



ระบบบริหารราชการของ
สาธารณรัฐ

สิงคโปร์



โครงการสื่อการเรียนรู้ “อาเซียน กูรู”
(Learning Package)

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน อ่างทอง ก.พ.



ระบบบริหารราชการของ
สาธารณรัฐสิงคโปร์



ระบบบริหารราชการของ สาธารณรัฐสิงคโปร์

จัดทำโดย : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)
47/111 ถนนติวานนท์ อำเภอเมือง นนทบุรี 11000
โทรศัพท์ 0 2547 1000
โทรสาร 0 2547 1108

หัวหน้าโครงการ : รศ.ดร.จिरประภา อัครบวร

ที่ปรึกษาโครงการ : นายสุรพงษ์ ชัยนาม
ผู้เชี่ยวชาญด้านระบบราชการใน ASEAN

บรรณาธิการ : ดร.ประยูร อัครบวร

นักวิจัย : นางสาววิภาวี อัครบวร
นางสาววรรณพรพรพรรณ ตริยะเกษม

ผู้ประสานงานและตรวจทานคำผิด : นางสาวเยาวนุช สุมน

เลขมาตรฐานประจำหนังสือ : 978-616-548-150-2

จำนวนพิมพ์ : 5,400 เล่ม

จำนวนหน้า : 200 หน้า

พิมพ์ที่ : กรกนกการพิมพ์



คำนำ

สำนักงาน ก.พ. ในฐานะองค์กรกลางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ภาครัฐ และได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบตามแผนงานการจัดตั้งประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน ในการเพิ่มขีดความสามารถของทรัพยากรบุคคลในระบบราชการ

จากการดำเนินการที่ผ่านมาแม้ว่าสำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการจัดอบรมหลักสูตรความรู้เกี่ยวกับอาเซียนให้แก่ ข้าราชการหลายครั้ง แต่ก็ยังไม่ครอบคลุมบุคลากรภาครัฐซึ่งมีจำนวนมากกว่า 2 ล้านคน สำนักงาน ก.พ. จึงเห็นควรพัฒนาชุดการเรียนรู้ “อาเซียน กูรู” เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบราชการ ซึ่งมีความหลากหลายของประเทศสมาชิกอาเซียนทั้ง 10 ประเทศ ให้แก่บุคลากรภาครัฐซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐ

ทั้งนี้ทางสำนักงาน ก.พ. จึงทำความร่วมมือกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) จัดทำหนังสือเรื่อง “ระบบบริหารราชการของประเทศอาเซียน” เพื่อเสริมทักษะความรู้เกี่ยวกับการบริหารราชการให้แก่บุคลากรภาครัฐทุกระดับ หวังว่าท่านผู้อ่านคงได้รับความรู้และเพลิดเพลินไปกับหนังสือชุดนี้

สำนักงาน ก.พ.

ข้อคิดจากบรรณาธิการ

หนังสือเรื่อง “ระบบบริหารราชการของประเทศอาเซียน” เป็นหนังสือที่จัดทำขึ้นเพื่อเสริมทักษะความรู้แก่ข้าราชการไทย เพื่อเรียนรู้และเข้าใจระบบการบริหารงานภาครัฐของประเทศต่างๆ ในอาเซียน อันจะเป็นประโยชน์ในการติดต่อประสานงานกับข้าราชการของประเทศเหล่านั้นในอนาคต

โดยรูปแบบของหนังสือได้วางพื้นฐานความรู้ให้ผู้อ่านตั้งแต่ประวัติ ข้อมูลเกี่ยวกับประเทศ วิสัยทัศน์ รวมถึงความเป็นมาของระบบราชการ นโยบายการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และที่น่าจะเป็นประโยชน์ในการเรียนรู้ระบบราชการของประเทศเหล่านั้นคือเนื้อหาในส่วนของยุทธศาสตร์และภารกิจของแต่ละกระทรวง ระบบการพัฒนาข้าราชการ ท้ายเล่มผู้เขียนได้รวบรวมกฎหมายสำคัญที่ควรรู้ และลักษณะเด่นของระบบราชการที่น่าเรียนรู้ไว้ได้อย่างน่าสนใจ

หนังสือระบบบริหารราชการของประเทศในอาเซียนทั้ง 10 นี้ อาจมีเนื้อหาแตกต่างกันไปบ้าง เนื่องจากผู้วิจัยไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลของบางประเทศได้ด้วยข้อจำกัดด้านภาษา และบางประเทศยังไม่มีการจัดทำยุทธศาสตร์ของราชการ ทว่าคณะผู้จัดทำหนังสือหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือเล่มนี้จะมีส่วนในการติดต่อความรู้ภาครัฐให้กับข้าราชการไทยไม่มากนักน้อย สุดท้ายต้องขอขอบคุณเจ้าของรูปภาพและเว็บไซต์ที่เผยแพร่ให้เกิดความเข้าใจในอาเซียนเป็นหนึ่งเดียวร่วมกัน

ดร.ประยูร อัครบวร
บรรณาธิการ



สารบัญ

1.ประวัติและข้อมูลประเทศและรัฐบาลโดยย่อ	9
1.1 ประวัติและข้อมูลประเทศโดยย่อ	10
1.1.1 ข้อมูลทั่วไป	10
1.1.2 ลักษณะทางภูมิศาสตร์	13
1.1.3 ประวัติศาสตร์	15
1.1.4 ลักษณะประชากร	17
1.1.5 ข้อมูลเศรษฐกิจ	18
1.1.6 ข้อมูลการเมืองการปกครอง	21
1.1.7 ลักษณะทางสังคมและวัฒนธรรม	22
1.1.8 โครงสร้างพื้นฐานและระบบสาธารณูปโภค	23
1.1.9 ระบบสาธารณสุข	27
1.1.10 ระบบการศึกษา	28
1.1.11 ระบบกฎหมาย	32
1.1.12 ความสัมพันธ์ระหว่างไทยกับสิงคโปร์	35
1.2 ประวัติและข้อมูลรัฐบาลโดยย่อ	38
2.วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์	43
2.1 วิสัยทัศน์	44
2.2 เป้าหมาย	44
2.3 ยุทธศาสตร์	45
3.ประวัติความเป็นมาของระบบราชการ	53
3.1 การปฏิรูประบบราชการ	54
3.2 ระบบราชการภายใต้การเมืองการปกครอง	62

4.ภาพรวมของระบบราชการ	65
4.1 รัฐบาล นโยบายรัฐบาล และนโยบายการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	66
4.2 จำนวนและรายชื่อกระทรวงพร้อมที่ติดต่อ	81
4.3 จำนวนข้าราชการทั่วประเทศ พร้อมคุณลักษณะหลัก หรือคุณลักษณะหลักในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	87
4.3.1 จำนวนข้าราชการทั่วประเทศ	87
4.3.2 คุณลักษณะหลักของข้าราชการ	89
4.3.3 คุณลักษณะหลักของข้าราชการในการเข้าสู่ ประชาคมอาเซียน	92
5.ยุทธศาสตร์ และภารกิจของแต่ละกระทรวงและหน่วยงานหลัก ที่รับผิดชอบงานที่เกี่ยวกับ ASEAN	97
5.1 ยุทธศาสตร์ และภารกิจของแต่ละกระทรวง	98
5.2 หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบงานที่เกี่ยวกับ ASEAN	120
6.ระบบการพัฒนาข้าราชการ	129
6.1 ภาพรวมของการพัฒนาข้าราชการ	130
6.2 วิธีพัฒนาข้าราชการ	132
6.3 หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาข้าราชการ	157
7.กฎหมายสำคัญที่ควรรู้	161
7.1 กฎระเบียบข้าราชการ	162
7.2 กฎหมายแรงงาน	176
7.3 กฎหมายเข้าเมือง	178
7.4 กฎหมายอื่นๆ ที่ควรรู้	180
8.ลักษณะเด่นของระบบราชการที่น่าเรียนรู้	185
บรรณานุกรม	189



สารบัญภาพ

ภาพที่ 1	วิวัฒนาการแผนชาติสิงคโปร์ ปี 2554–2558 (eGov2015)	45
ภาพที่ 2	แผนยุทธศาสตร์แผนชาติสิงคโปร์ ปี 2554 – 2558 (eGov2015)	46
ภาพที่ 3	แผนแม่บทด้านไอซีทีอาเซียน 2558 (ASEAN ICT Masterplan 2015)	78
ภาพที่ 4	แผนแม่บทด้านไอซีทีอาเซียน 2558 (ASEAN ICT Masterplan 2015)	79
ภาพที่ 5	กลุ่มงานข้าราชการสิงคโปร์	87
ภาพที่ 6	กลุ่มอายุข้าราชการสิงคโปร์	88
ภาพที่ 7	สถิติการฝึกอบรม ปี 2552–2554	131
ภาพที่ 8	สภาพแวดล้อมในการฝึกอบรมภายในหน่วยงาน บริการสาธารณะภาครัฐของประเทศสิงคโปร์	132
ภาพที่ 9	กรอบการวิเคราะห์ความคุ้มค่า	156

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	เครื่องชี้วัดเศรษฐกิจสิงคโปร์	19
ตารางที่ 2	การวิเคราะห์ SWOT ของประเทศสิงคโปร์	20
ตารางที่ 3	รายละเอียดตำแหน่งงาน 4 ระดับตำแหน่ง (Division) ของสิงคโปร์	90

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่ 1	กระบวนการทางการเมืองของฝ่ายรัฐบาล และนิติบัญญัติของสิงคโปร์	42
--------------	---	----



1

ประวัติและข้อมูลประเทศ และรัฐบาลโดยย่อ

1.1 ประวัติและข้อมูลประเทศโดยย่อ

ประเทศสิงคโปร์เป็นประเทศเล็กที่มีศักยภาพสูง เป็นประเทศที่เกือบไม่มีทรัพยากรธรรมชาติ แต่มีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพและรู้จักจัดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติของประเทศอื่นๆ โดยเป็นตัวกลาง จนปัจจุบันประเทศสิงคโปร์เป็นศูนย์กลางด้านการเงินและด้านการค้า ซึ่งความสำเร็จเหล่านี้ สิงคโปร์จึงเป็นประเทศที่ควรเรียนรู้ดังนี้

1.1.1 ข้อมูลทั่วไป

ชื่อประเทศอย่างเป็นทางการ : สาธารณรัฐสิงคโปร์

(Republic of Singapore)

เมืองหลวง :

สิงคโปร์

พื้นที่ :

ประกอบด้วย เกาะสิงคโปร์ และเกาะใหญ่-น้อย บริเวณใกล้เคียง 63 เกาะ มีพื้นที่รวมทั้งสิ้น 682.7 ตารางกิโลเมตร (ใหญ่กว่าเกาะภูเก็ตเล็กน้อย) เกาะสิงคโปร์เป็นเกาะที่มีขนาดใหญ่ที่สุด มีความยาวจากทิศตะวันตกไปตะวันออกประมาณ 42 กิโลเมตร และความกว้างจากทิศเหนือไปยังทิศใต้ประมาณ 23 กิโลเมตร



เขตแดน :

ทิศเหนือติดมาเลเซีย ทิศตะวันออกติด
ทะเลจีนใต้ ทิศตะวันตกติดมาเลเซีย
และช่องแคบมะละกา ทิศใต้ติด
ช่องแคบมะละกา

ประชากร :

5.56 ล้านคน (2555) ^[30]

วันชาติ :

9 สิงหาคม

ภาษาราชการ :

ภาษาอังกฤษ จีนกลาง มลายู และทมิฬ

ระบอบการปกครอง :

ระบอบสาธารณรัฐแบบรัฐสภา

(Parliamentary Parliament)

มีสภาเดียว (Unicameral parliament)

ธงชาติ :



แบ่งเป็น 2 ส่วนเท่าๆ กัน ตามแนวนอน

ส่วนบนเป็นสีแดง เป็นสัญลักษณ์ของ

ความสัมพันธ์ฉันท์พี่น้องและความ

เสมอภาคของมนุษย์ **ส่วนล่างเป็นสีขาว**

เป็นสัญลักษณ์ของความดี และความ

บริสุทธิ์ที่เจริญงอกงามไม่มีที่สิ้นสุด

มุมซ้ายด้านบน เป็นรูปพระจันทร์เสี้ยว

สีขาวข้างๆ เป็นสัญลักษณ์ของประเทศ

ที่กำลังเจริญก้าวหน้า มีกลุ่มดาวสีขาว

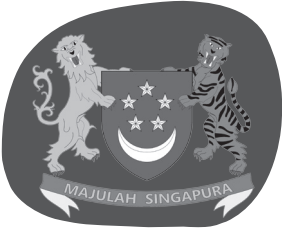
5 ดวง เป็นสัญลักษณ์ของประชาธิปไตย

สันติภาพความเจริญก้าวหน้า

ความยุติธรรม และความเสมอภาค

เรียงเป็นวงกลม

ตราแผ่นดิน :



โล่สีแดงประดับจันทร์เสี้ยว
และกลุ่มดาว 5 ดวง ข้างซ้ายเป็น
สิงโต แทนสิงคโปร์ ข้างขวาเป็น
เสือโคร่งแทนความสัมพันธ์ทาง
ประวัติศาสตร์ของเกาะกับมาเลเซีย
ด้านล่างมีคำขวัญ

“Majulah Singapura”
ซึ่งมีความหมายว่า “สิงคโปร์จงเจริญ”
ดอกกล้วยไม้แวนด้า

ดอกไม้ประจำชาติ :



(Vanda Miss Joaquim)
เป็นแวนด้าลูกผสมที่ค้นพบในปี
ค.ศ.1893 มีความแข็งแรง คงทน
ดอกบานตลอดปี ซึ่งเปรียบได้กับ
ความเจริญก้าวหน้าที่ยั่งยืนยาวนาน

เข้าเป็นสมาชิกอาเซียน :

8 สิงหาคม 2510

สกุลเงินตรา :

ดอลลาร์สิงคโปร์

(Singapore Dollar: SGD)

อัตราแลกเปลี่ยน :

1 ดอลลาร์สิงคโปร์ \approx 25–26 บาท

1 ดอลลาร์สิงคโปร์/0.8 ดอลลาร์สหรัฐ^[28]
(2557) ^[28]

ผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) : 295.7 พันล้านดอลลาร์-
สหรัฐ (2556) ^[30]



รายได้ประชาชาติต่อหัว (GDP per Capita) : 62,400 ดอลลาร์-
สหรัฐ (2556) ^[30]

เวลา : ถึงแม้ประเทศสิงคโปร์และประเทศไทย
จะอยู่ใกล้กันมาก แต่เวลาก็ต่างกัน
โดยเวลาของสิงคโปร์จะเร็วกว่า
ประเทศไทย 1 ชั่วโมง

1.1.2 ลักษณะทางภูมิศาสตร์

สภาพภูมิประเทศ

สิงคโปร์เป็นเกาะตั้งอยู่ปลายสุดของคาบสมุทรมลายู บริเวณช่องแคบมะละกา ขนาดพื้นที่ดังกล่าวคาดว่าจะใหญ่ขึ้นเรื่อยๆ ด้วยนโยบายซื้อทรายมาใช้ถมทะเล เพื่อเพิ่มเนื้อที่ของแผ่นดินให้มากขึ้นออกไปอีกหลายตารางกิโลเมตร และรัฐบาลสิงคโปร์มีเป้าหมายที่จะถมเพิ่มเติมให้ถึง 100 ตารางกิโลเมตร ภายใน พ.ศ. 2573

พื้นที่ส่วนใหญ่บนเกาะสิงคโปร์มีลักษณะเป็นกลุ่มภูเขาหินที่มีแนวป่าโกงกางอยู่รอบชายฝั่ง รวมถึงมีป่าชายเลนที่อยู่ตามแนวป่าลึก ลักษณะดังกล่าวทำให้เกิดการแบ่งเขตเป็นภาคตะวันออก ภาคกลาง และภาคตะวันตก

- **ภาคตะวันออก** มีพื้นที่เป็นที่ราบดินปนทรายและกรวดปนทราย มีแม่น้ำสายสั้นๆ ไหลผ่าน
- **ภาคกลาง** บริเวณนี้เป็นที่ตั้งของภูเขาสูงที่สุดในประเทศ คือ ภูเขาบูkit ติมาร์ (Bukit Timah) สูงกว่าระดับน้ำทะเล 570 เมตร

พื้นแผ่นดินเป็นหินแกรนิต มีที่ราบเป็นบางส่วน ถือเป็นภาคที่มีพื้นที่ สีเขียว พรรณไม้ชุ่มชื้น ชุ่มฉ่ำตลอดปี

- **ภาคตะวันตกเฉียงใต้** พื้นที่แถบนี้ส่วนใหญ่เป็นที่ราบลงไป ในทะเล มีบางพื้นที่ที่มีหินทรายก่อตัวขึ้นเป็นผา มีหุบเขาและภูเขา เตี้ยๆ ค่อนข้างลาดชัน บางพื้นที่เป็นที่ราบสูง และหุบเขาสลับกับป่า โกงกาง

ด้วยภูมิประเทศของสิงคโปร์ที่อยู่อยู่บริเวณช่องแคบมะละกา ทำให้สิงคโปร์เป็นเมืองท่า เป็นประตูแห่งการคมนาคมทางทะเลที่เชื่อมต่อ ระหว่างมหาสมุทรแปซิฟิกและมหาสมุทรอินเดีย มีท่าจอดเรือขนาดใหญ่ ที่ทันสมัยและดีที่สุดในเอเชีย

สภาพภูมิอากาศ

ประเทศสิงคโปร์มีสภาพภูมิอากาศอยู่ในเขตร้อนชื้น มีอากาศอบอุ่น เกือบตลอดปี มีอุณหภูมิสม่ำเสมออยู่ที่ประมาณ 25-32 องศาเซลเซียส มีฝนตกชุก และมีฤดูกาล 4 ฤดู คือ

- 1) **ฤดูมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือ (North-east Monsoon Season)** ระหว่างเดือนธันวาคม-กุมภาพันธ์ เป็นช่วงอากาศหนาว โดยอากาศ จะเย็นที่สุดในเดือนธันวาคม มีอุณหภูมิต่ำสุดประมาณ 20 องศาเซลเซียส ช่วงเดือนมกราคมถึงกุมภาพันธ์จะมีฝนหนักและลมแรงจากอิทธิพล ของมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือ

- 2) **ฤดูก่อนมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ (Pre South-west Monsoon)** ระหว่างเดือนมีนาคม-พฤษภาคม เป็นช่วงอากาศร้อน ซึ่งอากาศจะร้อน ที่สุดในเดือนพฤษภาคม มีอุณหภูมิสูงสุดราว 36 องศาเซลเซียส



3) ฤดูมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ (South-west Monsoon Season) ระหว่างเดือนมิถุนายน-กันยายน มีฝนตกหนัก และลมแรงจากอิทธิพลของมรสุมตะวันตกเฉียงใต้

4) ฤดูก่อนมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือ (Pre North-east Monsoon) ระหว่างเดือนตุลาคม-ธันวาคม เป็นช่วงที่มีอากาศอบอุ่น และไม่มีฝนมากนัก

ด้วยความที่ประเทศสิงคโปร์ตั้งอยู่ใกล้เส้นศูนย์สูตร ทำให้ภูมิอากาศมีความคงที่อยู่ตลอดทั้งปี ซึ่งสภาพภูมิอากาศมักมีส่วนสำคัญที่ตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวได้ดีที่สุด บางคนไม่ชอบอากาศชื้นในเดือนพฤศจิกายนและธันวาคม แต่ 10 เดือนที่เหลือก็ยังมีสภาพอากาศที่ดีให้กับนักท่องเที่ยวได้ ^[1]

1.1.3 ประวัติศาสตร์

ตั้งแต่ศตวรรษที่ 3 ชาวจีนค้นพบ และเรียกสิงคโปร์ว่า “พู เลา ชุง” (เกาะปลายคาบสมุทรมลายู) จนในศตวรรษที่ 14 สิงคโปร์ถูกผนวกเป็นส่วนหนึ่งของอาณาจักรศรีวิชัย (Sri Vijayan Empire) หลังจากชนะสงครามแย่งชิงแหลมมลายูตอนล่างจากสยาม และรู้จักกันในชื่อของเทมาเส็ก (Temasek: เมืองแห่งทะเล) และในช่วงศตวรรษที่ 14 นี้เอง เจ้าชายแห่งศรีวิชัยออกล่าสัตว์บนเกาะ และมองเห็นสัตว์ตัวหนึ่งแต่เข้าใจผิดคิดว่าเป็นสิงห์โต จึงตั้งชื่อเมืองใหม่ว่า “สิงหปุระ” หรือ “เมืองสิงห์โต” และอยู่ภายใต้การปกครองของกษัตริย์ถึง 5 พระองค์

สิงคโปร์ตั้งอยู่ตรงปลายแหลมมลายู จึงเป็นจุดนัดพบทางธรรมชาติของเส้นทางเดินเรือ เกาะแห่งนี้จึงกลายเป็นจุดแวะพักของเรือเดินสมุทรหลายประเภท ตั้งแต่เรือสำเภาจีน เรืออินเดีย เรือใบอาหรับ และเรือรบของโปรตุเกส ไปจนถึงเรือใบญี่ปุ่น

ความสำคัญที่เป็นเมืองท่านี้ สำคัญยิ่งขึ้นเมื่อพ่อค้าอังกฤษต้องการหาจุดเมืองท่าที่เป็นจุดยุทธศาสตร์ที่ต้องแข่งขันกับฮอลันดา ซึ่งเข้ามามีอิทธิพลในแถบหมู่เกาะโมลุกกะหรือหมู่เกาะเครื่องเทศนี้ก่อนอังกฤษ

หลังจากการสำรวจเกาะ และดูชาวเกาะที่อาศัยในแถบนั้นแล้ว เซอร์ โทมัส สแตมฟอร์ด แรฟเฟิลส์ (Sir Thomas Stamford Bingley Raffles) ได้เข้าตั้งฐานในสิงคโปร์ในปี พ.ศ. 2362 โดยอังกฤษได้ขอเช่าเกาะสิงคโปร์จากสุลต่านยะโฮร์ ซึ่งอยู่ภายใต้การปกครองของฮอลันดา ในปี พ.ศ. 2367 อังกฤษมีสิทธิครอบครองสิงคโปร์ตามข้อตกลงที่ทำกับฮอลันดา โดยเกาะต่างๆ ทางใต้ของสิงคโปร์ รวมทั้งชวาและสุมาตรา ยังคงเป็นของฮอลันดา ส่วนสิงคโปร์และคาบสมุทรมอยู่ในอิทธิพลของอังกฤษ

ตั้งแต่ในปี พ.ศ. 2369 สิงคโปร์ถูกปกครองโดยระบบหน่วยบริหารปกครองหน่วยเดียว (Straits Settlement) ซึ่งควบคุมดูแลสิงคโปร์ ปีนัง และมะละกา โดยบริษัทอินเดียตะวันออกของอังกฤษ และปี พ.ศ. 2375 สิงคโปร์ได้กลายเป็นศูนย์กลางของหน่วยบริหารปกครองหน่วยเดียว (Straits Settlement) ที่ครอบคลุมถึงปีนัง มะละกา ทั้งการเปิดคลองซูเอซในปี พ.ศ. 2412 และการเข้ามาของเครื่องโทรเลขและเรือกลไฟ ทำให้ความสำคัญของสิงคโปร์เพิ่มขึ้นจนกลายเป็นศูนย์กลางการค้าที่กำลังขยายตัวระหว่างโลกตะวันตกและตะวันออกเป็นอย่างมาก



ในระหว่างปี พ.ศ. 2416-2456 ซึ่งเป็นผลมาจากจำนวนผู้อพยพเข้ามาครั้งแรกในปี พ.ศ. 2362 ที่มีเพียง 150 คน เพิ่มขึ้นถึง 80,792 คน ในปี พ.ศ. 2403 โดยผู้อพยพส่วนใหญ่เป็นชาวจีน อินเดีย และมาเลย์ ต่อมาในปี พ.ศ. 2400 รัฐบาลอังกฤษได้เข้ามาดูแลระบบหน่วยบริหารปกครองหน่วยเดียว (Straits Settlement) นี้เอง ในปี พ.ศ. 2410 สิงคโปร์กลายเป็นอาณานิคม (Crown Colony) อย่างสมบูรณ์

เมื่อเกิดสงครามโลกครั้งที่สอง เคยถือกันว่าสิงคโปร์เป็นป้อมปราการที่ไม่มีวันแตก แต่แล้วกองทัพญี่ปุ่นก็สามารถยึดครองเกาะแห่งนี้ได้ในปี พ.ศ. 2485 แต่หลังสงครามสิ้นสุดลง สิงคโปร์ในปี พ.ศ. 2489 ก็ได้รับการยกฐานะให้เป็นอาณานิคมแบบเอกเทศ (Separate Crown Colony) เมื่อเห็นสหพันธรัฐมาลายาได้รับรัฐเอกราชจากอังกฤษในปี พ.ศ. 2500 สิงคโปร์ก็ขอเข้าร่วมเป็นสหภาพมาลายาด้วย แต่ด้วยความรู้สึกว่ามีกรเหยียดชนชาติกัน สิงคโปร์ก็ประกาศแยกตัวเป็นสาธารณรัฐอิสระในวันที่ 9 สิงหาคม พ.ศ. 2508 ซึ่งนับเป็นวันชาติของสิงคโปร์

1.1.4 ลักษณะประชากร

ประเทศสิงคโปร์มีจำนวนประชากร 5,567,301 คน อัตราการเติบโตของประชากรร้อยละ 1.68 ^[30]

รัฐบาลสิงคโปร์วางแผนจะเพิ่มจำนวนประชากร เพื่อผลักดันเศรษฐกิจของประเทศ โดยคาดการณ์ว่าในปี พ.ศ. 2573 สิงคโปร์อาจจะมีประชากรกว่า 6.9 ล้านคน โดยเป็นชาวสิงคโปร์แท้ๆ ครึ่งหนึ่ง ขณะที่จำนวนแรงงานและนักศึกษาจากต่างชาติจะเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 38 ของประชากร

ทั้งหมด ซึ่งในปัจจุบันมีเพียงเป็นร้อยละ 28 ของประชากรเท่านั้น ในปัจจุบันรัฐบาลสิงคโปร์ต้องเผชิญกับปัญหาสภาพสังคมผู้สูงอายุ และต้องพึ่งพาแรงงานหนุ่มสาวจากต่างชาติมากขึ้น ด้วยเหตุนี้จึงออกนโยบายต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว เริ่มจากการทุ่มงบประมาณกว่า 2 พันล้านดอลลาร์สิงคโปร์ (ราว 48 พันล้านบาท) เพื่อกระตุ้นการแต่งงาน และการสร้างครอบครัว สนับสนุนนโยบายทางเศรษฐกิจ สร้างงานให้กับ ผู้มีการศึกษาระดับสูง และรักษามาตรฐานสภาพแวดล้อมของการอยู่อาศัย ให้อยู่ในระดับสูงที่สุด ^[72]

สิงคโปร์เป็นประเทศที่มีประชากรหลากหลายเชื้อชาติ ประกอบด้วย ชาวจีนร้อยละ 76 ชาวมาเลย์ร้อยละ 13.7 ชาวอินเดียร้อยละ 8.4 และ อื่นๆ ร้อยละ 1.9

ส่วนในด้านศาสนานั้น ประเทศสิงคโปร์เป็นประเทศที่ไม่มีศาสนา ประจำชาติ เพราะให้เสรีภาพประชาชนเลือกนับถือศาสนาได้เอง ปัจจุบัน ได้แก่ พุทธร้อยละ 42.5 อิสลามร้อยละ 14.9 คริสต์ร้อยละ 14.6 เต๋าร้อยละ 8.5 ฮินดูร้อยละ 4 อื่นๆ ร้อยละ 0.7 และไม่นับถือศาสนา ร้อยละ 14.5

1.1.5 ข้อมูลเศรษฐกิจ

สิงคโปร์เป็นประเทศที่มีขนาดเล็ก จึงไม่มีพื้นที่เพียงพอสำหรับการทำเกษตรกรรม ดังนั้นสิงคโปร์จึงเน้นไปทางด้านการค้าและอุตสาหกรรมโดยมีท่าเรือน้ำลึกและเป็นท่าเรือปลอดภาษี จึงเหมาะแก่การจอดเรือรับ-ส่งสินค้าจากประเทศต่างๆ เพื่อส่งไปขายต่อ



ยังประเทศเพื่อนบ้าน นอกจากนี้สิงคโปร์ยังมีกิจการกลั่นน้ำมัน ซึ่งใหญ่เป็นอันดับ 2 ของโลก รองจากสหรัฐอเมริกา และเป็นผู้สร้างแท่นขุดเจาะน้ำมันรายใหญ่ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้สิงคโปร์มีฐานะทางเศรษฐกิจที่ดีและมั่นคง

ตารางที่ 1 เครื่องชี้วัดเศรษฐกิจสิงคโปร์

	ปี 2554	ปี 2555 (a)	ปี 2556 (b)
GDP (US\$bn) หรือหน่วยพันล้าน	256.6	276.5	287.4
GDP per capita (US\$)	51,424	52,052	52,918
Real GDP growth (%)	5.2	1.3	3.5
Goods & services exports (% GDP)	207.9	200.6	193.0
Inflation (%)	5.2	4.6	2.3
Unemployment Rate (%)	2.2	2.2	1.8

ที่มา: สำนักพัฒนาการตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและเอเชีย
กันยายน 2556

- **สินค้าส่งออก** น้ำมันสำเร็จรูป แผงวงจรไฟฟ้า เครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์และส่วนประกอบ เคมีภัณฑ์ ส่วนประกอบอากาศยานและอุปกรณ์การบิน

- **สินค้านำเข้า** เครื่องคอมพิวเตอร์ สินค้าเกษตรและอาหาร น้ำมันสำเร็จรูป เครื่องใช้ไฟฟ้า เหล็กกล้า ส่วนประกอบรถยนต์และอุปกรณ์อื่นๆ
- **SWOT Analysis**
การวิเคราะห์เศรษฐกิจสิงคโปร์นั้น สามารถดูได้จาก SWOT ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ SWOT ของประเทศสิงคโปร์

Strength	Weakness
<p>(1) นโยบายการค้าตลาดเสรี ไม่มีการเรียกเก็บภาษีนำเข้า (ยกเว้นสินค้า 4 รายการ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - เครื่องดื่มที่ผสมแอลกอฮอล์ - บุหรี่และยาสูบ - น้ำมันปิโตรเลียม - รถยนต์และรถจักรยานยนต์) <p>มีแต่การเก็บภาษีสินค้าและบริการ (Goods and Services Tax: GST) ร้อยละ 7 ⁽²⁾</p> <p>เป็นแหล่งกระจายสินค้าไทยไปสู่ประเทศต่างๆ ทั่วโลก ⁽³⁾ มีระบบ Logistics ที่มีประสิทธิภาพ และมีความพร้อมในด้าน IT</p>	<p>สิงคโปร์เป็นตลาดเล็ก ส่วนใหญ่นำเข้าสินค้าเพื่อการบริโภคอุปโภค สินค้านำเข้าจากไทยเพื่อบริโภคในประเทศโดยตรงมีเพียงไม่กี่รายการ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นสินค้าอาหาร เช่น อาหารทะเล อาหารกระป๋อง ข้าว ผัก ผลไม้ เป็นต้น นอกจากนี้สินค้าที่นำเข้าจะส่งออกไปยังประเทศที่สาม (Re-export) สำหรับการลงทุน ส่วนใหญ่จะเป็นการลงทุนในสินค้าที่มีมูลค่าสูง ซึ่งต้องใช้เงินลงทุนมาก</p>



Opportunity

โอกาสสำหรับผู้ประกอบการ รายย่อยในการทดสอบตลาดก่อน ที่จะขยายตลาดส่งออกไปยังสหรัฐ-อเมริกา และสหภาพยุโรป เป็นต้น

Threat

การแข่งขันสูงมาก โดยเฉพาะ สินค้า จาก จีน มาเลเซีย และ อินโดนีเซีย

ที่มา: สำนักพัฒนาการตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและเอเชีย
กันยายน 2556

1.1.6 ข้อมูลการเมืองการปกครอง

ประเทศสิงคโปร์ แม้ว่าเป็นประเทศขนาดเล็ก แต่ยังคงมีการแบ่งเขต การปกครองเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งในปัจจุบันสิงคโปร์แบ่งเขตการปกครองส่วนท้องถิ่นเป็น 5 ภาคด้วยกันดังนี้

1) **ภาคกลาง (Central Region)** มีพื้นที่ 130.5 ตารางกิโลเมตร ประกอบด้วย Central Area ซึ่งเป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจและการเงินของสิงคโปร์ และ 11 เขตรอบนอก โดยภายใน Central Area ยังแบ่งออกเป็น 11 เขตย่อย ซึ่งเขตที่สำคัญ ได้แก่ Downtown Core เป็นศูนย์กลางทางธุรกิจสำคัญ Singapore River เป็นที่อยู่สำนักงาน

ห้างร้านขนาดใหญ่ และ Orchard เป็นแหล่งการค้าและศูนย์กลางของ ธุรกิจโรงแรม

2) ภาคตะวันตก (West Region) มีประชากรมากกว่า 7.4 แสนคน มีพื้นที่ 201 ตารางกิโลเมตร ใหญ่ที่สุดใน 5 ภาค แบ่งเป็น 12 เขต โดยเขตสำคัญ ได้แก่ Western Water Catchment ซึ่งเป็นพื้นที่ กักเก็บน้ำขนาดใหญ่ครอบคลุมพื้นที่กว่า 1 ใน 3 ของภาค

3) ภาคเหนือ (North Region) มีประชากรกว่า 4 แสนคน อาศัย ในพื้นที่ 97 ตารางกิโลเมตร แบ่งเป็น 8 เขต รวม Central Water Catchment (หรือ Central Catchment Nature Reserve: CCNR) ซึ่งเป็นพื้นที่กักเก็บน้ำสำหรับการอุปโภคบริโภคในตอนกลางของ เกาะสิงคโปร์

4) ภาคตะวันออก (East Region) แบ่งเป็น 6 เขต โดยเขต Changi เป็นที่อยู่ของสนามบินนานาชาติแห่งสิงคโปร์ (Changi International Airport)

5) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (North-East Region) แบ่งเป็น 7 เขต มีพื้นที่ครอบคลุมหมู่เกาะในเขตตะวันออกเฉียงเหนือ เกาะสำคัญ ได้แก่ Pulau-tekong เป็นที่อยู่ทางทหารของสิงคโปร์ และ Pulau-ubin เป็นแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ ^[1]

1.1.7 ลักษณะทางสังคมและวัฒนธรรม

วัฒนธรรมของสิงคโปร์

ประชากรสิงคโปร์มีความหลากหลายทางเชื้อชาติ อีกทั้งส่วนใหญ่



ยังยึดถือธรรมเนียมปฏิบัติดั้งเดิม ทำให้สิงคโปร์มีวัฒนธรรมที่หลากหลาย ทั้งด้านอาหาร การแต่งกาย ตลอดจนการเช่นไหว้วิญญูณบรรพบุรุษ และความเชื่อในเรื่องเทพเจ้าที่แตกต่างกันไป ชาวจีนส่วนใหญ่บูชา เจ้าแม่กวนอิม ธิดาแห่งความสุข กวนอู เทพเจ้าแห่งความยุติธรรม รวมถึงเทพเจ้าจีนองค์อื่นๆ ขณะที่ชาวฮินดูบูชาเทพเจ้าแห่งดวงอาทิตย์^[1]

1.1.8 โครงสร้างพื้นฐานและระบบสาธารณูปโภค

ระบบคมนาคม

การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานอย่างต่อเนื่อง ทำให้สิงคโปร์กลายเป็นประเทศที่มีระบบคมนาคมขนส่งดีที่สุดในหนึ่งของเอเชีย และมีผลสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาเศรษฐกิจในช่วงที่ผ่านมา สำหรับโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบคมนาคมขนส่งที่สำคัญของสิงคโปร์สรุปได้ดังนี้

การคมนาคมทางบก

ประกอบด้วยการการคมนาคมโดยทางถนนและการคมนาคมโดยทางรถไฟ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

การคมนาคมโดยทางถนน ซึ่งการเดินทางนี้เรียกว่าการเดินทางทางบกที่มีถนนหลวงเป็นเส้นทางคมนาคมหลักของสิงคโปร์ ซึ่งทางหลวงในสิงคโปร์แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

- **ทางหลวง**

ทางหลวงของสิงคโปร์ มีมากกว่า 80 สาย เป็นระยะทางรวมกันยาวเกือบ 3,000 กิโลเมตร เชื่อมต่อทุกพื้นที่อย่างทั่วถึง โดยอยู่ภายใต้การดูแลของสำนักงานการขนส่งทางบก (The Land Transport Authority: LTA) ทั้งนี้ มีทางหลวงสำคัญที่ได้รับการยกระดับเป็นกึ่งทางด่วน (Semi-expressway) รวม 3 สาย ทำให้การเดินทางระหว่างย่านธุรกิจในภาคกลางกับภูมิภาครอบนอกสะดวกยิ่งขึ้น

- **ทางด่วน (Expressway)**

ทางด่วนเป็นเส้นทางคมนาคมหลักที่ทำให้การเดินทางระหว่างเขตชานเมือง รวมถึงพื้นที่ชายฝั่งทะเลรอบนอกกับเขตธุรกิจย่านใจกลางเกาะสิงคโปร์ทำได้สะดวก ปัจจุบันสิงคโปร์มีทางด่วน 10 เส้นทาง ระยะทางรวมประมาณ 155 กิโลเมตร

การคมนาคมโดยทางโดยรถไฟ ระบบรถไฟหรือที่เรียกว่าระบบรางในสิงคโปร์ แบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1) **รถไฟ** มีความยาว 38.6 กิโลเมตร ทางรถไฟของสิงคโปร์เชื่อมต่อกับมาเลเซีย ผ่านเมือง Johor Bahru ในรัฐ Johor ของมาเลเซีย และต่อไปยังกัวลาลัมเปอร์ และกรุงเทพฯ

2) **รถไฟฟ้า (Mass Rapid Transit: MRT)** เป็นระบบขนส่งหลักของสิงคโปร์ ให้บริการครอบคลุมเขตธุรกิจ สถานที่ราชการ รวมถึงสถานที่สำคัญอื่นๆ อาทิ ท่าอากาศยานนานาชาติชางี (Changi International Airport) อย่างทั่วถึง MRT มีสถานีรวม 67 แห่ง (บางแห่งอาจให้บริการมากกว่า 1 สาย) รวมระยะทาง 109 กิโลเมตร แบ่งเป็น 3 สาย



3) รถไฟฟ้ารางเบา (Light Rapid Transit: LRT) เป็นส่วนต่อขยายออกจาก MRT เริ่มจาก เซา ชู กัง (Choa Chu Kang) ถึงเซนจา (Senja) รวม 14 สถานี ระยะทาง 7.8 กิโลเมตร บริหารงานโดย SMRT Light Rail

การคมนาคมทางอากาศ

สิงคโปร์ มีท่าอากาศยานระหว่างประเทศ 1 แห่ง ได้แก่ ท่าอากาศยานนานาชาติชางี (Changi International Airport) ที่เป็นศูนย์กลางการคมนาคมขนส่งสำคัญของอาเซียน โดยมีสายการบินให้บริการมากถึง 81 สาย มีเที่ยวบินมากถึง 4,186 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ เส้นทางการบินครอบคลุม 185 เมืองใน 58 ประเทศ

การคมนาคมทางน้ำ

สิงคโปร์ตั้งอยู่บนเส้นทางระหว่างมหาสมุทรอินเดียกับมหาสมุทรแปซิฟิก ทำให้เป็นเมืองท่าสำคัญที่มีบทบาทในการพักและขนถ่ายสินค้า โดยมีท่าเรือพาณิชย์ขนาดใหญ่ตั้งอยู่ในอ่าวสิงคโปร์ (Singapore Harbour) อยู่ทางตอนใต้ของเกาะสิงคโปร์ ภายใต้การควบคุมดูแลของการท่าเรือ (Maritime and Port Authority)

ระบบสาธารณสุข

สิงคโปร์เป็นประเทศเล็กที่มีทรัพยากรจำกัดแต่มีระบบสาธารณสุขที่ประเทศเพื่อนบ้านไปดูงาน อย่างเช่น

ระบบประปา

ด้วยสภาพภูมิประเทศที่เป็นเกาะเล็ก ทำให้สิงคโปร์ซึ่งเป็นศูนย์กลางธุรกิจที่สำคัญในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ต้องเผชิญปัญหาขาดแคลนน้ำจืด และพึ่งพาการนำเข้าน้ำจากมาเลเซียมานานหลายสิบปี รัฐบาลจึงมุ่งมั่นพัฒนาระบบประปาให้ทันสมัยและเพียงพอต่อความต้องการในประเทศ โดยตั้งเป้าหมายให้เกาะสิงคโปร์สามารถพึ่งพาทรัพยากรน้ำของตนเองได้ ก่อนที่ข้อตกลงส่งซื้อน้ำจากมาเลเซียฉบับล่าสุดจะหมดอายุลงในปี พ.ศ. 2604 (2061)

ปัจจุบันสิงคโปร์มีโรงงานรีไซเคิลน้ำ และโรงแยกเกลือออกจากน้ำทะเลหลายแห่ง ซึ่งสามารถผลิตน้ำจืดได้ราวร้อยละ 40 ของปริมาณน้ำ 340 ล้านแกลลอนที่โรงงานอุตสาหกรรม และพลเมือง 5.2 ล้านคนใช้บริโภคในแต่ละวัน นอกจากนี้ เขื่อนที่อยู่อยู่ใจกลางเมืองยังสามารถผลิตน้ำเพื่อสนองการบริโภคได้อีกร้อยละ 10 และส่วนที่เหลือได้จากอ่างเก็บน้ำต่างๆ รวมถึงน้ำที่นำเข้ามาจากมาเลเซีย

โรงงานรีไซเคิลน้ำแห่งแรกเปิดใช้งานเมื่อปี พ.ศ. 2546 (2003) โดยน้ำที่ผลิตได้ใช้ชื่อว่า NEWater จะถูกนำไปผสมกับน้ำจากอ่างเก็บน้ำต่างๆ ก่อนส่งผ่านระบบประปาไปยังผู้บริโภค ดังนั้นน้ำประปาสิงคโปร์นั้นจึงปลอดภัยและสามารถดื่มได้จากก๊อกโดยตรง

