瑞士政治制度及策略性公共管理

106年度高階文官培訓飛躍方案-國外研習成果報告
領導發展訓練班 第一組
106年11月10日

報告大綱

學習摘述　(18) 黃民芳

(23) 管建興

(20) 陳長盈

研習心得
政策建議　(12) 林芬

學習摘述

瑞士的政府體制

瑞士的政治制度與公共行政管理

瑞士的行政改革

瑞士
概況介紹

土地面積：41,285 平方公里
人口：852 萬人（25% 為外國移民）

4 種官方語言
（德語、法語、義大利語、羅曼語）

2002 年正式加入聯合國
尚未加入歐盟，但與歐盟簽署多項雙邊協議

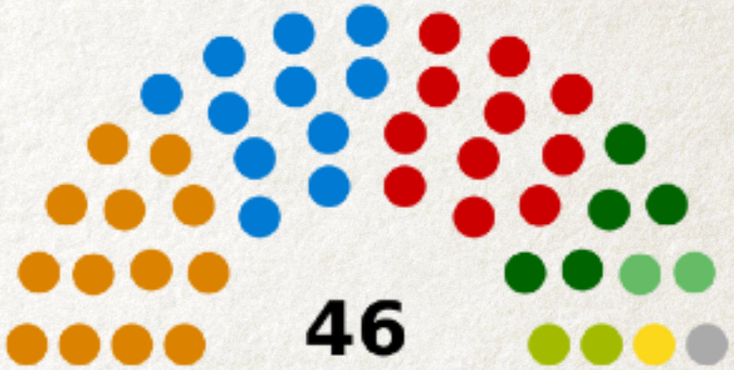
人均GDP達 78,812 美元
2017 - 2018 世界競爭力全球排名第一

瑞士聯邦政府

- 聯邦委員會為最高行政機關，共7位委員
- 擁有行政權、參與立法權、任命權、外交權、軍事權、監事權及財政權
- 以共識決體制決定政策
- 多黨制
- 瑞士主要5個政黨
  - (1) 社會民主黨
  - (2) 自由黨
  - (3) 基督教民主黨
  - (4) 瑞士人民黨
  - (5) 綠黨

瑞士聯邦議會

聯邦院 (The council of States)



