

出國報告（出國類別：考察）

100 年德國友好互訪及英國、法國 訪問報告

服務機關：行政院人事行政局

姓名職稱：行政院人事行政局朱副局長永隆

行政院秘書室施主任宗英

臺北市政府人事處韓處長英俊

外交部人事處李處長忠正

行政院人事行政局李簡任視察花書

派赴國家：德國、英國、法國

出國期間：100 年 8 月 22 日至 9 月 2 日

報告日期：100 年 11 月 30 日

目錄

壹、訪問緣起	1
貳、訪團成員及行程紀要	3
一、訪團成員	3
二、行程紀要	3
參、英國倫敦訪談情形	5
一、英國政府與政治	5
二、與倫敦政經學院洽商中高階公務文官研習合作計畫	7
三、蘇格蘭愛丁堡訪談情形	16
(一) 蘇格蘭簡介	16
(二) 與愛丁堡大學洽商中高階公務文官研習合作計畫	17
肆、法國巴黎訪談情形	24
一、法國政府與政治	24
二、與巴黎政治學院洽商中高階公務文官研習合作計畫	26
伍、德國訪談情形	32
一、德國政府與政治	32
二、與慕尼黑大學洽商中高階公務文官研習合作計畫	33
三、與海德堡大學洽商中高階公務文官研習合作計畫	38
四、訪問法蘭克福市政府	44

陸、參加本局與北萊茵西伐利亞邦分會簽署互訪協議 30 週年慶祝活動情形.....	46
一、北萊茵分會主席 Markus Schallenberg 先生致詞.....	47
二、副主席 Michael Gadzalla 先生致詞	49
三、理事主席 Roland Staude 先生致詞.....	50
四、前任秘書長 Jochen Börger 先生致詞	52
五、本局朱副局長致詞	57
六、北萊茵分會主席 Markus Schallenberg 先生結語.....	60
七、致贈紀念品、舉行歡迎會及晚宴	61
柒、訪問心得及具體建議	62
附錄	
附錄 1 人事局吳局長致北萊茵分會主席祝賀函	69
附錄 2 人事局與北萊茵分會簽署互訪協議 30 週年活動程序	72
附錄 3 人事局與海德堡大學合作意向書	74
附錄 4 臺北市政府訪問法蘭克福市政府議題	77
附錄 5 訪團照片.....	79

壹、訪問緣起

行政院人事行政局（以下簡稱本局）為行政院之人事行政主管機關，統籌行政院所屬各機關之人事管理，並職司行政院各項人力資源管理與發展重要政策之規劃及執行，其中對於推動公務人員國際交流向來不遺餘力，而最具代表性者即為中德公務員互訪活動。此緣於 1980 年 6 月間德國青年公務人員聯盟北萊茵西伐利亞邦分會（Deutsche Beamten Bund Jugend Nordrhein -Westfalen，簡稱 DBBJ NW）透過我國經濟部國際貿易局駐西德遠東貿易服務中心告知本局，有意與我國公務人員進行雙方派遣人員互訪交流計畫，並經本局詳加評估，認為在全球化世界潮流下，確有助於公務人員國際視野與心胸之拓展，爰簽報行政院核定後，自 1981 年起開始實施兩國公務人員互訪活動。嗣於 1992 年再與「德國青年公務人員聯盟」（Deutsche Beamten Bund Jugend，簡稱 DBBJ）於臺北簽訂以 5 年為期之互訪協議書；復於 1997 年於波昂續簽無限期有效之互訪協議；2007 年又進一步擴大互訪對象，增加與德青聯盟巴伐利亞邦分會簽訂互訪協議。回顧中德互訪迄今已滿 30 年，不僅奠定中德雙方公務人員之厚實的邦誼，亦增進彼此在政經、社會與文化等實質關係之推動，本（2011）年因適逢本局與北萊茵分會簽署互訪協議滿 30 週年，該分會非常重視多年來累積之互訪互動成果，乃積極籌備擴大紀念活動，並邀請本

局組團去訪。

又為應全球化競爭環境下之人才培育需求，本局對於行政院所屬中高階公務人員之培訓工作至為重視，除逐年辦理選送公務人員出國進修專題研究外，近年來更善用有限的訓練資源，積極拓展與國際知名學術機構，合作開辦中高階公務人員一系列出國研習班別，並逐步建立歐、美及亞太地區之公部門國際性網絡，提升我國公務人員之國際能見度。其合作對象包括美國哈佛大學甘迺迪政府學院（Harvard Kennedy School）、美國喬治亞華盛頓大學（George Washington University）、美國研究所（Graduate School，原隸屬農業部）、美國加州柏克萊大學（University of California, Berkeley），英國倫敦政經學院（The London School of Economics and Political Science）、英國劍橋大學（University of Cambridge）、英國皇家公共行政學院（Royal Institute of Public Administration, RIPA International）、英國國家政府學院（National School of Government）、日本早稻田大學（University of Waseda）、新加坡國立大學李光耀公共政策學院（National University of Singapore，Lee Kuan Yew School of Public Policy）及公共服務學院（Civil Service College）、布魯日歐洲學院（College of Europe）、法國國家行政學院（École nationale d'administration）、德國康茲坦斯大學（University of Konstanz）等國際知名學府或學術機構。為進一步多方

拓展國際網絡，爰利用本次出訪德國友好交流之機會，一併前往英國倫敦、愛丁堡，及法國巴黎、德國慕尼黑與海德堡等地，與當地知名學府實地洽商中高階公務人員培訓計畫合作事宜；藉返國轉機需要並順訪駐捷克代表處，實際瞭解外館之運作情形。

本次出訪期間，承蒙駐英國經濟文化代表處汪組長明、楊組長莒民；駐愛丁堡辦事處朱處長瑞園、林秘書岱瑋；駐法國代表處高組長懷京、古組長文劍、陳秘書欣新；駐德國代表處魏代表武煉、申副組長生太、駐德國代表處法蘭克福服務組許主任聰明；波昂科技組彭組長雙俊、林秘書惠珍；駐慕尼黑辦事處鄭處長兆元、陳組長昌霖及李秘書俊志；駐捷克代表處邱代表仲仁、陳組長執中、何組長元圭及陳主事燕珍等相關長官及同仁鼎力協助及周妥安排，促使本次訪問行程能圓滿完成，藉此並致誠摯謝忱。

貳、訪團成員及行程紀要

一、訪團成員

由本局朱副局長永隆擔任團長，成員另包括行政院秘書室施主任宗英、台北市政府人事處韓處長英俊、外交部人事處李處長忠正及本局考訓處李簡任視察花書等合計 5 人。

二、行程紀要

本次出訪自 2011 年 8 月 22 日至 9 月 2 日，為期 12 天，除交通期

程外，共計訪問英國（含蘇格蘭）3日、法國1日、德國6日、捷克1日。

行程表

項目	日期 (Date)	時間 (Time)	出發地 (From)	目的地 (To)	訪問內容 (Detail)
出發	8/22 (星期一) 第1日	0710-1730 長榮航空 BR69	臺北 (Taipei)	倫敦 (London)	航程
英國	8/23 (星期二) 第2日		倫敦 (London)	倫敦 (London)	1. 與英國倫敦政經學院洽商中高階文官研習合作計畫 2. 拜會駐英國代表處
蘇格蘭	8/24 (星期三) 第3日	1320-1445 英航 BA1446	倫敦 (London)	愛丁堡 (Edinburgh)	拜會駐愛丁堡辦事處
英國	8/25 (星期四) 第4日	2025-2140 英航 BA1465	愛丁堡 (Edinburgh)	倫敦 (London)	與愛丁堡大學洽商中高階文官研習合作計畫
法國	8/26 (星期五) 第5日		倫敦 (London)	巴黎 (Paris)	與法國巴黎政治學院洽商中高階文官研習合作計畫
德國	8/27 (星期六) 第6日	1815-1945 法航 AF2522	巴黎 (Paris)	慕尼黑 (Munich)	整理訪問資料
	8/28 (星期日) 第7日		慕尼黑 (Munich)	慕尼黑 (Munich)	市政參觀
	8/29 (星期一) 第8日		慕尼黑 (Munich)	慕尼黑 (Munich)	與慕尼黑大學洽商中高階文官研習合作計畫
	8/30 (星期二) 第9日	0826-1148 ICE 690 火車	慕尼黑 (Munich)	海德堡 (Heidelberg)	與海德堡大學洽商中高階文官研習合作計畫

		1810-2132 ICE 691 火車	海德堡 (Heidelberg)	慕尼黑 (Munich)	
	8/31 (星期三) 第 10 日	0850-1204 ICE 724 火車	慕尼黑 (Munich)	法蘭克福 (Frankfurt)	拜會法蘭克福市政府
		1742-1942 ICE 26 火車	法蘭克福 (Frankfurt)	波昂 (Bonn)	
	9/1 (星期四) 第 11 日		波昂 (Bonn)	波昂 (Bonn)	參加本局與北萊茵西 伐利亞邦分會簽署互 訪協議 30 週年活動
捷克	9/2 (星期五) 第 12 日	0905-1025 捷克航空 OK523	杜塞道夫 (Duesseldorf)	布拉格 (Prague)	1 拜會駐捷克代表處 2 由布拉格轉機回國

參、英國倫敦訪談情形

一、英國政府與政治

英國又稱為大不列顛與北愛爾蘭聯合王國 (United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland)，領土面積為 244,820 平方公里，人口約 6,152 萬人，人口密度為每平方公里 246 人，首都倫敦(London)市人口約 750 萬人，又稱為「大倫敦」(Greater London)，下設獨立 32 個城區(London Boroughs) 並分設區議會，區議會除負責各區事務，與大倫敦市長及市議會協同處理涉及全倫敦的事務。

英國行政區劃分英格蘭、威爾斯、蘇格蘭和北愛爾蘭四部分。英格蘭劃分為 43 個郡，蘇格蘭下設 29 個區和 3 個特別管轄區，北愛爾蘭下設 26 個區，威爾斯下設 22 個區。蘇格蘭、威爾士議會及其行政機構全面負責地方事務，外交、國防、總體經濟和貨幣政策、就業政

策以及社會保障等仍由中央政府控制。

英國於 2010 年 5 月 6 日進行國會大選，因工黨、保守黨及自由民主黨（以下簡稱自民黨）等三大政黨均未獲得國會過半席次（326 席），形成自 1974 年以來首度未有任何政黨獲取過半席次之僵局國會（Hung Parliament）。爰經保守黨與自民黨（57 席）合組聯合政府，成為英國二次世界大戰以來第一個聯合政府，並由保守黨黨魁卡麥隆（David Cameron）出任首相，自民黨黨魁克萊格（Nick Clegg）擔任副首相，且保守黨同意將 23 個內閣職務中之 5 個（副首相、商業創新暨技能部長、蘇格蘭事務部長、能源暨氣候變遷部長及審計總長）由自民黨人員擔任。

當今英國為世界第五大貿易國，其工業所需之大部分原料多仰賴進口，對外貿易依存度甚高。為數眾多的英國銀行、保險公司及金融機構均提供全球性服務，促使倫敦成為世界主要金融中心。惟依據英國國家統計局 2011 年統計數據，截至 2011 年初，英國失業率 8%，失業人口達 253 萬人，創下 1996 年以來之新高。如何解決英國面臨之財政赤字及經濟問題為聯合政府之最大考驗。

經濟問題相對影響社會治安，2011 年 8 月初英國倫敦托登罕（Tottenham）地區發生自 1980 年代倫敦種族暴亂以來最嚴重之暴動，托登罕部分地區失業率為全倫敦最高，當地各族裔間歷來關係頗為緊

張，由於警察在第一時間無法遏止動亂，倫敦各地連續數日傳出暴力衝突與劫掠事件，並擴散到英格蘭的利物浦、曼徹斯特、伯明罕與布里斯托等城市。據參與暴動的民眾聲稱，他們是反對政府大幅減少開支，此舉因將降低福利金，並且在 2015 年前削減數萬個公務部門工作，影響就學。因倫敦都會區警察局（Metropolitan Police）負責處理 2012 年舉辦的倫敦奧運治安工作，對於此次暴動事態處理之失控，使得其維安能力遭到質疑。為穩定民心並挽回國際形象，英國首相卡麥隆召開國會緊急會議，並下令增派警力進駐倫敦，在本團抵達倫敦前數日，總算逐漸恢復秩序，從而本團行程未受波及實屬有幸。

另大倫敦地區因塞車問題嚴重，故汽車進城均必需繳納塞車費，鼓勵民眾搭乘地鐵等大眾交通工具。倫敦市政府近來大力推廣公共單車（Barclays Cycle Hire），全市有數百個車站（幾乎每 300 公尺設 1 站）及數千部單車，可提供全年無休、全天候 24 小時租借，如加入會員年費只需 45 英鎊。此外，為鼓勵觀光客使用公共單車，租用單車前 30 分鐘內免費，1 小時以上收費 1 英鎊，並依租借時間累計，最高 24 小時 50 英鎊。市區內單車數目甚多，顯見制度推廣頗為成功，從而有助於解決其節約能源與減少空氣污染等環保問題。

二、訪問倫敦政經學院洽商中高階公務文官研習合作計畫

本團於 2011 年 8 月 22 日晚間抵達英國倫敦，8 月 23 日上午即在

我國駐英國代表處汪組長明及楊組長莒民陪同下，前往倫敦政經學院（The London School of Economics and Political Science LSE，以下簡稱政經學院）洽商中高階公務人員培訓計畫合作事宜。該校位於倫敦市區，老校區（old building）及圖書館等數棟大樓鄰近泰晤士河畔，交通便利而鬧中取靜，整個校區房舍外觀儼然是倫敦一塊單獨生活社區。本團冒雨到抵該校時，政經學院教育中心企業部主任 Bikbaev 先生（Program Director, LSE Executive Education，Mr. Bikbaev Yuri）已於校門口接待，並為本團進行校園導覽，及簡要說明校史及現況，其要點如下：

政經學院成立於 1895 年，正值十九世紀末英國最強盛的時期，由英國社會主義費邊社（Fabian Society）的成員韋伯（Sidney Web）等 4 人籌資成立，主要係運用費邊社另一成員哈金森（Henry Hatchinson）的遺產所創立，韋伯並確立了學院精神為「不作任何政治或經濟教條的僕役，只對知識和真理作無私的追求」，此原則以拉丁文標示於校徽上。校徽並以海狸為圖案，象徵對於知識及真理之執著精神。

Bikbaev 主任特別介紹學院非常重視圖書館設備，目前有二棟，係全歐洲地區政治及經濟學領域館藏書最豐富者，最新者甫於 2009 年完工，兼具藏書及教學研討功能，各樓層均設置研討室及個人電腦設備，方便教學研討及學術研究，本團成員於參觀圖書館時，並目睹

許多學生正在團體討論、閱覽書籍或使用網路者非常之多。

Bikbaev 先生進一步說明，政經學院之研究領域橫跨社會、政治、經濟、法律、財經、社會與人類學等，與美國之哥倫比亞大學、哈佛大學、柏克萊大學等世界知名學府齊名，目前已產生 16 位諾貝爾經濟獎得主。另教職員與學生國際化為政經學院之特色，學校目前約全日制學生約 9,000 個學生，來自全球 140 個國家，其中 45% 為非英國籍，3,000 個教職員中，亦多來自世界各國。2008 年英國之研究評估考核 (Research Assessment Exercise)，將政經學院之經濟、法律、社會政策與歐洲研究評列為最高的 5A 級，已產生 34 位政府或國家元首、31 位英國下議院議員及 42 位上議院議員。

