

出國報告（出國類別：其他）

德國在歐洲暨跨大西洋貿易及投資 夥伴關係之分析與研究

（德國柏林經濟及法律學院「全球化下的歐盟角色」研習出國報告）

服務機關：經濟部國際合作處

姓名職稱：劉組員姵伶

派赴國家：德國

出國期間：104年7月11日至7月24日

報告日期：104年10月23日

摘 要

德國是我們重要的貿易夥伴，其汽車工業舉世聞名，該國與台灣一樣，缺乏天然資源，均係中小企業為主的經濟體，產業結構相似。是以台灣當前面臨諸多經濟發展上的難題，借鏡德國經濟發展的經驗，如：加入全球區域經濟整合，訂定經濟成長方案，以及攸關核能存廢與否的能源問題。似可作為我國將來制訂政策時的參考。我國目前企盼加入區域全面經濟夥伴協議（TPP）第2輪談判以及區域全面經濟夥伴協議（RCEP）談判。若我國無法順利參與TPP以及RCEP談判，此將不利於我方經濟及政治自主性，尤其是現在之全球經貿環境形成區域化、板塊化，也表示臺灣如不加入區域經濟整合之行列，經貿將被邊緣化，以及衍生的國際政治地位孤立狀態。

德國經濟政策值得各國學習仿效。此次藉經濟部104年度台德技術合作訓練計畫，前往德國柏林經濟及法律學院(Berlin School of Economics and Law, BSEL)，參加「全球化下之歐盟角色」(European Union in a Global World, EUGW)為期兩星期的短期進修課程，除研習歐洲相關基礎理論課程外，亦拜會當地官方政府以及著名公司，瞭解德國經濟及社會政策方向，成為我國未來施政參考。

此次研習課程，主要包含兩個部分，第一星期上課內容為「全球化下歐洲企業之挑戰」(Global Challenges for European Firms)，由Prof. Dr. Axel Hellmann講授；第二星期課程為「全球化下人力資源探討－從歐洲觀點」(Human Costs of Global Markets: The European Perspective)，由Prof. Dr. José Magone講授。

拜會部分，主要包含三個部分，7月15日，由Prof. Dr. Axel Hellmann帶領，參訪BMW萊比錫工廠(BMW Leipzig)，介紹BMW的生產方式與行銷策略，以及7月18日至7月19日，至德勒斯登進行校外教學觀摩；7月22日，由Prof. Dr. José Magone帶領，拜會德國勞工及社會部(Federal Ministry of Labor and Social Affairs)，由該部主管介紹德國勞工以及社會福利政策，並就相關德國勞工保障與年金問題與參訪學員交換意見。

本次參加研習課程中，與來自英國、美國、中國、新加坡、澳洲、香港、西班牙、瑞典、瑞士、印度等地的學生共同研習歐盟領域知識，本梯次課程台灣學生僅1人申請入學。上課時氣氛熱絡，同學大多有不錯的商管背景，發言踴躍。課堂中提及德國在二戰時期，犯下難以被原諒的種族滅絕罪行，其透過深刻的反省後，還原事實，並對世人深刻道歉，反而贏得了國際社會的認可和尊重。回顧這段歷史，令我印象深刻；並提及歐盟於經濟整合過程中的爭議部分、歐盟貿易政策、德國企業全球佈局、社會福利以及勞工政策等，使我有豐碩的收穫。

最後，感謝童處長、駐德代表處經濟組以及國際合作處同仁，對我的支持及幫助。

德國在歐洲暨跨大西洋貿易及投資夥伴關係 之分析與研究

(德國柏林經濟及法律學院全球化下的歐盟角色研習課程)

目 次

一、	研究動機.....	4
二、	研習內容.....	6
	(一) 全球化下歐洲企業之挑戰 (Global Challenges for European Firms).....	6
	1. 前言.....	6
	2. 研修過程.....	6
	3. 研修心得.....	9
	(二) 全球化下人力資源探討－從歐洲觀點 (Human Costs of Global Markets: The European Perspective).....	10
	1. 前言.....	10
	2. 研修過程.....	10
	3. 研修心得.....	12
三、	拜會內容.....	13
	1. 拜會德國 BMW 位於萊比錫的工廠(BMW Leipzig).....	13
	2. 德勒斯登進行校外教學觀摩.....	14
	3. 拜會德國聯邦勞工及社會部 (Federal Ministry of Labor and Social Affairs).....	15
四、	心得建議.....	17

一、 研究動機

德國是歐洲最大的市場，創造了歐盟 20% 的國內生產值。雖受到全球經濟海嘯影響，以出口導向的德國工業受到很大衝擊。德國去年經濟成長率為 1.5%，係自 2011 年來最佳經濟表現，德國本(2015)年經濟成長率預估值為 1.0%，目前歐元貶值及國際油價持續下跌，更有利於德國經濟再向上成長，但烏俄衝突及歐元區疲弱的經濟，替德國經濟增添了負面效果。

2012 年是德國自 2009 年經濟危機後經濟穩健且微幅增長的開始，伴隨工業製造的增加以及提振內需，除了貿易的貢獻外，經濟成長的刺激方案帶動德國經濟成長，德國政府多次實施振興經濟方案幫助德國渡過全球經濟危機，也提供賦稅優惠，及獎勵措施。德國政府將加強研發及創新發展，並對大公司及中小型企業提供獎勵創新政策。

德國由於出口導向之經濟體系所致，於全球金融危機時德國本身亦歷經嚴重的經濟衰退，但該國經濟現已強勁復甦反彈。美歐雙方於本(104)年 2 月 2 日於布魯塞爾展開第 8 回合談判。據歐盟估計，一旦跨大西洋貿易及投資夥伴協議 (TTIP) 生效，每年將分別為歐盟和美國創造 1190 億歐元和 950 億歐元產值，同時也將對國際經貿規則制定產生深遠影響。包含對於環保、勞工及消費者權益等的高標準保護；其談判目標並非僅是再次降低美歐雙方關稅稅率，而是消除雙方貿易障礙。並針對「非關稅貿易障礙」項目，統一商品規格與標準，可為廠商減少大量成本。

德國是我們重要的貿易夥伴，其汽車工業舉世聞名，該國與台灣一樣，缺乏天然資源，均係中小企業為主的經濟體，產業結構相似。是以台灣當前面臨諸多經濟發展上的難題，借鏡德國經濟發展的經驗，如：加入全球區域經濟整合，訂定經濟成長方案，以及攸關核能存廢與否的能源問題。似可作為我國將來制訂政策時的參考。我國目前企盼加入區域全面經濟夥伴協議 (TPP) 第 2 輪談判以及區域全面經濟夥伴協議 (RCEP) 談判。若我國無法順利參與 TPP 以及 RCEP 談判，此將不利於我方經濟及政治自主性，尤其是現在之全球經貿環境形成區域化、板塊化，也表示臺灣如不加入區域經濟整合之行列，經貿將被邊緣化，以及衍生的國際政治地位孤立狀態。

德國經濟政策有其相當值得各國學習仿效之處。此次藉由經濟部 104 年度台德技術合作訓練計畫，前往德國柏林經濟及法律學院 (Berlin School of Economics and Law, BSEL)，參加「全球化下之歐盟角色」(European Union in a Global World, EUGW) 為期兩星期的短期進修課程，除研習歐洲相關財經基礎理論課程外，亦

拜會當地官方政府以及著名公司行號，瞭解德國經濟及社會政策方向，殊值我國做為未來施政的參考。

此次研習包含：

一、 課程部分：

(一) 全球化下歐洲企業之挑戰 (Global Challenges for European Firms) ；由 Prof. Dr. Axel Hellmann 講授。

(二) 全球化下人力資源探討－從歐洲觀點 (Human Costs of Global Markets: The European Perspective) ；由 Prof. Dr. José Magone 講授。

二、 拜會部分：

(一) 7月15日，由 Prof. Dr. Axel Hellmann 帶領參，訪BMW萊比錫工廠(BMW Leipzig)，介紹BMW的生產方式與行銷策略。

(二) 7月18日至7月19日，至德勒斯登進行校外教學觀摩

(三) 7月22日，由 Prof. Dr. José Magone 帶領，拜會德國勞工及社會部 (Federal Ministry of Labor and Social Affairs)，由該部主管介紹德國勞工政策以及社會福利政策，並就相關德國勞工保障與年金問題與參訪學員交換意見。

二、 研習內容

(一) 全球化下歐洲企業之挑戰 (Global Challenges for European Firms)

1. 前言

德國企業特色人印象深刻，包括：德國企業文化有非常明顯的法制精神。企業制定規章是以制定法律的方式施行，講究信用、嚴謹、追求完美，認真、規則；德國企業文化強調人本，注重人力養成，注重員工培訓；德國企業普遍追求產品質量完美、提供一流服務的精神。

現在很多年輕德商公司給與員工更多的自由與權力，薪水、休假由員工自己定，企業氛圍更民主，整個公司的運作也更透明，整個管理方式顛覆了傳統觀念，惟台灣企業較不注重員工權益，包括責任制、工時長，以及過勞的議題，都值得從德國企業的經營文化中省思一番。

