

中華民國九十年公務人員訪德第二團訪問報告

一、前言

中德公務人員互訪活動自民國六十九年推動迄今，已逾二十年，兩國每年分別派二至三團公務人員至對方國家交流訪問考察，藉此更深層瞭解對方的民情、文化及國家建設發展情況，並促進中德之間友誼。本團是九十年我國訪德團第二團，主要是應「德國青年公務員聯盟」的邀請，參加該聯盟四年一次的會員大會，並拜會德國政府機關及參觀政經文化設施。

德國青年公務員聯盟（DBBJ）成員係由柏林市及十五個邦之公務機關（構）及民營企業從業人員所組成的全國性（工會聯盟）組織，但各工會仍保留其自主權，其經費來自於德國聯邦家庭、老人、婦女暨青年部的補助，約占其經費百分之十五至二十左右，而最主要的財源則來自各界之捐贈，尤其是各工會的捐贈，例如一些原為國營事業民營化後，其工會組織仍保留為該聯盟的成員身分，這工會組織的捐贈才是最主要的財源。此一聯盟成員年齡限為十五歲至二十七歲的公務員，但聯盟一般服務人員年齡則為三十五歲，除現任秘書長阿蘭德（Herr Joerg Aland）係為專職人員外，其餘服務人員均為榮譽職，其主席四年一任，現任主席貝克（Herr Frank Becker）三十九歲，因其在三十五歲那年當選聯盟副主席，於去年五月再繼費艾爾（Frau Hannelore Pfeil）女士（其任期為八十三年九月至八十九年五月）擔任主席職務。本次年會的主要工作即在選出新任主席。超過二十七歲的公務員則改屬於德國公務員聯盟（DBB）的成員，前者約十五萬人；後者約二百二十五萬元，目前該兩聯盟因人權議題都斷絕與中共的關係。目前分屬各邦的公務員聯盟除北萊茵西伐利亞分會外，均已斷絕與中共的交流關係。德方本次年會除邀請我國參加外，亦邀請美國公務人員協會聖拿多分會訪德代表團（以下簡稱美國代表團）參與年會。

德國國土面積三十五萬七千平方公里，約為我國

的十倍，人口八千二百萬人，約為我國的四倍，人口密度約每平方公里二百三十人，人口主要集中在德西及科隆、漢堡、慕尼黑、柏林等大都市。由於具有悠久的歷史文化，即使歷經二次的世界大戰，境內仍保有大量的古代建築、藝術、文物等。在訪前之行程接洽中，我們得知拜會之機關及參訪路線分布在柏林市、布蘭登堡邦、薩克森邦、杜林根邦等我國較少接觸之原東德地區，拜會的機關有柏林市議會、柏林 Steglitz-Zehlendorf 區辦公室、薩克森邦政府、圖林根邦的 Grafelfeld 地區聯合行政辦公室等，參觀的地點有波茨坦、威瑪、德勒斯登、麥林根等文化古城，以及德國在第二次世界大戰期間最大的集中營。從行程安排可以體會到邀請單位的用心，除了幫助我們瞭解德國的各級政府以外，也希望我們領會德國光榮的歷史文化，我們相信此行將獲益甚多。

本團由范處長祥偉擔任團長，率領團員包括行政院秘書室科長嚴哲苓、本局局長室秘書李蘊真、企劃處科長程本清、給與處科長李漢盈、地方人事行政處科長劉阿琴、考訓處專員李美惠及秘書室專員張廣量等七人，並請我國駐德代表處指派秘書唐小莉於訪德期間擔任隨團翻譯。本團於九月二十六日啟程赴德，十月五日結束訪問行程，因適逢星期六、日，爰利用假日順道參觀巴黎市政建設，並參加我國駐法代表處的雙十國慶酒會，於十月八日中午搭機返台，圓滿完成任務。

二、訪問行程及訪問內容

(一) 九月二十六日(星期三) 二十七日(星期四) 往程及住宿安排

九月二十六日是一個颱風天，中度颱風利奇馬由南部緩慢登陸，部分國內航線停飛，但不影響國際航線的飛行。我們搭乘是日晚間十一時五十分長榮航空 BR088 班機，向北飛行，經俄屬庫頁島轉西橫越西伯利亞，直抵法國巴黎戴高樂機場，飛行將近萬里，經過約十

四小時，於當地時間九月二十七日上午八時抵達法國巴黎，原預定轉搭十時二十分法國航空班機前往柏林市，因法航櫃檯服務人員疏忽，未於領隊報到時即劃定機位，至改搭下午一時三十分班機，於下午三時三十分抵達柏林機場。

甫出機門空橋，德國青年公務員聯盟秘書長阿蘭德及我國駐德代表處副代表陳正治先生即已至入口處接機，該處指派之本團隨團翻譯唐小莉小姐亦至機場開始隨團翻譯工作。該聯盟以中型巴士接送本團前往柏林市區安排住宿。

在途中阿蘭德先生熱誠表達歡迎參加聯盟第十五次會員大會，共襄盛舉，並說明該聯盟同時亦邀請美國代表團七人與會，未來兩個團體將共同參與大部分的參訪行程，由於美國剛發生九一一恐怖攻擊事件，美國朋友在德國的安危格外受到重視，而台灣是美國盟邦，台灣友人的安全等同重要，因此在訪德期間，聯盟已布署警力暗中保護，希望大家放心。