- 人民直接選舉出來
- 以邦來劃分，每邦2人，共 20個邦，每半邦1名，共6個半邦
- 共46人。

瑞士聯邦議會

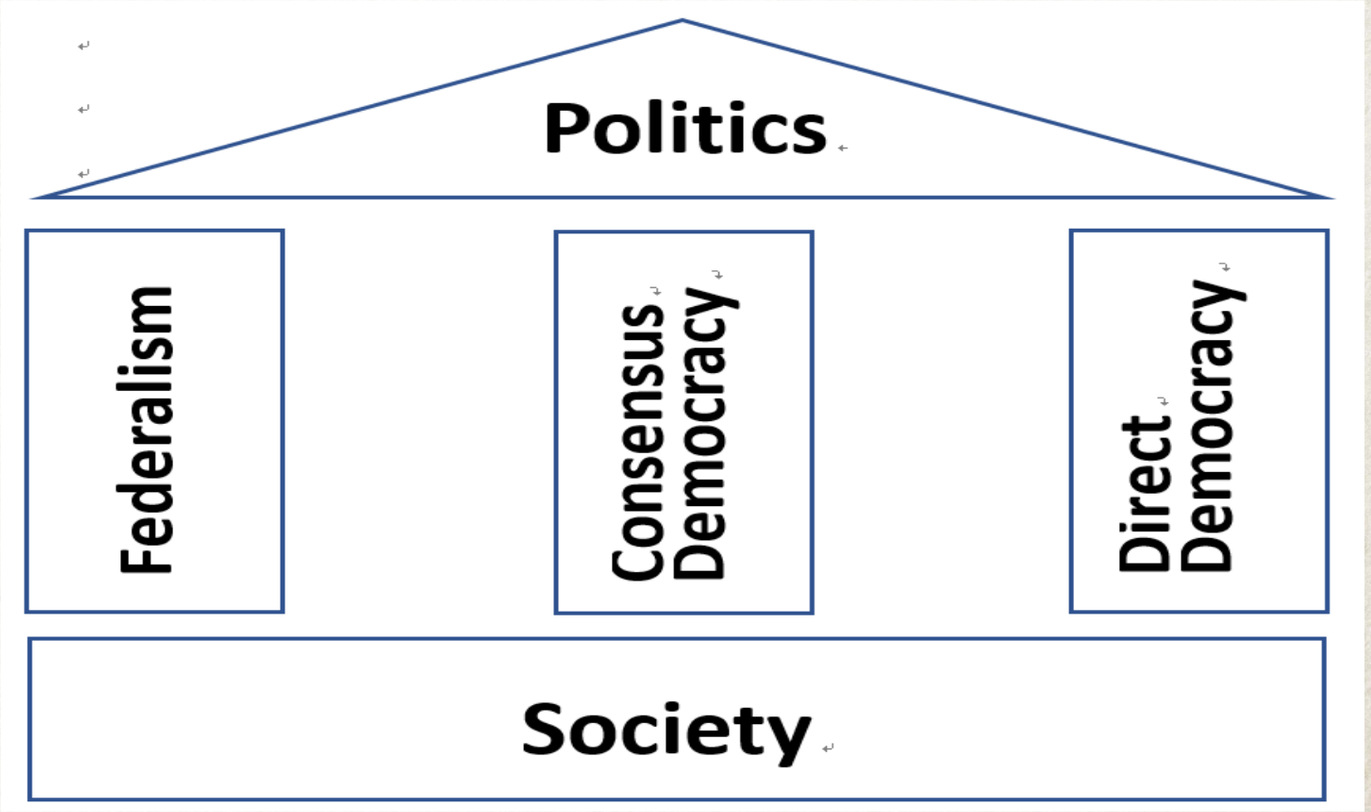
國民院 (National Council)