2. 研修過程

7月13日~7月17日課程，由 Prof. Dr. Axel Hellmann 講授。

本課程共分為四大部分，第一：歐盟治理政策；第二：跨國企業與財務管理；第三：全球化下汽車業的競爭與變遷。

(1) 歐盟治理政策

課程重點摘要如下：

➤ 歐洲整合概念

在二次大戰後的政經脈絡下，歐洲整合的優先順序為經濟自由化和政治穩定化，起初，整體制度設計首要目標在廢除會員國彼此間的關稅或政策障礙，以使得貨物和人員的交流能夠暢行無阻；同時設計出一個國際制度架構，以確保歐洲國家（尤其是德法兩國）之間的和平共處。在政治共存的理念和經濟共榮的利益引導下，歐洲從戰後一九五一年的「歐洲煤鋼共同體」、一九五七年的「歐洲原子能共同體」及「歐洲經濟共同體」，一直發展到一九九二年在馬斯垂特簽署《歐洲聯盟條約》，逐步地建立起日益緊密超越國家組織。一九九七年的《阿姆斯特丹條約》修訂馬斯垂特的協議，進一步擴展歐盟制度和職權，並加強社會面向的整合。尤其一九九九年歐元問世，二零零二年開始流通使用後，各會員國的貨幣金融主權轉移到歐洲中央銀行的手中，彼此的經濟依存度更為升高。二零零一年的《尼斯條約》開始觸及接受東歐國家加入的東擴課題。

歐盟共同的治理政策理念，包括在某些產業領域存在於歐盟區域內，例如：水、電、瓦斯、郵政、通信、船運等，技術上需有一個獨佔或寡佔的企業來服務全歐盟較具規模經濟，若是獨占將導致資源分

配之無效率與浪費。目前，歐盟委員會權限對於法制議題並無充足具體的權限，但傾向於垂直整合各國資源及發揮比較利益等優勢。

➤ **德國領導的歐盟**

課程重點摘要如下：

德國人務實，行事較保守，但很注重產品品質，由其汽車工藝，即可略知一二。其產品出口都能有不錯的表現。德國的經濟實力，加上德國人較負責任的態度，都是德國繼續領導歐盟的原因。從現實考慮，德國以強大的工業競爭力，和貿易順差的方式讓歐洲實體經濟資本流向德國，唯一選擇是將經濟實力轉化為政治領導權，係最符合德國國家利益。歐元區是德國經濟的命脈，一旦歐元區瓦解，將給德國帶來致命打擊。為了保存歐元區完整，恢復歐元在國際上的競爭力，需要一個全面的經濟改革方案，以及強而有力的領導與監督者，目前只有德國能勝任這一角色。加上，其他成員國也期望德國擔負起領導責任，所以德國領導地位的強化與歐盟的根本利益一致，賦予德國此神聖的使命。



(2) 跨國企業與財務管理

i. 企業國際化的方式

- 出口(Exporting)
- 授權(Licensing)
- 開放加盟連鎖(franchising)
- 合資(Joint Ventures)
- 併購(Acquisition)
- 獨資設立外國分支機構(Foreign Subsidiaries)

ii. 跨國企業的形成與發展

- 跨國企業的發展始於美國

- 近代，各國為因應全球經濟自由化的浪潮，逐漸放寬外來直接投資的限制，繼美國企業之後，歐洲與日本的企業也隨之跟進，紛紛到海外設立營業據點
- 隨著新興亞洲的經濟成長，新興亞洲地區的跨國企業也開始嶄露頭角
- 韓國：三星、樂金、現代汽車
- 台灣：台塑、鴻海、台積電、宏碁、華碩、宏達電
- 中國大陸：聯想併 IBM、吉利汽車併 Volvo 汽車

iii. 跨國企業的財務管理目標

跨國企業應以整體公司股東權益價值極大化為目標，而非單一或部分海外子公司的股東權益價值極大化。在達成財務管理目標的過程中會比一般企業存在著更多的代理問題(Agency Problem)。

iv. 多國企業(The Multinational enterprise, MNE)

多國企業係指擁有分公司或分支機構在跨國之公司。多國企業的擁有者分散在世界各地，因此他們通常也被視為跨國企業融資，通常融資對象具有高度的跨國商業活動，例如進口、出口、許可證申請、風險評估等。在全球化下，多國企業之價值在於尋求開放市場、高品質之策略管理，以及尋求取得資金之管道。大型的跨國較容易利用規模經濟、管理及科技之優勢、產品差異化、財務能力等因素，運用必較利益要素。

v. 比較利益法則

是目前多國企業向外尋求資源之主要理論依據。

vi. 多國企業向外擴張之動機

多國企業向外擴張之動機，包括尋求市場、尋求原物料、尋求生產效率，以及政治避險考量等。

vii. 股東收益之最大化模式

既定風險程度下，股東收益之最大化模式為極大化企業資本收益。同樣地，既定之收益回饋下，股東收益之最大化模式為企業致力極小化風險。

viii. 公司治理(corporate governance)

投機性投資失誤，對跨國企業之公司治理常引發道德與文化差異衝突。

ix. 國際投資決策

國際投資決策係指跨國企業的海外直接投資決策。跨國企業進行國際投資時，必須先評估投資方案的可行性及其對企業所帶來的價值與風險，若其能符合股東權益價值極大化的目標，則應接受該投資方案，反之則否決之，此評估程序一般稱為「國際資本預算」(International Capital Budgeting)。

x. 全球經濟下之境外投資

是指外國企業為獲得利益在本地所作的經濟投資。一般而言，外國企業會和本地企業組成一個公司，形成一個多國企業或者國際企業。為了證明跨國企業母公司足以承擔其對於海外聯合企業或公司等治理權，國際貨幣基金定義治理權須要至少 10% 或者更多的普通股股份，抑或擁有投票權的團體組織，與其相等的非團體組織。低於此限制的只能算是投資組合。

(3) 全球化下汽車業的競爭與變遷

我們分組就不同的汽車公司進行分組上台報告。報告重點包括：公司檔案 (Company profile)、經濟循環 (Economic cycle)、產業結構、就業結構(Employment structure)、組織結構 (Organisational structure)、財務結構(Financial structure)、在地生產(In house manufacturing)、外包(Outsourcing)、組裝生產網絡(Modular production networks)等。我與兩位印度同學 Vidhi Anam、Akshay Bhardwaj、一位墨西哥同學 Azucena Torres 共同就「豐田汽車公司 (TOYOTA MOTOR CORPORATION)」簡報。本組簡報內容如附件一。

3. 研修心得

研修過程當中，老師非常注重每個同學的意見，甚至希望每個人都能提出自己國家在地知名的企業，或是跨國企業。就德國人而言，他們十分自豪自己的企業文化，以及經營企業的模式，透過此課程，本次參訪德國 BMW 位於萊比錫的工廠，每位員工都專業分工，在偌大的工廠裡，裡面像是十分有特色的觀光工廠，工作環境不像台灣傳統汽車工廠那麼吵雜以及燥熱，反而十分乾淨，以及現代化。

BMW 展示區，放置最新的電動車，透露出其最新、最尖端的科技不斷推陳出新，總是能吸引消費者的目光，國人十分青睞 BMW 車款，在台灣的價格也十分昂貴，縱使價格不斐，銷售率始終居高不下，可見德國車的品質在全世界皆是有目共睹。

(二) 全球化下人力資源探討－從歐洲觀點 (Human Costs of Global Markets: The European Perspective)

1. 前言

歐美各國其社會福利及法制健全，但是近年來景氣衰退、人口老化、醫療及長期照顧費用高漲、高失業率、歐洲主權債務危機的影響之下，裁減社會福利遂成為共識。

相對於台灣而言，我國屬於一個小型開放的經濟體，易受國際景氣的影響，且因為政府預算持續刪減的同時，勢必影響到許多人的社會福利甚至退休金，在政府有意推動延長退休年齡、透過輔導讓更多中高齡就業人口增加的同時，是否會排擠到年輕人的就業機會，以及就業薪資，如何全方位統整人力資源的運用，方能使國家整體競爭力提高，是我們欲探討的重點。

2. 研修過程

7月20日~7月24日課程，由 Prof. Dr. José Magone 講授。本課程共分為兩大部分，第一：全球化下，德國的經濟社會與社會保障制度；第二：全球化下人力資源探討－從歐洲觀點 (Human Costs of Global Markets: The European Perspective) 相關講義資料詳如附件

(1) 全球化下，德國的經濟社會與社會保障制度

課程重點摘要如下：

歐美先進國家在經濟發展之後，其社會福利及法制的發展經驗值得開發中國家學習，但是在近年來景氣衰退、人口老化、醫療及長期照顧費用高漲、高失業率、歐洲主權債務危機的影響之下，裁減社會福利遂成為共識。

而社會保障制度對於穩定德國社會發揮了重要作用，常為人稱道。但是維持這一制度的代價頗高，其費用占國民生產總值約3成。高昂的費用對於國家財政、企業以及員工的經濟負擔很大。目前德國社會保障方面的政策重點放在如何維持鞏固這一制度上，如對養老保險和醫療保險進行一些改革，把費用盡量控制在一定的水平上。

惟此「先進福利國家」，社會福利縮編會引起社會反彈，因而如何在追求經濟發展又能兼顧社會福利體系之政策，實成為各國政府所必須面臨之挑戰。

德國「社會國」的概念受限於財政基礎的規劃上，人口結構老化、醫療費用高漲、高失業率、歐體之負債限制都使得此困境急速加劇。更不能

忘記以人為本，進行任何社會福利的規劃與變革，都需要高度的全民共識。

另外由於歐洲人力成本增加，製造業外移的當下，任何廠商若想要一枝獨秀，都不能單靠降低成本或是外包生產，必須多面向思考，包括勞工福利、產品品質、公司的行銷策略，產品的全球布局。而本課程提供這樣理論基礎，與實務參訪課程訓練，可供我國借鏡。

➤ 德國社會保險制度

德國社會保險制度，其管理方面十分有特色。具體而言，德國社會保險機構通常是根據公法建立、由雇員與雇主代表組成、在管理和財務上獨立於國家機構、依據法律規定實行自治管理。這些自治管理機構一般由人數相當的雇員和雇主代表組成，內設全體代表大會和執行董事會兩個主要機構。

