

出國報告（出國類別：實習）

參加歐盟執委會人力資源暨安全總署
「國家專家專業訓練」報告

服務機關：行政院人事行政總處

姓名職稱：行政院人事行政總處視察 賀怡嘉

派赴國家：比利時

出國期間：107年3月16日至6月15日

報告日期：107年9月

摘要

本次獲歐盟執委會「國家專家專業訓練計畫」(National Experts in Professional Training, NEPTs)錄取，於107年3月16日至6月15日至歐盟比利時總部進行見習，並分發至人力資源暨安全總署(Directorate General Human Resources and Security, DG HR)中職涯管理及人員流動處(Unit B4)進行服務，瞭解歐盟人事業務實務運作情形，並參與職場體驗計畫(Job Shadowing)相關會議及討論，協助了解該計畫之推動情形。

本報告根據在歐盟之觀察與參，並衡酌我國國情，提出4項政策建言如下：

- 一、運用相關配套措施，提高員工輪調意願；
- 二、透過人事體制改革，化解人事人員角色衝突，並減少人力配置；
- 三、政策積極推陳出新，並以穩健方式逐步推行；
- 四、藉由組織架構之一致性，進行一條鞭的分流。

目次

壹、前言	1
貳、歐盟及見習機關介紹	1
一、國家專家專業訓練計畫簡介	1
二、歐盟簡介	2
三、人力資源暨安全總署簡介	6
四、人才管理暨多元化司簡介	7
參、歐盟人力資源組織及功能再造	9
一、組織及功能重組	9
二、辦理流程	15
肆、見習工作內容	17
一、職場體驗	18
二、各客戶服務中心辦理情形	22
伍、心得與建議	24
一、歐盟見習心得	24
二、政策觀察與建言	26
三、後記	30
附錄	
結訓證書	31

壹、前言

本報告為參與歐盟執委會 107 年 3 月 16 日至 6 月 15 日的「國家專家專業訓練計畫 (NEPTs)」，並分發至人力資源暨安全總署的職涯管理及人員流動處 (Unit B4) 進行為期 3 個月的見習，以下將依序就國家專家專業訓練計畫、歐盟、見習機關及見習單位進行說明。

貳、歐盟及見習機關介紹

一、國家專家專業訓練計畫簡介

「國家專家專業訓練 (National Experts in Professional Training, NEPTs)」為歐盟執行委員會 (European Commission) 主辦之訓練計畫，提供歐盟會員國及歐洲自由貿易聯盟成員國，以及有限名額的第 3 國或國際組織，指派國家、區域或地方公務員在歐盟執委會的服務範圍內接受歐洲事務領域 3 至 5 個月的短期交流見習訓練。藉由各國政府派員至歐盟相關總署進行短期見習工作，促使參訓官員瞭解歐盟執行委員會之政策及運作方式，獲取實務工作經驗，同時運用自身專業知識及工作經驗，與見習單位交流。

我國在「臺歐盟雙邊諮商會議」架構下，獲歐方同意接受我國在職官員至執委會，進行為期 3 個月之實習訓練，107 年第 2 梯次 NEPTs 計畫，我國共核通過錄取 7 人，為少數獲得眾多參訓名額的非歐盟成員國，亦為歐盟執委會對我國核發實習名額最多之一次，展現歐盟對臺之友善。

執委會除 NEPTs 外，另針對大學畢業生提供 5 個月的見習計畫，參訓者即所謂的「藍皮書實習生」（"Blue Book" Trainees），以及經雙邊協議產生的非典型實習生（"Atypical" Trainees）。除了「藍皮書實習生」有支付微薄酬勞外，NEPTs 和 Atypical Trainees 執委會都未支付任何費用。又執委會近年因人力日益吃緊，因此前開實習制度對執委會的人力需求有相當大的助益。

二、 歐盟簡介

（一） 歐盟概況及政府體制

歐洲聯盟（European Union），簡稱歐盟（EU），是根據 1993 年生效的「馬斯垂克條約」所建立的政治經濟聯盟，目前擁有 28 個成員國（英國脫歐後則為 27 個成員國），正式官方語言有 24 種，總部設於比利時布魯塞爾，人口數約 5 億人，僅次於中國大陸與印度。歐盟的主要機構分別有：

1. 歐盟理事會（European Council）：為歐盟的最高決策機構，由歐盟成員國國家元首或政府首腦及歐盟委員會主席組成，理事會主席由各成員國輪流擔任，任期半年。理事會通常每年舉行最少四次會議，決定歐盟各式各樣政治問題的重要性，以及行動目標。
2. 歐洲議會（European Parliament）：為歐盟各組成機構中唯一可以讓選民投票選舉代表表達其意願的機構。目前歐洲議會共有 751 位議員，任期為 5 年。

3. 歐盟執委會（European Commission）：執委會為歐盟主要的行政部門，其任務包括提出立法建議及執行歐洲議會和歐盟理事會的決議，分配並監督歐盟預算的執行、配合歐洲法院，確保歐盟各項法律在所有成員國內執行，另在國際上代表歐盟參與各項活動。歐盟執委會目前設有 1 位主席、6 位副主席，及 21 位委員分別掌理不同領域業務。執委會行政層級組織架構包括 33 個政務總署（Directorate-General）及 16 個事務總署（Service），前者專責推動相關政策，後者提供行政服務或具特定任務。各總署由總署長（Director-General）領導，並由相關領域的委員（Commissioner）督導。

（二） 歐盟執委會公務人力概況

執委會公務人力進用十分有彈性，除正式公務人員外，另有運用大量的臨時人員¹（Temporary Staff）及契約人員（Contract Staff）。歐洲歷經長期經濟不景氣，自歐債危機之後，執委會進用公務人數逐年遞減，2009 年公務人力數為 33,681 人，至 2018 年則為 32,221 人，共計精簡 1,460 人，精簡率約為 4%。

