

## 機動街道潔淨服務

### Mechanised street cleansing services

---

#### **主席：**

各位早晨。政府帳目委員會曾在 2001 年 12 月 6 日進行公開聆訊，就審計署署長第三十七號報告書第 6 章關於“機動街道潔淨服務”一事所提各個事項，亦聽取有關的管制人員作出的證供。在該次聆訊後，有關的管制人員亦應委員會的要求提供補充資料。在研究這些證供及資料後，委員會決定在今天再進行公開聆訊，以研究食物環境衛生署在提供機動街道潔淨服務方面的統屬架構及職員級別，是否符合經濟效益，亦希望聽取署方的進展及計劃。委員會將致力盡早就此事向立法會提交報告。

就今天的聆訊，委員會邀請了食物環境衛生署署長劉吳惠蘭女士協助委員會的研究。食環署副署長(環境衛生)卓永興先生、副署長(行政及發展)黎陳芷娟女士、助理署長(行動)勞月儀女士及助理署長(行政)彭景就先生。

聆訊正式開始。現請劉太利用電腦投影片，介紹她向委員會提供的資料。我將時間交給劉太。

#### **食物環境衛生署署長劉吳惠蘭女士：**

多謝主席，各位早晨，我希望在做投射片的簡介前，向委員會報告一些跟進的工作。去年 12 月 6 日聆訊後，食環署曾在書面上向委員會報告清洗街道方面的工作進展。在 1 月 17 日的書面報告上提到清洗街道方面的服務，就審計署署長報告書內提到我們在預定時間所引申了出來的工作時間及工作值，可作出的改革。在 1 月 17 日的書面答覆中，匯報食環署已展開一個試驗計劃。這是我曾在 12 月 6 日委員會公開聆訊中向委員會承諾會研究提高清洗街道服務的生產值。

我非常高興可以向委員會報告，食環署的試驗計劃在 12 月開始進行時，就已取得很好的成效，並在今年 2 月將此試驗計劃全面推廣到部門屬下的 20 區。將司機及負責清洗街道的員工的上班時間作出配對，使負責清洗街道的員工在上班時不需空等，而司機可以充分利用值班的時間，先入水及完成所有預備工作。食環署將這樣的工作安排伸展到 20 個區後，已將所有洗街車服務的生產值提高。在這樣的安排下，省減了 5 輛洗街車、5 名特級司機、10 名工目及 30 名二級工人職位。每年在人手和車輛方面總共可節省 845 萬元。我特別重申這方面是因為處理這工作時，我們是非常需要得到員工的支持。能夠達到這樣的成效有賴大家明白應該採取積極、務實的態度，去改善服務效率，令資源物盡其用，而服務的水平不只是維持在有新安排前的水平，而是更加有成效。這是一個跟進報告。現在開始投射片的簡介。

#### **主席：**

好的，我提醒大家，因為今天有預算案及擴闊稅基的委員會報告，所以最遲在 10 時 45 分便要結束此聆訊。我希望各位盡量精簡，使聆訊得到最大的進度。

## 機動街道潔淨服務

### Mechanised street cleansing services

---

#### **食物環境衛生署署長：**

現在開始投射片的簡介。因為此簡介涉及到環境科的架構及組織，所以我請卓永興先生作出介紹。這些投射片的副本已分發到委員會的議員們手上，因為燈光問題，為了使各位容易參考，我們會提到頁數。現在可以開始投射片的簡介。

#### **食物環境衛生署副署長(環境衛生)卓永興先生：**

我先作投射片的簡介。簡介內容是依照委員會秘書在 1 月 21 日、2 月 21 日及 2 月 27 日致函食環署所要求而提供的。整套投射片共有 51 頁，因時間所限，我們只會介紹首 13 頁，其餘一些如個別職級的職責範圍、工作量及薪級等比較詳盡的資料，是在 13 頁之後的投射片。如有需要，我們可以在介紹的時候用超連結看那些資料。

第一頁是食環署首長級人員組織圖。食環署共有 13 名首長級人員。1 名 D6 級人員就是署長，3 名 D3 級的副署長，每一名副署長負責統領一個部，每一個部有 2 名至 4 名 D1 或 D2 首長級人員。

我簡略介紹這 3 個部。第一個是環境衛生部，包括 3 名 D2 的助理署長，負責 3 個行動科。第二個是食物及公共衛生部，包括 2 名 D2 級人員，2 名助理署長負責食物監察及管制，1 名顧問醫生（社會醫學）負責風險評估及傳達。第三個是行政及發展部，包括 2 名 D2 及 2 名 D1 的人員，2 名 D2 的人員分別是 1 名助理署長(行政)及 1 名助理署長(職系管理及發展)；2 名 D1 人員分別是一個首席行政主任(員工管理及記律)及 1 名總庫務會計師。在署長一欄註有 14 864 的數字，其實以一個接近 14 900 人的部門來說，首長級人員的編制是很合理的，甚至可說是克己的。

第二頁是環境衛生部首長級人員職責。委員會今天的聆訊是關注環境衛生部的架構問題，所以在此介紹這部分。環境衛生部有 13 867 人，佔整個食環署的總人手編制的 93%，所以環境衛生部在 3 個部中，員工最多的部門。環境衛生部有 3 名助理署長，每一名副署長負責一個行動科，負責事項以地方辦事處來說，每一位助理署長負責 6 至 8 個地區辦事處，每個辦事處涉及的工作包括環境衛生、食物衛生、牌照、巡查、檢控、公眾清潔、小販及街市等。每一位助理署長負責管理一個中央工作單位及負責兩個中央事務的職責。例如助理署長(行動)1，負責中央事務職責是運輸支援及牌照的政策；助理署長(行動)2 則負責墳場及火葬場和小販及街市；而助理署長(行動)3 負責屠房、潔淨及衛生。這都是地區職責之上須負責的事項。

#### **主席：**

卓先生，我有少許擔心你的進度，可否盡量精簡？原則上是不超過 15 分鐘。

## 機動街道潔淨服務

### Mechanised street cleansing services

---

#### 食物環境衛生署副署長(環境衛生)：

好的。第三頁是第三行動科組織圖。第三行動科是 3 個行動科之一，科長是助理署長(行動)3。行動科內分有 4 大區，每大區內各有兩個分區。包括 4 名高級總監，8 名環境衛生總監。剛才提到有個中央單位，在投射片右上方有一個高級總監(行動)3，負責檢控及牌照、小販管理特遣隊以及今天各位所關注的機動清渠、機動掃街及管理屠房。此外負責潔淨及衛生方面亦有 1 名高級總監。

第四頁是機動街道潔淨服務。左邊的圖片是機動清渠，上面有個吸渠管吸去渠道內的砂礫及骯髒的東西。右上角的圖片是洗街服務，可以看到有一輛洗街車用噴嘴正在噴水潔淨街道；右下角的圖片是機動掃街，用大圓刷將砂礫及垃圾掃到吸盤下面，並吸到車內。

接下來第五頁的圖片，中間那幅圖的機械潔淨事務小組，負責掃街車及清渠車。第三行動科內其他所有分區都是負責洗街工作，全部都是用水車，A 是食環署車輛的數目，B 是承辦商車輛的數目。

第六頁是葵青區各組別的職責。葵青區分為 4 組，第一組是環境衛生組，第二組是潔淨組，第三組是小販組，第四組是街市組。環境衛生組內再分為地區衛生組及防治蟲鼠組，地區衛生組的工作包括巡查食市、食物中毒個案、管制無牌食物業處所；潔淨組的工作會待稍後時間再詳述。小販組的工作是包括規管持牌小販、無牌小販、小販市場、小販的執法等工作。街市組的工作是包括管理轄下的公眾街市及熟食市場、執行公眾街市法例等。

第七頁是葵青區組織圖。以我所知，委員會是希望比較葵青區與另一區在 1986 年、1999 年和 2002 年組織上的轉變，我們選擇了南區。在超連結上可以看到，第二十一頁中間是葵青區在 1986 年，1999 年及 2002 年衛生總監的人數，1986 年有 630 名；1999 年有 713 名；2002 年有 709 名。從食環署成立前及成立後來看，人手的數字是差不多，但潔淨服務方面，1986 年有 429 名員工，1999 年有 354 名署方員工及 139 名外判員工，2002 年有 305 名署方員工及外判員工 191 名。

第二十二頁是南區組織圖，可以看到 1986 年衛生總監是 657 名，1999 年是 558 名，2002 年 669 個。在潔淨及防治蟲鼠服務上的人手，1986 年是 451 名，1999 年是 371 名署方員工加 35 名外判員工，2002 年是 330 名加 207 名，因外判承辦商增加了人手。

