

出國報告（出國類別：考察）

德國（柏林、布呂爾）
AI 與數位未來、個資與人權保護及
德國公務人員培訓制度考察報告

服務機關：考試院

姓名職稱：黃東益考試委員

派赴國家/地區：德國/柏林

出國期間：114 年 7 月 05 日至 7 月 16 日

報告日期：114 年 10 月 16 日

摘要

本次出訪主要在「世界網際網路計畫雙年會議（Bi-Annual Meeting, World Internet Project, WIP）」中發表論文，並與來自希臘、紐西蘭及澳門各國與會學者進行交流，期間也拜訪德國聯邦公共行政學院、參訪柏林市政府個資保護委員會，訪談個資保護長及《憲法部落格》學者，及參訪史塔西博物館與未來博物館等，將考察主題分三部分說明：

一、「人工智慧（Artificial Intelligence, AI）及數位未來」

出席 WIP 會議，向國外學者專家介紹台灣民眾對 AI 整體認知與態度，並進一步了解其實際使用或接觸 AI 技術與應用之經驗情形；另與各國交流對 AI 帶來風險跟隱私保護上關切或憂心態度；在參訪未來博物館時，看見 AI 被應用在不同層面，理解數位民主、演算法展示與省思、機器人如何應用在現實社會中等議題。

二、「個資與人權保護」

參訪柏林市個人資料保護委員會並與個資長 Ms.Kamp 對談及訪談《憲法部落格》諮詢委員會委員 Dr. Friedl，討論個人資料保護努力、透過德國資料保護會議進行協調與合作；並在參訪史塔西博物館時，體驗到個資應如何被妥善運用及展示。參訪過程中領悟並思考包含未來個人資料保護委員會成立，將面臨資料保護上挑戰。

三、「德國聯邦公務員考選及培訓制度」

在參訪德國聯邦公共行政學院時，對德國聯邦公務人員考選制度招募流程注重學術知識，透過多階段評量及最多長達 3 年「實習公務員」養成，深入評估人員潛力、人格特質與實務適應能力印象深刻，另瞭解透過實務導向課程設計與先進數位學習平台，確保在職公務人員持續精進。德國聯邦公務員制度強調不只有考試，而是一個教、考、訓、用相互結合過程，透過層層篩選找出最適宜服務公職人選，值得我國考選及培訓制度深思。

於參訪與閱讀相關資料後，針對公務人員考選與培訓提出下列建議：

1.重新思考建立國家整合性人力策略方向；2.持續研議用人機關參與考選權；3.評估將心理與性向測驗整合至考試制度之規劃；4.研議如何擴展結構化口試及多元口試內容；5.擴大公部門實習制度；6.建立品牌認同機制，吸引年輕人多認識考選及用人機關內涵；7.強化培訓成果及精進考訓機制等。

目次

壹、目的與行程說明	5
貳、AI 與數位未來	6
一、出席 WIP 年會並簡報：台灣人工智慧使用態度及經驗.....	6
二、國際交流	19
三、柏林未來博物館（Futurium）簡介	24
四、參與及觀察心得	29
參、個資與人權保護	30
一、德國資料保護機制	30
二、柏林史塔西博物館簡介	32
三、參與及觀察心得	36
肆、德國公務員考選及培訓	37
一、德國聯邦公共行政學院簡介	38
二、德國聯邦公務員制度特色	43
三、參與及觀察心得	52
四、對考選及培訓方面的建議	53

圖目錄

圖 1：WIP 年會報到處.....	9
圖 2：簡報與其他參與者互動	18
圖 3：大合照	18
圖 4：未來博物館外觀	24
圖 5：數位與數據民主	25
圖 6：演算法展示	26
圖 7：演算法帶來的隱憂	26
圖 8：機器人展示	27
圖 9：邁向高齡化社會，我們需要機器人做什麼	28
圖 10：機器人於生活上的應用	28
圖 11：博物館門口示意圖說明園區建築	33
圖 12：每一年逃脫的特務	34
圖 13：東德特務機關的組織圖	34
圖 14：報告人在學院前與 Jacobs 組長和 Biesen 專員合照	37
圖 15：交流情況刊登在其官方 newsletter	37
圖 16：學院外觀.....	38
圖 17：學院內部鳥瞰圖	39
圖 18：組織架構圖—五個培訓處（Training Division 1–5）	39
圖 19：聯邦公共行政學院不同功能圖	42
圖 20：德國招募階段與評量方法圖	50

表目錄

表 1：出國行程表	5
表 2：年會議程表	7
表 3：1~7 指標統整表	12
表 4：受訪者之「使用 AI 功能類型與頻率」之次數分配表	12
表 5：不同性別之受訪者在各變項之獨立樣本 t 檢定結果	13
表 6：不同年齡之受訪者在各變項之變異數分析結果	13
表 7：不同教育程度之受訪者在各變項之變異數分析結果	14
表 8：不同地區分布之受訪者在各變項之獨立樣本 t 檢定結果	15
表 9：培訓課程內容	41
表 10：中階職理論培訓課程內容	46
表 11：高階職理論培訓課程內容	47
表 12：高級職理論培訓課程內容	48

壹、目的與行程說明

報告人本次出訪，主要在柏林市舉辦的 **WIP** 會議中發表論文，並與來自希臘、紐西蘭及澳門學者進行交流。在會議期間，拜訪位於科隆附近布魯爾的德國聯邦公共行政學院、也拜訪柏林市政府資料保護長及訪談《憲法部落格》委員，期間也參訪史塔西博物館與未來博物館等。報告人將此次參訪主題歸納為以下三個部分，將依序說明。主要可以分三部分進行說明：

- 一、「人工智慧 (Artificial Intelligence, AI) 及數位未來」
- 二、「個資與人權保護」
- 三、「德國聯邦公務員考選及培訓制度」

本次考察期間為 114 年 7 月 5 日至 114 年 7 月 16 日止，如下表：

表 1：出國行程表

號次	時間	行程	行程重點	備註
1	7 月 05 日(六)	起飛	桃園國際機場搭乘中華航空 CI61 轉 LH178 班次前往柏林 (途中經法蘭克福機場轉機)	
2	7 月 06 日(日)	轉機	法蘭克福機場:法蘭克福-柏林	
		抵達	抵達柏林布蘭登堡機場 WIP 年會	
3	7 月 07 日(一)	開會	WIP 年會	
4	7 月 08 日(二)	開會	WIP 年會	
5	7 月 09 日(三)	開會	WIP 年會 自柏林前往布呂爾 (搭乘火車自柏林至科隆)	
6	7 月 10 日(四)	參訪	參訪德國聯邦公共行政學院 自布呂爾返回柏林 (搭乘火車自科隆至柏林)	
7	7 月 11 日(五)	訪談	拜會憲法部落格諮詢委員會委員	
8	7 月 12 日(六)	參訪	市政參訪	
9	7 月 13 日(日)	參訪	市政參訪	
10	7 月 14 日(一)	訪談	拜會柏林市個人資料保護資料保護長	
11	7 月 15 日(二)	起飛 轉機	柏林布蘭登堡機場搭乘中華航空 OS224 轉 CI64 班次返回本國 (途中經維也納機場轉機)	
12	7 月 16 日(三)	返台	抵達桃園國際機場	

貳、AI 與數位未來

本次出席 WIP 會議，著重於向國外學者專家介紹臺灣民眾對 AI 的整體認知與態度，並進一步了解其實際使用或接觸 AI 技術與應用情形，亦針對不同社會群體之間在 AI 認知、使用經驗與評價態度上的差異進行比較分析，會議中向國外不同專家學者介紹台灣情況，交流過程中也相互受益，並拓展台灣在此領域的能見度；同時了解各國在 AI 推動上的各種情形，也看見各國對 AI 帶來的風險跟隱私保護上的關切或憂心態度，這些都與目前 AI 發展上的認知相符；包括希臘及澳門對 AI 使用上多數民眾均有聽聞，與台灣的調查相近，而紐西蘭關切社群媒體對世界的影響比例提高及，另如澳門使用者多為為年輕人、學生及在職人士，也與台灣相近。在參訪未來博物館過程中，觀察到數位具體應用及展示，看見數位 AI 被應用在不同層面，理解數位民主、演算法展示與省思及機器人如何應用在現實社會中等議題，除提供參訪者對 AI 運用與風險有更深刻理解，也啟發對我國 AI 發展的想像。。

一、出席 WIP 年會並簡報：台灣人工智慧使用態度及經驗

（一）WIP 年會與議程說明：

報告人本次應德國數位研究機構（The German Digital Institute）及 WIP 之邀請，出席 2025 年 7 月 6 日至 10 日於德國柏林舉行之 WIP 會議，並於該會議發表專題研究成果，進行國際交流。

報告人於本次會議中，以主講人身份發表「台灣人工智慧使用態度及經驗」，針對 AI 對行為、態度與群體互動之影響進行實證分享，並獲主辦單位邀請擔任人工智慧專場（Artificial Intelligence Panel）主持人，與來自美國、瑞典、捷克、澳門等地學者共同引導國際討論。

此次會議受邀對象包括全球 15 國網路社會與數位治理領域重要研究者，主辦者為 WIP 創辦人美國南加州大學（USC）Jeffrey Cole 教授，以及資深媒體與數位治理學者、德國數位研究機構主任 Jo Groebel 教授。會議議程涵蓋數位行為趨勢、網路與健康、AI、網路與極端主義、網路治理與比較研究方法等主題，與考試院當前關注之數位治理、開放資料、公務人力發展趨勢及 AI 應用密切相關。

因年會後兩天行程主要為參訪柏林，而報告人配合德國聯邦公共行政學院方便時間，故後兩天改為前往聯邦公共行政學院進行參訪，關於學院及對德國公務人員制度將說明如後。該會議議程表如下表 2，年會報到處如下圖 1。

表 2：年會議程表

日期	時間	內容	備註
7 July	09:00	Arrival Conference Site opposite Hotel Amano, Auguststr., Coffee	
	09:30	Opening & Welcome	
	10:30	Keynote Speech	
	11:00	Q & A	
	11:30	WIP in retrospect. Chair : Tongyi Huang (黃東益)	
	12:30	Lunch	
	13:30	Crises, Cyber War, Populism, Conspiracy Theories	
	16:00	Internet: Chances & Positive Intervention	
	17:45	End Day 1	
8 July	09:00	The Internet in Public and Individual Health	
	10:30	Artificial Intelligence. Ch : Petr Lupac Petr Lupac. ,Divided in Usage & Perceived AI Impact.A New Polarization? Katerina Mandenaki.,The Algorithm Knows Me.Privacy and Predictability. Athena Seng. ,Empowering Lives:Results Around Generative AI in Macao. Pamela Andersson &Jenny Davidsson.AL Date from the Sweden Survey‘ Tongyi Huang. (黃東益) ,The Public’s Perception of AI.Discussant. Christian Carucci. ,Can AI Simulate a Human Sample & Generate Valid Resuts?’	
	12:30	Lunch	
	13:30	Social Implications of the Internet	
	16:00	Business, Economy and the Internet	
	17:30	Pamela Davidsson. Special. Domain Name Use Europe.	
	18:00	End Day 2	
9 July	09:00	WIP Breakfast Business Meeting.	

	10:30	Tour of Berlin 1 : Walk around Mitte: History & Hipness	
	12:30	Informal Lunch	
	13:30	Individual WIP Bilateral Coop-Meetings I	
	14:30	Tour of Berlin 2: Prussia : Boulevard Unter den Linden/Gendarmenmarkt	
	18:00	Informal WIP Coop-Meetings 2	
	19:30	Individual Dinner	
10 July	09:00	Individual WIP Bilateral Coop Meetings 3	
	09:30	Tour of Berlin 3	
	12:00	Check-Out	

資料來源：會場提供



圖 1：WIP 年會報到處

（二）研究進行方法之說明：

於會場上進行的報告主要說明透過大規模全國性問卷調查，系統性探討台灣民眾對 AI 整體認知與態度，並進一步了解其實際使用或接觸 AI 技術與應用之經驗情形。此外，亦針對不同社會群體之間在 AI 認知、使用經驗與評價態度上的差異進行比較分析，期能提供我國在推動 AI 普及與政策設計上之實證基礎與參考依據。另本次完整簡報如附件 2。

報告中所提及的 AI 係指運用科技系統來協助日常生活中的各類任務，例如：使用聊天機器人回答問題、透過語音或圖像辨識加速服務流程，或是使用如 ChatGPT、DeepSeek、Copilot 等熱門工具來進行提問、撰寫文件或產生圖像等功能。

本報告採用的研究方法為採電話調查法進行，調查期間為 2025 年 5 月 19 日至 27 日。共回收有效樣本 1,171 份，其中包括市內電話樣本 838 份與行動電話樣本 333 份。除第 3 題為開放式外，所有題項均以 5 點李克特量表評分，為提升推論的代表性與準確性，後續分析結果皆依人口進行加權處理，以反映臺灣整體人口的實際分布情形。

本報告主要分析以下七個有關 AI 的問卷題目：

1. 認知程度：在參與本次訪談之前，您是否聽說過 AI？
2. 使用經驗：您是否曾經使用過 AI 相關的服務或應用程式，例如我們前面提到的那些？
3. 開放式問答：您使用過哪些類型的 AI 服務或應用？
4. 利益與風險考量：有些人認為 AI 對社會有益，但也有人認為它帶來許多風險。就您的看法而言，AI 是帶來較多利益，還是較多風險？
5. 信任：有些人認為 AI 值得信任，也有人不這麼認為。就您的意見而言，您認為 AI 值得信任嗎？
6. 生活品質影響：有些人認為 AI 能提升生活品質，也有人認為可能會降低生活品質，就您的看法而言，AI 是提升還是降低生活品質？
7. 政府服務品質影響：有些人認為 AI 能提升政府服務品質，也有人認為可能會使其下降。就您的看法而言，AI 是提升還是降低政府服務的品質？

（三）AI 態度與使用行為描述

在認知上，根據問卷結果，高達 89.8%的受訪者表示曾聽說過 AI。若進一步分析其認知頻率，有 45.8%的受訪者表示「經常聽到」AI，14.3%表示「總是聽到」，另有 14.8%為「偶爾聽到」，15.0%為「很少聽到」，僅有 10.2%表示「從未聽過」。顯示 AI 在臺灣社會已具有相當程度的能見度與傳播性。

針對 AI 是否有助於改善生活品質的看法，有高達 82.6%的受訪者認為 AI 能「改善」或「大幅改善」生活品質。其中，選擇「大致改善」者占 64.0%，「完全改善」者占 18.6%。相較之下，認為 AI「降低」或「大幅降低」生活品質者僅占 13.4%；另有 4.1%的受訪者表示無明顯影響。整體而言，受訪者對 AI 對生活層面的影響普遍持正面觀點。

