

出國報告(出國類別：洽商)

107 年「出國洽商計畫」暨「薦任公務
人員晉升簡任官等訓練績優學員海外研
習營」

服務機關：國立自然科學博物館

姓名職稱：林科長如容

派赴國家：荷蘭與比利時

出國期間：107 年 6 月 23 日至 7 月 1 日

報告日期：107 年 7 月 31 日

摘要

本館「出國洽商計畫」，係在本館檢視核心價值並推動組織內部展覽資源盤點，訂定本館國際化經營管理策略方針等推動原則，將本館特展推廣至全球相關館所或國家，以提高資產利用率並開拓新市場。

本次參加薦任升簡任官等訓練績優學員回流學習機制，參與多元國外研習內容與主題，進行參訪比利時文化觀光場域與公部門推動業務現況，並觀察聯邦政府文官體系之運作，進而認識歐洲文官學院、議會及歐盟等體制，參考其相關單位如何依國際趨勢與國際環境來提升各種業務之處理能力，並以開創創新服務，來建立本館為民服務與科普化教育展示為目的。

對於促進國際交流，或據以規劃本館特展之典藏、科教、展示與巡迴展覽推廣等規劃，有以下之心得與建議：

- 一、 荷蘭阿姆斯特丹以廣場的形式串聯起國立、市立或私人博物館所，人車分流，僅提供自行車進入，十分方便國際旅客參觀。如何建構出吸引國際觀光客友善的整合性參觀動線與優惠，妥善運用城市觀光的亮點，訂定強化國際旅遊之行銷策略。
- 二、 各個博物館所開放時段有彈性的因應每週、季或特殊的節日設定參觀時段，彈性調整開閉館時間或較長夜間開放時間，各博物館所應考慮利用現有資料庫進行參觀民眾人數與時段之分析，調整開閉館時間，提供民眾更多元且具有彈性的參觀時段與開放空間。
- 三、 博物館所內外部均設有優質的餐廳與用餐環境(如米其林餐廳)，讓觀光客於場域裡享受藝術與人文薰陶，閒暇之餘也可悠閒的與同伴愜意的休憩用餐，讓彼此情感與經驗充分分享與交流。
- 四、 各級博物館提供各種優質服務及多國的語音導覽或網站服務，尊重並致力於提供多國觀光客無語言障礙的參觀環境，建議我國博物館，除提供英日語導覽外，應針對入館外國旅客進行分析，針對其他語系國家提供書面或語音導覽之服務，提供必要資訊，讓參觀者與館所空間或館藏間不會產生參觀之不便。
- 五、 歐盟國家在建構友善的參觀環境，也注意到指標文字最大化，公共場域提供民眾隨時隨地可注意的明顯標誌。

- 六、 在荷蘭或比利時文化觀光地區政府單位提供的廁所設備部分，以投幣式自動閘門或以人工收費，落實使用者付費的觀念。
- 七、 歐盟國家除熱水管路外，在街道旁的水龍頭也提供飲用水，其維護及成本如何維持一定的衛生條件及檢驗標準，也可再進一步的研究。
- 八、 遊覽車司機嚴格的管控開車時間，一人一卡每間隔 6 小時一定要到點休息，且當日不可再工作，可供我國相關單位參考。
- 九、 歐洲到處都是古蹟，近年來因各國經濟蕭條，部分有著古老歷史的教堂、古堡或建築物都公開標售，對於文化歷史古蹟的保存，有著一定的負面結果，未來對於政策推動，如何落實從小教育是極大的課題。
- 十、 比利時所推動公部門的創新辦公空間與工時，從人性的角度去規劃與實行，確實讓所有參觀者或聆聽者羨慕，如何從人性與信任出發，給予個人最大的空間，由個人自制、互相尊重也相信專業，從創新(心)改變本我的思考模式，建立互信且自重的相處模式，政策的推動與否，才有思考與生存的機會。
- 十一、 TIFA 在課程中提供學員個人數位化的 ecampus 空間(<https://ecampus.foifa.be/>)整合個人學習資源且保有永久使用權，未來 TIFA 仍可追蹤學員情形與學習現況，保留聯繫管道。可提供本館與我國文官在職教育與訓練的規劃參考。
- 十二、 比利時博物館大都為藝術、歷史與人文類的博物館，自然科學類的館所相對較少，本館未來在自然科學教育類缺乏的歐盟國家，應可參考其他國家的經驗推動巡迴展覽的行銷推廣活動。

目次

壹、 目的.....	1
貳、 參訪行程及課程內容.....	1
一、 文化參訪.....	1
(一) 阿姆斯特丹市立博物館(Stedelijk Museum Amsterdam).....	1
(二) 阿姆斯特丹凡高美術館(Van Gogh Museum Amsterdam)	2
(三) 荷蘭國立博物館(Rijks Museum)	2
(四) 海牙和平宮(Peace Palace)	3
(五) 海牙議會(Binnenhof Houses of Parliament).....	4
(六) 比利時根特(Ghent)	5
(七) 比利時布魯日(Brugge)	7
二、 課程參訪.....	8
(一) 聯邦政府國土安全部之危機管理中心.....	8
(二) 聯邦政府食品安全管理局.....	10
(三) 聯邦公共服務及社會安全部.....	12
(四) 歐洲行政學校.....	20
(五) 歐洲議會.....	23
(六) 訪聯邦人事遴選局.....	27
參、 心得與建議事項.....	31
肆、 附錄(活動及課程表)	36
伍、 參考資料.....	38

壹、目的

本館依據博物館核心價值，推動組織內部展覽資源盤點，評估本館國際化經營管理策略方針等推動原則，特訂定本館展覽推廣洽商計畫，本次以國家文官學院辦理 107 年度「薦任公務人員晉升簡任官等訓練績優學員海外研習營」的機會，推派本館同仁參加薦任升簡任官等訓練績優學員回流學習，參與多元國外研習內容與主題，及進行參訪比利時文化觀光場域與公部門推動業務現況，觀察聯邦政府文官體系之運作，進而認識歐洲文官學校、歐洲議會及歐盟組織等體制，期望參考其相關單位因應國際趨勢與國際環境，如何提升各種業務之處理能力，並以開創創新服務，來建立本館提供民眾優質服務與科普化教育、展示及典藏等為主要目的。

貳、參訪行程及課程內容

一、文化參訪

(一) 阿姆斯特丹市立博物館(Stedelijk Museum Amsterdam)

Stedelijk 博物館是荷蘭阿姆斯特丹的一座現代藝術博物館。位於博物館廣場，周圍有國家博物館和凡高博物館。是由阿姆斯特丹的一群公民捐贈資金及其藝術收藏品，1974 年在荷蘭首都建立的現代藝術博物館。最初的館藏放置在國立博物館，於 1895 年遷移至由 A.W. Weissman 所設計的博物館。

開館時間：每日 9 點至 18 點，週五 10 點至 22 點

門票價格：成人：17,50 歐元 學生：9 歐元

地址:Museumplein 10

1071 DJ Amsterdam



圖 1 阿姆斯特丹市立博物館(Stedelijk Museum Amsterdam)

(二) 阿姆斯特丹凡高美術館(Van Gogh Museum Amsterdam)

在荷蘭阿姆斯特丹的凡高(梵谷)美術館可欣賞舉世聞名的藝術家文森特·凡高身後所遺留下來的大部分作品。這些珍貴的畫作，有《吃土豆的人》，《向日葵》，《杏花開》和《播種者》等。

開館時間：每日 9 點至 19 點，週五及週六 21 點

門票價格：門票只能上網預訂。各時段的門票均為限量供應。

成人(包括多媒體導覽)：23 歐元

成人：僅一張門票：18 歐元

小孩：0-17 歲：免費

多媒體導覽：提供 10 種語言供選：荷蘭語，英語，德語，法語，意大利語，西班牙語，巴西—葡萄牙語，中文，日本語及俄語等。費用：5 歐元。

地址:Museumplein 6, Amsterdam

1071 DJ Amsterdam



圖 2 阿姆斯特丹凡高美術館(Van Gogh Museum Amsterdam)

(三) 荷蘭國立博物館(Rijks Museum)

位於荷蘭首都阿姆斯特丹的國立博物館是荷蘭國家級博物館。始建於 1885 年，是世界十大頂尖博物館之一，2015 年曾被評為歐洲最佳博物館。該博物館將超過八百年的荷蘭藝術和社會發展歷史，分佈於館內四個樓層的八十個展廳裡一一呈現。館藏內容從中世紀直至二十世紀的藝術社會發展，可讓你沿著時間的感受藝術的魅力。還擁有全荷蘭最大的亞洲藏館，以及戶外

展區和花園，並配有米其林一星主廚餐廳和藝術品購物商店，以滿足遊客更多的需求。

開館時間：每日 9 點至 17 點，全年無休

門票價格：成人票：17,50 歐元

18 歲或 18 歲以下未成年人：免費入場

導覽和多媒體導覽：提供多種語言導覽。此外，亦為移動裝備提供多媒體導覽，登錄 App Store 免費下載 Rijksmuseum App。

地址:Museumplein/Museumstraat 1

1071 XX Amsterdam



圖 3 荷蘭國立博物館(Rijks Museum)

(四) 海牙和平宮(Peace Palace)

和平宮位於荷蘭海牙，於 1913 年開放，國際法庭（聯合國的主要司法機構）和常設仲裁法院(PCA)以及海牙國際法學院均坐落此處，因此海牙被認為是國際法之都。和平宮還有藏書極為豐富的和平宮圖書館。2014 年 4 月 8 日被授予歐洲文化遺產稱號。

