

接受本報專訪 暢談為官之道

林鄭月娥：
施政親民 決策果斷

被市民喻為「好打得」的發展局局長林鄭月娥昨日接受本報專訪，暢談為官之道和施政理念。她坦言，現在做官越來越難，要達至有效管治令施政暢順，唯一方法是走入群眾，及早定下政策優先次序。她指出，為政者要以人為本，施政要以人性化角度考慮問題，與市民多做溝通。以往政府在市區重建策略「兩年三諮詢」取得群眾支持的模式，可供參考。對於具爭議的政策，則要把握出台時機。

本報記者 宋佩瑜 梁少儀

◀林鄭月娥表示，要達至有效管治令施政暢順，唯一方法是走入群眾，及早定下政策優先次序
本報記者黃洋港攝



特稿

32載公務員生涯得與失

得 外界認同
失 天倫之樂

「五年（發展局）工作，我沒有遺憾，雖然未至於鞠躬盡瘁，但已經做咗……」要當民望最高的局長談何容易，林鄭月娥坦言，自己也不知道箇中原因，或許香港市民是公道的，大家覺得她有迎難而上的精神。的確，從林鄭月娥身上看到的，是她有一股非一般的工作熱誠。林鄭形容自己是「忠心的人」，但如果有人與她意見不合，而觸及到她的底線，衝擊香港的核心價值時，她就會有所行動，這意味她會無畏無懼，維護香港的核心價值。

一向予人性格硬朗感覺的林鄭月娥，評價自己在政府工作三十二年的得與失時說，自己擔任每個工作崗位都很投入，從不介意政府派她去做哪個工作崗位：「因為我可以為自己嘅工作崗位創造價值，而唔會出現話派去邊度好悶、無發揮……」

林鄭月娥曾於一九九六年出任副庫務司，她舉例說，有人認為做庫務工作負責管住盤數會很沉悶，但她埋首一做便是七年。在回歸後政府年年赤字要「慳錢」，當局就推出「肥雞餐」、公務員自願離職計劃等，開拓新思維。另外，她擔任社署署長期間，改革亦未停過。

身處任何崗位均有滿足感

至於工作多年失去過什麼？林鄭月娥思索了一會：「基本上我無乜邊個工作崗位唔滿意，都好大滿足感，唯一失去就係個人空間少啲，陪屋企人少啲。」她又謙稱，從來沒有幻想過自己是民望最高的局長，因為她要處理的政策範疇大多都是容易「中招」的，與地產商有千絲萬縷的關係，且從來不會向市民送大禮：「I have nothing to give!」不過，她就堅定地形容自己是「忠心的人」，雖然她不至於任何事都會點頭，但就時刻自省。

出任發展局局長期間，林鄭月娥要處理不少棘手問題，亦交出一份不錯的成績單。在文物保育政策方面，林鄭月娥更笑稱，自己在行內已薄有名氣：「我呢幾年建立嘅文物保育網絡比個別人士強好多，所以我唔擔心有人會搵國際勢力攞搞我。好開心，我嘅文物保育界都有啲地位，最近仲有人請我去印度、新加坡講學，演講內容係文物保育。」

做官肯承擔願受市民監督

林鄭月娥認為，做官要有很大承擔，要接受市民監督：「如果與民共議之後，應承晒（市民），但去到行政會議，但（成員）唔同意，我諗我會辭職……」言談之間，感受到林鄭對未來施政充滿期望，她表示，現時一些跨局、跨署要處理的政策，未能在現屆政府解決的，「現在便是時機，可以推，只要齊心便行。」

另外，少有談及民主政制發展的林鄭月娥在訪問期間，兩次主動提及有關問題，形容不同政策包括政制改革，都不能夠要求每個人都同意，只是在施政過程尋求大多數支持，就應該落實推行。她又補充說，本港的政制發展已經有路線圖，相信未來爭議不會太大。

林鄭月娥加入政府超過三十年，擔任過多個重要職位。本屆政府任期快將屆滿，她接受專訪時，如數家珍地講述自己的為官歷程。她說，比較今昔政治氣候，現在做官越來越難，因為有很多猜忌，在推動政策時往往要做大量的解說工作，有很多利益需要平衡：「現在外在環境惡劣，與初入行時好唔同，當時做嘢好高效。做咗三十年以上嘅官員都縮懷過去，覺得當時日子真係好，八十年代（官員）士氣高昂，為人民服務，出到去又受人尊重……」

須走入群眾與時俱進

林鄭月娥指出，社會不斷進步，官員都要與時俱進，市民、政客對政府對官員有要求和期望，都是無可厚非的，要解決問題，官員要有新思維，必須走入群眾：「唔只係係立法會，而係要聚集七百萬市民！」雖然議會是代表民意，如果政策得到社會廣泛認同，去到議會就不會被阻礙，但她承認，並非每個政策都那麼幸運，容易得到社會廣泛認同。當政策存在矛盾，就要在議會辯論，並同步爭取社會的認同和理解。

林鄭月娥續稱，以今日的政治、社會環境，令施政暢順的唯一方法是走入群眾：「直接與市民解說對話，在互動過程中，希望政策更貼近民情民意，在需要修訂時作出修訂，好過堅持、堅持、堅持。」如果官員無聽過市民的意見，就在議會上堅持政府的立場，也堅持不了太久：「嗰時至退，就會畀人覺得你（政府）好弱，即係你又「跪低」、又要妥協。」

