

让公共服务多元化

陈庆文

尽管公共服务委员会（Public Service Commission，简称PSC）在我们的公共行政体系扮演关键角色，一般人对它却所知不多。因此，委员会主席张赞成上星期所发出的一封公开信，可以说是意义重大。正如他于2009年所发出的第一封公开信一样，这第二封公开信让人们有机会更了解委员会这个国家机构，也让利益相关者知道委员会遴选奖学金得主的主旨。

更重要的是公开信所发出的信息：公共服务必须维持多元化，避免集体思维及具包容性，才能够在瞬息万变的治理与社会景观里欣欣向荣。因此，公开信受到人们的欢迎也就不足为奇了。它显示了委员会对社会所关注问题的敏感性，比如公共服务是否与基层脱节——而这些正是它所服务的人群。

新加坡宪法赋予委员会权力，任命属于公共服务部门领导团队的行政服务部门（Administrative Service）的行政官。它也负责委任及擢升行政官，到被认为是他们事业重大里程碑的高级管理层（超级级别D或级别7或以上）。宪法也规定，公务员的擢升必须以“资格、经验及表现”为原则。简言之，委员会的角色是为相关职位选择适当的人选，并确保遴选过程是不偏不倚的。

委员会的一个非法定职责，是通过它发出的奖学金，为新加坡的公共服务吸引和培养人才。我们过去和现在的许多公共部门领导人及内阁部长，在就读大学和研究生课程时，皆是公共服务委员会不同奖学金的得主。

自张先生于2008年出任主席以来，委员会便向“非传统源头”寻找奖学金得主。它认识到人才的分布越来越广，我们也逐渐打造了一个“群峰连绵”的教育系统。这样做不是为了实现多元化而多元化，或者为了要显得政治正确。

一方面，公开信是委员会向公众伸出触角的部分努力。它认识到，有鉴于委员会的重大法定与非法定职责，委员会（意味整个公共服务）不能与人们隔绝或被视为如此，并同社会现实脱节。这是一种提醒，公共服务协助制定与实行对国家有影响的政策，不能不对社会所出现的改变做出积极的反应。因此，公共服务继续作为新加坡社会的“缩影”是关键的，但它也必须直觉地具有前瞻性，了解社会上竞争甚至矛盾力量的存在。

从这一点来看，多元化对应对改变是有帮助的。

在像公共服务的这样一个关键领域，多元化可以为意见的交流提供肥沃的土壤，对长久以来的假定提出置疑并挑战政策的基础，确保公共服务能够做出适时反应，不和社会脱节及具有韧性。

公共服务要变得多元化，需要能够本能作出反应及慎密思考——这个信息，反映在张先生在公开信中所说：“如果公共服务不鼓励不同的意见，那些勇于对假定提出疑问，并有非传统观点的人不受重视与赏

识，委员会引进多元性的努力将徒劳无功。”

面对受过更高教育、要求更高的国人，公共服务还能够有效地扮演其角色吗？委员会了解到思维上的改变是必要的。制定决策的工作已变得更艰难。社会已变得更复杂，课题也更具挑战性，涉及的也不只是一个部门。公众的期望也高，因为他们长久以来已经习惯了高水平的服务。

委员会主席强调公共服务必须小心“集体思维”的陷阱，是及时和让人感到安心的。一个机构里的人才如果在背景、培训、生活经验缺乏多元化，教育与专业发展的过程过于相似，“集体思维”更有可能出现。

集体思维往往体现在具自我蒙骗特色的思考模式，和在研究课题时的僵化方式。这种追求共识和一致性的强烈欲望，代价是不考虑采取其他行动的可能性，对服从的压力，甚至不加思考地遵守集体的价值观和标准。

集体思维可以让公共服务变得没有效用和效率，削弱对国家的治理。在这个公共服务必须与时俱进的时刻，这个警告值得我们深思。因此，吸引来自莱佛士书院与华侨中学以外的奖学金得主是必要的。这并不是说这两所顶尖学院在栽培学生上出了问题（我是这两所学院的校友）。我们应该欢迎走向多元化，加强公共服务素质的努力。

对我来说，公开信显示了改变是必要的。这

思维上的转变必须从委员会开始，然后散播到整个公共服务。改变在开始的阶段将最为显著，也就是遴选奖学金得主的程序上，但却必须逐渐上达至领导层，然后再由上而下地贯彻，要不然就没有什么真正的价值。

公开信也可以被视为是一篇社会评论。我们对成功的途径已经有了一些固定的看法，我们对所就读学校与大学品牌的重视，就是很好的例子。我们对人力资源发展的公式化方式，可能过于注重与某些学府的关系及范围狭隘的专长。这牺牲了全人发展、广泛的经验与多元化。正如张先生在信中所说：“那些想成为公共服务官员的人必须知道，他们如果能在一个公共政策课题上，提供从‘非传统’大学或‘非传统’国家求学所获得的新观点，往往将凸出他们的表现。”

公开信表示，在呼吁多元化的同时，委员会也必须发扬和维护任人唯贤的原则。任何社会机构都会有精英的存在。然而，关键是公共服务不可以是精英主义，或被视为是精英主义的——这将让它在公众眼中失去合法性。如果它被认为是保留给特权阶级的领域，它也将很难吸引并留住人才。

张先生的公开信有助于加强建立一个公平与公正社会的信息。这样的社会将为所有人提供机会，不管他们来自什么背景。李显龙总理国庆日群众大会的主题，在整个政府引起回响，让人感到欣慰。在治理国家上，同理心现在格外有价值，我们必须有意识和快速地在公共服务鼓励和培养这素质。

作者是新加坡管理大学法律系副教授，也是官委议员。叶琦保译。