



政務司司長致辭全文

以下為政務司司長曾蔭權今日（三月十八日）出席在九龍香格里拉酒店舉行的國際獅子總會港澳 303 區午餐例會時的致辭全文（中文）：

香港的公務員制度

面對轉變 迎接挑戰

主席，各位來賓：

首先，感謝主席先生以國際獅子總會一貫的熱烈方式來歡迎我，更要感謝你今天邀請我出席這個午宴。我會以我們公務員所面對的挑戰為題，向各位致辭。相信這個題目十分合適，因為貴會與我們一樣都是服務市民。形式雖不一，但同樣可貴。在這方面，貴會與公務員隊伍的目標一致，都是竭力為社羣以至整個世界謀福祉。

主席先生，公務員體系，以及公務員隊伍，一直在香港起着獨特的作用。時下我們所理解的政治，在殖民政府時代是市民忌諱的話題，或只是不愠不火的事情。在這情況下，公務員隊伍乃維繫社會穩定的中流砥柱。公務員沉實工作、默默耕耘，向當時並無太多訴求的市民提供服務；我記得自己孩童時，社會大眾胼手胝足、求溫飽多於富裕。

噢，這些都是令人緬懷的歲月。不過果真如此嗎？相信在座當中和我一樣仍然記得這些日子的人士，也會體會到這些年來我們經歷了不少變遷。我們的憲制、社會、政治、經濟等方面都起了轉變。

今天我們已回歸擁有輝煌悠久歷史的祖國，面對前路，有種種令人振奮的新挑戰。歷史賦予我們一個難得的機遇，好讓我們重新定位，利用香港這一代所確立的優勢，為我們自己和下一代締造更理想的生活；並配合充滿動力、人才輩出、興盛太平的祖國，為 13 億同胞作出貢獻。

只要我們把眼光放遠一點，便會看到香港未來光明的前景。這是我們在應付日常的難關和考驗之餘，時刻應惦記的。至少這是我自去年五月有幸擔任政務司司長以來為公務員隊伍和我自己訂下的目標。

我得承認過去五年絕非一帆風順。這是艱難，充滿挑戰及令人擔憂的歲月。對我們公務員而言，體會則更深。我們要確保香港順利過渡，本身已是極大的挑戰。此外，我們更要解決一個接一個突如其來的難題，連番衝擊，曾令我們過去 30 年艱苦經營的經濟成果和繁榮昌盛備受威脅。

我當然明白在經濟走下坡之時，人容易變得比較急躁、好辯。這亦是容易理解的，因我們都善忘。但我們必須以持平的態度審度當前的問題。

讓我們看看實際情況：過去 30 年，香港創造了一個現代奇蹟。曾幾何時，這裏的居民不少都是逃難而來，棲身於山邊擠迫的木屋。今時今日，我們的市民有理想、有抱負，對社會有歸屬感，也以身為香港人而自豪。我們順利回歸祖國，進一步鞏固本港社會的實力，更令那些指香港回歸後會沒落的說法不攻自破。

過去 30 年，我們建設了這個美好的城市，見證着香港市民的創業精神及積極進取、奮發自強的毅力。政府為 180 萬名市民提供了安居之所；又闢地填海，發展九個新市鎮，為市民提供新的住屋、就業、更好的教育和新穎的消閒設施。我們興建了世界一流的新機場，建設了四通八達的道路、天橋、高速公路、隧道、橋樑，以及貫通全港多個地區，舒適快捷的集體運輸鐵路網絡。我們成為國際商貿、金融、運輸和通訊中心；建立了合理的社會福利及醫護服務系統。同時維持簡單的低稅率稅制。以上種種都足以令我們深信，亞洲國際都會的美譽，香港實在當之無愧。

我縷述這些成就，不僅是為表揚香港人——老天爺可以作證，我們這方面做得實在太少——我是想提醒大家，我們走過了多少漫長的道路，並且還有多少前路要闖。

我亦想指出，這些年來，公務員一直為香港這些成就作出重大貢獻。香港人憑着無比的幹勁和靈活的手法，創造了現代奇蹟，實在值得喝彩。但我同樣堅信，在當中政府興建基礎設施，建立架構，提供所需的支援和專業知識的角色，也是

同樣重要。

這些年來，我目睹公務員如何適應和應付急劇的轉變，他們不但與時並進，更常常率先改革，過去五年如是，更早的日子也如是。所不同者，也許只是轉變的步伐——無論是在香港還是在世界各地，轉變的步伐都比以前更快，問題也更趨複雜，要尋求解決方法也益見困難。在我過去 35 年的公務員生涯中，公務員隊伍從未試過像現時一樣成為焦點所在。

