

立法會公務員及資助機構員工事務委員會

有關外判事宜的資料

背景

委員在二零零九年五月二十九日立法會公務員及資助機構員工事務委員會（委員會）會議席上，要求當局提供下列資料：

- (a) 過去11年，當局為提供公共服務而批予私營機構的約4 000份合約下聘用的員工數目，以及有關員工工資的資料；
- (b) 提交文件，載述過往政府外判服務調查中顯示部門在外判服務時遇到的問題；
- (c) 政府當局考慮委員會主席下述建議的結果：效率促進組應在每兩年進行一次的外判服務調查中提供渠道蒐集公務員的意見（例如諮詢公務員職工會／員工協會及部門協商委員會），以確保公務員就服務外判提出的意見獲得適當的考慮。當局亦應提供進行調查所使用的問卷樣本；以及
- (d) 當局對下述個案的書面回應：
 - (i) 在會議席上提交的地政督察工會意見書所指的個案；
 - (ii) 香港公務員工會聯合會意見書所指出，有關由承辦商僱用的保安員執行法庭庭警職務的個案。有關回應應特別解釋當局會如何處理由此引起就法院保安方面的關注；以及
 - (iii) 香港職工會聯盟公務員及資助機構工會委員會的意見書所闡述兩宗分別有關地政總署和海事處的個案。

當局的回應

2. 當局已審慎考慮委員及團體代表在二零零九年五月會議席上提出的意見，回應見下文。

3. 政府著重以最具成本效益和效率的方式為市民提供服務。政府的既定政策是在合適情況下，應讓私營機構參與公共服務，以貫徹經濟和財政目標，即維持一個有效率的小政府、控制公務員編制、鼓勵以革新方式提供服務，以及為私營機構創造商機和職位。

4. 至於上文第1(a)段提及的具體要求，當局並無備存外判合約承辦商聘用僱員數目的完整記錄。當局建議部門遵循外判的最佳做法，訂立服務水平時以服務成效（例如街道的清潔情況）而非所投入資源（例如編配執行某項工作的僱員數目）衡量服務表現。為向市民提供更佳服務，我們著眼於服務質素及是否物有所值，而非承辦商的人手需求。我們並無要求部門評估或確定外判合約所涉及的僱員數目。無論如何，這項要求並非經常實際可行，而且對評核服務質素作用不大。

5. 同樣，除有關非技術工人及一般稱為中介公司僱員的工資外，部門一般不會在外判合約訂明承辦商僱員的工資。為保障非技術工人，當局在二零零四年五月公布措施，強制規定政府服務合約的工資。根據這項規定，投標者付予非技術工人的工資，如低於招標文件發出時政府統計處最新發表的《工資及薪金總額按季統計報告》（《按季統計報告》）內相關行業／職業的平均工資水平，有關投標建議將不獲考慮。在使用中介公司僱員方面，當局在二零一零年四月公布，除上述有關非技術工人的工資要求外，競投提供中介公司僱員合約的公司，須遵守額外要求。根據該項新規定，如競投合約的公司將給予中介公司僱員（非技術工人除外）的工資，低於最新發表的《按季統計報告》中所有選定行業其他非生產級工人的平均月薪，則其有關的競投將不獲考慮。當局在二零一零年一月十八日委員會討論「使用中介公司僱員」的文件中，已向委員簡介這項新安排。

6. 有關上文第1(b)段提及的要求，請參閱載於**附件A**的文件。
7. 有關上文第1(c)段提及的要求，效率促進組上一輪外判服務調查，在二零零八年八月進行。調查對象包括所有部門，以及約16%參與外判服務的私人公司。調查依循行之有效的做法。調查對象為具代表性的參與外判服務者，所得資料可靠，並可讓當局長期監察相關事項。根據這些資料和收集到的意見，當局可確定需要關注的重要事項。二零零八年外判服務調查的問卷樣本載於**附件B**。
8. 效率促進組在進行不同的外判服務研究時，亦曾與很多不同階層的部門人員有緊密接觸。我們會認真看待所有人員的回應，並充分考慮該些意見會否改善現況。與部門人員的接觸亦有助我們了解實際問題及職方關注的事項，及有助效率促進組檢視外判安排。
9. 有關上文第1(d)段提及的要求，請參閱**附件C**。

效率促進組
香港警務處
地政總署
海事處

二零一零年七月

政府部門外判安排的一般問題

引言

爲了確保公共服務的質素和效率得以改善，效率促進組自二零零零年起每兩年進行一次外判服務調查，收集外判安排的一般資料和部門遇到的問題。此外，效率促進組協助部門進行各式各樣的外判服務研究。研究所確定的問題、解決方案和改善機會，均會通過研討會和新版指引廣爲發布。

2. 下文撮述部門在外判服務調查中匯報的一般問題。所有調查報告已在效率促進組網站發布。

外判的一般問題

有關外判的關注事項

3. 部門對以下有關採購外判服務的事宜表示關注：
- (a) 準備採購所需的工作量，例如擬備招標文件和評核標書；
 - (b) 確保承辦商的服務質素所面對的困難；
 - (c) 採購程序和過程；以及
 - (d) 界定服務要求所面對的困難。

合約管理問題

4. 一如其他地方的經驗，服務表現管理是一項持續挑戰。部門表示，管理外判合約的首三大問題是：監察提供服務和履行規定的情況；要求達致服務水平的規定；以及表現評核和報告。

