

二零一八年七月二十日

討論文件

立法會民政事務委員會

香港足球總會五年策略計劃 – 中期檢討

目的

本文件旨在向委員滙報香港足球總會(足總)「五年策略計劃」(「五年計劃」)中期檢討的結果和建議。

背景

2. 2011年10月，體育委員會通過一項建議，由2011-12年度至2013-14年度，每年預留2,000萬元以供足總落實「鳳凰計劃」報告內的多項建議。在該三年期間，足總共獲提供5,545萬元撥款。2014年5月，足球專責小組(專責小組)經檢討「鳳凰計劃」的成效後，認為足總已採取積極措施落實「鳳凰計劃」的改革建議，在發展本地足球方面取得合理進展。專責小組成員名單載於**附件一**。

3. 在完成「鳳凰計劃」後，足總向政府提交「五年計劃」，在「鳳凰計劃」的基礎上，為香港足球的進一步發展提供了一個循序漸進的藍本，策略方案撮要載於**附件二**。專責小組認為「五年計劃」是一項全面的計劃，能照顧到不同年齡組別的足球發展需要，有助香港培育具天分的本地足球員以及提升本港足球運動的水平。此外，專責小組認為足總需要維持於「鳳凰計劃」下建立的行政和技術能力，以落實「五年計劃」。因此專責小組建議政府繼續向足總提供有時限的撥款，讓足總繼續聘任主要的行政和技術人員落實「五年計劃」，並在與足總簽訂的撥款協議中加入與「五年計劃」直接相關的表現指標和可量化的目標。其後，專責小組的建議亦獲得體育委員會支持。

4. 政府接納體育委員會和專責小組的建議，與足總簽訂為期五年(由2015年4月1日至2020年3月31日)的撥款協議，訂明每年向足總提供最高2,500萬元的有時限撥款以推行「五年計劃」。撥款協議中訂明的目標及表現指標撮錄於**附件三**。

「五年計劃」中期成效

5. 專責小組根據撥款協議的規定，於 2017 年下半年就「五年計劃」進行中期檢討。專責小組成員與秘書處除了檢視足總提交的報告，亦透過以下途徑向相關持份者收集意見：

- (a) 與足總董事局成員、足總受資助職員及球會代表等進行面談；
- (b) 成立四個分別由教練、球員、球迷、媒體及評論員組成的聚焦小組以了解他們對足總表現和香港足球發展狀況的看法；及
- (c) 向足球界人士包括各級教練、球證、行政人員和球員發出問卷，收集他們對「五年計劃」涵蓋之事宜的意見。

檢討結果顯示足總在多個範疇的表現均有改善，但專責小組對足總在個別事項上的表現表示關注。檢討報告的主要結論於下文概述。

目標及指標的表現

6. 專責小組檢視了足總在各項指標與目標的表現。截至 2017 年 9 月 30 日，足總已就「五年計劃」中超過一半的目標項目開展工作，個別目標的一些中期表現惟未達指標（見下文）。足總有信心在五年期結束時，大致完成相關目標的工作，並達至所訂的表現指標。足總落實目標及表現指標的概況和工作進度（截至 2017 年 9 月 30 日止），載於附件四。

管治及架構發展

7. 足總在管治及管理方面符合中期表現指標。2015 年，足總在其董事局加入五名獨立董事，增加獨立成員人數以加強對內部的誠信管理和運作監察以及提高透明度。在架構發展方面，足總繼承「鳳凰計劃」設立的多個職位，包括機構管治總監、財務總監及人力資源經理，並於「五年計劃」下增加市場推廣及傳訊部門人手以應付日益繁重的公關及社交媒體工作。在 2015 年，足總獲亞洲足協頒發「年度最佳發展成員獎」，以表揚及肯定其專業管治和推動本地足球發展的努力。

足球發展

8. 足總在推廣草根和青少年足球、女子足球和五人足球計劃方面進展良好，各項計劃的參與人數均已超越中期的表現指標，專責小組認同足總在上述範疇的發展積極，並肯定足總的努力。

草根和青少年足球

9. 青少年足球參與人數已由 2015 年 9 月的 11 180 人增至 2017 年 9 月的 15 931 人，增幅超過四成。足總透過主辦「賽馬會青少年足球發展計劃」大力發展草根和青少年足球，並把參加者的年齡降至六歲以下，為香港整體足球推廣及發展建立穩固的基礎。

女子足球

10. 足總積極推動女子足球普及化，包括青少年發展計劃、地區選拔及訓練、學校推廣、以及成立五支女子青少年代表隊，為成年隊提供穩定發展。同期女子足球計劃的參與人數，亦由 1 818 人大幅增加至 3 140 人，增幅超逾七成，提前達至「五年計劃」期末表現指標的 3 000 人。

五人足球

11. 足總在 2013 年推出五人足球計劃，主要透過在學校舉辦訓練班、同樂日以及比賽，吸引學生參與。參加五人足球聯賽隊伍由 2016/17 球季的 11 隊增至 2017/18 球季的 17 隊。截至 2017 年 9 月，參與人數超過 19 000 人，提前達至「五年計劃」期末表現指標的 15 000 人。

足球課程

12. 根據「五年計劃」的目標，足總需編訂香港足球課程，以引導球員參與草根以至精英級別的足球運動，並統一香港足球的方式和風格，以及向教練提供培訓框架與方法，協助他們培育更優秀的球員。足總已於 2015 年編定有關課程，並不時作出更新，以及將課程的內容加入教練的培訓課程中。

教練發展

13. 足總在培訓教練方面亦不遺餘力，自 2014-15 年成立教練註冊制度，足總積極開辦各級教練培訓工作，除理論及實習外，更提供電子平台教案、研討會及簡報會等，鼓勵及提升教練考取更高級別的資格。雖然 2017 年 9 月時教練人數未能達至表現目標，但於 2018 年 3 月的進度報告中亞洲足協「C」級及足總「D」級教練人數已接近中期表現指標。

裁判員發展

14. 足總裁判部自 2013 年成立，積極增加各級別合資格裁判員的數目及改善裁判員執法水平。現時已有 7 位裁判員獲國際足協裁判員資格及 6 位裁判員獲亞洲足協精英裁判導師資格。另外，新加入成為裁判員的數目亦超過目標人數，顯示足總積極吸納新成員作培訓，為足球比賽提供優質執法。

足球設施

15. 為增加足球訓練場地，足總於 2016 年在將軍澳動工興建足球訓練中心，提供三個天然草和三個仿真草十一人足球場、一個硬地五人足球場及相關配套設施，供香港代表隊進行訓練之餘，亦可讓足總推行各項發展計劃及社區足球活動。預計足球訓練中心將於今年第三季啟用。

關注範疇

16. 從上文可見，足總在落實「五年計劃」的多個主要範疇取得良好的中期進展，然而，專責小組認為當中仍有個別事項須作進一步留意。

香港代表隊的表現

17. 在 2015-16 年的世界盃外圍賽，香港男子隊在八場比賽中以 4 勝 2 和 2 負的成績排名第三位。而在 2017 年亞洲盃外圍賽中，在六場賽事中以 1 勝 2 和 3 負同樣排名第三位。雖然兩次外圍賽都未能出線，但均力戰至最後一場比賽才出局。香港男、女子代表隊的排名，

在過去三年並沒有顯著提升。現時距離「五年計劃」完結，即 2020 年 3 月尚有一段時間，但至今沒有迹象顯示屆時港隊的排名可以達到「五年計劃」所訂下的目標，即男子隊在國際足協和亞洲足協分別取得排名第 130 位和第 15 位，以及女子隊在國際足協和亞洲足協分別取得排名第 50 位和第 10 位。足總表示港隊在備戰及訓練方面已有改進，但需要更多時間方能達至目標排名。男、女子隊的排名現載列如下：

