2. 您認為檔案管理人員之職等是否應調整？調為多少比較合理？

答：當然職等調得越高，越具有影響力，職等高一點，則低職等的人員就比較會聽話，照我們講的方式辦理，至於調多少較合理？因機關的員額編制表都有一定的標準，說實在的也不能調多少，總是各組室職等都要平衡均等的。

問3. 檔案中心辦理檔案工作時,需與那些單位、機關、團體互動?是否很順暢?若有不順暢時原因為何?如何克服?(自己處理?找同事共同處理?找長官處理?)

答:我的工作項目對內部是省府各組室會等各單位,對外面機關大概只有檔案管理局,因檔案新制的清理銷毀法令有時過於龐雜,或不明確的,都要隨時連繫請示。還有附屬機關十二區車鑑會檔管業務輔導與審核。在進行中有時因檔案法令認知不同,就會發生不太順暢,惟值得安慰的是,時常有原省府二十九廳處會改隸中央各部會之各該部會中部辦公室檔管人員來省府檔案中心請教檔管問題,就是來「取經」,可能省府檔管業務做得還不錯,至於不順暢如何克服,只有時常多加宣導,利用各種場合灌輸大家有檔案正確觀念,如上游文書單位作業良善,則下游檔管作業必然品質會提高。而如何處理方面,大部分自己盡量想辦法處理,或電請檔管局原則指示。

問4. 檔案中心從事檔案工作時是否會受外界那些因素干擾或影響?(如:政治、行政、輿論、民眾、天然災害...)如何面對並克服?

答:有時侯長官會陪同民眾來借檔,由於礙於規定不能讓其入庫房自行查閱檔案,只能給其方便將總目錄簿借其在會客室翻閱,但還是被誤會為不配合,尤其立委助理或立委國會辦公室人員,會以電話要求查檔案或傳真檔案回復,或是縣市政府有時本機關查不到檔案,就會想以前有行文給省府,而要省府幫其找檔案,至於法院借檔則比較好都會備函,但都是屬於比較大的案子,如何克服了?只有抱著善盡檔案管理責任就是。

三、台灣省政府檔案管理組織定位問題。

問1. 您認為檔案管理組織定位在那一層級，較能發揮功能？

答：我覺得應調高在組室會層級，也就是十二職等位階，因為自省府精省後，適逢檔案政策執行之際，省府累積四、五十年的檔案資料，實為國家的寶貴文獻資產，需要善加整理妥為保存，就需要人力、經費的支持，若能提升至室級則上項人力、經費問題就可解決，檔案業務比較好推動，也才有績效。

問2. 您認為檔案管理人員職等位階調高後，是否能改善目前人力狀況？

答：檔案管理人員職等位階調高，當然好，一來位階調高，人力就會增加，二來檔管人員職等提高，工作士氣就會高，因為心情好，工作就會愉快。

四、台灣省政府檔案管理組織預算經費問題。

問1. 您認為目前檔案管理業務之預算經費，是否合理？是否會影響檔案管理績效？如何改善？

答：檔案經費是不足的，以目前配合檔案政策，建置檔案目錄為例，要在三年內建置完成，可能省府無法達到預期目標，因現在每年只編列不到一百萬元，且頭一年因需買硬體設備就用掉七十萬元，實際用在建置電子檔案目錄上只有三十萬元不到，以現在庫存量近二百四十萬件通通要建置，可能要編列專案經費或特別經費才能改善，所以經費不足就會影響檔管績效。

問2. 您認為是否建議中央立法保障檔案管理預算經費基本額度？對解決目前檔管經費不足問題有無幫助？

答：建議中央立法保障檔管預算經費，當然是最好的方式，諸如各級政府教育經費比例是用憲法一定比例保障，如此一來檔案經費就會比較充裕，檔案績效就會有立竿見影的顯現出

來。

代號：D

時間：九十一年十月七日

檔管年資：二十年

地點：九二一重建委員會第一會議室

訪談主題：

一、台灣省政府檔案管理組織之結構及功能問題。

問1. 請問您目前的工作內容為何？是否喜歡？為什麼？其人力結構與工作量是否合理？如何改善？

答：我原來是做縮攝工作，因精省後人力不足以及檔案科技更新，改以掃描光碟存檔案，以後可能要重新學掃描技術，喜歡自己本行而富有技術專業工作，對檔管工作並不喜歡，我認為以檔案新制的工作量與現有人力比較並不合理，因為人少，則檢查的機制就會疏失，會影響檔案管理品質，如插錯歸檔卷宗，或清理銷毀夾帶不應銷毀檔案，所以人力還是要適當才能有良好品質。

問2. 請問您在從事檔案工作時，是否得到本單位同事或長官的支持協助？他們有那些具體行為？檔案工作如何能使其支持或重視？利用什麼方式？

答：我想長官在職等調高部分會支持，像我剛到檔案中心時只有三等，然後調到五等，現已是薦任六等，在更新縮攝設備方面也很支持，好像在65年時有更新一次，覺得以前長官會主動重視，而現在精省後因經費不足，要改為掃描複製光碟，可能「巧婦難為無米之炊」，到現在只能配合檔案局先建置回

溯電子檔案目錄，也只能這樣，因為檔案量太多了，外包也要好幾年才能做完。

問3. 您認為檔案管理人員是否應具有專業人員擔任？目前檔管人員在工作推動上有無困難？

答：需要專業人員，因為銷毀檔案就要具備有檔案管理知識，若要燻蒸、裱背、縮攝或掃描的工作，恐怕非專業人員無法推動，還要注意膠帶、訂書針、迴紋針...等，或分類不清，插檔錯誤，就會影響檢調品質，應該還是科班出身最好。

問4. 你認為檔案管理人員之檔案教育訓練是否已充足？如何改善？

答：現職檔管人員訓練不足，應採輕重緩急重點施政，盡量灌輸正確檔案觀念，至於如何改善，應建議檔案管理局或國史館協助訓練或補助經費，因為上項兩個機關有專業人才，可提供師資、教材、檔案政策宣導正確的檔案知識，或委託學校開班授課檔案管理科目。

