

青年對政治委任官員的期望

Young People's Views on
the Performance of Political Appointments

「管治與政制」專題研究系列

青年創研庫

Youth I.D.E.A.S.



19

首席顧問	王葛鳴博士
顧問	何永昌先生
研究員	魏美梅女士 陳瑞貞女士 袁小敏女士 張靜雲女士 黃柏茵女士 陳佩珊女士
出版	香港青年協會 青年研究中心 香港北角百福道 21 號 香港青年協會大廈 4 樓 電話：(852) 3755 7022 傳真：(852) 3755 7200 電子郵件：yr@hkfyg.org.hk 網址：hkfyg.org.hk m21.hk yrc.hkfyg.org.hk 出版日期：二零一七年二月

版權所有 © 2016 香港青年協會

Chief Adviser	Dr. Rosanna Wong, DBE, JP
Adviser	Mr. Andy Ho
Researchers	Ms. Angela Ngai Ms. Chan Shui-ching Ms. Amy Yuen Ms. Sharon Cheung Ms. Christy Wong Ms. Constance Chan
Published By	The Hong Kong Federation of Youth Groups Youth Research Centre 4/F., The Hong Kong Federation of Youth Groups Building 21 Pak Fuk Road North Point, Hong Kong Tel: (852) 3755 7022 Fax: (852) 3755 7200 E-mail: yr@hkfyg.org.hk Web: hkfyg.org.hk m21.hk yrc.hkfyg.org.hk Publishing Date: February 2017

All rights reserved © 2016 The Hong Kong Federation of Youth Groups

本報告內容不一定代表香港青年協會之立場。
The views expressed in this publication do not necessarily reflect the views of
The Hong Kong Federation of Youth Groups.

青年創研庫 「管治與政制」組別

顧問導師： 陳弘毅教授 倪以理先生

召集人： 鄭 東

副召集人： 洪定嘉

成員：	王志浩	葉鎮輝
	何家騏	劉綽麟
	李惠萌	潘學智
	杜珍妮	鍾皓而
	林智浩	關浩鵬
	梁繼平	

研究員： 張靜雲

鳴謝

是項研究得以順利完成，實有賴下列人士的協助，並給予寶貴意見，使我們的資料和分析得以更為充實，謹此向他們致以衷心感謝。

被訪人士（排名按姓氏筆劃序）：

何建宗先生	前發展局局長政治助理／ 全國港澳研究會理事
周浩鼎議員	現屆立法會政制事務委員會副主席
孫明揚太平紳士, GBS, CBE, JP	前教育局局長
楊哲安先生	前教育局局長政治助理
蔡子強先生	中文大學政治與行政學系高級講師

各位曾接受電話訪問的青年朋友，以及曾參與聚焦小組訪談的青年。

研究摘要

特區政府在 2002 年開始引進主要官員問責制，以政治委任形式聘用社會人才擔任司長及局長等職位，加強主要官員在不同政策範疇的責任承擔，並爭取立法會及市民的支持。隨後，特區政府進一步在上述基礎上，發展政治委任制度，增設副局長及局長政治助理職位，其中目標是為本港政治人才提供更全面的事業發展途徑。

本研究所搜集的數據顯示，現屆政府收到超過 1,100 份有關副局長及政治助理職位的申請，較上屆 100 多份申請增加達十倍，反映有興趣從政並申請上述兩層級職位的人數顯著增加。

然而，近年坊間不少調查結果均顯示，部分政治委任官員的民望持續欠佳。此外，隨著社會進步、公民意識日漸增加、政治環境日趨複雜，以及各持分者與相關團體紛紛湧現等因素，公眾對有關制度的委任程序、問責體現、獲委任官員的個人條件及工作表現、其施政理念，以及核心價值取態等方面，均表關注。

創研庫「管治與政制」小組過去曾就市民參與公共事務、社會參與公眾諮詢、公務員面對的挑戰，以及立法會的職能與運作等與政府管治相關的議題，先後進行研究並反映青年意見。政治委任官員作為特區政府管治的其中骨幹，同樣值得加以探討。

新一屆特區行政長官選舉即將於三月舉行，在當選至就職的候任期間，候任特首需要組建新一屆政府的政治領導團隊。其中政治委任官員，亦將於今年 7 月上任；社會對有關議題的關注和討論，定相應增加。

本研究希望從青年角度，了解青年對政治委任官員的期望，冀以前瞻性角度，就進一步提升政治委任官員的管治質素等，探索可行建議。研究透過幾方面蒐集資料，包括全港青年意見調查，共訪問了 532 位 15-34 歲青年、20 位參與聚焦小組青年訪談，以及 5 位專家與學者訪問。

研究主要發現

1. 受訪青年對主要官員的個人條件抱有相當期望，包括能夠掌握民意、有承擔精神、對政策有遠見及具政策解釋能力等。

全港青年意見調查結果顯示，在 532 名 15-34 歲的受訪青年中，他們對出任主要官員的個人條件，抱有相當期望，主要包括能夠掌握民意(57.7%)、有承擔精神(55.2%)及對政策有遠見(41.4%)。其他期望亦包括具獨立思考能力(30.0%)、具政策解釋能力(26.8%)，以及具親和力(20.1%)等。

上述條件，與參與聚焦小組訪談的青年看法相近。他們認為，體現官員問責需包括官員對所管轄的政策範疇有掌握，並能夠向公眾清楚解釋政策；而當施政出現問題時，官員亦能夠對失誤承擔責任及提出解決方法等。在他們眼中，體現問責不一定在於「下台」。

2. 近六成半受訪青年不認為自己信任主要官員；近四成四認為政治委任制度的最大問題，在於缺乏對官員表現的監察，其次是委任程序透明度低。

意見調查結果顯示，接近六成半(64.8%)受訪青年不認為他們信任特區主要官員。而當被問及政治委任制度的不足時，接近四成四(43.9%)受訪青年認為，制度的最大問題在於缺乏對官員表現的監察，其次是人選的委任程序缺乏透明度，持此意見者，佔整體受訪青年約三成半(35.2%)。

參與聚焦小組訪談的青年，他們對主要官員的信任度，則主要視乎官員的能力，以及對其施政理念的認識等。但當中有青年認為，官員委任程序缺乏透明度，他們對獲委任者的能力及其施政理念認識不多，認為特區政府對「用人唯才」的解說不夠具體，容易令他們對主要官員的信任度或能力的評價有所折扣。

3. 受訪青年認為政治委任制度的成效欠佳，近七成受訪青年表示不滿意近年政治委任官員的表現。另接近六成三受訪青年認為，擴大問責團隊有助培育本港政治人才。參與聚焦小組訪談的青年亦肯定制度具價值和意義。

全港青年意見調查結果顯示，受訪青年對政治委任制度在多方面成效的評分，均未如理想，由 0-10 分，5 為合格計，他們認為政治委任制度在「促進特區政府施政效能」及「加強行政立法關係」方面，平均分分別為 4.74 分及 4.71 分，而「令香港能更廣泛地吸納政治人才」及「加強特區政府領導層理念一致」的平均分，分別為 4.67 分及 4.65 分。至於「促進特區政府與市民聯繫和溝通」、「為有志之士提供更全面從政機會」，以及「令施政更能回應社會需要」的平均分，分別為 4.59 分、4.49 分及 4.38 分。另有近七成(69.8%)受訪青年表示不滿意近年政治委任官員的表現。

儘管如此，接近六成三(62.6%)受訪青年同意擴大問責團隊，有助培育本港政治人才。有參與聚焦小組訪談的青年認為，政治委任制度提供機會，給有志者藉此途徑服務香港，而官員對其施政責任承擔的警覺性，以及市民對監察官員表現的意識，亦相應提高；他們認為制度具價值和意義。

4. 逾三成受訪青年不認為本港有足夠人才勝任問責官員職位；另分別有三成認為，培育政治人才工作應由政府或學校肩負責任。有參與聚焦小組訪談的青年表示，他們對從政感到無從入手，認為由離開院校到加入問責團隊兩者之間，缺乏事業晉升和接駁階梯。

意見調查顯示，三成四(34.4%)受訪青年不認為香港有足夠人才勝任問責官員職位。至於培育政治人才的工作，分別有三成認為最應由政府(30.4%)或學校(30.2%)肩負，其他亦包括政黨(14.3%)、智庫(5.3%)、社會團體(3.8%)或社會服務機構(3.5%)等。

然而，有參與聚焦小組青年透露，他們對如何開展個人政治事業感到無從入手，加上他們認為由院校畢業到擔任政治助理職位，缺乏經驗累積亦難以勝任，兩者之間欠缺晉升或接駁階梯，窒礙他們投身政治事業。

- 5. 七成一受訪青年認為，具威信的政府能吸引人才加入問責團隊。受訪青年認為，特區政府需要提高用人透明度、實踐用人唯才原則，以及建立民望和管治威信等，以鼓勵人才加入效力。**

意見調查顯示，七成一(71.4%)受訪青年相信具威信的政府，能吸引人才加入問責團隊。

當被問及特區政府最需要做些甚麼以鼓勵人才加入問責團隊時，分別有逾三成及接近三成受訪青年認為，特區政府需要提高用人的透明度(31.5%)或實踐用人唯才原則(29.9%)；逾兩成半(26.7%)則認為特區政府在這方面最需要建立民望和管治威信。

主要討論

- 1. 政治委任是特區政府持續發展的制度。儘管受訪青年認為官員表現有不足，惟制度對培育本地政治人才方面具價值和意義，亦有優化制度的空間。**

從公共管治角度，提高官員的問責性，有助促進政府的良好管治、建立公眾對政府的信任，以及促進政府對社會公共事務的回應等。

隨著社會發展，公眾對特區政府的管治期望與訴求不斷提升。特區政府在高層管治架構引進政治委任制度，由問責官員就其施政承擔責任，彌補過去公務員毋須為政策失誤承擔政治責任的不足；制度的理念及發展方向，切合香港社會的需要。

惟政治委任制度實行至今 15 年，尚在持續發展和實踐過程中，相信日後存在不少優化空間，值得繼續監察和改善。

- 2. 青年以理性及務實角度看官員體現問責。問責官員在面向公眾的溝通能力方面，有待進一步磨練和提升。**

青年以理性及務實角度看官員體現問責精神，認為問責目的是期望官員能夠以恭敬盡責的心態和自覺精神，向公眾清楚交代，把職責做好，並於政策出現失誤時，能夠提出解決方法，收拾「爛攤子」局面，令施政得到改善，推動局方發展；而體現問責，不一定在於

「下台」。受訪青年認為，政治委任官員在面向公眾、解釋政策，以及提出解決方案上，均需要十分良好的溝通技巧；反映青年相當重視問責官員的溝通表現。現時問責官員面對公眾的溝通能力，有待進一步磨練和提升。

3. 提升人選委任程序的透明度，有助增加公眾對官員的信任。

青年認為政治委任制度的最大問題，在於制度缺乏對官員表現的監察，其次是委任程序缺乏透明度。另有部分青年不認為自己信任主要官員。而特區政府慣常籠統以「用人唯才」來解釋聘用官員的原因，並未能有效加深公眾認識獲委任者的能力；結果容易影響公眾對官員的信任度或觀感。

特區政府需要在委任程序中多下工夫，提升透明度，一方面提升公眾對獲委任官員的認識，另一方面主動向外解釋人選準則，以體現「用人唯才」的準則，爭取社會的信任和認同。

4. 社會對政治人才需求日增，就如何盡早開拓及豐富本港政治人才庫，值得探究。

最近兩屆特區政府收到申請副局長及政治助理職位的數字有顯著增加，這對特區政府的政治人才儲備，提供了不錯的基礎。當局應對有關資料加以有系統整理、儲存及善用。

香港社會政治環境充滿挑戰，社會需要一群願意為香港作出承擔，以及有熱誠和能力者，參與管治行列。因此，不論是從甚麼背景，來自院校、政黨、公務員隊伍及智庫等，開放培養政治人才渠道確有實際需要。就如何善用社會各平台，以開拓青年政治人才庫，值得持續探究。

5. 特區政府政治委任制度缺乏政黨政治背景和基礎下，不利建立管治團隊的共同理念，政治人才填補亦受影響。

特區政府政治委任制度其中最大挑戰之一，在於缺乏政黨政治的基礎，對特區政府問責團隊的運作，帶來一定程度的影響；包括不利

建立團隊的共同理念及政治人才訓練與填補等。長遠而言，就本港政黨政治發展方向，值得繼續關注和討論。

6. 特首需要發揮個人凝聚力，團結一群有相近理念，且對香港社會有承擔的賢能之士，組成核心的管治班子。

在政治委任制度下，行政長官負責領導問責團隊，其角色不容忽視，尤其在人選安排及執行懲處等方面的恰當性，影響重大。

近年特區政府民望持續偏低、政制發展停滯不前、行政與立法關係欠佳、政策爭議持續，或會引起部分市民對政治委任官員的認受性有所質疑，甚至難以吸引人才加入問責團隊。

特區政府換屆在即，新任行政長官需要發揮個人領導及管治能力，凝聚一群有相近理念，且對香港社會有承擔的賢能之士，加入問責團隊，落實有效管治。

建 議

基於上述結果及觀察，本研究就加強政治委任官員與公眾的溝通，以及進一步加強培育本港政治人才等方面，提出以下建議：

1. 擴大政治委任機制的規模，強化培養本地治港人才。

研究建議當局在政治委任制度下增設初級職位，及安排相關的實習機會，一方面為資歷較淺的有志人士，提供政治事業發展晉升和接駁階梯，另一方面給有興趣的大專院校學生，盡早了解政治委任相關職位的工作，以進一步發揮政治委任制度培養人才的角色。

2. 設立政治委任官員施政理念分享會。

研究建議每屆政治委任官員履新初期，由行政長官領導，向公眾逐一介紹獲委任主要官員。而各層級的政治委任官員亦可趁此機會，闡述他們的施政理念、政策優次，以及對香港社會一些重要核心價值等看法，藉此拉近官員與公眾的距離。

3. 加強政治委任官員與公眾的聯繫和直接溝通。

研究建議各層級政治委任官員善用各種渠道和網絡媒體等，以期他們能更充分掌握民意，包括與相關持分者進行意見交流。各政治委任官員亦可積極考慮輪替安排時間，到訪各中學與學生進行互動，雙方透過真誠的意見表達，促進彼此了解和認識。

4. 傳承退任官員的管治經驗與心得，促進制度的優化。

本研究參考外地經驗，建議當局積極考慮透過各種形式，有系統地收集政治委任制度下各層級退任者的管治心得，藉此傳承他們的經驗和智慧，甚至作出文字紀錄存檔，促進制度的優化。

目錄

研究摘要

第一章	引言	1
第二章	研究方法	2
第三章	文獻參考	5
第四章	青年對政治委任官員及其工作表現的期望	42
第五章	討論及建議	60
	參考資料	66
附錄一	青年電話調查問卷	70
附錄二	青年電話調查結果列表	73
附錄三	青年電話調查結果交叉分析表	82

第一章 引言

特區政府自 2002 年開始實行主要官員問責制(簡稱「問責制」)，以政治委任形式，聘用社會人才擔任司長及局長等職位，加強主要官員在不同政策範疇的責任承擔，並爭取立法會及市民的支持。

2008 年，特區政府進一步發展政治委任制度(即前稱「主要官員問責制」)，增設副局長及局長政治助理職位，其中目標為政治人才提供更全面的事業發展途徑。數字顯示，現屆政府收到超過 1,100 份有關副局長及政治助理職位的申請，較上屆 100 多份申請增加近十倍，反映有興趣申請該兩層級官員職位的人數增加。

政治委任制度實施至今亦接近 15 年，經歷三任行政長官。截至 2016 年 12 月 1 日，特區政府政治委任制度共有 43 個職位，當中 41 個有官員出任。然而，坊間不少調查結果均顯示，部分政治委任官員的民望持續欠佳，引起社會對政治委任官員表現的關注。此外，隨著公民意識日漸增加，公眾對政治委任程序的透明度，以及如何體現問責精神等方面的期望，亦愈來愈高。

創研庫「管治與政制」小組過去曾就市民參與公共事務、社會參與公眾諮詢、公務員面對的挑戰，以及立法會的職能與運作等與政府管治相關的議題，先後進行研究並反映青年意見。政治委任官員作為特區政府管治的其中骨幹，值得加以探討。

行政長官選舉即將於三月舉行，在當選至就職的候任期間，候任行政長官需要進行多項主要工作，其中包括組建新一屆政府的政治領導團隊。新一屆政府的政治委任官員，亦將於今年 7 月上任。

本研究希望從青年角度，了解青年對政治委任官員的期望，尤其是對擔任相關要職人選的要求，以至如何加強政治委任官員與公眾的溝通與施政表現等方面，冀以前瞻性角度，就進一步提升政治委任官員的管治質素等，探索可行建議。

第二章 研究方法

2.1 研究目的

本研究以香港青年為對象，目的是了解他們對政治委任官員及其工作表現的期望和意見，並透過青年、專家和學者的訪問，剖析近年政治委任制度的運作，冀就有利於改善現況方面，提出可行建議。

2.2 研究問題

- (1) 對政治委任制度成效的評價
- (2) 對主要官員的觀感與期望
- (3) 對個人與主要官員關係的看法
- (4) 對本港政治人才培育的意見

2.3 研究方法

就上述問題，本研究透過三方面進行資料蒐集，包括(1) 全港青年意見調查；(2) 青年聚焦小組訪談；以及(3) 相關的專家和學者訪問。

全港青年意見調查的目的，是了解普遍青年對政治委任官員及其工作表現的期望和意見。青年聚焦小組訪談的目的，是了解青年對特首委任主要官員人選的觀感、他們眼中主要官員願意接受委任的原因，以及他們對加入問責團隊的意願。專家及學者訪問的目的，則從不同角度，就改善政治委任制度，提出思考方向。

2.3.1 全港青年意見調查

調查於 2017 年 1 月 4 日至 25 日期間，委託香港政策 21 協助進行。調查以隨機方法，自住戶電話登記紀錄中抽取種籽號碼，再以加一減一、加二減二的方法產生另一組號碼，在混合後過濾重覆的號碼，再以隨機方式排列次序，成為最後樣本。

訪問員於成功接通住宅電話後，會詢問住戶中年齡介乎15至34歲，能操粵語者的人數，若適合的人士超過一名，訪問員會挑選即將生日的一位作為訪問對象。調查成功訪問了532名符合條件的受訪者，回應率為53.8%，樣本標準誤低於±2.2%。由於數據經加權統計，部分圖表不一定得出相同的總數。有關問卷調查的受訪者基本資料，可參看表2.1。

問卷（詳見附錄一）內容共26題，主要分為四個範疇：(1) 對香港特區政治委任制的評價；(2) 對特區主要官員的期望；(3) 對培養本地政治人才的意見；(4) 個人資料。

表 2.1：樣本按性別、年齡、教育程度及職業分布

	實際樣本		加權樣本*	2016 年年中 「居住人口」 統計數據 ¹	
性別	人數	百分比	百分比	人數	百分比
男	255	47.9%	47.9%	--	--
女	277	52.1%	52.1%	--	--
合計	532	100.0%	100.0%	--	--
年齡（歲）					
15-19	87	16.4%	18.0%	334,300	18.0%
20-24	187	35.2%	23.0%	427,000	23.0%
25-29	121	22.7%	27.6%	511,600	27.6%
30-34	137	25.8%	31.4%	582,500	31.4%
合計	532	100.0%	100.0%	1,855,400	100.0%
平均（歲）	24.7				
標準差（S.D.）	5.39				
教育程度					
初中(中一至中三)	19	3.6%	4.2%	--	--
高中(中四至中七，包括毅進)	217	41.3%	45.3%	--	--
專上非學位	118	22.4%	21.3%	--	--
大學學位或以上	172	32.7%	29.2%	--	--
合計	526	100.0%	100.0%	--	--
職業					
經理及行政級人員	12	2.3%	2.7%	--	--
專業人員	37	7.1%	6.9%	--	--
輔助專業人員	32	6.1%	6.8%	--	--
文書支援人員	81	15.5%	16.5%	--	--
服務工作及銷售人員	84	18.0%	19.3%	--	--
工藝及有關人員	17	3.3%	3.6%	--	--
機台及機器操作員及裝配員	11	2.1%	2.5%	--	--
非技術工人	17	3.3%	3.5%	--	--
學生	189	36.3%	31.5%	--	--
料理家務者	21	4.0%	4.9%	--	--
待業、失業，及其他非在職者	10	1.9%	1.9%	--	--
合計	521	100.0%	100.0%	--	--

此表數據經加權統計。

¹ 資料來源：政府統計處

2.3.2 青年聚焦小組訪談

青年聚焦小組訪談於 2017 年 1 月 10 日至 2 月 8 日期間進行，分四次合共有 20 名 16-30 歲青年參加。男參與者及女參與者分別佔 5 人及 15 人。有關參與者的基本資料，可參看表 2.2。

表 2.2：青年聚焦小組訪談參與者基本資料

參與者編號	性別	年齡	職業
01	女	20	大學生
02	女	20	大學生
03	女	20	大學生
04	女	20	大學生
05	男	23	輔助專業人士
06	女	26	輔助專業人士
07	男	30	輔助專業人士
08	女	28	輔助專業人士
09	女	16	高中生
10	女	17	高中生
11	女	16	高中生
12	女	16	高中生
13	女	17	高中生
14	男	20	大學生
15	女	19	大學生
16	男	19	大學生
17	女	19	大學生
18	男	19	大學生
19	女	20	大學生
20	女	19	大學生

2.3.3 專家及學者訪問

於 2017 年 1 月 6 日至 23 日期間，本研究透過邀請，共訪問 5 位熟悉本港政治委任制度的專家與學者。他們包括現屆立法會政制事務委員會副主席周浩鼎議員、前教育局局長孫明揚太平紳士、前教育局局長政治助理楊哲安先生、前發展局局長政治助理何建宗先生，以及香港中文大學政治與行政學系高級講師蔡子強先生。

第三章 文獻參考

本章就以下三方面作出簡述：(一) 官員政治委任制度及問責性的基本概念；(二) 美國、英國及新加坡等政府有關方面的概況；以及(三) 近年香港特區政府官員政治委任制度的發展，其中引用相關的研究或調查作概括描述，藉此期望對研究課題背景有更佳掌握。而為豐富是項研究課題的內容，本章最後部分綜合是項研究受訪專家及學者的有關看法，從而就特區政府官員政治委任制度的發展，提出思考方向。

3.1 官員政治委任制度及問責性的基本概念

3.1.1 政治委任制度

以政治委任公職人員的安排，一般認為，可追溯到 19 世紀初的美國“分肥制度”(也稱“恩賜制度”)¹，大概意思指總統候選人在選舉勝出後，將政府部門的職位分配給自己的支持者，作為對他們幫助獲勝的回饋。

19 世紀後期，美國國會通過一項法案²，首次確認了美國聯邦政府的人事管理原則，例如競爭考試和職務常任等。該法案的重要性，在於它將行政由政治中分別出來，政務官由選舉中獲勝的政黨任命，而政府日常運作則由通過考試聘用的事務官來擔任³。

20 世紀後期，當地國會通過一項法案⁴，內容包括建立一個政治委任的高級公務員層級，並分為兩類，第一類是常任制，任用須通過考試和選拔，第二類是非常任制，屬總統或部門機構首長政治任命，不需要國會批准。政治任命高級文官經過意識形態上的篩選，有助強化總統及其執政黨對官僚的控制，以及提升政府的回應性，特別是政治回應性⁵。

有外地學者認為，有關政治委任制度的研究，並非只關乎制度本身或有關官員，亦關乎社會及公眾對政治委任官員的觀感和評價⁶。

¹ “分肥制度” / “恩賜制度”的英文為 The Spoils System/ Patronage System。
<https://global.britannica.com/topic/spoils-system>

² “Pendleton Civil Service Reform Act” (彭德爾頓法案)。

³ 「美國現代公務員制度」，中華人民共和國財政部網頁資料 (2017 年 1 月 16 日下載)。
http://gjs.mof.gov.cn/pindaoliebiao/cjgj/201407/t20140714_1112738.html

⁴ “Civil Service Reform Acts of 1978” (公務員制度改革法案)。

⁵ 「美國文官制度的變革與思考」，公共管理學報，2010 年 1 月，朱立言等，中國人民大學，公共管理學院。另亦見「美國現代公務員制度」，中華人民共和國財政部網頁資料 (2017 年 1 月 16 日下載)。

⁶ Gregory, Robert and Robert Hicks. 1999. “Promoting Public Service Integrity: A Case for

3.1.2 問責性

在公共管治範疇中，「問責性」(accountability) 深受關注，世界銀行認為⁷，「問責性」是促進良好管治的其中重要元素，有助提升官員的表現、建立公眾對政府的信任，以及促進政府對社會的回應性。

至於「問責性」一詞的出現，外地學者 Dubnick 在其研究中提及⁸，最早可追溯至 14 世紀初期英文「acompte，或 aconté」，而其語源來自古法語的同義字「comptes à rendre」，意指 rendering of accounts。在中文理解中，有提供說明或作出解釋的意思。

定義方面，參考外地學者 Mulgan (2003) 的看法，問責性是指負責對象與負責者之間的關係，以及負責者受制於監督機制。在公共行政範疇運作上，問責可透過選舉、立法機關的監督、政策對話、媒體監督、司法審查及政府審計等形式進行⁹。

此外，綜合幾位外地學者及國際機構的看法，「問責性」有兩個重要元素，包括提出質問及回答(answerability)，以及執行獎罰(enforcement/ sanction)。前者是指有關官員有責任就其所作決定提供足夠資料，以支持其決定；後者是指確立有效執行賞罰的機制¹⁰。

問責機制方面，外地學者認為，政府部門或政府人員的問責機制大致可分為四類¹¹，包括(一) 官僚問責性，指透過上級對下級的監管以達致問責；(二) 專業問責性，指倚賴專業人士的專業操守來進行問責，而

Responsible Accountability. "Australian Journal of Public Administration 58(4), 3-15, and Copper, Terry, L. 2006, The Responsible Administrator: An Approach to Ethics for the Administrative Role. San Francisco: Jossey-Bass.

