

參加國際公共管理人力資源協會（IPMA-HR）
第 31 屆公共人事管理國際研討會暨參訪西班牙、德國律師及建築師考選相關業務出國報告

考選部

報告人：部長林嘉誠

主任秘書邱吉鶴

專門委員蘇秋遠

中華民國 95 年 6 月

目錄

壹、前言

- 一、緣起.....1
- 二、考察項目.....3

貳、參加第 31 屆公共人事管理國際研討會

- 一、林部長專題論文摘錄.....5
- 二、聯合國人力資源管理調查研究報告摘要資料.....12
- 三、討論議題一背景資料.....
- 四、討論議題二背景資料.....
- 五、會議綜合結論.....
- 六、心得與建議.....

參、參訪西班牙、德國律師及建築師考選相關業務

- 一、西班牙律師理事總會.....
- 二、西班牙建築師公會最高理事會.....
- 三、柏林及布蘭登堡聯合司法考試局.....
- 四、德國柏林建築師公會.....
- 五、心得與建議.....
- 參考資料.....

肆、附錄

- 一、林部長專題論文英文稿.....
 - 二、與德國聯邦公共行政學院互訪交流計畫.....
 - 三、歐盟國家律師養成制度-實習及考試.....
 - 四、柏林法律人教育法中譯.....
 - 五、出國訪問院會業務報告.....
 - 六、參訪活動照片.....
-
-

壹、前言

一、緣起

(一)參加國際公共管理人力資源協會 (IPMA-HR) 第 31 屆公共人事管理國際研討會

本部於 93 年 11 月申請加入國際公共管理人力資源協會 (International Public Management Association for Human Resources, IPMA-HR) 成為正式會員。至 2006 年，協會成立滿 50 年，成立宗旨主要提供訊息與資源以協助相關人力資源部門提高其工作效能，並做為人力成本、服務及教育機會的場所；近來將人力資源跨足至人事行政管理、人力資源發展、人力資源管理以及相關法令，對於行政管理相關區塊也相繼發展出評量的產品，試圖從點、線、面全方位來完善了解並管理人力資源。

該協會於 95 年 5 月 14 日至 18 日假西班牙巴塞隆納舉行第 31 屆公共人事管理國際研討會 (Thirty-First International Symposium on Public Personnel Management)，邀請本部林部長參加。本部除以會員身分受邀參與，藉此掌握公共人事管理國際最新發展趨勢與作法，作為未來改進業務參考外，林部長亦就「知識型政府的意涵與發展」為題發表論文，建立與各國間良好溝通聯繫管道，內容包括：在全球化的浪潮逐漸席捲整個地球村，知識經濟及網絡社會正刻劃出二十一世紀的新世界版圖的環境，傳統政府所面臨之挑戰、知識型政府的關鍵及必要性、知識型政府的核心職能、知識型政府的發展及未來展望等。

(二)參訪西班牙、德國律師及建築師考選相關業務

我國於 2002 年正式加入世界貿易組織 WTO，因應全球貿易自由化及開放服務業市場之發展趨勢，我國專技人員教育、考試、訓練與職業管理制度與國際接軌的議題日趨重要，整體性檢視我國專技人員與國際接軌之方向，以提昇我國專技人員之專業涵養與競爭力，為國際化的專業技術人力流通以及相互認許之市場開放預作準備，實為當前重要之課題。本部負責辦理專技人員執業資格考試，自當因應世界潮流，檢討改進相關考試制度，建立我國專技人員考試證照與國際等價制度，扮演國家競爭力的推進

者。

爰此，接續前揭研討會，林部長率邱主任秘書吉鶴及專技考試司蘇專門委員秋遠參訪西班牙、德國律師及建築師考選相關業務，經外交部及駐外單位之協助聯繫，得以順利訪問西班牙律師理事總會（Consejo General de la Abogacía Española）、西班牙建築師公會最高理事會（Consejo Superior de Arquitectos de España）及德國柏林邦及布蘭登堡邦聯合司法考試局（Gemeinsames Juristisches Prüfungsamt der Länder Berlin und Brandenburg）、德國柏林建築師公會（Architektenkammer Berlin），經實地與相關機關團體代表會晤，深入訪談並相互交換意見，獲益甚多。

（三）本部與德國內政部聯邦公共行政學院互訪交流計畫

德國內政部聯邦公共行政學院成立於 1969 年，係德國聯邦公務員在職訓練之專責機構，本部劉前部長於 92 年 5 月 9 日至 12 日率領相關同仁赴奧地利出席國際會議並順道前往該院柏林分院參訪，參訪時向該分院負責人包德訓先生(Dr. Udo Bartsch)表示願與該學院進行交流。同年 10 月考試院舉辦「政府改造與文官體制」國際研討會，邀請包德訓先生前來做「國家與行政現代化過程中之再教育(深造教育)--其問題、概念與德國經驗」專題演講。

包德訓先生於 94 年 6 月 22 日拜會我國駐德代表處謝代表，表達渠珍惜與本部建立之資訊與人員交流情誼，希望今後能加強雙方交流，並邀請本部就特定議題派團至該學院進行研習。經本部邀請考試院及其所屬部會、行政院人事行政局與外交部等機關等選派 7 人組成研習團，定 95 年 6 月 24 日至 7 月 3 日前往該院研習德國公務人員考、訓、用制度。本次出國訪問，特前往該院拜訪包德訓先生，感謝其提供本部人員至該院研習機會，並就本部將來與聯邦公共行政學院建立互訪交流事宜交換意見。¹

¹本部與德國內政部聯邦公共行政學院互訪交流計畫中英文詳如附錄二，請參閱。

二、參訪西班牙、德國律師及建築師考選相關業務考察項目

(一)參訪西班牙律師理事總會考察項目

1. 貴單位之組織性質、業務職掌？
2. 貴國人民成為一位執業律師的認證流程與相關主管機關及請提供認證相關規定資料？
3. 貴國人民成為一位執業律師的教育要求、在學實習要求、是否統一辦理畢業考試、學生人數是否配合市場需求作限制？
4. 貴國人民成為一位執業律師實務經驗要求及採認條件？
5. 外國律師在貴國執業，其法規依據、認證條件？

(二)參訪西班牙建築師公會最高理事會考察項目

1. 貴單位之組織性質、業務職掌？
2. 貴國人民成為一位執業建築師的認證流程、相關主管機關及請提供認證相關規定資料？
3. 貴國人民成為一位執業建築師的教育要求、在學實習要求、是否統一辦理畢業考試、學生人數是否配合市場需求作限制？
4. 貴國人民成為一位執業建築師實務經驗要求及採認條件？
5. 外國建築師在貴國執業，其法規依據、認證條件？

(三)參訪德國柏林邦及布蘭登堡邦聯合司法考試局考察項目

1. 貴單位之組織性質、業務職掌為何？
2. 貴邦人民取得律師執業流程與相關主管機關？
3. 可否請提供「聯邦記分規則」、「法律教育與考試規則」、兩次司法人員國家考試應考須知、司法人員國家考試其他考試及實務訓練相關資料？
4. 貴邦人民應法官考試之大學教育要求？在學實習要求？
5. 貴邦第一次司法人員國家考試，每年舉行時間與次數、報考費用、應考資格條件、考試方式、考試科目之內容與考試時間、如何評分、及格條件及近5年(2001-2005)應考與及格情形？
6. 貴邦人民在兩次司法人員國家考試間需經實務訓練，其訓練時間、內容及通過條件？
7. 貴邦第二次司法人員國家考試，每年舉行時間與次數、報考費

- 用、應考資格條件、考試方式、考試科目之內容與考試時間、如何評分、及格條件及近 5 年 (2001-2005) 應考與及格情形？
8. 貴邦司法人員國家考試試題之來源、命題者資格條件、命題後至決定為實際考題流程、考後是否公布試題及答案、如何評分？
 9. 貴邦司法人員國家考試是否接受試題疑義之申請及其處理方式、應考人申請試卷重新評分條件與處理程序暨申請人數及分數更正比例情形？

(四) 參訪德國柏林建築師公會考察項目

1. 貴單位之組織性質、業務職掌？
2. 貴邦建築師註冊登記與執業相關之主管機關及其業務職掌及請提供認證相關規定資料？
3. 貴邦大學建築專業教育類型、在學實習要求、是否統一辦理畢業考試、學生人數是否配合市場需求作限制？
4. 貴邦人民以建築學位及 2 年實務經驗申請建築師註冊登記之人數，及以具有 10 年以上建築師事務所之實務經驗及檢覈考試及格申請建築師註冊登記人數統計？
5. 貴邦建築實習師 2 年之實務經驗，其程序及採認條件？
6. 貴邦建築師檢覈考試辦理機關、應考條件、考試內容及考試方式？
7. 外國建築師在貴邦執業，其法規依據、認證條件？

貳、參加國際公共管理人力資源協會（IPMA-HR） 第 31 屆公共人事管理國際研討會

一、林部長專題論文「知識型政府的意涵與發展」摘錄²

近數十年來，全球化的浪潮逐漸席捲整個地球村，知識經濟及網絡社會正刻劃出二十一世紀的新世界版圖，知識成為產學界最風行的話題核心，而資訊科技的高度發展更使得知識成為經濟活動的根本生產要素，知識的力量正產生前所未有的巨大衝擊，並已成為國家創造持續經濟成長，企業塑造競爭優勢及積累附加價值的主要驅動力。因此，「經濟合作開發組織」（OECD）對國家開發程度的衡量也蛻變為知識創新、知識累積、知識分享及知識擴散等指標，進而形成知識經濟化高、中、低度國家的區別。

知識經濟時代的興起轉化了政府施政的外部環境，衝擊著政府的施政作為，使得傳統型政府在網絡社會中的運作難度逐漸增加，政府施政也不可避免地面臨內外環境變遷所造成的困境。由於知識在未來的經濟活動中將有增無減地扮演重要的角色，為因應知識經濟時代的動態性、複雜性與多元性，政府組織型態與結構功能轉型為「知識型政府」已是時勢所趨，而其意涵及未來發展重點則是相當值得探討的課題。

（一）傳統政府的挑戰

資訊科技的快捷進展及全球化運動的形成，促使世界經濟發展邁入知識經濟時代，整個地球村的面貌正在迅速改變，知識、學習及研發創新已逐漸成為主流價值與核心，傳統型政府的運作模式已遭遇前所未有的困境，面對內外環境的複雜、動態與多元性，政府在型態上與功能上均須有所因應。

（二）知識型政府的關鍵及必要性

知識經濟時代的「知識型政府」，應可描繪為有利知識流通、轉換、創造與整合的組織型態。知識既為組織的生產要素之一，

² 林部長論文英文稿全文詳如附錄一，請參閱。

則組織掌控知識的能力愈強，愈能強化自身永續發展的機會。政府機構本質上即為適用知識管理原則的組織，而其成敗將影響施政品質。民眾需求管理、完善資訊科技應用與有效的知識管理應是「知識型政府」所應具備的最重要能力。

(三)知識型政府的核心職能

就當前整體潮流與趨勢觀之，建構知識型政府是最可能強化政策運作、改善政府施政能力的關鍵，同時並可調整政府體質，提昇政府的競爭力。知識型政府的意涵範疇甚廣，而其特質大致可歸納為學習型組織、知識管理及研發創新等三項，其中又以研發創新最為各界所重視。

(四)知識型政府的發展

進入「唯一的遊戲規則就是要打破遊戲規則」以及「變革以光速移動」的全球知識經濟時代，無人能夠準確預知網路與知識的結合、科技與智慧的創新，對人類現存經濟、社會、文化、行為習慣等舊有系統會帶來多大的衝擊，更無法預知變遷速度、規模和方向。知識型政府在全世界仍處萌芽期，尚未有大量的成功經驗構建定型的發展模式。以下，筆者謹就個人的體驗，試提出數項未來可能的發展方向：

1. 國家基礎建設—從 NII 到 KII

知識型政府的推動，不僅是要強化政府內部的知識管理、提昇政府效率與效能、提供知識密集型的服務、強化政府政策規劃的策略能力、促進知識公開與行政透明化、擴大研發創新的效果，更要進一步以政府知識資源推進研發創新能力與施政能力，增進政府的 3P—績效（performance）、專業能力（professionalism）與政策溝通能力（promotion），增進民眾對於政府的信任，進而提昇公民參與的熱情，激發創意與智慧的跨界流通環境，培育建立包容互信的社會與文化，推進知識經濟與創意產業的發展。

是以，展望今後國家基礎建設的重點，將從 90 年代奠基政府、產業及社會 e 化的國家資訊通訊基本建設—NII

(National Information Infrastructure)，推向以促進政府、產業及社會 K 化的「知識導向的創新基礎建設」(Knowledge-based Innovation Infrastructure)。KII 的建設與 NII 大為不同，建設的重點包括：促進知識、智慧與創意自由跨界流通的知識平台、激發知識創造、轉換、組裝、整合、保護與利用智慧資本的國家研發創新體系建立、推動多元價值的社會發展、建立知識分享與創意的社會架構與文化、智慧資本、社會資本與創意資本的累積、政府與企業及公民社會的知識價值建立等有關創造無形知識資產高價化的基礎建設。

2. 政府角色職能—從「知識機器」到「知識機場」

梭羅(Lester, C. Thurow)把二十一世紀的政府比喻成經濟上的空中交通管制員，他們負責控制本國經濟的流量。隨著全球化的來臨，不論政府規模大小，政府的經濟管制力量正在消失。雖然政府仍是知識經濟中的要角，但政府的角色必須蛻變為機場建築師，建構一個吸引全球經濟活動光臨本國的交易平台。

梭羅建議國家和公司一樣，都需要擁有國家級的「知識長」(CKO, Chief Knowledge Officer)，負責發現及取得知識優勢，引導並規劃國家長期或短期策略與戰術。他進一步建議各國政府或許應考量成立「知識部」，負責找尋能夠幫助國家強化新科技與技術發展優勢的未來產業，應用知識使國家變得更富裕。他認為成立知識部創造競爭優勢，其重要性跟國防部一樣。

是以，要帶領台灣維持或贏得經濟成功，創造競爭優勢，政府的角色職能將從提供知識經濟發展動力，供應知識原料，並且管理知識流量的一部龐大的、複雜的「知識機器」，逐漸蛻變為一座能夠創造吸引國內及全球人才、智慧、創意在台灣群聚匯集自由流通、起降的「知識機場」或創意的「知識花園」，讓台灣成為嶄新的全球創意中心。

3. 政府的任務—從公共事務管理到公共價值創造

知識型企業的使命是要燃燒知識與創意，創造財富價值；知識型政府的使命是要創造、蓄積、加值與流通知識與智慧，

持續加強研發創新，提供知識導向或知識密集的公共服務，強化策略能力，增進人民的信任，進而為人民謀取最大的公共價值。

1980 到 1990 年代興起的新政府運動—公共管理改造 (public management reform, PMR) 將企業經營管理、企業精神、成本效益分析等理念注入政府改造。儘管企業型政府的改造一時蔚為風潮，但是政府畢竟不同於企業，新公共管理獲致的服務效率的提昇，不一定等同於民眾感受到的服務品質提昇，也不等同於公共價值的提昇。例如，政策創新與決策的合法性 (legitimacy)、社會公平正義、政策利益關係人的多元參與、增加與公民社會的互動、國民基本性格與文化氣息的建立等無形公共價值的創造，新政府運動似乎力有未逮。

是以，進入 21 世紀的全球知識經濟時代，知識型政府的主要任務將從公共管理轉型為利用知識創新，為社會創造公共價值的最大化—社會的互信、政策的創新、智慧型的服務、知識導向的決策，洞燭機先的策略能力及時間價值的創造等公共價值。

4. 政府人力運用—從人事管理到智力管理

未來的社會日趨複雜，只有「個體」才是能克服創意、自主和彈性的瓶頸，因為沒有主觀的個人就沒有創新，思考模式也就無法脫離習慣和常規。他認為如果不接受個體的重要性，所有的管理方法都將徒勞無功。

知識經濟就是依靠人力資本、智慧資本、創意資本創造無形資產的經濟。智慧之本在於人，腦力資源的開發與創新，正是知識經濟發展的原動力。網路與人類創意的結合，開啟了創造價值的新模式。是以，在知識型組織中，員工不是一項可控制的成本、可替換的零件，而是組織最珍貴的資產，更是知識的化身。腦力與創意，在創新性的知識會計學中，是計量價值的要項，人力資本必須列入資產負債表。

杜拉克認為管理知識工作者，宛如管理一批義工，與管理一般受薪人員不同。管理知識工作者，最重要的是激發他們自

動自發的精神。是以，邁向 21 世紀的知識型政府，長久以來的人事管理將蛻變為知識公務員的「智力管理」。政府不但要面臨資深人員退休的知識傳承問題，也要與民間競爭優質知識工作者的加入；一方面要創造吸引更多優質創意人才加入的職場文化，也要建立各種知識社群的創新互動與管理模式，並且創造、分享、說明、執行及知識社群共同相信價值觀。今後的知識型政府最大的挑戰將是如何把智力資源轉化為趨動政府變革的力量。

知識工作者的文化是一種共有的文化，知識經理人必須和工作者共同創造一個共有使命與願景的組織文化，諸如建立友善知識工作者的「5Fs」組織文化——快速(speed)、彈性(flexible)、專注(focused)、友善(friendly)、有趣(fun)的組織文化。同時，政府也要建立人員跨界流通變動所需的終身學習、多重專長轉換、創新核心能力培育、知識創造分享誘因等助益智力創造的環境，讓每一位公務員皆蛻變為具備「3Q」(IQ、EQ 與 CQ，C 代表 creativity)的新世代知識工作者，讓他們都能儘情的發揮創意，貢獻知識生產力與創造力。

5. 政府組織運作—從階層組織到「知識化組織」

知識型政府是主客觀環境的產物，是政府因應大環境變化的結果。知識代表一種新的管理形式，層級式的組織結構在現代資訊網路科技的衝擊下，已經產生重大的變革。關於以知識為核心的嶄新組織型態，有學者專家以橫向組織、扁平組織、網路組織、無疆界組織、逆轉組織(inverted organization)、變形蟲組織、格狀非組織等來形容，並且認為企業終將揚棄原本組織分層、階級嚴明的組織型態。但是，杜拉克卻持與當今潮流相反的觀點，他認為所謂「階級組織」已死，根本是無稽之談。他認為不管何種組織，一定有人居高位，並擁有明確的權威。

杜拉克認為：任何已嘗試圍繞資訊來設計組織的企業，已快速降低管理層級的數目，至少裁減一半。未來的組織可能是一個類似交響樂團的全平面式的以資訊為基礎的組織。21 世紀

的政府組織型態，誠如杜拉克所言，仍然是一個組織分層、階級嚴明的制式化的組織，但將是一個打從骨子裡「知識化的組織」，是一個知識社群網路林立、管理階級角色重整、知識專業人員匯集、知識與創意跨界自由流通，以知識為核心的知識導向型或知識密集型組織。

6. 從知識管理到「知識治理」

知識公民與公民社會的興起，網路連結的知識擴散效應，打破了長久以來政府與民眾間資訊與知識力量不對等關係，觸動了治理的變革。Andrew L. Shapiro 認為：新興科技對人類最大的衝擊就是控制權革命，他認為網路推促權力關係的大重組。新興科技賦予個人能夠將其所接收的資訊以及其身處的社會環境，根據個人需求予以個人化的能力；網際網路賦予個人得以規避許多中介的力量，進而能夠自己做出過去假手他人的決定。

「政府」(government)最主要的工作是讓社會獲取公共利益；「治理」則是一種闡述政府與它週遭環境相互連結的方法，包括政治、社會及行政。他認為治理是政府、行政與民眾三者之間，經由政治過程、政策發展、計畫設計與服務提供的一連串互動結果，包括民眾互動參與的過程(engagement processes)、行政部門與民眾之間的諮商過程(consultation processes)、政府與行政互動，將法律與政策化為行政程序與計畫的執行過程(implementation processes)，這三項互動過程，建構了民眾與政治、社會及行政部門的治理關係⁹。

知識型政府透過知識管理活動、開放性知識交換平台的建立、知識社群的建立、擴大權力的下授與民眾的參與公共政策研議、行政程序的公開與流程透明化等，將有助於「知識治理」的進一步體現。知識型政府雖有助於嶄新治理關係的實現，但也產生了下列新的「知識治理」問題，需要政府未雨綢繆，採取預防性的對策，例如：

(1) 知識獲得與出版的治理挑戰

知識化社會誰有權獲得與公布數據、資訊或知識？公私

組織會不會有選擇性公布的情事？對外公開的數據、資訊或知識的正確性與品質，該由誰把關、負責？

(2) 複雜公共政策議題之決策的治理挑戰

政府常會處理極為複雜、專業化的公共政策議題。例如，如何提供專業知識，驗證或證明健康食品的療效問題。假如政府本身對某項公共政策議題的專業知識不足，常需借重外部的專業知識，應該向哪個學研機構或專業組織徵詢？提供知識的單位需不需要負何種責任？政府是否應該應民眾的挑戰與請求，公布決策背景知識及來源？甚至要求政府與外部提供專業知識服務的組織間要保持超然、客觀的治理關係。

(3) 知識應用目的正當性的挑戰

知識管理是一像強而有力的工具，可以發揮知識創造的無窮威力。但是，如果知識的使用目的與程序及知識擷取未具正當性，未能符合社會公平正義的原則，將會造成個人隱私權益受損、知識精英主導、知識落差等治理的問題。

(五) 結語

展望未來的知識型政府、知識型產業與社會，我們面臨的是無限的機會，也面臨難以克服的挑戰。面對變遷日益加速、無形資產價值日益增加、跨界知識愈見整合的知識革命時代，我們不但要學習新的思考方式，還得學習如何以新的方法組織自己。這是一場新的革命，而成敗的關鍵就在於我們從不停止躍動的知識心靈。智慧就是有信心地冷靜思考，讓我們一起冷靜、用力地「THINK」—思考，正是知識政府的原動力。

二、聯合國 2005 年度人力資源管理調查研究報告「開發員工 潛能，提昇公部門績效」

三、討論議題一「人才招募、評量、選拔與留住之創新」

2006年，國際公共管理人力資源協會對其會員調查，人力資源專員目前遭遇最大的挑戰，是如何才能招募和留任表現優良員工。另由美國功績制保護委員會（the U.S. Merit Systems Protection Board, MSPB）最近發表的報告「聯邦政府員工招募之管理」中指出：「聯邦政府之人力資本是其最重要的資產。各政府機關若沒有在適當時機，適才適任，則工作效率不彰。」MSPB的報告中亦指出，美國聯邦政府，需與私人企業互相競爭，後者通常提供較高薪資。在1990年代，聯邦政府開始精簡人事，連帶亦減少招募員工。而今，聯邦政府各機關則是急需重新擬定招募員工之計畫及策略。

（一）公部門僱用及留任員工所遭遇之困難

現今全世界各地所產生之現象為，難以僱用及留任具有相當資格之員工。聯合國經濟社會局（The United Nations Department of Economic and Social Affairs, UNDESA）因此於2005年發行「公部門人力資源招募及留任表現優良員工之採取方案」，該方案是由IPMA-HR協助作成，目的是為解決此一日益嚴重的問題。在UNDESA的方案中提到：「目前，在公部門所遭遇之困難，莫過於難以招募、僱用及留任適合之員工，且此一問題在將來會日趨嚴重。」這些困難現在於許多國家多多少少都已出現，但如何處理這些問題，則會影響公部門運作上之健全與否，及為人民提供服務效能為何之關鍵。

1. 及時僱用適任員工問題

在僱用適任員工之效率方面，政府機關通常較私人企業慢。在私人企業可能只要數天或數個星期即可僱用到適任員工，但在公部門則可能要花上數個月，或者是在更糟糕之情形，花上數年才僱用到適任員工。不同於私人企業，公部門常受限於法律規定，要求有意任職者，需經過冗長的申請、考試程序，而且在很多情況是，有意任職者需與其他同具資格者，同列候選名單上。因此這些具資格者在獲得面試通知前，可能已列於該候選名單上長達數年之久。

2. 硬性之薪資標準或預算問題

公部門之薪資一般而言低於私人企業。因此，對於員工而言，在升遷的速度以及薪資所得皆不若私人企業之情形下，對於有潛能員工之工作表現會有不利的影響。在美國，聯邦政府曾嘗試藉由立法，對於在國安局及國防部表現頂尖之員工彈性給付薪資方式，以解決此一問題。然而，對表現優秀之員工給予較高薪水，最後卻因工會之反對，且於法院提起訴訟而喊停。

3. 員工年齡老化現象

由 Mary B. Young 教授於 CPS 人力資源服務(CPS Human Resource Services)所發表之報告「政府員工年齡老化及退休問題之嚴重性？」一文即指出，急速升高的員工年紀老化危機，是因二次世界大戰後之嬰兒潮，現已屆退休年齡，但是在該嬰兒潮之後的年輕就業人口卻銳減所致。在美國，二次世界大戰後之嬰兒潮人口約佔七千萬人，但嬰兒潮之後則僅有 4 千萬工作人口。到西元 2010 年時，60 至 64 歲之人口數目將會較西元 2000 年時同年齡之人口數增加 50%。在全球各地，都有做成類似之報告。

