

一 · 公共行政領域

(一) 全面規劃公共行政改革

提升公共治理水平，是本屆政府施政的根本工作，當中最重要、最優先的就是深化公共行政改革。

公共行政改革涉及特區政府的組織架構、人員管理、行政效率及服務質素等方面。要有效深化公共行政改革，必須訂定明確的方向和目標，準確把握存在的問題，制定完整對策和規劃，方可達致預期效果。

2020年，我們將按照特區政府公共行政改革的方向和目標，梳理公共行政改革所面對的問題，制定公共行政改革的規劃和方案，全力主導、推進及落實公共行政改革工作。

1. 公共行政改革的方向和目標

澳門回歸以來，特區政府持續進行公共行政改革，例如曾在2007年推出《公共行政改革路線圖》，並取得了一定的成效。但是，社會對公共行政改革的總體感覺仍是進展緩慢、效果不彰。總結而言，公共行政改革必須有明確的方向及目標，配以可落實、可執行的方案，方能穩步、有效地推進改革。

特區政府將以提升公共治理水平為行政工作的總方向，以建設廉潔高效、便民便商的服務型政府為行政改革的總目標，當中的重要工作包括重組及整合部門架構、強化人員管理及官員問責、推行政務公開及電子政務等，最終達致提升公共行政效率的成效。

2. 公共行政改革所面對的問題

澳門公共行政體系運行經年累月，有相對完善但又十分複雜的組織架構和法律制度。為達致公共行政改革的目標，需要檢視和分析澳門公共行政體系運行中存在的問題，以問題為導向，思考完善制度的方法和措施。我們認為，需要對以下各項問題深入研究並重點解決：

部門設置方面存在架構重疊、職能交叉的問題。部門職能交叉和架構重疊，不但虛耗行政資源，亦會直接影響政府的執行力及服務質素，無法有效回應社會急速發展所帶來的各種問題，不利於特區的整體發展；

人事管理方面存在招聘繁瑣、人員錯配的問題。招聘過程繁瑣、開考成本高、人員規劃受限，相關制度雖經多次修改，整體效益仍有待改善。另外，人員配置存在錯位，未能人盡其才，阻礙人員發展，降低公務人員積極性；

電子政務方面存在欠缺統籌、互聯互通的問題。電子政務統籌力度不足，欠缺統一平台及工具，部門之間資訊和數據亦未充分互通，影響工作流程的簡化及公共資訊與服務電子化，未能真正做到便民利民；

跨部門工作方面存在難以協調、進度緩慢的問題。各部門按組織法專注與自身職能相關的工作，對涉及跨部門跨職能的工作未能有效協調共進，導致進度緩慢，一些困擾民生的問題長期未能解決；

公務人員培訓方面存在目標不清、成效不彰的問題。培訓目標未能緊扣不同層級職業生涯發展和實際工作需要，亦欠缺有效的管理和考評等配套措施，未能很好體現培訓成效。

3. 公共行政改革的計劃和推進

公共行政改革涉及組織架構、人員管理、工作流程等政府內部管理，亦涉及面向社會的公共服務，彼此相互聯繫。解決問題時，既要考慮整體管理與人員的需要，更要回應社會大眾的訴求。

改革過程中，只有系統地釐清各問題之間的關係、成因及了解社會各方的需求，提出解決方案，制定計劃，按部就班推行及落實相關工作，才能真正回應社會訴求，達到改革目標。

為準確掌握行政運作中存在的問題及成因，我們正全面收集公共部門的架構、人員、服務、流程等資料，進行分析、歸類和總結，作為制定公共行政改革計劃的依據。根據收集到的資料及分析結果，將制定公共行政改革的整體計劃，確定改革的項目、階段、落實的期限及達致的效果。

為確保公共行政改革計劃能符合社會期望，將就擬定的改革計劃進行諮詢，聽取社會各界意見。預計 2020 年第四季會對改革計劃進行修改和完善，繼而按有關計劃訂定的時間表全面啓動、有序落實相關工作。在此之前，我們將先針對公共行政架構及程序中目前客觀存在，且必須儘快解決的問題進行改革。

