



澳門特別行政區  
Região Administrativa Especial de Macau  
審計署  
Comissariado da Auditoria

# 衡工量值式審計報告

《電子政務的規劃及執行》

二零一八年八月



# 目 錄

<b>第 1 部分：撮要</b> .....	<b>1</b>
1.1    審計發現及意見.....	1
1.2    審計建議.....	2
1.3    審計對象的回應.....	3
<b>第 2 部分：引言</b> .....	<b>4</b>
2.1    審計背景.....	4
2.2    審計對象.....	4
2.3    審計目的及範圍.....	5
<b>第 3 部分：審計結果</b> .....	<b>6</b>
3.1    審計發現.....	6
3.2    審計意見.....	24
3.3    審計建議.....	29
<b>第 4 部分：綜合評論</b> .....	<b>30</b>
<b>第 5 部分：審計對象的回應</b> .....	<b>33</b>
<b>第 6 部分：附件</b> .....	<b>51</b>



## 第 1 部分：撮要

### 1.1 審計發現及意見

行政公職局自 2001 年起至 2016 年，就電子政務發展共編製了四份規劃文件，審查發現，當中 61 個可跟進分析執行情況的項目，截至 2016 年 12 月 31 日，只有 39 個完成，佔總項目的 63.93%，執行率低。而未完成的 22 個項目當中，有 16 個自提出至 2016 年 12 月 31 日，超過十年仍未完成。

行政公職局指出在 2011 年重組前，局方並沒有統籌及協調電子政務的職責，但就承認過去規劃項目在執行上存在不足，例如不少項目未有訂定時間安排，又或訂定了時間安排但未能按時完成等，原因是早期制定的電子政務發展文件只屬策略性研究或發展綱領，在當時未經深入研究及未有先導計劃的實踐經驗作基礎所致。經檢視過去的工作，發現需要加強研究、統籌及支援等職責，因此，於 2010 至 2014 年間，通過重組加強部門的職責，並藉著開展基礎性研究、實踐先導計劃、制定內部工作計劃、調整規劃項目的內容及時間，以解決有關問題。然而，根據 1994 年行政公職局重組前的組織章程，職能上已包括推行公共行政現代化。同時 2001 年行政法務司司長批示成立，當中具備協調各政府部門開展電子政務的跨部門小組，亦由行政公職局局長擔任協調員。因此，行政公職局無論在重組前或後，在職能上，均肩負推動及落實電子政務工作的職責。此外，審計結果亦顯示，即使按行政公職局所指在 2011 年重組後才具備統籌及協調電子政務的職責，但多年過去，特區電子政務至今仍只是停留於開展研究，以及以先導計劃吸取經驗的階段，因此不難理解規劃項目為何整體進度緩慢。

至於，由行政公職局自行構建的人事管理系統及 ePass，審計結果顯示，在 2001 年提出的“公共部門休假申報系統”、“公共人力資源數據收集系統”及“公共培訓課程申請報讀系統”等的人事管理模組，因立項過程粗疏，欠缺基本考量，導致項目存在根本缺陷，結果就出現因人力資源資料及網絡數據傳輸的安全性問題，需在有關技術成熟，解決了有關問題後，“公共部門休假申報系統”才於 2010 年投入使用，而餘下的兩個系統，更歷時 13 年才於 2015 年推出給部門使用。此外，行政公職局在開發系統的過程中，並沒有諮詢用家需求意見，且系統也無法提供全面的人事數據以配合部門的開支系統，執行人員月度薪俸結算工作，同時在系統投入使用後，也沒有及時跟進用家部門的體驗（行政公職局稱之為試用）情況，以對用家提出修訂意見作出相應配合，導致系統未能切合各部門日常人事管理及月度開支的基本結算需要，最終影響人事管理系統的使用情況，截至 2016 年 12 月 31 日，在 97 個公共部門中，只有 22 個部門正在使用系統，使用率僅為 22.68%，明顯未能達至減少系統重覆開發，資源共享的目的。另一方面，在 2006 年提出的人事內部程序電子化，按該局提供的資料，共有 18 份《公職法律制度》中的表格需進行電子化，然而直至 2016 年底只有

“缺勤與年假申請書”一份落實，對此，行政公職局表示：“考慮到使用頻率、需要先進流程優化及工作項目的緩急先後等因素”。然而這部分功能主要只涉及部門內聯網，並不涉及對外傳輸資料的安全問題，花了十多年時間開發只有一份完成，可見行政公職局現時推行電子化效率極低，成果極少。

在 ePass 上，行政公職局在 2009 年 11 月推出 ePass，目的是讓市民通過一個帳戶使用不同公共部門提供的電子服務。但由於服務對象的規劃工作輕率，導致 ePass 至今僅適用於年滿 18 歲本澳居民，而未能適用於非本澳居民及團體／機構<sup>1</sup>。同時，亦由於行政公職局未能推出相應的法律配套，導致 ePass 在身份識別方面以及通過其作出的申請，法律有效性方面可能存在問題，影響截至 2016 年 12 月 31 日，僅有 7 個部門於 ePass 提供服務，且服務以查詢為主，而 ePass 登記人數亦偏低。

此外，局方雖然於 2012 年就解決 ePass 的問題進行檢討，並提出建立統一身份識別機制進行研究，並在不同時期的規劃綱領均提出了在期內完成建立機制，但局方根本未有落實工作，後來在 2017 年施政報告提出制訂相關法律法規，並預計於 2018 年完成，但實際完成日期仍有待觀察。因此，服務對象及法律有效性方面的問題一直沒有得到解決，未能達致 ePass 設立的目標。

值得關注的是，當局方於 2018 年 6 月回應審計署提出的疑問時，才指出已以報考公職作為先導項目，其設計已應用了統一身份識別機制。然而，事實上統一身份識別機制是需就電子帳戶、智能身份證及“電子證書”三者作整體考慮，統一規範在電子政務上的應用。而報考公職的相關法律則僅對以電子方式報考公職的行為產生法律效力，因此對 ePass 而言，其欠缺法律效力的問題根本未得到解決。而且早在實地審計期間，電子政務廳主管人員已表示統一身份識別機制並未於報考公職內落實，就此局方回覆指出，倘局內非領導人員所作的陳述與局方有出入，應以局方回應內容為準。

## 1.2 審計建議

行政公職局應：

- 確保以達致行政現代化的整體目的為大目標，切實規劃及落實施政，並在整個過程仔細思考及認清具體目的是甚麼、實際客觀環境的條件及限制、怎麼做才能夠達致具體目的等關鍵問題；
- 確保所開發的系統除能夠滿足部門基本需要外，亦應該可以容許構建額外功能。另外，長遠而言，為能更吸引及便利部門使用，行政公職局應該循簡化現有操作及容易使用的方向開發系統；

---

<sup>1</sup> 就“團體/機構”一詞，行政公職局在內部文件、面談、書面回應中曾分別以團體、機構、法人、公司或社團作表述。為著本文的一致性，會統一以“團體/機構”作表述。

- 確保立項需明確包括技術條件、資源配套、法例配套等等所有落實執行需要具備的一切條件，並制定合理的期限。

### 1.3 審計對象的回應

行政公職局表示認同審計報告，高度重視並接受審計報告發現的問題及針對有關問題提出的建議。同時，亦表示已認識到過去電子政務工作在立項、整體規劃與統籌執行等方面存有不足。

此外，行政公職局亦指出已如審計建議，該局在立項時，已加強了對各項目的基礎研究及開展深入的行政程序分析，以為後續的整體規劃作部署；而在執行整體規劃與統籌時，透過全面檢討澳門特區電子政務的發展狀況、分析世界電子政務的發展趨勢、借鑒各地發展電子政務的經驗，以及諮詢各公共部門意見，制訂了《2015年—2019年澳門特別行政區電子政務的整體規劃》（下稱“整體規劃”），現時整體規劃中的工作正有序地進行。在2019年，行政公職局亦會就審計報告指出的細節及不足，進一步完善整體規劃中的各項工作，全面評估當中的執行與成效，編製下一個電子／智慧政務發展規劃時的重點參考和研究的依據。

另一方面，行政公職局亦就審計報告的內容，分別從：1) 全面檢討不足，規劃各項改善；2) 設立統籌機制，落實規劃項目；3) 按照各相關方的需求，推動公共服務電子化；4) 統一帳戶與簽名模式，促進公共服務個人化；5) 完善管理及服務平台，提升效率與服務水平；以及 6) 整合各層次評估機制，持續完善各項目工作等方面，陳述了該局在過去曾進行的工作，以及現時執行的跟進改善工作，主要包括：就整體規劃工作的執行，建立跟進及匯報機制，在公務人員管理及服務平台<sup>2</sup>上，將配合《澳門公共行政工作人員通則》的修改及電子政務法律法規的制定，以及於2018年收集的各部門對平台的意見，預計在2019年推出新版本的公務人員管理及服務平台，至於ePass方面，則預計在2019年完成規範分級電子簽名模式及流程電子化的法律，按確認行為的嚴謹程度設定不同級別的電子簽名，並結合行政程序的普遍需要建立相應規範，平衡使用的方便性與行為確認的嚴謹性。

---

<sup>2</sup> 即本報告內的“人事管理系統”。

## 第 2 部分：引言

### 2.1 審計背景

隨著資訊科技的發展，以及互聯網的普及應用，世界各地政府均紛紛推行電子政務（又稱電子政府），實現公共行政和服務自動化、電子化，以提高行政效率，並向市民提供方便快捷的電子公共服務。

自澳門回歸後，澳門特別行政區政府（下稱“特區政府”）對電子政務的重視與日俱增，不但開展了相關的可行性研究，並於每年的施政方針中提出電子政務發展策略。而早在 2001 年年初時，行政法務司司長已透過批示設立“電子政府工作研究小組”（下稱“小組”），負責統籌和協調開展跨部門的行政工作電子化項目。在 2001 年年底，行政公職局<sup>3</sup>向小組索取意見後，提出《澳門特別行政區電子政府策略研究報告》（下稱“《電子政府策略研究報告》”），當中提出特區政府推行發展電子政府政策，可以達到降低行政運作成本、提高政府內部行政效率、提升公共服務的質素和效率等目標，並訂定了特區政府未來三年的發展策略及發展計劃。隨後行政公職局於 2005 年至 2015 年推出一系列規劃性的文件，訂定電子政務的發展工作。

由於電子政務的發展與提高行政效率、政府資訊透明度及便利市民方面起著重要的作用，故備受社會大眾所關注，此外，根據行政公職局提供的資料，自 2001 年至 2016 年期間，特區政府就發展電子政務方面，投入了 237,346,502.41 澳門元<sup>4</sup>，然而電子政務發展成效未如市民預期，步伐緩慢。近年更有不少議員質疑網上直接申辦政府手續的電子服務久久未能普及、統一網上帳戶辦理政府手續未如理想等情況，故審計署認為需要就電子政務工作進行探討。

### 2.2 審計對象

行政公職局之職責：

- 改組前的五月九日第 23/94/M 號法令第二條 a)、f)及 g)項的規定：“協助訂定公共行政之改革政策及現代化政策，並促進其執行”、“促進現代資訊技術在公共機關使用及普及，以及在技術上協調及輔助公共行政當局各資訊系統之發展及相互間之連接”及“促進、更新及確保公共行政當局共同資訊系統之接達及數據庫之存取”；
- 2011 年完成重組後，八月八日第 24/2011 號行政法規《行政公職局的組織及

---

<sup>3</sup> 2011 年改組前為行政暨公職局。

<sup>4</sup> 當中部分金額行政公職局未有提供對應開支文件以供核實。



運作》第二條第（十一）項規定：“研究及參與制定電子政務政策，並對政策的實施作出統籌及支援”。

另外，自 2001 年電子政務開展之初，行政公職局便以小組的協調員主責特區政府電子政務的工作，因此，是次項目的審計對象為行政公職局。

## 2.3 審計目的及範圍

審計署於 2016 年 7 月至 2017 年 12 月，對行政公職局於 2001 年至 2016 年 12 月 31 日期間執行的電子政務工作進行審查。而就審計過程中發現的問題，會延伸跟進至 2017 年底。審計目的主要是就行政公職局對電子政務的規劃及執行上，是否已作出充分考慮及安排，以確保電子政務工作能有序地落實執行，並達致預期目標。

審查範圍包括如下兩方面：

- (1) 行政公職局有否履行其職責做好規劃及執行的工作，以推動澳門特區政府電子政務發展，並達至既定的目的及效益。
- (2) 行政公職局為推動電子政務發展而提供的服務，能否達到設立系統的目的，包括：
  - 向政府內部提供的服務－公務人員管理及服務平台中的人事管理系統；
  - 向市民提供的服務－ePass（e 辦事）。

## 第 3 部分：審計結果

### 3.1 審計發現

根據行政公職局重組前的五月九日第 23/94/M 號法令第一條第一款，行政公職局為一在對澳門公共行政及公職人員政策之完善與現代化方面進行研究、協調及技術輔助之機關，而按第二條的 a)、f)及 g)項的規定，行政公職局之職責包括：

- 協助訂定公共行政之改革政策及現代化政策，並促進其執行；
- 促進現代資訊技術在公共機關使用及普及，以及在技術上協調及輔助公共行政當局各資訊系統之發展及相互間之連接；
- 促進、更新及確保公共行政當局共同資訊系統之接達及數據庫之存取。

行政公職局於 2000 年 12 月向行政法務司司長上呈《電子政府初步研究報告》，報告指出，發展電子政府是一項長期和影響深遠的工作，必須有一個整體的發展策略和計劃，同時，在開展跨部門的行政工作電子化項目時，必須有一個統籌和協調的機制，使工作可以更有計劃地、更順利地展開。為此，行政公職局於 2001 年 1 月 23 日建議成立一個由十個局級部門<sup>5</sup>組成的小組，並由行政公職局局長擔任協調員，行政法務司司長於同年 2 月 2 日批示成立。按批示，小組的職責為：

- 草擬電子政府的發展策略，包括：
  - 1) 確定電子政府的目標和方向；
  - 2) 訂立電子政府的計劃；
  - 3) 評估和建議所需資源。
- 關注和協調各政府部門開展電子政府工作。
- 尋求各部門的行政和資訊技術的合作。

小組於 2001 年 4 月開始運作，不定期舉行工作會議，並下設“入口網站協調組”、“電子支付協調組”及“電子採購協調組”等工作組協調相關工作。自 2007 年 1 月起，小組並沒有再舉行會議，亦沒有任何文件顯示小組仍在運作或終止。

根據 2011 年公布的八月八日第 24/2011 號行政法規《行政公職局的組織及運作》第二條第（十一）項，行政公職局的職責為研究及參與制定電子政務政策，並對政策

---

<sup>5</sup> 包括：行政暨公職局（現行政公職局）、臨時澳門市政局（現民政總署）、法務局、郵政局（現郵電局）、經濟局、財政局、教育暨青年局、身份證明局、澳門保安部隊事務局，以及電訊暨資訊科技發展辦公室（現郵電局）。

的實施作出統籌及支援。重組後的行政公職局設立電子政務廳，專責研究、參與特區政府的電子政務發展政策和構建。

上述行政法規第二十五條第一款，電子政務廳的職權主要包括：

- 配合澳門特別行政區公共行政改革政策，研究、建議及推動電子政務發展戰略；
- 研究及構建電子政務基礎建設及資訊系統，並提出完善措施；
- 研發及完善適合於推動電子政務系統發展的資訊解決方案。

然而，行政公職局認為在重組前部門並無電子政務工作的統籌及協調職責，上述 2001 年成立的小組是為特區政府跨部門行政工作電子化開展工作，在發展過程中發現，需要加強研究、統籌及支援等職責，因此，於 2010 至 2014 年間加強行政公職局職責、開展基礎性研究、實踐先導計劃、制定內部工作計劃、調整規劃項目的內容及時間，為 2015-2019 年電子政務發展整體規劃作準備。部門補充，2011 年重組後才明確行政公職局在研究及參與制定電子政務政策，並對政策的實施作出統籌及支援的職責。

### 3.1.1 四份發展電子政務的規劃

行政公職局自 2001 年起至 2016 年，就電子政務方面共編製了四份規劃文件，詳見下表：

表一：電子政務規劃文件

序號	文件名稱	規劃期間	編製日期	經小組提意見	批准實體
1.	《電子政府策略研究報告》	2002 年至 2004 年	2001 年 11 月	✓	行政法務司 司長
2.	《澳門電子政務發展綱領 (2005-2009)》	2005 年至 2009 年	2005 年 12 月	✓	行政法務司 司長
3.	《MeGOV2014 澳門特別 行政區電子政務整體規劃》	2013 年至 2014 年	2012 年 12 月	✗	行政公職局 副局長
4.	《2015 年-2019 年澳門特別 行政區電子政務整體規劃》	2015 年至 2019 年	2015 年 10 月	✗	行政長官

資料來源：整理自行政公職局提供的資料

行政公職局表示，除 2012 年編製的《MeGOV2014 澳門特別行政區電子政務整體規劃》是其內部的工作規劃外，其餘的規劃文件皆有向其他政府部門公布，作為政府部門發展電子政務的方向性文件。

表二：規劃文件的內容撮要

規劃文件及其期間	《電子政府策略研究報告》 2002 年–2004 年	《澳門電子政務發展綱領（2005-2009）》 2005 年–2009 年	《MeGOV2014 澳門特別行政區電子政務整體規劃》 2013 年–2014 年	《2015 年-2019 年澳門特別行政區電子政務整體規劃》 2015 年–2019 年
目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 降低行政運作成本</li> <li>➢ 提高政府內部行政效率</li> <li>➢ 提升公共服務的質素和效率</li> <li>➢ 促進本地資訊技術和相關行業的發展</li> <li>➢ 提升人口素質</li> <li>➢ 提升澳門的國際形象，以促進經濟發展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 降低行政運作成本</li> <li>➢ 提高政府內部行政效率</li> <li>➢ 提升公共服務的質素</li> <li>➢ 帶動本地資訊技術和相關行業的發展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 制訂電子政務整體規劃，構建電子政務標準框架</li> <li>➢ 為電子政務建設提供安全、穩定的基礎建設</li> <li>➢ 推動內部管理與決策電子化</li> <li>➢ 促進多元化的電子公共服務及公民參與</li> <li>➢ 結合研究與實踐，培養人員的科學思維</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 推動內部行政流程的統一化和電子化</li> <li>➢ 提升跨部門行政程序的效率</li> <li>➢ 落實業務流程的優化和公共服務的全面電子化</li> <li>➢ 重構政府入口網站並擴大其功能</li> <li>➢ 增加電子化服務的提供途徑</li> </ul>
文件定位	➢ 電子政務的發展方向策略藍圖	➢ 發展電子政務的指導性文件，供部門參考	➢ 過渡性的規劃文件，主要導向電子政務廳落實及開展工作	➢ 導向特區電子政務全面有序發展的總綱領
提出的工作數量	18 項	84 項	25 項	55 項
工作執行時間	2002 年起三年內分階段開展	沒有訂定具體的執行時間	沒有訂定具體的執行時間	訂定了工作項目的相應執行時間
行政公職局就訂定工作執行時間的解釋	在 2001 至 2003 年間，特區政府尚未有足夠條件實現所有在此報告中的工作，原因是當時集中把資源投放在網絡基建、訊息安全及構建網頁等項目上，對技術的掌握不足，因此沒有訂定工作的完成時間。	由於此綱領屬於供部門參考的指導性文件，故沒有訂定詳細工作計劃，亦沒有強制規定各部門訂定執行時間及工作。	此規劃屬於該局為發展電子政務而制訂的內部工作規劃，並沒有向外公布，同時由於當時該局人手不足，加上重組後不久要處理兩個選舉工作，所以較難把握項目落實的時間，因此沒有為規劃的工作編製時間表。	該局在重組後從規劃的訂立、工作的落實、以及統籌協作等方面，檢討了《電子政府策略研究報告》和《澳門電子政務發展綱領（2005-2009）》，發現存在不足，而且制肘着公共電子服務向廣度（數量）和深度（電子化程度）的發展。因此，制定此規劃以推動電子政務的發展，並訂定了工作執行時間。

