

# 考試院 107 年度考銓業務國外考察報告

## 新加坡公務人力培訓制度之考察

報告人

王亞男、李選、黃婷婷

中華民國 108 年 1 月

# 目次

第一章 前言.....	2
第一節 考察緣起.....	2
第二節 考察行程紀要.....	3
第二章 考察國家國情簡介 .....	4
第一節 國情概要.....	4
第二節 政府效能、政府組織與競爭力 .....	6
第三節 公共服務之理念-應變與創新 .....	11
第三章 考察公務人員培訓機構 .....	13
第一節 新加坡公共服務學院 .....	13
第二節 新加坡國立大學（NUS）-李光耀公共政策學院.....	20
第三節 南洋理工大學（NTU）-公共行政中心 .....	25
第四節 濱海灣花園管理處 .....	31
第四章 參訪心得與建議事項 .....	45
誌謝.....	50
參考資料.....	51
附錄一 新加坡公共服務學院簡報資料 .....	52
附錄二 參訪翦影.....	62

# 第一章 前言

## 第一節 考察緣起

考試院為我國最高考試、銓敘與文官保障培訓機關，掌理考銓、訓練等法制事項，如何在高度競爭、全球化與快速變遷的時代，於既有之良好基礎上，考試拔擢與培訓人才、及提高公務人員之效能，以提升國家競爭力，此為本院之職責。為落實「考試院第 12 屆施政綱領之行動方案」，強化公務人員訓練機制與成效，因而規劃此次新加坡參訪活動，做為未來研議相關政策的依據。

新加坡近 5 年在瑞士洛桑管理學院（International Institute for Management Development, IMD）的「世界競爭力報告」中皆名列前茅，此份評比是以經濟表現、政府效能、企業效能與基礎建設 4 大領域做指標。2018 年針對全球 63 個經濟體所進行的比較，新加坡名列第三，足見該國於以上各層面皆能維持穩定的競爭力，其公務人員之培訓必有值得仿效之處。

本參訪團為精進本院考銓業務，於三天參訪中特選擇新加坡公務人員培訓機構—公共服務學院（Civil Service College, 簡稱 CSC）、新加坡國立大學（NUS）—李光耀公共政策學院、南洋理工大學（NTU）—公共行政中心與濱海灣花園管理處（Gardens by the Bay）進行深度參訪。新加坡 CSC 曾被本院所屬國家文官學院遴選為高階文官之海外訓練場所，口碑佳，此次參訪期能借鏡該國之公務人員培訓機制與方法，做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

考察團由王委員亞男、李委員選與黃委員婷婷三人組成。本團於2018年12月12日（周三）晚間啟程，於15日（周六）返國，參訪地點包含：新加坡政府公共服務學院、新加坡國立大學、南洋理工大學與濱海灣花園管理處等4處，考察期程3天。

考察團於12月13日下午先行前往新加坡政府公共服務學院（CSC），由該學院廖敏敏司長與翁妍婷助理處長接待，針對該院之組織結構、培育宗旨與理念、課程設計、發展方向、訓練機制與該院面對之挑戰等議題交換意見。

次日上午，前往新加坡國立大學與南洋理工大學參訪，分別由陳抗教授與陳重安教授負責接待，針對兩校的教育宗旨、經營方式、師資、教學方法與提供公務人員訓練等議題交換意見。下午前往濱海灣花園管理處，由蔡汶希助理處長負責接待，針對該園的成立、管理維護、經營方式及特點等議題進行討論。晚間則與新加坡代表處梁國新大使餐聚。

## 第二章 考察國家國情簡介

### 第一節 國情概要

新加坡地處中南半島南端的城邦國家，與馬來西亞、印尼共扼麻六甲海峽及南中國海，位居印度洋與西南太平洋之交通孔道，為歐、亞、澳海上交通樞紐，地理位置極為重要，茲就歷史、地理、人口及自然資源等層面略述如下：

新加坡為城市國家，原隸屬馬來西亞，1924年成為英屬殖民地；二次大戰期間，曾被日本統治逾3年。戰後，成為英國殖民地。1959年取得自治；1963年與馬來西亞、沙勞越和沙巴組成馬來西亞聯邦，1965年退出，成立「新加坡共和國」。

新加坡位於馬來半島最南端，全國由新加坡島及附近63個大小島組成，以新加坡島最大，占全國面積90%以上。境內地勢平坦。國土面積707.1平方公里，約為臺灣的五十分之一。因地處赤道圈內，屬熱帶雨林氣候，終年雨量充沛，被譽為花園城市。新加坡雖然可耕地少，但其植物資源類別多元且豐沛；礦產資源匱乏，是錫、橡膠、椰子、石油、米、木材、黃麻、香料和咖啡等重要物資集散中心；糧食仰賴進口；森林約占國土面積的5%；其動物資源主要為海洋魚類。

新加坡自獨立後，依其地理優勢、國際貿易、政治穩定與人力資本的操作，從貧窮中迅速轉變成亞洲四小龍之一，也成為亞洲重要的金融、服務和航運中心之一。在教育普及下，多數新加坡人民通曉至少兩種語言，分別是英語及其母語，成為亞洲政治和科學文化的樞紐。新加坡是個多元文化種族與信仰的社會，也是全球國際化的國家，主要由華人組成，亦包含馬來人、印度人與其他，形成新加坡人，

以華人為大宗。

根據新加坡統計資料局 (<http://www.singstat.gov.sg>) 資料顯示，截至 2018 年，新加坡常住人口為 563.8 萬人，其中 347 萬人 (60%) 為新加坡公民，52.5 萬人 (9%) 為永久居民，其餘為外籍移工。公民中，約四分之三人口是華人。新加坡也是世界人口密度第二高的國家，僅次於摩納哥。2016 年人均國民總收入為新加坡幣 70,828 元 (約 5.4 萬美金)。新加坡人口亦面臨少子化與持續老齡化等問題，2017 年 65 歲及以上年長者比率為 14.4%，2018 年已增至 15.2%。近年新加坡也放寬永久居民成為公民的條件，計畫性地吸納外來移民，以解決少子化與提高勞動力等問題。新加坡自 2009 年起，約四成居民為外國移民，外國勞動力組成 80% 的營造業及 50% 的服務業勞動力，外國移民雖對國家經濟極為重要，但政府亦開始考慮適當限制與節制外國勞動力。

## 第二節 政府效能、政府組織與競爭力

### 【治國理念與效能】

新加坡以追求效率、精進公共服務，建立族群融合與優雅社會著稱，以提升國家整體行政效能為施政方向，不設置地方政府，僅中央政府一級，由總理領導內閣各部會，統整全國政務，呈現扁平化的組織設計，故無疊床架屋的繁瑣與層層節制的牽絆，有助於部會間橫向聯繫及流程簡化，既可強化行政效能，且為國民與企業需求提供最佳服務。政府倡導「菁英治理」與「自助而後人助」的價值觀，因而以提升國民全體的生產力為目標，使政府財政得以健全積存，逐漸壯大為整體的國際競爭力。政府存在之目的是謀求人民大眾的利益，透過公共服務（civil service）的過程，建立優雅、和諧與安定的社會，政府採取的服務方式是服從強勢領導（Conformity），即權威式領導，以建立效率化政府為目標。

新加坡官員引用李顯龍總理的呼籲為其服務理念：「我們也許很小，但有高期望和大夢想。就算只是東南亞中的一個小紅點，也要讓世人知道我們是永不言輸與嘗試不輟的人民。以此精神，新加坡的未來由我們自己打造。」及「要辦好新加坡、要辦好一個國家，不可能是大人物的工作，而是每個小人物的工作。大人物若以為自己是大人物，那也不行，他們應該覺得這是一份責任與榮譽，是你應盡的責任。你是人民的代議士。別忘記人民若不支持你，你馬上就是小人物了。所以待人接物時，記得這一點，別擺高架子。」

### 【政府組織】

新加坡為內閣制，總統由人民直接選出，真正權力由總理掌握；

國會議員亦由人民選舉產生，總理為總統委派國會多數黨領袖擔任，之後組成內閣。內閣除正副總理外，以 16 個部會 (Ministries) 為行政運作的主體 (猶如我國行政院所屬中央二級機關)。此外，政府依法律設置 10 個國家機關 (Organs of State)，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、家事法庭、地方法院、國會、審計局及公共服務委員會等。新加坡的立法機關為國會，採一院制與小選區制，任期五年。部會為推動各項政務，下設半獨立的法定機構 (statutory boards)，以公司化管理的方式運作，政策上受部會的指導與監督，但在管理上擁有自主決定權。目前有約 65 個法定機構。總計任用 14.5 萬公務員 (officers)，約占全國勞動人口的 5 - 6%。

### 【公務人力概況】

新加坡政府認為 21 世紀的公務人員須有膽識、前瞻性視野與創新力，以因應全球化與智慧化時代之多元挑戰，公務人員之招募準則包含：任人為賢、公正無私與廉潔正直。政府依據不同型態之組織，區分不同之用人方式，除政治性任命者，部會與國家機關依其用人需要制定考試機制，任用者為公務人員。法定機構基於落實國家政策與業務需要可自行聘用者稱為公職人員。新加坡自 1953 年起制定中央公積金條例 (The Central Provident Fund ACT, CPF)，直至 1977 年起全國公務人員與私營企業人員一體適用 CPF，致使公私部門的工作輪調極為頻繁與便利。

公務人員分為一般公務人員與行政官 (administrative officer, 簡稱 AO)。一般公務人員為政府執行業務之主力，依其處理事務之職責輕重與難易度，分為 4 個等級。第一級屬專業性與管理性職務，



須具備大學資格，其數量逾總人數的半數。第二、三級職務為管理與作業支援性角色，第四級屬勞力與低技術性職務。以上人員依層級高低分為 6-13 級，其中 6-9 級屬於領導層級，需持續更新知能，擁有高階技能 (superskills)，10-13 級則為基層公務員，以上公務人員為政府執行業務與例行性管理業務。若取得相關資格或透過訓練得於不同類型職務間升遷流動。行政官屬領導階層之行政官職，目前人數約 300 人。處理部會首長的政策主張與要求，或上述職等的助理業務。其職涯發展可分為三個階段，分別是：首先經過不斷輪調的職務歷練，以建立全面性的政策與管理知識；其次進入領導人培育計畫，分別培養行政通才或政策專才；通過此項訓練者則進入高階領導職務，由初階至高階約需 15-20 年，出任高階者年齡在 45-50 歲之間。

### 【政府競爭力】

新加坡以菁英治國 (meritocracy) 為國家政策，公務員之遴聘融合中國科舉制度及英國文官制度，擔任高階文官的行政官職者，多來自國家長期培養制度，遴選申請公共服務委員會獲得政府獎學金之績優高中生，選送至國內外大學接受教育，畢業後在政府部門服務 4 年或 6 年，留住年輕與優秀人才延續菁英治國的政策。新加坡能維持穩定的全球競爭力，此與政府效能與公務員行政效率密不可分。

新加坡政府 2013 年提出，計劃在 2030 年完成《新加坡人口白皮書》(A Sustainable Population for a Dynamic Singapore: Population White Paper) 中人口達到 690 萬人目標，此目標雖朝野仍有爭議，但根據《2018 人口簡報》顯示：新加坡總人口達 564 萬人，比去年同期增長 0.5%，延續 10 年來最低增幅！政府若要實現產業轉型藍圖，

