



2013

公務人力資源發展國際研討會

The 2013 International Conference on
Human Resource Development in the Public Sector

變革領導與優質培訓

Leading Change & Quality Training

會議實錄

會議時間：102年10月7日至8日（星期一、二）

會議地點：公務人力發展中心福華國際文教會館前瞻廳



叁、變革領導與優質培訓論壇

Forum: Leading Change & Quality Training

叁、變革領導與優質培訓論壇

一、時間：102 年 10 月 7 日（星期一）下午 1 時 20 分

二、主題：變革領導與優質培訓論壇

三、主持人：詹中原 考試委員

四、演講人：吳偉 新加坡南洋理工大學南洋公共管理研究生院院長

五、主持人：

謝謝各位貴賓的蒞臨，各位先生、女士，大家午安。經過剛剛的午休時間，我相信大家已經準備好今天下午的議程。今天下午第一個論壇要談的是變革領導與優質培訓。對我來說，優質培訓其實是一個堅實的基礎，有了優質的培訓才能夠讓變革發生，所以要領導變革首先要從優質的訓練做起。變革都是需要領導的，領導統御的能力取決於培訓的品質，因為所謂的領導人，他們當初也都是從基礎訓練一路培養出來的。在正式進入主題之前，我們邀請吳偉博士，他來自新加坡南洋理工大學。吳博士在美國印第安那大學畢業並取得博士學位，除此之外他也擔任過廈門大學的院長，目前他則擔任南洋理工大學南洋公共管理研究生院的院長，請大家以熱烈掌聲歡迎他。

六、演講人：

謝謝詹教授、伍副院長，各位先生、女士大家好。我非常榮幸到臺北，參加這次有意義的國際研討會，我覺得今天主題非常契合時機。我們今天談的是變革領導與優質培訓。在南洋公共管理研究生院，多年來提供訓練課程，特別是服務中國大陸的官員。過去二十年來，我們已經訓練了超過一萬三千名來自中國的資深文官。最近也開始為越南、寮國、柬埔寨等國訓練文官。

今天我們將分享新加坡的經驗，這也是我們為其他國家官員所提供的服務。接下來就與大家分享新加坡的經驗。就如今天早上演講者 Sandra 所言，變革就像呼吸一樣自然，是生活不可缺少的一部分。特別是對公務員來說，我們現在面臨非常嚴峻的挑戰。首先，全球化世界、科技日新月異，讓人力面臨非常大的改變。現在的工作可以在任何地方由任何人來執行，所以在工作人口結構上面，我們面臨很大的改變，所以我們就要有新的管理方法來管理新的人力。另外，在今天的世界也有非常高的相互依存性，例如美國聯準會的主席講一句話，就會影響到全球的股市；中國政府推出一個政策，也會影響到這邊的股市。因此，我們活在相互依存且高度競爭的環境當中。這個世界很難預測，我們不知道未來會發生什麼事。除此之外，現在民眾的要求也越來越高，要求有更優質的公共服務，社會的落差也越來越大，在世界各地皆然，我想在臺灣也是。除此之外，現在面臨如此多樣化的世界，涉及多重語言、種族、宗教，新加坡就是多語言、多文化與多種族所組成的社會。

目前對於公務人力的挑戰，就是民眾希望我們的服務更快、更有效且要量身訂做，這都是很重要的。民眾的要求高，是因為教育程度高了，他們越來越聰明，也越來越能分辨事實。根據雅士艾

森德的調查，國民對公共服務的要求越來越高，政府的職能是要更了解國民社群的需求，也就是要知道社會大眾的需求是什麼。在新加坡，國民的要求是非常高的。當然政府也要負起責任，李光耀曾說：「我要當世界第一，世界第二與其他的名次並沒有差別。」所以在新加坡，我們認為每樣東西都要是一流的。例如去年地鐵停駛三十分鐘，社會民眾非常不滿，認為世界一流的地鐵系統怎麼可以出如此大的差錯，所以政府就罰地鐵系統好幾百萬的罰款。在上海的話，地鐵常停駛，變成一種常態，上海人已經習以為常。但新加坡不一樣，什麼都要一流。因此新加坡人是非常挑剔、要求很高的。

大家都知道，新加坡政府提供很好的服務。70% 民眾相信政府能提供良好的服務，在未來五年滿足他們的需求，這項數據幾乎是全球平均（約 37%）的兩倍，由此可知新加坡政府在提供公眾服務的表現上是非常良好的。但是這些很有信心的國民的要求也很高，他們的要求是無法滿足的，總是要求越來越多。他們希望政府了解國民與不同族群的需求。64% 的新加坡民眾都認為這是一個最優先的事項，全球平均卻只有 46% 的人會要求這點，顯示新加坡國民對於政府的要求遠高於全球國民。因為他們獲得了一個優質的政府，政府提供優質的服務，進行優質的作為，人民對政府的要求也就會越來越高，這對新加坡公務員是非常大的挑戰。有鑑於此，公務體系必須要有全面性的轉變，過去服務是一體化（標準化）的，現在則必須要是客製化、個人化的服務。為了做到這一點，必須要跟民眾一起設計政策，也要用整合的方式提供服務，並且要在適切的地點與時間，提供最適當的服務。因此需要提升公務人員的技能才能滿足民眾需求。

