

## 立法會民政事務委員會

### 檢討康樂及文化事務署 副署長(行政)及助理署長(財政)編外職位

#### 目的

在康樂及文化事務署(康樂文化署)開設的兩個編外職位，即首長級乙級政務官(首長級薪級第 3 點)和助理庫務署長(首長級薪級第 2 點)(部門職銜分別定為副署長(行政)和助理署長(財政))，將於二零零二年一月一日期滿。本文件旨在向各委員簡介下述建議，即把該署的首長級乙級政務官(首長級薪級第 3 點)編外職位的開設年期延長三年，至二零零四年十二月三十一日期滿，並開設一個總庫務會計師(首長級薪級第 1 點)職位，取代助理署長(財政)編外職位，以便為部門繼續提供行政支援及財務管理服務方面所需的首長級人手。

#### 背景

2. 在人手方面，康樂文化署在政府文職部門之中排行第三，約有 9 000 名常額人員及 6 000 名合約僱員(包括約 2 500 名全職和 3 500 名非全職合約僱員)。該署每年的財政預算達 53 億元，負責管理約 2 000 個場地。康樂文化署轄下行政部的編制超過 500 人，由副署長(行政)領導，其職責範圍包括掌管整體人力資源管理和內部行政、基本工程計劃的策劃事宜、財務及物料供應、資訊科技、重組架構工作、服務質素檢定、新聞及公共關係和法律顧問服務。關於財務及物料供應方面的事宜，則由助理署長(財政)協助副署長(行政)處理。行政部的現行組織圖載於附件 1(a)。副署長(行政)和該署其餘兩個部別的副署長的現行職責分工組織圖載於附件 1(b)。

附件 1(a)

附件 1(b)

3. 在一九九九年重組兩個前市政總署時，當局建議而財務委員會通過應在康樂文化署開設副署長(行政)和助理署長(財政)兩個編外職位，為期兩年，並在開設期滿時再行檢討。有關建議的理據如下：一

(a) 副署長(行政)需要負責監督或策導多項改革和新措施，包括與

藝術和體育團體建立新的聯繫、把康樂事務主任和康樂體育主任兩個職系合併、三個藝團的公司化計劃、以商業形式運作電腦售票系統(即城市電腦售票網)、把音樂事務處撥歸香港演藝學院、把康樂場地的管理工作外判、合理修訂兩個前市政總署的政策和措施，以及檢討各項撥款和資助計劃，而預計上述工作可於二零零一年十二月三十一日前完成或已上軌道。

(b) 助理署長(財政)的職責範圍包括檢討和修訂會計慣例，並重新釐定各項文康服務的收費，而預計有關工作約需時兩年完成。

4. 為跟進這項建議，康樂文化署最近已完成有關該兩個首長級編外職位的職責檢討。檢討得出的結論是，副署長(行政)一職的開設年期應延長三年；至於助理署長(財政)一職，則應由一個常額職位取代，但降為總庫務會計師的職級。

## 建議

5. 我們建議把康樂文化署的首長級乙級政務官(首長級薪級第 3 點)編外職位的開設年期延長三年，至二零零四年十二月三十一日期滿，並開設一個總庫務會計師(首長級薪級第 1 點)常額職位，以取代助理署長(財政)編外職位。

## 理由

6. 有關建議的理據詳載於下文。

## 副署長(行政)職位

7. 康樂文化署自二零零零年一月一日成立以來，經歷了不少的轉變和挑戰，而日後轉變和挑戰仍會繼續出現。該署除了需要檢討和劃一多項系統、程序及措施，更須推行新措施，以改善為市民提供的服務。此外，社會人士和私營機構對參與提供文康服務的需求也日益殷切。為了應付這些挑戰帶來的轉變，康樂文化署需要獲得更大的行政支援，因此需要保留副署長(行政)一職三年，以便領導行政部，以及從策略性和部門整體的角度，提供政策方針和路向，以推展各項工作。副署長(行政)一職在未來三年須處理的主要工作載於下文第 9 段。

8. 在上文第 3(a)段所述副署長(行政)負責的各項改革措施中，部分已按計劃完成，但同時也推行了其他新措施。有關各項新措施和改革措施的進展情況及跟進工作載於附件 2。該署仍需副署長(行政)的策導和參與，以期推行有關的改革和新措施。