4. 公部門服務品質之負面印象

由 Robert J. Lavigna 及 Steven W. Hays 所合著，刊載於公共人事管理期刊(Public Personnel Management Journal)2004 年秋季版之文章中指出：「目前幾乎在每個國家所遭遇的問題，就是對於政府效能之信任感低落。相較以往，公部門能招募到真正有服公職熱誠，且願意為國家奉獻之人，但現在已很少人有這種態度和熱誠。」該篇文章作者，並依據其在加拿大、澳洲及墨西哥研究所得之數據，來支持該文章之前揭論點。2006 年春季，日本當地政府中心通訊(Japan Local Government Center Newsletter)中討論此一問題。該文指出，雖然以往服公職之人受到尊敬，且被認為屬於專業之菁英人員負責引領日本走向現代化之工作。但現今，因有諸多因素，已使其被認為是過於膨脹之官僚體系，自私自利且人力過剩。

5. 符合現今員工之需求問題

研究顯示，年輕一代之員工期待工作更具流動性，在其可以工作之期間內，能有多達 10 個不同之雇主。而伴隨較高流動性而來的，就是對於公部門之工作，需同時兼具符合其新的期待及既有之福利。因此例如工作穩定、良善的退休制度及健康福利等，可能就無法如同以往吸引現在之員工。現今員工亦同時對於現代科技有更加瞭解，且期待該現代科技，可在員工招募及選擇適任員工之過程中扮演重要角色。網路及電子郵件則提高其對雇主招募員工可迅速回應之期待。現今許多員工，可能要求對於工作地點更加彈性。

6. 招募員工之成本問題

公部門在招募員工時常遭遇的問題，就是預算刪減及減少招募員工之資金。對於研究招募及聘用員工計畫之成本運用，包括僱用必須之職員等，會造成相當之挑戰。

(二)公部門僱用及留任員工困難解決方案

1. 策略性之思考 - 人力計畫

每一員工之受僱期間起始於員工之招募及選擇適任員工。因此人力計畫，係指各事業體之人力資本需與其業務導向相符。因此需分析現任員工、確認將來員工之需求數量、填補現在及未來可能產生之人力不足及實施相對應之解決方案，以使各機關能完成其所負責之業務與目標。許多公部門或私人企業已發展出對於人力計畫之模型。然而，雖然用語有所不同，但所採取之方式卻極為相似。舉例來說，所採取之方式皆倚賴如下之過程：

- (1)分析目前之工作份量、工作人力及工作達成率。
- (2)確認將來需求之工作份量、工作人力及工作達成率。
- (3)比較目前與未來之工作份量、工作人力及工作達成率，以確認人力為不足或過剩。
- (4)為將來需求之人力作準備，並實施相關計畫。
- (5)評估人力計畫模型實施之可能性，並確保可實行之年限及預定目標是否可達成。

人力計畫係在解決人力分配上之可能性，包括在各機關內

員工離職、新進員工，及現任員工等職位變動之管理。因此人力計畫全面性地影響人力資源之各種活動，包括招募員工、僱用、分配至適任職位、補償、職位升遷、轉任、調換職位、離職、留任、繼任計畫、員工訓練及發展…等。

2. 發展出品牌認同 - 亦即成為員工首選之雇主

在過去，服公職者之目的，皆不外乎為工作穩定及有良好的福利。但在現今的大環境底下，因時代變遷，政府機關則需爭取為數越來越少之員工。而為了成為員工首選之雇主，政府機關則需考慮採取如下策略：

- (1) 提供具挑戰性之工作。
- (2) 採取與時俱進之人力資源方式：彈性之工作安排，以利工作與生活取得均衡。
- (3) 提供工作發展及升遷之機會。
- (4) 從事於市場與公共關係。
- (5) 認可員工績效。
- (6) 建立實習及其他新進人員之工作管道。
- (7) 招募現為大學生，並提供其新進人員之工作機會。

3. 及時僱用員工

如本文先前所提及，公部門較私人企業花較久之時間來僱用新員工。為了保有競爭力，公部門必須對僱用方式採取改變措施。IPMA-HR 於 2001 年進行之標竿管理調查即對此一問題加以檢視。表現最佳之政府機關，能在 1 至 3 個禮拜內，提供人事主管具資格者之名單。這些政府機關採取下列不同之方式以達成快速聘用：

- (1) 使各執行業務之政府機關能自行招募員工，而中央之人力資源部門則僅負責政策之擬定。
- (2) 以持續線上申請之方式，讓申請人可以將其資料輸入線上資料庫中，若各機關有需要時，即可搜尋及建立其所需名單。
- (3) 彈性之認定，使超過 3 或 5 人可在最具資格之候選名單上。有些公部門刪除此一彈性認定，而對可被

認為「最具資格者」做人數上之限制。

- (4) 賦予人事經理可立即決定是否僱用員工之權力。此將縮短申請工作者等待之期間，且排除因為在此段等待期間，該申請人因而接受另一份工作之可能性。
- (5) 刪除居住條件之規定。在某些地區，申請人必須搬遷至工作地點或在申請該工作前，成為該地之居民。刪除這些規定可以更輕易地僱用到適格之員工。
- (6) 採取快速篩選申請人之方式，例如以電話面談評估其條件為何，以及確認是否為最適格之申請人。
- (7) 採取積極的招募員工方式，包括利用網路、參加工作展覽會、與高中及大學建立合作模式、每週寄發工作職缺等等，皆為拓展尋求適格者之方式。

4. 僱用或留任較年長員工

AARP 於 2006 年所發表之研究結果，對於留任較年長員工屬於極具商業敏銳度一事，引起爭論。其中某些發現之結果包括：在取代一有經驗之員工所支出之相關費用，至少為個人年薪之 50%。甚且，若是在需具特殊技能工作，則會花費更多。依該研究顯示，年長之員工較年輕的員工，更積極的超越他人對其在工作上之期待。年紀介於 45 至 74 歲且目前正在工作或正在尋找工作之人中，有 69% 表示，在其退休後，仍計畫在其能力範圍內工作。最重要的是，該研究顯示，若現今 50 歲以上之員工仍可繼續工作，則某些公司可能可以避免人力短缺之問題。該研究另亦顯示，為了在聘僱人員上與其他事業體競爭，雇主需擬定彈性之上班時間、兼職工作之選擇及在職訓練及提供發展管道之可能性。較年長之員工會同時要求有形的福利，例如健康照護及退休金；以及無形的福利，例如取得工作與生活間之平衡點、尊重員工之專業，以及認可員工之貢獻等。

5. 現代科技之使用

許多政府機關現已開始使用網路來招募員工。電腦化之聘僱員工方式比起傳統方式，更為迅速且更具效率，而且此一方式可使適格者在線上填妥申請表格，儲存於電子檔案中，以利

其申請特定職位。網路招募員工較以往報紙刊載方式，可取得更多適格者之人力資料庫。電腦化之工具，可幫助人力資源部門以搜尋特定專業及教育程度之方式，更快速限縮適格者之範圍。電腦輔助測驗亦可廣泛使用來選擇何人為適格者。因此線上測驗可使適格者免去等待考試之時間，且政府機關亦可因此而更有效率的僱用員工。

6. 留住員工之策略

一旦員工適才適任，則使其繼續效力才有意義。因政府機關必須花費時間與金錢招募及訓練新進員工。故需尋求有效方法將頂尖之員工留住。人力計畫是方法之一。藉由評估人力及檢視所需人力，以提出目前員工及雇主之需求，進而研擬留任員工之計畫則會大為簡易。人力計畫會透露出領導階層是否有空缺。故藉由填補內部空缺之方式，可能可以留住表現優良之員工繼續工作，否則其極有可能另覓他職。其他之方式包括以試用期之方式為之。大多時候，政府機關對於開除員工有所顧慮。但試用期，則在決定長期聘用該員工前，提供政府機關可以評估新進員工與該機關是否「合適」。最近的 MSPB 報告顯示，美國聯邦政府之人事管理者，並未以試用期之方式有效篩選適任者。

人力資源對於留住員工其實有另一處置方式，那就是訪問離職者。與離職者訪談其實可以有效瞭解該機關之缺點。離職員工比起現任員工更願意說明該機關之缺點何在。一旦人力資源部門知道離職原因為何並加以改正，則對於留住其他現任員工有極大幫助。最後，留住現任員工最有效的方式之一就是福利。若員工得到想要的福利，則其不太可能離職。彈性之工作時間及兼職之工作機會對某些員工具有吸引力。但具挑戰性之工作、升遷及在職進修之機會對於工作表現頂尖之員工，亦屬重要之福利。當然，較高之薪資與金錢方面之福利，例如健康照護等，對於留住員工亦屬重要。

四、討論議題二「持續開創學習型組織」

公部門面臨某些日益嚴重之問題，例如員工人數之短缺、員工年齡之老化，以及需要員工迅速學習新技能與現代科技之時勢所趨。創造提供員工終身學習管道之公部門，可以減輕現代社會所伴隨而來之快速變遷之壓力，而在此政府機關中，員工可以有機會藉由正式的在職訓練課程以及非正式之指導，以增強其專業能力。

刊載於 2005 年聯合國全球公部門報告(The 2005 United Nations World Public Sector Report)「開發員工潛能，提昇公部門績效」提及：「在現今瞬息萬變之環境下，所謂公部門員工學習新知之意涵，並非只是機械性地分配對未來所規劃之工作，而是在為了服務所有民眾之目的下，不間斷地加強員工適應新的挑戰及發展專業能力。」該報告建議政府機關應營造鼓勵員工追求、分享及涉略新知之學習環境。員工學習之計畫應集中在政府機關各階層。該報告亦將重點集中於下列四個可以促進員工樂於學習之作法：鼓勵員工分享及涉略新知、提倡輔導計畫、強化政府之分析能力及加強員工生涯發展之規畫。

「公部門提供終身學習」此一用語所指究竟為何？依據澳洲國家職業教育研究中心（Australian National Centre for Vocational Education Research, NCVET）所做之研究，此一用語，對於不同人，會有不同含意。在某些公部門，提供終身學習之公部門之主要特徵，係指其有一完善之學習制度；但在其他之公部門中，此僅係提倡一較可溝通、促進團體合作之工作環境。

（一）公部門提供終身學習所具有之優點

營造一個提供終身學習管道之公部門，可以幫助政府機構因應因時代進步所伴隨而來之變遷，例如招募及留用具專業能力之員工、員工使用新興現代科技之能力、在面對員工年齡老化之時，培育新的領導階層…等等之需求。

訓練領導階層及政府業務執行之年輕員工將會是接下來的挑戰之一。較年長的員工需學習現代科技，但移民勞工則需加強語言能力以便早日適應新環境。此外，一個提供終身學習機會之公部門對於較年輕之員工會很有吸引力。可與新進員工相互競

爭、提供員工取得新學位之機會以及獲得教育機會等，都是很令人嚮往的。特別是針對那些希望在其人生中曾從事數份職業之人，更是如此。公部門提供終身學習，有助其成為「員工首選之雇主」。

營造終身學習之環境，可被視為招募員工及留任員工之重要方法。由成人及經驗學習協會（Council for Adult and Experiential Learning, CAEL）所撰寫的一篇文章中即指出，雇主補助員工學費所可獲得之利益，通常跟員工所可獲得的一樣多，亦即員工所選擇取得之學位，對其工作及雇主幾乎都是有利的。而且其他之研究數據亦顯示此對於留用員工有正面影響，例如 Don. L. Bohl 於 1999 年於薪資和福利評論（Compensation and Benefits Review）上所發表之報告，即指出人力資源專員將訓練及教育機會列為在留任員工時，排名第二重要之因素。

美國訓練與發展學會（American Society of Training and Development）所做之報告以及在該學會於 2005 年所舉辦之「學習之價值」研討會所做成之討論，認為員工對於學習與發展之機會感到滿意與否，是判斷員工是否繼續為其雇主工作之最重要依據。

（二）營造一個提供終身學習管道之公部門

CAEL 在芝加哥、伊利諾伊地區對雇主進行研究，並據此進行一項名為就業人口 2.0 之計畫，該研究結論有關員工學習與發展之九大關鍵實例如下：

1. **領導者之遠見與承諾**：執行長以及資深管理者為提昇員工學習與發展此一議題重要性之驅動力。
2. **員工學習與企業目標一致**：最頂尖的領導者會確認該事業體之發展目標為何，並將該目標與整個事業體進行溝通，且確保與員工之學習與發展目標一致。
3. **資深之管理者應將員工學習與發展擬妥，並列為管理計畫之一部分**：人力資源之管理者或人力資源室主任為執行管理團隊之一員。
4. **在事業體之各階層皆應強調成為領導階層之可能性**：事業體之

領導者應瞭解領導能力對於每個階層之員工都是基本的，且要在事業體內尋找並培養具有領導能力之員工。

5. 除了與工作有關之專業技能外，更應將學習之觸角拓展至其他之專業技能與知識：長期透過提供學費補助、為員工特別規劃之職場訓練及個人自由選擇學習方向等方式，投資培養興趣廣泛、多才多藝之員工。
6. 在工作場合建立非正式之學習機會：使員工有國際性之整合工作機會以及透過團隊計畫、交叉學習、互相指派工作與解決問題之實例演練等方式來學習。
7. 善用現代科技以利員工多接觸學習之目標：以新興科技來支持並加強員工之學習意願，以及用來管理該事業體之教育及訓練課程。
8. 與教育機構合作將是整個學習計畫之重心：為達到事業體與員工之需要，為員工規劃特別之課程以取得學位、證照，以及無學分的課程等。
9. 著重於成效評估：以各種不同之衡量標準來評估事業體投資於員工訓練與發展所帶來之成效為何。

(三)公部門提供終身學習管道時，所採取之課程種類

提供終身學習之公部門可能採取超過一種以上之課程。某些公部門對於特定職位者會採取正式訓練課程，但對於其他職位者，則採取非正式之輔導計畫。以下茲就較常採取之教育課程加以討論：

1. 與教育機構合作舉辦之正式課程

成人及經驗學習協會(CAEL)之主席兼執行長 Pamela Tate，以及該協會之專案經理兼任研究人員 Becky Klein-Collins 於 2004 年 4 月和著一篇文章，在文中力勸各事業體應與大專院校進行合作。且該文亦指出與教育機構合作，除了可為事業體之員工特別量身打造訓練課程外，亦可節省成本開支。此外，最主要的優點就是，員工可藉此機會取得學士學位或領取其他證書，例如碩士學位或修課證明等。如此一

來，員工就會更具向心力，且工作上更有效率。其他的優點還包括，若有欠缺專業人員之情形時，透過與教育機構合作舉辦課程之方式，可使事業體更快發現何人為適合擔任該工作之員工。而且，若是對某一專門知識領域欠缺認識，教育機構亦可針對該特定領域開課。

2. 提供員工學費補助計畫

與教育機構合作舉辦課程，讓員工可藉此取得學位或證書之方式相類似的，就是提供員工學費補助計畫，該計畫實質上提供員工學費進修，但通常雇主與教育機構間並未有任何聯繫。提供員工學費補助計畫，可用於很多方面，但事業體必須決定何人有資格取得學費補助，而具有資格者必定是該公司員工或者是全職員工。提供補助的範圍，從小至學雜費補助（不包括學分費），大至學分費補助。有些事業體雖提供全額之學費補助，但條件是上課之課程需與該員工之現在職位或將來可能升遷之職位有直接相關。且員工需在事業體為學費補助後，繼續為該事業體工作兩年。其他的可能補助方式還有，若員工成績及格，即提供部分之學分補助；但相對的，若成績不及格，則不予補助。另有些事業體會補助書籍費與申請費等，但有些則對此不予補助。

3. 研討會與證照取得

在非傳統進修之方式中，由各種協會、法律事務所及公司所舉辦之研討會或專業人員進修機會亦屬一例。此些非傳統之進修機會較正式大專院校課程，費用較低且時間花費較少。各協會亦可透過例如提供名單之方式，以利欲進修者取得非正式之學習機會。雇主一般而言會負擔研討會之費用。許多事業體最近則開始提供較為節省成本之線上訓練課程，此種課程可以省下交通往返之時間及費用。

鼓勵員工取得證照亦可作為終身學習的方式之一。雇主負擔員工取得證照之費用，對雇主而言，其實相當有利。因為該員工不僅只是一開始投入時間取得該證照，而且之後還會繼續進修以使該證照保持有效。

4. 內部訓練課程

此種課程通常是指雇主聘請訓練人員或邀請專業人員至公司來教授員工特定主題之課程。通常情形為，公司需訓練某一部門之所有員工學會使用新電腦軟體。因此若一事業體購買新軟體或更改資料庫，其就需聘請訓練人員親臨公司內部來指導使用方法。

5. 員工生涯發展計畫

在 IPMA-HR 所發表的一篇文章，對員工之生涯發展定義為「需要員工及事業體共同協力，以提昇並加強員工現在及未來工作上之專門知識、技能、適任能力以及工作態度。」較大規模的事業體，會擬定生涯發展之計畫供員工加以遵循，此計畫包括員工將來可能成為領導階層者。規模較小之事業體所擬定之生涯發展計畫，則較重視員工個人之發展，而非僅是職位之升遷。員工之生涯發展計畫至少會涉及雇主對其管理監督，以及人力資源部門每年度或隔更短時間，計畫安排員工之進修時機。透過進修，員工在工作上的表現將會更好，也更會有升遷可能。

6. 輔導計畫

輔導計畫可以是正式的，也可以是非正式的。正式的輔導計畫會將一新進員工與一資深員工分成一組，在每天或每個禮拜撥出時間讓此二人會面討論。非正式之輔導計畫，可以簡單到像是由員工在到水喝時，在飲水器旁說說話。重點是，員工間資訊之交換是非常重要的。

聯合國全球公部門報告指出，員工間之指導關係，在很多國家還是未經加以善用。輔導計畫可以使用在：幫助新職員更快適應該機關、吸引、留任，且促使員工表現更好，另外對於有意成為管理人員者提供其生涯規劃之方向。

(四)達成此一目標可能遭遇之困難

終身學習固然立意優良，但是在很多情形下會遭遇到某些障礙。例如提供學費補助計畫或鼓勵員工參加專業研討會等，在理

論上雖是相當容易，但若要在公部門內實際來運作有時卻非易事。

有些障礙可能來自上級。因為若管理階層無法預見員工訓練課程所帶來之價值，亦或其認為員工將會利用其取得之新證照來找到更好的工作，則員工就會喪失進修學習之機會。與此有關之障礙，就是缺乏資金來訓練員工以及幫助員工作生涯發展規劃。因為若無管理階層之支持，終身學習之計畫就無資金可運作。而當有刪減預算之打算時，訓練員工以及幫助員工生涯發展之資金通常是第一個被犧牲的。

另一個較不明顯的障礙發生在員工自身並未預見繼續進修可能帶來的好處。在澳洲的由里市政府，員工本身即開始改變看法。但此一障礙仍常發生於高度官僚之公部門。在 1995 年，於由里市政府內所做之研究顯示，市政府所面臨之問題與現今許多政府機關所面臨之問題類似：資金減少，且面臨政府運作需像私人企業一樣運作的壓力。因為面臨此些壓力，整個職場文化就必須加以變革。

五、會議綜合結論

六、心得與建議

本部掌理全國考選行政事宜，「開展新視野、新思維及新作法，選拔國家優秀公務人力與專業人才，扮演國家競爭力之推進者」是本部願景，因應全球化對公共行政的影響與衝擊，公務人力的結構應契合當前民主化、多元化、彈性化、績效化的環境要求，公共行政全球化不僅是當前政府改革思維的邏輯，而且是現代政府與國際接軌的基礎。「考選」是公務人力資源管理中最關鍵的第一個步驟，我憲法明定公務人力任用應經考試程序。本部職掌國家考試，扮演公務體系與外在環境間最重要的「把關人」(gate-keeper)角色，因應世界公共行政管理潮流，檢討改進公務人力考試制度，選拔國家優秀公務人力，提昇政府施政績效。以下謹就本次出國參加研討會經驗，提出心得與建議如下：

(一)爭取加入國際組織並參與會議與活動，行銷台灣並與國際接軌

國際組織之會議與活動可以在短時間接觸多國之代表，透過積極參與、爭取發表論文等方式，得以讓與會各國了解台灣發展現況，增加我國在國際社會之曝光率，並建立與各國間良好之友誼與溝通聯繫管道；此外，針對特定議題，藉由各國經驗之分享與交流，掌握國際最新發展趨勢與做法，以作為未來業務改進與國際接軌之參考。

本部自林部長就任後，為擴大參與國際交流活動，並建立與國際先進國家接軌之考選制度，特成立外事小組積極推動外事工作實施計畫，包括擴大參與國際活動：爭取加入更多國際組織、積極參加國際會議、建立良好國際關係網路、落實出國參訪與業務推動之密切性及增加出國預算編列、協助建立國際合作機制；協助建立國際合作機制：建立與國外考選機關(構)合作機制、維持與德國內政部聯邦公共行政學院常態性交流。在加入國際組織方面所獲致成果包括申請加入 IPMA-HR、國際醫療管理協會 (IAMRA)，擔任我國 APEC 建築師及工程師計畫監督委員會委員等。

另為提昇本部同仁參與國際活動的知能，除營造本部優質英語環境：辦公及試務場所標示雙語化、出版品及典章制度法規雙

語化、充實英文網站內容等，並辦理國際合作及協商暨國際禮儀課程、開辦公務英語訓練及學習成果發表會、鼓勵同仁積極參加英語能力測驗等。

本部今後當在既有基礎上，繼續爭取加入更多國際組織並參與會議與活動，加強國際考選業務交流，行銷我國考試制度，與全球接軌。

(二)建構與全球人才招募、評量與選拔趨勢接軌之考選制度

由聯合國對全世界人口結構變化預測及 CPS 人力資源服務報告，二次世界大戰後之嬰兒潮，現已屆退休年齡，但是在該嬰兒潮之後的年輕就業人口卻銳減，全球面臨急速升高的員工年紀老化危機，導致公部門必須在人才庫日漸縮小情況，和民間競爭優秀的人力資源；除此之外，公部門在僱用員工所遭遇困難尚包括有僱用時效、公部門薪資水準、民眾對公部門印象、現代員工需求及招募員工之成本等問題。

此外，林部長論文內容更指出，知識經濟時代的興起轉化了政府施政的外部環境，衝擊著政府的施政作為，邁向 21 世紀的知識型政府發展需要，長久以來的人事管理將蛻變為知識公務員的「智力管理」，政府不但要面臨資深人員退休的知識傳承問題，也要與民間競爭優質知識工作者的加入，如何吸引更多優質創意能力人才加入公務體系，實為今後公部門招募人才最大的挑戰。

我國公務體系相對穩定與福利仍算優渥的工作環境，目前雖尚能吸引足夠且具相當水準的人力投入，反映在公務人員考試結果為普遍存在高資低考與及格率偏低現象，但全球公部門僱用員工所遭遇之困難，現今台灣亦同樣發生，如甄補人力時間過長、公務人員薪資未隨物價調升、民眾對政府部門負面印象逐漸升高、考選資源不足等，均需考選主政機關詳加探討，提出有效考選策略。

1. 公平與公開競爭原則

我國憲法第 85 條規定，公務人員之選拔，應實行公開競爭之考試制度，同法第 10 條明定應考試為人民基本權利；另公務人員考試法第 2 條亦規定，公務人員之考試，以公開競爭

方式行之，其考試成績之計算，不得因身分而有特別規定。明確揭櫫公務人員國家考試公平、公開競爭及擇優錄取方式之考選基本原則，與先進國家文官甄選強調考選評量方法和資格標準具備工作相關性、有效性、公平性和無歧視性之功績精神相符，透過考試過程功績化，甄選優秀適任的人力資源，確保就業機會平等的憲法精神，並有助於應考者對國家考試的認同感。本部近來在貫徹考選公平與公開競爭部分，其具體成果包括：制定考選性別政策白皮書，闡述本部對於性別平等之信念與立場，以及國家考試保障性別平等措施及成效，落實兩性平權；大幅降低甚至完全取消體格檢查、應考年齡、兵役等限制，保障人民應考試權、工作權及平等權之基本權利。

另本部成立國家考試宣導小組、民調小組，並主動協調特種考試用人機關辦理考試宣導，擴大國家考試之公開性，協助青年學子及社會人士認識國家考試，以吸納優秀人才參加國家考試，提昇人力素質；並藉由與青年學子及社會人士面對面溝通或問卷調查，瞭解外界對國家考試之興革意見，供本部改進業務及制定政策之參考，與國際人才招募趨勢之行銷組織、發展組織品牌認同之作法不謀而合；另本部運用資訊科技，提供優質服務之考選策略，國家考試全面實施網路報名、逐步擴大電腦化測驗等，亦與使用現代科技招募人才之國際趨勢相符。

2. 考用速度配合

在僱用適任員工之效率方面，政府機關通常較私人企業慢，在私人企業可能只要數天或數個星期即可僱用到適任員工，但在公部門常受限於法律規定，要求有意任職者，需經過冗長的申請、考試程序才僱用到適任員工。惟面對快速變遷環境，立即遞補出缺職位最符合其需要，尤其關鍵性、技術性及稀少性職務，對機關人力配置的干擾得以降至最低，爰本部考選策略必須講求速度，考選流程不宜過長。

公務人員考試法第2條規定，用人機關於考試前須先提報年度任用需求，並以之決定正額錄取人數。實務上，用人機關之任用需求以現缺為主，公務人員各種類考試又通常以每年辦

理一次為原則，加上約 6 個月之試務流程及榜示後之分配作業時間，職缺獲得遞補時間往往將近一年，考用配合在速度上就容易引起討論。

用人機關以現缺為主的年度考試任用計畫與查報缺額方式及時間，本部應主動協商用人機關共同解決，提出有效降低職缺控管時間過長具體措施；另在考試流程部分，如典試制度能否更為彈性(如第二次典試會是否必須召開)、彌封制度有無必要繼續實施、各試務流程之彈性簡化(如考試類科及缺額勿須報院逕由本部依法公告、請辦考試案於期日計畫定案後辦理等)、投入更多人力以縮短各階段之試務流程、利用資訊科技取代人工作業、更彈性運用增額錄取制度，甚至以類科性質整併考試等典試及試務流程等，均需全面性加以檢視，其中部分措施已落實於本部 94 年至 97 年間之執行計畫中，部分已經核示專案列管研究中，對考用在速度上之配合均有其正面意義。

