

第6章

香港警務處

警署改善和合併計劃

香港審計署

二零零五年三月二十二日

這項帳目審查是根據政府帳目委員會主席在一九九八年二月十一日提交臨時立法會的一套準則進行。這套準則由政府帳目委員會及審計署署長雙方議定，並已為香港特別行政區政府接納。

《審計署署長第四十四號報告書》共有八章，全部載於審計署網頁(網址：<http://www.aud.gov.hk/>)。

香港
灣仔
告士打道 7 號
入境事務大樓 26 樓
審計署

電話：(852) 2829 4210
傳真：(852) 2824 2087
電郵：enquiry@aud.gov.hk

警署改善和合併計劃

目 錄

	段數
第 1 部分：引言	1.1
背景	1.2
報案室改善工程	1.3
試驗計劃	1.4 – 1.6
警署改善計劃	1.7
服務對象滿意程度調查	1.8
警署合併計劃	1.9
帳目審查	1.10 – 1.11
鳴謝	1.12
第 2 部分：延遲完成警署改善計劃	2.1
計劃實施時間表	2.2 – 2.3
計劃延誤	2.4 – 2.6
<i>審計署的意見</i>	2.7 – 2.13
<i>審計署的建議</i>	2.14
當局的回應	2.15 – 2.16
第 3 部分：多出地方的使用情況	3.1
發現多出的地方	3.2 – 3.3
<i>審計署的意見</i>	3.4 – 3.12
<i>審計署的建議</i>	3.13
當局的回應	3.14 – 3.15
第 4 部分：經改建的報案室	4.1
報案室的功能	4.2 – 4.5
<i>審計署的意見</i>	4.6 – 4.16
<i>審計署的建議</i>	4.17
當局的回應	4.18
第 5 部分：報案室資訊站	5.1
設置資訊站	5.2 – 5.3
<i>審計署的意見</i>	5.4 – 5.16
<i>審計署的建議</i>	5.17
當局的回應	5.18

目 錄 (續)

	段數
第 6 部分：資源中心	6.1
資源中心的功能	6.2 – 6.4
審計署的意見	6.5 – 6.11
審計署的建議	6.12
當局的回應	6.13
第 7 部分：警署全自動保安系統	7.1
推行警署全自動保安系統	7.2 – 7.6
審計署的意見	7.7 – 7.16
審計署的建議	7.17
當局的回應	7.18
第 8 部分：警署合併計劃	8.1
警署合併計劃的推行	8.2 – 8.4
審計署的意見	8.5 – 8.13
審計署的建議	8.14
當局的回應	8.15
	頁數
附錄	
A：警署改善計劃下的 59 個警隊建築物	44
B：警署合併計劃的推行 (二零零四年八月三十一日)	45

第 1 部分：引言

1.1 本部分闡述就香港警務處 (警務處) 的警署改善和合併計劃進行帳目審查的背景。

背景

1.2 警務處的主要職責，是維持治安，保障市民的生命和財產。為貫徹政府致力改善對市民服務的目標，警務處致力在報案室營造更方便市民的環境，以鼓勵市民舉報罪案和向警方求助。自一九九三年起，警務處已有標準設施明細表，列明所有新警署報案室須具備的設施。一九九四年六月，警務處完成對報案室的一項調查，所得結論是，約 30 間報案室須予改善，才能符合警務處所定的標準。

報案室改善工程

1.3 一九九五年十二月，建築署轄下改建、加建暨改善工程委員會 (註 1) 通過撥款 380 萬元，為 30 間報案室進行改善工程。下述改善工程於一九九七年三月完成：

- (a) 為該等報案室的部分辦公室重新髹漆和重新間隔；
- (b) 更換地磚；及
- (c) 改善正門櫃枱的設計、照明和通風情況。

試驗計劃

1.4 在該 30 間報案室的改善工程完成後，警務處在一九九七年十月展開一項顧問支援計劃，研究如何進一步改善服務質素，以滿足市民的需要和期望。在試驗計劃下，北角警署被選為首個試點，試行多項顧客服務措施，以期為所有警署制定整體服務水平基準。

1.5 警務處根據顧問支援計劃，制定服務改善計劃，一方面進行實質的修建工程，另一方面改善服務態度和程序。一九九八年十月，秀茂坪警署和沙田警署亦被納入試驗計劃內為試點，進一步測試服務改善計劃的成效。

註 1：改建、加建暨改善工程委員會於一九九六年改名為小規模建築工程委員會。該委員會負責審議建議進行的小型建築工程，並為該等工程訂出優先次序，以及監察小型建築工程整體撥款的開支模式。

1.6 警務處動用 3,210 萬元，為該三間警署 (即北角警署、秀茂坪警署和沙田警署) 進行實質改善工程。每間警署的改善工程費用平均為 1,070 萬元。詳情載於表一。

表一

試驗計劃內為警署進行改善工程的費用

改善範疇	北角警署 (千元)	秀茂坪警署 (千元)	沙田警署 (千元)	總計 (千元)	平均 (千元)
臨時報案室	577	312	359	1,248	416
報案室	3,638	3,179	3,912	10,729	3,576
資源中心	712	658	685	2,055	685
與市民接觸的地方(註)	430	383	423	1,236	412
更衣室	4,551	4,778	4,556	13,885	4,629
警署保安	927	840	837	2,604	868
其他	221	72	64	357	119
總計	11,056	10,222	10,836	32,114	10,705

資料來源：建築署和警務處的記錄

註：與市民接觸的地方包括刑事值勤室、會面室、雜項調查辦公室和財物室。

警署改善計劃

1.7 警務處基於試驗計劃的結果令人滿意，遂制定警署改善計劃，把改善工程推展至所有其他警署和行動設施。一九九九年七月，財務委員會通過推行“警署及行動設施改善計劃”，估計費用為 6.492 億元。改善計劃範圍涵蓋 59 個警隊建築物 (即 51 間警署、4 個警崗和 4 個水警基地)，分別在環境和保安方面，作出改善。詳情載於附錄 A。改善工程包括：

- (a) 全面改建個別警隊建築物的報案室和入口，營造一個方便市民的環境，並為殘疾人士提供全無障礙的環境。照片一和二分別顯示警署改善計劃推行前和推行後的沙田警署大堂，照片三則顯示青衣警署全無障礙的報案室入口；及

- (b) 在所有建築物的出入口裝設出入管制系統及自動化車輛出入管制系統。照片四顯示大埔警署的自動車輛柵閘。

根據財務委員會的文件，警署改善計劃的預計竣工日期為二零零二年六月。該計劃在二零零四年三月大致上完成，費用為 6.279 億元。

照片一

沙田警署大堂
(警署改善計劃推行前)



資料來源：警務處提供的照片

照片二

沙田警署大堂
(警署改善計劃推行後)



資料來源：警務處提供的照片

照片三

青衣警署全無障礙的報案室入口



資料來源：審計署人員拍攝的照片

照片四

大埔警署的自動車輛柵欄



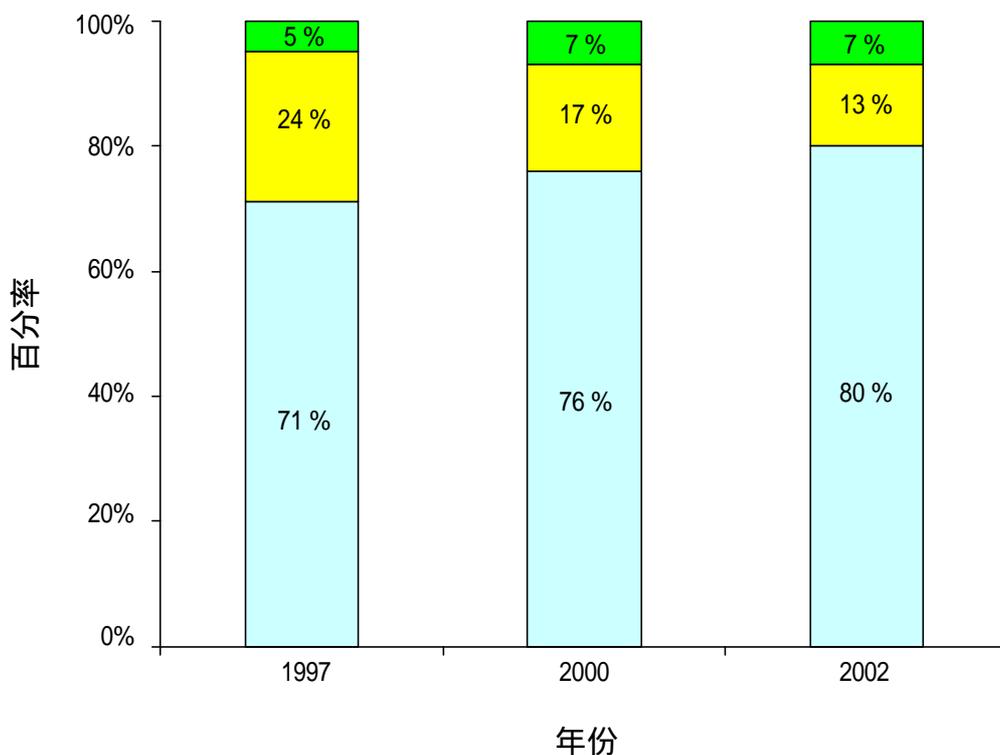
資料來源：審計署人員拍攝的照片

服務對象滿意程度調查

1.8 警務處服務質素監察部分別在一九九七、二零零零及二零零二年委託顧問，進行服務對象滿意程度調查(註2)，以衡量與警務處有直接接觸的市民對該處的要求和滿意程度。三項服務對象滿意程度調查的結果皆顯示，市民對警務處在警隊建築物和服務質素方面所作改善的整體滿意程度，由一九九七年的71%，上升至二零零二年的80%。詳情載於圖一。

