

出國報告（出國類別：研習）

# 高階文官培訓飛躍方案 102 年訓練 決策發展訓練國外研習報告

## 德國的能源政策與執行

（赴德國聯邦公共行政學院〈柏林〉研習課程心得報告）

服務機關：公務人員保障暨培訓委員會、國家文官學院

姓名職稱：102 年高階文官培訓決策發展訓練全體學員

研習地點：德國聯邦公共行政學院

出國期間：102 年 8 月 31 日至 102 年 9 月 15 日

報告日期：102 年 10 月 18 日

高階文官培訓飛躍方案 102 年訓練  
決策發展訓練

學號	姓名	機關	職稱
1	黃麗惠	國家安全會議	組長
2	康熙洲	國立臺灣大學	教授
3	林祐賢	新北市政府主計處	處長
4	王銑	監察院	主任秘書
5	葉芳栢	東海大學	教授
6	張善賢	國立彰化師範大學	教授
56	林燦螢	社團法人中華人力資源管理協會	常務顧問

## 摘 要

本成果報告敘述德國研習的目的、研習內容、心得和政策建議，而以政策建議中的「能源議題：德國能源政策與執行」為本文關注的重點。

本文首先在「前言」中敘述本次德國研習的目的，以及報告的主要架構內容。「學習摘述」則概述課程內容、實地走訪的各機關以及會見的相關團體，詳細內容則於附件中呈現。「心得」列舉 9 點，摘要學員們本次的課程的反思和見解，較詳細的內容亦於附件中呈現。「政策建議」特別注重「能源議題」方面的探討，因而提出 6 點政策建議；另外在「其他議題」方面提出 3 點政策建議。「結語」則歸納對本次國外研習帶來的評價及建議。

## 目 錄

壹、本文 .....	1
一、前言 .....	1
二、學習摘述 .....	1
三、心得 .....	2
四、政策建議 .....	5
五、結語 .....	13
貳、參考資料 .....	15
參、活動照片 .....	17
附錄	
附錄一 .....	21
附錄二 .....	40

# 壹、本文

## 一、前言

爲了讓學員可以藉由瞭解外國政府管理體系及政策制定過程來探討及改善國內政府管理體系，國外課程特地安排到德國進行研習。此次訓練係由德國聯邦內政部 (Federal Ministry of the Interior, BMI)所屬聯邦公共行政學院 (Federal Academy of Public Administration, BAKöV)執行，課程包括：該學院之合作顧問公司 Public One GmbH & Co. KG 講師之課堂授課，以及相關政府機關及民間機構的拜會及參訪。本報告敘述德國研習的相關內容、心得和政策建議，而以政策建議中的「能源議題：德國能源政策與執行」爲本文關注的重點。

## 二、學習摘述

有關各項課程及參訪情形摘要詳如附錄一，茲擇要說明如次：

德國爲實行聯邦政治體制的國家，由 16 個邦(Lander)組成。聯邦政府和邦政府依據基本法（德國憲法）劃分權力。德國以聯邦總統爲國家元首，主要以代表性和禮節上的職責爲主。德國聯邦政府內閣以總理爲首，由聯邦議院選舉產生，決定政策方針，各部部長由總理提名再由總統任命。聯邦立法權分爲聯邦議院和聯邦參議院。總理府下有 14 個部級單位。部級單位主要從事政策研擬與協商，最後提到內閣會議中議訂政策。通常總理府依據三項原則運作：1.政策指南；2.聯合內閣決策，事前充分溝通協調，然

後在內閣會議中採多數決方式；3.部級自治。

課程中並詳細介紹德國經濟及技術部、法規管制委員會及德國聯邦審計院等政府組織及其運作情形，以及針對本團研習主題（能源）提供德國能源政策相關資料及電價制度的講授。此外，我們也參訪總理府、國會、外交部、環境署等政府機關，以及中小企業聯合會及離岸風能基金會等民間團體，我駐德代表處谷副代表及同仁也陪同拜會重要政府機關。另駐德國代表處陳代表並設晚宴宴請本團，席間陳代表除了詳細介紹台德雙邊關係的推動情形外，本團也就此次學習心得和代表處同仁分享。

此次安排的管理課程包括：公共行政管理的發展史、治理模型、定義利害關係人、政策迴圈、委託代理理論、績效評估、衝突管理、變革管理、合作管理、團隊角色等主題。講授過程除就各項主題提供一套完整的理論架構，並結合政府運作實例進行講解。

### 三、心得

有關各項課程及參訪心得摘要詳如附錄二，茲擇要說明如次：

（一）德國深知參與、合作、協調的重要性，所以在組織的設計運作上，特別側重協調機制的規劃。雖然因而付出很大的交易成本，但卻大幅降低政策實施可能產生的障礙與困擾，進而可以大量採用委託代理機制來強化落實政策的能力。在替代能源的開發與廢核政策上，可以說發揮得淋漓盡致。

(二) 德國聯邦總理府法規管制委員會與我國行政院法規會，兩者雖同為審查各部會送交最高行政機關的法案，惟其實質審查內容卻大相逕庭。法規管制委員會著重在刪減不必要的法令，以減輕對國民、產業界及行政機關所造成的行政費用負擔，同時應使用所謂的「標準費用模型 (SKM)」，透過量化模型檢視該法規所衍生的成本是否在可接受範圍，以增進立法品質與行政效能，該作法頗值我方深入研究及參考。

(三) 我國審計法第 2 條所規定之審計職權與德國聯邦審計院規範內容大抵一致；所不同者，德國聯邦審計院是對國會負責，我國審計部則隸屬監察院，惟兩者年度審核報告均須提報國會。另德國聯邦審計院成員具有類似法官的憲政地位，使聯邦審計院更具獨立行使職權之空間。

(四) 總理府最基層的工作單位鏡子內閣，在極有限的人力下，負責聯邦部與部之間的協調工作，是最重要的工作，該等人員除了必須具各項議題之專業，溝通協調能力更是重要。今年 9 月份的大選，梅克爾所領導的基民黨大勝，代表總理府在這一任期的績效卓著，深得民心。政府運作的 3 項重要原則相當簡單明確，德國能成為歐盟經濟力最強的國家，政府的有效運作厥功甚偉。

(五) 德國早在 2001 年執政黨當時即決議廢核，惟後來政黨更替，政策改變，取消廢核。此次係因爆發福島核災，總理梅克爾又恢復 2001 年的決議廢核，且明訂 2022 年的廢核時間表。可見德國早在 2001 年即有相當的

遠見而有廢核的決議，令人讚嘆！然而綠黨批評政府目前的再生能源政策過於保守，此股力量對於德國再生能源產業的發展產生很大的正面影響。

(六) 德國對於能源的有效運用、自然的保護、替代能源的開發、廢核等，均有長遠的規劃與完整相關措施。建立智慧電網及買賣電力的商業平台，更是艱鉅的創舉，但他們一步一腳印不冒進地扎實進行，著實令人激賞！

(七) 一項成功的能源政策要架構於政府之決心、科技的發展以及透過不同策略來達到有效之經濟運用，而此政策之執行不僅有賴各政府部門之合作，更需要業界以及民眾的相互支持，甚至於犧牲部分個人利益及方便性。在參觀環境署後，對於德國政府對於環境保護及能源政策之前瞻性，我們感到佩服；此外我們也體會到德國政府教育民眾之用心，環境署將整個基地，從設計、材料、到能源利用，打造成為一個極至節能和人性的環境，可謂教材級的範例，這和我國公部門給人冰冷的感覺截然不同，應是我們政府部門可借鏡之處。雖然環境保護及科技是屬於相當專業及高科技業務，然其部長(Peter Altmaier)及署長(Jochen Flasbarth)分別為法律及經濟的專業，又顯示德國政府在領導之設計理念與東方迷信科技專業不同之處。

(八) 德國再生能源成功經驗值得我國借鏡。我國應及早確立再生能源的政策，並且將離岸風力發電作為其重要選項之一；如果離岸風力發電成為國家產業發展的重點項目，未來還可逐步擴展到大陸及東南亞國家沿海地區，成為一項國際性的發展產業。

(九) 相關管理課程提供完整的理論架構，並舉政府運作實例，除有助於對德國政府運作情形的瞭解，另亦有助於管理職能的提升。

#### 四、政策建議

本節敘述這次德國行程對本班關於政策方面的省思和啓發，進而提出建議，包含兩大部分：(一) 能源議題以及(二) 其他議題。首先，能源議題方面簡要敘述德國能源政策以及其帶來的啓示，並指出可做為我方的借鏡之處，共有 6 點建議。其次，在其他議題方面則提出 3 點：1) 二國憲政體制差異的省思，2) 分散政府機構地點的思維，3) 整合各級政府繁縟法規的作法。

##### (一) 能源議題：德國能源政策與執行

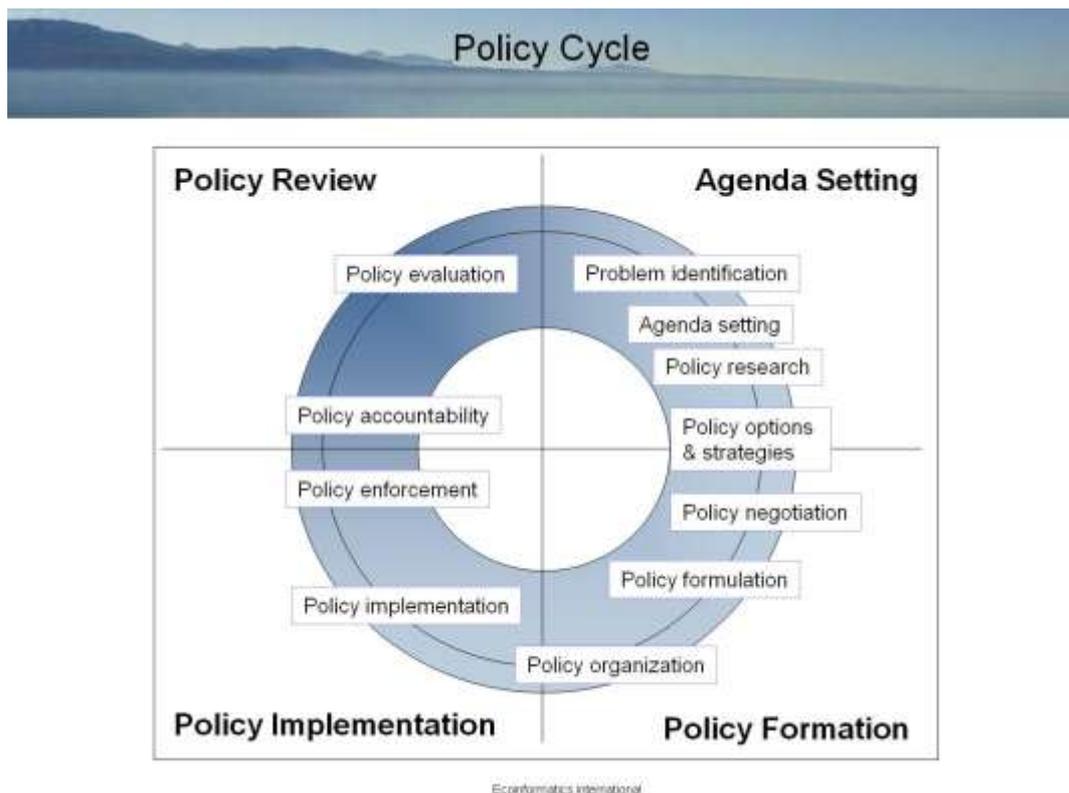
###### 1. 全民參與的德國能源政策

德國國會於 2011 年通過「能源轉向法」，在 40 年內能源由核能、燃煤轉為再生能源並明定 2020 年、2030 年、2040 年及 2050 年再生能源占總電力分別需大於 35%，50%，65% 及 2050 年至少 80% 之總目標。更重要的是於 2050 年溫室氣體排放量相較於 1990 年減量 80%-95% 之國際目標，善盡保護地球的責任，並宣佈於 2022 年全面廢除核能。

