

出國報告（出國類別：進修）

赴新加坡國立大學進修「高級公共行政 與管理碩士課程」

服務機關：國家發展委員會

姓名職稱：王誠明科長

派赴國家：新加坡

出國期間：103年3月12日至104年1月13日

報告日期：104年4月

摘要

本報告分為 2 部分，第 1 部分說明本人 103 年 3 月 12 日至 104 年 1 月 13 日於新加坡國立大學進修內容，第 2 部分說明停留新加坡期間參加國際資訊長協會(IAC, International Academy of CIO)會議以及與新加坡資通訊發展局(IDA, Infocomm Development Authority of Singapore)洽談合作之內容摘要。

於新加坡國立大學進修之內容，首先將簡介本次進修學校、課程內容及班級學員概況，再逐一說明進修期間課堂所學精華、政府機關參訪、學院重點演講等。

另停留新加坡期間，代表我國參與 IAC 會議，汲取各國對於開放政府之觀念。並與新加坡 IDA 洽談，討論臺灣與新加坡資通訊發展長期合作之可行作法、以及互訪計畫。

本報告最後將綜整新加坡所見所學，提出心得及相關建議。

目錄

第一章 進修學校與學院簡介.....	1
壹、新加坡國立大學簡介.....	1
貳、進修項目簡介.....	1
參、本屆進修學員組成.....	3
第二章 進修過程.....	4
壹、進修課程簡介.....	4
貳、專題講座課程簡介.....	12
參、赴新加坡通信信息部(MCI)見習.....	17
第三章 參加國際會議並與新加坡洽談合作事宜.....	18
壹、國際資訊長協會簡介.....	18
貳、參加國際資訊長協會 2014 年會議簡介.....	19
參、與新加坡資通訊發展局洽談合作摘要.....	23
第四章 心得與建議.....	24
壹、關於新加坡經驗之建議.....	24
貳、關於國際交流合作之建議.....	25
照片.....	27

第一章 進修學校與學院簡介

壹、新加坡國立大學簡介

新加坡國立大學（National University of Singapore，以下稱新大）是一所綜合性研究型大學，共有三個校園，佔地 150 公頃，包括肯得崗主校區、武吉知馬校園、以及位於歐南園校園的國大-杜克醫學研究生學院。新大創立於西元 1905 年，在 2014-2015 年英國《泰晤士高等教育》世界大學排名中，名列第 25 名，亞洲地區第 2 名。目前計有 16 所專業學院、3 所卓越研究中心及 26 所大學研究機構與中心。在校本科學生約 2 萬 8 千人、研究生 1 萬人、教研人員約 5 千多人。

2003 年，時任新加坡總理吳作棟宣佈將於新大設立李光耀公共政策學院，該學院旋於 2004 年正式成立。學院前身為新加坡國立大學與美國哈佛大學甘迺迪政府學院共同合辦之公共政策碩士課程，目前李光耀公共政策學院已經擁有了 5 個研究生學位課程，包括公共政策博士（PhD）、公共管理碩士（MPM）、公共行政碩士（MPA）、公共政策碩士（MPP）以及高級公共行政與管理碩士（MPAM）。本人進修之課程即為高級公共行政與管理碩士（MPAM）課程。

李光耀公共政策學院 65 歲的院長馬凱碩教授（Kishore Mahbubani）擁有多年外交經驗，曾任新加坡常駐聯合國代表、聯合國安理會輪值主席，他也是李光耀世界城市獎提名委員會主席。

（MPAM）課程是由李光耀公共政策學院與商學院合作。商學院成立於 1965 年，目前擁有來自世界一流學府取得博士學位的 110 名全職教授，商學院經常在《金融時報》、經濟學人智庫、QS Top MBA 等獨立刊物和機構的亞太地區評鑑中名列前茅，此乃對學院課程、研究與畢業生的素質的肯定。在 2014 年 Financial Times 全球 MBA 排行榜中，新大商學院工商管理碩士學位被列為世界第 32 名。

貳、進修項目簡介

高級公共行政與管理碩士學位課程(MPAM)目的在於培養政府機關公共行政及企業管理的高階人才，使得畢業學生無論在各級政府或是私人企業，都能勝任重要的職位。此外，由於學院科研教學人員來自世界各地，學生遍布多個國家和地區，因此有

很多機會可以在課堂外的社群活動中，獲得與不同國家知識交流的機會。並且由於學院的研究中心在全球化、競爭力、可持續發展、以及水資源政策等課題的政策研究處於領先地位，因此經常吸引世界級的領袖人物、決策者以及對公眾思維有影響力的研究者到訪，來學院舉辦公開講座並與學生互動，增加學生見聞以及國際觀。

本課程教授多是熟悉中國政經國情以及新加坡發展的學者，課程中使用新加坡案例並且適度參照中國現今發展，另外也使用西方國家的經驗作為輔助，給與政策建議，因此對中國來的學生受益很大。對臺灣學生而言，同時學到了新加坡與中國的發展優缺點，以及亞太發展趨勢，收穫也很大。此外，無論是課程的教授或是機關參訪，教授及新加坡政府官員均務實的強調，由於新加坡體制與地理人口特徵，因此新加坡的成功經驗無法複製到其他國家，大家要學習的是新加坡制度建立的精神，而非完全複製新加坡的制度。

本課程除了結合公共行政與商學院正規課程外，也安排學生與多個政府機關及政聯公司(類似我國之國營企業)交流，包括人民行動黨以及人民協會等組織。

就本人觀察，本課程的安排有 3 個戰略意義：

一、廣收學生，建立人脈：

最近這些年，中國經濟快速崛起，新加坡政府也處心積慮要與中國官員建立良好關係，便於日後雙方往來。但是若政府之間直接交流會引起相互之間的防備之心，如果透過學術以及師生情誼的交流，就可以軟性的建立人脈，而新大就是這中間很好的介面。新大藉由高知名度以及全中文課程，吸引不容易出國的中國官員來學習，建立人脈；也透過這種人脈，爭取新加坡政府與其新大合作，參與拓展新加坡與中國經濟合作通道，讓新大研究中心(例如亞洲競爭力研究所)更加茁壯，也更有影響力。因此，新大的國際招生策略可謂一石二鳥。

二、爭取企業校友以及政府資源：

新加坡目前大約有 64 個法定機構，部分法定機構係學術研究單位，例如新加坡國立大學、南洋理工大學等，原則上法定機構之財務期望能自給自足，以其執行

業務所收取之費用支應各項開支，因此新大希望從校友以及政府端爭取到的資源愈多愈好。要爭取到資源必須大學本身有實力、而且對企業校友及政府有用處，新大掌握了這一點。本人曾親身經歷，新大一個研究所邀請一位企業大老來演講，該企業大老演講中稍微抱怨中國某地區官員招標不公，隔天新加坡報紙報導後，由於我們班多數同學是屬於報載的「市長班」學生，因此該新聞受到關注，於是該企業大老捐贈一筆經費請該研究所持續相關學術研究。