技巧和能力

5. 部門也自覺缺乏某些合約管理的技巧和經驗，難以確保承

辦商的服務水平符合部門要求以及物有所值。部門表示最需要提升的合約管理技巧和能力，是分析業務方案技巧，其次是磋商技巧和伙伴合作技巧。

成效

6. 儘管有以上的關注，部門普遍滿意外判服務的成果，尤其是部門可以採購內部缺乏的服務和技能，以專注提供其核心服務。

改善措施

7. 效率促進組持續推廣最佳做法，提高外判服務的質素。過往調查的結果，加上從管理顧問工作所得的經驗，對效率促進組確定問題和潛在困難，以及改善對部門的支援服務（例如最佳做法指引和培訓課程），都極有幫助。

8. 過去三年，效率促進組修訂多份最佳做法指引和編製新的指引，為負責採購、處理撥款安排及監察外判服務的公務員提供最新的相關實務資料和指引，其中包括：

- (a) 《政策與實踐指引》（二零零七年一月第二版）；
- (b) 《合約管理用者指引》（二零零七年二月）；
- (c) 公營部門改革報告—《有效競爭與公營合約：從經驗中學習》（二零零八年一月）；
- (d) 《有關外判工作的實務指引》（二零零八年三月第三版）；
- (e) 《政府業務方案指引》（二零零八年五月）；以及
- (f) 《項目推行後檢討的使用者指引》（二零零九年二月）。

上述刊物可在效率促進組網站(www.eu.gov.hk)瀏覽。

結語

9. 部門處理外判時應謹記，提供服務的方式多式多樣，外判只是其中一種。換言之，我們必須小心選擇，確保外判方式適用於特定的情況。部門一旦作出決定，應按最佳做法採購和監察外判服務承辦商的服務。一如其他提供服務模式和方法，部門必須定期檢討外判服務，務求從經驗中學習，改善日後的外判安排。效率促進組會繼續進行適當的調查、研究和檢討，協助部門提高管理外判服務的能力，令市民受惠。



二零零八年政府外判服務調查

填寫須知

A. 調查目的

這項調查旨在了解香港特區政府外判服務的性質和範圍。我們會根據所得的意見，更新整體政府外判資料庫。此外，這項調查有助我們設計最切合各部門（部門一詞包括政府各局、部門和機構等）需要的支援服務。

B. 調查範圍

就這項調查而言，外判服務指政府部門與服務提供者訂立合約，訂明部門須**付款予服務提供者以提供指定服務**，而合約價值超逾**15萬元**。一次過的合約亦應包括在內。

除私人機構外，向營運基金部門（如機電工程營運基金、電訊管理局等）、顧問、專上院校及研究機構採購的服務，亦視作外判服務，都納入本調查範圍。

外判並不包括採購貨品、租賃地方及電訊設備的合約，或個別職員的僱傭合約（註）。

註：

- (1) 部門向個別職員直接支薪的僱傭合約不應包括在內。
- (2) 就業中介機構直接聘用職員向部門提供服務的合約，應包括在內，例如提供資訊科技人員的政府資訊科技總監辦公室技術合約應包括在內。
- (3) 關於上文註(2)，應根據職員所提供服務的性質，劃分服務類別（見下文第C段），例如在技術合約下提供資訊科技人員，服務類別應為「資訊科技」。

C. 服務類別說明

服務類別	舉例說明
樓宇及物業管理服務	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 辦事處、建築物、學校的潔淨服務 ◆ 建築物保養服務 ◆ 保安護衛服務 ◆ 租賃代理服務 ◆ 物業管理
查詢中心	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 與顧客接觸的電話／電腦中心
基本工程及建造工程	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 公屋興建工程 ◆ 基建工程（例如道路建造工程） ◆ 建築工程的可行性或技術研究
社區、醫療及福利服務	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 家務助理／家居護理服務 ◆ 醫療服務 ◆ 醫院服務 ◆ 長者護理服務 ◆ 護理安老院的洗衣服務
財務及會計	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 財務、會計或投資諮詢服務 ◆ 繳費服務 ◆ 處理會計記錄 ◆ 編製財政報告

人力資源管理	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 員工招聘 ◆ 處理薪酬記錄 ◆ 員工輔導服務
資訊科技	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 資訊科技基本設施的管理、運作、支援及維修保養 ◆ 應用系統的發展及維修保養
基礎設施保養	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 道路維修保養 ◆ 漆路服務 ◆ 斜坡維修
法律服務	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 法律諮詢、外判案件服務 ◆ 擬備法律文件 ◆ 法律援助
市場推廣、通訊、宣傳及公共關係	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 公關服務 ◆ 宣傳服務、傳媒宣傳運動 (例如加深市民的認識) ◆ 編輯服務 ◆ 市場研究 ◆ 意見調查
辦公室支援及行政服務	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 輸入、收集及分析數據服務 ◆ 秘書及文書服務 ◆ 發送服務 ◆ 記錄及抄錄服務 ◆ 翻譯及傳譯服務
機器及設備保養	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 汽車及機動船隻等保養 ◆ 辦公室自動化設備保養 ◆ 機電設備保養
政策諮詢及管理顧問服務	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 有關政策／計劃制訂及改善組織架構的諮詢 ◆ 一般管理顧問服務
印刷及分發	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 信箋、信封等文具印刷 ◆ 刊物等印刷品 (例如報告書、試卷) 設計及印製 ◆ 相片沖曬服務、曬圖服務 ◆ 後勤支援及貯存服務
技術服務	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 科學研究 ◆ 實驗室服務 ◆ 製圖及測量 ◆ 航空攝影 ◆ 物業估價 ◆ 收地補償評估
培訓及教育	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 職員培訓及發展 ◆ 教育服務／研究
運輸服務	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 政府隧道管理 ◆ 汽車檢驗 ◆ 提供／維修／管理運輸隊 (包括海上及陸上運輸工具)
文化及康樂服務	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 社區場地、康樂設施及會所管理 ◆ 籌辦文化活動 ◆ 園藝及園景保養服務
環境衛生服務	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 廢物收集／處理及廢物管理 ◆ 公共浴室／廁所管理 ◆ 公眾街市／熟食中心管理 ◆ 街道、溝渠清潔服務 ◆ 滅蟲服務
其他	如不屬於上述服務, 請詳述。