聯盟安排的住宿地點，係位於亞歷山大廣場(Alexanderplatz)的 Forum Hotel，亞歷山大廣場是大型捷運站，交通便利且鄰近許多著名古蹟，該旅店擁有上千個房間，是柏林市最大的飯店之一，安全舒適，團員對住宿處均相當滿意。

晚間七時於飯店三樓餐廳舉行本團與美國代表團聯合歡迎晚宴，中、美、德三方首次相聚，互相介紹認識、交談，建立跨國友誼的開始。

(二) 九月二十八日(星期五)，參加聯盟年會、拜會柏林市議會及我國駐德代表處

今日最重要的行程是出席青年公務員聯盟四年一次的會員大會，由於秘書長阿蘭德告知

於上午十時出發，因此我們有較充裕的時間對週遭的環境巡禮一番。

時序入秋，清晨天色昏暗且頗有涼意，然而在亞歷山大廣場附近卻熙來攘往，快步趕車的行人、街車、捷運站的電車、街頭清潔工作人員，交織成一片繁忙熱絡景象，但因廣場寬敞，週遭井然有序，並不見吵雜混亂。亞歷山大廣場是前東柏林的中心，有許多如同積木形式的俄國社會主義式水泥建築，廣場東南是十九世紀的紅色市政廳，後方有東德時期興建的全歐第三高之電視塔，廣場附近同時亦矗立多棟統一後新建的摩天大樓，新舊交陳，景觀相當多樣化。東、西德於一九九〇年統一後，致力於東德地區的建設工作，新建、修建、重建等多項工程同時進行，因此柏林地區曾與中國大陸上海地區被稱為「世界最大的工地」，如今十年有成，亞歷山大廣場堪稱是統一後舊東德地區經濟發展的典型地區。

上午十時與美國代表團會合後出發，於十時三十分到達聯盟大會場地，大會講台上有五人小型室內樂團演奏輕鬆音樂，會場中各分會代表陸續到場，互相寒暄問好，氣氛溫馨愉快。

德國青年公務員聯盟係德國公務部門中之行業青年工會協會與邦青年公務員聯盟所合組而成之最高聯合會，近年來由於有部分公營企業民營化，因此聯盟亦包含民營企業之青年工會組織，目前聯盟有十五萬個會員。本次會議是聯盟四年一次的會員大會，最重要的任務是選出本屆的主席。

會議由現任主席貝克先生（Herr Frank Becker）擔任主持人，主席首先在會中深切譴責恐怖行動，並全體為九一一恐怖攻擊事件受難者默哀一分鐘，隨後逐一介紹本團、美國代表團及其他與會貴賓，接受與會者熱烈掌聲，

接著分別邀請柏林市政府代表、德國公務員聯盟代表致詞，每位致詞者均提到恐怖行動對國際社會的影響，以及在國際間所引起的動盪不安，呼籲支持反恐怖行動。十一時三十分聯盟開始選舉活動，本團與其他與貴賓均先行離席，並於一小時後回來參加聯盟為本團及美國代表團舉行的歡迎酒會，酒會中我國駐德代表處代表胡為真先生特前來參加致意。

下午一時三十分拜訪柏林市議會，由柏林市議會秘書長高梅特先生(Herr Werner Gohwert)親自接待，秘書長相當地熱心親切，在會談期間，除介紹東西德統一後，將柏林市議會遷至普魯士邦議會原址的過程以及該建築物在二次大戰期間充當空軍之補給站，戰後成為東德都市發展局辦公處所外，並談及東西德合併後，為發展德東地區以及將首都從波昂遷至柏林花費的金額相當鉅大，他相信假如我們統一後，將首都從台北遷到北京也是如此，引起代表團成員一陣笑語，范處長隨即澄清是遷往南京，同時，他亦提出在遷都過程中，這些聯邦政府的公務員是否亦遷往柏林，如不願遷往則如何處理？是否所有部會均已遷至柏林等問題。秘書長表示目前仍有八個部會留在波昂，而大部分的年輕公務員都舉家遷往柏林，年長的公務員如不願遷往，則給予波昂至柏林的交通給與及房租津貼，希望其能通勤於兩地之間，如也不願通勤者，則留在波昂的聯邦政府。另一方面。由於柏林市將於十月二十一日改選市會議員，美國代表團對此議題相當感興趣，除討論各黨在議會中的比例外，亦有人提及基督教社會民主黨是否會分裂一事，秘書長大笑回說，身為基民黨黨員的我從未聽聞此事。此外，美方亦提及立法部門如何監督行政部門相關問題，秘書長則表示，在德國他們並不像美國政