校園參畢，接續舉行座談，該校除企業部主任 Bikbaev 先生外，另有英國前任審計長、資深教授 John 爵士 (Honorary Fellow, Sir John Bourn) 與會，並由教育中心學術主任 Julius 先生 (Academic Director, LSE Executive Education, Mr. Sen Julius)、計畫經理人 Jeremy 先生 (Project Manager, Mr. Shipp Jeremy)、計畫行政人員 Wiebke 小姐 (Project Administrator, Miss Wenzel Wiebke) 等參加。

Bikbaev 主任首先就未來擬與本局合作辦理之高階文官培訓初步計畫重點，提出簡報，並致詞表示，非常榮幸安排此次會議，為表重視，校方並安排前任審計長、資深教授 John 爵士一併與會。政經學

院企業部（LSE Enterprise）過去與本局合作之課程內容非常多元，例如歐盟事務之介紹、媒體溝通之技巧、國際政治與經貿分析等議題，均能配合本局所提需求規劃及調整課程內容，並安排學員就近住宿。過去政經學院與本局之合作經驗，第1年（2007年）講座先來臺灣授課1週，建立學員之先備知識，之後再到倫敦研習2週；2008年倫敦研習課程由2週延長為3週，由教育中心學術主任 Julius 先生專責輔導學員研習，並指導學員於研習結束撰寫短篇研究報告（Essay）且以英文簡報，此外研習期間同時安排訪問英國倫敦市政府、上議院等機關，亦遴聘請由實務界知名人士及民間企業領導者擔任講座或與學員對談，教學方法非常活潑多元，包括情境模擬、個案教學、辦理論壇活動等。

Bikbaev 主任進一步說明，政經學院企業部創設於1993年，主要係為活化原本以學術研究為主之學院，加強與業界及實務界之連結。企業部除為全世界各國公私部門提供客製化課程，亦提供專業諮詢服務，合作對象廣泛，包括經濟暨合作發展組織（OECD）、聯合國及世界銀行等國際組織，亦曾為英國內閣辦公室18個部會開辦相關培訓課程，例如商業、企業及法規改革部（Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform）、環境及食品安全部（Department for Environment, Food and Rural Affairs）、財政部（HM Treasury）、交通部

(Department for Transport)、外交及大英國協辦公室 (Foreign and Commonwealth Office)、內政部 (Home Office)、國家審計辦公室 (National Audit Office) 等。另一方面企業部亦與英國地方政府及私部門亦建立長遠之合作關係,包括倫敦政府協會 (Association of London Government)、伯明罕市議會 (Birmingham City Council)、倫敦市政府 (City of London)、切斯特市議會 (Chester City Council)、大倫敦市政府 (Greater London Authority, GLA)、肯特郡議會 (Kent County Council)、倫敦議會 (London Councils)、倫敦發展署 (London Development Agency)、南安普敦市議會 (Southampton City Council)、東南英格蘭區議會 (South East England Regional Assembly) 等。在 2009 年至 2010 年間,為來自 30 個以上國家的 150 個以上組織提供客製化培訓課程,對於實務界與學術界之結合,具有豐富經驗。

再者, B 主任特別告稱, 依據以往授課講座之觀察與評價, 我國公務人員是來自各國所有受訓人員中程度最高、表現最佳者, 雖然部分人員無法直接以英語溝通, 但整體表現甚至超過以英語為第二母語之歐洲國家公務人員, 成為該校對外行銷推廣的成功案例, 因此校方非常希望有機會再次與本局合作複製成功經驗。而明年如有合作機會, 為因應歐盟最新情勢, 公部門參訪除安排內閣辦公室及財政部等高階官員外, 建議可增加由倫敦搭乘歐洲之星列車至歐陸地區, 拜會歐盟

重要組織。且學院與倫敦市政府關係密切，亦可為我國地方公務人員開設專班，並安排與倫敦市政府官員互動。

朱副局長隨後致詞首先感謝政經學院為本團安排座談與簡報，並表示本局曾在 2007 年至 2009 年與校方合作辦班，合計選送 79 位科長級職務以上人員赴政經學院研習，學員返國後均有良好之回饋意見。2010 年及 2011 年因相關預算遭受刪減，故未續與政經學院合作。由於政經學院在學術領域享有國際盛名，故專程前來洽談未來進一步合作之可行性，包括最佳之受訓時間、校方可提供之課程內容及公部門參訪等。此外本局近年來刻正研議建構高階主管特別管理制度，且對於高階文官之培訓甚為重視，校方是否為英國之高級文官團辦理訓練？可否提供高階主管之培訓模式資料？

接續，由教育中心學術主任 Julius 先生說明該中心為英國外交及大英國協辦公室（UK Foreign and Commonwealth Office 【FCO】）及香港文官局（the Civil Service Bureau）辦理客製化訓練課程之情形。包括與英國外交及大英國協辦公室自 2003 年起合作，至今已達 8 年；為英國外交官開設經濟學或政治經濟相關之訓練課程，課程設計分由政經學院相關經濟、政治、與國際關係領域之知名學者負責，內容包含個體經濟、總體經濟與國際經濟，教學方式多元化，包括個案研究分析（Case Study Analyses）、研討討論（Seminar Discussions）、模擬貿

易及自我測試等。伊始係在倫敦之英國外交及大英國協辦公室施訓，嗣移地至巴西與新加坡辦理；課程則分為 2 階段，第 1 階段課程為期 7 天，主要係給與學員基本之經濟學概念；第 2 階段則為期 3 週，重點在加強對於現代經濟學概念全球性制度之瞭解，俾在全球化脈絡下，制定具備政治意涵之經濟政策。8 年來已有 700 人完成訓練課程，目前英國外交及大英國協辦公室已將第一階段課程列為新進人員之必要訓練。

Julius 主任復又說明香港高階公務人員之訓練課程，香港文官局為加強其國際視野，對於具備 3 年以上公務經歷且通過考試者，每年選送 12 人至政經學院接受 10 週之課程，上課方式包括課程講授、客製化研討、與資深官員座談等，以加強學員之領導與溝通技巧。為提升學習效果，學員以分組討論方式探討全球化及國際政治經濟相關議題，並安排參加知名政經學者、英國上議會議員演講或與倫敦市政府高階文官座談，以加強與英國國會及地方政府之互動，其課程主題多元化，包括：「地區性、國家性、歐盟與全球性政治經濟」(Local, National, EU and Global Political Economy)、「政策規劃與執行過程」(Policy Planning and Implementation Processes)、「國家審計部門之角色」(The Role of the National Audit Office)、「全球金融」(Global Finance) 國會與選舉系統 (Parliamentary and Electoral Systems) 英國未來之外

交政策（The Future of UK Foreign Policy）等。

Bikbaev 主任強調政經學院非常強調國際性網絡之建立，目前和美國的哥倫比亞大學、新加坡國立大學、法國的巴黎政治學院、中國大陸的北京大學及南非的開普敦大學均建立國際性聯盟；過去曾與本局合作，希望明(2012)年有機會再合作辦班，對於本局所提相關問題與建議，均可配合解決與採納；如考量辦班經費等因素，可安排學員住宿於 Northumberland 學生公寓，另因 2012 年奧運將於 7 月 27 日至 8 月 12 日於倫敦舉辦，故建議於明年 4 月間合作辦班。

資深教授 John 爵士則自我介紹表示，渠於 2008 年甫自英國審計長職位（The Post of Controller and Auditor General）退休，在 1988 年之前曾任職英國國防部、財政部、文官學院及北愛爾蘭辦公室等政府部門，1999 年至 2005 年間任職威爾斯地區審計長；在 2006 年 3 月由當時之首相布萊爾 (Tony Blair) 任命為「**部會事務獨立顧問**」(Independent Advisor on Ministerial Interests) 就部會首長在公部門責任及私領域利益中可能之衝突提出建議。此外，其對於教育、衛生、國防及交通領域之政府採購與公私協力非常有經驗，亦曾擔任聯合國外部審計小組之主席、世界銀行多邊審計諮詢小組之主席等重要職位。1983 年開始於政經學院擔任訪問學者，並長期為教育中心之國際性培訓合作計畫，講授審計及政府財務分析相關課程，主要專長在於審計 (Audit)。John

爵士認為近年來英國高階公務人員訓練之重點，在於培養各部會高階文官之財務分析能力，因為政府財政及施政效率息息相關，常任文官面對政治人物之要求，必須時時以人民之最大福祉為依歸，有效運用經費發揮最大效益，依據文官委員會（Civil Service Commission）所揭示之公務人員核心價值（Core Values）為誠實（Honesty）、客觀（Objectivity）、無私（Impartiality）與功績原則（Selection on Merit）。此外英國審計辦公室長期與文官委員會合作，監督各部會俸表二級（Pay-Band2）以上之高級文官職，用人是否均依規定辦理公告，及本公平、公正、公開原則取才及敘薪，以確保功績制原則。

臺北市政府韓處長向 John 爵士請益，如果公務人員專業證照可否兼職？John 爵士答復，英國之國民健保體系容許健保醫師可以開業，但若是公務人員則僅能在自行開業及擔任公務人員中擇一，亦即不可以兼職。又渠曾應邀到臺灣訪問，曾與我國之審計長會面，對於我國之審計制度並不陌生，希望有機會擔任我國公務人員培訓專班之講座，將可就雙方審計制度之差異及財務分析能力等專業知識進一步解說。

副局長復再表示，因我國年度預算係採取曆年制，每年度預算必須至前一年底或年初始得確定，故請校方先行提供課程規劃及預算需求，而且每位學員之平均單價以不超過以往合作班別為原則。另如有

機會合作時，為擷節支出及增進公部門交流之機會，請校方考慮規劃先行指派講座至我國講授實體課程，而在英國之課程安排則以實地參訪為主之可行性；並且以幾種配套方式估算辦班經費，諸如國內外課程各 1 週；或國內 5 天、國外 10 天等。Bikbaev 主任回應認為，實體講授如以移地訓練方式辦理，則倫敦部分只需支應膳宿費及參訪費，整體費用確可減少。又 Julius 主任表示，如課程以參訪為主，建議學員能具備英語溝通能力，故本局可在國內課程先行加強英語能力，如國外課程不需聘請傳譯，則整體經費將可再降減。座談最後校方綜結表示將依本次商談內容，整體評估設計各種辦班課程，再將草案進一步提供本局；最後 John 爵士並致贈朱副局長渠所著作之專書「Value for Money」，且於書內頁親筆簽名留念。

三、蘇格蘭愛丁堡訪談情形

(一) 蘇格蘭簡介

蘇格蘭位於英國大不列顛本島北部，三面環海，北、西與大西洋交界，東臨北海，南端則以索爾威灣（Solway Firth）、契維特高地（Cheviot Hill）及特韋德河（Tweed River）與英格蘭交界，面積 78722 平方公里，約為臺灣兩倍大，人口約 517 萬，人口密度每平方公里 64 人，四分之三以上口居住於中央低地區工業城市中第一大城市格拉斯哥市為英國第四大城，人口 58 萬人，為蘇格蘭工商重鎮；第二大城

市為首府愛丁堡市，人口 45 萬人，為英國第九大城市，亦為蘇格蘭之政治文化及金融中心。

十七世紀前蘇格蘭仍為一獨立國家，直至 1707 年方與英格蘭正式合併為英國，1997 年 9 月蘇格蘭人民舉行公民投票贊成實施分權自治（Devolution），1998 年 11 月蘇格蘭法案（Scotland Act）正式由英國國會通過成為法律，1999 年 5 月 6 日舉行 300 年來首屆蘇格蘭議會議員選舉，並成立蘇格蘭自治政府（The Scottish Government），除國防、外交、總體經濟、全國性賦稅、財政及外太空等事務，仍屬英國國會職權外，與人民切身相關之區域經濟、交通、醫療衛生、教育訓練、農漁業、體育及地方政府等事務，均歸由蘇格蘭自治政府管轄。2011 年蘇格蘭國家黨（Scottish National Party）成為當地自治政府第一大黨，取代英國工黨在當地長期執政之局面，黨魁 Alex Salmond 擔任總理（First Minister）倡導蘇格蘭從大英聯合王國獨立¹。根據 2010 年統計，蘇格蘭政府公務人員約有 17,600 人²，然蘇格蘭政府對於公務人員之任用及管理並無自治權，蘇格蘭政府公務人員之任用及管理仍為英國政府之專屬權利（reserved right）。

（二）與愛丁堡大學洽商中高階公務文官研習合作計畫

¹ 參考蘇格蘭政府網站資料，<http://home.scotland.gov.uk/home>，下載日期 2011 年 11 月 10 日

² 參考英國國家統計局網站資料，下載日期 2011 年 11 月 24 日

<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20110426084705/http://www.statistics.gov.uk/pdfdir/cs1110.pdf>

本團於 2011 年 8 月 24 日上午由英國倫敦搭機前往蘇格蘭首府愛丁堡市，下午在我國駐愛丁堡辦事處朱處長瑞園及林秘書岱瑋陪同下，前往愛丁堡大學（University of Edinburgh）洽商中高階公務人員培訓計畫合作事宜，並由來自臺灣、在愛大攻讀法律學博士生洪偉勝同學傳譯。愛丁堡大學對本團去訪甚表重視，由副校長 Hillier 教授（Professor Stephen Hillier, Vice Principal International）親自接待本團，陪同者另有愛大國際辦公室主任 Mackay 先生（Mr. Alan Mackay, Director, International Office）、社會學及政治學院院長 Jeffery 教授（Professor Charlie Jeffery, Head of School of Social and Politics Studies）政治及國際關係系主任 Aspinwall 博士（Dr. Mark Aspinwall, Head of Politics and International Relations）。愛丁堡大學與駐愛丁堡辦事處關係一向良好，明華園劇團於 2010 年 10 月 20 日獲邀至愛大演出，副校長 Hillier 教授即代表該校於演出前致詞、全程觀賞及出席餐會；此外於本團抵達愛丁堡前 10 餘天前，我國第一夫人周美青女士為了拓展文化外交，率領當代傳奇劇場團員赴愛丁堡藝術節表演，愛丁堡大學多名師生均前往觀賞。故雖本團到訪雖適值暑假期間，其人員大都放假，惟經駐處聯繫仍能很快安排此次會談，誠屬難得。

H 副校長首先表達歡迎之意，並自我介紹渠為里茲大學生物化學學士及威爾斯大學類固醇生物化學博士，曾任英國皇家病理學院教授、

愛丁堡大學內分泌教授、英國內分泌學會主席，自 2008 年起擔任愛大副校長，2009 年獲選英國皇家學院婦產科院士。並即介紹愛丁堡大學成立於 [1583 年](#)，是英國第 6 古老的大學，主要有人文與社會科學 (Humanities & Social Science)、醫學與獸醫 (Medicine & Veterinary Medicine)、科學與工程 (Science & Engineering) 等 3 個學院，以及生物科學、商學、法律、經濟、化學、藝術、教育、神學等 22 個學院及 120 個不同課題領域，所開設之課程非常廣泛，包括 600 個以上學士學位計畫 (First Degree Programs)，其中 300 個以上為雙學位 (Joint Degree Combinations)，部分學士課程有機會至海外知名大學進修。目前愛大 29,000 位學生中，大學生約 19,000 人，教員約 3000 餘人。全校學生三分之一來自全球 140 多個國家，外籍生中最多來自美國，其次為中國大陸，目前有 120 位來自臺灣的學生，表現非常良好，學生會活動亦非常積極。