ระบบโทรคมนาคม

สิงคโปร์เป็นประเทศซึ่งสามารถติดต่อสื่อสารได้สะดวกมากที่สุดประเทศหนึ่งในโลก กว่าร้อยละ 71 ของประชากรสิงคโปร์เป็นเจ้าของมือถือ และร้อยละ 48 มีอินเทอร์เน็ตใช้ที่บ้าน ส่วนอัตราการใช้



โทรศัพท์บ้าน ร้อยละ 48.5 นั้น เท่ากับคู่สายถึง 1.9 ล้านเลขหมาย
เลยทีเดียว (โดยเฉพาะเมื่อเทียบกับจำนวนประชากรทั้งหมดของสิงคโปร์
ประมาณ 4 ล้านคน)

ในสิงคโปร์มีผู้ให้บริการการสื่อสารโทรคมนาคม 3 ราย คือ
SingTel, MobileOne และ StarHub แต่ละบริษัทให้บริการ
ที่หลากหลายในราคาที่ใกล้เคียงกัน: โทรศัพท์ โทรศัพท์เคลื่อนที่
อินเทอร์เน็ต โทรศัพท์ทางไกลข้ามประเทศ ทั้ง IDD บัตรโทรศัพท์
และโทรสาร ⁽³⁵⁾

1.1.9 ระบบสาธารณสุข

สิงคโปร์จัดระบบสาธารณสุขในด้านการรักษาให้สอดคล้องกับการ
ประกันสังคม โดยรัฐบาลสิงคโปร์จัดตั้งระบบประกันสังคม เพื่อเป็น
สวัสดิการให้แก่ประชาชนในการดูแลด้านสุขภาพ และเป็นกองทุน
สำรองเลี้ยงชีพเมื่อเข้าสู่วัยสูงอายุ โดยระบบประกันสังคมของสิงคโปร์
แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

1) การใช้บัญชีออมสุขภาพ (Medisave) ซึ่งเป็นภาคบังคับ
ที่ประชาชนใช้เงินออมในบัญชีของตนเอง

2) ระบบประกันสุขภาพสมัครใจ (Medishield) เป็นระบบ
ที่ครอบคลุมโรคที่มีค่าใช้จ่ายสูง โดยจะสามารถหักเงินจากบัญชีออม
เพื่อสุขภาพมาซื้อประกันในส่วนนี้ได้

3) ระบบสังคมสงเคราะห์ (Medifund) เป็นระบบบริการ
ของรัฐบาลในกรณีที่ประชาชนไม่มีเงินพอ

เมื่อเจ็บป่วยเล็กๆ น้อยๆ ประชาชนก็จะนำเงินจากบัญชีเงินออม สุขภาพมาจ่ายให้กับโรงพยาบาล ในกรณีที่เจ็บป่วยด้วยโรคค่าใช้จ่ายสูง หากซื้อประกันแบบสมัครใจไว้ ประกันสุขภาพสมัครใจก็จะรับผิดชอบ ค่าใช้จ่ายทั้งหมด แต่หากค่ารักษาพยาบาลสูงมากไม่สามารถจ่ายได้ ก็จะสามารถขอสงวนสงเคราะห์ได้ตามลำดับ ^[10]

1.1.10 ระบบการศึกษา

รัฐบาลสิงคโปร์ให้ความสำคัญกับการศึกษาเป็นอย่างมาก โดยจัดการศึกษาที่วัดศักยภาพเด็กโดยตลอด ทั้งส่งเสริมให้ใช้ภาษาอังกฤษ ซึ่งใช้เป็นภาษาหลักอย่างมีคุณภาพแล้ว ยังสนับสนุนให้เรียนภาษาที่สอง โดยเลือกตามแต่ภาษาแม่ของแต่ละเชื้อชาติ อย่างชาวจีนก็จะเลือกเรียนภาษาจีนกลางเป็นภาษาที่สอง ชาวอินเดียก็เลือกเรียนภาษาทมิฬ ชาวมาลายูก็เรียนภาษามลายู ซึ่งการจัดการศึกษาในระดับต่างๆ มีรายละเอียด ดังนี้

ระดับอนุบาล (Pre-School)

การศึกษาในชั้นอนุบาลและการดูแลเด็ก โดยศูนย์ดูแลเด็กเล็กจะรับนักเรียนอายุ 3-6 ขวบ โรงเรียนอนุบาลในสิงคโปร์จะมีกระทรวงศึกษาธิการ ควบคุม และมีมูลนิธิของชุมชน หน่วยงานทางศาสนา และองค์การทางธุรกิจและสังคมทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนอนุบาลส่วนใหญ่จะทำการเรียนการสอน 5 วันต่อสัปดาห์ และแบ่งการเรียนเป็นสองช่วงในแต่ละวัน ช่วงหนึ่งจะใช้เวลาประมาณ 2 ชั่วโมงครึ่งถึง 4 ชั่วโมง



ระดับประถมศึกษา (Primary School)

ในสิงคโปร์จะต้องใช้เวลาเรียน 6 ปี ในระดับประถมศึกษา ประกอบด้วย การเรียนชั้นประถมต้น (Foundation Stage) 4 ปี ตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-4 และชั้นประถมปลาย (Orientation Stage) อีก 2 ปี ในชั้นประถมศึกษาปีที่ 5-6 ในหลักสูตรขั้นพื้นฐานวิชาหลักที่ได้เรียน คือ วิชาภาษาอังกฤษ ภาษาท้องถิ่น (Mother Tongue) คณิตศาสตร์ และวิชาเสริม อันได้แก่ ดนตรี ศิลปะหัตถกรรม สุขศึกษา และสังคมศึกษา ส่วนวิชาวิทยาศาสตร์จะเริ่มเรียนตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 เป็นต้นไป ทุกคนที่เรียนจบชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จะต้องทำข้อสอบ Primary School Leaving Examination (PSLE) ให้ผ่าน เพื่อจบการศึกษา ระดับประถม

ระดับมัธยมศึกษา (Secondary School)

โรงเรียนมัธยมศึกษาในสิงคโปร์มีหลายรูปแบบ ทั้งให้ทุนทั้งหมด โดยรัฐบาล หรือเพียงส่วนเดียว หรือนักเรียนเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายทั้งหมด นักเรียนในแผนการเรียนพิเศษ (Special and Express) จะใช้เวลาเรียนเพียง 4 ปี ขณะที่นักเรียนในแผนการเรียนปกติ (Normal) จะใช้เวลาเรียน 5 ปี โดยนักเรียนในแผนการเรียนพิเศษจะสอบ Singapore-Cambridge General Certificate of Education 'Ordinary' (GCE 'O' Level) เมื่อเรียนครบ 4 ปี ส่วนนักเรียนหลักสูตรปกติที่ใช้เวลาเรียน 5 ปีนั้น จะสอบ Singapore-Cambridge General Certificate of Education 'Normal' (GCE 'N' Level) ในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 นักเรียนสามารถเลือกได้ว่าจะเรียนทางสายศิลป์

วิทยาศาสตร์ ธุรกิจการค้า หรือสายวิชาชีพ

ระดับเตรียมอุดมศึกษา

เมื่อนักเรียนสอบ GCE 'O' Level ผ่านได้แล้ว นักเรียนสามารถสมัครเข้าศึกษาต่อในระดับจูเนียร์ คอลเลจ เป็นเวลา 2 ปี หรือศึกษาที่สถาบันกลางการศึกษา (Centralised Institute) เป็นเวลา 3 ปี เพื่อเตรียมศึกษาต่อระดับมหาวิทยาลัยจูเนียร์ คอลเลจ และสถาบันกลางการศึกษาจะสอนทุกอย่างเพื่อเตรียมความพร้อมให้นักเรียนเข้าศึกษาในระดับมหาวิทยาลัยได้ หลักสูตรหลักแบ่งเป็น 2 หลักสูตร คือ วิชาความรู้ทั่วไป (General Paper) และภาษาแม่ เมื่อเรียนจบจูเนียร์ คอลเลจ นักเรียนจะต้องสอบประกาศนียบัตรการศึกษาสิงคโปร์-แคมบริดจ์ ระดับทั่วไป (Singapore-Cambridge General Certificate of Education 'Advanced': GCE 'A' Level) โดยเลือกวิชาสอบสูงสุดได้ 4 วิชา จากวิชาในหมวดศิลปะ วิทยาศาสตร์ และธุรกิจการค้า

ระดับอุดมศึกษา (Tertiary Education) ประกอบด้วย

1) โพลีเทคนิค

โพลีเทคนิคสร้างขึ้นเพื่อเปิดหลักสูตรการอบรมที่หลากหลายให้นักศึกษาที่ต้องการฝึกปฎิบัติมือในระดับประกาศนียบัตร และอนุปริญญา โดยมีหลักสูตรการสอนที่มุ่งเน้นให้สามารถประกอบอาชีพในอนาคต เช่น วิศวกรรม บริหารธุรกิจ การสื่อสารมวลชน การออกแบบดีไซน์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และหลักสูตรเฉพาะทางอย่าง เช่น การวัดสายตา วิศวกรรม



ทางทะเล การศึกษาเกี่ยวกับการเดินเรือ พยาบาล การเลี้ยงดูเด็กอ่อน และการทำภาพยนตร์ ปัจจุบันมีโพลีเทคนิค 5 แห่งในสิงคโปร์

2) สถาบันเทคนิคศึกษา

สถาบันเทคนิคศึกษา (Institute of Technical Education-ITE) เป็นอีกหนึ่งทางเลือกของนักเรียนที่จบจากชั้นมัธยมศึกษาและต้องการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยี และความรู้ด้านอุตสาหกรรมแขนงต่างๆ นอกจากนี้โปรแกรมฝึกอบรมเต็มเวลาสำหรับนักเรียนที่จบจากชั้นมัธยมศึกษาแล้ว และยังมีโปรแกรมสำหรับผู้ใหญ่ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ของตนด้านเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมอีกด้วย

3) ระดับสภามหาวิทยาลัย (Universities)

มหาวิทยาลัยในสิงคโปร์มี 3 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยแห่งชาติสิงคโปร์ (National University of Singapore: NUS) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนันทยาง (Nanyang Technological University: NTU) และมหาวิทยาลัยการบริหารการจัดการแห่งสิงคโปร์ (Singapore Management University: SMU) มหาวิทยาลัยทั้ง 3 แห่งได้ผลิตนักศึกษาระดับปริญญาที่มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยทั้งหมดยังมีทุนเพื่อการศึกษาและการวิจัยในระดับปริญญาโทด้วย

4) มหาวิทยาลัยนานาชาติในสิงคโปร์

ประเทศสิงคโปร์มีนโยบายที่ฉะฉาน เปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยต่างประเทศชั้นนำระดับโลกตั้งอยู่ในสิงคโปร์อีกจำนวนมาก มหาวิทยาลัยชั้นนำเหล่านี้ได้ตั้งวิทยาเขต หรือมีความร่วมมือและจัดทำหลักสูตรร่วมกับมหาวิทยาลัยของสิงคโปร์ เพื่อยกระดับให้สิงคโปร์เป็นศูนย์กลาง

การศึกษาของภูมิภาค

นอกจากนี้ยังมีสถาบันเอกชนที่น่าสนใจอย่าง วิทยาลัยศิลปะลาซาล (LASALLE College of the Arts) และสถาบันวิจิตรศิลป์นันทยาง (Nanyang Academy of Fine Arts: NAFA) แล้ว ยังมีสถาบันเอกชนมากกว่า 300 สถาบัน ตั้งแต่ธุรกิจ เทคโนโลยี ศิลปะ จนถึงโรงเรียนสอนภาษา เพื่อตอบสนองความต้องการของชาวสิงคโปร์เองและนักเรียนจากต่างชาติ ตั้งแต่ระดับประกาศนียบัตร อนุปริญญา จนถึงปริญญา ระดับต่างๆ โดยที่สถาบันการศึกษาเอกชนในสิงคโปร์มีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยมากมายจากสหรัฐอเมริกา อังกฤษ และออสเตรเลีย^[38]

1.1.11 ระบบกฎหมาย

ประเทศสิงคโปร์ใช้ระบบกฎหมายแบบอังกฤษ คือ ระบบกฎหมายจารีตประเพณี (Common Law) เป็นระบบศาลเดียวที่นักกฎหมายในระบบกฎหมายนี้มีแนวความคิดตามหลักความยุติธรรมตามธรรมชาติ (Natural Justice) ซึ่งมีที่สนใจไปในแนวทางเดียวกันว่า บุคคลทุกคนมีความเสมอภาคกันตามกฎหมาย จึงต้องอยู่ภายใต้บังคับของหลักกฎหมายเดียวกันและควรจะขึ้นศาลเดียวกัน ในระบบกฎหมายจารีตประเพณี (Common Law) จึงไม่เน้นความแตกต่างระหว่างฝ่ายเอกชนกับฝ่ายเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานของรัฐ โดยถือว่าทั้งสองฝ่ายอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ทางกฎหมายเดียวกัน เมื่อมีกรณีพิพาทจึงต้องขึ้นสู่การพิจารณาพิพากษาโดยศาลยุติธรรม ซึ่งเป็นองค์กรศาลหลักเพียงศาลเดียวจนถึงชั้นศาลอุทธรณ์และชั้นศาลฎีกา



ระบบโครงสร้างพื้นฐานของศาลสิงคโปร์ มีศาลหลัก 2 ศาล คือ ศาลชั้นต้น และศาลสูง

1) **Subordinate Court (ศาลชั้นต้น)** ซึ่งรวมถึงศาลแขวง (Magistrate's Court) และศาลเขต (District Court) เป็นศาลชั้นต้นที่ต้องรับพิจารณาคดีทั้งคดีแพ่งและคดีอาญา โดยศาลแขวง (Magistrate's Court) นั้น รับพิจารณาคดีที่มีทุนทรัพย์ไม่เกิน 60,000 ดอลลาร์สิงคโปร์ ส่วนศาลเขต (District Court) นั้นรับพิจารณาคดีที่มีทุนทรัพย์ไม่เกิน 250,000 ดอลลาร์สิงคโปร์

นอกจากนี้คดีความที่เรียกค่าเสียหายเล็กน้อย (Small Claims Tribunals) คดีครอบครัว (Family Court) คดีเยาวชน (Juvenile Court) และยังรวมถึงศาลคดีพิเศษ ซึ่งได้แก่ ศาลพาณิชย์ คดีแพ่งและอาญา (The Commercial Civil and Criminal Court) ศาลไต่สวนชันสูตรพลิกศพ (Coroner's Court) และศาลจราจร (The Traffic Court) เป็นต้น

2) **Supreme Court (ศาลสูง)** รับพิจารณาคดีที่มีทุนทรัพย์เกินกว่า 250,000 ดอลลาร์สิงคโปร์ ศาลสูงของสิงคโปร์แบ่งออกเป็น 2 ชั้นศาล คือ ศาลอุทธรณ์ (Court of Appeal) และศาลฎีกา (The Supreme Court)

- **ระบบการพิพากษาคดีของศาลสิงคโปร์**

ศาลของประเทศสิงคโปร์จะมีแนวทางในการพิจารณาพิพากษาคดีอยู่ 3 ประการ คือ

1) คำนึงถึงค่าใช้จ่ายของคู่ความในการพิจารณาคดี

2) การบริหารเวลาในการพิจารณาคดี

3) กระบวนการพิสูจน์หลักฐาน และการใช้กฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนกระบวนการไกล่เกลี่ยคดีของศาลสิงคโปร์มี 2 ช่วง คือ

1) การไกล่เกลี่ยคดีก่อนฟ้อง เนื่องจากเห็นว่าเป็นขั้นตอนที่มีค่าใช้จ่ายต่ำกว่า

2) การไกล่เกลี่ยคดีความหลังฟ้อง ได้แก่ การให้คู่ความเจรจาตกลงกัน เป็นต้น

ในขั้นตอนของการพิจารณาคดีของศาล เมื่อมีการฟ้องแล้วก็ยังมี การเจรจากันอีก โดยใช้วิธีทาง Electronic Mediation ผ่านระบบ อินเทอร์เน็ต กระบวนการพิจารณาคดีของศาลเกือบทุกขั้นตอนจะใช้ เทคโนโลยีเป็นเครื่องสนับสนุนการพิจารณาคดีให้มีประสิทธิภาพ เมื่อถึง ขั้นตอนการพิจารณาคดีจะมีการบริหารคดี ได้แก่ การกำหนดให้คู่ความ แสดงบัญชีพยานมีระบบก่อนวันนัด การกำหนดกระบวนการพิจารณา เช่น จำเป็นต้องมีการสืบพยานจากระบบการประชุมทางไกล (Video Conference) หรือไม่ เป็นต้น

นอกจากนี้มีการส่งเสริมการเข้าถึงระบบยุติธรรมของประชาชน ประเทศสิงคโปร์ได้ดำเนินการให้ความรู้ทางกฎหมายแก่ประชาชน ผ่านการใช้เทคโนโลยี ศาลยุติธรรมได้ใช้ระบบอินเทอร์เน็ตเป็นตัวช่วย ในการเผยแพร่ข้อมูลที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการบริการของศาล ต่อสาธารณะ ทั้งนำเสนอข้อมูลด้านบริการความช่วยเหลือทางกฎหมาย และการให้บริการฟรีโดยศาลและอาสาสมัคร นอกจากนี้เว็บไซต์



ของศาลชั้นต้นอย่าง ศาลครอบครัว และศาลเยาวชน ก็ได้จัดให้ประชาชน ได้รับทราบถึงรายละเอียดคดีและบทความทางกฎหมาย เว็บไซต์หลักๆ ที่ให้บริการข้อมูลทางกฎหมายดังต่อไปนี้

- www.egazette.com.sg
- www.statutes.agc.gov.sg
- www.lawnet.com.sg ^[17]

1.1.12 ความสัมพันธ์ระหว่างไทยกับสิงคโปร์

ไทยมีความสัมพันธ์กับสิงคโปร์อย่างยาวนานในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม โดยมีปัจจัยเกื้อหนุนหลายประการที่ทำให้เกิดเสถียรภาพทางการเมืองของทั้งสองประเทศ ซึ่งมีส่วนช่วยสร้างความต่อเนื่องทางนโยบายและความร่วมมือระหว่างกัน ไทยกับสิงคโปร์มีกลไกความร่วมมือทวิภาคี อย่างเช่น การตั้งคณะกรรมการการบริหารร่วมด้านอุตสาหกรรมป้องกันประเทศระหว่างกองทัพไทย-สิงคโปร์ เพื่อติดตาม ส่งเสริมความสัมพันธ์ด้านความมั่นคงของทั้งสองประเทศ ไทยอนุญาตให้สิงคโปร์ใช้พื้นที่ในการฝึก และมีการฝึกบุคลากรทหารร่วมกัน เช่น การฝึกร่วมผสม (Cobra Gold) นอกจากนี้ ยังมี การจัดตั้งคณะทำงานร่วมกองทัพเรือไทย-สิงคโปร์ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถและความสัมพันธ์ระหว่างกองทัพเรือของทั้งสองประเทศ โดยไทยอนุญาตให้สิงคโปร์ใช้ฐานทัพอากาศที่จตุรธานี

ด้านการค้า

ในปี พ.ศ.2555 สิงคโปร์เป็นคู่ค้าอันดับ 3 ของไทยในอาเซียน รองจากมาเลเซียและอินโดนีเซีย การค้าระหว่างไทยกับสิงคโปร์มีมูลค่ารวม 18,668 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 2.82 การส่งออกของไทยไปสิงคโปร์มีมูลค่า 10,835.6 ล้านดอลลาร์สหรัฐ และการนำเข้า 7,832.4 ล้านดอลลาร์สหรัฐ สินค้าส่งออกสำคัญของไทย เช่น น้ำมันสำเร็จรูป อัญมณีและเครื่องประดับ แผงวงจรไฟฟ้า คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์และส่วนประกอบ และเคมีภัณฑ์ ส่วนสินค้านำเข้าสำคัญ เช่น เรือและสิ่งก่อสร้างลอยน้ำ เคมีภัณฑ์ คอมพิวเตอร์อุปกรณ์และส่วนประกอบ น้ำมันสำเร็จรูป และแผงวงจรไฟฟ้า

จากการประชุมความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจอย่างใกล้ชิดระหว่างสิงคโปร์กับไทย (Singapore-Thailand Enhanced Economic Relationship: STEER) ครั้งที่ 3 ในวันที่ 14 ตุลาคม พ.ศ.2556 ณ ประเทศสิงคโปร์ ได้มีการหารือร่วมในประเด็นการขยายคู่ทางการค้า และการลงทุนระหว่างไทยกับสิงคโปร์ รวมถึงการจัดทำความร่วมมือในสาขาต่างๆ เช่น สินค้าเกษตรและอาหาร การท่องเที่ยวเรือสำราญ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยีสารสนเทศ และการอำนวยความสะดวกทางการค้าด้านพิธีการศุลกากร

ในขณะที่สิงคโปร์มีชื่อเสียงในการเป็นผู้ทำการตลาดและกระจายสินค้าไปยังตลาดโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นประเทศที่ได้รับการจัดอันดับจากธนาคารโลกในปี พ.ศ. 2556 ว่ามีความง่ายในการทำธุรกิจเป็นอันดับหนึ่งของโลก ทั้งสองประเทศจึงมีโอกาสที่จะร่วมมือกันเพื่อเพิ่มพูนขีดความสามารถในการแข่งขันท่ามกลาง



ความผันผวนของเศรษฐกิจโลกและการแข่งขันที่สูงขึ้น อันจะนำไปสู่ผลประโยชน์ร่วมกันในอนาคต

ด้านการลงทุน

ในปี พ.ศ. 2554 สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนได้อนุมัติ 58 โครงการ คิดเป็นมูลค่าการลงทุนรวม 25,175.9 ล้านบาท ส่วนใหญ่ อยู่ในสาขาอิเล็กทรอนิกส์และผลิตภัณฑ์ไฟฟ้า ผลิตภัณฑ์โลหะและเครื่องจักร การบริการ เคมีภัณฑ์ กระดาษ และการเกษตร



ด้านการท่องเที่ยว

ชาวสิงคโปร์มีทัศนคติที่ดีต่อประเทศไทยและคนไทย ในปี พ.ศ. 2554 มีนักท่องเที่ยวสิงคโปร์มาไทยจำนวน 670,148 คน ซึ่งมีอัตราเพิ่มขึ้นจากจำนวนชาวสิงคโปร์ที่เดินทางมาไทยในปี พ.ศ. 2553 จำนวน 576,259 คน คิดเป็นร้อยละ 11.04

1.2 ประวัติและข้อมูลรัฐบาลโดยย่อ

สิงคโปร์มีการปกครองแบบสาธารณรัฐ (การปกครองแบบประชาธิปไตย รัฐสภาเดี่ยว: Parliamentary Republic) โดยมีประธานาธิบดีเป็นประมุข และนายกรัฐมนตรีเป็นหัวหน้าฝ่ายบริหาร (หัวหน้ารัฐบาล) ซึ่งประธานาธิบดีมีวาระดำรงตำแหน่ง 6 ปี และคณะรัฐบาลอยู่ในตำแหน่งคราวละ 5 ปี นอกจากนี้ยังมีโครงสร้างการปกครองเหมือนกับระบอบประชาธิปไตยโดยทั่วไป คือ การปกครองที่ประกอบด้วย 3 ฝ่ายที่คอยถ่วงดุลกัน ซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร ฝ่ายนิติบัญญัติ และฝ่ายตุลาการ ดังมีรายละเอียดดังนี้

ฝ่ายบริหาร (Executive Branch)

ฝ่ายบริหาร ประกอบด้วย ประธานาธิบดี และคณะรัฐมนตรี ผู้นำเหล่านี้จะทำหน้าที่บริหารประเทศผ่านกระทรวง ทบวง กรม และหน่วยงานรัฐต่างๆ จากนั้นหน่วยงานต่างๆ จึงไปบริหารจัดการหน้าที่ของตน เพื่อให้ประชาชนและประเทศได้รับประโยชน์สูงสุด



ฝ่ายนิติบัญญัติ (Legislative Branch)

ระบบรัฐสภาของสิงคโปร์เป็นแบบสภาเดี่ยว (Unicameral Parliament) ที่ได้รับรูปแบบจากระบบเวสต์มินสเตอร์ (The Westminster System) ของอังกฤษ โดยสมาชิกรัฐสภาจะมาจากการเลือกตั้ง และมีวาระการดำรงตำแหน่ง 5 ปี ทั้งนี้ สมาชิกรัฐสภา (Member of Parliament-MP) ของสิงคโปร์ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1) สมาชิกรัฐสภาที่มาจากการเลือกตั้ง (Member of Parliament - MPs)

ณ ปี พ.ศ. 2555 มีจำนวนทั้งสิ้น 87 คน มาจากการเลือกตั้งในระบบที่ผู้ได้รับคะแนนเสียงสูงสุดคนแรกเป็นฝ่ายชนะ (First-past-the-post) ในแบบเขตเลือกตั้งเดี่ยว (Single-Member Constituency: SMC) และสมาชิกรัฐสภาที่มาจากเขตเลือกตั้งกลุ่ม (Group Representation Constituency: GRC) ที่พรรคการเมืองจะส่งผู้สมัครเป็นทีมๆ ละ 3 ถึง 6 คน เพื่อลงสมัคร โดยอย่างน้อยหนึ่งคนในทีมต้องมีตัวแทนของชนกลุ่มน้อย (Minority Race) เช่น ชาวมาเลย์ ชาวอินเดีย และอื่นๆ เพื่อเป็นหลักประกันว่าจะมีตัวแทนของชนกลุ่มน้อยทางชาติพันธุ์เข้าเป็นตัวแทนในรัฐสภาที่นอกเหนือจากชาวจีน และป้องกันความแตกแยกทางการเมือง

2) สมาชิกรัฐสภาที่มาจากการแต่งตั้ง (Nominated Member of Parliament: NMP)

มีจำนวน 9 คน โดยเริ่มขึ้นในปี พ.ศ. 2533 (ค.ศ. 1990) เพื่อให้มั่นใจว่ารัฐสภาจะมีตัวแทนจากภาคส่วนต่างๆ เข้าเป็นสมาชิก โดยเลือกมาจากผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาอาชีพต่างๆ และผู้มีชื่อเสียง ก่อนเสนอชื่อ

ให้ประธานาธิบดีเลือก โดยสมาชิกแบบ NMP จะเป็นอิสระจากพรรคการเมือง

3) สมาชิกรัฐสภาที่มีได้เป็นตัวแทนจากเขตเลือกตั้งใด (Non-Constituency Member of Parliament: NCMP)

ซึ่งแต่งตั้งจากสมาชิกพรรคการเมือง ซึ่งเป็นผู้ลงสมัครรับเลือกตั้ง แต่ไม่ได้รับเลือกตั้งและไม่ได้เป็นฝ่ายรัฐบาล โดยสมาชิกแบบ NCMP มีสิทธิในการออกความคิดเห็นต่อรัฐสภา และเป็นหลักประกันว่ารัฐสภามิได้ถูกผูกขาดโดยสมาชิกรัฐสภาจากพรรคกิจประชา

บทบาทและหน้าที่ของรัฐสภา

สิงคโปร์มีรัฐสภาเป็นแบบสภาเดียว มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 5 ปี ประธานรัฐสภาอยู่ในลำดับความสำคัญชั้นที่ 6 รองจากประธานาธิบดี นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีอาวุโส รองนายกรัฐมนตรี และผู้พิพากษาสูงสุด โดยทำหน้าที่เป็นประธานในการเรียกประชุมรัฐสภา และมีอำนาจบังคับใช้กฎระเบียบตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับรัฐสภาเพื่อการดำเนินงานอย่างเป็นระเบียบ รักษาความเป็นกลาง และให้ความยุติธรรมต่อสมาชิกสภาทุกคน และหากเกิดการประท้วงขึ้นในสภา ประธานก็จะทำหน้าที่ชี้ขาดและตัดสินทันที ทั้งสมาชิกที่มาจากการเลือกตั้งจะไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับพรรคการเมือง สมาชิกสภาจะทำหน้าที่ประสานงานระหว่างกลุ่มต่างๆ กับรัฐบาล และหน้าที่หลักของรัฐสภาแบ่งได้ดังนี้

- **ไต่สวน** หนึ่งชั่วโมงครึ่งก่อนการประชุมรัฐสภาทุกครั้ง จะเป็นเวลาสำหรับสมาชิกที่จะตั้งกระทู้ถามความรับผิดชอบต่างๆ ของรัฐมนตรี



รวมทั้งตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ของรัฐบาล นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วม โดยสามารถเข้ารับฟังความเห็นต่างๆ ได้

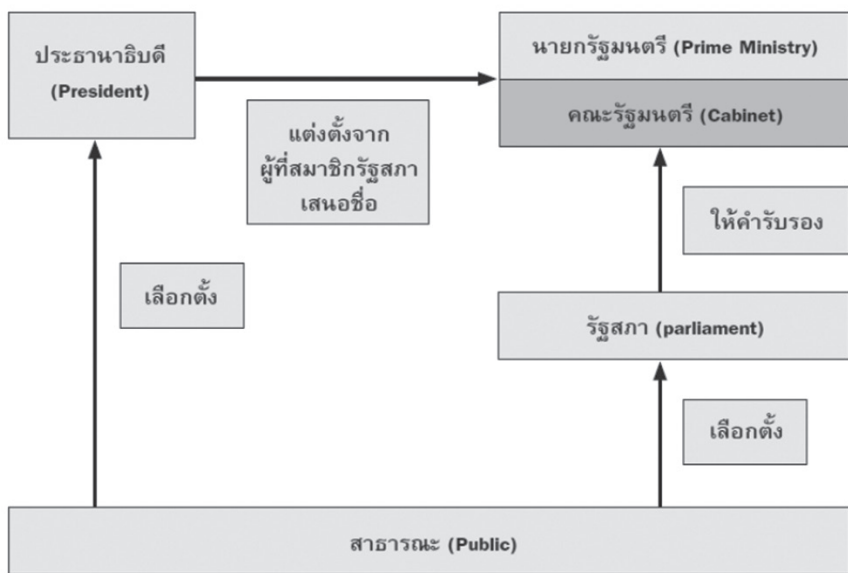
- **ออกกฎหมาย** เริ่มจากมีการส่งร่างกฎหมายโดยรัฐมนตรีตัวแทนรัฐบาล หรือหากเป็นจากสมาชิกรัฐสภาจะเรียกว่า ร่างกฎหมายของสมาชิก ทุกๆ ร่างกฎหมายต้องนำมาผ่านวาระการพิจารณาสามวาระในรัฐสภา และสุดท้ายต้องได้รับความเห็นชอบจากประธานาธิบดีก่อนกฎหมายนั้นจึงมีผลบังคับใช้ได้

- **ควบคุมการคลัง** รัฐสภาจะเป็นผู้ตัดสินใจและกำหนดเรื่องงบประมาณประจำปีของรัฐบาล เมื่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเสนอค่าแถมลงประกอบงบประมาณ รัฐสภาจะทำการเลื่อนประชุมออกไปราว 7 วัน เพื่อตรวจสอบงบประมาณที่รัฐมนตรีเสนอมานี้ แล้วจึงนำกลับเข้าที่ประชุมอีกครั้ง พร้อมเปิดอภิปรายวาระประมาณการค่าใช้จ่ายสำหรับใช้ทำงานต่อไป

ฝ่ายตุลาการ (Judiciary Branch)

ถือเป็นฝ่ายที่มีอำนาจอิสระสูงสุด ถูกแทรกแซงได้ยาก ฝ่ายตุลาการแบ่งออกเป็นสองส่วนสำคัญ นั่นคือ ศาลชั้นต้น และศาลสูง

แผนภูมิที่ 1 กระบวนการทางการเมืองของฝ่ายรัฐบาล
และนิติบัญญัติของสิงคโปร์



2

วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์

2.1 วิสัยทัศน์

แผนแม่บทปี พ.ศ. 2554-2558 (eGov2015) ของสิงคโปร์ คือ การเชื่อมโยงประชาชน และเพิ่มคุณค่าให้กับความเป็นอยู่ของประชาชน (Connecting People, Enriching Lives)

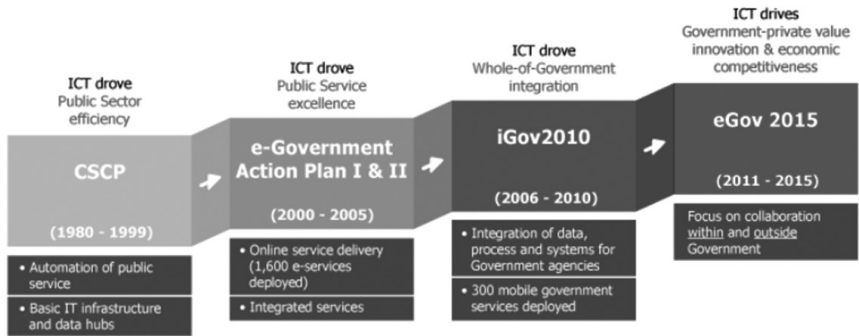
แผนแม่บทปี พ.ศ. 2554-2558 (eGov2015) จะเกี่ยวข้องกับการสร้างสิ่งแวดล้อมเชิงปฏิสัมพันธ์ นโยบายรัฐบาลที่ทำให้รัฐบาลภาคธุรกิจเอกชน และประชาชนทำงานร่วมกันได้อย่างลงตัว ผ่านศักยภาพของเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ (Infocom)

ดังนั้นวิสัยทัศน์ของรัฐบาลสิงคโปร์ คือ “เป็นรัฐบาลแห่งความร่วมมือร่วมสร้างสรรค์ และเชื่อมความสัมพันธ์กับประชาชน” ^[34]

2.2 เป้าหมาย

แผนแม่บทปี พ.ศ.2554 – 2558 (eGov2015) ของสิงคโปร์ที่นำทางสู่ยุคใหม่ คือ การเปลี่ยนความมุ่งหมายจาก “รัฐบาลเพื่อคุณ (ประชาชน)” มาแนะนำเสนอเป็น “รัฐบาลกับคุณ (ประชาชน)” ในการส่งมอบการบริการภาครัฐทางอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีเป้าหมายในการร่วมกันอำนวยความสะดวก ให้การสนับสนุน และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาลประชาชน และภาคธุรกิจเอกชน ในการสร้างคุณค่าให้แก่ประเทศ และประชาชนมากยิ่งขึ้น ^[34]





ภาพที่ 1 วิวัฒนาการแผนชาติสิงคโปร์ปี 2554-2558 (eGov2015)

ที่มา: The Singapore e-Government Masterplan 2011-2015 (eGov2015)

2.3 ยุทธศาสตร์

วิสัยทัศน์ของการบริหารภาครัฐแบบมีส่วนร่วมจะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยยุทธศาสตร์ดังต่อไปนี้

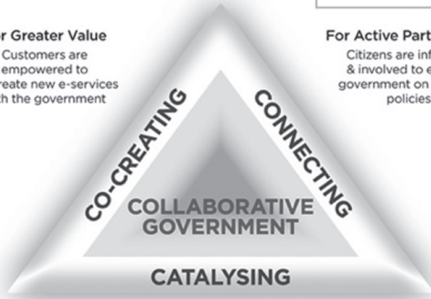
- ร่วมกันสร้างคุณค่าให้มากยิ่งขึ้น (Co-creating for Greater Value)
- สร้างสัมพันธ์ให้เกิดการมีส่วนร่วม (Connecting for Active Participation)
- กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภาครัฐบาล (Catalysing Whole-of-Government Transformation)^[34]

เพื่อคุณค่าที่ใหญ่กว่า
 ผู้บริโภคเป็นผู้มีอำนาจในการร่วมกันสร้าง
 การบริการใหม่ๆ
 ทางอิเล็กทรอนิกส์กับภาครัฐ

เพื่อกิจกรรมการมีส่วนร่วม
 ประชาชนเป็นผู้รับทราบและเกี่ยวข้องกับผูกพัน
 กับภาครัฐโดยนโยบายของประเทศ

For Greater Value
 Customers are
 empowered to
 co-create new e-services
 with the government

For Active Participation
 Citizens are informed
 & involved to engage
 government on national
 policies



Whole-Of-Government Transformation
 Whole-of-government collaboration is
 enhanced through innovative
 and sustainable technologies

การเปลี่ยนแปลง
 การมีส่วนร่วมในภาครัฐบาล
 คือการปรับปรุงผ่านนวัตกรรม
 และเทคโนโลยีที่ยั่งยืน

ภาพที่ 2 แผนยุทธศาสตร์แผนชาติสิงคโปร์ปี 2554-2558 (eGov2015)
 ที่มา: The Singapore e-Government Masterplan 2011-2015 (eGov2015)



2.3.1 ร่วมกันสร้างคุณค่าให้มากยิ่งขึ้น (Co-creating for Greater Value)

ประชาชนและภาคธุรกิจสามารถเข้าถึงการบริการภาครัฐทางออนไลน์ได้มากกว่า 1,600 บริการ และผ่านทางโทรศัพท์มือถืออีกมากกว่า 300 บริการ นอกจากนี้การดำเนินงานอย่างต่อเนื่องในการปรับปรุงความพร้อมและคุณภาพของการบริการภาครัฐ ซึ่งเป้าหมายของ eGov2015 คือเพิ่มขีดความสามารถให้ประชาชนและภาคธุรกิจสามารถร่วมกันสร้างการบริการใหม่ๆ ทางอิเล็กทรอนิกส์กับภาครัฐ

- **รัฐบาลในฐานะผู้ให้บริการ (Government as a Service Provider)**

อินเทอร์เน็ตเป็นช่องทางสำคัญในการนำเสนอข้อมูลข่าวสารและการบริการภาครัฐ รัฐบาลจะปรับปรุงข้อมูลข่าวสารและการบริการอย่างต่อเนื่องในการนำเสนอผ่านทางเว็บไซต์ของรัฐบาล

นอกจากนี้ยังได้มีการพัฒนาระบบการให้บริการผ่านช่องทางโทรศัพท์มือถือ และพัฒนาการให้บริการภาครัฐเข้าสู่ยุคการบริการภาครัฐแบบเคลื่อนที่ (Mobile Government - mGov)

ด้วยความต้องการที่จะปรับปรุงการให้บริการอิเล็กทรอนิกส์ รัฐบาลสิงคโปร์ได้ทำการสำรวจค้นหาการบริการอิเล็กทรอนิกส์ที่เป็นประโยชน์ รวมถึงการบริการอิเล็กทรอนิกส์ส่วนบุคคลทุกระดับ ดังนั้นรัฐบาลสิงคโปร์จึงได้สร้างแผนงานการให้บริการเบ็ดเสร็จ (One-stop) ที่เชื่อถือได้ เรียกว่า “OneInbox” ในการติดต่อภาครัฐทางอิเล็กทรอนิกส์ให้กับปัจเจกชนตามลำดับจนถึงภาคธุรกิจ

- รัฐบาลในฐานะเจ้าของแพลตฟอร์ม (Government as a Platform Provider)

จากจำนวนผู้ใช้เครือข่ายทางสังคม (Social Network) ที่เพิ่มขึ้น จึงเป็นเรื่องง่ายที่รัฐบาลสามารถสัมผัสกับกลุ่มปัญญาชน ได้มีการเพิ่มรูปแบบการให้บริการภาครัฐมาเป็นเจ้าของแพลตฟอร์ม แทนที่จะเป็นแค่ผู้ให้บริการตามบทบาทหน้าที่แบบดั้งเดิม เพื่อกระตุ้นให้เกิดการร่วมกันสร้างคุณค่าการให้บริการอิเล็กทรอนิกส์แบบใหม่ๆ ให้มากยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น สมาชิกภาครัฐสามารถเข้าถึงและดาวน์โหลดข้อมูลภาครัฐจาก www.gov.sg ในการนำไปใช้ประโยชน์ในการทำวิจัย หรือในการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมและส่งผลกระทบต่อการใช้ ^[34]

2.3.2 เชื่อมโยงเพื่อกิจกรรมการมีส่วนร่วม (Connecting for Active Participation)



ด้วยความเร็วอินเทอร์เน็ตที่เร็วขึ้น และมีการใช้สมาร์ตโฟนที่เพิ่มขึ้น จึงทำให้ทุกวันนี้ชาวสิงคโปร์เข้าใช้บริการอินเทอร์เน็ตมากขึ้นเรื่อยๆ ตามทัศนคติส่วนบุคคล ประเด็นที่สนใจต่างๆ และรูปแบบสื่อกลางทางสังคม (Social Media) ที่เป็นที่นิยมกันมาก ได้แก่ เฟสบุ๊ก ทวิตเตอร์ ยูทูบ บล็อก และกระทู้ต่างๆ

แผนแม่บท eGov2015 สร้างต่อจากแผน iGov2010 ที่พยายามกระตุ้นให้ประชาชนตื่นตัวในความผูกพันกับกระบวนการสร้างนโยบาย ซึ่งรัฐบาลมีความมุ่งหวังในเชิงกว้างและเชิงลึกของอิเล็กทรอนิกส์ด้านความผูกพันที่พยายามหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อที่จะได้สัมผัสกับความรู้ และข้อมูลต่างๆ ของพลเมือง

- **การให้คำปรึกษาสาธารณะ (Consulting the Public)**

การให้คำปรึกษาสาธารณะเป็นเครื่องมือหลักที่หน่วยงานรัฐบาลใช้ในการจัดทําพนโยบายรัฐ หรือการริเริ่มพัฒนาและวางแผน

ประชาชนที่เข้าถึงการใช้บริการผ่านอินเทอร์เน็ตนั้น จะกระตุ้นให้มีการรับรู้ข่าวสารที่ทันสมัย และคำปรึกษาต่างๆ เกี่ยวกับการใช้บริการผ่านทางเว็บไซต์ของรัฐบาล รวมไปถึงช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) และโทรศัพท์เคลื่อนที่ด้วย ในการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม นั้น วิธีการง่ายๆ นั่นก็คือ การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ตัวอย่าง เช่น การทำโพลสั้นๆ ซึ่งคำแนะนำที่มีต่อสาขาตัวแทนรัฐบาลจะถูกนำไปปรับปรุงสู่การปฏิบัติที่ดีขึ้นในการดำเนินงานให้คำปรึกษาผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์

- การระดมความคิดเห็นจากสาธารณะ (Inviting Ideas from the Public)

