

# 公共行政



# 澳門公務員在公共行政 現代化中的角色<sup>\*</sup>

吳志良<sup>\*\*</sup>

## 一、回歸前夕的澳門公務員隊伍

自澳門進入過渡期以來一直備受各界關注的公務員本地化，已經接近尾聲。根據行政暨公職司的最新統計（見附表），已本地化的有20名司長和39名副司長，尚未本地化的司長和副司長還分別有14位和7位。除開個別情況，廳、處長職位本地化已大致實現。一般估計，除開極個別職位，未本地化的司長、副司長在今年暑假期間都將由本地公務員出任。

然而，對即將完成的公務員本地化進程，社會和公眾輿論似乎還存有很大的爭議和分歧，甚至有人憂心忡忡<sup>1</sup>。資深新聞工作者鄧祖基先生在一個研討會上曾對公務員的心態作出總結，指出社會對公務員隊伍存在保位思想、消極等待的態度、對職位變動的不平衡心態、土生公務員的自卑和失落感以及公務員當中可能存在一種朋黨關係的擔憂<sup>2</sup>。而《澳門日報》在回歸倒計時一周年的社論中更表示：“公務員本地化，玩的是數字遊戲。在百分之九十二的本地化官員中，司長級高官簡直不成比例。今年年底前基本完成本地化，看來不外以此充數。已經本地化的各級官員，雖見年輕化，卻猶如揠苗助長，流於‘交差’。不少工作經驗不多或水平不高的也會被提拔擔當重任，以致部門內部形成新的矛盾：個別品德欠佳、受人非議的依然可以晉身高位，工作未有建樹，卻已官僚氣盛。這些人腦袋裏根本不知公僕為何物，頤指氣使，濫用公物，不可一世。一個新的官僚階層正在形成，厝火積薪，不可不防”<sup>3</sup>。

---

\* 在澳門公共行政管理學會主辦、1999年1月16日舉行的“行政現代化——廿一世紀前瞻”研討會的發言稿。付梓時本地化又有新進展，如保安政務司屬下各警隊已全部本地化。

\*\* 歷史系博士、澳門公共行政管理學會會長（1995 - 99年）

1. 詳見南飛雁：《當前公務員隊伍的異常現象》以及呂國民：《如何保障公務員隊伍的素質》，載名流政策（澳門）研究所，《澳門政策研究》1998年12月第3期第70 - 71頁、28 - 31頁。
2. 鄧祖基：《公務員的心態》，載澳門發展策略研究中心，《發展策略》1998年第6期第10 - 11頁。
3. 《自求多福，團結起來迎回歸》，載《澳門日報》1998年12月20日A7版。

眾所周知，澳門社會各界和公眾輿論這些年來一直大聲呼籲要加速公務員本地化，盡早落實“澳人治澳”，為什麼在本地化即將完成之際，又如此作出評論呢？如果說對官方統計數據持有不同看法是因為對本地化概念有不同理解，那麼，為什麼對部分已本地化的官員也持批評態度呢？這是一個十分有趣的現象，也是一個極為複雜的課題，頗值得我們警省反思以及社會學者和政治學者在適當的時候進行深入的分析。在缺乏系統研究的情況下，我們只能作出初步的考察，並與香港比照。

