第 5 章

教育統籌局

英基學校協會的學校行政

香港審計署
二零零四年十月二十三日

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。

《審計署署長第四十三號報告書》共有 11 章，全部載於審計署網頁(網址：http://www.info.gov.hk/aud/)。

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

英基學校協會的學校行政

目　錄

	段數
第 1 部分：引言	1.1
背景	1.2
協會	1.3
英基學校協會屬下學校	1.4 – 1.6
對英基學校協會進行衡工量值式審計工作的權力	1.7 – 1.8
對英基學校協會展開衡工量值式審計工作	1.9
英基學校協會學校行政的帳目審查	1.10 – 1.12
審計署的整體意見及建議	1.13 – 1.17
英基學校協會的整體回應	1.18
當局的整體回應	1.19
鳴謝	1.20
第 2 部分：學校的機構管治	2.1
背景	2.2
英基學校協會學校的管治架構	2.3 – 2.4
校董會的成員組合	2.5 – 2.6
審計署的意見及建議	2.7 – 2.9
英基學校協會的回應	2.10
轉授決策權	2.11 – 2.12
審計署的意見及建議	2.13 – 2.15
英基學校協會的回應	2.16
校董會參與校務活動	2.17 – 2.18
審計署的意見及建議	2.19 – 2.22
英基學校協會的回應	2.23
校董會開會次數	2.24 – 2.25
審計署的意見及建議	2.26 – 2.29
英基學校協會的回應	2.30
申報利益衝突	2.31
審計署的意見及建議	2.32 – 2.33
英基學校協會的回應	2.34
當局對學校機構管治的整體回應	2.35

目　錄（續）

	段數
第 3 部分：策略規劃	3.1
策略規劃的重要性	3.2 – 3.3
各有關伙伴參與規劃過程	3.4 – 3.6
審計署的意見及建議	3.7 – 3.8
英基學校協會的回應	3.9
學校發展計劃的年期	3.10 – 3.12
審計署的意見及建議	3.13 – 3.15
英基學校協會的回應	3.16
學校發展計劃的內容	3.17 – 3.19
審計署的意見及建議	3.20 – 3.22
英基學校協會的回應	3.23
當局的回應	3.24
校務項目的評估	3.25 – 3.26
審計署的意見及建議	3.27 – 3.28
英基學校協會的回應	3.29
當局的回應	3.30
向各有關伙伴進行意見調查	3.31 – 3.32
審計署的意見及建議	3.33
英基學校協會的回應	3.34
第 4 部分：財政預算及現金管理	4.1
學校的財政預算	4.2 – 4.3
財政預算的規劃及管制程序	4.4 – 4.5
審計署的意見及建議	4.6 – 4.7
英基學校協會的回應	4.8
財政預算與發展計劃的聯繫	4.9 – 4.10
審計署的意見及建議	4.11 – 4.12
英基學校協會的回應	4.13
預算的資源分配	4.14 – 4.15
審計署的意見及建議	4.16 – 4.18
英基學校協會的回應	4.19
校董會批核和監管財政預算	4.20 – 4.21
審計署的意見及建議	4.22 – 4.24
英基學校協會的回應	4.25
管理財政預算	4.26 – 4.31
審計署的意見及建議	4.32
英基學校協會的回應	4.33

目　錄（續）

	段數
運用剩餘資金	4.34 – 4.35
審計署的意見及建議	4.36 – 4.38
英基學校協會的回應	4.39
現金流量預計	4.40 – 4.42
審計署的意見及建議	4.43 – 4.44
英基學校協會的回應	4.45
第 5 部分：財務及行政工作	5.1
英基學校協會學校的財務及行政指引	5.2 – 5.3
審計署的意見及建議	5.4 – 5.5
英基學校協會的回應	5.6
學校的內部控制程序	5.7 – 5.12
審計署的意見及建議	5.13 – 5.14
英基學校協會的回應	5.15
學校員工活動的開支	5.16 – 5.22
審計署的意見及建議	5.23 – 5.25
英基學校協會的回應	5.26
當局的回應	5.27
為學校員工提供福利	5.28 – 5.29
審計署的意見及建議	5.30 – 5.31
英基學校協會的回應	5.32
執行公務交通費	5.33
審計署的意見及建議	5.34
英基學校協會的回應	5.35
節省學校開支	5.36
審計署的意見及建議	5.37 – 5.38
英基學校協會的回應	5.39
資產記錄	5.40
審計署的意見	5.41 – 5.45
審計署的建議	5.46
英基學校協會的回應	5.47
第 6 部分：採購及能源管理	6.1
採購程序	6.2 – 6.7
審計署的意見及建議	6.8 – 6.10
英基學校協會的回應	6.11

