

出國報告(出國類別：考察)

法國公務人力遷調、友善工作措施、 資訊技術發展及行政法人業務運作 考察報告

服務機關：行政院人事行政總處

職稱姓名：行政院人事行政總處處長	黃麗玲
行政院人事行政總處專門委員	吳迪文
行政院人事行政總處科長	許素惠
行政院人事行政總處科長	程元中
行政院人事行政總處專員	莊文瑄
行政院人事行政總處科員	劉澗文
行政院人事行政總處科員	楊雨凡

派赴國家：法國

出國期間：108年8月2日至8月10日

報告日期：108年11月7日

摘 要

鑑於法國致力於推動「公部門人才培育」、「友善工作環境」及「大數據分析支援組織決策」等工作均頗具成效，而法國以行政法人推動公共事務亦已極為成熟，爰為實地瞭解法國上述人事制度業務之運作現況，108 年度特組成考察團前往考察，以期將他國優良經驗作為我國借鏡，俾利本總處規劃推動相關人事政策及措施之參考。

本次赴法國考察期間為 108 年 8 月 2 日至 8 月 10 日，在我國駐外機構協洽之下，得以至巴黎博物館協會、國家博物館聯合會及行政法人總處實地拜訪，各機關(構)人員均詳盡說明法國制度及其業務運作情形，並就本考察團關切問題提供意見、充分交流，收穫豐富。綜整本次考察心得，進一步了解法國公務員任用、陞遷、工作與家庭平衡相關措施、公務人力資料庫開放資料之運作等人事制度之輪廓，以及行政法人制度及政府監管等實際運作情形。爰參考法國推動各項業務之經驗與成效提出 8 項政策建議，供我國政府研議有關公務人力遷調、友善工作措施、資訊技術發展及行政法人等業務未來修正及精進之參考。

目 次

壹、考察目的及過程	1
貳、法國政府體制與人事制度	6
參、法國公務員任用陞遷、職務歷練及友善工作措施	14
肆、法國人事資訊系統發展與資料應用	29
伍、法國行政法人制度	38
陸、法國行政法人運作情形-以博物館為例	56
柒、心得及建議	64
捌、參考資料	71

圖表目次

圖 1 法國行政暨公職總署組織圖	10
圖 2 ENA 課程四階段示意圖	20
圖 3 巴黎市開放資料平臺-巴黎市電動汽車充電站分布圖	34
圖 4 法國經濟暨財政部組織架構圖（108 年 7 月資料）	38
圖 5 國會與中央部會行政法人管理關係	40
圖 6 「全時正職工作當量」計算方式	43
圖 7 策略目標、實施方式及相關指標	46
圖 8 監督契約執行之程序	48
圖 9 目標及績效契約（COP）執行期程表	51
表 1 108 年度法國考察團行程表	3
表 2 法國行政法人主要類型簡表	41

附錄一 參訪情形照片

附錄二 法國行政法人自我評估指南

附錄三 法國行政法人目標及績效契約執行方法指南

附錄四 2019 年法國行政法人列表

壹、考察目的及過程

一、考察目的

法國在歐洲歷史與文明的發展上佔有舉足輕重的地位，其首都巴黎市擁有許多世界著名的博物館、美術館與名勝古蹟，為集浪漫時尚與文藝氣息於一身的國家。然法國在面臨移民政策造成文化衝擊與治安持續惡化等問題，沉重的社會福利支出，加上近年來接連發生恐攻及社會抗爭事件，均對其觀光旅遊業產生不良的影響。如 2018 年 11 月 17 日開始的「黃背心運動」，法國示威者起初僅是因為不滿油價持續上揚以及馬克宏政府調高燃油稅而上街抗議，但是訴求迅速擴大到其他議題，如提升中產階級的購買力與要求法國總統馬克宏下台等，後續抗議運動甚至蔓延到全球多個國家及地區。雖然法國面臨諸多問題挑戰，然而其豐富的文化底蘊，優良的人力素質及高效率政府，使得法國仍是極為先進的國家，許多方面包括人力資源管理運作等，都值得我國參考。

法國政府係於 1984 年起行政改革，藉由逐步授權地方政府自主管理，並落實民營化措施與業務委外化，試圖降低公部門之人力需求，以減少政府支出。然而法國龐大的公務人員數量與複雜的公務體系，致法國如何改革其人事制度、管理龐大的公務人力並簡化行政體系，以提升其行政效能，均值得深入探討；此外，法國高度尊重人權，有關公務人員權益部分亦力求尊重員工，故有關如何強化政府與公務人員間權利與義務之衡平，儼然成為法國必須面對的新課題。又近來「公部門人才培育」、「友善工作環境」及「大數據分析支援組織決策」等趨勢均已蔚為風潮，許多先進國家發展均不遺餘力，法國對於高階文官之培育極為重視，其所設立之國家行政學院及相關高階文官任用、歷練制度均頗負盛名，又行政法人制度已行之有年且設有專責管理機構，高度重視人權及員工福利，另法國人向來十分重視家庭價值，政府亦持續推動友善工作措施，對於逐漸重視工作與生活平衡議題的臺灣極具參考價值，而資料與資訊科技之應用更是不在話下，十分值得作為提升我國公務人力決策品質之借鏡。

行政院業於 106 年完成行政法人成效評估並肯定其效益，未來將持續務實推動是項制度，考量法國目前以行政法人推動之公共事務類型，含括醫療、研究、文教、訓練等多元領域，其中又以博物館最具指標性，為評估並適度擴大適合我國以行政法人推動之公共事務類型，爰規劃考察法國行政法人主管機關行政法人總處(Le bureau des operateurs de l'etat)、中央行政法人國家博物館聯合會(Réunion des musées nationaux)，及地方行政法人巴黎博物館協會(Paris Musées)等機關，以瞭解其實務運作概況與成效，並作為我國推動行政法人制度之參考。

綜上所述，為實地瞭解法國行政法人體制與公務員人力管理制度現況，特組成考察團前往考察，以利本總處人事決策及擬訂各項人事政策。

二、考察過程

本次赴法國考察日期為本(108)年 8 月 2 日至 8 月 10 日，詳細考察時程表如表 1。考察團領隊由本總處培訓考用處黃處長麗玲擔任，成員均為本總處同仁，包括組編人力處吳專門委員迪文、許科長素惠、莊專員文瑄，培訓考用處劉科員靜文、楊科員雨凡及人事資訊處程科長元中等共 7 人。為使考察業務有效達成預期目標，行前先行擬具相關議題及項目，送交我國駐法國代表處，作為協助蒐集相關資料與連繫拜會機關之參考；同時亦透過網際網路、圖書館及其他各式管道，自行蒐集及撰擬拜訪機構之相關議題及資料，並經多次討論及修正，以提高實地拜訪各機關研討時之廣度與深度。

日期	日程
8月3日-4日 (星期六-日)	8月2日(23:40)由臺灣桃園國際機場啟程飛往法國，於法國當地時間8月3日(7:30)抵達戴高樂機場。參觀市政建設並蒐集考察相關資料。
8月5日(星期一)	拜會駐法代表處，由吳大使志中、古公使文劍簡介該處員額配置、在法國工作情形、法國國情與生活資訊。
8月6日(星期二)	拜會法國行政法人巴黎博物館協會(Paris-Musée)，由觀眾開發、多邊協作暨傳播司司長 JOSY CARREL-TORLEY 女士接待。
8月7日(星期三)	拜會法國行政法人國家博物館聯合會(Réunion des Musées Nationaux)，由公共關係處代理總處長 Emmanuel Marcovitch 先生及策略發展專員 Jean-Paul Bessiéres-Orsoni 先生接待。
8月8日(星期四)	拜會行政法人總處(Le bureau des opérateurs de l'Etat)，由副處長 Laurent Poisson 先生接待。
8月9日(星期五)	由法國啟程返回臺灣。

表 1 108 年度法國考察團行程表

本次考察拜訪之法國機關原尚包括行政暨公職總署、經濟暨財政部及醫療公共救濟事業局等，惟上述各機關或因適逢人員輪休中，或因人力不足等因素，不克接待本考察團拜訪，惟均樂意提供各項參考資料，亦有助於本考察團實地考核參照比對之依據。故本次考察重點為法國行政法人及公部門人力資源管理業務運作情形，並將聚焦「任用陞遷、職務歷練及友善工作措施」、「人事資訊系統與資料應用」及「行政法人實施概況與運作成效」等 3 項議題。實地拜訪機關依拜訪日期依序為巴黎博物館協會(Paris Musées)、國家博物館聯合會(Réunion des musées nationaux)及行政法人總處(Le bureau des opérateurs de l'etat)，

謹將考察過程說明如下：

(一)我國駐法國代表處

本考察團除拜訪上述法國各機關外，亦於 8 月 5 日同時拜會駐法國代表處，吳大使志中、古公使文劍均親自接待，除介紹目前法國政經環境，並積極為考察團安排各項參訪行程。此次考察行程較為短暫，且法國人事制度層面既廣且深，難以全面深入訪查及探討，然承蒙駐法國代表處行政組王組長文麟、溫副組長啟道及翻譯賴怡妝小姐提供諸多協助，讓此行不僅考察過程順利，且能在極其有限的時間中，蒐集此行考察之相關資料。謹將此行對法國政府體制、組織運作及其人事制度相關發現、心得與建議分述於後續章節，盼能對日後我國推動相關人事改革有所助益。

(二)巴黎博物館協會

本考察團於 8 月 6 日拜訪巴黎博物館協會，由該協會觀眾開發、多邊協作暨傳播司司長 JOSY CARREL-TORLEY 女士接待。該會係合併之前私人營運性質機構及政府管理博物館部門而成立之行政法人，主要業務為綜理巴黎市所有公立博物館政策。本次考察過程 JOSY CARREL-TORLEY 司長不僅詳述巴黎博物館協會成立背景、目標及運作成效，且對於本考察團提出問題亦熱心回答，並表示其所屬之多個展覽皆為巴黎市極為熱門之景點，推薦本團於考察期間前往參訪，收穫良多。

(三)國家博物館聯合會

法國對於推動博物館極為重視，僅巴黎市即設置了超過 50 間博物館，更於 1896 年即成立國家博物館聯合會(Réunion des musées nationaux, RMN)，至 2011 年更合併大皇宮成立新的組織，目前主要業務為負責博物館出版品發行、相關衍生產品販售、場地租借及展覽規劃等業務。本考察團於 8 月 7 日前往拜訪，由其公共關係處代理總處長 Emmanuel Marcovitch 先生與策略發展專員 Jean-Paul Bessiéres-Orsoni 先生接待。Emmanuel Marcovitch 總處長詳盡介紹 RMN 業務經營項目、預算來源及轉型為具營業性質的行政法人看

法，並熱心回答本考察團各個問題。Emmanuel Marcovitch 總處長最後表示，RMN 有許多國際間合作之經驗，本總處如有需要，十分樂意提供協助。又本考察團成員回國後，均收到 2019 年 10 月 24 日至 2020 年 1 月 20 日於法國舉辦之「中世紀刺繡藝術」展覽貴賓邀請卡，足見其熱情及業務推廣之用心。

(四)行政法人總處

行政法人總處(Le bureau des operateurs de l'etat)為法國行政法人之主管機關，本考察團於 8 月 8 日前往拜訪，由其副處長 Laurent Poisson 先生接待。Laurent Poisson 副處長詳盡說明行政法人成立程序、類型、組成及其運作方式，最後詳盡回答本考察團各個問題，收穫良多。

貳、法國政府體制與人事制度

一、法國政府體制概述

(一)政治制度與政府組織

如同大多數民主國家，法國國家運作的最高指導原則為憲法，1958年10月4日制訂之憲法決定了第五共和國國家運作方式，此後憲法經歷多次修訂，1962年實施總統以公民直接普選方式產生後，法國政治體制為總統與總理之雙首長民主共和國制度，2000年時修憲將總統任期縮短為5年。依據憲法的規定，共和國總統任命總理，並根據總理的提名任命政府其他成員。總統主持內閣會議，頒布法律。總統同時是三軍統帥，有權解散國民議會。在面臨重大危機時，擁有採取非常措施的權力。總理則負責國家政策之制訂與執行，向議會負責。

法國議會由參議院和國民議會兩院組成，參議員自2003年修法後任期由9年改為6年，每3年以間接選舉方式改選1/2席次之參議員；國民會議員代表單一的選區，以直接民選方式產生，任期5年。兩院的職權是制定、通過法律，並監督政府工作，如出現意見分歧，則由國民議會做出最後裁決。司法方面，法國司法機關分為兩種職責界定明確的體系，一類是司法法庭，負責審理普通民事和刑事案件，一類是行政法庭，負責審理國家機關、官員和公民之間的糾紛。

法國中央政府組織及規模，係由每一任總統或總理於組閣時決定，並無法律明文規定。每一任政府可能由不同部會組成，不同部會數目，每個部會僅以命令明定其組織與權限，因此，法國中央部會設置變化頻繁，固定設置者如國防部、內政部等傳統部會。各部除置部長(Ministre)之外，總理或較大部，亦置國務秘書(Secrétaires d'État)，以協助總理及部長專責掌理具體事務。2017年5月15日法國總統艾曼紐·馬克宏(Emmanuel Jean-Michel Frédéric Macron)任命愛德華·菲力普(Édouard Philippe)為新任總理，並組成新政府，共設置

16 個部¹。

在地方自治團體部分，法國行政區原分為 22 個大區(région)，在 2016 年進行精簡，合併為 13 個大區並置大區長，其下再分 101 個省(departments)，並置省長，省長承大區長之指揮。自 1982 年起，中央透過立法方式，逐步將行政權及財政權力下放地方政府，法國中央政府仍會派駐人員於大區及各省合署辦公，一方面監督地方行政事務，同時強化中央與地方業務之合作聯繫。配合 2015 年法國行政區域重劃，中央政府授權更多權力予地方政府。

(二) 中央人事組織

法國各部會人事管理特色為「去集中化 déconcentré」，其相關人力規劃與公務員政策研擬，原則係分散由部會設置人事單位自行負責，部長即為最高管理者。但有關公務員員額及薪資管理等，凡是直接或間接發生預算效果的公務員法案，須經由經濟暨財政部部長副署，在預算之外，仍有其他需要統合之事項，爰法國於 1945 年成立人事主管機關「公職署」(Direction de la Fonction Publique)，原直接隸屬於總理，負責人事整體政策之規劃及協調行政事項。1959 年改組為「行政暨公職總署」(Direction générale de l'administration et de la fonction publique, DGAFP)迄今，目前隸屬於行動暨國庫部(Ministre de l' Action et des Comptes publics)，有別以往設立於公職部下之傳統。中央人事機構僅負責制定公務員政策框架及監督各部會執行情形，具體人事管理業務仍由各部會自行處理。

1、行動暨國庫部(Ministre de l' Action et des Comptes publics)

¹目前法國政府由 16 個部所組成，分別為環境轉型部(Ministère de la Transition écologique et solidaire)、司法部(Ministère de la Justice)、歐洲暨外交部(Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères)、武裝部(Ministère des Armées)、團結暨衛生部(Ministère des Solidarités et de la Santé)、經濟暨財政部(Ministère de l'Économie et des Finances)、勞動部(Ministère du Travail)、國家教育暨青年部(Ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse)、行動暨國庫部(Ministère de l'Action et des Comptes publics)、內政部(Ministère de l'Intérieur)、高等教育、研究暨創新部(Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation)、領土凝聚暨地方關係部(Ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales)、海外事務部(Ministère des Outre-mer)、文化部(Ministère de la Culture)、農業暨食品部(Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation)、體育部(Ministère des Sports)，<https://www.gouvernement.fr/composition-du-gouvernement>。

以往法國政府設置的傳統部會公職部(Le Ministère de la Fonction Publique)，於 2017 年法國總統馬克宏上任後，有關公共行動的現代化和公務員制度與政府稅收及預算整合，由行動暨國庫部所執掌，並與經濟暨財政部共同負責財務預測以及經濟和財務控制。根據 2017 年 5 月 24 日之命令特別規定²，部長受總理之委託，負責行使有關公職事項之權限，負責公部門人力資源管理政策改革、養老金和退休政策、擔任中央公務員最高委員會和公務員聯合委員會之主席，同時直接管轄行政暨公職總署。為了使行動暨國庫部長能妥善行使職權，各個行政規劃、監督與考核組織如各部會人事單位、地方公務員人事總署等，在涉及公務員的領域內，皆有配合協助該部之義務。

2、行政暨公職總署(Direction générale de l'administration et de la fonction publique, DGAFP)

行政暨公職總署是協助政府處理公務員事務的最主要機關，該署參與且協助所有涉及行政組織與公務員的改革計劃，其地位與我國行政院人事行政總處不謀而合。法國國家公務員的人數將近 250 萬人，職系眾多，每個不同職系甚至職級間公務員的法定地位，各自有其詳盡的規範。行政暨公職總署則是肩負統合機關的任務，審查各個人事命令是否與法令相符，並比較不同職系或職級間有無過於懸殊的情形，在法令歧異時協助解決法令之衝突，故有學者稱之為「公務員法定地位的守護神」。另外，中央及地方的高階公務員教育及培訓機構也由該總署負責監督，如著名的「國家行政學院」(l'École nationale d'administration, ENA)及「大區行政訓練所」(les instituts régionaux d'administration, IRA)。

現行行政暨公職總署的組織係依照 2017 年 3 月 16 日的法令規定³設置，

²法令名稱原文為 Décret n° 2017-1082 du 24 mai 2017 relatif aux attributions du ministre de l'action et des comptes publics，
https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?sessionId=C34554782F4CB24B4A82651A6272635D.tpdila10v_3?cidTexte=JORFTEXT000034807275&dateTexte=&oldAction=rechJO&categorieLien=id&idJO=JORFCONT000034806983。

³法令名稱原文為 Arrêté du 16 mars 2017 relatif à l'organisation de la direction générale de l'administration et de la fonction publique，
<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000034208354&dateTexte=&categorieLien=id>

