考試院104年度考銓業務國外考察新加坡、馬來西亞考察團考察報告

報告人

周萬來 浦忠成 王亞男 張素瓊 馮正民 周志龍 謝秀能 周玉山 程本清 黄明寬 周慧姿 詹琇蓉

中華民國 105 年 1 月

目次

쑆	一章	끎	十十																	. 1
ヤ																				
	第一	節	考	察	緣丸	巴…	• • • •	•••	• • •	• • • •	•••	• • • •	•••	•••	•••	• • • •	•••	••••	• • • •	••1
	第二	節	考	察	行和	呈紀	是要	•••	••••	••••	•••	• • • •	•••	•••	•••	••••	•••	•••	• • • •	••2
第	二章	考	察	國:	家國	図情	簡	介·	•••	• • • •	• • • •	• • • •	•••	•••	•••	• • • •	•••	•••		5
	第一																			
	第二	節	政	.府	組約	哉楖	長要	•••		••••	•••	• • • •	•••	•••	•••	••••	•••	••••		··7
第	三章	考	察	國	家么	公務	入	員	制	度・	• • • •	• • •	• • •	• • • •		• • • •	•••	•••	•••	10
	第一	節	新	加	坡・	• • • •	• • • •	•••	••••	• • • •	• • • •	• • •	• • •	• • • •	• • •	• • • •	•••	•••	•••	10
	第二	節	馬	來	西马	至…	• • • •	•••	••••	• • • •	• • • •	• • •	• • •	• • • •	• • •	• • • •	•••	•••	•••	23
第	四章	新	f 加	坡	警	察制]度	•••	••••	• • • •	• • • •	• • •	•••	• • • •	• • •	• • • •	•••	•••	•••	34
	第一	節	警	察	制月	支熊	介	•••	••••	• • • •	• • • •	• • •	• • •	• • • •		• • • •	•••	•••	•••	34
	第二	節	警	察	人員	負招	募	•••	••••	• • • •	• • • •	• • •	• • •	• • • •		• • • •	•••	•••	•••	39
	第三	節	警	察	人員	貝培	計訓	•••	••••	• • • •	• • • •	• • •	• • •	• • • •	• • •	• • • •	•••	•••	•••	43
	第四	節	警	察人	人員	任	用	、 余	 文 新	报	退	休·	•••	• • • •	• • •	• • • •	•••	• • • •	•••	45
第	五章	考	察	心	得兵	與建	注議	•••	••••	• • •	••••	• • •	• • •	• • • •	• • •	• • • •	•••	•••	•••	47
參	考資	料…	• • • •	• • • •	••••	••••	• • • •	• • • •	•••	••••	• • • •	••••	•••	•••	• • •	• • • •	•••	• • • •	•••	52
附	錄一	手	丰會	新	加	皮を	人共	服	務	署月	座言	炎紙	己釤	於 …	•••	• • • •	•••	• • •	•••	55
附	錄二	手	丰會	馬	來	西亞	巨公	共	服	務)	岛原	座部	炎紙	己銷	<u>,</u>	• • • •	•••	•••	•••	60
附	錄三	亲	斤加	坡	公	共朋	及務	署	簡	報	資米	斗…	•••	•••	• • •	• • • •	•••	•••	•••	65
附	錄四	ļ	馬來	西	亞	公夫	と 服	務	局	簡章	報貢	資米	∤…	•••	• • •	• • • •	•••	•••	•••	75
附	錄五	才	台察	剪	影:		• • • •		•••	••••	•••	• • • •			• • •		•••	• • •	•••	91

第一章 前言

第一節 考察緣起

本院為我國最高考試、人事機關,掌理考試、公務人員 銓敘、保障、撫卹、退休事項,以及任免、考績、級俸、陞 遷、褒獎之法制事項,如何在既有良好基礎上,考選人才使 適才適所,並提高行政效率,發揮政府效能,本院責無旁貸。 尤其近年面對全球化發展的不斷深化,其過程與趨勢已對世 界各國的國家發展政策與治理制度,帶來極為複雜而全方位 的制度變革挑戰,尤其全球化所帶來的全球經濟競爭、民主 化、資訊革命及績效匱乏等因素的交互影響,對於日趨龐雜 的公共行政改革乃日益迫切; 我國面對如此詭譎多變的諸多 挑戰,為提升政府效能及國家競爭力,自然要積極回應,因 勢利導,以期開創新局。因此,本院第 12 屆施政綱領總綱 第一項即揭櫫「因應全球化、資訊化與國家發展趨勢,落實 人權保障及性別平等,檢討修訂考銓保訓政策及法規,健全 文官制度。」又為使施政更具方向、逐步落實相關政策,本 院復擬訂「考試院第 12 屆公務人力再造策略方案」及「考 試院第12屆施政綱領之行動方案」,作為施政主軸。

依據瑞士洛桑管理學院(International Institute for Management Development, IMD)2015 年 5 月 27 日公布之「2015 年世界競爭力報告」,以經濟表現、政府效能、企業效能及基礎建設等四大領域,對 61 個經濟體進行評比,我國整體競爭力由 2014 年的第 13 位進步至第 11 位,在亞太地區僅次於香港、新加坡,馬來西亞則排名第 14,為亞洲第 4 位;其中政府效能部分,我國由 2014 年的第 11 位進步至第 9 位,同樣在亞太地區僅次於香港、新加坡,馬來西亞則

位居亞洲第4位。世界整體競爭力排名第3之新加坡,於1965年8月9日正式脫離馬來西亞聯邦獨立,2015年適逢其建國50年,在土地面積狹小、天然資源匱乏之限制下,經過多年的努力,其國家發展均已超越鄰國,成為全球最先進國家之一,新加坡之政府效能優異,亦為世人所熟知,2015年更排名世界第2,僅次於香港。

為精進我國考銓業務,借他山之石,透過實地考察汲取 各種新式觀念及各國經驗,作為自我提升之參考,爰組成國 外考察團前往新加坡及其鄰近國家馬來西亞,期能借鏡該二 國相關公務人員培訓考用等制度思維與相關實務經驗,作為 未來我國文官制度與政策興革之參考。

第二節 考察行程紀要

考察團由周委員萬來擔任團長,成員包括浦委員忠成、王委員亞男、張委員素瓊、馮委員正民、周委員志龍、謝委員秀能及周委員玉山;隨行人員包括行政院人事行政總處程主任秘書本清、銓敘部黃司長明寬、考選部周專門委員慧姿及本院詹專員琇蓉,共計 12 人。考察團於 2015 年 10 月 1 日(星期四)下午啟程,同年 10 月 5 日(星期一)返國,考察期程共計 5 天。

考察團於 10 月 2 日上午先行前往新加坡公共服務署拜會,由該署人力資源政策司林司長德杰率同多位人員與會,新加坡警察部隊人力部蘇助理司長淑芬等人亦共同接待,雙方就新加坡公務人員之進用、薪資、考核、訓練等議題,以及警察人員之遴選、訓練、退休等事項交換意見。



圖1:拜會新加坡公共服務署座談

當日下午,前往新加坡警察總部參觀警察文史中心 (Police Heritage Centre),在專業人員之導覽下,對於新加坡警察部隊之成立、演進、任務與事蹟等,有更進一步之認識。



圖 2: 參訪新加坡總部警察文史中心

10月3日、4日,就後續考察行程與議題準備相關資料, 同時參訪考察國家之市政建設。

10月5日上午則前往馬來西亞公共服務局拜會,由該局研究計畫政策處副處長 Jayagopan A/L Ramasamy率同十多位相關部門同仁與會座談,就該國公務人員之考選、考核、 陞遷、退休等議題進行瞭解並相互交流。

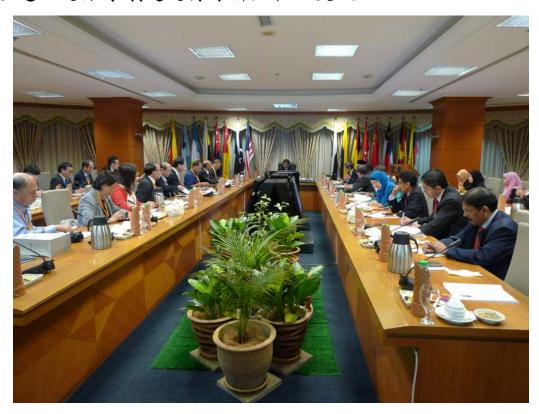


圖 3: 拜會馬來西亞公共服務局

出國考察期間承外交部及我國駐新加坡代表處、駐馬來西亞代表處鼎力協助安排聯繫拜會機關及資料蒐集等事宜,且分別承張大使大同、程公使祥雲就新加坡、馬來西亞之國情、政經情勢、與我國雙邊關係等進行說明,相關行程並分由黃公使健良、范副參事惠君、劉顧問邦全、劉秘書晉佑及楊秘書希傑陪同,圓滿完成本次出國考察任務,謹此致謝。

第二章 考察國家國情簡介1

第一節 國情概要

壹、新加坡

新加坡位於馬來半島最南端,與馬來西亞、印尼共扼麻 六甲海峽及南中國海,並為印度洋與西南太平洋之交通孔 道,為歐、亞、澳海上交通之樞紐,全國面積約716平方公 里。截至2014年6月止,全國共546.9萬人,為以華人為 主之多元種族國家,英語、華語、馬來語及印度坦米爾語均 為官方語言,最通行之語文為英語及華語。

14 世紀,明朝把新加坡稱作「淡馬錫」(爪哇語:Temasek),1824年,成為英國殖民地;1942年太平洋戰爭時期,日本占領新加坡,1945年日本宣布無條件投降後,英國重新管轄新加坡;1963年,新加坡連同當時的馬來亞聯合邦、砂拉越以及北婆羅洲共組成立馬來西亞聯邦,從而脫離英國統治,1965年8月9日,新加坡脫離馬來西亞聯邦,成為獨立的主權國家,成立新加坡共和國(Republic of Singapore)。

2015年新加坡建國 50 年,9月11日新加坡舉行國會大選,執政之人民行動黨以 69.86%之得票率在國會 89 席位中取得 83 席,反對陣營 8 個政黨則僅有最大反對黨工人黨獲得 6 議席。人民行動黨勝選主要係因汲取 2011 年之教訓,改變由上而下之決策模式,更謙卑傾聽、掌握民情,以及調整受爭議之社經及福利政策。

https://zh.wikipedia.org/wiki/%E9%A6%AC%E4%BE%86%E8%A5%BF%E4%BA%9E •

新加坡經濟以金融服務業、商業、觀光業及製造業為主,其中尤以金融服務業最為重要。2014年新加坡主要出口產品依序為石油提煉產品、化學製品、機械設備、醫藥產品、發電設備等,主要出口市場為中國大陸、馬來西亞、香港、印尼、歐盟(28 國)、美國、日本、韓國、中華民國及澳洲等,出口總值約4,095億美元;主要進口產品依序為石油提煉產品、石油原油、化學製品、機械設備、通訊設備等,主要進口來源依序為中國大陸、歐盟(28 國)、馬來西亞、美國、中華民國、韓國、日本、印尼、阿拉伯聯合大公國及沙烏地阿拉伯等,進口總值約3,660億美元。

貳、馬來西亞

馬來西亞 (Malaysia),俗稱馬來西亞聯邦,位於東南亞,由前馬來亞聯合邦、北婆羅洲及砂拉越所組成的聯邦制國家,目前全國共十三個州,包括馬來半島十一州及位於婆羅洲北部的沙巴、砂拉越兩州,另有三個聯邦直轄區(吉隆坡、布城及納閩),全國面積約33萬252平方公里。首都位於吉隆坡,聯邦政府所在地則位於布城,全國人口約3,026萬人,官方語言為馬來語,英語及華語使用普遍,伊斯蘭教雖然為國教,但人民於馬來西亞憲法下享有宗教自由的權利。

1511 年葡萄牙征服麻六甲,在馬來西亞建立殖民地, 1824 年英國取得對馬來西亞的霸權;1963 年馬來亞聯合邦 連同砂拉越、北婆羅洲及新加坡,合組馬來西亞聯邦,是一 個由馬來族、華族與印度族等共同建立之國家,1965 年新加 坡退出馬來西亞聯邦。 2013年5月馬來西亞完成第13屆大選,執政聯盟「國陣」繼續執政,惟有高達80%以上華人支持「民聯」(在野聯盟;惟民聯內部之行動黨與伊斯蘭於2015年7月斷絕合作關係,爰「民聯」已不復存在),部分馬來官員及民間組織於選後發表反華人言論,甚至採行不利華人措施,嚴重影響族群和諧,目前族裔間之緊張情緒已漸趨和緩。

1980年代,馬來西亞經歷大幅的經濟成長,由原先以農業為基礎的經濟,轉變為以製造業與工業為主的經濟。2014年馬來西亞主要出口項目為電子與電器產品、精煉石油產品、液化天然氣、化學暨化工製品、棕油等,主要出口市場為新加坡、中國大陸、日本、美國、泰國、香港、澳大利亞、印度、印尼及韓國,出口總值約2,318億美元。主要進口項目為電子與電器產品、精煉石油產品、化學暨化工製品、機械設備及零件、金屬製品等,主要市場為中國大陸、新加坡、日本、美國、泰國、中華民國、韓國、印尼、德國及澳大利亞,進口總值約2,067億美元。

第二節 政府組織概要

壹、新加坡

新加坡為內閣制,總統是由人民直接選舉產生,僅為形式上的元首,真正權力由總理掌握,現任總理為李顯龍,總統為陳慶炎;國會議員由人民選舉產生,總統委派國會多數黨領袖擔任總理,組成內閣;內閣除總理及副總理外,以16個部會(Ministries)為主體,部會即相當我國行政院所屬中央二級機關,為政府行政運作的主體。部會為推動各項政務,下設半獨立性之法定機構(Statutory Boards),以公司化管理的方式進行,其內部管理事項有自主決定權,毋須依

傳統公務機關用人方式進用文官性質之人員,亦即,法定機構在政策方向上受到部會的指導、監督,但在管理上則能具有自主權,所以有半獨立性的特質,目前有超過 50 個法定機構。

新加坡政府另設有 9 個國家機關(Organs of State), 乃部會以外,其他以法律設置之機關。基本上,凡行政權以 外之機關,均以此形態設置,分別為總統府、內閣辦公室、 總檢察署、最高法院、貿易仲裁法院、地方法院、國會、審 計局及公共服務委員會。

新加坡之立法機關為國會,採一院制、小選舉區制,任期 5 年,建國 50 年來,國會絕大多數成員均為人民行動黨黨員,三任總理均為該黨領袖。

貳、馬來西亞

馬來西亞憲法規定該國為君主立憲之聯邦制度,最高元首(Supreme Head)為 Yang di-Pertuan Agong,由 9 個州世襲之蘇丹投票選出,輪流擔任,任期 5 年。現任最高元首為吉打州蘇丹端姑・阿布杜・哈里姆(Tuanku Abdul Halim Mu'adzam Shah Bin Sultan Badlishah),並於 2011 年 12 月 13 日正式就任第 14 任最高元首。

馬來西亞政府採責任內閣制,三權分立,最高行政機構首長為首相,內閣成員係由國會中選出,需在眾議院得到最高支持率的議員,進而被推舉為首相。國家元首由首相所提交的名單,選出內閣部長和副部長,內閣部長須定期在每個星期三召開內閣會議並向國會報告。內閣設首相、副首相各一人,下分設內政、外交、國防、財政、貿工等 25 部。