D. 其他指引

項目如需進一步解釋，會附以填寫指引。有關項目以藍色顯示，並在儲存格右上方以紅色指示符表示（如此處所示）。游標只要移到這個位置，即可顯示指引。

如需歸納各部分答案，以較多出現情況者為準。

E. 查詢

如有疑問，請聯絡鄭棣華先生（電話：2810 2620）或葉小慧小姐（電話：2810 3483）。

第一部 現行外判合約 (續)

1.2 請按服務類別提供截至二零零八年七月一日所有價值超過15萬元但不多於130萬元現行合約的整體資料：

服務類別 (見註(C))	合約數目	合約總值 (港幣百萬元)	招標程序
1. 樓宇及物業管理服務			
2. 查詢中心			
3. 基本工程及建造工程			
4. 社區、醫療及福利服務			
5. 財務及會計			
6. 人力資源管理			
7. 資訊科技			
8. 基礎設施保養			
9. 法律服務			
10. 市場推廣、通訊、宣傳及公共關係			
11. 辦公室支援及行政服務			
12. 機器及設備保養			
13. 政策諮詢及管理顧問服務			
14. 印刷及分發			
15. 技術服務			
16. 培訓及教育			
17. 運輸服務			
18. 文化及康樂服務			
19. 環境衛生服務			
20.			

第二部 外判安排

本部分只適用於價值超過130萬元的合約。回答下列問題時請只選一個最切合價值超過130萬元的外判合約的答案。

2.1 策略及業務方案

- (a) 是否訂有部門外判策略或目標？
- (b) 有否藉進行市場研究／意向測試等方法，廣泛發掘外判機會？
- (c) 有否為新項目進行「業務方案」研究？
- (d) 有否進行風險評估和制訂適當的風險分配安排？
- (e) 有否估計自行提供服務（假設服務不會外判）所涉及的全部成本？

<input type="radio"/> 是 <input type="radio"/> 否
<input type="radio"/> 全部 <input type="radio"/> 大部分 <input type="radio"/> 部分 <input type="radio"/> 小部分 <input type="radio"/> 沒有
<input type="radio"/> 全部 <input type="radio"/> 大部分 <input type="radio"/> 部分 <input type="radio"/> 小部分 <input type="radio"/> 沒有
<input type="radio"/> 全部 <input type="radio"/> 大部分 <input type="radio"/> 部分 <input type="radio"/> 小部分 <input type="radio"/> 沒有
<input type="radio"/> 全部 <input type="radio"/> 大部分 <input type="radio"/> 部分 <input type="radio"/> 小部分 <input type="radio"/> 沒有

2.2 服務規格

- (a) 是否按成果／成效界定服務？
- (b) 有否使用服務水平協議？
- (c) 有否利用可量度的指標評估服務表現？

<input type="radio"/> 全部 <input type="radio"/> 大部分 <input type="radio"/> 部分 <input type="radio"/> 小部分 <input type="radio"/> 沒有
<input type="radio"/> 全部 <input type="radio"/> 大部分 <input type="radio"/> 部分 <input type="radio"/> 小部分 <input type="radio"/> 沒有
<input type="radio"/> 全部 <input type="radio"/> 大部分 <input type="radio"/> 部分 <input type="radio"/> 小部分 <input type="radio"/> 沒有

2.3 標書評審

- (a) 有否使用評分制度？
- (b) 有否使用「雙軌」評分制？
- (c) 最常用的技術與價格評分比率為何？
- (d) 出價最低標書獲批合約的所佔比率為何？

<input type="radio"/> 全部 <input type="radio"/> 大部分 <input type="radio"/> 部分 <input type="radio"/> 小部分 <input type="radio"/> 沒有
<input type="radio"/> 全部 <input type="radio"/> 大部分 <input type="radio"/> 部分 <input type="radio"/> 小部分 <input type="radio"/> 沒有
技術： <input type="text"/> 價格：100%
<input type="text"/>

2.4 合約所載的定價安排

- (a) 服務表現良好會否獲發獎勵金？
- (b) 服務表現未符標準會否被扣減款項？
- (c) 價格可否按服務數量變動而更改？
- (d) 每年合約價值可否根據市場指數（例如消費物價指數）的調整而更改？

<input type="radio"/> 全部 <input type="radio"/> 大部分 <input type="radio"/> 部分 <input type="radio"/> 小部分 <input type="radio"/> 沒有
<input type="radio"/> 全部 <input type="radio"/> 大部分 <input type="radio"/> 部分 <input type="radio"/> 小部分 <input type="radio"/> 沒有
<input type="radio"/> 全部 <input type="radio"/> 大部分 <input type="radio"/> 部分 <input type="radio"/> 小部分 <input type="radio"/> 沒有
<input type="radio"/> 全部 <input type="radio"/> 大部分 <input type="radio"/> 部分 <input type="radio"/> 小部分 <input type="radio"/> 沒有