問5. 請問您對檔案新制實施後看法如何？對檔案健全化有無幫助？工作業務上有無變化？

答：現在檔案新制工作我覺得很繁複，與以前只有一種「文書處理檔案管理手冊」不同，而現在光那一本「機關檔案管理作業手冊」就有二十多種法令，工作業務上變化太大，諸如附件要編頁碼，機密文件格式也有改變，清理銷毀檔案還要送檔管局審核才能銷毀，不過我想這是過渡時期，渡過去後對檔案管理制度一定有幫助。

問6. 請問您若有資格退休或有機會轉換工作時，您是否會再選檔案工作？(如當義工、升官再回鍋....等)為什麼？

答：可以回來當義工，但要做我的專業技術工作，把自己份內的事做好，各人做各人的事，才不會囉嗦，其實我認為檔管工作很危險，諸如環境飛塵多、活動櫃也很危險，有時疏忽沒有固定好，就會被壓扁，還有擺太高的檔案，一時沒有擺好掉下來，也會傷痕累累，所以當義工要看工作性質決定。

二、台灣省政府檔案管理組織職權問題。

問1. 您認為目前檔案管理人員的業務職權，是否能發揮其應有功能？

答：職權並未充足，我記得以前有規範二星期內催還檔案，經三次催卷未還，則簽請機關首長議處，但那是對內部單位而言有管制作用，但對他機關借調檔案，在職權上可能不足，如法院調用檔案時都需原件並要求移轉歸檔，應建議修改檔案法賦予檔管人員有強制歸檔權的權限。

問2. 您認為檔案管理人員之職等是否應調整？調為多少比較合理？

答：其實職等也不能調太高，應以金字塔型組織搭配編制，職等以合理為原則，否則基層檔案工作可能無人要做。

問3. 檔案中心辦理檔案工作時，需與那些單位、機關、團體互動？是否很順暢？若有不順暢時原因為何？如何克服？(自己處理？找同事共同處理？找長官處理？)

答：在機關內應與各單位登記桌與文書股最為密切，但一般登記桌大部分是職代或以工代職，對文書檔案規定較不重視，所以有時會衝突，而衝突也與個性有關，只要好言相勸說明，就可以化解，只是感受心理不舒服，影響工作情緒，難免會歸檔錯誤、專業細心不足、裝訂夾帶或錯誤、或銷毀疏失.....

等，所以也要有檔案複查機制，有時工作遇到困境時，不是檔案中心一個股可以解決，非到主任層次才能溝通協調。在外部機關則有法院以及檢察署，或縣市政府有時還會來請示，或是前省府二十九個廳處會局等互動較頻繁，最近則訴願會與檢察官之間歸還檔案的件數比較多，每天平均有二十件回來，互動大致還好，都可順利解決。

問4. 檔案中心從事檔案工作時是否會受外界那些因素干擾或影響？(如：政治、行政、輿論、民眾、天然災害...) 如何面對並克服？

答：在我的經驗中碰到法院或檢察署或民代的案件比較多，大都是土地糾紛訴訟，以前在檔案沒有對外開放比較單純，現在或以後可能會愈來愈多民眾、團體、協會、學術研究單位來借檔，屆時就要有良好的措施與制度來因應，至於天然災害，對檔案庫的安全是直接影響，如有重點日應由值班人員加強看管或聯繫警網並設置巡邏箱，建立聯絡機制，不能聽天由命順其自然，最好由保全公司簽訂合約加強維護安全。

三、台灣省政府檔案管理組織定位問題。

問1. 您認為檔案管理組織定位在那一層級，較能發揮功能？

答：定位在檔案科最好，這樣事權才能集中，經費、人力都可增加，如增設為二個股，將歸檔、保管項目分開，則分工明確，檔管才會專精，品質才會好。

問2. 您認為檔案管理人員職等位階調高後，是否能改善目前人力狀況？

答：職等位階調高後，編制將會擴編、人員、經費就會增加，人力不足亦會改善，但目前省府在精省階段，我想不太可能，僱用人員又沒經費，至於申請工讀生方式，那看情況，有的工讀生就指揮不動，記得有一次之工讀生很難管理。如要替

代役也有好壞之分，碰到不好的寧願不要，免得找麻煩。

四、台灣省政府檔案管理組織預算經費問題。

問1. 您認為目前檔案管理業務之預算經費，是否合理？是否會影響檔案管理績效？如何改善？

答：我認為預算不足，就會影響檔管績效，建議檔案局編列專案補助，例如比照研考會經費配合款一定比例補助，由各機關配合款項共同負擔，在檔案資訊化方面，不但應提供前置處理器之軟體設備，同時在硬體設備方面也應考量專案補助，才能改善檔案績效。

問2. 您認為是否建議中央立法保障檔案管理預算經費基本額度？對解決目前檔管經費不足問題有無幫助？

答：這當然是一勞永逸的方式，應建議儘速修訂檔案法，使各機關檔管經費有基本固定經費，因為現代是科技時代，資訊產物時常要維護與更新，也需要耗材，這些必要費用，如無法經年編列，則檔案建置電子目錄與掃描工作可能推動有困難。

代號：E

時間：九十一年十月八日

檔管年資：三年

地點：第一會議室

訪談主題：

一、台灣省政府檔案管理組織之結構及功能問題。

問 1. 請問您目前的工作內容為何？是否喜歡？為什麼？其人力結構與工作量是否合理？如何改善？

答：我最主要工作是檔案檢調工作，不喜歡此工作，但是又沒有地方去，因為在檢調時，會碰到很多難以溝通協調的人。又我認為人力結構與工作量不合理，因為檔案新制是特殊而且突然其來要檔案管理單位配合辦理，向長官要人沒人，要錢沒錢，又要限期內完成工作目標，我想檔案新制規定的太細太小，恐短期內無法完成，只能盡量配合辦理就是。

問 2. 請問您在從事檔案工作時，是否得到本單位同事或長官的支持協助？他們有那些具體行為？檔案工作如何能使其支持或重視？利用什麼方式？

答：碰到事情時，同事或長官大都會盡力協助，如我是技術人員轉調而來，對公文簽辦一向不內行，除找舊檔案參考，就會請教同事或長官指導，但也要看長官領導風格，前任長官之作風，就會生氣或責罵，現在這些長官或同事都很好，至如何使其重視？我想有事時多反映多報告，多接觸，就會受到重視才對。

