

第2章

創新科技署
香港設計中心

設計智優計劃的行政管理

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。

《審計署署長第五十一號報告書》共有 12 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

設計智優計劃的行政管理

目 錄

	段數
第 1 部分：引言	1.1
背景	1.2
設計智優計劃	1.3 – 1.6
帳目審查	1.7
當局、香港設計中心及香港科技園公司的整體回應	1.8 – 1.10
鳴謝	1.11
第 2 部分：設計支援計劃資助項目的管理	2.1
設計支援計劃	2.2 – 2.5
設計智優計劃評審委員會	2.6
審計署的意見及建議	2.7 – 2.13
當局的回應	2.14
項目評估	2.15
審計署的意見及建議	2.16 – 2.19
當局的回應	2.20
檢討設計支援計劃	2.21 – 2.22
審計署的意見及建議	2.23 – 2.24
當局的回應	2.25
由香港設計中心負責進行的一般支援計劃項目	2.26
9707 項目	2.27 – 2.29
審計署的意見及建議	2.30 – 2.46
香港設計中心的回應	2.47
設計營商周 2006 及 2007	2.48
審計署的意見及建議	2.49 – 2.62
香港設計中心的回應	2.63
第 3 部分：香港設計中心推廣設計的工作	3.1
香港設計中心	3.2 – 3.7
推廣設計的業務規劃	3.8
審計署的意見及建議	3.9 – 3.11
香港設計中心的回應	3.12
推行設計基礎設施項目	3.13
審計署的意見及建議	3.14 – 3.17
當局及香港設計中心的回應	3.18 – 3.19
推廣設計撥款的管理	3.20 – 3.21

	段數
審計署的意見及建議	3.22 – 3.30
當局及香港設計中心的回應	3.31 – 3.32
第4部分：香港設計中心的企業管治和行政管理	4.1
香港設計中心的管治架構	4.2 – 4.3
審計署的意見及建議	4.4 – 4.13
當局及香港設計中心的回應	4.14 – 4.16
僱用員工	4.17 – 4.18
審計署的意見及建議	4.19 – 4.21
香港設計中心的回應	4.22
採購物料及服務	4.23 – 4.24
審計署的意見及建議	4.25 – 4.26
香港設計中心的回應	4.27
海外公幹開支	4.28
審計署的意見及建議	4.29 – 4.34
香港設計中心的回應	4.35
第5部分：設計創業培育計劃的行政管理	5.1
背景	5.2 – 5.4
向培育公司提供資助	5.5 – 5.6
審計署的意見及建議	5.7 – 5.14
香港科技園公司的回應	5.15
申請參加培育計劃	5.16 – 5.17
審計署的意見及建議	5.18 – 5.25
香港科技園公司的回應	5.26
監察培育公司的表現	5.27 – 5.29
審計署的意見及建議	5.30 – 5.38
香港科技園公司的回應	5.39
發放資助款項	5.40
審計署的意見及建議	5.41 – 5.42
香港科技園公司的回應	5.43
第6部分：外國推廣設計的做法	6.1
政府在港推廣設計的措施	6.2
其他國家藉採用設計加強競爭力	6.3
審計署的意見及建議	6.4 – 6.11
當局的回應	6.12

	頁數
附錄	
A : 香港設計中心組織圖 (二零零八年六月三十日)	67
B : 設計創業培育計劃五類資助的限額	68

第1部分：引言

1.1 本部分闡述這項帳目審查的背景，並概述審查的目的和範圍。

背景

1.2 政府的政策是藉着推廣設計和創新來提高本港產品和服務的競爭力。政策的目標是讓各行各業明白，借助設計和創新提高競爭力的重要，以及把設計和創新融入業務和工業流程。政府希望通過這方面的工作，本港產業會從“原設備製造”模式，轉型到“原設計製造”以至“自創品牌製造”模式，從而走向高增值路線。

設計智優計劃

1.3 二零零四年六月，政府獲撥承擔額 2.5 億元推出設計智優計劃，以加強對設計和創新的支援。設計智優計劃包括以下兩個項目：

- (a) **設計支援計劃** 根據這項計劃，政府把 1.8 億元撥款用作資助下列四類項目：
 - (i) 設計研究；
 - (ii) 設計業與商界合作；
 - (iii) 設計專業持續進修；以及
 - (iv) 一般支援活動。
- (b) **創新中心計劃** 根據這項計劃，政府把 7,000 萬元撥款用作設立一站式服務中心，作為建立並持續資助設計組群。撥款用於以下兩方面：
 - (i) **香港設計中心** 根據創新中心計劃，政府向香港設計中心撥款 4,500 萬元，以有時限的形式支援中心的運作；以及
 - (ii) **設計創業培育計劃** 根據創新中心計劃，政府向香港科技園公司(科技園)撥款 2,500 萬元，供該公司推出設計創業培育計劃。

1.4 科技園把位於九龍塘的科技中心易名為創新中心(照片一)，提供下列一站式服務：

- (a) 向設計企業提供培育服務 (註 1)；
- (b) 專業教育和培訓課程；
- (c) 與設計有關的展覽、研討會和工作坊；
- (d) 與設計有關的資源中心 (例如設計圖書館)；以及
- (e) 為專業設計師和使用設計服務的業界人士安排可互相交流和聯繫的活動。

照片一

创新中心



資料來源：香港設計中心的記錄

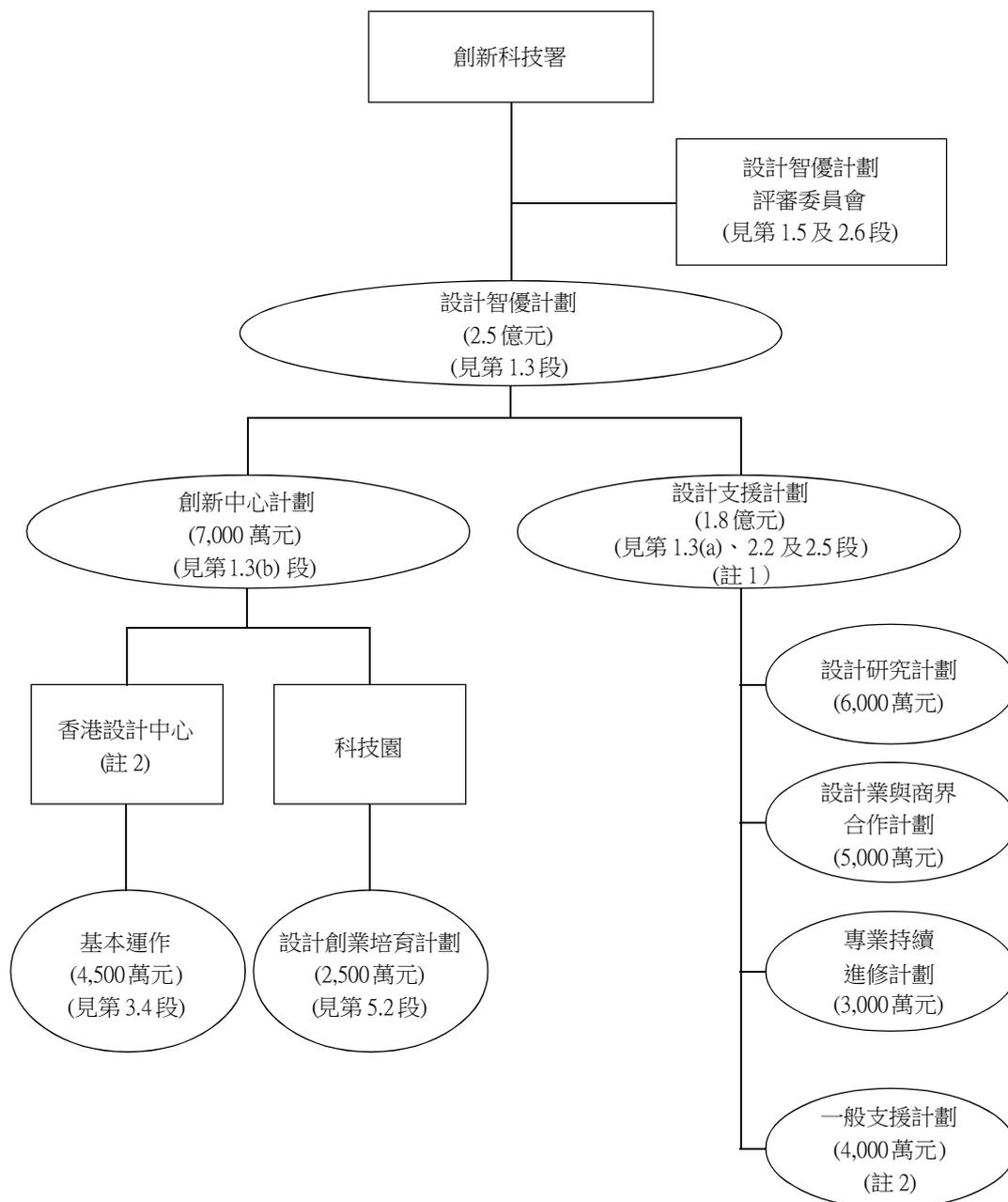
1.5 創新科技署負責管理設計智優計劃。另有一個評審委員會 (見第 2.6 段) 協助該署監察和檢討有關計劃。

1.6 截至二零零八年六月三十日，設計智優計劃為 169 個項目提供總數 1.04 億元撥款，設計創業培育計劃已取錄 37 家新成立的設計公司作為培育公司。圖一顯示設計智優計劃各個計劃與有關各方的關係。

註 1： 培育服務是指在新成立公司的運作和發展初期，向有關公司提供支援服務 (例如管理培訓、按需要而特別制定的市場推廣服務、商業配對、商業諮詢服務、聯繫服務、法律 and 財務諮詢等專業服務)，以及以可負擔的租金提供辦事處。

圖一

設計智優計劃下各個計劃與有關各方的關係



資料來源：審計署對創新科技署記錄的分析

註 1：二零零七年三月，創新科技署把設計支援計劃的撥款增加1,400萬元至1.94億元（見第 2.5 段表二）。

註 2：除設計智優計劃的撥款外，香港設計中心亦獲其他來自政府的撥款。截至二零零八年六月三十日，向香港設計中心承諾撥款總額為 2.25 億元（見第 3.6 段表七）。

帳目審查

1.7 審計署最近審查了創新科技署管理的設計智優計劃，在行政管理上的節省程度、效率及效益。審查工作集中於以下範圍：

- (a) 設計支援計劃資助項目的管理 (第 2 部分)；
- (b) 香港設計中心推廣設計的工作 (第 3 部分)；
- (c) 香港設計中心的企業管治和行政管理 (第 4 部分)；
- (d) 設計創業培育計劃的行政管理 (第 5 部分)；以及
- (e) 外國推廣設計的做法 (第 6 部分)。

當局、香港設計中心及香港科技園公司的整體回應

1.8 創新科技署署長歡迎審計署對設計智優計劃的行政管理進行衡工量值式審計工作。他表示大致上同意審計署的意見及建議，並會與香港設計中心及科技園緊密合作，確保妥為落實改善措施。

1.9 香港設計中心行政總裁表示，香港設計中心大致上接納審計署的觀點，並會加強本身的內部財務控制及審計工作，確保審計署發現的不當情況不會再次出現。他並表示：

- (a) 香港設計中心成立七年，相對世界各地同類機構資歷尚淺，仍在摸索如何促進本港設計業的發展。在這發展階段對該中心進行檢討和審計，時機恰當，正好向該中心提供必要而有用的意見，藉以改善行政和管理，達至更高水平的管治；以及
- (b) 設計業的特質是步伐快速、不斷演變。香港設計中心這個主要由政府資助的機構，若要在這種獨特環境下有效運作，必須制衡得當，同時確保不會被繁瑣程序窒礙，以至無所作為。要在兩者之間取得平衡並不容易，而這正是香港設計中心經常面對的挑戰。

1.10 科技園行政總裁同意審計署各項建議。

鳴謝

1.11 在帳目審查期間，創新科技署、香港設計中心及科技園人員充分合作，審計署謹此致謝。

第2部分：設計支援計劃資助項目的管理

2.1 本部分探討設計支援計劃資助項目的管理，並注意到項目管理在某些方面需要加強。

設計支援計劃

2.2 二零零四年設計智優計劃推出時，當局為設計支援計劃撥出 1.8 億元，透過下列四個計劃，資助與設計相關的項目：

- (a) **設計研究計劃** 這計劃旨在資助與設計或品牌有關的研究活動，以便提供有關平台，讓業界人士能更深入認識如何在主要工商業務流程中更有效地運用設計，並增進他們在這方面的知識；
- (b) **設計業與商界合作計劃** 這計劃旨在提高中小型企業(中小企)對設計的興趣和鼓勵他們進行投資，包括採用設計，以及把設計活動轉化為可予出售的產品或服務，並強調運用知識產權；
- (c) **專業持續進修計劃** 這計劃旨在協助開辦新的專業持續培訓課程，培養學員的設計能力和栽培人才，並協助業界欣賞和認識設計服務；以及
- (d) **一般支援計劃** 這計劃的對象，旨在推廣香港的設計文化、鼓勵業界欣賞和採用設計，以及表揚優質設計的活動，例如籌辦會議、研討會、展覽、巡迴展覽、比賽及獎項。

獲批項目的數量

2.3 二零零四年六月，當局為設計智優計劃申請撥款時告知立法會財務委員會，設計支援計劃下四個資助計劃會在五年內惠及約 700 個項目。不過，截至二零零八年六月三十日(即設計智優計劃推出四年後)，設計支援計劃只審批了 169 個項目(700 個項目的 24%) (見表一)。

表一

設計支援計劃下四個資助計劃獲批項目數量
(截至二零零八年六月三十日)

	項目數量		進度 (c) = (b)/(a) × 100%
	在 2009 年 6 月或之前 擬資助的 項目 (a)	截至 2008 年 6 月獲批的 項目 (b)	
設計研究計劃	20	2	10%
設計業與商界 合作計劃	625	138	22%
專業持續進修 計劃	35	9	26%
一般支援計劃	20	20	100%
總計	700	169	24%

資料來源：創新科技署的記錄

設計支援計劃下四個資助計劃的撥款分配

2.4 創新科技署署長身為設計智優計劃的管制人員，負責管理設計支援計劃。署長有權重新調配設計支援計劃的撥款分配額 (1.8 億元) 和創新中心計劃的撥款分配額 (7,000 萬元)，但重新調配的款額不得超出設計智優計劃的 2.5 億元核准撥款，使用範圍也不得超出設計智優計劃原先的核准範圍及與撥款分配額相差 25% 或以上。

2.5 一般支援計劃原本獲分配 4,000 萬元撥款，但在二零零七年三月已耗用約 96% 的款項。創新科技署遂把一般支援計劃的撥款增加 4,200 萬元達至

8,200 萬元，有關款項是從設計支援計劃下其他三個資助計劃調撥 2,800 萬元，以及從原先預留給創新中心計劃下香港設計中心的 4,500 萬元轉撥 1,400 萬元（見第 1.3(b)(i) 段）。表二顯示截至二零零八年六月三十日，設計支援計劃下資助計劃的撥款分配變動和撥款使用情況。

