

出國報告（出國類別：訪察）

101 年度瑞銀環球資產管理(新加坡)
有限公司、富達國際有限公司暨新加
坡公務人員人事及退休等相關法制
訪察報告

服務機關：銓敘部、公務人員退休撫卹基金管理委員會

姓名職稱：部長暨主任委員 張哲琛

組長 陳樞

專門委員 吳俐濤

簡任視察 彭國華

科長 萬慰椿

科員 陳建明

派赴國家：新加坡、香港

出國期間：101 年 9 月 2 日至 8 日

報告日期：101 年 11 月 22 日

摘 要

本出國報告係依據公務人員退休撫卹基金管理委員會（以下簡稱基管會）98 年度第 2 批次國外委託投資契約及 101 年度國外委託經營受託機構實地訪察實施計畫辦理。主要目的為實地瞭解受託機構對委託資產配置、投資策略擬訂及內部控制運作等情形，汲取相關投資經驗及專業知識，以提高基金運用收益並確保基金安全。

本次出國係前往基管會國外 2 家委託經營受託機構—瑞銀環球資產管理公司及富達國際有限公司，分別位於新加坡及香港營業處所辦理，訪察議題重點包括 2 家受託機構之投資決策流程及實際運作情形、風險控管機制及內部稽核機制等。

另於新加坡期間由張部長兼主任委員哲琛率銓敘部隨行人員順道參訪新加坡公共服務署及中央公積金局等機關（構），汲取相關法制與實務之運作經驗，以作為研修公務人員人事及退休制度之參考，本報告茲就重點議題實地訪察結果彙整而成。

目 錄

壹、訪察目的	1
貳、行程安排	1
參、新加坡公共服務署及中央公積金局參訪情形 ...	3
肆、受託機構訪察情形	28
伍、心得與建議	47
陸、附錄	54

壹、訪察目的

公務人員退休撫卹基金管理委員會（以下簡稱基管會）自 92 年開辦國外委託經營業務以來，為實地瞭解國外受託機構對基管會委託資金之資產配置、投資策略擬訂、內部控制作業運作等情形，並累積相關投資經驗及專業知識，以提高公務人員退休撫卹基金（以下簡稱退撫基金）資金運用收益及確保基金安全，依國外委託契約規定，執行國外委託經營受託機構實地訪察，訪察瑞銀環球資產管理(新加坡)有限公司（以下簡稱瑞銀環球）、富達國際有限公司(以下簡稱富達國際)。另本次除訪察前開受託機構外，亦於新加坡期間由張部長兼主任委員哲琛率銓敘部隨行人員順道參訪新加坡公共服務署及中央公積金局等機關（構），汲取相關法制與實務之運作經驗，以作為研修公務人員人事及退休制度之參考。

貳、行程安排

本次訪察為基管會 98 年度第 2 批次國外委託經營帳戶 2 家受託機構之新加坡及香港營業處所，另於新加坡期間參訪新加坡公共服務署及中央公積金局等機關（構），訪察日期、機構及主題詳如下表：

表 1：訪察行程表

日期	訪察機構	訪察主題
101 年 9 月 2 日 至 9 月 5 日	瑞銀環球新加坡營業處所	◆瞭解該公司之全球經濟展望 ◆瞭解該公司之投資決策流程及實際運作情形。 ◆瞭解該公司之風險控管機制。
	新加坡公共服務署	◆瞭解新加坡公務人員相關人事、法制及考績制度
	新加坡中央公積金局	◆瞭解新加坡公務人員相關退休制度
101 年 9 月 6 日 至 9 月 8 日	富達國際香港營業處所	◆瞭解該公司之投資決策流程及實際運作情形。

		<ul style="list-style-type: none"> ◆瞭解該公司之風險控管機制。 ◆瞭解該公司之內部稽核機制
--	--	---

本次訪察瑞銀環球係由 Edmund Koh(Country Head)、Lay-Sie Teo(Group Chief Operating Officer)、Scott Keller(Acting Head APAC)、Geoffrey Wong(Head, Asia Pacific & Global Emerging MarketsEquities)、Cheah Yit-Mee(Portfolio Manager)、Choo Shou-Pin(Research Analyst)、Ashley Perrot(Head of Asia Fixed Income)、Fiona Liu(Legal and Compliance)、Gary Leong(Sentinel Team)、Florian Kaeufl(Operational Risk Controller)、Sam Lam(Head of Risk Control)等相關人員就公司簡介、全球經濟展望、整體投資流程、投資風險管理等運作方式提出報告及說明。至於富達國際則由 Daisy Ho(Head of Institutional Business Development and Relationship Management)、Medha Samant(Associate Investment Director)、Alasdair Boulding(Head of Compliance)、Eve Ward(Head of Risk Management)、Christine Cheng(Head of Internal Audit)、Rohit Mangla(Head – Asia Pacific Investment Compliance)、David Urquhart(Portfolio Manager)、Carl McGann(Chief Operating Officer)、Ian Van Der Feltz(Head of PAG)等相關人員就公司簡介、整體投資流程、投資風險管理及內部稽核等運作方式提出報告及說明。新加坡公共服務署由 James Wong (Deputy Secretary)、Cindy Khoo, Deputy Director (Leadership Development)、Joyce Lee, Deputy Director (Communications & International Relations)、Wong Wei Wei, Senior Executive (Leadership Development)、Melissa Leong, Executive(Communications & International Relations)就公務人員相關人事、法制及考績制度提出說明;新加坡中央公積金局由 Don Yeo(Deputy Head)及 Chang Long Kiat (Senior Director, Housing and Healthcare Division)就公務人員相關退撫問題提出說明。

參、新加坡公共服務署及中央公積金局參訪情形

一、參訪議題

本次參訪新加坡公共服務署，主要係為通盤瞭解新加坡政府人力資源制度及推動情形，並將焦點聚集於下列議題，以作為我國文官制度規劃之參考：

（一）高階主管人事制度部分：

- 1、據瞭解美國、英國、荷蘭及韓國均有推行高級文官管理制度（美國為 Senior Executive Service, SES；英國為 Senior Civil Service, SCS；荷蘭為 Senior Public Service, SPS；韓國為 Senior Civil Service System），貴國是否亦有推行高級文官管理制度？其內容為何？若無，是否有其他類似之運作機制？其運作方式為何？是否提供相關資料或者法案條文以利參考。
- 2、貴國之高級文官範圍為何？是否僅限正、副主管職務？有無包括司法、檢察、警察或醫事等特殊職務在內？
- 3、對於高級文官之進用係由公務部門取才或是有一定比例向社會取才？
- 4、成為高級文官之拔擢標準、資格條件及核心能力有那些？由那個機關辦理甄選？是否成立專責機關或委員會負責辦理人才遴選之作業？程序為何？有無建立人才庫？如有，人才庫運作情形如何？
- 5、在擔任高級文官前，是否須先參加訓練？如何訓練？
- 6、高級文官之俸給待遇與民間企業部門相當職務差距如何？能否達到激勵及吸引人才加入的效果？
- 7、高級文官之俸給待遇設計，有無須考量國家財政、民間觀感及常務與政務人員俸給結構衡平等問題？如有，如何處理？
- 8、高級文官之績效如何評核？其考核結果如何處理，例如調整待遇、加發獎金、快速陞遷等？另由內部常任文官晉陞人員如果績效表現不佳，如何處理，例如轉調一般常任文官、加強訓練或輔導等？
- 9、高級文官有無退場機制？規定如何？是否依進入高級文官之前的身分作區分，例如由內部常任文官晉陞人員與由外部民間進入人員，設計不

同之退場機制？如有，針對內部常任文官晉陞人員，設計之退場機制，能否與一般常任文官制度接軌？

(二) 公務人員相關法制部分：

- 1、 貴國公務人員定義與範圍為何？有無包含政務人員，以及法官與檢察官？
- 2、 貴國公務人員應共同遵守之人事管理基本事項，如公務人員與國家之關係、公務人員之權利義務以及考試、任用、陞遷、俸給、福利、考核、獎懲、保障、退休、撫卹等，制定一部整體規範之專屬法律？如有，係就各類事項作原則性規範，再授權於相關法令規範？抑或就各類事項作細節性規範？可否提供法案條文（含立法說明）以利參考。
- 3、 美國、德國及日本等國家對於公務人員離職後之利益迴避均有一定之限制（即所謂「旋轉門條款」）；對此，貴國有無於法律中明文規定？如有，係採特定職務禁止？或採特定行為禁止？抑或兩者兼採？
- 4、 貴國公務人員於上班時間可否兼職？如可，其規範內容為何？又其於下班後是否仍具有公務人員身分？如是，其兼職範圍有無不同？
- 5、 貴國對於政府機構研究人員有無以技術移轉方式至民營營利事業兼職，以及取得該營利事業股權等情形？

(三) 公務人員考績制度部分：

- 1、 據瞭解貴國公務人員考績制度，係由貴部統一訂定原則性規定，由各機關據以執行，性質特殊機關並得另訂補充或執行規定，惟仍應報請貴部核備。是以貴國各機關常任文官是否均適用此一制度，警察機關或其他性質特殊機關可否另訂其他考核規定？
- 2、 貴國公務人員考績等次分為 A、B、C、D、E 五等，其中 D 及 E 比率合計為 5%，則實務上每年因考列 D 或 E 等而予以淘汰者之比率多少？經輔導、訓練改善而繼續留任者之比率多少？又輔導、訓練係在原任職機關實施，抑或有訓練機關統一施予訓練？
- 3、 主要考核項目分為「工作表現檢討評估」及「潛能發展評估」2 項，此 2 項目占比是否相同？各機關得否因應業務性質而自訂考核細目？
- 4、 據了解貴國考績程序，係由受考人先自評，次由直屬主管透過面談與受考人意見溝通，再就其工作表現進行初核；此面談之實施方式為何？是

否會做成書面紀錄？考核者與受考人雙方是否會就面談結果進行確認？面談如僅於年終實施，則受考人平時如有工作缺失，是否亦會即時進行面談？面談之實際成效如何？與考績間之連結性為何？

(四) 政務人員人事制度部分：

- 1、 貴國政務人員如參與公職人員選舉時，是否需請假參選或者辭職參選？
- 2、 貴國政務人員是否可以擁有外國國籍？

至於參訪新加坡中央公積金局主要係為通盤瞭解新加坡政府退休制度之運作架構、監督機制及未來改革方向等，並將焦點聚集於下列議題，以作為我國公務人員退休制度規劃之參考：

- (一) 中央公積金 (Central Provident Fund；以下簡稱 CPF) 之行政管理組織運作架構為何？在實務作業上，遇到哪些難題？如何解決？
- (二) 基金管理運用之監督機制係採內部或外部控管方式？
- (三) 新加坡公務人員退休金之給付有無上限規定？退休所得與在職所得相比，約占多少百分比？
- (四) 新加坡公務人員退休制度，對於涉案人員有無限制退休或扣減退休給與？對於退休再任者，有無停止退休給與等限制性規範及其相關內容？
- (五) 目前對於高層或菁英公務人員是否實施不同之退休制度？其內容與範圍又為何？
- (六) 因應未來人口老化趨勢，現行公務人員退休制度是否面臨應待檢討修正之問題？未來是否有推動改革之擬議？規劃之改革方向為何？

二、新加坡公共服務署參訪情形

以下茲就新加坡公共服務署之組織與任務概況，以及本(101)年9月4日(星期二)上午9時，張部長兼主任委員哲琛拜會新加坡公共服務署，與該署副常任秘書 Mr. James Wong 等人就新加坡政府人力資源制度及實務交換意見時，該署所提之簡報、回應說明與資料，以及本部後續蒐集之相關資料¹整理綜合歸納如下：

¹ 主要參考資料包括：駐新加坡代表處 101 年 8 月 20 日簡報資料、新加坡公共服務署 101 年 9 月 4 日簡報資料、監察院 100 年 7 月間參訪新加坡及馬來西亞報告、原行政院人事行政總處 98 年 3 月考

(一) 新加坡公共服務署簡介

新加坡政府的人事主管機關，包括公共服務委員會（Public Service Commission, PSC）及隸屬於總理公署下的公共服務署。公共服務署於 1983 年成立，原為財政部所轄單位，並於 1994 年自財政部轄下轉由總理辦公室直屬管轄；以常任秘書為首，下設能力發展處、職涯與激勵處、公共服務委員會秘書處及獎勵與認同處等部門；其成立目的主要是行使原財政部人事管理分支機構的職權，以及原屬公共服務委員會所職掌之公務人員生涯發展與訓練等任務，以建立第一流之公共服務部門的任務。其組織架構、任務、使命及核心價值摘述如下：

- 1、組織架構：公共服務署由副總理兼任公共服務署署長，設常任秘書輔佐業務，其組織架構如下：

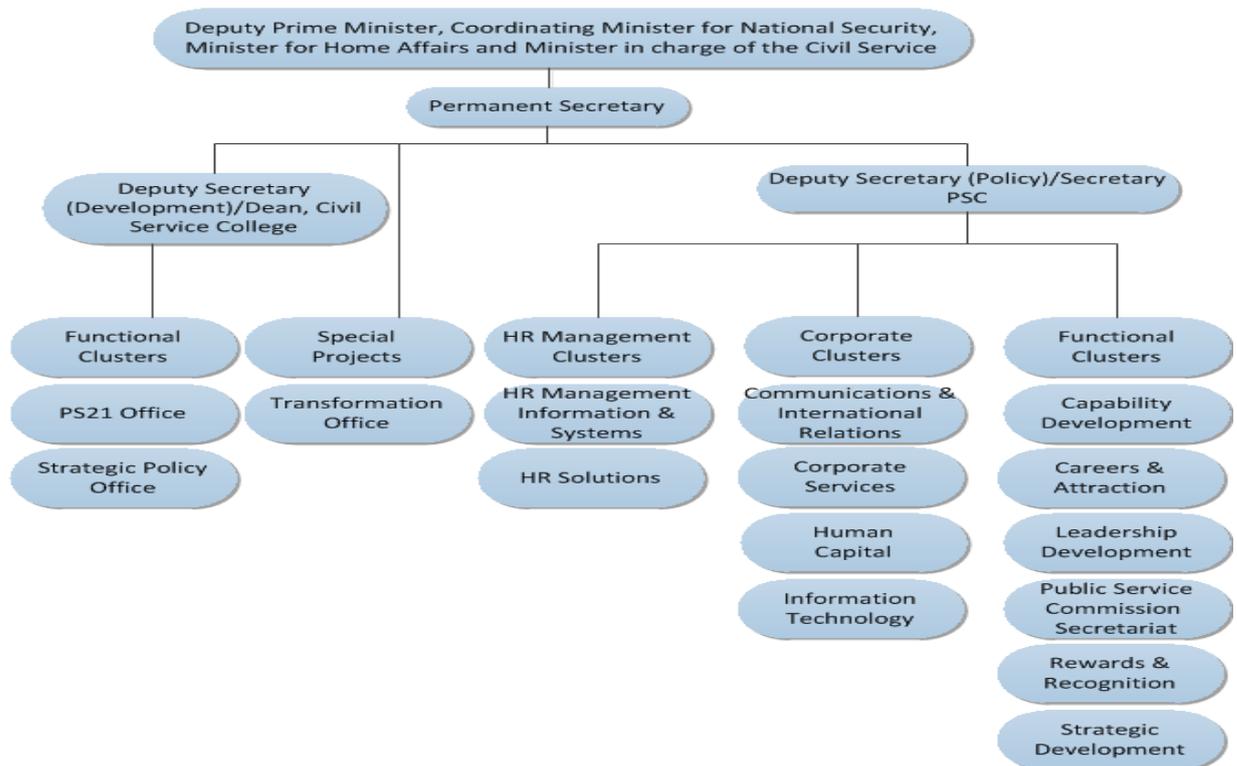


圖 1：新加坡公共服務署組織圖

（圖片來源：新加坡公共服務署官網；<http://www.psd.gov.sg>）

- (1) 能力發展處（Capability Development）：目標在於從文官體系中，發揮文官工作能力最大化的績效表現。該部門透過設計一連串有效地

發展訓練、發展政策、發展架構與發展課程，用以建構一個高績效的政府組織。並發展一些有效地績效管理政策與程序，藉以促進公平性與嚴謹的評鑑程序，俾作為文官能力發展、獎勵與賞識認同的依據，使每位文官能具備與靈活運用能力與經驗才識。

- (2) 職涯與激勵處 (Careers & Attraction)：藉由策略性領導方式，支持每位文官獲取才能與職涯安排，該部門也支持建立從公共服務的職缺項目去尋找合適文官的平台。此外，該部門也負責公共部門聯合管理事業（國營事業），盡力確保勞資關係的和諧。
- (3) 領導發展處 (Leadership Development)：主要是從公共服務驅動文官才能發展的進取心，並且確保「服務」有一群強而有力、不畏艱難之公部門領導者所支持，這包括鑑別、發展與管理公共部門領導者的管道，以及高度發展潛力之公務人員。領導發展部門也會促使政府機構中才能發展之最優文官調動職位，以便加深「服務」的能力。
- (4) 公共服務委員會秘書處 (Public Service Commission Secretariat)：公共服務委員會成立於 1951 年，以獨立機關的型態對文官進行任命、晉升、遷調、免職、行使紀律控制（考核），而公共服務委員會秘書部門，則隸屬於公共服務署下，主要工作係協助提供公共服務委員會各項行政支援。
- (5) 獎勵與認同處 (Rewards & Recognition)：主要係確保薪酬、福利及其他文職人員認同的型式，都能在文職體系中完全地、符合文官的需要，這包括強調根據市場和績效表現所獲取的獎勵，以審視及回顧薪酬的合理性，以及規劃事假、病假、旅遊和其他福利政策。該部門也會估算及回顧文官工作職級與人員結構，確保設計一個有效能的政府組織。
- (6) 策略發展處 (Strategic Development)：該部門下設三個單位，分別為策略規劃與研究單位、策略性勞力規劃單位與分析單位。策略規劃與研究單位主要是幫助加強瞭解與前瞻性思考公共服務有關的議題並提出策略性的政策建議。特別的是，策略規劃與研究單位能界定並分析全政府組織人力資本議題、趨勢、挑戰與機會；策略性勞力規劃單位主要是幫助鑑別並滿足現有政府體制水平下的勞力資本缺