3. 考用能力配合

公務人力考選最重要意義為滿足用人機關對人力之能力需要，確保所選拔人力將來有績效的工作表現與發展潛力。能力面向包括知識、技術、能力、體能或人格等，各職務所需要之能力，因組織、職等高低與職務類別不同而相異，從職務核心能力的角度，用人機關才能提供其各職務之核心能力資訊，其必須透過工作分析加以界定，並提供本部連結於考試規則之考試方法、應考資格、應試科目，真正選拔出機關需要的人才。

本部在考用能力配合策略強調-精進考選技術，強化教考用連結：透過工作分析及核心能力的建立，視考試性質彈性運用各種考選技術，以加強人才適任性的評鑑；與大專院校、專業團體、政府相關主管機關建立溝通機制，掌握公部門人力之需求量，落實教、考、用三者充分配合。在試題品質之提昇策略強調-建置 e 化題庫，提昇試題品質：為充實與更新各科目題庫，將選擇社會各界矚目重視而列考次數及應考人數較多，學科內容較穩定之科目，成立常設題庫小組，採行多元命題方式，期能建置質量俱優之 e 化題庫，以提昇題庫試題占各種考

試試題之比率，並增進題庫使用效能，促進考選制度現代化。

在協調用人機關建立職務核心能力部分，現行公務機關職務設置 95 個職系，公務人員考試配合職系設置考試類科，並以各職系職務內容設計應試專業科目為原則，基本上符合各職系職務所任工作之基本知識需要。惟此種考選制度設計，雖考選過程與進行方式不致過於複雜，投入成本較低，用人機關人事部門亦不必費心建構組織策略發展所需之各職務核心能力，其結果確容易導致考用在能力需要上未能密切配合。基此，本部宜與用人機關建立定期常態性互動機制，協調用人機關透過工作分析建立職務核心能力，並適時評估考試及格人員之工作表現，本部據以作為規劃、設計考試方式、應試類科及應試科目之基礎。

另在擴大多元考試方式部分，面對知識經濟時代的動態性、複雜性與多元性，具備「3Q」(IQ、EQ 與 CQ, C 代表 creativity) 的新世代知識工作者將成為未來公務員能力核心，為評估現代公務員應具備之多面向核心能力，評量方式必須因應配合，典試法第 20 條已規定考試得採筆試、口試、測驗、實地考試、審查著作或發明、審查知能有關學經歷證明等方式行之，尤其初任中、高職位之公務人員考試，其及格人員未來均為各機關施政績效關鍵，部分考試如公務人員高考三級或三等特考，仍以紙筆測驗專業知識為主之考試方式，似宜視職務核心能力需要，適度採行多階段的評量過程與多樣化的評鑑方法，加強能力的評估效果。

另公務人力甄補採分權化，由用人機關自行辦理是先進國家之發展趨勢，本部舉辦之研討會或相關之研究報告，多數學者專家亦從考用配合觀點作相同主張，現行典試法第二條並賦予委託辦理考試法律依據。為落實考試分權化，本部得視考試種類(如較低等級考試)、各試務項目(如報名、彌封等試務工作)、受委託辦理考試單位之公信力及提供適度誘因予受委託辦理考試單位等，推動考試之執行事項委託辦理，並逐步將組織任務調整以規劃設計考試制度、發展考試技術、提供試題及試題分析為主之考試專業機關，提昇考用能力的配合。

參、參訪西班牙、德國律師及建築師考選相關業務

一、西班牙律師理事總會（Consejo General de la Abogacía Española）

（一）組織與任務

西班牙律師理事總會創立於 1942 年，是西國 83 個地區律師公會之代表、協調和管理之專業組織，依 95 年 4 月資料，西國律師公會登錄律師人數為 146,214 人；組織架構包括會長、全體會議、常設委員會、秘書處及一般執行委員會等。依據西班牙律師總章程（ESTATUTO GENERAL DE LA ABOGACÍA ESPAÑOLA）第 68 條規定，理事總會具有 27 項功能，涵蓋律師及公會所有活動，茲舉相關功能如下：

- ◇ 律師及律師公會聯合代表。
- ◇ 維護律師信譽；要求律師公會和會員履行義務。
- ◇ 創立、管理、授予各種獎勵與鼓勵律師服務或實習。
- ◇ 核准律師養成學校創立與經營，並協調和監督其運作。
- ◇ 擬定律師一般條例，並且遞交政府核准；批准特殊條例和內部的制度規定、職權的發揮；批准公會的提案、自治區公會理事會的設立、職權和運作範圍。
- ◇ 解決法規和標準應用時所產生的疑問。
- ◇ 委派律師代表參與國內行政機構諮詢和協商機制。
- ◇ 居中協調不同的自治區律師理事總會，同時也從中協調不同公會，並且調解這些理事總會或公會間引起的衝突。
- ◇ 捍衛律師公會的權利和保護法律允許的律師執業自由。
- ◇ 辦理律師普查；管理律師處分之檔案與登記。

（二）西國律師養成制度概述

西國律師之養成與教育制度結合，大學修習法律學課程取得碩士學位文憑（Licenciado）者即可至各地方之律師公會繳費登記執業。

西國律師執業前並無強制規定應經實務訓練過程，惟取得法律碩士學位文憑者，為增加其執業競爭力，一般於執業前先至律

師公會、大學或私人機構等設置之律師實務訓練中心(計 79 所)接受為期 1 至 2 年之實務訓練。

為與歐盟國家同步，有關歐盟律師於大學畢業後實施之實務訓練制度，西國將來仍朝向於大學中完成；又西國教育部、司法部及公會間亦規劃於 6 年後實施律師執業前之證照考試制度³。

(三)西國律師養成法學教育

1. 西國教育制度

現行西國教育制度係根據 1992 年通過的「教育制度基本法」(Ley Organica General Del Sistema Educativa—簡稱為 L.O.G.S.E.)，由「幼兒教育階段」、「初級教育階段」6 年(6 歲-12 歲)、「基本中級教育階段」4 年、「高等中級教育階段」2 年及「大學教育階段」等五階段所組成。初中畢業生可選擇進入一般的高中(Bachillerato)就讀或選擇「中級專材職業養成教育」(Módulo 2—Formación Profesional Especifica de Grado Medio)，修業年限均為 2 年，一般的高中畢業，之後可選擇進入大學或選擇「高級專材職業養成教育」(Módulo 3—Formación Profesional Especifica de Grado Superior)。中級專材職業養成教育畢業後如年滿 18 歲即可就業，或透過輔助性養成訓練進入「高級專材職業養成教育」，完成此階段(高級專材職業養成教育)專業訓練後即相當於我國專科學校畢業，或就業、或續進大學深造。

大學享有自治權，各校並依其教學理念與宗旨各自擬訂教學大綱，惟該教學大綱須經西國教育部主管大學事務最高單位之「大學委員會」(Consejo de Universidades)核可。大學「正式文憑」(Titulo Oficial)效力及於西國全國領土，該文憑且為西國教育部所認可及驗證。大學學制係採階段(ciclos)制，第一階段修業年限 3 年，修習學分數不得少於 180 學分，每一學分上課 10 小時，結業後獲頒下列三種文憑：畢業文憑(Diplomatura)、建築技術文憑(Arquitectura

³西班牙律師理事總會提供 2006 年 3 月所出版有關歐盟 25 國律師養成之實習及考試西文資料，經外交部駐西班牙代表處協助翻譯彙整如附錄三，請參閱。

Técnica) 及工程技術文憑 (Ingeniería Técnica)。第二階段修業年限連同第一階段合計共 4 或 5 年，某些特別科系如醫學及工科則合計共 6 到 7 年，入學者須修畢、通過第一階段全部課程，總修習學分數不得少於 300 學分，每一學分上課 10 小時，結業後可獲頒下列 3 種文憑：碩士學位文憑 (Licenciado)、建築師文憑 (Arquitecto) 或工程師文憑 (Ingeniero)。

另歐洲國家教育學制為了與國際接軌，並增加學生在國際上競爭力，1999 年歐洲 29 國教育部長通過「波隆那宣言」(The Bologna Declaration)，推動各國高等教育學程與學位一致化，其中最重要的是高等教育階段採用學士-碩士兩階段制，及其實際施行所需的學分制度 (European Credit Transfer System: ECTS)、Diploma Supplement (歐盟國家一致的畢業學位證明文件，為了因應職業資格證件所設置，內容描述所取得學位及其所具備之資格，使本國及國際間對該學位之學術價值及等級更容易評定) 及學程認證機制等，並期於 2010 年普遍實踐宣言中所決議事項。西國高等教育計畫自 2007 年 10 月起依據「波隆那宣言」(The Bologna Declaration)，推動該國高等教育學程與學位一致化新制。

2. 大學法學教育

西國律師養成之教育要求，大學應修習法律學課程並取得碩士學位文憑 (Licenciado)，至大學法學教育，係由 1990 年 10 月 26 日皇家法令第 1424 條，確立法學碩士正式學位暨相關研究計劃常規 (por el que se establece el titulouniversitario oficial de licenciado en Derecho y las directrices generales propias de los planes de estudios conducentes a la obtención de aquél) 所規範，獲大學法律碩士學位者需具備基本法學知識及應用法學知識之能力，修業總年數為 4 到 5 年，分兩階段修業，每階段不得少於兩年。

大學法律學修習總學分數不得少於 300 學分及下表 1 所列之必修學分方能取得法律碩士學位資格。每階段不得少於 120 學分，每週上課時數 20 至 30 小時

(含實習課程)，理論課程每週不得少於 15 小時。上述學科，各大學得依實際狀況調整，第二階段課程可先移至第一階段，但反之則不可。

第一階段必修學分課程	理論學分數	實習學分數	合計學分數
行政法	6	1	7
民法	12	2	14
憲法	12	2	14
國際法與國際關係	6	1	7
刑法	12	2	14
羅馬法	5	1	6
應用經濟、經濟分析之基本知識及企業組織	5	1	6
法律變革史及法律機構發展史	5	1	6
國際公法與國際關係	5	1	6
訴訟法	3	1	4
法律哲學	3	1	4
合計	74	14	88
第二階段必修學分名稱	理論學分數	實習學分數	合計學分數
行政法	6	1	7
民法	6	1	7
西班牙宗教法	3	1	4
財務法	12	2	14
國際私法	6	1	7
貿易法	12	2	14
訴訟法	8	2	10
勞動及社會安全法	6	1	7
法律哲學	3	1	4
綜合實習課程		14	14
合計	62	26	88

(四)西國律師實務訓練

1. 法律實務訓練中心(Escuelas de Práctica Jurídica que las organicen, EPJ)

EPJ 設置主要目的為律師開業前之實務訓練(prácticas de iniciación a la abogacía,PIA)，以增加其執業之競爭力，是獲得法

律碩士學位者的專業實務訓練中心，非營利單位，透過PIA得以有效學習到法律方面重要的專業訴訟技巧和方法；另EPJ也安排律師和其他法律專業人士其他專業相關的訓練活動。

EPJ得由西國律師公會、大學或者其他機關、機構、單位、行政機關或自然人、法人等申請成立，申請時必須檢附成立計畫等在正式運作前至少三個月向西國律師理事總會或自治區律師常務理事會提出，經核准後成立；截至2006年5月，西國共設有79所EPJ，其中43所為律師公會創辦，17所為大學創辦，11所為律師公會及大學合辦，另8所為私人創辦。

2. 實務訓練規定

西國律師執業前並無強制規定應經實務訓練過程，惟取得法律碩士學位文憑者，並無實務經驗，為增加其執業競爭力，一般均自願或被要求於執業前先至律師實務訓練中心接受律師開業前的實務訓練，其期限為1至2年。

實務訓練分校內及校外，校內實務訓練占全部課程60%，主要教導律師執業的技巧；其他為校外實務訓練，包括參觀相關公部門機關、觀察訴訟的進行(審訊、判決、出庭和證明的實習)、跟隨律師身邊或在法庭、政府機關等地方學習等。

(五)西國法律專業證書考試

西國目前並無律師執業前之證照考試制度，惟為與歐盟國家同步，西國教育部、司法部及公會間計畫於6年後實施律師執業前之證照考試。另西國之律師如擬擔任公設辯護人(Turno Oficio)，除應經PIA訓練外，並參加法律專業證書(certificado de aptitud profesional, CAP)考試及格，加上3年之律師執業經驗，得自由選擇登錄成為公設辯護人。

法律專業證書考試由西國律師理事總會與全國之EPJ共同舉辦，非屬國家考試或強制性質，亦非取得律師資格之必要條件，應考者須先經PIA訓練，考試方式包括筆試、口試及評估律師實務訓練中心對應考人學習過程所作之報告，2005年全國有530人報名，其中30人未通過考試。茲將該項考試相關規定介紹如下：

1. 考試通知：考試由西班牙律師理事總會和各公會發布考

試通知，一年舉行一次考試，在全國各地同時舉行，試題全國統一。考試由各律師公會辦理，公會間可採單獨或聯合方式辦理。

2. **考試報名：**應考人應檢附證件向律師實務訓練中心提出報名，並由各公會審核是否准予考試，應考人應在核准之公會轄區內參加考試。應考人報名申請被否准時，得繳費提出申訴，申訴決定仍維持原決定時，可再向行政機關提出申辯。
3. **評估委員會：**評估委員會主持考試並辦理筆試、口試及評估之評分，成員 5 位，包括如下，另由律師實務訓練中心推薦該校一名實習律師，該名實習律師有發言權但無表決權：
 - (1) 由律師公會會長、或者由公會各委員會委派一名委員主持評估委員會。
 - (2) 由自治區最高法院院長推薦一名法官。
 - (3) 由自治區法學院推薦一名法律教授。
 - (4) 由法務部附屬機構或自治行政機構推薦一名從事法律服務獲得法律碩士學位的人士。
 - (5) 由開業 10 年以上的一名律師擔任書記。
4. **考試內容：**考試分為筆試、口試及評估由律師實務訓練中心所提有關應考人實務訓練報告（包含參加實習、履行的活動、專長、持續評估、與事務所合作、工作的體驗、其他授予資格、觀察和其餘相關的條件）等 3 部分。筆試部分，考試時間 5 小時，應考人須完成兩部分作答，一是回答一份考試試題，二是回答一份職業倫理試題（可參考相關法條）。口試部分由評估委員會面試，時間為 30 分鐘。
5. **考試評分：**有表決權的評估委員會成員逐一評估所有考試內容，評分分 1 至 10 等級。排除最高和最低者的分數，計算各考試內容評分的平均數。各項考試內容占總成績比率如下：筆試 30%、口試 30%、職業道德筆試 20%、報告 20%。

6. **考試結果**：考試完畢後 10 天內，由評估委員會的書記向律師理事總會和公會理事會提報考試結果，考試成績在 5 等級以上者為及格，應考人將獲得專業證書 (CAP)；不及格者可以再參加考試，沒有參加考試次數的限制。如果對考試結果不服，可繳費提出申訴；申訴決定仍維持原考試結果時，亦可再向行政機關提出申辯。

(六)外國律師在西國執業規定

外國律師擬在西國執業者，其中歐盟會員國之律師部分，得至西國各地區之律師公會登錄後取得執業資格；至於非屬歐盟會員國之律師部分，則必須先通過西國教育部認定其學歷資格相當於西國之法學碩士資格程序。

外國律師經允許在西國執業者，僅得使用其母國律師之職銜，不得使用西國律師 (Abogacia) 名稱；其處理法律事務範圍限定外國法及國際法相關事務之法律案件。執業方式得採個人執業、為某一單獨事件至西國執業或是在西國成立事務所等。

二、西班牙建築師公會最高理事會 (Consejo Superior de los Colegios de Arquitectos de España)

(一)組織與任務

西班牙建築師公會最高理事會於 1931 年成立，是凝聚所有地區公會共同利益的一個專業團體，同時也是公會對外代表機構。各地區公會從剛開始成立 6 個增加到目前 26 個，建築師人數由近 1 千名到 2006 年 5 月約 4 萬 3 千名(組織結構如附圖 1)。

最高理事會的任務為：「為社會謀福利，推廣並實踐建築專業功能」、「努力遵守符合具有社會功能的建築學所有事宜和細則」及「一般道德標準權限的制定和核准，以及協調共同利益的一般標準、一般宗旨的擬訂與掌管註冊登記」等。為實現其任務，常務理事會執行包括代表、安排和協調之功能如下：

1. 代表

- (1)行使公權力，統一代表建築師的權限和公會組織，為專業的利益而努力，並且與其同業公會合作，與當局和相關機構簽署協定。
- (2)代表該職業面對其他職業和機關。
- (3)代表組織和國際會議的專業代表。
- (4)組織西班牙建築師公會。
- (5)通知法律的安排、參考、或建築師的責任和職權、或專業活動的安排計畫。
- (6)促進建築學教學，尤其是教導專家開業和責任的要求。

2. 安排

- (1)擬定公會一般現行章程的修改或更換建議，以及提交建議後由法律正式核准。
- (2)發布公會或自治區理事會參考一般章程擬定之程序。
- (3)了解籌備中公會章程的修改。
- (4)採取公會之提案和審理，擬訂和核准一般道德權限的標準。
- (5)擬訂和核准共同標準以及公會安排之其他功能，履

行公會基本服務之目的。

(6) 協調共同利益宗旨。

(7) 履行懲戒權。

(8) 通知公會符合資格申請之非歐盟成員部分。

3. 協調

(1) 在公會完成建築師之註冊登記。

(2) 參加或同意在西班牙擁有建築師國外資格證書。

(3) 自治區理事會或屬於不同自治區公會間引起的衝突影響目的時，仲裁該衝突。

(二) 西國建築師養成制度概述

西國建築師之養成分成兩個階段，時間至少須 7 年以上，首先，須在大學修習 5 年之建築理論課程；其次，須以 2 至 3 年甚至更久時間進行實習並獨立完成一份包括建築結構、都市計畫、都市更新、環境影響評估、景觀建築等完整之結業案件，並由大學建築相關課程教師組成審查委員會加以審查，審查通過者，始得至各地方之建築師公會辦理執業之註冊登記。

西國現有 23 所大學設有建築系，其中 12 所為公立，11 所為私立，建築系教授一般均具有建築師資格。大學建築師文憑 (Arquitecto) 由大學校長及國王署名，代表建築師文憑具官方驗證之證照效力。

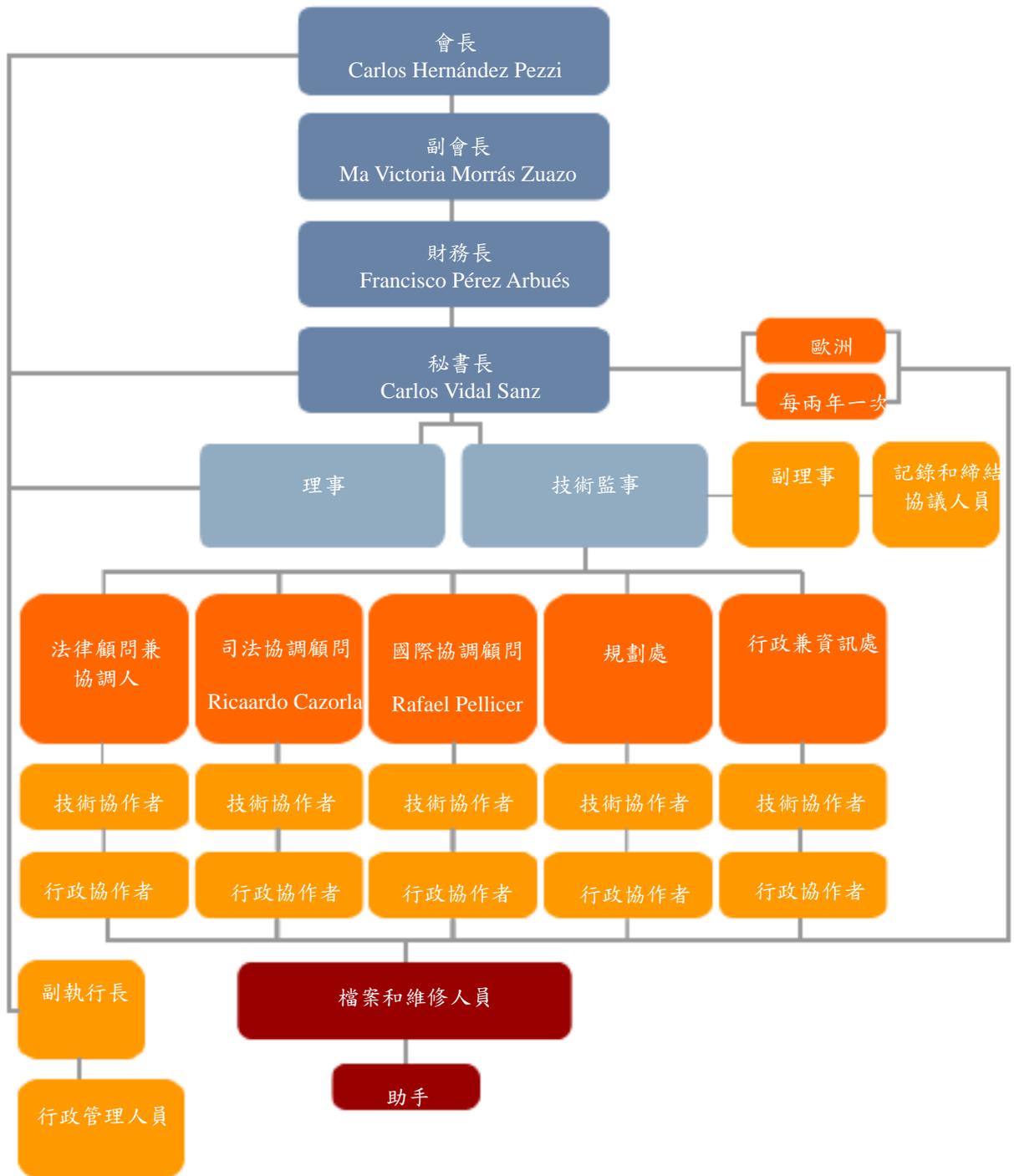


圖 1 西班牙建築師公會最高理事會組織架構圖

三、柏林及布蘭登堡聯合司法考試局（Gemeinsames Juristisches Prüfungsamt der Länder Berlin und Brandenburg）

（一）組織與任務

柏林與布蘭登堡聯合司法考試局（以下簡稱考試局），屬邦司法廳下之聯合考試機關，考試局由一名局長、局長代理人、全職成員、兼職成員與官方代表（大學法律系教授）等組成。成員均需具備任法官之能力，一任5年，得連任。兼職成員包括法官、檢察官、律師、法院推薦之公證人、行政官、法學專家、法律系講師、非法律系之法律教授、法律系榮譽教授、法律系退休全職大學教授等，並由司法廳任命之。

考試局負責柏林及布蘭登堡所舉辦之二階段司法人員國家考試，同時也負責柏林、布蘭登堡及布萊梅（Bremen）、漢堡（Hamburg）、麥肯堡-佛波模（Mecklenburg-Vorpommern）、下薩克森（Niedersachsen）、薩克森-安哈（Sachsen-Anhalt）及許來司威-霍斯坦（Schleswig-Holstein）等各邦對來自歐洲共同體會員國或與歐洲經濟區域簽訂協約國之國民擔任律師工作的能力考核。

（二）德國律師養成制度概述

依據德國聯邦律師法（以下簡稱律師法）第4條規定：「僅依德國法官法取得任法官資格，或符合依2000年3月9日公佈之歐洲律師於德國執業法之要求標準，或通過依該法所舉行的資格考試者，得取得律師資格。」在德國，取得任法官能力資格是擔任律師之先決條件，同時也是擔任法律人職業-包括法官、檢察官及與法律相關行政等職務的先決條件。

德國法律人養成的法制基礎在聯邦是由德國法官法（以下簡稱法官法）加以規範，依據法官法第5條規定：「凡在大學修習法律學並通過第一次國家考試，參加緊接於此之實習並通過第二次國家考試者，取得法官職位之任用資格。大學所學與實習在內容上應互相取得一致。」法官法並規定大學法律學教育以3年半為原則，實習期間為兩年，兩次國家考試不及格者原則只有一次

重考之機會等。

法官法基本內涵原以培養法律人具備法官的能力為目標，惟法律人取得法官能力資格後，僅有約 10-15% 得以進入公單位服務，其他均進入私經濟領域，擔任律師等相關業務，加以現代社會變遷與經濟生活對法律人工作領域改變事實，德國國會於 2002 年 7 月 1 日通過法學教育改革法，自 2003 年 7 月 1 日起生效，該法修正了部分現行法官法之規定，其中將法律系修業時間延長為 4 年、第一次國家考試分成國家必考科目考試及一個大學決定課程並辦理考試之重點領域考試（占第一次國家考試成績 30%）等。

另德國是聯邦國家，對於法學教育以及相關的考試屬於各邦管轄，法官法對法學教育、實習及考試做基本原則性規定，施行細則部分，則授權由各邦訂定法規加以規範，本次參訪之柏林邦，配合法學教育改革法於 2003 年 6 月 23 日訂定公布「柏林法律人教育法(Berliner Juristenausbildungsgesetz, JAG)」⁴，並依據柏林法律人教育法於 2003 年 8 月 4 日訂定公布「柏林法律人訓練與考試規則(Berliner Juristenausbildungsordnung, JAO)」，規範法學教育改革法生效後柏林入學者有關其法官能力養成之內涵。