9. 除上文所述的個別改革措施和新措施項目，以及因涉及範圍廣泛的財務管理及分配而長期進行的資源籌劃和持續進行的部門內部行政工作外，在未來數年，副署長(行政)還需處理一些影響更廣的事宜和應付更重大的挑戰，其中包括：—

(a) 策劃及推行基本工程計劃

考慮到有需要加快完成文康設施工程、刺激經濟及提供就業機會，當局擬訂了「加速推行工程計劃」。這項計劃訂於未來五年(即二零零二／零三至二零零六／零七年度)進行，涉及 64 個工程項目，費用預算為 87 億元。在擬訂計劃時，已顧及區議會的意見，並會在不同地區提供多類公共設施。行政長官在二零零一年的《施政報告》中申明，政府會致力推行有關計劃。康樂文化署須盡量加快實施有關工程項目，並研究可如何讓私營機構更多參與工程項目的設計、建築及運作等。「加速推行工程計劃」屬長期計劃，每年均需進行檢討，並須徵詢有關區議會的意見。

為了盡快實施該計劃下的工程項目，策劃事務組不能再沿用過往的模式運作。一方面，助理署長(行政及策劃)須繼續負責監督基本工程計劃的策劃事務，包括確立工程範圍、審議規劃設計及成本，以及擬備工程計劃，而副署長(行政)則須積極參與「加速推行工程計劃」，以便加強策導和推展有關工程。具體來說，副署長(行政)須出任工程籌劃及發展委員會主席，該委員會由多個決策局和部門(包括建築署)的高級人員組成，負責研究如何把有關場地作文康設施及其他社區或教育設施綜合用途、引入私營機構的參與、提高設施的水平、減省建築費用、減輕政府在日後維修保養建成設施的經常性負擔。上述各項工作，均須由一位屬首長級薪級第 3 點的人員負責，而這位人員須與其他高級人員保持有效對話。

此外，他又須策導和監察「加速推行工程計劃」的進行情況，確保工程項目按預定時限及預算費用順利推行，並獲負責監察兩個前臨時市政局尚在籌劃階段工程計劃的立法會小組委員會、立法會民政事務委員會、工務小組委員會和財務委員會給予所需的支持和批准。

未來三年對計劃能否成功十分重要，因為計劃涉及的眾多工程項目，須在緊迫的時間表內推行；副署長(行政)的參與因而不可或缺。

(b) 策略性合約管理

兩個前臨時市政局和康樂文化署在不同時候先後批出大量服務合約。這些合約涵蓋的服務種類繁多，並涉及兩個行動部和 18 個分區，因而導致合約條款以及合約管理和執行方面，即使屬於同類服務，也有所差異。這種情況並不理想，令各部別與各地區之間服務水平和管理承辦商的做法並不一致。雖然兩位行動部副署長會監督服務供應商，確保服務達至所需水平，以及擬訂提高服務水平的措施，但仍需要在行政部有一位中央統籌人員，負責重整、劃一及改善部門的合約管理和執行方面事宜，以確保有效地管理承辦商和為市民提供優質服務。這方面涉及的工作包括檢討招標程序和措施、甄選服務合約承辦商的準則和評審標準、設立有效監察合約的履行和評審服務表現的機制，以及為服務承辦商訂立賞罰制度。此外，又須為參與合約管理的員工訂定適當的訓練計劃，以及為部門統籌一套具備短期和長期目標的全面計劃，並檢討有關計劃。為此，副署長(行政)已成立一個合約管理政策及籌劃事宜的工作小組，並會繼續策導小組的工作。

(c) 私營機構參與提供文康服務

為配合一九九九年二月發表的《文化藝術及康樂體育服務顧問報告》內所載關於政府應引入更多私營機構參與提供文康服務的建議，康樂文化署已推行若干項措施，以及現正研究其他可由私營機構為市民提供的服務和如何改善服務的新措施。目前，該署正就引入私營機構管理室內運動場、管理停車場、在文康場地使用八達通卡及其他非現金收費設施、把城市電腦售票網服務轉為以商業形式運作、機電設備的維修保養，以及與藝術團體就文娛中心服務的某些運作流程和功能建立伙伴關係等事宜，進行試驗計劃和就有關措施的可行性及好處進行顧問研究。此外，該署亦已開始進行兩項大型顧問研究，探討私營機構參與提供圖書館及博物館服務的可行性。副署長(行政)需要與兩個行動部的副署長合作，負責制定及檢討有關推廣私營機構參與提供服務的策略、策導顧問研究、評估顧問研究的建議，並就有關問題的未來路向向康樂及文化事務署署長和決策局提供意見。兩個行動部的副署長所給予的意見主要是針對不同方案在運作方面的事宜、向市民提供的服務的質素和員工的反應等方面。副署長(行政)則就其他方面提供意見，例如有關方案所涉及的整體資源調配問題、對部門人手計劃的影響，以及諮詢受影響員工和與他們溝通的策略等。上述大型研究／檢討工作預期可在一至兩年內完成。

