

二零零一年五月十四日

討論文件

## 立法會福利事務委員會

### 為社會福利署作好部署，迎接更大的挑戰

#### 問題

社會福利署（以下簡稱“社署”）現時分為總部、總區和分區的三層架構，已不再有利於運作需求，同時也不能應付由於社會對福利服務的需要不斷改變而帶來的新挑戰。此外，社署也有需要加強規劃的功能和人力資源的管理。

#### 建議

#### 摘要

#### 在地區層面

2. 在地區層面，我們建議：
  - (a) 解散現時五個各由一名首席社會工作主任（首長級薪級表第 1 點）掌管的福利總辦事處。減去這一層架構會有助精簡行政及運作方式，以及改善回應地區事務時的決策過程；

- (b) 在解散五個福利總辦事處後，保留<sup>1</sup>和提升 13 個區福利辦事處的職能，主理下列工作並直接向總部負責：
- (i) 規劃地區層面的福利服務，切合社區需要；
  - (ii) 與區議會、有關政府部門及地區組織密切合作，以便在區內推行社會福利政策；
  - (iii) 就提供福利服務方面，與區內非政府機構互相協調，以配合當地社區的福利需要；
  - (iv) 建立一個更主動和積極的外展網絡，幫助有需要人士和弱勢社群；以及
  - (v) 負責主理和管理中央服務單位。

附件 1 有關增強區總福利主任所擔當角色的詳情，載於附件 1。

3. 由於區總福利主任的職務及問責程度有所增加，我們建議把 13 個區總福利主任的職級，由總社會工作主任（總薪級表第 45 至 49 點）提高至首席社會工作主任（首長級薪級表第 1 點）。有關區總福利主任的建議職責說明載於附件 2。

附件 2

### 在總部層面

---

<sup>1</sup> 在審議過程中，我們曾考慮是否應按照本港地區行政的地區分界，重新劃定社署的區界。這樣做的話，便須把目前掌管兩個民政分區的區總福利主任的工作分拆。我們決定暫時不會重劃界線，以免使重組工作過於繁複。我們會在數年後因應屆時的人口增長及分布，再次研究這個問題。

4. 我們建議：

- (a) 重組津貼科、財務科和規劃科，成為財務科和津貼及表現監察科，以提高效率和配合提供服務的新資助模式；
- (b) 負責特定範疇的服務科將會增強職能，包括檢討政策、策劃和發展新服務及計劃、改進現有服務，及設定服務標準、服務表現指標和基準各方面；
- (c) 增設多項機制，以配合人力資源管理、規劃及研究，以及資訊科技（會在適當時候當社署的資訊系統策略第二期經費獲批准後進行）方面逼切的新需求；
- (d) 合併安老院牌照事務處、幼兒中心督導組和藥物倚賴者治療中心牌照事務處，成為中央牌照部，處理社署職權範圍內的一切牌照事宜；
- (e) 成立一個由總社會工作主任掌管的專責辦事處，負責發展處理家庭暴力如虐兒、虐待長者等的專業知識和技能，及提高服務的表現；以及
- (f) 成立一個小型“機構事務處”，以支援高層首長級人員統籌規劃、研究及統計、資訊及公共關係策略、顧客服務和其他對外事務。

## 理據

### 在地區層面

5. 目前，社署透過 13 個區福利辦事處（各由一名職級為總社會工作主任的區總福利主任擔任主管）為全港提供福利服務。這 13 個辦事處分屬五個總辦事處，並由五名福利專員（首席社會工作主任）掌管。時移勢易，福利專員的主要角色及職能已有所改變。舉例來說：

- 13 個區總福利主任已足以執行大部分的一般行政和常規事務；
- 代表社署出席區議會和地區管理委員會會議的職責，現已交由 13 個區總福利主任負責；以及
- 管理資助事宜已不再在總區／地區層面執行，因為隨着服務表現監察系統的設立，監察資助服務的工作已逐漸交由總部集中處理。

6. 近年來，各區日益着重福利服務的規劃和提供。隨着市民對社署的期望日增，而福利服務又是以人為本的服務，一律根據《香港規劃標準與準則》行事，單以人口為計算基礎的規劃標準已不能應付需要。我們顯然有需要對各區的需求和特徵作出更有系統的評估，以規劃區內的福利服務。再者，福利服務在過去十年間迅速擴展，由設施主導和以服務量遞增的方式去規劃福利服務，大概已不符合成本效益。不同的服務提供者之間應有更佳協調，同時也有需要由單一個服

務營辦機構提供綜合性的服務，以確保資源運用得宜，並以更加全面的規劃為市民提供服務。

7. 近期推出的新措施如青少年服務開支範疇全面檢討、領取綜援人士的特別就業見習計劃，以及加強為長者提供的家居和社區護理服務等，均着重以地區需要為主。有關檢討日間安老服務和家庭服務的兩項顧問研究，均指出應以提供綜合服務作為規劃方針，以配合社區的需要。

8. 行政長官在《二零零零年施政報告》中提到，本港有需要為一些未能受惠的貧困人士加強外展工作，並為亟需援手的弱勢社群如長者、面臨危機的家庭、邊緣青少年、單親家長和新來港人士等，建立社會網絡。這些建立網絡的外展工作如在地區層面推行，當會收效最大。隨着這種發展，我們實有需要增強地區層面的能力、授予區總福利主任權力，下放更大責任／權力給他們，讓他們釐訂協調的策略，積極迎合社區對福利服務的需要。

9. 公眾日益要求一個更開放、更具問責性和回應市民關注的政府；為了切合這種要求，並推動市民參與地區事務，政府部門與區議會之間必須建立緊密諮詢和合作關係。區總福利主任肩負重要角色，向區議會和當地社區闡釋社會福利政策和建議，並爭取區內市民對新措施和服務計劃的支持。區總福利主任身為各區的社署代表，應由經驗豐富的資深人員擔任，以便出席區議會會議時能權威地以宏觀的角度與區議員討論問題及解答詢問。

10. 建議的地區架構特色如下：

- (a) 每區各由一名職級為首長級薪級表第 1 點的區總福利主任出任（即把總社會工作主任職級升格為首席社會工作主任職級）。他們會透過兩位副署長，向社署署長負責。他們會直接與總部各服務科聯繫，並積極參與策劃和協調地區層面的福利服務。區總福利主任會由一至三名助理區總福利主任及一名高級社會保障主任提供支援。助理區總福利主任屬高級社會工作主任職級，負責督導社署轄下各社會工作服務單位，至於高級社會保障主任則負責督導兩區的社會保障辦事處；
- (b) 區總福利主任也負責掌管以運作性質為主的中央服務單位（包括那些由總部分拆出來的單位），例如在總區層面的安老服務統一評估管理辦事處、保護家庭及兒童服務課和監護兒童事務課的專業專責小組，以及義務工作統籌課。這些單位各由一名高級社會工作主任管理；
- (c) 現時派駐在各區福利辦事處的青年事務辦事處和康復及安老事務處的社會工作主任和助理社會工作主任會集中起來，組成區內的策劃及統籌小組。這個小組除了可更有彈性和更統一執行該兩處的職責外，更可負責全區的聯絡、以地區為基礎的規劃、建立網絡和協調等工作。

