

第7章

運輸署

推行第四代車輛牌照及
駕駛執照綜合資料電腦系統

香港審計署

二零一零年三月二十九日

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。

《審計署署長第五十四號報告書》共有八章，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

推行第四代車輛牌照及駕駛執照綜合資料電腦系統

目 錄

	段數
第 1 部分：引言	1.1
背景	1.2 – 1.5
系統推行	1.6 – 1.11
帳目審查	1.12 – 1.13
鳴謝	1.14
第 2 部分：規劃及監察計劃	2.1
招標過程	2.2
審計署的意見及建議	2.3 – 2.8
當局的回應	2.9
延遲合約完成日期	2.10
審計署的意見及建議	2.11 – 2.12
當局的回應	2.13
計劃的管理架構	2.14 – 2.15
審計署的意見及建議	2.16 – 2.29
當局的回應	2.30
第 3 部分：系統推行	3.1
推展計劃	3.2
審計署的意見及建議	3.3 – 3.13
當局的回應	3.14
改良第四代電腦發牌系統	3.15 – 3.16
審計署的意見及建議	3.17 – 3.18
當局的回應	3.19
第 4 部分：計劃推行後的事宜	4.1
計劃帳目結算	4.2
審計署的意見及建議	4.3 – 4.6
當局的回應	4.7
計劃推行後的評估	4.8 – 4.9
審計署的意見及建議	4.10 – 4.18
當局的回應	4.19 – 4.20
系統啓用後需予調查的事故	4.21 – 4.22
審計署的意見及建議	4.23 – 4.24
當局的回應	4.25

	頁數
附錄	
A : 第四代電腦發牌系統計劃的開支 (二零零九年十一月三十日)	28
B : 招標過程 —— 大事年表 (二零零一年六月至二零零三年五月)	29
C : 計劃督導委員會會議	30
D : 未能實現的節省額 (二零零五年一月至二零零七年二月)	31

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 運輸署負責執行《道路交通條例》(第374章)及規管公共交通服務運作的法例。該署其中一項主要職責，是負責車輛登記、發牌和檢驗工作，以及簽發駕駛執照(註1)。運輸署擁有和操作一套電腦系統，名為“車輛牌照及駕駛執照綜合資料電腦系統”(電腦發牌系統)，以提供與車輛登記、車輛過戶、簽發和續領駕駛執照及車輛牌照、預留車輛登記號碼，以及更改駕駛執照持有人和車主資料等相關的服務。

1.3 電腦發牌系統首設於一九七四年，後於一九七六年提升至第二代(稱為第二代電腦發牌系統)，再於一九九一年提升至第三代(稱為第三代電腦發牌系統)。除了支援運輸署的運作需要外，第三代電腦發牌系統下設的各個應用附屬系統(註2)亦支援八個政府部門(即香港海關、環境保護署、香港警務處、房屋署、廉政公署、稅務局、司法機構和庫務署)的運作需要。第三代電腦發牌系統以主機電腦系統運行，性能和功能均受限制(註3)。

1.4 二零零零年，政務司司長辦公室轄下效率促進組完成可行性研究，結論是第三代電腦發牌系統無法應付不斷轉變的要求，也不能提供切合運輸署和其他用戶部門運作所需的新功能。為提高運作效率和改善客戶服務，運輸署建議以更先進的第四代電腦系統(稱為第四代電腦發牌系統)取代第三代電腦發牌系統。

註 1：截至二零零九年九月三十日，全港共有 638 500 部已登記車輛、578 600 部領有牌照車輛，以及 1 813 000 張駕駛執照(即 1 742 800 張正式駕駛執照、1 300 張駕駛教師執照、13 700 張暫准駕駛執照和 55 200 張學習駕駛執照)。

註 2：這些附屬系統包括駕駛者附屬系統、違例駕駛記分附屬系統、駕駛考試排期附屬系統、違例行車定額罰款附屬系統、違例泊車定額罰款附屬系統、非定額罰款附屬系統、目標追蹤附屬系統和車輛附屬系統。它們提供不同的功能和特點，以支援運輸署與其他八個政府部門的運作需要。

註 3：該系統支援約 350 台用戶終端機的功能，其限制包括不能支援附屬系統之間的即時數據交換或中文輸入功能、不能靈活改良系統、無法全日 24 小時支援牌照處理工作，以及難以更換一些過時的終端機零件。

1.5 第四代電腦發牌系統是一個以互聯網為基礎的複雜電腦系統，可應付用戶、工作量或處理事項大幅增加的情況。此外，該系統可靈活改良，亦可進行(系統與附屬系統之間的)即時數據交換、共用數據庫和全日 24 小時運作(註 4)。

系統推行

批准撥款

1.6 二零零一年六月，立法會財務委員會(財委會)批准為數 1.1 億元的撥款推行第四代電腦發牌系統，以取代第三代電腦發牌系統；目標推行日期為二零零四年年底。根據提交財委會的撥款申請文件，1.1 億元的計劃撥款會用以購置電腦硬件和軟件、準備場地、發展應用系統、推行服務和數據轉換。

批出合約

1.7 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 5)是政府部門採購物料(包括行政電腦系統)的代理。二零零三年五月，物流署作為認可合約監督，向一位承辦商(承辦商)批出一份合約(合約)：

- (a) 以 6,090 萬元的費用開發第四代電腦發牌系統；及
- (b) 在一年保養期後，以每年 570 萬元的費用保養該系統，為期九年。

1.8 除根據合約提供的服務外，財委會批出的 1.1 億元撥款亦支付與推行計劃相關的其他服務。其中包括例如為第四代電腦發牌系統的電腦中心進行場地準備工作。

監察機制

1.9 自二零零一年年初起，各決策局／部門需負責自行管理和推展其資訊科技計劃(註 6)。運輸署作為擁有第四代電腦發牌系統計劃的部門，有責任監察

註 4：該系統有 17 個功能模組、31 個銜接其他系統／附屬系統的系統界面及超過 30 000 個程式(共提供約 500 項功能)。該系統能透過逾 440 個用戶終端機操作，以中文(包括簡體字)或英文輸入資料皆可。

註 5：二零零三年七月，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，本報告書內“物流署”兼指前“政府物料供應處”。

註 6：二零零一年之前，政府資訊科技總監辦公室負責管理和推展電腦計劃。自二零零一年年初起，各決策局／部門自行成立資訊科技管理組，核心成員由系統分析／程序編製主任職系人員擔任，向所屬決策局／部門的管理層提供支援和意見，以協助他們制訂資訊科技策略。

計劃的開支和推行進度，以確保系統全面推行時達至預期效益，並須定期向政府資訊科技總監辦公室(註7)匯報計劃的進度。運輸署採用政府資訊科技總監辦公室的一套計劃管理標準，名為“受控計劃管理法”(註8)，以管理該計劃。合約批出後，運輸署根據受控計劃管理法(見第2.14段)於二零零三年六月成立了一個計劃督導委員會，就第四代電腦發牌系統計劃提供整體指引和方向。

1.10 政府資訊科技總監辦公室是政府的資訊科技顧問，負責檢視計劃的狀況，包括計劃的組織、主要進度指標、完成日期、開支情況、預期效益和其他相關事宜，並在有需要時向決策局／部門提供意見和協助。

發展系統

1.11 按照合約，第四代電腦發牌系統計劃的完成日期(註9)為二零零四年十二月(見第2.7段)，與提交財委會的撥款申請文件所載二零零四年年底的預計系統推行日期相符(見第1.6段)。結果，合約完成日期五度延期，而合約金額維持不變(註10)。最後，系統分兩期啓用。具備核心功能的第一期系統於二零零七年二月啓用，而餘下非核心功能的整套系統(即第二期)，則於同年九月啓用。截至二零零九年十一月三十日，第四代電腦發牌系統計劃的開支為9,900萬元(見附錄A)，當中包括發展系統的合約總金額6,110萬元(註11)。

