

立法會公務員及資助機構員工事務委員會

檢討服務承諾

目的

本文件旨在匯報政府檢討服務承諾的情況，並特別闡述持續推行和計劃推行的改善措施。

背景

2. 為了在公務員隊伍中建立以客為本的服務文化，並提升各項政府服務水平，當局在一九九二年首次推出服務承諾。至今，所有直接為市民提供服務的部門都已公布服務承諾。此外，不少為內部顧客(即政府內其他單位)提供服務的局和部門，也相繼訂立以持續改善服務質素為重點的服務承諾。行政長官在二零零八至零九年施政報告中，指令各局和部門檢討現行服務承諾的執行情況，務求進一步提升服務質素，並確保各項政府服務不但與時俱進，而且能有效回應市民需要。

檢討

3. 所有 75 個局和部門最近已完成服務承諾的檢討。有關檢討集中在服務承諾的四個主要部分，即“目標”、“成果”、“監察”和“溝通”。

4. 服務“目標”訂定實際可行的服務水平，並以對顧客有意義的用詞表述。局和部門在是次檢討集中研究現時設定的目標是否已涵蓋所有向公眾提供的核心服務、這些目標是否切合當前情況，以及有關目標是否以有意義和能夠理解的文字表達。此外，局和部門也檢討了訂定目標的基礎(例如參照國際標準或私營機構的類似服務訂立基準)，以及有關基礎是否依然合宜。

5. “成果”匯報已達到的目標及計劃中的改善措施。在檢討中，各局和部門集中審視過去所取得的實質成果、比較成果與承諾目標，以及審視有關成果在多大程度上是因顧客意見而作出的改善。

6. “監察”是指為監察服務表現而設立的安排，包括有關落實和監察服務承諾的內部指引、指定專責人員進行監察工作和檢討服務承諾，以及進行顧客調查以蒐集使用者的意見等。此外，局和部門已研究其服務表現在多大程度上是由於設立監察制度而得到改善，以及計劃採取哪些措施以更有效地監察服務承諾。

7. “溝通”是指有關蒐集顧客對服務水平的意見的安排，以及處理個別個案的投訴和上訴的機制。局和部門已檢討如何讓顧客得悉已公布和已更新的服務承諾。它們也評估了就服務承諾與顧客溝通和處理投訴的制度，以及在內部有否制訂清晰指引和設立明確機制處理這類事宜。

8. 上述檢討的主要結果現撮述於下文各段。

概況

9. 現時政府 75 個局和部門提供的服務，以外部顧客為對象的佔七成，其餘三成則以政策制訂和內部顧客為主。各局和部門共公布了約 1 200 個服務承諾，當中 91%與為外部顧客提供的服務有關(例如處理申請和登記、解答查詢)，其餘則與為內部顧客提供的服務有關(例如為局和部門提供專業意見)。

10. 這 1 200 個服務承諾亦可大致劃分為與“服務效率”(92%)和“服務質素”(8%)有關。與服務效率有關的承諾示例有“個別待辦事項的處理時間”和“緊急個案的抵達時間”等。與服務質素有關的承諾示例有“提供資料的準確程度”和“顧客對服務的滿意程度”等。附件載列更多示例，闡明政府為外部和內部顧客所提供的服務，以及與服務效率和質素有關的承諾。

11. 過去三年，各局和部門共改變了超過三成的服務承諾。其中兩成的改變是為更準確反映已加強的服務，3%是剔除已過時的服務，以及 8%是反映新增的服務。作為持續的措施，局和部門不斷檢討其服務承諾，並力求改善服務。它們也着力改善與顧客的溝通及其提供服務過程的透明度。

目標

12. 在制訂和檢討服務目標時，各局和部門均已邀請員工及／或顧客參與。大部分局和部門會通過專設的渠道或服務標準委員會等機制進行員工諮詢(服務標準委員會是由高層管理人員擔任主席的常設委員會，成員包括來自不同工作組別的人員)。約有半數的局和部門則諮詢顧客，以及透過顧客聯絡小組或使用者委員會(這些小組或委員會由管方擔任主席，成員包括來自不同工作組別的人員、顧客或市民)收取意見。

