

出國報告（出國類別：考察）

行政院人事行政總處 104 年度赴德國 及奧地利友好訪問出國報告

報告機關：行政院人事行政總處

姓名職稱：行政院人事行政總處專門委員

張翠娟

行政院人事行政總處科長

曾逸群

行政院人事行政總處科員

江直育

外交部人事處助理員

黃庭芸

訪問國家：德國及奧地利

出國期間：104 年 7 月 18 日至 7 月 26 日

報告日期：104 年 10 月

摘要

為展現我國與德國青年公務人員聯盟北萊茵西伐利亞邦分會雙方友好互訪業務之重，並就公務人員培育政策與措施及性別意識培力等相關問題進行交流，爰由行政院人事行政總處培訓考用處張專門委員翠娟、曾科長逸群及江科員直育與外交部黃助理員庭芸組成訪問團，於 2015 年 7 月 18 日至 26 日，赴德國青年公務人員聯盟北萊茵西伐利亞邦分會友好互訪，藉以鞏固雙方邦誼，並拜會德國聯邦公共行政學院、北萊茵西伐利亞邦財政學院、北萊茵西伐利亞邦獄政學院、北萊茵西伐利亞邦公務人員協會女性委員會及北萊茵西伐利亞邦內政廳及地方進修教育學院；又為實地瞭解歐洲國家對於公務人力發展現況，擴展我國公務人員培訓制度之視野，爰順訪奧地利，拜會奧地利聯邦行政學院及薩爾斯堡邦行政學院。

目 錄

壹、前言.....	1
一、緣起.....	1
二、訪團成員及行程紀要.....	2
(一) 訪團成員.....	2
(二) 行程紀要.....	2
貳、德國友好互訪情形.....	4
一、德國總體簡介.....	4
(一) 國情介紹.....	4
(二) 北萊茵西伐利亞邦簡介.....	4
(三) 巴伐利亞邦簡介.....	4
(四) 德國人事制度及培訓業務簡介.....	5
二、拜訪情形.....	6
(一) 德國青年公務人員聯盟北萊茵西伐利亞邦分會.....	6
(二) 拜會德國聯邦公共行政學院.....	7
(三) 拜會北萊茵西伐利亞邦財政學院.....	9
(四) 拜會北萊茵西伐利亞邦獄政學院.....	11
(五) 北萊茵西伐利亞邦公務人員聯盟女性委員會.....	12
(六) 拜會北萊茵西伐利亞邦內政廳及地方進修教育學院.....	13
(七) 拜會駐慕尼黑辦事處.....	14
(八) 拜會巴伐利亞邦財政廳.....	15
參、奧地利參訪情形.....	17
一、奧地利總體簡介.....	17
(一) 國情介紹.....	17
(二) 奧地利維也納簡介.....	17
(三) 薩爾斯堡邦簡介.....	18
(四) 奧地利公務員人事政策及培訓業務之簡介.....	18
二、拜訪情形.....	20
(一) 拜會奧地利聯邦公共行政學院.....	20
(二) 拜會奧地利薩爾斯堡邦行政學院.....	21
肆、訪問心得及具體建議.....	23
一、德國部分.....	23
(一) 設置性別平等委員.....	23
(二) 諮詢指導(coaching)服務.....	23

(三) 考訓用合一.....	23
二、奧地利部分	24
(一) 研討會形式辦理訓練	24
(二) 與學界及業界合作，提升容訓量.....	24
三、後續建議事項	24
(一) 賡續推動中德公務人員友好互訪計畫	24
(二) 拓展與相關教育或培訓機構合作機會.....	24
(三) 持續推動性別平等相關業務	25
伍、參訪議題一覽表	26
附錄一、訪問剪影	28
附錄二、相關報導	34
附錄三、參考資料	36
附錄四、相關德國及奧地利參訪資料	38

圖表目錄

表目錄

表 1：2015 年訪問德國及奧地利參訪行程表	2
表 2：北萊茵西伐利亞邦財政學院招收及訓練流程	10
表 3：北萊茵西伐利亞邦獄政學院開訓之課程明細	12
表 4：北萊茵西伐利亞邦獄政學院培訓流程	12
表 5：奧地利聯邦政府員額表	18
表 6：奧地利聯邦政府員額數及相關數據	19
表 7：奧地利薩爾斯堡邦行政學院 2013 年及 2014 年學院規劃開課數及實際開設數	22

圖目錄

圖 1：北萊茵西伐利亞邦之財稅行政體系	9
圖 2：巴伐利亞邦之成為公務員歷程圖	16
圖 3：奧地利薩爾斯堡邦行政學院開設課程圖	22

壹、前言

一、緣起

行政院人事行政總處(以下簡稱本總處)，職掌行政院所屬機關及地方機關公務人員訓練、進修與在職培訓發展之規劃、執行及評鑑，並統籌行政院所屬機關及地方機關公務人員培訓發展、中高階公務人才管理培訓發展制度、公務人員終身學習及數位學習之政策規劃。為增廣公務人員視野，擷取國外成功經驗，自1981年起實施中德公務人員互訪。

原行政院人事行政局（以下簡稱原人事局，2012年改制為本總處）與德國青年公務員互訪，起緣自1980年6月，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，以下簡稱北萊茵分會）透過我國經濟部國際貿易局原駐西德遠東貿易服務中心傳達，有意與我國公務人員交流互訪，經原人事局審慎評估，認為此互訪活動可增廣我國公務人員之國際視野，並擷取國外成功經驗，爰簽報行政院核定，與北萊茵分會開始實施公務人員友好互訪，至今北萊茵分會與本總處之公務人員互訪已屆滿34年。另為使我國與德國更進一步了解雙方之文化與增進對彼此政府體制及行政實務之瞭解，並為拓展互訪機制，原人事局透過駐慕尼黑新聞處之協洽，於2007年與德國巴伐利亞邦之德國青年公務人員聯盟巴伐利亞邦分會（以下簡稱巴邦分會）建立交流互訪關係。2012年原人事局改制為本總處，爰2013年本總處赴德國與北萊茵分會及巴邦分會分別換約，並依互訪計畫採間年互訪交流，2014年由北萊茵分會及巴邦分會組團來訪，本(2015)年由本總處至德國去訪。

為展現我國對於維持與北萊茵邦分會雙方友好互訪業務之重視，並就青年公務人員培育政策與措施及性別意識培力等相關問題進行交流，爰由本總處及外交部遴員組成訪問團(以下簡稱本團)赴該分會友好互訪，藉以鞏固雙方邦誼，並拜會德國聯邦公共行政學院、北萊茵西伐利亞邦財政學院、北萊茵西伐利亞邦獄政學院、北萊茵西伐利亞邦公務人員協會女性委員會及北萊茵西伐利亞邦內政廳及地方進修教育學院；又為實地瞭解歐洲國家對於公務人力發展現況，擴展我國公務人員培訓制度之視野，爰順訪奧地利，拜會奧地利聯邦行政學院及薩爾斯堡邦行政學院。

本團參訪期間，承蒙外交部人事處郭處長素卿及相關地域司、駐法蘭克福辦事處黃處長瑞坤及蔡秘書慶樺；駐慕尼黑辦事處張處長維達、游組長淑琪；駐奧地利代表處陳代表連軍及楊秘書國城等相關長官與同仁之鼎力協助及周妥安排，使本次訪問行程能圓滿完成，藉此致上誠摯謝忱，高誼隆情，銘感五內，於公於私，荷謝無涯。

二、訪團成員及行程紀要

（一）訪團成員

由本總處培訓考用處張專門委員翠娟擔任團長，團員包括本總處培訓考用處曾科長逸群、江科員直育及外交部人事處黃助理員庭芸，共 4 位成員。

（二）行程紀要

本次訪問係於 2015 年 7 月 18 日至 26 日間進行（含期程），共計 9 天，除班機期程外，共計訪問德國 4 日及奧地利 2 日，期間安排 10 個拜會行程，包括拜會德國聯邦公共行政學院、北萊茵西伐利亞邦財政學院、北萊茵西伐利亞邦獄政學院、北萊茵西伐利亞邦公務人員協會女性委員會、北萊茵西伐利亞邦內政廳及地方進修教育學院；奧地利聯邦行政學院及薩爾斯堡邦行政學院等，行程及活動相當緊湊(參訪行程如表 1)。

表 1：2015 年訪問德國及奧地利參訪行程表

國家	日期	星期	參訪機關或人員	活動重點
德國	7/18	(六)	臺灣至德國法蘭克福	途程。
	7/19	(日)	德國青年公務人員聯盟北萊茵西伐利亞邦分會	討論雙邊歷年交流成果及交流計畫。
	7/20	(一)	德國聯邦公共行政學院	瞭解德國聯邦公共行政學院運作架構及公務人員培訓業務之。
			北萊茵西伐利亞邦財政學院	瞭解北萊茵西伐利亞邦財政學院職掌及財稅人員職前及發展培訓業務之交流。
			北萊茵西伐利亞邦獄政學院	瞭解北萊茵西伐利亞邦獄政學院職掌、參觀學院培訓設備及獄政人員培訓業務之交流。
			北萊茵西伐利亞邦公務人員聯盟女性委員會	雙方交流性別平等及性別意識培力等相關議題。

國家	日期	星期	參訪機關或人員	活動重點
	7/21	(二)	北萊茵西伐利亞邦內政廳及地方進修教育學院	瞭解北萊茵西伐利亞邦內政廳及地方進修教育學院業務職掌及工作概況，並就人事制度及相關措施交換意見。
			拜會駐慕尼黑辦事處	討論與巴邦分會交流事宜。
	7/22	(三)	拜會巴伐利亞邦財政廳	瞭解巴伐利亞邦人事體制並交流培訓與性別意識推動相關業務。
奧地利	7/23	(四)	拜會奧地利聯邦行政學院	瞭解奧地利聯邦行政學院之公務人員培訓制度及培訓業務之交流。
	7/24	(五)	拜會奧地利薩爾斯堡邦行政學院	瞭解奧地利薩爾斯堡邦行政學院公務人員培訓制度及培訓業務之交流。
奧地利	7/25	(六)	奧地利至德國法蘭克	途程。
德國	7/26	(日)	福搭機返回臺灣	

貳、德國友好互訪情形

一、德國總體簡介

(一) 國情介紹

德國位於歐洲心臟地帶，東邊與波蘭及捷克相鄰，西邊與荷蘭、比利時、盧森堡及法國相接，南邊連接瑞士及奧地利，北邊至丹麥及波羅的海。領土約 357,121 平方公里，人口約 8,082 萬人，首都位於柏林。1989 年 11 月 9 日德國人民推倒柏林圍牆，東德與西德於 1990 年 10 月 3 日，和平達成「德國統一」。

