

資源增值計劃通訊

EPP NEWSLETTER

Inaugural issue — January 1999

創刊號 — 1999年1月



E
P
P
N
E
W
S
L
E
T
T
E
R

CONTENTS 目錄

CE's 1998 Policy Address — launching of EPP	P. 2
Communication on EPP	P. 2
Message from CS	P. 3
LegCo Members' Views on EPP	P. 4
Human Resource Corner	P. 4
Letter from Our Colleague	P. 5
We Wish to Clarify	P. 6
EPP Logo	P. 6
Answers to Frequently Asked Questions	P. 6
Editor's Note	P. 9
行政長官的《一九九八年施政報告》 — 「資源增值計劃」的開展	P. 10
有關「資源增值計劃」的溝通	P. 10
政務司司長的話	P. 11
立法會議員就「資源增值計劃」所發表的意見	P. 12
人力資源專欄	P. 12
同僚的來函	P. 13
請讓我們澄清	P. 13
「資源增值計劃」標誌	P. 13
對常問問題的回覆	P. 14
編者的話	P. 16

行政長官的《一九九八年施政報告》—「資源增值計劃」的開展

行政長官於一九九八年十月七日發表的《一九九八年施政報告》內承諾，公營部門必須令市民在現有資源下，享有最大的效益。此外資源必須用得其所。行政長官在宣布正式開展「資源增值計劃」時表示-

“在政務司司長的督導下，政府部門將實行一個「資源增值計劃」。我們會定下目標，並要求各部門不時檢討基線開支，確保開支應用於政府要優先處理的工作。未來數月內，我們會要求各部門及公共機構在不增加資源的情況下，提供新服務或改善現有服務。我們也會要求管理人員從現在到二零零二年，藉提高生產力來減低開支，數額須達運作成本的百分之五。”

有關「資源增值計劃」的溝通

由於得到行政長官的鼓勵、政務司司長和財政司司長的督導及推動，以及各局局長和部門首長親自參與，在短短三個月內，「資源增值計劃」已經推展得如火如荼。為了讓所有同事都認識「資源增值計劃」，以及了解計劃的發展情況，我們舉辦了一連串的活動／簡介會。主要的活動臚列如下：

一九九八年十月至十二月

日期	活動
九八年十月七日	政務司司長向各決策局局長及部門首長發出有關「資源增值計劃」的私人函件
九八年十月七日	行政長官發表《一九九八年施政報告》
九八年十月七日	與中央評議會職方會面
九八年十月九日	向立法會財經事務委員會作簡介
九八年十月十二日	向各決策局局長及管制人員發出有關「資源增值計劃」的庫務局通函第16/98號
九八年十月十四日	庫務局局長向各決策局局長及部門首長發出有關「資源增值計劃」的私人函件
九八年十月十六日	政務司司長聯同署理財政司司長在部門首長會議席上向各決策局局長及部門首長作簡介
九八年十月二十二日	與中央評議會職方會面
九八年十月二十六日至十二月五日	「資源增值計劃」大使拜訪約60個部門
九八年十月三十日	為各決策局的副局長舉行小組簡介會
九八年十一月三日	庫務局局長向各營運基金部門的總經理發出有關「資源增值計劃」的函件
九八年十一月四日	為規劃環境地政局局長及工務局局長轄下的部門舉行小組簡介會
九八年十一月九日	為紀律部隊(包括廉政公署)舉行小組簡介會
九八年十一月十日	為各資源管理組舉行小組簡介會
九八年十一月十日	與各營運基金部門的總經理舉行會議
九八年十一月十六日	發出庫務局通函第18/98號，進一步解釋「資源增值計劃」
九八年十一月十九日	與實行以整筆撥款方式獲取資源的五個試點部門舉行會議
九八年十二月二日	為各部門主任秘書舉行小組簡介會
九八年十二月四日	向財務委員會簡介在一九九九至二零零零年度財政預算中，選定以整筆撥款方式獲取資源的部門的情況
九八年十二月二十一日	向立法會公務員及資助機構員工事務委員會簡介「資源增值計劃」的短期和中期階段