對德國社會保險機構概括分為：醫療保險和長期護理保險是由醫療保險公司和護理保險公司提供，而工傷保險由職業合作社提供，養老保險由保險公司提供，失業保險由聯邦勞動局負責。在德國中央政府，社會保險制度主管部門的分工為：聯邦勞動和社會事務部，負責監督和規劃養老、工傷以及失業保險的運行和長期發展；聯邦衛生部，負責監督和規劃醫療保險以及長期護理保險的運行與長期發展。

➤ 德國的社會優撫制度

社會照顧，在發展初期是為了撫平歷史事件所產生的缺憾，而由國家所推動的一種社會衡平措施，旨在為公共服務提供者（例如公務員、軍人等）因服務社會公益而遭受收入損失、導致殘疾或死亡時提供補償性福利，或是諸如健康護理、養老金、撫育孤兒、住房及教育補貼以及其他福利。它是一個綜合的社會保障制度，涵蓋了社會優撫、國家賠償等內容，帶有撫恤的性質。

社會補償待遇的支付和管理方式為：社會補償機構向受害者提供醫療康復待遇和醫療康復補充待遇。

➤ 德國的社會救助制度

社會救助制度主要是為了因應緊急事件或突發狀況所產生的困境，主要用以提供人民最低生活條件的保障，主要是德國基本法第 1 條第 1 款「人性尊嚴」條款（「人的尊嚴不容侵犯。所有國家權力均有尊重與保護之義務」）的落實。社會救助的資金來源於國家稅收，接受救助者不

需繳費，但需要接受業務辦理機構的家計調查。

德國社會救助制度主要有社會救濟、住房補貼和青年補貼等項目。其中社會救濟是最低層次的保障，主要是面向那些生活貧困的底層人民發放，目的在於讓那些處於特殊困難的人們接受救濟，能夠維持一種符合人性尊嚴的基本生活，政府也希望能夠透過這種救助，幫助貧困人群重新獲得自立的能力。

社會救濟主要為地方政府發放，可以是現金或是實物。其內容可分為兩類：生活救助，即向貧困線以下者提供的生活補助；特別救助，即對公民特殊情況下出現的困難提供救濟，包括教育救助、衛生預防救助、醫療救助、生育救助、高齡救助等。住房補貼主要係向中低收入者發放，來減輕房租負擔或者是貸款攤還本息。除此之外，德國許多城市出資建造了社會救助住房，廉價租給需要社會救助的人群。青年補貼針對沒有能力承擔教育培訓費用的中學生和大學生，可以申請補助，獲得平等的學校教育及職業培訓機會。

(2) 全球化下人力資源探討－從歐洲觀點 (Human Costs of Global Markets: The European Perspective)

相關講義資料詳如附件。

3. 研修心得

德國係「先進福利國家」，社會福利縮編會引起社會反彈，進行任何社會福利的規劃與變革，都需要高度的全民共識。因而如何在追求經濟發展又能兼顧社會福利體系之政策，實成為各國政府所必須面臨之挑戰。

另外由於歐洲人力成本增加，製造業外移的當下，任何廠商若想要一枝獨秀，都不能單靠降低成本或是外包生產，必須多面向思考，包括勞工福利、產品品質、公司的行銷策略，產品的全球布局。而本課程提供這樣理論基礎，與實務參訪課程訓練，可供我國借鏡。

三、 拜會內容

(一) 拜會德國 BMW 萊比錫工廠(BMW Leipzig)

7月15日，由 Prof. Dr. Axel Hellmann 帶領，參訪 BMW 位於萊比錫的工廠(BMW Leipzig)介紹 BMW 的生產方式與行銷策略。

BMW 位於德國萊比錫 (Leipzig) 的工廠，向來以現代化且有高度彈性的生產技術聞名於世，而這座從 2005 年 3 月開始啟用的工廠，十分特殊。在競爭激烈全球高級汽車業中，選擇留在德國起造全新車廠。其不因成本考量，而選擇中國大陸、東歐等地，或美國，BMW 仍舊選擇本國為生產據點。

BMW 透過這個建築空間展現出它與全球其他車廠不同的造車理念，任何人看過這座汽車廠的內部與外在，不禁對先進名車，有了新的體認，包括，車體製造、塗裝，以及組裝的過程，都在同一條生產線上進行，僅有零件的生產，三款車將會在各自不同區域進行；目前萊比錫工廠有超過 5,200 名的員工，其中 2,500 人直接受僱於 BMW，在彈性工時及轉換系統的運作下，每天依照訂單需求，將可生產 650 至 700 輛的新車。而且每一個製造、組裝的過程中，都非常的乾淨、清潔、自動化，並且兼具環保。



(二) 德勒斯登進行校外教學觀摩

7月18日至7月19日，由學校指派兩名助教帶領參訪。德勒斯登，有易北河畔佛羅倫斯之稱城市的美名。其是薩克森選帝侯國的政經及文化中心，又是新教重鎮，在城市建設上無論是建築或是園林設計都在歐洲享有一席之地，可惜1685年一場大火將古城區全毀，以致往後的幾十年德勒斯登都在重建中，直到1732年，一座新的王城才重新建構完成。德勒斯登也從原來富文藝復興風格的城市轉變成符合時代風格的巴洛克城市。

東德時代完全未重建的重要歷史建築就是那棟於1726至1743興建的聖母教堂（Frauenkirche），那是一座路德新教的教堂，也是德勒斯登的地標。1945年2月13日起遭到英美盟軍的猛烈轟炸後，聖母教堂的所在地——新市集（Neumarkt）已不再留下任何一棟建築物，而聖母教堂前豎立的馬丁路德紀念銅像也嚴重毀損，聖母教堂則在攝氏1200度的火燄中燃燒，一直撐到2月15日，那個用石材建成的穹頂才終於倒下。教堂中美麗的祭壇還能在燃燒中被搶救下來。

戰後，在德勒斯登工業大學建築系教授納德勒（Hans Nadler）的領導下展開了重建工作的調查，1947年將搶救下來的祭壇加以維護。至於聖母堂所在地的廢墟在東德時代曾一度想清除後改建公園，但遭到市民的反對。在缺乏重建經費下，只得放在那裡長達半個世紀



(三) 拜會德國聯邦勞工及社會部 (Federal Ministry of Labor and Social Affairs)

7月14日，由 Prof. Dr. José Magone 帶領，拜會德國聯邦勞工及社會事務部 (Federal Ministry of Labor and Social Affairs)，由該部主管介紹德國勞工政策以及福利議題以及社會福利、社會救助、長期照顧等政策，並就現行德國勞工權益、保障與年金問題與參訪學員交換意見。

德國聯邦勞工及社會事務部主要工作，在於提供充分就業、社會融合與社會安定之政策架構，以及負責監督和規劃養老、工傷以及失業保險的運行和長期發展。其影響社會福利制度最重要的保險年金管理單位德國聯邦保險總署，亦設在聯邦勞工及社會事務部下，為一個獨立機關，成立於1956年，總部位於波昂。

德國依賴創造完善的就業環境，提供一個社會安全網絡。如果沒有繁榮的私部門商業活動，就沒有效率的社會福利制度之保障。因此，經濟社會、勞工與社會福利政策彼此相互依存。



四、心得建議

- (一) 本次參加德國柏林經濟及法律學院 (Berlin School of Economics and Law, BSEL) 之研習課程中，本次研習與來自英國、美國、中國、新加坡、澳洲、香港、西班牙、瑞典、瑞士、印度等地的學生共同研習歐盟領域知識，本梯次課程台灣學生僅 1 人申請入學。在德國時上課氣氛非常好，同學大多有不錯的商管背景，都能針對討論議題發言踴躍，且以不同國家的立場上，可以討論出許多的折衷方案，令人印象深刻。
- (二) 在為期兩週的研習過程中，校方的課程安排、拜會單位洽排、課程評量、校外活動等均嚴謹規劃，看得出德國人做事講求效率及負責細心的工作態度。建議國內應多選送從事相關業務人員出國，或是能同時洽排產、官、學人士進行會談，多參加此類研習活動，能增廣見聞，而實地走訪，對於國際事務的了解，較能有親身經歷。
- (三) 近來歐洲經濟體的重大變化，剛好是這次學習的討論重點，台灣雖然距離歐洲遙遠，但身為國際上的一份子，不能置身事外。我國目前企盼加入區域全面經濟夥伴協議 (TPP) 第 2 輪談判以及區域全面經濟夥伴協議 (RCEP)。若我國無法順利參與 TPP 以及 RCEP 談判，將使我國經貿被邊緣化，以及衍生的國際政治地位孤立狀態。期望透過相關資料的研析，以及各國菁英的觀點，提供給相關單位一些重要資訊，以及對未來經濟趨勢的看法。
- (四) 此次研習課程，主要包含兩個部分，第一星期上課內容為「全球化下歐洲企業之挑戰」(Global Challenges for European Firms)；第二星期課程為「全球化下人力資源探討－從歐洲觀點」(Human Costs of Global Markets: The European Perspective)。德國教授授課內容充實完善，注重與學生互動、成績評量客觀，學生無論課堂或課外參訪均相當認真，尤其是參訪德國聯邦勞工及社會部，該部主管與我們學生互動的方式，十分親切。其主講人隨時歡迎學生提問，並提供各式各樣茶點，以及參考資料於每個人座位，課中氣氛十分輕鬆，來自各地的學生就德國勞動議題能有相當程度的了解。並於討論的過程中，同學對議題觀點不盡相同，討論中可獲得新的知識與人際互動經驗。
- (五) 課堂中提及德國歷史，德國在二戰時期，犯下難以被原諒的種族滅絕罪行，其透過深刻的反省之後，反而贏得了國際社會的認可和尊重。課堂中回顧這段歷史，令我印象深刻；並提及歐盟於經濟整合過程中

的爭議部分、歐盟貿易政策、德國企業面臨全球化的挑戰、德國企業的全球佈局、社會福利以及勞工政策等議題，均有豐碩的收穫。

五、 附件

(一) 附件一：「TOTOTA 汽車公司 TOYOTA MOTOR CORPORATION」簡報內容



The image displays two slides from a presentation. The top slide features the Toyota logo on the left, followed by the text "TOYOTA MOTOR CORPORATION" in a bold, white, sans-serif font. Below this, the slogan "Leads you ahead" is written in a smaller, italicized font. The bottom slide has the word "Overview" in a large, white, sans-serif font on the left, followed by the Toyota logo. Below the logo is a bulleted list of topics.