針對 AI 之信任程度，調查結果顯示，多數受訪者對 AI 持肯定態度。共有 67.9%的受訪者認為 AI 是「可信任」或「非常可信任」的技術，其中以「可信任」者占最多（60.6%），另有 7.3%表示「非常可信任」。相對地，表示「不可信任」或「非常不可信任」者合計為 25.8%，僅有 6.3%表示中立。總體而言，AI 在臺灣社會具有一定的公信基礎。

關於 AI 是否能提升政府服務品質，調查結果顯示，有 64.8%的受訪者認為 AI 能「改善」或「大幅改善」政府服務品質。其中，48.4%表示「大致改善」，16.4%表示「完全改善」。相對地，23.2%認為「大致降低」服務品質，另有 9.6%認為 AI「完全降低」服務品質，顯示仍有一定比例的民眾對其影響持保留或負面態度，另有 2.4%表示無明顯改變。整體而言，民眾對 AI 在公共服務應用的潛力仍持正向看法，但相對於生活品質與信任度，其正向評價比例略低，顯示公共領域的 AI 落實仍需關注民眾信任與服務經驗的提升。

在受訪者對 AI 帶來利益與風險之看法方面，調查結果顯示，多數民眾對 AI 持正面態度。有 56.6%的受訪者認為 AI 所帶來的「利益大於風險」或「只有利益」，其中選擇「利益大於風險」者最多，占 52.7%；另有 3.9%受訪者認為 AI 只有利益。相較之下，僅有 2.0%認為 AI 只有風險，19.4%認為風險大於利益，22.0%則認為風險與利益相當。總體而言，民眾對 AI 的社會影響傾向樂觀。

在使用經驗上，調查結果顯示，共有 45.0%的受訪者表示曾使用過 AI，其中「偶爾使用」占 15.6%、「很少使用」占 12.1%、「經常使用」占 10.1%、「幾乎每天使用」占 7.2%。相對地，有 55.0%的受訪者表示從未使用過 AI（直接跳至 G4 題），顯示雖多數民眾已聽過 AI，但實際使用率尚有成長空間。

前述結果整理說明如下表：

表 3：1~7 指標統整表

變項名稱	人數	百分比
認知程度	1,044 人	89.8%
改善生活品質	885 人	82.6%
信任程度	709 人	67.9%
政府服務品質	669 人	64.8%
利益與風險	595 人	56.6%
使用經驗	526 人	45%

資料來源：作者自製

另根據開放式題項彙整，受訪者使用 AI 的功能類型呈現多元化如下表 4，前三大使用目的依序為：資訊查詢與搜尋(30%，355 人次)、文件處理與撰寫(9.48%，111 人次)、圖像處理與生成(9.05%，106 人次)；其中，「資訊查詢與搜尋」明顯為最常見之用途，顯示 AI 在日常資訊獲取方面已被廣泛應用。其他較常見的使用情境包括日常生活與娛樂、資料分析處理、客服與互動應用、翻譯服務、教育學習、程式開發、智慧裝置與自動化應用等，顯示 AI 應用已涵蓋工作、學習與生活多面向。

表 4：受訪者之「使用 AI 功能類型與頻率」之次數分配表

編碼	使用 AI 功能類型	人數
A	資訊查詢與搜尋	355 人
B	文件處理與撰寫	111 人
C	圖像處理與生成	106 人
D	日常應用與娛樂	50 人
E	資料分析與處理	44 人
F	客戶服務與互動應用	35 人
G	翻譯服務	33 人
H	教育與學習	25 人
I	程式開發與科技應用	24 人
J	智慧裝置與自動化	17 人
K	專業服務應用	14 人
L	其他／試用探索	15 人

(四) 人口特質差異分析

本處針對不同性別、不同組年齡、不同類教育程度及不同居住地區進行交叉分析，分述如下：

雖然男女在 AI 的接觸程度上相近，但男性對其信任度與正向影響的評價普遍略高於女性。

表 5：不同性別之受訪者在各變項之獨立樣本 t 檢定結果

變項名稱	平均數（標準差）		自由度	t 值	p 值
	生理男	生理女			
認知程度	3.43 (1.22)	3.35 (1.81)	1160	1.01	0.313
使用經驗	2.06 (1.36)	1.99 (1.29)	1167	0.94	0.347
利益與風險	3.45 (0.89)	3.30 (0.92)	1050	2.63	0.009**
信任程度	3.53 (1.03)	3.40 (0.99)	1043	2.16	0.031*
改善生活品質	3.83 (0.95)	3.84 (0.99)	1069	-0.06	0.949
政府服務品質	3.44 (1.27)	3.34 (1.27)	1029	1.16	0.246

註：* $p < 0.05$ ；** $p < 0.01$ ；*** $p < 0.001$

資料來源：作者自製

另依年齡將受訪者分為四組（18～29 歲、30～49 歲、50～69 歲、70 歲以上），並採用 Welch's ANOVA 分析各年齡層在 AI 認知、使用與態度上的差異（因變異數不齊），事後比較使用 Games-Howell 方法。

分析結果顯示，年齡對 AI 認知、使用經驗、利益評價與生活品質影響等變項具有顯著差異（ $p < 0.001$ ），其中以 18～29 歲的年輕族群對 AI 的態度最為正向。在「信任（Trust）」變項上則未達顯著水準（ $p = 0.11$ ），顯示不同年齡對 AI 信任度評價較為一致。

表 6：不同年齡之受訪者在各變項之變異數分析結果

變項名稱	Welch's F (df ₁ 、df ₂)	p 值	事後比較摘要（Games-Howell）
認知程度	45.13 (3、502.24)	0.001***	18～29 歲 > 50～69 歲 18～29 歲 > 70 歲以上

			30~49 歲 > 50~69 歲 30~49 歲 > 70 歲以上 50~69 歲 > 70 歲以上
使用經驗	207 (3 、 532.37)	0.001***	所有年齡組間皆達顯著 差異
利益與風險	11.27 (3 、 423.44)	0.001***	18~29 歲 > 30~49 歲 18~29 歲 > 50~69 歲 18~29 歲 > 70 歲以上 30~49 歲 > 50~69 歲
信任程度	2.00 (3 、 422.00)	0.11	無顯著差異
改善生活品質	9.12 (3 、 437.40)	0.001***	18~29 歲 > 50~69 歲 18~29 歲 > 70 歲以上 30~49 歲 > 70 歲以上
政府服務品質	3.13 (3 、 417.03)	0.026*	18~29 歲 > 50~69 歲
註：*p<0.05；**p<0.01；***p<0.001			

資料來源：作者自製

將教育程度區分為四類（小學以下、國中、高中／高職、大學以上），並使用 Welch's ANOVA 分析不同教育程度受訪者在 AI 認知、使用行為與態度上的差異（因變異數不齊），事後比較採用 Games-Howell 檢定。分析結果顯示，教育程度在所有 AI 相關變項上皆呈現高度顯著差異（ $p < 0.001$ ），其中又以「AI 使用經驗」的差異最大。整體而言，擁有大學以上學歷者在 AI 的認知、使用頻率、信任程度、效益評價與態度傾向等各面向皆顯著高於教育程度較低者。此結果反映 AI 應用的「教育落差」現象明顯，亦呼應數位落差相關理論，顯示教育程度為理解與採用 AI 技術的重要基礎條件。

表 7：不同教育程度之受訪者在各變項之變異數分析結果

變項名稱	Welch's (df ₁ 、df ₂)	F	p 值	事後比較摘要 (Games- Howell)
認知程度	115.79 (3 、 286.76)		0.001***	高教育程度 > 其他所有組別
使用經驗	247.88 (3 、 439.34)		0.001***	高教育程度 > 其他所有組別
利益與風險	14.20 (3 、 203.87)		0.001***	高教育程度 > 其他所有組別
信任程度	10.77 (3 、 422.00)		0.001***	高教育程度 > 其他所有組別

	199.57)		
改善生活品質	13.16 (3、212.06)	0.001***	高教育程度>其他所有組別
政府服務品質	5.87 (3、195.33)	0.001***	高教育程度>其他所有組別
註：*p<0.05；**p<0.01；***p<0.001			
資料來源：作者自製			

在 AI 使用與居住地區之關聯方面，分析結果顯示：六都居民的 AI 使用率顯著高於非六都地區居民 ($p < 0.001$)。在曾使用 AI 的族群中，有 73.3% 為六都居民，僅 26.7% 為非六都居民；相對地，在未使用 AI 的族群中，66.0% 來自六都，34.1% 為非六都居民。這反映出城鄉數位落差的存在，都市地區民眾因教育、資源或基礎設施較為完善，較有機會接觸與運用 AI 技術。

進一步探討居住地區是否會影響受訪者對 AI 的認知、使用與態度評價，將樣本依行政區域分為「六都（直轄市）」與「非六都（一般縣市）」兩類，並採用 Welch's t 檢定分析兩組在各變項的平均數差異（因變異數不齊，故不採用傳統 t 檢定）。

分析結果顯示，在 AI 認知（Awareness）與使用行為（Usage）兩個變項上，六都居民的平均得分顯著高於非六都居民，顯示都市居民在 AI 的接觸程度與應用頻率較高，差異達高度統計顯著性 ($p < 0.001$)。

然而，針對 AI 的風險與利益評估（Bnt-Rsk）、信任程度（Trust）、生活品質影響（Qulife）、以及政府服務品質影響（Qulgov）等四個變項，六都與非六都居民的態度差異皆不顯著，顯示儘管都市居民較常接觸 AI，但其對 AI 的看法與非都市居民並無明顯不同。

表 8：不同地區分布之受訪者在各變項之獨立樣本 t 檢定結果

變項名稱	平均數（標準差）		自由度	t 值	p 值
	六都	非六都			
認知程度	3.50 (1.12)	3.14 (1.32)	602.37	4.44	0.001***
使用經驗	2.11 (1.03)	1.83 (1.22)	763.05	3.52	0.001***
利益與風險	3.39 (0.88)	3.34 (0.97)	530.75	0.81	0.420
信任程度	3.47 (0.99)	3.45 (1.07)	562.88	0.35	0.725
改善生活品質	3.83 (0.97)	3.86 (0.96)	1069	-0.56	0.577

政府服務品質	3.37 (1.24)	3.44 (1.32)	1029	- 0.87	0.385
--------	----------------	----------------	------	-----------	-------

註：*p<0.05；**p<0.01；***p<0.001

資料來源：作者自製

(五) 使用行為樣態

首先，在曾使用 AI 進行「資訊查詢與搜尋」的 332 位受訪者中，有以下幾項主要特徵：

- 第一，其性別分布趨近均等，男性占 49.5%，女性為 50.5%，與全體樣本之性別結構無明顯差異。
- 第二，在年齡層方面，絕大多數使用者（逾 90%）集中於 60 歲以下，其中又以 30 至 39 歲(25.5%)、20 至 29 歲(23.8%)及 40 至 49 歲(23.9%)為主力族群，顯示此應用特別受到青壯年族群青睞，具明顯的年輕化趨勢。
- 第三，在教育程度方面，有高達 70.8%的使用者具有大學或研究所以上學歷，顯示高教育背景者在此類 AI 工具之使用率明顯偏高，亦反映出資訊素養與 AI 應用行為之正向關聯。
- 第四，若觀察地理分布，六都地區（如新北市 20.3%、台中市 13.4%、台北市 9.8%、高雄市 10.1%）的使用者占比總和約七成，顯示 AI 資訊應用的使用仍以都會區居民為主要群體，與全體樣本中六都比例相比，略呈現集中化特徵。

整體而言，AI 於「資訊查詢與搜尋」類別的應用具有「年齡偏年輕」、「教育程度偏高」與「都會集中」等人口特性，與「文件處理與撰寫」之使用者結構相似，皆反映出 AI 應用目前尚未在年長或低學歷群體中廣泛普及，亦點出未來政策在推動全民 AI 素養與數位平權時應關注的潛在落差與培力方向。

其次，在曾使用 AI 進行「文件處理與撰寫」的 99 位受訪者中，有以下幾項主要特徵：

- 第一，其性別分布呈現近乎均衡的現象，男性占 50.1%，女性則為 49.9%，與全體樣本中的性別比例相當，顯示該類應用並未呈現顯著性別偏向。
- 第二，在年齡結構上，超過八成的使用者（83.5%）集中於 50 歲以下年齡層，尤以 20 至 49 歲之青壯年族群為主，顯示此功能主要吸引尚在學或就業階段之年輕族群使用。
- 第三，教育程度方面，具大學及研究所以上學歷者合計達 84 人，占總使用者之 85%，明顯高於其在整體樣本中的占比，突顯高教育背景對 AI 文書應用接受度的高度相關性。
- 第四，從地區分布觀察可見，有近七成受訪者（約 68.5%）居住於六都地區，其中又以新北市（29.4%）、台中市（15.0%）、台北市（13.5%）為主，反映都會地區民眾在 AI 文書應用的普及程度較高。

整體而言，使用 AI 進行「文件處理與撰寫」者具有「高學歷」、「年輕化」與「都會集中」等特徵，反映出此類 AI 應用在教育資源豐富與科技接受度較高的群體中較易推廣，亦透露出此領域存在潛在的數位落差，未來政策若欲促進 AI 應用之普及，應關注非都會及中低學歷族群的接觸與培力需求。

最後，在曾使用 AI 進行「圖像處理與生成」的 94 位受訪者中，有以下幾項主要特徵：

第一，在性別分布上，女性占 53.2%，略高於男性的 46.8%，顯示該應用領域在性別間的接受度相對均衡，女性使用比例甚至略為突出。

第二，在年齡分布上則顯示明確的年輕化趨勢，92.6%的使用者集中於 18 至 59 歲，尤以 30~49 歲者最多，占 51.2%，反映出該類型 AI 應用在工作年齡層中較為普及，而 60 歲以上族群使用比例相對偏低。

第三，在教育程度方面，具大學及研究所以上學歷者合計達 72 人，占總使用者的 73.7%，遠高於其在整體樣本中之占比，顯示高教育程度與 AI 影像應用之使用傾向有顯著相關性。

第四，從地區分布觀察可發現，六都地區使用者共計 65 人，占比高達 69.1%，其中以新北市（23.0%）、台中市（11.3%）與台北市（10.4%）為主，顯示都會區的 AI 技術應用情形明顯優於非六都地區，也突顯出地理層面的數位落差。

整體而言，圖像處理與生成類 AI 使用者具備「高教育程度」、「年齡偏年輕」及「集中於六都地區」等特徵，說明此類應用目前仍具有明顯的社會結構選擇性，未來在推動 AI 科技普及時，應留意彌平此類落差與排除性。

