



廉政公署
CCAC

季刊
ISSN 1682-8747

澳門廉政

第23期

2007年10月



紀念澳門廉政15載

P3 「行政監察與依法施政——中葡友好國際交流」活動

P4 澳門廉政建設15年回顧

P6 廉潔管理計劃

P11 申訴機構在良好管治中的角色——問題及挑戰（下）

Javed Sadiq Malik (巴基斯坦聯邦申訴專員)

目錄

- 2 專員寄語
- 3 「行政監察與依法施政——中葡友好國際交流」活動
- 4 澳門廉政建設15年回顧
- 6 廉潔管理計劃
- 7 廉潔管理交流會
- 9 廉政建設工作坊
- 10 社會心聲：社會工作局局長談內部守則
- 11 廉政文摘
申訴機構在良好管治中的角色——問題及挑戰（下）
(Javed Sadiq Malik, 巴基斯坦聯邦申訴專員)
- 15 人員感言
- 16 廉署動態
- 17 新聞剪報
- 18 瞭望台
- 19 雋語集



廉政公署
CCAC

《澳門廉政》

總第23期（2007年第3期）

2007年10月出版

出版：澳門特別行政區廉政公署

編輯：廉政公署社區關係廳

平面設計及排版：般奴設計

承印：般奴設計

發行量：6,000本

如對《澳門廉政》有任何意見或建議，又或欲索取本季刊，請與廉政公署社區關係廳聯繫。

地址：澳門宋玉生廣場「皇朝廣場」十四樓

電話：(853)2832 6300

傳真：(853)2836 2336

網址：www.ccac.org.mo

ISSN：1682-8747

回首崢嶸歲月，更覺任重道遠

2007年是澳門廉政建設的15周年，回顧當年創始為艱，今天路仍漫長。此際，廉政公署正以務實進取的態度，扎實地做好工作來回應社會更高的訴求。

為紀念廉政建設的15周年，首次由中國監察部與澳門廉政公署合辦的「行政監察與依法施政——中葡友好國際交流」活動亦將於10月中舉行，多個葡語系國家及香港將應邀出席活動並在北京及澳門作實地考察，相信此舉將有助促進各出席國家及地區日後能作進一步的聯繫和合作。

反腐敗國際性非政府組織「透明國際」9月公佈的2007年國際清廉指數中，澳門在亞太區25個國家及地區中排第6位，與去年相同，僅次於新西蘭、新加坡、澳洲、香港及日本。然而，在國際排名上，澳門由2006年的26位下降至34位，報告中明確指出，澳門清廉指數得分的下降，應引起警惕。

儘管廉政公署的收案數字顯示廉潔狀況趨於正面，然而不論是市民，還是國際評估機構，對澳門廉潔狀況的評價都有所下降。這現實狀況正好警惕我們：廉政建設必須繼續強化！

今年6月，廉署以政府部門領導主管為對象，舉辦了首次「廉潔管理交流會」，與各政府部門衷誠交流，致力擴大雙方在廉政建設方面的合作。9月，承接交流之成果，廉署展開了較大規模的「廉潔管理計劃」，目前已有50多個政府部門與廉署簽訂協議，並隨即展開更緊密的廉政合作，檢討部門的運作機制，提高行政透明度，加強通報等；並在反貪、預防和教育等多方面推動廉政管理的落實。此外，廉署對市民反映較多的社會問題也十分關注，對有貪污違法跡象的行為，廉署都會加以跟進，一些情況已立案調查。然而限於調查的保密性，廉署暫不能對外透露案件進展。同時，鑑於近年貪污舞弊行為日趨隱蔽和專業的情況，今年廉署會向政府提交建議，強化廉署在蒐集情報、財務分析、資訊技術等部門實力，以提高反貪的綜合力量。

2007年是澳門廉政建設的15周年，回首崢嶸歲月，更覺任重道遠。廉政公署人員將繼續以不屈不撓和鍥而不捨的工作拚勁，和全澳市民一起，為宏揚法治精神，推動政務的透明高效，建設一個廉潔公平公正的社會，全力以赴。

「行政監察與依法施政——中葡友好國際交流」活動 10月中舉行

為紀念澳門廉政建設15周年，廉政公署將於10月15至21日舉辦『行政監察與依法施政——中葡友好國際交流』活動，期望藉是次交流活動，促進中國（包括香港和澳門特別行政區）與友好的葡語系國家就行政監察機構在推動政府依法行政方面所扮演的角色進行經驗交流，並加強各方在工作上的聯繫及合作。

是次活動獲中華人民共和國監察部提供協助，參加者來自8個國家和地區，活動內容包括兩部分，第一部分是於澳門舉行研討會，第二部分是前往北京進行考察訪問，期間將與中國監察部進行工作座談，並藉此機會參觀考察奧運工程項目。