問 3. 您認為檔案管理人員是否應具有專業人員擔任？目前檔管人員在工作推動上有無困難？

答：檔管人員最好是專業人員擔任，因為我雖然是學印刷攝影出身，但因專業領域不同，轉換到檔管縮攝工作，還是要學習一段期間才會操作，如有專業時，則理論與實務才能結合，在推動上應從源頭做起，就是高普考設類科考試進用檔管人員，像現在檔案中心人員都未符合檔案新制所規定的資格條件，可能在推動上較困難。

問 4. 你認為檔案管理人員之檔案教育訓練是否已充足？如何改

善？

答：需要加強教育訓練，應由檔案管理局盡量召訓檔管人員，尤其檔案資訊化方面以及檔案應有知識方面，現在北部大專院校都有在開課講授，而我們中部地區到現在都沒有學校在教檔案課程，其實我們都想利用公餘時間去進修，應建議檔管局協調中部大專院校來開檔案課程，以提高檔案教育。或由檔管局安排設計檔案教育課程，提供師資、資料，才能建立一致性的檔案觀念與作法。

問 5. 請問您對檔案新制實施後看法如何？對檔案健全化有無幫助？工作業務上有無變化？

答：檔案新制實施後，我比較有工作壓力，因為要做的事情太多了，從早忙到晚，不過新制如能順利實施，對工作很有幫助，辦理檔案工作有明確依據，長期來看，還是新制好。

問 6. 請問您若有資格退休或有機會轉換工作時，您是否會再選檔案工作？(如當義工、升官再回鍋....等)為什麼？

答：工作可轉換工作機會就轉換，因為檔案工作不好做，升官後我想也不會再回來。

二、台灣省政府檔案管理組織職權問題。

問 1. 您認為目前檔案管理人員的業務職權，是否能發揮其應有功能？

答：職權就要很明確硬性規定才好，否則不好做，因為有時檔案工作帳目不清，前人種下的禍害，由後人來承擔，我們是檔案工作服務人員，通常有人來借檔時，就會先以電話連繫，若查詢有檔案時再借調，如按規定程序來就好辦，但有的卻是借正本去，而要拿影本來歸檔，如沒有行政處分權規定，

或未強制規定則效力有限。

問 2. 您認為檔案管理人員之職等是否應調整？調為多少比較合理？

答：職等調高當然是對檔案工作的肯定，要調為多少，我想依規定辦理依序調整就可以了。

問 3. 檔案中心辦理檔案工作時，需與那些單位、機關、團體互動？是否很順暢？若有不順暢時原因為何？如何克服？(自己處理？找同事共同處理？找長官處理？)

答：我是辦理檔案檢調工作，需要與本府各單位互動，還有外面機關如法院、行政院各部會或其中部辦公室（原省府二十九個廳處會），感覺不順暢，總覺得我對別人好，給別人方便，但別人對我不好，有時很不配合或口氣不好，大都是自己先行處理，再找同事商量，最後才找長官出面解決。

問 4. 檔案中心從事檔案工作時是否會受外界那些因素干擾或影響？(如：政治、行政、輿論、民眾、天然災害...) 如何面對並克服？

答：有時立法委員助理或國會辦公室人員來借檔，都不依規定程序，或用傳真或打電話，若說明要依規定程序辦理時，均會被誤解為不配合，或官官相護，口氣都不好，現在碰到此類似案件，都會麻煩他向省府國會連絡員連繫，來借檔比較方便或能說清楚，講明白。至於天然災害防災也很重要，我來檔案中心不到三年就碰到二次大災害，就是九二一大地震與大水災，所以歷經教訓後，認為組織防災體系也是刻不容緩之事。

三、台灣省政府檔案管理組織定位問題。

問 1.您認為檔案管理組織定位在那一層級，較能發揮功能？

答：檔案中心能調到科級就不錯了，因為科級的規模，就需配合人事配置，人員會增加，經費也會增加，有人力與經費檔案功能就較能發揮。

問 2.您認為檔案管理人員職等位階調高後，是否能改善目前人力狀況？

答：職等位階調高後，對檔管人員的工作是一種肯定，有很大的激勵士氣作用，檔案股調升為檔案科就可以設二個股，對目前人力狀況就可改善。

四、台灣省政府檔案管理組織預算經費問題。

問 1.您認為目前檔案管理業務之預算經費，是否合理？是否會影響檔案管理績效？如何改善？

答：檔管經費不足，因為我們是被「精省」的特殊機關，要配合檔案新制編列預算困難，必須由內部原有預算內調整，像回溯檔案建置電子檔案目錄，則一定要經費並採委外包商辦理，如沒有經費，如何委外？那來績效，最好是檔管局編列專案補助款，就可解決經費不足問題。

問 2.您認為是否建議中央立法保障檔案管理預算經費基本額度？對解決目前檔管經費不足問題有無幫助？

答：建議中央立法保障或修訂檔案法來保障檔案經費預算基本額度，是最好的方法，由於檔案既然很重要，卻長期不受重視，無人力與經費整理，現在要健全檔案體制的契機，實應用比較強有力的行政力介入輔導，則對檔管經費不足當可解決，檔管績效就看得到了。

代號：F

時間：九十一年十月四日

檔管年資：三年

地點： 大樓文書科

訪談主題：

一、台灣省政府檔案管理組織之結構及功能問題。

問1. 請問您目前的工作內容為何？是否喜歡？為什麼？其人力結構與工作量是否合理？如何改善？

答：我作的業務是檔案電子目錄彙送檔管局，而交辦回溯檔案電子目錄委外建置招標工作及驗收工作，我覺得工作量大，人力太少是不合理的，如回溯檔案或清理銷毀檔案相關或後續工作太多，尤其清理造冊後，等於全部重新再製卷一次，工程繁雜，新檔案工作就作不完，還要作其他兼辦事項，實在忙不過來。

