



建KPI體系 動態監察跟進 落實規劃，設立具約束力執行機制

規劃落地執行建議

- 防止「拍腦袋決策、拍胸脯保證、拍屁股走人」的「三拍」施政頑疾
- 以「KPI指標化、落實節點化、任務清單化、過程公開化」這「四化」為抓手
- 將中長期目標分解至年度工作，與施政報告的KPI機制緊密銜接，形成連續推進的執行鏈條



▲五年規劃若能在課程銜接、人才培育上精準發力，將為下一代打開更廣闊的成長空間。

五年規劃要避免停留紙面，關鍵不在於訂出目標，更在於建立一套責任清晰、協作順暢的執行機制。多位受訪專家學者指出，香港公務員體系過往較擅長處理單一部門事務，但面對涉及多個政策和部門的重大發展議題時，往往暴露出協調成本高、權責界線不清等問題。首份五年規劃若要真正落地，必須進一步理順跨部門合作機制，並推動「部門首長責任制」，把規劃任務真正落到人、落到位。

團結香港基金副總裁兼公共政策研究院執行總監水志偉指出，現行公務員體制在處理單一部門事務時效率較高，但面對北部都會區等需要多局協同的複雜項目時，傳統管理模式容易產生協調成本。各部門習慣於做涉及自身KPI的工作，對於模糊地帶傾向謹慎。

納入績效考核

他建議從三方面着手：將五年規劃指標分解並納入績效考核，將重點由「程序是否完成」轉向「成果是否達標」；強化向下授權與跨部門協作機制，將跨部門統籌能力納入KPI核心；可先以重點項目為試點推行首長責任制，之後逐步推廣。立法會議員嚴剛指出，推動五年規劃落實，必須將責任精準落實到個人，引入「部門首長責任制」，由官員親自掛帥推動各自範疇的任務落實，從而有效打破過往「程式已走完便算交貨」的慣性思維。嚴剛建議將「部門首長責任制」直接嵌套入五年規劃的落實機制中，五年規劃中的每一項重大任務、每一個KPI，均須指定一名政策局首長為第一責任人，明確其在規劃任務中的具體職責、完成時限和考核標準。年底對各政策局落實規劃任務的情況進行綜合評核，結果納入官員評核和問責考量。

他表示，特首作為特區有效管治、有為施政的第一責任人，有憲制責任強力推動部門首長責任制問責制，做到責任到人、責任到位、責任到實。

專家建議五年規劃落地機制

- KPI指標化**
具體操作：經濟、土地、民生等設硬指標
- 主責官員制**
具體操作：設立跨部門統籌委員會，釐清權責
- 戰略動態調整**
具體操作：特首主持委員會每半年審視，經立法會審議調整
- 滾動監察機制**
具體操作：施政報告分解任務，專班季度跟進，公開進度
- 中期階段檢討**
具體操作：第2至3年邀智庫、業界、立法會評估成效



▲隨著大灣區醫療合作不斷深化，港人北上就醫漸成常態。完善跨境醫療配套，關乎市民健康福祉。

香港首份五年規劃的公眾諮詢已經啟動。然而，規劃編制只是第一步。過去，香港不乏各類發展藍圖，但部分僅停留於綱領性願景，缺乏真正具有約束力的落實機制，成效大打折扣，甚至淪為紙上談兵。跨部門協作壁壘嚴重，政策銜接時常斷層；公眾參與監督，又面臨專業性不足的困境。

問題出在哪裏？從「有規劃」到「有成果」，中間橫亘着一道治理現代化的必答题。多名議員和專家指出，建立KPI體系、構建動態監察、優化政府角色，是破題的關鍵。

大公報記者
林靜文 邵淑芬 李樂兒

強化跨部門協作 推動「部門首長責任制」

如何確保五年規劃真正達至「以結果為目標」？工聯會會長、立法會香港主動對接國家「十五五」規劃工作小組委員會主席吳秋北尖銳地指出，規劃落地切忌紙上談兵，最核心是防止「拍腦袋決策、拍胸脯保證、拍屁股走人」的「三拍」施政頑疾。

建務實有效體系

「五年規劃的KPI體系必須做到『橫向到邊、縱向到底』」

如何防止？吳秋北提出，必須建立務實有效的落地體系，就一些重點項目制定量化考核指標、階段性時間節點、專項責任分工。同時因時制宜，每年結合民生數據、產業進度、就業情況微調規劃內容，防止主觀決策、空口承諾、無功無責的施政弊端，讓規劃可量化、可跟進、可考核。他建議從四方面建立閉環執行機制：強化立法會跟進督導；落實節點化管理；打通規劃與施政報告的銜接機制；暢通民間反饋渠道。

吳秋北的憂慮，與立法會議員、立法會香港主動對接國家「十五五」規劃工作小組委員會副主席嚴剛不謀而合。嚴剛指出，要擺脫過去「蕭規舊隨」的治理模式，徹底破解落實難題，首要前提是制定一套可量化、可追蹤、可驗收的關鍵績效指標。在可量化範疇，應設定切實可行的硬指標——經濟領域應設定GDP增幅、人均收入、財赤削減；土地房屋需細化建屋量、候輪時間、北都十年內落成比例；民生範疇則醫療輪候、教育資源、安老服務覆蓋率等目標。

「五年規劃的KPI體系必須做到『橫向到邊、縱向到底』——橫向覆蓋所有政策領域，縱向分解至每年、每季、每月，形成從規劃目標到日常操作的完整鏈條。」嚴剛指出，要以指標化、節點化、清單化和公開化強化執行力，達至以結果為目標的有為施政。

