

## 第 4 章

### 海事處

#### 政府船隊的管理

香港審計署

二零零六年三月三十一日

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。

《審計署署長第四十六號報告書》共有九章，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](mailto:enquiry@aud.gov.hk)

# 政府船隊的管理

## 目 錄

	段數
第 1 部分：引言	1.1
海事處	1.2
政府船隊	1.3 – 1.4
承辦商提供的海上運輸服務	1.5
政府船隻的維修	1.6
帳目審查	1.7
當局的整體回應	1.8
鳴謝	1.9
第 2 部分：海事處配員船隊的運作	2.1
船隊運作	2.2
海事處配員船隊的人手編制比例	2.3 – 2.4
人手編制比例檢討	2.5 – 2.6
審計署的意見及建議	2.7 – 2.8
當局的回應	2.9
海事處後備隊伍的人數	2.10 – 2.12
審計署的意見	2.13 – 2.15
兩艘海事處配員船隻的人手安排	2.16 – 2.18
審計署的建議	2.19
當局的回應	2.20
海事處配員船隊的使用情況	2.21 – 2.22
審計署的意見	2.23 – 2.24
審計署的建議	2.25
當局的回應	2.26 – 2.29
第 3 部分：內部維修工作的管理	3.1
內部維修工作	3.2 – 3.4
審計署的意見	3.5 – 3.6
管理參議署在二零零一年進行的檢討	3.7 – 3.8
審計署的意見	3.9 – 3.10
審計署的建議	3.11
當局的回應	3.12

	段數
第 4 部分：維修合約的管理	4.1
維修合約	4.2 – 4.3
<i>審計署的意見</i>	4.4 – 4.5
<i>審計署的建議</i>	4.6
當局的回應	4.7
為選定的承辦商免費提供工場	4.8 – 4.9
<i>審計署的意見及建議</i>	4.10 – 4.11
當局的回應	4.12
對承辦商表現的監察	4.13 – 4.16
<i>審計署的意見及建議</i>	4.17 – 4.19
當局的回應	4.20
第 5 部分：存貨管理	5.1
船隻維修物料開支	5.2 – 5.3
存貨的價值及數量	5.4
存貨量管理工作的改善措施	5.5 – 5.7
<i>審計署的意見及建議</i>	5.8 – 5.11
當局的回應	5.12
存貨估值	5.13 – 5.15
<i>審計署的意見及建議</i>	5.16 – 5.17
當局的回應	5.18
第 6 部分：其他有待改善的地方	6.1
船隻的額外停用時間	6.2 – 6.3
<i>審計署的意見及建議</i>	6.4 – 6.5
當局的回應	6.6
衡量服務表現	6.7 – 6.8
<i>審計署的意見</i>	6.9 – 6.11
<i>審計署的建議</i>	6.12
當局的回應	6.13

	頁數
附錄	
A : 二零零五年十一月政府船隊的情況	34
B : 二零零五年十一月海事處維修工場人員的情況	35
C : 違規事項及相應被扣分數示例	36



## 第 1 部分：引言

1.1 本部分載述這項帳目審查的背景，並概述其目的及範圍。

### 海事處

1.2 海事處負責有效管理政府船隊。該處的主要工作包括營運其配員船隊、向政府部門提供海上運輸服務，以及執行政府船隻維修工作。位於昂船洲的政府船塢是海事處營運其配員船隊和維修政府船隻的運作基地。在 2004–05 年度，海事處在管理政府船隊方面的開支為 4 億元。

### 政府船隊

1.3 二零零五年十一月，政府船隊有 727 艘不同類型的大小政府船隻，在不同政府部門管轄下運作 (見附錄 A)。獲分配政府船隻的政府部門負責有效使用及調配這些船隻。

1.4 在該 727 艘政府船隻中，133 艘為大型機動船，其餘 594 艘屬較小型的船隻或非機動船 (例如泳灘船艇 / 救生筏)。該 133 艘大型機動船的運作方式如下：

- (a) 其中 40 艘船在海事處管轄下運作，當中 33 艘由海事處配備船員操作，6 艘由一個承辦商配備船員操作和保養。這些船隻用以支援海事處的運作，以及應付其他沒有自用船隊的部門的海上運輸需要，餘下一艘船已退役，正待處置；
- (b) 另有 18 艘船在六個政府部門管轄下運作，由海事處配備船員操作；及
- (c) 其餘 75 艘船則主要為特定用途而建造 (例如水警輪和滅火輪)，由有關的五個部門配備人員操作。

### 承辦商提供的海上運輸服務

1.5 海事處除了自設配員船隊外，也把一些海上運輸服務外判。二零零五年十二月，有六名承辦商受聘於海事處，共提供 20 艘船，用以應付該處和其他政府部門的海上運輸需要。

### 政府船隻的維修

1.6 海事處執行所有政府船隻的維修工作。該處定期對政府船隻進行例行保養，並在有需要時進行修理。該處把大約 80% 的維修工作外判給承辦商，其

餘20% 主要關乎工場作業項目及緊急小型維修的工作，則繼續由海事處人員自行處理。海事處把維修物料存放在政府船場的倉庫，並向負責維修的承辦商及海事處人員供應該等物料。

#### 帳目審查

1.7 審計署最近就海事處在管理政府船隊方面的工作進行審查。審查工作集中於下列範疇：

- (a) 海事處配員船隊的運作 (見第 2 部分)；
- (b) 內部維修工作的管理 (見第 3 部分)；
- (c) 維修合約的管理 (見第 4 部分)；
- (d) 存貨管理 (見第 5 部分)；及
- (e) 其他有待改善的地方 (見第 6 部分)。

審計署發現海事處的工作有可改善的地方，並提出多項建議，以處理這些問題。

#### 當局的整體回應

1.8 海事處處長接納審計署所有建議，並感謝審計署進行這次全面及有建設性的審查。

#### 鳴謝

1.9 在帳目審查期間，海事處人員充分合作，審計署謹此致謝。

## 第2部分：海事處配員船隊的運作

2.1 本部分探討海事處配員船隊的運作，以找出可改善的地方。

### 船隊運作

2.2 海事處配備船員操作政府船隊。審計署審視海事處配員船隊的船員調配和運作情況後，注意到在下列各方面有可改善的地方：

- (a) 海事處配員船隊的人手編制比例 (見第 2.3 至 2.9 段)；
- (b) 海事處後備隊伍的人數 (見第 2.10 至 2.15 段)；
- (c) 兩艘海事處配員船隻的人手安排 (見第 2.16 至 2.20 段)；及
- (d) 海事處配員船隊的使用情況 (見第 2.21 至 2.29 段)。

### 海事處配員船隊的人手編制比例

2.3 二零零五年十二月，海事處有 345 名船員 (每年員工成本為 7,600 萬元) 操作政府船隻，另有 20 名船員執行特別職務 (註 1)。在該 345 名船員當中，海事處調配了 283 名船員操作 59 艘船 (註 2)，並安排了 62 名船員組成後備隊伍，為 303 (283 + 20) 名船員替假。海事處船員主要是高級小輪船長、小輪船長和小輪助理員 (註 3)。

2.4 一般而言，每艘船配備有 1 名高級小輪船長或小輪船長和 1 至 3 名小輪助理員。每艘船的人手編制比例因應船隻的規格 (例如長度和馬力) 及運作需求而有所不同。運作模式有下列四種：

- (a) “日更”運作 按“日更”運作模式運作的船隻，是在船員的規定工時內 (即每天九小時，每星期五天) 作業，通常配備一組共二至四名船員；
- (b) “12 小時”運作 按“12 小時”運作模式運作的船隻，是全年每天作業 12 小時，最常見的人手配備為兩組船員，每組三人，合共六名船員；

