

序言

效率促進組的主要任務，是統籌一系列工作，推動「服務市民計劃」；並提供所需資源，促進政府在管理及提供公共服務方面的改革。

誠然，改革工作能否取得成效，有賴各決策局局長、部門首長和高層管理人員的努力。不過，效率促進組會全力支援，為有關的人員提供意見，與他們分享心得，以及提供實際協助。



過去一年，效率促進組的多項計劃及措施均取得良好成果，其中包括設立綜合電話查詢中心，推動私營機構參與公共服務，以及落實各項改善顧客服務和提高效率的措施。在推行這些計劃及措施的過程中，我們都充分利用科技和參考最佳管理模式，務使政府服務，精益求精。

展望未來，推動私營機構參與公共服務和引進科技，仍然是我們的工作重點。推動私營機構參與公共服務方面的工作包括改良現行和新訂的外判服務合約的安排，以及推行多項重要的公營部門／私營機構合作計劃。引進科技方面，我們會繼續協助資訊科技及廣播局，落實政府服務電子化計劃。視乎情況，我們亦會積極研究，通過應用新科技及重整工序，確保政府在管理及提供公共服務方面的改革更具成效。

除了優先處理以上兩方面的工作外，我們會繼續致力提高公務員對各項改革計劃的認識及支持，鼓勵政府部門在顧客服務、工作效率及衡量和管理服務表現各方面再接再厲，續創佳績。



效率促進組專員冼兢

政府服務 精益求精

施政方針
及
主要工作範疇

政府服務 精益求精

我們的施政方針，是推動政府在管理和提供公共服務方面銳意革新，力求提供最快捷有效的公共服務，滿足市民的需要。

整體目標

為落實這項施政方針，我們會致力提高工作效率，改善顧客服務，並會繼續研製衡量政府整體表現的準則，以評估改善服務的進度。

在進一步推動「服務市民計劃」方面，我們的目標包括：

- 提供所需的工具、支援和管理心得，協助管理人員
 - 制定明確的工作方針、目標和衡量服務表現的準則
 - 衡量顧客滿意程度，並維持高水準的顧客服務
 - 推動私營機構參與公共服務，以取得最大的成本效益
 - 善用資訊科技
- 與各決策局和部門合作，制定及推行改善服務的措施
- 增加公務員對「服務市民計劃」的認識和支持

工作進度

過去一年，改善政府服務的各項主要計劃，均見成效，其中引進科技和鼓勵私營機構參與公共服務的措施，尤其成功。綜合電話查詢中心的設立，大大提高了處理查詢和投訴的服務質素和效率。我們的長遠目標，是擴大綜合電話查詢中心的服務範圍，讓市民得到各種與他們息息相關的資訊和服務。

此外，我們與營商諮詢小組緊密合作，研究如何更有效利用私營機構的技術和資源，提供公共服務。我們最近成立了一個督導小組，統籌及支援政府在推動私營機構參與公共服務方面的工作。

我們去年推行的其他改善表現管理和顧客服務的措施，均獲得各局和部門全力支持。下文列述個別主要工作範疇和措施時，會有詳盡的報告。

我們在 3 個主要工作範疇取得了下列成效：

1 爭取機會，力求改進

我們繼續發掘提高公營部門效率的機會，以便善用有限的資源，提供更具成效的服務。我們透過引進新科技及加強與私營機構合作，革新提供服務的模式。我們並進行多項研究，探討提高支援服務成本效益的方法。

在引進科技方面，我們協助資訊科技及廣播局制定了多項計劃，推行政府服務電子化的策略。新成立的電子政府協調辦事處會負責推展有關工作。我們會繼續積極參與電子政府督導委員會的工作，提供意見及協助。

我們制定了策略，推動私營機構參與公共服務。我們編印了一份《善用私營機構服務市民》小冊子，派發與部門管理人員。該小冊子闡明政府鼓勵私營機構參與公共服務的政策，並為各部門提供參考資料，開拓與私營機構合作的領域。我們亦計劃編制其他更詳盡的實務指引，例如《外判服務指引》等。有關工作已經展開。