問2. 請問您在從事檔案工作時，是否得到本單位同事或長官的支持協助？他們有那些具體行為？檔案工作如何能使其支持或重視？利用什麼方式？

答：其實推行檔案新制，是很好的制度，但由於本機關精省後人力檔案工作人員縮編，人力不足，經費也不足，長官也很無奈，也感無力感，而檔案工作是幕僚業務性質，在機關中要被重視的機會比較吃虧，獎勵少、升官慢，要用什麼方式讓長官重視，我想盡量將所承辦的公文往上報，給長官知道我們在做什麼事，才能打開能見度。

問3. 您認為檔案管理人員是否應具有專業人員擔任？目前檔管人員在工作推動上有無困難？

答：檔案工作應以專業人員來擔任較適合，像我一開始進入檔管工作，也沒有辦理交接，前任的檔管人員先走了我才接任，都是自己從以前的留下來的檔案簿冊或資料依樣畫葫蘆，慢慢摸索，做一段時間才進入狀況，根本就沒有理論或一套作業方式，這在檔案工作推動上實在很困難。

問4. 你認為檔案管理人員之檔案教育訓練是否已充足？如何改善？

答：檔管教育訓練不足，最好是由檔管局來辦，因為他是「檔案龍頭」，在統一整合的能力、法規命令的權威與熟練度、檔案政策的目標、資訊化的新知，都是我們所必須學習與了解的地方，如自己辦理則可能沒有經費，無師資且無資料，可能效果不大，最怕的是講錯或誤導方向。

問5. 請問您對檔案新制實施後看法如何？對檔案健全化有無幫助？工作業務上有無變化？

答：長遠來看，檔案新制實施對檔管有幫助，但由於省府檔案量包袱大，要配合新制辦理恐怕短期內沒辦法完成，因為多少人就做多少事，工作業務方面實在變化大，工作壓力大，尤其下游檔案工作不受同事間尊重，溝通協調並不好。

問6. 請問您若有資格退休或有機會轉換工作時，您是否會再選檔案工作？(如當義工、升官再回鍋....等)為什麼？

答：不會回來，因為檔管工作是吃力不討好之工作。

二、台灣省政府檔案管理組織職權問題。

問1. 您認為目前檔案管理人員的業務職權，是否能發揮其應有功能？

答：我認為職權太小，因為檔案作業是文書的下游終站，如職權小無法要求上游配合，就公文管理系統增修檔案管理系統，就需文書單位來配合，否則在技術上無法傳遞，而影響檔管作業時程與檔管績效。

問2. 您認為檔案管理人員之職等是否應調整？調為多少比較合理？

答：我認為職等調高對檔案管理無幫助，除能提高工作士氣而已，最好是以溝通協調方式比職等調高較有效。

問3. 檔案中心辦理檔案工作時，需與那些單位、機關、團體互動？是否很順暢？若有不順暢時原因為何？如何克服？(自己處理？找同事共同處理？找長官處理？)

答：需與內部各單位連繫，外部也有諸如檔管局、九二一重建委員會，中央各部會與各該中部辦公室，或各縣市政府，尤其中部辦公室，也會時常來檔案中心「取經」，因為認為可能省府的帽子很大，會比他們做得好，尤其檔案新制實施這段期間經常來訪，至於各單位互動有時會不順暢，無法用電話或洽談，解決必須要以正式公文來往，流於形式。另檔案資訊化方面，我雖然有能力做，但由於資訊規格不是很統一，又時常不穩定或常需配合檔管局更新設備，甚感困擾。

問4. 檔案中心從事檔案工作時是否會受外界那些因素干擾或影響？(如：政治、行政、輿論、民眾、天然災害...) 如何面對並克服？

答：如民眾為爭取權益或想翻案，大部分會找立委或利用國會辦公室助理或人員打電話或陪同民眾來借閱檔案，但由於未依

規定程序或找不到檔案，就會對檔管人員生氣或不諒解，常會感到士氣被打擊，只有採取迂迴策略，請其找國會連絡員協助。另外防災也很重要，如重要檔案平時就要建置檔案備份資料，才能維護檔案資料安全。

三、台灣省政府檔案管理組織定位問題。

問1. 您認為檔案管理組織定位在那一層級，較能發揮功能？

答：省府檔案中心應定位在科級層次，比照中央各部會均設有「檔案科」，這樣就會很多人願意到檔案中心服務，編制員額會增加，專業人員也會比較多，工作才能專精，檔管品質高，工作意願高，各司其職。

問2. 您認為檔案管理人員職等位階調高後，是否能改善目前人力狀況？

答：職等位階調高後，人力就會增加，當然可以改善人力不足情形，而且職等調高後，也比較好做事，業務上協調時職等比你低的就會聽話，意見比較少，否則會耗費很多溝通說明時間。