雖然港澳兩地的過渡期約為12年，但值得指出的是，兩地的經濟社會發展水平十分懸殊，香港在第二次世界大戰後，已開始公務員本地化到回歸前兩年的1995年，只剩律政司和總督兩個高職由非本地人員執掌。而本地市民社會在70年代逐漸形成，至80年代鞏固壯大，成為香港現代化，一股強大的推動力。回觀澳門，市民社會發展在80年代才走入正軌，新興專業社團如雨後春筍地出現，更積極參與本地政治社會事務，近年逐漸形成一股推動社會現代化的力量。公務員本地化遲遲於80年代末才起步，加上經濟教育發展長期滯後造成人材、尤其是中葡雙語人材奇缺，本地化的困難也遠比香港大，甚至有人認為在這麼短的時間完成本地化是件不可能的事情。然而，在政府、社會各界、尤其是上進心極強的年青一代的不懈努力下，公務員本地化終於接近完成。誠然，公務員本地化尚存許多不如人意之處，一方面是由於原有人力資源基礎和客觀社會條件十分薄弱，本地化起步很遲且過程極為急速；另一方面，也由於行政制度和架構上的制約，最高層的政務司為政治委任，不屬於本地化範圍，其辦公室主任和顧問也不本地化，而司、廳、處級公務員的本地化又基本上是在各政務司甚至各司級部門內部進行的，缺乏全局的協作和調控，從而出現水平參差甚至良莠不齊的現象，加上少數已本地化的官員既不自覺又不自律，引致對回歸期望甚高的社會各界和公眾輿論有所憂慮和不滿，也就不足為奇。事實上，公務員內部對官場一些現象亦有不同看法，有些不滿情緒還以“讀者來信”形式公開宣泄於報刊上。

公務員本地化不僅是政府在過渡期的一個政治行政行為，還是一項極為複雜的社會工程，甚至可以說，公務員本地化是非常措施，無前例可循，難以常規的眼光來看<sup>4</sup>，這項措施對社會發展造成的深遠影響，目前亦不易全面評估。不過，無論採用何種方案，這項工程都必須限期完成，以順利交接政權。平心而論，本地化雖然出現前述的一些問題，其導致社會上的眾多顧慮也尚待消除，但總體來說還是成功的，已本地化的大多數中高層公務員都應可勝任，其具體表現如下：

首先，這批公務員基本都接受過良好的教育和培訓，有些還有碩士、博士學位，其中不乏具有較寬闊視野和國際眼光的人。公務員整體水平的普遍提高，長遠來說，肯定會對提高行政運作效率有所裨益，進而更積極促進社會發展。

其次，這批公務員基本都是澳門土生土長或扎根已久的居民，不少還出身於草根階層，十分接近澳門社會，對民間困苦有直接的了解和認識，對澳門也更有歸屬感、使命感和責任心。一般相信，既然他們較為掌握民情、民意和實際情況，容易與市民大眾溝通，制定和執行政策時也可以更好更快速地反映和符合現實需要，逐漸解決公共政策與社會脫節的問題。

---

4. 詳見拙文：《公務員本地化的回顧與展望》，載吳志良、楊允中、馮少榮編：《澳門1998》第1-30頁，澳門基金會，1998年。

再次，也是最重要的，這批公務員不僅有服務澳門、建設美好明天的熱誠和決心，對澳門的發展深懷理想以及有較明確的目標，回歸意識甚強，對澳門未來也具有很大的信心，並不斷努力自我完善，準備迎接時代的挑戰，在特區政府中接受更繁重的任務，扮演更重要的角色。這與香港回歸前因為中英關係不佳而引起許多公務員焦慮不安的情形<sup>5</sup>，形成鮮明的對比。

此外，澳門公務員隊伍逐漸趨向穩定，不少年資較長者已逐漸認識行政制度及其運作，知道陳規舊章部分問題癥結之所在，並希望改革。不可否認，已經本地化或即將本地化的中高級公務員大部分為三、四十歲的中青年人，經驗和資歷均淺，有待磨練，某些上崗者還可能能力和學歷都有限，在工作中會遇到很多困難和問題。這無疑是他們的短處。但從另一角度看，年輕人衝勁和活力十足，上進心和可塑性強，想像力和創造力豐富，勇於面對新生事物和作出相應的變革，發展潛力很大，只要選好行政長官，而行政長官又有一個好的班子，悉心帶領和指導他們工作，我們沒有理由不相信，未來的特區政府可以更有效率地為市民提供更好的服務。