從 2000 年起德國政府依據能源政策目標擬定一系列的推動法案，目標在建立完全無需能源輸入且自主的獨立電網系統，電力市場由寡頭獨佔市場而成為每位消費者都可能是生產者的自由開放市場。

德國能源政策可以順利推動的主要歸功於落實全民參與和適時調整改進

之積極作法，這點很值得我們思考與學習。此外，從政策的設定與形成，執行與評估，每一個政策環節（如下圖）均顯現出德國過人的遠見與勇氣；其政策的透明與全民參與，政府執行政策的效率，政策本身的永續性，對各行業的照顧使全民得利，都頗值得我方借鏡。



## 2. 結合再生能源與氣候變遷的能源政策

德國能源政策主要為 2000 年「再生能源法」，2007 年「再生能源與溫室氣體排放減量法」及 2011 年「能源轉向法」，發展再生能源因而減少溫室氣體排放量，並進而整合且轉換電力輸配系統及電力市場。

—2000 年主要是奠定再生能源之競爭發展環境，讓所有再生能源產業，在合理的市場上自由競爭，在競爭中可以決定未來最具競爭性且可行的再生能源產業，同時又能達到歐盟要求於 2010 年再生能源占電力 12% 及 2020

年 20% 的目標。

—2007 年更結合歐盟再生能源目標及京都議定書中溫室氣體排放量減量之目標；相較於 1990 年於 2007 年減量 36% 及 2020 年減量 40% 之德國減量目標。

—2011 年更進一步明定逐年溫室氣體排放量減量目標 2030 (-55%) 2040 (-70%) 2050 年(-80%—95%)及再生能源占總電力之比重 2020 年 35%、2030 年 50%、2040 年 65%及 2050 年至少 80%之能源目標。

德國能源政策目標，充分反應人民期待，同時考慮到環保及下一代安全問題，不僅為德國，亦為全球定下未來經濟、產業、教育及科技的方向，並確認 100%再生能源是必須而且是必要的路。



### 3. 能源政策的執行與達成

政策的執行與評估以達成目標是政策推動成功的重要關鍵。公部門、私部門及社會大眾、利害關係人需要一個公開而透明的整合平台，透過對話與參與產生共識，產生最佳推動策略及調整市場結構，讓全民之利益得以

保障，並且有效率的執行政策，這一個政策與執行之有效結合，是德國政府負責任的作為，面對問題，讓所有利害關係人參與，尋求最佳策略方案，確保全民的最大利益。在 2000 年為達成新再生能源之目標，由經濟部、環保部、交通部、農業部、銀行、保險業等 9 個單位成立推動與執行之「德國能源局」(DENA)，這一個平台，由合作規劃及共享資源所合創的機構，能確實執行國家的政策目標且時時調整法案及市場機制。在 2011 年，能源由核能、燃煤轉向再生能源的重大法案，其電力系統由過去傳統穩定可預測的基載配電系統如何過渡到不穩定、不可預測的太陽能與風力之電力系統，基礎建設如何進行且市場機制如何調整，這一個法案的推動無法單單由政府及傳統電力供應者來規劃執行，涉及的相關產業相當龐雜且廣泛，由中央政府、地方政府及相關 11 個不同產業部門組成「能源系統轉換基金會」(AGORA)負責推動擬定達成目標之可行性策略，唯有所有相關利害關係人在這一個平台上合作對話，才能找出適合德國的最佳解決方案。

#### 4. 2009 年市場保證收購價格

2000 年實施之「再生能源法」及其修正法案是德國能源政策之基石，包含法案政策、執行及內閣管控機制法案，共有 3 階段之能源法案，主要目標為確保再生能源在電力系統之分年比重，讓能源永續穩定供應並減少 CO<sub>2</sub> 之外部經濟成本，其基本的作法為：

##### (1) 再生能源優先連電力網。

- (2) 再生能源優先傳送及分配。
- (3) 保證再生能源 ( kw/h ) 20 年收購價格。
- (4) 2009 年提出新制保證金制度，提升再生能源國內及歐盟能源市場之競爭力。
- (5) 再生能源稅 3% 與國家預算脫鉤。

太陽能與風力發電，其發電效率大幅提升且裝置成本下降，再生能源業者有效的管理及強化其發電效率是未來在市場上競爭力之關鍵，2009 年聯邦環境署推出「保證價格」制度，來提升再生能源在市場上之競爭力，同時亦提昇再生能源之效率科技，其設計如下圖



$$\text{保證價格} = \text{收購價格} - \text{月平均電價} + \text{管理績效金}$$

全體電價平均價格愈低，則得到的保證價格則愈多，這一個設計讓再生能源業者利用其近似零之運轉成本與傳統發電業者競爭，使得市場上之電價下降；同時如果經營的績效愈好，則會拿到愈多的金額，換言之，如果

同時改變管理系統及提升發電效率，則會持續的被保護，否則保證價格會逐年遞減而退出市場。此一制度設計使得收購價格達到市場最佳化，並使電廠的經營管理與效能的設計必須與市場同步，透過市場保證價格制度與固定收購價格，業者可以按月的選擇自己最有利的方​​式進行，讓傳統的電廠與再生能源電廠產生市場上良性的自由競爭，使得電價合理且達到國家能源 2050 年之終極目標。此一設計亦增加網路的靈活度及穩定度，有利能源系統的轉換及供需平衡。

#### 5. 2011 年能源系統轉換法案

2011 年「能源轉向法」，是工業革命以來最大的改變法案，相信會改變未來電系統的觀念並帶來新的工業型態，明定再生能源占所有能源之比重在 2020 年為 18%、2030 年 30%、2040 年 45% 及 2050 年 60%，並且 2022 年全面廢除核能發電。從 2000 年之「再生能源法」營造所有再生能源合理競爭環境，可以看出太陽光電與風力勝出，但太陽能與風力的不確定性完全依賴氣候，設置成本高且高不穩定的供電型式，如何平衡市場上之供需，如何在成本最低的情況下作能源系統之轉換，這一個新市場機制與傳統電力市場完全不同，又該如何設計，均考驗德國政府。「能源系統轉換基金會」(AGORA)在 5 年內找出一個全新的解決方案。在 2013 年有下列主要的結論：

- (1) 擴大傳輸網路是解決高不穩定的方法。
- (2) 以太陽能及風力為基載電力並配合熱能、生質能之儲電及水力抽蓄

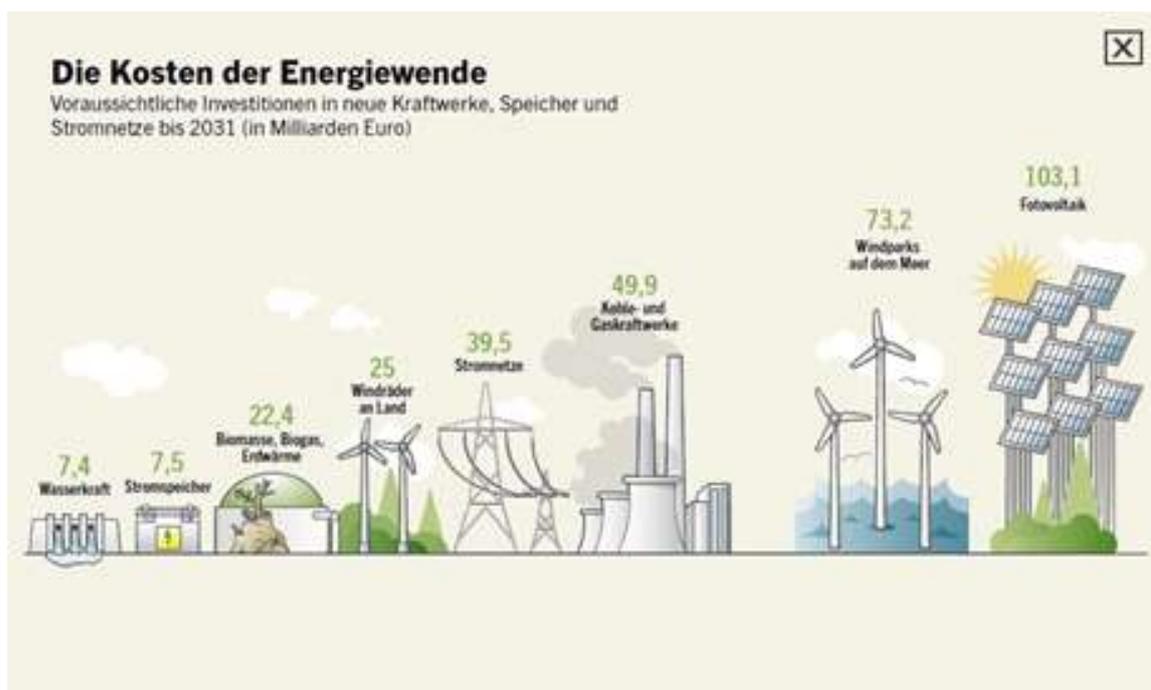
發電，可以改變傳統發電模式。石化發電僅在太陽能及風力無法供電時使用。

- (3) 擴充及改進分配電網系統其費用比儲能更經濟，調配重於輸送。
- (4) 改進燃煤、燃氣發電業者之靈活度，並建立市場誘因使其供電系統更爲彈性。
- (5) 高峰用電時間且太陽能、風力供電僅 40% 之時間爲 8 天，可用燃氣供應。中長程發展汽電共生 CHP 電廠將電能轉成熱貯能。
- (6) 改變電力市場基本結構使太陽能與風力電力業者能從市場獲利。
- (7) 建立轉換市場機制，讓石化發電業者與再生能源業者及儲能業者產生市場自由競爭，以增加供需之穩定度。
- (8) 大用戶需求量之靈活彈性可有效解決供電穩定問題，在市場上重新設計用電之計價。
- (9) 節能與增加能源效率是經濟成長的重要因素，建立有效的能源效率市場。

## 6. 台灣成爲再生能源領航者

台灣可借鏡德國近 20 年之經驗，利用核能作爲轉換能源系統之利器，重新規劃未來台灣以再生能源爲基載、全國電力配電系統，同時調整產業結構並平衡全國產業分佈，重建台灣生態海岸及能源生態教育系統，讓新能源工業、產業、服務業及教育管理成爲台灣下一世代的核心產業，並積

極國際佈局，緊密連結先進再生能源國家，尤其是歐盟，德國，丹麥及英國，結合其政府、基金會及產業推動協會，讓台灣成爲國際再生能源的重要成員及主要推動國家之一，妥善規劃核能與再生能源的配置，台灣勢必能提升國際形象，且成爲下一代教育與研究的領航者。



## (二) 其他議題

### 1. 二國憲政體制差異的省思

此次赴德研習期間適逢德國大選期間，除電視上播出候選人政見辯論外，僅見街上零星的選舉海報，讓我們不太有進行大選的感覺。9月22日大選結果揭曉，梅克爾再度勝選，將展開她第三任任期。德國採取內閣政的憲政體制。我國則採雙首長制的憲政體制，在很多制度上的設計，仍有改善與精進的空間。在目前行政院及立法院因關說案所引發相關憲政體制問題，國內已有是否藉此機會檢討我國之憲政體制聲浪。我國上次進行修

憲是早在 94 年，距離今日已有 8 年之久，此次事件或許是凝聚國內修憲共識之好時機。

## 2. 分散政府機關地點的思維

德國環境署雖為聯邦政府單位，但其總部設在位於柏林南方總人口數不到 10 萬的城市，其作法或可做為日後我國進行國土規劃之參考。分散政府機關設置之地點，避免中央單位過度集中，以達分散人口及縮短城鄉差距，如此不僅可以拉近中央政府與地方政府及民眾之距離，更可帶動地方建設與發展，解決因人口過度集中帶來居住、辦公空間狹窄以及高房價和高消費之問題。

