

《審計署署長第四十八號報告書》 — 第 2 章

香港應用科技研究院有限公司的行政管理

撮要

1. 行政長官在《一九九七年施政報告》定下目標，要使香港成為華南和整個亞太區的產品發明中心。二零零零年一月，政府在工商及科技局創新科技署轄下成立一家有限公司，進行研究發展(研發)工作，名為“香港應用科技研究院有限公司”(應科院)。審計署最近就應科院的行政管理進行衡工量值式審計工作，發現數個範疇有可改善之處。

管治架構

2. **董事的出席率** 審計署的分析發現，一些董事在董事局／委員會會議的出席率偏低。審計署建議應科院應監察董事局／委員會會議董事的出席率，並考慮着手改善他們的出席率。

3. **委員會議事程序的文件記錄** 應科院的財務及行政委員會在二零零四年九月至二零零五年五月期間，以及在二零零五年十二月至二零零六年六月期間並無開會。在這兩段期間，財務及行政委員會把討論文件分發各董事。不過，對於董事就傳閱文件提出的意見和所作決定，應科院並無記錄在案。審計署建議應科院董事局／委員會以傳閱文件方式處理事務時，應科院應把董事的意見和決定記錄在案。

4. **董事局／委員會會議的會議記錄** 審計署審查 2004-05 至 2006-07 年度(截至二零零六年九月)董事局／委員會的會議記錄，發現：(a)兩份已通過的會議記錄載有不準確的資料；(b)應科院發出會議記錄初稿給董事審閱，平均需時 34 天；(c)董事對會議記錄初稿的意見沒有被記錄在案；及(d)會議的表決結果沒有被記錄在

案。審計署建議應科院應：(a)確保董事局／委員會會議的會議記錄所載資料準確無誤；(b)確保盡快把董事局／委員會會議的會議記錄初稿發給董事審閱，並把董事的意見記錄在案；及(c)在會議記錄載述有關董事局／委員會會議上表決的資料。

管理利益衝突

5. **董事利益登記冊** 應科院每年年初會請董事填報利益登記表，申報金錢上的利害關係。應科院告知審計署，二零零三年四月至二零零六年八月期間填妥的利益登記表被遺失。審計署建議應科院應調查遺失董事填妥的利益登記表的原因，並採取措施，改善備存記錄制度。

6. **簽署資料保密協議** 為提高應科院研發項目的問責性，並保障這些項目的完整性，應科院董事局在二零零一年決定，所有董事須就個別研發項目簽署資料保密協議。審計署的審查發現，自二零零一年十二月以來，在應科院進行的 67 個項目中，只有部分董事就 11 個項目簽署資料保密協議。自二零零二年十二月以來，沒有董事簽署任何資料保密協議。審計署建議應科院應着手確保所有董事均就應科院進行的所有項目簽署資料保密協議。

薪酬及招聘

7. **薪酬結構** 二零零四年，應科院委託顧問檢討該院薪酬水平，使之與市場水平看齊。顧問發現應科院第一至第五級職員的薪酬水平比市場水平高 5%至 40%。董事局決定由二零零四年十月起調整應科院的薪酬級別，與市場水平看齊。然而，在二零零六年十一月，有十八名職員的薪金仍比所屬薪酬級別的頂薪為高。審計署建議應科院應檢討職員薪金高於所屬薪酬級別頂薪的個案，並視乎情況着手調整他們的薪金。

8. **招聘職員** 審計署審查 20 宗在二零零六年四月至十月期間的招聘個案，發現：(a)四宗個案的職位空缺沒有最少在一份本地報章刊登招聘廣告，有違通過的指引；(b)三宗個案引薦應徵者的應科

院職員身兼遴選小組成員，但沒有文件證明該等職員曾向遴選小組披露這個事實；(c)遴選小組沒有人力資源部的代表，有違應科院指引。在六宗個案中，部分遴選小組成員所屬的薪酬級別，低於招聘的職位；及(d)有六宗個案不符合邀請所有合資格應徵者接受面試的規定。審計署建議應科院應：(a)確保根據董事局通過的指引招聘所有職員；(b)確保招聘過程公開公平；(c)檢討遴選小組的成員組合；及(d)確保所有符合申請條件的應徵者獲邀(如合資格的應徵者人數過多，則最少安排五名)接受遴選面試。