從歷史角度看，澳門公務員的平均素質比以往任何時期都高，而且還在不斷提高。更值得關注和驕傲的是，澳門第一次可以基本擺脫天外“空降部隊”的控制，真真正正擁有一支來自本地、屬於本地的公務員隊伍，無論其水平和素質如何，都是我們擁有的財產，且來之不易。市民對逐漸本地化的公務員隊伍信心不足或存有疑慮，主要是與鄰近發達地區尤其是香港和新加坡進行比較所致。澳門長期處於華洋共處分治局面，直至80年代中過渡期開始前，一般市民對政府要求和期望都不高，跟政府打交道也不多。近年政府施政的功能和範圍擴大，佔人口絕大多數的華人社會跟政府的關係密切了，對政府的期盼也相應增加了。而新、舊公務員交接期短，各自的教育文化背景以及工作生活習慣有所不同，新公務員熟習行政運作需時，市民亦需要一個調適的過程。此外，還有部分是因為對公務員制度了解不足而產生誤解。

事實上，沒有人比公務員自己更擔心其工作表現和事業的發展，而已就職者又比未就職者更為擔心，那些尚未被提拔的、有能力的技術人員不必懷才不遇，還有許多機會。原因很簡單：現在擔任領導和主管職務者是定期（一般為一至兩年）委任，工作有失或成績不佳者，即使不被中途撤職，任滿後也難以續期。既然官員是定期委任而非終身制，那麼不勝任者自然會被替換，我們無需太過擔憂，更不應增加他們的心理壓力。相反，市民應愛護他們，給他們時間，為他們創造良好條件，向他們提供必要協助，讓他們充分發揮自己的才幹，證明他們服務社會的願望和能力。若某些水平不高、能力有限或已被證明不稱職者還獲提昇，某些可能不符合本地化要求者亦被本地化，那麼，這已超出公務員個人的問題，應從制度上找答案。換言之，要大力推動公共行政的現代化。而其中關鍵的一環，便是公務員制度的不斷完善和現代化。

---

5. 詳見黃麗君：《公務員》，載鄭宇碩編：《香港評論1997》第63-89頁，香港，中文大學出版社，1997年。

## 二、西方現代公務員制度及其在香港的經驗

現代西方公務員制度源於19世紀。一些西方大國在工業革命的推動下，社會經濟迅速發展，政府管理功能急劇增加，社會對政府的要求和期望亦隨之提高，原有官僚體制無效率、缺人材、貪污舞弊泛濫的現象已嚴重不適應現實發展的需要，專業常任的公務員制度乃應運而生。正如韋伯（Max Weber）總結“理性——法治型”權威形態時所指出，早期的行政多依靠人際關係，而非對一個制度的效忠。人治雖能確保官員政治上的忠誠，卻容易造成因人而異、徇私胡為的後果。只有採用非人治的行政制度，依法按章辦事，個人在組織內的行為才會變得理性和制度化，行政運作才具效率。

韋伯的科層官僚論確定了公務員的組織形態和內部運行邏輯，其後的“政治行政分離論”則界定了政治家與公務員之間既存在政治控制、又各有獨立運作領域的關係，公務員維持政治中立態度，循規蹈矩行事。到本世紀30年代，“科學行政學說”進一步奠定了公務員制度的運作方法學，強調在生產過程中透過精密的分工、確切的工序和作業的標準化去節約成本、提高效率，即採用系統化、規格化和專門化的效率管理方法。至此，現代公務員制度因其組織模式、角色功能和價值方法從理論上得到完善而告建立。

概言之，現代西方公務員制度有如下四個特點：

- 一、規章法治化——以法律規定公務員的地位權責，公務員依法行使權力、執行任務。
- 二、實行功績制——任人唯優、嚴格考核、論功行賞。
- 三、專職理性化——注重業務的理性及科學化管理，講求職業道德及為整體公共利益或國家利益服務的專業精神（即“人民公僕”的概念）。
- 四、嚴守“政治中立”——實行職務常任，不因政府更替而變動。公務員只對依法產生的“當日政府”（government of the day）盡忠守職，不偏袒任何政治黨派、不涉及黨爭、不利用公職從事政黨活動，如無職業過失亦不得因政治原因被解職。<sup>6</sup>