## 3. 整合各級政府繁縟法規的作法

德國十分強調「依法行政」，惟其政府法令多如牛毛之結果，反而影響政府的行政效率，同時也降低了產業的競爭力，迫使德國政府著手進行減少各項不必要之法規。我國政府也面臨相同的窘境，各級政府法規繁縟難以有效整合，故類似德國設立法規管制委員會的作法似值得學習。至於單位是在行政院、立法院或是在各部會自行成立，從專業的角度、各項評估資源的取得以及政府分工之角度考量，以為仍以設在行政院為佳。

## 五、結語

由於能源政策一直是本班關注的重點，德國的能源政策本班出國前已諸多探討，而先前完成的「政策報告」標題為「走完核四的最後一哩路」，便

主張明定廢核時間表、邁向非核家園，因此對於這次德國研習涉及能源政策的課程和參訪自然覺得令人興奮又期待！到了德國親臨現場證明期待的結果可謂眼見為憑、不虛此行；一如本文所述，我們目睹德國能源政策的前瞻、創意和落實，非常值得我們學習！

此外，研習課程中的課堂教授部分，從政府組織架構到決策之模式，乃至於如何解決衝突及民眾溝通，領導的養成及創新之自我學習，內容相當豐富及完整。然有趣的是，由於本團學員大多有行政經驗，因此與講者互動良好，在討論中經常激起許多的對話及火花，同時也衍生了許多原未規劃之課題，讓整個課程的學習在加入學員的經驗後，更顯得充實。惟在專題討論中，例如能源政策，由於講者並非該領域之專家，也未曾參與政策討論，因此在課程內容及資料呈現顯有不足之處，也較無法與學員進行深入討論，這部分或許可以透過安排較適當的講者來解決，或者讓此類專業較強的課程留在專業機構參訪時討論。另外，美中不足之處在於部分講者因為年紀及經驗較不足，在教授課程部分就流於教條式的呈現，較無法與學員進行實例教學及討論。

在參訪過程中，意外的收穫是有機會與友好小組成員，綠黨主席的會面，讓我們更加瞭解德國能源政策方向及決策過程，而綠黨在此次選舉之得票率大幅成長，也意味著德國人民對於環保及能源政策之關切，逐步升高，這或許可以讓我們在此次學習後有個思考空間。參訪環境署及離岸風

能基金會，由於該兩單位之專業度非常高，且有許多實務經驗，讓我們學習到非常多。另外透過到中小企業聯合會以及外交部之參訪，對於台德雙邊在商業及外交上的成就與未來，也有了初步瞭解。

綜合所有的學習過程，此次德國的學習是個相當成功的經驗，這當然有賴台德雙方主辦單位的努力，李副主任委員嵩賢因有二年前的德國之行經驗，不論是研習課程或生活起居都提供本團完整資訊與照顧；陶簡任秘書紀貞及德方承辦人 Andreas Sachtleben (Andy)每天行程細心的安排，還有吳博士綺雲在課程內容的解說與翻譯以及生活上之協助，讓所有學員都深感貼心，也讓學員們在學習上減少了不少語言障礙。最後，也必須向所有駐德代表處的同仁，不論在接機或交通上提供便利，讓所有學員們無後顧之憂，致上無限的感激。對於陳大使所提駐外人員在執行面上可能之困境，相信所有學員都能體會，將來也一定會從不同角色及角度提供協助。

## 貳、參考資料

2012 能源產業技術白皮書，2013 年 5 月，經濟部能源局。

[http://anuclear-safety.twenergy.org.tw/Faq/index\\_more?id=77](http://anuclear-safety.twenergy.org.tw/Faq/index_more?id=77)

<http://sa.ylib.com/MagCont.aspx?Unit=featurearticles&id=1198>

李俊緯，2010，能源稅開徵之分析與建議，國家政策研究基金會。

呂怡貞，2012，能源安全與國家永續發展，台大公共論壇，2013，

<http://sa.ylib.com/MagCont.aspx?Unit=easylearn&id=2039>

沒有穩定的基載電源，再生能源發電只是天方夜譚，2013 年 4 月 26 日，國政評論，<http://npf.org.tw/department/sustainable>

林 超，2013，核災風險的迷失，The Era Post，  
<http://erapost.com/article.aspx?cid=50&id=74300>

核四真實成本與能源方案報告，2013 年 3 月 6 日，綠色公民行動聯盟出版，  
<http://zh.scribd.com/doc/128869876/%E6%A0%B8%E5%9B%9B%E7%9C%9F%E5%AF%A6%E6%88%90%E6%9C%AC%E8%88%87%E8%83%BD%E6%BA%90%E6%96%B9%E6%A1%88%E5%A0%B1%E5%91%8A%EF%BC%88%E7%B6%A0%E8%89%B2%E5%85%AC%E6%B0%91%E8%A1%8C%E5%8B%95%E8%81%AF%E7%9B%9F%EF%BC%89>

核安可以控制電價不能控制，2013 年 3 月 5 日，世界新聞網，  
<http://www.worldjournal.com/pages/aTaiwannews/push?article-%E6%A0%B8%E5%AE%89%E5%8F%AF%E4%BB%A5%E6%8E%A7%E5%88%B6+%E9%9B%BB%E5%83%B9%E4%B8%8D%E8%83%BD%E6%8E%A7%E5%88%B6%20&id=21875466>

核電廠全停，電都夠用！台灣是否也能走向零核時代？2012 年，天下雜誌，496。

核能發電的五大優點與三個使用核能的原因，補充核能發電的疑慮與防護措施，2011，  
[http://2011projects.blogspot.tw/2011/04/blog-post\\_16.html](http://2011projects.blogspot.tw/2011/04/blog-post_16.html)

郭 位，2013，核電關鍵報告，台北：天下文化。

黃得豐，2012，從降低溫室效應探討能源稅之必要性，國家政策研究基金會。

福島核災資訊，日專家現身說法，2013 年 6 月 24 日，中央通訊社，  
<http://www.cnabc.com/ShowNews/Detail.aspx?type=classify&category=aDPE&id=201306240278>

World Nuclear Association (2013), Nuclear Power in the World Today,  
<http://world-nuclear.org/info/Current-and-Future-Generation/Nuclear-Power-in-the-World-Today/#.UeUea44VFjo>, updated April 2012

<http://www.bundesregierung.de/>

<http://www.umweltbundesamt.de/index-e.htm>

<http://www.ratskeller-dessau.de/>

<http://www.bauhaus-dessau.de/index.php?en>

[http://www.auswaertiges-amt.de/EN/Startseite\\_node.html](http://www.auswaertiges-amt.de/EN/Startseite_node.html)

## 參、活動照片



UBA 的入口及全景，其蛇行設計是配合整個環境及社區而建



UBA 之建築以多窗為特色，另設有通風設備來進行溫度調節



內部參觀及個人辦公室一角，並參觀接待員之辦公室



室內環境管理員解釋溫差空調設計之原理並參觀地下管道



背景燈光反映在室內工作人員之數目，整個建築物有許多利用環境資源所作的裝飾



UBA 研究員進行演講及討論



開訓典禮@聯邦公共行政學院 (Federal Academy of Public Administration, BAKöV)



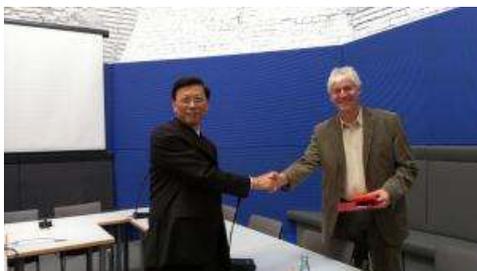
李副主委嵩賢開訓典禮中致詞



講員 Ms Anke Freibert 上課風采



講員 Mr Stefan Friedrichs 上課風采



李副主委嵩賢與德國友台小組官員合影



駐德代表陳大使華玉致歡迎詞

本班成員一一上台受頒結業證書



全體團員和講員 Ms Anke Freibert 以及德方  
承辦人 Andreas Sachtleben (Andy)在教室  
合影

## 附錄一：課程及參訪情形摘要

### 一、課程摘要

#### (一) 9月2日課程

##### 【主題：德國的憲政體制及行政組織架構】

德國為實行聯邦政治體制的國家，由 16 個邦(Lander)組成。聯邦政府和邦政府依據基本法（德國憲法）劃分權力，外交、國防等由聯邦政府負政策責任，教育、文化和地區性計畫等領域則屬邦政府的權責範圍。德國以聯邦總統為國家元首，主要以代表性和禮節上的職責為主，由 5 年一度的聯邦大會投票選出。德國聯邦政府內閣以總理為首，由聯邦議院選舉產生，決定政策方針，各部部長由總理提名再由總統任命。聯邦立法權分為聯邦議院和聯邦參議院。聯邦議院經由全民普選產生，採一選區兩票制，任期 4 年，2009 年大選中總席次共 622 席；聯邦參議院則代表各邦，總共有 69 名議員。

此外，德國為歐盟一員，約 80%的立法受歐盟影響。有關各邦間之協調機制，則針對農業、教育、環境等議題設有常設會議，為各邦政府部長共同組成之常設機構。

##### 【主題：政府的管理與決策】

聯邦各部的內部組織及程序規定均需依據內政部所擬訂的各部處事規程（Joint rules of procedures of the ministries），內容包括：一般事項、組織的原則、組織的架構、管理及例行工作、合作、立法及結論。總理府設有獨立法規管制會議(Regulatory Control Council)，成員共有 10 人，由聯邦政府提名總統任命，主要任務係就新的立法進行評估工作，檢視是否確有立法之必要，亦就現有法令進行檢討工作。憲法中已規定相關公共行政原則，聯邦各部負責政策的發展、建議及監督。法律的執行則由其下級的辦公室負責。

#### (二) 9月3日課程

##### 【主題：公共行政管理的發展史】

#### 1. 1920 年代

Max Weber 開啓了公共行政的官僚體系(Public Bureaucracy)，強調組

織運作必須有目標性(Objectively)、獨立性(Independent)、專業性(Professional)與層級性(Hierarchy)，才能發揮效率與效果。

## 2. 1930-1945

阿道夫·希特勒 (Adolf Hitler) 集權管理的年代，1933 年被任命為德國總理，1934 年至 1945 年擔任德國元首兼武裝力量最高統帥，1939 年指揮德國入侵波蘭，引發第二次世界大戰。1945 年 4 月底蘇聯紅軍進攻柏林時，希特勒自殺於總理府的地下掩體指揮部。

## 3. 1945-1960

第二次世界大戰後，德國和柏林被蘇聯、美國、英國和法國分成四區。1949 年，蘇聯佔領區包括東柏林在內成立德意志民主共和國（簡稱東德或民主德國），首都設在東柏林，而美英法佔領區則成立德意志聯邦共和國（簡稱西德或聯邦德國），首都設在波昂，聯邦德國開始進行重建。

## 4. 1960-1975

聯邦德國經濟恢復並起飛，政府進行各種行政改革。

## 5. 1975-1980

石油危機造成經濟危機，自然資源的限制，世界各國開始注重生產效率的提升。

## 6. 1980-1990

英國柴契爾夫人(Margaret Thatcher)擔任首相，推動國有事業私有化，同時也影響德國的運作。1990 年東、西德合併，美國 Osborne & Gaebler 教授提出新的公共管理觀念，大量援引經濟學理論及分析模式於公共組織，注重績效達成的明確標準及衡量，強調產出的控制及成果取向，期望透過於公部門引入更多市場競爭機制及私部門的管理工具，以降低成本、提高服務品質。

## 7. 1992

成立精實組織委員會(Lean State Commission)，推動各邦政府提升服務品質、降低成本。提出 New steering model、practice example & benchmark 來促進良好的治理(good governance)—效率與效果(efficient & effective)、透明(transparent)、當責(accountability)、