第八(r)頁是葵青區潔淨組組織圖，潔淨組是直接提供服務及監管工作。由 1 名高級衛生督察(潔淨)統管，2 名衛生督察(潔淨)協助其職務，下面有 3 名巡察員。巡察員主要的工作是協助衛生督察策劃一些服務及潔淨地段、收集垃圾廢物、保養公

## 機動街道潔淨服務

### Mechanised street cleansing services

---

廁和清洗街道，同時亦要監察垃圾收集站的垃圾收集量及安排維修等。接着下面有 3 組人，一組有 1 名高級管工，一組有 5 名高級管工，另一組有兩名高級管工。高級管工主要的職責是經常視察，19 支廢物收集隊及兩支清洗街道隊的工作、巡視垃圾收集站、建議是否需要更改一些路線、應付緊急事故和負責垃圾蟲的檢控行動。管工的工作亦包括每天視察廢物收集、直接管轄 67 名員工、每天匯報 260 個垃圾收集站及廢物箱垃圾收集的情況，並負責檢控行動。

第九頁是第三行動科中央單位的組織，主管是高組總監(行動)3，職責包括牌照、檢控、負責 12 隊小販特遣隊和上水屠房管理等。下面有 1 名總監(行動)、1 名衛生總督察、1 名衛生督察；而衛生督察下面有機械潔淨事務小組，負責清渠及掃街工作。

第十頁是機械潔淨事務小組組織圖。衛生督察下面有 2 名巡察員，4 名高級管工及 9 名管工。他們的職責詳述於第三十一、三十二和三十三頁內，這裏不再詳述。

接著第十一頁是有關食環署員工，包括機動街道潔淨工作人員被指稱有行為不正當的個案的處理機制。個案的來源有 3 方面：第一，本署人員或市民作出投訴；第二，由監督巡查或管方調查後報告；第三，由廉政公署等機構轉介。在本署人員或市民作出投訴後，個案如果涉及貪污或刑事罪行，會立刻轉介廉政公署或警方處理，反之如果沒有這些成分，我們會視乎個案是否與職務有關。如果與職務有關，則交由服務質素檢定組調查，服務質素檢定組的資料可在第四十六、四十七、四十八頁找到。如果與職務無關，則交由投訴管理組調查。無論屬何種個案，證明屬實便會交由紀律組處理，紀律組繼而交給公務員紀律秘書處進行紀律聆訊，在徵詢公務員委敘用委員會的意見後，就會決定處罰的方式。正式紀律處分的方式包括革職、嚴厲譴責，譴責並視乎情況罰款；非正式紀律處分方式，主要是口頭警告或書面警告。

第十二頁是機動街道潔淨人員在職務方面行為不當的個案數目，1999 年指稱的數目是 12 宗，2000 年是 17 宗，而 2001 年是 22 宗。證明屬實的個案數目，1999 年有 1 宗，2000 年有 6 宗，2001 年有 7 宗。委員會要求我們提供過去 5 年證明屬實的投訴個案數目和涉及機動街道潔淨服務人員的總宗數。在第十三頁說明涉及提供機動街道潔淨服務人員的證明屬實與職務有關的投訴個案是很少數，2000 年是 0 宗，2001 年有兩宗，涉及人數有 30 名。簡介完畢。我交回主席或署長。

**主席：**

謝謝卓先生。如果沒有補充，請劉慧卿議員開始提問。

## 機動街道潔淨服務

### Mechanised street cleansing services

---

#### **劉慧卿議員：**

謝謝主席，謝謝署長與她同事的簡介，和提供了很多資料。

主席，今天的議程需要深入探討，因為有些資料在審計署署長報告書內是沒有如此詳細地陳述。議員很關注衡工量值和精簡架構以提供服務的問題。我們現在討論洗街的服務，雖然討論範圍很窄，我們根據這部分的資料以分析食環署的辦事方式。我們需要抓住核心問題。

主席，第七頁提到葵青區組織圖，這是我們特別要求署長提供的資料，署長亦同意可以向傳媒和公眾公開，因為投射片未必可以清楚地看到在清潔工作方面有 6 級的層次，有署長、副署長、助理署長、高級總監、總監及總督察，第八頁提到潔淨組，有高級衛生督察、衛生督察、巡察員、高級管工及管工，共有 11 級，之後再到司機、工目、二級工人。署長在文件內說明各層人員的工作職責，我們亦已看過。第八頁右下角提到外判的街道潔淨合約，承辦商的職員有 1 名合約經理、8 個督導員，但我留意到這外判合約是在管工之下。那麼是否在外判街道潔淨後仍需要上面 11 層來管理外判？為何承辦商只有 1 個經理、8 個督導員便可以執行管理工作，而政府則需要 11 層去管理？署長亦知道我們曾表示希望邀請 11 層代表出席聆訊，署長表示不宜這樣做，所以我們只邀請 3 層的代表出席今天聆訊。11 層管理層如何執行管理工作？是否需要以 11 層來執行管理工作呢？我留意到你們提供的書面文件，已經將 3 層減至 1 層，但其他非政府機構的做法，是否需要 11 層才可以管理下面的兩、三層呢？謝謝主席。

#### **主席：**

署長。

#### **食物環境衛生署署長：**

多謝劉議員的提問，單看架構圖，無可置疑每個級別的數目已經一目了然。但我認為如果單用一句話來概括，如 7 層人員管理 4 層人員，則會以偏概全。若我們單一地看機械潔淨服務這個範疇，請不要忘記這些由前線員工提供的服務，他們以上的監督人員與管理人員是有很多其他服務，剛才的投射片內已有介紹。

食環署的服務範圍涉獵面很大，街道清潔只佔小部分。我沒有將這部分的工作量化，計算其佔我們總工作量的百分比，我們需要考慮整體部門的運作和職能，我希望強調一點，每個級別或職系的工作都是各施其職，這亦是公務員架構內重要的一環，就是要確立有職能上的需要，而服務範圍和負責程度是與本身職級相符，在架構內才有這些職系和職級，而不是食環署有獨立、特別的架構去提供這方面的公共服

## 機動街道潔淨服務

### Mechanised street cleansing services

---

務。我強調這些架構並非是食環署獨有。我們的服務可能是獨特的，例如衛生督察只在食環署服務。但整個獲批准職級和職系的編制，都經過一個嚴緊的過程。就算在兩個市政局的年代，編制亦受到非常嚴緊的監管與評核，然後才獲批准。

我強調一點，就是我同意我們是有空間去進一步精簡這些職系架構。剛才劉議員亦提過，我們是採取這態度，正因為把服務外判，所以檢討了管工職系，將原來 3 個管工職系減化成 1 個職系，我們亦會循這方向去做，當一個服務在本質上和提供的方式有改變時，我們必須針對員工的管理和編制，採取一個重要原則，就是在人力過剩時，就應該簡化，並且在負責監督的職系上，盡量將架構從簡。我們已成功爭取到在管理合約服務方面由 3 層減到 1 層。雖然現在還是在試驗階段，但我有信心在將整套的監察外判服務全面推行後，可以進一步精簡人手，在編制上由 3 層轉為 1 層。這方面的潔淨服務亦會循着這方向，有計劃地逐步將服務外判，精簡整個架構，將層數減少，並在實際服務人數上有所調整。

我希望強調很多工作都牽涉勞力，是一個人工密集的服務。這亦是我們成為龐大編制的原因之一。

**主席：**

劉慧卿議員。

**劉慧卿議員：**

主席，在第八 (r) 頁投影片，剛才署長提到將巡查員、高級管工和管工這 3 層人員架構縮減至 1 層。根據署長 1 月 17 日的來函建議將這 3 層人員架構縮為由 1 個高級管工（合約管理）負責，這是外判。是否只有外判那部分才縮減至單層人員架構，才變為第八頁右下角所提到外判包括 1 個合約經理、8 名督導員、司機、工人等。外判承辦商當然會這樣做，難道他們還會以 11 層人員來管理嗎？抑或妳剛才指的是從外判汲取經驗而進行公務員重組和精簡架構呢？就算將 3 層精簡為 1 層，上面還有 1 個衛生督察、高級衛生督察和第七頁的衛生總督察、總監、高級總監、助理署長、副署長和署長。上層的管理層是否有工作呢？很多市民擔憂你們只處理下層員工。有冗員的問題是應該處理，但只壓縮中、下層次的員工，而上層管理人員卻維持不變；經過六、七層才到署長手上，相信已面目全非了。