第二次世界大戰後，西方公務員制度出現新的變化。隨著時代的變遷和社會的演進，公務員所謂的“政治中立”、“非政治化”開始受到質疑，因為在實際運作中，公務員很多時候至少在幕後干預政府的決定，相當程度上左右政治運作，扮演著政治的角色。在現代政府裏，公務員不僅是政策和法律的執行者和闡釋人，還擔負政策諮詢和草擬、社會資訊搜集、分析和解釋、公共資源調配、公共服務提供和分配以及政府的“看門員”（控制民間需求和情報的出入）的重任<sup>7</sup>。與此同時，公務員體系本身已漸漸形成一個龐大的既得利益集團，為了個人利益，爭取更多的人力財力資源，以增加個人的權力、薪酬和群眾的支持，從而造成公共機構膨脹、效率效益下降和社會資源浪費。

6. 參見張炳良：《公務員制度——不斷演變中的典範》，載鄭宇碩、羅金義編：《政治學新論——西方學理與中華經驗》第197-226頁，香港，中文大學出版社，1997年。

7. 參見張炳良前引文。

針對此一弊端，70年代興盛的公共選擇學派提出政府走市場化的道路，壓縮官僚部門，讓市場按照供求規律去決定服務的供給，使最能滿足個別人的需求。於是，公共行政逐漸步向消費主義，即公務員不再面對空泛廣義上的市民，而是在顧客至上的原則下對一群群需要不同而具體的公共服務消費者負責。世界上很多國家和地區的公共行政，都順應此一時代變化的大趨勢進行改革。沿襲英國行政和公務員傳統的香港政府，1989年發表了《公營部門改革》報告書，1993年又參考英國的“公民約章”推出“服務承諾”，公佈主要公共服務指標。兩年後，再發表《服務市民》文件，指出公營部門的四項核心原則：1) 加強問責；2) 量財而為；3) 按效績管理；4) 發揚服務文化。由此可見，香港政府近年不斷銳意改革，以適應社會發展的需要，其公務員隊伍亦被視為廉潔高效的。即使如此，過渡後面臨一系列突發事件，港官表現失準，港府亂了陣腳，備受社會和公眾輿論批評。有見於此，行政長官董建華上任一年半後，即提出在任內檢討和改革公務員制度的四點方案：

- 一、檢討公務員的長俸永久聘用制，使公務員的聘任政策更切合時宜，更加靈活，更具成本效益；薪常會的入職薪酬調查是重要的一步；
- 二、全面檢討公務員的薪酬和附帶福利，以確保公務員的薪酬和福利不致與私營界別或市場脫節。政府將根據薪常會的入職薪酬調查結果，考慮應否進行全面的薪酬調整。至於長遠目標方面，政府將進一步研究增薪與表現掛鉤這種在私營界別常見的做法能否在公務員體制上實施；
- 三、進一步簡化紀律處分的程序，使紀律處分制度更趨精簡，特別是加強管理階層對嚴格執行紀律處分的重視，確保賞罰分明；
- 四、檢討目前的表現評核制度，研究改進辦法，以及探討如何進一步加強各級公務員的專業培訓和個人發展；使整個隊伍更具活力，以更開放的態度執行工作，繼續以服務精神為主導<sup>8</sup>。

這個被視為加薪與表現掛鉤、打破鐵飯碗的方案公佈後，《信報》社評對檢討的機制和內容提出質疑，認為此工作應由行政長官指派獨立委員會而非政府架構內的公務員事務局來進行，重點也不能僅僅限於省錢，應著眼根本、宏觀的改革，從如何加強問責性、平衡通才和專才以及精簡組織架構三個原則問題入手<sup>9</sup>。