年份	2014	2015	2016	2017	表現指標 (2020 年 3 月或之前 取得的排名)
男子代表隊在國際足協的排名	156	137	139	144	130
男子代表隊在亞洲足協的排名	29	20	23	28	15
女子代表隊在國際足協的排名	67	74	67	68	50
女子代表隊在亞洲足協的排名	12	15	13	14	10

18. 鑑於政府對足球發展投放了不少的資源，市民對港隊的表現亦有一定期望。專責小組建議足總應檢討未能協助港隊提升排名的原因，以及評估如何提升男、女子隊在未來兩年的表現。此外，專責小組亦建議足總應更密切地監察香港青年隊的表現，並為他們的表現訂立基準。長遠來說，此舉應可為香港男、女子隊日後的表現提供一些指標。

香港超級聯賽

19. 「五年計劃」的其中一項目標是在香港超級聯賽(港超聯)推行全新的球會牌照制度，藉以加強各球會的管治、管理、營運和專業水平，促進香港職業足球的發展。專責小組留意到由港超聯成立至今，已完成了四個球季的賽事，但仍有部分港超聯球會未能完全符合港超聯球會牌照的規定。專責小組因此建議足總應檢討球會牌照制度，並積極採取措施，協助球會發展，達至符合港超聯的規定。

20. 過去三個球季，港超聯賽事觀眾的平均入座率分別為 2015/16 年度的 1 019 人、2016/17 年度 919 人及 2017/18 年度 954 人。在 2017/18 年度的上半年，觀眾平均入座率雖較之前的六個月上升 28%，每場平均有 1 213 名觀眾，但仍較中期表現指標的 1 500 人低 19%。專責小組建議足總應審視其市場推廣策略的成效，並找出改善方法以取得實質成果，提高市民對港超聯的興趣。專責小組又建議康樂及文化事務署與港超聯賽事的主場球會商討，研究推行合適措施，加強比賽日的氣氛。

21. 我們留意到有個別港超聯球會，近年在本地賽事取得好成績。此外，由於香港在亞洲足協的排名提升，在過去兩季皆有港超聯球會直接躋身亞冠杯分組賽，但同時亦有球會退出港超聯或不願意從甲組升班。專責小組關注港超聯的持續發展，並建議足總採取措施提升港超聯的吸引力。

與持份者的溝通和聯繫

22. 專責小組認為在推動「五年計劃」時，足總應加強與不同持份者的溝通和聯繫。例如，足總在制定香港足球課程時缺乏外界的參與，以致足總難以確保球會、教練和球員大力支持和接受該課程所提出的足球理論。此外，足總在改善青少年聯賽制度時，亦曾因為與球會及相關人士的溝通不足而引起不滿。對於足總的表現，足球界人士的觀感亦與足總的實際工作成效有差異，有不少持份者並不知悉足總根據「五年計劃」所取得的進展。因此，專責小組建議足總檢討其公關策略，以及改善與相關人士和機構(包括媒體)的聯繫和溝通，從而建立共識，並獲取持份者支持其所推行的工作和新措施。

依賴公帑資助

23. 政府根據「五年計劃」提供的撥款承擔額設有時限，由 2015 年 4 月至 2020 年 3 月，為期五年。專責小組關注到足總長遠的可持續發展性，因此於 2015 年建議政府向足總撥款推行「五年計劃」時，已建議足總應訂立市場推廣策略，吸引企業贊助和其他形式的支持，確保足總日後能減少依賴公帑資助。不過，專責小組發現自「五年計劃」推行以來，足總從贊助、廣告和出售轉播權所獲得的收入未有增加。因此，專責小組建議足總應加強爭取商業方面的收入，並為「五年計劃」餘下時間訂立合適的目標。

未來路向

24. 基於上文的分析，我們相信在「五年計劃」推行至中期階段，足總確實已取得一定成績，包括增加社區女子和青少年在足球活動的參與度，改善行政和管理架構，以及提升教練和裁判的培訓。但在發展職業聯賽、提升本地足球水平及與持份者溝通方面則須繼續努力改善。我們已要求足總向專責小組提交書面回應，闡述其擬議跟進行動，在未來兩年改善有關情況。

徵詢意見

25. 請委員察悉本文內容，並就香港足球發展的未來路向提出意見。

民政事務局

二零一八年七月

足球專責小組

成員名單

主席：謝凌潔貞女士
民政事務局常任秘書長

成員：梁孔德先生
香港足球總會主席

李美嫦女士
康樂及文化事務署署長

李德能先生

雷雄德教授

鄧竟成先生

楊建興先生

秘書：民政事務局首席助理秘書長(康樂及體育)¹

(2018年7月1日)

《力爭上游——萬眾一心》

2015-2020 年度本地足球發展的策略方案

摘要

本摘要為未來五年的香港足球發展策略方案提供一個重點方針概覽。基於本文僅是一份摘要，必須同時配合計劃方案原文一併閱覽。

《力爭上游——萬眾一心》——願景

「透過系統化及整合的策略方案，革新香港足球的發展，讓球員能夠在世界級水平競爭，從而令所有策劃、系統配套和資源分配能堅實地聚焦，以協助和激勵球員、球隊以至球會營造一個有利環境，培養和迸發他們在其足球領域的潛能，包括球員、裁判、教練或管理球隊的工作。」

香港足球總會足球發展策略目標：

提升香港足球水平，確保有機會予不同人士參與足球運動，讓他們的潛能得以盡情發揮。

《力爭上游——萬眾一心》是一個為期五年（2015 年至 2020 年），覆蓋面由草根足球乃至最高水平組別的本地足球發展策略方案。本方案以「球員為主導」——最基本的理念就是**以球員為先**。其目標以整合本地足球各個層面為大前提，當香港足球總會（下稱「足總」）帶領執行本方案時，必須獲得香港足球所有業界人士的支持。

序言——現階段的成效是新發展的催化劑

自從香港特區政府在 2010 年公布本地足球發展方案——《敢於夢想》（中文譯名）以及於 2011 年完成《鳳凰計劃》報告後，現已取得不少正面的改變：

- 足總董事局進行架構重組，並加強了管治和施政能力
- 更有策略地籌劃各項足球活動
- 在《鳳凰計劃》下增加了來自公共部門的資助
- 為足總引入額外的技術專業知識
- 足球訓練中心計劃進一步具體化
- 首屆香港超級聯賽已於 2014/15 球季成立
- 南華和傑志分別取得亞洲聯賽冠軍盃牌照資格
- 部分職業球隊開始有系統地開拓青年足球發展訓練計劃
- 香港男子代表隊的世界排名穩步上揚，並在亞洲盃中取得不俗成績
- 香港 16 歲以下代表隊歷史性打入 2014 亞洲足協 U16 決賽週（香港首次在同年齡組別中能夠成功晉身亞洲級別賽事的決賽週）
- 將女子足球總會合併到香港足球總會，並發展了多項女子足球發展計劃和活動
- 於本港學校推行一連串的五人足球推廣工作
- 進一步擴大教練培訓課程
- 招募、培訓和評核更多專業裁判

所有步伐正朝著正確的方向邁進，而且相關改變均取得正面的評價。《鳳凰計劃》啟動了革新的巨輪，惟它僅是漫長旅程的一個開始。《力爭上游——萬眾一心》將結集所有有利因素，將足球發展推向高峰。

《力爭上游——萬眾一心》——取得成功的先決條件

促進本地足球發展成功的關鍵因素包括：

- **管治與領導才能**：足球相關的組織 / 團體之領導人士必需能激動人心和具影響力
- **資源**：執行本策略方案所需的人員、器材、設施和財力
- **足球理念**：認可的香港足球風格，以及一套能夠持續執行和檢討的系統
- **球員與機會**：讓一班具潛質而球技優秀的足球運動員，於一個充滿競爭的環境下作賽，最優秀的球隊將參與最頂級的全職業聯賽
- **教練團隊**：掌握香港足球風格、具備專業技巧、知識和技能指導球員的教練是成功的基石