- (d) 一支外展工作隊將會成立，作為策劃及統籌小組的執行人員。這支隊伍會由青年事務辦事處和康復及安老事務處的社會工作助理組成，並可能派駐於社署現時設於社區中心和屋邨社區中心的小組工作部。這項措施與小組工作部把工作重點放於執行《施政報告》中提到的服務作出配合，亦即向弱勢社群伸出援手，建立一個互助網絡，以便及早識別問題，提供及時援助，並增強網絡工作和外展服務。
- (e) 每個區福利辦事處會由一名行政主任（二級行政主任）擔任地區秘書，負責行政工作及各地區委員會所需的秘書事務。在新架構下，所有支援人員均會匯集一起，靈活調派。

附件 3 11. 有關區福利辦事處的建議架構載於附件 3。區辦事處的員工數目會因地區而異，以反映其管理範圍和部門服務單位、區域專業專責小組及在區辦事處職責範圍內中央服務單位的數目，特別是部分區辦事處會為兩個區議會提供支援。舉例而言，區副總福利主任的數目會由一名至三名不等。同樣來說，在決定其他專業及支援人手的數目時，我們會適當顧及區總福利主任管理的範圍，以及歸入他督導的中央服務單位的數目和規模。

### 總部層面

12. 由於社會急劇轉變、社會問題日趨複雜，加上現今市民對福利服務的質和量有更高期望，因此，公眾對總部在策略及實據規劃、服務檢討、制定新方針和方法以應付不斷轉變的需要等方面，需求越來越殷切。此外，社署是一個涉及多個專業的部門，有超過 5 200 名員

工，因此我們必須加強總部的人力資源管理及發展能力。進行資助改革，以及把運作方式由資源投入控制轉型為成效評估，使總部須在制定服務基準及評估服務提供者表現方面，應付新的工作需求。因此，我們把握重組架構的機會，加強總部某些範圍的工作，以配合這些日益殷切的需求。由於推行整筆撥款計劃使新營運環境中的工作程序得以精簡化、實行更有效率的付款制度，以及重整了獎券基金運作程序，我們因而可以騰出資源，用作加強總部在這些已識別範圍的工作。

13. 建議總部所作改革的主要重點如下：

- (a) 負責處理家庭及兒童福利、安老、青少年、感化服務、康復及醫務社會服務的各服務科，大致上維持不變。不過，規劃科會把服務（設施）規劃的職責，交回各服務科負責，以確保設施及服務兩者的規劃更能一體化，而規劃科則會解散以提高生產力和效率。我們會為這些服務科重新定位，使他們在精簡服務、設定服務和表現標準方面可擔當更為重要的角色。青年服務科也將免除人力資源管理的職責，以便集中推行《二零零一年政府財政預算案》中所公布的多項協助邊緣青少年的資助措施。
- (b) 各項服務（即安老、兒童及藥物治療）的牌照事務處功能將予合併，組成中央牌照部。此舉可確保充份利用消防及建築安全專業方面的現有資源，以提高效益及增加生產力；

(c) 成立人力資源管理科，專責致力在部門建立一支盡心盡力、靈活、能幹、具備多項專長及技巧純熟的工作隊伍。我們的工作隊伍包括 51 個職系、94 個職級共 5 247 名員工，其中包括 3 259 個部門人員（2 109 名屬有關社會工作職系及 1 150 名屬社會保障職系），致力提供以人為本的服務，因此，我們有需要採用一個積極及綜合的方式，以便有效管理人力資源。為了替社署作好準備迎接新的挑戰，人力資源管理會擔當更積極的角色，協助員工具備比他們在職前所受訓練更多的技能。員工普遍的意見是，署方應更積極向直線主管人員賦權，讓他們發揮人力資源管理經理的職能；署方亦應制定更清晰的人力資源管理政策，特別是與事業發展及職位調派有關的部分，並須切實執行這些政策。建議成立的人力資源管理科會制定一個全面的系統及制度，專責處理人力資源問題，例如人手規劃、招聘、培訓及發展、表現管理、職位調派及接任規劃等事宜。人力資源管理科的建議組織架構載於附件 4。由於社署是一個涉及多項專業的部門，共設有 28 個部門／共通／第一標準薪級職系及 44 個職級，而且考慮到人力資源管理所涉及的廣泛和複雜程度以及所需的專業知識，現建議開設一個首席行政主任職位（首長級薪級表第 1 點）作為人力資源管理科的主管。這個職位的建議職責說明載於附件 5。建議開設的首席行政主任職位，會由刪減規劃科一個首長級丙級政務官（首長級薪級表第 2 點）職位作為抵銷。一如上文第 13(a)段所述，規劃科將會解散。

附件 4

附件 5

- (d) 機構事務處規模雖然不大，但會設有一個核心的規劃課。該課將連同擴大了職能的研究及統計課，統籌部門內福利服務的策略規劃工作，為高層首長級人員提供支援。衛生福利局在制定周年及中期計劃以達到各項政策目標時，已在這方面作了不少基層的準備。規劃及研究課將負責與衛生福利局、非政府機構、其他政府部門、社署轄下不同組別及各有關人士，作出緊密協調。鑑於服務規劃需要更有系統及實證支持的評估及研究作為骨幹，因此，這個新組織亦會就編訂及分析資料庫、制定指數、發展本港和海外的研究及訂立基準等事宜，與各有關方面聯絡及協調；
- (e) 我們在福利界別逐步發展資訊科技的策略時，發覺有需要加強現有的資訊系統及科技科。在福利界發展資訊科技的課題已於二零零一年二月十二日立法會福利事務委員會會議上討論及獲得支持。一般來說，在規劃及提供福利服務方面，尚有可使用資訊科技的地方。在整個福利界，不論是福利界的非政府機構還是社署本身，使用資訊科技的情況遠遠落後於其他界別。因此，我們必須加強資訊科技的應用，使福利服務更有效率、更具成效。我們已著手推行有關策略。在社署，我們已完成資訊系統策略研究第一期，並已於二零零零年十月推行社會保障電腦系統。這項研究的第二期會集中探討加強資訊系統的架構，從而提高生產力，及發展一套服務使用者資訊系統。我們會就這項課題另行提交社會福利諮詢委員會徵詢意見及尋求支

持。我們建議，應在資訊系統策略研究第二期考慮加強社署內部的資訊科技系統；

- (f) 把現時的津貼科重整為津貼及表現監察科，主要負責（透過新成立的支援中心）協助非政府機構應付由整筆撥款所帶來的挑戰、與各非政府機構緊密聯繫、執行服務評估和合約管理職責，以及監督各中央支援服務單位，例如獎券基金組、策劃組及建築組；以及
- (g) 除臨床心理服務外，考慮發展與家庭暴力有關的專科服務，由一名總社會工作主任出任主管。該項服務包括以綜合方式處理虐待兒童、虐待長者、自殺及在家庭之內或以外發生暴力事件等問題。這項建議或可使資深社會工作者的工作更趨專業化，因而對發展專科服務及社會工作專業均有益處。不過，我們須擬訂策略及安排人手分工，以確保不會使資源重複，以及清晰界定職責。我們未必能在這次重組計劃中完成這些研究。