出席的國家／地區代表團：

- 1) 中國 監察部副部長陳昌智、監察部第一監察室正局級副主任趙文波、監察部外事局副局級監察專員邵蜀望及監察部辦公廳副處長韓晉軍
- 2) 香港 申訴專員戴婉瑩及總調查主任李永志
- 3) 葡萄牙 助理申訴專員Jorge Correia de Noronha Silveira
- 4) 巴西 聯邦總申訴專員Antónia Eliana Pinto
- 5) 安哥拉 申訴專員Paulo Tjipilica、法律專家Joaquim José de Jai Ventura及律師Carlos Moisés Sanguève
- 6) 幾內亞比紹 司法部長Carmelita Barbosa Rodrigues Pires
- 7) 東帝汶 申訴專員Sebastião Dias Ximenes及助理申訴專員Amândio Sá Fernandes
- 8) 澳門 廉政專員張裕



中國
監察部副部長
(正部長級)
陳昌智



香港
申訴專員
戴婉瑩



葡萄牙
助理申訴專員
Jorge Correia de
Noronha Silveira



巴西
聯邦總申訴專員
Antónia Eliana
Pinto



安哥拉
申訴專員
Paulo Tjipilica



幾內亞比紹
司法部長
Carmelita Barbosa
Rodrigues Pires



東帝汶
申訴專員
Sebastião Dias
Ximenes



澳門
廉政專員
張裕

澳門廉政建設15年回顧

回顧澳門的廉政建設，可以由1992年說起。當年成立了「反貪污暨反行政違法性高級專員公署」，首任反貪專員為葡萄牙籍法官薛克。1999年12月20日澳門特別行政區成立。根據《澳門基本法》第59條規定，廉政公署亦於同日成立，張裕被任命為首任廉政專員，2004年底獲得續任。



首任反貪專員薛克（已故）

特區政府成立之後厲行廉政。2000年8月，立法會通過《廉政公署組織法》，賦予廉署更大權力。同月行政長官頒布行政法規，更新廉署的組織架構，人員配備亦得到增加，從而提昇廉署肅貪倡廉的能力。

廉署一向以「肅貪、防範、立法、教育」的策略開展工作。自成立以來，在遏止貪污犯罪方面取得初步成效，陸續偵破不少貪污、行賄、公務人員濫用職權、以權謀私、欺詐等案件，當中更涉及一些中高層公務員。2006年12月6日，前運輸工務司司長歐文龍懷疑嚴重受賄及進行非法金融活動，被廉署依法拘留調查，翌日，行政長官何厚鏵公布歐文龍涉嫌受賄的案件；同日，中央人民政府根據澳門特別行政區行政長官何厚鏵的建議，免除歐文龍的職務。2007年8月，終審法院完成歐案的預審，正式起訴歐文龍受賄作不法行為、清洗黑錢、濫用職權、在法律行為中分享經濟利益、財產申報的虛假聲明及財產來源不明等76項罪名。

維護廉潔選舉是廉署的重要職責之一。在2001及2005年澳門立法會選舉中，廉署為確保澳門的選舉在公平、公正、公開和廉潔的情況下進行，均以「重點預防、全力打擊」的策略，作出了一系列預防和打擊賄選的部署。

廉署亦負責處理行政申訴，保護市民的正當權益，並確保公共行政的公正、合法和高效。除就市民對有關公共部門或機構行政違法或行政失當的投訴進行調查外，亦進行「制度審查」及「運作審查」工作。

在「制度審查」方面，廉署曾對公共部門的採購制度、公務人員專職性制度、立法會選舉制度等進行審查研究，並將研究報告送交行政長官，且因應實際情況制訂指引供各部門參考。廉署亦曾與多個部門合作進行「運作審查」，共同研究改善部門內部運作，以提高部門工作效率和透明度，杜絕貪污機會，確保依法行政。



第二任反貪專員斐明達



廉署一向着重樹立公務人員廉潔、誠信的文化，除了持續為公務人員舉辦廉潔講座或專題講座外，亦向全澳公務人員印發《公務人員廉潔操守指引》，並作講解，同時向各部門及機構發出《廉潔守則製作建議》，協助他們製作內部廉潔守則。2007年，廉政公署更與各部門合作推行「廉潔管理計劃」。至今，已有50多個公共部門及機構參與該計劃。

為宣揚廉潔意識，發揮防貪功能，廉署年來透過多種多元化方式，開展廉潔教育，此外亦向公眾發布偵破的案件，起警醒作用。廉署為配合小學生的道德教育，2003年推出「誠實和廉潔」教科書，作為各校德育的補充教材，全澳大部分的小學都採用。2005年再推出第二版，並製作教材套，配合老師的教學工作。面向中學生的廉潔教育工作已開展多年，包括有「青少年誠信教育計劃」及「廉潔周」等。

2003年年底廉署在北區開設首個社區辦事處，以便更有效地傳播廉潔信息、收集民意，並向市民提供更方便的諮詢、投訴和舉報渠道。辦事處內還有一個「廉潔樂園」，通過生動和靈活的方式向小學生灌輸廉潔守法的信息。廉署計劃在2008年於氹仔增設一個社區辦事處。

廉署積極展開對外交流合作，參與國際反貪組織和行政申訴組織的活動，以便更好地履行職責。廉署是亞洲申訴專員協會創會會員，目前更是國際申訴專員協會理事。2006年5月，廉署代表澳門特別行政區正式加入「亞太地區反腐敗行動計劃」，成為成員之一。