**主席：**

署長。

## 機動街道潔淨服務

### Mechanised street cleansing services

---

#### 食物環境衛生署署長：

劉議員剛才提到外判服務，首先我們需要了解，外判時我們會具體地要求外判承辦商所提供的服務。雖然其內部的人手在標書內有一些評核，但他們如何調配人手，則有一個彈性。我們把服務外判後，不表示我們就無須監管。監管外判服務亦是一個很重要的工作，正因如此，我們需要考慮適合的人手和架構，從而發揮最大的監管作用。我們已將內部巡察員、高級管工和管工，由 3 層變為 1 層管理，這亦是公務員體系的改變。

剛才劉議員提到上層還有衛生督察和高級衛生督察。我希望各位議員看看第四十四頁其中顯示葵青區潔淨服務每一個職級的職員用在監察或處理潔淨服務有關的職責佔全年工作時數的百分比。基於整個部門的服務範圍太廣，署長和副署長不會每天過問葵青區潔淨服務日常的運作，只要服務是依照部門政策、程序下提供服務，在完全正常的情況下，我根本是不需要關注這方面的問題，副署長亦不會。但助理署長就有 0.5% 的時間處理葵青區的潔淨服務，而潔淨服務可以概括所有洗街和掃街等所有區內的清潔工作。如果再將之細分，在機械潔淨方面的監管根本是少之又少。如果說要用這麼多人去監管，與事實是不相符的，負責直接管理這方面工作的應該是衛生督察。我希望強調整個葵青區負責潔淨服務的只有 2 名衛生督察，但管理人數與服務範圍是整個葵青區。這樣的架構，各位認為是否不合理呢？以現時整個葵青區的人口和街道數目，不單是機械潔淨服務，而是整個葵青區的整潔及環境衛生，由署長、副署長、助理署長一直到高級總監，一個高級總監所管理的人員可以由幾百人至到 1 000 人，他們可說是食物環境衛生署的前線經理，去管理整個區內無論食肆、小販和街市等所有工作，都由他們負責，機械潔淨服務只佔很小範圍。

我認為在分析這個問題時，從整體來看，部門架構與服務應該掛鉤；若抽空獨立分析，外判承辦商提供的服務是很簡單的，例如分配清洗多少街道和多少服務，只是完成該項服務便可。在架構編制上有截然不同的處理，亦證明我們所推行的外判服務有成效。在政策上就資源運用方面，我們是支持外判服務和會繼續朝這方向走，亦有較長遠和周詳的計劃逐步將服務外判。

我亦知道在外判過程中，我們需要考慮現時人手的調配，不能夠因服務外判而出現服務水平下降或員工投閒置散的情況，一定要作出妥善安排。這一方面部門已有一些措施，透過自然流失、自願離職計劃或其他服務的調配，令員工的職能完全和充分地在其賺取的薪津之餘貢獻社會。我認為整個架構應該從整體出發，而不是單看一方面。

## 機動街道潔淨服務

### Mechanised street cleansing services

---

#### **劉慧卿議員：**

我簡單地提問，然後讓其他同事跟進。第四十四頁指出，除了署長和副署長，由助理署長開始有眾多層次，有高級衛生總監、衛生總監、衛生總督察、高級衛生督察、衛生督察、巡察員、高級管工、管工和工目。根據年薪值一欄管理和督導是 900 多萬元，年薪值總數約 4,000 萬元，佔年薪值總數的四分之一。有大型機構的管理經驗的同事們可以對此發表意見。

至於外判方面，將巡察員、高級管工和管工縮減為 1 個，但未能處理上面的 6 層再加上署長和助理署長共 8 層，再加外判、工目和一級工人。我不知道聆訊後會有甚麼結論，我亦明白公務員不能立即減除。其他助理署長亦可以協助解釋是否有需要這樣多層架構，其他大型機構亦有很多工作要做，是否需要 7、8 層呢？除開支外，我擔憂這麼多工作層如何負責？難怪有事情發生就無人承擔責任。我認為這樣並不恰當，將 3 層縮為 1 層的做法是值得嘉許，但還有 7、8 層完全沒有打算縮減，我相信這方面署長亦很難向市民作出解釋，為何掃街吸渠亦都需要 8、9 個管理層？

#### **主席：**

署長。

#### **食物環境衛生署署長：**

主席，我希望請議員翻閱第四十五頁投射片，雖然剛才沒有介紹，但已經分發到議員手上。正如我剛才所說，一個衛生督察可能要處理十多項事務，如食肆巡查、食物安全、小販及街市等，機械潔淨服務在整個日常工作內佔多少時間？我們應該從這出發點去看，而不是 10 層人都做同一樣工作，有很多其他的職責，機械潔淨只是佔日常工作的一部分。

第四十五頁是有關機械潔淨服務，有關的職責佔全年工作時數的百分比，第一個首先要負責監督的就是巡察員，他們 100% 的時間是負責機械潔淨服務的工作，而對上的衛生督察，除了要做這一方面的工作，還要兼顧其他範疇。若認為是以 10 層去管理，我是不同意這種說法的，是與事實不符。高級總監不單負責管理葵青區內的潔淨服務這樣一個簡單的工作，還有其他工作，他差不多是部門的地區代表。直接管理方面，我同意亦承諾會進行架構上的檢討。

就精簡上層管理，我想作一個交代，我們在稍後亦打算提供有關的投射片供委員會參考。既然劉議員已提出，我現在可以告訴各位。就環境衛生部在精簡架構方面，不單局限於下層，首長級由前兩個市政總署的 7 個首長級減至現時 4 個，總薪級表由以前兩署的 7 729 人減至現時食環署的 6 940 人，減少 10%，而首長級則減少了



## 機動街道潔淨服務

### Mechanised street cleansing services

---

43%，整體環境衛生部的人手編制減少了 17%。所以我認為剛才議員提到我們只顧下不顧上這說法與我們的管理改革不相符，這可以提供議員一個清晰的比較。

**主席：**

我知道劉江華議員和李華明議員都希望提問。在我聽罷署長的答案及劉議員的問題後，希望加入一些意見。剛才劉慧卿議員提到大型機構的管理方法，對這方面我不是很熟悉，但亦有出任一些大型機構的董事職務。私人機構與政府的不同之處，對於比較簡單的工作，是不需要向每一級匯報，很多時會跳兩、三級，為甚麼這樣做呢？劉慧卿議員已經說得很清楚，第一是便利上呈下達，第二是不容易職責重疊，有事情發生時，上司容易指明責任，不需經過十多層後才知道哪些人須負上少許責任。

對於簡單的掃街工作，私人企業人士可能不明白為何要上報這麼多層？為何不能由管工直接向高級督察匯報，再由高級督察向助理署長匯報，跳三、四級，而是每個人都要花費微碎的時間，令人懷疑這樣的分層管理是否有成效。似乎每個人都執行管理工作，但最終卻沒有一個人要負責，這就是區別之處。

劉慧卿議員的提問是很有理由，食環署分這麼多層，硬要一層、一層上報，每一層的工作職責都是巡視，兩、三個人工作，卻有 10 幾個人巡視，在這些年來，出現問題的卻只有兩宗個案，涉及個案人數卻有 30 名，會令人覺得這麼多職責，是否最有成效呢？是否有必要如此分工？這是劉慧卿議員所提問題的精神所在。署長或許稍後作出補充。劉江華議員。

**劉江華議員：**

主席，我們今次花了許多時間，細心地以某部門作為例子來研究政府部門，給我們的印象是架構重疊和臃腫。今天我們很希望能有一個共識，亦希望你們能夠察看到真實的問題。由署長到掃街工人一共有 14 層，當然不是每一層都負責潔淨街道，直接負責潔淨街道的有 8 層，百分百的工作時間是負責潔淨街道，8 層中有 5 層是負責監管工作，只有 3 層負責潔淨街道，架構這樣相當不合理。我們詳細地了解過 5 層的管理階層全部都重覆 4 個主要工作，策劃、巡視、監督、報告等工作經常出現，這樣層層上報、層層策劃、層層巡視，但實際到潔淨街道的只有 3 層。請問署長，這是否反映架構臃腫及資源重疊，亦造成整個架構欠缺靈活和效率的惡果？署長是否承認這個事實？