附件 6  
附件 7

- 14. 社署現行和建議的組織架構分別載於附件 6 和附件 7。

### **對財政及人手的影響**

- 15. 我們一開始就有關建議諮詢員工時，已清楚表明：

- (a) 重組架構的計劃大致上應做到成本中立；

- (b) 由解散福利總辦事處而騰出來的資源，應重新調配返回地區層面，以增強區總福利主任接手新職責的能力。換言之，總部將須自行找尋資源，以供重新調配至總部新成立的架構。此外，我們已取得新資源，推行《二零零零年施政報告》和《二零零一年政府財政預算案》提出的新措施。這些新措施都會以地區為着眼點，包括向貧困人士提出援手的外展工作，及加強地區對青少年工作的協調；以及
- (c) 重組計劃不應導致有超額人手的問題。

16. 我們大致上已達致上述目標。隨着五個福利總辦事處的解散，當中的資源（由於刪除 44 個職位而省下按薪級中點估計的年薪值〔以下簡稱“中點年薪值”〕共 1,703 萬元）會優先重新調配至 13 區，以加強對地區的支援。13 區需開設的職位淨額為 47 個（包括增加三個非首長級職位。該三個職位已根據獲授的權力臨時重新調配資源而開設），而涉及的中點年薪值總額為 1,687 萬元。在總部方面，共需淨減 20 個職位，涉及的中點年薪值為 112 萬元，而一旦重組計劃全面實施後，淨減的職位便會增至 27 個，涉及的中點年薪值共 336 萬元。

17. 總括而言，落實建議後的按薪級中點估計的年薪開支如下：

<u>新開設的常額職位</u>	<u>元</u>	<u>職位數目</u>
首席社會工作主任	15,771,600	13
首席行政主任	1,213,200	1
非首長級職位（淨額）	17,962,440	45
減去 首長級丙級政務官	1,443,000	1

首席社會工作主任	6,066,000	5
非首長級職位（淨額）	30,959,340	80
<b>節省款項</b>	<b>3,521,100</b>	<b>27</b>

每年節省的費用，包括薪金和員工間接費用，共為 7,080,948 元。

18. 爲了控制公務員人數的增長，建議的新架構完全是在社署二零零一至零二年度的編制上限之內。新架構不會造成超額人手。部門職系在編制上的變動也不會出現員工過剩問題。至於一般職系和共通職系，政府推行的公務員自願退休計劃將可照顧到任何因重組架構而可能出現的超額人員。

19. 已通過的員工編制（截至二零零一年二月一日）及落實建議後的員工編制現摘要載於附件 8。有關受重組架構影響的個別職系在員工編制上的改動建議載於附件 9。

附件 8  
附件 9

### 諮詢

20. 自從於二零零零年十二月十二日發出內部諮詢文件以來，我們已透過簡介會及與各科／單位的焦點小組舉行的會議，廣泛諮詢社署員工。此外，我們亦已向各員工協會簡介這次的重組工作。由二零零零年十二月至二零零一年二月，我們共舉辦了 12 次簡介會及超過 50 次焦點小組會議。一般來說，各方面提出的意見都很正面，並對重組計劃表示支持。最後的方案已把員工在這些內部諮詢會議上提出的意見和評論一併納入。在二零零一年四月二十四日我們就有關建議向主管階層和員工協會代表作出簡介。他們對最終的重組方案均表示贊同，而主要的意見則集中於技術問題和推行的時間和步伐。

21. 高層管理人員已着手向所有員工闡釋重組架構方案的詳情，讓他們作好準備及參與釐訂所需的改動，確保推行方案的步伐能配合個別地區和各科的準備程度，從而使過渡工作銜接得更為暢順。署方已向員工協會保證會與員方保持有效的對話，以解決任何疑慮及技術問題。

22. 署方已在二零零一年五月三日徵詢社會福利諮詢委員會的意見。委員對社署重整架構的建議表示歡迎。他們都同意採用一個較少層面的管理架構、設立人力資源管理的辦事處，以及加強區總福利主任的角色和職能，是切合時宜和朝着正確方向的行動，藉以提高效率和生產力，且特別能夠切合社會上日新月異的需要。他們的意見主要是提醒署方採取適當步驟，讓員工有所準備並授權他們作出改變、對落實過程中可能引起的關注作出處理，並把重組架構方案定期知會福利界的伙伴機構。

23. 我們也藉着社署署長向 18 個區議會介紹社會服務發展的機會，就取消總區層面及加強區總福利主任職能（包括把區總福利主任職位升格為首長級薪級表第 1 點級別的建議）事宜，諮詢 14 個區議會。這 14 個區議會對此的回應都很正面及表示支持。

附件 10 有關對我們所提建議的意見摘要載於附件 10。我們會在今後兩個月繼續徵詢餘下區議會的意見。

## 背景資料

24. 社署上一次是在一九七九年進行重組架構的工作，當時署方成立了四個福利總辦事處和 11 個區福利辦事處。其後，署方先後在一

九八零年及一九八七年檢討總區架構，以應付社會福利服務的急劇擴展。進行兩次檢討後，署方把兩個區再行劃分，因此社署轄下共有 13 個區福利辦事處。一九八九年，新界總區分拆為二，成為東新界及西新界兩個總區。總區（五個總區）和區（13 個區）的架構至今仍然維持不變。

25. 過去二十年來，社署和非政府機構所提供的社會福利服務，無論在範圍、數量及複雜程度，均大幅度激增。在過去十年，福利開支總額已由一九九二至九三年度的 71 億元，增至二零零一至零二年度預算的 297 億元（增幅達 318%）。部門編制亦由一九九二至九三年度預算的 3 955 個職位，增至二零零一年四月一日的 5 247 個職位（增幅達 32.67%）。除部門各服務單位外，超過 180 間非政府機構也在社署的資助下營辦 3 000 個單位的服務。在二零零一至零二年度，福利資助總額達 72 億元。

26. 時移勢易，社會福利服務急劇擴展，福利總辦事處的職責及功能亦因而有所轉變。目前，一個福利總辦事處的典型架構，是僅設有八至九個職位，並由職級為首席社會工作主任（首長級薪級表第 1 點級別）的福利專員掌管。福利總辦事處除繼續監管與區福利辦事處有關的工作、向各區傳達總部的政策意向、處理總區的某些人事工作，以及行使只授予福利專員的若干權力外，重要的運作職務並不多。時至今日，由於市民要求政府有更迅速的回應，加上總部人員和區總福利主任之間已可透過電子媒介加強溝通，因此，總部、總區及地區三層架構應否並存，頓成疑問。

27. 我們需要為社署重新部署，以增加我們的回應效率，藉此切合社區需要，提高效率及生產力，以及應付在規劃及統籌福利服務方面的新挑戰。我們的建議包括兩項原則：首先，精簡總部、總區及地區三層架構，改為兩層架構；其次，在總部開拓空間，應付至今仍未充分發展的工作範疇。