（二）分批重組公共部門架構

公共部門職能與架構重組一直是公共行政改革的核心。部門職能分配及架構設置關係到工作流程的簡化及人員的合理配備，從而影響部門的有效運作，以至政府整體的執行力及服務質素。

目前，特區政府部門存在因職能過於細化而出現的部門數目過多、職能重疊、資源重複消耗、職能割裂以至政策不連貫等問題。針對該等問題，我們將循特區的施政方向，明確職能與架構重組的目標，訂定相關的原則與標準，並因應實踐作出完善，形成統一規範，引導部門有效落實職能與架構的重組工作。

與此同時，我們將先對客觀存在上述問題的部門進行職能及架構重組，在過程中總結經驗，為全面推進部門職能及架構重整奠定基礎。

1. 訂定部門架構重組的原則

為規範部門職能及架構設置，我們將檢討現行相關法律法規的不足，總結過去部門架構重組的經驗，以特區發展定位及政府的施政目標為方向，提出部門架構重整時必須遵守的原則，指引部門訂定合理的職能及重組架構。

目前，我們正檢討《澳門公共行政組織結構大綱》，預計 2020 年第三季將完成制定公共部門架構重組的目標、流程及原則，規範部門及其附屬單位的設置標準及人員配置原則，務求推動部門重整後，具備明確的職能定位，

配備合理的架構和人員，切實配合特區整體發展及部門間協作所需，避免出现“越重組架構越龐大”或領導主管“因人設位”等情況。

2. 確定首批架構重組的部門

2020年，我們將推動以下公共部門的重組：

為集中新聞傳播及旅遊的相關職能，強化政府資訊發佈及應對突發事件相關工作的協調，計劃將政府發言人辦公室職能併入新聞局，將旅遊危機處理辦公室職能併入旅遊局。

為更有效地運用公共資源，提升行政運作效率，將政府總部輔助部門與禮賓公關外事辦公室合併為政府總部事務局。

為進一步落實特區經濟適度多元，強化特區經濟和科技的協調發展，將經濟局與科學技術發展基金、澳門電貿股份有限公司合併為經濟及科技發展局。

為整合特區各階段的教育及人才培養政策，與青年政策全面協調發展，將把教育暨青年局及高等教育局合併。

為平衡及協調能源發展與環境保護的需求，計劃將能源業發展辦公室的職能併入環境保護局。

（三）積極推動電子政務建設

電子政務建設是公共行政改革的重要組成部分，是推動行政流程簡化、提升行政效率及完善公共服務的重要支撐。在此次新型冠狀病毒肺炎的防疫工作中，如何充分借助電子平台，強化政府內部溝通，及時向公眾發放資訊，突顯電子政務建設的必要性和迫切性。

我們今年將會從完善法律及基礎設施建設、統一對內及對外服務平台兩大方面重點推進有關工作。

1. 完善法律及基礎設施建設

目前，大部分公共部門都可以通過數據互聯互通，以電子化方式為市民提供便捷的服務。但是，受部分法律法規的限制，某些程序或文件無法以電子化方式進行。因此，全面推進電子政務建設，首先必須有相關法律支撐。

《電子政務》法律已獲立法會通過。為支持該法律的有效執行，我們正着手草擬相關補充性法規，預計於 2020 年第二季通過。另外，配合《網絡安全法》的實施，將向各部門發出細則性規範，並提供技術支援，促使各部門有序建立自身網絡安全管理制度，逐步提升預防及應變能力。

在基礎設施建設方面，2020 年將持續優化特區政府專用的“生產雲”雲計算中心及各數據平台，尤其是“大數據平台”、“數據資源平台”及“特區政府數據開放平台”，為各公共部門的智慧應用以及數據管理、共享和開放，提供高效、安全的基礎設施保障。

2. 統一對外及對內服務平台

為統一公共部門對外資訊的發放，方便市民了解查詢與政府部門及公共服務有關的資訊，完善公共部門間的內部溝通，快速有效聯動，協同提供服務，特區政府將建立統一對外及對內資訊服務平台。