(三)德國大學法學教育

1. 法官法基本規範

德國大學法學教育之修業時間、修習課程及實務研習，法官法基本規定如下：

- (1) 修業時間為 3 年半，如提出證明已具有許可參加第一次國家考試之必要能力者，可以縮短修業時間；另法學教育改革法規定法律人受教育時間延長為 4 年，如提出已通過大學重點領域考試與第一次必修科目考試成績證明者，亦可以縮短修業時間。
- (2) 修習課程分為必修課程及有選擇可能的重點領域。除此之外，要有能證明考生曾經有成就的參與一個

⁴柏林邦法律人教育法中譯詳如附錄四，請參閱。

以外語進行的法學活動，或者一個為法學而設的外國語言課程。邦法可以規定外國語的能力可以用其他方式證明。必修課程包括民法、刑法、公法及相關的程序法，這些都應該包含有歐洲觀點、法學方法論、哲學、史學及社會學的基礎。重點領域主要作為學習的補充、加深對於相關必修課程的理解以及傳遞法的跨學科與法的國際關聯性。

- (3) 修習課程內容應顧及審判、行政與法律諮詢實務。放假期間應有總共至少 3 個月長之實務研習期間。邦法得規定，實務研習期間在某一場所且連貫性地進行。

2. 柏林邦規定

大學法學教育之修業時間，柏林邦規定參加國家必修科目考試者應於德國大學修習至少兩年，惟修業期間並無上限之規定；至於修習課程，柏林邦之規定與法官法規定內容相同，大學除提供必要專業與重點領域的學習活動，亦應提供媒介關鍵資格的實務研習活動，以及使用外國語文的法學活動，或取向於法學的語言課程。課程內涵則授權大學自行規範必修課程與選考重點領域之課程、期中考試之形式與大學選考重點領域；對非於柏林邦所修習法律課程之必修課程學習成績和選考重點領域學習成績與考試成績，在方式、範圍、內容及要求與柏林邦規定相同者，得予以承認其成績；另依據他國可比較之法律於他國求得學習成績與考試成績得予以承認其成績。

德國大學法學課程之實際內涵，其中必修課程基本上配合各邦規定之必考科目範圍來開課，重點領域課程則由各大學視學校之師資、教學條件或法學發展重點，分別開設課程供學生選讀及辦理考試。各大學並訂定包括各學期之課程名稱與學習時間之實習計畫表供學生選課遵循；至課程形式，包括有演講、工作小組、演習、研討、共同討論、實習法庭、考試複習、口試練習、考試、參觀等。以柏林邦為例，其規定之必考科目範圍彙整如下表，其中以字母 G 所標示的學科，僅要求其基本架構-對法體系的理解與重要規定與法制度之意義與內容的認

識，至字母 R 標示的學科，必須包括司法與學說及在理論與實務上重要法律問題的認識。另不屬於必修科目之學科的問題得成為考試的對象，若此等學科在實務上常聯繫必修科目的考試範圍或者係確認理解與工作方法。

另柏林邦規定大學法學教育應完成國內、外律師事務所、公證人處、法院與檢察署為期 3 個月實務研習時間，並以訓練處所之書面證書來證明。實務研習原則上應於非講課時間內完成，學生應清晰地認識法律諮詢實務、司法與行政，認知一份法律執業的要求，以及依據其業已獲得的知識實際共同工作。

類別	必考科目範圍
法學方法論、哲學、史學及社會學基礎	1. 民事法 (1) 民法 a 總則 (R) b 債之關係的法 (R) c 物權法 (R) d 家庭法 (G) e 繼承法 (G) (2) 商法 (G) (3) 公司法 (G) (4) 勞動法 (G)
	2. 刑法 (1) 刑法總則 (R)，部分範圍只考基本架構 (G) (2) 刑法分則 (R)
	3. 公法 (1) 國家法 (R) (2) 行政法總論 (R)，包括行政執行法與公法賠償給付法的基本架構 (G) (3) 行政法各論 a 一般警察與秩序法 (R) b 建築法 (G) c 建築計畫法 (G) d 地方自治法 (G)
	4. 程序法 (1) 民事訴訟法 (G) (2) 刑事訴訟法 (G) (3) 行政訴訟法 (G) (4) 憲法訴訟法 (G) (5) 法院組織法 (G)
歐洲法律關係 (G)	人權、法源、在歐盟中的機關與行為形式、歐體契約的基本自由與政治、包括法院之權利救濟的共同體權利之貫徹。

3. 大學法學教育修業時間統計

第一次國家考試相當於大學法學教育之畢業考試，法官法及各邦雖規定大學修業時間為 4 年甚可更短，惟實際上，因第一次國家考試原則只有兩次應考之機會，學生在沒有周全準備

下往往不願報名參加考試，加以大學並未嚴格要求修業時間上限，因此學生常超過規定時間才登記參加考試。依 2004 年德國全國統計，學生首次參加第一次國家考試並且及格者，其大學平均之修業時間已達 9.6 學期，亦即將近 5 年時間才結業；至於全部應考人應考時平均之修業時間更達 10.6 學期（詳如下表）。

修業學期數	首次應考並 及格人數	占合計人數 比率 %	應考人數	占合計人數 比率 %
4-6	27	0.3	35	0.3
7	321	3.9	383	3.1
8	2,803	34.0	3,501	28.1
9	1,342	16.3	1,680	13.5
10	1,462	17.7	1,823	14.6
11	786	9.5	1,206	9.7
12	550	6.7	1,003	8.1
13	272	3.3	716	5.8
14	205	2.5	564	4.5
15	150	1.8	440	3.5
16 以上	319	3.9	1,094	8.8
合計人數	8,237		12,445	
平均修業 學期數	9.6		10.6	

註：部分邦未將重考尋求成績改善人數列入統計，2004 年德國第一次考試實際全部應考人有 12,976 人。

(四)法律國家考試 (juristischen Staatsprüfung)

1. 法官法基本規範

法律國家考試之考試方式、考試內容、成績計算、自由應試、重考改善成績及各邦相互承認考試，法官法基本規定如下：

- (1) 考試分筆試與口試成績。應確保考試之要求與成績評定之一致性。
- (2) 第一次國家考試之內容應以大學教育得於第四個學年結業之方式分配之。邦法得規定，於大學修業期間提出筆試之考試成績，但不得在於兩年半之學年

屆滿前為之。口試內容涉及所有大學所學者。

- (3) 第二次國家考試之筆試成績係關於在必要實習場所所受之訓練；口試成績係關於在特別顧及重點領域下之整個的訓練。筆試成績應於在最後必要實習場所受訓即將結束時或結束後提出之。邦法規定，除撰寫考卷外尚須撰寫家庭作業者，得規定，該成績應於選擇實習場所結束後提出之。
- (4) 於第一次與第二次國家考試，依整體之印象顯示應試者具有較高之能力水準，且不影響考試之通過者，考試機關於作決定時得偏離依計算所得出之總分決定之；此外於第二次考試時，亦應顧及實習中之表現。上述偏離不准超過一分數層級平均範圍之 3 分之 1。口試成績於總成績所占之比例不准超過 40%。實習所給之分數不得與第二次國家考試之總分為計算上之合併計算。授權聯邦司法部長，經聯邦參議院之同意，以法規命令訂定個別與總成績之成績及點數等級。
- (5) 第一次國家考試得重考一次。〈尚未結業之〉應試者提前報名考試且完整作完考試所定之內容〈作業〉者，未通過之第一次國家考試視為未參加考試。細則，特別是報考期限之屆滿，於國外求學，生病及休學期間與修業期間之折算，及考試中斷之效果等，由邦法定之。為求更好成績之重考邦法得為規定。
- (6) 不得以申請者在法官法效力範圍內之另一邦提出所規定之第一次國家考試之理由拒絕實習之許可。在法官法效力範圍內之一邦因實習所花費之時間應於各邦一併計算之。凡在法官法有效地區內依規定取得法官職位之任用資格者，於聯邦與各邦皆有資格任法官之職位。

2. 柏林邦規定

依據柏林邦於 2003 年 6 月 23 日訂定公布之柏林邦法律人教育法第 1 條規定：「第一次國家考試通過後，大學教育

方始結束。第一次國家考試包括一個大學重點領域考試與一個國家必修科目考試。第一次國家考試之目的為確認應試生是否達成法律學習目標，且習得專業領域所需之知識。應試生應於大學重點領域考試中展現其對法律概念之瞭解能力。第二次國家考試通過後，實習服務教育方始結束。考試之目的為確認該實習者之專業及一般知識及實習能力是否具備運用現行法律之能力，其個人人格之整體是否已具有律師、法官、檢察官之能力或一般較高行政官之能力。」第一次法律國家考試之總成績由聯合司法考試局依國家必修科目考試及大學重點領域考試最終分數計算之。國家必修科目之最終分數占考試總成績 70%，大學重點領域考試之最終分數占考試總成績 30%。

第一次國家考試之大學重點領域考試係由各大學自行辦理，同法第 5 條規定其：考試成績最多三科，其中包括一份家庭作業；大學需每學期舉辦考試；法律外國語能力證明需於最後一科考試前交付予大學。有關柏林邦法律第一次國家考試（必修科目考試部分）及第二次國家考試相關規定彙整如下表：

項目	第一次國家考試（必修科目考試部分）	第二次國家考試
辦理機關	聯合司法考試局	同左
考試期日	每年 2 次：4 月及 10 月	每年 4 次：3 月、6 月、9 月、12 月
報名費用	無	同左
應考資格	<ol style="list-style-type: none"> 1. 於德國大學修習法律學至少二年者。 2. 提出申請前於布蘭登堡邦大學或柏林邦大學之法律系註冊兩學期者。 3. 完成德國大學法律系規定之期中考試者。 4. 通過期中考試後，曾修習大學民法、刑法和公法課程，成績及格者，曾修習任一門大學基礎課程，成績及格者。 5. 大學出具修習課程內容顧及審判、行政與法律諮詢實務證明。 	

		6. 完成國內、外為期 3 個月實務研習者。	
考試方式		筆試及口試。	同左
評量標準		評量考試成績分 18 點，分 6 種等級： 1. 很好 (sehr gut 16-18) 2. 好 (gut 13-15) 3. 完全及格 (vollbefriedigend 10-12) 4. 及格 (befriedigend 7-9) 5. 足夠 (ausreichend 4-6) 6. 不及格 (bestanden nicht, 包括 mangelhaft 1-3 及 ungenuegend 0)	同左
筆試	考試科目	計 7 個考試，包括 3 個民事法，2 個刑法及 2 個公法。	7 個考試。
	考試時間	7 個考試日，每日考 1 個考試，每個考試 5 小時，設有筆試監督人員。	
	試題來源	大學法學教師	
口試	口試條件、範圍及時間	1. 筆試 3 科以上成績未達 4 或平均成績未達 3.5 之應考人，不得參加口試。 2. 應考人自選法律領域之報告 10 分鐘。 3. 口試委員與應考人進行自選法律領域之對談 5 分鐘。 4. 口試委員與應考人進行民事法、刑法及公法對談約 25 分鐘。	

	口試委員及評分	<ol style="list-style-type: none"> 3位考試委員組成考試委員會，1人擔任主席。 主席應告知其他考試委員會的委員關於考試活動的重要內涵與將進行的對談。 主席主持並參與口試；決定考試段落的順序；注意適當之考試對談的進行；維持秩序。 口試應給予4個分數，一個是包含深入對談的報告及對3個考試對談的段落各給一個分數。 口試由考試委員會評分，成績以過半數作決定，在表決數相同時，主席加入表決來決定。在確認分數時若有兩個以上的意見，則取所有個別評分的中間值。 緊接口試之後，考試委員會討論筆試及口試的結果與確定最後得分，並視應考人意願當場由主席宣布考試結果。 	
	口試其他規定	<ol style="list-style-type: none"> 口試通知至舉行口試期間至少兩週。 一次不得有5人以上同時應考。 聯合司法考試局得准許學習法學的學生與其他事從事法學訓練或考試事務的人員出席口試，但不得參與討論。 	
成績計算		<ol style="list-style-type: none"> 筆試成績占必修科目考試總成績63%；以筆試各個成績總合除以考試科目數量為平均分數，小數點第3位不予計算。 口試成績占必修科目考試總成績37%；其中報告占13%，3個考試段落各占8%，小數點第三位不予考量。 	<ol style="list-style-type: none"> 筆試成績占總成績60%。 口試成績占總成績40%。 筆試各項成績總合除以考試科目數量為平均分數。小數點第3位不予計算。
及格標準		必修科目考試及大學重點領域考試最終分數各達4分，方始通過第一次法律國家考試。	同左
重考規定		必修科目考試兩次不合格者，不得再參加考試。	第二次法律考試未及格，得重考一次。在具有足夠之成功機率之前提，於特殊情況

		得申請第二次複試。
自由應試		

及於 2003 年 8 月 4 日訂定公布 JAO，第一次國家考試分為必修科目考試

修習法律學最少兩年以上，並完成各邦規定之必修及選考課程及完成 3 個月實務研習者，一般得報考第一次國家考試。因法學教育改革法生效後入學之學生，預定至 2007 年始參加第一次國家考試，以下有關兩次考試資料，係就目前所公布最近之 2004 年考試實施情形加以說明：

各邦之考試方式均採筆試及口試，筆試成績須達一定等級才可以參加口試，部分邦另加採家庭作業 (Hausarbeit) 一項。筆試科目數介於 7 至 9 科，如加採家庭作業者則介於 3 至 5 科。筆試占總成績比例介於 66% 至 72% 之間，如加採家庭作業者則介於 33% 至 45% 之間。口試占總成績比例介於 25% 至 40% 之間。

另考試成績分 6 種，包括很好 (sehr gut)、好 (gut)、完全及格 (vollbefriedigend)、及格 (befriedigend)、足夠 (ausreichend) 及不及格 (bestanden nicht)，前 5 種屬及格。2004 年第一次國家考試的總人數為 12,976 人，及格 9,655 人，及格率為 74.4% (詳如下表)。

總	成	績	人	數	占合計人數比率%
1.	很好			25	0.2
2.	好			351	2.7
3.	完全及格			1,684	13.0
4.	及格			3,579	27.6
5.	足夠			4,016	30.9
6.	不及格			3,321	25.6
合計人數	全	部			12,976
	女	性			6,775
及格人數	全	部			9,655

	女	性	4,894
及格率 %	全	部	74.4
	女	性	72.2
重考人數			2,133
重考不及格人數			836
重考尋求成績改善人數			1,423
成績未改善人數			491

第一次國家考試原則僅能重考一次，但〈尚未結業之〉應試者提前報名考試且完整作完考試所定之內容〈作業〉者，未通過之第一次考試視為未參加考試，仍有兩次應試機會，此為自由應試，目的在鼓勵學生提前參加考試。2004年全國自由應試應考人為4,680人，占全部應考人36.1%，及格3,833人，及格率為81.9%，優於全部應考人及格率74.4%（詳如下表）。

自由應試 應考人數	占全部應 考人數比 率 %	及格人數	占自由應 試應考人 數比率 %	成績屬前 4級人數	占自由應 試應考人 數比率 %
4,680	36.1	3,833	81.9	2,617	55.9

3. 第二次考試 (zweiten juristischen Staatsprüfung)

1. 法官法基本規範

第二次國家考試採筆試及口試，部分邦口試之方式包括案件分析報告、口頭報告及考試討論等。筆試之科目數介於7至9科，筆試占總成績比例介於60%至75%之間，剩餘比例為口試成績。

考試成績等級與及格要求與第一次國家考試相同，各邦一般規定成績如不及格僅有一次重考機會。2004年第二次國家考試總人數為11,279人，及格9,639人，及格率為85.5%（詳如下表）。

總 成 績	人 數	占合計人數比率%
1. 很好	8	0.1
2. 好	244	2.2
3. 完全及格	1,787	15.8
4. 及格	4,029	35.7
5. 足夠	3,571	31.7
6. 不及格	1,640	14.5
合 計 人 數	全 部	11,279
	女 性	5,241
及 格 人 數	全 部	9,639
	女 性	4,503
及 格 率 %	全 部	85.5
	女 性	85.9
重考人數		1,234
重考不及格人數		381

(四) 實習 (Vorbereitungsdienst)

第一次國家考試及格者可以向各邦申請實習服務，但申請並不一定獲准，申請人數超過預算編列或教育設備容量時，其中第一試國家考試成績較差者或於外邦通過考試者，一般為優先駁回對象；另實習期間享有政府供給之生活津貼，實習於法律實習者第二次國家考試及格或複試未及格時結束。有關法官法對實習之原則性規定如下：

1. 實習期間共計二年，首先於4種必要實習場所接受訓練，包括「普通法院民事庭」、「法院之刑事庭或檢察處」、「行政機

關及律師事務所」。

2. 然後依實習生之選擇於邦法規定之重點領域場所接受訓練，包括「必要實習場所之一」、「聯邦或邦之立法機關」、「公證人處」、「管轄行政、財務、勞工或社會訴訟之法院」、「工會、雇主公會或經濟、社會或職業之自治團體」、「經濟企業機構」、「超國家、國際或國外之訓練場所或國外之律師事務所」及「其他可擔保專業訓練之訓練場所」。
3. 每一必要實習場所之訓練期間至少三個月。於選擇實習場所之訓練期間至少四個月，至多六個月。實習於個別情況下得因不得已之理由而延長之。但因能力不足之理由者不在此限。

(六) 授與律師資格與登錄

1. 申請與授與決定

依法官法取得任法官資格者得申請授與律師資格，並由邦司法行政機關決定之。邦司法行政機關於決定前，應徵詢申請人將來受許可執業時所屬律師公會理事會之鑑定意見，該鑑定意見應就所有可能存在於申請人本身之拒絕原因（如現為法官、公務員、職業軍人或志願役軍人）表明立場。

邦司法行政機關如決定授與律師資格，應製作證書交付申請人，取得資格後，申請人有權使用「律師」之職銜。

2. 申請登錄執業

德國每位律師須於一特定之普通法院登錄，取得律師資格之同時，僅准許選擇於一法院為第一次之登錄，並以其登錄法院作為執業區域，此為所謂「本地化原則」。依該原則，一個律師在受理民事案件時，只能到給予他出庭許可證的某個法院去出庭。該原則的目的在於促使律師大體均勻地分布全國，避免少數律師擁有大多數當事人，同時也有利於建立法院和律師之間的信任與合作關係。

第一次登錄後，律師應即於其登錄法院之公開會議宣誓，其誓詞為：「余於全知全能之上帝前宣誓，維護憲法秩

序 忠實履行律師義務，僅誓」；律師宣誓並於第一次登錄法院之所在地設立事務所及設定住所後得登載於普通法院備置用以登錄律師之名冊，並於載入名冊時開始有執行律師業務之權利。

(七) 外國律師執業規定

1. 設立事務所

歐洲聯盟 (Europäische Union) 會員國或歐洲經濟區 (Europäische Wirtschaftsraum) 條約締約國國民，其執行業務符合德國律師執業法所稱之職銜者，於申請加入事務所所在地之律師公會後，有權以母國職銜在德國聯邦律師法適用範圍內，從事外國法及國際法領域之法律業務。

世界貿易組織 (WTO) 會員國之國民，其執行之業務符合德國聯邦律師法對律師教育訓練與執業能力之要求，準用前揭規定之標準，其執業範圍限於從事其母國法律及國際法領域之法律諮詢。聯邦司法部被授權訂定無須聯邦參議院同意之法規命令，規範此種外國律師職業認定標準。

其他國家之國民，其執行之業務符合本法對律師教育訓練與執業能力之要求，適用前揭規定之標準，其處理法律事務僅限於其母國之法律，且須符合在其母國之互惠原則。聯邦司法行政機關被授權訂定無須聯邦參議院同意之法規命令，規範此種外國律師之認定標準。

2. 申請與職業地位

外國律師申請加入律師公會由邦司法行政機關決定之。申請時應附其母國主管機關對於職業歸屬之證明文件。此一證明文件應每年重新送交邦司法行政機關。

關於申請加入律師公會之決定，加入律師公會後之法律地位及律師公會會員資格之撤銷與廢止，適用德國聯邦律師法相關規定。對外國律師之除名處分，以禁止其在本法適用範圍內處理涉外法律事務代替之；判決生效時，被懲戒之外國律師亦喪失律師公會之會員資格。

外國律師應於其加入之律師公會轄區內設置事務所。外國律師未於加入律師公會三個月內履行此一義務，或放棄設置事務所時，將廢止其律師公會之會員資格。外國律師應行使其母國之職銜。其有權於業務往來時使用「律師公會會員」之字樣。

四、德國柏林邦建築師公會 (Architektenkammer Berlin)

(一)組織與任務

1. 公會組織

柏林建築師公會係依公法組設之法人組織，組織包括代表會 (Vertreterversammlung)、理事會 (Vorstand)、註冊委員會 (Eintragungsausschuß)、工作委員會、仲裁委員會等，公會組織僅限公會成員加入，並由成員選舉代表會 41 名，再由代表會成員中選出 7 名理事會成員。被任命為註冊委員會成員之會員不得同時列名理事會及代表會 (組織結構詳圖 5-1)。

被任命進入公會組織的會員若無重大緣由，不得迴避或拒絕履行該職務，履行該職之義務直至新任命之人員到職為止，會員若在擔任公會組織成員期間喪失公會會員資格，將同時喪失該職之任命。會員在公會中所組成之委員會，以達成公會之任務為成立目的。公會會員參與組織與委員會之工作為義務無給職。

註冊委員會係建築師公會中極為重要一個組織，實際執行建築師之註冊、登記審核決定與建築師執業管理。註冊委員會由主席、副主席一名與一定名額之成員共同組成，根據德國法官法之規定，主席與副主席應具有法官之身分，或符合德國法官法第 110 條第 1 款之前提 (即於大學修習 3 年法律學，任公職 3 年以上並通過考試取得高級官員任用資格者)。主席、副主席以及其他註冊委員會成員之任期為 4 年。經理事會建議，由監事會議任命，連選得連任一次，建議任命名單之人數應較所需員額數至少多出一半以上。其工作準則包括：

- (1) 註冊委員會的成員是獨立，且不受命於其他機制。
- (2) 註冊委員會之決定採多數決，非公開議決。
- (3) 在議定入會及退會時，應至少有兩名與案件專業相關之委員出席。議決僅以實務經驗 7 年以上資格者申請入會時，與該申請人之專業方向相關之所有委員會成員均需出席。
- (4) 申請人應參與註冊條件調查，提供註冊委員會所需之資訊，呈遞文獻資料，並應要求親自列席。若註冊委員會基於參與不足而無法確認申請者是否符合申請條件時，註冊

申請將被回絕。申請者應被提示此一法律後果。

- (5)入會申請人應在為取得2年以上實務經驗資歷之實際活動開始時以書面聲明。
- (6)當註冊委員會之決議遭受質疑時，將由委員會主席在行政爭議程序進行辯護。

2. 公會任務

依據「柏林建築師-與建築師公會法」(BERLINER ARCHITEKTEN-UND BAUKAMMERGESETZ, ABKG)，負責所有在柏林邦執業之建築師其註冊、登記與管理事宜。依據該法第9條之規定，公會之任務如下：

- (1)促進建築文化、建築藝術、建物、都市建設及景觀之維護。
- (2)在職業法規中訂定職業義務，並監督其會員履行該義務。
- (3)維護全體會員之職業利益。
- (4)推動在職培訓及進修。
- (5)就全部與公會職責相關之問題，提供官員及法院支援、鑑定、提供專家名冊，以及就擬定法律及法規表示立場。
- (6)對給與建築師的報酬、費用及合約規定等基本問題提供意見。
- (7)設法平息會員間或其與第三人間因履行職務引發之紛爭。
- (8)參與競爭（比賽），並參與競爭之調解與其執行。
- (9)任命建築師工作範疇之鑑定人與執行其宣誓。
- (10)促進與維護與國內外其他建築師公會間之合作。

除此之外，公會之任務另包括建築師名冊設立與管理、非柏林邦或外國建築師目錄與公司立案之登記，以及其他與執業相關之證明文件的開立等；公會亦可成立福利及供養機構，包括為其會員、候補、配偶或同類關係伴侶及其子女設置照料機構等。

(二)德國建築師養成制度概述

德國各級教育系統規劃良好，高等教育一般均由國家辦理，水準齊一，爰建築師養成制度，基本上與教育制度相結合，大學之建築教育定位為培養建築師之一種職業訓練，其建築師考試實際已併入其專業教育中的學校考試，建築師認證採文憑、證照合一制度。

德國建築師之主要來源，以修習大學或學院之建築課程者為主，其畢業取得建築學位後，先向建築師公會登錄成為「實習建築師」身分，並在建築師之帶領及指導下，完成兩年以上之實務工作經驗，之後向建築師公會申請註冊登錄成為執業建築師。

另德國傳統重視師徒制之精神，德國全國 16 邦，其中 15 邦均允許不具大學或高等專科學院建築課程畢業者，如具 7 年至 10 年不等之建築實務工作經驗，並提出在建築領域內表現傑出之作品或證明，加上通過相當大學程度之考試或建築專業之檢覈考試後，申請註冊登錄成為執業建築師。