三、 建立學院聲譽：

學院聲譽與其研究量能及校友成就有關，本課程 2014 年已進入第 5 屆，其中不乏知名人士與政治領袖，因此也相對提升其知名度。而研究量能除了學院本身豐富的學術研究外，也因為學院在政治與商業方面都有實作經驗，因此教學不但提供課本資訊，也提供極為豐富的實際經驗與知識。例如臺灣最近聽到的中國亞洲基礎設施投資銀行以及一帶一路，在去(2014)年的課程中已經有了初步介紹。

參、本屆進修學員組成

本屆(2014~2015)為新加坡國立大學開辦的第五屆高級公共行政與管理碩士學位(Master in Public Administration and Management, MPAM)課程，參與學生共計 72 名，4 名來自臺灣、1 名來自寮國、1 名來自新加坡，其餘均為大陸中央或地方政府部門、國有與私營企業中高階官員，學生工作領域包括環保、金融證券、教育、航太、媒體、醫療保險、城市建設、農產品防疫、警政、交通運輸、監察等。由於廣西欽州與新加坡有合作計畫，因此來學習的人較多。而廣西也是一帶一路重點開發地，因此學校也頗為重視與這些學生的互動關係。

與中國同學的相處經驗可以看出，中國對臺仍有深刻的統一思想，但是年輕一代已不再極端強制的要實現它，轉而會以較溫和理性的方式來評估。上課中如果討論到民主、選舉、遊行等議題，中國同學與新大老師也都會理性討論，但畢竟新加坡與中國都是專制型政府，因此會較偏重以效率來評估，而臺灣同學會較以人性尊重的角度來說明。

第二章 進修過程

高級公共行政與管理碩士學程共須修習 10 門課、40 個學分。本人共計修習：公共部門應用經濟學、公共管理的理論和實踐、比較公共管理和公共政策：新加坡和亞洲的實例、亞太經濟與商業環境、公共政策者的金融與成長經濟學、公共財政與預算、戰略管理、國際金融政策協調和當前問題、領導力與管理、現代領導者的判斷與決策等課程，以下將簡述部分課程內容與重點，以及求學過程中部分專題演講紀錄與心得。

壹、進修課程簡介

謹將本人進修之部分核心課程，摘陳如下：

(一) 公共部門應用經濟學

這門課主要是從經濟學供需原理，討論如何制定公共政策。

首先，我覺得這門課的教科書—曼昆「經濟學原理」第六版，是一本非常好的教科書，它深入淺出的說明個體經濟的精華。另外，本課程教師顧清揚老師運用書本知識，結合新加坡公共政策案例，讓我們既可以明白理論，又能了解新加坡公共政策制定的想法。針對課程精要，摘陳如下：

1. 經濟學是關於決策的學問，是對社會如何管理其稀缺資源的研究。由於社會上人力、物力、財力有限，因此必須要對其管理，以有限資源的投入換取最大效益。政策制定亦是如此，任何決策都要尋求政府供給與民眾需求平衡的最佳化，避免造成無謂浪費。
2. 評估效益時，應該計入機會成本。也就是說，當政府投入 100 元成本，除了看回收是否有 100 元以上的價值外，還要評估如果這 100 元投資到其他項目，收益是否會超過這個項目，未投資此項目的「未獲得收益」便是機會成本。應該要尋求成本效益最大化，而不是有投資效益就好。這裡說的效益不只是金錢效益，也包括質化的幸福感。
3. 彈性(elasticity)決定政策的取捨，不要用直覺來定出政策。例如市場中有競爭者時，降價求售不一定會讓商品賣得更好，如果這是低價必需品，需求價格彈性會較低，

降價求售不會影響銷量太多，反而會影響商家整個收益。又例如制定戒菸政策，對年輕人而言，菸的需求價格彈性較高，因此提高菸價對抑制吸菸量有幫助；但是對年長者而言，菸已經變成必需品，需求價格彈性較低，因此要降低年長者吸菸量就要用其他方式。

4. 市場最優的供需平衡不見得是社會最優的供需平衡，必須將企業產生的正或負外部性計算進去。如果企業的生產或個人的行為對社會有幫助，就代表這個行為有正外部性，政府通常應該補貼這個行為，讓市場最優等於社會最優。例如，當一個人買滅火器時，會考量買滅火器的邊際成本與失火時可以滅火的邊際效益，當社會每個人都這麼考慮時，滅火器的邊際成本邊際效益曲線會達到一個平衡。但是，當鄰居失火時，這個人買的滅火器也可以幫助鄰居滅火，所以買滅火器其實會多一個正外部性(對社會其他人有利的特性)，因此政府可以透過補貼的方式提高滅火器的供給或需求(由供給彈性與需求彈性何者較大，決定補貼供給端或需求端)，達到社會最優。相反的，如果該行為有負外部性，則應該以稅收或其他手段抑制。這種補貼或抑制的手段政府經常在使用，但官員往往知其然而不知所以然，所以也造成很多事後才發現補貼的無效率或者懲罰過當的情形。

(二) 公共管理的理論和實踐

本課程主要探討政府機構主要功能、公共部門的核心價值及其面臨的主要挑戰。摘陳如下：

1. 治理的主導者不一定要是政府，有些事情由行業協會、鄉規民約、宗教團體、慈善團體、社會企業(NPO)甚至民眾來主導，甚至會更好。政府最重要的責任是要明晰私有物品或行為的產權，並且提供一個平台讓民間的協商成本趨近於零，則民間自然可以協調到一個平衡的狀態。若產權不明確就會造成公地悲劇，公地悲劇的意思就是這塊地不屬於任何人的，所以大家都去佔點便宜，久而久之佔便宜的人多了，大家發現到公地資源即將耗竭，雖然擔心，但是想到自己不取別人還是會取，因此就繼續去消耗資源，直到公地資源真正耗竭為止。如果公地產權明確屬於某一人，而且協商成本趨近於零，那麼擁有產權的人就會訂出使用與收費標準，也會維護這

片公地，那麼大家在權衡費用與效益後就可以在有獲利的情況下使用公地，於是這塊地就會被持續維護與使用。

現在全球對於二氧化碳的排放問題就是屬於一個公地悲劇問題，雖然擔心地球暖化，但是想到自己不排放別人還是會排放，因此就繼續去排放二氧化碳，直到地球資源耗竭為止。

2. 公地悲劇的相反例子是反公地悲劇，反公地悲劇是因為有權的人太多，造成沒有人能夠真正決定怎麼使用它，於是公地就荒廢在那裏。解決的方式是要統一產權，讓想要使用的人可以很容易找到申請的窗口。

3. 尋租活動（英文：Rent Seeking，又稱為競租）是指在沒有從事生產的情況下，為壟斷社會資源、或維持壟斷地位，從而得到壟斷利潤（亦即經濟租）所從事的一種非生產性尋利活動的。整個尋租活動的全部經濟損失要遠遠超過傳統壟斷理論中的「純損」三角形。例如政府機關中若包庇某一廠商財團，而將專案給此廠商，則損失的不只是這個專案，而是與此專案有關的其他案子可能都因為此案品質不良而受的波及。此外，這樣的包庇也讓正直的廠商退出這個市場，形成劣幣逐良幣的後果。