表二

設計支援計劃下資助計劃的撥款分配變動和撥款使用情況
(二零零八年六月三十日)

計劃	原來撥款 (百萬元)	增幅/ (減幅) (百萬元)	修訂撥款 (a) (百萬元)	核准 項目資金 (b) (百萬元)	使用率 (註 1) (c) = (b)/(a) × 100% (%)
設計研究 計劃	60	(12)	48	6.5	13.5%
設計業與 商界合作 計劃	50	(10)	40	12.6	31.5%
專業持續 進修計劃	30	(6)	24	10.0	41.7%
一般支援 計劃	40	42 (註 2)	82	74.6	91.0%
總計	180	14	194	103.7	53.5%

資料來源：創新科技署的記錄

註 1：使用率是根據修訂撥款分配計算。

註 2：在二零零七年三月調撥給一般支援計劃的 4,200 萬元中，1,400 萬元來自原先預留給香港設計中心的款項。

設計智優計劃評審委員會

2.6 設計智優計劃評審委員會在二零零四年九月成立，負責協助創新科技署評審設計支援計劃的申請，並監察項目的進展情況。評審委員會由創新科技署署長擔任主席，成員包括政府人員、專業人士、工業界人士、設計師、商界人士和學術界人士。評審委員會自成立以來共歷三屆：第一屆的委任成員有36人，第二屆53人及現屆36人。

審計署的意見及建議

甄選委員出席設計智優計劃評審委員會會議

2.7 審計署審查設計智優計劃評審委員會由二零零四年十月至二零零八年六月的27次會議記錄後，發現評審委員會出席會議的委員人數不定(見表三)，而且委員會會議沒有訂定法定人數。創新科技署在二零零八年九月回應審計署的查詢時解釋，雖然沒有正式協議和宣布，但設計智優計劃評審委員會會議慣常的法定人數為四人。

表三

設計智優計劃評審委員會出席會議的委員人數分析
(二零零四年十月至二零零八年六月)

	出席會議的委員人數				總計
	五至六	七至八	九至十	十名以上 (註)	
會議次數	7	7	11	2	27

資料來源：創新科技署的記錄

註：委員會在二零零八年三月二十七日及六月十八日召開兩次特別會議，研究創新科技署檢討設計業與商界合作計劃和設計研究計劃的結果(見第2.22段)。兩次會議分別有26名及21名委員會委員出席。

2.8 審計署找不到任何文件，記錄創新科技署就邀請出席委員會會議的委員人數和委員人選作出決定時所採用的理據及程序。創新科技署在回應審計署的查詢時解釋，在內部預會上會與創新科技署署長討論甄選哪些委員出席委員會

會議，一般原則是希望每次委員會會議都有均等代表來自學術界、工業界、設計界和工業支援機構。

2.9 審計署認為，為提高透明度和問責性，應妥為備存文件，記錄甄選委員出席委員會會議的準則和理據。

利益衝突的管理

2.10 創新科技署曾向委員會委員發出一套關於出席委員會會議時申報利益衝突的指引。這些指引規定，委員須申報利益，如他是：

- (a) 某宗申請的項目小組成員；或
- (b) 申請機構、合作機構或贊助機構的幹事或受薪僱員。

指引亦規定委員不應參與討論已申報利益衝突的申請。

2.11 審計署審查二零零四年十月至二零零八年六月 27 次委員會會議的記錄，顯示在 20 次 (74%) 會議上有委員申報利益衝突。不過，在 17 次 (63%) 會議上，已申報利益衝突的委員獲准參與相關申請的討論，這種情況有違上述指引。在 12 次 (44%) 會議上，這些委員甚至獲准在審批有關申請時投票。

2.12 審計署認為，避免任何被視為存在或實際的利益衝突至為重要。創新科技署需確保有關利益衝突的指引獲得遵行。

審計署的建議

2.13 審計署建議創新科技署署長應：

- (a) 考慮為評審委員會會議訂立法定人數；
- (b) 就甄選評審委員會會議出席人選的準則和理據，妥善備存文件記錄；以及
- (c) 確保評審委員會有關利益衝突的指引獲得遵行。

當局的回應

2.14 創新科技署署長接納審計署的建議，並表示該署會：

- (a) 正式為評審委員會會議訂立法定人數；
- (b) 就甄選會議出席人選的準則和理據，妥善備存文件記錄；以及

- (c) 確保評審委員會有關利益衝突的指引獲得遵行。他亦表示：
- (i) 評審委員會委員是從相關行業挑選的知名人士，他們有很大機會在某方面與申請機構有關連，例如本身是香港設計中心的董事、申請行業機構的成員，或申請大學的校董會成員或教職員；以及
 - (ii) 在12宗委員申報利益衝突後獲准投票的個案中，評審委員會是基於共識或多數意見而提出建議，會上並未進行相關投票。委員“獲准投票”的說法，可能是由於會議記錄有時會明確記錄主席不准有利益衝突的委員投票，有時卻沒有這樣記錄。

項目評估

2.15 創新科技署發出的設計支援計劃資助指引規定，獲款機構須在項目完成後兩個月內向該署提交項目完成報告。報告須交代項目資料(例如項目成果及表現)，以便為創新科技署提供有用資料，作評估相關項目之用。

審計署的意見及建議

提交項目完成報告

2.16 審計署審查創新科技署的項目完成報告記錄發現，截至二零零八年六月底：

- (a) 獲款機構到期提交的項目完成報告共148份，創新科技署接獲129份(87%)，其餘19份(13%)的逾期時間由少於1個月至大約8個月不等；以及
- (b) 創新科技署接獲的129份項目完成報告中，有83份(64%)準時提交，其餘46份(36%)平均延遲約58日，最遲的一份延遲了342日。

項目完成後的評估問卷

2.17 根據設計支援計劃資助指引，創新科技署可要求獲款機構在項目完成後填寫評估問卷，匯報就項目成果進行的宣傳工作，並就業界採用項目成果的情況提供量化評估。審計署注意到：

- (a) 截至二零零八年七月，創新科技署只要求設計業與商界合作計劃的獲款機構(共18個)在項目完成後填寫評估問卷，但沒有要求設計支援計劃下其他資助計劃的獲款機構填寫問卷；以及
- (b) 設計業與商界合作計劃的18個獲款機構，有3個(17%)沒有按要求回覆。

2.18 由於問卷可為評估設計支援計劃項目提供有用資料，創新科技署應要求設計支援計劃下所有資助計劃的獲款機構，在項目完成後填妥並交回評估問卷。

審計署的建議

2.19 審計署建議創新科技署署長應：

- (a) 確保獲款機構如期提交項目完成報告；以及
- (b) 考慮規定設計支援計劃下所有資助計劃的獲款機構於項目完成後填妥並交回評估問卷。

當局的回應

2.20 創新科技署署長接納審計署的建議，並表示：

- (a) 評審委員會在二零零八年七月會議上議定，設計業與商界合作計劃的獲款機構如在到期日後三個月內沒有提交報告，應向其發出警告信；
- (b) 現時雖無規定強制獲款機構在項目完成後填寫問卷，但該等機構有義務在創新科技署要求時填寫問卷。創新科技署會考慮規定設計支援計劃下所有資助計劃的獲款機構，在項目完成後填妥並交回問卷；
- (c) 會向設計業與商界合作計劃的獲款機構發出電郵，提醒他們提交項目完成報告，第一個提示電郵在到期日一個月前發出。如獲款機構在到期日起計第七天後仍未提交報告，第二個提示電郵便會發出，此後每七天再發提示電郵一次，直至獲款機構提交報告為止；以及
- (d) 創新科技署會修訂設計業與商界合作計劃項目完成報告的格式，要求中小企就其項目提供更多關於所涉商品化事宜和知識產權的資料；這些額外資料有助評估計劃的成效。

檢討設計支援計劃

2.21 當局在二零零四年六月為設計智優計劃申請撥款時，曾向立法會財務委員會表示有意定期檢討設計支援計劃的運作。

2.22 審計署注意到自二零零四年設計智優計劃推出以來，創新科技署已就設計支援計劃進行以下兩項檢討：

- (a) **設計業與商界合作計劃檢討** 在二零零七年第三季，當局詳細檢討了設計業與商界合作計劃。當局完成檢討後便修訂了相關規則，容許設計公司和中小企成為設計業與商界合作計劃的共同申請機構，而中小企申請機構最多可就四個項目獲得最高資助10萬元；以及
- (b) **設計研究計劃檢討** 二零零八年六月，創新科技署完成對設計研究計劃運作的檢討。當局根據檢討結果棄用主題模式，改用新模式徵募設計研究計劃的項目申請。在新模式下，當局全年都會接受任何主題的設計研究計劃申請。當局預料新模式會鼓勵更多機構申請參加設計研究計劃。

審計署的意見及建議

2.23 定期檢討設計支援計劃下資助計劃的運作是良好做法。審計署注意到如上文所述，創新科技署已檢討設計研究計劃和設計業與商界合作計劃，但尚未對專業持續進修計劃和一般支援計劃進行類似的檢討。審計署認為，當局應檢討專業持續進修計劃和一般支援計劃，以確定是否需要改善上述兩個計劃。尤其是在設計支援計劃下獲得最多核准撥款的一般支援計劃(即截至二零零八年六月三十日約 7,460 萬元或佔 1.037 億元的 72%)。由於受惠於設計支援計劃的項目總數(二零零八年六月的 169 個)遠低於預期(即至二零零九年六月的 700 個——見第 2.3 段)，創新科技署亦需要全面檢討設計支援計劃，以確定是否需要修改該計劃。

審計署的建議

2.24 審計署建議創新科技署署長應：

- (a) 檢討專業持續進修計劃和一般支援計劃；以及
- (b) 全面檢討設計支援計劃，以查明部分資助計劃使用率偏低的原因，並找出可改善之處。

當局的回應

2.25 創新科技署署長接納審計署的建議，並表示該署：

- (a) 原本打算一併檢討四個資助計劃和設計支援計劃，但因工作繁重和人手有限，現只能分階段進行檢討。至於設計業與商界合作計劃和設計研究計劃的檢討，則剛剛完成；
- (b) 正為設計業與商界合作計劃和設計研究計劃落實新的程序和安排，稍後會檢討專業持續進修計劃和一般支援計劃，有關檢討暫定於二零零九年上半年展開；以及
- (c) 將在四項資助計劃完成檢討後，對設計支援計劃進行全面檢討。

由香港設計中心負責進行的一般支援計劃項目

2.26 審計署注意到，截至二零零八年六月，在設計支援計劃獲批項目撥款 1.04 億元中，有 6,700 萬元 (64%) 獲批撥款是用以資助由香港設計中心推行的一般支援計劃項目。審計署抽查了三個該中心負責進行的一般支援計劃項目 (即 9707 項目、設計營商周 2006 和設計營商周 2007) 的運作。

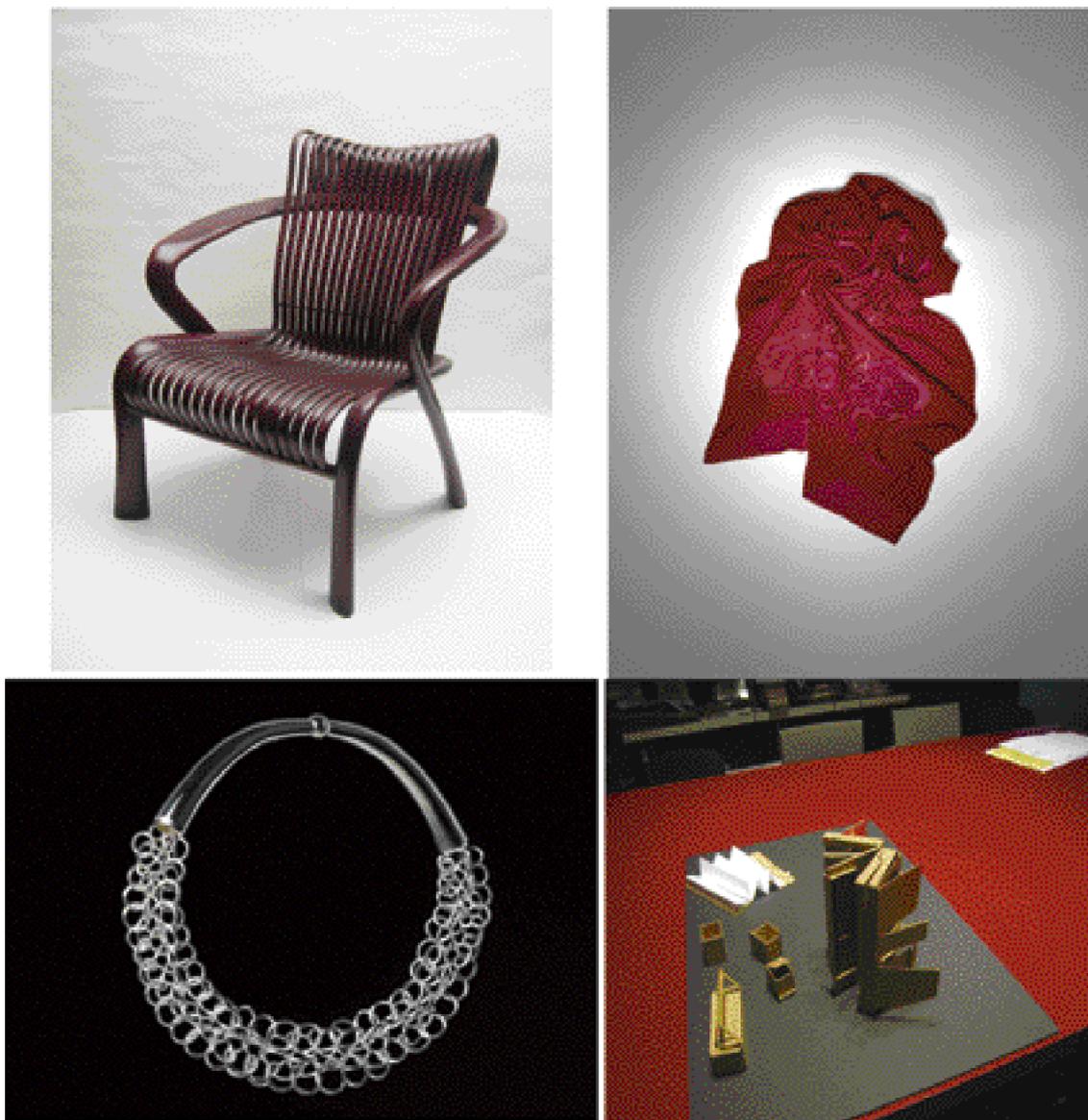
9707 項目

2.27 9707 項目是紀念香港回歸祖國十周年的項目，旨在表揚香港設計業在一九九七至二零零七年的卓越成就。一般支援計劃為這個項目撥款 390 萬元。

2.28 9707 項目包括邀請十個國際品牌和十位香港設計師合力製作十款創意產品 (照片二)。這些產品曾在香港及內地展覽，並限量發售。

照片二

為 9707 項目製作的十款創意產品的一些例子



資料來源：香港設計中心的記錄

2.29 審計署審查 9707 項目的記錄發現，在下列方面有可改善之處：

- (a) 甄選參與品牌和設計師 (第 2.30 及 2.31 段)；
- (b) 與品牌和設計師簽訂諒解備忘錄 (第 2.32 至 2.34 段)；
- (c) 支付品牌和設計師的公幹開支 (第 2.35 至 2.39 段)；