除此之外，也要讓民眾參與公共服務。公眾參與可分為四個層級，第一層級，跟民眾說明政策或服務是什麼，自己先將這些設計好，再告訴大眾要做什麼。第二層級，解釋為什麼要推出這樣的政策或服務。這兩層級是單方向的，公共參與並不高，將大眾當作目標群眾，現在已不符合需求，現在則要提供諮商。比方早上演講者 Sandra 所提到的新公共管理的提倡，強調市場、經理人和管理（3M），也就是將商業那套方法帶到公部門，將大眾當作消費者或使用者，政府就必須做的更多，變成諮商角色。接下來下個層次是跟大眾建立關係，政府須創造條件，讓大眾所要的服務能夠發生，這是新的策略導向。因此，新加坡的公務人力正在改變，公務員不只是在說明現在政策是什麼或是擔任顧問的角色，而是在擬定時就要讓公眾參與進來。比方說在新加坡大力提倡電子化政府的計劃之下，政府希望透過創新運用科技的方式，來提升國民使用公眾服務的經驗。其中有一千六百多個項目，人民二十四小時都可以使用。除此之外，現在也有很多單一窗口讓大眾可以取得服務，例如新加坡現在只要使用 Singpass（ID），就可以取得各個部門的服務。另外，政府也將此作為諮商的平台，例如放上政策白皮書或是政策提案，來讓大眾提供意見，也可在平台上解釋政策的原因。

新加坡電子化政府可分為兩個階段，第一階段從 2006 年開始，口號為「政府對 (to) 你」。第二階段則是 2011 年開始，是「政府和 (with) 你」一起攜手，政府跟人民一起攜手設計、創造出政策與服務。幾個月前，新加坡辦了國際的電子化政府論壇，主題為「帶動國民共同創造未來」，強調帶動與共同創造，這也是未來的趨勢，也帶來的嚴峻的挑戰。新加坡也希望善用數位時代的趨勢，70% 的新加坡人民現在用數位的管道和公部門溝通，比全球平均 49% 高出許多。除此之外，56% 的新加坡人民滿意政府提供的服務，比全球平均 36% 高出許多，顯示新加坡政府在電子化政府上的確表現得不錯。僅有 16% 不滿意新加坡政府的服務，而全球普遍則高達 35%。但是電子化服務的缺點，就是少了一點人情味，在過去可以到政府部門聊幾句，現在就是上網、打電話，通常會有語音系統告

訴你該到哪個單位辦理，但沒有真人的聲音跟你對話，許多人會對此過程感到不舒服，這是提供線上服務的缺點。

除此之外，新加坡也希望讓填表過程更簡便，讓政府之間的各項資料交換更簡便，使民眾更方便。提供填表需多少時間給民眾參考，也讓機構可以檢討填表所花費時間是否過長，來讓更便民的表格能夠設計出來。另一方面，我們也希望推出一個不會走錯門的政策，民眾到政府單位時，不會被層層轉介到別的處室，在該單位就能處理他的需求。我們總理就是很好的例子，在某個政府單位找到流浪貓到底誰該管？在國民住宅發現貓該找哪個單位？新加坡希望有方式讓民眾知道該找誰。因此新加坡政府努力地與時俱進，讓民眾參與公共服務，這是一定得這麼做的。前總理吳作棟先生之前演講提到，新加坡一定要改變才能阻止危機的爆發。改變，不是想不想做的問題，而是一定得做。同時，治理也不只是解決問題，必須致力於不用官僚的方式解決問題。新加坡政府以效率著稱，但有時候太過強調效能與效率往往會流於官僚。我們常看到新加坡跟美國有不同的態度，在美國任何地方都能迴轉，在新加坡則要看路標指示才行。在美國，除非政府禁止才不可以做，新加坡則是什麼都不能做，除非政府說可以做。所以新加坡真的是效能、效率很高，但有時候卻流於官僚、僵化。

新加坡希望改變，這需要從整個基本的心態做改變。首先，要在政策與公共服務上，要真正做到與民眾一起合作，就需要在組織文化上有重大改變，同時公務人員還要有新的技能與心態，才可以推動這樣的改變。不只是自身必須要做得好，還要教導一般民眾做到才行。其實在社會科學當中，有沉默多數的現象，只有少數人願意講出自己的意見，作為意見領袖。要如何讓沉默的多數能夠與政府一起來合作，應該要鼓勵讓沉默多數努力講出自己的意見。另外民眾還有鄰避心態，大家都知道有些事情應該做，卻會不願意由自己來做。新加坡是亞洲老化問題最嚴重的國家之一，為政府帶來許多挑戰，提供更優質的老年照顧服務是政府要務之一。去年政府決定要蓋老年社區中心，卻受到當地民眾的反對。民眾固然知道提供老年照顧很重要，但仍然希望這樣的教養機構到別的地方去蓋。因此，我們也必須教育一般大眾，並改變其心態，才能夠真正的參與政策的落實與服務的提供。