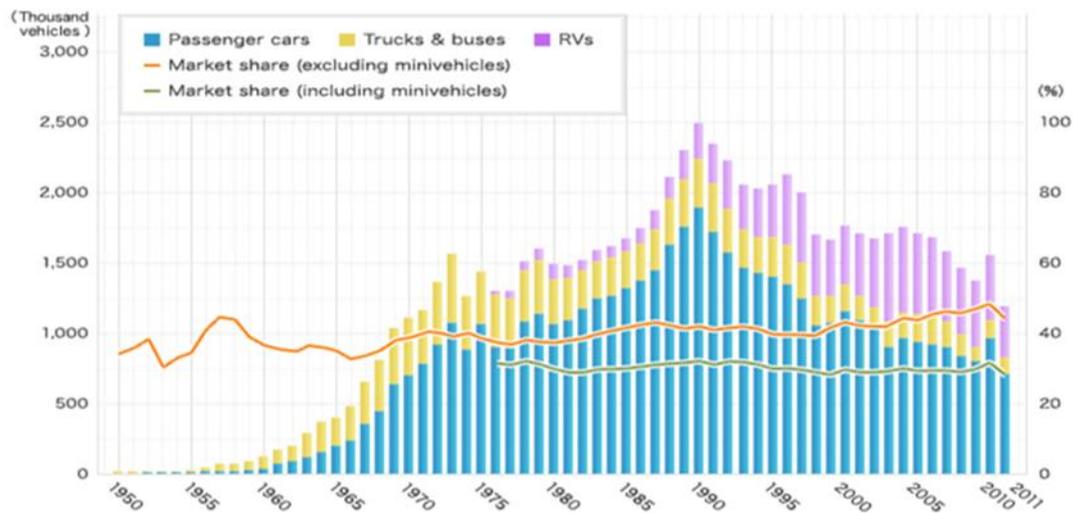
TOYOTA MOTOR CORPORATION

Leads you ahead

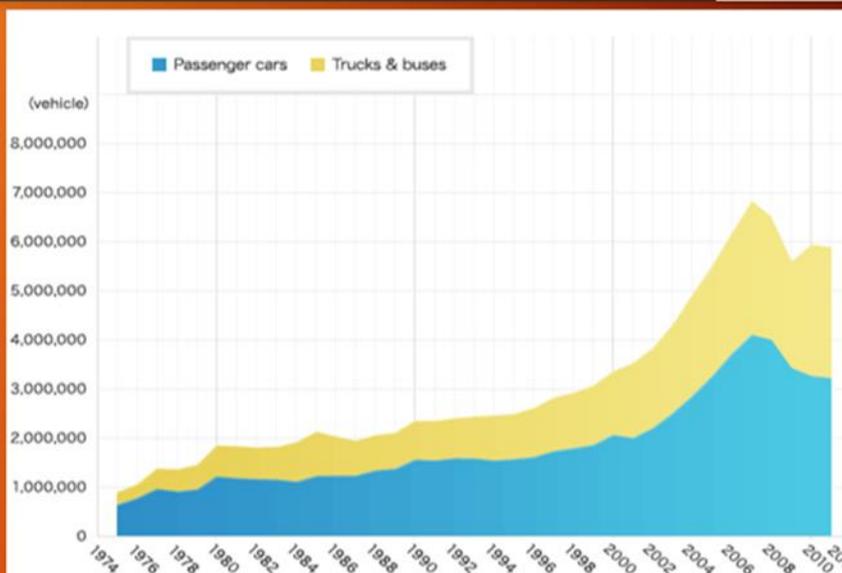
Overview

- Company profile
- Economic cycle
- Industry structure
- Employment structure
- Organisational structure
- Financial structure
- In-house manufacturing
- Outsourcing
- Modular production networks

ECONOMIC CYCLES (DOMESTIC)



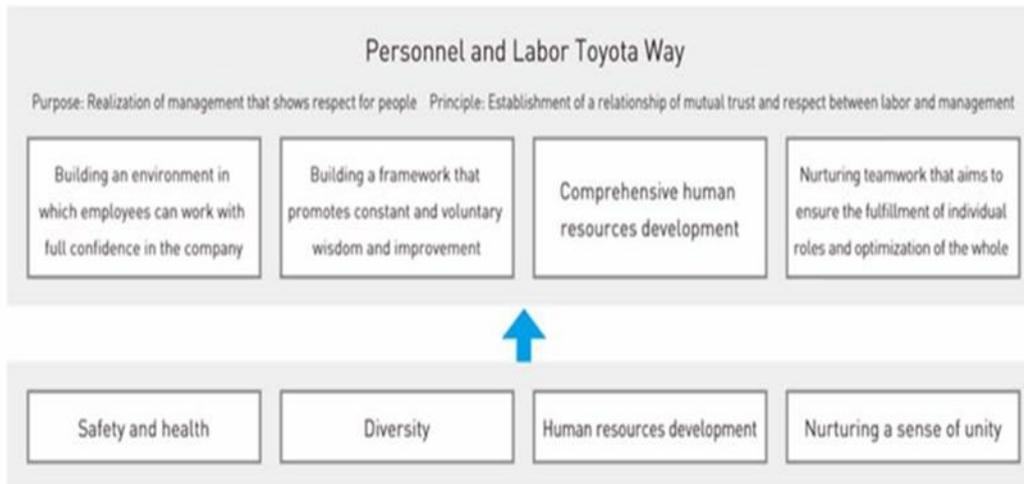
ECONOMIC CYCLES (GLOBAL MARKET)



Employment structure



Relationship between the Concept of the Personnel and Labor Toyota Way and Initiatives to Build a Work Environment in which Employees Can Work in a Harmonious Manner



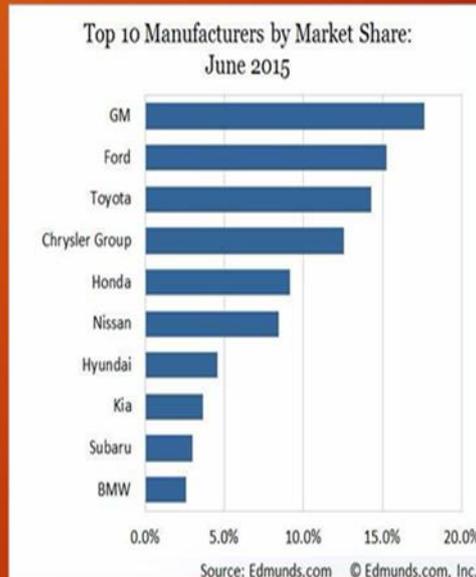
Industry structure



- Toyota major competes in the automobile industry.

- Major companies in the automobile industry

- Toyota 10.2%
- Volkswagen 9.6%
- General motors 6.9%
- Ford 5.6%
- Other 67.7%

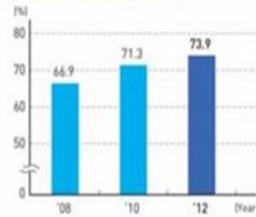




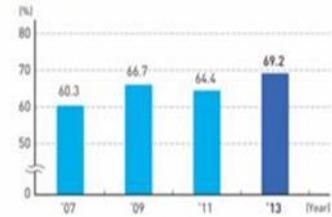
• Number of employees.
338,875

Results of Employee Satisfaction Survey (Japan)

[Administrative and engineering]



[Shop floor]



Results of 2012 Employee Satisfaction Survey (Administrative and Engineering Employees): Reasons for Affirmative Responses

Items	Most common reason	Second most common reason	Third most common reason
Satisfaction with company life	Work quality and level	Human relations at the workplace	Pay level (wage, bonus)
Feeling that one's job is rewarding	Experiencing a sense of personal growth	Social significance	Authority and responsibility

Results of 2013 Employee Satisfaction Survey (Shop floor): Reasons for Affirmative Responses

Items	Most common reason	Second most common reason	Third most common reason
Satisfaction with company life	Pay level (wage, bonus)	Human relations at the workplace	Work quality and level

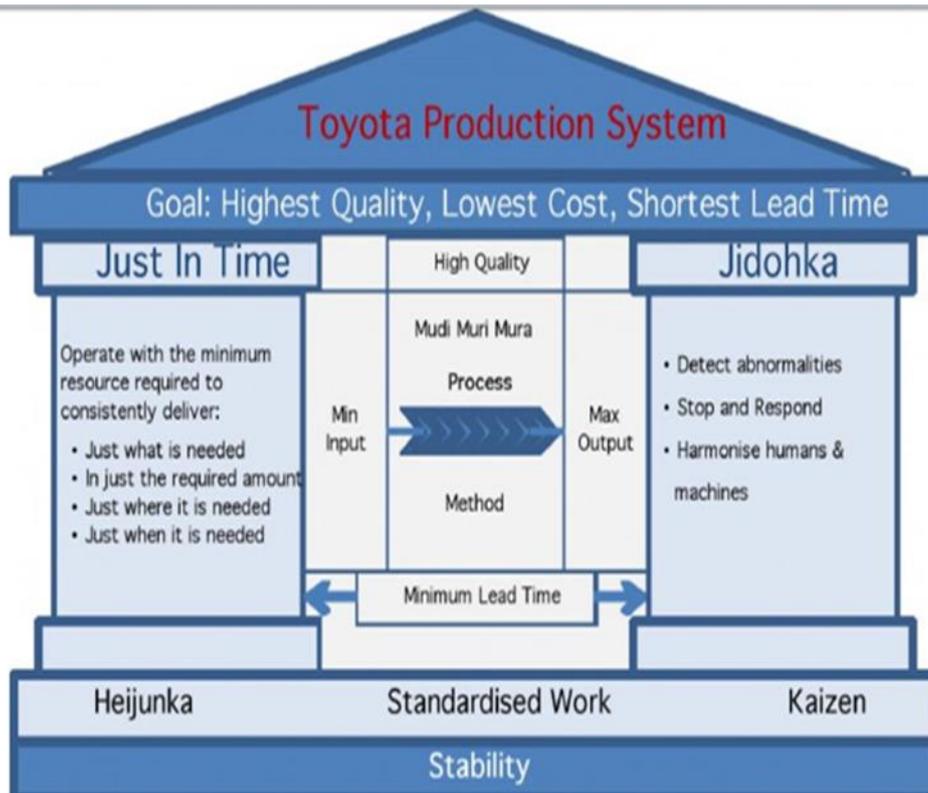
Organisational structure



As of the end of Dec. 2014, Toyota conducts its business worldwide with 54 overseas manufacturing companies in 28 countries and regions. Toyota's vehicles are sold in more than 170 countries and regions.