帳目審查

1.12 審計署最近就運輸署規劃、監察和推行第四代電腦發牌系統計劃的工作進行了審查。審查工作集中在以下範疇：

- (a) 規劃及監察計劃(第2部分)；

註7：二零零四年七月，前資訊科技署與前工商及科技局轄下通訊及科技科內負責資訊科技工作的分部合併，成為政府資訊科技總監辦公室。為求簡明起見，本報告書內“政府資訊科技總監辦公室”兼指前“資訊科技署”。

註8：政府資訊科技總監辦公室於一九九二年引入受控計劃管理法。該套結構嚴密的計劃管理程序，專為管理資訊科技計劃而設計。行政電腦系統的計劃須遵從該管理法，以令計劃的規劃更臻完善，更能有效處理特別情況。運輸署採用二零零二年的修訂版，管理第四代電腦發牌系統計劃。

註9：在本報告書內，“系統推行日期”與“合約完成日期”相通。

註10：由於延遲合約完成日期是獲得物流署的批准，當局沒有向承辦商收取違約賠償。

註11：合約總金額包括為改良系統的若干項目而更改合約條款所涉及的額外費用(見第3.17(a)段)。

- (b) 系統推行 (第 3 部分)；及
- (c) 計劃推行後的事宜 (第 4 部分)。

1.13 審計署發現上述範疇有可予改善之處，並已就有關事宜提出建議。

鳴謝

1.14 在帳目審查期間，運輸署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：規劃及監察計劃

2.1 本部分探討第四代電腦發牌系統計劃的規劃和監察工作，並就以下範疇提出改善措施：

- (a) 招標過程 (第 2.2 至 2.9 段)；
- (b) 延遲合約完成日期 (第 2.10 至 2.13 段)；及
- (c) 計劃的管理架構 (第 2.14 至 2.30 段)。

招標過程

2.2 在第四代電腦發牌系統計劃於二零零一年六月獲批撥款後，運輸署訂立了標書評審方案 (註 12)，並於二零零二年五月為計劃招標。當局評審各份標書並與獲薦投標者協商後，於二零零三年五月批出合約。計劃的招標過程大事年表載於附錄 B。

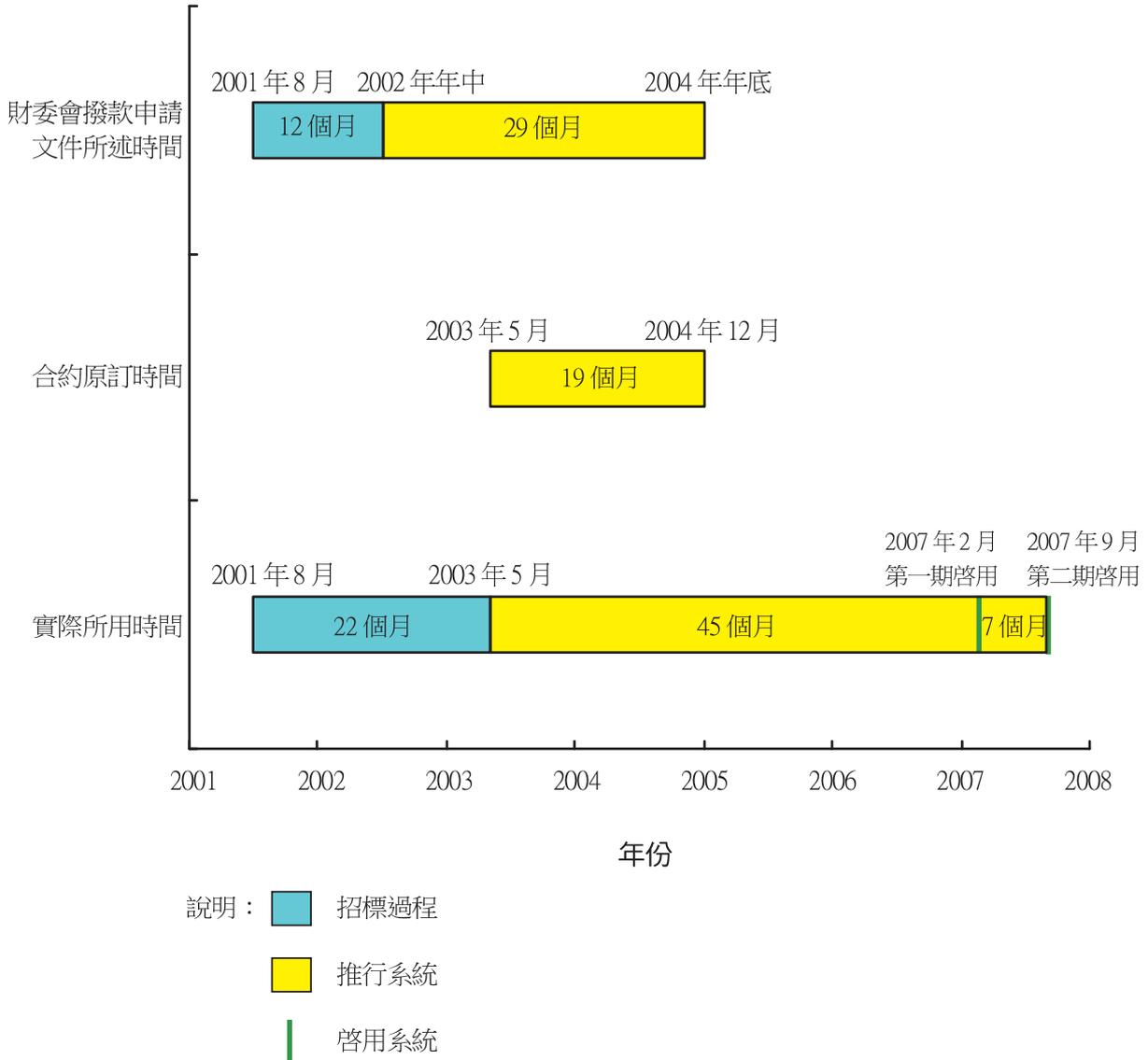
審計署的意見及建議

2.3 根據提交財委會為計劃申請撥款的文件，招標工作的預計完成日期為二零零二年年中，系統的預計推行日期為二零零四年年底。然而，招標過程到了二零零三年五月，即預計招標完成日期的 10 個月後，才告完成。系統第一期 (具備核心功能) 於二零零七年二月推行，整個系統則於二零零七年九月 (即預計系統推行日期的 33 個月後) 啓用。圖一對比在財委會撥款申請文件所述招標過程和系統推行的預計時間、合約原訂的系統推行期，以及招標過程和推行系統的實際時間。

註 12：標書評審方案訂明標書評審的組織架構、評審方法和程序、進度指標、交付項目，以及與計劃招標和甄選過程相關的時間安排。

圖一

預計和實際時間的對比



資料來源：運輸署的記錄

2.4 招標過程分為兩個階段：(a) 擬備標書；及 (b) 招標和評審標書，以及投標協商和批出合約。表一顯示招標過程預計和實際時間的對比。

表一

招標過程的時間

招標過程	時間		
	預計	實際	延誤
擬備標書	2001年8月至 2002年1月 (6個月)	2001年8月至 2002年5月 (10個月)	4個月
招標和評審標書	2002年2月至7月 (6個月一註)	2002年5月至12月 (8個月)	6個月
投標協商和 批出合約		2003年1月至5月 (4個月)	
總計	12個月	22個月	10個月