---

註 1：這些特別職務包括調動船隻進出已分配的泊位，以便入塢和修理；檢查和測試無配備人手及已修理船隻的引擎；以及通宵看守海事處其他設施或公眾碼頭。

註 2：該等船隻包括 41 艘海事處船隻 (即 33 艘大型機動船及 8 艘快艇) 和 18 艘部門船隻。

註 3：小輪助理員、小輪船長和高級小輪船長的薪級分別為總薪級表第 4 至 7 點、8 至 13 點和 13 至 16 點。

- (c) “24小時”運作 按“24小時”運作模式運作的船隻，是全年每天作業24小時，配備有四組船員，每組三人，合共12名船員；及
- (d) “候命／後備”運作 按“候命／後備”運作模式運作的船隻，是用作候命船隻，以應付特別運作需要；或用作後備船隻，以接替維修或修理中的船隻，“候命／後備”船隻在有需要時才會調配船員操作。

### 人手編制比例檢討

2.5 自一九九二年重訂船員職系後(註4)，上述人手編制比例便一直沿用至今。一九九五年，海事處完成人手編制比例檢討，建議修訂長10至15米的玻璃纖維船隻的人手編制比例，以2名小輪船長代替1名小輪船長及2名小輪助理員(註5)。該處指出，建議的人手編制比例廣為私營機構採用。該處認為，經修訂的人手編制比例可提高政府船隻的工作效率和成效，與此同時卻不會降低船隻的安全水平。該處估計，採用經修訂的人手編制比例，可節省49個職位淨額。然而，在諮詢員工後，這項建議最終擱置推行。

2.6 二零零零年，前管理參議署就海事處的船隊運作進行研究(註6)，發現海事處的人手編制比例高於商界。該署建議海事處應在適當時候檢討其人手編制比例，並在檢討時參考本港商界的經驗。二零零二年十二月，海事處推行試驗計劃，測試經修訂的人手編制比例是否可行。試驗計劃涉及三艘船，在二零零三年三月結束。二零零六年二月，海事處人員告知審計署，試驗計劃的結果顯示，經修訂的人手編制比例可行。然而，由於開設新職位可能會有困難，加上人手超額的問題或會同時出現，該處暫緩採用經修訂的人手編制比例。

### 審計署的意見及建議

2.7 鑑於現時海事處最普遍採用的“每組三名船員”的人手編制比例較商界(包括海事處的承辦商)採用的“每組兩名船員”的比例為高，而海事處的試驗

---

註4：一九九二年，海事處重訂職系，把水手和小輪大偈兩個舊有職系合併為小輪船長這個新職系。新職系的職級包括高級小輪船長、小輪船長和小輪助理員。

註5：二零零五年十二月，該類玻璃纖維船隻共有17艘，由5名高級小輪船長、20名小輪船長和50名小輪助理員負責操作。

註6：二零零零年，管理參議署對海事處的船隊運作進行管理研究，探討如何可向政府部門提供有效率及符合成本效益的海上運輸服務，以及在船隊運作上如何可更有效率地管理和運用人力資源，就這兩方面提出建議。研究工作在二零零零年七月完成。

計劃也確定經修訂的人手編制比例可行，審計署認為，海事處應審慎考慮採用經修訂的人手編制比例，而在擬訂推行計劃時，應顧及該處的人手情況。

2.8 審計署建議海事處處長應：

- (a) 審慎考慮在海事處負責運作的船隊，採用經修訂的人手編制比例；及
- (b) 為經修訂的人手編制比例擬訂推行計劃，而在擬訂計劃時應顧及該處的人手情況。

當局的回應

2.9 海事處處長同意審計署的建議。他表示會考慮以自然流失的方式，推行經修訂的人手編制比例，以免導致船員人手超額，亦避免引起工會強烈反對。海事處準備在適當時候（例如當大量船員離職後）實行審計署的建議。

海事處後備隊伍的人數

2.10 海事處備有一支後備隊伍，以便在303名船員（見第2.3段）放假或接受培訓期間替假。二零零五年十二月，該後備隊伍有62名船員（即303名船員的20%），未獲派執行替假職務的後備船員會候命執勤。表一載列二零零五年十二月，按職能劃分的人手調配情況。

表一

按職能劃分的船員調配安排  
(二零零五年十二月的情況)

職能	高級小輪 船長	小輪 船長	小輪 助理員	高級小輪 大偈	小輪 大偈	總計
操作船隻	53	41	188	—	1	283
特別職務	3	1	16	—	—	20
後備隊伍	2	12	46	2	—	62
總計	58	54	250	2	1	365

資料來源：海事處的記錄

### 後備隊伍的船員

2.11 海事處備存每日使用後備船員的記錄，並編訂後備船員每月使用率的資料，以便管方審查。為了方便監察，海事處把後備船員的目標使用率定為95%。表二載列二零零五年後備船員的實際使用率。

表二

二零零五年後備船員的使用率

月份	後備隊伍的船員人數 (月底的情況)	船員使用率
一月	68	100%
二月	56	100%
三月	61	100%
四月	48	99%
五月	50	100%
六月	50	100%
七月	77	92%
八月	71	84%
九月	71	64%
十月	71	73%
十一月	71	71%
十二月	62	79%

註1：(七月、八月、九月、十月、十一月、十二月) 船員人數

註2：(七月、八月) 船員使用率

註3：(九月、十月、十一月、十二月) 船員使用率

資料來源：審計署根據海事處的記錄所作的分析

註1：二零零五年七月，原先配備於七艘特別用作清理垃圾的船隻的27名船員，因海事處把海上垃圾清理服務外判而被調入後備隊伍。

註2：雖然有27名船員調入後備隊伍，但二零零五年七月及八月的船員使用率依然頗高，原因是較多船員在這兩個月放假或接受培訓。

註3：二零零五年下半年，有15名船員退休或調離後備隊伍。計算船員使用率時，他們並不包括在內。

2.12 表二顯示，自二零零五年七月起，海事處再未能盡用後備隊伍的船員。雖然在二零零五年下半年已從後備隊伍中重新調派 10 名船員配備於政府船隻，但在截至二零零五年十二月的四個月內，使用率一直維持在80% 以下。

### 審計署的意見

#### *有需要不時檢討後備船員的使用情況*

2.13 自二零零五年七月以來，後備船員的使用率已跌至低於 95% 的目標。使用率低於 80%，意味着未能善用部分船員。

2.14 如第 2.12 段所述，海事處在二零零五年下半年從後備隊伍中重新調派 10 名船員，配備於政府船隻。審計署審視這些船員的調配事宜，關注到調配人手後引致船隻配員過多的情況。該 10 名船員的調配安排如下：

- (a) *四名船員調配至兩艘炸藥船* 土木工程拓展署運用兩艘炸藥船“長安一號”和“長安二號”(見照片一)，把炸藥從位於大嶼山狗虱灣的倉庫運往各工地。一般而言，炸藥須在早上運往工地，讓有關爆破的預備工作可在當天較後時間完成；而每個工作天會使用其中一艘炸藥船(註 7)。在二零零五年最後一季前，海事處只調配了一組共 4 名船員，配備於該兩艘船；在二零零五年最後一季，海事處則從後備隊伍中調配多一組共 4 名船員(1 名高級小輪船長和 3 名小輪助理員)，配備於該兩艘船，即合共有 8 名船員。然而，審計署找不到任何文件，顯示多調配 4 名船員至該兩艘船的理由。事實上，審計署發現該兩艘船並非有很高的使用量。在截至二零零五年九月的 18 個月內，該兩艘船通常只在上午使用，下午則閒置(註 8)；

---

註 7：炸藥船是為特定用途而建造的，進行大修或修理時，往往難以找到後備船隻代替作業。該兩艘炸藥船互相充當對方的後備船隻。

註 8：該兩艘船通常於上午八時四十五分離開政府船塢，下午一時前返回船塢。在截至二零零五年九月的 18 個月內，該兩艘船於下午二時後才返回政府船塢的次數僅得 34 次(即每月少於兩次)。

照片一

“長安一號”和“長安二號”