นอกจากการดำเนินการให้คำปรึกษาสาธารณะ รัฐบาลสิงคโปร์ยังมีเครื่องมือที่เรียกว่า Crowdsourcing ที่นำมาใช้ในการสร้างความผูกพันกับประชาชน ก็คือ จะเปิดโอกาสให้สาธารณชนทั่วไปได้มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น และเริ่มดำเนินการซึ่งนำไปสู่การพัฒนาที่ดีกว่า เครื่องมือ Crowdsourcing นี้ สามารถใช้สร้างความผูกพันในการปรับปรุงความสัมพันธ์ในชุมชน และยกระดับความน่าสนใจของเพื่อนบ้าน ^[34]

2.3.3 กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภาครัฐบาล (Catalysing Whole-of-Government Transformation)

หัวใจของการบริหารรัฐแบบมีส่วนร่วม คือ ประสิทธิภาพและนวัตกรรมในการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่ได้รับการสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสารและการสื่อสารด้านเทคโนโลยี (ICT) ซึ่งความสำเร็จควรสร้างจากพื้นฐานที่ก่อตั้งโดยอดีต e-government ที่พยายามปฏิรูปภาครัฐ โครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูลข่าวสาร และการสื่อสารด้านเทคโนโลยี (ICT) การบริการ และขีดความสามารถต่างๆ

- การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานและการบริการภาครัฐ (Transforming Public Sector Infrastructure and Services)

เพื่อก้าวให้ทันการพัฒนาของเทคโนโลยี รัฐบาลสิงคโปร์ได้ออกแบบโครงสร้างพื้นฐานภาครัฐยุคต่อไปของการมีส่วนร่วมข้ามหน่วยงาน



ผ่านอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงทั่วประเทศ พลังของ Cloud Computing และประสิทธิภาพพลังงานของเทคโนโลยีต่างๆ

รัฐบาลสิงคโปร์ได้ลงทุน G-Cloud ในการเตรียมสภาพให้เกิดความยืดหยุ่นและความปลอดภัยให้สภาพแวดล้อมด้านข้อมูลข่าวสารและการสื่อสารด้านเทคโนโลยี (ICT) ที่หน่วยงานภาครัฐอาจซื้อข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ตามความต้องการและจ่ายตามความเป็นจริง ทั้งยินยอมให้สเกลการปฏิบัติงานปรับขึ้นหรือลงได้ตามความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนวิธีการออกแบบของหน่วยงานภาครัฐที่รวมถึงการพัฒนาและการเรียงข้อมูลแบบฟอร์มและการบริการในอนาคต

ประกันความต่อเนื่องในการวางแผนทางด้านข้อมูลข่าวสารและการสื่อสารด้านเทคโนโลยี (ICT) เพื่อเป้าหมายทางธุรกิจและกลยุทธ์สำนักงานวิสาหกิจด้านสถาปัตยกรรมของรัฐบาลกลางสิงคโปร์ที่มีความรู้กว้างขวาง ที่ก่อตั้งเตรียมการรวบรวมภาพข้อมูลของรัฐบาล แบบฟอร์มและเทคโนโลยีต่างๆ ที่จะช่วยแสดงเอกลักษณ์ความเป็นไปได้ในการบริการต่างๆ ถูกแลกเปลี่ยนกันใหม่ และเป็นไปได้ที่จะรวมหน่วยงานเข้าด้วยกัน

- **การเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงานและสมรรถนะภาครัฐ (Transforming Public Sector Workplace and Capabilities)**

สถานที่ทำงานของภาครัฐจะถูกปฏิรูปเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมและปรับปรุงผลิตภาพ เจ้าหน้าที่รัฐมีบทบาทในการทำงานเชิงรุกในการถ่ายทอด แบ่งปันความรู้การทำงานอย่างชาญฉลาดและรวดเร็วข้ามหน่วยงานในการให้บริการลูกค้าที่ดีที่สุด และกฤษฎีสำคัญ

ของสมรรถนะหลักที่รัฐบาลสิงคโปร์จะพัฒนาขึ้นมา คือ การวิเคราะห์เชิงธุรกิจที่ช่วยยกระดับการปฏิบัติงานในหน่วยงาน การปรับปรุงการบริการ และการกำหนดนโยบาย เพิ่มการสนับสนุนการปฏิบัติงานด้าน Infocomm-savvy ให้มีแผนงานสำหรับปฏิบัติงานด้านข้อมูลข่าวสาร และการสื่อสารด้านเทคโนโลยี (ICT) ในอนาคต ที่จะถูกพัฒนาให้เป็นกองหน้าในเครือข่ายงานรัฐบาลที่รับเอานวัตกรรมพื้นฐานของเทคโนโลยีต่างๆ ทั้งสามารถวิเคราะห์กระบวนการ และการแก้ปัญหาต่างๆ โดยอัตโนมัติ ^[34]



3

ประวัติความเป็นมา ของระบบราชการ

3.1 การปฏิรูประบบราชการ

การบริหารราชการแผ่นดินโดยรวมนั้น หมายถึง การบริหารข้าราชการ ให้ปฏิบัติราชการเป็นไปตามนโยบาย ดังนั้นบทบาทของคณะรัฐมนตรี จึงเป็นผู้กำกับดูแลการทำงานของหน่วยงานราชการ ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

(1) หน่วยงานกลาง (Central Organization of State) อาทิ สำนักนายกรัฐมนตรี สำนักผู้ตรวจการ (Auditor-General's Office) และสำนักงานอัยการสูงสุด (Attorney-General's Chambers)

(2) กระทรวงต่างๆ ซึ่งประเทศสิงคโปร์มีกระทรวงทั้งหมด 15 กระทรวง

(3) องค์การบริหารอิสระ (Statutory Agencies or Statutory Boards) ส่วนใหญ่เป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติ มีหน่วยงานเพียง 2-3 แห่ง เท่านั้น ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายขององค์การบริหารอิสระ แต่ละแห่งต้องทำงานประสานอย่างใกล้ชิดกับกระทรวงหนึ่งกระทรวง โดยมีข้าราชการระดับสูงและรัฐมนตรีเป็นกรรมการ ทั้งนี้หน่วยงาน บางแห่งยังคงได้รับการอุดหนุนจากรัฐบาล และอยู่ภายใต้การตรวจสอบของสำนักผู้ตรวจราชการ

ส่วนการจะปฏิรูประบบราชการก็เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารที่ต้องการทำให้หน่วยงานใต้การกำกับทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการศึกษา เรื่องการปฏิรูประบบราชการของสิงคโปร์นั้น จึงต้องทำความเข้าใจ เรื่องต่างๆ ตั้งแต่ปรัชญาหรือแนวคิด มาตรการในการปฏิรูป ผลการปฏิรูป ซึ่งมีรายละเอียดให้ศึกษาต่อไป



3.1.1 ปรัชญาหรือแนวคิดในการปฏิรูประบบราชการแผ่นดิน

หลังจากได้รับเอกราชจากประเทศอังกฤษ จุดเน้นในการปฏิรูประบบราชการของสิงคโปร์ คือ การสร้างข้าราชการเพื่อทดแทนเจ้าหน้าที่ของประเทศอังกฤษ และการออกแบบให้บริการสาธารณะ เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของประชาชน ซึ่งเป็นกระบวนการที่เรียกว่า ความเป็นท้องถิ่นวิวัฒน์ (Localization) และความเป็นประชาวิวัฒน์ (Indigenization)

อย่างไรก็ตามในช่วงเวลาไม่กี่ปีที่ผ่านมา จุดมุ่งหมายในการปฏิรูปได้เปลี่ยนไป เน้นที่การมีปฏิสัมพันธ์ในระดับนานาชาติ เพื่อตอบสนองต่อกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งรวมถึงแนวคิดเสรีนิยม การลดกฎระเบียบและการควบคุมของรัฐ การแปรรูปกิจกรรมของรัฐ ทั้งนี้เพื่อให้ระบบราชการสามารถมีความร่วมมือกับตลาดต่างประเทศ นักลงทุนต่างประเทศ บริษัทที่ปรึกษาจากต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ^[16]

3.1.2 มาตรการในการปฏิรูประบบการบริหารราชการแผ่นดิน

David Seth Jones ได้กล่าวถึงมาตรการต่างๆ ในการปฏิรูประบบราชการสิงคโปร์ไว้ในหนังสือ Public Administration Continuity and Reform ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ ^[32]

1) โครงสร้างองค์กร

ในช่วงเวลาไม่กี่ปีที่ผ่านมา รัฐบาลสิงคโปร์ได้จัดทำโครงการใหม่ๆ ขึ้น

ภายในบริบทของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ (Privatization) ซึ่งโดยส่วนใหญ่ตั้งอยู่บนหลักการและเทคนิคขององค์การภาคเอกชน โดยมีการจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณายกเลิกกิจกรรมภาครัฐ (Public Sector Divestment Committee) ขึ้นด้วย

ขั้นตอนการแปรรูปกิจกรรมภาครัฐ แบ่งเป็น 4 ขั้นตอนหลัก คือ การแปรรูปองค์การ (Corporatization) การทำสัญญาจ้างเอกชนให้บริหารงาน (Contracting) การผ่อนปรนระเบียบกฎหมาย (Deregulation) และการตัดทอนการลงทุน (Divestment) ทั้งนี้มีคณะกรรมการอิสระในการรัฐวิสาหกิจ (Corporatize Statutory board) สำคัญๆ 3 แห่ง ได้แก่ บริษัทสิงคโปร์โทรคมนาคม (Singapore Telecom) บริษัทกระจายเสียงแห่งสิงคโปร์ (Singapore Broadcasting Corporation) และสำนักงานสาธารณูปโภคกลาง (Public Utilities Board) และยังจะมีการแปรรูปองค์การ (Corporatization) อีกหลายหน่วยงาน ในอนาคตอันใกล้นี้ รวมถึงในส่วนของให้บริการสาธารณสุขหรือโรงพยาบาลรัฐอีกด้วย การแปรรูปองค์การ (Corporatization) ทำให้หน่วยงานเหล่านี้ มีความยืดหยุ่นในการบริหารงานมากขึ้น มีโครงสร้างทางการเงินที่เหมาะสม มีอิสระในการจัดโครงสร้างองค์การ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นอิสระจากการควบคุมของระบบราชการ หน่วยงานเหล่านี้จึงมีความสามารถที่จะเลือกลงทุนขยายกิจการ แข่งขันด้านเวลา สร้างสรรค์นวัตกรรม ปรับปรุงการให้บริการ หรือแม้กระทั่งเลือกลงทุนในกิจการประเภทอื่น (Diversification)

อย่างไรก็ดีก่อนที่จะมีการแปรรูปองค์การ (Corporatization) เต็มรูปแบบ ได้มีการโอนการให้บริการระดับข้างเคียง (Peripheral Service)



จำนวนหนึ่งของคณะกรรมการอิสระ (Statutory Board) เหล่านี้ไปให้รัฐวิสาหกิจ (Government-linked Companies) ซึ่งเป็นองค์การใหม่ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นบริษัทย่อย (Subsidiaries) ส่วนการให้บริการด้านอื่นๆ ของหน่วยงาน มีการทำสัญญาจ้างเหมาดำเนินการ (Contract out) กับบริษัทเอกชน หรือไม่ก็มีการลดกฎระเบียบเพื่ออนุญาตให้บริษัทเอกชนดำเนินการแข่งขันให้บริการได้ ซึ่งเป็นการยกเลิกการผูกขาดโดยรัฐนั่นเอง อย่างไรก็ตามต้องมีการดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไป ตัวอย่างเช่น Singapore Telecommunications Ltd. จะยกเลิกการผูกขาดกิจการโทรคมนาคม และการให้บริการไปรษณีย์พื้นฐานตามลำดับภายใน 20 ปีข้างหน้า

ดังนั้นจนถึงปัจจุบัน การแปรรูปองค์การ (Corporatization) จึงยังมีใช้การแปรรูปรัฐวิสาหกิจอย่างเต็มรูปแบบ (Outright Privatization) กล่าวคือ รัฐยังเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่รวมถึงการพัฒนาแผนกขึ้นมาแผนกหนึ่งจากหน่วยงานเดิม และทำการปรับโครงสร้างให้มีขนาดที่เล็กลงอย่างมาก เพื่อทำหน้าที่พิจารณาอนุมัติและกำกับดูแลบริษัทต่างๆ ที่แยกตัวออกมา ดังนั้นจึงมั่นใจว่าผลประโยชน์สาธารณะจะยังคงได้รับการคุ้มครองทั้งในด้านราคา ผลประโยชน์ และมาตรฐานการให้บริการ

2) การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลแต่เดิมเป็นความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริการด้านสาธารณะ (Public Service Commission: PSC) เป็นส่วนใหญ่ นอกจากนั้นเป็นความรับผิดชอบของคณะกรรมการอีกสองชุดและอีกหนึ่งหน่วยงาน คือ คณะกรรมการให้บริการด้านการศึกษา

(Education Service Commission) คณะกรรมการป้องกันพลเรือน และตำรวจ (Police and the Civil Defense Service Commission) และหน่วยงานบริการสาธารณะ (Public Service Division: PSD) กระทรวงและกรมต่างๆ มีอำนาจอย่างจำกัดในการคัดเลือก และการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งข้าราชการระดับล่างสุด ตามที่ได้รับมอบอำนาจ จาก PSC เท่านั้น ในเดือนมกราคม พ.ศ. 2538 (ค.ศ. 1995) PSC ได้มอบอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลให้แก่กระทรวงต่างๆ โดยการจัดตั้งระบบคณะกรรมการบริหารงานบุคคลแบบ 3 ระดับ (Threeter System) คือ ระดับสูงสุดมีคณะกรรมการบริหารงานบุคคลชุดพิเศษ ประกอบด้วย เลขาธิการและรองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน (Head and Deputy Head of The Civil Service) และปลัดกระทรวง (Permanent Secretaries) ทำหน้าที่ในการพิจารณา เลื่อนตำแหน่ง และแต่งตั้งข้าราชการระดับสูง (Superscale) จนถึงระดับ EI (The Mid-point of The Superscale) ในหน่วยงานระดับกรมและ หน่วยงานเชี่ยวชาญเฉพาะในระดับกลาง ประกอบด้วย คณะกรรมการ ข้าราชการระดับสูงหลายชุด (Senior Personnel Boards) ทำหน้าที่ คัดเลือกและเลื่อนตำแหน่งข้าราชการระดับ 1 (Division 1 Officers) คณะกรรมการแต่ละชุดแต่งตั้งจากหน่วยงานระดับกรมและหน่วยงาน เชี่ยวชาญโดยเฉพาะ รวมถึงปลัดกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือก และเลื่อนตำแหน่งนั้นๆ ด้วย สำหรับระดับล่างสุดในแต่ละกระทรวงจะมี คณะกรรมการของตนเอง ซึ่งได้รับมอบอำนาจในการแต่งตั้งและ เลื่อนตำแหน่งข้าราชการระดับ 2 3 และ 4 (Division 2, 3, 4 Officers) โดยมีข้าราชการระดับสูง (Superscale) เป็นประธาน และมีข้าราชการ



ระดับ 1 เป็นกรรมการ ทั้งนี้ PSD มีหน้าที่เป็นผู้โฆษณาประกาศรับสมัคร และเป็นผู้รับสมัคร รวมถึงเป็นการกำหนดเกณฑ์วัดในการเลื่อนตำแหน่งด้วย

อย่างไรก็ตาม PSC ยังคงเป็นผู้รับผิดชอบในการคัดเลือกและเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง และการเลื่อนตำแหน่งข้าราชการระดับสูง (Superscale) ในหน่วยงานระดับกรมและหน่วยงานเชี่ยวชาญเฉพาะ ส่วนการพิจารณาเงื่อนไขในการให้บริการ (Terms and Personnel Institutions) การควบคุมบังคับใช้กฎระเบียบ และการให้ทุนยังคงเป็นหน้าที่ของสถาบันกลางด้านการบริหารงานบุคคล (Central Personnel Institutions) อยู่เช่นกัน

การขยายโครงการฝึกอบรมเป็นพัฒนาการที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการบริหารงานบุคคลของระบบราชการสิงคโปร์ โดยมีสถาบันข้าราชการพลเรือน (Civil Service Institutions) และวิทยาลัยข้าราชการพลเรือน (Civil Service College) เป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบการฝึกอบรมข้าราชการแทบทุกระดับ ข้าราชการระดับสูงเน้นการฝึกอบรมการบริหารภายใน การบริหารการต่างประเทศ และการกำกับดูแล รวมถึงทักษะในการกระตุ้น จูงใจ และการบริหารการเงิน ข้าราชการระดับล่าง เน้นทักษะทางการคำนวณ การแก้ไขปัญหา กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และทักษะทางภาษาและการสื่อสาร ทั้งนี้ มีการฝึกอบรมการใช้คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศให้แก่ข้าราชการทุกระดับด้วย

นอกจากนี้ยังได้รับการพัฒนาระบบการประเมินผลงานบนพื้นฐานของศักยภาพในปัจจุบัน และมีการจัดลำดับ (Ranking) ของทั้งกระทรวง

ซึ่งเชื่อว่าจะสะท้อนภาพของผลงานได้ถูกต้องมากขึ้น

3) ระบบงบประมาณ

มีการเริ่มใช้ระบบการจัดสรรงบประมาณแบบจำกัดเกณฑ์การออกเสียง (Block Vote Budget Allocation System) เป็นครั้งแรกในงบประมาณปี 2532 (ค.ศ. 1989) โดยกำหนดยอดงบประมาณของแต่ละกระทรวงเป็นร้อยละของรายได้มวลรวมประชาชาติ (GDP) เพื่อเสนอให้สภาพิจารณานุมัติ เมื่อสภานุมัติแล้ว กระทรวงจึงมีอำนาจในการใช้จ่ายงบประมาณตามที่ประกาศไว้เป็นวัตถุประสงค์โครงการหรือกิจกรรมต่างๆ และมีอิสระในการโอนย้ายเงินและบุคลากร โดยไม่ต้องขออนุมัติจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง

3 ปีต่อมาจึงเริ่มใช้ระบบบัญชีบริหารที่มีชื่อว่า “ระบบการบริหารจัดการบัญชีของรัฐบาลสิงคโปร์” (Singapore Government Management Accounting System: SIGMA) โดยจัดทำบัญชีต้นทุนบุคลากร สิ่งปลูกสร้าง วัสดุอุปกรณ์ และการใช้บริการต่างๆ ของแต่ละโครงการและกิจกรรม รายละเอียดทางบัญชีเหล่านี้ทำให้ผู้บริหารหน่วยงานสามารถใช้อำนาจหน้าที่ทางการเงินที่ได้รับจากงบประมาณแบบจำกัดเกณฑ์การออกเสียงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อมีข้อมูลทางบัญชีมากขึ้น ดัชนีชี้วัดผลงานจึงได้รับการพัฒนาเพื่อการวัดและประเมินผลผลิตและผลงาน (Result) ของโครงการและกิจกรรม ทั้งนี้ในปี พ.ศ.2537 (ค.ศ. 1994) กระทรวงการคลังได้กำหนดให้มีการใช้งบประมาณเพื่อผลงาน (Budgeting for Results - BFR) ซึ่งเป็นผลให้กระทรวงต่างๆ รวมถึงคณะกรรมการอิสระ (Statutory Boards)



บางแห่งต้องกำหนดเป้าหมายผลงานให้ชัดเจนทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ เป้าหมายเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดงบประมาณที่จะได้รับ และเป็นดัชนี (Yardsticks) เพื่อการประเมิน หลายปีที่ผ่านมา กระทรวงต่างๆ ได้ทำการพัฒนาดัชนีชี้วัดผลงานและนำมาใช้จริง ซึ่งสามารถแบ่งได้ 2 ประเภท คือ

(1) ดัชนีชี้วัดต้นทุน (Cost Performance Indicator)

เป็นดัชนีที่ระบุถึงการวัดต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) ซึ่งพัฒนาขึ้นจากข้อมูลต้นทุนระบบบัญชีบริหาร ดัชนีนี้เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการประเมินประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร

(2) ดัชนีชี้วัดผลผลิต (Output Performance Indicator)

เป็นดัชนีที่ใช้วัดประสิทธิผลของโครงการและกิจกรรมทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพในการบริการ

ปัจจุบันได้มีการนำดัชนีชี้วัดทั้งสองชนิดไปใช้ในหน่วยงานบางแห่ง ตัวอย่างเช่น กรมด้านความปลอดภัยในอุตสาหกรรม (Department of Industrial Safety) และกระทรวงแรงงาน (Ministry of Manpower) โดยใช้ต้นทุนต่อการตรวจสอบ (Cost per Inspection) และจำนวนอุบัติเหตุต่อหนึ่งล้านชั่วโมงทำงาน (Industrial Accident per Million Man-hours) เป็นดัชนีชี้วัดผลงาน ทั้งนี้การกำหนดดัชนีชี้วัดในเชิงปริมาณที่ชัดเจน จะช่วยเอื้อต่อความสามารถในการตรวจสอบหรือการตรวจสอบได้ (Accountability) โดยไม่มีผลกระทบต่อความเป็นอิสระในการบริหาร (Autonomy) อย่างไรก็ตามในอนาคตยังต้องมีการพัฒนาดัชนีชี้วัดที่เหมาะสมต่องานบริการที่ไม่สามารถกำหนดเป็นตัวเลขได้

3.1.3 ผลการปฏิรูประบบราชการแผ่นดิน

การปฏิรูประบบงบประมาณที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การพัฒนางบประมาณแบบฐานศูนย์ (Zero-based Reviews) ขึ้นโดยให้สำนักผู้ตรวจงานราชการเป็นผู้พิจารณาตรวจสอบการใช้ทรัพยากร และค่าใช้จ่ายลงทุน (Spending Outlays) ของแต่ละกระทรวงในทุก 5 ปี โดยใช้ข้อมูลจากระบบบัญชีบริหารและตัวชี้วัดผลงานเป็นเครื่องมือสำคัญในการตรวจสอบ

แม้ว่าแนวคิดในการปฏิรูประบบราชการสิงคโปร์จะเปลี่ยนไปสู่การตอบสนองต่อกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งอาจช่วยพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของประเทศ แต่ก็อาจทำให้ความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนลดลง การนำแนวคิดเสรีนิยมมาปรับใช้อาจทำให้การให้บริการสาธารณะประสบผลสำเร็จในเชิงเศรษฐกิจ และทำให้เกิดการละเลยปัญหาที่ไม่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจ (Non Economic Problem) ได้เช่นกัน นอกจากนี้ความพยายามในการลดความเป็นระบบราชการ (Debureaucratization) ด้วยการใช้นิยามและวิธีการทางธุรกิจ โดยที่ค่านิยมและวิธีคิด (Mindset) ดั้งเดิมของระบบราชการยังคงฝังตัวอยู่นั้น อาจทำให้ต้องใช้ระยะเวลาในการปฏิรูปเนิ่นนานออกไป ^[55]

3.2 ระบบราชการภายใต้การเมืองการปกครอง

สภาพการบริหารประเทศในสิงคโปร์ก็เหมือนประเทศอื่นๆ ในเอเชียที่มีปัญหาคอร์ปชั่นโดยนักการเมืองและข้าราชการทุกระดับ



จนเป็นที่เข้าใจว่าหัวไม่สายหางไม่กระดิก แต่หลังจากการบริหารประเทศ โดยนายกรัฐมนตรี ลี กวาน ยู ผู้นำที่มีการศึกษาและจิตสำนึกในการพัฒนา ประเทศชาติสูง การรณรงค์ ป้องกัน และปราบปรามการคอร์รัปชัน ถือเป็นเรื่องจำเป็นที่จะต้องทำเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมของสิงคโปร์ ซึ่งเป็นประเทศที่เล็กมากให้อยู่รอดได้ ระบบการบริหารราชการ ต้องมีความโปร่งใส ยุคสมัย ลี กวาน ยู ได้จัดตั้งสำนักงานสอบสวน การกระทำอันเป็นการคอร์รัปชัน (Corruption Practices Investigation Bureau: CPIB) ของสิงคโปร์ โดยจัดให้เป็นเป็นองค์การอิสระที่ทำงาน เข้มแข็ง ในช่วงแรกๆ ได้สอบสวนและเอาผิดขนาดถอดถอนรัฐมนตรี ร่วมคณะรัฐบาลของนายกฯ ลี กวาน ยู ได้ โดยที่นายกฯ ลี กวาน ยู มีความหนักแน่น แม้ว่าจะต้องเสียเพื่อนหรือสร้างศัตรูเพิ่มขึ้น รัฐมนตรี ที่คอร์รัปชันคนหนึ่งตัดสินใจฆ่าตัวตายเพราะความละอาย มีคนหนึ่ง หนีทัณฑ์บนระหว่างการสอบสวนไปใช้ชีวิตอยู่ในต่างประเทศอย่างไม่มี ความสุข การที่สิงคโปร์มีผู้นำเป็นคนทำงานหนัก ใช้ชีวิตแบบเรียบง่าย และสนับสนุนการปราบปรามคอร์รัปชันอย่างเอาจริงเอาจัง เป็นตัวอย่าง ที่ดีทำให้ประชาชนเชื่อมั่นและร่วมมือกับองค์การปราบคอร์รัปชันของ รัฐบาล ทำให้การป้องกันและปราบปรามคอร์รัปชันประสบความสำเร็จ จนในอีก 30-40 ปี ต่อมา สิงคโปร์ได้คะแนนความโปร่งใสในการบริหาร งานของรัฐบาลสูงที่สุดในเอเชีย

ในปี พ.ศ. 2556 สถาบันองค์การความโปร่งใสสากล (Transparency International) ได้จัดให้สิงคโปร์อยู่ในลำดับที่ 5 จาก 177 ประเทศ ทั่วโลกที่มีการฉ้อราษฎร์บังหลวงน้อยที่สุด แต่ในขณะเดียวกันในรายงาน ประจำปี พ.ศ. 2556 ขององค์การเอกชน Reporters without Borders

เกี่ยวกับดัชนีเสรีภาพของสื่อมวลชน (Press Freedom Index) ของ 179 ประเทศทั่วโลกได้จัดให้สิงคโปร์อยู่ในลำดับที่ 147 ซึ่งต่ำกว่าประเทศสมาชิกก่อตั้งอาเซียนอีก 5 ประเทศ ได้แก่ บรูไน (ลำดับ 122) ไทย (ลำดับ 135) อินโดนีเซีย (ลำดับ 139) กัมพูชา (ลำดับ 143) และ มาเลเซีย (ลำดับ 145) ซึ่งนายโก๊ะ จ๊ก ตง รัฐมนตรีอาวุโสได้ให้การยอมรับว่า แม้สิงคโปร์จะมีระดับเสรีภาพของสื่อมวลชนต่ำ แต่รัฐบาลมีความโปร่งใสมากที่สุดแห่งหนึ่งของโลก ดังนั้นการมีเสรีภาพทางสื่อไม่ได้ช่วยส่งผลให้รัฐบาลของประเทศนั้นๆ มีระบบการปกครองที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใสม่อไป



4

ภาพรวมของระบบราชการ

4.1 รัฐบาล นโยบายรัฐบาล และนโยบายการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

4.1.1 นโยบายรัฐบาลสิงคโปร์

นายกรัฐมนตรี ลี เซียน ลุง ของสิงคโปร์ได้แถลงนโยบายเนื่องในวันชาติของสิงคโปร์ เมื่อวันที่ 9 สิงหาคม พ.ศ. 2556 โดยให้คำมั่นว่าจะช่วยให้ประชาชนซื้อบ้านได้ง่ายขึ้น ปรับปรุงระบบสาธารณสุข และช่วยเหลือประชาชนให้มากขึ้น รวมถึงการปรับเปลี่ยนระบบการศึกษา ปรับปรุงพื้นที่บริเวณย่านธุรกิจสำหรับเป็นที่อยู่อาศัย สำนักงาน และสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ นอกจากนี้ รัฐบาลจะช่วยเหลือบริษัทที่ประสบปัญหา ขณะเดียวกันรัฐบาลจะมีการคุมเข้มการใช้แรงงานต่างชาติมากขึ้น

รัฐบาลสิงคโปร์ยังได้ใช้นโยบายด้านอสังหาริมทรัพย์เพื่อกระตุ้นการสร้างครอบครัว เนื่องจากสามิภรรยารุ่นใหม่ไม่นิยมการมีบุตรในสภาพเศรษฐกิจที่ค่าครองชีพสูงและที่อยู่อาศัยมีราคาแพง โดยชาวสิงคโปร์ถึงร้อยละ 82 อาศัยในอพาร์ทเมนต์ที่สร้างโดยรัฐบาล

ทั้งนี้ ในปัจจุบันชาวสิงคโปร์เผชิญกับความเครียดเรื่องระบบโครงสร้างพื้นฐาน ค่าครองชีพที่สูงขึ้น และการแข่งขันด้านอาชีพที่มากขึ้น ^[37]

นายกรัฐมนตรีสิงคโปร์ได้ย้ำในหลายโอกาสว่า ประสงค์ที่จะพัฒนาสิงคโปร์ให้เป็นสังคมที่โปร่งใสและเปิดกว้างมากขึ้น (A more transparent and open society) โดยจะดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไป ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงค่านิยมที่เป็นคุณลักษณะเฉพาะของประเทศ (อาทิ การเป็น



พหุสังคมที่มีความแตกต่างด้านเชื้อชาติและศาสนา) มากกว่าการนำระบบเสรีนิยมประชาธิปไตยของตะวันตกมาปรับใช้ อย่างไรก็ตาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการเมืองสิงคโปร์เห็นว่าประเด็นเรื่องศาสนาและความแตกต่างทางเชื้อชาติเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อนในสังคมสิงคโปร์

สิงคโปร์ต้องเผชิญกับประเด็นท้าทายสำคัญสามประการ ได้แก่ การแข่งขันจากประเทศในภูมิภาค การมีประชากรสูงอายุในจำนวนเพิ่มขึ้น ขณะที่อัตราการเกิดของประชากรลดลง และการปรับโครงสร้างในภาคการผลิต ซึ่งเน้นการผลิตเพื่อการส่งออก

นายลิม อิ่ง เคียง รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการค้าและอุตสาหกรรมสิงคโปร์ได้แถลงต่อรัฐสภาเกี่ยวกับแนวทางยุทธศาสตร์เพื่อเพิ่มผลผลิตในภาคอุตสาหกรรม (Manufacturing) ซึ่งมีสัดส่วนเป็นร้อยละ 27.7 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ ได้แก่ (1) เพิ่มงบประมาณด้านการวิจัยและพัฒนาจากร้อยละ 2.1 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศเป็นร้อยละ 3 โดยเน้น 3 สาขา ได้แก่ วิทยาศาสตร์ชีวภาพ (Biomedical Sciences) เทคโนโลยีสิ่งแวดล้อมและน้ำ (Environmental and Water Technologies) และสื่อดิจิทัล (Interactive and Digital Media) (2) ส่งเสริมการจัดทำความตกลงทางเศรษฐกิจกับประเทศต่างๆ ทั้งในแบบการตกลงทางการค้าเสรีทวิภาคี การตกลงเพื่อส่งเสริมการลงทุน ความตกลงว่าด้วยการยกเว้นภาษีซ้อน และการตกลงการรับรองมาตรฐานร่วม เพื่อขยายช่องทางการค้าและการลงทุนให้กับภาคเอกชนสิงคโปร์ (3) ขยายการผลิตในสาขาอุตสาหกรรมสำคัญๆ อาทิ อิเล็กทรอนิกส์ เคมีภัณฑ์และวิทยาศาสตร์ชีวภาพ และพัฒนาสาขาอุตสาหกรรมใหม่ๆ อาทิ นาโนเทคโนโลยี สื่อดิจิทัลเทคโนโลยี

สิ่งแวดล้อมและพลังงานทดแทน (4) เพื่อขยายการค้าและการลงทุนไปยังตลาดใหม่ๆ เช่น ประเทศจีน อินเดีย ตะวันออกกลาง เป็นต้น ซึ่งมีบริษัท Government Investment Corporation (GIC) และ Temasek Holdings ซึ่งรัฐบาลเป็นผู้ถือหุ้นมีบทบาทสำคัญในการขยายตลาดดังกล่าว

ในปี พ.ศ. 2555 ธนาคารโลกได้จัดให้สิงคโปร์อยู่ในลำดับหนึ่งของประเทศในภูมิภาคเอเชีย และลำดับสองของโลกที่มีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการลงทุนและจัดตั้งธุรกิจสูงที่สุด ปัจจัยที่สนับสนุนสภาพแวดล้อมดังกล่าว ได้แก่ อัตราภาษีศุลกากรที่ต่ำ ระบบราชการอิเล็กทรอนิกส์ที่มีประสิทธิภาพ และความโปร่งใสของระบบราชการ (ปัจจุบันสิงคโปร์เป็นที่อยู่ของบริษัทข้ามชาติประมาณ 7,000 แห่ง จากสหรัฐอเมริกา ยุโรป และญี่ปุ่น วิสาหกิจจำนวน 4,000 แห่ง จากจีน อินเดีย ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ และวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประมาณ 100,000 แห่ง)

ในปี พ.ศ. 2555 สถาบัน International Institute for Management Development (IMD) ซึ่งตั้งอยู่ในประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ได้จัดให้สิงคโปร์เป็นประเทศที่มีศักยภาพการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูงสุดเป็นลำดับ 4 ของโลก โดยประเมินจากปัจจัย 4 ด้าน คือ ประสิทธิภาพของภาครัฐบาล ประสิทธิภาพของภาคเอกชน สภาวะทางเศรษฐกิจ และโครงสร้างพื้นฐาน และในวันที่ 7 มิถุนายน พ.ศ. 2548 องค์การทรัพย์สินทางปัญญาของโลกได้เปิดสำนักงานภูมิภาคในเอเชียเป็นแห่งแรกที่สิงคโปร์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในกฎระเบียบการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญาที่มีต่อสิงคโปร์ ^[1]



4.1.2 นโยบายการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

สิงคโปร์ถือเป็น 1 ใน 5 ประเทศเริ่มแรกในการก่อตั้งอาเซียนได้เตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนไว้อย่างดี โดยเน้นการพัฒนาความสามารถเพื่อเพิ่มทักษะและรองรับการขยายตัวภาคเศรษฐกิจของประเทศ โดยมีนโยบายการเพิ่มศักยภาพให้ประเทศเป็นศูนย์กลางทางธุรกิจ ใน 5 สาขาหลัก ดังนี้ ด้านการบริการทางการแพทย์ ด้านการบิน ด้านการท่องเที่ยว ด้านการศึกษา และด้านอุตสาหกรรมที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์

ด้านเศรษฐกิจ

ประเทศสิงคโปร์ได้เตรียมความพร้อมให้กับประเทศตัวเอง ไม่ว่าจะเป็นในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งการส่งเสริมงานด้านการวิจัยและพัฒนา เพื่อพัฒนาเทคนิคการผลิตด้านอวกาศ ปีโตรเลียม ปีโตรเคมี เคมีภัณฑ์ แก๊สธรรมชาติ อิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องวิศวกรรมระดับสูง (Precision Engineering) โดยมุ่งเน้นการผลิตสินค้าที่ทำมูลค่าเพิ่มได้มาก และต้องการให้ประเทศเป็นศูนย์กลางของธุรกิจประเภทต่างๆ เช่น ธุรกิจบริการ การคมนาคมขนส่ง และโลจิสติกส์ (Logistics)

ส่วนในด้านธุรกิจขนาดเล็กลงและขนาดกลาง (SMEs) ประเทศสิงคโปร์มุ่งพัฒนาให้เป็นธุรกิจขนาดใหญ่ในอนาคต โดยอุดหนุนด้านการวิจัยและพัฒนา และสนับสนุนสินเชื่อเพื่อปรับปรุงเครื่องจักรในการผลิต โดยเฉพาะการผลิตสินค้าคอมพิวเตอร์ เครื่องมือสื่อสาร รวมทั้งเน้นด้านการเพิ่มผลิตภาพของ SMEs โดยส่งเสริมและสนับสนุน SMEs ให้เข้าสู่

กระบวนการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ

สิงคโปร์มีผู้ประกอบการ SMEs ราว 130,000 ราย นับเป็นร้อยละ 99 ของวิสาหกิจทั้งหมด สร้างรายได้คิดเป็นร้อยละ 47 ของผลผลิตมวลรวม ก่อให้เกิดการจ้างงานร้อยละ 62 ของการจ้างงานทั้งหมดในประเทศ จึงสามารถพูดได้ว่าถ้า SMEs ของสิงคโปร์เข้มแข็ง เศรษฐกิจของสิงคโปร์ จะเข้มแข็งตามไปด้วย จะเห็นว่าสิงคโปร์มีนโยบายการบริหารเด่นๆ และกระบวนการปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจของสิงคโปร์ครั้งใหญ่ที่ได้เริ่มขึ้น ในปี พ.ศ. 2556 มีดังนี้

- พัฒนาดัชนีผลิตภาพบริษัทสำหรับ SMEs เพื่อใช้ในการติดตามระดับการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน และประสิทธิภาพการดำเนินงาน และชี้ให้เห็นจุดอ่อนและปัญหาที่ต้องแก้ไขสำหรับ SMEs
- จัดหาบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญด้านการวิจัยและพัฒนา ให้แก่ SMEs เพื่อร่วมหาทางออกด้านผลิตภาพแรงงานและด้านอื่นๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน
- สร้างแรงจูงใจให้เพิ่มผลิตภาพแรงงานผ่านระบบการฝึกอบรม รวมถึงจัดโปรแกรมคนเก่งด้าน SME (SME Talent) เพื่อดึงดูดให้นักศึกษาที่มีความสามารถเข้าร่วมงานใน SMEs ที่มีผลิตภาพสูงได้ทันที หลังจบการศึกษา
- เสริมสร้างความร่วมมือระหว่าง SMEs กับบริษัทขนาดใหญ่ ในด้านการขยายธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และวิธีปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Best Practices) รวมถึงการร่วมทุนพัฒนานวัตกรรมและการทดลองด้านเทคโนโลยี ฯลฯ
- ก่อตั้งคณะกรรมการมาตรฐานผลิตภาพและนวัตกรรมแห่งชาติ



สิงคโปร์ หรือ SPRING (Standards, Productivity and Innovation Board of Singapore) ให้เป็นองค์กรหลัก ซึ่งถูกจัดตั้งเพื่อส่งเสริมศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันของเหล่าธุรกิจ เพื่อความรุ่งเรืองทางเศรษฐกิจของสิงคโปร์

SPRING ให้ความช่วยเหลือกับผู้ประกอบการ SMEs ในหลายด้าน นับตั้งแต่สนับสนุนการวิจัย นวัตกรรมใหม่ๆ การประสานงานเพื่อความสะดวกทางการค้าระหว่างประเทศ กำกับดูแลสินค้าและบริการ ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลและหลักการรักษาสິงแวดล้อม ตลอดจนอำนวยความสะดวกและให้ความช่วยเหลือด้านการเงิน เช่น โครงการทางการเงิน ขององค์กรท้องถิ่น (Local Enterprise Financial Scheme) ของ SPRING ผู้ประกอบการ SMEs สามารถขอสินเชื่อจากธนาคาร โดยให้วงเงินเครดิตในอัตราสูงสุดถึงร้อยละ 80 หรือในภาพของการมอบคูปอง Voucher มูลค่าใบละ 5,000 เหรียญสิงคโปร์ให้แก่ผู้ประกอบการ เพื่อเป็นเงินทุนสนับสนุนการปรับปรุงเทคโนโลยีและคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ต่อไป

ด้านการศึกษา

สิงคโปร์ประกาศว่าจะเป็ศูนย์กลางทางการศึกษามาตรฐานโลก โดยจะให้โอกาสเท่าเทียมกันในด้านการศึกษาเป็นพื้นฐาน จะดึงดูดชาวต่างประเทศเข้ามาเรียนตั้งแต่ระดับประถมศึกษาจนถึงระดับมหาวิทยาลัย โดยรัฐบาลได้วางยุทธศาสตร์ด้านการศึกษา

- 1) มุ่งเน้นผลลัพธ์ทางการศึกษา
- 2) เน้นจิตสำนึก แรงจูงใจ การใฝ่รู้ด้วยตัวของผูเรียนเอง

- 3) ทุ่มทรัพยากรด้านเงินทุนทางการศึกษา
- 4) การบริหารจัดการแบบศูนย์รวม
- 5) หลักสูตรการเรียนการสอนที่เข้มข้น
- 6) ประเมินตัวเองของผู้เรียนให้มากขึ้น
- 7) แรงสนับสนุนจากครอบครัวผู้เรียน

ส่วนนโยบายด้านการศึกษาของประเทศสิงคโปร์ที่จะทำให้บุคลากรของประเทศนั้นมีคุณภาพ เมื่อศึกษาดูจะพบว่า สิงคโปร์ใช้นโยบายสอนให้น้อยลง เรียนรู้ให้มากขึ้น (Teach Less, Learn More) เป็นกรอบวิสัยทัศน์ด้านการศึกษาเพื่อเตรียมประเทศเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 และใช้แนวคิดเรื่องชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ช่วยเติมกรอบความคิดในการเปลี่ยนแปลงสิงคโปร์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

“การสอนให้น้อยลง และเรียนรู้ให้มากขึ้น” นั้น ทำได้โดยวิธีการแบบมีส่วนร่วมปฏิบัติ การลงมือปฏิบัติ การเรียนรู้แบบประสม การเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการทำงานของสมอง การเรียนรู้จากปัญหา และการเรียนรู้ผ่านกรณีศึกษา ผ่านการทำงานเป็นทีม หรือที่เรียกว่าชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้เรียนรู้ 2 ภาษาควบคู่กันไป โดยให้เลือกเรียนภาษาแม่อีก 1 ภาษา คือ ภาษาจีน ภาษามาลเลย์ หรือภาษาทมิฬ

ด้านสังคมและวัฒนธรรม

ประเทศสิงคโปร์ยังมีปัญหาในสังคมหลายมิติของเชื้อชาติ ชนชั้น และกลุ่มผู้ด้อยโอกาส ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้บ่อยครั้งไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยมาตรการของภาครัฐเพียงอย่างเดียว ภาคประชาสังคมจึงได้เข้ามา