府這麼強調三權分立、權力制衡的觀念，而是較強調如何共同把政務做好，為人民謀福利，代表團認為這或許是因為柏林市市長係由柏林市議會議員選舉產生，而非由人民直選，市長必須對議會負責，另在德國政策議題一旦被認定為專業問題，則將此問題交由專業決定，不會橫加介入。接著，秘書長說柏林是一個漂亮的城市，有許多博物館、音樂廳等文化活動，希望我們有機會可以去欣賞，再加上柏林市政府一直努力重建東柏林，許多歷史建物正逐漸地重整及復原當中，希望這一次參訪活動能使我們更加瞭解德國。我方對此表示，其重建經費從何而來？美方則對聯邦政府在重建工作中扮演何種的角色較感興趣。秘書長以柏林市議會建物之重建為例，係爭取企業的贊助方式進行重建，有點類似我國 BOT 的制度；另外，國際社會的贊助亦有很大幫助，如中共在柏林市菩提大道投入相當臺幣一千五百億的經費，在道路中的林蔭大道，陳設有關於端午節活動的各項模型以及各式各樣代表柏林市的吉祥物一熊。至於聯邦政府在此所扮演的角色並不太大，因為教育文化工作係屬各邦的職權，完全交由各邦自主決定。由於會談相當地熱絡，直到市議會同仁提醒秘書長，此一會議室下一場會議時間即將到了，才不得不中斷。最後，秘書長帶領本團與美國代表團參觀該議會圓型議場，並解說議會開議時之運作模式，且在雙方互贈禮物後，結了此一會談活動。

下午三時三十分拜會我國駐德代表處，代表處同仁的親切讓我們有回家的感覺。代表處位於憲兵廣場(Gendarmenmarkt)，辦公室正對著德意志大教堂、法蘭西大教堂、音樂廳等十七、八世紀時期的美麗建築，氣度雍容。胡代表與陳副代表及其他代表處同仁與我們親切晤

談，同時提供許多德國及柏林地區政經情勢、風土民情及對德外交上的工作現況，幫助我們對德國有更深一層的瞭解。

- (三) 九月二十九日、三十日(星期六、日)，參觀柏林市、波茨坦市市政建設、及參加該聯盟柏林市分會森林野豬肉餐敘及柏林市 S-W 區區長晚宴

九月二十九、三十日係星期假日，聯盟並未安排正式拜會活動，行程主要為白天參觀文化古蹟、晚上安排聯誼活動。

二十九日上午由團長帶領，參觀柏林最重要的大道「菩提大道 (under den linden)」，我們從亞歷山大廣場廣場出發，沿路有東德時期建造的德國最高(歐洲第三高)之電視塔、十二世紀的瑪利安教堂、十八世紀的紅色市政廳、柏林大教堂等，而後走入菩提大道，四百多年來菩提大道是柏林最著名的大道，十六世紀是通往皇宮的道路，在普魯士國王和皇帝統治期間，是舉辦慶典的重要場所，在納粹與東德時期，當政者也相當看重這條大道的象徵意義。菩提大道上龐大的古蹟群，有前蘇維埃領事館、國家圖書館、洪堡大學、威廉一世宮殿等，保存相當完整。下午由聯盟代表青年火車司機工會主席 Baumaun 先生帶領我們參觀波茨坦市郊的腓德烈大帝建造的夏宮(無憂宮)-桑索希皇宮 (Schloss Sanssouci)。

晚上聯盟安排在柏林市附近山區森林小學舉行烤野豬餐敘，主人是聯盟所屬柏林市分會，應邀參加者包括我國及美國代表團、聯盟各分會代表，場地中燃燒著熊熊營火，各處矗立著小型火把，將會場點綴得極有山中野居悠閒氣氛，在寧靜的山林中，輕鬆愉快的進行野宴，團員也趁著難得機會，積極和與會者進行社交活動，交換意見、互相瞭解。會場中野宴

主人之一柏林林務局長趁機向我們介紹德國推動護林 水土保持 森林教育等相關工作現況，收穫頗豐。

三十日原預訂參觀德國國會大廈，因逢柏林舉行國際性馬拉松大賽，市區主要道路全面管制，爰取消該行程，由於街道封鎖，今日行程皆利用捷運（火車）為交通工具，由新任聯盟主席阿蘭德先生親自帶領。上午參觀貝佳蒙博物館（Pergamonmuseum），博物館收藏品極豐，包括古希臘、羅馬、中東地區藝術珍品，特別的是藍色磚瓦築成的伊休達爾門、及公元前五百六十年的巴比倫行列大道等巨大遺跡。

中午由我國駐德代表處邀請本團及阿蘭德主席午宴餐敘，午宴中，我們交換了許多人事制度上的看法，例如公務員組織，阿蘭德主席認為公務員組織可以促進同業聯誼，並在必要時候與聯邦政府或州政府談判，保障公務員權益，具有正面意義。有關休假部分，德國與我國類似訂有強迫休假及休假補助制度，但主管及關鍵性職務，因職責繁重，強迫休假部分可彈性處理，因業務不能休假，可改領不休假津貼。另外，我們也介紹我國正在推動的終身學習，公務員學習護照制度，阿蘭德主席相當有興趣，且表達肯定的態度。

三十日晚上與美國代表團人員一起受邀參加柏林市 Steglitz-Zehlendorf 區區長韋柏（Herbert Weber）晚宴。S-Z 區位於西柏林，目前人口約三十萬，區內有西柏林大學（又稱自由柏林大學），是柏林市最繁榮、重要的經濟中心；晚宴地點的建築物已有二百年歷史，歷經戰爭洗禮，因修建與維護，如今是該區接待外賓及國際交流的重要場所。晚宴主人 S-Z 區區長相當熱誠親切，在致詞中除歡迎大家來訪外，同時指出西柏林在戰後被封鎖十一個月，