依執委會 2018 年人事資料，前開 32,221 人，男性為 14,480 人，女性為 17,741 人。除正式職員 21,464 人、臨時人員 893 人、契約人員 7,162 人，尚有依其他法令規定進用的人員 2 千 2 百人²。又執委會人員平均年齡為 46.4 歲，與我國 43.2 歲相當。

¹ 執委會的臨時人員係指於高度專業領域所進用之專業人員，與我國臨時人員不同。(資料來源：https://epso.europa.eu/how-to-apply_en#tab-0-2)

² 資料來源：https://ec.europa.eu/info/about-european-commission/organisational-structure/commission-staff_en

正式職員依職務性質及重要性，可分為行政官員（Administrators, AD）、助理（Assistant, AST）及秘書（Assistants-Secretaries, SC），行政官員負責歐盟立法或預算過程業務、與成員國經濟機構協調、與非歐盟國家協商、協助執行共同農業政策、確保歐盟法規有效執行；助理負責執委會內部管理，如預算及財務事務、人事業務、電腦操作及圖書管理等；秘書通常服務於行政管理部門，負責較為單純的文件處理，以及會議召開前的相關行政準備等。又執委會正式職員中以「行政官員」層級的人數最多且影響最廣，相關統計詳如下表：

表 1：執委會公務人力統計

	職 員				臨 時 人 員				契 約 人 員
	行 政 官 員	行 政 助 理	秘 書	合 計	相 當 行 政 官 員	相 當 行 政 助 理	相 當 秘 書	合 計	
人 數	12,911	8,255	298	21,464	518	225	150	893	7,162
平 均 年 齡	47.7	49.6	39.1	48.3	41.7	41.1	39.0	41.1	41.4

另執委會公務人力在各總署之分配狀況如下：

表 2：執委會公務人力各總署配置情形

機 關	職 員	臨 時 人 員	契 約 人 員	其 他	總 計
秘書總處	575	17	104	2	699
法律局	363	8	27	0	398
傳播總署	496	83	351	35	965
政治戰略中心	9	32	7	0	48
英國脫歐談判團	40	6	3	0	49
財經總署	523	41	24	4	592
成長總署	739	26	117	1	883

機關	職員	臨時人員	契約人員	其他	總計
競爭總署	666	68	59	0	793
就業總署	551	7	153	0	711
農業暨鄉村發展總署	801	11	90	1	903
運輸總署	372	4	68	1	445
能源總署	521	1	61	1	584
環境總署	390	6	49	0	445
氣候行動總署	153	1	26	0	180
資通訊網路暨科技總署	654	3	202	7	866
科研暨創新總署	864	6	412	21	1303
聯合研究中心	1642	20	1092	16	2770
海事暨漁業總署	230	22	59	1	312
金融總署	282	13	14	0	309
區域暨都市政策總署	476	4	104	0	584
稅務暨關務總署	386	4	16	0	406
文教總署	387	1	62	0	450
衛生暨食品安全總署	583	24	95	3	705
移民暨內政總署	394	27	53	0	474
司法暨消費者總署	336	8	52	0	396
外交政策工具局	75	2	83	26	186
貿易總署	529	7	42	103	681
鄰邦暨擴大談判總署	394	5	526	669	1594
國際合作發展總署	937	2	918	1239	3096
人道救援暨公民保護總署	231	3	115	424	773
統計局	555	19	81	0	655
人力資源暨安全總署	838	62	211	21	1132
資訊總署	414	11	66	0	491
預算總署	371	13	51	0	435
內部審計局	128	11	10	0	149
反詐欺局	257	59	30	1	374
口譯總署	658	37	49	0	744
筆譯總署	2055	23	138	0	2216
出版局	530	10	15	0	555

機關	職員	臨時人員	契約人員	其他	總計
後勤管理局-布魯塞爾	379	2	884	6	1271
行政暨出納局	139	0	409	0	548
後勤管理局-盧森堡	114	3	198	81	396

三、人力資源暨安全總署簡介

此次參與 NEPTs 實習的機關為人力資源暨安全總署 (Directorate General Human Resources and Security, DG HR)，該署依組織發展、人才管理、職場環境優化、職場安全、法務以及人力資源夥伴等業務區塊，共計下設 8 個司 (Directorates) 辦理，每一司再下分許多處 (Units)，並以 1、2、3、4 等數字區分。