มีบทบาทในการช่วยแก้ไขปัญหาลูกข่ายด้วย รัฐบาลสิงคโปร์เห็นถึงความสำคัญและจึงได้สนับสนุนให้เกิดกองทุนธุรกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise Fund: SEF) โดยกระทรวงพัฒนาสังคม เยาวชน และกีฬา (Community Development, Youth and Sports) เข้ามามีบทบาทในการเป็นแหล่งเงินทุนสำหรับเริ่มต้นการประกอบธุรกิจเพื่อสังคม และจากการดำเนินงาน 2 ปี มีผู้ได้รับการสนับสนุนทั้งสิ้น 38 องค์กร และได้ปรับเป้าหมายในการดำเนินงานใหม่ พร้อมทั้งเพิ่มบทบาทในการพัฒนาองค์กรธุรกิจเพื่อสังคมให้มากขึ้นภายใต้ชื่อกองทุน ComCare Enterprise Fund

ด้านสาธารณสุข

สิงคโปร์มีโครงการศูนย์กลางทางการแพทย์ (Medical Hub) ส่งเสริมให้ชาวต่างชาติเดินทางมารักษาพยาบาลที่สิงคโปร์ ซึ่งในแต่ละปีจะมีชาวต่างชาติจาก 60 ประเทศทั่วโลก จำนวน 400,000 คน มารับการรักษาพยาบาลที่มีคุณภาพในประเทศสิงคโปร์ ความมีชื่อเสียงและพยายามชักชวนให้โรงพยาบาลที่มีชื่อเสียงของประเทศสหรัฐอเมริกา เช่น โรงพยาบาลจอห์น ฮอปกินส์ และเดอะ เวสต์ คลินิก มาดำเนินการในประเทศสิงคโปร์ รวมทั้งมีบริษัทวิจัย และบริษัทยาที่มีชื่อเสียงระดับโลกด้านนี้มาดำเนินกิจการในประเทศ

คณะทำงานเฉพาะกิจเพื่อส่งเสริมบริการสุขภาพ (The Healthcare Service Working Group: HSWG) ได้เสนอต่อ คณะอนุกรรมการบริการเศรษฐกิจ (Service Subcommittee Economic Review Committee) ถึงวิสัยทัศน์ที่จะพัฒนาสิงคโปร์ให้เป็นศูนย์บริการรักษาพยาบาลของ

เอเชีย (Healthcare Service Hub in Asia) โดยตั้งเป้าว่าจะมีผู้ใช้บริการกว่าล้านรายในปี พ.ศ. 2556 นี้ ซึ่งการรักษาด้านโรคหัวใจ (Cardiology) เป็นอีกสาขาหนึ่งที่ได้รับการยอมรับมาก และสิงคโปร์พยายามจะพัฒนาเป็น Medical Hub ในการรักษา ด้านนี้ รัฐบาลสิงคโปร์ยังมีการจัดตั้งระบบประกันสังคม เพื่อเป็นสวัสดิการให้กับประชาชนเพื่อดูแลด้านสุขภาพและเป็นกองทุนสำรองเลี้ยงชีพเมื่อเข้าสู่วัยสูงอายุ รวมทั้งอนุญาตให้ประชาชนสิงคโปร์เดินทางไปรักษาพยาบาลในมาเลเซียได้

ด้านการท่องเที่ยว

รัฐบาลสิงคโปร์ได้จัดสรรงบประมาณในมูลค่า 2 พันล้านดอลลาร์สิงคโปร์ เพื่อสนับสนุนแผนแม่บทด้านการท่องเที่ยวของสิงคโปร์ใน 10 ปีข้างหน้า (Tourism Master Plan 2015) เพื่อเสริมสร้างให้สิงคโปร์เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญในภูมิภาค และเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวจาก 8 ล้านคน ในปี พ.ศ. 2547 เป็น 17 ล้านคน ในปี พ.ศ. 2558 และรายได้จาก 10 พันล้านดอลลาร์สิงคโปร์ เป็น 30 พันล้านดอลลาร์สิงคโปร์ และสร้างบ่อนคาสิโน 2 แห่ง ที่บริเวณอ่าวมาริน่า (Marina Bay) ซึ่งใกล้กับย่านธุรกิจของสิงคโปร์ และบนเกาะเซนโตซ่า (Sentosa) ทั้งมีการรณรงค์การท่องเที่ยวโดยเน้นจุดเด่นของสิงคโปร์ในการเป็นสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

ด้านตลาดแรงงาน

สิงคโปร์เป็นประเทศที่มีปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์มาโดยตลอด จากข้อมูลสถาบันกิจการระหว่างประเทศของสิงคโปร์ (Singapore



Institute of International Affairs: SIIA) ระบุว่า สิงคโปร์เป็นประเทศที่พึ่งพาแรงงานต่างชาติมากที่สุดในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ปัจจุบันมีแรงงานต่างชาติอยู่ในสิงคโปร์ประมาณ 1,550,000 คน กระจายอยู่ในธุรกิจและอุตสาหกรรมต่างๆ ทั้งนี้เนื่องจากมีอัตราการเกิดต่ำ ส่งผลให้ขาดแคลนประชากรวัยทำงาน และชาวสิงคโปร์มีค่านิยมที่จะไม่ทำงานประเภท 3D คือ อันตราย (Dangerous) สกปรก (Dirty) และ ลำบาก (Demeaning)

นอกจากนี้สิงคโปร์ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาตลาดแรงงานในประเทศ โดยกระทรวงแรงงานสิงคโปร์ได้กำหนดแผนแม่บท “Manpower Policy Master Plan” เน้นการดำเนินงาน 3 แนวทาง ได้แก่ 1) การปรับตลาดแรงงานในประเทศให้มีความยืดหยุ่น และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานะเศรษฐกิจของประเทศ เพื่อให้มีกำลังแรงงานเพียงพอที่จะป้อนตลาดยามเศรษฐกิจขยายตัว สามารถป้องกันและบรรเทาการเลิกจ้างแรงงานได้ในช่วงเศรษฐกิจตกต่ำ 2) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และพัฒนาฝีมือแรงงาน โดยเน้นการจัดฝึกอบรมเพื่อยกระดับแรงงานให้มีความชำนาญหรือมีความสามารถมากขึ้น และ 3) การสร้างหลักประกันให้กับแรงงานโดยการเพิ่มมาตรการดูแลและให้ความช่วยเหลือแรงงานในด้านต่างๆ เช่น ความปลอดภัยในการทำงาน การรักษาพยาบาล การช่วยเหลือหลังเกษียณ ฯลฯ

นโยบายเศรษฐกิจบนฐานความรู้ (Knowledge-based Economy)

แม้แรงงานต่างชาติได้หลั่งไหลเข้าไปทำงานในสิงคโปร์เป็นจำนวนมาก อย่างไรก็ตามจากการจัดอันดับของ World Economic Forum 2012

สิงคโปร์ยังสามารถครองอันดับหนึ่งของโลกในเรื่องคุณภาพและประสิทธิภาพแรงงาน ซึ่งเป็นผลมาจากรัฐบาลสิงคโปร์ได้ดำเนินนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจบนพื้นฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) ที่เน้นการพัฒนาศักยภาพแรงงาน เทคโนโลยี และประสิทธิภาพการผลิต รวมถึงอุดหนุนการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อทดแทนการจ้างแรงงาน

ด้านแผนยุทธศาสตร์ด้านข้อมูลการสื่อสารเทคโนโลยี (ICT)

ประเทศสิงคโปร์ได้ประกาศนโยบายไอทีระดับชาติที่ต้องการเปลี่ยนแปลงจาก e-government เป็น i-government อักษร i “integration” หมายถึง การทำงานร่วมกันและการแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐโดยใช้เทคโนโลยี Web Service ภายใต้สถาปัตยกรรม Service Oriented Architecture (SOA) โดยทางรัฐบาลสิงคโปร์ได้จัดประมูลโครงการใหญ่ 3 โครงการ ได้แก่ โครงการ “Standard ICT Operating Environment (SOE)” ซึ่งเป็นโครงการที่กำหนดมาตรฐานของเครื่อง Desktop, Network Operating System และ Messaging System ของหน่วยงานรัฐบาลทั้งหมดของสิงคโปร์ เพื่อให้มีความปลอดภัยและง่ายต่อการบริหารจัดการ ตลอดจนสามารถรองรับการกู้ภัยทางอินเทอร์เน็ตในกรณีฉุกเฉิน โครงการที่สอง คือ โครงการ “Cyber-Watch Center” ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่าเป็นโครงการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างศูนย์เฝ้าระวังภัยทางอินเทอร์เน็ตในระดับชาติ โดยครอบคลุมระบบสำคัญๆ ของรัฐบาล และมีการจัดจ้าง Outsource IT Security Monitoring ที่เรียกว่า การบริการจัดการด้านความมั่นคง (Managed

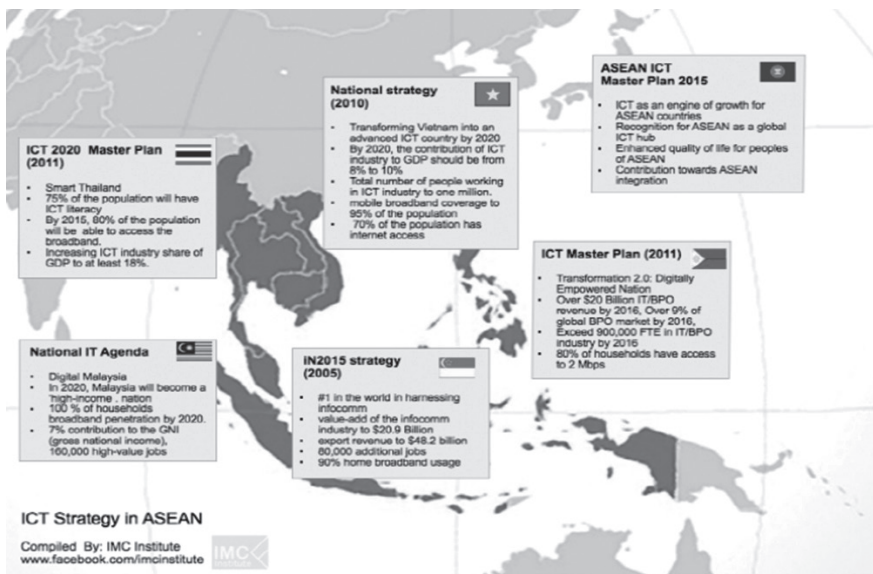


Security Service - MSS) อีกด้วย และ โครงการที่สาม ได้แก่ โครงการ “Centrally Administered Desktop Firewall (CAFE)” เพื่อเป็นการ ป้องกันโปรแกรมมุ่งร้าย (Malicious Software) ไม่ให้สามารถโจมตี เครื่องลูกข่ายทั้งหมดของภาครัฐ ประกอบด้วย การจัดซื้อ ไฟร์วอลล์ บนคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (Desktop Personal Firewall) ระบบ การตรวจจับการบุกรุกของผู้ไม่ประสงค์ดีบนคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (Desktop IDS) และโปรแกรมแอนติสปายแวร์ (Anti-Spyware) โดยระบบ CAFE (Centrally Administered Desktop Firewall) ต้องสามารถควบคุมได้จากส่วนกลางทั้งหมด ทั้งสามโครงการดังกล่าว มีมูลค่าทั้งสิ้นไม่ต่ำกว่า 1,500 ล้านบาท หรือกว่า 36,000 ล้านบาท เรียกได้ว่าเป็นการยกเครื่องครั้งใหญ่ของภาครัฐเลยทีเดียวได้ โดยให้ความสำคัญเรื่องความปลอดภัยของข้อมูลเป็นหลัก

นอกจากนี้ยังมีโครงการวิจัยและตรวจสอบช่องโหว่ของโปรแกรม ประยุกต์ของทางภาครัฐที่เรียกว่า โครงการวิจัยและการตรวจสอบ ซอฟต์แวร์ของระบบการป้องกันความปลอดภัยของข้อมูล (Security Assurance through Software Vulnerability Examination & Research) มูลค่าประมาณ 24 ล้านบาท เพื่อเป็นการประเมินความเสี่ยง ทางด้านระบบความปลอดภัยข้อมูลของภาครัฐ

แผนแม่บท iN2015 อาเซียน

ตามแผนที่เรียกว่า แผนแม่บทไอซีทีอาเซียน พ.ศ. 2558 (ASEAN ICT Masterplan 2015) และในแต่ละประเทศก็จะมีแผนแม่บทไอซีทีของตนเอง



ภาพที่ 3 แผนแม่บทด้านไอซีที อาเซียน 2558 (ASEAN ICT Masterplan 2015)

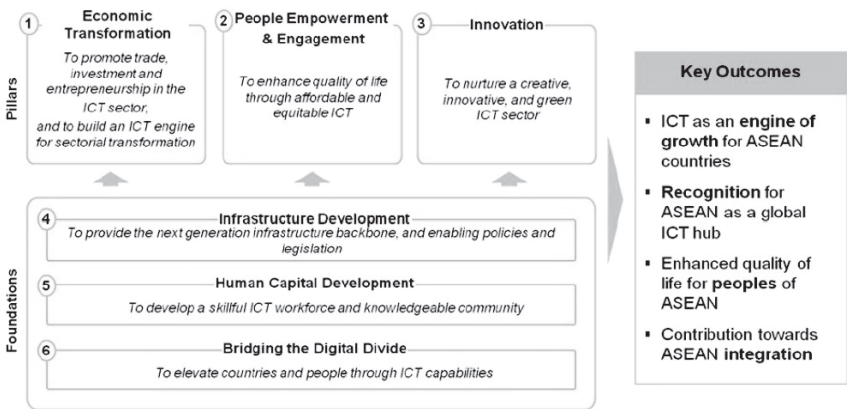
ที่มา: www.asean.org

การระบุยุทธศาสตร์ แผนการดำเนินงาน เป้าหมาย รวมทั้งระยะเวลา การดำเนินการภายใน 5 ปี โดยยุทธศาสตร์ที่สำคัญมี 6 ด้านคือ

- 1) การปฏิรูปทางเศรษฐกิจ
- 2) การเสริมสร้างพลังให้แก่ประชาชน และให้ประชาชนมีส่วนร่วม
- 3) การสร้างนวัตกรรม
- 4) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน
- 5) การพัฒนาทุนมนุษย์
- 6) การลดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงเทคโนโลยี



**“Towards an Empowering and Transformational ICT:
Creating an Inclusive, Vibrant and Integrated ASEAN”**



ภาพที่ 4 แผนแม่บทด้านไอซีที อาเซียน 2558
(ASEAN ICT Masterplan 2015)

ที่มา: www.asean.org

แผนแม่บท iN2015 ของสิงคโปร์

แผนความฉลาดแห่งชาติ พ.ศ. 2558 (Intelligent Nation 2015) หรือ iN2015 เป็นแผนแม่บทด้านไอซีทีของรัฐบาลสิงคโปร์ที่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 กำหนดให้ในสิบปีข้างหน้าจะผลักดันให้สิงคโปร์กลายเป็น Intelligent Nation โดยใช้ศักยภาพของ Infocomm ซึ่งแผนแม่บทนี้ได้ถูกร่างโดยหน่วยงานชื่อ องค์การพัฒนาข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Infocomm Development Authority: IDA) ซึ่งวิสัยทัศน์ของแผนกำหนดไว้ว่า “Singapore: An Intelligent Nation, A Global City, Powered By Infocomm”

เป้าหมายหลักของแผน iN2015 มีดังนี้

1) ผลักดันให้สังคมไปร์เป็นประเทศอันดับหนึ่งของโลกในการที่จะนำข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Infocomm) มาสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและสังคม

2) เพิ่มมูลค่าอุตสาหกรรมด้านข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Infocomm) เป็นสองเท่า คือ มีมูลค่า 26 พันล้านเหรียญสิงคโปร์

3) เพิ่มมูลค่าการส่งออกด้านข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Infocomm) เป็นสามเท่า คือ มีมูลค่า 60 พันล้านเหรียญสิงคโปร์

4) เพิ่มงานด้านข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Infocomm) อีก 80,000 ตำแหน่ง

5) ทำให้มีการใช้งาน Broadband ตามบ้านถึงร้อยละ 90

6) ทำให้ทุกบ้านที่มีเด็กต้องศึกษาในโรงเรียนที่มีคอมพิวเตอร์ใช้งาน

และเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย แผนแม่บทได้กำหนดยุทธศาสตร์ 4 ด้าน คือ

1) ผลักดันให้กลุ่มอุตสาหกรรมหลักต่างๆ ภาครัฐและสังคมมีนวัตกรรมการใช้ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Infocomm) มากขึ้น

2) มีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Infocomm) ที่มีความเร็วสูง ชาญฉลาด และน่าเชื่อถือ

3) มีการพัฒนาอุตสาหกรรมข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Infocomm) ที่สามารถแข่งขันในระดับโลกได้

4) มีการพัฒนาอัตรากำลังด้านข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Infocomm) ที่สามารถแข่งขันในระดับโลกได้ ^[68]



4.2 จำนวน และรายชื่อกระทรวงพร้อมที่ติดต่อ

กระทรวง	ข้อมูลติดต่อ
 • สำนักนายกรัฐมนตรี (Prime Minister's Office)	ที่อยู่ : Orchard Road Istana Singapore 238823 โทรศัพท์ : 62358577 โทรสาร : 63328983 (PM), 68356621 (General Office) เว็บไซต์ : www.pmo.gov.sg อีเมล : pmo_hq@pmo.gov.sg
 • กระทรวงกลาโหม (Ministry of Defense)	ที่อยู่ : 303 Gombak Drive off Upper Bukit Timah Road MINDEF Building Singapore 669645 โทรศัพท์ : 1800-7608844 (MINDEF Feedback Line) เว็บไซต์ : www.mindef.gov.sg อีเมล : MINDEF_Feedback_Unit@defence.gov.sg
 • กระทรวงการคลัง (Ministry of Finance)	ที่อยู่ : #10-01 and #06-03 The Treasury 100 High Street Singapore 179434 โทรศัพท์ : 62259911 โทรสาร : 63327435/63374134 (#06-03) เว็บไซต์ : www.mof.gov.sg อีเมล : mof_qsm@mof.gov.sg

กระทรวง

ข้อมูลติดต่อ



MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS
SINGAPORE

• กระทรวงการต่างประเทศ
(Ministry of Foreign Affairs)

ที่อยู่ : Ministry of Foreign Affairs
Tanglin
โทรศัพท์ : One Call Centre:
1800-476-8870
เว็บไซต์ : www.mfa.gov.sg
อีเมล : mfa@mfa.gov.sg



MSF | MINISTRY OF
SOCIAL AND FAMILY
DEVELOPMENT

• กระทรวงการพัฒนาสังคม
และครอบครัว
(Ministry of Social and
Family Development)

ที่อยู่ : MSF Building,
512 Thomson Road
Singapore 298136
โทรศัพท์ : 63555000
โทรสาร : 63536695
เว็บไซต์ : www.msf.gov.sg
อีเมล : msf_email@msf.gov.sg



MINISTRY OF TRANSPORT

• กระทรวงคมนาคม
(Ministry of Transport)

ที่อยู่ : 460 Alexandra Road
#39-00 & #33-00 Storeys
PSA Building
Singapore 119963
โทรศัพท์ : 62707988
โทรสาร : 63757734
เว็บไซต์ : www.mot.gov.sg
อีเมล : mot@mot.gov.sg



กระทรวง

ข้อมูลติดต่อ



• **กระทรวงสิ่งแวดล้อม
และทรัพยากรน้ำ**
(Ministry of The
Environment and water
Resources)

ที่อยู่ : 40 Scotts Road, #24-00
Environment Building,
Singapore 228231
โทรศัพท์ : 67319000
โทรสาร : 67319456
เว็บไซต์ : www.mewr.gov.sg
อีเมล : mewr_feedback@mewr.gov.sg



Ministry of Communications
and Information

• **กระทรวงการสื่อสาร
และสารสนเทศ**
(Ministry of Communication
and Information)

ที่อยู่ : 140 Hill Street 4th,
5th & 6th Storey Old Hill
Street Police Station
Singapore 179369
โทรศัพท์ : 62707988
โทรสาร : 68379480
เว็บไซต์ : www.mci.gov.sg
อีเมล : mci@mci.gov.sg

กระทรวง

ข้อมูลติดต่อ



• กระทรวงมหาดไทย
(Ministry of Home Affairs)

ที่อยู่ : New Phoenix Park,
28 Irrawaddy Road
Singapore 329560
โทรศัพท์ : 64787010
โทรสาร : 62546250
เว็บไซต์ : www.mha.gov.sg
อีเมล : mha_feedback@mha.gov.sg



• กระทรวงกฎหมาย
(Ministry of Law)

ที่อยู่ : 100 High Street #08-02
The Treasury Singapore
179434 Storeys PSA
Building Singapore 119963
โทรศัพท์ : 1800 3328840
โทรสาร : 633 28842
เว็บไซต์ : www.mlaw.gov.sg



• กระทรวงวัฒนธรรม ชุมชน
และเยาวชน
(Ministry of Culture,
Community and Youth)

ที่อยู่ : 140 Hill Street,
#02-00/#03-00,
Old Hill Street Police
Station, Singapore 179369
โทรศัพท์ : 63383632
โทรสาร : 68379459
เว็บไซต์ : www.mccy.gov.sg



กระทรวง

ข้อมูลติดต่อ



• กระทรวงศึกษาธิการ
(Ministry of Education)

ที่อยู่ : Ministry of Education 1,
North Buona Vista Drive,
Singapore 138675
โทรศัพท์ : 68721110
โทรสาร : 67755826
เว็บไซต์ : www.moe.gov.sg
อีเมล : contact@moe.gov.sg



MINISTRY OF HEALTH
SINGAPORE

• กระทรวงสาธารณสุข
(Ministry of Health)

ที่อยู่ : College of Medicine
Building 16 College Road
Singapore 169854
โทรศัพท์ : 63259220
โทรสาร : 62241677
เว็บไซต์ : www.moh.gov.sg
อีเมล : moh_info@moh.gov.sg

MTI MINISTRY OF TRADE
AND INDUSTRY
SINGAPORE

• กระทรวงการค้า
และอุตสาหกรรม
(Ministry of Trade and
Industry)

ที่อยู่ : 100 High Street
#09-01 The Treasury
Singapore 179434
โทรศัพท์ : 62259911
โทรสาร : 63327260
เว็บไซต์ : www.mti.gov.sg
อีเมล : mti_email@mti.gov.sg

กระทรวง

ข้อมูลติดต่อ



- กระทรวงพัฒนาแห่งชาติ
(Ministry of National
Development)

ที่อยู่ : 5 Maxwell Road
#21-00 & #22-00 Tower
Block, MND Complex
Singapore 069110
โทรศัพท์ : 62221211
โทรสาร : 63257254
เว็บไซต์ : www.mnd.gov.sg
อีเมล : mnd_hq@mnd.gov.sg



MINISTRY OF
MANPOWER

- กระทรวงแรงงาน
(Ministry of Manpower)

ที่อยู่ : 18 Havelock Road,
#07-01 Singapore 059764
โทรศัพท์ : 65341511 (PABX)
Telephone Enquiry
Service (CallMOM):
64385122
โทรสาร : 65344840
เว็บไซต์ : www.mom.gov.sg

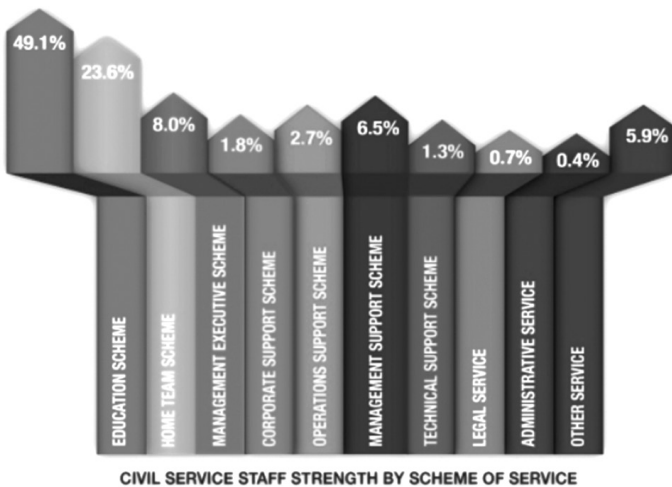


4.3 จำนวนข้าราชการทั่วประเทศ พร้อมคุณลักษณะหลัก หรือคุณลักษณะหลักในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

4.3.1 จำนวนข้าราชการทั่วประเทศ

ข้าราชการทั่วประเทศของสิงคโปร์ใน 16 กระทรวง และหน่วยงานทางกฎหมายกว่า 50 หน่วยงาน มีทั้งสิ้น 139,000 คน

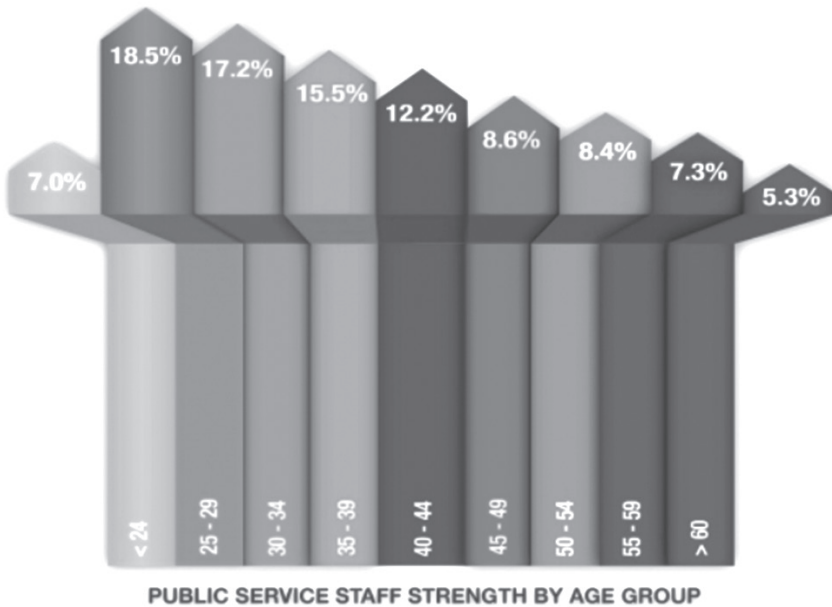
ในจำนวน 139,000 คน เป็นข้าราชการประจำกระทรวงจำนวน 82,000 คน อยู่ในหน่วยบริการด้านต่างๆ เช่น ด้านการให้บริการงานราชการ กฎหมาย การศึกษา ตำรวจ และการป้องกันภัยแก่พลเมือง ฯลฯ



ภาพที่ 5 กลุ่มงานข้าราชการสิงคโปร์

ที่มา: <http://www.psd.gov.sg>

จากปณิธานส่วนหนึ่งที่จะให้หน่วยงานบริการภาครัฐมีข้าราชการที่หลากหลายช่วงอายุ ภาพด้านล่างนี้จะแสดงให้เห็นสัดส่วนกลุ่มอายุของข้าราชการสิงคโปร์ [59]



ภาพที่ 6 กลุ่มอายุข้าราชการสิงคโปร์

ที่มา: <http://www.psd.gov.sg>



4.3.2 คุณลักษณะหลักของข้าราชการ

4.3.2.1 การกำหนดคุณลักษณะหลักของข้าราชการ

ในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในภาครัฐนั้น นอกเหนือจากคุณสมบัติที่ตัวผู้สมัครจะต้องมีสัญชาติสิงคโปร์ หรือมีถิ่นพำนักถาวร อยู่ที่สิงคโปร์แล้วนั้น ยังต้องมีคุณสมบัติหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในภาครัฐสิงคโปร์ ซึ่งมีความแตกต่างออกไปตามแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งตำแหน่งงานต่างๆ ของข้าราชการสิงคโปร์นั้น ถูกจำแนกภายใต้ระบบการจำแนกตำแหน่ง ซึ่งขึ้นอยู่กับแนวความคิดเกี่ยวกับระดับตำแหน่ง ซึ่งตำแหน่งต่างๆ ถูกจำแนกบนพื้นฐานการศึกษา วิชาชีพ หรือคุณสมบัติด้านเทคนิคที่เป็นที่ต้องการ ยิ่งกว่านั้นทุกตำแหน่ง จะถูกจำแนกออกไปตามลักษณะของงานบริการ หรือแบ่งตามกลุ่มบุคลากร ซึ่งถูกแบ่งออกเป็นหลายระดับด้วยกัน

ในแต่ละระดับ (Division) ตำแหน่งต่างๆ จะถูกจำแนกย่อยออกไปอีกเป็นลำดับชั้น (Class Series) และเกรดต่างๆ ตามลำดับ ซึ่งทุกตำแหน่งภายใน 4 กลุ่มนี้ จะถูกจัดกลุ่มตามลักษณะงานบริการหรืองานบุคคล เช่น บัญชี บริหาร วิศวกรรม บริหารทั่วไป และงานบริการด้านวิทยาศาสตร์ ฯลฯ ลักษณะการให้บริการนั้นถูกแบ่งออกเป็นหลายๆ ระดับ ตัวอย่างเช่น

- กลุ่มบัญชี แบ่งเป็น พนักงานบัญชี กลุ่มที่ I, II, III, IV, V, และ VI
- กลุ่มบริหาร แบ่งเป็น คณะทำงานเกรด III, II, และ I เลขานุการ เกรด A, B และ C ฯลฯ

ตารางที่ 3 ตำแหน่งทั้ง 4 division

Division	รายละเอียด
Division I	ประกอบด้วย เกรดบริหารและวิชาชีพ ซึ่งคุณสมบัติแรกเข้าสู่เกรดนี้ จะต้องได้รับปริญญาตรีเกียรตินิยม อันดับ 2 เป็นอย่างน้อย
Division II	ประกอบด้วย เกรดผู้บริหาร ซึ่งคุณสมบัติแรกเข้าจะต้องอยู่ในระดับ A หรือมีปริญญาตรีจากมหาวิทยาลัย หรือวิทยาลัย
Division III	ประกอบด้วย เกรดเสมียนและเจ้าหน้าที่เทคนิค ซึ่งคุณสมบัติแรกเข้าจะต้องอยู่ในระดับ O
Division IV	ประกอบด้วย ตำแหน่งที่ปฏิบัติงาน ด้วยมือ และเป็นงานที่ต้องทำซ้ำๆ ซึ่งคุณสมบัติแรกเข้าจะต้องจบ ประถมศึกษาปีที่ 6



ความก้าวหน้าทางวิชาชีพของข้าราชการสิงคโปร์มีได้ด้วยการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง นอกจากนี้ยังสามารถกระทำได้ด้วยการเล่นชั้นเลื่อนตำแหน่งในระหว่างสายงานบริการด้วยกัน หรือระหว่างชั้น (Class) เดียวกันก็ได้ แต่ไม่ปรากฏบ่อยนัก

ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างแผนการจ่ายเงินเดือนและแผนการจำแนกตำแหน่งในราชการพลเรือนของสิงคโปร์นั้น ถูกสร้างขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกันอย่างดีกับแผนการจำแนกตำแหน่งเงินเดือน ซึ่งถูกแบ่งออกเป็น 5 ระดับ (Scales) ได้แก่ ระดับสูง (Superscale) ระดับ 1 (Division) ระดับ 2 (Division II) ระดับ 3 (Division III) และระดับ 4 (Division IV) ^[8]

4.3.2.2 คุณลักษณะของข้าราชการสิงคโปร์ในด้านอื่นๆ

บริการสาธารณะของสิงคโปร์ ณ วันนี้ยังต้องการข้าราชการที่มีความพร้อมในด้านอื่นๆ ควบคู่กันไปด้วย ดังนี้

- ความมุ่งมั่นที่จะให้บริการประชาชน และปรับปรุงแก้ไขชีวิตชาวสิงคโปร์ให้ดีขึ้น
- ข้าราชการต้องมีความเป็นมืออาชีพและสมบูรณ์พร้อมด้วยมาตรฐานที่สูง
- ข้าราชการต้องมีความใส่ใจในการรับฟัง และเข้าใจความต้องการ ความปรารถนา และความทุกข์ร้อนของประชาชน รวมทั้งการกำหนดและการดำเนินนโยบายต่างๆ

ในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของการบริการสาธารณะ PSC ได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกทุนข้าราชการให้แก่ผู้ที่มีคุณสมบัติพร้อมด้วยความประพฤติ ความซื่อสัตย์ ความมุ่งมั่น และความใส่ใจในการเรียนจะนำเจ้าหน้าที่รัฐกว่า 300 คน จากหลายหน่วยงานมาเรียนภาคปฏิบัติ เพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพด้วยเครื่องมือทางจิตวิทยาที่ใช้ในการทำนายผลการปฏิบัติงาน

ทุน PSC นั้นเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาระบบบริการสาธารณะของสิงคโปร์ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2504 ได้มีการมอบทุนให้แก่ข้าราชการทั้งชายและหญิงที่มีผลงานโดดเด่น มีความทะเยอทะยาน และมีความเชื่อมั่นในการรับใช้ประเทศและชาวสิงคโปร์ ผู้ที่ได้รับทุนการศึกษาจะได้เข้าเรียนในมหาวิทยาลัยชั้นนำทั้งในและต่างประเทศ ในการที่จะได้พัฒนาทักษะความเป็นผู้นำให้ดียิ่งขึ้น เพื่อมารับใช้กิจการสาธารณะหลังจากที่สำเร็จการศึกษากลับมา ^[67]

4.3.3 คุณลักษณะหลักของข้าราชการในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

ในยุคโลกาภิวัตน์ซึ่งมาพร้อมกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีส่งผลให้ประเทศต่างๆ ต้องแข่งขันกันมากขึ้น ประเทศสิงคโปร์ต้องปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อรักษาผลประโยชน์ในเวทีโลก และแสวงหาโอกาส รวมทั้งสร้างความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านในภูมิภาคและเวทีโลก นโยบายร่วมด้านการต่างประเทศให้ความสำคัญในเรื่องงานเชิงรุกทางการทูตเพื่อประชาชน วัฒนธรรม และการศึกษา



เน้นการแลกเปลี่ยนในระดับประชาชนกับนานาชาติ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ข้าราชการและเจ้าหน้าที่รัฐ จะต้องมีการปรับตัวตามไปด้วย

คุณลักษณะหลักของข้าราชการในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน มีดังนี้

1) ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ

สิงคโปร์ซึ่งใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาราชการอยู่แล้ว เมื่อประชาคมอาเซียนเปิดเสรีภายในปี พ.ศ. 2558 จึงมีเวลาพัฒนาภาษาอื่นๆ

2) ความสามารถยอมรับความหลากหลายของอัตลักษณ์ (ASEAN Identity)

หัวใจของอนาคตก็คือ การเสริมสร้างความเป็นตัวตนร่วมกัน ที่เรียกกันว่า อัตลักษณ์ร่วมกันของประชาคมอาเซียน (ASEAN Identity) โดยยอมรับความหลากหลายของอัตลักษณ์ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมสำนึกการร่วมทุกข์ร่วมสุข (Caring) การแบ่งปันกัน ตลอดจนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกัน (Sharing) เพราะทุกประเทศต่างมีความหลากหลายของท้องถิ่น ภาษา และชาติพันธุ์ รวมทั้งนิเวศวิทยาของอาณาบริเวณที่จะต้องอยู่ร่วมกัน และพัฒนาไปด้วยกันด้วยหลัก “พอเพียงและยั่งยืน” แล้วส่งเสริมบทบาทของภาคประชาชน ประชาสังคม และท้องถิ่น ตลอดจนมหาวิทยาลัยในการเสริมสร้างอัตลักษณ์ร่วมกัน

นอกจากนี้ยังมีเรื่องการเมืองประเทศเพื่อนบ้านอย่างพันไปจากกรอบชาตินิยม และการฉกฉวยผลประโยชน์ในทางเศรษฐกิจ และมุ่งหน้าสู่ “ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” ที่จะอยู่กับเพื่อนบ้านด้วยความเคารพซึ่งกันและกัน อันเป็นพื้นฐานของความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนต่อไป

ดังนั้น เมื่อมีการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนอย่างเป็นทางการ จะมีผู้คนหลากหลายเข้ามาติดต่อขอใช้บริการจากภาครัฐมากขึ้น ข้าราชการและเจ้าหน้าที่รัฐจึงจะต้องมีทักษะในการร่วมมือสร้างโอกาสและลดข้อจำกัด เพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศระยะยาว

3) ความสามารถด้านไอที

ตามแผนความฉลาดแห่งชาติ พ.ศ. 2558 (Intelligent Nation 2015) หรือ iN2015 เป็นแผนแม่บทด้านไอซีทีของรัฐบาลสิงคโปร์ ได้ประกาศนโยบายไอทีระดับชาติที่ต้องการเปลี่ยนแปลงจาก e-government เป็น i-government ซึ่งอักษร “i” หมายถึง “integration” คือ การทำงานร่วมกันและการแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ โดยใช้เทคโนโลยี Web Service

ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการกำหนดความสามารถด้านไอทีเป็นอีกคุณสมบัติหนึ่งของข้าราชการที่จะต้องมีการตื่นตัวในการเตรียมความพร้อม เพื่อรับประชาคมอาเซียน และสนองนโยบาย i-government ของรัฐบาลด้วยเช่นกัน

4) ความสามารถด้านการปรับตัว

ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งความเป็นเลิศนั้น กองบริการสาธารณะ (PSD) เป็นแชมป์เปี้ยนในการเปลี่ยนแปลงบริการสาธารณะ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในองค์การหรือการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง ทั้งมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการประกันทักษะของพนักงานต่างๆ ให้ทันสมัย ทั้งทำการศึกษาและเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาประเด็นที่เป็นกลยุทธ์ระยะยาว



ในหน่วยงานภาครัฐต่างๆ ให้พัฒนากระบวนการและแผนงานสำหรับการอภิปรายแลกเปลี่ยนถึงนโยบายของรัฐทั้งหมด และริเริ่มเป็นหัวอกในการปฏิรูปผ่านแผนโครงการ เป็นกุญแจที่ทำหายและโอกาสต่างๆ ในสิงคโปร์ที่จะปรากฏในอนาคต ซึ่งช่วยให้พนักงานมีกระบวนการความคิดตลอดถึงสมมติฐานในการตั้งคำถามและความสามารถที่บริการสาธารณะ คาดการณ์ถึงวิถีโครงสร้างในอนาคต

กองบริการสาธารณะ (PSD) สนับสนุนด้านต่างๆ ตามแผน PS21 ในการปฏิบัติการที่แสวงหาการฝึกอบรมด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการบริการสาธารณะ สถานที่การบริการสาธารณะที่พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง และสามารถปฏิบัติการเปลี่ยนแปลง แผน PS21 แสวงหาการสนับสนุนด้านสิ่งแวดล้อมในสำนักงานต่างๆ ทุกระดับ โดยการหนุนช่วยและเพิ่มอำนาจในการมีส่วนร่วมของข้าราชการ ให้เกิดการปรับปรุงตลอดเวลา การทดสอบ และมีนวัตกรรม นอกจากนี้ แผน PS21 ยังมีเป้าหมายที่จะปลูกฝังทัศนคติการบริการภาครัฐที่ดีเยี่ยมให้แก่ข้าราชการด้วย

กองบริการสาธารณะ (PSD) ทำงานใกล้ชิดกับบรรดารัฐมนตรีและคณะกรรมการกำกับที่สร้างความรู้สึภาคภูมิใจระหว่างหน่วยงานด้วยกัน ที่ดำรงชีวิตด้วยคุณค่าแห่งความซื่อสัตย์ การบริการ และความเป็นเลิศ ทุกๆ ปีจะมีการฉลองความสำเร็จของหน่วยงานบริการสาธารณะและยืนยันคำมั่นสัญญาการบริการในสัปดาห์การบริการสาธารณะในเดือนพฤษภาคม

5) ความสามารถด้านอื่นๆ

นาย Eddie Teo ประธานวิทยาลัยข้าราชการพลเรือน (Civil Service

College: CSC) ได้กล่าวไว้ในรายงานประจำปีของ CSC ปี 2554 ว่า
ข้าราชการยุคใหม่ของสิงคโปร์จำเป็นต้องมีความสามารถอื่นๆ เพิ่มเติม
ดังนี้

- มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อประเทศสิงคโปร์ และปรับปรุง
วิถีการดำเนินชีวิตของชาวสิงคโปร์ให้ดียิ่งขึ้น
- มีมาตรฐานความเป็นมืออาชีพ และความซื่อสัตย์สูง
- มีความตั้งใจในการฟังและเข้าใจความปรารถนา ความต้องการ
และความเดือดร้อนของประชาชน รวมทั้งด้านกฎเกณฑ์และการนำนโยบาย
ไปปฏิบัติ ^[58]



5

ยุทธศาสตร์ และภารกิจ
ของแต่ละกระทรวงและหน่วยงานหลัก
ที่รับผิดชอบงานที่เกี่ยวข้องกับ ASEAN

5.1 ยุทธศาสตร์ และภารกิจของแต่ละกระทรวง

สำนักนายกรัฐมนตรี (Prime Minister's Office)

ภารกิจ

สำนักนายกรัฐมนตรี (The Prime Minister's Office - PMO) ประกอบด้วยหน่วยงานที่ทำหน้าที่สนับสนุนนายกรัฐมนตรีในประเด็นต่อไปนี้

- การพัฒนาภาวะผู้นำในภาครัฐ (Public Sector Leadership Development)
- ขอบข่ายความก้าวหน้างานทรัพยากรมนุษย์ (Progressive Human Resource Framework)
- การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพในงานบริการสาธารณะ (Effective Change Management in the Public Service)
- ความน่าเชื่อถือและความเป็นเลิศในงานบริการสาธารณะ (Public Service Excellence and Ethos)
- นโยบายประชากรแห่งชาติและการพัฒนาความสามารถ (National Population and Talent Policies)
- กลยุทธ์ด้านการวิจัย นวัตกรรม และกิจการแห่งชาติ (National Research, Innovation and Enterprise Strategies)



ภารกิจ

- ความมั่นคงแห่งชาติ (National Security)
- การป้องกันการคอร์รัปชัน (Prevention of Corrupt Practices)
- การเลือกตั้ง และการบริจาคทางการเมือง (Elections and Political Donations)
- ความซื่อสัตย์ รางวัล และสัญลักษณ์แห่งชาติ (Honours, Awards and National Symbols)
- ความยุติธรรมและสันติภาพ (Justices of the Peace)
- การประสานนโยบายด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Co-ordination of policies associated with climate change)

