

出國報告(出國類別：考察)

政府機關優化數位轉型服務及硬體設施改造—以處理人民陳情實務為例

服務機關：監察院

姓名職稱：王增華處長、張麗雅處長、楊舜惠參事

派赴國家：新加坡

出國期間：民國 111 年 12 月 4 日至 12 月 7 日

報告日期：民國 111 年 12 月 22 日

摘要

一、考察主題：政府機關優化數位轉型服務及硬體設施改造—以處理人民陳情實務為例

二、出國人員：處長王增華、處長張麗雅、參事楊舜惠

三、出國日期：民國 111 年 12 月 4 日至 12 月 7 日

四、考察行程：

日期	行程內容
12 月 4 日(日)	桃園國際機場→新加坡樟宜機場
12 月 5 日(一)	1. 參訪新加坡民情聯繫組(REACH) 2. 拜會駐新加坡代表處
12 月 6 日(二)	參訪新加坡國家檔案館(NAS)
12 月 7 日(三)	新加坡樟宜機場→桃園國際機場

五、考察心得與建議

(一)心得

1. 虛擬人物不再是數位科技時代手機的專屬，更多的 Siri 應為公部門所應用，以服務民眾、拉近與人民的距離及節省人資運用。
2. 菁英政治來自從長計議，有計畫的培養與歷練，讓政府擁有優秀的領導人才，更是打造卓越政府的基石。
3. 政策影響國家的發展，擁有多元、年輕並富生命力的社會氛圍，意味政府政策的成功。
4. 以數位科技傳承歷史命脈與文化價值，為智能政府重要政策之一。
5. 適時播放本院職權宣導影片，增進受訪機關對本院的認識，提升本院國際能見度。
6. 參考受訪機構 REACH 經驗，不開放受理人民以電話陳情。

7. 借鏡國際金融重鎮經驗，提升財經類案件處理品質。
8. 思維貧窮將限制想像與發展，應拓展視野突破思考。
9. 「鏗而不捨」的吸引力法則。

(二)建議

1. 設計形象虛擬人物，促進與民眾之溝通互動，提升本院親民形象。
2. 提供數位化檔案複製影像服務，便利民眾資料取得，形塑本院智慧政府形象。
3. 建置主題式檔案導覽，主動公開重要檔案，提升便民禮民服務。
4. 建置數位化軟體設備，便利人民陳情；打造無障礙環境，友善人權服務空間。
5. 對嚴重破損紙質類檔案進行檔案修護，維護早期檔案史料價值。
6. 適時運用網路社群媒體行銷宣傳，使民眾明確瞭解本院職權。
7. 於陳情受理中心及文史陳列室增設互動式數位服務機，提供到院陳情及參訪民眾相關資訊，提升服務效能。
8. 參採 REACH 廣設 LP(Listening Point)模式，將在地化議題融合地方巡察受理人民陳情模式。
9. 豐富本院職權宣導方式，打造機關入口意象，使民眾甫入監察院即認識監察職權。

目次

壹、 前言	1
一、 考察動機與目的	1
二、 考察行程	2
三、 考察議題	3
貳、 考察機關經過	10
一、 新加坡國情簡介	10
二、 我國駐新加坡代表處介紹	13
三、 參訪新加坡民情聯繫組	14
四、 參訪新加坡國家檔案館	19
參、 心得與建議	26
一、 心得	27
(一) 虛擬人物不再是數位科技時代手機的專屬，更多的 Siri 應為公部門所應用，以服務民眾、拉近與人民的距離及節省人資運用	27
(二) 菁英政治來自從長計議，有計畫的培養與歷練，讓政府擁有優秀的領導人才，更是打造卓越政府的基石	28
(三) 政策影響國家的發展，擁有多元、年輕並富生命力的社會氛圍，意味政府政策的成功	28
(四) 以數位科技傳承歷史命脈與文化價值，為智能政府重要政策之一	29
(五) 適時播放本院職權宣導影片，增進受訪機關對本院的認識，提升本院國際能見度	30
(六) 參考受訪機構 REACH 經驗，不開放受理人民以電話陳情	31
(七) 借鏡國際金融重鎮經驗，提升財經類案件處理品質	31

(八) 思維貧窮將限制想像與發展，應拓展視野突破思考·····	32
(九) 「鏗而不捨」的吸引力法則·····	32
二、建議·····	33
(一) 設計形象虛擬人物，促進與民眾之溝通互動，提升本院親民形象·····	33
(二) 提供數位化檔案複製影像服務，便利民眾資料取得，形塑本院智慧政府 形象·····	34
(三) 建置主題式檔案導覽，主動公開重要檔案，提升便民禮民服務·····	35
(四) 建置數位化軟體設備，便利人民陳情；打造無障礙環境，友善人權服務空 間·····	36
(五) 對嚴重破損紙質類檔案進行檔案修護，維護早期檔案史料價值·····	37
(六) 適時運用網路社群媒體行銷宣傳，使民眾明確瞭解本院職權·····	38
(七) 於陳情受理中心及文史陳列室增設互動式數位服務機，提供到院陳情及 參訪民眾相關資訊，提升服務效能·····	38
(八) 參採 REACH 廣設 LP(Listening Point)模式，將在地化議題融合地方巡 察受理人民陳情模式·····	39
(九) 豐富本院職權宣導方式，打造機關入口意象，使民眾甫入監察院即認識 監察職權·····	40
肆、參考文獻·····	41
伍、附錄·····	43
一、REACH 簡報	
二、NAS 簡報	
三、REACH Year in Review report 2022	
四、「考察心得分享」簡報	

壹、前言

一、考察動機與目的

面對全球數位科技浪潮的來臨，世界各國無不衡酌國際數位轉型的發展路徑，擘劃國家未來數位創新藍圖。為使社會、經濟與政治能接軌國際，走向數位治理、智慧政府，國家發展委員會 109 年提出「服務型智慧政府 2.0 推動計畫」(110 年-114 年)，希望 5 年內落實政府數位轉型工作，以數位化方式推動各項業務，秉持開放透明及積極創新的精神，打造資料友善環境，推動韌性智慧政府。

監察院依憲法、憲法增修條文與監察法等相關規定，主要負責彈劾、糾舉、糾正及調查公務員或行政機關之違法失職行為或設施，是以，人民如發覺行政機關或公務人員有前述違失情事時，可向監察院或監察委員陳情、舉發，爰受理人民陳情是監察院最接近民眾、瞭解民瘼及檢視行政措施良窳的管道，亦是監察院重要職權業務之一。

迎接數位時代的來臨，為打造智慧政府、提升行政治理效能，如何在人民陳情等業務予以優化數位轉型服務及完善硬體設施，已是本院近年逐步著手及未來應予精進的方向。本報告考察事項，以優化陳情業務的前置作業，即陳情管道的數位化建置及硬體設施無障礙為考察重點之一，同時考察陳情書狀後續閱卷的便民方式，考察如何善用數位化科技擴大開放資料釋出與應用的範圍，簡化行政程序。考察內容涉及本院監察業務處及秘書處之業務，爰共同考察研究，以畢其功。

鑑於新加坡 2016 年提出「智慧國家 2025」(Smart Nation 2025)計畫，主張以「數位經濟架構」加速產業數位化，同時提出「數位政府藍圖」擘劃政府運用數位科技改變公共服務模式。爰為精進本院陳情業務之前置服務方式及後續便民效能，本次拜會新加坡民情聯繫組及國家檔案館等，考察之動機與目的分述如後：

- (一) 瞭解新加坡政府於人權意識高漲的國際趨勢下，為保障民眾陳情之權益，於軟體建置或硬體設施改善之措施，作為本院精進陳情業務之服務內容。
- (二) 探究新加坡政府面對「後疫情時代」而來的數位科技之推陳出新，於廉政宣導與推廣之變革，以為本院日後教育宣導與紮根之參考。
- (三) 探詢新加坡政府於陳情業務之人力培訓等作為，以供本院強化陳情服務人力之培訓與完善安全維護機制。
- (四) 探求新加坡政府於資料釋出與開放運用之情形、方式與服務內容，作為本院未來推動檔案線上查閱服務，形塑數位效能、智慧政府之參考。

二、考察行程

- (一) 行前拜會：於 111 年 11 月 8 日拜會新加坡駐臺北商務辦事處，與該處王副代表宗翰(Philip ONG, Deputy Trade Representative)就新加坡公務機關實務經驗與文官培訓制度及作法，進行交流與意見交換。



圖 1：拜會新加坡駐臺北商務辦事處

- (二) 拜會駐新加坡代表處：於 111 年 12 月 5 日拜會我國駐新加坡代表處，與梁代表國新交流新加坡政府體制及多元文化民族特色，並分享本次考察機構業務性質與新加坡政府制定政策過程之公私協力關係。
- (三) 本次考察期間為 111 年 12 月 4 日至 7 日，共計 4 日。為充分瞭解新加坡相關公務機關於本次考察項目之相關規定、實務運作，並得藉由拜會與晤談，瞭解其實

務運作所遇之困境與解決對策。本團於有限時間內安排相關拜會機關，行程摘要如下表 1：

表 1 考察行程表

日期	行程內容
12 月 4 日(日)	桃園國際機場→新加坡樟宜機場
12 月 5 日(一)	1、參訪民情聯繫組(REACH) 2、拜會駐新加坡代表處
12 月 6 日(二)	參訪新加坡國家檔案館(NAS)
12 月 7 日(三)	新加坡樟宜機場→桃園國際機場

