

《審計署署長第五十四號報告書》 — 第 6 章

香港中樂團有限公司

撮要

1. 政府的文化政策目標，是要營造有利藝術表達和創作的環境，並鼓勵更多社會人士參與文化活動。為支持這項政策目標，政府給本地的演藝團體提供資助，其中包括香港中樂團有限公司(中樂團)。在 2008-09 年度，中樂團的總收入為 6,450 萬元，其中 5,310 萬元屬政府資助。為確保中樂團管理妥當、公帑運用得宜和符合成本效益，民政事務局每年與中樂團訂立《資助及服務協議》。審計署最近就中樂團的管治和管理，進行了審查。

企業管治

2. **議事程序** 中樂團理事會是樂團的管治組織，下設四個委員會，支援理事會的工作。審計署發現：(a)在二零零八年十月至二零零九年九月期間舉行的理事會會議，有若干理事會成員在出席會議前，沒有遵守中樂團的規定交回申報與會議議程有關的利益衝突申報表，共有 22 次這類情況；(b)沒有記錄顯示理事會成員在討論於會上提交的文件及“其他事項”前，另行申報；及(c)在二零零七年十月至二零零九年九月期間舉行的理事會和委員會會議，有超過 50% 的會議文件較規定的時間遲派發。審計署建議中樂團應：(a)檢討申報利益衝突的安排及確保理事會成員嚴格遵守既定的申報規定；及(b)提醒行政部在指定時間內派發會議文件。

3. **審計規定** 根據《資助及服務協議》，自 2005-06 年度起，中樂團每個財政年度所提交的財務報告，須包括以下核數師意見：中樂團是否已符合政府施加的規定(包括《資助及服務協議》的各項條款及條件)。不過，2005-06 至 2008-09 共四個年度，中樂團提交的報告並無包括上述核數師意見。審計署建議民政事務

局局長應跟進中樂團是否符合《資助及服務協議》所載的審計規定。

主要活動

4. **向政府匯報表現成效** 《資助及服務協議》規定中樂團須向政府提交自我評估報告，交代每個財政年度的表現。審計署審查了中樂團 2008-09 年度主要活動(即舉辦定期音樂會)的自我評估報告。審計署發現，報告並無適當地反映實際的表現成效，因為：(a) 匯報的 1 941 張贈票，只包括康樂及文化事務署(康文署)的城市電腦售票網免費給予中樂團派發的贈票，卻沒有包括 3 321 張中樂團自行購買作推廣之用的贈票；(b) 匯報的 40 691 名購票觀眾，不應包括 3 321 名持有中樂團自行購買作贈票的觀眾；(c) 匯報的 619 萬元門票收入，不應包括來自中樂團自購贈票的 83 萬元收入；及(d) 匯報的入座率，是以購票觀眾人數除以中樂團所定的預設觀眾容量。在缺席率偏高的情況下(可見於在 2008-09 年度舉行的幾個音樂會)，根據購票觀眾人數計算入座率，可能會高估入座率。再者，有數個音樂會，由於中樂團撥予音樂會使用的座位數目超過預設觀眾容量，匯報的入座率超過 100%。審計署建議民政事務局局長應：(a)與中樂團研究如何改良自我評估報告的匯報基準，就須編入報告的表現成效資料，給予明確的界定和列明數據計算方法；及(b)要求其他演藝團體就其自我評估報告採取類似的改善措施。

5. **贈票策略和監察制度** 審計署發現：(a) 在2008-09 年度，中樂團共派發 5 262 張贈票。與每年亦會舉辦不少文化節目的康文署相比，中樂團的贈票策略較為慷慨，監察制度亦較為寬鬆；(b) 中樂團沒有時刻妥為備存所有索取及認收贈票的完整書面記錄；及(c) 中樂團很多時沒有把增發贈票的理由及批准記錄在案。審計署建議中樂團應：(a)認真檢討樂團的贈票策略和監察制度，並適當地加以修訂；(b)研究更有效的措施，以推銷定期音樂會的門票；(c)妥為備存索取和認收贈票的記錄；及(d)改善增發贈票的理由和批准的文件記錄。

6. **應多加推廣的良好措施** 根據一項特別推廣計劃，中樂團應贊助公司的要求，在三年內(由 2008-09 年度開始)向青少年及弱勢社群派發 7 000 張音樂會門票。中樂團進行的意見調查顯

示，該計劃得到參與者極佳的反應。審計署建議中樂團應加強規劃和舉辦類似的教育計劃，藉以推廣中樂。

7. **為商業贊助機構舉辦“專場”音樂會** 中樂團曾兩度(一場在 2008-09 年度，另一場在 2009-10 年度)為商業贊助機構把定期音樂會以“專場”形式舉辦(門票不作公開發售)。在每一場，贊助金都不能抵銷演出的全部成本。審計署雖然理解中樂團以專場形式舉辦部分音樂會，是為了增加收入和擴大觀眾層面，但樂團仍須向商業贊助機構收回全部成本，以免出現公帑補貼私人活動的情況。審計署建議中樂團如以專場形式為商業贊助機構舉辦音樂會，應要求他們負擔全部成本。

8. **制訂座位編排及售票策略** 中樂團一般會把視覺或聽覺效果較差的座位的門票留起，不予發售。這些座位統稱為“暫時騰空座位”。在 2008-09 年度，每場音樂會的暫時騰空座位有多有少，介乎 0% 至 27% 之間。審計署建議中樂團應：*(a)* 檢討座位編排及售票策略，考慮推出可行方法，盡量提高每場音樂會的座位數目；及*(b)* 研究是否適宜以折扣價出售暫時騰空座位的門票。