遊客中心開放時間為周二至週日。

4 月至 11 月：10 點至 17 點

11 月至 4 月：11 點至 16 點。

不同的開放時間：2018 年 7 月 24 日至 2018 年 8 月 2 日：週一至週五 10 點至 22 點，週六和周日 10 點至 17 點，聖誕節和節禮日，元旦和國王日（4 月 27 日）休息。

參觀遊客中心和使用語音導覽：免費。

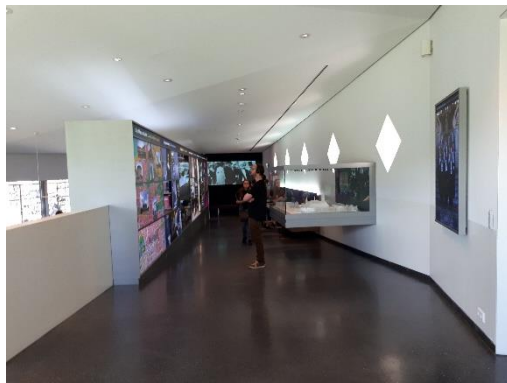


圖 4 海牙和平宮(Peace Palace)

(五) 海牙議會(Binnenhof Houses of Parliament)

Binnenhof 是荷蘭海牙市中心的建築群。它設有荷蘭參議院和眾議院兩院的會址。哥德式城堡主要建於 13 世紀，最初是荷蘭伯爵的住所，於 1584 年成為荷蘭共和國的政治中心，它被列為荷蘭 100 大遺產之一，Binnenhof 是世界上最古老的議會大廈，至今仍在使用。



圖 5 海牙議會(Binnenhof Houses of Parliament)

(六) 比利時根特(Ghent)

根特是比利時佛萊明大區的一個自治市，也指自治市中的根特城。中世紀時，因為羊毛和亞麻產業發展蓬勃，根特成為歐洲最大的城市之一。16 至 18 世紀末根特遇上了經濟方面的挫折。但棉花產業卻讓根特變成歐洲的第一座工業城市之一。根特為比利時第二大自治市，地處交通要衝，歷史悠久，現在為旅遊勝地。



圖 6-1 比利時根特(Ghent)



圖 6-2 比利時根特(Ghent)

(七) 比利時布魯日(Brugge)

布魯日市中心於 2000 年被聯合國教科文組織宣佈為世界遺產，是西法蘭德斯省的首都和最大城市，位於該國西北部。除了阿姆斯特丹等其他一些以運河為主的北方城市外，在歐洲也被譽為「北方的威尼斯」。

布魯日由於港口的原因具有重要的經濟意義，曾經是世界上主要的商業城市之一，也是眾所周知的歐洲學院及歐洲研究大學研究所所在地。



圖 7 比利時布魯日(Brugge)

二、課程參訪

(一) 聯邦政府國土安全部之危機管理中心(Crisis Center of the Federal Public Service Home Affairs)-危機領導與反恐議題

危機管理中心的組織結構，屬於內政部的單位，工作範圍分為四大塊，國際和國內全天候監控，包含大型活動、交通、天災、森林大火及危險安全維護等。

危機管理中心新的組織結構圖顯示，Risk 綠色區塊屬於基礎建設，如發電廠與電信維護。NPU 黃色區塊是屬於緊急事件應變計畫和地方合作。IQM 橘色區塊為大型活動維安，由歐盟執行。BELPIU 紅色區塊屬於基礎交通設施，如交通資訊與其他相關資料庫比對發掘有用資訊等。

中心人員編制目前 120 人，持續招募中，滿編為 200 人。職務範圍包含各種危機的種類，如大型集會、森林大火、交通火車、人禍與恐怖攻擊等意外和危險，全天候資料收集報告，隨時和警察或維安等相關單位合作蒐集情報。若有必要追蹤特定事件或進行必要處置，也會蒐集呈報上級單位或相關單位，擔任情報危機站角色，例如核電廠爆炸也會擔任聯絡點。

依據國家層級的緊急應變計畫分工為（內政部，部長）與聯邦協調委員會，11 個省級應變計畫為（省政府，省長）與省級協調委員會，各市級應變作業計畫係（市政府，市長）與市協調委員會加上 3 個後勤支援單位。依危機的大小及影響程度來決定啟動何層級的應變計畫，例：恐攻或核災等為中央聯邦層級，由內政部長擔任負責人，聯邦單位負責協調協助。省的部分危機處理仍由省長負責，相關單位協調協助。縣市有縣長負責，相關單位協調協助運作。依據事件分層負責，森林大火由省負責、水災由地方負責。

危機中心協調委員會由五個部門負責，分別為消防、醫療、警政、後勤支援、資訊溝通等。

國家層級危機運作及緊急處理，由各相關部門代表組成(部長與幕僚，白色框框內，黃色部分由部長主持會議)，輔助單位：行政支援、資訊、媒體等(橘色部分包含評估、資訊和媒體溝通)及外圍的相關組織，如：歐盟等國際組織(包括藍色、橘色由不同政府包括歐盟等)。

Risk and Crisis Communication 預防危機和潛在風險處理著重在如何與民眾溝通。例如預防及通知重要資訊公布於網站，核電廠事故附近民眾通知領取碘片以作準備等。

Alerting the population 建置(Be-Alert)警示系統，讓民眾登錄使用，提供大眾必要資訊，例如熱浪警報時發送給農民。

Crisis communication 召開記者會和相關資訊和民眾溝通。

Emergency management 平時及發生重大事件危機管理時，建置內部相關單位的溝通協調機制，來分享資訊與互相聯繫。

比利時一年有 3,000 人次重大事件列入維安計畫，平時即訂定維安計畫，追蹤重大活動進度，如歐盟或北約定期召開大型重大會議，包括美國總統等各國元首，都會和警察維安單位合作，並了解各領袖安排流程，並做好相關警戒。中心也會召開會議規劃安排如何保護，包括軍警單位和部隊如何部署與防守。

近年的恐攻造成維安重大的威脅，有 2014 美術館爆炸事件，2015 至 2017 年，每年都有恐攻爆炸事件。事件發生時，除危機處理中心外尚有其他相關單位亦加入維安計畫，並由國安會情報安全委員會來協同處理。

情報安全協調委員會依 4 個層級的風險提供資訊，分 1-4 級，如第一級是提供相關單位預防處理、第四級是很快就會發生。

在 2016 爆炸事件，中心學會要做好防禦工作，必須協調各部門，跨領域合作安全檢驗。著重軟性目標的保護，網路安全的防域，跨國的安全維護。

經過組織改造後會分四個作業層級提升動態風險分析、操作計畫、長久的組織及提供靈活及時的警示，做好風險危機管理及基礎建設保護，打造可以因應危機處理方式，讓保護及維安更靈活。

有關 2018 年發布核能危機應變計畫部分(national nuclear/radiological emergency plan international cooperation)，除了本國處理計畫外並結合歐盟各國互相配合及共同處理，emergency planning zones(詳細資料)：10 公里內為撤離區，20 公里內給予安全居所，20 公里以上發碘片，以上措施均須簽奉內政部長核定。



圖 8 聯邦政府國土安全部之危機管理中心(Crisis Center of the Federal Public Service Home Affairs)

(二) 聯邦政府食品安全管理局(The Federal Food Safety Center)-食安問題預應與危機管理

食品安全局 1999 年成立，是比利時唯一的政府機關，負有重大的責任，不需與其他單位協調如何維護食安。食安局組織分為三大部分，檢驗、抽樣及其他業務管理，第一二項為核心業務佔 95%，其他為 5%。回應民眾檢驗，第一二項要做到最好，需要密切溝通。

每年辦理 10 次大型抽樣檢驗活動，從大廠到零售超商、肉店都列入抽檢作業。每年檢驗抽樣期間，會一併進行法令宣傳和消費者食品安全等教育活動，傳達如何確保食品安全，及如何合乎食安法令。藉由每年抽查和大型抽查檢驗及宣導活動，建立食品衛生機制及提升食安意識。通常抽檢是不事先通知的，99%是採隨機抽查，或指定特定重點區域抽查。

運用檢查表查核系統，讓食品商申報，一併也會讓他們了解什麼方面需要注意，如何進行重要的預防。檢查表形態依食品安全的重要性分類

(Grading)，進行抽檢作業，如供應商定期抽查時間表，以小農 3 年一次、餐廳 2 年一次，製造業、超市、屠宰場抽查頻率更高。抽檢結果若不符食品衛生標準，會限期改善、回收或勒令停業。供應商必需配合限期改善，並再辦理抽查，不良供應商，會重新檢驗，並列入加強抽檢清單，其他則依結測結果分類，以決定如何加強輔導及抽檢頻率，或僅提供相關資訊。追蹤食品在各個過程的食安，是很重要的，可以防止發生嚴重的食安事件。

第 3 項是其他，如：抱怨、可疑的動物疾病、食物中毒事件、食安威脅事件及非常態的進口/出口案件。針對特殊性案件改善、收回或銷毀或不准生

產銷售，以免不良產品在市面銷售，不管上市或製造中的，有問題就全面下架。像去年蛋類藥物超標事件，就會加強檢驗，並要求不肖產品下架，去年 3 星期即將有問題的蛋品全面下架，以確保食安。

