



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

《电子政务的规划及执行》

二零一八年八月

目 录

第 1 部分：撮要.....	1
1.1 审计发现及意见	1
1.2 审计建议	2
1.3 审计对象的响应	3
第 2 部分：引言	4
2.1 审计背景	4
2.2 审计对象	4
2.3 审计目的及范围	5
第 3 部分：审计结果.....	6
3.1 审计发现	6
3.2 审计意见	24
3.3 审计建议	29
第 4 部分：综合评论	30
第 5 部分：审计对象的响应.....	33
第 6 部分：附件	51

第 1 部分：撮要

1.1 审计发现及意见

行政公职局自 2001 年起至 2016 年，就电子政务发展共编制了四份规划文件，审查发现，当中 61 个可跟进分析执行情况的项目，截至 2016 年 12 月 31 日，只有 39 个完成，占总项目的 63.93%，执行率低。而未完成的 22 个项目当中，有 16 个自提出至 2016 年 12 月 31 日，超过十年仍未完成。

行政公职局指出在 2011 年重组前，局方并没有统筹及协调电子政务的职责，但就承认过去规划项目在执行上存在不足，例如不少项目未有订定时间安排，又或订定了时间安排但未能按时完成等，原因是早期制定的电子政务发展文件只属策略性研究或发展纲领，在当时未经深入研究及未有先导计划的实践经验作基础所致。经检视过去的工作，发现需要加强研究、统筹及支持等职责，因此，于 2010 至 2014 年间，通过重组加强部门的职责，并借着开展基础性研究、实践先导计划、制定内部工作计划、调整规划项目的内容及时间，以解决有关问题。然而，根据 1994 年行政公职局重组前的组织章程，职能上已包括推行公共行政现代化。同时 2001 年行政法务司司长批示成立，当中具备协调各政府部门开展电子政务的跨部门小组，亦由行政公职局局长担任协调员。因此，行政公职局无论在重组前或后，在职能上，均肩负推动及落实电子政务工作的职责。此外，审计结果亦显示，即使按行政公职局所指在 2011 年重组后才具备统筹及协调电子政务的职责，但多年过去，特区电子政务至今仍只是停留于开展研究，以及以先导计划吸取经验的阶段，因此不难理解规划项目为何整体进度缓慢。

至于，由行政公职局自行构建的人事管理系统及 ePass，审计结果显示，在 2001 年提出的“公共部门休假申报系统”、“公共人力资源数据收集系统”及“公共培训课程申请报读系统”等的人事管理模块，因立项过程粗疏，欠缺基本考虑，导致项目存在根本缺陷，结果就出现因人力资源数据及网络数据传输的安全性问题，需在有关技术成熟，解决了有关问题后，“公共部门休假申报系统”才于 2010 年投入使用，而余下的两个系统，更历时 13 年才于 2015 年推出给部门使用。此外，行政公职局在开发系统的过程中，并没有咨询用家需求意见，且系统也无法提供全面的人事数据以配合部门的开支系统，执行人员月度薪俸结算工作，同时在系统投入使用后，也没有及时跟进用家部门的体验（行政公职局称之为试用）情况，以对用家提出修订意见作出相应配合，导致系统未能切合各部门日常人事管理及月度开支的基本结算需要，最终影响人事管理系统的使用情况，截至 2016 年 12 月 31 日，在 97 个公共部门中，只有 22 个部门正在使用系统，使用率仅为 22.68%，明显未能达至减少系统重复开发，资源共享的目的。另一方面，在 2006 年提出的人事内部程序电子化，按该局提供的数据，共有 18 份《公职法律制度》中的表格需进行电子化，然而直至 2016 年底只有“缺

勤与年假申请书”一份落实，对此，行政公职局表示：“考虑到使用频率、需要先进行流程优化及工作项目的缓急先后等因素”。然而这部分功能主要只涉及部门内部网络，并不涉及对外传输数据的安全问题，花了十多年时间开发只有一份完成，可见行政公职局现时推行电子化效率极低，成果极少。

在 ePass 上，行政公职局在 2009 年 11 月推出 ePass，目的是让市民通过一个账户使用不同公共部门提供的电子服务。但由于服务对象的规划工作轻率，导致 ePass 至今仅适用于年满 18 岁本澳居民，而未能适用于非本澳居民及团体 / 机构¹。同时，亦由于行政公职局未能推出相应的法律配套，导致 ePass 在身份识别方面以及通过其作出的申请，法律有效性方面可能存在问题，影响截至 2016 年 12 月 31 日，仅有 7 个部门于 ePass 提供服务，且服务以查询为主，而 ePass 登记人数亦偏低。

此外，局方虽然于 2012 年就解决 ePass 的问题进行检讨，并提出建立统一身份识别机制进行研究，并在不同时期的规划纲领均提出了在期内完成建立机制，但局方根本未有落实工作，后来在 2017 年施政报告提出制订相关法律法规，并预计于 2018 年完成，但实际完成日期仍有待观察。因此，服务对象及法律有效性方面的问题一直没有得到解决，未能达致 ePass 设立的目标。

值得关注的是，当局方于 2018 年 6 月响应审计署提出的疑问时，才指出已以报考公职作为先导项目，其设计已应用了统一身份识别机制。然而，事实上统一身份识别机制是需就电子帐户、智能身份证及“电子证书”三者作整体考虑，统一规范在电子政务上的应用。而报考公职的相关法律则仅对以电子方式报考公职的行为产生法律效力，因此对 ePass 而言，其欠缺法律效力的问题根本未得到解决。而且早在实地审计期间，电子政务厅主管人员已表示统一身份识别机制并未于报考公职内落实，就此局方回复指出，倘局内非领导人员所作的陈述与局方有出入，应以局方响应内容为准。

1.2 审计建议

行政公职局应：

- 确保以达致行政现代化的整体目的为大目标，切实规划及落实施政，并在整个过程仔细思考及认清具体目的是甚么、实际客观环境的条件及限制、怎么做才能够达致具体目的等关键问题；
- 确保所开发的系统除能够满足部门基本需要外，亦应该可以容许构建额外功能。另外，长远而言，为能更吸引及便利部门使用，行政公职局应该循简化现有操作及容易使用的方向开发系统；

¹ 就“团体/机构”一词，行政公职局在内部文件、面谈、书面响应中曾分别以团体、机构、法人、公司或社团作表述。为着本文的一致性，会统一以“团体/机构”作表述。

- 确保立项需明确包括技术条件、资源配套、法例配套等等所有落实执行需要具备的一切条件，并制定合理的期限。

1.3 审计对象的响应

行政公职局表示认同审计报告，高度重视并接受审计报告发现的问题及针对有关问题提出的建议。同时，亦表示已认识到过去电子政务工作在立项、整体规划与统筹执行等方面存有不足。

此外，行政公职局亦指出已如审计建议，该局在立项时，已加强了对各项目的基础研究及开展深入的行政程序分析，以为后续的整体规划作部署；而在执行整体规划与统筹时，透过全面检讨澳门特区电子政务的发展状况、分析世界电子政务的发展趋势、借鉴各地发展电子政务的经验，以及咨询各公共部门意见，制订了《2015年—2019年澳门特别行政区电子政务的整体规划》（下称“整体规划”），现时整体规划中的工作正有序地进行。在2019年，行政公职局亦会就审计报告指出的细节及不足，进一步完善整体规划中的各项工作，全面评估当中的执行与成效，编制下一个电子 / 智能政务发展规划时的重点参考和研究的依据。

另一方面，行政公职局亦就审计报告的内容，分别从：1) 全面检讨不足，规划各项改善；2) 设立统筹机制，落实规划项目；3) 按照各相关方的需求，推动公共服务电子化；4) 统一帐户与签名模式，促进公共服务个人化；5) 完善管理及服务平台，提升效率与服务水平；以及 6) 整合各层次评估机制，持续完善各项目工作等方面，陈述了该局在过去曾进行的工作，以及现时执行的跟进改善工作，主要包括：就整体规划工作的执行，建立跟进及汇报机制，在公务人员管理及服务平台²上，将配合《澳门公共行政工作人员通则》的修改及电子政务法律法规的制定，以及于2018年收集的各部门对平台的意见，预计在2019年推出新版本的公务人员管理及服务平台，至于ePass方面，则预计在2019年完成规范分级电子签名模式及流程电子化的法律，按确认行为的严谨程度设定不同级别的电子签名，并结合行政程序的普遍需要建立相应规范，平衡使用的方便性与行为确认的严谨性。

² 即本报告内的“人事管理系统”。

第 2 部分：引言

2.1 审计背景

随着信息科技的发展，以及互联网的普及应用，世界各地政府均纷纷推行电子政务（又称电子政府），实现公共行政和服务自动化、电子化，以提高行政效率，并向市民提供方便快捷的电子公共服务。

自澳门回归后，澳门特别行政区政府（下称“特区政府”）对电子政务的重视与日俱增，不但开展了相关的可行性研究，并于每年的施政方针中提出电子政务发展策略。而早在 2001 年年初时，行政法务司司长已透过批示设立“电子政府工作研究小组”（下称“小组”），负责统筹和协调开展跨部门的行政工作电子化项目。在 2001 年年底，行政公职局³向小组索取意见后，提出《澳门特别行政区电子政府策略研究报告》（下称“《电子政府策略研究报告》”），当中提出特区政府推行发展电子政府政策，可以达到降低行政运作成本、提高政府内部行政效率、提升公共服务的质素和效率等目标，并订定了特区政府未来三年的发展策略及发展计划。随后行政公职局于 2005 年至 2015 年推出一系列规划性的文件，订定电子政务的发展工作。

由于电子政务的发展与提高行政效率、政府信息透明度及便利市民方面起着重要的作用，故备受社会大众所关注，此外，根据行政公职局提供的资料，自 2001 年至 2016 年期间，特区政府就发展电子政务方面，投入了 237,346,502.41 澳门元⁴，然而电子政务发展成效未如市民预期，步伐缓慢。近年更有不少议员质疑网上直接申办政府手续的电子服务久久未能普及、统一网上账户办理政府手续未如理想等情况，故审计署认为需要就电子政务工作进行探讨。

2.2 审计对象

行政公职局之职责：

- 改组前的五月九日第 23/94/M 号法令第二条 a)、f)及 g)项的规定：“协助订定公共行政之改革政策及现代化政策，并促进其执行”、“促进现代信息技术在公共机关使用及普及，以及在技术上协调及辅助公共行政当局各信息系统之发展及相互间之连接”及“促进、更新及确保公共行政当局共同信息系统之接达及数据库之存取”；
- 2011 年完成重组后，八月八日第 24/2011 号行政法规《行政公职局的组织及

³ 2011 年改组前为行政暨公职局。

⁴ 当中部分金额行政公职局未有提供对应开支文件以供核实。

运作》第二条第（十一）项规定：“研究及参与制定电子政务政策，并对政策的实施作出统筹及支持”。

另外，自 2001 年电子政务开展之初，行政公职局便以小组的协调员主责特区政府电子政务的工作，因此，是次项目的审计对象为行政公职局。

2.3 审计目的及范围

审计署于 2016 年 7 月至 2017 年 12 月，对行政公职局于 2001 年至 2016 年 12 月 31 日期间执行的电子政务工作进行审查。而就审计过程中发现的问题，会延伸跟进至 2017 年底。审计目的主要是就行政公职局对电子政务的规划及执行上，是否已作出充分考虑及安排，以确保电子政务工作能有序地落实执行，并达致预期目标。

审查范围包括如下两方面：

- (1) 行政公职局有否履行其职责做好规划及执行的工作，以推动澳门特区政府电子政务发展，并达至既定的目的及效益。
- (2) 行政公职局为推动电子政务发展而提供的服务，能否达到设立系统的目的，包括：
 - 向政府内部提供的服务—公务人员管理及服务平台中的人事管理系统；
 - 向市民提供的服务—ePass（e 办事）。

第 3 部分：审计结果

3.1 审计发现

根据行政公职局重组前的五月九日第 23/94/M 号法令第一条第一款，行政公职局为一在对澳门公共行政及公职人员政策之完善与现代化方面进行研究、协调及技术辅助之机关，而按第二条的 a)、f)及 g)项的规定，行政公职局之职责包括：

- 协助订定公共行政之改革政策及现代化政策，并促进其执行；
- 促进现代信息技术在公共机关使用及普及，以及在技术上协调及辅助公共行政当局各信息系统之发展及相互间之连接；
- 促进、更新及确保公共行政当局共同信息系统之接达及数据库之存取。

行政公职局于 2000 年 12 月向行政法务司司长上呈《电子政府初步研究报告》，报告指出，发展电子政府是一项长期和影响深远的工作，必须有一个整体的发展策略和计划，同时，在开展跨部门的行政工作电子化项目时，必须有一个统筹和协调的机制，使工作可以更有计划地、更顺利地展开。为此，行政公职局于 2001 年 1 月 23 日建议成立一个由十个局级部门⁵组成的小组，并由行政公职局局长担任协调员，行政法务司司长于同年 2 月 2 日批示成立。按批示，小组的职责为：

- 草拟电子政府的发展策略，包括：
 - 1) 确定电子政府的目标和方向；
 - 2) 订立电子政府的计划；
 - 3) 评估和建议所需资源。
- 关注和协调各政府部门开展电子政府工作。
- 寻求各部门的行政和信息技术的合作。

小组于 2001 年 4 月开始运作，不定期举行工作会议，并下设“入口网站协调组”、“电子支付协调组”及“电子采购协调组”等工作组协调相关工作。自 2007 年 1 月起，小组并没有再举行会议，亦没有任何文件显示小组仍在运作或终止。

根据 2011 年公布的八月八日第 24/2011 号行政法规《行政公职局的组织及运作》第二条第（十一）项，行政公职局的职责为研究及参与制定电子政务政策，并对政策

⁵ 包括：行政暨公职局（现行政公职局）、临时澳门市政局（现民政总署）、法务局、邮政局（现邮电局）、经济局、财政局、教育暨青年局、身份证明局、澳门保安部队事务局，以及电讯暨信息科技发展办公室（现邮电局）。

的实施作出统筹及支持。重组后的行政公职局设立电子政务厅，专责研究、参与特区政府的电子政务发展政策和构建。

上述行政法规第二十五条第一款，电子政务厅的职权主要包括：

- 配合澳门特别行政区公共行政改革政策，研究、建议及推动电子政务发展战略；
- 研究及构建电子政务基础建设及信息系统，并提出完善措施；
- 研发及完善适合于推动电子政务系统发展的信息解决方案。

然而，行政公职局认为在重组前部门并无电子政务工作的统筹及协调职责，上述2001年成立的小组是为特区政府跨部门行政工作电子化开展工作，在发展过程中发现，需要加强研究、统筹及支持等职责，因此，于2010至2014年间加强行政公职局职责、开展基础性研究、实践先导计划、制定内部工作计划、调整规划项目的内容及时间，为2015-2019年电子政务发展整体规划作准备。部门补充，2011年重组后才明确行政公职局在研究及参与制定电子政务政策，并对政策的实施作出统筹及支持的职责。