口，建立一個符合未來需求的公共服務體系，該單位也推動並支持跨越公共服務領域的策略性勞力規劃才能的發展；而分析單位主要有兩個關鍵性角色，第一，承擔支持某項政策計畫與政策決定的分析任務，在公共服務體系人力資源管理奠基下，分析單位必須推動和支持分析文官能力的發展政策。第二，分析單位與其他合作部門必須確保人力資源資料的可利用性、品質與時間序列，俾作為跨越公共服務領域的人力分析、規劃與政策決定。

- (7) 溝通與國際關係處 (Communications & International Relations)：主要是處理聯繫公共服務署的顧客之外部通訊，也是公共服務署在對外國際關係影響上的第一線單位，和文職學院及其他政府部門保持緊密的聯繫。
- (8) 合作服務處 (Corporate Services)：主要是在財務管理、辦公室管理、一般行政管理下，建立一個有效運用資源的業務運作流程，包括在公共服務署內知識與管理實踐的發展與維持，該部門必須確保公共服務署財務運作有嚴謹的紀律規範，並且維持該署有效率的作業程序與工作流程。該部門在公共服務署裡，扮演提供各部門間工作環境更便利性、效能最佳化的輔助性角色。
- (9) 人力資本處 (Human Capital)：與其他在公共服務署內部單位業務緊密相關，主要是在規劃、規範與執行人力資本與組織發展政策，以便建立與培養積極性的勞工，幫助達到公共服務署的任務與策略性目標，為組織獵取傑出人才並努力僱用人才。該部門是公共服務署在全國人力資源管理的中心角色，並為文官體系設計、規劃、推動新人力資源政策。
- (10) 資訊科技處 (Information Technology)：該部門不但透過一流的資訊科技設備和應用，努力簡化行政程序與改進工作流程，並從公共服務署科技設備組成、系統和資訊流通，讓公共服務署之所有部門都能利用資訊科技增加便利性、效率性並提高整體效能。
- (11) 人力資源管理系統處 (HR Management Information & Systems)：主要業務在經管人事動態管理系統，這個系統主要是在管理文官體系中人力資源的相關資訊，並帶動新人力資源管理系統的發展。該

部門已於 2011 年 11 月汰換現行人事動態管理系統，以更符合未來緊急僱用人員的需要，並且提供一個企業主、相關利害關係人更有價值增補人力、監督者更有效的監督人力資源的平台。

- (12) 人力資源甄選處 (HR Solutions)：主要係從人力資源和組織發展議題上解決人力缺乏的難題，該部門的工作有助將公共服務署的服務傳達到其他公部門，且該部門的官員完全地瞭解政府部門需要那些人才，並且從其他功能群中釋出資源去傳達政策和服務。
- (13) 轉型辦公室 (Transformation Office)：現行文官制度在越趨複雜及越多元要求的環境下，人力資本管理與組織發展是文官體系能否良好運作的新挑戰，文官體系中人力資源建置模型應重新被設計，將焦點著重在建立一個高價值取向的策略性人力規劃、人力資本發展和員工績效表現的最大化。人力資源政策和方案需要幫助文官體系能更具前瞻性、更靈活性、更能適應新發展和維持人才，因此，變革管理將越形重要。公共服務署會回顧文官體系中人力資源的績效表現，檢視人力資源有無達到有效配置的目標，這也促使公共服務署能更佳完善處理人力資源的改變。轉型辦公室從公共服務署本身延伸至其他文官體系，強化變革管理的影響力，在新的人力資本策略下，讓跨域的人員提供更良好的公共服務。
- (14) 成就 21 世紀公務人員辦公室 (PS21 Office)：主要業務在推動 21 世紀所需要的文官人員的卓越發展計畫。這項計畫開始於 1995 年，希建立一個民眾期望、歡迎、行政更有效率與效能的文官體系，成就 21 世紀公務人員計畫是一種從公部門內，由下往上、由基層到高層去推動創新與準備改變的精神，著重「授權」，讓公務人員能感到自信心做任何政策決定，並促使公務人員執行業務更有效率、效能與創新，這是「善治」最根本的基礎。成就 21 世紀公務人員辦公室也會審視文官體系提供公共服務卓越之公務人員，利用各式場合予以公開的褒揚，建立公務人員的自信心。
- (15) 策略政策辦公室 (Strategic Policy Office)：主要是在日漸複雜的環境中，企圖建立一個先進、前瞻性文官體系，跨越公共服務領域策略性規劃人力的發展並幫助型塑政府處理挑戰的政策。

- 2、使命：公共服務署使命在於建立頂級的公共服務以成就一個成功且活躍的新加坡，包括：
 - (1) 以廉潔、菁英和公正為基準，型塑公務人員之價值觀及態度；提供前瞻及效能之公共服務，經不斷提昇最佳與持續學習以建置進步與良好之人事管理架構。
 - (2) 經由招募、管理及發展國家人才，培植優良及卓越之公務領導者。
 - (3) 經由持續不斷的學習，持續培訓及發展公務人員。
 - (4) 藉由財務資源管理、人力資源管理及有效能與有效率之基礎設施之資源，經營卓越的公共服務署。
- 3、任務：公共服務署的任務，是要建立一個一流的公共服務部門，使新加坡成爲一個成功而生氣蓬勃的國家。爲實現以上目標，採取以下方法來達成任務：
 - (1) 培養公務人員廉潔正直、用人唯賢及無所偏倚的價值和態度，並以此爲基礎，型塑一個能力導向、具前瞻性，而有效率的公共服務體制，提供革新而健全的人事管理架構，使公共服務部門之效率持續提昇。
 - (2) 經由選任、發掘、發展和管理優秀人力，確保公共服務部門繼續保有並培養具優秀能力的領導人才。
 - (3) 經由良好實作與終身學習，使公共服務部門人員得以獲得持續的訓練和發展。
 - (4) 透過有效能且有效率地管理財務、人力資源和基礎建設等方式，使公共服務署之運作得獲最佳成效。
- 4、核心價值及工作原則：公共服務署將其核心價值及工作原則，歸納爲三大要項：
 - (1) 人員是我們的驕傲：尊重每一個人，重視每個人的貢獻，我們是一個團隊。
 - (2) 服務是我們的誓言：我們努力做得更多，聽取各種聲音，並勇於學習改進。
 - (3) 廉潔是我們的核心：我們秉持公平與誠正，捍衛所信的真理，並爲所爲負責。

（二） 公務人力概況

新加坡人口總數為 518 萬人，其人口組成分為以下 3 部分：本地公民 326 萬人、永久居民 53 萬，以及非長住人口 139 萬人²。新加坡公部門進用人力總數約 12 萬人(不含軍人)，服務於 15 個政府部門及其他法定機構；其中具公務人員身分者計有 7 萬 6 千人，按其工作性質分為以下 6 個類別：

- 1、行政官職：係指直接參與、協助政務首長訂定政策，研訂法規的人員，目前約 230 人，平均每個部 10-15 人。
- 2、專業服務類：係指從事專業活動的醫生、工程師、教師、律師及管理行政職務等公務人員。
- 3、執行服務類：係指執行部門的警察人員、監獄人員、安全消防人員等公務人員。
- 4、文書服務類：係指各機關從事文書檔案工作的人員。
- 5、技術服務類：係指各機關從事技術性作業之人員，如電腦操作維修人員。
- 6、辦公室服務類：係指各機關從事文書繕打、信件處理人員，類似我國從事庶務性工作之技工工友。

綜上，新加坡公部門人力具公務人員身分（含教師）者約 7 萬 6 千人，占人口數（518 萬人）之比率約為 1.47%（我國約為 2.1%）³。

（三） 甄補、任用與陞遷制度

1、文官職務等級：

新加坡公務人員職務等級分為特級、超級、第 1 級至第 4 級，其中政務職方面區分如下：

- （1）總理不分級，副總理列為 MR1 級；
- （2）MR1 部長列為特級 IV 級、V 級；
- （3）MR2 部長列為特級 III 級；
- （4）MR3 部長列為特級 II 級；
- （5）MR4 部長列為特級 I 級；

² 101 年 8 月 20 日駐新加坡代表處提供之資料，據資料統計時間為截至 2011 年底。

³ 依內政部戶政司統計，至 101 年 9 月底我國人口數為 23,282,670 人；依公務人員退休撫卹基金管理委員會統計，至 101 年 9 月底參加退撫基金之公務人員及教師為 482,193 人。

- (6) 高級政務部長列為超級 B 級；
- (7) 高級政務次長列為超級 C 級；
- (8) 政務次長列為超級 D 級或超級 E 級。簡言之，超級 E 級以上等級政務職與常務職公務人員並立，如表 1。

表 2：新加坡常任人員與政務人員比照等級表

等級(Grade)		公務人員	政治職務
特級 IV 級、V 級	MR1	非常資深常任秘書	副總理/部長
特級 III-II 級	MR2-3		部長
特級 I 級	MR4	資深常任秘書	
超級 B 級	SR5	常任秘書	高級政務部長
超級 C-E 級	SR6-8	超級職行政官	高級政務次長
超級 G 級	SR9	初階行政官	

至於常任公務人員部分，則包括：

- (1) 特級公務人員：資深常任秘書列為 MR4 級；非常資深常任秘書列為 MR1 級或 MR2-3 級。大法官、總檢察長、常任秘書等職位屬之。
- (2) 超級公務人員，係指高級主管人員，例如，常任秘書、警察總監、副常任秘書、高級主管、局長、副局長等。現分為 SR9 至 SR5 等 5 級，其中超級 G 級為入門級行政官職、超級 E 級至超級 C 級為超級行政官職、常任秘書列為超級 B 級。
- (3) 第 1 級公務人員 (Division I)，如主管、工程師、校長、主任等。
- (4) 第 2 級公務人員 (Division II)，如監督、中級主管等。
- (5) 第 3 級公務人員 (Division III)，如低級監督、文書、書記、技術

服務人員等。

(6) 第 4 級公務人員 (Division IV)，如打字員、司機、雜役人員等。

簡而言之，協助政務人員決策的人員屬於超級公務人員，專業管理人員屬於第 1 級公務人員，執行人員屬於第 2 級公務人員，書記人員屬於第 3 級公務人員，輔助及工勤工作人員屬於第 4 級公務人員。

2、甄補與任用：

從新加坡整體人事運作而言，新加坡公務人員大致分為 2 大區塊，其甄補來源及任用方式區分如下：

(1) 行政官職 (Administrative Officer，簡稱 AO)：亦即超級 G (Superscale Grade G) 以上人員。新加坡政府採行菁英主義，其高階文官均係由「行政官職」人員擔任，行政官職類似英國與美國的高級文官團，目前全國僅有 230 人，主要擔任該國助理司處長以上的職務，其來源多半來自國家長期培養制度，包括：

甲、政府獎學金制度：公共服務委員會每年提供 60 個名額給績優高中生申請，透過學校推薦信、在校成績、面談等方式選取獎學金得主，尤其注重心理人格特質，例如是否符合熱誠、正直等特質。獎學金約每年 40 萬至 50 萬新幣，選送至國內外大學接受教育，獎學金得主並須與政府簽約，畢業後應在政府部門服務一定年限，其中薦送至國內者應服務 4 年，薦送至國外者應服務 6 年。暑假期間並安排於各部會見習，瞭解政府運作。

乙、儲備幹部計畫 (Management Associate Programme，簡稱 MAP)：儲備幹部計畫是新加坡政府最重要的菁英取才方案，藉此網羅最優秀的大學畢業生加入公職行列，該計畫選才的來源包括前述的政府獎學金得主以及一般大學的績優畢業生，一旦加入儲備幹部計畫，就成為行政助理官，必須在政府機關服務 3 至 4 年，前 2 年有計畫的安排至各部會歷練各項職務，其他時間並須接受下列訓練：

(甲) 2 個月基礎課程，包括參訪亞洲其他國家。

(乙) 跨部門實習。

(丙) 參與政策論壇及研討會。

(丁)師徒制 (mentorship)。

(戊)學習之旅及參加海外研討會。

丙、加入儲備幹部計畫期滿後，均須再接受嚴格的評核，如經評選為績優人員，即由公共服務委員會直接任命為「行政官職」(AO)，該委員會每年均會舉行酒會歡迎第 1 年進入行政官職階層的人員，之後再分發至各部會擔任高階公務人員，一般是從助理司處長 (assistant director) 開始擔任。其餘未經評選通過的人員，則留任原服務機關繼續任職，循一般途徑陞遷發展。

- (2) 一般職務：除了「行政官職」，其餘一般職務多係授權由高級人事委員會 (Senior Personnel Board) 及一般部會人事委員會 (Personnel Board)，依據職位空缺與公務需要，擬定進用公務人員計畫，經公共服務委員會會同公共服務署審查同意後，於政府公報、一般報紙及政府部門的資訊網路上公告，公開招募。新加坡公務人員的遴選方式至為簡便，僅經過「資格審查」及「面試」，即決定進用人選，並無我國公務人員考試慣用的筆試程序。

綜合新加坡公務人員的任用甄補，主要有以下 3 項特色：

- (1) 多元進用：本國人與外國人均得擔任公務人員。
- (2) 高階公務人員年輕化，各部會司處長層級之高階公務人員，多為 30 至 40 歲。
- (3) 高階公務人員和政務人員同時兼任多個部會職務，以培養通才及跨部門經驗。

3、陞遷制度

新加坡公務人員陞遷，係以「績效」(Performance) 及「潛能」(Potential) 作為考量基礎，陞遷速度端視對公務人員「潛能評量」之結果；亦即對其在公務生涯中所能勝任最高職位的預估，凡「高績效」且具「高潛能」者，其陞遷速度較快；而「低潛能」但「高績效」者，也會獲得陞遷，惟其晉陞速度較慢。如公務人員的績效未達到其職務等級的標準，將會暫時被停職，並強制接受輔導或必要之訓練，如仍未改善，則會被要求離職。

另新加坡對公務人員設有「潛力門檻」(Potential Threshold)，如公務人員被評估約在 35 歲左右，至少會晉陞至某一職位，而未晉陞至該職位時，則會

建議其離職，轉調至具有同等挑戰性職務之其他公務機關，或輔導其至民間機構服務。

(四) 考核制度

1、考核種類：

新加坡公務人員之考核獎懲僅有年終考績一項。考核程序係先由受考人自評，次由直屬主管透過協商晤談途徑，就其工作表現初核，再與更上級主管共同協商，就其發展潛能複核後，提報該機關考績委員會審定考績等次後排名定之；其具體項目與內容包括「工作表現檢討與評估」及「潛能發展評估」2大項：

(1) 工作表現檢討與評估：

- 甲、工作表現與發展評述：評核公務人員目標之完成與成績、當年度參加之訓練課程等。評量項目包括：工作之質與量、組織能力、知識與應用、團隊合作、對工作壓力之反應、責任感、成就、服務品質；對於擔任主管者，尚需說明其對下屬培訓及發展計畫。
- 乙、對於未來一年新目標、新計畫、新策略之描述。
- 丙、工作表現檢討：係考核者與受考核者對工作表現之澈底檢討。檢討項目包括：影響工作表現之因素；工作變動程度；受考核者當年接受訓練及發展效果評估；受考核者所提出需要訓練及更多經驗之工作項目；受考核者對未來工作之期望；以及考核者之評核意見。
- 丁、受考核者對自我之評語。
- 戊、考核者對受考核者之了解程度、面談結果及人事部門之紀錄與所採取之行動。

(2) 潛能發展評估：

- 甲、直昇機素質(Helicopter Quality)：指能以宏觀之角度鳥瞰事情和問題，同時又能確讀關鍵細節，調整焦距對症下藥。
- 乙、全人素質(Whole Person Quality)：包括智能素質(分析能力、想像力及創意、務實感)、成就趨向(自我成就要求、社會政治敏感度、果斷力)及領導素質(激勵能力、授權能力、溝通能力)等3要素。
- 丙、培訓計畫：新加坡政府經由潛能發展評估，對於具有發展潛力之

公務人員，為培養其國際觀，常於各種國際場合派遣具有發展潛力之公務人員陪同部長、次長出席各種國際會議，以培訓未來領導人才；另透過訓練機構安排各種訓練課程，與民間企業同步成長，藉以達到培訓人才之目的。

2、考績等次：

新加坡公務人員之考績等次，區分為 A、B、C、D、E5 等次。其中 A 為超過目前工作職等所需能力兩級；B 為超過目前工作職等所需能力一級；C 為符合目前工作所需工作能力；D 為合理；E 為惡劣。考核者對所評定之等級必須舉例證明，尤其是 A 等次。