- 人民直接選舉出來
- 以邦來劃分，選出的議員人數與各邦人口數量相關。
- 共200人
- 任期是四年，連選得連任

瑞士的政治制度

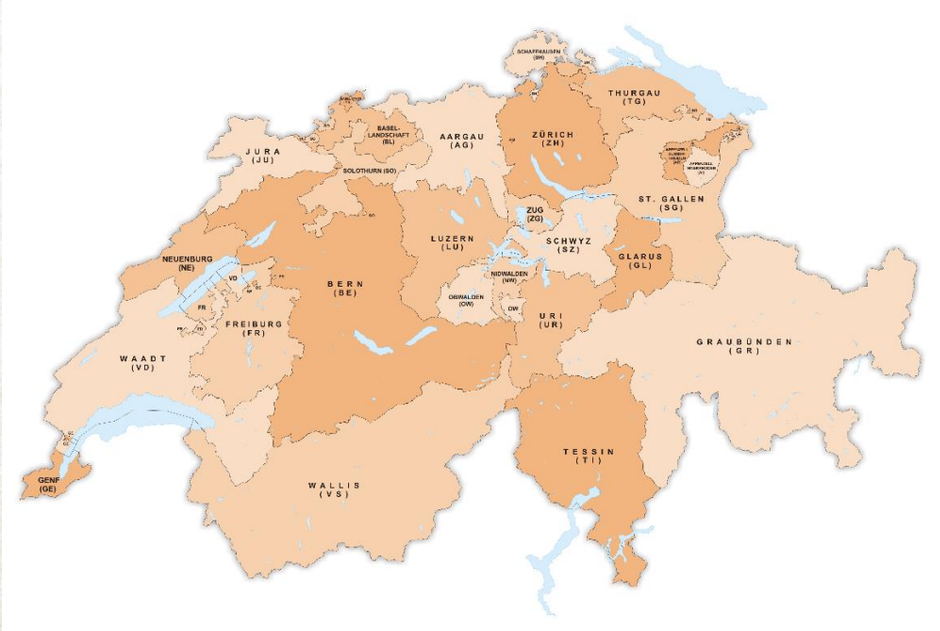
瑞士政治制度的三大支柱

- 聯邦制
- 共識民主
- 直接民主



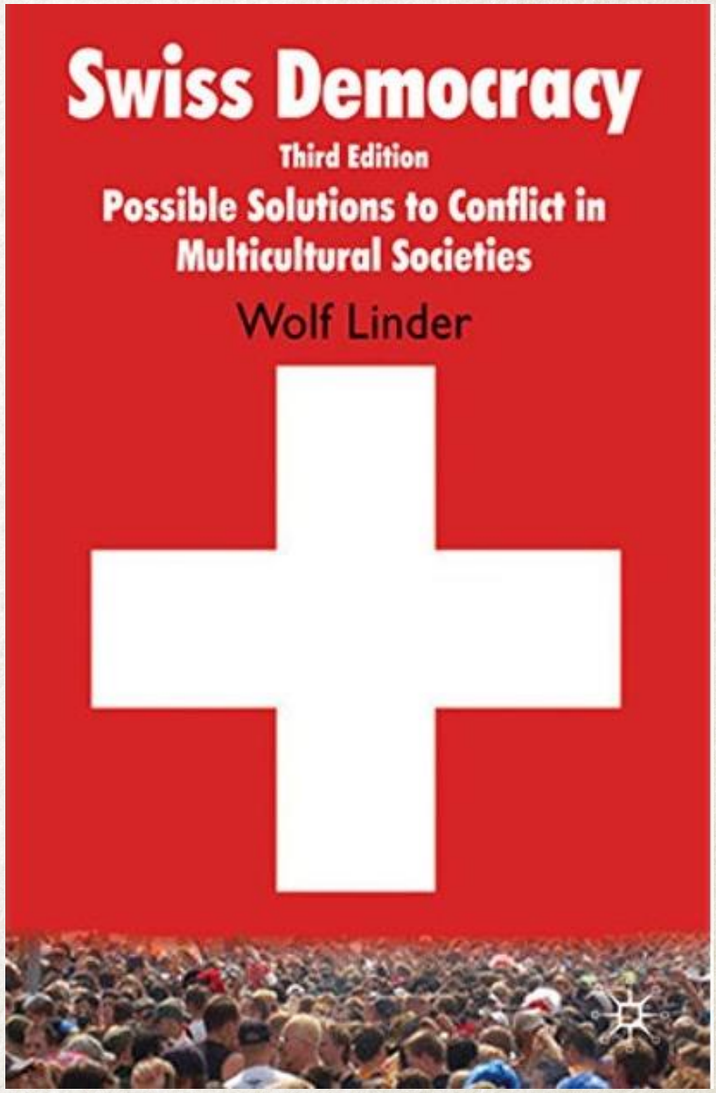
聯邦制

- 行政區以州為單位，共26州(6個半州)。
- 各州擁有自己的憲法、議會、政府及法院。
- 面積最小37平方公里，最大7,105平方公里。
- 人口則從14,900到1,244,400不等。
- 所有瑞士憲法當中沒有明確規定的事務，以及州內地方政府的自治權，皆是由各州自行決定。



共識民主

- 行政權分享
- 正式與非正式的權力分立
- 平衡的兩院制與少數代表權
- 多黨制
- 多面向的政黨制度
- 比例代表選舉制度
- 聯邦主義與地方分權
- 成文憲法與少數者否決



