

出國報告（出國類別：進修）

105年度薦任公務人員晉升簡任官等訓練
績優學員海外研習營
參訓心得及結訓研討報告

服務機關：國立雲林科技大學

姓名職稱：洪千琇 組長

派赴國家：德國

出國期間：105年06月17日至06月26日

報告日期：105年8月15日

摘要

國家文官學院近來舉辦薦任公務人員晉升簡任官等訓練績優學員海外研習，係藉由國家中階文官至他國培訓，除學習該國制度外，亦為向該國行銷我國之良機，其計畫實施方式係分為研習採三階段進行，分別為「國內研習」、「海外研習」及「成果發表」，參加對象是近三年薦任公務人員晉升簡任官等訓練成績及格學員(含警正升警監)，由各該服務機關推薦，國家文官學院依其受訓期間表現、研習內容相關經驗及語文能力等，擇優錄取數名，105年主辦單位藉由安排學員拜會德國中央機關如內政部及外交部、布蘭登邦之農業發展局，德國稅務工會、波茨坦大學等不同層級政府及公、私部門，並讓學員參訪新聞局、德國之聲，以及參訪東、西柏林歷史古蹟及現場，讓學員在有限時間內，瞭解德國歷史背景、政府結構及運作、施政目標，以及對媒體新聞之掌握及宣傳情形，暨能藉此達到培育具備國際觀及前瞻領導規劃能力之中高階領導人才，以提升我國中高階文官之國際競爭力，並強化國際網絡關係，加速與世界接軌之效益。

目次

壹、目的-----	1
貳、過程-----	2
參、心得-----	25
肆、建議事項-----	25
伍、附錄-----	27
一、105 年度薦升簡訓練績優學員海外研習營參加人員名單	
二、105 年度薦升簡訓練績優學員海外研習營行前課程表	
三、105 年度薦升簡訓練績優學員海外研習營行程簡表	
四、課程表(英文)	
五、結訓證書(英文)	
六、結訓研討報告	

壹、目的

案係國家文官學院依據考試院民國 105 年 1 月 13 日考臺組叁一字第 1050000178 號函核定之「國家文官學院辦理 105 年度薦任公務人員晉升簡任官等訓練績優學員海外研習實施計畫」辦理，其目的在於：

- 一、建立結訓學員回流學習機制，以期藉由海外訓練，瞭解先進國家於整體建設、政策規劃與人才培育之相關政策及措施作為。
- 二、延續薦升簡訓練目標，設計多元國外研習內容與主題，培育中高階領導人員之洞察國際趨勢與國際環境處理能力，俾展現更好的為民服務典範。
- 三、加強與世界先進國家、地區培訓機關（構）之策略合作，藉以瞭解其組織、職掌、功能及規模設施等，作為培訓工作研究發展之參考。
- 四、為強化薦升簡訓練核心職能，選取「風險管理、政策規劃、執行與評估、跨域協調與管理、政策溝通與行銷」等作為赴德國研習課程重點，以學員為中心，運用課堂教授法、實地體驗學習，加強學習成效。

參加對象是由 102 年度至 104 年度薦任公務人員晉升簡任官等訓練成績及格學員(含警正升警監)，由各該服務機關推薦，國家文官學院依其受訓期間表現、研習內容相關經驗及語文能力等，並考量機關比例及學員性別之衡平性，擇優錄取 24 名，備取 15 名。

研習採三階段進行，分別為國內研習、海外研習及成果發表：

- 一、 105 年 5 月 12 日至 13 日，及 6 月 2 日至 3 日為第 1 階段「國內研習」：行前先至國家文官學院接受兩次各為 2 日之集訓。以使學員瞭解課程規劃內容，具備海外研習課程之相關基礎知識。
- 二、 105 年 6 月 17 日至 6 月 26 日為第 2 階段「海外研習」：安排至德國研習，並參訪德國標竿組織、企業及官員進行交流座談，另亦安排文化體驗學習，共計 9 天課程（含前後 2 天搭機時間）。
- 三、 105 年 11 月 2 日為第 3 階段「成果發表」：於研習結束後，在國內辦理海外研習成果發表會 1 天，針對研習所得，進行分組成果發表。本組選定之研討報告主題為：談文化資產的地方性與經濟性－以德國波茨坦市為例。

貳、過程

一、國家文官學院與德國公務員聯盟所屬學院（dbb adademie）及德國聯邦學院 BAKov 合辦此次研習營，主辦單位藉由安排學員拜會德國中央機關如內政部及外交部、布蘭登邦之農業發展局，德國稅務工會、波茨坦大學等不同層級政府及公、私部門，並讓學員參訪新聞局、德國之聲，以及參訪東、西柏林歷史古蹟及現場，讓學員在有限時間內，瞭解德國歷史背景、政府結構及運作、施政目標，以及對媒體新聞之掌握及宣傳情形。

二、專題演講摘要

（一）專題演講：Germany, German public service-德國及德國公共服務

講座：Hans-Joachim Rieger/dbb

日期：6月20日上午0930~1030

地點：dbb forum berlin（Friedrichstraße 169,10117 Berlin）

1.前言

歷史對德國現狀及公務員體制有很大影響，德國在歷史上是個具古老文化國家，但行政體系上卻是個年輕國家，這也是首都柏林不像歐洲其他較富裕及具悠久歷史首都如倫敦、巴黎的原因，德國其他城市歷史甚至比柏林久，柏林在德國是個較貧窮的地區。

德國在中世紀時由100多個小國組成，這也是形成現今德國聯邦制組成的基礎，德國人地區主義強烈，是以所生長的「地區（region）」為傲，而非德國這個「國家」。德國的行政體系採聯邦制，聯邦各部會負責國家層面指導，行政權力及執行都在地方「邦」層級，各邦內也有和聯邦各部會一樣的部門。公務員人數在聯邦中只占10-15%，大部分公務員分散在各邦行政單位內。在機場、火車站或聯邦各部會內看到警察的臂章若是「老鷹」則屬聯邦警察，若是看到「熊」臂章那就是柏林市政府警察。此外教育制度及教師亦屬「邦」的事務。

2.Merkel 總理簽署協定時，常會備註「此協定是在各邦同意條件下簽署」。法律制定和修改，由議會討論決議，而代表各邦的參議員對決議有表決權。德國聯邦憲法規定所有邦的人民生活及工作條件要一致。在此規定下，富有的邦經由財政轉移給較貧窮的邦，而柏林是屬於較貧窮的城市，所以也接受富有邦的財政資助。

地區邦政府和聯邦政府協調合作，可說是相互讓步妥協（compromise）文化造成的結果，因此若要改革，需要花很多時間進行協調，一旦決定實施，就會徹底執行。

3. 國家力量在經濟上而非政治上，大公司總部（BMW、保時捷等）都在鄉下小鎮，此狀況不是人為強迫而是傳統歷史的結果，造就德國成為經濟實力強國。
4. 德國在 1949 年分裂為東德、西德，最初東德經濟狀況比西德富裕，西德在戰後是一片廢墟，但後來西德的經濟漸漸發展茁壯，東德經濟則步入蕭條。為了阻止東德居民移往西德，東德在 1961 年築起柏林圍牆，直到 90 年代兩德統一後，面對的問題是東、西德如何共同發展。統一迄今已 25 年了，東、西德生活水準還沒一致，許多東德的居民選擇搬到西德生活。目前德國失業率平均為 6%，慕尼黑 0%，柏林 10%，東德小鎮則高達 20%。
5. 德國的稅收制度複雜，有分聯邦、邦及地方等層級，地方稅目由邦政府決定，例如柏林市政府可以課徵地稅（房屋稅）、寵物稅（養狗）等，但燃油稅則由聯邦政府徵收，至於稅收分配百分比則依種類而有不同，稅收分配也常是一般民眾提出爭議的地方。
6. 從小學至大學之教育體制完全授權由邦政府決定，聯邦政府無權決定，各邦教育單位每年會聚集討論各項教育（如各科目的時數）的最低標準，另大學標準也是參照歐盟規定，一般 3 年可得學士學位。公務員依學歷分 3 級，1 級公務員要具備碩士學歷，2 級公務員則要大學畢業，另外通過技職雙軌教育體系的人可任普通級公務員。
7. 世界上只有德國、奧地利及瑞士等三國的教育制度採雙軌制，雙軌教育即實踐學用合一制，是指在上完高中後，可選擇進入技職教育，一半時間在企業內學習技術，一半時間在學校上課，3 年後可取得專業證照。很多國家想借鏡雙軌教育制度但都沒成功，美國福斯公司甚至自己辦學校招募學生進行雙軌教育，以訓練中層技術人員。
8. 刑法也是邦政府的事務，如不同邦政府對偷竊的判決不同，南方較重，柏林則較輕。
9. 中小企業分布在各地，因此企業的稅主要繳給地方政府。德國為使地區平衡，提倡「去地方化」，行政中心和金融中心分開，不要都集中在大城市，可以設在需要發展的地區，讓城市衡平發展，創造就業機會。
10. 政府對企業沒有影響力，聯邦經濟部給大學或研究機構資金進行研發，研發結

果是否為企業所用，完全由企業自行決定。例如新能源-太陽能推行，政府希望未來用電 25%來自新能源，政府透過稅收條件鼓勵民眾消費，而非支持私有經濟，藉由刺激市場，由市場推動生產。政府支持研發，研發具創新者有時候政府出一半資金，企業也出一半。



開幕式上課情形

(二) 拜會聯邦內政部 (Federal Ministry of the Interior, BMI)

講座：Dr. Michael Vogel

日期：105 年 6 月 20 日 1100~1300

地點：Federal Ministry of the Interior (Alt-Moabit 140, 10557 Berlin)

1. 前言

內政部是德國最老的部門，在二次大戰前就成立，本課程主要介紹內政部的概況和負責的領域。

2. 內政部組織結構與權責

德國是聯邦制，聯邦為最高的階層，但各邦的權利也很大，在憲法有明文規定，各階層的職權，如難民問題，由聯邦政府批准身份，而居留權則由各邦執行。內政部轄下有刑事局、邊境警察局、情報署及移民局，內政部負責制訂政策，交由邦政府執行，但是由內政部負全責。

由內政部長領頭，下設 3 個國務秘書，還有 2 個議會國務秘書，主要協調議會與內政部的工作。並有 7 個業務單位負責人事和財政預算、移民、網路安全、公共安全包括反恐犯罪、公務員權利、災難防禦應急及體育與社會融入。

3. 目前最關注的問題、面臨的挑戰

- (1) 現舉行歐洲足球賽，恐怖主義會不會製造恐怖事件？ ISIS 伊斯蘭教在公眾場所；右翼新納粹光頭黨針對外國人；左傾極端主義針對富有人。
- (2) 網路安全，網路欺騙行為越來越多，駭客越來越厲害，如何保護免遭受騙及駭客攻擊？
- (3) 難民是最大問題，難民融入法草案為難民提供免費語言訓練，各種培訓，如不積極參加培訓可縮減社會福利；先給一個居留權，沒有積極利用培訓機會，可以把居留權縮短或給期限。德國聯邦內政部給予各邦放寬要安置多少難民權限。聯邦難民管理署怎樣把審批過程縮得越短越好。
- (4) 以前對外國人犯罪沒有特別處置作法，年初科隆大教堂發生難民性侵，德國法律申訴程序長，如果也這麼處理很不利，外國人觸犯法律首先可以把居留權廢除並加速處理時間。
- (5) 德國現在執政黨基督教民主黨（CDU）、社會民主黨（SPD）兩黨主張及關注群體的利益不同，兩個黨派及聯邦和邦之間協調都是面臨的問題。
- (6) 難民安置是邦的責任而且財政預算都是邦自己負責，各邦向聯邦政府提出要增加這部分財政預算，聯邦也同意。
- (7) 歐盟有一套自己的難民政策，德國也要跟歐洲其他成員國協調，這也是聯邦政府職責。



講座 Dr. Michael Vogel 上課情形

(三) 拜會農業局 (State Office for Rural Development, Agriculture and Land Consolidation)

講座：Dr. Jurgen Trilk

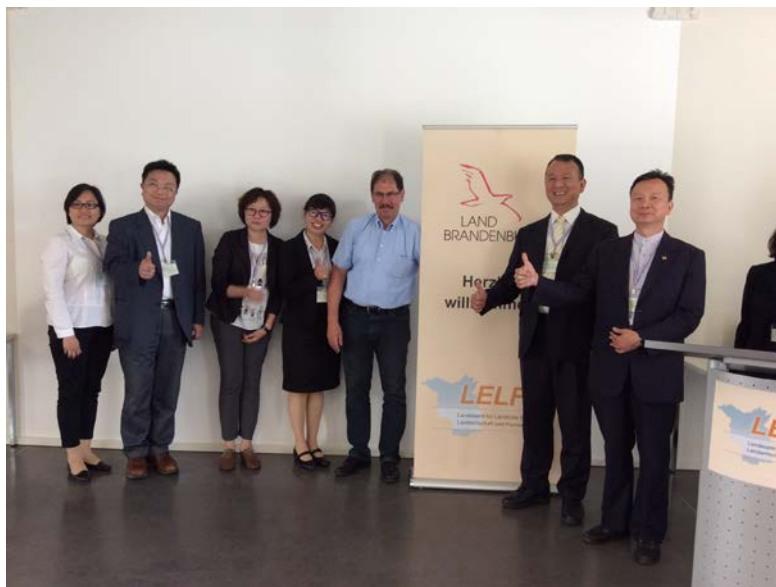
日期：105 年 6 月 20 日 15:00~17:00

地點：State Office for Rural Development, Agriculture and Land Consolidation (Dorfstr.1 14513 Teltow/Ruhlsdorf)

1. 前言：Ruhlsdorf 在農業研究具傳統歷史，在 100 多年前是研究豬繁殖的研究基地，1927 年曾召開國際養豬大會，邀請國際專家學者在該處進行研討會。主要的農作物 50%為麥、穀；20%玉米（作為飼料）；15%油菜。
2. 組織架構為布蘭登堡設立農業部，邦設立農業管理部門，分支機構遍及 13 個鄉鎮；研究中心位於法蘭克福，在波昂交接處。另目前德國聯邦政府設有 8 個農業研究機構，各有不同研究發展重點，邦的角色功能主要是農用應用，重點在農業改良增加收成。
3. 布蘭登堡邦下設農業局，目前有 320 員工，主要工作包括四大主軸，分別為 (1)支持性管理，業務職掌為執行歐盟相關農業政策，每年歐盟補助約 3.5 億歐元，並透過電子化系統進行相關農業監控工作；(2)農林土地開發整合，如興建道路，改變農地使用用途，目前歐盟每年資金挹注約 1.2 億歐元投入傳統煤礦業再改造；(3)農作（植）物保護，如使用農業相關劑量規定，依歐盟規定目前針對農業用藥進行檢查，其結果可能禁止或延長相關農業使用；(4)農業管理，如增進牲畜繁殖及職業培訓等。
4. 目前遭遇困境議題包括：(1)縮減半數工作人員，但工作量未減；(2)全球暖化，每年夏季溫度增高，冬季雨天增加，影響收成；(3)東西德合併後，畜產業雖轉型成果，如牛、豬養殖及牛奶產量增加，但價格卻下降，出現產量過盛情形，出口以蘇俄為大宗；(4)大都會生活倡導購買消費有機產品，致需求量大增，但國內投入有機農業需有大量人力及時間，產量低，成本高，價格高，反而需透過進口價格較低的有機產品。
5. 為避免不同國家不公平的競爭，歐盟對農業資助，早期方向以補助農產品為主，現今為農地補助，與各歐盟會員國訂定補貼計畫，以 5 年為限，其中 90%為補貼經費，10%針對將減少或絕跡的農作物或土地發展提供補助，屆期將視其實際成果評估再討論補貼數額。