升級至創新所驅動的經濟體，新加坡需要吸引更多海外人才，擴大人才庫基數與增加人口。

新加坡政府的特點包含：

一、以強有力的政府效能落實全球永續發展目標 (SDGs)：政府鼓勵官員與民眾在 VUCA 時代 (多變、不確定、複雜與模糊)，持續創新與創業，突破各種困境，並要求年輕大學生與公務人員應有企業家革新的精神，以加強國家外匯儲備與厚植國力。政府擁有高度的活力與動力 (Dynamics)，要求推行新政策的效率 (Efficiency)，積極落實聯合國推動的 17 項永續發展目標 (Sustainable Development Goals)，將「社會-環境-經濟」三者相契合，推動環保、生態維護、綠色能源、基礎建設、醫療保健、普及教育與彌平貧富差距等，且透過高表現高成就方式實現公務員的清廉 (Cleanliness)。強調以高薪養廉，落實反貪污 (Anti-corruption)，以政府的高效率及低腐敗，提高政府效能，強化基礎建設、族群融合與彌平貧富落差，成為國家發展的重要基石，以「邁向智慧與持續發展的國家」為施政目標。

二、持續培養菁英作為政府提升效能之人力資源：國家競爭力來自因應潮流、能量聚集、追求卓越、持續學習及教育制度；國際競爭力來自於普及教育及持續培訓，強化教育的質量，學校注重數學和科學，大學生的研究成果要以國際上標準訂定。政府與學校皆強調能力培養，加強管理專業及在職培訓，除提出繼續學習概念，並依賴專業化管理，推動學習型組織，認為教育與培訓是要讓人才成為資產，而非成本，充分運用菁英並使其提高發展潛力與產值。擔任高階文官的行政官職人員，多來自國家長期培養制

度，教育與培訓制度是政府人才來源的主要後盾。公務人員每年須接受 100 小時的繼續教育課程，每年年初須與其主管討論須強化之職能，或因應機關未來的發展趨勢，應事先具備的職能，依此作為當年度的學習方向，至不同之培訓機構選擇適當之課程，以達到提升職能或推動創新業務之目標，每年參與培訓課程與提升職能已成為公務文化。

**三、管理的價值觀：**新加坡政府治理強調自強不息的行動服務觀念，與儒家的儉樸思想，注重和諧，強調種族和諧，均為政府施政的核心價值。對公務人員的要求，除以高薪養廉，落實反貪污外，並注重公務員個人具有誠實、言行一致、以身作則、言詞清晰、精力旺盛、高度自信、信念堅定及滿腔熱情等特點，身為領導者更須作為公務人員的表率。

**四、形成競爭力優勢的策略：**政府透過良好的教育制度，與吸引優秀人才留任加強競爭力；且運用多元的國際合作與創新，且透過大學的國際合作，將創意用於新產品或新制度之研發，並在私立企業廣加應用；政府重視高科技與大數據分析，吸引外資結合國內企業發展高科技產業，引導經濟發展與厚植國家整體競爭力。

### 第三節 公共服務之理念-應變與創新

新加坡公共服務學院（CSC）隸屬於總理公共服務署（PSD），其成立宗旨為帶領政府面對 21 世紀的機會與挑戰，自 1995 年設立 PS21 Office（公共服務 21 辦公室），落實公共服務革新的理念，初期要求公務人員每年至少要提 3 個創新建議，並組成工作小組討論改進建議。然因以上創新活動流為形式，且對公務員形成工作負擔而改變。

2008 年後公共服務 21 辦公室重新定位，轉為重視每位公務人員須擁有創新想法-推動公共服務革新運動。其精神為每個人做好革新準備要求，在公共服務中擁抱改變與改善，建立持續實驗及改善的文化，及達到推動公共服務改革的目標。公共服務 21 辦公室的重要性，在於協助政府因應國外環境不斷變化所帶來的挑戰，如經濟危機，恐怖主義、新興傳染性疾病等，提供更動態、便捷及積極的公共服務，並對公務員賦予權力及要求參與，推動革新面對挑戰。此運動代表改變及改善，公務人員皆是改變運動的代理人，革新運動建立了適合新加坡公共服務的價值，也是成為推動革新的主要力量。

公共服務革新運動分 3 個層級運作，分別為公共服務組織、管理者或中級管理者及公務員。在公共服務組織層次上，組織在面對不同的挑戰變遷時，須提出自己的策略，將公共服務革新運動具體化並推至每位公務員，而需注意以上革新想法須與組織、任務及目標有關。管理者及中級管理者層次，應以開放心胸面對改變，並授權與公務員改革的能力，建立接受改變的文化，鼓勵意見、創造力及進行實驗。在每位公務員層級，是以開放的態度面對改變，發掘新穎及更好方法去執行工作，貢獻好意見，提高革新所需的技術及知識。

公共服務 21 辦公室的角色，在於向公務組織、管理者與公務員釐清及溝通公共服務革新主要精神與價值，促進參與交流活動、建立改變的能力（如推動新的訓練計畫）、引入新工具及系統（例如與私人顧問公司合作、進行腦力激盪）等，另外在監督機制部分，除部會每年向該辦公室繳交報告外，還要對其進行態度及調查參與情形。領導力是公共服務革新運動主要成功的關鍵，也是建立適合其組織網絡最佳的改變文化重要因素。機關能自主性及彈性決定如何推動公共服務革新運動，惟機構本身也要為推動績效負責。

公共服務革新的成果包括：政策創新、過程創新及服務創新 3 類。「政策創新」為想出新的政策以解決特殊情境問題，「過程創新」即改善工作程序及過程，「服務創新」即改善顧客服務。公共服務創新運動有許多成功例子，如：接受公共服務學院（CSC）訓練之學員抱怨訓練課程僅看到樓房及教室，無法看到真正新加坡，該學院即採用情境教學模式，到日常活動場所讓學員進行親身體驗，以真正瞭解課程內涵，創新方式亦以宣傳小冊及海報提升傳播效益。此外，有員工提出管理程序電子化作業，以簡化流程並提高效率；政府機關調整檔案置放地點，以節省租金；進行跨機關合作，以簡化出售土地流程；爭取各種比賽與活動到新加坡舉辦等，皆為創新典範。公共服務革新運動引用愛因斯坦名言：「任何有意義的改變首先來自想像，然後付諸實施。」

總理公共服務署（PSD）的理念影響 CSC 的課程設計與培訓，以符合國家之用人需求。

## 第三章 考察公務人員培訓機構

### 第一節 新加坡公共服務學院

參訪新加坡公共服務學院過程由廖敏敏司長接待與做簡報，以其個人豐富的公私立機構工作經驗，說明規劃公務人員培訓之重要性，內容豐富。

#### 【簡史與行政組織】

新加坡公共服務學院（Civil Service College 簡稱 CSC）之前身為公務員訓練學院，創立於 1971 年，原為培訓新進公務員的學院。成立至今已有 47 年歷史。1975–1996 年間陸續整併民事服務與政策發展學院，其培訓功能已拓展為著重管理、公共政策與高層領導等面向的訓練基地。1996–2001 年納入公共服務學院諮詢組，稱為公共服務學院。自 2001 年起成為法定機構。該學院隸屬於新加坡總理公署（Prime Minister's Office）下之公共服務署（Public Service Division, PSD），學院之定位為依據政府規章制度與落實國家發展政策，但運作方式須掌握市場機制，維持彈性或依業務需求自行招募人才，經費則採自給自足，為政府提升有效的人力資源管理與發展，設計多元的訓練課程，此為吸引傑出領導人主動來此接受培訓的機關。

CSC 自 2001 年轉型為法定機構（見圖 1 與圖 2），以指導委員會（Board of Directors）為決策機制，委員會由相關部委之副首長及民間人士組成，目前委員人數 11 人。主席為總理公署公共服務署之常任秘書，指導委員會下設執行長，由公共服務署負責發展業務的副常任秘書兼任。