資料來源：運輸署的記錄

註：標書評審方案並無區分招標和評審標書的過程與投標協商和批出合約的過程。

2.5 根據運輸署的記錄，進度滯後主要由於以下過程需要較長時間：

- (a) 就招標文件擬稿諮詢律政司、物流署和知識產權署；及
- (b) 就合約價格、條款和條件與獲薦投標者協商。

2.6 **需要給予充分時間進行投標協商** 關於第 2.5(b) 段所述事項，物流署於二零零二年二月指出標書評審方案建議的時間表不切實際，尤其是只給予物流署 24 天時間以完成多個過程，包括審核運輸署的標書舉薦、與獲薦投標者協商，以及擬備提交中央投標委員會的文件。物流署認為，對於如此高價和複雜的標書，該署沒有可能在指定時限內完成所需辦理的工作。為此，運輸署修訂方案，給予物流署 31 天時間辦理相關工作。結果，所給予的時間證實嚴重不足，物流署需用 6 個月才完成相關工作，當中與獲薦投標者協商需時 4 個月。

2.7 **需要評估對系統推行日期的連鎖影響** 如第 1.6 段所述，根據撥款申請文件，預計系統推行日期為二零零四年年底。招標過程逾期 10 個月才完成，對系統能在預計推行日期備妥構成威脅。審計署認為，進度滯後理應促使運輸署全面評估是否需要延遲系統推行日期，又或採取額外措施彌補延誤時間。然而，並無任何文件記錄運輸署曾經進行評估，二零零三年五月批出的合約更規定，承辦商須於獲批合約後 19 個月內(即不遲於二零零四年十二月)完成合約。換言之，招標逾期完成所產生的連鎖影響未獲充分顧及，結果推行系統和完成合約的時間，與原來方案的 29 個月相比，大為縮短(見第 2.3 段圖一)。

2.8 **審計署建議**，日後規劃大型電腦計劃時，運輸署署長應：

- (a) 諮詢政府物流服務署署長的意見，確保標書評審方案計及計劃的規模和複雜程度，給予充分時間評審標書以及與獲薦投標者協商；及
- (b) 確保合約完成日期切實可行，顧及招標過程逾期完成所產生的連鎖影響。

當局的回應

2.9 **運輸署署長**同意審計署的建議。他表示，日後規劃大型和複雜的電腦計劃時，運輸署會：

- (a) 就標書評審和投標協商的時間安排諮詢物流署，以確保計劃如期推展；及
- (b) 盡力訂立切實可行的計劃完成日期，顧及招標過程逾期完成所產生的連鎖影響。

延遲合約完成日期

2.10 第四代電腦發牌系統原來的合約完成日期為二零零四年十二月，其後五度延期，由二零零四年十二月延至二零零七年九月，共延遲 33 個月。根據合約，更改合約條款和條件，包括延遲合約完成日期，須事先獲得作為認可合約監督的物流署批准。

審計署的意見及建議

2.11 審計署審查運輸署的記錄，發現在五次延遲合約完成日期的申請中，只有第一次事先獲得物流署批准，其餘四次均在對上一次延遲的合約完成日期屆滿後平均 3.75 個月才獲物流署批准。下文個案 A 為一例子。

個案 A：第四次延遲合約完成日期

個案詳情

二零零六年，合約所訂的工作仍在進行，合約完成日期已三度延期，由二零零四年十二月延至二零零六年四月三十日。鑑於系統推行日期可能進一步延遲，運輸署於二零零六年三月與物流署和承辦商召開會議，商討再度延期和分兩期方式推行系統的建議。運輸署於二零一零年一月向審計署解釋，由於建議的方式性質複雜，無法在第三次延期到期前提交第四次延期的申請。二零零六年八月，物流署接獲有關合約完成日期再度延至二零零七年六月的申請。隨後數月，物流署、運輸署和承辦商就相關事宜往來文件。二零零七年一月二十六日，物流署取得該署認為所需的全部資料，遂於同年二月二日批准合約完成日期延至二零零七年六月二十九日。

審計署的意見

根據合約，延遲合約完成日期須事先獲得物流署批准。這是重要的管制措施。然而，上述資料清楚顯示，相關措施並未遵行。審計署關注到：(a) 當局直至二零零六年八月才申請延期，當時已是對上一次延遲的合約完成日期(即二零零六年四月三十日)屆滿後的三個多月；(b) 當局需時五個多月(由二零零六年八月至二零零七年一月底)才把所需資料提交物流署處理延期申請；及(c) 因此，當物流署最終於二零零七年二月批准延期時，距離對上一次延遲的合約完成日期已有九個月之久。

資料來源：運輸署的記錄

2.12 審計署建議，日後管理電腦計劃時，運輸署署長應確保延遲合約完成日期前，須事先獲得物流署批准，以符合相關合約規定。署長尤應：

- (a) 採取措施，確保合約完成日期屆滿前及早向物流署提交延期申請，讓物流署有充分時間評估申請的理據和對合約的影響；及
- (b) 盡快向物流署提供處理申請所需的一切資料。

當局的回應

2.13 運輸署署長同意審計署的建議。他表示，日後管理電腦計劃時，運輸署會：

- (a) 加強監察計劃的推行工作，並確保承辦商在合約完成日期屆滿前及早向物流署提交延期申請 (如有的話)；及
- (b) 與承辦商合作，盡快向物流署提供一切所需資料，以便處理申請。

計劃的管理架構

2.14 訂定適當的計劃管理架構，是有效管理計劃的必要條件。根據受控計劃管理法，須為計劃設立計劃督導委員會，以便管理整體計劃和作出重大決定。計劃督導委員會批核所有重要方案和授權進行特別工作。計劃督導委員會的主要職責包括：

- (a) 檢視和批核各個計劃階段的技術和資源方案；
- (b) 進行終期評估，作為計劃管理的主要管制措施。計劃督導委員會會在每個階段終結時檢視相關情況，並決定應否開展計劃的下一個階段；
- (c) 檢視和批核計劃的特別工作和更改合約條款的事宜；
- (d) 授權開展下一個階段；及
- (e) 確保計劃的每個階段都順利提交各項產品。

2.15 計劃督導委員會的其中一項主要職能，是執行計劃保證工作 (即向運輸署確保計劃如期提交品質合乎要求的產品)。計劃督導委員會可把計劃保證工作轉授予計劃保證小組執行，但仍須負上確保計劃完整推行的最終責任。運輸署於二零零三年六月為第四代電腦發牌系統計劃設立了一個計劃督導委員會，並於同年七月設立一個計劃保證小組 (註 13)，執行計劃保證職能。

註 13：計劃保證小組由運輸署一名首席行政主任擔任主席，負責在日常工作上統籌計劃的各項活動。

審計署的意見及建議

計劃督導委員會開會次數

2.16 根據運輸署的記錄，在第四代電腦發牌系統計劃的 52 個月推行期內 (即二零零三年五月至二零零七年九月)，計劃督導委員會共召開八次會議，平均每 6 個月一次，相隔時間由 3 至 11 個月不等 (見附錄 C)。鑑於計劃督導委員會肩負重任，審計署認為會議次數應該加密，以便有效管理相關計劃。

計劃督導委員會批核特別報告

2.17 根據受控計劃管理法，計劃督導委員會的主要職責之一，是檢視和批核計劃的特別工作和更改合約條款的事宜。如計劃可能滯後，便應擬備一份特別報告說明相關情況和建議的補救措施，提交予計劃督導委員會批核。

2.18 第四代電腦發牌系統計劃推行期內，共擬備了六份特別報告，其中四份獲計劃督導委員會開會討論和批核，其餘兩份則以電郵傳閱方式供委員會成員檢視和批核 (註 14)。審計署認為，由計劃督導委員會檢視和批核特別報告是主要的管制措施，委員會應召開正式會議，詳細討論和批核特別報告，而不應以傳閱方式處理。