參與(participation)、永續(sustainability)。

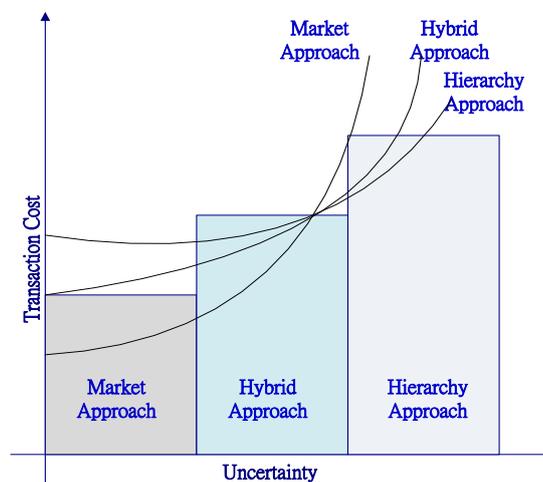
## 8. 2008

金融海嘯席捲全球，造成經濟危機，所有機制一夕崩盤。全球各國政府運用系統理論(systems theory)深切檢討—動態的系統(dynamic system)、系統失誤(systemic failure)、環境影響(environment influence)及非線性的邏輯(non-linear logic)，建立回饋評估機制的重要性。

## 9. 2013

追求更實際的運作方式，更多的開放式問題。

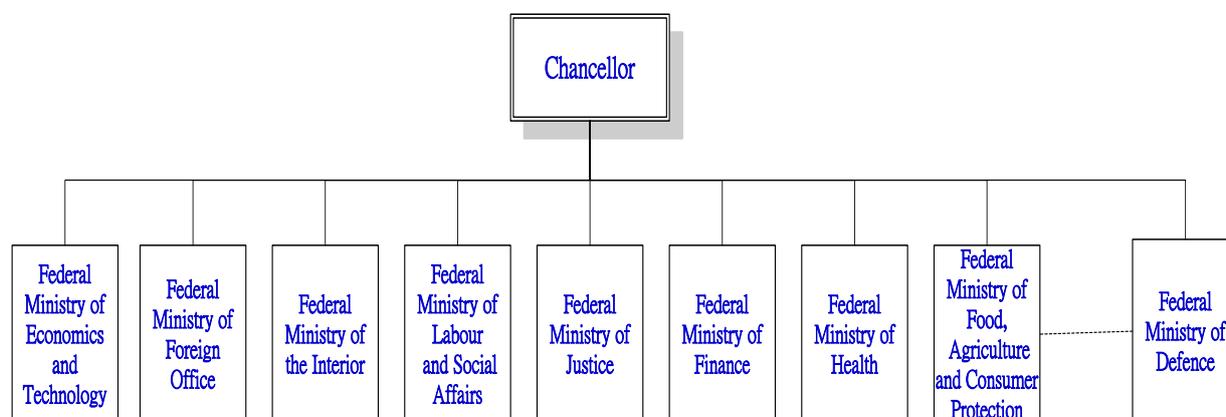
【主題：治理模型(The model of governance)】



面對越來越不確定的環境變動，以及多元因素的交互作用，預測變得越來越困難。適用所有情境的理想治理模式不存在，但卻可以因應不同的不確定程度(degree of uncertainty)，及所願意付出的互動成本或交易成本(transaction cost)來選擇採用的治理模式(mode of governance)。

如上圖所示，當不確定程度低及交易成本低時，可採用市場法(market approach)，可是市場法當不確定程度升高時，交易成本會很快升高；當不確定程度高時，則須採階層法(hierarchy)，但階層法在不確定程度低時，卻必須付出高的交易成本，但隨著不確定程度升高時，交易成本升高的速度會比較慢一些；如採用混合法(hybrid)則介於市場法與階層法之間。

【主題：總理府的組織與運作(The organization and operation of German Chancellery)】



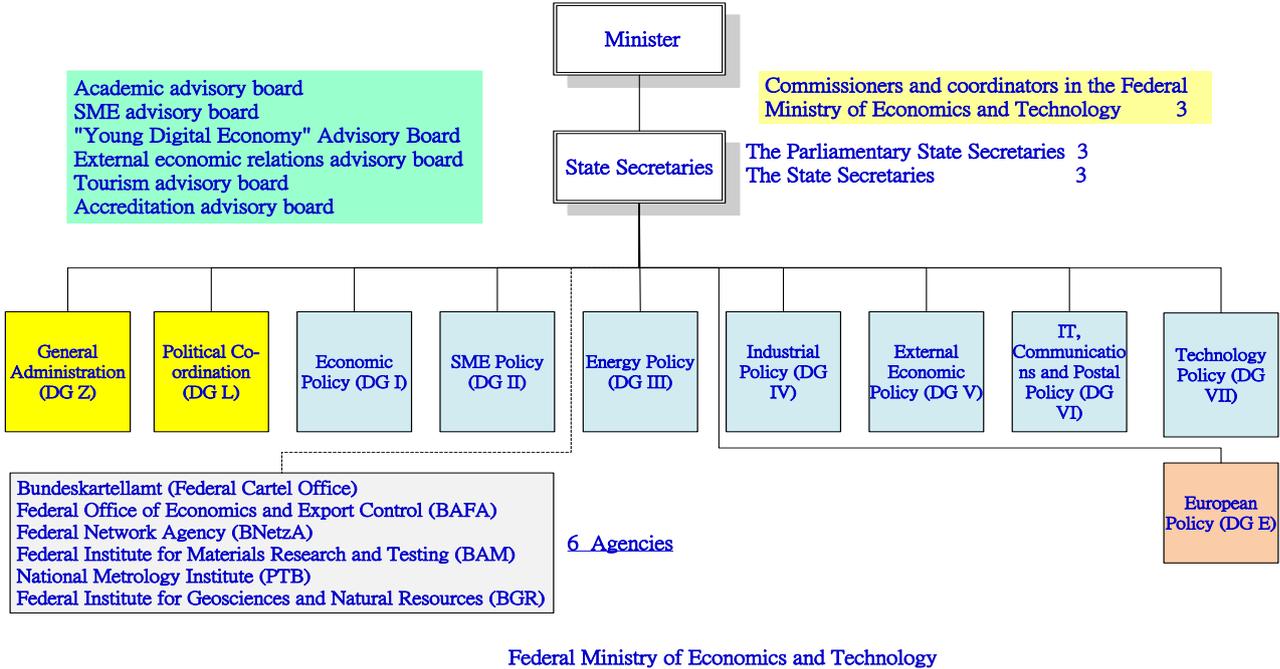
There are 14 Ministries

總理府的組織如上圖所示，包括經濟與技術部、外交部、內政部、勞動及社會事務部、司法部、財政部、健康部、食物、農業及消費者保護部、家庭、銀髮族、婦女及青年事務部、國防部、交通、建築及城市事務部、環境、自然保護及核子部、教育及研究部、經濟合作與發展部共有 14 個部級單位。這些部級單位主要從事政策研擬(policy making)與協商，最後提到總理會議中議訂政策。通常總理府依據三項原則(Three Principles of Chancellor)來運作：1.政策指南(Policy Guideline)。2.聯合內閣決策(Joint Cabinet Decision Making)，事前充分溝通協調，然後在內閣會議中採多數決方式。3.部級自治(Ministerial Autonomy)。

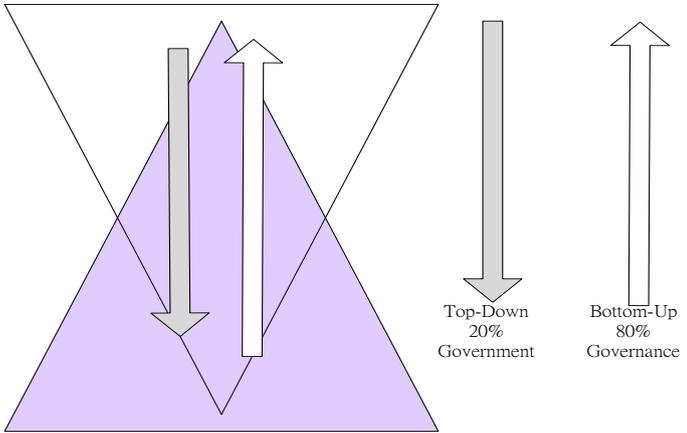
各部級單位的設置，除部長外，另設有與國會溝通的次長(The Parliamentary State Secretary)及與日常事務的次長(The State Secretary)；其下單位通常均設有總行政管理處(General Administration Department)及政策規劃協調處(Policy Planning Co-ordinate Department)，以及其他功能部門。以經濟及技術部為例，如下圖所示，該部除了部長外，設有聯邦溝通協調委員會及 6 個顧問委員會、3 位國會協調次長及 3 為常務次長，下設單位除總行政管理處及政策規劃協調處外，功能處有 7 個處，外加一歐盟政策處。

在政策執行部分，通常是交由代理機構(Agency)來處理，以經濟及技

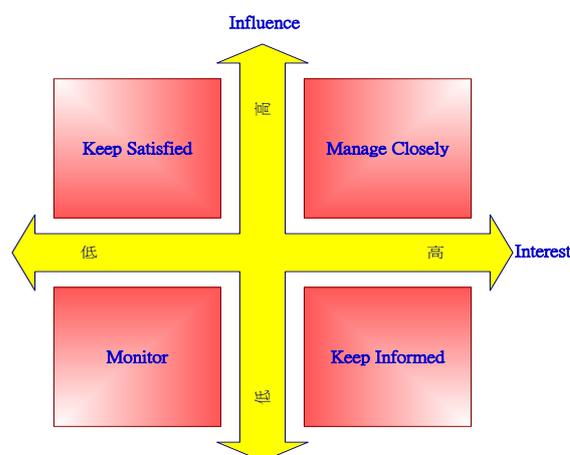
術部爲例，設有 6 個代理機構，來進行政策的推動與管控的工作。而實際的政策相關工作執行，則再外包給相關的民間機構來執行。



在決策的形成方面，一般在各部中大體上會依憲法規定的權責，從基層的權責單位或當責人員，進行必要的政策研擬，進而與相關單位部門討論、溝通與協調，來提出具體可行的政策方案，循層級送入內閣會議中討論決議。在各層級中，遇有衝突或異議時，各相對應層級必須事先溝通協調，研擬解決方案，送入內閣會議之政策議案，通常必須接近成熟可行，在內閣會議中可以很快有結論。如下圖所示，一般 80%的提案均由承辦人員啓動(Initiate)，20%是由上而下交辦。



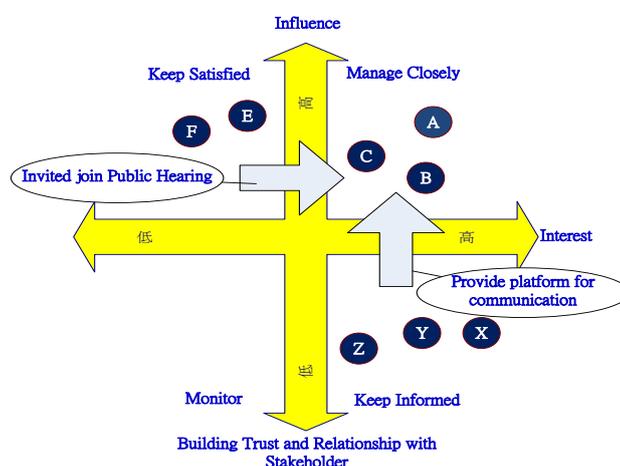
## 【主題：定義利害關係人(Identified the Stakeholder)】



在政策形成的過程中，為避免將來政策窒礙難行，如何定義出與政策相關的利害關係人(Stakeholder)，並使他們能夠參與及接納，是政策研擬與形成過程中極為重要的工作。從上圖中很容易將利害關係人依影響力的高低及對政策感興趣的高低區分為四種類型，針對這四種類型的利害關係人分別有四種因應方式：