(三)德國建築師養成教育

1. 德國高等教育

根據德國基本法第 7 條規定，德國之教育採地方分權制，教育文化權屬於各邦，教育法規及教育行政為各邦教育廳的職責。高等教育分為大學(Universität、含工業大學 Technische Hochschule)、教育學院(pädagogische Hochschule)、音樂學院、藝術學院及高等專科學院(Fachhochschule)。大學校院均採學期制(一年分為兩學期)，惟無年級與班級制度，在修讀課程上既無學分制度亦無大學部、碩士班及博士班之區分，學生在修讀課程上僅有雙主修或一主修雙副修之區別，部份理工科系則為一主修及其他與主修課程相關之必選修課。課程均僅分為基本課程(Grundstudium)及主要課程(Hauptstudium)兩部份。一般而言，修畢基本課程通過考試，可獲頒一證明(Vordiplom 或 Zwischenprüfung)，並進而修讀主要課程。修讀主要課程期間，學生均依各人興趣及日後研究重點或方向選讀必修及相關課程。修畢主要課程中之必修課程並獲得成績後撰寫畢業學位論文。論文審查通過後報名參加學位考試(筆試及口試)，考試通過則獲頒畢業學位(Diplom 或 Magister)。

修業年限方面，一般僅作至少須修讀 8 學期之規定，惟一般德國學生修讀大學校院畢業之平均修業年限為 10 至 11 學期。

2. 大學建築教育

德國大學一般均由國家辦理，不同學校間之建築教育較能避免水準高低不一與良莠不齊現象；另德國建築教育並未配合市場需求限制入學人數，惟通常申請入學人數遠超過大學校院招生名額，入學條件極為嚴格，2004/2005 年冬季學期建築相關課程註冊在學學生數為 52,600 人，畢業人數為 8,451 人(見下表)。

課程類別	建 築	室 內 建 築	景 觀 建 築	都 市 規 劃	合 計
註冊在學學生人數	37,416	3,705	7,248	3,931	52,600
畢業人數	5,984	655	1,272	540	8,451

申請進入大學建築課程者，必須已經完成合計 13 年之基礎教育與中學教育，修業期限規定為 10 學期，惟實際上平均修習 10 至 14 學期時間，畢業取得之學位為 Diplom-Architektur，我國承認相當於碩士學位；另申請進入學院建築課程者，必須已經完成合計 12 年之基礎教育與中學教育，修業之期限規定為 8 學期，畢業取得之學位為 Diplom-Architektur, FH，我國承認相當於學士學位。

建築課程大採講座式，在性質上屬「專門技術課程」，學校的課程內容設計以及執行過程相當嚴謹，學校原則是職業技術的養成教育，具有專業職業認證性質，課程分為基本課程(Grundstudium)及主要課程(Hauptstudium)兩部份，一般包括有 等課程。

建築課程重視實務課題，建築教育界與職業界關係密切，大學建築系教師屬公職人員(BEAMTEN)有固定編制，出缺時，一般均公開由實務界遴聘優秀的建築師，許多建築師身兼大型建築設計事務所負責人及大學教授兩種身分。爰學校內的授課者，一般均具有充份之業界經驗，訓練的課程都是很實際的案例，另大學通常在開始課程前或課程進行中在建築相關企業或

建築師事務所進行實習 Pratikum；學院則通常包括 2 學期的實習課程。

3. 德國高等教育改變對建築教育影響

歐洲國家教育學制為了與國際接軌，並增加學生在國際上競爭力，1999 年歐洲 29 國教育部長通過「波隆那宣言」(The Bologna Declaration)，推動各國高等教育學程與學位一致化，其中最重要的是高等教育階段採用學士-碩士兩階段制，及其實際施行所需的學分制度(European Credit Transfer System: ECTS)、Diploma Supplement (歐盟國家一致的畢業學位證明文件，為了因應職業資格證件所設置，內容描述所取得學位及其所具備之資格，使本國及國際間對該學位之學術價值及等級更容易評定)及學程認證機制等，並期於 2010 年普遍實踐宣言中所決議事項。

德國自 2002 年起開始導入新學制，學士學程修業期間為 6 至 8 學期；碩士學程為 4 至 6 學期，如連續修習者不超過 10 學期。學士學程應取得學分數為 180 至 240，碩士學程為 60 至 120 個學分。截至 2005 年夏季學期，德國各大學校院已經導入學士-碩士學程，佔全德國大學校院總學程 26%。目前新舊制度並存，至於舊學制基本上將在 2010 年完全被取代；因德國高等教育享有獨立自主權利，新學制對建築師養成教育之影響，建築師公會表示與大學間正進行協商，公會建議大學之建築教育包括至少 4 年之理論課程加上 1 年之實習，作為將來執業建築師之教育條件。

(三)德國建築師養成實務經驗

1. 大學校院建築課程畢業者

德國整個工業，包括設計與施工之水準極高，足以提供建築師養成良好之實習環境。至於建築師養成之實務經驗要求，其中修習大學或學院之建築課程畢業取得建築學位者，必須先向建築師公會登錄成為「實習建築師」身分，並在與本身修習專業相同之建築師帶領及指導下，完成兩年以上之實務工作經驗。又如養成教育係在德國以外地區之大學、高等學校或同等

國外教育機構完成者，在以優秀成績畢業後，於其專業項目範圍具有至少兩年隨建築師工作，或同等之實務經驗，亦符合採認條件。

2. 非大學校院建築課程畢業者

另德國傳統重視師徒制之精神，針對不具大學或學院建築課程畢業者，全國 16 邦，其中 15 邦分別設計相關替代規定，使其得以取得執業建築師資格，其主要條件一般包括：7 年至 10 年不等之建築實務工作經驗加上提出在建築領域內表現傑出之作品及通過相當大學程度之考試或建築專業檢覈考試等。以柏林邦為例，柏林建築師與建築師公會法第 4 條規定，非大學校院建築課程畢業者，如具備至少 7 年在相同專業建築師指導下之專職實務經驗，或在其專業職責範圍內之同等質實務經驗，加上具備學院或相當層級考試通過，並經由申請人本身之作品，或由雇主等出具證明其在從事建築師之職業活動時，成功地掌握在其專業領域上的職務者，經建築師公會之註冊委員會認可其能力，亦可註冊登記成為執業建築師；柏林邦每年約 330 名申請註冊登錄之建築師，其中以本項條件申請者約 15 名（本項條件各邦規定如下表）。

邦名	實務經驗年資	指導建築師	建築能力證明	建築獎項	大學程度考試	建築專業檢覈
巴登-伍騰堡	10					Y
巴發利亞	10	Y	Y		Y	
柏林	7		Y		Y	
布蘭登堡						
布萊梅	7	Y	Y			Y
漢堡	8		Y			Y
黑森	10			Y		Y
麥肯堡-佛波模	10	Y	Y			Y
下薩克森	7	Y	Y		Y	
北萊茵-衛斯伐冷			Y	Y		Y
萊因蘭-發日蚩	10		Y		Y	
薩爾	10	Y	Y			Y
薩克森	10		Y			Y
薩克森-安哈	8		Y			Y
許來司威霍斯坦	8		Y	Y	Y	
杜靈根	7	T	Y			Y

註：Y 代表需要條件

(四)德國建築師註冊登記與執業人數統計

德國建築師註冊登記主管單位為各邦之建築師公會，各邦之建築師公會設「建築師註冊委員會」依「建築師法」接受申請建築師登記，申請登記條件包括：

1. 符合各邦建築師申請登記之教育、實務經驗或其他條件。
2. 無禁止登記條件，包括：業務過失依法被禁止、暫時停止或停止其執行建築師所列之活動；精神及心智等障礙；犯罪行為依法判刑確定；破產行為等。
3. 居所、分部或其服務及業務地址位於邦所在地。

另申請登記時，應選擇建築師職稱之一辦理執業登記，其職稱應與大學所選讀之重點課程相符，並隨同相同職稱之建築師指帶領及指導下進行實務訓練，德國建築師職稱分為：

1. 建築師 (Architekten)：對建物、聚落、都市作關於造型、建築藝術、技術性、生態及經濟性的規劃。
2. 室內建築師 (Innenarchitekten)：對建物內部作關於造型、建築藝術、技術性、生態與經濟性的規劃。
3. 景觀建築師 (Landschaftsarchitekten)：對景觀、露天設施與園藝、城市建設作關於造型、建築藝術、技術性、生態及經濟性的規劃。
4. 都市規劃師 (Stadtplaners)：為對一地區與區域作造型、建築藝術、技術性、生態的、經濟性及社會性的規劃，特別是都市建築計劃的擬定。

前3種職稱人員，適用「建築師」此一名詞規範，並登錄於「建築師名冊」，都市規劃師則登錄於「都市規劃師名冊」。完成建築師註冊登記手續，並被登錄於「建築師名冊 (Architektenliste)」後，方得冠用申請之職稱。建築師一般規定須加入當地「建築師公會 (Architektenkammer)」後才可執業。

依柏林建築師公會 2006 年 3 月 28 日統計，柏林邦登記之建築師為 6,121 人、室內建築師為 431 人、景觀建築師為 160 人、都市規劃師為 253 人，合計為 6,965 人；執業形態其中 95% 為自

由業，其他為合夥或受僱於公司。另依據德國聯邦建築師公會 2006 年 1 月 1 日統計，全國各邦建築師人數合計為 107,751 人(詳如下表)。

職 稱	建 築 師	室 內 建 築 師	景 觀 建 築 師	都 市 規 劃 師	合 計
人 數	93,510	6,010	4,811	3,420	107,751
男 性	72,456	3,801	2,587	2,461	80,759
女 性	21,054	2,209	2,224	959	26,992
女性比率	22.5%	36.7%	46.42%	28.0%	25.1%
職稱比率	86.8%	5.6%	4.4%	3.2%	

註：公會登記總人數為 118,298 (包括退休或未執業者等)。

(五) 歐盟國家建築師執業規定

歐洲聯盟係廿一世紀政治及經貿整合的模範生，1992 年起，歐盟會員國之間逐漸打開邊境海關管制之後，會員國人民因自由遷徙之故，在會員國間遷動職業認證，歐盟執委會基於保護會員國的公民的人身安全需要，包括建築師及醫師、護理人員、牙醫師、獸醫、助產士、藥劑師等 7 類專門職業人員，發布「歐洲議會與部長理事會有專門職業認證指令」，建立其自由流動之共通規範，再由各國透過立法程序變成國內法來加以落實自動認證。

以德國柏林邦為例，在柏林邦執行建築師職務之歐盟會員國之公民，執行業務前，應先向柏林建築師公會之註冊委員會辦理目錄登記，一經登錄於目錄後，即獲頒登錄證明，並可依柏林建築師與建築公會法規定行使職稱。其登錄條件，依柏林建築師與建築師公會法第 4 條規定，應具有等同於該邦所列要求之培訓資歷，並提交學歷證書、考試證書，或依歐洲執委會 85/384/EWG 指令規定提出能力證明。至於非屬歐盟會員國之建築師，必須該國與德國有兩國互惠協議情況，柏林邦才給與歐盟會員國建築師同樣執業權利。

依據「歐洲議會與部長理事會有專門職業認證指令」規定，

歐盟會員國對職業建築師有不同的規範，有關歐盟建築師之專業知識與技術的規定，受訓練的建築師必須確保自己遵循以下所列之知識與技術的規範：

1. 有能力設計出安全且符合審美與技術要求的建築物。
2. 有足夠的知識了解建築與藝術、技法、人文科學的發展歷史與理論。
3. 有足夠的知識了解專業的建築設計是受好藝術的影響。
4. 在規劃的過程中，有足夠的知識了解城市設計規劃與建築技術。
5. 了解人與建築的關係、建築與人類環境的關係，知道人類對建築空間的需求規模。
6. 研究社會中特別是針對社會本質來了解專業建築師的角色。
7. 了解設計計劃需有簡短的調查與準備的過程。
8. 了解建築設計中，設計構造、裝配工程的問題。
9. 對物理技術問題與建築構造有足夠的知識，並能保護它們，使建築物能對抗危害。
10. 必要的設計技術要了解使用建築者的需求，包括將使用的物質以及建築物的用途。
11. 有足夠的知識來了解與建築相關聯的工業、組織、使用需求、營建過程，在設計時，需將建築物作出整體的規劃。

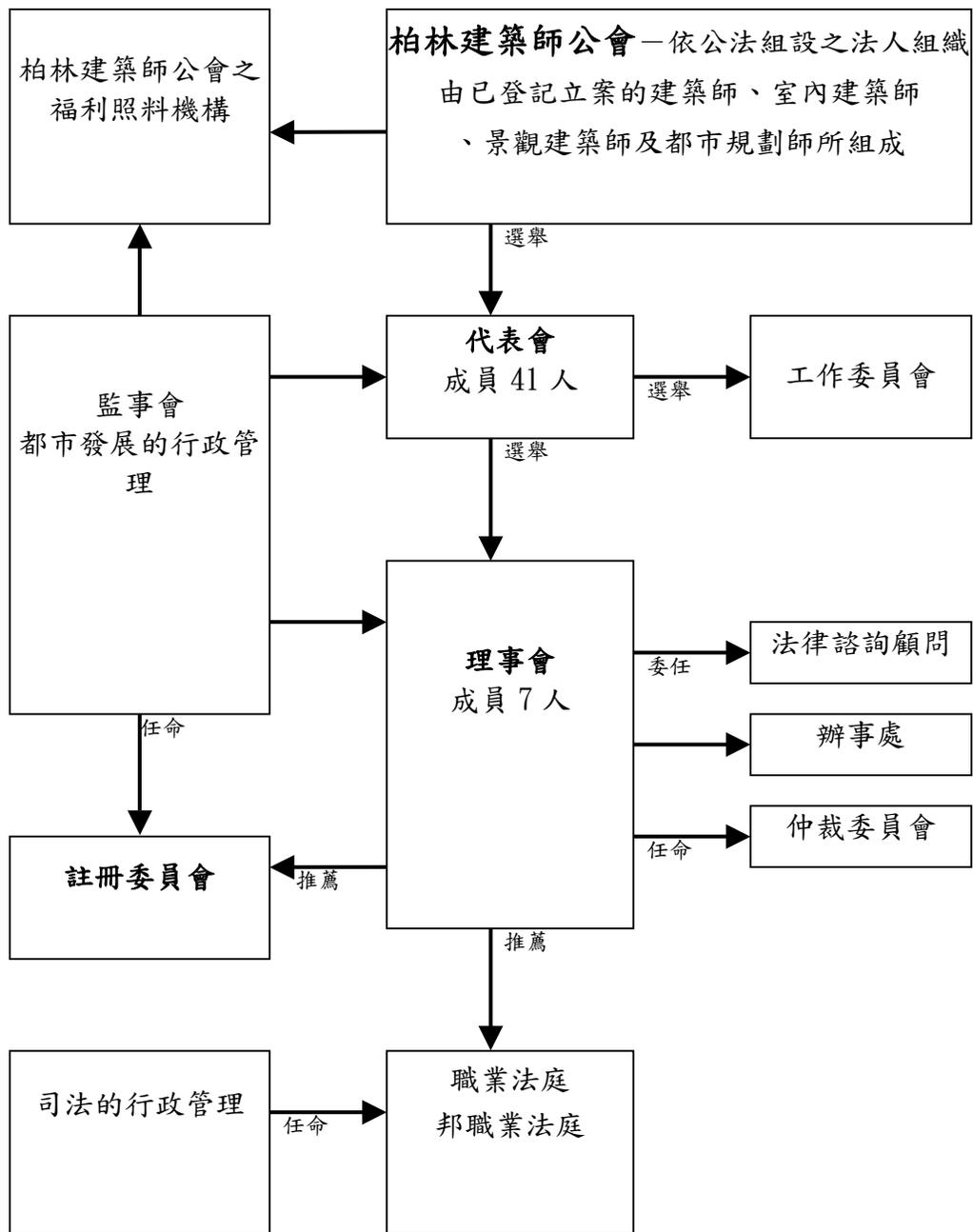


圖 4 柏林建築師公會組織架構圖

五、心得與建議

本部掌理全國考選行政事宜，「開展新視野、新思維及新作法，選拔國家優秀公務人力與專業人才，扮演國家競爭力之推進者」是本部願景，因應全球貿易自由化及服務業市場開放之發展趨勢，自然人跨域服務議題已在 WTO、APEC、EU 等國際組織獲致相當進展。專技人力考試是連結專技人員養成-教育、實務訓練與執業三者之間的橋樑，本部刻正積極因應世界先進國家潮流檢討改進，俾以提昇我國專技人員考試證照與國際等價制度，建立與他國相互認證之基礎。以下謹就本次出國考察經驗，提出我國建築師及律師考試制度心得與建議如下：

(一)持續關注先進國家專技人力養成制度之改革經驗與趨勢

面對全球貿易自由化，服務業市場開放及自然人跨域服務等挑戰，歐洲國家在專技人力養成之教育學制為了與國際接軌，並增加學生在國際上競爭力，1999 年歐洲 29 國教育部長通過「波隆那宣言」，推動各國高等教育學程與學位一致化，並期於 2010 年普遍實踐宣言中所決議事項；另德國法學教育發展將近一百年，面對現代社會變遷及經濟發展所造成法律人工作領域之改變，針對法學教育與考試的方式與成效進行討論並實行改革，於 2002 年通過法學教育改革法；又如西班牙律師養成，為配合與歐盟國家律師養成普遍實施的考試制度同步，亦規劃實施律師執業前之證照考試制度。我國與各先進國家面臨相同之外在環境挑戰，並已積極進行各項專技人力養成制度與國際接軌努力，有關先進國家專技人力養成制度之改革經驗與趨勢，殊值我國持續加以關注作為改革之參考。

(二)專技人員考試應考資格，宜先經一定年資之實務工作經驗後才得參加考試，並視養成教育背景差異配合相當之實務工作經驗要求

首先，歐盟大部分國家之律師養成制度均結合考試，養成教育後須經一定期間之實習後才得參加考試；另參考本部於 94 年結合產、官、學界舉辦之「建築師、技師之教育、考試、訓練、職業管理制度與國際接軌研討會」資料，有關先進國家建築師與技師養成制度趨勢，亦須先經一定年資之實務工作經驗後才得參

加考試，考試係測驗其基礎養成教育與專業實務經驗是否能密切結合，當事者是否具有實際之執業能力為目的。其次，如德國、美國、日本等先進國家建築師養成，均視其養成教育背景，分別要求不同程度之實習或實務工作經驗要求，使專業教育較為不足者，得以藉由較長之實習或實務工作經驗要求，提升其專業能力。

反觀我國，律師、建築師及技師於大專畢業後即得參加考試，考試內容容易偏向學校課程理論，難與實務結合；考試及格者於執業前雖須經過一定訓練或實務經驗，惟並無結合指導、監督或測驗措施檢視成效，訓練或實務經驗常流於形式，專業能力實難以有效提升。參照先進國家制度，我國宜建立專技人員應先經實習或實務工作經驗後才得參加考試，有效提升專技人員專業能力。又現行專技人員律師、建築師及技師等考試，除部分科目免試者要求一定年資之實務工作經驗外，占大多數者為應全部科目應考人，其應考資格有大專本科系所（分各種不同學制，專業教育時間2至5年不等）畢業者、大專相關科系所畢業並修習一定學分者或高等檢定考試及格者，雖專業養成教育背景差異甚大，惟均可直接應考。參照先進國家制度，宜分別要求不同程度之實習或實務工作經驗要求，使專業教育較為不足者，得以藉由較長之實習或實務工作經驗要求，提升其專業能力。

(三)專技人員律師考試應試科目，配合法律人工作領域變動，似宜適度納入重要專業科目，並朝部分專業科目採行選考方式

面對現代政治、經濟、社會與文化快速變遷及全球經濟自由化而來之專業服務自由化、自然人移動等現況，法律人的工作不再僅限於傳統國內之民法、刑法與商法領域，社會迫切需要如科技法、金融法、智慧財產權法、環境法、關稅法、勞工法及國際經貿法的人才，許多法律人進入國際律師事務所、企業中服務；我國大學法學教育近10年來創設系所包括財經法律、政治法律、法律科際整合、海洋法律、科技法律等，亦反應出法律人工作領域變動現象。

德國因應經濟自由與社會發展，於2002年進行法學教育考試制度改革，改革重點之一為重點領域課程與考試制度，德國法學課程包括必修課程與選修課程（或稱重點領域課程），必修課

程包括民法、刑法、公法及相關的程序法，亦為司法人員考試之必考科目，成績占第一次國家考試 70%；選修課程則由各大學視經濟自由與社會發展需要，配合學校師資或其法學發展之重點，分別開設課程供學生選讀及應考，目的為作為學習的補充、加深對於相關必修課程的理解以及傳遞法的跨學科與法的國際關聯性，其成績占第一次國家考試 30%。

因應全球經濟自由與社會等發展造成法律人工作領域變動，我國律師考試應試科目似可參考德國制度，視社會需要配合納入重要的專業科目，在不增加考試負擔前提下，朝部分專業科目採行選考方式，並依選試科目分別錄取或採量尺計分以符公平，使法律專業人才多元化，提昇我國法律人才國際競爭力以及應付社會等變遷能力。

參考資料

1. 徐裕健，「我國建築師考試制度與國際接軌之研究」，94 年度考選制度研討會，94 年 4 月。
2. 陳惠馨，「法學專業教育改革的理念-以台灣、德國為例」，月旦法學雜誌 119 期，94 年 4 月。
0. 林宜男等，「我國參加 WTO 後專門職業及技術人員考試制度因應之研究」，考試院研究發展委員會，92 年 12 月。
0. 丁育群，「民主先進國家建築師考試及證照制度之研究-以美、德、日三國為例」，89 年度考選制度學術研討會，89 年 5 月。
3. 黃立，「民主先進國家司法官、律師考試制度之研究-以美、德、日三國為例」，88 年考選制度與國家發展研討會，88 年 6 月。

肆、附錄

一、林部長專題論文「知識型政府的意涵與發展」英文稿

**31st Annual Symposium
of the
International Public Management Association for
Human Resources**

Implications and Development of Knowledge-Based Government

by Dr. Chia-Cheng Lin,
Minister, Ministry of Examination,
Taiwan, ROC

Barcelona, May 2006

Implications and Development of Knowledge-Based Government

Dr. Chia-Cheng Lin*

As globalization extends to all corners of our now global village, the knowledge economy and Internet society have redrawn the world map for the 21st century. Knowledge has become the nucleus of pressing discussions in industry and academia alike, and the high degree of development of information technology has made of knowledge an essential productive element of economic activity.

Wielding enormous and unprecedented power, knowledge has become the principal driving force for the sustainable development of nations, for competitive advantage in industry and in the accumulation of added-value. It is thus no surprise that, when judging a country's state of development, the Organization for Economic Cooperation and Development now employs such indicators as knowledge innovation, knowledge accumulation, knowledge sharing and knowledge diffusion to plot the distinctions among high, medium and low degrees of adaptation to a knowledge-based economy.

The advent of this era of the knowledge-driven economy has transformed the external environment in which governments operate and thus had a considerable impact on government behaviour. In the networked society, government operations have gradually become more difficult and the conduct of government has inevitably encountered hurdles thrown up by evolutions in the social environment. And as knowledge will play an increasing rather than diminishing role in economic activity in the future, governments will have to become "knowledge-based" in both their organizational formations and structural functions

* The author is the Minister of Examination, Taiwan, R.O.C.

so as to respond properly to the dynamism, complexity and pluralism of this new era. The implications of this transformation and the directions of its future development constitute matters eminently worthy of study and debate.

Part 1: The Challenge to Traditional Government

The looming importance of the knowledge-based economy in global economic development is supported by rapid advancements in information technology and the movement towards globalization. Indeed, the very face of our global village is changing as knowledge, learning and innovative R&D become core mainstream values. Traditional models of governance face unprecedented difficulties and must find a new footing from which to respond to the complex challenges of the new domestic and external environments.

1. The Era of the Knowledge-Based Economy

In academia and industry alike, knowledge has become a hot topic in recent years, but it is not only since the advent of information technology that it has come to play a role in economic development. Adam Smith noted the emergence of new '*economists*' - persons gifted in economic thought and theory, while Friedrich List also emphasized the value of infrastructures produced by the creation and diffusion of knowledge in promoting productivity (OECD, 1996). Nonetheless, the importance of knowledge has developed in step with man's productive industries, and the current high state of development of information technology makes knowledge all the more the very basis of all economic activity and an essential component of all production. The economic models of the traditional agricultural and industrial periods which were based on labor and the manipulation of machinery have been thoroughly overthrown, and the primary materials of production are now moving from the tangible and material to the virtual, while the rapid flow of knowledge capital is no longer subject to the traditional restrictions of organizations or regional boundaries. The rapid flow of information keeps the equilibrium of economic activity in a progressive state of change, as the material manufacturing industries of the past shift towards industries of information

processing, knowledge storage and knowledge manufacture. Knowledge in fact is replacing land, labor and capital itself to become the most important factor in production.

Four characteristics define the knowledge economy: a) knowledge is of importance as capital and as a resource for economic growth; b) knowledge as a resource is characterized by inexhaustibility and endless replication; c) knowledge demonstrates a phenomenon of progressive increases in marginal utility; d) information technology adds impetus to the rate of progress. The following five points provide further insights into the knowledge economy:

1. Knowledge is a fundamental factor of production by an organization: Peter Drucker has observed (1993) that in the age of the knowledge economy, knowledge is not rated alongside labor, capital and land as an essential factor of production, but has become the only resource of any value to an organization. Knowledge is the critical pivot for producers in today's competitive economic environment, and the number of producers whose only purpose is the production of knowledge continues to grow. As such, knowledge has effectively replaced land, labor and capital as the sole factor of production in the contemporary economy.
2. Increase of symbolic goods: The computer has removed time and space limitations from information storage, enabling the collection and retention of vast amounts of data. Information technology now allows virtually all social phenomena, issues and objects to be transformed into data for storage and presentation in symbolic formats. As more and more of what actually exists is reduced to symbols, what is exchanged in economic activity is no longer limited to actual material goods, and symbolic goods have become a regular component of economic exchange.
3. Rising importance of the virtual workplace: The levels upon which an organization operates can be divided into actual and virtual work zones. Actual work zones are those where production, marketing and actual employee activity take place, whereas virtual work zones are those

immaterial areas where workers learn, create and share knowledge. Through the intercession of information technology, the scope of this learning, creation and sharing of knowledge can extend to encompass the whole world, and when knowledge becomes an organization's most important factor of production, the importance of the virtual workplace is greatly enhanced.