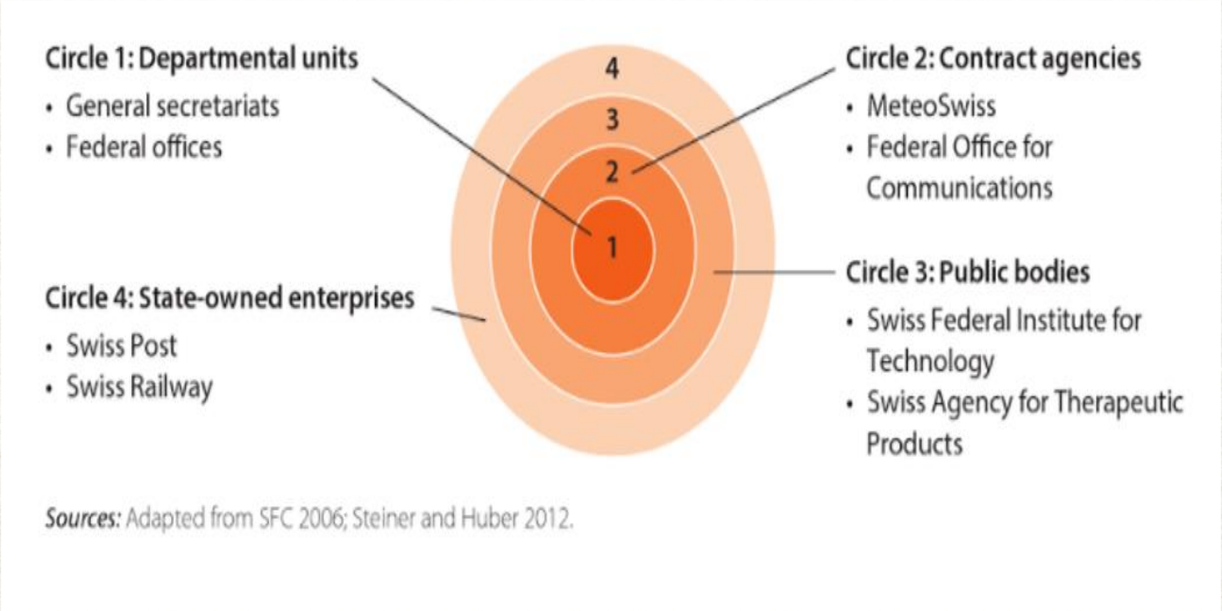
直接民主

- 瑞士賦與公民直接參與政治決策的能力
- 創制：
  公民提議新法案，或修改原有法案
- 複決：
  公民對於議會立法的認可與否決權

瑞士公共行政管理的特色

- 運作良好的政治制度
- 高信任度與政治效率
- 設施與服務高滿意度

四環模型的公共服務政策



- 第1環，是關於與政治十分密切的部門單位個體(如秘書處、聯邦辦公室等)。
- 第2環，包括於政府要求的總預算及績效要求下運作的個體(如地鐵、通訊辦公室等) 。
- 第3環則係由公共機構組成(如聯邦科技部、醫療產品的代理等) 。
- 第4環係關於國營事業(如郵局、鐵路局等) 。