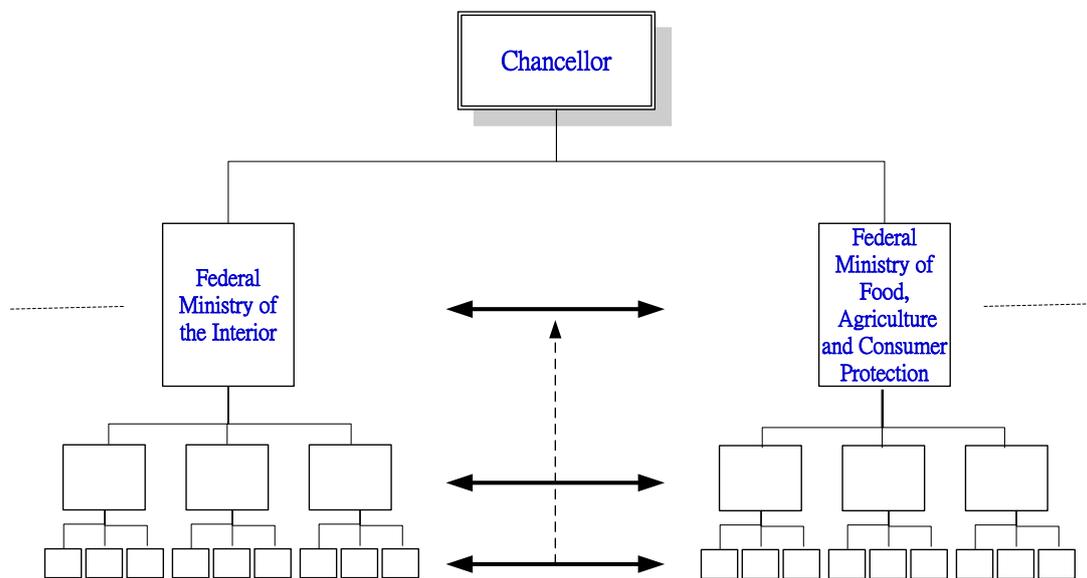
1. 影響力高，興趣也高的利害關係人—密切管理(Manage Closely)
2. 影響力高，興趣低的利害關係人—令他們滿意(Keep Satisfied)
3. 影響力低，興趣高的利害關係人—令他們瞭解(Keep Informed)
4. 影響力低，興趣也低的利害關係人—監控(Monitor)

對於影響力高興趣低及影響力低興趣高的兩群利害關係人，可以透過邀請影響力高興趣低的利害關係人參加公聽會(public hearing)的方式來提升他們的興趣；影響力低，興趣高的利害關係人則可以提供溝通平台(platform for communication)來提升他們的參與深度，詳如下圖所示。



【主題：政策協調過程(Policy co-ordinate Process)】

政策形成涉及兩個以上的部會時，如下圖所示，內政部(Federal Ministry of the Interior)與食品、農業與消費者保護部(Federal Ministry of food, Agriculture and Consumer Protection)，從承辦人啓動開始，便依據政策指南(Policy Guideline)進行跨部會的協調與溝通，當承辦層級無法得到共識時，便往上進入科長層級的協調與溝通；無法得到共識時就進入處長層級的協調與溝通；再無法得到共識時就進入部長層級的協調與溝通。在各部會也會設有專責溝通的委員會、部門、次長。可見德國的政府部門在政策形成的過程中，花很多的溝通成本，也因為這樣用心建立共識；所以政策的可行性就大大提升了。



Policy Coordinated Process

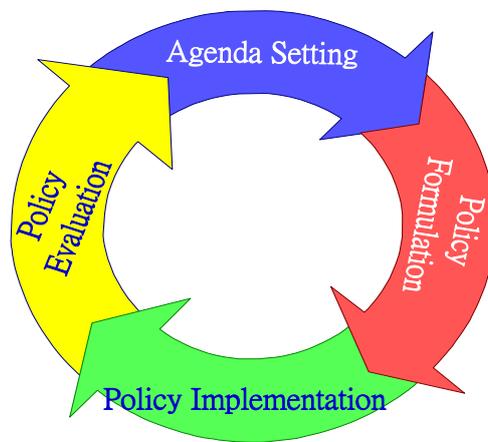
(三) 9月5日課程

【主題：政策迴圈(Policy Cycle)】

政策的形成、執行與檢討是依政策迴圈來運作，如下圖從議題設定 (agenda setting)開始，進入政策形成(policy Formulation)、政策執行(policy Implementation)與政策評估(policy evaluation)再回到議程設定，形成一個不斷精進改善的迴圈。要形成政策的議題通常來自三方面：

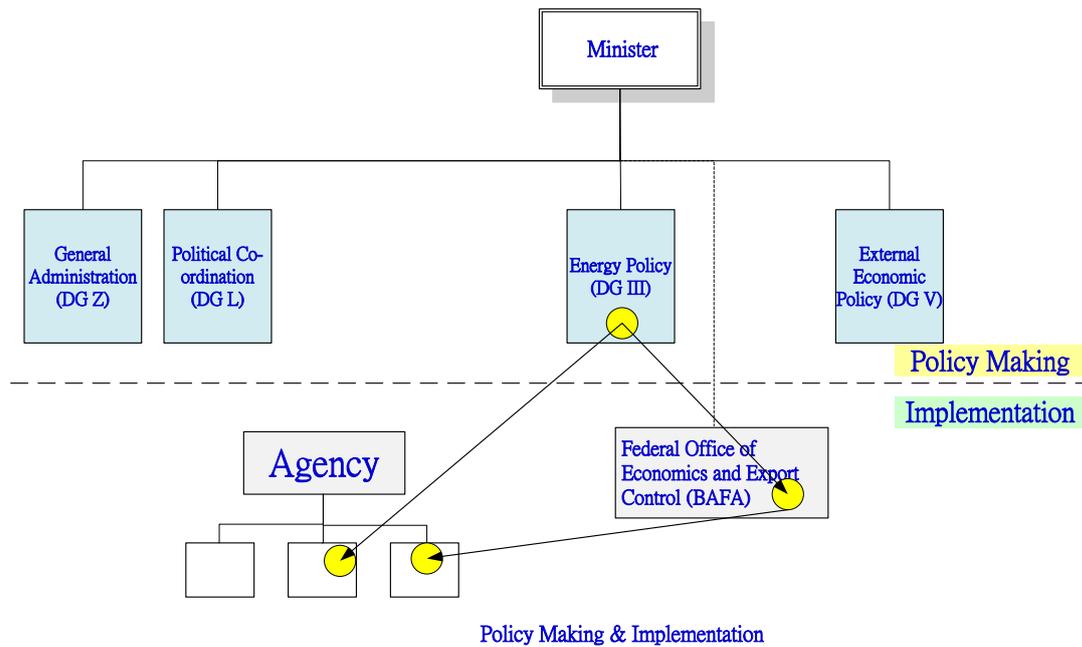
1. 經管部會主動提出的政策 (Ministry come out the policy)。
2. 來自國會中的政黨要求 (Political party from Parliament)。

### 3.來自各邦的需求 (Lander requirement)。



在德國聯邦政府不會針對政策形成舉行公投(referendum)，但各邦(Lander)可以針對地方事務進行公投；在立法方面，有所謂同步立法(concurrent legislation)的設置，也就是聯邦政府憲法未明確規範的政策法令，各邦可以針對地方上的需要訂定相關法規；在預算規劃方面，地方公民可以參與決策。地方社區居民可以參與和社區發展有關的預算決策，以促使地方居民關心社區建設，並使經費得以有效運用。目前各邦的預算中約有 95%是由法令及政黨所決定；另外約有 5%的預是交由公民參與決策的過程來訂定。

一般在議題設定之後，會交由相關部會進行政策形成的研擬，邀集相關的利害關係人參與，與相關的部會溝通協調，規劃出各種可能的執行方案，進行各種可行性的評估，提出具體可行的政策方案送交內閣會議討論定案。定案之後的政策法令一般是交由代理機構(agency)來推動實施，如下圖所示，各部會是政策法令的形成機構(如圖示上半部)，政策法令則交由代理機構來推動實施，如圖例中下半部交由聯邦經濟與出口管制辦公室(Federal Office of Economics and Export Control (BAFA)) 來推動實施，而真正的執行面則再委託公民營代理機構來運作。部會僅作必要的追蹤與監督工作，甚至大部分的追蹤與監督工作是交由BAFA負責。



### 【主題：委託代理理論(Principle Agent Theory)】

上述透過代理機構來進行執行與追蹤監督的工作，便延伸出委託代理的理論。在委託與代理的關係中，就必須依賴明確的合約(contract)來規範雙方的權利及義務。尤其是與代理方互動所增加的交易成本(transaction cost)以及代理方可能出現的道德風險(moral hazard)都必須納入考量。目前的代理機構約有三種類型：

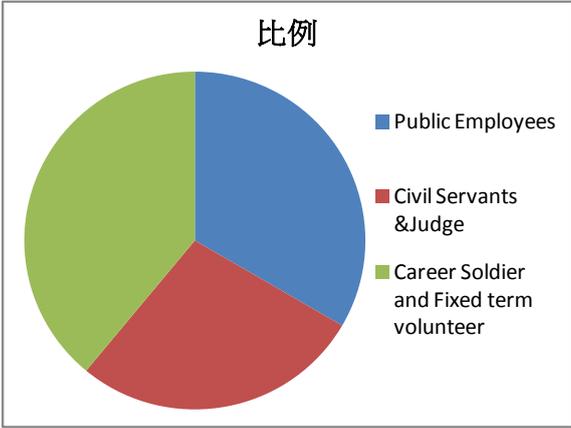
- 1.民間私人機構(Private)
- 2.公共機構(Public)
- 3.伙伴機構(partnership)

### 【主題：公務人員的組成(Composition of Staff)】

根據德國聯邦統計辦公室的統計，2007 年德國公務體系支薪人口約有 38.2 百萬人(含軍隊及定期志工)，而在公共服務部門工作者約 4.49 百萬人，在聯邦政府工作者有 474,000 人。在聯邦政府中的公務人員約有 131,000 人(含法官，檢察官)；職業軍人與定期志工約 185,000 人；公共部門僱員約 158,000 人。其比率分別為 27.6%, 39%及 33.4%，如下圓餅圖所示。

在公務人員的法定保險方面包括有法定退休保險(statutory pension insurance)、法定意外保險(statutory accident insurance)、失業福利(unemployment benefit)、法定健康保險(statutory health insurance)及法定長期

照顧保險(long-term care insurance)。在薪酬方面一般公務人員依 15 等 8 級的薪資表 A (pay grade A, A2—A16)核薪；優秀的高階公務員包括部長、次長、處長等則採 11 等薪資表 B (pay grade B, B1—B11)核薪；法官檢察官則採薪資表 R (R1&R2 incremental, R3 to R10 fixed salary)核薪。



**【主題：績效評估(Performance Evaluation)】**

政府機構的績效考核是以目標管理(management by objective, MBO)的方式進行，運用平衡計分卡(balanced score card)的觀念，如下圖，訂出四類型的目標：財務性的指標(finance indicator)、客戶服務的指標(client service indicator)、品質指標(quality indicator)及人員成長的指標(staff development indicatot)，每半年追蹤考核各項指標的達成狀況，據以作為獎懲晉升及調整下階段做法的參考。

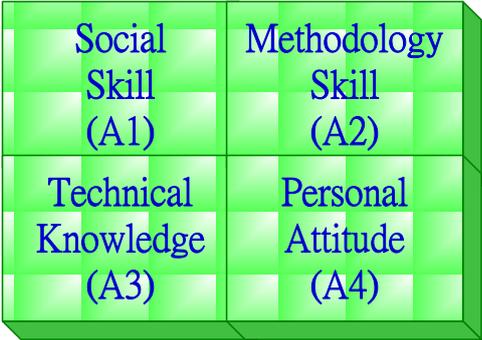


BSC Matrix

**【主題：職能(Competencies)】**

職能包括知識(knowledge)、技能(skill)與態度(attitude)，是能產生高績效者的能力特質。職能被運用在人員的甄選、考核與教育訓練上，在甄選

上，透過職能評鑑中心(assessment center)的應用，選出擁有所需職能的合適人才進入公務體系；在考核上，針對職能所需的職能檔案進行盤點。如下兩圖所示，盤點人員在社交技巧 (social skill)、專業知識 (technical knowledge)、方法技術(methodology skill)及個人態度(personnel attitude)上的優缺點，做為人員發展的參考。盤點後的資料也可以做為教育訓練需求來源，進而安排合適的教育訓練內容來提升人員的職能。