3.1.1 四份发展电子政务的规划

行政公职局自2001年起至2016年，就电子政务方面共编制了四份规划文件，详见下表：

表一：电子政务规划文件

序号	文件名称	规划期间	编制日期	经小组提意见	批准实体
1.	《电子政府策略研究报告》	2002年至2004年	2001年11月	✓	行政法务司 司长
2.	《澳门电子政务发展纲领 (2005-2009)》	2005年至2009年	2005年12月	✓	行政法务司 司长
3.	《MeGOV2014 澳门特别行政区电子政务整体规划》	2013年至2014年	2012年12月	✗	行政公职局 副局长
4.	《2015年-2019年澳门特别行政区电子政务整体规划》	2015年至2019年	2015年10月	✗	行政长官

数据源：整理自行政公职局提供的资料

行政公职局表示，除2012年编制的《MeGOV2014 澳门特别行政区电子政务整体规划》是其内部的工作规划外，其余的规划文件皆有向其他政府部门公布，作为政府部门发展电子政务的方向性文件。

表二：规划文件的内容撮要

规划文件及其期间	《电子政府策略研究报告》 2002 年–2004 年	《澳门电子政务发展纲领（2005-2009）》 2005 年–2009 年	《MeGOV2014 澳门特别行政区电子政务整体规划》 2013 年–2014 年	《2015 年-2019 年澳门特别行政区电子政务整体规划》 2015 年–2019 年
目标	➢ 降低行政运作成本 ➢ 提高政府内部行政效率 ➢ 提升公共服务的质素和效率 ➢ 促进本地信息技术和相关行业的发展 ➢ 提升人口素质 ➢ 提升澳门的国际形象，以促进经济发展	➢ 降低行政运作成本 ➢ 提高政府内部行政效率 ➢ 提升公共服务的质素 ➢ 带动本地信息技术和相关行业的发展	➢ 制订电子政务整体规划，构建电子政务标准框架 ➢ 为电子政务建设提供安全、稳定的基础建设 ➢ 推动内部管理与决策电子化 ➢ 促进多元化的电子公共服务及公民参与 ➢ 结合研究与实践，培养人员的科学思维	➢ 推动内部行政流程的统一化和电子化 ➢ 提升跨部门行政程序的效率 ➢ 落实业务流程的优化和公共服务的全面电子化 ➢ 重构政府入口网站并扩大其功能 ➢ 增加电子化服务的提供途径
文件定位	➢ 电子政务的发展方向策略蓝图	➢ 发展电子政务的指导性文件，供部门参考	➢ 过渡性的规划文件，主要导向电子政务厅落实及开展工作	➢ 导向特区电子政务全面有序发展的总纲领
提出的工作数量	18 项	84 项	25 项	55 项
工作执行时间	2002 年起三年内分阶段开展	没有订定具体的运行时间	没有订定具体的运行时间	订定了工作项目的相应运行时间
行政公职局就订定工作运行时间的解释	在 2001 至 2003 年间，特区政府尚未有足够条件实现所有在此报告中的工作，原因是当时集中把资源投放在网络基建、信息安全及构建网页等项目上，对技术的掌握不足，因此没有订定工作的完成时间。	由于此纲领属于供部门参考的指导性文件，故没有订定详细工作计划，亦没有强制规定各部门订定运行时间及工作。	此规划属于该局为发展电子政务而制订的内部工作规划，并没有向外公布，同时由于当时该局人手不足，加上重组后不久要处理两个选举工作，所以较难把握项目落实的时间，因此没有为规划的工作编制时间表。	该局在重组后从规划的订立、工作的落实、以及统筹协作等方面，检讨了《电子政府策略研究报告》和《澳门电子政务发展纲领（2005-2009）》，发现存在不足，而且制肘着公共电子服务向广度（数量）和深度（电子化程度）的发展。因此，制定此规划以推动电子政务的发展，并订定了工作运行时间。

数据源：整理自行政公职局提供的资料

此外，行政公职局亦表示 2010 至 2012 年间并没有就电子政务的发展订定规划，并指出在每年的施政项目中，已在相关范畴制订了相应的工作计划，当时主要是持续进行优化工作，以及进行部分《澳门电子政务发展纲领（2005-2009）》的后续推动工作，如 ePass、eDocX；而 2011 年重组后则持续完善基础建设等工作。

3.1.2 四份规划的执行情况

为了跟进上述四份规划文件的完成情况，审计署于 2016 年 10 月 26 日，就当中主要三份⁶，要求行政公职局填报规划的执行情况，但经过审计署半年来多次跟进，行政公职局才于 2017 年 5 月 15 日提供有关资料。其后，应审计署要求于 2018 年 1 月再行补充资料。根据行政公职局填报的资料，四份规划文件合共列出了 182 项工作，审计署根据规划内容及行政公职局填报的资料，把有关工作进行分类，发现当中 76 项属于内容广泛、持续或间歇进行的工作，无特定完成期限，难以衡量完成情况，另外 31 项订定在 2016 年 12 月 31 日之后完成的工作，超出了是次审计报告设定的审计范围，故不会分析上述 107 项工作的执行情况。余下 75 个明确订出执行成果的工作项目，由于有部份类似或相同的工作出现于同一及 / 或不同时期的规划文件内，为了避免重复计算，故亦把有关工作进行整合，最终得出 61 项可跟进分析执行情况的工作项目（具体项目见附件一）。

项目的执行率

表三：61 个项目的执行情况（截至 2016 年 12 月 31 日）

执行情况	《电子政府策略研究报告》	《澳门电子政务发展纲领（2005-2009）》	《MeGOV2014 澳门特别行政区电子政务整体规划》	《2015 年-2019 年澳门特别行政区电子政务整体规划》*	项目总数	占总数的百分比 (%)
未完成	2	14	1	5	22	36.07
已完成	8	14	10	7	39	63.93
总计					61	100.00

*不包括订定在 2016 年 12 月 31 日之后才完成的项目

注：就部分相类似，甚至相同而反复出现于不同规划内的项目，会合并于第一次出现的规划内，并作为 1 个项目计算。

数据源：整理自行政公职局提供的资料

审计署根据部门于 2018 年 1 月提交的项目执行情况作分析并得出结论，不过，行政公职局却于 2018 年 6 月再次提供上述项目的执行情况，但与 2018 年 1 月提交的项目执行情况存在明显的差异（详见附件二）。上表三的内容是以行政公职局 2018 年 6 月提交的资料作为分析基础而得到的结果。

上表显示，截至 2016 年 12 月 31 日，61 个项目中只有 39 个完成，完成项目只占总项目的 63.93%，反映相关的规划执行率低。

⁶ 包括：《澳门电子政务发展纲领（2005-2009）》、《MeGOV2014 澳门特别行政区电子政务整体规划》及《2015 年-2019 年澳门特别行政区电子政务整体规划》。

项目执行所使用的时间

表四：61 个项目执行所使用的时间

执行情况	执行所使用的时间			
	五年以下	五年或以上至十年	十年以上	项目总数
由规划提出至 2016 年 12 月 31 日				
未完成	6	-	16	22
由规划提出至完成				
已完成	23	12	4	39
总数	29	12	20	61

数据源：整理自行政公职局提供的资料

上表四中，有 16 个项目属于由规划提出至 2016 年 12 月 31 日，超过十年仍未完成。对于当中大部分属于 2005 年《澳门电子政务发展纲领(2005-2009)》提出的项目，行政公职局于 2017 年 5 月提交的项目执行情况中，并没有明确解释或提供相应的文件说明延误原因，只是指出，由于上述纲领为纲领性及方向性的文件，对于较大且涉及范畴广的项目，有关政策是长远的发展目标，2009 年并不是完成期限。其后，行政公职局于 2018 年 6 月对未完成项目提供了详尽的发展状况。（详见附件三）

行政公职局亦补充，过去在管理规划项目的执行方面存在不足，例如不少项目未有订定时间安排，又或订定了时间安排但未能按时完成等，影响了电子政务的整体发展。经检讨过去的工作，并随着深入研究以及从先导计划取得的实践经验，《2015 年-2019 年澳门特别行政区电子政府整体规划》已订定各项目的时间安排。

3.1.3 个案的跟进分析

就已完成的工作，审计署选取了两个个案作深入跟进，分析行政公职局在规划及执行上存在的问题。两个个案分别为：

面向政府内部，涉及使用层面广泛的公务人员管理及服务平台中的人事管理系统

- 系统主要由三个于 2001 年《电子政府策略研究报告》中提出开展的公共部门休假申报系统、公共人力资源数据收集系统，以及公共培训课程申请报读系统所组成，当中有两个系统由提出至推出给部门使用超过十年，截至 2017 年底使用系统的部门不多，系统的使用率不到四成。

面向市民，与生活息息相关的 ePass（e 办事）

- 透过“电子政务认证授权架构”技术开发的通行账户，让市民通过一个账户

使用不同公共部门提供的电子服务，推出时未有相关法律配套，截至 2017 年底只得七个部门提供服务，并且以查询为主。

3.1.3.1 公務人員管理及服務平台中的人事管理系統

基本组成及开发时间

于 2015 年推出给各部门使用的人事管理系统，涵盖多方面的人事管理工作，推出时，已完成如下三个模块：

1. 公共部门休假申报系统；
2. 公共人力资源数据收集系统；
3. 公共培训课程申请报读系统。

表五：已完成的三个人事管理模块推出给部门使用的日期

项目名称	提出日期	预计开展日期	推出部门 使用日期
公共部门休假申报系统	2001 年 11 月	2002 年	2010 年
公共人力资源数据收集系统	2001 年 11 月	2002 年	2015 年初
公共培训课程申请报读系统	2001 年 11 月	2002 年	2015 年初

数据源：整理自行政公职局提供的资料

上表组成人事管理系统的三个模块，源于 2001 年 11 月行政公职局《电子政府策略研究报告》内提出的三个独立项目，当时报告提出了减少系统重复开发，资源共享的构想，并建议于 2002 年开始，构建上述供所有公共部门共享的模块。而行政公职局在往后十多年的规划文件或施政报告中，仍不间断地提出开发及完善上述三个模块的功能。具体如下：

表六：截至 2016 年 12 月 31 日人事管理系统三个模块的规划过程

序号	年份	部署的工作
1	2001	- 于《电子政府策略研究报告》中就政府内部电子化服务，提出减少系统重复开发，以达至资源共享的构想。 - 建议于 2002 年开展公共部门休假申报系统、公共人力资源数据收集系统，以及公共培训课程申请报读系统等工作。
2	2005	于澳门电子政务发展纲领（2005-2009），提出透过整合各部门有共同需求的行政系统，包括：人事、出勤、请假、病假及财务等系统。
3	2006	于施政报告，提出推行人事内部程序管理电子化、无纸化的工作，先在行政公职局内试行，并逐步推广至所有公共部门。
4	2008	于施政报告，提出进一步实现无纸化作业管理、继续就网上申办假期批核系统进行优化，整合各部门不同的人事管理系统，并逐步向所有公共部门推广使用。
5	2009	于施政报告，提出推行新的培训管理系统（TAS），加强培训课程管理和效率。
6	2010	于施政报告，提出建立具中央性及统筹协调功能的“综合人力资源管理及决策系统”，当中包括将人力资源数据库、培训管理系统及人事管理系统进行整合。
7	2011	于施政报告，提出： - 优化人事管理系统，并向其他政府部门推介。 - 完成优化人事管理系统后，建构综合人力资源管理及决策系统，结合中央人力资源数据库、培训课程管理系统及其他相关数据。 于内部工作计划，提出： - 开发公务人员管理及服务平台⁷。 - 在 2012 年，完成人事管理系统日常所需的，包括入职，续约，晋升，离职，暂时离任和退休等的基本功能。 - 在 2013 年，完成完善中央人事管理系统的基本功能，并加入包括出勤，假期，与人事有关的财务基本资料，以及离任和退休的跟进处理。 - 在 2014 年 3 月，完成于中央人事管理系统内，给未使用该系统的部门，提供数据批量加载的接口，以配合特区政府人力资源资料中央化的进程。 - 在 2014 年 6 月，完成与人力资源中央招聘系统和中央晋升系统的数据整合工作。 - 在 2014 年 9 月，完成于中央人事管理系统内，向新开发的电子财务管理系统提供原始的人事数据的接口，减少数据的重复输入。 - 由 2014 年 10 月起，若中央人事管理系统使用得到普及，人力资源数据中央化的进程顺利，就开始研究为已中央化的资料进行各种统计，让各级领导和主管可以依职权透过个人门户查看最新数据。
8	2012	于施政报告，提出逐步构建新一代的中央式人事管理系统，透过部门间的数据互通平台及自动化流程操作，实时和系统地收集各部门的人事数据。
9	2015	于《2015 年-2019 年澳门特别行政区电子政务整体规划》，提出： - 在 2015 年完成公务人员培训申请的电子化，以及公务人员晋升流程和家庭津贴的申请及审批流程电子化的工作。 - 在 2015 至 2016 年，逐步整合如下数据，包括：人力资源数据、人员需求数据、培训需求数据、评核数据及兼任数据等；推广公务人员管理及服务平台予其他公共部门使用。

数据源：整理自行政公职局提供的工作规划、工作计划及行政法务范畴的施政报告。

⁷ 开发公务人员管理及服务平台的目的之一，是透过此平台把人事管理系统推出给各公共部门使用。

上述三个模块最终于 2015 年初，通过“公务人员管理及服务平台”（下称“平台”）中的人事管理系统正式推出给各公共部门使用，详细开发过程见本文附件四。此外，从表五可见，上述三个系统中最早完成的是公共部门休假申报系统，也经历了八年时间的开发，于 2010 年才投入使用，而余下的公共人力资源数据收集系统和公共培训课程申请报读系统，更历时约 13 年才于 2015 年推出给各部门使用。

对于上述三个模块耗时多年才供各公共部门使用的原因，行政公职局解释：《电子政府策略研究报告》建议开展的上述三个系统，该局当时考虑到网络技术已逐渐成熟，亦为了完善回归后行政公职局在人力资源管理的工作，因此有上述的初步构想，但当时尚未作深入的研究及分析，及后该局在落实阶段，经深入分析后，发现如下两个问题，因此，并没有足够条件落实上述工作。

1. 人员数据安全性问题—人力资源的数据涉及大量的个人资料，无论在集中储存及网络传送，均须重点考虑其安全性。

上述的安全性问题，行政公职局表示已分别于 2000 年及 2013 年，透过数据库管理系统的用户及权限管理功能，以及 HTTPS 的网络数据传输加密及网页开发技术开发“公务人员管理及服务平台”解决了，并指出由于当时都是直接应用有关技术，故并没有文件提供。

2. 法例配套问题—在休假申报方面，由于法例上假期申请表必须有申请人签名，但当时电子签名无论在技术、应用及法律配套方面正处于起步阶段。

然而数据显示，与电子签名相关的法例第 5/2005 号法律《电子文件及电子签名》已于 2005 年 9 月生效。

此外，就审计署要求行政公职局提交上述经深入分析的文件，该局表示，深入分析是指当时多次内部会议中讨论，但这些讨论没有任何文件记录。

能否达至系统设立目的

行政公职局没有就 2001 年上述三个人事管理模块设立目的，但在当时的《电子政府策略研究报告》内却已提出了减少系统重复开发，资源共享的构想。审计署根据行政公职局历年与人事管理系统有关的规划、施政报告等文件，整理得出设立系统的四个目的，具体如下：

