

## 第3章

### 水務署

#### 水務署的客戶服務及發單系統

香港審計署

二零零八年三月二十五日

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。

《審計署署長第五十號報告書》共有七章，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)

# 水務署的客戶服務及發單系統

## 目 錄

	段數
<b>第1部分：引言</b>	1.1
背景	1.2 – 1.3
客戶服務及發單系統	1.4 – 1.8
帳目審查	1.9
鳴謝	1.10
<b>第2部分：分期推行系統</b>	2.1
合約條款	2.2 – 2.3
合約延期	2.4 – 2.11
延長電腦合約期的指引	2.12
審計署的意見及建議	2.13 – 2.18
當局的回應	2.19
<b>第3部分：增補保養費</b>	3.1
有關保養服務的合約條文	3.2
索取增補保養費	3.3 – 3.11
審計署的意見及建議	3.12 – 3.18
當局的回應	3.19 – 3.20
<b>第4部分：合約保留金</b>	4.1
付款條款	4.2 – 4.3
收回保留金的行動	4.4 – 4.5
審計署的意見及建議	4.6 – 4.10
當局的回應	4.11
<b>第5部分：系統啓用</b>	5.1
系統啓用日期	5.2
資料轉換	5.3 – 5.8
使用人員接受程度	5.9 – 5.12
系統啓用後的問題	5.13 – 5.17
審計署的意見及建議	5.18 – 5.28
當局的回應	5.29

	段數
第 6 部分：系統表現	6.1
系統啓用後預計可得的效益	6.2
節省的費用	6.3
審計署的意見及建議	6.4 – 6.15
當局的回應	6.16

## 第1部分：引言

1.1 本部分闡述進行審查的背景，並概述審計範圍及目的。

### 背景

1.2 水務署的一項使命，是最符合成本效益的方式，提供可靠充足的食水及沖廁海水，以滿足住宅和工商界需求。二零零六年：

- (a) 食水每日平均用水量為 264 萬立方米；及
- (b) 海水每日平均用水量為 71 萬立方米。

2006–07 年度，水務署的水費收入為 24.07 億元。截至二零零七年十月三十一日，水務署管理 268 萬個客戶帳戶。

### 水費發單及資料系統

1.3 一九七八至二零零四年期間，水務署採用名為“水費發單及資料系統”(資料系統)的電腦系統，備存客戶帳戶資料和發出帳單。該系統以整批輸入和更新的模式運作。水務署發現該系統有下列局限：

- (a) **缺乏系統整合功能** 資料系統不能與水務署其他系統整合(例如處理新的供水申請和發還按金的系統)；
- (b) **系統功能限制** 資料系統：
  - (i) 欠缺即時更新資料功能；
  - (ii) 反應緩慢和接駁的終端機不足；及
  - (iii) 不能容納更多客戶資料，例如電話號碼、中文姓名和地址，及投訴記錄；及
- (c) **不易維修保養** 由於系統在多年前設計，維修保養工作越來越困難費力。

## 客戶服務及發單系統

1.4 一九九九年三月，水務署完成資訊系統策略研究。根據該項研究提出的建議，為應付業務需求，水務署應優先開發新電腦系統，即“客戶服務及發單系統”(客戶系統)，以取代資料系統。政府資訊科技總監辦公室(註 1)和發展局(註 2)贊同上述建議。

1.5 二零零零年三月，水務署完成可行性研究。二零零一年二月，當局向立法會財務委員會提交文件，申請撥款推行客戶系統。當局在文件中表示，擬設的客戶系統是一套綜合電腦系統，功能包括：

- (a) 備存和管理有關用水量的資料、發出水費單、處理客戶聯絡、管理客戶文件(註 3)和處理工作定單，並為水務署客戶電話諮詢中心、客戶諮詢中心(註 4)、抄錶分處和各區分署提供支援；
- (b) 透過互聯網或電話支援互動客戶服務；
- (c) 提供有用和最新的資料，以供管理層規劃和決策之用；及
- (d) 與渠務署一個系統(註 5)互相銜接，以便發出工商業污水附加費帳單。

二零零一年三月，財務委員會批准撥款 2.531 億元推行客戶系統。

## 批出合約

1.6 根據《物料供應及採購規例》的規定，政府物流服務署(物流署——註 6)是政府部門採購物料(包括電腦系統)的代理。二零零三年二月，物流署作為認可合約監督，向承辦商(承辦商)批出合約(合約)，以便：

---

註 1：政府資訊科技總監辦公室於二零零四年七月成立，以接掌前資訊科技署的職能。為求簡明起見，本報告書內“政府資訊科技總監辦公室”兼指“資訊科技署”。

註 2：發展局於二零零七年七月成立，以接掌包括前環境運輸及工務局工務政策的職責。為求簡明起見，本報告書內“發展局”兼指“環境運輸及工務局”。

註 3：客戶系統會以電子方式儲存客戶文件，並列印寄給客戶的文件。

註 4：五個客戶諮詢中心位於灣仔、旺角、沙田、大埔和屯門。

註 5：這個系統其後納入客戶系統。

註 6：二零零三年七月，前政府車輛管理處、政府物料供應處和政府印務局合併成為物流署。為求簡明起見，在本報告書內“物流署”兼指“政府物料供應處”。

- (a) 以一筆為數 1.835 億元的款項開發客戶系統；及
- (b) 在一年保養期後，以每年 2,070 萬元的費用保養該系統，為期九年。

### 系統開發

1.7 當局成立計劃督導委員會，由水務署署長出任主席 (成員包括來自水務署及政府資訊科技總監辦公室的人員)，以提供指引和指示，並監察計劃的發展。政府資訊科技總監辦公室派出的代表提供有關資訊科技的意見。

1.8 按照該合約，客戶系統定於二零零四年七月啓用。整個系統擬於同年九月完成。待客戶系統的核心功能和主要裝置完成後，該系統在二零零五年一月投入運作。結果，整個系統延至二零零六年六月才告完成。截至二零零七年十一月，開發客戶系統合共耗資 1.931 億元。

### 帳目審查

1.9 審計署最近檢討水務署推行客戶系統的經濟效益、效率和成效。帳目審查的主要範疇計有：

- (a) 分期推行系統 (第 2 部分)；
- (b) 增補保養費 (第 3 部分)；
- (c) 合約保留金 (第 4 部分)；
- (d) 系統啓用 (第 5 部分)；及
- (e) 系統表現 (第 6 部分)。

審計署發現，水務署在電腦化計劃的策劃、監察及管理方面均有可改善之處。審計署針對相關問題提出多項建議。

### 鳴謝

1.10 在帳目審查期間，水務署、物流署、香港郵政和政府資訊科技總監辦公室人員充分合作，審計署謹此致謝。

## 第2部分：分期推行系統

2.1 本部分探討水務署如何策劃、監察及管理分期推行客戶系統。

### 合約條款

#### 分三期推行

2.2 根據該合約，承辦商應分三期推行客戶系統：

- (a) **第I期：二零零三年十二月一日或之前，提供電子文件管理系統** 該系統方便儲存、搜尋、檢索和閱讀文本及影像檔案；
- (b) **第II期：二零零四年七月三十一日或之前，提供業務功能** 這些功能包括管理客戶帳戶、水費單、用水量資料、工程定單、新的供水申請、收款及追收欠款；及
- (c) **第III期：二零零四年九月三十日或之前，提供數據倉和數據抽取功能** 該系統提供數據分析和報告編製功能。

#### 軟件配置設定和違約賠償

2.3 合約亦訂明：

- (a) 承辦商應進行軟件配置設定，補充承辦商建議軟件的功能，以達到合約要求；
- (b) 如建議軟件的配置設定完成後仍未能達到某些要求，承辦商應提供所需的特製程式；及
- (c) 如承辦商未能在相關完工日期提供系統及／或子系統，承辦商應就延誤所造成的損失或損害向政府支付違約賠償。