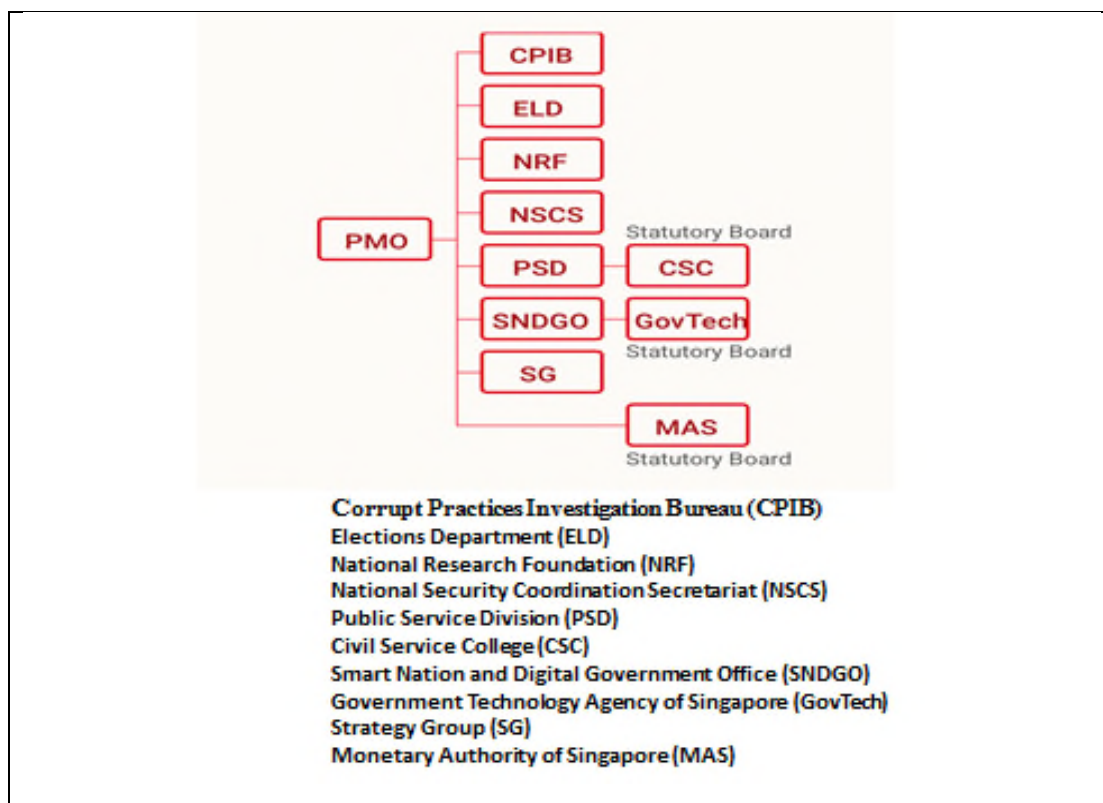


圖 1 新加坡政府行政組織圖

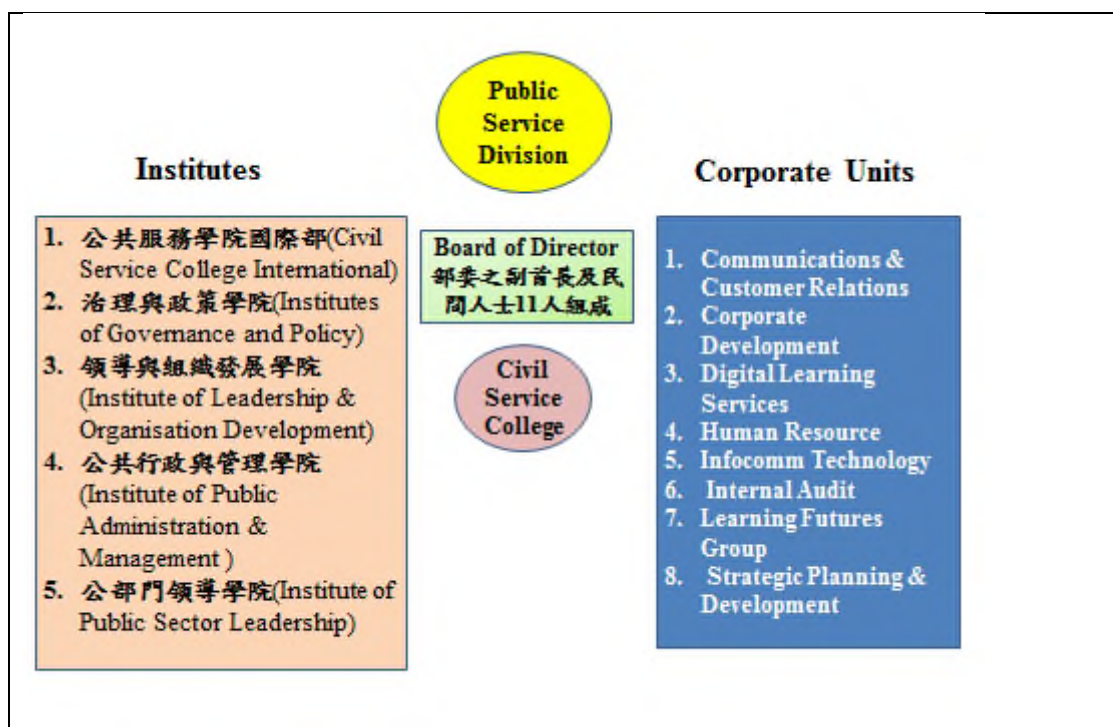


圖 2 新加坡公共服務學院行政組織圖

## 【功能定位】

公共服務學院並非新加坡公務人員培訓的唯一機構，培訓機構尚包含國內大學或具備培訓功能之民間機構。CSC 的核心價值為「正直、服務與卓越」，期望培養公務人員的道德勇氣、同理尊重的服務態度與在各自工作崗位能精益求精。使命為：「建設世界一流的公共服務發展人力資源」，願景為「新加坡公共服務學習與發展之樞紐」。核心業務包含：研究、課程設計、機關人力管理諮詢與實施訓練，為開發人才設計多元的課程，學院強調在公共服務領域內，與政府各機關密切聯繫，以了解培訓需求。CSC 下設訓練機構與業務機構，學院公職員額約 280 人。CSC 之功能定位為政府業務與發展公共服務核心能力的智庫、與世界接軌的樞紐、與人力資源發展與學習的卓越中心。

足見 CSC 並非只是一個培訓與學習機構，更在發展新加坡一流公共服務上扮演重要的角色，進而提供政府機構諮詢服務。CSC 提供以公務人員核心能力為主的系列性方案與課程，協助建立新加坡公共服務的策略性職能，並且探索國家未來新的發展方向與機會，持續研發以實務為導向之訓練計劃（practitioner-focused program），藉由研發新的服務模式，提供優質的公務人員培訓課程，持續提升公務員之產能與創新力，強化效能與效率，進而精進服務品質。其提供之課程包含自訂課程或量身設計課程兩種。

2017-2018 年該學院提供的課程數量為 433 種，研發項目與論文數量達 52 種。國際培訓與諮詢服務所獲得的滿意度高達 95%，本地學員對課程的滿意度亦高達 93%。該學院為催化政府經營領導力亦發揮極大的作用。除提供培訓外，該機構也與中央政府各部門合作，且與私部門、全球 29 個國家與 80 餘個國際組織與機構在公共管理、領



導、政策發展與公共行政等方面交流經驗。以上國家分布於亞洲與非洲等國家。

CSC 下設 5 個學院 (Institutes) (見圖 2)，屬於培育職能為主的訓練機構為：

一、**公共服務學院國際部** (Civil Service College International, 簡稱 CSCI)：此為與國際建立夥伴關係之橋樑與窗口，藉由提供訓練課程或舉辦座談會，與世界各國公務人員分享治理與公共管理的經驗，汲取長處與精進管理能力，亦提供他國的實務參訪與客製化課程。課程時程包含 1-4 周，為顧及成本考量，須達到 20 人以上方開課。目前該院與斯里蘭卡已有合作項目，包含：公共部門領導力課程 (新加坡經驗-司法改革與卓越的標竿)、斯國法官學院課程、淡馬錫基金會管理與公共行政課程、淡馬錫基金會-經濟發展中的領導。

二、**治理與政策學院** (Institutes of Governance and Policy, 簡稱 IGP)：此學院以實務取向與實際案例為基本教材，藉由反覆檢討或反思，作為提高效能的依據。該學院設計與提供相關課程著重領導能力之發展、公共治理與政策執行，協助政府各部門高階主管人員，了解政策制定過程的關鍵與發展該部門之前瞻視野。

三、**領導與組織發展學院** (Institute of Leadership & Organisation Development, 簡稱 ILOD)：此學院在提供新加坡政府組織於追求卓越過程中所需要的各項支持與協助，包含研究、創見 (initiatives)、大數據分析等諮詢，以促進組織間的互動與工作經驗交流。如：為新進公務人員或承擔新功能者開設基礎課程 (Foundation Programmes)，助其快速熟悉技能與拓展知識，並

與同儕分享服務經驗。為公務人員進入管理層級或擁有發展潛能者開設多元之準備課程，如：「里程碑課程」(Milestone Programmes in Leadership/ Management)，以實例訓練學習領導技能，以因應將面臨之挑戰，也學習國外政府的有效管理模式，有助於未來的國際互動與建立支持網，助其完成訓練後能順利的升遷與因應職位需求。為能達到無時無刻與無所不在的學習目標，亦開設許多數位與網路學習課程。如：Leaders in Administration Programme (LAP)；Senior Management Programme (SMP)；Governance and Leadership Programme (GLP)；FIREfly Leadership Development Programme (FFP) 等。

**四、公共行政與管理學院 (Institute of Public Administration & Management (IPAM))**：此學院著重設計、發展與執行各類型之課程，如：實體課程、團體討論、學習之旅、數位學習與自我學習，以強化落實新加坡公共服務的核心價值，並且協助公務人員具備管理、領導、公共行政與個人發展所需之職能，

**五、公部門領導學院 (Institute of Public Sector Leadership, 簡稱 IPSL)**：此學院為新加坡政府面臨當前重要之策略性議題的研究中心，邀集公部門主管、政策制定者、學者、研究者與國外專家，提供一個公部門與學術社群意見交流之平台，經由舉辦研討會、研究與專論，研議政府最佳解決策略。

另 CSC 還包含 8 個業務單位 (Corporate Units) (見圖 2)，以提供完整與全面之服務，為：Communications & Customer Relations (CCR)、Corporate Development (CD)、Digital Learning Services (DLS)、Human Resource (HR)、Infocomm Technology (ICT)、Internal Audit(IA), Learning

Futures Group (LFG) 與 Strategic Planning & Development (SPD)。

該學院設計的課程相當多元，善用科技方法與數位學習方式，主張「Learning Always, Learning All Ways」藉由搭建的學習平台與學習通路，以創新、啟發與具有影響力的方式，協助學員以課室教學、案例分析、參訪交流或自己熟悉的方式，無論在何時、何地與任何情境中皆可學習。此外，亦加強學員間之合作，期望在此進修的公務人員們能建立持續性的關係，成為公務生涯的有價值的網路系統。

### 【營運模式與特點】

- 一、**彈性延攬優質人才擔任師資**：公共服務學院為隸屬總理公署公共服務署下之法定機構，非屬行政機關，可考量市場機制與實際訓練業務之需求，以較為優厚的薪資條件自行進用專業性高的公職人員，及聘用退休後之優秀公務員任師資。尤其在因應研發新訓練課程需求，可彈性進用專業研究人才，甚至延聘外籍人士。
- 二、**經費自主與自籌**：政府未編列公共服務學院之預算經費，一切經費需要 CSC 自籌與自負盈虧。CSC 訂定各種訓練之費用標準，再向政府各派訓單位依人數收取訓練費用，因此，主管對員工的培訓項目與成效極為關注。此方式可減少政府財政負擔，亦可加強訓練機構與行政業務的連結性，有助於提升訓練品質與有效運用訓練資源。
- 三、**與時俱進設計客製化課程**：CSC 為確保所提供的訓練課程能契合機關實際需要，極為重視與各機關間之溝通與建立合作結盟關係，以了解各機關實際訓練需求，據以設計與時俱進之課程與實施訓練。每年課程會依外在動態發展修正或更新課程，每年更新

比率達 30%。同樣的課程依受訓者的官階層次與不同專業而有不同之內涵。多元課程包含：有效溝通、治理、經濟、創新、組織發展、人力資源管理、資料分析、危機處理、公共行政等。

四、**課程具實務導向與提升工作成效為主**：新加坡政府要求公務人員每年須完成 100 小時的課程，其中 60% 需與工作職掌相關，其餘 40% 需有助於提高工作效率，CSC 需依照機構需求，為其設計課程，故所設計的課程需與受訓者實際工作密切配合，訓練成效需要反映於工作改進、提升能力與提高效率上。師資臨聘優先考量的是其具備之工作經驗，多以資深的現職公務人員或優秀的退休公務人員為聘請對象。如為現職公務員為講座，CSC 不直接支付酬勞，而以折抵該機關派員接受訓練需支付的費用，以提高機關配人擔任講座之意願，現職公務人員若請假前往則可支領鐘點費。結訓 3 個月後，CSC 會要求受訓者的直屬長官追蹤其工作表現的提升狀況，以了解其受訓成效。

五、**非獨占性的訓練機構**：CSC 向政府各機關提供訓練課程非獨占性，需與民間機構（如：大學或私人管理顧問機構）競爭，課程需新穎、實用與高品質，方能擁有競爭性，達到機構自給自足的目標。

## 第二節 新加坡國立大學 (NUS) – 李光耀公共政策學院

新加坡的大學量少質精，主要的三所為新加坡國立大學 (National University of Singapore)、南洋理工大學 (Nanyang Technological University) 與新加坡管理大學 (Singapore Management University)。國際高等教育資訊機構 QS 公布最新 2017-2018 年度世界大學排名，新加坡南洋理工大學第 11 名，新加坡國立大學第 15 名，亞洲前 2 名都在新加坡。2018 年泰晤士高等教育世界大學排名，新加坡國立大學第 22 名，居亞洲大學的第 1 名。此次考察分別拜會了公共政策教育研究與培訓公務員皆負盛名的新加坡國立大學李光耀公共政策學院及南洋理工大學公共行政中心。

兩所大學在培訓公務人員方面，與法定公務人員培訓機構—公務務學院 (Civil Service College, CSC) 一方面是一種相互競爭的關係，因為公務人員可以自行選擇在 CSC 或兩所大學的課程，以完成其每年規定的訓練時數。另一方面，兩所大學與 CSC 也是一種互補關係，CSC 訓練課程較偏重實作導向，而兩所大學則著重在分析及理論方面。以下就兩所大學概述及培訓課程內容分別說明。