下設人力資源政策指導服務部(service du pilotage des politiques de ressources humaines)和職涯、工資和社會政策服務部(service des parcours de carrière et des politiques salariale et sociales) 2個服務部，人力資源政策指導服務部下再區分 2 個處和 1 個部，分別為法定綜合、治理和夥伴關係處(sous-direction de la synthèse statutaire, de la gouvernance et des partenariats)、技能和職涯處(sous-direction des compétences et des parcours professionnels)和研究、統計和訊息系統部(département des études, des statistiques et des systèmes d'information)。工資和社會政策服務部所屬則區分為 2 個處，分別是管理、法規和薪酬處(sous-direction de l'encadrement, des statuts et des rémunérations)及社會政策和工作生活品質處(sous-direction des politiques sociales et de la qualité de vie au travail)。下圖為該總署組織圖：

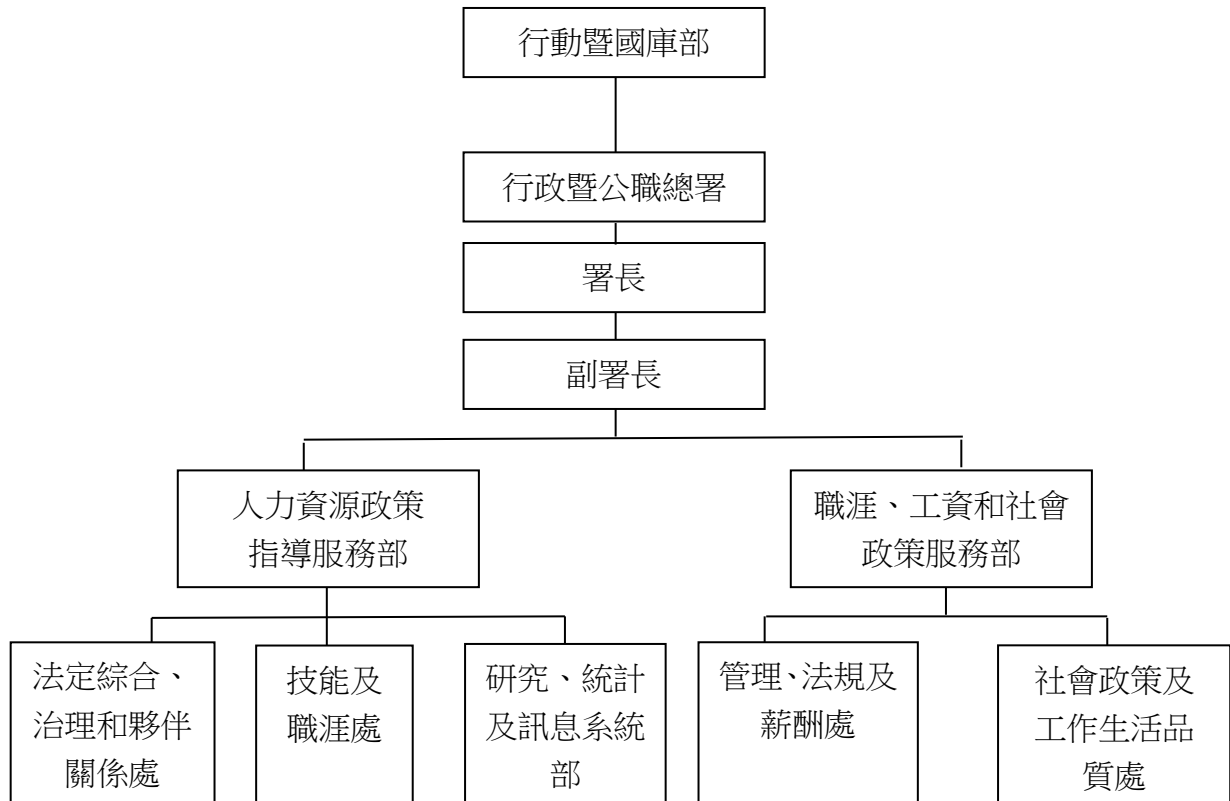


圖 1 法國行政暨公職總署組織圖⁴

二、法國公務員人事制度概述

有關法國公務員的一般管理規定，係源自 1946 年頒行之《文官法》，該法歷經數度修訂，現行關於公務員的權利和義務，都規定於 1983 年 7 月 13 日第 83-634 號法(簡稱 Le Pors)⁵。又經過本次考察得知，法國公務員的管理章程刻正修法中，打算進行制度改革⁶。

法國公務員體系分成三大類，分別為國家公務員，地方公務員及醫衛公務員。此三類公務員依各別法律規定其權利義務及法定地位。另依據法國文官法規定，法國的公務員依照層級分為 A 類、B 類、C 類、D 類，A 類公務員即為廣義的高等

⁴ 資料來源：行政暨公職總署網站，

<https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/dgafp/files/organigramme-DGAFP-internet.pdf>

⁵ 法令名稱原文為 Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires. Loi dite loi Le Pors.，

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000504704&fastPos=1&fastReqId=1169277459&categorieLien=cid&oldAction=rechTexte>。

⁶ 法國公職服務入口網亦提及，公務員制度成立近 80 年後，根據其價值觀和原則，公務服務正在發生深刻變革，憲法委員會在 2019 年 8 月通過了「公共服務轉型法案」，朝更有迅速、更開放有效的公共服務邁進，<https://www.fonction-publique.gouv.fr/projet-de-loi-de-transformation-de-la-fonction-publique>。

文官，占公務員總人數 34%，B 類稱執行類，負責執行法令，處理一般業務工作，C 類稱書記類，含書記、打字等工作，D 類則為信差類，負責文書傳送工作。為因應政府再造與電子化政府推動，且 D 類與 C 類工作性質相近，均為執行困難程度較低之業務，爰法國已將 D 類與 C 類公務員合併，現行僅分為 A 類、B 類、C 類等 3 類。

除層級分類外，法國公務員另依工作性質區分為「職系」(Corps)，類同於我國職系的概念，每一個職系都有各自相應的規定，就工作內容、任職資格條件、取得任用資格之方式、陞遷發展機會及各個職系內之公務員須任職於對應之機關等另有詳細規範。其中行政類有財政、主計、外交與省政職系等類別，技術類別則有橋樑道路職系及礦冶職系。國家行政學院培育之結業生大多選擇成為前述行政類之職系。每個職系內由 A 類、B 類、C 類人員組成，並區分等級，同一等級之公務員，其待遇與地位皆類似。

國家公務員透過採公開競爭考試進用，A 類由國家行政學院考選，其餘為配合實際需要，授權各部會辦理，以招募適合機關需要之人才。法國公務員考選採公開競爭考試，通常分為筆試、口試兩試，其中 A 類初任及 B 類升 A 類之考試，除經筆試與口試合格後，尚需經訓練並通過再試，始取得任用資格。

在 2006 年，法國政府首次確定了其政府職務之「職責」，第一版是跨部會之國家職責目錄(簡稱 RIME，在 2010 年和及 2017 年重新檢討)，現在由各部會自行補充，如說明職責類別、職責組織及公職等級等。國家職責目錄(RIME)是提供大眾使用之工具書，也可供在職員工與希望獲得公職職業資訊之民眾使用。其主要目標是使政府部門職務分類更明確易懂，並為人力資源管理、職務調動、職涯發展及培訓計畫建立共同語言。

RIME 中將公職領域(Domaines fonctionnels,DF)分為總務、物流、民眾服務、財務與預算管理等 28 個領域，其下尚分 282 個職類或「職務參照(Emplois-références,ER)」，該分類亦可涵蓋地方公務員及醫衛公務員。傳統上來說，法國公務員之資格透過其學歷來認證，但漸漸地對於職務說明表之要求也

日益增加。職務說明表雖然主要著重技能與業務活動，但漸漸加上其他要求，如管理責任、不同單位之協調聯繫等，可活用職務說明表之資訊，了解組織的需求。職務說明表內容包含以下內容，且將隨著業務與職能之現代化而有變化，並藉由年度考核面談隨時更新：

- 職務定位：職稱、工作時間、法定條件、所屬單位、主要業務活動、職務流動性、多職能、職務提供方式；
- 職等與階級關係：公務員於階級制度中之地位、責任等級、職能責任類型；
- 職務描述：主要和次要活動、執行方式、職業風險、取得職務之條件、培訓或學位要求、特殊工作條件、主要困難或限制；
- 職務資源：物質資源、技術要求、工作空間。

職務說明表範例 (資料來源：國家職責目錄 RIME)

社會事務專家顧問(FP2AF503)

職能領域：社會事務

綜合定義

遵守法規、道德及倫理，同時為公共衛生，社會凝聚力，社區生活及體育政策之發展提供建議與專業技術支援。

主要活動

- 協助需要專業知識之檢驗與監督任務
- 分析公共衛生，社會凝聚力，社區生活及體育政策發展狀況、設施、專業執行之需求及專業知識
- 推動專業人士交流
- 為部門與單位提供技術建議並開發輔助決策工具
- 設計與開發計畫與研究
- 部門監督
- 推廣與促進業務執行
- 在進行系統分析後提出改進方案

專業能力

- 推動聯絡網
- 說服力
- 協調力
- 評估
- 談判

- 團隊工作

社交技能

- 願意傾聽
- 具分析能力
- 具主動性
- 具教學能力

專業知識

- 法律與法規：公共衛生，社會凝聚力，社區生活及體育政策發展
- 活動領域之專業環境
- 道德與倫理
- 公共衛生與/或社會凝聚力，社區生活，青年與體育之政策與機制

特殊業務執行條件

公共衛生專業管理業務領域

職務演變趨勢（中期關鍵因素 - 對參照職務之影響）

- 人們對健康，社會凝聚力及社區團結之需求不斷增加
- 增加對專業知識之需求
- 提高該領域專業技能要求

參、法國公務員任用陞遷、職務歷練及友善工作措施

一、公務員任用制度

(一)一般公務員

招聘對政府人力資源至關重要，因為長遠來看與管理相關。一旦發生錯誤，任用了不適合的人才，雖然有合法方式讓員工離職，然而基於各種原因，政府解雇員工是相當罕見的事。因此人力資源主管在招聘方面扮演重要角色，首先要確認人力需求，並決定是否任用，任用後需引導新員工，然後安排至工作團隊中。

根據前述 Le Pors 文官法規定，國家考試是進入公職單位之正常管道。最高行政法院甚至將其作為一般法律原則；憲法委員會依據公職職位平等原則賦予其憲法地位透過國家考試體現人人平等取得公職資格之原則，此法被視為是避免偏袒最佳方式，尤其國家考試採彌封匿名方式閱卷。然通過這種平等原則之國家考試方式，亦限制了行政部門在招聘未來員工時之自由選擇權。

文官法要求所有應試者符合下列條件：

- 擁有法國國籍（與忠誠度相關）；
- 未被褫奪公權（排除犯罪被判刑人）；
- 其刑事紀錄證明不得有與行使此職能之註記；
- 依據《國民服務法》處於正常職位；
- 身體狀況符合執行職務之需求。

公務員任用主要係以公開競爭考試進行且行之有年，各個職系或職務框架考試之應考資格、考試程序等，由各該章程規定，至考試日程、應試科目內容、錄取名額等細節性事項，則由行政機關以行政命令定之。

其公開競爭考試多樣化，可分為「外部考試」、「內部考試」及「第三途徑考試」，並且自 2005 年起已取消報考年齡限制，禁止對應試者有任何直接或間

接差別待遇。

- 1、外部考試(*concours externs*)：自公務體系的外部考選招聘人員，以年輕的學校畢業生為主要對象。其資格條件依據一定文憑，並依照不同類別公務員，所需的文憑條件也不相同：參加 A 類考試需要高等教育文憑，最常見的是學士學位，較少見的是獲得學士學位後 5 年培訓的文憑。參加 B 類考試需要高中畢業文憑，有些考試需要職業培訓證明。參加 C 類考試，有些職位是沒有文憑要求的情況下開放的，部分則須具國中文憑或職業能力證書或職業教育文憑。
- 2、內部考試(*concours internes*)：係由公務體系內部考選人員進用，提供在職公務員在職晉升的機會與管道。大多數內部考試不限制年齡或文憑，仍有部分考試要求提供文憑。
- 3、第三途徑考試(*troisièmes concours*)：招考具公共行政以外專業經驗的民間人士，增加政府員工來源多元化。

考試分為數個階段：在考試開始後，招募之行政機關必須檢查應試者是否符合資格，以確認應試候選人名單。最重要的是，行政機關有權且有義務拒絕不符合資格條件之候選人參加應試。但行政機關也具有酌情批准之權力，其可以排除那些無法提供該職位所需職能的應試者。然後，由考試評審委員會進行評判，這些考試委員獨立於招募之主管部門，具有公正性，如禁止對應試者有任何直接或間接之差別待遇（例如宗教，政治理念）、保證對同一考試中之應試者採平等原則（同一考試期間評審成員不變）。另外，評審委員沒有法律義務將招募之名額全部給應試者。國家公務員之錄取名單按績效（總分數）順序排序；地方公務員則按姓名開頭之字母順序排序，以尊重地方當局自由管理。地方公務員在通過考試測試後，尚須受進行招聘之地方單位面試，這可能導致競爭者通過第 1 個考試，未通過第 2 次面試之現象。

最後，開始對考試進行修正，更加注重專業技能並提高專業經驗之價值。公職考試有一特殊性：必須遵守平等原則，任何符合法律條件者都可參與考試。

這導致申請應試者大量湧入，此與私人部門情況大不相同，私人部門可以預選候選人參加考試。因此，在資格審核階段，有時會有數千名候選人在第一次通識科目或技術測試中出線。第二階段評審委員才有時間，無論時間長短，都要了解應試者之個性，讓管理階層選擇未來之合作者。

(二)高階公務員(Encadrement supérieur)

在一般 A、B、C 類的公務員之上，還有所謂高階公務員，其職責程度在 A 類公務員之上。作為實現人力資源管理現代化目標之核心，高階公務員的範圍並沒有明確的定義，包含國家行政學院畢業生所得任職之職系職務人員、公共衛生醫療督察官、警察官、公立醫療機構主管等。因高階公務員的業務類別，其任務亦有不同。部分高階公務員任務定義較明確，例如司法人員、督察、副省長，部分高階公務員任務則較廣泛，亦稱為「行政管理人員(Le corps des administrateurs civils)」，他們具有跨部會性質，在行政機關中擔任管理、指導、控制的高級職位，以履行公共政策的設計、實施和評估，基本上能勝任廣義上所有行政事務。

法國高階公務員招聘管道多元，有通過競爭性考試、內部晉升及軍職轉任三種方式，並且均須參加 ENA 舉辦的特殊訓練課程。其中競爭性考試招聘，以有「高級文官的搖籃」之稱的國家行政學院對是類人員之考選及培訓最為著名，該學院入學考試也分為「外部考試」、「內部考試」及「第三途徑考試」，外部考試所需考選條件係具備一定文憑，如大學文憑。內部考試為機關內考試，對象為擔任公職 4 年以上資歷者，第三途徑考試則為特殊專業考試，招募具有 8 年以上工作經驗者或擔任地方議員或具有民間團體領導職務經歷者。

二、公務員陞遷制度

(一)一般公務員

一般法國公務員陞遷主要分為兩類，並均需要透過評估和專業面試的過程，簡要摘述如下：

1、薪級晉升(L'avancement d'échelon)：係指晉升同一職級內之薪級架構，

類似我國公務人員薪點晉級，薪級晉升工資也隨之增加。原則上依年資晉升，例外情形亦考量專業能力。各部門有其不同之薪級數與晉升至下一薪級所需年資要求。薪級晉升是連續性的，不會有跳級晉升的情形。

2、職級晉升(L'avancement de grade)：

法國A、B、C類公務員層級內，又區分為2至3個職級，自2006年以來，由於預算整體授權，不再詳細說明每個單位與職等之員工人數，《財政組織法》規定了「晉升率⁷ (taux de promotion)」實施之原則，滿足條件之員工則可晉升。每個法國公務機構，皆由部長核定其晉升率。

除了年資的條件，若要晉升職級有三種可能，(1)經遴選(avancement au choix)：具充分專業能力有資格陞遷之公務員，依其考績依序列入晉升次序表(tableau d'avancement)，由主管機關依該表格遴選可升等之公務員；(2)經專業能力測驗(avancement par tableau d'avancement après examen professionnel)：通過專業能力測驗後，經人事管理協議委員會(commission administrative paritaire, CAP)意見，依照能力標準表評定如何依公務員晉升次序陞遷；(3)經由專業資格考試(avancement par voie de concours professionnel)陞遷。

(二)高階公務員

成為高階公務員之管道除透過競爭性考試之方式已如前述，尚可透過內部晉升招聘。依照法國《國家公務員身分法》相關規定，部分職務可不經過國家考試，而是透過內部專業審查或專業考試或能力登記，允許A類官員(如行政專員 les attachés d'administration)可以在未經競爭的情況下進入高級管理機構，成為行政管理人員，每年約25到30個職位。在司法人員也有類似規定，國家、地方或醫療體系公務員，擔任A類公務員達10年以上，得擔任行政法院法官。另外，副省長的晉用有三種管道，一係保留給內政部的A類公務員，另一係對所有非屬內政部的A類公務員開放，最後則是提供35歲以上的非公務

⁷ 依財政狀況訂定晉升率，例如每年80%的人員可晉級。

員。

成為高階公務員後仍可持續進步，法國的高階文官團可分為三個等級，行政管理人員(administrateur civil)、高級行政管理人員(administrateur civil hors classe)及行政總長(administrateur général)，在各等級內再區分數個級別。晉升高級行政管理人員及行政總長的條件如下：

- 1、成為高級行政管理人員之條件：必須至少達到第 6 級別，並且必須在高階文官團或相當等級機構或職務框架具備 4 年的經歷。
- 2、成為行政總長之條件：一方面資歷須達到第 5 級別，一方面必須具備在 B 級規模以上單位工作 6 年的實務經驗。