Overseas Manufacturing Companies





DEFINITION of 'IN-House'

- Conducting an activity or operation a company, instead of relying on outsourcing. A firm uses its own employees and time to keep a division or business activity, such as financing or brockerinh, in-house.

The Best use in-house situations-

- Better manufacturing process
- The business has a unique recipe
- The specific manufacturing services on exsisting markets does not exists
- Outstanding manufacturing costs and high costs derived
- Cut outsourcing
- Maintain quality

Outsourcing (70% unlike American companies)

Advantages-

- Primary reason- master of cost reduction internally and expects the same from its suppliers
- Partnering with Toyota, Toyota demands of timeliness, innovation, quality and cost reduction.
- What Toyota offers its suppliers is to innovate the product design through value engineering. Because Toyota responds to supplier concerns with integrity and capability.
- The second reason why Toyota outsources is to further improve quality management.
- The third reason is to focus on strategy and core functions while also avoiding heavy investments.

Disadvantages-



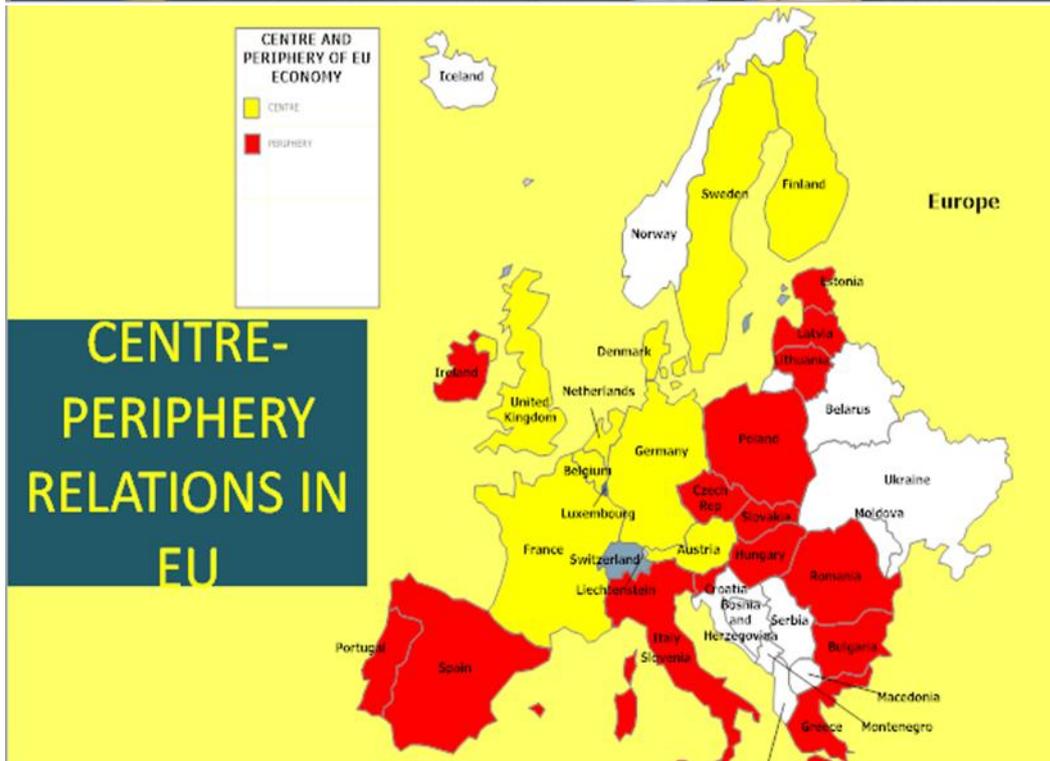
- Supplier failure
- Confidential information sent by the business adds up to the constraints since suppliers are given the right and control over the crucial informations
- The future change in supplier circumstances also disadvantaged the position of Toyota. Changes in the operations of suppliers (e.g. financial difficulties, technological requirements of services) might alter the outsourcing relationship.
- Third are perceived risks which could be either higher or lower in actual. The brandwagon effects of outsourcing are inclined to success to stoics whereas, in reality, outsourcing is problematic and conflict-laden.

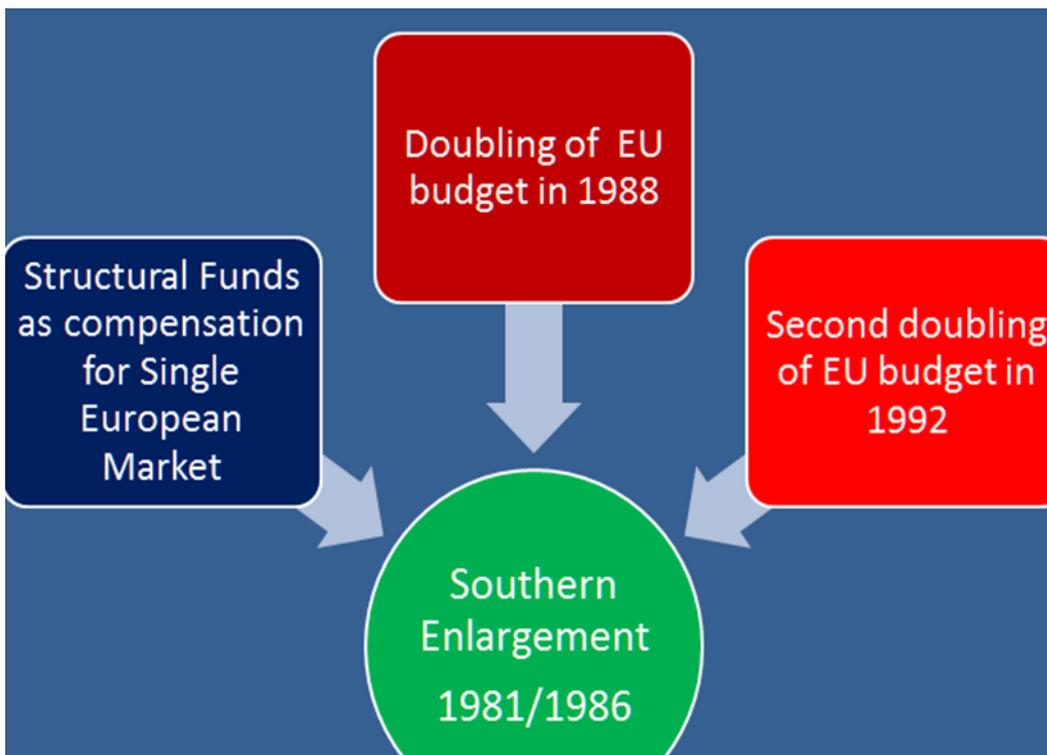
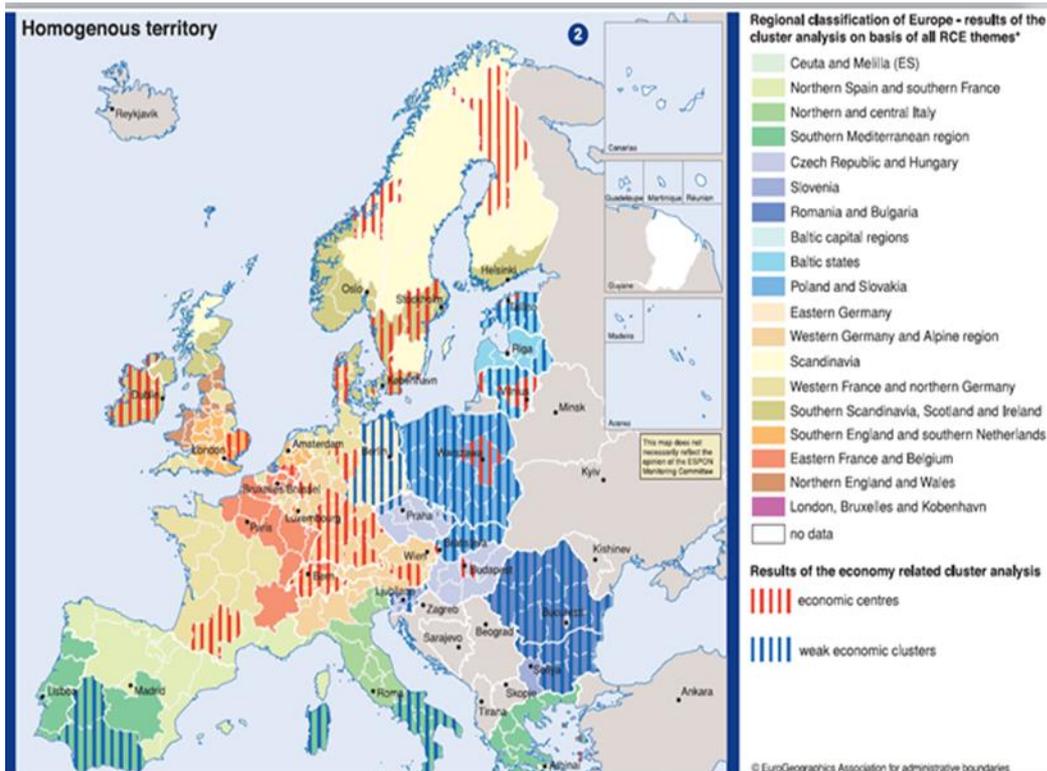
(二) 附件二：全球化下人力資源探討－從歐洲觀點（Human Costs of Global Markets: The European Perspective）相關講義資料