《力爭上游——萬眾一心》——目前的制約

以下是一些會窒礙本地足球發展質素的因素：

- 缺乏策略性和綜合方向
- 沒有一致的足球風格
- 優質設施匱乏
- 在重點領域中缺乏專業知識
- 球員生涯缺乏前景

這些因素將會直接影響香港足球運動員無法與其他國家的球員達致同等的水平。

一個傳統的說法指出，若一個人在 15 年內接受大約 10,000 小時的目標性「深層」訓練（平均一星期 13 小時），便可練就出成為世界級球星的所需技術。若是如此，我們必須締造一個環境，讓這個目標可以實現（或盡力接近目標）。

我們必須改善足球發展的各個層面，讓所有球員均享有最佳的成功機會；必須確保系統、架構、設施以及資源都就緒，容許球員們獲得更長、更刻苦和更有效的訓練。

毋庸置疑，香港不乏具天賦的足球運動員，遺憾的是單靠天賦是不足夠的，它必須配以適當的時機以及無休止的刻苦訓練。**練習**僅能幫助球員成長，想獲得更有效率的提升，仍需要透過高水平的**比賽**來實踐，在不斷經過強強對碰的磨練下，在訓練中掌握的技術才能結合到競爭本能之中。

《力爭上游——萬眾一心》——十大重點目標

透過實施本方案，我們希望達致：

1. 發展出一套一致的足球風格，並推廣至全港足球發展的不同領域，提升各級別的競技水平
2. 透過制訂一套課程大綱，以及籌辦不同課程，改進教練培訓，並落實足球風格
3. 在香港代表隊和專業球會層面上成立青年足球訓練學校，推廣「高水平」的足球文化
4. 在亞洲足協／國際足協排名上攀升更高位置（男子代表隊、女子代表隊、青年軍）
5. 不論在男子或女子足球，在國際賽事上更具競爭力（亞洲盃、東亞運、亞運會、奧運會、世界盃等）
6. 大幅提升球員、教練和裁判的數量和質素
7. 在數量、質素以至可及性上，積極改善全港足球場地設施
8. 鼓勵更多市民參與足球運動，磨練自身球技至更高層次
9. 引入更多具競爭性的本土足球聯賽及盃賽，包括一個有主隊場地、商業收益以及龐大觀眾支持的全職業「超級」聯賽
10. 改善球員福利以吸引年青球員投身行業

《力爭上游——萬眾一心》——十八項重點目標及效能指標

本方案是否成功，將以下目標所達到的程度而定：

- 於 2015 年初實施以本港足球風格為本的**香港足球課程**
- 於 2015 年 4 月，按照全新的足球課程來重新編制**教練培訓課程**
- 在 2015/16 球季開始，引入**足球發展計劃**。此計劃將提升參與度至最高水平，並採用香港足球課程，並引進將初學者提升至世界球星的發展途徑
- 在**國際足協**排名上，男子代表隊在五年內躍升至平均 130 位（以及十年內的 100 位）*
- 在**亞洲足協**排名上，男子代表隊在五年內躍升至 15 位（以及十年內的前 10 位）*
- 香港 23 歲以下男子代表隊能夠晉身 2020 年奧運會
- 在**國際足協**排名上，女子代表隊在 5 年內躍升至前 50 位*
- 在**亞洲足協**排名上，女子代表隊在 5 年內躍升至前 10 位*
- 足總舉辦的**草根和青少年**足球活動和培訓項目的參與人數，5 年內增加至一倍
- 足總舉行的各項**女子足球**計劃，5 年內參與率提升一倍
- 於 3 年內為香港女子代表隊引入不同年齡組別的梯隊
- 足總聯同學校和地區舉行的**五人足球**計劃，於 3 年內錄得 20,000 名參與者
- 將**合資格的教練**數目於 5 年內由 800 名增加至 2,000 名，包括 760 名 D 級牌照教練、480 名 C 級牌照教練、144 名 B 級牌照教練和 48 名 A 級牌照教練
- 5 年內將**合資格的裁判**數目由 176 名增加至 338 名，包括 20 名一級裁判、2 名國際足協裁判以及 28 名裁判評審員／導師
- 在 5 年內發展一個可持續和獨立運作的全職業**香港超級聯賽**，每場平均入座率達至 3,000 人次（以 2014/15 球季為 1,250 人次、2015/16 球季為 1,600 人次、2016/17 球季為 2,000 人次，以及 2017/18 球季為 2,500 人次為基準目標）
- 在 2015/16 球季中**重組聯賽架構**，包括在香港超級聯賽加入全新的預備組聯賽以及高水平的青少年聯賽
- 足總銳意擴闊其**屬會會員**，包括在 2015 年底前實行球會和足球訓練學校的認證制度（以 2015 年底的 80 名會員和 2017 年的 100 名會員為基準目標）
- 在 2016/17 球季，達成在**足球訓練中心**內所提供之高質素、頂級**足球設施的架構系統**

*國際足協排名僅作為基準數據參考，由於當中涉及其他國家的相對表現，超出足總的控制範圍。

在策略方案實施期間，足總將會為上述指標提供年度報告。請注意，上述目標和效能指標能否達成，將根據所需資源的分配，包括額外場地和撥款金額而定。

足球發展系統及架構 「扭轉局勢」

《力爭上游——萬眾一心》建基於一套系統化和相輔而行的**球員持續發展制度**，讓每位足球運動員能夠獲得參與及提升競技水平的機會，亦能從幼年開始辨識具天賦的球員而加以栽培，為他們創造更多和優質的訓練條件，因此本策略方案著重於能帶來顯著改變的元素。

未來五年間，實施以下轉變將使香港能夠：

- 建立一套系統化和相輔而行的方法發展足球運動
- 透過發展全港性的足球課程，確認和訂立一套一致的足球風格，並於全港推行
- 讓更多市民接觸足球運動，並提升其參與度和水平
- 為發展中的球員裝備「四大」足球性能：技術、戰術知識、體能和心理質素
- 發展一套更優質、客觀兼具效率的人才辨識系統
- 提倡「高水平」的足球文化
- 按新的香港足球風格調整教練培訓課程和項目
- 協調設施以配合足球發展計劃的要求
- 監管球員、教練、活動、計劃和系統的效能
- 讓足總更廣泛地去監督和協助本港所有足球發展的活動

若要計劃得以落實執行，我們需要在不同的基礎和**相互關連**的範疇上作出改變，以下將會逐一討論（括號中的數字代表本策劃方案原文的建議方案序號）：

扭轉局勢元素一：香港足球風格和全港足球課程

現況：沒有被認可的一致風格或香港足球風格。

甚麼需要改變？引入一套「**全港足球課程**」，闡明一套一致和系統化的足球風格，從而有利於球員發展。課程涵蓋本地足球發展的不同領域，由草根足球以至精英球員層面，為男子、女子、青少年、五人足球和教練培訓制訂發展模式。

主要建議：

- 全港足球課程——發展一套屬於香港的足球風格，並於全港一致推行。課程為每個年齡組別和球員不同的發展階段制訂執教方法和設定合適標準。課程內容將會在教練培訓課程大綱中反映出來。（#FDP1）

扭轉局勢元素二：持續穩定的球員發展

現況：本地足球運動員由初學者至精英球員的發展之路均沒有特定的籌劃或安排。負責推行足球發展項目的組織很多，包括足總、學校、業餘球會和聯賽、商業足球訓練學校等，然而彼此間缺乏溝通，欠缺協調，導致結構性的發展機會大幅降低。

甚麼需要改變？香港足球需要一套系統完善及具策略性的足球持續發展制度，這將涉及多個漸進發展階段：

- 第 1 階段——學前和幼兒教育
- 第 2 階段——草根足球（6 至 12 歲）
- 第 3 階段——青少年培育（13 至 18 歲）
- 第 3a 階段——青少年培育（13 至 18 歲）：針對具潛質的球員的發展之路