- (d) 項目在創新科技署正式批准前開展 (第 2.40 至 2.42 段)；以及
- (e) 利用設計支援計劃撥款支付酬酢開支 (第 2.43 至 2.45 段)。

審計署的意見及建議

甄選參與品牌和設計師

2.30 審計署找不到任何文件，記錄香港設計中心篩選和甄選品牌及設計師為 9707 項目製作十款創意產品的準則。香港設計中心在二零零八年九月回應審計署的查詢時解釋：

- (a) 參與品牌包括國際品牌和躋身國際行列的香港品牌。這些世界知名品牌注重卓越設計和精湛工藝，曾經參與香港設計中心的項目，與該中心早已建立良好關係；
- (b) 十款創意產品涵蓋的高檔及熱門產品種類繁多，由珠寶、音響器材、傢俬、時裝配飾以至家居用具，針對市場上不同年齡組別和經濟能力的消費者；
- (c) 設計師由各參與品牌從香港設計中心根據設計師卓越的國際成就及足以向全球展示香港設計優勢的能力，篩選出的 25 名設計師中挑選出來；以及
- (d) 在甄選設計師時，各品牌會考慮設計師的風格是否配合品牌的文化和精髓，以及過往合作的經驗 (如曾合作)。此外，有些品牌一向喜於與某些設計師合作。

2.31 審計署注意到在 9707 項目中，品牌與設計師製作的創意產品在多個展覽會展出。品牌和設計師可藉此機會推廣業務／服務，為品牌／設計師帶來實質或無形的效益。既然該項目由公帑資助，確保並令人相信品牌和設計師是以公平公開的方式甄選至為重要。因此，香港設計中心需就篩選、甄選和批核程序備存妥善記錄。

與品牌和設計師簽訂諒解備忘錄

2.32 香港設計中心在 9707 項目建議書中表示，會與參與品牌和設計師簽訂諒解備忘錄。諒解備忘錄訂明多項條款，其中包括有關各方的權利和義務。舉例來說，各品牌會負責製作和銷售產品的一切費用和開支，以及設計師須保證所有設計均為原創作品，並且擁有完整版權。因侵犯版權而引致的任何後果，

均屬設計師的個人責任；設計師須彌償香港設計中心及所涉品牌因侵權而招致的任何損失或損害。

2.33 不過，截至二零零八年六月三十日(即9707項目完結三個月後)，只有三個品牌和三名設計師簽訂上述諒解備忘錄。為保障香港設計中心免因侵犯版權而蒙受損失或損害，香港設計中心需確保有關各方盡早簽訂諒解備忘錄。

2.34 香港設計中心在二零零八年九月回應審計署的查詢時指出，9707項目的參與品牌和設計師非常支持香港設計中心的工作；雖然有部分尚未簽訂諒解備忘錄，但全部大致上已達成協議。若干個案尚未簽訂諒解備忘錄，原因是相關品牌與設計師暫時未能就公開發售產品的生產數量達成協議。

支付品牌和設計師的公幹開支

2.35 9707項目的大型活動之一，是在北京舉行的展覽上展出十款創意產品，以展示香港的設計才能。審計署注意到，香港設計中心原本在9707項目建議書中，加入參與項目的品牌和設計師的公幹開支預算。

2.36 設計智優計劃評審委員會在評審9707項目建議書時認為，由於所涉品牌和設計師可藉此良機推廣業務／服務，因此應自行支付交通及住宿費用，當作推廣業務活動的部分開支。因此，一般支援計劃的撥款不應用以支付該等公幹開支。

2.37 儘管設計智優計劃評審委員會提出上述意見，香港設計中心仍把二零零七年十二月舉行的籌款拍賣會拍賣十件創意產品其中九件所得的收益，用以支付參與品牌和設計師大約60萬元的公幹開支。這個籌款拍賣會是9707項目的另一大型活動。

2.38 審計署注意到，把籌得款項用於支付參與品牌和設計師的公幹開支，並不符合設計智優計劃評審委員會的意見，即這些開支應由參與品牌和設計師自行支付。

2.39 香港設計中心在二零零八年九月回應審計署的查詢時表示：

- (a) 籌款目的並非為了抵銷核准項目開支；
- (b) 香港設計中心知悉設計智優計劃評審委員會的意見(見第2.36段)，但認為品牌和設計師參與項目，確實令多方共贏；
- (c) 品牌和設計師參與二零零七年十二月在北京和香港舉行的展覽／研討會，對推動本港的設計業甚為重要，並有助設計專才開拓國際發展領域；

- (d) 把部分拍賣收益用於支付參與品牌職員和設計師的交通及酒店費用無可厚非，尤其是設計師已免費付出時間提供服務，而各品牌亦在產品研究、原型製作和生產方面作出重大投資；
- (e) 事實上，一些設計師和品牌曾在回應非正式查詢時表示，若需自行支付交通及酒店費用，便不會參加北京和香港的活動；以及
- (f) 由於不涉公帑，創新科技署確認不會反對該項安排。相關捐款人亦重申，他們理解款項的特定用途。

項目在創新科技署正式批准前開展

2.40 根據設計支援計劃撥款協議：

- (a) 獲款機構申請的款項，只可在項目建議書所載項目預算指定的時間以指定的方式運用於該項目上；
- (b) 除非獲創新科技署同意，否則獲款機構不得在項目開始日前或項目完成日後引致任何開支；以及
- (c) 獲款機構如因違反上述條文而引致任何付款或開支，均須作出解釋和補償。

2.41 二零零七年六月，9707項目獲准開展。不過，審計署發現該項目在二零零七年六月前有總數約173,000元的項目開展前開支，並被記入9707項目帳戶。按照設計支援計劃撥款協議，由於這類項目開展前的開支未獲創新科技署批核，因此不應記入設計支援計劃項目帳戶。

2.42 香港設計中心在二零零八年九月回應審計署的查詢時解釋，在項目建議書定稿並提交設計智優計劃評審委員會審批前，需要進行大量研究及籌備工作。由於一時疏忽，香港設計中心誤把上述目的引致的開支(主要涉及香港設計中心人員前往會晤各品牌和設計師的機票及酒店住宿費用)記入項目撥款。這項錯誤後來已予更正。

利用設計支援計劃撥款支付酬酢開支

2.43 審計署亦注意到，一筆為數75,000元的款項記入9707項目帳戶的“刊物及宣傳資料”項。不過，審計署進一步審查香港設計中心的記錄發現，該筆款項實際用以購買60張香港設計中心周年頒獎晚宴門券。

2.44 審計署注意到，設計支援計劃撥款指引訂明，設計支援計劃項目的撥款不得用以支付酬酢開支。因此，購買晚宴門券的費用可否記入設計支援計劃項目帳戶，則值得商榷。

2.45 香港設計中心在二零零八年九月回應審計署的查詢時表示，有關開支主要用以支付品牌代表和設計師出席香港設計中心周年頒獎晚宴的門券費用。由於上述人士是以支持者和講者的身分參與9707項目研討會，該中心因而認為邀請他們成為晚宴嘉賓的理由充分。由於一時疏忽，香港設計中心誤把所涉開支記入項目撥款。這項錯誤後來已予更正。

審計署的建議

2.46 審計署建議香港設計中心應：

- (a) 就設計支援計劃日後資助的項目，妥為備存有關篩選和甄選參加者的記錄；
- (b) 確保所有參與9707項目的品牌及設計師盡早與香港設計中心簽訂諒解備忘錄；
- (c) 盡量遵照設計智優計劃評審委員會給予的意見。倘若難以嚴格遵照相關意見，則應徵求創新科技署批准；
- (d) 如在設計支援計劃項目開展前需引致開支，應確保獲得創新科技署批核；以及
- (e) 確保設計支援計劃項目的撥款今後不會用作支付酬酢開支。

香港設計中心的回應

2.47 香港設計中心行政總裁接納審計署的建議，並表示該中心：

- (a) 會就設計支援計劃日後資助的項目，妥為備存有關篩選和甄選參加者的記錄。為9707項目篩選和甄選參與品牌和設計師的工作，是在董事會正副主席督導下進行，並已徵詢設計界的意見。此外，亦已向設計智優計劃評審委員會簡介。至於未妥為備存文件顯示相關過程以公平公開的方式進行，實屬遺憾；
- (b) 會在二零零八年九月底前落實簽訂諒解備忘錄；
- (c) 倘若日後難以嚴格遵照設計智優計劃評審委員會給予的意見，會徵求創新科技署批准；

- (d) 如在設計支援計劃項目開展前需引致開支，會徵求創新科技署批核；以及
- (e) 收緊監管程序，確保設計支援計劃項目的撥款不會用作支付酬酢開支。

設計營商周 2006 及 2007

2.48 設計營商周是香港設計中心的周年重點活動，在二零零二年首次舉辦。設計營商周的內容包括專題研討會、展覽、頒獎禮及外展活動，宗旨是促進商界與設計界建立緊密關係，並提供一個平台，讓世界各地的設計師、專家及企業家聚首一堂，交流心得。設計營商周 2006 的項目支出總額為 1,450 萬元，設計營商周 2007 為 1,690 萬元。審計署審查這兩項活動的記錄發現，在若干方面有可改善之處。

審計署的意見及建議

長遠維持財政能力

2.49 設計智優計劃評審委員會會議記錄顯示，委員會曾敦促香港設計中心為設計營商周擬訂可長遠維持財政能力的計劃，以減少該活動依賴一般支援計劃撥款資助的程度。審計署注意到，儘管過去數年設計營商周的項目收益(包括贊助費)均見增長，但仍未能達到項目的一半開支，而向一般支援計劃申請的撥款一直維持在相若水平(見表四)。截至二零零八年八月，香港設計中心尚未擬訂可長遠維持財政能力的計劃，包括達致財政自給的時間表。

表四

設計營商周的項目收支和一般支援計劃撥款
(二零零四至二零零八年)

設計營商周	項目收入 (a) (百萬元)	一般支援 計劃撥款 (b) (百萬元)	項目支出 (c) (百萬元)	百分率 (d) = (a)/(c) × 100%
2004	4.6	10.0	14.6	32%
2005 (註)	5.6	9.1	16.9	33%
2006	6.1	8.4	14.5	42%
2007	8.0	8.9	16.9	47%
2008 (預計)	8.4	9.7	18.1	46%
總計	32.7	46.1	81.0	40%

資料來源：香港設計中心的記錄

註：設計營商周 2005 錄得 220 萬元赤字，由香港設計中心承擔。

重複續訂三名設計營商周員工的合約

2.50 根據香港設計中心的《企業管治手冊》，行政總裁可聘用合約期不超過六個月的員工。審計署審查設計營商周 2006 和設計營商周 2007 的薪酬記錄發現，三名設計營商周項目員工的合約獲得重複續訂 (見表五)。

表五

重複續訂三名設計營商周員工的合約

個案	職位	首份合約 生效日期 (a)	現行合約 屆滿日期 (b)	預計受僱於香港 設計中心的時間 (c) = (b) – (a) (月數)
1	項目助理	2007年7月9日	2008年5月31日	11
2	項目助理	2007年6月1日	2008年12月31日	19
3	高級項目助理	2006年6月21日	2008年5月31日	23

資料來源：香港設計中心的記錄

2.51 如表五所示，這三名設計營商周項目員工的合約獲得重複續訂，以致持續聘用期遠超六個月上限。審計署認為，行政總裁日後宜應事先徵詢董事會的意見，然後才續訂項目員工的合約。

2.52 香港設計中心在二零零八年九月回應審計署的查詢時表示，為設計營商周項目招聘的員工通常獲簽為期少於12個月的定期合約，直至十一月或十二月活動(即設計營商周)舉辦期間。不過，按照慣例，一些表現最佳的員工會獲續訂合約，以處理活動後的行政工作。為確保工作得以連貫進行，以及知識能夠保留／轉移，他們當中有些更獲簽約為來年同一項目工作。審計署引述的個案正屬這個類別。香港設計中心認同應事先徵詢董事會的意見。

創新科技署批准調整設計營商周員工的薪金

2.53 根據設計支援計劃資助指引，如設計支援計劃項目款項用以支付按年增薪額(就員工的生活費作出調整除外，但所調整的比率應適用於公務員隊伍並與其相若)，必須獲得創新科技署批准。審計署審查設計營商周2007的薪酬記錄發現，一名設計支援計劃項目員工的薪金未經創新科技署事先批准而獲調整，詳見下文。

A 員工的僱用合約在二零零七年七月生效時的月薪為 18,000 元。二零零七年十二月，她的合約獲延期三個月至二零零八年三月。二零零八年一月，即合約屆滿前兩個月，她的薪金獲調升至 22,000 元，但沒有證據顯示其薪金調整已獲創新科技署事先批准。

資料來源：香港設計中心的記錄

2.54 香港設計中心在二零零八年九月回應審計署的查詢時表示，有關個案涉及一名員工調往填補一個職責較大的核准空缺，為期五個月。薪金增幅與該高級職位的核准薪酬水平相稱。這項安排由創新科技署追溯批准。

酬酢開支

2.55 設計支援計劃資助指引訂明，設計支援計劃項目款項不應用以支付酬酢開支。不過，審計署抽查設計營商周 2006 和設計營商周 2007 項目的開支發現，有九宗個案的酬酢開支記入項目帳戶（見表六）。

表六

酬酢開支記入設計支援計劃項目帳戶

個案	日期	項目	說明	開支總額 (元)	香港設計 中心員工 ／董事會 成員人數	客戶人數
1	2006年 9月22日	設計營商周 2006	在上海與業 務伙伴進行 晚餐會議	867	1	1
2	2006年 11月6日	設計營商周 2006	與合作伙伴 贊助商及客 戶進行午餐 會議	3,500	2	5
3	2006年 12月1日	設計營商周 2006	與設計營商 周講者喝飲 品	950	1	2
4	2007年 2月8日	設計營商周 2006	午餐會議	580	2	1
5	2007年 2月9日	設計營商周 2006	午餐會議	1,000	1	2
6	2007年 7月2日	設計營商周 2007	在日本與顧 問進行晚餐 會議	1,535	1	1
7	2007年 9月7日	設計營商周 2007	與傳媒代表 進行午餐會 議	1,593	1	3
8	2007年 9月14日	設計營商周 2007	與承辦商進 行午餐會議	589	1	2
9	2007年 9月18日	設計營商周 2007	與傳媒代表 進行午餐會 議	861	1	2
總計				11,475	11	19

資料來源：香港設計中心的記錄

2.56 香港設計中心在二零零八年九月回應審計署的查詢時表示，上述個案全部涉及設計營商周項目總監與承辦商、業務伙伴和傳媒代表進行工作會議時引致的膳食開支。該等支出被不當記入項目帳戶，而其後已把錯誤更正，並獲得創新科技署通過。