資料來源：海事處的記錄

- (b) 兩名船員調配至一艘按“候命／後備”運作模式運作的船隻 自二零零五年五月起，海事處海港巡邏組一直使用“海事117”號為“候命／後備”運作船隻。在二零零五年最後一季前，該船一直無配備船員（見第2.4(d)段）；在二零零五年最後一季，海事處從後備隊伍中調配兩名船員（1名小輪船長和1名小輪助理員），配備於該船。審計署找不到任何文件，顯示海港巡邏組曾要求提供船員或更改船隻的運作模式；
- (c) 三名船員調配至另一艘按“候命／後備”運作模式運作的船隻 海事處港口國監督組一直使用“海事29”號為“候命／後備”運作船隻。情況與上文(b)分段所述相似，在二零零五年最後一季，海事處從後備隊伍中調配三名船員（1名高級小輪船長和2名小輪助理員），配備於該船。審計署找不到任何文件，顯示海事處港口國監督組曾要求提供船員或更改船隻的運作模式。事實上，審計署注意到，在截至二零零五年九月的12個月內，該船的使用率一直偏低（見第2.22段表四(a)項）；及
- (d) 一名船員調配至貴賓船“天后”號 海事處一直使用該船（見照片二）為“日更”運作船隻，為參與各種典禮、官方和社交活動的貴賓提供海上運輸服務。在二零零五年第三季前，“天后”號配備有五名船員，已超出四名船員的核准人手編制比例（詳情見第2.23(b)

段)。在二零零五年第三季，海事處再從後備隊伍中調配一名船員(1名小輪助理員)，配備於該船，即合共有六名船員。

## 照片二

### “天后”號



資料來源：海事處的記錄

2.15 審計署關注到，後備隊伍可能有過多人手，所以海事處重行調配人手，把部分後備船員配備於政府船隻。此舉或會導致船隻所配備的人手過多。

### 兩艘海事處配員船隻的人手安排

2.16 除了第 2.14 段列舉的例子外，審計署抽查海事處的記錄時又注意到，另有兩艘船所配備的人手也可能過多，詳情於第 2.17 及 2.18 段闡述。

2.17 衛生署有兩艘船“慈航”號和“慈雲”號供醫院管理局使用，以向香港的偏遠地區提供醫療船服務(註 9)。海事處已調配兩組船員，每組四人(即合共八人)，配備於該兩艘衛生署船隻。在二零零五年九月前，該兩艘船一直維

---

註 9：二零零三年七月，衛生署把普通科門診診療所轉交醫院管理局管理，兩艘醫療船的運作亦轉交醫院管理局負責。然而，衛生署仍是該兩艘船的船東。

持每星期運作五天。二零零五年八月，醫院管理局告知海事處，由二零零五年九月開始，“慈航”號每星期只使用一天(逢星期三)，“慈雲”號則每星期使用兩天(逢星期二和星期四)。故此，自二零零五年九月開始，醫院管理局縮減其醫療船服務的規模，有關船隻改為每星期運作三天。

2.18 直至二零零五年十二月，該兩艘衛生署船隻配備的船員人數仍無改變。由於該兩艘船每星期只運作三天(一艘逢星期三運作，另一艘逢星期二和星期四運作)，海事處有需要在徵詢衛生署／醫院管理局的意見後，檢討和修訂有關人手安排。

### 審計署的建議

2.19 審計署建議海事處處長應：

- (a) 審慎檢討後備隊伍的人力資源，確保沒有人手過多的情況，並經常善用後備船員；
- (b) 如發覺後備隊伍有過剩船員，則擬訂行動計劃處理過剩人手；及
- (c) 在徵詢相關政府部門／機構的意見後，審慎檢討海事處配員船隻最適中的人手安排，特別是第 2.14 及 2.17 段載列的船隻。

### 當局的回應

2.20 海事處處長同意審計署的建議。

### 海事處配員船隊的使用情況

2.21 海事處負責有效管理政府船隊(見第1.2段)。海事處要求該處內部用戶及其他用戶部門提交每月申報表，匯報海事處配員船隊的使用情況，這是行之已久的做法。所提交的資料包括每艘船的使用時間和可供使用時間(註 10)。海事處根據提交的資料，編製每月報告，載述配員船隊的使用情況，供該處管方審查。使用率按以下公式計算：

---

註10：根據海事處的資料，使用時間指由某人員登船執行職務至離船為止的一段時間。使用時間還包括：

- (a) 當該名人員在其他船隻或岸上執行職務時，該船等候所用的時間；
- (b) 在開始執行職務前把船隻備妥一般所需的時間；及
- (c) 往返政府船塢與作業地點所用的時間。

可供使用時間包括船隻的編定工作時間和超時工作時間，但不包括故障及大修所需的時間。

$$\text{使用率} = \frac{\text{使用時間}}{\text{可供使用時間}} \times 100\%$$

2.22 審計署分析了59艘海事處配員船隻在截至二零零五年九月的12個月內的使用情況。分析結果顯示，49艘(或83%)政府船隻的使用率達50%或以上，而10艘(或17%)船隻的使用率則低於50%。詳情載於表三及表四。

表三

海事處配員船隻的使用率  
(截至二零零五年九月的12個月內)

使用率	海事處船隻 數目	部門船隻 數目	總計
90% – 100%	16	5	21
80% – 89%	8	1	9
70% – 79%	6	3	9
60% – 69%	4	2	6
50% – 59%	1	3	4
40% – 49%	—	1	1
30% – 39%	1	1	2
20% – 29%	2	1	3
10% – 19%	1	1	2
0% – 9%	2	—	2
總計	41	18	59

} 49 (rows 1-5)  
} 6 (rows 6-9)  
} 4 (rows 10-12)  
} 10 (rows 13-15)

資料來源：審計署根據海事處的記錄所作的分析

表四

使用率低於 50% 的十艘船  
(截至二零零五年九月的 12 個月內)

船隻名稱	運作模式	調配船員		用戶
		人數	使用率	
<b>海事處船隻</b>				
(a) 海事 29 號	候命 / 後備	—	12% (註 1)	海事處港口國監督組
(b) 海事 33 號	候命 / 後備	—	21% (註 1)	海事處集調船隊
(c) 海事 38 號	候命 / 後備	—	27% (註 1)	海事處污染控制小組
(d) 海事 112 號	候命 / 後備	—	0%	海事處海港巡邏組
(e) 海事 205 號	候命 / 後備	—	0% (註 2)	海事處集調船隊
(f) 天后號	日更	6	34%	海事處集調船隊
<b>部門船隻</b>				
(g) 港口衛生號	24 小時	12	15%	衛生署
(h) 長安一號	日更	4 (註 3)	27%	土木工程拓展署
(i) 長安二號	日更		33%	土木工程拓展署
(j) 入境 1 號	日更	3	47%	入境事務處

資料來源：審計署根據海事處的記錄所作的分析

註 1：海事處只匯報這些船隻的使用時間，沒有匯報他們的可供使用時間，因為這些是“候命 / 後備”船隻，沒有編定工作時間。審計署根據海事處類似船隻的記錄，估計這些船隻的可供使用時間，以便計算他們的使用率。

註 2：二零零五年八月，香港海關把該船移交海事處。移交後，該船進行大修，在二零零五年八月四日至九月三十日期間停用。

註 3：該兩艘是炸藥船。在每個工作天，兩艘炸藥船其中一艘會把狗虱灣倉庫的炸藥運往工地（見第 2.14(a) 段）。

## 審計署的意見

*海事處船隻及部門船隻的使用率偏低*

2.23 *海事處船隻* 表三及表四顯示，在截至二零零五年九月的12個月內，41艘海事處船隻當中，六艘(或15%)的使用率偏低，介乎0%至34%。該六艘船的資料如下：