2.5 外判後資源調配

- (a) 如何調配受影響的職位？
 - (i) 職位全不受影響（如答「全部」，請回答問題(b)）
 - (ii) 重行調配擔任合約管理工作
 - (iii) 重行調配擔任其他工作
 - (iv) 刪除職位
 - (v) 其他（請註明）

<input type="radio"/> 全部 <input type="radio"/> 大部分 <input type="radio"/> 部分 <input type="radio"/> 小部分 <input type="radio"/> 沒有
<input type="radio"/> 全部 <input type="radio"/> 大部分 <input type="radio"/> 部分 <input type="radio"/> 小部分 <input type="radio"/> 沒有
<input type="radio"/> 全部 <input type="radio"/> 大部分 <input type="radio"/> 部分 <input type="radio"/> 小部分 <input type="radio"/> 沒有
<input type="radio"/> 全部 <input type="radio"/> 大部分 <input type="radio"/> 部分 <input type="radio"/> 小部分 <input type="radio"/> 沒有

<input type="text"/>

(b) 員工對部門外判服務有何反應？（請選擇所有適用者）

- (i) 樂意接受轉變
- (ii) 與管方磋商日後安排
(例如重行調配資源)
- (iii) 向工會求助
- (iv) 強烈反對
- (v) 其他（請註明）

2.6 合約條款

合約有否訂定下列條款：

- (a) 責任承擔上限？ 全部 大部分 部分 小部分 沒有
- (b) 終止條款？ 全部 大部分 部分 小部分 沒有
- (c) 延長合約？ 全部 大部分 部分 小部分 沒有
- (d) 監察服務表現方法？ 全部 大部分 部分 小部分 沒有
- (e) 檢討服務表現機制？ 全部 大部分 部分 小部分 沒有
- (f) 執行服務水平的規定？ 全部 大部分 部分 小部分 沒有
- (g) 商議更改合約條款的方法？ 全部 大部分 部分 小部分 沒有
- (h) 獎勵計劃？ 全部 大部分 部分 小部分 沒有
- (i) 提供非核心服務？ 全部 大部分 部分 小部分 沒有
- (j) 與政府分享因提高效率而所得的節省或收益？ 全部 大部分 部分 小部分 沒有
- (k) 審核要求？ 全部 大部分 部分 小部分 沒有
- (l) 政府進入（設施）和查閱（帳目）的權利？ 全部 大部分 部分 小部分 沒有
- (m) 扣分制度？ 全部 大部分 部分 小部分 沒有
- (n) 標準僱傭合約？ 全部 大部分 部分 小部分 沒有
- (o) 知識產權擁有權？ 全部 大部分 部分 小部分 沒有

2.7 終止合約安排

合約有否訂定下列條款：

- (a) 退出條款（任何一方）？ 全部 大部分 部分 小部分 沒有
- (b) 合約延期？ 全部 大部分 部分 小部分 沒有
- (c) 轉移資產／技能？ 全部 大部分 部分 小部分 沒有

2.8 合約管理安排

(a) 合約管理和監察工作的估計成本為何 (佔每年合約價值的百分率)?

(b) 現時使用哪種監察服務表現機制? (請選擇所有適用者)

- 承辦商提交服務表現報告
- 採購部門提交服務表現報告
- 雙方高層管理人員舉行服務表現檢討會議
- 公開帳目
- 實地視察/監督
- 用戶滿意程度調查
- 針對承辦商的投訴
- 其他 (請註明)

(c) 有否訂定任何安排糾正承辦商服務表現差劣的問題?

有 沒有

(d) 如何處理與服務提供者的糾紛?

(i) 根據合約條款和條件, 發出違約通知書、暫停付款等。

全部 大部分 部分 小部分 沒有

(ii) 與服務提供者協商解決問題

全部 大部分 部分 小部分 沒有

(iii) 透過調停、調解或仲裁解決

全部 大部分 部分 小部分 沒有

(iv) 採取法律行動

全部 大部分 部分 小部分 沒有

(v) 終止合約

全部 大部分 部分 小部分 沒有

(vi) 其他 (請註明)

全部 大部分 部分 小部分 沒有

(e) 在二零零七年七月一日至二零零八年六月三十日期間, 有多少份外判合約因承辦商服務表現欠佳而在合約期滿前終止?

(f) 貴部門缺乏哪些管理外判服務所需的技巧/能力? (請選擇所有適用者)

- 一般合約管理技巧
- 磋商技巧
- 伙伴合作技巧
- 其他 (請註明)
- 業務分析的專門技巧
- 調查技巧
- 理解合約條款

(g) 管理外判合約時遇到的主要問題為何？（請選擇所有適用者）

- | | |
|---------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 過渡到新的運作模式 | <input type="checkbox"/> 執行服務水平的規定 |
| <input type="checkbox"/> 抗拒轉變 | <input type="checkbox"/> 期望管理 |
| <input type="checkbox"/> 提供服務和履行規定的情況 | <input type="checkbox"/> 管理服務需求的轉變 |
| <input type="checkbox"/> 表現評核和報告 | <input type="checkbox"/> 員工管理合約的能力 |
| <input type="checkbox"/> 其他（請註明） | |