事件比較難處理是對外溝通，去年蛋品藥物超標是發生在夏天，同期間沒有其他新聞，卻被擴大報導。芬普尼蛋因含有不該出現的成分，只要含量不高，其實不會有健康威脅，但因媒體關注，造成極大的壓力，致 100~150 倍的蛋被銷毀。檢討後，第一個問題是媒體過度渲染、第二是檢查瑕疵有人為不當因素，刻意造成，我們已移請警調單位調查，完全無法預期到事件會讓媒體大肆報導。

媒體喜歡邀請名嘴專家學者報導，但礙於檢調期間政府只能保持沈默，會讓媒體捕風捉影大肆報導，很遺憾這件事讓食安局多年聲望毀於一旦。經過這事件發現一般檢驗工作非常重要，但與民眾溝通也非常重要。

食安局 1999 成立，因為戴奧辛事件發生運作良好，很遺憾去年芬普尼和屠宰場事件讓人民失望，但食安局還是要扮演跨域合作整合相關單位部門的重要角色！不管生產或加工或零售都嚴謹控管，管制規範也因為比利時是歐盟成員國之一，必須配合歐盟規定大方向制定，更詳細的管制。

食品衛生比利時需在歐盟管制規範（Regulation EC #178/2002 Food Law）的大方向指標下，制定國內的法規標準，以確保食品衛生安全。各國政府必須集思廣益運用規定，例如廠區流程，從原料運送到儲存陳報相關單位，政府與產業一起配合運作，超市資料庫建立自主管理明確標示溯源及農民生產者，從生產到銷售，彼此配合資訊公開。

生鮮原料需符合衛生標準，加工，運送及保存均需確保食品衛生安全，才能供給大眾消費。建立食品履歷機制，農產品或食品均有特定的標誌，系統會將相關的履歷記錄下來，提供消費者查詢。

唯一的食安管理單位亦建立管理標準及標準作業程序，對維護民眾是好的。當發生食安事件時，如何提供民眾訊息並保護他們的食品安全，而不造成恐慌？又要如何顧及廠商不受過於應承受的衝擊，並面對背後政治的經濟壓力？其實沒有標準答案，即使是與民眾溝通，也是十分困難的事。

食品產業含有原料、加工、運送、包裝材料、食品添加物及販售廠商.....等，食品安全局需要建立各類食品衛生標準，並與業界溝通（辦理說明會 座談會等，可以提供廠商重要的資訊、輔導其運作及提高食品衛生安全的確定性，並建立聯絡窗口），再對民眾宣導教育。這對產業食安是非常重要的，對象包含農會、原物料廠商，如何整合安排他們好好坐下來談，取得最大共識。我們會定期召開會議大型年會會小型溝通會議，彼此互相認識，在會議上取得最大共識。各級政府從生產者製造業者到販售業者，都會召開這樣的會議，以有效的讓廠商、政府資訊或歐盟的重要資訊，彼此分享、交流與了解。定期召開會議的好處，是當事件發生如何危機處理、採取措施及事後回報，擴及其他部門與食安業者，讓彼此相互認識。

食安局財務分兩類，政府負擔三分之一，約 7,000 萬歐元/年。另外三分之二業者繳交 14,000 萬歐元/年，各種產業的額度不同，依其性質 重要性 影響度 等因素決定要繳交的數額，例如小農繳幾百歐元/人、工廠依據聘用員工數核算，蒐集到的經費，用於抽查和其他事項。如果有不良紀錄，則必須自負檢查費用，如果需要更多稽查和人員，則必須付出更多經費。出口產品及其他驗證，也要繳交其他驗證費用。所以，食安預算分政府、廠商和自付額等三部分。但是，為順應歐盟的標準及要求，需要檢驗的產品及項目愈來愈多，對於籌編預算是一種壓力。



圖 9 聯邦政府食品安全管理局(The Federal Food Safety Center)

(三) 聯邦公共服務及社會安全部(Federal Public Service Social Security) -創新管理與組織變革

1. 創意及改變，例：30/70（女）可參與高階主管徵選

2002～2005 年尚無法處理變革，因組織的創意及改變需要努力，思考什麼是組織的問題，什麼是可以介入的策略及可以組成團隊的成員。

Frank 在 2005 年起開始在部內找尋合宜的團隊同仁，War for talent 過去是主管找同仁；若組織具有吸引力，就會有年輕人願意參與。



圖 10-1 聯邦公共服務及社會安全部(Federal Public Service Social Security)
Mr Frank Van Massenhove President of the Board of Directors

人力市場的需求隨著時代而變化，Frank 決定將衛福部建造為一個具有吸引力的團隊。辦公室家庭化，是 Frank 2002 年擔任秘書長推動的改革，高階主管不由政務任用，而是用考試遴選。系列改革要嘗試改變很難，當時還好有 70 位願意接受測驗訓練，其中很多都是女性，她們願意接受訓練，通過測驗擔任高階主管。2002 年至 2005 年推動創新，當時面臨聯邦公共服務及社會安全部氣氛不好。2005 以後，組織創新推行不錯，但下一個步驟是如何找到要的人。

2. 不告訴（指導）同仁該怎麼做：年輕人需要自決及領導與臨場機會

1960 戰後嬰兒潮出生的年代，像嬉皮要愛不要小孩，當時缺工。但到了 2007 年是缺人年代，求職者要選老闆，如何吸引年輕人是重要的工作。了解年輕人，問自己小孩最清楚，他們喜歡自我決定、領導、在家工作，工作時想要在職進修，不喜歡受約束，臨場感等。

3. Work at home and Home at work：工作是生活的一部分，工作不能占據所有的生活。什麼樣的人或什麼樣的工作可以在家中進行？何時可以在家工作？

目標：營造工作的舒適感，開放更多機會在家工作（8%無法在家工作 92%工作可以不在辦公室進行；目前已有 69%的同仁在家工作）

好處：不受交通不便的影響（塞車或火車誤點），有彈性、自主性增加。

要改給什麼呢？瞭解哪些工作可以不在辦公室處理、增益設施（數位化可達端處理）、無紙化（符合年輕世代的溝通與工作方式）

Any time. Any place. Any device.

創新首先倡議何時工作，在哪裡工作，從 2005 年開始推行在家工作，傳統工作就是工作，沒有在家舒適感。所以，推行在家工作運動。至於什麼樣職位及方式，可以在家工作，不是只有高階主管才能在家工作造成歧視感。經過調查 90%可以在家工作，只有客服、清潔打掃者不行，剛開始開放 60%可以，現在已推動達 90%，早上自行在家工作，避開交通尖峰，自由彈性安排。

4. 要求 IT 部門將環境設施改成友善的工作環境，使同仁可以更方便在家工作
更方便溝通與聯絡

為了推行在家工作首要推動無紙化及數位化，現在年輕人喜歡使用科技產品，現代人生活沒有手機是無法過活的。年輕人希望主導何時工作、在哪裡工作，手機是年輕人最愛，可選擇自己喜歡的手機。綜然，IT 部門會有反彈。

5. 組織扁平化：減少層層核定的時間及困難，不必依靠過去的官式層級，由工作團隊決定如何進行，也不設置固定的辦公室（減少高階主管的層級象徵）—以功能決定辦公室的裝修方式

首先由主管與員工討論，把辦公室打造像在家的舒適感，每 2 至 3 年改變一下，不設置個人辦公室，包括主管。

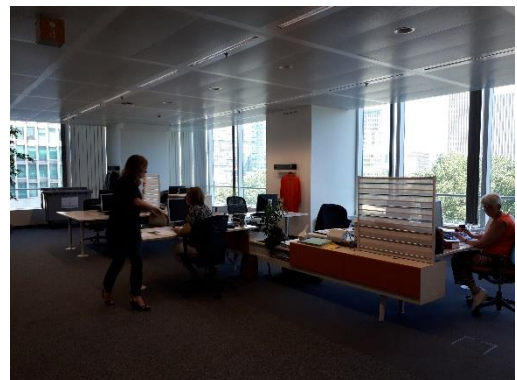


圖 10-2 聯邦公共服務及社會安全部(Federal Public Service Social Security)

6. Home at work：辦公室改為像家的環境，友善、方便及運用減少噪音及干預的室內裝修材料 透過設計來設置安排辦公設施與工作區，儘可能在辦公地點提供咖啡，工作同仁可以設計安排工作區，數位化辦公環境及方便的溝通聯絡設施與工具（如：視訊）

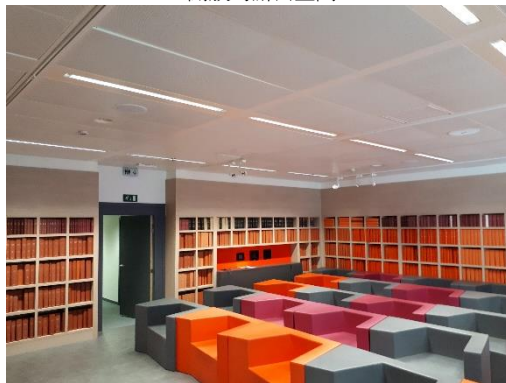
辦公室佈置強調功能，而不是階級，沒有牆，沒有隔間，但用特別方式來降低環境中的噪音，如視訊會議進行會有相對應空間。



開放的辦公空間



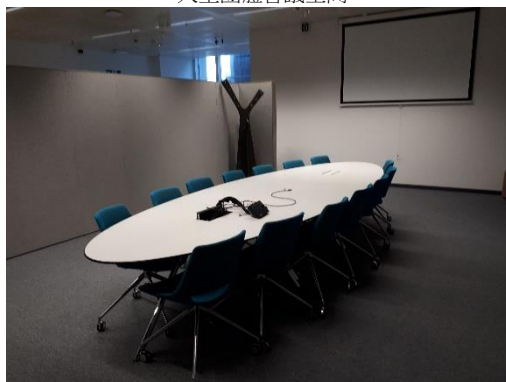
個人置物櫃



大型團體會議空間



個性化置物櫃標示



中型會議空間



隱密的泡泡室(訪談空間)

圖 10-3 聯邦公共服務及社會安全部(Federal Public Service Social Security)



隨時提供員工免費餐飲的空間



每月定期召開慶生會的場地

圖 10-4 聯邦公共服務及社會安全部(Federal Public Service Social Security)

7. 思考我們需要什麼樣的老闆/上司？

主管的 type 形態～Make decisions. Team building. Coaching. Organizational view. Loyalty.Organize. Relation building. Result-orientated. Working together.