### 【李光耀公共政策學院概述】

新加坡國立大學李光耀公共政策學院 (Lee Kuan Yew School of Public Policy, LKYSPP) 成立於 2004 年，並且以時任新加坡內閣資政李光耀先生名字命名，其前身是新加坡國立大學與美國甘迺迪政府學院於 1992 年聯合創辦的公共政策碩士課程。李光耀公共政策學院為亞洲第一也是唯一的一所加入「環球公共政策網絡」(Global

Public Policy Network, GPPN)<sup>1</sup> 的學院。

該網絡匯聚了全球在公共政策領域上頂尖的學院，GPPN 成員的學院學生，不僅可透過會議等活動進行交流，還可參與交換學生計畫或申請雙碩士學位課程。李光耀公共政策學院通過這些國際合作，有效地提升培養新一代具有環球視野的公共政策決策者的能力。

該學院非常重視與亞洲各國建立關係，致力於啟發與培養亞洲各領域的領導者，並且積極邀訪國際知名人士與國際接軌。除了博、碩士課程外，同時積極開發在職人士的進修課程，還專為英語與華語地區高級管理者開設高級管理培訓課程，提供公共部門及企業高階管理人員進修學習的機會。因此有逐漸市場化的發展趨勢，校務發展也更具自主性，已成為亞洲首屈一指的公共政策研究學院。學院除了有專責行政人員負責課程、師資、…等行政業務，與南洋理工大學公共行政中心最大不同點就是李光耀公共政策學院擁有自己的專任訓練師資，更有來自著名國際組織的世界專家分享他們的經驗，因此師資較少從該校其他學院聘請。

## 【課程及進修項目】

### ● 碩士學位學程

(一) 英文學位：公共政策碩士學位 (MPP)、公共行政碩士 (MPA)、公共管理碩士學位 (MPM)、國際事務碩士學位 (MIA) 共四個英文學位學程。這些學位課程的設計和教

---

<sup>1</sup> 2006 年起與美國哥倫比亞大學國際公共事務學院、英國倫敦經濟與政治學院及法國巴黎政治科學學院等著名學府建立合作網絡，並加入前揭三所學院發起的全球公共政策網路 GGPN，並透過該網絡邀請世界知名學者與政府領導人，一同深入探討當前全球公共政策的焦點問題。

學方法與世界著名公共政策學院保持一致，同時也十分注重亞洲國家的公共政策經驗及其所面臨的關鍵性挑戰。多元化國際學生比例高達 80%，主要有新加坡 20%、中國 20%、印度 20%、東盟 20% 以及其他地區等，來自全球 80 多個國家和地區，不僅讓學員接觸到廣泛的文化知識，還可以與世界各地的人們交流的機會。

碩士學位	MPP	MPA	MPM	MIA
學 制	2 年制	1 年制	1 年制	2 年制
入學條件	2 年工作經驗	5 年工作經驗	5 年工作經驗	不須工作經驗
課程特色	該課程為學員在政策分析、項目評估以及公共管理領域奠定堅實的基礎。對公共政策分析人員和研究人員的工作至關重要。	課程為學員在公共部門的高級管理職位做好準備。它為希望處理日益複雜的國家、區域和全球政策和項目問題的專業人員提供了一門密集的跨學科課程。	主要以學習亞洲案例為主，為公務員們重現當今面臨的挑戰，旨在培養學員能夠以高效的領導力和管理能力。	該課程一個顯著特點是以亞洲為重點的課程，考慮到世界經濟的相互關聯性以及亞洲在其中的影響力日益增強。其一系列主題，如國際政治經濟，全球治理，國際安全和國際經濟發展等。

## (二) 中文學位：高級公共行政與管理碩士學位（市長班）MPAM

來自中國和其他華語地區政府部門與國有企業單位的中高階管理人員，對於公共管理知識的需求不斷增加，為此

自 2009 年起由李光耀公共政策院與商學院聯合組建師資，共同設計課程與教學，推出全中文授課的一年制 MPAM 碩士學位課程，招生對象為具有實際工作經驗的政府官員及國有企業管理人員，使學員們在公共行政與工商管理兩大領域獲得提升。本學程以中國學員佔多數，課上多引用中國當前政策或發展問題為例，又稱為市長班。申請人必須獲得派出單位的推薦且有 5 年以上的相關工作經驗。課程特色為(1)理論實際相結合注重學以致用(2)新加坡經驗與中國發展相結合(3)將全球最新發展實踐帶進課堂(4)公共管理和經濟管理並重。本學程須修習 10 門課（40 學分），安排相當多的機關參訪、流動課堂及專題講座等，更強調實務面及更多與專業人士實際的交流，畢業生將獲頒新加坡國立大學公共行政與管理碩士學位。

## ● 短期課程

(一) 一類為客製化課程，為高級管理培訓課程（Chinese Executive Education）。

根據個別團體需求設計課程，課程全部以中文教學，一般為期 1 至 4 週。課程強調案例和互動式討論並安排實地參訪互相補充模式，重點借鑑新加坡的發展經驗，著力探討相關國家的發展模式與解決方案。主要課題涵蓋公共政策的六大領域<sup>2</sup>，透過對相關課題的探討解析各國內部治理與變

---

<sup>2</sup>李光耀公共政策學院短期培訓課題涵蓋六大領域:1.政策發展2.政治與國際關係3.可持續發展4.經濟政策與分析5.社會政策6.公共管理與領導力等。資料參考來源:

<https://www.itsfun.com.tw/%E6%9D%8E%E5%85%89%E8%80%80%E5%85%AC%E5%85%B1%E6%94%BF%E7%AD%96%E5%AD%B8%E9%99%A2/wiki-16217201-7193299#%E5%9F%B9%E8%A8%93%E4%B8%BB%E8%A6%81%E8%AA%B2%E9%A1%8C>



革。師資以李光耀公共政策學院為主，另外還聘請新加坡政府官員及高級退休公務員任教。學員大都來自於中國大陸、台灣和香港政府部門、知名企業、金融機構及教育機構等，迄今已經培養超過全球 11,000 多名學員，結業時可獲頒新加坡國立大學李光耀政策學院的結業證書。

## (二) 另一類為 Open Enrolment Programmes。

是已設計好的課程模組，個人依需求可以選擇修習不同的主題，報名參加。課程模組依工作職務類型分早期專業人士、中階經理人、高階管理人，期間可選擇 3~7 天不等或 1 週以上。方案類型又分有；核心競爭力、為領導者和專業人士提供見解、聯合夥伴關係…等，課程多樣又有彈性。

### ● 研究項目

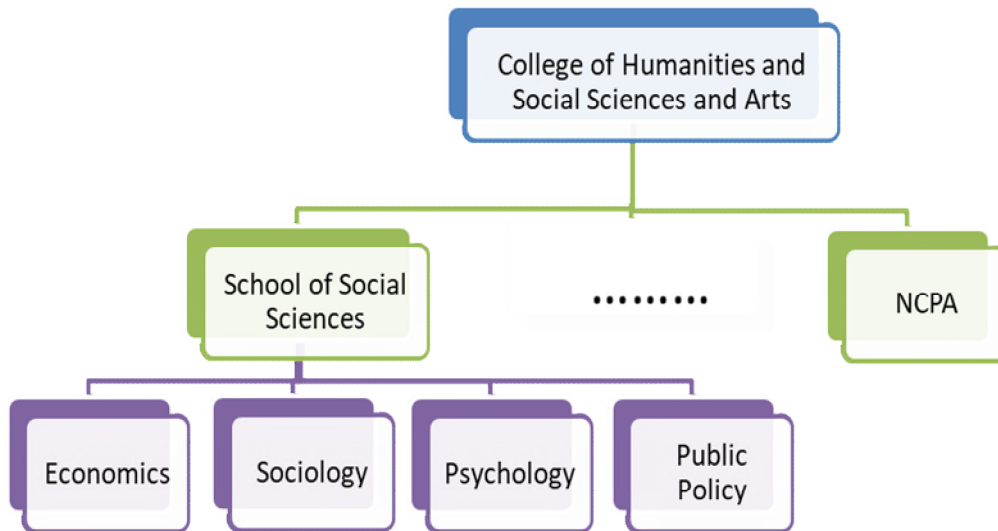
李光耀公共政策學院研究特色著重於反映亞洲轉型的四大領域：政策研究、公共管理和治理、社會政策、國際關係與全球治理與經濟發展與競爭力。師資聘任結合研究特色，是促成學院快速發展的動力。學院下轄四個研究中心<sup>3</sup>，作為東南亞地區的重要智庫，定期發布研究報告與成果。關注在全球化、競爭力、可持續發展、以及水資源政策等公共政策領域的最新發展，處於領先地位的研究中心，吸引眾多世界級的領袖人物、決策者以及對公眾思維有影響力的研究者經常到訪，舉辦公開講座並與學生互動。

---

<sup>3</sup>李光耀公共政策學院下轄四個研究院所，亞洲競爭力研究所 (Asia Competitiveness Institute, 簡稱 ACI)、亞洲與全球化中心 (Center on Asia and Globalisation, 簡稱 CAG)、新加坡政策研究院 (Institute of Policy Studies, 簡稱 IPS)、水政策研究所 (Institute of Water Policy, 簡稱 IWP)。

### 第三節 南洋理工大學 (NTU) – 公共行政中心

#### 【南洋理工大學公共行政中心 (NCPA) 隸屬及概述】



南洋理工大學 (Nanyang Technological University, NTU) 簡稱南大，是新加坡一所科研密集型大學，其校址前身是成立於 1955 年的南洋大學，著名學者林語堂先生曾為南洋大學首任校長。南大校區經常被列入全球十大最美麗的大學校園之列，並有 57 個綠色標誌認證建築，同時南大還設有四所世界級的研究機構包括：國防策略研究的 – 拉惹勒南國際研究院、新加坡唯一的專業師資培訓學府 – 國立教育學院、研究地球科學自然災害課題 – 新加坡地球觀測與研究所、新加坡環境生物工程中心等，南大的人文與社會科學在國際上處於領先的地位。

南洋理工大學的公共行政中心 (南洋公共管理研究生院 Nanyan Centre for Public Administration, NCPA) 是亞洲領先的學術機構，同時也是新加坡第一個獲得中國府府認可境外優質高級幹部的培訓基地。該院除了有優質的教學及研究資源外，以培養公共管理菁英為宗

旨，更致力於公共管理與公共政策課題研究，並與多個著名的公共管理學院、跨國企業及新加坡政府部門成為合作夥伴，同時為全球各政府之間搭建合作對話平台。

NCPA 師資整合南大優質師資，主要由社會科學院下經濟學及公共政策學專業學者任課，同時也聘任高級政府官員為客座教授，為學員提供最具實戰意義的學習經驗，幕僚工作人員約有 50 至 60 位，自 1992 年以來，已培養約 15,000 多名多來自中國、越南、緬甸和柬埔寨等的政府官員和大型企業高級主管。

### 【課程及進修項目】

NCPA 培訓課程項目分兩類：碩士學位學程及客製化高級主管培訓研修課程。

#### ● 碩士學位學程

(一) 中文學位：南洋理工大學早在 1992 年即開辦了第一個針對中國政府官員設置的公共行政管理培訓課程。1998 年及 2005 年先後開辦了以全中文授課的「管理經濟學碩士學位課程(MME)」和「公共管理碩士學位課程(MPA)」，兩項課程著重於管理能力培訓，提升學員管理技能，成為更優秀的領導者，回應未來的新挑戰，同時提供學員與新加坡政府官員及決策者建立聯繫互動的平台。