公共服務署以指導原則規範各機關考列各等次人數比率，A 為 5%；B 為 30%；C 為 60%；D 及 E 合計為 5%。各部會實際考列人數如超過指導原則規定之比率，則需再提經由 4 個部會及本機關常任秘書共 5 人所組成之跨部會人事委員會議決。考績結果並作為以下之運用：

- (1) 按年終考績評估結果發給表現紅利 (Performance Bonus)。此紅利於 1989 年首次推行，是衡酌員工個人績效而發放，與國家整體經濟情勢良窳無關。即使當年度國家經濟表現不佳，員工仍可按其年終考績評估等次支領表現紅利。
- (2) 考列 E 等者，留任本機關繼續任職 9 個月，並施予輔導、訓練及觀察考核其工作表現，期滿可再延長任職 3 個月；如仍無法改善 (進) 者，則予以免職。
- (3) 考績結果另作為陞遷、調職、培訓考量之依據。
- (4) 考績結果，除考列 E 等者發給書面通知書外，其他等級人員均不發給，僅登錄於人事部門之人事資料，作為發給紅利、陞遷及培訓之參考依據。
- (5) 公務人員對年終考績結果不滿時，可向服務機關或公共服務署申訴。惟實務上僅考列 E 等者，或經多年仍未獲陞遷者 (其認為係因受考績結果影響而未予陞遷)，才會提起申訴。

(五) 待遇制度

1、基本制度

新加坡公務人員的薪資水準歷經 1973 年、1979 年、1982 年及 1989 年 4 次

調整後，已達到世界各國公務人員薪資水準的頂峰。新加坡高級公務人員與部長薪資最重要的改革作為是 1994 年《以具競爭性薪金建立賢能廉潔政府—部長與高級公務人員薪金標準》白皮書。該白皮書開宗明義指出：「能幹的政治領袖對一個好政府是非常重要的。新加坡必須從它最傑出和肯獻身的公民中物色部長人才。它必須不斷尋找能幹和可信的男女來治理國家、動員人民、為國家的未來制訂方向。如果沒有這樣的部長，政府的能力和廉潔就會受損。」

公務人員薪資與經濟成長連動，一直是新加坡所追求的績效待遇制度的核心原則。該國在 2007 年大幅調薪時，將國家經濟和公務人員個人表現掛勾的制度，進一步修改所謂的「增長紅利」(Growth Bonus)，以取代沿用多年的比率劃一的「特別紅利」(Special Bonus)。增長紅利是公務人員每年 7 月和 12 月可獲得的常年可變動紅利之外的獎勵，政府會在國家經濟有特出表現時，發給這項紅利。

2、薪資結構

新加坡公務人員之薪資結構，包括固定薪的基本薪資及變動薪的表現紅利(Performance Bonus；類似我國考績獎金)、不計入退休金的年度津貼(Non-Pensionable Annual Allowance)、年度變動薪(Annual Variable Component)及增長紅利(獎金)(Growth Bonus)。目前可變動部分包括第 13 個月紅利、常年可變動紅利和表現紅利，約相等於高級公務人員年薪的 30%。屬於 SR9 級以上的高級公務人員，可變動部分將增至約 40%，其規定如下：

(1) 固定薪部分：

甲、固定工資：12 個月工資。

乙、額外工資：第 13 個月工資，亦即年終加發工資(Year-end payment)：應公務人員過年需要所發給之工資(相當我國年終工作獎金)，與員工個人績效無關，其額度為 1 個月工資，於 12 月底發給之，相當於該國民間企業員工的第 13 個月工資。

(2) 變動薪部分：紅利制度(bonus)：

甲、年度變動薪部分(Annual Variable Component)(AVC)：當年經濟達到預期成長率時，每位公務人員可支領 2 個月變動工資。其中 0.5 個月在 7 月初支領；剩下的 1.5 個月在 12 月底發放，合計 2 個月變動工資。

乙、增長紅利(Growth bonus)：實際經濟成長率明顯超過預定經濟成

長率時，內閣會衡酌發給所有員工特別紅利。該國公務人員曾於 1999 年、2000 年、2004 年及 2006 年獲得特別紅利。2007 年起，新加坡政府實施國家經濟和公務人員個人表現掛鈎的增長紅利 (Growth Bonus)，以取代沿用多年的比率劃一的特別紅利 (Special Bonus)。增長紅利是公務人員每年 7 月和 12 月可獲得的常年可變動紅利之外的獎勵，每名部長、高級公務人員的薪金和國會議員的津貼裡，也增加了國內生產總值紅利的部份。此增長紅利原訂要在第三階段實施，亦即將自 2009 年 1 月起實施，如 GDP 增長幅度 2% 及以下、5%、8% 和 10% 及以上，他們將分別獲 0 個月、2-3 個月、4 個月和 8 個月的 GDP 紅利，詳如表 2。

表 3：新加坡超級公務人員以上增長紅利數額表

經濟年增長率	紅利月數
10%以上	8 個月
8%	4 個月
5% (預計的長期增長可能性 4%至 6%的中點)	2-3 個月
2%或以下	0

丙、表現紅利(Performance Bonus)：於 1989 年首次推行，是衡酌員工個人績效而發放，與國家整體經濟情勢良窳無關。即使當年度國家經濟表現不佳，員工仍可按其年終考績評估等級支領表現紅利，相當於我國的考績獎金。表現紅利原適用於超級俸表(Super Scale)的高級公務人員及第一級公務人員的行政官職，自 2000 年開始適用擴及第 2 級至第 4 級公務人員，亦即包含清潔工，發給時間是次年 3 月。其發給情形如次：

- (甲)表現紅利的發給與公務人員年終考績評估結果結合。
- (乙)公務人員年終考績評估等級分為 A、B、C、D、E 共 5 級。
- (丙)所需經費在公務人員年度用人費中調撥，由公共服務署視經費狀況撥付給各機關，不另增加人事經費。
- (丁)每年年終考績評估等級人數比例及紅利發給數額，由公共服務

署規定指導原則，作為各機關處理的準據。

(戊)各機關視其經費總額及考績評估等級，決定表現紅利數額。

(己)超級以上高級公務人員因原已發給表現紅利，自適用對象擴及一般公務人員後，其表現紅利額度，較一般公務人員為高。超級C級(含)以上行政官發給相當於平均5個月工資；超級D1(含)以下的行政官發給相當於平均3至4個月工資。

(庚)政務職人員的紅利由內閣決定。

3、政務人員薪資制度之調整

本年1月新加坡政府調整高級政務次長以上政務人員之薪資制度。原本固定薪與變動薪約占各半；調整後，固定薪占6成，變動薪則占4成。其中占6成之固定薪，敘薪標準改成新加坡公民中，薪資最高之前1千人薪資中位數之6成，取代過去由新加坡收入最高之6個行業（銀行家、律師、工程師、會計師、本地企業與跨國公司管理階層）中前48個最高收入者薪資中位數之6成。其次，針對占4成之變動薪，則不再用GDP成長率做為單一指標，而改採以下4大指標：（1）實質薪資中位數成長率；（2）收入最低20%者實質薪資成長率；（3）整體失業率；（4）實質GDP成長率。上開4個指標各占四分之一權重，依照達成比率計分，並決定政務人員變動薪支給之數額。新加坡政府將政務人員薪資制度調整之目的，主要係強調政府對於貧富差距之重視，以及使政務人員之薪資更貼近民眾薪資面貌，並與民眾實質所得連動。

二、新加坡中央公積金局

本次參訪係於本年9月4日（星期二）中午12時至14時，與新加坡中央公積金局副執行長（Deputy Chief Executive Officer）Mr. Don Yeo及高級署長（Senior Director）Mr. Chang Long Kiat進行午餐討論會，就新加坡公務人員退休制度及中央公積金制度及實務運作交換意見。爰就其回應意見及本部蒐集之相關資料說明如下：

（一）新加坡公務人員退休制度的演變情形

新加坡公務人員退休制度主要係依中央公積金法（Central Provident Fund Act, 1953）成立之CPF構成，CPF制度原僅適用於新加坡的私營企業人員，政府機

關於 1968 年起開始要求部分公務人員亦須加入 CPF，迄至 1977 年全國公務人員均須與私營企業人員一體適用 CPF 制度。茲就新加坡公務人員退休制度的演變情形分述如下：

- 1、新加坡公務人員退休金制度設計係引自英國社會福利措施。制度創始於 1956 年的年金法(the Pension Act)。
- 2、CPF 於 1955 年 7 月 1 日建立後，由於其統一性管理機制，對國家及對工作者的權益較有保障。因此，自 1968 年起，部分公務人員除加入年金制度外，另須同時參加 CPF；往後參加 CPF 的公務人員逐漸擴大，同時適用年金法的公務人員逐漸縮小。至 1977 年時，新加坡政府乃將年金制與 CPF 兩種制度合併，成為單一的 CPF。所以，目前新加坡公務人員均是 CPF 的會員。
- 3、1995 年 4 月 1 日起，新加坡政府針對部分的精英公務人員另實施退休金制，由政府設立基金作為精英公務人員及其眷屬退休、撫卹、離職之給付來源，此制度所依據的法源為《1995 年退休基金法》(Pension Fund Act of 1995) 及《財政程序法》(Financial Procedure Act)。

(二) 公積金局及 CPF 制度簡介

從前開新加坡公務人員退休制度演變情形可知，CPF 制度係新加坡公務人員退休制度之主軸（目前僅有少數公務人員仍有年金法之適用），茲就公積金局之組織架構及 CPF 制度簡介如下：

1、公積金局之組織架構（如圖 2）

公積金局成立於 1955 年 7 月 1 日，該局係經由立法通過成立的法定管理機構，受新加坡人力部部長的職權範圍管轄，公積金局是 CPF 的受託人，而 CPF 資金來源係由會員依法繳付之費用匯集而成。公積金局主席係由人力部部長委任，其他委員會成員包含來自政府、雇主聯合會及工會的代表。公積金局的職責包括保管 CPF 及管理 CPF 計畫等。公積金局目前約有 1,600 名員工，係由服務團、資訊聯繫科技服務團及政策及企業發展團等三個主要業務單位組成，並於各個單位下設相關部門管理。

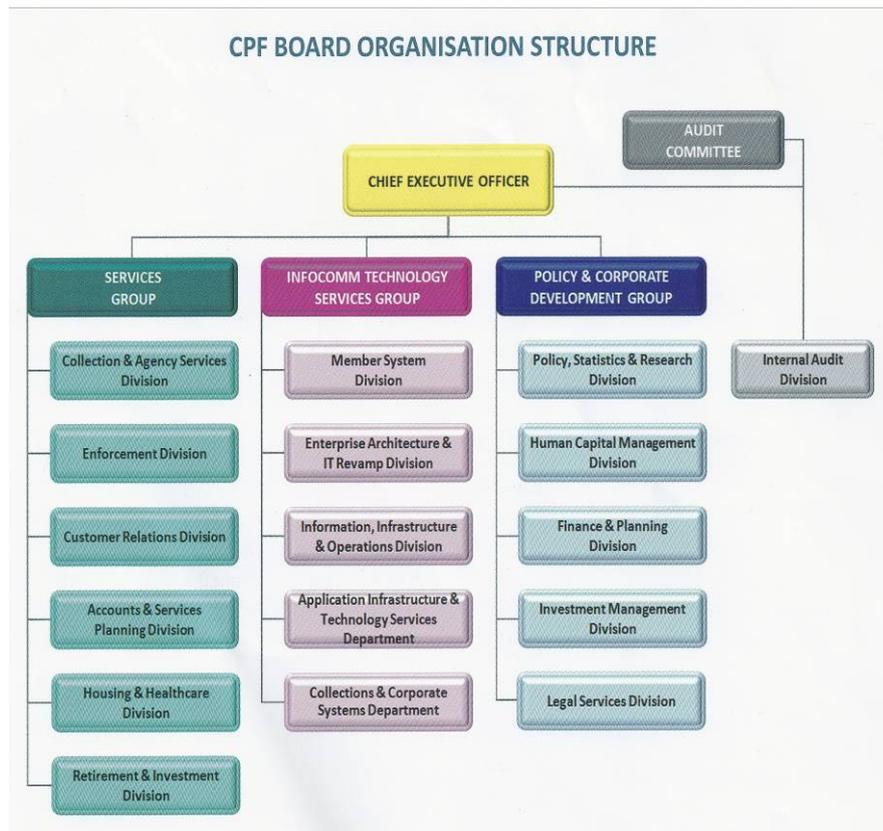


圖 2：中央公積金局組織架構 資料來源：新加坡中央公積金局

2、CPF 制度

(1) 建制背景

CPF 原係提供新加坡私人企業工作者之社會保險計畫，以全國統一管理方式，設立公積金局負責保護 CPF 會員的合法權益。創立初期主要是為會員退休準備，是一項強制性的儲蓄計畫，其主要目的是為會員提供足夠的儲蓄，以便在退休後或者喪失工作能力時有所依靠。CPF 原本是一個簡單的退休儲蓄計畫，經過不斷演變，現今除了包含儲蓄及保險計畫的社會福利外，另提供參加者在退休、醫療保健、住宅、教育、家庭保障及資產強化等方面的社會保障制度。所以，CPF 現已發展成全面性的社會保障儲蓄計畫。

(2) 適用對象

新加坡法律強制所有受雇的新加坡公民及永久居民（包括所有兼職、臨時及全職工作者），以及他們的雇主，都必須參與 CPF 計畫。至於自雇人士則須按法律規定，繳交公積金至保健儲蓄帳戶。截至 2011 年 12 月 31 日止，公積金會員人數大約為 338 萬名，其中 174 萬名會員仍屬按期繳款之會員。

(3) 個人專戶

CPF 屬確定提撥制 (Defined Contribution Plan, 以下簡稱 DC 制), 截至 2011 年 12 月 31 日, CPF 會員帳戶淨值為 2,075 億新元。會員 CPF 提撥金額按分配比例, 存入三個帳戶, 分別為普通帳戶、特別帳戶及醫療帳戶。當會員年屆 55 歲時, 公積金局會自動為會員開設第四個帳戶, 退休帳戶。茲說明如下:

- 甲、普通帳戶 (Ordinary Account, OA) : 普通帳戶儲蓄用在購屋、經核准之投資、教育及其他經核准的用途。會員在開始工作的階段需要繳交較高的公積金在普通帳戶, 以便會員可儘早購買第一棟房屋。
- 乙、醫療保險帳戶 (Medisave Account, MA) : 醫療保險帳戶儲蓄係用在幫助會員支付自己或直系家屬的住院費用, 可用於購買經核准的醫療保險。由於個人的醫療保健需求將隨年齡增加, 因此, 存入醫療帳戶之公積金比率亦會隨著會員年齡遞增。
- 丙、特別帳戶 (Special Account, SA) : 特別帳戶儲蓄係作為退休用途, 可投資退休相關的金融產品。
- 丁、退休帳戶 (Retirement Account, RA) : 當會員年屆 55 歲時, 將公積金最低存款 (目前為 139,000 新元) 存入退休帳戶 (RA), 以及醫療保險最低存款 (目前為 38,500 新元) 存入醫療保險帳戶 (MA), 即可一次提領剩下的公積金儲蓄存款。

(4) 提存機制

CPF 係由僱主與會員共同提撥, 僱主必須為每月薪資超過 50 新元之會員繳交公積金; 凡是每月薪資超過 500 新元之會員都必須繳交公積金。會員之提撥率係按不同年齡訂定不同的提撥率。目前 50 歲以下之會員每月繳交薪資的 20%, 僱主則相對提撥 16%; 至於年齡超過 50 歲及每月薪資低於 1,500 新元之會員, 其提撥率較低。此外, 目前繳交公積金的每月上限為 5,000 新元。會員可以自願提撥超過規定額度, 以累積自己退休儲蓄, 但不可超過年度上限。從 2012 年 9 月 1 日起適用之公積金提撥率如下圖:

**CPF Contribution and Allocation Rates from 1 September 2012
(for wages ≥ \$1,500)**

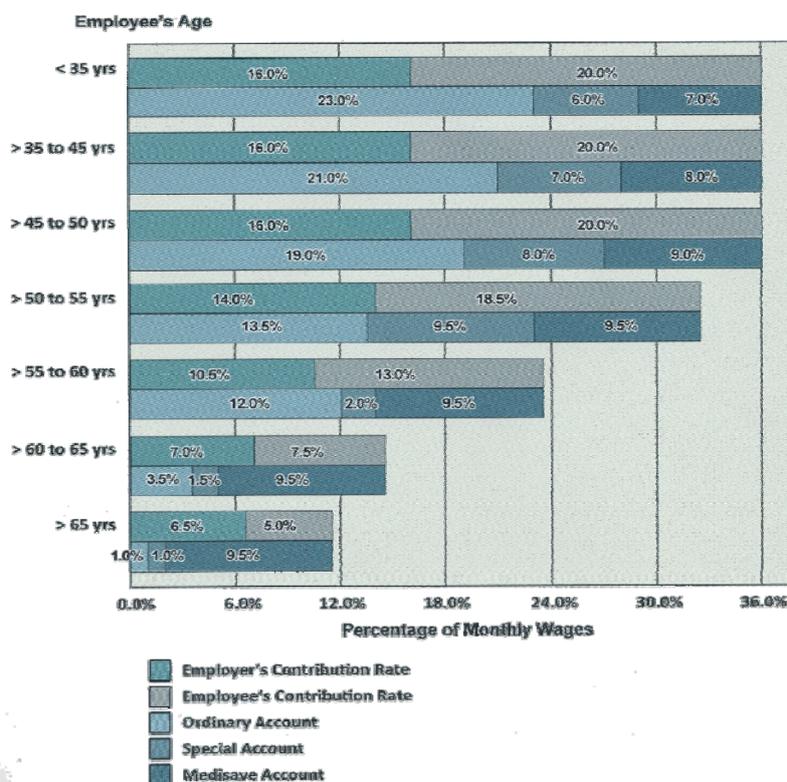


圖 3：公積金提撥率和提撥額(2012年9月1日起生效)
資料來源：新加坡中央公積金局

(5) 保證收益率

公積金會員存款利息與市場相關，但仍有保證存款利息，以普通儲蓄帳戶為例，其保證存款利息為年利率 2.5%，如果市場年利率低於 2.5% 時，公積金局仍支付年利率 2.5% 之利息。另為鼓勵會員於醫療保險帳戶及特別帳戶的儲蓄，該 2 帳戶之保證存款利息則為年利率 4%。