**主席：**

署長。

## 機動街道潔淨服務

### Mechanised street cleansing services

---

#### **食物環境衛生署署長：**

這架構不是為食環署的成立去獨立設計的架構。部門在 2000 年成立時，我們為了使服務平穩地延續，我不斷強調穩定性是相當重要的。但穩定中要有改革、有進步和與時並進，這是我們必然的工作目標。要提高效率，達到市民對服務的期望，亦是我們的服務承諾。我已經在部門內，在不同的範疇下，推行了不少架構上的改革，亦取得不同程度的成績。

在潔淨服務範圍方面，由於審計署署長報告書而突顯了它的迫切性，我們需要研究。自食環署在由 2000 年成立以來，我們未對這個服務架構作出研究，不表示我們不會做，只不過在審計署署長在 2000 年 8 月進行審計前，我們認為應先行處理其他的服務範疇，我們內部的管理參議組已就 13 項管理和架構人事編制上作出改革，並已逐步推行，可以看到我們在各方面有改革的決心。

自上次聆訊至今，在資源運用方面已有進一步的改善。減了每年超過 800 多元的支出，我可以清楚告訴各位，架構一定會有所改變，只不過在現階段尚未有充分的考慮及與員工之間的溝通及諮詢，亦未有妥善安排的情況下，作為一個公務員體系的部門架構，我不能在一日內就去推倒一層的職級。一個職系由 4 級組成，是有它的理由，在設立這個職系時，每一個決定都經過人事編制的審核程序。

職系設立的原因、數目、級別、級數，應有多少職系等，都會經過政府相當嚴格的考核和評估，亦受到立法會監督才能有這樣的職系及職級產生。大勢所趨，改革是必然的，但要經過一個過程，不可能突然刪減兩層來達至我們的目標，必須經過審慎的過程。但我可以承諾一定會循着改革的方向，去精簡架構及人手，充分地發揮我們寶貴的資源，以達到最大成效。

#### **主席：**

劉江華議員。

#### **劉江華議員：**

主席，署長提到這個架構不是為食環署獨立設計的，為了維持服務的穩定性，所以未能對某些架構作出改進。承認問題是很重要，署長是否同意現有架構臃腫、重疊、浪費和缺乏效率？

#### **食物環境衛生署署長：**

我當然不同意這種說法。

## 機動街道潔淨服務

### Mechanised street cleansing services

---

**劉江華議員：**

為甚麼？

**食物環境衛生署署長：**

剛才我已經解釋，我們一定要維持既定的服務水平，如果現有的人手編制及管理模式令服務水平有偏差，我們一定力求改善，但現在潔淨服務的員工表現及所得到的成績，是得到區議會正面的評價和市民的支持。在服務水平作為大前提的情況下，我覺得提供一個有價值的服務是相當重要的，得到正面的訊息是我們可以做到。在這前提下，既然服務做得好，我們考慮能否在減少資源後同樣做得好呢？雖然在現行的架構下做得好，是否可以再精簡，我已經承諾會對此問題作出研究。所以我認為要評核資源效益，應該從服務水平及市民對這個服務的評價作為指標去考慮。

**劉江華議員：**

主席，我對於署長不同意現有架構臃腫相當失望。如果妳不同意，為何要進行改革？將來改革的立足點在何處？為何外判承辦商可以 3 層管理，而政府却需要 8 層？妳如何解釋這現象？妳是否認為 3 層管理不妥當，需要 8 層才妥當？主席。承認問題是非常重要的。

**主席：**

署長。

**食物環境衛生署署長：**

其實我已經回答了，只是劉議員不滿意我的答案。在處理架構和提供服務方面，在現行架構下可以做到的服務，並不表示架構不能改變，我不需要推翻現行架構，因為現行架構並非一無是處，所以要作出改革，而是就算現在做得很好，亦可以透過改革提升服務質素。我們現時的配套、人手、職系和級別，在覆檢我們的服務、效率以及資源充分運用時是相當重要的環節，我一定要全面地作出研究，如果發覺有些工序可以整合，有些工作可以由一名人員額外承擔，令我們可以精簡架構及節約資源，將資源放在其他更需要的地方，是我們應該承擔及負責任的處理方式，所以在整體上，我沒有迴避問題，而是面對問題，只不過是以不同的方式和步驟去處理和解決問題。

## 機動街道潔淨服務

### Mechanised street cleansing services

---

**主席：**

劉議員，我想大家是用不同的形容詞，我會再給你機會提問。委員會亦曾對此作出討論，我希望將問題提升一些層次，讓署長了解我們關注的地方。委員會了解署方正盡力地做，我們高興聽到她承認還有改善的餘地，亦清楚你們仍在努力。妳提到改革需要一個過程，以前的架構不能一下子推翻，相信我們對這方面是理解的。

食環署 1 月 17 日的書面文件中，有部分資料是關於你們曾經作出的改革，例如管工的職系、小販管理隊的工作及工目職系的檢討，但同事在參考資料後，都感到政府的改革方式是橫向，逐個職系抽出來看，比較少縱向，即我們所關注的，由上至下 14 層，將十四層的分工以及正如劉江華議員所提到精簡重疊的職責。

我們檢討的方向及政府公務員檢討的方式有所不同，我們希望有更大的靈活性及期望，我們並沒有否定你們曾嘗試精簡架構改革，例如將 3 名管工減刪為 1 名，但 14 層的架構，在整個縱向的檢討來說，是否能夠達到剛才劉江華議員批評的效果？相信這就是我們提問的精神，署長在回應劉江華議員問題時，可以參考這個觀點。

**食物環境衛生署署長：**

好的。

**劉江華議員：**

主席，我無意全部否定他們現在的工作，我並沒有這個意思。我只想指出是否需要改進現時臃腫的架構？這是很重要的。在第八頁投射片葵青區潔淨組組織圖，1 名高級衛生督察監管兩名衛生督察，兩名衛生督察監管 3 名巡察員，3 名巡察員又監管 8 名高級管工，1 個高級管工又監管兩名管工。署長，1 個監管兩個，兩個監管 3 個，3 個監管 8 個。我又再將之解剖，1 名高級管工為何要監管兩名管工？而管工及高級管工均是從事巡視、策劃、匯報等工作，不同之處就是薪酬和升職機會。署長，為何要有 1 名高級管工監管兩名管工的制度？

**主席：**

署長。

**食物環境衛生署署長：**

在職能方面，投射資料第二十四頁詳細介紹高級管工的職能和負責的工作範圍。他們在前線工作，分散到整個葵青區，整套服務本身是需要有一個上司負責人事

## 機動街道潔淨服務

### Mechanised street cleansing services

---

的編制以及他們工作時間的安排，除了潔淨服務外，高級管工亦有本身獨立的職能。至於管工的工作，在廢物收集方面，管工是直接看管 38 名的二級工人；清洗街道方面，他需管理不同數目的工人，如果只是用人監管人的數字來計算，當然我不可以斷然說 1 個人監管 10 個人是一個合理數字，1 個人就不可以管理 30 個人。我們需要研究 1 個人的精神、時間，可以管理多少人呢？尤其是不單是服務水平，員工監察方面亦要做。

主席剛才給我一個非常好的指引，就是現在針對是架構上的問題，不是針對一個人的一對眼睛可以看管 38 人、60 人還是 10 個人。而是在工序方面、問責方面，是否一定要逐級上報，而不可以越級匯報？我對此仔細聆聽，我亦有自己管理的理念，以至可以推動在其他方面要精簡架構，由 3 層變為 1 層？

但我不能迴避一個問題，亦希望議員明白，在處理公務員架構改革方面，不能漠視員工所面對的衝擊，我一定要在改革過程中充分與公會、員工商討，並取得平衡，我們的改革亦要緊貼公務員事務局局長建議整體公務員改革的方向，每個部門都應該積極地回應。所以劉議員不需要擔心，我並非否定你的觀點，我只是認為我們不需要在言辭上爭論，因為這對解決問題幫助不大。我主要想道出在處理架構改革時，如果大家在方向上有共識，認為有空間去精簡，我們就應該精簡，在改革時提升資源運用，將生產力提高。服務質素方面不單是維持而是提升，但有一點需要考慮，就是在現在有資源內能夠做到多少，我們應該全面地看。