德國係聯邦國家，由北萊茵西伐利亞、巴伐利亞、巴登府騰堡、柏林、夏薩克森、布萊梅、漢堡、什列斯威霍爾斯坦、梅克倫堡西波美拉尼亞、布蘭登堡、薩克森安哈特、薩克森、薩爾、圖林根及黑森 16 個邦共同組成國家(德語:Länder)整體。各邦各自擁有自己的法律並且就內部事務有相當大的自治權限。其中聯邦政府負責國防、外交，而各邦政府自行規劃處理其邦內事務，如內政、教育及經濟等。

德國國會分為聯邦眾議會(Bundestag)及聯邦參議院(Bundesrat)。聯邦眾議會為最高立法機關，係以混合比例制經由民選產生，其組成方式為全國 299 個選區中選出 299 位當選人，另各政黨依其政黨得票比例分配另 299 位席次，總計選出 598 位當選人，加上「超額當選人」。另聯邦參議院則由各邦政府代表(邦長及廳長)組成。德國聯邦政府由聯邦總理(Bundeskanzler)及其內閣閣員(Minister)組成。司法權由聯邦憲法法院、各聯邦法院及各邦法院分別行使。

(二) 北萊茵西伐利亞邦簡介

北萊茵西伐利亞邦(Nordrhein-Westfalen)，位於德國西部，總人口超過 1,800 萬，總面積 34,080 平方公里，與比利時及荷蘭相鄰，係德國人口最多的邦，首府位於杜塞道夫(Duesseldorf)，該邦議會亦設立於杜塞道夫。

北萊茵西伐利亞邦在 1946 年成立，其係由二戰前屬於普魯士之西伐利亞邦與北萊茵省組成。1947 年，併入位於南方之利珀邦，遂形成了目前北萊茵西伐利亞邦之範圍及邊界。

(三) 巴伐利亞邦簡介

巴伐利亞邦(Freistaat Bayern)位於德國西南部，面積為德國第 1 大邦，與捷克及奧地利相鄰，首府為慕尼黑(Munich)。巴伐利亞邦是德國最富裕的地區之一，

許多德國企業總部均位於該邦，諸如 BMW、AUDI 及西門子等。

在第二次世界大戰時慕尼黑受到猛烈轟炸，並被美軍占領。二戰後，巴伐利亞邦為一個繁盛的工業中心，大規模的重建工程努力地恢復了很多慕尼黑的歷史上著名的建築，並於 1972 年舉辦夏季奧運會。

（四）德國人事制度及培訓業務簡介

德國行政體系運作之三大原則：分權(separation of power)、聯邦政府體系(federation system of government)及地方政府自治(self-government for local authorities)，因此文官體制分為聯邦政府、邦政府及地方政府之三大層級，各邦就常任文官制度享有獨立的立法權，可自主制定有關邦的公務員法律。

德國文官體制係以「人」為中心之職務分類體制，公務員按其資格高低，區分高級職、上級職、中級職、簡易職。上開 4 等級公務人員有不同之學歷要求及訓練時間，依「德國聯邦公務員法」規定，高級職需大學畢業，訓練 2 年以上並通過高等職考試；上級職需具有大學資格，訓練 3 年，並通過上級職考試及格；中級職需中學畢業或國民小學畢業而有職業訓練結業證明，訓練 2 年，中級職考試及格；簡易職需國民小學畢業，訓練 1 年，不必考試。依上開規定，德國係採教考訓用合一，重視其專業及訓練，須受職前訓練，並於考試及格後再成為正式的公務員。

德國對於公務員的訓練進修極為重視，依據德國「聯邦公務員任用與官職等法」(Bundeslaufbahnverordnung)規定略以，聯邦公務員的教育訓練應由聯邦統籌辦理，即由內政部聯邦公共行政學院(Bundesakademie für öffentliche Verwaltung)辦理。聯邦公務員須參加各項職務相關之教育訓練，以提升工作上所須之必備專業能力，或期能接受不同職務或領域之教育訓練，以具備新的業務能力。

公務員應該獲得適當的機會，依照其需求參加各種教育訓練，以提升其能力和更高的工作表現。公務員接受教育訓練後，其專業知識可以勝任更高階之職務時，應該給予一定的機會晉陞。是以，參加訓練係公務員之權利與義務，除個人參與訓練進修外，內政部與各部必須依相關規定執行各種訓練，包括專業訓練及陞遷訓練等。另德國各邦公務員訓練係由各邦訓練學院辦理。

德國公務員訓練，將考試、訓練(職前與在職)、正式任用及陞遷相互牽連，以為連貫，確保公務員之專業能力。德國聯邦政府與各邦、地方政府部門均非常重視公務員之訓練，法律明文規定，公務員有主動受訓之義務。德國聯邦政府或其各邦之公務員訓練之特色有 3 項，考試、訓練及任用連貫成系統化人事任用與陞遷管道；訓練計畫與實施均實事求是，公務員視需要報名相關訓練課程，並經主管同意後，由人事單位依名額分配受訓；著重訓練成果，提升工作及陞遷績效，以提升公務員之專業能力。

二、拜訪情形

（一）德國青年公務人員聯盟北萊茵西伐利亞邦分會

北萊茵分會成立於 1954 年，成立宗旨係以代表該邦青年公務人員利益之立場，透過向相關機關或人物遊說或建議，替青年公務人員爭取更好的工作條件。該分會係超越黨派及宗教之團體，會員年齡均為 18 至 27 歲，28 歲以上就必須參加公務人員聯盟。該分會經常舉辦各種研討會、工作坊及各種短期訓練課程，以瞭解青年公務員之需求，並協助青年公務員提高就業之能力。

本團係於本(2015)年 7 月 19 日（星期日）上午經德國法蘭克福轉機抵達德國杜賽爾多夫市，由北萊茵邦分會國際業務部主任 Markus Kluegel 及辦公室助理 Miriam Kiene，親自到機場迎接本團。下午由法蘭克福辦事處黃處長瑞坤及蔡秘書慶樺陪同前往杜塞道夫 Dorfschänke Niederkassel 餐廳，參加北萊茵邦分會請本團團員之晚宴。

德國工會最早可追溯至 19 世紀，歷史相當悠久，以透過團結集體之力量爭取權益。德國各類公務員皆有其公務員工會或聯盟組織，且有屬於全國性或地域性之工會組織。德國公務員聯盟或青年公務員聯盟之成立，其係為推動會員就薪資與福利等之保障，對於公務員法律之制定或修正，具有協商與提出建議權。北萊茵分會與德國青年公務員聯盟及德國公務員聯盟之關係密切，北萊茵分會係以團體會員加入德國青年公務員聯盟，並加入德國公務員聯盟，其北萊茵分會主席為德國公務員聯盟委員會之當然委員，惟北萊茵分會及德國公務員聯盟彼此獨立，無隸屬關係。

本次北萊茵分會主席 Jano Hillnhütter 於晚間在杜塞道夫 Dorfschänke Niederkassel 餐廳設宴接待本團，該分會副主席 Sabrina Deiter、副主席 Sabrina Rehmann、理事 Jens Megier、國際業務部主任 Markus Kluegel 及辦公室助理 Miriam Kiene 均出席。Jano Hillnhütter 主席表達竭誠歡迎本團之意，並十分感謝去(2014)年該分會訪團來臺時，本總處同仁熱情的接待，並感謝本總處安排許多行程，藉以瞭解我國性別平等相關議題及在地之文化。本次互訪，北萊茵分會依本團欲瞭解之公務人員培訓相關業務及性別意識培訓等議題需求，安排拜會德國聯邦公共行政學院、北萊茵西伐利亞邦財政學院、北萊茵西伐利亞邦獄政學院、北萊茵西伐利亞邦公務人員聯盟女性委員會及北萊茵西伐利亞邦內政廳及地方進修教育學院，期待本團能收獲滿載，且雙邊可就上開業務進行互相之交流學習。此外 Jano Hillnhütter 主席並與本團討論歷年交流成果及雙邊長年交流計畫，期望未來可持續執行交流計畫。

本團張團長表示，本總處自 1981 年與北萊茵分會執行互訪計畫，迄今業滿 34 年，就雙方互訪之長年友好情形及經驗，十分感動，也非常感謝北萊茵分會就本次互訪行程安排，安排 5 個有關公務人員訓練及性別意識培力之相關議題機

關(構)，以利本團更瞭解德國於該業務之現況及未來發展方向，期望未來雙邊可持續進行交流計畫。

另外 Jano Hillnhütter 主席任職錫根市 (Siegen) 財稅局，Sabrina Deite 副主席任職 RheinErftKreis 警政局，Sabrina Rehmann 副主席任職於 DortmundUnna 財稅局，Jens Megier 任職於德國營鐵路公司，除各人職場專業外，亦於協會內分別負責國際青年交流、移民融合、性別主流化、學術交流、公務員任用制度及法律、預算編列、家庭政策等議題。晚宴上雙邊就前揭領域之狀況討論交流，另也分享過去雙邊互訪的友好經驗。

北萊茵邦分會並於該分會官網上報導本團於本年 7 月 19 日至 21 日，拜會各專業培訓機構，在密集的拜會行程中，勤作筆記，獲得許多收穫，該分會日後將再造訪臺灣，並紀錄更多臺灣的專業貢獻。

(二) 拜會德國聯邦公共行政學院

本團於本年 7 月 20 日上午由駐法蘭克福辦事處黃處長及蔡秘書陪同下，赴布魯爾 (Brühl) 拜會德國聯邦公共行政學院 (Die Bundesakademie für öffentliche Verwaltung)，聯邦公共行政學院成立於 1969 年，係德國聯邦政府層級專責培訓聯邦政府人員機構，隸屬內政部 (Bundesministeriums des Innern)，該學院另有 2 分部在柏林(Berlin)及波帕爾(Boppard)。

依據德國「聯邦公務員任用與官職等法」〈Bundeslaufbahnverordnung〉第 42 條第 1 項規定，聯邦公務員之教育訓練應由聯邦統籌辦理，其由內政部聯邦公共行政學院辦理，主要係辦理中階公務人員之培育發展訓練、一般公務人員之在職訓練，及提升公務人員基本職能、領導及管理專業知能。

聯邦公共行政學院辦理跨部門之培訓，其目的係為促進聯邦政府的不同區域之間的理念和經驗之交流，加強公務員之專業技能及社會技能，以提升公務員之知能及其跨領域之統合性。該學院位於布魯爾，學院採光相當明亮，並設有 6 間會議室(含大禮堂)、32 間教室及套房式宿舍，其中所有教室都配備了先進的教學設備。

本次由該學院核心業務處處長 Jürgen Staschick 接待本團，雙方於前廳合影後，至該學院簡報室進行學院介紹及培訓業務之交流。Jürgen Staschick 處長表示，人力資源管理有許多的共同面及差異面，各學習機構都可以依不同之方式訓練公務員，目前學院約 50 位工作人員，講座均為外聘。