圖一

警務處在一九九七、二零零零及二零零二年進行的服務對象滿意程度調查結果



說明：

- 不滿意 / 極不滿意
- 一半一半 / 不知道
- 滿意 / 非常滿意

資料來源：警務處的記錄

註2：服務對象滿意程度調查是透過電話，訪問與警務處有直接接觸的市民。

警署合併計劃

1.9 一九九九年六月，為了更有效地調配前線工作人員，以及在資源增值計劃(註3)下節省管理費用，警務處開始推行警署合併計劃，把多個警署合併。截至二零零四年八月，六個警區在警署合併後，透過刪除 117 個職位而節省了 4,430 萬元。詳情載於附錄B。該六個警區的其中五間警署已騰出，供其他警察單位使用，而騰出的警署內已設立報案中心。

帳目審查

1.10 審計署最近對警務處的警署改善和合併計劃進行審查。審查工作集中在以下幾方面：

- (a) 延遲完成警署改善計劃(第2部分)；
- (b) 多出地方的使用情況(第3部分)；
- (c) 經改建的報案室(第4部分)；
- (d) 報案室資訊站(第5部分)；
- (e) 資源中心(第6部分)；
- (f) 警署全自動保安系統(第7部分)；及
- (g) 警署合併計劃(第8部分)。

1.11 審計署發現，在處理警署改善和合併計劃一事上，有些地方可予以改善，並就有關事宜提出了多項建議。

鳴謝

1.12 在帳目審查期間，警務處人員充分合作，審計署謹此致謝。

註3：一九九八年十月七日，行政長官在一九九八年的《施政報告》裏贊同推行資源增值計劃，並要求政府各局及部門在2000-01至2002-03年度期間，藉提高生產力以提供相當於每年經營開支的5%。

第 2 部分：延遲完成警署改善計劃

2.1 警署改善計劃包括兩部分 (即警隊建築物實質改善工程及警署全自動保安系統裝設工程)。本部分探討警隊建築物改善工程延遲完成的原因，並建議改善措施。至於警署全自動保安系統裝設工程的審查結果，則載於第 7 部分。

計劃實施時間表

2.2 據財務委員會文件載述，該計劃將於一九九九年十月至二零零二年六月分期推行 (即約需 32 個月完成)。按照計劃的實施時間表，一個警隊建築物的改善工程約需六個月完成。

2.3 建築署 (即警署改善計劃的工程代理人) 負責向承建商發出施工通知、巡視工地以監察工程進度，以及與承建商召開正式和非正式會議。而警務處策劃及發展部則擔當警務處各單位與建築署之間的聯絡人。建築署和警務處分別成立了計劃推行小組，協調和監察警署改善計劃。

計劃延誤

2.4 建築署和警務處的計劃推行小組監察警署改善計劃各階段的工程進度。二零零零年年初，由於貯物櫃供應商撤回標書，計劃因而受到拖延。二零零零年年中，策劃及發展部和建築署均注意到承建商及其分包商投放資源不足的問題。

2.5 在二零零一年九月召開的警署改善計劃會議上 (即在一九九九年十月該計劃展開 23 個月後)，建築署和警務處的計劃推行小組估計，已經完成的改善工程只佔整個改善工程的 35%。在 59 個警隊建築物的改善工程中：

- (a) 有 18 個警隊建築物的改善工程已經完成；
- (b) 有 33 個警隊建築物的改善工程尚在進行階段；及
- (c) 有 8 個警隊建築物的改善工程尚未展開。

2.6 建築署和警務處的計劃推行小組嘗試找出延誤的原因，並尋求方法加快工程進度，務求依照原定的實施時間表完成。二零零一年九月，策劃及發展部指出，有 14 個警隊建築物的改善工程嚴重延誤。建築署保證，有工程延誤問題的警隊建築物，其改善工程會加快進行。此後，改善工程的進度一直受到密切監察，完成的工程亦分批移交警務處。整項警署改善計劃在二零零四年三月大致上完成，較原定時間延遲了 21 個月。

審計署的意見

承建商表現欠佳

2.7 承建商表現欠佳，是警署改善計劃延誤的主要原因之一。在二零零零年二月舉行的顧客服務改善計劃協調會議(註4)上，策劃及發展部匯報，其中一名承建商的設計小組表現未如理想，有關承建商承諾投放更多資源，以免工程進一步延誤。截至二零零零年七月，建築署的計劃推行小組已向該承建商發出超過40封警告信和作出多次的違例扣分(註5)。警告信的標題如下：

- (a) 沒有提交設計圖；
- (b) 沒有展開工地工程；
- (c) 沒有依照進度表行事；
- (d) 沒有在工地監察工程進度；及
- (e) 物料和造工不合標準。

截至二零零四年三月三十一日，當局已就16個警隊建築物改善工程的延誤，向承建商徵收共370萬元的算定損害賠償。

內部溝通不足

2.8 建築署和警務處的計劃推行小組發現，警務處各單位內部溝通不足，是警署改善計劃延誤的另一個原因。在二零零零年二月召開的顧客服務改善計劃協調會議上，有報告指一些警隊建築物的分區管理層誤解了警署改善計劃涵蓋的範圍。計劃在各階段所需的時間增加，原因如下：

- (a) 各警察單位未能就某些警隊建築物的設計達成協議；
- (b) 單位在後期才要求更改先前議定的設計圖則；
- (c) 有些警隊建築物很遲才移交予承建商以展開工程；及
- (d) 警察單位在沒有諮詢警務處的計劃推行小組的情況下，不按預定計劃表便指令暫時停工。

註4：顧客服務改善計劃協調會議旨在協調各有關警察單位的工作，向各方匯報進度，以及訂明計劃下成員各自的職責。

註5：違例扣分是作為評估承建商表現的行政措施。每當承建商表現未如理想，或有失責/不足之處，建築署便會向承建商作出違例扣分並發出警告信。

批准延期

2.9 根據合約，若建築署認為承建商所提出的工程延誤成因是合理和充分，則可批准承建商延期。截至二零零四年三月三十一日，就警署改善計劃發出的995項施工通知中，有548項獲准延期。審計署注意到，除了未能預計的工地情況和惡劣天氣影響戶外工程之外，建築署還基於以下理由批准延期：

- (a) 逾期接管工地；
- (b) 新增指示和額外工作；及
- (c) 建造工程承建商和保安系統承建商需額外時間互相協調。

2.10 計劃推行小組發現，承建商獲准延期，部分原因是警務處各單位內部溝通不足。在警署改善計劃於一九九九年十月展開前，個別警隊建築物的分區指揮官並沒有參與轄下警隊建築物改善工程的初期設計工作。二零零零年二月，策劃及發展部改變方針，讓警隊建築物的分區指揮官參與初期設計工作，以提高該計劃餘下設計工作的效率。

2.11 審計署注意到，建築署和警務處的計劃推行小組在推行計劃時，已盡力克服問題和加快工程進度，務求依照原定的時間表完成工程。審計署認為，警務處須讓警隊建築物的分區指揮官參與所有改善計劃的初期設計工作，俾能把用者的要求納入警隊建築物的設計中。改善工程的種種限制，也應及早通知有關各方（即在計劃展開前），以期把計劃中斷和延誤的情況減至最少。

試驗計劃的管理

2.12 警署改善計劃包括兩部分（即建築物改善工程和警署全自動保安系統裝設工程），分別經兩個試驗計劃測試後才全面推行。裝設保安系統的試驗計劃，在一九九六至九七年間分別於牛頭角警署和沙田警署進行。至於建築物改善工程的試驗計劃，則在一九九八至九九年間分別於北角警署、秀茂坪警署和沙田警署進行。承建商之間的緊密聯繫及互相協調，可把計劃延誤的風險減至最低。然而，建造工程承建商和保安系統承建商在各方面所需的協調並未在試驗計劃中受到測試。

2.13 審計署注意到，建築署批准建造工程承建商和保安系統承建商延期完工，以協調導管裝配和基座建造工作。策劃及發展部認為，建造工程承建商和保安系統承建商之間缺乏協調，浪費了不少時間和人力。建築署表示，建造工程的延誤和混亂，很可能是由於建造工程承建商和保安系統承建商在協調各項工作上普遍缺乏經驗所致。審計署認為，建造工程承建商和保安系統承建商的

緊密協調，有助確保計劃按時完成；計劃各主要部分應納入同一試驗計劃，以找出各承建商在協調方面是否存在問題。

審計署的建議

2.14 審計署建議，在日後策劃所有警署改善計劃時，警務處處長應：

- (a) 確保能顧及用者的要求，以及盡早(即在計劃展開前)把改善工程的種種限制通知有關各方；及
- (b) 考慮把計劃各主要部分納入同一試驗計劃，以便充分評估各方互相協調所需要的程度。