6. 德國各邦的農業政府都有相關高的共識，如有意見相左不一致的作法，會透過聯邦政府協調。聯邦政府補貼重點為對環境影響及讓企業持續經營的補貼。另外對農地的補貼經審查符合補貼要件即提供補助，但不影響種植品種，歐盟補貼約占農民收入約 1/3。天然災害的補助係透過實地考察，如衛星系統確認受災區域後提供補助。
7. 為因應農業人力短缺，目前積極研發機械自動化，如以機器人種植、餵奶及衛星無人操作，以機器取代人口；另針對季節性收成，從東歐國家雇用季節性移工。

德國目前對農業廢棄物處理，如動物死亡以焚燒方式，而植物以生產沼氣能源，作為綠色原料。



與講座 Dr. Jurgen Triik 合影

(四) 專題演講：德國公共管理策略的概念與評估

講座：Dr. Jochen Franzke

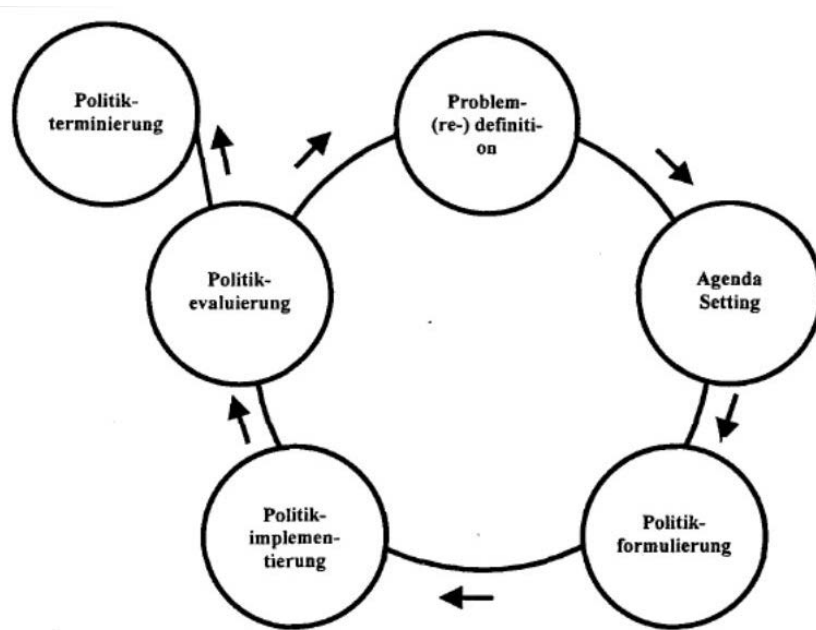
日期：105 年 6 月 21 日 9:30-12:00

地點：波茨坦大學 University of Potsdam

1. 在東西德合併後，不同的政治體制需整合為一個德國施政的需要，公共管理政策研究成為一項重要的課題，以協助政府主管解決公共問題、滿足民眾需要，以科學的方式

研究管理公眾事務所需的知識、技能和策略，以提升德國政府績效與效能。

2. 由於統一後的德國，是一個聯邦制的共和國，各聯邦由於過去所屬的政治體制，原本資源、經濟各有不同。在有限預算之下，整體而言德國公共管理策略的概念就是希望在公平的精神下，以更少的支出達成更大的施政成效。並透過學術的研究評估，進行施政計畫的改善或修正，以提升公共管理成效。
3. 公共管理評估「政策循環 (Policy Cycle)」的概念：



- (1) Problem (re-) definition：問題定義，或問題的再定義。
- (2) Agenda Setting：議程規劃，也就是處理的流程、程序。此點相當反映德國人重視規劃與時間流程、類似一板一眼的個性。
- (3) Politik Formulierung：政策描述、公式化處理模式，這是在政策執行中很重要的一個環節。
- (4) Politik implementierung：政策影響，尤其是對於政策的重要關係人所造成的利弊分析。諸如公平性、正義性、效果等。
- (5) Politik evaluierung：政策評估，德國這方面主要可用審計制度作代表，透過政府審計部門的查核，檢視政策推動在法規與預算使用上的效率。
- (6) Politik terminierung：政策中止，有時可能是因為問題已解決，或是已不符時代趨勢、需要自行中止。但若是未中止，則進入重新定義

的政策循環。

4. 近年德國公共管理，有兩點比較核心的概念，一是要有明確的績效標準與評量方式；二是重視與節制資源的運用。也就是說要有「量化」的概念，才能精確分析經費人力投入的效果，以作為節省提高效能的依據。
5. Franzke 教授曾針對歐盟不同國家城市的公共管理策略進行研究，提出三個面向作為評估的重點，一是施政成效的質化與量化評估、二係是否符合民主的程序、三是政府的執行力。
6. Franzke 教授總結認為，德國社會階層貧富差距的 M 型化很大，但可能由於東西德合併的歷史背景以及各聯邦區位因素，很多社會福利政策卻未能作排富的規劃，以致於施政成效有外溢的浪費，相對而言北歐國家這部分的規劃是比較細緻的，建議學員未來在進行台灣政策規劃，可留意參考。



講座 Dr. Jochen Franzke 上課情形

(五) 拜會薩克森-安哈特邦政府之內政體育部 (Ministry of the Interior and Sports Saxony-Anhalt)

講座：Mr. Thomas Baron

日期：105 年 6 月 21 日 14:40-16:40

地點：Halberstadter Str.2/am , Platz des 17. Juni , 39112 Magdeburg (馬格德堡市)

1. 前言:拜會薩克森-安哈特邦政府之內政體育部(Ministry of the Interior and Sports

Saxony-Anhalt) 聽取關於其行政組織結構暨行政組織改革再造的過程及成果。

2. 德國行政體系分為聯邦政府、邦政府及地方政府三大層級。此次拜會的薩克森-安哈特邦位處原東德地區，係在東西德 1990 年統一後新成立的邦，邦政府從設置以來，執政黨多次更換，今年開始由 3 黨共同執政。邦長由邦議會推舉擔任，而邦政府下設的各部部長，係由執政黨依選舉獲票比例來分配推薦人選後，由邦長從中選派。此外，邦政府內閣決定下設那些部及各部負責之權掌，由部長提出設置多少內部業務單位及下設機構之規劃，並報經邦議會決定成立或解散那些機構。
3. 薩克森-安哈特邦政府重新成立當時，官員多由原西德政府而來，組織架構亦依原西德邦政府當時習慣多分為 3 或 4 個層級，而規劃分為 4 個層級沿襲至今（按：德國各邦強調區域自治，各邦政府組織層級不盡相同，目前多數邦政府組織架構為 2 個層級）。
4. 薩克森-安哈特邦政府面臨所轄人口老化及人口數減少、相較其他邦政府人事費支出比例偏高、年度預算緊縮等困境，且體認全球化趨勢下，需要有效率高的政府組織才有利於邦務及經濟發展，因此積極進行組織改革，透過「改善及簡化工作流程」與「改革行政管理結構」兩個方法，以期打造符合時代趨勢的高效能低成本政府。
5. 在改革行政管理結構方面，採行「規範並減少各級機構數設置上限」、「行政區劃整併，以減少地方政府數」及將邦任務移轉下授地方政府層級負責。而在檢討將邦任務移轉下授地方政府層級負責方面，係持續統計盤點相關職責任務，確認各該任務是否有必要，是否能夠運用現有機構負責或是轉由其他機構負責，偏執行面的任務儘量下授地方執行等角度思考。從 1990 年成立與現今相較，這 25 年間的分階段組織改革成效卓著，已將各級機構數由 378 個降至 91 個，地方政府由 37 個減為 11 個（另有 3 個直轄市維持不變），員工人數由 11 萬餘人降至 5 萬餘人。



致贈講座 Mr. Thomas Baron 紀念品

(六) 專題演講：Identification of policy instrument and performance measurement
—政策工具與績效評估

講座：Dr. Josef Schiffer

日期：6月22日上午0900~1030

地點：柏林

1. 前言

評估 (Evaluation) 一詞最早出現在 1930 年代的美國，第一次世界大戰後經濟蕭條，國家投入許多資金，因此想知道投入的經費是否有達到效果，採用的方法包含統計、諮詢及調查社會關係的變化是否因投入資金而有所改變。

1970 年代此方法才傳到歐洲，當時稱為政策結果評估，由北歐國家逐漸往南方各國推行。今天主要介紹如何作評估。

2. 最早的評估方法為邏輯模式 (the logic model)，也有人稱 'model of change' 或其他名稱，基本上主要評估計畫 (plan) 成果，首先在執行計畫前要先確認目標或想達到的結果，邏輯模式第 1 步即確認所有的資源或數據 (resources inputs)，依次為行動方法 (activities)、結果或產出 (outputs) (以研討會或立法修正為呈現) 及最後是對社會之影響效益 (outcomes)。outcomes 即 impacts 很難評估，但應該設法將其效益提高。

3. 基本上邏輯模式即思考問題的方式，只是把這種方式應用在評估計畫上。評估過程中可利用計畫理論 (program theory，將社會現有狀況或改變以相關理論依據加以說明，資金投入不是唯一方法，相關方法如心理學、社會心理學、社會經濟等) 及流程理論 (process theory，計畫如何決定、流程上如何設計、各部門互助等) 協助評估。

4. Case 介紹

(1) 全球反貪腐排名

目標訂定為讓貪腐排名下降，目標說明可以口號方式或願景方式加以說明，不需用明確的數字加以表示。

(2) 信仰如何影響最後資本主義的運轉。

德國資本主義發展，可說是清教徒信仰理念造成的最終結果，其信仰理念之一，例如父母教育孩子要節儉，影響孩子生活價值進而影響社會發展，由此結果可得知，「理念」可影響「現實」。另外，要注意的是社會理論是由因、果關係造成，無法驗證，只能驗證在此因、果中表現出來的結果。

5. 人的經驗及學歷會影響最後評估的精細度，以「小組」討論的方式進行可獲得更好的結果。不要一開始就請「專家」提供意見，因為專家可能有既有成見，會影響評估過程或結果。
6. 全球貪腐排名較高的國家確實在某些地區，一般來說社會集體性愈強，貪腐可能性愈高，若是個人主義較強的社會，可能性較低，但衍生出另一問題，極端個人主義，可能對社會發展較不利。
7. 基本上很難去界定各指標，現在已有些軟體可幫忙界定，略加以修正後可應用到實際的案例。
8. 可以研討會或法案修正呈現 outputs, outcomes 即 impacts 有時可能在未來才會呈現，無法在現階段評估，所以若結果不如預期，不用太擔心。



講師 Dr. Josef Schiffer 上課情形

(七) 拜會臺灣駐德國代表處 (Taipei Representative Office in the Federal Republic of Germany)

講座：谷公使瑞生

日期：105 年 6 月 22 日 1100~1230

地點：駐德國代表處 / Venue: Markgrafenstr. 35, 10117 Berlin

1. 前言：(陳大使華生致詞)

德國是一政治經濟強國，也是歐盟 (EU) 的領頭羊，許多政策、制度都值得臺灣借鏡，例如：能源轉型、雙軌職業教育等等，年輕人上大學前也鼓勵其先就業，找到真正的興趣和性向。

目前臺德合作項目，包括農業交流、環保 (能源/低碳議題)、衛生福利 (長

照)、教育(姐妹校交流)、警政(人員訓練)等;另,也有許多臺灣學生參加德國的紅點(Red Dot)設計展,期待臺德能有更多的交流合作,也歡迎透過駐德代表處聯繫促成。

2.簡報:(谷公使瑞生)

(1)駐德代表處分工與業務:

包含政治、新聞、經濟、教育、文化、法務、安全、僑務、行政等工作組,重點在聯繫德國政府、國會及民間團體等、洽簽臺歐貿易協定(ECA/BIA)等、促進高層訪德、城市及文化外交等官方/非官方外交工作。駐德代表處連續2年獲評特優駐外館處。

(2)德國對臺政策:

目前仍是「一個中國」政策,不承認我國,但主張兩岸以和平解決紛爭,在一個中國架構下與臺灣交流。

(3)我對德工作重點與成效:

- A. 94位國會議員聯署支持臺灣參與國際組織,如UNFCCC氣候變遷組織、ICAO、WHO等。
- B. 國會友臺小組共有52位國會議員加入,是官方次級團體,由國會出資讓國會議員了解臺灣。
- C. 雙邊交流合作:如:德國在臺灣辦亞太使節會議、2010年與臺簽定渡假打工協議(歐洲第一)、2013年移交受刑人協議(歐洲第一)、臺德經濟諮商合作會議、醫療器材合作...等,並曾接待環保署、交通部、教育部長來德參訪。每年辦理近50場國情說明會,邀請國會議員選區選民、一般民眾認識臺灣,以及許多文化外交活動。

(4)對德工作之困難與挑戰:

- A. 政治:受限於一個中國政策。
- B. 經濟:臺德貿易155億歐元/年,高於加拿大、澳洲等許多大國,然而,中德貿易1,600億歐元/年,將近臺灣10倍的規模,具吸盤效應。
- C. 戰略:中國的崛起及強大經濟實力,在聯合國及國際政經場域排擠臺灣。
- D. 國際多邊合作:2007年曾促成陳水扁總統與德國進行視訊會議,當時也遭中國抗議。

(5)對德工作未來展望:

- A. 政治:在颱風/氣象預測技術、亞太航道安全等議題上突顯臺灣的重要性。

- B. 經濟：臺灣的經濟排名在全球約占第 22 名，在歐洲占第 7-8 名，外匯存底全球第 6 名，具重要經貿實力。
- C. 戰略：共享民主、自由、人權等普世價值，臺灣是亞洲自由民主燈塔。
- D. 國際多邊合作：反恐、難民、打擊犯罪、科技合作、青年交流 …等都是機會。