Competency	+	-
Social Skill(A1)		
Methodology Skill(A2)		
Technical Knowledge (A3)		
Personal Attitude (A4)		

(四) 9月9日課程

【主題：變革管理】

變革是一個過程而不是一次事件，肇始於組織成員的起心動念和行動，進而影響整個組織發生改變。參與其中的成員在變革過程中動輒感受經歷明顯的不同，卻也有助其職能逐步成長。值得注意的是，從事變革須要因事因地因地制宜，執行時須視實際情況而重點不同，但必須考量組織成員心理和情感方面的因素。

變革的三個階段：

階段一，結束期 (Ending)：捨棄舊東西，確認並承認失去某些東西，要

捨才能得。

階段二，中立期 (the Neutral Zone)：尋求創新和學習新知的機會。

階段三，創新期 (the New Beginning)：發展新的自己。

據統計，變革管理失敗率高達 7 成，主因是輕忽人的議題。進一步分析可發現功敗垂成的原因，依序為 1)拒絕改變、2)支持度不足、3)期望過高、4)管理無方、5)不適用的個案、6)缺乏變革方案等。

學者 Kotter 將變革管理執行面分為 8 個階段：

1. 提高迫切性：讓組織人員感到迫切需求，但須了解成員的能力，憤怒和懼怕之所在。
2. 組織指導團隊：展現熱忱和投入的決心，示範如何建立團隊信任。
3. 願景要明確：讓成員快速了解願景（一分鐘或一張紙便可讓人清楚明白願景）。
4. 用溝通換支持：有效溝通，避免複雜與艱深。體會同僚感受，正視其焦慮、懼怕、迷惑、憤怒這些情緒反應。溝通時謹記給予同仁鼓勵，不苛責；對同仁表現只可當眾獎勵，萬不可當眾責備；爲了維持彼此信賴，除非情勢所逼，不要收回或調動已交付的任務。
5. 用行動支援：爲同仁尋找成功的模式和範例。
6. 先求短期成效：彰顯短期成效或眼前的成功能起振奮士氣鼓勵人心，減少懷疑和批評聲浪。
7. 堅持：變革不是一蹴可幾，也不能一步登天，唯有堅持到底才能看到願景實現。
8. 再堅持：變革生根穩固前，絕不放棄；堅持再堅持才能換來新的作爲。

除了以上 8 個階段守則 還要記住：

1. 變革需要時間和毅力。(因此要堅持！)
2. 成員在過程中會經歷不同階段。(要能耐心溝通！)
3. 不同階段個人需求也不同。(要有同理心！)
4. 計畫、組織、資源和行動，缺一不可。(發揮智力和行動力！)
5. 對於每一個團隊皆賦予其管理執行的任務和責任。(責任劃分清楚！)

此外，現代組織變革的新趨勢如下：

1. 減少管理的階層數量。

2. 幫助組織成員增能。
3. 使用民主風格多過於權威風格的領導方式。
4. 強調成員個人發展。
5. 對當前瞬息萬變的環境能快速回應。
6. 管理階層具備宏觀和全盤思維的能力。

除了上述講師講述的重點，本班小組討論時每位成員分享自己在所服務的單位部門所推動變革的實際案例，以增強實務的連結和反思，同時讓大家獲得更多的團隊學習和心得交流。分享過後大家獲得一些共識，例如變革管理所涉面向廣泛，為達到變革的目標，往往必須付出代價（例如必要時如將某障礙人員移除）。

(五) 9月10日課程

#### 【主題：德國聯邦總理府法規管制委員會】

德國聯邦總理府法規管制委員會（Nationaler Normenkontrollrat，簡稱NKR）係一獨立機關，直屬總理府。2006年德國國會通過了聯邦總理府法規管制委員會法，該法的制定乃仿效荷蘭的立法。荷蘭之前曾制定類似的法律，考慮到政府許多法規會造成一定的行政作業費用，如果能於草案階段即進行審查與管制，可以降低相關的行政作業費用，其降低的幅度可達到四分之一左右。以德國一年所需之行政作業費用約為800億歐元來計算，採用相同的措施將可為德國節省約200億歐元。

NKR由10名成員所組成，任期為5年。委員是由聯邦總理在聯邦政府其他成員的同意下，向總統提出建議後任命。NKR成員必須具備立法與政府或民間機構之工作經驗。聯邦總理府法規管制委員會法要求委員於執行職務時必須保持中立性與獨立性。委員為榮譽職，不支薪，但可領取車馬費及旅費。

NKR負責審查的法規包括：研擬中的聯邦新法、修訂法律草案、相關子法與細則、歐盟法規國內法化的各項法規等。為了調查相關案件，NKR可使用相關之資料庫；可以舉行公聽會；可以委託鑑定；可以向聯邦政府提出特別報告；必要時，聯邦與邦的政府機構必須對NKR提供其他必要的協助。NKR必須將其對於法規草案的意見書送交聯邦政府；NKR的意見書

與聯邦政府的意見書必須連同法規草案送交聯邦參議院與聯邦議院。NKR 每年向聯邦總理進行口頭報告。NKR 必須對於聯邦參議院與聯邦議院之常設委員會提供相關資料。

NKR 的主要任務為對於法規尚於草案階段時，即進行審查是否會造成多餘的行政作業費用，因此必須對所謂的行政作業費用加以定義，這些行政作業費用是指遵守聯邦法時，對國民、產業界及行政機關所造成的費用。NKR 在評估時應使用所謂的「標準費用模型 (SKM)」，透過量化模型來檢視該法規所衍生的成本是否在可接受範圍、是否還有更經濟的方法來實現立法目標，以增進法案的立法品質。

就機關定位而言，NKR 在內閣中扮演監督者與顧問的雙重角色。NKR 負責部會之間的整合協調，並審查各部會立法提案的行政作業費用成本評估。截至 2010 年 10 月止，NKR 共審查了 1,544 項立法提案。

#### 【主題：德國聯邦審計院】

德國聯邦審計院 (Bundesrechnungshof, 簡稱 BRH) 為一獨立之外部審計單位，BRH 設有 9 個審計廳 (audit division)、審計廳以下共設有 49 個審計科 (audit unit)，除院長、副院長外，還包括 9 位資深廳長及 52 名審計主任，BRH 成員具有獨立裁量權及類似法官的憲政地位，其中院長及副院長係經由聯邦議院、聯邦參議院以絕對多數通過由聯邦政府核批後由總統任命之，任期 12 年或至法定退休年齡 (以符合其中任一條件成立)，其他成員則由院長提名總統任命之。BRH 同時招募一般行政機關之審計人員，負責各部會的審計工作。各邦亦設置審計院，負責審核各邦政府之財務收支。

BRH 成員行使職權享有充分的自主權，其審計案件係透過合議制的委員會 (至少一位廳長及一位審計主任所組成) 決定；若委員會無法達成共識，則改由廳評議會 (由廳長、所轄各科主任及 1 位其他廳之主任組成) 或提升至院評議會 (由院長、副院長、9 位廳長、3 位審計主任及 2 為書記組成) 決定。院評議會除具有裁量審計案件的職權外，同時亦有權決定審計院的年度報告 (Annual Report) 內容。

BRH 負責審查聯邦政府各部會、基金、國營企業、以及接受聯邦政府補助、捐助、保證之私人團體等之財務管理情形，總計對於超過 5,000 億歐元的收支總額，進行抽樣審計。BRH 有權決定查核內容及其範圍，亦得實

施駐地審計，BRH 有權調閱相關資料以有效行使職權，辦理各項財務審計時，如發現涉有行政疏失或其他不法情事時，應以書面通知國會，並移送檢察機關處理。

BRH 每年以其豐富之審計經驗，除提供審計單位一些諮詢建議，並且在財務規章或立法草案提供建言外，BRH 還提供德國國會有關聯邦政府預算審查之建議。由於 BRH 具有超然獨立之地位及諮詢活動，使得預算審查更具有公信力。

(六) 9 月 11 日課程

### 【主題：衝突管理】

什麼是衝突？是一種對立、不可調和的互動、矛盾，但是「衝突≠競爭」。衝突有哪些跡象？如：沉默、迴避、缺席、重複打擾、針對性的挑釁、故意忽略等。衝突有什麼好處？可以改善人際間的關係；可以增進團體的動能；也可以改進某些想法及實踐作為等。衝突的根源為何？進入了別人的區域；存在不同的價值觀、體驗以及對規則的瞭解；個人及團體分別負責不同的事務所產的專業成見。衝突有哪些類型？包括：人與人之間的衝突；組織成員之間的衝突；團體與成員之間的衝突；團體與組織之間的衝突；組織與組織之間的衝突等。組織內的衝突水平？包括：沒有爭執與衝突；中等水平的衝突，並產出“有創造性壓力”的機會；以及超級衝突局勢，導致注意力和資源獲得轉向。衝突的結果為何？衝突雙方獲得：一勝一敗；兩敗俱傷；雙贏局面；以及共同對抗衝突發生之原因等類型。衝突風格有哪些？強迫（強烈渴望強加自己的興趣/低水平尋求支持與合作）；適應（弱化渴望強加自己的興趣/高水平尋求支持與合作）；逃避（弱化渴望強加自己的興趣/低水平尋求支持與合作）；妥協（適度渴望強加自己的興趣/適度渴望尋求支持和合作）；支持（強烈野心強加自己的興趣/強烈野心尋求支持與合作）。解決衝突的策略？包括：忽略；承認；減少/保持（其短期策略為仲裁、勸導、施壓、贖回（議價）；較長期策略為分離、調停、向上級反映、對抗）；解決（制定共同的長遠目標；重組/重新定義角色、任務、單位、團體；改善溝通，經由工作組的重新安排，鼓勵與新人一起工作，交換角色）；避開（達成雙贏；引導團體往績效的方向努力）。

講師同時介紹了 FRIEDRICHS GLASL 的升級模型，論述衝突發生的 9

階段，分別為：第 1 階段：強硬 (Win-win)；第 2 階段：討論和爭辯 (Win-win)；第 3 階段：行動而非言語 (Win-win)；第 4 階段：印象和聯合 (Win-win)；第 5 階段：失去面子 (Win-lose)；第 6 階段：戰略威脅 (Win-lose)；第 7 階段：限制性的破壞打擊 (Win-lose)；第 8 階段：粉碎敵方 (Lose-lose)；第 9 階段：共赴深淵 (Lose-lose)。該模型是從學術的觀點提供了一套衝突升級理論，側重瞭解涉入衝突者的情境壓力。該模型並非要找出個別成因，而是聚焦衝突關係當中的內在邏輯。衝突剛開始雙方各持己見，但彼此還能透過討論及爭辯等「良善」手段 (Win-win)，處理相互矛盾的利益或觀點，卻未竟其功；其後衝突雙方展開各項行動及尋求幫助，直到一方認為失去面子 (Win-lose)，並採取威脅及破壞等手段打擊對方，終導致衝突升高 (Lose-lose)。

(七) 9 月 12 日課程

#### 【主題：合作管理】

課程中主要談到合作的形成與管理，可依照 ASAP 模式首先將整個合作計畫從情境策畫、策略、規範及管理作個全面性及一貫性的調和 (Alignment)，找出所有關切對象 (stakeholders)，進行整個合作架構之規劃 (Architectures)，最後設計並調和執行的步驟與團隊 (Process) 讓整體團隊之合作能有較佳之成果。

(八) 9 月 13 日課程

#### 【主題：利害關係人圖、團隊角色活動等】

延續之前課程，利用洋蔥 (onion) 或彩虹 (rainbow) 模式，練習找出分別代表政府、民間、及企業的關切對象或團體。之後，在講師的指導下，利用 BELBIN 個人評估試驗來分析此次到德國受訓的高級領導班成員的屬性及其團隊組成之評量，其分析結果，此次所有學員所具有的特質足以形成一個很好的合作團隊。