三、公務員職務歷練制度

(一)一般公務員

據估計，每年調任他機關之公務員人數不到 5%，雖職務調任係法規明確規定之權利，比例不高可能是員工對其目前任職之單位感到滿意的緣故。職務轉調為每位員工提供更豐富多元化之職涯前景，以確保公共服務具有更佳之社會適應性。2009 年 8 月 3 日建立有關公務員職務異動與職涯發展之法律，提供公務員異動權利，允許員工在與原單位達成協議時，即可加入新單位，原單位之管理階層如反對，僅得證明人力短缺為由拒絕公務員異動。異動期滿 5 年內，公務員可申請回任原單位。為實現此轉調權利，管理部門中建立了若干之機制：

- 成立跨部會地區執業中心，其任務為公告職缺並與地方公職單位 (la fonction publique territoriale, FPT) 及公共醫療機構 (la fonction publique hospitalière, FPH) 建立夥伴關係；
- 任命職涯轉調顧問，負責為員工提供職涯規劃與調動之個人化協助；
- 在地區事務秘書處內配置 15 個跨部會人力資源平台，作為人力資源管理機構，但不取代各部會之個別網站。該平台之主要任務是制定跨部會培訓計畫、跨部會國家人力資源管理計畫、促進三大類公職人員跨部會流動與發展，並為員工與機構提供協助。

另外為維持並增強公務員職業生涯中的專業技能，國家公務員及地方公務員均有各自應達成的職前訓練及持續性職務訓練。國家公務員職務訓練分為法定職務訓練及持續性培育，前者即職前訓練，於公務員進入新的職級時，包含執行職務所需之理論及實務上知識，以及對其工作環境之認識，訓練內容由各部之行政命令訂定。此訓練須於實習期間完成，為強制性義務；後者目的在維持或提升公務員能力，以使其立即適應其職務或工作上可預見之變化，或使其發展其技能或取得必要之新技能。公務員服務之部門得要求其進行強制性之持續性培訓，該訓練於工作時間內進行，或經公務員同意而在工作時間以外進行培訓。此外，公務員亦得請求進行培訓。

(二)高階公務員

法國高階公務員通過入學考試進入 ENA 後，須接受一連串課程與實習的歷練，需時 24 個月，旨在培養學生設計、實施和評估公共政策，以及公共行政的管理職能，為學生畢業後任職工作做準備，雖屬「職前訓練」(Formation initiale)性質，對於豐富高階公務員職務歷練亦有貢獻。24 個月的培訓裡主要包含 2 個階段(詳下圖 2)：

- 1、實習階段：實習期間 1 年，前 4 個月進行國際實習，在大使館、國際或歐洲機構，接著 5 個月於地方實習與公共服務需求者接觸，最後 3 個月於企業或慈善機構實習。學生直接參與職責履行，並瞭解根據社會需求發展的各種挑戰，展示其承擔高級官員職責和履行各種職能的潛力。
- 2、學習階段：深化和專業化的階段，課程共 9 個月期間，包含設計、實施和評估公共政策、管理和公共創新計劃、法律、政治、經濟或財務分析，起草公文、說明和報告、學習英語作為專業目的的語言，體能也受到持續監測。

這 24 個月裡的培訓和實習，共包含了 10 個主題，公共政策和領土、歐洲和國際、公共管理、法律和立法、公共財政、經濟和社會問題、現代語言、體育、價值觀、道德規範和社區參與，結合了法國和國外管理實踐培訓課程，企

業、ENA 的培訓和專業化會議。通過這種方式，可以促進學生在多元化專業領域（國家服務、歐洲機構、地方當局及企業）之間情勢的敏感度，使學生能夠直接參與持續的業務變革和公共行動的挑戰並不斷更新知識。培訓的最後 2 個月稱為「結業程序」(Procédure de sortie)，即畢業學生獲得職位的程序，每年提供的職位數量通常略高於學生人數，每位學生依據自己的分數高低、排名先後順序來選擇職位，而不是行政部門來挑選學生。

階段	1.預備階段	2.實習階段			3.學習階段	4.結業階段
內容	為實習預做準備	國際實習	地方實習	企業實習	學習更加深化和專業化的知識	提供工作訊息，協助選擇合適的職位
所需時間	1 個月	4 個月	5 個月	3 個月	9 個月	2 個月

圖 2 ENA 課程四階段示意圖⁸

學生被分配到他們選擇的職位後，「行政管理人員」之職業生涯即開始，其職涯將包括強制性的輪調義務(obligation de mobilité statutaire)，以獲得某些必要職能，僅高階公務員有職務歷練之強制規定，其條件規範在 2008 年 1 月 4 日的第 2008-15 號法令中⁹，高階公務員須於 2 年期間內，從事與其原隸屬業務活動不同之各行政單位實習。此為依據法令規定之職務歷練，將依其職等配置於符合之單位。當此段職務歷練期結束時，渠等可於其原單位復職並接受管理，倘有必要，將重新調整或分配其業務。

四、友善工作措施

依據現行法規¹⁰，國家公務員之標準工時原則為每週 35 小時或每年 1,607 小時。對於某些業務類別的人員則有不同的標準工時規定，例如學校教師依規

⁸資料來源：國家行政學院，<https://www.ena.fr/Formation-initiale/Cursus-a-l-ENA/Scolarité-et-calendrier>。

⁹法令名稱原文為 Décret n° 2008-15 du 4 janvier 2008 relatif à la mobilité et au détachement des fonctionnaires des corps recrutés par la voie de l'Ecole nationale d'administration，<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000017790702&fastPos=4&fastReqId=1208667237&categorieLien=cid&oldAction=rechTexte>。

¹⁰2000 年 8 月 25 日第 2000-815 號法令及 2002 年 1 月 4 日第 2002-9 號法令，有關調整與縮減公務人員工作時數之規定。

定每週教學時間為 24 小時，則較一般公務員每週 35 小時為低，另考量業務性質及工作性質之限制，如排班制人員、夜班人員、假日值勤人員及執行艱難危險工作之人員等，則可縮減每年度的標準工時。某些職務出勤時數雖高於標準工時，但實際執行職務時數仍符合法定時數者，則可於行政命令中制訂，例如某些中央行政部門駕駛出勤時數雖為每年 1,800 小時，但其實際執行職務時數大致與每年標準工時 1,607 小時相同。

公務人員每日工作時間不得超過 10 小時，加上休息時間，每日出勤最多不得超過 12 小時，且在每日工作時間超過 6 小時的情況下，應可休息 20 分鐘。如每週工作時間超過 35 小時，還可以獲得額外的休假日作為補償。有關每週工時(含加班時間)之限制，須符合以下兩項規定：1. 每週不得超過 48 小時。2. 12 週內每週平均不得超過 44 小時。另有關最長工時及最短休息時間之限制，於以下兩種情況時得有例外規定：1. 依據法令，有關公共服務之目標永續性，於涉及人身安全及財產安全保障時，且於此種情形下，員工可獲得相關補償。2. 經部門主管決定，有特殊需求且須於時限內完成時，並應立即通知技術委員會¹¹ (comité technique) 之員工代表。

(一)縮減工時制度(Réduction du temps de travail ,RTT)

此制度係為每週工作時數超過 35 小時之員工提供額外之休假，以作為補償。補休期間支給薪資，並以半日或 1 日申請補休，且公務員與契約人員皆適用此項制度。縮減工時補休天數係依實際完成之工作量計算，待命、值班、加班時間及因病缺勤期間皆不計入縮減工時制度之工作時數計算，其中相關的規定則依各機關而異，常見的補休情形如下表：

¹¹ 技術委員會(Les comités techniques paritaires)係由行政機關代表及公務員代表員額各半的方式組成，其中公務員代表通常由工會任命，原則上，每個部都有一個技術委員會，稱為部門技術委員會 (comité technique ministériel)。技術委員會可就人員的配置、在職訓練安排、部分工時職務工作、獎金分配等議題中發揮作用。行政機關在進行改革或推動業務遭遇困難時，也會透過此一委員會來尋求解決問題之方法。

依每週工時間計算每年給予之補休天數	
每週工作時間	每年給予之補休天數
35 小時 30 分鐘	3 天
36 小時	6 天
36 小時 30 分鐘	9 天
37 小時	12 天
37 小時 30 分鐘	15 天
38 小時	18 天
39 小時	23 天

(二)彈性工時(Horaires variables)

依 2000 年 8 月 25 日發布之法令第 6 條¹²規定，若符合特定部門之需求，經諮詢技術委員會後，可實施彈性工時，並以小時為單位。實施方式為由該組織訂定公務員每月或每半月之區間內應達到之工時，公務員並得以將特定工作時數延後至另一個工時計算區間（每月不得超過 12 小時，每半月不得超過 6 小時）。機關於實施彈性工時制度時須考慮工作性質及民眾服務之尖峰時段，並要求員工每日至少工作 4 小時，另得訂定全體職員均須到職的固定工作時段，或訂定一彈性區間，由公務員於該時段內自行決定每日上下班時間。

此外，公務員於病假期間，或公務員為身心障礙者、或因養育子女、領養孩童、照護家庭成員等因素，得依相關規定¹³申請改為部分工時職務(Le temps partiel)，期間為 6 個月至 1 年，可於相同條件下延長部分工時職務期間，且於到期前至少 2 個月提出申請，加計延長之期間共計不得超過 3 年。公務員可以申請全職工作時數之 50%至 90%為部分工時職務之工作時數，相關薪酬、獎金津貼及休假日數並配合調整。

其中公務員可於子女 3 歲前，或領養孩童抵達領養家庭日起 3 年內之任何時

¹² 法令名稱原文為 Décret n°2000-815 du 25 août 2000 relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail dans la fonction publique de l'Etat et dans la magistrature (<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000005629863&dateTexte=20191007>)

¹³ 1984 年 1 月 11 日第 84-16 號法令、1982 年 7 月 20 日第 82-624 號法令及 2002 年 8 月 7 日第 2002-1072 號法令，有關公務人員部分工時職務之規定。

間申請轉為部分工時職務，且機關不得拒絕其申請。部分工時職務得以每日（減少每日工作時間）、每週（減少每週工作日數）、週期、每年為基準。申請部分工時職務之員工薪資總額（含薪資、津貼及獎金），依工作時數調整如下表

依工作時數計算薪資	
工作時數	薪資
50%	50%
60%	60%
70%	70%
80%	約 85%
90%	約 91%

全年皆為部分工時職務者，無論其每月工作時間如何分配，每月之薪資均以全年薪資總額之 12 分之 1 計算，另加班費用計算方式與全職員工相同，惟其每月最高加班時數僅可為其工作量之 25 倍，例如工作時數為全職工作時數 80% 之員工，則其加班時數不得超過 20 小時（25*80%）。員工於部分工時期間與全職員工於晉升、培訓、休假、退休金計算等方面均享有相同之權利。員工或管理單位須於部分工時期間結束前 2 個月申請恢復全職，惟如發生重大情事，如家庭收入大幅減少致影響生活狀況時，得由員工隨時申請恢復全職。恢復全職後，員工將回復原全職職位，如已無該職位，則重新安排負責類似之職位。

(三) 遠距辦公(Le télétravail)

為改善工作與生活平衡，行政暨公職總署提議建立遠距辦公機制，為規劃遠距辦公並預先設想可能遇到的阻礙，行政暨公職總署參酌了各行政機關之調查數據及 2018 年進行的實地調查，並收集了 18 個機關構（中央及地方機關，地方衛生機構，醫院，高等教育機構等）及遠距辦公施行者對於實施這種工作型態的看法，且為使相關規畫更臻完備，亦與私部門及比利時財政部的遠距辦公政策比較。

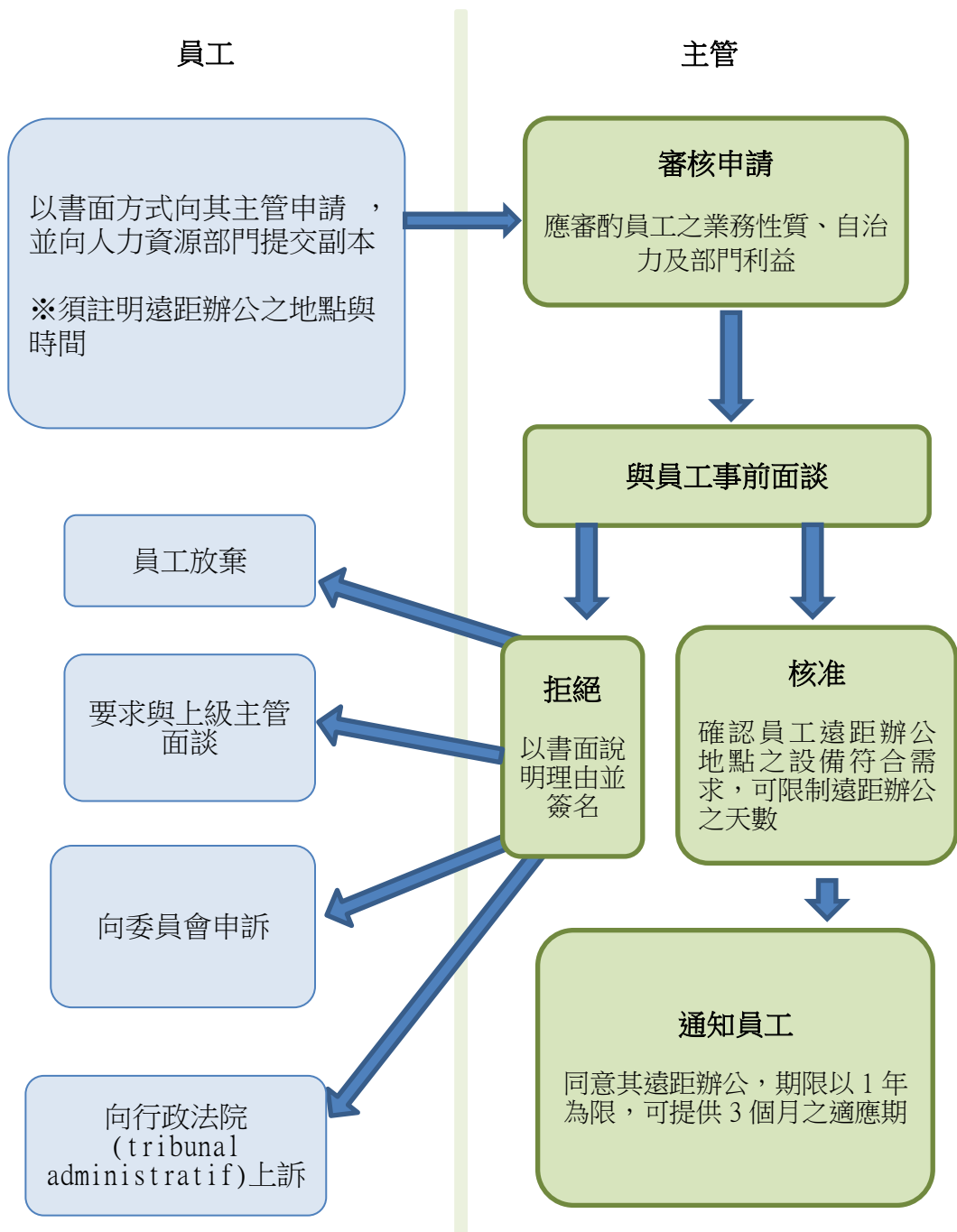
依 2016 年 2 月 11 日發布之法令¹⁴，明定公務員遠距辦公之相關規定，該法令

¹⁴法令名稱原文為 Décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en

第 2 條將遠距辦公定義為任何形式之工作組織，員工得申請利用資訊科技將原應於雇主辦公處所完成之工作，於家中或辦公場所以外之地點進行。其中公部門遠距辦公的主要原則如下：

- 1、遠距辦公是員工自願的，雇主不能強制執行。
- 2、員工經許可後得實行遠距辦公，期間最長 1 年，經許可後可延長，另得經主管或員工經協商後於任何時間以書面終止，並應於一定時間前告知。
- 3、為確保工作團隊運作並避免遠距辦公之員工與團隊疏離，遠距辦公的日數每週不得超過 3 天（如因健康狀況無法配合並經機關證明者，不在此限）。
- 4、遠距辦公之工作平等待遇原則：遠距辦公者和其他在辦公場所工作之員工具具有相同的權利和義務。
- 5、雇主應負擔實行遠距辦公而產生的費用，包含硬體、軟體、通信及工具等。
- 6、遠距辦公無限定申請事由。

為了協助雇主在機關（構）中辦理遠距辦公機制，根據已經試辦的公部門主管及有施行遠距辦公機制的私部門經驗回饋，行政暨公職總署、三大類公職人員之機關代表及工會共同制定了一份指南，說明遠距辦公機制適用的法規，並提供相關案例的建議處理方式，遠距辦公之授權程序如下圖：



(四)育嬰假 (Le congé parental)

為促進長期就業及改善工作條件，法國政府於 2012 年 3 月及 9 月發布相關法令¹⁵，就 3 大類公職人員及非編制內之職員適用之育嬰假規定進行了大幅度的修改。為了促進兩性平等，並使父母雙方皆能參與孩童教育，修正後之規定對於申請育嬰假員工的權利大幅改善，特別是針對職業生涯影響的部分。相關修正重點如下：

- 1、育嬰假適用對象不再僅限於孩子的父母：公務員如因親屬關係(婚生子女或非婚生子女)須照顧子女、或受委託承擔此責任者(收養兒童或因父母死亡或父母權利被剝奪的情況下為監護人等情形)，均可適用。
- 2、依原規定，若父母雙方皆為公務員，僅得由本人或配偶之一方申請為限，現修正為父母雙方皆為公務員時，可以同時申請育嬰假撫養同一名孩童。
- 3、新規定較舊規定對申請者更有利的部分為，申請育嬰假的員工得保留其在育嬰假第一年中晉升之所有權利。
- 4、為積極地促進家庭和職業生活之平衡，育嬰假的第 1 年視為全年度在職，第 2 年後則視為在職半年度。
- 5、在公務員育嬰假期間，若懷孕則自動轉換假別為產假。
- 6、新增員工育嬰假復職前，與人力資源主管訪談之機制。

新規定於 2012 年 10 月 1 日生效。因此，在該日期之前申請之育嬰假人員仍依舊規定辦理，若於 2012 年 10 月 1 日後申請者或延長育嬰假期間者則適用新規定。

(五)子女照護假 (congé de présence parentale)

