

[上一篇](#)[回前頁](#)[下一篇](#)

第12期

新加坡公務員招募經驗與啟示

許成委 新加坡南洋理工大學
南洋公共管理研究生院研究
員



“ 相比較於國家統一考選，用人單位自主進行的招聘方式，能夠大大降低招聘的成本，有助於提升人才與工作的匹配度，提高工作績效。 ”

在 全球化背景下，一個國家的治理水平與經濟民生在很大程度上取決於該國政府的公共治理水平，而公共治理的核心要素是公務員的能力和素養。選拔最優秀的人才加入公務員隊伍，並確保公務員的能力與素養與時俱進，是推行善治的基礎。

用人唯賢—新加坡模式成功的核心要素

提起新加坡，學者和公共管理者常常稱讚其政府廉潔高效、基礎設施世界一流、居者有其屋、律法嚴明、治安良好等等（許成委、柯凱翔、陳重安，2021）^[1]。而創造經濟與社會發展奇蹟的新加坡公共治理經驗也被冠以「新加坡模式」，成為全世界不少國家政府學習和模仿的對象（Liu & Wang,

2018) [2]。陳思賢 (2020) [3]在《新加坡模式：城邦國家建構簡史》指出，新加坡模式成功的核心要素之一便是其「用人唯賢」。

用人唯賢是新加坡公共管理者推動善治、為國家制定科學且切合實際之經濟與社會發展計畫的關鍵。新加坡國土細小、人口不足，自然資源匱乏，要生存與發展，唯獨可以仰賴的便是人力資源。開國總理李光耀常常提到，人才是新加坡成功的關鍵，聚天下英才為政府所用是國家進步繁榮的主導力量。

新加坡與臺灣同為「亞洲四小龍」之一，也都是亞洲國家中率先推行行政改革的典範，分析新加坡公務員招募的經驗對於臺灣當前的公務人員考選制度改革具有一定的借鑒意義。囿於篇幅，本文難以詳述新加坡招募做法，僅列其三點，以供讀者參考。

沒有科舉制桎梏，易於推行市場化的人事制度

許成委等人 (2021) [4]撰文指出，靈活務實的公務員招募策略是新加坡公共人事管理的一大亮點。在一個國際化的開放經濟體中，政府不得不面臨來自私部門對人才的競爭。為了確保一流的人才能夠加入政府，新加坡政府不得不基於市場原則提供公務員尤其是高級公務員世界最高水平的薪酬。此外，公務員招募程序也幾乎與私部門無異，新加坡沒有全國統一的公務員考選，也沒有整齊劃一的程序要求，大部分的機構可自主決定選賢任能。政府對私部門甚至國外的人才呈現開放態度，只要求職者達到部門招聘要求，即可投送簡歷。

新加坡可以這麼做，或許一方面的原因是沒有類似於臺灣和中國大陸傳統科舉制的路徑依賴，少了歷史的羈絆，便易於推行更為靈活的人事招聘舉措。另一方面，藉著嚴明的法治和反腐敗政策，即使沒有類似臺灣的國家統一公務人員考試制度，政府也有信心能夠杜絕通過「裙帶關係」、「走後門」進入政府工作的腐敗現象。

招募權力下放，有助於提高個人與工作匹配度

伴隨著新公共管理的潮流，新加坡政府人事任免權逐步下放到用人單位，這樣做的好處是顯而易見的。用人部門可以根據自身需求制定標準和程序對求職者進行篩選，以確保候選人是適合空缺崗位的最佳人選。求職者也能夠面

對面接觸到未來的工作部門，更能瞭解未來工作內容與環境，進而根據個人興趣選擇工作崗位。相較於國家統一考選，用人單位自主進行的招聘方式，能夠大大降低招聘的成本，有助於提升人才與工作的匹配度，提高工作績效。

興趣是創造力的源泉，是提高個人和組織績效的核心要素。倘若108課綱改革的目的之一是鼓勵學生以興趣來選擇自己的學業（胡龍騰，2021）^[4]，我們可以期待，新課綱背景下成長起來的大學畢業生在求職時會更加考慮到個人興趣，進入職場後工作內容是否與興趣匹配也將成為是否留任的核心考量。因而，授予用人單位自主招募的權力，鼓勵用人單位與求職者雙向選擇至關重要。

重視英語能力和國際化視野

新加坡建國之初便將英語作為主要的工作語言，目的是全面融入全球化，將自身打造成為一個國際化的大都市。**80年代末開始實施的「雙語教育」政策全面普及英文教學**，此做法進一步提高了新加坡全體國民的英語能力，既有利於本地企業去海外開拓市場，也有助於外商企業來新加坡投資；同時，**全面英語教育極大地提高了公務員參與國際事務的機會**，如今新加坡雖為小國，但已成為國際舞台上備受關注的一員。

在培養未來國家領袖以及中基層公共管理者的國際視野方面，新加坡可謂不惜成本。比如旨在培養國家未來領袖的獎學金計畫，該計畫每年選送數十名從全國遴選最優秀的高中生，派送至國外頂尖大學完成大學學業，畢業後加入政府。此外，即便國內求學的大學生，絕大多數也會前往國外大學訪學。

結論與建言

從新加坡的角度來觀察臺灣的公務員考選制度，或許會覺得公務員考試顯得過時，且與當今全球化、知識經濟、創新經濟等國際潮流格格不入。如果臺灣要推行類似新加坡的做法，即市場化的人才招募做法、人事權下放以及招募具備國際視野的人才，恐怕仍需要一段時間來建立共識。在上述三點新加坡經驗中，或許提升公務員的英語能力和國際視野或許相對容易實現，且對於臺灣吸引外商投資和積極參與國際事務均有積極意義。而推行市場化的人

才招募做法以及人事權限下放，或許可以分步推進。比如對於專業性較強的部門先推行試點改革，又或者在某些都市率先推行改革。但筆者相信，隨著「官本位」、「鐵飯碗」這樣的觀念消除，民眾會逐步將公務員工作當做普通工作中的一類，或許彼時全國統一的公務員考試將不復存在。

[1]許成委、柯凱翔、陳重安（2021）。公務員招募、激勵與留任：新加坡的經驗。國家菁英季刊，14（3），125-148。

[2]Liu, H., & Wang, T. Y. (2018). China and the “Singapore model”: Perspectives from mid-level cadres and implications for transnational knowledge transfer. The China Quarterly, 236, 988-1011.

[3]鄭健銘（譯）（2020）。新加坡模式：城邦國家建構簡史（陳思賢著）。臺北：季風帶文化有限公司。

[4]胡龍騰（2021）。從108課綱趨勢反思我國文官考選制度。國家人力資源論壇，（10）。https://www.exam.gov.tw/NHRF/News_EpaperContent.aspx?n=3778&s=43519&type=4ACFA38B877F185F 

上一篇	回前頁	下一篇
-----	-----	-----