ประกอบด้วยหน่วยงานต่างๆ ดังนี้

- ทบวงสืบสวนการประพฤติทุจริต (Corrupt Practices Investigation Bureau)
- กรมการเลือกตั้ง (Elections Department)
- สำนักงานเลขาธิการการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศแห่งชาติ (National Climate Change Secretariat)
- กองบริการสาธารณะ (Public Service Division)
- กองประชากรแห่งชาติและการพัฒนาความสามารถ (National Population and Talent Division)
- กองทุนการวิจัยแห่งชาติ (National Research Foundation)

ภารกิจ

- สำนักงานเลขาธิการเพื่อความร่วมมือด้านความมั่นคงแห่งชาติ (National Security Coordination Secretariat)

สำนักนายกรัฐมนตรีทำหน้าที่ให้การสนับสนุนนายกรัฐมนตรีทั้งในด้านองค์การและงานบริหาร หน่วยงานต่างๆ ดำเนินงานอย่างเป็นอิสระขึ้นตรงต่อเจ้าหน้าที่บัญชีของแต่ละหน่วยงาน

นอกจากนี้ ยังมีคณะกรรมการที่มีอำนาจ 2 คณะ ภายใต้การกำกับของสำนักนายกรัฐมนตรี ซึ่งได้แก่ Monetary Authority of Singapore (MAS) และ Civil Service College (CSC) โดย MAS คือ ธนาคารกลางของสิงคโปร์ที่มีพันธกิจในการส่งเสริมความเจริญทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนและเป็นศูนย์กลางทางการเงิน MAS มีคณะกรรมการบริหารของตัวเอง ซึ่งมีรองประธานาธิบดีเป็นประธาน และ CSC คือ สถาบันการเรียนกลางเพื่อข้าราชการสิงคโปร์ ซึ่งดำเนินการภายใต้กองบริการสาธารณะสำนักนายกรัฐมนตรี ^[57]



กระทรวงกลาโหม

(Ministry of Defense)

ยุทธศาสตร์	ภารกิจ
<p data-bbox="227 411 539 608">นโยบายด้านการป้องกันและการทูต (Defence Policy & Diplomacy) มีดังนี้</p> <ul data-bbox="227 608 590 1422" style="list-style-type: none"><li data-bbox="227 608 590 762">• การยับยั้งชั่งใจและการทูต (Deterrence and Diplomacy)<li data-bbox="227 762 590 1070">• เสริมสร้างความเข้มแข็งด้านความสัมพันธ์กลาโหมในภาคทวิภาคี (Strengthening Bilateral Defence Relations) ทั้งในภูมิภาคและทั่วโลก<li data-bbox="227 1070 590 1422">• สร้างความมั่นคงระดับภูมิภาคที่มีความโปร่งใส ครอบคลุม และยืดหยุ่น (Building an Open, Inclusive, and Flexible Regional Security Architecture)	<p data-bbox="678 411 958 1070">ภารกิจของกระทรวงกลาโหมและกองทัพสิงคโปร์ คือ ส่งเสริมให้เกิดสันติภาพและความมั่นคงของประเทศสิงคโปร์ผ่านการยับยั้งชั่งใจและการทูต หากเห็นว่าการล้มเหลวต้องสร้างความมั่นคงอย่างฉับพลันและมีชัยชนะอย่างแน่วแน่ เหนือผู้ที่มารุกราน ^[43]</p>

ยุทธศาสตร์	ภารกิจ
<ul style="list-style-type: none"> • สร้างความมั่นคงในระดับสากล (Contributing to International Security Efforts) 	

กระทรวงการคลัง (Ministry of Finance)

ยุทธศาสตร์	ภารกิจ
<p>เพื่อให้บรรลุภารกิจที่มีอยู่ กระทรวงการคลัง จึงได้กำหนดกลยุทธ์ เพื่อความสำเร็จไว้ดังนี้</p> <p>การเป็น “การคลังภาครัฐ” (Sound Public Finances)</p> <ul style="list-style-type: none"> • บริหารทุนสำรองอย่างเหมาะสม (Optimally Managed Reserves) • รับประกันความยั่งยืนด้านการคลังของรัฐบาลในระยะยาว (Fiscal Sustainability) 	<p>สร้างสิงคโปร์ให้ดียิ่งขึ้นผ่านระบบการเงินการคลัง ^[45]</p>



เติบโตด้วยโอกาสทุกด้าน
(Growth with
Opportunity for All)

- การเติบโตอย่าง
มีอาชีพของระบบ
การคลัง (Pro-growth
Fiscal System)
- ความเป็นมีอาชีพ
ของชุมชนด้านระบบ
การเงิน (Pro-Community
Fiscal System)
- สร้างสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ
(Conducive Business
Environment)
- ขยายช่องทางเศรษฐกิจ
ระหว่างประเทศ
(Expand International
Economic Space)

รัฐบาลสมรรถนะสูง
(High Performance
Government)

- ใช้ทรัพยากรอย่างมี
ประสิทธิภาพและ

ยุทธศาสตร์	ภารกิจ
<p>ประสิทธิภาพ (Effective and Efficient Use of Resources)</p> <ul style="list-style-type: none"> • รับผิดชอบผลการปฏิบัติงาน (Accountability for Performance) • รัฐบาลเชิงบูรณาการ (Integrated Government) • รัฐบาลที่ทันต่อสถานการณ์ในอนาคต (Government in Time for the Future) 	

กระทรวงการต่างประเทศ (Ministry of Foreign Affairs)

ภารกิจ
<p>กระทรวงการต่างประเทศสิงคโปร์มุ่งมั่นที่จะ</p> <ul style="list-style-type: none"> • สนับสนุนการกำหนดนโยบายด้านต่างประเทศ และนำไปปฏิบัติสู่ความก้าวหน้าเพื่อผลประโยชน์ต่างๆ ของชาติ • สร้างมิตรและดำรงความเป็นสมาชิกของประชาคมนานาชาติที่มีความรับผิดชอบและสร้างสรรค์ รวมทั้งแบ่งปันประสบการณ์การพัฒนาประเทศให้กับ



ภารกิจ

- ประเทศอื่นๆ
- การเตรียมการอย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนอง การช่วยเหลือด้านกงสุลแก่ชาวสิงคโปร์ทั้งใน และต่างประเทศ ^[46]

กระทรวงการพัฒนาสังคมและครอบครัว (Ministry of Social and Family Development)

ภารกิจ

- การอบรมดูแลและทะนุบำรุง
- การปรับตัวของประชาชนรายบุคคล
- ความเข้มแข็งของสถาบันครอบครัว
- การดูแลใส่ใจสังคม ^[50]

กระทรวงคมนาคม (Ministry of Transport)

ภารกิจ

- เสริมสร้างการเชื่อมต่อด้านขนส่งของสิงคโปร์และพัฒนา ศักยภาพภาคการขนส่งให้ก้าวหน้าต่อการแข่งขันทางเศรษฐกิจ และคุณภาพชีวิตของชาวสิงคโปร์ ^[53]

กระทรวงสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรน้ำ

(Ministry of the Environment and Water Resources)

ภารกิจ

รับรองเรื่องความสะอาด ความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม และ
ตอบสนองความต้องการเรื่องน้ำสำหรับชาวสิงคโปร์ ^[51]

กระทรวงการสื่อสารและสารสนเทศ

(Ministry of Communication and Information)

ภารกิจ

สร้างควมมีส่วนร่วมของประชาชนในชาติให้มีชีวิตที่ดีขึ้น
โดย

- การพัฒนาแผนก Infocomm สื่อ และภาคการออกแบบ
ต่างๆ ให้มีชีวิตชีวา
- ปลุกฝังชุมชนแห่งการเรียนรู้
- การดูแลและความผูกพันต่อสาธารณะ ^[41]



กระทรวงมหาดไทย (Ministry of Home Affairs)

ยุทธศาสตร์	ภารกิจ
ทุกหน่วยงานและกรรมการ ที่บัญญัติโดยกฎหมาย ภายใต้กระทรวงมหาดไทย มีกลยุทธ์หลัก มีทีม ประจำบ้านที่แสดงถึง ความเป็นทีมเดียวกัน ประสานงานและร่วมมือกัน นำความปลอดภัย และมั่นคงเพื่อชาวสิงคโปร์	ทำงานเป็นทีมเสมือน เป็นหุ้นส่วนของชุมชน ในการทำให้สิงคโปร์ ปลอดภัยและเป็นบ้าน ที่มีความมั่นคง ^[48]

กระทรวงกฎหมาย (Ministry of Law)

ภารกิจ
ความก้าวหน้าในการเข้าถึงความยุติธรรม หลักนิติธรรม เศรษฐกิจ และสังคม โดยผ่านนโยบาย กฎหมาย และการ บริการต่างๆ ^[49]

กระทรวงศึกษาธิการ (Ministry of Education)

ยุทธศาสตร์

ภารกิจ

พื้นฐานการดำรงชีวิตและ ความสำเร็จ:

ประชาชนเป็นทรัพยากร
ที่ล้ำค่า ทุกคนล้วนมีคุณค่าและ
ลักษณะเฉพาะของตนเอง
ดังนั้นการศึกษาจะทำให้เห็น
ถึงศักยภาพที่เต็มเปี่ยมของ
แต่ละบุคคล นำพรสวรรค์
และความสามารถมาใช้ให้เป็น
ประโยชน์ต่อประเทศชาติและ
ชุมชน นำไปสู่ชีวิตที่สมบูรณ์
และน่าพึงพอใจ

เด็กทุกคนต้องได้รับการ
ส่งเสริมความก้าวหน้าผ่าน
ระบบการศึกษาเท่าที่ศักยภาพ
ความสามารถของแต่ละคนจะ
ทำได้ ความก้าวหน้าขึ้นอยู่กับ
ความสามารถและคุณธรรม
จะเป็นเครื่องรับประกันโอกาส
ที่เท่าเทียมกันของทุกคน

เด็กทุกคนควรได้รับการ

พันธกิจการบริการด้าน
การศึกษา คือหล่อหลอม
อนาคตของชาติ โดย
การปลูกปั้นประชาชน
ที่มีอิทธิพลต่ออนาคต
ของชาติ ซึ่งการบริการ
การศึกษาจะเตรียม
ความพร้อมให้แก่เด็กๆ
อย่างเท่าเทียม พัฒนา
ให้เต็มศักยภาพ และ
อบรมให้เป็นประชาชน
ที่ดี มีความรับผิดชอบ
ต่อครอบครัว สังคม
และประเทศชาติ ^[44]



อบรมสั่งสอนตามทีแต่ละคน
สามารถรับมือได้ และควรได้
รับการส่งเสริมให้เชี่ยวชาญตาม
ความถนัดต่างๆ ของแต่ละคน
ระบบการศึกษาต้องยืดหยุ่น
ตามความสามารถในการรับมือ
สำหรับพวกนักเรียนที่มีอัตรา
แตกต่างกัน ทั้งในด้านจิตใจ
ร่างกาย อารมณ์ และสังคม

เด็กทุกคนต้องเรียนรู้ที่จะ
ภูมิใจในงานที่ทำ ทั้งทำงานให้
ดีที่สุดและดีกว่าในสิ่งใดก็ตาม
ที่ได้ทำ ให้คุณค่าและนับถือ
ความซื่อสัตย์ของงานที่ทำ

การศึกษาให้ความรู้และ
ทักษะแก่ตนเอง ตลอดจน
คุณค่าที่ถูกต้องและทัศนคติ
ที่ทำให้เชื่อมั่นในการดำรงชีพ
ของแต่ละคน รวมถึงความสำเร็จ
และอยู่รอดของประเทศ จึง
ต้องเรียนรู้ความสัมพันธ์ส่วน
ตัวและสามารถทำงานใกล้ชิด
กับผู้อื่น การแข่งขันส่วนบุคคล
ด้วยความสำนึกทางสังคมอย่าง

เข้มแข็ง ซึ่งต้องมีความยืดหยุ่นในการนึกคิดและปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก รวมทั้งต้องมีจริยธรรมและช่วยเหลือให้เข้มแข็งในโลกของการยกระดับคุณค่าต่างๆ

ผู้เรียนต้องรู้ประวัติศาสตร์ พื้นฐาน ความอ่อนแอ และข้อจำกัดต่างๆ ของสิงคโปร์ ทั้งต้องพัฒนาความสำนึกในเอกลักษณ์ และโชคชะตาสัญชาติญาณแห่งการป้องกันผลประโยชน์ของชาติ รวมถึงการแก้ปัญหาและมั่นใจที่จะยืนหยัดด้วยกัน พร้อมที่จะเผชิญหน้ากับความท้าทายและอุปสรรคด้วยตัวเอง

การศึกษาช่วยอนุรักษ์รากฐานของวัฒนธรรม ผู้เรียนควรจะมีความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม ประเพณี และภาษาแม่ ในขณะที่เดียวกันต้องเรียนรู้ที่จะเข้าใจและเคารพเพื่อนร่วมชาติที่มี



ยุทธศาสตร์	ภารกิจ
<p>พื้นฐานทางเชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม และภาษาที่แตกต่างจากตน</p>	

กระทรวงวัฒนธรรม ชุมชน และเยาวชน (Ministry of Culture, Community and Youth)

ยุทธศาสตร์	ภารกิจ
<p>ด้านศิลปะ (Arts)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนและความผูกพันในศิลปะ • สนับสนุนความรัก ความต้องการในศิลปะของประชาชน รวมทั้งรสนิยมที่เป็นเลิศและการศึกษา • พัฒนาอุตสาหกรรมด้านศิลปะของสิงคโปร์ โครงสร้างพื้นฐาน วัฒนธรรมที่มีชีวิตชีวา และคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> • สร้างทุนทางสังคม • สร้างแรงบันดาลใจ แห่งจิตวิญญาณ ความเป็นสิงคโปร์ • ร่วมกันทำให้ สิงคโปร์เป็นบ้านที่น่าอยู่ <p>ผ่านงานศิลปะ ประเพณี กีฬาต่างๆ การให้และความผูกพันของชุมชน และเยาวชน สร้างสรรค์ สิ่งแวดล้อมที่สามารถทำได้ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> • ดำเนินการตาม

**การพัฒนาชุมชน
และการบริการ (Community
development and
services)**

- สนับสนุนความสัมพันธ์
สามัคคีของชุมชน
และการอยู่ร่วมกันในสังคม
ที่หลากหลายทางวัฒนธรรม
ของสิงคโปร์
- ส่งเสริมวัฒนธรรมการใส่ใจ
และวัฒนธรรมการให้
ผ่านทางอาสาสมัคร
และการทำบุญ
- ควบคุมดูแลองค์การ
การกุศลและสหกรณ์ต่างๆ
ที่เกี่ยวกับกิจการมุสลิม
ได้แก่ ศาลศาสนาอิสลาม
(Syariah Court) และ
การจดทะเบียนสมรส
(Registry of Muslim
Marriages)

ประเพณี (Heritage)

- อบรมความประทับใจของ

ความต้องการเพื่อ
การเติมเต็มชีวิต

- เป็นสังคมที่สวยงาม
โดยเกิดจากการ
ชื่นชมซึ่งกันและกัน
และมีความไว้วางใจ
กัน
- มีสามัญสำนึกใน
ความเป็นเจ้าของ
สิงคโปร์ ว่าเป็นบ้าน
ของเรา ^[42]



ประวัติศาสตร์ชาติ และ
มรดกทางวัฒนธรรมที่
หลากหลาย ผ่านการเก็บ
สะสมของชาติ การพิทักษ์
รักษาประเพณี และ
การศึกษา

- สนับสนุนชุมชนให้เข้ามามี
ส่วนร่วมในประเพณี
ที่ตกทอดผ่านทาง
พิพิธภัณฑ์แห่งชาติ
โปรแกรมประเพณีต่างๆ
และอื่นๆ

**ความผูกพันกับถิ่นที่อยู่และ
การปรับตัว (Rootedness
and resilience)**

- เสริมสร้างเอกลักษณ์ของ
ชาติ แบ่งปันคุณค่าต่างๆ
ความเป็นเจ้าของ และ
คำมั่นสัญญาให้แก่ชาติ
สิงคโปร์
- อบรมความมั่งคั่งและความภาคภูมิใจของ
พลเมือง

กีฬา (Sports)

- ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน และผูกพันในกีฬาต่างๆ
- สนับสนุนความต้องการด้านการกีฬาของประชาชน รวมทั้งความเป็นเลิศด้านกีฬาและการศึกษา
- พัฒนาอุตสาหกรรมกีฬาของสิงคโปร์ และโครงสร้างพื้นฐานเพื่อวัฒนธรรมด้านกีฬาที่มีชีวิตชีวา และคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

เยาวชน (Youth)

- สนับสนุนและเติมความหวังและความสนใจต่างๆ ของเยาวชน
- สนับสนุนให้เยาวชนช่วยเหลือชุมชนด้วยความผูกพัน
- อบรมภาวะเยาวชน



กระทรวงสาธารณสุข

(Ministry of Health)

ยุทธศาสตร์	ภารกิจ
<p>กระทรวงสาธารณสุขได้กำหนด สามกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จไว้ ดังนี้</p> <p>ส่งเสริมการมีสุขภาพที่ดี และ ลดการเจ็บป่วยของประชาชน (Promote good health and reduce illness)</p> <p>การมีสุขภาพที่ดีนั้นเป็น ความรับผิดชอบของแต่ละ บุคคล แต่กระทรวงแสดง บทบาทหลักในการให้ความรู้ และข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชน ในการดูแลสุขภาพ และลดการ เจ็บป่วยของประชาชนผ่านการ ควบคุมและป้องกันโรค รวมถึง การจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ให้ เหมาะสม</p> <p>ประกันการเข้าถึงการบริการ ดูแลสุขภาพที่ดีและราคา</p>	<p>ส่งเสริมการมีสุขภาพ ที่ดี และลดการเจ็บป่วย ของประชาชน ประกัน การเข้าถึงการบริการ ดูแลสุขภาพที่ดีและ ราคาไม่แพง และปฏิบัติ ตามความเป็นเลิศ ด้านการแพทย์ ^[47]</p>

ไม่แพง (Ensure access to good and affordable healthcare)

กระทรวงมีความรับผิดชอบในการทำให้มั่นใจว่าระบบการดูแลสุขภาพในสิงคโปร์นั้นมีผลลัพธ์ที่ดี และมีมาตรฐานระดับมีอาเซียน และแต่ละบริการสุขภาพนั้นเหมาะสมกับความต้องการของผู้ป่วย และราคาค่าบริการต้องไม่แพงให้ประชาชนสามารถจ่ายได้ถึงแม้ว่ารัฐบาลและประชาชนจะร่วมกันจ่ายค่าบริการสุขภาพนั้นก็ตาม

ติดตามความเป็นเลิศทางการแพทย์ (Pursue medical excellence)

ระบบสุขภาพของสิงคโปร์นั้นได้รับการยอมรับเป็นอย่างดี และชาวสิงคโปร์ก็ได้รับประโยชน์จากระบบนี้ ทำให้จำนวนผู้ป่วยต่างชาติที่เข้ามา



ยุทธศาสตร์	ภารกิจ
<p>รับการรักษาในสิงคโปร์เพิ่มขึ้น ทางกระทรวงจึงต้องดำเนิน วิธีการต่างๆ เพื่อให้มั่นใจว่า ชาวสิงคโปร์สามารถรับผิดชอบ ค่าบริการสุขภาพได้</p>	

กระทรวงการค้าและอุตสาหกรรม (Ministry of Trade and Industry)

ยุทธศาสตร์	ภารกิจ
<p>เพื่อให้บรรลุภารกิจที่มีอยู่ กระทรวงการค้าและอุตสาหกรรม ได้กำหนด กลยุทธ์เพื่อ ความสำเร็จไว้ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> • อำนวยความสะดวก ในการพัฒนา ภาคอุตสาหกรรมให้มี ศักยภาพการเติบโต และมีพื้นฐานต่างๆ ที่เข้มแข็ง • ปกป้องผลประโยชน์ ทางการค้าระหว่าง 	<p>ส่งเสริมการเติบโตด้าน เศรษฐกิจ และสร้างงาน ที่ดีให้แก่ชาวสิงคโปร์ ให้สามารถปรับปรุง การดำเนินชีวิตได้ ^[52]</p>

ยุทธศาสตร์	ภารกิจ
<p>ประเทศของสิงคโปร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความชัดเจนในการ ได้รับสิทธิในตลาดโลก เรื่องสินค้า การบริการ และการลงทุนต่างๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> • จัดเตรียมความเข้าใจ ที่ดีในสภาพปัจจุบัน และทัศนคติ เพื่อ เศรษฐกิจสิงคโปร์ และนโยบาย ที่บัญญัติขึ้นด้วย ความละเอียดอ่อน 	

กระทรวงพัฒนาแห่งชาติ (Ministry of National Development)

ยุทธศาสตร์	ภารกิจ
<p>วิสัยทัศน์ของกระทรวงพัฒนา แห่งชาติ คือการทำให้สิงคโปร์ เป็นบ้านในดวงใจ เป็นเมืองที่ โดดเด่นระดับโลก กระทรวง พัฒนาแห่งชาติ จึงมีเป้าหมาย</p>	<ul style="list-style-type: none"> • พัฒนาสาธารณูป- โภคขั้นพื้นฐาน ระดับโลก (Develop World-Class Infrastructure)



ยุทธศาสตร์	ภารกิจ
<p>สู่ความสำเร็จดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระดับโลก สร้างสิ่งแวดล้อมในการดำเนินชีวิตที่ยั่งยืนและมีชีวิตชีวา สร้างรากฐานและความสัมพันธ์ของชุมชน 	<ul style="list-style-type: none"> สร้างสิ่งแวดล้อมด้านที่อยู่อาศัยให้น่าอยู่อย่างยั่งยืนและมีชีวิตชีวา (Create a Vibrant and Sustainable Living Environment) สร้างรากฐานและความเหนียวแน่นของชุมชน ^[56]

กระทรวงแรงงาน (Ministry of Manpower)

ภารกิจ
<p>พัฒนาผลิตภาพแรงงานและสถานที่ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เพื่อให้ชาวสิงคโปร์มีงานที่ดี และมีความมั่นคง ยามเกษียณ ^[54]</p>

5.2 หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบงานที่เกี่ยวข้องกับ ASEAN

5.2.1 หน่วยงานด้านเศรษฐกิจ

หน่วยงาน	หน้าที่
<p>คณะกรรมการมาตรฐาน ผลิตภาพและนวัตกรรมแห่ง ประเทศสิงคโปร์ หรือ SPRING (Standards, Productivity and Innovation Board of Singapore)</p>	<p>สนับสนุนให้ประเทศมีผลการผลิต เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะใน 3 ด้าน คือ</p> <ol style="list-style-type: none">1) การเพิ่มผลผลิตและการ สร้างสรรค์2) มาตรฐานและคุณภาพ และ3) SMEs ภาคอุตสาหกรรม ภายในประเทศ <p>เพื่อให้สิงคโปร์เป็นประเทศ ที่สามารถแข่งขันได้ และมีศักยภาพ การขยายตัวของเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดี และชีวิตมีคุณภาพ</p>

เว็บไซต์ : www.spring.gov.sg



หน่วยงาน	หน้าที่
กระทรวงการค้า และอุตสาหกรรม (Ministry of Trade and Industry)	รับผิดชอบเกี่ยวกับการค้า การลงทุน และการจัดตั้งโรงงานอุตสาหกรรม

เว็บไซต์ : www.mti.gov.sg

หน่วยงาน	หน้าที่
International Enterprise Singapore (IE Singapore)	มีนโยบายช่วยเหลือและสนับสนุน บริษัทสิงคโปร์ให้สามารถขยายตัว สู่ตลาดโลกได้ โดยให้บริการและ อำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ เช่น การจัดหาข้อมูลการตลาด ทำการ ศึกษาความเป็นไปได้ในการดำเนิน การค้า และการนัดหมาย/จัดหาคู่ค้า ในต่างประเทศ รวมทั้งมีนโยบาย ส่งเสริมสิงคโปร์ให้เป็นศูนย์กลางของ SME ในภูมิภาค โดยมีมาตรการจูงใจ ให้ประเทศต่างๆ มาเปิดบริษัท/สาขา ในสิงคโปร์ และร่วมกับบริษัทสิงคโปร์ ในการขยายธุรกิจสู่ตลาดในภูมิภาค ต่อไป

เว็บไซต์ : www.iesingapore.gov.sg

หน่วยงาน	หน้าที่
----------	---------

Economic
Development Board
(EDB)

ส่งเสริมให้นักธุรกิจต่างชาติเข้ามา
ลงทุนในประเทศทั้งด้านการผลิต
และการบริการระดับนานาชาติ

เว็บไซต์ : www.edb.gov.sg

หน่วยงาน	หน้าที่
----------	---------

Agri-Food and
Veterinary Authority
(AVA)

รับผิดชอบในการตรวจสอบมาตรฐาน/คุณภาพอาหารนำเข้าสิงคโปร์
ออกระเบียบและดูแลสุขอนามัย
ภายในประเทศ เพื่อให้ประชาชน
มีความมั่นใจว่า อาหารที่นำเข้า
สิงคโปร์และผลิตในประเทศมีความ
สะอาดถูกสุขอนามัยปลอดภัยต่อ
การบริโภค

เว็บไซต์ : www.ava.gov.sg



5.2.2 ด้านการศึกษา

หน่วยงาน	หน้าที่
กระทรวงศึกษาธิการ (Ministry of Education)	หล่อหลอมอนาคตของชาติ โดยการปลูกปั้นประชาชนที่จะเป็นอนาคตของชาติ ซึ่งการบริการของกระทรวงศึกษาธิการ คือ การให้การศึกษาก่อนวัยเรียนอย่างเท่าเทียม พัฒนาเยาวชนอย่างเต็มศักยภาพ และอบรมให้เป็นประชาชนที่ดี มีความรับผิดชอบ ต่อครอบครัว สังคม และประเทศชาติ
เว็บไซต์ : www.moe.gov.sg	

5.2.3 ด้านสังคมและวัฒนธรรม

หน่วยงาน	หน้าที่
กองทุนธุรกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise Fund: SEF) โดยกระทรวงวัฒนธรรม ชุมชนและเยาวชน	เสริมสร้างศักยภาพของตัวบุคคล และองค์กรเพื่อสร้างโอกาสแก่ผู้ด้อยโอกาสในสังคมให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ รวมทั้งเสริมสร้างศักยภาพให้ผู้มีนวัตกรรมที่จะสร้าง

หน่วยงาน	หน้าที่
(Ministry of Culture, Community and Youth)	ความเปลี่ยนแปลงทางสังคมได้แสดงออกอย่างเต็มที่
เว็บไซต์ : www.mccy.gov.sg	

5.2.4 ด้านสาธารณสุข

หน่วยงาน	หน้าที่
The Healthcare Service Working Group (HSWG)	พัฒนาสิ่งโคปรี่ให้ป็นศูนย์ให้บริการรักษาพยาบาลของเอเชีย
เว็บไซต์ : www.mti.gov.sg	

5.2.5 ด้านการบิน

หน่วยงาน	หน้าที่
กระทรวงคมนาคม (Ministry of Transport)	รักษาสถานะการเป็นศูนย์กลางทางการบินในภูมิภาค
เว็บไซต์ : www.mot.gov.sg	



5.2.6 ด้านการท่องเที่ยว

หน่วยงาน	หน้าที่
การท่องเที่ยวสิงคโปร์	ส่งเสริม พัฒนา และให้ข้อมูลเกี่ยวกับการท่องเที่ยวประเทศสิงคโปร์
เว็บไซต์ : www.yoursingapore.com	

5.2.7 ด้านอุตสาหกรรมที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์

หน่วยงาน	หน้าที่
กระทรวงการสื่อสารและสารสนเทศ (Ministry of Communication and Information)	พัฒนาอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์
เว็บไซต์ : www.mci.gov.sg	

5.2.8 ด้านตลาดแรงงาน

หน่วยงาน	หน้าที่
กระทรวงแรงงาน (Ministry of Manpower)	พัฒนาผลิตภาพแรงงานและสถานที่ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เพื่อให้ชาวสิงคโปร์

หน่วยงาน	หน้าที่
	<ul style="list-style-type: none"> มีกิจการงานที่ดี และมีความมั่นคง ยามเกษียณ
<p>เว็บไซต์ : www.mom.gov.sg</p>	

5.2.9 ด้านความช่วยเหลือประเทศเพื่อนบ้าน

หน่วยงาน	หน้าที่
กระทรวงการต่างประเทศ (Ministry of Foreign Affairs)	<ul style="list-style-type: none"> สร้างความสัมพันธ์ แบ่งปันประสบการณ์การพัฒนาประเทศ และให้ความช่วยเหลือประเทศเพื่อนบ้าน
<p>เว็บไซต์ : www.mfa.gov.sg</p>	

5.2.10 ด้านไอที

หน่วยงาน	หน้าที่
Ministry of Information, Communications, and Arts (MICA)	<ul style="list-style-type: none"> MICA มีวิสัยทัศน์ คือ “Creative People, Gracious Community, Connected Singapore” โดยมีลักษณะที่เน้นด้านวัฒนธรรม



หน่วยงาน	หน้าที่
	<p>เป็นหลัก เป้าหมายของ MICA คือการพัฒนาสิงคโปร์ให้เป็นเมืองระดับโลก ด้านข้อมูล การสื่อสารและวัฒนธรรม สร้างเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์และสร้างสังคมคุณภาพในประเทศที่มีความหลากหลาย</p>
<p>Industry Division (IND)</p>	<p>ดูแลให้ ICT มีศักยภาพเข้มแข็งและแข่งขันกับประเทศอื่นๆ ได้ ควบคุมดูแลให้บรรยากาศในการซื้อขายเป็นไปด้วยดี ส่งเสริมให้ธุรกิจ ICT มีความก้าวหน้า ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและผลผลิตทาง ICT ใหม่ ๆ รวมทั้งพัฒนาคุณภาพของบุคลากรในงานด้าน ICT</p>
<p>Infocomm Development Authority of Singapore (iDA)</p>	<p>ดูแลการพัฒนาเทคโนโลยีด้าน ICT โดยตรง โดยยึดเป้าหมายที่จะเป็น Intelligent Nation ภายในปี 2015 (iN2015) เพื่อพัฒนาให้สิงคโปร์เป็นเมืองระดับโลก โดยมีจุดแข็งคือ</p>

เทคโนโลยีและการสื่อสาร อย่างไรก็ตาม iDA ยังมีอีกเป้าหมายหนึ่งคือ ด้านสิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศน์ (Ecosystem) การพัฒนาด้านเทคโนโลยีจึงจะต้องไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม นวัตกรรมด้าน Eco-friendly จึงถือเป็นอีกนโยบายหนึ่งซึ่งมุ่งเน้นความยั่งยืน iDA ยังมีเป้าหมายในการส่งเสริมความเป็น Economic Hub และการลงทุนด้านความรู้และทักษะของบุคลากร หัวใจสำคัญของ iDA ก็คือ นวัตกรรมนั่นเอง

International Conference
on Teaching and Learning
with Technology
(ICTLT)

เน้นเรื่องการนำเทคโนโลยีเข้ามาประกอบการให้การศึกษากับประชากรรุ่นใหม่



6

ระบบการพัฒนาข้าราชการ

6.1 ภาพรวมของการพัฒนาข้าราชการ

วิทยาลัยข้าราชการพลเรือน (Civil Service College: CSC)^[31] ประเทศสิงคโปร์ คือ สถาบันการเรียนรู้ส่วนกลางสำหรับหน่วยงานบริการภาครัฐประเทศสิงคโปร์ อีกทั้งยังมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อหน่วยงานให้บริการสาธารณะของภาครัฐชั้นหนึ่งตามพันธกิจของวิทยาลัยข้าราชการพลเรือน

วิสัยทัศน์ของวิทยาลัยข้าราชการพลเรือน คือ หัวใจของการเรียนรู้ อันเป็นเลิศและการพัฒนาหน่วยงานให้บริการสาธารณะของภาครัฐในประเทศสิงคโปร์

- ศูนย์กลางความรู้ การประมวล การสร้างสรรค์ และการถ่ายทอดความรู้ภายในธุรกิจภาครัฐ

- การตีความร่วมกันในด้านลักษณะพฤติกรรมและค่านิยม
- สร้างซอฟต์แวร์สำหรับเครือข่ายภาครัฐ
- สร้างความสามารถหลักในธุรกิจภาครัฐ
- เชื่อมต่อไปยังทั่วโลก

- ศูนย์กลางความเป็นเลิศด้านการเรียนรู้และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานให้บริการสาธารณะของภาครัฐ

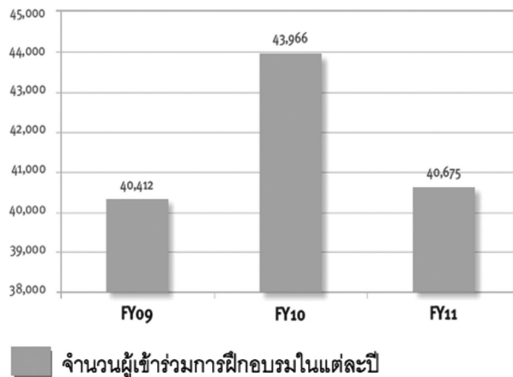
- สร้างความสามารถทางยุทธศาสตร์ด้านกำลังการผลิตและภาวะความเป็นผู้นำให้แก่หน่วยงานให้บริการสาธารณะของภาครัฐ

วิทยาลัยข้าราชการพลเรือน (CSC) มีโปรแกรมที่ครอบคลุมเหมาะสมเพื่อสร้างยุทธศาสตร์ด้านกำลังการผลิตในหน่วยงานให้บริการสาธารณะของภาครัฐ มุ่งเน้นในด้านการบริหารปกครอง ภาวะความเป็นผู้นำ



รวมทั้งการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจ โดย CSC ดำเนินงานอย่างใกล้ชิดกับรัฐบาลและหน่วยงานสื่อสารภาครัฐที่ปลูกฝังค่านิยม ตลอดจนสถาบันวิชาการและองค์การการเมืองระหว่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จและมีประสบการณ์ด้านความเป็นผู้นำ การพัฒนานโยบาย การบริหารรัฐกิจ และการปฏิรูปภาครัฐ

รายงานว่ามีผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมที่มีความโดดเด่นเฉพาะตัวเป็นจำนวนเกือบ 44,000 คน ในปี พ.ศ. 2553



ภาพที่ 7 สถิติการฝึกอบรม ปี พ.ศ. 2552 – 2554

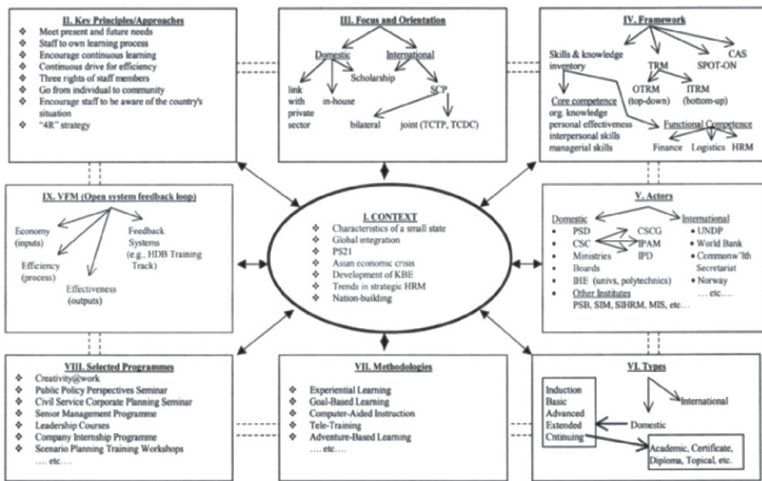
ที่มา: รายงานประจำปี พ.ศ. 2554 ของวิทยาลัยข้าราชการพลเรือนสิงคโปร์

ประเทศสิงคโปร์เน้นการสร้างให้เกิดสภาพแวดล้อมในการฝึกอบรมภายในหน่วยงานบริการสาธารณะของภาครัฐประเทศสิงคโปร์อย่างเป็นระบบ (Training Environment in the Singapore Public Service: SPS) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลายประการ เพื่อให้ได้มุมมองที่ละเอียดเกี่ยวกับระบบนี้ จะมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกันทั้งสิ้น

9 ประการ ได้แก่ บริบท หลักการและแนวทาง การให้ความสำคัญและการกำหนดทิศทาง กรอบแนวคิด ผู้มีบทบาทสำคัญ ระเบียบวิธีการ ประเภทของโครงการ การเลือกโครงการ และการวิเคราะห์ที่นำมาใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อม คือ การประเมินความคุ้มค่า (VFM) ดังภาพที่ 8 ในหัวข้อ 6.2.1 ระบบการพัฒนาข้าราชการ

6.2 วิธีพัฒนาข้าราชการ

การพัฒนาข้าราชการของแต่ละประเทศต่างมีวิธีการของตนเอง ประเทศสิงคโปร์ก็เช่นกัน ซึ่งดูได้จากภาพที่ 8 จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบที่ 1-5 สะท้อนให้เห็นถึงระบบการพัฒนาข้าราชการ องค์ประกอบที่ 6-9 สะท้อนถึงวิธีการพัฒนาข้าราชการ



ภาพที่ 8 สภาพแวดล้อมในการฝึกอบรมภายในหน่วยงานบริการสาธารณะ
ภาคีรัฐของประเทศสิงคโปร์
ที่มา: Gambhir Bhatta, 2000

จากภาพที่ 8 ได้นำมาขยายการศึกษาดังนี้

6.2.1 ระบบการพัฒนาข้าราชการ

องค์ประกอบที่ 1: บริบท

การฝึกอบรมภายในหน่วยงานบริการสาธารณะภาครัฐของประเทศสิงคโปร์ (SPS) มีหลายตัวแปร ซึ่งเป็นปัจจัยในการพัฒนาและบางตัวแปรอยู่นอกเหนือการควบคุมของรัฐบาล ตามที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนในภาพประกอบที่มี 8 ตัวแปร ช่วยขยายให้เห็นขอบเขตของปัญหา นับจากปัญหาด้านขนาดทางภูมิศาสตร์ไปจนถึงปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) ที่ประเทศเล็กๆ อย่างสิงคโปร์ มีความสัมพันธ์กับเศรษฐกิจโลกและประเทศนี้มีกรอบการวางแผนกลยุทธ์อันเป็นอิสระจากปัจจัยภายนอก สิงคโปร์เป็นประเทศที่ไม่มีทรัพยากรธรรมชาติ แต่มีความเป็นชุมชนเมืองอย่างสมบูรณ์ เศรษฐกิจของประเทศสิงคโปร์มีวิวัฒนาการมาจากการพึ่งพาอาศัยทรัพยากรของชาติอื่นๆ โดยเริ่มต้นจากการรวมสินค้าส่งไปจำหน่ายยังสถานที่อื่นจนกลายมาเป็นเมืองศูนย์กลางทางเศรษฐกิจ นอกจากนี้เศรษฐกิจของประเทศสิงคโปร์อยู่บนพื้นฐานของการค้าเสรีและระบบเศรษฐกิจแบบเสรีนิยม ที่รัฐบาลมีบทบาทหน้าที่อย่างมากในกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งเข้าแทรกแซงด้านการวางแผนและการดำเนินงานนโยบายเศรษฐกิจที่ช่วยเพิ่มพูนความเข้มแข็งของชาติ และในขณะเดียวกันเศรษฐกิจของชาวสิงคโปร์มีความสัมพันธ์ทางตรงกับตลาดโลกอย่างกว้างขวาง เพราะฉะนั้นเมื่อมีสิ่งที่เกิดขึ้นในตลาดต่างประเทศจึงส่งผลกระทบต่อประเทศสิงคโปร์

นอกจากนี้การศึกษาถึงความเข้มแข็งของสังคมระยะยาวมักจะดูที่ การพัฒนาศักยภาพคน การศึกษา รวมถึงการฝึกอบรมภายในหน่วยงาน ให้บริการสาธารณะของภาครัฐประเทศสิงคโปร์ ซึ่งปรากฏให้เห็นในบริบท ของการใช้งานที่เพิ่มขึ้นของสิ่งที่เรียกกันว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เชิงกลยุทธ์ (SHRM)

องค์ประกอบที่ 2: หลักการและแนวทาง

แนวทางการฝึกอบรมภายในหน่วยงานภาครัฐเป็นผลิตผลจากแนวทาง การปฏิบัติทั้งหมดที่มีต้นนโยบายสาธารณะภายในประเทศสิงคโปร์ ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา ^[40] สิ่งเหล่านี้ประกอบด้วยความมุ่งมั่นและ ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ทั้งนี้หน่วยงานให้บริการสาธารณะภาครัฐของ ประเทศสิงคโปร์ยังตั้งคำถามว่า กิจกรรมการฝึกอบรมช่วยตอบสนอง ความต้องการด้านทักษะและอาจส่งผลกระทบต่อความต้องการเดียวกันนี้ ในอนาคตอย่างไร

สิ่งที่น่าทึ่งยิ่งกว่าเกี่ยวกับประเทศสิงคโปร์ คือ การให้ความสำคัญ อย่างมากด้านการมุ่งเน้นอนาคต กลยุทธ์การมุ่งเน้นที่รัฐบาลใช้อยู่นี้ กลายเป็นกลยุทธ์ที่โด่งดังในปัจจุบัน และเป็นวิธีที่ทำให้ประเทศเล็กๆ สามารถประสบความสำเร็จได้อย่างยอดเยี่ยม โดยรัฐบาลมักถามตัวเอง เสมอว่า “ปีหน้าจะเป็นเช่นไร” และการค้นหาคำตอบสำหรับคำถามนี้ คือ สิ่งที่ผลักดันให้มีการมุ่งเน้นในด้านการฝึกอบรม ซึ่งเป็นวิธีการ ในการบริหารจัดการความซับซ้อนที่เพิ่มมากขึ้นตลอดเวลา ภายในขอบเขต ของนโยบายสาธารณะในระดับบุคคล แม้แต่พนักงานแต่ละคนยังคาดหวังว่า จะได้ครอบครองกรรมสิทธิ์ในกระบวนการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การเพิ่มพูน