⁷ <https://siteresources.worldbank.org/PUBLICSECTORANDGOVERNANCE/Resources/AccountabilityGovernance.pdf>; Social Accountability in the Public Sector Working Paper No.33641, 2005.

⁸ Melvin Dubnick. (1998) "Clarifying Accountability: An Ethical Theory Framework," in Public Sector Ethics: Finding and Implementing Values, edited by Noel Preston with C-A Bois (Sydney, Australia: Federation Press; London: Routledge, 1998), chapter 5, pp. 68-81.

⁹ Mulgan, R. 2003. Holding Power to Account: Accountability in Modern Democracy. New York: Palgrave Macmillan. 亦另見「從課責與監督概念探討美國政府負責機制」，周育仁等，2008。 <http://web.thu.edu.tw/g96540001/www/taspaa/pdf/058.pdf>

¹⁰ Oakerson, Ronald J. 1989. Governance structures for enhancing accountability and responsiveness. In James L. Perry, ed., Handbook of Public Administration. San Francisco: Jossey-Bass. Schedler, Andreas. (1999). "Conceptual Accountability," In Andreas Schedler, Larry Diamond, and Marc F. Plattner (Eds.). The Self-restraining State: Power and Accountability in New Democracies. pp. 13-28. Boulder: Lynne Rienner Publishers. World Bank, Social Accountability in the Public Sector Working Paper No.33641, 2005.

¹¹ Romzek, Barbara and Melvin Dubnick. (1987) "Accountability in the Public Sector: Lessons from the Challenger Tragedy." Public Administration Review 47(3): 227-38.

不靠嚴密監管；(三) 法律問責性，指透過訂立法律或合約，來確保政府內或與政府有關的機構(例如外判承建商)根據政府規定而辦事；以及(四) 政治問責性，指透過政治機制例如選舉等，以監察施政不善的公職人員，並對之進行懲處。上述四類問責機制並非互相排斥。

按上述基礎，公眾對政治問責會較為熟悉，主要原因，是社會人士能夠以選民身分參與選舉投票。有本地學者認為¹²，政府官員可能(在總統制中)由普選產生的總統進行任命，或(在議會制中)由執政黨選擇本身由選舉產生的國會議員出任部長。受到選舉因素影響，執政黨希望在下次選舉中繼續取得選民支持，是執政黨向選民進行政治問責的主要動力。

綜合而言，不論在總統制或是議會制的官員政治委任過程中，政黨政治均扮演重要角色，包括政黨集結一群共同政治理念、藉由提名候選人參與政治職位選舉，以及嘗試取得對政府及政策控制權力的組織，也逐漸成為常見的政治參與單位。政黨不僅可以促進同共理念、匯聚利益、反映政策、甄補人才、參與選舉制衡政府，甚至成為執政黨¹³。

問責方面，民選總統或執政黨首長傾向不會委任辦事不力的官員，免影響該黨在下次選舉中成功連任執政的機會¹⁴。有外地學者認為，透過選舉達致的政治問責，是觀察執政黨成敗的一個重要評估，因為選民會以執政黨的表現，作為考慮下次選舉中會否給予持續支持或給予懲罰¹⁵。

3.2 美國、英國及新加坡官員政治委任概況

現簡述近年美國、英國及新加坡政府有關方面的概況，以扼要地了解這些地區實行政治委任官員的涵義。惟這些均屬享有獨立主權的國家，此點需加留意。

美國

¹² 馬嶽，有關高官問責制的意見。立法會 CB(2)972/00-01(04)號文件。

¹³ 「代議士代表著誰？黨意凌駕代議政治？」，陳亮宇，2014 (2017 年 1 月 16 日下載)。
<http://whogovernstw.org/2014/08/02/liangyuchen1/>

¹⁴ 馬嶽，有關高官問責制的意見。立法會 CB(2)972/00-01(04)號文件。

¹⁵ 「從課責與監督概念探討美國政府負責機制」，周育仁等，2008。
<http://web.thu.edu.tw/g96540001/www/taspaa/pdf/058.pdf>

美國實行總統選舉制，總統由民選產生，是國家元首，也是政府的首長。據美國之音中文網網頁 2015 年資料¹⁶，美國聯邦政府中的政治委任職位大約在 3,000 多個，當中，約 1,500 個職位需要參議院批准¹⁷，這些要職包括內閣成員¹⁸、副部長和助理部長及駐外大使等，而其他則不需要參議院批准，例如總統的各類顧問、白宮職員及高級文官等¹⁹。據總統過渡中心網頁資料顯示²⁰，至 2016 年 3 月，美國聯邦政府中共有 3,648 個政治委任職位，當中需要參議院批准的職位有 1,212 個。

在當地，內閣是總統的輔助組織，為總統在相關領域的顧問，成員由總統在社會各界中挑選，屬政治委任職位，他們向總統負責。總統一旦離職，內閣成員也會相應辭職。憲法上，總統與內閣並不向國會負責；不過，內閣成員可因遭受彈劾而被免職²¹。

現時，美國的內閣成員包括 15 名行政部門部長²²，該 15 名行政部門部長由總統挑選，並經參議院批准。

從上文可見，政府行政部門部長在獲總統提名後，於正式出任有關職位前，須諮詢國會中的參議院，並須取得其同意才獲批准。此外，參議院亦可以對總統的提名人選進行公開聽證會，而在此之前有關人選還須經「美國政府操守辦公室」的詳細審查程序²³。

以現屆總統特朗普提名內閣人選的情況為例²⁴。共和黨總統參選人特朗普在 2016 年 11 月總統選舉中勝出，成為美國第 45 任總統。在特朗普宣誓正式就任總統前，參議院舉行一系列聽證會，以確認當時特朗普以候任總統身分對他新內閣人選的提名。

¹⁶ 見美國之音中文網 2015 年 1 月 29 日網頁資料 (2017 年 1 月 13 日下載)。

<http://www.voachinese.com/a/political-appointment-system-20150119/2605133.html>

¹⁷ 美國國會由參議院及眾議院組成，參議院又稱上院；眾議院又稱下院，兩院之間沒有從屬關係。參議員來自 50 個州，每州兩名，共有 100 名參議員。眾議院中議員有 435 名，各州議員人數按人口比例確定。

¹⁸ 按規定，內閣成員提名只需過半議員投贊成票，便可通過。

¹⁹ 有些職務是由總統任命的人來任命。

²⁰ Centre for Presidential Transition, March 16, 2016 (2017 年 1 月 13 日下載)。

http://presidentialtransition.org/blog/posts/160316_help-wanted-4000-appointees.php

²¹ 彈劾權指議會對國家元首、政府高級官員或法官的不法行為提出控告，提出免職並追究其法律責任的活動。它是美國國會監督其他國家機關的一種重要方式，也是對國家公職人員的一種特別的刑事訴訟程序。見「從課責與監督概念探討美國政府負責機制」，周育仁等，2008。

<http://web.thu.edu.tw/g96540001/www/taspaa/pdf/058.pdf>

²² 美國政府網頁資料 (2017 年 1 月 10 日下載)。

<https://www.whitehouse.gov/administration/cabinet>

²³ 英文為 United States Office of Government Ethics。

²⁴ 特朗普於 2017 年 1 月 20 日宣誓就職，成為美國第 45 任總統。

美國總統由民選產生，社會對由總統所提名的政治委任官員，向來是不少調查機構關心的課題。

2001 年，當地一項調查結果顯示²⁵，對於那些由總統揀選且需要得到國會批准的高級政治委任官員，只有 18%受訪者認為這些人之所以受到提名，主要是基於他們的能力，但卻有多於四倍(即 72%)受訪者認為，這是基於他們的政治理念與總統相近，或他們在總統競選工程中表現理想而獲委任。調查亦發現，合共有 79%受訪者認為，「希望改善美國社會」是人們接受政治任命的原因，但與此同時，亦有相近比例(77%)受訪者認為這是基於薪酬條件吸引原因。

另一項調查顯示，公眾對總統所揀選的內閣及高級政治委任官員的認許率有差別【圖 3.1】，在最近幾任總統中，以 2009 年上任的奧巴馬政府所得的認許率較高，達 71%，其次是在 1993 年上任的克林頓政府，認許率有 64%；而公眾對剛上任的特朗普政府認許率為 40%²⁶。

值得一提的是，在政黨輪替因素影響下，在總統換屆中，新政府需要花不少時間和程序，重新聘用隨著舊政府離去而需要填補的大批政治委任官員。有見及此，當地有獨立組織就有關總統政治委任人選設立一項名為“Political Appointee Project”項目²⁷，目的，是協助新政府建立更有效率、更有問責及更具透明度的管治。項目其中包括就政治委任人選需知及委任程序等資料進行編輯工作²⁸，並定期更新²⁹，列出有志成為政治委任人選的需知，包括就當前社會對政治委任官員的期望所進行的分析、擔當有關職位所需的條件能力、任命程序、需要填報的資料等。該項目亦訪問了 60 多名曾於近年在美國政府擔任高層政治委任職位者，就他們出任這些要職的心得，集結成書³⁰。

²⁵ 調查於 2001 年進行，共訪問 1,003 名美國人。參見 “A Vote of No Confidence: How Americans View Presidential Appointees”, Princeton Survey Research Associates, commissioned by The Presidential Appointee Initiative, 2001.

²⁶ 就公眾對特朗普政府內閣及高級政治委任人選的支持度調查，於 2016 年 11 月 30 日至 12 月 5 日期間進行，共訪問了 1,502 名美國人 (2017 年 1 月 16 日下載)。
<http://www.businessinsider.com/40-percent-americans-surveyed-approve-trumps-cabinet-picks-2016-12>。

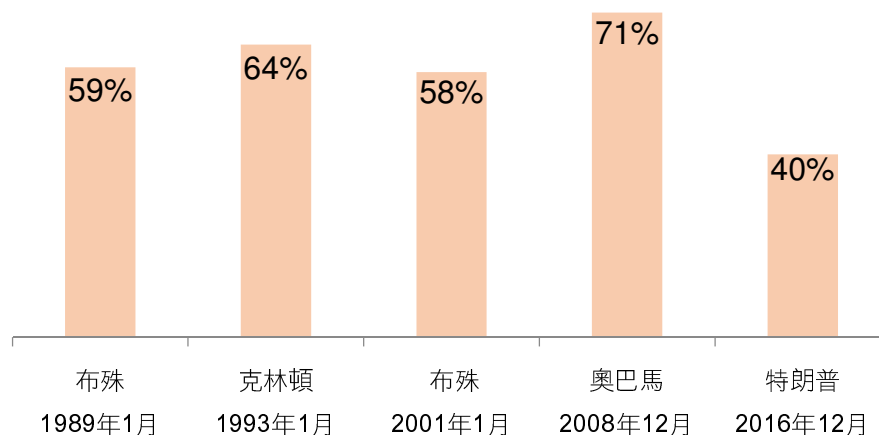
²⁷ 該組織名為 The National Academy of Public Administration，成立於 1967 年。及到現時，組織有超過 800 人，包括當地前政治委任官員、國會成員、州長、學者、商界領袖等。
<http://www.napawash.org/about-us/who-we-are.html>

²⁸ A Survivor's Guide for Presidential Nominees.
<http://www.napawash.org/wp-content/uploads/2013/05/SurvivorsGuide2013.pdf>

²⁹ 最新一版於 2016 年 12 月出版，書名為 The Presidential Appointee's Handbook。
<https://www.brookings.edu/book/the-presidential-appointees-handbook/>

³⁰ Succeeding as a Political Executive, 2016.

圖 3.1：美國社會對總統就職前其所提名內閣及高級政治委任官員的認許率 (1989 至 2016 年)。



資料來源：American Broadcasting Company, Gallup, U.S. News & World Report.
資料轉載自 “Low Approval of Trump's Transition but Outlook for His Presidency Improves”, December 2016, Pew Research Centre.

英國

英國實行議會制，並由下議院佔較多席位的多數黨組成政府，成為執政黨，或由不同政黨組成聯合政府。

首相是政府首長，他是民選國會議員。在一般情況下，國會下議院的多數黨黨魁或執政聯盟的領袖，自動成為首相人選；首相人選經君主確認及任命後，正式成為首相。

首相其中職權包括委任或撤換內閣大臣；內閣的成員只能從上議院及下議院的議員中選取，毋須獲得國會或所屬政黨的批准。由於首相是多數黨的領袖，在政黨政治及選舉因素考慮下，首相通常會挑選與其有相同政黨的議員出任內閣大臣。更重要的是，由於內閣大臣大多數成員是政府各部門的部長，職責掌管政府部門，關乎到政府施政表現，首相傾向不會袒護表現不濟或出現嚴重錯失的官員，以避免因政府表現不力而影響選民對該黨的支持度。

現時，英國內閣共有 23 人³¹，包括首相、財政大臣、上議院議長、下議院議長、18 名行政部門部長，以及 1 名不受薪的大臣³²。當中的行政部門部長，領導政府各部門的公務員，執行及落實政策。

就大臣的問責制，依照常規，內閣所有大臣須向國會負上個人及集體責任。在該兩種情況下，最終的懲處結果，分別是個別大臣被迫辭職，以及整個政府被迫下台³³。

個人負責制方面，主要有兩種模式。第一種模式涉及大臣的政治或行政管理才幹³⁴；第二種模式關乎其個人的道德操守³⁵。集體負責制方面，是大臣須就政府的政策承擔集體責任³⁶。

此外，按國會通過的一項決議案，規定大臣有義務向國會提供準確資料³⁷。議會制亦包括其他制衡措施，以確保政府的問責性。例如，大臣在下議院的質詢時間，休會時間，議案辯論，不信任議案辯論，以及專責委員會制度下，履行其問責性³⁸。

新加坡

在新加坡，總統為國家元首，由直選產生³⁹。根據當地憲法⁴⁰，總統有權委任一名他認為可以獲得國會多數議員信任的議員為總理。此外，

³¹ 英國政府網頁 (2017 年 1 月 13 日下載)。 <https://www.gov.uk/government/ministers>

³² Chancellor of the Duchy of Lancaster.

³³ 「於 2001 年 6 月 13 日至 24 日進行職務訪問研究英國、法國及德國行政機關問責制度的報告」，立法會政制事務委員會代表團。

<http://www.legco.gov.hk/yr00-01/chinese/panels/ca/papers/rpt-c.pdf>

³⁴ 才幹規則原先規定，大臣須就其掌管部門的公務員的任何舉動向國會負責。若某個錯誤的後果非常嚴重，公眾會期望大臣辭職。此項規則的後來發展有重新的演繹，根據現行的規則，大臣本人須知悉屬下公務員所犯的重大過錯。見「於 2001 年 6 月 13 日至 24 日進行職務訪問研究英國、法國及德國行政機關問責制度的報告」，立法會政制事務委員會代表團。

<http://www.legco.gov.hk/yr00-01/chinese/panels/ca/papers/rpt-c.pdf>

³⁵ Loveland, Ian, *Constitutional Law: A Critical Introduction*, London: Butterworths, 1996, p.362. 資料轉自「若干海外國家的政府體制：英國」(2000 年 4 月)，立法會秘書處資料研究及圖書館服務部。

³⁶ 通常有三項常規則以規管大臣集體負責制。(1) 信任規則規定，政府若得不到下議院大多數議員的支持，便須下台。政府若在一項明確的不信任動議中落敗，此項規則便會適用。(2) 一致性規則規定，內閣所有大臣於公開場合須全心全意支持內閣的所有決定。某大臣若認為某項政策難以接受，可提出辭職。(3) 保密規則方面，大臣通常不會披露內閣議事過程的資料。

³⁷ 上議院議事錄，1997 年 3 月 20 日 (2017 年 1 月 11 日下載)。

<http://www.leeds.ac.uk/law/teaching/law6cw/min-4.htm>

³⁸ 「若干海外國家的政府體制：英國」(2000 年 4 月)，立法會秘書處資料研究及圖書館服務部。

³⁹ 1991 年之前，總統由議會委任。1991 年 1 月，憲法作出修訂，訂明總統由直選產生。見「若干海外國家的政府體制：新加坡」，2000 年，立法會秘書處。

⁴⁰ 《新加坡共和國憲法》第 25 條。

總統依照總理的意見，從國會議員中委任人選成為部長。總理之下設有內閣，成員由總理及各部長組成；內閣集體向國會負責⁴¹。

據新加坡政府網頁資料顯示，於 2015 年 10 月，內閣共有 20 名成員，包括共有 1 名總理、2 名副總理，以及 17 位部長⁴²。

3.3 近年特區政府官員政治委任制度的發展

1997 年，香港主權回歸祖國，香港特別行政區成立，中華人民共和國香港特別行政區基本法(簡稱《基本法》)正式實施。按《基本法》規定，香港特別行政區行政長官在當地通過選舉或協商產生，由中央人民政府任命⁴³；行政長官負責提名並報請中央人民政府任命主要官員，包括各司司長、副司長，各局局長，廉政專員，審計署署長，警務處處長，入境事務處處長，海關關長；行政長官亦可建議中央人民政府免除上述官員職務⁴⁴。

就主要官員的任職資格，《基本法》規定，主要官員由在香港通常居住連續滿 15 年並在外國無居留權的香港特別行政區永久性居民的中國公民擔任⁴⁵。

2002 年 7 月，時任行政長官董建華先生引進主要官員問責制，在《基本法》的框架下增設由政治委任產生的「3 司 11 局」問責官員職位，以彌補政府傳統管治模式中，公務員未能回應社會對「問責」的政治訴求。2008 年，特區政府增設副局長及局長政治助理的職位。截至 2016 年 12 月 1 日，特區政府政治委任制度共有 43 個職位⁴⁶，當中 41 個有官員出任。以下簡述特區政府官員政治委任制度在過去 15 年的發展概況。

⁴¹ 理論上，透過部長負責制的原則，國會傳召部長到國會解釋政策，從而使內閣向國會負責。見「若干海外國家的政府體制：新加坡」，2000 年，立法會秘書處。此外，新加坡國會由 3 類議員組成，包括(a) 民選議員、(b) 非選區議員及(c) 官委議員（參見立法會秘書處資料研究組資料，2016 年 2 月 26 日）。

<http://www.legco.gov.hk/research-publications/chinese/1516fsc23-parliament-of-singapore-20160226-c.pdf>

⁴² 新加坡政府網頁 (2017 年 1 月 11 日下載)。 <http://www.pmo.gov.sg/the-cabinet>

⁴³ 《基本法》第四十五條。

⁴⁴ 《基本法》第四十八條(五)。

⁴⁵ 《基本法》第六十一條。

⁴⁶ 43 個政治委任職位包括 3 名司長、13 名局長、1 名行政長官辦公室主任、12 名副局長，以及 14 名政治助理職位(其中兩個政治助理職位懸空)。

3.3.1 重要發展里程

第一屆特區政府 (1997 至 2002 年)

香港特別行政區在 1997 年 7 月成立時，政府總部設有 15 個政策局，而 3 名司長的組織維持不變，3 名司長職位分別是政務司、財政司及律政司。1999 年，文康廣播局改組為資訊科技及廣播局。及後，政府設立了環境食物局，政府總部在 2000 年共有 16 個決策局⁴⁷。決策局局長由常任制的高級公務員擔任。

就第一屆特區政府各司長、局長職位及曾出任相關職位的官員，參見【表 3.1】。

⁴⁷ 見立法會秘書處資料摘要，「政府總部架構重組」，2012 年。
<http://www.legco.gov.hk/yr11-12/chinese/sec/library/1112in25-c.pdf>

表 3.1：第一屆特區政府各司長、局長職位及曾出任相關職位的官員（三司十六局）

	司長／局長	任期
政務司司長	陳方安生	1997年7月1日—2001年4月30日
	曾蔭權	2001年5月1日—2002年6月30日
財政司司長	曾蔭權	1997年7月1日—2001年4月30日
	梁錦松	2001年5月1日—2002年6月30日
律政司司長	梁愛詩	1997年7月1日—2002年6月30日
1/ 教育統籌局	王永平	1997年7月1日—2000年7月2日
	羅范椒芬	2000年7月3日—2002年6月30日
2/ 衛生福利局	霍羅兆貞	1997年7月1日—1999年9月19日
	楊永強	1999年9月20日—2002年6月30日
3/ 規劃環境地政局 ⁴⁸	梁寶榮	1997年7月1日—1998年11月14日
	蕭炯柱	1999年1月21日—1999年12月31日
規劃地政局	蕭炯柱	2000年1月1日—2001年6月30日
	曾俊華	2001年7月16日—2002年6月30日
4/ 房屋局	黃星華	1997年7月1日—2002年4月12日
5/ 運輸局	蕭炯柱	1997年7月1日—1997年8月3日
	吳榮奎	1997年8月4日—2002年4月1日
6/ 工務局	鄭漢生	1997年7月1日—1999年8月
	李承仕	1999年8月—2002年6月30日
7/ 工商局	俞宗怡	1997年7月1日—1998年3月
	周德熙	1998年3月31日—2002年6月30日
8/ 經濟局	葉澍堃	1997年7月1日—2000年6月12日
	李淑儀	2000年7月13日—2002年6月30日
9/ 財經事務局	許仕仁	1997年7月1日—2000年5月31日
	葉澍堃	2000年6月13日—2002年6月30日
10/ 政制事務局	吳榮奎	1997年7月1日—1997年8月3日
	孫明揚	1997年8月4日—2002年6月30日
11/ 保安局	黎慶寧	1997年7月1日—1998年7月31日
	葉劉淑儀	1998年8月31日—2002年6月30日
12/ 民政事務局	藍鴻震	1997年9月—2000年7月7日
	林煥光	2000年7月10日—2002年6月30日
13/ 資訊科技及廣播局 ⁴⁹	鄭其志	1998年4月—2000年6月
	尤曾家麗	2000年7月1日—2002年6月30日
14/ 環境食物局 ⁵⁰	任關佩英	2000年1月1日—2002年6月30日
15/ 庫務局	鄭其志	1997年7月1日—1998年3月31日
	俞宗怡	1998年4月1日—2002年6月30日
16/ 公務員事務局	林煥光	1997年7月1日—2000年8月1日
	王永平	2000年8月1日—2002年6月30日

2000 年，時任行政長官董建華先生在《施政報告》中表示，隨著香港回歸，市民對特區政府期望殷切，要求高度問責，因此認為特區政府應研究如何加強有關主要官員在不同政策範疇承擔的責任，包括制定一

⁴⁸ 2000 年 1 月 1 日，環境事務職能改由新成立的環境食物局負責，並改稱規劃地政局。

⁴⁹ 1999 年 4 月，文康廣播局改組為資訊科技及廣播局

⁵⁰ 特區政府自 2000 年 1 月起接手負責提供各項市政服務，包括所有與食物安全和環境衛生有關的職能，以及提供康樂及文化服務的主要職能。與此同時，當局成立環境食物局，接管上述職務。

套相應的聘用制度，訂明權責，界定他們在新制度下制定和執行政策所擔當的角色⁵¹。隨後，行政長官在 2001 年《施政報告》中，具體講述「問責制」的構思，於特區政府高層架構引進一套新的主要官員聘用制度，適用於三位司長和大部分的決策局局長。這些主要官員由行政長官提名，報請中央人民政府任命；行政長官亦可提出建議，由中央人民政府免除他們的職務⁵²。

2002 年 4 月，行政長官出席立法會會議，進一步介紹主要官員問責制方案⁵³：政府最高層的官員，包括政務司司長、財政司司長和律政司司長，以及所有政策局局長，將不會是公務員，而是以合約方式聘用的問責主要官員，並規定其任期不會超逾提名他們的行政長官的任期，而原來各個政策局中首長級薪級第 8 點的公務員職位，則更改為「常任秘書長」，負責協助問責局長管理政策局及轄下行政部門。職責方面，問責主要官員各自負責由行政長官指定的政策範疇，統領所管轄部門的工作，制定政策、解釋政策，爭取立法會和市民大眾的支持，並且為其政策的成敗直接向行政長官負責⁵⁴。

按上述內容重點，主要官員問責制度的目標包括⁵⁵：(一) 加強主要官員對所負責政策範疇的承擔；(二) 確保政府能更好地回應社會的需要；(三) 加強政策制定工作的協調；(四) 加強行政機關與立法機關的合作；(五) 確保有效推行政策和向市民提供優質的服務。

同年 5 月，特區政府公布一項由民政事務局委託進行的調查結果⁵⁶。結果顯示，65.4%受訪市民贊成政府推行主要官員問責制的方案。此外，63.3%受訪市民同意行政長官需要一群與他理念相近的高級官員，協助他制定和執行政策，另有 50%認為實施主要官員問責制會改善政府的施政。此外，立法會亦通過議案，支持政府推行問責制。

⁵¹ 行政長官施政報告，2000 年，第 109 至 113 段。

<http://www.policyaddress.gov.hk/pa00/p109c1.htm>

⁵² 行政長官施政報告，2001 年，第 131 至 140 段。

⁵³ 主要官員問責制英文譯寫為 Principal Officials Accountability System。

⁵⁴ 2002 年 4 月 17 日行政長官董建華先生出席立法會介紹第二屆特區政府實施主要官員問責制方案的致辭全文。<http://www.info.gov.hk/gia/general/200204/17/0417136.htm>

⁵⁵ 政制事務局 2002 年 6 月提交立法會財務委員會討論文件 (FCR(2002-03)21)。

<http://www.legco.gov.hk/yr01-02/chinese/fc/fc/papers/f02-21c.pdf>

⁵⁶ 調查由民政事務局委託尼爾森公司進行，於 2002 年 5 月 14 日至 23 日期間，透過電話共訪問了 2,465 名 18 至 64 歲的市民。參見特區政府 2002 年 5 月 29 日新聞公報。
<http://www.info.gov.hk/gia/general/200205/29/0529095.htm>

同年 6 月，行政長官辦公室發表《問責制主要官員守則》⁵⁷，列明主要官員在履行職責時的守則；而問責制下所有主要官員的薪酬條款，同時間得到立法會財務委員會批准，包括下列各項：

(i) 以現金支付的薪酬⁵⁸

- *政務司司長月薪 345,850 元，
- *財政司司長月薪 334,150 元，
- *律政司司長月薪 322,850 元，以及
- *各局長月薪 311,900 元；

(ii) 年假為每年 22 個工作天；

(iii) 任期內享有公務員的醫療和牙科福利；

(iv) 政府的強積金供款；以及

(v) 一輛汽車連司機，用途由各主要官員自行決定。

第二屆特區政府 (2002 至 2007 年)