(d) 重整業務運作流程

為了提高生產力和效率，康樂文化署需要定期檢討和重整日常運作的業務流程，藉此減省不必要的繁瑣手續、精簡程序和找出新的服務模式。將會進行的主要研究範圍包括為兩個行動部的個別文康計劃／活動聘用大量非全職員工的現行措施及程序、為市民提供的康樂服務的實際運作、為管理資訊系統收集統計數字和擬備管理資訊報告的程序。行政部會持續就其他工作範疇進行更多研究，以加強部門效率。兩個行動部的副署長會就研究建議是否可行，以及有關建議對運作效率和為市民提供的服務所帶來的影響，作出評估和提供意見，而副署長(行政)則會負責研究關乎兩個行動部的制度和運作模式。考慮到已計劃進行的多項主要研究預期會在未來數年內完成，因此有需要一如建議保留副署長(行政)一職三年。

(e) 服務質素檢定

康樂文化署設有服務質素檢定組，由副署長(行政)督導和指導該組的工作，負責就部門的財政、人力和物質資源的運用，向部門高層管理人員提供獨立而客觀的評估，並確保部門的資源分配合乎經濟原則和分配得宜。該組現已完成多項有關康樂文化署轄下游泳池、泳灘、度假營、體育資助計劃和遊樂場所牌照組運作的衡工量值研究。其中多項研究就節省成本、更有效運用人力資源和精簡程序提出了建議。舉例來說，關於鯉魚門公園及度假村的研究，提出了多個有待改善的範疇如削減人手、調配車輛和聘用非全職員工等。該組日後會繼續就其他工作範圍進行相若的研究和檢討，以期找出行政和成本效益方面有待改善之處。因此，有需要由一名具備所需行政經驗和知識的高層署長級人員與兩個行動部的副署長共同制定改善建議、推行方案和有關安排。康樂文化署預定於二零零四年檢討該組的工作成果。

(f) 諮詢區議會

因應最近完成的區議會檢討工作所收集的意見，政府同意康樂文化署應就室內運動場、公園、游泳池、泳灘和圖書館等地區文康設施的使用情況和管理問題，徵詢區議會或其轄下有關委員會的意見。如區議會的意見並無偏離政府的整體政策，同時大致符合既定的預算款額，康樂文化署便應予以接納。

為推行這項措施，副署長(行政)需要負責制定和檢討有關策略，藉以加強諮詢區議會。預期未來數年將會就區議會參與管理地區

文康設施的安排，訂出一套雙方均可接受的方案。

(g) 文康服務的各项收費

由於兩個臨時市政局所訂定的收費政策不同，市區和新界區文康設施的各项入場收費有很大差別，其中包括不同的收費政策、收費及資助水平、服務／運作成本及成本計算基礎。當局承諾檢討康樂(約 410 項收費)及文化(約 270 項收費)設施的各项收費，以期劃一市區和新界區的收費。

為此，一個由副署長(行政)擔任主席的工作小組，提出以不影響成本的計算方式為基礎而劃一收費的建議；該建議令某些收費減少，但個別項目或設施的入場費／租用費則大幅增加。鑑於目前的經濟氣候，區議會已表示強烈反對。因此，康樂文化署需要進一步研究有關問題，以期制定另一套劃一收費建議。為了進行有關工作，副署長(行政)需要就部門的收費政策和收費修訂建議諮詢區議會的意見，並因應經濟狀況、市民的反應及體育政策檢討工作完成後所制定的新體育政策，檢討釐訂收費的原則和收回成本的比率，並請有關方面通過各項建議。