接下來我想分享新加坡經驗，如何讓公務人力體系的準備，來因應新的挑戰。新加坡立國迄今只有 48 年的時間，在獨立之前很多人認為建國會失敗，但現在新加坡卻是舉世稱羨的國家，獲得許多讚譽。例如新加坡公共服務最廉潔，同時也是第二透明的政府，2011 年甚至在國際透明組織名列前茅。目前也已成爲前十大富有國家，僅次於卡達、盧森堡，排名第三，比其他許多國家還要富有。另外，最近連續兩年，新加坡被世界經濟論壇評比爲全球競爭力第二的國家。同時，連續七年被評比爲最容易經商的國家，比起紐西蘭、美國、丹麥、挪威與英國，排名還要前面。新加坡在這 48 年當中，從不被看好到成爲舉世稱羨的國家，提供優質的公共服務。我想要成爲很好的國家，有很多不同的成功管道，可能取決於石油、戰略、位置、資源、治理或公民制度，或者具有優秀的人力資源做後盾。在新加坡，除了陽光之外，任何東西都要進口。如用水方面有五成都需要從鄰國進口，因此自然資源並非新加坡的成功管道。從地理位置來說，相當幸運新加坡在麻六甲海峽，位居重要的位置。再來良好的成功，需要良好的治理與公民制度。另一成功的方法就是擁有良好公民素養、生產力高、教育高的人民，在過去 48 年來，新加坡在此方面努力地做到最好。新加坡沒有天然資源，唯一擁有的資源就是人力資源。因此，新加坡可以說有下列治理原則：

第一，任人唯賢。每個人都有公平的機會發揮自己的潛能。不是依靠你的背景、你的人際關係，而是要看自己的潛力。

第二，實用主義。就如同鄧小平曾說的：「黑貓、白貓不重要，能抓老鼠的就是好貓。」新加坡政府也是如此的務實，一切以成果為導向。

第三，廉潔。在 2010 年，新加坡被評比為全世界最廉潔最透明的國家。

任人唯賢是新加坡政府治理的重要理念。透過這樣的理念，能夠確定透過實力、經歷與績效，而不是看背景決定他的未來。該怎麼培養政治領袖？我們資深文官部長與政治領袖，會去提名可能人選，這些人選會被邀請去茶會。在新加坡，喝咖啡代表政府要去調查你，但喝茶則是指他已經認可你，要培養你為明日之星。一年可能會有近一百位有潛力的人選，每次六到八人應邀去茶會，由一位部長主持。接著會有六到八人被應邀去第二次茶會，我曾遇過一位部長，他去喝過七次茶。所以重複的茶會之後，可能會有一位會脫穎而出，能夠去面見副總理與總理。總理覺得人選不錯的話，則會被推薦給部長遴選委員會。委員會看該人選的人品、動機與能力，看能否參與團隊，與別人相互合作。通過的話則會被推薦給國策顧問或是黨中央執行委員會，當然有些人還是可能被派去地方基層選舉。有機會成為部長的人，還要花一天半，做一項心理測驗，去回答一千多個問題。來看分析能力如何、有無想像力、能否認清事實，是一個完整的過程，看能否成為未來領袖。

我的小兒子兩年前高中畢業，就跟台灣一樣男性都須當兵，新加坡要當兩年兵，我真的從兒子身上看到改變。從去年一月三十一日說起，他接受了兩個半月的新訓。在受訓期間，陸軍的長官就會挑選十個最好的軍人，把他們送到軍官學校（百分之十），接受九個月非常嚴格的訓練，我的兒子也在其中。其中有一個訓練是給予兩天的存糧，卻要在要在汶萊的叢林做求生訓練三個星期。在訓練之前父母可以去加油打氣。透過這樣的方式，再從其中挑出百分之十，我兒子也被選中了，並得到了獎章，被派到軍中擔任職務，擔任排長及其他職務。幾個月後他升官了，同時也得到了軍官的獎學金。除了當地獎學金外，也有國外獎學金。得到國外獎學金的話，要去世界上哪個學校就讀都可以，陸軍會資助所有的費用。我的兒子得到本地跟國外獎學金，他目前正在等最高的獎項，不只是學費、機票、薪資照護，除此之外，還會有額外的生活津貼，回來後要在軍隊服務六年。這群人無論是在公部門或是私部門，他們都會有良好的表現，以上就是新加坡培養領袖的例子。