至於企業或個人在尋租過程中所爭取的市場，則稱為「尋租市場」。尋租市場愈大，表示一個經濟環境中能被不公正壟斷的事物較多，而整體的經濟效益也會因而降低。

4. 政府、市場以及社會各有其存在之功能、以及相互制衡的力量。三者的能力均可促進國家及人民福利，而三者制衡的力量可以在任一方失靈時，予以矯正。如果能善加利用這些功能，並且平衡三者的製衡力量，將有助於國家向前邁進。然而如果任何一股力量過於強大，或這失靈無法矯正時，則國家進步速度將會趨緩。

（三） 比較公共管理和公共政策：新加坡和亞洲的實例

本課程主要邀請新加坡政府高級官員或社會權威人士與同學員討論新加坡政府各項公共政策與管理制度特色，同時課程中安排參訪新加坡相關公私部門。摘陳如下：

1. 人民行動黨：

- (1) 人民行動黨就像新加坡政府的大腦，他掌管所有的指令。在 1954 年創黨之時，人民行動黨是一個融合了留英知識青年、工運和學運領導者以及共產主義者的綜合型黨派。它的留英派以及後來成為主導的領導者李光耀、吳慶瑞、杜進才等，都是在英國“馬來亞論壇”活動時期就完成了部分思想和組織的準備。他們創黨的第一目標就是“結束殖民主義”。1959 年該黨贏得了大選，並在 1968 年贏得國會所有議席後，進入長久的“一黨獨大”時代直到今天。期間，經過了李光耀時代、吳作棟時代而至今天的李顯龍時代，儘管在 1984、1991 和 2011 等大選中受到小範圍反對黨挑戰和一部分選民質疑，但一直處於壓倒性勝選狀態。
- (2) 人民行動黨將他們的執政經驗概括為六點，即：指令明確，不要迷惑人民；前後一致，不要突然轉向和改變；保持廉潔，杜絕貪污；要受人尊重，不要討人喜歡，拒絕避重就輕；分攤利益，不剝奪人民應有的生活條件；努力爭取成功，決不屈服。人民行動黨的議員每周必須與選民面對面，了解並盡量解決其問題。
- (3) 對於未來，李光耀作序並主持發布儀式的專著《白衣人——新加坡執政黨背後的故事》中，最後一章以極其大膽而醒目的文字作為開頭：「人民行動黨倒台了」。當然，這只是對於未來的假設。不過該書列出了人民行動黨政府「倒台的可能原因」，包括：“貪污、傲慢、濫權、跟人民脫節、社會不公、自滿、領導無方、技術官僚無能和長時間的經濟衰退。2011 年人民行動黨失去一個集選區就是因為人民不滿政府的社會福利政策，並且認為新一代領導階層已與人民脫節。

2. 人民協會：

- (1) 人民協會就像新加坡政府的神經，深入到每一個基層社區。人民協會是新加坡政府於 1960 年 7 月成立的一個法定機構。最初，只負責管理民眾聯絡所及民眾聯絡所管理委員會，自上世紀 90 年代起，人協接管所有的社會基層組織，成為社會基層組織管理的總樞紐。此外，人協還會承擔著提供訓練有素的領袖的重要任務。人協的使命是「建設社區，聯繫社群，以實現一個民族，一個新加坡」，主要是透過活動與社區關注，促進種族和諧，並促進政府與民眾間的溝通和交

流。人協的董事會是人協最高領導和決策機構，其構成為主席 1 人(新加坡總理擔任)、副主席 1 人(總理公署部長擔任)及 12 位董事。

- (2) 新加坡是一個多元種族的移民國家，國民中約 74.1%是華人，13.4%是馬來人，9.2%是印度人，其餘為其他種族人。自 1965 年建國以來，新加坡作為一個多元種族、多元文化和多種語言和諧共存的移民國家，卻極少有民族矛盾和社會動盪，形成了獨具特色和亮點的社會治理模式。除了嚴刑峻法外，新加坡人民協會也發揮了政府與民眾的橋樑作用，確保不和民眾脫節。
- (3) 人協在新加坡政府與民眾間的橋樑作用明顯，同時在協助政府推進社會建設方面成效卓著，其基層組織建設的經驗被許多國家學習借鑒。然而，目前人協也面臨著一些挑戰：(1) 組織政治化：人協與執政黨關係密切，基層領袖的產生機制受到的質疑和挑戰，政府委任基層領袖及國會議員在選區內的政治核心地位問題，一直是反對黨攻擊的目標之一，民間也存在基層領袖民選的呼聲；(2) 目標功利化：人協開展工作的主要目的是拉近民心，為執政黨獲得選舉並儘可能贏得更多選票。(3) 活動形式化：一些活動內容和形式未能與時俱進，在當前時代背景下難以滿足所有民眾，特別是新移民融入、價值觀多元、個人主義意識加強及年輕一代出現的「政治冷漠」等壓力和挑戰。

3. 中央公積金局：

- (1) **中央公積金就像民眾保險與老人年金。**新加坡中央公積金法令 1953 年頒布，1955 年開始實施，同時成立中央公積金局(Central Provident Fund Board, CPF Board) 專門負責公積金管理。它獨立於政府財政，上級管理部門為勞工部。公積金局實行董事會制，董事會成員均由勞工部部長在得到總理的同意後任命，任期一般不超過 3 年。現任董事會由主席、總經理和其他 13 名成員組成：包括 2 名政府官員、2 名僱主代表、2 名僱員代表和 7 名專家。中央公積金管理局作為新加坡中央公積金的管理機構，本身是一個準金融機構，負責資金的匯集、結算、儲存和使用等。國家財政無權動用公積金存款，但卻負有擔保償還公積金存款的義務。
- (2) 為滿足不同需求，新加坡中央公積金分設了四個賬戶：普通賬戶(Ordinary Account)、專門賬戶(Special Account)、醫療儲蓄賬戶(Medisave Account)和退休賬

戶(Retirement Account)。普通賬戶和專門賬戶設立於 20 世紀 70 年代。普通賬戶的公積金可用於購置政府組合房屋(簡稱組屋，類似我國合宜住宅)、人壽保險、子女教育支出、信託股票投資等；專門賬戶用於為公積金成員積累退休金，提供養老保障。醫療儲蓄賬戶 1984 年建立，為公積金成員及其直系親屬支付住院、門診醫療服務、繳納疾病保險費等。退休賬戶於 1987 年引入，資金來源於普通賬戶和特別賬戶，在成員年滿 55 周歲時建立，年滿 65 歲時開始支付養老金。一般而言，會員繳納額達最低存款額約 15.5 萬元時(約新臺幣 372 萬元)，每個月可領取約 1200 元(約新臺幣 28,800 元)，保證基本生活。

