

聶德權

理智與感情



今年54歲的政制及內地事務局局長聶德權，政務官出身，出任問責局長前，在公務員隊伍工作了31年，涉足15個崗位，自言最有印象和滿足感，是擔任社會福利署署長和新聞處處長之時，尤其在社署的日子，近距離看社會問題，理性與感性總在交戰；出任局長，他又得落實國歌條例和推動大灣區發展計劃，工作件件棘手。不過這個「來自板間房」，又在坪石邨住了接近20年的基層局長，深信有危才有機。大學時主修經濟、副修統計學，因此邏輯和組織力極強，只是理性的他原來也有感性的一面。遊走理智與感情之間，這個局長原來不太冷。

「局長嚟嘞……」訪問在政府總部附近的社企餐廳進行，儘管風塵僕僕，是日穿上低調沉穩的藍色西裝，配上淺色領帶的政制及內地事務局局長聶德權，趕到後即與工作人員逐一握手，又與侍應閒話家常，難怪餐廳上下見他到來，不禁一陣「騷動」。「問房多了一盆花嗰……」他沉吟，果然是常客。議會上每當被議員質詢，聶德權總是一臉嚴肅，鏡頭外卻盡顯友善隨和。成長往事，娓娓道來，是一個個親切的小故事。

住板間房到上公屋

「小時候能夠住上公屋，好感恩——租金便宜，有穩定的居住環境，可專心讀書。」聶德權的成長故事，大抵就是香港故事。小時候家住油麻地板間房，「會聽到隔籬左右的聲音」、「下雨天天花板漏水」。至小一，舉家獲分配坪石邨公屋單位：「那個年代的坪石邨，仍然好荒涼，附近只有彩虹邨。」由小學至踏入社會工作接近20年，他都與這個社區一同成長。

小學讀深水埗聖方濟愛德小學，小四已獨個兒搭巴士上學：「由坪石邨行去彩虹邨再坐巴士，最記得有次巴士去到石硤尾，差不多下車，車未停定就跳落去，在地下滾了幾滾……細個就是這樣都玩一餐。」

及至升中，讀觀塘瑪利諾書院，那處當時俗稱「雞寮」，多是七層高的徙置區。小聶德權放學後愛在徙置區流連，沿著走廊跑上跑落，曾見過「有人擺刀追斬的場面」，也享受過悠揚的「天台音樂」。「走上天台，就是社區中心，打乒乓球和康樂棋，周圍是徙置區住戶，開了收音機，聲浪足夠（我們）聽音樂。」那些年，快樂就是很簡單。可能正因出身貧苦，造就今日樂天的性格。「有時我會突然大笑幾聲，同事最初都很不習慣。」說罷，當然來一個招牌朗笑。問題天天多，他說能力範圍內盡力而為，有些事擔心都沒有用；盡了心力，便可以睡得好。



在位於添馬公園的iBakery Gallery Cafe進行訪問前，與員工開心合照。



中學時代放學後愛在徙置區流連

遇到悲劇，要有同理心，但切莫『走不出來』，
要抽離，理性分析，情感未必可以太外露。

大學期間 添「蛇頭」花名

中學主修理科，數口精，所以想過大學讀會計，最終卻選了經濟系：「不一定有固定程式，用經濟理論解釋社會現象，原來很有趣。」在香港大學主修經濟學，副修統計學，大二那年，當上「社會科學學會」（Social Sciences Society）會長，學會英文名稱有三個「S」，被稱為「三蛇（三S）」，聶德權因此多了「蛇頭」的花名。

他笑說那些年通宵「傾莊」的日子，辛苦過考試，只因讀書時代從不開夜車。「自小已有善用時間的觀念，尤其中學參加活動，更培養了我要把握時間的觀念，因為搞活動要花好多時間，剩下的時間更要集中精神讀書」。

加入政府，成為政務官，一做便31年，擔任過15個工作崗位，由政策制定到地區部門的執行工作，又由香港做到駐北京。

要有同理心 「有入有出」

在不同崗位工作，他最有印象和滿足感的，是出任社會福利署署長和新聞處處長的日子，特別在社署工作的時候，近距離看社會問題，理性與感性總在交戰，為社會悲劇傷痛，也為落實政策造福大眾而喜悅。「做社署署長時，接觸好多家庭，面對好多困難，會好觸動，但同一時間要去看成因，有無深層次的問題……最大體驗是遇到悲劇，要有同理心，但切莫『走不出來』，要抽離，理性分析，情感未必可以太外露，因為你要理性地去處理問題，你願意與否，每日都必須面對的問題。」憶起見過的社會不幸事，局長也有半秒「走不出來」，眼中隱見淚光。