2002 年 7 月，第二屆特區政府成立，主要官員問責制正式實施。3 名司長職位保留，而決策局經重組後改為 11 個；該 14 名主要官員，齊列入「問責制」範圍。

要留意的是，2002 年前，行政長官由一名高級特別助理和一名特別助理協助；二者都不是來自公務員隊伍。在 2002 年，當局決定把行政長官辦公室主任一職列為政治任命職位，而行政長官辦公室主任也須遵守《問責制主要官員守則》。行政長官辦公室主任一職是訂在首長級薪酬第 8 點。就整體薪酬條款的現金價值而言，這大致相等於局長的薪酬⁵⁹。

⁵⁷ 立法會 CB(2)2462/01-02(01)號文件。

http://www.legco.gov.hk/yr01-02/chinese/hc/sub_com/hs51/papers/hs51cb2-2462-1c-scan.pdf

⁵⁸ 當局在考慮主要官員薪酬時作出政治決定，以納稅人就當時實任的局長級公務員(首長級薪級第 8 點)所需承擔的平均開支，即每年 3,760,836 元，作為納稅人對問責制局長所需承擔的開支總額上限。問責制局長每年所獲以現金支付的薪酬為 3,742,800 元(即 311,900 元 x 12)。此外，當局將局長和律政司司長、財政司司長及政務司司長，每個職級之間的薪酬差距定在 3.5%。

⁵⁹ 《進一步發展政治委任制度諮詢文件》，2006 年 7 月，政制事務局。

2003 年 1 月，當局發表《主要官員問責制實施成效中期報告》，報告列舉一些例子，顯示政府隨著形勢的發展而作出回應⁶⁰。同年 7 月，當局發表《主要官員問責制實施一年後報告》，就主要官員問責制實施一年後各方面的進展作出匯報⁶¹。報告指出，問責制推行後，發生了一些甚具爭議性的事件，令問責制備受考驗，事件包括「細價股事件」⁶²、「買車事件」⁶³、嚴重急性呼吸系統綜合症的爆發⁶⁴，以及就落實《基本法》第二十三條而提出的立法建議⁶⁵等，當中有問責官員分別作出公開道歉或提出請辭等。報告總結認為，香港的建制十分開放和具高透明度，包括有一個由選舉產生的立法會，以及自由運作的傳媒，而問責制的設計就是要所有主要官員接受立法會、傳媒和市民大眾的監察，因此在香港當前的環境，進行政治任命的問責制是可行。報告亦認為，推行問責制的整體方向正確，但特區政府過去所做的與市民的期望有一段距離，以及政府在與市民和立法會的溝通工作，仍需要進一步改善。

2005 年 10 月，時任行政長官曾蔭權先生在施政報告中，一方面認為問責制的實施代表著香港特別行政區政制發展重要的一步，但同時認為有需要作出改善，建議考慮在政府內部開設少量專注於政治事務的新職位，以支援行政長官和主要官員的政治工作⁶⁶。

⁶⁰ 特區政府 2003 年 1 月 15 日新聞公報 (2017 年 1 月 21 日下載)。

<http://www.info.gov.hk/gia/general/200301/15/0115115.htm>，及

<http://www.legco.gov.hk/yr02-03/chinese/panels/ca/papers/ca0120cb2-930-2c.pdf>

⁶¹ 《主要官員問責制實施一年後報告》，2003 年 7 月，政制事務局。

<http://www.legco.gov.hk/yr02-03/chinese/panels/ca/papers/ca0721cb2-2864-3c.pdf>

⁶² 在這事件上，時任財經事務及庫務局局長馬時亨曾就事件作公開道歉。就「細價股事件」詳細內容，請參閱《細價股事件調查小組報告書》(2002 年 9 月)。

⁶³ 2003 年 3 月 5 日，時任財政司司長梁錦松發表財政預算案，大幅增加各種稅項，如利得稅、薪俸稅及汽車首次登記稅等。3 月 9 日，有報章報道指他在宣布加汽車首次登記稅前，購入一輛房車，但沒有申報利益，事件引起市民及立法會議員的廣泛討論。最後，梁錦松提出請辭，行政長官接納其請辭，並向中央人民政府建議免除梁錦松的職務。詳細內容，請參閱行政長官於 2003 年 3 月 15 日向財政司司長發出的函件，立法會 CB(2)1506/02-03 號文件。

⁶⁴ 2003 年，香港社會發生沙士疫症，接近 300 名市民在事件中失去生命。2004 年 7 月，立法會沙士調查報告認為，衛生福利及食物局局長楊永強在事件中抗疫表現未能令人滿意，各大政黨均敦促其承擔責任。楊永強於 2004 年 7 月向行政長官請辭。

⁶⁵ 2002 年 9 月，保安局發表《實施基本法第二十三條諮詢文件》，就特區落實《基本法》第二十三條立法進行諮詢。2003 年 2 月，特區政府向立法會提交《國家安全（立法條文）條例草案》。隨著時任保安局局長葉劉淑儀及律政署刑事檢控專員江樂士代表政府向立法會推銷條例草案之後，來自立法會及社會的反對聲音不斷。後來，當局就條文內容作出修改，惟仍未能消除公眾在有關方面的疑慮。而因應市民在 2003 年 7 月 1 日遊行中反映的關注，當局於同月 5 日宣布政府決定就草案中最具爭議的三個項目作出重要及大幅度的修訂，以進一步消除市民的疑慮。同月 6 日，自由黨發表聲明，要求政府押後條例草案的二讀，同時宣布其黨魁辭去行政會議成員一職。翌日，特區政府決定押後條例草案的二讀辯論。同月 16 日，特區政府接受保安局局長葉劉淑儀以私人理由辭職。同月 17 日，特區政府宣布有必要將草案再次向全社會進行諮詢。

⁶⁶ 「強政勵治 福為民開」，特區政府 2005/06 年度施政報告，第 25 段。

隨後，特區政府在 2006 年就擴大政治委任制度進行公眾諮詢，建議增設兩層政治委任職位(即副局長及政治助理)，主要有三個原因，包括主要官員需要額外支持，配合以民為本的施政需要、保持公務員政治中立，以及為政治人才提供一個更全面的事業發展途徑⁶⁷。

就第二屆特區政府曾出任主要官員及行政長官辦公室主任職位的官員，參見【表 3.2】。

表 3.2：第二屆特區政府曾出任主要官員及行政長官辦公室主任職位的官員
(三司十一局)

	主要官員／ 行政長官辦公室主任	任期
政務司司長	曾蔭權 許仕仁	2002年7月1日—2005年5月31日 2005年6月30日—2007年6月30日
財政司司長	梁錦松 唐英年	2002年7月1日—2003年7月16日 2003年8月5日—2007年6月30日
律政司司長	梁愛詩 黃仁龍	2002年7月1日—2005年10月20日 2005年10月20日—2007年6月30日
行政長官辦公室主任	林煥光 曾俊華	2002年7月—2005年1月 2006年1月—2007年6月
1/ 公務員事務局	王永平 俞宗怡	2002年7月1日—2006年1月24日 2006年1月24日—2007年6月30日
2/ 民政事務局	何志平	2002年7月1日—2007年6月30日
3/ 保安局	葉劉淑儀 李少光	2002年7月1日—2003年7月25日 ⁶⁸ 2003年8月4日—2007年6月30日
4/ 政制事務局	林瑞麟	2002年7月1日—2007年6月30日
5/ 衛生福利及食物局	楊永強 周一嶽	2002年7月1日—2004年10月11日 2004年10月12日—2007年6月30日
6/ 財經事務及庫務局	馬時亨	2002年7月1日—2007年6月30日
7/ 房屋及規劃地政局	孫明揚	2002年7月1日—2007年6月30日
8/ 教育統籌局	李國章	2002年7月1日—2007年6月30日
9/ 經濟發展及勞工局	葉澍堃	2002年7月1日—2007年6月30日
10/ 工商及科技局	唐英年 曾俊華	2002年7月1日—2003年8月3日 2003年8月4日—2006年1月24日
11/ 環境運輸及工務局	王永平 廖秀冬	2006年1月24日—2007年6月30日 2002年7月1日—2007年6月30日

⁶⁷ 《進一步發展政治委任制度諮詢文件》，2006 年 7 月，政制事務局。

⁶⁸ 2003 年 6 月 25 日，保安局局長葉劉淑儀以私人理由向行政長官提出辭去保安局局長的職務。行政長官在 2003 年 7 月 16 日接受了她的請辭。

第三屆特區政府 (2007 至 2012 年)

2007 年 7 月，第三屆特區政府成立，3 名司長職位維持不變，當局重組政府總部架構，並增設勞工及福利局，決策局共有 12 個，即合共有 15 位主要官員。

同年 10 月，特區政府發表《進一步發展政治委任制度報告書》⁶⁹，列出政府就增設政治委任職位所提出的路向，包括於每個決策局(公務員事務局除外)開設一個副局長職位及一個局長政治助理職位⁷⁰，另開設政務司司長政治助理和財政司司長政治助理的職位各一個⁷¹。

同時間，立法會財務委員會批准政府就委任副局長及政治助理的薪酬條款所作出的建議。副局長的現金薪酬是定在局長現金薪酬的 65%至 75% (當中包括 3 個薪點)，而政治助理的現金薪酬是定在局長現金薪酬的 35%至 55%⁷²(當中包括 5 個薪點)。同年 12 月，立法會財務委員會通過開設該兩層合共 24 個政治委任職位(包括 11 個副局長和 13 個政治助理職位)；而當局隨即表示，各方面人士均可提名人選或自薦⁷³。

政府資料顯示，截至 2008 年 1 月，當局收到超過 100 份來自政黨、智庫及政府內部(包括司長、局長及中央政策組首席顧問)的提名或轉介或自薦⁷⁴。同年 5 月，特區政府公布委任首批 8 位副局長及 9 位政治助理人選。資料顯示，首批獲委任的副局長來自金融界、法律界、醫學界、學術界和傳媒等多個專業，其中亦有一位政務主任⁷⁵。

⁶⁹ 《進一步發展政治委任制度報告書》(Report on Further Development of the Political Appointment System)，2007 年 10 月，政制及內地事務局。
http://www.cmab.gov.hk/doc/issues/report_tc.pdf

⁷⁰ 當設立新職位時，原擬“局長助理”的職銜定名為“局長政治助理”(Political Assistant to Director of Bureau)。

⁷¹ 副局長為中文職級和職位的稱謂，“Deputy Director of Bureau”和“Under Secretary”則分別為英文職級和職位的稱謂。
<http://www.legco.gov.hk/yr07-08/chinese/panels/ca/papers/ca0616cb2-2250-1-c.pdf>

⁷² 政治委任制度下委任官員的薪酬條款，立法會秘書處，2012 年 5 月 18 日。
<http://www.legco.gov.hk/yr11-12/chinese/sec/library/1112in28-c.pdf>

⁷³ 立法會 CB(2)2300/07-08(01)號文件。立法會政制事務委員會。
<http://www.legco.gov.hk/yr07-08/chinese/panels/ca/papers/ca0616cb2-2300-1-c.pdf>。見政制及內地事務局局長林瑞麟 2008 年 8 月 16 日於立法會會議上就議員有關提問作出的口頭答覆。<http://www.info.gov.hk/gia/general/200806/18/P200806180138.htm>

⁷⁴ 立法會 CB(2)2806/07-08 號文件，立法會政制事務委員會，2008 年 6 月。
<http://www.legco.gov.hk/yr07-08/chinese/panels/ca/minutes/ca080616.pdf>；及立法會 CB(2)2300/07-08(01)號文件，立法會政制事務委員會。
<http://www.legco.gov.hk/yr07-08/chinese/panels/ca/papers/ca0616cb2-2300-1-c.pdf>

⁷⁵ 政府新聞公報 2008 年 5 月 22 日。
<http://www.info.gov.hk/gia/general/200805/22/P200805220187.htm>

據政制及內地事務局局長回覆議員有關質詢所提供的資料⁷⁶，在上述 8 位副局長中，有 4 位的月薪為相等於局長薪酬的 70%(即\$208,680)，其餘 4 位的月薪為相等於局長薪酬的 75%(即\$223,585)；而在該 9 名政治助理中，有 7 位的月薪為相等於局長薪酬的 45%(即\$134,150)，其餘 2 位的月薪，則分別相等於局長薪酬的 50%及 55% (即分別為\$149,055 及\$163,960)。

就有關進一步發展政治委任制度的具體內容，據報告書附件《政治委任制度官員守則》(下簡稱《守則》)⁷⁷所指，“政治委任官員”，指主要官員、行政長官辦公室主任、副局長，以及政治助理。

根據《守則》，政治委任官員執行職務時必須遵守下列九項基本原則，包括：

- (1) 政治委任官員須專心致志執行職務，並向香港特區政府負責。
- (2) 政治委任官員須維護法治，遵守法律，並保障公職的聲名不受損。
- (3) 政治委任官員須以香港特區整體的最佳利益而行事。
- (4) 政治委任官員須盡量公開他們所作的決定和所採取的行動。他們須為所作決定承擔責任。
- (5) 政治委任官員須時刻嚴守個人品格和操守的最高標準。
- (6) 政治委任官員須確保在他們公職和個人利益之間並無實際或潛在的衝突。
- (7) 政治委任官員須時刻積極維護並推廣一支常任、誠實、用人唯才、專業和政治中立的公務員隊伍。
- (8) 政治委任官員不得利用任何公共資源，進行與政府無關的用途(包括用作與任何政黨有關的用途)。
- (9) 政治委任官員須身體力行，以身作則，帶頭推廣及支持上述原則。

就政治委任官員與立法會有關的責任，《守則》列明以下五項內容，主要包括：(一) 政治委任官員須注意，根據《基本法》第六十四條，政府必須遵守法律，對立法會負責；定期向立法會作施政報告；答覆立法

⁷⁶ 見政制及內地事務局局長 2008 年 6 月 4 日立法會議上回覆李柱銘議員就“委任副局長及局長政治助理”提出質詢的發言內容。

<http://www.legco.gov.hk/yr07-08/chinese/counmtg/floor/cm0604-confirm-ec.pdf>

⁷⁷ 該守則的更新版本由 2012 年 7 月 1 日起生效。

http://www.cmab.gov.hk/tc/issues/PAO_Code_1.7.2012.pdf

會議員的質詢；徵稅和公共開支須經立法會批准。(二) 根據《基本法》第六十二(六)條，政治委任官員適當地獲委派列席立法會、轄下委員會、小組委員會和事務委員會，並代表政府發言。(三) 主要官員和副局長的職責包括代表政府出席立法會會議，並按需要出席轄下委員會、小組委員會和事務委員會的會議，以及處理與立法會事務有關的工作。(四) 主要官員和副局長須盡力確保騰出時間出席立法會會議，討論有關他們政策範疇的事宜。(五) 政治委任官員須向立法會提供真確無誤的資料，若有任何錯誤，須盡快更正。

就政治委任官員在履行職責時與公務員的關係，《守則》列明，公務員繼續經由常任秘書長直接向局長或向行政長官辦公室主任負責和請示，而副局長和局長政治助理與常任秘書長之間，並沒有直接從屬關係。

聘任方面⁷⁸，報告書建議由行政長官主持一個聘任委員會⁷⁹，負責考慮擔任新增兩層政治委任職位的提名和委任人選，以及評估這些人選是否合適。有關人選的任免，由行政長官在考慮聘任委員會的建議後作出決定。此外，據當局 2008 年 6 月提交立法會文件資料⁸⁰，關於該兩層政治委任職位人士的聘任，會先由面試小組作出評估，然後呈交聘任委員會考慮。副局長面試小組由政務司司長主持，成員包括多位局長以及行政長官辦公室主任；而政治助理面試小組，則由行政長官辦公室主任或政制及內地事務局局長主持，成員包括其他一至兩位局長。

就聘任人選的原則，據行政長官及政制及內地事務局局長在 2008 年 6 月分別出席立法會會議時表示，當局聘任副局長及政治助理人選的原則是「集體決定，用人唯才」⁸¹；而選拔副局長及政治助理不是採用公務員常用的公開招聘方式，主要基於兩個原因，包括他們各自擁有自身網絡，及他們是問責班子的主要成員，將來副局長和政治助理會協助司局長落實特首的政綱，並共同進退⁸²。

審查方面，所有政治委任官員，包括副局長和政治助理職級的官員，都應遵守《防止賄賂條例》（香港法例第 201 章）和《官方機密條例》

⁷⁸ 報告書指出，政治委任官員需要支持行政長官的政綱，以及承諾就政府施政共同承擔政治責任，故認為以公開招聘方法物色人選並不適用於政治委任制度。

⁷⁹ 聘任委員會由行政長官主持，成員包括各位司長、相關局長及行政長官辦公室主任。

⁸⁰ 「進一步發展政治委任制度：回應議員提出的意見和提問」，政制及內地事務局，2008 年 6 月。立法會 CB(2)2300/07-08(01)號文件。

<http://www.legco.gov.hk/yr07-08/chinese/panels/ca/papers/ca0616cb2-2300-1-c.pdf>

⁸¹ 政制及內地事務局局長林瑞麟 2008 年 6 月 18 日出席立法會會議口頭答覆議員提問內容。

<http://www.info.gov.hk/gia/general/200806/18/P200806180138.htm>

⁸² 行政長官 2008 年 6 月 26 日就進一步發展政治委任制度向立法會發言內文。

<http://www.info.gov.hk/gia/general/200806/26/P200806260231.htm>

(香港法例第 521 章) 中分別適用於“訂明人員”和“公職人員”的規定。副局長和政治助理的人選獲提名前，須接受品格審查和健康檢查。此外，按申報制度規定，各級政治委任官員須具體申報他們在任何公司持有的投資、股份、直接或間接擁有的利益等資料；各級政治委任官員亦按照《守則》的規定申報的投資和利益，以訂明表格的方式存放在各個有關的辦公室或政策局的網站上，供公眾查閱。有關的申報須每年更新⁸³。

職責方面⁸⁴，副局長的主要職責是協助局長處理各方面的政治工作，且在相關局長暫時缺勤時代理其職責，出席立法會會議、轄下委員會、小組委員會及事務委員會的會議，以及代表政府發言⁸⁵。局長政治助理的主要職責，是從政治角度為主要官員和副局長提供建議以供參考，並根據指示進行所需的政治聯繫工作。

薪酬方面，由於沒有按年調查薪酬的機制，各層政治委任官員現時每月的現金薪酬，仍維持在立法會財務委員會在 2002 年及 2007 年所批准的水平；在現金薪酬外，政治委任官員的待遇，亦包括⁸⁶：

- (a) 年假為每年 22 個工作天；
- (b) 任期內享有與公務員相同的醫療和牙科福利；
- (c) 政府的強積金供款；
- (d) 每位司長、局長和行政長官辦公室主任在港各獲提供一輛汽車連司機，用途由各官員自行決定。副局長所使用的部門車輛會由相關決策局／辦公室以其內部資源提供；以及
- (e) 每位司長均會獲編配官邸，並享有非實報實銷的酬酢津貼。

懲處方面，政治委任官員涉嫌違反其職責或《守則》內的條文，行政長官會按適當程序，決定個案是否屬實；倘若屬實，則會決定合適的懲處，包括警告、公開譴責、停職或免職。如個案涉及主要官員，行政長官可向中央人民政府建議把有關官員停職或免職⁸⁷。

⁸³ 參見特區政府 2015 年 1 月 21 日新聞公報。

⁸⁴ 進一步發展政治委任制度報告書重點。2007 年 10 月。

http://www.cmab.gov.hk/doc/issues/publicity_tc.pdf

⁸⁵ 有關《公務員守則》的資料摘要，2008 年 12 月，立法會秘書處。

<http://www.legco.gov.hk/yr08-09/chinese/panels/ps/papers/ps1215cb1-390-1-c.pdf>

⁸⁶ 《第四屆特區政府政治委任官員的薪酬條款》，政制及內地事務局，2012 年 4 月。

<http://www.cmab.gov.hk/cmab/tc/upload/Annex.514c.pdf>

⁸⁷ 參見 2012 年 7 月 1 日起生效的《政治委任制度官員守則》第 7.9 段。

http://www.cmab.gov.hk/tc/issues/PAO_Code_1.7.2012.pdf

隨著政治委任制度進一步發展，當局曾就副局長及政治助理的薪酬進行中期檢討⁸⁸。按 2010 年 8 月政制及內地事務局局長及行政長官辦公室主任出席記者會的發言內容，政府的主要決定和看法包括⁸⁹：

- (1) 他們的工作表現能按政府的設計，達致他們工作的需要；
- (2) 副局長、局長政治助理薪酬維持不變；
- (3) 每位副局、政助職務不同，不適宜互相比較；
- (4) 按一貫的做法不會就個別的評核內容作公布；
- (5) 政府不需要在今屆政府任期內再次進行有關評估。

2012 年 3 月，特區政府舉行第四屆特區政府行政長官選舉。當時參選人之一梁振英先生在其競選政綱中，表明「發展問責制，建立梯隊，增加梯級，鼓勵有志從政的青年人加入政治問責團隊，吸收經驗，儲備人才」；「問責官員的薪酬要與經驗和能力相匹配，工作要具實質，要增加透明度，要多面向群眾」，以及「鼓勵提升問責官員及其他公職人員的國內外視野及公共管治的理論和知識，包括公共政策的經濟學、倫理學、政治哲學、基礎法律、可持續發展、公關和政策倡導技巧」等⁹⁰。

2012 年 5 月，候任行政長官梁振英先生曾作出公開呼籲，鼓勵有志加入新一屆政府(即第四屆特區政府)問責團隊為副局長或政治助理的人士，主動提出申請⁹¹。當局資料顯示，到截止日期(2012 年 5 月 31 日)，候任行政長官辦公室收到超過 1,100 份申請，其中申請政治助理職位約佔 70%，亦有一部份人同時申請副局長及政治助理職位。資料顯示，初步遴選工作由一個五人遴選委員會負責，由候任行政長官出任主席。遴選分兩部分進行，先處理副局長的申請⁹²。經委員會討論及達成共識，最後選出 39 位副局長申請人，並安排單獨接見；於撇除明顯不適合的人選後，獲接納申請人的履歷送交相應的候任局長，讓局長與申請人見面，從而選出最合適的工作伙伴。至於政治助理，委員會成員進行初步篩選後，安排申請人分組會面，從中挑選入圍的申請者與相關的局長和副局

⁸⁸ 中期檢討對副局長的評核，視乎他們向立法會、區議會及其他團體解釋政府政策的整體表現。對政治助理的評估，則環繞他們就所負責的政策範疇作出的政治分析，以及與不同團體的政治聯繫的工作表現。見副局長及政治助理薪酬中期檢討記者會全文，2010 年 8 月 13 日。

<http://www.info.gov.hk/gia/general/201008/13/P201008130254.htm>

⁸⁹ 見副局長及政治助理薪酬中期檢討記者會全文，2010 年 8 月 13 日。

<http://www.info.gov.hk/gia/general/201008/13/P201008130254.htm>

⁹⁰ 梁振英行政長官競選政綱。<http://www.ceo.gov.hk/chi/pdf/manifesto.pdf>

⁹¹ 立法會 FC135/11-12(01)號文件。

<http://www.legco.gov.hk/yr11-12/chinese/fc/fc/papers/fc0615fc-135-1-c.pdf>

⁹² 委員會成員首先各自逐一審議申請書，按申請人的學歷、相關專業資歷、工作經驗和成就、從事公共事務的經驗、對香港前途的分析文章，作初步篩選，隨之進行討論和達成共識，最後選出合適申請人，逐一單獨接見。

長見面，作最後遴選。

與此同時，候任行政長官辦公室 2012 年 5 月提交立法會文件⁹³，候任行政長官同意就政治委任制進行中期檢討。據文件提及，中期檢討會包括參考其他國家的做法和經驗，提出對官員的問責要求和獎懲制度，就薪酬調整、聘用程序及旋轉門制度等提出建議。

就第三屆特區政府政治委任官員職位及曾出任相關職位的官員，參見【表 3.3】。

表 3.3: 第三屆特區政府政治委任官員職位及曾出任相關職位的官員 (三司十二局)

	司長／行政長官 辦公室主任／局長	副局長	局長政治助理
政務司司長	唐英年 ⁹⁴ 林瑞麟 ⁹⁵	(不設職位)	(職位懸空)
財政司司長	曾俊華	(不設職位)	葉根銓
律政司司長	黃仁龍	(不設職位)	(不設職位)
行政長官辦公室主任	陳德霖 ⁹⁶ 譚志源 ⁹⁷ 梁卓偉 ⁹⁸		
1/ 公務員事務局	俞宗怡	(不設職位)	(不設職位)
2/ 民政事務局	曾德成	許曉暉	徐英偉
3/ 保安局	李少光	黎棟國	盧奕基
4/ 政制及內地事務局	林瑞麟 ⁹⁹ 譚志源 ¹⁰⁰	譚志源 ¹⁰¹ 黃靜文 ¹⁰²	(職位懸空)
5/ 食物及衛生局	周一嶽	(職位懸空)	陳智遠
6/ 財經事務及庫務局	陳家強	梁鳳儀	伍潔鏃
7/ 商務及經濟發展局	蘇錦樑	(職位懸空)	(職位懸空)
8/ 教育局	孫明揚	陳維安	楊哲安
9/ 勞工及福利局	張建宗	(職位懸空)	莫宜端
10/ 發展局	林鄭月娥	(職位懸空)	張文韜
11/ 運輸及房屋局	鄭汝樺	邱誠武	(職位懸空)
12/ 環境局	邱騰華	潘潔	蔡少綿

⁹³ 優化政治委任制度。立法會 CB(2)2164/11-12(01)號文件。
http://www.legco.gov.hk/yr11-12/chinese/hc/sub_leg/sc55/papers/sc550528cb2-2164-1-c.pdf