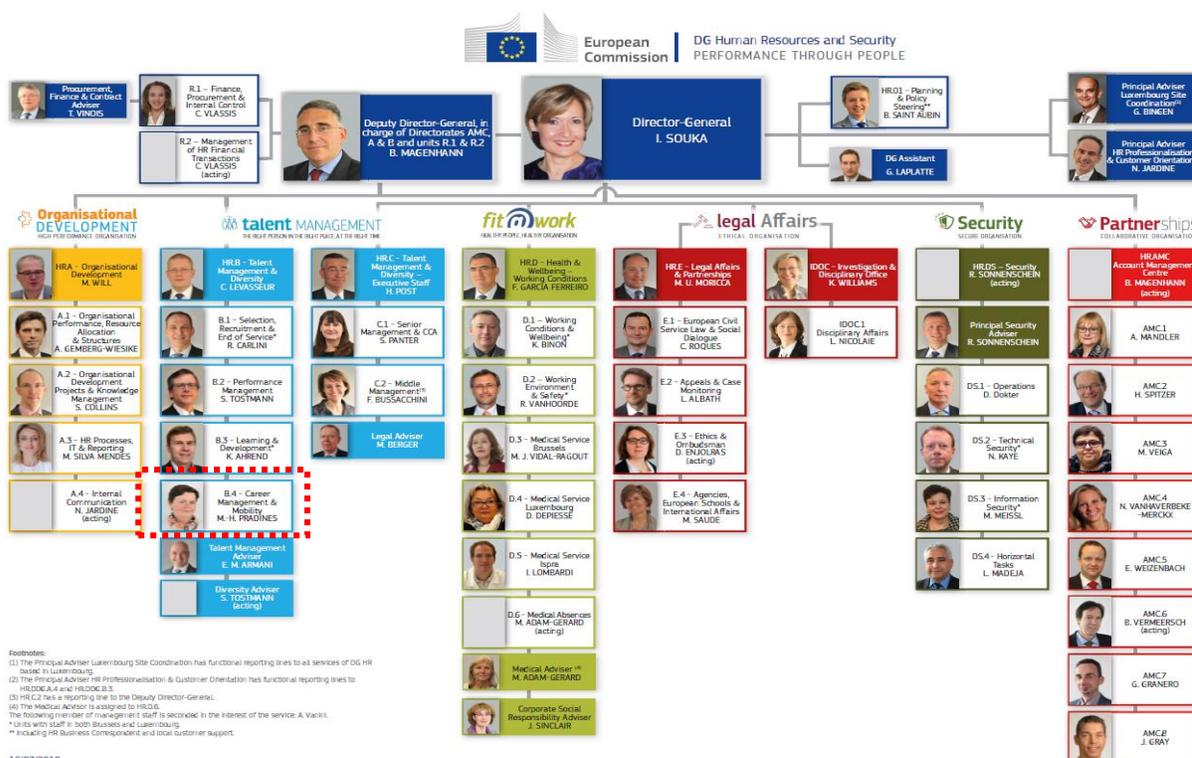


圖 1 人力資源暨安全總署組織圖

人力資源暨安全總署的設立目的為幫助各總署達成執委會整體政策目標，協助執委會以有效能及有效率的方法管理及保護歐盟的資產和資源，吸引並發展有才能的員工，主要任務如下：

- (一) 透過妥適的組織架構和人力資源配置強化各總署的組織績效。
- (二) 培養符合執委會施政優先順序及核心業務所需職能，且具有奉獻精神之員工。
- (三) 維護執委會員工的身心健康，並確保其可在健康的環境中工作。
- (四) 推動歐盟安全框架，維護員工、資訊及資產之安全。
- (五) 確保執委會的核心道德價值及義務明確規範於員工守則中。
- (六) 藉由強化與人資夥伴及利害關係人之合作關係，擴展人力資源服務的提供範圍。

四、 人才管理暨多元化司簡介

據實習單位同事表示「人才管理」為執委會近年關注的重點議題，人力資源暨安全總署於 2017 年依「人力資源現代化計畫」進行改組，就人才管理業務新成立 B、C2 個司，並下設 6 個處。本次赴歐盟實習時，即被分派至人才管理暨多元化 B 司的職涯管理及人員流動處（Unit B4）。

人才管理暨多元化司業務主要係依執委會「人才管理策略」中所列的 5 項主軸為核心據以推動，說明如下：

- (一) 管理卓越人才 (Managerial Excellence)：中高階管理職為組織中承上啟下的角色，肩負政策傳遞與激勵部屬之責。因此，人才管理暨多元化司聚焦於提升中高階主管的管理品質，強化新任主管的領導與管理技巧，並提供更多元且系統化的方式協助現職主管發展管理潛能。
- (二) 招募和績效管理 (Recruitment and Performance)：為使各總署進用員工符合執委會多樣化的業務需要，並具備各專業領域及歐盟成員國人口比例的代表性，人才管理暨多元化司致力於推動下列業務：
 1. 協助各總署評估員工達到長期政策目標所應具備的核心職能，並擬定計畫以招募合適人才。
 2. 為利進用具特殊或專業背景人才，借鏡世界銀行等其他國際組織經驗，並據以擬定年輕專業人才進用計畫。
 3. 簡化臨時人員及契約人力之進用流程與規定，並透過內部競爭方式，讓績優人員可如正式職員一般進行長期的職涯規劃。
 4. 協助主管職務人員處理績效不彰員工。
- (三) 發展員工職能 (Development of staff competencies)：透過推動新的在職訓練策略、開發新的學習途徑和計畫，以及提供線上學習和職場體驗等方式，支持和協

助員工在面臨環境變遷的挑戰時，能夠持續開發符合執委會需求的專業職能。

- (四) 互助技巧和合作文化 (Collaborative skills and corporate culture)：為了強化執委會多元一體的合作文化，人才管理暨多元化司積極建立跨總署合作模式，協助新進人員瞭解執委會及其工作模式，並透過合作訓練課程，增加對不同總署的專業領域和知識。
- (五) 職涯發展 (Career)：為使執委會找到合適人才，並放在適當的職務上，人才管理暨多元化司除提供員工更全面的職涯選擇方案，並強化職涯辦公室對員工個人職涯發展之協助。

參、 歐盟人力資源組織及功能再造

歐盟於調查執委會各總署人事人員與一般人員配置比率，與英國、比利時、德國約為 1 比 77，澳洲、丹麥、日本約為 1 比 100 相較，有配置過高情形。執委會為於有限資源下充分運用現有人力，爰於 2016 年 4 月提出「人力資源現代化計畫」(HR Modernisation Project)，以 2 年為期程於維持人事服務專業性及一致性的前提下，透過組織與流程的再造精簡人事人員配置，並於施行 4 年後將人事人員配置比率由原先 1 比 29 調降至 1 比 40。

一、 組織及功能重組

執委會為避免人事功能過度複雜化，於衡量自身的人力資源需求，並參考其他國家或私人組織的人力資源

部門功能，重新將人事人員的角色定位為「策略夥伴」、「服務提供者」及「政策制定者」。又為提升人事服務效能，執委會以前開功能為基礎，透過專業分工及規模經濟方式，將原先的人事主管機關「人力資源暨安全總署」及各總署人事單位的二元服務模式，進行結構性及功能性的重組，調整為「人力資源企業聯絡團隊」（HR Business Correspondents, HR BC）、「客戶服務中心」（Account management centre, AMC）及「人力資源暨安全總署」的三元服務模式。