(h) 有否為合約經理提供正式的合約管理培訓？

- 全部 大部分 部分 小部分 沒有

(i) 如曾舉辦合約管理培訓課程（由效率促進組和公務員培訓處主辦的除外），涵蓋甚麼課題？（請選擇所有適用者）

- | | |
|------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 從未舉辦過這類課程 | <input type="checkbox"/> 甄選和評審標書 |
| <input type="checkbox"/> 制訂業務方案 | <input type="checkbox"/> 執行合約 |
| <input type="checkbox"/> 處理與承辦商的關係 | |
| <input type="checkbox"/> 其他（請註明） | |

2.9 其他

(a) 有否在項目推行後進行檢討，特別是檢討外判成效？

- 全部 大部分 部分 小部分 沒有

(b) 如有的話，有關檢討涵蓋哪些範疇？（請選擇所有適用者）

- | | |
|----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 達到外判目標 | <input type="checkbox"/> 商業安排（例如合約年期、定價機制） |
| <input type="checkbox"/> 用戶意見 | <input type="checkbox"/> 甄選和評審標書 |
| <input type="checkbox"/> 成本效益 | <input type="checkbox"/> 合約管理的人手編制 |
| <input type="checkbox"/> 服務範圍和要求 | <input type="checkbox"/> 進一步外判的機會 |
| <input type="checkbox"/> 其他（請註明） | |

(c) 根據經驗，考慮／著手外判時，有甚麼主要關注事項？（請選擇所有適用者）

- 難以界定服務要求／服務水平協議、預期成果及衡量服務表現準則
- 市場缺乏服務提供者
- 外判項目所需的準備工作（例如擬備和評審標書、合約管理）
- 員工問題
- 難以確保服務質素
- 採購程序和工序（例如向投標委員會申請批准和通過合約條款）
- 缺乏外判專門知識及／或指引
- 有關付款交收的限制（例如須在財政年度結束前付款；發還款項的程序）
- 重行調配受影響職員和職位
- 難以管理承辦商的不當行為（例如剝削非技術工人）
- 其他（請註明）

(d) 根據經驗，貴部門會在下次外判時作出哪些改變，以改善新外判安排？（請選擇所有適用者）

- 更適當界定服務要求／服務水平協議、預期成果及衡量服務表現準則
- 就服務提供者和外判成本進行市場研究
- 撥出足夠的時間和人手進行準備工作
- 擬訂切合實際、計劃周詳的招標程序
- 審慎考慮外判目標
- 改善部門內部以及與用戶／服務提供者的溝通
- 確保盡早讓相關人士（例如用戶）參與其事
- 設立專責管理小組，以監察招標工作和管理合約
- 盡力對服務提供者進行審查／向獨立人士或擁有同類經驗的部門徵詢意見
- 就採購／管理外判服務向外界尋求協助和意見
- 重行調派員工擔任合約管理和監察工作前先提供培訓
- 其他（請註明）

第三部 外判成效

3.1 貴部門為何把服務外判？在現行外判安排下，達到這些期望的程度為何？

外判理由	理由次序 (請只排列適用理由的次序，「1」代表最主要的理由)	符合理由的程度			
		完全符合	部分符合	未能符合	不適用
		(如已排列理由的次序，請在這些方格選擇其一)			
(a) 獲取資訊		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(b) 獲取科技		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(c) 獲取技能		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(d) 達到界定的服務水平		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(e) 讓部門把資源投放於核心服務		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(f) 把固定成本改為可變動成本		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(g) 降低成本		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(h) 解決人手不足問題／符合編制上限		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(i) 方便實行其他架構改變		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(j) 配合政策轉變		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(k) 增加提供服務的靈活性		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(l) 提升服務質素 (例如改變運作方式，以及推動改善效率、生產力和可靠程度)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(m) 取得更佳服務成果		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(n) 配合現有資訊科技系統的需要		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(o) 分散風險		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(p) 部門未能自行提供所需服務		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(q) 其他 (請註明)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(r)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.2 與原有合約價值比較，合約款項是否在預算之內？

(a) 工程合約

全部 大部分 部分 小部分 沒有

(b) 資訊科技合約

全部 大部分 部分 小部分 沒有

(c) 其他服務合約

全部 大部分 部分 小部分 沒有

3.3 (只就工程及資訊科技項目來說) 與合約文件所訂的原定時間表比較，項目是否準時完成？

全部 大部分 部分 小部分 沒有

3.4 外判項目所節省款項佔部門自行提供服務所需開支的百分率為何？

**節省所得款項
所佔百分率**

1	樓宇及物業管理服務
2	查詢中心
3	基本工程及建造工程
4	社區、醫療及福利服務
5	財務及會計
6	人力資源管理
7	資訊科技
8	基礎設施保養
9	法律服務
10	市場推廣、通訊、宣傳及公共關係
11	辦公室支援及行政服務
12	機器及設備保養
13	政策諮詢及管理顧問服務
14	印刷及分發
15	技術服務
16	培訓及教育
17	運輸服務
18	文化及康樂服務
19	環境衛生服務
20	

3.5 節省所得的款項是否達到原來期望？如否，原因為何？

3.6 貴部門外判服務時是否遇到任何限制，以致不能取得更大成本效益？

第四部 外界支援

4.1 閣下是否知道效率促進組為私營機構參與公共服務安排（外判及公私合營）提供的支援服務？

<p><input type="radio"/> 是 經由哪些途徑得知？（請選擇適用者）</p> <p><input type="checkbox"/> 研討會／座談會／訓練課程</p> <p><input type="checkbox"/> 有關私營機構參與公共服務安排的刊物</p> <p><input type="checkbox"/> 公營部門改革資訊中心（網址：http://eu.host.cngo.hksarg/psric/eindex.html）</p> <p><input type="checkbox"/> 其他（請註明）</p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>
<p><input type="radio"/> 否</p>