資料來源：整理自行政公職局提供的資料

此外，行政公職局亦表示 2010 至 2012 年間並沒有就電子政務的發展訂定規劃，並指出在每年的施政項目中，已在相關範疇制訂了相應的工作計劃，當時主要是持續進行優化工作，以及進行部分《澳門電子政務發展綱領（2005-2009）》的後續推動工作，如 ePass、eDocX；而 2011 年重組後則持續完善基礎建設等工作。

### 3.1.2 四份規劃的執行情況

為了跟進上述四份規劃文件的完成情況，審計署於 2016 年 10 月 26 日，就當中主要三份<sup>6</sup>，要求行政公職局填報規劃的執行情況，但經過審計署半年來多次跟進，行政公職局才於 2017 年 5 月 15 日提供有關資料。其後，應審計署要求於 2018 年 1 月再行補充資料。根據行政公職局填報的資料，四份規劃文件合共列出了 182 項工作，審計署根據規劃內容及行政公職局填報的資料，把有關工作進行分類，發現當中 76 項屬於內容廣泛、持續或間歇進行的工作，無特定完成期限，難以衡量完成情況，另外 31 項訂定在 2016 年 12 月 31 日之後完成的工作，超出了是次審計報告設定的審計範圍，故不會分析上述 107 項工作的執行情況。餘下 75 個明確訂出執行成果的工作項目，由於有部份類似或相同的工作出現於同一及／或不同時期的規劃文件內，為了避免重覆計算，故亦把有關工作進行整合，最終得出 61 項可跟進分析執行情況的工作項目（具體項目見附件一）。

#### 項目的執行率

表三：61 個項目的執行情況（截至 2016 年 12 月 31 日）

執行情況	《電子政府策略研究報告》	《澳門電子政務發展綱領（2005-2009）》	《MeGOV2014 澳門特別行政區電子政務整體規劃》	《2015 年-2019 年澳門特別行政區電子政務整體規劃》*	項目總數	佔總數的百分比 (%)
未完成	2	14	1	5	22	36.07
已完成	8	14	10	7	39	63.93
總計					61	100.00

\*不包括訂定在 2016 年 12 月 31 日之後才完成的項目

註：就部分相類似，甚至相同而反覆出現於不同規劃內的項目，會合併於第一次出現的規劃內，並作為 1 個項目計算。

資料來源：整理自行政公職局提供的資料

審計署根據部門於 2018 年 1 月提交的項目執行情況作分析並得出結論，不過，行政公職局卻於 2018 年 6 月再次提供上述項目的執行情況，但與 2018 年 1 月提交的項目執行情況存在明顯的差異（詳見附件二）。上表三的內容是以行政公職局 2018 年 6 月提交的資料作為分析基礎而得到的結果。

上表顯示，截至 2016 年 12 月 31 日，61 個項目中只有 39 個完成，完成項目只佔總項目的 63.93%，反映相關的規劃執行率低。

<sup>6</sup> 包括：《澳門電子政務發展綱領（2005-2009）》、《MeGOV2014 澳門特別行政區電子政務整體規劃》及《2015 年-2019 年澳門特別行政區電子政務整體規劃》。

## 項目執行所使用的時間

表四：61 個項目執行所使用的時間

執行情況	執行所使用的時間			
	五年以下	五年或以上至十年	十年以上	項目總數
由規劃提出至 2016 年 12 月 31 日				
未完成	6	-	16	22
由規劃提出至完成				
已完成	23	12	4	39
總數	29	12	20	61

資料來源：整理自行政公職局提供的資料

上表四中，有 16 個項目屬於由規劃提出至 2016 年 12 月 31 日，超過十年仍未完成。對於當中大部分屬於 2005 年《澳門電子政務發展綱領(2005-2009)》提出的項目，行政公職局於 2017 年 5 月提交的項目執行情況中，並沒有明確解釋或提供相應的文件說明延誤原因，只是指出，由於上述綱領為綱領性及方向性的文件，對於較大且涉及範疇廣的項目，有關政策是長遠的發展目標，2009 年並不是完成期限。其後，行政公職局於 2018 年 6 月對未完成項目提供了詳盡的發展狀況。（詳見附件三）

行政公職局亦補充，過去在管理規劃項目的執行方面存在不足，例如不少項目未有訂定時間安排，又或訂定了時間安排但未能按時完成等，影響了電子政務的整體發展。經檢討過去的工作，並隨著深入研究以及從先導計劃取得的實踐經驗，《2015 年-2019 年澳門特別行政區電子政府整體規劃》已訂定各項目的時間安排。

### 3.1.3 個案的跟進分析

就已完成的工作，審計署選取了兩個個案作深入跟進，分析行政公職局在規劃及執行上存在的問題。兩個個案分別為：

#### 面向政府內部，涉及使用層面廣泛的公務人員管理及服務平台中的人事管理系統

- 系統主要由三個於 2001 年《電子政府策略研究報告》中提出開展的公共部門休假申報系統、公共人力資源數據收集系統，以及公共培訓課程申請報讀系統所組成，當中有兩個系統由提出至推出給部門使用超過十年，截至 2017 年底使用系統的部門不多，系統的使用率不到四成。

#### 面向市民，與生活息息相關的 ePass（e 辦事）

- 透過“電子政務認證授權架構”技術開發的通行帳戶，讓市民通過一個帳戶

使用不同公共部門提供的電子服務，推出時未有相關法律配套，截至 2017 年底只得七個部門提供服務，並且以查詢為主。

### 3.1.3.1 公務人員管理及服務平台中的人事管理系統

#### 基本組成及開發時間

於 2015 年推出給各部門使用的人事管理系統，涵蓋多方面的人事管理工作，推出時，已完成如下三個模組：

1. 公共部門休假申報系統；
2. 公共人力資源數據收集系統；
3. 公共培訓課程申請報讀系統。

表五：已完成的三個人事管理模組推出給部門使用的日期

項目名稱	提出日期	預計開展日期	推出部門 使用日期
公共部門休假申報系統	2001 年 11 月	2002 年	2010 年
公共人力資源數據收集系統	2001 年 11 月	2002 年	2015 年初
公共培訓課程申請報讀系統	2001 年 11 月	2002 年	2015 年初

資料來源：整理自行政公職局提供的資料

上表組成人事管理系統的三個模組，源於 2001 年 11 月行政公職局《電子政府策略研究報告》內提出的三個獨立項目，當時報告提出了減少系統重覆開發，資源共享的構想，並建議於 2002 年開始，構建上述供所有公共部門共用的模組。而行政公職局在往後十多年的規劃文件或施政報告中，仍不間斷地提出開發及完善上述三個模組的功能。具體如下：

表六：截至 2016 年 12 月 31 日人事管理系統三個模組的規劃過程

序號	年份	部署的工作
1	2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>於《電子政府策略研究報告》中就政府內部電子化服務，提出減少系統重覆開發，以達至資源共享的構想。</li> <li>建議於 2002 年開展公共部門休假申報系統、公共人力資源數據收集系統，以及公共培訓課程申請報讀系統等的工作。</li> </ul>
2	2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>於澳門電子政務發展綱領（2005-2009），提出透過整合各部門有共同需求的行政系統，包括：人事、出勤、請假、病假及財務等系統。</li> </ul>
3	2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>於施政報告，提出推行人事內部程序管理電子化、無紙化的工作，先在行政公職局內試行，並逐步推廣至所有公共部門。</li> </ul>
4	2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>於施政報告，提出進一步實現無紙化作業管理、繼續就網上申辦假期批核系統進行優化，整合各部門不同的人事管理系統，並逐步向所有公共部門推廣使用。</li> </ul>
5	2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>於施政報告，提出推行新的培訓管理系統（TAS），加強培訓課程管理和效率。</li> </ul>
6	2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>於施政報告，提出建立具中央性及統籌協調功能的“綜合人力資源管理及決策系統”，當中包括將人力資源資料庫、培訓管理系統及人事管理系統進行整合。</li> </ul>
7	2011	<p>於施政報告，提出：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>優化人事管理系統，並向其他政府部門推介。</li> <li>完成優化人事管理系統後，建構綜合人力資源管理及決策系統，結合中央人力資源資料庫、培訓課程管理系統及其他相關數據。</li> </ul> <p>於內部工作計劃，提出：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>開發公務人員管理及服務平台<sup>7</sup>。</li> <li>在 2012 年，完成人事管理系統日常所需的，包括入職，續約，晉升，離職，暫時離任和退休等的基本功能。</li> <li>在 2013 年，完成完善中央人事管理系統的基本功能，並加入包括出勤，假期，與人事有關的財務基本資料，以及離任和退休的跟進處理。</li> <li>在 2014 年 3 月，完成於中央人事管理系統內，給未使用該系統的部門，提供資料批量載入的接口，以配合特區政府人力資源資料中央化的進程。</li> <li>在 2014 年 6 月，完成與人力資源中央招聘系統和中央晉升系統的資料整合工作。</li> <li>在 2014 年 9 月，完成於中央人事管理系統內，向新開發的電子財務管理系統提供原始的人事資料的接口，減少資料的重覆輸入。</li> <li>由 2014 年 10 月起，若中央人事管理系統使用得到普及，人力資源資料中央化的進程順利，就開始研究為已中央化的資料進行各種統計，讓各級領導和主管可以依職權透過個人門戶查看最新數據。</li> </ul>
8	2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>於施政報告，提出逐步構建新一代的中央式人事管理系統，透過部門間的資料互通平台及自動化流程操作，實時和系統地收集各部門的人事資料。</li> </ul>
9	2015	<p>於《2015 年-2019 年澳門特別行政區電子政務整體規劃》，提出：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>在 2015 年完成公務人員培訓申請的電子化，以及公務人員晉升流程和家庭津貼的申請及審批流程電子化的工作。</li> <li>在 2015 至 2016 年，逐步整合如下資料，包括：人力資源資料、人員需求資料、培訓需求資料、評核資料及兼任資料等；推廣公務人員管理及服務平台予其他公共部門使用。</li> </ul>

資料來源：整理自行政公職局提供的工作規劃、工作計劃及行政法務範疇的施政報告。

<sup>7</sup> 開發公務人員管理及服務平台的目的一，是透過此平台把人事管理系統推出給各公共部門使用。



上述三個模組最終於 2015 年初，通過“公務人員管理及服務平台”（下稱“平台”）中的人事管理系統正式推出給各公共部門使用，詳細開發過程見本文附件四。此外，從表五可見，上述三個系統中最早完成的是公共部門休假申報系統，也經歷了八年時間的開發，於 2010 年才投入使用，而餘下的公共人力資源數據收集系統和公共培訓課程申請報讀系統，更歷時約 13 年才於 2015 年推出給各部門使用。

對於上述三個模組耗時多年才供各公共部門使用的原因，行政公職局解釋：《電子政府策略研究報告》建議開展的上述三個系統，該局當時考慮到網絡技術已逐漸成熟，亦為了完善回歸後行政公職局在人力資源管理的工作，因此有上述的初步構想，但當時尚未作深入的研究及分析，及後該局在落實階段，經深入分析後，發現如下兩個問題，因此，並沒有足夠條件落實上述工作。

1. 人員資料安全性問題－人力資源的資料涉及大量的個人資料，無論在集中儲存及網絡傳送，均須重點考慮其安全性。

上述的安全性問題，行政公職局表示已分別於 2000 年及 2013 年，透過數據庫管理系統的用戶及權限管理功能，以及 HTTPS 的網絡數據傳輸加密及網頁開發技術開發“公務人員管理及服務平台”解決了，並指出由於當時都是直接應用有關技術，故並沒有文件提供。

2. 法例配套問題－在休假申報方面，由於法例上假期申請表必須有申請人簽名，但當時電子簽名無論在技術、應用及法律配套方面正處於起步階段。

然而資料顯示，與電子簽名相關的法例第 5/2005 號法律《電子文件及電子簽名》已於 2005 年 9 月生效。

此外，就審計署要求行政公職局提交上述經深入分析的文件，該局表示，深入分析是指當時多次內部會議中討論，但這些討論沒有任何文件記錄。

### **能否達至系統設立目的**

行政公職局沒有就 2001 年上述三個人事管理模組設立目的，但在當時的《電子政府策略研究報告》內卻已提出了減少系統重覆開發，資源共享的構想。審計署根據行政公職局歷年與人事管理系統有關的規劃、施政報告等文件，整理得出設立系統的四個目的，具體如下：

表七：人事管理系統的設立目的

序號	目的內容	資料來源
1	提供支援政府高層決策所需的各種數據，提高行政效率。	➤ 《澳門電子政務發展綱領（2005-2009）》中政策十三
2	資源共享，避免重覆開發。 （消滅各部門各自開發所產生的高成本，低效益現象）	➤ 《電子政府策略研究報告》 ➤ 《澳門電子政務發展綱領（2005-2009）》中政策十三
3	整合行政管理系統（當中包括人事、出勤、請假、病假系統）與部門 A 的管理系統數據互換互用。	➤ 《澳門電子政務發展綱領（2005-2009）》中政策十三
4	人事內部程序電子化，達至無紙化的效果。	➤ 2006 年行政法務範疇施政方針

資料來源：整理自行政公職局提供的資料

就上述設立人事管理系統的四個目的，當中兩個，即提供支援政府高層決策的數據及與部門 A 管理系統的整合，由於有關資料涉及其他非審計對象的部門，故此沒有對這些資料進行分析。餘下的兩個目的，包括：1) 資源共享，避免重覆開發及 2) 人事內部程序電子化，達至無紙化的效果，審計署發現存有明顯的問題，影響未能達至設立系統的目的。具體如下：

### (1) 資源共享，避免重覆開發

#### 系統的涵蓋情況

行政公職局早在 2001 年 11 月已提出了減少系統重覆開發，資源共享的構想，並建議在翌年開展上述三個模組的工作。按此構想，人事管理系統的功能理應涵蓋所有公共部門。然而，根據行政公職局提供的資料，系統在推出後約兩年的 2016 年底，在特區政府 97 個公共部門中，只能涵蓋 91 個，未能涵蓋所有部門，具體見下表：

表八：人事管理系統功能涵蓋部門的情況

序號	人員制度	涵蓋部門數量	未能涵蓋部門數量	部門總數
1	《澳門公共行政工作人員通則》	62	-	62
2	同時採用《澳門公共行政工作人員通則》及專有人員管理制度	10	-	10
3	專有人員管理制度	19	6	25
合計		91	6	97

資料來源：整理自行政公職局提供的資料

據行政公職局在 2016 年 9 月面談時的解釋，人事管理系統主要是針對人員制度採用《澳門公共行政工作人員通則》（下稱“《通則》”）的部門而開發，同時亦會盡量把系統功能涵蓋於專有人員管理章程制度的部門，以增加系統的使用性，例如透過《澳門特別行政區公報》（下稱“公報”）收集具備專有人員管理制度部門的人員章程資料，再按有關章程撰寫系統程序，但由於有六個具備專有人員管理制度的部門沒有把其人員章程刊登於公報，在欠缺資料下，系統便沒有涵蓋上述六個部門。

然而，根據行政公職局在 2018 年 2 月提供的資料文件，顯示該局之前所指沒法收集人員管理章程的六個部門，其中的五個在 2013 年已把其組織架構、人員章程等文件交予該局。審計署再就面談與實際情況不符的原因向行政公職局查詢，該局沒有正面回應，只表示主要是因為 2015 年系統正式推出予部門使用時，當時的部署是先透過小規模的應用，然後根據部門回饋，對平台作出優化和完善，再逐步全面將人事管理系統推廣至《通則》以外的公共部門（包括上述六個部門）使用。至 2017 年 3 月，行政公職局基於人事管理系統已達至一定的成熟度和穩定性，故向行政法務司司長建議所有公共部門使用上述系統進行人事管理工作。

### 系統的體驗

2017 年 11 月，共有 17 個部門正在進行系統的體驗<sup>8</sup>（行政公職局稱之為試用）。行政公職局會向有意使用系統的部門，提供事前的培訓課程，培訓後會開通系統予部門體驗，以便部門操作系統後決定是否使用。審計署向部分曾體驗的部門作了解，當中有部門表示由於系統未能配合實際需要，經與行政公職局商討後仍未能解決，因此終止體驗及決定不採用系統。具體情況如下：

- 部門 A 表示，由於部門沿用的 Sigap 人事管理系統資料轉換至行政公職局新的人事管理系統時出現資料遺失<sup>9</sup>，以及行政公職局未能應要求把平台中的人事管理系統的數據與部門的開支結算系統互通，即是，當使用平台中的人事管理系統輸入員工的最新薪俸資料時，應同步更新部門的開支結算系統，以便可結算員工在當月的薪俸及報酬，但經與行政公職局商議後仍未能解決，故終止體驗。
- 部門 B 指該系統處理不了部門大部份的業務，當中主要包括無法提供全面的人事數據，例如系統無法予部門記錄人員的貸款資料及個別津貼等，故難以配合開支系統進行人員月度薪俸結算及日常管理上的需要。此外，系統中的模組如：超時工作、出勤、假期與缺勤、薪資計算及評核等等模組的功能有部分未能配合部門需求，經提出後行政公職局表示未能配合有關訴求，故終止體驗。

<sup>8</sup> 行政公職局會於人事管理系統內載入有關部門過往的人員資料，以讓部門體驗系統的功能。

<sup>9</sup> 就此情況，行政公職局於 2017 年 2 月 2 日以第 1702020010/DAGE 號公函回覆，指出可透過：1) 編碼配對、2) 數據轉換、3) 數據匯入，以及 4) 數據核實等的數據轉移程序作出處理。

行政公職局表示，在開發系統時沒有就系統需求向各個用家部門進行查詢，開發時主要透過諮詢局內公務人員規劃及招聘廳，以及參考以前 Sigap<sup>10</sup>用戶對於人事方面的意見來訂定系統需求。此外，就人事管理系統的體驗情況，該局初期在有關部門體驗後的三個月左右，會以電話跟進，並查詢會否正式使用。其後考慮到部門在體驗後三個月很多時未能決定到是否正式使用，故改為六個月左右才以電話跟進。然而，上述部門 A 及部門 B 在沒有通知行政公職局的情況下，於 2016 年 5 至 6 月間終止了系統的體驗，但行政公職局在 2017 年 11 月仍繼續向審計署填報上述部門正在體驗，反映了該局並未知悉上述部門已停止系統的體驗。

此外，就部門在體驗及使用期間，提出的修改人事管理系統功能要求，行政公職局表示如部門提出的需求是廣泛適用於其他部門，就會作出修改，但若有關需求只是屬於該部門或少數部門的需求，則會交由有關部門自行開發模組解決。

### 系統的使用情況

根據行政公職局提供的資料，截至 2016 年 12 月 31 日，特區政府共有 97 個公共部門，人事管理系統已基本適用於當中 91 個，包括 62 個採用《通則》、10 個同時採用《通則》及專有人員管理制度，以及 19 個只採用專有人員管理制度的部門。

表九：人事管理系統在所有部門的使用率

日期	正部署使用的部門數目 (1)	使用的部門數目 (2)	合計部門數目 (3)=(1)+(2)	使用率 合計 ÷ 所有公共部門 (3) ÷ 97
2016 年 12 月 31 日	13	9	22	22.68%
2017 年 11 月 30 日	13	23	36	37.11%