回歸以來，在社會各階層的共同努力下，特區邁出了廉政建設的第一步。2006年11月，反腐敗國際性組織「透明國際」公布了2006年國際清廉指數，首次將澳門納入被評之列，澳門於亞太區排行第6，在全球則排名第26。展望未來，廉政公署將繼續全力履行職責，與全體市民一起，攜手建設廉潔的澳門。



現任廉政專員張裕

廉政公署與各部門合作推行「廉潔管理計劃」

為配合特區政府2007-2009行政改革路線圖所訂定的的廉政建設方針，廉政公署於8月底推出「廉潔管理計劃」，獲得積極回應，至今已有51個公共部門及機構表示願意參與該計劃，共同加強部門的廉政建設。

「廉潔管理計劃」屬自願參加性質，參與的部門會與廉署簽署合作議定書，具體由部門負責執行，廉署提供協助，而雙方均指定人員負責計劃的執行，定期作出檢討，以兩年為期，可以續期。計劃內容包括監察、預防、教育等方面，也有加強制度建設的作用。

9月中旬開始，廉政專員張裕陸續與各參與部門及機構的領導簽署「廉潔管理計劃」合作議定書。簽署儀式後，張裕偕同助理專員杜慧芳、辦公室主任何鈺珊、顧問丘曼玲等與有關部門領導層舉行簡短座談，就計劃的具體落實交換意見，並確定聯絡機制，定期檢討執行情況。此外，廉政專員張裕亦提出當部門制定或修訂法律法規時，可向廉署提供草擬文本，以便廉署按其本身職責，提供堵塞貪污漏洞及避免執法上出現問題的意見。

座談會上，各部門均認同廉署推行「廉潔管理計劃」的目的，表示會與廉署積極配合，透過加強制度上的預防工作，減低貪瀆等不法行為出現的機會，以改善部門的廉潔管理，為提升特區政府整體的施政水平共同努力。

多個部門及機構續與廉署簽署「廉潔管理計劃」合作議定書



科學技術發展基金行政委員會唐志堅主席與張裕專員交換議定書



民政總署管理委員會成員與廉署領導合照



警察總局白英偉局長與張裕專員簽署議定書



海關徐禮恒關長與張裕專員合照

廉政公署分別與5司長辦公室合辦「廉潔管理交流會」



陳麗敏司長向香港廉署防止貪污處陳志新處長致送紀念品

行政長官何厚鏞於6月6日會見政府各主要官員、行政會委員、局級領導及官方機構主要負責人等，並召開會議。他強調，廉政建設是特區政府施政的極為重要的組成部分，特區決心強化廉政建設。他要求各級官員必須進一步落實好廉潔奉公、盡忠職守的基本要求，弘揚廉潔風氣，勇於承擔，努力提高施政透明度。



保安範疇之交流會在世貿蓮花廳舉行

在會上，廉政專員張裕就特區廉政建設作專門發言。張裕表示，廉政公署一方面會加強容易產生貪腐的「高危領域」的廉政監督，另一方面將以更有力的措施維護公務員隊伍的廉潔。



崔世安司長出席交流會，其左為香港廉署防止貪污處許國定助理處長





香港廉政公署防止貪污處處長歐陽呂妙群在廉潔管理交流會上發言

為加強各部門的廉潔管理工作，廉政公署於7月份與特區政府5位司長的施政範疇分別舉行了5場「廉潔管理交流會」。

主講者除了廉署人員外，還特別邀請了多位香港的專家出席，包括香港廉政公署防止貪污處處長陳志新、助理處長許國定和歐陽呂妙群、香港警務處投訴及內部調查科范錫明總警司、香港發展局首席助理秘書長（工務）唐錫波等。各嘉賓分別講述其經驗，目的是透過個案分析、經驗分享，加強互動，啟發領導及主管以身作則，做好部門內部的廉政建設。



運輸工務範疇之交流會

特區政府的局級領導及廳級主管出席了會議，陳麗敏、譚伯源、張國華、崔世安及劉仕堯等5位司長均有參加並發言。



經濟財政範疇之交流會





廉署與運輸工務範疇合辦「廉政建設工作坊」



運輸工務司司長劉仕堯、助理廉政專員杜慧芳出席工作坊



工作坊在進行中

廉政公署於8月至9月間，與運輸工務範疇合辦多場「廉政建設工作坊」，向該範疇負責工程的公務人員灌輸廉潔意識。廉政公署透過深入淺出的講解和個案分析，希望藉此提高公務人員的反貪意識，尤其是在執行職務時提高警覺性，抵禦利益誘惑。

出席的劉仕堯司長表示，對於部分「高危」職位，工務部門將進一步完善機制，例如建立工程審批標準，尤其是對於大型工程的評標工作，適當增加透明度，並聽取意見等。

廉署青少年誠信網頁開通

為進一步向青少年灌輸誠實守法的意識，使青少年建立積極正面的人生觀及價值觀，廉政公署特別製作一個名為「Teen知誠」的青少年誠信網頁，該網頁現已開通，網址為<http://www.ccac.org.mo/teencity>，歡迎公眾瀏覽。

廉署希望可以透過「Teen知誠」青少年誠信網頁，與青少年增強互動，同時建立一個平台，令青少年有更多的機會主動參與廉潔教育。另外，廉署亦與本澳多家中學合作，將「Teen知誠」青少年誠信網頁與學校網頁進行聯網，希望透過學校的配合，令「Teen知誠」為更多青少年所認識。

