

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
德國文化產業之地方性與經濟性
－以波茨坦市為例

服務機關：桃園國際機場股份有限公司

姓名職稱：孫台祥 副處長

派赴國家：德國

出國期間：105/06/17-105/06/26

報告日期：105/8/31

摘要

本次出國研習活動係國家文官學院辦理之海外研習計畫，由德國公務人員訓練中心(Bundesakademie, BakoeV)協助辦理，於 105 年 6 月 17 日至 105 年 6 月 26 日進行 10 日的海外研習課程。研習主題以德國的跨域治理為主軸，探討公共行政在各項管理議題中所面臨的挑戰及可能的解決模式，以及德國地方產業發展趨勢。

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，期盼對於我國施行相關政策及後續政策研究規劃，有所助益。

目次

壹、目的.....	3
貳、過程.....	4
參、心得與建議.....	29
肆、結語.....	34
伍、參考資料.....	35

壹、目的

本次海外研習營為國家文官學院依據「105 年度薦升簡訓練績優學員海外研習實施計畫」，設計多元國外研習內容與主題，俾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。參加之學員係徵選自 102 年度至 104 年度薦升簡訓練成績及格績優學員，共計 24 名，另由國家文官學院指派主任秘書擔任領隊，及乙名研究員負責德國方面聯繫協調與服務工作。

本次出國活動係前往德國公務人員訓練中心(Bundesakademie, BakoeV)及波茨坦大學 (Potsdam University) 等單位研習，以德國的跨域治理為主軸，期望透過與德國公部門及公民團體的經驗分享及實地參訪，擷取德國的成功經驗，以精進我國之公共行政觀點與產業發展經驗。

貳、過程

(一) 開幕式及講座：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。
8. 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 Triilk 課後合影

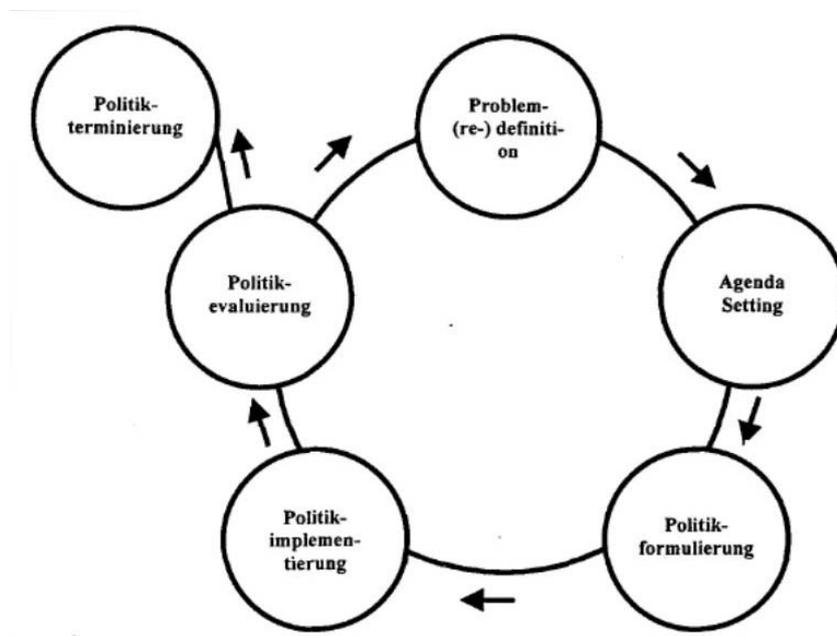
(四) 專題演講：德國公共管理策略的概念與評估

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长，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。



課後致贈講座 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 會國會議員加入，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。

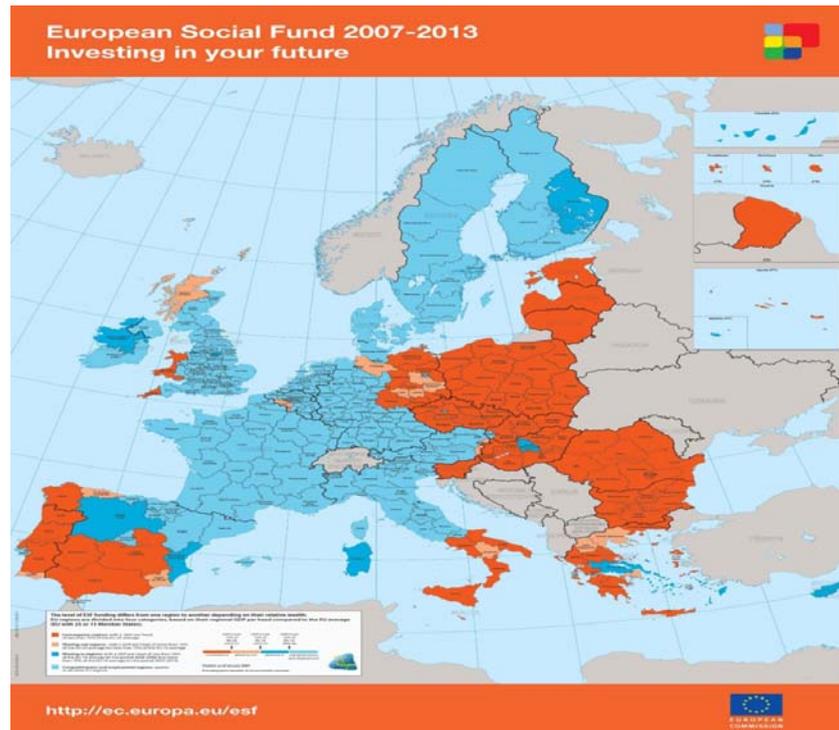
6.ESF 口號：一起努力、一起創造未來、一起構建未來、透過資金補助，協助自立。

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 課後合影

(十) 拜會德國之聲 (Deutsche Welle, 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%。



講座 Alex Manz 及翻譯張昭輝小姐

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。

(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。



課後致贈講座 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、汙水處理費。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. Sachtleben 介紹公共行政學院組織架構及負責業務

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	德國文化體驗 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"
23.06.2016 (Thursday)	10:00-11:30	拜會聯邦外交部 Federal Ministry of the Foreign Affairs
	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 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	搭機返臺 Departure for Taiwan

參、心得與建議

一、心得

(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分，這是值得我國借鏡參考的。

(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。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。

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。

（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。

（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（volatile）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。

二、建議

〈一〉德國是個實事求是，行事非常嚴謹的國家及民族，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 於演講時提到其為了精簡組織達到行政改革的目的，前後花了將近 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**建議**台灣應可做為借鏡及學習的對象。

〈二〉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 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，**建議**這部份可做為台灣公共管理之參考。

〈三〉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，期盼對於我國施行相關政策及後續政策研究規劃有所助益。

〈四〉為擴大公務員視野，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，現因部分公務機關限於財政困難，無法充裕編列預算補助公務人員出國考察及研習，建議績優公務人員若經國家文官學院遴選出來參加出國考察及研習者，均已符合公務人員進修法等相關法規補助標準及資格，本於公平、公正、公開之遴選機制，期盼在有限財務資源下，**建議**凡參加出國考察及研習者均能獲得政府經費補助，達到提升公務人員行政管理能力，加強國際競爭力，加速與世界接軌之效益。

肆、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」的弔詭，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，因為它的成分無窮無盡；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。

伍、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>。
- 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.hk>。 Retrieved from the world wide web: <http://www.uni-potsdam.de>。