#### **劉江華議員：**

主席，署長可否直接回答最後一個問題？我們現在的方向是以小至大，為何現行架構會是 1 個人監管兩個人，兩個人監管 3 個人？

#### **主席：**

劉議員剛才提及私人機構可以做到。雖然妳說會研究，但為何公務員和私人機構會不同？

#### **食物環境衛生署署長：**

主席，如果議員有興趣看看其實際工作，就會清楚每一個員工所肩負的責任是很大的，不是那麼簡單地說 1 個人監管多少個人，而是他自己的工作。並非只是跟着 1 個人，而是他有本身的職能。工作量是非常龐大的，我希望邀請議員看看我們的員工實際執行的任務是否有重疊？凡在發生在清洗街道內的一切事務，他都有責任，但並不表示他每天都要跟着清洗街道的員工來執行監督工作，他有他的職責。以整個葵青區的範疇來說，除清潔街道外，還有廢物收集，亦有特別支援隊伍執行其他的工

## 機動街道潔淨服務

### Mechanised street cleansing services

---

作。我不想再爭辯，我只希望告訴議員，就算是細微的事情，我們都不會放過，我們會從小看到大。

**主席：**

李華明議員。

**李華明議員：**

主席，我先跟進我們同事的問題。我有 3 個問題。第一個是管理和督導的問題，即劉慧卿議員與劉江華議員所提到的問題。我希望從另一個角度給各位及署方看看。以葵青區為例，督導人員與前線人員的開支是三比一，這個比例是相當高。在人手上來說，真正執行潔淨街道的人員是八比一，即 8 個人負責潔淨工作，1 個人負責管理，這是否合理呢？反之，在第四十九頁葵青區外判合約公司，只有 9 名管理人員，負責管理 149 名工人，這是政府提供的資料，每個管理人員看管超過 10 名工人，比例明顯與政府是有所不同的。對外來說，會覺得他們是否物有所值，是否需要投放這麼多資源在管理階層？外判的一個管理人員和政府要多個管理人員所完成的工作是相同的，但薪酬卻不低。大家若清洗同一條街道，以他們的支出及管理階層的比例來說，他們的表現和質素是否較政府人員所做的工作為差？

第二個是關於人手的問題。第二十一頁及第二十二頁有關葵青區及南區組織圖，最令我質疑的是南區，1999 年整個南區食環署的職員人數是 558 個，而 3 年後增加外判服務，但職員人數却增多至 669 人。外判公司明顯地增多了人手，由 35 人增加至 207 人。食環署職員亦有增加。那麼外判豈不是對削減人手沒有幫助，反而要增加人手嗎？另外葵青區亦有類似的例子，究竟甚麼原因職員會越來越多？

第三是關於負責的問題。主席，你亦知道吸渠車偷懶個案，最終是判監。在 1 月 16 日食環署發給委員會的覆函中，提到負責督導前線職員的是管工，即 foreman 是否有不當行為，管工是屬哪一級呢？原來是緊接一級工人以上就是管工，若大家有留意，不當行為的發生通常是整隊人的事，包括管工在內，是整隊的。但要是只靠管工去督導兩、三個職員，若全隊出現不守紀律的行為而被檢控，就由管工負全責。高級管工、衛生督察、高級衛生督察可置身事外，那麼他們究竟是負責甚麼呢？關於督導方面，得到的回應是全靠管工，因此我就對此問題提出質疑。

**主席：**

請署長回應這 3 個問題。

## 機動街道潔淨服務

### Mechanised street cleansing services

---

#### **食物環境衛生署署長：**

我先對外判問題作出回應。李華明議員提及的問題正好能夠確立我們採取外判的政策是正確的，亦符合我們的評估。當推展外判服務時，我們在資源和人手調配上，證明可以增加我們的資源及效率，這正是政策所在。在服務質素方面，我們亦有嚴謹的監察，因此我們會繼續外判服務，而透過外判服務，不但能將服務做得更好，亦能夠節約資源。我是認同外判服務比公務員的靈活性高得多。

至於南區的問題，稍後我會請助理署長勞月儀女士詳細解釋增加人手的原因。此服務需要增加人手必然是與服務增加掛鉤，正如有新增的服務必然會有新的人手去做。投射片看到南區的人口是有所增加；至於增加多少人口，需要提供甚麼服務，我們需要逐項服務來考慮。但為甚麼由 558 人增加至 669 人？請勞小姐對李議員的問題作出詳細的解答，這是有一個很好的理由。

#### **食物環境衛生署助理署長(行動)勞月儀女士：**

多謝主席。1999 年及 2001 年南區的人手的確有分別。最主要的分別是在 1999 年的時候，某些職位未在編制之內，而是由一些臨時職員負責某些準備外判的地方，這是第一點。因此職位便看不到此數字。在 2001 年納入外判的時候，這些地方是交由承辦商處理。而承辦商需要增加人手，這就是承辦商人手的反映。

第二點亦即如剛才署長所提到，去年我們不斷提升我們的服務和對承辦商服務提供的要求。舉一個例子，就廁所事務員來說，以往我們是沒有那麼多事務員在廁所服務，而目前我們的合約是需要一些廁所事務員。由此可見，街道潔淨服務合約內的人手是有所增加，亦是為了提升服務。除此之外，我們亦有增加其他服務，例如所有灰色地帶歸本署負責。在合約上亦有增加，包括分類回收服務，這正是我們新增的服務。這並不是我們日常履行的清潔工作如此簡單，新增的 200 多人是多張合約需求的人手總和，所以各位議員能看到此分別，謝謝主席。

#### **主席：**

勞女士，我希望能取得一些資料，相信李議員亦有興趣，你們署方人數有 330 人，實際是代表多少隊車隊，服務範圍如何？承辦商的人數是 207 人，負責的工作又是多少？當我翻閱組織圖時，有其他的分區事實上主要的車隊都是由承辦商負責，即車隊和提供的服務量來說，合約內是多出許多，雖然人數較少。但單看人數未必可以看到當中的分歧，我相信此方面的資料會有用的。

## 機動街道潔淨服務

### Mechanised street cleansing services

---

#### **食物環境衛生署署長：**

我們稍後會以書面回應委員會。

#### **主席：**

還有 1 月 16 日覆函的問題，即為甚麼只針對管工，而不是高級管理層？

#### **食物環境衛生署署長：**

關於李議員提到的問責問題，即職員操守出現問題，或擅離職守等，即與職責有關，而未能符合部門的要求，我們會進行紀律研訊。就清渠隊的個案而言，紀律研訊尚未完成，還有員工正接受研訊，在現階段仍未得出結論。但並不是只到管工職級，而是會考慮負責督導的監督層應該負上的責任，這亦是紀律研訊的範圍。但在現階段，因為研訊尚未完成，因此我不能作出最終的結論。

#### **主席：**

李議員。

#### **李華明議員：**

主席，我並不是要討論個案，亦不是要增加負上責任的人。署方的回應是由管工負責管理，但管工亦有參與不當行為，那麼由誰出來負責，誰去督導？因為剛才你們分這麼多層，但却由低層負上管理責任，我認為整個管理是出現問題。

另外妳提到南區的 558 名員工中，有很多臨時職位沒有計算在內，對此我們並不清楚，妳只提供由 558 人增至 669 人，現在才提出許多是臨時職位。對此，可否提供臨時職位的進一步資料。

另外，外判公司只有是 3 層管理層，而食環署卻有 8 層、9 層。署長認為外判公司的服務水平合格，才繼續外判，與政府的服務互相補充，但你們會否汲取外判的工作經驗，從而精簡管理層？必須大刀闊斧，但核心問題是背着傳統的包袱，一萬多名員工又不能解僱，那麼如何解決呢？要精簡架構，無可避免會牽涉很多職員離職，面對此問題而得不到解決方法。因此希望妳坦白地說，事實上妳是認同我們的看法，只是無法解決，因為實際上的確是要背負很多包袱。



## 機動街道潔淨服務

### Mechanised street cleansing services

---

**主席：**

署長。

**食物環境衛生署署長：**

主席，我回應李議員的問題時亦不是討論某個案，管工是有直接及全面的責任做監督的工作，因此管理上面為何必須有高級管工和巡察員等幾層，除原本工作外，提供要一個較全面的監督，但並不表示我們對目前的架構滿意，正如我剛才所提到，精簡架構是我們的方向。