H 副校長強調，愛丁堡大學於 2011/2012 年世界大學排名 (The QS World Rankings 2011/12) 第 20 名，全英國第 5 名，全歐洲則為第 6 名，在特定領域甚至排名世界第一。愛丁堡大學畢業生之就業率則為世界大學排名第 15 名，依據高等教育統計署 (The Higher Education Statistics Agency) 之統計，2009 至 2010 年之畢業生有 94.5% 以上在畢業後 6 個月內均能順利就業。愛丁堡大學與世界各地之知名學府建立廣泛之

合作網絡，例如與美國史丹福大學於資訊工程領域有密切之合作關係，如以亞洲為例，則與我國的臺灣大學、中國大陸的北京大學、香港大學、新加坡大學、韓國大學、及日本早稻田大學均建立交換學生制度，亦提供獎學金供國外學生申請。愛丁堡大學在理工及生物科技領域在世界享有盛名，和澳洲墨爾本之皇家理工學院及我國的行政院國家科學委員會均簽訂有合作備忘錄(MOU)。

愛大對於公務人員培訓業務，主要由人文與科學院下設之人文社會學院與政府學院（據告該學院甫成立 1 年餘）負責，故由社會學及政治學院院長 Jeffery 教授介紹相關課程，愛丁堡大學為提供公務人員或其他領域在職人士，進修公共行政政治學及經濟學等知識之機會，特開辦模組化之公共政策行政碩士課程（The Executive Master of Public Policy），為廣拓學習管道，課程係採跨國別及跨領域開設，包括地區性、國家性及國際性課程，課程內容以公共政策分析角度切入，包含衛生及健康保險政策、環境政策及國際發展政策等領域，以加強學員之策略性思考、政策分析與溝通技巧，並強化在專業領域上之領導力、策略管理、行銷及財務分析能力。為兼顧工作與學業，上課時間頗富彈性，除了 1 年全職生修畢課程外，學員可彈性選擇其修課時間，例如可採每週上課半日，或每二週上課一日。學員來自不同公私部門，更可加強渠等跨域關係之連結與經驗交流，上述計畫為期 2 年，2011

至 2012 年計有 8 名來自蘇格蘭政府之公務人員報名參訓，未來希望吸引更多國際人士參與。

此外，愛丁堡大學效法美國哈佛大學甘迺迪政府學院，於英國首創成立政府學院「School of Government」，2011 年 9 月將開辦公共政策碩士（a postgraduate Master of Public Policy **【MPP】**），運用政治學系、法律學系與教育學系等師資，結合蘇格蘭政府公共政策之個案研究，將理論落實於實務，並加強學術界與蘇格蘭政府官員之互動。其目標之一為提供解決當前迫切棘手公共政策問題之思維，並創造高品質之研究成果，影響公共政策及服務，進而改善民眾福祉。公共政策碩士招生管道分為兩種，第一種為學士後之碩士學程，將招收各國學生，目的在提升其公共行政專業，兼可吸引在地之優秀人才進入公部門服務；第二種為蘇格蘭政府及議會之在職公務人員訓練，目的在提升高階公務人員之素質，亦歡迎各國公務人員參加；目前已有來自烏克蘭、印尼、中國大陸及非洲之公務人員報名，其中也有一位來自臺灣的學生報名。愛丁堡雖位於蘇格蘭，然校方與英國內閣辦公室及倫敦市政府亦關係密切，故課程安排及師資洽聘將不限於學校內部資源，例如可安排至倫敦參訪「蘇格蘭辦公室」（Scotland Office）相關公部門。此外校方亦可規劃辦理臺灣地方中高階公務人員訓練，因愛丁堡為蘇格蘭首府，與臺北市性質近似，每年舉辦國際知名之軍樂節、國

際書展、藝術節等活動，在觀光產業及文創產業等領域素有專長，若能建立雙方合作關係，將可進一步交流經驗。

朱副局長接續致詞，除首先感謝副校長及各位教授在暑假期間特別安排與本團見面座談外，本團專程訪問之目的，係因世界各國都體認到政府效能乃提升國家競爭力之重要因素，多年以來本局非常重視中高階行政官員之培訓，除開辦國內訓練外，為加強國際觀，近幾年並積極與世界知名學府建立合作關係，選派中高階公務人員出國研習，深知愛丁堡大學為世界頂尖學府，故不遠千里前來訪談洽商未來合作辦理中高階文官培訓之可行性。其次就副校長及院長之談話提出二點回應，特別說明本局與哈佛大學甘迺迪政府學院最近幾年業已建立密切合作關係，雙方並發展「個案研究」（Case Study）；除此之外，並選派許多公務人員出國進修碩、博士學位，提供公費獎學金碩士 1 年、博士 3 年。另臺北市政府亦編列有公務預算，設置公費留學獎學金，選送所屬優秀公務人員出國攻讀碩博士學位，顯見我國不分中央及地方，對於中高階公務人員培訓之重視。另就校方所提培訓合作計畫提出下列看法：合作辦班之時間，因本局遴選參訓者均為各部會機關高階公務人員，故不能離開工作崗位過久，是以研習期間以二週為原則，扣除例假日，則實際上課日數為 10 天；另因本局相關年度預算須經國會審查通過，故辦班經費宜在合理範圍內擲節支出，並希望

能住在學生宿舍。至於研習課程內容規劃，因為將來參訓人員來自不同部會，希能以跨域治理等全球化議題及公部門管理等為主。

H 副校長回應告稱，非常敬佩我國及人事局對於中高階公務人員培訓之重視及努力，從國際化之觀點，事實上目前已無法清楚區分國內事務及國際事務。愛丁堡大學有意願與本局合作辦理高階文官研習課程，學校的課程係以實務為導向，且與當地蘇格蘭政府與歐盟組織等國際性組織均有密切合作關係，校方新成立之政府學院特別強調國際性課程之融合，且與美國哈佛大學甘迺迪政府學院、新加坡大學等均建立合作機制。新開辦之公共政策碩士，今年將至墨西哥參訪，課程強調國際觀及全球視野，區域研究與國際關係並重，竭誠歡迎我國派遣優秀公務人員前來進修，與各國菁英共同研習。該校政治及國際關係系曾為北大西洋公約組織（North Atlantic Treaty Organization）及墨西哥市政府公務人員開辦公務人員訓練課程，亦曾邀請聯合國顧問、世貿組織秘書長及財經時報主編等國際知名人士，到校演講歐盟組織及創新管理等相關議題；是以朱副局長所提到之公共管理等全球化議題，校方均可以規劃客製化課程，甚至可安排至比利時或法國等國參訪歐盟組織。又如於暑假期間來校研習，安排住宿於學生宿舍亦沒問題，該校的學生宿舍形式多種，包括單身宿舍、二人至四人宿舍等，公寓型宿舍甚至備有廚房等。

朱副局長最後就副校長所提議至歐陸國家參訪歐盟組織一節表示，最近本局剛選送 35 位中高階公務人員到比利時布魯日歐洲學院研習，研習重點就是歐盟事務。故未來如和愛丁堡大學合作之課程內容，建議仍以凸顯校方課程特色為主，例如城市治理與全球治理接軌等，而事實上本局於 2011 年已針對地方中高階公務人員開辦地方治理相關訓練班別，重點在出國研習地方治理及跨域治理相關議題，是以後續雙方再進一步磋商合作事宜，不妨朝向配合地方公務人員業務需求課程方向考量。座談結束前本局與愛丁堡大學相互留下聯絡窗口，並約定後續再就課程內容及辦班時間等後續聯繫。

肆、法國巴黎訪談情形

一、法國政府與政治

法國全名為法蘭西共和國(République française)，位於歐洲西部，與比利時、盧森堡、德國、瑞士、義大利、摩納哥、安道爾和西班牙接壤，與英國隔英吉利海峽而望，面積 551,500 平方公里平方公里，為西歐地區幅員最大、歐洲面積第三大國家，佔全歐盟總面積約五分之一。

法國人口目前約有 6,544 萬人(2010 年 1 月 1 日)，平均人口密度為每平方公里 96 人，10 萬人以上之城市共有 57 個，居民最多之前五

大都市依序為巴黎、里昂、馬賽、里爾、土魯斯。法國政治體制為總統與總理之雙首長民主共和國制度，主要行政及立法權力中心分別為總統、總理與內閣及參議院、國民議會、憲法委員會等；國會分為參議院（Sénat）及國民議會（Assemblée Nationale）兩院，負責監督政府、研擬及制定法案，國民議會共有議員 577 席，任期 5 年，以直接民選方式選出，兩院倘對法案有歧見時，依法以國民議會之決定為準。法國總統係經兩輪制直接民選選出，依憲法規定有權任命總理、重要軍事首長、駐外使節及任命由總理提名之政府閣員，並依法國憲法規定就外交及國防事務具有政策決定之權限；法國總理則負責國家政策之制定及執行，領導政府並執行法案，並須向國會負責及備詢。現任總統薩科吉為第五共和史上之第 6 位總統，任期為 5 年，至 2012 年 5 月為止。

法國公務人員之培訓，以法國國家政府學院（以下簡稱 ENA）聞名，號稱法國高階文官的搖籃，各國公務人員多嚮往前去研習。就本局而言，已於 2011 年 10 月由公務人力發展中心與 ENA 簽署共同合作備忘錄。至於本團本次到訪之巴黎政治學院，被譽為法國社會菁英的搖籃，法國公務人員是採取菁英主義，其 70% 的政治家、80% 的企業家幾乎都是巴黎政治學院畢業的。在法蘭西第五共和國，6 位總統

中有 4 位出身於巴黎政治學院，現任總統薩科吉及前幾任總統席哈克、密特朗、龐畢度等及多位總理均為其校友。

二、與巴黎政治學院洽商中高階公務文官研習合作計畫

本團於 2011 年 8 月 26 日星期五下午約 2 時抵達法國巴黎北站，下午 3 時在我國駐法國代表處高組長文懷、古組長文劍及陳秘書欣新陪同下，前往巴黎政治學院（Sciences Political Science）洽商中高階公務人員培訓計畫合作事宜。巴黎政治學院公共行政研究所（以下簡稱公行所）Friedberg 所長（Dr. Erhard Friedberg），亞太非洲及中東事務處處長 Ludovic Chacker 先生、在職進修處處長 Inge Kerloh-Devif 女士與公行所國際組專員 Simon Cordonnier 先生接待本團，並舉行座談。

Friedberg 所長首先致詞歡迎本團來訪，並表示校方非常重視與國外公部門之合作，公行所在國際性培訓計畫領域具有豐沛經驗與主導地位，故由他代表校方負責接待與洽談。Friedberg 所長並自我介紹，渠於 1942 年出生在奧地利，學士畢業於巴黎政治學院大學部，並獲得巴黎科學政治國營基金會高等研究文憑，於德國柏林自由大學取得政治哲學博士（優等生）。曾任巴黎社會學中心（CSO）組織研究主任，西柏林國際管理學院科學中心研究員、國家科學研究中心（CNRS）

組織社會學研究員及研究主任，1992 年起擔任巴黎政治學院社會學系主任，2006 年起擔任公行所所長一職。重要著作包括決策(La decision) 機構與制度(L'acteur et le systeme)應變管理(Gestion de Changement) 領導 (Leadership) 等。

F 所長再加說明，巴黎政治學院法文校名「Sciences Po」源自於原名「巴黎自由政治學堂」(L'École Libre des Sciences Politiques)，於 1871 年普法戰爭結束後，由埃米爾 (Émile Boutmy) 等人所創立，1945 年完成校務基金籌措後轉型為巴黎政治學院，1984 年之 Savary Law 將學院定位為主要之公共制度建構者 (Sciences Po is Defined as a “Major Public Establishment”)，現設有 7 個校區、9 個研究中心，1 個媒體實驗室(Media Lab)，學士修業 3 年，第 3 年為國外研習課程，在 7 個校區均有開設；碩士學位修業 2 年，其中 1 學期為國外研習課程，有 20 個主修領域學程；博士則有法律、經濟、歷史、政治科學及社會學 5 個領域學程。

巴黎政治學院在經濟、法律、社會和歷史四大學科及政治學領域享有國際盛譽，每年投注 40% 經費於人文及社會科學領域之研究，全校有 6,000 位以上講座及研究人員，職員約 950 人，約有 20% 教職員來自其他國家。7 個校區分布在全國 7 個不同的城市，在通識教育

的基礎上，每個校區都有各自偏重的地區性問題研究方向，迪戎校區係研究中歐和東歐區域（Campus européen-Europe centrale et orientale à Dijon）；勒阿弗爾校區係研究歐亞關係（Campus Europe-Asie au Havre）；芒東校區係研究中東和地中海沿岸地區（Campus Moyen-Orient Méditerranée à Menton）；南錫校區係研究法德關係（Campus européen franco-allemand à Nancy）；普瓦捷校區則研究歐洲、拉美和北美關係（Campus euro-latino-américain à Poitiers）；蘭斯校區係研究歐洲美國關係（Campus euro-américain à Reims）；巴黎校區則研究歐洲與非洲關係（Campus de Paris，2011 年開始招生）。

巴黎政治學院 2010 年在校學生約 9,600 人，外國學生佔 42%，來自全世界 130 多個國家，其中 21% 學生領有獎學金，來自法國教育體系者則有 26% 領有獎學金。在校生中博士生約 450 人，每年有 1,300 人獲頒碩士學位，Friedberg 所長特別介紹，公共行政研究所（Master of Public Administration）成立於 2005 年，係以配合國際趨勢及當代需求，培植公共行政菁英為宗旨，並以當代英語系統機構為範本，同時注入法國及歐陸之專業知能，以創造其特殊性。公行所為 2 年學程，每年僅開設 1 班，每班約 50 到 70 名學生，學生來自全球各地，歐洲地區約 20%、北美洲地區約 23%、亞洲地區約 32%，拉丁美洲及非洲地區各約 10%；入學資格包括 2-10 年之工作經驗，目前該所學生約 30

%來自政府部門，40%來自產業界，13%來自國際機構。又目前和全世界 50 多個國家的 350 個知名大學間簽署有校際合作協議，合作方式包括互派交流和訪問學者，及開設雙學位課程(Dual Degrees)等，目前和 35 所大學合作開辦雙學位。合作學校包括德國柏林自由大學，美國的哥倫比亞大學、霍普金斯大學、哈佛大學及英國倫敦政經學院。在亞洲地區則與日本東京大學、早稻田大學，新加坡的新加坡國立大學及南洋理工大學，中國大陸的北京大學、復旦大學、北京外國語大學和香港大學、香港中文大學，以及我國之臺大及政大等。

另該校在「持續性教育計畫」(Continuing Education Programmes)方面，每年為 7,000 多名企業或公共行政部門管理人員舉辦 200 個以上職業培訓班。巴黎政治學院之「持續性教育計畫」，分別開設基礎性及跨域性課程，目的在協助學員能儘速將學術性知識轉換為實務做法，並拓展其國際觀及跨域知能；學士以上之課程強調國際性比較研究，課程並以 6 種語文講授，故學生必須研修 2 種外語(學校中有 17 種外語可供選讀)。2008 年學院新開了 1 項創新計畫，所開設課程聚焦於企業管理及商業發展，以加強校方與產業界連結，並吸引企業經理人參加。2013 年學院之目標，係設定為提升學院之全球排行至 10 名以內，具體做法除加強學校的學術地位及教學品質，還包含改善教學設施及增加社會參與等。