聯邦公共行政學院共設 6 個處，第 1 處為核心業務處，負責該學院基礎業務運作及協調統合之行政事務及公共關係；第 2 處係職掌為一般專業培訓、中階公務人員陞職訓練，人事管理及法律與行政等課程之規劃；第 3 處係辦理歐盟事務及國際事務能力培訓，負責歐盟及國際談判人才訓練，國際關係課程之規劃；第 4 處係領導能力及行為溝通之職涯發展培訓，負責領導及管理訓練，含績效管理、溝通與合作等課程；第 5 處辦理資訊能力及媒體學習能力培訓，負責數位學習、

混成學習及資訊人員專業課程；第 6 處係辦理輔導諮詢服務，負責 coaching 之諮詢及服務。

學院主要針對聯邦層級各機關公務人員培訓，係培訓在職人員，並非新任公務人員。每年約辦理 1,000 門訓練課程，其課程分為普通課程（已於年度規劃內且列入年度課程表）以及特別課程（因應特殊議題或特殊機關需求另行開設課程），2014 年共辦理 1,190 場課程，其中普通課程 669 場、特殊課程 521 場。所辦理之普通課程，包括指導諮詢（Coaching）、歐盟知識（EuropaQualifikation）、領導（Führung）、預算（Haushalt）、國際化能力（Internationale Qualifikation）等課程。學院亦會因應政府施政方向每年策劃新課程，例如 2014 年新開設「能源及碳權交易」（„EnergieundCO2Handel“）課程，以配合政府環保政策，開設「歐洲共同評估標準架構」（Common Assessment Framework），及「法律文書翻譯」（Übersetzenjuristischer Texte）等課程，以因應歐盟區域所帶來之法律及制度一體化趨勢，且符合各機關有越來越多處理歐盟事務官員之需求。

學院並有規劃線上學習平台，提供線上課程，但推動後發現因學員缺少學習動機，純粹線上學習成效不佳，目前做法是建構學習平台，可於線上提供課程資料或查詢工具，以及提供社群作為討論平台。

另 Jürgen Staschick 處長表示，近年來該學院注重發展諮詢指導（Coaching）服務。所謂諮詢是由專家之評估、陪伴、分析，為機關或個人提供危機處理方案，或者從旁協助機關於研議專案時就提出最佳處理方案，以順利執行複雜工作，甚且不僅由專家提供服務，學員也必須參與相關課程，以發揮諮詢指導的最佳成效。簡言之，諮詢指導是盼藉由專家提供個人或機關最佳工作成效及人力資源發展。因為學院有多位各種領域專家，爰於接獲學員及機關要求提供相關諮詢服務時，學院遂成立因應中心處理此類業務並提供相應課程。於 2014 年，服務對象均有正面回饋。2015 年 1 月並在柏林舉辦該領域的大型研討會，以擴散推動諮詢業務之功效。

本團張團長表示想進一步了解學院每年辦理約 1,000 多門課程，係如何了解學員需求？Jürgen Staschick 處長答復以，學院每年所開設課程主要係自行構想規劃而成，因設計課程問卷於課後一段時間請學員填寫，想藉以瞭解學習成效，惟問卷回收率不高，較無法藉由問卷瞭解學員對課程滿意度及課程需求。

本團張團長並詢問年度培訓計畫如何訂定？Jürgen Staschick 處長答復以，該學院年度課程計畫於年度前均已確定，執行課程計畫過程中，如學員或講師有特別需求，仍會彈性於年度課程外另開課新課程。本團張團長另詢問是否有鼓勵公務人員參與學習之措施，Jürgen Staschick 處長答復以，德國公務員每年與其直屬上司(管理層級)面談，討論其未來發展、工作內容及可能須接受之訓練，主管有鼓勵其可多參與之訓練課程。並亦有許多公務人員，係依其個人興趣，自行報名相關課程。

雙方就兩國辦理公務人員培訓相關議題均有充分交換意見，Jürgen Staschick

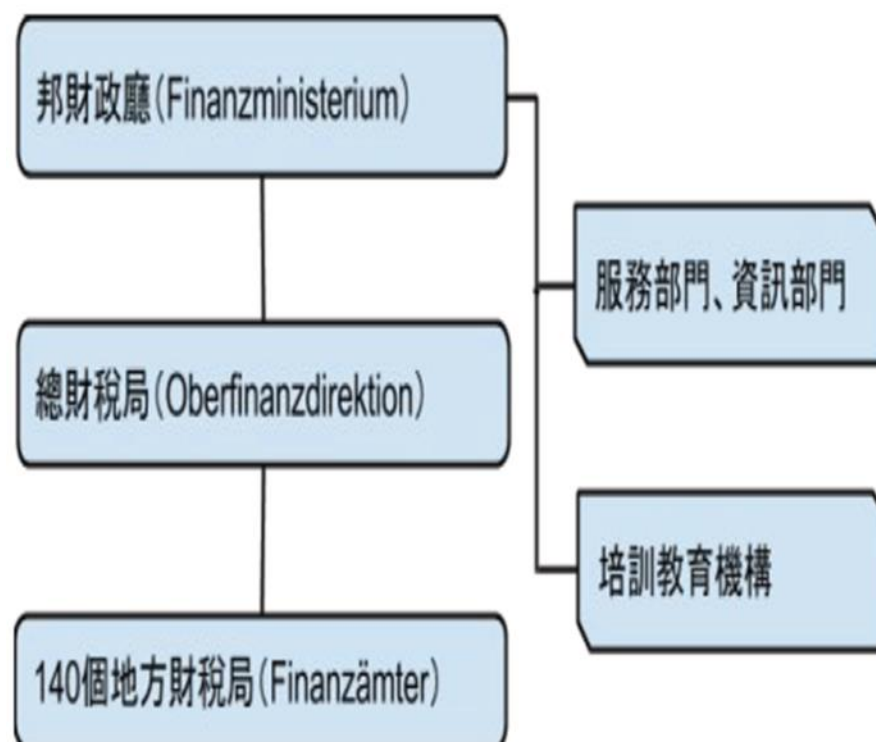
處長拿出該學院之紀念冊，並請本團於該紀念冊上簽名留念，以作為學院之歷史紀錄。

（三）拜會北萊茵西伐利亞邦財政學院

本團於結束聯邦公共行政學院之拜會後，於當日(7月20日)下午1時前往北萊茵西伐利亞邦財政學院(Landesfinanzschule)，由該學院校長 Arnold Bendels、教師及課程委員會主席 Frank Seigner 接待，並向本團簡報該學院功能及培訓業務重點。

學院校長 Arnold Bendels 首先歡迎本團來訪，並於該學院電視牆上製作歡迎本團之畫面。德國視財稅領域為高度專業領域，財稅亦屬德國公共行政及法律最複雜工作（註：德國法律中有極大比例均與財稅有關），因此政府特別花費心力在培育財稅人才，而各邦均有成立財政學院。北萊茵西伐利亞邦之財稅行政體系，整理如下圖：

圖 1：北萊茵西伐利亞邦之財稅行政體系



北萊茵西伐利亞邦，人口約 1,800 萬人，公務員約 34 萬 5,000 人，其中約 2,800 人屬財稅領域人員，財稅領域每年新聘用約 360 位員工，均由北萊茵西伐利亞邦財政學院負責訓練。該學院直接隸屬於財政廳，約有 125 人員工，負責培訓該邦中階財稅人員。參訓學員多以集中住宿、密集訓練之方式培訓，學員多為 15 歲至 35 歲之間，部分人員已通過高中會考取得進入大學資格，部分人員為未成年

者，校方依法為學員之在校監護人。因為是住校訓練，學院提供多元文化娛樂及運動環境，該學院建築物甫於 2015 年 1 月落成使用，設備新穎與多元。

學院採取德國傳統雙軌制教育方式，訓練財政中階官員，即結合各地財稅局實務歷練與學院的教學，以理論及實務並重方式培育人才。每年約配合各地財政局人力需求招收約 360 位受訓者。招收及訓練流程為下表：

表 2：北萊茵西伐利亞邦財政學院招收及訓練流程

培訓流程	備註
1. 各地財政局估計開缺人數，報請邦政府財政廳及人事機構核准彙整。	
2. 邦政府公告開缺，並通知財政學院。	每年大約 360 個缺額。
3. 應徵者線上申請，電腦系統根據申請資料初步篩選。	每年有超出 5000 人申請。
4. 通過初步書面資料甄選者，資料轉送各開缺之財稅局，由財稅局進一步審核並面試。	
5. 通過面試者至財政學院開始受訓。	主要為集中住宿、密集訓練，為期約 8 個月，此期間教師密切關注學員上課情形，並評估學員學習狀況，適時給予相關指導；另須至財稅局實務訓練 16 個月。
6. 結業考試。	結業考試不通過者，學院將安排參加密集訓練班，有一次補考機會。
7. 分發就職。	通過結業考試者正式取得任用資格，分發至財稅局工作。

財政學院課程內容，屬於財稅專業領域之課程約占 9 成，領導力、團隊合作、危機管理等軟性技巧課程約占 1 成。另外學院除了培訓新員工，也訓練在職員工，每年約有 12 萬人次參加機關自辦、學院辦理或線上課程，該邦財稅公務員每年平均約接受 25 小時之在職訓練。

Arnold Bendels 校長並與本團分享該學院面臨之挑戰，因為少子化造成的人口結構變化，必須爭取學校畢業生之加入，而非僅依賴招收未成年之學生，期使學生來源更多樣化，且人口結構變化除了使學員來源有所變化外，也改變了德國的財稅結構，因此在課程上必須有所調整。又面臨現在社會之快速變遷，學生學習方法或專長均有改變，課程內容亦需配合調整，例如年輕人對於新媒體的掌握能力更高，但是自我組織能力、閱讀能力、學習策略擬定、毅力等均需加強，爰課程內容即需調整配置。

張團長致詞感謝 Arnold Bendels 校長之完整簡介，並說明我國財政部亦設有財政人員訓練所，以培訓在職財政人員，與該學院功能有部分相同。另進一步詢

問該學院如何選出受訓人員？Arnold Bendels 校長答復以，由申請人線上報名後，該學院首先會刪除不符合規定條件之人員，之後交由財稅機關做篩選，再擇定適合之候選人進行面談，其面談問題之結構與方式均有統一，每年約選出 360 人受訓。

Arnold Bendels 校長簡介該學院職掌及交流培訓業務重點後，邀請本團參觀該學院之教學設備，以及學生宿舍、餐廳、交誼廳與健身房，並向本團說明學員平日生活之情形。

（四）拜會北萊茵西伐利亞邦獄政學院

北萊茵西伐利亞邦獄政學院（Justizvollzugsschule NRW），位於北萊茵西伐利亞財政學院旁，本團於拜會北萊茵西伐利亞財政學院後即至該獄政學院參訪，由學院院長 Werner Heß 接待，並向本團簡報該學院功能及就培訓公務員業務等議題進行座談。