(6)結語：

- A. 用心交朋友。
- B. 人人可作外交。
- C. 處處可作外交。

(7)成功案例：

- A. 申根區國家免簽證：2011 年成功爭取德國免簽。
- B. 辦理國際人道援助。
- C. 協助國人急難救助。



陳華生大使親臨致詞



谷公使瑞生演講



全體學員在駐德代表處前合影

(八) Field visit of "European contact office"-拜訪歐盟連絡辦公室

講座：Dr. Jan Gregersen (Stiftung SPI, 非營利組織)、Christoph Schwamborn (Stiftung SPI, 非營利組織)、Andrej Stetefeld (gsub mbH, Society for Social Business Consultancy 社會企業諮詢有限公司)

日期：105 年 6 月 22 日 1400~1600

地點：Coordination Office of the German Federal Ministry for Family, Senior Citizens and Youth

1. 前言：本項課程安排參訪 European contact office，由負責執行歐洲社會基金 (ESF) 發放審核的 SPI 及 gsub 負責人員簡報 ESF 的計畫及任務，以及 SPI 和 gsub 的工作內容。

2. ESF 計畫及任務：

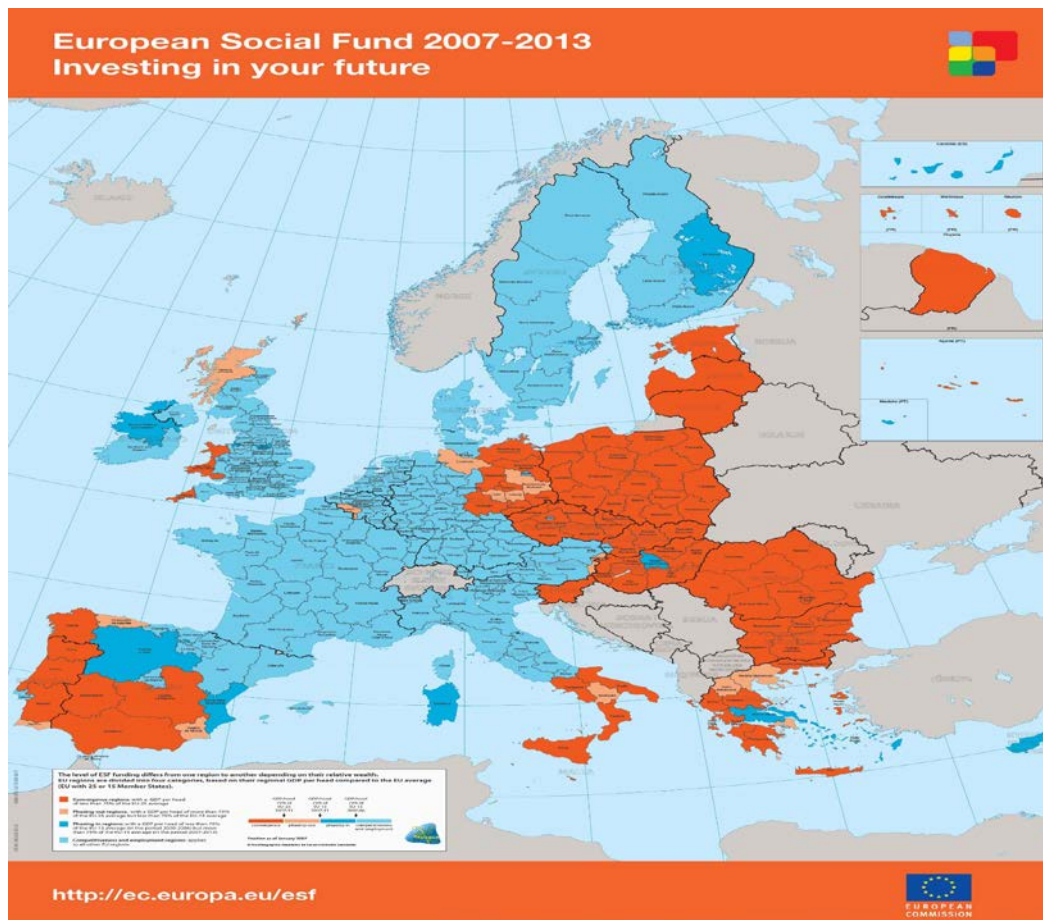
歐洲社會基金 (ESF) 成立於 1957 年，致力於投資人力、提升就業，以提高歐盟地區社會凝聚和整個歐盟的地區的經濟福祉，該基金通過對較不發達地區的集中投入，提升其經濟社會發展，以降低歐盟國家和地區之間的經濟和社會差距。

ESF 策略與預算由歐盟各成員國、歐洲議會及歐盟委員會協商訂定，每年預算超過 100 億歐元，其支出逾歐盟總預算 10%。

3. ESF 的用途項目：提高人力資本、提高就業機會和可持續發展增進勞工、企業和

企業家的適應變遷能力、改善對處境不利者的社會包容性、強化國家、區域和地方各級機構能力。

4. 主要對象：社會弱勢群體（教育程度較低、婦女、身心障礙、移民、少數民族、老年、青年失業等），例如：協助青少年輟學輔導進入職場、協助長年失業者及產後婦女重新回到職場。
5. 基本目標：提升歐洲地區弱勢人口、提升弱勢區域平衡。
6. ESF 口號：一起努力、一起創造未來、一起構建未來、透過資金補助，協助自立。
7. ESF 非短期可以看見成效，以 7 年期間為週期管理，目前執行的是 2014~2020 年的計畫。
8. ESF 經費分配到歐盟所有成員國；發展較落後地區（例如東歐、葡萄牙等）可得到比較多的資金，德國以原東德地區分配較多。資金的計畫必須有當地政府的配套措施及部分負擔；最落後地區可得 80%補助，自行負擔比例為 20%；
9. ESF 2007-2013 於各會員國經費分配情形如附圖：



10. SPI 基金會與 gsub 社會企業諮詢有限公司

(1) SPI 為非營利機構，在柏林有幾個據點，有 5 個主要的業務部門，員工約 430 名。

(2) SPI 的部門：

A. 高等專科學校：培育教育從業人員，各種專業培訓。

B. 社會設施項目，促進健康：諮詢服務、日間護理中心等。

C. 社會空間項目，改善生活條件：為兒童、青少年及其家庭量身定製的協助服務。

D. 城市發展：城市規劃發展和項目管理服務。

E. 社會融入策略：支持發展計畫的制定和實施聯邦和各邦資助項目，接受申請、審核、發放，確保有針對性和有效的執行方案，促進可持續的收益和概念的發展。

11. gsub 為一營利性公司組織，透過公開招標取得承辦工作，主要負責各項目審核過程的檢查工作，檢查相關內容是否符合要求。gsub 雖為公司組織，但依招標條件只編列固定利潤，其他相關支出須依規定核銷。

12. SPI 與 gsub 為柏林地區落實 ESF 政策的具體對應的機構，受聯邦、邦相關部會委託。受理資助的申請者如學校等，依其資助原則，主要有四項：

(1) 部份補助，不是全部的經費（補充性）

(2) 是當地政府不能自行完成的（額外性）

(3) 持續監控，評估不佳的可縮減或終止（監控）

(4) 可持續性及社會均等

13. 目前執行第 8 個資助週期，與之前比較：集中（項目少、資金大）、財務 40% 總額支付，不逐案審查，考察的是結果而非經費使用。

14. 執行 ESF 三個單位的任務：

(1) 管理：轉移給 SPI、gsub 執行

(2) 發放：會計的功能

(3) 審批：檢查補助項目是否符合規定

三個單位功能區分，相對獨立，避免弊端、舞弊；檢查內容：過程是否合乎規定，招標是否合適；工作還包括到資助機構現場檢查，人員是否合乎資歷，支用經費是否正確；發現違反規定時，向上陳報。



學員上課與講座討論情形

(九) 拜會聯邦外交部 (Federal Ministry of the Foreign Affair)

講座：Katharina Engel

日期：105 年 6 月 23 日 1000~1130

地點：Federal Ministry of the Foreign Affair (Werderscher Markt 1, 10117 Berlin)

1. 前言：德國聯邦外交部，位於柏林米特區 Werderscher Markt 廣場，為處理德國對外事務的重要政府機構。2000 年，外交部遷至柏林德意志帝國銀行舊址，而原來的波昂辦公室則成為第二辦公室。
2. 德國除國防、外交由聯邦政府統籌管轄外，其餘業務如教育、警察等均交由各邦政府自行規劃處理。員工人數有 2,500 人，另包括外館共 6,000 人，最早為 1870 年代俾斯麥成立之普魯士外交部沿革而來，之後改為德意志帝國外交部，到現在之聯邦外交部。
3. 聯邦外交部以和平、安全及環境為對外方針，主要的職掌包括制定外交政策、與世界各地領事進行交流拓展外交、倡議德國在歐盟的主張及利益及以德國和平政策之主張等。
4. 組織架構上除外交部長外，下設有 2 位國務部長（為部長機要）及 2 位國務秘書（具外交歷練及經驗的高等公務員），統籌 10 個處室及全球外館。駐外

人員每 3 年輪調一次，回德國本部 3 年後始可再外調，以熟悉國內外事務。各處室主要業務包括掌理人事及事務性的中央處、接待業務的禮賓司及文化處等。比較特別的處室有政治檔案庫，保留有 1867 年至今的外交政策檔案，及新成立的緊急事件指揮中心，掌管危機預防及國際秩序。



與講座 Katharina Engel 合影

(十) 拜會德國之聲 (Deutsche Wells, DW)

講座：Alex Manz

日期：105 年 6 月 23 日 1300~1500

地點：德國之聲 (Funkhaus Deutsche Welle Voltastr. 6 13355 Berlin)

1. 前言：德國之聲於 1953 年成立，主要經費來自德國政府，但為一獨立自由之媒體機構，目前事業體有電臺及電視 2 部份，在柏林及波昂都有據點。成立目的是為了將德國的國家理念對外傳播，包括政治、文化及經濟等，以促進其它國家對德國的瞭解。
2. 德國之聲網站是德國之聲多媒體、互動的網上服務項目。德國之聲網站以 30 種語言提供有關德國、歐盟以及國際的時事新聞、背景報導。德國之聲中文網每天更新時事、經濟、文化和體育新聞，提供包括如何留學德國以及歐洲旅遊等信息。
3. 德國之聲現有員工 60 餘人，設置有 12 套廣播系統、6 套電視節目，以 4 種語言向全球放送，目前與全世界 4000 多個媒體合作。每年經費約 3 億歐元，發展至今，外界普遍視德國之聲代表德國想法及態度，經常舉辦各種活動宣

揚德國自由民主的理念，對於不同政黨公平對待，在報導上力求公平，並多方面收集資訊，由讀者去決定他們自己的觀點，愈來愈受到各界的重視，信賴度達 80%。

4. 在難民問題上，德國之聲早有相關報導，除了當地有相關媒體記者關心外，德國之聲也在其媒體網站或傳播提供德國給於難民援助方案。移民可透過手機或收音機獲取以其母語傳遞訊息。除此，也製播德國文化相關節目以阿拉伯語放送，供難民瞭解德國社會及文化。
5. 在難民融入計畫上，德國之聲同時透過衛星轉播等方式，將該融入計畫與原著內容，傳播給邊境等待移入德國的難民，甚至也傳送德語教學節目，可以讓難民及早進入社區。



講座 Alex Manz 及翻譯張朝暉小姐

(十一) 拜會聯邦公共關係局 (Federal Agency for Public Relations)

講座：Dr. Gunthart Gerke

日期：105 年 6 月 23 日 1530~1700

地點：聯邦公共關係局 (Dorotheentraße 84, 10117 Berlin)

1. 前言：本局主管對外訊息之收集與新聞發佈，總部分設於柏林及波昂，員工約 500 人。主要業務包括收集國外的報紙、媒體輿論供政府參考應用、主辦國內外記者會、出版國家政策週報並說明政府政策。
2. 該局定位與其他聯邦部門同級，具有聯邦政府最高的運作權力，首長職務相當於其他部會副部長，為聯邦總理的諮詢顧問及親信幕僚。
3. 該局局長兼政府發言人，每日向總理及其他內閣成員簡報該局取得的各項資訊及摘要重要新聞報導與評論，並且與政府各部門及各黨派的政治人物保持

橫向聯繫，維持良好關係，以暢通資訊管道。

4. 主要處室分為中央管理處（庶務及行政等）、新聞媒體處（輿論收集、活動主辦及記者會等）及政治處（各部會連繫、施政諮詢建議）。
5. 有專人負責總理文件夾整理，主要彙整平面媒體的頭條新聞與近期主要媒體社論相關議題，不分假日，每天二十四小時，由具備良好外語能力及新聞專業人員，篩選國內外通訊社、廣播、電視節目，並分析重要報刊、雜誌評論文章，於第一時間藉由電訊系統以電子文件形式直接分送到總統府、總理府、各部會及局內各部門參用，而且於每天早上 4 點前交由總理辦公室參閱。

針對政府施政的說明，有以下幾種主要推動方式：參加聯邦記者會、發布新聞稿、網際網路、舉辦或參加新聞專業會議、記者研討會等，大部分經由平面廣告或線上發佈來進行。例如 7 月預計發佈難民融入的廣告，協助政策執行。此外，也負責作民意調查及滿意度調查。



致贈講座 Dr. Gunthart Gerke 紀念品

（十二）拜會德國稅務工會（German Tax Union）

講座：Mr. Thomas Eigenthaler

日期：105 年 6 月 24 日 0900~1030

地點：German Tax Union（Behrenstr.23 10117 Berlin）

1. 前言：德國稅務工會由德國聯邦政府或邦及地方政府之稅務人員自由參加，目前會員約 7 萬人，佔全國稅務人員 60%，會費依會員收入而定，介於 6 至 20/月歐元間（?），會費可作為支出項目報稅。工會主席任期 6 年，經選舉產生，可連選連任。現任主席 Mr. Eigenthaler 自 2011 年任職迄今，原任巴登符騰堡邦財政部稅務局局長，從事國家稅務工作已逾 40 年，熟稔德國稅法，為學員講授德國稅法制訂、稅務管理及稅務法院（稅罰裁決）等議題。