四、台灣省政府檔案管理組織預算經費問題。

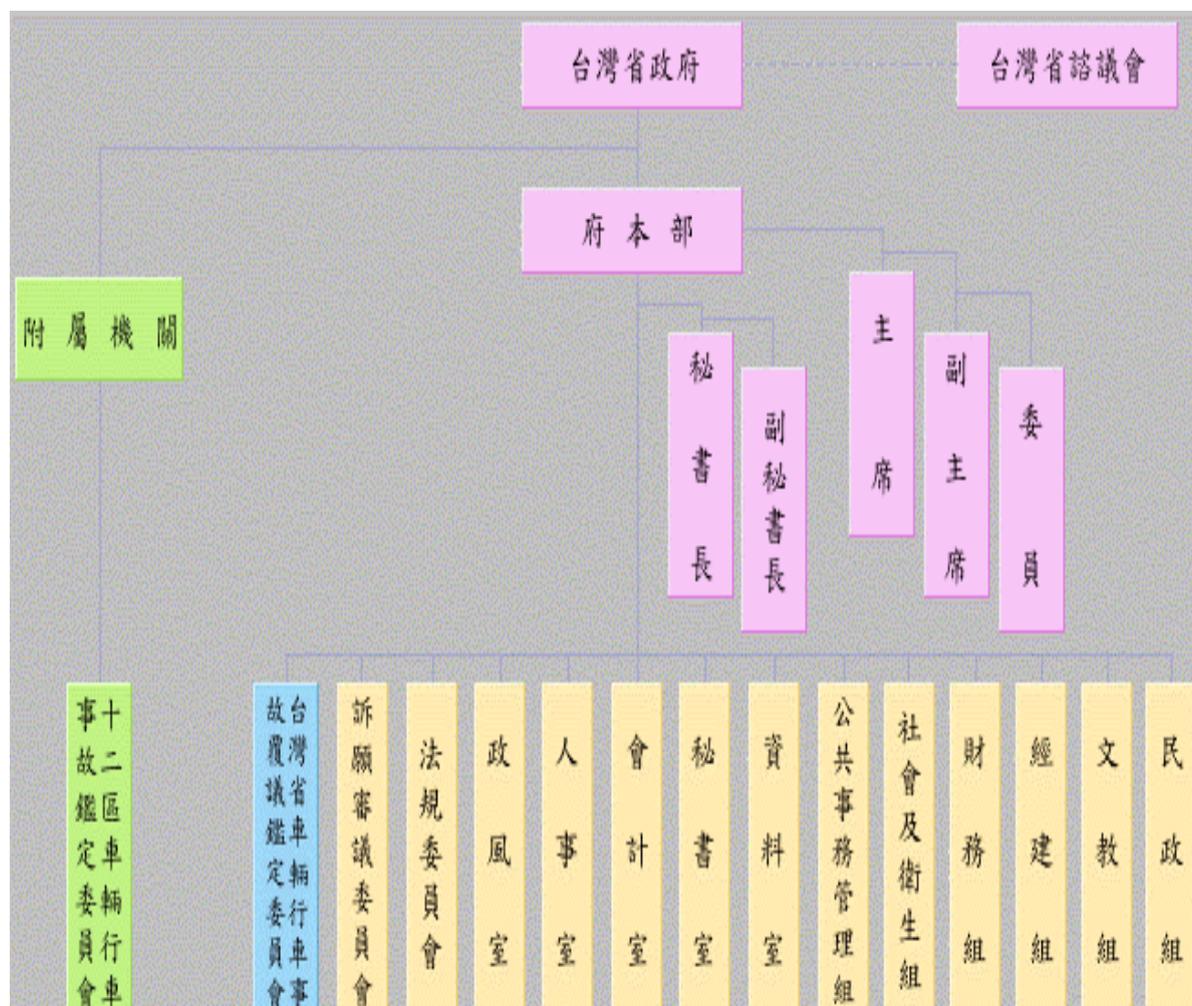
問1. 您認為目前檔案管理業務之預算經費，是否合理？是否會影響檔案管理績效？如何改善？

答：預算不足，但不是一個股級的層級可以決定，可能要機關首長重視，以前檔案中心會因業務需要常要不到經費，現在因有檔案局成立後，要求配合的事項比較多，至少長官看得到，多少會比較重視，經費多少都有增加，所以檔案局成立對檔案經費之增加有幫助。

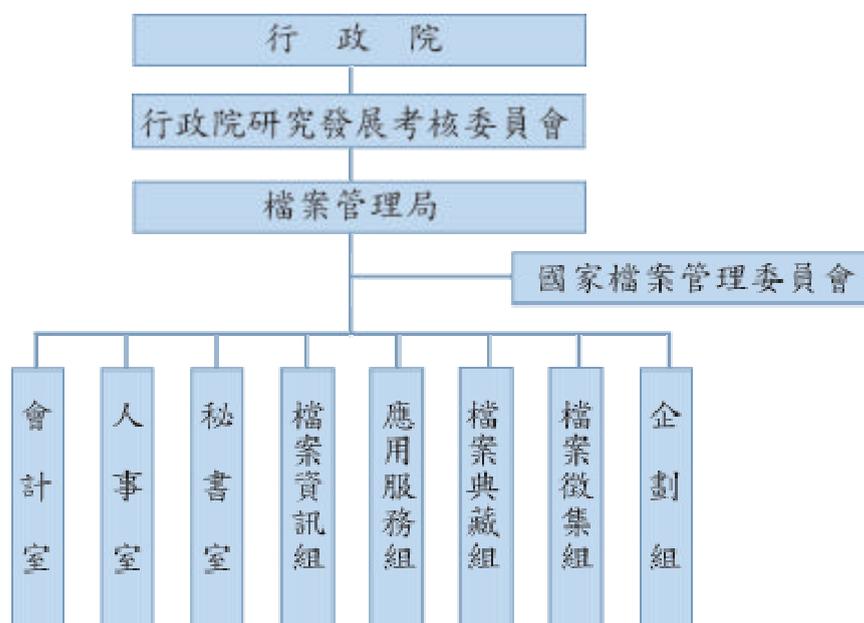
問2. 您認為是否建議中央立法保障檔案管理預算經費基本額度？對解決目前檔管經費不足問題有無幫助？

答：要立法保障檔管預算，我想不容易做到，尤其立法委員不會重視，如能建議檔管局用專案補助或許能專款專用，以及向本機關努力爭取自行編列或專案編列，不過現在精省階段要增加也有困難，當然立法保障基本額度對檔管經費一定有幫助。

附錄二：台灣省政府組織架構



附錄三：檔案管理局組織架構



檔案管理局組織條例

組織職掌

依「檔案管理局組織條例」第二條規定，本局掌理下列事項：

- 一、檔案政策、法規及管理之規劃、擬訂事項。
- 二、各機關檔案管理、應用之指導、評鑑及協調推動事項。
- 三、檔案目錄之彙整及公布事項。
- 四、各機關檔案銷毀計畫及目錄之審核事項。
- 五、檔案之判定、分類、保存期限及其他爭議案件之審議事項。
- 六、國家檔案徵集、移轉、整理、典藏與其他檔案管理作業及相關設施之規劃、推動事項。
- 七、私人或團體所有文件或資料之接受捐贈、受託保管或收購等規劃協調事項。
- 八、國家檔案開放應用之規劃、推動事項。

- 九、全國檔案管理資訊系統之規劃建置及協調推動事項。
- 十、檔案管理及應用之研究、出版、技術發展、學術交流與國際合作及檔案管理人員之培訓事項。
- 十一、其他有關檔案事項。

各單位業務簡介

企劃組：(聯絡電話：2513-1825)

負責檔案管理整體策略規劃、研考與綜合事項、檔案管理人員培訓、學術交流、國際合作、機關檔案管理業務評鑑及本局出版品管理等事項。

檔案徵集組：(聯絡電話：2513-1898)