目　錄（續）

	段數
保存報價文件	6.12
審計署的意見及建議	6.13 – 6.14
英基學校協會的回應	6.15
聯合採購	6.16 – 6.20
審計署的意見及建議	6.21 – 6.24
英基學校協會的回應	6.25
當局的回應	6.26
租用及直接購買學校器材	6.27 – 6.30
審計署的意見及建議	6.31 – 6.32
英基學校協會的回應	6.33
用電情況	6.34 – 6.35
電費價目表	6.36 – 6.41
審計署的意見	6.42 – 6.46
審計署的建議	6.47
英基學校協會的回應	6.48
節約能源措施	6.49
審計署的意見及建議	6.50 – 6.51
英基學校協會的回應	6.52
當局的回應	6.53
第 7 部分：人力資源管理	7.1
招聘員工	7.2 – 7.5
遴選面試記錄	7.6 – 7.7
審計署的意見及建議	7.8 – 7.9
英基學校協會的回應	7.10
聘用員工	7.11 – 7.14
審計署的意見及建議	7.15 – 7.16
英基學校協會的回應	7.17
工作表現評核	7.18 – 7.24
審計署的意見及建議	7.25 – 7.27
英基學校協會的回應	7.28
批准增薪	7.29 – 7.30
審計署的意見及建議	7.31 – 7.32
英基學校協會的回應	7.33
代課教師註冊	7.34 – 7.36
審計署的意見及建議	7.37 – 7.38
英基學校協會的回應	7.39

目　錄 （續）

	段數
第 8 部分：其他收入及支援	8.1
出租校舍	8.2 – 8.5
審計署的意見及建議	8.6 – 8.8
英基學校協會的回應	8.9
善用優質教育基金	8.10 – 8.13
審計署的意見及建議	8.14 – 8.15
英基學校協會的回應	8.16
家長教師會的支援	8.17 – 8.19
審計署的意見及建議	8.20 – 8.21
英基學校協會的回應	8.22

	頁數
附錄	
A ：學校剩餘資金的擬定用途 (2002–03 學年)	82
B ： 各學校在一個標準學年的估計複製工作量	83
C ： 學校所用的影印機 (二零零四年五月一日)	84
D： 學校出租場地的收入 (2001–02 、 2002–03 和 2003–04 學年)	85

第 1 部分：引言

1.1　本部分載述這項帳目審查的背景，並概述其目的。

背景

1.2　英基學校協會 (英基 ——註 1) 在一九六七年根據《英基學校協會條例》(第 1117 章) 設立，主要宗旨是在香港管治和營辦學校，提供以英語為媒介的現代通才教育予能從這類教育獲益的男女童。根據英基2002–03年度已審核財務報表 (註2)，英基的總收益為10.51億元，即7.19億元 (68%) 學費收益、2.99億元 (29%) 政府資助 (註 3)，以及 0.33 億元 (3%)其他收益。

協會

1.3　協會及其附屬委員會的成員，有政府人員、社會人士、英基學生家長，以及英基教師和管理層的代表。二零零四年四月一日，協會有 1 名主席及 131 名成員 (註 4)。協會設有一個理事會，由一名主席及八名成員組成 (註 5)。協會由一個總辦事處提供支援服務，該辦事處由英基行政總監擔任主管。如《英基學校協會條例》所載，協會秘書是英基的首席教務及行政主管人員，兼任英基行政總監一職。