如果子女發生意外或疾病，致家長須長期照護時，不論是公務人員或非編制內之員工皆可依規定於請假始日前至少 15 日提出書面申請。照護同一名孩童且由於相同的病因，照護假期間於 3 年內不得超過 14 個月，可一次或分次請畢。在照護假期間，員工沒有報酬，但可以領取家庭照護津貼。照護期間視為全職工作日，

¹⁵ 2012 年 3 月 12 日第 2012-347 號法令，有關公部門促進長期就業及破除歧視之規定並修改有關育嬰假之規定。、2012 年 9 月 18 日第 2012-1061 號法令，修改先前針對 3 大類公職人員與非編制內職員之育嬰假規定。

員工仍有升遷及參與培訓的權利。於照護假結束時或孩童過世的情況下，員工即應復職並分配至原工作單位，若原工作單位已無職缺，則安排至離其最後工作地點最近的工作單位。如果員工提出要求，也可能被分配到最接近其居住地的職務。

五、小結

法國公務員任用途徑係公開競爭考試，外部考試和內部考試可提供公務體系外部人才進入公部門服務，並使內部人才有陞遷機會，另尚有招考具有專業技術人才之第三途徑考試，增加公務員背景多樣性。正因考試係取才的主要管道，法國政府持續推動考試制度之專業化，不斷檢討優化考試程序、賦予雇主選擇員工的權利，以拔擢合適人才進入政府部門服務。

法國公務員之陞遷則分為薪級和職級晉升，前者類似於我國薪點晉級，後者則可經遴選、專業測驗或考試晉升，並由部長核定機關所屬人員之晉升比例。A類公務員能再透過內部招聘晉升為高階公務員，並可持續進步，累積專業經驗成為更高層級的高級行政管理人員及行政總長。此外，公務員職務調任係法令明定所享有的權利，法國政府對於公務員行使其調任權建立數項輔助措施，提供職缺媒合、個人化協助等，以促進三大類公務員流動與職涯發展。至於高階公務員分配到單位後，須經過兩年強制輪調之歷練，以獲得職務所需的專業職能。

另法國政府對於員工之友善工作措施十分多元且彈性，包括提供員工調整工作時數及工作地點之權利，並給予照護子女需求之同仁相關假別，分別歸納如下：

- (一) 工作時數：對於每週工作時數超過 35 小時之員工提供額外之給薪休假，作為補償。另訂定彈性工時之規定，除了每日、每月的工時調整外，亦可因養育子女等因素申請為部分工時職務，薪資依工作時數比例計算，於晉升、培訓、休假及退休金計算等方面均與全職員工享有相同之權利。
- (二) 工作地點：利用資訊科技實行遠距辦公，每週不得超過 3 天，無限定申請事由，且由政府負責相關軟硬體費用。
- (三) 相關假別：育嬰假的適用對象更加多元化，且於雙方父母皆為公務員時，得同時申請育嬰假撫養同一名孩童，並保留在育嬰假期間第一年中之晉升

權利。另對於因照護子女須暫時離開工作的員工給予相當的保障，除可領取相關補助外，員工於請假期間仍保有升遷及培訓的權利，並以對員工較為有利的方式安排其復職的職務。

肆、法國人事資訊系統發展與資料應用

一、法國人力資源管理資訊系統規劃

依法國行動暨國庫部(Ministère de l'Action et des comptes publics)發布之「2022人力資源管理資訊系統發展指引」(Feuille de route SIRH 2022)，法國至2022年將完成人力資源管理資訊相關系統之優化工作，謹就人力資源管理資訊系統現況與優化說明如下：

(一) 人力資源管理資訊系統簡介

人力資源管理資訊系統(Services informatiques relatifs aux ressources humaines, SIRH)除協助法國各級政府處理如員工基本資料維護、薪資單、差勤管理……等各項人事管理例行性業務外，亦提供人力資源主管分析各項數據之功能，已是目前法國各級政府日常必備之管理工具。又國家數位與資通訊系統部際理事會(Direction interministérielle du numérique et du système d'information et de communication de l'Etat, DINSIC)基於「支付安全性」、「各部門薪資總額與聘僱人員數量控管」、「簡化與優化薪資核算及管理流程」、「人力資源職能現代化」等4個重點，負責整體人力資源管理資訊系統之架構調整工作。

除此之外，跨部會人力資源資訊中心(Centre interministériel de services informatiques relatifs aux ressources humaines, CISIRH)亦開發了跨部門 SIRH 系統間之“RenoIRH 系統”，除可提供各部門人力資源資訊服務、協助 SIRH 系統協調運作外，亦可加強管理工具之品質，達到國家人力資源資訊管理之現代化與資訊彙整。

(二) 現行人力資源管理資訊系統檢討

雖然 SIRH 系統在法國推動已獲致一定成效，然而唯有更積極的以資料數位化為基礎，就人力資源管理資訊系統架構進行改革，方可更為

全面且有效的處理相關問題，尤其是實體文件及業務流程的簡化。因此，目前行政暨公職總署(DGAFP)，國家數位與資通訊系統部際理事會(DINSIC)及跨部會人力資源資訊中心(CISIRH)等相關機關，已積極整合研商規劃建置各項工作。

CISIRH 在 2014 至 2017 年間主導了 SIRH 系統核心功能合併工作，在此既有基礎下，未來仍將持續進行優化工作，例如與法國國家財政司(DGFIP)支付系統的介接、資料品質的提升……等。首先，SIRH 系統將根據系統整合與業務處理的經驗，規範及定義並改寫各項人力資源管理程序所對應的程式模組。除了將業務功能予以模組化，同時亦將提升各模組間之標準化、互動性及資料傳遞安全性。再者，上述優化後之程式模組應提供圖像化等高親和力操作介面、常見問題的標準回答等，以降低額外的 IT 開發成本。預計達成工作如下：

1. 2018 年起，每年均制定計畫執行 SIRH 系統整合工作，至 2022 年各機關均應減少自行開發人力資源管理資訊系統及相關功能。
2. 至 2020 年，所有人力資源相關部門均應使用 FPE 9 套件(suite 9 FPE)作業。
3. 至 2020 年底，SIRH 系統完成業務功能模組化工作。

(三) 簡化業務流程及文件去實體化

「文件去實體化」即文件數位化，是提升資訊系統運作效率的重要方法，不僅能促進資料和文件的共享及交換，亦有助於業務流程的簡化及後續資料應用範圍。但是，要實現文件數位化並不容易，因為法規普遍嚴格規定必須保留實體文件，以確保唯一性、真實性及證據。然而，法國為克服上述困難，早期人力資源管理改革已朝向促進文件數位化的方向發展，未來仍持續進行。因此，在確保安全性的前提下，法國積極修改法律使文件去實體化成為可行。法國於 2017 年通過 1 項法律修正案，增列 1 項條款規定國家應為信託公司提供服務。此為簡化和現代化

人力資源管理措施的一部分，並准許在文件存檔付款之前，且在確保安全性前提下，免除以前法令所規定的數位簽章行為。

文件數位化後許多不需要的工作將不復存在，進而促使人事業務流程合理化及簡化，並將有效提升組織效率及帶來變革。除此之外，使用者亦可直接由系統自行取得或瀏覽數位化的資料，進而利用這些資料進行各項增值運用。文件數位化工作之推動，法國將優先完成員工任免、異動、考核及培訓等基本人事業務之資訊化，並整合於 SIRH 系統。此外，跨部門資訊系統間也將以文件數位化為優先考量，包括提供給會計師的證明亦將以數位文件方式為之。

基於上述文件數位化的諸多優點，法國因此起步甚早，亦規劃多項工作逐步執行，以確保儲存在 SIRH 中的數位化文件或資料可被信任、追蹤、安全無虞且永久保存。預計達成工作如下：

1. 2018 年開始使用電子投票系統，並允許部分特殊狀況的選舉使用電子投票，以使選舉更加可靠。同時亦將研究於 2022 年選舉中，全面使用電子投票的可行性。
2. 2019 年底前使用者可自系統取得個人的薪資單及查詢帳戶金額。
3. 2022 年底完成個人文件數位化工作，並確保其安全性。使用者無須考慮其使用之設備，即可於通過身分驗證後於系統透過資料連接介面(France Connect Agents)查詢及管理個人相關電子文件。

(四) 優化人力資源管理資訊系統架構及主動服務

資訊系統經常在未考慮與其他系統介接與整合情形下進行開發，主要原因是為了滿足管理上的需求，而犧牲了使用者的便利性，亦導致系統過於複雜難以維護的情形，人力資源管理資訊系統亦是如此。依上述方式開發的資訊系統，將導致在許多地方均儲存相同的資料，這對於系統整合與資料可信任度都是極為不利的。為進一步達到資源共享的目標，建置共用、共享之資料庫，以達到簡化、標準化行政作業程序，已成為

法國人力資源管理之重要工作。

首先，要充分發揮人力資源相關資料的最大效益，必須由建置資源分享且定義一致的資料庫開始。各項業務專有名詞、資料欄位均完成定義後，即可開發資料存取工具達到資源共享，無須重覆輸入資料之目的。接著將進行各基本人事業務資料庫的整合，如人力資源、薪資及退休資料庫等。進一步則將擴大資料整合範圍，分析各項資料建置全面且即時的資料庫可行性，甚至應考慮納入各項公共服務相關資訊，因為人力資源領域牽涉極廣，且外界通常極感興趣。

除此之外，為了避免建置封閉系統導致產生系統過於繁複的問題，法國將簡化現有的 SIRH 系統，進行資料強制格式化及開發共用程式介接模組，以提升其互動性。又為提供使用者更好的服務，將使其可在”任何時間、任何地點、任何設備(包括行動裝置)”模式下使用 SIRH 系統各項功能，並同時符合個人資料保護的標準。預計及已達成工作如下：

1. 2019 年 1 月 1 日使用者單一簽入入口網已上線。
2. 2019 年上半年已開放跨部門遠程學習平臺。
3. 2019 年底，HRA 9 套件(suite 9 HRA)將以標準化的方式交換並評估資料;如在完成專業面試後，可以通過 API 將使用者的資料或需求整合到 SIRH 系統。
4. 2020 年前完成部署資料連接介面(France Connect Agents)。
5. 2022 年底前完成建置資料共享存取介面程式，並完成資料庫更新。
6. 2022 年底前使用者均可透過單一簽入入口網管理及瀏覽其個人資料，並執行個人化服務。

(五) 資料加值應用

資訊技術的快速發展為人力資源管理方法的改變提供了機會，因此法國將由行政暨公職總署(DGAFP)、國家數位與資通訊系統部際理事會

(DINSIC)及跨部會人力資源資訊中心(CISIRH)規劃建置跨職能模組(SICompétences)，使跨機關間業務執行與資料介接更有效率。另外，基於人力資源管理需求，亦將規劃開發各式工具協助，如提供員工異動、職位及技能之數據分析，並整合於 SIRH 系統，不僅有助於處理業務，對於規劃員工培訓計劃將更有助益。如職缺遞補之需求，可於優化 SIRH 系統功能後，再使用合適的功能模組或工具進行交互比對，以自動媒合篩選出適合的人員名單。

最後在相關人力資源管理系統、模組及資料蒐集均已趨於完備後，法國規劃建置及優化功能更為強大的人力資源決策管理系統(SID)。SID 系統提供中、高階主管進行決策，通常擬定決策前必須將問題及所處情況予以「客觀化」，這是 SID 系統最為擅長且最有價值的地方。然而，未經處理的原始資料通常難以整合運用，因此必須經過除錯、萃取及歸納等步驟後，方可提升資料品質以支援決策所需。SID 系統預計將優化現有之決策工具，除功能強化外，更重要的是可進行模擬及預測。

1. 2019 年底員工技能管理模組將與 SIRH 系統完成整合。
2. 2020 年中期員工技能管理模組將與 RenoiRH 系統完成整合。
3. 2020 年底前，完成高階主管人員裝備現代化。
4. 2020 年 1 月前完成人力資源相關資料品質提升工作。

二、法國開放資料推動情形探討與考察發現

本考察團無論由實地考察心得或資料分析，均可發現法國對於開放資料推動極為重視且頗具成效。然而，眾所周知法國亦極為重視個人隱私，為瞭解其如何於兩者間維持平衡，特於拜訪行政法人總處時進行探討。以下僅將本次考察發現敘述如下：

(一) 全力推動開放資料且成效顯著

法國對於開放資料(Open Data)推展極為重視，不僅國家在專業團隊 Etalab 主導下建置開放資料平臺(data.gouv.fr)，更於 2014 年設立國

家級的資料執行長 (Chief Data Officer, CDO) 全力推動開放資料工作。data.gouv.fr 上線迄今(2019.10.1)已蒐集 2 千個以上組織、接近 4 萬筆的開放資料，相關資料資源亦高達 20 萬筆以上，開放資料之質、量均佳，全球資訊網基金會 (World Wide Web Foundation) 及歐洲開放資料平臺 (European Data Portal) 均極為肯定。data.gouv.fr 開放資料係依農業和飲食、文化、通訊、經濟和就業、教育……等類別區分，對於使用者蒐集資料非常便利，如以人力資源(Ressources Humaines)蒐尋亦可找到許多相關的開放資料。

另外，法國地方政府對於推動開放資料亦不遺餘力。如巴黎市在 2011 年早已建置的開放資料平臺(Open Data Paris)，可說是推動開放資料的先驅。Open Data Paris 亦可依行政與公共財政、商店與旅遊、文化、環境、城市規劃與住房……等主題尋找開放資料，首頁亦選擇熱門項目以圖像化方式呈現。如下圖為巴黎市電動汽車充電站之分布圖，一般如僅以文字與數據方式呈現，使用者可能淹沒在數據中，難以找到需要的資訊，如改以此圖像化方式呈現，則使用者即可依所在區域與充電站數量點選找到所需資訊，極具互動性及親和力。



圖 3 巴黎市開放資料平臺-巴黎市電動汽車充電站分布圖

（二）開放資料與個人隱私權的衡平

為瞭解法國如何在推動開放資料與維護個人隱私權間取得衡平，本考察團於拜訪行政法人總處時，特別就此議題與副處長 Laurent Poisson 先生交換意見。Laurent Poisson 副處長表示，法國確實大力推動開放資料工作，各機關均被要求盡量將可公開的業務資料予以公開，以利各界運用；再者，法國亦非常注重保護個人隱私，任何不應公開的個人資料絕對不會被公開，並會嚴格加以落實及檢核。此因歐盟不僅制定「一般資料保護規範」(General Data Protection Regulation, GDPR)，詳述所有歐盟成員有關個人資料保護及隱私的規範，更重要的是法國設有「國家資料保護委員會」(Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés, CNIL) 之專責機構，負責檢查所有法國公開的資訊是否有違規定，個人資料保護因而得以落實。

（三）高度資訊化發展同時兼顧人道關懷

本次考察發現法國各機關對於業務資訊化之推動均極為重視，且皆頗具成效。如巴黎博物館協會(Paris Musées)，其管理之 15 所巴黎市立博物館及景點均已完成對外網站之建置，且亦致力於典藏品數位化工作，迄今已超過 30 萬件典藏品完成數位化，且在持續增加中。除此之外，該會亦將借重大數據分析、AI 人工智慧、聊天機器人……等科技輔助，以期能與時俱進的做好巴黎市各公立博物館的管理工作。

再者，本考察團於考察期間亦能感受到法國對於弱勢的人道關懷，如巴黎市官方旅遊網站(<https://en.parisinfo.com/>)，特別為身障人士建置專門的協助網頁，不僅詳述身障人士可獲得協助的地點、連絡資訊、應注意事項及下載無障礙指南外，對於巴黎市各種交通工具搭乘方式和可獲得的協助亦詳加說明，用心態度值得我國參考學習。

（四）系統功能與內容應切合使用者需要

綜觀法國資訊系統不僅規劃完善，更值得我國參考學習的是以使用

者觀點出發，進而開發出其真正需要的功能及內容。如我國推動無障礙網頁檢測已行之有年，然而僅將現有網頁以無障礙方式呈現仍略顯不足，更重要的是如法國網站普遍提供身障人士更迫切需要的完整協助資訊。再者，我國亦大力推動開放資料，亦已建置政府資料開放平臺 (DATA.GOV.TW)，蒐集高達 4 萬筆以上之開放資料。然而，使用者只能以文字或數據方式瀏覽，如能比照法國巴黎市電動汽車充電站分布圖以圖像化互動方式呈現，將更有利於使用者操作及運用。

(五) 專責業務處理機構的重要性

本次考察發現，有些法國推動容易且頗具成效的業務，如個人資料保護及跨機關資料交換等，在我國推動卻不甚容易，分析歸納其最主要原因在於法國設有專責機構。個人資料保護部分，我國「個人資料保護法」主管機關為法務部，然其主要權責主要為法規修訂與解釋，實際公布之資料內容是否適當須各機關自行判斷，亦無專責機關檢核及提供協助，常使各機關於實際進行資料交換或公開時因有疑慮而無所適從。反觀法國因設有「國家資料保護委員會」(CNIL) 專責檢查法國公開資訊是否有違規定，各機關僅須依 CNIL 檢核結果處理即可。又如跨機關資料交換部分，在我國因各機關本位主義致溝通協調困難的情形履見不鮮，然而在法國相同情形即可由跨部會人力資源資訊中心(CISIRH)專責主導，業務溝通及推展自然更為有效率。

三、小結

由以上敘述可知法國對於人力資源管理資訊系統發展極為重視，且有完善的優化工作規劃。而我國於 2015 年完成「網際網路版人力資源管理資訊系統」(WebHR)之開發建置與推廣工作，迄今全國共有 7,842 個機關使用，已成為全國人事機構每日處理人事業務不可或缺的工具。WebHR 系統「全國共用」、「跨機關資料交換」、「提升資料品質」、「增加主動服務」、「改善系統架構」及「資料加值應用」等特點，均與法國 SIRH 系統及 RenoIRH 系統極為