公部門的三個核心價值為廉潔、服務與卓越。在 1995 年時，新加坡政府推出 21 世紀的公共服務（PS21），此計畫希望能在公部門中促成改變。此背後有兩個主要目的，第一個是創造環境讓變革發生，第二個則是培養卓越服務的精神。新加坡政府希望培養七大特質，又分成三大學群。第一群是智力上的能力，一要有宏觀的角度，二則為分析判斷的能力。新加坡最近新成立了新加坡五十委員會，其有兩個宗旨，一為慶祝建國五十年，另一則是規劃未來的五十年。就像早上 Sandra 所說到他們的機構也五十年了，未來也有五十年要走，因此要有宏觀的角度，要走的遠就必須看得更遠。第二群是影響合作的能力，必須要能團隊合作，能夠激發同事的潛力，知道要如何團隊合作。第三群特質則是追求卓越的動機，身為未來的領導人，是不是能激勵下屬同儕、有無野心慾望去希望目標達成、是不是認真負責。以上就是新加坡政府希望公務人員具備的七大特質。

新加坡是公務體系中最大的雇主，是所有國家的兩倍，比利時的人口是新加坡的兩倍，新加坡只有五百五十萬人，但公務人員卻有十三萬六千人，其中有一百位是行政主管，是治理國家的主管。這些行政主管是新加坡最頂尖的公務人力，是部長與常任部長之類的人才。如何培養這樣的行政主管人才？他們的進入門檻很高，幾乎都是以前拿獎學金的。例如軍方、政府甚至是總統、總理給的獎學金等，且他們必須要有跨部會領導的責任，每年也都需經過非常嚴謹的全面性評估，無法達到目標就須離開此行政部門。在領導能力強化方面，他們的任期是固定的，例如副部長或是常任秘書長都有固定的任期。至於他們的職涯規劃，他們有兩年試用期，首先會被派到某一部門，會有一位導師指導。第一年進行基礎的訓練、公務人力相關訓練課程及參與重要專案，第二年則會由資深人士主管做面試，如果正好有升遷機會的話就可以接受此面試，不然要再多等一年。如果曾在國家服務，就有可能再晉升的機會，但仍然須接受紮實的訓練，可能在原單位或到別的部門，並進行基層訓練。例如有四個月必須到社區去參與社區計畫，或到政府相關的私人公司去做事，例如到麥肯錫等與政府密切合作的公司去，或到工會去做各式各樣的訓練。總而言之，這些人都在第一、第二、第三部門受過相當的訓練。我們的公務人員是要提供服務的，這些人力必須是卓越的人才，需要為新加坡做出貢獻。

公務體系的核心價值為 CARE。(C，客氣有禮。A，隨時取得服務。R，快速回應。E，效能。)這就是新加坡政府公務人力體系的核心價值，政府必須將人民放在中心，人民跟政府相互支持與尊重，並且共同承擔責任，追求社會福祉。

最近新加坡政府在討論，訓練更多專家還是通才，大家有不同看法。過去是崇尚菁英主義，只重視通才的培養，現在則是開始培養專精的領導人才，在特定領域有其專業的地方，可以跟通才行政主管的相輔相成，因為他們可以看得更多的細節。

在 2002 年時，新加坡政府推出了儲備幹部計畫，對象為獲得獎學金的人。他們的職等大約相當為台灣的薦任與委任，這些人經過評鑑才能成為行政主管。今年又進一步將此公務人員能力領導計畫規模擴大，不只培養通才的行政主管，還要培養有專精領域的人才庫。如此一來，這些專業領導跟通才行政主管一起合作，讓政府部門的工作有更好的團隊合作與治理，具有更宏觀的角度。基本上會根據不同產業來進行，讓資深公務人員派去不同產業部門，讓他們了解不同產業之間的關係或是不同部門之間的關係，例如社會與公共政策之間的關係。我們的 PSL 計畫，目前主要是希望訓練成專才，但是未來也可以轉化為通才管道。同樣地，行政主管也可以從通才的行政主管計畫轉為 PSL 專才的計畫。我們現在花許多的資源與注意力，要訓練學有專精的領導人才，讓他們可以跟其他通才的主管相輔相成。不管是資淺、資深的主管，都希望培養他們更多的能力，培養他們更好的技能。我們希望打造 T 型組織，在組織中有豐富的專業知識與經驗、有很多專業經理人，而說到核心職能，他們也有紮實經驗。以上就是我的簡報內容，謝謝！

七、綜合討論：

(一) 討論一：

1. 提問人：王忍、國家文官學院、編審

提問要旨：您提到新加坡公共服務成功的主要因素，包括跟民眾的溝通，了解民眾與社區需求等，我想請問你們如何設定民眾的年齡階層？有什麼務實方法可以確認民眾的需求，以滿足不同文化背景的需求？