- (a) *五艘“候命／後備”運作船隻* 他們的使用率介乎0%至27%。船隻的建造費用總額為2,100萬元，在2004-05年度的維修費用則為100萬元。有鑑於此，船隻使用率偏低，實堪關注。審計署認為，海事處應審慎檢討悉數保留五艘“候命／後備”運作船隻的成本效益。該處須探討減少“候命／後備”船隻數目的可行性；及
- (b) *貴賓船“天后”號* 如第2.14(d)段所述，“天后”號配備有六名船員，是唯一一艘為貴賓提供海上運輸服務的政府船隻。如下文的個案研究所載，“天后”號的使用率由2002-03年度的每月五次，下跌至2004-05年度每月少於四次。審計署認為，海事處應探討如何在政府內推廣更多使用“天后”號。

## “天后”號的使用情況

### 個案詳情

一九九六年十二月，海事處向立法會財務委員會申請撥款，以建造一艘新船“天后”號。“天后”號會取代一艘同名舊船，為參與各種典禮、官方和社交活動的貴賓提供海上運輸服務。海事處當時告知財務委員會，由於新“天后”號的操作高度自動化，船隻所需的船員人數可由六名減至四名，每年員工成本可節省 474,000 元。

“天后”號的建造費用為1,500萬元，在一九九八年十一月投入服務。該船的最高載客量為 40人，可提供寬敞和舒適的環境，接待人數較多的到訪貴賓團體。海事處表示，政府船隊中並無其他類似的船隻可提供相同的服務。

近年來，“天后”號的使用率一直下跌。根據預訂記錄，在 2002-03、2003-04 及 2004-05 年度，“天后”號僅分別使用了 62、45 及 44 次。平均而言，使用率已由 2002-03 年度每月 5.2 次，下跌至 2004-05 年度每月 3.7 次。

在二零零五年九月前，“天后”號配備有 5 名船員 (即 2 名高級小輪船長及 3 名小輪助理員)。二零零五年九月，海事處將人手編制增至 6 名船員。在 2004-05 年度，“天后”號的運作成本 (包括員工成本) 為 350 萬元，每年的折舊為 100 萬元 (按預計使用期限為 15 年計算)。

### 審計署的審查結果

“天后”號的建造費用為1,500萬元，而在2004-05年度，船隻的運作成本為 350 萬元。有鑑於此，對於“天后”號使用率偏低，審計署表示關注。

根據財務委員會一九九六年十二月的文件，“天后”號只須配備有四名船員。然而，二零零五年十二月，海事處已調配了六名船員，配備於“天后”號。

資料來源：海事處的記錄

2.24 部門船隻 如第 1.4(b) 段所述，有 18 艘部門船隻由海事處配備船員操作。表三及表四亦顯示，在截至二零零五年九月的12個月內，18艘部門船隻當中，四艘 (或 22%) 的使用率偏低，介乎 15% 至 47%。二零零五年十二月，審計署向海事處和有關的用戶部門查詢。他們告知審計署，在運作上有需要繼續維持這些船隻的服務。然而，由於該四艘船由海事處配備船員操作，海事處

可監察他們的使用情況，如有需要，可考慮在這些船隻閒置時，善用有關船員執行其他職務。

#### 審計署的建議

2.25 審計署建議海事處處長應：

- (a) 密切監察海事處配員船隊的使用情況；
- (b) 迅速採取行動處理使用率偏低的船隻，例如檢討是否有理由支持悉數保留第 2.23(a) 段所述的五艘“候命 / 後備”運作船隻，以及在政府內推廣更多使用“天后”號 (見第 2.23(b) 段)；及
- (c) 採取適當行動，善用使用率偏低船隻的船員執行其他職務，尤其當他們負責操作的船隻閒置時 (例如土木工程拓展署的兩艘炸藥船)。

#### 當局的回應

2.26 海事處處長同意審計署的建議。

2.27 衛生署署長表示，“港口衛生”號 (見表四 (g) 項) 按 24 小時運作模式作業，由海事處人員操作，共配備四組船員，每組三人。該船由衛生署港口衛生主任使用，以在香港水域內提供緊急輔助醫療服務、巡查並無有效無疫通行證的船隻，以及在船上調查傳染病個案。這些工作本身以需求作主導，並無編定執行時間。

2.28 土木工程拓展署署長表示，在實行審計署的建議時，即在土木工程拓展署兩艘炸藥船 (見表四 (h) 及 (i) 項) 無須作業時，善用有關船員執行其他職務，海事處須注意，絕對不能因此而影響土木工程拓展署向業界提供的服務水平。土木工程拓展署期望：

- (a) 炸藥運送服務的正常運作不會受嚴重影響；及
- (b) 有關方面訂立有效的候命安排，以便應付以短時間通知的緊急炸藥運送需要。

2.29 入境事務處處長表示：

- (a) 入境事務處注意到，“入境 1”號 (見表四 (j) 項) 的使用率為 47%，該處已檢討該船的運作情況，並已採取適當措施，更平均地分配該處七艘船的工作量；及

- (b) 入境事務處在執行職務時，可能須在“入境1”號執勤期間隨時召用該船，為此，海事處在實行第2.25(c)段所載的審計署建議時，不應影響他們這方面的工作。

## 第3部分：內部維修工作的管理

3.1 本部分探討海事處管理由該處內部負責的政府船隻維修工作事宜。

### 內部維修工作

3.2 海事處維修組負責維修政府船隻。近數年來，該處已把大約80%的船隻維修工作外判給承辦商，餘下的20%由該處維修組內部人員負責。內部維修工作主要與緊急小型維修和工場服務有關，涵蓋“船體及甲板”、“機械”和“電氣”三個範疇的工程。

3.3 二零零五年十一月，海事處共有81名人員負責內部維修工作(詳情見附錄B)，每年的員工成本為1,600萬元。在該81名人員當中，63人在政府船塢的十個專門技術工場工作，執行該三個範疇內不同類別的工作，其餘18人則分駐水警五個分區前線基地的一般工場，執行小型維修工作(註11)。

3.4 所有在海事處工場工作的人員，均須填寫每日工時記錄，填報其執行的維修工作、涉及的船隻及每項工作所需工時的資料。此外，負責“船體及甲板”這個範疇的工程的四個工場(涉及33名人員)，更會擬備每月簡報，就完成的工作、涉及的船隻和工作數目，以及每項工作所需工時進行分析，供海事處管方審查。然而，負責“機械”和“電氣”等範疇的工程的其他六個專門技術工場及位於前線基地的五個一般工場(涉及48名人員)，並無擬備類似的簡報。

### 審計署的意見

3.5 *更廣泛採用擬備簡報的做法* 每月簡報可提供有用的資料，協助海事處管方了解工場的工作量，以及了解人力資源如何用於進行各類船隻維修工作，實屬可取的做法。審計署認為，其他11個專門技術和一般工場亦應做法。

3.6 *訂定工作時間預算* 目前，個別工作項目並無訂定標準或預算時間。故此，單憑每月簡報的資料，未能協助海事處管方評估工場的工作效率和成效。為了協助海事處能更佳評估工作表現，該處應考慮在簡報內提供更多資料(例如主管人員估計完成個別工作項目所需的工時)。

---

註11：水警五個分區前線基地分別位於西貢、大欖涌、馬料水、西灣河和香港仔。

### 管理參議署在二零零一年進行的檢討

3.7 管理參議署曾在二零零一年進行一項研究(註12)，當中提出了下列建議：

- (a) 海事處應保留轄下專門技術工場和適當規模的內部維修服務。管理參議署認為，在承辦商未能提供服務期間，海事處可在這些工場進行船隻維修工作，以應付緊急情況或顧及保安上的需要，亦可採用較承辦商更符合成本效益的方式，在工場進行短期維修工作；
- (b) 海事處在考慮進一步外判時，應把焦點集中於由承辦商執行會更符合成本效益的維修工作；及
- (c) 由於海事處把海上運輸服務外判，該處應檢討轄下維修組的組織架構，包括工場人手。