2. 德國稅法主要由聯邦議會制訂，需經參、眾兩院討論、協商同意後才能通過，屬於邦稅法部份則由各邦議會訂定，擁有很大自主權。德國2015年財政總收入為6,730億歐元，較2010年5,300億歐元增加了1,430億歐元，主要因德國工業產品輸出增加所致。德國稅收主要來源為：一、個人所得稅，約2,500億歐元。二、增值稅（消費稅），約2720億歐元。三、生態稅，德國從1999年4月起實施生態稅改革。德國與環境相關的生態稅費包括能源稅（2006年7月前稱礦物油稅）、電力稅和汽車稅以及垃圾、污水處理費。徵收生態稅，每年政府可獲得約180億歐元的稅收收入。四、遺產（含贈與）稅約50億歐元。其中個人所得稅、增值稅（消費稅）及遺產（含贈與）稅由各邦管理，生態稅則由聯邦財政部管理。
3. 德國個人年收入1萬歐元以下不需繳納所得稅，年收入1萬至2萬歐元，徵14%所得稅，年收入2萬至5萬6千歐元之間者，所得稅率隨所得金額增加而遞增，收入5萬6千元者需繳納最高40%所得稅，由於德國民眾年收入2萬至5萬6千元者人數最多，政府受到抱怨最多，若要增稅受到的阻力也越大。增值稅（消費稅）依商品屬性課以7%至19%不同之稅率，增值稅（消費稅）去年稅收總額約有2720億歐元，而去年遺產（含贈與）稅僅徵收到50億歐元，所以，目前正進行遺產（含贈與）稅改革，但改革遺產（含贈與）稅所受到的阻力比改革所得稅來得更高。
4. 德國全國約有600多家稅務局，各稅務單位員工人數不等。由於德國稅務系統複雜，一般民眾不易瞭解，所以德國約有55%人民委請稅務專門人員處理。對於不納稅民眾之稅罰裁決部份，由稅務局發出警告信，仍未繳納者，稅務局則再對其發出將徵收1,200歐元警告信函，並須補繳滯納金利息，德國平均有5%人民不納稅，稅務機關則評估其個人財產決定需繳納多少稅額。
5. 德國稅務機關10年前即已推行電子報稅系統（ELSTER），惟因德國年長者使用率不普遍致目前仍開放以書面報稅併行，另5年前稅務局引進一套風險管理系統（Risk Management System, RMS），此係一軟體檢查系統，預計2022年此系統運作可達到稅務審查量占約50~60%，透過比對納稅人前一年繳稅資料，將有異常部份標示顯現出來，讓稅務人員容易發覺查核，但由於稅務人員認為此系統無法比對出所有錯誤，仍需人工查核，另也對稅務機關採用此系統將會裁減現有人力產生憂慮，所以，目前部份稅務人員對此系統抱持保留態度。



Mr. Thomas Eigenthaler 講授德國稅法

(十三) 拜會聯邦公共行政學院 (Federal Academy of Public of Administration)

講座：Dr. Andreas Sachtleben

日期：105 年 6 月 24 日 1100~1230

地點：Federal Ministry of the Interior (Alt-Moabit 140, 10557 Berlin)

1. 前言：德國聯邦公共行政學院為德國內政部下具獨立性之政府機關，1969 年設立於科隆附近的布魯爾 (Bruhl)，並在柏林設一分院、二棟建築，在波帕邦 (Boppard) 也有一研究大樓，學院編制人員 54 人，其中 50 人在總部，4 人在柏林，為德國中、高級公務人員訓練主要機構。
2. 學院的主要任務為支持中央政府政策並為其制訂培訓人員計畫，並為聯邦、議會提供諮詢服務，以及提供各部會人員溝通及經驗交流機會；學院院長層級相當於內政部處長職位，該學院於 2015 年計開設約 1,200 項訓練課程，16,000 名中央政府官員參加。學院經費每年 360 萬歐元，由政府編列。學院本身並沒有師資，師資來源於產業經濟界、各部會人士或公務員培訓協會教授，極富彈性。
3. 學院組織架構為院長之下分設六個訓練教學組：第一組負責政策與跨部門事宜，針對各部會設培訓專員與中央各部會聯絡，以瞭解各部會培訓需求，第二組負責預算、人事、組織、公關及媒體，第三組針對歐盟等國際組織之各項專業訓練，如與歐盟交涉、及語言能力等；第四組提供人與人與溝通之專業訓練，由於不同部門間人員之溝通結果對政策執行影響越來越大，此類相關訓練因而越來越受到重視；第五組負責資訊及新媒體等相專業訓練，第六

組則是對領導階層個人輔導，如一對一教導演講技巧等。

4. 學院上課學員絕大多數為中央聯邦政府人員，開設課程若有缺額，也接受邦政府及駐外人員參訓，近年也對國外人員開授培訓課程，如土耳其、俄羅斯每年 2 次派員參訓，但主要對外課程還是針對歐盟國家人員所設，此部份課程由第三組負責。



Dr. Sacht leben 介紹公共行政學院組織架構及負責業務

參、心得

自我價值的提升除了本身自我認同外，強化本身智能與職能也會增加個人的自信心，知識與職能的增加，除了一般工作上進修、積極的心態及態度外，外在的刺激也是前進的動力，出國進修除了可以汲取國外經驗截長補短外，更讓我的眼界更加開闊，也讓我在工作上更有動力追求進步，對長期在舒適圈工作過於安逸的個人，了解到國際一直不停的再進步，身為現代的公務人員為了增加不管個人或是國家的競爭力，不得不持續進步，惟有積極向前由所有公務人員建構一種團結有向心力及凝聚力的氛圍，方能帶領單位、機關甚至國家邁向國際化，提升台灣的國際地位。

本人有幸參加此次海外研習營除了是公務生涯中難忘的回憶外，也結交來自不同領域的夥伴，透過德國海外研習營的參訪，開闊視野汲取國外經驗多一點思維及參考，提升自我的競爭力，並於思考業務時增加深度及廣度，可提升在公務上效益及推動前進之動力。

肆、建議事項

德國是個實事求是的國家及民族，例如在拜會薩克森-安哈特邦政府之內政體育部（Ministry of the Interior and Sports Saxony-Anhalt）講座 Mr. Thomas Baron 提到其為了精簡組織達到行政改革的目的，花了前後將近 25 年的時間，從溝通、討論、取得共識、制定法令依據到最後完成降低各級機構數及員工數目標，並持續不斷檢討改進，這些都須有長遠規劃跟縝密的計畫暨執行力，反觀台灣可能因為政黨輪替或民選首長民意代表之輪替而隨時改變政策，抑或是新政策急就章缺乏長遠規劃而導致政策失敗，德國同樣歷經民主政治或政黨輪替，但它們認為是對的事就必須繼續執行，這點台灣應可做為借鏡。

近年德國公共管理，有兩點比較核心的概念，一是要有明確的績效標準與評量方式；二是重視與節制資源的運用。也就是說要有「量化」的概念，才能精確分析經費人力投入的效果，以作為節省提高效能的依據；反觀台灣則有過多重疊且不一致績效標準及績效評量方式，造成績效衡量結果的紊亂及過多人力等相關資源的浪費，而無法實際達到所需欲評量的目標，這部份波茨坦大學教授 Dr. Jochen Franzke Franzke 教授曾針對歐盟不同國家城市的公共管理策略進行研究，提出三個面向作為評估的重點，一是施政成效的質化與量化評估、二係是否符合民主的程序、三是政府的執行力，這部份可做為台灣公共管理之參考。

而在多位講座專題演講中都特別強調，任何源自德國好的政策未必就能完全移植到

台灣應用，應先考量台灣人民風俗民情及文化差異性，並加以調整後，應可成功將好的政策移轉；考量近來文化資產議題方興未艾，正好此次於德國參訪時看見德國人對其文化資產的用心維護及新舊資產融合得相當契合，遂與同小組成員以「文化資產的地方性與經濟性－以德國波茨坦市為例」為報告主題探討隨著全球化的演進，二十一世紀的經濟型態已轉變為以創新為主的知識經濟型態，文化資產的地方性與經濟性，更成為當前重要課題。發展文化產業對於許多國家來說是產業轉型的新契機，為了對文化資產的地方性與經濟性有更深入瞭解，以德國波茨坦市作為研討範圍，主要目的是在探討該市文化資產現況，及其地方文化資產之運用，與經濟發展如何兼顧並存，甚或帶動地方經濟之提升，期對於我國施行相關政策及後續政策研究規劃有所助益作為課程回饋。

國家文官學院預計將於 105 年 11 月 2 日舉辦成果發表會，將邀請考試委員周委員志龍擔任本組成果發表主持人，並邀請教育部蔡政務次長清華擔任本組題目「文化資產的地方性與經濟性－以德國波茨坦市為例」之評論人，屆時依本組所撰參照德國波茨坦市文化資產的規劃與應用，從「文資保存」、「文化觀光」、「影視產業」、「地方參與」與「文化產業風險」等五個面向提出分析及啟示之政策建議回饋於課程承辦單位及與會者。

為增廣見聞及強化職能提升自我價值，新時代公務人員不應滿足於現狀侷限於本業，應鼓勵公務人員勇於爭取出國訓練研習之機會，現行因校內無補助公務人員出國之明確規定，建議公務人員參與校外出國甄選合格者，將符合公務人員進修法等相關法規補助標準及資格，於校內規定予以法制化以利有所遵循，非參加校外單位甄選者則須建立公平、公正、公開之甄選補助機制，俾利在學校有限財務資源下能達到提升行政人員之國際競爭力，加速與世界接軌之效益。

伍、附錄

附件一、105 年度薦升簡訓練績優學員海外研習營參加人員名單

序號	姓 名	服務機關
1	陳芳瓊	經濟部水利署
2	宋鴻宜	行政院農業委員會農糧署
3	陳逸玲	彰化縣政府彰化縣和美鎮戶政事務所
4	孟旭華	臺北市政府秘書處
5	林明德	財政部國庫署
6	邱于珍	桃園市政府環境保護局
7	邱怡瑄	高雄市政府民政局
8	邱異珍	科技部中部科學工業園區管理局
9	施志和	衛生福利部中央健康保險署
10	孫台祥	桃園國際機場股份有限公司
11	張慈慧	金門縣警察局
12	陳介章	內政部移民署南區事務大隊金門縣專勤隊
13	陳昌岑	行政院農業委員會
14	洪千琇	國立雲林科技大學
15	陸正威	南投縣政府
16	傅孟煒	新竹縣政府警察局
17	湯惠玲	桃園市政府教育局
18	黃玫琪	臺南市政府警察局
19	楊金滿	內政部移民署
20	盧美君	行政院農業委員會苗栗區農業改良場
21	蔣銘娟	臺南市政府教育局
22	鄭敏聰	中央研究院
23	蕭有鎮	國立中興大學
24	蕭國政	臺中市政府警察局

附件二、105 年度薦升簡訓練績優學員海外研習營行前課程表

日期	5 月 12 日	5 月 13 日
星期	星期四	星期五
09：10 10：00	(09：30~10：00) 報 到	分 組 研 討(一) 分 工 及 小 組 主 題 討 論
10：10 11：00	(10：10~10：15) 開 訓 致 詞 學 院 長 官	
11：10 12：00	(10：15~12：00) 學 員 自 我 介 紹	跨文化溝通技巧與禮儀 賴教授麗琇
12：00 13：30	午 餐	
13：30 14：20	德國經濟發展及臺德雙邊關係 簡 介 歐 處 長 博 哲 口 譯：陳 威 穎 先 生	團 隊 建 立 (小 組 討 論：英 文 演 練) 朱 講 師 爾 威
14：30 15：20		
15：40 16：30		
16：30 17：30	班務簡介輔導及遴選幹部 交流合作組 陳副研究員怡蓉	分 組 研 討(二) 前 期 學 長 經 驗 座 談 分 享

日期	6月2日	6月3日
星期	星期四	星期五
09:10 10:00	分組研討(三) 分組討論及主題確定	分組研討(五) 主題架構及研習期間分工
10:10 11:00	德國 行前注意事項說明 (得標廠商)	德國文化與風俗民情 王教授美玲
11:10 12:00		
12:00 13:30	午 餐	
13:30 14:20	德國政治與公共治理 朱教授景鵬	德國與臺灣國際關係與發展 外交部歐洲司 鄭處長回部辦事兆元
14:30 15:20		
15:40 16:30		
16:30 17:30	分組研討(四) 主題架構及研習期間分工 陳副研究員怡蓉	

附件三、105 年度薦升簡訓練績優學員海外研習營行程簡表

Date	Time	Courses
18.06.2016 (Saturday)	13:45	抵達柏林 Landing Berlin
	13:45-14:00	抵達飯店 Transfer to Ramada Hotel City Center
	14:00-18:00	柏林第一印象 First impressions of Berlin
19.06.2016 (Sunday)	09:30-18:00	文化觀光 Visit and sightseeing of Berlin
	18:00-20:00	歡迎晚宴 Welcome dinner
	20:00-22:00	參觀國會大廈 Visit to German Parliament(Guidance in English)
20.06.2016. (Monday)	09:00-11:00	開幕式 Opening 和專題演講：Germany, German public service-德國及德國公共服務
	11:00-13:00	拜會聯邦內政部 Federal Ministry of the Interior, BMI
	15:00-17:00	拜會農業局 State Office for Rural Development, Agriculture and Land Consolidation
21.06.2016 (Tuesday)	09:30-12:00	專題演講：德國公共管理策略的概念與評估 Specific projects in Public Service and their implementation
	14:40-16:40	拜會薩克森-安哈特邦政府之內政體育部 Ministry of the Interior and Sports Saxony-Anhalt
22.06.2016 (Wednesday)	09:00-10:30	專題演講：Identification of policy instrument and performance measurement－政策工具與績效評估
	11:00-12:30	拜會臺灣駐德國代表處 Taipei Representative Office in the Federal Republic of Germany
	14:00-16:00	拜會歐盟連絡辦公室 Field visit of "European contact office"
	10:00-11:30	拜會聯邦外交部 Federal Ministry of the Foreign Affair

23.06.2016 (Thursday)	13:0-15:00	拜會德國之聲 Deutsche Wells, DW
	15:30-17:00	拜會聯邦公共關係局 Federal Agency for Public Relations
24.06.2016 (Friday)	09:00-10:30	拜會德國稅務工會 German Tax Union
	11:00-12:30	拜會聯邦公共行政學院 Federal Academy of Public of Administration
	14:00-16:00	結訓座談 Summary and Wrap-up: What can we learn from each other? 結業式 Closing Ceremony
	16:00-19:00	歡送晚宴 Farewell dinner
25.06.2016 (Saturday)	09:10	搭機回臺 Departure for Taiwan

附件四、課程表(英文)

International study visit of 26 Taiwanese Experts to Germany



Programme

Policy planning and implementation in Germany

18 June – 25 June 2016

Berlin, Potsdam, Magdeburg and Teltow

1. Objectives of the seminar

The participants shall:

- Understand the structure of the German Public Service, especially the links and co-operation between Federal and Regional and Local government
- Understand the policy planning process and become acquainted with practical examples
- Understand the structure, finance and result-based management in different areas (European Regional Funds, European Social Funds)
- Understand the qualification, training and staffing of change processes and projects with practical examples
- Understand crisis management and risk management with practical experience of German agencies
- Understand the communication and marketing needs for policies

2. Success indicators

- Participants can analyse and compare their own policies in Taiwan with German experiences
- Participants document new ideas of implementation of change and policies
- Contacts to German specialists and partners are established and networked; next steps of co-operation are documented.
- Materials for further work are provided.
- Further steps are identified.