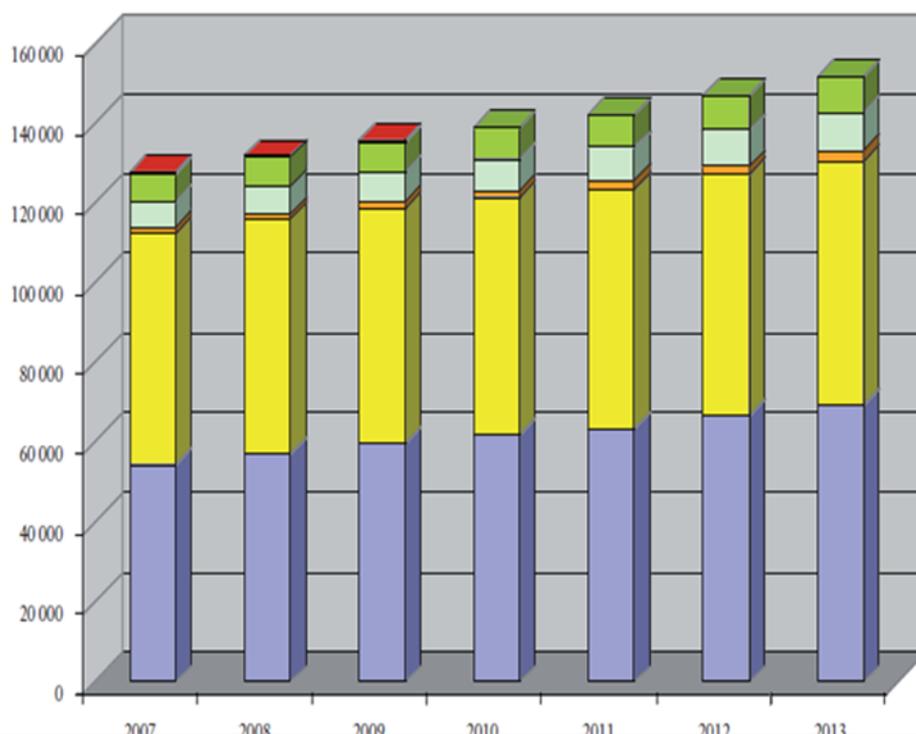
STRATEGIC
VISION OF
JACQUES
DELORS,
PRESIDENT OF
THE
EUROPEAN
COMMISSION(
1985-1995)

LONG TERM
APPROACH OF
COHESION
POLICY





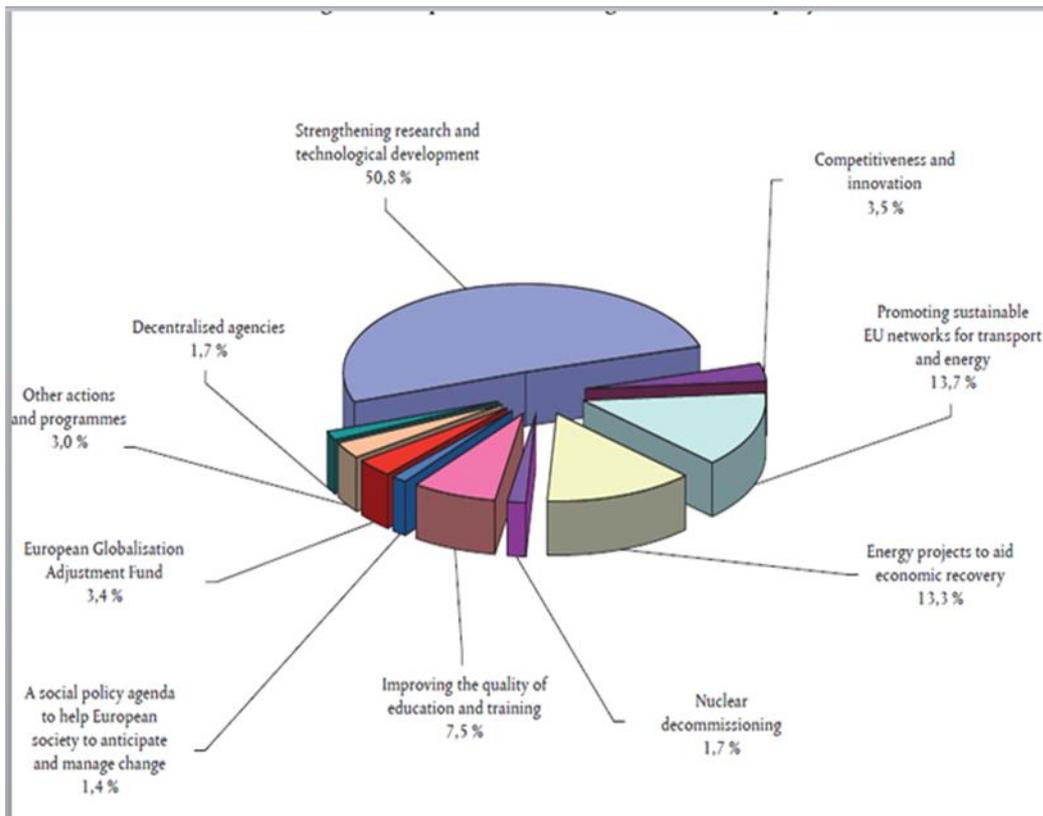
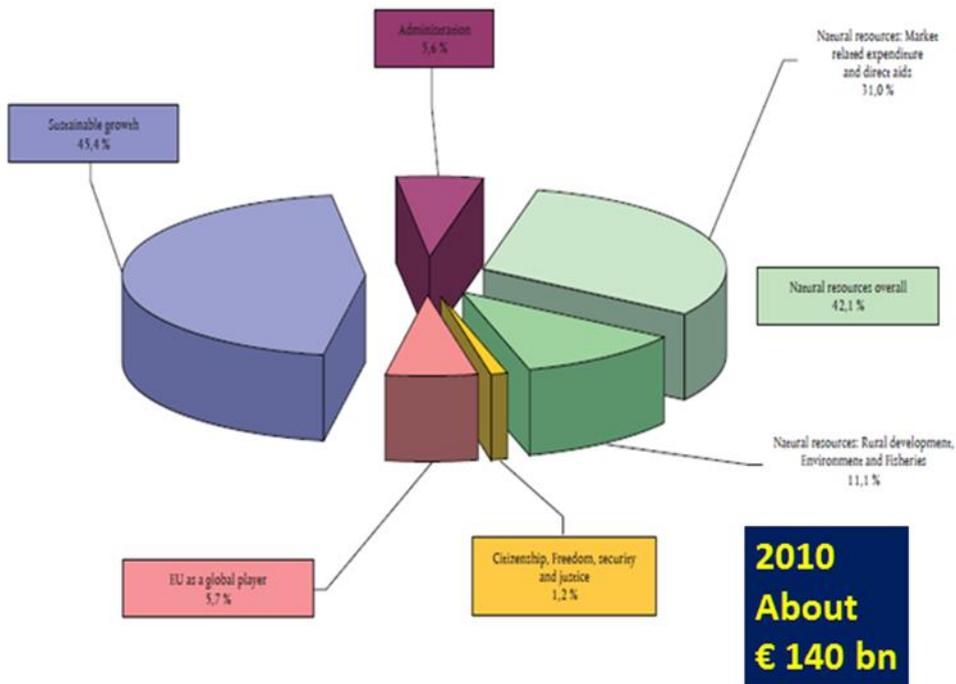
2. MULTIANNUAL FINANCIAL FRAMEWORK AT CURRENT PRICES



APPROPRIATIONS FOR COMMITMENTS	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total 2007-2013
1. SUSTAINABLE GROWTH	53 979	57 653	61 696	63 555	63 638	66 628	69 621	436 770
Competitiveness for growth and employment	8 918	10 386	13 269	14 167	12 987	14 203	15 433	89 363
Cohesion for growth and employment	45 061	47 267	48 427	49 388	50 651	52 425	54 188	347 407
2. PRESERVATION AND MANAGEMENT OF NATURAL RESOURCES	55 143	59 193	56 333	59 955	60 338	60 810	61 289	413 061
Of which: Market related expenditure and direct payments	45 759	46 217	46 679	47 146	47 617	48 093	48 574	330 085
3. CITIZENSHIP, FREEDOM, SECURITY AND JUSTICE	1 273	1 362	1 518	1 693	1 889	2 105	2 376	12 216
Freedom, security and justice	637	747	867	1 025	1 206	1 406	1 661	7 549
Citizenship	636	615	651	668	683	699	715	4 667
4. EU AS A GLOBAL PLAYER	6 578	7 002	7 440	7 893	8 430	8 997	9 595	55 935
5. ADMINISTRATION ⁽¹⁾	7 039	7 380	7 525	7 882	8 334	8 670	9 095	55 925
6. COMPENSATION	445	207	210					862
TOTAL COMMITMENTS APPROPRIATIONS	124 457	132 797	134 722	140 978	142 629	147 210	151 976	974 769
as a percentage of GNI	1,02%	1,08%	1,13%	1,16%	1,13%	1,12%	1,11%	1,11%
TOTAL PAYMENTS APPROPRIATIONS	122 190	129 681	120 445	134 289	134 263	141 273	143 153	925 294
as a percentage of GNI	1,00%	1,05%	1,01%	1,10%	1,06%	1,08%	1,05%	1,05%
Margin available	0,24%	0,19%	0,23%	0,14%	0,18%	0,16%	0,19%	0,19%
Own resources ceiling as a percentage of GNI	1,24%	1,24%	1,24%	1,24%	1,24%	1,24%	1,24%	1,24%