海事處接納管理參議署的建議。

3.8 為了實施管理參議署的建議，海事處在二零零一年五月訂定下列行動計劃，以縮減轄下工場的規模：

- (a) *成本比較* 海事處承諾會持續密切監察承辦商與內部人員執行類似工作的成本差額，以研究進一步把服務外判是否可取；及
- (b) *制訂減少人手的人力計劃* 海事處擬訂了人力計劃，以期減少其轄下工場的人手，而在擬訂計劃時，已計及直至二零一零年這段期間內會退休或離職的維修員工人數。該計劃旨在精簡海事處工場的架構，並在二零零六年把人手減至最適中的水平。屆時，工場的人手編制會由二零零零年的106人減至93人(包括12名非公務員合約僱員)。

### 審計署的意見

3.9 *沒有進行成本比較* 雖然海事處承諾定期進行成本比較，以評估承辦商與內部人員執行類似工作的成本差額，但審計署找不到任何證據，顯示海事處曾進行這類比較。二零零五年十一月，海事處人員在回應審計署的查詢時表示，由於有其他工作須優先處理，他們仍未進行這類成本比較。

---

註12：二零零一年，管理參議署就海事處的船隻維修工作進行管理研究，以期建立一套符合成本效益和有效率的制度，使其提供的船隻維修服務，可與私營機構在這方面的最佳作業方式媲美。該項研究在二零零一年四月完成。

3.10 *有需要密切監察員工數目* 二零零五年十一月，海事處已把工場人手減至 87 人 (即工場實際有 81 名員工，另有 6 個職位空缺)，接近先前定下在二零零六年把人手減至 93 人的目標 (見第 3.8(b) 段)。海事處看來可提前達到減少人手的目標。不過，由於沒有訂立員工生產力標準，實難以確定現有員工數目是否最適中。就此而言，審計署認為，海事處有需要不時檢討人手情況。審計署注意到，政府船塢總經理曾在二零零五年八月的管方會議上匯報，木工工場與縫帆及索具工場的技工依然過剩，但機器操作技工卻人手不足 (註 13)。為了讓技工具備多種技能，總經理要求主管維修組的高級維修經理了解有關技工是否願意接受機器操作培訓。海事處人員告知審計署，有關技工對此反應冷淡。由於海事處擬在 2006-07 至 2010-11 年度期間，把九艘船隻的服務及某些船隊支援服務外判，換言之，海事處的內部維修工作會進一步減少。海事處應不時檢討工場的人手情況，評估是否仍有過剩的人員，並採取適當行動，重行調配過剩人員執行其他工作，以善用人手。

#### 審計署的建議

3.11 審計署建議海事處處長應：

- (a) 規定維修工場的主管人員必須擬備每月簡報，形式與四個“船體及甲板”工場的相若；
- (b) 在每月簡報內匯報主管人員估計個別工作項目所需的工時；
- (c) 定期進行成本比較，評估內部維修工作的成本效益，以及估計進一步外判服務的可能性；及
- (d) 不時檢討工場的人手情況，評估是否有過剩的人員，並採取適當行動，重行調配過剩人員執行其他工作，以善用人手。

#### 當局的回應

3.12 海事處處長同意審計署的建議。

註 13：機器操作技工負責操作設備及廠房設施，例如起重機／吊放船隻機器。他們不是工場員工。

## 第 4 部分：維修合約的管理

4.1 本部分探討海事處管理政府船隻維修合約的程序，並就以下三方面的事宜進行審查：

- (a) 更廣泛採用定期合約 (見第 4.2 至 4.7 段)；
- (b) 為選定的承辦商免費提供工場 (見第 4.8 至 4.12 段)；及
- (c) 海事處監察承辦商的表現 (見第 4.13 至 4.20 段)。

### 維修合約

4.2 如第 3.2 段所述，海事處已把該處約 80% 的船隻維修工作外判給承辦商。有關維修工作主要為大修和緊急維修，並以下列形式外判：

- (a) *定期合約* 海事處向承辦商批出定期合約，以進行相類似的維修工作 (例如引擎維修)，合約為期一至兩年。一般而言，承辦商須在海事處有需要時提供服務，然後根據合約所訂的收費率向海事處徵收費用。因此，海事處可藉批出定期合約的方式，在外判維修工作方面取得市場上具競爭力的價格，而又無須在每次外判工作時均獨立招標；及
- (b) *一次過的合約* 至於一次過的合約，海事處每次外判工作時必須招標或索取報價。一次過的合約通常只涉及某一艘船的維修工作。與定期合約相比，採用一次過的合約屬單一性質，並涉及較多行政工作。

4.3 在 2004–05 年度，海事處就合約維修工作總共支付了 7,500 萬元。其中，按一次過的合約支付的款項佔 73% (或 5,500 萬元)，餘下 27% (或 2,000 萬元) 則是按定期合約支付的款項。

### 審計署的意見

4.4 管理參議署在二零零一年的研究 (見第 3.7 段註 12) 中，指出與一次過的合約相比，採用定期合約形式外判船隻維修工作，可提高整體效率和減少船隻停用時間。該署注意到，海事處在 1999–2000 及 2000–01 年度，採用定期合約形式外判維修工作的比率分別為 28% 及 33%，並建議海事處應繼續按其沿用政策多採用定期合約。海事處接納了建議。

4.5 一般而言，定期合約的好處是可減少行政工作、提高效率和減少船隻停用時間。然而，審計署發現，海事處採用定期合約的情況不但沒有增加，反而

有所減少。如第 4.3 段所述，在 2004–05 年度，使用定期合約的比率為 27%，甚至較先前管理參議署注意到的 1999–2000 及 2000–01 年度的比率（分別為 28% 及 33%）更少。在這方面，海事處或須確定部門較少使用定期合約的原因。如仍然認為定期合約較一次過的合約更具成本效益，海事處或可探討如何可更善用定期合約。

#### 審計署的建議

##### 4.6 審計署建議海事處處長應：

- (a) 就不同類別的維修工作，確定採用定期合約是否較一次過的合約更具成本效益；
- (b) 確定較少使用定期合約的原因；及
- (c) 探討海事處如何可更善用定期合約以進行船隻維修工作，包括制訂計劃，以便更多採用定期合約。

#### 當局的回應

##### 4.7 海事處處長同意審計署的建議。

##### 為選定的承辦商免費提供工場

4.8 *行之已久的做法* 海事處一向以來均為該處承辦商免費提供設於其船塢的工場。現時政府船塢共免費提供 14 個工場，總面積達 768 平方米。工場內有用具、設備和裝置等設施。為承辦商免費提供附有設施的工場，旨在協助他們更有效率地進行維修工作，尤其是緊急維修工作。

4.9 *編配工場計分制* 海事處實施編配工場計分制，決定每年把該 14 個工場編配給其承辦商的優先次序。每名承辦商的得分是根據其在過往 12 個月所進行及未來 12 個月將會進行的維修工作的價值計算（註 14）。得分最高的 14 名承辦商可獲免費提供工場一年（註 15）。

---

註 14：得分按以下公式計算： $(1 \times \text{過往 12 個月進行的投標工作的價值}) + (4 \times \text{過往 12 個月進行的緊急維修工作的價值}) + (1 \times \text{未來 12 個月根據定期合約進行的工作的價值})$ 。

註 15：按照現行的做法，承辦商獲提供工場前，必須向海事處承諾會遵從若干工場規定，包括保持工場整潔和不在工場進行非海事處的工作。此外，海事處保留權利，可要求承辦商如接獲通知須遷出工場。如首 14 名選定的承辦商中任何一名拒絕接納獲編配的工場，下一名得分最高的承辦商會獲提供該工場。

## 審計署的意見及建議

4.10 審計署注意到，儘管為承辦商免費提供工場或可讓他們迅速應付海事處維修的需要，這項安排卻造成承辦商之間待遇不均的情況。為選定的承辦商免費提供工場，可資助這些承辦商和提升他們的競爭力。二零零五年，有25名未獲免費提供工場的認可承辦商須與該14名選定的承辦商競爭。因此，這些承辦商未必在公平的環境下競爭。