ทักษะ ยกตัวอย่างเช่น การเตรียมเส้นทางการฝึกอบรมรายบุคคล (ITRM) ซึ่งจุดนี้พนักงานจะเริ่มต้นและวางแผนเกี่ยวกับสายอาชีพของพนักงานเอง รวมทั้งจะระบุทักษะที่จำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ในลักษณะดังกล่าวนี้ความเป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ควบคู่ไปกับปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ในระดับบุคคลจะเป็นของพนักงาน

สถาบันที่มุ่งเน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีความพิเศษอยู่ที่สถาบันดังกล่าวมองเห็นว่า แนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตสามารถช่วยให้พนักงานของหน่วยงานให้บริการสาธารณะของภาครัฐสามารถนำเอาทัศนคติที่มีอยู่ไปใช้กับปัญหาในอนาคตได้ และสิ่งสำคัญในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องคือการนำไปสู่การจ้างงานระยะยาวให้แก่พนักงาน

จุดกำเนิดของการมุ่งเน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง คือ ข้อเท็จจริงที่ว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และหากไม่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องก็ไม่สามารถรับรองได้ว่าการดำเนินงานในอนาคตจะเกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ความมุ่งมั่นของรัฐบาลที่มีต่อหลักแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตนั้นมีความชัดเจนมาก ยกตัวอย่างเช่น เพิ่งมีการสร้างระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตในโรงเรียนของประเทศสิงคโปร์เมื่อไม่นานมานี้ ^[76]

อีกหลักการที่สำคัญในการดำเนินงานโดยทั่วไปของภาครัฐและโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการฝึกอบรมหน่วยงานภาครัฐ คือ การดำเนินการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่องเพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพ ^[62] ความมีประสิทธิภาพ คือ วิธีการดำเนินชีวิตในประเทศสิงคโปร์ รัฐบาลประเทศสิงคโปร์เน้นย้ำเสมอเกี่ยวกับคุณค่าของการบริหารจัดการนี้

อีกทั้งยังประสบความสำเร็จเป็นอย่างมากในการสร้างประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการดำเนินงานของภาครัฐ ข้อเท็จจริงที่ว่า รัฐบาลมีนโยบายอันแข็งแกร่งในการแสวงหาความมีประสิทธิภาพ คือ การที่รัฐบาลให้ความสนใจเป็นพิเศษในด้านการฝึกอบรมบุคลากรภาครัฐ การขับเคลื่อน เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพนี้ต้องตอบสนองความต้องการ ของลูกค้า และต้องปรากฏให้เห็นอยู่ในบริบทของโครงการบริการสาธารณะ หรือ PS21 ของรัฐบาล ซึ่ง “ให้บริการสาธารณะของภาครัฐมุ่งแสวงหา การปรับปรุงพัฒนา เพื่อค้นหาวิธีการดำเนินงานที่ดียิ่งขึ้น ทั้งตั้งคำถามว่า ควรจะดำเนินงานในลักษณะเดิมต่อไปหรือไม่ และกำลังดำเนินการสิ่งใด กันอยู่ รวมทั้งตั้งคำถามว่ามีสิ่งอื่นใดที่ควรดำเนินการอีก...” [40]

นอกจากนี้มีการเปลี่ยนหลักสำคัญด้านการฝึกอบรมของหน่วยงาน ภาครัฐในประเทศสิงคโปร์ โดยมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะของ การฝึกอบรมจากรายบุคคลไปเป็นค่ายฝึกอบรม การเปลี่ยนนี้เพื่อให้ กรอบการวิเคราะห์ระดับมหภาค (Macro Framework) ปรากฏ อยู่ในกระบวนการเรียนรู้ การฝึกอบรมที่บังคับให้บุคลากรต้องฝึกอบรม เพียงลำพังนั้น จะไม่ค่อยได้ผลเหมือนกับการฝึกอบรมที่นำบุคลากรเข้าไป ฝึกอบรมในลักษณะค่าย โดยโครงการค่ายฝึกอบรมเป็นกรณีตัวอย่างที่ดี สำหรับประเด็นนี้

การขยายขอบเขตการฝึกอบรมให้เป็นลักษณะโครงการค่ายฝึกอบรม นั้น จำเป็นต้องให้บุคลากรตระหนักถึงสถานการณ์ของประเทศ การบริหารงานบริการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการได้มาซึ่งความคิดที่ดีเยี่ยม และการทำงานในตำแหน่งงานบริหารระดับสูงภายในหน่วยงานภาครัฐ ในประเทศสิงคโปร์ อย่างเช่น มีการจัดทีมงานโครงการประกอบด้วย



บุคลากรทุกระดับและทุกระดับ เพื่อร่วมศึกษาปัญหาสำคัญที่ส่งผลกระทบต่ออนาคตของประเทศสิงคโปร์ ซึ่งการฝึกอบรมลักษณะนี้จะไม่ใช่การฝึกอบรมทักษะพื้นฐานเพียงเท่านั้น การเข้าร่วมการประชุมรายสัปดาห์ รายเดือน หรือรายไตรมาส เพื่อให้ได้ทราบข้อมูลล่าสุดเกี่ยวกับปัญหาและเป้าหมายของประเทศ ปัญหาระดับภูมิภาค รวมทั้งนโยบายภาครัฐ จะขึ้นอยู่กับระดับตำแหน่งงานของบุคลากร

บุคลากรภายในหน่วยงานให้บริการสาธารณะภาครัฐของประเทศสิงคโปร์จะถือว่ามีสิทธิขั้นพื้นฐาน 3 ประการ ได้แก่ สิทธิในการแนะนำ สิทธิในการทำงานในทีมงานปรับปรุงพัฒนา และสิทธิในการฝึกอบรม โดยสิทธิข้อสุดท้ายนี้มีความครอบคลุมหลายสิ่งหลายอย่าง แต่โดยหลักแล้ว สิทธิข้อนี้กำหนดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้รับโอกาสและเงินทุนอันเหมาะสม และเพื่อให้ได้มาซึ่งทักษะความรู้ใหม่ๆ สิ่งที่เกิดขึ้นก่อนการกำหนดสิทธินี้คือ ในช่วงต้นปี พ.ศ. 2523 (ค.ศ.1980) รัฐบาลได้กำหนดนโยบายขึ้นโดยนำเอาปรัชญาการบริหารงานส่วนบุคคลที่มุ่งบุคลากรมาใช้กับงานราชการฝ่ายพลเรือน ซึ่งระบุว่าบุคลากรต้องได้รับการส่งเสริมด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ ก่อนหน้านี้มีงานหลากหลายประเภทที่ต้องทำด้วยตนเอง เช่น การกรอกแบบฟอร์ม ฯลฯ แต่ในปัจจุบันงานเหล่านั้นถูกเปลี่ยนให้เป็นระบบอัตโนมัติ ด้วยเหตุนี้บุคลากรภาครัฐจึงมีเวลาในการฝึกอบรมมากขึ้น

แนวทางสุดท้ายเพื่อให้เป็นสถาบันการเรียนรู้และการฝึกอบรม เรียกว่า “กลยุทธ์ 4R”^[39] ซึ่งได้แก่ (1) การฟื้นฟูบุคลากร (Renewal of Workforce) (2) การโยกย้ายบุคลากร (Re-deployment of Retrenched Workers) (3) การปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติ

ของบุคลากร (Re-alignment of Employment Practices) และ (4) การฟื้นฟูการจ้างงาน (Revitalization of Employment) ขณะที่ภาครัฐให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่องในด้านการฟื้นฟูบุคลากร ซึ่งมีความสัมพันธ์กับภาคธุรกิจแต่เป็นที่น่าสังเกตว่าภาครัฐใช้วิกฤติเศรษฐกิจเป็นโอกาสในการฝึกอบรมและทบทวนทักษะความรู้ของบุคลากร เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับงานใหม่ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดที่เรียกว่าการจ้างงานตลอดชีพด้วยการยกระดับแนวคิดเกี่ยวกับการจ้างงานตลอดชีพแบบเดิม สิ่งนี้แสดงให้เห็นถึงเจตนารมณ์อันมุ่งมั่นของภาครัฐในการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร รวมทั้งเป็นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว

องค์ประกอบที่ 3: การให้ความสำคัญและการกำหนดทิศทาง

การให้ความสำคัญและการกำหนดทิศทางในการฝึกอบรมเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารงานบุคคล โดยแบ่งเป็นโครงการการฝึกอบรมแบ่งออกเป็นโครงการภายในประเทศและนานาชาติ เพื่อแบ่งการมอบทุนการศึกษาอย่างเป็นทางการตามรูปแบบการฝึกอบรม ซึ่งสามารถดำเนินการฝึกอบรมได้ทั้งภายในประเทศสิงคโปร์หรือต่างประเทศ สิ่งที่น่าสังเกตเป็นพิเศษในขอบเขตของการฝึกอบรมภายในประเทศ คือ การที่ภาครัฐให้การมุ่งเน้นการเชื่อมโยงกับภาคเอกชนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นแนวทางในการฝึกอบรมบุคลากรที่มีคุณภาพ ในเดือนเมษายน พ.ศ. 2540 ภาครัฐได้ทำการคัดเลือกบุคลากรจำนวน 3 คนจากผู้สมัครภาคเอกชน เพื่อให้เข้ามาทำงานในฐานะผู้นำฝ่ายบริหารงานบริการเป็นครั้งแรก ซึ่งการดำเนินการนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการการฝึกอบรมในทางกลับกัน



มีบุคลากรให้บริการสาธารณสุขของภาครัฐที่มาจากฝ่ายบริหารงานบริการ จากกระทรวงการต่างประเทศ ที่ให้การสนับสนุน บริษัท เซลล์ ลอนดอน มาเป็นระยะเวลากว่า 2 ปี แต่สิ่งที่ขาดหายไปจากเนื้อหาทั่วไปของ วรรณกรรมเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมในหน่วยงานให้บริการสาธารณสุข ภาครัฐของประเทศสิงคโปร์ในด้านการมอบความช่วยเหลือด้านเทคนิค ให้แก่ประเทศอื่นๆ ผ่านโครงการสนับสนุนต่างๆ สิ่งที่เป็นตัวชี้วัด คือ ข้อเท็จจริงที่ว่าประเทศสิงคโปร์ “ได้ผ่านช่วงรอยต่อ และสามารถก้าวสู่ ความเป็นสากลอย่างแท้จริงได้ด้วยโครงการฝึกอบรมที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศกำลังพัฒนาให้มีความเจริญก้าวหน้า”^[36]

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2504 ประเทศสิงคโปร์ได้ให้ความช่วยเหลือด้านเทคนิค ซึ่งความช่วยเหลือทั้งหมดเกี่ยวกับด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อีกทั้งในปี พ.ศ. 2535 ได้มีการก่อตั้งสำนักงานโครงการร่วมมือประเทศ สิงคโปร์ (SCP) โดยสังกัดกระทรวงการต่างประเทศ เพื่อประสานงาน ความร่วมมือด้านการฝึกอบรมระหว่างประเทศทั้งหมด ตลอดจน ให้การสนับสนุนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากข้อเท็จจริง กล่าวได้ว่าแนวทางพิเศษของประเทศสิงคโปร์ในการให้ความช่วยเหลือ แก่ต่างประเทศนั้นอยู่บนพื้นฐานของการฝึกอบรมด้านทรัพยากรมนุษย์

สำนักงานโครงการร่วมมือประเทศสิงคโปร์มีองค์ประกอบหลัก 2 ประการ คือ (1) การจัดทำความตกลงทวิภาคีร่วมกับประเทศ กำลังพัฒนาอื่นๆ เพื่อจัดการฝึกอบรมในประเทศสิงคโปร์ หรือ ส่งผู้เชี่ยวชาญไปยังประเทศเหล่านั้น (2) เข้าร่วมโครงการฝึกอบรม ซึ่งจะมีการระดมความเชี่ยวชาญและทรัพยากรของประเทศ คู่เจรจา เพื่อนำมาจัดการฝึกอบรมและรับผิดชอบค่าใช้จ่ายร่วมกัน

โดยมีองค์ประกอบ 2 ประการ ในการเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม
ประการแรก คือ โครงการฝึกอบรม 3 ประเทศ (Third Country Training
Program: TCTP) ซึ่งมีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จัก โดยโครงการฝึกอบรมนี้
ได้รับความนิยมนอย่างสูงในแวดวงการฝึกอบรมที่มุ่งการพัฒนาทั่วโลก
ความจริงแล้วประเทศสิงคโปร์เป็นประเทศแรกที่ธนาคารโลกได้เลือก
เพื่อเข้าร่วมลงนามโครงการ TCTP ในเดือนกันยายน พ.ศ. 2539
ปัจจุบันมีประเทศที่เข้าร่วมโครงการ TCTP จำนวนมากกว่า 16 ประเทศ
ในการจัดตั้งโครงการ TCTP ประเทศสิงคโปร์ได้ร่วมลงนามในข้อตกลง
ความร่วมมือกับประเทศต่างๆ (เช่น ออสเตรเลีย อังกฤษ แคนาดา
ลักเซมเบิร์ก ญี่ปุ่น เป็นต้น) หน่วยงานระดับภูมิภาคต่างๆ (เช่น
ธนาคารเพื่อการพัฒนาเอเชีย และสำนักเลขาธิการแผนโคลัมโบ เป็นต้น)
รวมทั้งองค์การระหว่างประเทศต่างๆ (เช่น สำนักเลขาธิการเครือจักรภพ
สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP) และธนาคารโลก
 เป็นต้น) เพื่อจัดหลักสูตรฝึกอบรมต่างๆ ขึ้นในประเทศสิงคโปร์ให้แก่บุคลากร
จากประเทศกำลังพัฒนา ในการดำเนินการหลักสูตรการฝึกอบรมดังกล่าว
SCP ใช้หน่วยงานจัดฝึกอบรม เช่น สถาบันการบินชั้นนำแห่งสิงคโปร์
(Singapore Aviation Academy) หรือดำเนินงานผ่านโครงการเอกเทศ
เช่น โครงการภาษาอังกฤษ สิงคโปร์-แคนาดา (Singapore-Canada
English Language Project) องค์ประกอบประการที่ 2 ในการเข้าร่วม
โครงการฝึกอบรม คือ การผูกเข้ากับความร่วมมือทางวิชาการระหว่าง
กลุ่มประเทศกำลังพัฒนา (TCDC) ของ UNDP โดยในแต่ละปี
ประเทศสิงคโปร์จะเป็นเจ้าภาพในการจัดการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ
ให้แก่ประเทศในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกและประเทศในแอฟริกา



วัตถุประสงค์ของโครงการ TCDC เพื่อเพิ่มความเชื่อมโยงของอาชีพ และธุรกิจระหว่างประเทศทางใต้เส้นศูนย์สูตร

ในโครงการทั้งหมดอาจปรากฏให้เห็นถึงการไหลออกของทักษะ ความรู้อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งบุคลากรของสิงคโปร์ที่นำความรู้เข้าไป มีส่วนเกี่ยวข้องกับหลักสูตรเหล่านี้ จะได้เรียนรู้มากมายจากการส่งผ่าน ความรู้ และความเชี่ยวชาญ ซึ่งแง่มุมของการเพิ่มขีดความสามารถ ในการบริหารที่ปรากฏให้เห็นนี้ไม่ได้รับการกล่าวถึงมากนักในงานเขียน ที่เกี่ยวข้อง

องค์ประกอบที่ 4: กรอบแนวคิด

กรอบแนวคิดในการฝึกอบรมใน SPS มีองค์ประกอบหลัก 4 ประการ คือ (1) รายการความรู้และทักษะ (2) เส้นทางการฝึกอบรมบุคลากร (3) การฝึกอบรมแบบ SPOT-ON และ (4) กิจกรรมค่ายวิชาการ องค์ประกอบทั้งหมดเหล่านี้มีผลกระทบที่สำคัญในเรื่องของการเพิ่ม ขีดความสามารถ การจัดทำรายการความรู้และทักษะแบ่งความสามารถ ออกเป็น 2 ประเภท คือ ความสามารถหลักและความสามารถ ด้านสายงาน โดยความสามารถหลักให้ความสำคัญในด้านความรู้ ขององค์การประสิทธิผล ส่วนบุคคล ทักษะในการสร้างสัมพันธภาพ ทักษะการบริหารหรือการจัดการ และทักษะการเจรจาต่อรอง เป็นต้น ซึ่งทักษะเหล่านี้ถือเป็นทักษะที่มีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกคน ในทางกลับกันความสามารถด้านสายงานให้ความสำคัญในด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ การเงิน ระบบโลจิสติกส์ และการจัดการสารสนเทศ เป็นต้น นอกจากนี้ยังหมายถึงผู้เชี่ยวชาญที่ต้องการเพิ่มขีดความสามารถ

ในการทำงานเฉพาะสายงานเหล่านี้อีกด้วย สถาบันบริหารจัดการภาครัฐ (Institute of Public Administration: IPAM) มีโครงการแบบแยกส่วน พิเศษ 3 โครงการ สำหรับผู้เชี่ยวชาญด้านสาขา การบริหารทรัพยากร มนุษย์ การบริหารการเงิน และการจัดการสารสนเทศ

โครงการทั้งหมดเกี่ยวกับความสามารถหลักและความสามารถ ด้านสายงานที่นำเสนอไป สามารถนำมารวมกลุ่มเป็น 5 สาขา ได้แก่ (1) การบริหารงานบริการที่เป็นเลิศ (2) การบริหารความเปลี่ยนแปลง (3) การบริหารและการทำงานร่วมกับคน (4) การบริหารการดำเนินงาน และทรัพยากร และ (5) การบริหารตนเอง โครงการฝึกอบรมใดที่เหมาะสม กับบุคลากรมากที่สุด และโครงการฝึกอบรมใดที่มีส่วนช่วยสนับสนุน วัตถุประสงค์ขององค์การมากที่สุด ซึ่งจะถูกนำไปเป็นหลักสำคัญ ในเส้นทางการฝึกอบรม โดยเส้นทางการฝึกอบรมมีอยู่ด้วยกัน 2 ลักษณะ คือ แบบรายบุคคล และแบบกลุ่มบุคคลหรือองค์การ ขณะทำงานเขียน เกือบทั้งหมดให้ความสำคัญในเรื่องเส้นทางการฝึกอบรมแบบรายบุคคล แต่ก็เป็นที่แน่ชัดว่าการฝึกอบรมแบบกลุ่มก็มีความสำคัญด้วยเช่นกัน มิฉะนั้นจะเป็นการยากในการตรวจสอบลักษณะของทักษะและความสามารถ ที่บุคลากรจำเป็นต้องมีตามหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่ก็เป็นที่น่าสังเกตว่า ในขณะที่ผู้นำการฝึกอบรมทั่วโลกเริ่มเปลี่ยนแปลงแนวคิดออกไปจาก การมุ่งเน้นด้านการเพิ่มทักษะและการสร้างความสามารถรายบุคคล แต่กองบริการสาธารณะ (PSD) ในประเทศสิงคโปร์กลับยังคงมุ่งเน้น กับแนวคิดแบบเก่าเรื่อยมา ^[75]

กล่าวกันว่ามิชอบสงสัยเล็กน้อยเกี่ยวกับเส้นทางการฝึกอบรมบุคลากร ภายในองค์การ (OTRM) ที่จัดขึ้นโดยหน่วยงานจัดฝึกอบรม ซึ่งเป็น



ผู้นำเส้นทางการฝึกอบรมบุคลากรรายบุคคล (ITRM) ที่มุ่งเน้นด้านความต้องการขององค์กรเช่นกัน ในระดับมหภาค องค์กรวิเคราะห์ระดับและประเภทของทักษะว่ามีความจำเป็นในปีต่อไป เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสิ่งที่จะทำการแบ่งอนาคตออกเป็นเส้นทางการฝึกอบรมบุคลากรประจำปีหลายๆ ปี จัดทำขึ้นโดยผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงานของตนภายในองค์กร ในลักษณะนี้อาจกล่าวได้ว่า OTRM สามารถแบ่งตนเองไว้ในหมวดหมู่ของเส้นทางการฝึกอบรมบุคลากรระดับองค์กร และเส้นทางการฝึกอบรมบุคลากรระดับหน่วยงานย่อย โดยกระทรวงสาธารณสุขเป็นหนึ่งในแห่งที่ใช้การแบ่งการฝึกอบรมในลักษณะนี้

เส้นทางการฝึกอบรมบุคลากรจัดทำขึ้นโดยบุคลากรแต่ละคน ซึ่งเป็นการเติมเต็มให้เส้นทางการฝึกอบรมมีความกว้างใหญ่ขึ้น คณะกรรมการที่อยู่อาศัยและการพัฒนา (Housing and Development Board: HDB) เรียกการดำเนินการทั้งหมดนี้ว่า เป็นความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งในแผนการฝึกอบรมจะใช้ทั้งแผนจากบนลงล่าง (Top-Down) และจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up) ในลักษณะนี้บุคลากรแต่ละคนจะถูกคาดหวังให้ทำการหารือเกี่ยวกับแผนการฝึกอบรมในปีต่อไปกับผู้บังคับบัญชาของแต่ละคน จากนั้นบุคลากรจะเลือกหลักสูตรและโครงการเพื่อเข้าร่วมตามความต้องการของตำแหน่งงาน ระดับทักษะและความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบัน และบุคลากรคาดหวังที่จะพัฒนาตำแหน่งงานและอาชีพในอนาคตต่อไปอย่างไร ซึ่งองค์ประกอบส่วนหลังนี้มีความสำคัญมาก เนื่องจากช่วยเชื่อมโยงบุคลากรเข้ากับโครงการฝึกอบรมและเป้าหมายของแต่ละคน

ระดับการฝึกอบรมที่ต้องการไม่ได้กำหนดตามความอาวุโสของบุคลากร แต่กำหนดตามปริมาณการฝึกอบรมที่บุคลากรได้รับสำหรับตำแหน่งงานปัจจุบันว่ามีมากเท่าไร บุคลากรได้รับการฝึกอบรมประเภทใดบ้างในช่วงปีที่ผ่านมา รวมทั้งบุคลากรจะได้รับสิ่งใดเพื่อการพัฒนาขีดความสามารถต่อไปในอนาคต ตรงกันข้ามกับทางเลือกในการฝึกอบรม ซึ่งจะขึ้นอยู่กับว่าบุคลากรกำลังดำเนินการสิ่งใดอยู่ และได้รับการฝึกอบรมไปมากเท่าใดแล้ว เส้นทางการฝึกอบรมบุคลากรรายบุคคล (ITRM) จะมีการปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันที่สุด เป็นรายไตรมาส เมื่อถึงช่วงสิ้นปีบุคลากรทุกคนจะร่วมหารือกับผู้บังคับบัญชาของตนเกี่ยวกับเป้าหมายการทำงานและจัดทำแผนเส้นทางการฝึกอบรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ใหม่

ความเป็นอิสระของเส้นทางการฝึกอบรมบุคลากรในลักษณะของการฝึกอบรมแบบเป็นไปตามความต้องการ (Self-Paced) เป็นไปตามกำหนดเวลาที่ต้องการ (On-Time) และเป็นไปตามความต้องการ (On-Need) หรือการพัฒนาที่ให้ทำเป็นและเห็นผล (SPOT-ON) ซึ่งส่วนมากใช้ในการปฏิบัติงานในกระทรวงกลาโหม การฝึกอบรมรูปแบบนี้จะทำให้บุคลากรสามารถเลือกการฝึกอบรมตามความต้องการและดำเนินการฝึกอบรมตามระยะเวลาของตนเอง การขับเคลื่อนด้วยความต้องการ (Demand Driven) ในแง่ของการฝึกอบรมมองว่าการหารือเกี่ยวกับ ITRM เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงระดับของการพัฒนา เช่นเดียวกับการทำงานขององค์การกลางบริหารงานบุคคลภาครัฐ (PPM) ที่สามารถเติบโตขึ้นได้ นอกจากนี้กองบริการสาธารณะ (PSD) ยังมีโครงการที่รู้จักกันในชื่อของกิจกรรมค่ายวิชาการ ซึ่งมีวัตถุประสงค์



เพื่อให้ข้าราชการระดับสูงรับรู้เกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นในแต่ละวันของประชาชนทั่วไป เพื่อช่วยเหลือประชาชนเหล่านั้นด้วยการกำหนดนโยบายที่ดียิ่งขึ้น เพื่ออำนวยความสะดวกเมื่อกลับมายังองค์การ ดังนั้นเจ้าหน้าที่บริหารงานบริการจึงต้องทำงานในฐานะผู้จัดการทั่วไปตามส่วนงานต่างๆ ของคณะกรรมการพัฒนาชุมชนของประเทศสิงคโปร์เป็นระยะเวลา 2 ปี

องค์ประกอบที่ 5: ผู้มีบทบาทสำคัญ

หน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาข้าราชการสิงคโปร์ มีหลายหน่วยงานด้วยกันดังนี้

- **กองบริการสาธารณะ (PSD)** แห่งสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี (PMO) มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลภาครัฐในทุกๆ ด้าน มีวิทยาลัยข้าราชการพลเรือน (CSC) เป็นหลักสำคัญด้านการเพิ่มขีดความสามารถและการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วยหน่วยปฏิบัติการ 3 แห่ง ได้แก่ สถาบันพัฒนานโยบาย (IPD) สถาบันบริหารจัดการภาครัฐ (IPAM) และสำนักงานให้คำปรึกษาแนะนำแก่หน่วยงานภาครัฐ (CSCG)

- **กระทรวงต่างๆ** มีบทบาทด้านการเพิ่มขีดความสามารถตามความต้องการที่กระทรวงวางแผนงาน

- **คณะกรรมการการกฎหมาย** มีบทบาทด้านการวางแผนการฝึกอบรมด้วยเช่นกัน ตัวอย่างเช่น คณะกรรมการที่อยู่อาศัยและการพัฒนา (HDB) มีโครงการฝึกอบรมที่ดีหลายโครงการสำหรับบุคลากร

- **สถาบันอื่นๆ** ยังได้เข้ามามีบทบาทสำคัญด้านการวางแผนการฝึกอบรมด้วยเช่นกัน ได้แก่

- สถาบันด้านการบริหารประเทศสิงคโปร์ (SIM)
- คณะกรรมการแห่งชาติด้านผลิตภาพและมาตรฐาน (PSB)
- สถาบันการตลาดประเทศสิงคโปร์ (MIS) ฯลฯ

6.2.2 วิธีการพัฒนาข้าราชการ

องค์ประกอบที่ 6: ประเภทโครงการฝึกอบรม

โครงการฝึกอบรมภายในหน่วยงานให้บริการสาธารณะของภาครัฐของประเทศสิงคโปร์มีด้วยกัน 2 ประเภทหลักๆ คือ โครงการภายในประเทศ และโครงการต่างประเทศ ได้แก่

1) การฝึกอบรมก่อนทำงานหรือแนะนำงาน (Induction Training) ที่จัดให้แก่บุคลากรเมื่อแรกเข้าทำงานในหน่วยงานให้บริการสาธารณะของภาครัฐ การฝึกอบรมก่อนทำงานที่มีความเข้มงวดสามารถเห็นได้อย่างชัดเจนในฝ่ายบริหารงานบริการ ซึ่งใช้เวลาในการฝึกอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมเป็นระยะเวลายาวนานกว่า 2 เดือน และหนึ่งในนั้นคือ หลักสูตรการสร้างทีมงาน (Team Building) และหลักสูตรฝึกอบรมความเป็นผู้นำร่วมกับโรงเรียนซึ่งอยู่ห่างไกล (Outward Bound School)

2) การฝึกอบรมขั้นพื้นฐาน (Basic Training) คือ การสอนทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานให้แก่บุคลากร โดยดำเนินการในปีแรกของการทำงาน ซึ่งการฝึกอบรมจะถูกจัดขึ้นภายหลังจากการคัดเลือกเข้าทำงาน การมอบหมายงานใหม่ หรือการเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น



3) การฝึกอบรมขั้นสูง (Advanced Training) จัดขึ้นภายในปีที่ 2 และปีที่ 3 ที่บุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน และการฝึกอบรมนี้ออกแบบมาเพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม

4) การฝึกอบรมเพิ่มเติม (Extended Training) ภายในปีที่ 4 และปีที่ 6 ของการเข้ามาปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร การฝึกอบรมเพิ่มเติมนี้ จะมอบทักษะให้แก่บุคลากร เพื่อช่วยทำให้บุคลากรก้าวข้ามงานปัจจุบันและปฏิบัติงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ในทางกลับกันการสอนบุคลากรให้ทำงานของเพื่อนร่วมงาน จะทำให้มีการพัฒนาเพิ่มเป็นทวีคูณ และมีความเครียดน้อยลง

5) การฝึกอบรมต่อเนื่อง (Continuing Training) มอบทักษะที่ยังไม่จำเป็นต้องใช้ในปัจจุบัน แต่จะทำให้บุคลากรมีโอกาสในการจ้างงานมากขึ้น สิ่งนี้เป็นสิ่งที่ควรคำนึงถึงเนื่องจากปัจจุบันการเรียนรู้ตลอดชีพและการจ้างงานในระยะยาวมีความสำคัญมาก วิฤติเศรษฐกิจในช่วงปลายปี พ.ศ. 2533 (ค.ศ. 1990) เน้นให้เห็นความจำเป็นในการฝึกอบรมต่อเนื่องว่ามีความสำคัญ ในขณะที่แรงงานถูกตัดทอนลงมากขึ้นเรื่อยๆ มีการให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรมต่อเนื่องในตำแหน่งของบุคลากร ตั้งแต่ปีที่ 7 และปีต่อไป ไป โครงการฝึกอบรมต่อเนื่องมีอยู่มากมายหลายประเภท ตั้งแต่หลักสูตรวิชาการเพื่อให้ได้มาซึ่งประกาศนียบัตรและวุฒิปัตร์ จนถึงหลักสูตรเฉพาะที่ออกแบบมาเพื่อให้บุคลากรรับรู้ถึงสิ่งต่างๆ ที่กำลังเกิดขึ้นภายในประเทศและทั่วภูมิภาค

หากไม่คำนึงถึงว่าการฝึกอบรมประเภทใดเหมาะสมสำหรับบุคลากรกลุ่มใด พบว่าอย่างน้อยในอัตราร้อยละ 60 ของการฝึกอบรมจะมีความสัมพันธ์ทางตรงหรือทางอ้อมกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ขณะที่

การประเมินความคุ้มค่า (VFM) จากโครงการฝึกอบรมพบว่า ไม่ได้เป็นเรื่องยากสำหรับบุคลากรในการแสดงเหตุผลอันสมควร เพื่อขอเข้ารับการฝึกอบรมในโครงการฝึกอบรมพิเศษใดๆ เนื่องจากการฝึกอบรมเหล่านั้นผูกพันกับผลประโยชน์ทางอ้อม ตลอดจนการฝึกอบรมดังกล่าวอาจมีความสัมพันธ์กับหน้าที่การทำงานที่ทำอยู่

ในอีกกรณีหนึ่งมีโครงการจำนวนมากมายที่มีบุคลากรจากประเทศกำลังพัฒนาเดินทางมายังประเทศสิงคโปร์ เพื่อเข้าร่วมการฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการ ตัวอย่างบางส่วน ได้แก่

- โครงการผู้บริหารระดับสูงเครื่องจักรภาพสำหรับรัฐวิสาหกิจ เริ่มมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2536 โครงการนี้ครอบคลุมงานสาขาต่างๆ เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ การตลาด และบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารจัดการระบบสารสนเทศ เป็นต้น โครงการนี้ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลสิงคโปร์และสำนักเลขาธิการเครื่องจักรภาพ ภายใต้การจัดโครงการฝึกอบรม 3 ประเทศของเครื่องจักรภาพของประเทศสิงคโปร์

- มีข้อตกลงทวิภาคีร่วมกับประเทศนอร์เวย์ เพื่อให้ความช่วยเหลือด้านเทคนิคและการฝึกอบรมแรงงานจากประเทศกำลังพัฒนา ขอบเขตสาขาของโครงการนี้ได้แก่ การสื่อสารโทรคมนาคม การพยาบาล และการจัดการท่าเรือ ฯลฯ นอกจากนี้ยังมีการทำข้อตกลงทวิภาคีร่วมกับประเทศกำลังพัฒนาแต่ละประเทศ อย่างเช่น ประเทศแอฟริกาใต้ ได้เข้าร่วมการฝึกอบรมด้านการบริหารภาครัฐ

อีกทั้งผู้เชี่ยวชาญชาวสิงคโปร์ยังได้ให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศบอตสวานาในการจัดตั้งศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งชาติขึ้นในเดือนสิงหาคม



พ.ศ. 2538 ตลอดจนการฝึกอบรมบุคลากรของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อเข้ารับหน้าที่ในตำแหน่งวิทยากรประจำทีมงานปรับปรุงพัฒนาการทำงาน และสาขาอื่นๆ ที่ประเทศสิงคโปร์ได้ให้ความช่วยเหลือด้านเทคนิค มาอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ ที่อยู่อาศัยของประชาชน การจัดการขยะ การเปลี่ยนแปลงการบริหารในภาครัฐ การปฏิรูปการให้บริการสาธารณะ ของภาครัฐ การจัดการท่าเรือและสนามบิน การบริหารภาษี การธนาคาร การบริหารการโรงแรมและการท่องเที่ยว การบริหารจัดการโครงการ และอื่นๆ อีกมากมาย

องค์ประกอบที่ 7: ระเบียบวิธีการ

ขณะที่การเรียนการสอนในชั้นเรียนยังคงเป็นบรรทัดฐานของโครงการฝึกอบรมภายในหน่วยงานให้บริการสาธารณะภาครัฐของประเทศสิงคโปร์ แต่พบว่ามีวิธีการแบบสมัยใหม่ยิ่งกว่า เพื่อใช้ในการดำเนินการฝึกอบรม เช่น การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์โดยให้บุคลากรของภาครัฐไปปฏิบัติงาน ในบริษัทของภาคเอกชน เพื่อให้ได้สัมผัสประสบการณ์และการแก้ปัญหา ในองค์การอื่น หรือการเรียนรู้โดยยึดจุดมุ่งหมายเป็นหลัก (Goal-based Learning : GBL) โดยในที่นี้ได้แบ่งวิธีการเรียนรู้ไว้เป็น 4 ลักษณะ ได้แก่

1) การเรียนโดยการลงมือปฏิบัติ (Learning by Doing) คือ การที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการดำเนินการปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมายตามเป้าหมายที่กำหนด เป็นการมุ่งเน้นด้านการพัฒนาทักษะ มากกว่าการจดจำ

2) การเรียนรู้จากการวินิจฉัยและความผิดพลาด (Learning from Exploration and Failure) ซึ่งการเรียนรู้ในลักษณะนี้จะทำให้

ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมไม่มีความกดดันในการดำเนินการและเรียนรู้ภายในพื้นที่ส่วนตัวของผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมเอง

3) การเรียนรู้ผ่านเรื่องราว (Learning through Stories) การเรียนรู้ในลักษณะนี้จะมีการนำการเรียนรู้โดยยึดจุดมุ่งหมายเป็นหลัก ใส่เข้าไปเป็น “ขุนศึก” ซึ่งจะใช้การจำลองสถานการณ์จริงเป็นสิ่งประกอบในการฝึกอบรมให้แก่ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม

4) นอกจากนี้การเรียนรู้โดยยึดจุดมุ่งหมายเป็นหลัก ยังถูกนำมาใช้เป็นโครงสร้างสนับสนุน รวมทั้งการรายงานของวิทยากรประจำทีมงานปรับปรุงพัฒนาการทำงานเกี่ยวกับ “เรื่องราวการทำสงคราม” เป็นต้น สิ่งนี้ช่วยเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้แก่ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม

นอกจากนี้มีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการฝึกอบรมมากขึ้นภายในหน่วยงานต่างๆ เช่น กระทรวงกลาโหม ซึ่งถือว่าเป็นแนวโน้มในการเรียนการสอนด้วยคอมพิวเตอร์ คณะกรรมการที่อยู่อาศัยและการพัฒนา (HDB) ฯลฯ การเรียนการสอนด้วยคอมพิวเตอร์ช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่การเรียนรู้ด้วยตนเอง และมีการใช้ประโยชน์จากคอมพิวเตอร์ในแง่ของเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มมากขึ้น ตลอดจนมีบุคลากรที่จำเป็นต้องใช้งานคอมพิวเตอร์เพิ่มมากขึ้นด้วยเช่นเดียวกัน ปัจจุบันมีการเพิ่มขึ้นของจำนวนครูผู้ฝึกอบรมที่ใช้งาน CD-ROM จากสถาบันบริหารจัดการภาครัฐ (IPAM) เพื่อเป็นตัวช่วยในการปฏิบัติงานของบุคลากรอีกด้วย นอกจากนี้ยังจำหน่าย CD-ROM ให้แก่กระทรวงต่างๆ เพื่อนำไปใช้เป็นแหล่งข้อมูล

เครื่องมืออีกชิ้นหนึ่งที่ SPS นำมาใช้ คือ การอบรมทางไกล (Teletraining) ซึ่งช่วยให้สามารถเรียนรู้ในสถานที่แตกต่างกันได้



โดยที่ครูผู้สอนอยู่เพียงสถานที่เดียว สิ่งนี้ยังเป็นความได้เปรียบเชิงเทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดการประหยัดในแง่ของการได้รับข้อมูลอีกด้วย ตัวอย่างเช่น SIM, NUS และสถาบันการเรียนรู้ระดับสูงแห่งอื่นๆ มักใช้วิธีการฝึกอบรมในลักษณะนี้เป็นประจำ สุดท้ายคือ การเรียนรู้เพื่อเผชิญภัย (Adventure-based Learning) ส่วนมากใช้ในการปฏิบัติงานในกระทรวงกลาโหม และโครงการฝึกอบรมความเป็นผู้นำของ IPD เป็นการมุ่งเน้นการเรียนรู้จากอุปสรรค เกมส์ และสถานการณ์จริงในชีวิตที่มุ่งการทำงานเป็นทีม ฯลฯ ตัวอย่างของผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมนี้ได้แก่ หลักสูตรฝึกอบรมพื้นฐานของ IPD ดำเนินการฝึกอบรมเป็นเวลา 2 วัน ด้วยการออกไปฝึกการสร้างทีม (Team Building) ที่ออกแบบมาเพื่ออธิบายถึงความจำเป็นของการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อหาทางแก้ไขปัญหา

องค์ประกอบที่ 8: การเลือกโครงการ

มีโครงการฝึกอบรมอยู่มากมายที่หน่วยงานให้บริการสาธารณะภาครัฐของประเทศสิงคโปร์สามารถเข้าร่วมการฝึกอบรมได้ หลายโครงการมีผู้บริหารระดับกลางจนถึงระดับสูงของหน่วยงานภาครัฐร่วมเข้ารับการฝึกอบรม ในปี พ.ศ. 2542 โครงการฝึกอบรมความคิดสร้างสรรค์ในสถานที่ทำงาน (The Creativity @Work) ถูกจัดขึ้นเป็นครั้งแรก โดยโครงการมุ่งเน้นเรื่องความคิดสร้างสรรค์ในบุคคลระดับผู้บังคับบัญชาและระดับองค์กร โครงการนี้จัดขึ้นสำหรับข้าราชการกอง 1 ซึ่งอยู่ในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาและผู้บริหาร โครงการสัมมนาเรื่องมุมมองนโยบายสาธารณะมีรูปแบบเป็นการฝึกอบรมก่อนทำงาน ซึ่งในการสัมมนาครั้งนี้จะมีนักวิชาการของหน่วยงานภาครัฐที่เพิ่งกลับจากการศึกษาต่อ

ในต่างประเทศมาเข้าร่วม เพื่อทำความเข้าใจถึงข้อจำกัดการกำหนดนโยบายในประเทศสิงคโปร์ใหม่อีกครั้ง โครงการ “Reflections at Raffles” เป็นส่วนหนึ่งในการช่วยให้ข้าราชการฝ่ายพลเรือนที่มีอายุน้อยได้มาพบปะกับข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ และร่วมรับฟังความคิดของแต่ละคนที่มีต่อปัญหาต่างๆ โครงการสัมมนาเรื่องการวางแผนงานของสำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมีผู้สนใจเข้าร่วมการสัมมนามากมายหลายระดับ และมีนักวางแผนนโยบายจากกระทรวงต่างๆ รวมทั้งคณะกรรมการด้านกฎหมายที่สำคัญ ซึ่งมีหน้าที่ในการทบทวนพิจารณา นโยบายการให้บริการทั่วไปมาเข้าร่วมในการสัมมนาครั้งนี้อีกด้วย วัตถุประสงค์ของการจัดสัมมนาเพื่อให้นักวางแผนนโยบายได้พัฒนาความคิดอย่างต่อเนื่อง

สถาบันพัฒนานโยบาย (IPD) มีส่วนร่วมในการดำเนินการหลักสูตร ชั้นบัณฑิตความสำเร็จแห่งชีวิต ซึ่งออกแบบเพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรในแต่ละช่วงระยะเวลาอาชีพ

หลักสูตรระดับสุดยอด คือ หลักสูตรฝึกอบรมผู้นำในด้านการบริหาร (LAP) ซึ่งเป็นการเตรียมพร้อมข้าราชการระดับสูงเพื่อไปสู่ตำแหน่งผู้นำระดับสูง ช่วยให้ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมได้ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ประเทศสิงคโปร์นำมาใช้และนำมาประเมินรายบุคคล

หลักสูตรชั้นบัณฑิตความสำเร็จแห่งชีวิตลำดับที่ 2 คือ หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง (SMP) เป็นหลักสูตรการฝึกอบรมอันเข้มข้น ซึ่งใช้เวลาในการฝึกอบรม 5 สัปดาห์ มีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมความพร้อมด้านความสามารถให้แก่ข้าราชการระดับกลางขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในอนาคต การฝึกอบรมหลักสูตรนี้เน้นด้านการวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ



และประเด็นปัญหาด้านการบริหาร ตลอดจนความรู้เกี่ยวกับประเด็น
ปัญหาระดับภูมิภาค โดยหลักสูตร SMP พัฒนาขึ้นมาจากหลักสูตร
การเปลี่ยนสายอาชีพ เมื่อมาถึงครึ่งทางอาชีพการทำงาน (Mid-career)
ซึ่งคล้ายคลึงกับหลักสูตรในประเทศฮ่องกง (หลักสูตรนักบริหารระดับสูง)
ประเทศสหรัฐอเมริกา (หลักสูตรผู้นำในสังคมประชาธิปไตย) และ
ประเทศแคนาดา (หลักสูตรความก้าวหน้าในสายอาชีพ)