作為公務員，我們當然不會因此而畏縮。我們工作的其中一個基本條件，就是臉皮要厚。在艱難的日子，我們固然要臉皮厚，在這個政制已轉變的環境下，面對經常向政府提問及不時作出質詢的立法機構，以及到處找尋新聞題材的傳媒，就更須如此。他們總愛窮追猛打，步步進迫。

我剛才說過，公務員不介意別人批評。我們知道必須承擔責任。政府在有憲制上有義務向市民負責。不過，最近有些失諸偏頗及欠缺理據的批評，令我擔心連最堅韌的同事亦會感到相當的苦惱，甚至忿忿不平。正如上星期有一位評論員說，公務員曾經被譽為香港最重要的一項資產，但現在卻被重新定為造成香港經濟困境的不利因素。但只要持平審度客觀事實，就可以得知目前的經濟情況是由種種錯綜複雜的因素造成。公務員組成特區最大的僱員羣體，他們和家人對本地消費和本港經濟，均作出相當的貢獻。

在過去多年來我們大體上不負眾望，我想我這樣說並不是自吹自擂。但這是否說我們完美無瑕呢？當然不是。正如所有由人所組成的機構，公務員難免會有錯失。每當出現管理不善或處理失責的個案，我得承認，很多時都令我光火。作為公務員之首，我希望這些缺失能夠盡量減少，甚至完全杜絕。不過，我想這些只屬個別事例。這些個案都促使我和同事多加奮發，不斷求取進步。在這方面我們還可借助現有機制，因為公務員所屬的架構立足在牢固的基礎上，不但有明確的制度，也有良好的制衡措施。最重要的是，我們所秉持的信念和文化，有助作出明智的判斷，減少失誤犯錯。

我們承認，市民期望日益提升，加上經濟轉型，社會對我們的要求確實越來越高，也要求提供最佳的服務。事實上，我們有很多公務員同事，每天都默默地為市民提供優質服務。由於受到縮減人手的影響，他們更要加倍努力工作。舉例來說，警隊的員佐級人員竭誠工作，使香港繼續成為全最安全的城市之一；公共醫療服務人員努力不懈，使香港在降低嬰兒夭折率、延長平均壽命、減少市民吸煙等方面取得美滿成績，位居世界前列；我們的入境處人員，除應付多項艱巨任務外，更妥善處理全球其中一個最繁忙邊境口岸的管理工作。此外，政府亦與獨立的監察機構(例如申訴專員公署、審計署和廉政公署)緊密合作，致力推廣開誠

布公的服務文化。

主席先生，你也許留意到，上星期我曾在立法會用了不少篇幅論述，在現時財政緊絀的情況下，我們會如何在精簡架構和人手之餘，加強公營機構的效率。今天我不會再一一贅述這些措施。不過，由於這些改革都是不斷推展的，所以我會集中闡述我們的整體目標。我認為最佳做法就是談談公務員的理念。

我們的理想，是建立一支現代化的公務員隊伍，植根於以民為本，提供快速及適時回應市民訴求的服務。換言之，即是以更具成本效益的方式回應社會的訴求。此外，又會引入一站式的服務，精簡各部門提供服務的方式，摒棄繁瑣的手續。我們正利用新科技，使政府多項服務更易整合起來。我們又會通過資源增值，理順和加快審批程序，以及鼓勵使用更多私營機構的服務，從而控制和縮減公務員人數。

這項政策已見成效。公務員人數由兩年前約 198 000 名，減至現時的 184 000 名，而人數仍會不斷減少。過去三年，我們因推行資源增值計劃而節省的款項，合共約 54 億元。工作仍會繼續。與其他市民一樣，我們也是在勒緊褲頭，並且尋求各種新方法，多求以最少的資源，獲取最大的成效。

但在這些轉變中，有些信念絲毫不變，也不容改變。這些信念包括維持一支政治中立而富有專業精神的公務員隊伍，招納社會上有才幹、講求誠信、克盡厥職、堅守集體負責制和保持政府廉潔原則的才俊加入。這也是我們數十年來一直在香港建立的信念，也是《基本法》所規定的。公務員制度是《基本法》所保留的多項制度之一，也是香港賴以保持繁榮安定的重要基石。

受這種文化薰陶的人，會知道我所述的原則並不是夸夸其談，而是具體表達出我們對公務員的運作方式所作的承諾，也就是公開公正、不偏不倚、無畏無私地服務市民。這樣，社會大眾才可以不會受個人的私心、搖擺不定的決策所影響，也可免在施政方面受政治喜好或特殊利益左右。公務員體制像法治一樣，建基於完善透明的程序。