日後將會有更多關於「資源增值計劃」的信息和溝通。

各位同事：

行政長官在《一九九八年施政報告》中公布，為了持續提高公營部門的生產力，會由我督導推行一項「資源增值計劃」。

大家或許會問：為什麼要推行這個計劃？特區政府是否打算削減資源？高層管理人員是否認為公營部門資源過剩，需要精簡架構？

事實是：香港正面對經濟下調，預計今年經濟會縮減達百分之五。根據我們向來行之有效的理財原則，政府開支的增長不可超逾整體經濟的增長。因此，未來可動用的資源肯定十分有限。為了應付市民日益殷切的需求，我們要確保公帑用得其所，並向市民證明，我們能以較低的成本、更有效率的方式，提供他們所需的服務，而省下的一分一毫，仍會用於公共服務。

行政長官已定下增值目標，在二零零二年底以前，公營部門提高生產力的幅度，須達營運開支的百分之五。我深信憑公務員一貫的超卓效率、幹勁和竭誠服務的精神，我們定能達到這個目的。事實上，我們不應只滿足於百分之五的指標，而應力求不斷提高生產力。行政長官和我都曾在不同場合向市民保證，推行「資源增值計劃」，絕不會令政府的服務質素下降。我們會積極研究如何通過重整服務、精簡程序和改善辦事方式，務求提高生產力。

「資源增值計劃」由各決策局、部門和政府決策核心合力推行。行政長官、我和財政司司長都全力支持這個計劃。此外，公務員事務局局長和庫務局局長亦承諾為各局和部門提供一個合適的環境，協助大家提高生產力。

不過，要「資源增值計劃」取得成效，單憑以上種種措施並不足夠，我們還需要所有公務員和受資助機構僱員的支持和合作。我更希望各局、部門和機構的高層及中層管理人員充分發揮領導才能，推動員工努力達成目標，積極迎接挑戰。

我期望與大家並肩攜手，使「資源增值計劃」得以順利推行。我深信，在大家共同努力下，我們不但能夠達到資源增值的短期目標，更可令公共服務得到持續的改善。

新年伊始，我謹祝大家在一九九九年成績美滿，碩果豐收！



陳方安生



政務司司長

一九九九年一月

在《一九九八年施政報告》的致謝議案辯論中，有多位立法會議員發表了他們對「資源增值計劃」的意見。他們對政府這項措施都極表支持，有些意見認為我們在四年內將資源增值5%，仍未足夠。以下是部分立法會議員的意見摘錄……

夏佳理議員

整個政府及各受資助機構都應該馬上採取行動，減少浪費及開支，並且致力提高生產力和效率。「資源增值計劃」亦應推展至非由政府直接撥款的公共機構，例如市政總署、區域市政總署、房屋署及各營運基金部門。這正是大好機會，令資源增值5%以上，以及讓政府得以重新省察公營部門的運作方式。

劉慧卿議員

每個市民均勒緊肚皮，希望公務員與市民一起共渡時艱，減低「脂肪」。非常支持政府增加生產力5%。公務員隊伍中，仍有尸位素餐的人，很支持政府嚴厲地對付這些人。

何敏嘉議員

公務員事務局必須有機制，量度真正的「增值」；不是某處慳了錢，但卻出現服務下降的問題。要求部門在其年報中清楚列出增值計劃內容及落實的計劃，讓公眾監察計劃成效。

蔡素玉議員

本人認為要提高公務員整體的工作效率，政府必須徹底檢討一些部門臃腫，但另一些部門人手長期不足的人力資源錯配問題。政府各部門主管應該盡量節流，把更多資源投入復甦經濟的工作上。政府可以趁這個時機，好好地檢討現在的官僚制度，令政府的工作程序盡快電子化。

李家祥議員

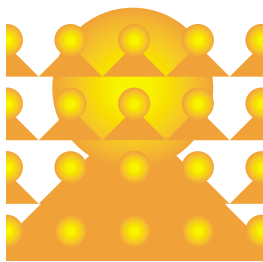
一直以來，本人都以本港整體公務員隊伍一貫的高公信、高效率和緊密的團隊精神引以為傲。今次不避艱巨，在要求公務員接受現實、面對薪酬福利的調整、精簡架構的沖擊上的決策方向，積極果斷，毫不含糊，充分體現出公務員系統中，仍有自律自強的一面，值得敬佩和支持。

人力資源專欄

編者的話：這個「人力資源專欄」，是由公務員事務局提供。目的是向大家講解與「資源增值計劃」有關的各種人力資源課題。

公務員事務局在一九九八年十月公布的施政方針之一，是更新聘任制度，使它更合時宜，以便應付不斷轉變的服務需求。為此，我們制定了多項建議，賦予部門首長更大彈性，按非公務員合約條款短期聘用非首長級薪級僱員，僱用期可長達三年。我們認為現行僱用合約人員的制度，規定每項任命都要諮詢公務員事務局，缺乏彈性。