三、考察議題

本次考察議題主要是從人民陳情實務的角度切入，探究政府機關如何於數位轉型服務及硬體設施進行優化措施。為聚焦考察議題，本團研擬考察事項，同時為使考察機關(構)於事先瞭解及掌握此次拜會與參訪之目的與重點，爰於行前先將研擬之具體問題提供考察機關(構)參考及預作準備，俾便拜會時雙方得以聚焦及充分討論與溝通。為便考察機關(構)瞭解本院角色、職權及人民陳情管道與處理方式，本團亦節錄本院職權英文版簡介供該等機關(構)先行瞭解，本次考察事項及向各考察機關(構)之考察議題如下：

(一) 考察事項

- 1、面對後疫情時代、多元種族、人口高齡化、身心障礙者權益促進、人權意識高漲等國際情勢變化，政府受理民眾檢舉及陳情之服務內容及流程精進作為。
- 2、因應科技及媒體平臺推陳出新，政府對人民就廉政教育及公民參與之宣導及推廣變革方向。

- 3、面對多元化陳情態樣，政府相關人力資源培訓及辦公場所設施、設備配套調整、安全維護完善機制。
- 4、面對數位化趨勢潮流，建構檔案應用便民、禮民及親民措施，善用資訊化服務，增加與民眾互動的機會，強化民眾對本院職權的瞭解，逐步推動檔案線上查閱服務。

(二) 考察議題表：如表 2 及表 3

表 2 考察新加坡民情聯繫組(REACH)之議題表

編號	問題
1	貴單位設立之目的、沿革、組織架構及職權為何？ What is the organizational background, structure and mandate of the REACH?
2	監督小組成員的遴選方式為何？任期多久？可否連任？ How are members of the REACH Supervisory Panel being selected? How long do they serve their term? Can they serve a consecutive term?
3	現任監督小組成員人數及其相關背景為何？各領域專家有無一定比例？ How many members are there in the REACH Supervisory Panel? What are their professional backgrounds? Is there a certain proportion of experts in each field?

4	<p>民眾表達之意見或訴求，其處理流程及回復方式為何？</p> <p>How does your agency deal with and respond to people' s suggestions and demands?</p>
5	<p>接受民眾反饋意見的管道有哪些？有無以開放民眾至貴單位反饋意見？倘有，貴單位之接見地點是否建置無障礙設施？</p> <p>How does your agency receive feedback from the public? Is your agency open to the public to receive feedback? If yes, is there any accessible facility at the meeting place?</p>
6	<p>除了以論壇方式瞭解民意外，有無因應民眾多元化屬性(如種族、性別、語言、身障、高齡等)，提供其他管道或數位服務(如以視訊方式反饋意見)，以利蒐集民情？</p> <p>In addition to public consultations, does the REACH provide any other ways or digital services (such as giving feedback via online meeting) to hear voices from people of diverse groups such as different races, genders, languages, persons with disabilities, the elderly, etc.?</p>
7	<p>民眾對政府機關之建議或政策評價等事項，是否均經採納施行？後續有無監督作為？</p> <p>Do government agencies adopt all policy suggestions</p>

	from the public? Is there any monitoring mechanism?
8	<p>是否接受民眾調閱辦理中的案件？如是，是否限於反饋之當事人？如否，拒絕之理由為何？</p> <p>Can people retrieve information of cases in progress? If yes, is it limited to the person giving feedback? If no, why not?</p>
9	<p>貴單位成立迄今之具體成效為何？有無相關數據可供參考？</p> <p>What are specific contributions of your agency since establishment? Is there any statistics for reference?</p>
10	<p>有無遇到印象深刻的案件，可否提供案例做為經驗分享？</p> <p>Please share some remarkable cases.</p>
11	<p>宣傳與推廣部分：</p> <p>As for media promotion:</p> <p>1. 與新聞媒體互動情形？</p> <p>What is the relation between your agency and the press?</p> <p>2. 宣導短片的拍攝、宣傳及推廣方式？</p> <p>What are the promotional methods of your promo video?</p> <p>3. 有無發行相關刊物？</p>

	<p>Is there any publication from your agency?</p> <p>4. 有無運用社群媒體或付費廣告宣傳？</p> <p>Do you use social media or advertisement to promote your agency?</p> <p>5. 其他宣傳與推廣方式？</p> <p>Is there any other promotional method?</p>
--	---

表 3 考察新加坡國家檔案館 (NAS) 之議題表

編號	問題
1	<p>國家檔案館之組織編制？職責與任務？經費預算情形？</p> <p>What is the organizational structure, mandate and mission of the NAS? What is the annual budget of NAS?</p>
2	<p>國家檔案館對「國家檔案」之界定標準為何？目前館典之資料種類有哪些？數量有多少？</p> <p>What are the criteria of the national archives by the NAS? What types of collections are there in the NAS and how many of them?</p>
3	<p>檔案閱覽室提供哪些閱覽服務項目？有否就可查閱之檔案內容限設？民眾除了可到檔案閱覽室查閱資料外，亦可透過網路線上服務查閱資料，是否可線上查閱所有典藏之檔案？有否就可查閱之檔案內容限設？</p>

	<p>Which services are provided in the Archives Reading Room? Is there any limitation on accessible archives? Besides visiting the Archives Reading Room, is it possible to access all archives online? Is there any limitation on viewing online archives?</p>
4	<p>為便利民眾閱覽檔案，國家檔案館除了設有實體檔案閱覽室，亦建置線上檔案館（a²O），使民眾透過網路線上服務閱覽資料。線上檔案館是否提供線上查閱所有典藏之檔案？有否就可查閱之檔案內容限設？</p> <p>The NAS has set up the Archives Reading Room and a website a²O for users to search information. Is it possible to search all archives on a²O? Is there any limitation on viewing online archives?</p>
5	<p>線上檔案館建置過程中是否遇及哪些困境？須克服之問題及解決對策為何？是否短、中、長程計畫？</p> <p>What difficulties were encountered when setting up the a²O? What solutions were being proposed? Were there any short-term, mid-term, and long-term programs?</p>
6	<p>線上檔案館建置後，是否帶來預期之效益？是否提升或有助於國家檔案館與民眾相互交流與溝通？對檔案典藏或應用，有何啟示？</p>

	<p>Does the <i>a</i>²O bring the expected benefits? Does the website help the NAS more accessible to the public?</p> <p>What is the enlightenment to the collection and application of archives?</p>
7	<p>在數位化環境與人權浪潮的時代下，國家檔案館於數化服務與硬體設施，有何優化措施？</p> <p>Does the NAS take any measure to enhance the digital services and hardware in the era of the digital environment?</p>

貳、考察機關(構)經過

一、新加坡國情簡介

(一) 概況

- 1、地理：新加坡位於馬來半島南端，控制麻六甲海峽咽喉，地理位置重要。全國包含本島共由 64 個島嶼組成。
- 2、獨立日期：於 1965 年 8 月 9 日退出馬來西亞聯邦並宣布獨立，成立新加坡共和國 (Republic of Singapore)。
- 3、面積：719.9 平方公里 (對照：臺北市 271.8 平方公里，約為臺北市面積 2.6 倍；新北市 2052.57 平方公里)。
- 4、人口及種族：依據星國統計局 2020 年最新資料，全國人口共 570 萬人，華人占 74.3%，馬來人占 13.5%，印度人占 9%，其他種族占 3.2%。
- 5、語言：新加坡憲法規定，國語(national language)為馬來語，官方語言(official languages) 為英語、華語、馬來語及印度淡米爾語。工作語言為英語。
- 6、宗教：依新加坡 2020 年人口普查結果，佛教占 31.1%、回教占 15.6%、道教占 8.8%、基督教占 18.9%、印度教占 5%，錫克教及其他宗教占極少數。

(二) 政府

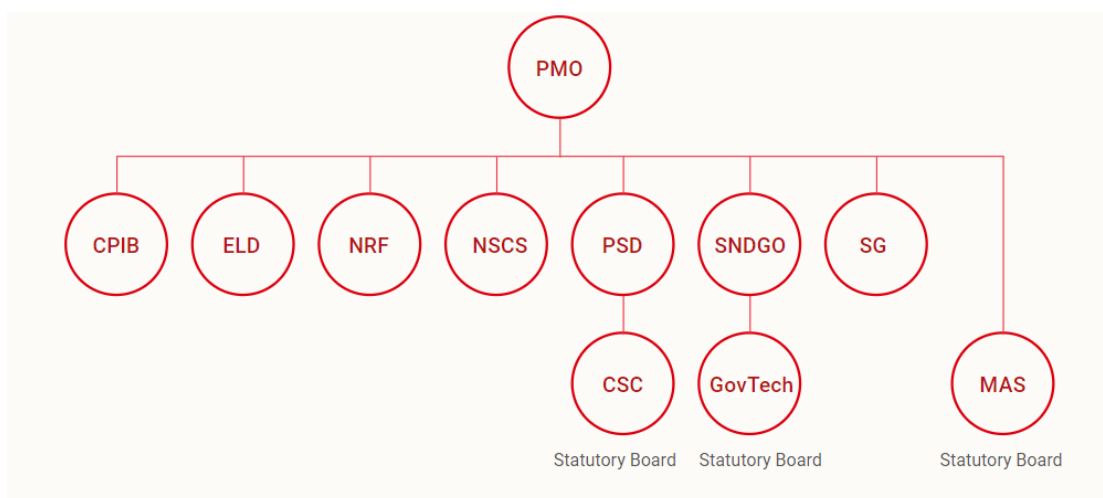
1、政體：

星國政體屬責任內閣制，元首為總統，總理擔任政府首長並實際掌握執政大權。過去星國總統僅有象徵性角色，在 1991 年 11 月修憲後，總統被賦予守護國家儲備金及確保公共服務廉能的相關權力，在下列事項可行使否決權：有關動用新加坡過去累積之國家儲備金相關事務、公共服務部門之關鍵任免事務、基於維持宗教和諧法之限制令、基於內部安全法之持續羈押，以及拒絕貪腐調查局之

