

序言

香港特別行政區政府一向為市民提供多元化的服務。這些服務因應人口的迅速增長而不斷擴展。隨着香港人口持續增長，市民對服務的需求與日俱增，對服務的期望也不斷提高。另一方面，香港面對的問題日益複雜、瞬息萬變，因此，我們必須改善政府提供和管理服務的方法。

為求達到這個目標，效率促進組制定了「服務市民計劃」，使政府在提供和管理各項服務上精益求精。

「服務市民計劃」包含了下列的政府管治原則：

- 向市民交代 — 政府的職責既是服務市民，便有責任向市民交代
- 量入為出 — 政府必須量入為出，及善用資源以滿足市民的需要，衡工量值
- 有效管理、改善服務 — 政府須通過有效管理，盡量善用公帑，為市民提供最佳服務
- 培養服務精神 — 政府必須積極回應市民的需要，致力提供優良的服務

效率促進組負責統籌一系列的工作計劃，並為這些計劃提供所需資源，以期真正實踐上述的管治原則。其間，效率促進組更負責找出政府在提供服務方面的不足之處，並短暫承擔推行相應的改善計劃，直至有關政府部門接手為止。舉例來說，效率促進組曾展開「方便營商計劃」和有關《公開資料守則》的工作，其後分別移交工商服務業推廣署和民政事務局負責。

為能發揮連貫各政府機構的功能，效率促進組直接向政務司司長負責，並與各個決策局、負責資源管理的決策局和部門緊密合作。



效率促進組專員冼兢

政府服務 精益求精

我們的施政方針，是通過不斷推行公營部門改革和推廣最佳的管理模式，使政府提供的服務精益求精。

為了落實這項施政方針，我們的目標是：

- 在一九九九年五月或之前，就各項施政方針推行「目標為本行政管理過程」
 - 在一九九九年年中或之前，制定一套塑造政府新面貌的方案，作為提高生產力計劃的一部份，內容包括為提高工作效率訂出明確的里程碑和目標
 - 在一九九九年年中或之前，制定並推廣「以成效為本的服務表現衡量計劃」，以期在政府的整體改善計劃中發揮最大效用
 - 在一九九九年年中或之前，把推行中及已計劃好的各項改善服務的措施(包括應用新的科技)結合為一個整體的「顧客服務計劃」
 - 在二零零零年十月或之前，制定措施和收集數據，使政府可以全面衡量公眾的意見、市民對政府服務的滿意程度和公營部門的工作效率
-

成效重點

為了貫徹這項施政方針，我們必須在以下主要工作範圍取得成績：

- | | | |
|---|---------------------------------------------------|------|
| 一 | 評估目前的工作方法、就最佳的執行方法進行評核和訂定基準，並找出問題所在和可以進一步改善的地方 | 第三頁 |
| 二 | 為改善政府服務擬訂總路向和方案 | 第六頁 |
| 三 | 就所找出的問題，決定所負責的部門，並為這些部門提供支援及促進各部門建立一個有利於解決問題的工作環境 | 第九頁 |
| 四 | 把計劃推展到負責的部門，以及監察這些計劃的成效 | 第十二頁 |

本小冊子以下的章節，分別闡釋以上各個成效重點，概述我們的主要工作，並列出用以衡量工作成效的指標。每部分亦臚列了我們為貫徹該施政方針而新制定的主要措施，並註明負責的機構，以及擬達到的具體目標。



評估目前的工作方法、就最佳的執行方法進行評核和訂定基準，並找出問題所在和可以進一步改善的地方

效率促進組把工作的重點放在市民特別關注的問題上。為了找出問題所在和確定可以進一步改善的地方，我們通過參與各高層小組、與部門廣泛接觸，以及協助決策局和部門推行工作，從而收集有關政府現有服務表現的資料。

香港特區政府面對的挑戰，與私營機構或其他地方的政府所面對的不同；我們會因應香港獨特的環境而制定解決問題的方針和辦法。另一方面，私營機構和其他地方的政府亦有很多值得我們借鏡的地方。因此，效率促進組會收集和整理有關其他私營機構和政府曾經採用的方法的資料，分辨哪些是行之有效的、哪些是未臻完善的，分析背後的成敗原因，以及確定哪些方法最切合香港的情況。

效率促進組的合約顧問就各地的公營部門和私營機構採用的最佳方針和政策提供資料和意見，建議哪些方法可加以剪裁並為香港所引用。我們也會充分借助其他專業人士、學者和顧問的專門知識去作出分析和判斷。