#### 合約延期

2.4 承辦商按照標書所載建議，獲取一套外國軟件，用以開發客戶系統。承辦商在二零零三年十一月進行系統分析及設計後，發現軟件配置設定工作較預期為多。為達到合約要求，承辦商須開發特製程式，提供所需的系統功能。

## 二零零三年十一月至二零零四年十二月期間合約期延長

2.5 二零零三年十一月，承辦商徵求水務署同意（在向擔任認可合約監督的物流署申請批准之前——見第 1.6 段），把第 II 期的工作分為三期：

- (a) **第 II (a) 期**，於二零零四年七月三十一日或之前完成（原定完工日期）這期提供客戶系統的主要裝置及核心功能；
- (b) **第 II (b) 期**，於二零零四年十二月二十日或之前完成 這期主要設置次要功能、一些與自動化相關的功能和網上服務系統；及
- (c) **第 II (c) 期**，於二零零五年三月三十一日或之前完成 這期主要涉及次要工作。

上述三個分期的完工日期其後再度延期（見第 2.11 段表一）。

2.6 水務署得悉合約分為數期的建議可：

- (a) 盡量減低推行系統的風險，確保系統的整體質素；
- (b) 確保內部操作系統安裝妥當後，才推出新的網上服務供市民使用；及
- (c) 讓水務署人員有更多時間熟習客戶系統的功能。

二零零三年十一月，計劃督導委員會得悉承辦商把第 II 期工作分為數期的建議。二零零四年二月，計劃督導委員會討論各分期的工作範圍和修訂付款時間表。二零零四年五月，承辦商要求把第 II(a) 期的完工日期延至二零零四年九月三十日。二零零四年七月，物流署在計劃督導委員會贊同下，批准有關工作延期。

2.7 二零零三年十二月，承辦商按照合約原定時間完成客戶系統第 I 期工作。二零零四年九月，承辦商再度徵求水務署同意，並向物流署申請批准，把第 II(a) 期的完工日期由二零零四年九月三十日延至二零零四年十一月十三日。二零零四年十月，物流署批准有關工作延期。

2.8 二零零四年十二月二十八日，承辦商在計劃督導委員會會議上，徵求水務署同意（在向物流署申請批准之前）：

- (a) 把第 II(a) 期的完工日期由二零零四年十一月十三日延至二零零四年十二月二十八日；
- (b) 把第 II(b) 期分為第 II(b1) 期和第 II(b2) 期，完工日期分別延至二零零五年三月三十一日和二零零五年六月三十日；及

- (c) 把第 II(c) 期的完工日期延至二零零五年十二月十九日。

會上計劃督導委員會同意延期。

### 二零零五年一月至二零零七年七月期間合約期一再延長

2.9 第 II(a) 期於二零零四年十二月二十八日完成，並於二零零四年年底推出，以便二零零五年一月啓用。二零零五年一月至二零零七年七月期間，承辦商建議再分拆合約並延長合約期，建議獲水務署同意及物流署批准，詳情如下：

- (a) 第 II(b1) 期及第 II(b2) 期的完工日期分別延至二零零五年四月二十六日及二零零五年八月十二日；及
- (b) 第 II(c) 期分拆為第 II(c) 期、第 II(d) 期及第 II(e) 期，完工日期分別延至二零零六年一月九日、二零零六年五月十九日及二零零六年六月三十日。

2.10 水務署得悉延長合約期的理由如下：

- (a) 軟件配置設定的工作較前複雜；
- (b) 需要更多時間進行使用人員驗收測試；
- (c) 需就第 II(a) 期完成的工作提供緊急支援和提升系統服務，包括精簡若干操作程序；及
- (d) 需要與外部系統更多銜接。

2.11 二零零七年七月，物流署批准把計劃完工日期延至二零零六年六月三十日。當局最終沒有向承辦商徵收違約賠償。表一列明客戶系統預定及實際完工日期。

表一

## 預定及實際完工日期

原定各期	工作說明	原定完工日期	經修訂的各期／各分期	實際完工日期
I	電子文件管理系統	2003年 12月1日	I	2003年 12月1日
II	提供業務功能	2004年 7月31日 (註)	II(a)	2004年 12月28日
			II(b1)	2005年 4月26日
			II(b2)	2005年 8月12日
			II(c)	2006年 1月9日
			II(d)	2006年 5月19日
			II(e)	<b>2006年 6月30日</b>
III	數據倉和數據抽取功能	2004年 9月30日	III	2005年 2月25日

資料來源：水務署的記錄

註：第II期分拆為六期後，第II期原定完工日期獲准延期，改為六個分期的完工日期（見第2.5至2.9段）。

## 延長電腦合約期的指引

2.12 二零零七年二月，財經事務及庫務局(財庫局)發出便箋，提醒管制人員需要定期檢討轄下局／部門的電腦合約管理工作，並採取所需措施，避免出現涉及合約的索償。財庫局表示：

- (a) 近期一些用戶部門簽訂的開發和推行電腦系統合約，關於支付保養費的安排，可能會導致承辦商提出申索。這些個案對資源有重大影響，並可能引致持久的訴訟。假如部門在合約管理初期已採取適當措施，當可避免上述情況。部門亦可在系統策劃和推行階段採取所需的預防措施；
- (b) 用戶部門與承辦商可能基於運作需要，經雙方同意後修訂電腦系統的推行時間表，電腦系統因而需要分階段完工。由於原有合約並無列明上述改動，雙方就何時支付保養費會出現爭議，亦即保養費應在分期的保養期屆滿時支付，抑或在整個系統的保養期屆滿時支付；
- (c) 關於改動推行時間表以及支付一筆過保養費和保養費經常開支，雖然部分部門已得到相關計劃督導委員會同意，但不可視為已獲批准。用戶部門事先未經批准，亦未就合約條款和價值的改動訂立正式協議，便作出改動，用戶部門與承辦商因而曾出現爭議，亦即應否支付額外保養費及如何釐定款額，爭議亦可能導致承辦商提出申索；
- (d) 部門策劃電腦計劃時，應考慮計劃的複雜程度，確保推行計劃實際可行。倘若需要更換的系統對公共服務十分重要，必須確保新系統的推行計劃為系統轉換預留充足時間。招標文件的建議條款和條件，包括支付保養費的安排，應配合推行系統的具體運作需要；
- (e) 部門應採取所需措施，確保承辦商如期完成計劃各期工作。用戶部門可在招標時加入改動管理的條款，以便計劃改動時可靈活處理。不過，即使訂有改動管理條款，如對合約有任何更改建議，仍應事先向有關當局徵求批准；
- (f) 如推行方式或時間表有所改動，及／或付款安排有變，以致可能需要更改合約條款和條件，部門應確保事先向有關當局徵求批准。用戶部門和承辦商應通過有關的計劃督導委員會，就建議的更改達成共識；及

- (g) 由於改動合約的推行計劃可能牽涉法律問題，例如令政府放棄就項目延誤申索違約賠償的權利，用戶部門與承辦商達成共識前，應按情況就合約條款和條件的改動徵詢法律意見，避免出現爭議及索償。無論如何，部門或承辦商未獲有關當局批准建議的更改前，不可作出改動。

## 審計署的意見及建議

### 招標前需要預留充足時間以完成工作

2.13 客戶系統第II(a)期於二零零四年十二月推出，以便於二零零五年一月啓用，較原定啓用日期延長了五個月。整項計劃於二零零六年六月完成(見第2.11段表一)，較原定完工日期延長了21個月。計劃延長是因為工作性質複雜，同時需要進行更多軟件配置設定的工作，以及增加使用人員驗收測試的次數。由於客戶系統參照一套外國軟件開發，故需大量的修改。

2.14 二零零八年一月，水務署告知審計署：

- (a) 招標文件所載的完工時間，是水務署擬備招標文件時的最佳估計；及
- (b) 該署透過計劃進度檢討會議和報告，以及計劃督導委員會的重點報告，密切監察工作進度。