創新科技署批核預算變動

2.57 根據設計支援計劃資助指引，為監管項目的預算，如估計項目個別分項的預算超支15%或以上，必須事先獲得創新科技署書面批准。這項規定亦適用於薪酬項目預算。

2.58 審計署注意到在一宗個案中，因聘用項目組長監督設計營商周2006而引致的薪酬開支總額為793,000元，超出相關預算60萬元大約32%。不過，有關方面沒有按設計支援計劃資助指引的規定徵求創新科技署批准。香港設計中心在二零零八年九月回應審計署的查詢時解釋，他們誤以為15%的上限適用於項目的總人手支出而非個別職員的薪酬開支。香港設計中心告知審計署，已就有關變動徵得創新科技署追溯批准。

未經公開招聘程序委任現職人員出任常額職位

2.59 根據香港設計中心的《企業管治手冊》，所有員工應經公開招聘程序聘任(見第4.17段)。審計署審查設計營商周2006項目組長(當時為合約顧問)的僱用記錄發現，他在二零零七年三月未經公開招聘程序而獲聘擔任該中心項目總監這個新設常額職位。

2.60 由於這項聘任涉及開設職位，會令該中心的職員人數有變，因此需要獲得創新科技署批准(見第4.18段)。創新科技署在事後批准因開設這個新職位而改變職員人數時，曾指出未經公開招聘程序而留用現職人員出任常額職位，不符一般企業管治原則。

2.61 香港設計中心在二零零八年九月回應審計署的查詢時解釋，由於情況緊急，並需確保工作得以連貫進行，以及知識能夠保留／轉移，而且當時正值就業市場興旺，香港設計中心認為以公開招聘覓得更佳人選的機會不大。這是非常特殊的安排，並得到創新科技署批准。

審計署的建議

2.62 審計署建議香港設計中心應：

- (a) 按設計智優計劃評審委員會的要求，考慮擬訂設計營商周長遠維持財政能力計劃；

- (b) 確保遵守《企業管治手冊》／設計支援計劃資助指引所訂有關聘用員工的規定。香港設計中心尤其應：
 - (i) 就重複續訂項目員工的合約，以致他們連續受聘超過六個月，是否需要董事會批准一事，徵詢董事會的意見；
 - (ii) 就調整設計支援計劃項目員工的薪金，事先徵求創新科技署批准；以及
 - (iii) 確保進行公開招聘程序聘任人員出任常額職位。如沒有進行公開招聘，則應獲得適當批准；
- (c) 確保設計支援計劃的撥款資助不會用以支付酬酢開支；以及
- (d) 如設計支援計劃項目個別分項預算超支15%或以上，徵求創新科技署批准。

香港設計中心的回應

2.63 香港設計中心行政總裁接納審計署的建議，並表示該中心：

- (a) 承諾檢討設計營商周現行財政安排，並會諮詢創新科技署，以便擬訂長遠財政計劃；
- (b) 認為設計營商周在現階段未能財政自給。根據其他地方的經驗，類似項目需要政府大幅資助。設計營商周促進香港建立品牌，亦有助推展香港設計中心成為亞洲設計樞紐的目標；
- (c) 已授權行政總裁在僱用合約屆滿時續訂為期不逾六個月的合約，並授權財務及行政委員會(見第 4.3 段)再行續訂合約。這些規則日後會嚴格遵行；
- (d) 今後會凜遵規則，就調整設計支援計劃項目員工的薪金，事先徵求創新科技署批准；
- (e) 已收緊內部監控程序，確保設計支援計劃的撥款資助不會用以支付酬酢開支；
- (f) 如設計支援計劃項目個別分項預算超支 15% 或以上，會徵求創新科技署特別批准；以及
- (g) 確保日後聘任人員出任常額職位時，恪守公開招聘的規定。

第3部分：香港設計中心推廣設計的工作

3.1 本部分探討香港設計中心推廣設計的措施，並注意到有可改善之處。

香港設計中心

3.2 香港設計中心在二零零一年成立，是一所非牟利的基礎設施機構。該中心是一間擔保有限公司，會員（類似股份有限公司的股東）包括下列五個機構：

- (a) 香港設計師協會；
- (b) 香港特許設計師協會；
- (c) 香港室內設計協會；
- (d) 香港時裝設計師協會；以及
- (e) 香港設計總會。

3.3 香港設計中心的目標，是推廣設計作為增值活動，務求令設計融入主要業務流程之中，這與政府在推廣設計與創新方面的政策一致。

3.4 香港設計中心自成立以來，一直是政府推廣設計的主要伙伴。政府在二零零一年九月向該中心提供一筆過撥款 1,000 萬元，作為資助該中心初期運作的起動資金。二零零四年，當局根據創新中心計劃向該中心額外撥款 4,500 萬元（見第 1.3(b) 段）。二零零七年三月，創新科技署轉撥 1,400 萬元至設計支援計劃，令該中心的撥款資助由 4,500 萬元減至 3,100 萬元。二零零七年五月，政府預留另一筆為數一億元的撥款，用以資助該中心五年的基本運作，包括人力開支、間接開支和一般行政開支，以及部分基本活動的開支（註 2）。政府與該中心簽訂的撥款協議，訂出撥款的使用範圍及分配條件。

3.5 至於不屬於上述基本運作活動的重點項目，香港設計中心會另外向設計支援計劃申請撥款（見第 1.3(a) 段）。截至二零零八年六月三十日，該中心共有 31 名常額人員。該中心的組織圖載於附錄 A。

香港設計中心獲得的政府撥款

3.6 截至二零零八年六月三十日，政府合共撥款 1.29 億元支持香港設計中心的運作，而在二零一二年前，承諾用作支持香港設計中心運作的撥款餘額約 8,700 萬元。表七詳列政府向香港設計中心承諾或該中心已用的撥款。

註 2：基本活動包括計劃的策劃和開發、在內地和海外舉辦聯繫活動、建立網頁和資料庫、舉辦教育研討會、工作坊和學習班，以及設計業與商界聯繫的活動。

表七

政府向香港設計中心提供的撥款
(二零零八年六月三十日)

政府撥款	期間	款額(百萬元)			
		承諾 (a)	已用 (b)	已失效撥款 (c)	剩餘可用撥款 (d) = (a) – (b) – (c)
開業資本	2001年9月至 2005年3月	10	10	0	0
創新中心計劃撥款	2004年9月至 2007年6月	31 (註1)	22	9 (註2)	0
2007年5月 批准追加撥款	2007年7月至 2012年6月	100	24	0	76
設計支援計劃項目撥款	2004年11月至 2009年4月	70	59	0	11
政府對其他項目的撥款 (註3)	2002年9月至 2005年8月	14	14	0	0
	總計	225	129	9	87

資料來源：創新科技署的記錄

註1：創新中心計劃原來承諾撥款4,500萬元。撥款額在二零零七年三月減至3,100萬元(見第3.4段)。

註2：該900萬元未用撥款隨着二零零七年五月一億元追加撥款獲批准而失效。

註3：除了設計支援計劃下四個資助計劃外，香港設計中心過去幾年亦獲政府其他撥款資助(例如創新科技基金)。

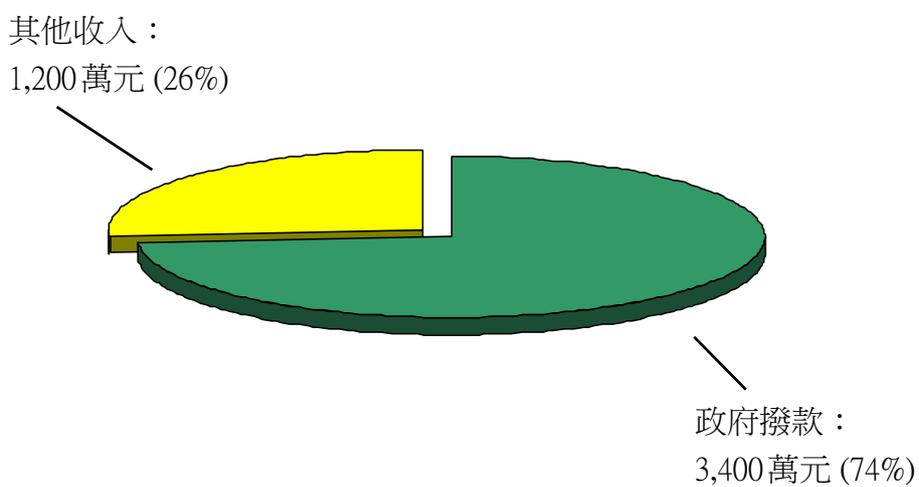
香港設計中心的收入及開支

3.7 圖二顯示香港設計中心 2007-08 年度收支概要。

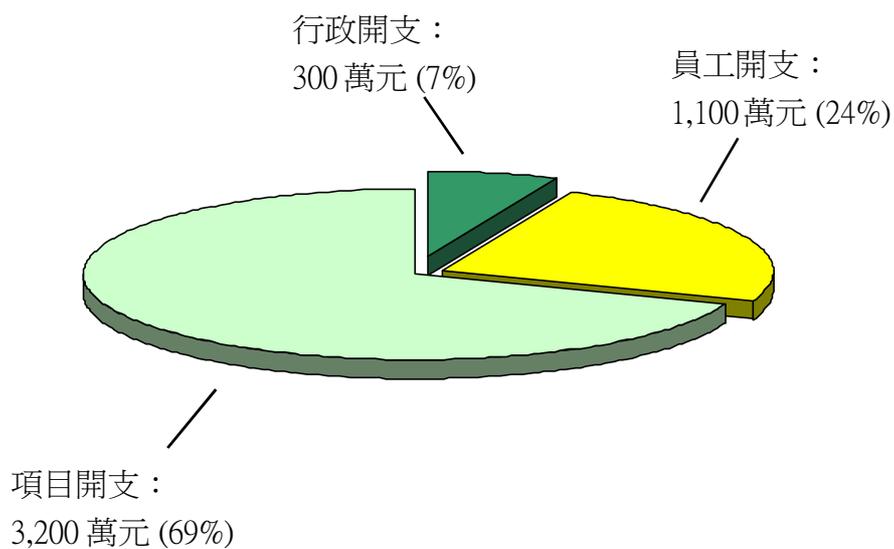
圖二

香港設計中心的收入及開支 (2007-08 年度)

(A) 收入：4,600 萬元



(B) 開支：4,600 萬元



資料來源：香港設計中心的記錄

推廣設計的業務規劃

3.8 二零零六年六月，設計智優計劃評審委員會要求香港設計中心提交三年業務計劃，以供審議。該中心在同年十二月提交由二零零七年四月一日起計為期三年的業務計劃，並表明該中心會：

- (a) 着重推動社會各界更廣泛和更有策略地使用設計；以及
- (b) 採用按主題和行業的方式為目標對象提供設計教育及推廣活動。

審計署的意見及建議

3.9 雖然創新科技署認為香港設計中心在二零零六年十二月提交的業務計劃所述的未來發展方向正確，但設計智優計劃評審委員會認為，該計劃能否成功主要視乎推行細則。設計智優計劃評審委員會因此建議，香港設計中心應制定推行計劃和訂出優先次序。

3.10 審計署注意到，香港設計中心在2008–09年度的周年計劃和2009–12年度的三年業務計劃中，概述該中心擬推行的各個項目。不過，該兩個計劃只提供各個項目非常簡略的資料。就以訂出各個項目的優先次序為例，所採納的理據和準則均未見提及。該業務計劃亦沒有列明衡量項目成果的成效目標。

審計署的建議

3.11 審計署建議香港設計中心應就業務計劃下推行的各個項目提供更詳細的資料，例如為不同項目訂出優先次序的理據和準則，以及衡量項目成果的成效目標。

香港設計中心的回應

3.12 香港設計中心行政總裁接納審計署的建議。他表示會在2009–10年度周年計劃和2010–12年度業務計劃中，闡明釐定項目優先次序和決定表現目標的理據，並會闡述如何落實這些計劃的各個項目。

推行設計基礎設施項目

3.13 審計署注意到，為加強設計基礎設施，香港設計中心在業務計劃和周年預算提出各項措施，包括：

- (a) 成立設計資源中心；
- (b) 建立設計目錄 (註 3)；以及
- (c) 革新香港設計中心網站，作為設計資訊的門戶。

審計署的意見及建議

3.14 審計署審查香港設計中心的記錄發現，這些措施的推行時間延遲了不少，詳情如下：

- (a) **成立設計資源中心** 二零零四年六月，立法會財務委員會獲告知香港設計中心會成立與設計相關的資源中心。審計署注意到，香港設計中心已在2004-05年度預算中預留180萬元成立資源中心。資源中心的預定完工日期為二零零五年二月，但工程經多次延遲後，要到二零零八年二月才動工，四個月後完工。設計資源中心於二零零八年六月正式啟用，即較預定完工日期延遲差不多三年半；
- (b) **建立設計目錄** 香港設計中心在2004-05年度預算中表示，計劃在二零零五年一月完成開發設計資料庫。不過，審計署注意到該中心在2004-05及2005-06年度均沒有採取行動。二零零七年三月，該中心向設計支援計劃申請撥款100萬元開發設計目錄。設計智優計劃評審委員會拒絕該中心的申請，指出該中心的預算已為開發設計資料庫預留撥款。設計目錄最終在二零零八年九月啟用，即較預定完工日期延遲差不多四年；以及
- (c) **革新香港設計中心網站** 香港設計中心在2007-08至2009-10年度的三年業務計劃表示應把網站革新，成為本港及國際設計資訊、知識、聯絡和活動的門戶。該中心在2007-08年度預算中承諾，會在2007-08年度第三季革新網站。審計署審查該中心的記錄發現，該中心革新網站的預定完工日期，已被延至2008-09年度第二季。

註3：設計目錄是有關本港專業設計師及設計公司的綜合網上資料庫。這個網上平台可讓世界各地有意使用設計的人士搜尋到本港的專業設計服務供應商。這個目錄可展示香港設計師的專業才能。

3.15 香港設計中心在二零零八年九月回應審計署的查詢時指出：

- (a) 設計資源中心最初構思是成立物料資料館，讓設計師和工程師從中獲得啟發，以創新方式運用各種物料，從而設計出功能與美感兼備的產品。這是個投資數百萬元的項目，因此香港設計中心花了不少時間評估計劃的可行程度和成本效益。最終結論是項目在財政上無法維持，因此發展規模已縮小為成立圖書館；
- (b) 至於設計目錄，延期完成是因為花上長時間與設計界和商界用家討論如何制訂項目建議書；負責管理項目的人事出現變動；以及向設計支援計劃申請撥款不果而白費功夫；以及
- (c) 革新香港設計中心網站的工作延期完成，主要因為一名主要職員被調離日常職務，派往處理9707項目。當時適值二零零七年香港慶祝回歸祖國十周年的大好時機，向全球推廣香港的設計，比革新網站更加重要。

