

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：蔡佩君專員

派赴國家：新加坡

出國期間：104年3月15日至105年1月21日

報告日期：105年4月

摘要

本次進修課程係新加坡國立大學李光耀公共政策學院與商學院合作開辦的高級公共行政與管理碩士學位(Master in Public Administration and Management)，內容融合公共行政及企業管理之知識與經驗，目的在於培訓政府機關公共行政及企業管理的高階人才，透過跨學科學習，提升其公共治理知能、溝通及管理能力。

本報告主要分為四大部分，首先簡介進修學校與課程項目，其次說明各項進修課程內容，包括學分課程、專題講座及赴美國馬里蘭大學公共政策學院短期進修等。第三部分則結合課程學習與對新加坡政策的觀察，綜合說明新加坡政府治理經驗及作法，包括新加坡政府治理特色及其各項國際競爭力排名。

最後，提出本次進修的綜合心得與建議，心得部分包括新加坡政策制定以國家發展與利益為首要目標，並務實推動；新加坡積極吸引國際優秀人才，創造經濟機會；新加坡積極洽簽自由貿易協定，擴大全球聯結等；另針對我國可借鏡新加坡經驗，提出強化國家政策前瞻性及整體性規劃，加強跨部會整合與協調；積極吸引國際優秀人才，提升我國競爭力；積極推動加入區域經濟整合組織，提升我國經濟成長動能等相關建議。

目 錄

第一章	進修學校與項目介紹.....	1
壹、	進修目的.....	1
貳、	新加坡國立大學簡介.....	1
參、	進修項目簡介.....	2
肆、	本屆進修學員組成.....	2
第二章	進修過程.....	3
壹、	進修課程簡介.....	3
貳、	專題講座課程簡介.....	8
參、	赴美國馬里蘭大學公共政策學院短期進修.....	8
第三章	新加坡政府治理經驗及作法.....	10
壹、	新加坡政府治理特色.....	10
貳、	各項國際競爭力排名.....	15
第四章	心得及建議.....	19
壹、	心得.....	19
貳、	建議.....	22
附錄 1	2015 年高級公共行政與管理碩士學位課程專題講座表.....	24
附錄 2	進修照片.....	28

第一章 進修學校與項目介紹

壹、進修目的

新加坡以政府效能聞名於世，而其國際競爭力，近年來，於國際評比更是名列前茅，成功模式值得借鏡。本次赴新加坡國立大學進修，擬透過本次課程之研習進一步瞭解新加坡政府治理及管理之實務經驗，及其國際競爭力立於不敗之原因，並透過教學互動激發新思維，掌握全球化脈動。

貳、新加坡國立大學簡介

新加坡國立大學（National University of Singapore，以下簡稱國大）創立於西元 1905 年，是一所在國際上具有領先學術地位的綜合性研究型大學，在教學、研究以及創業方面都具有卓越的優勢，共有 16 所學院，包括文、法、商、理、工、醫和音樂等學院，提供跨學科跨院系的課程，目前有近 3 萬 8 千名學生（含大學部 2 萬 7,975 人、研究生 9,997 人）及 1 萬名教職員工，分佈於肯特崗、武吉知馬和歐南園三個校園。

國大設有 3 所卓越研究中心（RCEs）及 26 所大學研究機構與中心。國大也是新加坡第 5 所卓越研究中心的合作夥伴，並與 16 所國家級研究機構與中心緊密聯繫。研究項目具備戰略意義且極具發展潛能，尤其在工程、生命科學及生物醫學、社會科學及自然科學等領域之研究實力備受肯定。近期，國大著重於量子技術、癌症與轉化醫學、互動與數位媒體以及環境和水務科學等領域。此外，國大積極營造有利於創新的環境，促進校內社群創新企業發展。

國大與世界部分頂尖大學聯辦的聯合學位及雙學位計畫等，如於 2005 年與美國杜克大學合作在新加坡設立杜克-新加坡國立大學醫學院（Duke-NUS

Graduate Medical School)；於 2011 年與美國耶魯大學合作成立耶魯-新加坡國大學院 (Yale-NUS College)。

國大在世界大學的排名表現優異，依 2015 年國際教育市場諮詢公司世界大學排名 (QS)，國大世界排名第 12 名，亞洲排名第 1；2015-2016 年新國大在英國泰晤士高等教育世界大學排名 (Times Higher Education World University Rankings) 中名列第 26 名，亞洲地區第 2 名。

參、進修項目簡介

本次進修項目，係由國大李光耀公共政策學院及商學院攜手打造之高級公共行政與管理碩士學位課程 (The Master in Public Administration and Management Programme, MPAM)，結合國大兩所頂尖學院之所長，搭建公共行政與工商管理兩大領域的橋樑，內容融合公共行政及企業管理之知識與經驗，結合課堂教學、專題講座、機構參訪等，目的在於培訓政府機關公共行政及企業管理的高階人才，透過跨學科學習，提升學員溝通及管理能力。

肆、本屆進修學員組成

本屆(2015~2016)為國大開辦的第 6 屆高級公共行政與管理碩士學位課程，參與學員共計 55 名，4 名來自臺灣、2 名來自新加坡，其餘任職於大陸中央或地方政府部門、國有與私營企業中高階官員，任職領域包括金融證券、經貿、教育、醫療保險、法律、航空、環保、警政、監察、觀光、新聞媒體等不同領域。

第二章 進修過程

高級公共行政與管理碩士學位課程(MPAM)共需完成 40 個學分，共計 10 門課。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」、「公共政策者的金融與成長經濟學」、「新興經濟體的銳變：新加坡、香港、臺灣」、「城市規劃、房地產金融與資本市場基本原理」、「亞太經濟與商業環境」、「公共財政與預算」、「領導力與管理」、「現代領導者的判斷與決策」等課程。

本人在進修期間榮獲「學業優秀院長表揚獎」，並業修習完成所有課程取得學位。

壹、進修課程簡介

一、公共部門應用經濟學

本課程從經濟學的角度如供需原理、彈性等，來分析各項公共政策的制定，以及對於稀缺資源的管理與運用方式，結合新加坡公共政策案例，探討公共部門領域所涉及到的經濟學決策。例如政府公共政策的成本效益分析，政策導致的激勵和抑制效果，政府採取行動或不採取行動的後果，以及是否考慮外部性等課題，政府應如何權衡取捨，進行探討政府經濟理論上的決策行為。

