



鳳凰展翅翱翔

有關「鳳凰計劃」的議論，最近似乎變得日趨激烈。在早前的博客中，本人解釋了該計劃與目前所涉及的非法操控球賽指控上毫無關連。相反，如果情況屬實的話，有關指控將會增強了「鳳凰計劃」的重要性。在建基於牌照架構模式下的新聯賽，將會進一步提升球賽水平以及令本地甲組球會邁向「專業化」，而牌照準則將會要求球會在其管治、管理及財務安排上做到公開透明，最終在新職業聯賽的帶動下增加了門票收益和贊助費用，從而將所得款項用於改善球員待遇方面，這樣有助減低他們遭受貪污的影響。與其嚷著「香港的運動事業已受貪污所累，證明『鳳凰計劃』一無是處。」，大家不如說出「貪污罪行是全球性足球運動所共同面對的難題，香港亦無可避免，但我們可以遏止及杜絕惡行，而『鳳凰計劃』和新職業聯賽的出現正好解決當務之急。」

不少人士對於「鳳凰計劃」仍持有不少誤解，因此本人希望透過今次撰文能夠將相關疑慮一掃而空。

首先我們來關注時間表，香港足球總會旗下的屬會會員已於二〇一一年四月通過該計劃，其後香港特區政府經過數月時間審批每年港幣二千萬元、為期三年合共港幣六千萬元的撥款。計劃在首任行政總裁履新後在二〇一一年十一月正式推出，因此第一個年度為二〇一一年十一月至二〇一二年十月，第二個年度為二〇一二年十一月至二〇一三年十月，第三個年度即目前的二〇一三年十一月至二〇一四年十月，因此截至目前為止(二〇一四年一月下旬)，本會在三年期總額中只申請了百分之七十五之款項。首先要明白的是，首任行政總裁在職僅有半年的時間，而離職前的兩個月時間都不在香港；第二任行政總裁在二〇一二年九月上任，在早期階段中經歷初期的困難，難免會影響實施方案的進度，客觀而言該計劃起步時不太順利，因此在這種環境下應該考慮到「鳳凰計劃」的成效。事實上，自從二〇一二年末以來，約一年多的時間，計劃才得以全面進行。

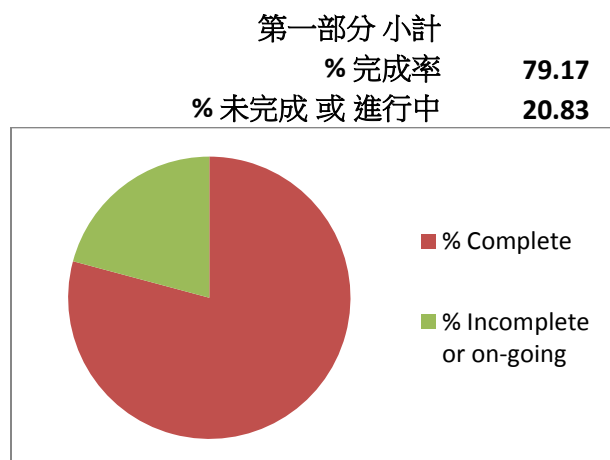
第二個錯誤觀念是涉及撥款的運用上。每年度高達港幣二千萬元、三年間總額合共港幣六千萬元的撥款中，大部分的支出主要來自增加額外的人事招聘上，例如市場推廣、法律服務等。這筆款項不投放於足球發展活動及項目的原因，是因為這些活動經費主要來自於康樂及文化事務署的獨立資助以及其他贊助機構的「加碼」支持。同樣地，該撥款亦不能直接注入至球會中，皆因大部分球會都屬於商業團體，所以不能以納稅人的公帑來資助球會。在首個年度中，香港足球總會獲得港幣一千一百七十八萬元的撥款，難以全數獲得港幣二千萬元的原因是，計劃起步得不太順暢以及在缺乏行政總裁的領導下，延遲了新員工的招聘工作。在第二個年度中，為了配合計劃的目標，本會獲得港幣一千七百六十萬元的撥款來擴充員工數目。最後一個年度中，本會大約估計需要港幣一千九百三十萬元的撥款，至於剩餘的港幣一千一百三十二萬元，將會承諾於二〇一四年十月時屆滿的合約期前獲得，因此，全數金額將會用得其所，目前大約佔港幣六千萬元之五成半款項經已撥歸至本會。