審計署的建議

3.16 審計署**建議**創新科技署署長應採取措施，確保香港設計中心的設計基礎設施項目如在推行過程中出現延誤，可及時處理。

3.17 審計署**建議**香港設計中心應改善項目管理能力，確保設計基礎設施項目不再延誤。

當局及香港設計中心的回應

3.18 創新科技署署長表示，該署明白香港設計中心延遲落實設計基礎設施項目的原因，並已／會密切監察項目的進度。

3.19 香港設計中心行政總裁接納審計署的建議，並表示：

- (a) 對於落實三個設計基礎設施項目有不少延誤，香港設計中心表示遺憾；以及
- (b) 香港設計中心已加強項目管理能力，中心職員會經常舉行內部會議檢討項目，並會聯同董事會按季檢討項目進度。這樣應可確保設計基礎設施項目不會無故延誤。

推廣設計撥款的管理

3.20 現時，香港設計中心推廣設計的工作，主要由政府撥款資助（見第 3.6 及 3.7 段）。為鼓勵香港設計中心提升賺取收入的能力，並增加來自業界及其他來源的收入以應付長遠發展，香港設計中心須達到創新科技署在撥款協議訂立的收入目標。2007-08 年度的收入目標為香港設計中心基本營運開支的 10%，2008-09 年度為 20%（見第 3.4 段）。

3.21 審計署審視香港設計中心推廣設計撥款的管理工作，發現以下方面有可改善之處：

- (a) 達到收入目標；以及
- (b) 呈報未動用的撥款。

審計署的意見及建議

達到收入目標

3.22 審計署注意到，香港設計中心在二零零八年二月向創新科技署提交的 2008-09 年度原來預算中，估計來自政府以外的收入佔基本營運開支的 28%。不過，預計可帶來 240 萬元收入的大型活動，因市場對香港設計中心的初步推廣工作反應冷淡而在二零零八年年初取消。二零零八年七月，香港設計中心亦發現估計在創新中心舉辦展覽可得 625,000 元贊助費的目標亦難達到。因此，香港設計中心把預計政府以外的收入佔基本營運開支的比率下調至 12.4%，遠低於 2008-09 年度訂定的 20% 收入目標。

3.23 撥款協議明文規定，香港設計中心必須達到創新科技署訂定的收入目標。長遠而言，為確保香港設計中心可持續發展，增加來自政府以外的收入至為重要。審計署認為，香港設計中心有需要分析收入偏低的原因，並採取行動予以改善，從而達到收入目標。

呈報未動用的撥款

3.24 審計署留意到，創新中心計劃下香港設計中心所得的撥款會分期發放，每期金額則按該中心提交的預計現金流量需求淨額而定。假如某期的實際現金流量較預期為低，當局會在隨後一期的撥款中扣除未動用的金額。當新的 1 億元撥款在二零零七年五月批出時（見第 3.4 段），創新科技署決定，已按創新中心計劃發放但未動用的撥款，會用以抵銷香港設計中心在現行撥款安排下的現金流量需求。

3.25 二零零七年七月，香港設計中心向創新科技署報告，創新中心計劃分配給該中心的撥款有未動用餘額約250萬元。二零零七年十二月，該中心通知創新科技署，未動用餘額應調整至200萬元。

3.26 審計署審查香港設計中心經審計的帳目發現，該中心呈報經調整的未動用餘額200萬元，只是二零零七年四月一日至六月三十日這三個月的未動用餘額。經審計的帳目顯示創新中心計劃撥款的累計未動用餘額約為650萬元。

3.27 二零零八年五月，審計署通知創新科技署上述審查結果。香港設計中心在回應創新科技署的查詢時證實，截至二零零七年六月三十日，未動用的撥款餘額實為650萬元。因此，未動用的餘額約少報450萬元。因此，創新科技署在二零零八年六月從2008-09年度發放給香港設計中心的撥款中扣減450萬元。

3.28 創新科技署在二零零八年九月回應審計署的查詢時表示：

- (a) 二零零七年十二月底，創新科技署接獲香港設計中心就創新中心計劃撥款最終開支提交的經審計帳目，並注意到未動用撥款餘額共650萬元；
- (b) 由於創新科技署在二零零八年三月的工作非常繁忙，加上忙於應付財政年度終結的付款期限，未根據經審計帳目更新未動用的撥款餘額，便已發放第三季撥款。在審計署提出有關問題，創新科技署與香港設計中心確認後，已在二零零八年六月考慮發放第四季撥款時，進行相關的更新和抵銷工作。上述工作因而延遲了一季；以及
- (c) 創新科技署同意，當時應盡快與香港設計中心確認未動用的撥款餘額，並據此進行更新和抵銷的工作。

審計署的建議

3.29 審計署**建議** 創新科技署署長應採取措施，確保設計智優計劃的獲款機構妥為呈報未動用的撥款餘額。

3.30 審計署**建議** 香港設計中心應分析收入偏低的原因，並採取行動予以改善，以達到創新科技署訂立的收入目標。

當局及香港設計中心的回應

3.31 創新科技署署長接納審計署的建議。他表示，該署會在發放季度撥款時，以其他獨立來源的資料(例如銀行戶口結算書和經審計帳目)核對獲款機構呈報未動用的撥款餘額。

3.32 香港設計中心行政總裁接納審計署的建議。他表示，該中心會繼續設法增加2008-09年度的收入，同時發掘新的開源項目。他亦指出：

- (a) 2008-09年度最新收入預算較2008-09年度核准周年計劃的原來預算為低，兩者有所出入主要因為：
 - (i) 為學生而設的暑期海外設計及文化旅遊團取消，因市場對香港設計中心的初步推廣工作出乎意料反應冷淡；
 - (ii) 原來計劃的部分項目已納入二零零八年六月由設計支援計劃資助舉行的“設計創新機”會議；以及
 - (iii) 在當前經濟情況下，預料企業會削減贊助，因此在創新中心舉辦展覽所得的贊助費，難望達到625,000元的目標；以及
- (b) 創新科技署已原則上同意在評估收支比率時，把物資贊助計算在內。此舉應可大大改善香港設計中心的收支比率。

第4部分：香港設計中心的企業管治和行政管理

4.1 本部分探討香港設計中心的企業管治和行政管理。審計署注意到香港設計中心需要提升企業管治。

香港設計中心的管治架構

4.2 香港設計中心在二零零一年成立時，由監察委員會和董事會負責規管。二零零七年三月，監察委員會和董事會合併成為一個董事會。根據香港設計中心的《組織章程》，董事會應包括：

- (a) 兩名官方董事 (即創新科技署署長和民政事務局副秘書長)；
- (b) 五名代表香港設計中心五個成員的“A類”董事 (見第3.2段)；以及
- (c) 最少五名“B類”董事，由A類董事共同提名，並獲政府核准 (註4)。

二零零八年六月三十日，董事會有21名董事，包括1名官方董事、4名A類董事 (註5) 和16名B類董事。

4.3 董事會負責督導香港設計中心的發展和運作。該中心的行政總裁就該中心的整體管理向董事會負責。二零零七年六月，該中心成立兩個常務委員會，即財務及行政委員會和業務發展委員會，協助董事會處理業務。二零零八年六月三十日，財務及行政委員會有7名成員，業務發展委員會有12名成員。根據香港設計中心的《企業管治手冊》，董事會應每年開會最少四次，財務及行政委員會和業務發展委員會各應每季開會一次。

審計署的意見及建議

4.4 審計署探討香港設計中心的企業管治發現，在下列方面有可改善之處：

- (a) 董事會／委員會會議的董事出席率 (第4.5及4.6段)；

註4：香港設計中心的《組織章程》指明，A類董事有權共同委任來自設計、文化、創作、商業、工業、專業及學術界別的人士成為B類董事，及辭退任何B類董事，該等委任和辭退須獲得商務及經濟發展局局長批准。

註5：代表香港特許設計師協會的A類董事在二零零八年一月辭任。民政事務局副秘書長亦於二零零八年三月停止擔任香港設計中心董事。截至二零零八年六月三十日，上述兩個空缺未獲填補。

- (b) 提交董事會／委員會文件 (第 4.7 及 4.8 段)；以及
- (c) 管理潛在利益衝突 (第 4.9 至 4.11 段)。

董事會／委員會會議的董事出席率

4.5 二零零七年三月至二零零八年六月，董事會共開會八次，財務及行政委員會開會五次，業務發展委員會開會四次。審計署審查香港設計中心董事在上述 17 次董事會／委員會會議的出席率發現：

- (a) **出席率偏低** 這些董事會／委員會會議的董事出席率介乎 14% 至 83% 不等，尤其是：
 - (i) 在董事會八次會議中，有四次 (50%) 的出席率少於 60%；
 - (ii) 在財務及行政委員會五次會議中，有三次 (60%) 的出席率少於 40%；以及
 - (iii) 在業務發展委員會四次會議中，有一次 (25%) 的出席率少於 50%；
- (b) **出席率偏低的董事** 審計署注意到一些董事在董事會／委員會會議的出席率偏低，例如：
 - (i) 前民政事務局副秘書長出任官方董事期間，在七次會議中只出席了三次 (43%)。副秘書長缺席四次會議，都沒有委任候補董事。雖然民政事務局代表出席了第四次會議，但基於該代表未獲正式委任為候補董事這項技術考慮因素，所以不計入前民政事務局副秘書長的出席率；以及
 - (ii) 六名非官方董事在董事會／委員會會議的出席率偏低 (少於 40%)，尤其是當中三人的出席率為 25% 或以下；以及
- (c) **財務及行政委員會的法定人數** 根據香港設計中心的《企業管治手冊》，財務及行政委員會會議處理事務所需的法定人數，最少為四名董事。審計署注意到，財務及行政委員會在二零零七年三月至二零零八年六月舉行的五次會議中，有三次 (60%) 的法定人數均未符合規定。這樣可能會令這些會議所作的決定無效 (亦見第 4.31 及 4.32 段)。

4.6 審計署認為，部分董事在董事會／委員會會議的出席率偏低值得關注，因為多名代表社會各界的董事如不出席會議參與決策程序，可能會影響董事

會／委員會的整體效益。香港設計中心需要採取適當措施，提升董事在董事會／委員會會議的出席率。香港設計中心亦需確保日後所有會議均符合法定人數規定。

提交董事會／委員會文件

4.7 根據香港會計師公會發出的公營機構企業管治指引，公營機構董事會須確保各成員在會議前，得到所有與討論議題相關的文件，並給予充足的準備時間，使他們可以詳細考慮擬討論的議題。此外，香港設計中心董事會在二零零七年四月會議上亦同意，董事會會議文件須在開會一星期前送交各董事，以便董事有充足時間審閱。

4.8 不過，審計署發現在二零零七年三月至二零零八年六月舉行的八次董事會會議中，有六次 (75%) 不符合一星期前提交文件的規定。同樣地，在同期舉行的九次委員會會議中，有七次 (78%) 的文件在會前不足一星期才送交各董事。

管理潛在利益衝突

4.9 由於香港設計中心的董事有不少是來自設計界，所以在董事會／委員會會議上討論有關推廣設計和創新活動的事宜上，或會出現潛在利益衝突。目前，香港設計中心採用“單層申報利益制度”，規定董事在發現有利益衝突時才須申報。

4.10 審計署注意到，不少公營機構 (例如機場管理局、香港旅遊發展局、香港應用科技研究院有限公司，以及大學教育資助委員會) 在董事會／委員會成員申報利益方面，都訂有較嚴格的規定。這些公營機構採用“雙層申報利益制度”，管理其管治組織成員的利益衝突。根據該制度，董事會或委員會的成員應在獲委任時披露一般利益，不論屬於直接或間接、金錢或其他性質的利益。各成員須利用登記表格申報所有利益，以便在市民要求時供其查閱。此外，各成員遇有利益衝突時，應在董事會或委員會會議上即時申報。

4.11 二零零五年，民政事務局就諮詢及法定組織需要實施利益申報制度發出指引。該指引述明，下列性質的董事會或委員會應採用“雙層申報利益制度”：

- (a) 在管理及財政上有高度自主權；
- (b) 對關乎公眾利益的事宜有很大管理權；或
- (c) 負責監管和發放大筆公帑。

香港設計中心大致符合上述準則。審計署認為，香港設計中心需考慮採用雙層申報利益制度是否有助管理各董事的潛在利益衝突。

審計署的建議

4.12 審計署建議商務及經濟發展局局長在審批香港設計中心由 A 類董事提名的 B 類董事時，應考慮董事會／委員會會議的董事出席率。

4.13 審計署建議香港設計中心應：

董事會／委員會會議的董事出席率

- (a) 採取措施提升董事在董事會／委員會會議的出席率；
- (b) 向出席率偏低的董事發出通知，促請他們日後盡可能設法出席董事會／委員會會議；
- (c) 確保日後所有會議均符合法定人數規定；
- (d) 檢討是否需就三個未達法定人數的財務及行政委員會會議所作的決定，採取補救行動；

提交董事會／委員會文件

- (e) 確保在會議前適時提交董事會／委員會文件，尤其須盡量遵守一星期前提交董事會文件的規定；以及

管理潛在利益衝突

- (f) 考慮採用雙層申報利益制度，管理各董事的潛在利益衝突。

當局及香港設計中心的回應

4.14 商務及經濟發展局局長接納審計署的建議。她表示，日後在審批 B 類董事的提名名單時，會考慮 B 類董事的出席率。她亦表示，現時香港設計中心董事會是二零零七年三月重組後的首個董事會(見第 4.2 段)，因此在委任現任 B 類董事時，沒有過往出席率可供參考。

4.15 民政事務局局長表示：

- (a) 民政事務局副秘書長的角色，是在民政事務局的政策範圍內為香港設計中心提供支援。民政事務局在出席其他會議時亦應已擔當相同的角色；以及

- (b) 創新科技署正與民政事務局商討，該局代表如何在董事會上擔當更合適的職分，包括考慮是否以個人身分委任該局代表出任董事，或以公職身分擔任觀察員或其他角色。

4.16 香港設計中心行政總裁接納審計署的建議，並表示該中心：

- (a) 承認董事會／委員會會議部分董事的出席率偏低，值得關注。該中心已採取措施改善出席率，當中包括：
 - (i) 董事會主席已致函全體董事，促請他們日後盡可能設法出席董事會／委員會會議；
 - (ii) 董事會秘書日後會監察有關情況，並會提醒出席率偏低的董事，務求改善情況；以及
 - (iii) 董事會／委員會會議現時通常會在會前三個月確定開會日期及時間，以便成員預早安排時間；
- (b) 會確保日後所有會議均符合法定人數規定；
- (c) 已檢討有關會議的決定，結論是除第 4.31 及 4.32 段提出的事項外，其餘的決定已再獲董事會確認或由隨後的事項取代，所以無需採取補救行動；
- (d) 同意審計署的建議，應在會議前適時提交董事會／委員會文件，以便董事可妥為考慮擬討論的事宜。香港設計中心日後會恪守一星期前提交董事會文件的規定；以及
- (e) 會審慎考慮採用雙層申報利益制度的建議，管理各董事的潛在利益衝突。

僱用員工

4.17 根據香港設計中心的《企業管治手冊》及撥款協議，該中心所有職位應以公開公平方式通過競爭選拔程序（例如刊登職位空缺廣告，以及由招聘小組與應徵者進行面試），不分種族、年齡、性別招聘人才。