朱副局長於致詞時，表示感謝所長等人在暑假期間接待本團，本團不遠千里而來，主要是因久仰巴黎政治學院在政治學與社會學等領域享有國際盛名，故希有機會能與學院研商合作舉辦中高階公務人員培訓計畫，初步規劃未來選派 30 至 40 名公務人員到學院接受為期 2 週之訓練，課程內容以公部門管理、創新管理、危機管理、跨域治理及其他國際性重要議題，例如少子化、高齡化、綠色能源等，請校方負責 10 天的課程規劃、延攬師資、安排食宿及聘用傳譯。為擷節經費，希能安排住在學校宿舍。在課程方面，為兼顧理論與實務，請校方儘量安排公部門參訪，讓學員有機會和法國公務人員對話互動。另強調囿於我方預算均須經國會審查通過，是以，未來合作辦班經費盡量與本局 2011 年委託法國國家行政學院（ENA）之收費標準一致。

Friedberg 所長接著發言表示，公行所曾連續 2 年為科威特政府開設為期 1 週公務人員訓練專班（The Kuwait Program at Sciences Po），並提供課程大綱給本團參考，計畫名稱為「管理的未來挑戰（Emerging Challenges in Management）」，辦班時間為 2009 年 4 月，科威特政府之委辦單位為科威特先進科技基金會（The Kuwait Foundation for the Advancement of Sciences），其課程內容包括「思考未來（Thinking the Future）」及分組討論，溝通理論與技巧、公私協力、能源與氣候變遷、不確定環境下之決策、全球治理等概念性架構之介紹。另對我方提議

甚感興趣，在合作細節方面，鑑於 8 月間法國已進入暑休期間，建議辦班期間以 7 月份較佳，另學院並無學生宿舍，惟可代尋巴黎地區其他學校之學生宿舍，在課程內容方面，亦同意安排上實務及理論並重，且學院有能力安排公部門參訪，但無法承諾相關課程會有法國官員一定參與或互動。另認為高階文官培訓課程雖可加入實務界觀點，但學員仍應於研習期間，藉此機會跳脫實務及工作內容，返回學術領域，加入學界思維或以不同角度探討問題，重新反省其決策模式及思考邏輯，對於研習者的公共政策規劃與執行將會產生更大之影響，故允宜理論與參訪並重。此外所長依據其個人長期以來教學經驗，較不認同研習期間聘請傳譯，因而強烈建議選送出國研習者，應有基本之語文能力，至少能聽說讀寫英語，不過為利教學品質，校方可以安排具備英語及中文授課能力之講座，直接以英語或中文授課。

朱副局長最後回應表示，感謝所長的詳細說明及善意建議，有關傳譯之聘請，其實是本局不得已之配套安排，早些年本局所選派中高階公務人員出國研習，均必須經由語測通過，故尚可安排直接以英語授課，然幾年過後因具備中高級以上英語能力者大都已曾出國研習，而英語能力較遜者仍有出國加強國際觀之必要，故本局除積極辦理公務人員英語能力訓練外，另仍持續選派中高階公務人員出國研習，故聘請傳譯係階段性做法，具有其實際需要。至於後續方面，請校方依

據本次會談內容，將課程規劃草案及經費需求提供本局參考，俾進一步研議合作事宜。

伍、德國訪談情形

一、德國政府與政治

德國位於歐洲心臟地帶，東鄰波蘭、捷克，西接荷、比、盧及法國，南界瑞士、奧地利，北至丹麥及波羅的海，係歐盟會員國之一，面積約 35 萬平方公里，人口數 8,200 餘萬人，為 16 個聯邦組成的聯邦共和國，為內閣制國家，總理為政府實際領導人，任期為 4 年，由聯邦議院所選出，並對其負責，目前由基民/基社聯盟(CDU/CSU)與自民黨(FDP)共同組成聯合政府，現任總理為基民黨主席梅克爾(Angela Merkel)，係於 2005 年就職，她為德國第一位女性、第一位出身東德、第一位科學家總理，也是戰後最年輕的德國總理。聯邦參議院則由各聯邦州代表所組成。相較之下，德國聯邦總統主要以代表性和禮節上的職責為主。總統由 5 年一度的聯邦大會投票選出。聯邦大會由聯邦議院議員，以及 16 個聯邦州根據其比例代表制產生代表組成。

本團本次主要訪問德國之巴伐利亞邦，巴伐利亞邦位於德國東南部，是德國面積最大、最富庶的邦，東部與捷克，南部與奧地利接壤，首府位於慕尼黑。依據本團訪問取得之慕尼黑 2010 年統計資料，慕

尼黑市創立於 1158 年，1806 年成為巴邦首府，1957 年人口達到 100 萬人，2009 年人口約為 136 萬人，現今人口約為 138 萬人。居民主要從事觀光業、工商業及交通運輸業，失業率為 5.8%。以足球、汽車製造業及啤酒節聞名，目前和英國的愛丁堡、義大利的維諾拉、烏克蘭的基輔、日本的札幌、美國的辛辛那提等締結姐妹市。社會福利措施及交通設施完善，全市幼托機構計 1,115 所可照顧 5,500 餘個幼兒，養老機構則有 51 所，可安置 9,300 餘位長者。

二、與慕尼黑大學洽商中高階公務文官研習合作計畫

本團係於 2011 年 8 月 29 日下午於慕尼黑辦事處鄭處長兆元及陳組長昌霖陪同下拜會慕尼黑大學。慕大非常重視本團來訪，且本團事前已提供來訪意旨及洽商重點，故該校已先行備妥合作計畫草案，並由國際部主任 Dr. Werner Weidenfeld 教授等人接待座談。

Weidenfeld 教授首先介紹慕尼黑大學創建於 1472 年，是歐洲歷史最悠久的大學之一。於 2006 年獲選為德國精英大學之一。目前有 20 個學院，包括神學院、法學院、企業管理學院、經濟學院、醫學院、心理教育學院、哲學科學統計學院、社會科學學院、語言文學研究學院、歷史人文研究學院、化學藥學學院等。目前在校學生約 40,000 餘人，其中約 15%、計 6,000 多人為外國學生，教職員約 700 餘人。慕尼黑大學在人文科學方面之研究，頗負盛名，醫學及科學方面之研

究成就，亦為世界所公認。慕尼黑大學的科研人員每年榮獲多項學術獎勵：如德國科學基金會的「戈特弗里德·威廉·萊布尼茨獎」和「Koeber獎」，截至 2007 年，在慕尼黑大學學習或任教的校友中已有 32 人獲得諾貝爾獎。

慕尼黑大學可以提供豐富的課程學科選擇，大約有 160 個專業課程。在某些自然科學領域與「慕尼黑科技大學」有合作又競爭的關係。在巴伐利亞邦政府支持下，慕尼黑大學將把所有自然學科，包括醫學系集中到於 Großhadern/Martinsried 的高科技校園，目前此處已設有慕尼黑大學醫院、慕尼黑大學基因中心，化學與藥學系，慕尼黑大學生物中心等。

Weidenfeld 主任並進一步就所提合作計畫草案加以說明，該草案係由專業部門「政策執行研究中心(Center for Applied Policy Research)，簡稱 CAP」規劃及執行，CAP 是德國最大的歐洲事務研究及政策諮詢學術機構，對於歐洲統合及歐盟國家的政治與經濟體系非常有研究。所規劃計畫名稱為「全球變遷下的歐洲與德國文官學習計畫 (Executive Learning Program Europe and Germany in Global Change)」，CAP 有感於歐盟是區域整合研究領域最佳案例，故投入大量人力長期研究，21 世紀全球化挑戰，歐盟 27 國家單一國或單一政治人物之權力受到限制，因為其各國政治、經濟政策勢必相互依存牽動，跨國政

策之制定又涉及國家安全議題，因此造成歐洲各國必須結盟並採取一致性決策。CAP 為本局所規劃計畫之研習重點，在於瞭解歐盟的歷史發展、歐洲整合過程之政治經濟及哲學面向，以及德國在其中的角色。課程設計並環繞於 5 大模組：「德國政治經濟變遷（Political and Economic Change in German）」，「經濟、氣候變遷與能源政策（Economy, Climate Change and Energy）」，「歐洲的科技立法架構（Europe Legal Framework for Technology）」、「健康照護體系與長期性改革（Health Care System and Permanent Reform）」，「勞工市場與人口變遷等（Labor Market and Demographic Change）」。5 大課程模組分 4 階段進行，包括理論講授、拜會政府部門、參訪私部門及邀請私部門高階經理人與學員對談等，強調跨領域多元教學方法，包含實體課程、圓桌討論、小組研討等，並安排至巴邦議會、慕尼黑的銀行部門與環境部門、再生能源公司、位於慕尼黑的歐洲委員會（討論歐洲的科技與科學政策），參訪慕尼黑大學高科技園區（瞭解歐盟對於科技的財務支持與發展政策），參訪巴邦衛生健康部，參訪 BMS、MSD 藥品公司，參訪巴邦勞工部及 AUDS 公司的人資部門，並與相關主管會面。

Weidenfeld 主任特別強調，慕尼黑是國際性大城市，與歐盟之關係非常密切，歐盟許多分支機構均在慕市設置代表，故經常討論國際性議題；此外慕大本身即接受邦政府補助輔導設置高科技園區，Audi

汽車也在慕尼黑市設廠，故安排參訪非常方便。目前校方所提計畫草案研習總時數 400 小時，安排德文與中文同步傳譯，並提供市區至國際機場及市區內交通，平日在慕尼黑市區內將搭乘大眾交通工具，市區外參訪將安排巴士，結訓後將發給研習證明，研習期間校方將安排學員住宿在鄰近慕尼黑車站附近的 IBIS 三星級旅館，2 人 1 間房含早餐，午晚餐則自理。研習方式有 2 種建議，將學員分為 2 小組每組 14-18 人，另一種是不分組，學員人數 36 人為限，以利教學成效。關於課程內容之設計，為符客製化需求，可由本局統籌將學員想法告知校方，再據以規劃；或由校方先提整體規劃，再由本局回饋修正意見。

朱副局長隨即發言，向 Weidenfeld 主任等，在暑期費心提供合作草案與安排座談致謝，並說明本局為提高公務人員的素質，非常重視中高階文官培訓，除開辦不少國內訓練外，為加強國際觀及全球視野，近幾年並積極與世界知名學府建立合作關係，選派中高階公務人員出國研習，因本局所選送學員背景、學經歷、所負責業務及職位皆不同，未來為利課程講授，本局將嘗試將背景相同者集中於同一組甚至同一班；校方所提課程規劃及執行方式，本局亦表贊同。至於課程模組方面，除考慮各部會業務需要外，更要配合行政院重大政策加以規劃，因而本局將選定 5 至 6 議題再進一步與校方磋商，並討論經費事宜。

行政院秘書室施主任宗英亦發言建議，因我方所選送之學員均來

自不同部會，校方所提之 5 模組課程似較屬專業性議題，其中是否有 1 至 2 門課程可以融入策略規劃及績效管理共通性議題，如此更能增進學習效果。Weidenfeld 教授回應，那是一定可行的，因為領導階層在進行任何一項決策時，不管涉及之專業領域為何，均必須有策略規劃及績效管理等核心管理知能。

朱副局長表示，剛才 W 主任所提課程規劃健保制度問題，我國政府早已推動完成全民健保制度，由全體國民共同分擔生病風險與醫療成本，依據民意調查，民眾對於健保制度的滿意度高達 80% 以上，是非常成功的政策，如果本局能藉選送中高階公務人員出國研習之機會，將我國成功的健保經驗成功向德方行銷，亦屬可行。另關於歐盟事務，本局亦曾在今（2011）年選派 30 人到比利時布魯日歐洲學院研習，並詢問歐盟在巴伐利亞邦的分支機構有哪些？又為考慮作息方便性與節省經費，如我方研習人員於暑假期間到該校研習，是否可能住宿於學校宿舍等問題。

Weidenfeld 主任隨後答以，歐盟理事會主要設在布魯塞爾，而理事會及議會均在巴伐利亞邦設置有代表處，因為巴邦是促成歐盟設立最為出力者，歐盟最大的代表團亦由巴邦指派組成。所以巴伐利亞邦及慕尼黑市在討論政策議題時，一定也必須將歐盟事務納入考量。觀之任何與市政或邦務有關之決定，都與國際事務息息相關，故必須從

歐盟的角度來考量。另慕大與維也納大學密切合作，因為歐盟與能源總署在維也納亦設置有代表處，且有建教合作關係。至於安排學生宿舍問題，因校方向來僅提供長期生住宿，可能無法提供我方人員使用，但校方將安排學員住宿在交通便利的旅館，且每天固定有 2 位行政人員協助旅館至校區之大眾運輸交通行程。

最後朱副局長再次感謝校方的用心規劃，雙方約定後續再就合作之可行性等執行細節進一步聯繫。

三、與海德堡大學洽商中高階公務文官研習合作計畫

本團係於 2011 年 8 月 30 日上午由慕尼黑辦事處鄭處長兆元陪同，自慕尼黑搭乘早班火車至海德堡市拜會海德堡大學。我駐德代表處魏代表武煉係海德堡大學校友，早年曾修讀取得其法學博士學位，因適逢公務自柏林赴法蘭克福，故順便由法蘭克福服務組許主任聰明陪同趨車於中午時分至海德堡與本團會合。

海德堡大學政治學系 Harnisch 教授 (Professor Sbastian Harnisch) 對於與我方合作相當積極，爰已事先提供合作計畫草案送本局參考。又因本局可能是海德堡大學首次與跨國政府部門合作，校方非常重視，故 Harnisch 教授於本團行前，即透過駐慕尼黑辦事處表達，希能於訪談時與本局共同簽署合作意向書。本團一行於抵達海大時，Harnisch 教授因尚在上課，故安排曾到我國交換學習之政治學研究所博士班研

究生 Mr. Gregor Pawlowski，以及政治系研究助理 Mr. David Kuhn，以及海德堡大學國際事務部 Wunsche 主任（Dr. Dietlind Wunsche）先與本團會面。

Wunsche 主任向本團介紹海德堡大學是德國最古老的大學，於 1386 年建校之初，即設有神學、法學、醫學與哲學四大經典科系，直到 1890 年始成立第 5 個科系為自然科學系，至 1969 年發展為 16 個科系，2007 年海大獲選為德國 9 所精英大學之一，2011-2012 年世界大學排名則為第 53 名，係德國地區排名之首。截至 2011 年，已有 10 位校友獲得諾貝爾物理獎、醫學獎或化學獎。近年來海德堡大學在醫學神經、生命科學、物理學、數學及法學等領域，加強校際與國際交流合作，故成立國際事務部專責國際交流事務，她本人則負責中德交換學生事務，故特來迎接本團。由於海大目前分為新舊校區，自然科學及大部分醫學科系均坐落於 Neuenheimer Feld 新校區，人文社會科學學系如法學院及校長室等管理部門則位於老城區，故帶領本團一行參觀老城區。

魏代表武煉、鄭處長兆元與本團團員於午間在海大校區內舉行工作餐敘，魏代表提到中德互訪協議簽訂 30 週年，他可以說是歷史之創始者及見證人之一，他在 1981 年距今 30 年前，於駐德代表處擔任組長時，有一天接到駐法蘭克福辦事處經濟組黃秘書立來電，渠表示德青聯盟北萊茵分會有意與人事行政局建立互訪機制，因事涉代表處

之政治組事務，乃詢問是否願意承辦，魏代表當時認為這是很好的一件事情，對雙方公務人員之交流互動必有助益，故毫不遲疑地同意接辦，並即向其長官沈代表錡報告，也獲得沈代表支持。此後經本局與德方長年之努力，時至於今始有 30 年後之紀念活動，魏代表亦感到非常高興。其後本團由魏代表、鄭處長、許主任等人陪同，於下午 4 時許與海德堡大學政治學系 Harnisch 教授及 Schmidt 教授(Dr. Manfred G. Schmidt) 及校方行政人員 Mr. Simon Weiss 等多人進行座談。