10. 我們曾考慮可否刪除副署長(行政)一職，或把該職位的級別降級，但發覺兩個方案均不可行。就組織架構而言，副署長(行政)現時監督三個科別及四個組別的工作。如刪除副署長(行政)一職，兩個行動部的副署長或助理署長(行政及策劃)便須兼負或分擔有關的職務。然而，這個做法並不可行，原因是該兩名副署長及助理署長(行政及策劃)本身的職務均已十分繁重，實無法再兼顧其他工作。除了規劃、策導和指導兩個行動部在發展及管理各項計劃和設施方面的工作外，兩名副署長也需要參與制定和檢討政策，並與外間組織加強合作，以期有效提供服務。此外，助理署長(行政及策劃)亦同樣要全力肩負起各項人力資源和行政支援的職務及基本工程計劃方面的監督和指導工作。假如在這個時候把副署長(行政)一職的級別降級或刪除，便會大大削弱康樂及文化事務署署長所需的支援，從而影響帶領部門進行各項改革措施和新措施，以及策導上文第 9 段所述的各項行政工作。

11. 基於上述理由，我們認為副署長(行政)一職應予保留三年，以確保該署的規劃項目、新措施及改革措施均已上軌道。為了準確反映這個職位的全部職責，現建議把副署長(行政)職位的職銜改為副署長(行政及發展)，以及把行政部易名為行政及發展部。有關職位的職責說明載於附件 3。

## 助理署長(財政)職位

12. 康樂文化署在成立時，助理署長(財政)一職定為助理庫務署長級別，主要因為出任人員須負責檢討和修訂會計程序，以及重新釐定各項文康服務的收費。至今就這些職責在會計事務方面的檢討工作已大致完成，但在行政方面仍有許多工作有待跟進。我們認為康樂文化署轄下財務及物料供應科應繼續由一名首長級人員領導，但職位的級別或可降為總庫務會計師(首長級薪級第 1 點)，開設這個職位的理由如下：—

- (a) 部門的經常預算約為 52.2 億元，基本工程外的非經常開支預算為 1.527 億元，其中涉及種類繁多的開支及收入往來帳目，因此需要一名總庫務會計師負責策劃、督導和監察有關的會計、成本計算及採購工作。
- (b) 除一般財務管理、會計及採購工作外，預期總庫務會計師亦須負責監察自康樂文化署成立以來各項新系統和程序的檢討和監察工作，包括合約僱員薪俸記錄系統、收款系統、綜合電費帳單處理系統等。
- (c) 推行各項促進效率計劃和提升服務質素的新措施，需要更完善的策劃和更有效的財務管理、會計和採購服務支援。這些計劃及新措施包括監察受資助機構的財政、以商業形式運作城市電腦售票網、引入八達通卡收費系統、合約僱員發薪及強積金供款電腦化系統，以及合約管理等。
- (d) 隨着推行上文第 9(b)及 9(c)段所述多項私營機構參與項目新措施，預計對財務及物料供應科的支援需求將日益增多和繁複。因此，總庫務會計師將肩負重任，負責接觸承辦商、有關機構和受資助團體或與他們磋商財務條款和條件、制定適當的會計準則，並確保有關方面遵守議定的條款和條件。
- (e) 為了推行政府建議的兩項主要財務管理新措施，即檢討政府財政管理資料系統和推行應計制會計制度，須提高部門內會計人員的會計知識及技巧。因此，該署需要一名屬總庫務會計師職級的人員，以監察、帶領和定期檢討這些計劃的推行情況。

我們亦曾考慮把該職位刪除，但此舉會把一個龐大部門的財務管理工作只交予一名屬高級庫務會計師職級的人員掌管，這樣並不恰當。建議開設的總庫務會計師職位的職責說明載於附件 4。

附件 5 13. 行政及發展部修訂組織圖載於附件 5。

### 財政影響

14. 按薪級中點估計，實施這項建議所需增加的年薪開支為 2,793,600 元。至於所需的每年平均員工開支總額(包括薪金和員工附帶福利開支)，則為 2,829,000 元。在二零零一至零二年度的預算內已預留款項，支付這項建議的開支，估計本財政年度餘下數月所需費用為 678,000 元。