<http://www.ccac.org.mo/teencity>



《內部廉潔守則》對同事而言是一種保護而非限制

——社會工作局葉炳權局長談推動內部廉潔意識



社會工作局葉炳權局長

2005年初，廉政公署製作了《公務人員廉潔操守指引》和《公共部門及機構廉潔守則製作建議》兩份規範公僕職業操守的法律指引，並進行一系列『持廉守正』推廣活動，以配合特區政府深化行政改革，強化公務人員操守管理。

廉潔守則的疑問，局方也從善如流，舉行了9場粵語及葡語的內部解釋會，除讓每位同事加深對《守則》內容的認識外，也便於同事們提出問題及意見。

局內同事最關心的是甚麼呢？葉局長指出，大家最關心的莫過於「收受利益的處理」及「迴避」的問題，並希望得知更多關於「兼職」與在外間無償參與某些工作、參加社團活動等的界定問題。葉炳權補充說：「在解釋會中，同事們亦就《守則》的內容提出了不少具建設性的建議，包括提出宜在《守則》中列舉更多員工在日常工作中可能涉及廉潔操守的情況，減低他們因不識法而誤墮法網的機會。」

社會工作局一如各公共部門，積極配合有關工作，為製作《內部廉潔守則》，特別成立了一個6人「內部跨單位工作小組」，擬定守則後，更就此向局內370多名員工舉行解釋會。

成立「跨單位小組」製作廉潔守則

社會工作局局長葉炳權在憶述製作《內部廉潔守則》時說，當時該小組成員包括副局長級領導層、行政財政及研究計劃範疇的人員，皆因局內同事來自不同工作崗位，要製作一部完善的《守則》，有需要集思廣益，並藉小組聽取同事們就廉潔操守方面最關注的事宜。同時，局方更鼓勵他們就《守則》內容提供實際例子及問題，期望日後出台的《守則》，能夠更切合員工的日常工作需要。

葉炳權說：「《守則》是以員工工作實務為本，所以當中務求以簡明的文字及工作實例作闡釋，使各同事一看即明，而最具代表性的就是環繞本局職能的實例，於是我們引用了50個實例，尤其是工作人員審批援助金時的迴避情況、處理對社團資助時的公正無私問題等等。」

舉行內部解釋會

局長又表示，早在小組進行制定《守則》的前期工作時，已有同事表示希望可以舉行解釋會，解答他們對

特別制定「採購指引」進行規範

在實務上，社會工作局購置物品及勞務的機會甚多。葉局長透露，為了對採購的程序進行監管，早在2004年9月，該局以廉署的《公務採購程序指引》為基礎，制定了一份內部的《公務採購工作流程指引》。

葉局長介紹說，《指引》根據該局各工作單位的職責及職能、公共會計相關規定及各單位的權限，盡列出具體的採購流程及執行權限，並配有流程圖。他說：「廉署的《指引》屬框架性，而本局的《指引》則按廉署指引的框架，具體地按各單位的職責及職能作規範，令執行採購的人員在處理採購事宜上清楚知道應該怎樣做和可做些甚麼。」

《守則》是「保護」而非「限制」

所謂「萬事起頭難」，社會工作局在制定及執行《內部廉潔守則》的過程中，有否遇到若干困難呢？葉炳權局長坦言，在製定《守則》時，該局實在花了不少努力，務求在內容、文字表述及有關廉潔操守實例能達到最高的嚴謹性；在推廣《守則》過程中，葉局長亦分享了其經驗：要着重向員工解釋《守則》不是用來限制他們的權利，而是對他們的一種「保護」，切勿因為以往的陋習和不識法而誤墮法律陷阱。基於制定《守則》時的嚴謹性，施行逾一年毋須作大的修訂，葉局長表示，明年會作檢討，也許會作若干修訂，並加入更多實例。



申訴機構在良好管治中的角色 —— 問題及挑戰（下） Javed Sadiq Malik*

制定服務指標

另一個關於如何善用申訴機構人力資源以提昇機構的運作果效的元素，就是為人員及其工作制定指標，事實證明，在提高服務水平上，這是一個相當有效的管理手法。例如，馬來西亞公共申訴局就制定了質量聲明，這是一個公開的聲明，申明機構願意跟從一整套質量控制系統，同時制定一套詳盡的標準運作程序、規章及指引。馬來西亞同時發出了「求助人憲章」，當中包括一項公開聲明，令公眾明白公共申訴局能為公眾提供的服務質量指標、公共申訴局對處理投訴的責任及承諾，以及如果申訴局不能達標時市民有甚麼權利。這憲章規定了投訴原則上要在3個月內解決，較複雜的個案，處理時間則較有彈性。馬來西亞方面甚至制定了一項「求助人滿意指數」——一項公眾對機構表現的印象調查，這可令機構員工明白工作弱點，從而作出改善。

1994年，泰國亦制定了員工操守指引，詳細列明員工在執行職務、與公營機構及官員打交道及面對投訴人時應有的態度及行為。

香港申訴專員公署推出了服務承諾，並為投訴之認收與初步評審設定目標處理時間（在5天內完成的目標為80%，在10天內完成的目標為20%）。全球各地已有不少申訴機構發出了市民服務約章（charter），向市民