4.11 審計署建議海事處處長應顧及現時為選定的承辦商免費提供工場的安排或會導致不公平競爭，審慎檢討是否適宜繼續維持這項安排，並研究其他方案，代替免費提供工場的做法。

## 當局的回應

4.12 海事處處長同意審計署的建議。

## 對承辦商表現的監察

### *海事處的認可承辦商名單*

4.13 海事處就轄下的船隻維修工作，備存了一份認可承辦商名單。在二零零五年六月前，只有名單上的承辦商有資格競投海事處的船隻維修工作。為了增加對較高價值合約的競爭，由二零零五年六月起，不單是名單上的承辦商，所有有興趣的人士亦獲海事處准許競投價值超過130萬元的合約。在2004-05年度，海事處所支付的維修費用中，約有80%關乎價值130萬元或以下的合約。

4.14 承辦商必須符合某些條件(例如經驗及員工數目)，才合資格列入認可承辦商名單。認可承辦商分為兩組，第一組承辦商可競投價值5萬元或以下的合約，第二組承辦商則可競投價值130萬元或以下的合約。初次列入名單的承辦商通常會列入第一組，待累積相當程度的經驗並有良好表現，承辦商可晉升第二組。

### *違規扣分制*

4.15 為了確保名單上的認可承辦商在維修工作方面保持良好表現，海事處訂下一些條件。根據這些條件，表現欠佳的認可承辦商會受處罰。舉例說，認可承辦商如在連續12個月內累積扣滿某個分數，便會被暫時取消競投合約的資格；他們甚至會被降級或從認可名單中剔除。海事處已就此設立違規扣分制，違規的認可承辦商會被扣分。附錄C載列其中一些違規事項及相應被扣分數。

4.16 根據海事處的程序（載於該處有關認可承辦商表現評核制度的通告），海事處的巡查人員如發現違規行為，應首先向有關承辦商發出口頭警告。承辦商只會在沒有盡快糾正違規行為時才會被扣分。海事處的程序還訂明，假如違規行為已導致政府財產損毀或船隻的維修工作進度延誤，則海事處可對承辦商扣分而無須發出任何口頭警告。

#### 審計署的意見及建議

4.17 審計署注意到，海事處已制訂全面的指引，指導巡查人員如何應用違規扣分制。這可避免不同人員在處理相類似的違規行為時作出不一致的判斷。然而，審計署認為，海事處的程序仍有可改善的地方。

4.18 海事處的程序訂明，在對承辦商扣分前，須發出口頭警告，並給予他們時間糾正違規行為。有關程序還列明，在兩種情況下，承辦商會不獲口頭警告而被扣分。這些情況是：

- (a) 違規行為已導致政府財產損毀；及
- (b) 違規行為已導致船隻的維修工作進度延誤（見第 4.16 段）。

審計署認為，除了上述兩種情況外，海事處也可在其他情況下，直接扣分而無須發出口頭警告。舉例說，對於沒有遵從某些工作安全規定並引致人身傷害的違規行為，海事處可直接扣分而無須發出任何口頭警告。審計署認為，所採取的行動應視乎違規事項的嚴重程度而定，承辦商如干犯了嚴重的違規事項，應直接被扣分而無須口頭警告。

4.19 審計署建議海事處處長應修訂海事處的指引，發出更清晰的指示，以：

- (a) 協助屬下巡查人員按承辦商所犯違規事項的嚴重程度決定應採取的行動；及
- (b) 詳細說明在哪些情況下可對承辦商扣分而事前無須發出口頭警告。

#### 當局的回應

4.20 海事處處長同意審計署的建議。

## 第5部分：存貨管理

5.1 本部分探討海事處管理船隻維修物料存貨的工作。

### 船隻維修物料開支

5.2 海事處把船隻維修物料(大部分是零件)儲存於政府船塢倉庫，並向承辦商及內部人員供應該等物料，以便他們為政府船隻進行維修保養。如表五所示，海事處每年付出大約1億元採購船隻維修物料。

表五

2001-02至2004-05年度的  
船隻維修物料開支

年度	開支 (百萬元)
2001-02	100
2002-03	98
2003-04	103
2004-05	113

資料來源：海事處的記錄

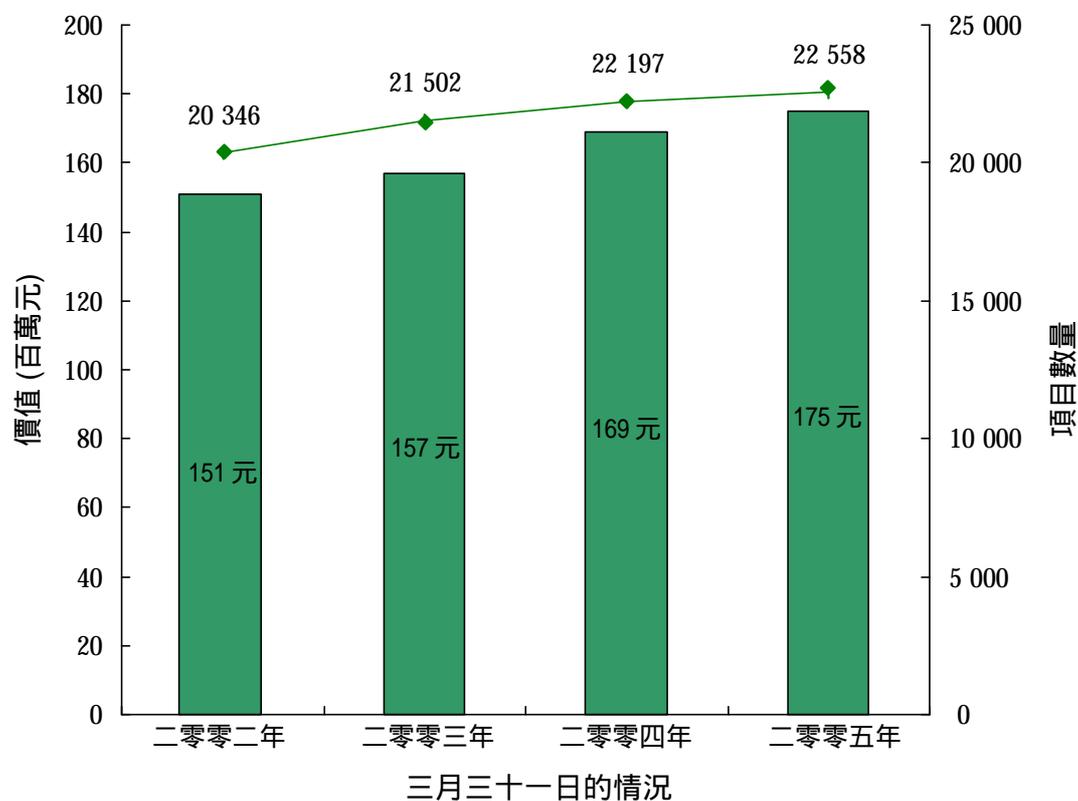
5.3 表五的資料顯示，雖然2002-03年度的開支略有減少，但在2004-05年度，開支已增至1.13億元。

### 存貨的價值及數量

5.4 圖一顯示，海事處存貨的價值及項目數量不斷增加。存貨價值已由二零零二年三月三十一日的1.51億元升至二零零五年三月三十一日的1.75億元，增幅為16%，而同期存貨項目的數量也由20 346項增至22 558項，增幅為11%。

圖一

海事處在二零零二年至二零零五年期間的存貨  
(三月三十一日的情況)



說明： ■ 價值 (以百萬元計 註)  
◆ 項目數量

資料來源：海事處的記錄

註：海事處按實際成本記錄存貨的價值。

## 存貨量管理工作的改善措施

5.5 管理參議署在二零零一年的研究(註16)，注意到海事處的存貨價值偏高。該署也發現，這是因為主要零件(例如引擎、齒輪箱及螺旋槳)的種類繁多，以及海事處須為主要零件維持高的存貨比率(註17)。管理參議署還匯報以下事項：