3. Target group

26 public service experts from Taiwan.

4. Implementing agencies:

dbb akademie GmbH in co-operation with Bundesakademie (BaköV)

5. Seminar theory and methodology

The implementing agencies adhere to the principles outlined below in planning and implementing seminars:

Participant orientation

The approach, methodology and use of media will always be planned and organised to meet the needs of the concrete seminar groups. The methodological approach further develops dynamically within the process of teaching and learning.

Practical relevance

Real-life practice is the starting point and objective of the further training programmes. For this reason, the subject matter is largely dealt with by using concrete examples and cases from the seminar participants' areas of work.

Here, it is essential to have appropriate and practice-oriented training materials. The experts of the dbb akademie GmbH have all worked in the field, whether in the top management sector, in middle management in the Ministry or in advanced training institutions. Their experience not only ensures practical relevance but also acceptance by the partners.

6. Seminar team and team of experts

- Head: Hans-Joachim Rieger, Director General, dbb akademie GmbH

- Support, interpreter and translator (German-Chinese): Zhaohui Zhang
- Interpreter for English-Chinese: Jing Möll
- Seminar assistants: Mary Ann Siara-Decker and Dr. Josef Schiffer

Experts:

- Hans-Joachim Rieger (dbb akademie GmbH)
- Dr. Michael Vogel (Federal Ministry of Interior)
- Dr. Jürgen Trilk (State Office for Rural Development, Agriculture and Land Consolidation of Brandenburg)
- Prof. Dr. Jochen Franzke (University of Potsdam)
- Thomas Baron (Ministry of the Interior and Sports of Saxony-Anhalt)
- Dr. Josef Schiffer (dbb akademie GmbH)
- Christoph Schwamborn and Dr. Jan Gregersen (Stiftung SPI)
- Heiner Dührkoop, GSUB mbH
- tba (Federal Ministry of Foreign Affairs)
- Alex Mänz (Deutsche Welle)

- Dr. Gunthart Gerke (Federal Agency for Public Relations)
- Thomas Eigenthaler (Federal Chairman of German Tax Union)
- Andreas Sachtleben (Baköv, Federal Academy of Public Administration))

7. Site visits to:

- Federal Ministry of the Interior
- State Office for Rural Development, Agriculture and Land Consolidation of Brandenburg
- University of Potsdam
- State Ministry of the Interior and Sports of Saxony-Anhalt
- Taipeh Representative Office in the Federal Republic of Germany
- Coordination Office of the German Federal Ministry for Family, Senior Citizens and Youth, Stiftung SPI

- Federal Ministry of Foreign Affairs
- Deutsche Welle
- Federal Agency for Public Relations
- German Tax Union
- Baköv, Federal Academy of Public Administration

Cultural events:

- Parliament
- Castle Sanssouci
- Berlin bus sightseeing
- Friedrichstadt-Palast
- Berlin Philharmonic
- German National Gallery
- Public viewing: football

Schedule

Saturday, 18.06.2016 Berlin

13:45	Arrival in Berlin TXL via Amsterdam KLM 1825	Z. Zhang
	Transfer to Ramada Hotel City Center, Prager Str. 12, 10779 Berlin	Mei-Shun Lo, Representative Office of Taiwan
afternoon	First impressions of Berlin	R. Krause, dbb akademie
18:00	Dinner San Marino, Prager Platz 1-3, 10779 Berlin	

Sunday, 19.06.2016 Berlin / Brandenburg

9:30 - 18:00	Visit and sightseeing of Berlin German National Gallery of Arts Lunch: Georg Bräu, Spreeufer 4, 10178 Berlin	Z. Zhang
18:00	Welcome dinner Hopfingerbräu im Palais Ebertstraße 24, 10117 Berlin (at the Brandenburg Gate)	H. Rieger M. Siara-Decker A. Sachtleben Klement Gu
20:00	Visit to Reichstag (German Parliament) Guidance in English	Mei-Shun Lo
22.00	Transfer from Reichstag to Ramada Hotel	

Monday, 20.06.2016 Berlin

8:30	Depart from hotel	Z. Zhang
9:00 - 10:30	<p>Opening, orientation and organisation</p> <p>Opening remarks by the Director General of the dbb akademie GmbH</p> <p>Opening remarks by the Deputy Representative</p> <p>Opening remarks by the Head of the Taiwanese Delegation</p> <p><i>Content:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Presenting team of trainers, facilitators and participants • Subject matter • Organisation and schedule <p>Expert lecture: Germany, German public service</p> <p>German culture</p> <ul style="list-style-type: none"> • Short historical background • Short historical overview • Europe after the 2nd World War • Unification OF Germany <p>German structure of public service</p> <ul style="list-style-type: none"> • Federalism • Local self-government • Staff policy • Payment system in the Public Service • Future demands to the German Public Service 	<p>Hans-Joachim Rieger</p> <p>Klement Gu</p> <p>Yuan-Peen Lian</p>

	<p><i>Methods:</i> Presentation and discussion</p> <p><i>Venue:</i> dbb forum berlin Friedrichstraße 169 10117 Berlin</p>	
10:30 – 11:00	Bus transfer	
11:00 – 13:00	<p>Field visit: Public Service in practice</p> <p>Expert visit: Federal Ministry of Interior (BMI)</p> <p>Content:</p> <ul style="list-style-type: none"> • The role of the Ministry of Interior • Main strategic goals of BMI • Policy planning process as part of the Ministry’s operational cycle • The key steps in strategic analysis • The group’s questions on asylum and asylum law <p><i>Methods:</i> Lecture with discussion, Q and A session</p> <p><i>Venue:</i> Federal Ministry of the Interior Alt-Moabit 140, 10557 Berlin</p>	Dr. Michael Vogel
13:00 – 14:30	<p>Bus transfer to lunch</p> <p>Restaurant Nante-Eck Unter den Linden 35, 10117 Berlin</p> <p>Transfer from Restaurant to</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> • Policy planning process: definitions and overview • Assessment phase • Policy design phase • Policy implementation phase • Monitoring and evaluation phase <p>Policy design</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vision statements • Objective setting; drafting SMART goals • Action planning and • Budgeting (costing) <p><i>Methods:</i> lecture and discussion, group exercise on developing SMART goals</p> <p><i>Venue:</i> University of Potsdam Am Neuen Palais 10 14469 Potsdam</p>	
10:30 – 11:00	Coffee break	
11:00 – 12:00	<p>Specific projects in Public Service and their implementation</p> <p>Strategic execution of projects and impact assessment methods</p> <p>Content</p> <ul style="list-style-type: none"> • Select projects of the University of Potsdam for public service in Germany • Scientific approach vs. practical approaches • Impact assessment methods used: best-practice examples 	Prof. Dr. Jochen Franzke

	<ul style="list-style-type: none"> • Internationalization as an integrated part of the University's overall strategy <p><i>Methods:</i> Lecture with discussion, final Q and A</p> <p><i>Venue:</i> University of Potsdam Am Neuen Palais 10 14469 Potsdam</p>	
12:00 – 12:30	Lunch at the University of Potsdam	
12:30 – 14:30	Bus transfer	
14:30 – 16:00	<p>Field visit</p> <p>Ministry of the Interior and Sports Saxony-Anhalt</p> <ul style="list-style-type: none"> •Policy design •Priority settings •Handling and acting in a changing environment •Leadership and staffing <p>Evaluation: What is important from the topics I heard? What can I apply to my current work situation?</p> <p><i>Venue:</i> Ministry of Interior and sports Saxony-Anhalt, Halberstädter Str. 2/am „Platz des 17. Juni“ 39112 Magdeburg</p>	Thomas Baron
Evening		Z. Zhang

	<p>“Public Viewing” European Championships: Germany – North Ireland In restaurant near hotel San Marino, Prager Platz 1-3, 10779 Berlin</p>	
--	---	--

Wednesday, 22.06.2016 Berlin

9:00 – 10:30	<p>Expert lecture Identification of policy instruments and performance measurement</p> <p><i>Content:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> •Regulatory instruments •Financial instruments •Performance indicators •Performance targets •Program Logic Model: example from an EU-funded project (Twinning) <p><i>Methods:</i> Lecture with examples and discussion</p> <p><i>Venue:</i> Hotel</p>	<p>Dr. Josef Schiffer</p> <p>Jing Möll</p>
10:30 – 11:00	Bus transfer	
11:00 – 12:30	<p>Visit to the Taipeh Representative Office in the Federal Republic of Germany</p> <p><i>Venue:</i> Markgrafenstr. 35, 10117 Berlin</p>	<p>Agnes Hwa-Yue Chen</p>
12:30 – 13:30	Lunch arranged by the Taipeh Representative Office	

	<p>Transfer to</p> <p>Coordination Office of the German Federal Ministry for Family, Senior Citizens and Youth</p> <p>Centre Francais de Berlin</p> <p>Müllerstraße 74, 13349 Berlin</p> <p>Room 106 (first floor)</p>	
<p>14:00 – 16:00</p>	<p>Field visit of "European contact office"</p> <p><i>Content:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> •EU co-financed and funded projects (ESF) •Structure of EU Funds •Tasks of “Coordination Office” for ESF •Financial management •Reporting •Dimensions of policy: quality, quantity, timeliness, efficiency, equity •Public welfare and facilities <p><i>Methods:</i></p> <p>Lecture with discussion, question and answer method</p> <p><i>Venue:</i> Coordination Office of the German Federal Ministry for Family, Senior Citizens and Youth</p> <p>Stiftung SPI</p> <p><i>Address for the visit:</i></p> <p>Centre Francais de Berlin</p> <p>Müllerstraße 74, 13349 Berlin</p> <p>Room 106 (first floor)</p>	<p>Christoph Schwamborn</p> <p>Dr. Jan Gregersen</p> <p>Stiftung SPI</p> <p>Heiner Dührkoop</p> <p>GSUB mbH, Society for Social Business Consultancy</p>

16:30	<p>Evaluation: What is important from the topics I heard? What can I apply to my current work situation?</p> <p>Arrive at hotel</p>	Z. Zhang
16:00 – 19:15	Transfer to Hotel and Restaurant and to Friedrichstadtpalast	Z. Zhang
19:30 approx. 21:45	<p>Friedrichstadt-Palast</p> <p>Transfer back to hotel</p>	Z. Zhang

Thursday, 23.06.2016 Berlin

10:00 11:30	<p>Federal Ministry of Foreign Affairs</p> <p>Content:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Areas of work • Current issues and challenges • Foreign policy of Germany <p><i>Methods:</i> lecture, question and answer period with discussion</p> <p>Venue: Federal Ministry of Foreign Affairs Werderscher Markt 1, 10117 Berlin</p>	TBA
11:40 – 12:40	<p>Lunch in</p> <p>COSMO Hotel Berlin Mitte</p> <p>Spittelmarkt 13</p> <p>10117 Berlin</p>	
12:40	Transfer to Deutsche Welle	

	Funkhaus Deutsche Welle (DW) Voltastr. 6 13355	
13:00 – 15:00	<p>Field visit Deutsche Welle (DW: Radio and TV)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vision and mission of DW • Communication and PR in a global context • Integrating communication strategies • Emerging communication technologies and PR • Best-practice example <p><i>Methods:</i> Lecture with discussion, Q and A session</p> <p><i>Venue:</i> Funkhaus Deutsche Welle (DW) Voltastr. 6, 13355 Berlin</p>	Alex Mänz
15:00 – 15:30	Bus transfer	
15:30 – 17:00	<p>Field visit</p> <p>Federal Agency for Public Relations</p> <p>Policy Communication, Promotion and Marketing</p> <p><i>Content:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Measuring attitudes and influencing policy change • Outreach and advocacy strategies • Optimizing promotion and marketing • Managing political and social marketing campaigns <p><i>Methods:</i> Lecture, tutorial dialogue with discussion</p> <p><i>Venue:</i></p>	Dr. Gunthart Gerke

	<p>Agency of Public Relations Dorotheenstraße 84, 10117 Berlin</p> <p>Bus transfer to hotel</p>	Z. Zhang
17:00 – 19:30	Transfer to Hotel and Restaurant and to Philharmonie	Z. Zhang
22:00	Transfer to Hotel	Z. Zhang

Friday, 24.06.2016 Berlin

8:30	Depart from hotel	Z. Zhang
9:00 – 10:30	<p>German Tax Administration</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tax system and risk management <p><i>Venue:</i> German Tax Union, Behrenstr. 23 10117 Berlin</p>	Thomas Eigenthaler, Federal Chairman of German Tax Union
10:30 – 11:00	<p>Bus transfer to Federal Ministry of the Interior, Room C.0.437 Alt-Moabit 140, 10557 Berlin</p>	
11:00 – 12:30	<p>Training in practice: Presentation of the Federal Academy of Public Administration</p> <p>Content:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teaching plans • Examples of seminars for executives * 	Andreas Sachtleben, Federal Academy of Public Administration

	<ul style="list-style-type: none"> • e-learning • Classroom training <p>Methods: Lecture, question and answer period with discussion, case studies, demonstration of e-learning system</p>	
12:30 14:00	<p>Bus transfer to lunch and to dbb forum berlin, Friedrichstraße 169 10117 Berlin</p>	
14:00 – 15:30	<p>Evaluation of the study tour</p> <ul style="list-style-type: none"> • Measuring satisfaction • Measuring results • Promoting transfer <p>Presentation of certificates</p> <p>Perspectives for future co-operation</p> <p>Closing remarks</p> <p><i>Venue:</i> dbb forum berlin Friedrichstraße 169 10117 Berlin</p>	<p>Hans-Joachim Rieger</p> <p>Hans-Joachim Rieger</p> <p>Hans-Joachim Rieger Yuan-Peen Lian</p>
16:00	Arrive at hotel	Z. Zhang
16:00	Transfer to hotel and to dinner	Hans-Joachim Rieger
19:00	Farewell dinner	Rieger
21:00	Transfer back to hotel	Z. Zhang

Saturday, 25.06.2016 Berlin

Depart hotel at 6:00 a.m. (Breakfast boxes will be arranged)

Departure via Amsterdam at 9:10am (KLM 1822)

附件五、結訓證書(英文)



In cooperation with



CERTIFICATE

HUNG, Chien-Hsiu

Member of the National Academy of Civil Service Overseas Study Program

has participated successfully in the training with the:

Topic: Policy planning and implementation in Germany

Date: June 18, 2016 – June 25, 2016

Place: Berlin, Potsdam,
Magdeburg and Teltow

Content:

- German public service
- Public service in practice
- Agricultural policy
- Strategic planning and policy design
- Specific projects in public service and their implementation
- Identification of policy instruments and performance measurement
- Structure of EU funds and EU co-financed and funded projects (ESF)
- Foreign policy in Germany
- Communication and PR in a global context
- Policy communication, promotion and marketing
- German tax system and risk management
- Civil service training

Date: June 25, 2016

dbb akademie GmbH
Director General
Hans-Joachim Rieger
On behalf of
Mr. Willi Russ
Chairman of dbb akademie e.V.