按照新的制度，個別部門首長會考慮所需服務性質和資源調配等因素，決定是否按非公務員合約條款招聘短期僱員。有關建議對公務員並無影響。部門首長如果認為有需要，仍可按適當條款



招聘公務員，以滿足服務的需求。

有關建議的詳細資料，現正分發四個中央評議會職方人員傳閱。我們計劃在一九九九年一月發出公務員事務局通告，正式公布有關詳情。

員工的支持，有助「資源增值計劃」的推行。公務員事務局十分重視向職

方匯報資源增值措施的工作。我們亦鼓勵部門首長善用部門協商委員會或其他溝通渠道，向員工介紹資源增值措施，以及徵詢他們的意見。

一般職系處長一直與部門首長保持聯絡，以了解他們在文書及其他支援服務方面的計劃。這有利職系管理人員制定一套人力統籌計劃，協助部門推行有關措施。鑑於部分職系亦有派員駐其他部門的情況，這些職系的首長亦應採取同一積極方針。

庫務署署長狄樂能先生曾致函庫務局局長，提出他對「資源增值計劃」各項措施的意見。狄先生正確指出，我們必須審慎檢討各項工作程序，並須在檢討中計及風險這因素。我們認為他的來信值得與大家分享，現把該信的內容撮錄如下：



議，並就每項建議定下可能節省的款項和指出達到節省目標所需面對的風險。我相信如果能清楚說明這些風險和潛在問題，決策局局長會較容易表明他願意承擔的風險。

舉例來說，數年前，我要續訂本署與保安公司的解款合約。那時，每當有護衛員來到，他都會在本署職員面前點算款項和簽收，簽收後他便須為這些錢負責。經過一番游說，當時的庫務署署長同意，使用密封的袋，省卻點算工作，但須承擔可能引致損失的風險。事實上，我們確曾遭受損失，通常是每年2萬至10萬元之間。不過，政府在合約價方面卻每年節省逾500萬元，因為護衛員現在可以較短時間完成收款工作。

『我認為在推行「資源增值計劃」這類計劃時，倘能同時考慮到承擔風險的問題，則成功機會定會大增。公務員基本上都比較抗拒承擔風險，因此我們有很多工作程序都屬於過分保護性的，其實大部分都可以簡化甚至刪除。各決策局局長要說服各部門首長可以達致節省大量開支這目標，唯一的方法是表明他們願意承擔風險及歡迎採用較簡單的工作程序，以節省開支。

我認為，如果我們要達致預期的長遠資源增值目標，而不僅是最初所訂的5%，就必須讓大家認識承擔風險這個概念。』

為回應政務司司長十月七日有關「資源增值計劃」的來信，我們擬定了 16 項資源增值建

請讓我們澄清

誤解一： 部門並無誘因積極節省開支，理由是因提高效率而節省的款項會被庫務局悉數收回。

庫務局回應 近年來，各局和部門在每年的資源分配工作中，幾乎可悉數保留他們因提高效率而節省的款項。只有並非因效率改善而得以節省的款項才會撥回政府中央供重新分配。以一九九八年的資源分配工作為例，各局和部門申報節省的款項總額，全年約為 3.75 億元，但所有局和部門(其中一筆並非因效率改善而得以節省的款項除外)均獲得一筆額外撥款，款額不少於他們認為可節省的款項。

誤解二： 部門會因沒有用盡核准的預算開支而受罰。

庫務局回應 自一九九八年基線開支工作，我們在釐定部門的基線開支時，已不再以未用盡款項這個因素來調減有現金支出限額的分目。因此，由現在起，部門毋須恐懼其某一年度的撥款(適用於有現金支出限額分目那部分)會因往年未用盡撥款而被削減。

誤解三： 在個人薪酬及部門開支／其他費用之間調撥資源，是「資源增值計劃」下的新措施。

庫務局回應 調撥資源一直是准許的。一九九五年發出的財務通告第12/95號已訂明管制人員如欲調撥由他們管轄的經常資源所須依循的程序。



「資源增值計劃」標誌



你喜歡我們的「資源增值計劃」標誌嗎？你猜到標誌隱含的意思嗎？標誌的中心是一個畫家筆下的量杯，這個杯不但能量度「水」位，亦能計量我們的工作效率和服務表現。向上指的箭咀表示我們的生產力不斷提升。箭咀的尖端不會只滯留在初步提高的 5%，讓我們齊心合力，朝更高遠的目標邁進！