在這些原則下，公務員的責任重大，必須有崇高的操守。他們要通過的考驗，正是在專業和行為操守方面均須堅守忠誠。

讓我清楚闡述這一點。我們的公務員制度要求負責人員在制定政策和作出決定時，必須抱持坦率誠實和公正不阿的態度。政府的政策必須平衡社會各界的利益，並且要以市民的利益為依歸。在連串決策的過程中，負責人員務要竭力蒐集和分析事實，而且要為所作出的結論辯解。政府上下都要奉行這個做法。只懂唯

唯諾諾的人員只會導致劣質的管治。他們不但不獲器重，甚至會有時遭受摒棄。

一旦政府的最高層——行政長官會同行政會議——作出決定後，公務員隊伍就要團結一致，給予支持，使這些決定得以妥善發布和切實執行。即使個別公務員在決策的過程中曾經提出異議，屆時都不得質疑或公開表示有任何異議。

隨着政治制度的演變，公務員一直依照這個模式去辦事，取得很多經驗。對我們來說，接受立法會議員和記者巨細無遺的質詢是家常便飯。儘管有時會出現難堪的情況，但這樣做始終是應有之道。

不過，這種政治演變凸顯了現行制度的先天存在的問題。在以往立法機關一片沉寂時，傳達政策決定的工作，也是交由公務員身分的決策局局長負責，當時問題不大。但當環境變得較為政治化時，這種做法便會出現較多問題，在運作上也更困難。由獲得終生聘用的公務員，身兼非政治性及專業決策人員的傳統角色和半政治性的"部長"身分，已不合適。這個奇特的組合，在當今世界已經不合時宜。

將於七月一日推行的問責制度，便解決這個難題。雖然細節安排仍未落實，但基本的做法，是行政長官會以合約方式委任各主要官員，每名官員負責若干個政策範圍，並會擔任行政會議成員。他們的政治角色會近似英國的內閣大臣或美國的部長；他們轄下將有一羣具有專業知識的公務員，協助執行各項政策，一如英美及其他實行類似制度的地區所運作的模式。

我認為推行部長制，不但能加強問責、提高透明度和工作效率，而且更可讓公務員不用再處理日益政治化的問題。此外，還可讓他們像以前一樣，專心處理制訂和推行政策的工作。

話說回來，這並不表示現職公務員無需再提供任何政治意見。正如推行類似制度的其他地區，公務員當然仍要審慎研究所構思的政策是否符合公眾利益，按著這項基本原則，然後向“主要官員”提供意見。

不同之處，是獲政治任命的官員負責作出最終決策，並通過立法會、傳媒、受影響組織及個別人士，作出推介。他們在進行這項工作時，會獲公務員竭誠支持。公務員會徹底研究有關資料，審慎討論各項方案，然後向他們提供最適當可行，而又公正持平的意見。

主席先生，請恕我今天用了較長的篇幅。但鑑於公務員體制正在轉變，而且更重大的變革還會陸續出現，我認為讓市民清楚明白上述各點，至為重要。同時

公務員同事遭受一些不公平的批評，我也認為必須加以駁斥。

公務員並非與社會隔絕。他們與其他人一樣，也是社會的一分子。他們也會對香港的教育、環境、公共服務、經濟情況和生活質素感到憂慮，這也是所有人的憂慮。他們為工作而自豪。他們明白一定會有批評和意見，只要是有助改善服務的，他們都樂於接受。香港的公務員仍然是我們最寶貴的資產之一，這是不爭的事實。這項資產受損的話，整個社會也會蒙受損失。公務員一向講求誠信，忠實可靠，令香港社會保持穩定，得以延續各項工作。今天仍然如此。

多謝各位。

完

二〇〇二年三月十八日（星期一）


56K/ 寬頻

政務司司長答問全文 (18.03.02)

政務司司長談話全文 (18.03.02)





 [Email this article](#) | [Government Homepage](#)

S's Q & A session

Following is the transcript of the question-and-answer session by the Chief Secretary for Administration, Mr Donald Tsang, at the luncheon meeting of the Lions Clubs International District 303 Hong Kong and Macau at the Kowloon Shangri-La Hotel today (March 18):

Question: Honourable Donald Tsang, thank you for giving us a very thoughtful insight into what will happen to our civil service. Now we know that something important will happen to the very senior level of the civil service. Could you say a little more about what happen to the serving principal civil servants and regarding the appointment of the new principal civil servants, can you say a little bit more about how they will be appointed?