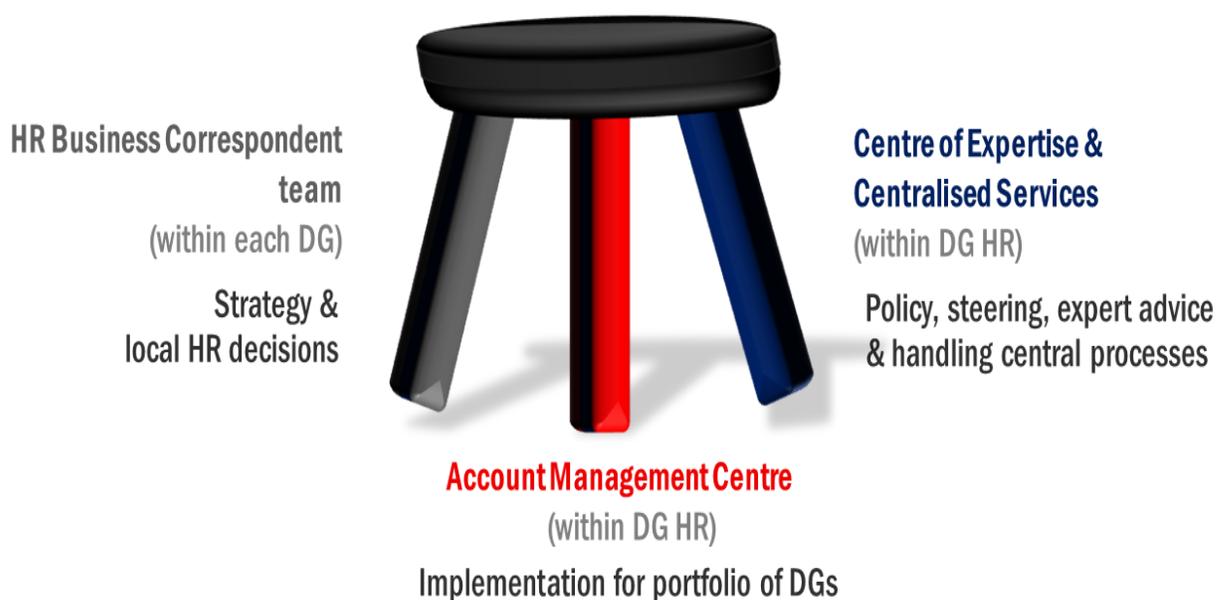


圖 2 歐盟人力資源三元服務模式

- (一) 人力資源暨安全總署（DG HR）：為確保人力資源暨安全總署提出的政策方向與執委會的整體發展目標一致，該總署配合人力資源現代化計畫進行內部組織重

組，增設派出單位「客戶服務中心」以及「組織發展」、「人才管理」共計 3 個一級單位（Directorates），其中「組織發展」及「人才管理」由副總署長直接指揮監督。又改制後的人力資源暨安全總署為執委會的人力資源專家中心及領域領導者，負責提出和修正人力資源政策，並提供客戶服務中心諮詢服務。

- (二) 人力資源業務聯絡團隊（HR BC）：將現行各總署人事單位辦理具策略性質的業務獨立劃分成立一個規模較小的人力資源業務聯絡團隊，依機關人數、業務複雜度、辦公據點多寡等因素決定該團隊人數（各總署配置人數如表 3），為各總署署長及高階管理團隊的策略顧問，就策略性人力資源議題，如：組織結構和人力配置等提供建議。又為使人力資源業務聯絡團隊成為受各總署信賴的人資策略夥伴，其團隊成員除需對歐盟執委會人力資源領域有一定的瞭解外，更應具備服務總署業務領域之專業知識，爰皆係由較高等級的行政官員組成（AD）。

表 3 各總署人力資源業務聯絡團隊配置人數

機關	建議設置數	設置上限
農業暨鄉村發展總署	3	5
預算總署	2	3
氣候行動總署	2	2
資通訊網路暨科技總署	3	5
傳播總署	2	5
競爭總署	2	4

機關	建議設置數	設置上限
國際合作發展總署	4	6
筆譯總署	3	5
資訊總署	2	3
文教總署	2	3
財經總署	2	4
人道救援暨公民保護總署	2	3
就業總署	2	4
能源總署	2	4
環境總署	2	3
政治戰略中心	1	2
人事考選辦公室	1	2
統計局	2	4
金融總署	2	3
外交政策工具局	1	2
成長總署	3	5
移民暨內政總署	2	3
人力資源暨安全總署	2	3
內部審計局	2	2
聯合研究中心	4	6
司法暨消費者總署	2	3
海事暨漁業總署	2	3
運輸總署	2	3
鄰邦暨擴大談判總署	3	5
後勤管理局-布魯塞爾	2	3
後勤管理局-盧森堡	2	2
反詐欺局	2	3

機關	建議設置數	設置上限
出版局	2	3
行政暨出納局	2	3
區域暨都市政策總署	2	4
科技暨創新總署	3	5
衛生暨食品安全總署	2	4
口譯總署	2	3
秘書總處	2	4
法律局	2	3
稅務暨關務總署	2	3
貿易總署	3	5
總計	93	150

(三) 客戶服務中心 (AMC)：

1. 將現行各總署人事單位辦理具行政性業務移出成立客戶服務中心，負責各總署內部人力資源運作行政業務，如內部訓練安排、工作輪調規劃、人事系統資料登錄等。又執委會考量各總署除政策層面外的人事行政業務具高度同質性，爰改變現行各總署內部皆設置人事單位的作法，於人力資源暨安全總署統籌設置客戶服務中心司，並下設 8 個客戶服務中心，再由每個中心集中服務業務性質相近或辦公地點鄰近的 6 到 8 個總署（各客戶服務中心服務機關如表 4），透過規模經濟以降低人事人員配置比率。
2. 為提升人事服務效率性及一致性，每個中心的組織架構皆對應人力資源暨安全總署的核心業務單位，設置「組織發展」、「招募與績效管理」、「人才管理」、