表七：人事管理系统的设立目的

序号	目的内容	数据源
1	提供支持政府高层决策所需的各种数据，提高行政效率。	➤ 《澳门电子政务发展纲领（2005-2009）》中政策十三
2	资源共享，避免重复开发。 （消灭各部门各自开发所产生行的高成本，低效益现象）	➤ 《电子政府策略研究报告》 ➤ 《澳门电子政务发展纲领（2005-2009）》中政策十三
3	整合行政管理系统（当中包括人事、出勤、请假、病假系统）与部门 A 的管理系统数据互换互用。	➤ 《澳门电子政务发展纲领（2005-2009）》中政策十三
4	人事内部程序电子化，达至无纸化的效果。	➤ 2006 年行政法务范畴施政方针

数据源：整理自行政公职局提供的资料

就上述设立人事管理系统的四个目的，当中两个，即提供支持政府高层决策的数据及与部门 A 管理系统的整合，由于有关数据涉及其他非审计对象的部门，故此没有对这些数据进行分析。余下的两个目的，包括：1) 资源共享，避免重复开发及 2) 人事内部程序电子化，达至无纸化的效果，审计署发现存有明显的问题，影响未能达至设立系统的目的。具体如下：

(1) 资源共享，避免重复开发

系统的涵盖情况

行政公职局早在 2001 年 11 月已提出了减少系统重复开发，资源共享的构想，并建议在翌年开展上述三个模块的工作。按此构想，人事管理系统的功能理应涵盖所有公共部门。然而，根据行政公职局提供的数据，系统在推出后约两年的 2016 年底，在特区政府 97 个公共部门中，只能涵盖 91 个，未能涵盖所有部门，具体见下表：

表八：人事管理系统功能涵盖部门的情况

序号	人员制度	涵盖部门数量	未能涵盖部门数量	部门总数
1	《澳门公共行政工作人员通则》	62	-	62
2	同时采用《澳门公共行政工作人员通则》及专有人员管理制度	10	-	10
3	专有人员管理制度	19	6	25
合计		91	6	97

数据源：整理自行政公职局提供的资料

据行政公职局在 2016 年 9 月面谈时的解释，人事管理系统主要是针对人员制度采用《澳门公共行政工作人员通则》（下称“《通则》”）的部门而开发，同时亦会尽量把系统功能涵盖于专有人事管理章程制度的部门，以增加系统的使用性，例如透过《澳门特别行政区公报》（下称“公报”）收集具备专有人事管理制度部门的人员章程数据，再按有关章程撰写系统程序，但由于有六个具备专有人事管理制度的部门没有把其人员章程刊登于公报，在欠缺数据下，系统便没有涵盖上述六个部门。

然而，根据行政公职局在 2018 年 2 月提供的数据文件，显示该局之前所指没法收集人员管理章程的六个部门，其中的五个在 2013 年已把其组织架构、人员章程等文件交予该局。审计署再就面谈与实际情况不符的原因向行政公职局查询，该局没有正面响应，只表示主要是因为 2015 年系统正式推出予部门使用时，当时的部署是先透过小规模的应用，然后根据部门回馈，对平台作出优化和完善，再逐步全面将人事管理系统推广至《通则》以外的公共部门（包括上述六个部门）使用。至 2017 年 3 月，行政公职局基于人事管理系统已达至一定的成熟度和稳定性，故向行政法务司司长建议所有公共部门使用上述系统进行人事管理工作。

系统的体验

2017 年 11 月，共有 17 个部门正在进行系统的体验⁸（行政公职局称之为试用）。行政公职局会向有意使用系统的部门，提供事前的培训课程，培训后会开通系统予部门体验，以便部门操作系统后决定是否使用。审计署向部分曾体验的部门作了解，当中有部门表示由于系统未能配合实际需要，经与行政公职局商讨后仍未能解决，因此终止体验及决定不采用系统。具体情况如下：

- 部门 A 表示，由于部门沿用的 Sigap 人事管理系统数据转换至行政公职局新的人事管理系统时出现数据遗失⁹，以及行政公职局未能应要求把平台中的人事管理系统的与部门的开支结算系统互通，即是，当使用平台中的人事管理系统输入员工的最新薪俸数据时，应同步更新部门的开支结算系统，以便可结算员工在当月的薪俸及报酬，但经与行政公职局商议后仍未能解决，故终止体验。
- 部门 B 指该系统处理不了部门大部份的业务，当中主要包括无法提供全面的人事数据，例如系统无法予部门记录人员的贷款数据及个别津贴等，故难以配合开支系统进行人员月度薪俸结算及日常管理上的需要。此外，系统中的模块如：超时工作、出勤、假期与缺勤、薪资计算及评核等等模块的功能有部分未能配合部门需求，经提出后行政公职局表示未能配合有关要求，故终止体验。

⁸ 行政公职局会于人事管理系统内加载有关部门过往的人员数据，以让部门体验系统的功能。

⁹ 就此情况，行政公职局于 2017 年 2 月 2 日以第 1702020010/DAGE 号公函回复，指出可透过：1) 编码配对、2) 数据转换、3) 数据汇入，以及 4) 数据核实等的的数据转移程序作出处理。

行政公职局表示，在开发系统时没有就系统需求向各个用家部门进行查询，开发时主要透过咨询局内公务人员规划及招聘厅，以及参考以前 Sigap¹⁰ 用户对于人事方面的意见来订定系统需求。此外，就人事管理系统的体验情况，该局初期在有关部门体验后的三个月左右，会以电话跟进，并查询会否正式使用。其后考虑到部门在体验后三个月很多时未能决定到是否正式使用，故改为六个月左右才以电话跟进。然而，上述部门 A 及部门 B 在没有通知行政公职局的情况下，于 2016 年 5 至 6 月间终止了系统的体验，但行政公职局在 2017 年 11 月仍继续向审计署填报上述部门正在体验，反映了该局并未知悉上述部门已停止系统的体验。

此外，就部门在体验及使用期间，提出的修改人事管理系统功能要求，行政公职局表示如部门提出的需求是广泛适用于其他部门，就会作出修改，但若有关需求只是属于该部门或少数部门的需求，则会交由有关部门自行开发模块解决。

系统的使用情况

根据行政公职局提供的资料，截至 2016 年 12 月 31 日，特区政府共有 97 个公共部门，人事管理系统已基本适用于当中 91 个，包括 62 个采用《通则》、10 个同时采用《通则》及专有人员管理制度，以及 19 个只采用专有人员管理制度的部门。

表九：人事管理系统在所有部门的使用率

日期	正部署使用的部门数目 (1)	使用的部门数目 (2)	合计部门数目 (3)=(1)+(2)	使用率 合计 ÷ 所有公共部门 (3) ÷ 97
2016 年 12 月 31 日	13	9	22	22.68%
2017 年 11 月 30 日	13	23	36	37.11%

注：包括无须或不选择进行数据转换的部门，以及沿用 Sigap 或具有自身人事管理系统，需要进行数据转换后才正式使用的部门。

数据源：整理自行政公职局提供的资料

上表九的数据显示，系统在投入使用后约三年，系统使用率低，行政公职局于 2016 年 9 月的响应如下：

- 人事管理系统在 2015 年推出时，为避免部门有抗拒心，因此申请属自愿性质，不会要求部门必须采用；还表示倘当时所有部门在短时间内一起采用系统，局方在人手上也难以应付，因此当时主要是透过宣传、完善系统功能来吸引部门逐步采用。此外，如知悉部门有意设立人事管理系统，亦会推介其采用。

¹⁰ Sigap 系统为公职局早期开发的人员管理系统，系统使用对象为人员制度为《澳门公共行政工作人员通则》的部门，现仍有部门使用中。

根据数据显示，截至 2016 年 12 月 31 日，就人事管理系统的宣传上，行政公职局只曾于 2016 年 3 月 1 日举行的《2015 年-2019 年澳门特区电子政务总体规划》的解释会上，概括简介了人事管理系统的功能。

- 可能与部门本身已拥有人事管理系统，又或惯性使用行政公职局早期开发的 Sigap 人事管理系统有关。

然而，行政公职局在上述响应之后，于 2017 年 3 月向行政法务司司长上呈建议书，表示人事管理系统自推出后只有九个部门使用，使用率偏低，故向司长建议要求特区所有公共部门必须以该局的人事管理系统进行有关人事管理工作，同年 4 月获得司长批示同意。其后，审计署再次跟进上述工作的落实情况，但行政公职局在 2017 年 12 月 15 日的响应中，并没有说明具体的工作安排及完成时间，只是指出将根据各部门的实际情况分阶段落实，并预计于 2018 年完成推广的工作。

(2) 人事内部程序电子化，达至无纸化的效果

设立人事管理系统的目的之一是实现政府人事管理服务的全面电子化。根据行政公职局提供的资料，截至 2016 年 12 月 31 日，《公职法律制度》中共有 18 份与人事管理工作有关的表格¹¹，必须由申请人在表格上签署才能产生效力。行政公职局表示：**“考虑到使用频率、需要先进行流程优化及工作项目的缓急先后等因素”**，所以目前应用于人事管理系统上可供电子签署的电子表格只有“缺勤与年假申请书”，而其他表格未有提供电子申请及电子签署流程。

3.1.3.2 ePass (e 办事)

就《澳门电子政务发展纲领（2005-2009）》中的政策二十二，“以国际标准的跨目录身份管理技术作为政府内部联网相互许可证管理基础，制定电子政务认证授权架构”，行政公职局开发了 ePass 网上通行账号（又称“e 办事”，下称“ePass”）。

ePass 的背景资料

根据行政公职局提供的 ePass 项目计划报告书显示，为解决一人多账户所衍生的问题，例如每一项电子服务或者每一公共部门都需要向使用者发出一个账户，造成部门或使用者都需要管理很多账户，因此产生 ePass 的概念。公众可使用 ePass 通行账户安全地及有效地使用不同公共部门提供的电子服务。

¹¹ 包括：身体健康及精神健全证明、不得兼任声明、任用书、行政任用合同(第 316/2015 号行政长官批示)、工作合同、就职状、投考报名表（适用于第 23/2011 号行政法规开考表格）、缺勤与年假申请书、收回在职薪俸申请书、医生检查证明书、工作意外实况笔录、因工作意外接受医疗检查、申请书(房屋津贴、结婚津贴、出生津贴)、家庭津贴申请书(第 134/2011 号行政长官批示附件)、日津贴及启程津贴申请表、特别假期申请书、报到凭证、公干行程报告书(第 157/2011 号行政长官批示)。

此外，根据行政公职局提供资料，ePass 可以为实现全面的公共电子服务提供良好的基础；让市民更有效和快捷地使用公共服务；减轻前线服务工作人员的压力及舒缓人力资源的需求；增加政府入口网站的应用。

而行政公职局于 2009 年 11 月 30 日推出 ePass，凡年满 18 岁持永久或非永久性澳门居民身份证之居民均可免费申请账号。

ePass 的发展过程

有关 ePass 的发展过程，详见下表：

表十：ePass 的发展过程时序表

序号	日期	事项性质及摘要		
		系统/帐户构建	服务对象	配套工作
1	2006 年 8 月	批准为部门 B、C 安装系统 ^{注 1}		
2	2007 年 10 月	批准为部门 A 安装系统 ^{注 1}		
3	2008 年 5 月	批准为部门 D、E 安装系统 ^{注 1}		
4	2008 年 8 月	启动 ePass 项目	● 首阶段为年满 16 岁本澳居民 ● 没有说明是否有下一阶段（项目启动文件）	
5	2008 年 10 月	批准为部门 F、G、H 及 I 安装系统 ^{注 1}		
6	2009 年 2 月		● 第一阶段服务对象修改为年满 18 岁本澳居民 - 并预计： ● 2010 年第四季扩大至非本澳居民 ● 2011 年第四季扩大至团体/机构¹²（ePass 的项目计划-报告书）	就“电子服务通行密码”行政法规草拟文本向 16 个部门咨询意见
7	2009 年 3 月			11 个部门就行政法规草拟文本提出意见，其中包括： ● ePass 帐户仅以帐户名称及密码作为法定身份确认存在安全性问题 ● 提供电子服务的部门须为每一类电子服务订立行政法规，会大大增加行政成本 ● 未成年人使用电子帐户办理服务时是否具有法律效力
8	2009 年 11 月	正式推出 ePass 项目	● 年满 18 岁本澳居民可以申请 ● 2010 年施政方针提出继续拓展范围至包括非本澳居民	
		部门 H、J ^{注 2} 、K ^{注 2} 开始提供服务		
9	2010 年 12 月	批准为部门 L 安装系统 ^{注 1}		

¹² 就“团体/机构”一词，行政公职局在内部文件、面谈、书面响应中曾分别以团体、机构、法人、公司或社团作表述。为着本文的一致性，会统一以“团体/机构”作表述。

序号	日期	事项性质及摘要		
		系统/帐户构建	服务对象	配套工作
10	2011 年 1 月	部门 D 开始提供服务		
11	2011 年 11 月	部门 A 开始提供服务		
12	2012 年 3 月	部门 D 增加服务		
13	2012 年期间 ^{注3}			● 提出把“电子证书”、智能身份证及 ePass 三项电子身份识别工具作出整合, 以及需明确身份识别及安全登入的标准及应用 (《特区政府电子身份识别发展策略分析报告》)
14	2012 年 12 月			● 提出研究及分析智能身份证、“电子证书”及 ePass 等电子身份识别工具 ● 提出须制订统一身份识别机制, 构建新的帐户管理模式及相关应用 (《MeGOV2014 澳门特别行政区电子政务整体规划》)
15	2013 年 11 月	部门 I 开始提供服务		
16	2015 年 6 月	部门 M 开始提供服务 ^{注2}		
17	2015 年 11 月			● 提出 2015 年研究统一身份识别机制 ● 提出 2016 年建立统一身份识别机制 (《2015-2019 年澳门特区电子政务整体规划》)
18	2016 年 11 月			● 提出配合统一个人账户的开发及使用, 逐步制定相关配套法规, 预计于 2016 年开展, 2018 年完成 (2017 年施政报告)
19	2017 年 3 月			建议开展包括统一身份识别机制的法律制订工作, 并得行政法务司司长同意

注1: 安装“跨部门认证授权架构”, 通过有关系统所设立的机制, 使用者可使用同一 ePass 帐户及密码, 安全地使用各政府部门已加入 ePass 计划的电子服务。

注2: 部门的系统若储存于政府数据中心, 可共享行政公职局的系统而无需另外安装“跨部门认证授权架构”。

注3: 有关文件并没有列明文件编制的完成日期。

数据源: 整理自行政公职局提供的资料

ePass 的整体执行情况

ePass 推出的目的是让市民透过一个账户使用所有公共部门于网上提供的电子服务, 但行政公职局文件并没有指出可于网上提供电子服务的部门总数, 以及服务项目

的数量。而由上表可见，曾参与 ePass 项目的部门共有 13 个¹³，而截至 2016 年 12 月 31 日实际通过 ePass 推出网上服务的部门只有七个。由于经 ePass 提供服务的部门数量并不多，ePass 的适用对象亦只适用于年满 18 岁的本澳居民，因此 ePass 自推出至 2016 年底的登记人数亦偏低，以澳门数以十万计的年满 18 岁人口，登记人数却只有约五千八百人¹⁴。