調查等。其中，前二項必須先經徵詢總統諮詢委員會(Council of Presidential Adviser, CPA)意見後始能進行否決，倘總統之決定與該委員會之建議相異，則國會有權在三分之二多數決情況下推翻總統之決定。

有關總統之產生，星國近年為確保多元種族和諧發展，自 2016 年 11 月起經修憲將總統選舉改為種族保留制，規定倘某一族群代表在連續 5 屆總統選舉均未當選，則次一屆總統將保留予該族群候選人競選。2017 年啟動首屆保留制之總統選舉，依法保留由馬來裔擔任。現任總統哈莉瑪 (Halimah Yacob) 係新加坡時隔 47 年後再度產生之馬來裔總統，亦是星國首位女性總統。

- 2、內閣：由總理及部長組成，總理為內閣領袖，由總統任命國會多數黨領袖擔任。內閣部長均為國會議員，由總統依總理之推薦任命之，負責一切政府政策及全國行政事務，並向國會負責。
- 3、國會：新加坡採單一國會制，國會每 5 年改選 1 次。議員中分為「選區議員」、「非選區議員」及「官方委任議員」等 3 類。每屆國會大選前，政府成立之「選區劃分檢討委員會」根據各選區人口變動情形，公布單選區 (SMCs) 與集選區 (GRCs) 數目及總席次。



貪污調查局 (CPIB)	公務員學院 (CSC)
選舉部 (ELD)	智能國家和數字政府辦公室 (SNDGO)
國家研究基金會 (NRF)	新加坡政府科技局 (GovTech)
國家安全協調秘書處 (NSCS)	戰略集團 (SG)
公共服務部 (PSD)	新加坡金融管理局 (MAS)

圖 2：新加坡總理公署組織架構圖¹

(三) 經濟

- 1、基本資料：2021 年新加坡平均國民所得達 63,635 美元，國內生產毛額為 3,946 億美元，經濟成長率 7.6%，失業率 2.7%，對外貿易總額 8,581 億美元。
- 2、星國主要出口產品依序為半導體產品、石油及煉製品、礦產品、噴射飛機及零組件、通訊設備、半導體製造設備、電子零組件、資訊產品及美妝保養產品等。主要出口市場依序為中國、香港、美國、馬來西亞、印尼、臺灣、日本、韓國、泰國及越南等，出口總值約 4,543 億美元。
- 3、星國主要進口產品依序為半導體產品、石油及煉製品、礦產品、噴射引擎及渦輪機、通訊設備、資訊產品、電子零組件及半導體製造設備等。主要進口來源依序為中國、馬來西亞、臺灣、美國、日本、韓國、印尼、法國、泰國及德國等，進口總值約 4,038 億美元。

(四) 外交

- 1、新加坡外交政策目標為確保及增進星國之國家利益，在國際社會中廣結善緣，並作為負責任之建設性成員，積極推動與主要貿易夥伴簽署自由貿易協定。

¹ 新加坡總理公署網站，<https://www.pmo.gov.sg/About-Us>

- 2、新加坡為東南亞國協（ASEAN）成員，積極透過東協擴大其影響力，主張「東協中心性」(ASEAN Centrality)推動區域經貿整合，力倡維護東協之團結及獨立，不在強權間「選邊站」，以期東協能成為強權所共同接受之中立力量。
- 3、新加坡積極維持與國際強國之平衡交往，一方面敦促美國積極參與東南亞事務，維持其在亞洲軍力部署以作為穩定之力量；另一方面與中國積極交往，推動高層互訪與經貿往來。
- 4、新加坡在外交上強調遵守國際法及國際規範，並尊重國際多邊平臺，新加坡亦致力團結全球各小國意見，期盼匯聚小國力量，爭取在國際多邊場域發言權。

二、我國駐新加坡代表處介紹

1969年3月我國在新加坡設立「中華民國駐新加坡商務代表團」，1979年6月新加坡在我國設立「新加坡駐臺北商務代表辦事處」。1990年10月3日星國與中國建交，為東協國家中最後一個與中國建交者，在此之前，臺星雙方協議將我代表團易名為「駐新加坡臺北代表



圖 3：我國駐新加坡代表處

處」。我團易名後仍享有外交豁免、特權禮遇，官方溝通管道維持不變。

駐新加坡臺北代表處（Taipei Representative Office in Singapore）是中華民國(臺灣)政府派駐新加坡的代表機構，負責推動臺灣與新加坡間的經貿投資、教育文化、科技交流及觀光旅遊活動等各項層面的雙邊關係，同時亦辦理領務簽證業務及提供僑民服務。

三、參訪新加坡民情聯繫組(Government Feedback Unit, REACH)

(一) 機關簡介

民情聯繫組²隸屬於新加坡通訊及新聞部 (Ministry of Communications and Information, MCI)，負責對外收集公民意見與回饋，為新加坡政府與公民間互動的主要機構。

民情聯繫組前身為民意處理組(Feedback Unit)，成立於 1985 年。2006 年 10 月，民意處理組進行了重組，以收集公眾反饋意見，成為與公民互動和聯繫的主要機構，並更名為「REACH」，意即「Reaching Everyone for Active Citizenry @Home」。2009 年 1 月，REACH 被指定為新加坡政府的電子參與平臺。

REACH 的組織目標是在政府和人民間建立一定程度的開放性，致力於建立雙方持續對話、傾聽人民心聲，並促進公民參與，以增進社群參與和協作，鼓勵民眾參與制定新加坡的公共政策。

為了盡可能接觸到多數新加坡公民，REACH 建立了傳統和線上反饋管道，包括電子郵件、線上反饋表、REACH WhatsApp 互動聊天組、REACH Facebook、Instagram 和 Twitter。此外，REACH 亦舉辦實體會議，例如公共論壇、對話會議和設置「傾聽點 (Listening Points)」巡迴反饋亭，讓新加坡公民更深入瞭解政府政策和需關注的議題。另外，REACH 與社群、基層組織、志願福利團體、專業團體和特殊利益團體密切合作，與不同背景和興趣的公民建立聯繫，為新加坡國人提供了與政府接觸的多種管道，成為政府和公民兩者之間的溝通橋樑。

² REACH 網站，<https://www.reach.gov.sg>

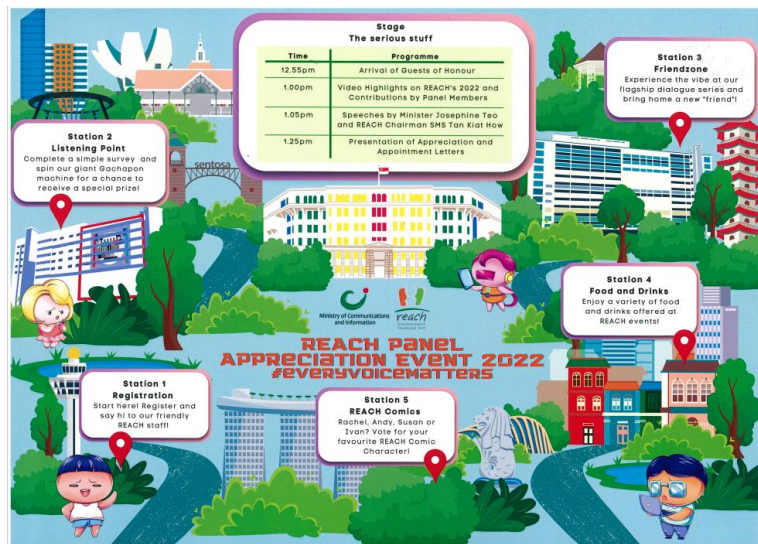


圖 4：REACH 2022 年報-正面與背面

(二) 組織編制

REACH 設有諮詢小組 (Advisory Panel)³，諮詢小組成員來自新加坡各個具代表性的社群或團體，各成員亦有不同的專業背景，共同為 REACH 的角色定位和活動設定目標及方向，並致力於民意的收集。目前諮詢小組由各具代表社群的 35 名小組成員所組成 (其中包含政府官員、學生代表、專家學者、團體代表等)，為 REACH 成立以來最大規模。諮詢小組成員廣泛的代表性，可在建立健全的公

³ 諮詢小組前身為監督小組 (Supervisory Panel)，REACH 業務簡報 P.6

眾諮詢過程中，發揮重要作用，並有助於政府政策決定。

諮詢小組每年業務預算為新加坡幣 800 萬元（折合新臺幣約 1 億 8,400 萬元），人事費用由新加坡政府支出，諮詢小組主要的工作內容有三項：就 REACH 的政策議題提供建議、代表其社群表達意見、在其所在社群推展 REACH。