9. **按表現釐定的不定額酬金** 應科院職員年終可獲酌情發放按表現釐定的不定額酬金，以職員年薪 15% 為上限。審計署審查 2005-06 年度發放的按表現釐定的不定額酬金，發現：(a)發放的酬金佔年薪的百分比與表現並不一致；及(b)酬金如何釐定，沒有記錄在案。審計署建議應科院應：(a)設立按職員表現評級釐定不定額酬金的機制；及(b)如認為發放按表現釐定的不定額酬金，有需要偏離既有機制所定的水平，應把理據記錄在案。

10. **薪金周年調整** 應科院第二級及以下職員的薪酬可獲周年調整。根據應科院的指引，個別職員的薪金周年調整幅度，應根據他的表現評級及當時薪酬釐定。審計署審查 2006-07 年度的薪金周年調整幅度，發現薪金實際調整幅度有明顯差別，與職員的表現評級亦不一致。審計署建議應科院應設立按表現評級釐定職員薪金周年調整幅度的機制。如調整幅度偏離機制，應徵求批准。

11. **職員獎金** 二零零四年四月，應科院透過分拆把三個完整項目售予一名投資者。從分拆所分配的利潤，應科院所得約為 1,300 萬元，董事局決定把 1,000 萬元撥給職員獎勵計劃，以獎勵 23 名參與相關項目的職員。審計署注意到，把 1,000 萬元撥作獎金的基礎，並無記錄在案。審計署建議應科院日後如進行分拆，應把釐定職員獎金款額的基礎記錄在案，以及考慮披露發放的職員獎金款額。

12. **檢討高級行政人員的薪酬待遇** 應科院在 2004-05 年度，聘請顧問檢討最高三層行政人員的薪酬水平，使之與市場水平看齊。

審計署察覺到，行政總裁的薪酬待遇並未參考市場水平加以評估。應科院亦未在 2003-04 及 2005-06 年度，對最高三層行政人員展開同類檢討。再者，應科院就高級行政人員的薪酬待遇披露的資料遠較其他公共機構為少。審計署建議應科院應：(a)在評估最高三層行政人員的薪酬待遇時，參考市場慣例；及(b)考慮向公眾披露最高三層行政人員的薪酬待遇。

項目管理

13. **項目策劃** 應科院的項目計劃載於項目建議書。審計署審查 18 份項目建議書，發現：(a)只有四個項目說明預計項目收益；(b)項目風險分析並沒有進行；(c)三份項目建議書所載的職員費用預算並不準確；及(d)只有一份項目建議書說明應科院內部或其他獲創新及科技基金（下稱基金）資助的機構有否類似機器設備可供共用。審計署建議應科院應：(a)確保項目建議書載述有關研發項目商品化潛力的資料；(b)制訂一套風險管理程序，作為項目管理制度的一環；(c)確保項目建議書所載的職員費用預算準確無誤；及(d)提醒項目小組查核應科院內部或其他獲基金資助的機構，有否類似機器設備可供共用，並記錄在項目建議書內。

14. **項目監察** 截至二零零六年十二月，應科院尚未設立任何項目管理資料電腦系統，以記錄項目的各項資料。審計署的審查發現：(a)在 2005-06 及 2006-07 年度，項目的每月進度報告並沒有全部提交；(b)每月項目進度檢討會議並無在二零零六年四月、六月及九月至十二月舉行；(c)每年已審核的年度財務報表往往遲交；(d)最新市況的資料往往沒有在每半年提交的項目進度報告中載述；(e)項目有延誤時，延誤的後果或影響，以及針對延誤而採取的補救行動並沒有在報告中交代；及(f)延長項目期的要求，往往在原定項目期快將屆滿時才提出。審計署建議應科院應：(a)考慮設立項目管理資料電腦系統；(b)確保各研發科提交每月進度報告，並與策劃部如期舉行每月項目檢討會議；(c)確保恪守基金的資助指引，向創新科技署提交項目的每年已審核財務報表；(d)提醒項目小組在半年進度報告中，載述有關最新市況、項目延誤的資料，以及為追上進度而採取的補救行動；及(e)如項目須延期，應

盡早申請批准。

15. **項目評估** 審計署審查 18 個項目，發現：(a)項目最後報告、最終已審核財務報表及機器設備清單的提交有延誤；及(b)重要資料(例如客戶對項目成果的實用程度和效益有何評語)不一定載述。審計署建議創新科技署署長應：(a)聯同應科院採取措施，確保日後的項目遵循基金資助指引訂明的報告規定；及(b)就評估及報告每個完整項目的成果對相關業界的實用程度和效益，考慮要求應科院提交每個項目的重要資料。