หลักสูตรขั้นบันไดความสำเร็จแห่งชีวิตลำดับที่ 3 เรียกว่า หลักสูตร
เตรียมความพร้อม (Foundation Course) หมายถึง หลักสูตร
ฝึกอบรมก่อนทำงาน สำหรับบุคลากรใหม่ในหน่วยงานบริหารงานบริการ
หลักสูตรนี้ออกแบบเพื่อแนะแนวทางให้แก่บุคลากรใหม่ในการเตรียม
ความพร้อมด้านกระบวนการและโครงสร้างขององค์การและงานบริการ
ตลอดจนมอบโอกาสให้ทำความคุ้นเคยกับสิ่งที่คาดหวังว่าจะได้รับ
จากงาน

นอกจากนี้ยังมีโครงการฝึกงานระยะสั้นของบริษัทสำหรับบุคลากร
ภาครัฐที่ได้รับการกล่าวถึงเป็นพิเศษในที่นี้ แผนการนี้ได้รับการสนับสนุน
จากบริษัทเวชภัณฑ์จากอเมริกาชื่อว่า บริษัท เมอร์ค ชาร์พ แอนด์ โดห์ม
(Merck Sharp & Dohme) และบริหารงานโดยคณะกรรมการพัฒนา
เศรษฐกิจแห่งชาติของสิงคโปร์ (EDB) ข้าราชการทุกระดับชั้นสามารถ
ปฏิบัติงานในหน่วยงานภาคเอกชนได้นานถึง 6 เดือน เพื่อรับเอาทักษะ
และเทคโนโลยีอันทันสมัย รวมทั้งการบริหารที่เป็นเลิศ โครงการนี้
เริ่มขึ้นในเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2541 ด้วยเงินบริจาคจาก บริษัท เมอร์ค
ชาร์พ แอนด์ โดห์ม เป็นจำนวนทั้งสิ้น 150,000 เหรียญดอลลาร์สหรัฐ
เป็นที่คาดการณ์ว่าจะได้รับการสนับสนุนจากพนักงานของหน่วยงาน

ภาครัฐมากกว่า 4 หน่วยงาน ในทุกปีจนถึงปี พ.ศ. 2544 และท้ายสุด การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการสร้างภาพจำลองอนาคต (Scenario Planning Training Workshops) ได้ดำเนินการร่วมกันโดยสำนักสร้างภาพจำลองอนาคต (Scenario Planning Office) และ IPD เพื่อฝึกอบรมข้าราชการเกี่ยวกับระเบียบ วิธีการ และเครื่องมือที่ใช้ในการสร้างภาพจำลองอนาคต ร่วมกับเครือข่ายธุรกิจระดับโลก บริษัทอเมริกาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการสร้างภาพจำลองอนาคต โดยรัฐบาลได้ทำการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับสาขานี้ให้แก่ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมทั้งภาครัฐและเอกชน

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541 ในช่วงภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ เอเชียถือว่ารุนแรงที่สุด ได้มีการจัดโครงการฝึกอบรมใหม่ๆ หลายหลักสูตรดังต่อไปนี้

1) ความเป็นเลิศและผลลัพธ์ผ่านการตระหนักและความเปลี่ยนแปลง - (EnREACH: Excellence 'n' Results through Awareness and Change) โครงการฝึกอบรมนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มความสามารถของข้าราชการให้ตรงตามความคาดหวังที่เพิ่มมากขึ้นในปัจจุบันและอนาคต หลักสูตรพิเศษประกอบด้วย ข้าราชการที่ต้องการเติมเต็มศักยภาพของตนเองให้สมบูรณ์ (Self-actualizing) และการบริหารความสัมพันธ์กับผู้อื่นในที่ทำงาน โครงการนี้มีไว้สำหรับข้าราชการฝ่ายพลเรือน

2) โครงการ 6 ขั้นตอน (SIX) เพื่อสร้างความเป็นเลิศเฉพาะให้กับบุคคล ออกแบบเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ที่คล้ายคลึงกับ EnREACH แต่มีเป้าหมายสำหรับข้าราชการในหน่วยงานระดับต่ำสุด

3) ทักษะชีวิต (Lifeskills) ออกแบบเพื่อให้ความช่วยเหลือบุคลากร

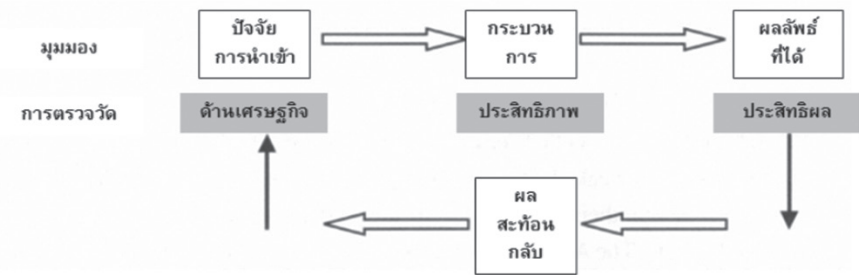


รายบุคคลที่เข้าร่วมแผนการพัฒนาที่ครอบคลุมทุกแง่มุมต่างๆ ในชีวิตส่วนตัว หลักสูตรประกอบด้วย การอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ด้านความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) และการวางแผนทางการเงินเพื่อการเกษียณ เป็นต้น

ในปี พ.ศ. 2542 รัฐบาลได้นำการสัมมนาการศึกษาแห่งชาติ สำหรับข้าราชการและจัดทำโมดูลต่างๆ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยโมดูลเหล่านี้มีไว้สำหรับผู้บังคับบัญชาที่ต้องการเพิ่มความสามารถในการบริหารผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และระบุปัญหาการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งโครงการนี้มีประโยชน์อย่างมาก เนื่องจากมีการกระจายอำนาจภายใต้หลักการโอนอำนาจ (Devolution) ด้านการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานบริการสาธารณะภาครัฐของประเทศไทย (SPS) อยู่อย่างมาก และมีโครงการฝึกอบรมเพื่อการสร้างสรรค์ (Critical Enabling Skills Training - CREST) หรือเรียกย่อๆ ว่า โครงการ CREST ซึ่งได้รับการยกย่องว่าเป็นโครงการหลักของหน่วยงานภาครัฐ โดยมีโมดูล 7 ประการ ได้แก่ (1) การเรียนรู้ที่จะเรียน (2) การรู้หนังสือ (3) การฟังและการสื่อสารด้วยวาจา (4) การแก้ปัญหาและความคิดสร้างสรรค์ (5) ประสิทธิภาพส่วนบุคคล (6) ประสิทธิภาพของกลุ่ม และ (7) ประสิทธิภาพขององค์การและภาวะความเป็นผู้นำ ค่อนข้างชัดเจนว่าผู้ที่อยู่ลำดับขั้นสูงสุดขององค์การจะเหมาะกับโมดูลส่วนหลังมากกว่า อีกทั้งโครงการ CREST พยายามที่จะทำพื้นที่ที่ควบคุมหรือเส้นทางอ้างอิง การฝึกอบรมมาจากหลายลำดับขั้น และยังเปิดฝึกอบรมให้แก่บุคคลภายนอกอีกด้วย

องค์ประกอบที่ 9: การประเมินความคุ้มค่า (VFM)

การใช้งานกรอบการวิเคราะห์การประเมินความคุ้มค่า (VFM) เป็นวิธีที่มีประโยชน์เพื่อใช้มองสภาพแวดล้อมในการฝึกอบรมภายใน SPS วิธีนี้จะให้ความสำคัญกับการตรวจวัด 3 ด้าน (เรียกว่า 3E: Three-Es) ซึ่งได้แก่ เศรษฐกิจ (Economy) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) และเติมเต็มการวิเคราะห์ให้สมบูรณ์ด้วยการให้ข้อเสนอแนะ เห็นได้อย่างชัดเจนว่าการใช้เครื่องมือตรวจวัด 3E กับสภาพแวดล้อมทั่วไปในการฝึกอบรม คือ การใช้มุมมองเชิงระบบในการวิเคราะห์ ดังภาพที่ 9 ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยการนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ที่ได้ (Output)



ภาพที่ 9 กรอบการวิเคราะห์ความคุ้มค่า

ที่มา: Gambhir Bhatta, 2000



แม้ข้อเท็จจริงจะพบว่า ผลลัพธ์ที่ได้จาก SPS มีปัญหาที่สามารถวัดผลได้ แต่หลายตัวแปรสามารถทำหน้าที่เป็นพร็อกซีในการตรวจวัดด้านเศรษฐกิจ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลได้เช่นกัน

6.3 หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาข้าราชการ

หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาข้าราชการสิงคโปร์ มีหลายหน่วยงานด้วยกันดังนี้

กองบริการสาธารณะ (PSD) แห่งสำนักงานปลัด สำนักนายกรัฐมนตรี (PMO) มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลภาครัฐในทุกๆ ด้าน โดยได้รับมอบหน้าที่ให้ดำเนินการสร้างข้าราชการฝ่ายพลเรือนที่ดีที่สุดในโลก วิทยาลัยข้าราชการพลเรือน (CSC) ตั้งอยู่ภายในกองบริการสาธารณะ (PSD) และก่อตั้งมาตั้งแต่เดือนเมษายน พ.ศ. 2539 เป็นหลักสำคัญด้านการเพิ่มขีดความสามารถและการฝึกอบรมโดยวิทยาลัยข้าราชการพลเรือน (CSC) ประกอบด้วย หน่วยปฏิบัติการ 3 แห่ง ได้แก่

- 1) สถาบันพัฒนานโยบาย (IPD) ที่มุ่งเน้นเฉพาะด้านการฝึกอบรมผู้นำระดับอาวุโส โดยเฉพาะการฝึกอบรมผ่านเป้าหมายของหน่วยบริหารงานบริการระดับสูง และมีการสร้างชุดหลักสูตรความเป็นผู้นำ 3 หลักสูตร (โปรดดูใน “องค์ประกอบที่ 8: การเลือกโครงการ” ด้านบน)

- 2) สถาบันบริหารจัดการภาครัฐ (IPAM) เป็นหน่วยงานหลักในการจัดการฝึกอบรมให้แก่ข้าราชการในหน่วยงานที่ 1-4 ซึ่งหน่วยงานนี้มุ่งเน้นเรื่องการบริหารจัดการและการพัฒนาด้านทักษะ การบริหารจัดการ

การกำกับดูแล และการปฏิบัติการ

3) สำนักงานให้คำปรึกษาแนะนำแก่หน่วยงานภาครัฐ (CSCG) ซึ่งก่อตั้งขึ้นเพื่อให้บริการคำปรึกษาแนะนำแก่หน่วยงานภาครัฐทั้งภายในด้วยการทบทวนการดำเนินงานและการฝึกอบรมที่จำเป็นสำหรับหน่วยงานเหล่านั้น และภายนอกด้วยการทำหน้าที่เป็นจุดศูนย์กลางเพื่อให้คำปรึกษาแก่องค์กรต่างชาติที่มีความประสงค์ที่จะทราบข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิรูปหน่วยงานภาครัฐในประเทศสิงคโปร์

กระทรวงต่างๆ มีบทบาทด้านการเพิ่มขีดความสามารถด้วยเช่นกัน โดยแต่ละกระทรวงจะมีพนักงานและเจ้าหน้าที่ประสานงานฝึกอบรม ซึ่งมีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกการ “จัดหา” การฝึกอบรมจากสถาบันบริหารจัดการภาครัฐ (IPAM) และผู้ให้บริการจัดฝึกอบรมอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อหาหลักสูตรฝึกอบรมที่เหมาะสมและเกี่ยวข้องกับโครงการ นอกจากนี้บางกระทรวงยังจัดโครงการฝึกอบรมนานาชาติ เช่น กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจัดตั้งสำนักงานเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมสิงคโปร์-เยอรมัน เปิดการอบรมเชิงปฏิบัติการและการสัมมนาหลายโครงการ ภายใต้หัวข้อเกี่ยวกับการควบคุมมลพิษและการวางผังเมืองเพื่อบริหารจัดการขยะ ซึ่งสำนักงานเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมนี้มีเป้าหมายถ่ายโอนความรู้ความเชี่ยวชาญด้านสิ่งแวดล้อมให้แก่ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก

คณะกรรมการการกฎหมาย อย่างคณะกรรมการที่อยู่อาศัยและการพัฒนา (HDB) เป็นหน่วยงานที่ได้รับรางวัลการฝึกอบรมแห่งชาติ (National Training Award) ในหมวดภาคงานบริการ มีโครงการฝึกอบรมที่ดีหลายโครงการสำหรับบุคคลากรกว่า 200 สายอาชีพ



และมีวิทยาการที่มีคุณภาพผ่านการฝึกอบรมด้านทักษะการสอน
ทักษะการนำเสนออย่างมีประสิทธิภาพ และทักษะการพัฒนาหลักสูตร

สถาบันการศึกษาระดับสูง (Institutes of Higher Learning: IHE)
ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการฝึกอบรม ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยแห่งชาติ
สิงคโปร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนันทยาง และวิทยาลัยโพลีเทคนิค
อีกหลายแห่ง ส่วนใหญ่สถาบันเหล่านี้มีโครงการพัฒนาผู้บริหารและ
วิชาการ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมเพิ่มขีดความสามารถของแต่ละคน
เพื่อการจ้างงานระยะยาว อีกทั้งทุกปียังเป็นเจ้าภาพในการจัดโครงการ
ฝึกอบรมหลายหลักสูตรให้แก่ชาวต่างชาติที่เข้ามาศึกษาในประเทศไทย
สิงคโปร์ เพื่อรับปริญญาและประกาศนียบัตรในหลากหลายสาขาวิชา ทั้งยังมี
ภาระการช่วยเหลือรัฐบาลในกรณีเร่งด่วน เช่น มหาวิทยาลัยแห่งชาติ
สิงคโปร์ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนันทยาง สามารถค้นพบวิธีที่จะ
ช่วยเหลือแรงงานชาวเวียดนามได้ด้วยการให้การฝึกอบรมด้านวิศวกรรม
ตลอดจนการปฏิรูปกระบวนการภาครัฐให้มีความทันสมัย ^[73] และ
นายโก๊ะ จ๊กตง นายกรัฐมนตรีในขณะนั้น ได้ยกร่างข้อเสนอให้สถาบัน
วิทยาลัยโพลีเทคนิคและอาชีวศึกษาเข้ามามีบทบาทสำคัญในการฝึกอบรม
แรงงานส่วนเกินในภูมิภาค ซึ่งจะดำเนินการคัดเลือกสถาบันที่เข้ามา
ดำเนินการโดย

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติของสิงคโปร์ ^[74]
- สำนักงานโครงการความร่วมมือประเทศสิงคโปร์ (Singapore Cooperation Programme: SCP)
- สถาบันบริหารทรัพยากรมนุษย์ประเทศสิงคโปร์ (Singapore Institute of Human Resource Management: SIHRM)

- สถาบันอื่นๆ ยังได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในด้านการวางแผนการฝึกอบรมด้วยเช่นกัน ได้แก่
 - สถาบันด้านการบริหารจัดการแห่งประเทศไทยสิงคโปร์ (Singapore Institute of Management: SIM)
 - คณะกรรมการแห่งชาติด้านผลิตภาพและมาตรฐาน (PSB)
 - สถาบันการตลาดประเทศสิงคโปร์ (Marketing Institute of Singapore: MIS) เป็นต้น



7

กฎหมายสำคัญที่ควรรู้

7.1 กฎระเบียบข้าราชการ

กฎระเบียบข้าราชการของสิงคโปร์ได้กำหนดไว้ในหลายประเด็น ซึ่งมีเรื่องที่น่าสนใจดังนี้

การคัดเลือกและการเลือกสรร

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนรับผิดชอบต่อการคัดเลือก ปลัดกระทรวง (Permanent Secretary) มีอำนาจที่จะคัดเลือกเจ้าหน้าที่ เข้าทำงานในระดับ 4 (Division IV)

กระบวนการในการคัดเลือก

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้รับทราบตำแหน่งที่ว่างลง จากกระทรวงต่างๆ ที่แจ้งมา พร้อมรายละเอียดของตำแหน่งที่ว่างลงนั้น เช่น ตำแหน่ง หน้าที่งาน เงินเดือน ชนิดของการแต่งตั้ง ระยะเวลา ทดลองการปฏิบัติงาน อายุ และคุณสมบัติที่จำเป็น จะถูกส่งเวียนไปยัง หน่วยงานต่างๆ และลงแจ้งความโฆษณาในหนังสือพิมพ์ จากนั้นก็ใช้ วิธีการสัมภาษณ์เพื่อการคัดเลือก

คุณสมบัติทางการศึกษาที่ต้องการสำหรับแต่ละระดับ

ระดับ 1 (Division I) เป็นระดับสูงสุดในการคัดเลือก จะถือเอา มาตรฐานการศึกษาระดับสูง หรือมีคุณสมบัติทางวิชาชีพที่ได้รับการยอมรับนับถืออย่างสูง ภาระหน้าที่งานเป็นงานด้านบริหารและวิชาชีพ



ระดับ 2 (Division II) คุณสมบัติทางการศึกษาต่ำกว่า Division I เล็กน้อย ผู้ปฏิบัติงานดำรงตำแหน่ง Executive หรือตำแหน่งอื่นๆ ในระดับเดียวกัน หรือคล้ายๆ กัน

ระดับ 3 (Division III) ผู้เริ่มเข้าทำงานมีคุณวุฒิการศึกษาระดับมัธยมปลาย เป็นงานระดับเสมียน หรืองานประจำที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน และงานด้านเทคนิค

ระดับ 4 (Division IV) คุณวุฒิการศึกษาระดับประถมศึกษาตอนต้น เป็นงานที่ต้องใช้มือปฏิบัติ และเป็นงานที่ค่อนข้างจะซ้ำซาก

การแต่งตั้งข้าราชการ

การแต่งตั้งข้าราชการสามารถแต่งตั้งจากรายชื่อผู้สมัครที่ประสบความสำเร็จ ที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนเป็นผู้เตรียมไว้ให้ ปลัดกระทรวงรับผิดชอบในการแต่งตั้งข้าราชการระดับต่างๆ หัวหน้าหน่วยงานรับผิดชอบการแต่งตั้งข้าราชการในระดับ 4 (Division IV) ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งจะต้องผ่านการตรวจทางร่างกายและจิตใจแล้วว่ามีสุขภาพเหมาะสมที่จะปฏิบัติงานได้เป็นผลดี

ระยะเวลาทดลองงานปฏิบัติราชการ

ข้าราชการใหม่จะต้องพิสูจน์ว่าตนเองเหมาะสมต่อตำแหน่งงาน ระยะเวลาทดลองปฏิบัติงานเท่ากับ 2 ปี และจะต้องสอบผ่านการทดลองปฏิบัติราชการด้วย และหากมีข้อสงสัยเกี่ยวกับความเหมาะสม ปลัดกระทรวงจะต้องดำเนินการแก้ไขก่อนที่จะหมดระยะเวลาทดลองปฏิบัติงานนั้น

การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง

การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งนี้อาจกระทำภายในหน่วยงานเดียวกันหรือข้ามหน่วยงานก็ได้ คุณสมบัติสำหรับการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งนั้น ผู้ที่มีโอกาสจะได้รับการพิจารณา ไม่จำเป็นจะต้องได้รับเงินเดือนระดับสูงสุดในกระบอกเงินเดือนเดิมก่อนที่จะได้รับการเลื่อนชั้นสูงขึ้นไปอีกหนึ่งระดับ โดยทั่วไปการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งนี้อาจจะต้องทดลองปฏิบัติราชการอยู่ในตำแหน่งนั้นชั่วระยะเวลาหนึ่ง ในการพิจารณาตัวข้าราชการที่จะได้รับการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งนั้น CSC จะพิจารณาสิ่งต่างๆ ดังนี้

1) รายงานเป็นการลับเกี่ยวกับข้าราชการผู้นั้น รายงานพิเศษอื่นๆ และประวัติการทำงาน

2) คำแนะนำของผู้บังคับบัญชาโดยตรงของข้าราชการผู้นั้น และคำแนะนำจากคณะกรรมการระดับกระทรวงหรือระดับกรม (ถ้ามี)

3) ใบประเมินศักยภาพของข้าราชการผู้นั้น โดยส่วนใหญ่แล้ว การเลื่อนนี้จะเป็นการเลื่อนชั้นสู่ระดับที่สูงขึ้นมากกว่ากระบวนการในการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง มีดังต่อไปนี้

(1) ประกาศตำแหน่งที่ว่าง

(2) เชื้อเชิญผู้สมัคร โดยแจ้งประกาศตำแหน่งที่ว่างอยู่ให้รับทราบโดยทั่วกัน

(3) เขียนรายชื่อผู้ที่มีสิทธิจะได้รับการพิจารณาให้ได้รับการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง

(4) เลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งนั้น



(5) อนุมัติการเลื่อนตำแหน่ง

(6) แจ้งผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งนั้นได้ทราบ แจกเงินเดือนที่จะได้รับ
เงื่อนไขในการปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ที่จะต้องปฏิบัติกันด้วย

การปรับเปลี่ยนด้านบุคลากรในระบบราชการพลเรือน

การปรับเปลี่ยนในแนวตั้งทำได้ด้วยการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง
ในขณะที่การปรับเปลี่ยนในแนวนอนกระทำได้ในหลายรูปแบบ อาทิ
การโยกย้าย การให้ไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่น (Secondment)
และการให้ยืมตัว (Loans)

1) การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง หมายถึง ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน
ที่ได้รับการเลื่อนชั้นไปสู่ระดับที่สูงกว่าภายในหน่วยงานเดียวกัน
หรือในระดับชั้นของการแต่งตั้งระดับเดียวกัน

2) การรับหน้าที่เกิดจากการปรับเปลี่ยน โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลง
เกรดหรือระดับชั้นของการแต่งตั้ง

3) การให้ไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่น (Secondment) สามารถ
กระทำได้ในหน่วยงานเดียวกัน หรือไปยังหน่วยงานอื่น เป็นการ
ทำหน้าที่ชั่วคราวไปยังเกรดอื่นๆ หรือยังระดับอื่น การให้ไปปฏิบัติงาน
ที่หน่วยงานอื่นนั้น มักจะกระทำกันเป็นเวลา 2 เดือนหรือมากกว่านั้น
และหน่วยงานที่รับเอาตัวไปนั้น จะต้องรับผิดชอบในการจ่ายเงินเดือน
และค่าตอบแทนอื่นๆ ให้

4) การให้ยืมตัว (Loans) เช่นเดียวกับ Secondment เว้นแต่
ข้าราชการผู้นั้นจะได้รับการจ่ายค่าจ้างและเงินเดือน และค่าตอบแทน
อื่นๆ ให้

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

แต่ละกรม แต่ละกระทรวงต่างรับผิดชอบต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในสังกัดของตนเอง อย่างไรก็ตามแบบฟอร์มมาตรฐานสำหรับการประเมินที่เรียกว่า “รายงานลับเฉพาะสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร” นั้น ออกโดยคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน แม้ว่าจะมีการใช้แบบฟอร์มหลายรูปแบบด้วยกัน แต่แบบฟอร์มเหล่านั้นก็จะต้องได้รับการพิจารณาความเห็นชอบจาก ปลัดกระทรวงและกรมราชการพลเรือน รวมทั้งจากคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนก่อนจึงจะถูกนำไปใช้ได้

ข้าราชการพลเรือนของสิงคโปร์จะถูกประเมินผลการปฏิบัติงานจากผลการปฏิบัติงานจริง ศักยภาพในการทำงาน และการพัฒนาตนเอง รายงานการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีพื้นฐานอยู่บนผลลัพธ์จากงานปัจจุบันที่ปฏิบัติอยู่ในแต่ละปี ผู้บังคับบัญชาจะได้รับแจ้งให้ยื่นรายงานประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการใช้แบบฟอร์มรายงานลับเฉพาะสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กล่าวนี้ ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับการประเมินตามสเกล 5 ช่อง เช่น “เหมาะสมที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง” “ความคิดริเริ่ม” “การตัดสินใจ” “ปฏิกิริยาต่อสถานการณ์ที่บีบคั้น” “คุณภาพของงานที่ปฏิบัติ” และ “ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น” เป็นต้น

รายงานการพัฒนานั้น ประเมินความก้าวหน้าของข้าราชการแต่ละคนว่ามีศักยภาพในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด รายงานด้านการพัฒนา และศักยภาพนี้ ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้กระทำแต่เพียงฝ่ายเดียว



ไม่ต้องมาอภิปรายร่วมกับตัวเจ้าหน้าที่ผู้ถูกประเมินแต่ประการใด

คำตอบแทน

เงินเดือน

ข้าราชการพลเรือนและรัฐวิสาหกิจได้รับเงินเดือนในอัตราเดียวกัน ใช้โครงสร้างเงินเดือนเดียวกัน เว้นแต่รัฐวิสาหกิจบางแห่งซึ่งให้เงินเดือนสูงกว่า โดยทั่วไปแล้ว ข้าราชการของสิงคโปร์ได้รับค่าจ้างสูงกว่าผู้ทำงานในหน่วยงานเอกชน

หลักเกณฑ์ในการพิจารณาเงินเดือน

เงินเดือนถูกพิจารณาจากหลักการของอัตราการจ่ายค่าจ้าง มีการสำรวจเงินเดือนในองค์การธุรกิจและหน่วยงานรัฐวิสาหกิจทุกๆ 2 ปี โดยสำนักงานวิจัยและข้อมูลข่าวสารของ PSD สำนักงานนี้ให้ข้อมูลจากการสำรวจแก่ PSD สำหรับวิเคราะห์และปรับเงินเดือนของหน่วยงานราชการเพื่อให้ข้าราชการในระดับจัดการได้รับคำตอบแทนที่เหมาะสม

อัตราเงินเดือนเริ่มต้นของข้าราชการพลเรือนนั้น ถูกพิจารณาโดยคุณสมบัติทางวิชาการและประสบการณ์ นั่นคือข้าราชการพลเรือนผู้เข้าปฏิบัติงานใหม่ หากเป็นผู้มีคุณสมบัติสูงและมีประสบการณ์มาก ก็จะได้รับเงินเดือนสูงกว่าผู้ที่มีคุณสมบัติต่ำกว่าและมีประสบการณ์น้อย

หน่วยงานที่รับผิดชอบในการพิจารณาการจ่ายคำตอบแทน

Service Condition Branch ของ PSD ในกระทรวงการคลัง

รับผิดชอบการพิจารณาและบริหารการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับข้าราชการพลเรือนของสิงคโปร์

โครงสร้างเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนของสิงคโปร์

สำหรับโครงสร้างเงินเดือนข้าราชการพลเรือนของสิงคโปร์นั้น มีการสร้างอัตราเงินเดือนขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานต่างๆ มีอยู่ 5 ระดับ (Salary Scales) ด้วยกัน ได้แก่ ระดับสูง (Superscale) ระดับ 1 (Division I) ระดับ 2 (Division II) ระดับ 3 (Division III) และ ระดับ 4 (Division IV)

อัตราเงินเดือนในระดับสูง (Superscale) และ ระดับ 1 (Division I) มีไว้สำหรับข้าราชการในระดับ 1 (Division I) ส่วนข้าราชการระดับอื่นๆ ได้รับเงินเดือนที่กำหนดไว้ในระดับ (Division) ของตน แต่ละ Scale หรือ เกรดต่างๆ ก็มีเงินเดือนอยู่หลายๆ อัตราด้วยกัน เว้นแต่บางเกรดที่เงินเดือนคงที่ตายตัวอยู่แล้ว เงินเดือนสำหรับระดับสูง (Superscale) ระดับ 1 (Division I) ระดับ 2 (Division II) ระดับ 3 (Division III) และ ระดับ 4 (Division IV) มีความแตกต่างกันตั้งแต่ 5,000-21,700 ดอลลาร์สิงคโปร์ 800-5,200 ดอลลาร์สิงคโปร์ 600-2,400 ดอลลาร์สิงคโปร์ และ 400-1,455 ดอลลาร์สิงคโปร์ และ 380-890 ดอลลาร์สิงคโปร์ ตามลำดับ อัตราเงินเดือนสูงสุดมีความแตกต่างกันประมาณ 57 เท่า

หลักการหรือเกณฑ์ในการปรับเงินเดือน

PSD และคณะกรรมการค่าจ้างแห่งชาติรับผิดชอบต่อการปรับเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนให้พอเทียบเคียงกันได้กับหน่วยงานธุรกิจเอกชน



หน่วยงานสาขาวิจัยและข้อมูลข่าวสารทำการสำรวจค่าจ้าง และ ผลจากการสำรวจจะถูกส่งให้กระทรวงการคลัง คณะกรรมการค่าจ้าง มีบทบาทที่สำคัญมากในการปรับเงินเดือน คณะกรรมการนี้ประกอบด้วย ตัวแทนจากสมาคมนายจ้าง ผู้นำสหภาพแรงงาน ตัวแทนของรัฐบาล ซึ่งจะต้องเป็นเลขาธิการหรือรองเลขาธิการของกระทรวงการคลัง ซึ่งรับผิดชอบ PSD หรือผู้อำนวยการหน่วยงานสาขาการให้บริการ คณะกรรมการค่าจ้างแห่งชาติจะเสนอแผนการปรับค่าจ้างเงินเดือนต่อรัฐบาล เพื่อให้พิจารณาค่าครองชีพและโครงสร้างการจ่ายในหน่วยงานธุรกิจต่างๆ ไป

ตามปกติโครงสร้างเงินเดือนจะได้รับการทบทวนทุกๆ 5 ปี ในแต่ละปี ข้าราชการพลเรือนจะได้รับการปรับเงินเดือน อันเนื่องจากการที่ ค่าครองชีพสูงขึ้น เงินที่เพิ่มนี้เรียกว่า การเพิ่มค่าแรงแห่งชาติ (National Wages Council Increase: NWCWI) จะถูกรวมเข้าไปในเงินเดือนพื้นฐาน ดังตัวอย่าง เงินเดือนพื้นฐาน = 21,700 + NWCWI 3,013 ดังนั้นรวมเงินเดือนทั้งหมดที่ได้รับ = 24,713 ดอลลาร์สิงคโปร์

วิธีขึ้นเงินเดือน

ข้าราชการพลเรือนสิงคโปร์อาจจะได้รับการขึ้นเงินเดือน 3 วิธีด้วยกัน ดังต่อไปนี้

1) การขึ้นเงินเดือนประจำปี ข้าราชการโดยทั่วไป หากผลงาน และความประพฤติเป็นที่น่าพอใจ ก็จะได้รับ การขึ้นเงินเดือนประจำปี แบบต่อเนื่อง (Non-stop)

2) การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ข้าราชการที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น และหากเงินเดือนยังต่ำกว่าอัตราเงินเดือนของระดับที่

สูงกว่านั้น เงินเดือนก็จะถูกปรับให้เท่ากับเงินเดือนขั้นต่ำสุดของระดับนั้น โดยทันที

3) การปรับเงินเดือน

คำตอบแทนอื่นๆ ที่เป็นตัวเงิน

มีหลายประเภทด้วยกัน ได้แก่

1) โบนัส หรือเงินเดือนที่ 13 (ได้รับโบนัสปีละหนึ่งเดือนมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1072)

2) เงินยืม ข้าราชการมีสิทธิที่จะยืมเงินเพื่อซื้อบ้าน จักรยานยนต์ รถยนต์ คอมพิวเตอร์ หรือซ่อมแซมบ้าน ซึ่งจำนวนเงินที่ยืมนั้น อัตราการจ่ายคืนจะต้องไม่เกินกว่าครึ่งหนึ่งของเงินเดือนที่ได้รับอยู่ มิฉะนั้นรัฐบาลจะไม่อนุมัติให้ยืม

3) การจ่ายเงินเดือนให้ล่วงหน้า เช่น ข้าราชการที่เป็นจีน ฮินดู คริสเตียน จะได้รับเงินเดือนล่วงหน้า 1 เดือนก่อนเทศกาลสำคัญ ในพิธีกรรมทางศาสนาของตน และข้าราชการที่ขอลาออกเพื่อรับบำนาญ และได้รับการพิจารณาอนุมัติแล้ว ก็มีสิทธิที่จะขอรับเงินบำเหน็จล่วงหน้าได้

4) ค่าเดินทางและขนส่ง

5) ค่ายังชีพ เมื่อไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ

6) เงินกองทุนสะสม

คำตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน

ได้แก่ ผลประโยชน์ตอบแทนด้านการรักษาพยาบาล ข้าราชการและ



ครอบครัวจะได้รับการรักษาพยาบาลฟรีจากโรงพยาบาลของรัฐ หรือ จากคลินิกหากเป็นคนไข้นอก การรักษาฟรีนี้รวมค่ายาและค่าตรวจทางการแพทย์ ในกรณีที่ข้าราชการและครอบครัวถูกรับตัวเข้าเป็นคนไข้ ในโรงพยาบาลรัฐก็ไม่ต้องจ่ายค่ารักษาพยาบาลเลย

บำนาญหรือบำเหน็จ

เจ้าหน้าที่ที่อยู่ในระดับ 1 และ 2 (Division I - II) ที่อายุเกินกว่า 50 ปี มีสิทธิ์ที่จะได้รับบำนาญหรือบำเหน็จได้ ผู้ที่ทำงานเกินกว่า 10 ปี ก็มีสิทธิ์ที่จะเลือกรับบำเหน็จหรือบำนาญได้ แต่สำหรับผู้ที่มีอายุงานต่ำกว่า 10 ปี จะมีสิทธิ์รับได้แต่บำเหน็จอย่างเดียวเท่านั้น

เงินบำเหน็จจ่ายให้เพียงครั้งเดียวเป็นเงินก้อน และบำนาญจ่ายให้ เป็นรายปี สำหรับผู้ที่มีอายุงานต่ำกว่า 10 ปี อาจจะได้รับเงินบำเหน็จ ด้วยการคำนวณดังนี้

$5/600 \times$ เงินบำนาญประจำตำแหน่ง (Pensionable Emoluments) ในหนึ่งปี \times จำนวนเดือนที่ปฏิบัติงาน ซึ่ง Pensionable Emoluments นี้ หมายถึง เงินเดือนพื้นฐานประจำปี + เงินอื่นๆ เช่นเดียวกับผู้ได้รับบำนาญพึงจะได้รับที่สะสมไว้ให้

การจ่ายบำเหน็จ

สำหรับเจ้าหน้าที่ผู้ที่มีอายุงานเกินกว่า 10 ปีแล้ว มีสิทธิ์จะได้รับ ทั้งบำเหน็จและบำนาญได้ทั้งสองอย่าง เงินบำเหน็จจะเท่ากับ $1/120 \times$ Pensionable Emoluments ในหนึ่งปี (เงินเดือนตลอดปี) \times จำนวนเดือนที่ปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม จำนวนเงินที่ได้รับจะต้องไม่น้อยกว่า

หนึ่งปี หรือไม่เกินกว่าสามปีของ Pensionable Emoluments

การจ่ายบำนาญ

ส่วนเงินบำนาญนั้น จะจ่ายให้แก่ข้าราชการเป็นรายปี จำนวนเงินที่ได้รับจะเป็น $1/600 \times$ Pensionable Emoluments ในหนึ่งปี (เงินเดือนตลอดปี) \times จำนวนเดือนที่ปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม จำนวนเงินบำนาญนี้จะต้องไม่เกิน $1/3$ ของเงินเดือนสุดท้ายที่ได้รับอยู่

วินัยสำหรับข้าราชการสิงคโปร์

วินัยนั้นเป็นกฎเกณฑ์หรือนโยบายชุดหนึ่งที่เป็นพื้นฐานสำหรับทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่าข้าราชการผู้ปฏิบัติงานนั้น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและปฏิบัติตามมาตรฐานและพฤติกรรมที่พึงปรารถนาที่ทางราชการได้กำหนดไว้ วินัยอาจจำแนกเป็นสองรูปแบบ รูปแบบแรกเป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่ข้าราชการจำเป็นจะต้องประพฤติปฏิบัติ ส่วนรูปแบบที่สองนั้นเป็นข้อห้าม ซึ่งมักจะเรียกว่า การละเมิด หรือต้นเหตุที่ต้องมีการใช้มาตรการทางวินัยกับข้าราชการ

วินัยของข้าราชการสิงคโปร์นั้น กำหนดรูปแบบการฝ่าฝืนที่เป็นเหตุให้ต้องมีการใช้มาตรการทางวินัยนั้น ได้แก่ การพุดจาให้ร้ายรัฐบาล สิงคโปร์ พุดจาหยาบคายต่อสาธารณชน ไม่ตรงต่อเวลา ขาดงานโดยไม่มีใบลาหรือเหตุผลอันควร หลับในขณะปฏิบัติงาน ไม่เชื่อฟังผู้บังคับบัญชา อยู่ใต้อิทธิพลของยาเสพติดหรือแอลกอฮอล์ในขณะปฏิบัติงาน ละเลยต่อหน้าที่ ประมาทเลินเล่อทำให้เกิดผลเสียหายต่อการปฏิบัติงาน ทำลาย



ทรัพย์สินของรัฐบาลอย่างจงใจ หรือแต่งกายไม่เหมาะสม นอกจากนั้น สำหรับข้าราชการที่ทำงานในกรมราชทัณฑ์ การติดต่อสัมพันธ์กับนักโทษ ที่ได้รับการปลดปล่อยโดยมิได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจาก เจ้าหน้าที่ผู้มีอำนาจ ก็ถือเป็นการกระทำผิดวินัยและจะต้องได้รับโทษ ด้วยเช่นกัน

กระบวนการวินัยและการอุทธรณ์

เมื่อไรก็ตามที่ข้าราชการต้องเผชิญกับมาตรการทางวินัย ก็สามารถที่จะอุทธรณ์ได้ภายใน 7 วัน โดยอำนาจอุทธรณ์นั้นปรากฏในรูปแบบของกรรมการหรือคณะกรรมการ ซึ่งสมาชิกเป็นข้าราชการระดับสูงกว่าตัวเจ้าหน้าที่ที่ถูกกล่าวหา โดยกรรมการชุดนั้นจะต้องไม่มีผู้ใดที่มีตำแหน่งเป็นผู้บริหาร และมีหน้าที่บังคับบัญชาโดยตรงต่อผู้ที่ถูกกล่าวหา

ในกระบวนการทางวินัยและการอุทธรณ์ของสิงคโปร์นั้น หน่วยงานกองบริการสาธารณะ (Public Service Commission: PSC) มีบทบาทสำคัญในการปรับการตัดสินใจเกี่ยวกับกระบวนการวินัยก่อนที่ปลัดกระทรวง (Permanent Secretary) นั้น จะบอกกล่าวแก่ผู้ที่ถูกกล่าวหา และเมื่อเจ้าหน้าที่ผู้นั้นอุทธรณ์ต่อคณะกรรมการ อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจของกองบริการสาธารณะ (PSC) หลังจากได้พิจารณาผลที่คณะกรรมการได้ส่งมานั้น ถือเป็นข้อยุติ

การลงโทษ

เมื่อการกล่าวหา นั้นได้รับการพิสูจน์แล้วว่าเป็นความจริง และหากกรณีนั้นไม่ใช่เรื่องร้ายแรง การลงโทษอาจจะเป็นแค่การตักเตือน

ด้วยวาจาเท่านั้น หรือเป็นการปรับ หรือหยุดการจ่ายเงินสะสม แต่หากเป็นความผิดในกรณีร้ายแรง เช่น ประพฤติผิดอย่างร้ายแรง หรือละเลยต่อการปฏิบัติหน้าที่ อาจจะถูกลดตำแหน่งลง หรือถูกไล่ออกจากงาน

การพ้นจากหน้าที่ราชการ

นอกเหนือการลาออกจากงานโดยสมัครใจแล้ว ข้าราชการพลเรือนของสิงคโปร์อาจจะพ้นจากหน้าที่ราชการได้ด้วยเหตุผลสำคัญ 3 ประการดังต่อไปนี้ 1) เลิกจ้างเนื่องจากการทดลองปฏิบัติราชการแล้วไม่ผ่านการทดสอบ 2) เลิกจ้างเนื่องด้วยเหตุผลทางการแพทย์ และ 3) เลิกจ้างเนื่องจากหมดสิ้นสภาพความเป็นพลเมืองของประเทศสิงคโปร์

เวลาและเงื่อนไขการปฏิบัติงาน

เจ้าหน้าที่แต่ละคนของรัฐบาลสิงคโปร์จะต้องทำงานอย่างน้อย 42 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ โดยอาจจะเลือกทำงานวันจันทร์ถึงศุกร์ ระหว่างเวลา 07.30-16.00 น. และวันเสาร์ เวลา 07.30-12.00 น.