(6) 給付情形

- 甲、參加公積金之會員，如於年滿 55 歲或於 55 歲前因工作失能或永久離開新加坡時，即可提領普通帳戶及特別帳戶內所累積之儲金。
- 乙、年滿 55 歲開始提領帳戶內之公積金前，需保留一定之金額於退休帳戶中。屆至 65 歲法定退休年齡（自 2012 年 1 月起將法定退休年齡延後至 65 歲）時，可每月於退休帳戶中領取退休金；亦可用來購買年金或存入銀行。

丙、若年滿 55 歲後仍繼續工作，則其必須繼續參加提撥，但提撥率較低；日後每三年即可提領退休金一次，但帳戶內的餘額仍須符合最低存款計畫內所規定的最低存款額。

丁、會員死亡時，其帳戶內的儲金將支付予其所指定的受益人，若未指定受益人，其儲金則交予政府的受託管理人。

(7) 計畫內容

公積金局實際上並不負責 CPF 之投資運用，而係擬定各項運用計畫供參加人員選擇，CPF 計畫分為投資、教育、購屋、醫療、保險、退休及就業等，茲將各項計畫簡述說明如下：

甲、公積金投資計畫

風險承受能力較高的會員可選擇將普通帳戶和特別帳戶存款中超出指定限額的 CPF 投資於本計畫批准的產品上，以賺取更高回報。會員可動用高達 35% 的普通帳戶存款，投資於股票、房地產基金及企業債券上，亦可動用高達 10% 的普通帳戶存款，藉由批准的代理銀行購買黃金。因為本計畫之目的係為了增加儲蓄保障，故藉由本計畫投資所獲之利潤不可以提取。

乙、公積金教育計畫

本計畫係屬貸款計畫之一種，會員得動用普通帳戶的存款為自己或子女支付就讀經政府核准之大學或專業課程所需之學費。但會員或子女畢業一年後，會員必須將所動用之存款連同利息一併繳還該帳戶內。

丙、公共住屋計畫及住宅產業計畫

會員可動用普通帳戶存款購買公共住屋或私人地上產業，但必須依該計畫所定之提領限額標準，以確保退休存款能力不受影響。會員如出售不動產後，則須將所提領之本金及利息一併繳還該帳戶內。

丁、醫療保險計畫

會員可動用醫療保險帳戶之存款支付自己或直系家屬之住院費用及門診治療費用；此外，會員亦可動用該帳戶去支付家屬保障計畫（一種定期保險計畫，會員如不幸身亡或喪失工作能力，該計畫可幫助會員及其家屬渡過難關）、家庭保障計畫（一種抵押遞減定期保險

計畫，會員如不幸身亡或喪失工作能力，該計畫可保障其家人不會失去會員用公積金存款購買的國民住宅）、健保雙全計畫（一種嚴重疾病的醫藥保險計畫，協助會員及其直系家屬支付嚴重疾病或在新加坡長期住院治療費用）及樂齡健保計畫（一種嚴重殘疾保險計畫，為需要長期護理的年老公積金會員提供保障）等計畫之保費。

戊、公積金最低存款計畫

會員滿 55 歲時，為提供會員退休後穩定收入，會員須於退休帳戶內存入最低存款（目前為 139,000 新元，其中 50% 可用房地產抵押代替）。當會員年屆領取公積金最低存款之年齡（從 2012 年 1 月起定為 65 歲）時，可於未來 20 年間，自該最低存款的現金部分領取每月之利息，直到存款耗盡為止。

己、公積金終身利息計畫

為因應預期壽命延長和人口老化的挑戰，公積金局於 2009 年 9 月推出公積金終身利息計畫。此計畫為公積金會員提供終身利息，以改善最低存款計畫中對於退休人員僅規劃領取 20 年左右之利息，如因退休帳戶之存款耗盡後則無任何保障之缺失。會員從 55 歲起就可選擇參與本計畫，並使用退休帳戶辦理存款。為維持每月利息金額的平穩，本計畫的資金係投資在特別政府債券，故本計畫資金享有長期債券投資組合的加權平均利率，會員則可獲得穩定的利息收入。

庚、就業利息補助計畫

就業利息補助計畫是配合政府就業獎勵政策，鼓勵薪資較低的年老新加坡公民繼續工作，接受培訓，以提高就業能力。本計畫協助容易受到薪資停滯影響的低薪資員工，藉由本計畫補助之方式鼓勵工作者，以增加其公積金存款。所有 35 歲以上的新加坡公民只要每月收入未達 1,700 新元且居住於價值未超過 13,000 新元之房屋者均可參加本計畫。受補助者必須在 3 個月期間至少有工作 2 個月，始符合本計畫之補助，且一年可獲得最高就業補助金額為 2,800 新元，自雇人士則為 1,867 新元。自 2007 年以來，政府每年撥出 4 億多新元的就業利息補助給 40 萬名的受補助者。

(三) 公積金局針對前開參訪議題之回應

除公積金局就參訪議題所表示意見外，亦自行查閱新加坡公務人員退休制度及 CPF 制度之文獻資料，說明如下：

1、CPF 之行政管理實務運作部分：

公積金局是 CPF 之主管機關，隸屬新加坡政府人力部所設之法人機構，負責執行新加坡中央公積金制度，掌理退休投資、購屋醫療、款項收繳、客服及法人事務、資訊、財務、政策規劃及風險管理等事項。該局的財源主要依賴政府每半年給付公債利息與每年分配會員帳戶利息之資金流入及流出時間落差之得運用資金收益。

CPF 由公積金局統一運用，在扣除有關費用之後以利息的方式分配到每一個會員帳戶中，且公積金的存款利息免稅。公積金會員的存款利息與市場相關，計算方式乃以新加坡當地 3 家銀行－星展銀行(DBS Bank LTD, DBS)、新加坡華僑銀行(Oversea-Chinese Banking Corporation Ltd, OCBC)和大華銀行(United Overseas Bank, UOB)定期存款利息之 80%及儲蓄利率之 20%加權平均計算之，每 3 個月調整 1 次。中央公積金法規定普通帳戶的最低保證利率為 2.5%，醫療帳戶、特別帳戶和退休帳戶的最低保證利率為 4%。新加坡政府透過發行國債來支應保證利率，基金除用於公共建設外，大部分交由新加坡政府投資公司(GIC)集中投資運用。GIC 成立於 1981 年，為新加坡政府持有之全資公司，其主要任務是管理新加坡的外匯儲備，跨出新加坡國界，向海外大舉投資；主要是作直接投資，不是委託專業的投資機構進行投資。GIC 為一獨立機構，不受金融管理委員會監管，且沒有向公眾公布其業績與具體投資運作資訊之義務，因此，GIC 對其相關運作策略都一直維持著高度封閉性。

2、CPF 管理運用之監督機制部分

公積金局對於 CPF 之管理運用係採內部稽核，該稽核部門係獨立於服務團、資訊聯繫科技服務團及政策及企業發展團等三個業務單位，自成一個審計委員會，以期保持獨立稽核功能及避免 CPF 之管理運用產生人為之弊端。

3、新加坡公務人員退休所得上限及所得替代率部分

新加坡公務人員之退休制度除少數公務人員有適用由政府籌措的年金法的退休金外，主要適用的退休制度就是 CPF 制度。新加坡政府一方面考量會員的經濟安全，另一方面亦顧及雇主的生產成本，對於 CPF 之會員提存薪資設有上限（目前繳交公積金的每月上限為 5,000 新元。會員可以自願提撥超過規定額度，以累積自己退休儲蓄，但不可超過年度上限）。

至於退休所得替代率則需以每個會員之個人帳戶餘額決定。而在中央公積金法有規定，普通帳戶的利率不得低於 2.5%，醫療帳戶、特別帳戶和退休帳戶的利率最低加計 1.5%。利率的計算有 80%的比重是根據過去新加坡 12 個月的定存利率，另外的 20%是根據新加坡當地主要的銀行儲蓄率來計算，並且每一季會重新調整利率以期跟上市場變動。從 2001 年 10 月至今一直維持普通帳戶的利率為 2.5%，而醫療帳戶、特別帳戶和退休帳戶的利率則為 4%。

4、新加坡公務人員退休制度，對於涉案人員及再任人員之退休給與部分

新加坡政府非常重視公務人員廉政倫理規範，每一位新加坡公務人員於任職期間均要做個人財產申報，公務人員如涉有貪污行為將受到嚴刑峻罰之懲處。新加坡政府很早就認識到人力資源的重要性，並成功地推行了一套精英治國、高薪養廉的政策，也讓新加坡政府成為亞洲最廉潔及高效能的政府。新加坡公務人員若有貪污受賄行為，必定遭到免職處分且繩之以法，且其公積金和退休金都將遭到剝奪。所以，新加坡公務人員於任職期間絕少冒險貪污犯罪。至於公務人員退休後如有再任之事實則視同新任人員，並無停止其退休給與等限制性規範。

5、精英公務人員是否尚有不同之退休制度部分

目前新加坡公務人員均是 CPF 的會員，所以，公務人員之退休制度主要還是以 CPF 制度為主。新加坡政府自 1995 年 4 月 1 日起，曾針對部分的精英公務人員另再實施退休基金制度，該制度之適用對象為：受任命之正式公務人員、法官及警察。此制度所依據的法源為年金法(Pension Fund Act, 1995)及財政程序法(Financial Procedure Act)。其退休給與以由政府撥款設立之基金為來源，該基金僅用於公務人員及其眷屬之退休、撫卹、離職等給付，基金之支出如有不足，則由政府負責補足。

6、因應未來人口老化趨勢之退休改革部分

為因應預期壽命延長和人口老化的挑戰，公積金局將於 2012 年 1 月起把會員可以領取退休帳戶中公積金最低存款之年齡，由現行之 62 歲修正延後為 65 歲。又為保障會員每月可獲得穩定的利息收入，於 2009 年 9 月推出公積金終身利息計畫，以改善公積金最低存款計畫的缺失。本計畫提供會員四種選項：終身利息增值計畫（每月利息金額較高，身故後留給受益人遺贈金額較低）、終身利息平衡計畫（每月利息金額與身故後留給受益人遺贈金相同）、終身利息基本計畫（每月利息金額較低，身故後留給受益人遺贈金額較高）、終身純利息計畫（僅有每月利息金額，身故後並無留給受益人遺贈金）。

會員自 55 歲起可依自身需求，從前開四種選項中選擇其中一項參加，並使用退休帳戶辦理存款。為推廣該計畫，自 2013 年起，所有年屆 55 歲之會員將被自動納入該計畫。又為鼓勵在 1963 年前出生的新加坡公民自願參加該計畫，新加坡政府也提供高達 4,000 新元之終身利息紅利，鼓勵渠等人員參加，俾保障會員之退休基金。

肆、受託機構訪察情形

一、瑞銀環球

瑞銀環球資產管理公司（UBS Global Asset Management Ltd）係於瑞士銀行集團（UBS AG）轄下之資產管理公司，瑞士銀行集團旗下業務組織分為環球資產管理、投資銀行、全球財富管理及瑞士銀行，以及美國財富管理四大區塊，截至 2012 年 6 月底止，瑞士銀行集團管理 2.3 兆美元的資產，旗下員工約 6 萬 4 千名，其中瑞銀環球資產管理公司管理資產總額約 5,990 億美元。新加坡是「環球資產管理亞洲股票」與「全球新興市場股票」的地區投資中心，亦為亞太股票的地區交易中心，以及環球資產管理泛亞洲客戶活動中心（機構法人與銷售機構）。瑞銀環球資產管理在亞太地區經營基金服務業務，為資產管理公司、避險基金管理公司、機構、基金發起人與家族理財中心，提供全方位的資產服務。以下僅就本次訪察重點，依全球市場展望、固定收益市場展望、投資決策流程、法令遵循、全球投資方針遵循程式 Sentinel 應用、

營運風險管理及風險控管提出報告。

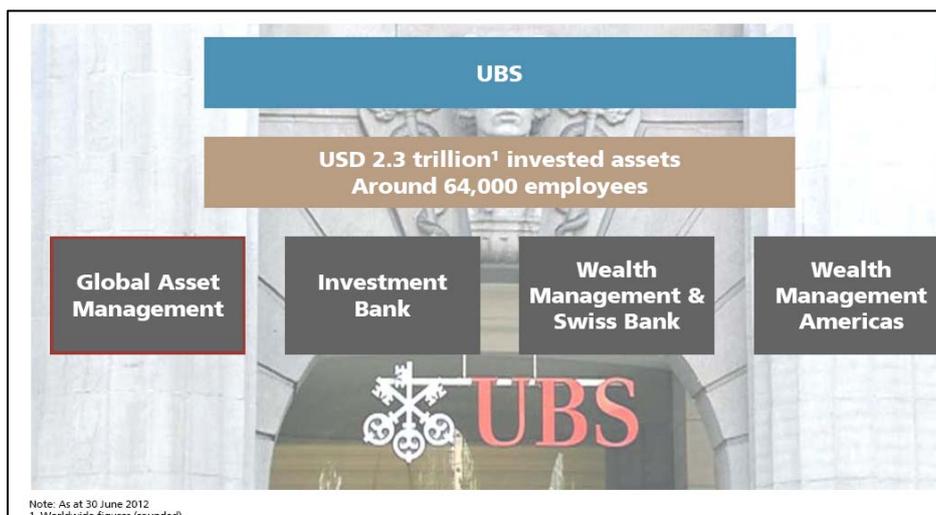


圖 4：瑞士銀行集團組織

(一) 全球市場展望

目前眾多亞洲國家的通貨膨脹下降，主要通貨膨脹率約 4%，該區央行預期將放鬆貨幣政策，截至 2012 年 6 月止，亞洲(日本除外)地區名目政策利率接近 4%，實質利率則接近 0%。但值得注意的是，即使經濟成長率下滑，市場仍可能有正報酬，根據以往的經驗法則，成長率觸底與通膨率下降時，股市表現最亮眼。以亞洲國家中最具代表性的中國而言，中國 M2⁴指標已調到歷史低點，意味流動性最緊繃的情況已經接近尾聲，因中國 A 股與 M2 成長具有高度相關性，市場應隨整體流動性觸底反彈。另 2011 年 12 月初，中國人民銀行宣佈第一次調降法定存準率，啟動政策微調，並於 2012 年 6 月初宣佈本輪首次的利率調降，以因應 4 月與 5 月疲弱的總體數據，增加銀行系統的流動性。此外，中國的房市繁榮景氣遠比美國穩健，中國家庭用儲蓄來支撐目前房市繁榮景氣，儲蓄來自大幅減少其他商品與服務支出，而美國家庭則是用債務來支撐房市。而亞洲另一重要國家印度則面臨不同的挑戰，諸如通膨維持高檔、財政赤字居高不下、經常帳有惡化傾向，由於印度是亞洲(日本除外)地區唯一呈現經常帳赤字的國家，因此整體經濟較易受資本流出的影響。而整體亞洲(日本除外)地區儘管短期面臨景氣逆風，但大多數主要的亞洲經濟體，皆已準備就緒導引國家的未來走向，並支持邁向長期結構的成長之路，且其估值與過去危機時期的水準相當，因此進場的機會開始增加。