負責檔案管理政策之研訂與推動、審核機關檔案銷毀計畫、銷毀目錄、國家檔案移轉目錄及檔案保存年限、國家檔案之鑑定、徵集、辦理私人或團體所有文件或資料之受贈、託管或收購等事項。

檔案典藏組：(聯絡電話：2513-1875)

負責檔案典藏政策之研訂與推動、檔案維護與修復技術之研發推廣、檔案微縮與數位化等複製儲存作業之規劃與推動、研訂、推廣檔案典藏環境及設備配置標準、國家檔案典藏庫房之規劃設置與管理、國家檔案館建築設備與設施之規劃興設與營運等事項。

應用服務組：(聯絡電話：2513-1929)

負責檔案開放應用政策之研訂與推動、檔案目錄彙整公布、機關辦理檔案開放應用輔導、檔案研究、編輯、出版、推廣及展示、受理機關檔案爭議、辦理國家檔案管理委員會議事幕僚作業及其他檔案行銷與應用服務等事項。

檔案資訊組：(聯絡電話：2513-1852；資訊諮詢專線：2775-8844、2775-8855)

負責全國檔案資訊系統之建置與推動、機關檔案管理資訊化政策之研訂與推動、電子檔案儲存與安全認證管理及推動、檔案資訊技術研發與交流、提昇檔案應用效率等事項。

秘書室：(聯絡電話：2513-1942)

負責本局議事、公共關係、法制、文書、檔案、印信、出納、事務管理、財產管理及不屬於其他各組、室等事項。

人事室：(聯絡電話：2513-1830)

負責本局人事規章、組織編制、任免遷調、俸級、銓審、考訓、待遇福利及退撫保險等事項。

會計室：(聯絡電話：2513-1834)

負責本局歲計、會計及統計等事項。

本局另設有國家檔案管理委員會，負責檔案之判定、分類、保存期限、其他爭議事項之審議，並兼檔案管理與應用政策之諮詢工作。

附錄四：檔案法

中華民國八十八年十二月十五日 總統華總一義字第八八〇〇
二九七四八〇號 令制定公布全文三十條。

中華民國九十年十一月二日 行政院台九十秘字第〇六三八八
二一號函定自中華民國九十一年一月一日施行。

第一章 第一條 為健全政府機關檔案管理，促進檔案開
總 則 放與運用，發揮檔案功能，特制定本
法。

本法未規定者，適用其他法令規定。

第二條 本法用詞，定義如下：

- 一、政府機關：指中央及地方各級機關（以下簡稱各機關）。
- 二、檔案：指各機關依照管理程序，而歸檔管理之文字或非文字資料及其附件。
- 三、國家檔案：指具有永久保存價值，而移歸檔案中央主管機關管理之檔案。
- 四、機關檔案：指由各機關自行管理之檔案。

第三條 關於檔案事項,由行政院所設之專責檔案中央主管機關掌理之。檔案中央主管機關未設立前,由行政院指定所屬機關辦理之。

前項檔案中央主管機關,最遲應於本法公布後二年內設立。

檔案中央主管機關之組織,以法律定之。

檔案中央主管機關設立國家檔案管理委員會,負責檔案之判定、分類、保存期限及其他爭議事項之審議。

第四條 各機關管理檔案,應設置或指定專責單位或人員,並編列年度計畫及預算。

第五條 檔案非經該管機關依法核准,不得運往國外。

第二章 第六條 檔案管理以統一規劃、集中管理為原則。

檔案中有可供陳列鑑賞、研究、保存、教化世俗之器物,得交有關機構保管之。

第七條 檔案管理作業，包括下列各款事項：

- 一、點收。
- 二、立案。
- 三、編目。
- 四、保管。
- 五、檢調。
- 六、清理。
- 七、安全維護。
- 八、其他檔案管理作業及相關設施事項。

第八條 檔案應依檔案中央主管機關規定之分類系統及編目規則分類編案、編製目錄。

各機關應將機關檔案目錄定期送交檔案中央主管機關。

檔案中央主管機關應彙整國家檔案目錄及機關檔案目錄定期公布之，並附目錄使用說明。

檔案中央主管機關應設置研究部門，加強檔案整理與研究，並編輯出版檔案資料。

第九條 檔案得採微縮或其他方式儲存管理，其實施辦法，由檔案中央主管機關定之。

依前項辦法儲存之紀錄經管理該檔案之機關確認者，視同原檔案。其複製品經管理該檔案機關確認者，推定其為真正。

- 第十條 檔案之保存年限，應依其性質及價值，區分為永久保存或定期保存。
- 第十一條 永久保存之機關檔案，應移轉檔案中央主管機關管理。其移轉辦法，由檔案中央主管機關擬訂，報請行政院核定之。
- 第十二條 定期保存之檔案未逾法定保存年限或未依法定程序，不得銷毀。
各機關銷毀檔案，應先制定銷毀計畫及銷毀之檔案目錄，送交檔案中央主管機關審核。
經檔案中央主管機關核准銷毀之檔案，必要時，應先經電子儲存，始得銷毀。
機關檔案保存年限及銷毀辦法，由檔案中央主管機關擬訂，報請行政院核定之。
- 第十三條 公務員於職務移交或離職時，應將其職務上掌管之檔案連同辦理移交，並應保持完整，不得隱匿、銷毀或藉故遺失。前項規定，於民營事業企業機構移轉公營，或公營移轉民營者，均適用之。
- 第十四條 私人或團體所有之文件或資料，具有永久保存價值者，檔案中央主管機關得接受捐贈、受託保管或收購之。
捐贈前項文件或資料者，得予獎勵，獎勵辦法由檔案中央主管機關定之。

| | | |
|-----------|------|--|
| | 第十五條 | 私人或團體所有之文字或非文字資料，各機關認為有保存之必要者，得請提供，以微縮或其他複製方式編為檔案。 |
| | 第十六條 | 機密檔案之管理方法，由檔案中央主管機關報請行政院定之。 |
| 第三章 應用 | 第十七條 | 申請閱覽、抄錄或複製檔案，應以書面敘明理由為之，各機關非有法律依據不得拒絕。 |
| | 第十八條 | <p>檔案有下列情形之一者，各機關得拒絕前條之申請：</p> <ol style="list-style-type: none"> 一、有關國家機密者。 二、有關犯罪資料者。 三、有關工商秘密者。 四、有關學識技能檢定及資格審查之資料者。 五、有關人事及薪資資料者。 六、依法令或契約有保密之義務者。 七、其他為維護公共利益或第三人之正當權益者。 |
| | 第十九條 | 各機關對於第十七條申請案件之准駁，應自受理之日起三十日內，以書面通知申請人。其駁回申請者，並應敘明理由。 |