註 14：在這兩份特別報告中，一份關乎第一階段 (即系統分析和設計階段)，另一份關乎第二至第四階段 (即系統發展、用戶驗收測試和數據轉換階段)。兩份報告分別於二零零四年七月和二零零五年九月以電郵方式批核。

計劃督導委員會批核終期評估報告

2.19 根據受控計劃管理法，另一項主要的管制措施，是由計劃督導委員會檢視和批核終期評估報告(見第 2.14(b) 段)。在計劃每個階段終結時，計劃督導委員會應檢視相關情況，並決定應否開展計劃的下一個階段。

2.20 根據運輸署的記錄，四個階段的終期評估報告均獲計劃督導委員會適時批核。然而，兩個階段(即第一階段和第四階段)的終期評估報告分別在相關階段完結後七個月和三個半月才獲批核，詳情載於表二。

表二

終期評估報告的批核情況

階段	階段 完結日期 (a)	計劃督導委員會 批核終期評估 報告的日期 (b)	相隔時間 (c) = (b) – (a)
1. 系統分析和設計	2004 年 4 月 30 日	2004 年 12 月 3 日	7 個月
2. 系統發展	2007 年 1 月 12 日	2007 年 1 月 19 日	7 天
3. 用戶驗收測試	2007 年 1 月 12 日	2007 年 1 月 19 日	7 天
4. 數據轉換	2006 年 9 月 26 日	2007 年 1 月 19 日	3.5 個月
5. 第一期推行	2007 年 9 月 13 日	2007 年 9 月 14 日	1 天
6. 第二期推行	2007 年 10 月 17 日	2007 年 10 月 18 日	1 天

資料來源：運輸署的記錄

2.21 審計署發現，計劃督導委員會逾期批核報告，顯然是由於委員會相隔很久才召開會議(見附錄 C)。委員會於二零零四年十二月的第四次會議上批核第一階段的終期評估報告，第三次和第四次會議相距八個月；委員會於二零零七年一月的第七次會議上批核第四階段的終期評估報告，第六次和第七次會議則相距十個月。審計署認為，委員會應適時批核報告，以收預期的管制成效。審計結果亦顯示，計劃督導委員會需要加密會議次數；這點已在第 2.16 段提出。

額外管理會議

2.22 運輸署除接受控計劃管理法所訂的正式管理架構而舉行委員會會議外，亦自二零零四年九月、二零零五年五月和二零零五年九月起，定期舉行三組管理會議（下稱額外管理會議——註 15），以加強計劃的監察工作。二零一零年一月，運輸署回應審計署的查詢時表示，額外管理會議旨在：(a) 讓相關各方知悉最新發展；(b) 即時解決所有已知問題；及 (c) 議定計劃的優先處理工作。

2.23 二零零四年九月至二零零七年五月，額外管理會議共召開 53 次。這些會議的大多數常任成員亦為計劃督導委員會的成員。額外管理會議沒有訂明職權範圍，亦無文件清晰界定這三組額外管理會議與計劃督導委員會之間有何組織關係。此外，這些會議與計劃督導委員會如何在角色和職責上發揮相互作用，亦無清楚說明。

2.24 政府資訊科技總監辦公室初時並不知悉舉行額外管理會議一事。二零零六年五月，該辦公室對額外管理會議舉行的次數和方式表示關注，尤其是在會上討論愈來愈多與計劃相關的重要事宜。運輸署在回應時解釋，由於計劃進度緩慢，所以舉行額外管理會議，加強監察過程。由二零零六年六月起，政府資訊科技總監辦公室的代表亦應運輸署的邀請出席這些會議。

2.25 由於定期舉行額外管理會議可能改變受控計劃管理法所訂的現行計劃管理架構，審計署認為，運輸署應就此事適時諮詢政府資訊科技總監辦公室。諮詢該辦公室時，運輸署應清楚界定這些定期額外管理會議如何配合受控計劃管理法所訂的管理架構，以及這些會議與計劃督導委員會如何在角色和職責上發揮相互作用。

政府資訊科技總監辦公室為加強監察計劃而訂立的規定

2.26 二零零六年三月，政府資訊科技總監辦公室向各決策局／部門發出通告，闡明加強監察電腦計劃的規定，相關規定由二零零六年四月一日起生效。該通告訂明，根據加強計劃監察機制，如計劃的估計費用超過 1 億元：

- (a) 相關部門須向政府資訊科技總監辦公室提交計劃的每月最新情況報告；及
- (b) 政府資訊科技總監須出席計劃督導委員會的會議。

2.27 然而，第四代電腦發牌系統計劃未有恪守上述規定。審計署發現：

註 15：第一組額外管理會議由運輸署署長擔任主席，第二組由首席行政主任擔任主席，第三組由助理運輸署署長擔任主席。

- (a) 政府資訊科技總監辦公室只獲提交計劃的每季(而非每月)最新情況報告；及
- (b) 政府資訊科技總監只出席一次在二零零六年三月舉行的計劃督導委員會會議，其後均由其下屬代表政府資訊科技總監辦公室出席會議。

2.28 關於這點，審計署較早前在二零零九年三月發表的《審計署署長第五十二號報告書》第6章(“提供電子政府服務”)所載的意見值得一提。在該報告書中，審計署注意到，有多項計劃未有恪守加強計劃監察機制的規定，並建議政府資訊科技總監辦公室應確保日後完全遵守相關規定。二零一零年一月，該辦公室回應審計署就第2.27段所載審計署意見的查詢時，再次保證已經採取行動，確保日後完全遵守相關規定。

審計署的建議

2.29 審計署建議，日後管理大型電腦計劃時，運輸署署長應：

- (a) 確保計劃督導委員會舉行足夠會議以履行其角色和職責；
- (b) 安排在計劃督導委員會會議上討論和批核特別報告，避免以傳閱方式作出批核；
- (c) 確保計劃督導委員會適時檢視和批核所有終期評估報告；及
- (d) 就於受控計劃管理法所訂正式管理架構以外定期舉行各組管理會議是否可取，適時徵詢政府資訊科技總監辦公室的專家意見，並清楚界定該等管理會議與計劃督導委員會如何在角色和職責上發揮相互作用。

當局的回應

2.30 運輸署署長同意審計署的建議。他表示，日後管理大型電腦計劃時，運輸署會：

- (a) 定期檢討計劃進度，確保計劃督導委員會就主要的計劃進度指標(包括終期評估報告和特別報告的批核)舉行會議；及
- (b) 如有需要，在受控計劃管理法所訂正式管理架構以外舉行額外管理會議之前，事先徵詢政府資訊科技總監辦公室的意見，並清楚界定該等管理會議與計劃督導委員會如何在角色和職責上發揮相互作用。