瑞士的行政改革(一)：新人事政策改革

瑞士聯邦政府

- 內政部
- 外交部
- 環境運輸能源及通訊部
- 國防部
- 法務部
- 財政部
- 經濟部

聯邦人事行政署

瑞士聯邦人事行政署

職掌

- 聯邦行政體系的人力甄募
- 聯邦行政體系的人力留用
- 聯邦員工工會工時、薪資政策談判

工作重點

- 新人事政策改革方案
- 新聯邦管理模式
- 公務員專業及管理訓練

瑞士新人事政策改革

廢除公務員
身分階級

績效差異化的
薪資制度

2011年開始實施
新人事政策改革
指標評估是否達成目標

提供現代就業條件
及工作環境
確保員工的工作滿意度
及多元潛力的開發

職業養老金從恩
給制改為提撥制

新聯邦管理模式
（New Federal Management Model，NMM）

新聯邦管理模式引進管理發展的人事措施，減緩瑞士債務成長

新制的基礎，源自多年引進的績效薪俸、目標管理及提昇管理人員變革管理能力

由職位的管理轉型至人事成本的管理，強調預算面向

提升行政透明化，除了預算數字，國會對聯邦政府如何處理業務及運用資源等內容更感興趣

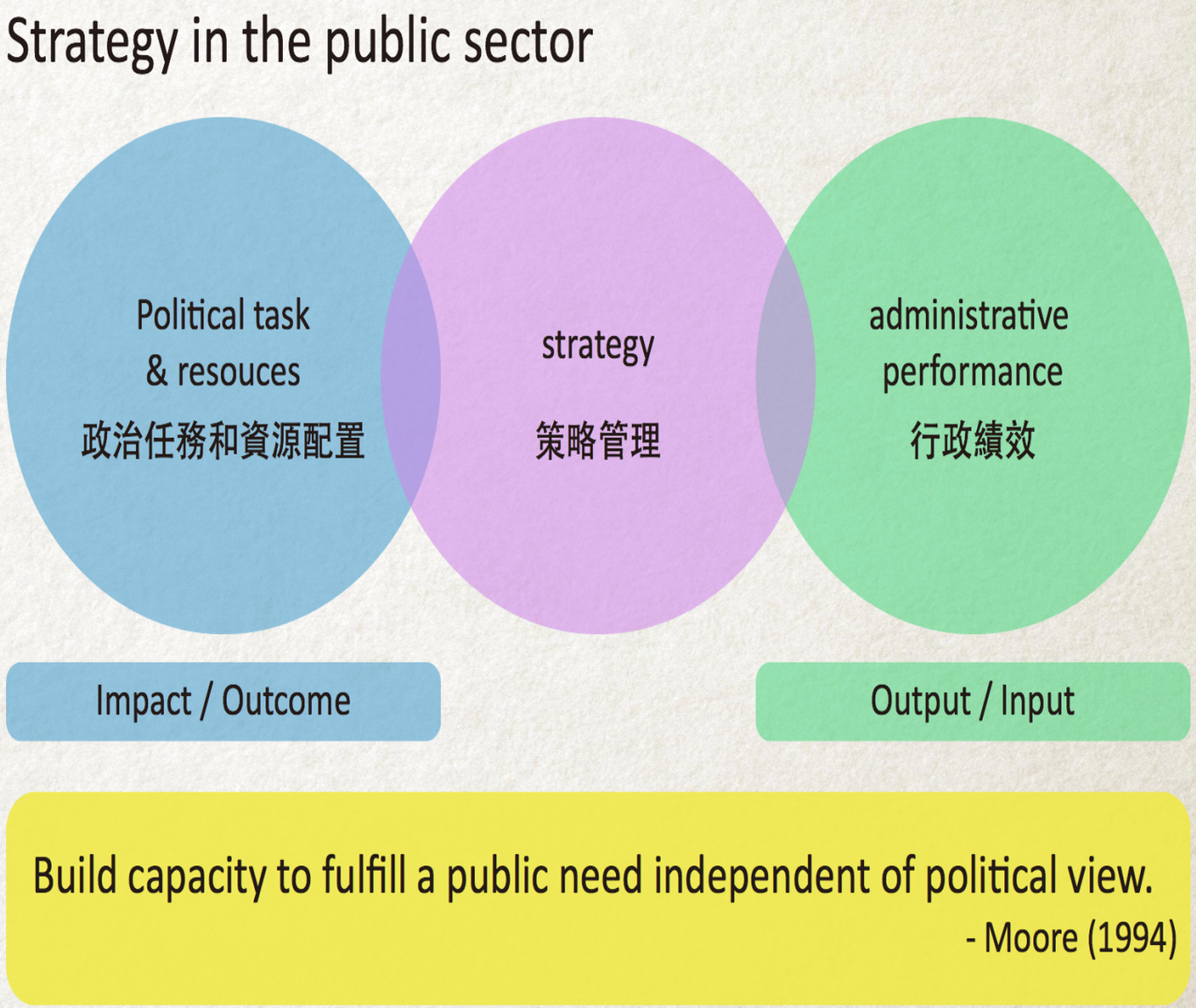
實施NMM之後，透過深度的對話，有利於預算的說明；國會原本只能刪減預算，必要時國會可變更預算