澳門公共行政和公務員制度同樣已難以適應社會發展的需要，澳門公共行政架構和公務員體系本身的缺陷又比香港多，面臨的挑戰可能更大，故而必須未雨綢繆，及早思考和積極參與其現代化過程。

### 三、澳門公務員制度現代化的若干問題

澳門公務員制度自80年代初開始改革，特別在1984年改革行政組織架構時，澳門當局頒佈了三項重要法例《公務員一般職程總則》、《進入公職條例》和《領導和主管人員章程》，對公務員制度進行了較為全面的檢討。

---

8. 香港《信報》，1999年1月15日第2版。

9. 同上。

1988年5月9日第35/88/M法令正式廢除了葡萄牙《海外公務員章程》在澳門數十年的效力，第37/88/M號法令通過了《澳門公務員和公職人員紀律章程》，真正開始建立澳門本身的公務員制度。1989年8月至12月，《外聘人員章程》、《領導及主管人員章程》、《職程制度》和《澳門公職人員章程》相繼頒佈，澳門公務員制度趨向完整和系統化。

上述1989年的“一攬子”法例，加強了對外聘人員的控制，對職位代替、免職補償條件、一般職程和特別職程、職程、職級和職位的橫豎向架構、公務員錄用、晉升方式和條件、福利和紀律等作了更明確和更富彈性的規定，在較大程度上回應了過渡期公務員本地化的要求。特別值得一提的是，第85/89/M號法令設立了司長助理和廳長助理的職位，以便直接培訓本地高級人材，安排接班。

隨著公務員本地化的深化，1992年8月24日第60/92/M號法令對《外聘人員章程》作出修訂，更加嚴格限制外聘人員，加強對外聘人員的招聘和使用的管理。除非本澳實在找不到，否則，應盡量減少到外地聘請人員來澳門公共行政機構任職。1993年11月3日第62/93/M號法令還對助理職務的規定作出修訂，令其更好配合本地化政策的推行。

事實證明，設立助理和限制外聘公務員以及後來的公務員納入葡萄牙編制<sup>10</sup>和設立顧問培訓員等舉措，在不同程度上對公務員本地化起了積極的作用。有關公務員制度的法例，十多年來也不斷得到完善，1998年12月28日第62/98/M號法令還對《公共行政工作人員通則》作出較系統的修訂。然而，公務員制度的現代化仍有賴於根本、宏觀和全局的改革，特區政府成立後，應將此一改革列入議事日程，設立由政府、社會各界（包括公務員團體）代表組成的委員會，全面檢討現行制度。

依我們管見，此一改革應考慮到如下幾個問題：

- 一、從法律上進一步明確和簡化公共行政架構和公務員的組織編制。哪些公共部門列入或不列入政府架構，好似久缺統一規範的標準。例如前述有關本地化進度的名單裏，澳門旅遊學院名列其中，澳門大學、澳門理工學院則被摒於外，而在政府架構圖內的澳門基金會、澳門貿易投資促進局、澳門民航局、澳門貨幣暨匯兌監理署等自治機構以及焚化中心暨污水處理辦公室、立法事務辦公室等多個辦公室也未提及。這些部門一些已本地化，大多則未本地化。現有職程、職級和職位劃分以及公務員與政府的聯繫，尤其是暫時性委任、定期委任、編制內散工和編制外合約的暫時性聯繫仍嫌複雜，所有公職人員似可簡化為確定性委任和合約公務員兩類。現有約18000名公職人員中，只有半數左右為編制內人員，令人擔心公務員隊伍的穩定以及行政的延續和發展。但另一方面，近半公務員沒有“鐵飯

---

10. 參見拙著：《澳門政制》第194-197頁，澳門基金會，1995年；以及何永安：《澳門公務員納入葡萄牙共和國人員編制的程序》，載前引《澳門1998》第31-38頁。