第3部分：系統推行

3.1 本部分探討第四代電腦發牌系統的推行情況，並就以下範疇提出改善措施：

- (a) 推展計劃(第 3.2 至 3.14 段)；及
- (b) 改良第四代電腦發牌系統(第 3.15 至 3.19 段)。

推展計劃

3.2 第四代電腦發牌系統分以下七個階段推行：

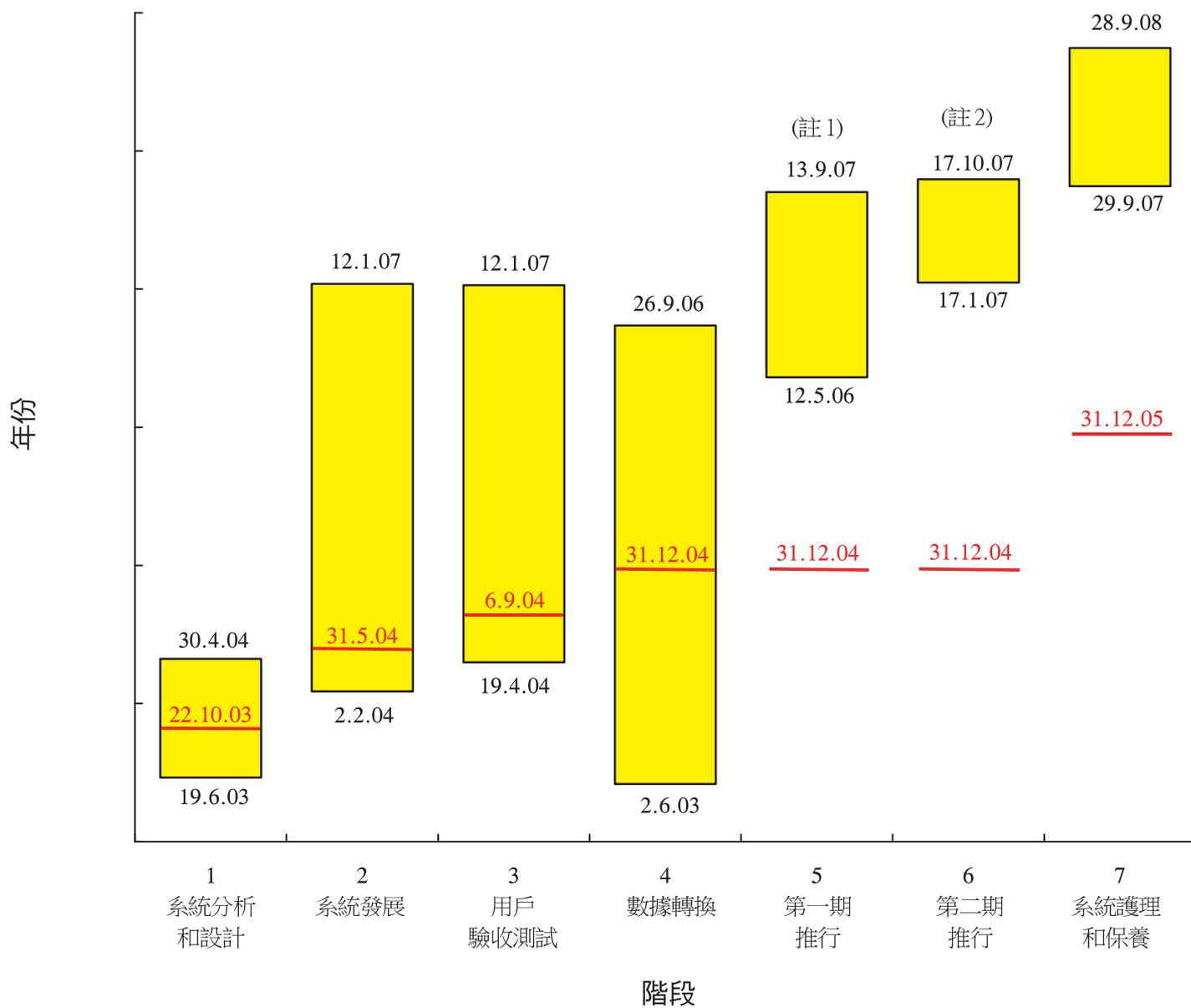
- (a) **第一階段：系統分析和設計** 這階段旨在了解第三代電腦發牌系統的操作環境、分析用戶要求，以及制訂系統規格；
- (b) **第二階段：系統發展** 這階段按照系統分析和設計報告進行具體的系統設計和開發；
- (c) **第三階段：用戶驗收測試** 這階段進行用戶測試，以核實系統是否符合系統分析和設計報告所述的功能；
- (d) **第四階段：數據轉換** 計劃小組向用戶收集和確定數據轉換要求，以及找出運作切換(註 16)的限制。第三代電腦發牌系統所存的現有數據經轉換後，用於新開發的第四代電腦發牌系統；
- (e) **第五階段：第一期推行** 這階段旨在推行和記錄第四代電腦發牌系統應用系統的核心功能(第一期)，以及培訓用戶、進行運作復原演習和啓用系統；
- (f) **第六階段：第二期推行** 這階段推行第四代電腦發牌系統應用系統的餘下非核心功能(第二期)，系統全面啓用；及
- (g) **第七階段：系統護理和保養** 系統啓用後，承辦商提供為期12個月的系統護理服務。

二零零七年九月，第四代電腦發牌系統全面啓用。圖二顯示七個階段所用的時間。

註 16：運作切換指舊系統停用並由新系統取代的銜接點。

圖二

第四代電腦發牌系統計劃的七個階段



說明： ——— 各階段的預計完成日期
 ■ 各階段所用的時間 (包括實際開始和完成日期)

資料來源：運輸署的記錄

註1：在第五階段，系統第一期於二零零七年二月推行。在完成系統可靠程度測試和終期評估後，第五階段於二零零七年九月十三日完結。

註2：第四代電腦發牌系統於二零零七年九月全面啓用。運輸署於二零零七年十月十七日正式接收該系統。

審計署的意見及建議

第三代電腦發牌系統部分作業規則未能辨識

3.3 在系統分析和設計階段，辨識所有相關作業規則(註 17)至為重要。運輸署於二零零三年十月(即系統分析和設計階段展開後四個月)收到系統分析和設計報告擬稿後，對報告並無涵蓋第三代電腦發牌系統部分作業規則表示關注，因為這意味第四代電腦發牌系統的規格並未掌握所有應用於第三代電腦發牌系統的工作邏輯。因此，計劃小組需要詳細研究第三代電腦發牌系統的程式，以找出遺漏的作業規則，並需重做第四代電腦發牌系統的部分系統設計。根據運輸署的記錄，上述問題導致系統分析和設計階段延遲了六個月才完成，同時亦影響了隨後階段(即系統發展階段)的推行時間表。

3.4 審計署認為，運輸署需要採取適當措施，防止類似問題再次發生。舉例來說，運輸署應採取措施，定期提醒署內人員在電腦系統整段使用期內就作業規則備存完整和最新的文件記錄。換言之，每當系統作出改動時，有關文件便應相應更新和保留，以供日後參考。

不同階段並行實施

3.5 根據合約組成部分的計劃開展文件，第一階段(即系統分析和設計)由二零零三年六月十九日至十月二十二日實施，隨後第二階段(即系統發展)由二零零三年十月二十三日至二零零四年五月三十一日實施。如第 3.3 段所述，由於系統分析和設計階段延遲完成，在該階段仍在進行時，隨後的系統發展階段便已展開。兩個階段並行實施，意味兩者為有關工作互爭計劃小組和用戶組別的資源。根據運輸署的記錄，若干工作最終需要較長時間完成，整體計劃的推行時間表亦受影響。

3.6 審計署認為，運輸署日後推展大型電腦計劃時，需要採取措施，避免因推行方式改變而可能造成的嚴重延誤。舉例來說，在改用並行方式前，運輸署需要全面評估相關改變對資源需求和計劃推行時間表的影響。如運輸署認為某些活動可以並行實施(例如設有多模組應用程式的系統)，便應預先就並行活動擬備詳細方案，以讓相關各方規劃和調配資源。此外，運輸署需就系統分析和設計階段與系統發展階段並行實施是否可取，適時徵詢政府資訊科技總監辦公室的專家意見。