註：包括無須或不選擇進行資料轉換的部門，以及沿用 Sigap 或具有自身人事管理系統，需要進行資料轉換後才正式使用的部門。

資料來源：整理自行政公職局提供的資料

上表九的數據顯示，系統在投入使用後約三年，系統使用率低，行政公職局於 2016 年 9 月的回應如下：

- 人事管理系統在 2015 年推出時，為避免部門有抗拒心，因此申請屬自願性質，不會要求部門必須採用；還表示倘當時所有部門在短時間內一起採用系統，局方在人手上也難以應付，因此當時主要是透過宣傳、完善系統功能來吸引部門逐步採用。此外，如知悉部門有意設立人事管理系統，亦會推介其採用。

<sup>10</sup> Sigap 系統為公職局早期開發的人員管理系統，系統使用對象為人員制度為《澳門公共行政工作人員通則》的部門，現仍有部門使用中。

根據資料顯示，截至 2016 年 12 月 31 日，就人事管理系統的宣傳上，行政公職局只曾於 2016 年 3 月 1 日舉行的《2015 年-2019 年澳門特區電子政務整體規劃》的解釋會上，概括簡介了人事管理系統的功能。

- 可能與部門本身已擁有人事管理系統，又或慣性使用行政公職局早期開發的 Sigap 人事管理系統有關。

然而，行政公職局在上述回應之後，於 2017 年 3 月向行政法務司司長上呈建議書，表示人事管理系統自推出後只有九個部門使用，使用率偏低，故向司長建議要求特區所有公共部門必須以該局的人事管理系統進行有關人事管理工作，同年 4 月獲得司長批示同意。其後，審計署再次跟進上述工作的落實情況，但行政公職局在 2017 年 12 月 15 日的回應中，並沒有說明具體的工作安排及完成時間，只是指出將根據各部門的實際情況分階段落實，並預計於 2018 年完成推廣的工作。

## **(2) 人事內部程序電子化，達至無紙化的效果**

設立人事管理系統的目的之一是實現政府人事管理服務的全面電子化。根據行政公職局提供的資料，截至 2016 年 12 月 31 日，《公職法律制度》中共有 18 份與人事管理工作有關的表格<sup>11</sup>，必須由申請人在表格上簽署才能產生效力。行政公職局表示：

**“考慮到使用頻率、需要先進行流程優化及工作項目的緩急先後等因素”**，所以目前應用於人事管理系統上可供電子簽署的電子表格只有“缺勤與年假申請書”，而其他表格未有提供電子申請及電子簽署流程。

### **3.1.3.2 ePass (e 辦事)**

就《澳門電子政務發展綱領（2005-2009）》中的政策二十二，“以國際標準的跨目錄身份管理技術作為政府內部聯網相互授權管理基礎，制定電子政務認證授權架構”，行政公職局開發了 ePass 網上通行帳號（又稱“e 辦事”，下稱“ePass”）。

#### **ePass 的背景資料**

根據行政公職局提供的 ePass 項目計劃報告書顯示，為解決一人多帳戶所衍生的問題，例如每一項電子服務或者每一公共部門都需要向使用者發出一個帳戶，造成部門或使用者都需要管理很多帳戶，因此產生 ePass 的概念。公眾可使用 ePass 通行帳戶安全地及有效地使用不同公共部門提供的電子服務。

<sup>11</sup> 包括：身體健康及精神健全證明、不得兼任聲明、任用書、行政任用合同(第 316/2015 號行政長官批示)、工作合同、就職狀、投考報名表（適用於第 23/2011 號行政法規開考的表格）、缺勤與年假申請書、收回在職薪俸申請書、醫生檢查證明書、工作意外實況筆錄、因工作意外接受醫療檢查、申請書(房屋津貼、結婚津貼、出生津貼)、家庭津貼申請書(第 134/2011 號行政長官批示附件)、日津貼及啟程津貼申請表、特別假期申請書、報到憑證、公幹行程報告書(第 157/2011 號行政長官批示)。

此外，根據行政公職局提供資料，ePass 可以為實現全面的公共電子服務提供良好的基礎；讓市民更有效和快捷地使用公共服務；減輕前線服務工作人員的壓力及舒緩人力資源的需求；增加政府入口網站的應用。

而行政公職局於 2009 年 11 月 30 日推出 ePass，凡年滿 18 歲持永久或非永久性澳門居民身份證之居民均可免費申請帳號。

## **ePass 的發展過程**

有關 ePass 的發展過程，詳見下表：

**表十：ePass 的發展過程時序表**

序 號	日期	事項性質及摘要		
		系統/帳戶構建	服務對象	配套工作
1	2006 年 8 月	批准為部門 B、C 安裝系統 <sup>註 1</sup>		
2	2007 年 10 月	批准為部門 A 安裝系統 <sup>註 1</sup>		
3	2008 年 5 月	批准為部門 D、E 安裝系統 <sup>註 1</sup>		
4	2008 年 8 月	啟動 ePass 項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 首階段為年滿 16 歲本澳居民</li> <li>● 沒有說明是否有下一階段（項目啟動文件）</li> </ul>	
5	2008 年 10 月	批准為部門 F、G、H 及 I 安裝系統 <sup>註 1</sup>		
6	2009 年 2 月		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 第一階段服務對象修改為年滿 18 歲本澳居民</li> </ul> 並預計： <ul style="list-style-type: none"> <li>● 2010 年第四季擴大至非本澳居民</li> <li>● 2011 年第四季擴大至團體/機構<sup>12</sup>（ePass 的項目計劃-報告書）</li> </ul>	就“電子服務通行密碼”行政法規草擬文本向 16 個部門諮詢意見
7	2009 年 3 月			11 個部門就行政法規草擬文本提出意見，其中包括： <ul style="list-style-type: none"> <li>● ePass 帳戶僅以帳戶名稱及密碼作為法定身份確認存在安全性問題</li> <li>● 提供電子服務的部門須為每一類電子服務訂立行政法規，會大大增加行政成本</li> <li>● 未成年人使用電子帳戶辦理服務時是否具有法律效力</li> </ul>
8	2009 年 11 月	正式推出 ePass 項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 年滿 18 歲本澳居民可以申請</li> <li>● 2010 年施政方針提出繼續拓展範圍至包括非本澳居民</li> </ul>	
		部門 H、J <sup>註 2</sup> 、K <sup>註 2</sup> 開始提供服務		
9	2010 年 12 月	批准為部門 L 安裝系統 <sup>註 1</sup>		

<sup>12</sup> 就“團體/機構”一詞，行政公職局在內部文件、面談、書面回應中曾分別以團體、機構、法人、公司或社團作表述。為著本文的一致性，會統一以“團體/機構”作表述。

序號	日期	事項性質及摘要		
		系統/帳戶構建	服務對象	配套工作
10	2011 年 1 月	部門 D 開始提供服務		
11	2011 年 11 月	部門 A 開始提供服務		
12	2012 年 3 月	部門 D 增加服務		
13	2012 年期間 <sup>註 3</sup>			<ul style="list-style-type: none"> <li>● 提出把“電子證書”、智能身份證及 ePass 三項電子身份識別工具作出整合，以及需明確身份識別及安全登入的標準及應用</li> </ul> （《特區政府電子身份識別發展策略分析報告》）
14	2012 年 12 月			<ul style="list-style-type: none"> <li>● 提出研究及分析智能身份證、“電子證書”及 ePass 等電子身份識別工具</li> <li>● 提出須制訂統一身份識別機制，構建新的帳戶管理模式及相關應用</li> </ul> （《MeGOV2014 澳門特別行政區電子政務整體規劃》）
15	2013 年 11 月	部門 I 開始提供服務		
16	2015 年 6 月	部門 M 開始提供服務 <sup>註 2</sup>		
17	2015 年 11 月			<ul style="list-style-type: none"> <li>● 提出 2015 年研究統一身份識別機制</li> <li>● 提出 2016 年建立統一身份識別機制</li> </ul> （《2015-2019 年澳門特區電子政務整體規劃》）
18	2016 年 11 月			<ul style="list-style-type: none"> <li>● 提出配合統一個人帳戶的開發及使用，逐步制定相關配套法規，預計於 2016 年開展，2018 年完成</li> </ul> （2017 年施政報告）
19	2017 年 3 月			建議開展包括統一身份識別機制的法律制訂工作，並得行政法務司司長同意

註 1：安裝“跨部門認證授權架構”，通過有關係統所設立的機制，使用者可使用同一 ePass 帳戶及密碼，安全地使用各政府部門已加入 ePass 計劃的電子服務。

註 2：部門的系統若儲存於政府數據中心，可共用行政公職局的系統而無需另外安裝“跨部門認證授權架構”。

註 3：有關文件並沒有列明文件編製的完成日期。

資料來源：整理自行政公職局提供的資料

## ePass 的整體執行情況

ePass 推出的目的是讓市民透過一個帳戶使用所有公共部門於網上提供的電子服務，但行政公職局文件並沒有指出可於網上提供電子服務的部門總數，以及服務項目

的數量。而由上表可見，曾參與 ePass 項目的部門共有 13 個<sup>13</sup>，而截至 2016 年 12 月 31 日實際通過 ePass 推出網上服務的部門只有七個。由於經 ePass 提供服務的部門數量並不多，ePass 的適用對象亦只適用於年滿 18 歲的本澳居民，因此 ePass 自推出至 2016 年底的登記人數亦偏低，以澳門數以十萬計的年滿 18 歲人口，登記人數卻只有約五千八百人<sup>14</sup>。

對於曾安裝“跨部門認證授權架構”的六個部門，直至 2016 年 12 月 31 日仍未提供服務，行政公職局解釋，由於 ePass 的服務對象必須為年滿 18 歲澳門居民，部門 C 因其服務對象不少是 18 歲以下及部門 E 因主要服務對象為團體/機構，而未能於 ePass 提供服務，其餘四個部門未有提供服務則因部門自身問題或未有向行政公職局說明原因。

審計署從上述四個無說明原因的部門中，選取兩個部門面談，其中部門 B 亦同樣是由於主要服務對象為法人而未有於 ePass 提供服務。另一個部門 G 則表示在安裝認證系統後，連線的測試並不成功，經過多次聯繫後，服務供應商及行政公職局仍沒有明確回覆，有關工作便停了下來，整件事情持續約一年多。

由於行政公職局沒有預計參與 ePass 的服務數量，故審計署無法透過整體數據與 ePass 實際參與部門作比對，以評估 ePass 的落實情況。然而，從最初有 13 個部門參與 ePass，在扣除無需安裝“跨部門認證授權架構”的三個部門後，當時有意參與 ePass 而安裝系統的部門共有十個，但後來於 ePass 提供服務的卻只有四個，即使加上無需安裝系統的三個部門，仍只得七個，因此，從現時面向市民的部門普遍都提供網上服務來看，ePass 提供服務的部門明顯偏低。

此外，七個通過 ePass 提供網上服務的部門，部分部門亦並非把所有網上服務都通過 ePass 提供，詳見下表：

表十一：ePass 及部門網站提供服務的比較

序號	ePass			部門網站尚有其他網上服務 <sup>註1</sup>
	部門名稱	提供的服務	備註	
1	部門 A	查詢、申報、繳納	由於 ePass 帳戶本身欠缺法律效力，故必須同時使用具備法律效力的部門電子帳戶方可辦理服務	沒有
2	部門 D	查詢	於部門網站內無需電子帳戶亦可查詢	需要電子帳戶辦理的登記資料提交、查閱或管理
3	部門 J	查詢	可通過 ePass 帳戶或部門電子帳戶查詢	需以電子證書辦理的首次登記申請
4	部門 K	查詢	可通過 ePass 帳戶或部門電子帳戶查詢	沒有

<sup>13</sup> 當中十個部門需要安裝“跨部門認證授權架構”，三個部門無需安裝，詳見表十。

<sup>14</sup> 至 2017 年 3 月底為止約有一千五百位用戶由 ePass 轉為“政府服務登入帳戶”。



序號	ePass			部門網站尚有其他網上服務 <sup>註1</sup>
	部門名稱	提供的服務	備註	
5	部門 M	查詢、申請	部分服務於部門網站內無需電子帳戶亦可查詢	沒有
6	部門 H	申請	在網上申請後，申請人必須親身到部門索取相關報告及出示身份證明文件核實及作出簽署（不可委託他人代取）	需要電子帳戶辦理的資格考試報名申請
7	部門 I	申請	可通過 ePass 帳戶或部門電子帳戶申請	需要電子帳戶辦理的資助申請

註 1：僅列出部分服務

資料來源：整理自行政公職局提供的資料及部門網頁的資料

以上 ePass 所提供的服務主要以查詢為主，同時，部分服務尚有以下情況，反映 ePass 的作用不大：

- (1) 個別查詢性質的服務，在部門網站內其實是無需任何帳號登入亦可使用（表十一序號 2、5）。
- (2) 個別部門在 ePass 提供的申請或申報服務，本身已可直接以部門的電子帳戶辦理。但只有 ePass 帳戶而沒有部門的電子帳戶，則不能使用服務。（表十一序號 1）。

### 造成現況的主要因素

#### (1) 服務對象的修訂

行政公職局曾在 ePass 推出前就適用本澳居民的年齡要求由年滿 16 歲修改為年滿 18 歲（見表十），並增加非本澳居民及團體/機構作為服務對象。然而，ePass 目前只適用於年滿 18 歲的本澳居民。由此可見，增加服務對象的計劃並未能落實。行政公職局的解釋如下：

表十二：行政公職局就服務對象的修改及未能落實之解釋

服務對象類別	修改或未能落實之原因
澳門居民	年滿 16 歲修改為年滿 18 歲的原因，是涉及到未成年人的法律問題。
非本澳居民	外地僱員原設定為首批非本澳居民的服務對象，但“藍咭”續期後，證件號碼會變更，而 ePass 卻需要固定的證件號碼用以識別使用者身份。即使以護照取代“藍咭”，亦同樣存在續期後證件號碼變更的問題。
團體/機構	由於 ePass 定位為帳戶，需要對團體/機構的身份作出核實，並且在團體/機構通過帳戶辦理申請時，需要確認申請人具有相關權限，因此團體/機構使用 ePass 的服務需要再作處理。

資料來源：整理自行政公職局提供的資料

由上述情況可見，行政公職局對於非本澳居民及團體/機構在 ePass 帳戶登入時，進行身份確認的方式仍未能解決。

## (2) 法律配套的制訂

行政公職局在 2009 年 2 月時已把適用對象修改為年滿 18 歲本澳居民、非本澳居民及團體/機構。而在同月行政公職局就“電子服務通行密碼”行政法規草擬文本向 16 個部門作出諮詢。但法規草擬文本內規定 ePass 帳戶的申請者必須為成年的自然人，並未有提到適用於團體/機構，與規劃並不一致。

另外，就上述法規草擬文本的諮詢，行政公職局解釋，草擬行政法規的目的是希望 ePass 帳戶在具有法律配套下，市民所作出的行為具法律效力，並且能滿足 ePass 日後的發展需要。而所諮詢的 16 個部門中，其中 11 個部門就草擬文本提出了意見。經分析後，由於存在不同意見，因此，行政公職局在 ePass 推出時，並未有推出行政法規作為落實配套，故在欠缺法律配套的情況下，倘若向 ePass 帳戶的使用者提供申請性質的服務，法律效力方面可能會存在問題，造成 ePass 現時的服務以不需電子認證授權的查詢為主（見表十一的序號 1 至 5）。就上述部門提供的意見，當中有意見指 ePass 僅以帳戶名稱及密碼作為法定身份確認存在安全性問題，密碼易被破解，如果帳戶被第三人取得並使用服務，可引致損害帳戶持有人的利益。亦有意見認為該部門的職責和權限較其他一般行政部門廣泛，與市民互動較頻繁，倘若按法規的要求就每一類電子服務訂立行政法規，會大大增加其行政成本。

### ePass 法律配套的改善工作

就上述 ePass 帳戶適用的服務對象以及部份服務部門未能加入至 ePass 提供服務的問題，審計署發現有關問題由 ePass 推出至現時已八年多時間，仍未有解決。

行政公職局解釋由於 ePass 推出時，網上申請性質的服務並不普遍，都是以網上查詢服務為主，因此沒有迫切需要處理身份識別等問題，希望在 ePass 實際運作上吸收經驗後，再行推出相關行政法規。但是由於 ePass 實際運作後效果並不理想，而行政公職局亦於 2011 年進行重組，同時認為應重新考慮整個身份識別的問題，包括“電子證書”、智能身份證以及 ePass，以作為未來特區政府的統一規範，因此再沒有考慮進行 ePass 的立法工作。

而從 ePass 的發展過程可見（見表十），行政公職局自 2012 年已提出就統一身份識別及安全登入機制進行研究，並在不同時期的規劃綱領均提出了在期內完成建立機制。但在各規劃綱領所訂定的時間內，並沒有開展任何與統一身份識別機制有關的研究工作或法律配套制訂工作，因此直至 2017 年底仍未完成建立統一身份識別機制的工作。

行政公職局則解釋由於 2013 年及 2014 年有太多其他的工作，例如要處理選舉事務，同時在 2014 及 2015 年亦開展了《2015 年—2019 年澳門特別行政區電子政務整體規劃》的其他項目，因此沒有足夠人力資源處理統一身份識別機制的相關工作。另外，上述綱領內原訂於 2016 年建立統一身份識別機制，行政公職局則解釋後來決定在累積“統一管理開考”的網上報考經驗後，方開展統一身份識別機制的法律配套工作。但就上述解釋，行政公職局並未能提供書面文件作核實。

隨後，在 2017 年的施政報告中，預計於 2018 年完成統一身份識別機制相關的配套法規。因應上述預計完成時間，行政公職局在 2017 年 3 月時，向行政法務司司長上呈“電子政務發展的法律配套”的建議書，提出透過以單行法專門為電子政務的各項事宜作出規範，明確電子服務的法律效力，藉此解決包括使用電子帳戶的法律效力等問題。按建議書內的工作時間表，上述法案的第一文本將於 2018 年 2 月 28 日前送交立法會審議，具體執行的工作時間表如下：

**表十三：2017 年 3 月就“電子政務發展的法律配套”工作制訂的立法時間表**

序號	時間	工作內容
1	2017 年 5 月	完成撰寫諮詢文件中葡文版交行政法務司司長辦公室審閱
2	2017 年 6 月	將諮詢文件交行政會討論
3	2017 年 7 月	按照行政會的意見完成修改諮詢文件
4	2017 年 8 月	完成印製諮詢文件
5	2017 年 8 月至 9 月	進行為期 30 日諮詢
6	2017 年 10 月	完成諮詢總結報告
7	2017 年 11 月	完成法案的草擬工作交行政法務司司長辦公室審閱
8	2017 年 12 月	按照行政法務司司長辦公室指示完成修訂法案文本並交行政會討論
9	2018 年 1 月	按照行政會的意見完成法案文本的修訂工作
10	2018 年 2 月	將法案第一文本送交立法會

資料來源：整理自行政公職局提供的資料

2017 年 11 月，行政公職局理應已經完成上表序號 1 至 6 的工作，但審計署跟進上述工作執行情況時，行政公職局未有正面回應，亦沒有提供任何文件說明，只是指出行政法務司司長辦公室口頭同意，把上表序號 5 的諮詢工作推遲於同年 11 月中進行。

就上述情況，局方後來在審計署提出有關問題後，於 2018 年 6 月則解釋在 2014 至 2016 年期間，比較分析了葡萄牙等國法律制度的相關內容，並計劃分階段從法律配套及技術應用兩個方面實踐統一的身份識別機制，但就上述說法並未有提供文件核實。局方又解釋，以報考公職的有關服務作為先導項目，設計與應用了統一身份識別的方案。在法律配套上，2016 年公佈《公務人員的招聘、甄選及晉級培訓》行政法規，