「職場環境優化」等 4 個團隊（詳如圖 3）。又客戶服務中心辦理業務因多屬行政、庶務性質，爰其成員多由較低等級的助理（AST）組成。



圖 3：各客戶服務中心組織架構

表 4：各客戶服務中心服務機關

單位	地點	服務機關
AMC1	布魯塞爾	競爭總署、財經總署、就業總署、金融總署、成長總署、稅務暨關務總署、貿易總署
AMC2	布魯塞爾	農業暨鄉村發展總署、文教總署、能源總署、海事暨漁業總署、運輸總署、科研暨創新總署、衛生暨食品安全總署
AMC3	布魯塞爾	氣候行動總署、資通訊網路暨科技總

單位	地點	服務機關
		署、環境總署、區域暨都市政策總署
AMC4	布魯塞爾	國際合作發展總署、人道救援暨公民保護總署、外交政策工具局、鄰邦暨擴大談判總署
AMC5	布魯塞爾	傳播總署、政治戰略中心、移民暨內政總署、內部審計局、司法暨消費者總署、秘書總處、法律局、反詐欺局
AMC6	盧森堡	筆譯總署、統計局、後勤管理局-盧森堡、出版局
AMC7	布魯塞爾	預算總署、資訊總署、人力資源暨安全總署、人事考選辦公室、後勤管理局-布魯塞爾、行政暨出納局、口譯總署
AMC8	義大利 伊斯普拉	聯合研究中心

二、 办理流程

鑒於「人力資源現代化計畫」為執委會近 20 年來規模最大的人力資源組織及功能調整，為了降低改革阻力，順利達成預期目標，人力資源暨安全總署以 2 年為期程，並採取溫和漸進方式逐步推動：

(一) 2016 年：

1. 第 1 季：依「人力資源現代化計畫」，未來各總署不再獨立設置人事單位，因此一改革對第一線人事人員

造成直接影響，為了降低現職人員反彈，人力資源暨安全總署於計畫推動初期，即由高層人員親赴各總署與人事人員進行溝通，使該等人員瞭解未來改革方向。同時在執委會內部員工網頁設置改革專區，放置相關資訊及 Q&A 問答集，增加改革透明度，減緩員工內心的不安定感。

2. 第 2 季：各總署人事單位依業務性質將分別改置為人力資源企業聯絡團隊及客戶服務中心，為利後續業務劃分及重新制定新的作業流程，人力資源暨安全總署爰邀集總署內部及其他總署人事單位近 400 位人事人員，就現行辦理的 150 項人事業務的作業流程召開 13 場工作圈會議討論。另為確保計畫的順利推行，人力資源暨安全總署規劃選取部分總署作為第 1 波試辦機關（1st wave pilot）優先推行，並將該總署原地方人事處以及第 1 波試辦機關的人事人員重整為服務該機關群之客戶服務中心所需人力。
3. 第 3 季：
 - 由成長總署等 9 個機關為第 1 波試辦機關，人力資源暨安全總署透過與該等試辦機關之客戶服務中心每週定期開會討論，依據實際執行結果微調各項人事業務作業流程；同時針對較常執行及需耗費較多時間辦理的人事業務，如時間管理、契約人力及工作輪調等作業程序召開工作圈檢討。

- 另為應「人力資源現代化計畫」2017 年的全面推行，預為規劃 8 個客戶服務中心單位主管的甄選作業，俾利後續客戶服務中心員工甄選作業之辦理。

4. 第 4 季：

- 各總署任命人力資源企業聯絡團隊。
- 考量客戶服務中心與現行各總署人事單位業務具高度同質性，為利業務及人力順利接軌，於確定各客戶服務中心的單位主管人選後，即對現行各總署人事人員發布未來客戶服務中心人力招募訊息，並由人力資源暨安全總署 B4 辦理工作日（Career Day），教導同仁撰寫履歷並就後續職務媒合進行說明，以鼓勵並提高現職人員轉任意願。

(二) 2017 年：42 個總署全面施行，又為應新的人事服務模式推行，各總署應向員工就人力資源業務聯絡團隊及客戶服務中心團隊功能、業務分工予以積極宣導。

肆、見習工作內容

人力資源暨安全總署與我國多數機關相同，均有依照中程施政策略訂定各單位年度重點工作項目之情形。本次三個月見習期間，由職涯管理及人員流動處資深行政官員 Haynes Sophia 擔任指導員（Advisor），協助認識工作環境及同事，並指派工作項目。又本次見習期間主要任務為協助見習單位依 2018 年訂定之重點工作項目，瞭解各客戶服務中心推動職場體驗計畫（Job Shadowing）的情形，並赴位於布魯塞爾的 6 個客戶服務中心與承辦團隊一同開會討論。

一、 職場體驗

(一) 定義

職場體驗係為達到前述「人才管理策略」所列「發展員工職能」面向而發展出的政策方案，透過讓員工（觀察者）於一定的期間內跟隨另一個單位或機關的員工（被觀察者）一起工作，體驗不同的辦公環境及氣氛，並快速學習新的工作技巧及知識技能。

(二) 計畫目標

1. 加強跨單位或跨機關的互助合作，打破本位主義，並改善彼此關係。
2. 促進人員於不同單位或機關的輪調意願。
3. 讓同一職務服務 4 年以上員工透過職場體驗增加輪調機會。
4. 瞭解特定職務的知識或作業流程，創造在職學習機會。

(三) 推動範疇

依人力資源暨安全總署公布之職場體驗計畫，職場體驗推動範疇非侷限於單一機關，亦可跨機關，或依員工所提需求個案辦理。又執委會除了內閣（Cabinet，係指執委會 27 個委員辦公室）及駐外代表團等涉及高度機敏性的職務外，其餘職務無論員工屬性係正式職員、臨時人員或契約人員皆可參與。