对于曾安装“跨部门认证授权架构”的六个部门，直至 2016 年 12 月 31 日仍未提供服务，行政公职局解释，由于 ePass 的服务对象必须为年满 18 岁澳门居民，部门 C 因其服务对象不少是 18 岁以下及部门 E 因主要服务对象为团体/机构，而未能于 ePass 提供服务，其余四个部门未有提供服务则因部门自身问题或未有向行政公职局说明原因。

审计署从上述四个无说明原因的部门中，选取两个部门面谈，其中部门 B 亦同样是由于主要服务对象为法人而未有于 ePass 提供服务。另一个部门 G 则表示在安装认证系统后，联机的测试并不成功，经过多次联系后，服务供货商及行政公职局仍没有明确回复，有关工作便停了下来，整件事情持续约一年多。

由于行政公职局没有预计参与 ePass 的服务数量，故审计署无法透过整体数据与 ePass 实际参与部门作比对，以评估 ePass 的落实情况。然而，从最初有 13 个部门参与 ePass，在扣除无需安装“跨部门认证授权架构”的三个部门后，当时有意参与 ePass 而安装系统的部门共有十个，但后来于 ePass 提供服务的却只有四个，即使加上无需安装系统的三个部门，仍只得七个，因此，从现时面向市民的部门普遍都提供网上服务来看，ePass 提供服务的部门明显偏低。

此外，七个通过 ePass 提供网上服务的部门，部分部门亦并非把所有网上服务都通过 ePass 提供，详见下表：

表十一：ePass 及部门网站提供服务的比较

序号	ePass			部门网站尚有其他网上服务 ^{註1}
	部门名称	提供的服务	备注	
1	部门 A	查询、申报、缴纳	由于 ePass 账户本身欠缺法律效力，故必须同时使用具备法律效力的部门电子帐户方可办理服务	没有
2	部门 D	查询	于部门网站内无需电子帐户亦可查询	需要电子帐户办理的登记数据提交、查阅或管理
3	部门 J	查询	可通过 ePass 帐户或部门电子帐户查询	需以电子证书办理的首次登记申请
4	部门 K	查询	可通过 ePass 帐户或部门电子帐户查询	没有

¹³ 当中十个部门需要安装“跨部门认证授权架构”，三个部门无需安装，详见表十。

¹⁴ 至 2017 年 3 月底为止约有一千五百位用户由 ePass 转为“政府服务登入账户”。

序号	ePass			部门网站尚有其他网上服务 ^{注1}
	部门名称	提供的服务	备注	
5	部门 M	查询、申请	部分服务于部门网站内无需电子帐户亦可查询	没有
6	部门 H	申请	在网上申请后，申请人必须亲身到部门索取相关报告及出示身份证明文件核实及作出签署（不可委托他人代取）	需要电子帐户办理的资格考试报名申请
7	部门 I	申请	可通过 ePass 帐户或部门电子帐户申请	需要电子帐户办理的资助申请

注1：仅列出部分服务

数据源：整理自行政公职局提供的数据及部门网页的数据

以上 ePass 所提供的服务主要以查询为主，同时，部分服务尚有以下情况，反映 ePass 的作用不大：

- (1) 个别查询性质的服务，在部门网站内其实是无需任何账号登入亦可使用（表十一序号 2、5）。
- (2) 个别部门在 ePass 提供的申请或申报服务，本身已可直接以部门的电子帐户办理。但只有 ePass 帐户而没有部门的电子帐户，则不能使用服务。（表十一序号 1）。

造成现况的主要因素

(1) 服务对象的修订

行政公职局曾在 ePass 推出前就适用本澳居民的年龄要求由年满 16 岁修改为年满 18 岁（见表十），并增加非本澳居民及团体/机构作为服务对象。然而，ePass 目前只适用于年满 18 岁的本澳居民。由此可见，增加服务对象的计划并未能落实。行政公职局的解释如下：

表十二：行政公职局就服务对象的修改及未能落实之解释

服务对象类别	修改或未能落实之原因
澳门居民	年满 16 岁修改为年满 18 岁的原因，是涉及到未成年人的法律问题。
非本澳居民	外地雇员原设定为首批非本澳居民的服务对象，但“蓝咭”续期后，证件号码会变更，而 ePass 却需要固定的证件号码用以识别用户身份。即使以护照取代“蓝咭”，亦同样存在续期后证件号码变更的问题。
团体/机构	由于 ePass 定位为账户，需要对团体/机构的身份作出核实，并且在团体/机构通过账户办理申请时，需要确认申请人具有相关权限，因此团体/机构使用 ePass 的服务需要再作处理。

数据源：整理自行政公职局提供的资料

由上述情况可见，行政公职局对于非本澳居民及团体/机构在 ePass 账户登入时，进行身份确认的方式仍未能解决。

(2) 法律配套的制订

行政公职局在 2009 年 2 月时已把适用对象修改为年满 18 岁本澳居民、非本澳居民及团体/机构。而在同月行政公职局就“电子服务通行密码”行政法规草拟文本向 16 个部门作出咨询。但法规草拟文本内规定 ePass 账户的申请者必须为成年的自然人，并未有提到适用于团体/机构，与规划并不一致。

另外，就上述法规草拟文本的咨询，行政公职局解释，草拟行政法规的目的是希望 ePass 账户在具有法律配套下，市民所作出的行为具法律效力，并且能满足 ePass 日后的发展需要。而所咨询的 16 个部门中，其中 11 个部门就草拟文本提出了意见。经分析后，由于存在不同意见，因此，行政公职局在 ePass 推出时，并未有推出行政法规作为落实配套，故在欠缺法律配套的情况下，倘若向 ePass 账户的使用者提供申请性质的服务，法律效力方面可能会存在问题，造成 ePass 现时的服务以不需电子认证授权的查询为主（见表十一的序号 1 至 5）。就上述部门提供的意见，当中有意见指 ePass 仅以帐户名称及密码作为法定身份确认存在安全性问题，密码易被破解，如果账户被第三人取得并使用服务，可引致损害账户持有人的利益。亦有意见认为该部门的职责和权限较其他一般行政部门广泛，与市民互动较频繁，倘若按法规的要求就每一类电子服务订立行政法规，会大大增加其行政成本。

ePass 法律配套的改善工作

就上述 ePass 帐户适用的服务对象以及部份服务部门未能加入至 ePass 提供服务的问题，审计署发现有关问题由 ePass 推出至现时已八年多时间，仍未有解决。

行政公职局解释由于 ePass 推出时，网上申请性质的服务并不普遍，都是以网上查询服务为主，因此没有迫切需要处理身份识别等问题，希望在 ePass 实际运作上吸收经验后，再行推出相关行政法规。但是由于 ePass 实际运作后效果并不理想，而行政公职局亦于 2011 年进行重组，同时认为应重新考虑整个身份识别的问题，包括“电子证书”、智能身份证以及 ePass，以作为未来特区政府的统一规范，因此再没有考虑进行 ePass 的立法工作。

而从 ePass 的发展过程可见（见表十），行政公职局自 2012 年已提出就统一身份识别及安全登入机制进行研究，并在不同时期的规划纲领均提出了在期内完成建立机制。但在各规划纲领所订定的时间内，并没有开展任何与统一身份识别机制有关的研究工作或法律配套制订工作，因此直至 2017 年底仍未完成建立统一身份识别机制的工作。

行政公职局则解释由于 2013 年及 2014 年有太多其他的工作，例如要处理选举事务，同时在 2014 及 2015 年亦开展了《2015 年—2019 年澳门特别行政区电子政务总体规划》的其他项目，因此没有足够人力资源处理统一身份识别机制的相关工作。另外，上述纲领内原订于 2016 年建立统一身份识别机制，行政公职局则解释后来决定在累积“统一管理开考”的网上报名经验后，方开展统一身份识别机制的法律配套工作。但就上述解释，行政公职局并未能提供书面文件作核实。

随后，在 2017 年的施政报告中，预计于 2018 年完成统一身份识别机制相关的配套法规。因应上述预计完成时间，行政公职局在 2017 年 3 月时，向行政法务司司长上呈“电子政务发展的法律配套”的建议书，提出透过以单行法专门为电子政务的各项事宜作出规范，明确电子服务的法律效力，藉此解决包括使用电子帐户的法律效力等问题。按建议书内的工作时间表，上述法案的第一文本将于 2018 年 2 月 28 日前送交立法会审议，具体执行的工作时间表如下：

表十三：2017 年 3 月就“电子政务发展的法律配套”工作制订的立法时间表

序号	时间	工作内容
1	2017 年 5 月	完成撰写咨询文件中葡文版交行政法务司司长办公室审阅
2	2017 年 6 月	将咨询文件交行政会讨论
3	2017 年 7 月	按照行政会的意见完成修改咨询文件
4	2017 年 8 月	完成印制咨询文件
5	2017 年 8 月至 9 月	进行为期 30 日咨询
6	2017 年 10 月	完成咨询总结报告
7	2017 年 11 月	完成法案的草拟工作交行政法务司司长办公室审阅
8	2017 年 12 月	按照行政法务司司长办公室指示完成修订法案文本并交行政会讨论
9	2018 年 1 月	按照行政会的意见完成法案文本的修订工作
10	2018 年 2 月	将法案第一文本送交立法会

数据源：整理自行政公职局提供的资料

2017 年 11 月，行政公职局理应已经完成上表序号 1 至 6 的工作，但审计署跟进上述工作执行情况时，行政公职局未有正面响应，亦没有提供任何文件说明，只是指出行政法务司司长办公室口头同意，把上表序号 5 的咨询工作推迟于同年 11 月中进行。

就上述情况，局方后来在审计署提出有关问题后，于 2018 年 6 月则解释在 2014 至 2016 年期间，比较分析了葡萄牙等国法律制度的相关内容，并计划分阶段从法律配套及技术应用两个方面实践统一的身份识别机制，但就上述说法并未有提供文件核实。局方又解释，以报考公职的有关服务作为先导项目，设计与应用了统一身份识别的方案。在法律配套上，2016 年公布《公务人员的招聘、甄选及晋级培训》行政法规，

推出“政府服务登入账户”。在技术上，以 ePass 登入技术为基础，重新整合个人化服务，可全程电子方式报考。对于局方的解释，须说明的是，无论文件上与局方面谈内容，皆显示统一身份识别机制是就政府电子帐户、智能身份证及“电子证书”三者作整体考虑，制订相关法规，统一规范在电子政务上的应用（详见表十序号 13、14 及上文有关 ePass 法律配套的改善工作）。而其实早在实地审计期间，局方电子政务厅主管人员亦已向审计组表示统一身份识别机制并未于报考公职内落实。局方则响应，倘局方非领导人员所作的陈述与局方有出入，应以局方响应内容为准。

3.2 审计意见

自五月九日第 23/94/M 号法令起，行政公职局便在公共行政现代化政策、公共机关使用现代信息技术、不同系统间互联互通等，具促进的职责。澳门特别行政区成立后，为弥补组织法上未具备的统筹协调电子政务方面的职责，政府在 2001 年成立了一个由行政公职局局长担任协调员并由十个局级部门组成的电子政务工作小组，更于 2011 年通过八月八日第 24/2011 号行政法规《行政公职局的组织及运作》赋予其相关职责。由此可见，政府多年以来对电子政务十分重视，并给予行政上及立法上所需的支持。而电子政务本质上是行政现代化的工具和手段，以达致简化及完善行政机制，提高行政效率，更好为市民服务，促进社会经济发展为目的。

执行情况概览

根据行政公职局填报的资料，多年以来提出的 61 个电子政务项目，完成了 39 个项目，完成率为 63.93%，而未完成的 22 个项目当中，16 个分别属于《电子政府策略研究报告》及《澳门电子政务发展纲领（2005-2009）》的项目由提出至 2016 年 12 月 31 日超过十年仍未完成。

行政公职局指出过去在管理规划项目的执行方面存在不足，不少项目未有订定时间安排，又或订定了时间安排但未能按时完成。经检讨发现，由于未经深入研究及未有先导计划的实践经验作基础，早期制定的有关电子政务发展的指导性文件只属策略性研究或发展纲领，操作性不足。

以上反映行政公职局对于自己提出，由司长批准的项目，在未有仔细评估项目的可行性及所需具备的资源，便轻率地把工作纳入规划文件中，而且行政公职局在得悉问题所在后，多年来仍停留于开展研究及以先导计划吸取经验，因此不难理解为何整体进度缓慢。

从个案审视问题

为探讨进度缓慢的原因，并进一步检验电子政务相关项目带来的成效，审计署从

多个运行时间冗长的项目中，选取了两个主要功能已完成开发的个案进行深入分析。

1. 人事管理系统

进度

对于历时 13 年构建包含三个人事管理模块的人事管理系统，行政公职局解释，2001 年提出时只是初步构想，经深入分析后，才发现由于人力资源资料须考虑安全性，故待 2013 年透过 HTTPS 的网络数据传输加密技术解决最后的网络传送安全问题后，才能于 2015 年推出给部门使用。此外，当时电子签名法例配套仍处于起步阶段。

然而，就以上所述的深入分析，行政公职局并未提供任何文件，因此无从得知其分析的内容，自然也无法了解当时是基于那些环节的甚么具体技术要求而导致 2013 年前的 HTTPS 不具备技术条件，因此，对于以上解释是否合理，审计署尚未能释疑。至于电子签名法例配套，实际上 2005 年 9 月生效的第 5/2005 号法律《电子文件及电子签名》已有效解决问题。

成效

(i) 减少系统重复开发，资源共享

为达致减少系统重复开发，资源共享的目的，应该越多部门使用人事管理系统越见效益，最终所有公共部门都使用。然而截至投入使用约两年后 2016 年 12 月 31 日，在 97 个公共部门中，只有 22 个部门正在使用系统，使用率仅为 22.68%。而在审计期间的 2017 年 3 月，行政公职局就系统使用率低的问题编制建议书向司长报告，并建议未来的解决方案。

从其中一个抽查的部门分析发现，主因是人事管理系统在设计上未能切合部门人事管理上的需要，例如不能记录贷款数据、个别津贴等等，由于资料未能完全满足人员月度薪俸结算的基本要求，若然要采用的话，就要把大部分的数据存于人事管理系统内，而余下的数据则需存于另一个系统内，要将两个系统的数据合并运作才可完成有关工作，这样不但在数据合并时存在出错的风险，同时亦会增加部门人员的工作量。

此外，行政公职局在开发人事管理系统的过程中，并没有咨询用家意见，在系统投入使用后亦没有及时跟进用家部门的体验情况，以对用家提出修订系统作出相应配合，发现中的两个部门就是因行政公职局未能配合其提出之需求而终止体验，但行政公职局在上述部门停止体验一年半也不知情，无法实时作出进一步处理。

(ii) 无纸化

人事管理系统的其中一个目的，就是通过将公务人员管理工作实现人事内部程序电子化，达至无纸化的效果。然而，《公职法律制度》中 18 份涉及人事工作的申请表格，只有“缺勤与年假申请书”一份落实。对此，行政公职局表示：“考虑到使用频率、需要先进行流程优化及工作项目的缓急先后等因素”。然而这部分功能主要只涉及部门内部网络，并不涉及对外传输数据的安全问题，花了十多年时间开发只有一份完成，效率极低，成果极少。