物資來源完全中斷，端賴西方盟國利用飛機搭起空中走廊持續接濟物資，才能生存下來，這段經過西柏林人永遠記得並感謝；對美國九一一恐怖攻擊行動，西柏林人覺得震驚、難過且感同身受，該行動與戰後封鎖西柏林一樣不人道，應予嚴重譴責。致詞中亦道盡對世界和平的期許。

由於柏林市政府剛通過一個改革柏林市行政區劃的法令，將柏林市由二十二區劃分為十二區，且將於十月二十日舉行議員、區長之選舉。區長也詳盡地介紹我們所在的場所，係該區最古老的房子，目前大都做為該區藝文活動的場所以及一些活動，例如目前所展覽的是一位馬爾他藝術家利用馬爾他特有的石材所做的石雕，以及德國畫家有關雲的畫作，本團團長於區長簡介完畢後，致贈禮物，並預祝他選舉成功。此外，區長亦回贈代表團一本戰前此區簡介的德文書，他說這本書是戰前印製的，現在已經絕版了，代表團成員紛紛要求區長簽名，區長相當高興，餐會即在此歡樂的氣氛中結束。

(四) 十月一日(星期一)，前往薩克森邦德勒斯登市及拜會薩克森邦政府

今日離開柏林轉往德勒斯登市(Dresden)-薩克森邦首府所在。上午與美國代表團會合後，即搭乘高速火車前往德勒斯登市，幾日相處，中、美雙方已建立友誼與團隊默契，雖然行李多且重，搬移過程中，大家都能互助合作，行程相當順利。約二小時抵達，先住進旅館後，預備下午前往邦政府拜會。

下午二點抵達薩克森邦(Saxony)政府，首先由該邦政府之公關部門人員簡介該府所在之建築物，該建物建於一八九九年，於二次大戰時被毀，現在所看到之建物為戰後重建，以

保存外貌，設施現代化為重建原則，例如內閣會議場所設有防彈玻璃裝置；其風格是仿義大利新文藝復興時期的建物特特色，薩克森邦為一自由邦，人口約四百六十萬，薩克森邦曾經兩次被獨裁政權統治，一次是希特勒，一次為共黨統治。接著她帶我們去參觀新聞記者中心、會議室、內閣會議室以及總理辦公室等多處辦公處所，讓我們瞭解他們在重建此棟建物時，力求重建原貌並達成辦公設備現代化所花費的精神，即使是小細節也都很講究。接著由該總理府秘書長喬治布魯根（George Bruggen）接待本團與美國代表團，在一陣寒暄之後，雙方並互贈禮物。

秘書長隨即簡介該邦，薩克森邦為一自由邦，在柏林設有代表處，其最重要功能是邦總理在柏林的公署，主要是處理與聯邦及歐盟相關事宜。邦政府有八個專業廳，即社會健康家庭（Social Affairs, Health and Family）、內政（Internal Affairs）、法務（Justice）、財政（Finance）、科學與藝術（Science and Arts）、教育（Education）、經濟與勞動（Economy and Employment）、環境與農業（Environment and Agriculture）等各廳，其中環境與農業廳亦在此棟建物內。另外，還有二個委員會，即男女平權委員會及一個負責處理聯邦與歐盟事宜的委員會，邦政府只設專業的各部門，並未對照聯邦政府分設各部門，亦即如在中央有經濟部，邦政府不一定設經濟廳，完全視邦政府需要。邦議員選舉每五年舉行一次，下次選舉將在二〇〇四年舉行；其投票權只要公民年滿十八歲，並在薩克森邦居住十二個月以上，即可獲得投票權，每個人有兩票，一票投給候選人，一票投給政黨，目前執政黨是基民黨（CDU），占百分之六十五選票，七十六席；第二大黨是

民社黨 (PDS) , 即原來的共產黨 , 占百分之二十一的選票 , 三十席 ; 第三大黨是社民黨 (SPD) , 占百分之十的選票 , 十四席 , 現任之總理即為基民黨黨員 , 邦總理係由議會選任 , 連選可連任 , 並無任期的限制。

秘書長亦提及 , 在德國統一之後 , 有許多重建工作非常須要德西各邦及歐盟的協助 , 因此 , 薩克森邦與聯邦簽訂一協約 , 在二一九五至二一九九之間 , 聯邦與西德各邦須提供三千億馬克的協助。由於其預算經費大都來自於聯邦及歐盟 , 再加上屬聯邦獎助計畫內的事項 , 方能獲得補助 , 因此 , 該邦目前只能儘量爭取符合聯邦獎助事項的計畫。此外 , 薩克森邦原有四十萬公務員 , 統一後縮減為十一萬 , 預計在二一九八年縮減至八萬八千人左右 , 縮減的方式主要係採將部分業務委外 , 最主要是將土地測量工作、重型貨車之警力陪同以及公共工程這三部分委外 , 在該邦進行人力縮減時 , 儘量不採裁員的方式 , 非不得已須進行裁員工作時 , 必須與員工訂立合約 , 以保障其權益。在工程方面 , 由於歐盟規定 , 凡工程超過二十萬歐元 , 即須公告 , 不論是私人公司或政府部門。另外 , 秘書長一再強調薩克森邦長久以來都屬自由邦 , 在統一前由萊比錫市提出 "We are the people" 之口號 , 每個星期二發動示威遊行 , 以爭取統一。