二、參訪情形摘要

(一) 總理府

總理府戒備森嚴，進入時必須進行嚴密的安檢，全程並有二名安全人員陪同，一開始有專人進行導覽，讓我們對總理府的硬體設施有更進一步的了解，設計簡單大方，處處可見大型藝術畫作，而令我們最感興趣的是

進入總理召開內閣會議的大會議室，導覽人員詳細介紹桌上時鐘、搖鈴及電鈴的不同功能與意義，以及有關會議室座位的安排。在完成導覽後隨即進入會議室，由總理府官員介紹總理府的運作情形簡報。政府運作的 3 項重要原則為：1.總理政策指導原則；2.聯合內閣決策原則；3.部會自主性原則。部長有很大自主權，總理只決定準則，以及較重要的個案（如去官僚化及永續政策等議題）。總理在處理政務時，可視議題需要，成立專家委員會，以協助作成決策。總理府人員全數約 350 人，在總理府下最基層的工作單位稱為鏡子內閣，在極有限的人力下，負責聯邦部與部間的協調工作，工作相當繁重。

## (二) 聯邦議院及國會友好小組

聯邦議院雖然已經成爲一個重要觀光景點，但戒備森嚴，進入時必須進行安檢。經由導覽人員的介紹，我們對其建築物的歷史有了更深的了解。聯邦議院和聯邦參議院共同組成德國國會，是德國最高權力機構。聯邦議院法定成員 598 人，經單一選區二票制選出，其中一半由選民直接選出，另一半由選民投給政黨，政黨再將議員席位分配給本黨議員。政黨得票率低於 5% 者沒有資格獲得分配席位。德國國會「柏林—台北友好小組」是國會中重要友外小組之一，本屆國會友台小組於 2010 年 2 月間成立，小組主席爲基民黨籍，另有三位分屬不同黨派之副主席，顯示德國國會各黨派中均有支持我國力量。此次拜會綠黨主席 **Mr. Wolfgang Wieland**，議員提到因即將舉行大選，故許多議員已回到各邦忙選戰。我代表處努力經營台德關係，常邀請各團體來德國交流，成效卓著，友台小組有來自各黨的 60 多名成員，長期以來一直支持台灣加入國際組織，包括已成功的 **WHA**，及目前正在積極推動的 **ICAO**。福島核災後，德國總理即宣布廢核的政策，在此次選戰中，綠黨即關注如何貫徹該政策。議員提到，德國的政治制度較易達成共識，不像其他國家很難，如核廢料的掩埋已訂定相關法律決定在德國境內處理，雖大家都不願放在自己後院，但國會有能力就高度爭議性的議題達成共識。綠黨支持再生能源政策，也有派人到台灣推廣再生能源。

## (三) 環境署

德國聯邦環境署(**Federal Environmental Agency**)是隸屬於德國聯邦環境、自然保育及核能安全部(**Federal Minister for the Environment, Nature**

Conservation and Nuclear Safety)的三個政策執行機構(authorized agencies)之一，其他兩個單位分別為聯邦自然保育署(The Federal Agency for Nature Conservation)和聯邦輻射保護局(The Federal Office for Radiation Protection)。德國聯邦環境署，簡稱 UBA，成立於 1974 年，係德國主管環境保護事務之聯邦機構，其職掌包括提供環保科學技術及評估報告給聯邦政府作為政策擬定之依據，執行環保法規事項以及提供民眾有關環保資訊，同時也在許多組織，如 German Emission Trading Authority, Federal Environmental Specimen Bank 等扮演重要角色，也於一些國際組織中，如 WHO Collaborating Center for Air Quality Management and Air pollution Control, UNESCO, 和作為 EU 空氣品質的對照實驗室等，顯示 UBA 不僅在德國的環境保護業務中扮演著重要角色，也於歐盟甚至世界具有相當之地位。

UBA 總部設立於德紹(Dessau)，坐落於原煤氣工廠和一些工廠的舊址，其建築物在設計及建材上都是以環保為依歸，例如整體建築之形狀、顏色(eco-architecture)及材質(base on environmental and health criteria)的選用，採光(transparent and lighting reduction)及自動調溫的窗戶設計(free cooling and ventilation)，太陽能發電(PV system)，以及利用土壤之溫差(geothermal heat exchange)來調整內部溫度等。

參訪的過程中，除了參觀整個建築物以了解其設計之理念及整體能源之運用外，UBA 也安排一位資深研究員 Max Werlein 對於整個德國之能源政策及 UBA 之業務做深入報告，尤其在再生能源之應用、研究以及德國透過電網的架構及經濟回饋，來推廣及整合能源之市場管理和應用。

#### (四) 德國中小企業聯合會

德國中小企業聯合會 BVMW (German Association for Small and Medium-sized Businesses, BVMW) 集合德國超過 15 萬家中小企業(約佔全國企業的 99%)約 500 萬名員工，BVMW 在德國的聯邦政府、邦和地區，以及布魯塞爾的歐盟總部，為會員爭取更多的利益而努力。在德國各地區設有 200 多個辦事處及專人，組成強大的服務網路，並由 1,000 多名經濟評估師、稅務顧問、律師以及企業諮詢專家組成的服務團隊，提供企業專門服務及協助。每年有超過 1,500 次的商務會議活動以及技術交流會，為會員提

供交換更多的資訊，BVMW 在海外如中國大陸、日本、印度等 26 個國家地區設有常駐辦公室，協助會員開會及拓展業務。

#### (五)德國離岸風能基金會

Stiftung (德國離岸風能基金會 German Offshore Wind Energy Foundation) 由德國聯邦環境、自然保育及核能安全部 (BMU) 在 2005 年規劃成立，基金會成立的宗旨是擴大海上風力發電對德國和歐洲未來能源的供應，並對環境和氣候利益的維護，屬於一個無黨派的獨立國家機構。Stiftung 組成單位包括聯邦及邦政府各相關部會、貿易組織、地區風能協會、風力機製造商、銀行與保險業者等。其主要任務為替德國推動離岸風能發聲、協助相關技術之研發、成為產官學界有關離岸風能的溝通平台、以及從事公關與媒合工作等。

2011 年 Stiftung 成功推動 Alpha Ventus 建置的經驗，奠定了該基金會在德國甚至歐洲離岸風能市場的關鍵地位。德國離岸風能開發之規模僅次於英國，除 Alpha Ventus 之外，超過 20 個北海及 5 個波羅的海離岸風場已獲准設立，預計 2030 年前風力發電可達到 50% (相當於約 25GW 裝置容量)，Stiftung 也將持續配合德國執行離岸風場基礎建設之設置與規劃。

#### (六)外交部

外交部主管我國事務官員 Ms. Anne-Christine von Duhn 首先為本團介紹該部的環境，包括：很特別的電梯 (二側一邊往上一邊往下，以固定速度移動，非人工操作，故使用人必需算好時間及時步入，否則容易發生危險)、召開記者會場地等，旋與我們就台德雙邊關係交換意見。她在今年 7 月才接任此業務，2001-2005 年曾派駐北京，並重申該國「一個中國」政策的原則。台灣是德國在亞洲的第 5 大貿易國，德國則是台灣在歐盟的重要貿易夥伴，台德雙邊已簽署所得稅協定，雙方在法律方面及能源議題方面也有很多的交流，樂見兩岸近幾年來的熱絡互動。我團與 Ms. Anne-Christine von Duhn 就歐方關切廢除死刑議題、德國對中國大陸人權議題的看法、德國在歐債危機發生後協助有困難國家的想法以及協助我國加入國際組織等議題廣泛交換意見。

## 附錄二：課程心得及參訪心得摘要

一、課程主題	心得
<p>9/2 德國憲政體制及 行政組織架構</p>	<p>1.德國在參與歐盟決策中，除聯邦政府當然參與外，在學校、警察、媒體、廣播及文化事務上，各邦亦取得相當的發言權，在歐盟總部已設有 200 個進行遊說工作的辦公室，積極參與相關政策的擬訂。</p> <p>2.針對課堂上所詢問德國是否設有類似美國國家安全會議的組織以形成或協調國家安全政策部分，雖然 Ms. Anke 當場未能詳細答復，惟事後她以電子郵件方式將資料提供給吳博士，由吳博士轉告，德國總理具有安全政策最高決策權，設有「聯邦安全委員會（Federal Security Council）」，該委員會由總理主持，成員包括國防、外交等重要部會首長。</p> <p>3.德國的憲政體制為內閣制，我國為雙首長制。在目前行政院及立法院因關說案所引發相關憲政體制問題，國內已有是否藉此機會檢討我國憲政體制之聲浪。距離上次修憲案（94 年）已有 8 年之久，此次事件或許是凝聚國內修憲共識之好時機。</p>
<p>政府的管理與決策</p>	<p>1.法規管制委員會之工作重點在於解除管制及去官僚化，任務重要，爰設在總理府下，有關該會議之運作成效，本小組在課堂上曾提問，僅有 10 名成員，質疑其成效恐有限，惟講師答復，該會議確實執行其任務，且有績效。該委員會之實際運作情形或可進一步蒐集，以供我國參考。</p> <p>2.講師在上課時提及，在大選組成聯合政府後，會簽署一項有關未來施政重點的協定，雖然不具拘束力，但都會遵守。此作法頗值得深入探討與學習。</p>

	<p>3.德國公務員並非經過國家考試通過，而係經由各機關依所需人才的要件，透過公開方式遴選。此作法係與我國最大的不同。</p>
<p>9/3 公共行政管理發展史、治理模型、定義利害關係人等</p>	<p>1.公共行政因應不同時代背景，而有不同的主張。面對未來更多的不確定性，各國政府的應變力、解決力、執行力及溝通力都將更形重要。</p> <p>2.治理模式分為市場法、混合法及階層法，該三種模式主要有交易成本高低的重大差異。針對不同事務若主要考量交易成本及不確定性因素，則可運用該方析法做出不同管理模式的分析。</p> <p>3.從小組討論再生能源利害關係人的活動中，我們可以發現，將該等關係人放在不同的象限（縱軸為影響力，橫軸為興趣）正確位置上，不是件易事，有時成員間會有不同的意見，而透過該活動，也讓我們進一步了解，對利益關係人的 4 個分類，可以分別採取不同的策略來應對，此作法對政策的形成有很大的助益。</p>
<p>9/5 政策迴圈、委託代理理論、公務人員組成、績效評估、職能等</p>	<p>1.課程一開始，講師要求我們分為二小組討論，就前二天的活動或課程做摘要報告。此項作法對於我們的學習相當有助益，所謂溫故知新，利用一小段時間將學習成果做一個回顧，讓學習的效果更為加強。</p> <p>2.政策迴圈的 4 階段論，包括：議題設定、政策形成、政策執行及政策評估。上課時，提到地區性市民預算（local citizen budget）的作法，地方政府在年度預算中，約 95%的用途已在相法令規範或由政黨決定，但留有 5%係透過市政網站，讓民眾參與市政建設，由人民提出構想，此項作法相當有創意且可行，值得我國參考。</p> <p>3.介紹德國經濟部負責政策制定，聯邦經濟及出口管制辦公室則負責政策執行。其作法與我國經濟部不同，經</p>