至於支援服務方面，我們參考私營機構和其他政府的做法，研究如何改善政府建築工程、差餉物業估價及其他支援服務的管理和運作模式。我們已找出不少可以改善的地方，現正與有關的決策局和部門商討細節。

2 擬訂方案，爭取支持

我們為多個部門進行了可行性研究，探討如何通過體制改革，提高效率並改善服務質素。我們又檢討了個別政府服務的營運狀況，以期提高成本效益，促進效率。我們並與資訊科技及廣播局緊密合作，制定了推行政府服務電子化的方案。我們會繼續向該局提供這方面的支援。

我們曾協助多個部門擬訂方案，讓私營機構有更多機會參與公共服務。我們會繼續支援和鼓勵部門推行服務外判計劃，以期提高效率和改善服務質素。

我們已着手設立機制，以評估公營部門工作效率及公眾和顧客對政府服務的滿意程度。同時，我們打算進行意見調查，評估公務員對公營部門改革計劃的認識和了解程度。籌備工作已經展開。

3 推展計劃，監察成效

要評定我們執行施政方針的成效，得看我們建議的措施是否落實並達到改善顧客服務和提高效率的目的。這個

主要工作範疇內的各項計劃均如期實施，並取得預期成果。

綜合電話查詢中心已在二零零一年七月投入服務，成績理想。多個部門已要求我們把查詢中心的服務擴展至他們的工作範疇，我們亦已着手研究擴展服務範圍的細節。其他改善服務和衡量表現的措施，均如期實施，進展良好。

我們在推廣私營機構參與計劃方面，進展順利。最近派發與管理人員的《善用私營機構服務市民》小冊子，以及新設立的外判服務支援熱線，吸引了不少部門提出查詢並要求協助。我們會與各部門合作，研究如何善用私營機構的技術和條件，有效地提供公共服務。

「服務市民巡禮」將於二零零二年一月舉行。這是來年一項重點活動，目的是促進公務員對「服務市民計劃」的認識和支持，主題為「推廣優質服務，建設國際都會」。

以上各主要工作範疇內已公布的措施，其進度列載於本報告的「詳盡工作進度」部分。

展望未來

在擬訂今年的施政方針時，我們曾檢討二零零零年的主要工作範疇。得出的結論是，如要更清晰地反映我們來年的整體目標，原先以工作程序為本的主要工作範疇，就要改為以成效為本。因此，我們決定把來年的主要工作範疇修訂如下：

- 提升效率，改善服務
- 制定機制，衡量政府服務表現
- 爭取支持，推行「服務市民計劃」

我們將在來年按這些以成效為本的主要工作範疇，落實以下措施和目標。

效率促進組的主要工作，是協助各決策局和部門不斷改善管理和提供公共服務的模式，力求提供最快捷有效的服務，滿足市民的需要。我們會通過各種途徑，例如參與高層小組、廣泛接觸部門，以及參考私營機構和其他政府的經驗和發展，蒐集有關政府服務表現的資料，以了解問題所在，並研究改善方法，然後與各決策局和部門共同擬訂主要改革路向和具體方案，致力達到提高效率和改善服務的目標。

效率促進組經常領導或協助部門推行個別計劃。每個計劃都由一個小組負責，成員包括效率促進組和管理參議署人員，如有需要，也會增聘外界顧問。

我們會按下列成效指標衡量這個範疇的工作進度：

- 曾否積極研究哪些範疇有待改善，並擬訂及推行提高工作效率和服務質素的計劃。我們的目標是：
 - 在二零零二年進行最少 20 項研究；
 - 在二零零二年為約半數的研究項目擬訂具體計劃，以供討論及審批；以及
 - 在預定的時間內落實 80% 的計劃。
- 推行的計劃是否取得預期的成效。我們的目標，是通過事後檢討，確定所有改善效率和服務的措施均取得預期成果。
- 曾否積極研究部門的管理、運作和服務質素，並向部門提出改善措施。我們的目標是：