### 未來路向

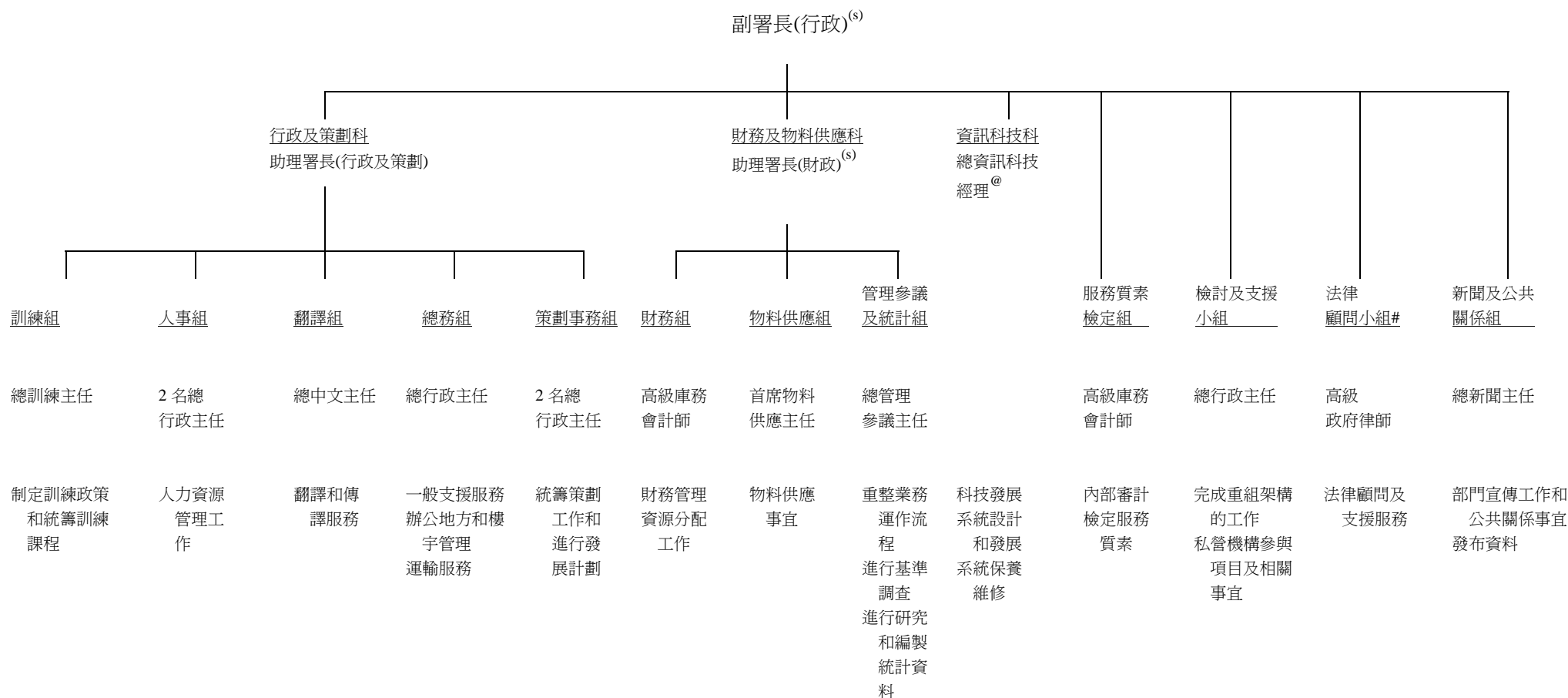
15. 本文件所載建議會於十一月二十一日提交人事編制小組委員會審閱，以便呈交財務委員會批准。我們歡迎委員就建議提出意見。