Bundesakademie für öffentliche Verwaltung
im Bundesministerium des Innern
Paul Erich Hunold
Leitender Regierungsdirektor
(Federal Academy for Public Administration
within the Federal Ministry of the Interior)





dbb
akademie
GmbH

DIN EN ISO 9001:2008
DIN ISO 29990:2010

In cooperation with



Visited agencies:

- **Federal Ministry of Interior, Berlin**
- **Parliament**
- **State Office for Rural Development, Agriculture and Land Consolidation of Brandenburg**
- **University of Potsdam**
- **State Ministry of the Interior and Sports of Saxony-Anhalt**
- **Coordination Office of the German Federal Ministry for Family, Senior Citizens and Youth**
- **Federal Ministry of Foreign Affairs**
- **Deutsche Welle**
- **Federal Agency for Public Relations**
- **German Tax Union**
- **Federal Academy of Public Administration**

附件六、結訓研討報告

105 年度薦任公務人員晉升簡任官等訓練
績優學員海外研習營學習心得分享研討報告

談文化資產的地方性與經濟性
—以德國波茨坦市為例



第三組

組 長：陸正威

報 告 人：陸正威

小組成員：邱怡瑄、孫台祥、張慈慧、洪千琇、
陸正威、蕭國政

報告日期：中華民國 105 年 9 月 23 日

談文化資產的地方性與經濟性—以德國波茨坦市為例
A Study on Cultural Heritage of Locality and Economy: A Case of
Potsdam City in Germany

目錄

壹、摘要.....	1
貳、本文.....	2
一、前言.....	2
(一) 研討動機與目的.....	2
(二) 研討方法.....	2
(三) 名詞釋義.....	3
(四) 研討範圍與限制.....	3
二、文化資產與文化產業的概念.....	3
(一) 文化資產.....	3
(二) 文化產業.....	5
(三) 文化資產與文化產業的關係.....	6
三、德國波茨坦市的文化資產摘述.....	7
(一) 塞琪琳霍夫宮.....	7
(二) 格林尼克橋.....	8
(三) 無憂宮.....	10
(四) 波茨坦大學.....	11
(五) 漢斯·奧托劇院.....	12
(六) 勃蘭登堡門.....	13
四、分析與啟示.....	13
(一) 文資保存方面.....	13
(二) 文化觀光方面.....	14
(三) 影視產業方面.....	15
(四) 地方參與方面.....	17
(五) 文化產業風險方面.....	18
五、結語.....	18
參、參考資料.....	19

談文化資產的地方性與經濟性－以德國波茨坦市為例

A Study on Cultural Heritage of Locality and Economy: A Case of Potsdam City in Germany

壹、摘要

一、中文摘要

隨著全球化的演進，二十一世紀的經濟型態已轉變為以創新為主的知識經濟型態，文化資產的地方性與經濟性，更成為當前重要課題。發展文化產業對於許多國家來說是產業轉型的新契機。

為了對文化資產的地方性與經濟性有更深入瞭解，本研討專題以德國波茨坦市作為研討範圍，主要目的是在探討該市文化資產現況，及其地方文化資產之運用，與經濟發展如何兼顧並存，甚或帶動地方經濟之提升。

經研討獲得波茨坦市文化資產的啟示，主要在「文資保存」、「文化觀光」、「影視產業」、「地方參與」、「文化產業風險」等五個方面，期對於我國施行相關政策及後續政策研究規劃，有所助益。

關鍵字：文化資產、文化產業、波茨坦

二、英文摘要

With the advances of globalization improvement, the twenty-first century economic patterns have been transformed into an innovative knowledge-based economy style. Cultural heritage of locality and economy has even become the mainstream of the twenty-first century thinking. Development of cultural industries is a new opportunity for multinational industrial transformation.

In order to gain further insight of the relationship between cultural heritage and local economic development; this study selects Germany's Potsdam city as the study field. This study aims to investigate the status of cultural heritage in Germany's Potsdam city. The results may show through local cultural heritage application, and how to promote economic development.

It shows that the indicators of Potsdam city's inspiration on cultural heritage should be consisted of "culture heritage preservation", "cultural tourism", "film and TV industry" "local participation" and "risk of cultural industry" these five dimensions. Based on the results of this study, implications for administration and further research were addressed.

Keywords: cultural heritage, cultural industry, Potsdam

貳、本文

一、前言

(一) 研討動機與目的

德國是一個歷史悠久的先進已開發國家，境內擁有不同時期的豐富文化資產，在第二次世界大戰時部分古蹟遭受嚴重破壞，而二戰後的東西德兩極化分裂，以至 1990 年兩德統一，歷經如此劇烈時代震盪遷移狀態下的相關遺址，也成為了深具歷史意義的準古蹟。二戰後德國透過重建計畫以及爭取歐盟相關經費的大量挹注，長期且持續的保存並修復相關文化資產。

此次海外研習地點選定德國首都柏林，期間亦安排參訪拜會隔鄰的波茨坦市。波茨坦市位於原東德地區，前為普魯士國王和德國皇帝的夏宮所在，更是許多重要歷史事件發生地，城市內有許多獨特的文化歷史建築。

本研討專題主要是想了解德國波茨坦市有何地方性的文化資產，及其在經濟性的活化運用方式。最後藉由德國波茨坦市這些文化資產保存利用實例，提出對我國執行相關政策未來規劃之建議。

(二) 研討方法

茲將本專題研討的方法，分項說明如下：

1. 文獻探討

透過相關文獻的閱讀與分析，探討文化資產的地方性與經濟性，以及本次海外研習德國波茨坦市相關文化資產現況，依此作為文獻及相關理論探討，界定出研究問題，並思考作為我國未來文化資產政策之啟示。

2. 參與觀察

參與觀察法是指研究者進入研究場域，對研究現象或行為透過觀察的方式，進行相關資料收集與對現象的瞭解（潘淑滿，2003）。本次海外研習小組成員實地至德國波茨坦市、波茨坦大學、無憂宮、賽琪琳霍夫宮等地方參與觀察，並了解其發展歷史及目前現況，以瞭解這些文化資產，在德國是如何予以活化、妥善保存，並增進其地方與經濟價值。

3. 個別訪談

訪談法是研究者運用口語敘述的形式，針對特定對象收集與研究有關的資料，以便對研究的現象或行動有所瞭解。訪談法適用於研究者想要深入瞭解被訪談者對事件的看法、感覺、認知或意見時（潘淑滿，2003）。由於波茨坦市曾經是許多重要事件如第二次世界大戰後波茨坦會議等的發生地點，城市內有眾多獨特的文化歷史建築，又歷經東德統治迄今兩德合併後的轉變與發展。因小組成員在德國停留時間有限，並有其他參訪研討課程，爰本組儘量利用於波茨坦市公部門及波茨坦大學參訪時，實地訪談政府官員、大學教授等對於研究主題之親身經歷與看法，期能作為文獻探討及參與觀察的佐證與呼應。

（三）名詞釋義

1.文化資產

文化資產，通常分為有形及無形的文化資產。前者如遺址、建築、自然景觀，後者則如音樂、技藝等。依據本研討專題之目的，及實際參訪行程，依據聯合國教科文組織 1972 年通過的「世界文化遺產暨自然遺產保護公約（Convention Concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage）」的內容，偏向從歷史、藝術或科學的觀點，評估有其考古、景觀或特殊價值的文物、建築群、遺址等文化資產（聯合國教科文組織，2003）。

2.文化產業

文化產業，參酌其地方性，是以地方民眾與政府，共同承擔、開創、經營與利潤回饋的主體。以社區原有的文史、技術或自然資源為基礎，透過文化資產的發現、改造、或活化，提供大眾「生活」、「生產」、「生態」分享體驗的產業。

3.德國波茨坦市

波茨坦市坐落於哈韋爾河畔，是德國布蘭登堡邦的首府及該邦人口最多的城市，人口約 14 萬 6 千餘，也是該邦的一個中心。北面與德國首都柏林相鄰，有高速公路、聯邦公路相連。市內波茨坦大學，於 1991 年成立。其前身是 1948 年成立的布蘭登堡邦立高等學校，1950 年代初改名為卡爾李卜克內西師範學院，是東德最大的師範學院（林呈謙，2016）。

波茨坦市曾經是許多重要事件的發生地點。波茨坦之於德國正如溫莎之於英國，其為普魯士國王和德國皇帝的夏宮所在地直到 1918 年。城市內有眾多湖泊和獨特的文化歷史建築，特別是德國境內最大的世界遺產一無憂宮以及周邊的公園。而二次大戰後召開波茨坦會議的處所—塞琪琳霍夫宮，亦位於該市，文化歷史資源豐富（關田淳子，2016）。

（四）研討範圍與限制

本研討係以德國波茨坦市迄今 2016 年，地方文化資產的保存活化及經濟性作為範圍。惟囿於海外研習課程、考察行程、研習時間所限，可能未能作長時間的觀察與訪談，小組成員儘量配合整體行程，資料蒐集、詢問我國駐德代表處及隨行翻譯人員，以補充了解研討主題予以探討研究。

二、文化資產與文化產業的概念

（一）文化資產

國際上有關文化資產的定義，主要是依據聯合國教科文組織 1972 年通過的「世界文化遺產暨自然遺產保護公約（Convention Concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage）」與 2003 年通過的「保

護非物質文化遺產公約 (Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage)」。兩者依序主要是對於「有形」及「無形」文化資產的保護，前者如遺址、建築、自然景觀，後者則如音樂、技藝等 (聯合國教科文組織，2003)。

本研討專題目的，較偏向於文物、建築群、遺址類的有形文化資產，以聯合國教科文組織的界定，茲分別說明如下 (聯合國教科文組織，2003)：

1. 文物：從歷史、藝術或科學的觀點，評估有其特殊價值的建築物、洞窟、石碑、雕像或銘文，具有考古的價值者。
2. 建築群：從歷史、藝術或科學的觀點，評估建築式樣、分佈形態或與環境結合，具有特殊的景觀價值者。
3. 遺址：從歷史、藝術或科學的觀點，有其特殊價值的人類或自然工程，具有考古或特殊景觀價值者。

而我國為保存及活用文化資產，充實國民精神生活，發揚多元文化，於民國 100 年修訂的「文化資產保存法」，依其第三條對於文化資產的定義，茲表列說明如下 (施茂林、陳銘鈞，2016)：

表 1 我國文化資產的分類
(整理自施茂林、陳銘鈞，2016，文化資產保存法)

	類 別	說 明
1	古蹟、聚落 歷史建築	指人類為生活需要所營建之具有歷史、文化價值之建造物及附屬設施群。
2	遺址	指蘊藏過去人類生活所遺留具歷史文化意義之遺物、遺跡及其所定著之空間。
3	文化景觀	指神話、傳說、事蹟、歷史事件、社群生活或儀式行為所定著之空間及相關連之環境。
4	傳統藝術	指流傳於各族群與地方之傳統技藝與藝能，包括傳統工藝美術及表演藝術。
5	民俗及有 關文物	指與國民生活有關之傳統並有特殊文化意義之風俗、信仰、節慶及相關文物。
6	古物	指各時代、各族群經人為加工具有文化意義之藝術作品、生活及儀禮器物及圖書文獻等。
7	自然地景	指具保育自然價值之自然區域、地形、植物及礦物。

值得注意的是，以國際的觀點，對於文化資產從過去修復、保存，至今較偏向於一種動態維護整體的經營管理，並鼓勵大眾參與其中。茲以下表說明：

表 2 文資管理概念的演進
(引自榮芳杰、傅朝卿，2008)

年代	1970 年以前	1970-2000 年	2000 年以後
對象	古蹟 建築物	文化遺產 自然遺產	多樣性遺產
範圍	原地 in situ*	區域 areas	場域 settings 地景 landscape
態度/方式	修復/保存	保存/維護	動態維護
管理方式	日常管理	空間管理	動態管理
附加效益	一般觀光 古物市場	文化觀光 文化經濟	遺產事業體
行動者	傳統行動者： 修復建築師、 歷史學家、 詮釋者。	當代行動者： 設計專業者、研究 人員、社會學家、 經濟學家。	未來行動者： 遺產經理人、 生態保育專家、 地方社群參與者。

*in situ 是一個拉丁文片語，字面上的意思是指「在原本位置」

(二) 文化產業

以聯合國教科文組織的定義，文化產業是指按照工業標準生產、再生產、儲存以及分配文化產品和文化服務的一種系列活動，有些國家也稱之為「創意產業」。學界有著「學院派」和「應用派」之分，前者以「理論—意識形態」的角度來界定文化產業，後者則是從社會經濟實踐中觀察文化產業的市場性（引自朱景鵬，2011）。

而文化產業通常具有以下幾個特徵（歐陽友權，2006）：

1. 產業文化行為：文化產業必須進行大規模的商業運作，通過有效的市場化和產業化組織形態對可經營性文化資源進行持續的再生產和擴大再生產。
2. 企業經營方式：文化產業追求利潤最大化，以文化企業（公司）形態經營，自負盈虧，在提升企業競爭力的過程中，不斷提高文化生產和經營的效益。
3. 文化價值的市場轉換性：文化產業通過市場使文化價值轉為商業價值，又通過產品、服務的市場消費來實現文化價值的社會傳播。
4. 文化與經濟雙重功能：既要體現文化的經濟屬性，實現文化的經濟價值，又要重視文化的精神價值，發揮文化的意識形態功能。
5. 高技術高智力含量：多種技術運用使文化藝術品可以批量生產，文化產業是知識經濟的典型形態。

德國哲學家霍克海姆（Max Horkheimer）、阿多諾（Theodor W. Adorno）在「啟蒙的辯證」（德文 Dialektik der Aufklärung: Philosophische Fragmente）

(林宏濤譯，2006)一書中認為「文化產業」的顧客並非某一單一個體，而是普羅大眾。這種大眾文化是當代社會發展的必然趨勢，同時帶來了藝術的改變，過去的文化藝術，往往需高度手工及技術，傳播方式是「時間的敘述」；但現代資訊社會強調的是「瞬時性」，取而代之的是簡易取得可供大眾文化消費和享受的文化產品。因此，可將文化產業界定是文化資產在大眾生產和接受互動過程產生的現象，有別於傳統菁英文化，但又符應現代社會「速食」、「普遍」、「大眾化」特性的一種產業。