- 在二零零二年進行最少 20項研究；以及
- 通過事後檢討，確定所有改善措施均取得預期成果。

我們會落實下列措施及目標，以期在這個工作範疇取得成效：

措施*	目標
制定方案，將電話查詢中心的服務模式擴展至環境和清潔問題以外的範疇 (效率促進組)	<ul style="list-style-type: none"> ● 在二零零二年年中或之前訂定第二階段的工作 ● 在二零零二年年底或之前推行第二階段的工作
研究設立「統一傳訊網絡」，以共用的資料庫，向市民提供一致的資料及快捷的服務 (效率促進組)	在二零零二年年底或之前制定建議，進行諮詢
推行測繪處的管理改革 (規劃地政局 / 效率促進組)	在二零零二年年底或之前推行管理改革
探討並訂定最合適的模式，以改進公營部門和私營機構的合作，提供公共服務 (效率促進組 / 管理參議署)	在二零零二年研究並編制一系列實務指引

* 括號內為推行該措施的主要負責機構

措施

目標

進行研究，探討私營機構參與公共服務和其他改善效率的機會，並擬訂具體計劃
(效率促進組 / 管理參議署)

- 在二零零二年進行最少 20 項研究
- 在二零零二年為約半數的研究項目擬訂具體計劃，以供討論及審批
- 在預定的時間內落實 80% 的計劃
- 進行事後檢討，確定所有改善服務和效率的措施均取得預期成果

進行研究，提出改善部門的管理、運作和服務質素的措施
(管理參議署)

- 在二零零二年進行最少 20 項研究
- 按情況協助部門落實有關研究的改善措施
- 進行事後檢討，確定所有改善措施均取得預期成果

2

制定機制，衡量政府服務表現

要評定我們執行施政方針的成效，得看政府在工作效率和顧客服務方面是否整體上有所改善。換言之，管理人員必須有效地衡量並監察服務表現和質素。

我們會按下列成效指標衡量這個範疇的工作進度：

- 有否提供所需的管理系統、工具和衡量表現的準則，協助管理人員管理政府各級機構的服務表現和質素。我們的目標，是制定適合部門應用的機制，用以衡量和管理公營部門工作效率及顧客和公眾對政府服務的滿意程度。

我們會落實下列措施及目標，以期在這個工作範疇取得成效：

措施	目標
協助各決策局改良衡量服務表現的準則 (效率促進組)	為各決策局提供所需支援
研究設立「行政資訊系統」的可行性及適用範圍，以便就施政方針、主要工作範疇以至措施的推行，提供層次分明的服務表現資料 (效率促進組)	在二零零二年年中或之前制定詳細的方案

措施	目標
<p>發展風險管理及管理審查的服務 (效率促進組 / 管理參議署)</p>	<p>在二零零二年年底或之前制定具體建議和推行計劃</p>
<p>繼續採用衡量公眾和顧客滿意程度的調查方法，以便提供有關政府整體服務表現的最新數據 (效率促進組)</p>	<p>在二零零二年年底或之前，一共有 15 個決策局和部門採用有關的方法</p>
<p>制定機制和蒐集數據，用以衡量公營部門的工作效率，以及釐訂具體目標 (效率促進組)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 在二零零一年年底或之前制定機制 ● 在二零零二年年底或之前蒐集數據並釐訂目標

3

爭取支持，推行「服務市民計劃」

效率促進組的另一個工作重點，是加強與各決策局和部門的溝通，以提高他們的改革意識及對「服務市民計劃」的支持。我們會通過有系統的活動，例如培訓和獎勵計劃，達到這些目的。我們會繼續發展效率促進組的網頁，使之成為有效的互動傳訊工具，用以蒐集和發布有關施政方針成效的資料，同時提供一個內容豐富的資料庫，推廣最佳的公共服務管理和服務模式。

我們會按下列成效指標衡量這個範疇的工作進度：

- 曾否積極推行計劃，增加公務員對「服務市民計劃」的認識和支持。我們的目標，是統籌和舉辦多項所有部門都可以參加的活動，以推廣各項主要改革計劃。
- 公營部門是否認同和了解有關計劃。我們的目標，是通過檢討和調查，確定公營部門普遍認同推行有關計劃的需要。

我們會落實下列措施及目標，以期在這個工作範疇取得成效：

措施	目標
制定並落實各項培訓計劃 (效率促進組 / 管理參議署)	<ul style="list-style-type: none">● 在二零零二至零三年度舉辦一系列有關私營機構參與公共服務的研討會● 在二零零二年年底或之前舉辦 8 個有關衡量服務表現的工作坊