由草根足球以至青少年發展計劃，應該開闢一條清晰明確的球員發展之路。假若一名球員具備足夠能力，便應由地區足球英才中心晉身至本會的高水平訓練陣容或職業球會轄下的足球訓練學校。足總應概覽本港所有足球活動，讓每一位球員都有獲得晉升的機會。倘若球員持續發展制度執行得宜，將會在以下各方面體現：

- 更多男孩和女孩接觸足球運動
- 提升教練的執教水平，從而培育出更多有質素的球員
- 一個更大和更有質素的人才庫，讓各間球會從中甄選
- 在職業球會以至國際賽事中能夠獲取更多佳績

主要建議：

- 足球發展的球員晉升之路——應該採用和執行一套完善的培育球員計劃。所有涉及球員發展的業界人士應攜手合作，為球員發展所帶來的好處而努力（詳見附件一）。（#FDP2）
- 香港足球總會運動教練計劃——改善計劃的規模和範圍。（#FDP3）
- 業餘球會和商業足球學校認證計劃——引入自願性的認證計劃，成為足總旗下屬會。（#FDP4）
- 香港足球總會青少年足球發展計劃——縮短至 7/8 月份舉行，並延伸至全港 18 區，以辨識具潛質的青少年加入發展計劃。（#FDP5）
- 職業球會足球訓練學校——足總應該按球會牌照準則，制訂球會足球訓練學校的發展要求。（#FDP9）
- 高水平訓練學校——在短期至中期內（直至球會足球訓練學校經已運作完善），足總應負責運作中央訓練各梯隊，在 U13、U14、U15、U16、U17 和 U18 陣容中挑選最佳球員加入。（#FDP10）
- 高水平青少年聯賽——當球會足球訓練學校、本會足球訓練學校以及地區足球英才中心成立後，其球隊應能參與一個專屬的高水平聯賽。（#FDP11）

草根足球

現況：由於現時沒有一致的足球風格或課程，青少年（6 至 12 歲）初嘗足球的方式林林種種，時段也因人而異，教學質素和成效亦參差不齊。然而，這個球員發展階段的重要性絕對不能忽視。球員必須在 6 至 12 歲充分掌握基本技術、技巧和對足球的基礎知識，其合作性、技術和比賽態度亦必須盡早掌握，至於戰術洞悉、體能狀態和心理素質可以在往後的階段建立。如果在這個階段未能掌握基本技術，以後的日子便很難追上。

甚麼需要改變？課程將採納小型足球的方式，技術內容則按年齡遞增，讓青少年男女有系統地學習成為足球運動員的技術。

主要建議：

- 足總按全新的全港足球課程（#FDP1）和教練培訓課程大綱（#GR1），籌備全港的草根足球計劃
- 建立草根足球的自願者計劃，為對足球充滿熱誠的人士大開歡迎之門，吸引他們參與足總舉辦的「入門」課程（#GR4）
- 塑造一個香港草根足球的全新「品牌」，制訂專門的市場推廣策略，以擴闊與教育界接軌的機會（#GR5）

青少年發展

現況：青少年發展（13 至 18 歲）是由全港零碎的草根足球逐步發展而來。教學、訓練和比賽的質素迥異，沒有一套認可的足球風格或相輔而成的教練課程大綱。

這個年齡段的最大困難是青少年接觸足球運動的時間不足。在一些球技發達的國家，具潛質的球員每週接受 10 至 15 小時的訓練和比賽。由於設施匱乏，教學水平的差異以及其他壓力，香港足球運動員一般難以獲得充分而優質的訓練和比賽。

甚麼需要改變？需要一個更有系統的方法。教練們應該採用全港足球課程，讓麾下球員獲得更具結構性的教導。優質設施的可及性必須加以改善，以顯著提高培訓的次數和強度。由 13 歲開始，青少年應該由草根訓練中小型足球的教學模式，晉身至 11 人對 11 人的賽事中。

應該著重球員發展多於「不惜一切代價爭勝」。應盡可能給予球員最多的上場機會，讓他們在 18 至 21 歲時有機會達致 10,000 小時訓練的目標。

主要建議：

- 以地區為基礎的青少年發展計劃——建立於草根足球計劃之上。青少年發展應該劃分為 6 個年齡組別（U13, U14, U15, U16, U17 和 U18），訓練亦應該最少一星期舉行兩次。業餘球會（屬會成員）和商業足球學校將獲邀請參加聯賽，並依據其能力來劃分至不同組別（#FDP 7）

人才辨識與發展

現況：現時沒有一個系統化的方法來辨識和栽培具潛質的球員，某些別具天賦的球員往往難以被「發掘」出來，就算辨識到也沒有任何專屬的栽培手法。

甚麼需要改變？具天賦的精英足球運動員必須在幼年被發掘並提供較優厚的待遇，他們應當獲得專業教導，有機會獲得更頻密的訓練，以及在最強對最強的競賽環境下實戰。在成長階段中，高質素球員應被挑選出來並接受進一步的訓練和指導。這些「明日之星」應當獲得一切的協助，並根據「最強對最強」的理念與其他具潛質的球員比賽。對於他們的發展和表現需要持續監察，確保他們能夠不斷進步，足總應當與其他持份者，如學校和商業足球學校攜手提供相關機會。

主要建議：

- 地區足球英才中心——需要進一步改善和提升，以及列作優先處理。地區主管從各區挑選最佳球員，讓他們參與由更高質素的教練主持的訓練課程（#FDP8）

「高效能」足球

現況：如上文所述，具天賦的本土球員均不是有系統地發展出來，大多是意外地「冒起」。我們的球員往往顯著地落後於其他國家的足球菁英，因為他們根本不夠時間去接受訓練和比賽。現時香港精英足球運動員並沒有專門的訓練設施，運動科學的支援少之又少。

甚麼需要改變？一切必須從支援精英足球上作出根本的改變，應當從草根足球和青少年發展階段開始，並運行至整個球員的發展周期。精英球員必須獲得機會與其他國家的同水平球員作賽，這包括改善所有年齡梯隊的設施支援，以及由專業教練和運動科學人員予以援手。一旦精英球員已納入到發展系統中，並有足夠能力和意願成為一名職業足球員，我們必須為他們提供所有機會達成此目標，換言之要為他們提供更好的設施、運動科學和醫療支援、分析和評估，以及最佳的教練團隊，同時為他們安排參加最高級別的賽事。

主要建議：

香港代表隊

- 香港代表隊獲得額外資源以幫助他們接受訓練及備戰，資源包括：人員、設施、支援和技術（#HP1）
- 香港應當積極競投主辦國際足球大賽和其他賽事（#HP2）

「測試、訓練和關顧」

- **測試** 足總應當與本港高等教育機構合作，就球員生理和心理需要進行科學研究，並建立不同年齡階段球員的狀態基準（#TTC1）
- **訓練** 足總應當為香港代表隊和青年軍僱用全職的體能教練以及物理治療師（#TTC3）
- **關顧** 足總應當推動一套醫療方案，確保球員的身心健康，包括年終檢查、醫療證明和數據庫、向球員和球會提供醫學意見、設備、研究等（#TTC4）

球員入選資格

- 足總應鼓勵更多來自不同屬會的球員出席球員甄選過程以獲得入選資格（#PE1）
- 足總應當實施更進取的國際「足球星探」系統去辨識符合（或將能夠符合）代表香港出戰資格的球員（#PE2）

與教育掛勾

- 足總聯同教育界研究和實施不同方法，讓追求學業成就和以足球為事業這兩方面能兼容，包括提供本港和海外的獎學金和助學金（#E1）

扭轉局勢元素三：職業足球

現況：在 2013/14 球季中，12 支「職業」球隊參與足總的甲組賽事。全新的球會牌照制度於 2014/15 球季實施，同時舉辦首屆香港超級聯賽，共有 9 支球隊獲頒發牌照。各隊由實力以至球會資源都大為不同。總括而言，自從經歷七十和八十年代的黃金歲月，香港頂級足球賽事的叫座力經已逐步衰退，已有大量證據引證這項事實。