推出“政府服務登入帳戶”。在技術上，以 ePass 登入技術為基礎，重新整合個人化服務，可全程電子方式報考。對於局方的解釋，須說明的是，無論文件上與局方面談內容，皆顯示統一身份識別機制是就政府電子帳戶、智能身份證及“電子證書”三者作整體考慮，制訂相關法規，統一規範在電子政務上的應用（詳見表十序號 13、14 及上文有關 ePass 法律配套的改善工作）。而其實早在實地審計期間，局方電子政務廳主管人員亦已向審計組表示統一身份識別機制並未於報考公職內落實。局方則回應，倘局方非領導人員所作的陳述與局方有出入，應以局方回應內容為準。

### 3.2 審計意見

自五月九日第 23/94/M 號法令起，行政公職局便在公共行政現代化政策、公共機關使用現代資訊技術、不同系統間互聯互通等，具促進的職責。澳門特別行政區成立後，為彌補組織法上未具備的統籌協調電子政務方面的職責，政府在 2001 年成立了一個由行政公職局局長擔任協調員並由十個局級部門組成的電子政務工作小組，更於 2011 年通過八月八日第 24/2011 號行政法規《行政公職局的組織及運作》賦予其相關職責。由此可見，政府多年以來對電子政務十分重視，並給予行政上及立法上所需的支持。而電子政務本質上是行政現代化的工具和手段，以達致簡化及完善行政機制，提高行政效率，更好為市民服務，促進社會經濟發展為目的。

#### 執行情況概覽

根據行政公職局填報的資料，多年以來提出的 61 個電子政務項目，完成了 39 個項目，完成率為 63.93%，而未完成的 22 個項目當中，16 個分別屬於《電子政府策略研究報告》及《澳門電子政務發展綱領（2005-2009）》的項目由提出至 2016 年 12 月 31 日超過十年仍未完成。

行政公職局指出過去在管理規劃項目的執行方面存在不足，不少項目未有訂定時間安排，又或訂定了時間安排但未能按時完成。經檢討發現，由於未經深入研究及未有先導計劃的實踐經驗作基礎，早期制定的有關電子政務發展的指導性文件只屬策略性研究或發展綱領，操作性不足。

以上反映行政公職局對於自己提出，由司長批准的項目，在未有仔細評估項目的可行性及所需具備的資源，便輕率地把工作納入規劃文件中，而且行政公職局在得悉問題所在後，多年來仍停留於開展研究及以先導計劃吸取經驗，因此不難理解為何整體進度緩慢。

#### 從個案審視問題

為探討進度緩慢的原因，並進一步檢驗電子政務相關項目帶來的成效，審計署從

多個執行時間冗長的項目中，選取了兩個主要功能已完成開發的個案進行深入分析。

## 1. 人事管理系統

### 進度

對於歷時 13 年構建包含三個人事管理模組的人事管理系統，行政公職局解釋，2001 年提出時只是初步構想，經深入分析後，才發現由於人力資源資料須考慮安全性，故待 2013 年透過 HTTPS 的網絡數據傳輸加密技術解決最後的網絡傳送安全問題後，才能於 2015 年推出給部門使用。此外，當時電子簽名法例配套仍處於起步階段。

然而，就以上所述的深入分析，行政公職局並未提供任何文件，因此無從得知其分析的內容，自然也無法了解當時是基於那些環節的甚麼具體技術要求而導致 2013 年前的 HTTPS 不具備技術條件，因此，對於以上解釋是否合理，審計署尚未能釋疑。至於電子簽名法例配套，實際上 2005 年 9 月生效的第 5/2005 號法律《電子文件及電子簽名》已有效解決問題。

### 成效

#### (i) 減少系統重覆開發，資源共享

為達致減少系統重覆開發，資源共享的目的，應該越多部門使用人事管理系統越見效益，最終所有公共部門都使用。然而截至投入使用約兩年後 2016 年 12 月 31 日，在 97 個公共部門中，只有 22 個部門正在使用系統，使用率僅為 22.68%。而在審計期間的 2017 年 3 月，行政公職局就系統使用率低的問題編製建議書向司長報告，並建議未來的解決方案。

從其中一個抽查的部門分析發現，主因是人事管理系統在設計上未能切合部門人事管理上的需要，例如不能記錄貸款資料、個別津貼等等，由於資料未能完全滿足人員月度薪俸結算的基本要求，若然要採用的話，就要把大部分的數據存於人事管理系統內，而餘下的數據則需存於另一個系統內，要將兩個系統的數據合併運作才可完成有關工作，這樣不但在數據合併時存在出錯的風險，同時亦會增加部門人員的工作量。

此外，行政公職局在開發人事管理系統的過程中，並沒有諮詢用家意見，在系統投入使用後亦沒有及時跟進用家部門的體驗情況，以對用家提出修訂系統作出相應配合，發現中的兩個部門就是因行政公職局未能配合其提出之需求而終止體驗，但行政公職局在上述部門停止體驗一年半也不知情，無法即時作出進一步處理。

## (ii) 無紙化

人事管理系統的其中一個目的，就是通過將公務人員管理工作實現人事內部程序電子化，達至無紙化的效果。然而，《公職法律制度》中 18 份涉及人事工作的申請表格，只有“缺勤與年假申請書”一份落實。對此，行政公職局表示：“考慮到使用頻率、需要先進行流程優化及工作項目的緩急先後等因素”。然而這部分功能主要只涉及部門內聯網，並不涉及對外傳輸資料的安全問題，花了十多年時間開發只有一份完成，效率極低，成果極少。

## 2. ePass

### 進度

雖然表面上 2005 年提出，2009 年 11 月“完成”開發並“正式”推出 ePass 項目，時間並不算很長，然而根據 ePass “以國際標準的跨目錄身份管理技術作為政府內部聯網相互授權管理基礎，制定電子政務認證授權架構”的本質與定位，則自提出至 2016 年終歷時超過十年尚未完成開發。

環顧整個開發過程，審計署發現至少兩個範疇出現反覆不定，客觀上導致了開發時間延長，這包括：

### (i) 服務對象的變更

行政公職局在 2008 年 8 月批准啟動 ePass 項目前，已於 2006 年時開始 ePass 的構建工作，陸續為當時有意願使用 ePass 的五個部門安裝“跨部門認證授權架構”系統。然而，批准啟動 ePass 項目的文件僅將服務對象訂為年滿 16 歲本澳居民，其後在 2009 年 2 月再提高至年滿 18 歲，並增加非本澳居民及團體/機構。另一方面，局方同月進行諮詢的“電子服務通行密碼”行政法規草擬文本內，訂定的服務對象也是年滿 18 歲的自然人，且未有包括團體/機構。這除了因修改服務對象連帶的相關工作而導致時間的後延外，也導致了以上五個部門當中，一個因主要服務對象是 18 歲以下人士，兩個因主要服務對象是團體/機構而非自然人等，共三個已安裝“跨部門認證授權架構”系統的部門被排除在外。同時，由於未能解決非本澳居民及團體/機構的身份識別問題，使得 ePass 推出後只適用於年滿 18 歲本澳居民。

### (ii) 法例配套的延誤

行政公職局在 2009 年 11 月“正式”推出 ePass，但卻只在當年 2 月份將草擬的行政法規向用家部門諮詢，結果因部門指出僅以帳戶名稱及密碼作為法定身份確認存在安全性隱憂的關鍵問題而導致法規必須修改。此外，部門也指出倘若按法規的要求就每一類電子服務訂立行政法規，會大大增加其行政成本。

正如行政公職局 2012 年也提出就統一身份識別及安全登入機制進行研究，並在不同時期的規劃綱領均提出了在期內完成建立機制。但局方根本未有落實工作。雖然後來曾解釋以推出報考公職的有關服務作為先導項目，設計與應用了統一身份識別機制。但事實上，統一身份識別機制的法律制訂工作，是統一規範政府電子帳戶、智能身份證及“電子證書”三者電子政務上的應用，更何況上述先導項目中所指的法律配套，只對以電子方式報考公職的行為產生法律效力。對 ePass 而言，其欠缺法律效力的問題根本未得到解決。而且在行政法務範疇 2017 年的施政報告中，相關法律法規預計於 2018 年才會完成，實際完成日期仍有待觀察。

## 成效

以“作為政府內部聯網相互授權管理基礎，制定電子政務認證授權架構”為定位，則評估成效不外從用家的參與、服務涵蓋的內容，兩個方向進行探討。

### (i) 用家的參與

截至 2016 年終只有七個部門參與，以及約五千八百名市民登記。而不論以甚麼作為合理的基數，參與的部門數目比例明顯偏低，而相對數以十萬計的年滿 18 歲澳門居民，登記 ePass 的比例也十分低。

至於參與部門少的成因，一方面服務對象只限於年滿 18 歲的澳門居民，自然將主要服務對象為未滿 18 歲本澳居民、非本澳居民、團體/機構的部門排除在外。這是因為提出構想時考慮不周，同時法例方面沒有或無法配合所造成。

另一方面，由於尚欠缺具備法律效力的認證功能，也客觀上導致一些需要該功能的部門，也就是真正需要 ePass（即需要電子政務認證授權）的部門，無法參與。這也是因為提出構想時考慮不周，認證方式存在重大安全隱憂所造成，加上部門各自立法行政成本過高，不具備效益。

而由於參與的部門少，且所提供服務的附加值不高（詳見下點），登記的市民自然也偏少。

### (ii) 服務的內容

參與的七個部門通過 ePass 提供的服務當中，大部分是查詢服務（個別原本更不需要任何帳戶登入便可查詢），而有一個部門提供需要法律效力的服務，但需要同時登入該部門已具備法律效力的電子帳戶才能夠使用。

從以上情況，可以說根本上未能達致提供電子政務認證授權的任何成效，極其量就一些不需具備法律效力但原本需要與各部門開設電子帳戶的查詢服務，對市民還有附加值。至於原本不需要開設電子帳戶的服務，與無論

如何都要開設並登入部門電子帳戶的服務而言，可以選擇額外登入 ePass 帳戶取得相同服務的新增選項，反而有架床疊屋之嫌。

至於欠缺具備法律效力認證功能的原因，上文已作詳述，在此不再贅述。

## 總結

從以上可見，兩個個案均存在一些相同而關鍵的問題成因：

- 立項欠缺最起碼而基本考量

是在欠缺對實際情況作最起碼而基本考慮的情況下，便提出相關項目甚至啓動相關項目，結果在實際落實時碰到不少釘子。不論是人事資料的安全考量，或簡易認證方式的安全隱憂等等，都是一些顯然易見且必然需要思考的問題，而絕非意料之外的狀況。由此可見立項過程相當粗疏、輕率，導致項目存在根本缺陷。

- 未能完全從用家需求出發

而不受潛在用家歡迎的原因，除上點的缺陷外，未能夠符合用家基本要求，為用家帶來便利，可以說是另一個根本的成因。

若想像自己是一個軟件開發商，需要向政府部門推銷軟件，則所開發的軟件不單止滿足用家的功能要求，而且需要容易使用，以及使用新軟件所帶來的好處要明顯高於轉換新系統連帶產生包括售價、培訓、適應等的各項成本，才獲得買家的垂青。

然而目前開發出來的兩個系統，撇開一些基本缺陷及是否容易使用等問題，就人事管理系統而言，所開發系統未能完全取代部門現有的系統及數據庫。即使部門採用平台中的人事管理系統，仍需要維持兩個數據庫，而且當部門本身已開發一套完整的系統，基於實際操作效益及便利角度，自然就不會採用平台中的人事管理系統，因此未能達致資源共享，避免重覆開發的目的；至於 ePass，一些可選擇多做登入 ePass 帳戶這一步驟而依然獲得相同服務的所謂選項，對市民而言則不是簡化程序而是增加程序的選項。

縱觀以上兩點，其更深層的原因就是欠缺如何達致施政目的基本思考，因為若以真正達致目的計劃並落實施政，不可能不去考量會碰到甚麼困難、需要甚麼配套等基本問題，也不會忽略實際用家的需求，要知道只有在真正幫助到用家，提升用家部門的效率效益，提高市民便利的情況下，電子政務的實施才算達致成效，這也是電子政務的本意。

欠缺統籌協調等權限固然會對行政公職局推行電子政務帶來一些困難與不便，然



而，在立項前對實際情況作最起碼而基本考慮是局方自身的職責，虛心了解用家的要求，也並非需要甚麼法例明確賦予的權限。

相反，即使法例賦予更大的權限，甚至明確用家部門必須配合，在忽略自身應盡職責及欠缺同理心的情況下，則容易發展為施政時只顧自身便利，未能通盤考慮電子政府建設的推行細節，在不能夠幫助用家之餘甚至使部門工作繁複及市民不便，最終與達致簡化及完善行政機制，提高行政效率，更好為市民服務等行政現代化及電子政務的目的背道而馳，客觀上造成施政的本末倒置。

行政公職局無論在重組前或重組後，都肩負起發展電子政務的職責，自特區政府開始發展電子政務之初，便一直擔當著主導的角色，負責帶領各個公共部門開展各項相關的工作，對推動及落實電子政務無疑是責無旁貸的。即使行政公職局認為其統籌協調職責在 2011 年重組後才正式開始，但從 2011 年至 2015 年這五年間，行政公職局只是從加強自身職責、開展基礎性研究、實踐先導計劃、制定內部工作計劃、調整規劃項目的內容及時間方面工作，最終制定了 2015-2019 年電子政務發展整體規劃，並訂定各項目的時間安排，可惜特區政府在電子政務發展上仍未見實質成果。特區政府自 2001 年提出發展電子政務至 2016 年，花上十多年時間仍不斷摸索、研究及實踐先導項目來取經驗及建基礎，導致在行政公職局主導下的電子政務十分緩慢，窒礙行政現代化的進程，影響公共行政效率，也令市民無法享用快捷的電子化服務。

### 3.3 審計建議

- (1) 確保以達致行政現代化的整體目的為大目標，切實規劃及落實施政，並在整個過程仔細思考及認清具體目的是甚麼、實際客觀環境的條件及限制、怎麼做才能夠達致具體目的等關鍵問題。
- (2) 確保所開發的系統除能夠滿足部門基本需要外，亦應該可以容許構建額外功能。另外，長遠而言，為能更吸引及便利部門使用，行政公職局應該循簡化現有操作及容易使用的方向開發系統。
- (3) 確保立項需明確包括技術條件、資源配套、法例配套等等所有落實執行需要具備的一切條件，並制定合理的期限。

## 第 4 部分：綜合評論

資訊科技高速發展，要與時並進及與世界接軌，智慧化是城市發展的必然趨勢。在此背景下，《中華人民共和國國民經濟和社會發展第十三個五年規劃綱要》、《國家信息化發展戰略綱要》、《“十三五”國家信息化規劃》等文件對政務資訊化工作提出了明確要求，強調推動政務資訊化建設集約創新和高效發展，構建形成滿足國家治理體系與治理能力現代化要求的政務資訊化體系，當中包括大平台共用新設施、大數據慧治新能力、大系統共治新格局、大服務惠民新模式、工程建設管理新局面等目標，值得借鑒學習。特區政府積極促進相關發展，《澳門特別行政區五年發展規劃（2016-2020）》其中一個規劃目標是建設智慧城市，而後續亦提出通過建立雲計算來驅動智慧城市的建設，以居民的福祉為依歸，為廣大居民建設宜居城市，希望不落後於鄰近地區發展的趨勢，嘗試通過科技手段改善社會治理，進一步提升服務質素和效率，更好回應居民的需求。

近二十年來，由行政公職局主導的電子政務建設不僅未能做到與時並進，一些基本的環節更長年停留在起步階段，儘管當局多年來在施政報告中不斷強調研究、優化、規劃的設想和過程，但由於欠缺可行的整體計劃和時間表，發展方向亦定位不清，結果是各部門為了應付工作而各施各法，導致各部門系統及平台不一，無論電子服務平台或數據方面都缺乏較好的涵蓋面，亦未能建立統一、便利、安全的服務平台，數據格式更是各不相同，始終未做到完全統一。

今次衡工量值式審計的時間跨度較長，同時向多個政府部門了解用家意見，旨在探討行政公職局作為電子政務主責部門對特區政府重大政策的執行和落實情況。基於電子政務是世界的大趨勢，亦是特區政府一直強調的重要政策，因此，負責規劃及执行的行政公職局有沒有明確主體責任，主動作為，適時積極開展工作，實在至關重要。

早於上世紀九十年代，行政公職局已具有推動公共行政現代化的職責，而當時所說的現代化，已包含後來眾所周知的電子化建設。澳門特別行政區成立後，行政公職局於 2000 年開始電子政務的初步研究，2001 年成立由行政公職局局長擔任協調員的跨部門小組，展開一系列電子政務研究，制定計劃及落實工作，其後在 2011 年特區政府更應其要求通過修改組織法賦予其統籌的職權。然而，在上述超過二十年的發展進程中，電子政務的成效一直未如理想，與社會的期望亦存在明顯落差。

審計結果顯示，行政公職局欠缺協助各部門改善運作的大局觀念，向市民提供安全便利服務的意識亦相當不足。例如 ePass 在構建系統時以閉門造車的方式進行，沒有考慮其他部門的實際需要，結果導致所構想的法例未能推出，此外，在操作上亦根本無法為市民提供足夠的認證安全保障，而且服務涵蓋面亦較少。

至於本屬公共行政管理基本設施的人事管理系統，經過多年研究和開發，至今未

能完全切合部門的實際操作要求，有些功能亦比不上個別部門現有系統的效益。種種事實都反映出行政公職局在推行電子政務工作上並未充分認識自身職責，亦未能有效落實其施政範疇所訂定的工作目標，加上長期以來因工作作風或技術水平而無法配合其他部門及廣大市民的實際需要，致使所推出的系統和服務平台不是功效未如理想，就是使用率偏低，嚴重脫離借助電子政務完善政府工作，促進經濟發展和社會進步的原意。

行政公職局於 2015 年推出的《2015 年-2019 年澳門特別行政區電子政務整體規劃》，顯示出局方已總結了以往的經驗，重新整理電子政務的發展方向，並對相關的問題提出了改善，但問題的改善關鍵仍在於能否切實執行，倘若不能革除過去的顯著弊病，再精彩的規劃也只能近於紙上談兵。

今次審計過程中，行政公職局並沒有展示出公共行政的良好榜樣，在提供審計所需的文件資料時每每出現延誤，最長者更逾半年，而其後通過正式文件確認所觀察的事項時，又會提出原先自身的說法未能反映實際情況而需要修正。上述現象，不但顯示出內部管理混亂，未能掌握電子政務的整體狀況及全面資訊。作為特區政府負責公共行政的部門，理應具備較佳的行政效率及誠實可靠的辦事作風，但從今次審計的內容及在工作過程中拖延審計的行為看來，行政公職局的行政管理及履行職責能力存在巨大的可改善空間，有必要認真正視、檢討、從根本上徹底改革。

《澳門特別行政區五年發展規劃(2016-2020 年)》明確提出加快智慧城市建設的工作目標，社會各界亦期望電子政務的各項措施與服務能切合特區發展的各項需求。為此，行政公職局必須認清自身職責，承擔 2011 年改組的各項責任，積極改善特別要注重對特區政策的貫徹落實，不能令既定方針走樣變形，或因自身執行力不足而令各個部門皆受影響。電子政務涉及特區政府所有部門，亦與市民生活息息相關，行政公職局除了要積極了解用家意見，更應該開誠佈公，主動向特區政府及市民交代真確工作進度，要注意成本效益，要有時間表，一項一項落實完成，把準方向，敢於擔當，要成為其他部門的表率，聚合積極力量，把電子政務推動到合理的程度，切勿重蹈過去二十年的覆轍。