圖 5：與 REACH 進行業務經驗交流



圖 6：與 REACH 諮詢小組合影

（三）考察結果

1、論壇訂有明確之發言規範，避免公民發表不當或不法言論⁴

REACH 對於公共論壇的發言方式，訂定了明確的使用指引及言論規範（如不得散布公然侮辱、誹謗、網路色情、恐嚇言論；侵害他人著作權、張貼廣告訊息；不當蒐集他人個人資料等），及違反相關規定之處理方式（包含內容刪除、帳號停權、法律責任等），以避免公民不當使用公共論壇。

2、針對民意收集及後續處理方式，訂有權利事項及免責聲明，以杜絕濫用行為⁵

⁴ Upload, post, email, transmit or otherwise make available any Content that is or may be unlawful, harmful, threatening, abusive, harassing, tortious, defamatory, vulgar, obscene, libellous, invasive of another's privacy, hateful, racially, religiously, ethnically or otherwise objectionable, untrue, irrelevant to REACH's purposes or irrelevant to the discussion(s) on which the Content is made available. REACH has the sole discretion to decide if any Content falls within these said categories

⁵ REACH shall have the right (but not the obligation) to delete, disallow or move any Content from the website, as it sees fit, in particular any Content which, in REACH's view, violates any of the terms of the TOU. REACH may preserve all or such part of the Content as it sees fit, and may also disclose all or any part of the Content to any person or organization if required to do so by law or in the good faith belief that such preservation

REACH 網站之使用條款載明公民使用論壇所應承擔的風險，並視同已同意 REACH 擁有並保留 REACH 內容和網站的所有權利，包含刪除或限制部分論壇內容時，機關毋需承擔任何責任或義務，且不須另行通知使用者；網站所有資料的版權及智慧財產權均完全屬於機關所有，任何人不得複製、修改或以其他方式利用內容；倘使用者未能遵守使用條款而對自身或他人造成任何損失或損害，REACH 不承擔任何責任，且不須賠償。

3、開發線上及手機遊戲，並與直播主合作推廣

為了與在地及國外勞動者更加接近，並能瞭解他們的意見，REACH 開發線上及手機遊戲，並與直播主合作共同推廣，玩家可在遊戲中透過留言方式表達意見。

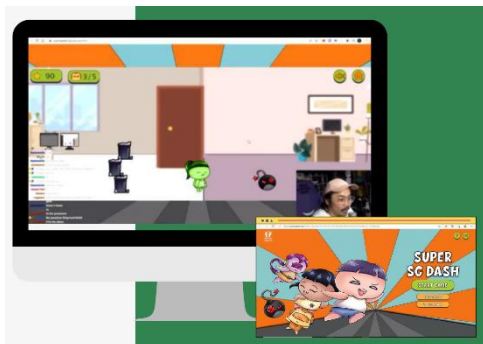


圖 7：REACH 線上遊戲



圖 8：REACH 漫畫

4、將國家重大議題融入漫畫，以淺顯易懂的內容，促進公民參與

REACH 設計了卡通人物元素，將目前國家面臨的重大問題及政策規劃繪製於漫畫中，以淺顯易懂的方式，讓民眾瞭解並鼓勵其發表意見，一同參與政策決定。

5、運用多元網路社群媒體及通訊軟體，即時瞭解民意與民眾雙向溝通

or disclosure is reasonably necessary to: (a) comply with legal process; (b) enforce the TOU against any user of the website; (c) investigate and respond to claims that any Content violates the legal rights of any party; or (d) protect the legal rights, property, and/or personal safety of any party.

REACH 在 Facebook、Instagram、TikTok、LinkedIn 均有註冊官方帳號，以觸及不同年齡層及身分之使用者，其張貼內容也會隨之調整，例如 TikTok 使用者多為年輕族群，其官方帳號會提供較實用且輕鬆的內容，以順應潮流；LinkedIn 使用者多為求職者和 PMET (Professionals, Managers, Executives and Technicians)，其官方帳號就致力推廣線上意見回饋方式，促進民眾參與並表達意見。通訊軟體部分，採用 Whats App 與民眾即時對話，就熱門政策議題進行意見蒐集及討論，民眾可於群組中表達政策觀點，並與 REACH 進行雙向溝通，以確保 REACH 正確理解其所提意見內容。

Connect with us on Social Media



圖 9：REACH 運用之網路社群媒體

6、於民眾聚集熱點設置傾聽點 (Listening Points)，便於聽取民意

為了盡可能收集民眾對國家政策的意見，REACH 於民眾常聚集之熱點，設有傾聽點 (Listening Points) 的意見反饋亭，除有人工設置攤位形式外，亦有結合巨型扭蛋機之電子反饋機臺，吸引民眾注意並主動提供反饋意見。

傾聽點的設置與本院地方機關巡察類似，監察委員於巡察地方機關施政現況時，亦受理民眾陳情，傾聽民瘼；透過委員、陳情人與地方機關公務人員三方面談，迅速掌握民眾陳情案件爭點，並進行釋疑、溝通及初步處理，避免民怨擴大，降低民眾對政府的不信任感。



圖 10：REACH 設置之傾聽點 (Listening Points)

7、與更生人進行餐敘，瞭解其困境並協助復歸社會⁶

針對參與度較低的族群，REACH 仍以各種管道盡可能去瞭解他們的意見。如辦理與更生人的餐敘，瞭解更生人出獄後所面臨的挑戰，讓參與度較低的族群，在安全的環境中自由地分享他們的擔憂。

上開措施與本院收容人視訊陳情類似，但本院更重視收容人服刑期間之人權保障。本院自 111 年起，與法務部、法務部矯正署合作，每年定期辦理收容人視訊陳情，由監察委員直接與全臺各監所連線，以視訊方式受理收容人陳情，以保障收容人陳情權益。

四、參訪新加坡國家檔案館(National Archives of Singapore, NAS)

(一) 機關簡介

新加坡擁有多采的歷史文化與豐富的檔案資源，為保存這些珍貴的文化資產與檔案資源，新加坡政府於 1968 年設立「國家檔案文書中心」(National Archives and Records Centre，簡稱 NARC)，歷經組織改造，於 1993 年併入「國家文化資產局」(National Heritage Board，簡稱 NHB)，並更名為「新加

⁶ REACH Year in Review report 2022, go.gov.sg/reach2022

坡國家檔案館」(National Archives of Singapore, 簡稱 NAS)。其後, 因政府部門重組, 2012 年 11 月 1 日國家檔案館轉隸屬於國家圖書館委員會。

然而隨著檔案的不斷增長, 國家檔案圖書館為履行其作為國家和歷史意義的記錄保管人角色, 開始面臨檔案典藏空間問題。2005 年, 國家檔案館收購了二戰期間英國的福特工廠所在地來容納不斷增長的檔案, 該工廠現為國家檔案館下的一博物館。

新加坡國家檔案館是該國的歷史寶庫, 收藏的檔案最早可到 1805 年, 提供政府部門、學者和一般公眾對保存超過 25 年的檔案查閱利用。該檔案館獲得的資料來自公共機構和私人, 除了保管從公共機構轉移的記錄, 亦通過購買、遺贈、捐贈或其他方式獲得具有國家或歷史意義的任何文件, 館藏了溯自 18 世紀各種形式之公共和個人檔案, 包括了文書、照片、微縮捲片、錄影帶、錄音帶等, 內容並包括了政府檔案、口述歷史訪談資料、私人檔案(如宗族、宗教、社團、協會和個人等)、演講稿、新聞稿、地圖、建築藍圖、歷史相片與海報等等, 內容相當多元與廣泛。

館內除了收藏達上萬公尺的紙質類檔案外, 還包含視聽檔案 361,000 件(達 169,500 小時)、口述歷史紀錄 5,900 件(達 25,000 小時)、照片 6,785,325 張、演講及新聞稿 62,427 則、海報 7,830 幀、地圖 12,083 幅、建築計畫 264,545 件、私人及海外檔案 49,231 件、英屬海峽殖民地及馬來聯邦等檔案 7,500 件、所有權狀及其他登記資料 24,524 件, 以及為數眾多的數位資料(含原生數位資料及數位化資料)。新加坡國家檔案館肩負著當代和未來幾代新加坡人瞭解該國文化、探索及欣賞其共同遺產的使命。

新加坡國家檔案館為分享其典藏之珍貴史料, 除設置實體閱覽室(Archives

Reading Room)供民眾親臨閱覽檔案外，亦建置線上檔案館(Access to Archives Online Singapore，簡稱a²O)讓查閱者透過網際網路的便利性查得資料、照片、地圖、聆聽口述歷史和觀看視聽影片等，並欣賞不同主題的線上展覽，使館藏資源得以滲透到每一個地方。

(二) 組織編制

新加坡國家檔案館 (NAS) 是國家圖書館委員會 (NLB) 的一個機構，其角色主要有 5 項：其一、確保公部門檔案保存作業符合規範，以利日後完成檔案移轉並繼而成為官定保存機關；其二、蒐集儲存新加坡的公開或公務影音檔案資料；其三、採集口述歷史資料，呈現新加坡的歷史脈絡；其四、以購買、遺贈、捐贈或其他方式，蒐集具有國家歷史意義的各種文件、書籍或資料；其五、以出版、舉辦展覽及文資保護活動等各種方式推廣檔案保存相關知識。為達成前述目標，內設機構有檔案管理處、文件管理處、文件修復處、文件縮微處、口述歷史中心、聲像檔案處、古蹟研究處、古蹟保存局、檔案利用處等 9 個部門。⁷