瑞士的行政改革(二)：策略性公共管理

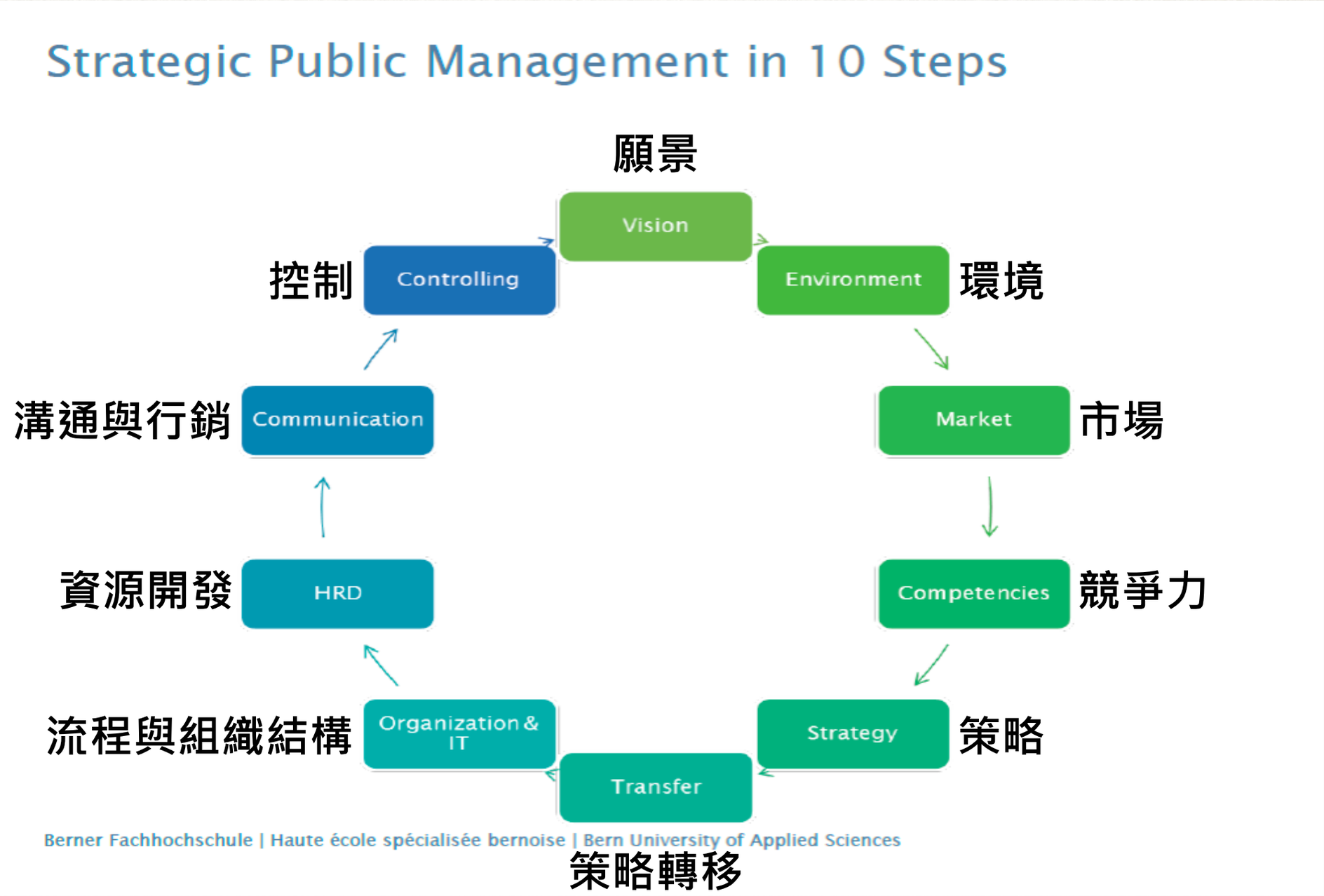
哈佛大學公共行政管理大師Moore的名言:

「策略管理的意涵在於建構滿足公共需求，卻又能超然獨立於政治觀點的能力 」

因此如何以有效的策略管理，連結政治任務(含資源的配置)及行政績效，即是策略性公共管理的意涵。



策略性公共管理十個步驟



研習心得
政策建議

瑞士的成功關鍵

政策建議：

1.檢討法規與施政一體適用的必要性

2.從財政預算責任分權出發.落實中央與地方的合作與分權

3.瑞士的技職教育體系.造就獨步全球的工藝

4.公私部門人才交流 . 跨部會管理的訓練

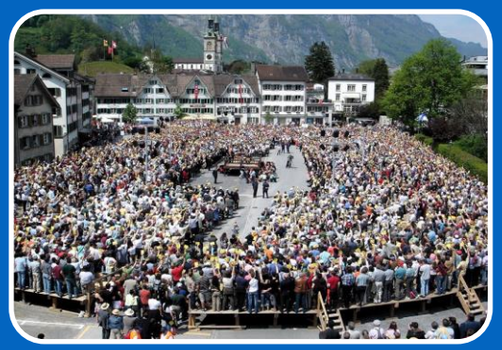
瑞士的成功關鍵

多元
彈性、妥協
創新能力
與優秀人才
行政改革重要成果
策略性公共管理、行政績效
財政分配、人力運用
瑞士政治制度的三大支柱
聯邦制、共識民主、直接民主
全球競爭力第一名：健康的政治、經濟及社會體系