⁹⁴ 2007 年 7 月 1 日－2011 年 9 月。

⁹⁵ 2011 年 9 月－2012 年 6 月 30 日。

⁹⁶ 2007 年 7 月－2009 年 7 月。

⁹⁷ 2009 年 8 月－2011 年 9 月。

⁹⁸ 2011 年 9 月－2012 年 6 月。

⁹⁹ 2007 年 7 月－2011 年 9 月 30 日。

¹⁰⁰ 2011 年 9 月 30 日－2012 年 6 月 30 日。

¹⁰¹ 2008 年 6 月 2 日－2009 年 8 月 2 日。

¹⁰² 2009 年 11 月 2 日－2012 年 6 月 30 日。

第四屆特區政府 (2012 至 2017 年)

2012 年 6 月 28 日，中央人民政府根據候任行政長官梁振英的提名，任命香港特別行政區第四屆政府的主要官員，名單包括 15 名主要官員(3 名司長及 12 個決策局局長)¹⁰³。

2012 年 7 月，第四屆特區政府正式運作。2015 年 11 月，特區政府增設創新及科技局，決策局總數共有 13 個，即合共有 16 位主要官員。

截至 2016 年 12 月 1 日計算，特區政府政治委任制度共有 43 個職位¹⁰⁴【表 3.4】，當中 41 個有官員出任。按年齡劃分【表 3.5】，在 13 名在任局長中，上任年齡最年輕的一位是 47 歲。在 12 名在任副局長中，上任年齡最年輕的一位是 33 歲；而在 11 名在任政治助理中，最年輕的一位是 26 歲。

就第四屆特區政府政治委任官員職位及曾出任相關職位的官員，參見【表 3.6】。

表 3.4：第四屆特區政府政治委任官員職位數目及有官員出任該職位數目

司長	局長	行政長官 辦公室主任	副局長	政治助理	合共
3 名 ／3 名	13 名 ／13 名	1 名 ／1 名	12 名 ／12 名	14 名 ／12 名	43 名 ／41 名

以 2016 年 12 月 1 日計算

表 3.5：在任局長、副局長及政治助理者上任時的年齡分布

	局長 上任年齡	副局長 上任年齡	政治助理 上任年齡	合計
35 歲以下	0	2	2	4
35 至少於 45 歲	0	0	7	7
45 至少於 55 歲	5	6	1	12
55 歲及以上	8	4	1	13
合計	13	12	11	36

以 2016 年 12 月 1 日計算

資料來源：研究員透過特區政府新聞公報網頁，搜集有關資料，整理出以上表列。

¹⁰³ 政府新聞公報 2012 年 6 月 28 日。

<http://www.info.gov.hk/gia/general/201206/28/P201206280231.htm>

¹⁰⁴ 43 個政治委任職位包括 3 名司長、13 名局長、1 名行政長官辦公室主任、12 名副局長，以及 14 名政治助理職位（其中兩個政治助理職位懸空）。

表 3.6: 第四屆特區政府政治委任官員職位及曾出任相關職位的官員 (三司十三局)

	司長／行政長官 辦公室主任／ 局長	副局長	局長政治助理
政務司司長	林鄭月娥 ¹⁰⁵	(不設職位)	(職位懸空) ¹⁰⁶
財政司司長	曾俊華 ¹⁰⁷	(不設職位)	羅永聰 ¹⁰⁸
律政司司長	袁國強	(不設職位)	(不設職位)
行政長官辦公室主任	邱騰華		
1/ 公務員事務局	鄧國威 ¹⁰⁹	(不設職位)	(不設職位)
2/ 民政事務局	張雲正 曾德成 ¹¹⁰ 劉江華	許曉暉	徐英偉
3/ 保安局	黎棟國	李家超	劉富生
4/ 政制及內地事務局	譚志源	劉江華 ¹¹¹ 陳岳鵬	(職位懸空) ¹¹²
5/ 食物及衛生局	高永文	陳肇始	陳凱欣
6/ 財經事務及庫務局	陳家強	梁鳳儀 ¹¹³ 劉怡翔	趙必立
7/ 商務及經濟發展局	蘇錦樑	梁敬國	陳百里
8/ 教育局	吳克儉	楊潤雄	施俊輝
9/ 創新及科技局	楊偉雄	鍾偉強	梁淑寶
10/ 勞工及福利局	張建宗	蕭偉強	莫宜端 ¹¹⁴ 黎穎瑜
11/ 發展局	麥齊光 ¹¹⁵ 陳茂波	馬紹祥	何建宗 ¹¹⁶ 馮英倫
12/ 運輸及房屋局	張炳良	邱誠武	胡韻珊
13/ 環境局	黃錦星	陸恭蕙	區詠芷

截至 2016 年 12 月 1 日。

綜合上述資料，自特區政府引進政治委任制度以來，主要官員(司長及局長)的人數增加，第二屆特區政府有 14 名，第三屆特區政府有 15 名，第四屆特區政府有 16 名。至於主要官員的背景，以原公務員及專業人士

¹⁰⁵ 2017 年 1 月 12 日提出辭任。

¹⁰⁶ 張秀麗女士曾於 2012 年 11 月 1 日－2013 年 10 月 31 日期間擔任該職位。

¹⁰⁷ 2016 年 12 月 12 日提出辭任。

¹⁰⁸ 2012 年 11 月 26 日－2016 年 12 月 12 日。

¹⁰⁹ 2012 年 7 月 1 日－2015 年 7 月 21 日。

¹¹⁰ 2007 年 7 月 1 日－2015 年 7 月 21 日。

¹¹¹ 2012 年 12 月 21 日－2015 年 7 月 21 日。

¹¹² 陳岳鵬先生曾於 2012 年 9 月 12 日－2015 年 9 月 20 日期間擔任該職位。

¹¹³ 2008 年 8 月 4 日－2013 年 12 月 31 日

¹¹⁴ 2013 年 8 月 24 日離職。

¹¹⁵ 2012 年 7 月 1 日－2012 年 7 月 30 日。

¹¹⁶ 2012 年 12 月 27 日－2013 年 8 月 2 日。

劃分¹¹⁷，第二屆特區政府主要官員的背景，原公務員佔 6 人(43%)，專業人士佔 8 人(57%)；第三屆特區政府主要官員這方面的情況，分別是 9 人(60%)及 6 人(40%)。及至第四屆特區政府，人數分別為 6 人(38%)及 8 人(50%)。

值得一提的是，就政治委任官員薪酬的檢討工作，由「香港特別行政區行政會議成員、立法會議員及政治委任制度官員薪津獨立委員會」(下簡稱「獨立委員會」)負責。「獨立委員會」通常在當屆政府任期將結束之前進行有關工作，並在下一屆政府運作前發表相關報告。

據「獨立委員會」2016 年 11 月所發表的報告資料¹¹⁸，現時，政務司司長每月現金薪酬為\$330,565，而財政局司長及律政司司長則分別為\$319,385 及\$308,585。各決策局局長及行政長官辦公室主任每月現金薪酬為\$298,115，各副局長為\$193,775 至\$223,585 不等，而各政治助理則為\$104,340。

上述報告亦就下屆政府(即第五屆香港特區政府 2017-2022 年)政治委任官員薪酬待遇提出建議¹¹⁹，主要包括：

- (a) 各局長的現金薪酬由 2017 年 7 月 1 日起調高 12.4%¹²⁰；
- (b) 各層級的司長之間和與局長之間的薪酬差距維持在現時 3.5% 的水平；
- (c) 副局長的現金薪酬定在局長現金薪酬的 65%至 75%；
- (d) 各司長或局長所委聘每名政治助理的薪酬上限設定為局長薪酬的 35% (即等於現時大約十萬元左右的水平作為上限)。各司長或局長可將節省下來未動用的款項重新調配。
- (e) 政治委任官員的薪酬，每年跟隨丙類消費物價指數的變動作出調查¹²¹。

¹¹⁷ 官員「問責制」存在的問題與對策，2016 年，何建宗，全國港澳研究會理事，紫荊論壇。

¹¹⁸ 《第五屆香港特區政府政治委任官員薪酬待遇報告》，政制及內地事務局，2016 年 11 月。

¹¹⁹ 行政長官會同行政會議在 2016 年 11 月 29 日接納了「香港特別行政區行政會議成員、立法會議員及政治委任制度官員薪津獨立委員會」(獨立委員會)就第五屆特區政府政治委任官員的薪酬條款提出的建議。見政府新聞公報 2016 年 12 月 12 日。

<http://www.info.gov.hk/gia/general/201612/12/P2016121200311.htm>

¹²⁰ 增幅相等於 2012 年至 2016 年期間丙類消費物價指數的累積變動，以補償局長現金薪酬自 2012 年獨立委員會完成上一次檢討以來被侵蝕的購買力。

¹²¹ 丙類消費物價指數英文為 Consumer Price Index (C) (CPI (C))。獨立委員會認為丙類消費物價指數，所涵蓋的範圍能夠提供一個合理、客觀和透明的經濟指標，因此適宜作為按年調整政治委任官員薪酬的依據。作出此建議時，獨立委員會注意到立法會議員的薪酬調整機制中亦包括每年參考 CPI (C) 的變動作出相應的調整。見政制及內地事務局局長譚志源 2016 年 12 月 12 日就第五屆香港特區政府政治委任官員薪酬待遇報告會見傳媒談話全文。http://www.cmab.gov.hk/tc/press/press_3840.htm

同樣值得一提的是，第五屆香港特區政府行政長官選舉於 2017 年 3 月舉行，新一屆特區政府於 7 月 1 日起運作。據立法會政制事務委員會資料，在當選後至就職的候任期間，預計候任行政長官需要進行幾項主要工作，其中需要組建新一屆政府的政治領導團隊，包括向中央政府提名主要官員的人選，由中央政府任命；以及物色行政會議成員和其他政治委任官員等¹²²。文件亦顯示，候任特首辦的開支預算約共 3,996 萬元，用於工程開支及營運開支。

3.3.2 社會對特區政府及政治委任制的評價

本章開首提及，有關政制委任制度的研究，並非只關乎制度本身或有關官員，亦關乎社會對政治委任官員的觀感和評價。以下就香港社會對行政長官、特區政府及政治委任官員的評價，作扼要簡述。

行政長官方面，香港大學民意研究計劃曾分別在董建華先生、曾蔭權先生及梁振英先生出任行政長官期間，市民對他們的評分進行調查。結果顯示，市民對董建華先生的工作表現認許率，在 2002 年 7 月至 12 月及 2004 年 7 月至 12 月，分別為 18.3%及 17.9%¹²³。市民對曾蔭權先生的工作表現認許率，在 2007 年 7 月至 12 月、2009 年 7 月至 12 月以及 2011 年 7 月至 12 月，出現明顯下跌，分別為 58.6%、30.1%及 20.7%¹²⁴。市民對梁振英先生的支持度，在 2012 年 7 月至 12 月、2014 年 7 月至 12 月以及 2016 年 7 月至 12 月，亦呈現下滑，分別是 50%、42.6%及 38.5%¹²⁵。

香港中文大學香港亞太研究所資料亦顯示，市民對梁振英先生整體的表現評分，在同期間亦出現下降¹²⁶，分別是 2012 年 12 月的 48.9 分、2014 年 12 月的 43.1 分，以及 2016 年 12 月的 41.3 分。

特區政府方面，據香港大學民意研究計劃資料顯示，特區政府的民望淨值近年持續不理想，在 2013 年上半年、2014 年上半年及 2015 年

¹²² 立法會 CB(2)658/16-17(06)號文件，「立法會政制事務委員會 設立候任行政長官辦公室的計劃」，2017 年 1 月。

¹²³ 香港大學民意研究計劃網頁 (2017 年 1 月 21 日下載)。
<https://www.hkpop.hku.hk/chinese/popexpress/ceall/combined/halfyr/datatables1.html>

¹²⁴ 香港大學民意研究計劃網頁 (2017 年 1 月 21 日下載)。
<https://www.hkpop.hku.hk/chinese/popexpress/ce2005/3ind/halfyr/datatables.html>

¹²⁵ 香港大學民意研究計劃網頁 (2017 年 1 月 21 日下載)。
<https://www.hkpop.hku.hk/chinese/popexpress/ce2012/cy/halfyr/datatables.html>

¹²⁶ 香港中文大學香港亞太研究所新聞稿。0 分為最低分至 100 分為最高分，50 分為合格。就 2016 年 12 月調查結果，見以下資料 (2017 年 1 月 21 日下載)。
http://www.cuhk.edu.hk/hkiaps/tellab/pdf/telepress/16/CE_Press_Release_20161222.pdf

上半年，均出現明顯負數，分別是-15.3%、-16.2%及-15.7%。至 2016 上半年，特區政府的民望淨值進一步惡化，為-25.7%；2016 下半年，特區政府的民望淨徘徊在相若水平，為-24.4%¹²⁷。

上述機構就市民對各政治委任局長假想投票續任率的調查結果亦顯示，近年部分局長在這方面的情況亦持續不理想【表 3.7】¹²⁸。

香港中文大學香港亞太研究所於現屆特區政府發表首份施政報告前，就市民對施政報告的期望進行調查¹²⁹。結果顯示，在政制及管治範疇，有較多受訪者(27.3%)期望施政報告優先進行政制檢討，落實雙普選；緊接著的是吸納不同背景政治人才(23.4%)。其他依次分別是改善反映民意的渠道和機制(14.5%)、檢討政治委任或高官問責制(14.1%)，以及改善行政立法關係(14.0%)。該機構 2016 年 3 月進行的調查發現，66.5%市民認為市民與政府之間的矛盾嚴重¹³⁰。至於近年市民對特區政府不信任的比率，持續多於表示信任者【圖 3.2】¹³¹。及至 2016 年 12 月，表示不信任特區政府的市民百分比為 29.4%，表示信任者為 24.8%。

青年方面，香港青年協會青年創研庫 2016 年 5 月發表調查顯示，逾六成(66.4%)受訪青年表示不信任特區政府¹³²，比率略高於 2015 年同類型調查所得的結果(63.6%)¹³³。另於 2016 年 10 月發表的調查結果亦顯示，合共約五成七(57.3%)受訪者同意他們信任公務員多於政治問責官員¹³⁴。

¹²⁷ 香港大學民意研究計劃網頁 (2017 年 1 月 21 日下載)。

<https://www.hkpop.hku.hk/chinese/popexpress/sargperf/sarg/halfyr/datatables.html>

¹²⁸ 香港大學民意研究計劃網頁 (2017 年 1 月 21 日下載)。

<https://www.hkpop.hku.hk/chinese/popexpress/index.html>

¹²⁹ 調查在 2012 年 12 月 18 日至 22 日期間進行，共成功訪問了 758 位 18 歲或以上的市民。見香港中文大學香港亞太研究所電話調查研究室資料 (2017 年 1 月 22 日下載)。

https://www.cuhk.edu.hk/hkiaps/tellab/pdf/telepress/13/Press_Release_20130103.pdf

¹³⁰ 調查於 2016 年 3 月進行，共成功訪問了 717 位 18 歲或以上的市民。參見香港中文大學香港亞太研究所新聞稿 (2017 年 1 月 22 日下載)。

http://www.cuhk.edu.hk/hkiaps/tellab/pdf/telepress/16/SP_Press_Release_20160406.pdf

¹³¹ 見香港中文大學香港亞太研究所新聞稿，2012 年-2016 年相關新聞稿。有關 2016 年 12 月調查結果，參見以下資料 (2017 年 1 月 22 日下載)。

http://www.cuhk.edu.hk/hkiaps/tellab/pdf/telepress/16/CE_Press_Release_20161222.pdf

¹³² 調查於 2016 年 4 月 15 日至 26 日期間進行，以隨機抽樣用電話訪問了全港 539 名 18-34 歲青年。香港青年協會青年創研庫「青年看立法會的職能與運作」(2016 年 5 月)。

¹³³ 調查於 2015 年 7 月至 8 月期間進行，以隨機抽樣用電話訪問了全港 520 名 18-34 歲青年。香港青年協會青年創研庫「誰願意參與公共事務？」(2015 年 9 月)。

¹³⁴ 調查於 2016 年 9 月 1 至 20 日期間進行，以隨機抽樣用電話訪問了全港 523 名 18-39 歲青年。香港青年協會青年創研庫「青年對公務員及其所面對挑戰的意見」(2016 年 10 月)。

立法會作為民意代表的機關，就有關政治委任制度的發展亦受到議員的關注，不少議員曾提出相關質詢，主要包括官員申報利益、吸納有志從政者、規管政治委任制度官員的行為、官員獲委任前的品格審查、聘任過程及標準、副局長及政治助力的薪酬，以及評估政府及主要官員的表現等¹³⁵。此外，立法會亦曾就政治委任制度進行動議辯論，例如檢討問責制及政治委任官員的離職就業安排等；部分議案被否決，亦有議案獲得通過¹³⁶。

¹³⁵ 就有關立法會議員對政治委任制度曾提出過的質詢，可參見立法會個別政策事宜資料庫 (2017 年 1 月 21 日下載)。

http://www.legco.gov.hk/database/chinese/data_ca/ca-accountability-for-principal-officials.htm

¹³⁶ 例如，2003 年 5 月，吳靄儀議員就"本會不信任財政司司長梁錦松先生"動議進行議案辯論。該議案被否決。2003 年 7 月，楊森議員動議議案，議案的措辭為"本會認為行政長官董建華先生推行的主要官員問責制既不民主，又不問責，是一個失敗的制度"。該議案被否決。2009 年 6 月，黃毓民議員就"全面檢討問責制"動議議案，以便在立法會辯論。該議案被否決。2011 年 1 月，吳靄儀議員就"政治委任官員的離職就業安排"動議議案，以便在立法會辯論。該議案獲得通過。參見立法會個別政策事宜資料庫 (2017 年 1 月 21 日下載)。

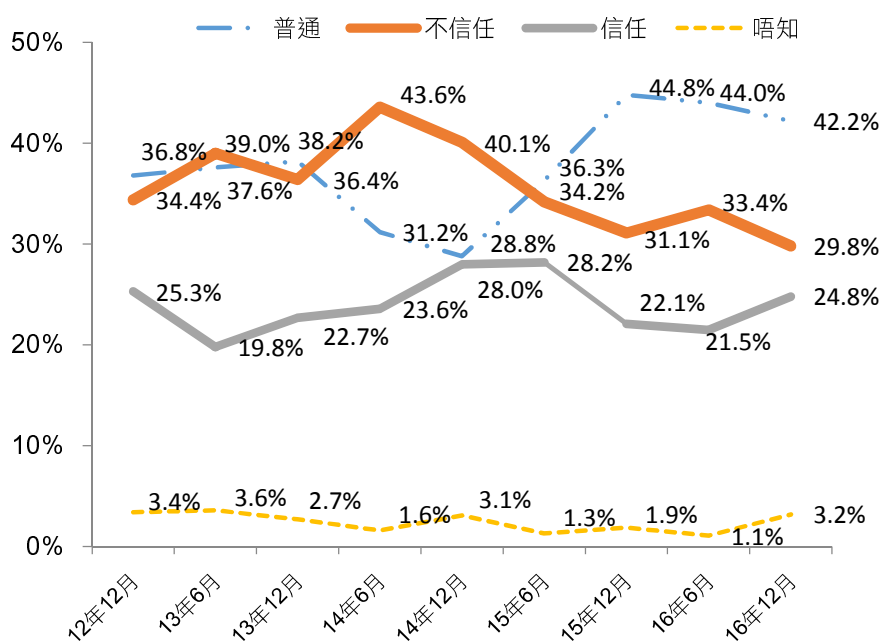
http://www.legco.gov.hk/database/chinese/data_ca/ca-accountability-for-principal-officials.htm

表 3.7：市民對各政策局局長的假想投票續任率
(2012 年 7 月-2016 年 12 月，每半年計)

政策局 局長	假想投票續任率								
	2016 年 7 至 12 月	2016 年 1 至 6 月	2015 年 7 至 12 月	2015 年 1 至 6 月	2014 年 7 至 12 月	2014 年 1 至 6 月	2013 年 7 至 12 月	2013 年 1 至 6 月	2012 年 7 至 12 月
食物及衛生局局長 高永文	75.5%	77.5%	75.7%	77.6%	76.4%	78.8%	80.5%	77.3%	71.8%
勞工及福利局局長 張建宗	45.0%	44.7%	49.7%	46.3%	49.0%	49.9%	49.5%	50.5%	61.6%
運輸及房屋局局長 張炳良	36.7%	35.8%	38.3%	38.4%	36.9%	37.6%	41.0%	43.1%	44.5%
財經事務及庫務局 局長 陳家強	38.2%	38.6%	40.8%	40.4%	38.1%	38.4%	40.5%	42.6%	46.5%
保安局局長 黎棟國	37.2%	36.1%	38.7%	36.3%	39.8%	47.0%	42.9%	50.1%	52.9%
商務及經濟發展局 局長 蘇錦樑	31.3%	29.5%	32.8%	30.4%	28.4%	25.7%	28.1%	24.4%	28.2%
環境局局長 黃錦星	30.1%	30.0%	31.6%	33.4%	34.1%	34.4%	30.2%	36.4%	34.2%
政制及內地事務局 局長 譚志源	29.7%	30.2%	31.1%	30.2%	27.6%	31.0%	26.9%	27.3%	33.7%
發展局局長 陳茂波	21.8%	21.7%	18.7%	18.0%	18.5%	16.9%	15.7%	19.8%	17.5%
公務員事務局局長 張雲正	19.7%	20.4%	20.4%	--	--	--	--	--	--
創新及科技局局長 楊偉雄	19.7%	21.7%	23.0%	--	--	--	--	--	--
民政事務局局長 劉江華	19.5%	20.7%	21.6%	--	--	--	--	--	--
教育局局長 吳克儉	16.1%	14.9%	17.1%	17.7%	20.3%	19.7%	19.3%	21.4%	23.1%

資料來源：香港大學民意研究計劃。調查題目是：「假設明天你有權投票決定續任或者罷免(個人局長名字)作為(個別決策局局長)，你會投續任、罷免、定棄權票？」。
網址：<https://www.hkupop.hku.hk/chinese/popexpress/poall/popanthony/3ind/halfyr/datatables.html> (研究員參考有關數據後，自行整理出以上圖表。)

圖 3.2：近年市民對特區政府的信任度



資料來源：香港中文大學香港亞太研究所新聞稿 (2012-2016)。調查題目是：「大致嚟講，你有幾信任香港特區政府呢？係（1）不信任、（2）普通或一半半，定係（3）信任呢？」（研究員參考有關數據後，整理出以上圖表。）

3.3.3 受訪專家及學者對本港政治委任制度運作的意見

經初步了解近年香港社會對行政長官、特區政府及政治委任官員的評價後，現綜合是項研究受訪專家及學者的訪談結果，並從以下三方面作出分析：

1. 對政治委任制度運作的整體評價
2. 政治委任制度的爭議及挑戰
3. 政治委任制度發展的探索

3.3.3.1 對政治委任制度運作的整體評價

1. 發展切合社會需要。

綜合受訪專家及學者的意見，隨著社會發展，公眾對特區政府的管治期望與要求不斷改變和提升，包括對政府施政的問責承擔；特區政府在高層架構引進政治委任制度，由問責官員就其施政承擔責任，彌補過去公務員毋須為政策失誤承擔政治問責的不足，認為制度的理念切合香港社會發展的需要。

有受訪專家補充，特區政府政治委任制度推行時間尚短，相比於發展歷史較長的公務員體制，政治委任制度仍處於發展階段，當中存在漏洞可以理解；政府及社會對該制度同處於摸索過程中，從錯誤中學習，透過持續討論，經過時間及經驗的累積，加深對制度的認識，有助社會對制度有更客觀的評價，社會不需急於短時間內認為制度要有明顯效果。

「回歸後，社會對政府的回應殷切，過去公務員在有關方面的情況，未能滿足社會的訴求；這也是當時特首引進主要官員問責制主因之一。公務員體制運作歷史較長，社會對公務員體制有較多的認識。惟政治委任制度實施至今時間尚短，漏洞必有，而社會對有關制度亦缺乏討論基礎。任何制度的發展均需要經驗累積，社會對該制度的成效，不能操之過急。對特區政府及社會而言，各方都同處於 **Learning Process** (學習階段)。待社會對該制度經過討論、探究、了解和沉澱，對制度會有較客觀的評價。」

(孫明揚太平紳士/前教育局局長)

「政治委任制度實施至今，運作尚算順暢。公眾對公職人員，包括立法會議員及問責官員等的要求愈來愈高。問責官員是一支團隊，十隻手指有長短，市民自然容易作出比較，結果有部分官員被認為做得較好，有部分則被認為做得不好。」

(周浩鼎議員/現屆立法會政制事務委員會副主席)

「一套運作成熟的管治制度，往往需要花上數十年時間來經營和改善，才有成果。特區政府政治委任制度推出至今只有十多年時間，亦只經歷三任特首，每位特首又來自不同的背景，在組織其問責班子時，固然有他們的考慮。不過，如從人數看，發展屬正面和健康，能夠做到齊人組班，情況已算理想，並非容易。現屆政府上場時大部分職位有人選出任，值得鼓舞。我希望這方面一屆政府比一屆政府進步。」

(楊哲安先生/前教育局局長政治助理)

2. 推動官員問責文化。

綜合受訪專家及學者的意見，政治委任制實施以來，雖然成效未必立竿見影，但在相當程度上，也能帶來一些正面影響，包括推動官員的問責文化，例如官員需要向公眾交代及解釋施政、與持分者進行商討，以及爭取立法會與市民的支持；這需要官員有一份自覺動力。此外，政治委任制度精神不一定要求官員「下台」，而是官員能夠推動和落實政策，亦是體現問責的表現。社會對監察官員問責表現，意識亦相應提高。

「政治委任官員的表現受到市民監察，官員需要就其政策向公眾交代，這相比回歸前的情況，是一種進步。」

(何建宗先生/前發展局局長政治助理)

「在問責概念下，政治委任官員需要就其管轄的政策範圍向公眾、傳媒和議會等爭取支持，以讓其施政得以推動，即官員要『站出來』面對社會，加以說服。這游說過程已包括解釋政策、平衡各方利益、危機處理、就錯誤作出道歉，以及提出解決方案等；這些，是問責官員在『下台』前需要承擔的表現，亦是體現官員的問責行為。官員必須有一份自覺，他們雖然不是民選出來，但是工作過程必須要與公眾交代。」

(周浩鼎議員/現屆立法會政制事務委員會副主席)

「由實施至今，政治委任制度其中一個較明顯的價值，是它提高了市民對問責的要求，有助公民覺醒發展。」

(蔡子強先生/中大政治與行政學系高級講師)