Harnisch 教授首先表示歡迎本團到訪，並特別介紹與會之 Schmidt 教授，在德國社會經濟政策之比較研究領域享有盛名，未來本局與海大如合作辦班，將擔任講座之一。其次，再就校方先前所提供合作計畫草案內容詳為說明，包括校方期程及參訪部門時間，2012 年可行辦班時間為 4 至 6 月，最佳辦班為 9 月，為期 2 週之客製化課程，課程內容以德國在歐盟為主，分為文化經驗 (Intercultural Experience)、歐盟中之多層次決策分析 (Multilevel Policy-Making in the EU)、決策力與領導力 (Policy-making and Administrative Leadership in Germany) 4 大模組。為擴大研習效益，將安排前往史特拉斯堡拜會歐洲議會、法蘭克福參訪德國中央銀行、布魯賽爾參訪歐盟執委會及柏林參訪德國經濟部及國會等機關構。

其後，朱副局長致詞首先感謝校方費心安排，對於先前校方所提供之合作草案內容，經本局初步研議結果，再提出下列意見，包括研習期間本局希望能安排在學校暑假，以 2012 年 9 月 17 日至 9 月 28 日為優選，2 週研習期間扣除假日，實際上課 10 天；為期理論與實務

並重，希望安排 2 天公部門參訪；為節省交通費用及時間，請將參訪地點集中，安排於課程最末 2 天在柏林實施；至於研習主題，建議能兼顧德國政經發展特色及全球性議題；另因本局 2011 年已選送 30 位學員前往布魯日歐洲學院研習，故有關歐盟事務介紹之課程，比例可以考慮稍減；至於辦班經費，因本局是中央政府機關，預算受國會監督，故研習經費以不超過其他國家之合作學校費用標準為原則，且儘可能安排學員住宿於學校宿舍。此外，所提學雜費之具體項目及內涵為何？是否包含翻譯人員費用及設備器材？關於翻譯人員，將請校方代為洽聘 2 位具中華民國生長背景者。受訓人數目前規劃選送學員 30 人，是否可行？另在研習議題之選定，甚為重要，我方所選送團員均來自各部會，故差異性頗大，包括所任業務性質，學歷、工作背景、專長等均可能大有不同，因而本局儘可能將嘗試將背景相近者分在同一組，以利研習議題規劃，故實務上有 2 種配套做法，先遴選學員再設定議題；或者是先設定議題，再遴選學員，不知何種較為可行？

Harnisch 教授接續答復，關於辦班時間，選訂 2012 年 9 月 17 日至 28 日，非常合適，因為此期間歐洲議會及德國議會均已開議，相關安排較為方便；如經費有限，無法前往史特拉斯堡參訪，該校可請歐洲議會的議員到校授課。至於課程內容，因目前係採模組化課程設計，故可以彈性調整，但必須考量學員之背景身分，因背景不同，課

程設計及參訪部門安排都將不同。且課程安排有 2 種做法，如學員背景多數相同時，可採特定性議題；反之，如學員背景差異性較大，則可採取普遍性議題。此二種做法均屬可行。但針對特殊需要再去洽定參訪部門，時間必須非常充裕，不可能 3 或 4 週前才去接洽，或許校方先行試作基礎課程及進階課程 2 模組，前者所有團員均可參與後者則分為 2 組上課，例如城市治理課程安排參訪海德堡市政府，國家治理課程則安排部會級官員對談。又海德堡大學政治學研究所刻正擴充研究領域，有教授專門研究地方政府如何在歐盟中扮演重要角色，顯示地方治理議題對於全球化也非常重要。如果學員屬性差異極大，或許也可考慮分為完全不同的 2 組，而實際辦理情形可嗣後檢討其成效，作為下一年辦理之依據。校方原先擬欲安排到法國史特拉斯堡參訪，是因為史堡與海德堡二城市有淵遠之歷史因素，如討論德國發展歷史，可以得知法德兩國歷史上恩怨情仇問題；安排到比利時布魯賽爾則是因為當地是歐盟核心城市，對於歐盟事務之瞭解最為有助；法蘭克福則為德國經濟重鎮，更是全球有名的商展中心。關於預算，很高興本局提出具體修正建議，如果刪減課程及參訪活動，且住宿在學生宿舍，經費將可再調降。至於課堂翻譯，學校將洽選適合對象及提供翻譯設備，研習期間，校方亦會指派曾去臺灣當交換學生的研究生全程陪同，從旁協助生活起居。

朱副局長再度回應，課程安排認為大同中求小異，最符合本局之需要，舉例來說，各機關中高階主管人員都有績效管理課程之共同需求，但各部會業務不同，則可依據國家重大政策需要分組安排環保、綠能、少子化等差異性課程，並請校方安排與地方政府或中央政府官員對談，彼此交流。另一方面住宿以安全、單純、省時為首選，故期望能安排住於學校宿舍。又出國前預為研習，是很好做法，以往本局與其他學校合作亦有類似安排，除了網路學習，過去也曾有合作辦班之國外大學先行安排教授到臺灣授課之前例

Harnisch 教授則進一步強調，跨國經驗交流是很好的學習機會，如果研習議題能及早確認，校方將可立即接洽參訪拜會機關構。同時為確保研習效益，課程學習將向前延伸，從出國前開始，校方將會把所有教材先上載於網站上，請學員在國內先行下載研習，如有疑義，也可透過網路與講座直接聯繫。

朱副局長最後表示，本次會談非常有意義，雙方經由面對面溝通，對於課程規劃方向及受訓時間，均已有進一步共識，請校方將合作計畫草案酌作修正，再經由駐處送局確認。而 Harnisch 教授亦表示感謝代表處及辦事處同仁費心安排本次會談，亦很高興本局有詳細之回饋意見，今天的會談將作成正式會議紀錄，送給本局參考。在座談結束前，雙方代表朱副局長與 H 教授在魏代表之見證下，共同簽署合作意

向書中文版與德文版各 1 份，雙方各自留存，做為歷史紀錄；並約定雙方後續指派專人擔任聯絡窗口，密切聯繫後續合作事宜。

四、訪問法蘭克福市政府

本團於 2011 年 8 月 31 日上午搭乘火車離開慕尼黑，中午抵達法蘭克福後，在法蘭克福服務組許主任聰明等人陪同下，前往法蘭克福市政廳參訪，法蘭克福市政府資深議員兼市政顧問 Beck 先生（Mr. Roland Beck）及禮賓司專員 Claudia 小姐於該府知名古蹟－市政廳之皇帝廳接待及座談，為表歡迎，該府並特意於市府大門懸掛我國巨幅國旗，據我駐外人員表示此為前所未有之舉。

Beck 先生首先向本團說明市政廳之歷史與特色，市政廳位於法蘭克福市中心，羅馬廣場西側、梅因河北岸，建於 1405 年，為階梯狀哥德式建築，是法蘭克福的地標建築，已有 600 多年歷史；12 世紀時期是法庭裁決地點、聚會場所及舉辦各項競賽的場地，在第二次世界大戰時曾遭損毀，今日所見的市政廳為戰後重建而成，漂亮古老的建築外觀，依然令世人們讚賞；市政廳的 2 樓皇帝廳，昔為皇帝加冕後舉行慶祝宴會、今為接待重要賓客的地方，目前已開放參觀。廳內牆上懸掛著從 768 年到 1806 年間所有 52 位神聖羅馬帝國皇帝的油畫像。1806 年最後 1 任皇帝卸任之後，法蘭克福開始逐漸進入民主時期，1848 年成立國民議會，市政廳前的羅馬廣場又稱為星期六廣場，為民眾聚

集活動之場所，廣場中的女神雕像代表公平正義之神，也成為民主的象徵。

Beck 先生進而告知，法蘭克福雖然為經濟重鎮，然常住人口僅 70 萬人，每日平均有 35 萬人從周邊城市進城上班或上學，是以交通非常擁擠，市內交通大部分仰賴地鐵運輸。另我觀光局在該市公車及地鐵站均設有大幅文宣或看板，臺灣的經濟發展成果令他敬佩，尤其在桃園機場與法蘭克福直航之後，中德雙方交流日益頻繁，故法蘭克福市民眾大多對臺灣並不陌生。

朱副局長則於接著致詞時，感謝 Beck 先生及 Claudia 小姐對於本團的熱忱接待，同時懸掛在大門的中德巨幅國旗，令人感動及驚喜。而 Beck 先生對於臺灣的瞭解及熱情，尤其讓人感佩，並誠摯的邀請 2 位有機會來臺訪問。另指出城市外交及城市治理是國際化趨勢，也是各國政府之施政重點，其中難免有些亟待解決的難題，根據瞭解法蘭克福市在此方面已有很大的成就，值得其他國家學習，這也是本團今天來訪之主要目的。因本團團員之一，是我國首都臺北市政府人事處韓處長，他將向二位先生小姐請益有關問題。

韓處長隨即表示，很感謝有機會向 Beck 先生及 Claudia 小姐請益，為提高拜會效益，之前市府已整理一些請教問題，包括法蘭克福市政府公務人力資源發展計畫、組織變革、員額評鑑制度及考核獎懲規定

等。Claudia 小姐回應，因國情不同，處長所提問題兼具難度及廣度，且涉及法蘭市政府各單位，因適逢夏季公務員放長假期間，當日無其他單位人員與會，且考量時間有限，僅能就該市政府現行基本狀況做簡要說明。日後北市府如對單一政策內容有需進一步了解的地方，該市府很樂意與北市府交換彼此之市政經驗。最後因需搭火車趕往波昂，本團於廣場前巨幅國旗前，與 Beck 先生及 Claudia 小姐等人合影留念後離開市政廳。

陸、參加本局與北萊茵西伐利亞邦分會簽署互訪協議 30 週年 慶祝活動情形

本團於 8 月 31 日晚間抵達波昂車站，德國青年公務人員聯盟(以下簡稱德青聯盟)北萊茵西伐利亞邦分會副主席 Ann 小姐及國際部主任 Marcus 先生、駐德代表處申副組長生太、波昂科技組彭組長雙俊、林秘書惠珍等人到車站迎接本團，Marcus 先生並親自駕車將本團接至德青聯盟位於科尼斯溫特（Grußworte）之訓練中心。因為隔日的 30 週年活動將於此地舉行。

2011 年 9 月 1 日上午，德青聯盟北萊茵分會的夥伴，包括主席 Markus Schallenberg 先生、副主席 Ann 小姐、德國公務人員聯盟副主席 Michael Gadzalla 先生、北萊茵分會理事主席 Roland Staude 先生、前任秘書長 Jochen Börger 先生及其夫人等近 20 人陸續抵達會場，渠

等都熱烈歡迎本團來訪，並以茶會先行接待前來參加活動之人員。

活動正式在下午 2 時 30 分開始，並分別由北萊茵分會主席 Markus Schallenberg 先生、朱副局長與分會重要幹部致詞如下：

一、北萊茵分會主席 Markus Schallenberg 先生致詞：

「親愛的朋友，朱副局長，申先生，彭博士，親愛的 Jochen，親愛的 Roland 及 Michael，我很高興今日有幸在科尼斯溫特向各位問候，並與各位共同慶祝中華民國行政院人事行政局及德國公務員聯盟北萊茵西伐利亞邦分會交流計畫 30 年紀念。

我非常高興，今天能夠向創始交流計畫的前輩們致意。當然我也很高興能向來自臺灣的貴客致敬，他們為了今日與我們共同慶祝，飛行了 9,500 公里。美國詩人亨利·沃茲渥斯·朗法羅(Henry Wadsworth Longfellow)曾言，音樂是人類共同的語言。我們共同推動的交流計畫，目標之一為『求同存異』，也可透過音樂體會。在今日的慶典上，自然不能缺少音樂。我有幸介紹演唱者 Julia Häser 女士及鋼琴伴奏 Roland Dill 先生，兩位將以美妙的音樂陪伴我們的慶典。

在繼續下一個節目之前，我們將暫停一下，並共同欣賞二位音樂家的二首歌曲。

(暫停—2 首歌曲)

親愛的來賓，行政院人事行政局與德國公務人員聯盟北萊茵西伐

利亞邦分會的交流計畫自 1981 年就開始了。當時我才 1 歲。要確切描述這個交流計畫的開端，我並不適合。由當時親身參與交流計畫的人來述說，更加適合。我自己則希望以本身的經驗來描述對於交流計畫的感受。首先我使用『交流計畫』這個概念。即使能正確的形容我們這二個組織的作為，但仍舊無法精確描述我們的感受。因為 1981 年開始單純的交流計畫，隨著時間發展，成為夥伴關係，而且我的前輩們將這份深厚友誼繼續交棒給我。

朱副局長，2009 年 5 月的邦大會中，我就有幸認識您。您當時也率領代表團訪問我們的邦大會，在大會選舉後恭賀我當選主席，並且邀請我到臺灣訪問。我欣然接受邀請，並且於幾個月後率領德國公務員聯盟北萊茵西伐利亞邦分會代表團親身體會臺灣之美。我必須承認，我對貴國的認識並不如我所想像的那麼多。出發前我詢問曾經到訪臺灣的前輩們，也看了旅遊介紹，甚至上網讀了些資料。這些訊息告訴我，臺灣擁有多種風貌。島嶼中的高山及峽谷風景壯麗，而海灘及平原也非常吸引人。貴局安排我們參觀多元化的城市，以及充滿寧靜與和平的山村。

為了更瞭解臺灣，在我們的旅程中，貴局除了讓我們參觀了貴國的自然環境及生活條件，也安排我們認識您們的文化。我至今都感謝有機會認識貴國的茶文化，並有幸一覽貴國的藝術，特別是木製藝

的千變萬化。我們在旅途中結識木雕藝術家白滄沂先生，也參觀他的博物館。您們與我們分享的，不僅是自然與文化的多元風貌，還包括令人目不暇給的中華美食。即使行程短暫，您與您的同仁們仍努力的設法讓我們品嚐各種美食。

但臺灣最讓我感動的，是我們在機場開始就感受無微不至的友善。我們隨時都體驗熱忱與友善，我也因而瞭解所謂的『賓至如歸』這句諺語的含意。我們雙方於 1981 年建立夥伴關係時，政治上正處於衝突不斷的時刻。即使 30 年後的今日，全球仍充滿鬥爭及軍事衝突。在這樣的時刻，我們雙方的交流計畫及所產生的友誼，更加難能可貴。種族間的和平，我認為除了人民間的友誼，找不到其他更好的基礎。因此接下來的時間，我不僅想與各位共同慶祝過去的 30 年，還要慶祝未來我們的組織與人民間的友誼。非常感謝。繼續請副主席 Michael Gadzalla 致詞。」

二、副主席 Michael Gadzalla 先生致詞：

「朱副局長，訪問團親愛的朋友，親愛的 Markus，親愛的貴賓：古老的亞洲諺語有云，『如果結交了朋友，應常去探望，否則荊棘與雜草將布滿訪友之路。』要描述超過 30 年的交流，對我而言有些困難，因為這樣的交流，不，請容我使用另一種說法，這項友誼存在的時間，幾乎與我的年齡相同。

親愛的朱副局長，有件事對我而言並不困難，那就是當我首次踏上距離家園甚遠的貴國時，所體會到的親切之感。我在貴國家所經歷的友誼、體驗及獲得的印象，並不難描述。特別是我自己也成為這數十年交流計畫的一部分。