當局的回應

2.15 警務處處長表示，一如所有其他計劃，警務處珍視從策劃和推行這獨特計劃所得到的經驗和教訓。他又表示：

- (a) 警務處完全明白到，在推行警署改善計劃時，確保與有關各方保持有效溝通的重要性。在落實計劃時，該處主動採取了下列措施：
 - (i) 製備中英文版的顧客服務合約，通知所涉各方工程的範圍，合約特別強調團隊合作和互相協調的重要性；
 - (ii) 為每名區指揮官準備一份協議，詳述工程範圍連設計圖則；
 - (iii) 在計劃展開前，為各分區指揮官舉辦為期半天的簡介會，概述計劃的背景及工程範圍；
 - (iv) 委派聯絡人員與計劃推行小組密切聯繫，確保能顧及用者的要求；
 - (v) 讓總區及警署的代表參與計劃推行小組、建築署和承建商召開的會議和實地會議；及
 - (vi) 通過一系列的通訊定期公布計劃的進度。

警務處已採取有效措施，確保能顧及用者的要求，並且及早把改善工程的種種限制通知有關各方。警務處下了不少功夫，以確保各方保持有效溝通；及

- (b) 警署全自動保安系統試驗計劃於一九九七年首先在牛頭角警署和沙田警署進行，以測試系統的各種選項 / 部件。一九九八年北角警署展開建築物改善工程試驗計劃時，該試驗計劃只處於初步階段。

2.16 建築署署長表示，他同意有改善之處，特別是在各方互相溝通和協調方面。日後推行計劃時，他會考慮審計署的建議。建築署署長又表示：

- (a) 警署改善計劃是一項複雜的工程，各方必須緊密溝通和合作。在推行計劃前，建築署和警務處已審慎考慮在使用中的建築物施工的困難。在三間警署進行的試驗計劃令各方得以更深入了解當中涉及的繁複準備和協調工作；及
- (b) 在計劃推行的整個過程中，建築署和警務處一直保持緊密聯繫，以確保工程進度和質素。凡遇到困難，在可行的情況下都會盡快解決。不過，由於計劃涉及許多用者，並且須要按計劃分期在使用中的建築物進行，計劃推行小組必須靈活處理因工地規限、個別分區警署指揮官更改進度表及對運作要求所造成的限制，這是在所難免的。

第3部分：多出地方的使用情況

3.1 本部分探討在推行警署改善計劃後發現多出的地方的使用情況，並建議改善措施。

發現多出的地方

3.2 在推行警署改善計劃前，個別警隊建築物內各更衣室的編排有欠妥善，全按職級劃分，分布於不同地點及 / 或不同樓層。此外，警務人員的夜更值勤室面積過大。

3.3 警署改善計劃推行後，不同職級的更衣室都集中起來，編排有條不紊，地方因而更為善用。夜更值勤室的面積也縮小至所需水平，並有系統地予以重新編排。在已重新編排的更衣室及夜更值勤室內，貯物櫃並排連接起來，與空調、照明及消防花灑系統配置在一起，並使用較省地方的家具，務求更地盡其用。結果，部分警隊建築物在推行警署改善計劃後，都發現有多出的地方。

審計署的意見

發現多出的地方的使用情況

3.4 二零零二年五月，警務處在 12 個警隊建築物中確認 7 360 平方米多出的地方。截至二零零四年十月，警務處成功把多出的 5 674 平方米地方撥作各種用途，但尚有 1 686 平方米地方空置超過兩年。詳情載於表二。空置的多出地方分別位於葵涌警署、天水圍警署和青衣警署。

表二

發現多出的地方的使用情況
(二零零四年十月)

	(平方米)	(平方米)
二零零二年五月發現多出的地方		7 360
已使用的多出地方		
(a) 辦公室	2 516	
(b) 貯物室	1 486	
(c) 培訓設施	936	
(d) 其他 (如特別行動小組工作間)	736	5 674
空置的多出地方		1 686

資料來源：警務處的記錄

3.5 警務處在二零零四年十一月回應審計署的查詢時表示，由二零零四年十一月開始，在發現多出的地方之中，有 856 平方米 (即天水圍警署的 256 平方米和青衣警署的 600 平方米) 暫時闢作貯物室。詳情載於表三。

表三

發現多出的 1 686 平方米地方的使用情況

	二零零四年十一月的使用情況			計劃長遠用途
	臨時貯物室	空置面積	總面積	
	(平方米)	(平方米)	(平方米)	
葵涌警署	—	230	230	健身室
天水圍警署	256	—	256	更衣室
青衣警署	600	600	1 200	正在檢討
總計	856	830	1 686	

資料來源：警務處的記錄

關於該 1 686 平方米多出地方的計劃長遠用途，警務處於二零零四年十一月向審計署表示：

- (a) 葵涌警署多出的 230 平方米地方會翻新，闢作健身室；
- (b) 天水圍警署多出的 256 平方米地方會重新裝飾為更衣室，以容納深港西部通道於二零零六年六月竣工後新增的員工；及
- (c) 警務處正根據最新的人口預測，檢討青衣警署多出的 1 200 平方米地方的長遠用途。青衣警署本來擬建為一間標準的警區警署，可是，該區人口並沒有按預測增加，該分區警署因而沒有發展為警區警署 (註 6)。

3.6 警務處同時告知審計署，該處在推行警署改善計劃後，非常留意其發現多出的地方是否用得其所。警務處一直努力把發現多出的地方撥作最適當用途，無論是永久還是臨時用途。如情況許可，該處或會把整幅用地交還政府產業署重新編配。不過，下列因素限制了警務處如何使用發現多出的地方：

註 6：根據《香港規劃標準與準則》第三章，每 20 至 50 萬人須設一間警區警署，每 10 至 20 萬人須設一間分區警署。警區警署的地基規定約為 4 650 平方米，分區警署的地基規定則約為 3 000 平方米。

- (a) 在使用多出的地方時，須顧及警隊建築物的性質特殊，有運作及保安上的考慮；
- (b) 有關地方或須進行改建工程方可使用，但工程費用有時並不是小數目；及
- (c) 部分多出地方須用來應付緊急情況和新工作。

3.7 審計署關注到，三個警隊建築物中多出的 1 686 平方米地方已空置超過兩年。審計署認為，警務處須立即制定計劃，落實剩餘辦公地方的短期和長期用途。

青衣警署額外多出的地方

3.8 審計署在二零零四年七月前往青衣警署實地視察，發現新界南總區總部若干行動單位佔用了青衣警署二樓部分地方。財務委員會於二零零二年通過在荃灣興建一幢新大樓，該大樓於二零零五年年中落成後，新界南總區總部及轄下的行動單位(註 7)將會一起遷入，屆時青衣警署會多出更多地方。審計署認為，警務處在策劃青衣警署多出地方的長遠用途時，須考慮新界南總區總部轄下行動單位將騰出的地方。

剩餘的辦公地方

3.9 根據《政府產業管理及有關事務規例》，部門首長應清楚知道他們佔用的辦公地方的成本(不論實際或估計上的)，並確保有關的辦公地方按其原定用途地盡其用。部門如有超出需求的辦公地方，應盡早預先通知政府產業署，讓該署考慮和批出該辦公地方作其他用途。

3.10 審計署注意到，警務處未有即時向政府產業署報告有剩餘的辦公地方。此外，警務處沒有事先徵詢政府產業署的意見，便保留及更改因善用更衣室及夜更值勤室而多出的地方。

3.11 警務處在二零零四年十二月回應審計署的查詢時表示，基於保安考慮及工作性質，警隊建築物內多出的地方只可撥給警隊內其他單位，不可撥給其他政府機構使用。此外，多出的地方提供了一個權宜的方法，以應付行動上的需要。警務處很多時須在短時間內成立特別行動小組及臨時工作隊(以專責形式在總區 / 區 / 分區層面設立)，並重新調配人員處理特定的警務問題、大規模調查或特別任務。利用多出的地方作這類用途或貯存用途只是臨時的安排。由

註 7：新界南總區總部轄下各行動單位，分散於新界南總區範圍內的沙田、荃灣、葵涌和青衣各警區的警隊建築物內。

於多出的地方在用途上沒有重大改變，或許不須政府產業署批准。不過，警務處不再需要的空置或剩餘建築物，將會交回政府產業署。

3.12 審計署注意到，政府產業署曾於二零零零年八月提醒警務處，在內部重新分配空置或剩餘辦公地方，而沒有向政府產業署呈報的做法，是不可接受的。很明顯，警務處每逢有剩餘辦公地方，都必須知會政府產業署。審計署認為，警務處應向政府產業署澄清呈報剩餘辦公地方的適當程序。

審計署的建議

3.13 審計署建議警務處處長應：

- (a) 徵詢政府產業署的意見，從速就推行警署改善計劃而發現多出的地方制定計劃，以落實該等地方的短期和長期用途；
- (b) 在探討青衣警署多出地方的長遠用途時，顧及新界南總區總部轄下行動單位將騰出的地方(即青衣警署二樓的地方)；及
- (c) 徵詢政府產業署的意見，澄清《政府產業管理及有關事務規例》內，有關處理警務處剩餘辦公地方時須依循的程序。

當局的回應

3.14 警務處處長表示：

- (a) 現正就推行警署改善計劃而發現多出的地方制定計劃，以落實該等地方的短期和長遠用途；
- (b) 在天水圍警署關設更衣室，是使用多出地方的其中一個方案。有關建議是為天水圍警署將會增加的85名警務人員提供更衣室設施，這些警務人員將會在二零零六年六月深港西部通道竣工後，為蛇口過境設施提供警務支援。在天水圍警署上下班的人員的詳細輪班工作模式，尚待訂定。為配合一地兩檢在運作上的特殊需要，天水圍警署和蛇口過境設施均須關設更衣室；
- (c) 在檢討青衣警署多出地方的長遠用途時，會顧及新界南總區總部轄下行動單位將騰出的地方；
- (d) 多出的地方如需進行小型建築工程才能使用，警務處會向建築署提交申請，以供審研和批核。建築署會告知是否需要事先得到政府產業署批准；