13. 各局和部門均按其核心服務和提供這些服務的過往表現，制訂和檢討其服務目標。此外，三成的局和部門會參考國際標準及／或私營機構類似服務的標準。一般來說，紀律部隊和處理公共衛生、樓宇事務、工程和科學工作的部門傾向根據國際標準訂定服務基準。至於所提供的服務也有私營機構提供的部門(例如負責資訊科技、遞送服務和物業管理的部門)，或與私營機構有頻密業務接觸的部門(例如負責付款予政府債權人等財政服務和處理脫氧核糖核酸(DNA)紋印測試等化驗工作的部門)，則傾向參照私營機構的服務標準。

14. 在各局和部門中，有 61%就所有直接向市民提供的服務訂定了服務承諾。至於其餘的局和部門，其服務承諾涵蓋它們約八成的服務。沒有被服務承諾涵蓋的服務，一般屬高度專門或顧客人數非常有限的服務(例如審批攜帶動物進入郊野公園的許可證申請)、高度依賴外間機構提供合作的服務(例如依賴海外伙伴或獨立認可機構回應和合作的非本地課程註冊事宜)，以及剛引入而尚待累積運作經驗才可訂立有意義的服務目標的新服務(例如為某些人口組別而設的資助計劃)。

15. 在各局和部門中，約有半數透過外間機構或私營公司為市民提供部分服務。在這些局和部門中，63%要求其外間或私營機構伙伴履行所訂定的相關服務承諾。其餘 37%的局和部門的服務標準，大部分透過其伙伴機構本身須遵守的專業標準及／或工作守則(這些標準和守則與政府所訂的大致相若)間接得到保證。

成果

16. 過去三年，各局和部門平均每年有 95%的服務目標達標。對於持續超越目標的服務，有關的局和部門現正檢討可否把目標提高，以進一步改善服務。

17. 過去三年，有些服務未能完全達標，主要原因包括突如其來的

公眾需求(主要影響服務效率，所涉情況例如市道突然暢旺，以致差餉物業估價和土地註冊服務的需求遽增等)、處理的個案複雜(包括客戶提供的資料不足或不實，以致有關的局和部門須作額外跟進)，以及員工人事變動等等。針對這些未能達標的範圍，有關局和部門計劃更靈活調配資源以應付服務需求的轉變、改善運作和制度，以及加強員工培訓。有些局和部門更會就個別個案所遇到的問題，以及已採取或計劃採取的改善措施，加強與顧客溝通。

監察

18. 局和部門大多設有監察和檢討服務承諾的機制。其中 71%的局和部門備有管理訓令指南、通告、國際標準化組織程序等內部指引。許多局和部門通過定期編製詳載未達標的項目和修正建議的管理統計及進度報告，或定期舉行內部會議等機制，檢討履行服務承諾的進度。約八成的局和部門會每年或每兩年進行服務承諾檢討，而約兩成的局和部門則按個別原因或需要，不時檢討服務承諾。

19. 局和部門大多委派指定人員，負責確保服務承諾監察機制能有效運作。各局和部門均由等同助理署長或以上職級的管理層監察其核心服務的表現成果。有些局和部門已成立由有關界別的從業員、學術界人士和專業人士組成的監察服務標準委員會或服務標準委員會(例如水質事務諮詢委員會)，監察各項服務承諾的履行情況。有些局和部門則由獨立／公共機構(例如香港品質保證局)或由從事有關行業人士組成的專業協會(例如國際民用航空組織)，監察其對外服務及各項服務的表現成果。

溝通

20. 一般而言，各局和部門都會保持透明度，讓顧客知悉服務承諾。它們透過部門網站、年報、管制人員報告、單張及小冊子公布服務承諾，以及／或把承諾展示在顧客可到訪的地點。86%的局和部門把其服務承諾的目標及取得的成果一併公布，並定期更新有關資料。其餘的局和部門亦正計劃或已開始採取這個做法。

21. 所有為外部顧客提供服務的局和部門都設有特定的溝通渠道，收集和衡量顧客的意見。其中 73%的局和部門每年或每兩年進行顧客滿意程度調查，約半數的局和部門設有顧客聯絡小組、使用者委員會或類似組織。其餘的局和部門則利用其他途徑，例如與顧客會面、接聽熱線、請顧客填寫建議表格，以及在櫃面與顧客就所提供的服務互相溝通等。