就本研討專題著重地方性的觀點，則可認為文化產業是以地方民眾與政府，共同承擔、開創、經營與利潤回饋的主體。以社區原有的文史、技術或自然資源為基礎，透過文化資產的發現、改造、或活化，提供大眾「生活」、「生產」、「生態」分享體驗的產業。

(三) 文化資產與文化產業的關係

如將文化資產視為文化產業的原料，Bourdieu (1984) 指出文化的產業化，不僅使文化的形成開始重視生產、流通與消費，進而對地方產生經濟效益。因此文化產業使得文化資產有了「美學」、「生活」、「教育」與「經濟」四個向度的生產意涵。而地方文化產業的發展也改變以往文化藝術專屬社會菁英階級的迷思，擴大文化藝術對普羅大眾的服務，打破大眾文化 (mass culture) 與精緻藝術 (fine art) 的藩籬。地方文化產業不同於一般產業，其對於消費者所傳遞的商品訊息外，還賦予所蘊涵的文化意義與價值，使消費者不僅有商品性需求的滿足，也能獲得心靈層次的充實。

文化藝術在以往常被視為奢侈性消費，然而在歐洲國家許多地方已成為活絡地方發展的產業，利用文化資產來營造城市風貌與活化再生。Evans (2001) 基於文化資產與文化產業的關係，提出「文化生產鏈 (cultural production chain)」的概念：

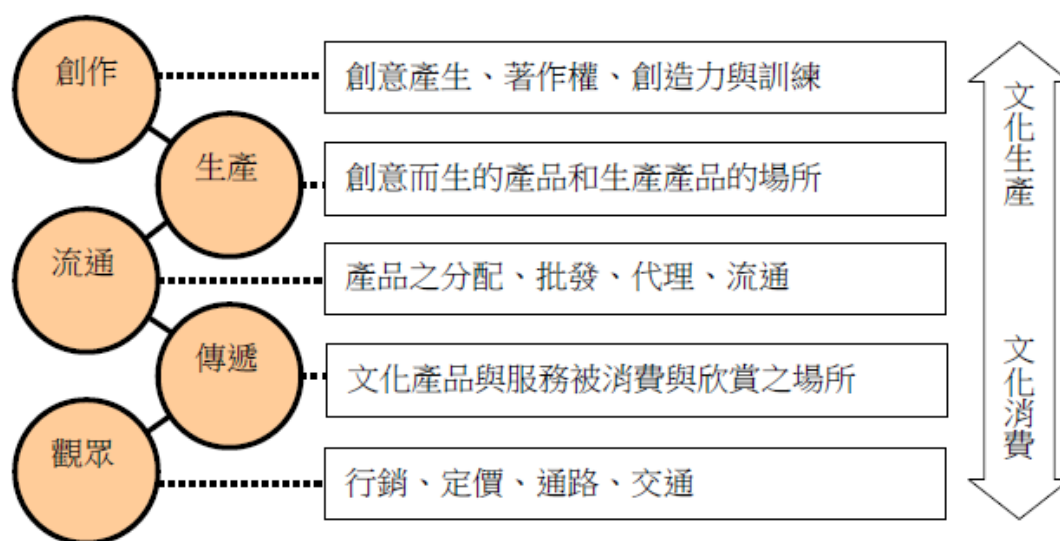


圖 1 文化生產鏈

(引自陳一夫，2002)

文化生產鏈有助於了解文化資產與文化產業的關係，說明其組成要素與發展機制。就文化產業生產邏輯各階段的功能而言，文化資產的保存、活化、創造為主要核心機制；交通、安全、消費場所經營等為間接支援之服務系統。因此綜合而言，文化資產是透過文化生產鏈的過程，逐漸形成文化產業。

三、德國波茨坦市的文化資產摘述

波茨坦（德語:Postam）隸屬於布蘭登堡邦，是布蘭登堡邦首府及人口最多的城市，位於柏林西南哈偉爾河中游，其北部與柏林相鄰（到柏林市中心約 26 公里），並有綿密的鐵路公路等交通網，周圍地理環境有冰河時期造成的湖泊和森林地區，地理景觀十分多元及美麗。

波茨坦是個現代與歷史並存的歷史名城，其城市發展歷史悠久，最早可追溯到西元七世紀首度出現波茨坦名稱，之後歷經幾世紀更迭直到 1918 年前其仍為普魯士國王和德國皇帝的夏宮所在，更是許多歷史事件的發生地，城市內擁有豐富且獨特的文化歷史建築。如塞琪琳霍夫宮、格林尼克橋、無憂宮、波茨坦大學、漢斯·奧托劇院、勃蘭登堡門等。

（一）塞琪琳霍夫宮

塞琪琳霍夫宮是由德國最後的國王威廉二世於 1914 年至 1917 年間為其家族所建的英國都鐸式鄉村別墅，1945 年被使用作為舉辦波茨坦會議。目前的運用方式為，戶外莊園區域與湖泊開放自由參觀，室內屬於售票展覽空間，在各室內空間廊壁上分別展示 1943 年美國羅斯福總統與同盟國各巨頭的 1943 年召開之開羅會議及 1945 年舉行的雅加達會議相關照片，以及波茨坦會議照片及德文、英文相關報導（林呈謙，2016）。而在當年舉辦波茨坦會議房間紅色大地毯正中，擺著開會當時的紅色大圓桌，桌上插放著與會美、英、俄三國國旗，圍著大圓桌擺著當時會議時的 15 張紅鋪椅子，其中僅有 3 張具有扶手的椅子是屬於杜魯門、邱吉爾及史達林的座位。

波茨坦會議除討論決定如何管理及處理納粹德國及日本之方式外，會議目標還包括戰後國際秩序的建立、和平條約的簽訂和應對戰爭的後果。小組成員身歷其境，站在當年三巨頭開會的地點，眼前看到的是當年會議情境的重現，讀著會議的相關報導，對二次大戰的歷史增添許多深刻感受。塞琪琳霍夫宮已於 1990 年被登錄為聯合國世界文化遺產，現在也成為著名的觀光景點。



圖 2 塞琪琳霍夫宮部分外觀（本團成員拍攝）



圖 3 塞琪琳霍夫宮內當年波茨坦會議的房間與擺設（本團成員拍攝）

（二）格林尼克橋

從柏林要前往波茨坦市需行經格林尼克橋，橋的名稱來自於附近的格林尼克宮，修建於 1907 年，在二戰期間嚴重受損，戰後則進行重建並於 1949 年開放，卻又在冷戰時期被封鎖近 40 年，是管制波茨坦及西柏林間交通往來之關鍵橋樑，橋的一半在東方，另一半在西方，直到 1989 年 11 月 10 日，柏林圍牆倒塌後，這條通道才再度開放。由於格林尼克橋曾三次被分屬東、西兩大陣營之首的蘇聯和美國作為東、西方交換間諜的地點而聲名大噪，所以又有「間諜橋」(Spy Bridge) 之別稱（維基百科，2016）。小組成員們站在橋的分隔線上，仍能想像並感受當年那緊張肅殺的氛圍。



圖 4 格林尼克橋（本團成員拍攝）



圖 5 格林尼克橋上的分隔線-將橋劃分為東西兩陣營。線上鐫刻著：
DEUTSCHE TEILUNG bis 1989 德國分裂直到 1989（本團成員拍攝）

（三）無憂宮

在距離賽琪琳霍夫宮不遠有座普魯士國王腓特烈二世（又稱腓特烈大帝）在 18 世紀中期所建之夏日行館—無憂宮，腓特烈二世因一生征戰不斷，為追求一清靜無憂住所，而建照此座行宮，希望在這座夏季宮殿中能讓他暫時遠離宮廷政事，心無旁騖的沉浸在自己感興趣的音樂與哲學中，他還曾邀請過法國知名的思想家伏爾泰前來交流討論。1990 年聯合國教科文組織將無憂宮宮殿建築與其寬廣的公園列為世界文化遺產（林呈謙，2016）。值得一提的是，在腓特烈二世銅像旁的石地上，擺放有當地民眾或來訪遊

客獻上的馬鈴薯，是為了感念腓特烈二世自中南美洲引進馬鈴薯，解決人民飢荒，從此馬鈴薯成為德國人們的主食至今。



圖 6 無憂宮宮殿建築（本團成員拍攝）

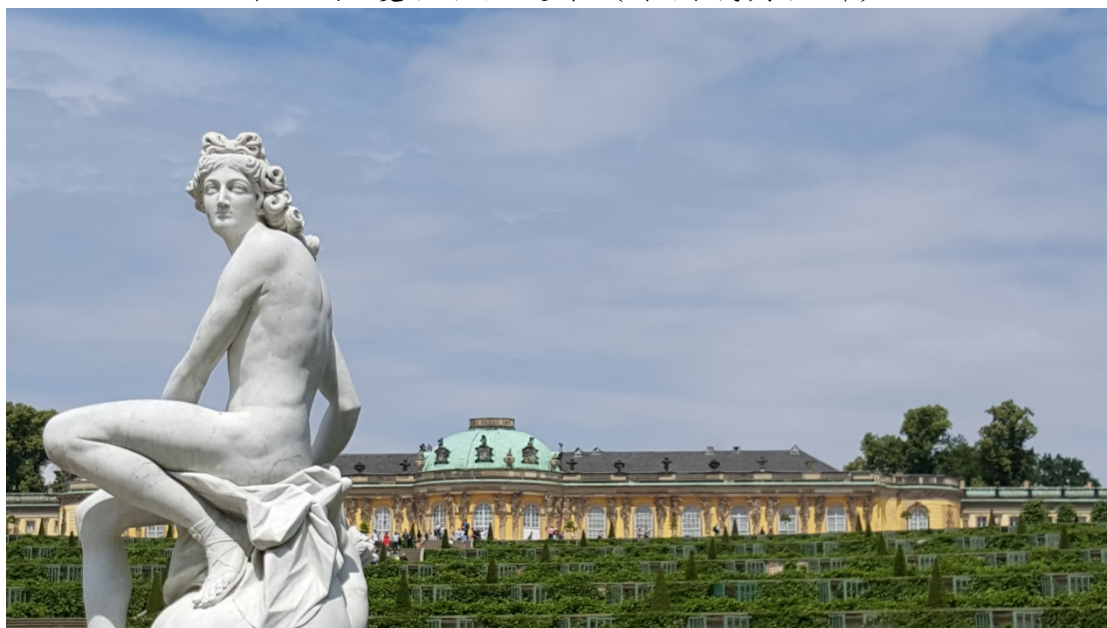


圖 7 無憂宮宮殿建築及其花園（本團成員拍攝）

（四）波茨坦大學

波茨坦境內的波茨坦大學是德國年輕新興的著名學府，波大成立於 1991 年，目前約有 2 萬名左右學生，其主體係由三個綜合校區組成，分別為新宮校區、戈爾姆校區及巴貝斯堡校區，波大的部分建築物被列為歷史建築，如德國紅十字會 1939 年至 1940 年間在巴貝斯堡和格理布尼茲湖的總部大樓，現為波大法學院、經濟和社會科學學院所在地。波大共有法學院、哲學學院、人類學學院、經濟和社會科學學院暨數學和自然科學學院等五個學院，除了負責教學研究外，波大還有附設於大學的研究所、研究

院和研究中心等單位，波大除了教研跟科研以外，強調學用結合，對學生未來工作去向與企業界及就業市場一直保持密切聯繫，使其學生不論就業、進行深造或科學研究提供廣闊的前景（Potsdam University, 2016）。

此次行程有安排團員實地至波茨坦大學巴貝斯堡校區聆聽 Dr. Jochen Franzke 講授德國公共管理政策專題，教室所在位置就是前身為德國紅十字會總部大樓，現為波大法學院和經濟社科院所用的大樓。過程中小組成員運用時間向教授瞭解並提問，包括隨著時代推移（東西德分裂、德國統一後），校內使用的歷史文化設施所有權與管理之變化更迭為何；學校在文史資產維護及再運用方面，是否需和多個單位間進行溝通協調等，獲得教授回覆表示，學校處於原東德地區，在德國統一後均歸屬於德國政府，在波大成立後移轉給學校使用管理，尚無不同單位間溝通管理之問題。此外德國對於文史資產不僅注重保存維護，更是注重其運用與發展性，因此該教室所處的建物大樓，各方均未曾擔心過因頻繁使用恐損及古蹟建物，而持續提供做為學院辦公及教室所用。



圖 8 原為德國紅十字會 1939 年至 1940 年間總部大樓，現為波茨坦大學法學院、經濟和社會科學學院所在地（本團成員拍攝）

（五）漢斯·奧托劇院

漢斯奧托劇院，是波茨坦的現代新穎建築，也是文化聚會場所和商業中心的一部分，散發著一個巨大的建築魅力，在其不同劇場裡上演著從古典到當代內容豐富的劇目。囿於行程本團未能實地到訪，但值得一提的是戲院獨特的位置向河岸邊開展，其與劇院中的合奏構成一幅美麗且具有文化氣質的饗宴。劇院特別注重開發戲劇藝術的年輕觀眾，每三個首映幾乎一半是針對兒童、青少年和家庭，劇院青年俱樂部每年帶來了四次自己的首演，也因此創建了一個廣泛影院教育價值，讓孩子和青少年見識藝術的

運作，也接受藝術的薰陶（Landeshauptstadt Potsdam，2016）。



圖 9 漢斯奧托劇院外觀
(引自 Hans Otto，2016)



圖 10 漢斯奧托劇院演員劇照
(引自 Hans Otto，2016)

(六) 勃蘭登堡門

勃蘭登堡門位於波茨坦的路易斯廣場，雖與柏林的勃蘭登堡門名稱相同但是有完全截然不同的歷史意義。本團雖囿於行程未達，但就所蒐集資料發現該門歷史悠久，這豎立在波茨坦中心的勃蘭登堡門建立於西元 1770 至 1771 年間，係波茨坦經歷了七年戰爭後弗雷德里克大帝建造這座城門做為戰爭勝利之象徵，勃蘭登堡門位於勃蘭登堡街的西端，東至聖彼得和聖保羅教堂。它類似於一個羅馬凱旋門，廣場邊建築多為 18 世紀建築，整個

街廓充滿古羅馬帝國建築風格，適合遊客在此駐足及散步（Landeshauptstadt Potsdam，2016）。



圖 11 波茨坦的勃蘭登堡門
（引自 Landeshauptstadt Potsdam，2016）

四、分析與啟示

參照以上德國波茨坦市文化資產的規劃與應用，茲從「文資保存」、「文化觀光」、「影視產業」、「地方參與」與「文化產業風險」等五個方面提出分析及啟示。

（一）文資保存方面

以波茨坦市而言，一個屬於德國布蘭登堡州，人口不過 14 餘萬的城市，但仍能積極善用活化經營，除了保護文化資產免於毀損，更賦予這些文化財永續經營的可能。

回顧文化資產的保存，十九世紀工業革命，科學進步帶動了人定勝天，科技發達的生活。但同時歐美國家也意識到，工業化發展需要大量的自然資源，造成過度鑽探墾伐，改變了自然環境，以致於環保意識與文資保護的概念抬頭。某方面而言，「文化資產」毋寧是工業化過程引導而生的後工業產物。