措施	目標
<p>推行獎勵計劃，以鼓勵和表揚致力提高服務質素和效率的部門</p> <p>(效率促進組)</p>	<p>在二零零二年年底或之前舉辦第二屆「提升效率獎勵計劃」</p>
<p>提供機會，讓各部門合力推廣「服務市民計劃」</p> <p>(公務員事務局／效率促進組)</p>	<p>在二零零二年一月舉辦「服務市民巡禮」</p>
<p>把效率促進組的網頁發展為一個傳訊工具，用以推廣最佳的公營部門管理和服務模式</p> <p>(效率促進組)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 在二零零一年年底或之前，把所有參考資料和實用指引載於效率促進組的網頁內，方便公務員參閱和下載 ● 在二零零二年年底或之前在效率促進組的網頁推出通訊

政府服務 精益求精

詳盡工作進度

1

爭取機會，力求改進

過去一年，我們採取了多項措施，藉以在這個工作範疇取得成效，詳情如下：

措施*	目標#	目前情況+
研究設立「行政資訊系統」的可行性及適用範圍，以便就施政方針、主要工作範疇以至措施的推行，提供層次分明的服務表現資料 (效率促進組)	在二零零一年六月或之前完成研究 (二零零零年)	我們已初步研究衡量政府整體工作效率和施政方針成效的方法。「行政資訊系統」的組成項目有待進一步研究。這項措施會納入第二個主要工作範疇下的一項新措施內，在二零零一年跟進。 (已完成的項目)
制定策略，推動私營機構參與公共服務，以提高服務質素和效率 (效率促進組)	在二零零一年三月或之前制定策略 (二零零零年)	我們已制定策略，並發出闡釋策略的小冊子。 (已完成的項目)

* 括號內為推行該措施的主要負責機構

括號內為訂定該目標的年份

+ 括號內為落實該目標的進度

措施	目標	目前情況
<p>進行研究，探索各種管理良方，力求進一步改善顧客服務和提高工作效率 (效率促進組)</p>	<p>在二零零一年進行3項研究 (二零零零年)</p>	<p>我們已就改善政府建築工程、差餉物業估價服務、保障消費者權益等問題進行研究。 (已完成的項目)</p>
<p>與資訊科技及廣播局合作，制定應用創新科技的策略，藉以革新管理，改善服務 (資訊科技及廣播局／效率促進組)</p>	<p>在二零零一年三月或之前制定策略 (二零零零年)</p>	<p>我們已制定策略。多項推行電子政府的建議會交由電子政府督導委員會跟進。 (已完成的項目)</p>

2

擬訂方案，爭取支持

過去數年，我們採取了多項措施，藉以在這個工作範疇取得成效，詳情如下：

措施	目標	目前情況
支援政府就施政方針進行的全面開支檢討，尋求節省或重新調配資源的方法 (效率促進組)	在二零零一年年底或之前，支援另外3項全面開支檢討 (二零零零年)	我們在完成規劃及土地、旅遊業、青年事務三個範疇的全面開支檢討後，修訂了我們的方針，決定把重點改為檢討個別政府服務的營運狀況。這項措施會納入第一個主要工作範疇下的一項新措施內，在二零零一年跟進。 (已完成的項目)
與庫務局共同制定方案，改革政府內部的支援服務，並加強管理人員的成本意識，以提高成本效益 (庫務局／效率促進組)	在二零零一年年底或之前制定兩個方案 (二零零零年)	我們已檢討了政府建築工程的安排和政府辦公地方的供應問題。多項改善建議已交由有關部門跟進。 (已完成的項目)