2.15 審計署認為，日後如管理同類電腦合約，水務署應考慮系統的複雜程度和所需的修改，確保預留充足時間以完成工作。水務署亦應密切監察推行過程，務求計劃如期完成(見第2.12(a)、(b)、(d)及(e)段)。

### 需要就更改合約事先徵求批准

2.16 根據合約和《物料供應及採購規例》，合約所有更改均應由物流署或財庫局批准(註7)。二零零四年四月至二零零六年六月期間，水務署／承辦商合共提出94項更改要求(總值854萬元)，徵求物流署批准。審計署審查該94項更改要求後發現：

- (a) 52項(55%)涉及更改工作的要求，在通過使用人員驗收測試或相關系統投入運作後才徵求物流署批准；及

---

註7：根據《物料供應及採購規例》，如果合約更改的累積價值超逾1,000萬元，以後的所有更改應由財經事務及庫務局常任秘書長(庫務)批准。

- (b) 11 項 (12%) 要求於二零零四年九月獲計劃督導委員會同意，但直至二零零五年四月 (即七個月後) 才徵求物流署批准。

2.17 二零零七年三月，有關方面根據《物料供應及採購規例》，提請財庫局批准合約更改 (涉及 72 項更改要求)，因為更改的累積價值會超逾 1,000 萬元。二零零七年四月，財庫局批准改動時表示，合約更改落實後才徵求該局批准的做法，並不理想。審計署認為，日後管理電腦合約，水務署應採取措施，確保進行更改工作前，根據《物料供應及採購規例》徵得有關當局批准 (見第 2.12 (f) 及 (g) 段)。

### 審計署的建議

2.18 審計署建議，日後管理電腦合約時，水務署署長應：

- (a) 考慮系統的複雜程度和所需的修改，確保合約預留充足時間以完成工作 (見第 2.15 段)；
- (b) 密切監察工作進度，務求合約如期完成 (見第 2.15 段)；及
- (c) 在進行更改工作前，按照《物料供應及採購規例》的規定，向有關當局徵求批准 (見第 2.17 段)。

### 當局的回應

2.19 水務署署長同意第 2.18 段審計署的建議，並表示：

- (a) 日後如有類似情況，水務署會全面研究系統的複雜程度，務求制訂合理／實際可行的推行計劃。此外，水務署亦會加強監察工作進度，避免延誤；
- (b) 關於第 2.18(c) 段，二零零五年年初第 II(a) 期啓用時，積壓的個案增加。為免顧客服務質素嚴重倒退，急需與承辦商合作，進行更改工作，同時為徵求物流署批准進行準備工作。有關緊急改動的要求一經處理，水務署已嚴守更改工作前須徵求批准的規定；及
- (c) 水務署已提醒轄下人員須遵守財庫局於二零零七年二月發出的便箋所載的規定，確保推行客戶系統遇到的問題不會再次發生。

### 第3部分：增補保養費

3.1 本部分探討水務署如何管理付給承辦商的增補保養費。

#### 有關保養服務的合約條文

3.2 客戶系統原定於二零零四年九月三十日完成(見第 2.11 段表一)。按照合約：

- (a) 在水務署驗收客戶系統當日起計的一年保養期結束後，承辦商須提供硬件和軟件保養服務以及支援服務，為期九年；及
- (b) 由安裝軟／硬件當日起，政府有權**免費**使用該系統及／或子系統，承辦商須為該系統及／或子系統免費提供保養服務，直至該系統已驗收和保養期屆滿為止。

#### 索取增補保養費

3.3 二零零三年十一月至二零零六年一月期間，承辦商尋求水務署同意(在向物流署申請批准之前)延長第 II 期和第 III 期的完工日期，以及把第 II 期分為六期(見第 2.11 段表一)。水務署贊同承辦商的建議。二零零四年七月至二零零七年七月期間，物流署批准推行計劃數項改動。保養期原定於二零零五年九月二十九日屆滿，因為改動，修訂保養期則在二零零七年六月二十九日(即水務署在二零零六年六月三十日驗收客戶系統後 12 個月)屆滿。

3.4 在計劃推行期間，承辦商索取增補保養費，以便保養子系統(由每個子系統的實際完工日期起計的一年保養期後)，直至修訂保養期屆滿為止(見表二)。

表二

## 索取增補保養費的時期

期／分期	實際完工日期	免費保養服務期	索取增補保養費 涉及的時期 (註 1)
I	2003 年 12 月 1 日	2003 年 12 月 1 日至 2005 年 9 月 29 日 (註 2)	2005 年 9 月 30 日至 2007 年 6 月 29 日
II(a)	2004 年 12 月 28 日	2004 年 12 月 28 日至 2005 年 12 月 27 日	2005 年 12 月 28 日至 2007 年 6 月 29 日
II(b1)	2005 年 4 月 26 日	2005 年 4 月 26 日至 2006 年 4 月 25 日	2006 年 4 月 26 日至 2007 年 6 月 29 日
II(b2)	2005 年 8 月 12 日	2005 年 8 月 12 日至 2006 年 8 月 11 日	2006 年 8 月 12 日至 2007 年 6 月 29 日
II(c)	2006 年 1 月 9 日	2006 年 1 月 9 日至 2007 年 1 月 8 日	2007 年 1 月 9 日至 2007 年 6 月 29 日
II(d)	2006 年 5 月 19 日	2006 年 5 月 19 日至 2007 年 5 月 18 日	2007 年 5 月 19 日至 2007 年 6 月 29 日
II(e)	2006 年 6 月 30 日	2006 年 6 月 30 日至 2007 年 6 月 29 日	無
III	2005 年 2 月 25 日	2005 年 3 月 14 日至 2006 年 3 月 13 日 (註 3)	2006 年 3 月 14 日至 2007 年 6 月 29 日

資料來源：水務署的記錄

註 1：整個系統的完工日期修訂為二零零六年六月三十日。因此，整個系統的修訂保養期會在二零零七年六月二十九日結束。

註 2：按照合約，承辦商須免費提供保養服務，直至原定的保養期在二零零五年九月二十九日屆滿為止。

註 3：第 III 期在二零零五年二月二十五日完工，餘下若干次要工作尚未完成；未完成的工作在二零零五年三月十四日完成。因此，第 III 期的一年免費保養服務在二零零五年三月十四日開始。

### 計劃督導委員會贊同增補保養費

3.5 二零零四年二月，計劃督導委員會原則上贊同承辦商的建議，即分期推行計劃，以及訂立增補保養合約以涵蓋每個子系統一年保養期屆滿後（見第3.4段表二）的保養服務。二零零四年二月至十二月期間，計劃督導委員會曾討論此事，並指示水務署執行人員跟進有關細節。相關的會議記錄摘錄如下：

- (a) 二零零四年二月二十七日，“計劃督導委員會確認修訂付款時間表和保養合約建議方式的原則”；
- (b) 二零零四年九月二十一日，“增補保養合約亦已批准”；及
- (c) 二零零四年十二月二十八日，“修訂付款時間表和增補保養合約亦已確認”。

上述三次計劃督導委員會會議中，承辦商均有列席，其後亦獲發會議記錄相關部分（包括上文第(a)至(c)項的記錄）。二零零五年九月，水務署收到承辦商索取增補保養費的要求，並示意承辦商徵求物流署批准。

### 物流署對增補保養費的意見

3.6 二零零五年十月，物流署首次獲悉承辦商打算索取增補保養費。二零零六年一月，物流署通知承辦商：

- (a) 由於該系統仍在推行階段，政府沒有責任支付承辦商索取的增補保養費；及
- (b) 按照合約，在整個系統的保養期屆滿前，承辦商須免費提供系統及／或子系統的保養服務。