作出服務承諾，而事實亦証明了它是進一步開放申訴機構的人力資源潛能、並使其達至最大限度的一個有效方法。

自今年起，我們在巴基斯坦亦計劃以推出服務約章為目標，服務約章首階段會被引入與投訴管理程序相關之範圍，未來數年將涵蓋所有運作程序。這服務約章會於最長認收時間及更有效回應機制方面載明服務標準。我們期望這些措施能有助於提升在既定時間內達成目標的能力，同時改善服務質素。首先，我們已制定在登記大樓（Registration Wing）內快速處理投訴的措施，現在大樓內所收到所有的投訴都會於24小時內分發至相關的部門。在來年，類似的標準和基準會引進至我們的執行和管理單位，透過設立主要服務指標（Key Performance Indicators）並應用於服務評核，將焦點集中於輸出和成果，而非傳統以輸入和程序為本的評核模式。我們有信心這些措施會改變我們處理投訴的能力，以及讓我們能更快速和更積極地回應公眾的申訴。



科技的使用

接着下來我想提出很重要的一點，就是有關申訴領域能否與時並進，且充分利用現代科技便能去進一步提高處理市民申訴的效率。現代通訊科技的成本不斷下調，為申訴機關在處理投訴的速度和分析資料上帶來一定的幫助。



不少亞洲申訴機關在這方面都有一定的進步，但南韓卻有領導性成果。在南韓，2006年超過43%的投訴都透過互聯網作出。過去數年，經這種方式所作出的投訴不斷增加，而處理投訴的時間也降至5.2天。很明顯地在公眾使用科技上，識字率和公眾認知是關鍵因素。在韓國，公眾對申訴的認知率接近50%，這是很重要的一環。

韓國的市民只需透過一個全國性的電話號碼，便可以聯絡上投訴處理服務機關。網上的「市民舉報廣場」(Citizen Participation Plaza) 服務連結了超過50個中央行政機關的投訴處理系統，這個電話中心將市民與相關的機構聯繫起來，而他們的投訴亦會透過電子途徑傳達至有關機關。馬來西亞公共申訴局一直鼓勵電子通訊的使用，結果現在有接近16%的投訴是以電子化的方式接收。此一系統不僅方便市民作出投訴，同時亦能查核有關個案的跟進情況，以及與處理相關申訴的公共申訴局人員直接互動。內部的工作流程管理系統使人員能夠分配投訴、傳送調查所得資料和迅速作出決定。

同樣，伊朗亦設立了既可讓市民作出投訴又可獲取監察總局服務資訊的電話熱線。該國亦開設了相關網站，將接收投訴電子化，讓全國各地以及海外的投訴人均能作出他們的投訴，並知悉調查的進度。泰國也建立了一個免費電話號碼，以提供更便捷的投訴途徑，另外還設立了一個電話中心與電子處理系統，以協助投訴人。

過去，巴基斯坦往往受制於落後的電訊基礎建設及低密度的電話和互聯網服務，以致難以引入新的科技措施。今天，

電訊工業是我們發展最快速的工業之一，有超過3,000個城鎮可以使用互聯網，擁有超過1,000萬的用戶；此外，流動電話業的急速發展亦造就了以低廉方式推廣業務的機會。我國的流動電話業是在亞洲地區增長率最快的國家之一，用戶多於5,000萬。掌握了上述發展的優勢，我們啟動了一個名為MIS的大型計劃，此計劃是由亞洲開發銀行資助的「邁向公義計劃」(Access to Justice Program) 所支援的。MIS計劃能使我們的投訴管理程序自動化，更迅速地回應投訴和更有效地監控個案處理的進度。另外，為了讓公眾更容易與我們取得聯繫，我們推出了一個全球性的通話號碼，以取代現時所使用聯絡我們總部、各區域辦事處以及免費電話服務的18個不同的號碼。受惠於巴基斯坦全國流動電話使用率的不斷上升，我們亦建議透過擴展中的流動電話網絡去為公眾提供資訊。我們同時更新了我們的網頁，將更多互動性的專欄，例如網上投訴表格、網上跟進個案處理進度、線上援助、投訴指引，以及求取進一步資料的聯繫人等均包括在內。上述所有的新措施將會聯繫至一個電話接聽中心，該中心會為任何致電予指定號碼的人提供線上資訊服務。

申訴機構必須廣為人知

接下來要談的是一個對申訴專員能否有效運作極為重要的關鍵因素——它所處的水平越低，申訴機構的存在便越顯得多餘——這因素就是公眾對申訴機構及其聯繫途徑的認知。

我們談論過現代通訊科技的使用對提供更佳聯繫的重要性，但關鍵的先決條件仍然是「認知」。一般來說，申訴機構收到的投訴多寡係其影響力和公信力的主要指標。有人說，我們申訴專員很多時是操縱在公眾的





手中——越多人使用我們的服務，我們對行政系統所發揮的影響力地位就越堅固。依我的估計，起碼在巴基斯坦，潛在的投訴人數目與實際作出投訴的相比存在着相當大的差距。這可能是一個普遍的事實，尤其是在教育水平低的國家。

