

◆李家超表示，政府引入了「紅隊」概念，請經驗豐富、立場客觀的人士檢視、評估、批評即將推出的政策，力爭在事前堵塞漏洞。
香港文匯報記者攝

李家超接受香港文匯報專訪：冀政府培養憂患意識



國家主席習近平
7月1日在慶祝香港
回歸祖國25周年大
會暨香港特別行政

區第六屆政府就職典禮上發表重要講話時提出「四點希望」，當中第一點希望是「着力提高治理水平」。香港特區行政長官李家超日前接受香港文匯報專訪時表示，習主席的重要講話是他落實提高治理水平的根本指引。新一屆特區政府上任一個多月，各界對政府開局表現反應正面，但要達到並維持最佳表現，政府施政要如履薄冰。李家超希望政府培養憂患意識，並透露在政府處理大事時引入了「紅隊」概念，請經驗豐富、立場客觀的人士檢視、評估、批評方案，力爭在措施推行前堵塞漏洞，他形容該方法有如「沙盤推演」，相信有關做法可進一步優化政策推動。



掃碼睇片

◆香港文匯報記者 柴靖、文森、黃子晉

習近平主席7月1日發表重要講話時提出「四點希望」，當中第一點希望是「着力提高治理水平」。習主席強調，完善治理體系、提高治理能力、增強治理效能，是把香港特別行政區建設好、發展好的迫切需要。

設四小組 完善治理體系

上任逾一個月的李家超接受香港文匯報專訪時指，習主席的重要講話，對他落實提高治理水平上，「起到很重要、很直接的作用。」在「完善治理體系」方面，他認為，要通過治理體系的建立，更利於執行人員明白行事目標和方式，他舉例政府起步就建立4個工作小組，要求他們針對性解決土地房屋、跨代貧窮、衛生黑點等問題，就是在執行完善治理體系方面的工作。

他續指，「提高治理能力」的核心要義是推動體系中的人員發揮能力，團隊精神、明確方向、溝通和團隊文化都很重要，而「增強治理效能」則是人員和手段的互動是否達到效果，「我覺得我們是應該提升到效能的，只是要看我們提升的程度有多大……現在按着這三個方向去做，應能做出一些能讓市民直接感受得到的成績。」

判斷是否介入是個藝術

社會對新班子開局整體評價正面，這是否得益於李家超的「管治哲學」？李家超說，自己的領導風格是政策層面「抓大放小」，執行層面主動介入。李家超曾在政綱提到：「領導官員要發揮領導才能，實踐積極的領導角色，及早介入解決問題，在問題醞釀初期，即主動作出指導，確保問題初發時及早解決。」而今屆政府主要官員確實展現出這一新風，李家超說，判斷什麼要介入、什麼不介入，要評估事態的重要性、社會訴求，「這是一個藝術。」

他表示，過去一個多月，他和司局長會熱烈討論不同事件處理方案，「討論時大家很開放，也不會因為討論意見不同而有任何不舒服。」他並透露，團隊在推行任何大的措施前，特別需要考慮負面反應，因此引入「紅隊」（扮演對手的群體）概念，即請一批沒有參與制定政策的人士對方案做批判性審視，提前堵塞措施漏洞，減低政策推行的風險。

各部門各環節 均可引入

李家超形容有關做法有如「沙盤推演」，可系統化檢驗優化方案，他希望經過「千錘百煉」，力保預估到所有風險並設立防禦措施，以求做到最好。「外界可能感受不了正面（影響），但我們可以感受到。」他舉例自己在任職保安局局長期間做大亞灣應變計劃演習，亦應用了「紅隊」概念，並因此完善了搬離計劃。

「我盡量用這個概念，這也是文化的改變，也是做事方式的改變，強化整個應對的態度和能力。」李家超認為，政府每個部門在每個環節工作都可考慮使用有關概念，他指，是設立固定的「紅隊」成員還是因應事件變換成員，都可由主管決定，但最重要是要形成有關文化，培養憂患意識。他相信，有關做法可進一步優化政策的推動。

紅隊審視政策 力求完善堵漏

深感責任重大 深慶團隊得力



◆李家超日前接受香港文匯報記者專訪。

香港文匯報記者攝

各展所長

「責任真的很大，事情真的很多」是李家超上任一個多月來最大的感受，他在接受香港文匯報專訪時如是說。他同時表示，儘管如此，他的團隊十分團結一致，並抱着希望每一天都為香港做事的心，這給了他很大的動力和鼓舞。

李家超表示，各位司局長上任後「發揮得很好」，強調自己對團隊有信心，希望每個司局長都能獨當一面，自己只會在他們需要幫助時介入。李家超希望他們有100分的能力，就有空間發揮100分，再加上團隊忠誠和協同效應，創造出超過100分的效應。

與此同時，李家超亦肯定香港公務員的個人素質相當優秀，認為「只要制度允許，他們個個釋放自己的能力，做出來的成績應該愈來愈好」。

「沒有最好只有更好。我的團隊也是這個理念。」李家超指，香港如今實現由亂到治，惟一度曾經損失了很多建設發展的機會和時間，「所以我們要追回來。」

他強調，自己會加強領導，執行問責制，並指大家對自己承擔的責任都很清楚，而且願意承擔。

「特首政策組」正物色人才

李家超擬設立「特首政策組」，作為從宏觀政策層面協助決策的部門，照顧香港整體利益、針對國家發展、審視國際形勢，從決策層出發，為香港制定長遠政策提供專業意見。他表示，他對這個政策組非常重視，而當中選用人才是關鍵，未必有一個人是他所需的所有方面的專才，但希望整個組能達到他需要的功能，他表示，自己正在積極物色人才，並透露手中的「名單好長」，但最終確定人選仍需要花些工夫。

設KPI不「泛KPI」 改變工作文化

注重實效

李家超曾在參選政綱中提到在第六屆政府上任百日內，為指定的工作定下目標，訂立關鍵績效指標（KPI），社會關注有關設定機制。李家超接受香港文匯報專訪時表示，KPI要衡量工作成效，亦要改變工作文化，如果只是追求KPI冷冰冰的數字而不考慮改變文化，則積極作用有限。他認為，要從最高層次訂立KPI，同時強調政府不會「泛KPI」，而只會針對特定項目設立KPI。

李家超認為：「KPI的最重要意義是可以令我們做事更好。」KPI有兩個作用，第一是衡量某個範疇的工作進度是否達成結果，第二是「文化的改變：有責任承擔，有時間要求，也是以結果為目標的」。他強調，若只是追求KPI冷冰冰的數字而不考慮文化的改變，則積極作用有限。

從最高層次訂立 只對指定項目

「為何這樣講？因為KPI有負面的地方。」李家超強調，政府不會「泛KPI」，直言這是錯誤方向。他認為，若樣樣KPI，有些客觀因素導致目標無法達成，結果會令多方面都不滿意，同時若只是針對完成KPI工作，也難免會出現有衝突的情況，他舉例如商業機構，一個想多貸款賺多息，另一部門要確保每日還賬，KPI就會存在對立。

如何訂立最終對整體最有利的KPI？李家超認為，要從最高層次訂立，要小心設計，只對指定項目設立KPI。