4.18 聘用總監或以上職級的人員，須經財務及行政委員會批准（註 6）。其他職位的聘任，包括僱用期不超過六個月的合約人員，可由行政總裁批准。倘若涉及開設新職位，有關聘任需經董事會批准。香港設計中心任何聘任如今職員人數有變，更需得到創新科技署批准。

註 6： 在二零零七年十月前，聘用經理或以上職級的人員須經董事會批准。

審計署的意見及建議

就開設新職位徵求批准

4.19 審計署留意到，第 2.59 段所述的個案涉及開設新職位並令香港設計中心職員人數有變，本應事先徵得董事會和創新科技署批准。審計署審查該宗個案的聘任記錄發現，該中心在受聘人開始工作後才徵求董事會和創新科技署批准。

就新聘任徵求董事會批准而提供的資料

4.20 審計署審查香港設計中心十名人員的聘任記錄發現，在三宗需事先徵得董事會批准的個案中，該中心在徵求董事會批准有關聘任時沒有提供足夠資料。據審計署所知，董事會獲告知招聘程序已經完成，並已確定合適人選。至於應徵者的詳細資料(例如姓名、背景和資歷等)，卻未有提供。值得注意的是，創新科技署署長以香港設計中心官方董事身分，對此表示十分關注，並指出事後批准有關第 4.19 段所述的個案，實屬例外。

審計署的建議

4.21 審計署建議香港設計中心應確保：

- (a) 遵守《企業管治手冊》所載開設職位的規定。如有需要(例如開設職位令職員人數有變)，應事先徵得創新科技署批准；以及
- (b) 在徵求批准聘任職員時提供充足資料。

香港設計中心的回應

4.22 香港設計中心行政總裁接納審計署的建議。他表示：

- (a) 香港設計中心會確保遵守《企業管治手冊》所載開設職位的規定。如有需要，會事先徵求創新科技署批准。該中心亦會確保在徵求批准聘任職員時，向所有批核級別提供充足資料；
- (b) 香港設計中心聘任設計營商周項目總監(見第 4.19 段)，屬非常特殊安排，皆因當時急需服務，又要維持工作連貫，並確保每年舉辦設計營商周的知識得以保留／轉移。由於當時急需聘人手展開設計營商周 2007 的工作，所以未能及時徵得董事會及創新科技署事先批准；以及

- (c) 至於第 4.20 段所述的其他三宗個案，香港設計中心承認在徵求董事會批准聘任時，並未提供詳盡資料。自二零零七年九月董事會把聘任經理級或以下人員的權力轉授行政總裁後，有關問題不會再出現。

採購物料及服務

4.23 對於採購物料及服務，香港設計中心的《企業管治手冊》已訂立下列指引：

- (a) 若採購額超逾 5,000 元但少於 10,000 元，應取得至少兩個報價；
- (b) 若採購額為 10,000 元或以上但少於 50 萬元，應取得至少三個報價；
- (c) 若採購額達 50 萬元或以上，應取得至少五個報價；以及
- (d) 若香港設計中心決定向單一供應商採購物料或服務，或不接納最低索價，必須提供充分理據並加以記錄，同時需要創新科技署和行政總裁批核。

4.24 根據以往準則，若採購額為 10 萬元或以下，可由行政總裁批核；採購額若超逾 10 萬元但不多於 100 萬元，需經行政總裁和一名董事共同批核；採購額若超逾 100 萬元，需經董事會轄下財務及人力委員會批核。由二零零八年四月起，行政總裁的批核上限為 20 萬元；採購額若超逾 20 萬元但不多於 100 萬元，需經董事會正副主席和行政總裁共同批核。

審計署的意見及建議

4.25 審計署審查香港設計中心 2007–08 年度採購記錄發現，該中心在下列方面未有遵守上述的採購指引：

- (a) **單一報價** 二零零七年五月，香港設計中心就一項顧問研究及撰寫題為《香港的藍海策略：從創意工業到創意經濟》的研究報告，取得單一報價 10 萬元。香港設計中心違反採購指引 (見第 4.23(b) 段) 並未索取三個報價，亦沒有文件記錄相關理據或證明做法已獲批准；
- (b) **為設計支援計劃項目採購物料及服務** 審計署抽查了 100 宗為設計支援計劃項目進行的採購工作，每宗個案採購價值逾 5,000 元，結果發現；

- (i) 其中 37 宗只取得一個報價；以及
- (ii) 另有 5 宗並非選擇索價最低者。

沒有證據顯示這 42 宗採購個案已獲創新科技署批准 (見第 4.23(d) 段)；以及

- (c) **審批上限** 香港設計中心為出版《非常香港：設計 1997–2007》一書，在二零零七年五月委聘兩名顧問，其中一人的合約價值為 12 萬元。該合約由當時署任行政總裁的副主席批簽。不過，根據香港設計中心當時的採購指引 (見第 4.24 段)，總值逾 10 萬元的合約必須由行政總裁及一名董事共同審批。

審計署的建議

4.26 審計署建議香港設計中心應確保：

- (a) 遵守《企業管治手冊》所載的採購指引，取得足夠數目的報價；以及
- (b) 嚴格遵守《企業管治手冊》所訂的審批上限。

香港設計中心的回應

4.27 香港設計中心行政總裁接納審計署的建議，並表示對於審計署發現的不當情況，感到遺憾。該中心已收緊採購程序，確保妥為記錄不遵行採購程序的充分理據，並按需要就不遵行採購程序的個案事先徵求香港設計中心內部或創新科技署的批准，以及嚴格遵照《企業管治手冊》所訂的審批上限。他亦表示：

- (a) 第 4.25(a) 段所述的顧問公司是本港唯一撰寫業務方案的大學研究中心，該公司亦負責一個創意及業務創新學士學位課程。鑑於該項目研究需時，顧問費用物有所值。香港設計中心承認沒有備存文件記錄這些理據；
- (b) 第 4.25(b) 段所述各宗個案已獲創新科技署追溯批准。該中心有充分理由偏離正常採購規則，主要因為中心急需有關服務，而索價最低者未能完全符合使用者要求；以及
- (c) 香港設計中心同意第 4.25(c) 段所述的合約應先徵得行政總裁及另一名董事會成員批准。這項錯誤是疏忽所致，主席已給予追溯批准加以糾正。

海外公幹開支

4.28 2006-07 年度海外公幹開支為 236,000 元，2007-08 年度為 395,000 元。香港設計中心的《企業管治手冊》及其他相關指引，詳載監管海外公幹開支的規例。這些指引包括以下主要條文：

- (a) 海外公幹開支需經行政總裁事先批准。若申請者為行政總裁本人，則須經董事局主席事先批准；
- (b) 不論任何情況，員工均應乘坐經濟客位；個別員工如欲提升客位等級，可自行補付差價；以及
- (c) 除非董事會另有決定，否則所有董事會成員應自行承擔其公幹開支。

審計署的意見及建議

4.29 審計署審查 2006-07 及 2007-08 年度海外公幹開支發現，在若干方面有可改善之處。

批准申請的文件記錄

4.30 審計署發現在(總數 18 宗的)三宗個案裏，員工在未提出申請或未獲書面批准前便購買機票(見表八)。香港設計中心在回應審計署的查詢時解釋，上述三宗個案事先均已獲口頭批准。該中心同意，日後會確保盡量給予事先書面批准，並妥為備存文件，把口頭批准記錄在案。

表八

三宗未獲事先書面批准的個案

個案	公幹日期	日期		
		申請	批准	機票費用發票
1	2006年 8月22至24日	2006年 8月18日	無註明日期	2006年 8月17日
2	2007年 7月18及19日	2007年 7月17日	2007年 7月25日	2007年 7月16日
3	2007年 11月28至30日	2007年 11月23日	2007年 11月26日	2007年 11月23日

資料來源：香港設計中心的記錄

乘坐商務客位

4.31 二零零七年十月，行政總裁乘坐商務客位前往美國。他原本計劃乘坐經濟客位，並以大約9,700元訂購一張來回機票。有關香港設計中心員工海外公幹的事項，最先在二零零七年九月七日財務及行政委員會會議上提出。不過，會上沒有作出決定。二零零七年十月八日，財務及行政委員會舉行另一次會議，並同意如董事會主席批准，行政總裁可以乘坐商務客位。在財務及行政委員會會議過後兩日，行政總裁申請把機票升級為商務客位。同日，董事會主席批准申請。

4.32 審計署注意到，二零零七年十月八日出席財務及行政委員會會議的董事人數不合法定人數規定，因此該會議所作的決定可能無效（見第4.5(c)段）。審計署認為，香港設計中心需就財務及行政委員會二零零七年十月八日會議所作的決定徵求事後通過。

一名董事會成員的海外公幹開支

4.33 審計署注意到，在三宗（2006-07年度獲批）個案中，一名董事會成員獲發還海外公幹開支（總數約為55,000元）。在這三宗個案中，有關的董事會成員

只獲得監察委員會主席(見第4.2段)，而不是香港設計中心《企業管治手冊》規定的董事會批准(見第4.28(c)段)。

審計署的建議

4.34 審計署建議香港設計中心應：

- (a) 提醒所有員工應盡可能就海外公幹獲得事先書面批准。如獲口頭批准，應保存適當的證明文件；
- (b) 就修改《企業管治手冊》徵求董事會事後批准，並通過財務及行政委員會於二零零七年十月八日會議上，就授權行政總裁乘坐商務客位所作的決定；以及
- (c) 提醒所有董事會成員事先徵得董事會適當批准，然後才申請發還公幹開支。

香港設計中心的回應

4.35 香港設計中心行政總裁接納審計署的建議，並表示：

- (a) 香港設計中心已提醒所有員工應就海外公幹獲得事先批准。不論事先獲得書面或口頭批准，均需保存適當的證明文件。此外，已提醒董事會所有成員遵守《企業管治手冊》的規則；
- (b) 董事會已批准修改《企業管治手冊》，並通過財務及行政委員會於二零零七年十月八日會議上，就授權行政總裁乘坐商務客位所作的決定；以及
- (c) 有關第4.33段所述的個案，董事會已就該董事會成員的海外公幹開支給予追溯批准。

第5部分：設計創業培育計劃的行政管理

5.1 本部分探討科技園轄下設計創業培育計劃的行政管理，並指出該計劃的行政管理在若干方面可作改善。

背景

5.2 設計智優計劃有一筆2,500萬元的撥款，預留給科技園在創新中心推行設計創業培育計劃。設計創業培育計劃旨在資助新成立的設計公司，以兩年為限。在培育期內，設計創業培育計劃取錄的新成立設計公司(稱為培育公司)可獲最多50萬元資助，作為開業初期拓展業務之用。

5.3 當局在二零零四年六月批准推行設計創業培育計劃時，預計2,500萬元的撥款可在五年內(二零零六年一月至二零一零年十二月)向最少50家培育公司各提供最多50萬元資助。科技園的記錄顯示，截至二零零八年三月三十一日，獲取錄的培育公司有33家，批出資助總額約500萬元，佔設計創業培育計劃撥款總額2,500萬元大約20%(見表九)。

表九

培育公司數目與獲批資助額

	培育公司數目			獲批資助 總額 (千元)
	取錄	畢業	中途退出	
2005-06 年度	5	—	—	36
2006-07 年度	13	—	—	1,522
2007-08 年度	15	4	1 (註)	3,449
總計	33	4	1	5,007

資料來源：科技園的記錄

註：由於培育公司的股東決定解散公司，該公司在二零零七年十月退出設計創業培育計劃。

5.4 根據科技園與創新科技署就設計創業培育計劃簽訂的《設計創業培育計劃行政安排備忘錄》(《行政安排備忘錄》)，科技園負責設計創業培育計劃的行政，以及所涉的推廣、取錄及內部管理費用。《行政安排備忘錄》訂有多項規定，其中包括：

- (a) 設計創業培育計劃最高撥款總額為 2,500 萬元；
- (b) 科技園每年須提交周年計劃及預算，供創新科技署審批。有關文件須說明下一個財政年度培育公司最高的數目，以及預算向培育公司提供的資助額；
- (c) 科技園應每年在九月三十日或以前，向創新科技署提交上一個財政年度設計創業培育計劃批出款項經審計的帳目，並提交該計劃的運作報告；
- (d) 將會成立由各個設計界別的設計師、工業家和學術界人士組成的設計諮詢小組。該小組會就設計創業培育計劃申請公司的建議書提供專家意見，並審核申請公司提交的業務計劃。該小組須提交書面報告，供設計審批小組(註 7)考慮。該小組亦會評估申請公司核心成員的能力；以及
- (e) 設計審批小組經考慮設計諮詢小組的意見後，會檢討設計創業培育計劃的審批准則，然後向科技園提出建議，確保設計創業培育計劃具有效益，並會審批設計創業培育計劃的申請。

向培育公司提供資助

5.5 根據設計創業培育計劃，培育公司可獲下列五類資助：

- (a) **租金** 每家培育公司可按特別租金安排租用現成辦事處，面積最多達 1 200 平方呎(註 8)；
- (b) **推廣和發展** 培育公司可就推廣及相關事宜申請發還最多 75% 的開支；
- (c) **營運** 培育公司可獲發還最多 50% 的一般營運開支；

註 7：設計審批小組由科技園和香港設計中心的人員、相關設計機構和工商界的代表組成。

註 8：在培育期的第一年，培育公司租用 1 200 平方呎地方的首 800 平方呎免租，其餘 400 平方呎的月租為每平方呎 8.65 元；第二年的租金為每平方呎 8.65 元。

- (d) **技術及管理事宜** 培育公司可就技術及管理事宜的顧問服務申請發還最多 75% 的開支。培育公司亦可按此類別參加友導計劃 (見第 5.10 段)；以及
- (e) **培訓** 培育公司可獲發還最多 50% 的實際培訓開支。

在獲設計創業培育計劃取錄後的首六個月內，或在首個營運目標評估 (見第 5.27 段) 完成前，培育公司只可獲得租金資助。培育公司如在首個營運目標評估 (註 9) 獲科技園評為進度理想，便可獲得其他類別的資助。

5.6 五類資助亦各設限額。至於第 5.5 段所載的 (b) 至 (e) 類資助，各個類別之間有若干彈性可以互相轉移。五類資助的詳情載於附錄 B。

審計署的意見及建議

租金資助的使用情況

5.7 審計署注意到，估計獲取錄的培育公司最多可得到 50 萬元資助，是基於培育公司會佔用大至 1 200 平方呎的辦事處的假設。審計署檢視科技園的記錄發現，培育公司並不需要這麼大的辦事處。截至二零零八年三月三十一日，在 33 家培育公司中，只有 1 家公司的辦事處面積達 1 200 平方呎，其餘 32 家的辦事處平均面積約為 556 平方呎 (或約為 1 200 平方呎的 46%)。

5.8 審計署注意到，設計智優計劃評審委員會委員曾在二零零六年九月會議上評論，培育公司或許未能盡用租金資助，並建議科技園研究是否需要調整租金資助額。科技園在回應審計署的查詢時表示，已察覺培育公司對辦公地方的需求比原先預期為少，因此已把 2006–07 年度的辦公地方需求修訂為 950 平方呎，2007–08 年度為 800 平方呎，2008–09 年度為 600 平方呎。