3.7 二零零六年三月，水務署回應物流署的查詢時表示，計劃督導委員會贊同承辦商索取增補保養費，基於以下理由：

- (a) 已經採納計劃分期推行的做法；及
- (b) 在子系統保養期屆滿後收取保養費是業界常規。

3.8 二零零六年四月，物流署徵詢律政司的意見。同年六月，物流署通知承辦商，增補保養費的申索不獲批准，並表示：

- (a) 按照合約，物流署是認可合約監督，任何關乎合約事宜的通訊，應繼續送交政府物流服務署署長，徵求同意／批准；

- (b) 每次向物流署要求更改合約，修訂推行計劃及付款時間表，承辦商均表示合約金額不變。每次要求均沒有提及增補保養費；及
- (c) 物流署批准承辦商更改合約的要求，是基於承辦商確認合約金額不變。

### 解決爭議

3.9 二零零六年七月，承辦商經法律代表通知水務署，他不同意物流署的決定。其後，水務署、物流署與財庫局就此事交換意見。

3.10 二零零六年九月，水務署徵求財庫局批准，就承辦商的申索與承辦商磋商。同月，財庫局批准磋商並告知水務署：

- (a) 鑑於承辦商提供增補保養服務已近兩年，財庫局面對的是既成事實；及
- (b) 情況未如理想。

財庫局提醒水務署，更改現有各份合約前，須徵求有關當局**事先**批准。

3.11 物流署(作為認可合約監督)在磋商後，於二零零七年二月(就增補保養服務和費用一事)與承辦商簽訂增補協議。同月，水務署(作為客戶系統的主要用戶)就承辦商索取增補保養費一事，與承辦商簽訂和解協議。其後，政府向承辦商支付一筆款項，以解決承辦商的申索。

### 審計署的意見及建議

#### *需要盡快知會物流署有關增補保養合約的建議*

3.12 二零零三年二月批出合約時，物流署已致函承辦商(函件副本已送交水務署)，說明物流署是認可合約監督，任何關乎合約事宜的通訊，應送交該署，徵求同意／批准。物流署是基於得悉合約金額不變，批准推行計劃的改動(見第3.8(c)段)。二零零四年二月，計劃督導委員會同意有需要訂立增補保養合約。二零零五年十月，物流署首次獲悉承辦商打算索取增補保養費(見第3.6段)。審計署認為，由於物流署是認可合約監督，水務署得到計劃督導委員會同意後，應盡快知會物流署有關增補保養合約的建議(見第3.5段)。

### 管理合約更改有可改善之處

3.13 承辦商為保養子系統索取增補保養費(見第 3.4 段表二)。二零零四年二月，計劃督導委員會對承辦商要求訂立增補保養合約表示贊同(見第 3.5段)。

3.14 計劃督導委員會在二零零四年二月至十二月期間的會議記錄載述：“計劃督導委員會確認……保養合約”、“增補保養合約亦已批准”，及“增補保養合約……確認”(見第 3.5 段)。審計署認為，日後如出現類似情況，在物流署批准增補保養合約前，水務署應避免使用“確認”或“批准”字眼，以免引起誤會。

3.15 二零零六年九月，財庫局表示，由於承辦商提供增補保養服務已近兩年，財庫局面對的是既成事實。財庫局又表示，水務署在處理合約更改前，須徵求有關當局事先批准(見第 3.10 段)。審計署認為，水務署應落實第 2.18(c)段審計署的建議，在這方面加以改善。

### 需要考慮在和解協議加入披露條文

3.16 審計署注意到，二零零七年二月簽署的和解協議並無加入條文，容許政府向立法會政府帳目委員會披露有關和解協議的內容。審計署認為，為加強對公眾問責，財庫局應建議部門考慮在採購合約的和解協議加入披露條文。

### 審計署的建議

3.17 審計署建議，日後管理電腦合約時，水務署署長應：

- (a) 及早知會認可合約監督可能有涉及額外費用的合約更改(見第 3.12 段)；
- (b) 就合約更改徵求認可合約監督的意見／批准時，交代更改對財務的影響(見第 3.12 段)；及
- (c) 避免使用可能會引起誤解的字眼，令人誤會合約更改的要求在認可合約監督批准前已獲接納(見第 3.14 段)。

3.18 審計署建議，為加強對公眾問責，財經事務及庫務局局長應建議各政府部門考慮在採購合約的和解協議加入條文，容許政府在某些情況下，向立法會政府帳目委員會披露有關和解協議的機密資料(見第 3.16 段)。

## 當局的回應

3.19 水務署署長同意第 3.17 段審計署的建議，並表示：

- (a) 水務署已提醒屬下人員，必須遵循財庫局二零零七年二月發出的便箋所載的規定，確保推行客戶系統時遇到的問題不會再次發生，特別是承辦商建議延長合約期時，水務署會仔細研究建議對保養費的影響，以免引起爭議，並在適當時間事先徵求認可合約監督批准；及
- (b) 物流署和水務署已通知承辦商，凡涉及合約事宜，均應送交物流署。計劃督導委員會原則上贊同訂立增補保養合約。計劃督導委員會會議記錄用詞有欠準確，或會引起誤解。

3.20 財經事務及庫務局局長同意第 3.18 段審計署的建議。

## 第4部分：合約保留金

4.1 本部分探討水務署如何根據合約管理保留金。

### 付款條款

4.2 二零零二年五月，水務署招標承辦合約，為客戶系統供應硬件及軟件，並提供推行服務和培訓。二零零二年七月截標時，水務署接獲 11 份標書。評審標書後，水務署建議接納承辦商的標書。二零零三年二月，按照中央招標委員會(見註 8)的建議，物流署把金額 1.835 億元的合約批給承辦商，當中包括四項服務的價格(見表三)。

表三

#### 合約金額組合

說明	款額 (百萬元)
(a) 供應硬件	34.7
(b) 供應軟件	57.5
(c) 推行服務	87.2
(d) 培訓	4.1
總計	183.5

資料來源：水務署的記錄

4.3 合約包括以下付款條款：

- (a) **合約一般條件** 合約一般條件第 24.1 條訂明，政府會保留合約金額的 15% 作為保留金；及
- (b) **合約附表** 合約附表 19 其中一個付款時間表註明，推行服務(見表三(c)項)總價的 95% 應在推行後檢討完成之後支付，餘下的 5% 應在保養期結束時支付(見表四)。

---

註 8：中央投標委員會由財經事務及庫務局常任秘書長(庫務)擔任主席，負責考慮和決定是否接納逾 1,000 萬元的貨物及一般服務標書。

表四

推行服務費用 8,720 萬元的付款時間表

分期	付款 (佔價格的百分率)
第一期：接納系統分析及設計文件	10%
第二期：驗收第 I 期的工作	5%
第三期：驗收第 II 期的工作	40%
第四期：發出驗收證明書後	25%
第五期：完成推行後檢討	15%
第六期：保養期結束	5%
	100%
總計	100%

資料來源：水務署的記錄

收回保留金的行動

4.4 二零零四年一月至二零零五年十二月期間，水務署向承辦商支付 16 筆合共 1.691 億元的款項。二零零六年二月，水務署發現：

- (a) 該署付款時並未按照合約一般條件扣起任何保留金；及
- (b) 未完成合約的價值少於所需的保留金款額。

二零零六年四月，水務署告知物流署此事，並根據 15% 的保留金比率，以表列方式交代上述 16 次付款每次應扣起的保留金款額。

4.5 二零零六年四月，水務署要求承辦商退還 2,540 萬元保留金 (1.691 億元 × 15%)。經磋商後，承辦商在二零零七年三月交給物流署一份履約保證 (註 9)，金額為 2,830 萬元 (註 10)，以代替須退還的保留金款額。二零零七年八月，所有工作妥善完成，履約保證隨之解除。