馬來西亞司法制度獨立,最高司法機關為聯邦法院,下 設上訴庭、高等法庭,各州設有地方法庭,其司法體系係以 英國法為基礎。

國會分參議院、眾議院(或稱上議院、下議院),參議員任期3年(至多得延長一任),共70名,13州各選派2名,其餘44名由最高元首依據首相建議指派。眾議員任期5年,共222名,由民選產生。

第三章 考察國家公務人員制度

第一節 新加坡

壹、公務人力概況

除政治性任命人員外,新加坡政府根據不同型態之組織,區分不同用人方式:部會及國家機關進用者為公務人員,2015年約8萬2千人(不包含軍人),其中一半為教師,四分之一是制服人員,女性約占56.7%。法定機構基於業務需要所自行聘用之人員,為所謂公職人員,2015年共計進用約5萬9千人。

前述公務人員又分為「一般公務人員」及「行政官」 (Administrative Officer, AO),其職級結構等有所不同:

一、一般公務人員

依其處理事務之職責高低、難易程度等區分為4個等級,第一級(Division I)屬專業性、管理性職務,必須要大學畢業生才能擔任,負責提供權責較重要的專業服務領域工作,第二級、第三級(Division II、III)職務扮演管理、作業支援的角色,部分涉及第一線服務的提供,第四級(Division IV)則屬勞力、低技術性之職務;其中第一級職務之公務人員人數超過半數,2014年底時,約占59%。人員若取得相關資格或透過訓練,亦得於不同類型職務間陞遷流動。第一級至第四級公務人員為新加坡政府執行業務及例行性管理職能的主要人力,約占新加坡公務人員總數8萬2千人之99.7%。

二、行政官

屬領導階層之行政官職,類似英國的高級文官團, 目前約300人(約占所有公務人員的0.3%)。行政官

區分為 6 個等級:特級IV、V級、特級Ⅱ-Ⅲ級、特級 I級為較高的三個等級,代表性職務為資深常任秘書 等,常任秘書的主要職責,係於部會首長之下設置,負 責部會的行政管理,提供首長政策建議,並落實部會首 長的政策主張及要求;超級B級、超級C-E級、超級G 級為較低階三個等級,代表性職務為單位副司長、助理 司長等。

職 級 代 表 性 職 務 非常資深常任秘書 行 特級Ⅳ、V級 政 特級Ⅱ-Ⅲ級 非常資深常任秘書 官 職 特級I級 資深常任秘書 常任秘書、副常任秘書 超級B級 超級行政官(副司長、助理司長) 超級C-E級 初級行政官(副司長、助理司長) 超級G級 第一級 專業管理職務 般 第二級 執行性職務 人 員

公文書處理職務

事務性職務

表1:新加坡政府公務人員層級結構

貳、人事主管機關簡介

第三級

第四級

新加坡政府人事主管機關包含公共服務委員會(Public Service Commission, PSC)及隸屬於總理公署下的公共服務 署(Public Service Division, PSD), 另設有各級人事委 員會 (Personnel Boards):

一、公共服務委員會:

係由傑出律師、醫師等社會各領域賢達組成,由不

具公務人員身分的民間人士管理,不僅保證公務人員的服務水準,也是一種民間對政府的監督。基本職責在選任行政官職(AO)人員、法定機構首席執行官之任命、公務人員免職及懲戒案件之決定、申訴案件之處理、紀律監督、授予大學生政府獎學金等。

二、公共服務署:

隸屬於總理公署,其成立目的是為提高事權,加強 人事管理效能,除負責新加坡公共服務的人力資源政策 事宜外,同時也推行政府一體的規劃與協調工作。

三、各級人事委員會:

大部分公務人員的招募與陞遷,授權各級人事委員會辦理。

新加坡相關人事政策之制定與管理,除前開公共服務委員會之職責外,其他均由公共服務署負責,其人事管理理念為:一、維護公共服務價值觀:廉正、服務、精益求精。二、重視人才。三、提供具競爭力的薪酬、將工作表現與獎勵掛鉤。四、領導力是關鍵。五、推崇合作精神。六、支持國家就業政策。該署以常任秘書為文官之首,另為執行公務人員訓練發展事項,下設公共服務學院(Civil Service College)為法定機構。

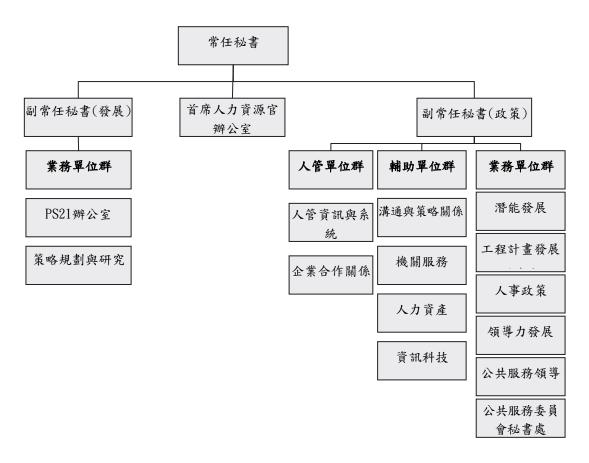


圖 4: PSD 內部組織架構圖²

參、招募考選

新加坡招募公務人員的準則有三:一、任人唯賢:所有的職位出缺都採取公開招聘;二、公正無私:制定客觀的遴選標準;三、廉潔正直:透過遴選委員會面試的方式進行篩選。其政策架構是由公共服務署制定宏觀的人事政策,以及公務人員歷練發展、配置的規劃;公共服務委員會則專注於確保高階人員任用、陞遷的公平性及公務人員的紀律管理;各級人事委員會則根據人事政策決定具體人員的任命。

新加坡政府認為現代公務人員必須有膽識、創新力與前 瞻性的眼光,才能面對 21 世紀的挑戰,特別強調進用的人 才必須具有獨立優越的思考能力、執行能力及領導能力,能

-

² 譯自 PSD 網站(檢索日期: 2015 年 10 月 14 日), http://www.psd.gov.sg/about-us/organisation-chart。

為新加坡政府創造有利的條件與國際競爭力。其甄聘的基本條件,除須為新加坡公民或永久居民外,尚須符合學歷、相關修習課程及人格特質三方面條件要求。

一、學歷資格:

新加坡超級公務人員多由第一級公務人員升任,擔任第一級職務要求須具大學畢業或同等學歷;擔任第二級職務須為工技學院畢業或具相關專業資格;擔任第三級職務要求為高中或國中畢業;擔任第四級職務小學畢業者即可。

二、具備與申請職務相關之修習課程:

大部分類別之職務並未限制畢業科系,但部分專業 技術或特殊領域職務,則需具有相關領域之學位或專業 認證,如會計、法律、研究分析及醫療服務人員。

三、契合職務所需之人格特質:

為確保申請者的個人特質與職務契合,依職務類別之特性,要求不同的人格特質,如領導能力、溝通技巧、 勇於挑戰、邏輯判斷能力與穩定性等。

新加坡政府會協助提供身心障礙者相關就業機會,惟對 於公共服務各部門職缺之甄選,並無特別為身心障礙者舉辦 考試,亦無保障名額。一般公務人員招募多係授權由各級人 事委員會,依據職位空缺與公務需要,擬定進用公務人員計 畫,經公共服務委員會會同公共服務署審查同意後於各機關 網站公告,並公開招募。公告內容一般包括職位名稱、工作 職責、資格條件、待遇福利及發展前途等,其中應具備的資 格條件,除基本學歷外,其他條件如學業成績、必修課程、 工作經驗、專長、人格特質與能力等,則由用人機關因應業 務需要擬訂,以確保機關進用最適當的人才,並確保公平公 正與任人唯賢的原則。

招募公告發布後即開始接受申請,有意願者須至全國政府機關統一招募人才的Careers@gov網站(http://www.careers.gov.sg/)經由線上提出申請。由各機關分別受理申請後,先就申請人的資格條件加以審查,以確定是否符合該職位所需要的條件及專長能力,通過資格審查者,則通知其參加面試,部分職務尚須先經心理測驗(如警察、外交及飛航管制人員等),在面試後即可決定錄取人選。心理測驗主要在評估申請者「面對壓力情境」、「工作價值觀」、「廉政傾向」等項目上的特性,心理測驗由公共服務學院辦理並且解讀建檔,通過心理測驗者,進一步進入面談程序,由機關代表、員工代表及社會人士組成面試小組度,由機關代表、員工代表及社會人士組成面試小組(Interview Panel),面試完成後,面試小組會向部會首長提出建議錄用人選,部會首長雖可不採納面試小組建議,但一般情形均會尊重其建議,很少否決。

肆、薪俸

新加坡公務人員之待遇,從 1973 年開始歷經多次的調整後,已成為世界各國公務人員中,少數高待遇的國家之一。其公務人員待遇係與經濟成長連動,這是新加坡政府向來所追求的績效待遇制度的核心原則,其要點為:第一,依公務人員的能力和責任給付其薪酬;第二,保持與私人領域的相關步伐;第三,建立能反映經濟發展情況的靈活性薪資系統;第四,強化公務人員績效與薪資掛勾。

新加坡公務人員待遇結構分為固定薪及變動薪二項;固 定薪資含一年十二個月的薪資,以及額外在年終加發之第十 三個月薪資(Year-end Payment),以應公務人員過年需要之花費(亦即相當我國年終工作獎金),此部分與個人工作績效並無關係。至於變動薪資部分,則包含年度變動薪(Annual Variable Component)、增長紅利(Growth Bonus)及績效紅利(Performance Bonus),茲簡述如下:

一、年度變動薪資:

係於當年度經濟成長率達到預期目標值時,每位公 務人員可支領兩個月之變動薪資。

二、增長紅利:

假如實際經濟成長率明顯超越原訂目標值時,通常 新加坡政府會審酌發給所有公務人員特別紅利。該國公 務人員曾於1999年、2000年、2004年及2006年獲得 此項特別紅利。惟自2007年起該國政府推行國家經濟 和公務人員個人工作績效表現掛勾的增長紅利,以取代 過去沿用多年的比率劃一的特別紅利。增長紅利是公務 人員每年7月和12月可獲得的常年可變動紅利之外的 獎勵。

三、績效紅利:

1989年首次推行,其主要係衡酌公務人員個人績效而發放,與國家整體經濟情勢好壞並無關連。即使當年度國家經濟表現不佳,員工仍可按其年終考績考評結果所列等級支領績效紅利,此即相當於我國之年終考績獎金。

總之,新加坡公務人員之待遇薪資,除固定薪資外,尚有變動薪資部分,而其變動薪資通常占全部薪資的 30%至 40%。由於新加坡政府非常重視公務人員績效與薪資的落實作法,因此,即便是工作性質、級別相同人員,依其工作表

現之不同,致獎勵亦有不同,故其實際之薪資,並不會相同, 主要取決於變動薪資部分多寡,易言之,其薪資主要與公務 員的個人工作績效掛勾。

伍、考績

新加坡公務人員之績效考評,僅有年終考績一項,考核程序係先由受考人自評後,再由其直屬主管透過協商晤談途徑,依其工作表現初核,並與更上級主管共同協商,就其發展潛能覆核後,提報各該機關考績委員會審定考績等次後排定名次。其具體考評項目與內容則包括績效(Performance)及潛能(Potential)考評二部分;前者指對於過去之成就及悉來一年之計畫,包含工作之質與量、組織能力、知識與應用、團隊合作、對工作壓力之反應、責任感、成就及服務素質等;後者指在公務人員退休前能升任更高層之任務的一種估計,指能以宏觀角度鳥瞰事情和問題,同時又能確讀關鍵細節,調整焦距對症下藥的一種直升機素質(Helicopter Quality),以及具有整體個人素質(Whole Person Qualities)包括智能素質(分析能力、想像力和創新力及務實感)、成就趨向(自我成就要求、社會政治敏感度及果斷性)及領導素質(有激勵性、能授權及溝通能力)。

年終考績區分為A、B、C、D、E 五個等次,各等次均由公共服務署以指導原則規範各機關考列各等次人數比率,各部會實際考列人數如超過指導原則規定之比率,則要再提經由四個部會及本機關常任秘書共五人所組成之跨部會人事委員會議決。簡述如下:

- 一、A等:考列A等之公務員,必須為超過目前工作職等所需能力兩級,其比率不得超過5%。
- 二、B等:必須為超過目前工作職等所需能力一級,其

比率不得超過30%。

- 三、C等:必須為符合目前工作所需工作能力,其比率 不得超過60%。
- 四、D等:經考評結果為合理者,其比率與考列 E 等合計為 5%。
- 五、E等:經考評結果為惡劣者,其比率與考列 D 等合計為 5%。

考核者對於所評定之等次必須有具體事證,尤其是評定 A 等者。

新加坡公務人員可依年終考績考列等次支領績效紅利,考列A等者發給2個月至4個月薪資,考列B等者發給2個月至未滿4個月薪資,考列C等者發給1個月至2個月薪資,考列D等及E等者不發給。

考績結果除考列 E 等者發給書面通知書外,其他等次人員均不發通知,僅登錄於人事資料中,做為發給紅利、陞遷、調職及培訓之考量依據。另對於考列 E 等人員,則留任本機關繼續任職 9 個月,並施予輔導、訓練及觀察考核其工作表現,期滿可再延長任職 3 個月;如仍無法改善者,則予以免職,通常每年均有一定比率不適任之人員被淘汰。

陸、退休

一、退休制度概述

新加坡於 1953 年制定公布中央公積金條例(The Central Provident Fund Act, CPF),設置中央公積金局(The Central Provident Fund Board),專責掌理公積金之收支、管理及運用。CPF 制度原僅適用於新加坡之私營企業人員,至政府公務人員則係適用該國於1956 年仿英國社會福利措施制定公布的年金法(The

Pension Act) •

迄至1968年間,政府開始要求部分公務人員亦須加入 CPF,並同時適用年金法。嗣後隨著參加 CPF 人數擴大,原年金人數縮小,迨至1977年新加坡改將年金制與 CPF 制兩種制度合而為單一的 CPF 制度,全國公務人員均須與私營企業人員一體適用 CPF 制度。另新加坡政府於1995年4月1日起,針對部分的精英公務人員實施退休金制,由政府設立基金作為精英公務人員及其眷屬退休、撫卹、離職之給付來源,其依據法源為1995年的退休基金法(Pension Fund Act)及財政程序法(Financial Procedure)。

CPF 制度創立初期,主要是為會員退休做準備,是一項單純強制性的儲蓄計劃,其主要目的是為會員提供足夠的儲蓄,以便在退休後或者喪失工作能力時有所依靠。但經過不斷演變成現今,除包含儲蓄及保險計畫的社會福利外,另亦提供參加者在退休、醫療保健、住宅、教育、家庭保障及資產強化等方面的社會保障制度。

二、公積金的提撥及給付情形

(一)提撥

CPF係屬確定提撥制,所有中央公積金的會員 提撥金額按分配比例,分別存入三個帳戶,即為普 通帳戶 (Ordinary Account)、醫療儲蓄帳戶 (Medisave Account)及特別帳戶 (Special Account),普通帳戶可用於購屋、投資、支付保險 費或教育費等,醫療儲蓄帳戶則專門用來支付醫療 費用或醫療保險,特別帳戶是讓員工作為退休用 途,同樣可投資相關金融商品。當會員年滿 55 歲 時,公積金局會自動為會員開設第四個帳戶,即退休帳戶。其公積金的提撥係由雇主與會員共同提撥,且會員提撥率係按不同年齡訂定不同提撥率。目前50歲以下之會員每月繳交薪資的20%,雇主則相對提撥16%,年齡超過50歲之會員,其提撥率較低。此外,目前繳交公積金的每月上限為5,000新幣,會員可自願提撥超過規定額度,以累積自己退休儲蓄,但不可超過年度上限。