節省目標

問題1：在時限及削減基線開支百分比方面，「資源增值計劃」短期方面的目標是甚麼？計算方法如何？是否需要呈交一份配合短期目標的節省進度表？在這三年是否每年都要呈交一份進度表，抑或要提交一份涵蓋整段期間的總體計劃？

答：庫務局在釐定一九九九年度的基線及額外開支時，會分別計算二零零零至二零零一年度、二零零一至二零零二年度及二零零二至二零零三年度各個開支總目下按「資源增值計劃」須節省的款額。我們打算以金額表示所削減的款項，並且在這三年期內均固定於這個水平上，以方便部門作出計劃。我們會建議部門制訂計劃，務求部門能在削減基線三年期內如常運作。我們已根據一九九八至九九年度財政預算所載，向各政策局提供在其權限內的各個部門及機構具指標意義的數字。我們稍後會提供更詳盡的資料。

問題2：我們可否不依照1%, 3%, 5% 的模式而不在第一年削減任何開支？又我們可否在二零零二至二零零三年度一次過達到5%的資源增值？

答：原則上，我們會分別削減有關基線的1%、3%及5%。不過，假如管制人員提出要求，我們會考慮更改個別年度削減開支的百分比，但到二零零二至二零零三年度，最終仍要達致累積5%資源增值的目標。

在二零零二至二零零三年度一次過達到5% 資源增值的做法，我們多半不會接納。因為分三年削減開支，是較審慎的理財方法。

問題3：如管制人員擬更改某年度削減基線開支的百分比，他們應在何時與庫務局討論這個問題？

答：一俟我們開展一九九九年度基線及額外開支的工作(即在一九九九年四／五月左右)，管制人員便應與庫務局討論這個問題。

問題4：各部門均須把5%的節省款項交回政府集中處理。那麼部門的額外節省款項應如何處理？如部門欲把額外節省的款項用於推行新項目，是否一如進行小規模的資源分配工作，須獲得批准？

答：任何額外節省的款項〔即超出規定的5%〕都可由有關部門保留。這些部門可按其決定把這些節省款項調撥至他們認為應資助的項目，但須受按薪級中點估計的年薪值限制。

問題5：某些部門在遵守削減基線開支5%的規定方面可能有真正的困難。庫務局會否容許受同一決策局管轄的部門平均削減基線開支5%？

答：原則上，我們預期每名管制人員在二零零二至二零零三年度結束前都節省基線開支5%，但是，我們會讓各決策局局長決定實際的安排。

問題6：從個人薪酬及其他費用削減的基線開支會否相若？

答：不一定。庫務局會根據管制人員的通知，計算如何在個人薪酬和部門開支／其他費用之間扣減須按「資源增值計劃」節省的資源。

問題7：在削減個人薪酬的開支後，會否調整按薪級中點估計的年薪值的上限和首長級人員的編制？

答：在削減個人薪酬的開支後，管制人員須通知庫務局縮減個人薪酬後所規劃的人事編制情況，而庫務局會計算修訂的按薪級中點估計的年薪值和按薪級中點估計每年員工開支總額。

問題8：尚未在基線反映出來的非因效率改善而得以節省的款項，可否用以達致節省開支 5% 的目標？

答：原則上不可以。這些非因效率改善而得以節省的款項通常是由於某項既定的短期計劃或服務已再無需要而節省下來的，如新機場工程統籌署所提供的服務，或者是過往投資所承諾的節省款項。這些節省下來的款項不會計算入5%的節省開支內。

問題9：「資源增值計劃」對精簡而效率高的部門不公平。那些人手已極度緊張的部門可否獲豁免減低基線開支？

答：無疑有些部門工作效率會較其他部門為高，要求所有部門均須達到節省 5% 資源的劃一目標，看似不盡公平。雖然如此，我們相信透過重新設計工作程序、把工作外發、善用科技，以及合理調整服務，所有部門均可達致節省 5% 資源的目標。我們當然期望效率較遜的部門，包括政府資助機構，能節省更多開支。