（六）研究發現：

綜合結果顯示臺灣社會對 AI 已有相當程度的接觸與正向態度：

第一，絕大多數民眾已聽過 AI：89.8%的受訪者表示曾聽說過 AI。

第二，約有一半實際使用過 AI 或相關應用：AI 的實際使用率達 45%，顯示其在日常生活中的滲透程度已漸提升。

第三，大多數受訪者對 AI 持正向態度：包含信任（67.9%）、利益評價（56.6%）、對生活品質改善（82.6%）及提升政府服務品質（64.8%）等指標，均呈高度正向趨勢。

第四，數位落差仍然存在：在 AI 的使用頻率與態度評價方面，年齡、教育程度及地區等變項皆呈現顯著差異，顯示特定社群仍有接觸不足的情形，應引起政策關注。



圖 2：簡報與其他參與者互動



圖 3：大合照

二、國際交流

包括希臘、紐西蘭及澳門等學者都提出不同主題簡報並進行分享與交流：

（一）希臘¹：

由 Demertzis Nicolas, Mandenaki Katerina, Klironomos Nicolas 等人共同完成簡報，並由 Katerina Mandenaki 進行說明，其重點在於呈現希臘數位落差調查結果，識別並強調希臘的數位落差，提供關於技術採用、使用差距及對新興數位技術的態度關鍵見解。研究還建議需基於證據的政策行動方向，以應對數位不平等問題。

在方法方面，共有 1,440 名受訪者，並依據性別、年齡、居住地進行抽樣，以電話訪問（CATI）及網路調查（CAWI），並根據 2021 年人口普查數據進行加權，主要報告內容如下：

1. 數位技術認知與使用方面：92.20%的受訪者表示對雲計算有認識；48.90%的受訪者對虛擬現實（VR）技術有一定了解；61.90%的受訪者對 AI 程序（如 ChatGPT 等）表示有聽聞；但僅有 5.50%的人表示曾經大量使用。另受訪者其中 60%的受訪者表示曾經使用過雲儲存服務；41.90%的受訪者參與過 NFT 的買賣；29.70%的受訪者表示對 AI 的使用感到「非常習慣」。受訪者對各類數位技術的認知程度顯示出顯著差異，尤其是在 AI 及區塊鏈技術的熟悉度上。數位技術的使用情況顯示，雖然大多數受訪者對雲端計算和 5G 技術有一定的認識，但對於加密貨幣和 NFT 等新興技術的實際使用仍然有限。
2. 素養指數方面：研究經過探索性因素分析，建立了三個數位素養指數：主流數位技術參與指數：涵蓋雲計算、5G 等廣泛採用的工具；AI 及輔助技術素養指數：評估對 AI 及輔助工具的熟悉度和舒適度；Web3 技術參與指數：衡量對去中心化技術（如加密貨幣、NFT、區塊鏈和元宇宙）的行為和情感參與。
3. 隱私態度與數位信任方面：
65.90%的受訪者表示擔心企業侵犯其在線隱私；80.70%的受訪者認為 AI 工具可能被用來監控個人私生活。顯示受訪者對於網路上錯誤資訊的看法顯示出高度的擔憂，並認為這是一個嚴重的社會問題；另在隱私保護方面，許多受訪者表達了對企業和政府侵犯個人隱私的擔憂，並表示他們積極保護自己的隱私。
4. AI 的態度方面：
79%的受訪者認為 AI 可能用於監控個人私生活；61.40%的受訪者認為 AI 將對就業造成重大影響。顯示受訪者對 AI 的潛力持正面態度，儘管也意

¹ 資料來源：會場簡報資料。

識到其可能帶來的監控風險。另大多數受訪者認為 AI 可能會影響就業市場，但同時也認為其能提高工作效率和改善生活品質。

根據此項簡報，希臘受訪者僅有 5.5% 表示曾經大量使用 AI 程序(如 ChatGPT 等)，這項結果相對我國「經常使用」占 10.1%、「幾乎每天使用」占 7.2% 更低，顯示兩地受訪者對 AI 的使用率都有待提升；其結論提供希臘在數位轉型過程中面臨主要挑戰和機遇，針對數位不平等的政策需求提出說明，並呼籲進一步研究以深入理解數位技術對社會的影響。

(二) 紐西蘭²

由 Alexandra Turcu, Mary Hedges, Gail Pacheco, Serene Chua 等人完成簡報，並由 Alexandra Turcu 進行說明，其重點是呈現紐西蘭的網路影響力調查(WIP)項目背景、方法、主要發現及其社會意涵。WIP 項目自 2007 年以來在紐西蘭已進行了九次，InternetNZ 作為主要資助者，持續支持該項目的發展。在 2024/25 年的調查中，研究團隊針對隱私、網路妖魔化(Demonisation of the Internet)、AI 及環境等四個模組進行了深入探討。

在方法方面：此次調查利用 Qualtrics 平台進行線上問卷調查，樣本來自多個線上數據庫，並根據 2023 年紐西蘭人口普查數據，針對特定的族裔、年齡和地區進行了抽樣，以確保樣本的全國代表性。最終樣本包含 2,063 名年滿 16 歲的個體。主要發現有下述幾點：

1. 社群媒體 (Social media) 的影響

調查顯示，對於社群媒體公司對世界的影響，受訪者的看法在 2021 年、2023 年和 2025 年之間有所變化。在 2021 年，16% 的受訪者認為社交媒體使世界變得更好；至 2023 年，該比例上升至 29%；而在 2025 年，則為 23%。這一比例較 2021 年有所上升；相對地，認為社交媒體使世界變得更糟的受訪者比例在 2021 年為 43%，2023 年為 34%，2025 年則為 30%。

2. 個人經歷與擔憂 (Concerns & Experiences)

在過去 12 個月中，85% 的受訪者未經歷過網絡欺凌或騷擾，9% 表示經歷過但並未造成實質問題，6% 認為這是小問題，3% 則表示造成了相當嚴重的問題。但值得注意的是認為這是小問題及表示造成了相當嚴重的問題的比例連三年都有上升趨勢。對於在線購物時的銀行訊息外洩，16% 的受訪者表示不擔心，52% 表示有些擔心，32% 則表示非常或極度擔心；在購買時的個人訊息外洩，14% 的受訪者表示完全不擔心，50% 表示有些擔心，35% 則表示非常或極度擔心；在使用社交媒體時，14% 的受訪者表示完全不擔心，48% 表示有些擔心，39% 則表示非常或極度擔心。

3. 對假訊息 (Misinformation) 的看法

調查還探討了受訪者對假訊息的看法與社交媒體態度之間的關聯。認為

² 資料來源：會場簡報資料。

網路假訊息問題嚴重的受訪者對社群媒體最為悲觀。約 35% 的受訪者認為社群媒體讓世界變得更糟，認為假資訊問題不大的受訪者對社群媒體最為樂觀。其中三分之一的受訪者認為社群媒體讓世界變得更美好。教育程度較高的人是否認為網路假資訊是個問題？隨著教育程度的提高，人們對網路假資訊的擔憂程度也呈現上升趨勢。約 35% 認為假資訊是嚴重問題的受訪者擁有學士學位或更高學歷。在認為假資訊不是問題或不在乎的受訪者中，高中及以上學歷的受訪者佔了大多數（約 59%）。收入較高的人認為網路假資訊是個問題嗎？收入較高的人認為網路假資訊是一個嚴重問題。約 44% 的受訪者認為虛假資訊是一個嚴重問題，他們的年收入超過 10 萬美元。

4. 環境模組（Environment Module）

這個模組是由其同事在法國團隊支持下開發，該團隊於 2021 年首次將其納入問卷中。列出下述 3 個問題：數位技術及其使用會對環境產生影響，您是否讀過、看過或聽過相關內容？在過去六個月中，您是否改變了任何數位習慣，以限制它們對環境的影響？您是否採取了以下任何措施來限制您使用數位科技對環境的影響？在 2025 年，53% 受訪者表示會盡量延長設備使用壽命，44% 限制設備數量，28% 選擇購買二手或翻新設備。60% 受訪者表示會刪除文件或電子郵件以減少環境影響。

紐西蘭簡報強調了數位時代中人類與技術之間關係，並指出社交媒體及錯誤資訊對社會潛在影響。研究結果不僅為政策制定者提供了重要參考依據，如其環境模組題目可為我國的雙軸轉型提供更多啟發。

（三）澳門³：

由 Athena Seng 及 Dr. Angus Cheong 等人完成的簡報，其重點提及澳門網際網路項目（Macao Internet Project ,MIP）自 2001 年啟動。

在方法方面：進行大規模隨機抽樣調查，涵蓋近 30,000 名居民的網絡活動及態度，關注生成式 AI 的發展，截至 2025 年，澳門的網路使用率達到 93%，其中行動網路採用率為 91%。在 2025 年，澳門的網路使用者中，對生成式 AI 的認知率為 78%，實際使用率為 49%。

生成式 AI 的主要使用者為年輕人、學生及在職人士，其中 83% 的學生和 74% 的在職人士表示對生成式 AI 有認知。在使用頻率方面：在 2025 年，生成式 AI 的使用頻率顯示，17% 的使用者每日使用，27% 每週使用，49% 每月使用。這些群體對於 Generative AI 的認知與使用率顯著高於其他年齡層及職業群體。使用者主要利用生成式 AI 進行訊息獲取、問題解答及文本創作等功能，進行訊息獲取和搜索，佔 75%；其次為文本創建/編輯/總結，佔 28%。對工作和學習的影響：77% 的使用者認為生成式 AI 顯著改善了他們的工作或學習效率。非使用者原因：38% 的非使用者表示缺乏使用技能是他們不使用生成式 AI 的主要原因，29% 認為其不具幫助性。

³ 資料來源：會場簡報資料。

從前述數字得知，缺乏使用技能是非使用者的主要原因，許多潛在使用者對於生成式 AI 的實用性持懷疑態度；內容準確性：使用者對於 AI 生成內容的準確性及數據安全性表示擔憂，這可能影響其使用意願。對未來的期望方面：在對生成式 AI 未來應用的期望中，教育領域佔 16%，醫療領域佔 14%，日常工作佔 13%；在對 AI 素養評估方面：在對生成式 AI 的基本知識、應用技能及風險意識的評估中，整體得分為 3.1（滿分 5 分），其中風險意識得分最高，為 3.3；在對 AI 的信任度方面：在對生成式 AI 的信任度評估中，受訪者對其對人類社會發展的益處給予了 4.1 的高分評價。

而面對未來，有下述 5 個方向：

1. AI 驅動發展機會方面：網友對 AI 的認知和使用日益提升。社會應持續推動 AI 的普及，並協助澳門智慧城市建設和經濟多元化發展；
2. 深化 AI 技能與應用，提升就業競爭力：大多數網友對 AI 的使用尚處於起步階段，主要著重於資訊取得和搜尋。他們應積極參與相關教育課程，提升對 AI 的理解和應用技能，進而提升就業競爭力；
3. 利用 AI 提升效率：大多數 AI 用戶發現，AI 提高了工作和學習效率，這意味著生產力的提升。企業可以利用 AI 來提高營運效率，而教育機構和政府部門可以將其融入其中，以提升教學和公共服務品質；
4. 謹慎識別和使用 AI 產生的結果：一些網友對 AI 產生資訊的準確性和隱私問題表示擔憂。使用者應選擇經認可的 AI 工具，並在使用 AI 輸出時保持警惕，避免上傳敏感資訊，確保資料安全；
5. 加速 AI 素養發展，迎接 AI 新時代：AI 對社會發展有重大影響，因此，AI 素養對網友至關重要。年輕人應該接觸 AI，教育系統也應將 AI 素養納入基礎教育，為 AI 驅動的未來做好準備。

從三份簡報中可看見，受訪者普遍對 AI 使用持正面看法，但同時也對個人資料隱私保護都抱持憂心態度。希臘 61.90%受訪者對 AI 程序（如 ChatGPT 等）表示有聽聞、澳門受訪者有 83%的學生和 74%的在職人士表示對生成式 AI 有認知，但只有 17%的使用者每日使用，跟台灣受訪者 89.8%聽聞與「經常使用」10.1%及「幾乎每天使用」7.2%比率差不多，因此對於 AI，可發現人民普遍聽聞過，都達一定比率，但經常使用包括每天使用人數比率就沒有很高，這表示 AI 經常使用率有待提升，各地政府都可為此多努力於如更開放資料、對資料類型的盤整與便利提供或提高各種 AI 工具的使用性，讓經常使用者比例可藉此逐次提高。澳門 75%與台灣 40.85%一樣，受訪者使用 AI 的功能類型首位都是「資訊查詢與搜尋」，顯示本項仍為兩地受訪者優先使用的類型。希臘、紐西蘭及澳門受訪者都特別關心隱私、監控及假訊息的傳播，這也是在使用 AI 所面臨的重大課題，台灣對此亦有所感，未來在此方面調查或可納入希臘、紐西蘭及澳門的經驗。整體來說，三份簡報部分結論也與報告人在年會上報告內容相呼應，顯示在 AI 盛行的當下，眾人對其使用與帶來的認知上趨向一致方向。分析簡報後，對 AI 從認知、使用類型、隱私、監控及假訊息及未來發展方向都有所理解，台灣的 AI 設計比較少關注如電力、環境負擔等議題，紐西蘭的環境模組對台灣未來從事 AI 調查時題目選擇及政策思考很有參考價值。

但如何被具體表現出來，包含理解數位民主、演算法展示與省思、機器人如何應用在現實社會中等議題，都於以下在未來博物館參訪中可以看見，如下述：

三、柏林未來博物館（Futurium）簡介

未來博物館位於德國柏林，於 2019 年 9 月 5 日正式開幕，透過整合展覽的創新模式，積極引導大眾參與塑造未來，其互動體驗、個人化數位服務（如腕帶系統和數位語音導覽）令人印象深刻，獨特之處在其前瞻及參與式體驗，旨在探索和塑造未來。這種整合模式代表文化機構的典範轉移，從靜態展示模式轉變為動態生態系統，創造學習、實踐和討論的循環。博物館展覽區分為「人類」、「自然」和「科技」三大思考空間，呈現未來發展各種選項。這些主題並非孤立存在，而是被設計成相互關聯、彼此影響。例如，展覽深入探討新興科技將如何改變日常生活，在展覽設計和訪客體驗中深度融入數位技術，如下敘述：