2. 回應：演講人 吳偉院長

回應內容：這是一個好問題，我剛剛說過要從單向政策制定變成雙向的民眾互動參與。過去幾年新加坡政府推出了「新加坡對話」，這個創意是由總理在 2012 年 8 月發起。發起的原因是因為新加坡獨立建國以來，一直都是人民行動黨勝選，但最近一次 2012 年 5 月份的選局，得票數創新低。雖然贏得選舉，卻只多出百分之六的選票。過去是百分之八十都是投給執政黨，這次只拿到百分之六十，這對執政黨無疑是一大震撼，於是人民行動黨想了解人民的不滿。雖然已經很多表現是第一，全世界最富有的國家之一、最廉潔的政府與最好的服務，但是為什麼人民還是不滿？因此，總理就推出「新加坡對話」。這個計畫由教育部長做召集人，成立一個委員會，共有二十六個成員，其中只有七個人來自公務體系。其他成員包括學生、計程車司機、節目主持人等，我們想要了解的是各行各業的民眾。過去一整年，舉辦了 660 場的對談，有五萬名群眾參與不同主題的對談。其中對談以三個 H 為討論主題，第一個談的就是家庭，其次是希望，第三個是心。最後政府彙整結果公布於民眾，很多改革是針對這個結果提出的。雖然舉辦了這麼多場對談，但這些其實還不夠，很多沉默的多數並沒有站出來，五萬人來參加的可能都只是個領域的意見領袖，因此我們又做了全國調查，有四千名民眾接受此調查。但還是不夠，政府首次讓公務人員公開討論政策。過去政府有禁令不能公開評論政策，但最近舉行了第一次讓八萬人的公務人力公開討論政策，但不能講自己工作的內容、不能談部會內的工作。例如考試院不可以談培訓人才，但可以談移民政策或國防，就不能談自己的工作，總之政府希望廣泛聆聽。

(二) 討論二：

1. 提問人：Martijn van der Steen、荷蘭公共行政學院、副院長

提問要旨：我欣賞新加坡有長期的願景。不過這個策略導向、長期的願景，是不是在訓練當中就灌輸人們這樣的概念？這個長期願景跟荷蘭很不同，在荷蘭都是短期的訓練，新加坡是不是有這樣長期的願景訓練課程？

2. 回應：演講人 吳偉院長

回應內容：這是來自危機感。新加坡危機意識很強，新加坡沒有天然資源，人口只有五百二十萬人，因此政府必須要未雨綢繆。以機場來說，新加坡有三個航站大廈，共可容納八千萬旅客，目前新加坡每年有四千五百萬旅客是經由這三個航廈進入新加坡，所以在開始考慮再建立新的航站大廈之前，就一直在考慮此問題。兩年前才在慶祝旅客容納數從四千五百萬到增加八千萬。經過多年的規劃，去年我們開始規畫第四個航站大廈，今年則開始規劃第五個航站大廈，屆時我們就可迎接一億五千萬旅客。我們不是而短期的規劃，而是即早做規劃。軍隊也是，新加坡是一個很小的國家，平均軍費支出卻是全世界第二高，

僅次於以色列。每年預算有 24% 放在國防，是預算最大宗支出，其次則是教育。因此有四分之一都是放在國防，大家會說會有人入侵攻打嗎？但我想有強大軍隊就可保障未來。

(三) 討論三：

1. 提問人：牛正邦、臺北市政府水資源服務處、專員

提問要旨：天然資源不足，其實有幾種來源，第一仰賴本地，第二從馬來西亞引進，第三還有新水，去淨化回收的水，新加坡現在逐漸增加新水的比例，未來飲用水回收再利用的新水比例會越來越高。我想問，你們怎麼說服民眾這是安全的？

2. 回應：演講人 吳偉院長

回應內容：這其實是一個戰略問題，新加坡現在仍仰賴馬來西亞，但是馬國常威脅不賣水，因此新加坡就必須要事先做好準備。除了建水壩、建水池，然後就是使用回收水（新水）。在飲用水中，新水佔了百分之一。連我們總理也是在民眾面前用新水，讓民眾可漸漸適應，慢慢增加個百分之一、二、三等，政府告訴民眾若不這麼做，就要永遠仰賴別人的鼻息。前國防部長，目前也在我們學校任教，我曾問過他有没有可能爆發第三次世界大戰，得到的回答是要是有可能，起源將不是石油，而是因為水資源，因為這將攸關國家生存。

八、主持人結語

就像我一開始提到的，這次的主題有兩個主要的重點，分別是領導與變革。領導與變革都必須仰賴優質的培訓，譬如說我們剛剛聽到新加坡培訓領導人才的系統，這其實也牽涉到優質訓練。非常謝謝吳院長來跟我們分享新加坡的經驗，希望大家能夠擁有豐碩的收穫，謝謝！

Leading Change & Quality Training Singapore's Experiences

Wu Wei



南洋理工大學

Leading Change & Quality Training Singapore's Experiences

Dr Wu Wei, Director 吴伟 博士

Nanyang Centre for Public Administration

Nanyang Technological University, Singapore

新加坡南洋理工大学南洋公共管理研究生院院长



Changes/challenges in Public Service

- Globalised world with advance of new technology.
- Highly interdependent, hyper-competitive and unpredictable world.
- Higher demand from the public.
- Widening social divide.
- Diversified society



World-wide trend: higher expectation from the public

- The public expect **faster**, more **relevant** and **customised** Public Service.
- Citizens today are **better educated, better informed** and more **discerning**.