碩士學位	MME	MPA
學 制	1 年制	1 年制
入學條件	中國政府官員、企業管理和專業人員及有志從事經濟管理的大學畢業生，2 月份開課課程須有至少 2 年全職管理工作經驗。2016 年 10 月增設秋季班，不須工作經驗，適合初入社會工作或應屆畢業生。	中國政府官員、高校及其他行業的行政管理人員或企業主管，須有至少 2 年全職管理工作經驗。
課程特色	本課程以解析新加坡經濟環境為參照，學員能全方面學習經濟政策、經濟管理與商業策略，提高學員宏觀的經濟管理水平及制定經濟政策的能力，並為學員提供與新加坡政府官員和工商人士建立連繫平台。	本課程在介紹具有東西方特色的當代公共管理理論，分享新加坡的公共管理經驗，提升學員領導力。學員有機會走訪並接觸新加坡政府部門和企業機構，與政府官員和決策者分享公共管理改革經驗，加強互動聯繫。

(二) 英文學位：公共管理碩士英文班及 2015 年開始推出英文碩士學位課程，「當代中國研究碩士學位課程 (MACC)」是專為欲了解中國卻非中文語文背景的專業人士而開設，幫助學員理解中國國情，並從中國以外的角度深入了解當代中國發展現狀。「公共管理碩士學位課程 (MPA)」課程獨特之處在於從亞洲視角並著重介紹新加坡和中國的經驗，探討公共管理各面向。

● 客製化高級主管培訓研修課程 (專為團體開設)

為滿足各種不同的培訓需要，培訓專題、內容及時程均可依據

各政府部門或機構的需求專門設計亦區分有中文課程及英文課程。主要培訓專題內容包括有公共行政管理與創新、城市規劃和管理、公務員國際競爭力、醫療衛生管理及教育管理等，課堂教學與實地考察相結合，組織學員參訪新加坡部門、跨國企業部門，進行交流，開闊視野學員結業後即成為南大廣泛校友網絡的一員。

中文課程：

培訓課程	短期培訓	中期培訓
課程時間	2 至 4 週	1 至 2 個月
課程特色	提供某一專題的基本概念，如：高級公共行政管理、高級經濟管理、政府人力資源管理、公務員國際競爭力、領導力提升、教育管理…等，相關的新加坡經驗，並與實地考察相結合，進行相互交流。	主要在提高學員綜合分析與決策能力，並引導學員以創新解決問題開拓視野。學員於結業後即成為南大廣泛校友網路一員。

## ● 研究項目

在 2017 年學院研究團隊於發展了多項跨學科並具有開拓性的研究項目，如跨國知識轉移、慈善行業治理、「一帶一路」中的跨界治理以及以政策為導向在新興治理模式中的影響力等課題，均有助於學院成為全球公共政策研究領域新觀念的領導者。南大除了著重科研建設外，並借助現有的優勢，在可持續發展、創新創意媒體、保健醫療體制科技、新絲綢之路和創業創新生態模式五方面再創高峰，打造為一所卓越的環球大學。

## 【結語】

- 一、**公務員培訓理念與模式**：為應全球化挑戰及國家競爭力，政府亟需培育具國際觀與前瞻創新思維之高階文官。新加坡重視文官發展，更重視公務員不間斷的培訓。提供多元的訓練進修途徑是政府的政策，而參加訓練進修是公務員的權利也是義務，法定公務員參加規定時間的培訓，透過不斷培訓以提高公共服務的素質。培訓途徑亦多元化，可攻讀研究所課程或學位、選讀管理培訓課程、參加短期培訓課程、申請獎學金出國研修等。
- 二、**多樣化的培訓機構**：新加坡公務員培訓市場是完全開放的，各個培訓機構有著不同的優勢，想要在競爭中獲勝，就必須深入調查培訓需求，為公務員量身定製培訓課程與專案。李光耀公共政策學院及南洋理工大學公共行政中心與法定公務員培訓機構－公共服務學院（CSC）都有提供領導管理課程給中高階公務員，一方面是一種相互競爭的關係，公務員可以自行選擇從不同的培訓機構中選擇課程進行培訓，以完成其每年規定的訓練時數。另一方面也是一種互補關係，CSC 訓練課程較偏重於實作導向，而兩所大學則著重在分析及理論，三者間既是競爭亦為互補關係，協力共同辦理培訓，將資源做有效的整合運用，皆為新加坡公務員重要之訓練機構。
- 三、**課程設計之特色**：培訓內容廣泛多樣，課程設計與公務員高度契合可自主選擇，李光耀公共政策學院及南洋理工大學公共行政中心為適應時代發展與需求，提供多樣的課程設計，包括公開可選修的短期課程(open-enrollment)、為特別機關設計客製化課程及碩士學位學程，並且也提供有工作經驗之高階公務員

修習一年期之碩士學位學程。其中英文學程，學生為亞洲其他各國高階公務員及中文學程（所謂市長班），學生多為中國大陸高階公務員。國際學生占有所有學生的 80%，校友網絡涵蓋了 80 多個國家，此種多國學生成員的組成，事實上是提供學員一個相互彼此瞭解互動的平台，有助於各國未來的合作交流。對於台灣學員而言，在進修過程中同時也能對於中國、亞太地區及國際各項發展情勢有深刻的認識，有利於打開國際視野，此應為進修訓練的最佳附加價值。

四、**培訓人才之情形**：新加坡重視文官發展，如何抓住優秀的人才、儲備優秀人才「菁英治國」一直是新加坡的國家政策。在培育人才措施方面投入相當多的心力，且成效頗佳，公務員具有正確價值觀，清廉、守法、主動積極、負責任的精神，更受到各國肯定。新加坡成功之道主要在於公務人員持續不斷的接受培訓，同時設立多元培訓機構，深入各部門了解其培訓需求，再根據各部門需求設計課程開班訓練，並配合公務人員的生涯發展，做持續性、系統性的訓練，真正符合「要什麼，講什麼」為需求而訓練。

## 第四節 濱海灣花園管理處

由新加坡濱海灣花園 (Singapore's Gardens by the Bay) 「訪客服務處長白藝靈 (Katharyn Peh)」、「花園營運助理處長蔡汶希 (Felicia Chua)」及「訪客服務資深執行員胡思敏 (Jasmine Woo)」三位女士主管在大門口熱誠接待李委員、黃委員及王委員三位女委員。首先，她們以電動車載我們繞園一次，在車上一路解說介紹，並帶我們定點參訪了三個最重要的據點(1)華僑銀行空中走道和擎天樹叢(2)兩座玻璃冷室(a)花穹(b)雲霧林。參訪後，在咖啡廳坐下來，花了一個多小時請教濱海灣花園設立經過及如何管理、營運、維護。

由新加坡代表處梁國新大使口中，及我們一路參訪的機構中了解，新加坡的立國精神為『用人唯才』，及建立『精英領導體系』，顧及種族間的融合、平等、及尊重。在濱海灣花園之設立與否？籌備、規劃、設計及建設中皆能反應出來。

### 【濱海灣花園簡介】

濱海灣花園總面積 101 公頃 (目前已完成的 54 公頃，及繼續開發中的 32 公頃，未來將完成的 15 公頃)，全是填海造陸完成的。如果在國內此一構想，可能因為環保團體、不同專家、不同單位及相關人民的意見，即可討論、評估、爭執二十年以上而未有定論；但在精英領導下做的決策，可以在短短的不到十年內完成且開放。自 2005 年起形成決策，2007 年動工填土，至 2012 年 6 月 29 日開放，共花費新加坡幣 12 億。

由於李光耀總理及其夫人柯玉芝女士 (Mrs Lee Kwa Geok Choo) 長期以來對新加坡綠化的關注與投入，經過半世紀的努力，最終有了濱海灣花園的誕生，且此花園成為全世界植物園的新標竿。



由於李光耀總理對於綠美化的重視，當他到全世界各地參觀訪問時，只要看到可以用在花園城市的好品種即引進，且令幕僚學習城市綠化的科學及藝術，如果需要特別的專家，馬上由國外重金禮聘。例如由日本聘請園藝、土壤、地景建築專家，由英國聘請鳥類專家一起研究城市中缺乏鳴禽（songbirds）的問題。

李總理早於 1963 年開始推動種花、植樹工作，也持續了 51 年（終其一生），並積極引進且指導在公園或都市行道樹的推廣、栽植。新加坡的公園管理者被要求每年種 10,000 株樹（包括 5,000 株的行道樹）。1960 年代末期成立城市花園行動委員會（Garden City Action Committee），每年舉辦城市花園活動。

1990 年成立國家公園執委會（National Park Board, NParks），最後「新加坡的綠化計畫-成為一個綠色城市的典範（Towards a Model Green City）」，即將新加坡成為一個「活化、美麗、乾淨用水（Active, Beautiful, Clean Waters（ABC Waters）」的城市計畫，這個就是濱海灣花園構想的雛形。

1995 年 Dr. Kiat W. Tan 擔任新加坡植物園的首長，後來轉任濱海灣花園的執行長（The Garden's CEO）。他在 2011 年 11 月 15 日帶著李光耀前總理，做了花穹（Flower Dome）開放前的特別之旅，獲得李前總理的肯定及讚許。

### **【濱海灣花園之規劃、設計、管理】**

在濱海灣花園的大門入口處，在 2015 年 3 月 27 日栽植了一株由新加坡 Bukit Timah Hill 移來的原生樹 *Sindora wallichii*，將來可以長到 76 公尺（25 層樓高）做為迎賓樹。

#### **一、濱海灣花園第 1 期完成之 54 公頃-濱海南花園**

園區總共規劃 26 個景點：①金園②樹篷③花穹④雲霧林⑤花鐘⑥華僑銀行空中走道和擎天樹叢。另「植物世界」⑦探索之旅⑧生態網⑨水果與鮮花⑩下層叢林⑪棕櫚天地⑫樹之秘密。「史迹花園」⑬印度花園⑭中國花園⑮馬來花園⑯殖民地植物園⑰Planet⑱綠坪⑲仙人掌綠亭⑳遠東機構兒童樂園㉑峽谷園㉒銀園。及「其它」㉓蒲瓜樹室㉔砲彈樹室㉕柱廊㉖花園之友中心。

其道路規劃之安全性、普及性、舒適性皆考慮周詳；並提供了遊客餐飲服務及休息區，10 個據點，分散在各區，讓遊園遊客累了可以隨時休息。園區內之電動車主要供工作人員使用，如果遊客短程專車 3 新元不限次數，無人駕駛電動車 5 新元，3 歲以下兒童皆免費。