政策定優先次序處理

至於如何走入群眾，又能有效落實施政？林鄭月娥有自己的一套方法，首先，在上任時盡早訂下處理政策項目的優先次序，並在政策出台前較早階段多傾聽社會意見。她指出，如果政策「一下子擺上枱，又過唔到」，政府要收回方案或大幅修訂，公信力就會江河日下。要避免這種情況發生，必須及早掌握民情、民意：「走入群眾可以有好多方法，但也有很多層次，例如係早啲階段搵專家參與制定政策，搵夥伴機構做研究，掌握意見，主事官員要更樂意接觸群眾。」

林鄭月娥舉了最近幾年最成功的例子，就是市區重建策略的決策過程。當局在兩年內進行了三個階段的公眾諮詢，強調「以人為先」、「與民共議」，先交由公眾討論，再爭取行政會議內部支持。雖然諮詢初期曾經被人狂轟，但實施了一年多，並沒有很大爭議：「前期工作很長，（但有了民意基礎）後期工作順利，「追得番」，所以都係值得的。」

具爭議措施要適時推

對於難有共識的政策，要講「timing」把握時機出台。林鄭月娥以早前《強拍條例》為例，她說，由於以私營重建市區項目甚具爭議，擱置了十年都未有共識，直至前年發生馬頭圍塌樓事件，舊樓安全問題引起廣泛關注，也給當局創造時機重推有關政策，結果有私營發展商積極參與，推動市區重建工作進程，效果立竿見影，「條例生效十幾年，大概每兩個月才有一單去土地審裁處申請強制拍賣，現在每個月四單……」

談及未來的施政重點時，林鄭月娥表示，未來幾年，民生政策千頭萬緒，包括住房、醫療、福利等，政府要着力研究如何改善市民的生活：「有爭議嘅議題，點做都係有爭議，但有啲無爭議，或者爭議較少的，例如加快建公屋改善、要求監管劏房、如何令長者安享晚年等，可以做先。」林鄭月娥對房屋政策有自己的看法，她認為，處理這一問題不一定只是講供應，從政策着手也很重要，但她拒絕透露有關看法的具體內容。

林鄭月娥強調，施政要以人為本，不要說說而已，要身體力行、設身處地，有理由據地處理問題，例如與村民商討清拆僭建問題：「唔好一埋枱就講賠錢多錢，而係要用柔性手法、用人性的角度去商談。」

處理僭建 情理兼備

新界村屋僭建問題暗湧仍在，林鄭月娥表示，相信八成村屋僭建可透過自願申報制度處理。她明白村民擔心申報後很快便要求清拆，因此嘗試研究令村民安心而公眾認為合理的方法。屋宇署並研究推出如何填寫申報表的樣板，供村民參考。

林鄭月娥稱，五、六層高的村屋僭建只佔少數，並集中在個別鄉村，相信新界村屋僭建物八成可以申報。她憶述有次到東涌視察斜地，叮囑同事順道拍攝村屋僭建，發現差不多全部僭建物都可以申報，毋須發出清拆令。法庭最近一宗市區僭建案中，法官判決時指出，執法部門按可動用資源排列執法優先次序，是可以接受，所以早期資源不足時無處理，現在才處理，是合法合理。

她稱務實處理新界村屋僭建，由磋商第一日起，五、六層高村屋已是零容忍，曾有一段時間努力商討是否容忍四層高，但感覺不公，最終只妥協接受圍封半層的四樓。她讚揚鄉議局主席劉皇發有高度政治智慧，認為用合理合情方法好過抗爭。

與公僕團隊關係好
下屬讚勤力肯承擔

問責官員與公務員經常要並肩推行各項政策，曾稱讚公務員團隊是一支優秀隊伍的林鄭月娥在訪問中，亦有談及與公務員的關係。她認為，公務員的服務對象是七百萬名市民，當政策出台前，應該與主事的官員多溝通，協助他們解決問題，這才能夠令施政有效推行。

林鄭月娥處事作風硬朗，但據了解，她在公務員同事的心目中一直有很高評價，稱讚她是一位勤力、肯承擔的上司，並非如外界所傳她與公務員關係欠佳。林鄭月娥則笑稱，現在盡量不會午夜發電郵給同事，免得他們有壓力，但其實她的出發點是好的，因為有些問題需要及早作溝通。

至於公務員的角色，林鄭月娥曾經說，每名公務員都懷着服務市民的心，相信他們退休時，會為服務過市民引以為榮。不過，她表示，期望公務員能夠幫助政策官員解決問題：「當政治官員定了一些政策，但哋就要幫手解決問題，我的工作唔係令你（公務員）舒服，而係要服務七百萬市民。」當然，主事的官員一定要熱情投入，持開放的態度，多聆聽各方的意見。

在發展局工作期間，除了與公務員同事合作無間，林鄭月娥亦慶幸遇到一些好拍檔，包括市建局主席張震遠、古物諮詢會主席陳智思、前工務局局長李承仕等，稱讚他們都是獨當一面的。