圖 4：未來博物館外觀

（一）互動體驗，反思數據及資料民主

博物館鼓勵參觀者觸摸、嘗試和思考，廣泛使用互動式和能觸發感官的展品，採用 RFID 腕帶系統，讓參觀者可以收集感興趣展品的數據，這些數據隨後可透過獨特號碼在線上進行登錄，以獲取更多資訊⁴。這系統為參觀者的實體旅程創造個人化數位記錄，將博物館體驗持續延伸，實體互動產生數位數據供後續使用。也讓參訪者實際思考，數位工具帶來許多便利，同時也引發如資料民主議題的思考，透過資料開放，可以分析許多數據，並引發大眾關注，也讓政治工作者看到這些需求，但從另一方面來看，貧窮且缺乏數位工具人們，會陷於數位落差所造成的鴻溝中，誠如前述希臘在數位轉型過程中面臨主要挑戰和機遇，其係針對數位不平等政策需求並呼籲進一步研究以深入理解數位技術對社會的影響，兩者有異曲同工之妙。



圖 5：數位與數據民主

（二）演算法展示及其帶來隱憂

從前述數據所帶來思考，博物館進一步針對演算法進行展示，在每天都有大量數據資料產生的當下，人們生活充滿各種演算法帶來的視覺與聽覺不同刺激，各種數據利用不同平台及載具，數據掌控者傳播它們所想要提供給閱聽者之資料內容是甚麼，但這些資料內容到底是不是人們所必須則很難說，因此，傳統農業

⁴ 資料來源：About us - Futurium, 檢索日期：8 月 11 日，2025，<https://futurium.de/en>。

及工業社會是需求創造生產，資訊爆炸當下是刺激創造需求，兩者有截然不同的遂行方式及成果，博物館透過生動展示及說明提醒參訪者要思索此類問題，並對其可能帶來隱患要如何做才能防範未來。

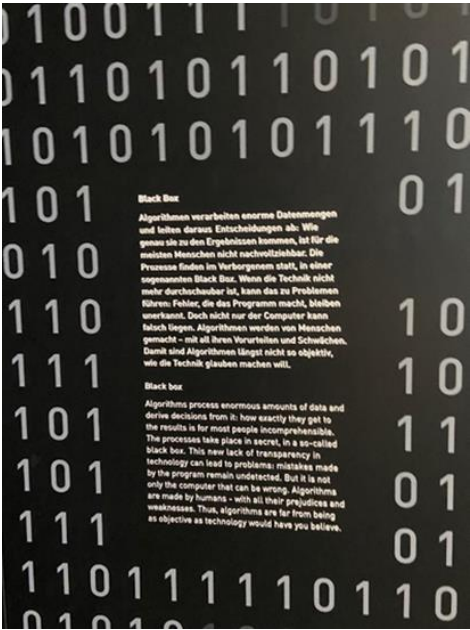


圖 6：演算法展示

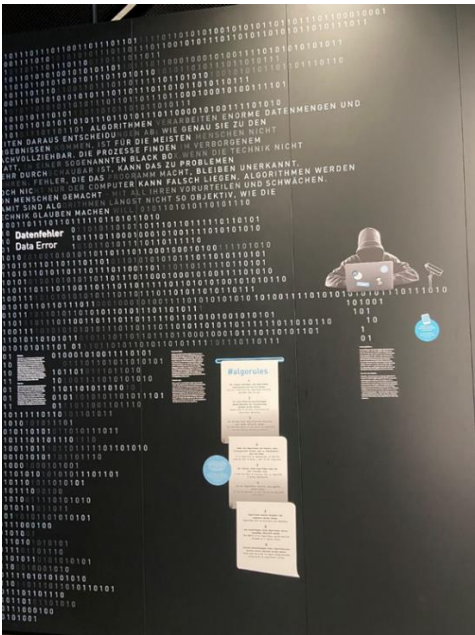


圖 7：演算法帶來的隱憂

（三）機械人展示與其帶來人機互動及協作

人形機器人 Pepper 在館內扮演嚮導角色，向參觀者介紹機器人在醫療、照護、教育和危險環境中的應用，在不同領域及使用上都生動展示，讓參訪者思考未來機器人在生活上可扮演何種角色，包括人與機器人應要如何互動與協作，機

器人在未來社會發展中的定位等議題，博物館呈現機器人等數位科技時，始終將倫理與社會問題置於純粹技術解釋之上。想要引發的是我們看機器人如何被應用之對話，除展示外，並將此類議題定位為社會政治議題，而不僅僅是科學及技術議題。

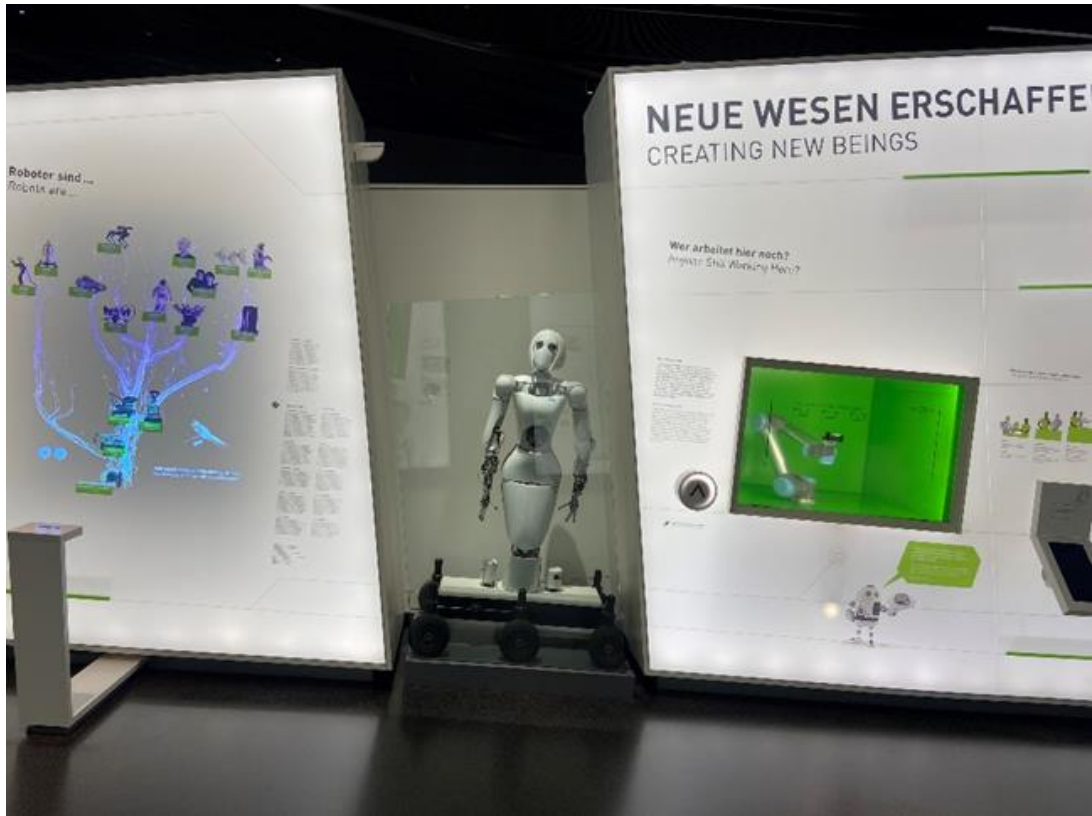


圖 8：機器人展示



圖 9：邁向高齡化社會，我們需要機器人做什麼

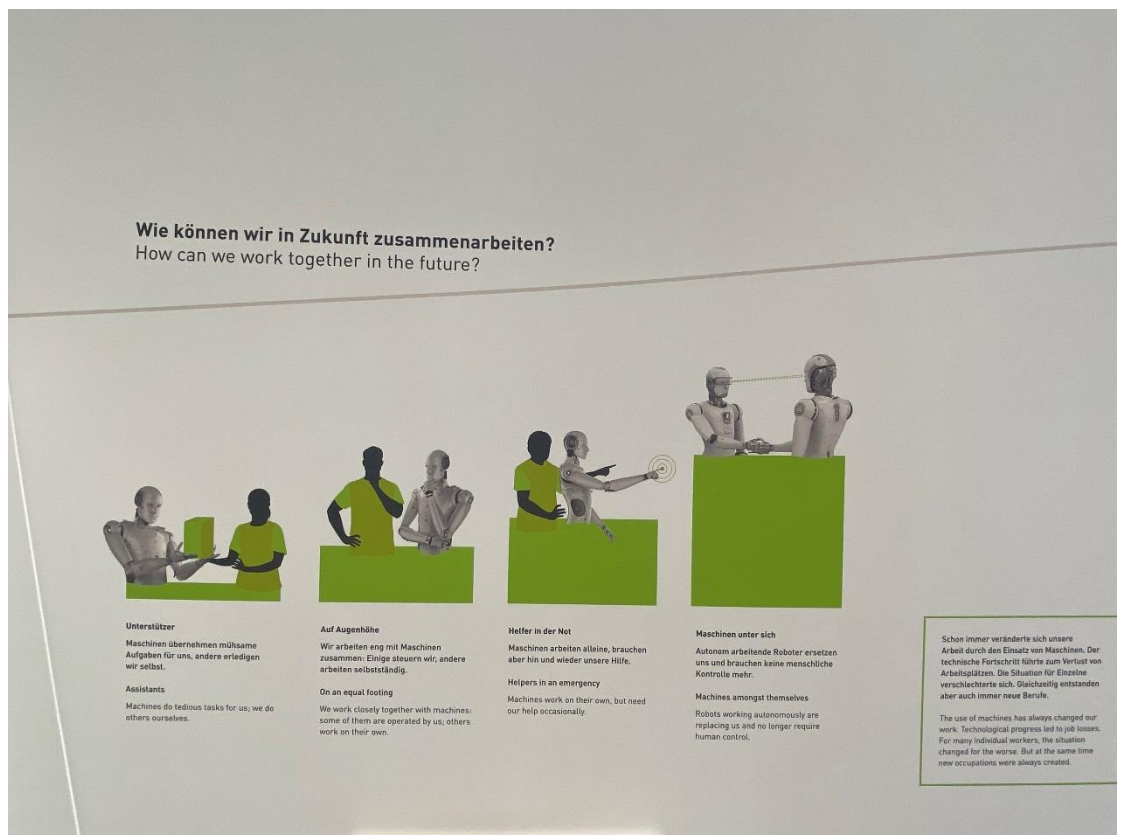


圖 10：機器人於生活上的應用

四、參與及觀察心得

在年會上報告台灣 AI 發展的經驗，並與各國交流對 AI 使用上的看法，以及參訪未來博物館後，有以下的心得：

（一）對 AI 持正面態度，但憂心風險跟隱私

了解希臘跟紐西蘭使用者對於 AI 都持正面態度，與台灣的調查相近，另如澳門使用者多為年輕人、學生及在職人士，也與台灣相仿，這些國外經驗都為 AI 帶來的風險跟隱私保護上表達關切或憂心，這也與目前 AI 發展的普遍認知相符，而在未來博物館參訪中，如何將目前使用多數為年輕人偏好，與使用者感受度相互結合是重要思考議題，AI 並非只能侷限靜態展出，而應是動態及參與的過程，如此才能讓 AI 使用落地，更貼近大眾需求及擴大使用者經常使用頻率。

同時，回到前述調查成果，一般使用者顯然對於 AI 如何經常使用缺乏想像，報告人從本次與各國交流經驗及對未來博物館的參訪上觸發靈感，如何轉化普遍認知到提高其應用程度，以考試院為例，應要對現有書面累積資料進行盤整及篩選整理，找到個別資料如何被有目的性的應用與展示，除能具體回應外界對此議題的關切外，也打破對考試院的既有刻板印象，從不同小專案逐步累積成果，讓外界不同管道參與力量進入，自然可結合目前蓬勃發展不同 AI 工具使用情況，對未來資料應用及治理上有實質性幫助。

（二）弭平數位落差與培植數位素養都是關切重點

台灣在 AI 使用頻率與態度評價方面，年齡、教育程度及地區等變項皆呈現顯著差異；這也反映在希臘對 AI（如 ChatGPT 等）僅有 5.50% 的人表示曾大量使用，及澳門在缺乏使用技能是非使用者的主要原因之調查上，弭平數位落差將是未來數位發展重點，而紐西蘭經驗更告訴我們對社群媒體跟假訊息的擔憂，這也是日後更需提高數位素養關鍵所在，這些國外經驗都告訴我們，資料代表權力，可以影響社會，從博物館參訪中也看見演算法展示，如結合前述紐西蘭對假訊息傳播的隱憂，對將來社會都會產生相當大影響，值得我們持續關注其發展。

（三）資料民主，提醒演算法衝擊與機器人體驗

在博物館參訪中互動體驗、個人化數位服務（如腕帶系統和數位語音導覽）以及對未來議題開放討論，使博物館成為一個動態未來探索生態系統，進一步思考資料所帶來民主議題、演算法展示及擔憂與機器人可扮演角色功能為何，這些都值得我們深思，同時也讓眾人可仔細體會其中奧妙，從博物館參訪經驗可以領略數位發展是必然趨勢，我們應鼓勵公務員擁抱數位，但對數位發展可能帶來的衝擊及隱憂抱持謹慎心態，逐步啟發我國未來對數位發展想像。

參、個資與人權保護

本次訪問柏林市個人資料保護長 **Ms.Kamp** 及《憲法部落格》諮詢委員會委員 **Dr.Friedl**，提及對個人資料保護努力、透過德國資料保護會議（**Datenschutzkonferenz, DSK**）進行協調與合作等面向；並在參訪史塔西博物館過程中，體驗到過去威權及個人資料應該如何被妥善保護，此次參訪過程中領悟到不同感受，並思考未來包含我國個人資料保護委員會成立，將面臨資料保護上挑戰；如同考試院考銓資料中心對於資料開放也都往正面方向前進，目前努力都可借鏡德國經驗以為參考。以下即為對德國資料保護機制介紹：

一、德國資料保護機制

德國作為全球資料保護法制先行者與典範，特別是柏林資料保護與資訊自由資料保護長辦公室（**BlnBDI**），累積了豐富運作經驗與執法實踐，據保護長分享，過去也有我國立法院委員及助理前往取經。德國資料保護憲法基礎並非直接明文規定於其《基本法》（憲法）中，而是透過聯邦憲法法院在 1983 年 12 月 15 日的「人口普查案」判決中，從《基本法》第 2 條（人格自由發展權）和第 1 條（人性尊嚴）中推導出「資訊自決權」（**informationelles Selbstbestimmungsrecht**）這一基本權利⁵。這種由憲法法庭判決確立基本權利模式，賦予了德國資料保護極高法律位階與社會共識，使其不僅是法律條文，更是公民不可剝奪的權利。