### 徵詢意見

28. 請各議員就上述建議提供意見。在得到各議員的意見和支持後，我們計劃在六月份把有關建議提交財務委員會人事編制小組委員會會議上請求通過，俾能推行首長級職位所需的改動。

社會福利署

二零零一年五月

### 在新的社署架構中加強區總福利主任的職能

區總福利主任目前的職責，是透過管理社署轄下服務單位、協調由非政府機構提供的服務、識別及處理區內需要，以及出席／聯絡各有關的區議會，在各區提供福利服務。不過，由於規劃功能集中在總部進行，而與總部的聯繫又不夠迅速和直接，再加上支援不足，因此區總福利主任的工作趨向側重以舉辦活動為主，較為着重處理個人或目標團體的福利需要，而非集中處理社區需要。

2. 在新的社署架構中，區總福利主任會加強其作為地區福利規劃者及服務協調者的職能，以配合區議員、非政府機構服務提供者、服務使用者及地區人士就區內服務所提出意見日益增加的情況。區總福利主任應代表所屬地區提出福利方面的需要，並確保這些需要有效地向總部反映。此外，區總福利主任亦應提出可行方案，應付這些需要，並應匯集可用的現有資源以應所需。區總福利主任也會就家庭及兒童福利服務、青少年服務、安老服務、康復服務、義工運動及其他有需要的專題事務所成立的地區協調委員會或地方委員會擔任主席。這些地區協調委員會可發揮重要作用，不但負責發展及制訂有關規劃及協調福利服務的策略和推展計劃，以配合區內的特定需要，還會及時回應公眾日增的期望。這些委員會亦提供寶貴的討論機會，讓服務提供者，以及來自各有關專業、政府部門及地區組織的人員可互相交流及合作。

3. 我們希望可根據社署各區福利辦事處的一些現有活動，闡述區總福利主任如何協助**各界別互相合作**，並負起各福利項目的**協調工作**，以達到建立關懷社區的目標 —

(a) 區總福利主任會透過家庭及兒童福利服務地區協調委員會，率先確保各專業、政府部門及非政府機構在以下方面的合作：

- 為預防家庭暴力，我們會透過醫院、衛生署、警方及區內學校的共同努力，就兒童對體罰的看法進行研究及調查，並對調查所得令人關注的地方作出處理；以及就識別和及早介入各種虐待情況，為教師、社會工作者及輔助醫療人員舉辦一系列跨專業的推廣及教育活動；以及
- 透過制定有關親子關係的培訓配套課程，以及開辦訓練課程、公開講座及互動戲劇表演，推廣和諧家庭關係及為人父母之道；

(b) 區總福利主任會透過青少年服務地方委員會，加強與教育界合作；與區內學校的教職員及學生、青少年服務工作者及家長合作，向各家長灌輸親子技巧；以及制訂更為協調的策略，以加強區內跨專業的合作及為青少年而設的支援服務。與此同時，區福利辦事處會與政府部門（例如教育署、民政事務總署、區內警方及撲滅罪行委員會）緊密合作，訓練警務人員成為義工，向邊緣青少年提供指導；

會)緊密合作，訓練警務人員成爲義工，向邊緣青少年提供指導；

- (c) 區總福利主任會繼續致力推廣“康健樂頤年”，透過動員及協調非政府機構、精神科醫生、醫院的老人科醫生及康樂及文化事務署的力量，舉辦健康講座，以及舉行全區的活動，宣傳“康健樂頤年”的主題；
- (d) 康復服務地區協調委員會將組織本區的學生，參加有關精神健康的座談會及工作坊，以及探訪康復服務單位，藉此促進社區人士認識和接納殘疾人士及支持殘疾人士融入社群，當這些服務設施是在區內設立時尤其如此；
- (e) 區總福利主任是推廣區內義工運動的適當人選。他們可透過舉辦推廣及宣傳運動，以招募、訓練和動員本區的義工，倡議建設關懷社區和鼓勵本區居民積極幫助有需要的人士；以及
- (f) 透過區總福利主任的網絡工作，地區協調委員會的代表及區議員可攜手合作成立支援小組，以協助受清拆及屋邨重建計劃影響的居民，並向健全的失業人士提供持續支援和適切的協助，幫助他們尋找工作，邁向自力更生。

4. 在**規劃**工作方面，區總福利主任在提出福利服務建議時會參考區內的人口特徵，以便能切合社區的需要。在未來數年，我們預

計區總福利主任在下列各方面將扮演重要的角色：委託新試驗計劃以營辦長者綜合護理服務、聯繫非政府機構及學校以便在中學推行“認識香港青少年”計劃、加快成立青少年綜合服務隊，以及把家庭服務檢討中提出的建議付諸實行。

5. 我們相信加強職權後的區總福利主任特別適合發展的一個工作範圍，就是向新來港人士、單親家庭、獨居長者及露宿者等弱勢社群提供外展服務，以確保他們能夠使用社區支援服務。為此，我們建議把青年事務辦事處及區總福利主任轄下的康復及安老事務處的社會工作助理匯集一起，以便在規劃及統籌小組之下成立一支外展服務隊。這支隊伍將與地區的小組工作部（派駐在社區中心及屋邨社區中心）緊密合作，以識別區內需要援助的家庭並向其提供服務。外展服務隊會把這些已接觸到的對象家庭聯繫起來，動員他們成為義工，接觸其他亟需援助的家庭。我們希望透過這個強而有效的外展網絡，能推廣鄰舍之間的支持和團結社區，進而建立一個更和諧的社會。