- Citizens' **top priority** for public services:
- “**better understanding the needs of citizens and communities.**”

--Accenture



Particularly so in Singapore.

**Singaporeans are
even more demanding**

- **70%** of Singaporeans are confident that government will be able to deliver public service that meet people's expectations over the next 5 years, almost **double** the global average of **37%**.
- However, confident citizens seek more efficiency

- “Understanding the priorities of citizens and communities”
- Identified as a **top priority** by **64%** of Singaporeans, compared with the global average of **46%**.
- Nearly **40% higher**.

The Structural Shift: From Standardized Services to Personalized Services

The shift implies:

1. **Co**-designing services/policies in partnership with citizens
2. delivering them in integrated ways to provide exactly **what's needed, when needed**, in the **most appropriate** manner.



4 levels of Public Participation

- **Describe** – **informs** about its public policy
- **Explain** – **explains** reasons/objectives of policies; and **responds** to queries/feedback
- **Consult** – **seeks** views when developing public policies
- **Connect** – fosters a **network** who pro-actively offer views and suggestions.

- A strategic public service capacity that SG is training its public officials:
- Go beyond **informing** on policies to **consulting**, as well as **engaging** the citizens in policy formulation.

e-Government in action

- With the iGov2010 Plan, the government aims to reinvent itself through innovative use of infocomm technology to improve the service experience of citizens.
- More than 1,600 e-services are available on a 24/7 basis at the click of a mouse.
- There are one-stop mechanisms to help the public access public services.



- The Government Feedback mechanism has a consultation portal where policy papers and proposals are made available online for public feedback and suggestions.
- Public officers can also use this medium to explain the rationale for their policies.





- The launch of the next e-Government masterplan in 2011 marked a drastic change in Singapore's e-Government landscape.
- Evolving away from the 2006-2010 campaign's "**Gov-to-You**" mindset in delivering e-services, a new, inclusive approach of "**Gov-with-You**" was taken, where the Government would **co-create** and **connect** with the people.



- The theme of the International eGov Forum on 17 June 2013:
- **Engaging Citizens,**
- **Co-creating the Future**



Capitalise on digital age

- **70%** of Singaporeans are currently using digital channels to engage with the public service—well above the global average of **49%**.
- **56%** of Singaporeans are satisfied with public services, compared to the global average of **36%**.
- Only **16%** Singaporeans describe themselves as dissatisfied, compared to a global average of **35%**.

Ipsos MORI citizen survey



Downsides

- The pervasiveness of digitalisation and the country's culture of self-reliance may have had some unintended consequences in terms of the government losing some of the "**human touch**" that its citizens crave.
- (web/recorded messages)





Form-filling made easy

- To make government transactions easier and more convenient for the public, every government form now states the estimated time required to fill it.
- This encourages agencies to take a critical look at the information they are asking for and reduce that to a minimum.

No Wrong-door Policy Whole of Government

The change is not by choice but a necessary



12 Aug 2013

S'pore must change to avert crisis: ESM Goh

He says some policies need overhaul; Govt and people must reinforce trust





- Governance is not just about solving problems in a “**practical, ruthlessly efficient, bureaucratic way**”, but about **winning hearts** rather than just **arguments**.

ESM Goh Chok Tung. 12 Aug 2013



Not an easy job:

- Genuine engagement in the ‘co-production’ of policy and services requires major shifts in the culture and operations.
- It demands of public servants new skills and mind-sets as **enablers, negotiators and collaborators**.



Singapore's experience in preparing the public service to meet the changes

公共管理
研究生院
SANYANG CENTRE FOR
PUBLIC ADMINISTRATION



Then and Now...





Public service

- Singapore ranks **TOP** in Asia with the least corruption.
- **2nd** of the world most transparent country

IMD World Competitiveness
Yearbook 2011



Top 10 richest countries in the world Forbes, 2012

Rank	Country/Region	GDP per capita (US \$)
1	Qatar	88,222
2	Luxemburg	81,466
3	Singapore	56,694
4	Norway	51,959
5	Brunei	48,333
6	United Arab Emirates	47,439
7	USA	46,860
8	Hong Kong	45,944
9	Switzerland	41,950
10	Netherlands	40,873

**No. 2 most
competitive
Country in the
world**

2012-2013 Global
Competitiveness Index,
World Economic Forum



Rank 144	Country/ Economy	Score (1-7)	2011-2012 rank
1	Switzerland	5.72	1
2	Singapore	5.67	2
3	Finland	5.55	4
4	Sweden	5.53	3
5	Netherlands	5.5	7
6	Germany	5.48	6
7	US	5.47	5
8	UK	5.45	10
9	Hong Kong	5.41	11
10	Japan	5.4	9