該學院成立於 1952 年，是北萊茵西伐利亞邦唯一為獄政官提供完整理論教育的學校，主要訓練司法矯正官、工藝人員及一般獄政之行政人員，且課程兼顧理論及實務面。學院之學員年齡為 18 歲至 38 歲之間，每年約招收 300 人培訓，是該領域學校於德語區國家中最大的。良好的教育系未來成功之基礎，該學院之目標係確保學院之獄政訓練兼具各種實際和理論需求，其學院設備含一般教室、情境教室及餐廳。

Werner Heß 院長說明，學院訓練分為三類，第一類為司法矯正官，係維持監獄秩序運作之人員；第二種為工藝人員，例如水電、建築、木工、紡織等人員，於學院畢業後取得工匠師執照並在各監獄授課，以協助受刑人獲得一技之長，可順利於出獄後融入社會；第三類為一般獄政之行政人員，屬中階之行政人員，以處理獄政行政事務。

Werner Heß 院長並表示，學員必須學習心理學、溝通技術等課程，以順利與受刑人應對，並學習行政法、刑法等法律相關科目。另學院也設置各式模擬監獄，以利學員在模擬情境中學習維持秩序所需之安全技術及處理方式。所開訓之課程明細如下表：

表 3：北萊茵西伐利亞邦獄政學院開訓之課程明細

職務類別 1	職務類別 2	職務類別 3	職務類別 4	職務類別 5
工作行政	獄政法	醫療救護	德文	資訊科技
獄政事務	政治學、公法及憲法	犯罪學、社工實務、心理學、司法矯正教育學		
獄政經濟	公務員法及薪俸			

會計	刑法及刑事訴訟法			
人事行政	民法及民事訴訟法			

課程亦兼顧理論及實務面向，為期約 2 年，培訓流程如下表：

表 4：北萊茵西伐利亞邦獄政學院培訓流程

訓練內容	訓練地點	訓練時間
實務入門	監獄	1 個月
實務訓練 1	監獄	1 個月
理論入門 1	學院	3 個月
實務訓練 2	監獄	2 個月
理論入門 2	學院	2 個月
實務訓練 3	監獄	12 個月
理論總結	學院	3 個月

Werner Heß 院長並向本團介紹該學院利用監獄犯人床單製作成封面布料之筆記本，隨後帶領本團參觀該學院教學教室、籃球場、各類情境模擬監獄教室，並向本團解說各情境模擬教室之培訓情境，例如：將關犯人之監牢依犯人之監禁情形分為 3 類情境教室，以提供獄政人員模擬面對不同類型犯人之作法及方式，其情境教室之設備均不相同。張團長表示感謝院長之接待及簡介學院之培訓方向及教學場域跟設備，並歡迎院長有機會可以來臺灣參訪。

（五）北萊茵西伐利亞邦公務人員聯盟女性委員會

告別北萊茵西伐利亞邦財政學院及獄政學院後，本團於 7 月 20 日下午 17 時，假北萊茵邦分會辦公室與北萊茵西伐利亞邦公務人員聯盟 (DBB NRW Beamtenbund und Tarifunion) 女性委員會 Elke Stirksen 主席及 Ute Foit 委員就性別政策相關議題進行座談交流。

北萊茵西伐利亞邦公務人員聯盟 1948 年成立，會員數迄今超過 17 萬人，係德國最大、會員人數最多的公務員聯盟，為推動公務員薪資及福利之相關權益保障，代表該邦公務員參與相關政策及法律之修正與擬訂，尤其在薪資協商方面有極大談判權力，並遊說尋求與各該議題有關之人物之支持。現有 28 個專業工會及 13 個機關工會。

首先 Elke Stirksen 主席非常開心可以代表該協會向本團介紹北萊茵邦公務員之相關性別議題，並與本團進行性別平等相關議題進行交流。

Elke Stirksen 主席表示，北萊茵邦公務員聯盟極具特色部分係在於成立女性委員會 (Landesfrauenvertretung)，爭取女性會員權益，並推動與性別相關之政策，例如性別主流化、家庭職場兼顧之支持等。該委員會之目標為促進性別平等、男

女同工同酬、性別平等的受訓機會、性別平等之養老計畫及性別預算等措施。

該邦最重要推動性別平等之法源依據為「北萊茵西伐利亞邦男女平等法」(Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern für das Land Nordrhein-Westfalen)，該法於 1999 年通過，第 1 條即明文規範須消除女性在性別不平等中的劣勢，並顧及兼顧家庭及職場的需求。該法並規定，倘若某法規立法用意為性別中立，但是實踐上導致性別不平等，相關機關必須採取能發生實質效果的矯正行動，亦即不僅是形式平等，實質也必須平等。

各機關均設立性別平等委員，原則 1 名，並設代理人 1 名。自 1984 年起，各地方政府設立性別平等委員，而自 1994 年起，更立法強制 1 萬人以上城鎮縣市都必須在政府內設立有給職之性別平等委員。性別平等委員不僅為女性公務人員爭取權益，也審視機關作為是否合乎性別平等法，另也為非公務人員之女性提供協助。平時性別平等委員，推動學校平權教育以及移民、單親母親之輔導。

公務人員聯盟目前推動最重要的工作是修法，性別平等法通過後實施多年，因為部分法律已經不合時宜或規範未盡詳細，例如機關倘若違法但不作為，缺乏相關罰則，以致性別平權改革措施難以推動。

Elke Stirksen 主席並表示，目前推動性別意識培力確實有困難，目前領導層級仍以男性為主，政策執行上有溝通之問題，惟性別意識培力之訓練主要係為喚醒性別意識，非改變原抗拒的態度，以推動性別主流化。

本團張團長向 Elke Stirksen 主席及 Ute Foit 委員說明，我國於行政院設立性別平等處，並訂定相關法規及訂定公務人員每年須接受性別意識培力之學習時數，以推動性別平等之相關業務。Elke Stirksen 主席亦表示我國推動性別平等及性別意識培力之措施及經驗有值得參考之處。

(六) 拜會北萊茵西伐利亞邦內政廳及地方進修教育學院

本團於本年 7 月 21 日上午 9 時，由駐法蘭克福辦事處蔡秘書慶權陪同，拜會北萊茵西伐利亞邦內政廳及地方進修教育學院 (Fortbildungsakademie des Ministeriums für Inneres und Kommunales des Landes NRW)，學院院長為 Detlef von Schmeling，本次由該學院副院長暨學務長、公關負責人 Hanna Ossowski 及學院總務處處長 Ralf Tiemann 接待本團，並與本團進行培訓業務之交流。

Hanna Ossowski 副院長介紹該學院係內政廳於 1979 年所設立之教育培訓機構，原名為「內政廳進修教育學院」，之後更名為「內政廳及地方進修教育學院」，以凸顯兼顧鄉鎮縣市公務人力之培訓業務。該學院現約有 26 位工作人員，200 多位外聘講師。

該校係由建築師 Jourda 及 Perraudin 法國團隊設計而成，整片落地窗之設計，使得學院陽光非常的充足，該校並提供學員宿舍，其宿舍係以船艙之概念設計套房式宿舍，整間學院之設計風格相當獨特且具設計感，亦成為該地方著名景點，該學院並設有由學員餐廳及圖書館改成之健身房。其中該學院提供 12 間教室、

12 間會議室、8 個服務室及 10 個討論室，其中教室均包含網路、DVD / TV / VHS 錄像機、電子白板及投影機等設備。

該學院之培訓方式有個別輔導、會議及研討會形式，並提供量身定制的培訓課程，每年約開設 1,700 門課程，參訓學員約 1 萬 2,000 人次，開設課程多以法律訓練為主，近年亦特別注重領導管理領域之培訓，另規劃人口結構變遷、領導力、歐洲事務、外語等課程及開辦新進領導層級研討會，於訓後由學院開立學員之參訓證明，並註記於人事檔案。

學院對於每年開課內容，有充分之自由決定權力，內政廳僅決定大方向。學院並對課程進行效益評估，以決定未來是否繼續開課，評估標準包括報名人數、學員評鑑等。2015 年課程規劃方向，包含領導人訓練、溝通團隊合作、人事結構變遷、法律、外語及歐洲事務等課程，課程之重點多著重於法律部分，期待培訓學員更熟悉法律。

另學院亦設有線上課程，惟因德國之政府部門要求資安嚴格，不易推動數位學習，僅可提供線上補充教材及社群討論之功能。

本團張團長進一步詢問該學院是否有合作之培訓機構，使訓練資源得以分享？Hanna Ossowski 副院長答復以，學院在部分核心課程內容，亦與其他學院類似，學院會不定期與其他培訓機構交流研議課程設計事宜，以及講師之流動支援。目前亦與其他國家之培訓機構有所合作，例如在歐盟開設歐洲研究課程及跨國界管理課程等。

本團張團長表示，非常感謝 Hanna Ossowski 副院長及 Ralf Tiemann 處長接待本團，向本團簡介該學院培訓業務並參觀該學院之教學設備與環境設施，期待未來有機會可以與該學院合作，並邀請 Hanna Ossowski 副院長及 Ralf Tiemann 處長來臺參訪。

（七）拜會駐慕尼黑辦事處

我國於德國之外交部駐外館處有 4 個地點，駐德國台北代表處位於柏林，另設有德國慕尼黑、漢堡及法蘭克福之辦事處，代表處並設有不同部門，其業務職掌為德國民眾及僑胞提供簽證及文件證明、護照事務、經濟事務輔導及協調、貿易及投資資訊、教育及文化業務、新聞聯繫及國情資訊等各方面之服務，並提供相關急難救助服務。

本團於 7 月 21 日下午抵達慕尼黑，隨即拜會駐慕尼黑辦事處，該辦事處張處長維達及游組長淑琪向本團介紹辦事處環境及管務情形，該辦事處主要係辦理國人及外國人士之領事、簽證業務及文件證明，負責區域為德國南部巴伐利亞邦及西南部之巴登伍騰堡邦二邦。

礙於巴邦分會經費之問題，本次該分會尚無法與本團互訪交流，惟張處長建議未來本總處可朝向與巴伐利亞邦公務人員協會建立交流互訪計畫，慕尼黑辦事處將會協助本總處辦理相關事宜，本團張團長表示非常感謝駐慕尼黑辦公室對本

次本團參訪行程之協助，並感謝協助本總處與巴邦分會交流之相關事宜，另本總處近年與康士坦斯大學合作辦班，係由駐慕尼黑辦事處協助洽談已建立合作關係，並協助安排相關事宜，本團並表示感謝之意。