效率盈利

問題10：部門在運用「效率盈利」方面有否任何指引？

答：盈利是以經常性資源的形式撥予部門，部門可用以資助決策局局長及管制人員認為應優先處理的新增或改善服務。
賺取的盈利可用以資助經常或非經常項目。

問題11：庫務局會否在財政預算案公布後，知會大家各部門所確定的生產力增加總額？

答：會。

資源分配工作

問題12：「資源增值計劃」對即將進行的資源分配工作有何影響？我們應否如常提出資源申請？

答：我們現正積極研究如何使資源分配工作程序與「資源增值計劃」互相配合。不過，一般來說，我們預期一九九九年進行的資源分配工作將會較為集中。即是說，我們並不鼓勵因漸進式的需求而提出的比較細小的資源申請。我們大約會在一九九九年四月或五月時，公布一九九九年的資源分配工作程序。

問題13：管制人員在隨後的資源分配工作中對他們透過「資源增值計劃」所節省的款項是否有優先使用權？可否指定把節省款項用於非經常性開支項目？

答：所節省的 5% 須交回政府集中處理，以便高層資源會議繼續有財力去按優先次序推行一些政府措施。為了讓高層資源會議在釐定政府措施的優先次序時有最大的靈活性，管制人員對他們透過「資源增值計劃」所節省的款項不會有優先使用權。

問題14：既然我們剛宣布推行「以目標為本的行政管理方式」，為甚麼還需要「資源增值計劃」呢？兩者是否相輔相成？

答：「資源增值計劃」和「以目標為本的行政管理方式」，都是我們為改善公共服務的管理及提供更佳公共服務而作出的一些努力。「以目標為本的行政管理方式」有助於釐清目標和優先次序，並強調成效和確保能取得成績以滿足市民的要求。「資源增值計劃」是推動提高政府和政府資助機構的生產力的一項計劃。

問題15：決策局局長和資源管理組在「資源增值計劃」中擔當甚麼角色？

答：管制人員將在推行「資源增值計劃」方面擔當重要角色。決策局局長和資源管理組當然會在各方面從旁協助。決策局局長和局內資源管理組的首要工作，是確保管制人員所提出的「資源增值計劃」建議不會影響其權限內的施政方針和成效重點。

問題16：「投資以省資源」基金是甚麼？由於這類撥款可能提高我們在一九九九至二零零零年度取得資源增值的能力，我們在何時可獲悉更多的有關詳情？申請該項撥款的準則是甚麼？

答：「投資以省資源」基金的構思，是為應付達致某些主要資源增值所需的前期開支的一項常設的安排，而非一個法定基金。我們仍在擬訂有關細則，一俟準備就緒，便會宣布這項安排。

問題17：如果經濟有復甦跡象，中央會否終止「資源增值計劃」或至少終止短期方面的措施？

答：「資源增值計劃」並非單為應付經濟逆轉而採取的對策，這是我們力求改善公共服務管理和提供更佳的公共服務長遠工作的一部分。不論在什麼時候，公營部門均應致力改善服務，並在資源增值方面，取得更高的成效。

編者的話

我們很高興宣布，《資源增值計劃通訊》出版了。要成功推行「資源增值計劃」，必須有充足和有效的溝通。而這份通訊的目的，正正是希望透過較親切的形式，讓大家進一步認識「資源增值計劃」。我們計劃每隔三至四個月出版這份通訊一次。在這創刊號內，我們載錄了政務司司長所發表的一篇談話，並闡述了我們在「資源增值計劃」信息溝通方面所做過的工作，以及嘗試回答一些各局和部門就計劃推行經常提出的問題等。不過，更重要的是，我們希望大家會視這份通訊為向我們提供意見的另一條渠道；不論意見是褒是貶，我們都無任歡迎！



我們需要你的回應和意見以確保「資源增值計劃」可以順利推行。假如你對「資源增值計劃」有任何意見和批評，歡迎隨時告訴我們。我們保證你的意見會上達有關的高層人員。

我們亦無任歡迎匿名意見。

意見請交：

郵件：

香港下亞厘畢道
中區政府合署四樓
庫務局收
(經辦人：資源增值計劃通訊組)

傳真：

傳真號碼：2801 4023
(經辦人：資源增值計劃通訊組)

電子郵件(cc:Mail)：

FB, General Office
請在題目欄上註明
("經辦人：資源增值計劃通訊組")

互聯網：

info@fb.gcn.gov.hk

編輯部：庫務局

鳴謝：黃德文先生
馮朝庸小姐