

MORE THAN  
JUST A DREAM

政務生涯  
豈是夢

勤無功  
戲有益



丙戌年初春  
任錫漢畫於香江  
周蓓敬題



任錫漢 Arthur Ng



政務生涯  
豈是夢

任錫漢 Arthur Ng



## 代序

伍展明

感謝錫漢兄委託我寫短序，小弟不才，盛情難卻，謹此拋磚。此書論情，深刻真摯，寫父母兄弟姊妹情，盡顯溫馨。五十年代香港純樸平實，但小錫漢懂事又不失小頑皮。幼承庭訓，母親是高材生，過目不忘，遺傳基因優良，故錫漢兄自小讀書出色，學優則仕，七十年代進入港府當時人稱天子門生的政務官，平步青雲，又於工作邂逅紅顏，書中有幾節寫愛情浪漫而幽默，太太是翻譯高手，羨煞旁人。

另一方面，錫漢兄好學不倦，多次獲政府派到世界名大學深造，包括牛津、哈佛及北大。博學好思，儒雅精明，為官清廉正直，對下屬體恤，對同儕友愛，三十八年難免有順逆，險阻甚多。我曾與錫漢兄共事多年，尤其千禧年前後互相砥礪，當年人事傾軋頗烈。古今多少事，都付笑談中。

今天回望，世事如棋，國際形勢大變。政務生涯精彩，涉及各大部門政策科，錫漢兄功在社會，為天地立心，為生民立命，為往聖繼絕學，為後世開太平。此生或已不枉度。共勉之。

## 代序

塵紆（黃健庭）

### 良緣妙結憑觀畫 政務回顧乃著書

幾年前摯友周蓓大作《趁我仲記得》刊行後某天，她偕同夫婿錫漢兄與我茶敘時，話題忽然轉到退休後可有甚麼作為。

大家各自抒懷暢論之際，我突然興起，向錫漢兄進言：「你政務辛勞大半生，必有很多值得一提的官場見聞，更有數不清的難忘歷練。何不大筆一揮，詳言縷述，然後編集成書，與社會俊彥及同儕後進分享，以增見識？」為此，我甚至半真半戲向他獻計：「書名我也給你好了，就叫《AO生涯原是夢》吧！」

他對我這番奇想，當刻並沒熾熱回應，頗有不置可否之態。我也不好堅持，硬要他言聽計從。畢竟著書立說的是他；斷不是我。此事也就擱下不表。沒想到其後他親自向我說，自己拿定了主意，嘗試寫下一些回憶，並為新作取名《政務生涯豈是夢》。當然，原議的兩個英文字AO，看官未必即時看懂，改為「政務」，就一見便懂，而「原」字改為「豈」字，一字之轉，雖非一如王國維所說「境界盡出」，但取態頓易；皆因「豈」字帶有反詰之意，比「原」字積極進取得多，對世道人心，亦較為有益。難得他矢志婦唱夫隨，執筆親敘，我當然喜出望外，樂見其成。

過了一段很長的日子，錫漢兄某天親手把大作初稿遞給我，說道我是繼他太座第二位親閱初稿的人。他雖然沒有像周蓓當年把她的《趁我仲記得》初稿交付我手時囑咐我務必擔任「終審庭」——終極審核文稿的黃健庭，但也要求我閱罷便給他一些意見。我拜領之餘，連忙唱喏道謝。大作付梓前有幸優先捧讀，實感光寵無比。我又怎會放過先睹為快的良機呢？

及至翻閱初稿，即覺鴻文鋪排有致，縷述有序。除了分章記敘童年生活以至前、中、後期公務生涯，並設專章回首校園點滴以及暢談家庭生活，俾使讀者通盤掌握作者大半生的每一面，如此更易了解他的政務生涯。此外，他在終章以客觀持平的態度，道出他經過幾十年公僕生涯後對政務職系的一些感想，並以祥和溫厚的熱忱，奉與後進幾番寄語，而此舉正正履行了他長久肩擔的社會責任。

捧讀初稿第一章〈兒時記趣〉時，我當年的童真童趣，不期然也浮在眼前。錫漢兄與我同屬五十後，彼此成長環境大同小異，而我們同樣受惠於港式教育，學懂放眼世界，崇尚開拓，敏於思考，更受澤於大眾奉為圭臬的邏輯思維及理性論證。簡言之，我倆同屬典型的「香港仔」，珍視共認的核心價值。正因如此，他的「兒時記趣」，帶給我莫大的代入感。感激錫漢兄代記我們這輩「香港仔」喜樂美好的回憶。