（八）拜會巴伐利亞邦財政廳

本團於 7 月 22 日上午由駐慕尼黑辦事處張處長及游組長陪同下，拜會巴伐利亞邦財政廳(Bayerisches Ministerium der Finanzen, fuer Landesentwicklung und Heimat)，巴伐利亞邦財政廳掌理該邦之財政、預算與人事制度及政策等業務。本次由財政廳公務員法制及人事行政司培訓科科長 Dr.Arnd Weissgerber 及人事處專員 Raeder 共同接待訪團，並交流公務人員之進用、培訓及性別意識等相關政策或議題。

巴伐利亞邦財政廳，業務職掌包括財政、預算、公務員管理、稅務、促進城鄉均衡及世代公平之生活及工作條件、電子化、地理測量管理等事項。辦公處所分別位於首府慕尼黑及第二大城紐倫堡，共約有 2 萬 9,300 位員工，其中女性員工佔百分之 50。自 2011 年 3 月起廳長為 Markus Soeder。巴伐利亞邦政府所屬單位共有 9 個廳處，其中財政廳為第 2 大單位，員工約 300 人，僅次於環保廳員工約 700 人，至於第 3 大廳為內政廳，員工約 200 人。財政廳之業務與各廳均有密切關係。又財政廳為決策機關，不負責行政執行工作，而係由轄下之 100 多個附屬機關，處理行政執行工作。

財政廳掌理公務員相關法規及政策，包括巴伐利亞邦新公務員法、公務員之考試、培訓、進用、形象及退休金等業務，並推動及落實有關身心障礙者權利事項與性別主流化相關事宜。其中為維護該邦公務員之形象，出版相關宣傳手冊，利用各類人民對公務員之偏見及事實，提供相關正確之訊息，以維護並提升該邦公務員之形象。

巴伐利亞邦政府於 2002 年 7 月 25 日開始推動性別主流化等相關議題，並檢視相關法律，以提升該邦政府女性管理職位比例，提供多種工作時間及模式，使女性可兼顧家庭及生活，性別平等的裡面落實至各法律，提供性別平等之培訓機會。

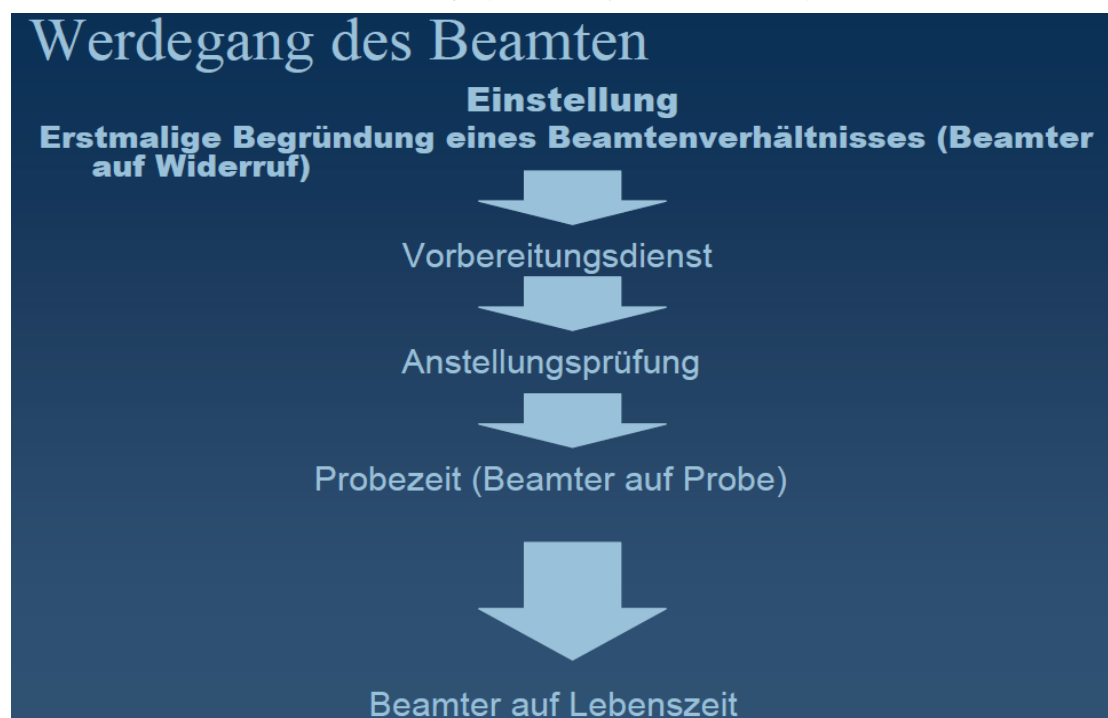
Dr.Arnd Weissgerber 科長向本團簡介，德國為聯邦制，共有 16 個邦，其法律之執行係由各邦自行執行，德國於 2006 年改革公務員法，授權各邦立法規範公務人員任用、薪資、退休及工作條件等相關人事法規。因此德國各邦間可獨立立法，而各邦規範有所差異，且公務員薪資亦有所不同，巴伐利亞邦係於 2010 年制定新公務員法，包括薪資給予、退休金、任用、工作條件、差旅費及公務員紀律等相關法規。

巴伐利亞邦之預算，人事預算約占百分之四十，公務人員約 34 萬人，其中 22 萬人為正式公務人員，12 萬人為契約人員。該邦公務員包含一般公務員、教師、財稅人員及警察人員，其中老師約 10 萬人以上，佔最多數，其餘才為各機

關之公務員。

公務員依學歷區分為綜合國中畢業資格人員(一)、中等學校畢業資依上開 4 層級除(一)及(四)係依在校畢業成績進用外，(二)及(三)層級分別需受 2 年及 3 年訓練，受訓課程注重理論及專業併行，訓後須通過考試後，正式進用，且公務員受訓期間非終身職，須通過考試正式進用後，才受終身保障。其公務員之職涯從具資格者，經培訓後，通過公務員考試，成為見習關予以適用後，成為終身職公務員，如下圖：

圖 2：巴伐利亞邦之成為公務員歷程圖



公務員可依其需要進修學習，該邦尚無特別規定每人每年之訓練時數，亦無特別開設如行政中立、依法行政等政策性課程，認為此類課程為公務人員本應具備之觀念，無須強制施訓。惟財稅人員係全國一致執行稅務，爰有規定其訓練內容、考試方式、考試時間及考試內容。

另該邦有規定性別平等之相關法規，並於各機關設立性別平等委員，推動各類性別平等事務，並參與人員進用及陞遷事務，性別平等委員每 5 年須彙整各機關性別業務報告，向邦議會報告。

本團張團長表示感謝本次 Dr.Arnd Weissgerber 科長及專員 Raeder 專員接待本團之參訪，並簡介 2010 年該邦之新人事制度，以及相關培訓業務與推動性別平等事務之相關措施，本團張團長亦向巴邦財政廳說明我國相關人事制度，並就我國培訓相關業務及性別意識培力之相關做法與措施互相交流。

參、奧地利參訪情形

一、奧地利總體簡介

（一）國情介紹

奧地利北與德國及捷克相接，東鄰斯洛伐克及匈牙利、南接斯洛維尼亞及義大利；西與瑞士相接，自古為歐亞交通孔道。面積約 83,859 平方公里，人口 822 萬人，首都為維也納。奧地利係由布根蘭(Burgenland)、肯特(Carinthia)、下奧地利(Lower Austria)、上奧地(Upper Austria)、薩爾茲堡(Salzburg)、史泰爾馬克(Styria)、提洛(Tyrol)、福拉爾貝格(Vorarlberg)及維也納(Vienna)9 個聯邦組成。

1867 年奧地利帝國與匈牙利王國合併成為「奧匈帝國」，1914 年奧匈帝國皇位繼承人斐迪南(Archduke Franz Ferdinand)被塞爾維亞人在塞拉耶佛(Sarajevo)刺殺，因此奧匈帝國向塞爾維亞宣戰，引起第一次世界大戰。1918 年大戰結束，奧匈帝國戰敗，失去所有的領地。1938 年 3 月 12 日，奧地利被納粹德國合併而成為德意志第三帝國。1945 年第二次世界大戰結束，奧地利被美、英、法、蘇四國共管。歷經 10 年的努力，奧地利於 1955 年與美、英、法、蘇四國簽訂國家協定(Staatsvertrag, State Agreement)，四國同意結束佔領，並於當年 10 月 26 日正式撤軍，奧地利重新獲得獨立並建立第二共和。

奧地利行政體系架構分為聯邦政府、各邦政府（9 個邦）及地方政府三個層級，其中聯邦政府由總理府與 12 個部及憲法法庭、行政法庭、審計部門組成，其中聯邦政府是奧地利最大的行政機關，總理為首長，負責政策協調，總理及各部部長均由總統任命。

奧地利國會分為國民議會(Nationalrat)及聯邦議會(Bundesrat)兩院。內閣總理由總統任命國會多數黨黨主席擔任，總統並依總理之建議任命內閣閣員。內閣之任期與國會議員相同（5 年）。司法機關分為最高法院、高等法院及地方法院三級；另有憲法法院及行政法院分別主管解釋憲法與行政訴訟。

我國於奧地利駐外館處為駐奧地利代表處，現任駐奧地利代表為陳大使連軍。代表處並設有不同部門，其業務職掌為德國民眾及僑胞提供簽證及文件證明、護照事務、經濟事務輔導及協調、貿易及投資資訊、教育及文化業務、新聞聯繫及國情資訊等各方面之服務，並提供相關急難救助服務。

（二）奧地利維也納簡介

奧地利維也納（奧地利德語：Wean）是奧地利首都，位於奧地利東方，靠近捷克、斯洛伐克及匈牙利，係歐盟第七大城市及德語區第二大城市，該市位其

市中心古城區被列為世界遺產。人口約 172 萬人，佔奧地利約四分之一人口。有許多國際重要的組織，總部設置於此，例如：石油輸出國家組織(Organization of Petroleum Exporting Countries，OPEC)，也是聯合國第三駐地城市。

維也納的古典音樂在世界上名聞遐邇，除了維也納古典樂派的 3 位傑出代表海頓、莫扎特和貝多芬外，還有格魯克、勃拉姆斯、李斯特、萊哈爾、布魯克納、馬勒及維瓦爾第等。而莫扎特、貝多芬、海頓、舒伯特、老約翰·施特勞斯、小約翰·施特勞斯、蘭納、布魯克納、馬勒、格魯克、勃拉姆斯、維瓦爾第等，均曾在維也納學習音樂或生活於此，其對古典樂之影響相當地大。維也納充滿古典音樂氣氛，各國音樂家均聚集於此，具有「世界音樂之都」和「樂都」等美譽。