## 二、僅就園區最熱門，且我們花較多時間的 3 個景點簡單說明如下：

(一) 華僑銀行空中走道和擎天樹叢（開放時間，上午 9 點至下午 9 點，售票及入場截止時間為下午 8 點）

這個園區主要由 18 個擎天樹組成，其意象為棕櫚科植物，可顯現新加坡的地理位置及其重要代表植物，分成三個聚落，各由大、中、小之擎天樹組成，一般的擎天樹 25 公尺高，最高的 52 公尺，擎天樹在下午 7 點 45 分及 8 點 45 分呈現璀璨奪目的燈光秀。開放 22 公尺高的「華僑銀行空中走道」（由華僑銀行捐贈建設）給遊客由最高（52 公尺）的擎天樹（可以搭電梯直接到最高點）（照片 1），連接到樹叢的另一端（22 公尺）處再搭電梯下來（每次限制最多 80 人，長度約 100 公尺）。門票成人新加坡幣 8 元，兒童（3 至 12 歲）5 元。在空中走道上，對於金沙市區（主要為金融區，高樓林立）、海灣及著名的帆

船建築及整個園區可以一覽無遺（照片 2、3）。對於整個園區的特色、植物都可以有大約的概念，規劃的用心、貼心亦皆顯現出來。本區域在 2011 年 11 月開始動工，2012 年 6 月 29 日即開放，亦將其建設的效率表現出來，值得我們學習。每月閉館一天，進行維護。

在擎天樹叢底下之空間亦設置了許多攤位，許多帳篷、座位供遊客休息、餐飲用。此區域之開放空間，開放提供給各公司、團體、企業租用，辦理重要慶典各種大型活動，例如現在正逢即將來臨的聖誕節，即有公司在此利用夜間租用此場地，因此在下午四點進入此區需要購買門票（平時進入園區，除了進入空中走道及花穹、雲霧林外皆不需門票），可以停留到晚上十一點。所以 14 日下午六點我們離園時，看到各種燈飾皆開始點亮（當地時間天色微暗而已），入場的人潮陸陸續續湧入。

擎天樹之樹幹上栽植了各種季節性的植物，綠意盎然（照片 4）。這些植物的管理除了充分的陽光，尚需適宜的養分、充足及無污染的水分，以維持其全年常綠，在空中走道上，可欣賞到令人讚嘆的垂直植物造景。目前濱海灣花園已有 150 萬種植物，且逐年增加，而這些植物的培育、養護、管理，僅由園區內約 60 位專業的職工負責。蔡汶希助理處長是一位年輕、積極、熱誠、具植物專業的女性，此部分即由她負責，她自 2009 年仍在公園局任職時即加入濱海灣花園的工作，在 2013 年濱海灣花園由公部門改為私人法制機關時，她選擇轉入濱海花園之私人法制機關（當時自 2012 至 2013 年，有一年的時間，提供給由公部門轉私部門選擇的機會）。



照片 1



照片 2



照片 3



照片 4

(二) 花穹 (開放時間, 上午 9 點至下午 9 點, 售票及入場截止時間為下午 8 點) ( 照片 5)

此乃園區內著名景點之一, 佔地面積 1.2 公頃, 45 公尺高, 2015 年得到世界吉尼斯記錄 (the Guinness World Records), 此為「冷室」的設計, 維持白天 25°C、晚上 15°C。此設計之外觀全為玻璃, 層層相疊如花瓣及貝殼。園區內因為不同花卉的設計, 地形起伏不同, 但其路面平整、且止滑之設計完善, 除一般人外, 身障人士之輪椅亦通暢無阻。每月閉館一天, 進行維護。

花穹內以花卉為主, 如「多肉植物區」(照片 6)、「蘭

花區」、「茶花區」、「大理花區」…，另外規劃了全球不同區域之花卉展示區，如「地中海和亞熱帶地區」、「澳洲」、「北美加州區」、「非洲區」…。漫步於涼爽乾燥的地中海和亞熱帶地區，可以一邊在千年橄欖樹（共十餘株 500 至 1,000 年，最老的已近千年）（照片 7）及非同尋常的猴麵包樹之間遊走，同時欣賞千變萬化的花園展示。

在花穹的核心區，留了隨季節、慶典活動的特別展示區，提供遊客對當地的重要慶典、文化、藝術、植物、民俗…等資訊，遊客可以藉機有充分的了解。目前即有熱鬧的聖誕節花卉、擺飾、銅雕…等登場。（照片 8、9）



照片 5



照片 6



照片 7



照片 8



照片 9



照片 10

(三) 雲霧林 (開放時間, 上午 9 點至下午 9 點; 售票及入場截止時間為下午 8 點) (照片 10)

此亦為本園區最著名的景點之一, 和「花穹」並駕齊驅, 比花穹小, 卻比花穹高, 皆為「玻璃冷室」。外型亦為玻璃帷幕以花瓣及類似貝殼的意象, 代表新加坡的特色。所以開放、管制、維護亦和花穹一樣。售票兩者可共同使用一張票, 亦可只買一座冷室的票。標準價格: 成人兩座冷室 28 元新幣, 兒童 (3 至 12 歲) 15 元新幣。新加坡居民: 成人一座冷室 12 元新幣, 兩座冷室 20 元新幣。兒童一座冷室 8 元新幣, 二座冷室 12 元新幣。導覽觀光: 成人 8 元新幣, 樂齡人士 (60 歲以上) 5 元新幣, 兒童 3 元新幣。為鼓勵新加坡人隨時入冷室參觀, 如果申請「花園之友」會員, 成人每年 68 元新幣, 樂齡人士 60 元新幣, 兒童或全日制學生 34 元新幣。另外還有家庭會員 (2 名成人加 3 名兒童) 180 元新幣; 擴大式家庭會員 (最多 5 名任意年齡的家庭成員) 238 元新幣。由此可以看出, 冷室設施鼓勵新加坡人, 尤其是家庭成員, 以很低的費用, 全年可以無限制次數的進出, 即將此資源與國人共享。每月閉館一天, 進行維護。

雲霧林冷室和花穹冷室皆為世界級獨一無二的設計，在此冷室中收集了大量的蘭花、蕨類、蘚苔、…等地被植物，另外亦栽植了來自世界各地雲霧帶的木本植物，利用最小的空間，呈現了最多的植物，將整個植物多樣性表現出來，因此成為新加坡被評價最高且最多的景點。

一進入雲霧林，就被氣勢磅礴 35 公尺高的人造山及瀑布震撼住了（照片 11）。來自瀑布的水滴、霧氣讓整個冷室籠罩在水霧中，另外每半小時由假山噴出的霧氣更是讓人如在雲霧縹緲的山中。

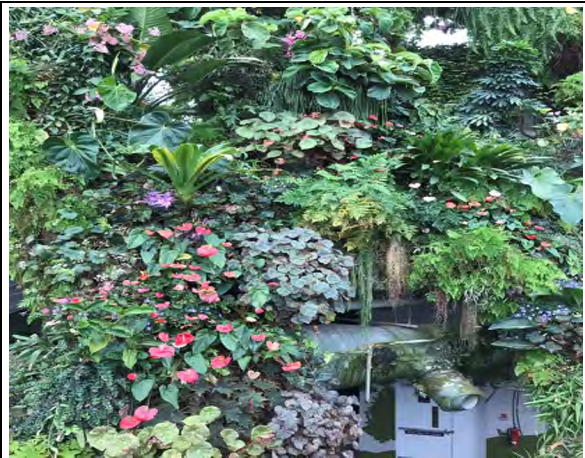
室內的植物來自世界各地，如來自馬來西亞的熱帶高山樹種，亦有來自南美洲海拔 1,000 至 3,500 公尺的樹種，包括許多喬木與灌木，並在山腳（即平地）種了許多杜鵑、柏科植物。藉著電梯讓遊客能到山頂，看到許多過去世界（Lost World）的植物，如蘚、苔類，蘭花、蕨類、海棠、鳳梨科及豬籠草（照片 12）…等植物擺在迎風面（照片 13）。沿著特別設計的環山廊道（照片 14），如蘭花兩個唇瓣的特殊造型（照片 15），就像環繞在水晶山（Crystal Mountain）的神祕花園，共分為九個區帶，顯現了全世界獨一無二地理多樣性的雲霧林及它們面臨全球變遷環境的挑戰。

此兩座玻璃帷幕的冷室為智慧型的玻璃屋（smart glass）。它們的設計能捕捉最多的陽光但卻阻斷大部分的熱能，它們貝殼式的結構，利用成千上萬不同大小的玻璃做不同的組合，可以分散它的承重，就像蛋黃和蛋殼一樣。外部的鋼結構設計，考慮到各方面的平衡，例如阻擋側風，這樣的結構，讓像球一

樣的玻璃構造完全沒有任何樑柱支撐，使得在裡面的植物有足夠的空間和光線。（照片 16、17）



照片 11



照片 12



照片 13



照片 14



照片 15



照片 16





照片 17



照片 18

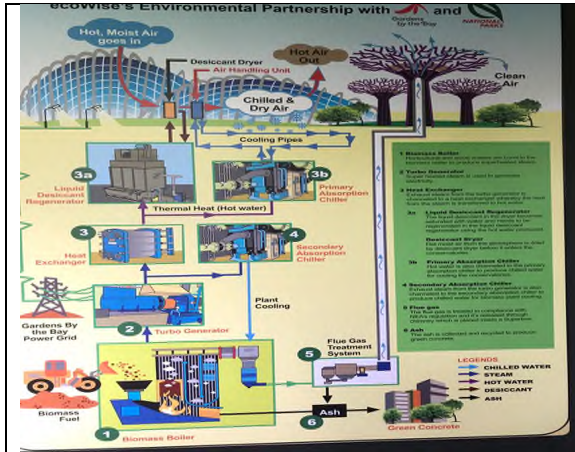
### 三、節能、減碳、省水、物質循環的環保概念

為了達到節能、減碳、水資源及物質循環的再利用，本案的籌備小組工作人員，除了到全世界各地蒐集植物回新加坡培育外更參觀了世界各地有名且已經成為成功典範的植物園。

(一) 例如節能的觀念、省水的設計，就是參考 1998 年英國倫敦的 Eden 植物園之溫室，將溫室的概念轉換成冷室。所以他們在園區設置了一座焚化爐 (eco wise Marina Power)，將新加坡全國各地收集來的枯枝落葉 (每年約 50 萬噸)，集中於此，打碎、碾壓、變成生質燃料，再將此能源由管線送到兩座冷室去 (照片 18、19、20、21、22、23)。化腐朽為神奇，將廢棄物轉換成能源，送到冷室，並將管線埋在冷室的地板下 (如果赤腳即能感覺其冰冷)，以長期維持冷室內溫度的恆定性。(照片 24 及 25)

(二) 關於水資源的利用：他們利用雨水、用過的水收集後，經過一系列的處理，將這些水變成乾淨、少微生物的水，再

送到擎天樹、兩個冷室，然後用滴灌的方式噴灑在植物上，以免植物被感染得病。並將此水的收集、處理、循環、運送、使用過程製成影片，供遊客觀賞（照片 26）。此為最好的環保教育之教材。