成效指標

我們用以衡量這方面工作的成效指標是：

- 在政府管理和提供服務方面，可以找到多少值得改善的地方
- 就各地公營部門和私營機構所採用的最佳方針和政策，可以蒐集到多少最新的資料

措施	目標
設計和進行調查，評估公眾對政府服務的滿意程度 (效率促進組)*	<ul style="list-style-type: none"> ● 在一九九九年年底或之前，完成一系列的調查，評估公眾對政府服務的滿意程度，以及探討把調查結果整合使用的可能性 ● 由二零零零年年初起，印備有關報告，反映公眾對政府服務的最新意見
■手建立聯繫網絡，與亞太區內的政府機構分享最佳的管理和提供服務的方法 (效率促進組)	<ul style="list-style-type: none"> ● 在一九九九年年中或之前，通過成立亞太區論壇交換意見 ● 由一九九九至二零零零年度■，每年進行最少3項研究，探討如何為管理及提供服務的最佳方法訂立基準
與私營機構建立夥伴關係，就最佳的管理和提供服務的方法交換意見 (效率促進組)	<ul style="list-style-type: none"> ● 由一九九九至二零零零年度■，每年進行最少3項研究，探討如何為管理及提供服務的最佳方法訂立基準 ● 每年舉辦最少兩項與私營機構交流經驗的活動

* 括號內為該措施的主要負責機構

措施	目標
<p>在政府內，就特定議題進行全面的研究，以便為管理的政策和如何提供最佳服務訂立基準</p> <p>(管理參議署)</p>	<p>由一九九九至二零零零年度起每年進行最少3次有關的研究</p>
<p>檢討管理參議署的工作，研究如何強化該署在改善政府服務方面的工作</p> <p>(效率促進組)</p>	<p>在一九九九年一月或之前完成有關檢討和提出建議</p>

找出問題所在及確定可以進一步改善的地方，進而探討可行的最佳方法，下一步就是擬訂總路向和具體方案。新方案的擬訂是通過擬備報告書、舉辦研討會和簡介會，以及向外界收集意見等方法進行。

我們已根據前文載述的政府管治原則去確立了總的路向，在這個大前提下，我們制定了以下的工作計劃，使政府在管理和提供服務方面，不斷作出改善：

- 「目標為本行政管理過程」：確定目標及其優先次序，**■**重成效，以及確保能獲得預期的成果
- 提高生產力計劃：提高公務員的工作效率，使其得到持久的改善
- 「顧客服務計劃」：深入了解市民的需要，有效及適時地回應他們對服務的需求
- 「以成效為本的服務表現衡量計劃」：制定及推廣最佳的方法去衡量整個政府、決策階層和各部門的服務表現

在政府高層支持下，效率促進組負責領導及促進這些計劃的推行，以監察進度。為了確保這些計劃能夠在政府內部廣泛推行，我們會先在一些部門進行試驗。有了推行計劃的實際經驗，才把這些計劃推展到各個部門。

成效指標

我們用以衡量這方面工作的成效指標，是制定的改善方案的數目和範圍，以及參與這些改善方案的決策局及部門數目。

措施	目標
制定和測試一套方案，把「目標為本行政管理過程」推展至各個政府部門 (效率促進組)	<ul style="list-style-type: none">在一九九八年年底或之前擬訂有關測試的方案在一九九九年三月底或之前測試有關方案
為各決策局的資源管理組制定及測試適用的模式，以確定其擔當的角色及從而改善他們的運作和資源分配 (效率促進組)	在一九九九年七月或之前，制定和測試適用於資源管理組的模式

措施	目標
<p>制定一套塑造政府新面貌的方案，作為提高生產力計劃的一部分，以現有資源，爭取更大的成果；方案包括轉移服務、在更多部門推行營運基金運作、給予部門更大的自主權，及重整前線和支援服務。效率促進組會和各主要負責機構合作，統籌政府在這方面的工作</p> <p><i>(效率促進組)</i></p>	<p>在一九九九年年中或之前，為希望取得的成果訂立明確的里程碑，並為預期達到的工作效率訂立目標</p>
<p>通過擴大「以成效為本的服務表現衡量計劃」，制定及推廣最佳的方法去衡量整個政府，決策階層和各部門的服務表現</p> <p><i>(效率促進組)</i></p>	<p>在一九九九年年中或之前，制定一個衡量部門服務表現的基本架構，以及有關的推行計劃</p>
<p>制定和測試各種方法和工具，以衡量市民作為顧客對政府所提供服務的滿意程度</p> <p><i>(效率促進組)</i></p>	<p>在一九九九年年中或之前，制定和測試各種工具</p>
<p>設計和測試第一期的電話中心計劃以處理及管理電話查詢服務</p> <p><i>(效率促進組)</i></p>	<p>一俟完成有關計劃的可行性研究，我們會在九九九年年中或之前制定實施方案</p>



就所找出的問題，決定所負責的部門，並為這些部門提供支援及促進各部門建立一個有利於解決問題的工作環境

世界各地不少政府和私營機構曾推行急進的改革計劃，結果，徒勞無功的例子俯拾即是。若要成功推行改革計劃，除了找出問題所在和對症下藥之外，還有賴高層堅定不移的承擔，以及職管雙方的支持。對我們來說，行政長官公布推行「目標為本行政管理過程」及政務司司長長期參與「服務市民計劃」，都是高層樂於承擔的例子。