- (e) 警務處必會把長期剩餘的辦公地方交還政府。二零零二年八月把位於觀塘道的偵緝訓練學校所在的建築物交回政府產業署便是一例；及
- (f) 警隊建築物屬專門用途大樓。政府產業署曾在二零零四年十二月告知警務處，《政府產業管理及有關事務規例》中關於處理剩餘辦公地方的條文，並不適用於警務處。

3.15 政府產業署署長表示，她會視乎需要隨時向警務處提意見，並協助該處處理剩餘的建築物和辦公地方。她又表示：

- (a) 無論在一般辦公地方或部門的專門用途辦公地方，公務員有權享用的空間並無分別。政府產業署明白到，不少部門因為需要減少人手和節省開支，已重新分配辦公地方，卻往往忘記按照《政府產業管理及有關事務規例》的規定，通知政府產業署。事實上，據政府產業署的經驗和評估，即使有部門告知已不再需要轄下部門專門用途大樓內的辦公地方，該署也不可能把這些地方撥予其他部門使用。舉例說，基於運作和保安理由，政府產業署絕不可能把警署內剩餘的地方編配給其他部門；
- (b) 如用戶部門有意交回整幢部門專門用途大樓，必須預早通知政府產業署，以便該處從地基用途的角度加以考慮。如所提出的理由未見充分，有關部門或需重新檢討其交還整幢建築物的決定；及
- (c) 政府產業署在適當情況下會考慮檢討相關的《政府產業管理及有關事務規例》。

第 4 部分：經改建的報案室

4.1 本部分探討經改建報案室的使用情況，並建議改善措施。

報案室的功能

4.2 警隊建築物內的報案室，通常是市民與警方接觸的第一個地方。報案室是處理所有案件的行政中心，也是警署保安、槍房及運輸的協調中心。值日官(註 8)是報案室的主管，通常會有一名助理值日官及多名警員從旁協助。

4.3 在推行警署改善計劃前，警務處已承諾在報案室提供更親切和方便市民的環境，以鼓勵市民舉報罪案和向警方求助。該處與撲滅罪行委員會商討如何改善報案室的環境後，在一九九五年提出報案室翻新計劃，以提升報案室環境的水平。翻新計劃在一九九七年三月完工，開支約 380 萬元。

4.4 一九九七年十月，警務處展開顧問支援計劃，研究如何進一步改善對市民的服務質素。北角警署、秀茂坪警署和沙田警署均被納入試驗計劃內。按照試驗計劃，警署的報案室會全面改建。

4.5 警務處基於試驗計劃的結果令人滿意，遂在警署改善計劃中，把全面改建報案室的做法推展至其他 56 個警隊建築物。經改建的報案室通常包括以下設施：

- (a) 位近報案室入口的接待處，處理一般查詢和定出處理案件的先後次序；
- (b) 設有間隔的報案櫃枱，以保障報案人士的私隱；
- (c) 公眾資訊區，當中設有資訊站(觸屏式電腦)、公眾電話，並放置了宣傳單張及申請表；
- (d) “後勤運作”地方(見第 4.11 段)；及
- (e) 獨立面談室以供進行調查 / 面談。

照片五和六分別顯示警署改善計劃推行前和推行後的油麻地警署報案室內的接待處及報案櫃枱。照片七則顯示大埔警署的公眾資訊區。

註 8：主管報案室的值日官，職級由警長至高級督察不等。

照片五

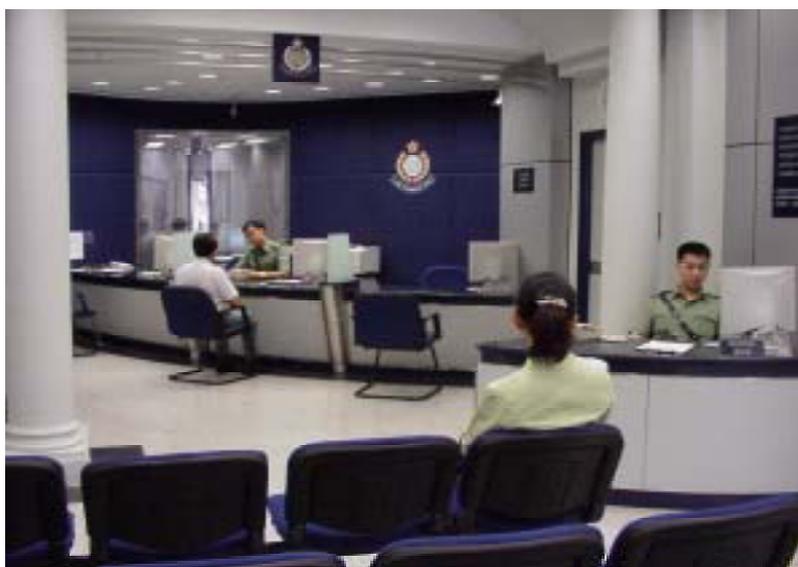
油麻地警署報案室
(警署改善計劃推行前)



資料來源：警務處提供的照片

照片六

油麻地警署報案室
(警署改善計劃推行後)



資料來源：警務處提供的照片

照片七

大埔警署公眾資訊區



資料來源：審計署人員拍攝的照片

審計署的意見

設立接待處的需要和調派人員駐守接待處

4.6 警署改善計劃的其中一項改善工程，是在報案室設立接待處。接待處通常備有一張寫字枱、椅子、一台電腦和一具電話。設立接待處的目的，是處理一般查詢和為案件定出處理的先後次序，俾能迅速處理市民報案或查詢。

4.7 審計署在二零零四年七月至九月視察了 16 間報案室 (從 59 個警隊建築物中揀選)，有 9 間報案室設有接待處。審計署發現，其中只有 3 間報案室的接待處有警務人員駐守，其餘 6 間的接待處都沒有警務人員駐守。

4.8 *工作量的粗略指標* 審計署分析了該 16 個警隊建築物在一九九九年一月至二零零四年十月處理的報案數目。在這段期間，一個警隊建築物平均每日處理的報案數目為 57 宗。詳情載於表四。

表四

16 個警隊建築物平均每日處理的報案數目
(一九九九年一月至二零零四年十月)

警隊建築物	平均每日處理的報案數目						整體
	1999	2000	2001	2002	2003	2004 (截至 10 月)	
(a) 設有接待處但沒有警務人員駐守							
1. 旺角警署	173	164	173	183	180	180	176
2. 長沙灣警署	60	57	56	59	60	72	61
3. 秀茂坪警署	56	55	57	58	61	60	58
4. 柴灣警署	55	57	54	56	60	62	57
5. 青衣警署	47	47	45	44	45	46	46
6. 牛頭角警署	46	47	45	46	43	41	45
(b) 設有接待處並由警務人員駐守							
7. 大埔警署	88	89	91	95	106	108	96
8. 北角警署	75	78	73	75	82	84	78
9. 觀塘警署	79	71	75	78	80	80	77
(c) 沒有接待處							
10. 深水埗警署	70	69	77	98	103	109	88
11. 筲箕灣警署	50	50	50	49	49	49	50
12. 石硤尾警署	34	33	31	31	35	10	29
13. 羅湖邊境管制站(註)	34	22	22	23	21	19	24
14. 文錦渡邊境管制站(註)							
15. 落馬洲警署	19	14	14	15	19	23	17
16. 水警港口警署	6	8	7	6	5	5	6
整體	56	54	54	57	59	59	57

資料來源：警務處的記錄

註：羅湖邊境管制站和文錦渡邊境管制站處理的報案數目，與打鼓嶺警署的數目一併計算。

4.9 旺角警署平均每日處理的報案數目最多，可算是繁忙的警署，平均每日處理 176 宗報案 (即在表四中，每間警署平均每日處理的整體報案數目的三倍)。不過，旺角警署的接待處並沒有人駐守。旺角警署的警務人員向實地視察的審計署人員解釋，由於警署的工作量繁重，故無法調派警務人員駐守接待處。同樣地，在長沙灣警署、秀茂坪警署和柴灣警署，報案室的接待處都沒有警務人員駐守。此外，長沙灣警署和青衣警署已把部分設施 (如電腦和電話) 移離接待處。

4.10 審計署認為，警務處須檢討市民對警署報案室提供的接待服務的需求，並調派人員駐守接待處。警務處也須研究是否可以把市民對接待服務需求偏低的接待處改作其他更具實益的用途。警務處在日後策劃警署改善計劃時，須靈活應用設施的供應標準，以切合個別警署的特定需要。

“後勤運作”地方的地毯問題

4.11 “後勤運作”地方指報案櫃檯後面職員辦公的地方。職員辦公地方的設施包括被捕疑犯臨時扣押地方、搜身室和警署保安控制台 (如燈光控制、閉路電視和內部通話系統)。“後勤運作”地方的其中一項改善工程，是換上方塊地毯。旺角警署和尖沙咀警署分別於二零零零年六月和二零零一年二月完成報案室改善工程，但這兩間警署的人員發現，由於“後勤運作”地方多人使用，方塊地毯很難保持清潔。

4.12 在二零零一年，地毯問題曾多次在顧客服務改善計劃協調會議上提出討論。負責統籌警署改善計劃的警務處策劃及發展部認為，用方塊地毯鋪地，不僅經久耐磨，而且還予人質優和看來舒服的感覺。策劃及發展部又認為，只要經常清潔，方塊地毯便可保持潔淨，不會有蟲蟻，因此，警隊不須在“後勤運作”地方全面採用不吸水的硬地面。