註 9：履約保證是指銀行保證在承辦商違約時賠償政府蒙受的損失，銀行承擔的金額以保證金額為上限。

註 10：該筆金額亦包含若干額外工作所需的保留金。

## 審計署的意見及建議

### *需要按照合約一般條件扣起保留金*

4.6 合約一般條件第 24.1 條訂明，政府應扣起合約金額的 15% 作為保留金 (見第 4.3(a) 段)。然而，水務署向承辦商付款 16 次，合共 1.691 億元，但沒有扣起任何保留金。水務署在二零零六年二月 (即二零零四年一月首次付款後 25 個月) 才發現付款時沒有扣起保留金。二零零七年三月，承辦商向物流署提交履約保證以代替退還保留金。

4.7 二零零七年十一月，水務署告知審計署，對於合約一般條件所載的“保留金”與付款時間表 (見第 4.3 段表四) 所載的“保養期結束”時支付的款項可能有所混淆，以為兩者“意思相同”。審計署認為，水務署日後管理電腦合約，應對合約條款提高警覺，以免混淆。

### *需要指明扣起保留金的時間*

4.8 合約一般條件和付款時間表沒有註明扣起保留金的時間。按照《物料供應及採購規例》，為保障政府利益，部門可在合約的付款時間表加入政府有權扣起保留金的條款。審計署注意到，政府土木工程合約的一般條件明確規定，政府須在每月月底按合約指明的百分率扣起保留金後，才付給承辦商一筆經核證的款項，直至所保留的款額達到保留金限額為止。審計署認為，水務署應在日後的電腦合約清楚指明扣起保留金的時間。

### *需要設立合約付款監控制度*

4.9 在二零零六年二月以前，水務署按照合約合共付款 16 次而仍未發現有需要扣起保留金。審計署認為，水務署日後管理合約付款時，應設立監控制度，以免出現類似遺漏。

### *審計署的建議*

4.10 審計署建議，日後管理電腦合約時，水務署署長應：

- (a) 採取措施，確保按照合約一般條件付款時扣起保留金 (見第 4.7 段)；
- (b) 在合約指明扣起保留金的時間 (見第 4.8 段)；及
- (c) 設立合約付款監控制度 (見第 4.9 段)。

### 當局的回應

4.11 水務署署長同意第 4.10 段審計署的建議，並表示水務署已採取額外措施，包括就扣起保留金進行獨立帳目審查，務求加強監控合約付款。

## 第5部分：系統啓用

5.1 本部分探討水務署如何管理客戶系統的啓用。

### 系統啓用日期

5.2 按照合約，客戶系統定於二零零四年七月啓用(見第 1.8 段)。在批准延期後，水務署在二零零四年年底推出客戶系統第 II(a) 期。客戶系統在二零零五年一月啓用。

### 資料轉換

5.3 資料系統保存的客戶資料，包括客戶名稱、用水樓宇地址及郵寄地址，需要轉為新格式，然後轉往客戶系統。根據二零零零年四月的水務署可行性研究報告所述：

- (a) 客戶系統使用的資料應盡量準確；
- (b) 由於地址記錄非常重要，宜特別指派一組人員專門負責資料轉換；及
- (c) 為確保資料準確，水務署應盡力查核現有資料，如發現錯誤，應在正式轉換資料前更正。

### 資料轉換的風險管理

5.4 二零零三年五月，承辦商向水務署提交開展計劃文件。根據文件所述的風險管理計劃，資料轉換列為其中一項風險因素(註 11)。資料系統儲存的資料需要轉為客戶系統可以接受的新格式。為處理相關風險，水務署被告知：

- (a) 應盡早展開資料轉換的策劃程序；
- (b) 應盡早收集資料樣本及進行資料轉換測試；及
- (c) 應委任一名整體系統統籌人員，確保現有系統儲存的資料適時備妥，以便轉往新系統。

### 採用香港郵政備存的地址

5.5 香港郵政設有中英文郵寄地址資料庫，以便以電子方式根據個別郵差所負責的地區分揀郵件。二零零二年，水務署決定採用香港郵政備存的地址，取

---

註11：其他風險因素包括使用人員接受程度(見第 5.9 段)及架構重組。

代資料系統備存的用水樓宇地址及郵寄地址。香港郵政備存的地址與資料系統的地址核對，並轉為客戶系統的格式後，會轉往客戶系統。水務署認為：

- (a) 香港郵政備存的地址編排完善 (註 12)，利便搜尋客戶系統的資料；及
- (b) 香港郵政備存的中文地址會利便以中文地址寄發水費單。

5.6 二零零三年十一月，水務署決定作出以下安排，以便把資料系統的地址轉往客戶系統：

- (a) 承辦商會開發電腦程式，以便核對資料系統與香港郵政備存的英文地址；
- (b) 如資料系統的用戶英文地址與香港郵政資料庫的地址相符，便會從香港郵政資料庫抽出中英文地址，轉為客戶系統的格式 (註 13)，然後輸入客戶系統；及
- (c) 至於與香港郵政資料庫英文地址不相符的資料系統英文地址，仍會轉換為客戶系統的格式，然後轉往客戶系統。

### 人手轉換地址格式

5.7 二零零四年五月，水務署試行核對地址後發現，有 81 萬個資料系統地址與香港郵政資料庫的地址不相符。然而，水務署在二零零四年九月決定把 81 萬個不相符的地址，從資料系統轉往客戶系統。二零零四年十二月底至二零零五年一月期間，在轉移地址的過程中，81 萬個不相符的地址以資料系統的格式轉往客戶系統。

5.8 二零零四年十月，在使用人員驗收測試和實習期間，水務署人員對系統中存在資料系統和客戶系統兩種地址格式，表示關注。存在雙重格式令搜尋地址出現問題，影響一些客戶服務 (例如處理用戶轉名及回覆查詢)。二零零四年十二月，水務署指示承辦商開發地址搜尋器，以利便搜尋兩種不同格式的地址。這項工作涉及的額外費用約為 30 萬元 (由系統計劃撥款支付)。同月，計劃督導委員會批准聘請 24 名臨時文書助理，以人手方式把 81 萬個不相符的地址，轉為客戶系統的格式。人手轉換地址格式的工作於二零零五年六月展開，同年十二月完成，費用為 120 萬元 (由系統計劃撥款支付)。

---

註 12：在香港郵政的資料庫，地址的地區、街道名稱、樓宇名稱及樓層數目儲存在指定資料欄，利便資料搜尋。

註 13：客戶系統地址資料庫的資料欄與香港郵政資料庫的資料欄不同。

## 使用人員接受程度

### 使用人員接受程度的風險管理

5.9 按照風險管理計劃，使用人員接受程度是風險因素之一(見第 5.4 段)。若要使用人員接受轉變，管方與他們需要適當溝通和了解。

### 熟習安排

5.10 二零零四年一月至十一月期間，水務署作出以下預備安排，讓系統使用人員在客戶系統啓用前，熟習新系統的運作：

- (a) **程序研討會** 在二零零四年一月進程序研討會，讓水務署人員交換意見及了解新系統各項程序的相互關係；
- (b) **培訓班** 二零零四年六月底至十一月，承辦商為水務署的系統使用人員舉辦培訓班，水務署約有 1 200 名人員參加。基於種種原因(例如水務署人員未能出席，以及缺乏教材)，承辦商曾數度修訂培訓時間表；
- (c) **實習環境** 二零零四年九月至十一月，水務署為客戶系統的使用人員提供實習環境，以試驗資料進行運作測試；
- (d) **程序覆核計劃** 二零零四年十月至十一月，客戶系統的程序小組利用程序覆核計劃向水務署人員講解；及
- (e) **預習** 水務署在系統啓用前，於二零零四年十一月進行兩次預習，共有 785 名系統使用人員參加。

### 預習評估調查

5.11 二零零四年十一月，由承辦商聘請的顧問進行調查，以收集 785 名參加者對預習的意見。調查的回應者就五條問題逐一評分(最低 1 分，最高 5 分)，並提出意見。調查結果載於表五。