類似，未來仍將持續精進與優化。

除此之外，法國執行「開放資料推動策略及與個人隱私權的衡平」、「開發切合使用者需求功能及優化操作介面」等工作均頗具成效，亦值得我國參考學習。尤其是推動文件數位化工作，基於其極有利於資訊流通、業務流程簡化及擴大應用範圍等諸多優點，法國因而起步甚早，推動迄今已獲得不錯的成果。反觀我國人事業務產生的文件絕大部分仍為紙本形式，而大量紙本文件不僅不利節能減碳，亦不利於資料保存、傳輸與分享，且其繁複程序亦大幅增加人事人員工作負擔，爰建議應列入我國優先推動的工作。

伍、法國行政法人制度

為瞭解法國行政法人制度及整體運作情形，本次考察團參訪法國行政法人總處，以下先簡介行政法人總處，並進一步介紹法國行政法人制度及運作概況：

一、行政法人主管機關—行政法人總處（Les opérateurs de l'État）

法國行政法人總處隸屬於經濟暨財政部預算署（La direction du Budget），負責監管全國法人機構及制定中央行政法人之會計規則，係國家整體公共政策與財政管理之一環。

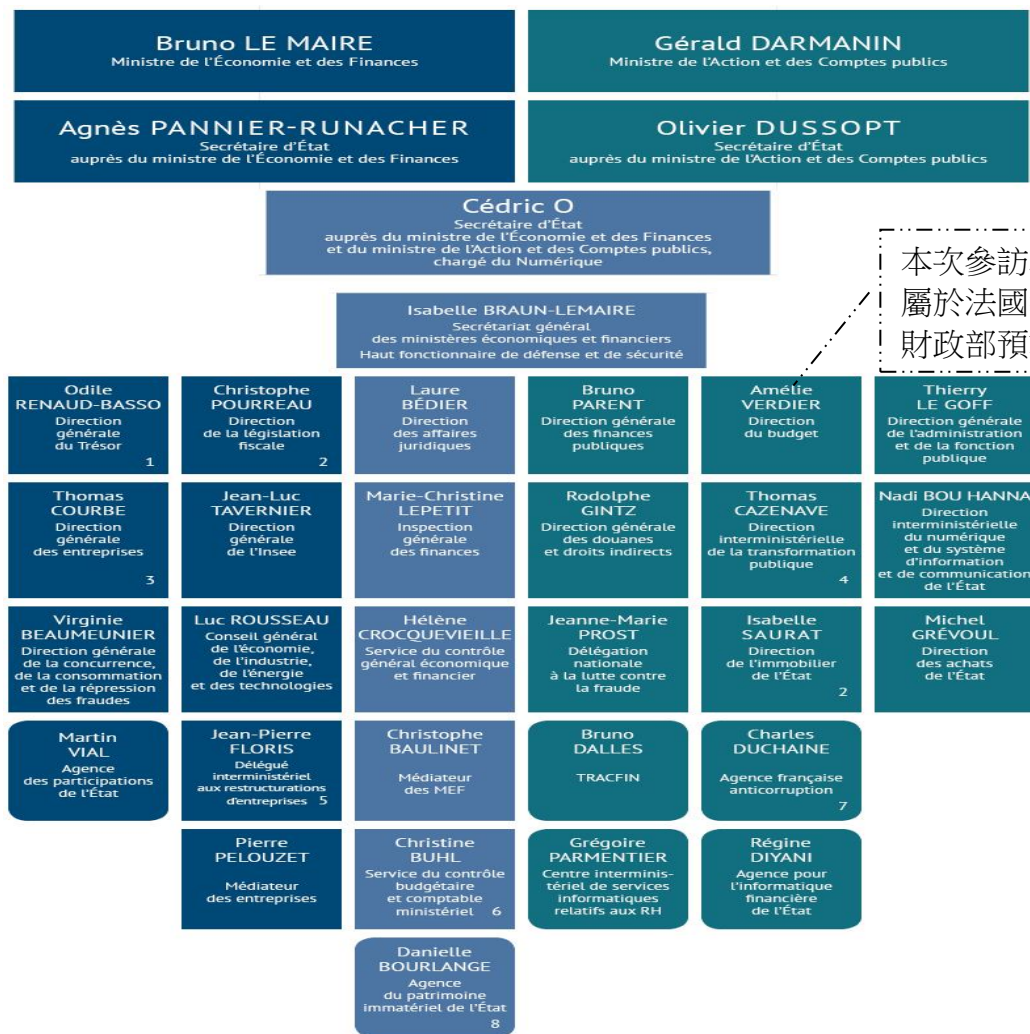


圖 4 法國經濟暨財政部組織架構圖（108 年 7 月資料）¹⁶

¹⁶資料來源：法國經濟暨財政部全球資訊網。擷取自 <https://www.economie.gouv.fr/ministeres>。

行政法人總處於指導全法國行政法人機構執行政府公共政策方面，具策略性之關鍵作用，整體而言，機關(構)以行政法人形式運作對其組織管理有下列意義：

- 1、行政法人自國家一般預算中取得營運資金：其運作係由公共服務資助金（*subvention pour charges de service public*，簡稱 SCSP）中所補貼。該補助款旨在支付該組織日常業務運作（包括人事與經營）等相關費用。該補助金是政府專為其部門保留之款項。
- 2、基於財政法所要求該部門必須提出之預算文件中，必須揭示其部門使用預算之具體資訊，以向議會與公民說明其部門包括以下所執行之公共任務內容：
 - (1) 於預算法案（*projet de loi de finances*，簡稱 PLF）中，須說明其年度績效計畫（*projet annuel de performance*，簡稱 PAP），包括詳細說明各行政法人所分配到之政府預算金額、依支出目的編列支出明細、初步預算計畫、機構進用人數上限，以及計畫之投資對未來將產生之效益。
 - (2) 於法案所規範之年度績效報告（*rapport annuel de performance*，簡稱 RAP）中，需詳細說明各行政法人或各類行政法人應用政府補助金之執行計畫，並按支出目的編列支出明細及說明初步預算及人員進用之上限。
 - (3) 預算法案（PLF）中之「行政法人黃皮書」，需列出合格之行政法人實體，並說明該實體之信用、工作內容及財務狀況。。
- 3、各計畫之進用人數上限是由議會投票決議：2008 年預算草案（*loi de finances initiale*，簡稱 LFI）第 64 條規定，「自 2009 年 1 月 1 日起，行政法人之聘僱授權上限由每年財政法規規定」，以達監督與管理公共就業之目標。

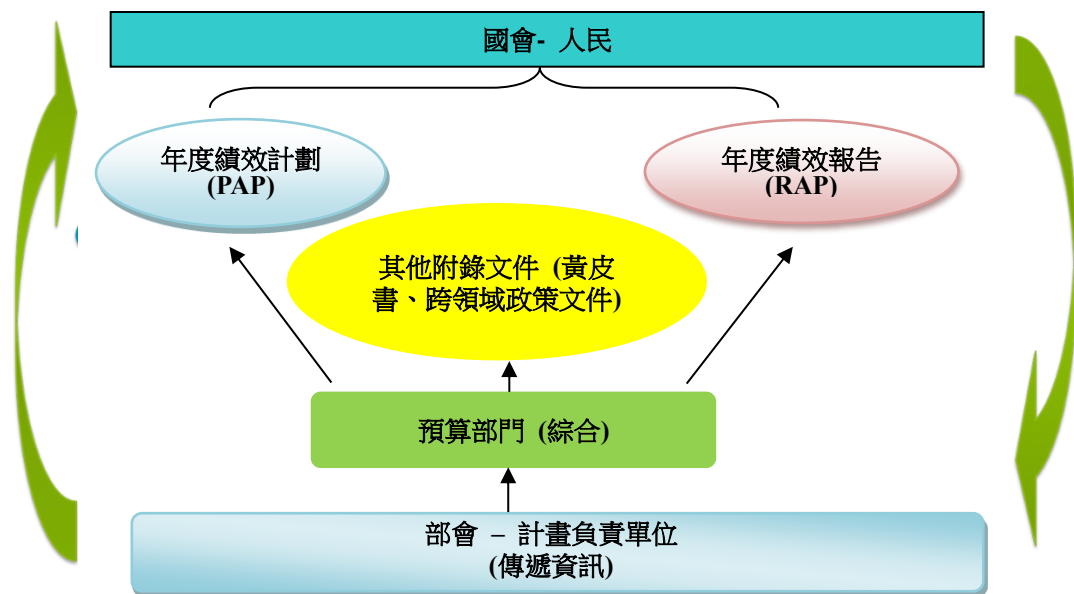


圖 5 國會與中央部會行政法人管理關係¹⁷

二、法國行政法人制度簡介

法國行政法人於法律定位上具有法人位階，須仰賴政府支助，始能達成該組織獲賦予之任務。其法人之設立係經由國會立法，以規範該法人承擔之責任，而該法人之收入來源亦因之設定。最終，再由總理頒訂施行細則，以規範該組織運作方式及運作細節。其財務來源主要為政府補助，亦有部分經費來源，係藉由法令之訂定，指定特定機構負責徵收及運用特定之稅收項目。法國現有以法人形式運作之機構，主要分為公共行政機構(établissement public à caractère administratif，簡稱 EPA)、公共工商機構(Établissement public à caractère industriel et commercial，簡稱 EPIC)、科學文化暨專業性質公立機構(établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel，簡稱 EPSCP)等三大類型¹⁸，其範圍涵蓋大

¹⁷資料來源：法國經濟暨財政部預算署全球資訊網。擷取自

<https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/cadre-gestion-publique/operateurs-etat/essentiel/s-informer/effets-qualification-d-operateur#.XZIKSkYzZPY>

¹⁸依據法國 2019 年財政法案(PLF)附錄，法國目前約有 484 個行政法人。除本文三大類型外，其餘尚有協會(Association)、科學技術性質機構(Établissements publics à caractère scientifique et technologique, EPST)、基金會(Foundation)、經濟利益整合體(Le groupement d'intérêt économique, GIE)、公共利益集團(Le Groupement d'intérêt public, GIP)及特殊實體(sui generis)等類型。(來源：行動暨國庫部預算署網

學、博物館及研究機構等領域。以下分別介紹法國行政法人之類型及整體運作機制：

(一) 法國行政法人類型

- 1、公共行政機構（EPA）：目前法國約有 258 間機構屬於此類型，為法國行政法人類型中數量最多者（占 53.3%）。例如國家行政學院（ENA- Ecole nationale d'administration）、羅浮宮（Musée du Louvre）、奧賽及橘園美術館（Musée d'Orsay et musée de l'Orangerie）等。
- 2、公共工商機構（EPIC）：目前法國約有 37 間機構屬於此類型，其運作方式和 EPA 最大不同處，係 EPIC 具有商業性質的收入，其收入大多來自於財產銷售、服務提供等。例如本次考察團拜會之國家博物館聯合會（Rmn-GP - Réunion des musées nationaux - Grand Palais）即屬之。
- 3、科學文化暨專業性質公立機構（EPSCP）：目前法國約有 148 所機構屬於此類型，主要包含大學、國立綜合理工學院、大學外設之科技校院、隸屬高教暨研究部之高等機構（grands établissements）、海外法國校院及高等師範學院等¹⁹。例如巴黎天文台（Observatoire de Paris）、巴黎第一大學（Paris-I " Université Panthéon-Sorbonne"）等。

主要類型	數量(占比)	舉例
公共行政機構（EPA）	258 間（占 53.3%）	國家行政學院、羅浮宮
公共工商機構（EPIC）	37 間（占 7.6%）	國家博物館聯合會
科學文化暨專業性質公立機構（EPSCP）	148（占 30.6%）	巴黎天文台、巴黎第一大學

表 2 法國行政法人主要類型簡表²⁰

站

https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance_publique/files/files/documents/gestion_publique/operateurs/PLF2019_Liste_operateurs_Etat.xls。

¹⁹ 資料來源：駐法國台北代表處教育組網站。

<http://edutaiwan-france.org/ch/index.php?tp=page&tt=%E7%A0%94%E7%A9%B6%E6%A9%9F%E6%A7%8B%E9%AB%94%E7%B3%BB&PHPSESSID=3d867c55ed371eeee17acaf51d554769>

²⁰整理自法國經濟暨財政部預算署網站，本報告自製。

(二) 運作管理方式

- 1、董事會（決策）：董事會為行政法人之最高決策機構，其成員由主管部會指派代表、學者及專業領域之代表所共同組成；董事會決策事項包括年度預算（經常費、人事費等各項經費）之核定，及決定行政法人之經營策略與執行計劃。
- 2、總監（執行）：負責執行董事會之決議，並完成政府所交付之任務，該職務係由總理頒布行政命令任命之，由主管部會首長簽發其任務書。該職務任期為3至4年，並訂有應達成之目標。於任期屆滿前，須完成任務書所羅列之各項目標。其薪資中約有5%至10%係攸關其目標執行之成果，須完成任務始能獲得該部分之薪資。
- 3、執行部門：多數執行人員為中央機關借調至行政法人工作之公務員。借調人員之人事費由行政法人機構負擔，而人事經費之財源主要為政府補助。
- 4、公共會計：係由政府任命，任期3年並得續任1次（期滿得回任中央、地方機關或調任其他公立機構），會計須執行機構主管所決策之支出，徵收機構所需之收入資金，並應依據公共會計法之規定辦理相關事項。對每項支出皆負有支出之合法性及正當性之責任。當公共會計發現不合於規定之支出項目時，應立即向主管報告；如主管仍堅持繼續執行，則該相關財務責任，將由該主管承擔。

(三) 監督與管制

- 1、一般性監督：法人雖擁有司法與財務之自主性，但仍須受政府嚴格之監督與控制，包括以下面向：
 - (1) 董事會（成員包括中央部會代表）所有決議須經主管部會首長同意。例如，文化事務須經文化部長之同意。如是與預算相關之事宜，則須經預算部會之首長同意，此為雙重監督機制之設計。
 - (2) 主管受任命時，將獲頒任務書，並明定須完成之各項目標。以羅浮宮為例，其主管任務書即載明，應改善觀眾接待品質及每年參觀人次須達一定標準等責任目標。

(3) 政府與法人訂定契約，明定法人主管須執行之目標、經營方針及營運策略；整體而言，法人須受政府監督，並須執行政府交付之任務。

(4) 財務管控除應由審計法院就其公部門帳冊進行核查外，各機關另設有內部財務控制之機制，例如，經濟暨財政部即設有財務控制之總督察。

2、員額運用與管理：政府提出年度預算時，訂有各機構員額之上限，經國會表決通過後，各機構進用之員額即不得超過該員額之上限。其員額計算方式為「全時正職工作當量」（Equivalent Temps Plein，簡稱 ETP），亦即除人員數量外，尚須考量每人之實際工作時數（每週工作 4 天， $4 \div 5$ ，僅能計算為 0.8 人，如圖 6）。實際執行方式為每年國會表決通過所有行政法人機構之員額數上限，先分配給每個法人所隸屬之主管機關（如大學隸屬高等教育部、博物館隸屬文化部），再由主管機關分配給其所屬之大學或博物館。

*Ex : un agent à temps partiel, à 80 % (quotité de travail 80 %)
correspond à 0,8 ETP.*



圖 6 「全時正職工作當量」計算方式²¹

3、人事經費之管制：

(1) 各機構預算之人事費、經常費、設備費等均設有固定數額，不得超過該數額上限，人事費因此即受限於該數額上限；經濟暨財政部會指派預算控制員常駐於各法人機構，以負責確保機構能遵行員額、人事費、經常

²¹資料來源：法國經濟暨財政部預算署全球資訊網。擷取自

https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance_publique/files/files/documents/gestion_public/operateurs/ope_etpt_ctmo_12022014.pdf。

費與設備費等之上限。機構辦理人員招募時，須經預算控制員簽字核可，以利控管人員進用符合上限規定。

(2) 法人中具公務員身分之員工，係由政府借調之人員。其薪資亦由法人支付，是以，工作人員之員額與人事經費，均須列入法人之員額與人事費上限額度之計算。

4、財務監督責任：公共會計經手之支出如有違反規範之情事，經審計法院核查法人帳務，認定該項支出屬不當支出時，可對法人之主管課予罰款（約數百歐元）；然而該項不當支出，如係因公共會計違反規定或未向主管反映所致，則其將須負擔與支出相同金額之罰款。公共會計享有保險，以分擔風險；政府亦得決定在某些狀況下，酌予調整罰款金額之空間。

三、政府與行政法人間訂定目標及績效契約（**Contrats d'Objectifs et de Performance, 簡稱 COP**）

法國行政法人在國家政策實施中佔有重要地位。2010 年間，於 130 個預算計畫中，共有 21 筆之預算撥款是分配給一個或多個行政法人。該等款項分配係為落實行政法人執行策略之主軸，以達成政府所交付之任務，並強化政府對法人執行績效的監督。除將各層級及各類型行政法人的行動納入公共財政管理總體策略之框架內，在 2007 至 2008 年間由國家行政機關執行之公共服務修訂案，適用範圍更規劃擴大至所有行政法人，其目標為更新監督機關指導行政法人的方式，使其更符合公共政策之績效要求。在此前提下，法國政府在 2009 年 12 月 3 日針對國家行政法人新治理之措施，確立下列對法人機構之跨領域管理原則，並將其納入 2010 年 3 月 26 日發布有關國家行政法人策略管理之總理通函：

- 2010 年底前與所有主要行政法人簽訂績效契約。
- 每年平均應達 1.5% 之勞動生產力。
- 減少支出至國家要求之水準（-10%）。
- 每年進行 15 至 20 次審計，以確保良好之執行方式與須改進之範圍，並強化履行績效契約。

其中，有關國家須透過部長級監督管理，制定並監督行政法人之策略方向，確保其行動符合所參與之公共政策，即規範在政府與行政法人間訂定之目標及績效契約（COP）中，法國政府為此更頒訂了「構建目標及績效契約之方法指南」（GUIDE METHODOLOGIQUE POUR LA CONSTRUCTION DE CONTRATS D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE），協助監督機關訂定評估指標及監督規範，以檢視各法人機構執行公共政策目標及績效。