⁽¹⁾ The expenditure on pensions included under the ceiling for this heading is calculated net of the staff contributions to the relevant scheme, within the limit of EUR 500 million at 2004

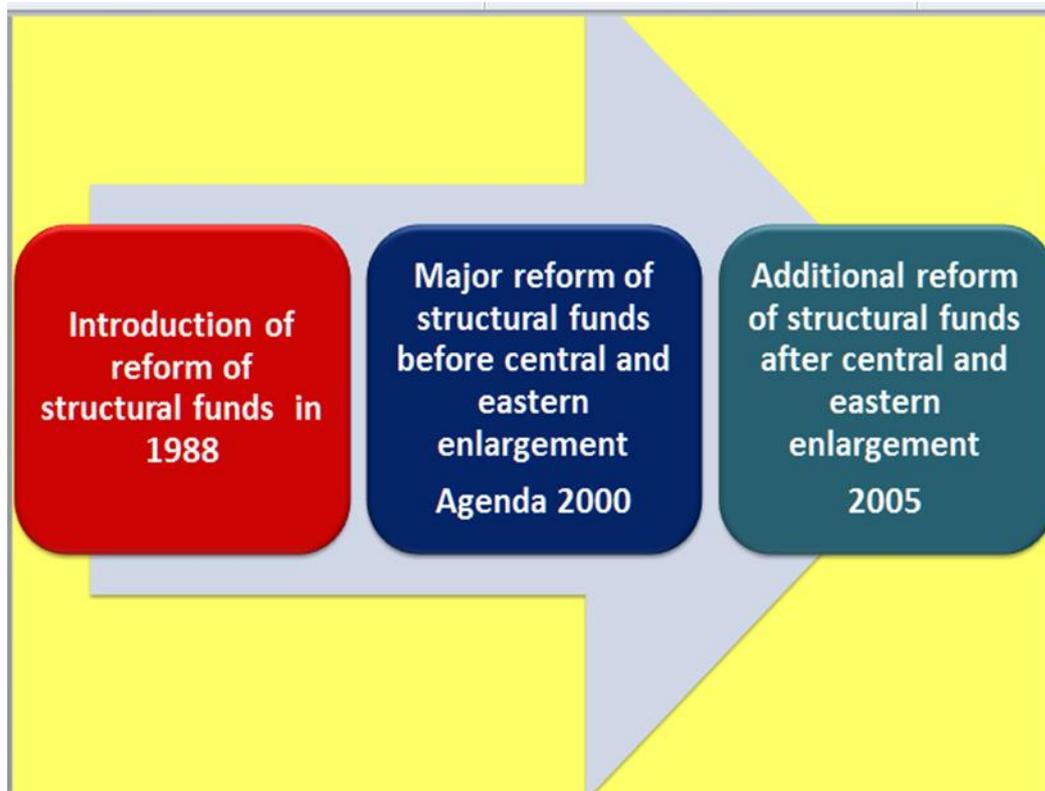
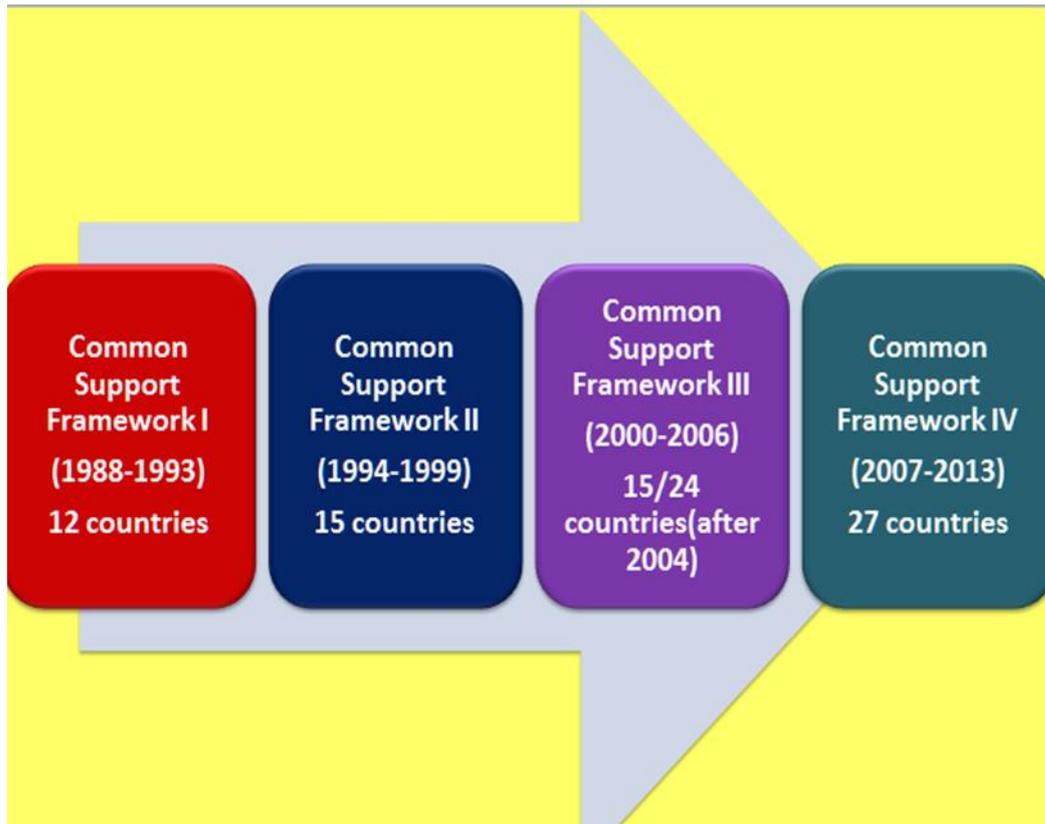
2.1. Figures by financial framework headings, in commitment appropriations (aggregate)



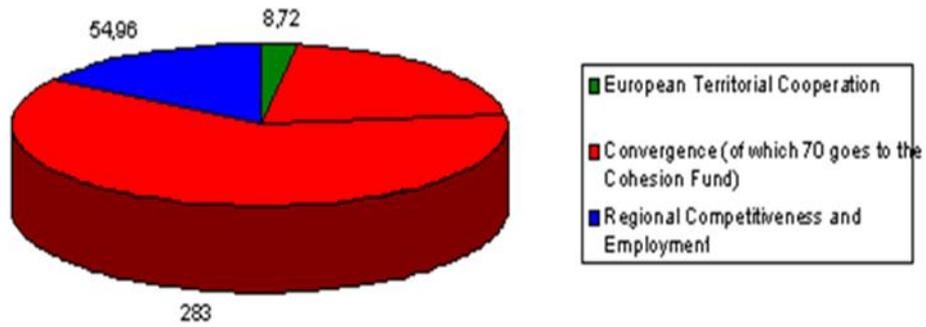
EUROPEAN REGIONAL POLICY/COHESION POLICY

- The concept of “European Regional Policy” wants to emphasise that structural policies in the EU underwent a qualitative metamorphosis.





**Cohesion Policy for 2007-2013,
Total: around 347 billion euros (current prices)**



Source: European Commission website. <http://www.europa.eu> accessed on 26 June 2009

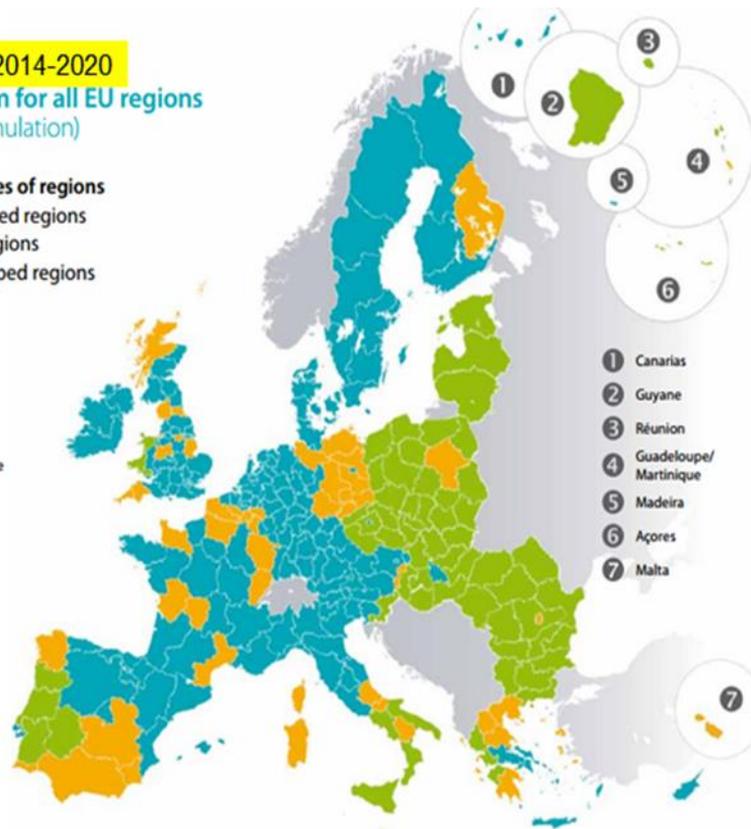
Objectives, Structural Funds and instruments 2007-2013