表五

## 預習的調查結果

問題	內容	分數 (註)	回應者所 佔百分率	調查結果
1	預習的整體 編排	1 及 2	45%	45% 的回應者表示，整體印象 是預習達不到他們的期望。
		3	41%	
		4 及 5	14%	
		總計	100%	
2	預習對員工 的效用	1 及 2	36%	儘管對策劃和進行預習的整體 效果及評語欠佳，仍有 64% 的 回應者認為預習有用。
		3	37%	
		4 及 5	27%	
		總計	100%	
3	系統表現符 合員工期望	1 及 2	51%	51% 的回應者認為，系統的方 便程度及表現達不到他們的期 望。
		3	38%	
		4 及 5	11%	
		總計	100%	
4	操作系統暢 順程度	1 及 2	53%	53% 的回應者擔心操作新系統 會力有不逮。不少回應者認為 實習及培訓不足。
		3	37%	
		4 及 5	10%	
		總計	100%	
5	系統有助執 行職務	1 及 2	44%	44% 的回應者懷疑在執行日常 工作／職務以及改善工作表現 方面，新系統對他們會有多大 幫助。
		3	42%	
		4 及 5	14%	
		總計	100%	

資料來源：水務署的記錄

註：調查的回應者就每條問題評分，分數由 1 分至 5 分不等，5 分代表絕對滿意，1 分代表最不滿意。

5.12 此外，回應者關注以下問題：

- (a) 實習及培訓不足，尤其沒有特別設計培訓內容，以切合不同用者的需要；
- (b) 欠缺逐步解說操作程序的清晰指引；及
- (c) 沒有清楚界定各小組、組及科的角色和職責。

水務署於二零零四年十二月進行另一次預習及向員工發出程序手冊，並繼續為員工提供實習環境，直至二零零五年一月。為加強員工對使用新系統的信心，水務署在系統啓用前進行了一次全面操作測試。

### 系統啓用後的問題

5.13 客戶系統第II(a)期在二零零四年年底推出，在二零零五年一月二十二日啓用。二零零五年一月底至二月初，水務署向約42萬客戶寄發水費單，其中約30萬張採用來自香港郵政資料庫的中文地址，其餘12萬客戶的水費單則以英文地址寄發。其後，水務署發覺約有6000張水費單的中文地址有誤(因為中文地址與英文地址的層數有別)。水務署回覆審計署的查詢時表示：

- (a) 由於部分樓宇的中文地址根據英文地址加了一樓層，令上述6000個中文地址出錯；
- (b) 儘管信封上的中文地址錯誤，香港郵政曾指示郵差把水費單派到正確的地址；及
- (c) 約200張採用中文地址的水費單寄往錯誤地址。

5.14 水務署在二零零五年二月八日暫停以中文地址發出水費單，並恢復先前的做法，以英文地址發出水費單。

### 積壓個案增加

5.15 二零零五年三月，客戶系統啓用後，約有16000宗積壓個案(註14—例如申請開立帳戶的個案)。為清理積壓個案，水務署聘用臨時員工六個月(費用120萬元)，水務署客戶服務科人員則逾時工作六個月(費用620萬元)。

---

註14：包括處理時間較水務署服務目標所定的時間為長的個案。

5.16 二零零八年一月，水務署告知審計署，系統啓用初期積壓個案增加，主要原因如下：

- (a) 水務署在系統轉換期間，停止系統的運作；
- (b) 客戶系統的網上程序較資料系統複雜。在系統推行初期，系統使用人員需要時間學習；及
- (c) 客戶系統由現有人員推行。在系統啓用前，他們除了測試新系統外，還需要參加培訓、實習和簡介會。

### **客戶投訴及查詢增加**

5.17 客戶系統在二零零五年一月啓用，隨後水務署寄發的新水費單夾附單張，告知客戶水費單格式和用戶編號(數位由 14 改為 11)的改動。二零零五年年初，每日接到的查詢和投訴電話數目大幅增加，當中很多查詢與用戶編號和水費單格式的改動有關。此外，渠務署接獲有關新帳單(涵蓋排污費和工商業污水附加費)的電話查詢亦大增。二零零五年三月至五月期間，水務署在若干本地報章、電台和電視台宣傳水費單的改動。

### **審計署的意見及建議**

#### **需要在系統啓用前全面轉換客戶地址**

5.18 二零零三年十一月，水務署決定，資料系統備存的客戶地址，若與香港郵政資料庫的地址不相符，一律轉為客戶系統的格式，然後轉往客戶系統。可是，81 萬個不相符的客戶地址沿用資料系統的格式，從資料系統轉往客戶系統。這批沿用資料系統格式的地址引致操作問題，直至二零零五年十二月人手轉換格式工作完成後，問題才得到解決(見第 5.8 段)。為利便搜尋地址，水務署在二零零四年十二月開發地址搜尋器，額外費用約為 30 萬元。此外，水務署聘用臨時員工，在系統啓用後以人手方式轉換不相符地址的格式，額外費用為 120 萬元。

5.19 二零零八年一月，水務署告知審計署：

- (a) 二零零四年五月進行測試後發現，地址全面配對在技術上並不可行(見第 5.7 段)；
- (b) 水務署知悉客戶系統的地址有兩種不同的格式。由於不可能一次過轉換所有地址的格式，其後必須跟進；

- (c) 在系統推行初期，執行人員需要時間學習操作新系統。客戶系統與資料系統的搜尋方式並不相同；及
- (d) 開發地址搜尋器後，搜尋問題大部分已經解決。

5.20 審計署認為，為免日後的電腦計劃出現運作問題，應在系統啓用前，先把資料全面轉為新系統可以接受的格式。

#### **需要及早着手解決問題**

5.21 二零零四年五月，水務署試行核對地址後發現，資料系統有81萬個用水樓宇地址與香港郵政資料庫的地址不相符(見第 5.7 段)。二零零四年十二月底，計劃督導委員會批准聘請臨時員工以人手方式轉換地址格式。可是，轉換格式的工作遲至半年後，即二零零五年六月才展開，並於二零零五年十二月完成(距離二零零五年一月系統啓用後差不多一年)。二零零八年一月，水務署告知審計署：

- (a) 水務署需要時間聘請臨時員工，為他們安排電腦工作站，以及指示承辦商開發修訂及上載相關地址的程式；及
- (b) 不相符的地址不會對徵收水費構成任何影響。

審計署認為，日後推行系統，水務署應及早着手解決遇到的問題，並顧及所需的工作時間。

#### **需要提高使用人員接受程度**

5.22 二零零四年十一月一項調查(見第 5.11 段表五)發現，水務署部分人員認為預習效果及新系統的表現達不到期望。他們認為，實習和培訓不足，亦欠缺逐步解說操作程序的清晰指引。審計署認為，日後進行新系統操作訓練時，可加以改善。

#### **需要加強宣傳**

5.23 客戶系統啓用後，水費、排污費和工商業污水附加費帳單的改動導致公眾查詢大增(見第 5.17 段)，水務署的工作量亦隨之增加。二零零五年三月至五月期間，水務署展開宣傳活動。審計署認為，日後水務署的服務如有改動，應加強宣傳力度。

### **需要確保中文地址準確無誤**

5.24 二零零五年二月初，水務署以來自香港郵政資料庫的中文地址寄發 30 萬張水費單後發現，其中 6 000 張的中文地址錯誤。

5.25 二零零八年一月，水務署告知審計署：

- (a) 水務署相信香港郵政的地址正確，可用於資料轉換；
- (b) 水務署已跟進地址出現差異的問題(包括向香港郵政查詢，以及參考其他機構網站的相關資料)；
- (c) 在客戶系統並行運作期間，水務署以目視方式逐一檢查水費單的地址，發現部分地址的中英文樓層數目有別後，已向香港郵政提供樣本以便澄清；及
- (d) 香港郵政修正了大多數出錯的中文地址，事件對公眾構成不便的程度很低。