Personal development

約有 10%自視甚高的聰明人，並不適合擔任主管，因其不信人，老告訴同仁該如何做事，無法建立高效能團隊。某些時候需要留一些空間（留白）給同仁發揮，也不讓自己總是專注在小事上。

創新需要打造什麼文化及工作環境，老闆必須要有敏銳特質。我們希望什麼樣主管？不要一人下，萬人之上的老闆，我們希望平起平坐的主管。不是管理者，而是領導，是可以決定最棒決定。其個人特質是教練，如何評估？要 180 度全方位評估，由下而上評估主管做得好不好。透過主管測驗，10%得到不好成績，大部分是自視甚高聰明的人。安排工作排程，要留一點時間，要有留白，思想不要狹隘，透過留白時間，增加自己視野，不要鑽牛角尖。

每年有 Friends and Family Day 讓員工的朋友及家人可以理解他們的工作及環境，同仁就有認同及自豪感，可以樂在工作。

8. 如何得知同仁確實在家有工作？又如何得知他們在工作場域真的有在工作而非心不在焉？

由結果（工作的產出）即知 It is all about results.不要專注在流程上，不需要過度干涉同仁該如何操作。讓同仁形成工作團隊，提高自主性，讓他們

隨時協助必須請假的成員。主管只要能掌握 80%的成果即可，運用智慧設定工作成果指標，提供同仁可以發揮的空間，不用事事干預。

問你兩個問題，你如何確在家有認真在家工作？在辦公室工作有真正在工作？電腦擋住，什麼也不知道。因此不要管流程，而是成果。一開始主管和員工先討論組織策略談今年的工作，不是自己做完後，還要幫別人做他的工作，或有人請假員工知道有哪些事情要補足。

設定系列指標衡量，要靈活、智慧設定，可以修正，讓員工了解只要達成 80%，就已經做得不錯了。也不希望主導員工如何工作，要相信他們素養與自主性，因為他們受的教育已經夠好了。

9. 如何讓同仁享受工作？在工作中盡情發揮？ 主管要相信員工的原創性及自主性。The Person, NOT the function. (Personality)

10. 如何找到或培養員工？

學歷只是基本，不是唯一；更重要的是個人特質。先確認什麼是我們所要員工的特質及我們要什麼樣的員工？2012 年開始，試以新的思維來招募新進人員，並讓同仁共同參與及決定。

聘僱新進人員不以學歷導向，相信特質不是學歷，例如我們有建築師、工程師，有各個領域專業人才，如何找到正確人才是一個實驗性的過程。2012 年開始推行這套作法，請人事單位招募後，讓團隊成員決定，不是主管決定，這套作法行之有年還蠻成功。

11. What with the rest of my life? 我要什麼樣的生活？如果同仁決定要改變或

想去其他他認為更合適他們的單位，我們也會給予協助，讓他實踐他的夢想，我們也有機會再招募合宜或想來此工作的員工。

聯邦公共服務及社會安全部是管弦樂團，員工就是演奏者，如何演奏好的音樂，就是每個角色扮演要好，並集體創作。要尊重優秀人才離開的決定，並且協助完成他的夢想，要相信會有更多優秀人才進來。



面試空間



視訊會議教室

圖 10-5 聯邦公共服務及社會安全部(Federal Public Service Social Security)

12. 永續發展：投入環保永續的團隊，在工作場所改以更環保永續的材料或思考更多 reuse 的方式

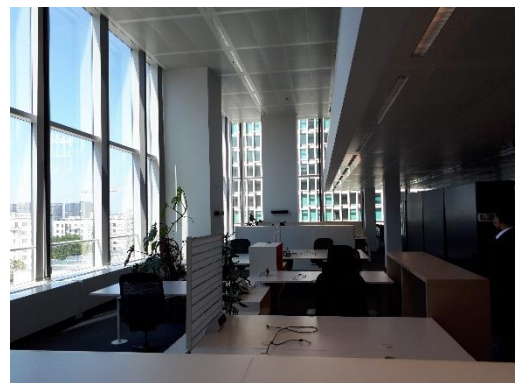
現在年輕人非常注重環境永續、全球暖化，減少油車使用，利用替代能源，我們採購盡量配合，甚至回收再利用。

13. 策略：The employee loves it 讓員工愛它（認同 接受 及執行）

不要低估年輕人的眼光及看法。2011 年我工作相當疲憊，但同仁可以幫我加油打氣，將創新推動到其他部會，員工創意給了我很大的幫助。就像 2009 年我們單位搬遷，舊傢俱如何處理？我們辦理一元大拍賣，結果所有的物件均賣出，同仁將它們買回家，放在家中當做他們在家工作的辦公設施。經過 5 年的創新，發現並無太多問題，沒有聘請外部顧問，由團隊同仁自己來。



各式像家的辦公空間



剛進行整修搬遷的辦公室

圖 10-6 聯邦公共服務及社會安全部(Federal Public Service Social Security)

14. Results 結果：辦公室創新的執行結果出於想像的好，2009 年創新之後，生產力提高 23%，每年表現不佳者約 2~3%人員被開除，比例算小。同仁鼓勵 Frank 走出辦公室，推廣這個工作方法。經過數年，也提出更多的

改善方法，第一年 2009 年開始績效的成長 23%、第二年 15%、第三年 17%及第四年 19%，平均五年成長 18%，實驗結果是團同仁想法改變團隊達到 2 倍成長，我們工作、硬體、軟體都得到最大工作發揮。

15. 不要介意同仁自何時開始工作，什麼時候工作，由員工自行決定。

工作多久時間，也由員工自行決定，以便他們可以安排時間處理他們認為需要先處理的事項（如：接送小孩），之後，再開始工作。

為何這項措施/策略如此重要？我發現生產力提高的主因，是讓員工選擇何時工作，大部分浪費在通勤，接送小孩，必須先把小孩安定，然後再決定工作時間。很多父母要先家裡安定，包括買房、購物等才有辦法專注，決定他們何時工作。

分享故事，有位同仁在哭，經我詢問後了解，是因為她朋友得到乳癌，當時她可以馬上陪伴她，其他人要下班後才行。她感謝公司給予彈性，因而有幸福感。所以，領導者不是強調員工績效，而是強調員工的成長管理。

有一天我接到電話，告訴我得到性別平等獎，其他公家機關很多女性無法得到中階主管，因為我們強調員工選擇何時工作，有辦法全職又能得到工作升遷，不是部分工時工作。但，現在我們可能要保障男性的時代來臨了。

16. 年輕人選則文化而非傳統傳統管理，2001 年有 17%到聯邦公共服務及社會安全部工作。但 2009 年至現在，考上公職者有 9 成願意來，應是組織成功的要因。

什麼事對人最重要，是家庭、朋友，如果有人把組織和工作當成最重要的，是騙人。由於創新，可以縮短通勤、減少過勞，兼顧家庭。雖然，創新不容易複製，要個別診斷組織環境，討論如何兼顧，如果把我們的經驗直接複製，可能不是正確的方式。現在有很多民間來取經學習，創新已經是公部門引導私部門來推動，領導治理強調組織可以成長管理，彼此可以得到最大利益。

現在必須要思考區塊鏈，未來演變讓機器代勞，其他時間用於思考，已經是一個趨勢，可以讓我們的效能更為提升。

不要限制員工的創意，也讓員工創置組織文化。在家工作的員工，有需要來辦公室討論時，他們就會約好時間大家在辦公室認論，主動權在員工手上。

我們問員工，希望我們給了您什麼？如何才感覺被尊重？員工的回映超過 3000 句，進行討論後，留下 400 句，例：所有工作人員都要相互 Say hello，全體員工就踐行。如今的組織文化是員工共同營造而成，主管只要以智慧引導，放手讓員工發揮。

(四) 歐洲行政學校 European School of Administration (EUSA)

1. 歐盟最早成立的目標：以第三者的獨立身分，將煤鋼二種重要資源材料進行合適的管理，以免德法二國產生衝突，之後再由以下三個共同體合併而成。

ECSC: 歐洲煤鋼共同體

EEC: 歐洲經濟共同體

EURATOM: 歐洲原子能總署

歐盟有 6 個共同創始國，目前有 28 國，英國將退出。因有些國家是反歐盟的（Anti European），故里斯本協議（treaty）即訂了退出條件與步驟，讓 Anti European 的國家可以在規範中完成退出歐盟的作業。但未想到，最先用到的卻是英國。

2. 歐盟（歐洲鋒會）European Council: 約 3,000 工作人員，歐盟涵蓋所有參與的會員國，由歐洲元首組成。另有歐盟執行委員會，負責立法。下設歐洲議會（歐盟的眾議院，唯一的直接民選機構），及由部長組成的歐盟理事會（Council / council of the EU 此與 council of Europe 不同），歐洲人權理事會（Council of Europe）Council of Europe 由 47 個會員國組成