4. The digital economy: All information in this new economy is available in digital formats, and the transfer of information transcends the barriers of space and time. Indeed, the channels, timing and locations of information transfer are designed to suit the varying needs of individuals. Accordingly, the influence of information technology on contemporary economic activity is in the transformative effect it operates. In transforming the processes of human communication, it has also recast the very mechanisms of economic activity and produced a new techno-economic paradigm.
5. Shrinking organizational hierarchies: The development of information technology has had an impact on those factors contributing to the existence of large corporate entities, and the hierarchical structures of these organizations have come up against hitherto-unexpected challenges. The manufacture of goods under the knowledge economy is no longer reliant upon great quantities of material resources and management personnel, but upon knowledge. When knowledge is the sole factor of production, any number of small entities or even individuals can accomplish the various stages of a manufacturing process through the linkages provided by information technology, without needing the overarching support of a large corporate organization. In addition, as information technology increases the speed and breadth of information diffusion, thus significantly reducing costs, the hierarchical management model of large corporations becomes an obstacle to the survival of the organization.

The above points illustrate the influences of information technology on the modern economy and how fundamental transformations are being produced throughout the realm of economic activity. As knowledge replaces traditional

factors of production in ensuring an organization's survival, it comes to drive the production, operations and information transfers of the organization. And as all stages of modern economic activity, from production through marketing, become knowledge-based, knowledge thus becomes the very basis of an organization's continued survival.

2: The Rise of the Networked Society

There is no doubt that the soaring development of information technology at the close of the 20th century heralded a modern social revolution. Lifestyles were radically transformed as email, the Internet, video-conferencing and electronic commerce became part of everyday experience. Digitized information technology has raised the intensity of communication and multiplied the levels of reproduction of artificial memory (in photographs and videos) while reshaping longstanding structures of communication to basically eliminate the constraints of time and space.

These developments have had a direct impact on interaction among individuals, between the individual and the organization, and among organizations themselves. As these three relationships become progressively more networked, a new social model founded on information technology is emerging, an "Internet Society" in which it is useful to explore the respective statuses of the economy, a reshaped job market, culture, time and space.

1. The Economy

The integration of information technology with economic activity provides on the one hand a channel for market-linked interaction between producers and customers that is gradually making this relationship an Internet-based one. On the other hand, as information itself becomes a raw component of commodities, economic models face a new wave of transformations as the traditional manufacturing-based economy enters a new networks-dominated phase that displays the following characteristics:

- a. Information replaces natural resources as the principal primary material of production;
- b. Through the linkages of information technology, the scope of economic activity becomes global;
- c. Information technology becomes the critical factor in corporate profit-making and national competitiveness.

2. A transformed employment sector:

Models of economic activity determine demand in job markets. After the Industrial Revolution, the market sought primarily manufacturing workers; in the late industrial era, the proportion of service-sector workers began to increase, and now, as information technology has become a key factor of production, the job market is again being transformed, with the number of knowledge workers increasing, the interdependence of workers around the globe increasing, and the number of flexible workers increasing.

3. Virtual culture:

There is a trend underway in which channels of media communication are shifting from print to electronic media, as exemplified by the interactive (Internet) media of today which in fact disseminate the greater part of people's knowledge. Culture is influenced by information technology, which creates a veritable virtual culture, and many types of social behavior and forms of organization are shifting from states of actual existence to virtual existence.

4. Zero-time:

The combination of genuine virtual culture and information technology transforms simultaneity and timelessness into the time-dimension of the networked society. On the one hand, immediate reporting of information worldwide gives events happening anywhere in the world immediate exposure, while computer technology gives people around the world a space for immediate intercommunication. On the other hand, the media in different time zones provide people with uninterrupted channels of free communication 24 hours a day, which puts time on a flat line, with no beginning, no end and no sequencing – time with zero lags, zero differences.

5. Flowing space:

Information technology has broken down all geographical barriers to human behavior. The emphasis is now on regional interaction through networked, flowing space in which distance is only a question of speed, and no longer of time and space as in the past.

In short, the networked society is constructed of governing forces in a state of flux. Its component elements that can be described as flowing include capital, information, organizations and time/space itself, and these, through the integrations of information technology, serve to incorporate every nation, organization and individual into a single entity. As the interdependency of these various elements increases, the various components of global society transcend the constraints of space and time and put in place relational networks of great complexity, while drawing on the speed of exchange and integration of network resources for the benefit of competition.

3. The Government Environment Today

A synthesis of the characteristics of the networked society and the knowledge economy as set out above reveals four major aspects to the duties of contemporary governments.

1. The relationships linking individual entities are becoming ever closer in view of the exchange of resources among them, and as interaction over networks increases, no single entity is able to control all resources. As governments are also members of the networked society, and like other entities, are unable fully to control any resources, their survival depends upon cooperation with other entities. This leads to a mingling of public and private resources and alters the state of balance that formerly prevailed between government and civil society.
2. As information technology resets the implications of time, space and culture, governments operate in an entirely new environment, and insofar as a

government is not taking advantage of the conveniences information technology provides, the number of problems it must face simply grows.

3. The high degree of integration of information technology with economic activity has become the most critical factor both in the profitability of an organization and in a country's competitiveness. As a result, the development of information technology must become an integral element of national development planning.
4. For an organization to survive, it must swiftly and effectively respond to its customers' demands, and to do this, it must have the power firmly to control information and innovation. While information can be effectively controlled through information management technology, achieving innovation requires effective knowledge management. With knowledge thus an essential factor of production, the better an organization controls knowledge, the better its own chances for development and survival.

Democratic governments are entrusted through the free will of the people with providing a system of services for them, and as such, a good government must provide for the people's "needs." As environments evolve, so do the services people require, and the info-tech revolution has had an unprecedented impact on modern societies and patterns of economic activity.

As governments contemplate their scope of responsibility in the face of these factors - the networked interactions of other organized entities, evolutions in the public-private equilibrium, the unprecedented importance of information, and knowledge as an essential factor of production - they are required to rethink whether their structures and administrative models are able to provide the services the public requires, and whether in this new environment they are able to keep government properly on track.

Part 2: The Necessity of Knowledge-Based Government

The knowledge-based government in the age of the knowledge economy can be described as an organization that favors the diffusion, transformation, creation and integration of knowledge. Government agencies are in their very essence organizations to which the principles of knowledge management apply, and the degree of success they achieve in this domain determines the quality of governance. The most important abilities a knowledge-based government must acquire, then, are in the management of public needs, the provision of full-spectrum information-technology applications, and effective knowledge management.

1. Structuring a Knowledge-Based Government

Compared to traditional models, government in the 21st century has lost something of its luster. Resources are cut, public policy issues proliferate, the public-private equilibrium is unbalanced and many citizens have become suspicious of the very purpose of a government's existence. In actual fact, however, governments do remain necessary, for these reasons:

- a. Governments assign rights and powers and assume responsibility for the citizenry as a whole based on constitutions and the powers granted them by society.
- b. Governments remain the political body of greatest concern to citizens, and, insofar as they retain the legitimacy of democracy, are the organizations that most citizens understand and are willing to accept.
- c. Because they possess the stability of democratic legitimacy, governments are *ipso facto* the dialogue partners in dealings with other countries or political entities.

Under the influences of social and economic factors in contemporary society, governments may find their powers of control in retreat. The why and when of this trend, however, need not be a concern. As it is undeniable that in modern democratic societies, governments still have certain functions and influence, the key issue to address is how governments can win back the functions of

governance.

2. Keys to Effective Governance

In the view of public agencies, effective knowledge management may well enhance government efficiency, but increases in efficiency are not the ultimate purpose of government. Knowledge management is never more than an approach; the provision of those services citizens need is the true significance of government. It follows, then, that as governments face up to the challenges of the modern age, they must, in addition to focusing on the importance of knowledge management, also reflect on the 'public nature' of their role. There are three abilities or techniques critical to the success of governments in the modern world of networked societies and economies. These are:

a. Keeping the citizenry at the core of governance:

People demand that governments treat their needs with due consideration, and expect governments to treat them much as a business treats its customers. It is thus essential to rethink relations between governments and the governed and restore a state where governments fulfill their due functions at the center of democratic society. From a public policy perspective, however, governments must differ from businesses in that simply supplying the people's needs is not enough. The process of governance requires more than recognizing the needs of the people; governments by necessity also play the role of helmsman to the ship of state, which requires long-term perspectives and careful reflection on the future development of the nation.

b. Refining the applications of information technology:

In the process of government reform, information technology (IT) is an effective tool for modulating quality and efficiency of service, as well as addressing democratic issues. As such, IT is indispensable to governance in the modern era. Maximizing utilization of IT media allows for more efficient dissemination of information. Facing an environment in an extremely rapid state of flux, governments have to ensure quick access to the information flow and have the ability to integrate it effectively. Only then can they respond to the needs of the

people in a timely manner and with due consideration of the nation's long-term development.

c. Knowledge Management:

There is an absolute relationship between the urgent need of modern businesses for knowledge management and the evolution of the business environment. The key features of this relationship are:

1. A decrease in the degree of difficulty of business management;
2. Downsizing that may increase employee efficiency, but does not guarantee innovation;
3. The status of knowledge workers is significantly enhanced;
4. A need for customer management knowledge.

Knowledge management is not simply a matter of creating a new department and bringing in new staff, however. It implies making the whole staff of an organization aware of the importance of producing, sharing and utilizing knowledge, so that in the various processes of manufacture, marketing and service provision, the combined knowledge of individuals, groups and the organization overall is managed to best effect.

Part 3: Core Functions of Knowledge-Based Government

Current trends seem to indicate that implementing knowledge-based government is most likely critical to strengthening the effects of government policies and improving powers of governance. It also allows for adjustment of the physical makeup of a government and improving its competitiveness. While the scope of applicability implied by knowledge-based government is very broad, its three principal features are learning organizations, knowledge management, and research and development, with this latter being the area generally treated with the greatest importance.

1. Learning Organizations

In the agricultural era, educating children from the age of seven through fourteen was sufficient to meet their livelihood needs over the next forty years. Essential education extended from the age of five through twenty-two in the industrial era, but now, in the knowledge economy of the 21st century, learning has of necessity become a lifelong pursuit. It is now a condition of continued productive livelihood for every person to update their knowledge on a regular basis and to seek continually to improve their learning abilities. It follows that any organization in the age of the knowledge economy must also be a Learning Organization. A 'learning organization' applies the motivations and results of learning to the organization itself, so as to ensure that in all ways it functions to the greatest possible effect.

In *The Fifth Discipline*, P.M. Senge has set out the defining criteria for learning organizations. These disciplines - systems thinking, personal mastery, mental models, building shared vision, team learning – interact and share a particular common base in 'mental models.' The 'learning organizations' concept applies to government departments and is an essential element in achieving knowledge-based government. In addition, it forms a complementary pair with knowledge management.

A learning organization is a living entity which, through continued learning and multiple feedback systems, can create a favorable organizational climate and culture that in turn drive reform and progress. At the same time, internal learning within the organization ensures it constant input of vitality and fosters within it the ability to respond to change. This allows its members to learn how to grow within change, and thus similarly contribute to the organization's progress. Accordingly, as learning organizations encourage their members to develop the habit of lifelong learning, thus stimulating their personal potential for self-realization, they also promote innovation and progress in the organization itself, allowing it to realize its goals of smooth adaptation to change and sustainable development.

2. Benchmark Learning for Knowledge-Based Government

Following in the footsteps of Total Quality Management (TQM) and Business Process Reengineering (BPR), knowledge management is the latest reform to affect management thinking in the past twenty years. And this new appreciation of the role of knowledge is as relevant to governments as it is to the private sector, where it is already firmly rooted.

In 2000, the OECD listed for the first time knowledge management among the most pressing issues in government restructuring, and in January, 2002 conducted a survey of the status of knowledge management in 132 central-government departments of 20 member nations. The survey showed that knowledge management was already an important management issue in most government agencies, that most such agencies had articulated pertinent policies, and that most were also actively engaged in seeking to improve management in this area. Regardless of whether knowledge sharing is carried out through traditional methods or in such forms as quality control circles or communities of practice, knowledge management has already sparked changes in the organizational culture of government agencies.

Over the past ten years, the governments of OECD member nations have progressively expanded the creation and diffusion of knowledge as required by their operations. The greatest change is that central governments rely more and more upon local governments, universities, specialized consultancies and even international organizations to supply the information and knowledge they need. The interactivity of knowledge flow among government agencies, the private sector, academic institutions, consultancies and international organizations has thus increased considerably. Meanwhile, experience shows that government organizations that must regularly cooperate with, or extend their activities to, the outside world have greater requirements in respect of knowledge management, and there is evidence that agencies of this type also have better knowledge management operations.

Even though government policies are increasingly open and transparent, and investment in information and communication infrastructure is growing in step, a number of the benefits to be derived from the structural changes brought about through the promotion of knowledge management will still require a certain time to be fully realized. These include enhancing the competitive profile of civil servants, overcoming institutional departmentalism, reducing the number of levels in bureaucratic hierarchies, putting in place horizontally-oriented collaborative working groups, enhancing knowledge competency, promoting lifelong learning, et cetera.

In addition to the necessary tools, processes and formal or informal strategies for the reforms in mind, reform in the area of knowledge management requires a great deal of effort over an extended period of time. And while only time can overcome bureaucratic inertia and shape an entirely new organizational culture, it is also entirely possible that knowledge management operations draw strength from such positive existing factors as mutual trust and civil service *esprit de corps*, self-awareness and a stable organizational culture and environment.

Some agencies have begun to realize the importance of long-term personnel management issues in implementing knowledge reforms. As government human resources policies will have a certain impact on whether its agencies will be able to attract and retain knowledge workers, this influence will extend to the communication and legacy of agencies' overall institutional memories. Knowledge management is viewed as a means of improving government response to retirements and the gaps in institutional knowledge that these incur. Knowledge management is also seen, in an organizational environment of democratic governance, decentralization and devolution, as a major tool for the expansion of horizontally-oriented knowledge sharing. Even more important is the fact that knowledge management is an ideal means by which governments can increase their contact and interaction with their citizens.

3. Research and Innovation

In the highly-competitive knowledge economy, innovation is key to securing a competitive advantage. In its 2001 report *US Competitiveness, 2001*, the US Council on Competitiveness made clear that the principal factor driving American advantages on world markets is the country's deep investments and capacity for innovation in information technology. Business analyst Gary Hamel (2000), meanwhile, also maintains that innovation will be the axis of strategic factors in the coming revolution, and stresses that R&D in the knowledge economy must foster involvement, intelligence, insight and integration, while thoroughly pushing innovation as the focus of an organization's R&D efforts.

Acknowledging the importance of innovation in the knowledge economy, countries around the world are putting in place the environments and systems to support their commitment to innovative R&D, all in the name of securing a competitive advantage. Innovation-directed expenditures similarly loom large in national budgets.

For its part, the government of Taiwan is paying close attention to this developing trend, and while calling on its various departments to focus on leading-edge innovation and medium and long-term planning, is also working actively to overcome current deficiencies. Knowledge management systems are to be implemented in all government agencies to assist in the compilation, exchange and sharing of knowledge, in the hope that a logical utilization of the nation's innovation resources will favor the development of these agencies as intelligence-prominent organizations.

4. When Knowledge is the Nucleus of Government

When faced by demand for rapid information flow, many governments have responded by building up information technology systems, while forgetting, however, that what is moving within these systems is nothing more than information, and not the knowledge that organizations need. Add to this the

leadership systems of hierarchies, an assortment of laws and regulations, and the obstructions a bureaucratic culture places in the way of accelerating information flow, and it transpires that governments must operate a number of structural adjustments to meet this new demand for the uninhibited flow of knowledge.

A. Forming Knowledge Groups

Cross-departmental and cross-disciplinary flow of knowledge is critical for governments as much in the formulation of future policies as in the conduct of everyday affairs. Obstacles to governance, meanwhile, come in the form of organizational complexity, hierarchical structures and ingrained departmentalism. The formation of government knowledge groups can, from a whole-organization perspective, adopt an integrationist approach that provides a complete knowledge management plan for the organization. This may in fact prove to be the preferred option in terms of accelerating the flow, integration and transfer of knowledge. Knowledge groups can be established in the way that any new functional agency is set up, or on an ad-hoc basis, or indeed through the appointment of a Chief Knowledge Officer. Group membership, meanwhile, can be arranged on a non-permanent, task-force basis.

The appointments of knowledge officers and of group members are undertaken separately:

- Knowledge officers: The role of the knowledge officer is to assist members with their internal tasks, clarifying for them the purpose and goals of the knowledge management plan so as to ensure its effective implementation.
- Group members: These are usually of four types: 1) staff from the Information Management department; 2) specialists from each other department; 3) representatives of external academic, business or research entities; 4) average members of the public or entry-level personnel. Members of a knowledge group should be endowed with professionalism, knowledge, understanding, skills and insight, and

whatever specific qualities may be required to bring to fruition the knowledge management plan.

B. Structuring a Knowledge Platform

A platform establishes a common base of standards, and functions as a critical apparatus for communication among members of a group and for the mutual upgrading of competencies. Knowledge itself has become a basic platform of value to governments in policy formulation and the management of everyday affairs. In order for this platform to function smoothly, it is necessary to ensure that a government's internal knowledge is fully and efficiently stored in government knowledge banks, to which there are two parts. The first is the actual, physical databank, which will include archives, an information department, such information as is stored on computers, and quantities of explicit knowledge. The second is the realm of virtual databases – the tacit knowledge that is stored in employee memories, as experience, or in the ideas that feed innovation. The scope of operation extends to the entire government, and what flows through the platform is no longer just simple information, but internalized knowledge mediated by employees, communities and the government as a whole.

The operation of a knowledge platform implies effective channels for knowledge flow that makes available to the organization as a whole the tacit knowledge held in members' minds. Knowledge communities – groups formed spontaneously by personnel for the 'sharing of knowledge' – can be instrumental in creating these channels. Their cohesive power is in the friendship and mutual trust, or common interests, that exist among members. A knowledge community can be initiated in three ways:

- a. A group may be formed to foster such communities or to strengthen existing communities (in a mentoring format) and formulate strategies for their development;
- b. Structures may be put in place to assist the formation of these communities, that include mechanisms for their integration and the

- provision of administrative assistance;
- c. Managerial staff may provide direct support.

C. Models for Government Operations

In the eyes of the public, it is of little significance how perfect government knowledge management plans are, or how successfully internal knowledge platforms may have been set up. The only critical issue is whether the government is able to provide services swiftly, conveniently and as the public demands. The surge in availability of information technology has given governments an excellent tool with which to boost their efficiency, and the advent of process re-engineering and single-window, one-stop service provision further has improved speed and universality in this important area.

- a. **Process Re-Engineering:** The government of the USA introduced in 1993 a cross-departmental information flow initiative based on five objectives: to integrate all welfare provision systems; to set up communications networks within each agency; to integrate government internal taxation systems; to integrate government service provision systems; and to integrate all forms of government information. In 1994 and 1995, meanwhile, the government of the United Kingdom published White Papers incorporating for the first time the process re-engineering concept. These stressed that government operations should disregard existing agency borders to the end of transcending the legally-defined areas of activity that act as barriers to inter-agency integration and information exchange networks. The guiding principles in this were to satisfy customer demand and to operate in the ways best suited to the task at hand. In short, government process re-engineering is to provide, from a knowledge integration perspective, services that are adapted to public needs and not to government structures as set out in law.
- b. **One-stop service:** The most practical manifestation of process re-engineering is in the one-stop service window, which stresses that the services a government provides should be available to the public

through a single interface, and that the conduct of government business should not be affected by narrow definitions of specific agency functions.

In the modern environment of a networked society and knowledge economy, knowledge has become a critical element for governments in maintaining the public-private equilibrium and providing effective governance. The management of public needs, the sound application of information technology, and effective knowledge management have become the most important abilities a government should possess. The traditional hierarchical model of government has been replaced by the knowledge platform, and government operations have broken free of the constraints of agency borders to take on new shapes favorable to the creation, flow, exchange and integration of knowledge.

Part 4: The Development of Knowledge-Based Government

As we embark on this new era of a knowledge economy in which ‘the only rule is to break the rules’ and ‘change is at the speed of light’, no-one can say with any accuracy what impact the combination of networks and knowledge, and innovation in technology and intelligence, will have on our economies, societies, cultures and patterns of behaviour. Nor do we know how quickly, how extensively or in what directions change will occur. The knowledge-based government is still in its infancy on a global scale, and has yet to build up the body of successful experience to constitute a firm model for development. In the following sections, the author shall set out a number of points based on his own experience that may contribute to defining directions for future development in this area.

1. Basic National Infrastructure – From NII to KII

The impetus for knowledge-based government is not simply to achieve internal knowledge management, improve government efficiency, provide knowledge-intensive services, boost strategic policy planning capacities, promote

openness and transparency, and widen the effects of innovation. It is even more important to draw on governmental knowledge resources to promote innovation and good governance, and boost the government's 3 P's – performance, professionalism and promotion – so as to improve public faith in its services and encourage participation. At the same time, an environment of cross-sectoral information flow stimulates innovation and understanding, and fosters a tolerant, mutually-trusting society and culture that further the development of a knowledge-based economy and innovative industrial sector.

It follows, then, that the main focus of national infrastructure development at present shall be to extend the basic National Information Infrastructure (NII) that linked up government, industry and society in the 1990's into a Knowledge-based Information Infrastructure (KII). There are significant differences between the KII and NII models, the key points of a KII infrastructure which creates intangible assets as high value being as follows:

- knowledge platforms are created that promote the free cross-sectoral flow of knowledge, intelligence and creativity;
- national research and innovation systems are built up that stimulate the creation, conversion, assembly, integration, protection and exploitation of intelligence capital;
- social development is promoted with a plurality of values, so as to establish social structures and a culture conducive to creativity and the sharing of knowledge;
- social, intelligence and creative capital are accumulated;
- knowledge values are defined by government, industry and society.

2. The Role of Government – From 'Knowledge Machine' to 'Knowledge Port'

American professor Lester C. Thurow has compared governments in the 21st century to air-traffic controllers of the economy, as they bear the responsibility for directing the economic flow of their country. As globalization advances, however, no matter how big a government is, its power to regulate the economy is

vanishing. Governments do indeed still play a major role in the knowledge economy, but the role is transforming into that of an airport architect whose job it is to attract economic activity from around the world to the trading platform of their particular country.

Thurow recommends that like corporations, governments should appoint a Chief Knowledge Officer whose responsibility it is to identify and acquire knowledge advantages, and to guide planning for the nation of short- and long-term strategies and tactics. He further advises governments to consider creating 'Ministries of Knowledge' to take charge of locating new technologies useful to the country and future industries promising technological development, and applying knowledge to building the nation's prosperity. Indeed, Thurow believes that the competitive advantage such a move could create makes a Ministry of Knowledge quite as important as a Ministry of Defense.

In order, then, to sustain its pattern of economic success and create new competitive advantages, the government of Taiwan has shifted its role from that of an enormous 'knowledge machine' feeding the developmental dynamics of the knowledge economy by providing the raw knowledge material and managing knowledge flows, to that of a global creativity center capable of attracting human, intellectual and creative resources from home and abroad to converge and create a free-flowing 'knowledge port' or creative 'garden of knowledge' that reinvents Taiwan's role on the world stage.

3. Government Responsibility: From Public Affairs Manager to Public Value Creator

The mission of the knowledge enterprise is to fuel itself with knowledge and creativity so as to create wealth and value. The mission of the knowledge-based government is to create, store, add value to and let flow knowledge and intelligence. Steadily promoting innovation, providing knowledge-oriented or knowledge-intensive public services, boosting strategic ability and building public trust all contribute to deriving for the people the greatest public values.

A new movement in government practice that spread during the decade

through 1990 and was known as PMR, for public management reform, introduced such concepts as business management, corporate spirit and cost efficiency analysis to government restructuring. Even though government restructuring along corporate lines had its moment of favor, governments remain essentially different from corporations, and the improvements in service efficiency brought about through these new management principles did not necessarily amount to improvements in service quality noticeable to the public, and did not amount to any enhancement of public values. It seemed, for instance, that the new movement was powerless to create such intangible public values as legitimacy in policy innovation and decision-making, social justice, multiple participation of policy stakeholders, and increased interaction with the citizen society, as well as the 'national character' and cultural ambiance.

Accordingly, in the globalized knowledge economy of the 21st century, the principal duty of knowledge-based governments will be to effect a transformation from a public administration model to one favoring knowledge and innovation, while maximizing for society the creation of such public values as mutual trust, innovative policy, intelligent services, knowledge-oriented decision-making, forward-looking strategic competency and time-value.