甚麼需要改變？足球水平必須得到改善，才能鼓動更多市民支持本地球隊，在本策略方案提出不少建議去撥亂反正，惟改變制度需時，更高質素的球員也要時間培養。

在此期間，聯賽本身必須作出改變，球會亦必須在其管治、管理以及營運上變得更專業，而成敗之關鍵在於成立全新的超級聯賽以及球會牌照制度。

足球必須成為一個值得投身的行業，因此香港頂級足球賽事必須更具經濟效益，從而鼓勵更多年青人投身為全職足球運動員。

這意味著要提升賽事的競技水平以吸引更多觀眾入場以獲得更多的商業收益，才能使投身足球行業變得有利可圖。

主要建議：

香港足球總會香港超級聯賽

- 在 2014/15 球季成立的全新超級聯賽將會持續發展，最終達致獨立營運，屆時足總的球會牌照準則將會與亞洲聯賽冠軍盃的牌照申請要求統一（#PF1）

青少年發展

- 足總與香港超級聯賽球會攜手合作，根據球會牌照準則而成立青少年足球訓練學校（#PF3）

扭轉局勢元素四：女子足球

現況：女子足球是被認可的全球發展最快的體育項目。在香港的參與度仍然甚低，其得到的資源也十分有限。

甚麼需要改變？女子足球必須受到重視，由鼓勵大眾參與到培養具天分的球員都應獲分配更多資源。女子的球員發展模式應與男子足球相若，包括一套教練培訓大綱，以及更多上場機會和結構性的競爭（詳見附件二）

主要建議：

- 女子足球的系統、結構和培訓項目將全面模仿男子足球的形式，亦即香港足球課程和球員發展模式（#WFD1）
- 足總將聘用一名代表隊及足球學院教練（#WFD2）
- 足總將與合作夥伴確保女子足球獲得常規和合適的培訓設施（#WFD3）
- 足總將改良女子足球的市場策劃推廣（#WFD4）
- 足總女子足球部將與教練培訓部和裁判部緊密合作，增加女子教練和裁判的數量，並提升她們的質素（#WFD5）
- 足總將透過成立聯賽、球隊、比賽和代表隊來推動優質女足（#WFD7）

扭轉局勢元素五：五人足球

現況：五人足球靠自身力量而演變成運動項目，亦是足球初學者的一個極佳切入點，以及足球的互補活動。五人足球的模式使球員能發展良好的控球技術、敏銳的觸覺和空間概念。它可於學校或運動場的小型硬地場舉行，因此非常切合香港設施的性質。香港有擴大五人足球參與度的空間，特別是在學校為男女學生推行。

甚麼需要改變？五人足球無論是作為一項體育運動，還是為十一人足球培養優良的球員，均必須得到更多重視和資源。應該拓闊機會予不同年齡的男女參與，亦應實行與十一人足球相若的系統化培訓和活動，讓球員能從初學者發展成精英球員，包括提供額外資源參與國際比賽。

主要建議：

- 足總將採納一個系統化和相輔相承的方法去發展五人足球。這方法將與十一人足球發展互相協調，確保能互相從中得益（#Fut1）
- 足總將支持五人足球代表隊參與國際比賽（#Fut2）
- 足總將籌辦本地賽事，包括學界比賽和區際比賽（#Fut3）
- 五人足球經理將與草根足球經理和女子足球經理緊密合作，在教育界（包括小學、中學和大學）推廣五人足球（#Fut4）
- 五人足球經理將與足總教練培訓經理和裁判經理緊密合作，增加教練和裁判數目。（#Fut6）

扭轉局勢元素六：聯賽和其他賽事

現況：足總逐步增加青少年足球培訓計劃和青少年足球聯賽的數量，於 2013/14 年度已發展有 U13、U14、U15、U16 和 U17/18 的年齡界別。這些聯賽過往只有一個組別，由區隊和球會的青年隊和一個業餘球會（如香港足球會和九龍木球會）對賽。新的聯賽分組制度將於 2014/15 推行，以營造更多競爭。然而，由於缺乏設施，隊伍訓練和比賽的時間仍然不足。現時的制度並不利孕育優質的球員。以成年足球而言，足總現時的聯賽共分 4 組。一個由 9 支隊伍參與的專業超級聯賽將於 2014/15 球季誕生。香港有很多業餘聯賽，但足總甚少與他們聯繫。

甚麼需要改變？香港的聯賽制度需要改變，使球員發展成為其中一個重點。青少年聯賽應增加額外培訓和引入更多組別，使水平相若的球隊能夠對賽，從而增加競爭力。青少年聯賽應著眼於球員發展。

足總應更廣泛地吸納更多會員，從而監察香港所有足球運動，即是將業餘的球會和聯賽也包括其中，讓他們有機會參與足總舉辦的賽事。此外，有需要改善頂級足球賽事，新成立的專業超級聯賽將得到額外的資源，應能持續發展，最終成為一個獨立營運的聯賽。這個新聯賽應具備一個球會牌照制度（與亞洲足協接軌），球會要符合若干要求才能參賽。

主要建議：

- 足總將確保其聯賽和其他賽事相互協調和逐步遞進，並增加分齡聯賽的數目，以及籌辦一個新的高級別青少年聯賽。（#LCS1）
- 足總將重整現有的聯賽，包括超級聯賽，並確保其預備組聯賽以發展年輕球員為目標。換言之，在球場作賽的 20 歲以上球員應該不超過 5 名。（#LCS2）
- 足總應增加參與足總盃的可及性，首先將參賽隊伍擴展至足總的附屬聯賽球隊，最後將其開放予所有附屬的香港球會參與（#LCS3）

扭轉局勢元素七：球員教育和福利

現況：基於多種原因，足球運動並不是香港具潛質球員的一個實際的職業選擇。球員的薪酬微薄，轉會的回報並不豐厚。

甚麼需要改變？必須尋求方法確保學業成就和球壇成績並不互相排斥。換言之，要成立若干計劃將足球發展和教育聯結起來，透過諸如專科學校、獎學金、助學金，以及持續職業教育等方式，協助球員獲得投身另一個行業的機會，並透過職業足球員工會為球員提供進一步保障，若球員受傷或與球會出現糾紛，工會將負責為球員謀取福利。

主要建議：

- 新超級聯賽成立的目的之一，就是要加強足總監察球會和球員關係的角色，確保國際足協有關球員身分和轉會的章程得到遵守（#PW1）
- 足總將鼓勵成立一個「獨立」的職業足球員工會，並在可見的將來設立一個針對職業球隊經理和教練的獨立工會（#PW2）

扭轉局勢元素八：教練及教練培訓

現況：香港教練的水平參差不齊。合資格的教練太少（或至少在足總登記的），其資格往往沒有更新最新的技術。針對教練的監測和評估零零碎碎，也沒有為不同級別的教練訂下最低標準。很多足球的訓練是在「商業」的足球學校進行，不在足總的管理範圍之內，並沒有質量管理。一般來說足球教練是臨時性的，依賴個人的自我風格和系統，故此年輕球員大多無法得到他們發展和進步所需要的專業意見。

甚麼需要改變？足總銳意訓練更多教練，助他們達致更高水平，同時透過定期培訓和評估讓他們汲取最新知識。教練培訓課程需要定期評估，課程大綱亦必須與香港足球風格和課程指引相輔相承。教練級別亦將與他們參與的球賽類型和級別掛鉤，並釐定最低標準。舉個例，擁有 A 級牌照的教練才可教授較高水平的比賽。