總結此次應對疫情的經驗，將在 2020 年着手完善公共部門資訊統一發放機制，明確資訊發佈流程和內容模塊，完善政府入口網站及“一戶通”應用程式等統一電子發佈平台的功能，及時向社會發放部門資訊及服務安排。

持續推廣統一帳戶的應用，構建及持續完善統一電子服務平台及一系列通用模組，包括身份識別模組、電子支付模組、電子通知模組等，以供各個部門使用，構建更多集中、簡化和便捷的網上服務。相關服務將在 2020 年第四季逐步推出。

2020 年將會推出公共部門內部專用的電子平台及手機應用程式，以強化跨部門間及部門內部人員間的資訊傳遞及溝通。同時，將繼續完善“公務人員管理及服務平台”功能，從第二季開始逐步向公務人員推出更多個人化服務，並將平台推廣至所有部門使用，提升部門行政管理的效率。

（四）促進跨部門工作協調

目前，部分與民生事務息息相關的公共服務，涉及跨部門的合作，由於存在工作協調乏力、責任分工不清、資源運用欠佳等問題，導致工作進度緩慢，困擾市民的問題長期無法解決。

為提升跨部門工作成效，我們將檢討現行跨部門合作機制，查找問題所在並提出解決建議。同時，將以先行先試的方式，選取社會意見大、市民投訴多的跨部門合作項目作重點跟進。

1. 檢討現行跨部門合作機制

雖然跨部門工作的成效受到部門職能、責任分工、資源調配等多方面影響，有必要對現行的各種規範進行梳理及檢討，查找法規或制度層面的制約因素。但是，從此次應對疫情的跨部門工作成效所見，在公共部門的充分重視及相互合作下，很多制約因素可以得到有效克服。

2020年將收集公共部門跨部門合作項目的資料，對執行成效進行分析，梳理影響跨部門合作項目進展的因素。在總結此次應對疫情跨部門協調工作成功經驗的基礎上，針對長期影響社會民生的跨部門項目，與所涉及的公共部門共同研究，探討可行的解決方案，落實政府便民便商的施政目標。

2. 落實跨部門合作的重點項目

對於公共道路重複開挖而影響市民出行和營商環境的問題，以及樓宇滲漏水無法找到源頭或責任人不配合的問題，2020年我們將會作為重點予以跟進，尋求可行的解決方案。

社會一直要求改善公共道路工程的跨部門協調機制，減少道路重複開挖的次數。我們將檢討公共部門和公用事業專營公司間的協調機制，優化道路工程的規劃、施工、監管，控制施工時間、監督工程質量，儘量避免同一路段短期內重複開掘。同時，推動公用事業專營公司引入新型非開挖技術，充分發揮地圖繪製暨地籍局城市地下管線地理資訊系統的效能，以利於日後管線維護及新管道的鋪設。

樓宇滲漏水的問題也長期困擾市民。滲漏水問題能否順利解決，首先取決於大廈的業主和管理公司。當滲漏水源頭單位的業主無法找到或責任人不配合時，就需要公共部門的協助和推動。我們將檢討樓宇滲漏水聯合處理中心的工作流程，分析影響問題解決的制約因素，簡化跨部門程序，增強專業公司及人員的參與，提升檢測及維修的效率。

（五）檢討人員管理及招聘

在人員管理方面，由於各級官員的權限規定及授權制度沿用已久，有必要因應社會的發展作出檢討。在人員招聘方面，由於公職招聘程序緩慢，不僅影響部門的工作安排，而且影響考生的生活計劃。針對公職招聘存在的問題，儘管相關法例已修改多次，但依然存在時間長、效率低的問題，須繼續加以改進和完善。

2020年，我們將檢討授權制度及官員問責機制，明確各級官員的權限及責任；同時，還將檢討公職招聘制度，優化開考流程，提升招聘效率，為特區政府及時招聘合適的人才。

1. 檢討授權制度及官員問責

明確的權限和職責是落實依法履職、科學問責的關鍵。現時各司、局級官員的權限均源自行政長官的授權或轉授權，但相關的授權規定不甚具體，且層層轉授權，不僅權力與責任難以完全釐清，而且造成行政程序過度繁瑣。同時，現行制度下權限的授予會因人而異，不利整體治理模式的優化。