(二)給付

- 1. 參加 CPF 之會員,於年滿 55 歲或於 55 歲前因 工作失能或永久離開新加坡時,即可提領普通 帳戶及特別帳戶內所累積之儲蓄金。
- 2. 年滿 55 歲開始提領帳戶內之公積金前,需保留一定之金額於退休帳戶內,屆滿 65 歲法定退休年齡時,可每月於退休帳戶中領取退休金,亦可用來購買年金或存入銀行。
- 3. 若年滿 55 歲後仍繼續工作,則其必須繼續參加提撥,但提撥率較低,日後每三年即可提領退休金一次,但帳戶內的餘額仍須符合最低存款計劃內所規定的最低存款額度。
- 4. 自 2009 年 9 月 1 日起施行公積金終身入息計畫,會員自一定年齡起至其終老,可每月自公基金領取利息,起支年齡則依方案之不同而有不同。
- 5. 會員亡故時,其帳戶內的儲蓄金將支付給其所 指定的受益人,若未指定受益人,其儲金則交 給政府受託管理人。

(三) 對於涉案或再任退休人員年金之處理

新加坡政府因為實行精英治國,同時又以高薪養廉,造就成亞洲最廉潔以及高效能的政府。另方面,該國設有貪污調查局(Corrupt Practice Investigation Bureau)負責確保公共服務的廉潔性,並鼓勵私人企業從事無貪污交易,但當有公務人員因貪污落網,政府將會公開宣示肅貪的決心員人員因貪污落網,政定遭受免職法辦外,對其公積分層級多高,一律嚴辦。因此,一旦公務人員有貪污受賄行為,必定遭受免職法辦外,對其公積分別,以大量實行犯罪風險。至於如有再任公職情形,則視同新任人員,年資重新計算,並無停止領受退休給與的規定。

柒、高階文官

新加坡超級以上職務之公務人員均係由「行政官」人員 擔任,行政官職務由於係擔負決策及領導責任,被界定為政 策專家,是政務人員與政府機關間的橋樑,並提供充分、可 靠的分析意見,做為政務首長政策決定時之用,且需領導政 府體系確實執行政策,具有重要的地位,是對其進用及歷練 程序亦設計特別之機制。

行政官來源多半來自國家長期培養制度,包括:

一、政府獎學金制度 (PSC Scholarships):

公共服務委員會獎學金部門會將訊息公告在網站上,並受理線上申請,同時也會請學校推薦績優高中生參與甄選。經審查資格條件合格者,首先必須參加心理 測驗,以評估其智力、性向及價值觀等,經初步篩選後 提出一定人數之候選名單,送交公共服務委員會主席、 委員及新加坡當地大學代表組成的考選委員會進行面談,決定獎學金得主。甄選過程中納入考量的因素,包含學科成績或學院文憑、學校評量紀錄、課外活動紀錄、服役紀錄、心理評量結果及面談表現等,錄取率僅約5%。獎學金得主會被選送至國內外接受大學或研究所教育,暑假期間則安排於各部會見習,瞭解政府運作,並且須與政府簽約,畢業後應在政府部門服務一定年限,其中薦送至國內就讀者至少服務4年,薦送至國外者至少服務6年(非英語系國家至少5年)。

二、行政服務計畫 (Administrative Service Programme)、公共服務領導力計畫(Public Service Leadership Programme, PSLP):

為因應不斷變化的全球化環境所帶來的挑戰,新加坡政府計劃性地重點培育和發展人才在專業領域與跨部會領導的能力;透過兩階段訓練,廣泛接觸治理的基本原則與技能,深化專業領域知識與專業化程度,為擔任公共服務領導職位做準備。除了延攬民間的優秀人士參與培訓外,公共服務部門亦可於每年第一季推薦部門內現職優秀公務人員申請。申請條件強調須具有明確參與公共服務的熱忱、豐富的知識與分析能力、領導的特質、良好的學術記錄(例如第一或第二級以上的榮譽學位)。申請者通過資格審查後,一般須再經過3個階段的甄選,包括依所申請類別進行有關測驗,與公共服務署及各機構高階管理者進行政策討論,以及接受高層公共服務領導人面試。每年選派參加培訓的人數並未設限。

行政官之職涯發展,主要分三個階段:

第一階段為職務歷練期,超級G級、超級C至E級職務可視為行政官的基礎職務,此階段之特性是透過職務輪調給予歷練,每1至2年調任至不同機關,甚至可兼任法定機構的執行長或高級經理職務,透過不斷的職務歷練,建立全面性的政策及管理知識,為晉升真正的高階領導職務作準備。

完成第一階段的職務歷練後,即進入第二階段的領導人培育計畫,參加相關計畫者,即為未來將擔任常任秘書職務的候選人,在此階段中,除了前一階段的行政官外,也開放民間優秀人士。根據培養行政通才及公共服務專才的不同目的,區分為行政服務計畫及公共服務領導力計畫,前者目的為培養行政通才,發展擔任領導者須具備的一般性知識,參加該訓練者將來擔任跨機關共通性的領導職務;後者則以發展特定業務領域的政策專家(Specialist)為目標,參加訓練者則派至專屬於特定部門的職務,不過兩計畫參加人員可以進行轉換輪調,以同時培養業務專才及管理通才。

在通過領導者培育訓練階段後,則進入行政官職務歷程的最後一個階段,擔任副常任秘書及常任秘書等高階領導職務;從進入初階行政官職務開始,約需 15 年至 20 年可晉升至高級領導職務,出任高級領導職務之公務人員約為 45 歲至 50 歲之間。

第二節 馬來西亞

壹、公務人力概況

依馬來西亞聯邦憲法第132條之定義,公共服務的範圍

除聯邦與地方之一般公共服務外,尚包含司法與立法、教育、軍人及警察人員,該等人力在2013年6月時,約有169萬人;近年因政府財政負擔加重,以及反對黨質疑該國公共服務體系過於龐大之壓力,馬來西亞政府已著手進行公務體系瘦身計畫,目前係採逐年減少公務人員錄取人數,且將部分較低階之職務由契約人力轉換為職員等方式,防止公務體系人數之增加。3

馬來西亞一般公共服務人力依其職務等級可分為5類⁴,各類職務主要係以學歷作為基本之進用條件:通過初中評估考試(PMR,國中升高中考試)者,具有擔任11至16級職務之資格,通過高中畢業考試具大學入學之基本資格(SPM)者,得擔任17-26級之職務,具文憑(Diploma)及通過高中三年級時,為協助升大學之考試(STPM)者,得擔任27-40級之職務,41級以上職務,其進用資格則需具有大學以上學位(Degree)。依各部門所需,所有級別的職位都有機會在不同的政府部門工作。

表 2: 馬來西亞公務人員職務等級

進	用	學	歷	條	件	職	務	等	級
Degr	ee						41-54	及以上	
Dipl	oma/SI	「PM 及	27-40						
SPM	及同等	學歷	17-26						
PMR/	SRP 及	同等學	11-16						
PMR	或以下	-	1-10						

 $^{^3}$ 摘自星洲日報(2015 年 5 月 4 日),楊舜行:合約員工填空缺,每年新聘公僕減至 2 千,取自馬來西亞星洲日報網,http://news.sinchew.com.my/node/422309。

24

⁴ 依據歐育誠等人(2012),考試院 101 年度文官制度出國考察泰國、馬來西亞、印尼考察團考察報告附錄二馬來西亞公共服務局之簡報資料,以及馬來西亞公共服務委員會人員 2015 年 11 月 11 日電子郵件回覆說明。

馬來西亞政府之公務人員如要陞遷至較高職位(務),須 通過特定的考試或訓練,其陞遷標準為效能、執行力、工作 品質、經驗、知識及品性態度。訓練是公務人員陞遷的主要 途徑,陞遷前人員必須完成特定的強制性訓練課程,如行政 及公共關係人員陞遷的基本要件,是必須通過國家公共行政 學院的訓練課程,一般公務人員則須接受陞遷較高職務必要 的訓練,包括最新的管理知識與技能、職位(務)所需具備的 管理知識與技能等。公務人員陞遷至相當職位(務)時,必須 再接受訓練,課程則視該職位(務)於規劃上應具備何種專業 知識及能力而定;為應公務特殊業務需要,各機關得自行辦 理訓練。在訓練課程中,公務人員的表現須不斷的受到評 量,例如評量其口頭報告、在團體中的各種表現及成績,成 績評量結果如未達到規定標準,必須6個月後再接受評量, 評量結果如未達到規定標準始有陞遷機會。

貳、人事主管機關簡介

馬來西亞公共服務局(Public Service Department, PSD/JPA)為馬來西亞聯邦政府最高人事主管機關,隸屬於總理府,負責公部門人力資源管理之政策制定與管理,其願景為提供高度績效、動態,以及以人民為中心的公共服務。該局職掌包括:

一、規劃

- (一)確立公部門的角色。
- (二)確立公務機關之組織規模與架構。
- (三)確立人力資源之需求與發展。
- (四) 擬定退休撫卹政策。
- (五)確立公部門引進私部門人力資源之規範。
- (六)發展策略聯盟與網絡。

二、發展

- (一) 確立組織發展政策。
- (二)確立生涯發展政策。
- (三)發展生涯路徑。
- (四)確立連續性之規劃。
- (五)確立訓練政策。

三、管理

- (一)管理任用、薪資、陞遷、退休、服務條件、僱傭關係、訓練及人力資源資料庫。
- (二)對前開事項制定政策並予宣導,以利相關單位執行。
- (三)進行政策監督。
- (四)進行政策評估。

公共服務局成員約 2,600 人,其組織架構⁵區分為 3 個計畫,並設 10 個單位(機構)執行相關業務,分別為(一)人力資源規劃計畫(Human Resource Planning Programme),下設規劃研究與組織處;(二)人力資源發展計畫(Human Resource Development Programme),下設組織發展、服務、薪資給與、人力資本發展等處;(三)人力資源運作計畫(Human Resource Operations Programme),下設管理服務、退休服務、資訊管理、心理管理等處,以及負責公務人員訓練之主要執行機構國家公共行政學院(The National Institute of Public Administration,INTAN)。

參、招募考選

聯邦公務人員之招募規範,係按人員性質,分別由馬來

⁵ 譯自 JPA 網站(檢索日期: 2015 年 10 月 15 日),

http://www.jpa.gov.my/index.php?option=com_content&view=article&id=249&Itemid=49&lang=en @

西亞聯邦憲法明定設置之公共服務委員會(Public Service Commission, PSC/SPA)、司法及立法服務委員會(Judicial and Legal Service Commission)、教育服務委員會(Education Service Commission)、警察委員會(Police Force Commission)及軍人委員會(Armed Forces Council)等五個主要的獨立委員會主辦,各委員會負責規劃制定招募程序、標準及提供評量內容大綱,再由實際用人之各部會執行。

擔任公職的基本資格要件須為馬來西亞公民(除法定特 殊情形外)、符合各類職務要求的學歷等級並通過考試,部 分專業技術職務另要求應考人必須擁有指定之專業證照。公 務人員中屬於技術及行政支援職群人員(Support Group), 多為具有文憑(Diploma)或其以下學歷,約占公務人員總 人數的 70%;屬於中層管理群 (Middle Management Group), 多為專業人士或管理者,資格至少為學士以上,人數約占公 務人員總人數的 20%-30%; 如為高階公務人員(Senior Civil Group),則除學歷外,尚須具備相當之公共服務年資,人數 最少。馬來西亞政府設置有統一招募公共服務人力的網站, 公開所有職缺訊息,包括職位名稱、工作內容及條件(如試 用期)、資格要求、甄選程序等,有意從事公共服務者可透 過網路註冊後線上申請報名,網站並提供輸入個人資格條件 以篩選職缺的功能,以利申請人選擇符合自己條件的職務; 申請者毋需郵寄報名表件,亦即採行全面網路申請無紙化作 業。其招募程序如下:

- 一、按用人需求及職務性質,分別由SPA等各委員會受 理應考人於線上申請報名。
- 二、各委員會按職務需求及學歷條件審核應考人之資

格,並採計應考人在高中或大學所參加教育部舉辦之標準學科(如數學、英文等)測驗成績,標準學科通常不再另行考試。一般經資格審查後有三種形式的甄選過程,(一)直接進行面試;(二)通過考試後進行面試;(三)通過考試、體能評鑑(Physical Assessment)後再面試(Interview)。

三、視職務需要,通知經通過標準學科資格審核之人選 **参加考試、進行特殊能力評估或面試,所採行的方** 法,包括筆試、口試、心理測驗、適性測驗或體能 測驗等。考試範圍包括:(一)一般知識:一般與 用人機關及政府相關;(二)問題解決:一般為數 學題及邏輯思考相關問題;(三)心理測驗:特別 是執法機構如海關或移民局,透過心理測驗了解應 考人的態度,例如廉正的價值觀。考試試題為測驗 題型者,全面採行線上考試⁶,且不限地點,由應考 人於規定時間自行上網作答(如40分鐘作答50 題);申論題型考試,目前則仍採紙本作答方式。 四、經考試或評估合格之應考人進行最終面試。依據面 試指南,面試時應考人須穿著得體,並依規定繳驗 個人身分證件、學經歷證明等相關文件;面試係以 個別口試方式進行,一般由2人組成面試小組,分 別為SPA等各委員會及用人機關代表,提問方向包 括一般知識、國內外時事及出缺職務相關的專業技 術與責任等;面試時間一般性職務約為15至20分 鐘,專業性職務約需20至30分鐘。

⁶ 據馬來西亞公共服務局官員於本團參訪座談中表示,筆試採行線上考試,由應考人依指定時間,不限地點皆可上網進行考試;且經統計顯示,線上考試實施後,實際參與考試的應考人數較傳統考試更高,介於 65-80%,以往傳統考試只有近 40%的人數。

五、面試通過者即分配至用人機關試用1年,試用期滿 考評合格始予任用。

前開招募作業程序雖係由實際用人之各部會負責執行,但應考人於各階段考試結果之決定均經 JPA 及 SPA 等各委員會共同認可,俾確保考試之公平性。又馬來西亞並無專為身心障礙者或少數族群辦理的公務人員考試,惟政策決定於各公共服務部門必須保留至少 1%的職位,進用身心障礙人士。

肆、薪俸

一、待遇內涵

馬來西亞公務人員俸給是以一般命令(General Orders)、發布函件及總理向內閣俸給特別委員會報告為依據。其主要俸給內涵分為基本薪俸、固定月支津貼、變動津貼及額外利益等四項,茲簡述如次:

- (一)基本薪俸:這是為維持公務人員基本生活所需的俸額。
- (二)固定月支津貼:係指合併公職津貼、房屋或租賃補助、娛樂津貼及最初職位津貼等。
- (三)變動津貼:由非永久性與專門提供特定公職的 津貼所組成。其目的在補貼公務人員因物價上 漲導致實質所得降低,或為提高公務生產力, 用以吸引與留用特定職位人才而給付之津 貼。內涵有年度獎賞或其他特定所需專業技能 的獎金、旅遊津貼、加班費,以及類似我國過 去所發給之交通補助費等。
- (四)額外利益:為非金錢上之獎勵,這種額外利益的福利,並非永久支給,屬隨時可停止支給的

