

臺中市西屯區公所檔管業務教育訓練心得報告

一、課程名稱	檔案管理計畫概論
二、上課日期	民國 104 年 1 月 23 日(星期五)
三、參訓人員	王秘書晴美
四、心得報告	
<p>一、本項課程重要內容如下：(課程大綱有八大項)</p> <p>壹、計畫體系與策略性立案</p> <p>貳、方案規劃之意義、類型與內容</p> <p>參、方案規劃分析重點與常見缺失</p> <p>肆、方案規劃設計要領及其與評估之關係</p> <p>伍、優良方案應具備的要件</p> <p>陸、新興方案之規劃分析與事前評估</p> <p>柒、機關「目標設定」與「策略性立案」案例---以美國教育部為例</p> <p>捌、進行事中及事後評估，有效結合方案執行、決策與成果管理</p> <p>二、檔案管理計畫緣起及目標：</p> <p>(一) 計畫緣起---(1)依據(2)未來環境預測(3)問題評析(4)社會參與及政策溝通情形。</p> <p>(二) 計畫目標：(1)目標說明(2)達成目標之限制(3)績效指標、衡量標準及目標值。</p> <p>計畫屬跨機關性質者，應訂定跨機關績效指標，另應因應氣候變遷，優先選列節能減碳指標。</p> <p>三、現行相關政策及方案之檢討之我見---</p> <p>依據「行政院所屬各機關中長程個案計畫編審要點」及整體之發展規劃，努力找出成敗要因著手，秉持一步一腳印般實因應計畫方案需求執行及列管追蹤評估。</p> <p>四、往後執行策略及方法---中長程個案計畫涉辦公廳舍興建購置者，應納入積</p>	

極活化閒置資產及引進民間資源共同開發理念。

五、 檔案管理推展方案規劃常見缺失—

- (一) 中長程規劃觀念混淆—中程與長程方案混雜規劃，未能釐清其間之關係與期程；各機關可以訂定為期 3-4 年之綜合性中程計畫，以為各項年度計畫推動之策略性導引即可，長程發展之需求與目標可透過分期的中程方案規劃來達成。
- (二) 中程發展需要未能綜合評估—對於未來優先待解決的問題與需要達成共識。
- (三) 目標設定與工作手段之設計混淆—目標設定宜以成效衡量基準或關鍵績效指標(KPI)與預期達成水準，顯示問題之改善程度或對於服務水準改變或提升之期待；相關執行手段之設計應於後續相關靜態的方案內容設計與動態的分年執行時程規劃中交代。
- (四) 未能確立明確的方案結構—以利縱向聯結與橫向整合未配合中程發展需要，事先研商訂定具體的方案結構，釐清目標與手段(分、支方案及其工作要項)之縱向聯結關係，致未能依據具體的分、支方案單元進行整體性之中程業務推展之內容設計與分年執行時程規劃；反之，未來需要推動的分、支方案單元及其工作要項卻未能於所訂的專案計畫中具體呈現。
- (五) 分、支方案單元之整體內容設計不夠具體明確—未能以 3-4 年之中程計畫期程觀點，對於主計畫所屬各項分、支方案單元，完整構思如何推行計畫(how)，具體描述各項分、支方案之實施範圍、執行對象、方式、實施區位與工作產出數量等具體計畫內容。

五、 本所往後參採技巧要項—

應符合 SMARTA 標準，掌握 6W 要領並整合運用「舉辦計畫提案座談會」、「腦力激盪」、「計畫裁剪法」(CASPAR)、「開列計畫屬性，進行替選方案之研擬與組合」(Attributes Listing)、「標竿學習」(Benchmarking)、「從資訊蒐尋與現場對話中，得到新構想」、「設計並組合解決問題的不同服務方法」、「統合意見與綜效，進行第三種選擇」及「小規模試辦」(small experiment)等方案設計方法，有效發覺與形成較佳方案。(方法如下)

1、舉辦計畫提案座談會，並建立方案建議制度進行資料開放，善用社群網路媒體，建立方案建議制度，擴大執行者、多元利害關係人 (stakeholders) 與民眾，包括方案的受益者 (beneficiaries) 與受害者 (losers)，充分參與及了解規劃過程，並舉辦計畫提案座談會，主動探求民意，形成方案共識。有關前揭計畫提案座談會之舉辦，可鎖定計畫影響之目標群體，選擇具代表性之成員 8-12 人，延請主持焦點座談具豐富經驗者，主持座談，進行意見蒐集與歸納分析。