為明確各級官員的權與責，理順權責脫節的問題，促進簡政放權，優化行政程序，2020年將會對職權定位及授權制度進行深入分析和檢討，將從權責清晰、高效運作的角度，就不同層級行政組織的法定職權、行政授權制度等方面，提出建議方案。

2. 檢討及優化公職招聘制度

公職招聘不僅是讓公共部門因應工作的需要選聘合適的人才，也應讓所有希望投考公職的人士享有平等競爭的機會。近年特區政府一直持續優化公職招聘的制度，從過去着重社會對開考的公平與公正的要求，引入中央招聘方式，到之後為平衡招聘的效率而引入統一招聘制度。隨着統一管理開考的實施，仍然出現開考程序繁複、個別環節法定期間長、開考行政成本高等問題。

針對公職招聘仍然存在的問題，我們將以實事求是的態度深入檢討。2020年，將在恪守公平、公正、公開原則的前提下，改革入職開考的流程，包括縮短開考日程、優化開考期間的名單公佈方式，制定與部門合作進行專業或職務能力評估開考的程序和規範，提升公職招聘工作的效率。

（六）完善公務員培訓機制

透過培訓提升公務人員的服務意識、廉潔精神、專業和應變能力，是特區政府的重點工作。目前公務人員培訓目標有欠清晰，未能有效管理及考評，公務人員參與培訓的意慾不強，培訓成效未能在工作中充分體現。

我們將結合特區政府的施政方向及公務人員的職業生涯發展，對公務人員培訓的成效和存在的問題進行全面檢討，從培訓目標、培訓方式、培訓機構等多方面重新規劃，為特區政府建設一支高效為民、廉潔盡責的公務人員團隊提供支持。

1. 檢討現行公務人員培訓機制

特區政府一直為各級公務人員提供各類培訓課程，並實施晉級培訓制度，把培訓作為公務人員晉級的必要條件，推動公務人員形成持續學習的氛圍，不斷提升自身水平，更好地完成工作。

然而，要讓公務人員培訓工作更好地發揮實效，避免培訓課程和活動流於形式，當中仍有不少可完善的空間，包括培訓需更緊密配合職業生涯，切合實際工作和未來發展的需要；需強化有效的配套管理措施，尤其組織、甄選和考核等，鞏固培訓質量。

為提升培訓成效，建設愛國愛澳、誠信擔當的公務人員隊伍，我們將加強國情、綜合能力、梯隊儲備及領導力培訓，並針對現行公務人員培訓機制，從整體培訓目標、課程設計、對學員的評估及管理、組織培訓模式、合作機構定位、導師教學方法等方面深入檢討，預計於2020年第三季提出改善方案。

2. 開設公務人員領導力培訓班

目前，公共部門領導主管的遴選和任命，與公務人員培訓並未建立必要的聯繫。但是，領導及主管人才的培養對打造高效穩定的公務人員隊伍十分重要，既能為特區政府儲備管治人才，亦可激勵公務人員努力向上。

為此，我們將與高等教育機構合作開辦梯隊儲備和領導力培訓項目，從職業生涯發展需要及領導主管職務要求出發，以問題及行動為導向設計課程內容及授課方式，並結合嚴格的培訓過程管理及評估學員，為特區政府培養專業及管理能力兼備的梯隊儲備，預計於2020年第四季開辦課程。

二· 法務工作領域

(一) 完善立法規劃及統籌

為全力推進法制建設，完善與實施《澳門基本法》相配套的特區法律體系，特區政府必須健全現有的立法統籌協調機制，並能夠有效執行、嚴格落實。

過往在落實統籌立法機制中存在短板和不足，尤其是制定立法規劃的標準不清晰，立法項目前期論證不充分，導致列入年度立法規劃的項目執行率不高；部分公共部門的立法工作預見性不足，在立法規劃之外又推出了大量