碗”的限制，又從客觀上為優化公務員隊伍創造了良好的條件。只要採取若干相應措施，公務員可以更加精幹高效，整體水平不難提高；

二、在錄用、晉升和調動公務員的過程中，完善和嚴格執行考試、評核制度和紀律制度。很多時候，問題不在法律不好，而在執法不嚴，令無德無能者可以入職、碌碌無為者可以若無其事、違法亂紀者可以逍遙法外，從而導致公務員隊伍出現懶散、不求上進甚至執法違法的情況，整體公務員形象也因一小撮害群之馬而受損。要改變此一現象，除開嚴格執法，不留情面地清理門戶外，另一個方法是引入競爭機制，開放部分中高層職位公開招考，擇優任用；

三、檢討薪酬福利制度。澳門公務員薪酬福利制度有兩大特色，其一是嚴重與私營機構脫節，既招至公眾對公務員的不滿情緒，又造成市民對公務員工作的過高期望，從而令公務員在社會上處於不利地位；其二是平均主義，技術員、高級技術員的入職工資偏高，不同職程尤其是領導主管人員之間的工資差異不大，在很大程度上影響公務員特別是高級公務員的上進心和拼搏精神。若能開放部分中高層職位，在社會裏招攬賢能，這些合約公務員的薪酬福利的增減可與表現掛鉤，衡工量值，論功行賞，試行成功後再推廣至全體公務員；

四、建立澳門本身的公共行政文化。公務員本地化的完成，並不必然意味著公共行政文化的本地化。市民有時抱怨道，本地化公務員好作風繼承不多，壞習慣學了不少。這雖不無偏激，但實際上已涉及本地公共行政文化建設的重大問題。本地公務員如何在新的歷史時期培養更大的使命感、責任感，正確樹立法治精神、道德價值規範和廉潔、奉公、謙虛、樸實、親民的公僕新風，學會自覺、自省、自律和自愛，已是擺在眼前的急迫任務。

為了配合上述改革的展開，我們認為十分有必要建立政務官制度和引入“準部長制”<sup>11</sup>。“準部長制”旨在加強政治行政的問責性，更好面對社會和公眾輿論的壓力，政務官制度則可集結一批行政精英，成為政府施政的中堅力量。在一定時期（如兩年）內，對現任領導主管人員進行全面嚴格的考核，提供機會讓合符條件和要求者逐漸進入政務官職系，並同時開放職位供公開投考，擇優錄用一批德才兼備的公務員，提供更多繼續培訓（短期內應考慮與香港和新加坡有關培訓機構合作，進行目標更明確和專業性更強的職業訓練）和縱橫向流通的機會，讓他們獲得全面的磨練。這既可消除市民目前的一些擔憂，又給已經和尚未本地化的官員提供更多但制度化的晉升機會。與此同時，從法律上建立統一協調的公務員管理制度，引入民間社會參與考察、評核和監督公務員表現的機制，共同建立一個具澳門特色、適應本地社會需要和發展的現代化的公共行政和公務員制度。

---

11. 詳見拙文：《社會轉型、人心思變、行政改革——試論港澳行政制度的互動》，載澳門發展策略研究中心：《發展策略》1998年11月第6期第6-8頁；以及《關於澳門特別行政區政府組織的若干構思》，載名流（澳門）政策研究所，《澳門政策研究》1998年12月第3期第15-20頁；又見趙向陽《澳門宏觀行政架構的法律思考》，載《澳門日報》1998年12月24、25、26日。

## 四、公務員在公共行政現代化中的角色

公共行政現代化是一項社會工程，絕不是公務員能夠獨力承擔的責任。實際上，如果沒有市民社會的積極參與、配合和支持，這項工程是無法完成的。然而，公務員作為公共行政的法定操作者，對公共行政的制度和運作了解甚詳，對公共部門的效率和效績負有最直接的責任，對其存在的問題也最有發言權，自然應義不容辭地在這項工程中起帶頭和表率的作用。任何一個合格的公務員，都深明自己受託和受薪於納稅人，身負重任，都應盡忠職守，竭力維持公共行政的良好運作，並在工作過程中發現問題和協助解決問題，使自己的工作更加得心應手，令公共行政運作更加順暢，令政府施政更具效率和更好滿足市民生活和社會經濟發展的需要。