已達成哪些成效？

改革性的轉變從來不會容易，並需要時間才可執行。「鳳凰計劃」中的副標題是「發展—實踐」，香港足球總會意識到假若由本會引領改革過程，必須先做到「發展」以針對其弱項並令它「達成目標」，只有先完成內部的改革過程，才可順理成章地「實踐」任何外部改變。換句話說，它可以視作為「兩個階段」的過程，從「鳳凰計劃」的三十三個建議方案中便可充分反映，以下會將所有建議方案劃分為四大領域來加以詳述。

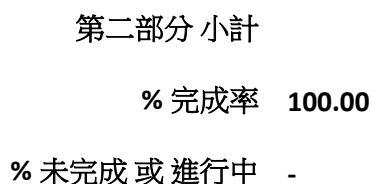
第一部分 – 管治架構及章程 – 六項建議

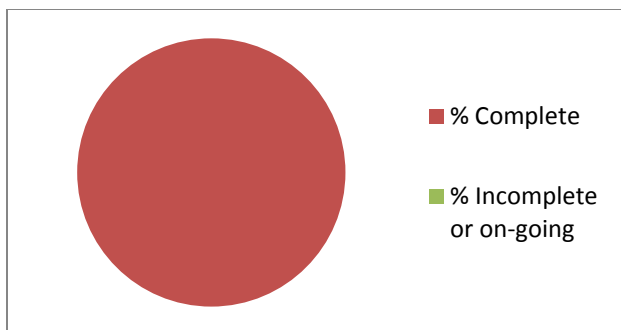
其中四項建議經已順利完成，包括擴大香港足球總會的影响範圍，如涵蓋了女子足球活動(建議 1)、重整香港足球總會部門架構(方案 2)、採用一個新的董事局架構(方案 4)以及改善董事局和秘書處之間的關係(方案 6)。在這個部分中尚有兩項建議仍未完成，包括重新制訂章程(方案 3)和延伸會員制度(方案 5)，兩者正受密切關注及正在進行中。以下圖表描述第一部分的進度及顯示大約八成的建議方案經已順利完成。



第二部分 – 願景、策略和業務規劃 – 四項建議

「鳳凰計劃」的第二部分主要是關於加強香港足球總會的策略、業務規則以及改善其領導地位。全部四項建議包括願景(方案 7)、規劃(方案 8)、日常管理(方案 9)以及委任一名具經驗的行政總裁(方案 10)經已充分於下列圖表中展示出來。





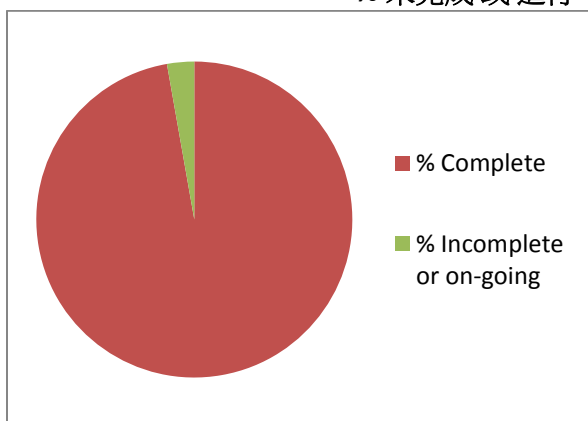
第三部分 – 組織發展 – 九項建議

上述提及，「鳳凰計劃」大部分建議都涉及如何將香港足球總會轉變為一個能夠跟上時代步伐、高效率的國際性體育總會。為了針對多項弱點，眾多不容忽視的工作已納入在計劃的領域中，作為先驅來促使運動本身的轉變。在九項建議方案中，僅有一項建議仍在「工作進行中」—改善工作環境(方案 19)—香港足球總會的翻新工程將會於下月(二月)完成。事實上，是次的翻新工程開支由國際足協撥款，而非來自於「鳳凰計劃」或香港納稅人的公帑。另一方面，第三部分的所有建議方案經已順利完成，包括組織架構(方案 11)、財務管理(方案 12)、人力資源管理(方案 13)、團隊指示(方案 14)、持續專業發展(方案 15)、員工薪酬(方案 16)、系統與資源(方案 17)以及公共關係(方案 18)。誠然，公司組織是不會停止發展的步伐，而大部分建議方案依舊會持續進行，但最核心的根源問題已經獲得解決。目前，香港足球總會是一個組織完善、管理有道及擁有專業團隊的組織，當持續進行日常服務、活動和項目已取得標誌性的成果時，每一位參與組織發展的人士均可見證著這次快速達成內部的改革。悄然地完成任務是因為大部分都在組織的「內部」發生，大部分人士永遠不會知悉是次改革的程度。當然，某些足球機關不會被蒙在鼓裡，最近國際足協向足總作一次深入調查，並批准我們參與他們的「效能計劃」中，反映出國際足協滿意我們作為管治團體的角色。同樣地，早前足總亦成為了亞洲足協調查小組考察的一部分，我們對於改革所取得的成功感到驕傲，並將會繼續往前邁進，全因這世上沒有一間機構是完美無暇的。