3. 著重團隊合作，以互信貫穿團隊。

在政治委任制度下，問責團隊講求緊密合作。有受訪專家表示，部分決策局的局長、副局長及政治助理上任時，大家互不認識，初期合作難免有不順暢地方，需靠互信踏出第一步。由於政治委任制度對團隊的合作性及互信有更高要求；三者的互信基礎非常重要，帶來協同效果；而彼此如能在其他平台曾有合作基礎，亦有助提高團隊的工作效率。

「局長、副局長及政治助理，本來大家就是互不認識的，局長要在短時間內了解副局長及政治助理的抱負或才能，並非容易。儘管如此，我們仍要踏出第一步，不能因此而停下來。在這情況下，

信任是重要的，唯有信任，才能合作下去。」

(孫明揚太平紳士/前教育局局長)

「局長、副局長及政治助理是一個緊密合作的團隊，這團隊有其特殊性，就是彼此講求高度信任，所產生的 **chemistry effect** (化學效果)會較明顯。如三者在以前曾於其他平台有合作經驗更好，有助縮短磨合期，工作效率會更快。」

局長需要有較大的空間以決定副局長及政治助理的人選，當中不需擔心用人唯親，因局長都希望聘用到有能力的人士。政治助理的表現，不一定由外界評論，因這崗位很多工作都是幕後進行(即公眾在一般媒體報導中看不到的事情)，只有局長和副局長理解；局長和副局長對政治助理工作的肯定及信任，非常重要。」

(楊哲安先生/前教育局局長政治助理)

4. 局長領導能力與分工清晰。

有受訪專家認為，局長雖然不一定對有關政策範疇有專門知識，但對政策需要有相當掌握，並以革新的思維領導局方向發展。有受訪學者補充，政府彷如一部大機器，局長對這部機器的運作需要有認識，才能有效推動及落實政策。不然，縱使局長有更好的意念或專業知識，卻未能落實推行，一切也是空談。

此外，近年香港社會政治環境愈趨複雜，各持分者有其立場，局長需要有更強的溝通能力，與各持分者保持良好聯繫。有受訪專家認為，政治助理在這方面能夠發揮積極角色，尤其他們需要對社會的政治議題或氛圍有較強的觸角，有利與各持分者進行良好溝通，並向局長提出建議，協助局長從多角度作出決定。

不過，有受訪專家及學者認為，在公眾角度，市民對政治助理的工作認識不多，政府亦較少主動向外界推廣政治助理角色，容易令社會忽略政治助理角色，工作表現不易獲得社會的認同，認為政府有需要主動向社會講解政治助理的工作，以及提升政治助理工作的認受性。

就出任局長、副局長及政治助理等職位者，隨著社會對政治委任官員的訴求愈來愈高，有受訪專家認為，出任此等要職者，預期面對相當困難，因此需要一顆服務香港的熱誠，是維持及推動他們在相關崗位上迎難而上的原動力。

「特區政府向來較少主動向外界講解政治助理職位的功能，政府要多跟公眾說政治助理是做什麼，對推動政策產生甚麼作用，以提高問責制的認受性。將政治助理薪酬向下調，不會找到能力更高的人才，而只會進一步削弱其工作的認受性；這做法不可取。」

(何建宗先生/前發展局局長政治助理)

「擔任大機構管理層的精英，其資歷及管理經驗不受懷疑，但他們很少會主動考慮加入政府擔任管理。如果他們選擇接受政府的委任，他們要犧牲不少，例如薪酬不及他們原在商界所賺取的、個人私隱亦受影響、又給社會評頭品足，甚至影響家庭。除非基於服務香港社會之熱誠很強，不然，犧牲這麼多而加入政府，出任者會做得較『辛苦』。作為官員最大的滿足感並非金錢上的滿足感，而是能夠服務到社會，為香港作出貢獻。」

(周浩鼎議員/現屆立法會政制事務委員會副主席)

「局長不一定對每個政策都是專家，政策的細節及技術工作，交由公務員隊伍執行，他們很專業。然而，局長需對政策有掌握，能夠掌握核心問題所在，從而作出重要判斷、思維、遠見，帶領整個局找到新方向。局長是每局的領袖，需要破格向前，不是因循守舊。做局長，面對很多批評和困難；服務社會的心是後盾，知道自己為社會出一分力，只要關心香港，就自然有心想服務香港，想賺錢就不會入政府。」

社會急速轉變，官員回應社會的速度同樣也要快，避免社會對政府不必要的誤解擴大。這方面，可交由政治助理處理，政治助理需要這項能力，憑其政治觸覺，向局長提出意見，減低問題或危機進一步發酵，這方面政治助理能夠發揮其角色。」

(孫明揚太平紳士/前教育局局長)

「做政治工夫，於推行一些政策前，需向各方進行了解，即外界所指的『摸底』工作。各方有自己的立場，政策未能令所有人都滿意，而我們可以做的，是向各方游說，儘管未能令所有人都滿意，但起碼要令不滿意者也都明白當局的立場和政策因由，這已是很好的溝通結果。政治助理的其中政治工作，就是與各方進行游說，爭取他們的明白和支持。」

(楊哲安先生/前教育局局長政治助理)

「政府是一部大機器，局長需要掌握這部大機器的運作；即使局長有更大的施政理想或是在某方面有專業知識，如不認識政府的運作，無法有效落實政策，結果變得一事無成。另外，局長要與社會、政黨、議會及媒體等打交道，這是『政治工作』，牽涉政府與持分者的關係，亦涉及各局之間的關係，局長要親自處理，靠的是多年的政治工作經驗和 **network** (人脈網絡)。」

公眾對政治助理角色認識不多，政治助理在公眾觀感中頗低調，工作似是無聲無息，普遍不獲市民認可。」

(蔡子強先生/中大政治與行政學系高級講師)

3.3.3.2 政治委任制度的爭議及挑戰

1. 官員能力未符合社會期望。

有受訪專家指出，作為主要官員，其最基本需有兩項能力，包括知識及溝通能力。前者指對政策的掌握，後者指與各持份者進行有效溝通。惟從近年多項民意調查結果顯示，部分主要官員的表現未符合社會期望，其民望持續不理想，但有關官員仍可繼續留在崗位，情況引起社會關注。

另有受訪學者認為，行政長官負責提名主要官員人選，而目前行政官未實行由普選產生，有市民對由行政長官揀選出任主要官員人選的認受性有所質疑；加上立法會亦未能對有關官員人選的去留作出影響力，容易引起社會不滿。

「政治委任制度發展至今，其中一個主要爭議，是主要官員能力和表現未能符合公眾期望，這是大部分社會人士的觀感。主要官員最需具備的兩項能力，一是對政策範疇有掌握和熟悉，即是要有 **knowledge skill** (掌握政策認識)，二是要有政治手腕，面對各持分者、傳媒及議員時，能夠有效推銷和落實政策，即 **communication skill** (溝通能力)。這點有做政務官背景的主要官員，他們的表現會較好，坊間不少調查均顯示政務官出身的主要官員，他們的民望較高，其中原因，是他們有較強的溝通能力。」

(何建宗先生/前發展局局長政治助理)

「在外國一些例子，政治任命要經國會批准，但香港要維持行政主導，官員的任命毋須立法會批准，加上目前特首非民選產生，獲委任官員的認受性連帶受影響。」

坊間不少調查均反映部分主要官員民望持續不理想，不同政治光譜人士均有相類似看法。惟這些官員仍繼續其位，自然引起社會關注。」

(蔡子強先生/中大政治與行政學系高級講師)

2. 培育政治人才搖籃成效不易衡量。

有受訪學者表示，政治委任制度其中一個目標，是為有志者提供一個更全面的政治事業發展階梯。然而，觀乎近年由政治助理晉升至副局長、再晉升至局長的例子不多。儘管在若干年後，曾經出任政治委任官員有機會再加入政府，但這未必與他們曾任有關職位經歷存在直接關係，亦不易量度當中的因果關係。對於政府花了資源，透過政治委任制度以培育政治人才，成效受質疑。

此外，受訪學者亦補充，當局在聘任副局長及政治助理過程中，雖然設有面試等程序，但由於當局較少向外交待人選準則要求，以及面試小組成員組成的考慮等，在透明度不足情況下，容易令人擔心政治委任制度成為一種政治酬庸的安排，多於吸納人才。

有受訪專家從另一角度，探討政治委任制度在政治人才培育方面的影響，認為制度開放了渠道給各界有興趣人士自薦擔任副局長及政治助理職位；而離任的官員，或有機會將他們在政府工作的經驗，帶到他們的專業範疇中，協助業界理解政府的運作，有助拉近公眾與政府的距離。

「政治委任制度開放機會，讓一些對政治或管治有興趣的人才加入，長遠來說，這些人會種下從政興趣的種子。離任的官員轉職至政府以外的工作，但不排除他們因為曾經做過有關官員職位，可以將做政府時所訓練的做事角度用於現職中，有助改善市民對政府的觀感，離任的官員可在不同的崗位幫助到市民。」

(楊哲安先生/前教育局局長政治助理)

「局長是政治台階的最高位，難再晉升；而副局和政治助理在政圈更上一層樓者，例子不多。相反，不少副局或政治助理在完成任期後離開政圈。數年後捲土重來加入政府？這是未知之數，亦未必與副局或政治助理的經歷有直接關係。制度欠缺有系統的政治人才晉升延續性，用了不少公帑，但成效存疑。」

聘任過程及準則透明度不足，雖然特首呼籲有志者應徵，但成功獲委任者，很少透過自薦形式入政策局。聘任過程雖然設有面試等機制，但面試小組成員的組成受到質疑；面試容易給人是一場戲的觀感，亦令人擔心制度變相成為政治酬庸，多於吸納人才。」

(蔡子強先生/中大政治與行政學系高級講師)

3. 缺乏政黨政治配合。直接影響政治人才來源及團隊施政理念。

綜合受訪專家及學者訪問結果，特區政府政治委任制度其中最大的局限，是缺乏政黨政治的配合；影響所及，主要包括政黨目前未有機會發展成執政黨，政黨在人才填補方面的角色減弱，問責團隊的人才來自四方八面，欠缺相同政治理念，對促進團隊同心同德成效大打折扣。而受制於政黨政治發展空間不大，這亦引致願意投身長期跟進政策研究的人才不多，連帶一般所指的「影子內閣」亦不易發揮所長。

「特區政府政治委任制度運作上有不暢順地方，歸根究底的『結』，在於香港政黨政治發展未成熟。管治團隊應該集合同心同德的人，在香港，除了政黨內部，較難在其他組織中找來同心同德者；現時，政黨在培育人才加入政府方面的動力不強。在外地，政黨政治發展成熟，有志的青年，畢業後就加入政黨，在黨內慢慢攀升，內部的人同聲同氣，將來如成為執政黨，能夠順勢入政府，管治團隊的人來自相同政黨，彼此有相同政治理念，有利施政。這是一個完整配套；但香港的政黨尚在起步階段。」

(孫明揚太平紳士/前教育局局長)

「外國有政黨倫理，政黨內部長期合作、有共同利益，亦有機會成為執政黨，在命運共同體考慮下，黨員以黨利益為首，有最基本的理念大方向。香港的問責制沒有政黨政治基礎，官員來自五湖四海，問責團隊能否由衷合作，向來受到質疑。官員上任時互不相識，這不是一個 *internal meeting* (內部會議) 就可以解決的問題；組成聯合政黨也是空談，政黨始終是處於競爭對手關係中，每到選舉，各黨的矛盾更大。沒有政黨為基礎是特區政府問責制的死穴，影響所及，亦包括香港缺乏對某政策議題有長期跟進的人才，*shadow cabinet* (影子內閣) 的角色亦未能發揮。」

(蔡子強先生/中大政治與行政學系高級講師)

3.3.3.3 政治委任制度發展的探索

1. 關注政治助理的專業形象；增撥人手支援，豐富人才庫。

有受訪專家認為，政治助理職位需要具備相當能力和從事政治工作的技巧，是一門專業，特區政府可考慮提高該職位的專業形象，從而吸引更多人才加入政治助理行列。

此外，在目前情況下，各決策局只聘用一位政治助理，惟政治助理缺乏人手支援。有受訪專家認為，特區政府可考慮增設一些合約員工職位，一方面加強對政治助理的支援，另一方面開拓政府人才庫匯合渠道，豐富政府人才庫。

「政治助理是一個專業行業，需要有一定的能力及政治工作技巧。特區政府有責任向公眾宣傳，並提高這個行業的社會地位和專業形象，加強有關職位的認受性，相信有助增加人才加入這行業；減薪只會拉低政治助理的專業形象。另一方面，特區政府可考慮於每局增聘合約制員工，加強對副局長和政治助理的人手支援，同時形成一個 *pool* (人才匯聚庫) 或階梯，作日後選拔政治助理之用。」

(何建宗先生/前發展局局長政治助理)

2. 加強監察元素。立法會增加有關政治委任制度的辯論、官員定期進行施政匯報，以及具體執行懲處機制。

隨著公眾對政治委任制度的關注愈來愈高，立法會作為民意代表機構，有受訪專家認為，立法會議員有責任代表市民監察官員的表現，認為議員可透過動議辯論，就有關議題進行討論，一方面保持公眾對議題的關注，另一方面作為監察官員的途徑之一。

此外，受訪專家亦表示，官員可考慮在任期內就其施政進度，定期向公眾作出匯報，有助保持與公眾溝通，亦有助官員因應時勢，就政策作出調整，讓政策更能確切回應社會需求。

有受訪學者表示，特首需要給公眾兩個清晰信息，包括用人唯才，即其所揀選的官員，需令市民相信人選有一定能力；採取具體行動，對於表現持續不理想的官員，作出適當的問責懲處，包括作出批評、譴責或要求有關官員公開道歉等，避免公眾產生問責如空洞無物的觀感。

「立法會議員會就市民關心的議題提出動議辯論，一方面反映民意，另一方面可作為一種關注延續，讓社會對有關議題的討論聲音得以延續。就主要官員的表現，議員亦可透過辯論表達意見，從而保持公眾對議題的關注，亦是監察官員的途徑之一。」

此外，官員需要就其施政願景向公眾清楚表述，增加官員對市民的說服力，例如在任期內就施政進度向公眾交代中期報告，這亦有助政策得以調整，更能準確回應社會，是一個溝通。」

(周浩鼎議員/現屆立法會政制事務委員會副主席)

「問責也可以有不同層次的懲處，不一定『下台』。但特首需要就表現不理想的官員採取具體行體，包括實質懲處，例如作出批評譴責及要求有關官員公開道歉等，讓公眾接收一個清晰訊息，就是官員需承擔責任，且受到監督，有關的懲處機制有確切執行。如此，有助公眾相信官員問責制度確是存在，並非空洞無物。」

(蔡子強先生/中大政治與行政學系高級講師)

3. 傳承離任官員的經驗，有助制度進一步改良。

特區實施政府政治委任制度時間尚淺，制度不足之處有待改善。有受訪專家表示，離任者為官的經驗分享與智慧心得，對制度日後的改良與發展，提供參考價值。

「特區政府政治委任制度歷史不算長，而擔任過有關職位者，他們的為官經驗及當中心得，對制度日後的發展及改善，提供寶貴參考價值。他們作為過來人，其經驗及智慧分享，亦有助公眾，尤其是年青人了解更多有關政治委任制度。他們分享親身經歷，是一個傳承，成為制度更趨成熟的種子。」

(楊哲安先生/前教育局局長政治助理)

第四章 青年對政治委任官員及其工作表現的期望

本章綜合全港青年電話意見調查及青年聚焦小組訪談兩部分，以了解本地青年對政治委任官員及其工作表現的期望。意見調查及聚焦小組訪談結果，主要從以下四方面進行分析：

- 4.1 對政治委任制度成效的評估
- 4.2 對主要官員的觀感與期望
- 4.3 對個人與主要官員關係的看法
- 4.4 對本港政治人才培育的意見

4.1 對政治委任制度成效的評估

4.1.1 整體而言，受訪青年對政治委任制度的成效評分，未如理想。

特區政府實施政治委任制度，在社會各界中挑選合適人選出任司長及局長等主要官員職位，為其施政承擔責任，並爭取立法會及市民的支持。及後，特區政府進一步發展政治委任制度，開設副局長及局長政治助理職位，配合主要官員以民為本的施政需要，以及為政治人才提供一個更全面的事業發展途徑等。

是項研究在全港青年意見調查採用的問卷，列舉七項有關特區政府引進政治委任制度的考慮或目標，問及受訪青年就這些考慮及目標成效，逐一作出評分，由 0-10 分，10 為最高，5 為合格。

全港青年意見調查顯示，在受訪的 532 名 15-34 歲青年中，他們對特區政府政治委任制度幾方面成效的評分，平均分均在 5 分合格水平以下，包括「促進特區政府施政效能」及「加強行政立法關係」，平均分分別只有 4.74 分及 4.71 分；「令香港能更廣泛地吸納政治人才」及「加強特區政府領導層理念一致」，平均分分別只有 4.67 分及 4.65 分。至於「促進特區政府與市民聯繫和溝通」、「為有志之士提供更全面從政機會」，以及「令施政更能回應社會需要」，平均分分別只為 4.59 分、4.49 分，以及 4.38 分【表 4.1】。

表 4.1：特區政府政治委任制度實施至今近 15 年，整體來說，你認為呢個制度響以下幾方面嘅成效有幾多？0-10 分，0=完全冇成效，10=非常有成效，5=合格。

	平均分	評分人數	標準差
促進特區政府施政效能	4.74	522	2.06
加強行政立法關係	4.71	518	2.10
令香港能更廣泛地吸納政治人才	4.67	518	2.04
加強特區政府領導層理念一致	4.65	515	2.02
促進特區政府與市民聯繫和溝通	4.59	522	2.07
為有志之士提供更全面從政機會	4.49	523	2.04
令施政更能回應社會需要	4.38	524	2.23

此表數據經加權統計。*數字不包括回答「唔知／難講」者。

儘管如此，有參與聚焦小組訪談的青年認為，在政治委任制度下，官員對其施政的責任承擔的警覺性會有所增強，而市民對監察官員的表現，意識亦相應提高。

「市民在官員人選方面無份參與，但有責任監察官員的表現，市民在這方面的意識及責任感比以前有提升。官員方面，以前政府施政做得不好，沒有公務員出來道歉或承擔責任，現時問責官員應該會時刻提醒自己需要承擔問責。」

(編號 09/女/高中生)

4.1.2 近四成四受訪青年認為，特區政府政治委任制度的最大問題是缺乏對官員表現的監察，其次是委任程序缺乏透明度，佔三成半。

前章節提及，自特區政府引進政治委任制度以來，備受社會關注，所引起的爭議亦不少。在是項研究中，研究員嘗試綜合近年坊間對該制度的主要關注點，以了解青年眼中特區政府政治委任制度的不足。

全港青年意見調查顯示，接近四成四(43.9%)受訪青年認為，特區政府政治委任制度的最大問題，在於對官員的表現缺乏監察；其次是人選委任程序缺乏透明度，佔三成半(35.2%)。其他問題包括薪酬福利條件過高(30.1%)、官員與高級公務員權責不清(29.1%)及容易出現用人唯親(28.6%)。另分別有兩成多受訪青年認為最大問題是缺乏懲處機制(25.8%)，或未能推動問責團隊的共同理念(24.3%)【表 4.2】。

表 4.2：整體來說，你認為呢個制度最大嘅問題有邊啲？（讀選項）（最多三項）

N=531

	人次	百分比■
官員表現缺乏監察	233	43.9%
委任程序缺乏透明度	187	35.2%
薪酬福利過高，與職效不相稱	160	30.1%
官員與高級公務員權責不清	155	29.1%
容易出現用人唯親	152	28.6%
缺乏懲處機制	137	25.8%
未能推動團隊共同理念	129	24.3%
容易出現特首權力過大	112	21.0%
其他	3	0.5%
冇乜	8	1.5%
唔知／難講	26	4.9%

此表數據經加權統計

■ 此題為「可選多項」題目，所列數據為選擇該項答案的人次佔總答題人數之百分比

就有關監察官員的表現，有參與聚焦小組訪談的青年指出，立法會及市民對表現不濟的官員未能作出有影響力的懲罰，對此感到無奈。在這情況下，有青年認為民望是其中一項參考指標，反映市民對官員施政的認同程度，而民望高的官員，是一種榮譽和成就；對於民望持續偏低的官員，是一種警惕，有關官員需要作出反省。

綜合青年聚焦小組訪談結果亦發現，青年對遴選過程及人選要求有不少疑問，例如何時申請、人選準則如何、需否參加公開考試，以及面試小組由甚麼人士組成等。這些疑問，令部分青年感到他們與政治委任制度有很大距離。

「觀乎近年情況，問責制度其中最大漏洞，是表現極差的官員，除了特首之外，沒有人可以辭退他們，即使立法會有特權法，但亦未能影響有關官員的去留，談不上懲處。作為市民，除了感到無可奈何外，我也想不出可以做些甚麼。民望是一個指標去反映官員的表現是否受到市民的認同，民望高是一份榮譽和成就；民望持續偏低的官員，是一種警惕，需要反省自己的表現。」

（編號 02/女/大學生）

「雖然透過時事節目或通識科有接觸到政治委任制度，但到目前我仍不清楚整個委任程序是如何進行？特首作出決定前，申請者要參加面試嗎？面試由誰人主持？我很想知道。」

（編號 09/女/高中生）

「官員政治委任制度的職位，我不知道政府何時進行招聘，申請表格可以在那裡取得？申請者要參加公開考試嗎？特區政府是怎樣挑選問責官員？委任過程透明度不夠。在很多不知情況下，我覺得我跟這制度關係很遙遠，看似與我無關。」

(編號 11/女/高中生)

「我最不明白這制度的委任準則和條件要求，申請人需要有甚麼準備？特區政府在這方面的資訊及交代很少。」

(編號 20/女/大學生)

4.1.3 有參與聚焦小組訪談的青年認為，政治委任制度的關鍵在於人選，冀行政長官重視能者居之。

在政治委任制度下，行政長官從社會各界揀選人才出任相關職位，問責官員向行政長官負責。有參與聚焦小組訪談的青年認為，政治委任制度的關鍵，主要視乎人選安排是否恰當。在他們眼中，特首在考慮人選時，會優先委任理念相近的人士，作為建立緊密合作管治團隊的基楚，以促進施政的暢順。對於問責團隊有機會出現用人唯親，參與訪談的青年認為這是可以理解，惟認為特首也需注意能者居之的重要性。

「特首用人唯親有一定需要，以加強管治團隊的合作，這是可以理解的；但也要考慮用人唯才。特首要證明人選能夠掌握到所管轄範圍內的政策。近年，市民感受不到問責官員對政策有願景，部分問責官員亦展示不到能力，更未能回應市民的批評。這些官員仍然可以做下去，主要原因，是有特首『撐腰』。」

(編號 05/男/在職)

「我理解主要官員人選需要及應該與特首有相近的管治理念，有利特首推動競選政綱，政府施政也會較暢順。」

(編號 07/男/在職)

「關鍵是『用人』的問題，究竟特首以用人唯親優先，還是用人唯才？我不介意用人唯親，只要獲委任者能證明到他／她有相當能力勝任職位就可以了。」

(編號 10/女/高中生)

「政治委任制度關鍵是委任了甚麼人擔任這些要職。明白到特首需要組織理念相近的問責班子，甚至需要安排其支持者加入政府，但我不希望特首為了理念而犧牲能力因素。」

(編號 13/女/高中生)

4.2 對主要官員的觀感與期望

4.2.1 近七成受訪青年表示不滿意近年政治委任官員的表現，表示滿意者佔兩成三。

全港青年意見調查顯示，就問責官員的整體表現，受訪青年的意見頗為鮮明。合共有接近七成(69.8%)受訪青年對近年特區政府政治委任官員的整體表現，感到不太滿意(55.9%)或非常不滿意(13.9%)。表示幾滿意(22.0%)或非常滿意(1.2%)者，合共約兩成三(23.2%)【表 4.3】。

表 4.3：整體來說，你對現時特區政府政治委任官員嘅表現，有幾滿意？

	人數	百分比	
非常滿意	6	1.2%	} 23.2%
幾滿意	115	22.0%	
不太滿意	293	55.9%	} 69.8%
非常不滿意	73	13.9%	
唔知／難講	37	7.1%	
合計	525	100.0%	

此表數據經加權統計

有參與聚焦小組訪談的青年指出，他們對主要官員個人表現最不滿意的地方，是有部分官員對自己所管轄的政策範圍不熟悉。另官員所提出的政策及回應等，亦與現實情況有很大差距，既未能對問題提供針對性改善措施，反引來社會的不滿。

「個別官員對自己所管轄的政策完全不理解，我質疑是人選錯配。這些官員高高在上，看法及回應很『離地』(過於理想化及不切實際)，不但無助解決問題，反引來社會更大的民怨。這些官員的表現，令我們很憤怒；官員有對公眾有問責嗎？」

(編號 14/男/大學生)

4.2.2 有參與聚焦小組訪談的青年認為，人們願意接受委任成為主要官員，部分基於想服務社會，部分亦基於個人利益考慮。

在參與聚焦小組訪談的青年觀感中，願意接受委任擔當主要官員要職者，部分基於一個良好意願，就是希望藉職位發揮影響力，為香港社會作出貢獻；部分亦基於個人利益考慮，例如在離任後有機會帶來種種個人利益，包括提升個人的社會知名度，或加入大集團或機構等出任高層職位。有受訪者坦言，在他們觀感中，主要官員職位是踏腳石／跳板，有利於個人事業發展。

「我相信部分人士願意接受委任做問責官員，應該有一定的年資和歷練，對香港社會發展亦有一定熱誠，既然機會來到，何不藉此為香港做點實事和服務香港？」

(編號 05/男/在職)

*「人們接受委任是為將來鋪路，局長是政府最高層，極具知名度，日後離開政壇也可左右逢源，在其他機構或大集團順風順水。政治委任制度下的職位，是一個 **stepping stone** (踏腳石／跳板)，有助自己或家人的事業前景鋪路。」*

(編號 11/女/高中生)