（一）訂定原則與流程

- 1、目標及績效契約應融入行政法人與監督機關之管理對話：訂定契約係為促使行政法人與其監督機關進行交流，故須明訂特定時期內監督機關之策略方向，確立實施該策略之方式，並由法人機構的管理階層提交董事會審議。
- 2、目標及績效契約係法人機構與監督機關間唯一遵循之契約：所有的契約內容皆應知會技術監督部門、預算控管主管機關或經濟與財務控管機關，以及預算部門（部門辦公室與執行機關辦公室），而非由個別部門與法人訂立契約。
- 3、契約訂定作業流程：契約由行政法人起草，並於每個階段均納入相關重要單位之審核意見，其中至少須包含契約簽署單位與預算部門。契約期限由執行單位與監督機關依據其短期、中期或長期目標自行決定，平均期限為3年。契約期限最後一年，執行報告可提供有用之要素與制定新契約框架之建議。

（二）項目與指標

目標及績效契約應涵蓋下列 5 大部分：

1、引言/序言：

- (1) 行政法人概況介紹：須包含法人現況、成立日期、治理形式（例如：董事會，委員會）等一般性資訊；詳述委託行政法人執行任務之背景與執行環境（政治、經濟、社會、技術、法律等），以瞭解行政法人之政策目標，並簡要分析執行環境與可用資源等限制因素；以及介紹

行政法人與監督機關間之策略與共同面臨之挑戰，並須明確列出具體的策略軸心。

- (2) 現況分析：與監督機關協商過程中，進行現況分析，或分析其受委託任務之優勢、劣勢及風險，包含預算與財務、人力資源、投資、不動產政策等重要數據。

2、策略與運作目標、實施方式及指標

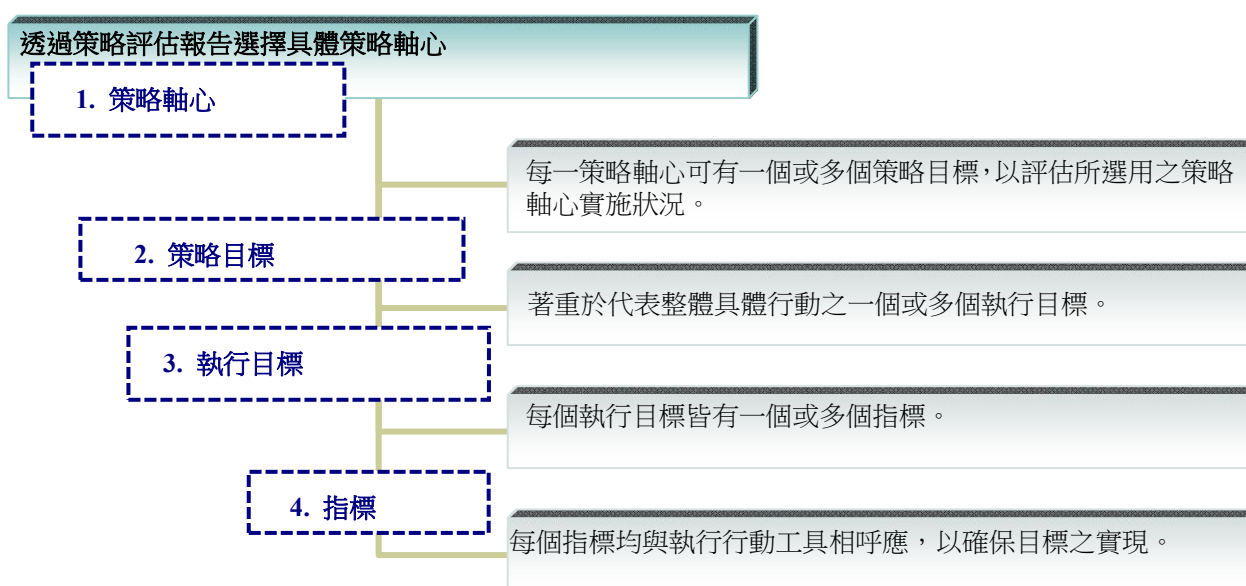


圖 7 策略目標、實施方式及相關指標²²

(1) 目標設定原則

- A、選擇之目標須可評估所選策略軸心之實施情況，須限制其數量，以確保可明確辨別優先事項，建議無須區分實施目標/指標/工具，並以樹狀圖結構方式呈現。
- B、策略目標須與行政法人計畫之任務績效目標直接相關，因此，目標及績效契約應將行政法人年度績效計畫(PAP)所提及之目標，與行政法人自訂之目標均包括在其中。

(2) 指標類別：設定之目標須量化、具挑戰性，業務、成果、效率及品質

²²資料來源：法國經濟暨財政部預算署全球資訊網。擷取自

<https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/cadre-gestion-publique/operateurs-etat/essentiel/ressources/guide-methodologique-d-elaboration-d-contrat-d-objectifs-performance-cop#.XY20A0YzaUk>。

等相關指標與執行目標均須具有關聯性。分為活動指標(衡量活動量)、結果指標(衡量政策對經濟,社會及環境之影響)、效率指標(衡量結果與平均值之關係)及品質指標(衡量對使用者提供之服務品質)等。

(3)指標訂定原則：

- A、契約中通常有多項指標,作為評估行政法人對人力資源、資訊技術、不動產及財務職能之執行績效,但指標數量須有所限制,且應專注於優先事項,以利監督機關對行政法人之控管。
- B、每個目標皆應訂定量化指標,且須就指標之計算方法及其可能之限制附上簡短說明(至於詳細說明指標之說明書,則列入契約附錄),並應將之紀錄在年度績效計畫(PAP)指標文件中。
- C、針對執行機關特有之問題,及所涉及之職責分配狀態選擇具體指標。例如,針對審計法院定期提出有關執行機關應發揮人力資源職責之建議,將在其目標及績效契約中提出相對應之指標。

3、管理協商與監督契約之執行方式

起草契約係由各方參與者共同協商,當數個部會共同監督,或由同一部會中數個單位共同監督時,尤為重要,藉由協調與起草契約之正式流程,在目標及績效契約中得以詳細區分各方之角色,並使行政法人與監督機關共享核心價值與基本理念,在穩固、健全及永續的基礎上建立管理協商機制。

定期監督策略與執行目標之實施程序如下：

- (1)由監督機關與行政法人組成指導委員會(comité de pilotage,簡稱COPI)或監督評估委員會(comité de suivi et d'évaluation,簡稱CSE),負責監督契約執行情形,並透過明確指標評估達成策略所需採取之行動執行情形,如有必要,可分析執行情形與契約中所訂承諾之差異。每年至少召開一次會議,並訂定下年度工作時程表,由行政法

人與其監督機關協商，以下年度工作時程表確立實施目標。

(2)年度監督作業：

- A、於每年上半年度結束前召開策略會議，召集監督機關與行政法人之高階代表，確認優先執行事項。
- B、於執行年度中，由行政法人與其監督機關每年召開一次階段會議：
 - (a)說明契約目標與指標之執行情形，對未達成之目標進行檢討。
 - (b)透過行動工具，於必要時更新目標或指標。
 - (c)評估行動之實施情形。
- C、每年向評議單位繳交一份包含財務決議之報告，必要時，需提交指導委員會。

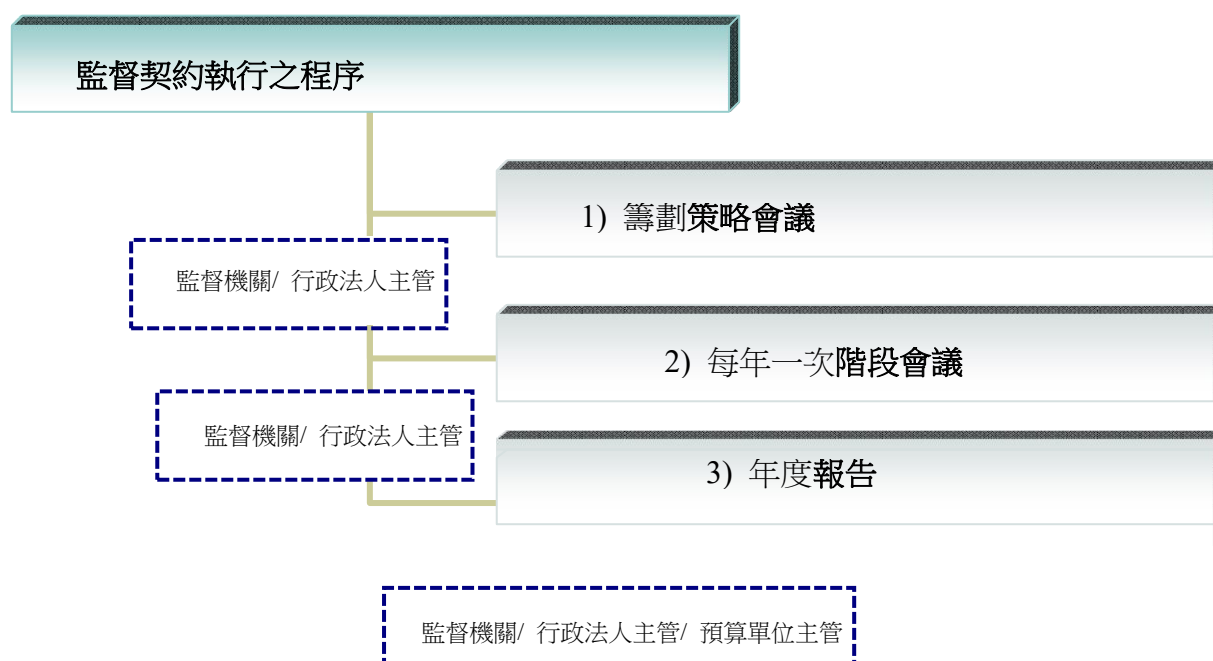


圖 8 監督契約執行之程序²³

(3)契約屆期時之評估

於契約執行最後一年，依據指導委員會或監督評估委員會所訂定之

²³資料來源：法國經濟暨財政部預算署全球資訊網。擷取自 <https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/cadre-gestion-publique/operateurs-etat/essentiel/ressources/guide-methodologique-d-elaboration-d-contrat-d-objectifs-performance-cop#.XY20A0YzaUk>。

終期工作目標，進行契約執行情形之最終檢視與評估。藉由確認先前契約執行之成功或失敗，以及行政法人所經歷之各種情況，保證契約執行之品質，並作為新契約建立之基礎。

(4)契約雙方之承諾事項：

A、行政法人之承諾

- (a)實現目標之年度報告。
- (b)引導任務執行，並根據契約目標確立年度工作計畫，以實現契約規定之行動目標。
- (c)於其執行組織中實踐政府政策，特別是涉及公共服務現代化與公共服務行動效率等面向。
- (d)及時通知監督機關有關其於某些任務中所遭遇之任何困難。
- (e)尋求優化被委託管理資產價值之方式。

B、政府／監督機關之承諾

- (a)支持任何可協助行政法人完成任務之組織或法律措施。
- (b)與行政法人討論如何發展其資源。
- (c)以多年計畫為目標，監督行政法人之各項計畫。
- (d)確保國家於行政法人中具有適當的責任。
- (e)準備並支持與行政法人制度發展相關之立法與監管。

4、特殊條款－契約執行期間之修訂與終止契約之條件

- (1) 契約內容修改之條件應於契約中明定，如因任務、執行方法及制度環境改變而需修改，可於契約期間以修正案之形式進行調整。
- (2) 終止契約之特殊條件，如：修改章程、行政法人運作失能、行政法人與另一實體合併、對任務進行實質性修改，導致目標失效等。

5、契約附錄

附錄內容對於檢視契約與指標之信度相當重要，可透過附錄來強化契約內容，使契約更清晰易讀，並分為強制性及選擇性附錄兩大類：

- (1) 強制性附錄：包含目標與指標項目清單、指標說明。契約策略與營運目標實施之量化說明，可依據工作會議期間所觀察之趨勢（遭遇之困難、過高之目標等）進行修訂，但其修訂結果均須知會決策機構。預期之財務規劃亦可包含於附錄中，惟不得視其為政府對該行政法人之承諾，而應視其為依據所有資源與預期成果所作之研擬規劃。
- (2) 選擇性附錄：包含主管之任務書、行政法人組織結構圖、與行政法人績效表現相關之其他文件（例如：不動產政策、採購政策等）、目標及績效契約監督（例如：實施時間表、自我評估、監督契約執行之方式）、詞彙表（例如：契約中所使用之字首縮寫詞彙、技術詞彙或績效術語之定義）等。

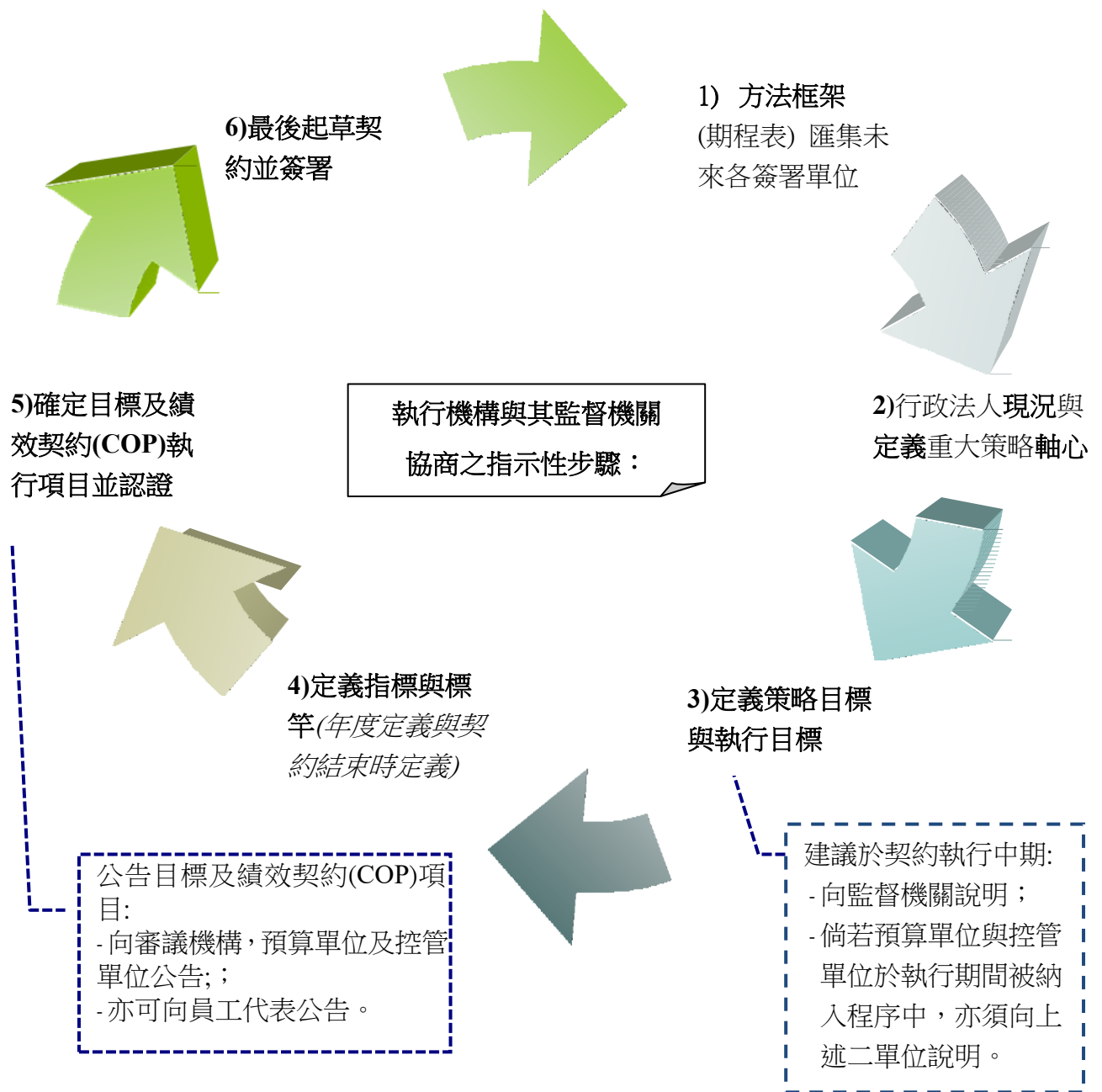


圖 9 目標及績效契約 (COP) 執行期程表²⁴

²⁴資料來源：法國經濟暨財政部預算署全球資訊網。擷取自 <https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/cadre-gestion-publique/operateurs-etat/essentiel/ressources/guide-methodologique-d-elaboration-d-contrat-d-objectifs-performance-cop#.XY20A0YzaUk>

四、行政法人自我評估機制

行政法人總處就行政法人之運作管理訂有自我評估指南(GUIDE D'AUTO-EVALUATION DES OPERATEURS DE L'ETAT)，茲就該評估指南重要內容介紹如下：

(一) 自我評估之目標

- 1、依據公共政策及實施策略，審查其受委託之任務。
- 2、分析其管理及經營績效。
- 3、評估其整體績效、所提供之服務品質及營運績效。
- 4、確定其策略與評估執行之優勢和劣勢，從而協助其在目標及績效契約之發展。
- 5、為監管機關提供結構性之執行全貌，並提供其他反饋意見供作參考。
- 6、自我評估結論可作為行政法人內部重組，以及績效契約、結算項目、管理改進辦法等事項修正之基礎。

(二) 自我評估項目

1、「策略—指導與管理」主軸 (Axe « Stratégie, pilotage et gouvernance »)

(1)「策略」模組 (Module « Stratégie »)：

- A.分析行政法人之策略及其與公共政策之相關性：包含其組織結構是否符合公共政策、實行策略是否恰當、是否考慮到其他行政法人在該公共政策中之行動，以及在該領域之發展情形。
- B.分析策略管理工具（風險管理）：是否透過建立風險歸類（d'une cartographie de ses risques）確認其優缺點、是否採取成本控管措施。
- C.依據公共政策目標，分析干預措施之效能與管理效率。
- D.分析行政法人營運章程之適切性，是否與各階段任務相符。

