



檔案知識+

為檔案管理開啟另一扇窗～淺談標竿學習



檔案是文書的末端，長久以來，機關檔案管理一直是不太被重視的業務之一，而辛苦的檔案管理人員，在自己的工作崗位上默默耕耘，埋首於檔案之中，也不知做的是否正確？透過標竿學習，不僅可以窺見其他機關檔案管理優良之處，更能作為本機關管理精進之依據。透過本文瞭解何謂標竿學習，並簡述如何進行檔案管理標竿學習，以汲取他機關成功經驗。

國家發展委員會檔案管理局企劃組科長 石淑惠

壹、標竿學習的源起

子曰：「三人行，必有我師焉。擇其善者而從之，其不善者而改之。」與標竿學習的精神不謀而合。古諺云：「學如逆水行舟，不進則退」，學問的學習是如此，其他的學習何嘗不是，政府機關要維持一定的服務品質，必須要不斷的學習與改進。

標竿學習的研究和應用，最早起源於1970年代美國全錄(Xerox)公司，因受到日本競爭者以低價高品質之影印機產品搶占美國市場，面對此危機，開始推動標竿學習，以效法日本富士全錄(Fuji Xerox)的全面品質管制(total quality control, TQC)措施，結果不僅成功改善公司業績，同時還使投資報酬率能穩定成長並提升顧客滿意度。(林淑馨，2012：361)。

由此可知，標竿學習在企業界的運用已有很長的時間，藉由他山之石幫該公司改善產品品質，提高投資報酬，創造高營收業績。

貳、標竿學習理論

在探討標竿學習之前，先瞭解什麼是標竿(benchmark)，依劍橋詞典(Cambridge Dictionary)的定義如下：「a level of quality that can be used as a standard when comparing other things :Her outstanding performances set a new benchmark for singers throughout the world.」中文大意为：「當與其他事物比較時，標竿通常被認為是某一水平的品質標準。例如：她傑出的表演為全世界歌唱者樹立新典範。」簡而言之，標竿就是「標準」，而且是一定水準以上的標準。

雖標竿學習法各家見解不同，但綜觀標竿學習的意涵，主要涵蓋以下的關鍵概念(孫本初，2013:519)：

- 一、標竿學習注重「流程」，包括標竿學習計畫本身的流程，同時亦涵蓋組織運作的流程。
- 二、標竿學習注重「學習」，任何形式的學習都是可以被效法的。
- 三、標竿學習講究「不斷的改善」。
- 四、標竿學習是系統化與結構化的運動，此活動必須有「參考點」，亦即標竿對象，而此對象又必須是最佳的。

從標竿學習輪(圖1)，不難看出標竿學習是從規劃、探尋、觀察、分析、適用至循環的一套作業，重點如下(孫本初，2013:520-521)：



圖1 標準學習輪

- 一、規劃：為所有階段最重要的一環，選定標準學習流程，將流程行諸文字，發展績效測量法。
- 二、探尋：找尋標準學習夥伴。
- 三、觀察：瞭解標準學習夥伴的流程，包括績效與實務，並行諸文字。
- 四、分析：界定組織本身與學習標準間之績效落差，並找出落差之根本原因。
- 五、適用：選用適合組織之「最佳實務」，並從事變革。
- 六、循環：標準學習並非單一事件，而是持續地改善組織績效的過程。

參、如何進行檔案管理標準學習

標準學習並不是單純抄襲或全盤接受，而是要能考量到機關間的客觀差異，而將之轉化內斂後，使其適用於本身(呂玉娟，2010：25)。同樣地，不同的政府組織也必須考慮到其差異性，才能標準學習到組織最迫切需要的內容，而非照單全收；隨著全面品質管理的引進及政府組織再造的推行，標準學習法在公部門的運用也日趨重要。如何加強研究，發展一套適用於公部門的標準學習模型，以利公部門服務品質之提升(王維德，2005：31)。標準學習法在公部門顯然可行，但如何讓其發揮最大的功能，是值得重視的課題。

公部門如何辦理檔案管理標準學習，可導入PDCAB的精神(圖2)，參考標準學習輪的程序，扼要說明如下(圖3)：

一、規劃：首先要瞭解目前機關檔案管理最迫切需要改善事項是什麼？也就是說，標準學習前要先釐清機關檔案管理困境，何者可透過標準學習達到改善的目標。

二、探尋

(一) 誰去學習：由機關內部組成標準學習小組，最好獲得機關首長的支持，若首長無法擔任領隊時，宜指派合適人選，讓標準學習成效加乘。

(二) 向誰學習：尋找適合本機關之標準學習對象，例如可擇選本局近3年機關檔案管理金檔獎得獎機關，同質性機關優先考量，惟標準學習的項目，建議為該得獎機關特優之項目(參考網址 <https://www.archives.gov.tw/PublishList.aspx?cnid=1586>)。

三、觀察：選定標準學習機關後，應深入瞭解標準學習項目的實務流程，並紀錄可供標準之相關事項及具體做法。

四、分析：比較組織本身與學習標準間之落差，並釐清產生落差的原因。

五、適用：從標準機關所見選用適合組織之最佳學習內容，並進行相關事項之改善。

六、循環：此一階段則是針對標準所學，進行改善事項執行進度監控及回饋，持續提升管理績效。

PDCAB的內涵



圖2 PDCAB內涵

標竿學習的步驟




圖3 標竿學習步驟


肆、結語

標竿學習讓檔案管理動起來，機關可以看到他機關做得好的一面，藉由汲取別人的經驗，避免本機關產生閉門造車現象，同時可增加機關間檔案管理良性互動與交流，為檔案管理開闢另一扇窗，擴增檔案管理視界。讓屬於國家重要記憶資產的檔案，獲得妥適的管理與保存，進而提供民眾滿意的服務。

參考資料

1. 王維德(2005)。標竿學習法在我國公部門之運用--行政院勞委會職業訓練局改革機關業務之個案研究。國立臺灣大學政治學研究所碩士論文，臺北市。
2. 呂玉娟(2010)。運用標竿學習達成卓越績效。能力雜誌，649：18-25。
3. 林淑馨(2012)。公共管理。臺北：巨流。
4. 孫本初(2013)。新公共管理。臺北：一品。

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

本文檔案下載： 知識No 138.pdf
本頁最後更新日期：107-11-16
本頁點閱瀏覽次數：1804

138期專區	資訊專區	會員專區	下載專區
檔案瑰寶	徵稿訊息	訂閱電子報	簡報及桌布下載
檔案知識+	各期電子報查詢	取消電子報	精華版下載
檔案搶先報	回最新一期首頁		
回本期首頁			

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