4.13 在二零零一年七月舉行的顧客服務改善計劃協調會議上，警務處服務質素監察部支持以較易清潔和實用的物料，取代方塊地毯。服務質素監察部並提醒分區指揮官，凡轄下警署尚未根據警署改善計劃展開工程，則應與策劃及發展部商討，應採用何種物料才適當。

4.14 二零零一年十一月，警務處同意建築署以橡膠合成地板，取代旺角警署和尖沙咀警署新鋪設的方塊地毯。當時，雖然有 26 間報案室的改善工程仍在進行中，但這些報案室的“後勤運作”地方未獲提供橡膠合成地板。

4.15 在二零零二年四月舉行的顧客服務改善計劃協調會議上，策劃及發展部指出方塊地毯的使用年期長達十年，因此不打算換掉。策劃及發展部又表示，把旺角警署和尖沙咀警署的方塊地毯換上橡膠合成地板，是一次過的工程，無意在其他警署施行。

4.16 直至二零零三年一月，57間報案室的改善工程完成後，警務處才同意建築署以橡膠合成地板，更換48間報案室(註9)的“後勤運作”地方的方塊地毯，估計費用約為170萬元。要是警務處在這48間報案室的改善工程完成前(即二零零一年十一月，當決定更換旺角警署和尖沙咀警署的方塊地毯時)，便把採用橡膠合成地板的做法擴展至這些報案室，則應可避免為部分報案室鋪上方塊地毯的不必要開支。

審計署的建議

4.17 審計署建議警務處處長應：

- (a) 認真檢討報案室接待處的使用情況和調派警務人員駐守接待處；
- (b) 考慮把市民對接待服務需求偏低的報案室接待處改作其他更具實益的用途；
- (c) 在日後策劃警署改善計劃時，靈活應用設施的供應標準，以切合個別警署的特定需要；及
- (d) 在日後警署改善計劃的實施階段，認真考慮用者的反應，並對原來的實施計劃適時作出調整，以避免不必要的開支。

註9：根據警署改善計劃，59個警隊建築物中，有48個列入更換地板工程之內。6個警隊建築物選擇採用其他地板，而下列5個則不在這次更換工程計劃之內，原因是：

- (a) 旺角警署和尖沙咀警署已換上橡膠合成地板，取代新鋪設的方塊地毯；
- (b) 中區警署和羅湖邊境管制站仍未展開警署改善計劃下的地板工程；及
- (c) 落馬洲邊境管制站屬具有價值的歷史建築物，須採用紅色瓷磚。

當局的回應

4.18 警務處處長表示：

- (a) 接待處人員不足，是因為在資源增值計劃和提效省資措施下人手編制縮減所致。在接待櫃檯當值的人員負責確保報案人的個案能按適當的次序處理。在人手許可或對報案室的接待服務需求大時，處方會增派人員駐守接待處，以盡量提升服務質素；
- (b) 警署會作出彈性安排，在繁忙時間派員駐守接待處。目前，有些接待處的設備已重新分配予工作站，務求更能物盡其用。舉例來說，長沙灣警署接待處的電腦裝置已搬往“後勤運作”地方，以便輸入拘押疑犯和所保管財物的記錄；
- (c) 警務處靈活處理個別警署的特定需要。透過計劃推行小組與分區代表的密切聯絡，只在有實際需要的警署才設立接待處；
- (d) 警務處通常會在計劃的規劃階段詳細徵詢用者的意見，確保所提供的設施最能切合實際的運作需要。一旦計劃展開後，便會盡量減少變更，以免造成延誤和耗費不必要的開支。警務處日後在推行計劃時，會繼續考慮用者的反應，並在必要時對原來的計劃作出調整；及
- (e) 警務處在試驗階段為“後勤運作”地方採用方塊地毯時，沒有收到異議。任何更改只應經過仔細研究和在有力的理據支持下才作出。所有報案室均採用劃一標準，以建立理想中的機構形象。不過，二零零三年年初，處方收到更換方塊地毯的要求越來越多。基於以橡膠合成地板取代方塊地毯的警署反應良好，警務處經慎重考慮後，贊同建築署的意見，認為確需把採用橡膠合成地板的做法擴展至所有報案室。更換方塊地毯被認為是合理而且有充分理由支持。

第5部分：報案室資訊站

5.1 本部分探討設於警隊建築物報案室內的資訊站的配置和使用情況，並建議改善措施。

設置資訊站

5.2 根據警署改善計劃，警隊建築物的報案室設置裝有觸屏式電腦的資訊站，以便市民查閱資料。一九九九年，在試驗計劃內的三間警署（即北角警署、秀茂坪警署和沙田警署）的報案室裝設了五個資訊站，蒐集有關資訊站使用情況的數據和資訊站效用的意見，以決定是否需要增添資訊站。在一九九九年十二月召開的顧客服務改善計劃協調會議上，有報告指設置資訊站的政策是每間警署最少會有一個資訊站。

5.3 一九九九至二零零四年，警務處分四期購置了67個資訊站連軟件，費用為260萬元。二零零四年十月，該67個資訊站的分布情況如下：

- (a) 58個資訊站裝設於各報案室（註10）；
- (b) 5個資訊站（一九九九年裝設於在試驗計劃內的三間警署）修復無望，已經棄置；及
- (c) 4個資訊站貯起備用。

審計署的意見

資訊站的配置

5.4 報案室可供使用的標準資訊站包括一部個人電腦、一個觸屏式液晶體顯示器、一個標準個人電腦鍵盤和一個裝有揚聲器的資訊站木箱。在67個資訊站中，31個配備這種標準裝置，其餘36個更備有附加硬件（如網絡攝影機和程式控制及防水鍵盤）。

沒有使用的硬件

5.5 審計署在二零零四年七月至九月期間實地視察16間報案室，發現報案室內共19個資訊站有以下情況：

註10：二零零四年十月，機場警署的報案室有2個資訊站，旺角警署的報案室有2個資訊站，北角警署的報案室有3個資訊站。其餘51個資訊站分別撥給47間報案室、3個警崗和上水的邊境禁區通行證辦事處。

- (a) 其中 7 個資訊站裝有網絡攝影機，不過，該等網絡攝影機並未裝置好，讓市民使用，或用來發揮資訊站的互動功能；
- (b) 鍵盤被鎖起；及
- (c) 揚聲器沒有用來提供音響效果。

5.6 根據資訊站招標文件所訂規格，資訊站可在稍後階段擴展服務，讓市民利用鍵盤或輕觸式屏幕界面報案。報案室的資訊站在一九九九年投入服務後，為資訊站購置的附加硬件(即網絡攝影機、程式控制及防水鍵盤和揚聲器)，並沒有用來為市民提供互動服務。審計署認為，警務處須研究硬件的用途和資訊站的功能，以期改善和擴展資訊站為市民提供的服務。

通過資訊站提供《警察通例》

5.7 一九九七年一月，保安局局長回應立法會保安事務委員會的詢問時，答允在個別警隊建築物的報案室提供《警察通例》(註 11)，以供市民查閱。《警察通例》印文本遂於報案室展示，供市民查閱。二零零零年，警務處檢討根據警署改善計劃在報案室展示《警察通例》的需要後，中止在報案室展示《警察通例》，以供市民查閱。

5.8 二零零二年十一月，立法會保安事務委員會對報案室中止展示《警察通例》表示關注。經多次討論後，警務處答允恢復讓市民直接查閱《警察通例》，但其中若干章節除外，因為披露該等章節可能妨礙防止、調查和偵查罪案，或有效率地採取行動。警務處計劃通過報案室內的資訊站，讓市民以電子方式查閱《警察通例》。

5.9 二零零三年四月，警務處向立法會保安事務委員會匯報，表示已採取行動，把《警察通例》上載到資訊站。警務處承諾在完成上載工作後，再向立法會保安事務委員會匯報。如上載工作未能在三個月內完成，警務處會匯報有關的工作進度，解釋遇到的困難，並預計竣工的日期。

5.10 二零零三年七月，保安局局長向立法會保安事務委員會匯報，上載《警察通例》的工作已經完成。現時，市民可通過互聯網上警隊的主網頁和資訊站，以電子化的方式查閱《警察通例》。

註 11：《警察通例》是一套所有警務人員執行職務時均須遵守的內部訓令。

資訊站使用率

5.11 二零零一年，警務處在資訊站裝設點算軟件，收集資訊站使用率的統計資料。二零零一年一月至二零零四年十月，每個資訊站的每日平均瀏覽次數為82次（即按動滑鼠瀏覽警務處主頁的次數）。詳情載於表五。

表五

資訊站使用率 (二零零一年一月至二零零四年十月)

年份	可供使用的資訊站數目	瀏覽次數	
		總計	每個資訊站 每日次數
2001	28	539 695	87
2002	51	1 278 585	85
2003	55	1 767 344	89
2004 (截至十月)	58	1 204 738	70
	整體	4 790 362	82

資料來源：警務處的記錄

5.12 審計署注意到，個別報案室所設資訊站的使用率差別頗大。詳情載於表六。

表六

個別資訊站的使用率
(二零零一年一月至二零零四年十月)

每個資訊站 每日瀏覽次數	資訊站數目	百分率
1	1	2%
2 至 19	17	29%
20 至 49	10	17%
50 至 99	9	16%
100 至 199	17	29%
200 至 260	3	5%
280	1	2%
整體	58	100%