KPI解決了「量化什麼」的問題，但「誰來統籌」同樣關鍵。香港過去規劃執行往往打折，很大程度源於「政策孤島」現象。港區全國人大代表林至穎指出，過去各局各司其職，整體統籌缺失。他建議設立「規劃執行統籌委員會」，對跨部門重點任務推行「主責官員制」，釐清責任歸屬。團結香港基金副總裁兼公共政策研究院執行總監水志偉也建議，要將過去「串聯式」的傳統流程，重構為「並聯式」的協同作業，確保資源與信息能在政策局之間無縫流動。

指標需要具備靈活性

「必須是一份具有動態調整能力的五年規劃。」

然而，設定了KPI，是否就萬事大吉？若指標缺乏靈活性，一旦外部環境驟變，規劃反而可能淪為僵化的「數字遊戲」。如何在「剛性目標」與「彈性執行」之間取得平衡，是另一道必答题。

嚴剛對此有深入思考。他指出，當前全球地緣政治變亂交織，保護主義盛行，各國貨幣政策與財政政策存在極大不確定性，深刻影響着全球市場。在國家持續穩定發展的宏觀背景下，特區五年規劃必須是一份

具有動態調整能力的穩步發展規劃。

他建議引入「戰略動態調整機制」——設立由特首主持的五年規劃戰略發展委員會，每半年審視規劃執行情況與外部環境變化。如遇重大地緣政治事件或國際經濟波動，經立法會適當程序審議後，可對規劃的階段性目標和實施路徑作出審慎調整。

如果說嚴剛的「戰略動態調整」着眼於宏觀層面的應變，那麼水志偉的方案則聚焦於微觀層面的持續跟進——引入年度滾動監察和中期評估機制。水志偉指出，五年規劃需透過定期監察和動態調整，確保操作性和資源配套。核心是將中長期目標分解至年度工作，與施政報告KPI機制銜接，形成連續推進的執行鏈條。

具體而言，年度滾動監察機制包括在每年的施政報告中，分解五年規劃的主要任務和指標，設定清晰時間表、負責部門、資源分配，實現滾動落實；並由跨部門專班或統籌機制負責季度/半年跟進，公開進展報告。

至於中期評估機制方面，水志偉建議可在第2至3年組織階段性檢討，由特區政府主導，邀請智庫、學界、業界及立法會參與，評估成效、指標達成度及重大項目進展，同時分析環球形勢變化。評估結果轉化為修訂建議，提交行政會議及立法會，優化資源配置和政策配套。這套設計的核心邏輯是，確保規劃方向連貫，執行更精準高效。

切勿誤解行政干預

「越是新興、基建不足、協調成本高的領域，政府越應主動作為。」

從KPI設定到動態調整，技術層面的工具已漸完備。但更深層的問題是：政府角色應如何優化，才能走向治理現代化？多位專家不約而同地指向同一個答案：「有為政府」與「高效市場」的深度結合。

這並非對過去「小政府、大市場」的簡單否定，而是對政府角色的一次精準再定位。水志偉指出，「有為政府」並不等於政府取代市場，更不應被誤讀為計劃經濟式的行政干預。政府「有為」的精髓，在於方向上主動、制度上有力、風險上守底線，但在微觀經營與資源



▲住屋問題是市民最切身之痛。五年規劃須有硬指標、時間表，讓輪候公屋的市民看到實實在在的盼頭。

配置上，必須堅定尊重市場規律。

何時出手？何時放手？水志偉建議，越是成熟、已有市場深度的領域，政府應減少直接干預；越是新興、基建不足、協調成本高的領域，政府可以更主動作為。總括而言，政府的職責是搭建平台、築巢引鳳，後續的發展仍應交由市場競爭。林至穎也有相同感受：政府的角色應聚焦於市場失靈領域，「政府搭台、市場唱戲」，才是可持續的治理邏輯。

同樣的思路，在嚴剛的論述中得到另一角度的補充。他指出，在戰略引導層面，發揮行政主導的憲制優勢，通過頂層設計和資源配置的主導作用，以五年規劃為框架，從「守護人」轉變為引領新質生產力發展的「引路人」。在執行層面，充分運用市場機制的靈活性和創新能力，政府通過政策工具和制度設計激發市場活力，讓有為施政推動市場高效運作，讓高效市場反哺政府治理創新。

當政府角色重新釐定，治理格局亦需同步升級。吳秋北指出，除立法會常態化監督把關外，必須引入全社會多元力量參與全程監督與評估——政府負責頂層設計、資源統籌、兜底保障，精準解決土地、人才、政策痛點；市場充分發揮資源配置優勢，釋放產業活力、帶動創新發展；民間團體與專業人士搭建民情橋樑、開展專業把關，形成「政府有為、市場有效、社會有責」的良性循環。

公眾參與的理想與現實之間，存在一道專業門檻。香港中文大學香港亞太研究所高級研究員羅祥國指出，立法會一定是全面監督和評估的最重要的法定架構，但一般市民大眾難有足夠的專業知識、資料、時間、網絡和興趣進行監督。他建議，特區政府在此方面尋求國家發改委的專業協助。

香港首份五年規劃是一場從「被動不干預」到「主動引領發展」的戰略轉變。藍圖已繪，關鍵在於執行。要確保規劃不流於形式，就必須以KPI指標化、落實節點化、任務清單化、過程公開化這「四化」為抓手；以部門首長問責制為剛性約束；以動態調整和公眾參與為雙輪驅動。唯有如此，才能真正將五年規劃從紙面藍圖轉化為可驗證的發展成果，讓市民在規劃落實中獲得實實在在的獲得感和幸福感。



▲基建規劃不僅要「建得快」，更要「配套齊」，確保交通網絡真正便利市民出行，帶動區域發展。