至於錫漢兄在第二至第四章先後回顧自己在早、中、晚三期的公務生涯，我也深深認同。必須說明，儘管幾十年來我並非一如錫漢兄擔任政務官，而屬另一職系，但書內所提及一眾官員的人與事，我大都有所知聞，當中有些更是親身經歷，而只不過是當時崗位不同，職級有別而已。

他政務生涯裡先後任職民政處、政策科、立法局、市政總署、民政局、警務處等部門；當中有些我也曾任職，又或也曾服務於職能相近的部門。因此，他的職場往事，我都頗有掌握，而他所講述的官場諸事，故也粗知。

我雖然無緣在這位平易近人、毫無架子的政務官麾下効命，但因緣際遇，政務上我倆屢有關連。話說錫漢兄協助掌管民政局期間，須負責聯絡本港若干公共文化藝術機構，而香港藝術發展局就是其中之一。事緣我長期擔任藝發局顧問及審批員，他接任民政局副局長後，因利乘便，常常與我傾談本港藝術動態。當時他每每垂詢，而我則克克回稟，忒也有趣。清楚記得，那幾年間，我倆交流不輟，互有裨益。

此外，他任職民政局期間，親與阮兆輝、譚榮邦及我商討如何在油麻地區物色一個適合用作粵劇舞台的永久場地，俾使粵劇後進有恆常演出場所，藉此提升劇藝，模式仿似當年九龍啟德遊樂場內的粵劇戲棚。多年後欣見油麻地戲院經翻新後成為長久演出場地。回想起來，這誠然是錫漢兄為官的其中一項惠民好事。

錫漢兄後期在警務處任職財務、政務及策劃處處長（亦即文官之首）時，我恰巧任職消防處。彼此同屬紀律部隊，日常碰面時的話題，怎會離得開大家在紀律部隊的見聞？我們兩家人甚至偶爾同赴銅鑼灣紀律部隊人員會所共進午餐，邊吃邊談，以消永逸。記得有一回我向時任消防處處長的郭 Sir 請教，他在公務上是否認識警務處的文職首長伍錫漢。記憶力驚人的郭 Sir 馬上回應：「認識，當然認識。他很隨和誠懇，很不錯。他是你朋友嗎？」我連忙稟告：「他是我摯友的夫婿，也是我的好友。」郭 Sir 閱歷豐富，觀人入微。他短短幾句簡評，正正道出錫漢兄給人的正

## 前言

面印象。

書稿末章〈家庭生活〉所記敘的，盡是温情滿溢、幸福無邊的美事，也是「工作與生活平衡」的明證。至於他與周蓓因公相識，公餘相約，繼而相愛，最終相定鴛盟，以至婚後麟兒喜降，他在章內均有詳述，而且意趣盎然。

猶記得一九九六年，「肥肥」周蓓走來告訴我一個天大的秘密，說道她出差時共事的某位政務官，事後竟然誠邀她前去他的辦公室賞畫。我聽後不禁失笑，焉有約人去辦公室觀畫之理？要是觀賞，理應相約前往畫廊或博物館。於是，我笑對肥肥說，此君必有所圖。觀畫是幌；追求是實。我當時更調侃肥肥，今後我倆就稱他為「睇畫哥哥」吧！後來肥肥在談婚論嫁之時，帶了準夫婿來「見家長」，見我這位忝居肥肥愚兄的「家長」；見後得我蓋章認可，她才確切應允婚事。此刻回首，也覺莞爾。

一如所料，「睇畫哥哥」以走進辦公室欣賞名畫伊始，而以步入婚姻註冊處巧締良緣作結。及至弄璋，索得一子，「睇畫哥哥」除了續擔伍家幼子之責，更須肩負「作夫」、「為父」、「當官」之職，好不繁重；猶幸生活碩果纍纍，福樂滿滿。

此刻，「睇畫哥哥」與肥肥已經榮休數載，而公子敦文快將及冠，且已負笈英倫，就讀著名大學。「睇畫哥哥」至此了無牽掛，大可頤養天年，並乘隙將早已寫就的初稿付梓，實屬美事。

我得蒙眷顧，有幸先睹初稿，謹此再申謝忱。殷盼此書一如所願，廣惠市民，普澤後進。

滿紙胡謔，聊作代序。

二〇二二年秋

二〇一五年十一月是筆者從政府崗位退下之時。猶記得一九七八年大學畢業後，迅即進入港府的行政／政務職系系統，轉眼已工作了差不多三十八年。其間擔任十多個職位，並有幸涉獵行政、立法和司法三方面的工作。「行政」部門包括政府總部（「九七」前先後稱作輔政司署及布政司署）內不同的決策局（「九七」前的決策科）、警務處、市政事務署等；「立法」方面包括行政立法兩局議員辦事處；而「司法」就是今天仍存在的司法機構。