人力資源管理

9. **藝術部人力資源的運用** 中樂團的編制包括 88 名藝術部職員。除了藝術總監、駐團指揮和樂器研究改革室主任外，其他藝術部職員的聘用合約均訂明職員須每周工作 28 小時。如有超時工作，有關職員獲准放取等同超時工作時數的補假。審計署抽查了 2008-09 年度這些藝術部職員的日程表和工作記錄，發現：*(a)* 20 名藝術部職員在該年度的實際工作時數平均為 703 小時，較該年度的規定工作時數 1 236 小時少 533 小時(43%)；*(b)* 中樂團尚有空間安排他們多參與外展社區活動，這些活動對中樂的推廣和教育工作十分重要；及*(c)* 他們在二零零八年十二月的工作時數少於規定工作時數，卻在兩個情況下獲發補假。審計署建議中樂團應：*(a)* 密切監察藝術部職員的工作時數，確保能按照聘用合約的條款善用人手；*(b)* 善用藝術部的剩餘人手，例如安排他們多參與外展社區活動；及*(c)* 提醒所有上司在核實下屬的工作時數確實超出規定工作時數後，才向他們發放等同超時工作時數的補假。

10. **離港職務訪問** 審計署抽查了二零零七年及二零零八年由政府資助的職務訪問，發現：(a)中樂團有三次為行政總監及一次為一名理事會成員，提供商務客位機票，而不是《人力資源手冊》所訂明的經濟客位機票；及(b)中樂團有一次為行政總監及兩次為五名職員，提供較手冊所訂明級數為高的住宿。二零零九年，中樂團修訂手冊。訂明理事會代表、藝術總監和行政總監進行外訪演出時，可乘座商務客位。這項規定較政府和其他受資助團體所採用的為寬鬆。審計署建議中樂團應：(a)確保有關為離港職務訪問提供機票和住宿的既定指引，獲得嚴格遵守；及(b)檢討在進行外訪演出時，為理事會代表、藝術總監和行政總監提供商務客位機票的做法是否恰當；如有需要，應徵詢民政事務局的意見。

11. **樂器研究改革室主任的管理** 二零零三年九月，中樂團委任一名首席樂師擔任樂器研究改革室主任。二零零五年十月，樂器研究改革室主任通知中樂團，他會開展沒有在聘用合約列為研究項目的環保高胡、二胡和中胡的研究工作。不過，中樂團當時沒有立即與他商談因而引起的知識產權和研究費用問題。結果，樂器研究改革室主任在未有事先批准或預算管制的情況下，承擔了研究費用。中樂團最終就 36 件研究產品、相關知識產權，以及器材和物料向他支付了 35 萬元，其中超過 70% 是發還無收據證明的開支。審計署亦注意到，中樂團在樂器研究改革室主任四份聘用合約(二零零三年九月至二零一一年八月)內，均沒有訂明目標日期，用以衡量他的工作進度。審計署建議中樂團應：(a)就樂器研究改革室主任聘用合約未有訂明的新研究改革項目，在工作開展前，與他議定適當的合約條款，以便管理重要事宜(例如知識產權及研究費用)；及(b)在樂器研究改革室主任的聘用合約內訂明目標日期，以便衡量他的工作進度。

其他行政事宜

12. **採購程序** 審計署發現：(a)在二零零九年，中樂團為每類普遍物品／服務(如文具及速遞服務)，只甄選了一或兩個指定供應商；及(b)中樂團沒有制訂招標程序。審計署建議中樂團應：(a)邀請更多供應商參與樂團的年度評核，以便甄選為指定供應商；及(b)制訂清晰的招標程序。

13. **固定資產管理** 二零零三年，中樂團為舉辦首屆鼓樂節，購買了 1 975 個鼓，總值 976,000 元。審計署發現：(a)中樂團購置和其後處置那些鼓時，並無在樂團的固定資產登記冊中予以記錄；(b)過去六年半，中樂團只(在二零零九年十一月)就那些鼓進行一次盤點。根據盤點結果，在 13 類鼓中，有 10 類的數目存在差異；及(c)那些鼓較中樂團的正常需求為多。但中樂團在二零零三年並沒有就此制訂處置計劃。結果，花在貯存的費用合共達 617,000 元，另有 623 個鼓，在其能夠以出售或送贈方式處置前已損毀。審計署建議中樂團應：(a)考慮修訂指引，把一大批總值不菲的樂器列為固定資產，以便妥善管理；(b)要求行政部職員為貴重資產進行定期盤點；及(c)對於專為某項大型活動購買的資產，及早評估日後可否重用，並制訂計劃從速處置多出的存貨，以盡量降低貯存費用和避免浪費。

14. **為理事會成員購買保險** 二零零三年，中樂團決定為理事會成員購買醫療保險，以支付理事會成員因出席中樂團活動而引致的手術及住院費用。不過，購買的醫療保險會支付不論是否因出席中樂團活動而引致的手術及住院費用。審計署建議中樂團應檢討現時為理事會成員購買的醫療保險是否恰當。

中樂團及當局的回應

15. 中樂團歡迎這項審查，並大致同意審計署的建議。民政事務局局長同意審計署的建議。

二零一零年四月