註 17：作業規則是機構根據相關規例和指引制訂的指令及程序，在運作業務時須予遵行。這些規則會轉化為電腦系統的系統邏輯，為用戶提供各種應用功能。

用戶驗收測試階段發現程式錯誤

3.7 根據計劃開展文件，第三階段(即用戶驗收測試)由二零零四年二月二十四日至九月六日實施。結果，該階段直至二零零七年一月才完成(即延遲28個月)。

3.8 在用戶驗收測試階段，用戶測試第四代電腦發牌系統新開發程式的功能。任何程式錯誤和試驗數據問題均會記錄在案。根據運輸署的記錄，該署錄得大約6300個記項，花了很長時間作出修正。運輸署承認，這是造成計劃延誤的原因之一。運輸署亦認同，為免日後推展計劃時再有類似問題，軟件開發過程的質素控制應予收緊，計劃小組與承辦商軟件開發小組亦應加強溝通。審計署同意，採用上述措施會對日後推行電腦計劃有所幫助。

更換主要計劃人員

3.9 合約訂明承辦商須提供主要計劃人員的人數和組合如下：

- (a) 六名**核心成員**，計有一名計劃經理、兩名系統發展經理、一名系統程序分析編製主任、一名數據顧問和一名技術經理；及
- (b) 六名**非核心成員**，計有一名計劃總監、一名副計劃經理、一名品質保證經理、一名數據轉換主任，一名高級技術經理和一名解決方案顧問。

3.10 根據合約，如要更換核心成員，事先須獲運輸署批准。合約亦訂明，核心成員須為計劃的全職人員。該等規定旨在確保有足夠人員具備所需的經驗和資格，提供系統推行服務。

3.11 根據運輸署的記錄，系統推行期內共有12次因人事變動而更換核心成員。然而，審計署發現，運輸署在更換人員平均8個月後才給予批准，有違合約規定。以其中一宗個案為例，一名核心成員在二零零三年十一月更換，但運輸署遲至17個月後，即二零零五年四月才給予批准。審計署認為，多次未遵行合約規定的情況值得關注，因這有違合約規定的原意。

3.12 此外，審計署發現，有三宗個案的替任人員，在履行離職核心成員的職務時，還執行本身非核心成員的職務，為期7至16個月不等。審計署認為，此舉有違合約規定，因為合約訂明核心成員須為計劃的全職人員(見第3.10段)。

審計署的建議

3.13 審計署建議，日後管理電腦計劃時，運輸署署長應：

第三代電腦發牌系統部分作業規則未能辨識

- (a) 採取適當措施，避免再次出現未能辨識已開發電腦系統作業規則的情況 (例如定期提醒運輸署人員，須在電腦系統整段使用期內就作業規則備存完整和最新的文件記錄)；

不同階段並行實施

- (b) 在改變推行方式 (例如改用並行方式) 前，全面評估相關改變對資源需求和計劃推行時間表的影響；
- (c) 就計劃中受影響的工作和活動，尤其是並行工作和活動，預先擬備詳細方案，以讓相關各方規劃和調配資源；
- (d) 就不同階段 (例如系統分析和設計階段與系統發展階段) 並行實施是否可取，以及並行方式是否符合受控計劃管理法，適時徵詢政府資訊科技總監辦公室的專家意見；

用戶驗收測試階段發現程式錯誤

- (e) 採取適當措施，減少用戶驗收測試階段須予修正的程式錯誤；相關措施包括：
 - (i) 收緊軟件開發過程的質素控制；及
 - (ii) 加強計劃小組與承辦商軟件開發小組的溝通；

更換主要計劃人員

- (f) 確保更換主要計劃人員前得到運輸署批准，以符合相關合約規定；及
- (g) 確保核心成員為計劃的全職人員，以符合合約規定。

當局的回應

3.14 運輸署署長同意審計署的建議。他表示：

- (a) 為免日後再次出現未能辨識已開發電腦系統作業規則的情況，運輸署已要求第四代電腦發牌系統的現有承辦商定期就相關作業規則向該署提供完整和最新的文件記錄，並由該署核實和備存；
- (b) 日後改變計劃的推行方式之前，運輸署會尋求方法，務求更有效地評估相關改變對資源需求和計劃推行時間表的影響，以及更妥善地為計劃中受影響的工作和活動預先擬備詳細方案；
- (c) 運輸署日後會就計劃的不同階段並行實施是否可取，考慮政府資訊科技總監辦公室的意見；
- (d) 運輸署已採取適當措施，加強軟件開發過程的質素控制和計劃小組與承辦商小組的溝通。日後推行電腦計劃時，運輸署會繼續採取該等措施；
- (e) 運輸署會盡力確保能就更換主要計劃人員給予事先批准，並盡量縮短因人事變動而需物色合適替任人員的時間；及
- (f) 運輸署會確保日後計劃的核心成員為全職人員，以符合合約規定。

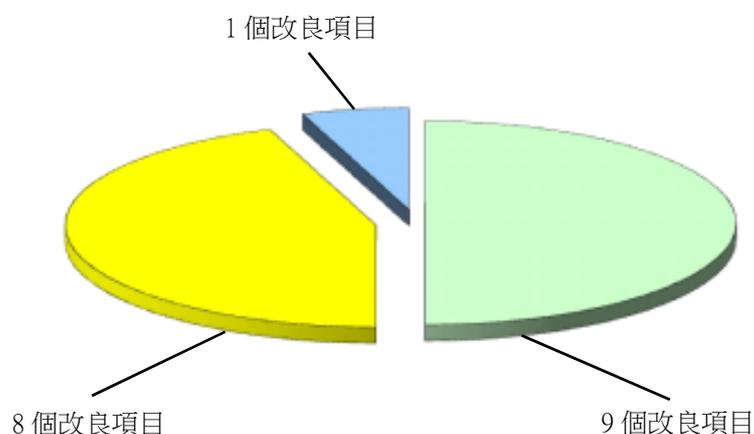
改良第四代電腦發牌系統

3.15 電腦系統需要不時改良，以切合操作情況的轉變和推行政策措施所涉及的新訂作業要求。

3.16 運輸署為第四代電腦發牌系統進行了 18 個改良項目，費用為 2,200 萬元。所有改良項目均由承辦商在合約期內進行，但如圖三所示，撥款來源不盡相同。

圖三

系統改良的撥款來源



說明：

- 第四代電腦發牌系統的計劃撥款
- 用戶部門
- 整體撥款 (見第3.17(c)段)

資料來源：運輸署的記錄

審計署的意見及建議

3.17 審計署審查 18 個改良項目的撥款申請。下文按照撥款來源劃分審查結果：

- (a) **計劃撥款** 9 個改良項目 (涉款 220 萬元) 由第四代電腦發牌系統的計劃撥款支付。關於以更改合約條款的方式進行的 5 個改良項目 (涉款 190 萬元)，審計署注意到，有關申請獲得適當的授權當局 (註18) 即物流署投標委員會適時批准。至於餘下 4 個改良項目 (涉款 30 萬元)，有關申請亦得到獲授直接採購權的運輸署人員適時批准；
- (b) **用戶部門** 1 個改良項目 (涉款 30 萬元) 由用戶部門即香港海關自付，因此運輸署無需就該項目申請撥款；及

註 18：根據《物料供應及採購規例》，在經費許可的情況下，如要對合約作出任何可增加原來合約價值的更改，或任何合約價值的增加，須獲物流署投標委員會或財經事務及庫務局常任秘書長 (庫務) 批准，視乎更改合約所涉款額而定。

- (c) **整體撥款** 8 個改良項目 (涉款 1,950 萬元) 由政府資訊科技總監辦公室管理的整體撥款支付。審計署注意到，當中只有 5 個項目 (涉款 910 萬元) 的改良工作事先獲該辦公室批准撥款。其餘 3 項 (涉款 1,040 萬元) 在改良工作展開平均五個月後才獲該辦公室批准撥款，下文個案 B 便是後述情況的例子。

個案 B：改良工作的逾期撥款申請

個案詳情

二零零六年後期，運輸署委聘承辦商改良第四代電腦發牌系統。二零零七年三月，承辦商完成改良項目的設計。八個月後，即二零零七年十一月，運輸署就改良項目向政府資訊科技總監辦公室申請撥款 164 萬元。二零零八年二月，該辦公室批准撥款申請。