認識歐盟，必須了解其組織及重要機構，有時立法不是只有成員國，歐盟最雲端上面是歐洲峰會，沒有法令規範，但是可以影響巨大的變化，像歐洲議會、部長層級開會，另外是歐洲執委會、人權理事會。歐洲人權理事會，有 47 個成員國，而歐盟只有 27 個。歐洲人權理事會，雖然沒有

法律明定，但歐洲人權法院非常有名。歐洲議會是法律明定，核心在布魯塞爾。

歐洲峰會雖然不是法律明定正式會議，但仍是重要會議，於 2003 年會議規定，只有在布魯塞爾召開，現在這棟建築已落成啟用。建築設計是以懷孕的姿態！為何如此設計我也不知道。哪些會來這裏開會？一般是元首，因為有皇帝、國王，總理，所以規定，只有元首或國家代表人出席，所以只有 28 位。峰會和部長會議不同，開會人數看平面圖知道，通常只有紀錄人員 2 名和工作人員 1 名、剩下其他 28 位元首，目的為確保機敏議題及會議過程不會被。之前曾發生有幕僚和梅西首相進去，躲在桌下，會議結束非常狼狽逃出。

3. **European Parliament** 歐洲議會：約 12,000 工作人員，其中人道總署最多，約有 3,000 人；其他各個總署各配置有若干工作人員。有三個所在地辦公室，主要在比利時的布魯塞爾，另二個辦公大樓分別位於法國的史特拉斯堡及盧森堡。歐洲議會是民選，選舉都是同一週的週四到週日，因為有些國家不喜歡例假日，所以給予四天投票。由 751 位歐洲議員組成，席次的分配以其政治屬性為主。主要在下轄的各個委員會工作，透過各種會議來協調或解決歐洲國家的重要議題。

歐洲議會主席只有一次性角色，只有在開幕開會帶著微笑走進去，其他沒有功能，通常會照著發言稿念，也曾經念錯稿，鬧出笑話。

4. 歐洲部長會議（歐盟理事會）原則由成員國的部長出席，依當日會議討論的主題，由各國該議題的主理部長出席。

另外，部長理事會如何運作？依據不同主題，由農業或商業及各主管部長出席。

5. 歐洲立法：由 **Ministers**（部長），**Coreper**（歐盟各國駐歐盟代表處），**Working groups**（工作小組）三個組織依步驟討論後，完成立法程序。每 6 個月依序由成員國部長擔任主席（目前由保加利亞擔任輪值主席，坐在會議桌短邊的主席位置，下次輪由坐在主席右邊第一位的奧地利部長擔任；

主席對面是會議紀錄，成員國分坐二邊)。主席安排討論議題及議程，於會中主持各種討論。

歐洲議會及歐洲部長理事會在立法運作及決議上是不同的，部長理事會目前僅 28 名成員，且經常見面討論，決議較歐洲議會 751 名議員容易許多。每年約有 80 份規則產生，不稱為 Law，是辦法與規則。若無法產生結論，通常多因為該組織內部無法達成共識，但並不常見。

歐盟法律誕生，通常是由執委會提案，由到各國歐盟常任大使審認，下面還有工作小組。各國歐盟都設有常任代表處，位置位於歐盟周邊，除了法國比較遠。部長理事會座位如何安排，主席坐正前方，有輪值主席，依據議題不同，右邊執委會人手。主席角色議程設定和協調角色，法案是否會影響其他國要充分協調，主席立場非常重要。

6. 歐洲執委會 European Commission：建築物體太大，造成附近居民的抗議。

the college of EC，執委會目前有 28 個代表組成，28 國代表每週三召開會議；左右兩邊有門，方便讓代表幕僚進出，以便聆聽與他們業務有關議題的討論情形，現場也有媒體記者。

歐盟公務員有多少人呢？歐洲峰會 3,000 人、執委會 12,000 人、議會 30,000 人。其中執委會主管佔 5%，但有 60% 以上的工作員有意願擔任，未來可能會調整，各國人數以比利時人最多，塞浦路斯人最少。

7. 歐盟對外事務部 EEAS (European External Action Services)：歐盟 28 國代表各自依照其本國的外交原則行事，但若想統一處理這些外交原則，是一件十分困難的事。

是歐盟對外行動總部於 2009 年正式成立，為了能夠整合在一起工作，等於歐盟外交部，成員有三分之一外交官、三分之一執委會及三分之一部長理事會。

歐盟立法由執委會提出，歐洲議會部長確認，每年大約只有 80 個法案誕生，一般成員會排斥，認為立法太多，其實名稱不是法，是行政規則。歐洲內部討論非常繁雜，因為議員 750 人，人多難以達成共識，部長領事會議，

因為成員少，容易決定。才會繼續歐洲會議審認通過。歐盟成立至今，通常法案無法表決的只有四次，一般是內部問題。

比利時公務與歐盟到底那個有吸引力！比利時公務員名聲很好，尤其是在家工作推行。歐盟地位高，外交層級、待遇好很吸引人，至於哪一個好，就各自評斷。



圖 11 歐洲行政學校 European School of Administration (EUSA)

(五) 歐洲議會(EU Parliament)

The motto: United in diversity 異中求同

歐洲 anthem: 貝多芬 第九號交響曲～大合唱

500 萬人口

GDP：13.9 比美國的 13 大

歷史：過去 400 年有許多戰事，和平時程很短。因此，許多歐洲居民因戰爭而亡。現在歐洲各國以追求及維持和平為共同目標，二次大戰後，德法二國首腦牽手，誓為和平努力。2012 年歐盟獲得諾貝爾和平獎。

60 年來歐盟觀念是民主、團結、和平 Peace. Democracy. Solidarity。從歐盟地圖有 28 個成員國，5 個候選國；英國即將離開。但還是有很多要加入，例如土耳其、巴爾幹半島、塞尼耶及摩洛哥...等五個國家都想要加入歐盟。

1952 至 2013 年檢視歐盟加入成長擴大階段，在 2004 年是加入成員最多的，由 1952 年的 6 國至 2013 年的 28 國（1952 1973 1981 1986 。。。。）

2017：目前已有 19 國使用歐元，9 國尚未使用；之後，將統一使用歐元。

跨國方便（申根簽證）：1990 年東西歐被俄羅斯隔開，歐盟成立俄羅斯解體後，今天身為歐盟一員，每個人都可以到處流動，任何一個年輕人都可入學、工作及旅遊，如 Free Internal Pass to 18 years old 年滿 18 歲即可申辦一張 3 周免費通行的火車卡，而且未來會陸續擴大。

EU institutions and powers：今明（2018 6/28~29）2 天適逢歐洲峰會，將討論重要議題。legislative. Executive. Audit. Euro Stability. Judicial

Key Players:EU parliament , commission. council. 三巨頭

歐盟法規與生活：保障歐洲公民的財物權 人身安全 等基本人權。

3 個辦公大樓：史特拉斯堡（位於法國東北部靠近德法邊境 因德法過去常有戰事 設於此地是和平的像徵）、布魯塞爾（比）及盧森堡（盧）

談談工作職掌，今明兩天歐洲聯盟將討論大型工會相關議案問題，歐盟峰會會給戰略性指引，部長議會決定法案推動，歐洲央行會照顧歐元穩定性，糾紛交由法院仲裁。歐盟三巨頭為議長、執委會、高峰會。

身為歐盟公民都會受歐盟法律指引，以保護公眾安全社會利益為優先法案制度，舉例訂吸菸區、農藥及電話號碼都是歐盟法律下達指令。歐洲議會歐洲議會委員會位於三個地方，布魯塞爾、史特拉斯堡及盧森堡，史特拉斯堡位於法國邊界，具有歷史意義，重要決議都在此召開。不管是任何會議、何時召開，工作人員必須要相當了解。

歐盟有來自各地的 751 名議員，觀念需求不同，意見也相當不同，有權使用的母語有 24 個，所以必須仰賴翻譯人員進行。每 5 年由 500 萬的歐洲公民投票選出 751 名代表他們的議員。席次與國家大小無關，而是與其政治傾向有關。217 席（最大）基督教民主黨（保守派）最大，189 席 **Progressive Alliance of Socialists and Democrats** 歐洲民主黨次之。議員間就不同的議題相互游說並爭取支持，之後再進行舉手投票。其中以國家人口比例分配席次，則德國 96 席，馬爾他 6 席。實際上，可以分配更多席次，但沒有配滿。