4.2 進行外判時，閣下有否參考效率促進組編製的《有關外判工作的實務指引》、《合約管理用者指引》或《政府業務方案指引》？
（上述指引已上載至 http://eu.host.cngo.hksarg/psric/chinese/publication/pub_bp/pub_bp.html）

<p><input type="radio"/> 有 <input type="radio"/> 沒有</p>
--

4.3 指引有否可改善之處？請註明。

4.4 貴部門在推展私營機構參與公共服務安排時是否需要支援？

顧問服務

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 發掘外判服務／讓私營機構參與公共服務的機會 | <input type="checkbox"/> 招標和評審 |
| <input type="checkbox"/> 市場研究及意向測試 | <input type="checkbox"/> 提供合約管理意見 |
| <input type="checkbox"/> 制訂服務規格 | <input type="checkbox"/> 確保公正、資料／數據保密的措施 |

專業意見／文件樣本

- 支援服務
- 合約範本的樣本
- 參考資料（請註明）

培訓

- | | |
|--|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 私營機構參與公共服務的管理講座 | <input type="checkbox"/> 合約管理訓練 |
| <input type="checkbox"/> 業務計劃分析訓練 | <input type="checkbox"/> 經驗交流 |
| <input type="checkbox"/> 外判／公私合營技巧和技能訓練 | |

其他（請註明）

4.5 有否任何建議，以改善效率促進組對貴部門推行私營機構參與公共服務安排的支援？

第五部 回應者資料

局／部門名稱

聯絡人姓名

職位

電話號碼

傳真號碼

Lotus Notes 電郵地址

互聯網電郵地址

~ 完 ~

謝謝填寫問卷

**請儲存這個檔案，並透過Lotus Notes把檔案傳送給葉小慧女士
(Yvonne SW YIP/EU/HKSARG)。**

就職員工會提出的外判項目的回應

效率促進組已就委員及團體代表提出的問題，徵詢相關部門。他們的回應詳見下文。

個案一 外判地政督察工作

[立法會 CB(1)1796/08-09(04)號文件]

地政督察工會提出的問題

2. 地政督察工會認為，地政總署外判多個項目，窒礙地政督察職系的發展。雖然人手緊絀，地政督察也需為承辦商未完成的工作包底、跟進。地政督察工會引用廣深港高速鐵路工程為例，獲授權人員需協助鐵路公司（香港鐵路有限公司）進入私人物業收地，引起各樣問題。同樣地，短期租約／放寬租約巡查工作的服務外判，公務員也需為承辦商的工作負責。地政督察工會亦反對把非商業宣傳品的管理工作外判。

回應

3. 地政督察工會提出的問題涉及三個不同項目，即廣深港高速鐵路工程的收地工作、管理路旁非商業宣傳品，以及巡查短期租約租用土地。

廣深港高速鐵路

4. 廣深港高速鐵路香港段是《二零零七至零八年施政報告》公布的十大基建項目之一，收地工作的時間表非常緊迫。路政署作為有關項目的工程部門，委託香港鐵路有限公司（港鐵公司）負責設計和工地勘測工作。根據委託協議，港鐵公司須向地政總署提供人手支援，執行土地徵收的工作，例如查閱土地記錄、建築物 and 農作物調查、

擬備清拆／收地計劃、聯絡私家地段業權人（例如展開現場勘探工程）、評估補償金和清理土地。地政督察除了執行本身正常的收地職務外，更肩負督導職責，監察港鐵公司人員執行的輔助工作，包括檢查報告和要求港鐵公司人員更正或提供補充資料。地政督察亦會率領港鐵公司人員執行外勤工作，並與他們合作。

5. 地政總署在此作出澄清，港鐵公司在項目中並非地政總署的承辦商，港鐵公司的員工不獲授予任何與收地工作有關的法定權力，公職人員才擁有相關權力。簡而言之，地政總署並無把任何法定收地職能外判予港鐵公司。

管理路旁非商業宣傳品

6. 非商業宣傳品包括立法會及區議會議員，以及其他公共/非牟利機構展示的橫額及海報。地政總署獲授權力，批核在指定地點張貼橫額和海報。食物環境衛生署是移除未經核准張貼橫額和海報的執行機關，由地政總署人員協助確定未經核准張貼的宣傳品。

7. 現時於新界區，一些非公務員合約僱員既處理路旁展示非商業宣傳品的申請，以供指定的地政總署人員批核，亦負責確定未經核准張貼的橫額及海報。自二零零九年八月起，地政總署進行一試驗計劃，把市區的相關工作外判給兩家顧問公司，一家負責港島區，另一家負責九龍區，為期兩年。在試驗計劃下，指定的地政總署人員仍然負責考慮和批核經顧問公司員工審閱的申請。聘用顧問公司可讓地政總署加強外勤工作，以及延長外勤工作至正常辦公時間以外。