審計署的意見

審計署關注上述個案的逾期撥款申請。運輸署應採取措施，確保日後的系統改良工作適時獲得撥款批准。

資料來源：運輸署的記錄

3.18 審計署建議運輸署署長應採取措施，確保日後的電腦系統改良工作適時獲得撥款批准。

當局的回應

3.19 運輸署署長同意審計署的建議。他表示，運輸署會採取合適措施，確保日後的電腦系統改良工作適時獲得撥款批准。

第4部分：計劃推行後的事宜

4.1 本部分探討計劃推行後的事宜，並就以下範疇提出改善措施：

- (a) 計劃帳目結算(第 4.2 至 4.7 段)；
- (b) 計劃推行後的評估(第 4.8 至 4.20 段)；及
- (c) 系統啓用後需予調查的事故(第 4.21 至 4.25 段)。

計劃帳目結算

4.2 如第 1.6 段所述，財委會就第四代電腦發牌系統計劃批准為數 1.1 億元的撥款，用以購置電腦硬件和軟件、準備場地、發展應用系統、提供推行服務和進行數據轉換。截至二零零九年十一月，運輸署已為計劃支付 9,900 萬元，分項數字載於附錄 A。換言之，未用餘款為 1,100 萬元。

審計署的意見及建議

計劃帳目仍未結算

4.3 根據財務通告第 8/2004 號《政府資助的非工程項目》，在項目完成後，管制人員應要求有關方面適時提交該項目的最後結算帳目，並確保所有剩餘撥款歸還政府。

4.4 如第 3.2 段圖二所示，第四代電腦發牌系統在二零零七年九月全面啓用，為期一年的護理和保養期在二零零八年九月屆滿。然而，截至二零零九年十一月，第四代電腦發牌系統計劃的帳目仍未結算。審計署認為，運輸署需要加快結算帳目，並把剩餘撥款(如有的話)歸還政府。

未用餘款的預定用途

4.5 審計署查閱運輸署的記錄時注意到，關於該筆 1,100 萬元未用餘款(見第 4.2 段)，運輸署打算在 2009–10 年度動用 810 萬元支付電腦相關開支。審計署認為，810 萬元的預定開支未必屬於計劃的原定範圍。運輸署或需因應預定開支的性質和計劃的範圍，顧及系統啓用已超過兩年的事實，考慮運用其他撥款來源(例如由政府資訊科技總監辦公室管理的整體撥款)是否更為適合。

審計署的建議

4.6 審計署建議 運輸署署長應：

- (a) 加快結算第四代電腦發牌系統計劃的帳目，並把剩餘撥款 (如有的話) 歸還政府；及
- (b) 檢視第 4.5 段所述未用餘款的預定用途是否屬於計劃的原定範圍，並因應需要考慮運用其他撥款來源。

當局的回應

4.7 運輸署署長同意審計署的建議。他表示：

- (a) 運輸署已加快行動，結算第四代電腦發牌系統計劃的帳目和把剩餘撥款 (如有的話) 歸還政府；及
- (b) 運輸署現正檢視未用餘款的預定用途，確保有關用途屬於計劃的原定範圍。

計劃推行後的評估

4.8 **計劃推行後部門報表** 自一九九二年起，當局設立正式的計劃推行後評估機制，以監察行政電腦系統的費用和效益。為確保計劃推行後檢討符合成本效益，政府資訊科技總監辦公室採用兩級制的方式進行檢討。根據該辦公室的指引，用戶部門須於電腦系統啓用後六個月內向該辦公室提交計劃推行後部門報表，說明計劃的預期和實際效益／費用、預計和實際的推行時間表，以及差異的成因 (如有的話)。

4.9 **計劃推行後檢討** 政府資訊科技總監辦公室會根據計劃推行後部門報表的資料，決定是否需要進行計劃推行後檢討。檢討的目的為：(a) 評估資源運用情況、所實現的效益，以及是否依循最初提交的撥款申請文件所載的推行時間表；及 (b) 找出電腦系統所需作出的改善，以及建議應採取哪些行動以落實改善措施。

審計署的意見及建議

計劃推行後部門報表

4.10 **提交計劃推行後部門報表** 就第四代電腦發牌系統而言，運輸署於二零零八年六月，即系統於二零零七年九月啓用後九個月，向政府資訊科技總監辦公室提交計劃推行後部門報表。運輸署在報表中解釋，計算總開支 (包括員

工成本)和整合計劃所涉各方的意見需要較長時間。審計署注意到運輸署的解釋,但認為該署日後推展電腦計劃時,應盡更大努力,確保在規定的六個月期限內提交計劃推行後部門報表。

4.11 **未能實現的節省額** 運輸署在計劃推行後部門報表內申報,除一個次要項目外,所有預期效益均已達到。關於這點,審計署發現,由於系統的主要功能(即第一期)於二零零七年二月推行,即財委會撥款申請文件所載預計推行日期(二零零四年年底)後26個月(見第1.11段),若干預期節省額遲了26個月才能實現。然而,這26個月期間未能實現的節省額並無量化,也沒有在計劃推行後部門報表內申報。審計署在查詢時發現,該筆未能實現的節省額為1,500萬元(見附錄D)。審計署認為,上述資料屬於重要資料,理應在計劃推行後部門報表內申報。

4.12 **內部開發軟件的員工費用** 在提交財委會的撥款申請文件中,計劃的內部開發軟件員工工作量估計為285個人月,估計費用為2,400萬元。運輸署在計劃推行後部門報表內申報,由於推行期延長,實際員工工作量為1,079個人月,較估計的285個人月多279%。然而,該署沒有申報相對2,400萬元估計費用的實際員工費用。根據審計署計算,1,079個人月的費用為5,500萬元,較估計的內部開發軟件員工費用多3,100萬元(即129%)。與第4.11段提及的未能實現節省額相類似,審計署認為上述資料屬於重要資料,理應在計劃推行後部門報表內申報。

計劃推行後檢討

4.13 **考慮因素** 根據政府資訊科技總監辦公室在二零零八年一月發出的指引,該辦公室會以選擇性方式進行計劃推行後檢討(註19)。該辦公室在決定是否進行計劃推行後檢討時,應特別注意計劃推行後部門報表內就以下相關事項所述的程度:

- (a) 推行進度嚴重延誤或滯後;及
- (b) 與議定的成本效益數字有重大差異。

4.14 **決定不進行計劃推行後檢討** 政府資訊科技總監辦公室人員覆檢運輸署在二零零八年六月提交並於同年九月修訂的計劃推行後部門報表時注意到,第四代電腦發牌系統計劃出現嚴重延誤,並曾對計劃投放大量的額外人力資源。該人員亦表示,計劃的管理、監察和管制工作似乎仍有頗大的改善空間。然

註19: 政府資訊科技總監辦公室下設的行政工作電腦化計劃委員會,由副政府資訊科技總監擔任主席。該委員會負責決定是否需要進行計劃推行後檢討。

而，該人員沒有建議進行計劃推行後檢討。二零零八年十二月，該辦公室告知運輸署無需進行計劃推行後檢討，理由如下：

- (a) 計劃規格大致符合。對於效益實現和推行時間表出現差異，運輸署已作出適當的解釋；及
- (b) 由承辦商擬備並獲運輸署接納的計劃評估報告(註 20)，已全面評估第四代電腦發牌系統計劃推行期內所用管理程序的成效。