至於包袱方面，如果你覺得既定的政策或既定的人手編制是包袱，我認為這是一個用詞，但是正是事實，無可置疑，在部門成立時，我們接收了此職系、此數目的員工，但我們並沒有迴避處理過剩員工的問題。對此，我們自有管理的措施。正如我剛才亦簡略地提到，我們已引進自願離職計劃。在 2000 年至 2001 年下旬，部門已批准了超過 2 000 多個自願離職個案，而申請自願離職的總數超過 3 000 份。到目前為止，我們已處理了 2 400 至 2 500 份，我們會在今年完成對這 2 000 多人的放行。至於處理管工、工目管理的檢討，隨着檢討所得出的結果，再加快外判服務，我們希望盡可能處理申請自願離職的個案，在不影響服務的情況下批准他們離職，這是一個有秩序及最少痛苦的處理方式來精簡部門架構和人手的問題。當然，過程並不容易，我們與工會和員工的溝通、諮詢極為重要，因此，希望同事會支援我們的政策。至於就業的問題，相信他們各自對其取捨作考慮。既然他們提出自願辭職，我們會盡可能滿足他們的需求。但有一點很重要的是，必須確保我們的服務能延續及不會遜色。這些工作是我們經常要處理的，雖然處理起來不容易，但相信我們有能力，且有信心能夠解決。

**主席：**

張宇人議員。

**張宇人議員：**

多謝主席。我希望提問兩個問題，一個是微觀的問題，一個是宏觀的問題，亦跟進剛才某些同事的提問。署長認為現時的制度沒有問題，這是前兩個市政局遺留下來的。投射片第八頁的組織圖有些混淆的地方。第八頁左邊 1 名高級管工之下是 1 名管工，加 1 名管工，接着是廢物收集及清洗街道兩項。若我沒有理解錯，這應該仍是公務員負責的，是嗎？該頁投射片的右邊，兩名高級管工加 4 名管工，監察街道潔淨合約員工共 158 人和其他潔淨合約員工 33 人，全都是外判的員工。對此，我覺得奇怪，左邊的服務需要公務員去管理，雖然你認為職級方面未必重疊。但即層 2 名高

## 機動街道潔淨服務

### Mechanised street cleansing services

---

級管工和 4 名管工是無人監管。還有，另有 12 名公務員職系的管工管理屬下 127 名員工，亦要監管其他合約的員工。外判已有合約經理和督導員去管理約 200 名員工，似乎是有雙重的工作。對此，署長是否認為需要削減人手，外判了部分工作，為何仍需那麼多的管理人員，外判承辦商本身亦有管理的人員，我認為是不合比例，是嗎？

第二個問題是，署長是否認為現行架構是沒有問題，還是認為現階段仍然很好，但可以作出改善。食環署有 10 000 多名員工，是否有時間進行全面檢討？在職級、人手精簡架構方面，將某些工作重新分配，因為你們正不斷將服務外判，署長剛才提到外判的好處，可以節省資源及職員。公務員擔憂是他們的工作，立法會的同事是明白的。我們並非要你們立刻削減員工的人數，而是透過重組、考慮重組的方向、自然流失、鼓勵員工提早退休或調往其他部門等。署方是否有精簡架構的大方向和時間表？多謝主席。

**主席：**

劉署長。

**食物環境衛生署署長：**

多謝主席。我首先回答張宇人議員宏觀的問題，稍後請勞月儀小姐解答葵青區潔淨組的問題。

我相信整個公務員體系改革可以說已經放在議事日程內。每個部門應該抱嚴肅的態度去考慮架構和提供服務的方式，在現時的經濟環境下，我們明白議員和市民的期望，即每一毫、每一分都用得其所。至於張議員提到時間表的設定方面，我認為有兩個大前提。第一，公務員事務局局長已宣布必須進行公務員體系改革，我們部門必定參與其中，且有呈交建議的責任。至於內部方面，需由署方最高負責人，即我本人，根據部門的服務及我處理問題的優先緩急來定一個時間表。我認為現時部門不同管理的檢討，正配合整體部門的每一個環節，某些地方我們可以加快去做，而某些卻礙於優先次序，要下一步才進行，我們是有一個全盤的計劃。

自然流失是我們常用的方法。自然流失或退休同事離職後，就不會填補。換言之，我們將部門的編制凍結，現時是需要壓縮。在壓縮的過程中，部門除了需要依循整個公務員體系的政策外，部門內賦予我的職權亦使我有實行精簡架構工作的空間。

部門內幾個服務範疇的改革，我們已向立法會事務委員會作出交代，有些仍在試驗中。如果試驗成功，在精簡人手方面留有空間，可以騰空更多的職位，透過我們新引進的方式，令員工在無痛苦的情況下離開部門。單以潔淨服務的時間表來說，

## 機動街道潔淨服務

### Mechanised street cleansing services

---

我們在 4 月和 6 月會完成某些工作值方面的檢討。我們亦有外判時間表，例如我們計劃在年底之前將部分機動清潔的車隊的服務外判。由此引申的精簡架構將一同配套做一個整合。在年底前將會有新的員工工作調配及架構整理。葵青區潔淨組織圖，是一份比較複雜的架構圖，我們主要希望交代清楚每個葵青區前線員工的職責。至於為何有些工種需要這樣分工，請勞小姐作詳細解釋。

**主席：**

勞小姐。

**食物環境衛生署助理署長（行動）：**

多謝主席。張議員提出第八頁右邊的 2 名高級管工和 4 名管工管理街道潔淨合約及其他潔淨合約。組織圖內提到的潔淨合約是專注葵青區的。其他潔淨合約有 3 份，另有 7 份不單是葵青區的，例如其中一份是灰色地帶的清潔是一張跨區的大合約，跨越 7 區至 8 區，葵青區只是佔一部分，其他潔淨合約全總共有 11 份，即 4 份是專注葵青區，其餘 7 份是跨區的，這 2 名高級管工和 4 名管工是需要負責管理所有合約，這是人手方面的編配，工作量亦足夠。

另外，左邊的兩個高級管工和管工負責廢物收集及清洗街道。高級管工是清洗街道服務直接管轄的專責人員。相等投射片的中間部分的特別潔淨隊是直屬高級管工監察，高級管工是負責這些特別隊。19 支廢物收集隊及 2 支清洗街道隊的人手共 67 名加 10 名，70 多名員工，是非常大的數字。同時這些垃圾收集站，並不是每個收集點都在市中心，讓某些地段的同事一起監察，有些在偏遠的地方，需要專人巡視。各位亦知道，19 條線共有 240 個收集點，一名管工無法每日監察 240 個收集點，只會以抽查方式，尤其在一些偏離市中心的大垃圾站，負責監察廢物收集的情況，是否每天都可以清理廢物，多謝主席。

**主席：**

張議員。

**張宇人議員：**

主席，我希望對署長剛才的回應作出跟進。署長剛才提到年終會處理架構上的問題，兩個市政局重組後已有兩年時間，以往政府提到兩個市政局無從管理，兩個市政局的議員亦無從管理兩個市政局組成一個署。署長是否有一個時間表去檢討架構內的層次及工作是否需要重組？不是要你們年終就完成，剛才妳提到是指清潔合約的外判。我覺得這與公務員的改革有所不同，因為署內員工很多，同時經過兩個市政局重組。署長認為何時才能全面檢討署內架構？

## 機動街道潔淨服務

### Mechanised street cleansing services

---

**主席：**

署長。

**食物環境衛生署署長：**

主席，關於這個問題，我認為應從兩方面考慮。第一，食物環境衛生署成立了兩年，是否是時候需要重新檢討整個部門的職能？我認為兩年時間尚短，尤其食物風險管理和食物安全是新增的職能，是以前兩個市政局的年代所沒有的。現行的職能實行了兩年，要重新檢討整個部門的職能，我覺得時間尚早。當然這並不是作為部門署長所能決定的，我相信是要對政策、管理、職能等方面作出考慮，所以以部門的職能、職責方面來看，我認為兩年時間尚早，並不是時候作翻天覆地的檢討。

我剛才的解釋可能令議員們有所誤會，其他的改革沒有時間表，只是在清潔服務方面作出改革。其實並非如此，我們提供給委員會的書面文件說明過去 13 個部門管理參議小組服務範疇的檢討結果及新的建議逐步落實，整個部門架構亦一直在變。各位議員可以從剛才的投射片知道，無論是首長級、總薪級表及前線服務人員等人數正在減少，相應來說，架構、管理、監督亦相應減少。2000 年 3 月食環署的架構與當初 2000 年 1 月 1 日成立時已有很大的分別。但我認為是應該經常檢討的。就算沒有公務員事務局帶動的整體公務員架構檢討，我們也銳意跟進這方面的工作。以我一個署長管理 14 000 多人非常吃力的，範疇亦很多。協助我工作的有 3 名副署長。我覺得相對其他部門，在首長級的架構而言，並非臃腫。當然各個部門的職能不同，不能單一比較。如果以首長級職務管理這樣龐大的部門，每年動輒的資源超過 40 億元，我一再強調是有更精簡的餘地。