為爭取管理層和員工的支持，我們必須使他們更深入認識和了解改善政府服務的方法，使他們明白改革的益處和有關方案是實際可行的。

根據香港過往推行改革的經驗，政府一旦作出決定，公務員隊伍便會馬上投入工作，致力把改革付諸實行，並確保改革能真正帶來實質的改善。

成效指標

我們用以衡量這方面工作的成效指標是：

- 公務員隊伍支持精益求精方案的程度：我們會進行內部意見調查及通過與部門經常聯絡收集資料
- 落實的方案佔提出方案總數的比例

措施	目標
<p>舉辦研討會，以鼓勵各部門的首長級人員和員工支持和了解改善服務的計劃 (效率促進組)</p>	<p>定期就 4 個「政府服務精益求精」的主要計劃舉辦研討會；在一九九九年內舉辦 4 個研討會</p>
<p>舉辦並推廣一個「政府服務精益求精」的大型會議 (效率促進組)</p>	<p>在一九九九年秋季舉行會議</p>
<p>通過獎勵計劃，鼓勵部門在管理和提供服務方面有所創新，包括提高工作效率等 (效率促進組)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 在一九九九年年底或之前實施獎勵計劃 ● 確保首年的獎勵計劃最少有 10 個參賽單位 ● 評核參賽方案中提出的改善，並為這獎勵計劃訂定未來的目標
<p>製備效率促進組本身的互聯網網頁，用以推廣管理和提供服務的最佳方法 (效率促進組)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 確保在一九九九年年初或之前製備一個世界級的互聯網網頁，提供有關公營部門管理及改革的資料 ● 統計網頁的瀏覽率，並訂定未來目標

措施	目標
<p>籌辦和推廣第二次「服務市民周」 (效率促進組)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 在二零零零年秋季舉辦「服務市民周」 ● 推廣最少 80 項有關連的活動 ● 確保參加活動的人數超過 50 000 人

四

把計劃推展到負責的部門，以及監察這些計劃的成效

要達到政府服務精益求精的目的，實現上述所有成效重點，至為重要。不過，若要實現所有成效重點，就要推行各項已確定的改善措施。

若要一切成功，我們先要就實際的難題謀求對策，以及爭取各方的支持和承擔。有效的策劃和推行，有時更需要額外資源和專家的協助。一個很好的例子，就是在庫務局局長帶領下，我們成功制定了「目標為本行政管理過程」和完成第一階段的推行工作。這個改良了的管理模式，由行政長官在一九九七年施政報告中宣布推行，自此，政府確立了管理的重點是以成效為目的、以成效定優劣，確保政府更能實踐其對社會的承諾。「目標為本行政管理過程」得以有效推行，全賴我們成立了一個包括決策局、部門和外界人士的工作小組去負責整個計劃。這個做法亦會應用於其他計劃。

成效指標

我們用以衡量這方面工作的成效指標是：

- 證明工作效率和顧客服務水準均續有改善
- 在管理和提供服務方面均有改善的部門數目

措施	目標
<p>在仍未實施「目標為本行政管理過程」的政策範疇內推行該計劃</p> <p><i>(效率促進組)</i></p>	<p>在一九九九年五月或之前全面推行該計劃</p>
<p>設計和推行一系列調查，就政府是否達到既定施政方針收集公眾意見</p> <p><i>(效率促進組)</i></p>	<p>在二零零零年十月或之前，制定措施和搜集數據，使政府可以全面衡量公眾意見、顧客滿意程度，以及公營部門的工作效率</p>
<p>全面擴展電腦化的「服務表現監察系統」，使其適用於所有的施政方針</p> <p><i>(效率促進組)</i></p>	<p>在一九九九年四月或之前全面推行該電腦化系統</p>
<p>為部門制定一套精簡實用的衡量服務表現的指引</p> <p><i>(效率促進組)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 在一九九八年年底或之前發出指引 ● 在一九九九年年底或之前有最少 15 個部門經常使用該份指引
<p>制定和推行一套用以衡量和改善顧客服務的模式</p> <p><i>(效率促進組)</i></p>	<p>在二零零零年年中或之前有最少 8 個部門採用該模式</p>

措施	目標
<p>推廣顧客服務經理小組的工作，定期舉行各項活動，以便部門的顧客服務經理就有關顧客服務的新發展互通消息，分享心得</p> <p><i>(效率促進組)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 在一九九九年有最少15個部門加入小組計劃 ● 在一九九九年舉辦最少4項有關的活動
<p>檢討各部門推行的「服務承諾」，並進一步改善該計劃的推行</p> <p><i>(效率促進組)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 在一九九八年年底或之前完成檢討 ● 在一九九九年年中或之前作出改善
<p>把管理參議署的工作重點重新放在效率研究上，以支援提高生產力計劃</p> <p><i>(管理參議署)</i></p>	<p>協助各決策局和有關部門完成所訂定的改善生產力目標</p>