4. Government Human Resources: From Personnel Management to Intelligence Management

In a future society of increasing complexity, only 'individual entities' will be able to break through the bottleneck of creativity, autonomy and flexibility, because without subjective individuals there is no creativity, and modes of thought are thus unable to break free of habit and convention. Peter Drucker believes that unless the importance of the individual is duly acknowledged, all management methods are a waste of effort.

The knowledge economy depends upon human, intellectual and creative capital to create an economy of intangible assets. The roots of intelligence are within people – the developments and innovations that come through mental resources are the primary energy source in the development of the knowledge

economy. The creative combination of networks and human creativity has initiated a new model for creating value. Accordingly, in a knowledge-based organization, employees are not a cost that can be controlled or components that can be replaced, but are the most valuable assets of the organization as they incarnate knowledge. In innovative knowledge accounting, brainpower and creativity are important quantitative values, and human capital must be listed in any statement of assets and liabilities.

Peter Drucker observes that managing knowledge workers more closely resembles managing volunteers than regular salaried personnel. The most important concern when managing knowledge workers is to stimulate their personal spirit of initiative. As we move towards 21st-century knowledge-based government, then, the traditional personnel management is being transformed into civil service 'intelligence management'. Governments need not only cope with the legacy transmission problems that arise when senior personnel retire, but must also compete with the private sector to attract talented knowledge workers to join the civil service.

Indeed, governments must create a workplace environment attractive to talented individuals, and also put in place models for the creative interaction and management of a great variety of knowledge communities, while at the same time creating, sharing, explicating and implementing with these knowledge communities a common set of values. The greatest challenge confronting governments at present is thus transforming intelligence resources into a force that can drive government reform.

The culture of knowledge workers is a commonly-shared one, and knowledge managers must create in common with these workers an organizational culture with a shared mission and shared vision. An example of this is the "5 F's" knowledge-worker-friendly model that is Fast, Flexible, Focused, Friendly and Fun. At the same time, governments are required to put in place an environment conducive to intelligent creativity which, through factors such as lifelong learning, multiple specialties conversion, the fostering of innovative core competencies and shared incentives for knowledge creation, provides the conditions necessary for

cross-disciplinary transfer of personnel. This will allow the transformation of every civil servant into a new-era, 3-Q proficient knowledge worker (quotients of Intelligence, Emotional Intelligence and Creativity – IQ, EQ, CQ) able fully to deploy their creativity and contribute to knowledge-productivity and knowledge-creation.

5. Government Operation – From Hierarchy to ‘Knowledge Organization’

Knowledge-based government is a product of the prevailing subjective and objective environments, and is the result of government’s response to changes in the greater environment. Knowledge represents a new type of management format, as major changes have been operated in hierarchically-structured organizations under the impact of modern information and network technologies. Any number of names have been devised by academics to describe the new organizational presentation of knowledge-centered organizations – horizontal, flat, networked, borderless, inverted, even amoeba and grid non-organizations – and they tend to believe that the hierarchically-structured corporation with clearly-defined levels of organization is on the way out. Drucker, however, holds a view different from the mainstream, saying that there is a distinct lack of evidence that the hierarchy is dead. In any organization, he maintains, there is always a person at the top, and in possession of clearly-defined authority.

In Drucker’s view, any business that has tried to encompass information in its organizational design has already quickly reduced the number of management levels, cutting these by half at least. The organization of the future could well resemble the flat, horizontal array of a philharmonic orchestra, with knowledge as its foundation. Drucker says that government organization in the 21st century will still be regimented and clearly hierarchical, but from the bones on out, it will be a ‘knowledge-based organization’, characterized by great numbers of networked knowledge communities, a managerial class with newly-defined roles, groupings of knowledge professionals, and the free, cross-disciplinary flow of knowledge and creativity – a knowledge-oriented or knowledge-intensive organization with

knowledge at its core.

6. From Knowledge Management to Knowledge Governance

The rise of the knowledge citizen and of civil society, and the knowledge diffusion effect of networking, have broken up the longstanding asymmetry between governments and the governed in terms of information and knowledge possession, and this has sparked changes in the way governments operate. Andrew L. Shapiro believes that the greatest impact of new technologies on the human race is the revolution in the power to control, that networks are encouraging a massive reformation in power relationships. The new technologies give individuals the power to personalize the information they receive and the social environment they live in according to their own needs. The Internet, for example, gives individuals the strength to evade any number of middlemen and allows individuals to make decisions themselves that formerly others made by proxy.

The most important work of government is to ensure that society receives its due public benefits. “Governance”, however, is an expression of the ways that governments connect with the environment around them, which includes politics, society and administration. In Shapiro’s view, governance is the result of a whole series of interactions involving government, administration and people, and which are mediated by the political process, policy developments, planning design and service provision. Included in this analysis are the interactive engagement processes among the people, the consultation processes between administrative agencies and the people, interactions between the government and its administration, and implementation processes that transform law and policy into administrative plans and procedures. These three interactive processes together constitute the governance relationships that link people with politics, and society with administration.

Knowledge-based governments employ a number of approaches to further the emergence of ‘knowledge-based governance’. These may include operating knowledge management campaigns, setting up platforms for the free exchange of

information, promoting knowledge communities, increasing empowerment and public participation in public policy decision-making, promoting transparency and opening up administrative procedures to public scrutiny. Even though knowledge-based government is beneficial to the emergence of new relations of governance, it can also, however, produce a new set of 'knowledge-based governance' problems, as set out below. Governments must make due and timely preparation in order to forestall their occurrence. The challenges include:

- Obtaining and publishing knowledge: In a knowledge society, who has the right to obtain and publish information, data or other knowledge? Will public or private sector entities take a selective approach to making information public? Who will monitor or be responsible for the quality and accuracy of such information made public?
- Decision-making amidst complex public policy issues: Government must frequently handle extremely complex and specialized public policy issues. For example, how does one provide the specialized knowledge to certify or prove the efficacy of a health-food product? If a government's knowledge with respect to a particular issue is insufficient, and it becomes necessary to draw on external expertise, which scholarly institution or professional organization should be addressed? Does the entity that does provide the information need to accept any type of liability? Should the government make public the background and information sources that contributed to the policy decision, as the public may demand? Should it be required that the government and the external entity providing specialist information services maintain fair and objective relations?
- Determining whether the purpose of knowledge use is legitimate: Knowledge management is a powerful tool that can bring into play a boundless potential of knowledge and creativity. If, however, the purpose and procedures of knowledge acquisition and use are not legitimate and do not comply with society's principles of fairness, the personal privacy of individuals may be compromised, and other problems such as domination by a knowledge elite,

or the development of knowledge gaps, may emerge.

Part 5: Conclusion

Casting our eyes forward to the knowledge-based governments, industries and societies of the near future, we see a field of unlimited opportunity, but also an array of daunting challenges. Faced by change occurring at an ever-increasing rate, the constant rise in value of intangible assets and an era of knowledge revolution characterized by the increasing integration of cross-disciplinary knowledge, we must not only learn new modes of thought, we must also learn new methods of organizing our own selves. This is a new revolution, in which success or failure turns upon the unceasing agility of our minds. It is said that wisdom is the capacity to think coolly and with confidence. Let us, therefore, coolly and in concert with one another, exert ourselves so to think, as therein lies the motive power of the knowledge-based government.

References:

1. Lester C. Thurow, *Fortune Favors the Bold : What We Must Do to Build a New and Lasting Global Prosperity*, 2003.
2. Drucker, Peter, *Howard Business Review on Knowledge Management*, 2000.
3. Drucker, Peter, *Managing for the Future*, 2003.
4. Davenport, Thomas H. & Prusak Laurence, *Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know*, 2000.
5. Gary Hamel, *Leading the Revolution*, 2000.
6. Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi, *The Knowledge Creating Company*, 1998.
7. Osborne, David & Gaebler, Ted, *Reinventing Government : How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, 1993.
8. Peter M. Senge, *The Fifth Discipline*, 1990.
9. OECD (2003) *The Learning Government : Introduction and Draft Results of the Survey of Knowledge Management*, Jtoo141042, April 2003, www.oecd.org.

二、中華民國考選部與德國內政部聯邦公共行政學院互訪交流計畫

壹、目的：為建立與德國內政部聯邦公共行政學院常態性交流管道，考選部擬與該學院每年定期組團互訪及研習。

貳、規劃構想：

一、提出互訪計畫：請雙方於每年 10 月前提出下一年度交流計畫包括研習期間、目的、主題及參訪機構。

二、互訪人員及費用：以 10 人為原則，住宿、膳食、上課及參訪由受訪之一方負責，機票、簽證、保險、代辦費、生活費及傳譯費等費用由訪問之一方負責。

三、期間：兩周為原則。

四、研習及住宿地點：中華民國為國家文官培訓所及該所中部園區，德國為內政部聯邦公共行政學院。

五、研習方式：採上課、研討及參觀訪問雙方有關機關等方式。

六、研習語言：可安排英語講師，如需中德文同步傳譯則需另請傳譯人員，費用由訪問之一方自付。

七、參觀訪問及接待人員：雙方指派專人負責，參訪機關及交通工具由受訪之一方負責安排。

八、聯繫窗口：

考選部：葉專門委員炳煌

電子郵件信箱：0096@mail.moex.gov.tw

國家文官培訓所：許專門委員秀春

電子郵件信箱 interchange@ncsi.gov.tw

德國內政部聯邦公共行政學院：

聯絡人員：Andreas Sachtleben

電子郵件信箱：Andreas.Sachtleben@bakoev.bund.de.

九、雙方於 2007 年視第一次組團互訪結果評估進一步加強交流計畫。

Program for Official Exchanges

Between The Ministry of Examination of the R.O.C. and The Federal Academy of Public Administration of Germany

1. **Objective:** To the end of establishing firm and long-term professional relations with its German counterpart, the Ministry of Examination intends to conduct regular and reciprocal annual exchanges with that country's Federal Academy of Public Administration, which is under the Ministry of the Interior.
2. **Basic Parameters:**
 - a. Exchange Planning: Before October of each year, both parties should propose a plan for the exchanges of the following year, which sets out the timing, purpose, themes and participating agencies.
 - b. Participants and Expenses: Visiting groups should consist of approximately 10 members. The costs of accommodations, board, classes and external visits shall be borne by the host country, while travel, visa, insurance, agency, translation and/or interpreting and other incidental costs are borne by the visiting party.
3. **Duration:** Visits should be of approximately two weeks in length.
4. **Study and Lodging Locations:** In Taiwan, at the National Civil Service Institute in Taipei and its affiliated campus in Central Taiwan. In Germany, at the Federal Academy of Public Administration.
5. **Study Format:** Classes, seminars and visits to agencies and institutions of interest to both parties.
6. **Common Language:** Arrangements can be made for presentations to be made in English. If simultaneous Chinese/German interpreting services are required, the expense will be borne by the visiting party.
7. **Visits and Reception:** Each party will appoint a specific person to take care of necessary arrangements. The host party will arrange transportation and liaison with agencies being visited.
8. **Contacts:**

Ministry of Examination: Mr. Yeh Pin-huang, Senior Executive Officer.
email: 0096@mail.moex.gov.tw

National Civil Service Institute: Ms. Hsu Xiuchun, Senior Executive Officer.
email: interchange@ncsi.gov.tw

The Federal Academy of Public Administration, Germany:

Contact Person: Mr. Andreas Sachtleben

email: Andreas.Sachtleben@bakoev.bund.de.

9. In 2007, when reciprocal visits have been made, the two parties will proceed with an evaluation of outcomes and seek ways to further enhance this exchange program.

三、歐盟國家律師養成制度-實習及考試

1 比利時	<p>一、自申請實習日期起，視為實習律師。</p> <p>二、實習不需入學考試</p> <p>(一) 時間：3年不間斷，除了律師專業學校在學第一年。</p> <p>(二) 支薪：學校或律師事務所</p> <p>(三) 須經專業人士指導</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 不需具備特別訓練 2. 得視需要調整專業講座 <p>(四) 訓練包括課程及實習，至少 60 小時。</p> <p>(五) 兩年實習後有口試暨筆試</p> <p>三、律師專業執照(CAPA, Certificat d' Aptitude a la Profession d' Avocat)：律師專業學校免試者，需出席第一年之實習課程。</p> <p>(一) 10 至 12 人之實習小組</p> <p>(二) 課程以實習科目為主</p> <p>(三) 考試：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 各項課程之口試或筆試 2. 經由各科博學人士主考 3. 實習期間表現(travaux pratiques)將列入期末成績 4. 通過考試後，主考官將建議國家律師學校委員會授與律師專業執照(CAPA) <p>四、結束實習訓練後，得加入律師公會。</p>
2 丹麥	<p>一、無實習入門考試。</p> <p>二、實習過程：</p> <p>一期程：三年。</p> <p>—必須與一監護者(Patron de Stage)實習，而此監護者通常為正職律師。實習人在此階段可代表其監護者出庭，但以情勢輕微案件為限。</p> <p>—薪水：比照實習制度辦理。</p> <p>—律師公會總務部組成一特別小組，以管理實習者之活動。</p> <p>—實習考試：分筆試與口試兩試進行。</p> <p>—通過實習考試後，可被司法部任命為律師。</p> <p>—被任命為律師後，即可在輕訟案件中出庭。</p> <p>三、欲在高等法院(Landsret)中代表出庭，必須通過</p> <p>—特別考試。</p> <p>四、在高等法院中代表出庭五年後，有資格申請至最高法院(Hojesteret)代表出庭。</p>
3 希臘	<p>一、無實習入學考試</p> <p>二、實習：</p> <p>(一) 時間：十八個月(非學校課程)。</p> <p>(二) 資助：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 由律師工會所資助 2. 實習律師： <ol style="list-style-type: none"> (1) 繳交定額註冊費 (2) 繳交剩餘註冊費並參與期末考試

	<p>3. 理論課程</p> <p>(1)由三所法律學院提供課程：雅典、塞薩洛尼基及畢瑞歐</p> <p>(2)全天課</p> <p>(3)半天課</p> <p>(4)由專業人員(如律師)授課</p> <p>(5)無評量</p> <p>4. 實習方面：跟隨一位律師。在實習結束由該位律師給予實習成績</p> <p>三、總測驗</p>
3 德國	<p>一、國家考試第一試：民法、刑法、訴訟法、公法、法律哲學及法律史之口試暨筆試</p> <p>二、指定實習 (Referendariat)</p> <p>(一) 時間：2 年</p> <p>(二) 主辦者：政府</p> <p>1. 與律師或指導教授於各州之圓桌會議發表意見</p> <p>2. 經指導教授核准得於民事法庭訴訟</p> <p>3. 團體實習部份須經法官或政府單位考核</p> <p>(三) 內容：理論暨實踐部份</p> <p>(四) 指導老師：任一法律專業科目之律師或指導教授</p> <p>三、選定實習：6 個月</p> <p>四、國家考試第二試：實習階段所學知識之口試暨筆試(Zweites Staatsexamen)</p> <p>五、通過第二試者具法官、檢察官或專業律師資格，但以專業律師優先。</p>
4 法國	<p>一、通過專業律師培訓區域中心(CRFPA)之考試</p> <p>(一) 取得法學院大學文憑</p> <p>(二) 通過法律研究所(IEJ)考試</p> <p>(三) 通過每年九月之考試</p> <p>二、通過專業律師資格考(CAPA)</p> <p>(一) 於專業律師培訓區域中心(CRFPA)受訓十八個月</p> <p>(二) 組織：六個月內完成三等級課程</p> <p>1. 第一級：需在六個月內於歐洲律師保護協會(EPJ)完成十一個星期之課期並同時在律師事務所實習</p> <p>2. 第二級：“個人教學計劃”</p> <p>(1)第二學期為碩士(Master)課程</p> <p>(2)職場學習階段</p> <p>(3)200 小時專業課程</p> <p>(三) 總測驗與總評量</p>
5 愛爾蘭	<p>一、專業律師(Barrister)：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 皇家律師學院 (Honorable Society of King' s Inn)：對於有志從事律師工作者提供學士後訓練課程，直到取得專業律師執照為止。 ● 有學士執照者可藉由考試進入此皇家律師學院，並完成司法訓練課程，取得法律碩士學位。 ● 碩士課程時間為兩年，但若欲取得專業律師執照，則有一年的密集訓練課程，課程包括理論與實習，由專業人士並具有教育專業訓練者進行知識傳授，有持續性的評量及考核。

	<ul style="list-style-type: none"> ● 學員有 14 種學科考試，以口試或筆試方式進行。 ● 若是取得優秀成績，首席法官 (Chief Justice) 將合格學員列於律師協會名單中，並於結訓典禮中簽署加入律師協會，但在正式執業之前，需完成另外的資格要求。 ● 需成為法律圖書館協會 (Law Library) 之會員 ● 在成為法律圖書館協會會員之前，專業律師需選定另一名至少有五年執業經驗的專業律師進行學習，方能加入此協會。 <p>二、初級律師(Solicitor):</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 第一階段： <ul style="list-style-type: none"> --- 實習階段之入學考試 --- 第一次愛爾蘭語言考試(愛爾蘭官方語言含英語、愛爾蘭蓋爾語兩種) --- 第一階段之期末考 ● 第二階段： <ul style="list-style-type: none"> --- 為期 24 個月的訓練課程考試 --- 專業實習課程 (分為兩組進行) --- 第二次愛爾蘭語言考試
6 義大利	<p>一、實習規定：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 時期時間：兩年 ● 實習地點：實習人員需自行洽詢律師事務所進行實習，主要作為正式律師之助理。 ● 實習時間可支薪 ● 理論部分：非強制。 ● 實習部分：需分別至民事與刑事法庭進行見習。 <p>二、實習期間考試：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 包含筆試及口試 <p>三、於律師協會申請登記之規定：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 需有八年的執業經驗方能列於最高法院律師名單之中，取得於最高法院執業之資格，並需於義大利律師協會進行申請與登記。 ● 自 1997 年起，義大利同樣設有「歐洲專利司法部」(European Patent Judiciary, EPJ)，不需考試，亦非強制參加，由參加者自行分擔費用，期限為兩年。
7 盧森堡	<p>一、無實習入門考試。</p> <p>二、實習過程：</p> <ul style="list-style-type: none"> — 期程：三年。實習者在此期間內可有三個月以下的間斷期，而其中一年可至國外實習，或繼續在大學深造。 — 實習者可支薪。 — 資金來源：由國庫預算支出。 — 實習者可在教師陪同下，出席包括在區域法庭 (Tribunal d' Arrondissement)、上訴法庭 (Tribunal de Apelacion) 與最高法院審理的民事案件。 — 理論性課程：參加為期六個月之由法官、律師與公證人授課之課程，上課內容包括民事、刑事、商事、財務、社會、行政與國際私法等。 — 實務性課程：兩年之實務練習。 <p>三、結業考試：分筆試與口試兩試，在法官見證下進行。</p>
8	<p>一、無入門考試，可經由登記而得到暫時性律師資格 (advocaat)。</p>

荷蘭	<p>二、實習過程：</p> <ul style="list-style-type: none"> — 期程：三年。 — 一部分實習者可支薪。 — 必須與一監護者實習，而此監護者通常為正職律師。此監護者每年提出評鑑函，以做為實習者之評量標準。 — 參與理論性課程及實務性課程。 <p>三、通過結業考試：以筆試方式進行。</p> <p>四、面試：由律師公會進行評審，裁量實習人是否適任律師一職。</p>
9 奧地利	<p>一、實習不需入學考試</p> <p>二、實習(Rechtspraktikant)</p> <ul style="list-style-type: none"> (一) 時間：5年，其中9個月須於法庭接受Oberlandgerichte主席指導；3年接受專業律師指導 (二) 主辦者：律師學院(AWAK, Anwaltsakademie GesmbH) (三) 理論部份： <ul style="list-style-type: none"> 1. 每年100堂課 2. 每天1.3小時 (四) 有支薪 (五) 項目：律師學院規定課程，包括各專業之基礎及特別課程。特別課程之目的為補充其他專業知識，如：如何與客戶交流、辯論等。 (六) 課程將聘各界法律專業人士講授專業講座。 <p>三、實習部份：練習訴訟程序</p> <ul style="list-style-type: none"> (一) 模擬訴訟 (二) 起訴、協商等法律文件 <p>四、實習階段結束前得申請資格檢定考試。</p>
10 葡萄牙	<p>實習生入學測驗</p> <ul style="list-style-type: none"> 一、第一階段：申請入學資格不需經由考試，但通過審核之學生須選修European Credit Transfer System: ECTS課程，且出席率須超過總時數百分之80。 二、第二階段：須參加3次測驗，通過標準為各科成績需超過70分(即最低標準)，通過測驗後之學生將賦予「實習律師」資格。 三、第三階段：專業學分(PRO BONO)進修，學分數依照各科所需修習時數而定。 四、結訓測驗：分為口試及筆試兩階段。參加期末測驗之學生最少需修習1040個學分，修習超過1700學分或各科學習成績超過70分者則不在此限。 <p>實習</p> <ul style="list-style-type: none"> 一、實習時間：18個月 二、實習分為兩階段進行： <ul style="list-style-type: none"> (一) 前三個月以倫理學、民事訴訟法、行政法為主，並將於期末舉行測驗，通過測驗者方可進入第二階段實習。 (二) 第二階段開始，每位實習生將由一位具五年以上執業經驗之律師帶領學習書寫答辯書，並將舉行口試以裁定該生是否具成為專業律師之資格。
11 芬蘭	<ul style="list-style-type: none"> 一、需有實務經驗。若已有律師候選人資格，且在這段期間內不能停職或宣布破產 二、教育：四年，其中兩年內需在律師事務所見習

蘭	<p>三、實習：隸屬芬蘭律師工會，需通過考試，並向芬蘭律師工會證實本身有足夠專業知識及良好道德品行方能執業</p> <p>四、可使用律師(Asianajaja 或 Advokat)之專業頭銜</p>
12 瑞典	<p>一、須具法學碩士學位，此為該國律師執業之保障。</p> <p>二、並不強制要求執業律師需經過實習階段。</p> <p>三、要求條件：在取得法學碩士學位後須參與司法相關工作五年以上，其中三年須在律師事務所擔任助理，或曾自行籌組事務所。</p> <p>四、須通過律師考試。</p> <p>五、品格端正並具足夠能力從事律師工作。</p> <p>六、享有免稅優惠(但律師候選人並未享有此權利，且不得宣告破產或停止支付各款項)。</p> <p>七、每位律師皆為私人性質並依自由意志執業(公設律師事務所則不在此限)。</p>
13 英國	<p>在英國成為職業律師之資格認定，依英格蘭、威爾斯、蘇格蘭、愛爾蘭等地區的不同而要求各異。</p> <p>專業要求及執業程序：</p> <p>一、法學碩士學位(非必要條件，非本科系學生可藉由專業法學訓練或參與律師訓練獲得相同學歷認證)</p> <p>二、上述訓練稱為專業知識測驗(Common Professional Exam：CPE)亦稱法律專修學位(Graduate Diploma in Law：GDL)，其訓練期程分為下列三種：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 專修班為期一年 2. 在職班為期兩年 3. 遠距教學班為期兩年 <p>三、執業律師條件：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 曾修習法律應用課程 2. 曾修習專業本職學能課程(為期一年) 3. 就讀法律學院 4. 曾參與司法職業訓練(正規班為期一年、在職班為期兩年) 5. 實習訓練：為期一年之實習分為兩階段，第一階段須跟隨現任職業律師實習；第二階段實習則為實際面對客戶所提出之要求並予已完成。 6. 獲得執業律師資格 <p>四、初級律師條件：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 法律實務課程(Legal Practice Course)：本課程提供從事法律工作所需專業實務課程： <ol style="list-style-type: none"> A. 課程內容：提供法律文件編纂(訴狀、答辯書等)，法庭實際案例教學等，並將提供一系列有系統的成績評估，以評定學生是否具備未來工作所需條件。 B. 學科：必修及選修。專修班為期一年，在職班為期兩年。 2. 簽訂與履行實習律師合約： <ol style="list-style-type: none"> A. 此為實習生期末評估。 B. 期程：兩年。 C. 需加入律師公會六個月，其中包括辦公室業務實習。 3. 專業能力養成班： <ol style="list-style-type: none"> A. 於實習期間須修習本課程。

	<p>B. 相關所需基本知識已於法律實務課程中提供。</p> <p>C. 學科：包含必修及自由選修。</p>
15 捷克	<p>一、實習訓練不需入學考試。</p> <p>二、實習：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 期程：三年 2. 由捷克律師委員會提供實習機會。 3. 理論實務與課程：為法律系課程外的專業訓練，費用由克律師委員會支出，實習生不需額外付費。 4. 學習成績無特定評量系統，惟考量實習生出席及參與各課程狀況。 <p>三、實習生期末測驗。</p>
16 愛沙尼亞	<p>一、取得律師執照不需任何時期的專業訓練</p> <p>二、愛沙尼亞律師協會提供有志從事律師工作者相關的專業訓練課程，但此課程為選擇性，非強制性。</p> <p>(一) 理論課程：由此課程外之專業人士進行知識傳授。</p> <p>(二) 實習課程：目前尚未開始實施。</p> <p>三、取得愛沙尼亞律師執業資格需經過一定程序之考試。</p>
17 匈牙利	<p>一、無實習入學考</p> <p>二、實習：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 時間：三年 2. 義務教育 3. 課程由律師工會規劃 4. 理論課程 <ul style="list-style-type: none"> - 由律師自訂教材，無學校正規課程 - 全程出席 - 由專業律師授課 - 對國家考試有助益 - 無考試系統 5. 實習課程：在通過總測驗前需於律師事務所實習 <p>三、需通過國家資格考</p> <p>四、可執業</p>
18 拉托維亞	<p>一、不需經過考試程序</p> <p>二、實習規定：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 由律師學校設置並贊助費用 ● 理論課程部分： <ul style="list-style-type: none"> --- 每月皆有課程開訓 --- 需繳交兩份報告，針對三年內任何民事或刑事議題進行研究分析，頁數約為 25 頁。 --- 民事與刑事法規考試 --- 由專業人士進行知識傳授 --- 有持續性的評量考核 ● 目前尚未存在實習課程 <p>三、需通過期末考試方能結訓。</p>
19	<p>一、無實習入門考試。</p>