**For the 7th
consecutive
year as the best
place for “Doing
Business”**

World Bank, 2005-2012



2013	Economy	2012
1	Singapore	1
2	Hong Kong	2
3	New Zealand	3
4	United States	4
5	Denmark	5
6	Norway	6
7	UK	7
8	Korea, Rep	8
9	Georgia	16
10	Australia	15



Countries can succeed by:

1. Rich natural resources
2. Good location
3. **Good governance and strong civil institutions .**
4. **A resourceful people who are well-educated and well-trained with high productivity**

Countries can succeed by:

1. Rich natural resources



Countries can succeed by:

1. Rich natural resources
2. **Good location**

**We
Maximize
this**

Countries can succeed by:

3. **Good governance and strong
civil institutions .**

**Always
Emphasize and
develop this**



Countries can succeed by:

**Nurture this along
the way**



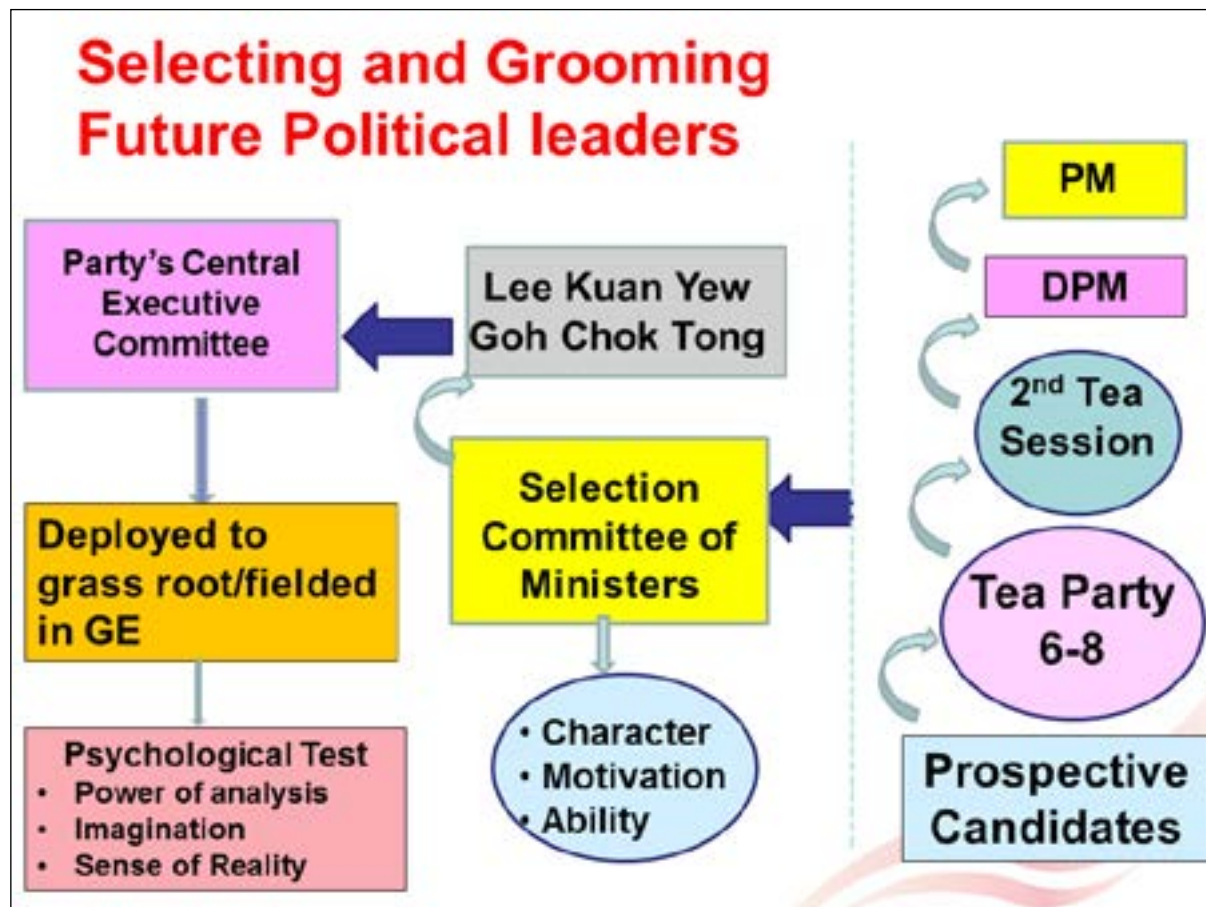
- 4. A resourceful people who are
well-educated and well-trained
with high productivity**

**Singapore's only resource:
Human Resources**

Singapore's Guiding Principles

- **MERITOCRACY** means that every persons has an equal opportunity to realize his/her potential.
- **PRAGMATISM** keeps us nimble and adaptable, able to learn from others
- **INCORRUPTIBILITY** ensures that there is transparency and accountability.