英基學校協會屬下學校

1.4　二零零三年九月，英基營辦：

(a) 15 間獲政府提供經常資助的學校 (下稱“英基學校”)，分別是 9 間小學 (有註冊學生 5 481 人)、 5 間中學 (有註冊學生 5 785 人)、1 間特殊教育學校 (有註冊學生 57 人)；及

(b) 1 間政府沒有提供經常資助的小學 (有註冊學生 324 人) (註 6)。

註 1：為求清晰，在整份報告中，我們以“英基” 指英基學校協會這個機構，並以“協會” 指其最高管治團體。

註 2：英基的財政年度由每年九月一日起至翌年八月三十一日止。

註 3：這些政府資助不包括為英基學生提供的700萬元助學津貼，以及向英基退還的600萬元差餉和地租。

註 4：二零零四年四月一日，協會有四個成員席位懸空。

註 5：《英基學校協會條例》訂明，協會主席須主持協會及其理事會的所有會議。

註 6：本段所示的學生人數是以英基提供的資料為依據。政府按英基學校每年在十一月的學生人數向英基提供資助。二零零三年十一月，九間英基小學有註冊學生5 598人、五間英基中學有註冊學生5 793人、英基特殊教育學校有註冊學生59人、由英基營辦而政府沒有提供經常資助的一間小學則有註冊學生 328 人。

1.5　英基小學及中學均為收錄男女學生的日校，所提供的教育，無論在內容和方法上，均與英國的學校相近，只因應香港的情況稍作修改。在2003–04學年 (註7)，英基學校每名小學生的學費為一年47,300元，每名中學生則為一年78,600元。

1.6　一九九四年，英基依據《公司條例》(第32章) 設立英基教育服務有限公司 (註8)。二零零三年九月，該公司管理政府沒有提供資助的三間幼稚園 (註冊學生人數662人) 及一間小學暨中學 (註冊學生人數345人)。二零零一年，教育統籌局 (教統局) 批出兩幅土地給英基，一幅位於馬鞍山，另一幅位於愉景灣，讓英基在二零零七年或之前，根據私立獨立學校計劃 (註9) 開辦兩間小學暨中學。該兩間學校將由英基教育服務有限公司營辦。

對英基學校協會進行衡工量值式審計工作的權力

1.7　據一九九八年二月十一日提交臨時立法會的衡工量值式審計工作準則所載，"受審核機構"一詞包括過半數收入來自公帑的機構。該準則並說明，審計署署長可根據補助條件中的一項協議對少過半數收入來自公帑的機構進行衡工量值式審計工作。

1.8　二零零四年三月二十四日，協會主席告知教育統籌局局長，協會理事會已與政府達成相互協定，決定支持審計署署長對英基進行衡工量值式審計工作，並以此作為政府提供補助的條件。二零零四年三月二十九日，局長回覆協會主席，確定英基將成為衡工量值式審計工作準則所指的受審核機構。

對英基學校協會展開衡工量值式審計工作

1.9　基於上述背景，審計署最近對英基進行了衡工量值式審計工作。鑑於這課題內容廣泛，所以帳目審查大致分三個主題進行，審查結果也分別載於以下三份報告：

(a) 政府向英基學校協會提供的資助 (見《審計署署長第四十三號報告書》第3章)；

註7：學年由每年九月一日起至翌年八月三十一日止。

註8：英基教育服務有限公司 (該公司) 屬擔保有限公司。如該公司清盤，公司每名成員保證為公司資產提供上限為100元的款額。二零零四年四月一日，該公司有三名成員 (包括協會理事會主席、副主席及一名成員) 及三名董事 (包括英基署理行政總監、協會總辦事處人力資源總監及中學教學質素提升主任)。

註9：根據私立獨立學校計劃營辦的學校不會獲得政府提供經常資助，但可獲政府以象徵式地價批地，以及提供一筆過工程設備津貼，條件是學校最少70%的學生是香港永久性居民。這些學校可採用本地或海外課程。