**張宇人議員：**

主席，我已參閱過有關的書面文件，但我認為是“斬件式”的檢討。如果署長認為兩年是時間尚早，以妳個人的意見，妳覺得何時才是適當的時候？3 年、4 年、還是 5 年呢？大家都覺得這個部門是有問題存在，我相信妳也感覺到，我們尚且不要爭議問題何在，妳認為何時才能宏觀地全面精簡架構和作出改善？

**主席：**

署長。

## 機動街道潔淨服務

### Mechanised street cleansing services

---

#### **食物環境衛生署署長：**

我認為檢討應該是恒常的，不可以說以 3 年的時間作架構上的檢討，應該每日或恒常地做，要經常有警覺性，到底現時的架構、服務模式是否合時宜？應該有警覺性，在事情未發生之前，可以預計哪些方面需要作出改變，以應付未來的改變。我認為恒常去做的成效會更大。但並不表示恒常的檢討就不能做一個整體架構上的檢討，牽涉到部門本身或部門以外有關的工作範疇，我相信要以較闊的角度來看。我認為我不是很適合作出評論。

#### **主席：**

劉慧卿議員。

#### **劉慧卿議員：**

多謝主席。我希望討論外判的成效和能節省的薪酬。在第五十頁投射片，葵青區街道潔淨外判前後人手編制比較。外判後人手是 143 人，合約年值約 1,000 萬元；外判前是 113 人，年薪值約 1,300 萬元。主席，剛才提到第八頁投射片，街道潔淨外判的承辦商有 158 人，我不明白為何在第五十頁會變成 143 人，合約年值約 1,000 萬元？請解釋人數有分別的原因。公務員的年薪值約 1,300 萬元，是否已包括退休金等所有的福利？如果這樣外判，便可省回 270 多萬元。這是否正確的數字？

第二，剛才署長就張議員提問有關機動清潔街道服務作出回應，食環署在 1 月 17 日覆函中表示今年年底會將清掃街道服務和清渠服務 70% 外判，至 2003 年年底前將其餘 30% 的清渠服務外判，但署長剛才提到的外判數字似乎較少。我們明白尤其是今年失業率很嚴重，很多議員都不贊成外判，但在自然流失的情況下外判，則另當別論。要達到覆函最後第二段的日標，將會涉及多少名公務員會怎樣處理？多謝主席。

#### **主席：**

署長。

#### **食物環境衛生署署長：**

多謝劉議員。第五十頁是有一些手民之誤，我們已將新修正的數字發放到議員手中，數目是 158 人，劉議員是很細心，在數字上面沒有偏差。

## 機動街道潔淨服務

### Mechanised street cleansing services

---

就外判成效方面，這是一個直接的比較，所以可計算出詳細可節省的款項。一般而言，外判後可以節約大概百分之三十。對於個別的情況，當然有高有低。對於掃街方面，為何我們有信心可以百份百完全外判？現在部門在葵青區的掃街車有兩支，因此我們有信心可以做到。至於人數方面，我希望勞小姐回應在完全將機動掃街服務外判和 70% 清渠服務外判所牽涉的公務員編制的員工數目。

**主席：**

勞女士。

**食物環境衛生署助理署長（行動）：**

多謝主席。如果我們將 70% 清渠服務及 100% 掃街車外判，涉及員工約 80 人。我們是透過自願退休計劃和自然流失的方法處理，不會造成任何員工失業。

**食物環境衛生署署長：**

這 80 名人員，當然包括所有負責該項服務的人員，不單是工人，亦包括工目、司機和直接提供服務的公務員。這些職系全部都在自願離職計劃內，一些個案正在處理中，應該可以容納這 80 多名人員。

對此，我明白員工的心聲，希望可以順暢的安排，中間的過程如果牽涉外判，則免不了造成某些同事在工作上的調動，可能需要由這一區調動到另一區工作，我們需要小心處理員工的安排。對於調動過程，員工們可能有意見，我們亦有一個機制讓員工提出申訴。我們是會小心處理員工調配的安排。

**主席：**

劉議員。

**劉慧卿議員：**

主席，我不太明白，覆函是提及全香港的機動清潔街道。

**食物環境衛生署署長：**

我剛才只是指葵青區。

## 機動街道潔淨服務

### Mechanised street cleansing services

---

**劉慧卿議員：**

我希望取得全香港的資料，如果單是葵青區，亦沒有理由是 80 名員工，掃街工人已有 113 名。請署長提供全香港的資料。請妳澄清 1 月 17 日的覆函是指全香港，而不單是葵青區，如果外判全港 100% 機動清洗街道服務和 70% 機動清渠服務，會有多少員工受影響？

另外，署長剛才提到外判可以節省三成薪酬，但根據第五十頁所顯示，1,300 萬元和 1,000 萬元的差別，是 270 多萬元，並沒有三成這麼多。希望署長對此作出澄清。

**主席：**

署長。

**食物環境衛生署署長：**

主席，我剛才所提到是以整體來看，我們還有很多其他外判合約，我所提供的只是一個平均約數，是平均可以節省三成，。亦有個別的合約，需要視乎外判服務的性質而有差距，並不是每一個外判合約都可以節省三成。

至於將機動掃街服務 100% 外判和 70% 清渠服務外判，目標均是全港性，並不單指葵青區。掃沙服務與洗街服務不同，只需要一名司機，不需要牽涉其他員工，所以人數不多，80 名員工已包括全香港、九龍、新界。

**劉慧卿議員：**

是否掃街和吸渠共有 80 名員工？

**食物環境衛生署署長：**

對。

**劉慧卿議員：**

妳今年亦會依照 100% 機動掃街服務和 70% 清渠服務外判的目標去做？

**食物環境衛生署署長：**

對。

## 機動街道潔淨服務

### Mechanised street cleansing services

---

**劉慧卿議員：**

不會造成任何員工失業，是自然流失和自動離職計劃？

**食物環境衛生署署長：**

是的。

**劉慧卿議員：**

多謝主席。

**主席：**

劉江華議員。

**劉江華議員：**

主席，有關改革的方向。第五十頁投射片顯示，5 層的管理架構，外判則減至兩層，將資源用於前線員工。我希望指出兩種工程前線員工的情況，廁所事務員在外判前有 14 名員工，外判後有 50 名；清洗街道工人外判前有 3 名員工，外判後增加至 9 名。管理階層壓縮後，前線人員增多 3 倍以上。如此一來，既可以節省資源，前線員工增多，這樣可以提高服務質素，這是一個好的改革方向。但我亦要指出一種危險的方向，就是第四十六頁的服務質素檢定組，審計署署長報告書提出部門有很多問題。於是部門的新方法便是成立一個架構去監察下面的員工，服務質素檢定組的職能亦是與其他管理層的職責一樣是巡查、調查和報告等。這樣一來，反而發揮不到作用，第四十七頁是檢定組的員工編制，同樣是衛生總監、衛生督察、巡察員等，第四十八頁提到檢定組每年的開支是 1,200 萬元。如果管理層做得好，則不需要成立檢定組和如此大的開支。我不是要否決這個檢定組，下層有問題，你們便在上層成立一個新組別去監管，我擔心這是否就是你們將來的改革方向。

**主席：**

署長。



## 機動街道潔淨服務

### Mechanised street cleansing services

---

#### **食物環境衛生署署長：**

我首先回應劉議員提問因外判而增加很多前線員工的問題。他特別提到廁所事務員，以前是沒有長駐的廁所事務員，為了提供就業機會，食環處的管理街市為超過八成的公廁增聘了三更人手，24 小時有長駐的服務員，這在前線是個很特別的措施，以額外撥款去增聘新職位。這個做法亦合乎行政長官提到制造就業機會的目標。

至於檢定組的工作，我在 12 月 6 日的公開聆訊中已詳細地解釋其背景、成立的原因和職能。以這樣的人事編制而每年開支達 1,000 多萬元，是否架床疊屋和有成效呢？檢定組與日常在區內或在部門內管理人員的服務是有分別的，因為檢定組不單調查服務人員是否遵照崗位的要求去履行職務，還有一項很重要的職能，就是覆檢部門提供的服務，無論是程序、安排等是否有改善的地方，在覆檢過程中，對某些員工的積極性與服務表現出色提交報告，好讓我對這些員工作出表揚和讚許。我覺得這是人事的管理措施，使部門員工的工作文化有所改善和起積極作用。