立陶宛	<p>二、實習過程：</p> <ul style="list-style-type: none"> — 期程：二年。 — 評量標準制度： <ul style="list-style-type: none"> 1. 分數制：實習者必須在一年內得到十二點的點數（座談會與論壇之參與、論文發表…）。 2. 教師評鑑函：在開始實習後六個月與實習結束後各一份。 3. 律師公會之裁量。 — 由律師公會統籌辦理，實習者並可參與公會外其他組織所主辦之法律相關研討會。 — 資金來源：部分由律師公會支出，部分由座談會參與者自行招募。 — 理論性課程：法律系教授之課程。 — 實務性課程：由具五年以上經驗之執業律師帶領實務練習。 <p>三、結業考試。</p>
20 波蘭	<p>一、通過入學考試</p> <p>二、實習</p> <ul style="list-style-type: none"> （一）時間：3 至 5 年 （二）主辦者：波蘭 24 所律師專業學校 （三）內容：理論暨實踐部份 （四）指導老師：任一法律專業科目之律師或指導教授 <p>三、期末考試：實習階段後之律師考試(egzamin adwokacki)</p> <p>四、律師名冊註冊</p> <p>五、免考資格：</p> <ul style="list-style-type: none"> （一）法學教授或博士 （二）已通過法官、代書或法官助理考試者
22 斯洛伐克	<p>一、無實習入門考試。</p> <p>二、實習過程：</p> <ul style="list-style-type: none"> — 期程：三年。 — 理論與實際：在此期間，實習者必須由法律系教授帶領實務練習，並參加六場由律師協會主辦的研討會。 — 通常並無一評量標準，但實習者需通過一論文考試。 — 在實習期程結束後，實習者將獲頒結業證書。 <p>三、結業考試。</p>
23 斯洛維尼亞	<p>一、無入門考試。</p> <p>二、實習過程：</p> <ul style="list-style-type: none"> — 由司法部統籌辦理。 — 資金來源：由國庫預算支出。 — 無理論性課程。 — 實務性課程：兩年期程，由法律系教授帶領實務練習。 <p>三、無結業考試；但在兩年實習期滿後，實習者可在教授推薦下參加國家考試。</p>
24 塞浦	<p>一、無實習入門考試。</p> <p>二、實習過程：</p> <ul style="list-style-type: none"> — 期程：十二個月在律師事務所實習，視情況可減至九個月。

路 斯	— 理論與實務課程：詳實閱讀由法律協會出版之法官與律師相關資料。 — 無一評量標準。 三、結業考試（可在實習結束三個月後參加）。 四、實習與考試結果由律師公會予以管制。
--------	---

四、柏林邦法律人教育法

2003. 06. 23

第一章

總論

§ 1

教育過程與考試

- (1) 法律教育分為大學課程與實習服務。
- (2) 第一次國家法律考試通過後，大學教育方始結束。第一次國家法律考試包括一個大學重點領域考試與一個國家必修科目考試。第一次國家法律考試之目的為確認應試生是否達成法律學習目標，且習得專業領域所需之知識。應試生應於大學重點領域考試中展現其對法律概念之瞭解能力。
- (3) 第二次國家法律考試通過後，實習服務教育方始結束。考試之目的為確認該實習者之專業及一般知識及實習能力是否具備運用現行法律之能力，其個人人格之整體是否已具有律師、法官、檢察官之能力或一般較高行政官之能力。

§ 2*

主管機關

第一次國家考試及第二次國家考試之主管機關為聯合司法考試局；大學重點領域考試由各大學自行訂定。

第二章

課程與第一次法律考試

§ 3

學習課程內容

- (1) 大學課程包含必修科目及選考重點領域。
- (2) 必修科目包含與歐洲法具有相關性，法學方法及哲學、歷史與社會基礎在內之民法、刑法、公法與訴訟法之核心領域；修習應顧及審判、行政與法律諮詢實務。大學需提供課程及教材，並輔以小團體方式進行之。
- (3) 大學自行訂定選考重點領域之內容，以補充所學及加深與其相關之必修科目，

引介跨學科及國際相關之法律。大學必須符合多樣化課程之目標並和布蘭登堡邦大學之規定達成一致。

§ 4

課程及考試規則

大學得自行規範必修科目與學習規則中選考重點領域之課程、中期考試之形式與考試規則中大學選考重點領域。非於柏林邦所修習法律課程之必修科目學習成績和選考重點領域學習成績與考試成績，在方式、範圍、內容及要求與柏林邦規定相同者，得予以承認其成績。依據他國可比較之法律於他國求得學習成績與考試成績得予以承認其成績。延續就讀大學具有裁決承認已修習課程之權力。

§ 5

大學重點領域考試

- (1) 考試成績最多三科，其中包括一份家庭作業。
- (2) 大學需每學期舉辦考試。
- (3) 法律外國語能力證明需於最後一科考試前交付予大學(德國法官法§ 5a 第 2 項第 2 句)。

§ 6

國家必修科目考試之許可

- (1) 符合下列條件者，可參加國家必修科目考試：
 1. 於德國大學修習法律學至少二年者，
 2. 提出申請前於布蘭登堡邦大學或柏林邦大學之法律系註冊二學期者，
 3. 完成德國大學法律系規定之期中考試者，
 4. 通過期中考試後，曾修習大學民法、刑法和公法課程，成績及格者，
 5. 曾修習任一門大學基礎課程，成績及格者，
 6. 大學出示之必備資格證明者(德國法官法§ 5a 第 3 項第 1 句)，
 7. 完成國內、外為期三個月實務研習者。
- (2) 第 1 項第 7 號必要之情形，不在此限。
- (3) 國家必修科目考試二次不合格者，不得再參加考試。

§ 7

國家必修科目考試

- (1) 國家必修科目考試分為筆試與口試。筆試成績佔總分數百分之六十三，口試成績佔總成績百分之三十七。總計七個考試。三科以上成績未達 4 分或筆試平均成績未達 3.5 分之應考人，不得參加口試，考試成績即以不及格論。筆試各項成績總合除以考試科目數量為平均分數。小數點第三位不予計算。
- (2) 必修科目考試範圍，於§ 3 第 2 項第 1 句規定之。
- (3) 第一次國家必修科目考試不合者，有一次複試機會。

§ 8

第一次法律考試總成績

- (1) 國家必修科目考試及大學重點領域考試最終分數各達 4 分，方始通過第一次法律考試。
- (2) 第一次法律考試之總成績由聯合司法考試局依國家必修科目考試及大學重點領域考試最終分數計算之。國家必修科目之最終分數佔考試總成績百分之七十，大學重點領域考試最終分數佔百分之三十。小數點第三位不予計算。
- (3) 第一次法律考試總成績依此方式計算。

§ 9

考試成績之計算

各項考試成績、國家必修科目考試成績、大學重點領域考試成績與第一次法律考試總成績計算方式係依據於 1981 年 3 月(民法 I, 第 1243 頁)通過之第一次與第二次法律考試成績與分數表之規定計算。

第三章

實習服務

§ 10

實習服務之資格

- (1) 第一次法律考試合格者可申請實習服務。該項訓練僅具公法教育關係，不具公職人員關係。依申請而實習服務被任命為”實習者”。實習訓練由柏林高等法院院長負責。

- (2) 公法教育關係之起始與終結，係依據本法與本法§24 第 1 項第 2 款 a 之規定。公職人員關係撤銷之起始與終結中有關職缺佔有之法規命令同樣適用。公法教育關係之起始與終結不得採用電子形式進行之。
- (3) 本法或依據本法所衍生之法令未另行規定，公職人員關係撤銷之規定亦適用實習服務。國家公職人員法§§23, 44 和 48 於此不適用。不允許兼職實習服務。

§ 11

遴選程序與駁回

- (1) 符合下列條件者，實習服務申請得予以駁回：
1. 根據預算編列，於實習時間內可支配之職位或經費不足或
 2. 教育設備不足。
- (2) 所謂教育設備不足係指人員、空間及器材之缺乏而不利實習服務之公共事務完成、影響和妨礙訓練。
- (3) 申請人數超出預定實習服務名額，應保留最多百分之二十名額予第一次法律考試總成績達 10 分以上之申請人。餘下之配額，應保留最多百分之十名額予因遭駁回而產生極度困難情形之申請人。
- (4) 根據§ 24 第 1 項第 2 款 d，若多數德國邦屬高等法院轄區之實習服務申請駁回平均時間未超過六個月，應保留最多百分之八十之實習服務名額給予第一次國家必修科目考試於柏林通過之申請人。考試機關應每年審核該項前提是否存在。審查結果將於柏林公報公告並公告後十二個月內適用所有實習職缺。
- (5) 第 3 及第 4 項規定之團體申請人遴選以申請時間為錄用順序之標準。

§ 12

生活津貼與退休保險

- (1) 實習者每月可領取生活津貼。生活津貼包括基本薪俸每月 870 歐元與家庭補助。家庭補助標準依照柏林邦公職人員撤銷薪資條例實習服務中薪資級俸 A13 及職務加給或薪資級俸 R1 計算。基本薪俸調整幅度與時間係依照柏林邦薪資準則之候選人最高薪俸保障。工資協議規則不受影響。
- (2) 生活津貼於每月十五日發放。此要求權於實習服務結束當日終止。第二次國家律師考試合格或複試未合格者，生活津貼要求權於成績公告當月月底終止。除

聯邦公職人員薪資法§66 外，其他薪資相關條例同樣適用。

- (3) 根據公職人員福利法，實習者在工作能力降低、老年、鰥寡之情形應給予照護。其他福利，尤其可增加財產之福利、年度特別獎金、派駐國外物價津貼、調職補償金及津貼、就職週年金、出差費用及遷移費用不予保障。

§ 13

實習服務之目的與內容

實習服務旨在讓實習者熟悉司法、律師事務及公共行政之任務。實習者應認知法律職務，尤其律師、法官、檢察官和行政官員，之執行。實習者應擴充及鑽研大學習得之知識、能力及必備資格。實習者需在充份理解法條關聯性及經濟社會相關問題下運用法律並具備在適切時間內完成未受訓練之法律實務工作之能力。實習者應就上述目的從事法律實務工作並參與準備及補充實務操作之工作小組。實習者應自行修習並盡可能獨立且自負責任完成任務。

§ 14

實習服務之時間及分類

- (1) 實習期間共計二年。
- (2) 訓練時間分為
1. 普通法院民事庭為期四個月，
 2. 法院之刑事庭或檢察處為期三個半月，
 3. 行政機關為期三個月，
 4. 律師事務所為期九個月與
 5. 實習生選擇之實習場所為期四個月。
- (3) 根據第 2 項第 4 款之規定，實習者可於國內、外如律師事務所、公證人處、經濟企業機構或社團之合乎標準訓練場所進行為期三個月之實習訓練。
- (4) 根第 2 項第 5 款之規定，實習訓練可於任何合乎標準並提供實習機會之場所進行之。實習訓練可全部或部份於超國家、國際或國外之訓練場所或國外之律師事務所進行。

§ 15

實習服務之解職

- (1) 法律實習者之解職需示出書面證明。重複錄用得於一年後為之。
- (2) 法律實習者之解職需具重要原因。重要原因包括下列情況：
 1. 根據聯邦公職人員法§77 不適任者；
 2. 聯邦公職人員法§83 規定之假設存在；
 3. 法律實習者嚴重違反訓練關係之義務；
 4. 於訓練時被判定為不適宜繼續實習服務。
- (3) 教育行政機關具有裁量權。實習服務於解職結果公告當月底結束。

§ 16

實習服務之結束

- (1) 實習服務於法律實習者第二次國家法律考試合格或複試未合格之結果公告當天結束。
- (2) 實習服務最遲於訓練或補充訓練結束後四個月內終止。訓練機關事先確定實習服務關係繼續則該關係不予終止。實習服務之延續僅適用於考試程序的延期並非基於實習者個人因素或在特別苛刻之案件。所謂苛刻之案件係指，基於實習者個人或社會的因素未延續實習服務而影響法律實習者。延期申請最遲應於實習服務結束二個月前提出。申請書中需提出相關證明。
- (3) 應試生未於訓練結束時立即參與下一科考試，實習者需於服務實習結束前，完成非屬訓練之所有任務。

第四章

第二次法律考試

§ 17

考試內容、計分及複試

- (1) 第二次法律考試包括一個筆試與口試。筆試成績佔百分之六十，口試成績佔百分四十。第二次法律考試共包括七個考試。§7 第 1 項第 4 和第 5 句無效。
- (2) 考試內容包括國家必修科目考試之必修科目、義務實習場所訓練程序法與執業實務內容與法律實習者於選擇實習場所之職業領域。
- (3) 成績之計算係依據§ 9 之規定。

- (4) 最終分數至少為 4，即通過第二次法律考試。
- (5) 第二次法律考試未及格，得重考一次。在具有足夠之成功機率之前提，於特殊情況得申請第二次複試。實習服務不得重複。

§18

考試之法律效力

第二次法律考試及格者，取得為法官之能力及成為非技術性較高行政服務之能力。他得以“法律候補文職人員”自稱。

第五章

聯合司法考試局

§19

任務與成員

- (1) 邦司法委員會下之柏林邦與布蘭登堡邦聯合司法考試局(聯合司法考試局)由一名局長與其代理人、全職及兼職成員和官方代表組成。成員需具備法官之能力。聯合司法考試局局長及其代理人之任命係依據 2004 年 4 月 12 日公告之國民協議第 3 條第 2 句有關柏林邦與布蘭登堡邦聯合司法考試局設立規定辦理。
- (2) 官方代表係指大學法律系教授。
- (3) 聯合司法考試局局長可指定地區性考試負責人。
- (4) 聯合司法考試局局長和根據§20 第 2 項之主考官得獨立且不受指示約束執行考試作業。

§ 20

兼職成員之任命

- (1) 下列兼職成員由司法委員任命之：
1. 法官和檢察官，
 2. 律師和法院推薦之公証人，
 3. 於行政、團體或經濟就業之非技術性之較高行政官和法學專家，
 4. 法律系講師、非法律系之法律教授、法律系榮譽教授、法律系退休全職大學教授。

非任職於柏林邦與符合第 1 句前提之人士，已退休者排除在外。

- (2) 聯合司法考試局局長於試用期或業務增加時，可採非正式任命之程序暫定任命符合第 1 項前提之人士。

§ 21

任職期限

- (1) 聯合司法考試局之成員任職五年，可連任。
- (2) 成員資格於下列情形終止：
 1. 離職或
 2. 年滿七十歲。
- (3) 聯合司法考試局之成員於離職前，得完成已交付之書面成績之評分。交付予考試委員會委員之口試成績亦同。

§ 22

異議之提出

對成績有疑問者可提出異議。應試生之姓名亦以匿名方式保護之。

§ 23

資料處理與試卷查閱

- (1) 聯合司法考試局基於考試過程與程序處理必要時，得使用應試生個人資料。
- (2) 應試生可於考試程序結束後查閱其考試案卷，第三者查閱試卷應出示應試生本人之書面同意書。應試生及第三者依據其他法律之信息收集權不適用於此。若考試程序結束超過期限，得以拒絕案卷查閱之請求。

第六章

過渡規則及完結規章

§ 24

法規命令之授權

- (1) 邦司法委員會有權依據法規命令宣布有關下列事項之規範：
 1. 必修科目學習和外語能力證明(德國法官法§5a 第 2 項第 2 句後半段)，尤其有關

- a) 學習教材，
 - b) 實際在學期間課程之安排
 - c) 學程轉換之學業成績換算；
2. 實習服務，尤其有關
- a) 公法教育關係之前提與詳細內容，
 - b) 實習服務之內容設計與證書之分發，
 - c) 訓練學程轉換之訓練時數計算，
 - d) 訓練設備之調查與確認、包含可列入等待時間之工作與時間之遴選細節、遴選程序及申請團體之實習名額分配；
3. 國家考試，尤其關於
- a) 國家必修科目考試許可之詳細前提，特別是登記期限，合於規定之法學學業證明與所需出示之證書，
 - b) 因未合法登記或錯過期限而造成國家必修科目考試許可之拒絕理由，尤其當德國另一個考試程序有待法院判決時，
 - c) 第二次國家法律考試許可前提，因逾時報名導致考試許可被取消及因實習服務未能完成導致請求第二次國家法律考試許可喪失之理由，
 - d) 考試內容與考試流程，特別是進行之方式及筆試與口試之考試成績與時間。
 - e) 考試成績與總成績之計算與公佈，學業成績與實習服務之考量與證書之發放，
 - f) 放棄考試、不及格者之複試或未能全程應試，
 - g) 國家必修科目考試之嘗試考試與改善成績之複試，
 - h) 應試生欺騙、無法應試和曠考之處置與殘障應試生之特別情況；
4. 選考重點領域考試中家庭作業要求之排除，
5. 聯合司法考試局，尤其有關
- a) 考試資料之查閱，考試瑕疵提起及其訂正之期限與違反考試規則之處置，
 - b) 其組織、任務和職責，
 - c) 考試委員之組成與成員。

6. 提請異議之手續費，適用 1957 年 5 月 22 日(法律與法規命令公報 I, 第 516 頁)通過並於 1996 年 4 月 15 日最後一次修訂(法律與法規命令公報 I, 第 126 頁)第 2 條§6 第 1 項之手續費與費用法之規定。

(2) 邦司法委員會公佈施行此法必要之行政規則。

§ 25

過渡時期之規範

(1) 對在本法實施前已入學就讀且已經報名 2006 年 7 月 1 日前舉辦之第一次國家法律考試學生，其課程學習與第一次國家法律考試適用於本法實施前通用之德國法官法、於 1993 年 11 月 4 日(法律與法規命令公報 I, 第 554 頁)通過並於 2002 年 7 月 4 日(法律與法規命令公報 I, 第 188 頁)修訂之法律人教育法及於 1998 年 10 月 5 日(法律與法規命令公報 I, 第 283 及 424 頁)通過並於 2002 年 7 月 4 日(法律與法規命令公報 I, 第 188 頁)修訂第 II 款及 2002 年 11 月 20 日(法律與法規命令公報 I, 第 346 頁)修訂第 IV 章之法律人教育與考試規則。2004 年 6 月 1 日公告之法律人教育法之§5 第 1 項第 1 句後半段無效。

(2) 已報名 2006 年 7 月 1 日前之第一次國家法律考試學生具有複試及成績改善之情事，可依據本法實施前通用之德國法官法、法律人教育法與前項所稱之但書及法律人教育與考試規則參加考試，但所有筆試科目成績需於 2008 年 7 月 1 日前通過。

(3) 於危急情形，聯合司法考試局得以依前述二項規定延長應試生之登記期限。

(4) 於 2003 年 11 月 1 日前被錄取之實習者，其實習服務和第二次法律考試至 2006 年 8 月 31 日止適用本法實施前通用之德國法官法、法律人教育法及法律人教育與考試規則。若訓練延遲，則教育訓練主管機關應依行政考量上合乎目的之原則，實習服務之課程安排與內容得配合本法實施後適用之規則。聯合司法考試局得依據相同之理由，自 2005 年 3 月 1 日起，第二次國家考試之書面報告完成期限得依據新公告之考試規則。

五、參加第三十一屆公共人事管理國際研討會暨參訪西班牙及德國考選相關業務報告

提考試院第 10 屆第 185 次會議業務報告（民國 95 年 5 月 25 日）

嘉誠於本（95）年 5 月 13 日至 5 月 24 日間率所屬同仁參加第三十一屆公共人事管理國際研討會、參訪德國內政部聯邦公共行政學院柏林分院暨參訪西班牙及德國兩國之建築師及律師相關機關、組織，了解公共人事管理與專技人力養成國際最新發展趨勢與做法，以作為未來業務改進與國際接軌之參考，謹就參訪心得扼要報告如次：

一、第三十一屆公共人事管理國際研討會

國際公共管理人力資源協會（IPMA-HR）假西班牙巴塞隆納舉行第三十一屆公共人事管理國際研討會，本部以會員身分受邀出席。本次研討會討論兩項主題為「人才招募、評量、選拔與留住之創新」及「持續開創學習型組織」；另聯合國及世界銀行出席代表以「開發員工潛能，提昇公部門績效」為題，發表聯合國 2005 年度人力資源管理調查研究報告；^{嘉誠}亦就「知識型政府的意涵與發展」為題發表論文，內容包括：在全球化的浪潮逐漸席捲整個地球村，知識經濟及網絡社會正刻劃出二十一世紀的新世界版圖的環境，傳統政府所面臨之挑戰、知識型政府的關鍵及必要性、知識型政府的核心職能、知識型政府的發展及未來展望等。

二、西班牙律師理事總會

西班牙律師理事總會成立於 1942 年，是西國 83 個地區律師公會之總代表、協調與管理專業團體，目前西國各律師公會會員約十四萬餘人。西國律師之養成與教育制度結合，大學修習法律學課程取得碩士學位文憑者即可至各地方之律師公會繳費登記執業；西國律師執業前並無強制規定應經實務訓練過程，惟取得法律碩士學位文憑者，為增加其執業競爭力，一般於執業前先至律師公會、大學或私人機構等設置之律師實務訓練中心(計 79 所)接受為期 1 至 2 年之實務訓練。另西國取得法律碩士學位文憑者，如具備實務訓練中心之實務訓練，並通過法律專業證書考試及格，加上經過 3 年之律師實務工作經驗，得登記成為公設辯護人。為與歐盟國家同步，西國規劃於 6 年後實施律師執業前之證照考試制度。

三、西班牙建築師公會最高理事會

西班牙建築師公會最高理事會成立於 1931 年，是凝聚西國 26 個地區建築師公會共同利益的一個專業團體，目前西國各建築師公會會員約四萬三千人。西國建築師之養成，首先，大學須修習 5 年建築課程以取得建築師文憑；其次，最少須 2-3 年時間獨立完成一份包括建築結構、都市計畫、都市更新、環境影響評估、景觀建築等完整之結業案件，並由大學建築相關課程教師組成評估委員會加以審查，通過審查者始得至各地方之建築師公會辦理執業之註冊登記。

四、德國柏林邦與布蘭登堡邦聯合司法考試局

德國屬聯邦國家，司法人員考試由各邦管轄，柏林邦與布蘭登堡邦聯合司法考選局係邦司法廳下之考試機關，主要任務為辦理兩邦之二階段司法人員國家考試。在德國，法律人必須先取得任法官之資格，才能申請成為執業律師或經遴選擔任法官、檢察官及相關行政官員等職務；取得任法官之資格條件包括修習大學法律學教育、通過第一次國家考試、實習兩年及通過第二次國家考試；其中兩次之國家考試均採筆試與口試方式，不及格者，原則均只有一次重考之機會。德國各邦 2004 年國家考試平均及格率，第一次為 74.4%，第二次為 85.5%。

五、德國柏林建築師公會

德國柏林建築師公會係負責德國柏林邦建築師之註冊、登錄與管理之專業團體，會員約七千人。德國建築師養成之條件，主要為大學建築系畢業，向建築師公會登錄「建築實習師」身分後，在建築師帶領及指導下完成兩年以上之實務工作經驗。建築教育課程極為重視實務，大學建築教育定位為培養建築師之一種職業訓練。

六、德國內政部聯邦公共行政學院柏林分院

德國內政部聯邦公共行政學院成立於 1969 年，係德國聯邦公務員在職訓練之專責機構，鈞院及所屬部、會、局暨外交部等選派 7 人組成研習團，定本（95）年 6 月 24 日至 7 月 3 日前往該院研習德國公務人員考、訓、用制度。

本次前往拜訪該院柏林分院負責人包德訓先生，就本部與聯邦公共行政學院建立互訪交流事宜交換意見。

此次赴歐參加研討會，各項議題內容，對提昇政府人力資源管理與公共行政品質均有許多值得重視與借鏡之處；另各項參訪行程由外館悉心聯繫安排，得以順利拜會，實地與相關機關、團體代表會晤，深入訪談並相互交換意見，獲益甚多。

六、參訪活動照片

參加 IPMA-HR 第 31 屆公共人事管理國際研討會

林部長在西班牙律師理事總會訪客名人冊留下到訪紀錄(立者為會長 Carlos Carnicer Díez)

拜會西班牙律師理事總會，與教育委員會主席 José Manuel Rubio Gómez-Camínero(右二)、國際關係委員會主席 Juan Font(右三)、國際關係處長 Graciela Miralles Murciego 女士(左四)等人座談並合影

拜會西班牙建築師公會最高理事會，與秘書長 Carlos Vidal Sanz (右起)、國際協調顧問 Rafael Pellicer、司法協調顧問 Ricardo Cazorla 座談

拜會柏林及布蘭登堡聯合司法考試局，與副主任委員 Martin Groß(中)、Doris Husch 法官(女)、Dr. Christoph Mauntel 法官座談

與我國駐德國代表處謝代表志偉於代表處合影

拜會德國柏林建築師公會，與會長 Klaus Meier-Hartmann (左三)、理事會理事 Klaus Wiechers(右二)等人座談並合影

拜會德國內政部聯邦公共行政學院柏林分院，與負責人 Dr. Udo Bartsch(左二)、Andreas Sachtleben 先生座談並合影

