

# 改革公務員制度勢在必行

全國政協委員、香港中華總商會副會長 張學修

**名家指點**

香港立法會6月2日通過「改革公務員制度，提升政府效能」的議案。選舉制度完善之後，愛國者治港原則得到落實，行政主導的地位進一步確立，在這樣的新環境下，過去的陋習的確需要改變。香港將邁入回歸的第二十五周年，正是由治轉興的重要時刻，公務員團隊是管治和服務香港的基石，是達至良政善治的關鍵，然而當前過時的公務員制度和作風已經難以應付接下來的挑戰。幾經曲折後香港終於重回「一國兩制」初心，發展是第一要務，要切實改善民生經濟，單單依賴選出一個有能力的特首是不夠的，必須從個人層面和制度層面、隊伍建設層面統籌推進，改革公務員制度，建立一個緊密的團隊。因此，對於香港來說，改革公務員制度勢在必行。

## 建立公平的激勵及懲處制度

一直以來，香港公務員團隊被詬病循舊、守舊、官僚、懶政等問題，存在「少做多得」心態，習慣規避風險，尤其經過2019年修例風波和近兩年來的疫情，部分高級公務員的弊病更加暴露無遺，有必要改革創新，改變其價值觀與思維模式。即將上任的第六任行政長官李家超在其參選政綱中提出「以結果為目標」

的施政理念，並承諾將在上任百日內，為指定工作定下目標，訂立「關鍵績效指標」，這樣的理念也必須融入公務員體制中。在現有制度下，公務員升職是按年資而非按表現，做多了也不會因此升職，導致有的人只會按着指定的職責辦事，認為「少做少錯，不做不錯」，只要程序沒問題，不用問結果，按章辦事就是「護身符」，變得被動和機械化，不利於提升公務員的表現。管理學上有「林格曼效應」，又稱為「社會懈怠」或「搭順風車問題」，指的是當拔河時參與的人數愈多，整體的力量並不會隨之增加，反而每個人付出的力氣愈少。公務員團隊亦存在這樣的缺陷，愈多人合作就愈容易有人偷懶，有成員存在搭便車心態，企圖渾水摸魚，不用付出努力就坐享其成。如果公務員缺乏一套公平的激勵及懲處制度，就難以避免這樣的效應。

香港社會積弊深重，尤其疫情以來，民生經濟更是陷入停滯不前的泥潭中，必須大刀闊斧改革，必須突破既有的條條框框，問責官員和公務員轉化思維，擁有敢幹事、能幹事的決心與魄力。當中最重要的是「以結果為目標」，加強獎賞懲處制度，公務員升遷應看實績，而不是論資排輩。參考其他地區的公務員制度，內地官員有硬指標，要「交功課」，做不到

會被問責落馬；新加坡亦有制訂公務員關鍵績效指標KPI，將薪酬與表現掛鉤。相比之下，香港公務員體制僵化，導致公務員不求有功但求無過，官僚過失很少被問責。第五波疫情最高峰的時候，公務員團隊的表現及處理讓人失望，各部門缺乏協調，效率低下，未能備豫不虞，香港陷入疫情以來最危急、最混亂的時候。

一支廉潔奉公、訓練有素、專業能幹的公務員隊伍，是香港在激烈的國際競爭中脫穎而出的關鍵。改革官僚程序，有利於解放思想、整頓官場因循保守的文化。程序的存在是為了將事情辦好，不應本末倒置，香港必須改革公務員制度，樹立「以結果為目標」的原則，建立「為民服務」的大局意識，絕不能再抱着港英時代傳下來的「打好這份工」的心態，做一天和尚敲一天鐘。現時情況特殊，再有不到一個月特區政府就要換屆，公務員改革、加薪等事宜，只能留待下屆政府處理。冀望新一屆政府應更多聆聽各界意見，檢查、檢討現時制度還有什麼盲點，以便做出更完善的改變。期待在第六屆行政長官李家超的帶領和革新下，管治團隊能夠切實提升管治能力，讓香港這類「東方之珠」綻放更閃耀絢麗的光芒！