由於秘書長必參加另一場會議 , 許多疑問代表團並無法及時提出 , 代表團轉而向阿蘭德提出 , 阿蘭德表示 , 家庭、老人、婦女暨青年部公告自今年起開始實施每年縮減百分之一點八人力 , 要求各機關一律刪減百分之一點八 , 但站在工會立場 , 他並不贊成此種做法 , 他覺得有些機關甚至可以刪減至百分之七 , 但有些機關因為業務增加 , 反而需要增加人力 , 而非

刪減人力，例如德國目前失業問題嚴重，社會部門即應增加人力；又以德國鐵路部門為例，在之前原為火車駕駛等技術人員反而縮減，但是行政人員卻由三萬多人，增至五萬多人，最主要的原因是將鐵路機關分為貨運、短程客運以及長程客運，導致行政成本增加，使得目前德國鐵路越來越不準時。阿蘭德見本團對人事問題相當感興趣，遂主動安排於十月三日邀請 Grabfeld 聯合行政中心主席及人事主管為我們解說相關問題，取消原訂工藝訓練所之參訪行程。

(五) 十月二日(星期二)，參觀德薩克森邦德勒斯登市宮廷建築

本日為德國統一日係國定假日，沒有正式拜會行程。上午安排遊易北河，從布呂爾雪梯形坪搭乘遊輪遊河，易北河蜿蜒流過德勒斯登市，沿岸有宮殿、古堡、牧場、古典的歐式建築，非常美麗，我們在皮爾尼茨宮(Pillnitz Palace)上岸，參觀這座十七世紀奧古斯特強者的夏宮，夏宮建築混合了巴洛克及中國式特色，從夏宮外觀到內部壁飾充滿中國風味，雖然與我們傳統的中國建築差異甚大，但也相當程度的反映出當時歐洲貴族看到的中國以及對中國的看法。

下午返回德勒斯登市參觀該市最古老的建築群-茨溫格爾宮(Zwinger)，茨溫格爾宮集合了亭台樓閣、畫廊、花園等美麗建築，附近有博物館、展覽廳、美術館、歌劇院、宮廷教堂、皇宮城堡、世界最長的磁磚畫等十七、八世紀建築群，大部分已重建完成，也有重建中的工程，已重建完成的建物開放參觀、使用，並舉辦各項展覽、文化活動，參觀是日係德國假日，各廳、各館遊人如織，印證德勒斯登市民的驕傲與重建成果。

(六) 十月三日(星期三), 前往杜林根邦威瑪市參觀納粹集中營遺跡

今日離開德勒斯登市, 搭乘八點十分的高速火車前往杜林根邦威瑪市(Weimar), 於十點三十分抵達, 進住車站前的 Inter City Hotel。威瑪市與德勒斯登市同是歷史古城, 但給人的感覺完全不同, 沒有宏偉的皇室建築群, 但典雅幽靜的小鎮文化古蹟處處可見。

在德國文化古城中, 威瑪市號稱是世界各地文化癡和鍾愛傳統者的聖地。一九一九年於威瑪市制定了世界第一部民主憲法「威瑪憲法」, 德國誕生了最早的共和國, 當年制定威瑪憲法所在, 現今仍保存著。由於早期威瑪的貴族鍾愛文化藝術, 許多著名人物先後受邀到此居住, 如哥德、席勒、尼采、維德蘭、音樂家李斯特等, 他們的故居被完善的保存者, 並成為博物館, 陳列其收藏品及作品等珍貴資料, 開放提供喜好者研究、欣賞, 吸引許多文人雅士至此瞻仰; 威瑪市已被聯合國文教組織列入「世界文化遺產城市」, 並於一九九九年入選為「歐洲文化都市」, 值得細細品味欣賞。

下午主要行程是參觀威瑪市郊區的 Buchenwald 集中營, 在威瑪市北方約四公里有座山 Ettersberg, 海拔約四百七十八公尺, 納粹時代希特勒政府在此興建猶太人集中營, 曾經殘酷的剝奪五萬多條人命! 集中營現僅留下當年重犯監獄、火葬、解剖及人體實驗設施等屠殺場所之建物以及區內新建的紀念館一座, 用來控訴當年的暴行, 營區大都已夷為平地, 放眼一片寬闊平坦的石礫地, 想像當年一棟接一棟的牢房, 被迫害的猶太人, 耳中彷彿聽到了哀嚎聲, 留白的空地反而讓人怵目驚心。在入口處的營區平面圖展示牌上寫著「請參觀者記住這段歷史」, 在營區內有一處後人興建的紀念

石板，石板溫度永遠維持著攝氏三十七度半，那是人體體溫，象徵著永恒生命，上方鏤刻在此被殺害人的國籍，我們仔細看，赫然發現中國（Chinese）也在列，導遊說明那是二次世界大戰期間我國派到歐洲參戰的工兵，不幸也成為被迫害對象。

看到納粹時代希特勒政府的血腥暴行，所有同行者都感到傷心難過，不禁思考在短暫幾天的考察行程中，何以聯盟沒有安排威瑪市的文化參訪，而用半天的時間參觀集中營，我國駐德代表處的唐小姐久居德國，她說明德國人普遍以納粹暴行為恥，但勇於面對當年所犯的過錯，並真誠深刻的自我反省，聯盟成員是德國政府裡的菁英，他們要對國外友人表達德國對保障人權、維護世界和平所作的努力。