課程中提到對於稀缺資源，新加坡常面臨權衡取捨問題，例如為控制上路的汽車數目及限制數量成長，以保持交通順暢，對車輛實行定額分配制，消費者在購買新車時，必須先投標購買政府頒發的擁車證（COE），有效期 10 年；10 年期滿後，車主無論是繼續用車或另購新車，都必須支付另一筆費用。新加坡交通管理部門會依照前一年度的汽車總量，給出每月拍賣擁車證的數量，一般不超過汽車總量的 3%，而普通車的擁車證數量一般會是高級車的兩倍，以鼓勵民眾購

買小型、較節能的車款。新加坡擁車證每月分兩次拍賣，得標的最低價格將成為該次拍賣的擁車證價格。近年來，擁車證的價錢上漲速度驚人。2008年，排量1600cc以下小汽車擁車證約1.4萬元新幣。到2013年，最高已爆漲到近9萬元新幣左右。另設電子道路收費(ERP)系統，在高峰時段的道路擁堵路段，收「過路費」，新加坡的車輛統一安裝了用於插入現金卡的車載讀卡器(IU)，當經過電子道路收費通道時，會根據時間、車流量以及車型的不同，自動從每一輛通過的汽車現金卡上扣除費用，以緩解道路擁堵狀況。

二、公共管理的理論和實踐

本課程透過公共管理理論的運用，和政府案例的探討，從介紹公共管理的理論與實踐相關概念著手，討論政府主要功能、公共政策決策過程、公共部門的核心價值及目前面臨之挑戰，結合同學公務經驗，於課堂交流討論，提升同學對公共管理的關鍵問題之掌握能力。主要內容包括：政府作用、公共管理的政治內涵、公共管理模式的演變、公共部門管理者的作用與管理戰略、績效管理與組織變化、中央與地方關係、社會資本與公民社會、反腐敗、責任與問責等課題探討。

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、企業高管或社會權威人士，與學員討論新加坡政府各項公共政策與管理制度特色，並安排學員參訪新加坡相關公私部門，透過座談與交流的方式，進一步瞭解新加坡政治、經濟、社會、生活等各層面之議題。講座課程包括：新加坡發展公共住房的經驗、新加坡報章與政府的關係、新加坡公積金體系介紹、新加坡土地管理、新加坡的政聯公司在管理、營運、執行力、考核指標和公司價值觀等；參訪部門包括：新加坡建屋發展局(HDB)、市區重建局(URA)、貪污調查局(CPIB)、新加坡人民協會(People's Association)、新加坡人民行動黨總部(People's Action Party)等。

四、公共政策者的金融與成長經濟學

本課程主要介紹國際金融與公司財務管理，以提高政策制定者從系統分析的角度對發展和發展過程中的問題的認識，以及對政府政策與政策措施的評估能力。另外介紹公司金融的基本概念、分析工具、金融產品的風險管理及金融市場的監管政策，課程內容主要包括：財務金融管理、公司財務報表、股票期貨市場理論、新加坡金融管理局貨幣政策、金融發展與金融監管、中國的金融發展、雷曼迷你債事件、金融體系穩定性的監管等。

五、新興經濟體的銳變：新加坡、香港、臺灣

本課程由柯新治教授授課，其於 1991 年投身政界成為新加坡國會議員，並受政府委任為教育部政務部長。2001 年出任新加坡駐臺灣貿易代表，2008 年轉任新加坡駐香港總領事。柯教授集學術、企業及外交的就業經驗於一身，於新加坡大學任教 6 年，於產業界擔任總裁 10 年，最後於外交部擔任大使級職務 10 年，在教學、企業及外交三方面的經驗非常豐富及多樣化，對於新加坡、香港、臺灣等地政治經濟情形十分瞭解，並對時事有獨道見解，透過與教授的交流與互動，更能對於三地之政經關係與歷史，可進一步掌握。課程內容係以新加坡經濟結構與發展、社會組成與政策、政治制度與演變等面向，比較與臺灣、香港的異同。課程內容主要包括：新加坡經濟成長歷程、勞動力及人才、公積金及組屋、教育、醫療等，並討論新加坡、香港、臺灣所面對的挑戰，透過並由個人選定不同議題，進行個人專題報告，與同學分享與交流。

六、城市規劃、房地產金融與資本市場基本原理

本課程主要介紹城市規劃、房地產金融與資本市場方面相關理論與實務。課程分兩部分，第一部分內容包括快速城市化對亞洲和中國大陸的影響，及所帶來

的變化；先進城市規劃理論:田園城市、陽光城市、鄰裡單位、新城規劃等，及新加坡城市規劃與建設的實踐與經驗。

第二部分課程則介紹房地產相關經濟學與金融學的理論，並探討房地產投資信託基金(REITs)對房地產市場的影響之利弊，結合新加坡與各國房地產市場為案例，討論目前日益複雜的全球化市場經濟環境下，在政府與企業的管理中做出有效的和正確的決策。房地產投資信託基金（REITs）起源於 60 年代的美國，澳洲、英國、日本、新加坡、臺灣、香港等地也先後開展房地產證券化業務，為房地產市場注入新資本流。該基金是房地產證券化的方式之一，透過引進廣大資本市場資金，以直接金融方式，活絡房地產市場，並透過專業的開發或管理機構，提高原有房地產流動性；透過房地產證券化，投資人也可將相關產品納入個人投資組合中，以小額資金參與房地產投資。

七、亞太經濟與商業環境

本課程主要介紹以總體經濟的角度來探討亞太經濟與商業環境。課程分兩部分，第一部分內容包括介紹臺灣與中國大陸總體經濟發展與現況，說明兩岸經貿關係的變化與展望，以及分析國際及東亞經濟情勢。第二部分內容主要探討總體經濟理論與實踐，討論產出、通貨膨脹與匯率等經濟變量的內在關聯與決定機制，並評估、探討目前諸國總體政策的得失與未來可能發展趨勢，以掌握當今總體環境變化的規律。

八、公共財政與預算

本課程主要介紹公共財政管理議題，主要針對西方財政預算的理論與實際，結合中國財政預算的發展，探討各種稅收體系及公共支出、公共預算決策模式，並透過小組報告方式，探討各國特定稅制議題，以及針對房地產稅制議題進行分組辯論會，強化對公共財政與預算相關議題之掌握程度。