圖 11：新加坡國家檔案館組織圖

⁷ 新加坡國家檔案館 <https://corporate.nas.gov.sg/about-us/history/>



圖 12：新加坡國家檔案館人員進行簡報



圖 13：與新加坡國家檔案館接待小組成員合影

(三) 考察結果

1、新加坡國家檔案館對檔案保護之專業與重視

對國家檔案之典藏保護，主要作法是：①檔案的清洗和去酸。該館將檔案夾在兩片尼龍網的中間，連同尼龍網一起放入盛有脫離子水的水盆中浸泡，去除文件上的污斑及紙張表面的污垢和灰塵，然後再採用碳酸氫鎂[Mg(HCO₃)₂]溶液對檔案進行去酸；②自行設計二臺檔案補洞修復機對破損的檔案進行紙漿修補；③

研製高頻率超聲波封套機為檔案製作封套。還有檔案蟲黴防治的展示、音像檔案搶救室內的成套設備、數字化加工和複製用的真空立體平面拍攝儀等。

2、國家檔案設有口述歷史中心（OHC），建置口述歷史專用錄播室

1979年，國家檔案館成立口述歷史中心（OHC），將社會各階層個人的生活故事和目擊者的敘述，記錄、保存和傳播具有國家和歷史意義的口述歷史訪談。這些訪談資料成為新加坡寶貴的研究資源，訪談的內容既廣泛且深入，涵蓋新加坡社會、經濟和政治歷史的各個方面。口述歷史中心開闢了三間專用錄播室，為使受訪者消除緊張、進入狀態，錄播室的擺設與裝飾風格貼近家庭。受訪者中，有國會議員、著名主持人、知名政界和文化界人士、重大事件親歷者。



圖 14：簡約舒適且具隔音效果的錄音室

3、國家檔案館每年提供大量的線上檔案服務

研究人員和公眾可以通過檔案閱覽室（ARR）或線上檔案館（a²O）進行研究。檔案閱覽室 2021 年訪客人數有 32,217 人次，而同年透過線上檔案館查閱或訪問的記錄數量則有 7,395,137 次。



圖 15：寬敞舒適的閱覽室設有自助查詢機

4、成立視聽檔案部門，珍藏有價值之視聽檔案

1989 年，時任第二副總理王廷昌先生，於主持文化藝術諮詢委員會時，建議設立視聽檔案館，以「加強所有媒體的國家遺產收藏，以涵蓋聲音和動畫圖像」。1997 年，國家檔案館正式成立視聽檔案部，除了評估和獲取對國家、歷史和社會文化意義的視聽記錄，並對有風險之視聽檔案進行管理，對視聽格式進行優先級和數字化，以確保移動圖像和錄製的聲音遺產中的有價值內容仍然可供後代使用。



圖 16：珍藏有價值之視聽檔案

5、設置戰爭歷史館物館，為歷史留下紀錄

前福特工廠是新加坡國家檔案館下的一個博物館，曾舉辦一個永久性的第二次世界大戰展覽，將收集到的視聽檔案、對倖存者的口述歷史採訪以及剪報等有助於將戰爭期間的故事和經歷栩栩如生地呈現出來。

6、提供無障礙優質硬體設施的閱覽環境

國家檔案館檔案閱覽室(ARR)為免費開放民眾使用，閱覽室設有無障礙通道，提供輪椅通道及設有輪椅者使用的洗手間。另外，在檔案閱覽上，閱覽者須在國家檔案館工作人員允許的情況下，才能對檔案記錄進行攝影和錄像。

參、心得與建議

基於過去的防疫經驗，無論公部門或私部門，都需要在防疫措施的限制下繼續推展業務，惟新冠肺炎疫情自 2020 年 1 月起在全球各地爆發後，減少實體接觸及群聚成為新課題，卻也顛覆了以往機關的運作模式，嚴重衝擊並改變了社會的生活、社交、工作、經濟與政府治理模式。在防疫措施所架構的新型態社會中，民眾日漸習慣使用線上溝通與接受數位化的服務，零接觸經濟、遠距工作、供應鏈重整及政府數位治理等已成為新常態，各國面臨最大的挑戰是如何快速提供數位治理與服務，加速推動數位轉型，因此在這股時代潮流的推波助瀾下，政府勢必需要有所調整與回應，而有韌性政府之概念產生。

韌性(Resilience)概念最早源於生態學，早期生態學常將韌性，視為一個生態系統接納改變與維持穩定的能力，現行應用已擴及社會經濟、公共行政等領域。面對國際情勢多變、多元文化價值觀的發展，政府如何調整其角色及定位，以因應時代脈動與社會需要，為強化政府運作韌性之重要課題，而數位科技的運用，實為國家面對詭譎多變的外在環境之必要措施。

新加坡的智慧政府模式所勾勒的數位化政府願景，即在訂定具有未來性的數位治理策略與服務模式，說明在低接觸的條件下，政府與民眾互動的方式，也規劃政府透過數位科技，在獲得充分授權後使用科技資源，有效推動數位治理，確保政府在發展公共服務的過程中能更智慧地使用數據，在創新、服務、隱私之間取得平衡。⁸

有鑑於此，新加坡政府早先一步發展 AI，在 2017 年至 2022 年間，由新加坡國家研究基金會 (National Research Foundation, NRF) 投資 1.5 億新幣 (約 1.06

⁸ 國家人力資源論壇，第 6 期，〈後疫情時代政府的數位治理〉：王可言、林蔚君。

億美元)，推動 AI.SG 計畫。AI.SG 是新加坡的跨部會合作計畫，整合各政府機關，目標著重於解決新加坡在金融、交通及醫療保健方面的問題，深化新加坡整體的 AI 創新能量，並發揮政府創新服務。新加坡政府設立政府科技技術局 (Government Technology Agency of Singapore, GovTech)，提供國民可和政府直接溝通的平臺，透過民意雙向溝通進行政府部門轉型。⁹

本院職權之行使，著重發現問題及紓解民怨，其中與民眾最直接且最重要的接觸方式便是受理陳情，利用受理陳情所累積的資料，簡化作業時間，提供優質的線上服務，藉以回應民眾的問題，提供所需的答覆，技術層面均需跟隨數位轉型的時代趨勢，透過數位科技分析、儲存、傳輸各項資料，才能透過數位應用達成目標，這方面新加坡智慧政府所展現服務線上化及使用 AI 技術的企圖心，值得我們學習借鏡。爰就本次考察，提出以下心得與建議：

一、心得

(一) 虛擬人物不再是數位科技時代手機的專屬，更多的 Siri 應為公部門所應用，以服務民眾、拉近與人民的距離及節省人資運用

在數位科技持續發展下，大家耳熟能詳的手機虛擬人物 Siri 在技術已可以簡單處理一些頻繁重複的庶務，未來並有可能成為具有學習、組織以及認知能力的數位化助理。現階段新加坡的公部門已經具有使用虛擬人物技術的概念，可以展現 24 小時回應民眾的功能，利用虛擬人物具有的互動能力，使民眾使用機關網頁時，可以利用虛擬人物進行提問，並依產生之預設選項查看更多資訊，以供使用者隨時提問，並為之執行其他任務。

公部門可以思考讓虛擬人物不再是手機的專屬功能，著重服務不間斷的即

⁹ 政府機關資訊通報，第 354 期，〈服務型智慧政府之發展—以愛沙尼亞、新加坡、英國政府為例〉：國家發展委員會資訊管理處。

時性，並可借助設計上的親切感，用以服務民眾、拉近與人民的距離及節省人力資源的運用。未來待「文本生成技術」¹⁰更臻成熟，利用 AI 輸入的資料發展出相對應的回答，再隨著模型的逐步建立及巨量的文義分析後，預期虛擬人物能更靈活地回答出各式問題。

(二) 菁英政治來自從長計議，有計畫的培養與歷練，讓政府擁有優秀的領導人才，更是打造卓越政府的基石

新加坡以具有效率、專業的菁英官僚體制為其政府組成的一大特徵，展現注重才幹、清廉與務實的特質。而菁英政治需要從長計議，對於公務人才有計畫的培養與歷練，甚至從小學便開始，直至中學階段更開啟進一步的甄拔作業，不同於一般公務體系缺乏流動率與競爭性，新加坡採取合約績效制，透過合約年限達成特定績效的限制，篩除缺乏進步的公務人力，與此同時大力栽培通過篩選的人員，提供優厚的薪資與獎補助派送海外知名大學加以培訓，學成返回國後並安排任職於政府機關主管職位，而新加坡政府任何主管職位都必須是由此種培訓管道的菁英所擔任，有別於政治任命，這種做法可以杜絕酬庸，確保最終每個部會的領導者都是由各領域的優秀人才所擔任，並確保其具有專業性及國際觀，以符合新加坡國家發展的需要。

