

《審計署署長第四十五號報告書》 — 第 6 章

政府的服務表現衡量及匯報工作

撮要

1. 服務表現管理有助支持政府推行以成效為本的管理方針，並對一個有效率的問責政府至為重要。服務表現管理確保政府的宗旨、目的及工作優先次序(當局已在多份主要的問責文件中表述)付諸實行。預算內的管制人員報告是匯報服務表現的主要問責文件。

2. **管制人員報告** 根據管制人員報告內的每個綱領，管制人員須制訂綱領宗旨和衡量服務表現準則。管制人員報告列出來年的衡量服務表現準則(即目標和指標)，並匯報去年及今年的服務表現成效。作為預算的一部分，管制人員報告是立法會批核下一財政年度政府開支預算，以及有關各方評估決策局及部門服務表現的基礎。

3. **帳目審查** 審計署審查了管制人員報告所匯報的服務表現資料是否適當和足夠。審計署亦挑選了若干決策局／部門，審核所匯報的服務表現資料的可靠程度。審查準則是以財經事務及庫務局和效率促進組所發出的指引(下文分稱《財庫局指引》和《效率促進組指引》)為本，並參考海外先進國家所採取的最佳做法。審計署發現政府在衡量及匯報服務表現方面有尚待改善之處。

管制人員報告內服務表現資料的足夠程度

4. **有需要更着重制訂管制人員報告內的目標** 審計署注意到 2004-05 年度管制人員報告所匯報的 3 262 項衡量服務表現準則中，只有 30% 屬於目標，而指標則有 70%。有些綱領涉及大量金額，卻沒有訂定任何目標(例如有兩個綱領全年開支分別高

達 5 億元及 22 億元)。審計署建議財經事務及庫務局局長提醒各管制人員，在制訂衡量服務表現準則以便在管制人員報告中匯報時，應更着重訂立目標。

5. **有需要改善管制人員報告內衡量服務表現準則的選擇和制訂方式** 審計署發現管制人員報告所匯報的服務表現資料，很多時未能向有關各方全面及有意義地反映決策局／部門的服務表現。管制人員報告中的服務表現資料，尤其沒有充分反映決策局／部門的運作效益，原因如下：

- (a) 所匯報的衡量服務表現準則並非主要準則；
- (b) 大部分決策局／部門仍着重以工作量和服務質素作為匯報服務表現的基礎，匯報服務表現結果的仍屬少數；
- (c) 所匯報的部分衡量服務表現準則意義不大，不是難度不夠，就是不切合實際需要；
- (d) 所匯報的衡量服務表現準則未有顧及跨部門合作事宜，匯報共同目標的做法在管制人員報告並不普遍；
- (e) 未有提供足夠資料以便正確解讀目標及成效；及
- (f) 大幅偏離目標的情況，管制人員報告欠缺解釋。

6. 審計署建議財經事務及庫務局局長在政府內推廣更好的衡量服務表現及匯報工作，包括敦促各決策局／部門在擬備管制人員報告時，遵循《財庫局指引》和《效率促進組指引》，並提供所需的訓練和支援，以助各決策局／部門完善交代對服務表現的期望，衡量服務表現和匯報成效。

管制人員報告內服務表現資料的可靠程度

7. 審計署發現，管制人員報告所匯報的部分服務表現資料的可靠程度存疑。審計署挑選了若干決策局／部門，對其管制人員報告所載的一些綱領進行審核，結果發現下列幾項欠妥情況：

- (a) 匯報不正確／誤導的服務表現成效；
- (b) 並非經常提供衡量服務表現準則的明確定義；
- (c) 並非經常設有適當的核實程序；及
- (d) 並非經常保存適當的服務表現記錄。

8. **審計署建議財經事務及庫務局局長應敦促決策局／部門設立某種形式的內部品質保證機制，以核實管制人員報告的服務表現資料，並提醒決策局／部門備存適當的記錄，作為該等資料的佐證。**

管制人員報告內其他尚待改善之處

9. **管制人員報告內匯報更多單位成本衡量準則** 儘管財庫局鼓勵各決策局／部門盡量在管制人員報告內提供單位成本或生產力衡量準則，藉以反映工作成效的效率和成本效益，但這方面的進展不大。審計署建議財經事務及庫務局局長應提醒各決策局／部門盡量在管制人員報告內提供單位成本或生產力衡量準則。

10. **匯報跨越多年的服務表現** 工程項目往往要花上多年時間才可完成，而有關結果亦可能要若干時間才能達到。因此，各決策局／部門應在適當情況下匯報工程項目跨越多年的服務表現成效。有一些決策局／部門在管制人員報告內匯報跨越多年的進度，有一些決策局／部門卻沒有這樣做。審計署建議財經事務及庫務局局長應鼓勵各決策局／部門在適當情況下於管制人員報告內匯報累計工作進度。

當局的回應

11. 財經事務及庫務局局長大致上同意審計署的建議。效率促進組專員亦表示會協助求助的決策局／部門協調政策層面和部門層面的目標。

二零零五年十一月