有感這些年來的經歷，有喜亦有悲，而且由於一直有收藏若干相關的舊照片，乃忽發奇想，不如將多年的一些見聞錄下，配合這些舊照片輯成書冊，留為記念，未嘗不是一件值得做的事。

況且，筆者有幸經歷香港經濟騰飛的黃金時期和一九九七這深具歷史意義的過渡時期，不但跨越二十和二十一世紀，更適逢千禧年代，可謂非常難得。能夠有機會親歷其境，又可藉收集的相片，將這個大時代的點點滴滴，稍予保留，亦一美事也！

修輯此文集之時，曾與太太摯友黃健庭兄有過一席話。兩人傾談之間，突然扯到：何不將此書定名「政務生涯原是夢」，但畢竟夢是虛幻，而政務已是事實，一念之轉，遂有「政務生涯豈是夢」的命名，回想起來，此書之得名，實拜黃兄之功！

或許有人問：「為甚麼要出版這本書呢？」查筆者在政務職系既非位居高職；在職時更無甚建樹可言。在一些人眼中，書內所述，是否有僭越之嫌。有人甚或懷疑筆者欲借出版此書，發洩「仕途不濟」之憤。惟筆者亦非沒有自知之明。對於政務生涯的前塵往事，絕對無意多加申辯開脫，抒發忿懣。故此，筆者讓這書面世，其實主要有兩大目的：首先，政務職系過去在社會上曾擔當重要的角色，將職系裡的一些人與事記錄下來，不論從任何層次來看，都是值得的，甚或可作日後參考之用。其次，筆者此刻亦已屆耄耋，細看自己過往的工作和經歷，聊予反思，亦屬情理之常！

還有，書中收錄了觀塘民政處舊同事尹一鳴先生拍下的照片，又包含了多幅由北京大學張永雄同學和多位朋友拍攝的照片，而不少亦是在不同部門工作時留下來的，這些珍貴的相片着實豐富了本書的內容，惟未能逐一親身致謝，謹在此衷心說聲多謝。

更要感謝的是替筆者為這書作序的伍展明兄和健庭兄。

展明兄與筆者是多年的同事，在公在私都非常支持筆者，今番能撥冗揮筆作序，令書本生色不少。

健庭兄是內子的好同事和摯友，因此之故，筆者在婚後自然亦與健庭兄結緣。由參閱初稿以至定稿之時，健庭兄陪着筆者走過這段可謂「洗滌心靈、平復思緒」的寶貴之旅，實在感激不盡。

當然，完成這文集更須感謝內子周蓓和小兒敦文。他們對我不停鼓勵，是一股少不得的動力，尤其是內子，更替我仔細閱讀草稿，實為文集增添了意義。雖然如此，本文集的任何錯漏，皆由筆者自負。

筆者在書內冒昧提了一些拙見，志在拋磚引玉，敬請不吝賜教。最後，筆者出版此書，並無商業營利之意。如有收益，將會悉數捐作慈善之用。

伍錫漢  
二〇二三年春

# 目錄

6	代序	伍展明	96	第四章	平復期的工作——穩步不上揚
7	代序	塵紓（黃健庭）	97		布政司署憲制事務科（「九七」前）/政府總部政制事務局（「九七」後）——渡過「九七」的塞翁
11	前言		102		市政事務總署——康樂在谷底
16	第一章	兒時記趣	106		政府總部民政事務局——排山倒海搞民政
18		石塘咀寶翠園	124		警務處——嚴威之所
19		渣甸山沃柏臺	132		司法機構——法治重地
22	第二章	早期工作情況——奮鬥不斷	140	第五章	校園生活
26		「政務官」（Administrative Officer – A.O.）	141		廖創興幼稚園
29		走馬上任	141		北角官立小學及東院道官立小學
30		布政司署民政科——初生之犢，虎口餘生	144		香港華仁書院
31		新界市政事務署——重新起步	147		大學及以後——香港大學、牛津大學、哈佛大學、北京大學、香港中文大學
33		布政司署經濟科——初探經濟科	168	第六章	家庭生活
34		布政司署房屋科——居屋雛型的出處	184	第七章	對政務職系的一些感想
37		觀塘民政處——「父母官」的搖籃	196		總結
52		市區市政事務署——街市「發跡地」	201		後記
56	第三章	中期工作發展——邁向高峰	203	附錄	公務履歷表
57		總督府——不一樣的衙門	206	工作回望	不停欣賞，勇於鼓勵 表達之餘，更須聆聽 生活點滴，笑看人生
65		行政立法兩局議員辦事處（O.M.E.L.C.O.）——民主的背後			
75		布政司署經濟科——再探經濟科			
80		布政司署運輸科——得心應手在運輸			