特別待遇,其內涵如休假、住宅與醫療照護及 提供最高管理階層人員公務車與海外旅費等。

二、俸給原則

- (一)比率原則:馬來西亞公職結構係以1991年之 統計為依據,基於工作的相似性與功能性,區 分為19種職系,每種職系均反映其特定工作機 能及服務分類,並指定一特定薪資代碼以資識 別。其俸給以此19種公職服務類型為基礎,依 照其職責類型、工作價值與公務員表現來決定。
- (二)專業原則:依資格、訓練、學歷與特定才能、 技能、專門知識與有關經驗。
- (三)外在衡平原則:依就業市場原則、需要,與私 部門保持衡平。
- (四)內在關聯衡平原則:在相同公職分類表(垂直式)或不同公務人員分類表(水平式)的職等間,依內在關聯性公平分類。
- (五)分離原則:行政機關待遇系統因其財源籌措穩定,允許其由整體待遇系統中分離。

三、待遇調整

馬來西亞公務人員俸給法令並未規定固定的待遇調整時間,惟仍會以政府財政負擔能力、物價上漲、經濟成長狀況及公務人員表現等因素為考量基礎,定期檢討政府部門之薪資,時間大約每隔5年至7年即會進行一次通盤審議調整。儘管如此,因該國私部門經濟蓬勃發展,在同性質人力上,政府部門有感取才困難。此外,通常公部門薪資在低階人員方面要比私部門好,但在高階人員部分則遠不如私部門人員之薪資。

伍、考績

馬來西亞公務人員之考績係由主管人員依據所屬平時工作表現予以考評,評估受考者是否適任現有職務,以及有無尚待發揮的潛能,與是否能夠晉升職等或職務。如經連續考列85分以上者,可獲得陞遷機會;對於考列未達60分之公務人員,則會列為繼續觀察名單,並無淘汰不適任人員情形,但該國刻正研究未來實施公務人員退場機制(Exit Policy)之可能。例如,對表現較差的公務員暫停其職務,或是由個人自行選擇離職。

又馬來西亞在 2009 年通過一項國家級的新經濟模式,涵蓋 8 個策略性改革方案,其中之一即在提升該國公務人員的知識與技能,俾使公務人員能因應全球化趨勢衍生而來的多元複雜性公共事務之職場變遷與挑戰。因此,該國從 1992 年 1 月 1 日推行的新待遇系統(New Remuneration System)中之績效考核系統,發展出建置職能等級評估系統(Competency Level Assessment System),其主要目的在改善公務人員的整體行為表現,以產生對政府組織有利,且兼利公務人員個人的功效。因此,藉由職能等級評估,以獎勵具績效表現者,並與陞遷相結合,有助於帶動公部門型塑發展卓越的服務績效和文化。這是馬來西亞政府以績效導向的職能評鑑方法,也是對其公務人員的另一種考評,主要決定該國公務人員年度薪資變動與各種職務的陞遷。

陸、退休

一、退休制度概述

馬來西亞公務人員退休制度係制定於該國憲法 中,每年由政府編列預算給付退休金,屬於完全恩給的 確定給付制,公務人員退休時得選擇支領服務離職金 (Gratuity,即一次退休金)或服務年金(Pension,即退休年金),其中服務離職金並無年資採計上限;服務年金則最高年資採計至 30 年(360 個月),支領至退休者死亡,其遺族仍可支領撫卹年金。

馬來西亞公務人員退休福利給與種類概述如下7:

- (一)服務離職金:一次給付,依最後在職薪資乘以 服務月數,再乘以7.5%。
- (二)服務年金:每月給付,依最後在職薪資乘以服務月數(最多採計 360 個月),再乘以 1/600,但不得超過最後在職薪資之 60%。若因單位裁撤或組織重整,或健康因素等原因退休者,另有其適用之計算比率。服務 25 年以上者,每月服務年金不得低於馬幣 820 元;馬來西亞並定有年金調整法,作為服務年金之調整依據。
- (三)代離職獎金:一次給付,未休假而提前離職之 天數(最多150天)乘以每月薪資及固定津貼之 總額,再除以30。
- (四)免費醫療或醫療津貼:退休人員、配偶及未成 年子女可在公立醫療院所獲特定免費醫療,住 院則有病房津貼;公立醫療院所缺乏之醫療或 藥物,政府亦會提供相關建議或處方。
- (五)失能年金:當人員退休係因公受傷、生病,且發生原因係不可歸責於個人粗心或犯錯之情況下,政府會額外增加年金支付比率。
- (六) 撫卹金與福利:
 - 1. 在職死亡: 遺族可擇領一次撫卹離職金(父

32

⁷ 資料來源:馬來西亞公共服務局簡報資料。

母、配偶、未成年子女可支領)或撫卹年金(僅配偶及未成年子女可支領),配偶及未成年子女亦可支領已故者之代離職獎金,並享有免費醫療或醫療津貼。

2. 退休後死亡:配偶及未成年子女仍可支領撫卹 年金,並享有免費醫療或醫療津貼。

二、退休金來源

馬來西亞公務人員退撫經費全部由政府負擔,聯邦政府為其所屬公務人員提撥 5%之年度預算,同時由法定機關、地方主管機關按月提撥每人基本薪水之 17.5%至馬來西亞退休基金局(Retirement Fund Incorporated)。各提撥機關,於每月底前應繳交一個月之提撥金,如有延遲提撥情形,則課以罰鍰 0.5%未繳納金額再乘以遲延月數之金額,以確保提撥金之正常扣繳。

馬來西亞公務人員之退休金因係完全由政府國庫 支付,財政負擔沉重,且實際上等同將龐大退休金預算 由全體納稅人負擔。因此,該國已著手進行改革,其中 最主要的措施便是將公務人員命令退休年齡從 2001 年 原來規定之 55 歲,逐步延長增加至目前之 60 歲。馬來 西亞政府認為其延長公務人員命令退休年齡並不會影 響年輕一代的工作機會,因為公共服務與私人機構將不 斷製造新的就業機會,同時該國亦強調,目前 65 歲以 上的老年人口比例尚稱平衡狀態,因此,老年人保健問 題才是該國政府比較重視的施政要項。

第四章 新加坡警察制度

新加坡是一個多元民族、多元文化的移民社會,向以穩定的政局、廉潔高效的政府而著稱。由於新加坡警方十分重視警察人員素質及警察隊伍管理工作,透過有效的管理和培訓,新加坡的警察隊伍表現出了較高的戰鬥力,社會治安穩定。新加坡警察部隊的高效服務,在全球多個機構的調查評估中名列前茅;2002 年及 2007 年並兩次榮獲代表新加坡全國服務品質最高榮譽的服務品質獎(Service Quality Award,SQA),2007 年還獲得了"特別表揚獎",據統計,2013 年新加坡犯罪率創近 30 年來新低。能夠取得如此傲人的成績,實與該國擁有一套符合國情的警察組織管理模式、特色培訓及考核評估體系密不可分。以下就本次考察了解的新加坡警察制度做一介紹,希冀可以為我國警察考試制度及政策提供更多元思考的方向。

第一節 警察制度簡介

壹、警察組織

新加坡的最高警察機關為警察部隊 (Singapore Police Force), 1819 年成立,初期稱爲新加坡共和國警察 (Republic of Singapore Police),它與移民關卡局(ICA)、內部安全局(ISD)、緝毒局(CNB)、肅貪局(CPIB)等單位,皆隸屬於新加坡內政部(Ministry of Home Affairs),係該國政府最早設置的部門之一。其成立之初,編制很小,僅有警佐1名、警員12名及獄政管理員1名;目前則成為新加坡規模最大的執法部門,擔負打擊犯罪、管理交通、維護新加坡規模最大的執法部門,擔負打擊犯罪、管理交通、維護新加坡人域及海上設施安全等方面的任務;其共同的使命是「維護新加坡法律、秩序與和平」,願景是「打造一支為國

爭光的警隊,使新加坡成為世界上最安全的地方」,核心價值是「英勇(Courage)、忠誠(Loyalty)、廉潔(Integrity)、公正(Fairness)」。

警察部隊最高首長為警察總監 (Commissioner),由總 統任命,另有 3 位副警察總監(Deputy Commissioner)分 別負責政策、調查與情報、行動等業務,下設有行政與財務 局 (Administration & Finance Department)、督察與執法 局(Inspectorate and Compliance Office)、內部事務局 (Internal Affairs Office)、國際合作局(International Cooperation Department) 、 人 力 局 (Manpower Department)、行動局 (Operations Department)、策劃與 組織局 (Planning and Organization Department)、警察 執照與監管局 (Police Licensing & Regulatory Department)、警需 (後勤)局 (Police Logistics Department)、警察國民服務局 (Police National Service Department)、警察科技局 (Police Technology Department)、公共事務局 (Public Affairs Department)、 服務管理局 (Service Delivery Department)、志願特警團 (Volunteer Special Constabulary) 等 14 個行政幕僚單 位;商業犯罪調查局(Commercial Affairs Department)、 刑事偵查局(Criminal Investigation Department)、警察 情報局(Police Intelligence Department)等 3 個專業幕僚 部門 (Specialist Staff Departments);及機場警區 (Airport Police Division)、辜加警察團 (Gurkha Contingent)、刑事偵查學校(Home Team School of Criminal Investigation)、警察海岸防衛隊 (Police Coast Guard)、 公共交通保安指揮處(Public Transport Security

Command)、保安指揮處(Security Command)、特別行動指揮處(Special Operations Command)、交通警察局(Traffic Police Department)、訓練指揮處(Training Command)等9個專業警察與一線單位(Specialist & Line Units),全國並分設有6個警區總部(Police Land Divisions)⁸。

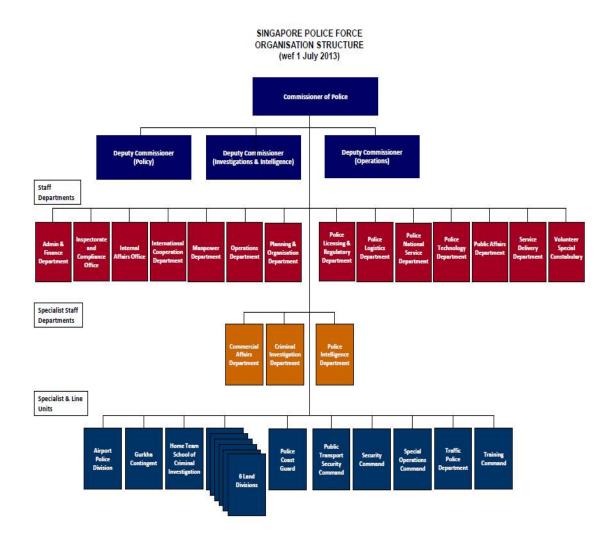


圖5:新加坡警察部隊組織架構圖

⁸ 內容整理自新加坡警察部隊網站<u>http://www.police.gov.sg/about/overview.html</u>。(檢索日期: 2015 年 9月16日)

貳、警察職務等階

現行新加坡正規警察(Regular Officer)之警銜⁹以警員(Police Officer)和警官(Senior Police Officer)作分類,其中,警員分為普通警員(Constable)、二劃警員(Corporal)、警曹(Sergeant)、警曹長(Staff Sergeant)、高級警曹長(Senior Staff Sergeant)、駐署警長(Station Inspector)、高級駐署警長(Senior Station Inspector)及高級駐署警長(2)(Senior Station Inspector(2)),警官分為警長(Inspector)、助理警監(Assistant Superintendent)、副警監(Deputy Superintendent)、警監(Superintendent)、副助理警察總監(Deputy Assistant Commissioner)、高級助理警察總監(Senior Assistant Commissioner)、高級助理警察總監(Senior Assistant Commissioner)、副警察總監(Deputy Commissioner)及警察總監(Commissioner)。

參、警察人力來源及配置概況

新加坡警察部隊共有正規警察約8,500人,非制服人員(文職人員)約1,300人,志願特警(VSC)1,300人,全職國民服役警察(PNSF,類似我國警察替代役)4,400人,戰備警察人員(PNSmen,每年只從事2個星期的警務工作)約23,000人。

美國911恐怖攻擊後,新加坡警力在正規警察及戰備警察人力各有小幅增加3%及7%,但在國民服役警察部分,則大幅增加46%的警力;另設有輔助警察(Auxiliary Police),工商保安警察(CISCO)、PSA Police、SATS、AETOS等,共

_

⁹ 参照新加坡警察規則(Police Regulations)所訂職務分類等階及新加坡警察部隊蘇副警監淑芬提供說明(2015年10月2日)。

同負責維護新加坡社會治安與國家安全。為了提高警察部隊的戰鬥力,從2013年起實施了四個重要策略:一是加強行動能力,二是利用科技設備,三是促進社區的伙伴關係和參與,四是增強組織的應變能力和管理。

新加坡警察部隊實行的是三級管理體制,即警區總部 (Police Land Division)、鄰里警局(Neighborhood Police Centre)和鄰里警崗 (Neighborhood Police Post)。每個 地區警區總部(大的警署管轄人口超過100萬)約有100至120 名警員,類似於我國的警察分局,一般設立規劃、行動訓練、 人力資源、刑事調查等部門,負責一般罪案的負查;警區總 部下設鄰里警局(每個鄰里警局轄區人口大約有15萬),每 個鄰里警局約有60至80名工作人員,為民眾提供一站式服 務,是社區警察制的行動處,也是公眾報案和更換地址的服 務處,提供櫃檯服務、快速反應、查案、家戶及社區訪問、 巡邏等服務,類似於我國的派出所,直接對警區總部指揮官 負責,並大量運用資訊科技,民眾可透過電腦網路報案;鄰 里警局下設鄰里警崗,一般由兩人組成,實行"兩班制"工 作制度,每班工作12小時,主要職責是開展各類便民服務。 目前新加坡國內分設6個警區總部、35間鄰里警局及69間鄰 里警崗。

警察部隊中的正規警察,都經過專業訓練,掌握各種專業知識並熟悉武器的使用,有良好的心理素質並忠於職守,是新加坡警察部隊的骨幹力量。根據新加坡法律規定,年滿18歲的男性公民都要服兵役,時間為2年,且需服後備役直至45歲,其中一部分會被分配到警察部隊,即為國民服役警察(PNSF),和正規警察一樣執行各種任務,服役期滿後各謀職業,並成為警察戰備人員(PNSmen),每年需有2週時間

回歸正規警察部隊參與警察日常巡邏、大型活動安全維護等任務。為了解決警力不足的問題,新加坡也建立了志願特警制度,由社會各行業熱心人士組成,多係週末或業餘時間為警察部隊做事,大部分被安排至6個警區總部(Police Land Division)或專業單位(Specialist Unit),因應單位勤務需要,每次執勤持續4小時或輪值12至14小時不等,志願特警警官每月至少服務24小時,警員為16小時,大多是大型慶典活動或國際會賽等舉行期間協助執法及維持秩序;每小時象徵性地支給3.6元新幣補助。目前國民服役警察及志願特警已成為警察部隊重要的警力補充來源。

第二節 警察人員招募

壹、招募機構

為提升警察素質,加強警力配置及增進便民服務效能, 新加坡警察部隊必須隨時更新警力,吸引有志優秀人員加入 警察陣容。為貫徹並達到招募人才的目標,負責規劃警察人 力招募的人力局(Manpower Department),主要任務包括負 責人才招募、保留、發展及退離。人力局招募署必須因應警 察工作業務需要,妥善訂定招募作業之政策方針與執行計 畫,辦理公平、公正的募集甄選人才工作。

貳、招募資格

- 一、申請警員(Police Officers)的基本條件:
 - (一) 為新加坡公民或永久居民;
 - (二) 男性的體格需達國民服役等級A或B (Physical Employment Status; PES), 女性無限制;
 - (三)辨色力正常(無色盲);