（三）薩爾斯堡邦簡介

薩爾斯堡邦位於奧地利與德國的交界處，首府為薩爾斯堡，面積約為 7,154 平方公里，人口約 52 萬人。薩爾斯堡 1803 年被作為賠償割讓了法蘭茲二世的兄弟塔斯卡尼大公斐迪南三世。1809 年，奧地利戰敗，薩爾斯堡被移交給德國巴伐利亞。直至 1816 年，拿破崙戰敗，將薩爾斯堡歸還給奧地利。自此，薩爾斯堡成為了奧地利的一個邦。

薩爾斯堡邦因莫扎特和克里姆爾瀑布，赫爾曼·邁爾和巨大的冰洞聞名，每年吸引世界各地的觀光客至薩爾斯堡邦觀光。

（四）奧地利公務員人事政策及培訓業務之簡介

奧地利聯邦政府由總理府與 12 個部及憲法法庭、行政法庭、審計部門組成，總理及各部部長均由總統任命。聯邦總理府設置婦女及公務員事務部、通信管理局、國家檔案館、統計局以及常駐聯合國經濟合作發展局等單位，職掌為婦女和性別平等事務、公務員事務、媒體與司法及少數民族事務等。聯邦部係屬於首長制，各部分職掌不同事務，負責決策及法律草案之規劃研擬，而其所屬機關則負責執行法律。聯邦部有許多所屬機關，例如：財政部轄有財政處、局，內政部下設各警察機關，教育部則負責各級學校，約有 1 萬 4,000 多人，為最大部，其公務員人數分配如下表：

表 5：奧地利聯邦政府員額表

奧地利聯邦政府	員額（2012 年統計）
最高權力機構 （憲法法庭、行政法庭、審計部門等）	1,113 人
聯邦總理府	962 人
內政部	31,395 人
歐洲及國際事務部	1,154 人

司法部	10,947 人
國防及體育部	21,745 人
財務部	10,612 人
勞工、社會事務及消費者保護部	1,538 人
衛生部	356 人
教育、藝術及文化部	44,991 人
科學及研究部	722 人
經濟、家庭及青年部	2,278 人
交通、創新及科技部	830 人
農業、林業、環境及水資源部	2,540 人
合 計	131,183 人

其中聯邦公務員約為 13 萬人，包含教師及警察人員，而地方公務員約 12 萬人，聯邦及邦政府之公務員分別獨立，不會互相流通。奧地利聯邦公務員有百分之五十七為常任文官，百分之四十三為契約臨時人員，分為 7 類公務員，除主要之一般行政人員、教師、警察、軍人及法官與檢察官外，尚有護士及學校督察員，以下為主要 5 大類人員之人員數及相關數據(2012 年資料，€ 係代表歐元)：

表 6：奧地利聯邦政府員額數及相關數據

一般行政人員 表 5	人數	44,997
	平均年齡	46.3
	常任公務員比例	44.5%
	女性比例	53.0%
	平均待遇	€ 34,000
教師 表 6	人數	39,042
	平均年齡	46.9
	常任公務員比例	30.2%
	女性比例	58.6%
	平均待遇	€ 50,616
警察 表 7	人數	30,124
	平均年齡	42.7
	常任公務員比例	93.6%
	女性比例	13.1%
	平均待遇	€ 47,311

軍人 表 8	人數	13,981
	平均年齡	41.8
	常任公務員比例	91.6%
	女性比例	1.9%
	平均待遇	€ 39,016
法官及檢察官 表 9	人數	2,518
	平均年齡	44.2
	常任公務員比例	100.0%
	女性比例	51.0%
	平均待遇	€ 73,708

聯邦公務員係依公開競爭之方式選才，新進公務員須接受職前訓練，以將所學知識應用於職位業務上。現行大部分之工作係以知識為導向，公務員亦須依據其職位及職業類別受在職訓練，除一般的在職訓練外，另有相關實習活動，如公共管理實習。

二、拜訪情形

（一）拜會奧地利聯邦公共行政學院

本團於 7 月 23 日（星期四）上午 9 點 25 分抵達奧地利，於下午 2 時 30 分由楊秘書國誠陪同下，拜會奧地利聯邦公共行政學院(Verwaltungsakademie des Bundes)，由奧地利聯邦總理第三局局長兼聯邦行政學院院長 Klaus hartmannruru 接待本團，並介紹人事相關政策及培訓業務，並與本團進行相關培訓業務之交流。

奧地利聯邦行政學院係 1976 年成立，隸屬聯邦總理府，該學院直屬聯邦總理辦公室（The Federal Chancellery），為奧地利文官培訓機構。提供的訓練主題包括基礎訓練（Basic Training）、歐洲及語言（Europee & Languages）、人力資源管理（HR Management）、E 政府（E-Government）、領導與管理技術（Leadership & Management Skills）。聯邦行政學院是聯邦政府公務員的培訓機構，是全國最大的職業培訓機構之一，亦是公務員職業生涯開始之起點。除聯邦行政學院外，另設有安全學院及財政學院，以培育警員及財稅人員，且各邦均各設有行政學院。

總理府為聯邦政府最高行政單位，現行公務人員有 13 萬人(包含百分之五十八的正式公務人員及百分之四十二的契約進用人員)。公務人員依其學歷區分為 5 個層級。

聯邦行政學院除辦理新進人員訓練外，亦開設在職專業訓練之相關研討會課程，其課程非僅針對領導階層訓練，係開設不同主題之 1 至 3 天的研討會，以提供公務員討論及發想。另亦有開設性別平等意識培力等相關共通性課程。以 2015 年為例主要課程分為 5 類基礎訓練課程、行政管理、公共管理(公共管理與治理、公共財政、績效管理、立法法學及性別平等)、領導管理(領導地位、個人發展與

溝通力、諮詢)及一般課程(語文、人力資源管理、法律、公共關係等)課程，共開設超過 500 門研討會，且提供超過 20 個領域之相關課程。

學院每年參訓人數約 500 人，其課程除新進人員訓練須通過考試評量外，其餘課程尚無課程評量，並有製作相關問卷以調查課程需求，另該國尚無特別法令規定公務人員每年需受訓之時數，公務員可依其需求及職務上需要參與訓練。

Klaus hartmannruru 院長並帶領本團參觀該學院，其學院之建築原由銀行使用，現仍保留原銀行辦理相關事務之櫃台，以及具採光性之中庭，十分具有特色。

本團張團長表示感謝 Klaus hartmannruru 院長向本團簡介該學院之職掌及相關培訓業務，現行我國公務人員保障暨培訓委員會(以下簡稱保訓會)相關培訓業務已有與該學院進行相關合作事宜，未來亦希望能有合作之機會，並邀請 Klaus hartmannruru 院長來臺參訪。

(二) 拜會奧地利薩爾斯堡邦行政學院

本團於 7 月 24 日(星期五)下午 2 時，由楊秘書國誠陪同下，拜會奧地利薩爾斯堡邦行政學院(Salzburger Verwaltungsakademie)，由學院副院長 Franz Jose Promock 接待，介紹該邦新人事制度及培訓政策，Franz Jose Promock 副院長 2014 年曾來臺參加保訓會舉辦之 2014 公務人力資源發展國際研討會，於本次交流會議簡報封面有許多中文，其並以倍感親切之中文向本團問候。

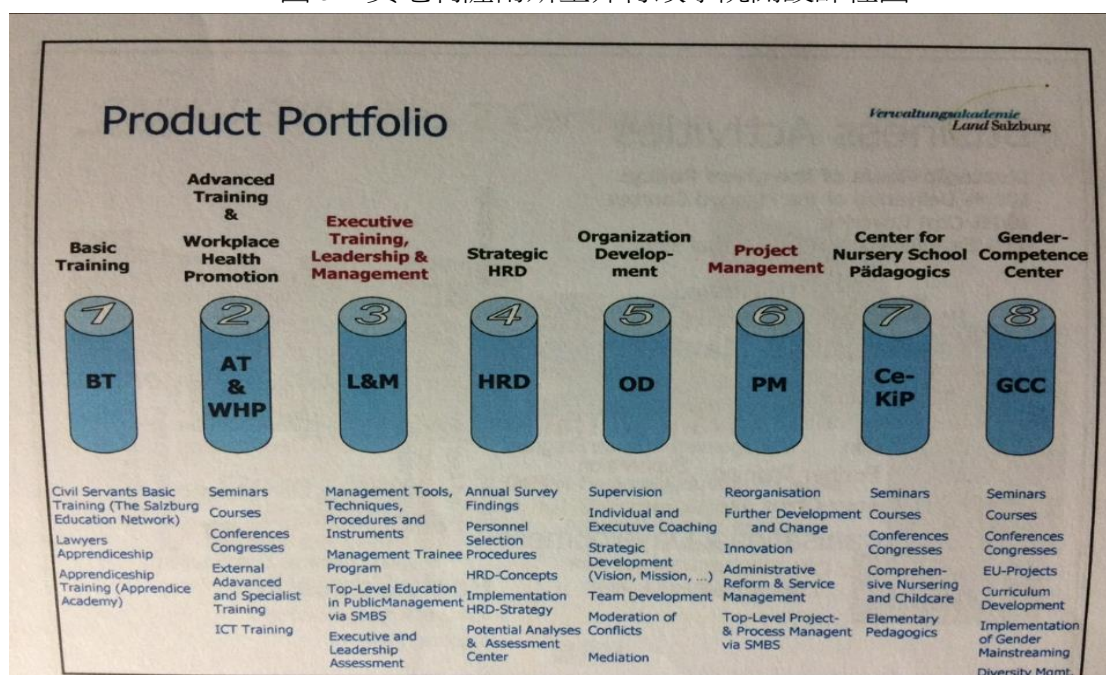
薩爾斯堡邦因財政問題自 2012 年起施行新的人事制度，2012 年至 2016 年間進用之公務人員可選擇適用新人事制度或舊人事制度，適用新制度人員薪水較高，惟非屬終身職。目前公務員人數中屬新人事制度之公務人員約百分之二十，預計於 5 年後提高至百分之四十，10 年後提高至百分之六十。

新制度公務員分為高階文官(7 至 14 級)、中高階文官(7 至 10 級)及技術層(4 至 6 級)，其薪資較適用舊人事制度之人員為高，均有參訓之義務，且完訓後才可升等，惟適用舊制度之人員有無受訓係影響其薪資，而新制度公務員之人員因起薪較高，有受訓之義務，完訓後才可升等。

針對新制度公務員每 5 年考核 1 次，並需經過考試，沒通過考試者，將減薪 2 級或開除。屬新制度人員為聘用人員，起薪為高，依據其工作表現由其主管決定其參訓課程及上課時數。

該學院所開設課程係依政府重要職務人員、學者專家及學員之需求開設，並有建置專家學者資料庫。該學院每年約開辦 400 至 600 門課程，參訓人數約 7,000 人至 1 萬 2,000 人。學院主要開辦課程，包括基礎訓練、進階訓練及促進職場健康、領導管理、人力資源策略發展、組織發展、方案管理、幼兒教育及性別等，詳如下圖：