- Meritocracy is a central political concept that Singapore emphasizes when identifying and grooming young leaders
- It ensures that people are recruited and promoted on the value of merit, based on how well qualified they are and how they performed, not who they know.



Core Values of Public Service



公共管理
研究生院
SANYANG CENTRE FOR
PUBLIC ADMINISTRATION

Public Service for the 21st Century (PS 21)

**To nurture a culture of change in the
Public Service with two key objectives:**

- To foster an environment which induces and welcome change
- To nurture an attitude of service excellence

公共管理
研究生院
SANYANG CENTRE FOR
PUBLIC ADMINISTRATION

7 Qualities in 3 Clusters :

1. Helicopter view
2. Analytical ability & Judgement

Analytical & intellectual capacity

3. Develop colleagues' potential
4. Teamwork

Influence & collaboration

5. Ability to motivate
6. Achievement of work targets
7. Dedication and responsible

Motivation for Excellence

Singapore's public service corp

- Staff Strength: 136,000
- 60% (80,000) are Civil Servants
- Around 300 are Administrative Officers
- The rest are Public Officers

AOs: Core of Singapore Public Service (the cream of the crop)

Most of them are leaders of the public sectors

E.g.,: Permanent Secretary, Deputy Secretary, CEO of Statutory Board, etc.



AOs: Core of Singapore Public Service (the cream of the crop)

- High entry requirements.
- Inter-ministry leadership responsibilities
- Undergo rigorous and comprehensive appraisal annually; those who could not achieve the targets have to leave the Administrative Service
- For leadership renewal, fixed term for those who reach Deputy Secretary or Permanent Secretary positions



The Career Path of Admin Officers

First Year

Appointment as AO (Probation period)

Posted to a Ministry

Assigned a Mentor



Training and Development

Attend Foundation Courses and Civil Service
College Programs (e.g. policy forums)

Participate in Project Teams

Second Year

Interview with the Special Personnel Board, if
eligible for confirmation

Officers who have served NS may also be eligible for
a promotion to the next grade upon confirmation.



New opportunities in Ministry work

Posting to another area in the same ministry,
or to a different ministry



Training and Development

Participation in the Community Attachment
Programme

- To increase AOs' exposure to ground issues, they will also participate in a four-month Community Attachment Programme.
- Each officer will be attached to a Residents' Committee (RC).
- They will attend RC meetings and assist in the planning and implementation of projects at the grassroot level.



- AOs are posted to the grass-root organisations, e.g. a four-month Community Attachment Programme.
- Seconded to private or Govn't-linked companies like Shell and McKinsey.
- Work in other non-Civil Service organizations like the labour unions.
- Appointed as directors on the boards of statutory boards.





- An AO could also be posted to private sector companies and government-linked Companies to better understand businesses and markets.
- AOs could work in other non-Civil Service organizations like the labour unions and Community Development Councils.
- They may also be appointed as directors on the boards of government-linked companies and statutory boards.



Service Excellence

To have a Public Service that:

- Delights customers
- Engages citizens
- Serves Singapore



Delivering Services with CARE:

- **C**ourtesy
- **A**ccessibility
- **R**esponsiveness
- **E**ffectiveness



Specialists vs Generalists

- The Civil Service to develop more **specialist** leaders with deeper expertise in specific areas.
- This will complement AOs who are **“generalists”**.





Management Associates Program

2002

- Scholarship holders have to work in two different departments within four years as Management Associates.
- He/she would only become AOs after two reporting officers and evaluator's assessments.



PSL Programme launched in 5/2013

- The PSLP will significantly widen and deepen public leadership corps by developing a pool of capable leaders who are specialists with deep expertise.
- Specialist leaders will work with AOs who are generalist leaders, integrating the work of agencies across the Government to build strong teams with a deeper range of governance capabilities, perspectives and expertise.



Details of the PSL Programme

- Focuses on development of leadership on a sectoral basis, allowing officers to become specialist leaders with deep domain knowledge.
- May be given cross-sector postings to better understand the linkage between different sectors; e.g. between social and economic policy making.



Details of the PSL Programme

- Officers on the PSL Programme may be considered for the Administrative Service should they be more suitable for a generalist track;
- Administrative Officers may be considered for the PSL Programme if they want to pursue a deeper specialised career track.





- We are investing more resources and attention to develop these specialist leaders so that they can, in turn, train and develop other officers at various levels.
- This will lift capabilities for the entire Public Service. From the most junior officer to the most senior, we want to uplift their capabilities - give them skills; help them build a career, so they can feel fully engaged and take pride in their work.

Head of Civil Service, Mr Peter Ong



The Civil Service as a whole will be a "T"-shaped organisation

A wide breadth of experience

**Firmly
anchored
In critical
Compet's**



Thank you!