我至今仍舊十分懷念當時在臺灣停留的時光，感謝進行交流時所遇到的許多友人及他們對我無微不至的照料。親愛的朱副局長，這些都是您與您的同仁給予德國公務人員聯盟北萊茵西伐利亞邦分會的青年們最珍貴的時刻。我個人今日在此向您表達最誠摯的謝意。朱副局長，今日躬逢此盛會活動，我們與臺灣交流 30 年，也代表臺灣與德國公務人員聯盟北萊茵西伐利亞邦分會的 30 年友誼—30 年攜手共進，我希望您，不，幾乎是懇求您，未來 30 年繼續與德國公務人員聯盟北萊茵西伐利亞邦分會共同前進。

回顧過往，德國公務人員聯盟北萊茵西伐利亞邦分會與貴局 30 年來共同尋求建立夥伴關係，且獲得日益深厚的友誼，就像彼此生活在一個大家庭一樣。我在此謹引用彼得·尤斯提諾夫之言作為結語：

『朋友就是我們自己所挑選的家人。』誠摯的祝福！接下來請北萊茵分會理事主席 Roland Staude 先生致詞。」

三、理事主席 Roland Staude 先生致詞：

「親愛的朱副局長、申先生、彭博士。來自中華民國臺灣的親愛

的朋友們、親愛的 Markus，親愛的 Jochen、親愛的來賓：我很榮幸，今日代表德國公務人員聯盟北萊茵西伐利亞邦分會致詞，因為 1990 年至 2001 年間，我是本會的成員及主席，負責組織與帶領本會與中華民國臺灣的青年公務員交流。

1993 年及 1995 年，本人是交流活動的代表團領隊，因此有幸訪問中華民國臺灣，自此對貴國產生敬意，也與貴國人民發展友誼。貴國的美麗風景及人民的友好與開放，至今仍令我記憶猶新。我完全能夠體會，當年為何葡萄牙水手將臺灣稱為『福爾摩莎』，美麗之島。德國公務人員聯盟北萊茵西伐利亞邦分會 1979 年就與臺灣開始首次接觸，至於首次交流，則可回溯至 1981 年。我在此向雙方致敬，因為在當時的氛圍下仍能勇於進行交流，並發展成為維繫數十年的友誼。

值得一提的是，德國公務人員聯盟北萊茵西伐利亞邦分會 1981 年時曾受到當時的臺北市長李登輝接見，他後來在 1988 年至 2000 年間擔任中華民國總統。回顧 1981 年也正是和平運動風起雲湧的年代，各國才自越戰結束稍獲喘息，冷戰的緊張情勢再度升高。而之前 1979 年布里茲涅夫領導的蘇聯入侵阿富汗，使得全球關注焦點轉移至中亞。同時美國因為伊朗發生革命而喪失在中亞的據點。此時強權間第二階段「戰略裁軍會談」也宣告失敗。1981 年雷根當選美國總統後採取強硬路線，目標是在軍備競賽中贏過華沙公約組織。分裂的歐洲也因為

設置中程核子飛彈基地，扮演關鍵角色。在當時全球風雲詭譎情勢下，推動國際青年工作及交流計畫也更深具意義。

所謂交流最重要的目的是相互瞭解，摒除成見，締結友誼。德國公務人員聯盟北萊茵西伐利亞邦分會的國際工作，在於促進雙方人民的瞭解及建立互信。這需要高度的容忍、團結與夥伴精神。由於此一體認，我最近獲悉臺灣已開放中國大陸學生前往就讀，此事正好能夠傳達民主及人權價值。有趣的是，30 年前我們崇尚的精神，至今仍舊適用。當時許多事物面臨變革，全球局勢發生劇變，因而國與國間的交流也益具意義。90 年代德國公務人員聯盟北萊茵西伐利亞邦分會參與『建立新橋樑』的計畫。而我們北茵西伐利亞邦分會也與中華民國建立最大且基礎穩固的橋樑。這座橋長達 9,350 公里。儘管距離遙遠，我在此借用孔夫子的話表達心聲：『有朋自遠方來，不亦樂乎！』

今天我個人以德國公務人員聯盟北萊茵西伐利亞邦分會理事主席的身分，祝賀雙方 30 年的友誼，更明確的說，希望未來與中華民國行政院人事行政局，彼此的夥伴關係與友誼更加穩固。謝謝。接下來請前任秘書長 Jochen Börger 先生致詞。」

四、前任秘書長 Jochen Börger 先生致詞：

「中華民國的行政院人事行政局，與德國公務員聯盟北萊茵西伐利亞邦分會之間，30 年的友誼及優質的交流計畫，過程有那些值得

一提呢？這項合作的由來為何？讓我一一道來吧！因為我可以說是歷史之創造者及見證人

1979 年夏天，我的法國友人 Christian Chapuis(目前擔任法國工業經濟部公務員公會主席及歐盟工會聯盟的副主席)打電話給我，並請我與 Francois Le Quang 先生聯繫。Le Quang 先生後來也擔任臺灣駐法國代表處的參事。Le Quang 先生尋找與臺灣進行交流計畫的夥伴及友人。會面是在巴黎的 La Belle France 餐廳舉行。在這個塞納河畔優雅的餐廳中，我們的會談為未來的合作奠定基石。那是個非常高尚的夜晚，而雙方的交流計畫，也是在這種水準下進行。其後如何繼續？Le Quang 先生請臺北繼續協商事宜。我曾被邀請至中華民國政府設在法蘭克福的駐外辦公室進行會晤，過了 2 年才正式進行交流。

1981 年開始交流計畫，德國公務員聯盟北萊茵西伐利亞邦分會在列弗庫森舉行的第 9 屆邦大會，行政院人事行政局 1981 年 4 月派遣 3 位代表來德國參加。陳華玉女士，曾多年擔任駐德代表處漢堡辦事處處長（按：現為駐希臘代表）。張桂林先生，曾深入研究杜塞道夫捷運系統資料，並實地參訪（按：曾任行政院經建會都市及住宅發展處處長，現已退休）。以及雷永耀醫師，聽說現在已經是醫院院長（按：現為臺中榮總醫院院長）。

1981 年 6 月，理事主席 Günter Große 及副主席 Bruni Arch、Klaus

Bartnik 以及擔任秘書長的本人回訪。我們懷抱緊張而充滿期待的心情，訪問這個陌生的國度。就如同往後的交流計畫的成員所經歷的，我們的期待獲得超乎想像的回報。貴國哲人孔夫子云，『四海之內皆兄弟』，行政院人事行政局前局長李逸洋先生，於 2004 年訪問北萊茵西伐利亞邦曾提到，『四海之內不僅皆兄弟，也是姐妹』，雙方的瞭解與信賴更不言自明。

剛才 Roland Staude 君在致詞中提到世界政治局勢，並指出交流計畫以極高規格進行，例如受到貴國前總統李登輝先生的接見。首次回訪在貴局與秘書長及高級文官的會談，是難以忘懷的，特別是新聞局趙慶民先生的隨團照料。2004 年的再度訪問，我很高興又看到他與人事行政局前局長卜達海先生。

我們在貴國學到很多，例如依照國父孫中山先生的三民主義所建構的政府組織精神：民族、民權、民生。我們得以研究貴國行政架構以及各組織的功能任務，如行政院，內閣及各部會，以及監察院。我們也對貴國的經濟力量印象深刻。

1981 年時，臺灣與前東德、北萊茵西伐利亞邦都相同擁有 1 千 8 百萬居民，現在臺灣的國民已超過 2 千 3 百萬了。臺灣驚人的經濟成長讓我們心動神馳。人民辛勤工作，在英明的政府領導下，從落後的農業國家發展成為全球最進步的工業國之一。這種成就也讓你們在中

國大陸的手足，中華人民共和國感受深刻。我們在臺灣經歷並認識許多事物：亞熱帶氣候，雨、陽光及阿里山海拔 2,500 公尺高的祝山火車站的日出。太魯閣峽谷及國家公園，日月潭及色彩繽紛的原住民民俗慶典。我們有幸能夠一窺 10 個原住民族之一阿美族的文化，並與貴局人員一起參加阿美族的豐年祭。故宮及其古老的館藏，有些甚至超過 4 千年，自然不容錯過。曾擔任本會理事，並擔任波昂『德國聯邦展覽館』主任的 Wilfried Gatzweiler 先生，經過了長期的協調，2003 年終於促成這些珍貴的寶藏首度至歐洲展出，當時的德國總理施洛德並親自出席波昂的特展開幕儀式。

接下來我要談談阻力及抗力，『德國公務員聯盟(DBB)』對於本會的國際活動感到不悅，認為各分會與第三方締結夥伴關係或交流，事涉「德國公務員聯盟」的政治權限，應由德國公務員聯盟的聯邦理事會決定。出乎意料的，本會被要求向德國公務員聯盟主席 Alfred Krause 提出報告，他認為我們違反規定。本會則堅持立場，獨立的青年公務員聯盟可以自行作主。此外，與臺灣成功的交流及訪問計畫，也引起中華人民共和國的憤怒。不久後中國大陸的大使向位於波昂的德國外交部提出抗議。當時的外交部次長 Jügen Möllemann 在外交部召見我們，建議本會保持低調，勿再公開交流活動。這項會談的見證人 Ulrich Mischke 先生，今日也出席這項慶典。他曾任本會理事，也是自由民

主黨下萊茵區的主席。

從年輕到白頭，本人很高興再一次參加此一慶典，2001 年本會在杜塞道夫附近的卡斯特(Kaarst)，與來自 17 國近 200 位貴賓，慶祝與中華民國臺灣的行政院人事行政局結盟 20 週年紀念。今日，10 年之後，我們再度共聚一堂，慶祝 30 週年紀念。這 10 年我們做了很多事，可惜 2 國間仍舊沒有正式外交關係。但雙方關係在我任職期間，更加鞏固與友好。我認為今日我們再度相聚於此共同慶賀，實在難得可貴。對於隨著交流計畫而發展的友誼，我感到欣慰。我也很驕傲的說，在我的任內未曾發生問題。我希望交流計畫繼續有效的進行，因為 30 年前我們已奠定良好的基礎。

我對於貴國的美麗風光與熱情人民印象非常深刻，因此對於每次的來訪及去訪都留下紀錄，我也曾經在寓所接待過許多來自貴國的好友，所有的相片及簽名都一一珍藏，甚至貴國訪團的團卡及出國報告都在收藏範圍，今天已帶到會場。這 30 年來的珍貴紀錄，代表中德雙方恆久流長之友誼。時間過得很快，10 年前北萊茵分會辦理中德互訪 20 週年紀念活動，當時許多國家前來參與，10 年後的今天辦理 30 年週年紀念活動，我很高興以歷史開創者及見證人的身分再度參加。30 年前之擇善堅持、不受干擾、始終如一，中德互訪才能持續至今，也希望未來有更多的 30 週年紀念活動。2011 年 1 月 1 日是貴

國建國 100 年紀念日，必然是個很重大的盛事，我在此引用蔣介石先生的名言：『生活的目的，在於增進全體人類之生活』，讓我們共同實現這個目標吧！」

其後北萊茵分會主席 Markus Schallenberg 先生宣布：「接下來請來自臺灣的好朋友，親愛的朱副局長致詞！」

五、本局朱副局長致詞：

「德國青年公務人員聯盟北萊茵西伐利亞邦分會前秘書長 Borger 先生、北萊茵西伐利亞邦分會主席 Markus 先生、副主席 Ann 小姐、前任主席 Gadzalla 先生，北萊茵西伐利亞邦分會理事主席 Staude 先生、分會國際部主任 Markus 先生、各位貴賓，大家午安。

今天很高興也很榮幸，有機會率團代表中華民國行政院人事行政局到此參加中德互訪協議簽訂 30 週年活動，見證這歷史性之時刻。原初本局吳局長想要親自前來，但因我們刻正推動幾十年來首次的行政院組織改造，適逢不少法案正在立法院審議，因而局長無法分身遠離，乃指派本人組團代表參與今天的紀念盛事。並且帶送吳局長親筆簽名之信函與賀禮，而信函已先影印送給各位。同時吳局長特別要我代為邀請 Markus 主席及各位分會朋友，明年務請組團到台灣訪問，現在請我國駐德代表處申副組長宣讀局長信函內容。(詳如附錄 1，此略)

我國有句古話：『有緣千里來相逢，無緣對面不相識』，可說是中德互訪的最佳寫照，我們兩國距離數千里之遙，但透過方才 Borger 先生的回顧歷史往事，從巴黎塞納河畔餐廳，Borger 先生穿針引線開啟了這份難得的緣分與友誼之後，當時擔任我國駐德代表處組長職務的現今魏代表武煉，旋即接到一通法蘭克福經濟組的電話，並即積極接洽協議交流事宜，由此可知貴我雙方的結緣與情誼，是多少人的用心促成與真心努力，始能有今日 30 週年的紀念活動。

本人自接任副局長職務以來，曾經在 2009 年 5 月率團來德訪問，當時是到杜賽道夫拜訪北萊茵西伐利亞邦分會；同時參加分會 4 年一次的擴大年會活動，也曾到波昂訪問德國聯邦公共行政學院。整個行程受到貴國許多朋友非常熱忱的接待，因此當貴會 Markus 主席及其他分會成員組團到訪臺灣時，我與本局同仁當然必須盡到地主之誼，妥為安排各位在臺的行程與活動。希望大家可以充分利用有限的時間，領略優美的中華傳統文化，觀賞美麗的福爾摩沙寶島風光，以及品嚐地方美食。感謝 Markus 主席安排我在最後致詞，但實在不能引用我們國人所說的『好酒沉甕底』來形容，因為之前 4 位先生的致詞真是太令人感動。分會主席及副主席及前秘書長等諸位先生對於訪問臺灣的種種往事可說是如數家珍，且恍如昨日、歷歷在目；阿里山、日月潭、太魯閣、故宮博物院等處，都帶給你我共同的美好回憶；金門高

梁酒與德國啤酒一樣，恆久香醇，正如同貴我雙方的情誼永存，且越久越好。

今天我們在此歡慶 30 週年紀念，並確信未來可以有更多的 30 週年慶祝活動。我國又有句古話說『患難見真情、知交有幾人』，前秘書長 Borger 先生過去在冷戰時期險峻的國際情勢中，對於分會與本局之互訪及友誼能夠堅定不移，面對內外如此強大的阻力及壓力，仍不屈不撓不為動搖，這種精神實令人感佩！今天尤其讓人印象深刻的是 Borger 先生的私人珍藏，完整記錄中德互訪 30 年來的點點滴滴，其中有目前擔任我國行政院副院長陳冲先生的親筆簽名，也有本局曾經訪德的幾位前任局長的筆跡留字，諸如卜達海局長、陳庚金局長、李逸洋局長等。時間的確過得很快，我們 30 年的友誼也始終如一，代代相傳，而且我們都擁有太多共同美好的過去與回憶。

我所敬愛的北萊茵西伐利亞邦分會的各位朋友，本人前後 2 次的來訪，使我深刻感受到德國不但是一個美麗又偉大的國家，而且是經濟大國、科技大國、文化大國，而從今日慶祝活動安排的歌唱表演，充分顯示貴國更是音樂大國。各位朋友，今年對於本局可說是雙喜臨門，不但是中德協議互訪 30 週年，也是中華民國建國 100 年，所以我今天特別帶了建國 100 的紀念徽章，分送給在座各位作為紀念。此外，今天分會費心安排的 30 週年紀念慶祝活動非常精采，而且美好

的歌聲宛如天籟，我必須特別向各位致上最高謝意及敬意。最後我要請 Markus 主席打開我們精心挑選的本局賀禮，它是具有我國傳統文化特色的法蘭瓷花瓶，這份禮物非常珍貴易碎，本團同仁可說是千辛萬苦地將它從幾千里外的臺灣帶到德國，一路小心謹慎保護。這個花瓶刻有梵谷系列的盛開杏花，杏花在我國代表幸福吉祥，綻放的杏花與蒼勁的枝啞環繞瓶身，代表各位先生小姐的幸福充滿四面八方無所不在，也代表貴我雙方友誼綿延不斷，生生不息。最後祝福大家!祝福德國青年公務人員聯盟北萊茵西伐利亞邦分會與行政院人事行政局友誼長存!」