九、領導力與管理

本課程探討李光耀的治國實踐、新加坡的經濟發展歷程，新加坡國有資產管理及淡馬錫控股等管理模式，以及透過許多案例分析、自我評估、分組專題辯論會及個人報告發表等方式，介紹組織行為學及人力資源管理之概念，並強化個人對自我行為傾向、組織結構與文化的瞭解，並培養管理能力與面對環境挑戰的應對能力，進行提升管理的有效性。

在職場上，好的領導力除個人特質外，不論男女，對情緒管理都十分重要，主管掌控自我情緒的風格，是旗下成員學習情緒管理的典型，更關係到整個團隊的氣氛，創造溫暖溫馨、和諧的團隊氛圍，讓所有成員體認自己是備受關愛的，更能打造一個更有凝聚力和積極向上的團隊。

十、現代領導者的判斷與決策

組織內部及外部的不確定因素和複雜多變的形勢，都對領導者在判斷、決策和執行等方面不斷提出新的挑戰。每個領導者都希望並被期待能夠作出及時準確的判斷、科學民主的決策和卓有成效的執行，但實踐證明，很多決策者往往過分依賴於自身的經驗與直覺，做出決策，難以跳脫既有的框架。本課程以決策科學、行為學、心理學、社會學等概念應用於個人決策與組織決策，透過大量的案例分析、課堂討論、實踐練習等形式進行，探討個人的思維模式、決策行為，反思個人和組織的決策過程，以菁進個人判斷能力、決策能力和管理能力。

決策能力的培養十分重要，透過決策釐清自己的價值觀、權衡取捨順位、增進判斷力與強化應變能力，則將有更高的機率做出更好的決策，因此，學習與加強判斷與決策能力是必需的。總之，不斷保持著學習的動力，讓頭腦隨時靈活運用，遇到問題既能隨機應變，還可避免掉入決策的陷阱，隨時作好判斷與決策的準備，以面對不同的挑戰。

貳、專題講座課程簡介

本課程總計為學員安排 29 場次的中英文專題演講，演講者包括前世界銀行行長 Mr. Robert B. Zoellick、歐盟專員 Prof Xavier Nuttin、美國駐新加坡大使館政治經濟事務參贊 Mr Jim Loi、荷蘭前首相 Dr. Jan Peter Balkenende、李光耀公共政策學院馬凱碩院長、李光耀公共政策學院 Tikki Pang 教授（曾任世界衛生組織研究與合作部主任）、臺北論壇基金會董事長蘇起博士、新加坡前政務部長曾士生先生、新加坡中央公積金局財務總監鄔兆祥先生、樟宜機場集團(新加坡)有限公司主席廖文良先生、新加坡國立大學校長陳祝全教授、商學院院長楊賢教授、李光耀學院副院長劉浩典教授、特等教授王賡武教授、東亞研究所所長鄭永年教授等。議題內容包括新加坡之黨與政、反貪腐、土地管理、發展公共住房的經驗、公積金體系介紹、政聯公司介紹等新加坡獨特之政治及經濟發展經驗、歐盟和歐元區前景、中國大陸的改革及經濟形勢分析、中美戰略、兩岸關係等（議題及演講者詳附錄 1），協助學員掌握國際發展趨勢。

參、赴美國馬里蘭大學公共政策學院短期進修

國大李光耀公共政策學院安排學員於學期間空檔，自費前往美國，參加由國大李光耀公共政策學院與美國馬里蘭大學公共政策學院合作項目「Understanding the United States System of Governance」。課程簡介如下：

本次課程為期 5 天（2015 年 7 月 13 日至 17 日），課程內容包括理解美國治理體系（Politics, Process, and Stakeholders in the US Government）、美國媒體對政府的作用（The Role of the Media in Government）、美國白宮的作用與績效管理（The Role of the White House in Steering Executive Action and How the U.S. Uses Performance Management）、美國貿易政策與政治（U.S. Trade Policy and Politics）及讓私有資金為社會福利服務（Putting Private Sector Financing to Work

for Social Benefit)；並參訪美國國會、蘭德公司 (RAND Corporation)、美國商務部全球市場分支、馬里蘭州政府、馬里蘭州蒙哥馬利郡政府。另學員自行安排參觀聯合國總部及紐約證券交易所。

本次課程簡略介紹美國政治經濟概況，協助學員在短時間內瞭解美國公共治理體系。美國政府組織是依據三權分立與聯邦制度，這兩大政治思想而制定，在起草憲法時，因恐權力過分集中於個人或某一部門而危害人民的自由，因而將立法、司法、行政三種權力分別獨立，互相制衡，避免政府濫權。其中，立法機關由參議院與眾議院組成；司法機關以聯邦最高法院為首，下設 11 個控訴法院，95 個地方法院及 4 個特別法庭；行政機關是以由人民直接選舉的總統為最高行政首長，並以副總統輔之，下設幾個行政部門。政府權力分為聯邦政府、州政府，憲法將有關各州自治權保留給州政府，各州政府擁有立法、司法、行政諸許可權，聯邦政府的權力係以一州政府無法單獨行使者為限，如課稅、財政、國防、外交、貨幣銀行、出入境管理、對外貿易、國民福利、郵政，以及科學藝術的發展援助等。

媒體在美國被視為第四權。媒體扮演的是監督者的角色，調查報導的任務就是揭露強勢個人、機構從事的不當行為，以及權力的濫用。美國政府表面上尊重言論自由，允許任何報導。但是實際上，還是有一些方法對言論進行控制，比如政府做法是不會把新聞記者送進監獄，但會通過向報社、廣告商施壓，或者對向記者提供消息的人士進行調查，從而影響媒體。政府的責任是建立秩序，有權力的人總想控制消息，而良好的報導有時候會讓秩序難以建立，甚至引發混亂。而好的新聞工作者需要挑戰權威，但方式不是簡單的報導宣傳和煽動情緒，而是要用事實說話，用證據說話。美國媒體的監督，像看家狗的角色，保護公眾，而非獵狗，攻擊他人，但也不能是寵物狗，而未能發揮監督作用。