# 共慶回歸廿五載 各界攜手開新篇

青海省政協委員、香港政協青年聯會常務副主席 沈慧林



香港即將踏入回歸25周年。猶記得1997年7月1日當天，仍是小學生的我與家人一同坐在電視機前見證這段重要的歷史。當我看到英國國旗徐徐降下後被收起，中國國旗和香港特區區旗升起時，對國家和民族的認同感不禁油然而生，深深感到祖國與自己的距離如此接近。時光飛逝，我已由一個小學生變成一名鐘表商人，與許多香港人一樣經歷了高低跌宕。當香港面對種種挑戰，例如1998年的金融風暴、2003年的SARS、2008年的金融海嘯，以至多年來各種風波，中央政府一直是我們最強的後盾，以強大的實力支援香港人渡過每個難關。

隨着內地持續推行經濟改革和開放市場，為內地與香港帶來了不少商機。從CEPA、個人遊、人民幣業務開放，以及近期的《粵港澳大灣區發展規劃綱要》等，都強而有力地支撐着香港經濟的穩健發展。踏入回歸第25年，香港今後必定會更融入國家發展，積極擁抱及參與「十四五」和「雙循環」，進一步明確香港在國家大局中所擔任的角色。在中央政府的支持之下，香港會進一步鞏固國際金融中心的地位，並且促進香港和內地各領域交流合作，鼓勵青年人到大灣區就業及創業。對於商界而言，新一屆政府上任後與內地各有關部門接洽，早日制訂恢復通關的時間表，勢必為香港經濟注入源源不絕的動力，對兩地經濟的交流發展有莫大的幫助。

社會大眾對李家超及其管治團隊寄予厚望，展現務實的政治作風。現時，李家超已積極籌組新班子，推行架構重組方案，推動「以結果為目標」的處事方針，例如上任後會優先設立公務員緊急動員機制，以及「解決跨代貧窮試驗計劃」，並且會在房屋、醫療、教育等重點民生議題上積極規劃解決，可預見新一屆政府積極向上的態度，會為香港人帶來一番新氣象。

李家超的當選對香港而言是一個里程碑，期望他未來更好貫徹「一國兩制」的精神，與社會各界攜手展開新篇章！

# 總結經驗 開啓施政新征程

林文漢

**熱門話題**

行政長官林鄭月娥上週四（9日）出席任內最後一次立法會答問會。她形容過去5年經歷驚濤駭浪，香港出現前所未見的嚴峻挑戰，但無畏無懼的使命感及責任感驅使她勇往直前，相信已交出一張無愧於自己的成績表；她又提及今年是回歸25周年，香港正站在回到「一國兩制」初心和正確軌道的新起點，相信任何人都對香港未來充滿期待。無可否認，這一屆政府確實碰上了令人難以忘懷和驚心動魄的挑戰和考驗，但這也為特區留下寶貴經驗，有利香港變得更好。

回顧林鄭月娥任內施政，絕對有功有勞。任期初段，當局舉行了一場轟轟烈烈的土地大辯論，讓社會對困擾特區多年的土地房屋問題，有了更大共識，為日後陸續推出「明日大嶼」和「北部都會區」計劃奠定基礎。民生工作方面，本屆政府增加了產假、男工侍產假天數等勞工福利，任期末段成功推動取消「強

積金對沖」的議案，更好地保障打工仔權益。而在加強香港和內地融合方面，本屆政府見證港珠澳大橋和港深廣高鐵路通車，便利兩地人民交流；而粵港澳大灣區跨境理財通和債券通「南向通」亦順利落實，一方面豐富了香港市場人民幣計價的金融產品，另一方面強化了香港國際金融中心地位。若非疫情持續干擾，特區政府在多個領域的成績單，可能會更加亮麗。

## 香港找回「一國兩制」初心

然而，過去五年最難忘的莫過於政治生態出現明顯改變，特別是「一國兩制」受到嚴峻挑戰。而應對這些挑戰，體現了林鄭月娥捍衛「一國兩制」的功勞。具體而言，在「黑暴」期間，對於那些鼓吹「港獨」，危害國家主權、安全、發展利益的人，她和問責團隊堅定立場、絕不讓步，粉碎「攪炒」和「顏色革命」圖謀。在中央出手制定香港國安法和完善選舉制度後，林鄭堅決執行，使「反中亂港」活動基本絕