資料來源：警務處的記錄

二零零一年一月至二零零四年十月期間，就 58 個可供使用的資訊站而言：

- (a) 機場警署報案室內的一個資訊站錄得最低 1 次的每日平均瀏覽次數，而同一報案室內另一個資訊站的每日平均瀏覽次數則為 15 次；及
- (b) 北角警署報案室內其中一個資訊站錄得最高 280 次的每日平均瀏覽次數。

5.13 牛頭角警署的資訊站自二零零一年十月起投入服務，該資訊站在二零零一年投入服務以來的三個月內，每日平均的瀏覽次數為 67 次。警務處於二零零二年二月研究該資訊站使用率偏低的原因，發現：

- (a) 前往牛頭角警署報案室的市民人數偏低；及
- (b) 由於牛頭角分區涵蓋一個大型工業區，到警署的市民主要來自商界，他們報案時會採取商界迅速行事的作風，對使用資訊站的興趣不大。

5.14 審計署注意到，在一九九九年十二月召開的顧客服務改善計劃協調會議中，主席表示，在警署裝設資訊站的實際數目，須視乎預計市民對此的需求而定。鑑於部分報案室資訊站的使用率偏低，以及牛頭角警署報案室資訊站使用率偏低的確實原因，審計署認為，警務處有需要定期檢討資訊站的使用率，並找出使用率偏低的原因。此外，警務處也須考慮是否可以把資訊站由市民需求偏低的報案室，遷移到警隊建築物內市民取閱資料需求較大的其他地方或其他政府建築物。

資訊站另作其他用途

5.15 二零零四年七月至九月，審計署實地視察了 16 間報案室，期間注意到，警務處使用案件圖示系統資訊站向警務人員作簡報。案件圖示系統資訊站是觸屏式資訊站，警務人員可通過資訊站，閱覽最新的刑事案件資料。有關資料是從警務處通用資訊系統以電子方式每天三次傳送到案件圖示系統資訊站。審計署認為，警務處應研究可否把報案室內需求偏低的資訊站，轉作案件圖示系統資訊站，此舉將可提高資訊站的使用率，以及方便警務人員通過案件圖示系統取閱資料。

資訊站失靈

5.16 審計署在二零零四年七月至九月期間實地視察 16 間報案室，發現這些報案室內共 19 個資訊站的使用情況如下：

- (a) 在審計署視察期間，沒有市民使用報案室的資訊站 (註 12)；及
- (b) 只有 3 個資訊站妥善運作，有 5 個貼上“故障”紙條。其餘 11 個設於 10 間報案室的資訊站在審計署測試時沒有反應。然而，這些報案室的警務人員並不察覺資訊站失靈。

資訊站失靈，減低市民使用資訊站的意欲。警務處須確保供市民使用的資訊站保養得當。

審計署的建議

5.17 審計署建議警務處處長應：

- (a) 研究資訊站硬件的用途和資訊站的功能，以期改善和擴展資訊站為市民提供的服務；

註12：審計署到每間報案室實地視察的時間平均約為30分鐘。

- (b) 定期檢討資訊站的使用率，找出資訊站使用率偏低的原因，並採取適當措施，確保資訊站得到善用；
- (c) 考慮把資訊站由市民需求偏低的報案室，遷移到警隊建築物內市民查閱資料需求較大的其他地方或其他政府建築物；
- (d) 考慮把資訊站的用途轉作案件圖示系統資訊站，以期更有效地利用資訊站，以及方便警務人員通過案件圖示系統取閱資料；及
- (e) 確保資訊站妥善運作。

當局的回應

5.18 警務處處長表示，當考慮更換殘舊資訊站時，會藉機調整資訊站總數，以配合市民不斷轉變的需求和社會上使用互聯網的情況。他又表示：

- (a) 由於有其他優先項目，而提效省資措施和警署合併計劃也帶來改變，因此已擱置為市民提供資訊站互動功能。警務處現正考慮尋求撥款，通過警隊網頁的電子報案室服務，擴大互動服務；
- (b) 每一資訊站的使用率，相信會受多項因素影響，包括不同輪候時間、警署報案宗數、警署位置和市民／學校參觀警署次數等。設立資訊站的目的，是要在報案室人員忙碌時，提供補足服務。按照警務處的顧客服務訓練，警務人員必須盡量親身接待市民，因此，資訊站的使用率偏低不一定表示有問題；
- (c) 資訊站可讓受害人或證人輕易在警署查閱資料。搬遷資訊站費用高昂，可能會得不償失。警務處會密切留意事情發展；
- (d) 資訊站的分布情況會視乎警署合併計劃，以及各警署提供劃一服務的需要而定。按照現有制度，任何剩餘的電腦均會交回中央再行分配；及
- (e) 警務處已有制度安排維修承辦商和諮詢服務處人員在警署設備出現故障時進行維修；而當資訊站短暫出現故障，報案室人員亦足以應付市民的查詢。

第 6 部分：資源中心

6.1 本部分探討資源中心的功能和使用情況，並建議改善措施。

資源中心的功能

6.2 警署改善計劃的其中一個主要部分，是設立資源中心，以配合警務人員查找資料和自我增值的需要。設立資源中心後，警務人員的專業知識和能力可望得以提升。根據有關服務改善計劃的概念簡介(註 13)，資源中心發揮下述功能：

- (a) 提供利用印刷或電子媒體(包括互聯網及內聯網)查找資料的地方，讓警務人員取閱所需資料，以增進專業知識和利便自我進修；
- (b) 提供一個舒適寧靜的處所，以便處理公務文件和消閒閱讀；及
- (c) 提供一個多用途活動室，以便進行小組工作或討論。

6.3 一九九八年，警務處在試驗計劃內的三間警署(即北角警署、秀茂坪警署和沙田警署)各設立一間資源中心。設立一間資源中心的平均費用(包括所有裝修工程、家具及設備)約為 70 萬元。詳情載於表七。

表七

為試驗計劃內的警署設立資源中心的費用

	金額 (千元)
北角警署	712
秀茂坪警署	659
沙田警署	685
總計	2,056
平均	685 (約 70 萬元)

資料來源：建築署和警務處的記錄

註 13：概念簡介於一九九八年一月由警務處擬備，載列建議在服務改善計劃下進行的實質改動的全部構想。

6.4 根據警署改善計劃，在個別警隊建築物設立的資源中心有 56 間。一間標準的資源中心具備下列設施：

- (a) 固定書架供擺放參考資料 (如《警察程序手冊》、《警察通例》、《警務手冊》、《警聲》、行政和行動報告、指令、手冊和通令等)；
- (b) 電腦角設有五台桌上電腦、電腦枱和適當設備；及
- (c) 密閉房間以隔聲摺疊式隔板隔開，設有桌椅，供進行小組討論。

審計署的意見

資源中心的使用情況

6.5 二零零四年七月至九月，審計署視察了根據警署改善計劃設立的 56 間資源中心中的 16 間(註 14)。這些資源中心 24 小時開放，供警務人員使用。在辦公時間後，職員可向值日官索取鑰匙，使用有關設施。在實地視察期間，審計署注意到，就該 16 間資源中心而言：

- (a) 5 間資源中心的設施正有警務人員使用，其餘 11 間資源中心並沒有警務人員使用；
- (b) 8 間資源中心的書架放滿了書籍和參考資料，另外 8 間資源中心的書架上只有少量書籍和參考資料；
- (c) 只有 9 間資源中心備存記錄中心使用情況的記事簿，警務人員使用資源中心時，須在記事簿上簽署；及
- (d) 在這 9 間資源中心中，有 1 間備存的記事簿(註 15)顯示，二零零四年二月至八月的七個月內，警務人員使用資源中心的次數只得 32 次。

6.6 警務處在二零零四年十二月回應審計署的查詢時表示，該處最關注的，是設立資源中心以供使用，而非有多少人使用。部分資源中心備存記事簿有多個原因(如保安目的和收集員工意見)，不一定用作記錄資源中心的使用情況。警務處不承認記事簿為使用資源中心的正式記錄。

註 14：審計署視察了四間位於港島、七間位於九龍和五間位於新界的資源中心。審計署實地視察每間資源中心的時間平均約 15 分鐘。

註 15：截至二零零五年二月二十八日，另外八間資源中心未能提供記事簿予審計署審核。

6.7 審計署注意到，警務處沒有強制規定備存記事簿。九間資源中心備存的記事簿在顯示資源中心使用情況方面，不一定可作為可靠和具代表性的記錄。審計署認為，警務處須備存使用個別資源中心的記錄，以監察其使用情況。由於記事簿所記錄的資源中心使用率偏低，而審計署在實地視察時亦發現這個情況，警務處也須探討資源中心使用率偏低的根本原因，並尋求方法提高使用率。

6.8 資源中心內設有書架，供放置參考資料，以配合警務人員自我進修。不過，在審計署視察的 16 間資源中心中，有 8 間的書架只放有少量書籍。沒有充足的參考資料，資源中心不能發揮其功能。資源中心的參考資料匱乏或不足，會減低警務人員使用的意欲。審計署認為，警務處須確保個別資源中心存放足夠的參考資料，以滿足警務人員的需要。

相距不遠的資源中心

6.9 *新界北總區總部* 二零零四年七月，審計署到新界北總區總部實地視察，發現資源中心在辦公時間內關閉並鎖上。新界北總區總部毗鄰大埔警署，兩者雖然相距不遠，但各自設有資源中心。審計署口頭向新界北總區總部的警務人員查詢，發現他們的資源中心只用作會議室。因此，書架只有少量書籍，中心內沒有電腦工作台。