德國資料保護監管體系採取聯邦制架構，設有聯邦層級監管機構和各州層級監管機構，兩者職責明確劃分，但又相互協調。在聯邦層級，聯邦資料保護與資訊自由資料保護長（**Bundesbeauftragte für den Datenschutz und die Informationsfreiheit, BfDI**），負責監督聯邦政府機構、聯邦公共實體以及跨州運營之私營企業資料保護合乎規定⁶。其職權範圍廣泛，包括對聯邦情報機構的監督、電信監控等⁷。**BfDI** 在 2024 年的活動報告中，重點關注數位健康（如電子病歷的推廣）、AI 應用與歐盟 AI 法規協同，及如何將資料保護視為賦能而非阻礙數位發展的議題⁸；在地方層級，州級資料保護與資訊自由資料保護長（如柏林資料保護與資訊自由資料保護長辦公室，**BlnBDI**）則負責監督其所在州（邦）公共機構以及在該州境內運營之營企業資料保護合乎規定，例如，**BlnBDI** 負責在柏林州內執行一般資料保護規則（**General Data Protection Regulation, GDPR**），

⁵ 資料來源：Echoes of History: Understanding German Data Protection - Astrid-online.it, 檢索日期：8 月 11 日，2025，https://www.astrid-online.it/static/upload/freu/freude_newpolitik_german_policy_translated_10_2016-9.pdf

⁶ 資料來源：德國資料保護與資訊自由聯邦委員會 - 資策會科技法律研究所，檢索日期：8 月 11 日，2025，<https://stli.iii.org.tw/article-detail.aspx?no=83&tp=4&d=6553>

⁷ 資料來源：Borders, Travel & Law Enforcement - BfDI, 檢索日期：8 月 11 日，2025，https://www.bfdi.bund.de/EN/Fachthemen/Themen-Positionen/Straf-Sicherheitsrecht/Straf-Sicherheitsrecht_node.html

⁸ 資料來源：Bundesdatenschutzbeauftragte übergibt Tätigkeitsbericht - Deutscher Bundestag, 檢索日期：8 月 11 日，2025，<https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2025/kw15-datenschutzbericht-1059808>

監督柏林州政府部門、公共實體以及在柏林註冊的私營企業⁹。這種聯邦與地方分權的模式，確保了資料保護監管的在地化與效率。儘管職責有所區分，德國資料保護機構之間並非各自為政。他們透過德國資料保護會議（Datenschutzkonferenz, DSK）進行協調與合作，DSK 是由聯邦和各州資料保護機構組成的常設會議，這種協調機制對於處理跨州或涉及聯邦與州權限的複雜案件相當重要，它確保法律適用一致性，避免監管真空或重複監管¹⁰。

此次拜訪的柏林資料保護與資訊自由資料保護長辦公室（Berliner Beauftragte für Datenschutz und Informationsfreiheit, BlnBDI），作為德國首都柏林的獨立機關，在保障公民資訊自決權和資訊自由方面扮演著關鍵角色。其獨立性是其有效履行職責基礎，確保在執行任務時不受政治或經濟利益干預。組織結構係由資料保護長領導，下設三個法律部門和一個 IT 部門，每個部門設有兩個單位；此外，還設有資訊與投訴辦公室、IT 辦公室、幕僚單位、中央服務部門和總務部門¹¹，專業化的分工，使得 BlnBDI 能處理從法律解釋、技術評估到公民諮詢的各類資料保護事務。而與 Dr. Friedl 與 Ms. Kamp 的訪談過程中了解如上德國資料保護的過程、功能及分工的情況，並對資料保護長辦公室（BlnBDI）的監管與執法、諮詢與支援、政策參與及合作及宣導與教育等功能印象深刻，也提供未來如我們成立資料保護委員會也可參照德國經驗以為組織與功能設計參考。

訪談結束後，在參訪史塔西博物館，對於人權與個資保護上，又有極為深刻的印象，如下述：

⁹ 資料來源：Berliner Beauftragte für Datenschutz und Informationsfreiheit，檢索日期：8 月 11 日，2025，<https://www.datenschutz-berlin.de>

¹⁰ 資料來源：同註 9。

¹¹ 資料來源：同註 9。

二、柏林史塔西博物館簡介

柏林史塔西博物館是全球著名的記憶機構典範，1990 年 1 月 15 日，示威者佔領位於諾曼大街（Normannenstraße）的史塔西總部，成功阻止檔案銷毀，並促成史塔西的解散，這場公民行動直接促成博物館和檔案館成立¹²，史塔西博物館成立歷程，彰顯公民行動在塑造後威權時代記憶機構的巨大力量，其存在本身就根植於直接公民行動，民眾對空間和敘事積極參與，賦予博物館獨特合法性和象徵意義。

博物館獨特處特別強調對真實空間和保存原始文物，如埃里希·米爾克（Erich Mielke）部長辦公室，自 1989 年以來一直保持原樣，包括辦公桌、椅子、窗簾和電話，都保持原封不動；此外，博物館還展示原始の間諜設備，如竊聽器、隱藏式攝像機和武器，揭示「用於監視公民的高度機密方法」¹³，這些個人故事使國家壓迫抽象概念變得具體化。整體而言，史塔西歷史為台灣提供了多層次深刻教訓，這些教訓不僅關乎技術和操作，更觸及透明及倫理、大眾信任、心理戰防禦在民主社會中定位，如下描述：

¹² 資料來源：Stasi Museum | visitBerlin.de, 檢索日期：8 月 11 日，2025，<https://www.visitberlin.de/en/stasi-museum>。

¹³ 資料來源：同註 12。



圖 11：博物館門口示意圖說明園區建築

（一）建立透明及培養信任

博物館展示原始間諜設備，使人明白當情報機構將自己視為服務於某種意識形態（黨派），而非人民或憲政時，不可避免地會導致濫權，這些當時先進技術能力不僅是危險，而且會對其聲稱要保護的社會造成破壞，將此間設備透明化展出，不僅是對過去的反省，也是對未來的提醒；德國決定開放史塔西檔案，允許公民查閱其個人檔案¹⁴，這更是透明化的行動，透過揭示真相，會有助於促進和解，德國經驗表明，透明度對民主國家而言並非弱點，而是力量，並且透過面對過去並公開史塔西的行為，德國重建了國家與公民之間的信任，這種信任是國家韌性的關鍵組成部分，能夠促成集體行動和公眾對合法安全措施的支持。

（二）向大眾宣導憲政機制功能及培訓公務員

從參訪過程中報告人理解未來應要導入對憲政主義和法治的尊重，整合關於憲法、行政法和國際人權公約配套作為，以史塔西博物館侵犯人權具體案例為學習標的，將其與民主法律標準進行對比，並開發情境和模擬環節，挑戰學員在壓力是否能做出倫理決策及堅守法制；史塔西經驗所體現的秘密機制，會導致社會大眾不信任和內部脆弱，報告人體認到未來可持續教育社會大眾更了解立法院、監察院和其他監督機構的憲政職能和權力，強調其在憲法中的重要性，向大眾溝通複雜國家安全問題，並培訓公務員對不當行為程序及違反法律或倫理標準的後果，特別是國安人員等具有特殊任務的公務員更要強化其培訓，如此方能促進知情的公共討論，有助於民主鞏固。

（三）應對心理戰之韌性與反制

博物館透過展示對個人生活進行的細緻記錄，強調了這種心理入侵的深度，其基本原則——心理操縱、播種不信任、詆毀個人/團體以及製造偏執——與當代的認知作戰和假資訊活動高度相關。在社群媒體和資訊爆炸的時代，這些戰術的規模和影響力遠超東德時期。史塔西成功地使人們「不信任他人」並「陷入瘋狂」¹⁵，為現代認知作戰對民主社會的潛在影響提供了先例。

需培養識別心理操縱戰術、謠言傳播和假資訊活動的專業知識，培訓政府相關機關人員了解資訊環境如何被利用，以及如何建立社會抵禦此類利用手法的韌性，使其能具有核實事實、揭穿虛假敘事和促進準確資訊的方法，並尊重言論自由，並重申民主機構在反擊敵對認知作戰的應有作為。

參訪過程中透過博物館內不同設施的展示，明白史塔西博物館過去的發展

¹⁴ 資料來源：Stasi Records Archive - CIPDH - UNESCO, 檢索日期：8 月 11 日，2025，<https://www.cipdh.gob.ar/memorias-situadas/en/lugar-de-memoria/archivos-de-la-stasi/>

¹⁵ 資料來源：從社交、感情或身體狀況中挖出你的弱點，進而摧毀你的身心… 揭東德國安部門超變態監控手法，檢索日期：8 月 11 日，2025，<https://www.storm.mg/lifestyle/2724206>

歷史與脈絡，了解過去威權時代使用的工具及其帶來的負面效果，而開放且透明展示這些過去遺緒，更能讓人知曉威權時代戕害人權的作為是如何摧毀民主，而也會激起重視人權是一條確切可行道路。

三、參與及觀察心得

從跟憲法部落格學者與柏林市政府資料保護長訪談，以及參訪史塔西博物館過程中，有下述幾點心得：

（一）對於個資的保護，要從法規制定及協調上著手

德國對於個人資料保護上的努力，包括如何進行與監督聯邦政府機構、聯邦公共實體以及跨州運營的私營企業的資料保護合乎規定、透過德國資料保護會議進行協調與合作等面向，有不同的應用與挑戰，未來台灣對資料保護也可師法德國做法，進行跨領域及跨部門合作，同時累積不同領域與部門個案處理上的手感及經驗，調整各項作業內容，以期可以達成資料可以妥善被使用同時也確保資料不被濫用。

（二）對未來成立個資委員會及考試院考銓中心的啟示

未來成立個資委員會，應更注意我國資料保護及開放政府在各項法規上的適用情況，定期檢視並應隨時代需求進行同步修正，而各不同部門也應協力合作，通盤檢視各自權管法規的合宜程度，並與企業合作，降低個資濫用的情況，另需多方倡議讓普羅大眾都能明白個人資料及保護上的重要性，德國經驗提供多方視角參考，未來考試院考銓中心也有資料開放及應用上的努力，可以藉此建立模範，逐步釋出珍貴的政府資料，以提供外界更加值應用及參考。

（三）兼顧國家安全與民主價值

從史坦西參訪經驗可以明白，應了解國家安全是建立在個人也能重視安全的前提下，基於國安下的情報行動對社會確實會影響，但如何權衡國家安全及民主鞏固兩方平衡，及維護民主價值的重要性，國安需要制度性的監督機制，也需要社會大眾支持，這些都是未來建構國家安全體系下所要思考的重要課題，另在德國威權歷史經驗下，明白在惡劣環境中更要堅守倫理及人權，也透過公開透明方式來社會大眾理解政府運作，在現在方興未艾的假訊息及心理戰上鍛鍊不同韌性，從嚴格行為準則中確定專業化並減少政治的干擾，這些都是重要的基礎工程，如此方可確保台灣的民主能長久穩固而繼續前行。

肆、德國公務員考選及培訓

報告人參訪聯邦公共行政學院位於科隆附近的布呂爾（Brühl）之總部，並與德國聯邦公共行政學院秘書組 **Andreas Jacobs** 組長和資訊組 **Tanja Biesen** 專員進行一小時簡報及交流討論，相關交流情況並刊登在其官方 **newsletter**，如下截圖。交流過程中獲得相關的資料與心得分述如下：



圖 14：報告人在學院前與 Jacobs 組長和 Biesen 專員合照



Austausch mit dem Institut für öffentliche Verwaltung der Chengchi-Nationaluniversität, Taipeh

Am 10. Juli 2025 besuchte Prof. Tong-Yi Huang die Bundesakademie.

[Mehr >](#)

圖 15：交流情況刊登在其官方 **newsletter**

一、德國聯邦公共行政學院簡介¹⁶

聯邦公共行政學院（Bundesakademie für öffentliche Verwaltung, BAKÖV）於 1969 年成立，總部設於科隆附近的布呂爾，它是德國聯邦內政部的一個行政組織單位，也是聯邦政府中央行政部門的中央進階培訓機構。其核心任務是為聯邦行政人員提供實務導向的進階培訓，該學院旨在提升聯邦行政效率並支持政治決策者。同址尚有 1979 年以來設立的聯邦公共行政大學（Die Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung, HS Bund），可授予學士文憑或碩士學位，這所聯邦大學在布呂爾現址及德國各地設有 10 個附屬系所，包括一般行政、外交、聯邦警察、德國聯邦國防軍行政部門、金融、刑警、農業社會保險、情報部門、社會安全及氣象服務等¹⁷。



圖 16：學院外觀

¹⁶資料來源：聯邦公共行政學院（BAKÖV）於 2025 年 3 月發布之英文簡報。

¹⁷ 資料來源：

https://www.hsbund.de/DE/01_Hochschule/20_Fachbereiche_ZLB/Fachbereiche_ZLB-node.html. 2025 年 9 月 17 日檢索。



圖 17：學院內部鳥瞰圖

根據英文簡報內容，德國聯邦公共行政學院之定位、治理結構、核心任務及服務對象、培訓組織模式及未來願景與策略如下述：

一、機構定位與治理架構

聯邦公共行政學院其使命在於建構一套敏捷（agile）且永續性（nachhaltig）之聯邦行政培訓體系，並為約 52.5 萬名聯邦公務人員提供專業發展支持。

學院設院長（President）乙職，現由 Arne Schönbohm 擔任，並兼任「聯邦培訓現代化特別代表」（Sonderbeauftragter für die Modernisierung der Fortbildungslandschaft des Bundes）。組織架構上，共劃分五個培訓處（Training Division 1–5），分別負責：一般政策與協調（General Policy and Coordination）；特定領域培訓、歐盟與國際事務（General Training in Specific Fields; EU and International Skills）；數位學院（Digital Academy）；行為技能訓練、人力資源發展與教練中心（Behavioural Skills Training, Human Resources Development, Coaching Centre）；資訊技術／永續性（IT Skills; Sustainability）。如下圖示