2. ePass

进度

虽然表面上 2005 年提出，2009 年 11 月“完成”开发并“正式”推出 ePass 项目，时间并不算很长，然而根据 ePass “以国际标准的跨目录身份管理技术作为政府内部联网相互许可证管理基础，制定电子政务认证授权架构”的本质与定位，则自提出至 2016 年终历时超过十年尚未完成开发。

环顾整个开发过程，审计署发现至少两个范畴出现反复不定，客观上导致了开发时间延长，这包括：

(i) 服务对象的变更

行政公职局在 2008 年 8 月批准启动 ePass 项目前，已于 2006 年时开始 ePass 的构建工作，陆续为当时有意愿使用 ePass 的五个部门安装“跨部门认证授权架构”系统。然而，批准启动 ePass 项目标文档仅将服务对象订为年满 16 岁本澳居民，其后在 2009 年 2 月再提高至年满 18 岁，并增加非本澳居民及团体/机构。另一方面，局方同月进行咨询的“电子服务通行密码”行政法规草拟文本内，订定的服务对象也是年满 18 岁的自然人，且未有包括团体/机构。这除了因修改服务对象连带的相关工作而导致时间的后延外，也导致了以上五个部门当中，一个因主要服务对象是 18 岁以下人士，两个因主要服务对象是团体/机构而非自然人等，共三个已安装“跨部门认证授权架构”系统的部门被排除在外。同时，由于未能解决非本澳居民及团体/机构的身份识别问题，使得 ePass 推出后只适用于年满 18 岁本澳居民。

(ii) 法例配套的延误

行政公职局在 2009 年 11 月“正式”推出 ePass，但却只在当年 2 月份将草拟的行政法规向用家部门咨询，结果因部门指出仅以帐户名称及密码作为法定身份确认存在安全性隐忧的关键问题而导致法规必须修改。此外，部门也指出倘若按法规的要求就每一类电子服务订立行政法规，会大大增加其行政成本。

正如行政公职局 2012 年也提出就统一身份识别及安全登入机制进行研究，并在不同时期的规划纲领均提出了在期内完成建立机制。但局方根本未有落实工作。虽然后来曾解释以推出报考公职的有关服务作为先导项目，设计与应用了统一身份识别机制。但事实上，统一身份识别机制的法律制订工作，是统一规范政府电子帐户、智能身份证及“电子证书”三者 in 电子政务上的应用，更何况上述先导项目中所指的法律配套，只对以电子方式报考公职的行为产生法律效力。对 ePass 而言，其欠缺法律效力的问题根本未得到解决。而且在行政法务范畴 2017 年的施政报告中，相关法律法规预计于 2018 年才会完成，实际完成日期仍有待观察。

成效

以“作为政府内部联网相互许可证管理基础，制定电子政务认证授权架构”为定位，则评估成效不外从用家的参与、服务涵盖的内容，两个方向进行探讨。

(i) 用家的参与

截至 2016 年终只有七个部门参与，以及约五千八百名市民登记。而不论以甚么作为合理的基数，参与的部门数目比例明显偏低，而相对数以十万计的年满 18 岁澳门居民，登记 ePass 的比例也十分低。

至于参与部门少的成因，一方面服务对象只限于年满 18 岁的澳门居民，自然将主要服务对象为未满 18 岁本澳居民、非本澳居民、团体/机构的部门排除在外。这是因为提出构想时考虑不周，同时法例方面没有或无法配合所造成。

另一方面，由于尚欠缺具备法律效力的认证功能，也客观上导致一些需要该功能的部门，也就是真正需要 ePass（即需要电子政务认证授权）的部门，无法参与。这也是因为提出构想时考虑不周，认证方式存在重大安全隐患所造成，加上部门各自立法行政成本过高，不具备效益。

而由于参与的部门少，且所提供服务的附加值不高（详见下点），登记的市民自然也偏少。

(ii) 服务的内容

参与的七个部门通过 ePass 提供的服务当中，大部分是查询服务（个别原本更不需要任何账户登入便可查询），而有一个部门提供需要法律效力的服务，但需要同时登入该部门已具备法律效力的电子帐户才能够使用。

从以上情况，可以说根本上未能达致提供电子政务认证授权的任何成效，极其量就一些不需具备法律效力但原本需要与各部门开设电子帐户的查询服务，对市民还有附加值。至于原本不需要开设电子帐户的服务，与无论

如何都要开设并登入部门电子帐户的服务而言，可以选择额外登入 ePass 账户取得相同服务的新增选项，反而有架床叠屋之嫌。

至于欠缺具备法律效力认证功能的原因，上文已作详述，在此不再赘述。

总结

从以上可见，两个个案均存在一些相同而关键的问题成因：

- 立项欠缺最起码而基本考虑

是在欠缺对实际情况作最起码而基本考虑的情况下，便提出相关项目甚至启动相关项目，结果在实际落实时碰到不少钉子。不论是人事数据的安全考虑，或简易认证方式的安全隐忧等等，都是一些显然易见且必然需要思考的问题，而绝非意料之外的状况。由此可见立项过程相当粗疏、轻率，导致项目存在根本缺陷。

- 未能完全从用家需求出发

而不受潜在用家欢迎的原因，除上点的缺陷外，未能够符合用家基本要求，为用家带来便利，可以说是另一个根本的成因。

若想象自己是一个软件开发商，需要向政府部门推销软件，则所开发的软件不单止满足用家的功能要求，而且需要容易使用，以及使用新软件所带来的好处要明显高于转换新系统连带产生包括售价、培训、适应等的各项成本，才获得买家的垂青。

然而目前开发出来的两个系统，撇开一些基本缺陷及是否容易使用等问题，就人事管理系统而言，所开发系统未能完全取代部门现有的系统及数据库。即使部门采用平台中的人事管理系统，仍需要维持两个数据库，而且当部门本身已开发一套完整的系统，基于实际操作效益及便利角度，自然就不会采用平台中的人事管理系统，因此未能达致资源共享，避免重复开发的目的；至于 ePass，一些可选择多做登入 ePass 账户这一步骤而依然获得相同服务的所谓选项，对市民而言则不是简化程序而是增加程序的选项。

纵观以上两点，其更深层的原因就是欠缺如何达致施政目的基本思考，因为若以真正达致目的计划并落实施政，不可能不去考虑会碰到甚么困难、需要甚么配套等基本问题，也不会忽略实际用家的需求，要知道只有在真正帮助到用家，提升用家部门的效率效益，提高市民便利的情况下，电子政务的实施才算达致成效，这也是电子政务的本意。

欠缺统筹协调等权限固然会对行政公职局推行电子政务带来一些困难与不便，然而，在立项前对实际情况作最起码而基本考虑是局方自身的职责，虚心了解用家的要

求，也并非需要甚么法例明确赋予的权限。

相反，即使法例赋予更大的权限，甚至明确用家部门必须配合，在忽略自身应尽职责及欠缺同理心的情况下，则容易发展为施政时只顾自身便利，未能通盘考虑电子政府建设的推行细节，在不能够帮助用家之余甚至使部门工作繁复及市民不便，最终与达致简化及完善行政机制，提高行政效率，更好为市民服务等行政现代化及电子政务的目的背道而驰，客观上造成施政的本末倒置。

行政公职局无论在重组前或重组后，都肩负起发展电子政务的职责，自特区政府开始发展电子政务之初，便一直担当着主导的角色，负责带领各个公共部门开展各项相关的工作，对推动及落实电子政务无疑是责无旁贷的。即使行政公职局认为其统筹协调职责在 2011 年重组后才正式开始，但从 2011 年至 2015 年这五年间，行政公职局只是从加强自身职责、开展基础性研究、实践先导计划、制定内部工作计划、调整规划项目的内容及时间方面工作，最终制定了 2015-2019 年电子政务发展整体规划，并订定各项目的时间安排，可惜特区政府在电子政务发展上仍未见实质成果。特区政府自 2001 年提出发展电子政务至 2016 年，花上十多年时间仍不断摸索、研究及实践先导项目来取经验及建基础，导致在行政公职局主导下的电子政务十分缓慢，窒碍行政现代化的进程，影响公共行政效率，也令市民无法享用快捷的电子化服务。

3.3 审计建议

- (1) 确保以达致行政现代化的整体目的为大目标，切实规划及落实施政，并在整个过程仔细思考及认清具体目的是甚么、实际客观环境的条件及限制、怎么做才能够达致具体目的等关键问题。
- (2) 确保所开发的系统除能够满足部门基本需要外，亦应该可以容许构建额外功能。另外，长远而言，为能更吸引及便利部门使用，行政公职局应该循简化现有操作及容易使用的方向开发系统。
- (3) 确保立项需明确包括技术条件、资源配套、法例配套等等所有落实执行需要具备的一切条件，并制定合理的期限。

第 4 部分：综合评论

信息科技高速发展，要与时俱进及与世界接轨，智慧化是城市发展的必然趋势。在此背景下，《中华人民共和国国民经济和社会发展第十三个五年规划纲要》、《国家信息化发展战略纲要》、《“十三五”国家信息化规划》等文件对政务信息化工作提出了明确要求，强调推动政务信息化建设集约创新和高效发展，构建形成满足国家治理体系与治理能力现代化要求的政务信息化体系，当中包括大平台共享新设施、大数据慧治新能力、大系统共治新格局、大服务惠民新模式、工程建设管理新局面等目标，值得借鉴学习。特区政府积极促进相关发展，《澳门特别行政区五年发展规划（2016-2020）》其中一个规划目标是建设智能城市，而后续亦提出通过建立云计算来驱动智能城市的建设，以居民的福祉为依归，为广大居民建设宜居城市，希望不落后于邻近地区发展的趋势，尝试通过科技手段改善社会治理，进一步提升服务质素和效率，更好响应居民的需求。

近二十年来，由行政公职局主导的电子政务建设不仅未能做到与时俱进，一些基本的环节更长年停留在起步阶段，尽管当局多年来在施政报告中不断强调研究、优化、规划的设想和过程，但由于欠缺可行的整体计划和时间表，发展方向亦定位不清，结果是各部门为了应付工作而各施各法，导致各部门系统及平台不一，无论电子服务平台或数据方面都缺乏较好的涵盖面，亦未能建立统一、便利、安全的服务平台，数据格式更是各不相同，始终未做到完全统一。

今次衡量量值式审计的时间跨度较长，同时向多个政府部门了解用家意见，旨在探讨行政公职局作为电子政务主责部门对特区政府重大政策的执行和落实情况。基于电子政务是世界的大趋势，亦是特区政府一直强调的重要政策，因此，负责规划及执行的行政公职局有没有明确主体责任，主动作为，适时积极开展工作，实在至关重要。

早于上世纪九十年代，行政公职局已具有推动公共行政现代化的职责，而当时所说的现代化，已包含后来众所周知的电子化建设。澳门特别行政区成立后，行政公职局于 2000 年开始电子政务的初步研究，2001 年成立由行政公职局局长担任协调员的跨部门小组，展开一系列电子政务研究，制定计划及落实工作，其后在 2011 年特区政府更应其要求通过修改组织法赋予其统筹的职权。然而，在上述超过二十年的发展进程中，电子政务的成效一直未如理想，与社会的期望亦存在明显落差。

审计结果显示，行政公职局欠缺协助各部门改善运作的大局观念，向市民提供安全便利服务的意识亦相当不足。例如 ePass 在构建系统时以闭门造车的方式进行，没有考虑其他部门的实际需要，结果导致所构想的法例未能推出，此外，在操作上亦根本无法为市民提供足够的认证安全保障，而且服务涵盖面亦较少。

至于本属公共行政管理基本设施的人事管理系统，经过多年研究和开发，至今未

能完全切合部门的实际操作要求，有些功能亦比不上个别部门现有系统的效益。种种事实都反映出行政公职局在推行电子政务工作上并未充分认识自身职责，亦未能有效落实其施政范畴所订定的工作目标，加上长期以来因工作作风或技术水平而无法配合其他部门及广大市民的实际需要，致使所推出的系统和服务平台不是功效未如理想，就是使用率偏低，严重脱离借助电子政务完善政府工作，促进经济发展和社会进步的原意。

行政公职局于 2015 年推出的《2015 年-2019 年澳门特别行政区电子政务整体规划》，显示出局方已总结了以往的经验，重新整理电子政务的发展方向，并对相关的问题提出了改善，但问题的改善关键仍在于能否切实执行，倘若不能革除过去的显著弊病，再精彩的规划也只能近于纸上谈兵。

今次审计过程中，行政公职局并没有展示出公共行政的良好榜样，在提供审计所需的文件数据时每每出现延误，最长者更逾半年，而其后通过正式文件确认所观察的事项时，又会提出原先自身的说法未能反映实际情况而需要修正。上述现象，不但显示出内部管理混乱，未能掌握电子政务的整体状况及全面信息。作为特区政府负责公共行政的部门，理应具备较佳的行政效率及诚实可靠的办事作风，但从今次审计的内容及在工作过程中拖延审计的行为看来，行政公职局的行政管理及履行职责能力存在巨大的可改善空间，有必要认真正视、检讨、从根本上彻底改革。

《澳门特别行政区五年发展规划(2016-2020 年)》明确提出加快智能城市建设的工作目标，社会各界亦期望电子政务的各项措施与服务能切合特区发展的各项需求。为此，行政公职局必须认清自身职责，承担 2011 年改组的各项责任，积极改善特别要注重对特区政策的贯彻落实，不能令既定方针走样变形，或因自身执行力不足而令各个部门皆受影响。电子政务涉及特区政府所有部门，亦与市民生活息息相关，行政公职局除了要积极了解用家意见，更应该开诚布公，主动向特区政府及市民交代真确工作进度，要注意成本效益，要有时间表，一项一项落实完成，把准方向，敢于担当，要成为其他部门的表率，聚合积极力量，把电子政务推动到合理的程度，切勿重蹈过去二十年的覆辙。

第 5 部分：审计对象的响应



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 项需跟进分析完成情况的工作项目执行情况

执行情况	序号	2001 年制定的《电子政府策略研究报告》	2005 年制定的《澳门电子政务发展纲领（2005-2009）》	2012 年制定的《MeGOV2014 澳门特别行政区电子政务整体规划》	2015 年制定的《2015 年-2019 年澳门特别行政区电子政务整体规划》	项目总数
未完成	1	设立电子采购平台				22
	2	订立计算机中文内码标准	编定本澳采用统一中文编码的方案及实施时间表	研究及制订澳门特区统一编码标准	计划于 2016-2017 年完成开展关于数据互联共通编码标准的研究	
	3		制定各范畴可于电子化的数据编码对照标准，编制电子数据编码对照表		计划于 2017-2018 年完成订立数据互联的共通编码标准	
	4		制定规范各政府部门公开资料的守则			
	5		研究由相关机构进行独立的信息系统审计工作的可行性			
	6		研究采用国际标准的信息系统审计的可行性			
	7		推广行政暨公职局在信息厅试行用「平衡计分卡」建立的绩效评估制度	设计电子政务发展评估框架 电子政务绩效评估框架－以平衡计分卡 (Balanced Scorecard) 作为基础	建立一套电子政务发展评估机制-实行评估，促进改善	
	8		对重大的电子化项目，建立成本-效益分析策略			
	9		建立可量度电子政务工作范围的顾客满意度评量标准			
	10		制定各种指标以衡量内部基建与人员配备及就绪等情况			
	11		设立由政府高层领导的委员会-实行中央统筹		建立机制，统筹协作 ➤ 三个层次的统筹和协作 i) 各部门设立专责工作小组推行内部管理与对外服务的优化及电子化工作 ii) 建立“信息应用知识管理平台”方便各部门获取信息、交流知识和反馈意见 iii) “公共行政改革统筹委员会”将下设“电子政务统筹工作组”	