圖 3：奧地利薩爾斯堡邦行政學院開設課程圖



2013 年及 2014 年學院規劃開課數及實際開設數之相關情形如下表：

表 7：奧地利薩爾斯堡邦行政學院 2013 年及 2014 年學院規劃開課數及實際開設數

課程	2013 年規劃	2013 年實際	2014 年規劃
基礎訓練	2,440	2,314	2,710
進階訓練	3,410	2,743	3,410
管理課程	600	0	600
其他課程	640	671	640
幼兒教育	3,250	3,585	2,334
總計	10,340	9,313	9,694
時數	880 小時	2,941 小時	640 小時

另學院曾建立數位學習平臺，惟認為其效果有限，僅作為先備知識，惟未來規劃發展遠距視訊教學，以提升數位學習訓練成效。

Franz Jose Promock 副院長表示認為有效之學習，須先行自我學習後，透過研討會或座談會，與其他人員討論學習，並於工作上實踐及應用所學知識。

本團張團長表示非常感謝 Franz Jose Promock 副院長能於星期五下午特別加班，為本團人員介紹薩爾斯堡邦新人事政策及交流相關培訓事宜，親切的用英文及中文向本團解說，並帶領本團參觀該學院之培訓教室及相關設備，另邀請 Franz Jose Promock 副院長能再次拜訪臺灣，未來也期待於與本總處相關培訓業務進行交流或培訓業務之合作。

肆、訪問心得及具體建議

本次本團至德國及奧地利參訪，瞭解該國人事制度、培訓業務政策及性別平等議題相關政策，獲益良多。

一、 德國部分

(一) 設置性別平等委員

德國北萊茵西伐利亞邦及巴伐利亞邦均於各機關設置性別平等委員，該委員常駐機關，依法執行監督機關性別平等業務，接受職員建議及申訴事項，甚至參與機關事務決策。性別平等委員不僅為女性公務人員爭取權益，也審視機關作為是否合乎性別平等法。巴伐利亞邦之性別平等委員每 5 年須彙整各機關性別業務報告，向邦議會報告。

除上開規定以外，北萊茵西伐利亞邦內政廳及地方進修教育學院，更提供有子女之學員於受訓期間，可將子女送至學院，由學院請專人托育，或補助學員僱請保姆照顧子女之津貼，以利女性學員可兼顧家庭、工作及生活。

(二) 諮詢指導(coaching)服務

德國聯邦行政學院發展之諮詢指導(coaching)服務，非屬傳統培訓業務，係透過專家指導，以提供機關或個人解決業務之困難，或提供最佳處理方案，屬新型之訓用合一。諮詢指導(coaching)服務，非僅由專家單方面提供服務，學員也必須參與相關課程，以達到諮詢指導的最佳成效，期能藉由專家協助提供個人或機關最佳工作成效及人力資源發展方案。

(三) 考訓用合一

德國公務員須配合各機關用人需求，擇定適當人選進行長時間培訓，並輔導渠等通過考試後成為正式公務員。以北萊茵西伐利亞邦財政學院為例，因德國稅法非常複雜，且變化度高，財政人員專業需求度高，因此該學院每年配合各機關用人需求，培訓及輔導學員通過考試，以成為正式公務員。

又德國巴伐利亞邦公務人員依學歷區分為 4 個層級，其中綜合國中(一)及大學畢業(四)層級之人員，依其在校成績申請成為公務人員，而中等學校畢業(二)及具升大學資格(三)層級之人員，須分別在接受 2 年及 3 年之訓練，並結合理論及實務培訓，以強化知能，並於訓後通過考試，才可正式成為公務人員。

另北萊茵西伐利亞邦獄政學院，開設學員心理學、法律、溝通技術及工藝等訓練課程，並提供各式模擬情境監獄，使學員在各情境中學習，以利學員通過考

試後，能將所學充分運用於實際工作中。

二、 奧地利部分

（一）研討會形式辦理訓練

奧地利聯邦行政學院課程及薩爾斯堡邦行政學院多以研討會形式辦理課程，認為透過相互討論，除了可以讓來自不同機關之公務員進行意見交流，更可以提升學員學習成效。

（二）與學界及業界合作，提升容訓量

奧地利薩爾斯堡邦行政學院，為開設更多元之課程及提高課程品質，與薩爾斯堡大學合作，就現今面臨之重大挑戰，開設相關課程，例如：全球化 3.0、5 大網路趨勢、開放政府、電子化政府及人力資源發展等課程。

因該學院每日最高僅能容納 70 人參訓，為拓展學院容訓量，學院並與鄰近之大學或飯店合作，租借訓練及住宿場地，以公私協力之方式辦理相關訓練。

三、 後續建議事項

本次藉拜會德國及奧地利多個培訓業務機構，經檢視德國及奧地利之培訓制度觀之，本總處於培訓相關機制及制度之規劃、訓練方法、訓練機構評鑑及推廣終身學習等方面尚屬完備，惟就其他重點提出以下建議：

（一）廣續推動中德公務人員友好互訪計畫

德國為先進國家，其有關公務員之法制及相關規定，相當健全，甚具參考性。現行中德公務人員友好互訪計畫，係分別與德國青年公務人員聯盟北萊茵分會及巴邦分會進行交流互訪，而本次礙於巴邦分會經費之問題，尚無法與本團互訪交流。未來除廣續進行現行互訪計畫外，建議可朝向與公務員聯盟建立交流互訪計畫，促進雙方公務員之交流，且在我國外交推展上，亦可有所貢獻。

（二）拓展與相關教育或培訓機構合作機會

除前述持續推動中德公務員友好互訪計畫外，本總處近年持續拓展與各先進國家教育或培訓機構之合作機會，例如：本總處與海德堡大學及康士坦斯大學合作辦班等。未來可再持續推動與德國及奧地利進行相關合作培訓之機會，尤其目前本總處針對主題式組團出國研究大力推動，未來亦可諮詢相關培訓機構合作辦理，以提升我國公務人員國際視野，跨領域學習各類事務，增進重大業務推動效能及品質。

（三）持續推動性別平等相關業務

鑒於德國及奧地利均就性別平等之相關議題、法律及訓練等事務相當重視，我國相關部門現行亦持續推動性別平等之相關業務，並持續檢視相關法律，以落實性別平等於各人事法規，本總處也積極配合辦理性別意識培力之相關訓練，成效良好，未來亦可加強與其他先進國家進行交流，順利推動性別平等事宜。

伍、參訪議題一覽表

編號	議題	題目
1	性別平等	- 貴國推動性別平等措施的權責單位為何？ - 貴國在推動公部門性別平等相關業務有遭遇甚麼困難嗎？ - 貴國促進女性公務人員參與決策的推動機關及其相關配套措施為何？
2	德國政府契約用人制度及各類員額數	- 依德國內政部 2015 年 3 月網站資料，聯邦公務人員數為 130,625 人，契約用人 129,795 人，請問政府大量進用契約人員之背景為何？契約人員所從事之業務是否與正式公務人員有所區別？ - 德國政府契約人員在待遇、保險、退休等方面之規範，與正式公務人員或一般勞工有何不同？又契約人員是否享有組織工會、罷工等勞動權益？ - 現行德國聯邦政府及各邦政府各類人員(公務員、職員、職工、法官、職業軍人、契約人員等)之人數為何？又德國聯邦政府對於各機關進用人數合理性之審核方式為何？
3	德國及奧地利：長照與社福機構之組織型態及運作情形	- 請簡略說明貴國中央及地方長期照顧制度分工情形？長照制度之運作流程（自民眾申請至獲得照顧服務）為何？其中上開受理長照申請、評估、核定照護等級及項目之單位組織型態及人力來源為何？ - 有關社會福利機構（如老人、兒少及身障福利機構）部分： (1) 請問貴國中央政府及地方政府就社福照顧權責如何分工？又中央及地方所轄之社福機構收容對象差異為何？ (2) 請問貴國中央政府現行是否有直隸之公營社福機構、公辦民營或以行政法人方式運作之社福機構？請問選擇以該等型態運作之考量因素分別為何？又該等機構內之人員屬性（如正式公務員）及員額規模為何？ (3) 請問貴國是否有原為公營社福機構，後轉型以其他組織型態營運之經驗可供分享？
4	公務人員性別主流化訓練	- 貴國有無推動公務人員性別主流化訓練？自何時開始推動？如何推動？推動機關(構)為何？有無相關管考機制？ - 貴國推動公務人員性別主流化訓練之成效為何？如何評估公務人員性別意識有無提升？

編號	議題	題目
5	公務人員培訓業務	1. 貴國就中高階公務人員訓練的整體架構為何？主要訓練內容為何？ 2. 貴國有無建構公務人力職能模型？若有，是否有進行職能測驗？如何進行？若無，是否有計畫推動相關方案？ 3. 貴國就公務人力的發展面向，是否有在職訓練及進修之鼓勵措施？ 4. 請問貴國公部門訓練有無建立學習地圖，協助公務人員有效學習？ 5. 請問貴國如何規劃辦理公務人員外語訓練？實施成效如何？
6	國際交流及合作	1. 貴國目前參與國際訓練組織之現況？ 2. 貴國與其他國際學術機構合作之情形？
7	公務員待遇及獎金制度	1. 請問貴國公務人員待遇調整之機制及考量因素為何？公務員團體參與的形式為何？ 2. 公務員獎金制度如何設計？目前獎金項目包含哪些？有無訂定各項獎金檢討機制？