(3) 中央公積金制度為有 3 點較為人民所詬病：

- 中央公積金投資淡馬錫控股，淡馬錫年報酬率約為 6.5%-16%，但公積金報酬率只有 6.5%。
- 中央公積金四個賬戶的錢均有其用途，無法隨個人意願領出花用，而每月可支領的養老金過少，造成民眾不滿。
- 2013 年 12 月底，新加坡中央公積金規模為 4460 億新元，超過 2013 年新加坡 GDP 3700 億新元，過高的公積金儲蓄已超過其能夠在國內做再投資的限度，而政府又不允許國民動用這筆儲蓄用於社會消費，結果就是過度儲蓄而消費不足。

4. 建屋發展局(公共住房)：

- (1) 公共住房是新加坡政經穩定的基礎，有恆產者有恆心。新加坡建屋發展局(Housing & Development Board，簡稱 HDB)，成立於 1960 年 2 月 1 日，負責新加坡公共住房管理。建屋發展局具有行政管理職能並代表政府行使權力，其職責幾乎涵蓋了組屋的所有環節，從居住區規劃、組屋的興建、組屋的配售租賃、組屋價格的製定到組屋的物業管理。它也是全國最大的房地產經營管理者，負責居住區的總體規劃和組屋(HDB Flats)及相關配套設施的設計建造、配售租賃和管理等。
- (2) 新加坡政府自 1960 年開始推行“居者有其屋”計畫，經過了近半個多世紀的努

力，共建造了 92 萬 1000 餘套公共住房，目前全國 380 萬總人口中，有 320 萬居住在政府提供的公共住房中，佔全國總人口 84.21%。該部分人群中 94%擁有組屋產權，6%是租賃組屋，該數據說明建屋發展局成功實踐了“為國人提供可負擔得起的擁屋計劃”的公共住房政策，基本實現了“居者有其屋”的戰略目標。

(3) 新加坡公共住房的成功原因包括：

- 舊屋翻新滿足人們需要，避免出現舊的組屋變成貧民窟現象。
- 依據收入分類供應住宅，共有 800、1500、2000、3000、8000、12000 新元等級距。
- 政府提供大量的資金補助：一是政府建房貸款，該項貸款實質是公積金的轉化形式；二是購房資金貸款，由建屋發展局提供分期貸款；三是政府補助，政府每年都從財政預算中給建屋發展局安排一筆津貼，從開始撥款至今政府已累計補助 213 億新元。

(四) 國際金融政策協調和當前問題

本項課程主要介紹在全球化之下，政策協調的重要性。謹就下列幾個部分說明：

1. 實現亞洲經濟互聯互通願景 2030 總規劃路徑探析：

亞洲經濟互聯互通願景 2030 總規劃（以下簡稱「願景 2030」），其內容本質就是中國之前提出的「海上絲綢之路」，也就是中國現在說的「一帶一路」。是由中國商務部與新加坡國立大學亞洲競爭力研究合作提出，其內容主要包括中國—東盟及亞洲的基礎設施、產業、海洋、金融、人文、旅遊等領域的開放合作。從可持續發展的戰略角度看，「願景 2030」是中國—東盟以及亞洲各國的合作之旅、互聯互通之旅、通商互利之旅、資金流通之旅、旅遊休閒之旅。

「願景 2030」總規劃對中國的戰略意義包括雁行模式的深化，將勞力密集產業移到柬埔寨、寮國、緬甸和越南等地，使用他們的自然資源和豐富的低成本勞動力資源，也帶領其發展；此外，有利於形成穩定中國周邊環境，將中國與東盟以及亞洲國家形成戰略聯盟，與西方國家平衡發展。「願景 2030」所面臨的挑戰包括：

- (1) 政治信任挑戰：受美國“重返亞太”戰略以及中國在南海與越南、菲律賓等國家的領土主權爭議問題等因素的影響，中國—東盟外交關係呈現出局部不穩定性，近年來，美國也開始從“印度洋—太平洋亞洲”的視角思考其亞洲戰略，而中國快速發展在給東盟國家帶來好處的同時，也引發了中國要吞併鄰國的一些猜疑與擔憂。
- (2) 金融合作困境：推動亞洲基礎設施建設互聯互通、促進產業合作，都需要強有力的金融支撐。亞洲國家特別是新興市場和發展中國家的基礎設施建設融資需求巨大，亞洲基礎設施投資銀行是否能支應，有待觀察。
- (3) 金融合作困境：推動亞洲基礎設施建設互聯互通、促進產業合作都需要強有力的金融支撐。亞洲國家特別是新興市場和發展中國家的基礎設施建設融資需求巨大，亞洲基礎設施投資銀行是否能支應，有待觀察。
- (4) 體制機制約束：亞洲各國都有悠久的歷史和文化，各國政治體制迥異不同、文化習俗千差萬別。推動亞洲互聯互通和產業合作，無論是東盟主導還是中國主導，需要有強有力的協調機制和工作機制，雖然近年來已經形成如東盟總部、“10+1”、“10+3”、“10+6”等合作機制，仍然缺乏一個頂層的統籌協調機制和系列具體工作機制。

2. 亞洲金融風暴再次來襲時 IMF 能否扮演好其角色：

IMF 的主要資金來源是成員國的資金，投入的資金比例決定了成員國的投票力量。美國是 IMF 的最大股東，擁有 17.69% 的份額，根據 IMF 規定，重大事項需獲得 85% 的投票權才能通過，因此美國實際具有一票否決權。2010 年 20 國集團和 IMF 執行董事會通過一項改革議案，擬將基金份額增加一倍並提高新興市場國家與發展中國家份額佔比，但 2013 年 3 月 11 日美國國會否決了這一提案。成員國對此表達反感。

1997 年亞洲金融風暴，IMF 在亞洲金融風暴中雖然提供金援，但也對受援國提出要求，包括：受援國通過央行和政府援助來**保證償還外債**，並藉此直接或間接地穩定匯率；保持財政預算平衡，緊縮信用，提高名義利率；關閉或重組陷入危機

金融性機構，嚴格金融監管；進行結構性改革，實施貿易自由化、企業私有化和政治民主化等。看似確保受援國金融體系完整的措施，對受援國而言卻是要求該國人民必須保證償還外債(債務人是西方國家)，並且以貿易自由化、企業私有化之名，讓外國企業長驅直入，擊垮還不成氣候的該國企業。

例如根據援助條件，亞洲金融風暴後泰國、印尼和菲律賓國內經濟整頓和政治改革必須在 IMF 指導下進行，政府實行的重大經濟和政治舉措必須事先得到 IMF 首肯，同時，必須開放投資市場，讓外國資本同國內資本一樣，不僅可以自由進入大部分行業，而且還可參與國營企業私有化計劃和購買經濟整頓中擬出售的私人企業資產；推進金融體系改革，實行自由匯率制度，提高金融市場利率，實施緊縮型貨幣與財政政策，取消部分關稅與進口限制，由金融機構和政府擔保私人外債的償還。正是因為這些政策條件，亞洲金融風暴之後，美國花旗銀行以極低的價格收購股權成為泰國第一曼谷銀行的控股股東，瑞士銀行成為印尼第二大銀行的控股股東，韓國獲取援助的條件之一也是將面臨破產的韓國第一國民銀行和漢城銀行出售給外國金融機構。而且，以往給予這些國家貸款的國際貸款者也藉助 IMF 對政府穩定外債的要求，不僅不願承擔應有損失，反而要挾當地政府確保還款並牟取額外的高收益，既賺得盆溢鉢滿，又全身而退，而留下的巨額損失只能由受援國政府及人民承擔。IMF 許多援助條件看似是為了盡快穩定市場，實則是要保護西方國家的利益並使其利用危機攫取亞洲國家更多的財富與控制權。