(b) 英基學校協會的機構管治及總部行政 (見《審計署署長第四十三號報告書》第 4 章)；及

(c) 英基學校協會的學校行政 (本報告的主題)。

英基學校協會學校行政的帳目審查

1.10 這項帳目審查的目的，是檢視英基學校在提供教育服務方面的行政事宜。審查工作集中於以下範疇：

(a) 學校的機構管治 (見第 2 部分)；

(b) 策略規劃 (見第 3 部分)；

(c) 財政預算及現金管理 (見第 4 部分)；

(d) 財務及行政工作 (見第 5 部分)；

(e) 採購及能源管理 (見第 6 部分)；

(f) 人力資源管理 (見第 7 部分)；及

(g) 其他收入及支援 (見第 8 部分)。

1.11 這項帳目審查共包括15間英基學校。由於時間及資源所限，審計署未能探訪全部 15 間學校。審計署採用以下方法進行這次帳目審查：

(a) 隨機抽出一間小學和一間中學，藉以熟習英基學校的制度和運作程序，並草擬問卷；

(b) 進行問卷調查，向15間英基學校的校長收集各校慣常做法的詳細資料；及

(c) 隨機抽出六間英基學校 (小學和中學各三間)，就 2002–03 及 2003–04 (直至二零零四年五月) 學年進行審計測試。

1.12 在本報告，15間英基學校以學校1至學校15表示。這項帳目審查不包括英基洋紫荊小學，因為該學校沒有接受政府任何資助。

審計署的整體意見及建議

1.13 政府一直在本港教育界推廣校本管理。按照校本管理模式，學校在管理本身的運作和資源方面，有更大的彈性和自主權。不過，自行管理的學校並非完全獨立。這些學校是教育制度的一部分，須在中央制定的權責架構下運作。

教統局曾向學校發出《學校行政手冊》，協助他們實行校本管理。這手冊推介一些良好的學校行政做法，鼓勵學校善用資源。

1.14　同樣，英基作為各英基學校的最高管治團體，有責任：

(a)　發出適當的指引，協助學校處理各類行政事務；及

(b)　當學校按指引行事遇到困難時，為他們提供支援。

英基應執行內部審計工作，以確定屬下學校有否遵從該等指引。

1.15　在這項帳目審查中，審計署確定了一些可對學校行政做法作出改善的地方。審計署發現，英基發出的學校行政指引整體上不足夠。因此，各學校自行採用不同的行政做法。有些學校採用了良好的做法，有些則沒有。本報告舉例說明這些不同的行政做法。

1.16　雖然英基發出的學校行政指引並不足夠，但審計署認為一些學校可以更加主動，確保營運妥善和符合物有所值原則。

1.17　**審計署建議 英基應：**

(a)　**履行責任，向各學校：**

(i)　**發出適當的指引，協助他們處理各類行政事務；及**

(ii)　**提供足夠支援，協助他們實行該等指引；及**

(b)　**進行內部審計，確定這些學校有否遵從該等指引。**

英基學校協會的整體回應

1.18　**英基**同意審計署的建議，並表示：

(a)　英基已向屬下學校發出處理行政事務的指引，但正如審計署指出，有關指引必須恰當，而且要有足夠的支援；

(b)　現正修訂學校通告及行政備忘錄，以協助學校處理各類行政事務。人力資源部會監督整個過程。事實上，有兩名校長已於二零零四年七月展開有關行政程序的工作；

(c)　贊同須更有計劃地安排研討會和校訪，以便為學校提供足夠的支援，協助他們實行指引；及

(d)　應擴大內部審計計劃，使包括審計署的建議。

當局的整體回應

1.19 **教育統籌局局長**表示：

(a) 他認為審計署的意見及建議大體合理。然而，他也留意到政府的整體政策是，政府不會對受資助團體進行微觀管理。由於英基是運作自主的團體，政府最關注英基是否設有穩健的管治架構及適當的制衡機制；及