(三) 政策影響國家的發展，擁有多元、年輕並富生命力的社會氛圍，意味政府政策的成功

此行亦可隨處感受新加坡多元包容之美，處處展現當地年輕的活力，而這富有生命力的社會氛圍，背後其實是有政府善治的政策力量推動所致。從新加坡的

¹⁰ 泛指所有根據輸入資料進而寫出人類可讀的語句或是文件的過程，又稱為自然語言生成 (natural-language generation, NLG)。

組屋政策，便可以窺見這個國家對於維護多元包容與社會新生力量的安排。透過組屋興建使當地住宅房屋所有權普及化，讓每一位公民與國家利害相連，也能讓華人、印度人和馬來人更加團結。由於政府公權力掌握充足土地，每年政府出售新一批預售組屋，主要銷售給首次購屋者，設定每戶皆為 99 年的租賃權，並以低於市場的價格出售，新加坡政府以配額確保每區組屋的華人、印度人和馬來人比例，能反映全國的人口組成，避免形成種族聚居區域。透過組屋政策減輕年輕人成家負擔，並提供誘因在父母居住的地區購買房子，此舉可鼓勵新加坡的年輕人願意生育，並可同時照顧年長雙親，並體現照顧多元族群並相互融合所產生的社會活力。

（四）以數位科技傳承歷史命脈與文化價值，為智能政府重要政策之一

如前所述，新加坡國家檔案館館藏了上溯自 18 世紀各種形式之公共和個人檔案，其材質包括了文書、照片、微縮捲片、錄影帶、錄音帶等，內容並包括了政府檔案、口述歷史訪談資料、私人檔案（如宗族、宗教、社團、協會和個人等）、演講稿、新聞稿、地圖、建築藍圖、歷史相片與海報等等，內容相當多元與廣泛。而想要永久保存這些橫跨長時間軸距、異質性材質資料的方法，便是以數位化的方式永久典藏，並且以數位化的方式提供利用。民眾可以透過查詢結果，點選欲查看的檔案資料，若該筆資料有數位檔（如圖片、文字檔、錄音檔等），則可以提供線上瀏覽，另外透過檢索結果，民眾可進一步線上取得照片、海報等複製品。

新加坡國家檔案館並透過建立線上檔案館（a²0）的方式，讓民眾無論晴雨或日夜皆無庸出門，透過網際網路便可一站式查得所有資料庫，線上瀏覽照片、地圖、聆聽口述歷史和觀看視聽影片等，並且欣賞不同主題的線上展覽，以多媒體的形式在網路上將檔案予以生動敘述，展覽以多元活潑的手法發揮呈現，透過

視覺上的享受提升了檔案的親切性，讓檔案不再只是一張一頁的平面紀錄，更是一個豐富立體的歷史呈現，因此藉由「a²0」將其館藏資源滲透到每一個地方。

參訪了新加坡國家檔案館後，我們發現隨著時代與歷史的演進，珍貴的文化資產將日益豐碩，為永久保存並讓大部分的民眾能充分瞭解與運用該等文資，藉由數位科技以傳承歷史命脈與文化價值，有其必要性、積極性與時代性，亦是智能政府重要政策之一。

(五) 適時播放本院職權宣導影片，增進受訪機關對本院的認識，提升本院國際能見度

各國政治制度存有差異，外國人士對於監察院在我國政府體制所扮演的角色、地位較為陌生，復受限於語言與文化隔閡，甚或未有聽聞監察制度。如何跨越這道界限，闡明監察職權具有澄清吏治、保障人權的功能，有效率地向參訪或拜會的國外機關人員介紹監察院的職權與功能，是本院形塑機關形象與職權宣導之要務。透過此次的國外參訪活動，我們認為可利用本院既有的職權宣導影片作為概念性的引介素材，於出國參訪時，適時播放本院具有國際通用性之英文版職權宣導影片，再輔以口頭說明及答覆詢問，有助彼此雙方的溝通交流與認識，加深被參訪機構對監察院及監察職權的認識，提升本院國際化的強度。



圖 17：播放本院職權簡介影片

（六）參考受訪機構 REACH 經驗，不開放受理人民以電話陳情

本次考察事項，以優化陳情業務的前置作業，即陳情管道的數位化建置及硬體設施無障礙為考察重點，原計畫透過新加坡多元且數位領先的作業方式，請教有關接受電話陳情的程序、作業方式及限制等。經與 REACH 溝通後得知大約在 7 至 8 年前，曾經有接受電話陳情的途徑方式，但後來因為費用過高且缺乏效率，現在已無電話表達意見方式。透過了解，本院受理人民陳情方式原擬再開發新途徑，使民眾可以透過電話向本院陳情的想法，予以保留。因民眾以電話陳情在陳情人人別身分上不易確認，亦與現行法規不符，相信星國亦有類似問題，因此對於電話陳情部分本院暫時保留不開放

（七）借鏡國際金融重鎮經驗，提升財經類案件處理品質

新加坡國際金融地位舉足輕重，2022 年的全球金融中心指數，擠下香港，排名第三，僅次於紐約和倫敦，且新加坡從 2014 年開始，就訂定目標，要發展智慧科技，在科技人才招聘上，也逐年增加，目前在全球半導體設備，市占高達 19%，所以在搶下科技人才方面，新加坡也正急起直追¹¹。又例如新加坡金融科技業對於攬才、留才及建置數位銀行的投資十分重視，致使數位金融科技的滲透率不斷上升，亦積極開發新產品、新服務，例如，線上支付以及先買後付款（BNPL）等消費模式在新冠疫情期間大幅成長，成為驅動新加坡金融科技業成長的主要動力，新加坡金融科技業的新興趨勢還包括：人工智能應用、數位資產投資、區塊鏈技術服務、財務管理科技以及發展為區域綠色金融中心等項目。此外，新加坡對金融業制定了嚴格的監管機制和政策，使投資者和市場參與者信任其透明度和公平性，「法治」與「誠信」成為新加坡發展為金融中心的基石；新加坡亦

¹¹ TVBS 新聞網：<https://news.tvbs.com.tw/world/1985058>

建立相對簡單之企業稅制，並與多個國家簽署避免雙重徵稅協定，以降低企業稅負，利於業者投資。從住宿酒店頂樓望去的夜景，大樓頂的霓虹燈都是銀行的廣告，雖然金融或經濟發展政策之擬定及執行非屬本院職權，惟借鏡可觀形，可得知新加坡為了建立良好的商業環境，無論是金融政策、社會誠信體系及智慧產權保護，均不遺餘力推動創新、改革，始有今日全球第三大金融中心之地位，倘能進一步深入考察世界金融翹楚，應可對如何糾錯金融行政，甚或提出金融法規修正建議有莫大助益，以提升本院財經類案件處理品質。

(八) 思維貧窮將限制想像與發展，應拓展視野突破思考

監察院行政受限職權(屬事後監督)，所以長期保守、被動，又因為預算少，所以前瞻或規劃格局不夠大、常受限，但凡能做任何改變都有進步可能。此次赴新加坡考察，無論在街頭、機關或整體社會氛圍中，都可體會新加坡在器物、制度、理念層次所展現出的文化內涵，成為具包容、活力、樂於擁抱新科技的國度，是以本院同仁倘能有出國或置身不同環境的機會，都應該把握，以拓展視野，提升自我高度，相信必能帶來不同的領悟及體會。

(九) 「鏗而不捨」的吸引法則

本次出國考察因受新冠肺炎疫情影響，直至我國放寬邊境管制後，始臨危受命決定啟程，又出發期日已將屆年末，規劃行程時間甚短，無論是考察人員、我國外交人員或受訪機關，均感受到不小的壓力。聯繫過程並非想像中順利，但秉持著鏗而不捨的精神，籌備期間除委由我國駐外館處協助外，我們更進一步主動拜會新加坡駐台北商務辦事處，以國家互惠的立場敦請協助，透過多方協力參與，才得以促成本次考察順利完成。藉由本次考察行程的聯繫過程，讓我們體會到「鏗而不捨」的決心和毅力，是化不可能為可能的重要關鍵。

二、建議

(一) 設計形象虛擬人物，促進與民眾之溝通互動，提升本院親民形象

參訪過程中，我們發現在數位化科技時代，新加坡政府各機關網頁設計存在一顯見特色，就是重視與民眾的即時溝通，並善用能夠表徵機關形象的虛擬人物，作為與民眾互動的媒介。以新加坡國家檔案館（NAS）為例，建置的形象虛擬人物名為 VAL（即 Virtual Librarian 虛擬館員之意），除了簡單的常用查詢分類可以依次點選獲得可用資訊外，還有「Type your message...」功能，讓民眾可以直接鍵入訊息，以親民的方式與民眾互動。相同地，民情聯繫組（REACH）也有屬於機關的形象虛擬人物 Amelia；另外，與本院同樣具有嚴肅業務職掌的「新加坡貪污調查局」

（Corrupt Practices Investigation Bureau），該機關的這項服務則由名為「Kopi Lim」（閩南語「喝咖啡」的諧音）的親切卡通人物擔任，透過這種方式，使原本給人嚴肅有距離感的機關印象，在與民眾的第一個接觸點上便產生巧妙的轉化，而虛擬人物也可以走出網路，出現在實體活動中與民眾互動，增加機關形象的一致性與親切感。另外值得附帶一提的是，研究發現柔和的女性虛擬形象，對於男性使用者而言，擁有較高的接受度。