第三部分 小計

% 完成率 97.22

% 未完成 或 進行中 2.78



因此，基於「發展」階段，改造香港足球總會的面貌堪稱圓滿達成。

第四部分 – 提高足球水平 – 十四項建議

「鳳凰計劃」最重要的單元，亦是普羅人士最為關注的部分，是十四項建議如何為「在賽場上」所帶來的影響，它們是最「顯而易見」的改變並涉及計劃中的「實踐」階段。足總不會留待計劃的「發展」階段竣工後才起步，兩者皆是同步進行中。以下是有關第四部分的建議方案以及我們正在進行的內容細節：

方案 20 – 足球發展的預算：除了「鳳凰計劃」的撥款外，足總亦獲得康樂及文化事務署追加四成資助以及香港賽馬會的額外贊助。

方案 21 – 香港代表隊：香港代表隊透過參加多項足球友誼賽以及水準競烈的賽事後，國際足協排名亦已獲得攀升。我們建立了新的技術部門及聘用主教練。另一方面，女子足球隊亦在國際排名中躍升及參加了不同級別賽事。同時，我們的青少年隊伍已加強訓練及增加了比賽機會，在最近賽事中亦獲得了不俗成績。

方案 22 – 新職業 (超級) 聯賽：已取得實質性的進展，而新聯賽亦將於今年誕生，所有準則亦已獲亞洲足協審批通過。

方案 23 – 香港足球架構：當職業聯賽展開時，足總將會重整其他部門來加以配合。此外，我們亦已將足總盃延伸至其他組別的球會中和增加了青少年聯賽的年齡組別。同時，我們已與一些商業足球訓練學校建立一套認證計劃，並預計在不日推出。

方案 24 – 足球發展：新的技術部門已完成所有足球活動和項目的審查工作，有關修訂亦已獲得技術委員會通過。大部分經已完成的項目包括籌備本港課程大綱、草根足球、女子足球、五人足球及教練培訓的發展計劃報告，此外，我們亦已聘用裁判經理負責招攬、訓練及評估更多賽事職員。

方案 25 – 香港代表隊球員的人選資格：香港足球總會檢討有關準則並考慮向國際足協呈交書面申請。

方案 26 – 國家級足球訓練中心：自去年五月，足總已經就計劃概念、商業規劃及財務模式向香港賽馬會匯報，並已獲得香港足球總會董事局及足球專責小組通過，我們將繼續與合作夥伴就計劃內容展開商討，惟要落實計劃並非是足總單方面所能控制之事。

方案 27 – 新國家級運動場：我們積極地參與香港特區政府的諮詢過程並一直支持實行計劃，同樣地，要落實計劃並非是足總單方面所能控制之事。

方案 28 – 社區設施：香港足球總會就本地甲組球會的主客比賽場地與康樂及文化事務署達成共識，同時亦已準備了一份其他社區設施的五年設施發展計劃書。同樣地，建議方案並不能夠獨立完成，皆因涉及的不僅是香港特區政府，同時亦牽涉到眾多持份者。

方案 29 – 球員地址和福利：我們在新聯賽的準則內釐定目標，進而改善球員的福利。同時，我們已與世界職業球員協會會面，對方樂意為我們的新聯賽發展球員協會。

方案 30 – 中國聯賽：香港足球總會正與中國足協發展更緊密的合作關係，初步討論有關香港球隊參加中國足協盃的可能性，足總職員正與中國足協提供技術層面上的協助，此建議將成為我們其中一項長遠的抱負。

方案 31 – 合作夥伴：在過去兩年中，香港足球總會與香港特區政府、香港賽馬會、贊助機構、傳媒、球迷培養良好的關係，並與所有持份者在公共關係與溝通上取得顯著的改善。