(四) 辦理程序

為避免造成人力資源策略諮詢團隊或客戶服務中心的業務負擔，各總署每年原則僅辦理 1 次職場體驗。

至個案員工所提需求部分，則由機關視資源個案審酌辦理，說明如下：

1. 單一機關及跨機關辦理（原則以3個為限）
 - (1) 由人力資源策略諮詢團隊與高階管理階層進行溝通，增進渠等對職場體驗的認同，以強化後續的合作意願。
 - (2) 由人力資源策略諮詢團隊提出初步構想與負責該總署的客戶服務中心溝通，同時決定推動範圍（為全數員工或僅限特定身分、層級員工），後續再由客戶服務中心依雙方討論共識研擬興趣表達呼籲文件（Call for expression of interest）。
 - (3) 為瞭解參與人員的動機、目標和需求，客戶服務中心的職涯辦公室應與觀察者進行職涯對談。其中單一機關辦理者，由客戶服務中心依報名情形就觀察者及被觀察者進行初步配對，於獲人力資源策略諮詢團隊認可後通知配對雙方之單位主管。至屬跨機關辦理者，則由客戶服務中心依報名情形，與接待機關的人力資源策略諮詢團隊進行聯繫，確認其參與職場體驗意願，並依回覆情形確認配對結果，再通知配對雙方之單位主管。
2. 依員工需求個案辦理
 - (1) 員工可於年度績效評估結束或任何時間點，向直屬主管、人力資源策略諮詢團隊或客戶服務中心的職涯辦公室表達想要進行職場體驗的意願。
 - (2) 直屬主管、人力資源策略諮詢團隊或客戶服務中心收到員工表達的訊息時，應先安排當事人與客戶服務中

心的職涯辦公室就參與動機、期望和需求進行對談，並由職涯辦公室依對談結果，提出符合當事人需求的體驗單位或職務建議。

- (3) 職涯辦公室將對談結果提供人力資源策略諮詢團隊，再由人力資源策略諮詢團隊通知當事人的直屬主管。
- (4) 由體驗機關與被體驗機關的人力資源策略諮詢團隊及客戶服務中心進行聯繫，並由接待機關的人力資源策略諮詢團隊將體驗者介紹給被體驗單位。
- (5) 經媒合成功，參與體驗的雙方（觀察者與被觀察者）應安排會議正式碰面，並就體驗期間所欲進行的細部活動、時程討論確認。

（五）重點行動

1. 職場體驗辦理期程

職場體驗的辦理期程未訂有明確限制，可由幾個小時、幾天到幾個月，因此實際體驗時間，應由參與雙方視彼此工作性質一起討論決定。另為避免職場體驗的推行對業務造成影響，觀察者於體驗期間服務單位應進行適當的職務代理安排，確保業務不中斷。

2. 職場體驗期間

職場體驗計畫經正式發布後，各總署應安排類似「介紹會」性質的會議讓參與雙方及被體驗單位主管正式碰面，如有必要，亦可直接安排觀察者參加被體驗單位的例行單位會議。又於體驗期間，參與雙方應定期就體驗內容進行討論，觀察者及被觀察者並可進行簡短的簡報，確保職場體驗成效最大化。

3. 職場體驗結束後

體驗結束時，觀察者應繳交簡短的報告給觀察及被觀察雙方的直屬主管、客戶服務中心、人力資源策略諮詢團隊，並由客戶服務中心統一彙整交給人力資源暨安全總署，以作為後續政策分析及修正之用。

(六) 重點注意事項

為確保職場體驗效益最大化，人力資源暨安全總署針對觀察及被觀察雙方提出建議如下：

1. 觀察端

- (1) 於年度績效評估期間，觀察者應就職場體驗有關事項與單位主管進行討論。
- (2) 觀察者應向服務總署的客戶服務中心或人力資源策略諮詢團隊表達參與職場體驗的意願。
- (3) 客戶服務中心的職涯辦公室應提供機會讓觀察者可就職場體驗相關事宜進行諮詢。
- (4) 透過諮詢，職涯辦公室應讓觀察者明確瞭解參與職場體驗的目標（如參加職場體驗的原因，及想體驗的總署或職務），以及希望獲取的收穫。
- (5) 職場體驗計畫應與職涯發展及職涯管理連結。

2. 被觀察端

- (1) 被觀察者應保留寬裕的時間迎接觀察者，以向其詳細說明工作內容。
- (2) 被觀察者應訂定明確的職場體驗執行計畫，列出可促進觀察者對觀察職位瞭解得共同參與的工作、會議、

簡報等具體項目，確保觀察者可於有限的時間內發揮最大的學習效果。

- (3) 如可有效增進觀察者對體驗職務之瞭解，應邀請觀察者參加被體驗單位的定期單位會議。
- (4) 確保觀察者可獲得體驗工作必要的資訊及文件。
- (5) 計畫期間應安排會議與觀察者進行非正式簡報，以有效掌握職場體驗計畫的進行。

二、各客戶服務中心辦理情形

人力資源暨安全總署於 2017 年就職場體驗發布政策方針，並就執行職場體驗所需的興趣表達呼籲文件、體驗工作表及期末報告等文書訂定統一範例格式。2018 年則由客戶服務中心依該總署訂定的規定積極推行職場體驗活動。

為瞭解各客戶服務中心推動情形，並表達主管機關對各客戶服務中心的友善關懷，爰由見習單位職涯管理及人員流動處主動赴位於布魯塞爾的 6 個客戶服務中心與相關承辦團隊開會討論³，說明如下：

- (一) 第 1 客戶服務中心：刻正規劃成長總署及其相關執行機構的跨機關職場體驗，同時並與其他總署就職場體驗需求進一步討論，以在與人力資源策略諮詢團隊溝通時提出明確具體的執行目標。
- (二) 第 2 及第 3 客戶服務中心：第 2 及第 3 客戶服務中心有鑑所服務之總署，以及第 1 客戶服務中心的就業總署，