- 第二十條 閱覽或抄錄檔案應於各機關指定之時間、處所為之，並不得有下列行為：
一、添註、塗改、更換、抽取、圈點或污損檔案。
二、拆散已裝訂完成之檔案。
三、以其他方法破壞檔案或變更檔案內容。
- 第二十一條 申請閱覽、抄錄或複製檔案經核准者，各機關得依檔案中央主管機關所定標準收取費用。
- 第二十二條 國家檔案至遲應於三十年內開放應用，其有特殊情形者，得經立法院同意，延長期限。
- 第四章 第二十三條 違反第五條規定，未經核准將檔案運往
罰 則 國外者，處二年以下有期徒刑、拘役或科或併科新臺幣五萬元以下罰金。
前項未遂犯罰之。
- 第二十四條 明知不應銷毀之檔案而銷毀者，處二年以下有期徒刑、拘役或科或併科新臺幣五萬元以下罰金。
違反第十二條之銷毀程序而銷毀檔案者，亦同。
違反第十三條之規定者，亦同。
- 第二十五條 以第九條微縮或其他方式儲存之紀錄及其複製品，關於刑法偽造文書印文罪章之罪及該章以外各罪，以文書論。

- 第二十六條 違反第二十條規定者，各機關得停止其閱覽或抄錄。其涉及刑事責任者，移送該管檢察機關偵辦。
- 第五章 第二十七條 本法公布施行後，各機關之檔案管理，
附 則 符合者，各機關應於檔案中央主管機關指定期限內調整之。
- 第二十八條 公立學校及公營事業機構準用本法之規定。
- 第二十九條 本法施行細則，由檔案中央主管機關定之。
- 第三十條 本法施行日期，由行政院定之。

附錄五：台灣省政府檔案管理制度的沿革

回顧台灣省政府在「精省」前，於民國三十四年光復後，為徹底消除日據時期在公文書上所遺留的文化習性，即依據我國現行公程式制度，因應本省環境需要，致力於文書體制的統一與文書處理的改進。其沿革分述如下：

一、 光復初期：

- (一) 台灣省政府長官公署，於民國三十五年六月，召集署屬各單位文書人員及全省各縣市科長以上人員，舉辦文書管理講習會。
- (二) 民國三十五年九月訂頒「台灣省行政長官公署暨所屬各機關處理規則」。統一規定公文收發、繕校、辦稿、檔案處理程序及用紙、用具式樣。
- (三) 訂頒改良政府公報編行管理辦法。

二、 省府成立後：

- (一) 民國三十六年至三十八年先後訂頒「台灣省政府及所屬各機關文書處理辦法」以及文書處理法規十種。
- (二) 民國四十七月訂頒「台灣省政府簡化公文處理要點」。
- (三) 民國四十八年七月研訂「台灣省政府暨所屬各機關公文處理規則草案」通令試辦。
- (四) 民國四十九年六月就前項草案試辦結果，修訂公布「台灣省政府暨所屬各機關公文處理規則」，同時將前此已不適用之十五種有關文書法規廢止。

- (五) 民國五十一年五月依據各機關提供改進意見，再綜合修訂公布「台灣省政府暨所屬各機關公文處理規則」。
- (六) 民國六十六年七月制定實施「台灣省政府合署辦公檔案管理方案」，確立檔案統一管理原則，輔導省屬各級機關，分期完成改進檔案管理作業，發揮檔案管理功能。
- (七) 民國六十七年一月發布「台灣省政府合署辦公各單位檔案管理改進作業獎懲要點」。(刊登省府公報六十七年春字第二十六期)
- (八) 民國六十七年十二月發布「台灣省政府直屬機關暨各縣市政府檔案管理改進作業獎懲要點」。(刊登省府公報六十七年冬字第五十六期)
- (九) 民國八十六年十一月二十五日訂頒「台灣省各機關文書處理要點」函頒實施，同時將「台灣省政府暨所屬各機關公文處理規則」廢止。
- (十) 民國八十八年七月一日前頒「台灣省各機關文書處理要點」，因精省而停止使用。