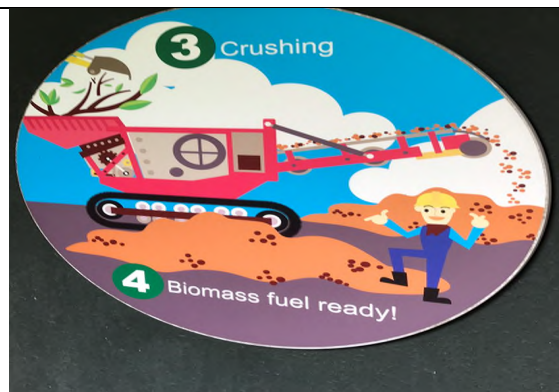
照片 19



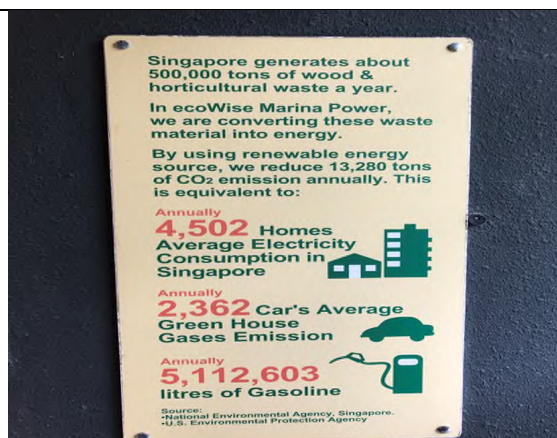
照片 20



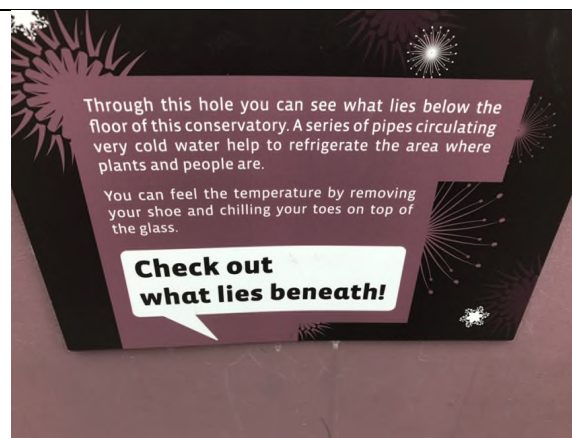
照片 21



照片 22



照片 23



照片 24



照片 25



照片 26

(三) 養分循環：將園區內所有植物之枯枝、落葉，收集後製成堆肥，供園區內植物使用。讓自然界物質循環得以永續，且維持生態平衡。

(四) 經營、管理：濱海灣花園設立初期為公園局管理，至 2012 年開放後，2013 年改為私人法制機關（私人經營，國家補助部分經營）。創立初期的總裁（CEO）Dr. Tan，2017 年 12 月退休。目前約有 360 位編制員工及一些臨時約聘僱人員。超過 1,700 位志工及 21,000 個公園之友的會員。每年預估遊客 500 萬人次至 800 萬人次，但自 2012 年開放迄 2018 年 10 月，遊客人數已超過 5,000 萬人次，且獲得一致的好評及讚揚。難怪李光耀總理在開放前參觀時即說，這是新加坡人的驕傲。

## 【結語】

一、新加坡面積僅比台北大、人口比台灣少、又由不同族群（約為華人 76%、馬來人 12%、印尼人 9%及其他民族）組成，四周列強環伺。建國僅 54 年，卻已在全球一百多個國家中居於領先地位，無論在經濟、科技、教育、環保、生態、社會、政治...各方面都名列前茅，國民所得已達 5.4 萬美金，為台灣的 2 倍。他山之石可以攻破，僅以濱海灣花園之成形（概念）、規劃、執行到完成，除了具前瞻性、創意外，還將植物的專業與科技、環保、藝術、休閒、保健、生活結合在一起。為何能夠如此，歸納分析起來，有下列幾項因素，值得我們借鏡：

（一）有高瞻遠矚的領導人。

（二）重視專業、海內外重金遴聘專家。

（三）完善良好的制度—培養人才、落實責任制（不需在制度上防弊，自然防弊）、公私轉任的靈活性。

（四）高效率的行政（極權式的民主）。

（五）人民對政府、國家的信任，放手讓政府依規劃進行。

二、每個國家有自己的社會、政治、生態、文化...，所以外國好的制度，我們不一定適用，但關於制度、結構性的問題，在值得學習的地方，如果適度的調整，應該可以改善我們政府的行政效率。

三、公務員為國家的棟樑，公務員的素質影響國家政策的擬定、推動，如何篩選、培養、進用、培訓好的國家公務員，尤其高階公務員，我們可以參考新加坡的作法。從高中起，即遴選、培養國家的高層（階）公務員，新加坡的 300 位精英即經過長期

的培養、歷練、篩選、淘汰而組成的。

四、重視專業、肯定專業、進用專業人才並長期培養，並給予充分的授權與充足的經費。

五、彈性非僵化的制度：無論在考試、任用、人事升遷、公積金、財政…上皆同。

六、羅馬不是一天造成的，國家的競爭力亦同，以『新加坡濱海灣花園』成為世界第一的植物園為例。台灣的植物園應給予充足的經費、人力，以嶄新的面貌呈現，如台北植物園有百年歷史、位處台北黃金地段，交通方便，如果整理、改善後，可使南海學園再度聲名遠播。

## 第四章 參訪心得與建議事項

### 參訪心得

- 一、**重視公務人員治理與領導力之長期培養：**新加坡認為要有好的領導人做對的事與制定正確的政策方向及制度。公務員秉持李顯龍總理所言，「新加坡是小國，猶如一艘小快艇，其他國家則是大油輪，在大海中快艇極易損壞，但也更為靈活地遠離潛在危險，因此需要優質領導人掌舵。領導人須有遠見和方向，為所當為、不盲從多數，能從錯誤中學習，吸引國家菁英自願投入。」新加坡以保持靈活與效率為生存之道，經由持續培訓以創造菁英掌舵。反觀台灣目前雖有終身學習課程與升官等課程，但並未針對其職務需求與以科學化方式提升效能，未能有系統、客製化與長期培養其治理與領導力，新加坡培訓機制可資借鏡。
- 二、**高度重視公務人員與時俱進之職能培育：**新加坡政府在「國家競爭力至上」的中心思想下，最大特色是不斷尋找生存與發展機會，不拘泥包袱，與時俱進，此為新加坡立國之道。新加坡在面臨快速的經濟變化時，能有效且快速地作出回應，主要原因是不斷吸收來自世界各國的優秀人才，政府政策也配合此目標，因此人才源源不絕的服務於政府與民間。長期以來，台灣的教育體系培養出優質人才，這是支持台灣過去長期發展的主要動力，也是台灣引以為傲之處，但在面對轉型時代，國家文官學院目前提供課程制式化，多元性不足，由新加坡文官培訓制度中，對於文官的潛能評估、落實培訓制度值得台灣效法與參考，未來文官學院應與用人單位密切合作，應從提升職能的角度出發，配合制度、組織、法令、課程等面向規劃系統性的高階文官培育課程。

**三、持續創新制度，強化政府的動能與量能：**人才素質影響國家的成長動能，特別在於汲取他國之優點，於創新、國際化、資源應用及跨領域結合的突破性思考。據瑞士洛桑管理學院（IMD）2018年世界數位競爭力調查評比，前五名分別為美國、新加坡、瑞典、丹麥與瑞士。台灣則名列第16名。再以「2018年世界人才報告」，新加坡名列全球第13名，台灣則排名第27。以上報告台灣有以下3項指標：「投資與發展人才」（第25名）、「吸引與留住人才」（第32名）及「人才準備度」（第27名），顯示在人才培育上台灣有極大的努力空間。由參訪新加坡 CSC 與 2 所知名大學，可發現政府對公務人員之能力培養，聚焦在最新技術、服務效能、品質精進與崗位輪調，以增加經濟發展中的附加價值，有助於在全球產業價值鏈上，從被動者與追隨者角色轉型為引領者及創造者，找到國家新定位。

**四、強化公務人員品德教育形塑廉能政府：**隨著世界脈動，廉能政府是國家優質治理的基礎，也是引領國家具有競爭力的磐石。新加坡在實施廉政專責機關政策，並在培訓中佐以品德教育，加上完備的制度及法令，使其成為有目共睹的清廉政府，其成功的政策和經驗，值得深思。我政府檢肅貪瀆的作為、社會關說、賄賂風氣仍待加強，方能提升人民對政府的信賴。於澄清吏治，掃除經濟障礙後，方可提升國家競爭力，邁入世界廉能國家之列。

**五、尊重多元民族權益與持續提升公共服務品質：**人民對公共服務高品質的要求永無止境，若能滿足人民需求，方能創造感動與有溫度的政府。新加坡尊重人權，不論種族、性別、年紀、階級，都立於平等的起跑點。國民不只是享受經濟財富，還具所屬感和使命感，使新加坡成為充滿機會之地，政府終極目標在建設包容

的社會。我國對公務員保障及對績效考核的保守，若要在僵化制度與自我本位中激發公務員提升創新的動力，相當不易。公務員「多做多錯、少做少錯、不做不錯」之理念，顯示墨守成規與保守的服務心態，組織創新與制度變革是極重要的課題，需要有負責的領導人貫徹執行。

**六、培訓項目重視預測未來變化與做好因應準備：**國家在面臨快速改變之際，依循既有的規定及行政體系，將延宕公共服務的效能。因此，新加坡公務人員的培訓課程中，重視與審思公共服務的角色。在發展公共服務模式上須勇於承擔風險。政府制定政策應貼近人民，扮演協助者角色以替代管制者，提供連絡網絡的聯結功能。保持開放，接受新思維，不斷對舊日推測提出質疑，審時度勢應付複雜及多變的議題。如新加坡原本反對設置賭場，惟為因應觀光市場需求，開放二個賭場，在開放之際，政府扮演協助者之角色，亦擬訂相關配套措施。又如，新加坡在教育、政府組屋、醫療方面採取補貼而非免費，採取強迫儲蓄之公積金制度（如每月自繳 20%，政府相對補助 17%），而非終身給付養老金制度，培養人民珍惜資源。政府建立制度協助人民利用自身儲蓄之經費解決自身面對之醫療與購屋問題。為了不依賴馬來西亞供應水源，政府亦積極發展海水淡化及再生水，經由能源再生與提高雨水蓄水池容量等措施，進而達自給自足。

## 建議

公務人員是推動國家展現競爭力之核心，其前瞻視野、政策規劃及執行能力，將是國家重大公共政策成敗良莠之關鍵。建議國家文官學院與人事行政總處依職等與專業的不同設計多元與實務導向



的工作坊，強化公務人員學習創新思維之運用，協助公務員創意思考、改變行政習慣及提升管理技能。亦應建立長期培養的人才資料庫，積極培訓公務人員，配合職務輪調，豐富行政知能，計畫的培養優秀公務人員，方能奠定國家發展基石。除了建立好的公務人力培訓機制外，亦應營造可吸引並留住優秀公務人才的環境，亦是國家發展重要的基礎工程。以下建議提供參考。

一、**提升公務人員職能以落實小而能的政府**：新加坡政府為一級制設 16 個部委，採用 65 個法定機構做為執行政策的單位，內閣組織精簡，法定機構以企業管理方式經營，以彈性與效率的方式推動相關流程及用人，可提高公共服務效率。我國一直倡導要成為小而能的高效率政府，可參考新加坡設立法定機構的方式，以高效率執行政策。然，我國自 2004 年制定《中央行政機關組織基準法》進行政府組織調整，歷經三任總統 10 多年努力，目前設置中央為 14 部、8 會、7 獨立機關、1 行、1 院、2 總處及地方 6 個直轄市、13 個縣及 3 個市，是否能提升政府效能與國家競爭力？此議題上應有理性思辯之空間。政府組織再造相關工程如此耗時費力是否達到重大政策推動的效能？是否落實政府縱向與橫向溝通之精簡與彈性？「小」而「能」有待商榷。