³至位於盧森堡及義大利的客戶服務中心則以電話會議方式進行。

於行政助理（AST）層級有相似的職稱架構，包含專案助理/工程助理/政策助理/外部稽核助理，爰規劃辦理跨機關的職場體驗。又本次職場體驗目的主要係為達到改善財務管理、財務稽核及專案管理的知識技能；建立並改善彼此合作及溝通關係，並進一步增加員工進行工作輪調的可能性。又目前第 3 客戶服務中心仍與部分總署的人力資源策略諮詢團隊確認參與意願，將於下半年度發布聯合興趣表達呼籲文件。

- (三) 第 4 客戶服務中心：該中心服務總署業務性質均與駐外相涉。又除駐外職務，其餘職務亦多訂有定期輪調之規定，爰該等總署縱使僅作為被體驗機關，於接待大量的體驗者時，仍可能造成管理層面的問題。惟經第 4 客戶中心分析，該等總署並非完全無辦理職場體驗的可能性，可以駐外返國人員為目標對象，對於有轉職意願者，鼓勵其作為觀察者，藉此活動提升轉職意願；至無轉職意願者，亦可作為被觀察者，強化駐外工作經驗傳承。
- (四) 第 5 客戶服務中心：因該中心服務總署業務性質迥異，且有部分總署業務具高度機敏性，因此該中心將視各總署業務情況，以單一機關型式辦理職場體驗。
- (五) 第 6 客戶服務中心：因盧森堡地區刻正推行「4 年輪調計畫」（4 year mobility），因此機關層級的職場體驗目前並未列為該中心的優先工作項目。另該中心有 8 位員工提出個人職場體驗申請，考量前開提出申請人員多為翻譯總署員工，該總署後續將辦理短時間不同

翻譯語系員工的「辦公室交換」(Office swap)活動，因與職場體驗性質相近，爰將併同該項活動辦理。

- (六) 第 7 客戶服務中心：該中心有鑑於服務的總署業務性質不具同質性，爰將以單一機關型式辦理職場體驗。又人力資源暨安全總署已於 2017 年試行辦理職場體驗，透過是次經驗，該中心認為應再減少並簡化行政作業，以有效降低人員工作負擔，將透過線上問卷方式，蒐集參與人員對職場體驗各項活動的事前及事後的意見。另該中心將於各總署職場體驗活動結束時，繳交 1 份總報告給職涯管理及人員流動處。
- (七) 第 8 客戶服務中心：該中心已於 4 月針對聯合研究中心總署的全體員工發布職場體驗興趣表達呼籲文件，期望藉由本次職場體驗活動讓員工獲得新的知識及技術，並增加總署內各團隊的水平合作機會。

伍、心得與建議

本次獲得於歐盟人力資源暨安全總署為期三個月的見習機會，與來自比利時、德國、法國、英國、瑞典、芬蘭等多國籍同事一同辦公，不但能實地瞭解歐盟專業領域的運作情形，並可藉此機會建立台灣歐盟雙方的合作關係，實為難得可貴的經驗。以下謹就見習期間所見所聞歸納心得及建議如下：

一、歐盟見習心得

(一) 透過資訊化及流程簡化，讓員工自行政程序中解放

歐盟因屬超國家機關，辦理業務多具高度政策性，然透過資訊化及流程簡化的推行，如員工的留職停薪

申請及內部公文書多係以電子郵件方式直接傳遞科長、處長、司長逕行覆核，各層級長官如有疑問通常會直接至承辦人辦公室就內容進行討論並給予具體建議，大幅降低紙本往來的行政作業時間，且電子檔案因無紙本歸檔問題，可降低檔案庫房空間設置及相關人力配置，承辦人員亦可減少紙本檔案歸檔的相關作業程序，以將有限時間專注於公文的辦理。

(二) 以人性角度出發，重視員工的工作生活平衡

為應財政赤字問題，執委會於 2017 年調整工作時間，將工時由每周 37 小時調整為 40 小時。為應工時增加對員工造成的影響，歐盟同時提出配套，調整核心工作時間，周一至周四為上午 10 點至 12 點、下午 2 點半至 4 點半，周五則提前至下午 4 點，由員工視家庭需要於前開時間內彈性調整。又如遇有罷工事件或員工私人需求，亦鼓勵員工申請在家工作（teleworking），以電話、電子郵件或遠端視訊方式辦公。另歐盟員工十分重視家庭及個人生活品質，下班後主管與部屬或同事間，亦儘量避免透過通訊軟體或電子郵件傳送公務訊息或交辦公事之情形發生。

(三) 透過人事資訊系統建置，促進歐盟一體化發展

歐盟係由多國家、多人種及多語系組成的超國家機關，為弭平彼此的藩籬，促進歐盟多元一體化的發展，執委會透過建置所有員工共同使用的行政資訊入口網站 Intra-comm，於該網站放置執委會刻正推動的重點政策、舉辦如歐盟日等重大活動，比利時、盧森

堡等歐盟政府所在地區的文化活動資訊，並結合該系統辦理跨機關活動如節能減碳比賽等，除可促進跨機關、語言、文化的融合及交流，亦可讓所有員工瞭解執委會當前的重大政策推動情形。此外，各總署人事差勤亦均使用相同的系統 Sysper，讓員工不因商調影響休假權益，並降低調適成本。

二、政策觀察與建言

(一) 運用相關配套措施，提高員工輪調意願

歐盟強調通才而非專才，為促成歐盟一體，避免機關本位主義，處長以上層級人員，於員工守則中明確訂定除特殊因素，於同一總署的任職期間以 5 年為限，逾 5 年將強制輪調；處長以下層級人員雖無明文限制，惟依歐盟實務運作經驗，仍建議以 5 年為期，於尊重個人意願的前提下進行職務調整。