六、北萊茵分會主席 Markus Schallenberg 先生結語：

「親愛的來賓，親愛的朋友們，在結束今天慶典的正式流程，開始進行香檳接待會之前，我想再說幾句話。重聚的喜悅多伴隨著過去的美好回憶。然而回憶也需要寄託。親愛的朱副局長，為了讓您與代表團團員牢記今日，我謹以「德國公務員聯盟北萊茵西伐利亞邦分會」之名，致贈紀念品，讓您們永遠保存這份回憶與情誼。

也感謝 Julia Häuser 女士及 Roland Dill 先生美妙的音樂伴奏。

在聆聽最後一首樂曲前，感謝各位今日下午撥冗參加，與我們共同慶祝。非常感謝！」

七、致贈紀念品、舉行歡迎會及晚宴

接續節目是由北萊茵分會主席 Markus Schallenberg 先生回贈本局紀念水晶盤乙只，上刻有「中華民國行政院人事行政局與德國公務人員聯盟北萊茵西伐利亞邦分會簽署互訪協議 30 週年紀念」，由朱副局長代表接受，朱副局長再次轉達本局吳局長誠摯邀請 Schallenberg 先生 2012 年親自率團訪臺之意，並獲得 Schallenberg 先生欣然同意，雙方約定將很快在臺灣再次相聚。

其後在大廳舉行香檳接待會，本團與北萊茵分會友人熱絡交談並不斷合影。下午 6 時 30 分晚宴正式開始，德方非常慎重，準備傳統德式晚宴，大家在燭光美食中相談甚歡，暢談過去 30 年的點點滴滴，直到夜深，最後因為北萊茵分會 Markus 主席等人，翌日將搭機前往俄羅斯進行互訪，晚宴最後始依依不捨結束。

2011 年 9 月 2 日清晨 6 時許，本團即由北萊茵分會國際部主任 Markus 先生親自駕車送往杜賽道夫機場，結束德國訪問活動，並赴捷克由布拉格轉機返國。而分會 Markus 主席及其他成員數人，亦藉搭機赴俄羅斯之便，提前趕到機場為本團送行。到布拉格時本團團員之一，外交部人事處李處長並順道拜會代表處，經駐捷克邱代表仲仁深入淺出說明，本團瞭解到捷克對於文化古蹟之保護，使得該國成為全世界觀光重地。邱代表運用其豐富外交經歷，和捷克政府建立互動良

好關係，給予我國免簽證，國人去訪人數日增，因當地治安問題，故偶有證照遺失等緊急事件發生，所幸代表處同仁均能在代表領導下，及時提供國人必要協助。

柒、訪問心得及具體建議

本次出國訪問目的主要為增進本局與德青聯盟北萊茵分會之互動交流，並與英國、法國及德國知名學術機構洽商中高階公務人員培訓合作計畫，實地瞭解其相關課程與做法，以供本局規劃公務人員培訓之參考，獲致心得主要有下：

一、 本局與德國公務人員聯盟北萊茵西伐利亞邦分會互訪活動，對於中德邦誼之促進，長年來已發揮相當效益，且極具意義，允宜積極推動，擴大辦理：

本團本次出訪最重要之任務即為參加中德簽署互訪協議 30 週年活動，團員與德國北萊茵分會前任秘書長 Borger 先生及現任主席副主席等人直接互動，從活動之安排、講演之內容乃至於精緻晚宴之接待，可深刻感受到德方友人對我團之熱忱與友誼，為使 30 週年之情誼更為源遠流長，中德互訪機制，建議可參酌下列方向加強推動：

(一) 儘量配合德方舉辦慶典活動或國際大型活動時機，並選定德國最優勢的主題前往訪問：為利中德交流更具深度及廣度，建

議本局今後儘量配合德方舉辦慶典活動或全國性聯盟大會時組團去訪，訪問主題並可參酌德國之優勢議題予以設定，例如本團即參加中德互訪協議簽署 30 週年紀念活動，與德青聯盟北萊茵分會議歷任主要幹部互動交流，充分體察德方對我國之真摯情誼與重視。另德國在學術及高科技領域居全球領先地位，本團經順訪德國海德堡大學及慕尼黑大學等知名學府，並與海德堡大學簽署合作意向書，建立與其合作辦理中高階公務人員國際性培訓計畫之基礎，業已達成出訪的任務與目標。未來如能配合德方舉辦全國性聯盟活動或國際大型活動之時機去訪，將可進一步擴展我國與各國公務人員接觸與交流的機會。甚至藉由參加這類活動，擴大我國公務人員國際交流層面。透過各種國際會議、年會的參與，有利於在自然而然情形下與其他國家公務人員進行交流。

- (二) 建議建立與「德國公務人員聯盟」及「德國青年公務人員聯盟」相關幹部之人脈關係：本團本次去訪發現，促成中德互訪之重要幹部，如蓋茲威勒先生、包格先生，均對我方甚為友好，如同前所提及，若非德方蓋茲威勒先生的人脈，我國故宮文物恐無法順利前往德國展出，若無包格先生的堅持，則中德互訪恐無以為繼。據包格先生等德國友人表示，因有感於之前應邀到我國訪問，均受到熱忱之歡迎及高規格接待，因而對我國有深厚之情感。由此可知互訪關係要維持長久，人脈的掌握至為重要。德青聯盟之幹部，將來可能擔任德國公部門之重要職務，實可透過他們的協助，繼續維繫及加強中德互訪活動。

- (三) 友好國家文官互訪活動宜在既有的基礎上再求發展，擴大對象持續辦理：中德青年公務人員互訪 30 週年，對於雙方實質關係甚有助益，未來允宜賡續強化與分會之互動及友好關係，並可成功複製此種合作模式，積極拓展我國與其他友好國家之國際交流與合作關係。例如據北萊茵分會告知本團，分會之互訪國家除我國之外，尚包括以色列及俄羅斯等國，該分會並提議如我方有意與上述國家建立互訪關係，分會可從中協助聯繫。如此以多點連成線、由線而全面布局之思維，可作為未來我國拓展公務人員互訪之策略性做法。
- (四) 保存歷年中德互訪資料，作為未來歷史紀錄：包格先生長期擔任德青聯盟北萊茵分會秘書長，投入相當心力，保存歷年中德公務人員互訪之相片及簽名等第一手資料，其中包括現任行政院陳副院長冲、羅政務委員瑩雪於 1982 年 6 月 20 日訪德之親筆簽名，及本局卜前局長達海、陳前局長桂華等長官訪德之簽名紀錄，實彌足珍貴。因適逢本局刻正編纂行政院人事行政局紀念專輯，為留下完整紀錄，本團團長朱副局長特別情商包格先生同意出借其珍藏之紀念冊，請駐波昂科技組彭組長及林秘書就近予以掃瞄為影相檔，俾留存於本局局史室。包格先生以其一人之力，即可如此完整保留中德互訪歷史，實值本局予以效法。

二、積極推動與國際知名學府合作，拓展國際性合作網絡：

從本次出訪之實際觀察，英國、法國及德國知名學府均對於國際交流與合作不遺餘力，且均已建立國際性校際聯盟，並

為各國中高階公務人員提供各項培訓課程，未來本局可加強推動與各校建立合作關係，透過與學術機構合作，拓展我國公務人員之國際性網絡。本次本團所訪問之政經學院、愛丁堡大學、巴黎政治學院、慕尼黑大學及海德堡大學，均為世界知名學府且各有特色，並均有意與本局合作，未來本局可就預算經費、課程內容與參訪安排等各方面審慎評估，依據我方公務人員培訓需求，綜整近幾年來合作辦班學校之特色及學員回饋意見，整體評估分析，多方選擇未來之合作對象。

三、 增加我國中高階公務人員培訓國外研習之人次：

歐盟成立之後，地球村之效應亦日趨明顯，以歐盟經濟政策而言，德國觀點與英國觀點即有差異，是以我國中高階公務人員培訓，應儘量選送出國研習，並增加選送出國之人數及次數，各出國研習團之研習主題，宜配合選送學員及學校特色儘量予以區隔，俾能廣泛汲取各領域新知，並近距離體會全球性議題之內涵與最新發展趨勢。

四、 公務人員國外研習課程宜採理論與實務並重：

本次訪問發現，各知名學府均強調除了課堂研習之外，對相關研習議題大都安排參訪或拜會政府機構，與當地公務人員實地交流。是以，未來各研習團之課程安排，宜兼採理論與實務並重，例如一定比例之課程可安排實務參訪公部門、情境模擬演

練及與國外公務人員面對面互動交流溝通等，除吸收最新知識，並可借鏡對方實務做法，有利於返國後即學即用。

五、 加強我國中高階公務人員之外語能力：

歐洲國家建立歐盟組織之後，城市治理與國際性議題密不可分，公務人員均具備多國語文能力，本次訪問多所學校均建議直接以英語授課不再聘請傳譯，以提升教學品質，故未來宜加強我國中高階公務人員之外語能力，俾利研習成效並融入國際社會。

六、 公務人員訓練課程宜採模組化設計，並發展多元訓練技法：

本次訪問各校發現，各校所提供客製化課程，均以模組化設計，其優點為容易聚焦於特定議題之研習，並得視需要彈性調整滾動修正。此外，各校之培訓方法非常多元且活潑，授課方式包括實體課程、數位學習、小組討論、圓桌論壇、個案研討、情境模擬與公私部門參訪等，並規劃跨國參訪研習課程，訓練方式非常多元活潑，並富彈性，均可作為我國規劃相關課程之參考。

七、 配合政策優先順序統整公務人員赴國外研習活動：

本局職掌行政院所屬公務人員訓練政策之規劃為善用國家培訓資源，未來允宜根據國家重大政策需要及各部會施政優先順序，

重點培育人才，例如得以 3 或 4 年為期，綜整檢討規劃籌辦國外研習活動。並依據行政院培訓人才需要審慎選擇前往國家及合作辦班之學校。

八、擇優遴選具發展潛力之中高階菁英公務人員參加國外研習班別：

鑒於古有諺語：「君子不器」，在變遷之內外環境下，終身學習是維持競爭力之不二法則，巴黎政治學院公行所所長即主張高階公務人員應適時拋開實務既有框架，從基礎理論之研習及論證中創造願景及創新思維。因此未來本局可積極規劃行政院所屬公務人員在職培訓發展業務，選送績優具發展潛力之中高階文官赴國外研習，期激發其創新能力。

九、擴大國際間城市外交與城市交流：

城市是人民生活主要場域，也是非外交管道交流的重心，我國臺北市人文薈萃，兼具有傳統及現代文化特色，未來如能擴大姐妹市之關係建立（如德國巴伐利亞邦、英國愛丁堡市或捷克布拉格市等），應能加強我國與其他非邦交國家之互動交流。

十、地方政府宜依實際需求，自辦中高階公務人員出國研習：

本次洽商中高階公務人員培訓計畫時，各知名學校除表示高度意願與本局合作外，多數亦表示希望能有機會與臺北市政府合作，至課程內容及經費皆可配合地方需求酌做調整。考量地方政府各

有其業務需求之特殊性，實宜寬列經費，由各地方政府自行依施政策需求，規劃辦理所屬中高階公務人員國外研習，並將學習成果回饋於業務推動中，俾使各地方政府之施政特色更能發揮得淋漓盡致，進而對於促進我國中央與地方政府施政品質的全面提昇，必將會有極大的助益。

祝賀函

敬愛的 Mr Markus Schallenberg 主席勛鑒：

欣逢中德雙方互訪協議三十週年，本局與貴分會自簽署互訪協議以來，有感於貴分會對於推動兩國青年公務人員互訪計畫的努力，及雙方深厚的情誼，本想親自率團前來致意，惟時值我國行政院機關組織調整期間，相關組織法案仍於議會審查，不克前來，特請本局朱副局長率團去訪，表達本人最誠摯及祝福感謝。

中國古諺有云：「三十而立」。意指人到了 30 歲時，不僅在學業有成，在事業上也具有立足於社會的基礎與定向，並在既有基礎下，精益求精。這種過程與貴我雙方締盟的發展，亦十分契合。自西元 1981 年至今，歷經了 42 次的互訪活動，透過彼此交流，為兩國青年公務人員，增進彼此政經、社會、文化與行政實務經驗之瞭解，開拓了雙方青年公務人員的國際視野，更奠定了中德雙方公務人員深摯情誼。為強化雙方緊密合作關係及青年公務人員互訪活動，因此，特請本局朱副局長利用此次拜訪機會，代表本人致上最誠摯的邀請與歡迎貴會於明年來訪之意。

本人深信藉由中德的互訪對於鞏固雙方真誠互信的友誼，具有相當正面且積極的意義。也期望在互訪互惠的合作關係下，貴分會持續為我方橋樑，提供貴國政治、經濟、社會、文化、教育與行政革新等寶貴經驗，供我方未來在相關領域行政革新之參考。

最後祝福 閣下事事順利、會務昌隆。謹致上最誠摯的問候！

行政院人事行政局 局長 吳 ○ ○

西元 2011 年 9 月 1 日



行政院人事行政局
Central Personnel Administration
Executive Yuan, Taiwan, R.O.C.

Taipei, 19. August 2011

Sehr geehrter Vorsitzender Schallenberg,

Aus Anlass des 30. Jahrestages der Unterzeichnung des Abkommens zwischen unseren beiden Institutionen, in dem gegenseitige Besuche vereinbart wurden, möchte Ich Ihnen meine Bewunderung und meine Dankbarkeit für Ihre Anstrengungen bei der Förderung dieses Besuchsprogramms für junge Beamte sowie der Vertiefung unserer Freundschaft ausdrücken. Ursprünglich hatte Ich die Absicht, persönlich die Delegation nach Nordrhein-Westfalen anzuführen, doch aufgrund der anstehenden Neuordnung der Regierungsorganisationen in Taiwan, die gegenwärtig noch im Parlament diskutiert wird, ist es mir bedauerlicherweise doch nicht möglich und deshalb übernimmt diese Aufgabe mein Stellvertreter, Herr Chu, Yung-lung.

Ein altes chinesisches Sprichwort sagt: „Mit dreißig hat man sich etabliert“. Damit ist gemeint, dass man im Alter von 30 Jahren nicht nur im akademischen Bereich schon einiges vollbracht, sondern auch durch das Berufsleben bereits in der Gesellschaft Fuß gefasst hat. Auf dieser Basis ist man dann stets bestrebt, Vorhandenes zu verbessern. Genau dies trifft auf die Entwicklung unserer Behörden nach Unterzeichnung des genannten Abkommens zu, denn seit 1981 hat es bereits 42 gegenseitige Besuche gegeben: durch diesen Austausch können sich junge Beamte aus beiden Nationen ein wesentlich besseres Bild der politischen, wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und kulturellen Verhältnisse sowie der Verwaltung in dem jeweils anderen Land machen. Dadurch hat sich ihr Blickfeld erweitert und es sind viele deutsch-taiwanische Freundschaften geschlossen worden. Um die enge bilaterale Zusammenarbeit und den Austausch junger Beamter weiter zu intensivieren, habe Ich Herrn Chu beauftragt, Ihnen während seines Besuches meine tiefempfundene Dankbarkeit auszurichten und gleichzeitig eine Einladung nach Taiwan für das kommende Jahr auszusprechen.