## 第 5 部分：審計對象的回應





SAFP01123134



澳門特別行政區政府  
Governo da Região Administrativa Especial de Macau  
行政公職局  
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

澳門特別行政區  
審計署  
梁煥庚局長台啟

來函編號  
Sua referência

來函日期  
Sua comunicação de

發函編號  
Nossa referência

澳門郵政信箱463號  
C. Postal 463 - Macau

公函 1807310002/DAGE 2018-07-31

事由：  
Assunto

回覆《電子政務的規劃及執行》之衡工量值式審計報告調整資料

梁煥庚局長：

就 貴署於7月27日通過第087/CA/DSA/2018號公函，提出有需要調整對第062/CA/DSA/2018號公函附上關於《電子政務的規劃及執行》之衡工量值式審計報告資料，現謹附上本局的書面回應資料（見附件1）。

任何垂詢，請聯絡本局梁紀康（電話：89871904；電郵：calvinl@safp.gov.mo）。

肅此，並頌  
台祺

局長

高炳坤

附件：

1. 行政公職局按衡工量值式審計報告《電子政務的規劃及執行》（要求書面回應稿）作出的書面回應

205/DAGE/OFI/2018

地址：澳門水坑尾街162號公共行政大樓26樓  
Endereço：Rua do Campo, n.º 162, Edifício Administração Pública, 26º andar, MACAU

電話：(853)2832 3623  
Tel.：(853)2832 3623

傳真：(853)2859 4000  
Fax.：(853)2859 4000

電子郵箱：info@safp.gov.mo  
E-Mail：info@safp.gov.mo

行政公職局 格式一  
SAFP - Modelo 1

100% 環保再造紙 • Papel reciclado

A-4 規格印件 2016年8月  
Formato A-4 Imp. Ago. 2016



澳門特別行政區政府  
Governo da Região Administrativa Especial de Macau  
行政公職局  
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

行政公職局  
按衡工量值式審計報告《電子政務的規劃及執行》  
(要求書面回應稿)作出的書面回應

行政公職局謹對審計署 2018 年 7 月 27 日第 087/CA/DSA/2018 號公函的附件——衡工量值式審計報告《電子政務的規劃及執行》(下稱《審計報告》)(要求書面回應稿)作出回應：

首先，衷心感謝審計署對特區政府電子政務工作的關注。行政公職局高度重視並虛心接受《審計報告》發現的問題及針對有關問題提出的建議。

電子政務乃至特區政府正大力推動發展的智慧政務工作，是需要各部門通力合作才能落實並達致目標。行政公職局作為具統籌職責及力行具體工作的主要部門之一，正與各部門共同努力按既定目標執行各項目工作。

行政公職局已認識到過去電子政務工作的立項、整體規劃與統籌執行等方面存有不足。

正如審計建議：“確保立項需明確包括技術條件、資源配套法律配套等等所有落實執行需要具備的一切條件，並制定合理的期限。”為完善立項工作，2011 年重組後的行政公職局加強了對各項目的基礎研究及開展深入的行政程序分析，以開發與應用通用平台——“公務人員管理及服務平台”以及制定與應用資訊安全機制和標準作為先導項目累積實踐經驗，為後續的整體規劃作部署。

又如審計建議：“確保以達致行政現代化的整體目的為大目標，切實規劃及落實施政，並在整個過程仔細思考及認清具體目的是甚麼、實際客觀環境的條件及限制、怎樣做才能夠達致具體目的等關鍵問題。”為完善整體規劃與統籌執行等工作，行政公職局全面檢討了澳門特區電子政務的發展狀況，及分析了世界電子政務的發展趨勢及借鑒世界各地發展電子政務的經驗，經諮詢各公共部門的意見，公佈了《2015 年—2019 年澳門特別行政





澳門特別行政區政府  
Governo da Região Administrativa Especial de Macau  
行政公職局  
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

區電子政務整體規劃》(以下簡稱《整體規劃》)。因此,《整體規劃》的總體目標及原則以及規劃的項目及機制,切合《審計報告》提出的建議。

《整體規劃》中的各項工作正有序進行。尚未開展的項目將加快啟動落實;正展開的工作不斷推進;已完成的工作仍繼續完善。儘管部分項目的完成時間因整體工作安排有變而作出了調整,但在已建立的電子/智慧政務統籌、跟進及完善機制的推動下,各項工作將陸續完成。比對規劃中預定的完成時間,至2016年年底,項目執行率達83%;預計至2018年年底,項目執行率將達86%;至2019年年底,項目執行率將可達95%以上;屆時,或有的未完成項目亦將接近尾聲。即使將過去三個綱領性文件規劃的項目計算在內,預計至2018年年底,總體項目的執行率將達80%以上;至2019年年底將可達95%以上。

電子簽名技術的兼容性、應用的便捷性及其有關機制,過去一直制約著電子化服務的發展。2018年規範統一公共服務帳戶及服務平台的行政法規將出台,2019年規範分級電子簽名模式及流程電子化的法律將完成。屆時,將按確認行為的嚴謹程度設定不同級別的電子簽名,並結合行政程序的普遍需要建立相應規範,平衡使用的方便性與行為確認的嚴謹性,為電子政務的全面發展提供法律基礎,而過往制肘電子化服務發展的問題將逐步解決。此外,結合提交證明文件的優化方案及服務申請與流程的電子化,約100項已實現了不同程度服務電子化的項目將逐步集中於統一平台上向市民提供,進一步實現服務個人化,並推動更多的服務電子化。

正如審計建議指出,開發的系統除能滿足部門基本需要外,還應容許構建額外功能,為能更吸引及便於部門使用,更應簡化操作。公務人員管理及服務平台,在構建初始就綜合考慮整體工作安排的優先次序、可用資源及使用對象的不同需要,擬分階段與財政局負責的財務管理系統連接,並按《整體規劃》要求以協同的方式與各部門合作強化功能;為更符合使用者的需要,整項工作已形成包含了系統分析、開發、局內試用、完善、外部推廣試用/應用,以及向服務對象進行問卷調查、意見分析及完善等階



澳門特別行政區政府  
Governo da Região Administrativa Especial de Macau  
行政公職局  
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

段的持續完善過程。目前有 38 個部門正使用平台，其餘部門正試用或即將試用平台，預計配合《澳門公共行政工作人員通則》第一階段修訂生效及手機應用程式的推出後，平台的使用將更方便，並會逐步推廣至所有適用部門。

對《審計報告》指出的細節及不足，行政公職局將視為寶貴的資料，在進一步完善《整體規劃》中的各項工作、為明年全面評估《整體規劃》的執行與成效，以及編製下一個電子/智慧政務發展規劃時會重點參考和研究。

行政公職局把握到社會對電子政務工作，尤其是公共服務電子化的關注及訴求。近年，特區政府各公共部門在這方面開展了很多工作，成效正逐步顯現。為更全面更深入地總結和展示特區政府近年在電子政務工作方面的進展、成效以及各部門付出的努力，現對《審計報告》補充說明如下：

## 1. 全面檢討不足，規劃各項改善

1.1. 2010 年在檢討《澳門特別行政區電子政府策略研究報告》(2001)及《澳門電子政府發展綱領(2005-2009)》執行過程中出現的問題時發現，當時行政暨公職局不僅在電子政務發展的研究、統籌及支援等職責方面有待加強，在規劃及項目的執行方面亦存在薄弱環節：

- 1) 製作上述電子政務發展的指導性文件時並未以深入研究及先導計劃的實踐經驗為基礎，因此文件的可操作性不強，不少項目未有確定的時間安排，影響了電子政務的整體發展；
- 2) 對項目的確立、跟進、調整、評估、完善、停止或撤銷沒有全盤規劃，影響了項目的落實、執行及成效。

1.2. 事實上，電子政務發展過程中的各個階段，包括研究、實踐、規劃、統籌、跟進、協調、調整、落實、評估及完善等，環環相扣，相互牽





澳門特別行政區政府  
Governo da Região Administrativa Especial de Macau  
行政公職局  
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

連。開展深入研究及借鑒先導計劃的實踐經驗既是制定可行及可操作性規劃的前提，亦是統籌、跟進與調整各個項目得以按既定時間落實的基礎。只有兼備此前提和基礎，短、中、長期規劃的工作才能協調有序地開展，整體規劃中的各個項目才能在統籌下儘可能地按既定時間或按因應環境變化而調整的時間落實。

- 1.3. 為此，2011 年通過第 24/2011 號行政法規重組行政暨公職局，明確了行政公職局在研究及參與制定電子政務政策，並對政策的實施作出統籌及支援的職責，而且把原資訊廳重組為電子政務廳，並賦予其“配合澳門特別行政區公共行政改革政策，研究、建議及推動電子政務發展戰略”的職能。
- 1.4. 2012 至 2014 年間，行政公職局從三個方面採取了針對性的改善措施：一是加強各項目的基礎研究及開展行政程序分析，同時以開發與應用通用平台——“公務人員管理及服務平台”以及制定與應用資訊安全機制和標準作為先導項目從中累積實踐經驗。二是全面深入檢討澳門特區電子政務的發展狀況。檢討發現電子政務的中長期規劃未能完全切合公共行政整體改革的現實與發展之需要，配套的法律法規未能同步改革，影響了項目的落實；短中期計劃有待細化，尤其在業務系統的開發、資源共享、數據互換、跨部門公共服務，以及個人帳戶與電子簽名的使用等方面。三是分析了世界電子政務的發展趨勢及借鑒世界各地發展電子政務的經驗。針對特區電子政務發展存在的上述問題及結合分析本地與外地的經驗和發展趨勢，擬訂電子政務發展的整體規劃。通過向特區政府各部門諮詢並採納可行性意見，出台了作為導向特區電子政務全面有序發展的總綱領——《整體規劃》。
- 1.5. 《整體規劃》確立了未來五年澳門特區電子政務發展的明確目標和應遵原則：目標為以精兵簡政實現社會善治、配合“一個中心”和“一個平台”的發展定位；原則為滿足各相關方的不同需求、服務與資訊



澳門特別行政區政府  
Governo da Região Administrativa Especial de Macau  
行政公職局  
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

安全平衡發展、整合及協同各項共用資源，而且制定了“電子政務發展架構”，以及進一步規劃工作項目及完成時間。

- 1.6. 按照“電子政務發展架構”的設計方案，特區政府一方面進行電子政務的基礎建設，包括構建通用電子化管理平台、制訂法律和標準，以及加強網絡基建運算能力和安全的工作，另一方面，建立統籌機制逐步推動服務流程的優化、公共服務及內部行政電子化等工作。

## 2. 設立統籌機制，落實規劃項目

- 2.1. 行政公職局總結過往經驗後認為，設立統籌機制應先釐清公共行政、部門及相關人員不同層次的需要，再通過設立專責小組、指定協調人員、人員之間知識分享及提供相應培訓等不同的統籌及協作方式，如此才能統領不同層級的人員朝既定目標發展。

- 2.2. 因此，除加強行政公職局在電子政務政策實施的統籌及支援方面的職責外，還按《整體規劃》的要求逐步建立一個多層次的統籌機制。

- 1) 2015 年各部門指定一名領導層成員、最少一名資訊技術單位主管或人員以及最少一名業務單位主管或人員，協作執行電子政務，尤其是部門內及跨部門流程及服務電子化工作；
- 2) 第 75/2017 號行政長官批示，加強了公共行政改革統籌委員會對電子政務發展的統籌職權，亦增加了統籌委員會可透過決議設立專責小組履行其任務的權限。公共行政改革統籌委員會正按項目的需要作出統籌，尤其在跨部門工作流程的優化及公共服務電子化方面；
- 3) 待各通用平台，尤其是“公務人員管理及服務平台”和“公共服務管理平台”構建後，啟動建立“資訊應用知識管理平台”，方便各部門及人員獲取資訊、交流知識和反饋意見。





澳門特別行政區政府  
Governo da Região Administrativa Especial de Macau  
行政公職局  
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

- 2.3. 此外，除已經開展的培訓外，行政公職局正研究針對不同層次人員的工作需要設計更具系統性的課程，加強不同層級人員對電子政務及構建智慧城市的認識。
- 2.4. 在構建多層次的電子政務統籌和協作機制過程中，2015 年特區政府成立了由行政長官擔任主席，由經濟財政司司長、社會文化司司長、運輸工務司司長、行政長官辦公室主任等委員組成的“建設世界旅遊休閒中心委員會”，以制定、統籌及落實澳門特區首個五年發展規劃。
- 2.5. 2017 年，“建設世界旅遊休閒中心委員會”下設了由行政長官辦公室主任作為召集人，並由 4 名常設成員與 43 名非常設成員(各司司長辦公室代表、19 個政府部門的局級領導或其法定代任人，以及該等部門各 1 名人員)組成的“智慧城市發展專責小組”。
- 2.6. “智慧城市發展專責小組”是政府內部在智慧城市發展方面的頂層跨部門協調單位，主要職能包括協調特區五年發展規劃中為落實構建智慧城市而展開的工作，並提出相關建議。
- 2.7. 電子政務作為建構智慧城市的重要組成部分，其統籌和協作機制一方面正按智慧城市的發展策略及部署對規劃作出配合性的微調，另一方面正積極推動規劃中各項目的落實，為推進智慧城市項目奠定基礎。
- 2.8. 經加強規劃的前瞻性與操作性並在上述統籌機制的推動下，儘管《整體規劃》部分項目的完成時間因整體工作安排的變化時間安排有所調整，但比對規劃中預定的完成時間，至 2016 年年底，項目執行率達 83%；預計至 2018 年年底，項目執行率將達 86%；至 2019 年年底，項目執行率將可達 95%以上；屆時，或有的未完成項目亦將接近尾聲。
- 2.9. 《審計報告》指出，至 2016 年年底特區政府成立以來有關電子政務的策略、綱領與規劃文件的四個項目執行率只有 63.93%。儘管如此，經過各部門的通力合作，預計至 2018 年年底，總體項目的執行率將達 80%；至 2019 年年底將可達 95%或以上。



### 3. 按照各相關方的需求，推動公共服務電子化

- 3.1. 《整體規劃》確立了滿足各相關方的不同需求、服務與資訊安全平衡發展和整合及協同各項共用資源發展電子政務的三項原則。因此，在對任何一項公共服務實行電子化或系統化工作時，均考慮到包括直接的服務對象、服務的執行人員、執行人員的主管與領導以及作為電子政務發展統籌部門的行政公職局等四個相關方的不同需要。
- 3.2. 為避免“數碼鴻溝”及網絡安全出現問題，特區政府會在發展以政府綜合服務大樓為代表的實體服務的同時，會推廣自助服務機、網頁及手機應用程式的應用，亦會同步推動網絡與資訊安全技術和機制的應用並制定配套的法律法規。
- 3.3. 針對上述四個相關方的不同需要，行政公職局分析了特區政府 700 多項對外服務的流程，歸納出以下特性：1) 當中約一半的服務可由單一部門完成，市民較常用的約有 80 項；2) 其餘一半屬跨部門服務，其中約佔五成的 185 項服務涉及身份證明局、法務局及財政局發出的證明文件；3) 跨部門服務中約有一半是跨多個部門，市民較常用的約有 75 項。
- 3.4. 針對公共服務流程的以上特性，特區政府分階段從三個方面推動公共服務電子化。
- 1) 一是推動部門對可由其獨立完成的服務自行發展全程或流程部分的電子化工作，行政公職局重點推動市民較常用的服務實現全程電子化，如經濟局的進口准照申請。
  - 2) 二是對身份證明局、法務局及財政局發出的證明文件，行政公職局聯同相關部門推出便民方案。首階段，法務局推出“登記公證網上服務平台”，可讓公共部門直接查閱或列印最新的物業或商業登記資訊；身份證明局於自助服務機增設了“刑事紀錄證明書”的申請服務，或協助申請者將“刑事紀錄證明書”直接送交相關





澳門特別行政區政府  
Governo da Região Administrativa Especial de Macau  
行政公職局  
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

的政府部門，又或兩局互通，辦理結婚登記後可透過自助服務機即時更新身份證上的婚姻狀況，為市民履行法律義務提供便捷途徑，更可減少市民前往政府部門次數。

上述 185 項服務中已有 83 項實行了便民措施，有 38 項申請採用了“一站式”服務模式，方便市民作出申請。下階段將把便民方案延伸至財政局發出的證明文件，而且亦將推動所有部門採用便民方案。

- 2) 三是針對跨多個部門的服務，如涉及零售、飲食、餐廳、中介人、酒店、娛樂場所、衛生護理等範疇的“行政准照／牌照”服務，一方面通過商舖選址、場所工程要求、審批時間等方面的訊息清晰化及設立網上監控平台令審批進度透明化，另一方面，重點選取“飲食及飲料場所牌照”作為智慧政務的先導項目，通過修改規範發牌制度的行政法規，加強審批的統籌性及擴大臨時牌照的使用範圍，並建構統一的技術模組。

- 3.5. 有關項目完成後，將可確立跨部門服務的電子化模型，配合有關統一帳戶行政法規的公佈、一系列通用平台和模組的形成、以及網絡和數據基礎建設的運算和安全支持，將有利於未來推動更多跨部門電子化服務的發展。

#### 4. 統一帳戶與簽名模式，促進公共服務個人化

- 4.1. 自第 5/2005 號法律《電子文件及電子簽名》頒佈後，電子簽名技術的兼容性及應用的便捷性均制約著電子化服務的發展。2009 年推出的作為簡單登入技術方案的“e 辦事”（ePass）帳號，由於技術及法律配套未能完全符合流程電子化及服務個人化，尤其是個人資訊的提交和行為確認的需要，未能推廣普及。



澳門特別行政區政府  
Governo da Região Administrativa Especial de Macau  
行政公職局  
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

- 4.2. 2011 年行政公職局重組後，綜合分析“e 辦事”的不足、智能身份證與電子證書的應用及法律基礎，借鑒各地身份識別發展的經驗，於 2013 年提出了身份識別的框架，明確登入帳戶與電子簽名之間的關係，並以行為的證明與法律過程的關係為基礎，選擇或組合應用不同的身份識別工具。
- 4.3. 事實上，電子身份識別工具只是實現公共服務電子化的組成部分之一，其設計及應用必須配合公共服務電子化過程的整體需要。經比較分析葡萄牙及歐盟國家法律制度的發展過程及相關內容後，計劃分階段從法律配套與技術應用兩方面落實包括電子帳戶與簽名的統一身份識別機制，配合個人化電子服務的需要。
- 4.4. 公務人員的招聘及市民報考公職的服務，與社會大眾和所有公務人員有著緊密的關係，涉及的服務對象人數眾多，服務過程涉及許多個人資料及各類文件的提交及確認，需要法律配套及安全穩定的網絡基建來支援。因此，行政公職局以報考公職的有關服務作為先導項目，設計與應用了身份識別的統一方案。
- 4.5. 在法律配套上，2016 年公佈了第 14/2016 號行政法規《公務人員的招聘、甄選及晉級培訓》，以此為依據推出“政府服務登入帳戶”，並根據第 5/2005 號法律《電子文件及電子簽名》及第 8/2005 號法律《個人資料保護法》的相關規定重新設計流程。
- 4.6. 在技術上，以“e 辦事”登入技術為基礎，重新整合安全的個人化服務，包括利用電子政務整體規劃所部署開發的通用平台、引入手機接收一次性密碼短訊作為二次認證的安全措施、個人化的檔案處理，讓報考人可使用有關帳戶登入專門的電子報考平台或手機應用程式，填寫電子申請表格、履歷，以及提交並確認相關的個人文件，包括畢業證書、培訓證書等，全程以電子化方式完成報考手續。自電子報考平台和手機應用程式推出至今，已有超過 3 萬人申請“政府服務登入帳戶”，其中有 2 萬多人次通過帳戶以電子化方式報考，超過報考總人次的一半。