沒有深厚的文化做為自信的基礎，是不可能面對自己居住與存在的土地。此行亦安排參訪的德國國會大廈讓團員印象深刻，其整修計畫在古蹟保護與尊重歷史的大前提下，將舊帝國議會大廈的外觀及內部，曾經發生的歷史事蹟均保留下來，包括當年蘇聯紅軍佔領柏林時所刻下的銘文都被

特別保存下來，展示供世人瞭解戰敗的事實與納粹政府的罪行，德國人毫無遲疑的選擇面對錯誤的過往，並將所有遺址加以保護，提醒自己也提醒世人不要重蹈覆轍，這樣的勇氣令人敬佩。

文資保存建構於環境倫理的前題下。文化資產的保存不但是作為學術研究與資料典藏，這些史料遺址，可提供學術研究更完整知識的體系建構。在教育上，可作為文化的傳遞，拓展文資的意義。更進一步結合經濟發展，可作為地方文化產業。這些文化財也是堅實的觀光產業資源，政府如能結合古蹟建築、歷史脈絡、生態景觀、交通網絡推動永續發展的城市，將可有效提升文化產業產創價值。

環境策略與永續經營管理架構下，空間與建築的文化資產是歷史的遺產。由波茨坦市無憂宮、賽琪琳霍夫宮等例，可以發現德國對於文化資產是比較積極的國家，最新趨勢是將空間與建築文化資產的維護視為是環境策略，特別是都市計畫策略的一部份，這是值得我國借鏡參考的。

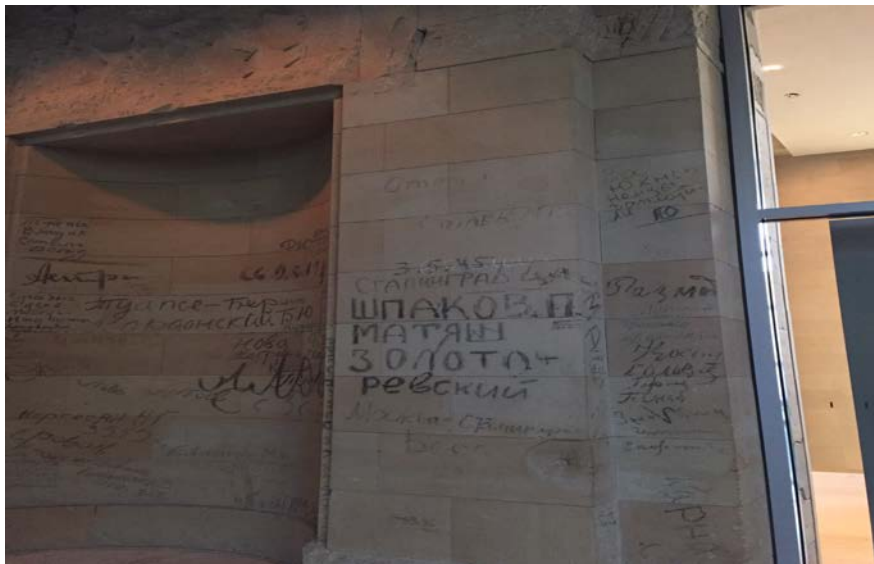


圖 12 國會大廈內部保存蘇聯紅軍佔領柏林時所刻下的銘文（本團成員拍攝）

（二）文化觀光方面

文化觀光（Cultural Tourism）已經成為當前觀光旅遊的新顯學，文化觀光包括靜態的風景名勝、動態的文化活動，及含有文化特質的生活方式。根據聯合國教科文組織的定義為：「一種與文化環境，包括景觀、視覺和表演藝術和其它特殊地區生活型態、價值傳統、事件活動和其他具創造和文化交流的過程的一種旅遊活動。」

在全球化的趨勢下，文化產業從一個僅是藝術或地方傳統產業的角色，在90年代後期，藉由文化商品消費和文化觀光策略的規劃，躍升為地方再發展的重要策略。透過本次國外研習並參酌國內外相關文獻，可以發現文化觀光主要有以下四種型態（古宜靈，2013；Hughes，1996）：

1. 歷史觀光（historical tourism）：例如波茨坦市的賽琪琳霍夫宮，除了是普

魯士國王威廉二世以其王子妃賽琪琳女公爵命名的歷史意義，更重要的是二次大戰波茨坦會議的召開地點。該會議羅斯福、邱吉爾、史達林等針對戰後國際秩序的建立、和平條約的簽訂和應對戰後的復建，其所代表歷史意義的觀光效益，甚至高於其建築藝術的效益。

2. 襲產觀光 (heritage tourism)：以無憂宮為例，1990年聯合國教科文組織將其宮殿建築與公園列為世界文化遺產，稱之為普魯士的凡爾賽宮，是十八世紀歐洲藝術運動的總成，結合了當時君主制的圓拱、拱頂和圓穹作背景為權力和榮耀的象徵，所作建築創意與地景設計，頗具襲產史蹟的觀光價值。我國如台南安平古堡、林百貨等，也是運用襲產觀光的表徵。
3. 藝術觀光 (arts tourism)：如波茨坦市漢斯奧托劇院的表演藝術，除了本身現代舞蹈的藝術表演，可吸引觀光客駐足。另夜間的藝術表演，亦形成部分遠道遊客於該市住宿的需求，增加住宿及餐飲的觀光收益。
4. 異族觀光 (ethnic tourism)：對於其他造訪德國的人士，這些德國文化的生活、衣食住行等等，都屬於異族觀光的範疇，具有其新奇性及特殊性。就如同我國亦常見以原住民文化、或客家桐花祭等，作為推動文化觀光行銷的主題。

因為文化觀光是一種「記憶消費」，我們可以將其理解為透過向觀光客展現出真實性，博取對地方的認同，並進而產生出相應的消費行為（曾慈慧、沈進成、陳麗如，2011）。這樣的過程，可以發現及呼應Nuryanti (1996)所提到後現代時期的文化觀光，襲產觀光扮演較關鍵的角色，尤其建築襲產 (built heritage)，因為其不易複製或再生。而觀光與襲產之間，如何詮釋、規劃、擬定襲產觀光與地方社區間的依存，更是政府部門所需重視的課題。

（三）影視產業方面

以此次造訪的格林尼克橋，原本只是聯結柏林與波茨坦市的橋樑。由於二戰後東西德分裂，該橋橫跨東西德成為冷戰期間美蘇兩方換俘的交換點。更因2015年上映的迪士尼電影「間諜橋」之賣座，使得該橋樑成為熱門觀光景點。



圖 13 迪士尼電影間諜橋海報
(引自高雄市電影館，2016)

這個例子，其實在國內如早年侯孝賢以九份老街拍攝之電影「戀戀風塵」，近年魏德聖以恆春拍攝之電影「海角七號」等等不勝枚舉，都可發現文化資產對於影視產業彼此的交互影響。



圖 14 國內電影戀戀風塵、海角七號海報
(引自高雄市電影館，2016)

但同樣利用古蹟拍攝電影，「間諜橋」適足成為我國紐承澤正拍攝之「青禾男高」為啟示。後者以位於高雄鳳山，日治時期興建的日本海軍鳳山無線電信所為場景，該處於2010年經文化部列為國定古蹟。今年五月於該電影拍攝武打場面時遭踢破，雖高雄市政府文化局已依據文化資產保存法提出求償，但卻已對古蹟造成破壞。



圖 15 原日本海軍鳳山無線電信所古蹟遭拍片踢破情形
(引自蘋果日報，2016)

(四) 地方參與方面

德國文化資產管理的重要發展之一，是把古蹟重整工作設定為社區再生的核心，鼓勵社區居民投入(劉藍玉，2009)。以此觀點而言，瞭解社區對於古蹟之情感與看法，找出維護活化運用的可行作法，透過拉入社區居民的參與，來決定並共同推展古蹟再生，進而帶動地方的優化與發展。此外文化產業的發展，須避免為賺取利潤而留給文化的負面後果，應注意文化資產活化經營手段，是否矯枉過正，為了財務上的永續經營而採取「利益極大化」的收費與委外經營模式，最終會不會扼殺文化本身。在此過程中，適度的納入在地民眾參與，有效溝通爭取支持，應能避免此情形發生。以韓志翔(2015)在「別讓古蹟變滑稽」一文中提到委外廠商在台南運河博物館內賣熱炒，另「高雄旗山五分車站保護運動(該站已於今年四月復建落成)」過去與地方抗爭的插曲(林吉洋，2016)，德國波茨坦市對於無憂宮及賽琪琳霍夫宮的妥善保存維護及經營現況，應值得借鏡。



圖 16 高雄旗山五分車站保護運動
(引自林吉洋，2016)

(五) 文化產業風險方面

由德國波茨坦市的文化產業發展，相當印證「文化產業化，產業文化化」的趨勢。如果就政策風險的概念來看，文化產品的價值具符號意義但生命週期卻不長。任何規模的文化生產，都必須建立在「創新密集(innovation intensive)」的基礎上(Lash & Urry, 1994)，因此文化產品的特質可能成為短暫的符號，會隨著顧客(消費方)好奇或新奇感的流逝，逐漸降低商品的吸引力。

由於文化市場(cultural market)存在著主觀性(subjective)和易揮發性(volatil)兩種特質，文化產業者都投入不少的時間、經費，生產文化產品推向一個未來未知(unknown)、易變(changeability)、不穩定(instability)的不確定市場，實是一種「賭博(gamble)」(Banks, 2000)。我國各級政府部門在推動文化產業時，應注意這看似充滿「市場性」背後的風險，以避免造成公務預算的浪費。

五、結語

日下公人(1994)在「無摩擦的輸出：文化產業的國際化之路」一書中曾提到一個經貿上很重要的概念：「在商品輸出之前，先使對方接受相應的新文化是很重要的。」文化是一種價值觀，文化資產的活化與行銷，可能需透過大眾媒體、網路等媒介使大眾接受，如韓劇「太陽的後裔」將希臘的沈船灣(Navagio Beach)塑為亮點，必需透過行銷使大眾接收，否則可能僅成為「敝帚自珍」、「為賦新辭強說愁」的吊詭，難以成為產業。

美國哈佛大學校長羅威爾(A. Lawrence Lowell)曾說：「這個世界上沒有什麼比文化更難捉摸，我們無法分析它，因為它的成份無窮無盡；我

們不能描述它，因為它沒有固定的形態。我們想用文字定義它，卻又像把空氣抓在手中；當我們在尋找文化時，它除了不在我們手中之外，卻又無所不在」（引自殷海光，2009），這點出文化的體現是無形的。在理解一個地方的文化，及其文化資產的價值時，會發現地方的文化本質，就是一種生活方式的呈現。一個地方文化的形成，是由許多歷史、事件，在某個時空情境時，有意或無意交織建構而成。因此，文化資產的地方性與經濟性，往往是一個地方長久累積蘊涵而成，走過時間歷史的脈絡，形成一種無形卻又具體的人類氛圍。期待透過德國推動文化資產活化的經驗，使我國未來在規劃地方性文化資產及其經濟發展上，能有更實質的成效。

參、參考資料

- 日下公人（1994）。*無摩擦的輸出：文化產業的國際化之路*。台北，錦繡。
- 古宜靈（2013）。文化產業的創新系統與產業網絡：陶瓷與音樂產業的比較。*建築與規劃學報*，14(1)，13-32。
- 朱景鵬（2011）。*以文化全球化觀點檢視中國大陸文化產業發展策略*。國立東華大學公共行政研究所碩士論文，未出版。
- 林吉洋（2016）。*旗山五分車站重生紀事－兼論古蹟保存的文化政治*。網址 <http://opinion.udn.com/opinion/story/9096/1615934>。
- 林呈謙（2016）。*德國旅行家*。台北，大雅。
- 林宏濤譯（2009）。*啟蒙的辯證*，台北，商周。
- 施茂林、陳銘鈞（2016）。*最新詳明六法全書*。台北，世一。
- 高雄市電影館（2016）。*談電影*。網址 <http://kfa.kcg.gov.tw>。
- 陳一夫（2002）。*博物館對文化產業之影響－以鶯歌陶瓷博物館為例*。國立台灣大學建築與城鄉研究所碩士論文，未出版。
- 殷海光（2009）。*中國文化的展望*。台北，台大。
- 曾慈慧、沈進成、陳麗如（2011）。礦業遺產觀光中真實性對觀光意象、地方感與遊後行為意圖之影響。*戶外遊憩研究*，24(3)，79-111。
- 劉藍玉（2009）。德國文化資產管理制度現況及案例。*博物館學季刊*，23(4)，65-87。
- 榮芳杰、傅朝卿（2008）。古蹟委外經營制度對文化遺產功能的影響－以 R.O.T.與 O.T.模式為例。*建築學報*，66，172。
- 維基百科（2016）。*格林尼克橋*。網址 <https://zh.wikipedia.org/wiki>。
- 歐陽友權（2006）。*文化產業通論*。湖南，人民。
- 潘淑滿（2003）。*質性研究：理論與應用*。台北，心理。
- 聯合國教科文組織（2003）。*世界遺產公約宣言*。網址 <http://whc.unesco.org/>

en/conventiontext。

關田淳子 (2016)。德國散步之旅。台北，天下。

韓志翔 (2015)。別讓古蹟變滑稽。網址 <http://talk.ltn.com.tw/article/paper/847920>。

蘋果日報 (2016)。拍電影踢破古蹟，高市府要告。網址 <http://www.appledaily.com.tw/appledaily/article/headline/20160513/37212205>。

Banks, L. (2000). Risk and trust in the cultural industries. *Geoforum*, 31, 453-464.

Bourdieu, P.(1984). *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*. Cambridge: Routledge & Kegan Paul, Limited.

Evans, G. (2001). *Cultural Planning. An Urban Renaissance?* London: Routledge.

Hans Otto (2016) . *Neues Theater*. Retrieved from the world wide web: <http://www.hansottotheater.de>.

Hughes, H. (1996). Redefining Cultural Tourism. *Annals of Tourism Research*, 23 (3) ,707-709.

Landeshauptstadt Potsdam (2016) . *Life in Potsdam*. Retrieved from the world wide web: <http://en.potsdam.de>.

Lash, S. and Urry, J. (1994) . *Economics of Signs and Space*. Sage, London.

Nuryanti, W. (1996) . Heritage and postmodern tourism. *Annals of Tourism Research*, 23(2), 249-260.

Potsdam University (2016) . *Campus International*. Retrieved from the world wide web: <http://www.uni-potsdam.de>.