执行情况	序号	2001 年制定的《电子政府策略研究报告》	2005 年制定的《澳门电子政务发展纲领（2005-2009）》	2012 年制定的《MeGOV2014 澳门特别行政区电子政务整体规划》	2015 年制定的《2015 年-2019 年澳门特别行政区电子政务整体规划》	项目总数
未完成	12		在委员会领导下成立跨部门工作组，对多项各部门有共同需求的行政系统，包括：人力资源、财务及财产管理、消耗品管理、采购、文件管理等，按需要配合修改法例以及进行流程优化			
	13		订定计划并按时完成整合多项各部门有共同需求的行政系统，包括：人事、财务、财产、消耗品、文件、出勤、请假、病假等			
	14		通过「电子政务互用架构」、「多信道信息发布架构」与「电子数据编码对照表」，把各部门的相关系统与中央系统互联互通			
	15		参考欧盟的常用公共电子服务分类，制定符合本澳特点的公共电子服务通用分类，以供部门在制定电子服务计划时作为参考			
	16		修订第 39/GM/96 号批示的有关条文		计划于 2017-2018 年完成研究建立“电子政务发展架构”及相应协调机制，并修改第 39/GM/96 号批示 (批示最终于 2017 年 12 月公布)	
	17			制订符合特区政府长远电子政务发展的身份识别发展策略分析报告，实现身份识别统一方案	研究统一的身份识别机制(计划于 2015 年完成) 建立统一的身份识别机制(计划于 2016 年完成)	
	18				完成政府入口网站的重构（计划于 2015-2016 年完成）	
	19				扩展“政府数据中心”的网络基建，使其具备云端运算功能（计划于 2015-2016 年完成）	
	20				建立电子支付使用机制（计划于 2015-2016 年完成）	
	21				公布《信息保安基准规范》(计划于 2015-2016) 年完成	
	22				建立信息事故通报机制（计划于 2015-2016 年完成）	

执行情况	序号	2001 年制定的《电子政府策略研究报告》	2005 年制定的《澳门电子政务发展纲领（2005-2009）》	2012 年制定的《MeGOV2014 澳门特别行政区电子政务整体规划》	2015 年制定的《2015 年-2019 年澳门特别行政区电子政务整体规划》	项目总数
已完成	23	设立公共服务入口网站				39
	24	设立电子认证中心				
	25	发出智能卡身份证	完成换取智能身份证			
	26	设立支持智能卡身份证的内部网络和数据库				
	27	订立电子表格的技术规范				
	28	设立公共人力资源数据收集系统				
	29	设立公共部门休假申报系统				
	30	设立公共培训课程申请报读系统			完成公务人员培训申请电子化；公务人员晋升流程和家庭津贴的申请及审批流程电子化（计划于 2015 年完成）	
	31				逐步整合人力资源数据、人员需求数据、培训需求数据、评核数据及兼任数据等（计划于 2015-2016 年完成）	
	32				优化及电子化日津贴的申请及审批、临时代任建议书的处理等内部行政管理流程（计划于 2016 年完成）	
	33		透过单一个部门建立作信用卡支付的中央商户户口，推动网上信用卡支付			
	34		研究采用“公营-私营-伙伴”式合作。邀请学术研究机构及商业机构在基建、知识或人力等方面采取共同投资、分担成本、分享成果的合作方式			
	35		建立文件管理之进程处理系统		重新开发 eDocX 系统，形成通用的“电子文件和纸张文件统一管理及交换平台”，实现文件的统一管理、跨部门业务流程监控和文件追踪（计划于 2016 年完成）	
	36		把「跨部门电子投诉处理系统」通过政府内部网络整合到各部门的投诉流程机制			

执行情况	序号	2001 年制定的《电子政府策略研究报告》	2005 年制定的《澳门电子政务发展纲领（2005-2009）》	2012 年制定的《MeGOV2014 澳门特别行政区电子政务整体规划》	2015 年制定的《2015 年-2019 年澳门特别行政区电子政务整体规划》	项目总数
已完成	37		建立「政府电子目录」，供公众查询部门的办公地址、电话、传真、网址、人员（包括领导主管）职务、上下级关系、联络方法等			
	38		订定统一外观风格的网页设计指引			
	39		完善公匙基建，提供最终可与外地电子证书交互核证的电子证书；电子核证中心提供完善的时戳功能			
	40		建立「电子政务共享构件库」，确立“建立一次，多次使用”的理念，逐渐消除技术人员不断“发明轮子”的工作			
	41		制定软件开发技术指引			
	42		为电子政务基建工程建立数据中心			
			把数据中心同时建成为部门的后备复原中心			
	43		建立政府内部联网的根域名			
	44		以国际标准的跨目录身份管理技术作为政府内部联网相互许可证管理基础，制定电子政务认证授权架构(推出 ePass)			
	45		制定「电子政务互用架构」用以规范各部门信息基建项目的架构及技术标准			
	46		研究设立电子政务能力建设中心			
	47			制订 2015-2019 年电子政务整体规划		
	48			研究及制订政府内部信息项目管理指引		
	49			研究及制订数据交换标准及管理方法		
	50			分阶段建立中央人事管理系统，首期工作主要为建立人事管理系统的基本功能		
51			为未使用统一系统的政府部门提供数据批量加载的接口			

执行情况	序号	2001 年制定的《电子政府策略研究报告》	2005 年制定的《澳门电子政务发展纲领（2005-2009）》	2012 年制定的《MeGOV2014 澳门特别行政区电子政务整体规划》	2015 年制定的《2015 年-2019 年澳门特别行政区电子政务整体规划》	项目总数
已完成	52			建立三个关于「家庭津贴申请」、「电子文件管理」、「服务承诺管理」的电子工作流程，作为首期实现「电子政务应用平台」的切入点		
	53			研究和构建电子服务平台	构建“公共服务管理平台”（计划于 2015 年完成）	
	54			建立网上电子表格平台		
	55			以移动版本政府入口网站作为切入点，推动各部门开发公共服务手机应用程序		
	56			加强与学术机构合作一透过 e-Macao 项目利用学术机构科研的长处，协助澳门特区政府电子政务项目的前期研究		
	57				逐步将“公共服务管理平台”与政府入口网站以及其他公共服务和内部行政管理的模块或平台进行整合（计划于 2016 年完成）	
	58				构建“政府信息统一发放模块”和“政府信息统一发放流动应用程序”（计划于 2015 年完成）	
					正式推出政府信息统一发放流动应用程序（计划于 2016 年完成）	
	59				构建第一期“政府通用应用模块库”并试行（计划于 2015-2016 年完成）	
	60				开展关于电子文件管理规范的研究（计划于 2015-2016 年完成）	
	61				开发统一的二次认证服务及批量电子签署服务（计划于 2016 年完成）	

数据源：整理自行政公职局提供的资料

因应行政公职局前后两次提交资料而对分析结果作出调整的项目

序号	工作项目	提出时间	规划期间	行政公职局		因应更新数据作出修改
				2018年1月填报的项目执行情况	2018年6月再次提供的数据摘要	
1	订立电子表格的技术规范	2001年	2002至2004年	由于信息技术的不断发展，而电子表格的技术方案变化更大及更快，难以作为电子表格订立规范，因此有关规范没有落实执行，而其后以 Web 表格作为提供电子化服务的技术渐趋成熟，各部门亦以此作为实现电子表格的方式。	- 已完成。 - 信息技术不断发展，尽管出现新兴技术，但特区政府各部门过往及现在仍使用 PDF 及 Web 两套成熟及广泛应用的电子表格开发技术。 2003 年推出了电子表格下载网站，供市民下载和打印 PDF 表格。 - 整合 Java、J2EE 及 XML 等技术或数据格式 Web 电子表格及服务开发技术。2004-2005 年为 20 多个部门的技术开发人员安排了培训课程。 2008 年完成了《澳门特区政府联合服务系统之 XML 数据模式设计及管理指引》，展开了先导项目。 - 在培训及先导项目的落实应用下，部门已直接参与，因此，没有再发出指引。 - 无论从开发技术或从应用的角度理解，订立电子表格技术规范的工作已告完成。	由未开展修改为 2008 年已完成。
2	研究设立电子政务能力建设中心 (负责推动及执行本地区的电子政务相关课题的研究、培训、经验分享等)	2005年	2005至2009年	- 曾于 e-Macao^注内探讨其可行性，至目前未有确立有关的研究。 《澳门电子政务发展纲领(2005-2009)》是纲领性及方向性的文件，对于较大且涉及范畴广的项目，有关政策是长远的发展目标，2009 年并不是完成期限。	- 已完成。 - 规划中的电子政务能力建设中心主要负责推动及执行电子政务相关课题的研究、培训、经验分享等工作。 2011 年行政公职局重组时，曾就有关议题进行讨论，考虑到行政架构的合理性，把相关职能分配到不同的附属单位。 - 电子政务厅及公务人员培训中心的职能已涵括了拟设立电子政务能力建设中心的核心职责，因此，该项工作应视为已完成。	由未开展修改为 2011 年已完成。
3	研究由相关机构进行独立的信息系统审计工作的可行性	2005年	2005至2009年	- 未具资源展开相关工作。 《澳门电子政务发展纲领(2005-2009)》是纲领性及方向性的文件，对于较大且涉及范畴广的项目，有关政策是长远的发展目标，2009 年并不是完成期限。	- 正逐步开展。 - 经分析，由相关机构进行独立的信息系统审计工作主要适合于对系统的安全性、可靠性及完整性要求较高的系统，因此，针对信息资产的保护或信息安全方面，现时有 5 个公共部门按照 ISO27001 的要求定期接受独立的审计。	由未开展修改为截至 2016 年 12 月 31 日仍未完成。

序号	工作项目	提出时间	规划期间	行政公职局		因应更新数据作出修改
				2018年1月填报的项目执行情况	2018年6月再次提供的数据摘要	
4	研究采用国际标准的信息系统审计的可行性	2005年	2005至2009年	➢ 未具资源展开相关工作。 ➢ 《澳门电子政务发展纲领（2005-2009）》是纲领性及方向性的文件，对于较大且涉及范畴广的项目，有关政策是长远的发展目标，2009年并不是完成期限。	➢ 正逐步开展。 ➢ 按照国际信息系统审计的标准，主要包括五部分。分析后认为，可配合深入的研究，逐步采用信息系统审计中各部分的相关标准指引项目的开展。 ➢ 在信息系统的操作、维护与服务管理方面，2003年至今，根据ISO9000的要求，建立信息系统维护及支持程序，并由相关机构进行独立的审计。2016年完成了完善政府数据中心管理制度。 ➢ 在信息资产的保护方面，2009年，向部门公布信息保安政策指引，2011年至现在，根据ISO27001的要求，进行信息系统安全设备的构建、内审及认证等工作，并由相关机构进行独立的审计。 ➢ 在信息系统的购置、开发与实践方面，2012年委托机构，研究信息系统开发及管理规范；2014年，编制信息系统项目管理指引的试行版。2018年在“构建智慧城市”项目中严格按项目管理标准开展工作。	➢ 由未开展修改为截至2016年12月31日仍未完成。
5	建立「电子政务共享构件库」 —确立“建立一次，多次使用”的理念，逐渐消除技术人员不断“发明轮子”的工作	2005年	2005至2009年	➢ 有关工作已被纳入《2015年-2019年澳门特别行政区电子政务整体规划》中。 ➢ 《澳门电子政务发展纲领（2005-2009）》是纲领性及方向性的文件，对于较大且涉及范畴广的项目，有关政策是长远的发展目标，2009年并不是完成期限。	➢ 2005至2009年，推出多个共享构件，涵盖了电子公文交换、电子支付、认证授权等功能，避免重复开发。 ➢ 按照《2015年-2019年澳门特区电子政务整体规划》的部署，特区政府透过构建通用的电子化平台及模块，作为推动电子政务发展的措施之一。已完成的电子化平台/模块包括：公务人员管理及服务平台、公共服务管理平台、咨询服务管理平台、政府通用应用模块库（包括登入、二次认证、政府信息统一发放、公共服务申请及审批状态管理和追踪、政府架构等模块）。	➢ 由未完成修改为2016年已完成。
6	制定软件开发技术指引	2005年	2005至2009年	➢ 未正式制订技术指引，但通过各种统一的通用平台，逐步将各种共同性的平台整合，一方面减少重复开发，另一方面使使用方式一致。 ➢ 《澳门电子政务发展纲领（2005-2009）》是纲领性及方向性的文件，对于较大且涉及范畴广的项目，有关政策是长远的发展目标，2009年并不是完成期限。	➢ 2004年至2005年，为特区多个部门约200名信息科技主管及技术人员进行电子政务培训，提供当时的标准技术的课程及测试，并于开发项目中实践。 ➢ 2006至2008年，特区政府针对发展公共服务电子化的技术架构、组件及应用架构进行了研究，亦完成了XML数据模式设计及管理研究，为软件开发技术标准提供指引。	➢ 由未完成修改为2008年已完成。

序号	工作项目	提出时间	规划期间	行政公职局		因应更新数据作出修改
				2018年1月填报的项目执行情况	2018年6月再次提供的数据摘要	
7	制定「电子政务互用架构」用以规范各部门信息基建项目的架构及技术标准	2005年	2005至2009年	- 按2015至2019年规划的部署，特区政府亦将研究制定“电子政务发展架构”及相应协调机制，首先建立政府的技术标准框架，然后配合修订第39/GM/96号批示，指引部门按照统一标准发展各个电子化项目，避免因不同技术标准而产生的兼容性问题。 《澳门电子政务发展纲领（2005-2009）》是纲领性及方向性的文件，对于较大且涉及范畴广的项目，有关政策是长远的发展目标，2009年并不是完成期限。	- 制定“电子政务互用架构”的目的，是规范各部门信息基建项目的架构及技术标准；订定相连应用系统之间的界面；规范部门内及部门间的数据交换及运作。 - 特区政府分别于2006年至2010年期间完成电子政务互用架构、电子政务标准、政府信息共享等研究，提出了“互用架构”及相关的标准等，从而达到部门间数据互联互通。 2008年至2010年期间推出信息网关应用（eDocX）、数据交换应用（服务手续呈现规范系统及特区政府入口网站）作为上述技术标准研究的实践，并规范各部门的应用。	由未完成修改为2010年已完成。
8	配合公务人员招聘制度改革后各阶段工作的功能需求，逐步将“公共服务管理平台”与政府入口网站以及其他公共服务和内部行政管理的模块或平台进行整合（计划于2016年完成）	2015年	2016年	2016年底逐步实现中。 2017年12月已完成。	2016年完成将“公共服务管理平台”与政府入口网站以及其他公共服务和内部行政管理的模块或平台进行整合，并利用具有法律效力的“政府服务登录账户”，以及开发相应的网上服务及流动应用程序，实现了报考公职服务全程电子化。其后有关整合工作也体现于2017年年底完成的新一代政府入口网站中。	由未完成修改为2016年已完成。
9	开展关于电子文件管理规范的研究（计划于2015-2016年完成）	2015年	2015至2016年	- 进行中。 - 延误。	2013年进行了《澳门特区公共文件档案管理制度发展规划研究》。 2016年完成了《澳门特区电子文件管理规范研究》。下阶段将透过法律的配套，落实规范电子文件的应用及管理。	由未完成修改为2016年已完成。