上述的情況是由於現存的系統不能讓申訴機構與它應該接觸到的眾多潛在投訴人接觸，故此不同地區的申訴專員都發覺，越來越有必要採取刻意的宣傳措施。申訴專員必須讓他的機構廣為人知，並持續提醒公眾他的存在。一項公眾服務需要由它的提供者做宣傳，所以申訴機構的宣傳必定是恒常的，但更重要的是，它應該是容易令人明白的。

然而，說易行難。一般公眾，尤其是那些處於弱勢、或不具備條件為自己進行抗爭的，就是連接觸申訴機構都需要協助。在亞洲地區不少國家都在創設各樣的方式，向公眾推廣申訴的概念。泰國的申訴專員舉辦每3個月一次的「與人民會面計劃」（Meet the People Program），目的是讓草根階層人民能認識申訴機構的工作，以及如何向申訴機構提出申訴。申訴當局構思出一個創新的宣傳方式，就是與公共衛生局合作，透過鄉村衛生義工隊去推廣申訴機構的訊息，同時亦充分利用7,000個鄉村電台廣播站作宣傳。

我們之前已談過日本的申訴顧問模式。這是另一個透過廣寬平台在地方層面傳播申訴訊息的例子，這個平台有5,000個申訴顧問在工作，增加公眾對申訴機構的認知，使他們能同時在地理及心理上與申訴系統取得聯繫。

馬來西亞有一個「關心人民」的計劃，

以草根階層的人民為焦點，通過鼓勵人民用開放的方式作出申訴來加強公眾的認知。

上述簡要的例子足以證明，除了透過傳統的印刷品來做宣傳外，在發展中國家的申訴機構，必須顧及普羅大眾的教育水平偏低而採取更加創新的方法，方能讓機構的訊息廣泛傳播。

在巴基斯坦，我們十分重視公眾認知的問題。過去數年收到的投訴數字一直呈下降趨勢，且有一些特定原因：每個省份任命了自己的申訴專員去解決屬本省範疇的問題；另在金融領域方面也任命了專門申訴專員。此外，實際上所收到的投訴遠低於應有的數字，兩者差異之關鍵在於我們沒有像一些國家一樣，採取一些特別的手段去提高公眾對申訴機構的認知。我們正在透過發展通訊策略去解決這個問題。除了廣告宣傳活動以外，將會通過使用新的、低廉的方法，包括以發送短訊予流動電話用戶等去擴大對公眾的宣傳面。我們也計劃與其他機構如國家人文發展公署（National Commission for Human Development）、全國自願者運動（National Volunteer Movement）、聯合國自願者計劃（UN Volunteers Scheme）及其他民間組織和機構結為伙伴，融入他們的網絡，並利用他們現有的架構和人力資源。我們期望透過這種方式，將申訴的訊息延伸至社會中的弱勢群體，包括婦女、長者與傷殘人士。我們也會主動尋找企業領域的伙伴，以及利用他們的社會責任平台去宣傳我們的服務。

申訴機構需要主動地提高公眾對機構的認知，這是無庸置疑的，而宣傳措施的覆蓋面則應儘可能廣泛，且應該視為預算內的優



先項目。與此同時，要讓申訴機構訊息能在地區層面廣泛傳播，一些國家利用政府或非政府的草根階層組織去進行推廣，均是值得我們借鑒的成功典範。

總結

我知道，以上是一些相對概括的意見，闡述部分亞洲申訴專員協會成員國所要面對的一些重要且普遍的問題和挑戰，以及他們解決問題的一些辦法，目的是要透過各國深入研究其他國家所採取的措施，以及探討這些措施在本地實踐的意義和適用性，從而獲得啟發。最終目的是透過實施一些管理手法，使我們不僅能更有效率地為個別投訴人排難解憂，而且可以給予我們時間和空間去履行同樣重要的職責，就是促進良好管治。

申訴機構作為對政策以及行政規範和行為提出改善建議的角色，並不是今天討論的主題，但仍要強調此一角色與其運作綜合效率有着重要的關係。因為，宏觀層面最終是重要的，而且預防總勝於治療。申訴機構需要花些時間和資源，去處理引起投訴的基本系統性弱點上，從長遠的角度來看，所消耗的時間和資源實際上是可以節省的。申訴機構在她日常的常規工作中加強效率，可以讓她騰出更多時間和資源，去履行其上述更基本和更有影響力的角色。

最後，我想表明的是：我清楚知道自己對現時亞洲地區各國在申訴職能不同領域所作的、具有重大價值的工作認知有限，若在這裏提及的內容中有任何缺漏，謹致歉意。

隨着時間的改變，我希望克服有關取得

協會成員國的活動和新發展的消息方面的困難。設於巴基斯坦的亞洲申訴專員協會秘書處，已開始建立一個電子圖書館，全面載錄所有成員國在有關方面的資訊。所有會員可能已經意識到秘書處正在催促他們遞交他們工作不同方面的資料。我們計劃去整理這些資訊，並透過秘書處與地區申訴專員的經常性互動，不斷更新有關資訊，去確保在任何時間，所有成員都可以知道其他成員國在一些重要領域工作上所取得的進度，以及不同國家的最新發展情況。