也許正是因為 IMF 不合理的體制，才讓中國去年(2014)推出的亞洲基礎設施投資銀行快速取得眾多國家支持，亞投行的訴求重點之一正是盡量達到成員國的公平地位。IMF 若想要再次得到信任，勢必全面改革，一是促進 IMF 建立份額動態自動調整機制，以及時反映各國經濟地位的變化，充分體現 IMF 運作的公平性；二是進一步推進 IMF 更廣泛的治理結構改革，優化 IMF 高管層及其辦事機構的人員構成，增強發展中國家和體量較小國家的發言權。

貳、專題講座課程簡介

學院在 10 個月的課程中總計安排了 29 場次的中英文演講，包括如下：

序號 No	日期 Date	講題 Topics	演講者 Speakers
1	3月20日 20 March	院長講座系列：全球治理的課題上，各國是看法一致或是各自為政？Is the world coming together or falling apart in global governance?	李光耀公共政策學院馬凱碩院長 Professor Kishore Mahbubani, Dean, Lee Kuan Yew School of Public Policy
2	3月21日 21 March	MPAM 特備講座：雲南落後鄉村的社區發展 MPAM Lecture: Community Development Among Poverty Affected Villages in Yunnan	無國界醫生迪亞拉 DrDiarraBoubacar
3	3月27日 27 March	李光耀公共政策學院特備講座：在習近平的領導下中國的國內和國外的形勢 China's Domestic and Foreign Posture under Xi Jinping	前澳大利亞總理陸克文先生 Mr Kevin Rudd, Former Prime Minister of Australia
4	4月2日 02 April	MPAM 特備講座：新加坡發展公共住房的經驗	新加坡建屋發展局副局長葉振銘先生 MrYap Chin Beng Deputy Chief Executive Officer, House Development Board
5	4月16日 16 April	新加坡的公司如何國際化 How to internationalization of Singapore company	第一家集團有限公司執行董事主席魏成輝 MrGoi Seng Hui, Executive Chairman of Tee YihJia Co.
6	4月22日 22April	MPAM 特備講座：社區領導力 - 在雲南從事社工的經驗分享 MPAM Lecture: Community Leadership - Lessons from Yunnan	國大蘇瑞福公共衛生學院高級講師陳來榮醫生 Dr.Tan Lai Yong Director for Outreach and Community Engagement at the College of Alice & Peter Tan, NUS
7	4月23日 23 April	MPAM 特備講座：新加坡報章與政府的關係	新加坡報業控股華文報集團總編輯林任君先生 Mr Lim Jim Koon, Editor-in-Chief, Chinese Newspapers Division, Singapore Press Holdings

8	5月7日 7 May	MPAM 特備講座：中國十八大以來的改革及其風險	新加坡國立大學東亞研究所所長鄭永年教授 ProfessorZheng Yongnian, Director of East Asian Institute, NUS
9	5月8日 08 May	MPAM 特備講座：新加坡公積金體系介紹	新加坡中央公積金局財務總監鄔兆祥先生 Mr Woo Siew Cheong, Financial Controller,Central Provident Fund Board of Singapore
10	5月14日 14 May	MPAM 特備講座：新加坡土地管理 The Land management in Singapore	新加坡土地管理局局長 MrVincent Hoong Chief Executive Officer, Singapore Land Authority
11	5月28日 28 May	MPAM 特備講座：如何提高人力資本投資和生產力 Investing in human capital and productivity enhancement	新加坡勞動力發展局高級司長 Ms Lynn Ng Hui Wah Senior Director Of Singapore Workforce Development Agency
12	6月4日 04 June	MPAM 特備講座：新加坡警察及面臨的治安工作挑戰 Policing and Policing Challenges in Singapore	新加坡警察總監黃裕喜先生 MrNg JooHee Commissioner of Police, Singapore Police Force
13	6月4日 04 June	MPAM 特備講座：新加坡國際企業發局如何帶動新加坡公司走出國門	新加坡國際企業發局中國司司長饒忠明先生 Mr Law Chung Ming, Group Director, International Operations (China Group), International Enterprise Singapore
14	6月4日 04 June	中國商務論壇：建設可持續的中國：環境和水領域的商機 China Business Forum Theme: Building a Sustainable China: Opportunities in Environment and Water	主賓：總理公署部長、新加坡環境及水源部第二部長、外交部第二部長傅海燕女士 GOH: Ms Grace Fu, Minister, Prime Minister' s Office; Second Minister for Environment and Water Resources; and Second Minister for Ministry of Foreign Affairs, Singapore
15	6月5日 05 June	李光耀公共政策學院特備講座：信心之選—美國與東盟的經濟關係 A Vote of Confidence :U.S. - ASEAN Economic Ties	美國駐新加坡大使瓦格先生 MrKirk Wagar, U.S. Ambassador to Singapore

16	6月12日 12 June	MPAM 特備講座：海洋與大陸—全球化的新挑戰	新加坡國立大學李光耀公共政策學院理事會主席王賡武教授 Professor Wang Gungwu University Professor, Faculty of Arts and Social Sciences, National University of Singapore
17	8月6日 06 Aug	MPAM 特備講座：以中國人的視野看中國特色的民主制度	新加坡國立大學東亞研究所高級研究員郭保剛教授 Professor Guo Baogang, Senior Research Fellows, East Asian Institute, NUS
18	8月7日 07 Aug	MPAM 特備講座：我們能夠從政府失策中學到什麼？ What we can learn from government failures?	紐約大學瓦格納學院寶蓮·高黛教席教授保羅萊特博士 Professor Paul Light, Paulette Goddard Professor of Public Service at New York University's Robert F. Wagner School of Public Service
19	8月11日 11 Aug	MPAM 特備講座	布魯斯金學會非駐會高級研究員洛地先生 Mr Lodi Gyaltzen Gyari, Non-resident Senior Fellow at Brookings Institution
20	8月22日 22 Aug	MPAM 特備講座：應該如何反腐敗？ MPAM Lecture: What to do about corruption?	克萊爾蒙特研究生大學羅伯特·克利特加德教授 Dr Robert Klitgaard, a University Professor at Claremont Graduate University
21	9月3日 03 Sep	院長講座系列：新加坡為什麼成功？The Secrets of Singapore's Success Story	李光耀公共政策學院馬凱碩院長 Professor Kishore Mahbubani, Dean, Lee Kuan Yew School of Public Policy
22	9月8日 08 Sep	MPAM 特備講座：政府在企業中的角色—是敵是友？	新加坡共和國政壇上首位女部長陳惠華女士 Mrs Lim Hwee Hua née Tan Hwee Hua, the first woman to serve in Singapore's Cabinet
23	9月11日 11 Sep	院長講座系列：亞洲增長模式和挑戰——資本主義再思考	管理學院院長楊賢教授 Prof Bernard Yeung, Dean, NUS Business School
24	9月16日 16 Sep	MPAM 學生講座：速度與激情 MPAM Student Talk: Fast and Furious	MPAM 學員但思穎女士 Ms Dan Siying, Secretary of Committee of Communist Party, Guizhou Normal University