民政事務局

二零零一年十一月

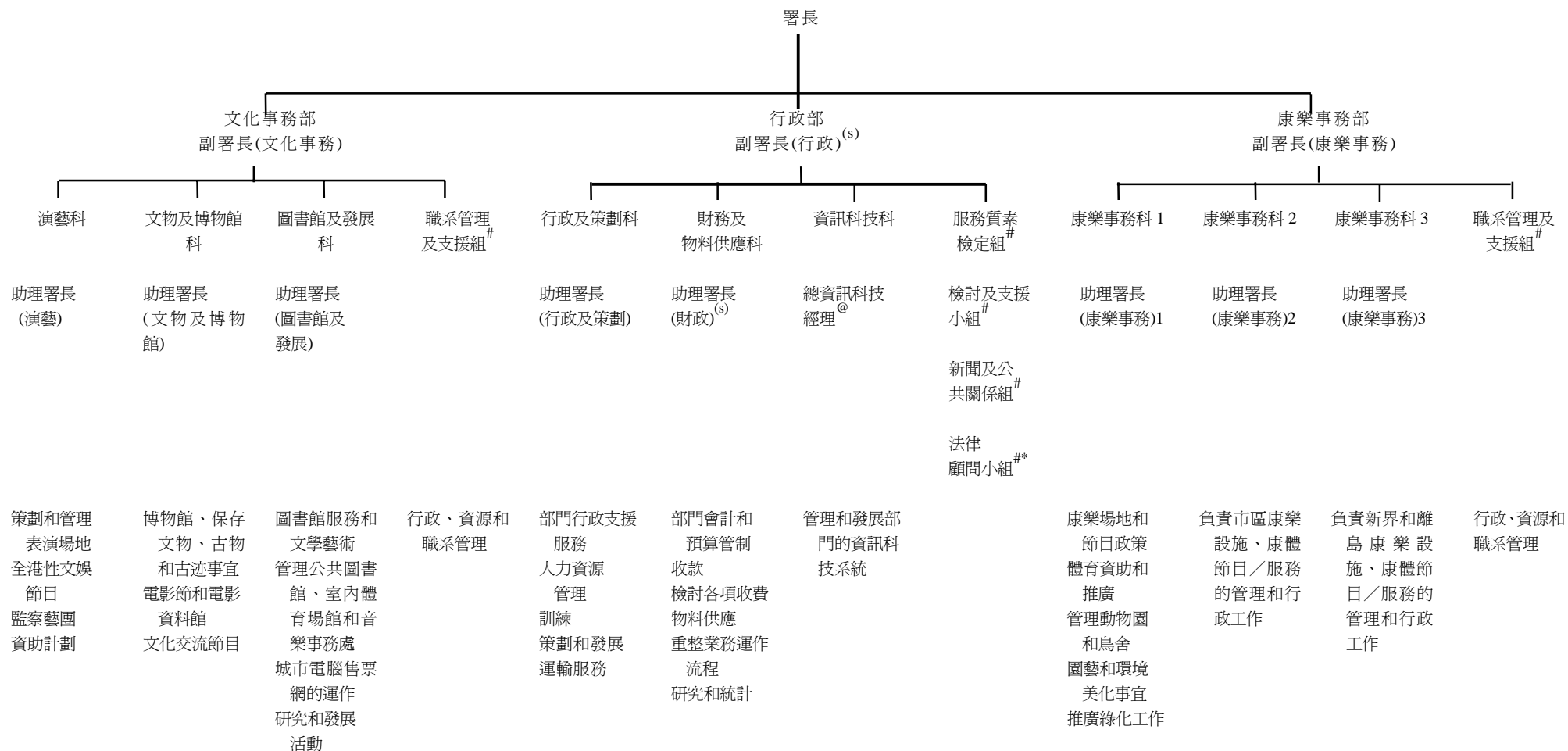


**康樂及文化事務署行政部現行組織圖**



註：  
 @ 薪級屬首長級薪級第 1 點的合約僱員  
 (s) 編外職位  
 # 有關人員將於 2002 年 1 月 1 日調回律政司

康樂及文化事務署現行首長級職制圖



註：(S) 編外職位

@ 薪級屬首長級薪級第 1 點的合約僱員

# 由薪級屬總薪級第 45 至 49 點的人員掌管的組別/小組

\* 有關人員將於 2002 年 1 月 1 日調回律政司

新措施及改革措施的進展

工作	進展	副署長(行政) 的跟進工作	負責行動的副署長 的跟進工作
1. 三個藝團公司化	三個藝團已於二零零一年四月一日公司化。	諮詢文化事務部，以期檢討及劃一對全港受資助演藝團體的資助政策和監察制度。	監察及檢討三個藝團公司的運作方式和服務。  管理撥予三個藝團公司的資助金。
2. 把音樂事務處撥歸演藝學院	由於仍未與演藝學院達成雙方接受的協議，故擬議計劃仍未實行。現正研究其他可行方案。	與文化事務部和民政事務局聯絡，研究推行計劃的方法。  就採納哪個方案，諮詢文化委員會、庫務局和社區事務政策小組。	就各個方案的可行性提供意見。  與合適的商業伙伴聯絡，研究接管音樂事務處的可能性。  評估部門職系人員的反應。
3. 合併康樂事務主任和康樂體育主任兩個職系	財務委員會已於二零零一年七月六日通過合併建議。	解決因推行職系合併而帶來的人手和人力資源問題。  尤其是制定策略以爭取康樂助理員的支持和合作，在康樂場地提供一站式服務。	擬定計劃，以便在新的運作模式下在康樂場地提供一站式服務，並監察有關服務。  為新職系設立新的管理支援組和負責督導該組的工作。  就員工的職位調派、培訓及發展事宜制定新政策。