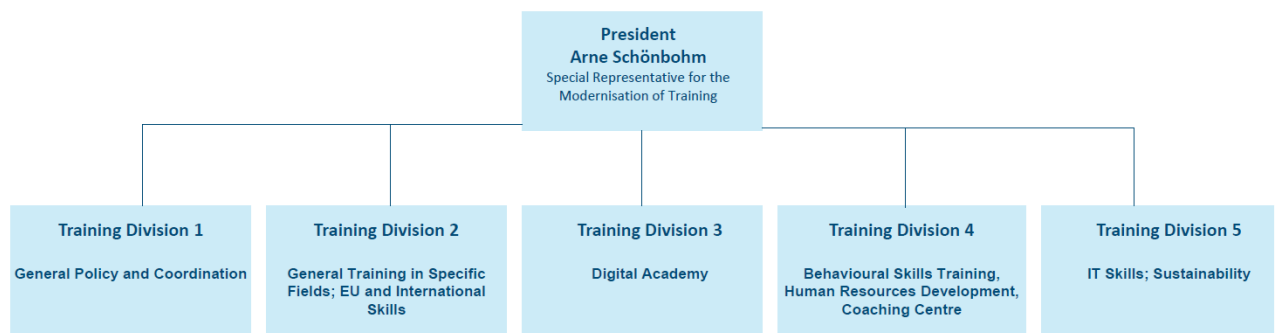


圖 18：組織架構圖—五個培訓處（Training Division 1 – 5）

二、2024 年度統計數據

（一）財務與人力

學院年度預算約 500 萬歐元（運營資金），專職人員 63 名，另加其他職位共計約 78 名。

（二）課程與參與

總課程數為 1,864 門課程，涵蓋線上 694 門課程、實體 579 門課程、框架協議 292 門課程、教練 242 門課程、參訪／MEGA 57 門課程。2024 年參訓人次為 31,824 人次，線上學習平台註冊人數為 57,225 人。

（三）核心任務與服務對象

學院為所有聯邦部會及其執行機構提供培訓服務，並承擔以下職能：

1. 支持聯邦政府的政策創新（Support for the Federal Government's policy initiatives）
2. 為聯邦當局提供人力資源發展和高級培訓方面的建議（Advising federal authorities on human resources development and advanced training）
3. 協助聯邦行政網絡提升整體生產力（Helping to make the federal administration more productive）
4. 在聯邦政府內形成支持網絡（Support for networks in the federal administration）

（四）培訓組織模式

學院課程設計涵蓋兩大範疇：

1. 特定領域訓練（Training in specific fields）

預算與補助法、人力資源發展、組織管理、新聞與公共關係、立法技術、簡報與寫作技巧、資料保護、方法論／教學法、永續與氣候中和（climate neutrality）、歐盟與國際及跨文化技能、資訊技術與資安。

2. 行為與領導技能（Behavioural skills）

領導力、溝通與合作、新工作型態（New Work）、個人發展、輔導、公共行政數位轉型。

另外有特定的主題與任務如下：

1. 關於進階培訓之全面管理（Overall management of advanced training）
2. 聯邦政府的培訓策略（Training strategies for the federal administration）
3. 聯邦政府互動訓練系統（IFOS-Bund）（Interactive training system for the federal administration (IFOS-Bund)）
4. 電子學習框架協議（E-learning framework agreement）
5. 聯邦訓練入口網站（Federal training portal）
6. 歐洲治理與行政碩士（MEGA）（Master of European Governance and Administration (MEGA)）
7. 保持國際聯繫（EIPA、DISPA 等）（Maintaining international contacts (EIPA, DISPA, etc.)）

8. 數位學院聯邦政府數位轉型與數位技術培訓（Digital academy Training for digital transformation and digital technology in the federal administration）

學院本身不聘任專任教師，而是透過以下機制確保「從實務界尋求實務訓練講師」（training from practice for practice）。講師來源為聯邦行政官員、自由講者及高等教育機構，透過需求調查、評估、利害關係人討論與最新消息等步驟，確保課程契合需求。利用 IFOS 系統、結業會議與講師回饋進行成效評估，聯邦行政人員參與課程原則上免費，並與六家外部機構簽訂契約，以因應超額需求。由學院內部具多元學術背景之同仁與外部專家共同規劃。

另在前述主題領域中有 AI 課程的設計如下說明：

根據其網站介紹內容¹⁸，對 AI 進行培訓之目的在於建構公共行政領域使用 AI 的能力，對於 AI 的學習路徑，每位聯邦僱員都需要具備熟練使用 AI 的基本技能，並可以根據自身需求不斷深化這方面知識。

網站進一步介紹，針對特定目標群體的課程，應參考現有學習路徑的深入課程，如《公共行政資訊安全管理》，係對於 IT 安全官員或資訊安全官員、「公共行政中的資料保護」則是針對資料保護官員。此學習路徑所提供的內容，補充各自學習路徑所需基礎知識，以便相關官員能夠勝任、權衡和評估 AI 的潛在用途。

不同培訓課程內容如下表：

表 9：培訓課程內容

活動標題	內容	更多資訊
影片“AI 的潛力和侷限性”	講解 AI 基礎知識（定義和範例）、AI 對日常工作影響、法律和道德框架以及 AI 在公共管理中可能應用在哪些方面。	100 分鐘數位化課程，包含互動測驗、模組化結構（6 章 8 個模組）。
AI 系列講座	有關 AI 當前主題資訊。	
AI 在行政管理的應用基礎知識	這項課程需深入了解內容，透過練習鞏固其所提供的知識並與其他參與者交流。	
高風險 AI 系統在公共行政的應用高階研討會	處理聯邦政府內運作 AI 系統的要求，並在研討會上對如歐盟 AI 法案在內進行研討。	

¹⁸ 資料來源：

https://www.bakoev.bund.de/DE/02_Themen/Informationstechnik_NEU/K%C3%BCnstliche_Intelligenz_KI/K%C3%BCnstliche_Intelligenz_KI_node.html.

2025 年 9 月 17 日檢索。

AI 在公共行政中如何應用（經驗交流）	對從事 AI 相關工作已有一段時間，並希望與其他政府機構的人進行探討及經驗交流。	
---------------------	--	--

資料來源：

https://www.bakoev.bund.de/DE/02_Themen/Informationstechnik_NEU/K%C3%BCnstliche_Intelligenz_KI/K%C3%BCnstliche_Intelligenz_KI_node.html

（五）未來願景與策略

為持續優化聯邦層級整體培訓版圖，推動「現況分析—願景建構—實施控制」之三階段程序：

1. 現況分析：盤點跨部門培訓組合、評估當前與未來需求，並提出未來願景之推論依據。
2. 協調與願景發展：主持聯邦政府培訓版圖之現代化，整合跨部門基礎主題培訓組合，並界定優先推動措施。
3. 實施：確立控制模型，調整聯邦學院課程組合，擴充線上學習平台，並擴大創新學習形式（如 digitaljourney、敏捷教練等）

（六）小結

聯邦公共行政學院透過需求導向且國際化之培訓體系，為德國聯邦行政之敏捷轉型與永續發展奠定制度性基礎。其不同據點佈局、跨部門整合策略，以及與歐盟及國際夥伴之深度合作，不僅回應數位轉型與氣候變遷之治理挑戰，亦為歐洲公共行政人才培育提供示範性平臺。

而閱讀相關資料後，聯邦公共行政學院現址提供不同的功能如下圖：

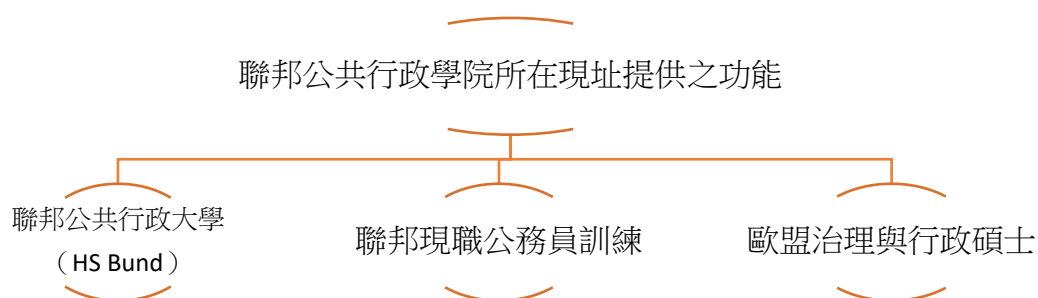


圖 19：聯邦公共行政學院不同功能圖

從參訪學院後，明白其訓練設計功能後，即開啟對德國聯邦公務人員制度設計的興趣，並蒐集文獻，整理如下：

二、德國聯邦公務員制度特色

德國聯邦公務員體系依據明確的層級劃分為四大職涯群組：初級職務、中階職務、高階職務及高級職務，每個層級都有其獨特的教育及其他資格要求。初級職已隨著行政流程自動化及職務內容的演變，逐漸被淘汰，其原有職能多被中階職務吸收或由技術取代¹⁹。

德國公務人員招募與選拔過程以其嚴謹的多階段評量而聞名，一般而言，應徵者首先需提交申請資料，用人機關再根據職務需求決定候選名單，並實施筆試、口試、心理測驗等多種評量篩選，另如對警察等特定勤務，體能測驗是必要環節²⁰。各用人機關組成的委員會則負責規範甄補遴選過程必須秉持公正、公開競爭及擇優錄用原則。不同層級要求學歷及培訓時間不一樣，中階職為中學畢業，培訓時間通常為 2 年；高階職通常為具備申請就讀大學資格，進行 3 年雙軌制大學學習培訓；高級職通常需要大學畢業，部份職位且要求須是碩士學位或同等學力，培訓期間為 2 年，例如法官或高級行政官員的預備培訓。

其中如中階職人員成功通過選拔後，將被任命為「可撤銷公務員」，並被稱為「受訓學員」(Anwärter)²¹。此身份為臨時性質，僅於培訓期間有效。在此期間，學員領取「學員薪俸」，包含一筆基礎金額及可能適用的家庭津貼²²，薪資會受到多種因素的影響如所屬聯邦或邦政府而有所不同，一般而言，受訓學員的薪資通常會介於每月 1,200 至 1,600 歐元之間，這筆薪資會隨著培訓年限及個人所屬情況而有所差異。中階職務的職前訓練通常為期 2 年，受訓由理論教學與實務實習交替，在各領域各自的機構中培訓，於專業理論課程與各行政部門的實務實習間進行，培訓以一場職涯考試作結，通過者即獲得該職涯路徑任職資格²³。

¹⁹ 資料來源：Laufbahn (Dienstrecht) - Wikipedia, 檢索日期：9 月 7 日，2025，[https://de.wikipedia.org/wiki/Laufbahn_\(Dienstrecht\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Laufbahn_(Dienstrecht))

²⁰ 資料來源：Polizei Ausbildung (mittlerer Dienst): Infos & freie Stellen, 檢索日期：9 月 7 日，2025，<https://www.ausbildung.de/berufe/polizist/>

²¹ 資料來源：Das Gehalt in der Bundeswehr. Was Soldaten, Beamte und Tarifbeschäftigte verdienen., 檢索日期：9 月 7 日，2025，<https://www.bundeswehr.de/de/menschen-karrieren/gehalt-bundeswehr-besoldung-entgelt-zulagen-tabellen>

²² 資料來源：Vorbereitungsdienst (= Ausbildung) zu Beamten (w/m/d) des mittleren nichttechnischen Dienstes - Deutscher Bundestag, 檢索日期：9 月 7 日，2025，https://www.bundestag.de/services/karriere/ihr_einstieg/ausbildung_studium/bueroausbildung/beamter-mittlerer-nichttechnisch-1019276

²³ 資料來源：Vorbereitungsdienst - dbb beamtenbund und tarifunion, 檢索日期：9 月 1 日，2025，<https://www.dbb.de/lexikon/themenartikel/v/vorbereitungsdienst.html>

另在聯邦行政體系中，存在兩個核心職涯層級：「高階職」與「高級職」如下述：

（一）高階職

通常是一項為期 3 年的整合式計畫，分為聯邦公共行政大學學術課程與不同聯邦機構進行實習兩部分相互結合²⁴，課程內容高度實用，完全針對聯邦行政人員的未來職務量身打造，涵蓋公法、行政法、民法、經濟學、公共財政及管理學等領域²⁵。在這 3 年期間，學員被任命為「見習公務員」，並領取「見習津貼」如聯邦憲法保衛局（Verfassungsschutz）提供的月薪為 1,744 歐元，外加 10% 的津貼（截至 2024 年 3 月）²⁶。最終以一場全面的「職涯路徑考試」作結，其中包括各模組考試及一份畢業論文²⁷。成功通過考試的畢業生進入為期 3 年的「試用公務員」階段，之後方能取得終身職資格。另還有一種招募方式，憑藉學士學位優勢直接入職，此途徑專為已在體制外取得相關學士學位的個人而設，招募邏輯與雙軌制學習截然不同。此路徑的申請者須已完成相關領域學士學位，重要的是，直接入職要求申請者具備一段時間的相關專業經驗（例如，聯邦財政部要求至少六個月）²⁸。這反映了一種不同的招募途徑：政府在此尋求的是已被市場驗證的技能，而非從零開始塑造人才。方式是針對具體的職位空缺提出申請，而非一個概括性的培訓計畫。甄選過程更像標準的求職程序，重點評估候選人的學位、成績及專業經驗²⁹。德國政府在為高階職儲備人才時，運用了兩種截然不同的策略。雙軌制學習計畫是一項長期投資，旨在打造一支同質性高、具備共同行政文化的通才型行政官僚隊伍，以確保體系的凝聚力；相較之下，為學士畢業生開設的直接入職途徑，則是一種更具彈性、以市場為導向的機制，用以填補標準化培訓計

²⁴ 資料來源：Studium – Studieren mit dem BVA an Ihrer Seite - Karriere beim Bundesverwaltungsamt, 檢索日期：9 月 5 日，2025，
https://www.karriere.bva.bund.de/Web/Karriere/DE/Ausbildung-Studium/Studienfoerderung/studienfoerderung_node.html

²⁵ 資料來源：Verordnung über den Vorbereitungsdienst für den gehobenen Auswärtigen Dienst (GADVDV) - Gesetze im Internet, 檢索日期：9 月 5 日，2025，<https://www.gesetze-im-internet.de/gadvdv/BJNR05C0D0025.html>

²⁶ 資料來源：Bachelor- und Diplomstudium - Bundesamt für Verfassungsschutz, 檢索日期：9 月 5 日，2025，https://www.verfassungsschutz.de/DE/karriere/ausbildung-und-studium/bachelor-und-diplomstudium/bachelor-und-diplomstudium_node.html

²⁷ 資料來源：Verordnung über den Vorbereitungsdienst für den gehobenen Auswärtigen Dienst (GADVDV) - Gesetze im Internet, 檢索日期：9 月 5 日，2025，
<https://www.gesetze-im-internet.de/gadvdv/BJNR05C0D0025.html>。

²⁸ 資料來源：Direkteinstieg ins Bundesfinanzministerium: unsere Laufbahnen im Überblick, 檢索日期：9 月 5 日，2025，
<https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Ministerium/Arbeiten-Ausbildung/direkteinstieg-laufbahnen.html>

²⁹ 資料來源：Wie werden die Auswahlverfahren durchgeführt? | BMZ - Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 檢索日期：9 月 日，2025，
<https://www.bmz.de/de/ministerium/berufliche-chancen-arbeiten-im-bmz/auswahlverfahren-des-bmz-93468>