Ich bin der festen Überzeugung, dass diese Besuche eine große Bedeutung

台北市中正區100濟南路一段二之二號十樓 電話:02 2397 9298 傳真:02 2397 5565
10F No. 2-2, Sec. 1, Chinan Rd., Taipei, Taiwan 100 R.O.C. TEL:02 2397 9298 FAX:02 2397 5565



行政院人事行政局
Central Personnel Administration
Executive Yuan, Taiwan, R.O.C.

für die Festigung des gegenseitigen Vertrauens haben und möchte gleichzeitig meine Hoffnung zum Ausdruck bringen, dass Ihre Organisation in diesem Rahmen weiterhin eine Brückenfunktion übernimmt, damit die deutschen politischen, wirtschaftlichen, gesellschaftlichen, kulturellen und bildungsbezogenen Erfahrungen sowie die mit der Verwaltungsreform Taiwan auch in Zukunft als Referenz dienen können.

Sincerely,

Wu Tai-cheng

Minister,

Leiter der Zentralen Personalverwaltung
des Exekutiv-Yuans

Republik China (Taiwan)

2011 年 9 月 1 日科尼斯溫特德青聯盟北萊茵分會與中華民國行政院
人事行政局簽署互訪協議 30 週年活動流程(德文版)
Taiwan-Festakt am 1. September 2011 in Königswinter

Programmablauf

13.45-14.30 Uhr Stehempfang mit Imbiss

14.30 *Beginn des Festaktes im Saal*

Begrüßung durch Markus Schallenberg

2 Lieder

Rede Markus Schallenberg

Grußwort Michael Gadzalla, BJL

Grußwort Roland Staude

Lied

Rede Jochen Börger

Rede taiwanesischer Partner

Lied

Schlussworte Markus Schallenberg

Lied

Ca. 16.00 Uhr Sektempfang mit musikalischer Untermalung

Ca. 17-18 Uhr Pause

18.00 Uhr Abendessen

2011年9月1日科尼斯溫特德青聯盟北萊茵分會與中華民國行政院人

事行政局簽署互訪協議 30 週年活動流程(中文版)

13 時 45 分至 14 時 30 分 茶會

14 時 30 分 於禮堂開始慶典

Markus Schallenberg 致辭

2 首歌曲演奏

Markus Schallenberg 演講

Michael Gadzalla 致辭

Roland Staude 致辭

歌曲演奏

Jochen Börger 演講

行政院人事行政局代表致辭

歌曲演奏

Markus Schallenberg 致結語辭，致贈禮物

歌曲演奏

約 16 時 香檳接待會，音樂伴奏

17 時至 18 時 休息

18 時 晚宴

Absichtserklärung des Zentralen Personalverwaltungsamts der Republik China (Taiwan) und der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg (Deutschland) über die Zusammenarbeit bei der Schulung von Beamten des mittleren und höheren Dienstes aus Taiwan (合作意向書之中文版)

22.08.2011

Das Zentrale Personalverwaltungsamt der Republik China (im Folgenden auch kurz: das Amt) und die Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg (im Folgenden auch kurz: die Universität Heidelberg)

erklären aufrichtig ihre Absicht, eine Zusammenarbeit durchzuführen, die folgendes beinhaltet:

1. Ziel der Zusammenarbeit:

Eine neue Generation von Führungskräften des mittleren und höheren Dienstes mit vorausschauender und internationaler Ausrichtung soll systematisch geschult, ihre Fähigkeiten in Bezug auf eine globale Perspektive, Leadership, Management und Public Administration sowie Entwurf und Analyse von politischen Konzepten sollen gefördert und ihr inhärentes Potential soll freigesetzt werden. Dadurch soll eine qualitative Verbesserung des gesamten Personals der Ministerien und Dienststellen und die Erhöhung der nationalen Wettbewerbsfähigkeit erreicht werden. Daher ersucht das Amt die Universität Heidelberg um eine diesbezügliche Planung und das Angebot entsprechender Seminare.

Die Universität Heidelberg erklärt ihre Absicht, nach entsprechender Vereinbarung entsprechende Seminare zu planen und anzubieten.

2. Art der Zusammenarbeit:

Werden die Voraussetzungen der Zusammenarbeit erfüllt, erklärt sich das Amt zur Zusammenarbeit mit der Universität Heidelberg zur Durchführung von Seminaren im Jahr 2012 bereit und bevollmächtigt die Taipeh Vertretung in der Bundesrepublik Deutschland in seinem Namen mit der Universität Heidelberg die Einzelheiten zu verhandeln.

3. Voraussetzungen der Zusammenarbeit:

Die Kosten für die Durchführung der Zusammenarbeit müssen im Rahmen des hierfür vom Amt veranschlagten Budgets liegen, der Inhalt der Seminare und die diesbezügliche Planung müssen ebenfalls den Anforderungen des Amtes entsprechen.

4. Inkrafttreten und Änderungen der Zusammenarbeit:

Diese Absichtserklärung bringt die Absicht beider Seiten zum Ausdruck, zur Durchführung von Seminaren zusammenzuarbeiten. Bezüglich der Einzelheiten der Durchführung sowie der Rechte und Pflichten im Einzelnen ist ein von beiden Seiten vereinbarter und unterzeichneter offizieller Vertrag erforderlich.

Wenn mit dem Ergebnis der Verhandlungen beider Seiten die Einhaltung der oben genannten Voraussetzungen der Zusammenarbeit nicht erreicht werden kann, verliert diese Absichtserklärung ihre Gültigkeit.

Diese Absichtserklärung kann nach beiderseitiger Zustimmung in Schriftform abgeändert werden.

S. Harnisch

Prof. Dr. Sebastian Harnisch
Executive Director
Institute for Political Science
Ruprecht-Karls-University Heidelberg

Heidelberg August 30, 2011

Chu. Gung-shuf

~~Dr. Wu-lien Wei
Representative
Taipei Representative Office
in Berlin Germany~~

中華民國(台灣)行政院人事行政局與德國海德堡大學 關於中華民國中高階公務人員培訓合作意向書(中文版)

100.08.22

中華民國行政院人事行政局(以下簡稱「本局」)

德國海德堡大學(以下簡稱「海德堡大學」)

雙方同意本於誠信訂定本合作意向書，其內容如下：

一、合作目標：

本局為有系統培育具有前瞻國際視野之新世代中高階領導人員，強化其全球化視野及領導管理、公部門管理及政策規劃分析能力，並激發其內在潛能，以強化公務部門整體人力素質，提升國家競爭力，特延請海德堡大學設計並提供研習課程，海德堡大學亦同意依照約定，設計並提供研習課程。

二、合作關係：

於符合合作前提條件下，本局同意與海德堡大學於 101 年合作辦班，並授權駐德國代表處代表本局就近與海德堡大學洽談相關事項。

三、合作前提條件：

合作辦班經費須於本局所規劃之預算額度內，課程內容及相關規劃並須符合本局要求。

四、合作效力及修正：

本合作意向書係在表明雙方合作意向，關於合作辦班之細節及具體權利義務之內容，仍須經雙方協議後簽署正式契約。

如雙方協議結果無法達成上開合作前提條件，則本合作意向書立即失效。

本合作意向書得經雙方同意以書面修正之。

臺北市政府人事處訪問法蘭克福市政府訪問議題

- 一、 拜訪時間：100 年 8 月 31 日（三）14 時至 15 時 30 分
- 二、 訪問議題：
 - (一) 貴市政府是否訂定公務人力資源發展計畫？其涵蓋內容、實務做法及施行成效為何？
 - (二) 貴市政府目前組織架構為何？是否可以提供組織系統表？一級機關總數為何？是否訂定總員額數進行人員總數之控管？
 - (三) 貴市政府人事費占總預算的百分比為何？是否有人事費負擔過重之問題？如有，是否訂有員額精簡計畫？內容為何？配套措施為何？成果如何？
 - (四) 為因應環境的快速變遷，貴市政府是否進行組織變革？在組織變革過程中，所面臨的困難為何？如何因應？有哪些具有成效的做法及特色？若因此產生超額員工，如何協助安置、消化？
 - (五) 貴市政府對各機關公務人力是否建立員額評鑑制度？評鑑內容及方法各為何？實施成效如何？
 - (六) 貴市政府現行負責規劃與執行之訓練機構為何？其發展歷程為何？
 - (七) 貴市政府現行是否設有專責機構負責訓練計畫之規劃與執行或由人事機構統籌辦理？如有設立專責訓練計畫之機構，其與人事

機構之分工與合作方式為何？實務上運作之優點及缺點為何？

(八) 貴市政府對於所屬公務人員是否訂定中程及長程訓練計畫？如有，訂定之程序及方法為何？貴市政府對於中程及長程訓練計畫之期間各定義為多長？

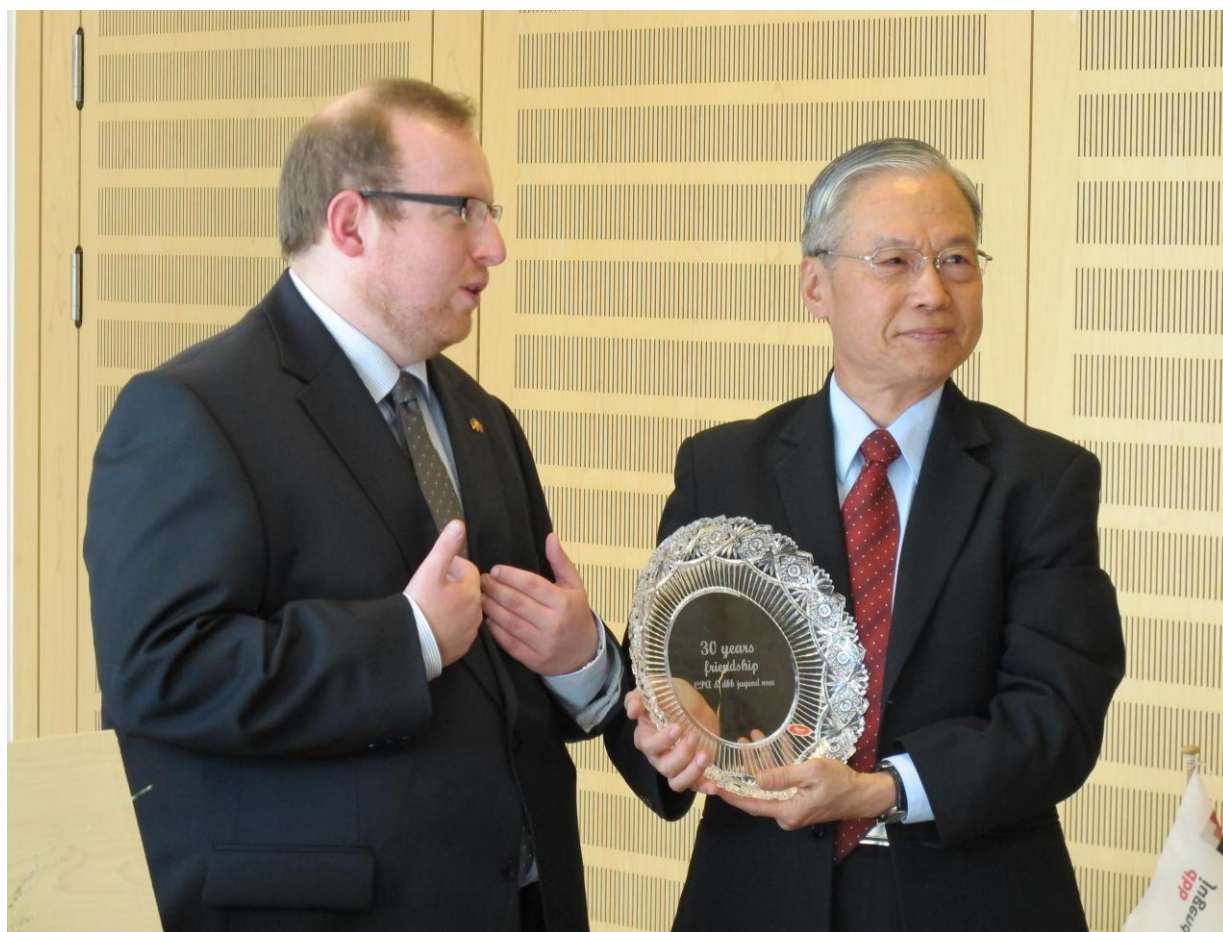
(九) 貴市政府中程及長程訓練計畫之沿革、目標、涵蓋內容及適用對象為何？訂定中程及長程訓練計畫時，是否配合貴市政府施政計畫或市長政策或員工需要訂定？該中程及長程訓練計畫執行成效為何？

(十) 訂定貴市政府中程及長程訓練計畫與年度訓練計畫之機構為同一機構或分屬不同機構？中程及長程訓練計畫與年度訓練計畫如何配合運作？運作上，有無遭遇任何困難及其解決方法為何？貴市政府對公務人員所提供的訓練制度為何？有否鼓勵同仁學習或訓練之規定？如何評鑑訓練成效？又訓練績效是否與公務員之陞遷相結合？

(十一) 貴市政府對公務員之考評規定及程序為何？有無實施績效管理及績效獎金制度？如有，其獎懲額度如何？對行政效能、士氣提升或民眾對政府施政滿意度有無明顯且具體之影響？



朱副局長代表本局致贈北萊茵分會 Schallenberg 主席法蘭瓷花瓶作為 30 週年紀念賀禮



北萊茵分會 Schallenberg 主席回贈本局水晶盤作為 30 週年紀念賀禮



朱副局長與德青聯盟北萊茵分會 Schallenberg 主席、前任秘書長 Borger 先生及分會幹部等人於本局與北萊茵分會簽署互訪協議 30 週年紀念活動會場合影



朱副局長於本局與北萊茵分會簽署互訪協議 30 週年紀念活動會



本團拜會英國倫敦政經學院，前排左起第 4 位起韓處長英俊、朱副局長永隆、施主任宗英、李處長忠正，後排左起第 2 位 Julius 主任、Yuri 主任及 Sir John



本團拜會愛丁堡大學，前排左起朱副局長永隆、愛大副校長 Hillier 教授
第 2 排左起韓處長英俊、施主任宗英、第 3 排左起李簡任視察花書、李處長忠正、
Mackay 先生；後排左起 Aspinwell 教授、Jeffery 教授及愛丁堡辦事處朱處長瑞園



本團拜會法國巴黎政治學院，左起亞太中東事務處 Ludovic Chacker 先生、國際組專員 Simon 先生、公行所所長 Friedberg 教授、在職進修處處長 Inge 女士



本團拜會法國巴黎政治學院，前排左起駐法代表處古組長文劍、施主任宗英、韓處長英俊、朱副局長永隆、李處長忠正



本團拜會德國海德堡大學，朱副局長永隆(左)與海大政治學系 Harnisch 教授(右)在駐德代表處魏代表武煉(中)見證下簽署合作意向書



本團拜會德國慕尼黑大學，左排左起 Weidenfeld 教授、Wede 教授，右排左起施主任宗英、韓處長英俊、朱副局長永隆、駐慕尼黑辦事處鄭處長兆元、李處長忠正



本團於法蘭克福市政府廣場巨幅中德國旗前合影，左起李簡任視察花書、施主任宗英、李處長忠正、法蘭克福服務組許主任聰明、朱副局長永隆、韓處長英俊等人



本團拜會德國法蘭克福市政府，左起市府禮賓司 Claudia 小姐，駐法蘭克福辦事處包小姐、李簡任視察花書、李處長忠正、施主任宗英、資深議員 Beck 先生、朱副局長永隆、韓處長英俊、駐法蘭克福服務組許主任聰明、商務組沈組長張進等人