為促進人員輪調意願，針對有法定任職期限人員，人力資源暨安全總署透過跨機關媒合活動之辦理，積極協助該等人員於年限屆至前找尋到合適的職務。至無法定任職期限人員，則藉由職場體驗、4 年輪調計畫等活動推行，以有系統、有計畫的方式瞭解員工不願意輪調的原因、協助員工分析能力優劣勢給予適合職務類型建議，並藉由體驗不同機關或單位的工作辦理情形，減緩員工焦慮，增強輪調意願。

又我國為豐富同仁職涯發展並打破機關的本位主義，亦於 106 年訂定人事人員職務歷練規定，推動人

事人員職務歷練。建議可參考執委會經驗，衡酌制定相關配套措施一併施行之可行性，如辦理職場體驗、進行跨機關的職務媒合，或以關鍵年限或職務人員小範圍試行推動等方式，讓同仁更臻瞭解此制度運作模式，增強輪調意願。

(二) 透過人事體制改革，化解人事人員角色衝突，並減少人力配置

我國人事機構在組織管理上採用「一條鞭」的設計，人事人員一方面需受上級人事主管機關指揮監督，另一方面又為所在機關首長之幕僚，此種「雙重隸屬關係」的運作，使人事人員在面臨兩種指揮系統和組織目標時產生角色衝突。執委會透過人力資源再造導入非屬人事一條鞭體系的「人力資源業務聯絡團隊」擔任總署長及高階主管的人事幕僚，各項人事政策，由各客戶服務中心依人力資源暨安全總署的規劃，與人力資源業務聯絡團隊討論後，再由人力資源業務聯絡團隊視各總署業務需要決定推動方向及推動期程，透過此一運作模式的改變，除可有效化解傳統人事人員多重角色的矛盾，透過政策規劃及行政執行的專業分工，亦可減少人事人員的配置，值得我國參考學習。惟是項改革甫經推動，許多細節面向仍由執委會視實際狀況逐步微調，考量其牽動幅度甚廣，建議於執委會運行一段時間後再視其利弊得失評估採納之可行性。

(三) 政策積極推陳出新，並以穩健方式逐步推行

經由見習的參與歐盟的各項業務及會議發現歐盟做事不以現狀為滿足，而係秉持「沒有最好，只有更好」的思維，透過持續的溝通與腦力激盪檢討修正辦理方向。以人事領域為例，見習單位職涯管理及人員流動處的主管曾表示，執委會的人事制度約每 5 年就進行全面性的檢討調整，不斷於「分權」與「集權」間擺盪，少有長期的固定模式。

執委會人事政策於持續的改革創新同時，為求穩健，針對影響層面廣泛或較具敏感性的政策，少進行跳躍式的激進改革，多以循序漸進方式逐步推動。如見習期間職涯管理及人員流動處所推動的職場體驗及 4 年工作輪調計畫等，均係採少部分機關或小規模試辦方式推行，於試辦過程中評估推動成效、檢討政策存廢及辦理方向後再全面推行，於提升執行效率的同時亦可增進政策接受度，可資借鏡。

(四) 藉由組織架構之一致性，進行一條鞭的分流

執委會的人事管理制度亦為人事一條鞭體系，主管機關扮演角色僅為上位性政策指導性質，對於各客戶服務中心執行方式十分尊重，少有直接干涉情形。惟歐盟為促進人事政策的下達及執行，透過人力資源暨安全總署與客戶服務中心一致性的組織架構，由人力資源暨安全總署的業務單位與客戶服務中心對應的團隊進行聯繫，建立人事一條鞭分流體系。

本次見習藉由職涯管理及人員流動處安排，參與該處與各客戶服務中心職涯辦公室召開的例行會議，

發現經由一條鞭的分流機制，因每分支體系的例行會議僅以其業務範疇報告及討論，除可增進主管機關對政策執行情形的掌握度；另一方面各客戶服務中心第一線承辦人員亦可於討論過程中的經驗分享及交流，增加對辦理業務的瞭解提升工作效能。

為利人事業務交流，職涯管理及人員流動處於例行會議另配合業務推動情況或期程，邀請該總署其他權責單位，就與「Career Guidance」相關的業務進行專題簡報並進行意見交流，透過此一分流機制的運行，更加深化人事一條鞭的連結性，其經驗值得我國參考學習。

三、後記

在接到外交部通知率取本次國家專家專業訓練的見習機會時，正值組改業務推動最繁忙之際，感謝處長、科長及科內同仁，尊重我的決定，遠赴歐盟執委會與來自世界各國的菁英一起辦公，見識並體驗不同的制度與文化生活，雖然僅有短短三個月，但卻為公務生涯中深刻且難忘的體驗。

初赴布魯塞爾時人生地不熟，亦感謝駐歐盟兼駐比利時代表處的瓊霞和毓鎂秘書於食衣住行各方面所給予的協助，讓我在異國仍能感受到家鄉的溫暖。

本次見習特別感謝人力資源暨安全總署 Unit B4 處長 Marie-Hélène 及 Liisi、Kirsten、Sophia、James 於業務的悉心安排，以及生活的多方關懷，讓我更瞭解歐盟執委會人事體系運作，並啟發我對人事業務的不同思維，是你們讓我豐富滿載。

最後，本次計畫有幸與 6 個志同道合的夥伴一起前往，因為你們讓我的布魯塞爾的生活更添色彩。



EUROPEAN COMMISSION
DIRECTORATE-GENERAL
HUMAN RESOURCES AND SECURITY
Directorate HR.DDG.B : Talent Management & Diversity
Career Management & Mobility

Brussels, 03/07/2018
HR.DDG.B.4/MHP

CERTIFICATE

Issued to Ms HO Yih-Chia

who was seconded to the European Commission

as an unpaid National Expert in Professional Training

during the period from 16/03/2018 to 15/06/2018.

Marie-Hélène PRADINES
Head of Unit