第三章 新加坡政府治理經驗及作法

新加坡自 1965 年獨立，發展初期，無法自給自足，在外交、經濟、農業、國防方面均不足，為能在馬來半島求得生存之地，新加坡發展出獨特的國家治理方式。

新加坡歷經 50 年的發展，迅速躋身於世界發達國家的行列；新加坡在一個居住人口最密集的國家之一，實現了全民就業、住房、教育、醫療和養老；新加坡嚴格奉行清廉高效的執政理念，成為國際公認的政府官員最清廉、行政效率最高的國家之一；新加坡終年氣候炎熱潮濕，整個國家沒有任何名山大川，卻成為「世界旅遊之都」，被讚譽為「花園城市」；新加坡身為地圖上的一個小紅點，卻有著世界上最大和最佳國際運輸航站、港口；新加坡不產一滴石油，卻充分發揮麻六甲海峽的地緣優勢，成為世界最大的煉油中心和石油交易市場之一。

此外，新加坡打造自身為「全球化的城市」、「花園城市」，並創建了新加坡特有的組屋、綜合娛樂城、會展中心、辦理一級方程式賽車（F1）國際賽事等來定位並打造新加坡之國家品牌，整體而言，「新加坡」這三個字代表廉潔、效率、治安良好、高競爭力的國家品牌，其菁英治理、反貪污形象、特有的組屋、花園般的城市等突顯這個國家的特有形象。

壹、新加坡政府治理特色

新加坡在二次世界大戰之前是大英帝國在東南亞最重要的據點，總人口數約 500 萬人，其中七成五屬於公民或永久居民，其餘為流動人口，在永久居民中，華人約占七成，其他為馬來人、印度裔及歐亞混血；新加坡土地面積少、人口密度大、種族結構複雜，於 1965 年獨立後，發展具獨特的政府治理特色，說明如下：

一、反貪腐的清廉政府

2016年1月國際透明組織（Transparency International）公布2015年國際清廉指數排名，新加坡全球排名第8、亞洲排名第1；臺灣排名第30，亞洲排名第4。新加坡從國家憲法、行政管理方面的法律到刑事法律都對懲治腐敗作出嚴格規定，同時，制定完備的法律體系，另新加坡自新加坡獨立後，執政黨就以「零容忍」政治決心堅持反腐倡廉，並建立完善法律體系來保障國家經濟社會全面建設協調發展；另設置獨立、高效率的貪污調查局，直屬總理，局長和副局長由總理提名，總統任命，總統還可任命一定數量的局長助理和特派調查員，獨立人事任命結構，配合完善的法律體系以及政府反貪的決心，可充分發揮預防和打擊腐敗的法律效果、社會效果。

二、負責任的新聞自由

新加坡「聯合早報」原總編輯林任君1995年提出來，「負責任的新聞自由」，是指新聞傳播媒體不能以「無冕之王」自居，以自己為民意代表而凌駕於政府之上。關於新聞自由，新加坡前總理李光耀認為「（在新加坡）新聞自由、媒體業的自由都必須服從新加坡國家的至高需要和民選政府施政的首要目標」。因此在新加坡的媒體報導都十分平實，不似臺灣媒體一般，較少出現聳動的新聞標題及內容。

三、提供社會保障的中央公積金（CPF）

中央公積金是一項強制性的社會保障儲蓄計畫，規定所有雇主與雇員必須將部分的工資存入公積金戶頭。戶口分為普通帳戶、特別帳戶及醫藥儲蓄帳戶（用途如下表）。該制度只適用於新加坡公民和永久居民。公積金旨在照顧退休工人經濟上的需要，所涵蓋的其他範圍還包括醫療保健、購買房產，投資和醫療保險。

表 1 中央公積金帳戶類別及用途表

	普通帳戶 (Ordinary Account ; OA)	特別帳戶 (Special Account ; SA)	醫藥儲蓄帳戶 (Medisave Account ; MA)
用途	買房、保險、投資、 教育	養老、投資於退休相 關金融產品	住院支出、被批准的 醫藥保險保費
55 歲後	第四帳戶，退休帳戶(the Retirement Account ; RA)，55 歲後自動啟用。		
利率	普通帳戶(OA) 3.5%以上; 特別帳戶(SA)、醫藥儲蓄帳戶(MA)及退休 帳戶(RA)則有 5%以上。		

資料來源：新加坡公積金局

四、「居者有其屋」之公共住屋政策：

新加坡建屋發展局(HDB)於 1964 年推出「居者有其屋」政策，鼓勵人民購買組屋，可用公積金支付每月的分期付款，大多數居民可支付，少數貧戶以租賃方式入住組屋。新加坡居民中約有 82%是住在政府組屋，組屋的社區規劃、休閒設施、生活機能規劃完善。另一方面，房型的設計滿足人們在人生中不同階段的住房需求，從 40 平米左右的兩房式到 110 平米的五房式。此外，建屋發展局還制定了已婚子女優先計畫和多代同堂優先計畫，促進家庭凝聚力，方便家庭成員互相照顧；小型公寓計畫，方便年長人士的生活和資金安排；「組屋」翻新計畫，增加「組屋」的保值能力。

此外，為達族群和諧的目的，每一個組屋群針對族群比例均有規定，原則上組屋中，華人住民約 80%，其他族裔約 20%，可讓多元族群增加相處溝通機會，促進社會和諧。

五、用人唯賢、高薪養廉之人才培育：

新加坡政府治理十分重視用人唯賢，著重於菁英培養與高薪養廉的制度設計，總理、部長級的薪資甚至比美國總統薪資還高，令人欽羨。新加坡由於人口少，人才不多，必須吸收更多外來人才，同時也通過教育培育本地人才，十分重視政府菁英的培養。

（一）用人唯賢：

新加坡政府透過政府獎學金及儲備幹部計畫的方式，把有潛力的青年作為政府未來高級公務人員之人才儲備，公費送至國外著名大學就讀與訓練，學成返國擔任高階職務公務人員，並根據個人的特質和不同情況，為其提供最適合的職務與發展機會，在不同工作崗位上定期輪調，加強公務歷練。

（二）高薪養廉：

在新加坡的公務人員的薪資待遇上，重視與私人機構薪酬的競爭力，並依表現設立績效獎金，予以優厚待遇，以確保政府部門人才之優質，提供優良品質服務。新加坡公務人員的薪資，具二大特色：1、比較原則—也就是文官薪資的標準，必須與民間相當等級人員的薪資相當，因此具有競爭力；2、薪資與國家經濟成長及績效連結—也就是薪資結構，由固定薪（基本薪資），以及變動薪所組成；其中變動薪又區分為（1）年度變動薪（即當年經濟達到預期成長率時所發給的紅利）；（2）增長紅利（即經濟有特別成長時所發給）以及（3）表現紅利（衡酌員工績效而發給，類似考績獎金）。