同事以前對檢定組監管他們是否鬆散的批評，以我客觀的觀察所得，自檢定組成立以來，同事由開始抗拒至接受，到現在對其職能的肯定，這是部門內溝通成功的個案，亦影響到整個部門服務的工作文化，我相信這是市民和議員很關注的地方。

我當然不會在非必要的情況下去增加我的資源或人手，有必要我才會這樣做。我希望強調雖然開支是 1,000 多萬元，但是這些資源都是內部調撥的，並沒有為此而新增人手。換言之，這些員工都是從部門抽調去做這項工作，我們亦會作出檢討和平衡，到底抽調這部分員工對他們以前所提供的服務是否有影響，這點是我很關注的。所以這樣的開支或者編制不會永遠存在，我們會經常檢討，如果沒有這個必要，或者我們認為每位員工都很自發性，服務已達到非常理想的水平，根本不需要檢定，這部分員工便可返回其他的崗位，這就是我們的方向。

#### **主席：**

劉議員。

#### **劉江華議員：**

我想署長亦都沒有否認管理階層現時未能發揮監管的作用，但署長提到如果到時管理層能發揮作用，檢定組是可以解散。

主席，很明顯以前的管理方式是將小金字塔繼續擴大到大金字塔的管理，我怕你們的方向會是這樣。但現代的管理一定是扁平化，8 層減到 3 層和充分授權的，這是現代管理的常識，所以這是一個工商管理的典型個案。署長將來是否會向這樣的

## 機動街道潔淨服務

### Mechanised street cleansing services

---

方向走，這是非常重要的。除了進度，方向是否扁平化，不單在中、基層，而是包括高級總監、總監、總督察等高層，署長的未來方向是怎樣？

**主席：**

署長。

**食物環境衛生署署長：**

人事編制與服務性質是直接有關的，以現代管理文化的政策而言，越是簡單、越是層數少，對效益方面有着很積極的作用。部門的職系、職級方面的盡量精簡，是部門採取的大方向。

**主席：**

劉議員。

**劉江華議員：**

主席，最後我希望提問庫務局副署長。你聽罷我們整個討論後，你有甚麼感覺？面對結構財赤，你覺得政府部門從一個解剖角度看到這個個案，你覺得是否在開支節流方面有一定的空間？

**主席：**

應先生。

**庫務局副局長應耀康先生：**

主席，劉議員將議題由部門的仔細分析去到一個很高的層次。在高層次上，其實政府清楚提過，財赤的數據和看法清楚擺在各位面前，我們的優先次序肯定是要控制政府的開支。各位亦期望在下星期財政司司長的預算案，會有些措施，到時各位會知道有甚麼具體的講法。每一個部門、每一個管制人員要做的工作，今天署長亦詳細地從每個角度去作出解釋，我經驗所得是要從很多的環節、有很多個角度去看，身為署長有許多責任，亦可能是一個職系的首長，負責該職系的檢討及各項事宜，有許多身份和角度，則由很高的層次下降到署的層次。

## 機動街道潔淨服務

### Mechanised street cleansing services

---

**劉江華議員：**

主席，完全沒有回應我的問題。是否有開支節流的空間？

**主席：**

應先生用很高層次的方式回應。劉慧卿議員。

**劉慧卿議員：**

主席，相信署長已知道議員的看法，其他部門如果架構太臃腫，委員會亦會有意見，希望各位公眾人士都聽到。主席，最近我留意到傳媒有些報導，當有人調查他們是否勤力工作，有些員工有很大的反應，這樣一來會影響士氣；二來調查員會否過嚴或過鬆，為甚麼會出現這樣的問題呢？

**主席：**

署長。

**食物環境衛生署署長：**

我想劉議員所指的是我們的服務質素檢定組人員執行工作時的一些報導。我希望藉此機會澄清，第一，服務質素檢定組的工作是非常透明的，每一次出去之前，如果是覆檢工作，他們會預先通知當區的負責人，即負責的總監或高級衛生督察。知會他覆檢他的工作和流程等各方面，這是日常工作的一部分。但服務質素檢定組亦需要調查一些投訴，在處理投訴時，要找出真偽，是不可以事前張揚，例如有投訴指某同事應該是 7 時上班，而他卻去了酒樓喝了兩個小時的茶，檢定組人員無可能去跟主管說明，現在來調查你是否 7 時上班，他的做法是以某些方式追溯投訴，進行環境方面的觀察，可能事前他要去看是否有這樣的酒樓，有些前期工作根本不需要知會當區的負責人，當執行審視同事是否有投訴中的情況，他是需要不表露其身份，他可能會坐在酒樓內遠遠地觀察著有關的員工。我同意這些手法會引起員工憂慮，但我覺得亦要取得平衡。如果不以一些間接的方式，我們是沒有辦法客觀和獨立地去調查員工失職或行為不當的個案，是沒有可能我們表露身份的。服務質素檢定組的一個根本原則是一定要合法，不但要符合部門的規章，亦要符合香港的整體法例，他一定不能超越法例所容許的範圍。例如他們要遵守道路安全的法則，時速是 70 米，他不能因要追上有關車輛而超越車速，要顧及他自己、道路使用者和其他員工的安全。我們不斷地向同事解釋檢定組工作的模式，希望大家明白其工作的目標。

## 機動街道潔淨服務

### Mechanised street cleansing services

---

**主席：**

劉慧卿議員。

**劉慧卿議員：**

主席，我相信我自己或同事們都支持你們的監察工作，但最重要是合法、合理，而員工亦知悉是有些情況是需要這樣做的，不致令到他們因不明白而產生糾紛和磨擦。我相信署方和已外判出去的合約都需要監督人員去巡視，這是一定要做的，亦不可能每次事前以電話通知。政府帳目委員會也曾想過去巡視，將來可能要微服出巡。員工應該明白需要有人監察，自己做自己份內事就無問題了，所以妳要向他們解釋，讓他們明白這個程序是合法、合情、合理的。我亦不想他們士氣差，我們不希望見到傳媒報導指出你們沒有監督員工。我希望署長盡量向員工解釋，公眾是有一定的期望，謝謝主席。

**主席：**

時間差不多了，我自己亦有些問題希望補充。相信署長已清楚同事們的憂慮，今早我們有充分的時間表達。同事期望除了透過外判解決了部分問題外，在政府架構運作來外判的服務都可以參照一些私營機構的做法，我們亦提出很多質疑，為何私營機構可以做到，而政府則辦不到，是否可以參照私營機構的經驗？相信這個信息是很清楚的。

我希望跟進議員提到檢討和時間的問題，我聽罷你們的答覆後，覺得你們有兩個限制，第一個限制就是員工要透過自動流失或接受自願離職計劃的安排；第二個限制就是按優先次序逐個工種和職級去作檢討，最主要的限制究竟是員工離開的時間不夠快，還是檢討的程式不夠快？如果是檢討程序快，但人手和其他方面有限制，可否請政府內部的 **Management Services Agency** 協助？內部檢討人手不足和檢討不夠快，為甚麼不考慮這個方式，同時大家都很焦急，希望早日達到更好的效果，問題究竟是員工離開不夠快，還是你們檢討的程序不夠快？署長。

**食物環境衛生署署長：**

現時部門的檢討工作是由一個小組負責推動，但其工作不能獨立去做，需要其他部門主管協助才可以推行。在進度方面，問題並非在於我們的檢討工作，在我們評估過是否有能力去做檢討的情況下，我們是有聘用顧問公司的，例如在街市管理方面，我們聘請顧問公司協助我們做一些獨立的工作，所以我們現在是全速和全面性地進行檢討，是不會因為人手或能力而拖慢。為何議員仍然有實行改革的或新措施需要時間印象，這正是問題的所在。以外判來說，我們在決定將某些服務外判，由開始決

## 機動街道潔淨服務

### Mechanised street cleansing services

---

定到推行、招標、評估等都需要時間，要顧及公平和公開性，所以需要時間讓承辦商進行投標、評估等工作，對我們而言，是需要時間處理的。

至於需要時間安排員工自願離職，這是必然的。我們處理放行哪位同事，都可能要與工會開 3、4 次會，去釐定一個標準，討論大家是否同意以這樣的遊戲規則去安排和放行，要公平和被員工接受，這個過程是必要的。我們不希望員工誤解，應該在一個有秩序和大家都明確和明白的情況下去做，這過程是需要一些時間的。由決定到執行將一個編制的職位刪除，可能要一段很長的時間，但每一項都是必經的過程。

#### **主席：**

謝謝署長。雖然今天提及的很細小的服務，但是各位了解到很多關於政府精簡架構的問題，謝謝各位出席。