การลา

นอกจากวันหยุดราชการแล้ว ข้าราชการสิงคโปร์มีสิทธิลาได้หลายรูปแบบ ซึ่งมี 4 แบบแผนด้วยกัน คือ ตามแบบแผนของปี พ.ศ. 2476 (1933) พ.ศ. 2494 (1951) พ.ศ. 2516 (1973) และ พ.ศ. 2522 (1979) แต่ละแบบแผนแตกต่างกันในรูปแบบของการลา และระยะเวลาที่ให้



สำหรับแต่ละแบบของการลา อย่างไรก็ตาม รูปแบบที่สำคัญของการลา และการหยุดพักผ่อนอยู่ในระหว่าง 14-39 วันต่อปี โดยได้รับค่าจ้างเต็ม การลาป่วยหรือรับการรักษายาบาลจาก 30-39 วันต่อปี โดยได้รับค่าจ้างเต็ม และสามารถขยายออกไปมากกว่านี้อีกได้ แล้วแต่ระยะเวลาการทำงานของแต่ละคนว่านานเพียงไร สตรีที่แต่งงานแล้วมีสิทธิลาคลอดบุตรได้ 4 สัปดาห์ก่อนคลอด และอีก 4 สัปดาห์หลังคลอด การลาไปในการทำพิธีกรรมทางศาสนาสามารถลาได้เป็นเวลา 3 เดือนครึ่ง สำหรับข้าราชการมุสลิมสามารถกระทำได้เพียงครั้งเดียวในชีวิต

การเกษียณอายุ

สำหรับข้าราชการพลเรือนที่ได้รับค่าตอบแทนเป็นเงินเดือนมีระยะเวลาที่จะต้องเกษียณอายุราชการแตกต่างกันไปตามเพศ และวันที่ได้รับการบรรจุข้าราชการ รวมไปถึงกลุ่มอาชีพ ดังนี้

ชาย อายุ 60 ปี สำหรับผู้ที่ทำงานหลังวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2499 (ค.ศ. 1956)

หญิง อายุ 60 ปี สำหรับผู้ที่ทำงานหลังวันที่ 1 มีนาคม พ.ศ. 2505 (ค.ศ. 1962)

ตำรวจ / พัสติเรอณจำ

1) อายุ 50 ปี สำหรับผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งหลังวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2521 (ค.ศ. 1978)

2) อายุ 45 หรือ 50 ปี ก็ได้ สำหรับผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งก่อนวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2521 (ค.ศ. 1978) ^[8]

7.2 กฎหมายแรงงาน

ผู้ต้องการทำงานในสิงคโปร์ ควรศึกษาหรือมีความรู้เบื้องต้นในระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง คือ

7.2.1 กฎหมายจ้างงาน (Employment Act)

คุ้มครองลูกจ้างทั้งท้องถิ่นและชาวต่างชาติ ยกเว้นลูกจ้างระดับบริหาร (Managerial Executive) ผู้ได้รับการว่าจ้างโดยไม่เปิดเผย (Confidential Employees) คนรับใช้ (Domestic Workers) ลูกเรือ (Seamen) และข้าราชการ ทั้งนี้ ผู้ที่ไม่ได้อยู่ภายใต้การคุ้มครองของกฎหมายฉบับนี้ ต้องยึดสัญญาจ้างงานเป็นหลัก ซึ่งสัญญาจ้างต้องครอบคลุมเนื้อหา ดังต่อไปนี้เป็นพื้นฐาน ชั่วโมงทำงาน ค่าจ้าง โบนัส ค่าตอบแทน การทำงานล่วงเวลา วันหยุด วันลา การสิ้นสุดสัญญา ผลตอบแทนเมื่อเลิกจ้าง เกษียณ ลาคลอด และลาดูแลบุตร

7.2.2 กฎหมายจ้างงานสำหรับงานไม่เต็มเวลา (Employment (Part-Time Employees) Regulations)

คุ้มครองลูกจ้างไม่เต็มเวลา (ชั่วโมงทำงานน้อยกว่า 30 ชั่วโมงต่อสัปดาห์) ซึ่งในสัญญาจ้างต้องระบุชัดเจนในประเด็นต่อไปนี้ ค่าจ้างรายชั่วโมง (ไม่รวมค่าตอบแทน) ค่าจ้างรวม (รวมค่าตอบแทน ค่าล่วงเวลา โบนัส และอื่นๆ) จำนวนชั่วโมงทำงานต่อ 1 วันหรือสัปดาห์ จำนวนวันทำงานต่อสัปดาห์หรือเดือน



7.2.3 กฎหมายภาษี (Taxation)

ชาวต่างชาติที่ทำงานในสิงคโปร์ทุกคนต้องยื่นเสียภาษีเงินได้ ซึ่งจะคำนวณอัตราตามกฎหมาย คือ

- ผู้ทำงานหรืออยู่ในสิงคโปร์เกิน 183 วันตามปีภาษี โดยภายหลังหักค่าลดหย่อนแล้วต้องนำรายได้มาคำนวณอัตราภาษีตามตารางอัตราของผู้พำนักอาศัย (Resident Rate) ซึ่งอยู่ระหว่างร้อยละ 0 – 22
- ผู้ทำงานหรืออยู่ในสิงคโปร์ต่ำกว่า 183 วันตามปีภาษี จะได้รับการยกเว้นภาษีหากทำงานไม่เกิน 60 วัน (บางอาชีพไม่ได้รับยกเว้น เช่น นักแสดง) แต่หากทำงานเกิน 60 วัน แต่น้อยกว่า 183 วัน เสียภาษีร้อยละ 15 โดยไม่มีการหักลดหย่อน การคำนวณภาษีของกลุ่มนี้ใช้อัตราของผู้พำนักอาศัยชั่วคราว (Non-resident Rate)

7.2.4 กฎหมายเงินทดแทน (Workmen's Compensation Act)

คุ้มครองลูกจ้างระดับใช้แรงงาน (Manual Labour) โดยไม่จำกัดรายได้ และลูกจ้างที่ทำงานทั่วไป (Non-manual Labour) ที่มีรายได้ไม่เกิน 1,600 เหรียญสิงคโปร์ต่อเดือน ซึ่งกฎหมายนี้ไม่คุ้มครองผู้ประกอบการอาชีพส่วนตัว ผู้รับเหมาอิสระ อาชีพรับใช้ในบ้าน ตำรวจ หรืออาชีพคล้ายตำรวจ ซึ่งขอบเขตการคุ้มครองคือค่ารักษาพยาบาลเมื่อเกิดอุบัติเหตุระหว่างการทำงาน ค่าจ้างระหว่างลาป่วยตามคำสั่งแพทย์ ค่าทดแทนกรณีพิการหรือเสียชีวิตจากอุบัติเหตุในงาน

7.2.5 ข้อควรปฏิบัติแนบท้ายใบอนุญาตทำงาน

ผู้เข้าทำงานในสิงคโปร์และถือใบอนุญาตทำงานประเภท Work Permit (WP) ควรศึกษาข้อปฏิบัติที่แนบท้ายใบอนุญาตทำงาน อันได้แก่ ห้ามทำงานกับนายจ้างอื่น นอกเหนือจากที่ระบุในใบอนุญาต ห้ามมีความสัมพันธ์ด้านชู้สาว หรือมีบุตรกับชาวสิงคโปร์ หรือผู้ที่ได้รับอนุญาตให้อยู่สิงคโปร์แบบถาวร (Permanent Resident: PR) หากเป็นสตรีห้ามตั้งครรภ์หรือให้กำเนิดบุตรระหว่างถือใบอนุญาตทำงาน ต้องพกใบอนุญาตทำงานตัวจริงกับตัวเองเพื่อพร้อมให้ตรวจสอบ และอื่นๆ

รัฐบาลสิงคโปร์ไม่อนุญาตให้ชาวต่างชาติที่ถือบัตรอนุญาตทำงานประเภท Work Permit สมรสและมีบุตรในสิงคโปร์ หากฝ่าฝืนจะถูกยกเลิกบัตรอนุญาตทำงาน และส่งตัวกลับประเทศและห้ามกลับเข้ามาทำงานอีก ^[20]

7.3 กฎหมายเข้าเมือง

ผู้ต้องเดินทางไปท่องเที่ยวสิงคโปร์ ควรศึกษาหรือมีความรู้เบื้องต้นในระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเข้าเมืองดังนี้ คือ

7.3.1 ระยะเวลาที่ได้รับอนุญาตให้พำนักในสิงคโปร์

- ชาวไทยที่เดินทางมาสิงคโปร์ต้องมีหนังสือเดินทางอายุเกิน 6 เดือน และไม่ต้องขอวีซ่าเข้าเมือง เมื่อเดินทางถึงสิงคโปร์เจ้าหน้าที่



ตรวจคนเข้าเมืองสิงคโปร์จะประทับตราอนุญาตให้เข้าเมืองในระยะเวลาที่กำหนด โดยจะระบุวันที่ไว้ในตราประทับ ซึ่งตามปกติจะได้รับอนุญาตให้พำนักได้ 30 วัน

- การพำนักเกินระยะเวลาที่ได้รับอนุญาตถือว่าผิดกฎหมาย มีโทษจำคุกไม่เกิน 2 ปี หรือปรับสูงสุดไม่เกิน 6,000 ดอลลาร์สิงคโปร์ ในกรณีอยู่เกินเป็นเวลานาน และผู้กระทำความผิดเป็นเพศชายจะได้รับโทษเช็ยด้วยหวายอย่างน้อย 3 ครั้ง เพิ่มจากการปรับและจำคุก ทั้งนี้ เมื่อพ้นโทษจะถูกห้ามเข้าสิงคโปร์อีก

7.3.2 สิ่งของต้องห้าม

- สิ่งของที่ห้ามนำเข้ามาในสิงคโปร์ ได้แก่ บุหรี่ หมากฝรั่ง ยาและสารที่มีผลต่อระบบประสาท ยาเสพติดและยากล่อมประสาท ธนบัตร และเหรียญของเล่น สัตว์และพืชหายาก ประทัด ของเล่นที่มีลักษณะเป็นอาวุธปืน สิ่งพิมพ์ และวีซีดี/ซีดีที่มีเนื้อหาลามกอนาจารและก่อให้เกิดความเสียหายต่อประเทศชาติ

- สิ่งของที่อยู่ภายใต้การควบคุม อาทิ फिल्मและเทปวิดีโอที่ใช้ในการถ่ายทำภาพยนตร์หรือรายการโทรทัศน์ วิหุยสื่อสาร ยา พืชและสัตว์เลี้ยง สิ่งพิมพ์ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับศาสนา ฯลฯ จะต้องมีการขออนุญาตก่อนนำเข้ามาในสิงคโปร์

- บุคคลที่มีอายุ 18 ปีขึ้นไป ซึ่งเดินทางมาจากประเทศอื่น (ยกเว้นมาเลเซีย) และพำนักนอกประเทศสิงคโปร์มากกว่า 48 ชั่วโมง สามารถนำสุรากลอดภาษีเข้ามาในสิงคโปร์ในประเภทและปริมาณต่อคน

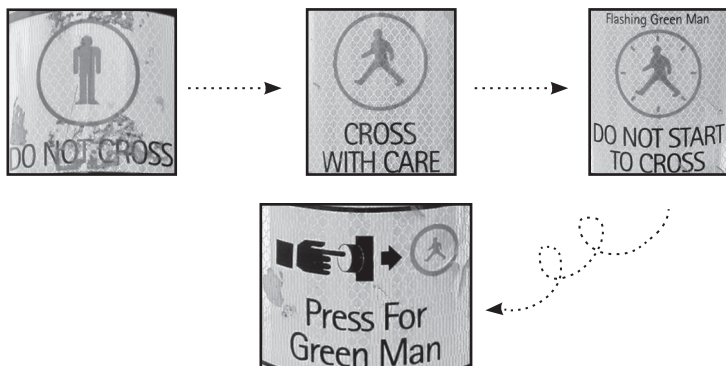
ตามระเบียบศุลกากร ได้แก่ เหล้า 1 ลิตร ไวน์ 1 ลิตร และเบียร์ 1 ลิตร ^[64]

7.4 กฎหมายอื่นๆ ที่ควรรู้

ก่อนเดินทางไปท่องเที่ยวสิงคโปร์ ควรศึกษากฎหมายทั่วไปของสิงคโปร์ ที่ชาวต่างชาติต้องทราบ เพื่อจะได้ปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง ดังต่อไปนี้

7.4.1 การเดินข้ามถนน

การข้ามถนนในสิงคโปร์ ต้องข้ามสะพานลอย ทางข้ามใต้ดิน ทางม้าลายหรือทางที่กำหนดให้ข้ามเท่านั้น นอกนั้นถือว่าทำผิดกฎหมาย ซึ่งหมายรวมถึงการข้ามทางม้าลายในขณะที่สัญญาณไฟจราจรยังคงมีสัญญาณห้ามข้ามอยู่ก็ถือว่าผิดกฎหมายเช่นกัน มีโทษปรับเป็นเงิน 500 เหรียญสิงคโปร์ (ประมาณ 12,500 บาท) หากทำผิดซ้ำสองอาจถูกจำคุก 3 เดือน หากยังทำผิดอีกจะถูกปรับเป็นเงิน 2,000 เหรียญสิงคโปร์ (ประมาณ 50,000 บาท) และถูกจำคุกเป็นเวลา 6 เดือน



7.4.2 การทิ้งขยะ

ทิ้งขยะลงถังขยะทุกครั้ง มิฉะนั้นหากถูกเจ้าหน้าที่รัฐจับได้ จะถูกปรับเป็นเงิน 1,000 เหรียญสิงคโปร์ (ประมาณ 25,000 บาท) หากทำผิดซ้ำสองจะถูกปรับเป็นเงิน 2,000 เหรียญสิงคโปร์ (ประมาณ 50,000 บาท) และอาจจะต้องทำงานบริการสังคมด้วย เช่น การทำความสะอาดที่สาธารณะ นี่คือนิ่งเหตุผลที่ว่าทำไมสิงคโปร์เป็นประเทศที่สะอาด

นอกจากนี้ยังห้ามปัสสาวะ บ้วนน้ำลาย ทิ้งขยะในที่สาธารณะ หรือทำลายของสาธารณะ หากฝ่าฝืนจะโดนปรับ 500 เหรียญสิงคโปร์ (ประมาณ 11,500 บาท)



7.4.3 หมากฝรั่ง

ห้ามนำเข้า ขาย และเคี้ยวหมากฝรั่ง หากฝ่าฝืนมีบทลงโทษเช่นเดียวกับข้อ 7.4.2 เรื่องการทิ้งขยะ

สำหรับกฎหมายการแบน (Ban) หมากฝรั่ง เพิ่งจะมีขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2535 (1992) โดยก่อนหน้านี้ รัฐบาลสิงคโปร์พบว่า มีเศษหมากฝรั่งที่เคี้ยวแล้วเป็นจำนวนมากติดอยู่ตามถนน รถเมล์ รถไฟฟ้า อาคาร และ

พื้นที่สาธารณะ นอกจากสร้างความน่ารังเกียจแก่ผู้คนแล้ว ยังทำให้รัฐต้องเสียงบประมาณในการเก็บหมากฝรั่งที่ใช้แล้วอยู่ตลอดเวลา และบางครั้งยังสร้างความเดือดร้อนให้ผู้คนอีกด้วย เช่น พบหมากฝรั่งติดอยู่ที่ขอบประตูรถไฟฟ้า ทำให้ระบบเปิด-ปิดประตูอัตโนมัติทำงานผิดปกติ เป็นต้น

7.4.4 ยาเสพติด

การครอบครอง การเสพ การผลิต การนำเข้า การส่งออก การจำหน่าย ยาเสพติด ล้วนแต่เป็นสิ่งผิดกฎหมายในประเทศสิงคโปร์ และมีบทลงโทษที่รุนแรง ตั้งแต่การเฆี่ยน จำคุก และประหารชีวิต จึงไม่ควรเข้าไปยุ่งเกี่ยวทั้งทางตรงและทางอ้อม เนื่องจากการบังคับใช้กฎหมายที่สิงคโปร์มีความเข้มงวดมาก ซึ่งก็ถือว่าเป็นเรื่องที่ดี เพราะทำให้สิงคโปร์เป็นหนึ่งในประเทศที่มีปัญหาเรื่องยาเสพติดน้อยมาก

7.4.5 การสูบบุหรี่

ประเทศสิงคโปร์มีกฎหมายห้ามสูบบุหรี่ตามสถานที่ต่างๆ เช่น สวนสนุก ศูนย์อาหาร โรงภาพยนตร์ โรงพยาบาล ห้องสมุด โรงแรม โรงเรียน ลิฟต์ สนามบิน ฯลฯ หากจะสูบบุหรี่ต้องไปสูบในพื้นที่ที่จัดไว้ให้เป็นการเฉพาะ ซึ่งจะมีป้ายบอกไว้ในบริเวณนั้นๆ การฝ่าฝืนสูบบุหรี่ในที่ห้ามสูบ มีโทษปรับเป็นเงินตั้งแต่ 200-1,000 เหรียญสิงคโปร์ คิดเป็นเงินไทยประมาณ 5,000-25,000 บาท





นอกจากนี้บุคคลที่อายุต่ำกว่า 18 ปี ห้ามซื้อ สูบ หรือมีบุหรืไว้ในครอบครอง เพราะผิดกฎหมาย หากเจ้าหน้าที่รัฐตรวจพบจะถูกปรับเป็นเงิน 300 เหรียญสิงคโปร์ (ประมาณ 7,500 บาท)

7.4.6 เครื่องดื่มแอลกอฮอล์

บุคคลอายุต่ำกว่า 18 ปี ห้ามซื้อ ดื่ม หรือมีเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ เช่น สุรา เบียร์ ไว้ในครอบครอง เพราะผิดกฎหมายสิงคโปร์ หากฝ่าฝืนและถูกเจ้าหน้าที่รัฐจับได้ มีโทษปรับเป็นเงินสูงสุด 5,000 เหรียญสิงคโปร์ (ประมาณ 125,000 บาท) ^[63]



7.4.7 ค่าปรับในรถไฟฟ้า MRT

- ห้ามสูบบุหรี่บนรถไฟฟ้า หากฝ่าฝืนปรับ 1,000 ดอลลาร์สิงคโปร์
- ห้ามนำอาหารหรือเครื่องดื่มต่างๆ ขึ้นมารับประทาน หากฝ่าฝืนปรับ 500 ดอลลาร์ห้ามนำวัตถุไวไฟขึ้นรถไฟฟ้า หากฝ่าฝืนปรับ 5,000 ดอลลาร์
- ห้ามนำทุเรียนขึ้นรถไฟฟ้า



8

ลักษณะเด่นของระบบราชการ ที่น่าเรียนรู้

สิ่งที่น่าสนใจในปัจจุบันเกี่ยวกับระบบราชการภาครัฐประเทศสิงคโปร์ คือ ความไม่เหมือนประเทศอื่นใด เนื่องจากระบบราชการภาครัฐของประเทศสิงคโปร์ไม่เคยพึงพอใจกับสถานะเดิมที่เป็นอยู่ และมักมีการตั้งคำถามว่า “ทำอย่างไรจึงจะสามารถดำเนินงานให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นยิ่งกว่าเดิม”

ความหลงใหลในความมีประสิทธิภาพนี้ ทำให้ประเทศสิงคโปร์พัฒนาหน่วยงานให้บริการสาธารณะของภาครัฐไปสู่ความเป็นระดับโลกได้ ทั้งเป็นจุดเริ่มต้นของการประสบความสำเร็จอย่างยอดเยี่ยมของประเทศสิงคโปร์และมีหลายเหตุผลที่ทำให้ SPS มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งเหตุผลส่วนใหญ่ คือ การดำเนินงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้นำระบบที่ให้ผลตอบแทนที่มีคุณค่าและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ทั้งภาครัฐมีความมุ่งมั่นในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน รวมทั้งการสร้างความมั่นใจว่ามีขอบข่ายข้าราชการที่ดีเพียงพอที่จะสร้างโอกาสในการเพิ่มขีดความสามารถของการให้บริการสาธารณะของภาครัฐ ไม่เพียงแต่มีการเพิ่มระยะเวลาในการฝึกอบรมเท่านั้น (เป็นเวลา 100 ชม. ณ ขณะนี้) แต่มีการเพิ่มงบประมาณในการฝึกอบรมของเจ้าพนักงาน SPS ซึ่งสะท้อนให้เห็นอย่างมีนัยสำคัญที่ภาครัฐจริงจังต่อการฝึกอบรมข้าราชการฝ่ายพลเรือนที่เป็นกลไกขับเคลื่อนประเทศในอนาคต

โครงการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) ได้ชื่อว่าเป็นโครงการที่มีคุณภาพระดับโลกที่ช่วยให้การดำเนินกิจกรรมภายในหน่วยงานภาครัฐให้สำเร็จลุล่วงได้หลายอย่าง เช่น



(1) เกิดการสนับสนุนจากผู้นำและมีหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบดูแลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้แก่หน่วยงานภาครัฐอย่างเหมาะสม

(2) ให้ความสำคัญด้านความคิดในการพัฒนาและองค์การแห่งการเรียนรู้

ประเทศสิงคโปร์ยังได้จัดตั้งกองบริการสาธารณะ (PSD) ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับของสำนักงานปลัด สำนักนายกรัฐมนตรี ที่ให้ความสำคัญสูงสุดด้านการเรียนรู้ทั้งบุคคลและองค์การ ทั้งยังให้ความสำคัญเกี่ยวกับการสร้างความมั่นใจว่าเจ้าพนักงานของรัฐจะไม่ขาดความดูแลเอาใจใส่กับสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับประชาชน โดยจัดให้มีโครงการต่างๆ เช่น โครงการดูแลเอาใจใส่ชุมชน ซึ่งเป็นสื่อความเชื่อมโยงที่มีประโยชน์นำมาซึ่งการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้กำหนดนโยบายและประชาชนทั่วไป

นอกจากนี้ ในเรื่องการให้ความสำคัญด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อชี้ให้เห็นถึงเหตุผลสำคัญว่า ทำไม SPS จึงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นอย่างมาก เนื่องจากโลกมีการเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการเทคโนโลยี และการใช้งานเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา การหยุดชะงักและความพึงพอใจในความสำเร็จจึงถือว่าเป็นความสะเพร่า ดังนั้นหลักปรัชญาข้อนี้จึงถูกแปลความหมายไปเป็นเงื่อนไขจำเป็นและเงื่อนไขเพียงพอของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการให้ความสำคัญเกี่ยวกับความไม่เพียงพอด้านการแก้ปัญหาคือความต้องการในปัจจุบัน และการให้ความสำคัญอย่างมากในการมองไปยังอนาคต

สุดท้ายจะค่อนข้างเห็นได้อย่างชัดเจนว่า สิ่งเหล่านี้มีส่วนช่วยในการสร้างความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นให้แก่ชุดตรวจวัดด้านเศรษฐกิจ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการฝึกอบรมและสภาพแวดล้อม

ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในหน่วยงานให้บริการสาธารณะของภาครัฐในประเทศสิงคโปร์ นอกจากนี้ยังปรากฏให้เห็นถึงความสำคัญของการใช้งานชุดตรวจวัดนี้ ทั้งกับบุคคลภายนอกและภายในองค์กรที่เกี่ยวข้อง การเก็บข้อมูลอย่างเป็นประจำ ข้อมูลที่มีความครอบคลุมและเชื่อถือได้ ช่วยทำให้การวิเคราะห์ VFM มีความแม่นยำมากยิ่งขึ้นด้วยเหตุนี้ จึงไม่น่าสงสัยเลยว่า ทำไมประเทศสิงคโปร์จึงประสบความสำเร็จเป็นอย่างมากกับวัตถุประสงค์ในการสร้างหน่วยงานภาครัฐที่มีความสามารถมองการณ์ไกล และมีประสิทธิภาพ ด้วยการมุ่งเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สิ่งต่างๆ เหล่านี้ช่วยให้หน่วยงานบริการสาธารณะของภาครัฐประเทศสิงคโปร์มีความแข็งแกร่งและมีคุณภาพ อีกทั้งได้รับการยกย่องว่าเป็นหนึ่งในองค์กรประกอบสำคัญของหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีในประเทศสิงคโปร์ และทำให้ประเทศสิงคโปร์มีบทบาทสำคัญในการสร้างความยั่งยืนให้เศรษฐกิจโลก



บรรณานุกรม

- [1] กระทรวงการต่างประเทศ. 2555.
สาธารณรัฐสิงคโปร์ (Republic of Singapore).
ค้นวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2557
จาก www.mfa.go.th
- [2] กระทรวงยุติธรรม. รายงานการศึกษากฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ระบบงาน
และแนวปฏิบัติของกระทรวงยุติธรรม และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับระบบงาน
ยุติธรรมของประเทศในอาเซียน: ประเทศสิงคโปร์. กรุงเทพฯ:
กระทรวงยุติธรรม. หน้า 149 - 161.
- [3] กองการต่างประเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม. 2557.
ประเทศสิงคโปร์, รายงานการศึกษากฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ระบบงาน
และแนวปฏิบัติของกระทรวงยุติธรรม และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับระบบงาน
ยุติธรรมของประเทศในอาเซียน. กระทรวงยุติธรรม. หน้า 144 - 155.
- [4] เกียรติอนันต์ ล้วนแก้ว. 2555.
สิงคโปร์และฮ่องกงปราบคอร์ปชั่นได้อย่างไร.
ค้นวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2557
จาก <http://www.bangkokbiznews.com>
- [5] คณะตุลาการตามโครงการศึกษาดูงานด้านการร่างกฎหมายและการให้บริการ
ข้อมูลทางกฎหมาย ณ สาธารณรัฐสิงคโปร์ของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา.
2553. กระบวนการร่างกฎหมายและการให้บริการข้อมูลทางกฎหมาย
ของสาธารณรัฐสิงคโปร์. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา.
หน้า 55 - 63.

- [6] จาตุร พานิช. 2547. สิ่งควรทราบก่อนไปทำงานในสิงคโปร์.
เมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2557
จาก http://www.thaiworld.org/th/thailand_monitor/answer.php?question_id=7
- [7] ดร.สัญญาพงศ์ ลิ้มประเสริฐ และ คณะ. 2336.
โครงการศึกษาทบทวนกฎหมายปกครองและกระบวนการยุติธรรม
ทางปกครองเพื่อเตรียมพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน. กรุงเทพฯ:
วิทยาลัยนวัตกรรม, มหาวิทยาลัยรังสิต.
- [8] ทิพาวดี เมฆสุวรรณ และคณะ. ม.ป.ป.. การศึกษาเปรียบเทียบ
ข้าราชการพลเรือนในกลุ่มประเทศอาเซียน. (หน้า 88-99).
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.), กรุงเทพฯ.
- [9] อีระ กนกกาญจนรัตน์. 2556.
เข้มทิศ SME: คิดจริง ทำจริง ต้องสิงคโปร์.
เมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2557
จาก <http://www.thairath.co.th/content/382758>
- [10] นายกฤษฎา พรหมเวช. 2553.
สิงคโปร์กับนโยบาย Medical Hub คู่แข่งที่สำคัญของประเทศไทย.
เมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2557
จาก <http://central.opp.go.th/center/index.php/ct-menu-item-6/ct-menu-item-8/10-blog/61-article7>
- [11] นายแพทย์สมเกียรติ วัฒนศิริชัยกุล. 2553.
แผนยุทธศาสตร์ชาติเพื่อพัฒนาประเทศไทยก่อนเข้าสู่ประชาคม
เศรษฐกิจอาเซียนในปี ค.ศ.2015. เมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2557
จาก http://elib3.ect.go.th/Multim/Aped/Aped01_62.pdf
- [12] ศุภกิจ แดงขาว และ เอกวิทย์ มีสุข. 2556.
ระบบการปกครองท้องถิ่นประเทศสมาชิกประชาคมอาเซียน:
สาธารณรัฐสิงคโปร์. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.



- [13] ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ. 2556.
บทความวิเคราะห์สถานการณ์และความมั่นคงของอาเซียน
รายสัปดาห์: นโยบายด้านแรงงานของสิงคโปร์: ความสมดุลระหว่าง
ความต้องการแรงงานกับประชากรของชาติ. กรุงเทพฯ:
กองภูมิภาคศึกษาฯ. หน้า 1 - 2.
- [14] สำนักการตลาดเพื่อการลงทุน. 2551.
สาธารณรัฐสิงคโปร์ (Republic of Singapore).
ค้นวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2557
จาก http://www.boj.go.th/thai/asean/Singapore/capt2_p3n.html
- [15] สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. 2553.
กระบวนการร่างกฎหมายและการให้บริการข้อมูลทางกฎหมาย
ของสาธารณรัฐสิงคโปร์. จุลินิติ ก.ย. - ต.ค. 53.
สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. หน้า 55 - 63.
- [16] สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักงาน ก.พ.. 2544.
วิสัยทัศน์และกรอบการปฏิรูประบบราชการ. กรุงเทพฯ:
สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักงาน ก.พ..
หน้า 96 - 109.
- [17] สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม.
ประเทศสิงคโปร์, ความสอดคล้องของกฎหมาย กฎ ระเบียบ
ข้อบังคับ ระบบงาน และแนวปฏิบัติของกระทรวงยุติธรรม
และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับระบบงานยุติธรรมของประเทศอื่นๆ
ในอาเซียน. กระทรวงยุติธรรม. หน้า 183 - 210.
- [18] สำนักพัฒนาการตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและเอเชีย. 2556.
ข้อมูลพื้นฐาน-fact sheet-สิงคโปร์ ม.ค. 56 - ม.ค.57.
กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ.
- [19] สำนักภาษาต่างประเทศ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
2555. การศึกษาโครงสร้างรัฐสภาแห่งสาธารณรัฐสิงคโปร์.
สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. หน้า 55 - 63.

- [20] สำนักงานแรงงาน ประเทศสิงคโปร์. 2552.
กฎหมายแรงงานของประเทศ. ค้นวันที่ 14 มีนาคม 2557
จาก <http://singapore.mol.go.th/node/302>
- [21] สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักงาน ก.พ.. 2544.
วิสัยทัศน์และกรอบการปฏิรูประบบราชการ. กรุงเทพฯ:
สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักงาน ก.พ..
หน้า 96 - 109.
- [22] สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์. ความสอดคล้องของกฎหมาย
และระบบงานยุติธรรมของประเทศไทยและประเทศ
สมาชิกอาเซียน: ประเทศไทยและประเทศสิงคโปร์. กรุงเทพฯ:
สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม. หน้า 188 - 204.
- [23] สำนักภาษาต่างประเทศ. 2555. การศึกษาโครงสร้างรัฐสภา
แห่งสาธารณรัฐสิงคโปร์. กรุงเทพฯ: สำนักภาษาต่างประเทศ,
สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- [24] หนังสือ eWeek Thailand. (19 กันยายน 2549).
กรณีศึกษา: วิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์นโยบายการป้องกัน
ความปลอดภัยข้อมูลของประเทศสิงคโปร์
(iN2015 and Infocomm Security Masterplan).
จาก ACIS Professional Center: <http://tamjaipaitour.blogspot.com/2012/09/singapore.html>
- [25] อิศราพร โพธิ, และ อโณทัย องกิตติกุล. 2556. 100
เรื่องน่ารู้ในสิงคโปร์. (หน้า 1 - 163). กรุงเทพฯ:
บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- [26] ASTV ผู้จัดการออนไลน์. 2555. “สิงคโปร์” เร่งส่งเสริมโครงการ
ชลประทานประปา หวังหยุดนำเข้าน้ำจากมาเลเซียก่อนปี 2061.
ค้นวันที่ 14 มีนาคม 2557 จาก <http://www.manager.co.th/around/viewnews.aspx?NewsID=9550000095623>



- [27] ASEAN SME. 2555. สิงคโปร์ (Singapore): สถานที่ติดต่อ.
ค้นวันที่ 17 มีนาคม 2557
จาก http://www.smeasean.com/country_info.php?id=1&group=6
- [28] Bank of Thailand. 2557. อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ
ประจำวัน 1 เมษายน 2557. ค้นวันที่ 1 เมษายน 2557
จาก http://www.bot.or.th/Thai/Statistics/Financial Markets/ExchangeRate/_layouts/Application/ExchangeRate/ExchangeRate.aspx
- [29] Careers@Gov. 2014. Public Agencies. Retrieved March 19, 2014
from <http://www.careers.gov.sg/The+Singapore+Public+Service/Public+Agencies/>
- [30] Central Intelligence Agency. 2014. The World Fact book.
Retrieved May 12, 2014
from <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>
- [31] The Civil Service College (CSC) Singapore. 2012. About Us.
Retrieved May 12, 2014
from <https://www.cscollege.gov.sg/About%20Us/Pages/Mission-Vision-N-Values.aspx>
- [32] David Seth Jones. 1999. Public Administration in Singapore: Continuity and Reform (Handbook of Comparative Public Administration in the Asia-Pacific Basin). Ed. by Hoi-kwok Wong, New York
- [33] Department of Industrial Promotion. 2552.
SMEs ประเทศสิงคโปร์. ค้นวันที่ 19 มีนาคม 2557
จาก <http://strategy.dip.go.th/tabid/101/Default.aspx>

- [34] eGov Singapore. 2014. eGov Masterplans.
Retrieved March 22, 2014
from <http://www.egov.gov.sg/egov-masterplans/egov-2015/vision-strategic-thrusts>
- [35] gov.sg. 2014. Directory. Retrieved March 22, 2014
from <http://app.sgdi.gov.sg/index.asp?cat=1>
- [36] Hau Boon Lai. 1996. Singapore pays its dues by helping other countries with training. The Straits Times, 17 September. Quoted in Bhatta, G. 2000. Building Human Resource Competencies and the Training Environment in Singapore's Public Service, Research and Practice in Human Resource Management. 8(2): 101-133.
- [37] InfoQuest News. 2556. นายกาสิ่งคโปร์แถลงนโยบายในวันชาติ เน้นส่งเสริมสุขภาพ, ที่อยู่อาศัย. ค้นวันที่ 17 มีนาคม 2557 จาก <http://itrading.bualuang.co.th/th/list-tbphp?width=821&height=500&menuid=23&content=newtoday&contentid=1829080>
- [38] j-sharp future classroom. ระบบการศึกษาในสิงคโปร์. ค้นวันที่ 22 มีนาคม 2557 จาก http://www.jsfutureclassroom.com/news_detail.php?nid=218
- [39] Lee Boon Yang. 1998. A workforce for the new millennium, Address at the National Day Lecture 1998 at the National University of Singapore, 6 August. Quoted in Bhatta, G. 2000. Building Human Resource Competencies and the Training Environment in Singapore's Public Service, Research and Practice in Human Resource Management. 8(2): 101-133.



- [40] Lim Siong Guan. 1997. Sustaining excellence in government: the Singaporean experience. *Public Administration and Development*, 17: 167-174. Quoted in Bhatta, G. 2000. Building Human Resource Competencies and the Training Environment in Singapore's Public Service, *Research and Practice in Human Resource Management*. 8(2): 101-133.
- [41] Ministry of Communications and Information. 2014. Vision, Mission and Core Values. Retrieved March 22, 2014 from http://www.mci.gov.sg/content/mci_corp/web/mci/about_us/our_organisation/vision_mission_values.html
- [42] Ministry of Culture, Community and Youth. 2014. About us. Retrieved March 22, 2014 from <http://www.mccy.gov.sg/en/About-us.aspx>
- [43] Ministry of Defense. 2014. Mission. Retrieved March 22, 2014 from http://www.mindef.gov.sg/imindef/about_us/mission.html
- [44] Ministry of Education. 2012. About Us. Retrieved March 23, 2014 from <http://www.moe.gov.sg/about/>
- [45] Ministry of Finance. 2012. Mission, Values & Strategic Outcomes. Retrieved March 23, 2014 from http://app.mof.gov.sg/mission_vision_values.aspx
- [46] Ministry of Foreign Affairs. 2012. Vision, Mission & Values. Retrieved March 23, 2014 from http://www.mfa.gov.sg/content/mfa/aboutmfa/vision_mission_values.html

- [47] Ministry of Health. 2014. Vision, Mission, Values. Retrieved March 23, 2014 from http://www.moh.gov.sg/content/moh_web/home/about-us/vision-mission-values.html
- [48] Ministry of Home Affairs. 2012. Vision, Mission and Values. Retrieved March 23, 2014 from http://www.mha.gov.sg/basic_content.aspx?pageid=181
- [49] Ministry of Law. 2014. Our Vision, Mission and Core Values. Retrieved March 24, 2014 from <http://www.mlaw.gov.sg/content/minlaw/en/about-us/our-mission-and-core-values.html>
- [50] Ministry of Social and Family Development. 2012. Mission & Values. Retrieved March 24, 2014 from <http://app.msf.gov.sg/AboutMSF/OurOrganisation/MissionValues.aspx>
- [51] Ministry of The Environment and water Resources. 2013. Vision. Mission. Values. Retrieved March 24, 2014 from <http://app.mewr.gov.sg/web/Contents/contents.aspx?ContId=1547>
- [52] Ministry of Trade and Industry. 2014. Our Vision & Mission. Retrieved March 24, 2014 from <http://app.mnd.gov.sg/AboutUs/OurVisionMission.aspx>
- [53] Ministry of Transport. 2010. Mission, Vision, Corporate Values & Logo. Retrieved March 24, 2014 from http://app.mot.gov.sg/About_MOT/Our_Mission_Vision_Corporate_Values_Logo.aspx



- [54] Ministry of Manpower. 2013. Vision, Mission and Values. Retrieved March 24, 2014 from <http://www.mom.gov.sg/aboutus/Pages/vision-mission-values.aspx>
- [55] M. Shamsul Haque. 2009. Public Administration and Public Governance in Singapore. Retrieved March 24, 2014 from <http://profile.nus.edu.sg/fass/polhaque/s-haque-singapore.pdf>
- [56] Ministry of National Development. 2014. About Us. Retrieved March 24, 2014 from <http://app.mnd.gov.sg/AboutUs/Introduction.aspx>
- [57] Prime Minister's Office (PMO). 2014. About Prime Minister's Office. Retrieved March 25, 2014 from <http://www.pmo.gov.sg/content/pmosite/aboutpmo.html#.U9eI9bHy9KQ>
- [58] Public Service Division Singapore. 2012. Careers in PSD. Retrieved March 25, 2014 from <http://www.psd.gov.sg/content/psd/en/careersinpsd/.howtoapply.html>
- [59] Public Service Division. 2012. Interns. Retrieved March 25, 2014 from <http://www.psd.gov.sg/content/psd/en/careersinpsd/ourpeople/items.html>
- [60] Public Service Division. 2012. How to Apply. Retrieved March 25, 2014 from <http://www.psd.gov.sg/content/psd/en/careersinpsd/howtoapply.html>

- [61] Public Service Division. 2012. Overview of Public Service. Retrieved March 25, 2014 from <http://www.psd.gov.sg/content/psd/en/home/singaporepublicservice/overview.html>
- [62] Quah, Jon S. T. 1996. Public administration in Singapore: managing success in a multi racial city-state, in AS. Quoted in Bhatta, G. 2000. Building Human Resource Competencies and the Training Environment in Singapore's Public Service, Research and Practice in Human Resource Management. 8(2): 101-133.
- [63] เรียนสิงคโปร์. 2553. กฎหมายที่ควรรู้. ค้นวันที่ 25 มีนาคม 2557 จาก <http://www.riasingapore.com>
- [64] Royal Thai Embassy-Singapore. คู่มือคนไทยในสิงคโปร์. ค้นวันที่ 25 มีนาคม 2557 จาก <http://www.thaiembassy.sg>
- [65] SCB Economic Intelligence Center (EIC). 2556. แกะรอยโมเดล “สิงคโปร์” ผู้นำแห่งอาเซียน. ค้นวันที่ 28 มีนาคม 2557 จาก http://www.scbeic.com/THA/document/topic_mb_singapore/ref:insight_2014_connectivity002
- [66] Singapore Hotel 24. 2553. เรื่องแปลกแต่จริง ในสิงคโปร์. ค้นวันที่ 28 มีนาคม 2557 จาก <http://www.singaporehotel24.com/archive/strang.html>
- [67] Singapore Public Service Commission. 2011. PSC Annual Report 2011: Chairman's Review. Singapore: Singapore Public Service Commission. Pp. 3.



- [68] Thanachart Numnonda. 2556. แผนยุทธศาสตร์ไอซีทีของประเทศในกลุ่มอาเซียน. ค้นวันที่ 28 มีนาคม 2557
จาก <http://thanachart.org>
- [69] Thai-AEC. 2557. การศึกษาอาเซียน AEC และการศึกษาของประเทศสิงคโปร์. ค้นวันที่ 28 มีนาคม 2557
จาก <http://www.thai-aec.com/93>
- [70] The Board of Investment. 2555. Singapore. ค้นวันที่ 29 มีนาคม 2557
จาก http://www.boi.go.th/thai/asean/Singapore/capt1_n.html
- [71] The CIA Web Team. 2556. World Leader. ค้นวันที่ 29 มีนาคม 2557
จาก <https://www.cia.gov/library/publications/world-leaders-1/SN.html>
- [72] The Straits Times. 2556. ประชากรสิงคโปร์อาจทะยานสู่ 6.9 ล้านในปี 2030. ค้นวันที่ 29 มีนาคม 2557
จาก <http://aseanwatch.org/2013/02/02/สิงคโปร์-26-ม-ค-1-ก-พ/>
- [73] The Straits Times. 1996a. Viet-S'pore industrial park opens gate to more investments. 29 November. Quoted in Bhatta, G. 2000. Building Human Resource Competencies and the Training Environment in Singapore's Public Service, Research and Practice in Human Resource Management. 8(2): 101-133.
- [74] The Straits Times. 1996b. Set up joint Nordic business center in Singapore: PM Goh. 8 June. Quoted in Bhatta, G. 2000. Building Human Resource Competencies and the Training Environment in Singapore's Public Service, Research and Practice in Human Resource Management. 8(2): 101-133.

- [75] The Straits Times. 1998. Service with style. 15 July.
Quoted in Bhatta, G. 2000. Building Human Resource Competencies and the Training Environment in Singapore's Public Service, Research and Practice in Human Resource Management. 8(2): 101-133.
- [76] The Straits Times. 1999. Growth in most sectors still weak, says PM. 30 April. Quoted in Bhatta, G. 2000. Building Human Resource Competencies and the Training Environment in Singapore's Public Service, Research and Practice in Human Resource Management. 8(2): 101-133.
- [77] The Singapore Administrative Service. 2013. Opening Address by Head Civil Service Mr Peter Ong at the 25th Administrative Service Dinner and Promotion Ceremony 27th Mar 2013.
Retrieved March 30, 2014
from <http://www.adminservice.gov.sg/PSD-AS/temNews.aspx?NRMODE=Published&NRNODEGUID={C25F9550-2743-4734-A60E-BC54E1DDC4B5}&NRORIGINALURL=%2fNews%2f&NRCACHEHINT=Guest>
- [78] The World Bank. 2556. สรุปการปฏิรูปกฎระเบียบราชการในเอเชียแปซิฟิก 2551-2552. ค้นวันที่ 30 มีนาคม 2557
จาก <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/EASTASIAPACIFICEXT/0,,contentMDK:22313548~pagePK:146736~piPK:146830~theSitePK:226301,00.html>
- [79] การพัฒนาองค์การธุรกิจเพื่อสังคมในสิงคโปร์ โดย tumootto.
ค้นวันที่ 30 มีนาคม 2557
จาก <http://www.scribd.com/doc>





สำนักงาน ก.พ.
กรมการบัญชีการคลัง

47/111 ถนนสีวาสนนท์ อ.เมือง นนทบุรี 11000
โทรศัพท์ 0 2547 1000 โทรสาร 0 2547 1108
www.ocsc.go.th/ocsc/th/