六、勞資政三方共同商討之工資政策

設立全國工資理事會，旨在制定工資準則以符合新加坡的長期經濟增長。由勞資政三方共同商討工資增長的指導原則，工資的增加率不超過生產力的提升，

避免增加成本，以促進新加坡的長期經濟增長。全國工資理事會是由政府、雇主團體和工會的代表組成。理事會是政府的工資政策顧問，並發佈工資準則以符合新加坡的長期經濟增長。新加坡有 70 個註冊的雇員工會和三個雇主聯合會，以及一個工會聯盟，即全國職工總會（NTUC，簡稱職總）。職總與政府和商界緊密合作，照顧工人的利益。

七、花園城市之綠化藍圖

新加坡前總理李光耀曾言「獨立後，我千方百計找出引人注目的方法，以向世人顯示新加坡跟其他第三世界國家不一樣，最後我選定了一個把新加坡打造成為清潔又蔥翠的城市計畫。我的策略之一是使新加坡成為東南亞的綠洲，達到第一世界的水準，使來自發達國家的商人和旅客把這裡當成是到本地區進行商業和旅遊活動的基地」。因此，從建國早期，新加坡政府已設定花園城市的目標，開始規劃各項綠化指標。新加坡環境發展部（MND）早在 2002 即以整體環境永續發展為前提，發表「2012 年新加坡綠色計畫」，目的在於保障新加坡人民享有充足與乾淨的土地、水源和空氣，並達到 20 年後得以在綠色家園生活的目的，舉凡住宅、商業大樓、購物商場、校園等各項建築物都以綠化為目標。

新加坡市區重建局（URA）於 2009 年依據「新加坡永續發展藍圖」，2010 年推出「打造翠綠都市和空中綠意（LUSH）」計畫，即城市綠地系統規劃，該規劃將綠地開敞空間系統與水流動聯繫在一起，同時將自然環境引入城市空間，並提出獎勵措施，鼓勵發展商在各類建築中，強化地面公共公園、屋頂花園、天空廊道和垂直綠牆等，幫建築綠化，2014 年更推出 LUSH2.0 計畫，除擴大涵蓋範圍，包含新加坡發展總藍圖下的重點發展區域，並更新綠地替代條例，要求全島各地新建築或重新發展的建築項目，都需達到最基本的綠化要求，即規劃出被建築取代相同面積的綠地作為替代，將為新加坡人民提供更優質的居住環境。

八、帶動觀光產業之利器－綜合娛樂城、一級方程式賽車（F1）

2004 年正值新加坡在亞洲金融危機後，經濟陷入谷底，不僅房地產跌至谷底，連製造業也乏力不振，加上香港迪士尼樂園即將開幕的刺激，同屬東協國家的馬來西亞和泰國，則不斷提升服務和把旅遊主題推陳出新，都讓「怕輸」的新加坡政府，必須下猛藥來搶救經濟。當年新加坡總理李顯龍在說明設置賭場理由時，曾言「整個亞洲地區都不斷在進步，上海活力澎湃、香港的迪士尼樂園將要開幕，並正在討論是否要設立賭場，如果我們不改變，20 年後我們會在這裡？」因此，為達成新加坡在 2015 年每年平均有 1,700 萬人次入境，且觀光收入達到 300 億美元的目標，政府強勢主導國會通過設置賭場，以為搶救觀光及經濟的利器。

新加坡兩座綜合娛樂城（Integrated Resorts，IR），即聖淘沙名勝世界、濱海灣金沙兩間綜合娛樂城，在政府的主導下，於 2010、2011 年先後開幕，包含主題公園、大型購物商場、博物館、會展中心和飯店的綜合渡假村與綜合娛樂城，目標是要吸引休閒與商務旅客，而其中賭場只占娛樂城不到 5%，娛樂城的建置對國家經濟貢獻度甚大，整體綜合娛樂城的營運也活絡會展產業、房地產、觀光旅遊以及零售消費等市場。另外於 2008 年簽署 5 年夜間賽車，封鎖市區道路辦理一級方程式賽車（F1），辦理期間全國飯店客滿，此等國際賽事也透過鏡頭將新加坡特色景點傳到全世界。

貳、各項國際競爭力排名

新加坡是全球公認的世界上極具競爭力的經濟體，也是公認的最開放、最有利於貿易發展的經濟體。有關新加坡重要排名資料如下：

一、全球最具投資潛力

根據美國商業環境風險評估公司（BERI）發佈的 2014 年第二次「投資環境風險評估報告」，在列入評比的全球 50 個主要投資地點中，新加坡位居榜首，新加坡在連續 16 年排名第 2 之後，如今已成為了世界最佳投資潛力的城市；這項排名評估項目包括運營環境、政策和外匯等因素。新加坡對進出資本和利潤不設限制，同時擁有最有利的運營環境和發展成熟的外交關係；這些穩定的政治和經濟形勢使其成為一個理想的投資環境。此外，本項排名臺灣名列第 3 名。

表 2 投資環境風險評估排名

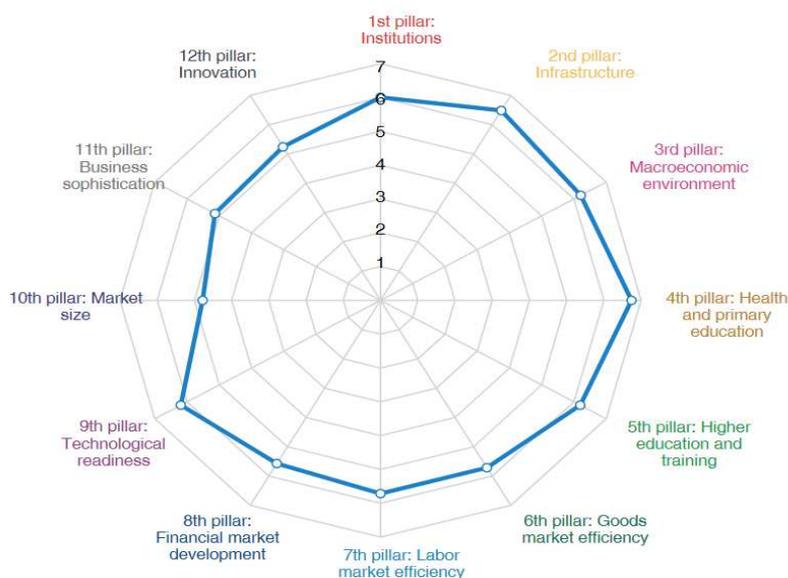
排名	經濟體	分數
1	新加坡	75
2	瑞士	74
3	臺灣	72
4	挪威	69
5	德國	69