4.2.3 受訪青年對主要官員個人條件的三大期望，依次分別是能夠掌握民意、有承擔精神及對政策有遠見。

就青年對主要官員個人條件的期望，全港青年意見調查顯示，在列舉選項中，首三項最多受訪者揀選的，依次分別是能夠掌握民意、有承擔精神及對政策有遠見，各佔百分比非常明顯，分別為 57.7%、55.2% 及 41.4%。值得注意的是，受訪青年在其他選項上的比率亦不少，包括有獨立思考能力(30.0%)、有解釋政策能力(26.8%)、具親和力(20.1%)，以及有高尚品格(18.1%)等【表 4.4】；反映受訪青年對擔任主要官員要職者的個人條件，有相當要求。

表 4.4：你期望主要官員，即各司長及各決策局局長，個人方面最需要具備邊三項條件？(讀選項)(最多三項) **N=531**

	人次	百分比■
能掌握民意	307	57.7%
有承擔精神	293	55.2%
對政策有遠見	220	41.4%
有獨立思考能力	159	30.0%
有解釋政策能力	143	26.8%
有親和力	107	20.1%
有高尚品格	96	18.1%
有從政／參政歷練	70	13.1%
其他	4	0.7%
冇乜	3	0.6%
唔知／難講	11	2.1%

此表數據經加權統計

■ 此題為「可選多項」題目，所列數據為選擇該項答案的人次佔總答題人數之百分比

綜合聚焦小組訪問結果顯示，參與訪談的青年對主要官員的期望，也有上述類似看法，包括期望主要官員能夠表現出「聽民意」及「親民」等形象，認為這些有助拉近特區政府主要官員與公眾的距離。

然而，有參與聚焦小組訪問的青年表示，他們對近年問責官員回應公眾的表現，留下負面印象。例如部分問責官員只在重覆一些他們預先準備好的稿件內容，當中與公眾沒有交流，甚至逃避公眾的提問。有受訪青年擔心，如情況繼續，會令他們對政治委任制度評價更差。

「官員聆聽民意很重要，即使民意未必正確，官員也需要顯出他們願意聆聽市民意見的姿態，例如做到『雖然我不同意你，但我會保障及尊重你表達意見的權利』。官員肯聽意見，並親身落區聽意見，掌握我們的實際需要，有助縮窄雙方距離。」

(編號 04/女/大學生)

「問責官員在回應公眾時表現非常『行貨』，經常惹起更大反彈，結果公眾對官員的印象愈來愈差。官員會到立法會回答議員的質詢，但我認為當局需要增加官員主動向公眾講解政策的場合。」

(編號 09/女/高中生)

「問責官員說話很圓滑，只會照稿件讀出，不論市民問甚麼，官員也是在重覆一個答案，完全沒有交流元素，令我質疑他們如何掌握社會所需；他們在迴避公眾的質詢。官員應該確切回應社會，

讓市民對相關政策有較全面理解。市民感受到官員的真誠解釋，有望增加對當局的體諒，這對雙方都有好處。」

(編號 10/女/高中生)

4.2.4 參與聚焦小組訪問的青年認為，問責體現不一定在於「下台」，亦包括官員能夠對所管轄政策範疇有所掌握，並清楚向公眾作出解釋；當施政出現問題時，能夠勇於承認錯誤、提出解決方法及帶領局方發展。

綜合聚焦小組訪談結果發現，參與訪談的青年，不一定認為官員「下台」是體現問責的唯一舉動，主要原因是認為有關官員如能為「爛攤子」作出妥善處理及提出解決方法，效果會更積極。

在參與聚焦小組訪問的青年心目中，何謂問責，亦有其他具體表現，包括問責官員對所管轄的政策範疇有掌握及有遠見。換句話說，即對自己崗位負責的政策有了解；當施政引起社會不滿或爭議時，官員能表現出包容及願意溝通的態度，清楚向公眾作出解釋，從而提出解決方面，妥善處理問題，並推動局方發展。

「『下台』不是唯一的問責表現。反而，問責官員能夠提出解決方法以爭取反對者的支持或體諒，更為重要。『下台』，卻沒有收拾殘局／『爛攤子』，是不負責任的做法。」

(編號 06/女/在職)

「施政出了問題，問責官員不一定要『下台』，如能從中作出反思，並真誠道歉，作出改變，吸納各方意見，提出解決方法，將問題的負面影響減到最低，這連串表現會帶來較積極的效果。」

(編號 07/男/在職)

「『下台』是問責表現最終一環。問責官員也有他們的局限。能夠解決問題，勝於留下爛攤子，不然，整個決策局，以至整體社會，只會停滯不前，這造成的影響更大。」

(編號 13/女/高中生)

4.3 對個人與主要官員關係的看法

4.3.1 逾六成受訪青年不認為自己信任特區主要官員。

全港青年意見調查顯示，合共接近六成半(64.8%)受訪青年表示，他們不太同意(48.6%)或非常不同意(16.2%)自己信任特區主要官員【表 4.5a】。值得一提的是，在去年同類型調查中，亦有相若百分比受訪青年不認為自己信任立法會(59.4%)及特區政府(66.4%)【表 4.5b】。

至於表示幾同意(29.7%)或非常同意(1.0%)自己信任特區主要官員的受訪青年，合共約三成一(30.7%)。數據分析進一步顯示，認為自己信任特區主要官員的受訪青年，他們對政治委任制度有關方面成效的評分，相對持正面取態【附錄三】。

表 4.5a：你同唔同意以下嘅說法？「你信任特區嘅主要官員」

	人數	百分比	
非常同意	5	1.0%	} 30.7%
幾同意	156	29.7%	
不太同意	255	48.6%	} 64.8%
非常不同意	85	16.2%	
唔知／難講	24	4.6%	
合計	525	100.0%	

此表數據經加權統計

表 4.5b：(2016) 請問你同唔同意以下嘅說法？

	同意		不同意		唔知/ 難講	合計
	非常 同意	幾同意	唔係咁 同意	非常不 同意		
	150 28.5%		313 59.4%			
你信任立法會	14 2.7%	136 25.9%	252 47.9%	61 11.6%	63 11.9%	527 100.0%
	124 23.5%		350 66.4%			
你信任特區政府	4 0.7%	120 22.7%	242 46.0%	108 20.5%	53 10.1%	527 100.0%

* 此表數據經加權統計。此調查於 2016 年 4 月 15 日至 26 日進行，以電話隨機抽樣透過訪問員成功訪問全港 539 名年齡介乎 18 至 34 歲的青年。見香港青年協會青年創研庫「青年看立法會的職能與運作」（2016 年 5 月）。

綜合青年聚焦小組訪談結果顯示，他們對主要官員的信任度，主要基於能力與政績，以及對官員施政理念方面的認識等。然而，當中有青年表示，他們對部分官員的背景感陌生，亦不清楚官員獲委任的原因，以及對香港社會的願景等。另加上有感近年政府的多項施政上停滯不前，部分決策局的政績乏善可陳，未能增加他們對主要官員的信任。

此外，有參與聚焦小組訪談的青年表示，從主要官員的言談間，感到他們不信任年輕人，令受訪青年也不信任主要官員。有受訪青年補充，理解到青年的意見不一定被接納，但仍期望主要官員能夠以真誠態度與青年溝通，增加彼此諒解，是建立互信的基礎。

「我對大部分主要官員的背景感到陌生，他們是如何冒出頭來？社會上有很多人才，為甚麼特首會選中他們？他們對香港有甚麼願景？我不清楚，這令我未能信任他們。如要我信任他們，可能要經過時間的證明，睇到他們在崗位上有政績。可是，在我觀感中，近年大部分決策局沒有甚麼明顯政績。」

(編號 09/女/高中生)

「特首需要委任與自己理念相同者做官員。可是，我不信任過去幾任特首，我又怎可以信任由他們所揀出來的官員呢？官員要主動親民，包括認真聆聽年輕人心聲，即使我們的意見在實際上不能實行，但起碼讓我們的聲音有效地傳遞到局長層面，這亦有助年輕人體諒當局的困難，相信這會漸漸提升我對他們的信任度。」

(編號 10/女/高中生)

「我有個很深的感受，近年有些官員在言談間表現出對年輕人不信任，例如認為我們一定反政府，或認為我們思想不全面。他們對年輕人有介心，我們作為年輕人，亦很難信任官員。」

(編號 13/女/高中生)

4.3.2 近五成九受訪青年表示，不會參加一些能夠與主要官員進行溝通的機會；兩成八則表示會參與。

全港青年意見調查顯示，對於一些如能夠與主要官員進行溝通的機會，合共五成九(58.5%)受訪者表示多數不會(36.9%)或一定不會(21.6%)參與；兩成八(28.4%)則表示多數會(25.0%)或一定會(3.4%)參與【表 4.6】。

在 300 多名表示不會參與的受訪者中，他們不參與的原因，主要包括認為自己對政策缺乏認識(30.9%)、沒有這需要(26.3%)、認為這屬於政治騷(25.6%)，或對主要官員印象不佳(14.7%)等有關【表 4.7】。

在接近 150 名表示會參與的受訪者中，分別有逾兩成表示，他們最希望透過會見／約見(25.1%)、網絡社交平台(20.7%)，或講座／論壇(20.5%)等形式參與【表 4.8】。

表 4.6：假如有機會可以同主要官員進行溝通，你會唔會參與？

	人數	百分比
一定會	18	3.4%
多數會	131	25.0%
多數不會	194	36.9%
一定不會	114	21.6%
唔知／難講	69	13.2%
合計	526	100.0%

此表數據經加權統計

表 4.7：(不會) 你唔參與最主要嘅原因係乜？(不讀選項)(只選一項)

	人數	百分比
對政策缺乏認識	94	30.9%
沒有需要／無嘢需要溝通	80	26.3%
政治騷，沒有效果	78	25.6%
對主要官員印象不好	45	14.7%
其他	1	0.4%
唔知／難講	6	2.1%
合計	304	100.0%

此表數據經加權統計

表 4.8：(會) 你最希望透過邊一種方法溝通？(不讀選項)(只選一項)

	人數	百分比
會見／約見	37	25.1%
網絡社交平台，例如 FB／Twitter 等	31	20.7%
講座／論壇	31	20.5%
諮詢會	29	19.8%
Phone in 節目	16	11.1%
電郵	4	2.4%
其他	1	0.4%
合計	149	100.0%

此表數據經加權統計

有參與聚焦小組訪談的青年表示，對能夠獲安排出席與官員會面感到興趣，主要原因是他們平日較少有類似機會直接接觸局長，加上會面性質人數不會太多，意見有機會直接表達到局長層面，不用擔心意見透過第三方傳達而被誤解；而更重要的是，這些會面較能感到官員的態度是否真誠。

「如能夠與局長對話，是好事，因平時我們不易直接接觸到局長表達意見，而以小組會見形式進行較好，一來人數不太多，有機會直接溝通，不用由其他人轉述；二來，可以看得出局長是否真心聆聽意見。」

(編號 17/女/大學生)

4.4 對本港政治人才培育的意見

4.4.1 近六成受訪青年認為香港有足夠人才勝任問責官員職位，逾三成四不同意此說法。近六成三相信擴大問責團隊有助培育本港政治人才。另分別逾三成受訪青年認為政治人才培育工作最應由政府或學校肩負，其他亦包括政黨及社會各團體等。

全港青年意見調查顯示，合共接近六成(59.9%)受訪青年對「香港有足夠人才勝任問責官員職位」的說法表示幾同意(52.5%)或非常同意(7.4%)；對此說法表示不太同意(25.9%)或非常不同意(8.5%)者，則合共佔逾三成四(34.4%)【表 4.9a】。

對於「擴大問責團隊有助培育本港政治人才」的說法，合共接近六成三(62.6%)受訪青年表示幾同意(56.1%)或非常同意(6.5%)【表 4.9a】；當中在學青年有較高比例表示同意【表 4.9b】。對此說法表示不太同意(24.7%)或非常不同意(6.3%)者，則合共三成一(31.0%)。

就培育政治人才工作最應由那一方肩負，調查顯示，分別有逾三成受訪者認為最應該由政府(30.4%)或學校(30.2%)擔起這工作。逾一成四(14.3%)則認為是政黨。另分別有數個百分點認為應由民間智囊／論政團體(5.3%)、社會團體／組織(3.8%)，或社會服務機構(3.5%)等肩負相關的培育工作【表 4.10】。

表 4.9a：請問你同唔同意以下嘅說法？

	同意		不同意		唔知／ 難講	合計
	非常 同意	幾同意	不太同意	非常 不同意		
	331 62.6%		164 31.0%			
擴大問責團隊，有助培育本港政治人才	34 6.5%	297 56.1%	131 24.7%	33 6.3%	34 6.4%	529 100.0%
	317 59.9%		182 34.4%			
香港有足夠人才勝任問責官員職位	39 7.4%	278 52.5%	137 25.9%	45 8.5%	31 5.8%	530 100.0%

此表數據經加權統計

表 4.9b：青年是否同意「擴大問責團隊，有助培育本港政治人才？」
(按職業作劃分)

	在職	在學	合計
同意	189 61.8%	119 80.4%	308 67.8%
不同意	117 38.2%	29 19.6%	146 32.2%
合計	306 100.0%	148 100.0%	454 100.0%

* 此表數據經加權統計

*** $p < 0.001$

表 4.10：你認為培育政治人才嘅工作，最應該由邊一方面做？
(不讀選項)(只選一項)

	人數	百分比
政府	161	30.4%
學校	160	30.2%
政黨	76	14.3%
民間智囊／論政組織	28	5.3%
社會團體／組織(如街坊福利會／壓力團體等)	20	3.8%
社會服務機構 NGOs	19	3.5%
其他	3	0.6%
冇乜	16	3.0%
唔知／難講	47	8.9%
合計	529	100.0%

此表數據經加權統計

綜合聚焦小組訪談結果顯示，參與訪談的青年認為，香港社會各行各業均有一定人才，惟香港是一個以工商金融及服務業為主的社會，加上缺乏政黨政治背景，認為從政事業前景不理想。儘管香港人才不少，但大部分人士均不願意投身政治事業。

就應否再進一步擴大問責團隊作為培育人才途徑，有參與聚焦小組訪談的青年表示，隨著本港政治環境愈趨複雜，加上局長所要處理的事務很多，而局長的表現又代表著整個局的形象，在問責制度下，一個緊密合作的團隊顯得非常重要，認為團隊需要更多支援，包括人手資源。

亦有參與聚焦小組訪談的青年提及，校園舉辦的職業招聘會，主要是商業類別，較少關於政治人才招聘；加上他們的政治人脈網絡不夠廣，而由離開院校到擔任政治助理職位，兩者之間不但有一段距離，亦缺乏接駁階梯，他們對如何開展個人政治事業感到無從入手。另有青年期望獲安排接受相關的訓練機會，或參與有關副局長或政治助理工作的探訪，認為會有助他們增加對政治工作的了解，以及擴闊他們相關的網絡。

有參與聚焦小組訪談的青年補充，對於關心政治的年輕一群，當中部分被視為激進，認為特區政府現階段不會冒險委任他們加入政府；惟他們亦是政治人才來源之一，政府不應完全摒除他們於門外。

「社會普遍認為年輕人對政治訴求的手法比較激進，現時政府不會冒險委任這些青年入政府。這些青年關心政治，政府不應完全排除他們有朝一天成為問責官員人選之一。」

商界及大專院校經常合辦招聘會，是吸納人才從商的好機會。但有關政治人才招聘較少。我們缺乏政治人脈網絡，要從政，不知從哪裡入手。政府應主動到各大專院校多作宣傳，或開設一些訓練機會，協助我們初探政治事業路向，又可擴闊我們的人脈網絡。」

(編號 01/女/大學生)

「各局需要處要的問題愈來愈多，我認為需要增加人手，協助局長更準確地回應社會，包括向局長提供更多多角度建議。」

(編號 03/女/大學生)

「香港有很多人才，惟政治人才不多。香港是一個商業社會，缺乏政黨政治，政治事業發展機會不多。社會近年出現較多政治事件，喚起青年對政治的關注，但不一定代表他們會加入政府。」

局長、副局長及政治助理以團隊形式合作，局長更是整個局的重心人物，公眾對該局工作的評價，很大程度是視乎該局局長給公眾的觀感，我相信局長每次面對公眾，背後是有一隊人預先做好準備；充裕的人手支援，有助局長發揮得更好。」

(編號 04/女/大學生)

「近年社會很分裂，政治環境亦複雜，不敢貿然從政。到政府裡接受訓練，參與一些與政治工作有關的事項，可以訓練溝通、協調、與公眾聯繫等公關能力，對我來說，是好好的訓練機會。」

(編號 09/女/高中生)

「我完全沒有政治人脈網絡，即使大學畢業後想申請政治助理職位，何談容易？兩者的差距很大，無可能一畢業就可以做到政治助理。兩者之間缺乏階梯接駁，逐級上會較理想。」

(編號 15/女/大學生)

「副局長及政治助理職位給我的印象好模糊，如能夠有一個簡單的 visit (工作探訪)，有助我更能客觀地評價政治委任制度。」

(編號 18/男/大學生)

4.4.2 七成一受訪青年相信，具威信的政府能吸引人才加入問責團隊。有較多受訪青年認為，特區政府最需提高用人透明度及實踐用人唯才原則，以鼓勵人才加入問責團隊，其他亦包括需要建立民望／管治威信等。

全港青年意見調查顯示，七成一(71.4%)受訪青年對「有威信的政府，有助吸引人才加入問責團隊」的說法表示幾同意(57.0%)或非常同意(14.4%)；另有約兩成六(25.9%)則對此說法表示不太同意(19.3%)或非常不同意(6.6%)【表 4.11】。

此外，有較多受訪青年認為，特區政府需提高用人透明度(31.5%)及實踐用人唯才原則(29.9%)，以鼓勵人才加入問責團隊，各佔逾三成及近三成；另有逾兩成半(26.7%)認為特區政府在這方面最需要建立民望／管治威信【表 4.12】。

表 4.11：請問你同唔同意以下嘅說法？

	同意		不同意		唔知／ 難講	合計
	非常 同意	幾同意	不太同意	非常 不同意		
	377		137			
	71.4%		25.9%			
有威信嘅政府，有助吸 引人才加入問責團 隊	76 14.4 %	301 57.0%	102 19.3%	35 6.6%	15 2.8%	529 100.0%

此表數據經加權統計

表 4.12：你認為特區政府最需要做嘅乜，以鼓勵有能力嘅人才加入問責團隊？
(讀選項)(只選一項)

	人數	百分比
提高用人透明度	167	31.5%
實踐用人唯才原則	159	29.9%
建立民望／管治威信	142	26.7%
提高薪酬福利條件	34	6.5%
其他	2	0.4%
冇乜	4	0.7%
唔知／難講	23	4.3%
合計	531	100.0%

此表數據經加權統計

4.4.3 不少受訪青年認為，近年政府民望偏低、議會政治化及社會對問責官員評價欠佳等情況，令優秀人才對加入問責團隊感卻步。

至於妨礙優秀人才加入問責團隊的因素，全港青年意見調查顯示，較多受訪者視政府民望低為主要原因，佔接近三成半(34.6%)，另有接近三成(29.7%)受訪者認為，議會政治化，施政受影響，是令人對加入問責團隊感到卻步的原因。近兩成半(24.6%)受訪者則認為是社會對問責官員評價欠佳【表 4.13】。

第五屆特區政府將於 2017 年 7 月 1 日開始，調查顯示，合共五成八(58.1%)受訪青年對於新一屆特區政府能夠建立理念一致的問責團隊，表示不太有信心(48.9%)或非常有信心(9.2%)；表示幾有信心(31.2%)或非常有信心(0.5%)者，共佔接近三成二(31.7%)【表 4.14】。

表 4.13：咁你認為現時妨礙優秀人才加入問責團隊最主要嘅原因係乜？
(讀選項)(只選一項)

	人數	百分比
政府民望低	184	34.6%
議會政治化，施政效能受影響	158	29.7%
社會對問責官員評價欠佳	131	24.6%
薪酬福利條件欠吸引	20	3.8%
其他	3	0.5%
冇乜	7	1.3%
唔知／難講	29	5.4%
合計	531	100.0%

此表數據經加權統計

表 4.14：新一屆政治委任官員將於七月上任。你對新一屆特區政府能夠建立理念一致問責團隊嘅信心有幾多？

	人數	百分比
非常有信心	2	0.5%
幾有信心	165	31.2%
不太有信心	259	48.9%
非常有信心	49	9.2%
唔知／難講	54	10.2%
合計	529	100.0%

此表數據經加權統計

有參與聚焦小組訪談的青年則擔心，隨著香港社會政治環境愈趨複雜，問責官員在平衡各方利益方面的難度愈來愈高；施政困難重重，有志者要一展抱負並不容易；而這障礙比來自公眾批評的壓力，阻力更大。

「我相信做得問責官員的人士，他們有一定的歷練，亦有心理準備面對公眾的批評。香港社會政治環境愈來愈複雜，做問責官員，要照顧及平衡各方利益，當中面對很多困難。施政不暢順，官員發覺加入了政府也未必做到自己想推行的政策，令人才對加入政府興趣大減。」

(編號 08/女/在職)

小結

綜合研究的青年意見調查及聚焦小組訪談結果顯示，儘管受訪青年對政治委任制度幾方面的成效評分未如理想，另有近六成半(64.8%)受訪者不認為自己信任主要官員，但有參與聚焦小組訪談的青年認為，政治委任制度有意義和價值，包括提供機會給有志人才服務香港、提升官員對其施政問責承擔，以及促進公眾對監察官員表現的意識等。

此外，青年普遍對官員的表現評價有保留，包括在全港青年意見調查中，近七成(69.8%)表示不滿意近年政治委任官員的表現，而參與聚焦小組訪談的青年則認為，部分官員對自己所管轄的政策範圍不熟悉，有官員所提出的政策及回應等，亦與現實情況有很大差距，部分官員在回應公眾時，態度欠真誠，亦缺乏回應與交流元素。而在較多受訪青年眼中，政治委任制度的最大問題亦是與官員有關，包括近四成四(43.9%)認為官員的表現缺乏監察。

事實上，受訪青年對出任主要官員的個人條件，抱有相當要求，尤其是對官員能夠掌握民意(57.7%)，有承擔精神(55.2%)及對政策有遠見(41.4%)的期望非常明顯，這些均是聚焦小組中，青年認為問責的應有行為。例如主要官員能夠對所管轄政策範疇有掌握，並清楚向公眾作出解釋；當施政出現問題時，能夠勇於承認錯誤、提出解決方法及帶領局方發展。他們心目中，官員的問責體現，不一定在於「下台」。

政治人才培育方面，全港青年意見調查顯示，近六成三(62.6%)受訪青年相信，擴大問責團隊有助培育本港政治人才，另有七成一(71.4%)受訪青年相信，具威信力的政府有助達致這方面的效果。此外，有較多受訪青年認為，特區政府最需提高用人透明度(31.5%)及實踐用人唯才原則(29.9%)，以鼓勵人才加入問責團隊，各佔逾三成及近三成。另有逾兩成半(26.7%)認為，特區政府在這方面最需要建立民望／管治威信。然而，有參與聚焦小組訪談的青年指出，他們缺乏人脈網絡和相關經驗，對發展個人政治事業感到無從入手，視之為年輕一輩加入問責團隊效力的障礙之一。

第五章 討論及建議

本章綜合全港 532 位 15-34 歲青年意見調查數據、20 位青年聚焦小組訪談，以及 5 位專家與學者的訪問等資料，作出整理及分析，歸納值得討論的要點，闡述如後。

討 論

1. 政治委任是特區政府持續發展的制度。儘管受訪青年認為官員表現有不足，惟制度對培育本地政治人才方面具價值和意義，亦有優化制度的空間。

是次研究顯示，在全港青年意見調查結果中，接近六成三(62.6%)受訪青年認為，擴大問責團隊有助培育本港政治人才。參與聚焦小組訪談的青年亦認為，政治委任制度提供機會，讓有志人士藉此途徑服務香港，而官員對其承擔施政責任的警覺性，以及市民對監察官員表現的意識，亦相應提高。有受訪專家及學者認為，政治委任制度推動官員的問責文化，且需要官員有一份自覺動力。

研究搜集所得數據亦發現，現屆政府收到超過 1,100 份有關副局長及政治助理職位的申請，數字較前屆的 100 多份有逾 10 倍增長，反映有興趣申請上述兩層級職位者，大有人在。

不過，值得注意的是，受訪青年認為政治委任制度在多方面的成效，均未如理想，由 0-10 分，5 為合格計，他們認為政治委任制度在「促進特區政府施政效能」及「加強行政立法關係」方面，平均分分別為 4.74 分及 4.71 分，而「令香港能更廣泛地吸納政治人才」及「加強特區政府領導層理念一致」的平均分，分別為 4.67 分及 4.65 分。至於「促進特區政府與市民聯繫和溝通」、「為有志之士提供更全面從政機會」，以及「令施政更能回應社會需要」的平均分，分別為 4.59 分、4.49 分及 4.38 分。另有近七成(69.8%)表示不滿意近年政治委任官員的表現。

特區政府在高層管治架構引進政治委任制度，由問責官員就其施政承擔責任，彌補過去公務員毋須為政策失誤承擔政治問責的不足；制度的理念及發展方向，切合香港社會發展的需要，包括配合香港在一國兩制下，高度自治、港人治港的原則。惟政治委任制度實行至今 15 年，尚在持續發展的實踐過程中，相信日後存在不少優化空間，值得持續監察和改善。

2. 受訪青年對主要官員人選抱有期望，包括能夠掌握民意、有承擔精神、對政策有遠見、具政策解釋能力及親和力等；這反映青年以理性及務實角度看官員體現問責。他們對官員的溝通能力，尤其重視。

全港青年意見調查結果顯示，受訪青年對出任主要官員的人選條件，有相當高期望，包括能夠掌握民意(57.7%)、有承擔精神(55.2%)及對政策有遠見(41.4%)。其他要求亦包括具獨立思考能力(30.0%)、具政策解釋能力(26.8%)及具親和力(20.1%)等。而如果有與主要官員進行溝通的機會，兩成八(28.4%)受訪青年表示會參與。