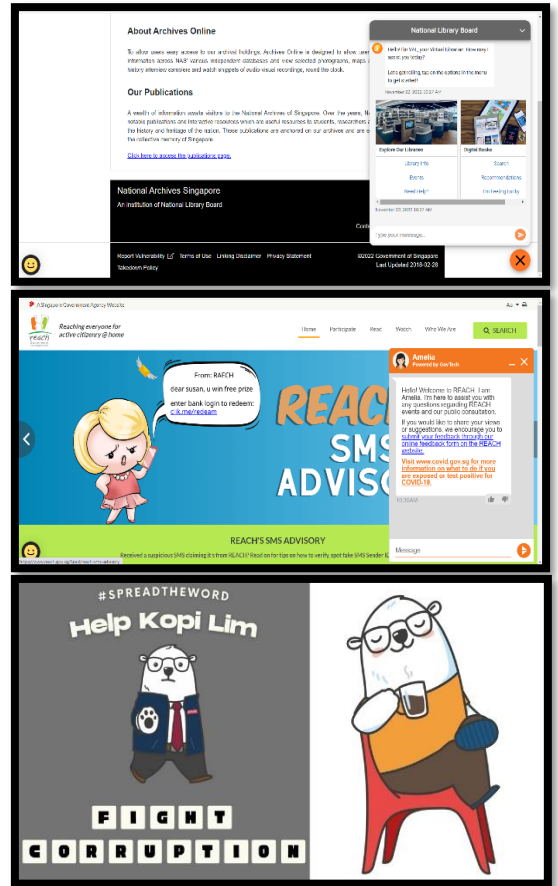


圖 18：善用虛擬人物作為互動的媒介

是以，為改善人民對本院監察調查職權之刻板嚴肅觀感，提升本院親民近民形象，似可於本院官網設計形象虛擬人物，由該虛擬人物代為宣導職權、答覆民眾之提問，其中答覆民眾提問部分，可結合本院網站現有之常見 Q&A，透過問題性質加以分類，便於虛擬人物快速回應，節省民眾於本院網站搜尋、瀏覽之時間，除可改善本院衙門形象外，亦符數位化智能政府之時代趨勢。新加坡政府機關以虛擬人物作為與民眾互動之媒介，是值得我們借鏡的思考方向。

另外虛擬人物的設計，亦可擴大應用於本院兒童版網頁、監察院月刊等等，以統一本院整體形象，建立機關識別度，以更具親和力的方式行銷本院。

(二) 提供數位化檔案複製影像服務，便利民眾資料取得，形塑本院智慧政府形象

本院每年收受民眾陳情案件約達 1 萬 4 千件，收受及處理民眾陳情案件為本院重要業務之一。本院行使職權期間，往往接獲民眾欲調取(閱)相關檔案資料予以瞭解或運用，惟目前本院受理申請檔案應用之流程，係由申請人填具檔案應用申請書，由業務承辦單位先就申請書所載事項進行審查，該申請經核准後，即通知申請人到場並核對其身分證明文件後，方進行檔案閱覽、抄錄或複製，並由秘書處依規定收取費用。為保持檔案的完整性，申請人應用檔案時，承辦人員應全程在場，並注意其保持檔卷完整，不得有添註、塗改、更換、抽取、圈點或污損檔案、拆散已裝訂完成之檔案，或以其他方法破壞檔案或變更檔案內容之情形。

惟上開向本院申請檔案應用的方式，申請人需往返本院與居所兩地，耗費民眾往返時間，且與數位時代政府資料便捷化的服務目標有所落差。爰此，參考新加坡智慧化政府推動現況，本院似可透過數位科技之應用，善用數位身分識別技術，建構線上服務模式，規劃提供數位化檔案複製影像，便捷檔案應用流程，提

供民眾更好的體驗。

變革方式為民眾可透過線上系統提出檔案應用申請，經本院審核同意後，即開放申請人於系統應用檔案複製影像。具體而言，民眾如欲申請複製檔案，可透過自然人憑證登入檔案影像調閱系統，填具檔案應用申請書，並上傳身分證明文件（例如身分證正反面影像），由業務承辦單位依法審查，就應限制公開或不予提供之內容進行區分後，通知秘書處進行檔案整備，並於函覆申請人的准駁決定時，告知申請人系統登入方式，即可開放系統檔案影像下載複製功能，建議办理流程如下：



圖 19：辦理數位化檔案複製影像服務流程圖

透過提供數位化檔案複製影像服務，接軌先進國家推動服務轉型趨勢，運用開放資料以鼓勵多元應用，簡化申辦程序，利用數位化科技強化民眾對政府的信任，以資料為基礎，提供個人化的便民服務。

（三）建置主題式檔案導覽，主動公開重要檔案，提升便民禮民服務

新加坡國家檔案館（NAS）設置線上檔案館（a²O），具有運用網路新媒體之傳播優勢，以擴大檔案館之社會教育功能，使檔案館成為一個創新建構與詮釋集體記憶之新空間。但是本院職權行使屬個案調查性質，與綜整國家整體發展脈絡的國家檔案館發展方向不同，資料來源也有本質的差異，本院基於尊重個人資料保護及維護機關意見形成的考量，尚不宜未經篩選而公開檔案資料，惟本院職權行使過程中，仍有具相當意義的檔案資料可以做為敘事媒介，可作為與民眾對話的

基礎。

是以，除了前述被動因應民眾申請檔案應用之外，參考新加坡國家檔案館（NAS）設置線上檔案館（a²O）的精神，本院後續可於典藏檔案作業時，主動規劃特定主題，於網頁設立專區，辦理線上檔案導覽，並逐步充實內容，審選本院具矚目性、社會影響性的案件，透過檔案導覽的鋪陳與說明，將案件的始末、關鍵轉折、重要發現與後續影響進行完整的介紹，向大眾報告監察院職權行使的內容，透過檔案的回顧，引領我們凝視過去的歷史，並秉持客觀中立及尊重專業之立場，使檔案內容呈現事件發展的完整性、連續性及因果關係，同時達成禮民服務。

（四）建置數位化軟體設備，便利人民陳情；打造無障礙環境，友善人權服務空間

在防疫政策推動、陳情人行動不便或交通成本等多方因素考量下，為落實友善人權服務，以遠距視訊縮短陳情人與機關的距離，為本院數位轉型重點，自109年12月起在陳情受理中心接待室設置簡易的視訊套件（攝影機、收音麥克風、喇叭、顯示器），試辦以遠距視訊方式，受理人民陳情。為更便於人民或法人或團體以口頭陳述意見的陳情，未來應規劃於會議室建置數位化軟體設備，全數位化會議系統裝置可提升陳情效率，不受防疫政策推動影響，例如會議桌隔板設置，並透過高速定位攝影機自動追蹤會議裝置功能，即時清晰地紀錄完整陳情過程，包含陳述意見、詢問紀錄、臉部與動作等，有效保障陳情人及機關雙方權益，以及簡化會議系統操作流程，並可介接至雲端視訊平臺使用，縮短人民與本院的距離。

未來也可規劃分佈式矩陣系統，實現一對一、一對多、多對多影像傳輸，讓不同會議室的人員可以使用可攜式螢幕同步顯示會議資料或視訊畫面。現行於

法人或團體陳情時，在陳情人眾多情況下，會由法人或團體推派代表人，由值日委員接見，未來可利用分佈式矩陣系統，讓非代表人員可到監察院其他會議室同步參與陳情過程，以落實陳情方所有人員參與陳情權益。在聽障者陳情應用上，透過聽打服務，可讓聽障者能從可攜式螢幕同步即時獲取顯示陳情過程的相關訊息，充分提升本院數位化及無障礙人權服務智能。

數位化會議系統的建置，除可使位於交通不便之偏鄉地區或行動不便之人員，透過視訊向本院陳情，免去舟車往返勞頓之苦，有助於保障及維護人民之陳情權，還可提升本院議事效率，實現會議零距離、視訊即時播的目標，並有助於蒐集各界不同意見，增進與國內外政府機關、民間團體交流合作，強化監察業務功能，推廣人權教育。數位化軟體的建置雖有助於人權的提升，然無障礙硬體設施的完備，亦是身為全國最高人權機構的本院，責無旁貸的工作。第六屆監察委員就任以來，本院已逐項建置相關無障礙設施，完善及提供友善環境空間，本次考察新加坡民情聯繫組及國家檔案館後，當借鏡其優點，再行檢視本院出入口通道之友善情形，並於適當場所增設無障礙坡道及完善會議室無障礙設施。

(五) 對嚴重破損紙質類檔案進行檔案修護，維護早期檔案史料價值

鑑於新加坡國家檔案館對檔案保護之專業與重視，本院可就早期老舊檔案進行整理，依據機關檔案管理作業手冊之指引，區分檔案受損程度，將嚴重蟲蛀、腐朽、黏著或脆化，且紙張整體強度差之檔案，列為優先處理之嚴重破損的檔案。例如，本院保有「監察院閩臺行署」時期檔案 30 餘卷，惟該批檔案歷經 70 餘年的時間存放，過程難免產生蟲蛀、破損、沾黏情形，導致發生無法持拿、翻閱之情形，嚴重影響檔案的使用功能，亟需回復其樣貌及提升閱讀使用功能，並減緩其受損速度。惟為避免貿然進行修護而造成損壞，因此須檢視檔案受損類型及程