⁴ M0 = 流通的貨幣，M1 = M0 + 活期存款，M2 = M1 + 儲蓄存款+ 定期存款+ 其他存款。

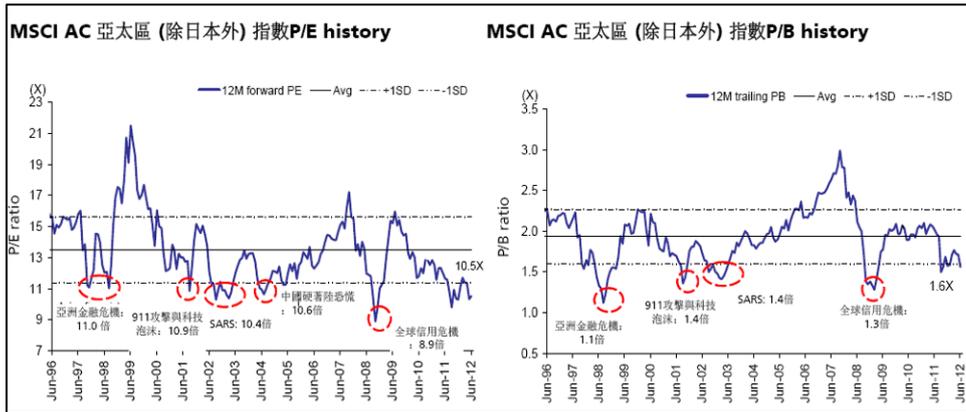


圖 5：亞太區(除日本外)之歷史本益比及股價淨值比

(二) 固定收益市場展望

具有景氣溫度計之稱的美國十年期公債殖利率其平均報酬和花旗經濟驚艷指數(Citi Economic Surprise Index)具有正相關，一般而言，如果景氣好轉且經濟數據超乎市場預期越多，驚艷指數就會越高，反之當景氣衰退且經濟數據大幅低於預期，驚艷指數就會越低，而目前驚艷指數仍是負的，顯示美國經濟仍舊相當疲弱，而美國國債利率亦保持在歷史較低的水平中。另外歐洲經濟仍低於長期趨勢，亞洲成長也開始走緩，中國經濟目前低於長期趨勢，而且緩慢速度令人擔憂，雖然全球採購指數(Global Purchasing Managers' Indexes)數據從最近低點有回升的跡象，但政府財政政策在未來幾年會繼續拖累經濟。目前經濟不景氣機率預測，美國經濟會陷入不景氣的機率仍保持在20%，而歐元區受到歐洲外圍國家的影響則面臨輕微的不景氣。

	Actual					Consensus Forecast				
	Q2-11	Q3-11	Q4-11	Q1-12	Q2-12	Q3-12	Q4-12	Q1-13	Q2-13	Q3-13
USA										
Real GDP (q/q % saar)	2.5%	1.3%	4.1%	2.0%	1.5%	2.2%	2.2%	1.9%	2.4%	2.6%
CPI (yoy %)	3.5%	3.8%	3.3%	2.8%	1.9%	1.5%	1.8%	1.6%	1.9%	2.1%
Core PCE (yoy %)	1.3%	1.6%	1.7%	1.9%	1.8%	1.8%	1.8%	1.7%	1.8%	1.8%
Unemployment (%)	9.0%	9.1%	8.7%	8.3%	8.2%	8.2%	8.1%	8.0%	7.9%	7.8%
Germany										
Real GDP (q/q % saar)	2.9%	2.7%	2.0%	1.2%	0.9%	0.5%	0.9%	0.8%	1.4%	1.7%
CPI (yoy %)	2.5%	2.7%	2.7%	2.4%	2.1%	1.9%	1.8%	1.8%	1.7%	1.9%
Unemployment (%)	7.1%	7.0%	6.9%	6.8%	6.8%	6.8%	6.8%	6.7%	6.7%	6.5%
Eurozone										
Real GDP (q/q % saar)	1.7%	1.3%	0.7%	0.0%	-0.5%	-0.8%	-0.4%	-0.1%	0.4%	1.0%
CPI (yoy %)	2.7%	2.7%	2.9%	2.7%	2.5%	2.2%	2.0%	1.7%	1.6%	1.8%
Unemployment (%)	10.0%	10.2%	10.6%	10.9%	11.1%	11.3%	11.4%	11.5%	11.5%	11.3%

圖 6：市場經濟預測

(三) 投資決策流程

瑞銀環球之投資哲學的焦點是從價格與價值差異中尋找投資機會，其決策流程

係有紀律地應用全球基本面研究，藉由創造附加價值的 70-80%全球及在地的研究團隊，透過投資組合團隊合作來挑戰並執行最佳研究構想，並以風險系統正確地量化所有投資組合的風險，進而建構一個最佳的投資組合。

在投資組合的建構中，分析師擔任類股／產業分析師的角色，進行產業研究，提供產業／類股觀點，並分析個別公司，再考量獲利率、公司治理、管理品質與估值，提出由下而上的個股概念，進而將概念融入客戶投資組合中，與基金經理人共同建構客戶投資組合；而基金經理團隊的角色則是針對分析師研究提供同儕審核與整體指引，結合分析師專業知識、基金經理人個股判斷、總體經濟看法等，復而依分析師青睞的個股概念，為客戶建構投資組合，並根據需求決定集中或分散投資，此外亦須遵循投資方針與限制，運用風險系統，確保投資組合風險符合預期。而投資組合之買進或賣出決定後，便製作交易單予交易人員執行，由交易人員彙整委託單、選擇證券商，並評估交易效率後，以最佳方式執行。

而針對上述的投資流程，該公司設計有三大系統：一為全球股票研究資料庫（Pedestal），取得分析師研究的資訊，可藉由篩選資訊及搜尋引擎，取得全球逾 100 名各產業分析師互相分享的報告，並獲取即將舉行之公司拜訪會議；二為全球股票評價系統（Global Equity Valuation System，GEVS），該系統是由全球研究驅動的評價模型，包含個股的評價、每股盈餘、長期獲利能力與風險資訊；三是全球股票風險系統，該系統能深入解析投資組合的風險成分，區分主動風險及 Beta(對市場之敏感度)，並分析風險模型的統計因子，以了解主要個股、投資風格及產業之風險貢獻度。

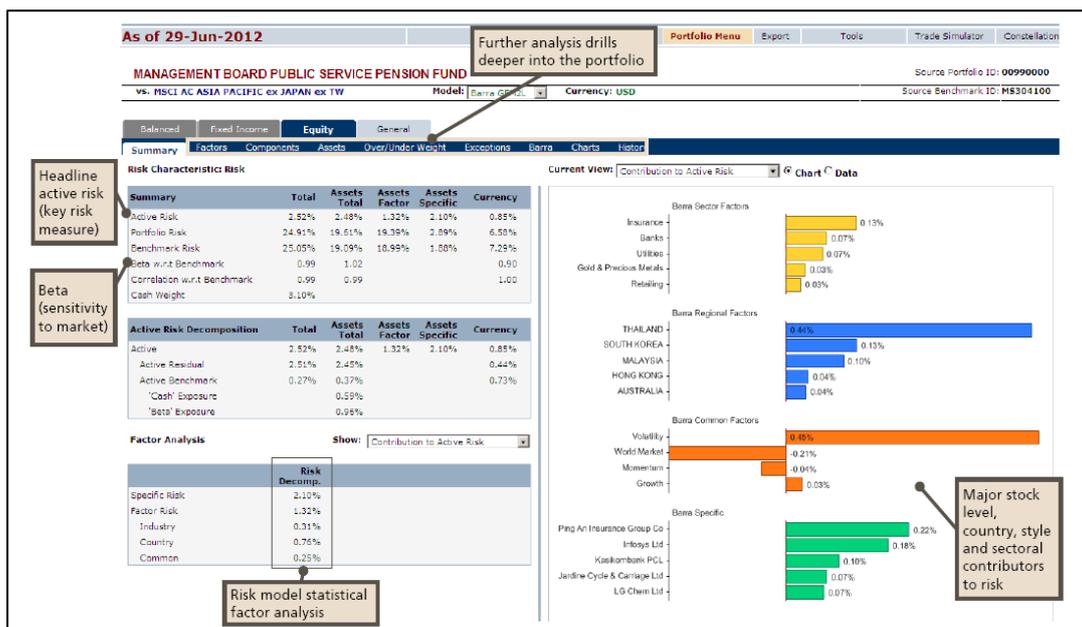


圖 7：全球股票風險系統操作畫面

(四) 法令遵循

瑞銀環球之法務及法規遵循(Legal and Compliance, L&C) 部門係針對業務活動所帶來的法務及法規遵循風險(包括風險管理的效率及適足性), 提供獨立建議與控管, 其業務與投資領域並無隸屬關係, 使部門維持獨立性, 且該公司亞太地區的組織架構具備專屬的地方支援與專業知識, 瑞銀環球之亞太地區(日本除外)法務及法規遵循部門組織如下圖所示。

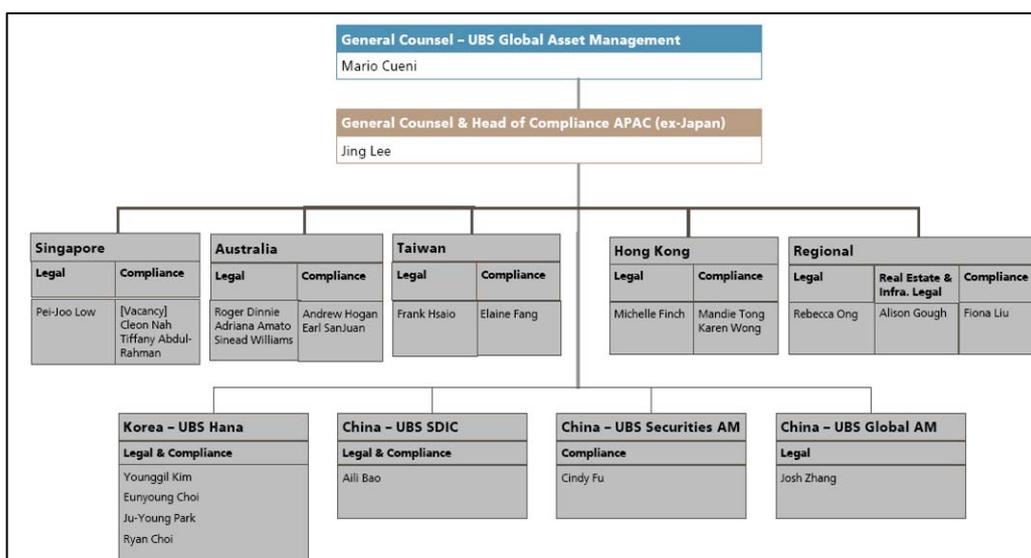


圖 8：瑞銀環球亞太地區(日本除外)法務及法規遵循組織圖

法規遵循風險控管方法主要有：1、辨識法律、規則、法規與最佳實務標準(以下簡稱規範)；2、透過適當作業標準與責任分配，確保遵循規範；3、透過員工訓練與持續輔導，進行政策與程序教育；4、謹慎制定決策，適度管理、減緩或避免法規遵循風險－避免意外、疏忽或疏失產生風險；5、及時掌握規範變動，針對工作實務或作業標準進行必要調整；6、適當監控與監管，確保有效監督規範遵循；7、及時向合適的資深管理階層呈報未遵循規範導致的重大風險。並藉由教育(新法律規範與政策、業務法規遵循程序、最佳作業)、建議(交易與產品、法規遵循政策與程序、監管調查與檢查)與監控(交易審查、法規遵循風險審查、內部審查)三者的反饋機制實施。瑞銀環球並訂有法規遵循手冊，手冊擬定適用於瑞銀環球資產管理亞太地區的法規遵循政策與程序，結合瑞銀集團、瑞銀環球、當地法規要求、產業要求與最佳作業，監控擬定的活動，且每年定期審查手冊，以確保遵循政策與程序。

至於業務法規遵循之內容有業務監管、治理與職責、審查行銷資料、持續專業發展與法規遵循訓練、道德守則與業務守則、利益衝突、營運風險事件等。而投資交易法規遵循之內容則為：最佳執行、核准之交易對手或經紀商、公平集中與配置、首次公開發行或新發行、交叉交易、投資限制與方針、內線交易或市場操縱、公平估值等。在投資監控流程上，係先由投資限制來源(如基金投資方針或內部投資方針)開始，進而與主要利害關係人(如客戶關係經理、基金經理人、法規遵循等) 確認投資方針，並設定投資監控流程，其可自動化的規則，交由該公司 Sentinel 團隊過濾警示並通知相關利害關係人，而非自動化的規則，則依投資限制的性質，由基金經理人或相關團隊監控，且負責監控的基金經理人或相關團隊進行每月的確認，法規遵循部門則於每月抽驗。而投資違規的狀況，即根據「營運風險事件管理與控管標準」，進行改正與呈報。

(五) Sentinel 程式應用

Sentinel 為瑞銀環球全球投資方針遵循之應用程式，是一種最佳組合協力廠商的應用程式，用以監控客戶委託投資、產品限制、法規等，並支援各種資產類型，如股票、固定收益、衍生性商品、貨幣市場等，可設定規則，於交易前、交易後或兩者之間進行監控，並依據地區與團隊成員調整，自訂操作流程。Sentinel 可設定各種規則，排除式規則(如「勿投資...」)、集中規則(如「最小值／最大值」測試)、參

考指標規則、組合規則(如「不是 X 就是 Y」規則)、規則庫 (法規)。

Summary	ID	Type	Scope
UBS Global Asset Management			
UBS Global Asset Management			
Shortcut to Non US regulation			
(00990000) MANAGEMENT BOARD PUBLIC SERVICE PENSION FUND			
No DR's where COI not in (00990000 Auth BM Cntry)	14615	1	Parent Aggregat
Universal Rules			
Allowed			
Allowed: (IPO, Placing, U/W inc (UBS & Affs))	8237	0	All Accounts
Allowed: 144a	4620	0	All Accounts
Allowed: Crossing	2760	0	All Accounts
Allowed: Sub U/W inc (UBS & Affs)	2748	0	All Accounts
Allowed: UBS & Affs trading agcy	2734	0	All Accounts
Allowed: UBS & Affs trading principal	2732	0	All Accounts
Allowed: Ult Issr in (UBS & Affs)	2622	0	All Accounts
Credit Ratings			
Min Issr Rating	12896	0	All Accounts
Min Issr Rtng BBB/Baa/BBB (S&P/Mdy/Fch) 52L 1 Agcy	7135	0	All Accounts
Do not invest			
IH No Deriv ex (Wits Shrs, Other Rgts) (Conditional)	6153	1	All Accounts
IH No FT	4631	1	All Accounts
IH No Fnd where (UBS & Affs)	3263	1	All Accounts
IH No MMI	4839	1	All Accounts
IH No Pref Conv Shrs	4627	1	All Accounts
No Deriv (Prior aprvl)	10865	1	All Accounts
No ELN	2679	1	All Accounts
No MMI ex Tsy Bills	10146	1	All Accounts
No Pref Shr	4729	1	All Accounts
No Secs where COE not in (Acct BM) ex Csh	7185	1	All Accounts
No Secs where COE, COI = TW	5858	1	All Accounts
No Secs where Qtn Ccy = TWD	6001	1	All Accounts
No Secs where Xch Ctry = TW	5860	1	All Accounts
Info only			
BM Summary	2287	0	All Accounts
Parent Management	646	0	All Accounts

圖 9：Sentinel 架構與規則圖

各個帳戶於移轉至 Sentinel 時，皆須經過嚴格審查，先由 Sentinel 審核投資管理合約，於系統中運用合適的規則，再經 Sentinel 團隊、客戶關係經理、基金經理人、法務及法規遵循部門舉行「準則審查會議」，最後由客戶關係經理與法務及法規遵循部門簽核。各種交易執行並上傳於 Sentinel 中，由 Sentinel 於隔夜更新資料，Sentinel 團隊審查所有潛在事件，必要時將呈報客戶關係經理、交易單產生團隊或法務及法規遵循部門。

(六) 營運風險管理

瑞銀環球將營運風險定義為不當、錯誤的內部流程、人員與系統，或是外部（刻意、意外或天然）因素造成的風險，事件可能為直接財務損失、業務暫停，造成間接營收損失，甚至是商譽與業務市場受損，造成長期財務衝擊。該公司營運風險架構係為強化透明度、持續改善的文化、做為潛在重大營運風險的早期預警系統、推動持續改正過度營運風險，進而影響健全的決策。而其核心要素可分為四：

- 1、分類：說明金融機構面臨的內在作業風險，定義與實施核心及程序控管，以減緩內在風險，列出所有營運風險指標，並加以分類，以評估各類別的殘餘風險；
- 2、內部控管評估流程：由部門評估內部控管環境效率的流程，並每季實施，其

評估並需以證據為基礎；

- 3、營運風險評估流程：由營運風險委員會每季進行評估，運用所有風險指標，決定各類別的殘餘風險，主要係於業務部門實施，並與各類別的主題專家共同審查；
- 4、改正：若殘餘風險相當重大，可將其指定為集團重大營運風險議題(Group Significant Operational Risk Issues)等，可「即時解決」問題，或決定不處理已知問題，顯示風險胃納改變。

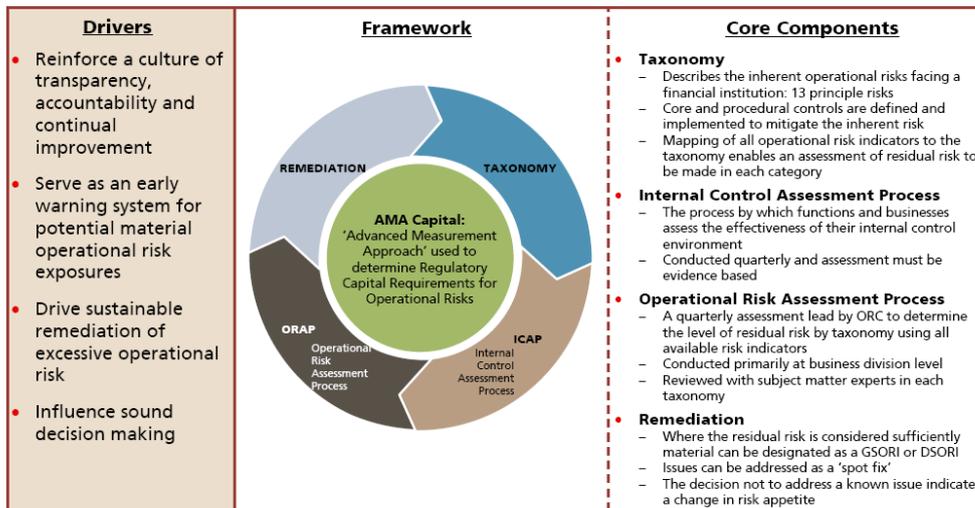


圖 10：瑞銀環球營運風險架構組成圖

而在營運風險控管中，組織各單位需負責監督風險，管理與風險控管相輔相成，業務部門、營運風險控管部門、集團內部稽核及其他控管部門之角色與職掌如下：

- 1、業務部門：建立與維持有效的治理流程和文化，以找出及解決營運風險，維持完善的內部控管環境，以緩和重大營運風險；改善業務活動或調整內部控管環境，根據議定的胃納維持現有營運風險水準；透明、及時報告營運風險事件；
- 2、營運風險控管部門：維持完善的營運風險分類；評估管理團隊辨識與解決營運風險的治理流程是否恰當；以量化與質化的方式，評估目前作業風險水準並與議定的營運風險胃納相較；找出潛在的極端作業風險事件；
- 3、集團內部稽核：獨立評估集團、部門與地區治理的設計及運作效率，及評估風險控管部門的獨立性；
- 4、其他控管部門：評估有關法務及法規遵循、財務、稅務、人力資源等相關議