6.10 *西九龍總區總部* 除根據警署改善計劃設立的 56 間資源中心外，西九龍總區總部另有一間資源中心，由建築署管轄的小型建築工程項目下撥款設立。九龍城警署和西九龍總區總部均位於亞皆老街，但各自設有資源中心。

6.11 審計署認為，警務處須認真檢討所有資源中心的位置和使用率，特別是相距不遠的資源中心，以及研究可否把使用率偏低的資源中心改作其他更具實益的用途。

審計署的建議

6.12 審計署建議警務處處長應：

- (a) 就資源中心使用率備存妥當的記錄，作監察用途；
- (b) 考慮進行用者意見調查，找出資源中心使用率偏低的原因，並尋求方法提高使用率；
- (c) 確定個別資源中心存放的參考資料，是否可以滿足警務人員的需要；及

- (d) 認真檢討所有資源中心的位置和使用率，特別是相距不遠的資源中心，以及研究可否把使用率偏低的資源中心改作其他更具實益的用途。

當局的回應

6.13 警務處處長表示，警務處會提醒各單位為資源中心提供足夠的參考資料，放置在書架，以滿足警務人員的需要。警務處會因應情況轉變(尤其是警署的合併)，檢討資源中心的所在位置。警務處處長又表示：

- (a) 在警署改善計劃下為警署設立資源中心的政策，是為了向員工提供網上服務作好準備。資源中心兼具多種用途，無須設立電腦室提供網上服務。警務處不認為有需要備存資源中心使用率的記錄，亦不能夠優先撥調額外資源，以備存這項記錄作監察用途；
- (b) 在 25 000 名初級警務人員中，超過半數沒有專用的工作桌，也沒有電腦或電腦網絡可供使用。因此，提供和可取得這些設施最為重要。只要準“客戶”人數可觀，便有需要設立資源中心。隨着更多網上服務推出，警務處預料資源中心的使用率會上升；
- (c) 每間警署的資源中心約有四至六台電腦。基於員工使用網上服務的預期需求，目前提供的辦公室用地和電腦設備可說是絕不過多。同時，以原擬的用途來看，資源中心的位置必須便利，為在該處工作的人員提供服務。警務處認為每個單位均須有本身的資源中心；
- (d) 由於撥款不足，新界北總區總部的資源中心並非一個設有電腦終端機、圖書館書籍和各種資源項目等設備齊全的資源中心。該中心被闢作多用途活動室／會議室，供各總區單位使用，以及每年用以進行晉升選拔工作。為了正名和避免日後出現誤會，該資源中心會改稱為多用途活動室；及
- (e) 雖然西九龍總區總部資源中心(供 622 名紀律部隊／文職人員使用)和九龍城警署資源中心(供 300 名紀律部隊／文職人員使用)位於同一條街，但彼此相距 200 米和被一個繁忙的路口隔開。實際上，這兩個資源中心各有相當數量的“客戶”。

第 7 部分：警署全自動保安系統

7.1 本部分探討警署全自動保安系統的裝設事宜，並建議改善措施。

推行警署全自動保安系統

7.2 警署改善計劃的其中一個主要目的，是透過裝設警署全自動保安系統，監察和管制進入警隊建築物的市民和車輛，以加強保安。該系統包括下述兩個基本部分：

- (a) 設於警隊建築物圍地入口的自動車輛柵閘。獲許可進入圍地的車輛均獲發標記牌 (註 16)；及
- (b) 智能卡閱讀器和進入警隊建築物所需的智能卡。警隊建築物唯一沒有管制的入口，就是報案室的公眾入口 (註 17)。

7.3 警署改善計劃推行前，警署的保安工作由警署守衛 (即警員) 執行。一九九七年，以警署全自動保安系統取代警署守衛的試驗計劃，分別在牛頭角警署和沙田警署展開。試驗計劃結果顯示，該系統可減省人手，並可加強警隊建築物的保安。二零零一年三月，當局批出裝設該系統的定期合約，作為警署改善計劃的其中一環。

7.4 二零零一年十一月，警務處首長級人員達成智能委任證利益相關者協議 (利益相關者協議 註 18)，以確保所涉各方明白他們在該項目的承擔。

7.5 根據利益相關者協議，策劃及發展部負責警署全自動保安系統的實體裝設、相關建築工程，以及該系統所需的軟件應用及程式研製工作。該系統全面推行後，警務處支援部會是系統的擁有人，負責系統的管理工作。

7.6 二零零三年年底，警署全自動保安系統的裝設工程大致完成。該系統推行後，透過刪除94個警署守衛職位，每年節省經常費用 2,100 萬元。所節省的費用因警署改善計劃每年所需的 2,070 萬元經常費用抵銷，這包括用於改善設施的 1,290 萬元和該系統的 780 萬元。

註 16：凡沒有標記牌的車輛，須利用柵閘前的視像電話得到值日官允許方可進入。

註 17：凡沒有智能卡的人士，如欲經報案室以外的入口進入警隊建築物，須利用建築物入口的視像電話得到值日官允許方可進入。

註 18：利益相關者協議由政務部、刑事部、財務部、資訊系統部、行動部、人事部、支援部、訓練部和策劃及發展部的首長級人員達成。

審計署的意見

利益相關者太遲參與

7.7 二零零二年十二月，支援部向策劃及發展部表示關注到當局至二零零一年十一月（即保安系統定期合約批出後八個月），才就推行警署全自動保安系統，諮詢負責管理約2 500部警隊車輛的運輸課。其後，運輸課發現一些與車輛管理有關的問題，並已：

- (a) 運用6萬元提升運輸管理資訊系統，以管理貼有標記牌的車輛，原因是該系統沒有這項功能；及
- (b) 運用26萬元為小型電單車設計並製造新的車輛標記牌托架，原因是原先把標記牌掛在電單車背箱的設計不合用。

7.8 策劃及發展部回應支援部的關注時表示，下列事宜出現了一些誤會和混亂：

- (a) 在警署全自動保安系統策劃初期，策劃及發展部須等候承建商提供有關系統規格及最終計劃的資料。至二零零一年十月／十一月，該部才可以把該系統的詳細資料（例如有關車輛標記牌的詳細資料）轉交運輸課；及
- (b) 關於提升運輸管理資訊系統，以及為小型電單車製造新車輛標記牌托架的事宜，策劃及發展部並不知情。原先使用膠套箍緊車輛標記牌的計劃，在牛頭角警署進行試驗計劃時是能奏效的。

7.9 審計署注意到，在二零零一年一月召開的利益相關者會議上，資訊系統部提出簽訂利益相關者協議，以免產生誤會。不過，直到二零零一年十一月（即保安系統定期合約在二零零一年三月批出後八個月），有關各方才達成利益相關者協議。關於這一點，審計署注意到，當局並沒有就整個警署全自動保安系統制訂利益相關者協議。

7.10 審計署認為，為免在處理警署改善計劃時產生誤會和混亂，策劃及發展部有需要盡早讓所有利益相關者參與，並徵詢他們的意見。在設計和推行計劃的各個階段，都應顧及利益相關者的關注和要求。

失靈智能卡

7.11 根據利益相關者協議，警務處鑑證科負責簽發智能卡。簽發智能卡的工作於二零零二年三月展開。個別警署須負責向策劃及發展部匯報失靈智能卡的

數目。建築署負責根據策劃及發展部提供的資料，監察保安系統承建商的工作表現。

7.12 二零零三年一月，建築署察覺失靈智能卡數目有所上升，並向保安系統承建商提出這個問題。承建商的意見是，智能卡失靈可能是由於內置的集成電路晶片屈曲所致，並建議使用膠卡套保護智能卡。

7.13 二零零三年六月，策劃及發展部在三個警隊建築物 (即港島交通部、荃灣分區及黃大仙分區) 試行使用堅韌的膠卡套，為期一個月。二零零三年九月，策劃及發展部表示該三個警隊建築物的失靈智能卡數目明顯減少。然而，策劃及發展部要到二零零三年十一月才通知警察貨倉購買堅韌的膠卡套。二零零四年年初，警務處以 59,500 元購買了 55 000 個堅韌的膠卡套，並分發給警務人員和文職人員。

7.14 雖然自二零零四年一月起已採用堅韌的膠卡套，但失靈智能卡數目並沒有大幅減少。詳情載於表八。

表八

失靈智能卡數目
(二零零三年十二月至二零零四年十一月)

月份	數目
二零零三年十二月 (註 1)	587
二零零四年一月	321
二零零四年二月	432
二零零四年三月	525
二零零四年四月	358
二零零四年五月	406
二零零四年六月	355
二零零四年七月	498
二零零四年八月	655
二零零四年九月 (註 2)	1 180
二零零四年十月	560
二零零四年十一月	368
總計	6 245

資料來源：警務處的記錄

註1：沒有二零零三年十二月前的每月統計數字。截至二零零三年十一月，有2 333張失靈智能卡。

註2：警務處人員於二零零四年八月開始遷入新警察總部。

加厚智能卡

7.15 二零零三年年底，鑑證科主動測試加厚智能卡(註19)的耐用和可靠程度。經測試後，鑑證科先後在二零零四年四月及八月，以292,500元購入9750張加厚智能卡，以取代舊卡。截至二零零四年十一月，共簽發了3176張加厚智能卡，當中並無失靈的報告。