上述看法，與參與聚焦小組訪談的青年意見相近。就如何體現問責方面，他們認為應包括：官員對所管轄政策範疇有掌握，並能夠向公眾清楚解釋政策；當施政出現問題時，官員能夠對失誤承擔責任、提出解決方法及帶領局方發展。在他們心目中，體現問責不一定在於「下台」。

由此觀之，受訪青年以理性及務實角度看官員體現問責；問責目的也不一定是「下台」，而是期望官員能夠以恭敬盡責的態度和自覺精神，向公眾清楚交代。他們期望問責官員能夠把職責做好、收拾「爛攤子」，令施政得到改善；另外亦需推動局方發展。這些在一定程度上，需要十分良好的溝通能力。受訪青年重視問責官員的溝通能力，認為現時問責官員面對公眾的溝通能力，仍有待進一步磨練和提升。

3. 近六成半受訪青年不認為自己信任主要官員；近四成四視政治委任制度的最大問題，在於缺乏對官員表現的監察，其次是委任程序透明度低。當局需在委聘程序中多下工夫，改善有關機制的公信力。

是次研究的意見調查結果顯示，六成半(64.8%)受訪青年不認為他們信任特區政府的主要官員。另有接近四成四(43.9%)受訪青年視有關制度的最大問題，在於缺乏對官員表現的監察，其次是委聘程序缺乏透明度，佔三成半(35.2%)。

此外，有較多受訪青年認為，特區政府需要提高用人透明度(31.5%)及實踐用人唯才原則(29.9%)，以鼓勵人才加入問責團隊，各佔整體受訪者逾三成及近三成。

聚焦小組訪談的青年方面，他們對主要官員的信任度，主要視乎官員的能力及對其施政理念的認識等。然而，委聘程序常被評為缺乏透明

度，公眾對獲委任者的能力，以及其施政理念認識不多。特區政府亦慣常籠統以「用人唯才」來解釋聘用官員的原因，較少向公眾闡述個別獲委任者的專長、經驗或過人之處等，以至讓公眾加深認識個別政治委任官員；結果容易影響公眾對官員的信任度或能力的觀感。

特區政府需要在人選委任程序中多下工夫，提升透明度，一方面強化公眾對獲委任官員的認識，另一方面主動向外解釋人選準則，以體現「用人唯才」，釋除公眾不必要的疑慮，爭取社會的認同。

4. 政治委任制度關鍵在於人才。三成四受訪青年不認為本港有足夠人才勝任問責官員職位。另受訪青年認為，培育政治人才的工作各方有責。有參與聚焦小組訪談的青年透露，他們對從政感到無從入手；就如何盡早開拓及豐富本港政治人才庫，值得探究。

是次研究搜集的數據顯示，最近兩屆特區政府收到申請副局長及政治助理職位的數字有倍增趨勢，這對特區政府的政治人才儲備，提供了不錯的基礎，當局應對有關資料加以有系統整理、儲存及善用。

不過，意見調查結果顯示，三成四(34.4%)受訪青年不認為本港有足夠人才勝任問責官員職位。在受訪青年眼中，培育政治人才的責任，應由多方面一起肩負，包括政府(30.4%)、學校(30.2%)、政黨(14.3%)及民間團體如智庫與服務機構等。

至於參與聚焦小組訪談的青年，有部分透露，他們缺乏相關的人脈網絡，對如何開展個人政治事業感到無從入手，而政府及院校較少就政治委任制度下相關職位舉辦簡介會；加上由院校畢業到擔任政治助理職位，欠缺經驗累積亦難以勝任，兩者之間缺乏晉升和接駁階梯，將會窒礙青年從政的考慮。

隨著社會多元發展，政治環境亦愈趨複雜，社會需要一群願意為香港作出承擔，以及有熱誠和能力者參與管治行列。因此，不論是從甚麼背景，來自院校、政黨、公務員隊伍及智庫等，開放培養政治人才的渠道有實際需要。就如何善用社會各平台，以開拓青年政治人才庫，值得繼續探究。

5. 特區政府政治委任制度在缺乏政黨政治的背景和基礎下，不利建立管治團隊的共同理念，政治人才填補亦受影響。長遠而言，就本港政黨政治的發展方向，值得繼續關注和討論。

綜合受訪專家及學者訪問意見，特區政府政治委任制度其中最大挑戰之一，在於缺乏政黨政治的基礎。影響所及，主要包括以下方面，（一）現有政黨目前未有機會發展成為執政黨；政黨在人才填補方面的角色減弱。（二）問責團隊的官員來自四方八面，欠缺相同政治理念，對促進團隊同心同德成效有所折扣。（三）受制於政黨政治發展空間不大，願意投放長期跟進政策研究的人才不多，窒礙本港政策研究事業的發展。（四）「影子內閣」亦未能發揮所長，民間監察政府的力量受到影響。

特區政府政治委任制度的發展，在缺乏政黨政治的背景和基礎下，政黨未能發揮其應有角色，例如訓練和填補人才、凝聚相同信念、反映政策、參與選舉、制衡政府，甚至參與執政等。就本港政黨政治發展方向，對政治委任制度運作，帶來多大影響，值得作進一步探討。

6. 政府若能保持威信，有助吸引人才加入問責團隊效力。而特首負責領導問責團隊，需要發揮個人凝聚力，團結一群有相近理念，且對香港社會有承擔的賢能之士，組成核心的管治班子，重建特區政府的威信。

意見調查結果顯示，七成一(71.4%)受訪青年相信具威信的政府，能吸引人才加入問責團隊。

此外，在政治委任制度下，行政長官領導問責團隊，其角色不容忽視，尤其需要給公眾兩方面清晰信息，包括用人唯才，即其所揀選的官員，能夠令市民相信人選有能力勝任有關職位。其次是採取具體行動，對於表現持續欠佳的官員，作出適當的問責懲處，包括作出批評、譴責或要求有關官員公開道歉等，避免公眾產生「問責如無物」的觀感。

近年特區政府民望持續偏低、政制發展停滯不前、行政與立法關係欠佳、政策爭議持續，或會引起部分市民對政治委任官員的認受性有所質疑，甚至難以吸引人才加入問責團隊。

特區政府換屆在即，新任行政長官需要發揮個人領導及管治能力，凝聚一群有相近理念，且對香港社會有承擔的賢能之士，加入問責團隊，落實有效管治。

建 議

基於上述結果及討論要點，本研究期望就加強政治委任官員與公眾的溝通，以及進一步加強培育本地政治人才等方面，提出以下建議。

- 1. 擴大政治委任機制的規模，培養本地治港人才。**建議於政治委任制度下開設初級職位及提供實習機會，強化人才培育搖籃角色，並豐富本港政治人才庫。

研究發現有志青年對發展政治事業感到無從入手，而目前制度於吸納大專院校畢業生投身政治助理職級方面，亦缺乏晉升和接駁階梯。另外，受訪青年認為擴大問責團隊，有助培育本地政治人才。

研究建議當局在政治委任制度下增設初級職位，一方面加強對問責官員的人手支援，另一方面提供一個晉升和接駁層級，吸納資歷相對較淺的有志人士。

此外，建議當局提供相關的實習機會供大專院校學生參加，讓有志青年盡早了解政治委任相關職位的工作。實習內容可包括協助局方與媒體、地區組織及議會等進行政治聯繫工作、處理政策分析等，或跟隨有關官員，了解其日常基本工作流程等。

- 2. 設立政治委任官員施政理念分享會。**由政治委任官員於履新初期，向公眾闡述其施政理念和工作優次，以拉近官員與公眾的距離。

研究發現，受訪青年認為政治委任制度於促進特區政府與市民的聯繫和溝通成效不算理想，亦有不少受訪者認為官員委任程序缺乏透明度。在缺乏認識下，容易令外界對官員的背景、能力及施政理念等有所保留。

研究建議每屆政治委任官員履新初期，由行政長官領導，向公眾逐一介紹獲委任主要官員，以提高透明度，釋除公眾不必要的疑慮。

而各層級政治委任官員，亦可趁此機會，闡述他們的施政理念、政策優次，以及對香港社會一些重要核心價值等的看法。在客觀了解的基礎上，有助增加公眾對有關官員的認識和信任，拉近彼此距離。

3. 加強政治委任官員與公眾的聯繫和直接溝通，協助當局更充分掌握民意。

研究發現，青年重視主要官員掌握民意的能力、承擔精神，以及對政策有遠見等個人條件。部分青年亦歡迎與官員有直接的溝通。此外，有參與訪談的青年對政治委任制度存有不少疑問，甚至觀感上認為部分官員對年輕人缺乏信任。

研究建議各層級政治委任官員應加強與公眾的聯繫和直接溝通，並善用各種渠道，包括網絡媒體等，以期能夠更充分掌握民意。

此外，政治委任官員亦可積極考慮輪替安排時間，到訪各中學，以輕鬆形式與學生互動，雙方透過真誠的意見表達，促進彼此了解和認識。

當局亦應主動及盡早與相關持分者進行意見交流，此舉有助減低政策出台後遇到阻力；而加強公眾參與，也是公民社會的進步表現。

4. 傳承退任官員的管治經驗與心得，促進制度的優化。

特區政府政治委任制度仍在發展階段，而一套運作成熟的制度，往往需要時間及經驗累積，從中加以優化，以期達致理想成效。在過去十多年曾出任特區政府政治委任官員者，他們的經驗及心得，對日後繼任者，可提供寶貴參考。

本研究參考外地經驗，建議當局積極考慮透過各種形式，有系統地收集政治委任制度下各層級退任者的管治心得，藉此傳承他們的經驗和智慧，甚至作出文字紀錄存檔，促進制度的優化。

參考資料

- 中華人民共和國香港特別行政區基本法。
- 中華人民共和國財政部網頁資料。2014。「美國現代公務員制度」。
http://gjs.mof.gov.cn/pindaoliebiao/cjgj/201407/t20140714_1112738.html
- 王保鍵。2015。「論英國國會改革法案之成敗及其影響」。
- 立法會。「於 2001 年 6 月 13 日至 24 日進行職務訪問研究英國、法國及德國行政機關問責制度的報告」，立法會政制事務委員會代表團。
<http://www.legco.gov.hk/yr00-01/chinese/panels/ca/papers/rpt-c.pdf>
- 立法會。立法會 CB(2)1506/02-03 號文件。行政長官於 2003 年 3 月 15 日向財政司司長發出的函件。
<http://www.legco.gov.hk/yr02-03/chinese/panels/ca/papers/ca0317-1506-c-scan.pdf>
- 立法會。立法會 CB(2)2164/11-12(01)號文件。「優化政治委任制度」。2012 年 5 月。
http://www.legco.gov.hk/yr11-12/chinese/hc/sub_leg/sc55/papers/sc550528cb2-2164-1-c.pdf
- 立法會。立法會 CB(2)2806/07-08 號文件。立法會政制事務委員會。2008 年 6 月。
<http://www.legco.gov.hk/yr07-08/chinese/panels/ca/minutes/ca080616.pdf>
- 立法會。立法會 CB(2)658/16-17(06)號文件。「立法會政制事務委員會設立候任行政長官辦公室的計劃」。2017 年 1 月。
- 立法會。立法會 FC135/11-12(01)號文件。「副局長和政治助理的遴選」。2012 年 6 月。
<http://www.legco.gov.hk/yr11-12/chinese/fc/fc/papers/fc0615fc-135-1-c.pdf>
- 立法會。立法會 CB(2)2300/07-08(01)號文件。「進一步發展政治委任制度：回應議員提出的意見和提問」。政制及內地事務局。2008 年 6 月。
<http://www.legco.gov.hk/yr07-08/chinese/panels/ca/papers/ca0616cb2-2300-1-c.pdf>
- 立法會。立法會 CB(2)2300/07-08(01)號文件。立法會政制事務委員會。2008 年 6 月。
<http://www.legco.gov.hk/yr07-08/chinese/panels/ca/papers/ca0616cb2-2300-1-c.pdf>
- 立法會。立法會 CB(2)2300/07-08(01)號文件。立法會政制事務委員會。2008 年 6 月 16 日。
- 立法會。立法會 CB(2)2300/07-08(01)號文件。立法會政制事務委員會。
<http://www.legco.gov.hk/yr07-08/chinese/panels/ca/papers/ca0616cb2-2300-1-c.pdf>
- 立法會。立法會 CB(2)2462/01-02(01)號文件。《問責制主要官員守則》。2002 年 6 月 28 日。
http://www.legco.gov.hk/yr01-02/chinese/hc/sub_com/hs51/papers/hs51cb2-2462-1c-scan.pdf
- 立法會。立法會個別政策事宜資料庫。
http://www.legco.gov.hk/database/chinese/data_ca/ca-accountability-for-principal-officials.htm
- 立法會。立法會秘書處。「在選定國家中政府高級人員的任命程序」。2002 年 3 月 13 日。立法會 CB(2)1677/01-02(02)號文件。

立法會。立法會秘書處。「若干海外國家的政府體制：英國」。2000年4月。

立法會。立法會秘書處。「若干海外國家的政府體制：新加坡」。2000年4月。

立法會。立法會秘書處。「資料便覽 新加坡國會」。2016年2月26日。
<http://www.legco.gov.hk/research-publications/chinese/1516fsc23-parliament-of-singapore-20160226-c.pdf>

立法會。立法會秘書處。政府總部架構重組。2012年5月8日。
<http://www.legco.gov.hk/yr11-12/chinese/sec/library/1112in25-c.pdf>

立法會。立法會秘書處。政治委任制度下委任官員的薪酬條款。2012年5月18日。

立法會秘書處。有關《公務員守則》的資料摘要，2008年12月。

朱立言等。2010。「美國文官制度的變革與思考」。中國人民大學。公共管理學院。

行政長官 2008年6月26日就進一步發展政治委任制度向立法會發言內文。
<http://www.info.gov.hk/gia/general/200806/26/P200806260231.htm>

行政長官董建華先生出席立法會介紹第二屆特區政府實施主要官員問責制方案的致辭全文。2002年4月17日。
<http://www.info.gov.hk/gia/general/200204/17/0417136.htm>

何建宗。2016年。官員「問責制」存在的問題與對策。紫荊論壇。

周育仁等。2008。「從課責與監督概念探討美國政府負責機制」。

政制及內地事務局。《第五屆香港特區政府政治委任官員薪酬待遇報告》，2016年11月。

政制及內地事務局。《第四屆特區政府政治委任官員的薪酬條款》。2012年4月。

政制及內地事務局。《進一步發展政治委任制度報告書》。2007年10月。

政制及內地事務局。2012年。《政治委任制度官員守則》。2012年7月1日。
http://www.cmab.gov.hk/tc/issues/PAO_Code_1.7.2012.pdf

政制及內地事務局局長。2008年6月4日。立法會議上回覆李柱銘議員就“委任副局長及局長政治助理”提出質詢的發言內容。
<http://www.legco.gov.hk/yr07-08/chinese/counmtg/floor/cm0604-confirm-ec.pdf>

政制及內地事務局局長。2016年12月12日。就第五屆香港特區政府政治委任官員薪酬待遇報告會見傳媒談話全文。
http://www.cmab.gov.hk/tc/press/press_3840.htm

政制事務局。《主要官員問責制實施一年後報告》。2003年7月。
<http://www.legco.gov.hk/yr02-03/chinese/panels/ca/papers/ca0721cb2-2864-3c.pdf>

政制事務局。《進一步發展政治委任制度諮詢文件》。2006年7月。

政制事務局提交立法會財務委員會討論文件。2002年6月。(FCR(2002-03)21)。
<http://www.legco.gov.hk/yr01-02/chinese/fc/fc/papers/f02-21c.pdf>

美國政府網頁。<https://www.whitehouse.gov/administration/cabinet>

英國政府網頁。<https://www.gov.uk/government/ministers>

香港大學民意研究計劃。<https://www.hkupop.hku.hk/chinese/popexpress>

香港中文大學香港亞太研究所。<http://www.cuhk.edu.hk/hkiaps/>

香港青年協會。2015。《誰願意參與公共事務？》「管治與政制」專題研究系列03。

香港青年協會。2016。《青年看立法會的職能與運作》「管治與政制」專題研究系列11。

香港青年協會。2016。《青年對公務員及其所面對挑戰的意見》「管治與政制」專題研究系列15。

特區政府 2002 年 5 月 29 日新聞公報。
<http://www.info.gov.hk/gia/general/200205/29/0529095.htm>

特區政府 2003 年 1 月 15 日新聞公報。
<http://www.info.gov.hk/gia/general/200301/15/0115115.htm> ,

特區政府 2008 年 5 月 22 日新聞公報。
<http://www.info.gov.hk/gia/general/200805/22/P200805220187.htm>

特區政府 2008 年 6 月 18 日新聞公報。
<http://www.info.gov.hk/gia/general/200806/18/P200806180138.htm>

特區政府 2012 年 6 月 28 日新聞公報。
<http://www.info.gov.hk/gia/general/201206/28/P201206280231.htm>

特區政府 2016 年 12 月 12 日新聞公報。
<http://www.info.gov.hk/gia/general/201612/12/P2016121200311.htm>

特區政府施政報告。2000 年。

特區政府施政報告。2001 年。

特區政府施政報告。2005/06 年度。「強政勵治 福為民開」。

馬嶽。2001。「有關高官問責制的意見」。立法會 CB(2)972/00-01(04)號文件。

梁振英行政長官競選政綱。<http://www.ceo.gov.hk/chi/pdf/manifesto.pdf>

陳亮宇。2014。「代議士代表著誰？黨意凌駕代議政治？」。
<http://whogovernstw.org/2014/08/02/liangyuchen1/>

新加坡政府網頁。<http://www.pmo.gov.sg/the-cabinet>

《細價股事件調查小組報告書》。2002 年 9 月。
http://www.info.gov.hk/info/pennystock/reportc_full.pdf

《新加坡共和國憲法》第 25 條。

A Survivor's Guide for Presidential Nominees.
<http://www.napawash.org/wp-content/uploads/2013/05/SurvivorsGuide2013.pdf>

"A Vote of No Confidence: How Americans View Presidential Appointees",
 Princeton Survey Research Associates, commissioned by The Presidential
 Appointee Initiative, 2001.

Centre for Presidential Transition, March 16, 2016.
http://presidentialtransition.org/blog/posts/160316_help-wanted-4000-appointees.php

Civil Service Reform Acts of 1978.

Constitutional Frameworks and Democratic Consolidation, A. Stepan and C.
 Skach, 1993, Cambridge University Press.

Fixed-term Parliaments Act.

Gregory, Robert and Robert Hicks. 1999. "Promoting Public Service Integrity: A
 Case for Responsible Accountability." Australian Journal of Public
 Administration 58(4), 3-15, and Copper, Terry, L. 2006, The Responsible
 Administrator: An Approach to Ethics for the Administrative Role. San
 Francisco: Jossey-Bass.

Melvin Dubnick. (1998) "Clarifying Accountability: An Ethical Theory
 Framework," in Public Sector Ethics: Finding and Implementing Values,
 edited by Noel Preston with C-A Bois (Sydney, Australia: Federation Press;
 London: Routledge, 1998), chapter 5, pp. 68-81.

Mulgan, R. (2003). Holding Power to Account: Accountability in Modern
 Democracy. New York: Palgrave Macmillan.

Oakerson, Ronald J. 1989. Governance structures for enhancing accountability
 and responsiveness. In James L. Perry, ed., Handbook of Public
 Administration. San Francisco: Jossey-Bass.

- Pendleton Civil Service Reform Act.
- Romzek, Barbara and Melvin Dubnick. (1987) "Accountability in the Public Sector: Lessons from the Challenger Tragedy." *Public Administration Review* 47(3): 227-38.
- Schedler, Andreas. (1999). "Conceptual Accountability," In Andreas Schedler, Larry 30 Diamond, and Marc F. Plattner (Eds.). *The Self-restraining State: Power and Accountability in New Democracies*. pp. 13-28. Boulder: Lynne Rienner Publishers.
- The National Academy of Public Administration.
<http://www.napawash.org/about-us/who-we-are.html>
- The Presidential Appointee's Handbook.
<https://www.brookings.edu/book/the-presidential-appointees-handbook/>
- Understanding US/ UK Government and Politics: A Comparative Guide, 2003, Manchester University Press.
- World Bank, Social Accountability in the Public Sector Working Paper No.33641, 2005.

其他參考網址：

- <http://www.businessinsider.com/40-percent-americans-surveyed-approve-trump-ps-cabinet-picks-2016-12>。
- http://www.phrases.org.uk/bulletin_board/32/messages/793.html
- <http://www.voachinese.com/a/political-appointment-system-20150119/2605133.html>
- <https://global.britannica.com/topic/spoils-system>
- <https://siteresources.worldbank.org/PUBLICSECTORANDGOVERNANCE/Resources/AccountabilityGovernance.pdf> ; Social Accountability in the Public Sector Working Paper No.33641, 2005.
- http://news.morningstar.com/all/printNews.aspx?article=/MW/TDJNMW2017011851_univ.xml
- <http://www.foxnews.com/opinion/2017/01/15/to-preview-trump-presidency-look-at-confirmation-hearings-for-his-cabinet-picks.html> ;
- <http://www.leeds.ac.uk/law/teaching/law6cw/min-4.htm>

香港青年協會 青年研究中心
青年創研庫
「管治與政制」專題研究系列
「青年對政治委任官員的期望」研究
電話調查問卷

調查對象：15-34 歲香港青年

樣本數目：520

調查方法：隨機抽樣以訪問員透過電話進行意見調查

調查日期：2017 年 1 月

題目範疇：

範疇	題目
1 對香港特區政治委任制度的評價	Q02 至 Q10
2 對特區主要官員的期望	Q11 至 Q15
3 對培養本地政治人才的意見	Q16 至 Q22
4 個人資料	Q23 至 Q26

第一部份 自我介紹

你好，我哋係香港青年協會打嚟，就青年對特區政府主要官員問責制嘅睇法，想聽下青年人嘅睇法；阻你 10 分鐘完成一份調查。所有資料，絕對保密。

第二部份 選出被訪者

[Q01] 請問你係咪 15-34 歲嘅人士？

- 1 係
- 2 唔係（訪問告終；訪問員：多謝合作。收線。）

1. 對香港特區政治委任制度的評價

**訪問員讀出：特區政府以政治委任形式實行主要官員問責制，問卷所指嘅政治委任官員，範疇包括各司長／局長／副局長，以及局長政治助理等。*

特區政府政治委任制度實施至今近 15 年，整體來說，你認為呢個制度響以下幾方面嘅成效有幾多？0-10 分，0=完全冇成效，10=非常有成效，5=合格。(999=唔知／難講；888=拒絕回答)

[Q02] 促進特區政府與市民聯繫和溝通

[Q03] 促進特區政府施政效能

[Q04] 令香港能更廣泛地吸納政治人才

[Q05] 令施政更能回應社會需要

[Q06] 加強特區政府領導層理念一致

[Q07] 加強行政立法關係

[Q08] 為有志之士提供更全面從政機會

[Q09] 整體來說，你認為呢個制度最大嘅問題有邊啲？
(讀選項 1-10)(最多三項)

- | | |
|-----------------|-----------------|
| 1 薪酬福利過高，與職效不相稱 | 7 委任程序缺乏透明度 |
| 2 官員與高級公務員權責不清 | 8 缺乏懲處機制 |
| 3 官員表現缺乏監察 | 9 其他 (請註明)_____ |
| 4 容易出現用人唯親 | 10 冇乜 |
| 5 容易出現特首權力過大 | 11 唔知／難講 |
| 6 未能推動團隊共同理念 | 12 拒絕回答 |

[Q10] 整體來說，你對現時特區政府政治委任官員嘅表現，有幾滿意？

- | | |
|---------|---------|
| 1 非常滿意 | 5 唔知／難講 |
| 2 幾滿意 | 6 拒絕回答 |
| 3 不太滿意 | |
| 4 非常不滿意 | |

2. 對特區主要官員的期望

[Q11] 你期望主要官員，即各司長及各決策局局長，個人方面最需要具備邊三項條件？(讀選項 1-10)(最多三項)

- | | |
|-----------|------------------|
| 1 有獨立思考能力 | 7 有親和力 |
| 2 有解釋政策能力 | 8 有從政／參政歷練 |
| 3 對政策有遠見 | 9 其他 (請註明) _____ |
| 4 能掌握民意 | 10 冇乜 |
| 5 有承擔精神 | 11 唔知／難講 |
| 6 有高尚品格 | 12 拒絕回答 |

[Q12] 你同唔同意以下嘅說法？「你信任特區嘅主要官員」

- | | |
|---------|---------|
| 1 非常同意 | 5 唔知／難講 |
| 2 幾同意 | 6 拒絕回答 |
| 3 不太同意 | |
| 4 非常不同意 | |

[Q13] 假如有機會可以同主要官員進行溝通，你會唔會參與？

- | | |
|----------------|-----------------|
| 1 一定會 (去 Q14) | 5 唔知／難講 (去 Q16) |
| 2 多數會 (去 Q14) | 6 拒絕回答 (去 Q16) |
| 3 多數不會 (去 Q15) | |
| 4 一定不會 (去 Q15) | |

[Q14] (會) 你最希望透過邊一種方法溝通？

(不讀選項)(只選一項) (去 Q16)

- | | |
|--------------------------|------------------|
| 1 會見／約見 | 7 其他 (請註明) _____ |
| 2 講座／論壇 | 8 唔知／難講 |
| 3 諮詢會 | 9 拒絕回答 |
| 4 Phone in 節目 | |
| 5 網絡社交平台，例如 FB／Twitter 等 | |
| 6 電郵 | |

[Q15] (不會) 你唔參與最主要嘅原因係乜？

(不讀選項)(只選一項) (去 Q16)

- | | |
|---------------|------------------|
| 1 對政策缺乏認識 | 5 其他 (請註明) _____ |
| 2 政治騷，沒有效果 | 6 唔知／難講 |
| 3 對主要官員印象不好 | 7 拒絕回答 |
| 4 沒有需要／無嘢需要溝通 | |

3. 對培養本地政治人才的意見

請問你同唔同意以下嘅說法？

	1. 非常 同意	2. 幾同 意	3. 不太 同意	4. 非常 不同 意	5. 唔知 ／難 講	6. 拒絕 回答
[Q16] 香港有足夠人才勝任問責官員職位						
[Q17] 有威信嘅政府，有助吸引人才加入問責團隊						
[Q18] 擴大問責團隊，有助培育本港政治人才						