澳門特別行政區政府  
Governo da Região Administrativa Especial de Macau  
行政公職局  
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

- 4.7. 通過深入研究及先導項目的實踐，並配合未來智慧政務項目的需要，行政公職局於 2017 年啟動相關的立法工作，並於 2017 年年底完成《澳門特別行政區電子政務發展的法律配套諮詢》。
- 4.8. 特區政府在 2017 年啟動了涉及智慧政務範疇的智慧城市工作項目，為深入理解項目詳細內容及在法律規範方面作出配套，行政公職局調整立法時間，將於 2018 年完成規範統一公共服務帳戶及服務平台的行政法規，日後申請帳戶時，在申請者的年齡和國籍以及公司或社團的申請方面將不設限制。
- 4.9. 2019 年將完成規範分級電子簽名模式及流程電子化的法律，按確認行為的嚴謹程度設定不同級別的電子簽名，並結合行政程序的普遍需要建立相應規範，平衡使用的方便性與行為確認的嚴謹性。
- 4.10. 隨着統一公共服務帳戶及分級電子簽名模式的建立，通過公共服務帳戶便可接收及組織資訊、申請公共服務及查詢進度，意味著前述已完成的公共服務電子化項目將可逐步通過統一平台實現服務個人化。

## 5. 完善管理及服務平台，提升效率與服務水平

- 5.1. 2012 年成立了專責開發小組啟動公務人員管理及服務平台（以下簡稱“平台”）的開發工作。專責開發小組全面分析了平台的業務需求及人事管理系統(SIGAP)過往存在的問題，訂定了配合業務需求及解決技術問題的系統架構設計及應用的技術。按使用者的不同職務需要設計了三部分功能：
- 1) 針對執行人事管理人員的需要：包括人員的個人資料、入職離任、職業生涯、年資、缺勤與年假、學歷培訓專業、評核及獎懲、薪酬戶口、津貼，以及其他相關資料的輸入及更新功能。



澳門特別行政區政府  
Governo da Região Administrativa Especial de Macau  
行政公職局  
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

- 2) 針對行政公職局、部門領導及人力資源分析人員的需要：通過應用上述功能收集公務人員的資料，為政府作整體分析及制定人員政策時提供準確數據，以及向部門提供接口輸出部門所屬的資料，讓部門領導及相關人員作分析之用。
  - 3) 針對一般公務人員及領導主管的需要：提交或審批如年假申請、提交缺勤證明等功能。
- 5.2. “平台”的構建，自始就綜合考慮整體工作安排的優先次序、可用資源及使用對象的不同需要，計劃分階段與財政局負責的財務管理系統連接，其後更如《整體規劃》要求以協同的方式與不同部門合作加強功能。配合預算綱要法及施行細則的修訂，財政局亦會分階段構建新財務管理系統與“平台”對接。在逐步對接之前，“平台”已加入各部門常用的超時工作計算和病假薪俸扣除的功能。
- 5.3. “平台”的功能及相應的流程設計主要是以第 87/89/M 號法令核准的《澳門公共行政工作人員通則》(ETAPM)、第 14/2009 號法律《公務人員職程制度》及其他相關的公務人員管理法律及法規為依據。因此，“平台”的設計主要為適用上述法律及法規的部門之需要。
- 5.4. 至於不適用上述法律及法規的公共實體，為達資源共享的目標，如其專有人員通則及相關的管理制度與《澳門公共行政工作人員通則》及《公務人員職程制度》基本一致，“平台”在設計上亦會充分予以考慮和實現。
- 5.5. 資源共享是在“平台”的使用及開發工作達至原有目標的基礎上讓工作效益最大化。因此，如澳門大學、澳門理工學院、貿易投資促進局及澳門基金會等公共實體的人員管理制度與《澳門公共行政工作人員通則》及《公務人員職程制度》不一致者，為免使“平台”架構更複雜而影響效能以及影響開展其他更優先工作，一般會建議該等公共實體自行開發，但會提供標準數據接口，以便系統間可互通並收集人員資料作整體分析及避免資料的重複輸入。





澳門特別行政區政府  
Governo da Região Administrativa Especial de Macau  
行政公職局  
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

- 5.6. 為使“平台”能更符合使用者的需要，整項工作已形成包含了系統分析、開發、局內試用、完善、外部推廣試用/應用，以及向服務對象進行問卷調查、意見分析及完善等階段的持續完善過程。
- 5.7. 行政公職局於 2013 年進行內部試用，2014 年內部正式使用，2015 年提供予部分原來使用 SIGAP 的部門試用及使用。為完善“平台”，行政公職局會在“平台”的講解會、培訓、以及使用的支援過程中聽取用戶的意見。2016 年 8 月曾以問卷形式向正在使用或試用“平台”的 20 多個部門徵詢意見，完成意見分析後，可適用於多數部門的優化建議已於“平台”實現。
- 5.8. 按照既定的安排，對於用戶發現的“平台”的編程錯誤(Program Bug)會即時作出跟進及修改；對於用戶提出的對“平台”功能的通用性方面較大程度的修改建議，行政公職局會配合《澳門公共行政工作人員通則》的分階段修改及電子政務法律法規的制定進程作整體安排。預計於 2019 年，配合公務人員管理制度相關法律法規的逐步修訂及生效，會推出功能完善的新版本的“平台”。
- 5.9. 對於多個部門均有需要而又不屬原有“平台”的功能，尤其是有關自治機構財務管理的功能，行政公職局會組織相關部門共同開發，資源共享，以實現特區政府在《整體規劃》中提出的共享及協同效應。
- 5.10. 現時已有部門將本局提供的人事資料接口與其自身的人員薪俸結算系統互聯，獲取薪俸職級及代任等資料，自行計算薪俸及處理人員稅務事項。未來會以協同的方式完善有關功能，與財政局的流程對接，並推廣至性質相同的部門應用。
- 5.11. 電子簽名技術的兼容性和使用的便捷性問題，一直阻礙著假期申請及培訓課程申請等服務的應用及推廣。考慮到電子政務法律法規已進入立法程序，對解決電子簽名問題將有更完備的方案，而且《澳門公共行政工作人員通則》第一階段的修訂已進入立法過程，“平台”將按有關的修訂內容作出調整並完善功能，可推動正使用自己開發系統的



澳門特別行政區政府  
Governo da Região Administrativa Especial de Macau  
行政公職局  
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

部門應用“平台”。2017年已開始大力推動各部門使用“平台”處理人事管理工作。

5.12.行政公職為所有未試用“平台”的部門及機關/實體舉辦講解會，並逐步分批組織各部門負責人事管理的工作人員參加相關培訓。2018年6月收集了各部門對有關修改草案的疑問和建議，並呼籲各部門提出更深入的意見，為完善2019年將推出的新版本“平台”的功能作準備。

5.13.2019年亦會建構資訊應用知識管理平台，一方面加深各部門對“平台”應用的認識，不斷提出完善意見，同時亦鼓勵技術人員之間相互交流與合作，完善“平台”的功能及應用；另一方面，避免溝通過程中因資訊不足可能出現誤解。

5.14.現正使用“平台”的部門有38個，其餘部門亦正試用或將試用“平台”。隨著《澳門公共行政工作人員通則》分階段完成修訂，將推出相應修改的“平台”版本；在電子政務法律通過後電子簽名問題隨之得到解決，以及手機應用程式版本的推出後，使用更方便，預計“平台”會逐步擴展至所有適用部門，將可全面提升公務人員管理的效率與服務水平。

## 6. 整合各層次評估機制，持續完善各項目工作

6.1. 為了貫徹《整體規劃》的目標和原則，尤其是滿足各相關方的不同需求、服務與資訊安全平衡發展、整合及協同各項共用資源，以及落實《整體規劃》的各項工作，行政公職局內部已建立起跟進及匯報機制，包含跟進澳門特別行政區《五年發展規劃（2016-2020）》的季度工作、跟進施政方針的月度工作及對電子政務重點項目的定期跟進會議及紀錄，監察《整體規劃》各項目的進度並適時按需要調整，逐步完善。





澳門特別行政區政府  
Governo da Região Administrativa Especial de Macau  
行政公職局  
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

- 6.2. 2017 年與阿里巴巴集團合作的首階段智慧城市與大數據計劃，包括：預計 2019 年 6 月完成雲計算中心的建設，以及政府數據整合的工作，並逐步開展促進旅遊、人才培訓、交通管理、醫療服務、城市綜合管理與服務等大數據應用的項目。各項工作均按照標準的項目管理要求予以執行、跟進、調整及落實。至於共通性系統開發項目的跟進及完善機制，行政公職局已形成系統分析、開發、局內試用、完善、外部試用/應用、問卷調查、意見分析及加以完善的過程。
- 6.3. 為配合未來電子/智慧政務整體發展的需要，2017 年比較研究了不同國家的電子政務評估架構及指標的內容，構建了澳門特區電子政務評估框架及指標雛型。2018 年正結合項目管理的內容及相關標準完成項目層次的評估框架及指標設計，並以此為基礎細化指標，開展對整體公共服務的第三方評審，調查市民對電子化公共服務的滿意度。
- 6.4. 2019 年將結合智慧城市與智慧政務的發展戰略，形成一套包含整體發展水平評估、部門發展水平評估、重點項目績效評估及相關人員績效評估等層次的評估框架，其中的適用部分將應用在 2019 年全面檢討《整體規劃》的工作中，為編製下一個電子/智慧政務發展規劃提供科學依據，推動電子/智慧政務的發展及完善。
- 6.5. 《審計報告》中指出的在推廣使用公務人員管理及服務平台方面出現的若干問題，行政公職局會予以重視，將檢討及完善相關的項目跟進機制。

局長

高炳坤



## 第 6 部分：附件





## 61 項需跟進分析完成情況的工作項目執行情況

執行情況	序號	2001 年制定的《電子政府策略研究報告》	2005 年制定的《澳門電子政務發展綱領（2005-2009）》	2012 年制定的《MeGOV2014 澳門特別行政區電子政務整體規劃》	2015 年制定的《2015 年-2019 年澳門特別行政區電子政務整體規劃》	項目總數
未完成	1	設立電子採購平台				22
	2	訂立電腦中文內碼標準	編定本澳採用統一中文編碼的方案及實施時間表	研究及制訂澳門特區統一編碼標準	計劃於 2016-2017 年完成開展關於數據互聯共通編碼標準的研究	
	3		制定各範疇可於電子化的資料編碼對照標準，編製電子數據編碼對照表		計劃於 2017-2018 年完成訂立數據互聯的共通編碼標準	
	4		制定規範各政府部門公開資料的守則			
	5		研究由相關機構進行獨立的資訊系統審計工作的可行性			
	6		研究採用國際標準的資訊系統審計的可行性			
	7		推廣行政暨公職局在資訊廳試行用「平衡計分卡」建立的績效評估制度	設計電子政務發展評估框架 電子政務績效評估框架－以平衡計分卡 (Balanced Scorecard) 作為基礎	建立一套電子政務發展評估機制-實行評估，促進改善	
	8		對重大的電子化項目，建立成本-效益分析策略			
	9		建立可量度電子政務工作範圍的顧客滿意度評量標準			
	10		制定各種指標以衡量內部基建與人員配備及就緒等情況			
	11		設立由政府高層領導的委員會-實行中央統籌		建立機制，統籌協作 ➤ 三個層次的統籌和協作 i) 各部門設立專責工作小組推行內部管理與對外服務的優化及電子化工作 ii) 建立“資訊應用知識管理平台”方便各部門獲取信息、交流知識和反饋意見 iii) “公共行政改革統籌委員會”將下設“電子政務統籌工作組”	

執行情況	序號	2001 年制定的《電子政府策略研究報告》	2005 年制定的《澳門電子政務發展綱領（2005-2009）》	2012 年制定的《MeGOV2014 澳門特別行政區電子政務整體規劃》	2015 年制定的《2015 年-2019 年澳門特別行政區電子政務整體規劃》	項目總數
未完成	12		在委員會領導下成立跨部門工作組，對多項各部門有共同需求的行政系統，包括：人力資源、財務及財產管理、消耗品管理、採購、文件管理等，按需要配合修改法例以及進行流程優化			
	13		訂定計劃並按時完成整合多項各部門有共同需求的行政系統，包括：人事、財務、財產、消耗品、文件、出勤、請假、病假等			
	14		通過「電子政務互用架構」、「多通道訊息發佈架構」與「電子數據編碼對照表」，把各部門的相關系統與中央系統互聯互通			
	15		參考歐盟的常用公共電子服務分類，制定符合本澳特點的公共電子服務通用分類，以供部門在制定電子服務計劃時作為參考			
	16		修訂第 39/GM/96 號批示的有關條文		計劃於 2017-2018 年完成研究建立“電子政務發展架構”及相應協調機制，並修改第 39/GM/96 號批示 (批示最終於2017年12月公布)	
	17			制訂符合特區政府長遠電子政務發展的身份識別發展策略分析報告，實現身份識別統一方案	研究統一的身份識別機制(計劃於 2015 年完成) 建立統一的身份識別機制(計劃於 2016 年完成)	
	18				完成政府入口網站的重構（計劃於 2015-2016 年完成）	
	19				擴展“政府數據中心”的網絡基建，使其具備雲端運算功能（計劃於 2015-2016 年完成）	
	20				建立電子支付使用機制（計劃於 2015-2016 年完成）	
	21				公佈《資訊保安基準規範》(計劃於 2015-2016) 年完成	
	22				建立資訊事故通報機制（計劃於 2015-2016 年完成）	

執行情況	序號	2001 年制定的《電子政府策略研究報告》	2005 年制定的《澳門電子政務發展綱領（2005-2009）》	2012 年制定的《MeGOV2014 澳門特別行政區電子政務整體規劃》	2015 年制定的《2015 年-2019 年澳門特別行政區電子政務整體規劃》	項目總數
已完成	23	設立公共服務入口網站				39
	24	設立電子認證中心				
	25	發出智能咭身份證	完成換取智能身份證			
	26	設立支援智能咭身份證的內部網絡和資料庫				
	27	訂立電子表格的技術規範				
	28	設立公共人力資源數據收集系統				
	29	設立公共部門休假申報系統				
	30	設立公共培訓課程申請報讀系統			完成公務人員培訓申請電子化；公務人員晉升流程和家庭津貼的申請及審批流程電子化（計劃於 2015 年完成）	
	31				逐步整合人力資源資料、人員需求資料、培訓需求資料、評核資料及兼任資料等（計劃於 2015-2016 年完成）	
	32				優化及電子化日津貼的申請及審批、臨時代任建議書的處理等內部行政管理流程（計劃於 2016 年完成）	
	33		透過單一個部門建立作信用卡支付的中央商戶戶口，推動網上信用卡支付			
	34		研究採用“公營-私營-夥伴”式合作。邀請學術研究機構及商業機構在基建、知識或人力等方面採取共同投資、分擔成本、分享成果的合作方式			
	35		建立文件管理之進程處理系統		重新開發 eDocX 系統，形成通用的“電子文件和紙張文件統一管理及交換平台”，實現文件的統一管理、跨部門業務流程監控和文件追蹤（計劃於 2016 年完成）	
	36		把「跨部門電子投訴處理系統」通過政府內聯網整合到各部門的投訴流程機制			

執行情況	序號	2001 年制定的《電子政府策略研究報告》	2005 年制定的《澳門電子政務發展綱領（2005-2009）》	2012 年制定的《MeGOV2014 澳門特別行政區電子政務整體規劃》	2015 年制定的《2015 年-2019 年澳門特別行政區電子政務整體規劃》	項目總數
已完成	37		建立「政府電子目錄」，供公眾查詢部門的辦公地址、電話、傳真、網址、人員（包括領導主管）職務、上下級關係、聯絡方法等			
	38		訂定統一外觀風格的網頁設計指引			
	39		完善公匙基建，提供最終可與外地電子證書交互核證的電子證書；電子核證中心提供完善的時戳功能			
	40		建立「電子政務共用構件庫」，確立“建立一次，多次使用”的理念，逐漸消除技術人員不斷“發明輪子”的工作			
	41		制定軟件開發技術指引			
	42		為電子政務基建工程建立數據中心			
			把數據中心同時建成為部門的後備復原中心			
	43		建立政府內部聯網的根域名			
	44		以國際標準的跨目錄身份管理技術作為政府內部聯網相互授權管理基礎，制定電子政務認證授權架構（推出 ePass）			
	45		制定「電子政務互用架構」用以規範各部門資訊基建項目的架構及技術標準			
	46		研究設立電子政務能力建設中心			
	47			制訂 2015-2019 年電子政務整體規劃		
	48			研究及制訂政府內部資訊項目管理指引		
	49			研究及制訂數據交換標準及管理方法		
	50			分階段建立中央人事管理系統，首期工作主要為建立人事管理系統的基本功能		
51			為未使用統一系統的政府部門提供資料批量載入的接口			

執行情況	序號	2001 年制定的《電子政府策略研究報告》	2005 年制定的《澳門電子政務發展綱領（2005-2009）》	2012 年制定的《MeGOV2014 澳門特別行政區電子政務整體規劃》	2015 年制定的《2015 年-2019 年澳門特別行政區電子政務整體規劃》	項目總數
已完成	52			建立三個關於「家庭津貼申請」、「電子文件管理」、「服務承諾管理」的電子工作流程，作為首期實現「電子政務應用平台」的切入點		
	53			研究和構建電子服務平台	構建“公共服務管理平台”（計劃於 2015 年完成）	
	54			建立網上電子表格平台		
	55			以移動版本政府入口網站作為切入點，推動各部門開發公共服務手機應用程式		
	56			加強與學術機構合作－透過 e-Macao 項目利用學術機構科研的長處，協助澳門特區政府電子政務項目的前期研究		
	57				逐步將“公共服務管理平台”與政府入口網站以及其他公共服務和內部行政管理的模組或平台進行整合（計劃於 2016 年完成）	
	58				構建“政府資訊統一發放模組”和“政府資訊統一發放流動應用程式”（計劃於 2015 年完成）	
					正式推出政府資訊統一發放流動應用程式（計劃於 2016 年完成）	
	59				構建第一期“政府通用應用模組庫”並試行（計劃於 2015-2016 年完成）	
	60				開展關於電子文件管理規範的研究（計劃於 2015-2016 年完成）	
	61				開發統一的二次認證服務及批量電子簽署服務（計劃於 2016 年完成）	