- (a) **主要零件種類繁多** 在購置新船時，海事處不可訂明引擎種類及相關零件，因為根據政府的《物料供應及採購規例》的規定，政府部門在招標時，須以淺白易懂的常用詞彙來寫出招標規格，側重闡述所需貨品或設備在功能及表現上的特點。部門不得提及某一種牌子或名稱、專利權、設計或種類、指明的原產地、製造商或服務供應商(註18)。就海事處而言，有關規定導致政府船隻安裝了各式各樣的引擎及零件。海事處已由二零零零年九月起推行精簡計劃，確定哪些引擎／設備已經過時或極少使用，並以常用和最新的型號取代，以減少主要零件的種類；及
- (b) **主要零件的存貨比率** 由於海事處在早年購置的一些主要零件，數量較所需的為多，該處正採取行動減少這些零件的存貨量，包括在為新船添置主要零件時作出更妥善的統籌。

5.6 為了減少海事處的存貨量，管理參議署建議海事處應：

- (a) 在招標時，要求投標者就用於新船的引擎種類及主要零件提供其他選擇，以減少在新船安裝的主要零件種類；
- (b) 繼續定期執行海事處的精簡計劃，以減少現有船隻所用的主要零件種類；
- (c) 參考新加坡、中國內地和香港等地的船東及船廠的做法，為主要零件設定最適中的存貨比率，並定期檢討該比率；

---

註16：管理參議署在二零零一年就海事處的船隻維修進行研究時(見第3.7段註12)，也曾參考商界的做法，探討海事處的零件管理工作，以確定可採取哪些提高效率的措施以作改善。

註17：主要零件的存貨比率是指存貨數量與在船上安裝的零件數目的比率。

註18：《物料供應及採購規例》訂明，“除非沒有足夠精確或易明的方式來描述採購要求，否則，規格上不應規定或提及某一種牌子或名稱、專利權、設計或種類、指明的原產地、製造商或服務供應商；若有這樣的規定或提述，應同時寫上‘或相等’等字眼”。這項規則旨在規定採購部門確保在訂定招標規格時，合乎政府的採購原則，即維持公開和公平競爭。

- (d) 根據所設定的最適中存貨比率，並因應存貨量，監察在購置新船時一併購入的主要零件的採購情況；及
- (e) 清除過時 / 無用的存貨。

5.7 海事處接納管理參議署的建議，並在二零零一年五月訂定行動計劃，以實施有關建議。在行動計劃中，海事處定下目標，要在約四年時間內(即到二零零五年)把主要零件的價值減少 10%，即每年把有關資產值削減 2.5%。

#### 審計署的意見及建議

5.8 海事處負責維修的大型機動船數目已由二零零二年三月的 146 艘減少至二零零五年三月的 134 艘。然而，海事處在船隻維修物料方面的開支卻有所增加。同樣地，存貨價值及存貨項目的數量亦有所增加。

5.9 此外，海事處未能達成目標，把主要零件的價值每年減少 2.5% 及在四年內減少 10%。審計署發現，主要零件的價值並無下降，反而一直上升，見表六。

表六

#### 海事處主要零件的存貨情況

	三月三十一日的情況				增幅 (二零零五年 對比二零零二年) $(e) = \frac{(d) - (a)}{(a)} \times 100\%$
	二零零二年 (a)	二零零三年 (b)	二零零四年 (c)	二零零五年 (d)	
存貨價值 (百萬元)	37	43	46	45	22%
存貨項目的數量 (項)	284	320	351	377	33%

資料來源：審計署根據海事處的記錄所作的分析

5.10 與二零零二年三月相比，二零零五年三月的主要零件存貨價值增加了 22%。同樣地，與二零零二年三月相比，二零零五年三月存貨項目的數量增加了 33%。

5.11 持有過多存貨會導致無法動用資金、須支付額外的存放費用及增加持有過時存貨的風險，審計署認為海事處有需要檢討其存貨情況。審計署建議海事處處長應檢討該處存貨的情況，以確定存貨量增加的原因，並採取適當措施改善存貨的情況。

## 當局的回應

5.12 海事處處長同意審計署的建議。

## 存貨估值

5.13 海事處以前是根據重置成本為其存貨估值。管理參議署在其二零零一年進行的研究中建議，為了反映存貨的實際價值，海事處應依循業界的慣常做法，根據實際成本為其存貨估值。海事處接納了管理參議署的建議。因此，自二零零一年五月起，海事處已根據實際成本為其存貨估值。

5.14 在應用實際成本，為與新政府船隻一併購入的零件估值時(註 19)，審計署注意到，海事處在其存貨記錄上把有關零件記錄為零價值。採用這個成本計算法，是因為海事處認為這些零件屬新船的一部分，所需開支由採購部門承擔，海事處無須就有關零件付出任何費用。

5.15 審計署確定，在二零零一年五月至二零零五年八月期間，約有1 000項零件是與新船一併購入的，並在海事處的存貨記錄上記錄為零價值。在該1 000項零件中，約有760項(或76%)的單價已載列於造船廠的送貨單。審計署估計，該760項零件的價值約為1,400萬元。

## 審計署的意見及建議

5.16 審計署認為，海事處在其存貨記錄內，把與新船隻一併購入的零件記錄為零價值，並不完全恰當。原因如下：

- (a) 事實上，購入這些零件是需要費用的，投標者在競投新船建造工程的標書內，須就這些零件的單價報價；及
- (b) 把零件訂為零價值，可能導致有關人員不嚴謹管理該等零件，例如在行使權力註銷零件時(註 20)。審計署注意到，部分零件非常昂貴(例如一台後備引擎的費用為575,000元)。

---

註 19：就採購政府船隻而言，海事處擔任政府部門的採購代理人，負責審核各用戶部門提出的採購政府船隻要求。海事處通過有關要求後，用戶部門須就採購船隻取得所需撥款。

註 20：根據《物料供應及採購規例》，註銷存貨項目的權力安排視乎有關項目的價值而定(例如首長薪級第1點及首長薪級第2點的人員，分別有權在非因職員的欺詐行為或疏忽的情況下批准註銷價值不超過2萬元及10萬元的存貨項目)。

5.17 審計署建議海事處處長應：

- (a) 修訂存貨估值方法，在海事處的存貨記錄內，按成本記錄所有與新船一併購入的零件 (註 21)；及
- (b) 適當調整海事處存貨記錄內有關零件的零價值記錄。

當局的回應

5.18 海事處處長同意審計署的建議。

---

註 21：審計署注意到，送貨單載列了這些零件的單價。如沒有單價資料，海事處可考慮查閱投標文件內所載的單價，或直接聯絡造船廠，以確定有關價格。

## 第6部分：其他有待改善的地方

6.1 本部分探討與海事處管理政府船隊工作有關而可予改善的其他地方，分別是船隻的額外停用時間和管制人員報告內的衡量服務表現準則。

### 船隻的額外停用時間

6.2 根據海事處的管理報告，在2004–05年度，有134艘大型機動船共入塢3 921天作例行大修，較預算的3 396天多出525天(或15%)。在525天的額外停用時間當中，約70%的停用時間是由以下原因所致：

- (a) *等候零件 (130 天)* 海事處報告稱，有關零件主要屬於非標準零件，須用較長時間採購和交付；
- (b) *招標規格內沒有涵蓋的額外工作 (119天)* 海事處報告稱，所涉的額外工作主要是在大修期間拆散機器後才發現需要進行的機械工程；
- (c) *沒有船員可進行海上試航 (62 天)* 海事處報告稱，由於公眾假期，海事處及用戶部門的船員均不進行海上試航；及
- (d) *天氣惡劣* 這個原因佔46天。

6.3 審計署分析了截至2004–05年度的四年內由上述四個原因導致的額外停用時間(見表七)，結果顯示，因“等候零件”和“沒有船員可進行海上試航”而導致的額外停用時間，分別由62天增至130天及由13天增至62天，增幅顯著。