措施	目標	目前情況
<p>與庫務局及公務員事務局共同制定方案，實施體制改革及推行更靈活的管理</p> <p>(庫務局／公務員事務局／效率促進組)</p>	<p>在二零零一年年底或之前制定3個方案</p> <p>(二零零零年)</p>	<p>我們已制定3個方案，並正與有關的決策局及部門跟進。</p> <p>(已完成的項目)</p>
<p>與資訊科技及廣播局合作，制定適用於政府服務的電子化方案</p> <p>(資訊科技及廣播局／效率促進組)</p>	<p>在二零零一年年中或之前制定首套方案</p> <p>(二零零零年)</p>	<p>方案已經制定，並由資訊科技及廣播局跟進。</p> <p>(已完成的項目)</p>
<p>制定方案，將綜合電話查詢中心的服務模式，擴展至環境和清潔問題以外的範疇，藉以推廣以客為本的一站式服務</p> <p>(效率促進組)</p>	<p>在二零零一年年底或之前制定方案</p> <p>(二零零零年)</p>	<p>處理環境及清潔問題的綜合電話查詢中心已如期於二零零一年七月投入服務。我們正研究把查詢中心的服務模式擴展至另外兩個範疇。</p> <p>(已完成的項目)</p>

措施	目標	目前情況
<p>制定衡量公營部門工作效率的機制，以釐訂高層措施和目標 (效率促進組)</p>	<p>在二零零一年年底或之前制定機制 (二零零零年)</p>	<p>一些初步工作已經完成。我們將會研究機制的適用範圍和模式。這項措施將與隨後的措施尚未完成部分合併，然後納入第二個主要工作範疇下的一項新措施內，在二零零一年跟進。 (已完成的項目)</p>
<p>制定機制，蒐集並分析有關公營部門工作效率及公眾和顧客對政府服務滿意程度的數據，以提供有關政府整體表現的最新資料 (效率促進組)</p>	<p>在二零零一年年底或之前制定機制 (二零零零年)</p>	<p>我們已制定了衡量公眾和顧客滿意程度的方法。至於衡量公營部門工作效率的機制，我們已經完成了初步工作，並將會研究機制的適用範圍和模式。此項措施將與上一項措施合併，然後納入第二個主要工作範疇下的一項新措施，在二零零一年跟進。 (已完成的項目)</p>

措施	目標	目前情況
<p>進行調查，評估政府人員對公營部門改革的了解和 支持程度 (效率促進組)</p>	<p>在二零零一年年底或之前完成調查 (二零零零年)</p>	<p>調查方法的設計已經完成，調查工作會在二零零一年十一月展開。 (如期進行的項目)</p>
<p>構思新的模式和 方法，讓公營部門和私營機構合作提供服務 (效率促進組)</p>	<p>在二零零一年制定兩個方案 (二零零零年)</p>	<p>我們已研究以不同形式與私營機構合作，推行政府物業的建築和維修工程。 (已完成的項目)</p>
<p>制定外判服務方案，在最具成本效益的情況下把合適的服務交由私營機構承辦，從而限制公務員人數 (效率促進組)</p>	<p>在二零零一年制定一系列方案 (二零零零年)</p>	<p>我們已協助部門就文康、教育和衛生等服務的外判事宜，進行研究。 (已完成的項目)</p>
<p>就如何提供有效 率和具成本效益的供水服務，審議有關的顧問研究結果 (工務局／效率促進組)</p>	<p>在二零零零年三月或之前完成審議工作，並制定總策略 (一九九九年)</p>	<p>水務署已在運作方面推行多項措施，提高供水服務的效率和成本效益。 (已完成的項目)</p>

措施	目標	目前情況
<p>讓私營機構參與簽發駕駛執照和車輛牌照的工作 (運輸署／效率促進組)</p>	<p>在二零零一年年底或之前完成計劃 (一九九八年)</p>	<p>我們已於二零零一年六月獲得撥款，更換現行的車輛牌照及駕駛執照綜合資料電腦系統。新系統會採用功能更佳的「開放式接達系統」。運輸署現正跟進實施工作。 (已完成的項目)</p>