他指出，在不同的福利項目上，馬會都是政府緊密的合作伙伴，指除了政府的獎券基金，馬會的慈善基金也幫得上忙，舉例在批撥款給安老院舍添置設備一環，將手動床變成電動床，既便利老人家，也可減少前線員工的職業損傷。



加入政府成為政務官，一做便31年。

教他難忘的，還包括新聞處處長的工作，在非常時期，任務尤其艱巨。「那28個月，正值政改諮詢和投票，還包括79日的佔中，工作挑戰性極大。」他指出，社會存在不同意見，立場論點不同，甚至批評政府都無問題，但大原則是要讓市民掌握不同資訊自行判斷，才可推動社會進步。「過程好辛苦，要24小時on call，電話不離身。」

問題出現 求變的心較強

他不諱言，對比執行和推動具體的社會政策，制訂政策相對比較複雜，尤其是要平衡不同持份者的利益：「隨著社交媒體的發達，社會意見兩極化已是全球現象，大家對既定立場的堅持是會比較強烈，要找到彼此妥協的可行方案，難度比以前高，當中要下的工夫也比較多。」不過習慣見招拆招，有危就有機：「在風平浪靜的日子，要改變困難大，但如有問題出現，求變的心就會比較強。」

他說：「就如2003年沙士後成立的衛生防護中心，編訂全新的預防傳染病措施，加強培訓，這都是總結經驗的改變，市民的意識亦提高了不少。多了人行山，多了人戴口罩和洗手，這都是風平浪靜日子很難推動的，當然不想不開心的事發生，但發生了就要看如何總結經驗。」

又如「國歌法」，他重申港府已就條例草案盡量解說，訊息清晰，認為大部分市民應該知道對他們沒有大影響；政府目標是盡早通過，至於能否如期於今個立法年度通過，只能盡力而為。

工作上隨遇而安，對於年輕人，聶德權反而特別著意。他謂，以上一代角度看今天的年輕人，並不全面，畢竟時代不同：「我們成長一代，父母未必有能力給予好多意見和幫助，好自然要靠自己；但這一代的年輕人，比較多是父母本身已有看法，有時甚至會有好多意見，想強加年輕人身上。」



與參與「與局長同行」計劃的兩位「影子局長」跑步時自拍。



經常與不同界別的年輕人交流。

當你看多一點，了解不同的可能性，你才有更多選擇。

應給年輕人更多空間

另外，社會提供的機會也不同：「我們成長的年代遇上內地改革開放發展，好多機會，大學畢業後的選擇和晉升機會亦比較多。」相反，今日大學學位增多，社會資訊發達，年輕人有機會遊歷不同國家，視野更廣，這些都非上一代可比。他說社會和父母，有責任給予年輕人更多空間；只要年輕人抱持開放態度，一定找到適合的路。「當你看多一點，了解不同的可能性，你才有更多選擇。」粵港澳大灣區發展，便是一例：「如年輕人本身過去少機會接觸，何不了解更多，從而再選擇在內地、香港或是去海外發展。」

任社署署長時，他已積極推動「師友計劃」，與年輕人同行。早前他就以校友身分，參與了多個「師友計畫」，對象包括母校觀塘瑪利諾書院和港大的師弟妹。「中學母校三個師弟，我帶他們去社企餐廳、看殘疾人士音樂劇，因為多接觸，結果其中一個師弟對話劇有興趣，上課程之後決定在舞台方面發展。」

●● 網絡文化就是批評和抽水，但政府需要準確，如何快速反應又可確保發放的資訊準確，是很大的挑戰。●●

社交平台 要靠團隊默契

對準年輕人的，還包括積極經營社交平台，如Facebook和Instagram，又有跨界別合作項目，例如夥拍消防處的「任何仁」，拍急救技巧宣傳片。他直言透過社交媒體可接觸不同觀眾群，做新聞處處長時已深有體會：「官方做其實困難得多，網絡文化就是批評和抽水，但政府需要準確，如何快速反應又可確保發放的資訊準確，是很大的挑戰，一定要依賴團隊默契，從實踐和失敗中學習。」走進他的局長辦公室，一邊牆掛著大電視，看的是24小時的直播新聞台；另一邊是大幅中國地圖，時刻掌握資訊。