4.15 **較早前相關的審計署意見** 關於這點，較早前在《審計署署長第五十二號報告書》第 6 章(二零零九年三月發表)所載的審計署意見值得重提。在該報告書中，審計署注意到，雖然以往曾有計劃出現嚴重延誤而看來適合進行計劃推行後檢討，但過去十年，政府資訊科技總監辦公室並無進行這類檢討。就此，該辦公室已聽取審計署意見，最近曾就有檢討需要的計劃進行計劃推行後檢討。

4.16 **需要重新考慮相關決定** 第四代電腦發牌系統計劃的多項事實進一步證實第 4.15 段所述的審計署意見。審計署認為，鑑於計劃的嚴重延誤和相應財政影響(見第 4.11 及 4.12 段)，有需要進行計劃推行後檢討。政府資訊科技總監辦公室先前認為無需就計劃進行計劃推行後檢討的決定，或需重新考慮。

審計署的建議

4.17 審計署**建議**，日後管理電腦計劃時，運輸署署長應：

- (a) 採取措施，確保在規定的六個月期限內向政府資訊科技總監辦公室提交計劃推行後部門報表；及
- (b) 確保所有重要資料，包括因計劃延誤而未能實現的效益和增加了的內部開發軟件員工費用，均在計劃推行後部門報表內申報。

4.18 審計署亦**建議**政府資訊科技總監應計及第四代電腦發牌系統計劃的嚴重延誤和相應財政影響，以及本報告書所載的其他審計署意見，重新考慮先前認為無需進行計劃推行後檢討的決定。

當局的回應

4.19 運輸署署長同意審計署在第 4.17 段提出的建議。他表示，運輸署會：

註 20：該報告評估第四代電腦發牌系統計劃在設計和推行時所用管理程序的成效，當中記錄計劃推行期內汲取的經驗，以供運輸署日後參考。

- (a) 考慮採取措施，確保日後在規定期限內向政府資訊科技總監辦公室提交計劃推行後部門報表；及
- (b) 在計劃推行後部門報表內，適當地申報有關因計劃延誤而未實現的效益和增加的內部開發軟件員工費用的重要資料。

4.20 政府資訊科技總監同意審計署在第 4.18 段提出的建議，並會重新考慮先前認為無需就第四代電腦發牌系統計劃進行計劃推行後檢討的決定。

系統啓用後需予調查的事故

4.21 **問題** 電腦系統啓用後，可能發生需予調查的事故。就第四代電腦發牌系統而言，截至二零零九年六月，運輸署調查了 32 宗嚴重影響牌照服務或系統功能的事故。其中包括運輸署牌照事務處需暫停公眾服務的 7 宗事故。每宗事故的暫停服務時間由 22 分鐘至 4 小時不等，平均約為 2 小時。

4.22 **改善措施** 二零零八年發生的事故大多因為網絡故障所致。以二零零八年三月發生的事故為例，由於網絡故障，一間牌照事務處的櫃檯服務暫停了 3.75 小時。為解決相關問題，運輸署自該次事故後已採取行動，改善網絡效能，例如把伺服器升級和裝置監測工具。

審計署的意見及建議

4.23 除採取第 4.22 段所述的措施外，運輸署亦自二零零八年六月起考慮建立專用網絡，連接該署多個電腦中心和四間牌照事務處。然而，截至二零零九年十一月，運輸署仍在考慮相關建議。

4.24 審計署認為，運輸署必須採取一切可行措施，防止可令牌照服務暫停的網絡故障再次發生，這點至為重要。審計署建議運輸署署長應加快完成專用網絡的研究，並決定應否建立專用網絡，以提升第四代電腦發牌系統的網絡效能。

當局的回應

4.25 運輸署署長同意審計署的建議。他表示，運輸署已完成相關研究，並已開展建立專用網絡的工作，以提升第四代電腦發牌系統的網絡效能。目標完成日期為二零一零年年中。

附錄 A
(參閱第 1.11 及 4.2 段)

第四代電腦發牌系統計劃的開支
(二零零九年十一月三十日)

開支項目	批准撥款	實際開支	未用/(超支)款項	
	(a) (百萬元)	(b) (百萬元)	(c) = (a) - (b) (百萬元)	(d) = $\frac{(c)}{(a)} \times 100\%$
硬件和數據通訊	18.0	13.2	4.8	27%
軟件	8.0	8.2	(0.2)	(3%)
準備場地	8.0	4.6	3.4	43%
發展應用系統	35.0	34.1	0.9	3%
推行服務(註 1)	19.8	29.2	(9.4)	(47%)
數據轉換	8.5	8.1	0.4	5%
雜項	2.7	1.6	1.1	41%
應急費用	10.0	—	10.0	100%
總計	110.0	99.0 (註 2)	11.0 (註 3)	10%

資料來源：運輸署的記錄

註 1：推行服務指提供業務程序重組和法律顧問服務；僱用技術顧問就系統基本設施、保安事宜和風險評估提供專業意見；並為系統的推行工作提供支援服務。

註 2：實際開支包括付予承辦商開發第四代電腦發牌系統的合約總金額 6,110 萬元。

註 3：截至二零零九年十一月三十日，第四代電腦發牌系統計劃批准撥款的未用餘款為 1,100 萬元。

附錄 B
(參閱第 2.2 段)

招標過程 —— 大事年表
(二零零一年六月至二零零三年五月)

日期	事件
2001 年 6 月 29 日	第四代電腦發牌系統計劃獲得撥款批准。
2001 年 7 月 31 日	計劃督導委員會通過政府資訊科技總監辦公室擬備的計劃開展文件 (註)，並商討招標方式。
2001 年 10 月 30 日	計劃小組完成與第三代電腦發牌系統所有用戶會面的工作。
2001 年 11 月 24 日	計劃小組提供需求目錄、裝設位置要求和工作量規格，以供計劃保證小組在會議上討論。
2002 年 1 月 18 日	運輸署召開會議，討論標書評審方案、招標文件和推行方案的擬稿。
2002 年 1 月 22 日至 4 月 29 日	運輸署就招標文件擬稿諮詢律政司、物流署和知識產權署。
2002 年 5 月 17 日	開始招標。
2002 年 7 月 12 日	截止投標。
2002 年 7 月 24 日	運輸署展開初步的標書評審工作。
2002 年 12 月 21 日	運輸署完成標書評審工作，並把報告提交物流署。
2003 年 1 月 29 日	物流署就合約價格、條款和條件與獲薦投標者展開協商。
2003 年 5 月	物流署與獲薦投標者完成協商。
2003 年 5 月 22 日	中央投標委員會通過標書舉薦。
2003 年 5 月 26 日	批出合約。

資料來源：運輸署的記錄

註：該文件說明第四代電腦發牌系統計劃設計和推行工作的管理模式，目的是確保計劃質素和計劃適時推行。

附錄 C
(參閱第 2.16 及 2.21 段)

計劃督導委員會會議

計劃督導委員會會議	日期	會議相隔時間
第一次	2003 年 6 月 27 日	} 5 個月 } 3 個月 } 8 個月 } 3 個月 } 11 個月 } 10 個月 } 4 個月
第二次	2003 年 12 月 5 日	
第三次	2004 年 3 月 18 日	
第四次	2004 年 12 月 3 日	
第五次	2005 年 3 月 23 日	
第六次	2006 年 3 月 2 日	
第七次	2007 年 1 月 19 日	
第八次	2007 年 5 月 30 日	
平均		6 個月

資料來源：運輸署的記錄

附錄 D
(參閱第 4.11 段)

未能實現的節省額
(二零零五年一月至二零零七年二月)

開支項目	操作第三代 電腦發牌系統的實際費用 (千元)
數據線路的租金	1,593
第三代電腦發牌系統的維修保養	982
政府資訊科技總監辦公室 中央電腦中心分攤的費用	12,406
第三代電腦發牌系統中文 文書處理功能的維修保養	220
總計	15,201

資料來源：運輸署的記錄