5.26 由於水務署以中文地址發出水費單，地址必須準確無誤。雖然水務署在二零零五年一月以中文地址發出水費單前，已察覺中文地址存在問題，但仍有 6 000 張水費單印上錯誤的中文地址，當中約 200 張寄到錯誤的地址(見第 5.13 段)。其後，水務署需要恢復先前的做法，以英文地址發出水費單。審計署認為，水務署以中文地址發單前，應採取有效措施(例如要求客戶提供中文地址)，以確保地址準確無誤。

### **需要加快以中文地址發出帳單**

5.27 客戶系統其中一項功能，是方便水務署以中文地址發出帳單。然而，截至二零零八年一月，客戶系統雖已啓用三年，水務署仍未恢復以中文地址發出水費單(見第 5.14 段)。審計署認為，水務署應加快處理，讓客戶可以選擇收取以中文地址發出的水費單。

### **審計署的建議**

5.28 審計署建議水務署署長應：

- (a) 日後在推行新電腦計劃時，提醒水務署人員需要：
  - (i) 在系統啓用前把資料轉為新系統可以接受的格式(見第 5.20 段)；及

- (ii) 及早着手解決遇到的問題，並顧及所需的工作時間 (見第 5.21 段)；
- (b) 日後在新電腦系統啓用前：
  - (i) 向水務署人員提供充足有效的培訓和指引 (見第 5.22 段)；
  - (ii) 如新系統引起的轉變會對公眾造成影響，進行宣傳 (見第 5.23 段)；及
  - (iii) 採取有效措施，核實來自另一機構的資料正確無誤後才使用，例如向客戶查證地址是否正確 (見第 5.26 段)；及
- (c) 加快行動，為客戶提供收取以中文地址發出水費單的選擇 (見第 5.27 段)。

#### 當局的回應

5.29 水務署署長同意第 5.28 段審計署的建議，並表示基於公眾需求，水務署會加快處理，讓客戶可以在二零零八年選擇收取以中文地址發出的水費單，並會確保中文地址正確無誤後才使用。

## 第6部分：系統表現

6.1 本部分探討客戶系統啓用後在提供客戶服務方面的表現。

### 系統啓用後預計可得的效益

6.2 二零零一年二月，當局向立法會財務委員會提交文件，申請撥款推行客戶系統計劃(見第 1.5 段)，並在文件中說明：

- (a) **節省的費用** 推行客戶系統後，由 2006–07 年度起，每年節省的款額會達 1 億元，主要是透過在三年內減少 261 個職位節省所得；及
- (b) **改善服務** 客戶系統會：
  - (i) 透過互聯網(或電話)支援互動客戶服務，包括發出帳單、申請更改郵寄地址或驗錶、查詢用水帳戶、預約服務及預約處理供水故障投訴；及
  - (ii) 處理各項主要客戶服務所需的時間可大為縮短，例如回覆新建樓宇的供水申請、發還按金、用戶轉名或終止註冊用戶資格。

### 節省的費用

6.3 二零零七年三月，當局告知立法會規劃地政及工程事務委員會，水務署推行客戶系統後，節省 1 億元費用，主要是在沒有裁員的情況下刪減了 263 個職位。

### 審計署的意見及建議

#### 需要加快提供網上客戶服務

6.4 當局告知立法會財務委員會，客戶系統可支援網上或電話互動客戶服務(見第 6.2(b)(i) 段)。根據合約，客戶系統需提供 24 類網上服務。審計署的審查顯示，截至二零零七年十二月三十一日：

- (a) 在 15 類預計較常使用的服務中，有 8 類尚未提供網上服務(見表六)；及
- (b) 其餘 9 類預計較少使用的服務尚未提供網上服務(註 15)。

---

註 15：該 9 類服務為：(i) 覆核申請結果或處理狀況；(ii) 連接其他政府部門網站；(iii) 選擇語言及顯示方式；(iv) 下載／列印標準表格、小冊子及收費表；(v) 要求發還按金；(vi) 查詢申請詳情；(vii) 查詢申請編號；(viii) 提供保安功能以防未獲授權人士進入客戶系統；及 (ix) 查詢水務署會接受的喉管和喉管配件的物料。

表六  
提供網上服務  
(二零零七年十二月三十一日)

客戶服務	預計使用率 (每天次數)	網上服務
(1) 申請用戶轉名	1 000	有
(2) 申請終止註冊用戶資格	1 000	有
(3) 查詢帳戶資料	500	無
(4) 索取帳單副本	150	無
(5) 預約服務	100	無 (可下載表格)
(6) 預約領取釣魚／水喉匠牌照	100	無
(7) 繳付帳單	100	有
(8) 更改個人資料	100	有
(9) 連接水務署網站查詢其他事項	100	無
(10) 顯示電子帳單	100	無
(11) 查詢／投訴技術／帳戶事宜	100	有
(12) 輸入自行報讀水錶度數	100	無
(13) 初次申請供水	100	無 (可下載表格)
(14) 編製試驗帳單	100	有
(15) 估計日後帳款 (註)	100	有

資料來源：水務署的記錄

註：客戶系統可應客戶的要求，按客戶報讀的水錶度數及其過往耗水量，估計日後發單日期的水費及排污費。

- 6.5 二零零七年十一月及二零零八年一月，水務署告知審計署：
- (a) 所有關於電子服務的合約要求已經落實；
  - (b) 基於保安理由，該署會在保安評估完成以及相關建議妥善落實後，由二零零八年年初起，分期提供全面的網上客戶服務；
  - (c) 水務署會檢討和重新測試這些客戶服務，以確定這些服務能否切合業務需求；
  - (d) 為切合最新業務需求，水務署會在提升客戶系統功能後推行電子發單；及
  - (e) 大部分客戶服務已透過電話或客戶諮詢中心提供。

6.6 審計署注意到，部分公用事業公司現已在網上提供兩種客戶服務，即查詢帳戶資料和發單。審計署認為，水務署應加快提供這兩項網上客戶服務。水務署應參照部分公用事業公司的良好做法，向客戶提供誘因，鼓勵他們收取電子帳單，取代紙張帳單。此舉有助減少用紙量。

- 6.7 審計署認為，水務署亦應加快提供以下網上客戶服務：
- (a) 申請初次供水；
  - (b) 預約驗錶；及
  - (c) 輸入自行報讀水錶度數。

上述網上服務有助改善服務質素和節省費用。

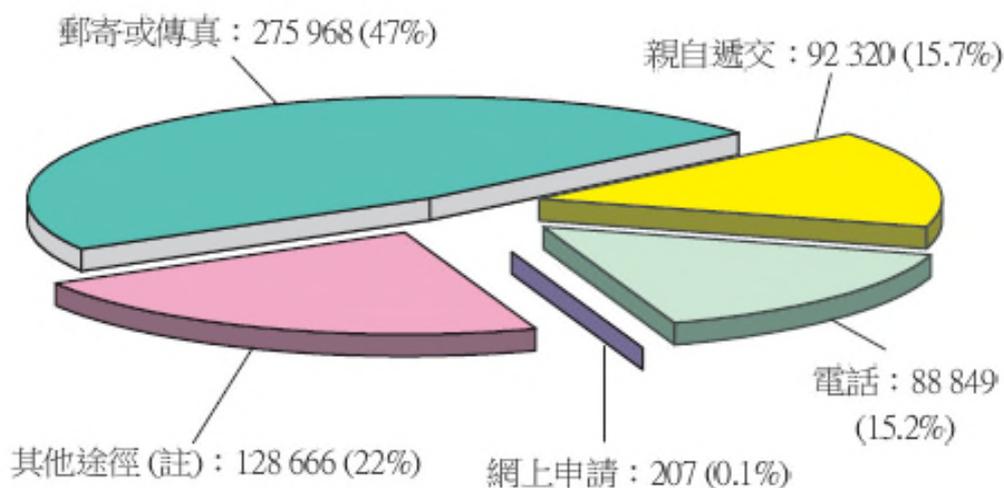
#### **需要推廣網上客戶服務**

- 6.8 水務署已提供以下網上服務(見第 6.4 段表六)：
- (a) 更改個人資料；
  - (b) 申請用戶轉名；及
  - (c) 申請終止註冊用戶資格。