- (四)具備職務等級所需的學歷證明或文憑¹⁰(如二劃 警員等級至少須具有 5 科 GCE¹¹ 'O' Level 或 NITEC 或部分 GCE 'A' Level 證書;如為警曹等 級則須具有新加坡文憑或國際文憑(IB)或全部 科目 GCE 'A' Level 證書)。
- 二、申請警官(Senior Police Officer)的基本條件:
 - (一)新加坡公民或新加坡永久居民;
 - (二) 不限科系的大學畢業文憑;
 - (三) 男性應服完國民兵役且體格需達國民服役等級 A 或 B (PES A or B), 女性無限制;
 - (四)辨色力正常(無色盲)
- 三、各種職務均無性別比例及年齡上限限制(惟必須年滿 18 歲),但資格條件會隨各單位出缺職務性質及專業職能而有不同的要求,如須具備領導能力或人際交往能力、流利的英語說、寫能力等。另警察部隊亦有招募文官,係為借重其專業,例如心理學家、資訊專家及研究分析人員等,該等人員並不需要執勤,但對於其專業能力要求較高,如警察情報局招募研究分析(Research and Analysis)人員,要求須具有創新及勇於挑戰的特質、情緒控制良好及有效溝通能力、研究分析與邏輯判斷、時事分析與解決問題等能力。

¹⁰ 目前新加坡警察部隊只認可來自新加坡當地 5 所理工學院(local polytechnics)、南洋藝術學院(NAFA)、拉薩爾藝術學院(LASALLE),國際文憑(IB)課程和新加坡國立大學高中(NUS High School)文憑 。新加坡當地 5 所理工學院包括:新加坡理工學院(Singapore Polytechnic)、義安理工學院(Ngee Ann Polytechnic)、淡馬錫理工學院(Temasek Polytechnic)、南洋理工學院(Nanyang Polytechnic)、共和理工學院(Republic Polytechnic)。

¹¹ GCE (General Certificate of Education) 為普通教育證書,是使用英語教育系統國家的考試制度,在 GCE 制度中,高中畢業生(16歲)參加普通程度考試(GCE'O'Level),大學預科畢業生(18歲)參加高級程度考試(GCE'A'Level)。

參、招募程序

新加坡的正規警察都需要經歷嚴格的選拔過程,招募署配合警力出缺情形,每年招募遴選新進人員。為了吸引充足的警源,吸納高素質人才從事警察職業,新加坡警察部隊網站上提供各類職務之工作職責、所需資格、薪資、福利及培訓等相關資訊,每年並舉辦招募活動展覽會,在新加坡國立大學等高等院校舉辦職業展,大力加強宣傳,以及制定招募警察的獎勵措施,對於推薦社會人員參加警察招募並經錄用者,提供獎勵金。其招募程序為:

一、個人提出申請:

有興趣者可至全國政府機關統一招募人才的 Careers@gov網站提出申請,此為唯一申請管道。

二、申請者資格審查:

經個人提出申請後,招募署將逐一審核申請者資格 條件是否符合,並檢查申請者現有和過往品行紀錄,不 論符合資格與否,均會由人力局寄出通知。

三、面試篩選(包括體格檢查、筆試、心理測驗):

面試主要功能在於測試申請者的普通常識與應對言談,並藉以觀察其體能狀況,了解其工作經驗、人生志趣及生涯規劃等;體格檢查項目包括身高、體重、視力等,由專業醫師於現場檢查並作成紀錄¹²。評選過程一般會有筆試,以測試其文字表達及書寫能力;心理測驗則係由警察部隊的心理學部門的心理學家主持,評量面向包括認知能力、情緒彈性及人格特質等,施測時間約半天;實施心理測驗主要為了解受試者的身心狀況與人格特質是否符合警察職務之需求,包括正當性之執法

-

¹² 新加坡警察招募, 體格檢查項目身高、體重或體格指標, 是以全國人民平均水平作為基準 (2015年 10月 14日新加坡警察部隊蘇副警監電子郵件回覆說明)。

素養、邏輯分析能力、挫折容忍力與抗壓性,以及職業 角色認同感及個人與機關間的適合度等¹³。經評選合格 者會進行第二次面試,以評量其是否適合警察工作;而 受試者不論何時均不得洩露測驗內容,測驗結果亦不會 提供給受試者。心理測驗結果被認為是評估是否適合警 察工作並以之為志業的一項重要依據,以及招募決策的 參考資訊之一。

四、合格通知:

警察部隊強調,聘用與否之決定,不只考量申請者的相關學歷,而且還著眼於幾個重要因素,如相關的工作經驗,過去的表現,以及領導能力等個人特質。經面試合格者,由招募署造具錄取人員名冊送警察總監核可批准後,通知錄取人員開始試用敘薪,為期一年,對於面試不合格者,亦發函通知。

另為吸納國內外優秀人才加入警察部隊,或提供警察部隊中表現優異者繼續進修機會,設有獎學金制度;新加坡警察部隊海外獎學金(SPF Overseas Scholarship; SPF OS)與本地優異獎學金(Local Merit Scholarship; LMS)得主將被派送至國際著名學府,或選擇新加坡本地大學修習相關專業課程或取得大學、碩士等學位。其申請者必須為新加坡公民或永久居民外,尚須具備一定學歷的優異成績表現及傑出的領導能力,對於警察工作有高度興趣及投身意願。意者必須透過線上申請及通過甄選程序,每年公共服務委員會亦會請學校推薦優秀學生參與甄選,以培養未來的警察菁英。畢業後同樣必須在警察部隊服務一定年限。

新加坡正規警察招募並無設限男女性別比例,但粗略估

_

¹³ 新加坡警察部隊網站 http://morethanjustajob.spf.sg/index.php/faq。(檢索日期:2015年9月14日)

計,男性與女性比例,約為各占70%與30%。另招募程序中並無實施體能測驗,警察工作所需相關體技均係在培訓時加以訓練及考核,每位學員均須通過其個人體能測驗(Individual Physical Proficiency Test;簡稱IPPT¹⁴)及射擊測驗。

第三節 警察人員培訓

新加坡警察十分重視警察隊伍的管理工作,尤其重視以業務技能為核心的教育訓練,以及以加強警察積極性、激發警察隊伍內部活力為核心的系統管理。新加坡並無如我國有專門培育警察人力之學校,而係於警察部隊專門設置了訓練指揮處(Training Command,TRACOM),作為警察人員的培訓機構,下設培訓發展與控制組、基本訓練中心、專業人員學校等若干機構。該處任務是將新進人員訓練成一位稱職的警察,並使在職人員都能更好、更專業。美國遭受911攻擊事件後,新加坡警察部隊更體認到所處環境受到的威脅不斷增加與改變,警察人員必須具備最新知識和技能才能確保國家及人民的安全,訓練指導處乃在2013年修訂新加坡警察部隊持續培訓架構,四個主要原則如下:

- 一、持續訓練必須落實到每一位警察人員,使其具備最 新的知識與技能。
- 二、持續訓練必須及時,以利警察人員具備各種新職務 應有的職能。
- 三、持續訓練必須是實際可行且與時俱進,必須能反應

⁴ 依據 2015 年 10 月 14 日新加坡警察部隊蘇副警監電子郵件回覆說明,培訓結束,每位學員均 須通過其個人體能測試 (Individual Physical Proficiency Test;簡稱 IPPT)及射擊測驗。2014 年 7 月新加坡國防部新修正的 IPPT 項目,包括仰臥起坐(sit-up)、伏地挺身(push-up)及 2.4 公里 跑步。 參見網站:

http://www.mindef.gov.sg/imindef/mindef websites/atozlistings/army/microsites/afc/IPPT mgt system/ipp t.html °

當前環境與真實需要。

四、持續訓練必須主動,且訓練成果使警察能力經得起檢驗。

新任警察人員必須在內政群英學院(Home Team Academy)接受訓練,警員必須接受為期 6 個月住班的基本 訓練課程,訓練過程中可支領全月薪資。訓練課程包括體能 訓練和課堂教學,面向涵蓋如刑法、社區警務、現場調查、 警方防禦戰術、武器裝備等,以使具備警務工作所需的技 能、知識和價值觀。如為警官職務,則必須接受為期 9個月 住班的基本訓練課程,使具備履行警官職責所需的知識和技 能,包括體能訓練和課堂教學,即學習有關警察防守戰術和 武器裝備等,學員也將接受領導能力課程訓練,培訓內容包 括警隊普通常識、刑事程序法及證據法、社區巡邏制度、偵 查業務,還包括至警署實習及行動指揮、警察體能、人力資 源等。培訓課程以培養提高警察人員的實戰能力和應變處置 能力為核心,實行嚴格的教考分離制度和淘汰制度。另全職 國民服役警察,與正規招募的初級警員一樣須接受 6 個月的 培訓;志願特警雖來自於各行各業,但警員與警官亦必須分 別接受 6 個月及 9 個月,但不住班的基本訓練(每週 2 天晚 間訓練),並受相同的考核監督,配備同樣的警械武器,擁 有同樣的執法權力。

新加坡警察部隊中的正規警察,除警員每年必須通過常規警務技能達標考核、體能達標考核、射擊達標考核、年度體檢,不合格者不能晉級晉職外,警官每年必須參加至少100小時的業務培訓,並將其作為一項指標納入年度考核中,以此促進警察人員接受終身持續性教育。另有以提高學歷為目標的延續教育及國外進修課程。該國警察部隊還設立了警察

人力資源網站,使已經具有基礎職位的警員可以根據自己的 專業、特長或興趣選擇不同的職業發展路線,如成為調查 員、情報分析員或鑑識人員等。

第四節 警察人員任用、敘薪及退休

新進警察人員經基礎訓練結束後,警員等級考核合格者,視其學歷及能力,分別任命為二劃警員或警曹,並依據學員們的專業、能力和出缺職位的需求等,可能被分派至警區總部或鄰里警局服務,以直接獲得警務工作所需的實際操作技能與基礎知識;或是被選派至專業單位服務,如特別行動指揮處、警察海岸防衛隊、交通警察局等部門。警官等級經考核合格者,視其學歷及能力,分別任命為警長或助理警監,警官工作有固定的輪換制度,有機會至新加坡警察部隊不同職能的部門服務,以運用所學的法律和技能處理案件及增加職務歷練。

所有新進人員均須試用1年(包括基礎訓練期間),經訓練考核合格任用後,必須再服務至少2年。如有未能依約完成服務年限者,將被要求支付相當於所有政府支出的款項總和,包括培訓期間支給的薪金、津貼及其他培訓成本。經警察部隊人員告知,目前僅有極少數人因特殊原因未通過培訓或未完成服務年限。

警察部隊強調任命及起薪係根據學歷、相關工作經驗和是否完成國民服役而有所不同,如新進警員被任命為二劃警員,月薪約為1,820至2,090元新幣,如被任命為警曹,月薪約為1,970至2480元新幣;警官等級如被任命為警長者,月薪約為3,400至4,180元,如被任命為助理警監者,其月薪約為3,880至4,640元新幣(月薪並未包含年終獎金、績

效獎金及相關津貼)¹⁵。為鼓勵警察人員忠於職守,持續服務 及提升績效,除月薪外,尚有多種獎金、福利及退休準備金, 並依其個人工作績效逐級晉升。

新加坡警察部隊為維持警察專業及高效能,管理制度嚴密,經由每年一度的工作表現等級評估,篩選出表現欠佳的員工,其中被評為E等級的警察,將給予第一封警告信,中止薪水增長和發放紅利,在其後的6個月時間裡,觀察其是否有改進,如無改進,則給予第二封警告信,在其後3個月如仍無改進,則予以解僱。

自 2013 年 10 月 1 日起,所有警察人員退休年齡均定為55 歲,惟如表現良好、體能及健康狀況仍佳,且有意願者,得視需要,酌予延長服務年限至60歲(Singapore Police Force Annual 2013,頁18)。另未屆退休年齡而身體狀況或有不適任外勤工作者,則可安排其他部門內勤工作。

_

¹⁵ 整理自新加坡警察部隊網站(檢索日期:2015 年 10 月 12 日), http://morethan.justa.job.spf.sg/#!uniformed_careers/content/6 及 http://morethan.justa.job.spf.sg/#!uniformed_careers/content/4。

第五章 考察心得與建議

壹、新加坡、馬來西亞二國公務人員均採公開招募方式,並 試圖提供最簡便有效的考選方法,以廣納優秀人才進入 公部門。以馬來西亞為例,近年全面實施測驗題線上考 試,於確定招聘需求後,即透過雲端服務提供足夠頻寬 與技術支援,應考人只要配合考試日期與時間,無論身 在何處均可線上應考,由系統記錄所有作答並進行處理 分析,考畢5個工作日即由考選委員會公布考試結果。 據該國表示,相較於傳統考試,除考試前後工作省時 外,因不受考試地點限制,更大幅提升應考人到考率; 對於線上考試可能產生的弊端,則規劃透過其他考選方 法加以驗證及防弊。我國部分專門職業及技術人員考試 採行電腦化測驗已有 10 餘年經驗,並採即測即評方式, 應考人可於每節考試結束立即知道考試成績,惟係採分 區集中應考方式辦理,受限於試區座位數,現階段尚無 法大幅度增加考試規模,且因國情與考選制度設計之差 異,未來我國如欲推動不限地點由應考人自行上網應 考,仍須相當縝密周延的規劃與配套,以維護考試公平 與公正。

貳、新加坡及馬來西亞政府進用公務人員時,皆採行心理測驗,作為其考試衡量方式,或視職務需要,同時採行心理測驗、適性測驗、體能測驗等方式選才,以評估應徵者面對壓力情境、工作價值觀等特性。我國公務人員考試法雖訂有心理測驗之考試方法,惟在各類考試鮮少採行,目前僅有公務人員特種考試民航人員考試三等考試「飛航管制」科別,針對第一試錄取者,由交通部民用航空局安排進行體格複檢,而「心理性向測驗」即為該

體格複檢項目之一;未來應可適度擴大其適用考試類 科,藉以評估應徵者特性。又馬來西亞政府進用公務人 員按人員性質區分,由文官委員會等各委員會辦理選 才,各委員會按職務需求及學歷條件審核應徵者資格, 並採計應徵者於高中或大學參加教育部所舉辦之標準 學科測驗成績;目前我國公務人員考試相關應考資格係 以學歷為主,未來或可評估馬來西亞作法之優劣,審酌 採計相關會考成績(如學測、基測、統測、學校段考等 成績),納入應考資格之可行性。

參、新加坡、馬來西亞二國公務人員招募,均由中央主管機 關就招募原則、評量架構、程序等作統一規範,用人機 關得視實際業務需求擬訂特別資格條件(如必修課程、 工作經驗、專長或能力等)或選擇適合的考選方式,並 實際參與辦理招募作業,故能兼顧用人時效性及適任 性。我國係採五權分立之憲政體制,考試權獨立行使, 而考試院是最高的考試機關,督導考選部專責辦理各種 公務人員考試,除實務訓練階段,用人機關並未實際參 與考選作業。惟隨著社會分工日細,公部門之專業需求 及組織任務益趨複雜,為使考試錄取人員均能契合用人 機關需求,或可參採二國的分權精神,強化用人機關在 考選工作的參與度,除依據各職務之核心職能設計應考 資格、考試方式及應試科目外,並落實實務訓練及試用 階段工作表現紀錄與適任度考核,適時回饋實務具體意 見,供考選專責機關擬訂適切的測驗方法、程序及錄取 標準,俾能協力甄選適格之人才及實質提升評量效能。 肆、新加坡的高階文官人力具有菁英主義的色彩,除以政府

獎學金培訓人才外,一般公務人員及民間優秀人士,亦

得透過參加相關培訓計畫,進而擔任高階領導職務,此種設計賦予行政官體系開放由各界徵才,與我國憲法所定考試用人的原則迥異,如我國擬效法其制度未必可行,惟如何將其行政官體系所具備系統歷練培養之設計概念,以及篩選適格人才的精神予以納入我國高階文官制度設計之中,實為能否發揮提升政府決策及領導能力的關鍵。