題。

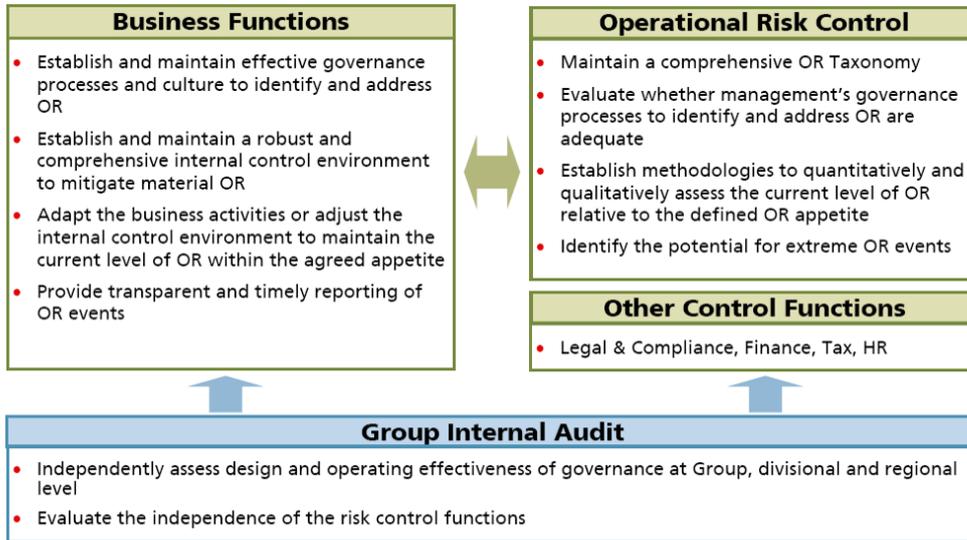


圖 11：營運風險管理之各部門角色與職掌

(七) 風險控管

瑞銀環球風險控管部門為獨立部門，直屬於瑞銀集團風險長(Chief Risk Officer, CRO)，負責執行控管架構，並根據監管與產業標準，監督市場、信用及營運風險。該部門運用先進的分析工具評估風險概況，聚焦大量使用衍生性商品、槓桿、流動性風險與追蹤誤差高的複雜投資組合，評估與考量投資組合風險準則，以控管尾端風險，且定期報告投資組合風險與部位，並密切與基金經理人互動，將審查的效果發揮到最大。其控管的風險類別有三，一為業務風險，包括商業環境、景氣循環、產業景氣循環、產業趨勢、技術變動、願景與策略等，二為內在風險，包含主要的信用風險、市場風險及流動性風險，與營運上的交易處理、法務及法規遵循等，三為信譽風險。

瑞銀環球風險控管的職責有：根據產品狀態審查及分類基金，與業務單位決定何處需要額外的風險準則，以控管尾端風險與集中風險；風險的衡量與監督、報告，並擬定政策；找出業務單位使用的內部模型，協調評估與計量風險控管；監控環球資產管理風險長與風險管理團隊議定的作業準則；參與風險委員會的業務監督及控管活動；審查及審核交易對手；發生危機時，提供資深管理階層「簡單、具體、正確與透明」的評估與報告。

其風險架構的實施，係運用風險分析系統 RiskMetrics，提供完整風險衡量，並報告具備大量使用衍生性商品、使用槓桿、風險概況大幅偏離參考指標、面臨流動性問題投資組合。同時也對環球資產管理作壓力測試架構，並與基金管理團隊共同審核風險準則的適足性，在適當情況下將準則納入定期風險控管監督流程，此外，風險值回測及流動性風險架構的實施也有助於協助評估風險模型的適足性。

瑞銀環球風險控管流程有四項，茲分述如下：

- 1、 辨識風險：這階段的重大議題是投資風險為何？因此於推出產品前，必須辨識與完整掌握環球資產管理的風險；
- 2、 風險衡量與控管：在風險的衡量控管中要判斷面臨多少投資風險？因此準確的衡量工具，和系統及時更新模型與參數的運用變相當重要；
- 3、 風險政策與治理：也就是釐清瑞銀環球欲承擔多少風險？因此須訂下各種風險控管架構、投資人協議、模型治理與認證等；
- 4、 風險報告：這個階段乃是與風險胃納相較，承擔風險的程度為何？倘面對的風險較大，及時向風險長、基金管理團隊及環球資產管理委員會，報告各業務領域的重大風險。

Risk Identification	What are the risks?	Identification and full capture of risk within Global AM prior to product launches
Risk Measurement and Control	How much risk do we have?	Accurate measurement of instruments Timely system updates of models/parameters
Risk Policy and Governance	How much risk do we want to take?	Risk Control Framework Investor Agreements Model Governance and Certification Risk Management Systems Escalation Procedures Transactions Requiring Pre-approval (TRPAs)
Risk Reporting	How does the risk taking compare to the risk appetite?	Timely reporting of all significant risk exposures covering each business area to the CRO, Portfolio Management and the Global AM Risk Committee

圖 12：瑞銀環球風險控管流程

最後在風險控管中，該公司係聚焦於尾端事件，因此壓力測試、發行機構風險、

流動性分析等便是控管重點所在。在風險值的參數設定上，係以 99% 信賴區間，持有期間分別為 1 天、10 天與 20 天，運用蒙地卡羅法與歷史模擬法，及 2 年的時間序列資料，並假設蒙地卡羅法運用 5,000 個觀測值的分配，而歷史模擬法運用 500 個以上觀測值的歷史分配來計算。至於壓力測試的參數，則根據極端但不可能發生的衝擊(5 天期間)，考量多種情境，諸如股市崩盤、石油危機、利率緊鎖等，並報告最大損失情境。

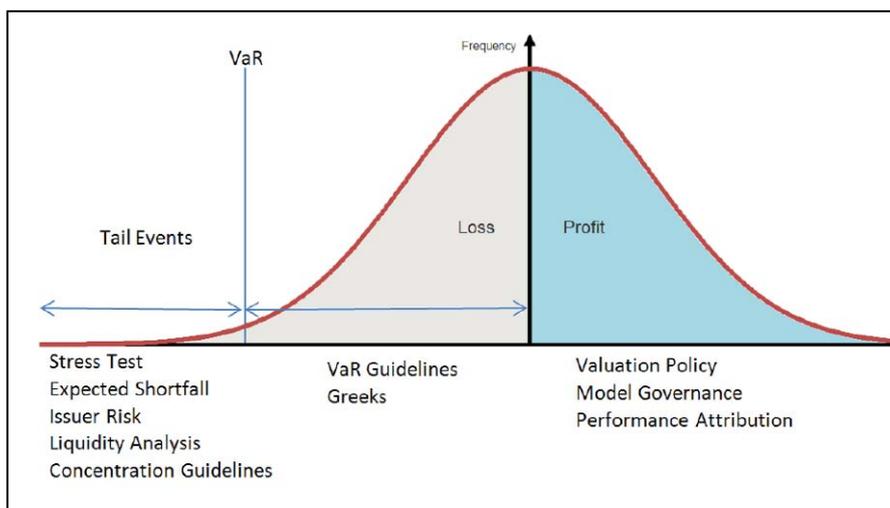


圖 13：風險分布圖

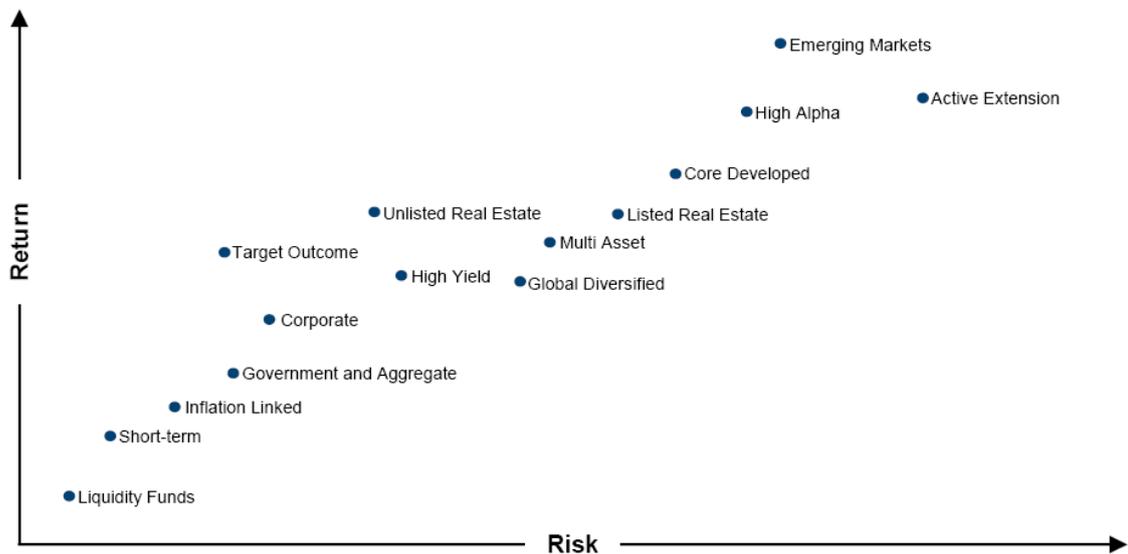
二、富達國際

富達國際成立於1969年，是全球最成功的長期投資管理公司之一。該公司主要業務係向亞太區、歐洲和中東之各個國家或地區的投資者提供資產管理服務，以滿足全方面的機構和個人投資需要。富達國際並於全球11個地區設有資產管理據點，包括倫敦、百慕達、米蘭、法蘭克福、巴黎、東京、香港、孟買、首爾、新加坡和雪梨等。截至2012年6月30日，其所管理的總資產規模超過2,555億美元、機構資產規模達655億美元。該公司大多數股權由員工和慈善機構擁有，其餘股權則由創始人Ned Johnson家族持有。

本次訪察之富達國際香港營業處所成立於1981年，係富達國際百分之百投資之子公司，並為亞太區的區域總部。擁有超過300名員工，其中105名為投資專員，包括23位投資經理人、41位研究分析員、交易員及其他投資專業人士，並由John Ford擔任首席投資長；其餘人員則分別隸屬業務和後勤支援部門。擁有202名之後勤團隊為

整個亞洲地區（日本除外）提供審計、企業安全、企業服務、人力資源、法律、營運、投資遵循及系統等相關支援。

富達國際視投資管理為核心業務，其經營理念是將投資管理聚焦於客戶委任目標的達成，運用廣泛的投資策略及多元化的產品組合（詳如圖1），拓展全球股票的法人投資業務，從而為客戶創造財富和為員工創造機會與報酬。此外，富達國際運用其全球豐富的資源及專長，持續專注於深耕當地市場，並擁有遍佈全球各地的股票研究分析團隊，全力專注於研究各區域的股票基本面，期以優質的內部研究，提供最佳的競爭優勢。各個在地的研究團隊分別由一位專責的研究主管所領導，直接向該區域之投資長報告。以下僅就本次訪察重點，依投資決策流程與運作、風險管理機制及內部稽核機制提出報告。



A broad range of investment solutions respond to institutional client objectives

Source: FIL Limited. The chart is purely illustrative and not based on actual risk or return figures.

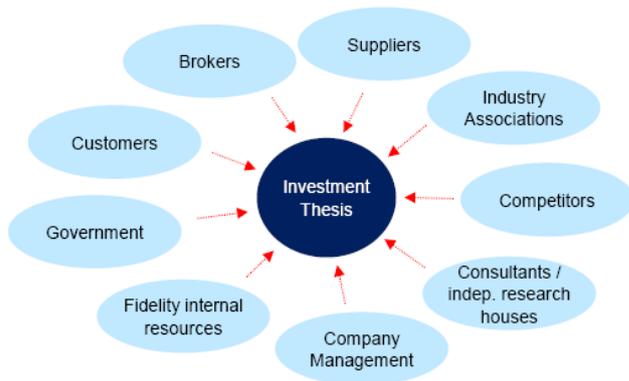
圖 14：富達國際全球投資策略圖

（一）投資決策流程及實際運作

1、投資決策程序與運作方式

- （1）投資分析：富達國際對於客戶投資組合建構係以由下而上的研究模式為基礎，投資經理人與分析師緊密互動並各司其責，其在亞太地區的研究團隊總計 41 位，平均擁有 8 年的業界經驗，每位分析師負責 1 ~2 個產業、25~35 檔股票。透過定期拜訪公司經營管理階層並與該

公司之供應商、顧客與競爭者取得聯繫，另經由全球研究網路與各地之專業人員進行互動，將所蒐集的資料整合成獨立的分析見解；並利用評估公司財務狀況的分析模組以未來 12~18 個月期間為基準，採 1~5 分評比：1 分為強烈買進、2 分為買進、3 分為持有、4 分為賣出及 5 分為強烈賣出等五種等級，最後製作完整的研究報告與所有投資部門成員共同分享（詳如圖 15）。



Research Platform:

- 41-member equity research team
 - Career path
 - 8 years average industry experience
- Leverage global equity analysts
 - 220 research professionals worldwide*
- Access to management
 - 4,000+ management visits per year
- Technology focus
 - Desktop technology linking global research
- Team environment
 - Provides independent, relative value perspective

Evaluate:

- 25–35 actively covered stocks per analyst
- 20–50 companies followed per analyst in addition
- 1–2 industries per analyst
- Fundamental and relative value
- ≈ 89% of market cap covered (MSCI Asia Pacific ex Japan Index)

Fundamental, Bottom-up Research is the Foundation to Fidelity's Investment Process

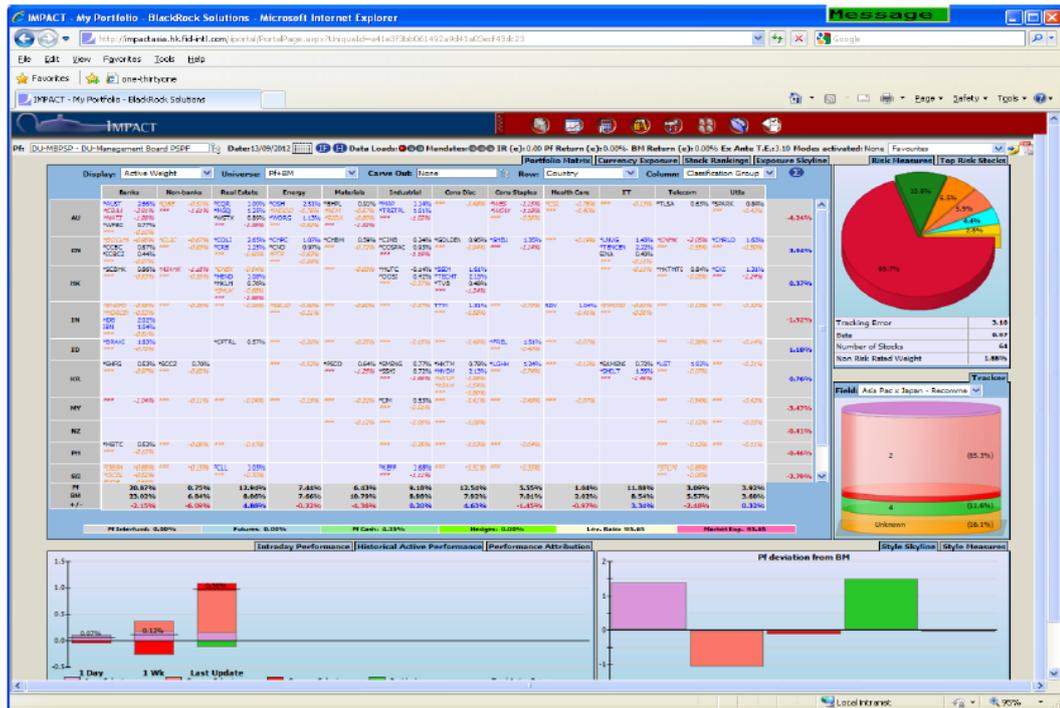
Source: FIL Limited, June 2012 (Data is un-audited)