畫無法滿足的特定技能缺口（如資訊科技或特殊金融領域）。前者選拔並通過為期三年的國家控制課程，灌輸統一的聯邦法律、程序與精神。後者則瞄準已持有學位且具備專業經驗的人才，這表示國家是在「購買」現有技能，而非從頭「打造」一名行政人員。因此，兩條路徑是兩種不同人力資源策略：一個著重於長期文化與運作一致性，另一個則側重於敏捷、依需求獲取專業人才。

（二）高級職

高級職除針對已完成大學學位，部分職位且要求學歷須是碩士學位，培訓時間因專業領域而異，通常為 2 年，內容高度專業化，針對非技術行政人員、技術專家（如工程、建築）、外交官及法律人員設有不同的課程³⁰，結合了高等理論教學與在各高層行政機關實務工作，包括在聯邦部會、邦級機關甚至國際組織的實習³¹。受訓者被稱為「實習官員」，擁有「見習公務員」身份。他們的「見習津貼」遠高於高階職，且常有高額的「見習特別津貼」，例如在高級技術職中，2,624 歐元的基礎月薪外，還有高達 70%（1,836 歐元）的額外津貼，培訓以「第二次國家大考」作結。這是一系列嚴格的筆試與口試，通過後即授予高級職的任職資格³²。高級職的根本特質及其首要目標並非考察專業知識——這已由碩士學位所證明——而是辨識與篩選具備領導力與戰略思維的人才。不僅僅是在招聘一名員工，更是在招募其未來的菁英，碩士學位已證明候選人具備高水平的學術與專業知識，因此甄選過程不再重複測試這些知識，而是採用如員工對話、專案會議等複雜的模擬情境。這些任務旨在測試抽象的品質：如何應對壓力、說服他人、在資訊不完整的情況下做出決策，以及展現領導潛能。

綜合言之，德國公務員的身份是循序漸進的，主要分為三個法律地位：

1. 可撤銷公務員（Beamter auf Widerruf）：此身份是臨時性的，且容易被終止，特別是當見習生未能通過考試時³³。
2. 試用公務員（Beamter auf Probe）：通過職涯考試後進入此階段。這是一個試用期，旨在於實際工作環境中證明其適任性³⁴。

³⁰ 資料來源：Höherer Dienst - Wikipedia, 檢索日期：9 月 5 日，2025，
https://de.wikipedia.org/wiki/H%C3%B6herer_Dienst

³¹ 資料來源：BBR - Vorbereitungsdienst - Vorbereitungsdienst für den höheren ..., 檢索日期：9 月 5 日，2025，
<https://www.bbr.bund.de/BBR/DE/karriere/einstieg/vorbereitungsdienst/hoeherer-technischer-verwaltungsdienst/information.htm>

³² 資料來源：BBR - Vorbereitungsdienst - Vorbereitungsdienst für den höheren ..., 檢索日期：9 月 5 日，2025，
<https://www.bbr.bund.de/BBR/DE/karriere/einstieg/vorbereitungsdienst/hoeherer-technischer-verwaltungsdienst/information.htm>

³³ 資料來源：Beamtenrecht (Deutschland) - Wikipedia, 檢索日期：9 月 1 日，2025，
[https://de.wikipedia.org/wiki/Beamtenrecht_\(Deutschland\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Beamtenrecht_(Deutschland))

³⁴ 資料來源：Verbeamtung: Voraussetzungen für Beamte im öffentlichen Dienst - Jobs beim Staat, 檢索日期：9 月 1 日，2025，
<https://www.jobs-beim-staat.de/wissen/beamte-verbeamtung-voraussetzungen/>

3. 終身公務員（**Beamter auf Lebenszeit**）：成功完成試用期後授予的最終身份。此身份提供極高的工作保障，只有在極端情況下（如嚴重的紀律處分）才能被終止³⁵。

另前述提及的中階職務理論培訓在聯邦行政學院或專門學校以區塊課程形式進行，對聯邦非技術性行政職務而言，這包括入門課程、中階課程及結業課程³⁶。課程內容全面，涵蓋政府工作的法律與行政基礎。如下表：

表 10：中階職理論培訓課程內容

學科領域	核心主題	實務應用
國家與憲法	德國憲法原則、國家組織、基本權利	理解政府行為的法律框架與公民權利
行政法	行政程序法、行政執行、國家賠償	依法處理行政案件、核發許可、執行公權力
民法	合同法、物權法、侵權行為法	處理政府採購合約、管理公共財產
公共服務法	公務員身份法、薪俸法、差旅費法、勞動法	管理人事檔案、計算薪資、處理差旅報銷
公共財政	預算與會計、國庫法、成本效益分析	編列與執行預算、處理政府收支
聯邦行政組織	聯邦政府架構、部會內部組織	理解行政層級與權責劃分
資訊技術	電子化政府、數據保護、IT 安全	操作行政系統、確保資訊安全
採購法	公共採購程序、招標規則	依法辦理政府採購案
溝通與合作	溝通技巧、團隊合作、衝突管理	提升內部協作效率與對外服務品質

³⁵ 資料來源：Beamtenrecht (Deutschland) - Wikipedia, 檢索日期：9 月 1 日，2025，[https://de.wikipedia.org/wiki/Beamtenrecht_\(Deutschland\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Beamtenrecht_(Deutschland))。

³⁶ 資料來源：MntDAIVVDV - Verordnung über den Vorbereitungsdienst für den ..., 檢索日期：9 月 7 日，2025，<https://www.gesetze-im-internet.de/mntdaivaprv/BJNR155400012.html>

健康管理	職場健康促進、壓力管理	維護公務員身心健康與工作效能
------	-------------	----------------

資料來源：<https://www.gesetze-im-internet.de/mntdaivaprv/BJNR155400012.html>

而如屬於高階職者，在聯邦公共行政大學裡面的理論課程內容會隨著其職務不同而有所差異，如以一般行政部門、海關及外交職務為例如下表：

表 11：高階職理論培訓課程內容

名稱	學科	實習地點
行政管理	課程涵蓋五個核心學習領域 ³⁷ ： 1.憲法與政治基礎：國家法、政治、歐洲法。 2.法律基礎：法律導論、行政法、公務員法、民法。 3.經濟與財政基礎：經濟學（VWL）。 4.企業管理基礎：企業管理（BWL）、組織與資訊科技。 5.社會科學基礎：心理學、社會學。	各聯邦部會及下屬機關
高階海關職務	一般稅法、一般與特別關稅法、消費稅與交通稅法、社會保障法、國民經濟與財政經濟學、企業管理、行政心理學、數位行政 ³⁸ 。	各地主要海關辦公室
高階外交職務	民法（家庭、繼承）、公法（憲法、國際法、歐洲法）、領事法、簽證與國籍法、預算法。針對特定工作需求的英語和法語強化培訓、資源管理、組織程序 ³⁹ 。	德國駐外使領館

而如屬於高級職務者，亦分為不同職務性質進行不同課程的培訓，如以一般行政預備服務及技術行政預備服務為例的課程如下表：

³⁷ 資料來源：Modulhandbuch Präsenzstudiengang - HS Bund, 檢索日期：9 月 24 日，2025，

https://www.hsbund.de/SharedDocs/Downloads/3_Fachbereiche_Studiengaenge/FB_AIV/30_Modulhandbuecher/Modulhandbuch_P-Verwaltungsmanagement.pdf?__blob=publicationFile&v=19

³⁸ 資料來源：Duales Studium - Zoll-Karriere.de, 檢索日期：9 月 24 日，2025，

https://www.zoll-karriere.de/KP/DE/Karriere_beim_Zoll/Duales_studium.html

³⁹ 資料來源：Duales Studium - Auswärtiges Amt, 檢索日期：9 月 24 日，2025，

<https://www.auswaertiges-amt.de/de/karriere/diplomat-gehobener-dienst/vorbereitungsdienst>

表 12：高級職理論培訓課程內容

名稱	學科	實習地點
一般行政預備服務	涵蓋公法、行政程序、 ⁴⁰ 公共財政、管理和領導技能	在各個政府機關輪調，以獲得廣泛的經驗。這通常包括在邦級機關（例如區政府）、市級機關，甚至可能在聯邦部會或歐盟機構 ⁴¹
技術行政預備服務	公法、行政法、合約與採購法、預算管理、人事管理 ⁴²	在相關機構進行一系列結構化的實習。例如，一名建築專業的實習生可能會在市級建築主管部門、邦級規劃部門和聯邦建築機構輪調 ⁴³

從以上中階職、高階職到高級職可看見，不同理論課程培訓都呼應其實際職務上的需求，這也是德國公務員體系的特色之一。從德國模式檢視台灣考試如國安特考、司法人員特考、外交人員特考及前述各項考試的訓練設計，我國現行如國安特考等考試筆試外亦有引入口試制度，只是考試仍由考選部統一辦理，而非德國是由用人機關辦理，兩者差異在於後者可以精準設計需求與招募上的對準，而統一辦理考試則常出現考用落差，制度上確有不同，孰輕孰重仍有待於細緻評估。德國模式強調理論與實務並重，從中階到高級職都強調在不同部門中的實習，藉此累積經驗與處理業務的能力，台灣則是考試統一分發，並不著眼於在不同部門中的經驗，德國從水平式的輪調中獲取對不同職務的認識，台灣則是從個別職位中累積年資而來的經驗，這兩種制度設計也顯示出我們對人才的使用與想像有不一樣的看法。最後，德國培訓公務人力的時間相當長，最多會到三年，台灣則是少數如司法特考會有相對較長的培訓，其餘考試從半年至一年不等，顯示兩地對於培訓公務員時間的確存在差距，這也是兩地人才培育上的考量不同。

綜合來說，德國公務員制度的優點如下述：

⁴⁰ 資料來源：Mit Hochschulabschluss | IM - Ministerium des Inneren NRW, 檢索日期：9 月 24 日，2025，<https://www.im.nrw/karriere/ausbildung/mit-hochschulabschluss>

⁴¹ 資料來源：Referendariat nach dem Studium - Karriere.NRW, 檢索日期：9 月 24 日，2025，<https://karriere.nrw/berufe-kennenlernen/referendariat-nach-dem-studium>

⁴² 資料來源：BBR - Vorbereitungsdienst - Vorbereitungsdienst für den höheren ..., 檢索日期：9 月 24 日，2025，<https://www.bbr.bund.de/BBR/DE/karriere/einstieg/vorbereitungsdienst/hoeherer-technischer-verwaltungsdienst/information.html>

⁴³ 資料來源：BBR - Vorbereitungsdienst - Vorbereitungsdienst für den höheren ..., 檢索日期：9 月 24 日，2025，<https://www.bbr.bund.de/BBR/DE/karriere/einstieg/vorbereitungsdienst/hoeherer-technischer-verwaltungsdienst/information.html>。

（一）深化專業主義的「職業軌道」精神

德國的「職業軌道原則」將公務員的學歷背景與其職業發展路徑嚴格掛鉤。一個主修工程的碩士，會被歸入「技術職軌道」；而一個主修公共行政的大學生，則進入「非技術職軌道」。這確保了在專業性強的位置上，任職者從一開始就具備深厚的學術與專業基礎。

（二）理論與實務高度結合的「雙軌制」培訓

可撤銷公務員在長達 3 年的培訓期間，身兼「學生」與「見習公務員」兩種身份。他們的時間會被分配在公共行政學院的理論學習，以及未來用人機關的帶薪實習。理論課程與實務工作緊密結合、反覆驗證，畢業時已是能立即上手的即戰力，

（三）賦予用人機關更大招募自主權，找到「對的同事」

全國沒有統一的考試，各個政府機關自行刊登職缺、自行辦理「甄選程序」。這表示用人機關的主管能親自參與面試、設計測驗，以確保找到的人，不僅是學識合格的考生，更是符合機關文化、具備團隊合作精神、擁有解決實際問題能力的「對的同事」。

但德國公務員制度的缺點如下述：

（一）過度僵化與缺乏彈性

僵化的「職業軌道原則」，一旦根據學歷進入某個職業軌道（中級、高階、高級），要轉換軌道就極其困難。例如，一位在「高階職」表現卓越、累積了 20 年經驗的官員，若沒有碩士學位，幾乎無法晉升到「高級職」，其職業生涯有著明顯的「天花板」。這扼殺了許多有實務經驗人才的發展機會，造成了人才的浪費。

（二）招募過程的弊病

由於招募權力下放至各個機關，其「甄選程序」的品質與標準參差不齊。有些機關可能採用現代化的評鑑中心作法，但有些則可能還停留在傳統的面試，這不僅造成了機會上的不平等，也讓外界難以監督其公正性，甚至可能產生因人設事的空間。

（三）「終身制」引發的惰性

「終身公務員」的身份提供了極高的職業保障，一旦獲得資格，幾乎不可能被解僱，這雖然保障了公務員的政治中立，但也削弱了競爭與績效壓力，可能導致部分公務員產生安於現狀、不求表現的心態。

總體而言，對德國公務員制度的批評，核心在於其引以為傲的穩定性與傳統，在今日快速變化的世界中，反而成為了阻礙其創新、彈性與競爭力的枷鎖。如何在維持其專業中立核心價值的同時，進行大刀闊斧的現代化改革是一大挑戰。