7.16 由於採用加厚智能卡的效果令人滿意，警務處應考慮以加厚智能卡取代所有失靈智能卡。

審計署的建議

7.17 審計署建議警務處處長應：

- (a) 在日後處理有關科技的改善計劃時，盡早讓所有利益相關者參與，並徵詢他們的意見，以確保在設計和推行計劃的各個階段，都能顧及到他們的要求、關注和提議；及
- (b) 考慮以加厚智能卡取代所有失靈智能卡。

當局的回應

7.18 警務處處長表示，他同意審計署的建議。他又表示：

- (a) 警務處完全明白，要成功推行這項艱巨而又充滿挑戰的計劃，所有利益相關者群策群力，互相配合，十分重要。此外，滿足利益相關者的要求，聽取他們的建議，也同樣重要。警務處一向的目標，是不斷改善提供予對外和對內顧客的服務。警務處從策劃和推行這項獨特的基本工程項目中，汲取了不少經驗，日後處理其他改善計劃時，必然大有裨益。警務處會在落實計劃前，充分徵詢所有利益相關者的意見；及
- (b) 警務處現已簽發加厚的智能卡予換領和期滿續領新卡的同事。

註19：警署全自動保安系統智能卡厚0.84毫米，鑑證科試用的智能卡則厚1毫米。

第 8 部分：警署合併計劃

8.1 本部分探討警署合併計劃的推行，並建議改善措施。

警署合併計劃的推行

8.2 一九九八年十月，政府推出資源增值計劃，以提高整個政府的生產力和效率，以期自基線開支中騰出資源，資助新措施，並使公共服務得到長遠而持續的改善。一九九九年六月，在資源增值計劃下，警務處展開警署合併計劃，把多個警署合併。

8.3 警署合併計劃旨在加強靈活調配前線人手，透過資源重新分配來節省管理開支。截至二零零四年八月，六個警區(即東區、九龍城、沙田、深水埗、屯門和元朗)在警署合併後，透過刪除 117 個職位而節省了 4,430 萬元，並騰出五個警署(即筲箕灣警署、紅磡警署、小瀝源警署、石硤尾警署和大興警署)，供其他警察單位使用。詳情載於附錄 B。騰出的警署內已設立報案中心，接受市民報案。

8.4 警務處注意到，警署合併計劃與警署改善計劃同時推行，以及有需要確保推行警署改善計劃時，會顧及到警署合併的計劃。警署合併計劃督導委員會於二零零零年三月舉行的會議上，重申在警署改善計劃下，警隊建築物的設計會符合警署合併計劃的要求，以避免不必要的開支。

審計署的意見

合併後的警署辦公地方擠迫

8.5 根據警署合併計劃，部分警署已進行改建工程，以容納從其他警署調來的額外人員。例如，青山警署和柴灣警署進行了改建工程，提供辦公地方和設施，以容納從其他警署調來的額外人員。在合併後，這兩個警署面對需要額外辦公和貯存地方的問題，並需進行附加工程把問題解決。二零零二年六月，警務處為這兩個警署進行了地方用途研究。研究就改善青山警署和柴灣警署的擠迫情況，提出了多項建議。

青山警署

8.6 警署合併計劃最先在屯門警區推行。為青山警署、屯門警署和大興警署合併而進行的改建工程於二零零零年四月完成。自前大興警署約 100 名人員轉調青山警署後，在青山警署工作的人數，由 200 名增加至 300 名，增幅達 50%。

8.7 二零零零年八月，警務處發現青山警署面對辦公地方問題，包括額外槍房，以及容納從大興警署接收的內部保安備用品和財物。警務處把青山警署展開警署改善計劃的日期，由二零零一年二月提前至二零零零年九月，以解決辦公地方的問題。青山警署的改善工程於二零零二年年底完成。

8.8 二零零二年六月進行的地方用途研究顯示，警署改善計劃完成後，青山警署辦公地方不再是大問題。不過，該警署仍面對以下問題：

- (a) 總務室貯存檔案的空間不足；
- (b) 財物室的貯存間面積過小；
- (c) 舉行簡報會的訓令室面積過小，未能容納巡邏小隊的 180 名成員，該小隊的成員人數在合併後增加了 110 人；及
- (d) 行政支援小隊的辦公地方頗為擠迫。

8.9 為解決這些問題，警務處在該警署的有蓋場地加建新的訓令室，並把一個貯物室改建為較大的辦公室，供行政支援小隊使用。

柴灣警署

8.10 東區是第四個推行警署合併計劃的警區。為柴灣警署和筲箕灣警署合併而進行的改建工程於二零零一年九月完成。自筲箕灣警署約 200 名人員轉調柴灣警署後，在柴灣警署工作的人數，由 188 名增加至 393 名，增幅達 109%。二零零二年六月進行的地方用途研究顯示，在完成合併後，柴灣警署仍有下述“極迫切”的辦公地方問題：

- (a) 總務室的貯物空間不足；
- (b) 財物室的辦公地方狹窄；
- (c) 財物室的貯物空間嚴重不足；及
- (d) 雜項調查小隊辦公室非常擠迫。

8.11 為解決這些問題，警務處以特別訂造的工作間取代標準家具，以可上鎖的櫃取代四抽屜檔案櫃，並把一個垃圾站和毗鄰的車位改建為財物室和貯物室。

8.12 警署合併計劃首先在青山警署推行。柴灣警署的合併計劃，是在青山警署推行合併計劃一年半後才進行。審計署認為，在策劃警署合併時，應先完成合併警署的改建工程，以容納額外的人員、檔案和財物，然後才騰出警署作其他用途，以期盡量減低對合併警署運作的影響。

善用資源

8.13 警務處已在六個警區成功推行警署合併計劃。推行警署合併計劃令工作效率得到改善，加強前線工作的覆蓋範圍和節省管理費用。警務處在二零零四年九月在回應審計署的查詢時表示，警務處會繼續推行警署合併計劃，並會定期檢討警區的資源分配，以確保：

- (a) 為市民提供最高標準的服務；
- (b) 進一步改善現有服務；及
- (c) 在無須付出額外成本下，提供新的服務。

審計署認為，警務處應繼續其良好做法，探討改善服務的機會。

審計署的建議

8.14 審計署建議警務處處長應：

- (a) 在策劃日後警署的合併時，在合併警署提供足夠地方以容納額外員工、檔案及財物，並在警署合併前先完成改建工程；及
- (b) 繼續推行警署合併計劃這個良好做法。

當局的回應

8.15 警務處處長表示，警務處欣悉警署合併計劃被視為良好做法和應繼續推行。他又表示，在六個警署合併計劃中，只出現兩個審計報告特別提及的擠迫問題。警務處已進行地方用途研究，為發現的辦公地方問題提供具創意的解決辦法。整體來說，警署合併計劃的規劃工作非常成功。

警署改善計劃下的 59 個警隊建築物

警署

- | | | | |
|---------|----------|---------|---------|
| 1. 香港仔 | 14. 觀塘 | 27. 沙頭角 | 40. 將軍澳 |
| 2. 機場 | 15. 大嶼北 | 28. 沙田 | 41. 尖沙咀 |
| 3. 邊境 | 16. 大嶼南 | 29. 深水埗 | 42. 青衣 |
| 4. 青山 | 17. 梨木樹 | 30. 筲箕灣 | 43. 荃灣 |
| 5. 中區 | 18. 落馬洲 | 31. 石硤尾 | 44. 屯門 |
| 6. 柴灣 | 19. 馬鞍山 | 32. 上水 | 45. 慈雲山 |
| 7. 長洲 | 20. 水警港口 | 33. 小瀝源 | 46. 灣仔 |
| 8. 長沙灣 | 21. 旺角 | 34. 赤柱 | 47. 海傍 |
| 9. 跑馬地 | 22. 牛頭角 | 35. 打鼓嶺 | 48. 西區 |
| 10. 何文田 | 23. 北角 | 36. 大興 | 49. 黃大仙 |
| 11. 紅磡 | 24. 八鄉 | 37. 大埔 | 50. 油麻地 |
| 12. 九龍城 | 25. 西貢 | 38. 天水圍 | 51. 元朗 |
| 13. 葵涌 | 26. 秀茂坪 | 39. 田心 | |

警崗

52. 南丫島警崗
53. 羅湖邊境管制站
54. 落馬洲邊境管制站
55. 文錦渡邊境管制站

水警基地

56. 水警東
57. 水警南
58. 水警西
59. 水警北

資料來源：警務處的記錄

附錄 B
(參閱第 1.9 及 8.3 段)

警署合併計劃的推行
(二零零四年八月三十一日)

警區	合併前的警署		騰出作其他用途的警署	完成年份	淨刪除職位數目	節省款項 (百萬元)
	數目	地點				
東區	2	柴灣、筲箕灣	筲箕灣	二零零一年九月	18	8.0
九龍城	3	何文田、紅磡、九龍城	紅磡	二零零零年十二月	40	11.7
沙田	4	田心、沙田、小瀝源、馬鞍山	小瀝源	二零零一年十二月	12	6.8
深水埗	3	長沙灣、深水埗、石硤尾	石硤尾	二零零四年四月	24	9.4
屯門	3	青山、屯門、大興	大興	二零零零年四月	21	8.2
元朗	2	流浮山、天水圍	無 (註)	二零零零年五月	2	0.2
總計	17				117	44.3
	==				==	====

資料來源：警務處的記錄

註：截至二零零二年十二月，流浮山警署保留作舉報罪案之用。之後，該警署一直空置，有待移交政府。