（七）十月四日（星期四），前往杜林根邦 Türiinger 縣 Grabfeld 區聯合行政中心

今天早上我們與美國代表團分別，結束八日共同的參訪行程，在飯店裡依依道別後，離開威瑪市前往杜林根邦麥林根縣（Meiningen）。

到麥林根縣的車程分兩段進行，先搭乘公營高速火車，再轉搭僅有兩節車廂的私營火車前往，在私營火車上，聯盟特別安排該私營火車公司負責人瑪麗海德梅女士（Mahlee Heidemaie）就德國鐵路私有化進行專題報告，介紹該公司如何取得經營權及火車營運狀況。較特別的是該負責人說明其本人及公司大部分員工原是公營鐵路公司員工，由於公營企業實施員額精簡方案，所以離職另行籌設公司，配合德國鐵路改革政策所釋出的分段經營權，爭取短程鐵路客運業務，由於經營狀況良好，員工都能保有穩定的收入及無虞的生活。

下午拜訪麥林根縣附近的 Grabfeld 區聯合行政中心，由行政中心主席英格漢（Herr Ingo

Hein) 先生主持，並率同財政、公共安全、行政部門主管及人事主管一同座談。

英格漢主席表示，該中心係由 Thüringer 縣中的十一個鄉共同組成，每個鄉均置有鄉長一人，鄉長為榮譽職，均有正當職業，因此，只有晚上才能服務鄉民，於是形成聯合辦公地點，即聯合行政中心設立的緣由。聯合行政中心設有建築管理處、財政處、秘書處等三處，負責處理建設、安全維護、財政等行政工作。另設有鄉代表會，每個鄉有二名代表，再加上聯合行政中心區主席，共二十三人組成，每五年由鄉代表會選出鄉主席，鄉代表會一年開三次會。此一聯合行政中心為 Thüringer 縣第一個成立的聯合行政中心，Thüringer 縣目前共有一二九個聯合行政中心。在一九九一年東西德統一後，Thüringer 縣即設有三種地方行政體制，第一種為數個小鄉合併為大鄉，合併後人口至少須有三千人，在統一前，這些小鄉都是各自獨立的，有些人口數甚至只有一百人，且各鄉長都是專職人員，行政費用相當高；第二種是由大鄉代理小鄉的行政工作，被代理的小鄉仍有鄉長，但行政工作由大鄉兼理；第三種即是成立聯合行政中心，以本團參訪之聯合行政中心為例，只有二十八名員工，其中有些員工是半職的，每週工作時數在三十小時以下（全職人員一週工作時數四十小時），如以全職工作時數為計算基準，則該中心實際僅占十三個全職人員員額，在此二十八人當中，有一個員工代表，由員工選出，他代表員工為員工爭取權利，負責人事業務，該聯合行政中心居民約六千人，因此平均一千個居民只有二個全職人員服務。在統一前，東德地方行政區均設有鄉長以及鄉長秘書，鄉長由鄉民選出，而秘書由鄉長任命，行政效率低落。統一後，接收所有人員，然後

依據其工作性質，接受再教育或再訓練，僅有少數專業人員另行公告招募。

接著本團提出，針對家庭、老人、婦女暨青年部公告自今年起開始實施每年縮減百分之一點八人力，該中心是否有裁員計畫？以及員工進用方式及委外等問題。英格漢主席表示目前該區並無裁減人員的計畫，委外在工友管理部分正在進行中，每一個鄉都有一個工友編制，但效果不好，所以先將其編制拿出來外包，自然減少工友數，英格漢主席認為這是問題所在，其所採取的方式就是原來工友被外包機構吸收，先解職，再任職，但均不易為當事人接受。另提到有關再教育的訓練內容，Türinger 縣每區均參加該區訓練協會，此協會為官方機構，提供有關建築、行政、財政的法律課程，這些訓練課程是強迫性的，每個人均須參加，大部分是不同領域的行政法課程，因為每一個邦的法律均不同。以該區中心負責建築管理的員工為例，她本身是一位領有建築執照的建築師，二年前經過聯合行政中心公告的招募，在數位應徵者中脫穎而出，而在此公告當中，即已要求須具有建築專業知識以及一些行政的知識，須兩者兼備，才能得到此一工作。接著她必須參加長達二年的職前訓練，且須在二年後通過筆試及口試，方能得到正式公務員的身分，在此之前僅具約聘僱人員的身分；如果她未通過考試，還有一次機會，再無法通過，她即無法成為正式公務員，聯合行政中心必須另行公告招募人員。

本團復亦針對如果因為業務性質變遷，員工變成不適任人員時，將如何處理？英格漢主席表示，根據法律只有刑事犯才能解職，因為德國公務員要取得資格是相當困難的，故無法解職，解決的方式只有二途，一為自然淘汰；一