5.9 審計署認為，既然培育公司對辦公地方的需求遠比原先預期為少，科技園應考慮因應需求調整上述五類資助，確保財政支援更切合培育公司的需要。舉例來說，或可提高租金資助以外其他類別的資助上限。

友導計劃

5.10 根據《行政安排備忘錄》，科技園為培育公司提供的技術及管理資助中，應加入為期一年的友導計劃。培育公司參加與否，純屬自願。培育公司如

註 9：二零零八年四月，有關方面同意在二零零八年七月後取錄的培育公司，應每四個月進行營運目標評估一次。

參與計劃，會與導師及科技園訂立三方友導協議。培育公司須於友導期內與導師會晤最少三次，並定期向科技園交代友導進展。

5.11 在二零零七年八月前，培育公司負責向導師支付3,000元酬金。該項付款可當作技術及管理開支，因此可獲發還75%的費用。二零零七年八月，科技園決定承擔全數酬金開支。自此友導計劃成為科技園向培育公司提供的免費服務。

5.12 儘管友導計劃已獲科技園大幅資助(自二零零七年八月起更成為免費服務)，但培育公司對計劃反應冷淡。審計署審查科技園的記錄發現，截至二零零八年八月，33家培育公司中只有9家(27%)參加友導計劃。

5.13 鑑於友導計劃能使培育公司得益，科技園應查明友導計劃使用率低的原因，並採取所需措施，鼓勵培育公司參與該計劃。

審計署的建議

5.14 審計署建議科技園應：

- (a) 監察培育公司對辦公地方的需求，並考慮調整設計創業培育計劃五類資助的上限，務求更切合培育公司的需要；以及
- (b) 調查友導計劃參與率低的原因，並採取所需措施，鼓勵培育公司參與該計劃。

香港科技園公司的回應

5.15 科技園行政總裁接納審計署的建議，並表示科技園：

- (a) 會把辦公地方最高編配面積，由1 200平方呎調低至800平方呎。由二零零八年十月起，削減租金資助上限所得的款項會轉撥其他資助類別。雖然總資助額上限不變(即50萬元)，但培育公司可更靈活申領設計創業培育計劃的資助。詳情會提交創新科技署審批；以及
- (b) 最近曾在二零零八年八月進行調查，了解友導計劃參與率低的原因。科技園若徵得參與計劃的培育公司及導師同意，會向沒有參與計劃的培育公司宣傳成功個案，從而鼓勵他們參與計劃。

申請參加培育計劃

5.16 根據《行政安排備忘錄》及科技園指引，應按下列定質取錄準則評估設計創業培育計劃的申請：

- (a) 設計師的質素、能力及幹勁；
- (b) 管理層的質素和能力；
- (c) 新公司業務的可行性；
- (d) 創新設計的潛能；
- (e) 對香港設計行業發展所能作出的貢獻；以及
- (f) 新公司推動企業發展的魄力及承擔。

5.17 設計創業培育計劃的申請會由設計諮詢小組一位成員審核。該成員會把評估結果及建議轉交設計審批小組審批。申請公司一經取錄，會與科技園簽訂許可協議，列明培育公司的責任。

審計署的意見及建議

盡責巡查

5.18 科技園發出的設計創業培育計劃指引訂明申請評審程序之一，是科技園的負責人員應到設計創業培育計劃申請公司的辦事處進行盡責巡查，核實申請表提供的資料(例如公司大小、營運規模、產品／服務性質、公司發展計劃)。負責人員事後應擬備評核報告，並把報告存檔備案。

5.19 審計署審查33家培育公司的申請記錄發現，有關方面並無備存任何可以顯示曾經進行盡責巡查的記錄／評核報告。科技園在回應審計署的查詢時解釋，自二零零七年十一月起，科技園負責人員會在創新中心會見設計創業培育計劃申請公司，若有疑問才會進行盡責巡查。

評核申請的文件記錄

5.20 設計審批小組在二零零七年一月會議上同意使用計分頁(滿分100，60分合格)，以便小組成員評估設計創業培育計劃申請公司的質素。二零零七年一月至二零零八年六月獲批個案有24宗，但審計署發現全部沒有使用計分頁。

有條件批准的個案

5.21 根據科技園發出的設計創業培育計劃指引，對於有條件批准的個案，科技園應通知申請公司，並索取進一步資料，以回應設計審批小組提出的關注事項。科技園獲取的資料，會在設計審批小組下次會議提交小組省覽。設計審批小組若接納申請公司符合所訂各項條件，科技園便會向申請公司發出完全批准確認書。

5.22 截至二零零八年六月，有條件批准的個案共六宗。審計署找不到任何文件證明科技園曾向設計審批小組提交補充資料，以澄清該小組提出的關注事項。不過，在其中兩宗個案裏，科技園發出了完全批准確認書。

處理申請的時間

5.23 二零零六年五月，科技園承諾設計創業培育計劃的申請程序會在11個星期內完成。科技園發出的指引亦規定，如未能在11個星期內完成審批申請，必須記錄有關原因。

5.24 二零零六年五月至二零零八年六月，科技園處理了50宗設計創業培育計劃申請。審計署審查過這50宗申請的記錄，注意到11宗(22%)的處理時間超過11個星期。不過，科技園沒有記錄處理申請需時較長的原因。科技園在二零零八年九月回應審計署的查詢時表示，難以為設計審批小組內(與申請人屬同一專業的)所有成員，定出大家方便的會議日期。上述個案需要長時間處理，皆因小組成員未能應邀出席會議所致。

審計署的建議

5.25 審計署建議科技園應：

- (a) 就所進行會面和盡責巡查備存妥善的記錄；
- (b) 確定在評估設計創業培育計劃申請時不執行有關使用計分頁決定的原因，並採取所需的跟進行動；
- (c) 如設計創業培育計劃的申請屬有條件批准，確保向設計審批小組提供所需的補充資料；以及
- (d) 確保遵循科技園的指引，在11個星期內完成設計創業培育計劃的申請程序。如需較長時間處理申請，則須妥為記錄有關原因。

香港科技園公司的回應

5.26 科技園行政總裁接納審計署的建議，並表示科技園：

- (a) 會就所進行的會面備存妥善的記錄，方法是透過修訂盡責巡查評核報告格式，記錄評核人／受評人的姓名，以及會面的日期／時間／地點；
- (b) 會請設計審批小組正式決定原擬用作評估設計創業培育計劃申請的量化計分頁是否適用；
- (c) 已把收集所得關於早前有條件批准個案的一切補充資料，在二零零八年九月的設計審批小組會議上提交省覽。日後亦會就每宗有條件批准個案，向小組提供所需的補充資料；以及
- (d) 日後會記錄申請需要較長時間處理的原因，並會向設計審批小組匯報，以便採取適當行動。他亦表示，第5.24段所述需要長時間處理的申請，主要是小組成員未能應邀出席會議所致。

監察培育公司的表現

營運目標評估

5.27 根據設計創業培育計劃指引，在二零零八年七月前取錄的培育公司須每隔六個月接受評估一次。評估工作旨在評定培育公司在達到業務計劃所定營運目標方面的進度是否理想。倘科技園認為培育公司在第一及第二次營運目標評估的進度未如理想，則會在未來三個月內再作評估，或要求培育公司退出設計創業培育計劃。

5.28 營運目標評估主要以會面方式進行。培育公司須在會面前提交營運目標評估報告，列出受評期內取得的進度(例如產品開發進度、設計創業培育計劃支援服務的使用情況、職員人數及銷售收益)。二零零七年十月以後，科技園採用標準營運目標評估表格記錄評估結果。

5.29 除了半年一度的營運目標評估外，科技園亦要求培育公司提交以下財務及管理報告，以便監察培育公司的進度：

- (a) 在每個財政年度終結後三個月內提交經審計的周年帳目／財務報表；以及
- (b) 在每個曆月完結後一星期內提交每月報告。

審計署的意見及建議

營運目標

5.30 審計署隨機抽選五宗設計創業培育計劃的申請，研究這些已提交的業務計劃內所載的營運目標。審計署注意到，培育公司的營運目標往往不是量化目標，無助評估進度或訂定基準(見例一及例二)。

例一

1. A、B、C 三家公司均為時裝設計公司，獲取錄成為設計創業培育計劃的培育公司。
2. **A公司** 該公司業務計劃所載(第一、第二及第三個半年營運目標)的產品開發目標如下：

“晚裝及新娘服裝、高檔便服、款式設計工作、為公司設計產品／服務—男裝／女裝”。
3. **B公司** 該公司業務計劃所載的產品開發目標如下：
 - (a) 第一個半年的營運目標：開發；
 - (b) 第二個半年的營運目標：開發和市場測試；以及
 - (c) 第三個半年的營運目標：推出市場。
4. **C公司** 該公司的產品開發目標如下：
 - (a) 第一個半年的營運目標：開發三個系列(大約十項產品)，並在倫敦和香港建立分銷點；
 - (b) 第二個半年的營運目標：再開發三至四個系列(大約增加12項產品)，並在巴黎和日本開拓更多分銷點；以及
 - (c) 第三個半年的營運目標：再開發三至四個系列(大約增加12項產品)，並開展品牌建立計劃。

審計署的意見：

5. A、B 兩家公司訂立的產品開發目標並非量化目標，亦沒有顯示擬在培育期內取得的進度。相比之下，C 公司訂立了量化目標，並清楚顯示擬取得的進度。審計署認為，科技園應敦促設計創業培育計劃的申請公司在業務計劃內訂立量化營運目標。

資料來源：科技園的記錄

例二

1. **D 公司** 該公司是外國產品設計公司。該公司在申請設計創業培育計劃時提交的業務計劃，並無說明產品開發目標。設計諮詢小組認為該公司的業務計劃“過於粗略”，因此難以評估。

2. 儘管設計諮詢小組提出上述意見，設計審批小組仍然批准 D 公司的申請，並無要求該公司在業務計劃訂出更具體清晰的營運目標。

審計署的意見：

3. 審計署認為，科技園應確保設計創業培育計劃申請公司在業務計劃訂出的營運目標具體清晰。

資料來源：科技園的記錄

營運目標評估的文件記錄

5.31 根據科技園發出的設計創業培育計劃指引，負責進行營運目標評估的人員，應以標準評估表格記錄評估結果。

5.32 審計署審查在二零零七年十月至二零零八年六月填寫的30份營運目標評估表格。審計署注意到在16宗(53%)個案，雖然評估表格所載的數字清楚顯示一些營運目標並未達到，但科技園人員仍然評定相關培育公司的進度理想(見例三)。

例三

1. B公司在業務計劃訂出在18個月培育期結束時的累計銷售收益達100萬元。科技園的記錄顯示，實際累計銷售收益只有30萬元（即目標的30%）。雖然有此差額，但科技園仍認為該培育公司在銷售收益方面進度理想。然而，沒有文件記錄所作判斷的理據。

2. D公司在業務計劃表示，在培育期開始時會聘用約三名員工，而在18個月完結時僱員人數為五至七人。科技園的記錄顯示，D公司在整段培育期的僱員人數一直是四人。儘管如此，科技園仍認為D公司在聘用員工方面進度理想。

3. E公司在業務計劃表示，預期銷售收益在第二個半年會增長10%，在第三個半年再增長15%。科技園記錄的實際數字卻顯示，E公司在首三個半年的銷售額分別為340,000元、210,000元、233,000元。事實上，期內銷售收益有所減少。不過，科技園仍認為E公司進度理想。

審計署的意見：

4. 審計署認為，科技園應提醒員工在評估營運目標時，以文件記錄所作判斷的理據，尤其是那些培育公司未能達到量化目標的個案。

資料來源：科技園的記錄

培育公司匯報營運成果的證明文件

5.33 為協助評估營運目標，培育公司須在評估會面前，先向科技園提交填妥的營運目標評估報告，內容包括該公司過去六個月的活動資料。科技園會與培育公司討論報告內容，藉此評估該公司的進度。

5.34 審計署審查30份在二零零八年六月或以前填寫的營運目標評估表格發現，有25宗（83%）個案沒有記錄顯示，科技園人員曾審閱營運目標評估表格內容的佐證資料。科技園在回應審計署的查詢時解釋，會要求培育公司在評估會面時提供證明文件，以供覆核。不過，科技園不會保存有關文件，以免培育公司的機密資料外洩。科技園會修改營運目標評估表格，加入覆核證明文件清單。

提交經審計的財務報表

5.35 審計署的審查發現，在 33 家培育公司中，有 18 家 (55%) 是在二零零七年四月前獲得取錄 (截至二零零八年六月三十日，這些公司已參與計劃 15 個月或以上)。不過，科技園的記錄顯示，截至二零零八年六月三十日，這 18 家培育公司中，只有 6 家 (33%) 提交經審計的財務報表；而這 6 家培育公司中，又有 5 家超過 3 個月才提交財務報表，延誤時間介乎 5 至 9 個月不等。至於餘下 12 家 (67%) 培育公司，財務報表逾期多時仍未提交。

提交每月進度報告

5.36 除經審計的周年財務報表外，培育公司亦須在每月第一個星期填寫每月進度報告，提供資料說明成果 (例如獲頒獎項、註冊專利、獲得撥款、人手增長和銷售數量)。審計署發現，截至二零零八年六月，在 33 家培育公司中，有 5 家 (15%) 未有向科技園提交每月報告。審計結果詳載於表十。

表十

遺漏提交每月報告的百分率分析

遺漏提交報告的百分率 (%)	培育公司數目
0	5 (15%)
1 – 19	3 (9%)
20 – 59	10 (31%)
60 – 79	8 (24%)
80 – 99	2 (6%)
100	5 (15%)
總計	33 (100%)

資料來源：審計署對科技園記錄的分析

5.37 表十顯示在 33 家培育公司中，只有 5 家 (15%) 能夠準時提交每月進度報告。科技園需提醒各培育公司準時提交每月進度報告。

審計署的建議

5.38 審計署建議科技園應：

- (a) 考慮向設計創業培育計劃申請公司發出指引，幫助他們在業務計劃訂立量化營運目標；
- (b) 在評估培育公司的營運目標時記錄所作判斷的理據，尤其是那些培育公司未能達到量化目標的個案；
- (c) 確保備存充分記錄，以示已經覆核培育公司就營運目標評估報告的資料而提交的證明文件；以及
- (d) 提醒培育公司準時提交經審計的周年財務報表及每月進度報告。

香港科技園公司的回應

5.39 科技園行政總裁接納審計署的建議，並表示科技園會：

- (a) 要求設計諮詢小組向設計創業培育計劃申請公司發出指引，幫助他們訂立切實可行的量化營運目標；
- (b) 修改營運目標評估表格，以便評核人員填寫所作判斷的理據；
- (c) 修改營運目標評估表格，加入擬予覆核的證明文件清單；以及
- (d) 更改要求，規定培育公司需於參加培育計劃18個月後提交經審計的報告／財務報表。科技園會確保所有培育公司準時提交每月報告。