附錄一、訪問剪影



本團與北萊茵邦分會成員及駐法蘭克福辦事處黃處長及蔡秘書之合影。



本團與德國聯邦公共行政學院及駐法蘭克福辦事處黃處長及蔡秘書之合影。



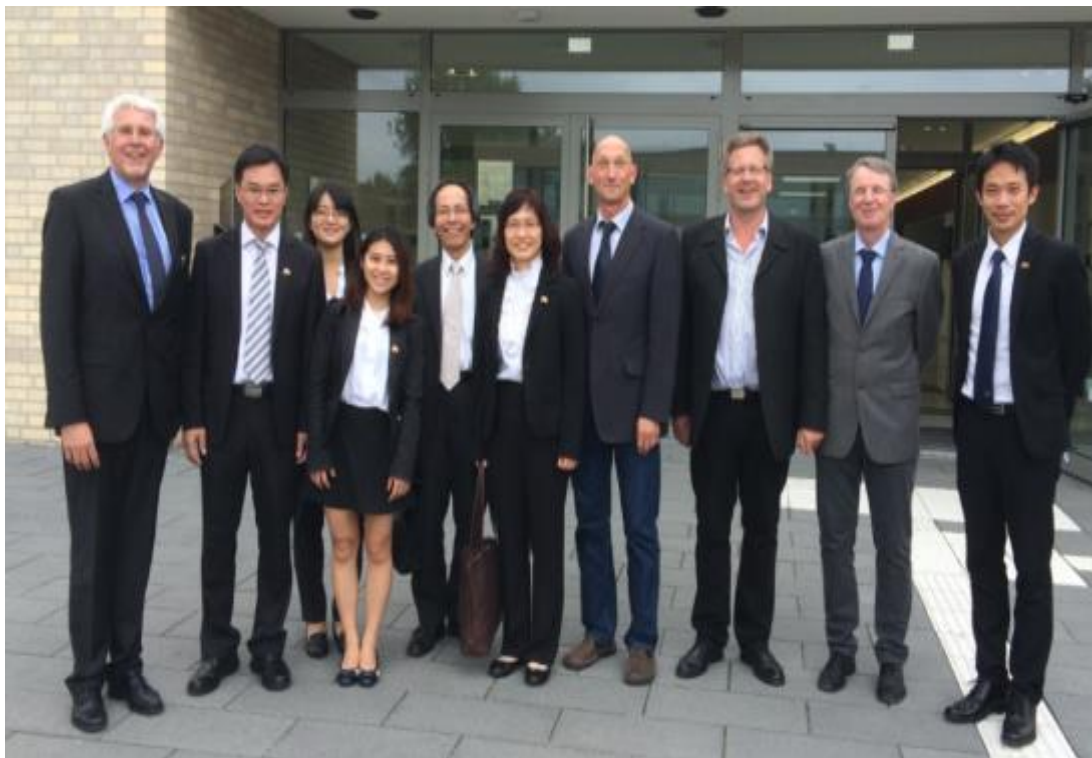
德國聯邦公共行政學院 Jürgen Staschick 處長(左)向本團張團長(中)展示該學院簽名紀念冊。



德國北萊茵西伐利亞邦財政學院 Arnold Bendels 校長向本團簡介該校職掌、培訓業務及相關培訓流程。



德國北萊茵西伐利亞邦獄政學院情境教室。



本團與北萊茵西伐利亞財政學院 Arnold Bendels 校長(左 1)及其成員(右 2 及 3)、北萊茵西伐利亞邦獄政學院 Werner Heß 院長(中)及駐法蘭克福辦事處黃處長及蔡秘書之合影。



本團與德國北萊茵西伐利亞邦公務員聯盟女性委員會 Elke Stirksen 主席(左 3)及 Ute Foit 委員(左 2)合影。



本團與北萊茵西伐利亞邦內政廳及地方進修教育學院 Hanna Ossowski 副院長(右 1)及 Ralf Tiemann 總務處處長(左後排 1)合影。



本團拜會駐慕尼黑辦事處，並與該辦事處張處長維達合影(中)。



本團於拜會德國巴伐利亞邦財政廳後，與人事處 Dr.Arnd Weissgerber 科長(右 3)及人事處專員 Raeder(中)合影。



本團於拜會奧地利聯邦行政學院後，與該學院院長 Klaus hartmannruru(右 2)合影。



本團於拜會奧地利薩爾斯堡邦行政學院後，與該學院 Franz Jose Promock 副院長(左 1)共同合影。

附錄二、相關報導

48 Stunden "Fortbildung Öffentlicher Dienst" im Schnelldurchlauf

22.07.2015

Fotoalbum

>>>

Noch mehr Fotos vom
Besuch aus R.O.C./Taiwan

Wie das Land NRW die Fort- und Weiterbildung seiner Beamten organisiert, wollten vier Vertreter/innen der taiwanesischen Generaldirektion für Personalverwaltung genauer wissen. Die dbb jugend nrw hatte hierzu für ihren langjährigen Partnerverband ein Fachprogramm im Schnelldurchlauf organisiert.

Wenn man gebeten wird, in nur 48 Stunden das Fort- und Weiterbildungskonzept des Landes NRW in Gänze vorzustellen, kann man dankend ablehnen. Weil die Materie zu komplex und umfangreich ist und sehr viele verschiedene Akteure im Boot sind. Oder man kann die Herausforderung annehmen und das Beste draus machen. So hat es die dbb jugend nrw gehalten, als eine 4-köpfige Delegation ihres langjährigen taiwanesischen Partnerverbandes - der Generaldirektion für Personalverwaltung - ihren Besuch angekündigt und den Themenwunsch geäußert hat.



Hier roch es noch neu: Die taiwanesischen Gäste zu Besuch im Neubau der Landesfinanzschule NRW

Trotz des engen Zeitplans zogen alle Beteiligten ein positives Resümee. Fleißig schrieben die Regierungsvertreter aus Taiwan, die bei den Terminen von zwei weiteren Taiwanern aus der Taipeh-Vertretung in Frankfurt begleitet wurden, ihre Gedanken und Notizen über die behandelten Themen in ihr Notizbuch. Die Vertreter/innen der Generaldirektion für Personalverwaltung sind in Taiwan ebenfalls für die Aus-, Fort- und Weiterbildung von Beamten zuständig und waren deshalb besonders neugierig darauf, wie in Deutschland in diesem Bereich gearbeitet wird. Welche Gedanken sie für ihr Land aufgreifen wollen, kann die dbb jugend nrw spätestens im nächsten Jahr überprüfen, wenn sie ihrerseits mit einer Delegation Taiwan besuchen wird - dann glücklicherweise aber nicht nur für zwei, sondern für elf Tage. Ein einziges Notizbuch wird dann vermutlich nicht ausreichen.

Im Schnelldurchlauf organisierte der Verband vom 19.-21. Juli für seine hochrangigen Gäste aus Taiwan einen Besuch in der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung in Brühl, einen intensiven Austausch mit den Schulleitern der Landesfinanzschule und der Justizvollzugsschule Nordrhein-Westfalens sowie eine längere Besprechung an der Akademie Mont Cenis, der Fortbildungsakademie des Ministeriums für Inneres und Kommunales NRW. Auch ein Fachgespräch mit Vertreterinnen der Frauenvertretung des dbb nrw machte die dbb jugend nrw möglich. Natürlich durften auch ein paar landeskundliche Highlights nicht fehlen und so wurde das Fachprogramm mit einer Bootsfahrt auf dem Rhein, einem kleinen Stadtbummel durch Düsseldorf und dem Besuch eines Brauhauses abgerundet.



Neben allen Fachterminen durfte auch typisch rheinische Geselligkeit nicht fehlen

與北萊茵西伐利亞邦青年公務人員聯盟(dbb jugend NRW)簽訂友好協議長達 30 多年，雙方互訪頻繁。今年行政院人事行政總處，組成 4 人訪團，自 7 月 19 日到 21 日起拜會聯盟，並拜會各專業培訓機構。各位團員勤做筆記，由駐法蘭克福辦事處的兩位代表亦陪同交流。聯盟將在日後再訪台灣，以記錄更多台灣的專業貢獻。



Fortbildungsakademie
des Ministeriums für Innere und Kommunales
des Landes Nordrhein-Westfalen



Der taiwanesischer Partner der dbb jugend nrw ist die Generaldirektion für Personalverwaltung des Exekutiv-Yuan, R.O.C. / Taiwan (das 'Exekutiv-Yuan' ist die Exekutive der Regierung und vergleichbar mit einem Kabinett). Die Generaldirektion für Personalverwaltung ist für die Gesamtplanung der Personalverwaltung aller dem Exekutiv-Yuan unterstehenden Organe zuständig. Im Sinne der gemeinsamen Vereinbarung zwischen der dbb jugend nrw und der Generaldirektion für Personalverwaltung beteiligen sich neben der Generaldirektion auch andere Ministerien am Austausch.

Neben einem Beitrag zur Völkerverständigung, zum kulturellen und gesellschaftlichen Austausch und zur transnationalen Zusammenarbeit dienen die Begegnungen von Vertretern der dbb jugend nrw und des taiwanesischen Partners dem Zweck eines fachlich/inhaltlichen Austauschs. Sowohl der taiwanesischer Partner als auch die dbb jugend nrw arbeiten mit und für Beschäftigte im Öffentlichen Dienst. Diskussionen und Austausche über die Öffentliche Verwaltung und Personalentwicklung im jeweiligen Land sind für beide Seiten gleichermaßen erkenntnisreich und gewinnbringend.

本團拜會北萊茵西伐利亞邦內政廳及地方進修教育學院。雙方就公共行政、人員培訓等業務交流，雙方均獲益良多。

附錄三、參考資料

1. 外交部德國簡介

<http://www.mofa.gov.tw/CountryInfo.aspx?CASN=FB01D469347C76A7&n=9C9CC6640661FEBA&sms=26470E539B6FA395&s=968CEA1212042C2C>

2. 北萊茵西伐利亞邦政府 <https://land.nrw/>

3. 北萊茵邦分會

<http://www.dbbjn.rw.de/sites/aktuelles/15-08-03-Grosse-Solidaritaet-innerhalb-der-dbb-Familie.htm>

4. 2010 年 11 月 1 日各國中高階文官訓練制度，許南雄及楊子惠

5. 聯邦公共行政學院

http://www.bakoev.bund.de/DE/00_Startseite/startseite_node.html

6. 北萊茵西伐利亞邦財政學院

http://www.fm.nrw.de/allgemein_fa/ausbildung/finanzwirt/24_landesfinanzschule/index.php

7. 北萊茵西伐利亞邦獄政學院

<https://translate.google.com.tw/translate?hl=zh-TW&sl=de&u=http://www.jvs.nrw.de/&prev=search>

8. 北萊茵西伐利亞邦公務員聯盟

<http://www.dbb-nrw.de/startseite/>

9. 北萊茵西伐利亞邦內政廳及地方進修教育學院

<http://www.fah.nrw.de/>

10. 駐德國台北代表處

<http://www.taiwanembassy.org/US/mp.asp?mp=106>

11. 駐德國台北代表處慕尼黑辦事處

<http://www.taiwanembassy.org/DE/MUC/mp.asp?mp=116>

12. 巴伐利亞邦財政廳

<http://www.stmflh.bayern.de/Default.asp?>

13. 2013 年 The Austrian Federal Civil Service 2013 報告
- 14.維也納政府
[https://www.wien.gv.at/english/administration/organisation/authority/province/government.h
tml](https://www.wien.gv.at/english/administration/organisation/authority/province/government.html)
- 15.薩爾斯堡邦政府
<http://www.salzburg.gv.at/en/en-index/en-polsys.htm>
- 16.奧地利聯邦公共行政學院
<https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/vab/index.html>
- 17.2011 年人力資源發展國際研討會專題演講
Conditions and Prospects of Personnel Development in the Civil Service
- 18.薩爾斯堡邦聯邦公共行政學院
<http://www.salzburg.gv.at/verwaltungsakademie>
19. 101 年奧地利、捷克人事政策與法制考察
20. 本總處 102 年赴德國及捷克友好互訪報告

附錄四、相關德國及奧地利參訪資料