我今天發言的目的，是要在一些被認為對我們有效運作起着關鍵作用的領域上，激發更多的思考和討論，以及將各國就我們普遍所面對的問題與挑戰所實行的一些有效及可行的方法，帶返本國參考。

(續完)



澳洲受訓有感

天木*

澳洲是世界上最面積第六大的國家，以環保及大自然聞名。此地也是我嚮往已久的，今次公署派我前往其首都坎培拉接受由「澳洲聯邦警察」(AFP)舉辦為期一個月的「嚴重罪行管理課程」(MOSC, Management of Serious Crime)，令我心情既興奮又緊張，興奮的是我終於可以去澳洲了，緊張的是我要去一個陌生的環境接受一個月的挑戰！



是次課程在坎培拉的「澳洲聯邦警察訓練學校」舉行，該校亦會舉辦其他不同課程，但MOSC可算是當中最高級的課程，參加者的職級也是最高的，所以我們在學校都有點「老大哥」的地位。AFP亦非常重視此課程，所以在開學及結業禮時，AFP的警務處處長及高層都有出席。

1991年AFP首次舉辦MOSC課程，對象是執法部門的中高級管理人員。其後每年舉辦2、3次，今次已是第四十一屆，總計有888人完成了該課程。此課程最初只接受澳洲本土各省的執法人員參與，後來每次都邀請外國執法人員參加。每次課程會因應當時較為關注的問題而設定主題，如反洗黑錢、反恐、反毒等。今次第四十一屆(MOSC41)的主題是「有組織犯罪」，18名參加者包括有俄羅斯警察、英國反嚴重罪行部門、紐西蘭警察及巴布亞新畿內亞警察等，其餘均屬來自澳洲各省的高級警司。



MOSC是一個很有質素及專業的課程，AFP投放了頗多資源在其中。除邀請澳洲國內有經驗的高級執法人員及著名學者授課外，還邀請了很多國外有名的執法部門領導分享經驗。主題環繞有組織犯罪及管理的理論，如危機處理、面對傳媒技巧、演說技巧、談判技巧、決策制定等等。課程內容非常多元化，除了理論環節外，還有模擬實習、野外定向及寫作的環節。令我印象最深刻是模擬實習部分，為了讓學員體會面對傳媒的壓力，AFP安排了多名專業記者及電視台主持在不同情況下突擊訪問學員，問題是針對進行中的模擬案情，這是我第一次面對攝影機接受訪問，而且更是毫無準備的。之後電視台會剪輯一段猶如在新聞報告中播出的訪問片段，這可算是我此行中最好的一份紀念品。

記得以前在外地，介紹澳門時都要附加一句「near Hong Kong」，不過從今次澳門廉政公署被「澳洲聯邦警察」邀請派員前往學習，加上在澳洲這個月的體會，可以感受到近年澳門在國際上的知名度及被關注程度已提昇了很多。這個進步除了值得澳門人高興之外，也值得我們思考——作為澳門一份子，如何為澳門塑造一個正面的形象，令自己能以身為澳門人為榮。

作為廉政公署代表及澳門人，我除了向學員介紹了澳門的廉政工作，令外地執法部門對澳門現況有認識外，還推介他們到澳門旅遊，而且我們更訂立了5年後MOSC41在澳門重聚的計劃哩！

*作者為廉政公署調查主任



廉政專員張裕訪問工聯，與該會領導層座談（2007-07）



廉政專員張裕訪問街總後與該會領導層合照（2007-07）



司法官培訓學員到訪廉署，與廉署領導層合照（2007-07）



泰國反貪組織代表訪問廉署（2007-08）



助理專員杜慧芳率團到北京監察部，與對方舉行工作會議後留影（2007-07）



澳門義務青年會小會員參觀社區辦（2007-07）



第六期調查員培訓班學員進行團隊訓練（2007-08）



廉署人員組隊參加公務員足球賽（2007-07）



第一版 禮拜五 庚申年八月初五日 現代澳門日報 二零零七年九月十五日 星期六

獄警涉為囚運貨就逮

【本報訊】一名獄警因涉嫌為囚犯運送貨物，被廉政公署拘捕。據悉，該名獄警在執行職務時，利用職權之便，將囚犯的私人物品及貨物運出監獄，供其在獄外經營生意。廉政公署表示，將對此案進行深入調查，以儆效尤。



澳門政府內政及司法廳
現代澳門日報有限公司
地址：澳門新馬路中環大廈二樓
電話：2832 2222
傳真：2832 2222
E-mail: macaodaily@macaodaily.com

第一版 禮拜一 庚申年八月一日 星期三

地盤兩經理涉嫌行賄 廉署調查案移檢察院

【本報訊】廉署調查兩名建築地盤經理涉嫌行賄案，現已移送檢察院處理。據悉，這兩名經理在執行職務時，涉嫌向有關人員支付賄款，以圖在建築工程招標中獲勝。廉署表示，將繼續配合檢察院進行調查，以維護建築市場的公平競爭。

新華澳報

JORNAL SAN WA OU
新華澳報 4201 號
社長：林國
地址：澳門新馬路中環大廈二樓
電話：2832 2222
傳真：2832 2222
E-mail: macaodaily@macaodaily.com
今日出版 一大張 每份二元