## 第二章

# 早期工作情況—— 奮鬥不斷

筆者一九七八年大學畢業，開始工作，到二〇一六年退休，屈指一算，合共差不多三十八年。<sup>1</sup> 整段期間，香港政府就是筆者唯一的僱主。回望過去，真想不到這三十八年的工作生涯，竟是在個多小時內的面試決定下來的。

還記得當年大學畢業之時，可供選擇的工作不多，而自小受到任職公務員的父親所薰陶，所以主要的興趣在於申請當時政府的職位——包括行政主任、政務主任、助理新聞主任、助理貿易主任等。筆者特別記得政務主任的面試與其他職位有所不同，要經過首輪篩選，才可進入第二輪的正式面試。這次面試於一九七八年五月三十日（星期二）上午十一時在中區政府合署（東翼四樓銓敘科內的 421 室）舉行，主持面試的包括湛保庶先生（Mr. John Walter Chambers）、簡何巧雲女士（Mrs. Rachel Mary Bedford Cartland）和曾蔭權先生（Mr. Donald Tsang）。面試時間超過一小時，主要環繞時事、社會、民生的問題，範圍既闊且深，考官不停地問，我則不停地答，不獨考驗對問題的認識和分析能力，更不時將問題反覆論述，務求測試考生的視野和應對能力。記得當天曾先生是扮演「黑面」的角色，提出一些較為刁鑽的問題，來考筆者的反應。筆者當時是初生之犢，可幸都能應付過去。但回想起來，一個本應是四十分鐘的面試，最後竟需個多小時才完成，箇中原因可能是考官心中有疑慮，需要多問些問題才能決定是否聘用筆者。無論怎樣，就是這個多小時的「盤問」將筆者往後三十八年的命運定下來了！

---

<sup>1</sup> 筆者於一九七八年六月二十六日入職為政府二級行政主任，同年十月四日轉職政務主任，二〇一六年四月二十六日正式退休，行內人稱就是做到獲得「Full Pension」。

布政司署  
香港下亞厘畢道



GOVERNMENT SECRETARIAT  
LOWER ALBERT ROAD  
HONG KONG

本署編號 OUR REF.:

Ad 1/78C III

來函編號 YOUR REF.:

8th August 1978

Dear Mr. NG,

I am pleased to offer you appointment as Administrative Officer on probation for four years (including one year of training at Oxford University) and on local terms of service, on the conditions set out in this letter and the attached memorandum (G.F. 301).

Should you be away from operational duty for any appreciable period for any reason (including long sick leave and vacation leave), your period of probation would be extended accordingly.

During the probation period, you will be required to demonstrate positively that you are suitable for confirmation in the post of Administrative Officer. This suitability will be based on a comprehensive assessment of your performance and potential to rise to directorate level. This is by no means a formality, and whilst every opportunity will be given to you to demonstrate your suitability, your performance will be closely watched and your potential assessed before you are confirmed. If you are not confirmed, it may be necessary to terminate your service.

The salary scale for the post of Administrative Officer is \$4,640 per month rising by 11 annual increments to \$8,945 per month as follows :-

\$4,640; \$4,855; \$5,075; \$5,595; \$5,865; \$6,175;  
\$6,795; \$7,110; \$7,810; \$8,185; \$8,565; \$8,945

You will enter the salary scale at the minimum, i.e. \$4,640 per month. There is an efficiency bar at \$6,175 per month.

You will take seniority as an Administrative Officer from the date you assume duty and you will be junior to all serving Administrative Officers.

I attach for your information a copy of Civil Service Branch Circular No. 20/77 dated 2nd August 1977 on the acceptance of advantages by Crown Servants and a leaflet on outside work and investments. You are requested to read them carefully.

/ .....



- 2 -

Please inform me in writing as soon as possible whether you accept the appointment on these conditions, copying your reply to your Head of Department, Principal Executive Officer (G), the Director of Accounting Services and the Director of Audit. If you accept the appointment, please sign the enclosed declaration concerning the Official Secret Acts and return one copy to me. Your date of appointment will be 4th October 1978.