伍、新加坡公務人員薪資待遇,係與其工作績效掛勾的一種 績效俸給制度,即使是工作相同、級別相同的公務人 員,實際薪資也不一定會相同,其主要差別原因,在於 變動薪資部分,薪資多寡必須依靠個人工作績效來決 定,此種績效俸給制度,造就新加坡成為舉世聞名的廉 潔、高效能政府。而馬來西亞近年來,其公務人員薪資 亦發展出一種以績效為導向的職能評鑑方法,來決定其 年度薪資變動的作法,此為與功績制精神相結合的一種 制度。反觀我國現行公務人員俸給制度,係屬傳統階梯 式的俸給結構,對於績效之激勵性仍嫌不足,若能依績 效給與獎勵,將工作績效與俸給報酬相結合,則有助於 政府效能的提升。我國雖曾推行過績效獎金及績效管理 計畫,惟因立法機關質疑其合法性,以致實施數年後即 未再推行。經審酌現代政府機關,面對民眾要求行政效 率的提升,對於公務部門的員工,不能再以大鍋飯的消 極心態從事公務;是為能有效激勵公務人員士氣,以提 升行政效率,未來我國公務人員俸給制度之改革,建請 研議參採前開國家之績效俸給精神,使公務人員績效能 與其報酬相結合,建立酬責相符的俸給法制。

陸、有鑑於近年來,各國為因應人口高齡化及相關退休基金

的永續經營,並減輕政府財政負擔,已紛紛將其公務人 員退休年齡延後。在此次本團考察國家中,新加坡政府 自 2012 年起,已將其公務人員法定退休年齡延後至 65 歲;至於馬來西亞公務人員法定退休年齡,亦從 2001 年開始,即分年逐步漸進的從原來規定的 55 歲,延後 至目前的 60 歲,且檢討其一向優渥的完全恩給退休制 度,以減輕政府財政負荷。 邇來我國公務人員退休年金 議題,頻遭各界批評關注,雖外界指摘焦點集中在退休 所得替代率過高,以及享有 18%優惠存款利息,而導致 退撫經費的沉重負擔,但另一方面,公務人員過早退休 支領月退休金的嚴重情況,則如雪上加霜,若能適度延 緩,當有助於節省龐大退撫經費的開支。從過去統計資 料顯示,我國公務人員自願退休人數,有相當多比率是 年齡達50歲,服務年資滿25年者,即申請自願退休開 始支領月退休金,但根據內政部統計,國人平均壽命已 達 80 歲左右,依此計算其支領退休金時間比服公職時 間還長,除不合理外,亦造成退撫基金負擔。所幸,銓 **敘部已修正公務人員退休法,增加減額年金、展期年金** 以及延後支領月退休金年齡,亦即從原服務年資加年齡 75 制,即可支月退休金條件,延長至 85 制。建議未來 可考慮再延長至 90 制,或將退休年齡延後,並配合其 他改革措施, 俾解決我國公務人員退休年金問題, 並使 退撫基金能永續經營,保障世代公務人員退休生活。

柒、新加坡目前的警務模式,是學習英國、美國、日本、中國、臺灣等國警務理念,並結合該國國情所形成的一套專業化警察制度。由於新加坡地理位置與歷史文化的特性,必須維持多元民族間的和諧與政局的穩定,故警察

的地位與角色相對重要。新加坡警察部隊將核心價值貫 穿於整個職業教育和職業生涯中,進而成為新加坡警察 凝聚警心、團結隊伍、提升士氣、履職盡責、服務群眾 的精神動力;且每年舉行大型警察招募說明會,加強宣 傳警察職業崇高與使命神聖,網站上亦詳細呈現警察工 作特性、勤務內容、薪資福利及未來發展,務期招募以 警察為志業的高素質人才,維持最優質警力。由於新加 坡警察人才招募係採取先考後訓的模式,強調在職持續 與專業的培訓及嚴格的考核淘汰制度,故其考選程序簡 便嚴謹,除筆試外,心理測驗與面談程序為不可或缺, 以進一步了解書面無法呈現的人格特質,並預先評估人 員的適任度。礙於國情不同與警勤制度差異,我國除了 有提供警察養成教育的專門學校外,為期多元進用,廣 納人才,警察人力甄補分為「教考用」與「考訓用」兩 種管道,考選方式則以筆試與體能測驗為主,錄取人員 亦須經過一定期間的教育訓練始得赴任,但由於多元進 用人員之教育背景、從警動機不一,致現職人員並非均 視警察工作為志業,在勤務龐雜、晉升及發展有限的情 況下,實難望其久任,每年雖定期舉辦考試進用人力, 仍趕不上離退速度。為強化從警志願,提升整體警力素 質與工作績效,有關新加坡警察部隊強調警察職業特點 與建立其核心價值、持續培訓並依績效晉升、鼓勵多元 發展及適時淘汰不適任人員的作法,似值得我國參考。

参考資料

- ✓ Constitution of Malaysia,取自WIKISOURCE網站,網址: https://en.wikisource.org/wiki/Constitution_of_Malaysia/。
- ✓ Dr. N. C. Saxena (2011), VIRTUOUS CYCLES: THE SINGAPORE PUBLIC SERVICE AND NATIONAL DEVELOPMENT, 頁 52-66, UNDP.
- ✓ IMD World Competitiveness Yearbook 2015 Results, 取自瑞士洛桑管理學院世界競爭力中心網站,網址: http://www.imd.org/wcc/news-wcy-ranking/。
- ✓ Singapore Police Force Annual 2013,取自新加坡警察部隊網站,網址:
 http://www.police.gov.sg/prints/annual/2013/#undefined。
- ✓ Singapore Status Online-235- Police Force Act (version 1/6/2015) ,取自網址: http://statutes.agc.gov.sg/aol/download/0/0/pdf/binaryFile/pdfFile.pdf?CompId:5bc1670f-6eb8-4773 -85a0-3b73a31bbe79。
- ✓ Singapore Status Online-235- Police Regulations (version 1/6/2015) ,取自網址: http://statutes.agc.gov.sg/aol/download/0/0/pdf/binaryFile/pdfFile.pdf?CompId:113cldb5-85c2-4cbb-9813-b853da10b2b3。
- ✓ Yearbook of Statistics Singapore, 2015, 取自新加坡 統計局網站,網址: http://www.singstat.gov.sg。
- ✓ 中國人民中國人民公安大學出版社(2014),新加坡警務 體制及其教育培訓。取自網址:

- http://www.phcppsu.com.cn/news/show.aspx?id=5467.
- ✓ 中國湖北省國風縣公安局(2007),韓國、新加坡警察隊 伍的正規化管理。取自網址:
 - http://www.tfga.gov.cn/news_list.asp?id=1222 o
- ✓ 許海泉等人(2011),監察院參訪新加坡及馬來西亞出國報告,頁2-6。臺北市:監察院。
- ✓ 郭嘉助(2005),內政部警政內政部警政署第41屆全國 模範警察出國考察報告書,頁5-7、12-15及附件。臺北 市:內政部警政署。
- ✓ 陳姿伶 (2015),論職能評鑑及其實務應用,T&D飛訊第 210期。
- ✓ 陳昱名(2014),臺灣與新加坡報紙之福利論述再現比較:以國民年金法與終身入息計畫為例,新聞學研究,第121期,頁174-175。
- ✓ 陳若蘭等人(2011),資產管理機構實務運作及新加坡退休制度考察報告,頁5-11。臺北市:公務人員退休撫卹基金監理委員會。
- ✓ 曾慧敏等人(2003),新加坡公務員考試制度考察團考察 報告,頁36-42。臺北市:考選部。
- ✓ 詹中原(2013),考試院文官制度國外考察菲律賓及新加坡考察報告,頁13-16。臺北市:考試院。
- ✓ 新加坡警察部隊人才招募問答,取自新加坡警察部隊網站,網址:
 - http://morethanjustajob.spf.sg/index.php/fag.
- ✓ 歐育誠等人(2012),考試院101年度文官制度出國考察 泰國、馬來西亞、印尼考察團考察報告,頁39-58。臺北 市:考試院。

- ✓ 蔡長銘等人(2015),新加坡、馬來西亞退休基金及資產 管理機構實務運作之參訪報告,頁 8-12。臺北市:公務 人員退休撫卹基金監理委員會。
- ✓ 顏秋來等人(2014),赴新加坡、韓國考察政府員額管理 及高階文官管理報告,頁18-19、22-25。臺北市:行政 院人事行政總處。

附錄一 拜會新加坡公共服務署座談紀錄

時間: 2015年10月2日(星期五)上午10時

地點:新加坡公共服務署

參加人員:

考試院暨所屬及行政院人事行政總處:周委員萬來、浦委 員忠成、王委員亞男、張委員素瓊、馮委員正民、周委 員志龍、謝委員秀能、周委員玉山、程主任秘書本清、 黃司長明寬、周專門委員慧姿、詹專員琇蓉

新加坡公共服務署及警察部隊:林司長德杰、林首席分析 員美慧、吳處長仕錦、蘇助理司長淑芬、邱高級心理學 家雁林、林高級助理司長瑷婷

駐新加坡台北代表處: 黃公使健良、劉秘書晉佑

紀錄:詹琇蓉

內容紀要:

議題一: 貴國公務人員之招募係透過公開競爭(Open Competition),請問係如何進行?若需成為中、高階之公務人員是否須經過考試?貴國公務人員具競爭力的工資(Competitive Wages)及與個人表現掛鉤的工資(Performance-linked wages)其意涵為何?另公務人員之訓練是否有專責機關負責?

1. 因各領域所需人才有不同之資格條件,故招聘係授權由各部會辦理,並未舉辦統一性之國家考試,公共服務署(Public Service Division,以下簡稱PSD)則提供一站式服務,提供一個網站平台,彙整各部會之職缺,民眾登入網站提出申請後,相關資料會直接送至該部會,再由其依各該

自行訂定之甄選方式與標準進行篩選。

- 2. 人員之職務陞遷亦非透過考試,主要係綜合考量 其工作表現與潛能,一般職務係由部會之人事委 員會辦理,一定層級以上職務則由公共服務委員 會(Public Service Commission,以下簡稱 PSC) 負責。
- 3. 各公務機關因其專業領域有所不同,人員之薪資水準亦有不同,主要係依據工作所需之職能與專業,並參考私部門相對應之工作定之,使其薪資具有競爭性,以延攬優秀人才,年度薪資獎勵並與個人表現掛夠,依據其工作考核結果給與相對應之獎勵,因此,即便是工作性質、級別相同的公務人員,依其工作表現之不同,獎勵亦有不同,用意在激勵人員之表現。
- 4. PSD 就公務人員之一般性培訓,規定每人每年須受 100 小時以上課程,其中至少需有 60 小時與工作直接相關,公共服務學院亦開設人員陞遷所需相關領導課程等,若屬專業性培訓,如警察、消防人員之訓練,則由各專業訓練機關(構)辦理。
- 議題二:貴國對於公務人員之年終考核結果是否定有不同等級?最低考核等級是否訂有最低比率?比率係由何機關訂定?公務人員是否對於該比率有所反彈?貴國又係如何因應?另考核結果係由何機關決定?公務人員考核分為A至E共5個等級,PSD每年對於各等級訂有原則性之比率,一般職務之考核結果係由各部會決定。為獲得良好考核結果即必須努力表現,因政府並非慈善機構,長期的低績效表現將

可能遭到淘汰,要加入新加坡之公務體系即須接受此制度。又為避免各部門自認其同仁均表現優良而規避考核低績效之等級,各部門需提交各考核等級比率,由各部會常任秘書就整體績效表現予以比較與調控,因此,各考核比率原則上係有彈性,惟仍有所管制,實務上每年考核 E 等級之人員多為1-2%。

議題三: 貴國公務人員之招募係授權各部會辦理,會否有首 長或主管濫用私人之情形?PSD 對於各部會人員招 募之標準與流程,是否訂有相關管控規範,以確保 公開、公平、公正?

各部會之職缺必須上網公開,申請資料會由各部會人事部門依所定條件先行篩選,並依需要組織相關人事委員會進行評選,並非單一人就能決定人務關若招募到不適任的人員,將影響其工作任務之進行,因此,PSD除對特定職務訂有相關迎完規模,並未對招募標準或流程訂有具體規定。就學別人員而言,若有此徇私的行為將是很嚴重的問題不動,且相關標準與條件為既定,是否符合資格係對明確之標準,之後尚須經過面談,係由多位高級警官及心理學家等參與,並視需要施以測驗或口試等,係有一套嚴謹之篩選機制。

議題四:廉正為貴國人事管理理念之一,貴國之反貪機構為何?

新加坡設有貪污調查局(Corrupt Practice Investigation Bureau),負責確保公共服務的廉

潔性並鼓勵私人企業從事無貪污交易,當有高級文官因貪汙落網,政府均會公開宣示打貪的決心係不分級別,一律嚴辦。

議題五:貴國公務人員職缺是否給予殘障人士特別保障名額?

政府會協助提供相關就業機會,惟對於公務職缺之 甄選並無殘障人士之保障名額。

議題六:貴國警察人員之招募條件是否有年齡、身高、性別 之限制?是否有採行筆試及體能測驗?大學畢業生 通過訓練後是否係從警監任官?是否有退休年齡之 限制?警察部隊內之文官是否毋須從事外勤工作? 申請者有身高之限制,性別及年齡則無限制,符合 資格者會進行二次面試,以評估其是否適合警察工 作,並配合相關考核,例如體格檢查等,若初選後 評定其適合擔任警察工作,則會由心理學家進行一 對一的面談,考核通過後,需培訓 9 個月;評選過 程一般會有筆試,以測試其文字表達能力,無體能 測驗,相關體技將在培訓時加以訓練。大學畢業生 通過培訓後,視其能力,一般多派任為警長,表現 較佳者則派任助理警監; 警察有退休年齡限制, 惟 屆齡時會依照其身體狀況及意願,視需要再予延 聘,尚未居退休年齡而身體狀況或有不適任外勤工 作者,可安排其他工作。警察部隊所招募之文官係 為借重其專業,例如心理學家,資訊專家等,該等 人員並不需要執勤。

議題七:貴國公務人員之招募是否會有請託關說之情形?

新加坡無請託文化,此與個人操守及紀律有關,新 加坡之制度與文化,不允許、亦不容忍此現象。

附錄二 拜會馬來西亞公共服務局座談紀錄

時間: 2015年10月5日(星期一)上午11時

地點:馬來西亞公共服務局(PSD/JPA)

參加人員:

考試院暨所屬及行政院人事行政總處:周委員萬來、浦委 員忠成、王委員亞男、張委員素瓊、馮委員正民、周委 員志龍、謝委員秀能、周委員玉山、程主任秘書本清、 黃司長明寬、周專門委員慧姿、詹專員琇蓉

馬來西亞公共服務局: Senior Deputy Director JAYAGOPAN A/L RAMASAMY 等人

駐馬來西亞台北代表處:程公使祥雲、楊秘書希傑

記錄: 周慧姿

內容紀要:

議題一:貴國公務人員招募如何進行?請說明。

- 1.目前所使用的是"MyRecruitment"招聘模式,即是有意從事公共服務者可以透過網路註冊後,在何時何地都可以於線上提出申請(Apply Online)。若某部門需要招聘人員,會向公共服務委員會(Public Service Commission; PSC/SPA)提出申請,而我們部門的工作就是負責篩選及過濾。
- 2. 首先我們會以 PMD(Professional Management Degree)配對程式,篩選適合的人選,舉例說:如有個工程師的職缺,經系統完成篩選後,必須先進行線上考試(Exam Online),通過考試的人選將會進行另一輪的體能評鑑(Physical Assessment)。但並不是每個職位都需要經過這個階段,只有針對

特定職位而用人機關要求人選必須通過評估才需要有評估程序。沒有需要做評估的職位將直接進入面試階段(Interview Session),即第三階段。

- 3. 面試過程中,一般會由 2 人組成面試小組,對 1 名應試者面試,面試時間取決於所面試的職位,一般職務約為 15 至 20 分鐘,如為支援性職務一般不超過 15 分鐘,專業性職務則約需 20 至 30 分鐘。
- 4. 針對工程師的徵聘我們就有一套特別的徵聘過程,因為目前在40萬名工程師中,僅有1%為公務員,因此我們會給予他們更好的機會參與公共服務領域。

議題二: 貴國公務人員招募均實施網路線上申請及線上考試 嗎?線上考試如何進行?