主要建議：

- 足總將制定一個教練培訓的課程大綱，加強和鞏固已修訂的足總足球發展計劃和全港課程。這個課程大綱將與亞洲足協認可的課程接軌，執教資格可按修讀課程逐步提升，包括青少年領袖 1、青少年領袖 2、足總 D 級牌照、亞洲足協 C 級牌照、亞洲足協 B 級牌照和亞洲足協 A 級牌照（#CE1）
- 足總將於全港推廣其教練課程，並逐步增加香港合資格教練的數量（#CE2）
- 足總將聘用較少但水準較佳的教練，分配到足總的發展項目上，並定期監察他們的進度。較願意接受挑戰和效能較好的教練將會被選中，以「速成」的途徑取得資格（#CE4）
- 於足總各個級別的培訓項目執教的教練必須合乎最低資格標準（#CE5）

扭轉局勢元素九：裁判及其工作

現況：一場球賽不能沒有裁判。他們所得的金錢回報不多，又經常不獲尊重，故此儕身裁判行業的人數不多。

甚麼需要改變？裁判的執法水平應與足球的水準相若，足總將辨別和培訓更多的裁判達到所需的標準，並定期監察和評估裁判的質素，以確保質素不斷提升。

主要建議：

- 足總裁判經理將會逐步和有系統地提升香港裁判的數量和質素，方法包括：舉辦更多新的裁判課程、引進實地執法、發展更佳的系統來進行持續指導和評估、舉辦更多裁判監督員培訓班、讓裁判與其他足球業界人士增加溝通，以及灌輸「尊重裁判」的概念（#Ref1）

扭轉局勢元素十：足球設施

現況：香港足球問題眾多，但最大的難題無疑是嚴重缺乏優質的足球設施。香港的地理位置和地形難以建立大量設施滿足需求，現有的設施被過度使用，球場地面往往質量惡劣。

由草根培訓，以至球會和足總代表隊的訓練和比賽場地，均出現球場分配不足的問題。當一個足球員年滿 18 歲的時候，他／她只能獲得約其他國家的球員的一半訓練和比賽時間，而其他國家的設施還要更為精良。

甚麼需要改變？必須重新評估優次事項和現時的配額制度。這個策略方案建議從草根足球、專業球會，乃至代表隊的層面建立一個設施指標，為地區、地域和香港代表隊設定一個設施的最低標準。香港足球訓練中心將是最高級別的設施。這個延期甚久的設施是本地足球發展的關鍵。現時足總需要至少增加 30- 40% 的球場配給，若沒有這個訓練中心，香港足球的水平難以提升。

主要建議：

- 足總將與合作夥伴商定，在全港實施一套「標準設施模式」，確保有足夠的優質設施去實現這個策略計劃。如有必要，會修訂配給予足球運動使用的設施配額（#FF1）
- 足總將與合作夥伴實現將軍澳足球培訓中心的計劃（#FF2）
- 足總將與合作夥伴按照亞洲足協冠軍聯賽的入圍規定，確保職業足球的設施得到改善（#FF3）
- 將與政府進一步討論，考慮將旺角大球場的日常管理和運作交予足總管理（#FF4）

扭轉局勢元素十一：廉潔及平等

現況：近日的事件證明香港不能倖免於全球的貪污和操控比賽的威脅。誠然，一些特點的存在令其更容易受到貪污和操控球賽的影響。

甚麼需要改變？在足球運動中，「清白」和被外界視為「清白」乃至關重要。這意味者在管治上要保持高度透明，而所有足球業界人士必須在其個人、管理和財政上恪守最嚴格的標準。

要設立制度監察操控比賽的情況，絕不容忍任何違反新制定的專業守則的情況。

足總將會嚴格遵守國際足協條例 (Article 3) 有關平等機會及反歧視的指引。

主要建議：

- 足總將遵守國際足協的章程和最佳指引，對操控球賽採取「零容忍」的方針，並會與合作夥伴啟動監測系統（#Int1）
- 足總將會與合作夥伴監察使用違禁藥物的情況，若任何人觸犯此罪行，將會採取適當行動（#Int2）
- 足總絕不容忍任何形式的歧視，若任何人違反其平等機會守則，將會採取適當行動（#Int3）

扭轉局勢元素十二：資源

現況：近年，足總獲得重要的政府資助。香港足球有潛力發展得更好，但要達到這個目標，還有很多事情要做（這個策略方案已闡明了這一點）。

甚麼需要改變？要有效達成這個策略方案中所提出的各項建議，必需獲得額外資源。若足總要保持財務穩健，便需要公共部門撥款和慈善捐款。這些財務資助是一個催化劑，最終可演變成門票收入、廣播權和贊助等商業收入來源，但需要較長時間才能達成。

在 2013/14 球季，足總收到政府約 3700 萬港元的資助，2014/15 年度將收到相約的金額。這筆資助來自鳳凰計劃（每年約 2,000 萬港元）和康樂及文化事務署（每年約 1,700 萬港元），其一部分的資助（約 25%）透過場地門票徵費「歸還」政府。若要全面實行這個策略方案，必須增加撥款。長遠目標是這些資助會被商業收入取代，但短期和中期來說，必須要進一步得到政府和慈善團體的撥款。

主要建議：

- 香港足總將與合作夥伴和業界人士確定優先次序，辨別所需的資源和優化足總的財政狀況。足總將會根據財務管理的最佳指引，有效地利用資源，確保所有收入和支出皆問責。（#FR1）

總結

《力爭上游——萬眾一心》是個雄心勃勃的五年足球發展計劃，涵蓋時間為 2015 至 2020 年，為《鳳凰計劃》的主要建議之一。《鳳凰計劃》已為足總的一些範疇，如改善管治和行政方面建立了重要的基礎，亦提供了額外的資金聘請必要的人力資源去改革組織，以確定計劃最終能為這項運動作出變革。

足總需時去營造龐大的商業收入。在此期間必須得到額外的公共資助讓這個計劃向前邁進。足球是全球最多人參與和觀賞的運動，同樣地，足球也是香港最多人參與的運動。成千上萬的香港人定期踢足球，足球對個人、社區甚至整個社會均有貢獻。在香港，足球作為觀賞項目的需求非常龐大，這由人們從電視觀看外國的球賽，以及購買門票觀賞訪港外隊比賽可見一斑。這個策略方案將有助於改變這個狀況，當本地賽事的質素提升，人們將回去本地的足球場觀賞賽事。