年齡及性別分布：女性比例升高中，年齡集中在 40~50% 的中壯年。

2019 年將進行每 5 年一次的大改選。比利時公民投票率 90% 最高（比 奧 盧 等三國法律規定其公民需投票），斯洛伐克投票率 13% 最低。

歐洲議會下設各種不同的委員會，如：交通或討論歐洲的未來等。除了政治人物外，世界重要的代表人物也會在歐洲議會出現，暢談重要議題。

Youth in the parliament : EP eye in Strasbourg 每 2 年辦理一次青年論壇，鼓勵民眾使用網絡。

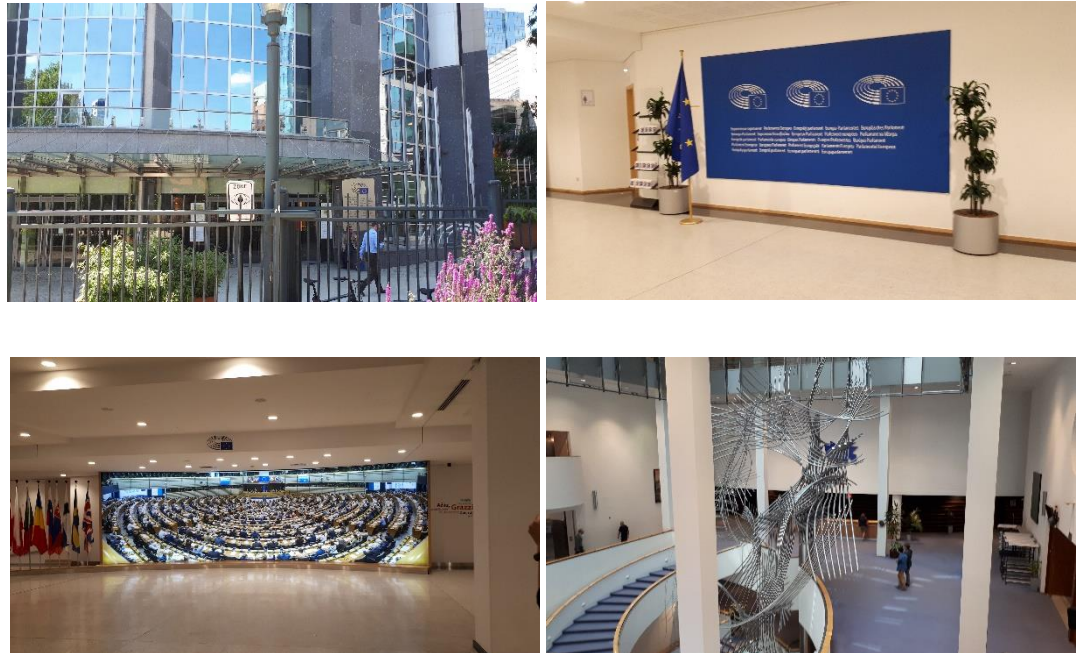


圖 12-1 歐洲歐洲議會 (EU Parliament)

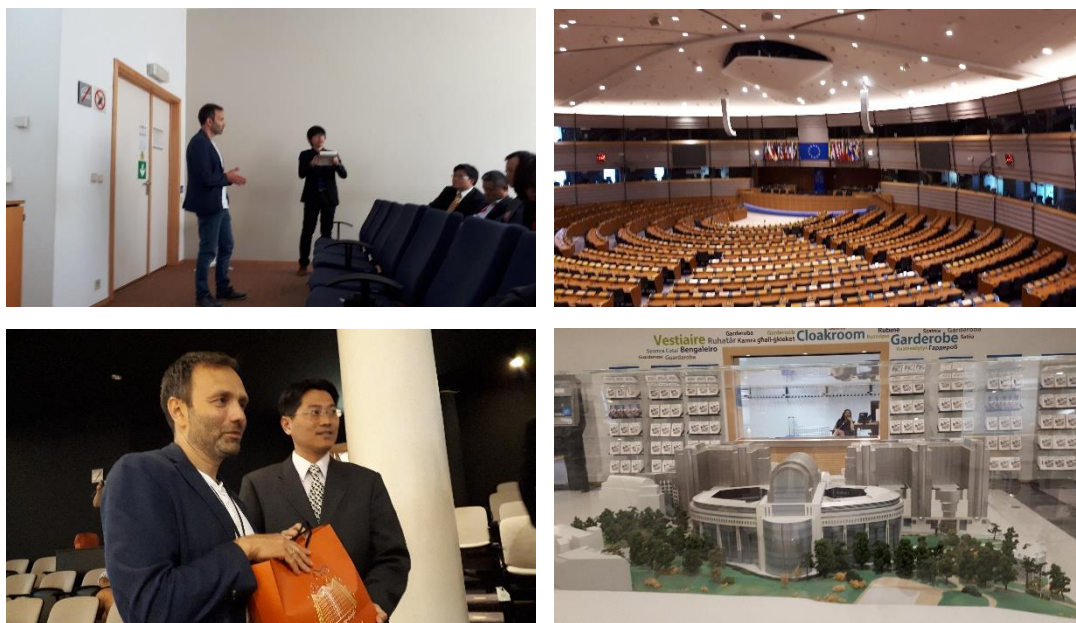


圖 12-2 歐洲議會 (EU Parliament)



圖 12-3 歐洲議會訪客中心 (EU Parliamentarium Visitors' centre)

(六) 訪聯邦人事遴選局-聯邦政府之遴選與績效考核

SELORE 聯邦人事遴選局，我們任務是負責聯邦層級公務員徵選，行為準則是客觀公平競爭，如有提供盲人測驗機等。使用方法和工具以科學實證為主導方向，也會將經營政策建議提供給上層。

人資顧問角色為每個人量身打造，無論來自哪一個工作包括藥師，清掃只要是人才一律都網羅。目的是回應納稅人的責任及相對應的義務，做到透明觀察履歷透明客觀提供各種服務，不會受人為操控和組織影響。

目前人力配置後續還會調整，外部人資 99 位、內部 9 位，還有其他 3 位持續招募中。負責行政資源的遴選，外部 6 位、內部有 46 位，也會有研究單位，綜理試題，還有評估單位。

訓練學院目的是為了產出更多人才，其他部門也有內部人資訓練，我們會一起互相合作，會舉辦工作坊各種訓練課程，提升人力品管、加強績效考核及協助評估指標，並且每 3 個月召開社群討論。

2017 年網站 4,914 個職缺，報名 86,000 名，量能相當大的，只有 77,000 人錄取，其中一位資格不符被刷掉的。示意圖了解，一般人以為我們只是投資客，只有大禮堂考試，樣板考試，其實我們能夠為能力打造，量身訂製，務必達到適才適用目標。一開始是傳統筆試測驗在大禮堂，已經發展出資訊系統，電腦測驗，發展人資模型，發展出各種不同類型的測驗。

我們在 90 年代第一次發展電腦測試，大規模舉辦資訊測驗。2004 年至 2015 年陸續舉辦能力和職位、電腦、獨特為主的測驗，目前一直持續改進當中。

運用科學模式邏輯分析並和專家合作打造 5+1 模式，從人際關係、相處模式、專業，能力、個性，甚至特殊的專業才能，打造人才。這張表是遴選局字典，針對各個職能，包括主管，專案經理紀錄，至於綠色、紅色、黃色針對不同族群的職位累積。各個顏色不同能力、不同職位，都需要具備專業能力。這張表五個顏色代表個人能力，都需要考試確認，如果有特別的能力都需要考試紀錄登記。目前使用準則也要用這張表去延伸。空白欄位是職位不需要，如果低層或底層只要負責執行不需要負責決策，所以空白。

消防人員不是聯邦政府人員，是公務員不需要遴選。最右邊底下還是空白，就是表示需要更高階職能，就必須要考試來測驗。如果公務員職能需要願景塑造，他就是屬於高階或聯邦主席了，不是低階或其他主管所需要。

模型制訂有和相關部門合作建立嗎？建立這套模型也是和 TIFA 等相關部門合作建立相關指標，所有聯邦層級都會使用這套模型，由於這個表格左邊是通才訓練，進階才會測驗你的專業部分。

聯邦用什麼方式測驗人際關係？我們是採用面談方式測驗人際關係：親自面談和你討論，分享你的人際關係能力，對於過去的工作與人互動模式等。假設有一個科技小組長職缺，就會和各部門討論，例如需要的學位、工作經驗等，討論出後決定測驗流程。像這張表需要應徵 IT 小組長，一開始大叉叉測驗，如果大叉叉無法滿足，可以移到小叉叉，或是小星星號透過面談來強調你個人必須的核心能力。假如有小叉叉，沒有大叉叉，建議是否放在低階就可以了。

有時為了精度考慮，要兩次，但有時有點難，只能一次或其他，例如需要開發客戶人才，沒有辦法經過考試的，只有用面試的方式錄取。要制定這些測驗和流程，有些是內容測驗，本局自己訂，但考試日期也許需要和部門一起訂，以讓考生提早準備。

對於初任公務員也是這一套模式？其實我們並沒有年度大測驗有缺就開放任何人想申請都可以申請，但必須完成整個考試程序，大學生也可以只要考上先申請考上通識作業，到時候只要交證書可以。所有公務員考試規範都能有一致性，例如可靠是有規範，不是那個部門說了算。希望達到有效精選 0 和 1，分段考試，0 考過了，1 也可以另外考，不需要同時考過。

接下來看不同階段篩選模型：首先看這個考試入場卷或對等學位，一般都是用學位，很少鑑定入場卷。簡報觀念流程、通用電腦測試、個別職務的測試，最後面談決定。你怎麼從 3 個測試分別認證？第一種是資格、第二是測驗通用能力、第三是測驗專業能力。如果你通過第一階段，電腦測試可保有五年資格，如果通過第二階段，有 3 年緩衝期。第三階段必須全部人都要一起考試分別篩選。

案例說明流程：1、線上申請：履歷、證書，自式的線上履歷。2、通用測驗程序：很多人都會申請。第一階段線上申請，是電腦篩選是否符合條件，不符電腦自動刪除。第二階段通用測驗分三階段進行第一抽象測驗。第二行政共識藍演練，藍中演練，第三情境判斷。因為怕電腦誤差，第一階段會進一步進行人工篩選檢查學歷、資格是否符合所需。關於學歷檢驗荷語區可以電子自動篩選，法語區就無法電子自動篩選。第二階段品管測試，有兩位評鑑者，就履歷專業技能審查，如資格不符就直接刪除。接下來進入特定測驗，如果人多會再考試篩選出十位再進行面試，通過一切考試或面試之後會進行排名。如果申請高階職位學歷背景要碩士學位及公務員年資提出簡報，並評選分 abc 等級劃分，a 表示有能力，b 表示有能力但還有繼續加強。c 表示不及格。