【特訊】廉政公署繼七月三十一日將兩名涉嫌行賄的建築公司經理移送檢察院後，經深入調查再發現三名在土地工務運輸局擔任測量工作的人員，涉嫌在多個建築地盤執行職務時受賄，三名嫌犯分別姓甄、姓張和姓陳，各人均涉及多次受賄，該案於昨日（八月一日）被移送檢察院。

廉政公署表示，公職人員在執行職務時如遇上有人給付利益，應予以拒絕和作出檢舉；市民亦不應向公職人員給付任何利益，否則將觸犯行賄罪。

大公報 二零零七年七月二十一日（星期六）

廉署揭獄警受賄案

獄警帶手機入倉與一釋囚同時被捕

【本報訊】廉署揭發獄警受賄案，一名獄警因向囚犯提供通訊工具而被捕。據悉，該名獄警利用職權之便，將自己的手機帶入監獄，供囚犯使用，以便其與外界聯繫。廉署表示，將對此案進行深入調查，以維護監獄的安寧和秩序。



【本報訊】前澳門地產界龍頭人物龍文龍，因涉嫌洗黑錢及濫用財產來源不明，被廉署移送檢察院處理。據悉，龍文龍在經營地產業務期間，涉嫌將非法所得資金用於購買豪宅及投資，其財產來源不明。廉署表示，將對此案進行深入調查，以維護金融市場的穩定。

龍文龍 76罪 表證成立



澳門日報
MACAO DAILY NEWS
地址：澳門新馬路中環大廈二樓
電話：2832 2222
傳真：2832 2222
E-mail: macaodaily@macaodaily.com

正式起訴

終院起訴歐文龍七十六項控罪

【本報訊】終審法院今日正式起訴歐文龍七十六項控罪，包括洗黑錢及濫用財產來源不明等。據悉，歐文龍在經營地產業務期間，涉嫌將非法所得資金用於購買豪宅及投資，其財產來源不明。終審法院表示，將對此案進行深入審理，以維護法律的尊嚴。



探訪海外廉政文化： 領導人與知識階層率先垂範

從世界範圍來看，一些國家的廉政狀況良好，除了體制、法制、制度等方面的影響外，一個重要原因就是他們形成了一種為全社會所認可並被公民接受和遵循的廉政文化。

一、培養良好的價值觀

健康的道德價值意識是反腐倡廉的基礎。新加坡首先強調公務員的人生信仰、道德操守，然後才是外在的法紀約束功能。北歐國家普遍認為「文化是制度之母」，十分重視廉政文化的培養，公民大多養成了遵紀守法的良好習慣，而以權謀私則被視為令人唾棄的行為。這些對公務員的廉潔自律、對全社會形成崇廉、尚廉的好風氣有極大的影響力。

二、加強對公務員的反腐倡廉教育

注重發揮教育在反腐倡廉中的特殊功能。法國預防腐敗教育的主要對象是國家公務員，重視對公務員隊伍整體進行職業道德、操守和行為規範教育；英國注重加強職業道德教育，如「公共生活七原則」，即無私、正直、客觀、負責任、公開、誠實和發揮典範作用，這也是英國公務員制度的一個重要組成部分。

三、提倡清廉是立國之本、執政之根

新加坡在廉政文化建設方面的成功，很重要的一個方面是提倡「廉」——清廉——是立國之本、執政之根，是為官的基本道德規範。新加坡官員必須樹立為國民服務的思想和奉獻精神。1990年2月，新加坡國會批准的《共同價值觀白皮書》提出了五大共同價值觀：國家至上、社會為先；家庭為根，社會為本；關懷扶持、同舟共濟；求同存異、協商共識；種族和諧、宗教寬容。國家和社會放在首要位置。

四、領袖人物與知識階層率先垂範

在廉政文化建設中，領袖人物是組織、領導者；知識階層則負有雙重使命：以傳統文化為主要精神資源創建新的道德觀念，並將這種新道德觀向大眾灌輸和傳播。無論領袖人物還是知識階層，還應該率先具有高尚的道德情操，恪盡職守，克己奉公，成為全社會的榜樣和楷模。一如李光耀所說：「政府最高層領導人必須樹立好榜樣。沒有人可以超越法律，不然後人們就會對法律的意義和公正感到懷疑，並加以嘲諷，整個社會也因此而混亂。」「領導人如果能以身作則，樹立榜樣，貪污之風就可以剷除。」日本廉政文化和廉潔文化的形成，與其恥感文化中很強的「官德降，民德毀」的觀念分不開。





竹石

鄭板橋（清）

咬定青山不放鬆
千磨萬擊還堅勁
立根原在破岩中
任爾東西南北風

行賄受賄

A CORRUPÇÃO, QUER PASSIVA,
QUER ACTIVA, É SEMPRE PUNIDA

同樣犯法

勿存僥倖
法網難逃

Não confie na sorte
para escapar à lei

24小時舉報熱線
Linha Vermelha-24 horas

2836 1212

廉政公署
Comissariado contra a Corrupção
新口岸宋玉生廣場「皇朝廣場」十四樓
Alameda Dr. Carlos d'Assumpção, Edif. "Dynasty Plaza", 14º Andar, NAPE
電話 Tel: 2832 6300 傳真 Fax: 2836 2336 www.ccac.org.mo