工作	進展	副署長(行政) 的跟進工作	負責行動的副署長 的跟進工作
4. 把康樂場地的管理工作外判	正檢討在屯門蝴蝶灣體育館進行的試驗計劃。	根據這項檢討和其他五個室內運動場的檢討結果，從資源和人手的角度就未來路向提供意見。	參與檢討工作，並從運作角度就檢討建議提供意見。  就其他室內運動場及康樂設施的外判工作在運作方面是否可行，提供意見。
5. 把城市電腦售票網服務外判	進行中	從資源和人手的角度就未來路向提供意見。	計劃外判服務在運作方面所需的安排，並評估外判對市民所得服務的影響。  就安排方面與有關的商業伙伴聯絡。
6. 檢討撥款和資助計劃	進行中	推行內部審計所提出的建議。	從運作角度提供意見。

工作	進展	副署長(行政) 的跟進工作	負責行動的副署長 的跟進工作
7. 有關在香港提供區域／地區文化及表演設施的顧問研究	在二零零一年年底展開	與文化事務部合作策導顧問研究的工作，並考慮有關研究對財政和人手方面的影響。	為顧問提供所需資料及安排實地視察，以便進行研究。  從運作角度評估顧問提出的建議。  就各個方案在運作方面的可行性提供意見。
8. 有關圖書館服務的顧問研究	在二零零一年展開		
9. 有關博物館服務的顧問研究	在二零零二年展開		

## 職責說明

**職 銜**：副署長(行政及發展)

**職 級**：首長級乙級政務官(首長級薪級第 3 點)

**直屬上司**：康樂及文化事務署署長

### 職務和職責：

1. 指引和督導行政及一般支援服務的提供，以確保部門有效運作(部門編制有大約 9 000 名常額人員及 6 000 名合約僱員)。
2. 監督財務、會計和採購服務的提供；督導和監察部門分別為資源分配工作、周年預算和五年收支預測所擬備和提交文件的工作；確保部門獲得足夠資源，俾能達到各項目標和工作表現指標，並確保提供的服務符合成本效益。
3. 監督基本工程計劃的策劃和實施工作；就進行基本工程計劃的先後緩急次序諮詢區議會；監察「加速推行工程計劃」的進展情況；透過資源分配工作申請撥款；統籌部門向財務委員會屬下工務小組委員會提交文件的工作；監察施工計劃，並向高層資源會議、立法會和有關區議會匯報進展情況。
4. 就文康設施的提供和管理制定和檢討諮詢區議會意見的機制和安排。
5. 制定私營機構參與項目的部門策略，並負責有關計劃。
6. 策導和指引業務運作流程重整的研究和計劃，並策劃實施顧問的建議。
7. 策導、策劃及監察有關合約管理的政策和措施，以配合運作需要和市場變化。
8. 出席立法會和屬下有關委員會的會議，闡釋部門提交的文件。
9. 策導和監察內部審核和服務質素檢定的機制，以確保部門的管制系統妥善足夠，以及部門各組別的運作具效率和符合成本效益。

10. 制定部門的資訊科技計劃，並監督資訊科技支援服務，以配合部門所訂下的宗旨和目標。
11. 與職工會聯絡、主持部門協商委員會會議，以及採取所需措施確保與員工保持有效溝通和充分諮詢他們的意見。
12. 監督新聞及公共關係組，特別是有關推廣部門形象的工作。