德國公務員招募（非直接入職）的流程如下圖：

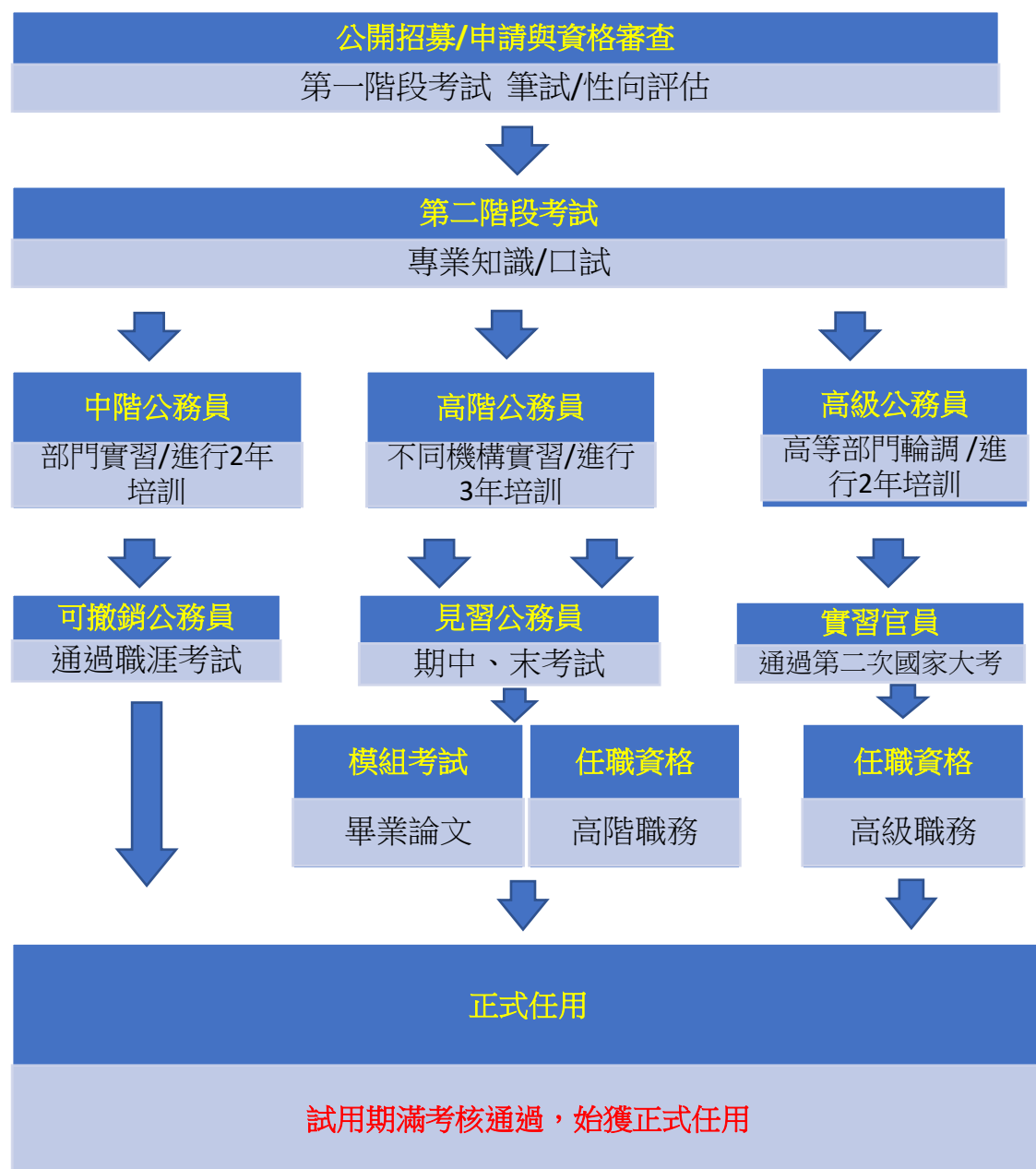


圖 20：德國招募階段與評量方法圖

另外，德國聯邦公共行政學院的培訓系統及平台，其使命明確強調「實務導向的進階培訓」，提供「聯邦行政互動式進階培訓系統」和「學習平台」，培訓重點涵蓋跨領域技能、領導力發展以及與聯邦政府整體政策目標相關的策略能力，如下述⁴⁴：

（一）聯邦行政互動式進階培訓系統

這是一個基於網際網路的互動式進階培訓系統，為聯邦行政人員提供全面的課程資訊、便捷的預訂選項，並促進培訓相關的溝通，該系統還允許各機關與其內部的人事資訊系統進行整合，以簡化行政流程。

（二）學習平台：作為聯邦行政互動式進階培訓系統的補充機制，該平台提供各種主題資訊、個人化學習計畫，並協助日常工作，利用開源平台提供基於網路的教學與學習素材。

BAkōV 的角色不僅限於提供培訓課程，它還為機關提供人事發展和進階培訓方面的諮詢服務⁴⁵，顯示其對聯邦政府不斷變化的需求採取了積極且整合的回應方式。

聯邦行政互動式進階培訓系統作為「互動式進階培訓系統」，及其提供「最新課程資訊」、「省時預訂選項」並能與「人事資訊系統和內部工作流程」整合的功能，都說明了其超越傳統實體培訓的數位基礎設施。這表示德國政府致力於利用科技提升學習資源的可近性，簡化培訓行政流程，並促進個人化學習路徑，從而在聯邦行政體系內培養持續學習和適應變革文化。

⁴⁴ 資料來源：BAkōV - Homepage, 檢索日期：8 月 11 日，2025，
https://www.bakoev.bund.de/EN/00_Home/home_node.html

⁴⁵ 資料來源：BAkōV - Homepage, 檢索日期：8 月 11 日，2025，
https://www.bakoev.bund.de/EN/00_Home/home_node.html

三、參與及觀察心得

（一）緊密結合教考訓用的整合性人力發展策略

德國透過用人機關多元方法招募，初步篩選適性及具潛力的公務人才，並與學術機構密切合作，透過雙軌制訓練，投入大量資源，結合學術課程與在實務機關訓練，建立穩固學術基礎及貼近工作現場實習經驗，不僅有效利用學術資源培育專業人才，使學術訓練對準機關需求，並讓用人機關可深度評估瞭解見習人員，見習人員在各不同機關實習及認識後，這些新進人員，可及早認識自我是否適合擔任公職，並立定志向，避免學用落差，除可選擇自己有興趣投入機關，經過學術及實務訓練，培養高度專業，可以無縫接軌上手。

（二）多元招募，強調用人機關參與

德國模式深植於體系擇優與專業精神，以「專業公務員制度」為核心，高度整合與嚴謹的多階段招募：包括透過性向、心理、筆試、口試等多重評量，並針對中階、高階與高級職等不同職位進行不同的課程設計，力求在公務員養成過程中兼具理論與實務，在考選及培訓公務員，採用不同的測量及選拔方式，且用人機關高度參與，並設定不同層級、不同培訓及在不同部門間輪調實習制度等，強調從選拔之初即識別潛力，並透過長期培訓實習與嚴謹評估，培養出具備專業素養與實務能力的公務人員，這種多元的公務員選拔制度，將公務員當作重要資產且進行長期培養，設計層層淘汰制度，讓這些未取得終身公務員身分的人員與用人機關彼此認識與相互適應協調，這種選拔用人的哲學，值得我們借鏡。

（三）不同層級且結構完整的課程設計及嚴謹評估制度

針對不同職位有不同的課程設計，從中階職強調憲法、行政法及民法等法治素養與各種應用課程如行政組織、採購及資訊技術等；到高階職除行政管理外，強調在不同部門中的專業課程培養；而高級職則是更重視一般跟技術面的領導與策略思維，這各自分類、多元並具結構式的課程設計模組，值得關注與研究，同時，不同模組間都有嚴謹的評量機制，用以評估這些見習公務員是否真能獲取知識並靈活應用於實習部門中，重視知識養成並於實際部門中可以落實，是德國考選制度中重要的一環。

（四）數位培訓上的綜效，有助於偏鄉的線上學習

聯邦公共行政學院對「聯邦行政互動式進階培訓系統」和專屬學習平台的運用，展現了德國擁抱數位學習態度，並致力於為公務人員提供便捷、彈性且持續的線上學習機會，提供更實務導向的培訓，各種不同功能的設計作為產生的綜合效果，非常明顯及深刻，是未來我們推動公務體系線上培訓上的重要參考，特別是對於訓練資源有限的偏鄉地區，如何讓這些偏鄉公務員能善用線上學習展現效果，是未來值得努力之處。

（五）對未來 AI 發展持續關注

AI 所帶來的浪潮方興未艾，德國在網站主題中所羅列的各種 AI 課程，著重於 AI 知識的介紹、發展、影響及應用、且透過講座、研討會及經驗分享交流各自對 AI 的理解與可能使用，這些目前也都是我國發展 AI 時都會考量之處，未來可持續關注德國在此的發展情況，以借鏡學習並走出台灣的特色。

整體來說，其考選及培訓制度的設計，令人印象深刻，也值得我們學習，因此最終提出在考選及培訓上的多點建議。

四、對考選及培訓方面的建議

針對未來，分別為我國公務人員考選及訓練方面提出建議：

（一）重新思考建立國家整合性人力策略方向

公部門人力資源當前面對高齡少子化衍生問題，及私部門高薪吸力，導致國家考試報考人員下降、錄取率提高，與私部門搶人才挑戰，加上國家考試常被批評效度不佳，用人機關參與度有限，考生投入大量時間準備考試，重榜錄取，浪費國家人力及考試資源。社會上對於大學也常批評學用落差，浪費個人生命及國家教育資源。德國深度的用人機關參與制度，並與大學結合，政府投注大量資源，有效率且精準培養國家專業人才，減少學用落差，其整合性的公部門人才策略，值得我國政府參考學習。我國過去的師範教育體系及當前警察人員培育制度類似德國的公務人員模式，值得再重新審視。未來可透過教、考、訓、用平台，結合國家發展委員會、人事行政總處、教育部跟勞動部，研擬跨部門及跨領域的人才發展策略，以因應國家未來人力挑戰。

（二）持續研議用人機關參與考選權

德國模式強調用人機關在考選過程中的參與，也重視在其培訓過程中，於不同部門中進行輪調歷練，是用以實際檢驗受訓者是否適任的重要措施，如未能通過考核並非是「懲罰」，而是未能通過完整考試程序，未來應賦予用人方較大裁量權，有助於讓用人機關能有更多時間與機會觀察這個公務員適任與否，較易盡早汰除不適任者，這的確值得台灣在考選上可多加參考，考試不只有是考試機關的責任與義務，用人機關才是整個公務員制度的核心，能及早在過程中讓用人機關能參與，未來應是一個可妥善規劃的方向。

（三）評估將心理與性向測驗整合至考試制度之規劃

德國招募公務人員明確納入「心理測驗」與「適性測驗」，旨在「評量認知能力及人格特質」，並「篩選出具有學習潛能者」，我國多數考試目前主要仍依賴筆試進行，這可能忽略適應能力和人格特質，而這些對於在動態環境中有效履行公共服務相當重要，未來可規劃採納德國方式的性

向與人格評估方法，超越僅測試學術知識的筆試侷限，將有助於辨別那些具備內在學習潛力、解決問題能力、韌性以及合宜行為特徵的人，使人才與現代治理的多方需求更加契合。惟因心理測驗還未被認同，方法尚未成熟，可在成熟且被認同之心理測驗被引進國考前，建議未來政府網站可設立自我評估機制，讓有志者更認識公部門，且透過該網站，自己可以自我判斷適合從事公務人員與否，或評估適合哪類型公務人員。

（四）研議如何擴展結構化口試及多元口試內容

德國進行多階段評量包括「個別口試」及評估「議題分析能力、對職務了解程度，以及公務價值觀」等，儘管我國也有口試，但其有限應用在部分考試上，關鍵如溝通技能、人際交往能力和實務判斷能力在多數考試中並未得到完整落實。未來應該更全面評估人員領導潛力及與公共服務價值觀契合度，確保其更適合行政體系內多元角色，這將有助於實現多元取才」目標。目前在外交考試、國安考試等已有執行，可持續評估其他類科逐步比照外交國安考試方式進行。

（五）研議擴大公部門實習制度，結合學術與實務訓練

德國培訓方式代表對公務員入職前大力投資，確保新進人員不僅具備理論基礎，而且在完全融入工作行列之前，就已具備實務能力並熟悉公共部門的運作。我國可以借鑒此模式，透過擴大公部門實習制度，並結合大學理論跟用人機關實務進行合作方式，彌合抽象知識與公共行政複雜、現實世界需求間鴻溝，從而培養出更具適應性、經驗豐富且具備工作準備度的人選。

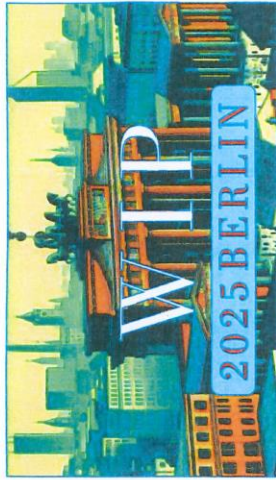
（六）建立品牌認同機制，吸引年輕人多認識考選及用人機關內涵

德國公務人員以專業形象獲得大眾認同，這就是一個品牌形象，隨著近年自媒體興起，對公務人員更嚴格檢視與批評，加上民間特定科技部門薪資比較，使得政府部門工作在社會位置或物質報酬都略遜一籌，也降低政府部門對於學子的吸引力。就這一點而言，如何網路及社群媒體利用傑出貢獻獎得主以及模範公務員建立品牌，是未來可努力方向，另英國政府建立「品牌吸引」網站，其核心任務是建立雇主品牌形象，與被動求職者互動。網站內容豐富，包括現任公務員經驗分享（"What do Civil Servants say?"）、詳細福利與文化介紹，並為不同職涯階段的求職者（如初入職場者、經驗豐富的專業人士）提供清晰入門路徑。網站還提供如「職涯配對器」（Career Matcher）等互動工具，幫助使用者在沒有特定目標職位的情況下，探索適合自己的公職領域，正面建構公務員品牌形象，應該有助於未來吸引朝納人才。

（七）持續強化培訓成果，精進考訓機制。

德國體系強調「人才養成培訓與遴選甄拔同等重要」，考試主要識別潛力，實際發展有賴職前教育養成和職後精進訓練，同時也建議「落實各考試錄取人員訓練期間（包括實務訓練及基礎訓練）考核評量，加強淘汰

不適任者」，兩個體系都明確或隱含地認識到評估培訓有效性重要性，可長期規劃對高普考及特考（含離島）行政和技術類科訓練期程及內容重新評估，而非依賴補習班灌輸不正確價值，或不同用人機關標準不一的實務訓練方式，重新審視其訓練內涵。目前如警察、國安、外交、司法人員考試制度及訓練就相對較具專業模式與成效，未來對於文官的訓練可重新思考與設計。



CERTIFICATE

We appreciate and are thankful to

Tongyi Huang

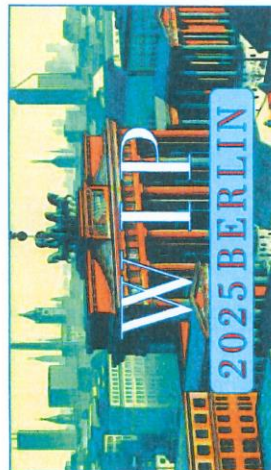
for the valuable contribution and scientific presentation
during the 25 anniversary meeting of

THE WORLD INTERNET PROJECT

in Berlin, July 2025.

Jeffrey Cole
Prof. Dr. Jeffrey Cole,
WIP-Initiator, Los Angeles

Jo Groebel
Prof. Dr. Jo Groebel,
Host, Berlin WIP Meeting





The Public's Perceptions and Usage of AI in Taiwan

Tong-Yi Huang
Professor, Department of Public Administration,
National Chengchi University

07/08/2005