2、開列計畫屬性，進行替選方案之研擬與組合以「開列計畫屬性，進行替選方案之研擬與組合」(Attributes Listing)方法為例，可選擇產品 或服務之主要屬性(attribute)，針對各項屬性研擬替選的發展方式或水準，再進行交叉組合，以形成替選策略；必要時，可運用科學方法，進行前揭替選方案之組合與試辦評估，以了解其間的優劣。以日本山葉鋼琴之製造為例，則選擇替選的木材、反響板與琴線，進行組合與實驗，以找出最佳音質的製造方案。以荷蘭「垃圾焚化廠興建案」之環境影響評估為例，採取 Attributes Listing 方法，列出「土地取得方式」與「工程興建方式」等不同方案執行要項，針對個別執行要項或方案內容屬性，分別思考、研擬替選作法，再交叉組合後，形成完整且具多元特色的替選方案，作為嗣後方案評估、比較、選擇或進一步重新組合之依據。

3、計畫裁剪法(CASPAR)，可提示一些關鍵性的「如果---會怎樣」的問題。計畫裁剪法(CASPAR)即透過那些計畫內容可剪除(C-Cut Out)、增加(A-Add)、縮減(S-Subtract)、移作他用(P-Put to another uses)、調整(A-Adapt)或重組(R-Rearrange)，以形成替選方案。Bob Eberle(1971)亦發展出「奔馳法」(SCAMPER)，藉由考量計畫中有哪些內容與作法可以被替代(Substitute)、合併(Combine)、調整(Adapt)、修正(Modify)、移作他用(Put to other uses)、減除(Eliminate)或重組(R-Rearrange)等新的構想，以改善制度與產品。

4. 標竿學習(Benchmarking)，Benchmarking 即參考基準之意，即選擇國情相近的現代化國家或業務性質相近的機構作為標竿，進行建設指標之比較學習，研析達成目標的時間與方法；若就企業經營觀點探討，所謂「標竿學習」，就是定出某些企業功能領域的績效衡量標準，然後選擇這些特定預域內表現最

傑出的組織當作學習標竿，了解其作法，並與自己相互比較，以評估其間的差距；必要時，可選定計畫提升項目，拉近與標竿學習對象的成效。以長谷建設公司為例，即以潤泰建設、惠普電腦等作為標竿，學習其客戶抱怨處理流程及建立顧客導向的問卷與回饋機制等作法，顯著提昇其客戶服務成效，贏得一九九九年國家品質月優良案例獎。

5. 腦力激盪法，愛力克奧斯本認為腦力激盪之作法如次：

- (1)每個人都被詳細告知所有事實。
- (2)想法愈怪愈好。
- (3)每個人都有表達自己意見的機會，不能有人獨掌大局。
- (4)想法愈多愈好。
- (5)不可批評任何想法，以獲取創意。
- (6)努力整合不同想法。
- (7)有人從旁監督討論過程，避免偏離主題。

6. 考量問題解決的不同服務方法，並加組合以統合綜效勇於顛覆常識，對於問題或顧客需要的解決，創造出不同構想，以引導執行方法。以社會服務方案之設計為例，可考量採個別諮商輔導、團體治療或課程教授資源籌措與利用規劃方面，應將推動計畫所需的組織調整、人力資源、財務需求、財源籌措及資金運用方式，列入方案之資源規劃重點，並配合預算制度與工作需求，強化成本分析，考量機關各年度財力負擔及計畫效果；此外，並評估民間參與之可行性及能否優先使用公有閒置土地房舍。

綜合言之，為有效進行替選方案之評選，應依據方案目標、設定相關評估原則、基準、評分等級與標準，並考量方案推行之風險與影響，運用目標達成法、評估基準檢核表法(check-list of criteria)與成本效果(益)分析等方法，評估與選擇達成目標相對滿意的方案，並進行必要的方案組合，有效結合執行能力、可用資源與發展良機。

~本所未來針對檔案管理努力方向:

1. 提升檔案質量與管理應用效能。
2. 加強建置多功能檔案。
3. 善加運用多元學習資源，提升檔案管理專業知能。
4. 紙質類檔案清查工作與檔案數位化速度同步進行。
5. 非紙質類檔案清查工作應配合該媒體類型檔案之轉製時程進行。
6. 確實掌握檔案保存狀況，健全檔案典藏管理。
7. 積極進行機密檔案解降密檢討，促進檔案開放應用。
8. 「檔案數位化查詢調閱系統」以檔案搜尋配合檔案救援，促檔案同步進行。
9. 跨機關資源整合共享，網頁連結檔案管理局檔案目錄查詢網，充分發揮檔案應用服務之功能
10. 檔案管理創新作為，設置「文物回顧展示櫃」，展示多年來自行出刊之各類文物、文宣資料等。

報告人	單位主管	主任秘書	副區長	區長