16. **業界資助** 為證明研發中心所負責的項目能夠切合業界需要，研發中心(包括應科院)須爭取業界資助，金額最少佔項目經費的 10%。審計署注意到：(a)缺乏證明文件核實收受的非現金資助；及(b)客戶沒有按承諾支付的款項，也被計入業界資助額，以符合業界資助的規定。審計署建議創新科技署署長應：(a)考慮在資助指引中訂明，必須有妥善記錄證明收受的非現金資助屬實；及(b)在評定項目是否符合業界資助規定時，決定客戶沒有按承諾支付的款項可否計入業界資助額。

項目成本管理

17. **項目成本監控** 審計署注意到：(a)應科院未有定下電腦化人力管理資訊系統預定的推行日期；(b)在 18 個項目帳目中，發現有 9 個帳目的一些項目成本被錯誤入帳；(c)項目的職員費用被記入資助金帳目；及(d)應科院並沒有會計守則處理按表現釐定的不定額酬金記入各相關項目帳目和資助金帳目。審計署建議應科院應：(a)着手確保正在開發的電腦化人力管理資訊系統可盡快推行；(b)確保遵循基金的資助指引；及(c)訂立會計守則，以便把發給研發職員的按表現釐定的不定額酬金，記入相關帳目。

行政事宜

18. **酬酢開支** 應科院 2005-06 年度的酬酢開支約為 277,000 元。審計署注意到：(a)實際酬酢開支較該年度的預算超

出 32%;(b)在抽查的 50 宗個案中,9 宗的酬酢開支超出了每人開支限額;及(c)在 7 宗個案中,應科院職員人數遠多於接受款待的客戶。審計署建議應科院應:(a)提醒職員除在特殊情況外,不應超出預算及每人開支限額;及(b)確保參與酬酢活動的應科院職員人數不會過多。

19. **離港公幹** 在 2005-06 年度,應科院與項目有關的和與項目無關的離港公幹,開支分別約為 310 萬元和 220 萬元。根據抽查的個案,審計署發現:(a)在 11 宗個案中,有關職員離港公幹未獲事先批准;(b)有 17 宗個案並未有按規定預早在出發前十日提出申請;(c)在兩宗離港公幹個案中,有關職員乘坐商務客位而不是經濟客位;及(d)有兩宗離港公幹個案選派的人數超逾以每項目小組一人為限的規定。審計署建議應科院應:(a)確保離港公幹一律事先獲得批准;(b)提醒職員必須最少預早十日提交離港公幹的申請;(c)確保參與基金資助項目有關工作而須離港公幹的職員均乘坐經濟客位;及(d)確保遵守規定,每次與項目有關的離港公幹,項目小組選派的人數以每組一人為限。

20. **風水顧問費** 審計署注意到,應科院曾為聘請風水顧問支付約 181,000 元,就辦事處遷址和辦事處的環境提供意見。為此運用公帑並不常見。應科院是一所獲公帑資助的應用科技研究機構,審計署建議應科院應顧及本身的工作性質,檢討應否繼續聘用風水顧問。

21. **利息收入偏低** 審計署審查應科院的周年帳目,發現儘管應科院在 2003-04 至 2005-06 年度期間,維持大量現金和銀行結餘,但賺取的年息收入偏低。審計署建議應科院應考慮採取措施,提高盈餘資金的回報率。

應科院的成本與成就

22. **應科院的運作成本** 審計署分析應科院 2004-05 至 2006-07 年度(截至二零零六年十二月)的運作成本,注意到應科院的行政成本偏高,佔總成本的 45%。審計署建議應科院應對行政成本詳加審

視，並着手降低行政成本。

23. **評估應科院的表現** 售出已完成項目的財政收益，有 3 個為 341%，1 個為 25%。其餘 17 個已完成項目的財政收益介乎零至 54%，當中 11 個項目的財政收益為 5% 或以下，有 6 個項目沒有提交任何專利申請。工商及科技局在二零零三年向立法會工商事務委員會匯報，在適當時候，當局可以若干準則，包括技術轉移活動的數目、設立合營企業或新公司的數目、開設職位的數目，以及批出知識產權的特許使用權所帶來的收入及持有股份數量等，評估應科院的表現。然而，立法會工商事務委員會未被知會因使用應科院研發的技術而開設職位的數目、所得收入、開設合營企業或新公司的數目等資料。審計署建議應科院應按已報知立法會工商事務委員會的準則評估表現。審計署建議創新科技署署長應考慮定期向立法會工商事務委員會匯報應科院的表現。

當局和應科院的整體回應

24. 工商及科技局局長及創新科技署署長同意審計署的建議。應科院行政總裁表示，應科院會盡力落實審計署提出的各項建議。

二零零七年四月