Yours sincerely,

(Donald Tsang)  
for Secretary for the Civil Service

Mr. NG Sek-hon,  
c/o Transport Department

C.S. 418

受聘為政務主任的信件



## 中期工作發展—— 邁向高峰

所謂事業中期發展（Mid-Career Development），就是經過早年的磨練，已累積相當的工作經驗，漸趨成熟的階段。這段時期始於總督府，之後輾轉至行政立法兩局議員辦事處、布政司署經濟科，跟着遠赴美國哈佛大學深造一年，及至到布政司署運輸科，到達筆者公務生涯的高峰。

### 總督府——不一樣的衙門

筆者於一九八五年四月調到總督府擔任當時的總督尤德爵士（Sir Edward Youde）的助理私人秘書，為期一年多。這是筆者工作生涯中一個較為特別的崗位。特別之處在於它跟一般的政務主任的職位不同，既沒有固定的政策範疇，而我的身份又只是作為總督私人辦公室（Private Office）的其中一員，專門妥為支援總督每天的工作。

在總督私人辦公室工作的一年多，可謂沒有一天是在沉悶中渡過的。當時的任務主要是圍繞着總督每天工作秩序而妥善配合。通常總督每天的日程表會在前一天由總督的私人秘書負責編定，並將之傳給私人辦公室的每一位成員參照，而當天早上第一件事就是「早禱會」，向總督匯報並看看當天活動需否因應最新情況而調整。何時匯報以及匯報甚麼，都是一門學問；學習怎樣跟私人辦公室的其他成員合作和建立默契，亦是另一挑戰。當時要承受巨大壓力，是因為事事都要求精確，不容有絲毫偏差，與外界會面的禮儀安排，絕不能犯錯！是以當時總督出外活動，不少都必須預先綵排，以避免出現尷尬場面。有時還可能需要預習

# 政務生涯 豈是夢

MORE THAN JUST A DREAM

作者：伍錫漢 Arthur Ng

編輯：Joyce Shum

設計：4res

出版：紅出版（青森文化）

地址：香港灣仔道133號卓凌中心11樓

出版計劃查詢電話：(852) 2540 7517

電郵：editor@red-publish.com

網址：<http://www.red-publish.com>

印刷：print 100

香港總經銷：聯合新零售（香港）有限公司

台灣總經銷：貿騰發賣股份有限公司

地址：新北市中和區立德街136號6樓

(886) 2-8227-5988

<http://www.namode.com>

出版日期：2023年7月

圖書分類：傳記

ISBN：978-988-8822-54-6

定價：港幣99元正／新台幣390圓正

「……他說做 A.O. 要有型有格，遇強越強，面對任何挑戰，都要迎難而上，最重要的是不可失其氣勢。」

「不論好與壞，總要有個決定。沒有決定比差的決定來得更不濟！」

「權在手，不必用盡，做事一定要倍加謙卑，『仗勢凌人』更要引以為戒。」

「其實，電光火石之間的調職是政務生涯中頗為常見的情況。我等必須學懂淡然處之。」

究竟作為政務官（一份過去令人嚮往的 dream-job）是甚麼的一回事？

伍錫漢，在政府做了 38 年政務官，以生動的寫法，道出他政務生涯的苦與樂。他擔任過的崗位有十多個，當中涉及的範圍非常廣泛，接觸的人和事，更是數之不盡！今天他可以是接觸基層市民的 C.D.O.，明天會就街市做規劃，大後天當總督的私人助理，另一天更可能就開發新道路跟財團談判等等……。人家覺得這是匪夷所思，但對伍錫漢來講，這是他的 bread and butter！

工作之外，家庭和學習是他人生中更重要的一環，這給予他極需找到的 work-life balance！

環繞當時香港的境況亦是充滿挑戰和刺激：戰後重建、生活磨練、經濟騰飛、九七過渡、適逢千禧，這些都是香港所經歷的重大時刻。書內對這大時代有不少的描繪。

同事伍展明說：「我曾與錫漢兄共事多年，尤其千禧年前後互相砥礪，當年人事傾軋頗烈……今天回望，世事如棋，國際形勢大變。政務生涯精彩……」

好友塵紓這樣說：「錫漢兄與我同屬五十後，彼此成長環境大同小異，而我們同樣受惠於港式教育，學懂放眼世界，崇尚開拓，敏於思考，更受澤於大眾奉為圭臬的邏輯思維及理性論證。簡言之，我倆同屬典型的『香港仔』，珍視共認的核心價值。」

《政務生涯豈是夢》不特是紀錄作者的個人經歷，更是反映年代的變遷，好讓來者作為參考之用。

銷售本書所有收益，將會悉數捐作慈善之用。

ISBN 978-988-8822-54-6



9 789888 822546 >



專業出版 國際銷售

紅出版文化平台

加入我們：www.red-publish.com

Mod. E.

上架建議：傳記

定價：港幣 99 元正 / 新台幣 390 圓正