發放資助款項

5.40 審計署從截至二零零八年六月培育公司提交發還款項的申請，選出 100 個樣本審查。審查樣本包括從下列四類開支，各選出 25 個申請：

- (a) 培訓；
- (b) 營運；
- (c) 技術及管理事宜；以及
- (d) 推廣和發展。

審計署的意見及建議

5.41 審計署抽查 100 宗發還款項申請發現，在下列方面有可改善之處：

- (a) **申請發還培訓開支百分率** 根據《行政安排備忘錄》，每家培育公司可根據設計創業培育計劃申請發還最多 50% 的實際培訓開支。審計抽查顯示有 15 家培育公司錯誤申請發還培育期內引致的 75% (而不是《行政安排備忘錄》所訂的 50%) 培訓開支。超額申請的款項總額約為 41,000 元。二零零八年四月，創新科技署注意到這些個案。科技園在回應創新科技署的查詢時答應承擔超額申請的款項；
- (b) **培訓出席記錄** 審計署審查 25 宗發還培訓開支申請後，注意到有 22 宗 (88%) 申請並無提交出席記錄。科技園在回應審計署的查詢時同意，作為良好做法，應要求培育公司提交出席記錄，以支持發還培訓開支申請；以及
- (c) **營運開支的證明文件** 根據發還開支表格的條款，培育公司須提交發票、收據正本或付款證據，作為發還營運開支的證明文件。此外，所有證明文件均須標明培育公司的名稱及地址。如培育公司無法提交充足證明文件，科技園會要求培育公司作出聲明。審計署審查 25 宗發還營運開支申請發現，其中 1 宗 (4%) 申請沒有就發還 140 元開支提交收據。另外 7 宗 (28%) 申請的部分證明文件 (即發票) 沒有註明培育公司的名稱及地址。在這 7 宗申請中，有 2 宗的培育公司沒有就開支作營運用途作出聲明。

審計署的建議

5.42 審計署建議科技園應：

- (a) 確保按照《行政安排備忘錄》、許可協議及科技園指引發放資助款項；以及
- (b) 確保培育公司在申請發還款項時提供充足及相關的證明文件。

香港科技園公司的回應

5.43 科技園行政總裁接納審計署的建議，並表示科技園會修訂相關指引，確保獲得遵行。

第6部分：外國推廣設計的做法

6.1 本部分匯報其他國家在推廣設計方面的良好做法。

政府在港推廣設計的措施

6.2 在港推廣設計一直是政府的政策。首項推廣設計措施是在二零零四年六月撥款2.5億元推行設計智優計劃。另一項措施是在2006–07年度《施政報告》宣布撥款1億元，加強香港設計中心在推廣設計方面擔當的角色。過去幾年，推廣工作已取得一定成效，包括：

- (a) **籌辦亞洲最大型周年設計活動** 自二零零二年起，香港設計中心每年都會舉辦設計營商周活動。二零零五及二零零六年的設計營商周吸引5萬多人參加各類會議及展覽，為區內的設計專才及中小企提供業務選配機會；以及
- (b) **籌辦各類獎勵計劃表揚設計成就** 一些獎勵計劃已備受設計界推崇，例如設計領袖大獎及亞洲最具影響力設計大獎。

其他國家藉採用設計加強競爭力

6.3 審計署注意到，近年很多以設計實力聞名於世的國家（例如丹麥、芬蘭、韓國、新加坡及英國）紛紛制訂國家設計政策及計劃去推廣設計。舉例說，英國的創新、大學及技能部在二零零八年三月發表題為《創新國家》（“Innovation Nation”）的白皮書，列出英國政府擬為推廣設計而採取各項行動的細節。韓國政府自一九九三年起，便為推廣工業設計擬訂五年計劃。

審計署的意見及建議

6.4 審計署注意到，政府一貫政策是加強支援設計及創新行業，以發揮設計工作的經濟潛力。上述以設計實力聞名於世的國家，在推廣設計方面有些良好做法值得借鑑，包括：

- (a) 訂立推廣設計的量化成效目標（見第6.5及6.6段）；
- (b) 利用公營部門開支推廣設計（見第6.7段）；以及
- (c) 加強設計教育（見第6.8段）。

審計署認為借鑑這些國家的經驗，可進一步提高政府在港推廣設計的工作成效。

訂立推廣設計的量化成效目標

6.5 創新科技署為設計智優計劃訂立多個量化目標。不過，這些目標主要關乎產量，例如由設計支援計劃下資助計劃撥款的項目數量。這些目標雖然有助衡量設計智優計劃的進度，但並未提供充分資料，以供衡量該計劃的表現和評估該計劃的成效。同樣地，香港設計中心採用的表現目標及指標，亦主要涉及產量（例如參加活動人數，以及設計目錄和資源中心的預定啟用日期）。政府在港推廣設計的措施，欠缺協助所有持份者評估成效的目標／指標。

6.6 審計署注意到第 6.3 段所述的一些國家，就推行國家設計政策訂立了量化成效目標（見例四至六）。

其他國家採用的量化成效目標示例

例四

丹麥

丹麥政府的五年（一九九七至二零零二年）計劃，訂立國內推廣設計的量化目標如下：

- (a) 到二零零二年，認同設計會影響新產品競爭力的公司，由 62% 增至 80%；以及
- (b) 到二零零二年，聘用設計顧問開發和設計新產品的公司，由 30% 增至 50%。

資料來源：芬蘭藝術及設計大學

例五

芬蘭

芬蘭政府的五年(二零零五至二零一零年)國家計劃採用以下量化目標：

- (a) 二零零五至一零年，每年會有200家新企業的業務採用設計元素；
- (b) 到二零一零年，80%公司的策略規劃會顧及設計；
- (c) 到二零一零年，50%公司的業務運作會顧及設計；以及
- (d) 到二零一零年，會有20家芬蘭設計公司在世界各地營業。

資料來源：芬蘭藝術及設計大學

例六

新加坡

新加坡政府就推廣設計訂立量化目標如下：

- (a) 創意業群佔國內生產總值的比率，由二零零零年估計的3%倍增至二零一二年的6%；以及
- (b) 到二零一二年，在全球設計類別相關競爭力的排名，躋身前十國之列。

資料來源：新加坡貿易工業部

利用公營部門開支推廣設計

6.7 英國財政大臣在二零零五年委託進行的研究顯示，公營部門開支能影響營商環境鼓勵，甚或要求創意。審計署注意到，部分國家已制訂計劃和政策，利用公營部門開支(例如政府採購)推廣設計(見例七至九)。

政府利用公營部門開支推廣設計措施示例

例七

英國

二零零八年三月，英國創新、大學及技能部以政府採購政策為本，發表題為《創新國家》（“Innovation Nation”）的白皮書，表明英國政府所有部門及機構都會：

- (a) 訂出如何把創新意念融入採購實務；以及
- (b) 闡述如何設法多加採購創新產品及服務。

資料來源：英國創新、大學及技能部

例八

新加坡

為了推動公營部門採用有效設計（例如在公共建築物、設施和服務的設計上），新加坡政府在二零零二年宣布推行“撥款點滴為藝術”計劃（Percent-for-the-Arts Scheme）。根據該計劃，當局會預留 1% 的發展預算，用作委約或採購藝術作品。該計劃最初在新加坡科學園發展項目推行。新加坡政府計劃把該計劃推展至所有公營機構。

資料來源：新加坡貿易工業部

例九

韓國

韓國訂有計劃獎勵設計優秀的產品。得獎產品會獲發優秀設計標誌。自二零零二年以來，韓國政府亦修訂了採購政策，讓這類設計優秀的產品享有優惠待遇。

資料來源：韓國設計振興院

加強設計教育

6.8 香港理工大學在二零零七年進行的人力研究發現，本港工業因未能聘請具備所需技能的設計師而感到氣餒。審計署注意到不少國家也面對同一問題。以下例子說明近年一些國家為解決這個問題而推行的政策。

政府加強設計教育措施示例

例十

韓國

韓國政府把設計融入各級教育，包括：

- (a) 降低接受設計教育的最低年齡，以識別並教育設計天才；
- (b) 識別並教育“星級”設計師，使他們獲得世界認同；
- (c) 為各類工業成立設計教育學院；
- (d) 為小學、初中及高中美術教師提供工業設計教育；
- (e) 為專業人員提供設計管理教育；以及
- (f) 創立電子設計學院，以滿足商界對網上設計教育和培訓的需求。

資料來源：韓國設計振興院

例十一

芬蘭

芬蘭政府以“設計2005！計劃”(Design 2005! Programme) 為題的設計政策文件，扼述加強芬蘭設計教育的政策，並表明芬蘭政府會：

- (a) 增加大專程度設計師的人數，藉此提高設計教育水平，並加強專業設計人員的商業競爭力；以及
- (b) 制訂跨專業學位課程和研究計劃，把設計與其他大學課程和研究聯繫起來。

資料來源：芬蘭教育部

6.9 政府設計政策若着重各項措施的成效，當能更有效推行。此外，由於社會情況不斷轉變，因此宜經常留意以設計實力聞名於世的國家的發展，從而觀察這些國家如何應付種種轉變。

6.10 創新科技署在二零零八年九月回應審計署的查詢時表示，創新科技署一直留意外國在推廣設計方面的發展，事例如下：

- (a) 創新科技署高層人員前往外地考察，了解其他國家在推廣設計方面的發展和經驗。創新科技署副署長在二零零七年赴意大利考察，創新科技署署長在二零零八年到荷蘭考察。意大利及荷蘭分別是這兩年設計營商周的伙伴國家；
- (b) 二零零六年，香港設計中心高級顧問在擬備三年業務計劃時參考了外國的發展情況，並適當把當時流行的若干意念及主題(例如服務設計)納入業務計劃；
- (c) 香港設計中心委聘顧問研究創意經濟和教育的作用，探討芬蘭、西班牙、韓國三國的個案。此外，該中心在二零零八年七月就《從創意工業到創意經濟：教育的作用》與持份者(包括相關政策局的代表)舉行跟進論壇；以及
- (d) 二零零八年三月，創新科技署與效率促進組及香港設計中心合辦二零零八年公營部門改革研討會，並提供意見。研討會有半日時段以設計及品牌為題，邀請外國講者交流心得，探討公營機構為何應關注設計，以及公共服務建立品牌的趨勢和要素。在會上，講者亦談及其他國家的個案和發展情況。

審計署的建議

6.11 審計署建議創新科技署署長應：

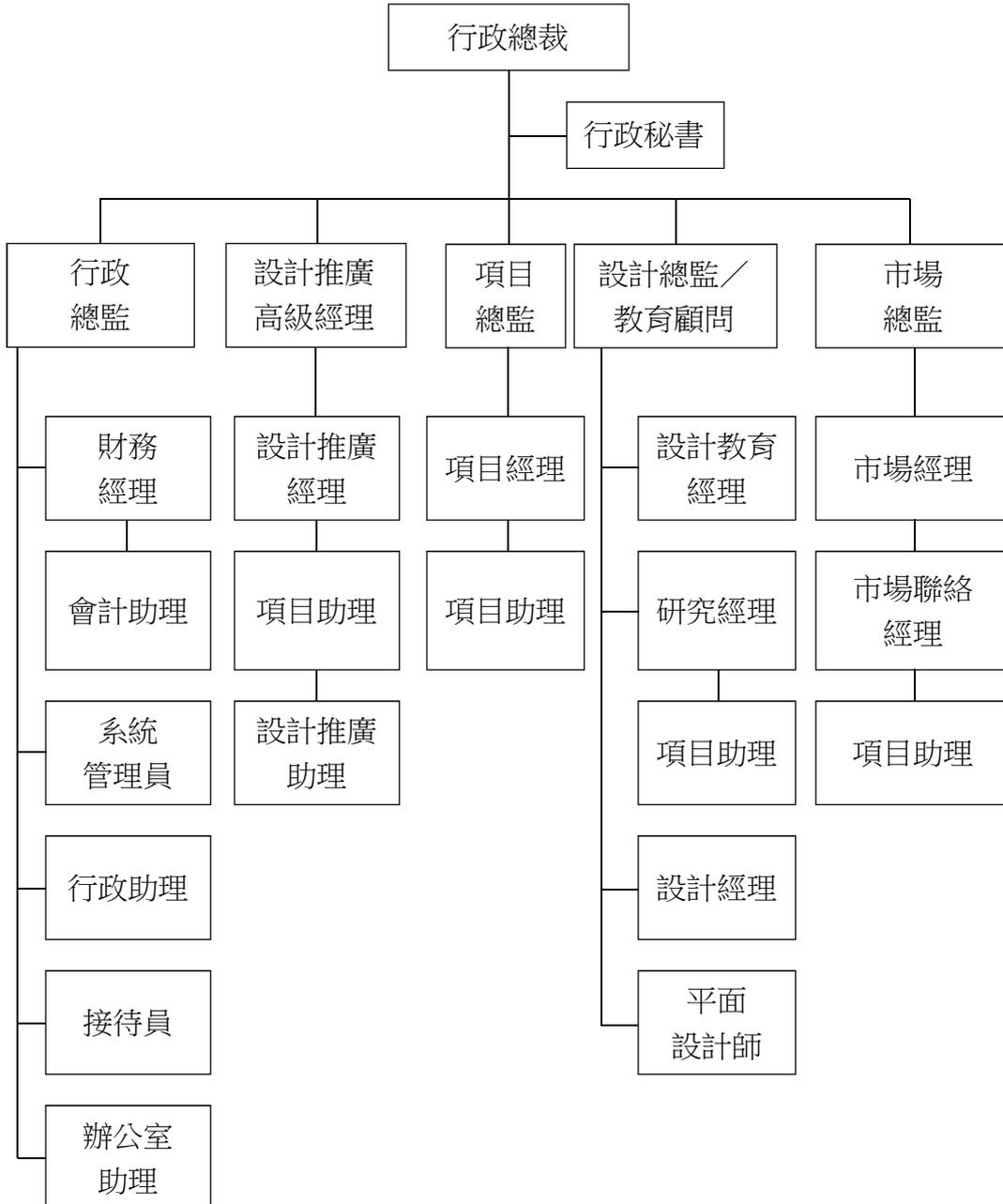
- (a) 考慮訂立更多量化成效目標，用以衡量設計智優計劃的表現和評估該計劃的成效；以及
- (b) 留意外地在設計推廣方面的發展，從而確立良好做法，以便應用於香港設計推廣的進一步發展。

當局的回應

6.12 創新科技署署長接納審計署的建議，並表示該署會：

- (a) 考慮訂立更多量化成效目標，用以衡量和評估設計智優計劃的成效，並探討可否委聘顧問制訂合適的目標及方法／指標，以衡量設計智優計劃的表現和評估該計劃的成效；以及
- (b) 參考外國經驗，應用於香港設計推廣的進一步發展。

香港設計中心組織圖
(二零零八年六月三十日)



資料來源：香港設計中心的記錄

附錄 B
(參閱第 5.6 段)

設計創業培育計劃五類資助的限額

資助類別	最高限額		
(a) 租金	307,200 元		
(b) 推廣和發展	160,000 元	綜合限額： 175,000 元	聯合限額： 212,000 元
(c) 營運	60,000 元		
(d) 技術及管理事宜	31,000 元	綜合限額： 37,000 元	
(e) 培訓	24,000 元		
	最高上限		

資料來源：創新科技署的記錄