8. 地政總署會考慮試驗計劃的成效及其他因素，如可動用的內部資源及員工情緒等，以決定應否繼續推行試驗計劃下的外判安排，並將計劃擴展至新界區。

巡查短期租約土地

9. 地政總署因應二零零六年公布的審計署衡工量值式審計報

告及其後政府帳目委員會的查詢，推出多項措施加強短期租約的管理，包括在西九龍及沙田兩區實施外判試驗計劃。地政總署管理層曾在二零零七年三月的部門協商委員會會議席上，知會職方有關的外判計劃。此事項亦在其後二零零七年八月及二零零八年一月的兩個會議中提出。有關的兩份外判合約批予同一顧問公司，在二零零八年一月生效，為期兩年，附帶可延長合約六個月的條款。外判工作包括：巡查短期租約租用土地、處理違反租約條件的投訴及查詢、協助採取執法或管制行動，以及處理其他行政工作。一般來說，在新界區，相關職務由地政督察及地政主任執行，而在市區則由產業測量主任及產業測量師負責。但由於他們工作繁重，巡查工作只是間或執行。在有關外判計劃下，指定的地政總署高級人員會批核建議及負責訴訟的工作，而地政督察/產業測量主任則抽查顧問公司人員處理的個案。

10. 地政總署滿意顧問公司的表現，並已延長合約期至二零一零年七月。巡查短期租約土地的次數，由每三至五年一次，增加至每年一次，這讓署方可更快發現違反租約條件的情況。地政總署可更有效調配人手，處理較複雜個案和其他重點工作。

個案二 外判裁判法院人群管理服務

[立法會 CB(1)1796/08-09(05)號文件]

香港公務員工會聯合會提出的問題

11. 香港公務員工會聯合會提交的報章撰文指出，由於裁判法院外判保安服務，大律師及裁判官關注其人身安全，擔心保安員沒有受過足夠訓練以處理緊急事故，難以取代軍裝警員。

回應

12. 將部分裁判法院人群管理職務外判，屬警務工作文職化計劃的其中一環，目的是騰出警務人員，以調派擔任可發揮其所長的核

心警務工作。

13. 裁判法院本由 242 名警員當值，其中 89 名警員負責執行人群管理職務。香港警務處（警務處）自二零零九年四月起聘用三間保安服務承辦商，為裁判法院的公共地方及法庭，提供人群管理服務。相關工作外判後，（先前 89 名中的）31 名警員仍繼續在出席人士眾多的法庭，例如答辯庭，執行人群控制工作，並在需要時行使警察權力。因此，除了保安員外，裁判法院尚有 184 名警員駐守，負責維持治安和執行其他職能，例如在需要時傳召證人入法庭，以及根據法院指令，押送被告簽保等。

14. 保安員在接手執行職務前，會先接受一個著重人群管理的熟習課程。在日常工作中，保安員與警員共事，需要時警員可隨時提供意見及協助。

15. 裁判法院設有特別安排，處理高風險情況。所有法庭總督察／法庭高級督察會與法院職員定期溝通，處理任何治安問題。如有需要，司法機構人員會聯絡警務人員，商討保安事宜。

16. 如發生嚴重事故，而駐守法院的保安員及警務人員又無法處理的話，分區警務人員及／或衝鋒隊警務人員會提供協助。

17. 警務處滿意裁判法院的保安安排。自二零零九年四月調派保安員執行人群管理職務以來，裁判法院並無發生任何保安事故。

個案三 外判數碼地圖數據轉換程式編製工作

[立法會 CB(1)1796/08-09(03)號文件]

香港職工會聯盟（職工盟）公務員及資助機構工會委員會提出的問題

18. 根據職工盟公務員及資助機構工會委員會提交的意見書，承辦數碼地圖數據轉換程式編製工作的承辦商，未能在外判合約的期限內完成編製程式。為了協助承辦商完成合約，地政總署要求屬下人

員把內部編製的程式源碼提供給承辦商參考。其後，地政總署人員發現，新程式未能達致程式原定的效果，更不可更改任何輸入模式。結果，地政總署暫緩使用新程式，要求署內人員使用舊有程式。

回應

19. 地政總署於二零零五年十一月把新數據轉換器的開發工作外判。新數據轉換器用以將各類數碼地圖數據由原始格式轉換為其他格式，供市民和政府部門使用。承辦商須開發的數據轉換器，是用以轉換 B1000、C1000、G1000、B5000、B10000、B20000 和 B100000 等數碼地圖數據。承辦商如期完成工作。

20. 進行系統再開發項目時，向承辦商提供源碼是合理的做法。此舉不但有助承辦商了解現有系統運作的技術要求，更可加快系統開發工作。關於 B1000、C1000、G1000 和 B5000 地圖數據轉換工作，署方按合約規定把原有程式源碼提供給承辦商參考，原因是相關數據字典並無載錄部分必要的轉換技術資料。儘管有此安排，承辦商仍須因應需要修改和擴展現有轉換子程式的程式碼，以便在數據轉換器再用。承辦商有責任完全遵照合約所訂的技術要求，設計、開發和實施一套綜合數據轉換器方案。

21. 至於其他種類的數碼地圖數據（即 B10000、B20000 和 B100000）轉換工作，署方從未向承辦商提供源碼。由於這些地圖的比例較小而且牽涉沒有那麼複雜的資料庫結構（即顯示比較少的地貌），承辦商能在沒有舊源碼的情況下開發新的轉換器。

22. 承辦商將數據轉換器送交地政總署驗收時，該署對數據轉換器所輸出的每一系列地圖作全面的品質檢查，以及要求承辦商進行一切所需的改良工作，才接受轉換器作轉換數據用途。此做法符合一般用戶驗收程序。在此個案中，承辦商收到地政總署對檢查結果提出的意見後，已修改和改良數據轉換器的相關程式。