研習心得：瑞士成功的關鍵

聯邦制度與共識民主

- 各州擁有高度自治權力，建構了瑞士的多元與民主
- 行政運作須平衡不同政黨、地區、語言的多方勢力，造就「共識民主」的政治文化
- 強調共識而非對立，尋求包容而非排斥



直接民主

- 直接民主鍛鍊瑞士公民的民主素養，透過公民投票，凝聚社會共識
- 中產階級穩固，貧富及城鄉差距不大，教育普及，宗教自由，造就實行直接民主的有益環境

權力分享

- 權力分享的機制包括兩院制，聯邦政府和地方州的分權制，多黨制
- 分權機制，保障每一州的特色與權益，中央負責政策的策略規劃，地方負責執行

政策建議(一)

以小見大，以瑞士小學放假日為例

瑞士政治社會承認，不一致的存在及多元的差異

中央擬定政策框架、地方負責執行，鼓勵透過競爭，追求合作團結的目標

建議：因地制宜，檢討法規與施政一體適用的必要性

政策建議(二)

台灣常見「中央請客， 地方買單」的爭議

問題在於台灣的財政與政策事權不一，各縣市的財政狀況有極大的差異

瑞士的財政與政策事權合一，政策主導權由財政預算提供者掌握

建議：從財政預算權出發，落實中央與地方的合作與分權

政策建議(三)

瑞士的技職教育，造就瑞士青年擁有一技之長，畢業即就業

瑞士的技職畢業者的高待遇，讓社會不會迷信於文憑主義

台灣的大學與技職體系學校，得到的資源相差甚多，技職院校紛紛轉型為大學，造成技職教育空洞化

政策建議：參考瑞士「務實致富」的職業教育觀及雙軌制技職教育，規劃技術人才的培育政策

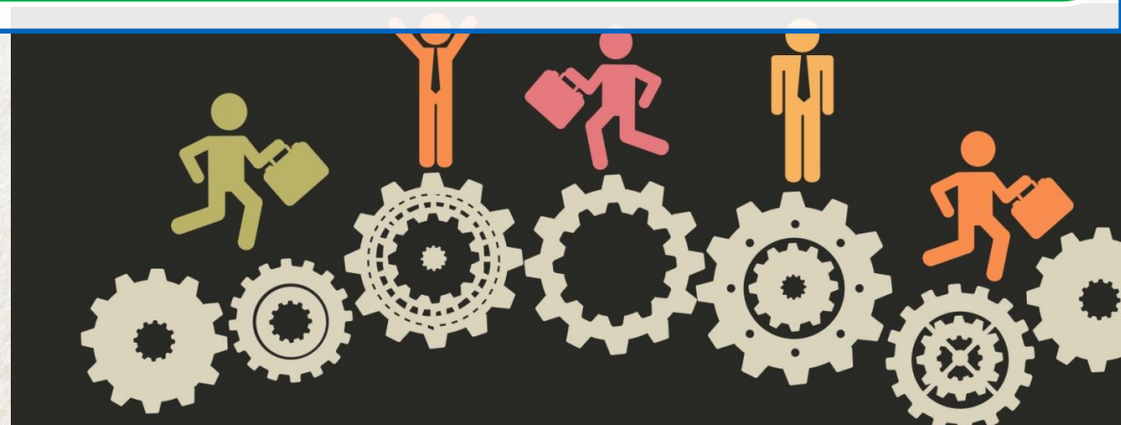
政策建議(四)

瑞士的人事訓練，強調政府應維持具有市場競爭力的工作環境

瑞士開放員工的潛能，降低公私部門職務交流的門檻

台灣公務負荷重挑戰多，公務員離職率逐年攀升

政策建議：創造可以活絡公私部門人才交流的環境，除了強調績效及目標管理外，更要讓公務員有尊嚴，使員工因工作有趣及有前景，而更有工作意願



謝謝聆聽　敬請指導