3

推展計劃，監察成效

過去一年，我們採取了多項措施，藉以在這個工作範疇取得成效，詳情如下：

措施	目標	目前情況
<p>實施傳訊策略，爭取部門支持政府的改革措施，以及保持改革的動力 (效率促進組)</p>	<p>將策略應用於所有在二零零一年推出的計劃 (二零零零年)</p>	<p>已經成立小組專責改善效率促進組的網頁。傳訊策略規定的標準，已應用於效率促進組的各項工作。 (已完成的項目)</p>
<p>協助各決策局改良衡量服務表現的準則和目標 (效率促進組)</p>	<p>向有需要的決策局提供協助，為二零零一年施政報告作好準備 (二零零零年)</p>	<p>已向各決策局提供意見。 (已完成的項目)</p>
<p>舉辦工作坊，協助部門改良衡量服務表現的方法 (效率促進組)</p>	<p>在二零零一年十二月或之前，舉辦6個工作坊 (二零零零年)</p>	<p>首個工作坊有5個部門參加。我們現正研究與公務員培訓處合辦這類工作坊。這項措施會納入第三個主要工作範疇下的一項新措施內，在二零零一年跟進。 (已完成的項目)</p>

措施	目標	目前情況
<p>繼續採用各種調查方法，用以評估公眾和顧客的滿意程度 (效率促進組)</p>	<p>在二零零一年十二月或之前，再有 12 個決策局或部門採用有關的方法 (二零零零年)</p>	<p>已有 10 個部門採用評估顧客滿意程度的方法。我們正與另外兩個部門研究進行這類調查。另外，我們正與多個決策局商討採用有關的方法評估市民對個別施政方針的滿意程度。 (已完成的項目)</p>
<p>設立綜合電話查詢中心，處理有關環境及清潔問題的查詢 (效率促進組)</p>	<p>電話查詢中心在二零零一年年中或之前啟用，並在二零零二年年中或之前提供全面服務 (二零零零年)</p>	<p>電話查詢中心已於二零零一年七月開始提供服務，每天處理約 1 000 個查詢。下一階段的工作已經展開。 (如期進行的項目)</p>
<p>舉辦獎勵計劃，鼓勵和表揚致力提高服務質素和效率的部門 (效率促進組)</p>	<p>在二零零一年六月或之前，籌辦第二次「最佳服務承諾選舉」 (二零零零年)</p>	<p>所有公布了服務承諾的部門，都會參加角逐最佳設計大獎和最佳內容大獎。設有市民投票環節的巡迴展覽，已在二零零一年九月舉行。評審團會在二零零一年十一月選出得獎部門。 (已完成的項目)</p>

措施	目標	目前情況
<p>加強宣傳，推廣「服務市民計劃」 (效率促進組)</p>	<p>在二零零一年十二月或之前籌辦「服務市民周」 (二零零零年)</p>	<p>這項活動現定名為「服務市民巡禮」。由於場地問題，並為了配合部門的工作安排，舉行日期會推遲至二零零二年一月。籌備工作已經展開，預計會有 50 個部門參加，可供市民參與的活動超過 200 項。這項活動會納入第三個主要工作範疇下的一項新措施內，在二零零一年跟進。 (已完成的項目)</p>
<p>繼續發展效率促進組的互聯網網頁，藉以推廣最佳的公共服務管理和服務模式 (效率促進組)</p>	<p>網頁瀏覽人次增加 10% (二零零零年)</p>	<p>在二零零零年，網頁的瀏覽人次每月平均為 2 200，二零零一年則為 3 500，增幅達 59%。 (已完成的項目)</p>
<p>設立支援小組，協助部門處理服務外判事宜 (效率促進組 / 管理參議署)</p>	<p>在二零零一年三月或之前設立支援小組 (二零零零年)</p>	<p>外判服務支援熱線已在管理參議署設立。 (已完成的項目)</p>

措施	目標	目前情況
推行測繪處公司化方案 (規劃地政局／效率促進組)	在二零零一年向立法會提交《測繪局條例草案》 (二零零零年)	我們已諮詢立法會的有關事務委員會，現正考慮他們的意見。 (如期進行的項目)
為推行外判服務計劃提供支援 (效率促進組)	在二零零一年年底或之前推行多項外判服務計劃 (二零零零年)	有關部門已將社會福利、車輛管理和膳食等服務外判。我們會繼續支援部門推行外判服務計劃。 (已完成的項目)
把知識產權署一些合適的服務外判 (知識產權署／效率促進組)	在二零零一年年底或之前完成計劃 (一九九八年)	就外判知識產權署的資訊科技管理和電子商貿服務進行的招標工作，已於二零零一年九月完成。該署會跟進批出合約事宜。 (已完成的項目)