

論文摘要

論澳門公共服務之優化 - 一站式服務的探討與優化建議

本論文希望透過對一站式服務實施的研究，找出在澳門推行公共服務優化工作的真正障礙，並為澳門特別行政區政府（以下簡稱「特區政府」）提出改革建議。由於公共服務優化是公共行政改革的一部分，而公共行政改革往往與該國/地區的社會、經濟及政府有密切關係，故先參考各國公共行政改革與其自身的社會、經濟及政府的關係演變、改革特點及基本內容。在研究澳門公共行政改革方面，亦會先了解澳門社會、經濟及政府與公共行政改革的互相影響。其後，再深入研究改革的問題，並提出適合的建議。

由於澳門公共服務優化，尤其是一站式服務是特區政府在近幾年間所推行的改革項目，所以有關這方面的報告或文獻實在是有限。因此，為了對現有公共服務優化的問題作出更深入研究，故特以一站式服務為主題進行一項問卷調查。希望從問卷調查所得的分析結果，再配合文獻資料的研究能為澳門公共服務優化工作找出瓶頸障礙，並提供改善建議。

現時已有學者為公共服務作出問卷調查，但調查的對象通常是服務使用者（市民），而這類調查結果只能反映機構的服務效率及設施的評價，未能顯示機構內部運作的真正問題。同時，在考慮服務是一種供求關係，單了解服務使用者的意見是不能了解服務提供的運作上存在的問題，是有必要同時了解服務提供者的意見。因此，是次問卷調查是以在職於公共機構的員工為對象，希望藉此反映其個人及在職機構在服務提供時或在改革過程所面對的問題。

問卷內容包括受訪者對現時公共服務、對一站式服務的推行，以及一站式服務對現時公共服務改革的有效性等意見。問卷也包括受訪者的個人資料，如性別、年齡、婚姻狀況及教育水平等，以這些資料可以推測問卷調查所得的資料是否具代表性。問卷內的問題有封閉式（有預設性答案）和開放式問題兩種以方便受訪者發表不同的意見。（參見附件：問卷樣本）。由於研究的資源有限和考慮澳門居民一般重視友誼關係的特有文化，故採用了非隨意機的抽樣 non-random(snowballing)調查方法。

是次調查派出了約 460 份，成功收回 324 份問卷，回收率約為 70%，受訪者在職於 19 個不同政府部門或公共機構，以及 30 多個不同工作範疇。然而，由於受訪者的個人資料與 2002 年澳門特別行政區公共行政人力資源報告所載的資料有差異。同時，又發現受訪者的個人背景會影響其對個別問題所作出的答案，例如男性受訪者會較女性受訪者注重法規與條理的問題，前者比後者較重視「法規未獲修改」對公共服務的影響；又如：受過大專或以上教育程度的受訪者會較注意一些有關公共行政理論的問題，他們比其他受訪者會較認同「受行政制度影響」、「受法規限制」及「授權制度過於保守」是導致公共服務問題產生的原因。然而，由於受訪者在職於 19 個政府部門及 30 多個不同範疇的工作單位，故是次調查所收集到的意見是具廣泛性，因此，認為是次問卷調查的分析結果是附有學術性參考的價值。

調查結果的分析顯示，公務員指出導致公共服務問題的原因包括：「受行政制度影響」、「受法規限制」、「授權制度過於保守」、「欠缺員工激勵機制」、「未有完善監察制度」及「部門位置太分散」等。因此，本論文提供了這方面的改善建議，包括：一、刪除不合時的法規、不適當的層級、權力下放、組織團隊以優化行政程序；二、設立完善的激勵機制令員工能獲工作上的滿足感而增加工作的投

入；三、透過不同工具改革員工的工作思維及態度，令員工產生自我控制的能力，增加員工對組織的歸屬感及改善他們的工作態度；¹ 四、增強與相關部門溝通，再配合資訊系統傳達訊息，改善服務效率與質素；五、增強員工教育及多方面的培訓以提高員工服務水平；六、設立更多與市民溝通渠道，以及令市民知道其意見是被重視的，令他們更積極地投入及參與社區或政府的工作與活動。

調查結果亦顯示約有 85.3%的受訪者認為最理想一站式服務類型是類型 A（見下頁註解），其餘的則分別認為類型 B 和類型 C 是最理想的（見下頁註解）。另已選擇類型 A 為最理想的受訪者中，約有 73.7%亦認為其所屬部門/機構是適合實施此類型的一站式服務。

調查結果同時顯示超過 80%的受訪者認為一站式服務能解決現有公共服務的問題，當中除了 6.5%認為其能解決全部問題外，其他則認為一站式服務須配合其他改善工作才能解決問題，例如：「部門/機構改善與其他部門的合作」、「增強員工服務質素及知識」、以及「完善法律、行政及監察等制度」等。

¹ David Osborne, Peter Plastrik 著，《摒棄官僚制：政府再造的五項戰略 Banishing Bureaucracy: the Five Strategies for Reinventing Government》，北京：中國人民大學出版社，2002 年，第 266 頁至 271 頁。

故此，除了上述的改革建議外，特區政府應積極展開一站式服務的推行，盡快在還未設有的部門推行適合的一站式服務模式。同時，在已設立的部門按上述的改革建議進行改革，充分優化有關的公共服務，為市民提供更優質的便民服務。

註：類型 A：一個政府部門/公共機構把分散於本澳各地區的服務櫃台的服務集中在一個辦公地點辦理，以讓市民在同一地方辦理該部門/機構的所有服務申請。

類型 B：一個政府部門/公共機構代替市民向其他有關政府部門代辦手續或服務，故市民只需到該部門/機構完成整項服務申請。

類型 C：指把全澳所有政府部門及公共機構的服務申請集中在同一辦公地點處理，以讓市民在同一地方辦理所有政府部門/公共機構的服務申請。