表七

額外停用時間分析  
(2001-02 至 2004-05 年度)

主要原因	額外停用時間 (日數)			
	2001-02	2002-03	2004 (註)	2004-05
等候零件	62	26	130	130
招標規格內沒有涵蓋的額外工作	93	125	101	119
沒有船員可進行海上試航	13	11	60	62
天氣惡劣	187	40	38	46
其他	126	36	135	168
總計	481	238	464	525

資料來源：海事處的記錄

註：由於海事處只製備了2004 曆年的分析，所以未能提供2003-04 年度的分析結果。

#### 審計署的意見及建議

6.4 海事處就其大型機動船的額外停用時間製備周年分析，為管理控制工作提供了有用的資料，應繼續進行。由於停用時間會減低船隻的可使用率，因此應盡量減少停用時間。

6.5 審計署建議海事處處長應審慎檢討導致出現額外停用時間的原因，尤其是因“等候零件”和“沒有船員可進行海上試航”所導致的停用時間，並採取適當的措施，減少停用時間。舉例說，有關措施可包括改善存貨管理，以及作出安排，在公眾假期進行海上試航。

#### 當局的回應

6.6 海事處處長同意審計署的建議。

## 衡量服務表現

6.7 **衡量服務表現準則的指引** 根據財經事務及庫務局局長在二零零五年十月發出的指引，就管制人員報告內衡量服務表現的準則（目標和指標）有以下規定：

- (a) 在制訂衡量服務表現準則時，管制人員應採用最適切的服务表現指標，以衡量所調配資源的節省程度、效率和成本效益；及
- (b) 服務表現目標應指出部門運作目標的完成程度，並且重點匯報取得成果所涉的成本效益出現的變化。在這方面，應提供單位成本或生產力指標。

6.8 **管制人員報告內的宗旨及衡量服務表現準則** 在‘政府船隊’綱領下，2005-06年度的預算開支為3.86億元，海事處在管制人員報告內列出宗旨及衡量服務表現的主要準則如下：

- (a) **宗旨**：宗旨是為政府部門提供符合成本效益的海上運輸服務；及
- (b) **衡量服務表現的主要準則**：

	目標	2003 (實際)	2004 (實際)	2005 (計劃)
<b>服務表現目標</b>				
提供船隻予所有用者	87%	87.9%	88.7%	87%
<b>指標</b>				
可供使用的機動船	—	135	134	135
新船計劃	—	17	16	13

資料來源：2005-06年度海事處管制人員報告

## 審計署的意見

6.9 2005-06年度管制人員報告反映出以下服務表現成效：

- (a) 海事處在提供船隻方面能夠達到其87%的目標；
- (b) 可供使用的大型機動船數目維持數年不變，由此可見，海事處的維修工作大致穩定；及

- (c) 海事處進行的新船計劃數目由二零零三年的17項下降至二零零五年的13項，該處在購置船隻方面的工作量似乎正在減少。

6.10 審計署認為，海事處其中一個綱領的宗旨是為政府部門提供符合成本效益的海上運輸服務，其管制人員報告內現有的衡量服務表現的主要準則可予改善，以反映海事處達成這個綱領宗旨的程度。原因如下：

- (a) 管制人員報告所載的唯一一個目標“提供船隻予所有用者”，是用來衡量船隻有多少時間可向用者提供服務，而不是衡量海事處為應付政府部門的需要而已提供符合成本效益的海上運輸服務的程度(見第6.7(b)段)；及
- (b) “可供使用的機動船”及“新船計劃”這兩項指標雖然可衡量海事處的工作量，但不能反映該處在運用這個綱領下3.86億元撥款時所達到的節省程度、效率和成本效益(見第6.7(a)段)。

6.11 為了改善服務表現的匯報工作和加強問責性，審計署認為，海事處應考慮把更多有關衡量服務表現的主要準則納入管制人員報告。對此，海事處可參考該處內部向管方匯報備考的服務表現準則，例如顧客對船隻維修工作的滿意程度、船員可用率和海上試航成功率等。為了反映成本效益，海事處亦可考慮把單位成本或生產力指標(例如海事處船員的使用率及大型機動船每個可供使用時數的維修費用)納入管制人員報告。

#### 審計署的建議

6.12 審計署建議海事處處長應考慮在管制人員報告中匯報更多有關衡量服務表現的主要準則，以反映海事處在達成為政府部門提供符合成本效益的海上運輸服務這個綱領宗旨的程度。

#### 當局的回應

6.13 海事處處長同意審計署的建議。

附錄 A  
(參閱第 1.3 段)

二零零五年十一月政府船隊的情況

部門	大型機動船	快艇	充氣式 橡皮艇	小艇	駁船	泳灘 船艇 / 救生筏	總計
海事處	40	8	3	9	23	—	83
入境事務處	7	—	—	—	—	—	7
土木工程 拓展署	3	—	—	—	—	—	3
衛生署	3	—	—	2	—	—	5
懲教署	2	—	—	—	—	—	2
環境保護署	1	—	1	—	—	—	2
漁農自然 護理署	2 1	12	3	9	—	—	27
香港警務處	55	47	58	3	10	—	173
消防處	10	11	17	—	—	—	38
香港海關	7	6	8	—	—	—	21
水務署	2	1	4	2	—	—	9
醫療輔助隊	—	—	1	—	—	—	1
民眾安全 服務隊	—	—	7	2	—	—	9
康樂及文 化事務署	—	2	82	14	3	246	347
總計	133	87	184	41	36	246	727

資料來源：海事處的記錄

附錄 B  
(參閱第 3.3 段)

二零零五年十一月海事處維修工場人員的情況

工場	一級監工	二級監工	高級技工	技工	總計
<i>位於政府船塢的工場</i>					
<i>(a) 船體及甲板工程</i>					
木工	1	1	1	10	13
充氣及玻璃纖維	1	1	—	7	9
縫帆及索具	1	—	1	5	7
油漆	1	—	—	3	4
<i>(b) 機械工程</i>					
機械及螺旋槳	1	—	—	11 (3)	12 (3)
滅火器	—	—	—	1	1
燃油泵	—	—	—	2 (1)	2 (1)
緊急維修隊	1	—	1	2 (1)	4 (1)
<i>(c) 電氣工程</i>					
電氣	—	1	—	4 (3)	5 (3)
空調	1	—	1	4	6
小計	7	3	4	49 (8)	63 (8)
<i>位於水警 5 個分區前線基地的工場</i>					
一般	—	—	12 (1)	6 (1)	18 (2)
總計	7	3	16 (1)	55 (9)	81 (10)

資料來源：海事處的記錄

註：括號內的數字為非公務員合約僱員人數。

違規事項及相應被扣分數示例

違規事項	被扣分數
在工人執行工作時，沒有為他們提供任何或足夠個人保護裝備	2
沒有遵從安全規則及指示，但沒有導致人身傷害或政府財產損毀	2
沒有遵從安全規則及指示，導致涉及少於七天住院治療的人身傷害或價值少於 5 萬元的政府財產損毀	4
沒有遵從安全規則及指示，導致有人死亡、涉及超過七天住院治療的人身傷害或價值 5 萬元或以上的政府財產損毀	6
沒有依照海事處的指示處置物料及工業廢物，但沒有導致任何意外、火警或污染	2
沒有依照海事處的指示處置物料及工業廢物，導致意外、火警或污染而須進行少於 24 個工時的補救工作	3
沒有依照海事處的指示處置物料及工業廢物，導致意外、火警或污染而須進行 24 個或以上工時的補救工作	4
監督工作不足	2
沒有可接受的理由而延誤竣工不超過一天	2
每多延誤竣工一天	2
沒有按照指示、程序或標書規定執行工作	2
在海事處要求巡視為該處進行的船隻維修工作時不予理會	2
工作質量欠佳，導致引擎失靈、海上試航失敗或船隻出現其他損毀	2

資料來源：海事處的記錄