資料來源：BERI 2014-I

二、全球競爭力排名第 2

根據世界經濟論壇(WEF)發布的 2015-2016 年全球競爭力報告（The Global Competitiveness Report 2015-2016），在 140 個受評國家，瑞士排名全球第 1；新加坡排名全球第 2，亞洲排名第 1，領先日本（第 6 名）、香港（第 7 名）及臺灣（第 15 名）。新加坡在「總體經濟環境」、「體制」、「基礎建設」、「健康與初等教育」、「勞動市場效率」、「金融市場發展」、「高等教育與訓練」、「商品市場效率」等方面表現優秀，是亞洲最清廉和政府效率最高的國家。此外，

新加坡的商品和勞動力市場優勢受到世界認可，其金融市場的發展亦領先全球。同時，新加坡擁有世界級的基礎設施和完善的交通系統；政府對教育極度重視，積極鼓勵人民學習能適應瞬息萬變的全球經濟所需的技能，進一步強化新加坡的競爭優勢。



資料來源：The Global Competitiveness Report 2015-2016, WEF。

圖 1 新加坡全球競爭力指標各項表現

三、擁有全球最佳經商環境

根據經濟學人智庫（Economist Intelligence Unit）於 2014 年發佈的國家預測報告（Country Forecasts Report），新加坡在政府的親商政策、具吸引力的勞動力市場條件、健全的基礎設施及融資效率等方面表現優異，新加坡在區域及全球均被列為最具吸引力的投資地點。本項排名臺灣名列第 14 名。

表 3 經商環境排名

排名	經濟體	分數
1	新加坡	8.65
2	瑞士	8.52
3	香港	8.39
4	加拿大	8.30
5	澳大利亞	8.29

資料來源：Business Environment Rankings (BER), The Economist Intelligence Unit

第四章 心得與建議

在新加坡將近 11 個月的進修生活中，歷經新加坡前總理李光耀逝世、50 週年國慶、國會大選、馬習會等大事，讓我對新加坡有更深刻的體驗。另透過課程學習，國際專家學者的經驗分享，與來自新加坡及中國大陸學員互動與交流，以及親身用腳丈量新加坡這個城市國家，觀察其城市風貌及人民生活方式等，不僅讓我體會新加坡如何將課堂上教授們所提的公共政策、經濟、財政金融及管理 etc 學術理論應用到實際的政府公共治理上，也拓展了個人國際視野。針對本次課程學習與體驗，提出心得與建議如下：

壹、心得

一、新加坡政策制定以國家發展與利益為首要目標，務實推動

新加坡立國時處境十分艱難，且面臨土地面積小、人口數量少、資源十分有限的困境，又在鄰國不友善的威脅下，政府在制定政策時，首先思考的議題是如何維持國家生存與發展，此外，也必須考量所有層面再作整體性決策，以追求國家利益最大化，新加坡政府施政就如同以企業經營模式在營運，以經濟利益最大化為目標，把經濟的餅做大，讓全民共同經濟的果實。

此外，新加坡政府治理為一級政府模式，無地方與中央分權，且政府規劃策略均能朝共同目標進行整合性規劃。例如新加坡的城市規劃，包括基礎建設與市政設施、人口與住房、工業與商業、交通、土地供應等，涉及國家發展部、貿工部、交通部及重建局等各機關權責，各機關均能就政策方向達成共識，共同朝目標邁進。

新加坡時刻考量國家發展的問題，奉行實用主義，例如新加坡政府早期大量開放移民，在 2000 年代後期，永久居民及持有工作准證者大增，但因基礎設

施如交通設備尚未隨人數增加而增設，造成新加坡人使用相關公共設施的舒適度下降及不便，而間接導致 2011 年大選執政黨(人民行動黨)的投票率減少。

新加坡李顯龍總理在 2015 年大選前的國慶群眾大會上提出「移民問題是道難題，但政府將保障國人利益。政府已調整政策，提升基礎設施，放緩引進外勞的速度，更嚴格對待成為永久居民和新加坡公民。新加坡秉持著多元種族、自力更生和互相扶持，以及保持政府與人民互相信任的原則，才有今天的成就，我們只能團結一致，共同邁進」。在面對民眾抗議開放移民時，新加坡政府考量在面臨少子化及人口老年化的結構性問題，若不適時引進移民，僅憑鼓勵新加坡民眾結婚、生育，無法有效解決人口老化及勞動力人口減少的問題，更會導致經濟衰退，影響新加坡在世界上的競爭力。因此，在推行政策時，一面聽取人民心聲，一面對人民說明為何引進移民的考量，包括可以增加勞動力、承擔新加坡人不願從事的工作、作為經濟衰退時，失業情形產生時的緩衝等。

新加坡政策制定以國家整體性發展與效益為首要目標，考慮各個層面與影響，以國家整體效益為主，推行相關政策時，以認真務實的態度來執行，而不受意識形態左右，值得我國深思。

二、新加坡積極吸引國際優秀人才，創造經濟機會

新加坡在各項國際競爭力評比中，是一直名列前茅的國家，為確保國家的競爭力，採行自由開放的經濟政策，吸引許多外國投資進駐，近年來許多跨國公司紛紛將亞洲總部設在新加坡。新加坡和臺灣一樣，均面對缺人才、人口老化與少子化的挑戰，其因應方法之一，除培養本國人才外，也吸引海外優秀人才。新加坡李顯龍總理曾言「政府不能創造財富，但是政府能夠創造財富的條件，這是我們的責任。」，從新加坡經驗來看，要發展經濟，除了培養自己的人才，還必須吸引全世界的優秀人才，除了利用語言環境（英語）的優勢外，還要建立一個開放、平安、有法治的環境，做好相關配套措施，例如良好的居住及工作環境、子

女教育環境、較為優渥的薪資待遇等，才可讓外來人才長留此地，安心大施長才，進而帶動國家經濟。由此可見，新加坡透過不斷對外宣示和實際行動來跟世界搶人才，其中，薪資的高報酬和相關配套的建立也是其吸引人才的優勢之一。