迹，促使香港由亂入治、邁向由治及興。正是在中央主導、特區政府積極配合下，一個安定的政治環境逐漸形成，為下一屆特區政府集中精力處理深层次矛盾創造了積極條件。

林鄭月娥在答問大會上表示，已經交出一張無愧於自己的成績表，為42年公務生涯畫上完整句號，並祝願香港政通人和，開創「一國兩制」更輝煌事業。筆者認為，在香港這個多元社會，不同人肯定會對林鄭的工作評價不一，但其實只要平心靜氣地想一想，也許會同意香港在她的領導下，終於找回「一國兩制」初心，站在新的起點上。

下一屆政府尚未就職，但許多人已經對未來5年充滿期盼，而這是建基於本屆政府所奠定的基礎上的。今年適逢香港回歸祖國25周年，這是一個承上啓下、繼往開來的時間節點，希望在李家超團隊領導下，香港開啓新征程，着力克服深層次問題，促進發展，讓生活在這個家園的每一名市民過上更美好的生活。

# 彭定康沉迷煽動仇華最終作繭自縛

前刑事檢控專員 江樂士

**八面來風**

著名人權領袖馬丁路德金曾言：在生命之途上，睿智而道德高尚的人以消除仇恨為己任。但一些政客卻以散佈仇恨為己任，終日沉迷煽動仇恨而不能自拔。末代港督彭定康就是一個例子。他對中國及其領導人懷有無法釋除的敵意，在反華組織「香港監察」成立後不久就成為了它的「打手」。為了報答「香港監察」創辦人羅傑斯的知遇之恩，他不惜煽動港人反對特區政府修訂《逃犯條例》，更肆意詆毀特區官員。「黑暴」爆發後他極力為暴徒洗白，誣毀保衛家園的香港警察，更對止暴制亂有功的香港國安法妄加指摘。

彭定康最近又在評論網站Project Syndicate撰文，全方位抹黑中國和香港特區。他重彈老調稱《逃犯條例》的目的是要把罪犯移交至內地受審，他的謬論當時引起公眾恐慌，煽惑不少人走上街頭抗議。事實是，修例從來都不是衝着內地而來，而是把逃犯移交至全球177個與香港沒有引渡協議的司法管轄區，達至維護國際司法公義的目的。

彭定康同時在文章中攻擊候任特首李家超，詆毀特首選舉為「偽民主選舉鬧劇」。事實是，李家超是由1500名委員組成的選委會推選出來的特首，而彭定康這位末代港督則是由時任英國首相馬卓安欽點的。一個由其密友委任的前港督竟敢挑別特區的選舉制度，實在虛偽至極。

彭定康當年在英國巴斯選區遭選民唾棄，被逐出英國國會後，憑着自己和首相的私人關係復任命為港督。港人對其任何無權置喙，更遑論有投票權。彭定康現時的上議院議員一職，同樣不是經選舉產生的，而是在2005年由前首相貝理雅委任的。在英國的議會任命制度下，他的議席是終身制，完全不用問責，選民即使想罷免他也無計可施。一個不是經民意授權的外國政客竟敢厚顏充當香港的民主教師爺，實在無恥至極。

## 彭定康奸計未得逞

彭定康更詆毀李家超當選特首是因為他「以鐵腕鎮壓反修例運動」，「令香港警察丟盡顏面，再也不是亞洲最佳警隊」。這些誹謗言詞只不過是「香港監察」一貫歪曲事實的伎倆。反對派和西方反華勢力欲以「攪炒」方式顛覆「一國兩制」，他們最終沒有奸計得逞，李家超可謂居功至偉。因此，彭定康和「香港監察」就對李家超心懷怨怒。