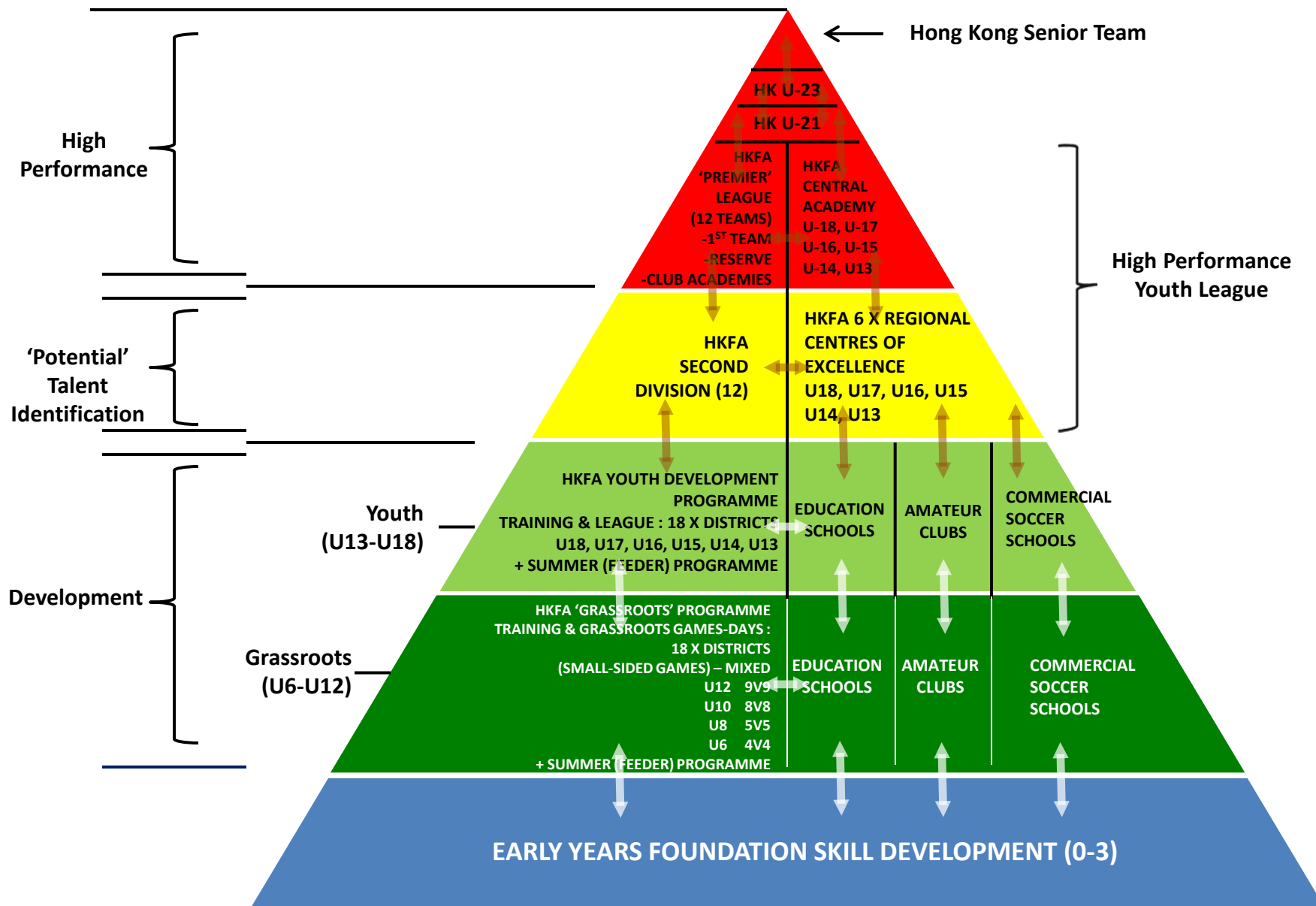
作為香港足球的管治團體，足總應該要高瞻遠矚，並監管香港的所有足球活動。然而，現時的足球運動非常零散，足總只能參與其一小部分，這實在需要一個更能由上而下和更具策略性的方案將所有足球業界人士聯結起來。這個策略方案並不僅僅屬於足總，而是一個針對全港足運的計劃。若要計劃成功，並達成所設立的目標和績效指標，它必須被所有足球業界人士採納並付諸實行。

方案羅列了阻礙足球發展的各方面的制約和障礙，並確定了改造香港足運所需要作出的改變。主要的困難有資金、設施、系統和熟練的人員（包括優秀的教練）幾個方面。所有範疇皆可作出改進，但必須得到所有持份者的實際支持和同心協力，這個策略方案才可美滿實行。故此，這個策略方案才命名為《力爭上游——萬眾一心》。

現時，足總已有《力爭上游——萬眾一心》這個綜合計劃去發展和提升足運。這個策略旨在將足球的各個方面，與不同的提供者和業界人士結合起來。《鳳凰計劃》已經為足總羅致了大部分的專才去引領轉型的過程，但要達成目標，足總在可見的將來仍然要依賴額外的資金和合作夥伴的支持。

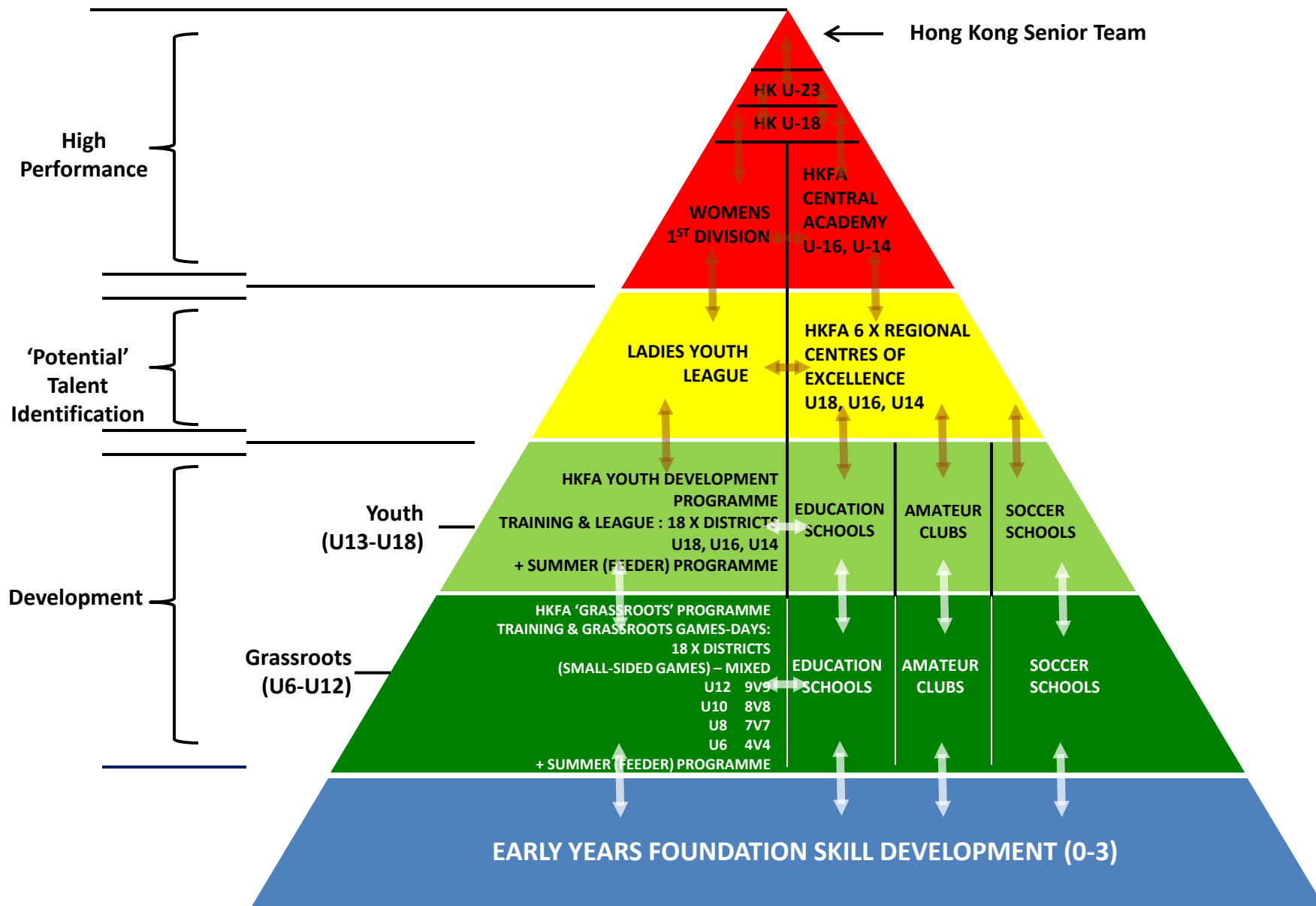


HONG KONG FOOTBALL DEVELOPMENT – PYRAMID AND PATHWAYS (BOYS AND MEN)





HONG KONG FOOTBALL DEVELOPMENT – PYRAMID AND PATHWAYS (GIRLS AND WOMEN)