社會福利署

二零零一年四月

### 區總福利主任的建議職責說明

**職級：首席社會工作主任（首長級薪級表第 1 點）**

**職位：設於 13 個區福利辦事處<sup>1</sup>**

**向兩位社會福利署副署長負責**

#### **主要職責說明：**

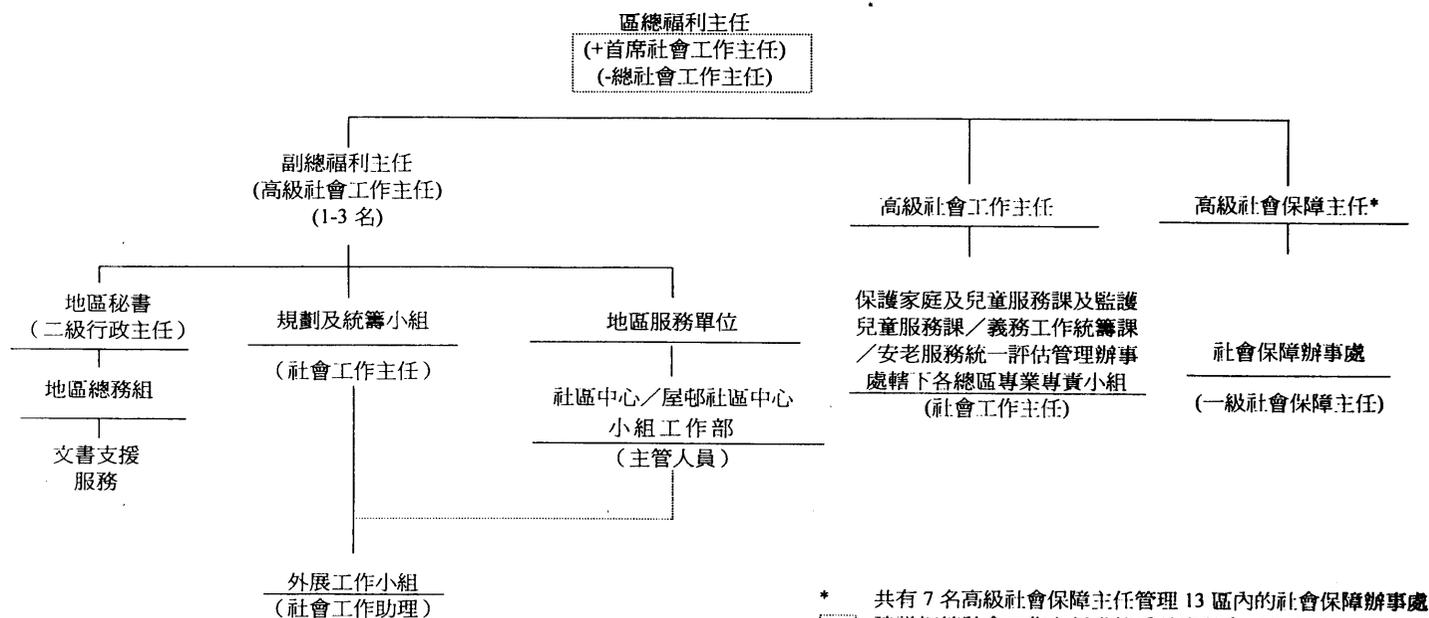
- (1) 負起地區福利規劃者及服務協調者的職責，以配合區議員、非政府機構服務提供者、服務使用者及地區人士就區內服務所提出意見日益增加的情況；負責發展及制訂有關規劃及協調區內福利服務的策略；識別及評估區內的社會福利需要；以及及時回應公眾日增的期望；
- (2) 就部門目標、政策及工作程序如何可在地區層面制訂及改善作出檢討及提出建議；
- (3) 協助各界別互相合作，並負起各項福利項目的協調工作，目的是與區內的非政府機構、學校及社區領袖共同建立一個關懷的社區；
- (4) 在區議會、地區管理委員會、各個跨部門的委員會及工作小組等代表社署，解釋及推廣區內的福利政策；

---

<sup>1</sup> 這 13 個區分別是中西區及離島、東區及灣仔、南區、觀塘、黃大仙及西貢、油尖旺、深水埗、九龍城、沙田、大埔及北區、元朗、荃灣及葵青，以及屯門。

- (5) 就計劃推行的活動，向各服務科提供有關區內需要、特色、複雜性及地方政治力量的資料及意見，以便進行服務規劃；
- (6) 管理及統籌所有社署服務單位在區內的工作；監察服務提供及計劃設計模式；以及建議措施改善管理及運作效率，以達到署方的目標；
- (7) 透過舉辦推廣及宣傳運動，以招募、訓練和動員本區的義工，並倡議建設有愛心的社區和鼓勵本區居民幫助有需要的人士，從而推廣義工運動；
- (8) 透過建立網絡及外展工作，向新來港人士、單親家庭、獨居長者及露宿者等弱勢社 提供援助，以確保他們能夠使用社區支援服務；以及協助健全的失業人士，讓他們可自力更生，重投工作行列及社區生活；
- (9) 在與總部人力資源管理科職能沒有重疊和衝突下，擔當區內人力資源經理的角色，確保人力資源政策及程序能在前線人員身上切實執行；督導、訓練及管理轄下員工，並盡量利用可用資源；以及
- (10) 執行由高層首長級人員所委派的其他任何職務。

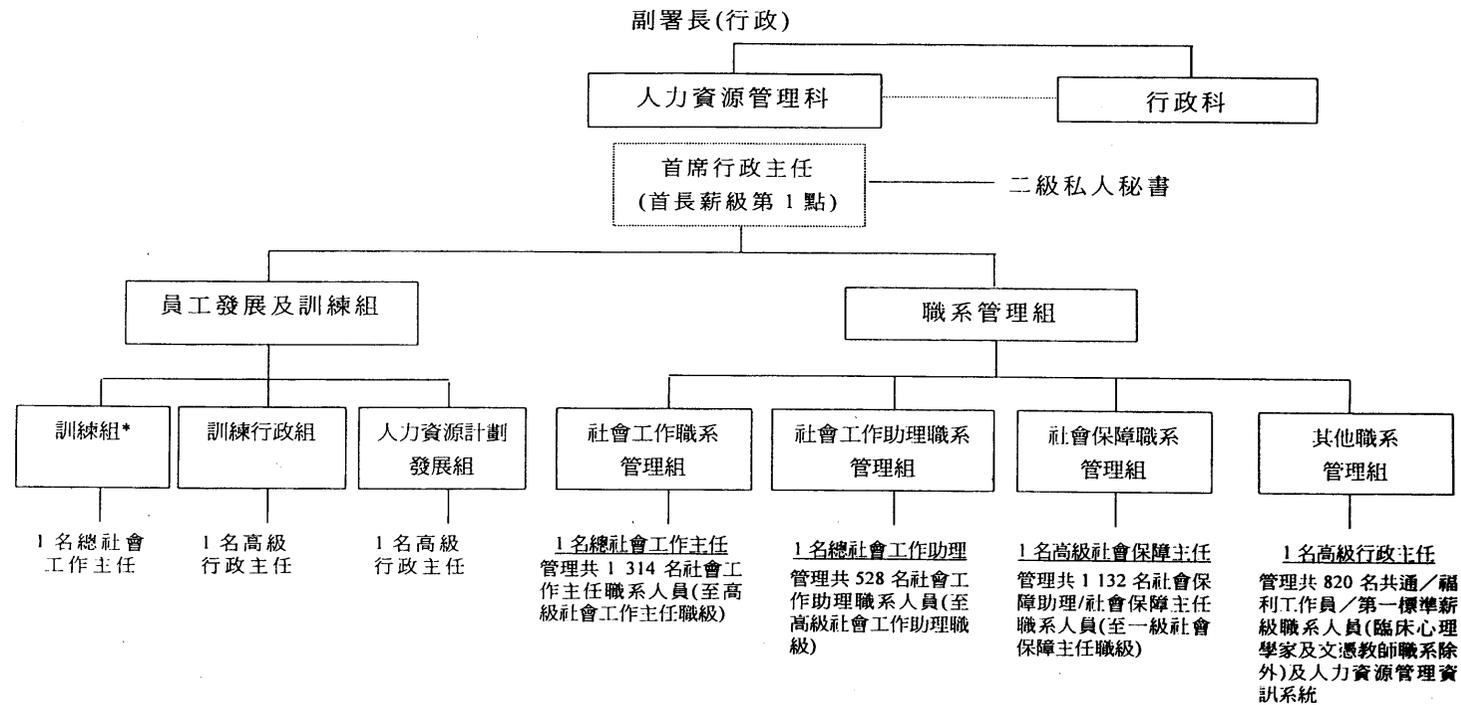
一間典型的區福利辦事處的建議架構



\* 共有 7 名高級社會保障主任管理 13 區內的社會保障辦事處  
 □ 建議把總社會工作主任升格為首席社會工作主任

- 首席社會工作主任 (首長薪級第 1 點)
- 總社會工作主任 (總薪級表第 45-49 點)
- 高級社會工作主任 (總薪級表第 40-44 點)
- 社會工作主任 (總薪級表第 34-39 點)
- 高級社會保障主任 (總薪級表第 34-44 點)
- 一級社會保障主任 (總薪級表第 28-33 點)
- 社會工作助理 (總薪級表第 7-22 點)
- 二級行政主任 (總薪級表第 12-27 點)