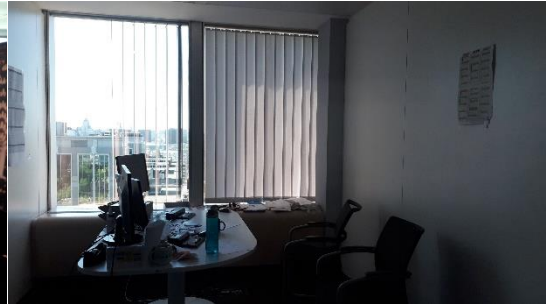
接下來談考試內容如何和主題劃分，我們看到不同性質測驗哪些內容，例如抽象了解、人際關係、實際主判及辨識測驗。會因為性質不同而有不同測試，例如會計可能要實際主判。

績效管理發展週期從 4 月 31 日至 10 月 31 日會進行實際操作，你可以看到自己的績效不能看到其他人的個資。第一階段職位面談，主管和你兩人坐下來，設定工作內容確認和職位討論。第二階段規劃面談，設定年度目標和下一個年度目標，雙向設定 KPI 和年度績效目標。第三假設碰到障礙，主管和你都可以面談如何解決問題。部門有人離開業務無人承接，你可以和主管面談討論。最後一個循環每年評鑑評估面談，上司會給你四種評估有卓越、符合期望、有待改善或開除。這四個比例，一年只有 10% 的人被開除，須呈報首長決定。

採用新的辦公空間開放方式，提供所有空間開放，沒有私人桌子，東西可以放到置物櫃。也有公共休息空間，休息一下，再回到你的工作崗位。新的工作方式包含在家工作，一天或三天依個人工作安排，家裡電腦就要設定和辦公資訊連結，訂定績效管理，主管決定個人績效不佳，就減少其在家工作時間，基本上工作時間方便同仁處理家中事務，如小孩看病或購置新衣服等。



像家的辦公室空間



個人隱密的獨立辦公空間



各種類型的辦公地點



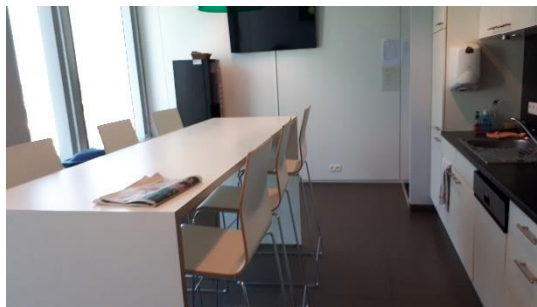
團體辦公空間



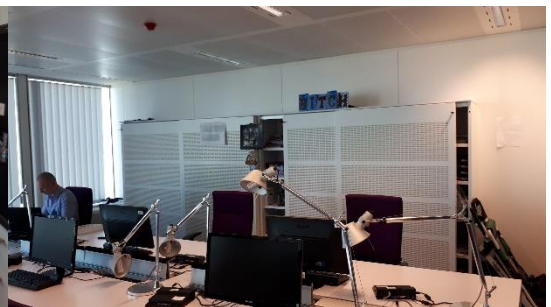
休憩的辦公空間



個人儲物櫃



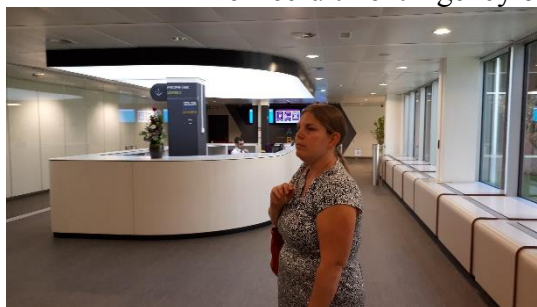
辦公室休憩小廚房



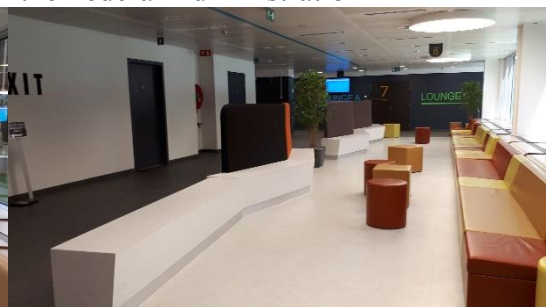
個性化的辦公空間

圖 12-1 聯邦人事遴選局

The Recruitment Agency of the Federal Administration



聯邦公務人員考試場域

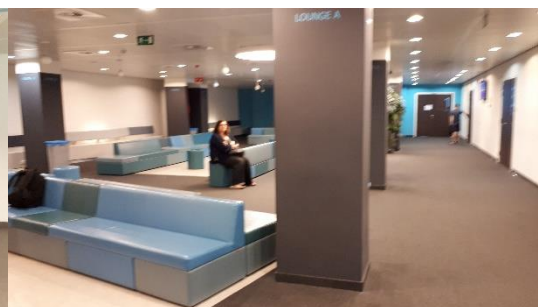


考生等候區

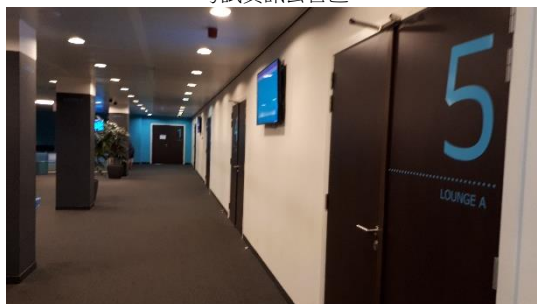
圖 12-2 聯邦人事遴選局



考試資訊公告區



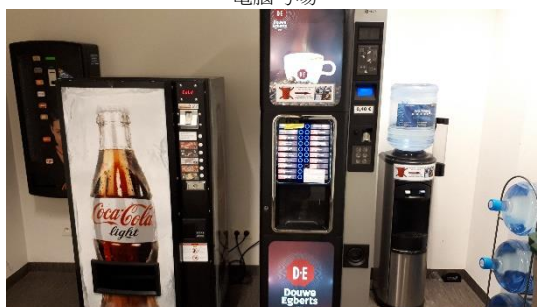
電腦考試考生準備區



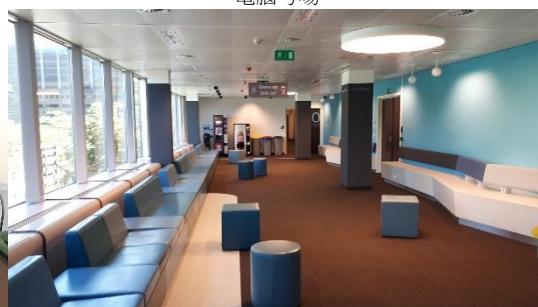
電腦考場



電腦考場



考生飲料區



考生面試等候區



考生資料準備區



面試官及考生面試區

圖 12-3 聯邦人事遴選局

The Recruitment Agency of the Federal Administration

參、心得與建議事項

- 一、 荷蘭阿姆斯特丹各級博物館以廣場的形式串聯起國家、市立或私人博物館所，人車分流僅提供自行車進入，十分方便國際旅客參觀。本館要如何結合週邊觀光資源，建構出吸引國際觀光客友善的整合性參觀動線與優惠，要妥善運用城市觀光的亮點，強化國際旅遊之行銷策略。



正前方為荷蘭國家博物館



左側為荷蘭當代博物館 Moco Museum



廣場右前側為凡高美術館

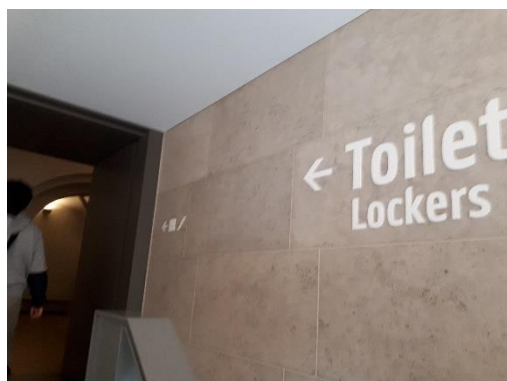


凡高美術館前為阿姆斯特丹市立美術館

圖 13 荷蘭阿姆斯特丹博物館群

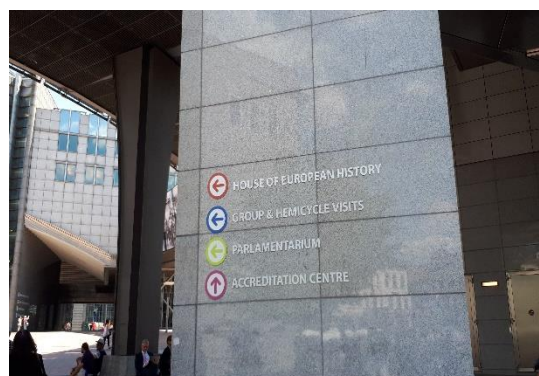
- 二、 荷蘭阿姆斯特丹各博物館所開放時段保有彈性，以每週、季或特殊的節日設定參觀時段，彈性調整開閉館時間或較長夜間開放時間，與我國的博物館所大部分的開放時間為 9 時至 17 時，週一休館有所不同。近年來大數據分析技術逐漸成熟，博物館所應可考慮利用現有資料庫進行參觀民眾人數與時段之分析，調整開館時間，提供民眾更多元且具有彈性的參觀時段與開放空間。
- 三、 荷蘭阿姆斯特丹的博物館所，內外部均設有優質的餐廳與用餐環境(如米其林餐廳)，提供觀光客在場域裡享受藝術與人文薰陶，閒暇之餘也可悠閒的與同伴愜意的休憩用餐，讓彼此情感與經驗充分分享與交流，建構如人與人之間最美好的體驗活動，無形中為館所提供的服務或體驗行程加分。
- 四、 荷蘭阿姆斯特丹各級博物館提供多國的語音導覽或線上服務，歐盟各國家的多元官方語言，特殊的文化需求而致服務的多元提升，尊重並致力於提供多國觀光客無語言障礙的參觀環境，讓人十分驚艷。建議我國博物館，除提供英日語導覽外，應針對入館知外國旅客進行分析，針對其他語系國家提供書面或語音導覽之服務，提供必要資訊，讓參觀者與館所空間或館藏無參觀之不便。