注：澳门特区政府于2004年至2013年委托某研究所在电子政务领域进行合作研究、应用开发及提升人员能力的项目。

数据源：整理自行政公职局提供的资料

自提出至 2016 年 12 月 31 日仍未完成的项目

序号	工作项目	提出时间	规划期间	经历时间*	行政公职局	
					2018 年 1 月 填报的项目执行情况	2018 年 6 月 再次提供的数据摘要
1	设立电子采购平台	2001 年	2002 至 2004 年	15 年	- 属部门 A 职能。 - 小组于 2005 年设立了“电子采购协调组”，负责有关工作。其后“电子采购协调组”完成并向小组提交了报告，包括〈电子招标与采购系统——系统运作规格〉之中央采购部分，及第 63/85/M 号法令——修改意见。本局未能找到相关后续跟进文件。	2005 年，“电子政务工作研究小组”下设了“电子采购协调组”，由部门 A 作为协调组的协调员，就电子采购开展相关工作。部门 A 于 2008 年开展中央采购管理系统的外判采购，2011 年作出判给并开始使用有关系统管理中央采购相关项目的采购过程。 - 至于《采购法》的修订，2005 至 2006 年“电子采购协调组”曾就《采购法》进行了部分前期研究，对修改《采购法》提出意见。部门 A 于 2016 年就修改《采购法》于政府部门进行意见收集，亦计划于 2018 年就《采购法》的修订展开咨询。
2	订立计算机中文内码标准	2001 年	2002 至 2004 年	15 年	- 行政暨公职局于 2006 年至 2007 年向公共部门进行了“信息系统中文编码统一方案”的咨询，2008 年正式设立了跨部门的“信息系统中文编码工作小组”，有序地推进信息系统统一中文编码的工作。 - 于 2017 年完成《澳门特别行政区信息系统中文编码统一方案》研究，将于 2018 年逐步实现方案。 《澳门电子政务发展纲领（2005-2009）》是纲领性及方向性的文件，对于较大且涉及范畴广的项目，有关政策是长远的发展目标，2009 年并不是完成期限。	- 由本局协调的跨部门工作小组曾于 2001 年及 2006 年，分别向各公共部门进行问卷调查，收集中文造字，共约 1,300 多个字符。 - 工作小组分别于 2002 年、2006 年及 2007 年，向国际标准化组织表意文字小组（ISO/IRG）提交 121 个字符，以纳入国际编码标准。 2008 年，第 62/2008 号行政长官批示设立了由行政公职局等 6 个部门代表组成的“信息系统中文编码工作小组”，并由行政公职局协调跟进相关工作。 - 工作小组提交的字符中，分别有 16 个、48 个及 22 个字符被收纳于 2008 年、2014 年及 2017 年发布的 ISO10646 扩展区，另外，18 个字符于具备字型文件后，将向 IRG 申请横向扩展；17 个字符向 Unicode 申请注册 IVS 异体字。 - 工作小组于 2014 年开始，与某大学合作，制订了《澳门特别行政区信息系统中文编码统一方案》及推行计划，作为澳门公共部门之间数据互联的其中一项共通编码标准，并于 2017 年 7 月获行政法务司司长批准。 - 在编制电子数据编码对照表方面，本局于 2014 年完成了“政府数据交换体系”的研究，于 2016 年订立了人事数据数据交换的标准格式，透过“公务人员管理及服务平台”与相关的使用部门进行人事数据的数据交换。
	编定本澳采用统一中文编码方案及实施时间表	2005 年	2005 至 2009 年			
	研究及制订澳门特区统一编码标准	2012 年	2013 至 2014 年			
3	制定各范畴可于电子化的数据编码对照标准，编制电子数据编码对照表	2005 年	2005 至 2009 年	12 年	- 按需要适时制订 《澳门电子政务发展纲领（2005-2009）》是纲领性及方向性的文件，对于较大且涉及范畴广的项目，有关政策是长远的发展目标，2009 年并不是完成期限。	2017 年完成了“澳门特区政府数据开放发展策略及整体规划”研究，现正进行“澳门特区政府数据开放管理机制及相关平台”研究，预计 2018 年内完成，未来将根据有关研究制定政府数据开放的原则及标准。
4	制定规范各政府部门公开资料的守则	2005 年	2005 至 2009 年	12 年	- 有关工作已纳入《2015 年-2019 年澳门特别行政区电子政务整体规划》，并已开展中。 《澳门电子政务发展纲领（2005-2009）》是纲领性及方向性的文件，对于较大且涉及范畴广的项目，有关政策是长远的发展目标，2009 年并不是完成期限。	2017 年完成了“澳门特区政府数据开放发展策略及整体规划”研究，现正进行“澳门特区政府数据开放管理机制及相关平台”研究，预计 2018 年内完成，未来将根据有关研究制定政府数据开放的原则及标准。
5	研究由相关机构进行独立的信息系统审计工作的可行性	2005 年	2005 至 2009 年	12 年	- 未具资源展开相关工作。 《澳门电子政务发展纲领（2005-2009）》是纲领性及方向性的文件，对于较大且涉及范畴广的项目，有关政策是长远的发展目标，2009 年并不是完成期限。	- 正逐步开展。 - 经分析，由相关机构进行独立的信息系统审计工作主要适合于对系统的安全性、可靠性及完整性要求较高的系统，因此，针对信息资产的保护或信息安全方面，现时特区政府有 5 个公共部门按照 ISO27001 的要求定期接受独立的审计。

序号	工作项目	提出时间	规划期间	经历时间*	行政公职局	
					2018年1月 填报的项目执行情况	2018年6月 再次提供的数据摘要
6	研究采用国际标准的 信息系统审计的可行性	2005 年	2005 至 2009 年	12 年	➢ 未具资源展开相关工作。 ➢ 《澳门电子政务发展纲领（2005-2009）》是纲领性及方向性的文件,对于较大且涉及范畴广的项目,有关政策是长远的发展目标,2009 年并不是完成期限。	➢ 正逐步开展。 ➢ 按照国际信息系统审计的标准,主要包括五部分。分析后认为,可配合深入的研究,逐步采用信息系统审计中各部分的相关标准指引项目的开展。 ➢ 在信息系统的操作、维护与服务管理方面,2003 年至今,根据 ISO9000 的要求,建立信息系统维护及支持程序,并由相关机构进行独立的审计。2016 年完成了完善政府数据中心管理制度。 ➢ 在信息资产的保护方面,2009 年,向部门公布信息保安政策指引,2011 年至现在,根据 ISO27001 的要求,进行信息系统安全设备的构建、内审及认证等工作,并由相关机构进行独立的审计。 ➢ 在信息系统的购置、开发与实践方面,2012 年委托机构,研究信息系统开发及管理规范;2014 年,编制信息系统项目管理指引的试行版。2018 年在“构建智能城市”项目中严格按项目管理标准开展工作。
7	推广行政暨公职局在信息厅试行用「平衡计分卡」建立绩效评估制度	2005 年	2005 至 2009 年	12 年	➢ 于行政公职局内部试行「平衡计分卡」。其后透过 e-Macao 计划对特区电子政务评估框架的建立进行研究;同时,自 2011 年开始,透过某大学/某学会,对本澳的电子政务整体发展进行评估。 ➢ 评估框架的构建已被纳入在《2015 年-2019 年澳门特别行政区电子政务整体规划》中,有关工作亦已开展。 ➢ 2017 年完成首阶段发展水平研究及制订核心指标;现正进行电子政务重点项目绩效评估研究。 ➢ 《澳门电子政务发展纲领（2005-2009）》是纲领性及方向性的文件,对于较大且涉及范畴广的项目,有关政策是长远的发展目标,2009 年并不是完成期限。	➢ 经分析行政公职局曾于 2004 年至 2005 年期间试行“平衡计分卡”的结果发现,该评估框架为连结发展战略与评估指标提供了一套方法,但框架主要集中在整体及部门层次,未能涵盖项目层次,亦未能为指针的设计及评估提供全面的参照架构,因此有必要配合深入的研究及实践,整合不同层次的评估或审计框架。 ➢ 据此,2017 年结合平衡计分卡的框架,比较研究了不同国家的电子政务评估架构及指针的内容,构建了澳门特区电子政务评估框架及指标雏型,其中,包含了衡量内部基建与人员配备及就绪的情况、量度市民对电子政务满意度的基本指标,2018 年将开展的对整体公共服务的第三方评审,并将以此为基础细化指针,调查市民对电子化公共服务的满意度。 ➢ 2018 年正结合项目管理的内容及信息系统审计的国际标准完成项目层次的评估框架及指标设计;2019 年将结合智慧城市与智慧政务的发展战略,形成一套包含整体发展水平评估、部门发展水平评估、重点项目绩效评估及相关人员绩效评估等层次的评估框架,逐步落实评估工作,推动电子政务的发展及完善。
	设计电子政务发展评估框架	2012 年	2013 至 2014 年			
	电子政务绩效评估框架——以平衡计分卡(Balanced Scorecard)作为基础					
	建立一套电子政务发展评估机制(整体性评估及项目成效评估)——实行评估,促进改善	2015 年	2015 至 2019 年			
8	对重大的电子化项目,建立成本-效益分析策略	2005 年	2005 至 2009 年	12 年		
9	建立可量度电子政务工作范围的顾客满意度评量标准	2005 年	2005 至 2009 年	12 年		
10	制定各种指标以衡量内部基建与人员配备及就绪等情况	2005 年	2005 至 2009 年	12 年		

序号	工作项目	提出时间	规划期间	经历时间*	行政公职局	
					2018年1月 填报的项目执行情况	2018年6月 再次提供的数据摘要
11	实行中央统筹 ➢ 设立由政府高层领导的委员会，通过常设工作组专责协调电子政务的工作	2005年	2005至2009年	12年	➢ 已完成在各部门设立专责工作小组推行内部管理与对外服务的优化及电子化工作。 ➢ 外判研究工作于2017年9月完成，平台的构建工作需时。 ➢ 下设“电子政务统筹工作组”的工作暂不执行。 ➢ 《澳门电子政务发展纲领（2005-2009）》是纲领性及方向性的文件，对于较大且涉及范畴广的项目，有关政策是长远的发展目标，2009年并不是完成期限。	➢ 2001年成立了由10个部门组成的电子政务统筹与协调小组，2007年成立了公共行政改革统筹委员会，2011年重组了行政公职局并加强了对电子政务政策实施的统筹及支持职责。 ➢ 正按《整体规划》的要求建立一个分为三个层次的统筹和协作机制： 1) 2015年各部门指定了一名领导层成员、最少一名信息技术单位主管或人员，以及最少一名业务单位主管或人员作为协作执行电子政务； 2) 第75/2017号行政长官批示，加强了公共行政改革统筹委员会对电子政务发展的统筹职权，亦增加了统筹委员会可透过决议设立专责小组履行其任务的权限，正按需要对跨部门工作流程的优化及公共服务电子化作出统筹； 3) 待各通用平台，尤其是公务人员管理及服务平台和公共服务管理平台构建后，将启动建立“信息应用知识管理平台”，方便各部门及人员获取信息、交流知识和反馈意见。
	建立机制，统筹协调 ➢ 三个层次的统筹和协作 i) 各部门设立专责工作小组推行内部管理与对外服务的优化及电子化工作 ii) 建立“信息应用知识管理平台”方便各部门获取信息、交流知识和反馈意见 iii) “公共行政改革统筹委员会”将下设“电子政务统筹工作组”	2015年	2015至2019年			➢ 在构建多层次的统筹和协作机制过程中，2015年成立了由行政长官担任主席，由各司长等委员组成的“建设世界旅游休闲中心委员会”，以制定、统筹及落实澳门特区首个五年发展规划。 ➢ 2017年，“建设世界旅游休闲中心委员会”下设了“智慧城市发展专责小组”，协调特区五年发展规划中为落实构建智慧城市而展开的工作，并提出相关建议。同年，还启动了与某集团合作的首阶段智能城市与大数据计划，预计2019年6月完成云计算中心的建设，以及政府数据整合的工作。 ➢ 针对该等项目的管理，设立项目群执行委员会负责监督。 ➢ 针对智能城市及大数据的相关工作，已建立起多层次的统筹和协作机制。电子政务的统筹机制，尤其是公共行政改革统筹委员会下设的专责小组亦会作出相应的调整。

序号	工作项目	提出时间	规划期间	经历时间*	行政公职局	
					2018 年 1 月 填报的项目执行情况	2018 年 6 月 再次提供的数据摘要
12	在委员会领导下成立跨部门工作组，对多项各部门有共同需求的行政系统，包括：人力资源、财务及财产管理、消耗品管理、采购、文件管理等，按需要配合修改法例以及进行流程优化	2005 年	2005 至 2009 年	12 年	➢ 为有效落实《2015 年-2019 年澳门特区电子政务整体规划》的各项工作，特区政府建立相应的统筹协调机制，包括于各部门内设立由领导、技术单位主管及人员，以及相关业务单位人员的工作小组，负责推进部门自身管理和服务的优化及电子化，并发挥跨部门沟通协作的功能。 ➢ 《澳门电子政务发展纲领（2005-2009）》是纲领性及方向性的文件，对于较大且涉及范畴广的项目，有关政策是长远的发展目标，2009 年并不是完成期限。	➢ 按部门的职责划分，有关系统主要涉及部门 A 及行政公职局。部门 A 负责采购、财务及财产管理等系统。在采购方面，部门 A 于 2011 年完成并使用系统管理中央采购相关项目的采购过程。至于财务管理方面，部门 A 分阶段对现有系统作出完善及配合《预算纲要法》的颁布重新开发。 ➢ 行政公职局主要负责人力资源管理系统的开发，已开发公务人员管理及服务平台，未来会配合《澳门公共行政工作人员通则》分阶段的修订，加强平台的功能并推动各部门使用。另外，亦会针对其他部门共同需要的系统，如文件管理系统，配合相关法规的制定或修订，组织相关部门共同开发。
13	订定计划并按时完成整合多项各部门有共同需求的行政系统，包括：人事、财务、财产、消耗品、文件、出勤、请假、病假等	2005 年	2005 至 2009 年	12 年	➢ “统一财务及中央人事管理信息系统的构建”清晰订定了分别由行政公职局负责的“中央人事管理信息系统”及由部门 A 负责的“关于财务管理与决策范畴功能”的相关具体工作及规划。 ➢ 分别于 2015 年及 2016 年完成建立三个关于「家庭津贴申请」、「电子文件管理」、「服务承诺管理」的电子工作流程：公务人员培训申请的电子化；公务人员晋升流程和家庭津贴的申请及审批流程电子化；整合人力资源数据、人员需求数据、培训需求数据、评核数据及兼任数据；优化及电子化日津贴的申请及审批、临时代任建议书的处理等内部行政管理流程。 ➢ 《澳门电子政务发展纲领（2005-2009）》是纲领性及方向性的文件，对于较大且涉及范畴广的项目，有关政策是长远的发展目标，2009 年并不是完成期限。	➢ 2015 年推出“公务人员管理及服务平台”供政府部门使用。该平台提供了处理入职、续约、晋升、离职、出勤、假期申请等功能，也包括人力资源数据的收集和财务管理的功能。 ➢ 其他系统则会待“公务人员管理及服务平台”完成阶段性开发后，配合相关法规的制定或修订，推动部门 A 或组织相关部门共同规划及开发。
14	通过「电子政务互用架构」、「多信道讯息发布架构」与「电子数据编码对照表」，把各部门的相关系统与中央系统互联互通	2005 年	2005 至 2009 年	12 年	➢ 以“公务人员管理及服务平台”、“公共服务管理平台”、“电子文件和纸张文件统一管理 & 交换平台”、政府入口网站等逐步实现数据互换互用。 ➢ 《澳门电子政务发展纲领（2005-2009）》是纲领性及方向性的文件，对于较大且涉及范畴广的项目，有关政策是长远的发展目标，2009 年并不是完成期限。	➢ 《澳门电子政务发展纲领(2005-2009)》提出建立“多信道信息发布架构”，按当时的技术程度，主要是把入口网站的有关信息发放到各个“信息亭”、研究建立的“户外电子讯息显示板”、流动电讯的各种讯息发放等等。同时，期望透过有关的架构，实现跨部门、跨应用的讯息发布甚至交换。当中，透过以下项目分阶段逐步落实： ➢ 2005 年至 2009 年，为了配合政府在户外发布实时电子讯息的计划，入口网站把需要发布的讯息以“新闻信道”方式发表，传讯公司直接自入口网站撷取讯息及动画宣传片，通过互联网把讯息传输到户外的显示屏。 ➢ 为实现加快跨部门讯息的传递，2008 年推出“电子公文收发系统（eDocX）”，实现部门间的公文收发电子化。部门可以透过服务手续呈现规范系统，发布服务手续到政府入口网站，而政府入口网站又可发布新闻及活动等信息。