- 1. 我國的公務員一般分為 3 個類別,即:(1)支援組人員(Support Group)-資格為具文憑(Diploma)或以下的學歷,約占公務員總人數的 70%;(2)中層管理(Middle Management Group)-專業人士或管理者,資格至少是學士以上,約占 20-30%;(3)高級公務人員(Senior Civil Group)-僅占0.3%,是整體公務員的少數。因此,我們有不同的徵聘方案,申請者必須了解自己的需要。例如不具備學士學位者,只能申請支援組別的工作。
- 2. 舉例來說,目前我們有 50 名工程師的職缺,但是申請者有近 1 萬人,我們會先透過配對,依據 CGPA (Cumulative Grade Point Average) 及缺額制定比例,一般為 1:10、1:15 或是 1:20。其後再安排面試或考試。一般經初步篩選後有三種形式的

- 甄選過程,即(1)直接進行面試;(2)通過考試後, 再面試;(3)通過考試,評估,再面試。例如,支 援組公務員,之後如取得學士學位,欲申請中級管 理階層的職務,將會被豁免參與考試,直接進入面 試程序。
- 3. 當接獲招聘小組的考試要求及相關職位的申請人數後,即開始策劃考試,例如有2萬人,我們將會技術性的分配,並自2014年4月30日起,一律採用電子郵件或簡訊方式通知參與考試的人選。考生接獲線上考試的日期與時間後,只要依據馬來西亞時間上網,無論是在什麼地方只要有網路就能考試。考試當天,有關的試題會在考試開始半小時前給予考生們下載。線上回答完成後,系統會記錄所有的成績。
- 4. 相較於需要超過2個月準備時間的傳統考試,準備線上考試更為省時。根據統計顯示,落實線上考試後,實際參與考試的考生人數較傳統考試更高,介於65-80%,以往傳統考試只有近40%的人數。這個無疑是很好的轉型,因為以前的傳統考試面對場地的限制,我們通知考試的人數也比較有限。採行線上考試,只要達到特定要求者都可以參與,這無疑擴大了參與的機會。
- 5. 一般考試分成 3 個環節:(1) 常識問題,提問內容 一般與用人機關及政府相關,測驗題 50 題,於 40 分鐘時間作答。(2) 解決問題的問答,一般為數學 考題及有關邏輯思考的考題。(3) 心理測驗,針對 用人機關提供不同類型的提問,特別是執法機構如

海關或移民局,透過心理測驗尋找合適人選,了解他們的態度是否正確,例如廉正的價值觀。通過考試的考生將會進入面試階段。

議題三: 貴國實施線上考試,不限考試地點,如何防範考生 作弊?

我們是透過"MyRecruitment"系統招聘,只有特定的人選才能參加考試。但是我們無法知道在線上作答的是否就是考生本人。因此,通過考試後,在面試階段將提出與線上考試相同的問題,以鑑定是否是他本人作答線上考試;也會透過心理測驗鑑定考生的心理檢測價值是否與考試相同。

議題四: 貴國是否有公私部門人才進行交流,有何規定?在 私人企業工作的年資是否採計?

- 1. 我們有一些與私部門合作的計畫,例如在跨私部門交換計畫(Cross Private Division Programme)中,公部門、官聯公司(Government Linked Companies)及私部門將會參與這項1至2年的交換工作計畫,這主要是與私部門進行知識交流。
- 2. 參與跨私部門交換計畫的公務人員,依然是隸屬於政府部門,其年資不會間斷。但如果公務人員辭職後投入私部門工作一段時間,再回到公共服務領域,他們的公務年資將從離開公共服務領域後停止,再次成為公務人員後才接續計算服務年資。

議題五: 貴國有關績效評估及不適任人員(績效低)的處理, 規範為何?

我們每年會針對公務人員的表現進行績效評估,無

法達到標準的公務人員會給予時間改善。我們無法 將表現不好的公務人員直接開除,因此會延長及重 新培訓他們,如最後仍無法達到標準,我們會請他 自願離職,這是我們的淘汰(Exit)政策。

議題六:貴國公務人員陞遷制度及相關條件為何?

根據績效評估,3年內分數最高的前5%將有機會獲得陞遷。但我們有些職位則是以時間為基礎的陞遷政策,如教師,到了一定年資並符合陞遷資格,即使沒有高職位可陞遷,仍可享有更優渥的薪資;此種以時間為基礎的陞遷,也同樣適用於其他支援額的公務人員,他們是以級別陞遷,這也是他們繼續工作的動力。另外,非以時間為基礎的陞遷政策,如:醫師,即使政府招聘他們,他們還是可以到私部門工作。但是10年內我們還是會有一些特別的陞遷計畫,以留住他們。

議題七:有關貴國公務員退休基金如何籌措? 退休金來源來自政府。

議題八:貴國公共服務領域的種族比例為何?有無特別規定?

目前華裔公務人員人數和 3 年前比較已增加 51.85%。華裔在公共領域服務的人數依然占少數, 可能是華裔認為沒有吸引他們的薪資或者沒有符 合他們的職位,而我們近年來也積極到華人新村向 他們宣傳及解釋。另外針對沙巴、沙勞越的少數民 族,我們有特別的政策吸引他們到公共服務領域, 包括給予他們更低的入職門檻。

附錄三 新加坡公共服務署簡報資料

PSD Welcomes Minister Chou Wan-lai & Delegation 2 October 2015

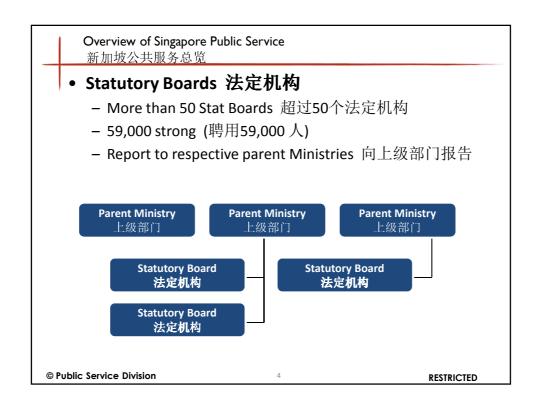
Agenda 议程

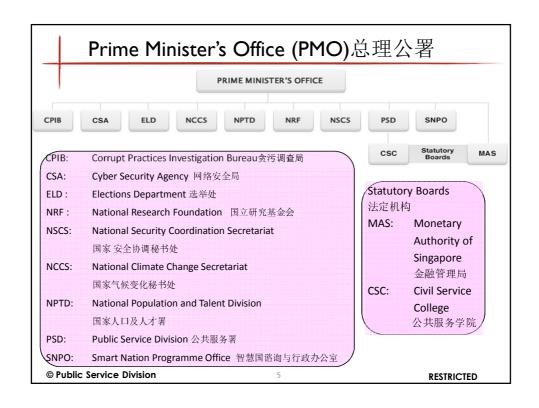
- Overview of Singapore Public Service 新加坡公共服务总览
- Public Sector HR Management Framework 公共服务人事管理框架



2

Overview of Singapore Public Service 新加坡公共服务总览 • Civil Service — 16 Ministries (部门) and 9 organs of state (国家机关) — 82,000 strong (总共 82,000 人) — Half of whom are teachers, quarter are Uniformed officers (一半是教师,四分之一是制服人员) — Excludes the Armed Forces (不包括军队) — Teachers教师 — Uniformed Officers制服人员 — Non-Uniformed Officers 非制服人员 — RESTRICTED





Overview of Public Service Division

公共服务署总览

- PSD supports the Prime Minister in the areas of
 - 公共服务署协助总理处理、引导以下的工作:
 - Public Sector Leadership Development 培育公共服务领袖
 - Progressive Human Resource Framework 定制公共服务人事管理框架
 - Effective change management in the Public Service 在公共服务体制内 进行变革管理
 - Public Service excellence and ethos 提倡卓越的公共服务以及公共服务核心价值观
- PSD as a central ministry, also oversees the Public Service's HR practices and WOG planning and coordination efforts 公共服务署作为中央部委,除了负责新加坡公共服务的人力资源政策事宜,同时也推行一体政府的策划和协调工作。

© Public Service Division

RESTRICTED

PSD's Vision 公共服务署的愿景

A First Class Public Service
For A Successful and Vibrant Singapore
建立高效能干的公共服务团队,
服务一个成功,充满活力的国家







© Public Service Division

7

RESTRICTED

PSD's Mission 公共服务署的愿景

PSD stewards One Trusted Public Service by: 通过以下几个层面,建立一个具公信力的公务员团队:

- Developing strong leadership and engaged officers 培育强有力、具参与感的领袖;
- Building future-ready organisations; and 建立能应付未来挑战的公共服务组织
- Promoting good governance 推行良好完善的治理体系

To deliver excellent public services and enable effective government.

以便提供更优质的公共服务和增进政府的效率.

© Public Service Division

RESTRICTED

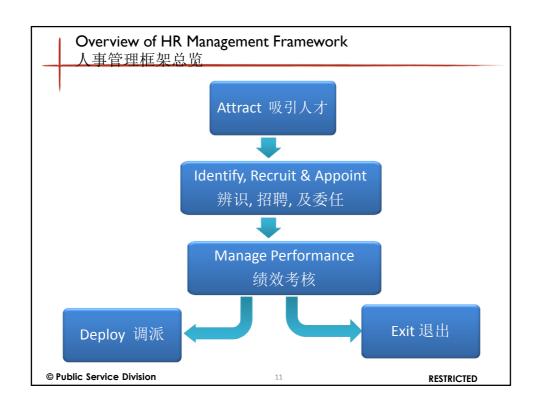
Agenda 议程

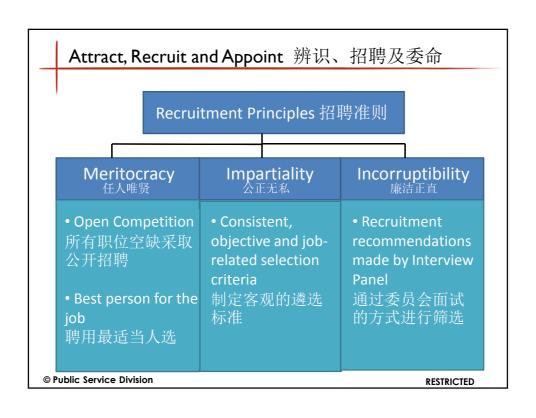
- Overview of Singapore Public Service 新加坡公共服务总览
- Public Sector HR Management Framework
 公共服务人事管理框架

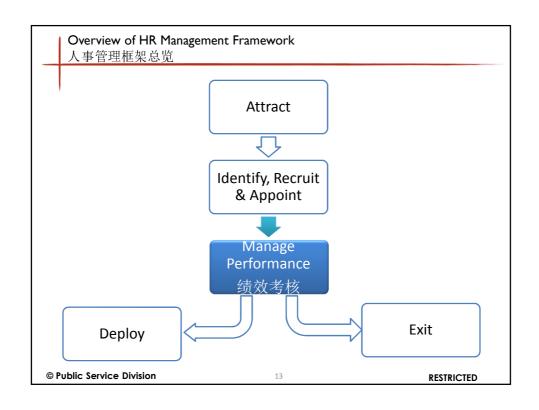


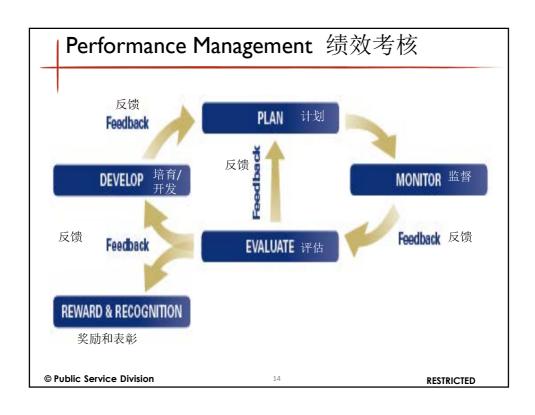
9

HR Philosophy 人事管理理念 维护公共服务 **Uphold Public** Service values: Integrity, Service, Excellence 价值观: Leadership is key 领导力是关键 廉正,服务, 精益求精 重视人才 推崇合作精神 Value people Value teamwork 提供具竞争力 Competitive Support national 支持国家就 的薪酬、将工 salaries & reward employment 业政策 作表现与奖励 for performance 挂钩 © Public Service Division RESTRICTED









Performance Management - Development

工作表现管理制度 - 培育/开发

Philosophy 理念

- Every officer has talent and ability to be developed to the fullest 每名公务员都有可被充分开发的才华和潜能
- Training builds a culture of continuous learning for a capable, innovative and forward-looking Civil Service 透过培训,建立持续学习的组织文化及建设一支能干,拥有创新和前瞻性精神的公共服务团队

© Public Service Division

15

RESTRICTED

Performance Management – Development

绩效考核 -培育/开发

Principles for Training 培训指导原则

- Joint responsibility of the officer and his supervisor 上司与下属的共同责任
- Meet the needs of the individual and the organisation 满足/符合个人和机构的需求
- Includes project work, attachments, study trips and on-the-job learning 定义广,涵盖在职培训、实习、考察等
- The Civil Service College partners PSD in implementing service wide training
- 新加坡公共服务学院与公共服务署联手落实与公共服务相关的培训

© Public Service Division

16

RESTRICTED

Rewards and Recognition奖励和表彰

Key Principles 主要原则

Competitive Wages 具竞争力的工资

- Must be able to keep pace with market rates
- 给予市场水平相符的薪金

Performance-linked Wages

与个人表现挂钩的工资

- Ensure that top performers are fairly rewarded
- 确保杰出的公务员能得到适当的奖励

© Public Service Division

17

RESTRICTED

Promotion 晋升

Philosophy 理念

- Not simply as a reward for past performance
- Also as an expectation of competent performance and contribution at a higher level
- 晋升不只是对过往表现的奖励
- 同时,也包含对公务员能在更高层次上有优越的表现与贡献的期望

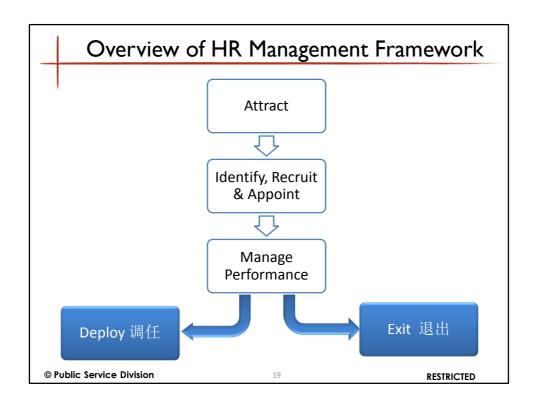
<u>Principles</u> 原则

- Potential determines rate of promotion 晋升率取决于 潜能
- Promotion depends on performance 晋升取决于表现