22. 在各局和部門中，94%設有既定機制，把顧客的意見送達管理層。它們主要把意見儲存在高級人員可以接達的電腦系統內，並每月編訂報告，加以分析。6%的局和部門(主要服務對象為內部顧客)在有需要時會把重要的顧客意見分析，然後匯報管理層，又或視乎情況把這些意見轉達機構內的高級人員跟進。

改善措施

23. 為進一步提升政府履行服務承諾的水平，公務員事務局將會發出通告，詳載履行服務承諾的指引及最佳做法，供所有局和部門參考。公務員事務局亦會透過今年稍後時間舉辦的2009年公務員優質服務獎勵計劃、定期派發予所有公務員的《公務員通訊》，以及其他內部宣傳和傳達訊息途徑，推廣履行服務承諾的最佳做法。

24. 為支持局和部門在提供顧客服務和履行服務承諾方面精益求精，公務員培訓處會在公務員易學網這個為所有公務員而設的電子學習平台，闢設專區，提供一站式的資料庫，儲存學習材料，以及本地和海外不同行業為顧客提供服務的最佳做法。公務員培訓處亦會繼續提供有關顧客服務及處理投訴的培訓課程，並為局和部門提供有關顧客服務及服務承諾的諮詢服務。

25. 在部門層面，局和部門會定期檢討其提供服務的系統及程序，並在適當時試行或實施新系統或程序，以提高效率。舉例說，局和部門會採用更多電子解決方案，為顧客提供更有效率和便捷的渠道查閱個案或申請處理的進度。當局會研究與選定的便利店及地鐵客務中心合作，提供櫃檯收費服務，方便市民繳交政府費用，有關的局和部門從而可將現有服務櫃檯更有效地用作提供其他服務。一些局和部門會主動從機構及大型團體大批收回申請書，更有效率地整批處理。這些措施都可以提升局和部門有關服務效率的承諾。

26. 至於服務質素方面，局和部門會加強員工(特別是前線員工)在顧客服務和溝通方面的培訓。為了更有效地評估顧客的意見和了解他們不斷轉變的需要，更多局和部門正考慮設立顧客聯絡小組或類似機制，進行更多顧客滿意程度調查，並擴大調查的範圍，以便收集更全面的意見。局和部門會參照收集所得的意見，密切監察情況，研究是否需要制訂新承諾，涵蓋更多服務，並會更頻密檢討其服務承諾，以期貼近顧客的最新需要。更多局和部門會把所取得的服務表現成果與所承諾的服務目標一併公布。一些為內部顧客提供服務的局和部門會更定期和有系統地與部門客戶舉行會議，更清楚了解它們的需要。也

有一些局和部門會考慮制訂和落實更多服務承諾，以提高運作透明度和服務質素。

27. 各局和部門現正貫徹推行這些改善措施，並會定期檢討和更新其服務承諾，以便能充分配合最新提供的服務和達致這些服務預期應有的水平。

公務員事務局
二零零九年六月

對外部顧客所作服務承諾示例

承諾性質	部門	服務承諾
效率	食物環境衛生署	輸入野味、肉類和家禽的進口許可可在五個工作天內簽發。
	香港郵政	本地投寄的信件於投寄後下一個工作天派達收件人。
	入境事務處	香港身份證在十個工作天內簽發。
質素	水務署	食水水質 100%符合世界衛生組織在二零零六年所定的標準。
		鹹水供水水壓維持於 15 米的幅度。
	運輸署	政府隧道內的能見度維持於消光系數每米 0.005 以下。
	香港天文台	為國際航空和船運界提供的特別預報逾 90%被評為“準確”或“非常準確”。

對內部顧客所作服務承諾示例

承諾性質	部門	服務承諾
效率	政府產業署	在兩個工作天內回應有關物業管理的投訴。
	政府物流服務署	在接獲由用戶提出並經商訂的貨物規格後 12 個工作天內發出招標書。
	庫務署	收到付款憑單或部門經網上授權付款予債權人日期起計八個曆日內處理發票。
	政府資訊科技總監辦公室	在行政電腦計劃委員會批准有關建議後 30 個工作日內，提供一份資訊系統策略研究的工作計劃，徵求客戶同意。
質素	公務員事務局 公務員培訓處	培訓課程獲 80%學員在五級計分制之下評為“良”或“優”。
	效率促進組	所有內部客戶提出的顧問項目，獲客戶評為“滿意”或以上級別。