人力資源管理科建議架構



社會福利署副署長(行政)(首長薪級第 3 點)  
 首席行政主任(首長薪級第 1 點)  
 總社會工作主任(總薪級表第 45-49 點)  
 總社會工作助理(總薪級表第 30-33 點)

高級社會保障主任(總薪級表第 34-44 點)  
 高級行政主任(總薪級表第 34-44 點)  
 社會工作主任(總薪級表第 34-39 點)  
 二級私人秘書(總薪級表第 3-15 點)

### 建議的職責說明

**職級：首席行政主任（首長級薪級表第 1 點）**

**職位：人力資源管理科主管**

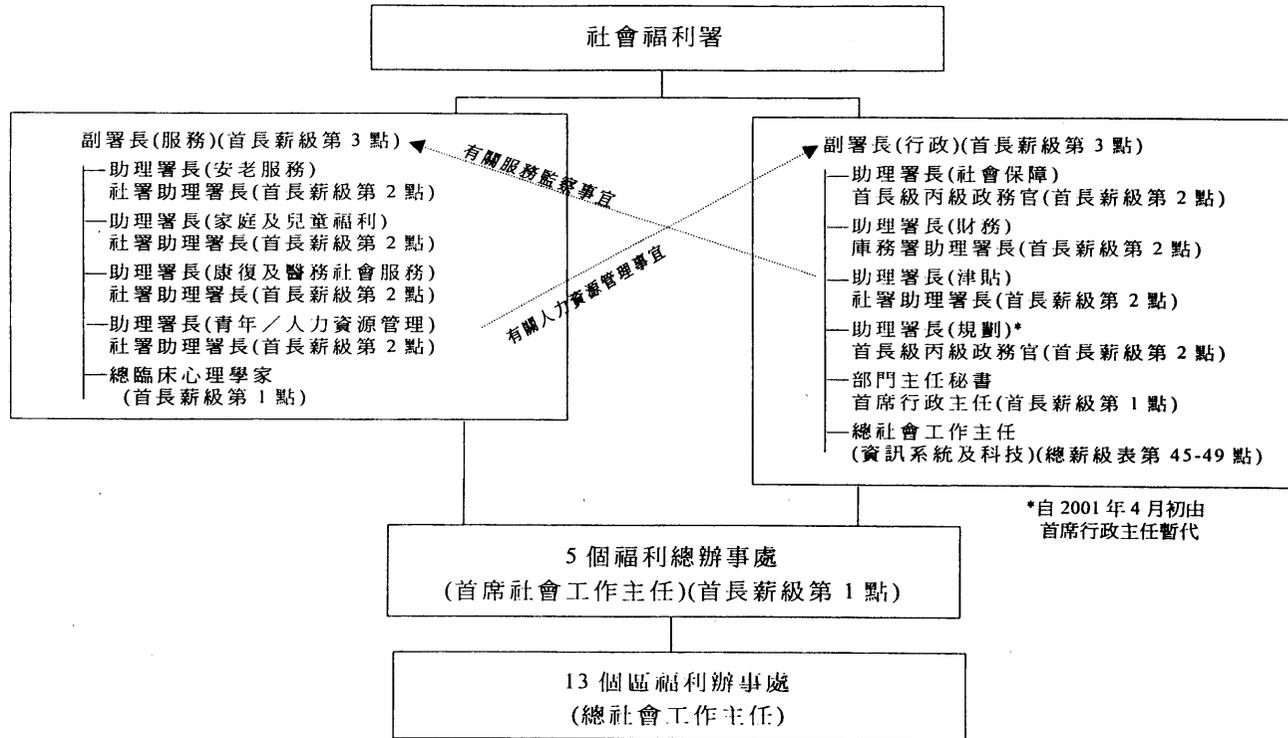
**向社會福利署副署長（行政）負責**

#### **主要職責說明：**

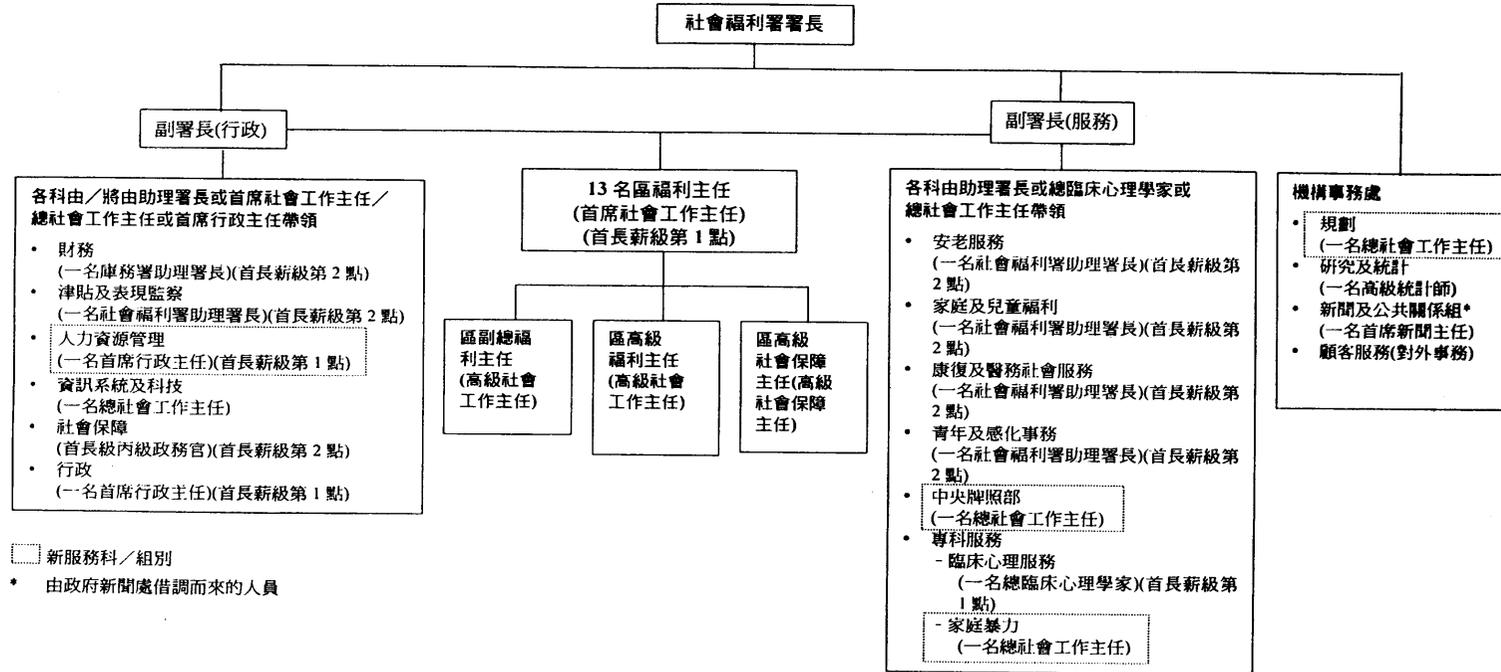
- (1) 監察及督導下列職系人員的管理工作：社會工作主任職系、社會工作助理職系、社會保障主任及助理職系、福利工作員職系及其他共通職系／第一標準薪級職系，並制訂人手計劃及釐訂與這些職系有關的策略性計劃及政策，以配合部門的策略性目標和宗旨；
- (2) 根據人力資源管理督導委員會訂下的策略性方向，釐訂部門的人力資源管理計劃，並決定執行的優先次序；
- (3) 親自處理與下列職系有關的職系管理事宜，並就這些事宜徵詢部門主任秘書的意見：所有總社會工作主任、總社會工作助理、總社會保障主任、高級社會保障主任及人力資源管理科的高級行政主任；
- (4) 負責上述第(1)項職系的職業前途發展及規劃制度，決定這些人員的調派／調職，定期檢討他們的進展及工作成果，包括進行職業前途會見及在有需要時向員工作出輔導；