李家超在任保安局局長時致力維護「一國兩制」，確保法治不被反中亂港勢力拖垮。在「黑暴」期間，

香港警察及其家人不斷受到「港獨」分子襲擊和侵擾，但警隊依然克制執法，有別於智利和法國等地警方的鐵腕鎮壓方式。「黑暴」為了得到彭定康和羅傑斯之流的支持，不惜捏造事實，編造「831打死人」等謊言，「香港監察」順勢推波助瀾。

彭定康同時炒作陳日君被捕一事。國安處和律政司調查「612人道支援基金」的幾名受託人時，彭定康卻急不及待向執法當局發難。他先為陳日君戴上「亞洲其中一位受敬仰的神職人員」之光環，再引用緬甸樞機主教薄茂恩的話，誣稱香港已淪為「警察城市」。薄茂恩曾為羅傑斯施洗禮，此後兩人過從甚密。羅傑斯和彭定康肯定沒有告知薄茂恩一個事實：在香港不論身份地位有多高，沒有人可凌駕於法律之上，違法必究。

彭定康甚至發表「偉論」，宣稱陳日君批評梵蒂岡

與中國當局達成某些秘密協議因此激怒了北京。彭定康、陳日君和羅傑斯等人一直以反中為己任，自然對梵蒂岡近年尋求與北京改善關係的一切努力感到不滿。梵蒂岡就陳日君被捕一事僅作出溫和回應，表示會密切關注案情，彭定康對此自然不滿意。

彭定康肆意抹黑教廷，指稱教廷的對華立場「讓人聯想起天主教會在上世紀三四十年代時對納粹的態度」。教宗方濟各想必會對此感到不悅，畢竟他曾在2014年任命彭定康為梵蒂岡的宣傳顧問，如今應該知道自己錯信小人了。彭定康如此無的放矢，可見反華執念讓他完全喪失理智。

或許教廷終有一天會原諒彭定康的所作所為，但即使如此，他再也不能取信於人。他的作為提醒我們，仇恨終將反噬，彭定康之流作繭最終自縛。

（本文原文發表在英文《中國日報香港版》評論版）

# 考察 KPI 應有時間表

新界社團聯會常務副理事長、深圳市政協委員 譚鎮國

港事講場

候任特首李家超在競選期間所提出的政綱，其中重要一點便是為一些指定工作制訂KPI（關鍵績效指標）。

KPI作為現代管理學的工具，務求以更加科學客觀的準則，為官員的表現衡力量值，是很值得推行的。然而，筆者認為，KPI能否發揮效用，關鍵在於指標的制訂是否合宜。否則，縱然有了KPI，但KPI是不着邊際或不到位的，也是不能夠發揮推動施政改善的作用，更無法提振市民對新管治團隊的信心與期望。

何謂合適的KPI？筆者認為有幾個重要標準，包括具體實在、市民有感、與目標掛鉤。以往屋宇問題為例，與其說目標是興建多少個公營房屋單位，不如說目標是把公屋輪候時間縮短至多少年；中央曾經提出過「告別劏房」的要求，特區政府會否有「告別劏房」的時間表？在疫期間，不少市民反映政府的電話查詢熱線長期無法接通，新一屆政府會否就電話查詢制訂「服務承諾」？就算未能即時接通也好，至少也要在兩天內回覆。特區政府現時已有法律基礎引進境外醫生，能否為急症室及專科門診的輪候時間制訂改善的指標？中央的「五年規劃」會提出經濟增長目標，新一屆特區政府會否提出香港未來五年的經濟增長目標？李家超表示會持續推進「北部都會區」及「明日大嶼」的規劃發展，新政府又能否提出兩大發展區的建設時間表和路線圖，並且提速提效提量，讓市民看到更清晰的前景與希望？

中聯辦主任駱惠寧曾指出「不進則退，慢進也是退」。毋須諱言，李家超提出「以結果為目標」的施政理念，以及提出「強化政府治理能力」的目標，就是要擺脫「慢進也是退」和「讓而不行」的老困局，故此新一屆特區政府所制訂的KPI，理應更聚焦於效率與速度，在多個範圍制訂時間表，讓市民從數字中感受到革新。