* Research Professionals include both analysts and associates, as of June 2012

圖 16：富達國際亞太地區（日本除外）研究方法

- (2) 投資決定：投資經理人透過與分析師密切的交換意見，以作為精選股票依據；並運用前述內部分析的優勢，考量客戶的特殊需求，以建構最佳的投資組合。投資經理人配有投資組合模組監控系統 — IMPACT，該系統提供下列功能：經理人可即時檢視每日有關投資組合之架構、績效及風險等即時資訊、可進行虛擬交易瞭解對投資組合的風險影響程度、利用多層面的警示對投資組合即將超出投資限制的部位發出警告、協助投資長或股票主管檢視及管理風險等。經由該系統之嚴密監控以確保能即時掌握投資組合的國家配置、分析並決定超額報酬與風險的來源，並隨時確認該項配置與客戶要求之投資方針的差

異性。



Source: FIL Limited

圖 17：富達國際 IMPACT 一投資組合模組監控系統畫面

- 投資執行：富達國際之交易下單與基金管理分立，投資經理人於交易確認後輸入內部交易系統—FM Station，該筆交易經過系統內建投資規範篩檢無誤後，下達投資交易部門統籌管理，後交由經富達國際認可之券商或交易商執行。在前述交易流程中，投資遵循部每日透過交易時間及盤後（隔夜批次）遵循測試之雙重監督程序，以確保投資範圍及限制符合客戶的投資方針。該投資方針記錄於富達國際投資遵循網站上，以供投資經理人與風險管理部門使用。
- 投資檢討：投資經理人負有管理投資組合的最終責任，其涵蓋的責任包括投資組合建構、風險評估與績效表現。富達國際針對投資組合之監控及基金經理人的績效評比，訂有不同頻率之監控流程，其具體作法包括經理人需定期與投資長深入討論持股配置、分析持股流動性風險、與同儕團體績效比較、進行 BARRA 風險因素分析及績效歸因分析等。

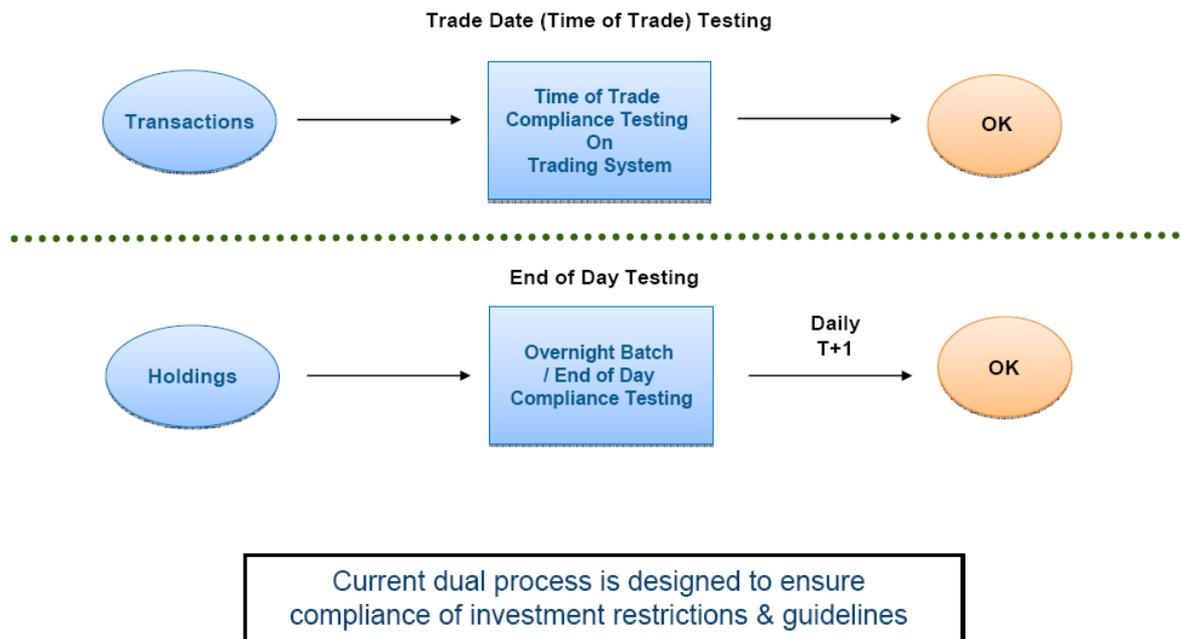


圖 18：富達國際亞太地區投資遵循雙重監控機制

2、富達國際培育經理人計畫

富達國際設有投資組合管理學院（Portfolio Management Academy—簡稱 PM Academy），該學院創立於東京辦事處，其後引進香港和倫敦。成立宗旨係在培育投資組合經理人和投資組合實習經理在作出日常投資決策時，能尋求並思考更廣泛層面之資訊與見解，並確保現職經理人之投資組合管理風格合乎趨勢所需及協助分析師提升自我、接掌投資組合管理任務。

PM 學院建置的功能如下：辨識優勢和培育自然的投資風格、制訂健全的流程以建立、評估和執行投資理念、提供管理資源、辨識和解決問題的工具、運用論壇增進分析師實際所需以外的投資知識、並學習如何按個人的優勢架構投資組合。PM 學院所規劃之課程非常嚴謹，因此並非每位分析師都能順利畢業。然而，該課程是檢驗分析師是否已準備好轉職為投資組合經理人的良好指標。參與 PM 學院的分析師在實際管理客戶的財務以前，將有機會經營種子資金，以期培養個人建構投資組合之能力。

（二）風險管理機制

富達國際將風險管理的層面區分為企業風險管理及投資風險管理兩個部分，並依循下列 3 道不同防線分散運作，第 1 道防線由董事及執行管理團隊負責策略、績效

管理及風險控制的責任、第 2 道防線由業務及中央監控專責法務、人事、財務及提供標準方針以監控績效及風險、第 3 道防線由內部稽核提供具獨立性及目標性的監督，以確保內控機制有效率地監控財務部門、作業部門、法令遵循部門及風險控管部門。

1、企業風險管理

富達國際將企業風險管理流程區分為風險辯識、風險評估、風險控管、監督及報告、評估團體風險對投資組合管理影響等 5 階段，於上述過程中透過風險分類、貢獻因子考量、關鍵風險指標分析等步驟，認知和分析潛在損失的可能性及其影響程度，以排定風險處理優先順序，之後藉由訂定風險管理策略、風險上限、壓力測試及情境分析等管理方法進行風險監控，最後提出定期與不定期報告以掌控風險管理績效，並持續對風險管理程序進行檢討改進，從而確保所有業務活動皆能符合規範順利運作。

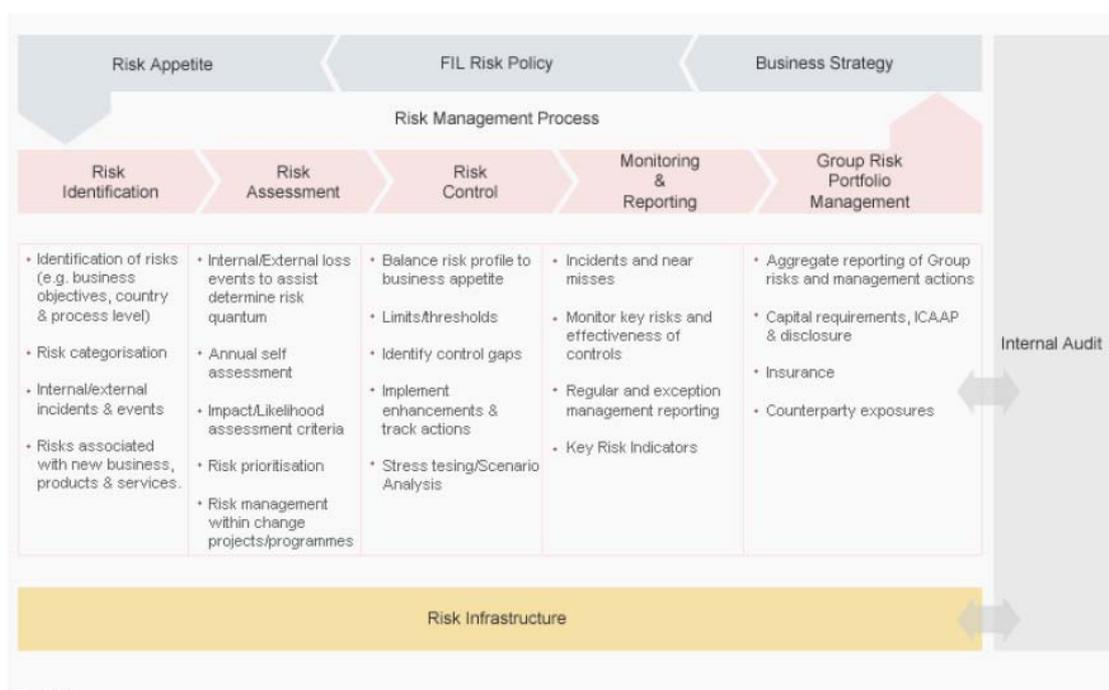
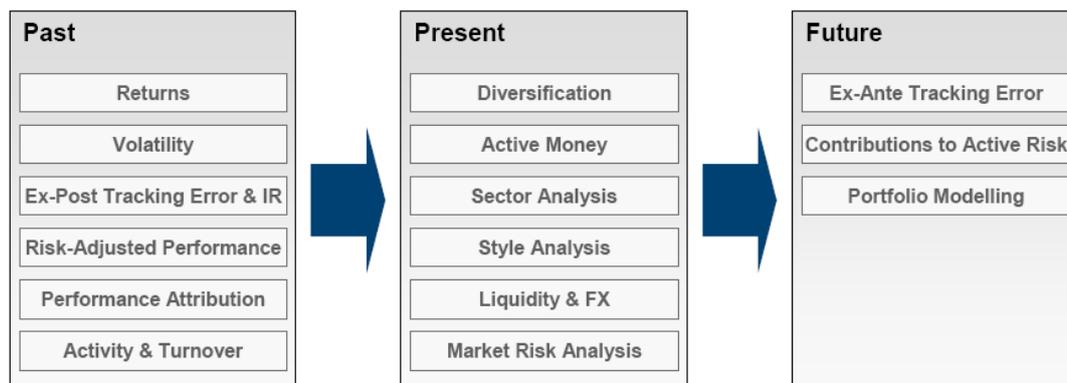


圖 19：富達國際企業風險管理架構

2、投資風險管理

富達國際投資遵循部門主要職責為監督所有投資行為及交易執行，確保其遵循客戶投資組合之投資限制及相關法規。風險管理部門則運用專業技術及系統，針對投資組合之報酬率、波動性、事後追蹤誤差、資訊比率、績效歸因分析、流

動性、產業及市場風險各面向進行全面性投資分析，以合理了解投資組合的潛在風險。



- Significant technology & data requirements
- Specialised skill & expertise is needed to support the analysis
- Requires a significant investment in resources as this is an ongoing process & often leads to additional questions requiring further investigation

A Combination of Ongoing, Formal & Informal Processes to Manage Investment Risk

Source: FIL Limited, June 2012

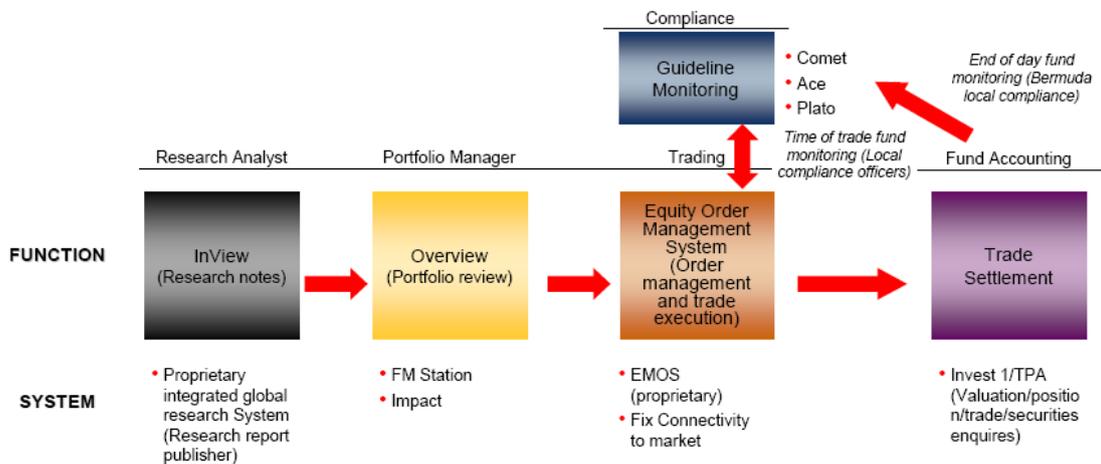
圖 20：富達國際投資組合風險全面性分析

富達國際針對投資組合風險之實際監控作業訂有不同週期之觀察重點及控管流程，茲將其分述如下：

- (1) 每日透過 IMPACT 系統進行即時投資組合監控，並參酌專業服務機構提供的市場報告，讓投資經理人瞭解投資組合與指標偏離狀況。
- (2) 每週由投資遵循部門送交投資組合配置報表與經理人，並提供注意名單予投資長。
- (3) 每月定期舉行投資風險監督委員會，由投資長、投資管理部門主管、投資遵循部門及風險管理部門主管共同主持，檢視內容包括：根據客戶之投資規範，追蹤投資組合預期與執行後風險因子之相符性、檢視投資組合之追蹤誤差、週轉率及變現性、在風險模組中探討執行風險因子的有效性及比較投資績效的集合偏離度。
- (4) 每季由專設之風險控管小組與投資長檢視投資組合的配置，包括績效審查和股票貢獻分析、投資組合風險狀況檢討和流動部位相較於指標成分的差距等。此外，經理人之投資組合風格亦會被進行審查，以凸顯經理人是否實質改變了投資組合。

3、交易對手之風險控管

針對交易對手的風險，富達國際於 1995 年英國霸菱銀行倒閉後成立一個研究與監控交易對手風險的專責團隊。該團隊擁有 22 名管理交易對手風險專業人員分別駐於波士頓、倫敦及香港，主要負責提供交易對手的研究與分析，以利內部業務單位辨識適任的交易對手，並與其建立深厚的關係。研究交易對手的目的在於保護投資人資產免於違約和損失的風險，並確保交易能獲得最佳的執行。專責團隊透過評估交易對手財務狀況、取得價格優劣、交易可信度、結算能力、負責態度及可否提供有價值的研究資訊等項目，完成對交易對手獨立的基本分析，同時給予自訂的信評標準，以決定該交易對手是否可成為富達國際的往來對象。



Source: FIL Limited, June 2012

圖 21：富達國際交易系統與作業流程

(三) 富達國際公司內部稽核機制

1、內部稽核的職責及功能

富達國際內部稽核部門主要職責及功能包括：檢討作業程序以確保所有風險已被辨識、客觀評估全球營運及系統年度風險以有效控管及提出強化內控結構的建議、與外部稽核公司保持聯繫以確保資源的有效運用，並盡量避免稽核工作重複。富達國際在亞太地區設有 7 名具相關專業資格之稽查員分駐於日本、香港及韓國，內部稽核部門主管有義務向稽核委員會、董事會與中央監督總部報告，並與資深管理人員定期開會。

2、內部稽核作業流程

富達國際的內部稽核作業的流程包括下列程序：

- (1) 確定稽核範圍及文件流程：界定稽核目的與範圍並蒐集所有與稽核計畫相關的文件。
- (2) 評估作業流程：確認各部門之作業程序、與相關人員進行訪談、審查相關文件、觀察實際作業，必要時得請相關人員實地操作。
- (3) 辨識風險並提出稽核法則：整理出主要風險和控管因素摘要，並就控管因素提出稽核方法和樣本數建議。
- (4) 測試控管：按計畫文件執行測試，對於例外情況加以記錄並與當地管理階層討論。
- (5) 提出建議及稽核報告：稽核報告的關鍵部分包括執行摘要、管理評論、提出值得考慮（高度風險）與注意（中度風險）事項和業務單位回覆內容，最終報告之出具需經由稽核人員、稽核部高層及主管同意。
- (6) 後續追蹤：對於相關的稽核問題及後續的調整情形，均予以定期追蹤控管。

3、員工自律規範

富達國際訂有職業道德規範(Code of Ethics)，該規範涵蓋有關個人帳戶交易、管理利益衝突（例如：外部利益）及收受贈禮與招待之準則，所有員工必須隨時隨地謹慎遵循此一規範。該規範會不定期更新，同時至少每年定期與員工進行溝通，以期對營運風險、各地法規或各項處理程序與步驟發生變化時，能及時確實反映。

上述針對個人帳戶交易的規範主要是為了防範公眾義務與自身利益衝突，並避免個人喜好與客戶賦予公司的責任產生相衝突行為。總括來說，員工個人的交易行為必須事先經由投資遵循部門審核，再經由公司核准的證券交易商進行交易並將明細副本交付予該部門保管。此外，富達國際要求其員工透過線上遵循系統以進行固定的教育訓練，並定期申報日常業務行為是否符合職業道德規範。如果員工可能因為職務關係而影響投資決定、交易執行及投資組合績效，則必須遵守更嚴格的職業道德規範；例如該員工於 60 日內交易與其推薦公司買賣相同或類似的股票因而獲利，該員工必須歸還自行交易所獲得的利潤。