23. 新的數據轉換器現已投入運作，轉換所有地圖數據，包括 B1000、C1000、G1000、B5000、B10000、B20000和B100000，而新舊數據轉換器的交替過程分兩階段進行。作為審慎的品質保證做法，新的數據轉換器與原有轉換器同步運作，以得出兩套數據作比較。這樣或會令人誤會儘管新數據轉換器已經製成，原有轉換器仍然運作。總括來說，同步運作能有效和成功地令新的數據轉換器被接受。第一階段涉及B1000、C1000、G1000和B5000的同步運作在二零零七年九月開始，而原有轉換器已在二零零八年一月停用。第二階段涉及B10000、B20000和B100000的同步運作在二零零九年四月開始，而B10000和B20000的轉換器已在二零零九年十月停用。至於餘下的B100000轉換器已在二零一零年四月停用。

24. 地政總署並沒有暫緩使用新的數據轉換器，而是已經在使用有關系統。新的數據轉換器帶來以下效益：

- (a) 由於集中原本由兩個不同組別（分別為製圖組和信息及推廣服務小組）及利用三套系統進行的地圖數據轉換工作，精簡了工作流程，提高運作效率；
- (b) 減少在內部開發的原有數據轉換器製造不同的數據格式時，所需的重複人手編輯工作；
- (c) 採購市場上最新的空間數據轉換技術和技巧，從而增進內部人員的知識；以及
- (d) 提供更具成效和彈性的地圖數據轉換工具，讓測繪處有靈活技術處理數碼地圖的數據結構改變，最終令數碼地圖數據用戶受惠。

個案四 租用商營巡邏船和外判海上潔淨服務

[立法會 CB(1)1796/08-09(03)號文件]

職工盟公務員及資助機構工會委員會提出的問題

租用商營小輪巡邏

25. 根據職工盟公務員及資助機構工會委員會提交的意見書，儘管政府巡邏船的使用率不足（舉例來說，巡邏船MD28和MD23分別只在日間和晚間執勤），海事處仍耗費800多萬元租用兩艘巡邏船兩年，沒有善用資源和浪費公帑。租用小輪履行執法工作，亦涉及執法的公正和誠信問題。

外判清理海上垃圾服務

26. 意見書指出，海事處把斥資2,000萬元建造的機動垃圾清理船隊——海潔一至六號，以一元的價格租予一名承辦商。據聞承辦商的標價僅較政府船隊的經營開支低2%。扣除招標工作的人手開支和行政費用後，外判海上潔淨服務未必能達到所聲稱的成本效益。除此之外，部門亦需額外人手監察外判工作。

回應

租用商營小輪作巡邏之用

27. 海事處巡邏船隊的工作時間為9至24小時不等。上述兩艘海事處巡邏船的執勤時間是，MD23由下午九時至上午八時三十分執勤，MD28由上午八時至下午七時四十五分。海事處在編排巡邏船的工作時間時，需顧及船隻原有設計和船隊人手安排。如延長工作時間，須額外撥款，以支付提升設施、增加人手，以及保養和維修的開支。

28. 海事處自二零零二年四月租用兩艘商營小輪以取代海事處兩艘退役船隻。服務合約透過競投方式採購，以確保物有所值。相比

同類政府船隻的經營開支，租用商營小輪可平均節省約一半開支。海事處滿意承辦商的服務。

29. 海事處的執法工作包括：遏止超速和其他魯莽船艇行爲；檢控海上亂拋垃圾行爲；執行橋底下船隻的高度限制；巡查領有本地牌照船隻和內河船隻是否遵從海事法例；以及調查海事意外。小輪承辦商只負責提供運送海事處人員的服務，並須按照船上海事處執法人員的指示行事。海事處人員不會與船員討論或事先向他們透露巡邏路線或巡查詳情。因此，外判運輸服務不會妨礙執法工作。

外判清理海上垃圾服務

30. 海事處大部分的清理／收集海上垃圾服務已外判多年（海事處自 1967 年接手海上垃圾清理時已把部分海上垃圾清理服務外判）。以往清理海上垃圾服務的模式零散不一，包括由八家私人承辦商提供和營運的約 70 艘船隻，以及由海事處營運的六艘海潔號。海事處在二零零五年七月重整上述零散的運作模式。

31. 海事處把零散的合約整合為兩份合約。爲了讓服務能儘早開始，海事處在每份合約下，均把三艘海潔號租予承辦商。海事處只收取象徵式租金，務求減低承辦商的營運成本，令合約價格降低。承辦商須支付海潔號的保養和維修、燃料、牌照費用和保險，以及其船員薪金等開支。

32. 整合零散合約令海事處能更有效地管理合約。推行改革模式後，清理海上垃圾服務的每年開支，由二零零四／零五年度的 3,800 萬元減至二零零六／零七年度的 3,500 萬元。

33. 海事處藉着改革運作模式，提高服務標準。海事處在合約中訂立一套潔淨指數（10 分代表完全沒有漂浮垃圾）。若某個範圍的潔淨指數下跌至 7 分（滿意水平）以下，承辦商須在指定時限內（30 至 120 分鐘不等）令海面回復潔淨狀況。迄今，這個制度運作令人滿意。香港水域的整體潔淨程度有所改善：二零零五至零八年間，平均潔淨指

數由7.6分上升至8.3分，而收集到的海上垃圾量上升15%。

34. 簡而言之，改革後的運作模式不但減少每年經營開支，還改善了海港的潔淨程度。