25	9月18日 18 Sep	MPAM 特備講座：對話淡馬錫 MPAM Lecture: Dialogue with Temasek	新加坡淡馬錫投資公司 Temasek Holding Group
26	9月19日 19 Sep	李光耀公共政策學院特備講座：對話丹斯里托尼·費爾南斯德 A Dialogue with Mr Tony Fernandes	亞航集團總裁丹斯里托尼·費爾南斯德 Mr Tony Fernandes, Chief Executive Officer, AirAsia Group
27	9月24日 24 Sep	國大商學院中國商務研究中心揭幕論壇 China Business Centre Launch Forum	管理學院院長楊賢教授主持 Hosted by Prof Bernard Yeung, Dean, NUS Business School 演講嘉賓： 廖文良教授 新加坡國立大學教務長講座教授及實踐教授；新加坡樟宜機場集團主席 Prof Liew Mun Leong Provost's Chair and Practice Professor, NUS; Chairman, Changi Airport Group 陳春花教授 新加坡國立大學商學院管理組織系客座教授； 新希望六和股份有限公司聯席董事長兼首席執行官 Ms Chen Chunhua, Adjunct Professor at NUS Business School; Co-chairman & CEO, New Hope Group
28	10月17日 17 Oct	李光耀公共政策學院 10 週年慶祝活動——新加坡和崛起的亞洲 Lee Kuan Yew School of Public Policy 10th Anniversary Conference – Singapore and a Rising Asia	李光耀公共政策學院馬凱碩院長主持 Hosted by Prof Kishore Mahbubani, Dean, Lee Kuan Yew School of Public Policy 演講嘉賓： 李光耀公共政策學院訪問學者、前新加坡外交部部長楊榮文先生 Mr George Yeo, Visiting Scholar, Lee Kuan Yew School of Public Policy and the former Minister for Foreign Affairs of the Republic of Singapore 新加坡文化、社區及青年部部長、通訊及新聞部第二部長黃循財先生 Mr Lawrence Wong, Minister for Culture,

			Community and Youth & Second Minister for Ministry of Communications and Information
29	11月13日 10 May	MPAM 特備講座：建構和平與繁榮的基礎：兩岸關係的近況與展望	臺灣國立政治大學東亞研究所教授、前國立政治大學東亞研究所所長邱坤玄 Dr Chiu Kun-shuan, Senior Advisor of the National Security Council of the Republic of China (Taiwan)

叁、赴新加坡通信信息部(MCI)見習

MPAM 課程為了讓學員進一步與政府機關深入訪談與研習，特安排 2-5 天，由學員自行選擇希望研習之機關，學校出面安排時程後，讓學員到政府機關實地實習或是做更深入的訪談。本人由於業務關係，選擇赴新加坡通信信息部(MCI)見習，並於事前提出下列預擬問題請通信信息部先過目：

1. MCI 如何制定政府整體資通訊計畫，使它與國家整體經濟及文化發展相契合。
2. MCI 如何與財政部合作，確保各機關資通訊發展符合國家整體資通訊計畫。
3. 新加坡如何有效的評估各機關資訊計畫執行績效？有哪些獎懲制度？
4. 新加坡 iN2015 電子政府總體規劃，目前進展如何？iN2020 有哪些重點推動方向？
5. IDA(Infocomm Development Authority of Singapore)與各機關在高層資訊主管交流制度上，近兩年是否有變化？
6. IDAI 如何與其他國家針對電子化政府相互合作？目前運作是否順暢？是否考慮擴大合作國家或組織？
7. 新加坡近年在推動資通訊計畫時，最希望得到其他國家哪些經驗與知識？
8. 新加坡在未來幾年，除了舉辦 GovTech 或 eGOV Global Exchange 等會議，是否有規劃舉辦其他大型國際交流會議？或者與其他國家資訊人員互訪及見習計畫？
9. MCI(或 IDA)目前或未來是否會與 Singapore e-Government Leadership Centre of National University of Singapore 合作開辦 CIO 課程給其他國家，以增進各國 CIO 交流。

本次新加坡國立大學 2014 MPAM 班於 6 月 26 日拜訪新加坡通信信息部，並於 6 月 27 日實地參訪國家設計中心(National Design Centre)與資通訊發展實驗室(IDA Labs)。在通信信息部精心安排下，兩日共計有云資深顧問、黃經理、吳副處長、資深副處長 Reddy 等約 12 位專業主管與同仁，依次介紹政府機關對媒體的策略、資訊通信發展、以及如何鼓勵私部門與學生發揮創意的作法。

6 月 26 日初步了解新加坡政府機關對媒體的策略以及資訊通信發展方向。其中，感覺到 MCI 之所以能有高效能的表現，除了依靠同仁專業及認真的態度外，另外還與其既集中又分散的體制有關。MCI 公共傳播司派人到各機關擔任相對部門的主管，讓公共傳播相關政策得以從上至下貫徹，而且各機關遭遇的執行面問題也可以最快速的讓 MCI 以及其他機關了解。資通訊發展局(IDA)也有類似作法。這種有效能與效率的制度，非常值得學習

6 月 27 日參訪國家設計中心與資通訊發展實驗室，學習他們如何鼓勵私部門及學生發揮創意。國家設計中心大致上是培訓私營公司人員如何策略思考，並且媒合不同類型公司(例如媒合生產與設計)以發揮 1+1>2 的能力。資通訊發展實驗室主要是提供一個環境，讓學生可以試著運用學校較無法提供的設備，發揮其學習創意。

總結來說，通過兩個半天的交流、討論與參觀，我們收穫很大。同時也透過學校感謝通信及新聞部的安排，後續本人亦兩次與該部同仁請教其下一階段電子化政府計畫方向，日後將依需要進一步更深入的接觸與研討。

第三章 參加國際會議並與新加坡洽談合作事宜

壹、國際資訊長協會簡介

國際資訊長協會(IAC, International Academy of CIO)是 2006 年在日本成立的一個組織，創始者包括日本、美國、印度尼西亞、菲律賓、瑞士和泰國。隨著會員國不斷發展，目前已包括中國，柬埔寨，荷蘭，印度，韓國，寮國，香港，澳門，秘魯，新加坡，南非，臺灣，英國，越南，意大利，俄羅斯等國家。它的任務包括藉由研究，建

立資通訊學術標準；其次是會員國之間訊息和觀念的交換；三是發展資訊長最佳實務案例；最後是結合學術資源與實際案例研究，研析資訊長模式的國際標準。

IAC 的活動包括組織研討會、專題討論會、演講，以及研究型會議；帶領學術研究和調查，發表期刊；與相關院校交換資源，開展聯合研究項目的合作等。IAC 現任主席是日本早稻田大學 Toshio Obi 教授。Obi 教授每年均發表早稻田大學所研究的國際電子化政府排名，這個排名在國際上常被引用作為電子化政府成效的參考。