(2)「指導與管理」模組 (Module « Stratégie »)：

- A.分析監督機關與行政法人之關係：從行政法人角度檢視監督機關之性質及其所使用之工具，尤其是了解行政法人是否認為監督機關充分關注策

略問題，以及監督機關是否協助行政法人實施其策略；透過分析主管之任務書與管理階層薪資政策（特別是關於績效表現與績效薪酬），了解領導人之目標與獎勵機制。

B.研究內部管理及指導績效工具之適切性及品質：評估內部管理結構、管理組織及內部管理工具之品質，並確保績效目標。

C.評估行政法人主管機構之角色，並分析其與各地分支機構間關係之品質及溝通緊密度。

2、「執行任務採用之方式」主軸（Axe « Moyens de l'opérateur »）

(1)「財務」模組（Module « Finances»）：於分析行政法人財務狀況前，應先確認其法律地位，並得依據法人營運章程、執行業務性質及相關活動等，調整自我評估項目：

A、透過歷年財務分析，評估執行單位三至五年之管理與財務狀況（根據目標契約之期限進行調整），並藉由審查內部控制程序與預期之管理會計工具，使之更為周延。

B、提供行政法人相關財務情形，確保其執行能力及中期展望等資訊，可作為行政法人財務情形與財政永續性之佐證。

(2)「財務收入」模組（Module « Recettes»）：行政法人之財務收入趨於多元化，除接受國家「公共服務補貼」資助，亦有其他類型之財務收入，如稅捐收入、其他公部門機構或基金之補貼、服務銷售，或從文化、藝術及科學等專門贊助中取得固有財務等形式：

A、旨在衡量行政法人之財務收入是否充足，及未有補助時，其採取募資行動之能力，如透過實施財務多樣化之積極政策，並評估其發展固定財源所取得之利潤。

B、藉由說明除國家補貼外不同財源之發展、評估特定財源於執行任務時之效率、辨識潛在之金融機會或風險、確認其發展條件等面向，以分析行政法人對財源收入之掌握與運用能力。

(3) 「人力資源」模組 (Module « Ressources humaines »)：依 2008 年預算草案法 (la loi de finances initiales) 第 64 條規定，自 2009 年 1 月 1 日起，行政法人進用員額上限應於每年度提出預算時確認，主要基於以下考量：

- A、各行政法人均依據相同標準訂定員額上限，同時並須考慮某些行政法人之特殊性。
- B、符合立法機構對於指導公共職務進用(pilotage de l'emploi public)之期望。
- C、尊重行政法人之自主權，並考慮其發展項目。

監督機關對於行政法人機構人力進用與運用之規範密度，會依其類型與屬性有所不同。例如行政法人在招聘、薪資、報酬等領域可能擁有較大自主權，但相對在其他領域則有所限制。此外，倘若行政法人受組織規模限制，致由監督機關代替其執行人力資源相關作業時，其自主權將會大幅降低。

行政法人組織之法律定位，對其人力資源管理亦有影響。大多數行政法人，尤其是公共行政機構(EPA)本身即有一套公共人力資源管理之運作體系，其他行政法人【例如：公共工商機構(EPIC)、公共利益集團(GIP)、協會(Association)等】可透過私法契約或集體協議等方式，進行人力資源管理。因此，本模組必須依照行政法人之規模、自治程度及其組織之法律定位等，進行自我評估。其目標係在全面瞭解行政法人於人力資源方面之運用情形，其面向區分如下：

- A、依據與勞動力直接相關之數據及其財務情形，確定行政法人執行業務之概況。
- B、透過出勤率、異動率、職場氛圍、動機及員工忠誠度等，瞭解人力資源管理品質。
- C、瞭解行政法人如何管理員工年齡金字塔(年齡分佈, pyramide des âges)問題。

(4) 「資訊系統」模組 (Module «Systèmes d'information»)

此模組之目標旨在協助行政法人分析其投資於資訊系統之重要性、資訊系統與不動產資產之營運及管理績效，並評估資訊系統之功能。資訊系統之成本可能很高，且需要能掌握使用技能，亦存在導致組織運作停擺、數據遺失、某些資訊項目執行失敗、內部或外部惡意行為、不當操作導致資訊系統故障，以及不符合監督法規等各種風險。

行政法人間之資訊整合，係當前國家改革之熱門話題，且可能涉及行政法人與公部門間共有之法律問題（例如：重複使用公共數據之商業行為）等事項，因此，確有將之納入自我評估項目之必要。

- (5) 「採購」模組 (Module «Achats»)：旨在評估行政法人對其採購政策之組織與管理，並得以優化相關執行費用。藉由行政法人自我評估採購政策，及綜合運用其他模組（特別是投資政策模組）之評估，可協助某些投資選擇節約額外營運成本。另依據 2010 年 3 月 26 日的總理通函，為強化政府對行政法人之監督密度，已制定相關限制性規範，例如要求行政法人須將營運費用減少 10%。而國家採購部門 (Le service des achats de l'Etat，簡稱 SAE) 提供行政法人以下二種服務：

A、進入跨部會市場

經國家採購部門要求，行政法人可直接進入由國家公共採購中心 (L'Union des Groupements d'Achats Publics，簡稱 L'UGAP) 支持之 15 個部門採購市場，並可從國家合作夥伴關係中受益，此一採購市場與市價相較下，約可節省 10% 至 40% 以上之支出。

B、採購專業化計畫

行政法人可透過參與採購負責部門 (le responsable ministériel des achats，簡稱 RMA) 之採購相關會議，獲得國家採購部門之支持。

陸、法國行政法人運作情形-以博物館為例

為瞭解法國行政法人在組織及人力管理等面向實際運作情形，本次考察團特別參訪國家博物館聯合會及巴黎博物館協會，前者屬於中央層級具工商業性質之行政機構，後者為地方層級之公共行政機構。以下就兩家法人機構分別說明之。

一、中央行政法人－國家博物館聯合會(**Réunion des Musées Nationaux – Grand Palais, ou “RMN-GP”**)

(一) 背景

- 1、聯合會為國立法人機構，直接受中央文化部之監督，主管文化資產、表演藝術、視覺藝術、廣電等各類文化有關事務。文化部主要職責有三，文化政策之規劃及制定、立法監管，以及對所轄行政法人等類型文化機構之監督管理。
- 2、聯合會係於 1990 年由一般行政法人 (EPA) 轉型為具工商性質行政法人 (EPIC)，轉型前係為所有博物館 (含羅浮宮及奧賽美術館) 提供各項服務，於轉型後不再為博物館提供行政方面之服務，而改以從事具商業性質之營利活動，對於各博物館而言，實為重要支持，所提供之各項服務可協助博物館專注於培養專業能力，未來並得以逐漸轉型為行政法人。
- 3、公共工商機構 (EPIC) 具營利性質，雖然從事公共服務事業，但在財務上有一定比重靠自籌經費支應，須依賴商業營利活動之收入維持機構運作。2018 年的預算約 1.4 億歐元，其中僅 15% (約 2,000 萬歐元) 為政府補助。聯合會主要針對各博物館活動及展覽等領域提供服務，其對象可能是所轄的博物館或其他國立與地方級之博物館。聯合會業務範圍如下：
 - (1)大皇宮 (La Grand Palais)：於 1900 年巴黎世界博覽會建造，目前主要為舉辦大型展覽以及作為高級商展、當代藝術展、國際攝影展等租借場地。
 - (2)盧森堡博物館 (Le Musée du Luxembourg)：位於巴黎市中心，所有權屬法國參議院 (上院)，委託聯合會經營 (含舉辦展覽、管理紀念品

店、餐廳、招待所)等。

(3)其他小型國立博物館 (Service à compétence nationale, SCN²⁵): 因其自營能力不足, 凡涉及商業活動皆委託聯合會辦理, 如門票銷售、展覽舉辦、紀念品店經營、參觀導覽等。

(4)其他大型國立博物館: 聯合會提供與商業性質服務, 紀念品店管理、導覽等, 係採公開競爭, 除聯合會外, 其他私人公司亦可共同競爭。

(5)地方政府之博物館: 聯合會提供類似性質之服務, 如小皇宮之紀念品店、策劃展覽、出版展覽圖錄與博物館簡介等。

4、營業額情形

(1) 首要收入來源為各博物館之書店、紀念品店, 1年約 6,000 萬歐元。

(2) 其次為策劃展覽、門票收入、導覽服務等。

(3) 大皇宮之場地租借收入。

(4) 圖庫使用權銷售, 展覽圖錄、博物館簡介之出版, 館藏複製品 (如雕塑、版畫) 銷售等收入。

(二) 中央政府對聯合會的監督機制

1、董事會組成: 共有 18 位董事, 中央代表、員工代表、專家學者及商業界代表各 6 人; 其中中央代表僅占三分之一, 但具有否決權。

2、文化部參與之其他會議:

(1) 董事會前之籌備會議。

(2) 審計委員會: 控制財務支出, 尤其是投資方面。

(3) 預算會議: 爭取經費補助、決定員額上限額度。

3、經濟暨財政部之財務監督與控制: 採購契約超過 50 萬歐元、高級幹部的招募與薪資調整等, 均需經經濟暨財政部批准。

4、政府補助, 依機構之任務性質區分如下:

(1) 商業性質活動: 開放私部門與法人共同競爭, 並無政府補助。

²⁵ 又譯為國家行政服務機構。SCN 在法國是一項特殊的行政服務組織, 介於集權式行政管理機構和分權式行政管理機構之間, 辦理如技術研究、培訓、產品生產或服務提供等任務。

- (2) 公共服務性質活動：因屬無利潤虧損性質，無私部門會來競爭，由文化部補助。
- 5、會計項目之分析與核算：依經費條目區分其性質，例如：同為書店或紀念品店，如為大型博物館將歸類於商業性質之經費，反之，如為小型館所且入不敷出，則歸列為公共服務性質之經費。針對公共服務性質部分，核算出所需總成本，並向文化部申請補助，依歐洲法律規定，政府核給補助不能超過公共服務成本，目前至少能申請到約 98%以上之補助，再藉由與文化部之談判，爭取獲得 100%之補助。
- 6、監督機關與行政法人機構之契約：聯合會每 4 年會與文化部訂定契約，作為經營藍圖或方針，現行契約期間為 2017 年至 2020 年，本期契約之特點有二，針對大皇宮於 2020 年底閉館維修之因應措施；另要求提高營利。契約主要規範經營策略之內容，並未涉及補助（係由聯合會與文化部藉由聯合會議共同討論決定補助額度）。針對各期契約之年度執行成果，每年須由總監向董事會及勞資會議提出報告。
- 7、員額管理：聯合會員工總人數稍少於 1,000 人，主要為分布在 35 個書店、紀念品店之員工（約 300 人）、以及配置各博物館工作之導覽員，另有拍攝圖錄之攝影師及 SCN 售票員工等，係由聯合會直接僱用外，其餘人員由各博物館自行招募，非由聯合會進行招募。公共工商機構（EPIC）僱用員工比照私人公司，但須受中央政府所訂員額上限之限制，依據全時正職工作當量（ETP）計算，員額與人事費上限均由董事會投票表決通過。

（三）一法人多館所運作模式

- 1、聯合會與各館之關聯性：聯合會僅提供相關服務，各館所各自營運，並由文化部直接管轄。
- 2、博物館間互動關係：屬於商業性質之活動係由博物館採公開招標方式，由聯合會與其他私人公司共同競爭；至於公共服務性質如攝影、導覽等，係由文化部指定聯合會負責，與各館所簽訂為期 3 年契約（協議），規範

聯合會提供之服務項目與權利分配，如有爭議將由文化部介入協調。

- 3、聯合會由公共行政機構（EPA）轉型為公共工商機構（EPIC）兩者差異：一般行政法人進用者為公務員，財務控制較嚴格，但可全力配合文化部執行相關政策。轉型後員工係以私人契約進用，經費運用更具彈性，除人事費有運用上限外，其餘經費並無規定限制，收入足夠支應時，甚至可辦理貸款，但文化部較難協調各館配合政府政策。此外，聯合會須遵守政府採購法規範，且兼具公共任務性質，在因應外部環境變動時，較難如私人公司迅速反應；內部設有經濟暨財政部派駐之會計人員辦理財政控制，財務管控相較私人公司更為嚴格。

二、地方行政法人－巴黎博物館協會（Paris Musées）

（一）背景

- 1、設置依據：2012年6月起規劃推動組織改制，係依據市政府委託研究小組所提報告，提出採行政法人型態，將有助提升協會之運作效率、市立博物館之能見度與國際影響力。協會設置時並未另訂組織法，而係依據中央政府通過之公共機構設置專法的框架下成立，屬地方性質之公共行政機構（EPA）。
- 2、運作概況：協會位階為市政府層級，統籌管理15所巴黎市立博物館（含12所博物館、雨果故居及2所古蹟（聖母院前廣場地下古羅馬時代古蹟、地下墓穴），大部分典藏來自捐贈、遺贈，現有約100萬件館藏。
- 3、協會工作重點
 - (1) 目標及績效契約中明訂協會任務之一，須針對向來不到博物館之一般民眾，提升其參與活動之意願，藉由與社會局與兒童福利機構合作，舉辦各式吸引青少年之活動，如舞蹈、電子音樂表演等，以增進民眾參與意願。
 - (2) 因應法人組織型態之改制，協會為協助人員適應變革，提供相關培訓，如多國語言、無障礙人員服務（手語等）；創置品質標示，頒給表現優異的博物館，另外設立名卡制度，讓民眾可以無限次到各館所參

觀。

(3) 國際業務方面，以各國觀眾為對象舉辦世界各地巡展；數位化工作方面，各館所現均已建置網站、在社群媒體相當活躍（中國大陸微博）、藉由運用 APP 與改善售票系統等，提升顧客服務質量。

4、協會改制至今之成果

(1) 收藏豐富且捐贈增加，典藏品數量增加約 1 萬件。

(2) 推動數位化典藏，建置網頁供外界查閱，目前已完成約 30 萬件。

(3) 運用工程建設預算翻新改造老舊博物館（部分由市政府補助、部分由私人捐贈），所投入至改造翻新老舊博物館設備之經費超過 1 億歐元。

(4) 總參觀人次由 2012 年改制前之 240 萬人次，成長至 300 萬人次，未來部分閉館整修中之館所重新營運後，將超過 400 萬人次。

(5) 自有收入由原本 16% 提升至 32%，成長 1 倍。

（二）地方層級之行政法人機制

1、董事會組成

協會之最高指導機構為董事會，負責制定協會之所有政策方針與政策決定，主席由巴黎市主管文化事務之副市長擔任，共有 17 位成員（14 人+3 位員工代表），其中 10 人來自巴黎市政府官員（和市長一起經由選舉選上之議員），其餘成員來自藝文界重要專業人士或專家學者，如馬賽地中海文化博物館主席、國立藝術史研究院院長等。

2、目標及績效契約（COP）

協會主要經費來源為巴黎市政府提供之補助，為評估協會之工作成果，由巴黎市政府和協會代表共同協商訂定 COP，並以 4 年為期（現行為 2016-2020 年契約，配合 2020 年 3 月市長改選，將與下一屆市政府代表談判協調下次契約內容），部分目標屬於所有博物館均應執行之共同目標，續約時不會有所變動者（例如：作品與人員安全保護、館舍之翻新改造），另有因應市長特殊要求所制定，視各任市長政策而定者（例如：照顧較少機會接觸博物館之青少年、兒童等觀眾）。重要評估指標如下：

- (1) 參觀人數：區分常設展（免費參觀）及特展（須付費），評估二者人數之區別。
- (2) 27 歲以下觀眾所占比率。
- (3) 遠離博物館之觀眾人數比率。
- (4) 自有收入之比率。
- (5) 觀光客參觀人數。

3、員額限制及管理

地方行政法人機構與中央行政法人機構（設有員額數上限，各級公務人員亦有配置人數限制）不同，係以人事費控管，以 2018 年為例，總預算 8,200 萬歐元，其中人事費占 57%，另依 2017 年統計，公務員占 78%（主要為接待及安全人員）、約聘占 22%。協會與下設之博物館員工目前總計 980 人，公務人員分為 A 級（幹部）、B 級（執行任務）、C 級（管理清潔、安全）等 3 類，僅須在人事費額度內自行調整，無須再就各級公務員另訂配置人數限制。

4、經費及預算

協會預算每年須送請巴黎市議會表決通過，2013 年改制行政法人機構時，總預算 7,400 萬歐元，其中市政府補助 5,800 萬歐元，係為因應機構轉型之需要，其後之補助係為賦予機構自行承擔之責，鼓勵其積極開發自有收入項目與增加財源，迄至 2018 年政府補助雖酌降為 5,300 萬歐元，但總預算已提高為 8,200 萬歐元，機構之自有收入比率亦相對由 16% 增加至 32%，明確彰顯協會業務推動之具體成效。

5、法人評鑑

由監督機關巴黎市政府辦理，中央不會介入，評鑑指標除前開所列參觀人次、27 歲以下參觀人數等客觀量化指標外，亦有質化指標如博物館知名度，透過館所針對觀眾之匿名調查、媒體報導、媒體影響力等進行評估，對績效提升或明顯改善之館所，會積極提供相關協助。此外，會

計部分採分析式計算法，針對各項經費支出所占比率進行分析，如人事費所占比率。

6、協會與中央政府之關係

- (1) 博物館層級之認定：依據國立博物館法規定，指定何者屬國家博物館，私人捐贈部分，由捐贈人決定捐贈對象為國家或地方政府。另依據同法規定，得頒布標示特定機構為法國博物館，巴黎市下屬博物館皆獲頒標示，亦即其館藏品具有國家級之保存價值。
- (2) 與中央政府交流：中央補助主要針對建築改造工程之經費，因涉及國家文化資產之保存；典藏納入法國博物館館藏，須經由博物館研究員與中央代表組成之委員會審查；各博物館館長透過非正式俱樂部之聚會分享經驗；大型數位化計畫向中央部門申請補助。