	<p>濟部國際貿易局目前除執行相關貿易管理（進出口管理）外，亦負責貿易政策的制定，惟未來在組改後將有所改變，屆時貿易管理與政策制定將分開。</p> <p>4.德國經過類亡國的苦痛，深知參與、合作、協調的重要性，所以在組織的設計運作上，特別側重協調的機制的規劃。雖然因而付出很大的交易成本，但卻大大降低政策實施可能產生的障礙與困擾。進而可以大量採用委託代理機制來強化落實政策的能力。在替代能源的開發與廢核政策上，可以說發揮淋漓盡致。</p>
<p>9/9 變革管理</p>	<p>1.變革管理失敗的比率依統計有 7 成，歸因於未能重視人的議題。而失敗的原因排序，為拒絕改變（82%）、保證不足(72%)、不切實際的期望(65%)等。推動改革成功最主要的因素是人的配合，如何在改革前凝聚共識，教材提供了 <b>Kotter</b> 有關變革管理的 8 個階段作法，可供實務運作之參考。</p> <p>2.從小組討論每位成員機關所推動變革案例中，得知變革管理所涉面向廣泛，往往為達到變革的目標，必要時必須付出相當代價（如將某障礙人員移除），由教材中，學習到更多操作手法，相信對未來工作的推動有所助益。</p>
<p>9/10 電價制度、法規 管制委員會、審 計院</p>	<p>1.德國的再生能源法案補貼業者是採取「使用者付費」概念，由消費者另外負擔電價的 3%費用(surcharge)，隨電價徵收再生能源稅，而非由政府補貼。另考量部分企業國際競爭力因素，故對某些高耗能的電力消費者，可免除該費用，目前計有 1,691 家企業取得該資格。德國再生能源能蓬勃發展，應歸功政府所設計的良好運作機制。</p> <p>2.講師提及內政部訂有組織手冊 (<b>Handbook of Organization</b>)，內容有 600 頁之多。其中針對組織人力的規劃，除探討任務分析，有關人數的預估更訂定一個</p>

計算公式。德國人實事求是的工作態度，不得不令人折服。

3.德國對於能源的有效運用、自然的保護、替代能源的開發(如離岸風力發電)、廢核等，均有長遠的規劃與完整相關措施。建立智慧電網及買賣電的商業平台，更是艱鉅的創舉，但他們一步一腳印不冒進地扎實進行，著實令人佩服。

4.比較德國聯邦總理府法規管制委員會（**Nationaler Normenkontrollrat**，簡稱**NKR**）與我國行政院法規會，兩者雖同為審查各部會送交最高行政機關的法案，惟其實質審查內容卻大相逕庭。前者著重在刪減不必要的法令，以減輕對國民、產業界及行政機關所造成的行政費用負擔，規定委員會成員必須具備立法與政府或民間機構之工作經驗，同時應使用所謂的「標準費用模型（**SKM**）」，透過量化模型檢視該法規所衍生的成本是否在可接受範圍，以增進立法品質與行政效能；後者著重在法案之審查、研議、整理事項；法案疑義之研議、闡釋事項；以及法制作業之協調聯繫等事項，因此委員會成員必須具備法律專長背景，審查之目的在使法制作業更加嚴謹，與如何降低行政作業費用無涉。德國法律源自於 17 世紀普魯士帝國，並且成為各國法學之研究學習對象。德國政府十分強調「依法行政」，惟其政府法令多如牛毛之結果，反而影響政府的行政效率，同時也降低了產業的競爭力，迫使德國政府著手進行減少各項不必要之法規。我國政府也面臨相同的窘境，各級政府法規繁縟難以有效整合，故類似德國設立法規管制委員會的作法似值得學習。至於單位是在行政院、立法院或是在各部會自行成立，從專業的角度、各項評估資源的取得以及政府分工之角度考量，以為仍以設在行政院為佳。

	<p>5.我國第一部審計法早於民國 14 年 11 月 28 日制訂，其間歷經 6 次修訂，最近一次修訂時間為民國 87 年 11 月 11 日。審計法共計 7 章 82 條，其審計規範堪稱完備。其第 2 條規定審計職權包括：(1)監督預算之執行、(2)核定收支命令、(3)審核財務收支，審定決算、(4)稽察財務及財政上之不法或不忠於職務之行爲、(5)考核效能、(6)核定財務責任、及(7)其他依法律應行辦理之審計事項，其與德國聯邦審計院規範內容大抵一致，所不同者，德國聯邦審計院是對國會負責，我國審計部則隸屬在監察院，惟兩者年度審核報告均須提報國會。另德國聯邦審計院成員具有類似法官的憲政地位，使聯邦審計院更具有獨立行使職權之空間。</p>
<p>9/11 衝突管理</p>	<p>1.講師提到解決衝突的作法就是傾聽別人的想法。並以中文字的”聽”來說明，將該字拆解，即：用耳朵聽，用眼看，專心的用心聽，讓我們更加體會到中文字的深奧內涵。</p> <p>2.從衝突管理課程中，學習到整套的理論架構，包括：原因、結構性方法、解決策略等。由此課程中學習到，並非每項衝突都要管，有些不該管的就不要管，而解決衝突的策略也包括忽視，這些都是容易忽略的選項作法，以個人經驗來說，此項課程相當受用。</p> <p>3.衝突管理課程將衝突做了有系統的剖析，介紹解決衝突的策略運用，特別是介紹 FRIEDRICHS GLASL 的升級模型，該模型對於衝突者而言，是個具有實用價值的檢查評估工具，有助提高人們對於衝突的敏感度，知道該採取何種方式，不致於讓對方認為失去面子，導致衝突升高乃至失控的局面。此外，學習衝突管理課程，不僅是要瞭解事件發生之進程，更重要的是要懂得管控團體及個人的情緒，過程中儘量與對方進行有效率的討論及爭辯，讓衝突事件獲得有效的控制。如果衝突一方認</p>

	為失去面子，將迅速導致衝突事件升高，使衝突雙方共赴深淵，付出慘痛的代價。
9/12 合作管理	<p>1.合作必須去發動而且做積極的管理，管理的 ASAP（alignment/stakeholders/architectures/processes）模式架構圖提供了一個很完整的管理架構，可供實務運作的重要參考。</p> <p>2.透過小組討論提出合作的實際案例，我們可以發現合作的成功案例，必須具備許多要件，且缺一不可。</p>
9/13 利害關係人圖、 團隊角色活動、 課程回饋等	<p>1.製作利害關係人圖（洋蔥圖）活動中，親身體驗以自己辦公室業務為主題將利益關係人分為三大類（state, private sector, civil society），且需依重要性區分為四類（具否決權、關鍵、主要的、次要的），再複雜些，可再依彼此互動關係以不同線條標示。此分析法的目的在於指出案件相關利害關係人及他們之間的關係，分析的時機為需監控利益關係人間關係時，是一項相當有用的分析工具。</p> <p>2.在進行團隊角色（team roles）活動中，本小組成員所得出的結果，角色平均分布，顯示本小組是很棒的團隊。表格的問題設計很精細，故結果的可信度很高，該表格的測驗應可運用在我們小組成員的工作中，進一步了解團隊成員的角色。</p>
二、參訪機關	心得
總理府	<p>1.總理府最基層的工作單位鏡子內閣，在極有限的人力下，負責聯邦部與部間的協調工作，是最重要的工作，該等人員除了必須具各項議題之專業，溝通協調能力更是重要。</p> <p>2.今年 9 月份的大選，梅克爾所領導的基民黨大勝，代表總理府在這一任期的績效卓著，深得民心。</p> <p>3.政府運作的 3 項重要原則相當簡單明確，德國能成爲</p>

	<p>歐盟經濟力最強的國家，與其政府的有效運作有密不可分的關係。</p>
聯邦議院、國會友好小組	<p>1. 針對我們所詢問德國 2022 年廢核時間表如何訂定時，得知德國早在 2001 年執政黨當時即有決議，決定廢核，惟後來換了執行黨後，改變政策，即不廢核，此次係因福島核災發生後，梅克爾總理也又恢復到 2001 年的決議，要廢核，且明訂 2022 年的時間表。對於德國能早在 2001 年即有廢核決議之遠見，深感佩服。</p> <p>2. 綠黨能在成立後 3 年即進入國會，主要係因該黨的主張得到民意的支持。環保議題難免會對經濟造成衝擊，惟綠黨希望環保與經濟並重，而環保議題能成為政策，人民改變想法的能力也相當重要。</p> <p>3. 綠黨對於政府目前的再生能源政策仍不滿意，認為太過於保守，此股力量對於德國再生能源產業的發展有很大的正面影響。</p>
環境署	<p>1. 該署的辦公處所原在西柏林，兩德統一後，在 2005 年時，決定遷往德紹，有助於分散機關並對其他都市的發展有所助益，全署計有 1,430 名員工，其中德紹辦公室約有 860-920 名，不少人仍住在柏林，故每天通勤上班。上班時間可有彈性，只需上足總時數即可，相當人性化。</p> <p>2. 該署的辦公室是一座綠建築。在大樓內，彷彿置身於公園，透明光罩下，採光明亮，除節能外，隨著光影的變化而有不同的景觀變化，相當舒適宜人。辦公室的相關空調設施亦講求節能減碳及健康（引進新鮮空氣），相關作法，令人讚嘆。</p> <p>3. 導覽人員特別帶我們參觀她的辦公室，詳細介紹窗戶及空調設施，其桌面可調整高度，更是具人性化，整體辦公環境相當的好，相信也有助於辦公效率的提升。</p> <p>4. 從環境署的簡報中我們認識到，一個成功的能源政策</p>

	<p>要架構於政府之決心、科技的發展以及透過不同策略來達到有效之經濟運用，而此政策之執行不僅有賴各政府部門之合作，更需要業界以及民眾的相互支持，甚至於犧牲部份個人之利益及方便性。</p> <p>5.參觀後，不僅對於德國政府對於環境保護及能源政策之前瞻性感到佩服，也可以看到政府爲了達到教育民眾之用心，乃將整個機構，從設計、材料、到能源利用，作爲一個最佳教材，和台灣公部門給人冰冷的感覺截然不同，應是我們政府部門可借鏡之處。雖然環境保護及科技是屬於相當專業及高科技業務，然其部長(Peter Altmaier)及署長(Jochen Flasbarth)分別爲法律及經濟的專業，顯示德國政府在領導之設計理念又與東方迷信科技專業不同之處。另外，UBA 雖然是個聯邦政府單位，但其總部是設在位於柏林南方總人口數不到 10 萬的城市，這樣的規劃，或許也可以做爲日後台灣進行國土規劃之參考，分散政府機構設置之地點，避免中央單位過度集中，以達分散人口及縮短城鄉差距，如此不盡可以拉近中央政府與地方政府及民眾之距離，更可帶動地方建設與發展，解決因人口過度集中帶來居住、辦公空間狹窄以及高房價和高消費之問題。當然，對於能源教育以及科技的發展也都是我們必須借鏡之處。</p>
中小企業聯合會	<p>1.德國以中小企業爲主，占所有企業 99.6%，和我國情形相似。目前該協會與我並無交流，我們建議該協會可與我相關單位發展並建立合作關係。</p> <p>2.對勞力密集產業而言，面對薪資上漲及電力價格上漲，企業外移是一項公共議題，每年該協會均針對此議題做調查，因中小企業屬地區性，是生根的產業，99%的企業並無意願外移。</p> <p>3.德國產品品質優良，世界聞名，在德國境內，高級店所供應的商品，很少大陸製，價錢低的店所供應的商品</p>

	則多是大陸製。
離岸風能基金會	<p>1.風力發電是再生能源中很重要的項目，英國因海岸線長，故 2012 年歐盟風力發電市場以英國 59%所占比率最高，德國只占 6%。英國之風力發電設備多自德國及丹麥進口，風力發電技術主要也是由該二國發展。</p> <p>2.離岸風力發電裝置及維護成本較岸上多 2 倍價格，但相對可發電量也是 2 倍多。</p> <p>3.風力發電對生態的影響，一直都在審慎評估中，必須有許多研究人員從事該工作。</p>
外交部	<p>1.Ms. Anne-Christine von Duhn 雖然今年 7 月才到任，但在接見本團前做足功課，將台德雙邊關係做了很完整的說明。因她在 2001-2005 年派駐北京，對「一個中國」政策很能掌握適切尺度。言談間，發現她充滿自信，對業務也相關嫻熟，是一位優秀的外交官。</p> <p>2.在互動中，我們提到台灣已和紐西蘭、中國大陸簽署相關自由貿易協議，新加坡也將陸續簽署，盼德國能支持我與歐盟洽簽 ECA，除可加強台德雙邊經貿關係，亦可利用 ECFA 進軍大陸市場。</p> <p>3.另我們也提到謝謝歐盟（德國）支持我國加入 WHA 等國際組織活動，目前我正積極加入 ICAO 及 UNFCCC，希望歐盟（德國）亦能持續支持。</p>