© Public Service Division

18

RESTRICTED



Deployment & Exit 任命及淘汰

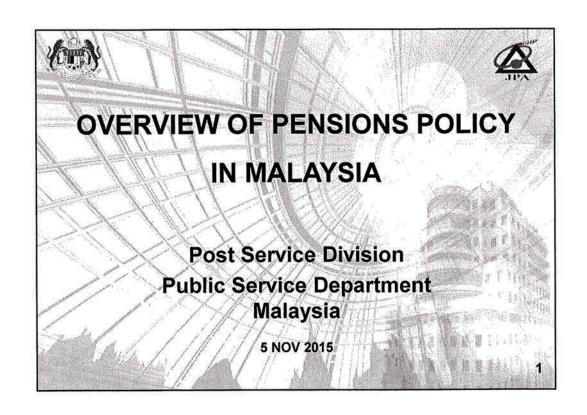
- "One Career, Infinite Opportunities"
 - "一个就业门槛,无限机会"
- Facilitate movements across Ministries and Statutory Boards (e.g. postings, secondments)
 - 公务员可调往各个公共服务部门,从事不同领域的工作
- Need for effective mechanisms to facilitate organisational renewal 需有效的机制促进组织更新
- Performance Review Process 绩效审核流程
 - To manage under-performers and signal that continued poor work performance is not tolerated.
 - 处理工作表现欠佳的公务员。 长期的低绩效表现是不可容忍的
 - Under-performing officers are given opportunities to improve within a specified time frame
 - 工作表现欠佳的公务员将获机会在特定的时限内改进

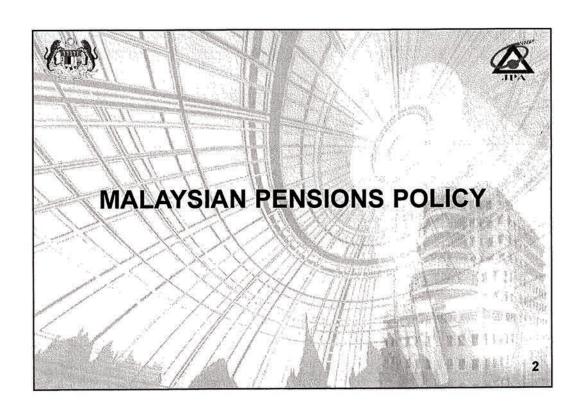
© Public Service Division

20

RESTRICTED

附錄四 馬來西亞公共服務局簡報資料









OBJECTIVES OF SUPERANNUATION SCHEME (Govt)

- 1. To retain desired staff
- 2. To promote service integrity, effectiveness and efficiency
- 3. To enable staff turnover as well as removal of undesirable or excess staff
- 4. To provide safety net in old age for pensioner, spouse and minor children
- 5. To provide compensation for disability or death arising from work or travel accident-related injury or disease contracted in the line of duty

3

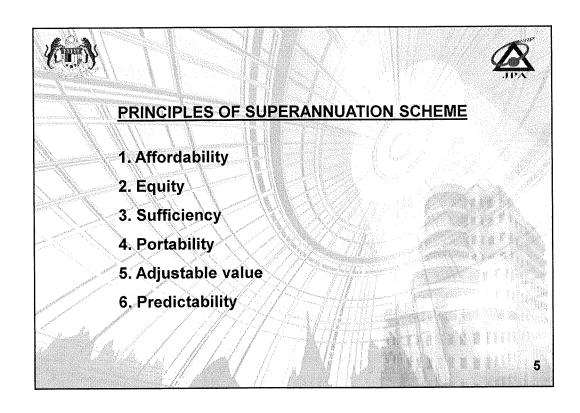


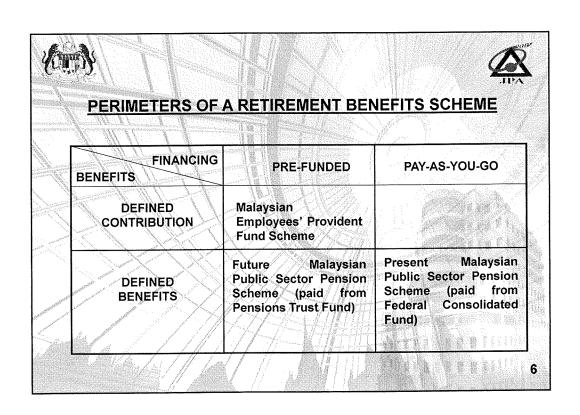


OBJECTIVES OF SUPERANNUATION SCHEME (Retiree)

- 1. Debt servicing
- 2. Life-long provisioning
- 3. Medical needs
- 4. Intergenerational provisioning

Δ









SUPERANNUATION BENEFITS COVERAGE

- 1. Federal public service officers
- 2. State public service officers
- 3. Statutory Authority employees
- 4. Local Authority employees
- 5. Members of the Armed forces
- 6. Judges
- 7. Members of Parliament & Members of Federal Administration
- 8. Political Secretaries

7





LAWS RELATED TO PENSION

- 1. Pensions Act 1980 [Act 227]
- 2. Statutory and Local Authorities Pensions Act 1980 [Act 239]
- 3. Pensions Adjustment Act 1980 [Act 238]
- 4. Judges' Remuneration Act 1971 [Act 45]
- 5. Members of Parliament (Remuneration) Act 1980 [Act 237]
- 6. Pensions Regulations 1980
- 7. Statutory and Local Authorities Pensions Regulations 1990





CATEGORIES OF TERMINATION BENEFITS

1. Employees Provident Fund Scheme ("EPF Scheme")

Defined Contribution (employer, employee) with dividends, Pre-funded, career earnings-based

2. Superannuation Benefits Scheme ("Pension Scheme")

Defined Benefit (Non-contributory), Pay-as-you-go, final salary-based

9





CATEGORIES OF SUPERANNUATION BENEFITS

- 1. Retirement benefits
- 2. Derivative benefits
- 3. Disability benefit
- 4. Dependents' benefit





GENERAL QUALIFICATION FOR OBTAINING SUPERANNUATION BENEFITS

- 1. Appointment to permanent service
- 2. Confirmation in permanent service (6 to 24 months after appointment)
- 3. Granted pensionable status (not necessary for retirement due to health reasons or due to appointment in an organization in which Government has an interest or death in service)
- 4. Retirement or death in service

11





TYPES OR RETIREMENT

- 1. Compulsory Retirement
 - 1.1. Attaining age of 60 (w.e.f. 1st January 2012)
 - 1.2. Health reasons
 - 1.3. Abolition of office
 - 1.4. Reorganization of department
 - 1.5. Public interest
 - 1.6. Obtaining foreign citizenship
 - 1.7. Providing false information for appointment





TYPES OR RETIREMENT

- 2. Retirement With Officer's Agreement
 - 2.1. National interest
 - 2.2. In the interest of Public service / service of Statutory or Local Authority
- 3. Optional retirement (upon attaining age of 40)
- 4. Retirement due to appointment in an organization in which Government has an interest

13





RETIREMENT BENEFITS

- 1. Gratuity (lump sum)
- 2. Pension (monthly)
- 3. Cash in lieu of leave (lump sum)
- 4. Free or subsidized medical benefits





GRATUITY

7.5% x months of reckonable service x last drawn salary (minus any amount of superannuation or termination benefit for any portion of the reckonable service)

15





PENSIONS

1 x months of reckonable service x last drawn salary

but not more than three-fifths of last drawn salary

(i.e. maximum at 30 years [360 months] of service) w.e.f. 1st January 2009

* Pension adjusted with 2% annual increment w.e.f 1st January 2013.



SPECIAL PENSIONS FORMULA FOR SPECIFIC FORM OF RETIREMENT



- 1. In the case of retirement due to <u>abolition of office</u> or <u>reorganization of department</u>, the amount of pension granted shall be based on the following formula:
 - 1 x months of reckonable service x last drawn salary 500

but not more than three-fifths of last drawn salary

(i.e. maximum at 25 years [300 months] of service) w.e.f. 1st January 2009

2. In the case of retirement due to health reasons or retirement due to appointment in an organization in which Government has an interest, the amount of pension granted shall not be less than one-fifth of the officer's last drawn salary (i.e. only for the period of service less than 10 years [120 months] of service).

17





LOWEST PENSIONS FOR FULL SERVICE

In the case of a pension which has been calculated on the basis of reckonable service of <u>not less than twenty-five years</u>, the amount payable to the personnel/pensioner under the Act 227/239 shall not be less than <u>RM820.00</u> per month.





PENSIONS ADJUSTMENT

- 1. 1.7.1980 31.12.2012: Adjustment of pensions based on implementation of new salary scale;
- 2. 1.1.2013: Adjustment of pensions 2% annually.
- 3. Law in force is the Pension Adjustment Act of 1980 [Act 238].

19





CASH IN LIEU OF LEAVE

1 x up to a maximum of 150 days x total monthly
30 of vacation leave not taken emolument
due to exigencies of service (i.e. salary + fixed allowances)

based on an annual accumulation of not more than 15 days or half of annual vacation leave entitlement, whichever is the less, plus an accumulation in the final year of service of not more than one year's annual vacation leave entitlement



FREE OR SUBSIDISED MEDICAL BENEFITS



- 1. Specified medical treatment and medication without charge for pensioner, spouse and minor children available at Government hospitals and clinics
- 2. Subsidised ward charges in Government hospitals and clinics
- 3. Medical treatment in private hospitals and medication purchased from private providers / suppliers not available from Government hospitals upon recommendation / prescription by Government medical officers
- 4. Medical treatment overseas upon recommendation by Government medical officers and decision by Board of Officers





DISABILITY / DEPENDENTS' PENSION

- 1. Paid in addition to pensions / derivative pensions
- 2. When retirement or death is caused by -

injury due to a mishap in the performance of official duty <u>or</u> from a disease contracted in the line of duty <u>or</u> due to a travel accident but not resulting from the personnel's carelessness or wrongdoing, nor the injury or disease aggravated by the personnel.





DERIVATIVE BENEFITS

- 1. Death in service
- a. Derivative Gratuity (for parent, widow(er), minor children)
- b. Derivative Pensions (for widow(er), minor children)
- c. Deceased officer's cash in lieu of leave (for widow(er), minor children
- d. Free or subsidized medical benefits (widow(er), minor children)

23





DERIVATIVE BENEFITS (continued)

- 1. Death in retirement
- a. Derivative Pensions (for widow(er), minor children)
- b. Free or subsidized medical benefits (widow(er), minor children)





SITUATIONS RESULTING IN CESSATION OF PENSIONS

1. Imprisonment after conviction by a Court

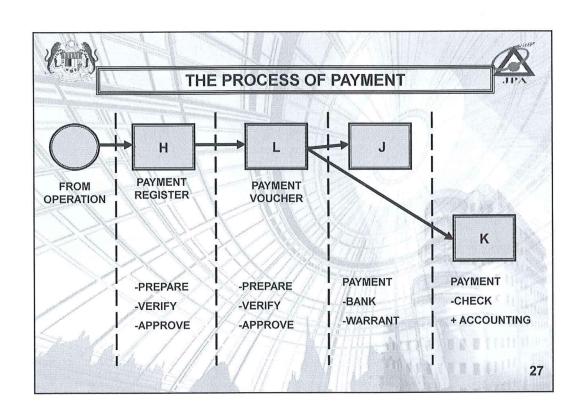
25

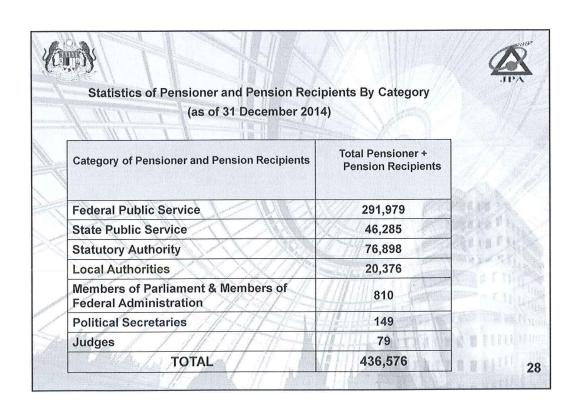




RESEARCH BY POST-SERVICE DIVISION IN 2012

- 1. Feasibility review of superannuation scheme in Malaysia (collaboration with United Nation Development Program);
- 2. Pension liability research (collaboration with Ministry of Finance);
- 3. Financial research for increasing the retirement fund (collaboration with Ministry of Finance);
- 4. Mathematical Modeling and Computer Implementation of Pension Costs Projection (collaboration with Islamic Science University of Malaysia); and
- 5. Compulsory age of retirement (from 58 years to 60 years) for members of public sector impact study.





	ALLOCATION		
Year	Allocation	Expenditure	%
2004	5,094,184,000.00	4,959,960,710.80	97.37
2005	5,808,000,000.00	5,707,961,124.14	98.28
2006	5,869,500,000.00	5,866,123,233.02	99.94
2007	7,044,759,400.00	7,042,703,017.45	99.97
2008	8,343,273,300.00	8,342,430,420.67	99.99
2009	8,830,362,900.00	8,829,559,221.71	99.99
2010	9,883,263,800.00	9,883,257,932.54	99.94
2011	11,417,041,300.00	11,402,630,911.93	99.87
2012	12,057,200,100.00	12,042,255,100.00	99.87
2013	13,154,204,900.00	13,133,956,461.63	99.85
2014	16,358,854,840.00	16,341,889,948.02	99.90 29

ALLOCATION AND EXPENDITURE				
	Allocation 2014 RM	Expenditure 2014 RM	%	
Retirement				
Benefits				
CIL of leave	468,843,838.00	468,736,853.84	99.98	
Compensation			0.00	
Pension	11,005,896,481.00	10,989,776,887.28	99.99	
Gratuity	4,194,840,792.00	4,194,241,640.90	99.74	
Allowance	2,546,829.00	2,546,655.87	99.99	
2014 Pension	686,726,900.00	686,587,910,.13	99.98	
TOTAL A	16,358,854,840.00	16,341,889,948.02	99.90	





SOURCE OF FUNDING

- 1. Charged to Federal Consolidated Fund (i.e. drawing upon federal revenue, inclusive of taxation)
- 2. Retirement Fund Incorporated was established to eventually take over payment of retirement benefits

附錄五 考察剪影



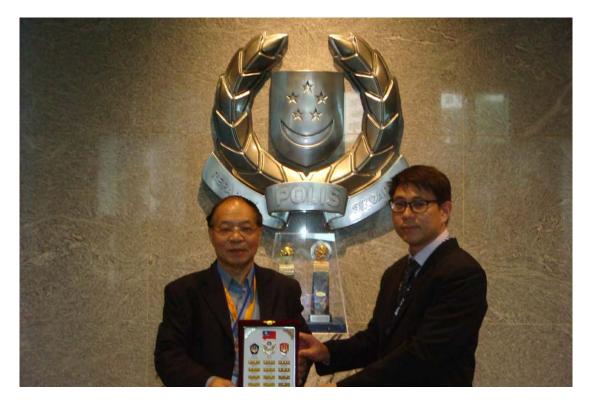
拜會新加坡公共服務署座談情形



考察團與新加坡公共服務署及警察部隊代表合影



考察團於新加坡警察總部合影



致贈新加坡警察總部官員紀念品



考察團於馬來西亞總理府前合影



考察團與馬來西亞公共服務局代表合影



考察團於馬來西亞公共服務局前合影