(三) 一法人多館所運作模式

1、協會與各館所之業務分工

- (1) 協會基於資源共享之互助概念，將政府撥付之補助統籌分配各館，因此每年先由各館提出人力需求或調整，協會再與各館共同研商決定預算分配，至於年度策展，原則上由各館所自行規劃推動，但必要時須配合政府政策舉辦展覽，如要求舉辦 20 萬人次以上之展覽或特定主題式展覽等。協會依據市政府訂定之績效目標（如參觀人數 600 萬人次），綜合評估辦理各項展覽所需經費，並計算可能之門票收入及私人贊助，決定撥付給各館之經費或預算數額，各館運作係採互助模式，有些展覽雖有其必要，但收入不足以應付支出，即須由其他收入較高之展覽予以彌補。
- (2) 涉及各館所之重要決策，係由協會與各館共同討論後，由協會決定，目標為完成巴黎市政府交付之任務。因各館間之資源與人力差距懸殊，協會主要工作有三，指導各館之方針、各館相互協調，人力不足之小館無力從事之相關事務，由協會代為辦理；至於大館在財務無法獨立

自主時，仍須協會提供必要協助。

2、一法人多館所運作之分析

- (1) 優點：考量規模經濟，可採共同招標模式。整體而言，確實達到各館知名度與能見度均有提高之目標；各館所之人員均能在各館甚或市政府（需具公務員身分）間，相互調任交流。
- (2) 不足之處：協會人力不足，無法強化與各館間之協調溝通，協助其瞭解應達成之政策目標；各館受限預算與上級交付之任務等，無法自主發展，有時會感到挫折。

三、小結

透過以上法國行政法人機構之訪談，對於法國行政法人制度，歸納如下：

- （一）以經費管控為導向：中央和地方之行政法人機構均由政府派駐公共會計之機制，任期3年，通常續任1次，公共會計須依相關會審法規，管理行政法人機構之支出及收入，以控管法人運作之合理性及正當性。
- （二）政府和法人間訂有契約：法人有財務自主性，但因有政府補助，仍須受政府控管，執行政府所交付之任務，並在雙方簽訂之目標及績效契約中明訂法人應達到之目標及經營策略等。另外，政府對法人監督之機制尚包括：董事會所有決議須經中央主管部會之同意、由中央政府任命行政法人機構首長，並於任命時交付首長一份「任務書」，載明上級主管機關對行政法人機構首長任務之使命、目標，以確保機構法人化之後確實遵循中央政府的意向。
- （三）中央行政法人受員額上限限制，地方行政法人在員額運用上則有較大自主權：依據法國國會每年度通過之預算法，國會分配各中央主管部會可運用之員額總數，再由各該部會統籌分配各法人機構得進用之員額上限。另地方法人機構之組織設立不須向中央政府申請核准，係由地方政府自行決定是否推動法人化，其預算及員額數上限亦由地方政府自行與法人機構協商確定。

柒、心得及建議

經由本次考察拜會法國行政法人總處、巴黎博物館協會及國家博物館聯合會等相關機關，並於考察過程中收集相關文獻資料，獲致豐富寶貴的實務資訊，歸納相關心得及可供我國參考借鏡之處如下：

一、參考法國高階文官培訓過程，導入實習制度增加工作歷練

依公務人員任用法規定，成為我國簡任層級之高階公務人員有兩種途徑，除透過升官等考試及格取得任用資格，亦可符合一定條件並經晉升簡任官等訓練合格取得任用資格。而升官等訓練僅為期 4 週，該訓練係以增進受訓人員晉升簡任官等所需工作知能為目的，其主要評鑑方式為課程成績，包含專題研討及案例寫作，各佔 50%。可知我國高階公務員職前訓練，著重理論教學方面，雖有來自不同機關、經驗豐富的老師一起學習、討論切磋，仍較缺乏實際操作面的歷練。

而法國的高階公務員，在通過入學考試進入 ENA 後，除了深化和專業化的學習階段，尚須經過 1 年的實習階段，接觸地方機關、國際機構及企業等不同領域的挑戰，增進高階官員的各種職能及激發擔負職責的潛能。為促進我國高階公務員在多元化專業領域之深化，建議在擴增其基本知能之課程外，導入至不同機構的實習制度，不斷更新知識，使高階公務員直接參與持續的業務變革，並透過不同組織文化的刺激，提升其對於公共服務的敏感度。

二、參考法國政府對於工時之規定，工時制度更加彈性化

依照現行規定，我國公務人員每週應有 2 日之休假，每日工作時數為 8 小時，每週工作總時數為 40 小時。另各機關（構）得視業務實際需要，在不變更每週上班日數及每日上班時數等原則下，可彈性調整辦公時間。另對於須撫育未滿 3 歲子女之員工，得依規定，每天減少工作時間 1 小時。依照以上規定，現行機關多採行上下班時間的彈性調整，即訂定一個彈性區間，由員工於該區間內自行決定每日上下班時間，其中如有撫育子女需求之員工，則個別地向機關申請減少 1 小時工作時間。

與我國現行規定相比，法國政府對於工時的規定更為彈性，在週休二日的前提下，僅規定每週之標準工時為 35 小時及每日至少工作 4 小時，在未限制每日固定時數的情況下，員工可以因應私人狀況更為彈性的安排工作時間，例如父母可以透過調整班表以配合孩童的學校時間，或配合個人的進修計畫訂定當週或當月的班表。此外，員工如有撫育子女的需求時，可透過申請全職工作時數之部分比例工時，自行決定要減少多少工作時間，相比我國現行僅得減少 1 小時之規定，給予員工更多的工時安排自主權。為因應少子化及高齡化的情形，近年我國亦相當重視工作與家庭平衡議題，建議可以參考法國對於工時彈性化之措施，更加放寬機關或員工對於工時安排的自主性，除可更貼近機關業務運作需求，更可協助員工解決工作與生活時間衝突的問題，有助於工作與個人生活平衡發展。

三、參考法國推動友善工作措施之精神，持續研議工作與家庭平衡政策

除工時調整外，工作地點的彈性化亦為近年改善工作與家庭平衡的策略之一，法國政府於 2016 年即規劃遠距辦公制度，除了申請事由無限制，相關成本（硬體、軟體、通信及工具等）並由政府負擔，顯示法國政府對於此項制度態度是十分開放且友善的。另法國政府對於照顧子女而申請育嬰假或子女照護假的員工，也給予相當的保障，例如申請子女照護假的員工除可以給與家庭照護津貼，並於照護假期間保有升遷及參與培訓的權利，透過給予員工更優惠的權利保障，進而促使員工願意配合政府規劃的政策。

考量我國政府組成仍為較傳統的組織文化，且遠距辦公制度仍有許多執行上的疑慮，包含於辦公場所外使用政府資料如何兼顧資料機敏性及安全性、遠距辦公的員工應如何監督管理、是否造成員工家庭與工作無法區分之反效果等，我國公務人員是否合適施行遠距辦公仍須再行審慎研議，惟仍可參考法國政府的推動友善工作措施的精神，於研議工作與家庭平衡政策時將員工需求納入考量，展現我國政府對於推動工作生活平衡之決心。

四、參考法國推動文件數位化經驗，推動人事業務文件數位化工作

法國基於數位資料易於共享及交換、有助於業務流程簡化及擴大後續應用範

圍等諸多優點，致力於文件數位化工作，且推動工作並不侷限於人事相關業務，包括全國性選舉活動均有嘗試及規劃，足見其遠見與雄心，相當值得我國參考借鏡。法國推動策略首先由法規修正方面著手，文件數位化符合法規後，資訊系統再配合增修功能，接下來業務流程隨之調整，自然可達到簡化的效果，最後再加入強化資料安全性及個人服務整合之機制，使得法國推動文件數位化工作極為流暢且極具成效。

由於文件數位化工作範圍極廣，爰建議先聚焦於本總處人事業務文件數位化工作。本總處已於 2019 年完成推動公務人員獎勵令無紙化作業，雖然仍有困難尚待克服，仍將參酌本次法國考察經驗及區塊鏈(Block Chain)技術，持續推動包括服務證明書、在職證明書、離職證明書及考績通知書……等人事業務相關文件數位化工作，達到政府落實節能減碳政策、人事人員減輕工作負擔、公務人員免除保管紙本文件困擾之三贏目標。

五、參採法國經驗，評估得轉型行政法人之機關類型，並增進一法人多館所之實質運作效益

我國目前已成立之行政法人所涉及之公共事務類型，中央政府部分涵蓋藝文（例如國家表演藝術中心、文化內容策進院）、軍事（國家中山科學研究院）、災防（國家災害防救科技中心）、運動（國家運動訓練中心）、社會住宅及都市更新（國家住宅及都市更新中心）等類型，地方政府則均屬藝文類型（例如高雄市專業文化機構、臺南市美術館、臺北流行音樂中心）。

法國行政法人類型繁多，除本次參訪的巴黎博物館協會及國家博物館聯合會屬藝文類型外，法國大部分公立大學均以行政法人形式成立，另有地區衛生機構（例如 ARS- Guyane - Agence régionale de santé de Guyane）、永續生態發展組織/國家公園（例如 Parc national des Ecrins）、航空研究機構（例如 ONERA - Office national d'études et de recherches aérospatiales）及農林業機構（例如 ONF - Office national des forêts）等以法人機構設置的多元類型。

而法國於評估各該公共事務類型是否適合以行政法人運作，事前係經委請學

術單位經過長期的研究並綜合考量後方推行，其運作模式相對我國已相當普遍成熟，建議我國相關部會可研議適度擴大適合以行政法人推動之公共事務類型及個案，例如除文化機構已積極推行法人化以外，教育部應可參採法國國立大學法人化的成功經驗，透過充分溝通，降低行政機關（構）對於新設或改制行政法人之疑慮，以利有效推動公共任務。另目前法國政府傾向將同類型的較小型法人機構整併，以減少管理成本，此與我國致力推行一法人多館所運作模式，以發揮整合效益之意旨相符。又以巴黎博物館協會為例，其統籌管理巴黎市立共 15 家博物館（含古蹟），受訪者相當肯定有關一法人多館所之運作模式，並列舉如可共同舉辦公開招標、提高各館所知名度，及促進人員流動，增加歷練機會等優點，亦從運作過程中體認到和各館所懇切溝通的重要性。另在面對各館所擁有資源懸殊之情形下，協會本身既掌有預算經費的統籌權，應透過和各館所共同制定方針、協調資源合理共享分配等過程不斷折衝妥協，方能使此一互助機制達到最有效之發揮，均值得作為我國在推動一法人多館所模式之參鑑。

六、參酌法國行政法人公共會計制度及員額管理機制，以強化監督機制

我國行政法人營運決算、財務狀況及財產處理等，係由監事或監事會作嚴謹之審核或稽核。為強化行政法人經營責任及監督機關權責，行政法人法規定監督機關辦理行政法人年度績效評鑑，並就評鑑結果作為未來核撥經費及次年績效指標或權重調整之參據，另政府機關核撥之經費超過行政法人當年度預算收入來源百分之五十者，應由監督機關將其年度預算書，送立法院審議，以確保我國行政法人適度受到立法監督、公共任務適切遂行及提升經營效能。

隸屬於法國經濟暨財政部之行政法人總處職掌法人機構政策規劃及推動，負責制定中央行政法人的會計規則及管理行政法人之歲收。又法國政府為賦予法人機構須自行以預算經費承擔責任，係由經濟暨財政部派駐在各法人機構之公共會計行使預算資金之管理權，在符合相關公共會計法規之條件下，負責分配各項收入及列支各項開支。法國此一公共會計之設置，賦予該角色相當充分之權限，足見該國政府運作上係以預算經費作為組織經營導向之重要方針，並使政府部門能

提高對法人機構財務運作管控之合理性及正當性。為利我國行政法人實務運作，法國公共會計之設置，以及由監督機關依行政法人之任務規模及營運績效，建立合理之經費核撥標準，以協助行政法人更有效率達成公共任務目標，均可供我國參考。

另法國政府於提出年度預算時，即訂有各行政法人機構可運用之員額上限，經國會表決通過後，則不得超過該員額上限，實際執行方式係先分配給每個行政法人隸屬的主管機關（如大學隸屬高等教育部、博物館隸屬文化部），再由主管機關分配給各所屬法人。此員額總量管控之模式與我國「中央政府機關總員額法」之精神與操作模式十分相似，均賦予主管機關彈性運用員額的權限。惟法國政府於行政法人機構派駐「預算控制員」，負責管控各機構之人事費及員額數是否符合上限規定，於招募新進員工時亦須透過該員簽字，以核實控管機構員額數；另採行「全時正職工作當量」(ETP)作為人員運用之計算方式，亦即除人員數量外，尚須考量每人實際工作時數（例如每周工作 4 天，僅能計算為 0.8 人），以更貼切反映實際運作。

法國政府對行政法人員額運用訂有相對嚴密的控管機制，此與我國推動行政法人制度，係採鬆綁員額控管及公務人員進用之原則，有相當程度不同。此一差異和兩國的國情、文化、政府體制發展，以及對行政法人的管理密度均有關係，未必有孰優孰劣之比較，惟可做為我國政府員額管理時的重要參鑑。至有關法國政府採行「全時正職工作當量」之計算方式，亦可供我國政府機關辦理員額評鑑或盤點業務時，做為衡量實際人力運用之參據，以期提供更精準的政策建議與判斷。

七、參考法國政府與法人簽訂目標與績效契約模式

我國推動行政法人制度重要精神之一，旨在適度鬆綁傳統政府制度，彈性設計適合行政法人運作之人事、會計、預算等內部管理制度，透過簡化行政作業及流程來提升行政效率，並達成公共任務。而行政法人法係規範行政法人之設立、組織、運作、監督及解散等共通事項之原則性規範，供行政法人個別組織法律或

通用性法律制定之導引。為期行政法人得以有效運作，並賦予一定程度之自主性，該法並明定行政法人應審酌其任務、性質及需求等因素，擬訂其內部規章，提經董（理）事會通過後，報請監督機關備查。

又我國行政法人監督機關之監督權限，除需辦理前述年度績效評鑑外，尚需負責法人發展目標及計畫之核定、年度計畫、預算、執行成果及相關規章之核定或備查、財務狀況之檢查、董（監）事之解（聘）任及不適任之處分等事項，範圍相當廣泛。

而揆諸法國政府對行政法人之管理，則係以公共任務及業務屬性為導向，並建立一套相當完善且周密的制度。例如各法人機構和法國政府係透過簽訂契約的方式，規範其目標釐訂、經營策略及如何達成任務。在契約簽定前，須由執行機構與其監督機關彼此協商，透過雙方共同制定策略與執行目標、定義指標、確認目標與績效契約執行項目並認證等過程，最後方由雙方起草並簽署契約。此一藉由契約簽署主動規範法人運作方向與實務操作的模式，不僅使法人實務運作上更有明確指引，亦可使監督機關確保法人是否確實以契約內容為圭臬，更能提升法人推動公共任務的達成度，值得我國參考。

八、參考法國法人機構自我評估機制，研議精進我國行政法人績效評鑑制度之可行性

行政法人公共任務之實施效能及權責是否相符，須有績效評鑑機制作為衡量依據。本總處於 101 年 10 月訂頒「行政法人績效評鑑參考原則」供各監督機關及行政法人參採，以確保績效評鑑之品質及使各監督機關辦理行政法人績效評鑑作業時有所依循。茲以我國現行行政法人之績效評鑑，除可評核其營運與效能及目標達成情形，作為監督機關未來核撥經費之參據外，亦可透過評鑑機制對於行政法人之營運給予指導及協助，以確保其所負責之公共任務能適切推動並具有效能，並於行政法人法訂有行政法人績效評鑑內容。另各該行政法人之監督機關並得審酌其組織特性等因素，在行政法人法所定基準外自行訂定行政法人之評鑑內容。

法國政府就行政法人之管理提供一套自我評估指南，就行政法人執行方式劃

分財務狀況、財源收入、人力資源、資訊系統及採購政策等模組，並於個別模組之下設計一系列表格，供法人機構透過自我評估以檢視其受委託之任務、分析經營績效等。另依據 2010 年法國總理通函規定，法國政府與法人機構簽訂目標與績效契約時，同時授予法人機構主管一份「任務書」，如法人機構未達到契約所訂定之目標時，則扣除該主管 5%至 10%之薪資，課責法人機構主管主要的經營管理責任。

考量我國行政法人之監督機關得在行政法人法所定基準外自行訂定評鑑內容，爰將來如有規劃調整行政法人的評鑑方式，建議監督機關可以參考納入法國法人機構自我評估之精神，使行政法人透過相對精簡詳實之表格工具確認其經營策略、評估實務執行時之優缺點，並得在運作中適時彈性調整或滾動修正策略方向，俾能更有效率達到經營目標，完成公共任務。

捌、參考資料

一、研究報告

1. 陳淳文（2005），《法國中央人事行政組織之研究》，考試院委託國立臺灣大學研究案。
2. 伍錦霖、邱華君、呂理正、熊忠勇、卞亞珍、莊家琪（2015），《104 年度考試院法國、比利時、歐盟參訪報告》。
3. 呂育誠（2015），《公務人員進用及升遷訓練制度之跨國比較研究》，公務人員保障暨培訓委員會委託國立臺北大學研究案。
4. 范燕燕、吳宛樺、龔靜雯、邱文智（2016），《法國政府體制與人事制度》，行政院人事行政總處出國考察報告。

二、網頁資料

1. 法國在臺協會網站
<https://www.france-taipei.org/%E6%B3%95%E5%9C%8B%E7%9A%84%E6%94%BF%E6%B2%BB%E5%88%B6%E5%BA%A6>
2. 法國法律網 <https://www.legifrance.gouv.fr/>
3. 法國公職服務入口網 <https://www.fonction-publique.gouv.fr/>
4. 法國公共服務網 <https://www.service-public.fr/>
5. 法國國家招聘與考試網(SCORE) <https://www.fonction-publique.gouv.fr/score>
6. 法國國家行政學院 <https://www.ena.fr/>
7. 法國經濟暨財政部預算署 <https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/>
8. 法國政府開放資料平臺 <https://www.data.gouv.fr/fr/>
9. 巴黎市開放資料平臺 <https://opendata.paris.fr/pages/home/>
10. 巴黎市觀光旅遊網 <https://booking.parisinfo.com/>

三、書籍

1. 許南雄（2018），**各國人事制度—比較人事制度**。商鼎數位出版。
2. Frédéric Colin(2019).*Gestion des ressources humaines dans la Fonction publique*(3rd ed.).France: Gualino.