How will they be selected? Thank you.

Mr Tsang: Well, the details of the accountability system are still being worked out. But the future principal officials will not be civil servants. They will be nominated by the Chief Executive and appointed by the Central People's Government, and they will be the principal officials of Hong Kong responsible for policy creation. Civil servants will remain civil servants as they are. In other words, helping the Chief Executive and the future principal officials in devolving and involving policies, defending those policies and making the best of these talents and so on. The actual selection process and numbers and so on, as I mentioned, are still being worked out. But I do believe that the system that evolves will certainly be more accountable, and will be more reflective of community needs and priorities. These are the people whose mission in life, particularly during the limited term of office of five years, will concentrate on doing what they believe the community requires. So it will be much more focused on the political agenda. It will be much more hard work during the course along in the clear agenda. I think it would also be a conducive, a more cordial relationship

between the Executive and the Legislative under this arrangement.

Question: The Honourable Mr Tsang, may I ask, or may I raise a very sensitive question to you? How about the salary cut for the civil servants. How do you feel?

Mr Tsang: Well, all I can say is civil servants are just any other members of the community. I will just ask you how do you feel about salary cut if it happens to you? So, you'll feel exactly the same way. But, civil servants are disciplined. They know, when in economically good times, when people are getting about 16 months' salary a year or 18 months' in certain cases, they cannot expect to have that because they are civil servants. But on the other hand, when things are really tough, they know that they would be treated fairly, and there are standard mechanisms in the civil service for doing this. In other words, there will be surveys done in the market, and once a survey is done, it would then be submitted to a committee when we would be able to discuss it. If there were any reduction in the public, reduction in salary in the private sector, it will be reflected in the surveys, and then it will be the starting point for discussion.

I think when you hear, when civil servants talk, other than, of course, some members of the union, you must forgive them because they are union members. But other than union members, most of whom are rational people, just like you and me, and most other people in this chamber today. They will be looking at this rationally. They share the pain of the community. They share the anguish of everybody else. If there are some needs for people to make sacrifice. They will offer the sacrifice. But, they also have to raise their families, look after their kids, and look after their own future. The important thing is we do it according to established practice. I think civil servants will react accordingly. I'm sure whatever decision the government makes in this, it will be done fairly, reasonably and legally.

(Please also refer to the Chinese portion of the transcript)

End/Monday, March 18, 2002

NNNN



政務司司長答問全文

以下為政務司司長曾蔭權今日（三月十八日）在九龍香格里拉酒店舉行的國際獅子總會港澳 303 區午餐例會致辭後的問答環節全文（中文部分）：

問：我是北九龍獅子會蔣世昌，剛才聽到司長說公務員隊伍都很彪炳，為香港的發展做了很多工作，我很同意，因為我以前都是公務員。其實我自己覺得公務員隊伍在晉升的制度方面有必要檢討，我想聽聽司長你對於現時的晉升制度有甚麼陋習，和你將會有甚麼構思去檢討，因為很多時都有些批評說公務員「擔着凳仔會升級」，其實公務員的心態在升級方面是很重要的，我自己覺得應該論功行賞，若有好的建議、好的政策提上去就應有嘉獎，相反來說就應有些壓力給公務員，希望他們做得更加好，多謝。

政務司司長：蔣先生，我很同意你所講的說話，根本這幾年的晉升的制度已能充份反映個別公務員的才幹和他自己的努力，如果單是計年資，我相信我自己也不會在現時這職位。有時要越過他人，有時要跟人走，這制度是相當完善的。還有一樣，蔣先生，我要與你研究一下，就是將來我們的檢討，很可能在問責制制度執行時，公務員本身的層次會縮減，換句話說，晉升機會的準確性更強，能幹的才會被晉升，不能幹的就不可能被晉升，好可能升級後的位置比以前更加重要。在此情況下，我好相信我們檢討時會關注這事，我們將來所需要的不是一個中庸的公務員制度，而是一個真正以服務為理想、有熱誠的公務員，在這方面，就要提到投入感和使命感要很強才可以，當然他要具備本身的質素，你可看到，這幾年我們所做的工夫，其中有不少例子是避免平庸的公務員妨礙能幹的同事晉升。另外，我若認為有冗員的話，我們會用自然流失的方法，和鼓勵用自動退職的計劃，這些都是希望能者能快點晉升。多謝各位。

（請同時參閱政務司司長談話全文英文部分）

完

二〇〇二年三月十八日（星期一）