- (5) 策劃及監察這些職系的服務表現管理和發展系統，並親自處理第(3)項所述職級的有關事宜；
- (6) 監察適用於這些職系的以才能為本評核制度的推行；
- (7) 就總社會工作主任、總社會工作助理、總社會保障主任及高級社會保障主任職級的紀律處分／獎勵及延長服務事宜，以及其他職級涉及嚴重失當行為的紀律處分個案，提供意見；
- (8) 找出與工作需要相應的培訓需要，並採取措施以符合這些需要，包括制訂訓練計劃；
- (9) 批准通過試用／試任關限，並就拒絕／延期通過試月／試任關限及暫停增薪提供意見；以及
- (10) 就職系管理事宜與員工協會接觸。

現行架構



建議的新架構



- 新服務科／組別
- \* 由政府新聞處借調而來的人員

社會福利署副署長(行政)(首長薪級第 3 點)  
 社會福利署副署長(服務)(首長薪級第 3 點)  
 社會福利署助理署長(首長薪級第 2 點)  
 首長級丙級政務官(首長薪級第 2 點)  
 庫務署助理署長(首長薪級第 2 點)  
 首席社會工作主任(首長薪級第 1 點)  
 總臨床心理學家(首長薪級第 1 點)

首席行政主任(首長薪級第 1 點)  
 總社會工作主任(總薪級表第 45-49 點)  
 高級社會工作主任(總薪級表第 40-44 點)  
 高級社會保障主任(總薪級表第 34-44 點)  
 高級統計主任(總薪級表第 45-49 點)  
 首席新聞主任(總薪級表第 40-44 點)

## 員工編制改動

類別	重組架構前 截至 1.2.2001 的職位數目		重組架構後 截至 1.9.2001 的職位數目 (暫定)		差別	
	數目	%	數目	%	數目	%
1. 低於總薪級表第 16 點 (包括第一標準薪級人員)	3,674	68.78%	3,655	68.77%	-19	-0.52%
2. 總薪級表第 16-33 點	1,143	21.40%	1,144	21.52%	+1	0.09%
3. 總薪級表第 34-44 點 (包括一般紀律人員 (主任級) 薪級表第 21 點)	467	8.74%	460	8.66%	-7	-1.50%
4. 總薪級表第 45 點及以上 (包括首長級人員)	58	1.08%	56	1.05%	-2	-3.45%
<b>總數 :</b>	<b>5,342</b>	<b>100.00%</b>	<b>5,315</b>	<b>100.00%</b>	<b>-27</b>	<b>-0.51%</b>

**因這次重組架構計劃而對員工整體編制的改動建議**  
(對職位的影響 — 按職系及職級列出)

職級	編制 (截至 1.2.2001)	地區層面淨 增加(+)/ 刪減(-)的 人手數目	總部層面 淨增加(+)/ 刪減(-)的 人手數目	淨增加(+)/ 刪減(-)的 人手數目 總數(淨額)	建議編制	人手數目 增加/刪減的 百分率
<b>社會工作主任職系</b>						
首席社會工作主任 〔首長薪級第 1 點〕	5	+8	+0	+8	13	160.00%
總社會工作主任	27	-13	+2	-11	16	-40.74%
高級社會工作主任	66	+9	-5	+4	70	6.06%
社會工作主任	367	-13	-4	-17	350	-4.63%
助理社會工作主任	850	+4	-15	-11	839	-1.29%
小計：	<u>1,315</u>	<u>-5</u>	<u>-22</u>	<u>-27</u>	<u>1,288</u>	<u>-2.05</u>
<b>社會工作助理職系</b>						
總社會工作助理	21	+0	+1	+1	22	4.76%
高級社會工作助理	221	-1	+0	-1	220	-0.45%
社會工作助理	307	+0	+5	+5	312	1.63%
小計：	<u>549</u>	<u>-1</u>	<u>+6</u>	<u>+5</u>	<u>554</u>	

職級	編制 (截至 1.2.2001)	地區層面淨 增加(+)/ 刪減(-)的 人手數目	總部層面 淨增加(+)/ 刪減(-)的 人手數目	淨增加(+)/ 刪減(-)的 人手數目 總數(淨額)	建議編制	人手數目 增加/刪減的 百分率
<b>社會保障主任職系</b>						
高級社會保障主任	14	+2	+0	+2	16	14.29%
一級社會保障主任	57	+0	+0	0	57	0.00%
二級社會保障主任	195	+2	+2	+4	199	2.05%
小計：	266	+4	+2	+6	272	2.26%
<b>政務主任職系</b>						
首長級丙級政務官 〔首長薪級第 2 點〕	1	+0	-1	-1	0	-100.00%
小計：	1	+0	-1	-1	0	-100.00%
<b>行政主任職系</b>						
首席行政主任 〔首長薪級第 1 點〕	1	+0	+1	+1	2	100.00%
總行政主任	1	+0	+1	+1	2	100.00%
高級行政主任	8	+0	+4	+4	12	50.00%
一級行政主任	22	-5	+4	-1	21	-4.55%
二級行政主任	18	+13	-3	+10	28	55.56%
小計：	50	+8	+7	+15	65	30.00%