[Q19] 你認為培育政治人才嘅工作，最應該由邊一方面做？
(不讀選項)(只選一項)

- | | |
|------------------------------|------------------|
| 1 學校 | 7 其他 (請註明) _____ |
| 2 政府 | 8 冇乜 |
| 3 政黨 | 9 唔知／難講 |
| 4 社會服務機構 NGOs | 10 拒絕回答 |
| 5 民間智囊／論政組織 | |
| 6 社會團體／組織 (如街坊福利會／
壓力團體等) | |

[Q20] 你認為特區政府最需要做嘅乜，以鼓勵有能力嘅人才加入問責團隊？ (讀選項 1-6)(只選一項)

- | | |
|-------------|------------------|
| 1 提高薪酬福利條件 | 5 其他 (請註明) _____ |
| 2 提高用人透明度 | 6 冇乜 |
| 3 實踐用人唯才原則 | 7 唔知／難講 |
| 4 建立民望／管治威信 | 8 拒絕回答 |

[Q21] 咁你認為現時妨礙優秀人才加入問責團隊最主要嘅原因係乜？
(讀選項 1-6)(只選一項)

- | | |
|-----------------|------------------|
| 1 政府民望低 | 5 其他 (請註明) _____ |
| 2 議會政治化，施政效能受影響 | 6 冇乜 |
| 3 社會對問責官員評價欠佳 | 7 唔知／難講 |
| 4 薪酬福利條件欠吸引 | 8 拒絕回答 |

[Q22] 新一屆政治委任官員將於七月上任。你對新一屆特區政府能夠建立理念一致問責團隊嘅信心有幾多？

- | | |
|---------|---------|
| 1 非常有信心 | 5 唔知／難講 |
| 2 幾有信心 | 6 拒絕回答 |
| 3 不太有信心 | |
| 4 非常冇信心 | |

4. 個人資料

[Q23] 性別

- | |
|-----|
| 1 男 |
| 2 女 |

[Q24] 年齡 (足歲)

[Q25] 教育

- | | |
|-------------------|---------|
| 1 初中 (中一至中三) | 5 唔知／難講 |
| 2 高中 (中四至中七，包括毅進) | 6 拒絕回答 |
| 3 專上非學位 | |
| 4 大學學位或以上 | |

[Q26] 請問你嘅職業？

- | | |
|----------------|----------------------|
| 1 經理及行政級人員 | 8 非技術工人 |
| 2 專業人員 | 9 學生 |
| 3 輔助專業人員 | 10 料理家務者 |
| 4 文書支援人員 | 11 待業、失業，及其他非
在職者 |
| 5 服務工作及銷售人員 | 12 其他 (請註明) _____ |
| 6 工藝及有關人員 | 13 拒絕回答 |
| 7 機台及機器操作員及裝配員 | |

--- 問卷完 ---

香港青年協會 青年研究中心
青年創研庫
「管治與政制」專題研究系列
青年對政治委任官員的期望
電話調查結果列表

附錄二

調查對象：15-34 歲香港青年

樣本數目：532

調查方法：隨機抽樣以訪問員透過電話進行意見調查

調查期間：2017 年 1 月 4 日至 25 日

個人資料：

表 1：樣本按性別、年齡、教育程度及職業分布

	實際樣本		加權樣本*	2016 年年中 「居住人口」 統計數據 ¹	
性別	人數	百分比	百分比	人數	百分比
男	255	47.9%	47.9%	--	--
女	277	52.1%	52.1%	--	--
合計	532	100.0%	100.0%	--	--
年齡（歲）					
15-19	87	16.4%	18.0%	334,300	18.0%
20-24	187	35.2%	23.0%	427,000	23.0%
25-29	121	22.7%	27.6%	511,600	27.6%
30-34	137	25.8%	31.4%	582,500	31.4%
合計	532	100.0%	100.0%	1,855,400	100.0%
平均（歲）	24.7				
標準差（S.D.）	5.39				
教育程度					
初中(中一至中三)	19	3.6%	4.2%	--	--
高中(中四至中七，包括毅進)	217	41.3%	45.3%	--	--
專上非學位	118	22.4%	21.3%	--	--
大學學位或以上	172	32.7%	29.2%	--	--
合計	526	100.0%	100.0%	--	--
職業					
經理及行政級人員	12	2.3%	2.7%	--	--
專業人員	37	7.1%	6.9%	--	--
輔助專業人員	32	6.1%	6.8%	--	--
文書支援人員	81	15.5%	16.5%	--	--
服務工作及銷售人員	84	18.0%	19.3%	--	--
工藝及有關人員	17	3.3%	3.6%	--	--
機台及機器操作員及裝配員	11	2.1%	2.5%	--	--
非技術工人	17	3.3%	3.5%	--	--
學生	189	36.3%	31.5%	--	--
料理家務者	21	4.0%	4.9%	--	--
待業、失業，及其他非在職者	10	1.9%	1.9%	--	--
合計	521	100.0%	100.0%	--	--

此表數據經加權統計。

¹ 資料來源：政府統計處

http://www.censtatd.gov.hk/hkstat/sub/sp150_tc.jsp?tableID=002&ID=0&productType=8

1 對香港特區政治委任制度的評價

表 2：特區政府政治委任制度實施至今近 15 年，整體來說，你認為呢個制度響以下幾方面嘅成效有幾多？0-10 分，0=完全冇成效，10=非常有成效，5=合格。

促進特區政府與市民聯繫和溝通	人數	百分比
0	35	6.6%
1	7	1.4%
2	40	7.7%
3	57	10.8%
4	74	14.0%
5	139	26.3%
6	88	16.7%
7	45	8.5%
8	32	6.1%
9	2	0.5%
10	3	0.6%
唔知／難講	5	0.9%
合計	527	100.0%

平均分*：4.59

評分人數：522

標準差 (S.D.)：2.07

此表數據經加權統計。*數字不包括回答「唔知／難講」者。

表 3：特區政府政治委任制度實施至今近 15 年，整體來說，你認為呢個制度響以下幾方面嘅成效有幾多？0-10 分，0=完全冇成效，10=非常有成效，5=合格。

促進特區政府施政效能	人數	百分比
0	29	5.5%
1	4	0.7%
2	40	7.5%
3	55	10.5%
4	80	15.2%
5	131	24.7%
6	87	16.4%
7	54	10.2%
8	36	6.9%
10	7	1.3%
唔知／難講	6	1.1%
合計	528	100.0%

平均分*：4.74

評分人數：522

標準差 (S.D.)：2.06

此表數據經加權統計。*數字不包括回答「唔知／難講」者。

表 4：特區政府政治委任制度實施至今近 15 年，整體來說，你認為呢個制度響以下幾方面嘅成效有幾多？0-10 分，0=完全冇成效，10=非常有成效，5=合格。

令香港能更廣泛地吸納政治人才	人數	百分比
0	27	5.0%
1	13	2.5%
2	39	7.3%
3	46	8.7%
4	88	16.7%
5	132	24.9%
6	76	14.4%
7	68	12.9%
8	21	3.9%
9	2	0.5%
10	6	1.0%
唔知／難講	11	2.2%
合計	529	100.0%

平均分*：4.67

評分人數：518

標準差（S.D.）：2.04

此表數據經加權統計。*數字不包括回答「唔知／難講」者。

表 5：特區政府政治委任制度實施至今近 15 年，整體來說，你認為呢個制度響以下幾方面嘅成效有幾多？0-10 分，0=完全冇成效，10=非常有成效，5=合格。

令施政更能回應社會需要	人數	百分比
0	37	6.9%
1	18	3.4%
2	51	9.6%
3	67	12.7%
4	93	17.7%
5	93	17.7%
6	79	15.0%
7	50	9.5%
8	24	4.5%
9	3	0.6%
10	9	1.7%
唔知／難講	4	0.7%
合計	528	100.0%

平均分*：4.38

評分人數：524

標準差（S.D.）：2.23

此表數據經加權統計。*數字不包括回答「唔知／難講」者。

表 6：特區政府政治委任制度實施至今近 15 年，整體來說，你認為呢個制度響以下幾方面嘅成效有幾多？0-10 分，0=完全冇成效，10=非常有成效，5=合格。

加強特區政府領導層理念一致	人數	百分比
0	31	5.9%
1	10	1.8%
2	32	6.0%
3	54	10.2%
4	81	15.4%
5	133	25.3%
6	90	17.0%
7	63	11.9%
8	14	2.7%
9	2	0.4%
10	6	1.1%
唔知／難講	12	2.4%
合計	527	100.0%

平均分*：4.65

評分人數：515

標準差 (S.D.)：2.02

此表數據經加權統計。*數字不包括回答「唔知／難講」者。

表 7：特區政府政治委任制度實施至今近 15 年，整體來說，你認為呢個制度響以下幾方面嘅成效有幾多？0-10 分，0=完全冇成效，10=非常有成效，5=合格。

加強行政立法關係	人數	百分比
0	31	5.9%
1	11	2.1%
2	33	6.2%
3	54	10.2%
4	70	13.4%
5	147	27.9%
6	78	14.9%
7	50	9.5%
8	34	6.4%
9	4	0.7%
10	6	1.2%
唔知／難講	8	1.6%
合計	526	100.0%

平均分*：4.71

評分人數：518

標準差 (S.D.)：2.10

此表數據經加權統計。*數字不包括回答「唔知／難講」者。

表 8：特區政府政治委任制度實施至今近 15 年，整體來說，你認為呢個制度響以下幾方面嘅成效有幾多？0-10 分，0=完全冇成效，10=非常有成效，5=合格。

為有志之士提供更全面從政機會	人數	百分比
0	35	6.6%
1	13	2.5%
2	36	6.9%
3	63	11.8%
4	74	14.0%
5	143	27.1%
6	82	15.5%
7	54	10.2%
8	19	3.6%
10	4	0.8%
唔知／難講	6	1.0%
合計	529	100.0%

平均分*：4.49

評分人數：523

標準差 (S.D.)：2.04

此表數據經加權統計。*數字不包括回答「唔知／難講」者。

表 9：整體來說，你認為呢個制度最大嘅問題有邊啲？(讀選項)(最多三項)

N=531

	人次	百分比■
官員表現缺乏監察	233	43.9%
委任程序缺乏透明度	187	35.2%
薪酬福利過高，與職效不相稱	160	30.1%
官員與高級公務員權責不清	155	29.1%
容易出現用人唯親	152	28.6%
缺乏懲處機制	137	25.8%
未能推動團隊共同理念	129	24.3%
容易出現特首權力過大	112	21.0%
其他	3	0.5%
冇乜	8	1.5%
唔知／難講	26	4.9%

此表數據經加權統計

■ 此題為「可選多項」題目，所列數據為選擇該項答案的人次佔總答題人數之百分比

表 10：整體來說，你對現時特區政府政治委任官員嘅表現，有幾滿意？

	人數	百分比	
非常滿意	6	1.2%	}23.2%
幾滿意	115	22.0%	
不太滿意	293	55.9%	}69.8%
非常不滿意	73	13.9%	
唔知／難講	37	7.1%	
合計	525	100.0%	

此表數據經加權統計

2 對特區主要官員的期望

表 11：你期望主要官員，即各司長及各決策局局長，個人方面最需要具備邊三項條件？(讀選項)(最多三項)

	人次	百分比■
能掌握民意	307	57.7%
有承擔精神	293	55.2%
對政策有遠見	220	41.4%
有獨立思考能力	159	30.0%
有解釋政策能力	143	26.8%
有親和力	107	20.1%
有高尚品格	96	18.1%
有從政／參政歷練	70	13.1%
其他	4	0.7%
冇乜	3	0.6%
唔知／難講	11	2.1%

此表數據經加權統計

■ 此題為「可選多項」題目，所列數據為選擇該項答案的人次佔總答題人數之百分比

表 12：你同唔同意以下嘅說法？「你信任特區嘅主要官員」

	人數	百分比
非常同意	5	1.0%
幾同意	156	29.7%
不太同意	255	48.6%
非常不同意	85	16.2%
唔知／難講	24	4.6%
合計	525	100.0%

此表數據經加權統計

表 13：假如有機會可以同主要官員進行溝通，你會唔會參與？

	人數	百分比
一定會	18	3.4%
多數會	131	25.0%
多數不會	194	36.9%
一定不會	114	21.6%
唔知／難講	69	13.2%
合計	526	100.0%

此表數據經加權統計

表 14：(會) 你最希望透過邊一種方法溝通？(不讀選項)(只選一項)

	人數	百分比
會見／約見	37	25.1%
網絡社交平台，例如 FB／Twitter 等	31	20.7%
講座／論壇	31	20.5%
諮詢會	29	19.8%
Phone in 節目	16	11.1%
電郵	4	2.4%
其他	1	0.4%
合計	149	100.0%

此表數據經加權統計

表 15：(不會) 你唔參與最主要嘅原因係乜？(不讀選項)(只選一項)

	人數	百分比
對政策缺乏認識	94	30.9%
沒有需要／無嘢需要溝通	80	26.3%
政治騷，沒有效果	78	25.6%
對主要官員印象不好	45	14.7%
其他	1	0.4%
唔知／難講	6	2.1%
合計	304	100.0%

此表數據經加權統計

3 對培養本地政治人才的意見

表 16：請問你同唔同意以下嘅說法？

	同意		不同意		唔知／ 難講	合計
	非常同意	幾同意	不太同意	非常不同意		
	377		137			
	71.4%		25.9%			
有威信嘅政府， 有助吸引人才加入 問責團隊	76 14.4%	301 57.0%	102 19.3%	35 6.6%	15 2.8%	529 100.0%
	331		164			
	62.6%		31.0%			
擴大問責團隊， 有助培育本港政治 人才	34 6.5%	297 56.1%	131 24.7%	33 6.3%	34 6.4%	529 100.0%
	317		182			
	59.9%		34.4%			
香港有足夠人才 勝任問責官員職位	39 7.4%	278 52.5%	137 25.9%	45 8.5%	31 5.8%	530 100.0%

此表數據經加權統計

表 17：你認為培育政治人才嘅工作，最應該由邊一方面做？
(不讀選項)(只選一項)

	人數	百分比
政府	161	30.4%
學校	160	30.2%
政黨	76	14.3%
民間智囊／論政組織	28	5.3%
社會團體／組織(如街坊福利會／壓力團體等)	20	3.8%
社會服務機構 NGOs	19	3.5%
其他	3	0.6%
冇乜	16	3.0%
唔知／難講	47	8.9%
合計	529	100.0%

此表數據經加權統計

表 18：你認為特區政府最需要做嘅乜，以鼓勵有能力嘅人才加入問責團隊？
(讀選項)(只選一項)

	人數	百分比
提高用人透明度	167	31.5%
實踐用人唯才原則	159	29.9%
建立民望／管治威信	142	26.7%
提高薪酬福利條件	34	6.5%
其他	2	0.4%
冇乜	4	0.7%
唔知／難講	23	4.3%
合計	531	100.0%

此表數據經加權統計

表 19：咁你認為現時妨礙優秀人才加入問責團隊最主要嘅原因係乜？
(讀選項)(只選一項)

	人數	百分比
政府民望低	184	34.6%
議會政治化，施政效能受影響	158	29.7%
社會對問責官員評價欠佳	131	24.6%
薪酬福利條件欠吸引	20	3.8%
其他	3	0.5%
冇乜	7	1.3%
唔知／難講	29	5.4%
合計	531	100.0%

此表數據經加權統計

表 20：新一屆政治委任官員將於七月上任。你對新一屆特區政府能夠建立理念一致問責團隊嘅信心有幾多？

	人數	百分比	
非常有信心	2	0.5%	} 31.7%
幾有信心	165	31.2%	
不太有信心	259	48.9%	} 58.1%
非常冇信心	49	9.2%	
唔知／難講	54	10.2%	
合計	529	100.0%	

此表數據經加權統計

香港青年協會 青年研究中心
青年創研庫
「管治與政制」專題研究系列
青年對政治委任官員的期望
電話調查結果
交叉分析表

調查對象：15-34 歲嘅人士
樣本數目：532 人（標準誤 $<\pm 2.2\%$ ）
調查方法：隨機抽樣以訪問員透過電話進行意見調查
調查期間：2017 年 1 月 4 日至 25 日

交叉分析表 1：
青年對特區政府政治委任制度於「促進特區政府與市民聯繫和溝通」成效評分。
（按受訪者是否同意自己信任特區主要官員劃分）

	表示同意 自己信任主要官員	表示不同意 自己信任主要官員	合計
0-4 分	21 13.3%	179 53.4%	200 40.6%
5 分	41 25.9%	92 27.5%	133 27.0%
6-10 分	96 60.8%	64 19.1%	160 32.5%
合計	158 100.0%	335 100.0%	493 100.0%

* 此表數據經加權統計（由 0-10 分，0=完全冇成效，10=非常有成效，5=合格）

* $p<0.001$

交叉分析表 2：
青年對特區政府政治委任制度於「促進特區政府施政效能」成效評分。
（按受訪者是否同意自己信任特區主要官員劃分）

	表示同意 自己信任主要官員	表示不同意 自己信任主要官員	合計
0-4 分	24 15.2%	175 52.1%	199 40.3%
5 分	37 23.4%	87 25.9%	124 25.1%
6-10 分	97 61.4%	74 22.0%	171 34.6%
合計	158 100.0%	336 100.0%	494 100.0%

* 此表數據經加權統計（由 0-10 分，0=完全冇成效，10=非常有成效，5=合格）

* $p<0.001$

交叉分析表 3：

青年對特區政府政治委任制度於「令香港能更廣泛地吸納政治人才」成效評分。
(按受訪者是否同意自己信任特區主要官員劃分)

	表示同意 自己信任主要官員	表示不同意 自己信任主要官員	合計
0-4 分	29 18.5%	174 52.4%	203 41.5%
5 分	39 24.8%	85 25.6%	124 25.4%
6-10 分	89 56.7%	73 22.0%	162 33.1%
合計	157 100.0%	332 100.0%	489 100.0%

* 此表數據經加權統計 (由 0-10 分，0=完全冇成效，10=非常有成效，5=合格)

* $p<0.001$

交叉分析表 4：

青年對特區政府政治委任制度於「令施政更能回應社會需要」成效評分。
(按受訪者是否同意自己信任特區主要官員劃分)

	表示同意 自己信任主要官員	表示不同意 自己信任主要官員	合計
0-4 分	39 24.4%	215 63.8%	254 51.1%
5 分	34 21.2%	53 15.7%	87 17.5%
6-10 分	87 54.4%	69 20.5%	156 31.4%
合計	160 100.0%	337 100.0%	497 100.0%

* 此表數據經加權統計 (由 0-10 分，0=完全冇成效，10=非常有成效，5=合格)

* $p<0.001$

交叉分析表 5：

青年對特區政府政治委任制度於「加強特區政府領導層理念一致」成效評分。
(按受訪者是否同意自己信任特區主要官員劃分)

	表示同意 自己信任主要官員	表示不同意 自己信任主要官員	合計
0-4 分	29 18.5%	170 51.5%	199 40.9%
5 分	39 24.8%	87 26.4%	126 25.9%
6-10 分	89 56.7%	73 22.1%	162 33.3%
合計	157 100.0%	330 100.0%	487 100.0%

* 此表數據經加權統計 (由 0-10 分，0=完全冇成效，10=非常有 100.0%成效，5=合格)

* $p<0.001$

交叉分析表 6：

青年對特區政府政治委任制度於「**加強行政立法關係**」成效評分。

(按受訪者是否同意自己信任特區主要官員劃分)

	表示同意 自己信任主要官員	表示不同意 自己信任主要官員	合計
0-4 分	22 13.9%	166 50.2%	188 38.4%
5 分	41 25.9%	98 29.6%	139 28.4%
6-10 分	95 60.1%	67 20.2%	162 33.1%
合計	158 100.0%	331 100.0%	489 100.0%

* 此表數據經加權統計 (由 0-10 分，0=完全冇成效，10=非常有 100.0%成效，5=合格)

* $p<0.001$

交叉分析表 7：

青年對特區政府政治委任制度於「**為有志之士提供更全面從政機會**」成效評分。

(按受訪者是否同意自己信任特區主要官員劃分)

	表示同意 自己信任主要官員	表示不同意 自己信任主要官員	合計
0-4 分	31 19.5%	177 52.8%	208 42.1%
5 分	37 23.3%	97 29.0%	134 27.1%
6-10 分	91 57.2%	61 18.2%	152 30.8%
合計	159 100.0%	335 100.0%	494 100.0%

* 此表數據經加權統計 (由 0-10 分，0=完全冇成效，10=非常有 100.0%成效，5=合格)

* $p<0.001$

香港青年協會

The Hong Kong Federation of Youth Groups

香港青年協會（簡稱青協）於 1960 年成立，是香港最具規模的青年服務機構。隨著社會不斷轉變，青年所面對的機遇和挑戰時有不同，而青協一直不離不棄，關愛青年並陪伴他們一同成長。本著以青年為本的精神，我們透過專業服務和多元化活動，培育年青一代發揮潛能，為社會貢獻所長。至今每年使用我們服務的人次已超過 500 萬。在社會各界支持下，我們全港設有 70 多個服務單位，全面支援青年人的需要，並提供學習、交流和發揮創意的平台。此外，青協登記會員人數已超過 40 萬；而為推動青年發揮互助精神、實踐公民責任的青年義工網絡，亦有逾 18 萬登記義工。在「青協·有您需要」的信念下，我們致力拓展 12 項核心服務，全面回應青年的需要，並為他們提供適切服務，包括：青年空間、M21 媒體服務、就業支援、邊青服務、輔導服務、家長服務、領袖培訓、義工服務、教育服務、創意交流、文康體藝及研究出版。

青年研究中心

Youth Research Centre

資訊科技發展一日千里，新思維和新事物不斷湧現。在知識型經濟社會下，實證和數據分析尤其重要，研究工作亦需以此為根基。青協青年研究中心一直不遺餘力，以期在急速轉變的社會中，加深認識青年的處境和需要。

青協青年研究中心於 1993 年成立，過去 20 多年間，持續進行有系統和科學性的青年研究，至今已完成超過 300 項獨立研究報告，為香港制定青年政策和策劃青年服務，提供重要參考。其中主要研究項目包括：（一）《青少年意見調查》系列、（二）《青少年問題研究》系列、（三）《青年研究學報》，及（四）《香港青年趨勢分析》系列等。所有報告書均送交政府有關部門、議會、諮詢及教育機構等，以促進政府及社會人士對青少年意見及現況的了解。

為進一步強化研究領域和青年參與，青年研究中心特別成立青年創研庫，為香港未來發展建言獻策。

青年創研庫

YOUTH I.D.E.A.S.

香港青年協會（簡稱青協）青年研究中心成立的青年創研庫，由近 100 位對香港抱有承擔的青年專業才俊與大專學生組成。他們大部份均曾參與青協領袖發展中心的訓練課程。

青年創研庫是年輕人一個獨特的意見交流平台。他們就著青年關心和有助香港持續發展的社會議題或政策，探討解決對策和可行選擇。

青年創研庫將與青年研究中心攜手，定期發表研究報告。四項專題研究系列包括：（一）經濟與就業；（二）管治與政制；（三）教育與創新；及（四）社會與民生。

八位專家、學者亦應邀擔任成員的顧問導師，就各項研究提供寶貴意見。

The Hong Kong Federation of Youth Groups 香港青年協會
Donation / Sponsorship Form 捐款表格

Please tick (✓) boxes as appropriate 請於合適選項格內，加上“✓”：

I / My organisation am / is interested in donating HK\$_____ to HKFYG by :
本人 / 本機構願意捐助港幣 _____ 元予「青協」。

☐ **Crossed cheque** made payable to "The Hong Kong Federation of Youth Groups".
Cheque No. 支票號碼：_____ (劃線支票抬頭祈付：香港青年協會)
Please send the cheque together with this form by post to the ✕address below.
請將劃線支票連同捐款表格，郵寄至下列地址✕。

☐ **Direct transfer** to the Hang Seng Bank, account name : "The Hong Kong Federation of Youth Groups"
account number : 773-027743-001
Please send the bank's receipt together with this form to the Partnership and Resource Development Office by fax (3755 7155), by email (partnership@hkfyg.org.hk) or by post to the ✕address below.
存款予本會恒生銀行賬戶(號碼：773-027743-001)，並將銀行存款證明連同捐款表格以傳真(3755 7155)、電郵 (partnership@hkfyg.org.hk) 或郵寄至下列地址✕。

☐ **PPS Payment**
Registered users of PPS can donate to the Federation via a tone phone or the Internet. The merchant code for The Hong Kong Federation of Youth Groups is 9345. For further details, please feel free to call the Partnership and Resource Development Office at 3755 7103.
繳費靈登記用戶，可透過繳費靈服務捐款予香港青年協會，本會登記商戶編號：9345。詳情請致電 3755 7103 香港青年協會「伙伴及資源拓展組」查詢。

☐ **Credit Card** ☐ **VISA** ☐ **MasterCard**

One-off Donation 一次過捐款

or
或

Regular Monthly Donation 每月捐款

HK\$港幣 _____

HK\$港幣 _____

Card Number 信用卡號碼：

Valid Through 信用卡有效期：

_____ MM 月 _____ YY 年

Name of Card Holder 持卡人姓名：

Signature of Card Holder 持卡人簽署：

Name of Donor 捐款人姓名： _____

Name of Sponsoring Organisation 贊助機構名稱： _____

Name of Contact Person 聯絡人： _____

Tel No. 聯絡電話： _____ Fax No. 傳真號碼： _____ Email 電郵： _____

Correspondence Address 地址： _____

Name of Receipt 收據抬頭： _____

Receipts will be issued for all donations over HK\$100 and are tax-deductible.
所有港幣 100 元或以上捐款，將獲發收據作申請扣稅之用。

Please send this donation/sponsorship form with your crossed cheque/the bank's receipt to :
捐款表格、劃線支票/銀行存款證明，敬請寄回：

✕ Partnership and Resource Development Office, The Hong Kong Federation of Youth Groups,
21/F, The Hong Kong Federation of Youth Groups Building, 21 Pak Fuk Road, North Point, Hong Kong
香港北角百福道 21 號香港青年協會大廈 21 樓 香港青年協會「伙伴及資源拓展組」