Objectives	Structural Funds and instruments		
Convergence	ERDF	ESF	Cohesion Fund
Regional Competitiveness and Employment	ERDF	ESF	
European Territorial Cooperation	ERDF		

2014-2020
A fair system for all EU regions
 (eligibility simulation)

Three categories of regions
 ■ Less developed regions
 ■ Transition regions
 ■ More developed regions

GDP/capita*
 ■ < 75% of EU average
 ■ 75-90%
 ■ > 90%
 *Index EU27=100

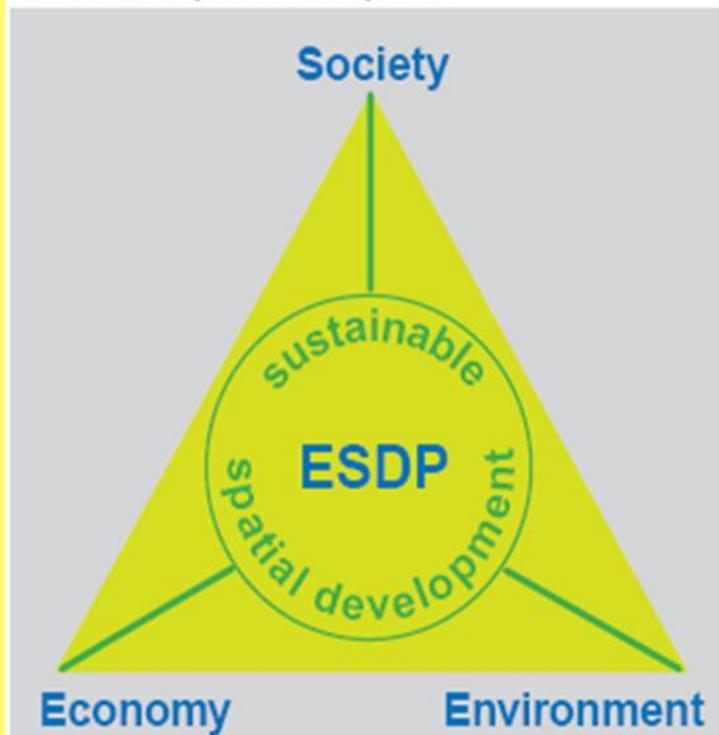


EUROPEAN COUNCIL IN BERLIN DURING GERMAN PRESIDENCY 1999
FREEZING OF BUDGET AND STRUCTURAL FUNDS AMOUNT
FINANCE PERSPECTIVES(BUDGET) 2000-2006

REDUCTION OF EU FINANCIAL PERSPECTIVES 2007-13 DUE TO RESISTANCE OF NET PAYERS AT EUROPEAN COUNCIL IN BRUSSELS 15/16 DECEMBER 2005 UNDER UK PRESIDENCY. UK HAD TO ALLOW UK REBATE REFORM.



Fig. 5: Triangle of Objectives: a Balanced and Sustainable Spatial Development



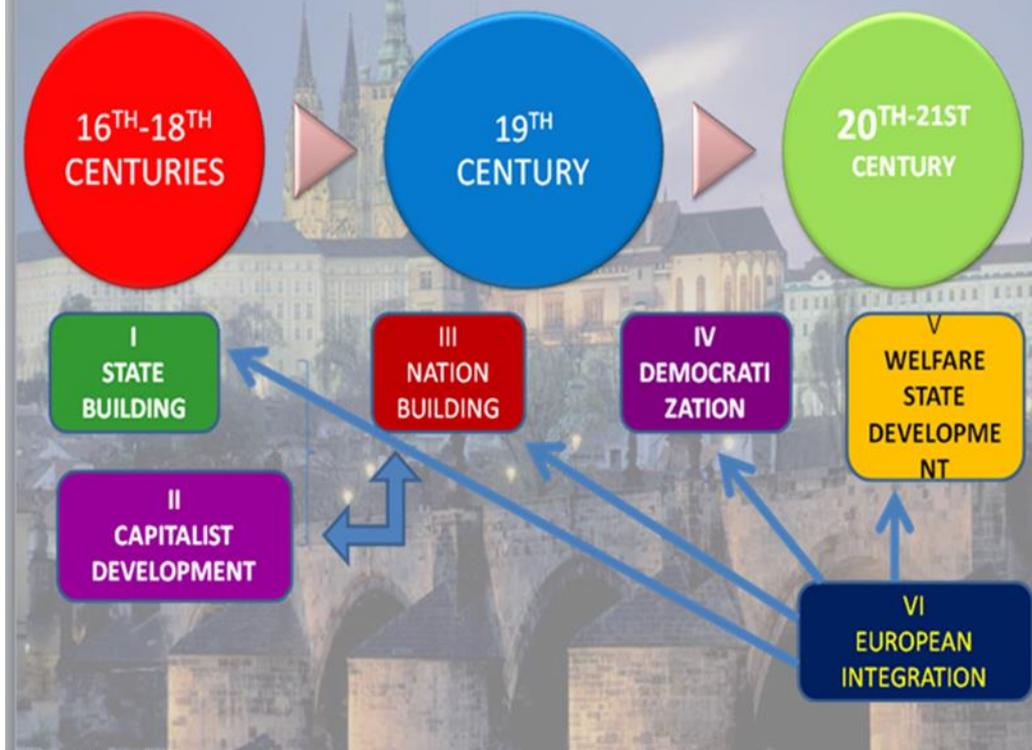
TERRITORIAL RESTRUCTURING OF EU

- Embedded In the increasing important role of the European Union as a structure of opportunities for political competition.
- Cross-border cooperation is an important policy in order to achieve transregional and transnational spaces of European ontegration, which function as Hubs for the dissemination of the principles of Single European Market.

BORDER REGIONS:A LIVING SPACE

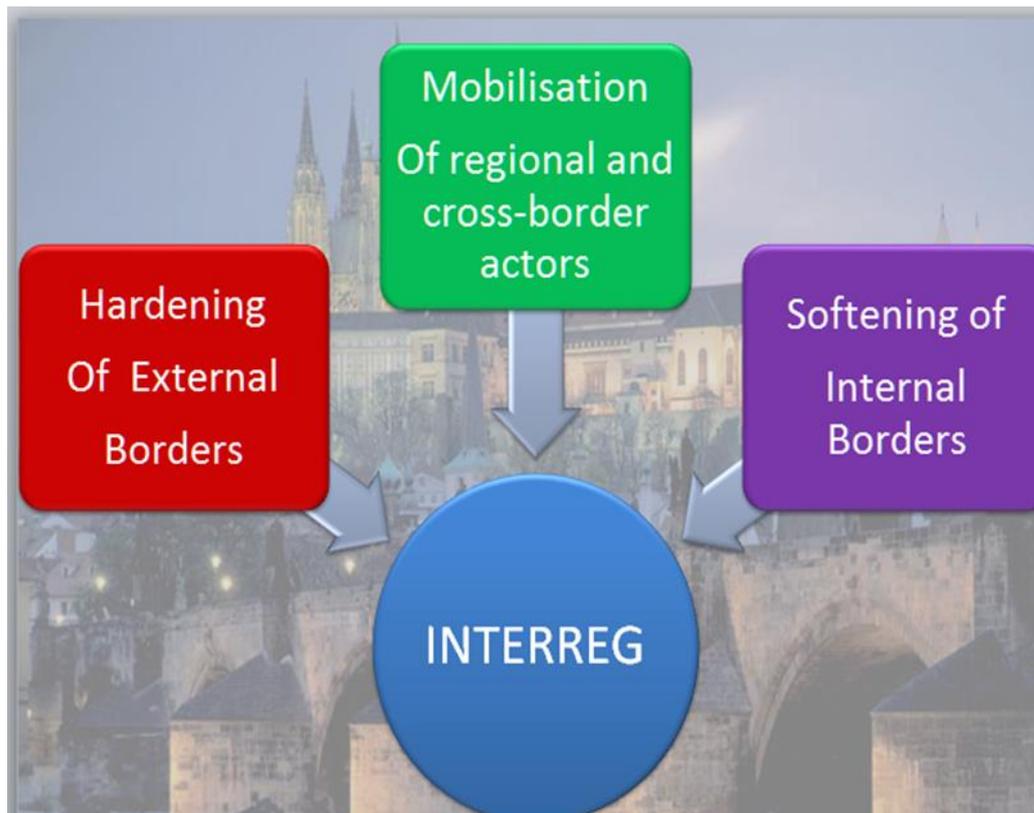
- The 2004 central and eastern enlargement has created new external borders, but also a larger population living in internal border regions.
- This shows that at least one fifth of the EU population lives in such border regions and therefore they are quite crucial in order to make the SEM work.

Figure 3. Six developments of European Politics (Stein Rokkan/Stefano Bartolini)



TERRITORIAL RESTRUCTURING OF EU

- Interreg as an instrument to soften the internal borders of the EU
- And to harden through neighbourly cooperation the external ones.



INTERREG IV 2007-13

- In spite of this sober results on territorial cooperation, the number of cross-border programmes increased from 40 to 52 and it was upgraded to a proper objective European territorial cooperation for the multi-annual programming of the structural funds between 2007 and 2013

1

- Germany has long standing tradition of cross-border cooperation

2

- Probably, cross-border cooperation on the Dutch-German border may be characterised as the oldest

3

- There are fourteen cross-border programmes in which German regions participate and are financed by INTERREG IV

ASSESSMENT OF CROSS-BORDER COOPERATION PORTUGAL-SPAIN

- ✚ Cross border cooperation between Spain and Portugal intensified after both countries moved towards democracy
- ✚ Role of Interreg in strategically changing the perception of each other
- ✚ Southern European regions becoming more networked
- ✚ Challenge to overcome double periphery status and develop advantageous location factors for Lisbon strategy