二零零七年十一月，水務署告知審計署，沒有就第 (a) 項統計使用該項網上服務的客戶人數。審計署審查其他兩項網上服務(即第(b)項及(c)項)的使用情況，發現曾使用的客戶不足 1% (見圖一和圖二)。

圖一

申請用戶轉名  
(二零零五年一月至二零零七年六月)

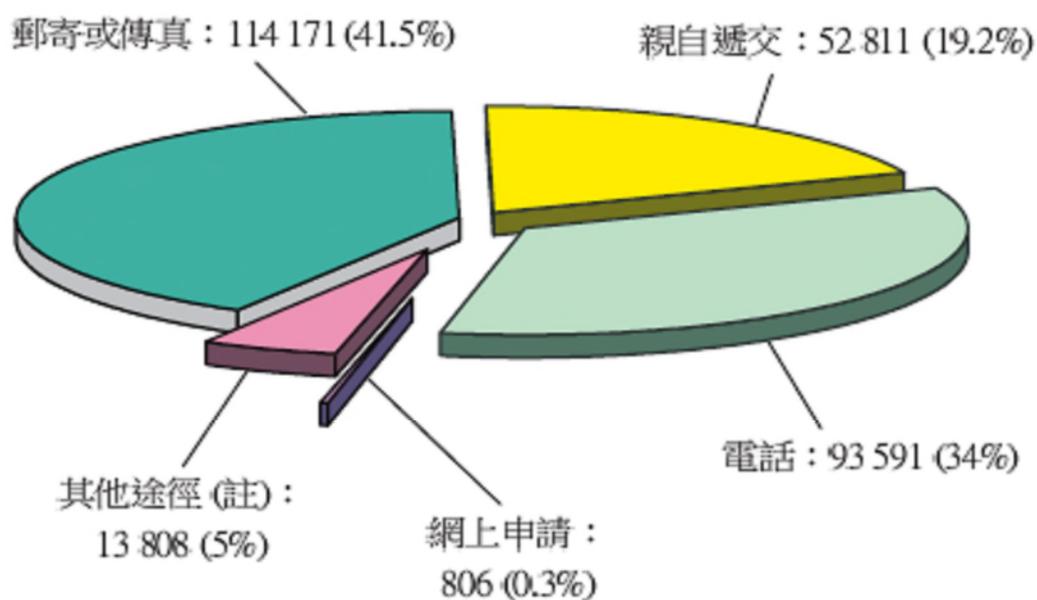


資料來源：水務署的記錄和審計署的分析

註：主要包括由房屋署分批提出的申請。

圖二

申請終止註冊用戶資格  
(二零零五年一月至二零零七年六月)



資料來源：水務署的記錄和審計署的分析

註：主要包括由房屋署分批提出的申請。

6.9 水務署不足1%的客戶曾使用該兩項網上服務，可見有增長空間。審計署認為，水務署應採取措施，鼓勵更多客戶使用網上服務。此舉有助減輕水務署人員處理郵寄、電話或親自遞交申請的工作量。為了加強監察，水務署亦應統計使用網上服務的客戶人數。

*需要改善客戶服務的處理時間*

6.10 根據二零零一年二月提交立法會財務委員會的文件，客戶系統推行後，四項主要客戶服務的處理時間會大為縮短(見第 6.2(b)(ii) 段)。在 2003-04 至 2007-08 財政年度，水務署就四項主要服務定出的服務目標如下：

- (a) *回覆新建樓宇的供水申請*：20 個完整工作天內；
- (b) *處理郵寄的用戶轉名申請*：7 個完整工作天內；
- (c) *處理發還按金申請*：9 個完整工作天內；及
- (d) *帳戶結束後發出終結水費單*：3 個完整工作天內。

6.11 表七載列 2003-04 至 2007-08 年度上述四項服務的服務目標的達標率。

表七

四項客戶服務的服務目標的達標率  
(2003-04 至 2007-08 年度)

客戶服務	服務目標 (註 1)	達標率					
		客戶系統啓用前		客戶系統啓用後 (註 2)			
		2003年 4月1日 至 2004年 3月31日	2004年 4月1日 至 2004年 12月31日	2005年 1月1日 至 2005年 3月31日	2005年 4月1日 至 2006年 3月31日	2006年 4月1日 至 2007年 3月31日	2007年 4月1日 至 2007年 12月31日
(a) 回覆新建樓宇的供水申請	20個完整 工作天內	99.7%	97.9%	82.3%	69.9%	80.6%	84.8%
(b) 處理郵寄的用戶轉名申請	7個完整 工作天內	99.7%	99.6%	55.1%	82.0%	98.8%	99.2%
(c) 處理發還按金申請	9個完整 工作天內	99.7%	99.7%	65.0%	85.0%	98.5%	99.0%
(d) 帳戶結束後發出終結水費單	3個完整 工作天內	99.6%	99.3%	38.7%	89.4%	99.5%	99.5%

資料來源：水務署的記錄和審計署的分析

註 1：指水務署 2003-04 至 2007-08 年度的服務目標。

註 2：客戶系統第 II(a) 期在二零零五年一月二十二日啓用。

6.12 如表七所示，客戶系統啓用後首三個月，水務署四項服務的達標率顯著倒退。二零零八年二月，水務署告知審計署：

- (a) 資料系統過渡至客戶系統期間，積壓個案增加，水務署需要致力清理積壓個案。一如服務表現統計數字所示，在系統推行首數個月內，服務表現受到積壓個案影響；及
- (b) “回覆新建樓宇的供水申請”這項服務的表現倒退，原因是供水申請增加(由2004-05年度的10 800宗增至2006-07年度的25 200宗，二零零七年四月至十二月這九個月內則有17 900宗)。

二零零六年四月至二零零七年十二月，四項服務的達標率均見改善。不過，“回覆新建樓宇的供水申請”的處理時間仍然未能達標。審計署認為，水務署應採取措施，務求達到該署為這項服務定下的服務目標。

6.13 二零零一年二月的財務委員會文件說明，客戶系統推行後，處理主要客戶服務所需的時間會大為縮短(見第6.2(b)(ii)段)。政府資訊科技總監辦公室於二零零七年六月發出第3/2007號“電腦化計劃”通告，說明若計劃預料可帶來業務效益，負責部門應定下適當的生產力及服務表現目標，以衡量有關改善。

6.14 審計署認為，水務署應着手縮短處理客戶服務的時間。正如政府資訊科技總監辦公室第3/2007號通告建議，水務署應根據工作量和可用資源，適當修訂服務目標，以衡量已改善之處。

### 審計署的建議

6.15 審計署建議水務署署長應：

- (a) 加快提供以下網上客戶服務：
  - (i) 查詢帳戶資料；
  - (ii) 發出帳單；
  - (iii) 申請初次供水；
  - (iv) 預約驗錶；及
  - (v) 輸入自行報讀水錶度數(見第6.6及6.7段)；

- (b) 在提供網上客戶服務後：
  - (i) 為有關服務進行宣傳；及
  - (ii) 考慮向客戶提供誘因，鼓勵他們使用網上服務 (見第 6.6 及 6.9 段)；
- (c) 統計使用網上服務的客戶人數 (見第 6.9 段)；
- (d) 採取措施，讓水務署能達到“回覆新建樓宇的供水申請”服務的  
服務目標 (見第 6.12 段)；及
- (e) 修訂水務署服務目標，藉此反映客戶系統啓用後客戶服務處理時  
間有所縮短 (見第 6.14 段)。

#### 當局的回應

6.16 水務署署長同意第 6.15 段審計署的建議，並表示：

- (a) 水務署會致力改善“回覆新建樓宇的供水申請”服務，使服務表現  
達到與客戶系統啓用前相若或更高的水平；及
- (b) 水務署定會不時檢討服務承諾，務求為客戶提供更佳服務。