伍、心得與建議

茲就本次訪察議題重點及受託機構訪察期間所提供之相關資料彙整後，提出下列心得與建議，說明如次：

一、本次訪察新加坡公共服務署，對於該署簡報新加坡政府部門人力資源管理制度的實施情形、雙方彼此交換意見及後續蒐集之相關資料，瞭解新加坡的文官制度雖脫胎於英國的文官制度，但在發展過程中，根據自己的國情及需要，發展為一套具菁英化人才選拔與管理特色的人力資源管理制度，而這一鮮明特色主要體現在新加坡文官的任用、管理、待遇等方面；另外，新加坡文官的年輕、效率與活力，舉世稱羨，惟平實而論，新加坡文官制度因有其特殊的歷史發展背景，故非其他國家可以完全模仿。綜合本次考察情形，對於新加坡政府部門人力資源管理制度，主要有以下 4 點可供我國文官制度在審時度勢調整時，作為調整的參考或重新思考的方向：

- (一) 人力資源管理權責的下授：根據經濟合作發展組織（OECD）發表的報告，近 20 年來 OECD 會員國政府部門人力資源管理發展的重要趨勢之一就是「權力下放」；亦即將人力資源管理的權力從中央政府的人事部門，下授到各個部會及地方政府。新加坡政府部門人力資源管理制度自 1995 年 1 月 1 日起實施分權化，除保留少部分高階公務人員（超級職）的任用與管理外，大部分公務人員的遴聘與陞遷均授權由各部會自行辦理；此外，其他人力資源管理事項，亦僅由公共服務署訂定基本原則，其餘亦均由各部會自行規劃辦理。而這樣的作法，正是符合先進國家政府部門人力資源管理的發展趨勢。是以，相對於我國政府目前人事管理仍具有高度集權及高度法令化的特色，與各先進國家政府部門人力資源管理發展的趨勢確有差異，因此，此部分可以作為我國文官制度調整時重新思考的方向。
- (二) 長遠儲備擔任高級文官人才的培育機制：新加坡政府實際是由政務人員與一群約 230 位行政官職所組成的團隊共同治理。新加坡政府之行政官職類似英美之高級文官團，唯一不同的是，行政官職均係經由政

府獎學金及儲備幹部計畫，有計畫地長期培育，而且其培育、陞遷發展、待遇、職務歷練等均與一般文官不同。新加坡政府透過政府獎學金及儲備幹部計畫的方式，將遴選高級公務人員的關口和時間提前，把有潛力的青年作為政府未來高級公務人員之人才儲備，並且在長期的考察中，根據個人的特質和不同情況，為其提供最適合的職務與發展機會。由於此種藉由國家提供資金與歷練機會的人才養成制度，確能提供一流人才投入政府治理體系而有助強化國家競爭力，因此，亦可作為我國政府在延攬優秀人才途徑的參考。

(三) 全球化的人才取用政策：在面對「高齡化」與「少子化」雙重因素的影響下，各國政府部門用人勢必面臨新的人力資源供給來源減少之困境與壓力。惟就新加坡而言，新加坡本身就是一個多元民族國家，而且國際化程度高，更重要的是，新加坡政府透過 1、優渥的待遇；2、大部分職務均無國籍限制；3、沒有僵化的考試用人制度（僅重視面試及試用考核；尤其是心理測試），有效地吸引各國優秀人才。而這樣的人力開放政策與菁英主義，使得新加坡政府部門人力體系所面臨的高齡化、少子化壓力，幾乎降到最低。因此，「楚材晉用」的取才導向思考，在面對高齡化、少子化的持續壓力下，勢必成為未來各國政府部門用人的發展趨勢，值得我國人事制度在面臨高齡化、少子化壓力下之策略調整借鏡。

(四) 具彈性、競爭力及以績效為導向的俸給制度：新加坡文官的薪資，主要有二大特色：1、比較原則——也就是文官薪資的標準，必須與民間相當等級人員的薪資相當，因此具有競爭力；2、薪資與國家經濟成長及績效連結——也就是薪資結構，由固定薪（基本薪資），以及變動薪所組成；其中變動薪又區分為（1）年度變動薪（也就是當年經濟達到預期成長率時所發給的紅利）；（2）增長紅利（也就是經濟有特別成長時所發給）以及（3）表現紅利（衡酌員工績效而發給，類似我國的考績獎金）。由於薪資水準是維持文官素質與競爭力的一個重要策略管理工具，因此，新加坡文官薪資的兩大特色，也是值得我

國文官俸給制度調整時的參考或思考方向。

二、本次訪察新加坡中央公積金局，主要有整合公部門退撫法制、檢討現行給付機制、延後支領月退休金年齡及檢討退撫基金組織模式等 4 點可供我國退撫制度研修之參考，茲說明如下：

(一) 整合公部門退撫法制，強化人才交流機制

由於目前我國公部門人員並非均一體適用公務人員退休法及公務人員撫卹法（軍人適用陸海空軍軍官服役條例及軍人撫卹條例、教育人員適用學校教職員退休條例及學校教職員撫卹條例、政務人員適用政務人員退撫條例、公營事業人員除交通事業人員適用公務人員退休法及公務人員撫卹法外；其他事業機構則適用各個事業機構主管機關所定之退撫法制），所以，我國公部門人員所適用之退撫法制各有辦理依據、法源及財務管理機制，也因為如此，公部門人員常因適用之退撫法制不同，產生退撫權益不均之問題，進而造成彼此相互權益援引之紛爭。另因我國公部門人員之退撫財務管理機制並非均採個人帳戶之方式管理，各類人員相互轉任時，原任職務所提撥之退撫經費，因財務管理機制不同而無法逕予移撥至新任職務之退撫帳戶，因而造成轉任人員轉任前任職年資與轉任後任職年資無法併計為退撫年資，進而影響各類人員相互轉任之意願，相對地公部門各類人員人才交流之機會也減少。

反觀新加坡公部門人員不論係軍人、教育人員、公營事業機構人員及行政人員之退撫法制均係一體適用 CPF 法制（該制度所規劃之財務管理機制係屬「確定提撥制」⁵（Defined Contribution Plan 以下簡稱 DC 制）之個人帳戶），因此，新加坡公部門人員並無各類人員退撫權益相互援引之問題，且因退撫權益保障相同，也活絡了公部門人才交流之機制。因此，為有效解決我國公部門人員退撫法制不一所造成之退撫權益不均問題，參考新加坡公部門人員適用同一套退撫法制之做法，著手研議整合我國公部

⁵確定提撥制：指雇主或員工依退休辦法，定期提撥一定數額之退休基金於帳戶中，交付信託人保管運用。員工退休時，將帳戶內之資金和孳息給付退休之員工，因此，退休所得決定於基金提撥之多寡及基金之投資收益狀況。

門退撫法制之可行性有其必要性。如研議結果仍認為整合確實有其困難度，至少亦可在各類人員現有退撫法制架構上，參考新加坡 CPF 制度建立個人帳戶管理之做法，將各類人員退撫財務管理機制採一致做法，對於公部門人才交流機制將有強化之效果。

(二) 檢討現行退撫給付機制，永續經營退撫基金

我國公務人員退撫制度自 1995 年 7 月 1 日實施退撫新制以來，雖成功建立公務人員在職提撥退休準備金之概念；惟因實施開始所定之提撥率已不足夠，再加上近年來投資環境不佳，投資報酬率偏低、退休人數快速增加，以及我國人口結構趨向高齡化及少子化等因素，致政府財政負擔日漸加重，退撫基金之收支結構亦愈趨險峻。為此，2011 年 1 月 1 日修正施行之公務人員退休法雖已進行全面性之大幅改革，惟對於退撫新制所採之確定給付制⁶ (Defined Benefit Plan 以下簡稱 DB 制) 之退撫給付機制並未提出改進措施，退撫基金仍面臨財政上之隱憂。

復參酌當前世界先進國家公部門退撫給付機制之改革經驗，多係將「DB 制」改採「DC 制」或「兼採 DB 制及 DC 制之雙層制」。新加坡 CPF 制度即屬於「DC 制」，雇主僅需盡提撥退撫基金之義務，政府僅保證員工之收益，並不保證員工將來領取退休金之額度，如此一來，政府所應負擔之財政壓力亦相對減低。

為有效解決我國政府財政困境並期退撫基金永續經營，當務之急應檢討現行公務人員之退撫給付機制，然由於採行「DC 制」或「兼採 DB 制及 DC 制之雙層制」並無絕對之優劣之分，因此，當我們思考未來我國公務人員退撫給付機制究應採行何種制度時，應就我國整體文官制度特性、目前社經環境背景及實務操作之可行性等作通盤性考量。

(三) 延後支領退休金年齡，因應人口老化趨勢

綜觀世界其他先進國家，由於人口老化已經成為各國面臨之相同問

⁶確定給付制：指雇主承諾員工於退休時，按約定之退休辦法，一次或分期支付定額之退休金，至於雇主與員工所提撥之退休基金與退休給付之金額並無必然之關係，退休金數額是決定於薪資水準及服務年資。

題，因此各國對於退休年金領取條件，均有審慎之規劃—例如美國聯邦公務人員領取退休年金之條件，係以年資搭配年齡規定，任職年資較長（30年以上）者，以 55 歲至 57 歲為領取退休年金年齡；任職年資 20 年者，以 60 歲為領取退休年金年齡，任職年資僅有 5 年者，則需至 62 歲始能領取退休金；其他如英國及德國之公務人員，支領退休金年齡均在 60 歲以上。至於與我國鄰近之韓國公務人員，領取退休年金之年齡原本亦規定為 50 歲，與我國相同，但在 2000 年修法之後，已經將 50 歲年齡延後為 60 歲。新加坡政府也在 2012 年 1 月起將公務人員領取公積金最低存款年齡由 62 歲延後為 65 歲始可領取。

觀察我國公務人員平均退休年齡逐年下降，再加上我國人口老化及少子化之現象日益顯著，對於公務人員退撫基金之給付無疑是一大負擔，相對地亦增加政府財政壓力，是以我國經參酌各國制度改革方向及社經情勢變遷，於 2011 年 1 月 1 日修正施行之公務人員退休法將任職 25 年以上年滿 50 歲自願退休公務人員得支領月退休金之七五制條件修改為八五制（任職年資 25 年未滿 30 年者，須至 60 歲始可領取月退休金；至於任職年資 30 年以上者，則至 55 歲即可領取月退休金）。上開改革雖可藉由延後支領退休金年齡，縮短支付退休金期間，以暫減輕退撫基金支出壓力；惟就我國公務人員退休制度與世界先進國家相較，現職公務人員之退休制度仍存有「月退休金起支年齡偏低」之問題，因此，為因應人口老化社會發展趨勢，延後支領退休金年齡之做法，實有再賡續推動之必要。

(四) 檢討退撫基金組織模式，提昇退撫基金收益

新加坡公積金局之組織屬性係屬一獨立法人性質，可以置產獲取利潤，其所需經費係屬自給自足之方式營運，因此，就組織的運作、制度的規劃及資產的運用等層面而言，皆有相當的自主性及靈活度。反觀我國公務人員退撫基金亦屬信託基金，軍公教退撫基金係統一由基管會負責基金之收支、管理及運用，並由公務人員退休撫卹基金監理委員會（以下簡稱監理會）負責基金收支、管理、運用之審議、監督及考核等。以基管會及監理會之人事及主計等事項之處理均與一般行政機關無異，不僅組織用人

受到公務部門之人事限制、待遇類型亦難以吸引專業人才，且經費預算及資產管理運用均受限於一般行政法令之規範，以致基管會對於基金之管理及運用，無法達到企業化之經營。因此，為使基金運用上更加靈活，以提昇基金收益，未來應審慎研議我國退撫基金管理架構如何調整，以及基金操作模式如何運作等重要課題；這期間，新加坡公積金局之獨立法人組織之管理型態，值得作為研議之參考。

三、瑞銀環球以其集團化之觀點，就全球市場展望、固定收益市場展望、投資決策流程、法令遵循、全球投資方針遵循程式 Sentinel 應用、營運風險管理及風險控管等方面進行廣泛討論，在全球金融市場仍舊籠罩在歐洲債信風暴及美國財政懸崖的陰霾下，以其專注於價值的分析角度，提出亞洲股票市場在目前的評價水準下，與危機時期相當，相當具有吸引力，若以合理的價值購買，便可獲致可觀之報酬，同時亦針對亞洲兩大成長引擎-中國與印度-提出其看法，其觀點值得注目。並介紹該公司在投資決策流程中之投資分享平台，協助全球分析師與投資經理人等相關人員迅速取得訊息，以利在全球金融市場之洪流中取得投資先機，亦有借鏡之處。另外該公司介紹其風險控管及營運或作業控管機制，皆以風險角度提供獨立性觀點，避免以獲利為導向的業務偏差，且該公司在各項控管上，皆以資訊科技輔佐，避免人為疏失，尤以其以全球投資方針遵循 Sentinel 程式令人深刻，藉由各相關團體釐清投資限制，並寫入應用程式之中，以自動化管理方式示警，俾能快速提出改正措施，瑞銀環球之風險管理的專業及執行能力值得作為未來提昇相關風控、內稽措施之參考。

四、本次訪察富達國際有限公司位於香港的營業處所，其嚴謹的投資流程及風險控管令人印象深刻。就投資決策流程而言，該公司藉由其內部堅強的研究分析團隊，先針對市場每檔個股的基本面逐一研究，並輔以富達國際全球研究平台之資訊，充分掌握並持續追蹤企業的長期獲利展望後，方評估是否加入投資組合，最後再由投資經理人負責建構最適投資配置及最佳投資組合，從而創造良好的績效。就風險控管作業而言，該公司具完整的風險政策、嚴密的組織架構及先進的風險控管系統，其風險管理涵蓋投資前、

投資時、與投資後各階段，全程降低種種風險以保護客戶的資產。其中計量化風險管理方式更是大型資產管理公司均採用的有效方法，由於本會近期亦建置風險管理資訊系統，期能藉由相關經驗之累積，審慎評估各項投資標的之報酬及風險，並落實投資決策與風險控管搭配之相關機制。另富達國際自成立以來從未將股票公開上市，因為該公司相信維持獨立經營的管理模式，可使投資團隊擁有完全超然的立場貫徹投資策略，避免受到不同理念的利益牽制，專業得以受到尊重而充分發揮。此外，該公司超過 50% 以上的董事及相等職位的員工擁有公司的股權，代表富達國際除保持獨立性並專注於長期投資外，同時亦能確保高級員工的利益與公司的利益密切相關。此一運作模式相較於國內受託機構較為頻繁之投資人員異動，更凸顯富達國際有限公司投資經理人在該公司平均 13 年年資的穩定性。經由本次實地訪察，能與該公司不同專責部門人員進行第一線意見交流並分享其投資管理經驗，對於後續本會業務之執行實有一定程度的助益。

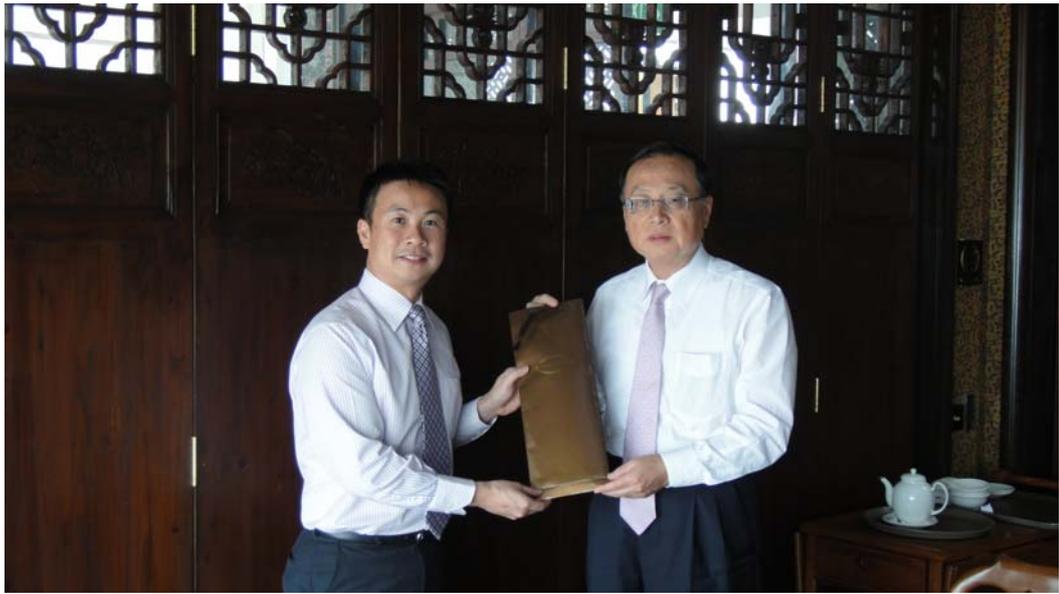
陸、附錄



2012 年 9 月 3 日張部長兼主任委員哲琛(左)率團參訪瑞銀環球，並與該公司新加坡地區主管Edmund Koh (右)合影。



2012 年 9 月 4 日張部長兼主任委員哲琛等參訪新加坡公共服務署，並與該署同仁合影(右三：公共服務署副常任秘書 Mr. James Wong，左起：溝通與國際關係處副司長 Ms Joyce Lee、領導發展處高級執行員 Ms Wong Wei Wei、領導發展處副司長 Ms Cindy Khoo，右起：專門委員吳俐濤、駐新加坡代表處副組長范惠君)



2012 年 9 月 4 日張部長兼主任委員哲琛(右)參訪新加坡中央公積金局，並與該局副執行長 Mr. Don Yeo (左)合影。