(b) 他贊同大部分審查結果，並感謝審計署盡心竭力，找出可改善效率以節省開支的做法。

鳴謝

1.20 在帳目審查期間，英基和15間英基學校的人員充分合作，審計署謹此致謝。

第 2 部分：學校的機構管治

2.1　本部分探討英基學校的機構管治問題。

背景

2.2　良好的機構管治，有助學校：

(a) 藉着主要有關伙伴的參與，不斷求取進步和改善學生的學習成績；

(b) 確保能善用資源，提高效率；

(c) 確保能維護和增進所有主要有關伙伴和社會的利益；及

(d) 提高學校管理的透明度和問責性。

這樣可加強各有關伙伴的信心，相信學校是基於社會大眾的利益而營辦。

英基學校協會學校的管治架構

2.3　根據《英基學校協會條例》第10條訂立的英基規例第14條(註10) 規定：

(a) 每間英基學校須設有校董會；

(b) 協會為英基的最高管治團體，把管理英基財產、處理其事務和監管其財務的權力轉授予理事會 (註 11)；

(c) 理事會繼而把其中一些權力和職責轉授予個別學校的校董會，讓其負責管理學校的日常活動和工作；

(d) 校董會繼而授權校長管理學校的日常行政工作；及

(e) 校董會不單是個別學校的管治團體，也是一個議事場合，以供討論意見、變更及問題和解決疑難。

2.4　英基規例第 14 條所載的規定還包括：

(a) 校董會的成員組合；

註10：根據《英基學校協會條例》第10條，英基可就其本身及屬下學校的內部管理、運作、行政、管轄等事宜訂立規例。英基根據該條文就其本身及屬下學校的管治訂立了一套規例 (包括規例第 14 條)。

註 11：理事會是協會的行政團體，負責管理英基所有事務，但《英基學校協會條例》授權英基屬下其他團體管理或保留作英基本身權力者則除外。理事會確保《教育條例》及其附屬規例和《英基學校協會條例》及其附屬規例獲切實遵從。

(b) 校董會成員的委任和任期；

(c) 校董會的職責和權力；及

(d) 校董會開會次數和程序。

校董會的成員組合

2.5 根據英基規例第14條，英基學校校董會的成員包括各主要有關伙伴的代表，詳情如表一所示。

表一

英基學校校董會的成員組合

		成員人數	
	成員	**小學**	**中學**
(a)	社會人士	1至2名	2至3名
(b)	學生家長	1至2名	2至3名
(c)	教師	1至2名	2至3名
(d)	學校管理層		
	(i) 校董會主席	1名	1名
	(ii) 協會秘書或其代表	1名	1名
	(iii) 校長	1名	1名

資料來源：英基的記錄

2.6 每間學校的校董會可酌情更改其成員的總數。他們可以加減社會人士、學生家長及教師代表的人數，但卻要維持這三個組別的代表人數相等。

審計署的意見及建議

2.7 英基自一九六七年成立以來，在發展多方參與的學校管治架構方面，取得長足進展。英基團結各主要有關伙伴，共同訂定學校的發展路向。社會人士、學生家長和教師代表正式參與校董會，能確保學校的管理和發展充分顧及

所有主要有關伙伴的利益。舉例說，根據現行安排，學生家長可就學校的發展和學生所接受的教育表達關注和提供意見。另一方面，校長、教師和社會人士可貢獻本身的專業知識和經驗，使學校更臻完善。此外，他們參與決策過程，也有助提高學校管理的透明度和問責性。

2.8　審計署注意到，除了一間學校外，英基學校校董會的成員都不包括校友。**邀請校友參與校董會事務，現已成為學校管治的新趨勢**。由於校友與學校關係密切，他們定會竭盡心力促進學校的利益。