五、 歐盟國家在建構友善的參觀環境時，除了多元的語言標示外，也注意到指標文字最大化，無論是荷蘭或比利時都以最大化且顏色化的指標系統，提供民眾隨時隨地可注意的明顯標誌。未來本館建構新地下停車場館內外場域的識別指標系統，如何以最妥善的規劃，提供民眾充分資訊，將是重要的推動契機。



荷蘭國家博物館

白色字體簡單明瞭的廁所及置物櫃標誌



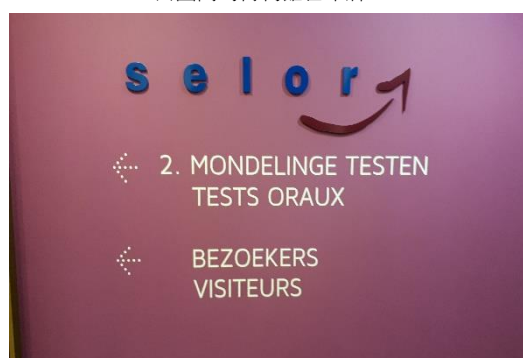
歐洲議會廣場旁以各種顏色標誌不同單位方向



公園內的博物館告示牌



建築物旁的告示牌



聯邦人事局考場指標

圖 14 各式告示或識別指標

六、 在荷蘭或比利時文化觀光地區政府單位提供的盥洗室設備，以投幣式自動閘門或人工收費，落實使用者付費的觀念。在我國民眾已習慣政府單位所的廁所設備，除了免費提供外，更要通過環保局清潔衛生評比的優質環境之服務，收費的可行性，仍需考量的空間。



圖 15 海牙和平宮遊客中心盥洗室入口付費閘門

- 七、 歐盟國家除熱水管路外，冷水管路即提供飲用水，不僅建築物設備有，在街道旁的水龍頭也提供飲用水，其維護及成本如何維持一定的衛生條件及檢驗標準，可再進一步的研究。



圖 16 荷蘭街道上廣場飲用水

- 八、 遊覽車司機嚴格的管控開車時間，一人一卡每間隔 6 小時一定要到點休息，且當日不可再工作。第一天早上從荷蘭機場出發，前往比利時布魯塞爾途中，因安排前往比利時布魯塞爾路程將超過規定，約下午 2 時即進行司機替換工作。反思我國旅遊業司機超時工作，一再發生交通意外造成傷亡事件，可供我國相關單位參考。
- 九、 歐洲到處都是古蹟，近年來因各國經濟蕭條，部分有著古老歷史的教堂、古堡或建築物都公開標售，對於文化歷史古蹟的保存，有著一定的負面結果。於歐洲議會詢問解說導覽同仁，也表示歐盟對於文化或自然生態的保存與保育是由各國自訂的。反觀我國的文化或保育的政策，由相關單位來制定後，卻常在媒體報導裡出現偷拆古蹟或捕捉保育類動物或植物等訊息，未來對於政策推動，如何落實從小教育是刻不容緩的課題。

- 十、 比利時所推動公部門的創新辦公空間與工時，從人性的角度去規劃與實行，確實讓所有參觀者或聆聽者羨慕。在東方思維模式裡，社會大眾是否可接受公務單位每 2 至 3 年更新辦公環境，每週在家工作 3 天。如何從人性與信任出發，給予個人最大的空間，由個人自制、互相尊重也相信專業，從創新(心)改變本我的思考模式，建立互信且自重的相處模式，政策的推動與否，才有思考與生存的機會。
- 十一、 TIFA 在課程中提供學員個人數位化的 ecampus 空間(<https://ecampus.ofoifa.be/>) 整合個人學習資源且保有永久使用權，未來 TIFA 仍可追蹤學員情形與學習現況，保留聯繫管道。可提供本館與我國文官在職教育與訓練的規劃參考。
- 十二、 比利時博物館大都為藝術、歷史與人文類的博物館，自然科學類的館所相對較少，本次雖然參訪未安排且植物園開館時間無法配合，所以無參訪之機會。但今年透過大英自然史博物館來台展示合作的機會，與該館科學教育推廣及國際展示推廣的兩位主管會談，藉此分享與交流該館的跨國巡迴經驗，可提供本館未來在自然科學教育類缺乏的歐盟國家來推動巡迴展覽的行銷推廣等規劃參考。

肆、附錄(活動及課程表)

日期	時間	活動/課程內容	地點/接待或講座
6 月 23 日	晚間	搭機前往比利時	桃園國際機場
6 月 24 日	全天	文化參訪	比利時
6 月 25 日	上午	始業式 Opening Ceremony & introduction	TIFA The Ambassador of the Taipei Representative Office in Brussels Ms Sandra Schillemans, Director-General Mr Peter Vandenbrouaene, Head of International Relations
	上午	比利時聯邦政府介紹 Belgium and its federal administration: a brief introduction. (including Performance Management, Innovation, Motivation and Talent Management within the federal Civil Service.)	TIFA Mr Peter Vandenbrouaene
	下午	領導管理 The Coaching Manager Interactive workshop	TIFA Ms Caroline Hittelet
	晚上	歡迎晚宴與團體照 Welcome Dinner & Group photo	TIFA
6 月 26 日	上午	參訪聯邦政府國土安全部之危機管理中心-危機領導與反恐議題 Study Visit to the Crisis Center of the FPS Home Affairs (Homeland Security) leadership in times of Crisis: Crisis Management & Antiterror approach	聯邦政府國土安全部之危機管理中心 Crisis Center of the Federal Public Service Home Affairs Mr Alain LEFEVRE, director-general
	上午	參訪聯邦政府食品安全管理局-食安問題預應與危機管理 Crisis & Risk Management policy planning/ implementation/ evaluation Agency visit: the Federal Agency for the Safety of the Food Chain (FASFC)	聯邦政府食品安全管理局 The Federal Food Safety Center Food Safety Centre staff
	下午	政策規劃、執行與評估跨域協調與管理 Policy planning/ implementation/ evaluation & cross-boundary governance: some first-hand testimonials	TIFA Mr Kris Broekaert Government Engagement Lead World Economic Forum

日期	時間	活動/課程內容	地點/接待或講座
6 月 27 日	上午	參訪聯邦公共服務及社會安全部-創新管理與組織變革 Leadership, Innovation and Change: the New Way of Working Visit to the Federal Public Service Social Security	聯邦公共服務及社會安全部 Federal Public Service Social Security Mr Frank Van Massenhove President of the Board of Directors, FPS Social Security
6 月 27 日	下午	衝突管理、團隊建立與激勵 Workshop on Conflict Management, Team establishment & encouragement	TIFA Mr Chris Vandervoort TIFA Trainer/Consultant Concept Training & Consulting
6 月 28 日	上午	參訪歐洲行政學校 Policy planning, implementation, evaluation, communication and marketing at the EU level	歐洲行政學校 European School of Administration (EUSA) Ms Karine Auriol, European School of Administration (EUSA)
	下午	參訪歐洲議會 Guided tour of the EU Parliament	歐洲議會 EU Parliament EU staff
	晚上	參訪報告及心得分享工作會報 Dinner hosted by the Taipei Representative Office	台北駐比利時辦事處
6 月 29 日	上午	參訪聯邦人事遴選局-聯邦政府之遴選與績效考核 Performance Management & SELOR, the Recruitment Agency of the Federal Administration Guided tour of the testing rooms, facilities and New Way of Working workspace	聯邦人事遴選局 The Recruitment Agency of the Federal Administration Ms Kathleen Vermeire, client relationship manager
	下午	管理領導技能 Management Leadership Skills: World café exercise with Belgian senior managers	TIFA Session hosted by TIFA staff with the presence of external guests
	下午	結訓座談 Integration and evaluation: what have we learnt Closing ceremony & handing out of course certificates	TIFA Mr Peter Vandenbruaene

伍、參考資料

1. 阿姆斯特丹市立博物館(Stedelijk Museum Amsterdam) <https://www.stedelijk.nl/en>
2. 阿姆斯特丹凡高美術館(Van Gogh Museum Amsterdam)
<https://www.vangoghmuseum.nl/>
3. 荷蘭國立博物館(Rijks Museum) <https://www.rijksmuseum.nl/>
4. 海牙和平宮(Peace Palace) <https://www.vredespaleis.nl/?lang=en>
5. 海牙議會(Binnenhof Houses of Parliament) <https://prodemos.nl/english/>
6. 比利時根特(Ghent) <https://visit.gent.be/en>
7. 比利時布魯日(Brugge) <https://www.visitbruges.be/en>
8. 歐洲議會 <http://www.europarl.europa.eu/visiting/en/>
9. 維基百科