公務員本地化過程的終結，既是公共行政現代化的契機，也對本地化公務員提出新的挑戰。一方面，本地化公務員更有歸屬感、承擔感和服務澳門的抱負，熟悉民情，了解民意，從而為公共行政現代化創造了不可或缺的客觀條件；但另一方面，社會對他們的要求和期盼也更高，新一代公務員要在不斷政治化、民主化的當今社會站穩腳跟，要達到力量日趨強大、水平不斷提高的市民社會與日俱增的要求，要不辜負父老鄉親的殷切期望，還任重道遠，必須加倍努力，必須以事實和業績來證明自己的理想、智慧、才華和能力。

附表：司級人員本地化現狀

部 門	已本地化		未本地化	
	司 長	副司長	司 長	副司長
經濟司	陳麗敏			Alberto Marçal
統計暨普查司	蔡美莉	陸潔嬋		
勞工暨就業司	孫家雄	羅慶堯		
社會保障基金		馮炳權	Ezequiel Ferreira (易啟智)	
土地工務運輸司	Jaime Carion (賈利安)	李燦烽、陳漢傑		
地圖繪製暨地籍司	李崇汾	張紹基		
港務局		黃穗文	Herlander Zambujo (曾柏祺)	
地球物理暨氣象台	馮瑞權	António Viseu		
郵電司	Carlos Roldão Lopes (羅庇士)	區蕙華、陶永強		
房屋司	鄭國明	李鎮東		
政府船塢				Luís Alves (歐維士)
司法事務司		張永春	Carlos Dias (鄧嘉思)	José da Silva
司法警察司		黃少澤	António Marques Baptista (白德安)	António Faria
澳門身份證明司	黎英杰	陳海帆		
澳門政府印刷署		António Gomes Martins		
法律翻譯辦公室		Diana Beltrão Loureiro	Nuno Calado (賈樂龍)	
行政暨公職司		Lídia da Luz (李麗如) Brenda Pires (白麗嫻)	Jorge Bruxo (薛尼路)	
教育暨青年司	Luíz Vizeu (韋思理)	蘇朝暉、何鈺珊		

部 門	已本地化		未本地化	
	司 長	副司長	司 長	副司長
高等教育輔助辦公室	譚俊榮			
澳門體育總署	Manuel Silvério (蕭威利)	黃有力		
澳門市政廳	劉仕堯	António Santos (山度士)		
澳門保安部隊事務司		張國華	Veloso e Matos (馬杜士)	
治安警察廳		José Branco (白英偉)	Meireles de Carvalho (賈梅利)	
水警稽查隊		徐禮恒	Lorena Birne (龐建勛)	
消防隊		馬耀榮	Samuel M. Mota (麥德森)	
市政警察	劉兆榮	劉仲夏		
澳門保安部隊高等學校		許少勇 (校長)		
新聞司		廖明	Afonso Camões (簡明思)	
文化司署	王增揚	麥潔群		Isaú Santos
旅遊司	João C. Antunes (安棟樑)	Helena Senna Fernandes (文綺華)		Luís Sales de Marques (麥健智)
旅遊學院		鄧寶國	Virginia Trigo (維珍尼亞)	
衛生司		瞿國英、陳綺華 、 Rogério dos Santos (申度恕)	João L. Claro (方歷奇)	
社會工作司	葉炳權	容光耀		
財政司	Carlos Avila (艾衛立)	何浩然、楊寶儀		
退休基金會			João Roberto (羅伯濤)	Eduardo Pereira
博彩監察暨協調司	Manuel Neves (雪萬龍)	António Paiva		
立法會秘書長	Celina Azedo (施明蕙)			
合計：37	20	39	14	7

資料來源：行政暨公職司