序号	工作项目	提出时间	规划期间	经历时间*	行政公职局	
					2018年1月 填报的项目执行情况	2018年6月 再次提供的数据摘要
15	参考欧盟的常用公共电子服务分类,制定符合本澳特点的公共电子服务通用分类,以供部门在制定电子服务计划时作为参考	2005年	2005至2009年	12年	➢ 2017年完成。 ➢ 在新的政府入口网站更新制订有关的分类,以方便市民查找所需信息和服务。 ➢ 《澳门电子政务发展纲领(2005-2009)》是纲领性及方向性的文件,对于较大且涉及范畴广的项目,有关政策是长远的发展目标,2009年并不是完成期限。	➢ 2008年支持公共服务评审委员会,制订了特区公共服务清单,进行基本分类,而各公共部门亦参考此分类将资料逐步上载至政府入口网。 ➢ 2015年,为完善公共服务评价的方法,参考了某科学院的《中国城市基本公共服务力》的方法,订定澳门特区政府公共服务分类。 ➢ 政府入口网站于2017年试行引用上述服务分类作为信息的呈现,并在2018年推出的新特区政府入口网站正式应用。
16	修 订 第 39/GM/96 号 批 示 的 有 关 条 文	2005年	2005至2009年	12年	➢ 2017年12月完成。 ➢ 有关工作已被纳入《2015年-2019年澳门特别行政区电子政务整体规划》中,并于2017年12月公布第507/2017号行政长官批示:修改第39/GM/96号批示第5款、第6款及第7款。 ➢ 《澳门电子政务发展纲领(2005-2009)》是纲领性及方向性的文件,对于较大且涉及范畴广的项目,有关政策是长远的发展目标,2009年并不是完成期限。	➢ 2017年完成了第一阶段的修改。2018年将启动配合智慧城市建构及发展所需的电子政务发展架构的研究,并在此基础上第二次修改第39/GM/96号批示。
17	制订符合特区政府长远电子政务发展的身份识别发展策略分析报告,实现身份识别统一方案	2012年	2013至2014年	4年	➢ 2013年10月完成分析报告提出把“电子证书”、智能身份证及ePass三项电子身份识别工具作出整合,以及需明确身份识别及安全登入的标准及应用。 ➢ 通过优化帐户管理系统,及于2016年10月推出“政府服务登入帐户”,实现统一管理开考报名全程电子化。 ➢ 延误,在统一管理开考应用“政府服务登入帐户”作为基础,进行法律基础的配套工作,而有关工作需时。 ➢ 电子政务发展的法律配套,预期2018年完成。	➢ 经研究分析,从整体应用的角度看,电子身份识别工具只是实现公共服务电子化的一个组成部分,其设计及应用必须配合公共服务电子化过程的整体需要。因此,将分阶段从法律配套及开发技术两个方面实践统一的身份识别机制的建立。 ➢ 公务人员招聘及市民报考公职的服务,服务对象人数众多,涉及许多个人资料及各类文件,需要法律配套及安全稳定的网络基建来支持。因此,以报考公职的有关服务作为先导项目,设计与应用身份识别的统一方案。 ➢ 在法律配套上,2016年公布了第14/2016号行政法规《公务人员的招聘、甄选及晋级培训》,以此为依据推出“政府服务登入帐户”,并根据《电子文件及电子签名》及《个人资料保护法》的相关规定重新设计流程。 ➢ 在技术上,以“e办事”登入技术为基础,重新整合安全的个人化服务,包括利用电子政务整体规划所部署开发的通用平台、引入用手机接收一次性密码短讯作为二次认证的安全措施、个人化的档案处理,让报考人可全程以电子化方式完成报考手续。 ➢ 未来,澳门特区将以上述实践经验为基础,建立统一的公共服务个人账户及按确认为严谨程度的需要设定不同效果的身份识别方式,并配合行政程序的普遍需要建立相应的法律规范。
	研究统一的身份识别机制(计划于2015年完成)	2015年	2015年			
	建立统一的身份识别机制(计划于2016年完成)	2015年	2016年			

序号	工作项目	提出时间	规划期间	经历时间*	行政公职局	
					2018 年 1 月 填报的项目执行情况	2018 年 6 月 再次提供的数据摘要
18	完成政府入口网站的重构(计划于2015-2016年完成)	2015 年	2015 至 2016 年	2 年	➢ 已完成, 2017 年 12 月, 预计 2018 年 1 月推出。 ➢ 延误, 因为整理资料需时较长。 ➢ 已基本上完成重构, 正整理资料并逐步推出, 其中 18 项行政牌照/准照手续已改以新版政府入口网站架构推出供市民查阅, 而其他资料和分类待整理较完备后计划在 2017 年底全面推出。	➢ 已于 2017 年年底完成, 并于 2018 年 1 月推出过渡版本, 未来将因应手机应用程序的发展进一步作出完善。
19	扩展“政府数据中心”的网络基建, 使其具备云端运算功能(计划于2015-2016年完成)	2015 年	2015 至 2016 年	2 年	➢ 已完成, 2017 年 10 月。 ➢ 延误, 因为由于招标的时间增加了。	➢ 已于 2017 年完成为“政府数据中心”扩展网络基建, 使其具备云端运算功能, 向各部门提供云端基建服务, 持续推进统一化、标准化及集中式资源管理的策略, 让各部门在高效及安全的网络基建环境下发展电子化服务。
20	建立电子支付使用机制(计划于2015-2016年完成)	2015 年	2015 至 2016 年	2 年	➢ 进行中。 ➢ 延误。	➢ 部门 A 于 2016 年 11 月与公司签订“非接触式智能储值电子货币包小额征收服务”合同, 随后多个部门的柜枱服务、自动服务机、以至停车场及泊车咪表亦相继接受市民以电子方式缴付费用。 ➢ 行政公职局于 2017 年年底进行了电子政务发展的法律配套咨询, 并就电子支付的问题提出了建议方案。 ➢ 行政公职局计划于 2018 年内建立公共部门使用电子支付的推动机制, 首先整集电子支付工具信息, 推动部门把适用于电子支付服务的项目扩大, 并会研究组成跨部门小组跟进电子支付的应用发展。
21	公布《信息安全基准规范》, 并要求各公共部门根据规范执行信息保安工作和提交执行报告(计划于2015-2016年完成)	2015 年	2015 至 2016 年	2 年	➢ 进行中。 ➢ 延误, 因为因应网络安全法的咨询工作, 需待有关的工作完成后确切内容。	➢ 行政公职局已按规划于 2015 年基本完成建立信息安全基准规范。 ➢ 基于同年特区政府组成由行政长官领导及由保安司司长统筹协调的跨部门网络安全工作组(行政公职局作为成员之一), 开展构建特区整体的网络安全法律框架的工作, 而信息安全基准规范应与特区整体的网络安全法律框架配合, 决定待网络安全法律框架确立及对基准规范作出必要的调整后公布。 ➢ 工作组于 2017 年完成了网络安全法的法案拟本, 网络安全法于 2018 年年初完成了公开咨询, 并准备于 2018 年内提交立法会审议。行政公职局计划于 2018 年正式推出信息安全基准规范。
22	建立信息事故通报机制(计划于2015年完成)	2015 年	2015 年	2 年	➢ 已完成, 2015 年 12 月。 ➢ 延误, 因为由保安司统筹的网络安全法案涉及有关部分, 将由跨部门小组负责推进工作。	➢ 行政公职局已按规划于 2015 年完成建立信息事故通报机制, 并透过政府数据中心的运作落实通报机制。 ➢ 行政公职局计划于 2018 年正式推出配合网络安全法法案拟本确立的特区整体的信息事故通报机制, 再让各部门可在符合网络安全法的框架下细化落实信息事故通报机制。

* 由于规划文件只有年份, 没有确实开展的日期, 因此以规划文件的规划期间第一年作计算。

数据源: 整理自行政公职局提供的资料

三个与人事管理相关系统的规划及执行过程

序号	年份	构想、目标及部署的工作	实际执行的工作
1	2001	➤ 就政府内部电子化服务，提出减少系统重复开发，以达至资源共享的构想。 ➤ 将于 2002 年开展公共人力资源数据收集系统、公共部门休假申报系统，以及公共培训课程申请报读系统等工作。	
2	2002		
	2003		➤ 完善了人力资源数据库工作，包括统一各公共部门有关人力资源资料的代码，及扩大资料收集范围等。
	2004		
3	2005	➤ 于澳门电子政务发展纲领（2005-2009），提出透过整合各部门有共同需求的行政系统，包括：人事、出勤、请假、病假及财务等系统。 - 藉以达至 1) 产生支持政府高层决策所需的各种数据，缩短决策周期，提高行政效率；2) 消灭各部门各自开发所产生行的高成本，低效益现象；3) 整合行政管理系统（当中包括人事、出勤、请假、病假系统）与部门 A 的人员薪俸系统的数据互换互用。	➤ 完善人力资源数据库的信息系统。 ➤ 开始研究推广网上假期批核系统。 ➤ 开展研究电子假期批核系统与人事数据库（SIGAP）的整合方案。 ➤ 开展中央人事管理系统的工作，并重新开发培训系统。
4	2006	➤ 计划推行人事内部程序管理电子化、无纸化的工作，先在行政公职局内试行，并逐步推广至所有公共部门。	➤ 继续对综合人事管理、培训、人力资源的行政管理和决策进行研发，逐步建立中央人事管理系统。 ➤ 开发培训管理系统（TAS），完成后将与人力资源数据库系统整合。
5	2007		➤ 完成网上申办公务人员假期批核系统主要功能的开发工作，配合现有的人员管理系统进行整合研究，并将于内部试行。
6	2008	➤ 计划进一步实现无纸化作业管理，继续就公务人员网上申办假期批核系统进行优化，整合各部门不同的人事管理系统，并逐步向所有公共部门推广使用。	
7	2009	➤ 推行新的培训管理系统（TAS），加强培训课程管理和效率。	➤ 完成研究推广网上电子假期批核系统、推动部门管理程序的电子化，以及与人事管理系统结合的工作。 ➤ 完成研究电子假期批核系统与人事数据库（SIGAP）的整合方案。

序号	年份	构想、目标及部署的工作	实际执行的工作
8	2010	➢ 提出建立具中央性及统筹协调功能的“综合人力资源管理及决策系统”，当中包括将人力资源数据库、培训管理系统及人事管理系统进行整合。	➢ 完成综合人力资源管理及决策系统，优化了公职人员数据收集流程，逐步对人力资源数据库、培训管理系统及人事管理系统进行整合。 ➢ 电子休假系统已于行政公职局推行，并推广至其他部门进行测试使用。
9	2011	➢ 优化人事管理系统，向其他政府部门推介、安排安装及调整功能。 ➢ 完成优化人事管理系统后，建构综合人力资源管理及决策系统，结合中央人力资源数据库、培训课程管理系统及其他相关数据。 ➢ 开发公务人员管理及服务平台。 ➢ 提出于 2012 年，完成人事管理系统日常所需的，包括入职，续约，晋升，离职，暂时离任和退休等的基本功能。 ➢ 提出于 2013 年，完成完善中央人事管理系统的基本功能，并加入包括出勤，假期，与人事有关的财务基本资料，以及离任和退休的跟进处理。 ➢ 提出在 2014 年 3 月，完成于中央人事管理系统内，给未使用该系统的部门，提供数据批量加载的接口，以配合特区政府人力资源资料中央化的进程。 ➢ 提出在 2014 年 6 月，完成与人力资源中央招聘系统和中央晋升系统的数据整合工作。 ➢ 提出在 2014 年 9 月，完成于中央人事管理系统内，向新开发的电子财务管理系统提供原始的人事数据的接口，减少数据的重复输入。 ➢ 提出由 2014 年 10 月起，若中央人事管理系统使用得到普及，人力资源数据中央化的进程顺利，就开始研究为已中央化的资料进行各种统计，让各级领导和主管可以依职权透过个人门户查看最新数据。	➢ 基本完成综合人力资源管理及决策系统中培训管理系统与人力资源数据库的整合工作。 ➢ 配合统一人力资源及财务管理系统的建立，制定中央式人事管理系统的开发规划。
10	2012	➢ 逐步构建新一代的中央式人事管理系统，透过部门间的数据互通平台及自动化流程操作，实时和系统地收集各部门的人事数据。	➢ 完成中央人事管理信息系统的整体设计，逐步落实人力资源数据的中央化管理工作。
11	2013		➢ 完成公务人员管理及服务平台第一阶段构建，包括人事管理系统中全职人员的职程、职称、数目、所在组织数据、离职及退休等。
12	2014		➢ 完成公务人员管理及服务平台的开发工作。
13	2015	➢ 完成公务人员培训申请的电子化工作；公务人员晋升流程和家庭津贴的申请及审批流程电子化。（2015） ➢ 逐步整合相关数据，包括：人力资源数据、人员需求数据、培训需求数据、评核数据及兼任数据等；推广公务人员管理及服务平台予其他公共部门使用。（2015-2016）	➢ 公务人员管理及服务平台在人事及财务方面的主要功能已经完成，并于 2015 年初推出给部门使用。

数据源：整理自行政公职局提供的工作规划、工作执行数据及行政法务范畴的施政报告。