新加坡政府對於外籍專業人士提供租稅優惠，另提供外籍專業人士親屬安置措施，白領外勞的配偶及未足 21 歲子女可申請依親許可證，而部分外籍專業人士可為其父母或配偶父母申請長期探訪許可證。此外，外籍專業人士亦可申請成為永久居民，享有與當地居民類似的權利。

再者，新加坡為吸引優秀外籍人才，從中、小學就開放一定名額讓外國學生就讀，讓外國學生因熟悉新加坡環境與生活方式而願意留下來發展。另提供獎學金吸引優秀外籍學生前往就讀，或提供比較好的工作待遇與環境吸引其他國家人才前往工作。

另外，新加坡政府致力投資於基礎設施以及打造花園城市，為公眾提供便利的設施、交通網絡和服務。除可避免因引進移民造成新加坡人民難以買房與交通擁擠的問題，化解該國人民對引進過多移民的反彈，也有助吸引外國人才到新加坡工作、定居。

三、新加坡積極洽簽自由貿易協定，擴大全球聯結

新加坡地小人才，缺乏天然資源，前印尼總統哈比比稱新加坡為地圖上的一個小紅點，在面對中國大陸、馬來西亞等周邊國家可能的威脅，必須提升經貿競爭力，擴大全球聯結，減少關稅和非關稅壁壘，除參與 WTO 的多邊談判外，並積極尋求與各國洽簽自由貿易協定，藉由洽簽自由貿易協定作為推動經貿自由化的動能，目前新加坡已與日本、澳洲、紐西蘭、歐洲自由貿易組織（EFTA）、美國、印度、巴拿馬、跨太平洋策略經濟夥伴（TPSEP）、約旦及南韓、中國大陸、秘魯、哥斯大黎加、海灣合作理事會以及我國等簽訂自由貿易協定，並積極

參與跨太平洋夥伴協定（TPP）及區域全面經濟夥伴關係協定（RCEP）等談判以及亞洲基礎建設開發銀行（AIIB）。藉由洽簽自由貿易協定加深與美、歐、日等先進國家及主要外資來源國之聯結，及推動東協國家之整合，並擴大新加坡國際市場。

貳、建議

一、強化國家政策前瞻性及整體性規劃，加強跨部會整合與協調

新加坡於政策決策時，評估各層面影響，進行整體性規劃，並務實推動。我國許多政策立意良善，但常受意識形態左右或因立場不同而延宕停擺，阻礙國家前進的腳步，而在政策或計畫執行時，常涉及不同機關權責，有些問題遭遇到中央與地方或機關權責不明，具整合與協調之困難。為求國家永續發展，及跟上世界先進的腳步，我國於政策制定時，應全面評估各層面影響，進行前瞻性與整體性規劃，並落實執行，政府各機關於政策及計畫執行面向應強化縱向與橫向跨部門施政連結，建立跨機關協調機制與平臺，並加強中央與地方的溝通，排除困難、積極推動。

二、積極吸引國際優秀人才，提升我國競爭力

在知識經濟與全球化競爭趨勢下，人力資本是國家發展重要基礎，高技能人才具有提高產業創新及發展的能力，國際專業人才更具舉足輕重的影響力，累積儲備高技能人才對經濟發展與產業擴張具有正向的外溢效果。另國際人才流通量愈大，有利營造國際化及多元化社會氣氛，可激發人才發展的動力及創造力。在吸引國際人才方面，從新加坡經驗來看，建立一個開放、平安、有法治的環境，並完善相關配套措施，例如良好的居住及工作環境、子女教育環境、較為優渥的薪資待遇等，才可讓外來人才長留此地，安心大施長才，進而帶動國家經濟。我

國可借鏡新加坡經驗，營造國際化生活及工作環境，使臺灣更具備地球村之條件，吸引國際專業人才留臺定居，提升我國競爭力。

三、積極推動加入區域經濟整合組織，提升我國經濟成長動能。

目前全球各國洽簽的自由貿易協定，內容除了涵蓋農、工產品之調降關稅，還包括服務業市場的開放、政府採購及其他貿易體制的議題，如智慧財產權、競爭、國營事業、透明化、法規調和等，對於提升國家競爭力的重要性，更勝於以往的關稅減免。此外，目前亞太地區各國基於經貿利益及戰略考量，已形成兩大區域經濟整合趨勢，即跨太平洋夥伴協定（TPP）及區域全面經濟夥伴協定（RCEP），我國與這些參與國家，在經貿合作及戰略利益方面關係緊密不可分。

臺灣為小型開放經濟體，內部資源有限，對外貿易依存度高，必須以出口維持經濟動能。在面對全球經貿自由化挑戰，應積極與國際接軌，儘速與貿易夥伴洽簽自由貿易協定及積極推動加入區域經濟整合組織，以擴大出口商機，確保經濟成長動能。

附錄 1 2015 年高級公共行政與管理碩士學位課程專題講座表

序號 No	日期 Date	議題 Topics	演講者 Speakers
1	3 月 25 日 25 March	李光耀公共政策學院特備講座：世界究竟怎麼啦？ What's Happening to the World?	前世界銀行行長佐利克先生 Mr Robert B. Zoellick, 11th President of The World Bank Group
2	4 月 1 日 1 April	學生講座：生存還是毀滅—從七法體系談依法維權	MPAM2015 學員律師蔡志保
3	4 月 10 日 10 April	MPAM 特備講座：與外交官對話 A Dialogue Session with Mr Ji Peiding	中國大陸外交部前副部長暨前外交官聯誼會會長吉佩定先生 Mr Ji Peiding, President, Association Of Former Diplomats Of China
4	4 月 10 日 10 April	MPAM 特備講座：新加坡發展公共住房的經驗 Singapore's Public Housing Development	新加坡建屋發展局副局長(房產與企業)葉振銘先生 Mr Yap Chin Beng Deputy Chief Executive Officer (Estates & Corporate)
5	4 月 15 日 15 April	MPAM 特備講座：歐盟和歐元區前景 The Future of EU and Euro Zone	歐盟專員、特派駐李光耀公共政策學院的尼丁教授 Prof Xavier Nuttin, EU Fellow, Lee Kuan Yew School of Public Policy
6	4 月 16 日 16 April	國大商學院論壇 —— 2015 年中國企業家高峰論壇：大變革時代中國企業家的角色	國大商學院中國商務研究中心主任李真教授主持 Hosted by Professor Li Zhen, the Director of China Business Centre, Business School, NUS
7	4 月 22 日 22 April	MPAM 特備講座：偏遠農村生活與城市經驗教訓 Village Life ; City Lessons	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