二、**落實公務人員終身學習與提升職能之機制**：新加坡政府認為，職能應依外在環境變遷持續培養，否則不堪國家使用，公部門應落實終身學習文化，經由每年年初公務人員與主管的個別討論後，落實終身學習，除可提升學習動機，且可因提升職能與競爭力而增加自我成就感。反觀國內雖亦訂定公務人員終身學習之相關制度，但皆以自主方式及自由選擇參與相關課程，常

易淪為形式，未必能提升職能與提高服務品質，以上制度可資借鏡。

三、**強化國家文官學院設計多元訓練課程之功能**：新加坡政府認為，唯有強化訓練課程之更新與因材施教，方能提升公務員因應時代快速變遷之能力，故其課程設計考量能激發潛能、具挑戰性或能由意外/危機事件中經由反思，進而學習適當的處理方法。反觀國家文官學院，其位階與新加坡 CSC 相仿，然目前設計的基礎與晉升官等訓練多採統一制式化課程，尚無依不同之工作職場、專業類別或職等設計多元之客制化課程，建議國家文官學院能仿效新加坡 CSC 多與用人機關溝通，以了解用人機關需求，設計實務導向之課程，進而提升學習成效。

四、**重視多元族群和諧共處**：新加坡因立國之初歷經政治動亂與種族衝突，為避免種族議題引起社會動亂與不安，不論國家或社會，均體認國家生存、穩定發展為新加坡首要之務。因此凡涉及可能危及國家安全、種族衝突之言論均有所管制，公務員對此亦有高度體認，舉凡各種民生議題或住屋分配，均有所考量，以防止因族群抗爭導致內耗，進而維護國家長遠與整體利益。又如新加坡政府為凝聚印度、馬來族等少數族裔之認同，亦補貼印度語、馬來語電視頻道，以免少數族裔媒體遭市場機制淘汰。反觀我國在公務人員培訓制度上對於少數族群並無相關輔導機制，在族群和諧共處上並未強化與重視，在課程上也未培養其敏感度，國家認同更是禁忌的議題。但隨著少子化影響，我國移入族群已多元化，如何培養公務人員的包容心及多元意識不應被忽視。

五、中央與地方政府中建立鼓勵創新之機制：新加坡政府認為：在 21 世紀的創新年代，政府施政方向、政策制度、工作流程與使用工具皆需要持續創新，方能維持國家競爭力。公務人員常身居一線，最能了解問題之所在，若能強化創新思維，應有助於業務創新。反觀我國近年產業發展與國家競爭力不如預期，多因法規未能與時俱進鬆綁，公部門未設立專責推動創新的機構。過去曾由行政院推動「中央及地方各機關建立參與及建議制度」係鼓勵及評獎方式由公務員或機構提出革新建議，但可惜自 2017 年已經停止相關法規。若向新加坡學習，將此公務人員培訓機制優點套用於我國，將對國家之創新與競爭力有極大效益，建議應在法令面及推動方法上做整體規畫，並結合目標管理及管考機制，推動效果更佳。

## 誌謝

出國考察期間承蒙本院、外交部及我國駐新加坡代表處的鼎力協助，安排接機等相關事宜，方能圓滿完成本次出國考察任務，特此致謝。

## 參考資料

1. Civil Service College 簡報
2. Civil Service College Singapore, 取自 2018 年 12 月 20 日  
<https://www.csc.gov.sg/>
3. 林莉雯、陳雅惠 (2017) 民間薪資調查及應用於公務人員待遇調整之考察報告, 人事行政總處
4. 周萬來等 (2016) 考試院 104 年度考銓業務國外考察新加坡、馬來西亞考察報告, 考試院
5. 顏秋來等 (2014) 赴新加坡、韓國考察政府員額管理及高階文官管理報告, 人事行政總處
6. 黃國材等 (2009) 98 年赴新加坡進修考察報告, 國家文官培訓所
7. Shamim Adam (2013) Singapore Projects 6.9 Million Population as Neighbors Catch Up, Bloomberg,  
<https://www.bloomberg.com/news/articles/2013-01-29/singapore-projects-6-9-million-population-as-neighbors-catch-up>
8. 李光耀學院簡介資料及官網 <http://lkyspp.nus.edu.sg>
9. 南洋公共管理研究生院簡介及 2017-2018 年度報告, 及官網  
<http://www.ncpa.ntu.edu.sg>

## 附錄一 新加坡公共服務學院簡報資料



新加坡公共服務學院  
熱烈歡迎您蒞臨

2018年12月13日

LEARNING REDEFINED  
Innovative - Inspiring - Impactful



新加坡公共服務簡介

我們在公共服務的角色

國際交流

提問

大綱



# 新加坡簡介



- 城邦島國-土地面積約719平方公里
- 高度城市化
- 2016年人均國民總收入S\$70828元人口約561萬-多元種族/文化/信仰



## 新加坡公共服務



# 我们的核心价值



正直 有担当、正直无私、具道德勇气

- 服务 以同理心、尊重的态度为国家和人民服务。

卓越 在各自的岗位上精益求精

© Civil Service College, Singapore, 2018 | Restricted

# 開發人才



持續學習的  
機會



培訓贊助

輪崗和跨機  
構項目



開闊眼界





## 簡史:新加坡公共服務學院

### 新加坡公共服務學院

#### 使命

位建設世界一流的公共服務發展人力資源

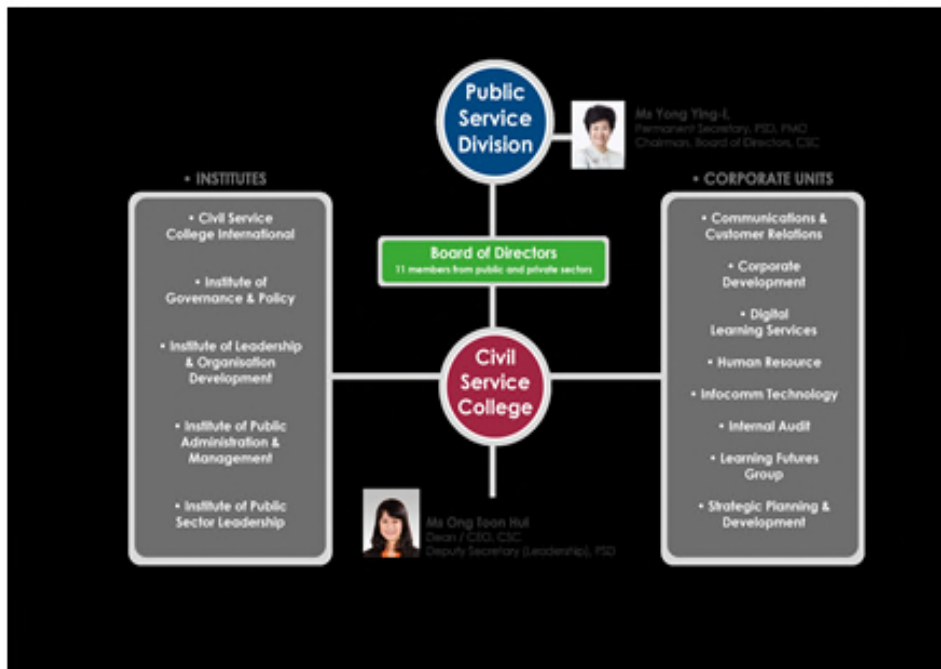
#### 遠景

新加坡公共服務學習與發展之樞紐





# 新加坡公共服務學院組織架構



# 開發公共服務所需的能力



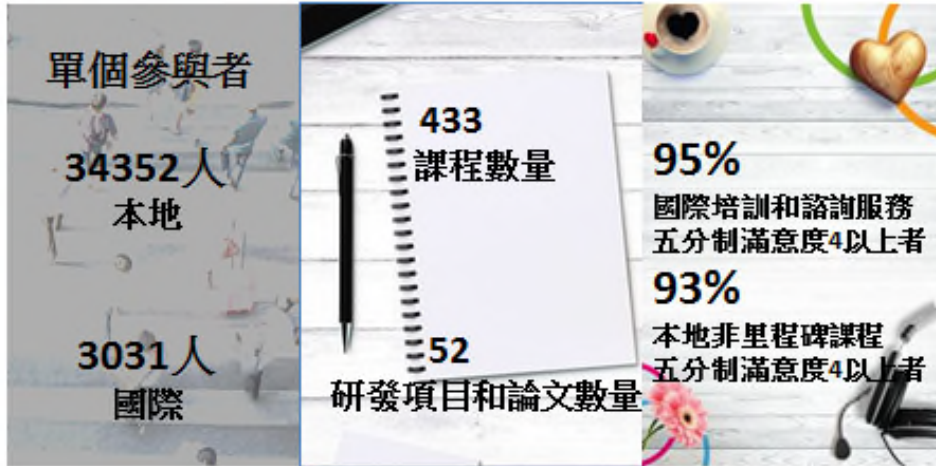
# 為公共機構具備面對未來的能力



# 我們創新及提倡有效互動



2017年 (2017年4月至2018年3月)



## 國際交流



分享新加坡在治理和公共管理的經驗



課程

與資深公僕領導  
進行座談會



## 重點課題



公共管理



公共服務改革

領導力



治理



## 國際課程



中央黨校領導課程



管制中的領導



印度公共管理和行政的挑戰



與汶萊、馬來西亞與泰國  
公共服務官員交換項目

淡馬錫基金會印尼專題：公共新政  
在生產創新和革新的角色

科威特公共部門領導  
運用公共管理領導力課程



# 國際諮詢



**博茨瓦納**  
公共服務學院建設項目



**斯里蘭卡**  
SLIDA資深培訓者在培訓課程



**老撾**：執行領導力資格架構  
和學習藍圖發展



**阿曼**  
諮詢能力發展項目管理架構



**毛里求斯**  
成立公共服務學院可行性研究



**澳門**：回顧澳門公共服務  
培訓與發展狀態



## 本院與斯里蘭卡的合作項目



公共部門領導力課程  
新加坡經驗-司法改革與卓越的標竿  
斯國法官學院課程  
淡馬錫基金會管理和公共行政課程  
淡馬錫基金會-經濟發展中的領導

SLIDA 資深培訓者  
在培訓課程





## 附錄二 參訪剪影



107年12月13日下午參訪新加坡公共服務學院



公共服務學院翁妍婷助理處長及廖敏敏司長接待



與公共服務學院廖敏敏司長座談



座談會後合影



107年12月14日上午參訪新加坡國立大學李光耀公共政策學院



與李光耀公共政策學院陳抗教授座談



座談會後與李光耀公共政策學院陳抗教授、新加坡大學高潔教授合影



高潔教授、李選委員、陳抗教授、王亞男委員、黃婷婷委員合影於李光耀公共政策學院



107年12月14日上午參訪南洋理工大學



與南洋理工大學公共政策全球事務學系陳重安教授、南洋公共管理研究生院王珣教授座談



座談會後合影



高潔教授、黃婷婷委員、王亞男委員、李選委員、陳重安教授、王珣教授合影於南洋理工大學校園





107年12月14日下午參訪濱海灣公園管理-濱海灣花園一覽圖



能源再生系統



與濱海灣花園營運助理處長蔡汶希、訪客服務資深執行員胡思敏小姐合影



討論濱海灣花園之營運細節



座談會後合影



返國前與梁國新大使聚會