度，以決定修護方式，並優先處理嚴重破損的檔案。爰建議進行清查、整理作業，並擬訂修護計畫，委由受過專業訓練之修護師、學術機構或廠商辦理破損紙質類檔案修護，以延長文本壽命，再次展現檔案價值。

(六) 適時運用網路社群媒體行銷宣傳，使民眾明確瞭解本院職權

本院雖均設有官方網站，惟顧及機關形象及公信力，網站內容較為正式、嚴肅，網路社群媒體提供了較可親、軟性的方式，促進民眾對本院職權的瞭解，縮短本院與民眾的距離，建立與民眾溝通的管道。本院亦能就傳統監察職權及人權保障事項，透過網路社群媒體，以輕鬆活潑的方式進行行銷宣傳，使各領域的使用者均能更加瞭解本院為民服務的內涵、監察權與促進人權保障等職權，以減少民眾的誤解及偏見。

(七) 於陳情受理中心及文史陳列室增設互動式數位服務機，提供到院陳情及參訪民眾相關資訊，提升服務效能

新加坡國家檔案館展示場設有多臺自助服務機(KIOSK)，供民眾自行查詢、閱覽相關歷史資料。透過操作機臺觸控面板，以自助方式取得服務或資訊，機臺亦設有自助繳費功能，除可節省民眾等候服務人員諮詢、查調資料、付費的時間，也能降低機關人力勞動強度，將人力資源做最有效率的運用。

本院可將相關簡介、職權、陳情須知及常見 Q&A 等資訊，置入觸控式平版電腦，分設於文史陳列室及陳情受理中心，並依使用對象的不同，提供所需即時訊息，讓親至本院參觀或陳情民眾，可透過自助服務瀏覽相關資料，以數位化、智慧化的服務，打造效率、便民的機關形象。



圖 20：新加坡國家檔案館設置之自助服務機

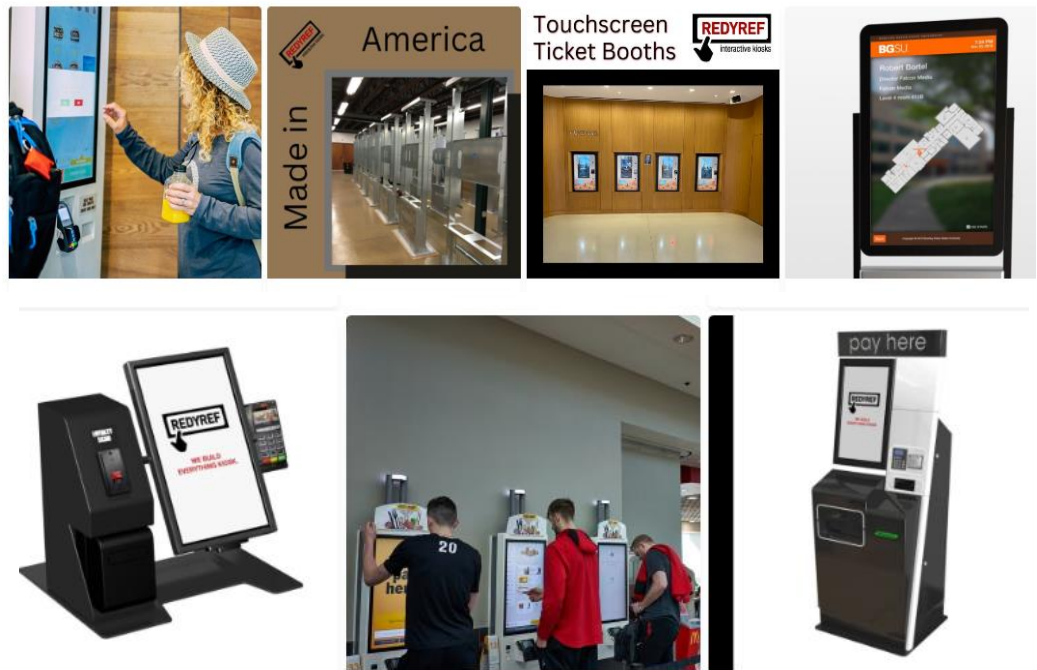


圖 21：本院可依使用者需求，設置不同式樣、功能之自助服務機¹²

(八) 參採 REACH 廣設 LP(Listening Point) 模式，將在地化議題融合地方巡察受理人民陳情模式

本次參訪發現 REACH 非常重視民眾的意見，廣設 LISTENING POINTS 蒐集民意，並以區域導向選擇合適議題，以貼近民眾、廣納民意。2022 年 REACH 逐步增加 LP 至 47 個，以突破疫情衝擊不利蒐集民意之困境，全年蒐集超過 5 萬 8 千項意見，成效甚佳。考量本院監察委員巡察地方機關職權亦有類似功能，可參

¹² 圖片來源：<https://redyref.com/>

考 REACH 的做法，就不同縣市發展特色及地方政府施政目標，由地方巡察組選定因地制宜之政策議題，除與地方政府交流外，亦可考慮視議題許可，加入民眾參與意見交流，促使地方政府制定政策更貼近民眾所需。

(九) 豐富本院職權宣導方式，打造機關入口意象，使民眾甫入監察院即認識監察職權

本院為國定古蹟，民眾到院參觀即被本院歐風建築外觀所吸引。惟本院為國家憲政機關，身負重要憲政職權。如何讓參訪民眾除了瞭解文化資產的重要性外，亦能更進一步認識監察職權，進而產生認同及支持，為本院落實憲政功能之重要基石。建議可參考 REACH 打造機關特色做法，將機關理念融入建築空間，於入口動線以大圖輸出設計將機關業務簡介、服務內容與績效嵌入梁柱，讓民眾在參訪行進的同時，一併了解機關作為。本院可適度將監察權行使調查、彈劾、糾正、國家人權、陽光四法之成果，結合古蹟特色，打造監察職權之入口意象，俾更多元宣導職權，強化憲政教育功能。



圖 22：REACH 入口意象

肆、參考文獻

一、網站

新加坡總理公署 (PMO)

<https://www.pmo.gov.sg/>

新加坡民情聯繫組 (REACH)

<https://www.reach.gov.sg/>

新加坡國家檔案館 (NAS)

<https://www.nas.gov.sg/archivesonline/>

新加坡貪污調查局 (CPIB)

<https://www.cpiib.gov.sg/>

新加坡駐臺北商務辦事處

<https://www.mfa.gov.sg/Overseas-Mission/Taipei/ZH/Overview>

駐新加坡臺北代表處

<https://www.roc-taiwan.org/sg/post/7.html>

國家發展委員會檔案管理局

<https://www.archives.gov.tw/>

聯合國減少災害風險辦公室 (UNDRR)

<https://www.undrr.org/publication/resilience-learning-module-i-fundamentals-resilient-governance-development>

二、期刊、論文、書籍

歐陽崇榮、吳齊航 (2006)。新加坡電子文件管理系統之剖析。檔案季刊，第 5 卷第 2 期，103。

鍾雪珍、薛理桂 (2014)。集體記憶之保存與創意-以新加坡國家檔案館為例。檔案季刊，第 13 卷第 4 期，38-40。

國家發展委員會資訊管理處 (2015)。推動公民政策模式貫徹透明政府精神-公共政策網

- 路參與平台。台灣經濟論衡，2015 年春季號，114-118。
- 林賢文、戴廷宇（2018）。新加坡數位政府計畫推動實務（電子版）。國土及公共治理季刊，第 8 卷第 3 期，100-107。
- 謝翠娟、蔡君微（2018）。後疫情時代韌性智慧政府運作思維（電子版）。國土及公共治理季刊，第 8 卷第 4 期，8-19。
- 王輝煌（2020）。新加坡發展型國家的政經分析：官僚創新、文官制度與治理模式的演變。文官制度季刊，第 12 卷第 4 期，77-84。
- 王可言、林蔚君（2021）。後疫情時代政府的數位治理（電子版）。國家人力資源論壇，第 6 期。
- 許德興（新加坡反貪調查局副局長）（2006）。新加坡防制私部門貪腐之策略。法務部 95 年政風工作年報，225-229。
- 陳清秀等 7 人（2009）。新加坡政府人力資源管理制度考察報告。行政院人事行政局，10-39。
- 陳世圯等（2009）。政府採購制度問題探討與對策委託研究案報告。財團法人國家政策研究基金會。
- 柯是鈴等 6 人（2010）。香港、新加坡廉政制度出國參訪報告。臺北市政府政風處，26-44。
- 張文熙、李殷（2011）。新加坡電子檔案管理研討會考察報告。檔案管理局，1-19。
- 許海泉等 7 人（2011）。監察院參訪新加坡及馬來西亞出國報告。監察院，55。
- 顏秋來等 3 人（2014）。赴新加坡、韓國考察政府員額管理及高階文官管理報告。行政院人事行政總處，6-32。
- 黃叔娟、羅孟瑜（2016）。新加坡政府內部控制（含內部稽核）機制及實務作法研習報告。行政院主計總處，10-21。
- 曾淑賢等 17 人（2018）。臺灣公共圖書館新加坡學習參訪出國報告。全國各圖書館推派人員，17-19。
- 莊明芬、楊耿瑜（2019）。出席 2019 年智慧國家高峰會(Smart Nation Summit 2019) 考察報告。國家發展委員會，5-20。

伍、附錄

一、REACH 簡報

二、NAS 簡報

三、REACH Year in Review report 2022

四、「考察心得分享」簡報