職級	編制 (截至 1.2.2001)	地區層面淨 增加(+)/ 刪減(-)的 人手數目	總部層面 淨增加(+)/ 刪減(-)的 人手數目	淨增加(+)/ 刪減(-)的 人手數目 總數(淨額)	建議編制	人手數目 增加/刪減的 百分率
<b>文書及秘書職系</b>						
文書主任	83	-5	+6	+1	84	1.20%
助理文書主任	299	-5	-7	-12	287	-4.01%
小計：	382	-10	-1	-11	371	-2.88%
文書助理	669	-6	-1	-7	662	-1.05%
小計：	669	-6	-1	-7	662	-1.05%
一級私人秘書	10	+0	-1	-1	9	-10.00%
二級私人秘書	11	+8	+1	+9	20	81.82%
小計：	21	+8	0	+8	29	38.10%
高級打字員	10	+0	-1	-1	9	-10.00%
打字員	41	+0	-4	-4	37	-9.76%
小計：	51	0	-5	-5	46	-9.80%
辦公室助理員	61	-4	+0	-4	57	-6.56%
機密檔案室助理	2	+0	+2	+2	4	100.00%
小計：	63	-4	+2	-2	61	-3.17%

職級	編制 (截至 1.2.2001)	地區層面淨 增加(+)/ 刪減(-)的 人手數目	總部層面 淨增加(+)/ 刪減(-)的 人手數目	淨增加(+)/ 刪減(-)的 人手數目 總數(淨額)	建議編制	人手數目 增加/刪減的 百分率
<b>其他職系</b>						
汽車司機	43	+7	-11	-4	39	-9.30%
建築師	2	+0	+1	+1	3	50.00%
工料測量師	1	+0	+1	+1	2	100.00%
助理物料供應主任	2	+0	-1	-1	1	-50.00%
二級物料供應員	5	+0	+0	0	5	0.00%
二級會計主任	12	+0	-3	-3	9	-25.00%
統計師	4	+0	+0	0	4	0.00%
二級工人	264	-1	-1	-2	262	-0.76%
小計：	333	+6	-14	-8	325	-2.40%
總數：	<b>3,700</b>	<b>0</b>	<b>-27</b>	<b>-27</b>	<b>3,673</b>	<b>-0.73%</b>

## 諮詢區議會

自二零零一年一月起，我們已藉著社會福利署署長向個別區議會簡介社會福利服務的機會，就社署重組架構的建議向區議會進行諮詢。我們已與區議會討論過重組社署架構以應付未來挑戰的必要，並就取消福利專員層面，以及加強區總福利主任的職能（包括把 13 個區總福利主任升格為首長級薪級表第 1 點職位）等問題徵詢他們的意見。直至目前為止，我們已諮詢過 14 個區議會，而社會福利署署長會在未來兩個月與其餘的四個區議會舉行會議。

2. 整體來說，14 個區議會的反應均十分正面。他們很欣賞社署採取積極和主動的方式，與他們討論其所屬地區的社會福利政策及服務提供情況。大部分在區議會會議上發言的區議員都明確表示支持重組架構建議，並預料刪除福利總辦事處及加強區福利辦事處的職能，會改善區議會、區總福利主任及社署總部之間的溝通。他們同意有關意見，即增加區福利辦事處的職能及權力，可使區內的協調工作更有成效，並因而可提高區議會在社會福利事宜方面的工作效率。

3. 雖然區議會對重組架構建議表示歡迎，但亦有區議員就有關問題提出下列的關注：

- 數名區議員問及社署重組架構後會否削減資源（這並非我們的目的）；
- 有些區議員關注到，員工的晉升前景、工作量、工作壓力及士氣會否受到影響；
- 多名區議員提醒我們，隨著職能及職責提升，區總福利主任應獲給予充足的資源，以便有效處理區內事務；
- 離島、東區及灣仔區議會的區議員提議，撥出更多資源為這些地區設立一間專屬的福利辦事處（目前，中西區及離島區列入同一個社署分區，而東區及灣仔區的情況亦相同）。

4. 社會福利署署長在回應上述關注意見時，解釋目前按照區議會分區重新劃定社署分區並不可行，但我們會因應個別區福利辦事處的實際資源，釐定這些辦事處的權力範圍。社會福利署署長亦向區議員保證，重組架構的主要原則是獲得絕大部分員工認同有關建議及避免出現人手過剩的情況。

5. 各個區議會的具體意見現概述如下，以供參考。

日期	區議會	具體意見／關注
一月十九日	沙田	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 一名區議員關注到，重組架構會否對晉升前景及員工士氣造成影響。</li> </ul>
二月二日	離島	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 三名區議員發言支持重組架構建議。</li> <li>• 管理中西區及離島區的區福利辦事處應備有足夠人手，並應作出充分宣傳，教育居民。</li> </ul>
二月八日	北區	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 一名區議員讚揚有關建議積極。</li> <li>• 一名區議員對精簡架構的建議表示支持，因為區總福利主任會獲升格及授權，向總部反映區內的事務。</li> </ul>
二月二十二日	東區	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 一名區議員對精簡架構表示同意，因為把區總福利主任升格可賦予他們更大權力，使他們能更直接回答區議員的問題，以及方便區議會運作。</li> <li>• 一名區議員提出，東區的人口特徵與灣仔區大不相同，並建議應撥出更多資源，為東區設立一個專屬的福利辦事處。</li> </ul>

日期	區議會	具體意見／關注
三月一日	南區	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 共有六名區議員發言，對精簡架構建議、兩層架構、加強區福利辦事處及增加區總福利主任的職能及責任表示支持。他們認為有關建議會對協調區內事務有所裨益，俾能更迅速反映區內意見、直接與總部溝通及改善地區福利工作。</li> <li>• 一名區議員關注到會否把更多工作量轉嫁到較低層面的員工。</li> </ul>
三月一日	油尖旺	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 區議員支持精簡社署架構，因為這樣可以提高工作效率。</li> <li>• 一名區議員建議保留原有人手，以便作出改革。</li> <li>• 一名區議員關注到，重組架構是否削減成本的手段。</li> <li>• 兩名區議員反對有關建議，認為這樣做會使員工及高級人員數目增加。</li> </ul>
三月六日	屯門	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 區議會並無具體討論有關建議，但感謝社署署長作出簡介，並要求社署在制訂政策時考慮區議會的意見，以及希望每年均進行這類諮詢。</li> </ul>

日期	區議會	具體意見／關注
三月二十日	灣仔	<ul style="list-style-type: none"> <li>一名區議員同意精簡架構會提高效率，並建議在灣仔區設立專屬的區總福利主任。</li> </ul>
三月二十七日	荃灣	<ul style="list-style-type: none"> <li>一名區議員發言，對重組區福利辦事處架構以提高效率表示支持，並要求向荃灣及葵青區增撥資源。</li> <li>一名區議員要求在進行重組架構時不要削減資源。</li> <li>一名區議員要求索閱重組荃灣區福利辦事處後的新人手編制。</li> </ul>
四月三日	黃大仙	<ul style="list-style-type: none"> <li>三名區議員發言支持有關建議。</li> <li>有區議員關注到有關建議會否對員工士氣及區內服務造成影響。</li> </ul>
四月十日	西貢	<ul style="list-style-type: none"> <li>一名區議員發言支持精簡架構，但關注到有關建議會否對前線員工（例如各社會保障辦事處的人員）帶來更大壓力。</li> <li>一名區議員要求社署與地方人士保持密切的合作關係。</li> </ul>
四月十二日	深水埗	會議記錄仍未擬妥
四月十七日	觀塘	
四月十九日	九龍城	