貳、參加國際資訊長協會 2014 年會議簡介

2014 年 7 月 16 及 17 日，IAC 第 9 屆論壇與亞太經合會電信會議(APEC TEL Workshop)聯合舉辦，地點就在新加坡國立大學系統科學研究所(Institute of systems science)。

本次會議主題在探討開放資料如何推動創新並轉型 ICT 應用，以提升老年人和殘疾人士的生活。重點討論範圍如下：

- ICT 應用在老齡化社會
- 中老年人和殘疾人士的社會融合
- 如何為老齡化社會設計一個智能城市
- 開放資料 VS 巨量資料
- 資訊長培訓模式
- 國際合作
- 電子化政府的創新

本會議詳細議程如下，其中第一天下午 2:00 討論的 Open Data vs Big Data 分組會議，由我國電子治理中心項老師參與座談(如黃底處)：

PROGRAMME

MONDAY, 16 JUNE 2014

- 8.00am Networking Breakfast
Sponsored by SQL View
- Registration
- 9.00am Welcome address
- ***Dr Christopher Chia***, Chairman, Institute of Systems Science, the National University of Singapore (NUS-ISS)
 - ***Mr Amos Tan***, Director, Strategy & Innovation Division, GCIO, Infocomm Development Authority of Singapore (IDA)
- Opening address
- ***Dr Alan Bollard***, Executive Director, Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC)
 - ***Prof. Toshio Obi***, President, International Academy of CIOs (IAC)
- 9.45am Keynote Presentation: From Smart Thailand to Smart ASEAN Community
*Presentation by **Dr Surachai Srisaracam**, Permanent Secretary, Ministry of Information and Communication Technology, Thailand*
- 10.10am Keynote Presentation: ICT Applications for Aging Society - Super Platina Programme in Japan
*Presentation by **Mr Yasushi Yoshida**, Director General, Ministry of Internal Affairs and Communications, Japan*
- 10.35am Tea break
- 11.00am Keynote Presentation: Smart Cities or Smart Citizens? – The role of Open Data in the collaborative city
Ms Emer Coleman, CEO, DSRPTN & Director, Transport API, Former Deputy Director of Digital Engagement, Government Digital Services UK

- 11.20am Presentation and Panel Discussion 1
 ICT in Aging Society - Generating economic benefits and opportunities for social integration in the elderly and PWDs sector
 Moderator: [Mr Lim Swee Cheang](#), Director and CEO, ISS
 Panellists:
 1. **Dr Shinsuke Muto**, President, Tetsuyu Institute Medical Corporation, Japan
 2. [Dr Chong Yoke Sin](#), CEO, Integrated Health Information Systems, Singapore
 3. **Prof. Luca Buccoliero**, Bocconi University, Italy
 4. **Mr Liak Teng Lit**, Group CEO, Alexandra Health System, Singapore
- 1.00pm Lunch
- 2.00pm [Choice of one APEC Track:](#)
 APEC Track 1: Disaster & Smart City in Aging Society – Designing a secure and resilient smart city
 Moderator: **Kuhn Jantima**, President, IAC-Thailand
 Panellists:
 1. **Prof. Suhono**, Bandung Institute of Technology, Indonesia
 2. **Prof. Francisco Magno**, Associate Professor, De La Salle University, Philippines
 3. **Prof. Jirapon Sunkpho**, Thammasat University, Thailand
 4. **Mr Hideyuki Ohashi**, Deputy Director General, Ministry of Economy, Trade and Industry, Japan
- APEC Track 2: Open Data vs Big Data – Harnessing data analytics for citizen participation
 Moderator: [Dr Leong Mun Kew](#), Deputy Director, NUS-ISS
 Panellists:
 1. **Prof. Jing Shiang**, Taiwan e-Governance Research Centre / Tunghai University, Chinese Taipei
 2. **Prof. Alexander Ryzhov**, SIT, Russia
 3. **Prof Suhardi**, Bandung Institute of Technology, Indonesia
 4. **Dr Zdenek Brabec**, Czech Technical University in Prague, Czech Republic
- 3.00pm [Choice of one IAC Track:](#)
 IAC Track 3: CIO Training Model – Equipping CIOs with Strategic Infocomm Capabilities
 Moderator: **Prof. J.P. Auffret**, Chair, George Mason University, USA
 Panellists:
 1. **Dr Elsa Estevez**, Senior Researcher, United Nation University
 2. **Prof. Tomi Dahlberg**, University of Turku, Finland

3. [Mr Khoong Chan Meng](#), Chief of Strategic IT Management, NUS-ISS
4. **Prof. Pravit**, Dean, Thammasat University

IAC Track 4: International Cooperation – Building a Smart Community

Moderator: **Mr Ashish Mukherjee**, President, IAC-India

Panellists:

1. [Mr Stuart Smith](#), Chief of Service Innovation, NUS-ISS
2. **Dr Sureswaran Ramadass**, Malaysia Sein University
3. **Dr Tan Hanh**, Vice President, Post & Telecommunications Institute of Technology (PTIT), Vietnam
4. **Mr Kim Young Sik**, ICT Senior Expert, National IT Industry Promotion Agency, World Friend Korea, South Korea

4.00pm

Tea break

4.30pm

Presentation and Panel Discussion 2

Innovation in e-Government – Building a culture of innovation for public service delivery

Moderator: **Mr Jirapon Tubtimhin**, Secretary General, IAC

Panellists:

1. **Dr Oh Kang-Tak**, Executive Director, e-Government Group, National Information Society Agency, South Korea
2. **Mr Tan Sian Lip**, Chief Technology Officer & Vice President of Public Sector Group, CrimsonLogic Pte Ltd
3. **Dr Sak Segkhoonthod**, CEO, Electronic Government Agency (EGA) Thailand
4. **Mr Amos Tan**, Director, Strategy & Innovation Division, GCIO, IDA Singapore

5.30pm

IDA-ISS Statement by [Mr Lim Swee Cheang](#), Director and CEO, ISS

Closing Remarks by **Prof. Toshio Obi**, President, IAC

6.00pm - 8.00pm

Dinner at Kent Ridge Guild House

Sponsored by CrimsonLogic

Della & Seng Gee Guild Hall, Left Chamber (Level 1)

The National University of Singapore Society

Kent Ridge Guild House

9 Kent Ridge Drive, Singapore 119241

TUESDAY, 17 JUNE 2014

8.00am	IAC-Waseda International e-Government Ranking Meeting (by invitation only)
9.00am	Breakfast
9.30am	IAC Annual General Meeting
11.30am	Lunch
1.00pm	Depart for CommunicAsia 2014

CommunicAsia 2014
Marina Bay Sands Singapore
10 Bayfront Avenue, Singapore 018956

