

2001年10月19日

立法會議員周梁淑怡於10月19日就「施政報告 - 高官問責制」議案發言

周梁淑怡議員：

主席，自由黨同意高官問責制的推行是一個正確的方向，但細節仍有待商榷，最主要是不不要架構重疊，以致拖慢效率或浪費資源。

記得政制事務局局長孫明揚先生以前曾經說過，如果實行當時稱為部長制，現在叫做高官問責制的制度，怕找不到適當人選做部長。我當時不同意，現在事實亦證實這點，我們眼前已經有幾個成功的例子。我們有財政司司長梁錦松、衛生福利局局長楊永強，以及律政司司長梁愛詩；同時，我相信還有很多高級公務員或主要官員，若他們不是在政府服務而是在私營機構工作，收入可能比現在還要高很多，所以，他們是作了有限度的犧牲。他們本來都不是公務員，不過是接受行政長官的邀請加盟政府。

我相信有很多人希望服務社會，接受挑戰。他們會願意當這些主要官員，因為這樣可以證明自己有這樣的能力，而且想為大眾做一點事，若得到公眾支持，他們是可以改善社會的生活質素的。此外，我敢大膽的說，願意在高官問責制下任職的高官，一般都認為自己是有"料"之人，而我相信很多人都認為他們是有"料"之人。但是，如果要成功落實這個新制度，我相信行政長官便要想辦法解決一些可以預見的問題。

首先，有了新局長之後，如何釐定目前屬於首長級第8級，即D8級，但又屬於新職位的，據聞會稱為"常任秘書長"的官員的身份，他們兩者的工作關係又會是怎樣？顯而易見，將來有部分局長會來自公務員以外的私營機構，他們不是公務員，當了局長以後，仍然不是公務員。相反，原本的局長，即後來成為常任秘書長的官員，他們是公務員，對由自己管轄的政策範疇耳熟能詳。在這種情況下，會否出現新局長和

那些新的常任秘書長之間不協調的情況呢？新局長們又會否面對他們的公務員下屬陽奉陰違的問題呢？

要解決這項問題，最直接有效的方法是行政長官給予部長一些靈活度來挑選自己的副手。不過，挑選的準則是被挑選的人必須具備相關的才幹和條件，以防有人任人唯親。

此外，政府應同時藉新制度改變公務員一貫墨守成規的做法，剷除"上有政策，下有對策"的推卸責任文化及官僚作風。將來的部長有責任改變早已根深蒂固，比較負面的公務員文化。這個對非公務員出身的新局長而言，將會是他們最大的挑戰，但如果做不到，改制的成效便不會很顯著。

在1998年，我在立法會辯論施政報告時已經提出公務員沒有橫向的工作關係，即是說部門與部門之間、局與局之間缺乏協調。這些政策局和部門由於各有不同的考慮，在處理一些跨部門或跨局的問題時便無法妥協，最終壞了大事，或將問題一拖再拖。

我在1999年曾建議政府應該有決心改變各局自掃門前雪這種僵化的、隧道式視野的解決問題方式，對有需要跨局跨署齊齊解決的問題，就以橫向團隊結合的方式應付。只有這樣才會深得人心，而最終無論政府是選出來還是委任出來的，都會取得人民的信心和支持，這樣才能作有效管治和創造美好的將來。

行政長官委任問責制的高官，目的是要找有識之士助他一臂之力，而不是找代罪羔羊，在發生事情時找人"鑊"。正確的出發點，是要局長們幫助行政長官較靈活地制訂和推銷政府政策。

因此，行政長官在揀選部長時，這些人一定要具備超卓的才幹，而且有相關的知識及工作背景，以及是社會認同的人選。當然，掌政的內閣應要有團隊精神和互信的關係，但這並不等於這些局長首要的條件是要唯命是從。要知道部長須具備領導才能、能獨立思考、理性地爭

取、適量地妥協。這些特點都不是一般 "yes man" 所具備的。曾鈺成議員最關心的問題，是問責制最終是否有利施政。不論政府和行政長官如何看政黨，在選舉產生的議會制度下，政黨是必然產物，所以，如果行政機關和立法會沒有任何聯繫，那麼那些新局長也一樣會疲於奔命。

我現在想說說關於公務員 "瘦身" 的問題。大家都支持暫時公務員不應該裁員，但不是不應該 "瘦身"。若公務員減十分之一的工資，即能省回 160 億元，便可以製造 16 萬個臨時職位。