



公營部門改革－國際概況(摘要)

二零零七年七月

摘要

公眾參與

讓公眾參與決策過程，當中的挑戰在於定出嶄新的方式，鼓勵市民有意義地參與公共決策的制訂，並在社區管治機構中發揮積極作用。

以客為本的公共服務

以客為本的公共服務非常重視市民作為服務使用者的體驗，務求用戶與服務機構能以便捷的途徑直接溝通，而無須轉折地透過決策者向服務機構反映意見。

從制訂到成功地推行政策

政府高層人員向來着重制訂政策，但現時的着眼點已放在怎樣成功地推行政策，注重管理和提供服務的方式。

公

營部門改革由來已久。然而，過去二十多年來，世界各地推行的改革項目不斷增加。雖然改革項目的優先次序今昔有別，不同國家的改革重點亦不盡相同，然而不約而同地浮現了數個重要的改革主題：(一)努力鼓勵市民參與施政過程；(二)以市民和最終使用者為本的公共服務；(三)施政重點由制訂政策轉向成功地推行政策；(四)成效為本管理；(五)充分運用市場工具，務求服務更物有所值；以及(六)致力協調各政府部門不同範疇的施政。

這樣廣泛而持續的公營部門改革浪潮前所未有；即使十九世紀初北美的改革運動，高舉管理主義旗幟，力倡革新，仍難與之相提並論。

對於掀起改革浪潮的因由，各方意見不一。不過，從各類文獻中可見，不少人確信政府的工作正在徹底改變。面對全球化、科技創新和市民期望日高，更兼社會轉變急遽，不論公共服務在社會上的角色，抑或提供服務的方式，都有必要作出根本的改革。

這份簡介選取世界各地較為突出的公共服務改革實例，集中討論那些廣為政府採納、成效顯著，又或能指出新路向的改革綱領。

下文載述不同個案的概要，讀者可自行深入探究。這份簡介是同系列的第一份文件，旨在提綱挈領，這個系列的部分重要主題，日後會另文詳述。

公眾參與 (Public Engagement)

讓公眾參與決策過程，當中的挑戰在於

定出嶄新的方式，鼓勵市民有意義地參與公共決策的制訂，並在社區管治機構中發揮積極作用。

現時，世界各地政府正全力應付這項挑戰。在這方面，資訊科技既可為市民提供資訊，也能方便諮詢工作。不過，單單通過官式的溝通途徑讓公眾參與，並不足夠。因此，各地政府正嘗試更多個人化的諮詢模式，或締造創新的討論平台。

以客為本的公共服務 (Customer-centric government)

以客為本的公共服務非常重視市民作為服務使用者的體驗，務求用戶與服務機構能以便捷的途徑直接溝通，而無須轉折地透過決策者向服務機構反映意見。

一些政府的公共服務模式由生產者主導漸變為顧客推動，例子不勝枚舉，包括迅速回應對服務使用者的需求、公共服務個人化，以至推行某些政策讓顧客可自由地選擇提供服務的機構。

從制訂到成功地推行政策 (Policy to delivery)

政府高層人員向來着重制訂政策，但現時的着眼點已放在怎樣成功地推行政策，注重管理和提供服務的方式。

好政策着實不少，可惜成效往往未如理想，原因並非構思出了問題，而是執行上出錯。如今各地政府都注重加強公營部門推行服務的能力，措施包括：容許在聘用高級行政人員時有更大彈性；以更開放的態度吸引私營及商業機構的專才；設立肩負跨部門職責的執行單位；以及放寬對公共服務的規管，讓管理人

摘要

具有更大的自主權。

以成效為本的管理 (Managing for results)

工作表現管理的着眼點在於成果和效用，而非僅僅在於行事是否符合規則。

工作表現為本的措施林林總總，例如工作表現的計量和報告、(根據改革管理周期)以工作表現問責、薪酬與工作表現掛鉤、採用以工作表現為本的協議和預算等。目前有些政府在外判服務中，會嘗試兼顧服務成效。

市場工具 (Market instruments)

由規管私營機構的活動、採購貨物，以至外判公共服務，各地政府都積極運用市場工具，以期取得更佳成效。

目前各地政府採取多種市場工具以迎合公共服務的需要，包括網上競投、環境許可證的交易、通過競爭批出合約，以及開拓新的公共服務市場等。

跨部門合作 (Joined up government)

各地政府正探討新方法，解決公營部門各自為政和架床疊屋的問題。

各項公共服務協調不足，依然是政府銳意改善服務質素的重大考驗。許多固有的做法，如合併部門和機構，又或委派個案經理人員，作用相當有限。雖然互聯網技術能為推動跨部門合作帶來新的契機，但也會帶來前所

未見的挑戰，例如是否應把相關的公營和私營服務連結一起的問題。

以成效為本的管理

工作表現管理的着眼點在於成果和效用，而非僅僅在於行事是否符合規則。

市場工具

由規管私營機構的活動、採購貨物，以至外判公共服務，各地政府都積極運用市場工具，以期取得更佳成效。

跨部門合作

各地政府正探討新方法，解決公營部門各自為政和架床疊屋的問題。