方案 32 – 目標和成功指標：香港足球總會為所有涉及財務和組織領域的項目設定目標，並會定期作出檢討。

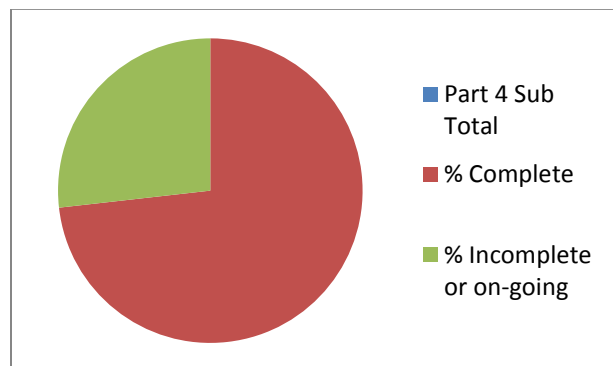
方案 33 – 未來路向：香港足球總會通過「鳳凰計劃」的策略方案並與合作夥伴和足球持份者作出諮詢。

從上述總結中，我們清楚了解到各項建議方案就提升足球競技水平上已取得顯著及實質性的進展。十四項中的其中五項方案已順利完成，而其餘建議亦取得一定進展。誠然，大家需要明白部分目標的實踐是超出香港足球總會的控制範圍以外(方案 26, 27 和 28)。同樣地，其他建議方案仍在「旅途上」而非到達「終點」(方案 31 和 32)，將所有因素考慮在內，大約四分之三的第四部分建議方案經已實踐，如下圖所示：

第四部分 小計

% 完成率 73.21

% 未完成 或 進行中 26.79

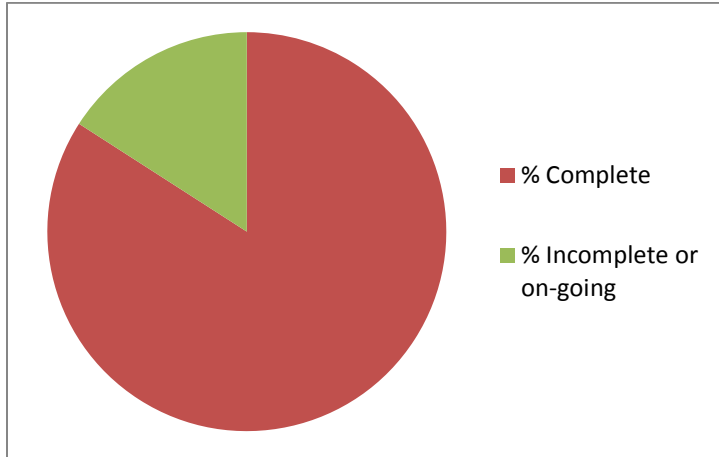


「鳳凰計劃」的第一、二、三和四部分皆同等重要以及同步迅速執行。當集合四部分的結果後，可以說其中二十二項建議方案經已完成，而其餘部分亦在穩步進行中。在某些環節上，它們會不斷持續進行，眾多已完成的工作如下圖所示：

全部建議方案

% 完成率 84.09

% 未完成 或 進行中



「事情的真正價值必須在實踐中感受出來！」

我們明白大家希望先看到實質性的結果 — 其實我們和大家一樣。不過，大家必須現實一點，改變運動文化以及系統架構絕對需要時間來實行，有時甚至需要更長時間才能從改變中獲得正面成果。不少國家在足球改革過程上歷經十年時間才能從中獲益。正如他們所言，忍耐是一種美德，可是我們總是缺乏耐心！

如前所述，明確地指出所有正面發展均在進行中，無論是改善香港足球總會的管治架構、管理及生產效率上，現時員工(包括前「鳳凰計劃」的員工)已經與額外的新聘職員攜手並肩，共同輔助足總邁步向前。

員工數目 – 機構管治服務 (十四個職位)

以下為一些已成功獲聘的核心職位：行政總裁、行政總裁助理、財務主管、機構管治總監、會計主任、助理會計主任、人力資源經理、人力資源主任、行政主任、市場推廣及傳訊總監、市場推廣助理經理、市場主任、資訊科技經理、機構支援主任等等，都需要花費時間及用心才能成功招攬這些人才，上述職位經已全部到任並已投入在日常工作中。

- 完成檢討政策和程序的工作並加以實行
- 已將積壓的審核帳戶分類
- 引入新財政/會計系統
- 準備及發放財務操作守則
- 準備及發放員工手冊
- 制訂及實施工作表現考核制度
- 採取薪酬基準模式

- 服務條款及細則 – 已完成統一和協調相關的制度
- 已預備的市場推廣策略書並取得顯著改善
- 建立新官方網站
- 辦公室翻新工程 (已完成兩期工程)
- 實施資訊科技策劃方案以及為新的國際足協系統進行評估