序號 No	日期 Date	議題 Topics	演講者 Speakers
8	4月24日 24 April	MPAM 特備講座：新加坡的黨與政 Singapore's Political System and Parties	新加坡前政務部長曾士生先生 Mr Chan Soo Seng, Former Minister of State and Member of Parliament of Singapore
9	5月14日 14 May	MPAM 特備講座：新加坡全國工資理事會與新加坡經濟轉型 Singapore's National Wages Council and Singapore's Economic Transformation	新加坡國立大學與新加坡南洋理工大學經濟學榮譽教授林崇椰博士 Prof Lim Chong Yah, Emeritus Professor of Economics, NTU and NUS
10	5月15日 15 May	MPAM 特備講座：解讀中美戰略與經濟對話 US-China Strategic and Economic Dialogue	美國駐新加坡大使館政治經濟事務參贊 Jim Loi 先生 Mr Jim Loi, Counselor for Political & Economic Affairs, US Embassy in Singapore
11	5月18日 18 May	MPAM 特備講座：關於公共衛生與醫療政策的探討 A Discussion of Public Health Policies	李光耀公共政策學院 Tikki Pang 教授，曾任世界衛生組織研究與合作部主任 Prof Tikki Pang, Visiting Professor, Lee Kuan Yew School of Public Policy
12	5月20日 20 May	MPAM 特備講座：新加坡公積金體系介紹 Overview of CPF	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
13	5月25日 25 May	院長講座系列：新加坡為什麼成功？ Dean's Lecture: Reasons of Singapore's Success Story	李光耀公共政策學院馬凱碩院長 Prof Kishore Mahbubani, Dean, Lee Kuan Yew School of Public Policy
14	6月10日 10 June	MPAM 特備講座：新加坡的政聯公司在管理、營運、執行力、考核指標和公司價值觀 The Management, Operation, Execution, Key Performance Indicators and Corporate Value of Government-Linked Companies	樟宜機場集團（新加坡）有限公司主席、盛邦國際諮詢控股私人有限公司董事會主席廖文良先生 Mr Liew Mun Leong, Chairman of Changi Airport Group, and Chairman of Surbana Jurong Private Limited

序號 No	日期 Date	議題 Topics	演講者 Speakers
15	6月17日 17 June	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陳文凱先生 Mr TAN Boon Khai, Chief Executive Officer, Singapore Land Authority
16	6月25日 25 June	院長講座系列：關於貪腐問題的研究 Dean's Lecture: Research of Corruption	國大商學院院長楊賢教授 Prof Bernard Yeung, Dean, NUS Business School
17	8月21日 21 Aug	MPAM 特備講座：兩岸關係及對中美關係和區域安全的啟示	臺北論壇基金會董事長蘇起博士 Dr Su Chi, Chairman, Taipei Forum
18	9月1號 01 Sep	新加坡國立大學校長講座 NUS President's Talk	新加坡國立大學校長陳祝全教授 Prof Tan Chorh Chuan, the President of National University of Singapore
19	9月3日 03 Sep	李光耀公共政策學院11周年慶專題研討會：傑出的女性領導人 LKYSPP 11 th Anniversary: Women-In-Leadership Panel Discussion	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 演講主賓： 前聯合國副秘書長兼聯合國秘書長東帝汶事務特別顧問 諾琳·海澤女士 Dr Noeleen Heyzer, Social Scientist and Former Under-Secretary-General of the United Nations
20	9月15日 15 Sep	MPAM 特備講座：歐盟的前景 Prospects of the European Union	荷蘭前首相楊彼得博士 Dr Jan Peter Balkenende, Former Prime Minister of the Netherlands
21	9月23日 23 Sep	MPAM 特備講座：習近平領導下的中國改革與發展 China's Reform and Development under Xi Jinping	新加坡國立大學東亞研究所所長鄭永年教授 Professor Zheng Yongnian, Director of East Asian Institute, NUS
22	10月13日 13 Oct	學生講座：美麗欽州	陸鵬州、蔣欽姣等欽州學員

序號 No	日期 Date	議題 Topics	演講者 Speakers
23	10月14日 14 Oct	美國學習考察活動分享會 A Sharing Session of USA Immersion Programme	美國學習考察團全體同學
24	10月19日 19 Oct	MPAM 特備講座：新加坡社會治安綜合治理和公共場所秩序維護 Management of Social Security and Maintenance of Public Order in Singapore	新加坡員警部隊副助理員警總監李志超先生 Mr LEE Chee Chiew, Deputy Director (Special Duties), International Cooperation Department, Singapore Police Force
25	10月27日 27 Oct	MPAM 特備講座：中國經濟形勢分析 China's Economic Analysis	新加坡國立大學李光耀公共政策學院中國專案主任陳抗教授 Prof Chen Kang, Director of MPAM and Chinese Executive Education, and Professor, Lee Kuan Yew School of Public Policy, NUS
26	10月29日 29 Oct	MPAM 特備講座：新加坡社會契約的變遷：對社會政策的挑戰	Mr Donald Low, Associate Dean (Research and Executive Education) & Associate Professor (Practice) 李光耀學院副院長劉浩典教授
27	11月4日 04 Nov	MPAM 特備講座：中國的非政府組織 The Non-Governmental Organizations in China	中國世界和平基金會主席李若弘博士 Dr Li Ruohong, Chairman, China World Peace Foundation
28	11月11日 11 Nov	MPAM 特備講座：從唐山人到華裔	新加坡國立大學特等教授王賡武教授 Professor Wang Gungwu University Professor, Faculty of Arts and Social Sciences, National University of Singapore
29	12月10日 10 Dec	MPAM 特備講座：對話淡馬錫 MPAM Seminar: Dialogue with Temasek	新加坡淡馬錫投資公司 Temasek Holding Group

附錄 2 進修照片



圖 2-1 2015MPAM 結業晚宴貴賓、師長與全體學生合影



圖 2-2 領導力與管理課程進行情景



圖 2-3 國大校長專題講座後與學員合影



圖 2-4 美國前國會議員帶領學員參訪美國國會



圖 2-5 榮獲「學業優秀院長表揚獎」