資料來源：整理自行政公職局提供的資料

## 因應行政公職局前後兩次提交資料而對分析結果作出調整的項目

序號	工作項目	提出時間	規劃期間	行政公職局		因應更新資料作出修改
				2018 年 1 月 填報的項目執行情況	2018 年 6 月 再次提供的資料撮要	
1	訂立電子表格的技術規範	2001 年	2002 至 2004 年	<ul style="list-style-type: none"> <li>由於資訊技術的不斷發展，而電子表格的技術方案變化更大及更快，難以為電子表格訂立規範，因此有關規範沒有落實執行，而其後以 Web 表格作為提供電子化服務的技術漸趨成熟，各部門亦以此作為實現電子表格的方式。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>已完成。</li> <li>資訊技術不斷發展，儘管出現新興技術，但特區政府各部門過往及現在仍使用 PDF 及 Web 兩套成熟及廣泛應用的電子表格開發技術。</li> <li>2003 年推出了電子表格下載網站，供市民下載和打印 PDF 表格。</li> <li>整合 Java、J2EE 及 XML 等技術或數據格式 Web 電子表格及服務開發技術。2004-2005 年為 20 多個部門的技術開發人員安排了培訓課程。</li> <li>2008 年完成了《澳門特區政府聯合服務系統之 XML 數據模式設計及管理指引》，展開了先導項目。</li> <li>在培訓及先導項目的落實應用下，部門已直接參與，因此，沒有再發出指引。</li> <li>無論從開發技術或從應用的角度理解，訂立電子表格技術規範的工作已告完成。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>由未開展修改為 2008 年已完成。</li> </ul>
2	研究設立電子政務能力建設中心 (負責推動及執行本地區的電子政務相關課題的研究、培訓、經驗分享等)	2005 年	2005 至 2009 年	<ul style="list-style-type: none"> <li>曾於 e-Macao 內探討其可行性，至目前未有確立有關的研究。</li> <li>《澳門電子政務發展綱領(2005-2009)》是綱領性及方向性的文件，對於較大且涉及範疇廣的項目，有關政策是長遠的發展目標，2009 年並不是完成期限。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>已完成。</li> <li>規劃中的電子政務能力建設中心主要負責推動及執行電子政務相關課題的研究、培訓、經驗分享等工作。</li> <li>2011 年行政公職局重組時，曾就有關議題進行討論，考慮到行政架構的合理性，把相關職能分配到不同的附屬單位。</li> <li>電子政務廳及公務人員培訓中心的職能已涵括了擬設立的電子政務能力建設中心的核心職責，因此，該項工作應視為已完成。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>由未開展修改為 2011 年已完成。</li> </ul>
3	研究由相關機構進行獨立的資訊系統審計工作的可行性	2005 年	2005 至 2009 年	<ul style="list-style-type: none"> <li>未具資源展開相關工作。</li> <li>《澳門電子政務發展綱領(2005-2009)》是綱領性及方向性的文件，對於較大且涉及範疇廣的項目，有關政策是長遠的發展目標，2009 年並不是完成期限。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>正逐步開展。</li> <li>經分析，由相關機構進行獨立的資訊系統審計工作主要適合於對系統的安全性、可靠性及完整性要求較高的系統，因此，針對資訊資產的保護或資訊安全方面，現時有 5 個公共部門按照 ISO27001 的要求定期接受獨立的審計。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>由未開展修改為截至 2016 年 12 月 31 日仍未完成。</li> </ul>

序號	工作項目	提出時間	規劃期間	行政公職局		因應更新資料作出修改
				2018年1月填報的項目執行情況	2018年6月再次提供的資料摘要	
4	研究採用國際標準的資訊系統審計的可行性	2005年	2005至2009年	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 未具資源展開相關工作。</li> <li>➢ 《澳門電子政務發展綱領（2005-2009）》是綱領性及方向性的文件，對於較大且涉及範疇廣的項目，有關政策是長遠的發展目標，2009年並不是完成期限。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 正逐步開展。</li> <li>➢ 按照國際資訊系統審計的標準，主要包括五部分。分析後認為，可配合深入的研究，逐步採用資訊系統審計中各部分的相關標準指引項目的開展。</li> <li>➢ 在資訊系統的操作、維護與服務管理方面，2003年至今，根據ISO9000的要求，建立資訊系統維護及支援程序，並由相關機構進行獨立的審計。2016年完成了完善政府數據中心管理制度。</li> <li>➢ 在資訊資產的保護方面，2009年，向部門公佈資訊保安政策指引，2011年至現在，根據ISO27001的要求，進行資訊系統安全設備的構建、內審及認證等工作，並由相關機構進行獨立的審計。</li> <li>➢ 在資訊系統的購置、開發與實踐方面，2012年委託機構，研究資訊系統開發及管理規範；2014年，編製資訊系統項目管理指引的試行版。2018年在“構建智慧城市”項目中嚴格按項目管理標準開展工作。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 由未開展修改為截至2016年12月31日仍未完成。</li> </ul>
5	建立「電子政務共用構件庫」 — 確立“建立一次，多次使用”的理念，逐漸消除技術人員不斷“發明輪子”的工作	2005年	2005至2009年	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 有關工作已被納入《2015年-2019年澳門特別行政區電子政務整體規劃》中。</li> <li>➢ 《澳門電子政務發展綱領（2005-2009）》是綱領性及方向性的文件，對於較大且涉及範疇廣的項目，有關政策是長遠的發展目標，2009年並不是完成期限。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 2005至2009年，推出多個共用構件，涵蓋了電子公文交換、電子支付、認證授權等功能，避免重複開發。</li> <li>➢ 按照《2015年-2019年澳門特區電子政務整體規劃》的部署，特區政府透過構建通用的電子化平台及模組，作為推動電子政務發展的措施之一。已完成的電子化平台/模組包括：公務人員管理及服務平台、公共服務管理平台、諮詢服務管理平台、政府通用應用模組庫（包括登入、二次認證、政府資訊統一發放、公共服務申請及審批狀態管理和追蹤、政府架構等模組）。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 由未完成修改為2016年已完成。</li> </ul>
6	制定軟件開發技術指引	2005年	2005至2009年	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 未正式制訂技術指引，但通過各種統一的通用平台，逐步將各種共同性的平台整合，一方面減少重複開發，另一方面使使用方式一致。</li> <li>➢ 《澳門電子政務發展綱領（2005-2009）》是綱領性及方向性的文件，對於較大且涉及範疇廣的項目，有關政策是長遠的發展目標，2009年並不是完成期限。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 2004年至2005年，為特區多個部門約200名資訊科技主管及技術人員進行電子政務培訓，提供當時的標準技術的課程及測試，並於開發項目中實踐。</li> <li>➢ 2006至2008年，特區政府針對發展公共服務電子化的技術架構、組件及應用架構進行了研究，亦完成了XML數據模式設計及管理研究，為軟件開發技術標準提供指引。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 由未完成修改為2008年已完成。</li> </ul>

序號	工作項目	提出時間	規劃期間	行政公職局		因應更新資料作出修改
				2018年1月 填報的項目執行情況	2018年6月 再次提供的資料撮要	
7	制定「電子政務互用架構」用以規範各部門資訊基建項目的架構及技術標準	2005年	2005至2009年	<ul style="list-style-type: none"> <li>按2015至2019年規劃的部署，特區政府亦將研究制定“電子政務發展架構”及相應協調機制，首先建立政府的技术標準框架，然後配合修訂第39/GM/96號批示，指引部門按照統一標準發展各個電子化項目，避免因不同技術標準而產生的兼容性問題。</li> <li>《澳門電子政務發展綱領（2005-2009）》是綱領性及方向性的文件，對於較大且涉及範疇廣的項目，有關政策是長遠的發展目標，2009年並不是完成期限。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>制定“電子政務互用架構”的目的，是規範各部門資訊基建項目的架構及技術標準；訂定相連應用系統之間的界面；規範部門內及部門間的資料交換及運作。</li> <li>特區政府分別於2006年至2010年期間完成電子政務互用架構、電子政務標準、政府資訊共享等研究，提出了“互用架構”及相關的標準等，從而達致部門間數據互聯互通。</li> <li>2008年至2010年期間推出信息網關應用（eDocX）、數據交換應用（服務手續呈現規範系統及特區政府入口網站）作為上述技術標準研究的實踐，並規範各部門的應用。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>由未完成修改為2010年已完成。</li> </ul>
8	配合公務人員招聘制度全面改革後各階段工作的功能需求，逐步將“公共服務管理平台”與政府入口網站以及其他公共服務和內部行政管理的模組或平台進行整合（計劃於2016年完成）	2015年	2016年	<ul style="list-style-type: none"> <li>2016年底逐步實現中。</li> <li>2017年12月已完成。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2016年完成將“公共服務管理平台”與政府入口網站以及其他公共服務和內部行政管理的模組或平台進行整合，並利用具有法律效力的“政府服務登入帳戶”，以及開發相應的網上服務及流動應用程式，實現了報考公職服務全程電子化。其後有關整合工作也體現於2017年年底完成的新一代政府入口網站中。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>由未完成修改為2016年已完成。</li> </ul>
9	開展關於電子文件管理規範的研究（計劃於2015-2016年完成）	2015年	2015至2016年	<ul style="list-style-type: none"> <li>進行研究中。</li> <li>延誤。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2013年進行了《澳門特區公共文件檔案管理制度發展規劃研究》。</li> <li>2016年完成了《澳門特區電子文件管理規範研究》。下階段將透過法律的配套，落實規範電子文件的應用及管理。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>由未完成修改為2016年已完成。</li> </ul>

註：澳門特區政府於2004年至2013年委託某研究所在電子政務領域進行合作研究、應用開發及提升人員能力的項目。

資料來源：整理自行政公職局提供的資料



自提出至 2016 年 12 月 31 日仍未完成的項目

序號	工作項目	提出時間	規劃期間	經歷時間*	行政公職局	
					2018 年 1 月填報的項目執行情況	2018 年 6 月再次提供的資料撮要
1	設立電子採購平台	2001 年	2002 至 2004 年	15 年	<ul style="list-style-type: none"> <li>屬部門 A 職能。</li> <li>小組於 2005 年設立了“電子採購協調組”，負責有關工作。其後“電子採購協調組”完成並向小組提交了報告，包括〈電子招標與採購系統——系統運作規格〉之中央採購部分，及第 63/85/M 號法令——修改意見。本局未能找到相關後續跟進文件。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2005 年，“電子政務工作研究小組”下設了“電子採購協調組”，由部門 A 作為協調組的協調員，就電子採購開展相關工作。部門 A 於 2008 年開展中央採購管理系統的外判採購，2011 年作出判給並開始使用有關系統管理中央採購相關項目的採購過程。</li> <li>至於《採購法》的修訂，2005 至 2006 年“電子採購協調組”曾就《採購法》進行了部分前期研究，對修改《採購法》提出意見。部門 A 於 2016 年就修改《採購法》於政府部門進行意見收集，亦計劃於 2018 年就《採購法》的修訂展開諮詢。</li> </ul>
2	訂立電腦中文內碼標準	2001 年	2002 至 2004 年	15 年	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政暨公職局於 2006 年至 2007 年向公共部門進行了“資訊系統中文編碼統一方案”的諮詢，2008 年正式設立了跨部門的“資訊系統中文編碼工作小組”，有序地推進資訊系統統一中文編碼的工作。</li> <li>於 2017 年完成《澳門特別行政區資訊系統中文編碼統一方案》研究，將於 2018 年逐步實現方案。</li> <li>《澳門電子政務發展綱領（2005-2009）》是綱領性及方向性的文件，對於較大且涉及範疇廣的項目，有關政策是長遠的發展目標，2009 年並不是完成期限。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>由本局協調的跨部門工作小組曾於 2001 年及 2006 年，分別向各公共部門進行問卷調查，收集中文造字，共約 1,300 多個字符。</li> <li>工作小組分別於 2002 年、2006 年及 2007 年，向國際標準化組織表意文字小組（ISO/IRG）提交 121 個字符，以納入國際編碼標準。</li> <li>2008 年，第 62/2008 號行政長官批示設立了由行政公職局等 6 個部門代表組成的“資訊系統中文編碼工作小組”，並由行政公職局協調跟進相關工作。</li> <li>工作小組提交的字符中，分別有 16 個、48 個及 22 個字符被收納於 2008 年、2014 年及 2017 年發佈的 ISO10646 擴展區，另外，18 個字符於具備字型檔後，將向 IRG 申請橫向擴展；17 個字符向 Unicode 申請註冊 IVS 異體字。</li> <li>工作小組於 2014 年開始，與某大學合作，制訂了《澳門特別行政區資訊系統中文編碼統一方案》及推行計劃，作為澳門公共部門之間數據互聯的其中一項共通編碼標準，並於 2017 年 7 月獲行政法務司司長批准。</li> <li>在編製電子數據編碼對照表方面，本局於 2014 年完成了“政府數據交換體系”的研究，於 2016 年訂立了人事資料數據交換的標準格式，透過“公務人員管理及服務平台”與相關的使用部門進行人事資料的數據交換。</li> </ul>
	編定本澳採用統一中文編碼方案及實施時間表	2005 年	2005 至 2009 年			
	研究及制訂澳門特區統一編碼標準	2012 年	2013 至 2014 年			
3	制定各範疇可於電子化的資料編碼對照標準，編製電子數據編碼對照表	2005 年	2005 至 2009 年	12 年	<ul style="list-style-type: none"> <li>按需要適時制訂</li> <li>《澳門電子政務發展綱領（2005-2009）》是綱領性及方向性的文件，對於較大且涉及範疇廣的項目，有關政策是長遠的發展目標，2009 年並不是完成期限。</li> </ul>	
4	制定規範各政府部門公開資料的守則	2005 年	2005 至 2009 年	12 年	<ul style="list-style-type: none"> <li>有關工作已納入《2015 年-2019 年澳門特別行政區電子政務整體規劃》，並已開展中。</li> <li>《澳門電子政務發展綱領（2005-2009）》是綱領性及方向性的文件，對於較大且涉及範疇廣的項目，有關政策是長遠的發展目標，2009 年並不是完成期限。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2017 年完成了“澳門特區政府數據開放發展策略及整體規劃”研究，現正進行“澳門特區政府數據開放管理機制及相關平台”研究，預計 2018 年內完成，未來將根據有關研究制定政府數據開放的原則及標準。</li> </ul>
5	研究由相關機構進行獨立的資訊系統審計工作的可行性	2005 年	2005 至 2009 年	12 年	<ul style="list-style-type: none"> <li>未具資源展開相關工作。</li> <li>《澳門電子政務發展綱領（2005-2009）》是綱領性及方向性的文件，對於較大且涉及範疇廣的項目，有關政策是長遠的發展目標，2009 年並不是完成期限。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>正逐步開展。</li> <li>經分析，由相關機構進行獨立的資訊系統審計工作主要適合於對系統的安全性、可靠性及完整性要求較高的系統，因此，針對資訊資產的保護或資訊安全方面，現時特區政府有 5 個公共部門按照 ISO27001 的要求定期接受獨立的審計。</li> </ul>

序號	工作項目	提出時間	規劃期間	經歷時間*	行政公職局	
					2018年1月填報的項目執行情況	2018年6月再次提供的資料摘要
6	研究採用國際標準的資訊系統審計的可行性	2005年	2005至2009年	12年	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 未具資源展開相關工作。</li> <li>➢ 《澳門電子政務發展綱領（2005-2009）》是綱領性及方向性的文件，對於較大且涉及範疇廣的項目，有關政策是長遠的發展目標，2009年並不是完成期限。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 正逐步開展。</li> <li>➢ 按照國際資訊系統審計的標準，主要包括五部分。分析後認為，可配合深入的研究，逐步採用資訊系統審計中各部分的相關標準指引項目的開展。</li> <li>➢ 在資訊系統的操作、維護與服務管理方面，2003年至今，根據ISO9000的要求，建立資訊系統維護及支援程序，並由相關機構進行獨立的審計。2016年完成了完善政府數據中心管理制度。</li> <li>➢ 在資訊資產的保護方面，2009年，向部門公佈資訊保安政策指引，2011年至現在，根據ISO27001的要求，進行資訊系統安全設備的構建、內審及認證等工作，並由相關機構進行獨立的審計。</li> <li>➢ 在資訊系統的購置、開發與實踐方面，2012年委託機構，研究資訊系統開發及管理規範；2014年，編製資訊系統項目管理指引的試行版。2018年在“構建智慧城市”項目中嚴格按項目管理標準開展工作。</li> </ul>
7	推廣行政暨公職局在資訊廳試行用「平衡計分卡」建立績效評估制度	2005年	2005至2009年	12年	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 於行政公職局內部試行「平衡計分卡」。其後透過e-Macao計劃對特區電子政務評估框架的建立進行研究；同時，自2011年開始，透過某大學/某學會，對本澳的電子政務整體發展進行評估。</li> <li>➢ 評估框架的構建已被納入在《2015年-2019年澳門特別行政區電子政務整體規劃》中，有關工作亦已開展。</li> <li>➢ 2017年完成首階段發展水平研究及制訂核心指標，現正進行電子政務重點項目績效評估研究。</li> <li>➢ 《澳門電子政務發展綱領（2005-2009）》是綱領性及方向性的文件，對於較大且涉及範疇廣的項目，有關政策是長遠的發展目標，2009年並不是完成期限。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 經分析行政公職局曾於2004年至2005年期間試行“平衡計分卡”的結果發現，該評估框架為連結發展戰略與評估指標提供了一套方法，但框架主要集中在整體及部門層次，未能涵蓋項目層次，亦未能為指標的設計及評估提供全面的參照架構，因此有必要配合深入的研究及實踐，整合不同層次的評估或審計框架。</li> <li>➢ 基於此，2017年結合平衡計分卡的框架，比較研究了不同國家的電子政務評估架構及指標的內容，構建了澳門特區電子政務評估框架及指標雛型，其中，包含了衡量內部基建與人員配備及就緒的情況、量度市民對電子政務滿意度的基本指標，2018年將開展的對整體公共服務的第三方評審，並將以此為基礎細化指標，調查市民對電子化公共服務的滿意度。</li> <li>➢ 2018年正結合項目管理的內容及資訊系統審計的國際標準完成項目層次的評估框架及指標設計；2019年將結合智慧城市與智慧政務的發展戰略，形成一套包含整體發展水平評估、部門發展水平評估、重點項目績效評估及相關人員績效評估等層次的評估框架，逐步落實評估工作，推動電子政務的發展及完善。</li> </ul>
	設計電子政務發展評估框架	2012年	2013至2014年			
	電子政務績效評估框架——以平衡計分卡(Balanced Scorecard)作為基礎					
	建立一套電子政務發展評估機制(整體性評估及項目成效評估)——實行評估，促進改善	2015年	2015至2019年			
8	對重大的電子化項目，建立成本-效益分析策略	2005年	2005至2009年	12年		
9	建立可量度電子政務工作範圍的顧客滿意度評量標準	2005年	2005至2009年	12年		
10	制定各種指標以衡量內部基建與人員配備及就緒等情況	2005年	2005至2009年	12年		

序號	工作項目	提出時間	規劃期間	經歷時間*	行政公職局	
					2018年1月填報的項目執行情況	2018年6月再次提供的資料摘要
11	實行中央統籌 ➢ 設立由政府高層領導的委員會，通過常設工作組專責協調電子政務的工作	2005年	2005至2009年	12年	➢ 已完成在各部門設立專責工作小組推行內部管理與對外服務的優化及電子化工作。 ➢ 外判研究工作於2017年9月完成，平台的構建工作需時。 ➢ 下設“電子政務統籌工作組”的工作暫不執行。 ➢ 《澳門電子政務發展綱領（2005-2009）》是綱領性及方向性的文件，對於較大且涉及範疇廣的項目，有關政策是長遠的發展目標，2009年並不是完成期限。	➢ 2001年成立了由10個部門組成的電子政務統籌與協調小組，2007年成立了公共行政改革統籌委員會，2011年重組了行政公職局並加強了對電子政務政策實施的統籌及支援職責。 ➢ 正按《整體規劃》的要求建立一個分為三個層次的統籌和協作機制： 1) 2015年各部門指定了一名領導層成員、最少一名資訊技術單位主管或人員，以及最少一名業務單位主管或人員作為協作執行電子政務； 2) 第75/2017號行政長官批示，加強了公共行政改革統籌委員會對電子政務發展的統籌職權，亦增加了統籌委員會可透過決議設立專責小組履行其任務的權限，正按需要對跨部門工作流程的優化及公共服務電子化作出統籌； 3) 待各通用平台，尤其是公務人員管理及服務平台和公共服務管理平台構建後，將啟動建立“資訊應用知識管理平台”，方便各部門及人員獲取資訊、交流知識和反饋意見。 ➢ 在構建多層次的統籌和協作機制過程中，2015年成立了由行政長官擔任主席，由各司長等委員組成的“建設世界旅遊休閒中心委員會”，以制定、統籌及落實澳門特區首個五年發展規劃。 ➢ 2017年，“建設世界旅遊休閒中心委員會”下設了“智慧城市發展專責小組”，協調特區五年發展規劃中為落實構建智慧城市而展開的工作，並提出相關建議。同年，還啟動了與某集團合作的首階段智慧城市與大數據計劃，預計2019年6月完成雲計算中心的建設，以及政府數據整合的工作。 ➢ 針對該等項目的管理，設立項目群執行委員會負責監督。 ➢ 針對智慧城市及大數據的相關工作，已建立起多層次的統籌和協作機制。電子政務的統籌機制，尤其是公共行政改革統籌委員會下設的專責小組亦會作出相應的調整。
	建立機制，統籌協作 ➢ 三個層次的統籌和協作 i) 各部門設立專責工作小組推行內部管理與對外服務的優化及電子化工作 ii) 建立“資訊應用知識管理平台”方便各部門獲取信息、交流知識和反饋意見 iii) “公共行政改革統籌委員會”將下設“電子政務統籌工作組”	2015年	2015至2019年			