為將全職工作改為半職工作。此外，代表團亦針對休假獎金、績效獎金及考績獎金等提出問題，英格漢主席表示，在每年七月聯邦政府會發放休假獎金五百馬克，不論休假與否，均會給與；再者會發給類似全勤的獎金，如無請事、病假，則給與一千五百馬克，請事假一天扣百分之一的全勤獎金，病假不扣錢；至績效獎金，由於係由直屬長官提出，雖法令訂定可給與績效獎金，在東德時期則是頒發勳章，但他們認為最好的獎勵是升官，給與獎金或頒發勳章並無太大實質效益，故並不普遍使用，以該中心為例，即不曾發放績效獎金。另外有耶誕獎金，每年均不一樣，大約月薪的百分之七十左右。由於訪談時間快要結束了，英格漢主席表示晚上晚宴時還會見面，如有問題，可以到時候再提出，同時請我們至中心門口合影留念，以利德方發表新聞稿。

由於在德國的參訪行程至今日為止，聯盟主席阿蘭德先生全程陪訪，麥林根縣是阿蘭德的故鄉，晚宴時英格漢主席（係阿蘭德的姊夫）夫婦、阿蘭德主席偕其女兒為我們餞別，盛情讓我們一行人非常感動，尤其英格漢主席對我國極有好感，希望有機會與我國同類型鄉鎮締結姊妹市，促進兩國友誼，這也是我們此行最好的收穫之一。

- (八) 十月五日（星期五），上午搭車到法蘭克福，再轉搭高速火車前往法國巴黎
- (九) 十月六、七日（星期六、日），順道利用星期假日參觀巴黎市政建設。
- (十) 十月八、九日（星期一、二），十月八日上午十一時二十分搭乘長榮航空 BR088 班機直飛台灣，於十月九日上午七時五分到達桃園中正國際機場。

三、訪問心得及建議事項

此次交流訪問期間，除了九月二十八日及二十九日兩天因該聯盟舉行四年一次的年會未能陪同外，新任主席阿蘭德先生全程陪同招待，對德方行程的安排及接待的用心，均深表敬佩，又此次特別安排美國聖拿多分會人員與本團一起交流訪問至十月三日結束，七天相處期間，對增進中美兩國人民情感交流頗有助益。是以，互訪計畫確實有助於實質外交及增進兩國文化交流，並培養公務人員的國際觀。以下謹就本團訪問德國期間經由德方相關人員敘述所獲得的資訊及心得提出報告如下：

(一) 德國聯邦政府自二〇一〇年一年實施精簡員額百分之

之一、八，值得我國推動員額精簡之參考

根據該聯盟新任主席阿蘭德先生的敘述，德國聯邦政府以行政命令規定自二〇一〇年一年實施精簡員額，各機關平均裁員百分之

一、八，惟該聯盟認為不應齊頭式裁員，如社會局工作人員不能裁減，反而應該增加人員，而公立醫院可大幅裁員或民營。由於德國鐵路局民營化政策，亦採平均裁員百分之

一、八的措施，導致該局行政人員增加，而技術人員反而減少，影響該局營運，故該聯盟刻正與聯邦政府協調，希望不要採行其頭式精簡，又德國並無預算員額的規定，其精簡人員係採行裁減實際員額，其作法包括鼓勵五十五歲以上人員提前退休、訂定契約賠償員工、鼓勵員工轉入私有化之民營公司工作，最後再解職，惟並無優惠退休之規定，故德國現行做法值得我國參考。

(二) 德國公共事務委託外包之作法，值得我國借鏡

根據薩克森邦政府秘書長喬治布魯根敘述，該邦政府主要經費來源為聯邦政府及歐洲共同聯盟，並定有經費補助相關規定，本年度該邦政

府總預算為三百五十萬馬克（該邦人口約四百六十五萬人），人事費即占一百萬馬克，該邦政府員工在兩德統一前高達十九萬人（含公營事業機構），現已減為十一萬人，到二〇〇八年預定減為八萬八千人，為有效精簡人力，該邦現正採行委託外包政策，將任何可以用儀器測量之土地測量業務全部委託民間辦理，又以重型貨車載運而不必警力協助之運輸或拖吊業務均採委外方式辦理，另有關公共建築及市容維護等營建業務也委託民間辦理，目前該邦政府司法部門現正研究將人事制度規劃委託民間辦理之可行性，以上該邦政府之委外措施，實值我國推動委外政策之借鏡。

（三）德國鐵路私有化措施，值得我國推動公營事業民營化之參考

根據該聯盟新任主席阿蘭德先生及麥林根縣私人火車公司老闆瑪麗海德梅女士的敘述，德國鐵路改革方案係自一九九五年一月開始，鐵路所有權仍屬政府，惟經營權則分段公開標售給民間經營，目前已有二百多家私人鐵路公司從事短程鐵路營運服務，私營公司與政府簽訂為期十五年的合約，使用鐵道及車站軍需付費給政府，並視營運狀況每年繳交一定比例之盈餘給政府，如當年虧損，則於年底自動解約重新招標。德國此種鐵路改革方案，值得我國推動公營事業民營化及鐵路民營化之參考。

（四）德國公務人員進用、訓練及休假制度，亦可供我國參考

根據杜林根邦所屬 Tüvinger 縣 Grabfeld 區聯合行政中心主席英格漢的敘述，各鄉鎮公務人員的進用係依用人需要先將資格條件公告於政府委託的民間書局刊物，再進行公開遴選進用，應徵被遴選後需利用每週五、六兩天到學術或訓練機構，參加為期兩年的行政法相關課