本次會議可明顯看出各國電子化政府發展的程度與方向仍有一些差異。由於日本已進入老年化社會，所以其電子化政府發展方向已開始朝向如何協助老人生活與智慧社區照護；而泰國與印尼等國家則著重在線上服務的優化以及如何提升內部效能。對於開放資料以及巨量資料的應用，項老師提出臺灣的一些應用數據展現我國推動開放資料已有初步成果，獲得在場人士的興趣。至於應用層面，在場人士也有討論，大家的方向比較集中在如何促進開放與透明政府。

叁、與新加坡資通訊發展局洽談合作摘要

新加坡政府中，與電子化政府發展有關業務係由資訊通信發展管理局（Inforcomm Development Authority, 簡稱 IDA）負責，其隸屬通信信息部(MCI)，相當於我國的中央三級機關，統籌掌理新加坡資通訊產業發展、政府機關資通訊政策之規劃、協調及推動，主要業務除規劃推動電子化政府服務外，並包括執行面的建立與維護政府資訊基礎建設，為該國電子化政府推動的主責機關。

為促進兩國經驗交流，本會曾於 2011 年以及 2012 年，藉由參加會議的機會，順道拜訪 IDA。2011 年透過 IDA 人員的安排，同時也拜訪了人力部（Ministry of Manpower, 簡稱 MOM）以及科學技術研究局（Agency for Science, Technology and Research, 簡稱 A*STAR），實際了解新加坡的電子化政府計畫推動方式及部會機關的經驗，並針對資訊組織角色職能與資訊人力派駐考核機制等相關議題進行意見交換。2012 年拜訪 IDA

主要是希望了解新加坡電子政府總體規劃（iN2015），以及後續推動情形。

停留新加坡期間，與新加坡 IDA 洽談 3 次，討論臺灣與新加坡資通訊發展長期合作之可行作法、以及互訪計畫。經過討論後，雙方均認為可以先朝 IDA 與本會資管處簽定合作意向書的方式進行，合作內容以雙方均可主導之資通訊項目為基礎，後續再擴大至其他部會主導項目。內容初步包含如下(在此僅列項目標題，細部內容暫不公開)：

- 1. Support and development of e-Government**
- 2. E-Inclusion and digital divide**
- 3. Public Key Infrastructure**
- 4. High Speed Internet**
- 5. Internet Governance**

第四章 心得與建議

壹、關於新加坡經驗之建議

一、應培養政府機關及國人危機意識與務實態度：

新加坡從總理、部長，一直到基層公務人員，都非常明確知道新加坡是沒有天然資源、國家小、人民少的一個國家，唯一可以依賴生存的，就是不斷的去找尋機會，以務實的態度去面對挑戰，而總理也常常告訴人民要有危機感。正是因為這種危機感與務實的態度，讓新加坡無論是公部門或是私企，得以不斷自我突破與創新。

例如，以政府為例，新加坡政聯公司(類似臺灣國營企業)只有一個目標，那就是賺錢，因為他們知道背負太多政治目標就會模糊方向，導致企業衰敗，因此務實的方法就是只訂定一個目標，並且讓他們放手做。這種危機意識與實事求是的態度值得臺灣學習。

二、政治決策應該更有科學性：

新加坡屬於專制的警察社會(而且總理的理想是希望帶給人民幸福)，因此政府很多政策會以理性的科學角度來分析，並且強制執行，較不會因為要暫時討好民眾而

改變政策方向，雖然專制，但有效率。臺灣輿論風氣較為自由，政府決策很多時候會參考人民意見。傾聽人民的意見是好事，但仍然應以理性科學分析為決策基礎，才不至於隨輿論搖擺。

三、國營企業國際化，以提升競爭力：

我國部份國營企業因行業特性或政策保護，形成了壟斷或寡占，加上企業如果虧本可以將責任歸咎於背負太多政治目標，因此呈現出安於現狀的態勢，不願積極提升技術或改善經營策略，以致有停滯不前的狀況。新加坡由於內需不足，因此政聯公司都是國際化，逆境中求生存讓它們提升了競爭力。我國國企應該也要逐步置於國際市場，不要劃地自限，才能成長茁壯。

四、尊重多元族群發展：

新加坡是一個多元種族的移民國家，國民中約 74.1%是華人，13.4%是馬來人，9.2%是印度人，其餘為其他種族人。為保障社會和諧及各族群融合，新加坡對各種族採取充分尊重的精神，法嚴禁挑撥宗教或種族分化相關議題，包括同一組屋區有不同種族進住的比例限制，名為族群融合，實則有分散少數族群、避免結黨劃分勢力區的作用。目前我國絕大部分皆為華人，種族問題不嚴重，但隨著新住民比例日漸提高，加上短期外籍勞工數量增加，我國也該制定種族多元融合的相關政策，避免產生像美國現在各個不同種族區域之間的衝突。

貳、關於國際交流合作之建議

一、評估與新加坡合作開辦電子化政府研習課程，吸引其他國家中階政商學員：

新加坡政府開辦 MPAM 課程的一個重要原因，就是要與他國官員建立良好關係，擴展人脈，便於日後雙方政府或商業往來。由於新大知名度高，所以要吸引學生並不困難。

臺灣外交處境並不好，但由於臺灣電子化政府發展名列世界前茅，而且電子化政府的議題通常較不會觸及政治敏感神經，因此常有其他國家來我國參訪、或者邀請我國前往演講及提供建議，我國也因此結交了一些外國政府官員。如果臺灣能開辦電子化政府課程，包括資訊長課程、電子治理課程、資訊安全課程等，必能吸引

其他國家來臺取經，增加與起他國家官員交流機會。

新加坡電子化政府排名在臺灣之前，但由於新加坡屬於城市國家、人民也不太反抗政府決策、加上沒有天災，因此可供學習的電子化政府經驗不如臺灣豐富。然而，新加坡對國際來說屬於較中性之國家(相對於中國與臺灣的關係)，因此如果臺灣與新加坡合作電子化政府課程，相信會有互補效果，擴展臺灣與其他國家人脈。與新加坡(或其他國家)開辦電子化政府研習課程，除了擴展其他國家人脈，也可培養國內資通訊人才。

二、電子化政府發展應與國際接軌：

目前電子化政府發展的國際趨勢包括運用開放資料以及巨量資料，並且不分老齡化國家已開始朝向如何協助老人生活與智慧社區照護，建議我國應盡快朝這些方面努力，除了解決我國本身的社會問題外，還可將我國電子化政府成果推廣於國際外，亦可藉此機會協助國內廠商往外拓展商機。

三、公私部門的合作發展：

由國際趨勢以及本次 IAC 論壇「開放資料 vs 巨量資料」、「公共服務遞送」議題的討論，可以發現現階段各國已逐漸重視公私部門的長期合作以及引入民間智慧。建議我國於下一階段電子化政府計畫，應更著重政府、企業以及民眾智慧的搭配與平衡。

照片:



圖 1 2014MPAM 開學典禮師長與全體學生合影



圖 2 上課情景



圖 3 文化交流活動



圖 4 參加 IAC 會議，與新加坡 IDA 代表 Amos TAN 以及電子治理中心項靖老師合影