序號	工作項目	提出時間	規劃期間	經歷時間*	行政公職局	
					2018年1月 填報的項目執行情況	2018年6月 再次提供的資料撮要
12	在委員會領導下成立跨部門工作組，對多項各部門有共同需求的行政系統，包括：人力資源、財務及財產管理、消耗品管理、採購、文件管理等，按需要配合修改法例以及進行流程優化	2005年	2005至2009年	12年	<ul style="list-style-type: none"> <li>為有效落實《2015年-2019年澳門特區電子政務整體規劃》的各項工作，特區政府建立相應的統籌協調機制，包括於各部門內設立由領導、技術單位主管及人員，以及相關業務單位人員的工作小組，負責推進部門自身管理和服務的優化及電子化，並發揮跨部門溝通協作的功能。</li> <li>《澳門電子政務發展綱領（2005-2009）》是綱領性及方向性的文件，對於較大且涉及範疇廣的項目，有關政策是長遠的發展目標，2009年並不是完成期限。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>按部門的職責劃分，有關系統主要涉及部門A及行政公職局。部門A負責採購、財務及財產管理等系統。在採購方面，部門A於2011年完成並使用系統管理中央採購相關項目的採購過程。至於財務管理方面，部門A分階段對現有系統作出完善及配合《預算綱要法》的頒佈重新開發。</li> <li>行政公職局主要負責人力資源管理系統的開發，已開發公務人員管理及服務平台，未來會配合《澳門公共行政工作人員通則》分階段的修訂，加強平台的功能並推動各部門使用。另外，亦會針對其他部門共同需要的系統，如文件管理系統，配合相關法規的制定或修訂，組織相關部門共同開發。</li> </ul>
13	訂定計劃並按時完成整合多項各部門有共同需求的行政系統，包括：人事、財務、財產、消耗品、文件、出勤、請假、病假等	2005年	2005至2009年	12年	<ul style="list-style-type: none"> <li>“統一財務及中央人事管理資訊系統的構建”清晰訂定了分別由行政公職局負責的“中央人事管理資訊系統”及由部門A負責的“關於財務管理與決策範疇功能”的相關具體工作及規劃。</li> <li>分別於2015年及2016年完成建立三個關於「家庭津貼申請」、「電子文件管理」、「服務承諾管理」的電子工作流程；公務人員培訓申請的電子化；公務人員晉升流程和家庭津貼的申請及審批流程電子化；整合人力資源資料、人員需求資料、培訓需求資料、評核資料及兼任資料；優化及電子化日津貼的申請及審批、臨時代任建議書的處理等內部行政管理流程。</li> <li>《澳門電子政務發展綱領（2005-2009）》是綱領性及方向性的文件，對於較大且涉及範疇廣的項目，有關政策是長遠的發展目標，2009年並不是完成期限。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2015年推出“公務人員管理及服務平台”供政府部門使用。該平台提供了處理入職、續約、晉升、離職、出勤、假期申請等功能，也包括人力資源資料的收集和財務管理的功能。</li> <li>其他系統則會待“公務人員管理及服務平台”完成階段性開發後，配合相關法規的制定或修訂，推動部門A或組織相關部門共同規劃及開發。</li> </ul>
14	通過「電子政務互用架構」、「多通道訊息發佈架構」與「電子數據編碼對照表」，把各部門的相關系統與中央系統互聯互通	2005年	2005至2009年	12年	<ul style="list-style-type: none"> <li>以“公務人員管理及服務平台”、“公共服務管理平台”、“電子文件和紙張文件統一管理及交換平台”、政府入口網站等逐步實現數據互換互用。</li> <li>《澳門電子政務發展綱領（2005-2009）》是綱領性及方向性的文件，對於較大且涉及範疇廣的項目，有關政策是長遠的發展目標，2009年並不是完成期限。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>《澳門電子政務發展綱領（2005-2009）》提出建立“多通道訊息發佈架構”，按當時的技術程度，主要是把入口網站的有關資訊發放到各個“資訊亭”、研究建立的“戶外電子訊息顯示板”、流動電訊的各種訊息發放等等。同時，期望透過有關的架構，實現跨部門、跨應用的訊息發佈甚至交換。當中，透過以下項目分階段逐步落實：</li> <li>2005年至2009年，為了配合政府在戶外發佈即時電子訊息的計劃，入口網站把需要發佈的訊息以“新聞通道”方式發表，傳訊公司直接自入口網站擷取訊息及動畫宣傳片，通過互聯網把訊息傳輸到戶外的顯示屏。</li> <li>為實現加快跨部門訊息的傳遞，2008年推出“電子公文收發系統（eDocX）”，實現部門間的公文收發電子化。部門可以透過服務手續呈現規範系統，發佈服務手續到政府入口網站，而政府入口網站又可發佈新聞及活動等資訊。</li> </ul>

序號	工作項目	提出時間	規劃期間	經歷時間*	行政公職局	
					2018 年 1 月 填報的項目執行情況	2018 年 6 月 再次提供的資料摘要
15	參考歐盟的常用公共電子服務分類,制定符合本澳特點的公共電子服務通用分類,以供部門在制定電子服務計劃時作為參考	2005 年	2005 至 2009 年	12 年	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 2017 年完成。</li> <li>➢ 在新的政府入口網站更新制訂有關的分類,以方便市民查找所需資訊和服務。</li> <li>➢ 《澳門電子政務發展綱領(2005-2009)》是綱領性及方向性的文件,對於較大且涉及範疇廣的項目,有關政策是長遠的發展目標,2009 年並不是完成期限。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 2008 年支援公共服務評審委員會,制訂了特區公共服務清單,進行基本分類,而各公共部門亦參考此分類將資料逐步上載至政府入口網。</li> <li>➢ 2015 年,為完善公共服務評價的方法,參考了某科學院的《中國城市基本公共服務力》的方法,訂定澳門特區政府公共服務分類。</li> <li>➢ 政府入口網站於 2017 年試行引用上述服務分類作為信息的呈現,並在 2018 年推出的新特區政府入口網站正式應用。</li> </ul>
16	修訂第 39/GM/96 號批示的有關條文	2005 年	2005 至 2009 年	12 年	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 2017 年 12 月完成。</li> <li>➢ 有關工作已被納入《2015 年-2019 年澳門特別行政區電子政務整體規劃》中,並於 2017 年 12 月公佈第 507/2017 號行政長官批示:修改第 39/GM/96 號批示第 5 款、第 6 款及第 7 款。</li> <li>➢ 《澳門電子政務發展綱領(2005-2009)》是綱領性及方向性的文件,對於較大且涉及範疇廣的項目,有關政策是長遠的發展目標,2009 年並不是完成期限。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 2017 年完成了第一階段的修改。2018 年將啟動配合智慧城市建構及發展所需的電子政務發展架構的研究,並在此基礎上第二次修改第 39/GM/96 號批示。</li> </ul>
17	制訂符合特區政府長遠電子政務發展的身份識別發展策略分析報告,實現身份識別統一方案	2012 年	2013 至 2014 年	4 年	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 2013 年 10 月完成分析報告提出把“電子證書”、智能身份證及 ePass 三項電子身份識別工具作出整合,以及需明確身份識別及安全登入的標準及應用。</li> <li>➢ 通過優化帳戶管理系統,及於 2016 年 10 月推出“政府服務登入帳戶”,實現統一管理開考報名全程電子化。</li> <li>➢ 延誤,在統一管理開考應用“政府服務登入帳戶”作為基礎,進行法律基礎的配套工作,而有關工作需時。</li> <li>➢ 電子政務發展的法律配套,預期 2018 年完成。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 經研究分析,從整體應用的角度看,電子身份識別工具只是實現公共服務電子化的一個組成部分,其設計及應用必須配合公共服務電子化過程的整體需要。因此,將分階段從法律配套及開發技術兩個方面實踐統一的身份識別機制的建立。</li> <li>➢ 公務人員招聘及市民報考公職的服務,服務對象人數眾多,涉及許多個人資料及各類文件,需要法律配套及安全穩定的網絡基建來支援。因此,以報考公職的有關服務作為先導項目,設計與應用身份識別的統一方案。</li> <li>➢ 在法律配套上,2016 年公佈了第 14/2016 號行政法規《公務人員的招聘、甄選及晉級培訓》,以此為依據推出“政府服務登入帳戶”,並根據《電子文件及電子簽名》及《個人資料保護法》的相關規定重新設計流程。</li> <li>➢ 在技術上,以“e 辦事”登入技術為基礎,重新整合安全的個人化服務,包括利用電子政務整體規劃所部署開發的通用平台、引入用手機接收一次性密碼短訊作為二次認證的安全措施、個人化的檔案處理,讓報考人可全程以電子化方式完成報考手續。</li> <li>➢ 未來,澳門特區將以上述實踐經驗為基礎,建立統一的公共服務個人帳戶及按確認行為嚴謹程度的需要設定不同效果的身份識別方式,並配合行政程序的普遍需要建立相應的法律規範。</li> </ul>
	研究統一的身份識別機制(計劃於 2015 年完成)	2015 年	2015 年			
	建立統一的身份識別機制(計劃於 2016 年完成)	2015 年	2016 年			

序號	工作項目	提出時間	規劃期間	經歷時間*	行政公職局	
					2018 年 1 月 填報的項目執行情況	2018 年 6 月 再次提供的資料摘要
18	完成政府入口網站的重構(計劃於2015-2016年完成)	2015 年	2015 至 2016 年	2 年	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 已完成, 2017 年 12 月, 預計 2018 年 1 月推出。</li> <li>➢ 延誤, 因為整理資料需時較長。</li> <li>➢ 已基本上完成重構, 正整理資料並逐步推出, 其中 18 項行政牌照/准照手續已改以新版政府入口網站架構推出供市民查閱, 而其他資料和分類待整理較完備後計劃在 2017 年底全面推出。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 已於 2017 年年底完成, 並於 2018 年 1 月推出過渡版本, 未來將因應手機應用程式的發展進一步作出完善。</li> </ul>
19	擴展“政府數據中心”的網絡基建, 使其具備雲端運算功能(計劃於2015-2016年完成)	2015 年	2015 至 2016 年	2 年	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 已完成, 2017 年 10 月。</li> <li>➢ 延誤, 因為由於招標的時間增加了。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 已於 2017 年完成為“政府數據中心”擴展網絡基建, 使其具備雲端運算功能, 向各部門提供雲端基建服務, 持續推進統一化、標準化及集中式資源管理的策略, 讓各部門在高效及安全的網絡基建環境下發展電子化服務。</li> </ul>
20	建立電子支付使用機制(計劃於2015-2016年完成)	2015 年	2015 至 2016 年	2 年	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 進行中。</li> <li>➢ 延誤。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 部門 A 於 2016 年 11 月與公司簽訂“非接觸式智能儲值電子錢包小額徵收服務”合同, 隨後多個部門的櫃檯服務、自動服務機、以至停車場及泊車咪錶亦相繼接受市民以電子方式繳付費用。</li> <li>➢ 行政公職局於 2017 年年底進行了電子政務發展的法律配套諮詢, 並就電子支付的問題提出了建議方案。</li> <li>➢ 行政公職局計劃於 2018 年內建立公共部門使用電子支付的推動機制, 首先整集電子支付工具信息, 推動部門把適用於電子支付服務的項目擴大, 並會研究組成跨部門小組跟進電子支付的應用發展。</li> </ul>
21	公佈《資訊保安基準規範》, 並要求各公共部門根據規範執行資訊保安工作和提交執行報告(計劃於2015-2016年完成)	2015 年	2015 至 2016 年	2 年	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 進行中。</li> <li>➢ 延誤, 因為因應網絡安全法的諮詢工作, 需待有關的工作完成後確切內容。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 行政公職局已按規劃於 2015 年基本完成建立資訊安全基準規範。</li> <li>➢ 基於同年特區政府組成由行政長官領導及由保安司司長統籌協調的跨部門網絡安全工作組(行政公職局作為成員之一), 開展構建特區整體的網絡安全法律框架的工作, 而資訊安全基準規範應與特區整體的網絡安全法律框架配合, 決定待網絡安全法律框架確立及對基準規範作出必要的調整後才公佈。</li> <li>➢ 工作組於 2017 年完成了網絡安全法的法案擬本, 網絡安全法於 2018 年年初完成了公開諮詢, 並準備於 2018 年內提交立法會審議。行政公職局計劃於 2018 年正式推出資訊安全基準規範。</li> </ul>
22	建立資訊事故通報機制(計劃於2015年完成)	2015 年	2015 年	2 年	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 已完成, 2015 年 12 月。</li> <li>➢ 延誤, 因為由保安司統籌的網絡安全法案涉及有關部分, 將由跨部門小組負責推進工作。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 行政公職局已按規劃於 2015 年完成建立資訊事故通報機制, 並透過政府數據中心的運作落實通報機制。</li> <li>➢ 行政公職局計劃於 2018 年正式推出配合網絡安全法案擬本確立的特區整體的資訊事故通報機制, 再讓各部門可在符合網絡安全法的框架下細化落實資訊事故通報機制。</li> </ul>

\*由於規劃文件只有年份, 沒有確實開展的日期, 因此以規劃文件的規劃期間第一年作計算。

資料來源: 整理自行政公職局提供的資料

## 三個與人事管理相關系統的規劃及執行過程

序號	年份	構想、目標及部署的工作	實際執行的工作
1	2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 就政府內部電子化服務，提出減少系統重複開發，以達至資源共享的構想。</li> <li>➢ 將於 2002 年開展公共人力資源數據收集系統、公共部門休假申報系統，以及公共培訓課程申請報讀系統等的工作。</li> </ul>	
2	2002		
	2003		<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 完善了人力資源資料庫工作，包括統一各公共部門有關人力資源資料的代碼，及擴大資料收集範圍等。</li> </ul>
	2004		
3	2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 於澳門電子政務發展綱領（2005-2009），提出透過整合各部門有共同需求的行政系統，包括：人事、出勤、請假、病假及財務等系統。</li> <li>藉以達至 1) 產生支援政府高層決策所需的各種數據，縮短決策周期，提高行政效率；2) 消滅各部門各自開發所產行的高成本，低效益現象；3) 整合行政管理系統（當中包括人事、出勤、請假、病假系統）與部門 A 的人員薪俸系統的數據互換互用。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 完善人力資源資料庫的信息系統。</li> <li>➢ 開始研究推廣網上假期批核系統。</li> <li>➢ 開展研究電子假期批核系統與人事資料庫（SIGAP）的整合方案。</li> <li>➢ 開展中央人事管理系統的工作，並重新開發培訓系統。</li> </ul>
4	2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 計劃推行人事內部程序管理電子化、無紙化的工作，先在行政公職局內試行，並逐步推廣至所有公共部門。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 繼續對綜合人事管理、培訓、人力資源的行政管理和決策進行研發，逐步建立中央人事管理系統。</li> <li>➢ 開發培訓管理系統（TAS），完成後將與人力資源資料庫系統整合。</li> </ul>
5	2007		<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 完成網上申辦公務人員假期批核系統主要功能的開發工作，配合現有的人員管理系統進行整合研究，並將於內部試行。</li> </ul>
6	2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 計劃進一步實現無紙化作業管理，繼續就公務人員網上申辦假期批核系統進行優化，整合各部門不同的人事管理系統，並逐步向所有公共部門推廣使用。</li> </ul>	
7	2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 推行新的培訓管理系統（TAS），加強培訓課程管理和效率。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 完成研究推廣網上電子假期批核系統、推動部門管理程序的電子化，以及與人事管理系統結合的工作。</li> <li>➢ 完成研究電子假期批核系統與人事資料庫（SIGAP）的整合方案。</li> </ul>

序號	年份	構想、目標及部署的工作	實際執行的工作
8	2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 提出建立具中央性及統籌協調功能的“綜合人力資源管理及決策系統”，當中包括將人力資源資料庫、培訓管理系統及人事管理系統進行整合。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 完成綜合人力資源管理及決策系統，優化了公職人員資料收集流程，逐步對人力資源資料庫、培訓管理系統及人事管理系統進行整合。</li> <li>➢ 電子休假系統已於行政公職局推行，並推廣至其他部門進行測試使用。</li> </ul>
9	2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 優化人事管理系統，向其他政府部門推介、安排安裝及調整功能。</li> <li>➢ 完成優化人事管理系統後，建構綜合人力資源管理及決策系統，結合中央人力資源資料庫、培訓課程管理系統及其他相關數據。</li> <li>➢ 開發公務人員管理及服務平台。</li> <li>➢ 提出於 2012 年，完成人事管理系統日常所需的，包括入職，續約，晉升，離職，暫時離任和退休等的基本功能。</li> <li>➢ 提出於 2013 年，完成完善中央人事管理系統的基本功能，並加入包括出勤，假期，與人事有關的財務基本資料，以及離任和退休的跟進處理。</li> <li>➢ 提出在 2014 年 3 月，完成於中央人事管理系統內，給未使用該系統的部門，提供資料批量載入的接口，以配合特區政府人力資源資料中央化的進程。</li> <li>➢ 提出在 2014 年 6 月，完成與人力資源中央招聘系統和中央晉升系統的資料整合工作。</li> <li>➢ 提出在 2014 年 9 月，完成於中央人事管理系統內，向新開發的電子財務管理系統提供原始的人事資料的接口，減少資料的重覆輸入。</li> <li>➢ 提出由 2014 年 10 月起，若中央人事管理系統使用得到普及，人力資源資料中央化的進程順利，就開始研究為已中央化的資料進行各種統計，讓各級領導和主管可以依職權透過個人門戶查看最新數據。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 基本完成綜合人力資源管理及決策系統中培訓管理系統與人力資源資料庫的整合工作。</li> <li>➢ 配合統一人力資源及財務管理系統的建立，制定中央式人事管理系統的開發規劃。</li> </ul>
10	2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 逐步構建新一代的中央式人事管理系統，透過部門間的資料互通平台及自動化流程操作，實時和系統地收集各部門的人事資料。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 完成中央人事管理資訊系統的整體設計，逐步落實人力資源資料的中央化管理工作。</li> </ul>
11	2013		<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 完成公務人員管理及服務平台第一階段構建，包括人事管理系統中全職人員的職程、職稱、數目、所在組織資料、離職及退休等。</li> </ul>
12	2014		<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 完成公務人員管理及服務平台的開發工作。</li> </ul>
13	2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 完成公務人員培訓申請的電子化工作；公務人員晉升流程和家庭津貼的申請及審批流程電子化。（2015）</li> <li>➢ 逐步整合相關資料，包括：人力資源資料、人員需求資料、培訓需求資料、評核資料及兼任資料等；推廣公務人員管理及服務平台予其他公共部門使用。（2015-2016）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 公務人員管理及服務平台在人事及財務方面的主要功能經已完成，並於 2015 年初推出給部門使用。</li> </ul>

資料來源：整理自行政公職局提供的工作規劃、工作執行資料及行政法務範疇的施政報告。