與消防處的「任何仁」拍攝急救技巧宣傳片



馬會主席周永健博士（右五）、特首林鄭月娥（左五）、馬會副主席郭志桁（左四）、國務院港澳辦主任張曉明（右四）、廣東省省長馬興瑞（右三）、中聯辦主任王志民（左三）、廣州市人大常委主任陳建華（右一）、廣東省副省長歐陽衛民（左二）、聶德權（左一）及馬會行政總裁應家柏（右二）連同馬會董事，為從化馬場速度馬術比賽賽事順利祝酒。

從化馬場 體現雙贏目標

粵港澳大灣區發展，聶德權說本身已是「造大個餅」的雙贏項目，早前馬會從化馬場舉行首場示範賽，他是獲邀出席的嘉賓之一。對於這類粵港合作模式，他高度評價：「從化項目，具體體現雙贏目標。對馬會來說，從化給予空間及地方訓練馬匹；對於廣東省、廣州和從化來說，可以開拓新的產業，提供就業機會，而馬匹檢疫要達國際標準，有助與國際接軌。」他指「硬件好靚」，是體現大灣區優勢互補，互惠共贏的項目。

既愛閱讀，又愛看電影，聶德權笑說平時最愛看「悶書」，如分析性讀物和人物傳記等。他推介《Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading》這本書——道出每個人都有很多機會做領袖的角色，而做領袖不免帶來轉變，惟過程中總要克服挑戰和痛楚。

電影方面，他喜歡的類型很多元化，特別鍾情由電影發展基金資助的港產電影，點名的至愛好戲，包括看了兩遍的《點五步》；也包括《一念無明》和《逆流大叔》。

聶德權成長之路

- 1964** 出生
- 九龍坪石邨長大
- 育有三名兒子
- 教育**
1976年 畢業於深水埗聖方濟愛德小學
1983年 觀塘瑪利諾書院畢業
1986年 香港大學社會科學學士（經濟學）
1990年 牛津大學進修
2001年 獲得哈佛大學肯尼迪政府學院公共行政碩士學位
2005年 完成中國國家行政學院進修課程



職業生涯

- 2001**
衛生福利及食物局副秘書長（安老服務）
- 2004**
駐北京辦事處副主任
- 2006**
食物及衛生局副秘書長（衛生）
- 2009**
社會福利署署長
- 2013**
政務司司長私人辦公室專員（特別職務）
- 2014**
政府新聞處處長
- 2016**
食物及衛生局常任秘書長
- 2017(至今)**
政制及內地事務局局長



後記 跑步的時候，他在想……

本來想趁局長周末跑步時拍攝他的跑姿，各種原因不配合，最終還是要局長辦公室提供資料相片。訪問當天，穿了全套西裝的他，從政府總部的林蔭大道翩翩而來，身旁是他的團隊——為他打點拍攝場地的新聞秘書及替他拿著推介好書的政治助理。這個場合，跑步還是暫時「只講不做」。

與很多人一樣，聶德權最初開始練習跑步，只為舒展筋骨。由參加十公里比賽，再「升呢」完成21公里的半馬拉松賽事，今年第三度參加「渣馬」，就以兩小時零四分完成「半馬」，成績不俗。「有朋友跑開馬拉松，又住在附近，結果相約一齊跑，就是這樣開始。跑步時可以聽歌可以思考，是很愉快的過程。」公務繁忙，一星期跑一小時並不足夠，所以暫不敢挑戰「全馬」，但就很期待有一日可以「跑出香港」，到外地作賽。

由掌握呼吸到肌肉和關節不再疼痛，他看到自己身體有進步和改善，滿足感很大。「可以有好多理由令你放棄：工作太忙、腳痛，但仍然好想堅持下去……」有時壓力太大，就聽著歌掏空腦袋，甚麼也不想；有時就把握時間，戴上耳筒聽廣播，出一身汗之後，問題往往叮一聲，有了新的出路。

「跑步可以訓練你的意志和紀律，是很好的運動」。五公里、十公里，廿一公里，不冒進，務實理性，沿途還有閒情，邊跑邊欣賞城門河的美好風光，聶德權的跑步人生，理性卻又不失感情。



精采訪問片段



場地提供：iBakery Gallery Cafe