參考書目

壹、中文部份

一、書籍

丘昌泰，《公共政策》。台北：巨流圖書公司，民 88。

王慶富，《專案管理》。台北：聯經出版社，民 85。

史美強，《公共組織再造之理論基礎》。台北：行政管理論文選輯第十二輯，銓敘部編，民 85。

江岷欽、林鍾沂，《公共組織理論》。台北：空大，民 87。

李美華，《社會科學研究方法（上、下）》。台北：時英出版社，民 87。

吳定，《行政學》。台北蘆洲：空中大學，民 78。

吳庚，《行政法理論與實用》。臺北：三民書局，民 81。

胡幼慧主編，《質性研究：理論、方法及本土女性研究實例》。台北：巨流出版社，民 89。

林志忠，《行政學要義》。台北：千華圖書出版公司，民 89。

范金波，《現代檔案管理》。台北：國家出版社，民 72。

張潤書，《行政學》。台北：三民書局，民 87。

張金鑑，《行政學新論》。台北，三民書局，民 71。

_____，《行政學典範》。台北，中國行政學會，民 72。

張家洋，《行政法》。台北：華視出版社，民 74。

陳士伯，《檔案行銷學》。台北：佳宣廣告公司，民 91。

楊永年，《警察組織剖析》。桃園：中央警察大學，民 88。

蕭武桐，《行政倫理》。台北：空中大學，民 84。

二、期刊

王崇賢， 檔案管理局組織之規劃 ，《檔案季刊》，創刊號，頁 32-37

。

邱炯友， 電子檔案管理制度之設計 ，《檔案季刊》，第 1 卷，第 2 期，頁 1-9。

林秋燕， 全國檔案資訊系統之規劃 ，《檔案季刊》，創刊號，頁 23-31。

_____， 建立我國檔案管理標準化作業 ，《檔案季刊》，第 1 卷，第 1 期，頁 10-19。

陳士伯， 開創我國檔案管理制度的嶄新氣象 ，《檔案季刊》，創刊號，頁 1-5。

_____， 開啟檔案管理的新頁 ，《研考雙月刊》，第 25 卷，第 3 期，頁 20-26。

張澤民， 檔案法公布後應有的作為 ，《檔案與微縮》，第 58 期，頁 28-33。

陳靜瑜， 樂在檔案工作 ，《檔案季刊》，第 1 卷，第 2 期，頁 130。

。

楊永年， 警察組織 ，《中央警察大學學報》，第 37 期，頁 37-60

。

_____， 警察組織績效評估 ，《警學叢刊》，第 28 卷，第 1 期，頁 171。

_____， 建構地方政府救災組織體系之理論與實際 ，社會文化

學報：國立中央大學 通識教育中心印行，民 89.6，頁 61-83

。

_____， 建立以地方政府為主題之救災組織體系 ，《警大警學叢刊》，第 32 卷，第 3 期，頁 245-268。

_____， 警察行為 ，《警學叢刊》，第 30 卷，第 6 期，頁 203-216

。

_____， 跨世紀刑事警察組織體系之研究 ，《警學叢刊》，第 31 卷，第 3 期，頁 50-68。

路守常， 建立完整檔案管理制度發揮現代檔案管理功能—台北縣府檔案問題根本解決之道 > ，《檔案與微縮》，第 48 期，頁 24-25。

靳元慧， 機關檔案管理部門訪問總報告 ，《研考雙月刊》，第 25 卷，第 3 期，頁 19-22。

鄧正福， 建立檔案管理統一制度 ，《檔案與微縮》，第 60 期，頁 60-62。

謝邦昌等， 機關檔案管理現況調查分析報告 ，台北市：國家檔案局籌備處，民 90。

簡笙簧， 國史館對國家檔案管理概述 ，《檔案與微縮》，第 36 期，頁 50。

三、論文

王延齡， 學生事務工作主管壓力之研究 ，碩士論文，東海大學公共事務在職專班，民 90。

金志善、林秋燕、周曉雯合著，政府檔案組織體系之研究，行政院研考會，政府出版品管理處，民 86。

洪一梅，台灣地區建置縣（市）立檔案館可行性，碩士論文，政治大學圖書資訊研究所，台北，民 90。

唐建清，我國國家檔案館組織與功能之研究，碩士論文，政治大學圖書管理學類研究所，台北，民 86。

陳士伯，檔案管理組織體系之建置，《專文報導》，檔案管理局，民 91。

梁景聰，救災組織體系之研究以九二一大地震南投縣政府為例，碩士論文，東海大學公共事務士在職專班，民 90。

張惠真，台灣區鄉鎮圖書館行政體制之研究，碩士論文，國立政治大學圖書資訊學研究所，台北，民 90。

張光志，彰化縣政風體系之研究，碩士論文，東海大學公共事務在職專班，民 91。

黃慕萱，健全檔案組織功能,提昇專業知能及管效率，台北：檔案管理局策略研討會，民 91。

黃明祥，確保檔案資訊安全，拓展檔案資訊加值運用，台北：檔案管理策略研討會，民 91。

楊永年，建構理想刑事警察組織體系，行政院國科會委託研究論文，台北，民 89。

龍登發，維新專案與警察風紀之改善 - 以台中市為例，碩士論文，東海大學公共事務在職專班，民 91。

四、報紙

《中國時報》，台北，民 91.9.29，版 4。

《聯合報》，台北，民 91.9.19，版 17。

五、網路

檔案管理局全球資訊網，<http://www.archives.gov.tw/>

台北縣政府網站，<http://www.tpc.gov.tw/>

新竹市政府網站，<http://www.hccg.gov.tw/>

台中縣全球資訊網，<http://www.gov.tw/>

台中市政府網站，<http://www.tccg.gov.tw>

南投縣政府網站，<http://www.nthg.gov.tw/nthgpoint/point-06.htm>

彰化縣全球資訊服務網，<http://www.chhg.gov.tw>

嘉義市政府網站，<http://www.chiayi.gov.tw>

六、文件

行政院秘書處編，《文書處理檔案管理手冊》，民 87.5。

行政院秘書處編，《事務管理手冊》，民 90.4。

檔案管理局編，《機關檔案管理手冊》，民 90.12。

行政院公共工程委員會，《政府採購法令彙編》，台北：行政院公共工程委員會，民 88.6。

總統令：《地方制度法》，民 88.1.25，華總一義字第 8800017850 號令公布。

總統令：《公務人員陞遷法》，民 89.5.17，華總一義字第 8900120390 號令公布。

台灣省政府編印，《台灣省政府公報》六十六年秋字第十期，民 66。

台灣省政府編印，《台灣省政府業務簡報》，民 91.8。

檔案管理局：《機關檔案保存年限及銷毀辦法》，民 90.12.12，檔

秘字第 0002054—5 號令發布。

檔案管理局：《檔案法施行細則》，民 90.12.12，檔秘字第 002054—1 號令發布。

貳、西文部份

Bass, B.M. *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press, 1990.

Bryman, A. *Charisma & Leadership in Organization*. London: SAGE, 1992.

Gardner, J.W. *On Leadership*. New York: The Free Press, 1990.

Gulick, L, & Urwick, L. *Papers on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration, 1937.

Herzberg, F. *One More Time: How Do You Motivate Employees?* *Harvard Business Review*. 46, 53-62. 1968.

Jacobs, T.O., & Jaques, E. *Military Executive Leadership*. In K.E.Clark and M.B. Clark(Eds.), *Measures of leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America, pp.281-295, 1990.

Maslow, A.H. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, 1954.

Mintzberg, H. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row, 1973.

Walker, A.H., & Lorsch, J.W. *Organizational Choice: Product versus Function*. *Harvard Business Review*. November-December, 1968.