員工數目 – 技術 (十個職位)

為了填補上述職位，足總亦聘請了一隊專業的技術團隊，專門負責實踐「鳳凰計劃」中多項建議方案的目標，當中包括技術總監、香港代表隊主教練、教練培訓經理、草根足球經理、五人足球經理、青少年代表隊主教練、裁判經理、女子足球經理、特別項目經理、香港代表隊行政經理。各職員透過他們的技術、經驗以及專業資格，為多項發展項目帶來正面的影響，團隊的努力已取得豐碩成果。倘若沒有「鳳凰計劃」的支援，相信所有理想將會流於空談，任何對計劃持有質疑的人士，應該考慮以下各點：

青少年發展

青少年聯賽：在地區計劃中增加了一個年齡組別。回溯至二〇一一/一二年度，僅有四個年齡組別角逐；在二〇一三/一四年度中，共有一百二十九支球隊、約有額外七百名青少年球員，可以共同競逐五個年齡組別的比赛。在二〇一三/一四年度中，青少年聯賽合共上演了八百一十四場賽事，相較二一二〇一〇/一一年的四百四十六場賽事，錄得八成二的增幅。因此，球員參與賽事的頻密程度已有大幅增長。

足總已舉辦「亞洲足協草根足球節」

青少年代表隊：香港隊的賽事數目(全部年齡組別)。在二〇一〇年，全年賽事總數量為三十場；在二〇一三年，全年賽事總數量增加至五十三場(上升 77%)。

香港賽馬會青少年足球訓練計劃：已測試三百八十六名球員以建立指標。現時香港足球總會已透過體能指標作為球員的縱向訓練。

在去年關島舉行的「2013 東亞足球聯盟 18 歲以下足球錦標賽」中，香港十八歲以下青年代表隊獲得賽事冠軍，而香港十六歲以下青年代表隊亦以小組分組賽(在香港舉行)的次名成績，歷史性打入亞少盃決賽週。

香港代表隊

國際足協排名：男子代表隊由二〇一一年的一百六十九位至目前二〇一三年十二月的一百三十七位，整體上升了三十二位(20%增長)。

國際足協排名：女子代表隊由二〇一一年的七十位至目前二〇一三年十二月的六十一位，整體上升了九位(13%增長)。

女子足球

足總成功將兩個總會整合(男子和女子)，從而成為了一間健全的管治機構。

女子草根足球參與率：在二〇一〇/一一年度中，共有二百二十七名女孩參與計劃；二〇一三/一四年度激增至六百五十二名(187%增長)。

女子足球發展計劃：從二〇一〇/一一年度中尚未組軍，至二〇一三/一四年度擁有九支球隊及一百七十九名球員。

女子精英球員計劃：在二〇一〇/一一年度中合共培育了十八名精英球員，目前已激增至九十五名(427%增長)。

女子精英球員訓練營：由二〇一〇/一一年度中的零個訓練營，增加至二〇一三/一四年度的三個。同時，足總亦舉辦了「國際足協女子草根足球節」(一百五十名女孩參與)。

女子足球經理以及香港女子代表隊主教練，最近成功考獲國際足協專業教練牌照。

教練

教練培訓：二〇一〇年，香港已培訓了四百零八名教練；二〇一三年上升至七百四十二名(82%增長)。與二〇一一年比較，現時超過二百五十名符合資格的青年領袖。二〇一三年，足總舉辦了五個教練培訓講座(超過五百名人士出席)，同時亦引入了全新的教練培訓大綱、五名國際足協導師和十名亞洲足協導師，課程質量高出了其他地區標準。

註冊教練數目：由二〇一〇年的六百九十名增加至二〇一三年的七百四十九名(8.5%增長)。

裁判

裁判：二〇一一年，香港有十九名一級裁判員；截至二〇一三年末，已增加至二十六名(37%增長)。二〇一一年，二級裁判員共有二十五名；目前則有三十六名(44%增長)。二〇一一年，三級裁判員共有六十六名；目前則有七十名(6%增長)。二〇一一年，新入職的裁判員共有九十四名；目前則有一百八十名(91.5%增長)。總括而言，二〇一一年合共有二百零四名註冊裁判員，目前已上升至三百一十二名(53%增長)。

職業足球：由亞洲足協認可的全新職業聯賽，所有參賽準則已準備就緒，其中南華體育會更成功獲得由亞洲足協審批的二〇一四年度亞洲聯賽冠軍盃附加賽的參賽名額(香港歷史上首次)。