程訓練，期滿考試及格（筆試及口試均有）使取得公務人員資格，又現職公務亦需參加各種不同的專業課程訓練（在訓練）。至德國休假制度方面，該國訂有聯邦休假法，每年夏季可支領五百馬克的不休假獎金，另有一千五百馬克的休假獎金，惟每請病假一天需扣百分之一，又每年年底發給約月薪百分之七十五的耶誕獎金，個邦發給數額及規定不盡相同，以上規定雖和我國不同，但亦值我國人事制度改革之參考。

（五）可透過柏林市 Steglitz-Zehlendorf 區內之自由柏林大學加強兩國學術交流

根據 Steglitz-Zehlendorf 區區長韋柏先生的敘述，該區歡迎我國各學術或訓練機構透過該區內之自由柏林大學加強與該區之交流合作，因該區區長與局長同為已故薩爾蘭大學名教授 DOMES 所指導之學生，因此對本團特別關照，也特別囑咐本團代向局長致意，希望有機會加強兩國人民交流互訪。

（六）可與德國杜林根邦 GRABFELD 區所轄聯合行政中心簽訂姊妹鄉

根據該中心主席羅夫諾德的敘述，該中心（人口約六千人，由十一個小型農業鄉鎮所組成）歡迎我國相當層級之鄉鎮訂定姊妹鄉合約，加強彼此之交流互訪。

（七）我國政府機關或訓練機構可與法國國家行政學院（ENA）簽訂培訓計畫

本團於十月五日轉機至法國巴黎時，據我國駐法代表處副代表薩支遠表示，該處已洽得法國國家行政學院（ENA）同意培訓我國中高階公務人員，如本局限於經費無法立即與該院簽訂合約，亦可由考試院、外交學院或本局公務人力發展中心、地方行政研習中心等訓練機構與該學院簽訂合作計畫，並請該學院協助安

排我國中高級公務人員參訪法國各級政府機關。

(八) 我國駐外館處可透過非正式管道，加強與駐在國政府及民間交流

本團訪德期間，我國駐德代表處除大力協助外，該處代表及副代表均視機參與訪問交流，政府與民間之交流，對於無邦交國家的外交窘境，也是一種很好的溝通管道；又本團於結束訪德行程順道利用星期假日參觀巴黎市政建設，亦承蒙我國駐法代表處之協助，全體團員於十月七日（星期日）下午都一起參加由我國駐法代表處代表謝新平所主辦的中華民國九十年國慶日慶祝酒會，此次酒會參加華僑及留學生超過一千二百人，可謂盛況空前，對增進海外華人情誼甚有助益。

(九) 可透過德國青年公務員聯盟加強與德國公務員聯盟之交流

目前德國公務員聯盟擁有會員人數為二百二十五萬人，德國青年公務員聯盟會員人數則只有十五萬人，該二聯盟均自一九九九年因人權問題與中共斷絕交流互訪關係，但德國公務員聯盟自民國八十四年與我國中斷交流互訪迄今尚未恢德國公務員聯盟，本團曾透過德國青年公務員聯盟及我國駐德代表處協助安排拜會席蓋爾（Ferr Erhard Geyer），惟蓋爾主席以人不在柏林市為由，並未同意接見本團，且表明再明年四月以前因已排滿行程，無法前來我國訪問。又此次德國青年公務員聯盟年會，德國公務員聯盟副主席謝爾（Ilse Scheal）女士雖以貴賓身分出席並致詞，惟因時機不對，且未事先安排接見我方代表，故無法恰談雙方恢復交流互訪相關事宜。惟據新任德國青年公務員聯盟主席阿蘭德表示，在他今後四年任內，一定加強與我國交流互訪活動。是以，

我國應利用目前德國公務員聯盟與中共斷絕交流互訪關係之時機，並透過德國青年公務員聯盟協助加強拓展彼此之交流互訪關係。

- (十)、可透過德國青年公務員聯盟及 Steglitz-Zehiendart 區區長韋柏的協助，與德國公務員（或青年公務員）聯盟薩蘭邦分會及德國薩爾蘭大學簽訂交流互訪計畫

德國薩蘭邦位於德國最南端，緊鄰法國邊境，工商發達，人文薈萃，邦內薩爾蘭大學係以研究大陸法系聞名國際的學府，如能透過德國青年公務員聯盟及柏林市 Steglitz-Zehiendart 區區長韋柏的協助，與該邦德國公務員（或青年公務員）聯盟薩蘭邦分會及德國薩爾蘭大學簽訂交流互訪計畫，將可增進我國公務員及大專院校教職員之國際視野。

- (十一) 我國現正大力推動之終身學習護照制度，值得德國參考

本團於訪德期間，在拜會德國政府部門時，曾提到終身學習護照制度，德方均甚感興趣，尤其該聯盟現任主席阿蘭德亦請本局提供相關資料供參考，是以，此制度值得大力推廣。

四、結語

俗說：「天涯若比鄰」，我國與德國雖無正式邦交關係，但透過兩國公務員的交流互訪活動，已大幅增進兩國人民情誼，未來如再透過各種正式及非正式管道，加強彼此的交流互訪，將更能促進及提昇兩國的實質邦誼，以上本團訪問內容、心得及建議事項，僅供相關機關或單位參考，也藉此拋磚引玉，希望未來的參訪行程及活動更為充實精彩。