足總五年策略計劃
表現指標及目標撮錄

在五年策略計劃撥款的撥款協議中，就以下項目已訂立了表現指標和目標：

- (a) 在 2015 年 3 月底前訂立香港足球課程，闡述一致的香港足球風格和系統，並定期進行檢討；
- (b) 按(a)項的香港足球課程，在 2015 年 6 月前推出修改的教練訓練課程，並定期進行檢討；
- (c) 按(a)項的香港足球課程，在 2015/16 球季開始前引入足球發展計劃，為球員提供由初學者至國際球員水平的發展途徑，並定期進行檢討；
- (d) 增加參與香港足球總會（足總）基層和青年足球計劃的人數，由 13,330 人（2013-14 年度）增加至 15,000 人（2016-17 年度起）；
- (e) 增加參與足總計劃的女性數目，包括基層計劃、發展計劃、精英計劃和本地比賽（聯賽），由 1,220 人（2013-14 年度）增加至 3,000 人（2019-20 年度）；
- (f) 於 2017 年前為各年齡組別成立女子足球隊；
- (g) 增加參與足總五人足球計劃的人數，由 7,000 人（2013-14 年度）增加至 15,000 人（2018-19 年度起）；
- (h) 增加在足總註冊的合資格教練人數，由 433 人（2013-14 年度）增加至 2,000 人（2018-19 年度）；
- (i) 增加教練、教練評估員和教練訓練員的數目，由 206 人（2013-14 年度）增加至 396 人（2016-17 年度起）；
- (j) 增加香港超級聯賽的每場平均觀眾人數，由 900 人（2013-14 年度）增加至 2,500 人（2019-20 年度）；

- (k) 訂立有關發展足球設施的策略計劃，以提供高質素場地，包括足球訓練中心；

市場推廣

- (l) 增加贊助和廣告總收入，按年增幅為約每年百分之十；
- (m) 於 2014-15、2016-17 和 2018-19 年度，在比賽日向觀眾派發最少 1 000 張問卷，進行獨立的問卷調查；
- (n) 增加足總官方網站的每日平均瀏覽人次，由 400,000 人次（2013-14 年度）增加至 600,000 人次（2019-20 年度起）；
- (o) 增加足總港超聯 Facebook 專頁支持者數目（即「讚好」的人數），由 9,000 名（2013-14 年度）增加至 15,000 名（2018-19 年度起）；
- (p) 增加足總球迷電子報資料庫的球迷數目，由 18,000 人（2013-14 年度）增加至 30,000 人（2019-20 年度）；

管治和管理

- (q) 增加足總會員數目，由 52（2013-14 年度）增加至 100（2018-19 年度起），包括獲認證的球會和足球學校；
- (r) 於 2015-16 年度和 2019-20 年度的足總董事局選舉中，選舉 4 名不與任何球會相關的獨立董事；
- (s) 於 2015-16 年度為足總的管治組織採用新憲章，以反映亞洲足協和國際足協的要求，並定期進行檢討。

各項表現目標和指標的比較

I. 表現目標

表現目標	2017-18 年度的目標	截至2017年9月 的情況	備註
香港足球課程			
(a) 檢討有關課程，並製作修訂本以供實施	已檢討課程	已修訂課程，並新增了有關在「黃金時期」進行培訓的額外資料。	完成目標
教練培訓			
(b) 檢討有關課程，並製作修訂本以供實施	已檢討課程	已不斷檢討課程，並因應教練培訓經理和技術總監的要求修訂課程。	完成目標
足球發展計劃			
(c) 推出足球發展計劃	不適用	不適用	有關發展計劃已於2015/16年球季推出。
草根和青少年足球			
(d) 增加參加計劃的人數	15 000人	15 931人	超出目標 6%
女子足球			
(e) 增加參加計劃的人數	2 770人	3 140人	超出目標 13%
(f) 按年齡組別成立代表隊	不適用	不適用	分齡代表隊已於2017年或之前成立。
五人足球			
(g) 增加參加計劃的人數	13 000人	19 086人	超出目標 47%
教練培訓			
(h) 增加在香港足球總會(足總)註冊的合資格教練人數：			

表現目標	2017-18 年度的目標	截至2017年9月 的情況	備註
「D」級牌照教練	350人	292人	低於目標 17% 情況已於2018年3月時已有改善，新增了28名教練(但仍低於目標9%)。
「C」級牌照教練	324人	270人	低於目標 17% 情況已於2018年3月時已有改善，新增了31名教練(但仍低於目標7%)。
「B」級牌照教練	118人	93人	低於目標 21%
「A」級牌照教練	45人	27人	低於目標 40% 情況已於2018年3月時已有改善，新增了3名教練(但仍低於目標33%)。
「專業」級牌照教練	不適用	6人	
青年足球領袖證書(級別一和級別二)持有人	1 102人	144人	低於目標 87% 由於要重組教練課程系統以便於2018/19球季全面推行，因此級別一和級別二證書現正逐步淘汰。
球證			
(i) 增加球證數目：			
<u>球證發展</u>			
國際足球協會(國際足協)球證	6人	7人	超出目標 17%
國際足協助理球證	8人	8人	完成目標
國際足協女球證	2人	1人	低於目標 50%。 現正進行晉升選拔工作，預計在下一個球季會有更多合資格球證獲得晉升。
國際足協助理女球證	2人	1人	低於目標 50% 現正進行晉升選拔工作，預計在下一個球季會有更多合資格球證獲得晉升。

表現目標	2017-18 年度的目標	截至2017年9月 的情況	備註
一級球證	45人	33人	低於目標 27% 現正進行晉升選拔工作，預計在下一個球季會有更多合資格球證獲得晉升。
二級球證	55人	41人	低於目標 25% 現正進行晉升選拔工作，預計在下一個球季會有更多合資格球證獲得晉升。
三級球證	100人	76人	低於目標 24% 現正進行晉升選拔工作，預計在下一個球季會有更多合資格球證獲得晉升。
新入職球證	120人	200人	超出目標 67%
<u>評審員和導師</u>			
球證導師	14人	21人	超出目標 50%
球證體能導師	4人	6人	超出目標 50%
球證評審員	40人	46人	超出目標 15%

表現目標	2017-18 年度的目標	截至2017年9月 的情況	備註
市場推廣			
(j) 增加贊助和廣告的總收入 (包括現金和實物贊助)	10,580,000元	9,642,000元	低於目標 9%
(k) 委託機構向比賽日的入場觀眾進行多個獨立的縱向調查 (問卷數目不少於500份)	不適用	不適用	
管治與管理			
(l) 在日後舉行的足總董事局選舉中，安排選任最少四名與球會沒有聯繫的獨立董事	不適用	不適用	在2015/16年度，有五名獨立董事獲選加入董事局。
(m) 採用新會章以配合亞洲足球協會／國際足協的規例，並其後每半年檢討該會章一次	檢討會章	檢討工作正持續進行	完成目標 該會章的檢討工作正在進行。待檢討工作完成後，足總便會向董事局提交最終定稿以徵求批准，然後才送交國際足協以供審核和提供意見。

II. 表現指標

表現指標	2017-18 年度的目標	截至2017年 9月的情況	備註
香港超級聯賽(港超聯)			
(n) 每場港超聯賽事的平均入場人數(按球季計算)	1 500人次	1 213人次	低於目標19%。 某些比賽日的入座率曾受惡劣天氣影響。 足總會與球會合作進行推廣活動，以提高入座率。此外，足總已推出「足動校園體驗計劃」，在學校層面推廣港超聯，並為學生提供觀賞港超聯賽事的機會。
足球設施			
(o) 為落實新訂的足球設施策略擬備計劃	訂定計劃	草擬計劃 已完成	未能達標 新訂的足球設施策略大致上以發展足球訓練中心為主，該中心的興建工程預計於2018年完成。足總現正為足球訓練中心編訂時間表，並為該中心的管理和營運計劃定稿。
網站點擊率			
(p) 增加足總網站的平均每日點擊次數	520 000次	294 500次	低於目標 43%。
足總球迷資料庫			
(q) 增加足總球迷資料庫的登記球迷數目	26 000名	28 300名	超出目標 9%
足總會員數目			
(r) 增加足總的會員數目	90名	73名	低於目標 19% 董事局已於2017年10月批准10名無表決權的新會員加入足總，並現正處理額外的新入會申請。