二〇一三年，香港舉辦了「巴克萊亞洲錦標」，包括兩支來自英格蘭超級聯賽前五名球隊(曼城和托定咸熱刺)聯袂新特蘭共同角逐錦標。賽事期間，香港大球場座無虛席，場面氣氛熾熱。另一支本港甲組球隊傑志亦與曼聯進行了一場友誼賽(多支世界頂級球會紛紛來港獻技)。

五人足球：我們已將五人足球推廣至小學以至全港區際比賽。

香港足球總會舉辦「國際足協/亞洲足協足球醫學計劃」

上述達成的各項成果標誌著振興香港足球的一個總結，相對以較短的時間及牽涉香港足球總會的大量人力才能取得如此成就。舉個例，雖然面對賽事及舉辦活動的數量的增加而導致足總競賽部的工作量額外增加了百分之二十五，但同事們仍盡忠職責、順利完成任務。

截至目前已取得的成果

據本人分析，按照「鳳凰計劃」的時間表，四分之三的工作經已完成。縱使計劃起步較晚而只是動用了五成半撥款，但所有款項將會全部妥善地分配及運用。本會已完成三十三項建議方案中的其中二十二項 (66.6%)，而其餘的十一項建議亦加緊進行。倘若將「正在進行中」的未完成建議納入已完成類別中，本人預估計劃的整體完成率已達約八成至八成五。在起步較晚的情況下，這並非一個很差的結果。

誠然，大部分已完成的建議方案都與「內部」轉變有關，因此難以令普羅大眾輕易察覺。同樣地，部分未完成的方案如新的職業聯賽及足球訓練中心，都是非常重要及全城關注的建議。

足球訓練中心計劃是「鳳凰計劃」中最能體現計劃重要的方案之一，但最終決定實非本會的控制範圍內。我們已於去年五月對計劃概念、商業規劃及財政模式完成修訂，正與其他合作夥伴攜手合作，儘快實踐部分的建議方案。

毫無疑問，「鳳凰計劃」承諾香港足球總會「發展」。事實上，本會在重建總部大樓、改變公司文化以及增強制度及程序上已有很大改進。人力資源在兩年間增加接近一倍而員工的經驗亦保持在最高水平，本人認為作為一間機構能夠取得重大進步，應該向我們的團隊致敬。某些人斷言「鳳凰計劃」一無是處，不但是錯誤的說法，同時亦令默默改善本地足球而奉上無盡心血的團隊士氣受挫。本人對於香港足球總會的同事們予以高度讚賞和無比自豪。

目前我們不僅在足球發展上「實踐」轉變，同時亦同步進行內部改革。新入職的員工都鼓足士氣、全力以赴，注入他們的技能及熱情來令足球事業變得更加美好。

無可否認的事實是，現時愈來愈多球員參與不同類型賽事(男孩、女孩、男人、女人)、參與次數愈來愈頻密以及參賽水平愈來愈高，從而證明有關方案是可行的。我們亦有更多教練、更多教練培訓活動以及更多職員參與。凡此種種，本人認為計劃已取得一定成功。

結論

目前不少人士都普遍對政府資助計劃持有一種負面的態度，本計劃亦無法倖免。事實上，情況似乎愈演愈烈，因為這是以足球為主的項目，而運動亦無法享有很高的名望。然而，他們需要明白一個道理，事情已經不斷改變和愈變愈好，我們面對很多困難的挑戰亦沒有一夜變天的能力。批評是容易的，但他們卻沒有詳細了解事實的全部，同時亦無法提出其他可行方案。在缺乏政府的支持下，香港足球的發展將會「胎死腹中」。這個是他們想要看到的嗎？我們深明政府在作出任何重大決策時，如是否繼續支持發展本地足球，必須先諮詢公眾意見，輿論通常反映在傳媒上。因此，公眾和媒體對於「鳳凰計劃」能夠做到客觀多於主觀的表達是至關重要的。本人曾經公開透露足總忙於執行「鳳凰計劃」的方案，因此未能及時將所有正面的信息對外公佈。本人希望藉著今次博客內容，提供更多有關足總所做的一切以及為本地足球發展帶來的成果與大家分享，藉

此改變一些毫無根據的錯誤觀念。未來數月對香港的未來發展至為關鍵，請與我們連成一線並為我們送上寶貴的支持！

薛基輔 二〇一四年一月

註：由於文中涉及大量專有名詞，敬請以英文版本為準！