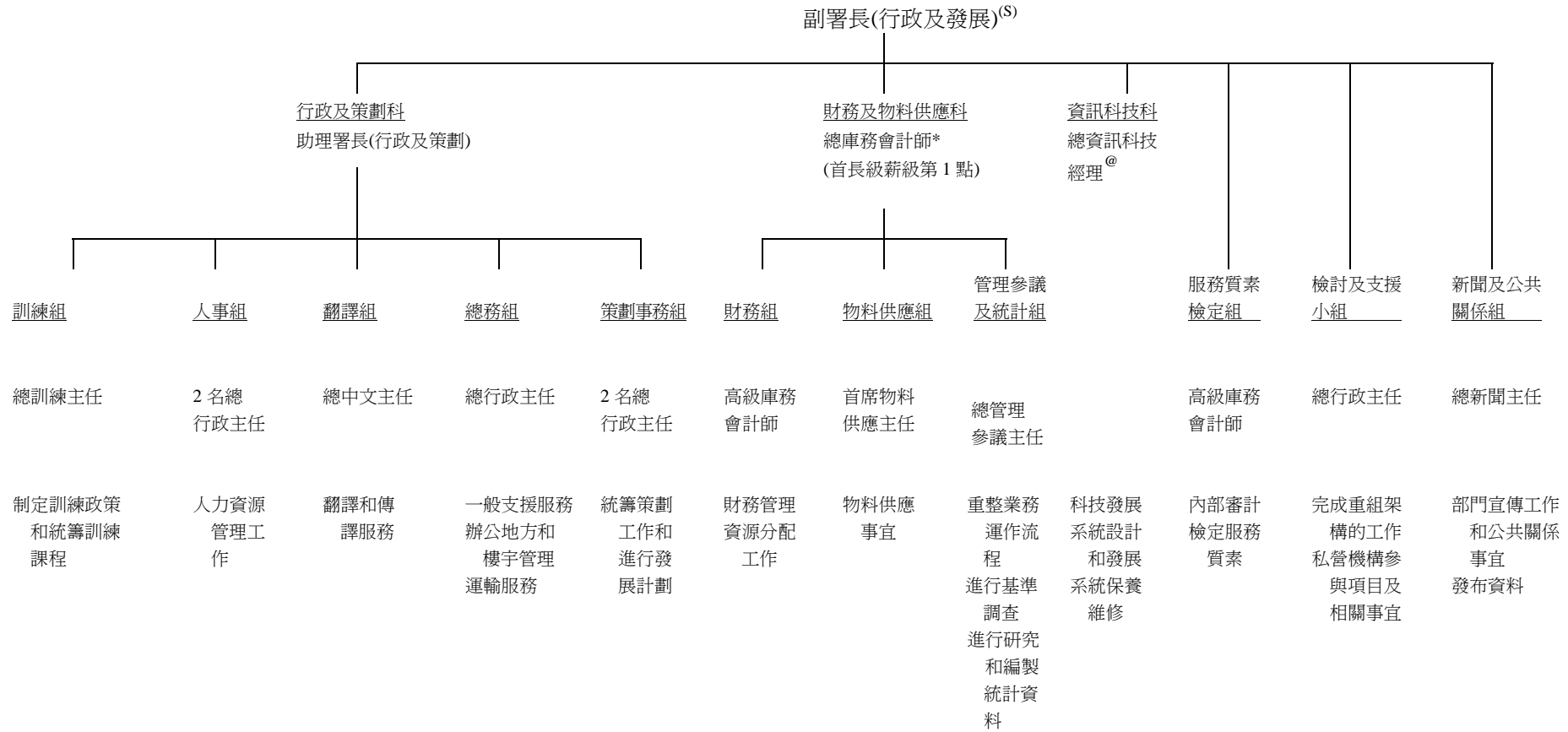
## 職責說明

**職 銜**：總庫務會計師  
**職 級**：總庫務會計師  
**直屬上司**：副署長(行政及發展)

### 職務和職責：

1. 主管財務及物料供應科，並確保其有效運作。負責的工作包括薪酬、付款和會計系統的運作、收款、預算管制、財務管理、會計管理／成本計算、貨品／服務採購和物料／存貨管制。
2. 就財務和採購事宜向部門提供專業意見。
3. 統籌和擬備有關政府資源分配和周年預算工作的文件，以確保部門獲得足夠的財政資源，俾能達到各項目標和工作表現指標。
4. 向各部別／科別的主管提供財務管理方面的資料，並與他們共同制定策略，以期透過節約和善用財政資源提高生產力。
5. 監督管理參議及統計組的工作，其中包括衡工量值研究、業務運作流程檢討和重整、研究工作及意見調查等。
6. 統籌定期檢討各項收費的工作，並提供所需的支援。
7. 確保部門遵行政府和部門通告訂明有關正確處理財務和物料供應程序的規定。
8. 監督財務管理新措施的推行情況。

**康樂及文化事務署行政及發展部修訂組織圖**



**註：** <sup>@</sup> 薪級屬首長級薪級第 1 點的合約僱員  
<sup>(S)</sup> 建議編外職位，將在 3 年後予以檢討  
 \* 建議新增職位