2.9　**審計署建議，英基學校應考慮邀請合適的校友加入校董會**。

英基學校協會的回應

2.10　**英基**表示：

(a) 認同校董會有更多校友代表十分重要；

(b) 由2003–04年度起，已着手制訂有系統的方法，以期善用校友的力量。雖然成效尚未顯現，但希望能增加校董會的校友代表人數；及

(c) 一俟編整妥當各份校友名單，可能會邀請更多校友加入校董會。

轉授決策權

2.11　英基學校的校董會負責妥善管理學校。英基規例概括訂明校董會的職責和權力，包括以下幾項：

(a) 決定學校提供的課程；

(b) 就學校運作所需設施提供意見；

(c) 向理事會推薦合適人選擔任校長一職；

(d) 批准員工聘任和學校內部晉升的建議；

(e) 就任何員工的終止聘用提議提出建議；

(f) 視乎需要成立相關的小組委員會；及

(g) 採取其他必要的行動和辦理其他必要的事務。

校董會可以把任何權力轉授轄下小組委員會，也可以授權校長管理學校的日常行政工作。

2.12　審計署曾審視15間英基學校校董會的慣常做法，以確定這些校董會有否清楚訂明所轉授的決策權 (即須經校董會批准的具體事務或已轉授校長或小組委員會的權力)。審計署注意到以下幾點：

(a) 三間學校 (學校5、8及14) 的校董會已訂明轉授予校長的決策權，其中兩間在校董會的會議記錄載述所轉授的決策權，另外一間則沒有為此作正式記錄；

(b) 另外三間學校 (學校 11 、 12 及 15) 的校董會已把決策權轉授轄下小組委員會，例如學校11的校董會成立了三個小組委員會，分別管理財政和屋宇事務、課程和考試事務及人力資源事務；及

(c) 其餘九間學校的校董會沒有具體訂明所轉授的決策權。一間學校 (學校 7) 表示，學校與校董會成員商議後，轉授決策權的安排已在校董會議程上列為優先討論事項。另一間學校 (學校 2) 告知審計署，學校與校董會新任主席商議後，預期可在新學年年初處理有關安排。

審計署的意見及建議

2.13　很多校務 (例如財政、課程、人力資源和學校設施) 均須在適當層面作出決定和妥為策劃。校董會獲委以管治學校的重任，須對學校的整體表現負責。校董會如能恰當地轉授決策權，學校的運作會更為暢順。

2.14　正如第 2.12(c) 段指出，大多數英基學校的校董會都沒有具體訂明所轉授的決策權。**這些校董會有需要訂明該等權力，並妥為記錄在案**。在訂明該等權力時，校董會應考慮保留若干重要事務的控制權，例如下列事項的批核權：

(a) 學校發展計劃；

(b) 學校的財政預算；

(c) 財政預算的重大修訂或在預算項目之間的重大調撥款項安排；

(d) 學校計劃、政策和課程的重大變更；及

(e) 大規模的學校維修和改善計劃。

2.15　**審計署建議 英基應要求校董會：**

(a) **清楚訂明和記錄其決策權 (即須經校董會批准的事務和變更) 及轉授該等權力的安排；及**

(b) **定期檢討所轉授的決策權。**

英基學校協會的回應

2.16 **英基**同意應更清晰地闡明校董會的決策權，並表示：

(a) 校董會應逐一列述各項轉授的權力；

(b) 可能有需要為校董會成員提供培訓；及

(c) 英基代表會每年兩次在議程建議檢討所轉授的決策權。

校董會參與校務活動

2.17 校董會在策導學校發展方面所擔當的角色，日益重要。一間學校能否有理想的發展，視乎校董會有否奮力發揮其功能和履行責任。

2.18 英基向校董會成員發出的指引註明，校董會的角色應包括以下幾方面：

(a) 訂定學校的辦學精神和策略方針；

(b) 支持學校制定和推行有關課程、員工發展、學校發展規劃、監察和評估的政策；

(c) 處理聘用、晉升、投訴和紀律等人事項目；

(d) 監督學校的維修或改善計劃；及

(e) 核准財政預算，並定期檢討學校的財政狀況。

審計署的意見及建議

2.19 為確定英基學校校董會有否積極參與校務，審計署進行了一項問卷調查，探討在2001–02、2002–03及2003–04學年，各校董會在下列主要範疇 (即第 2.18 段所述者，但不包括 (e) 項，該範疇在第 4 部分另文討論) 的參與程度：

(a) 訂定學校的使命及目標；

(b) 規劃學校發展策略；

(c) 制定員工發展政策及計劃；

(d) 訂定課程發展目標及優次；

(e) 監察學校發展計劃的進度；

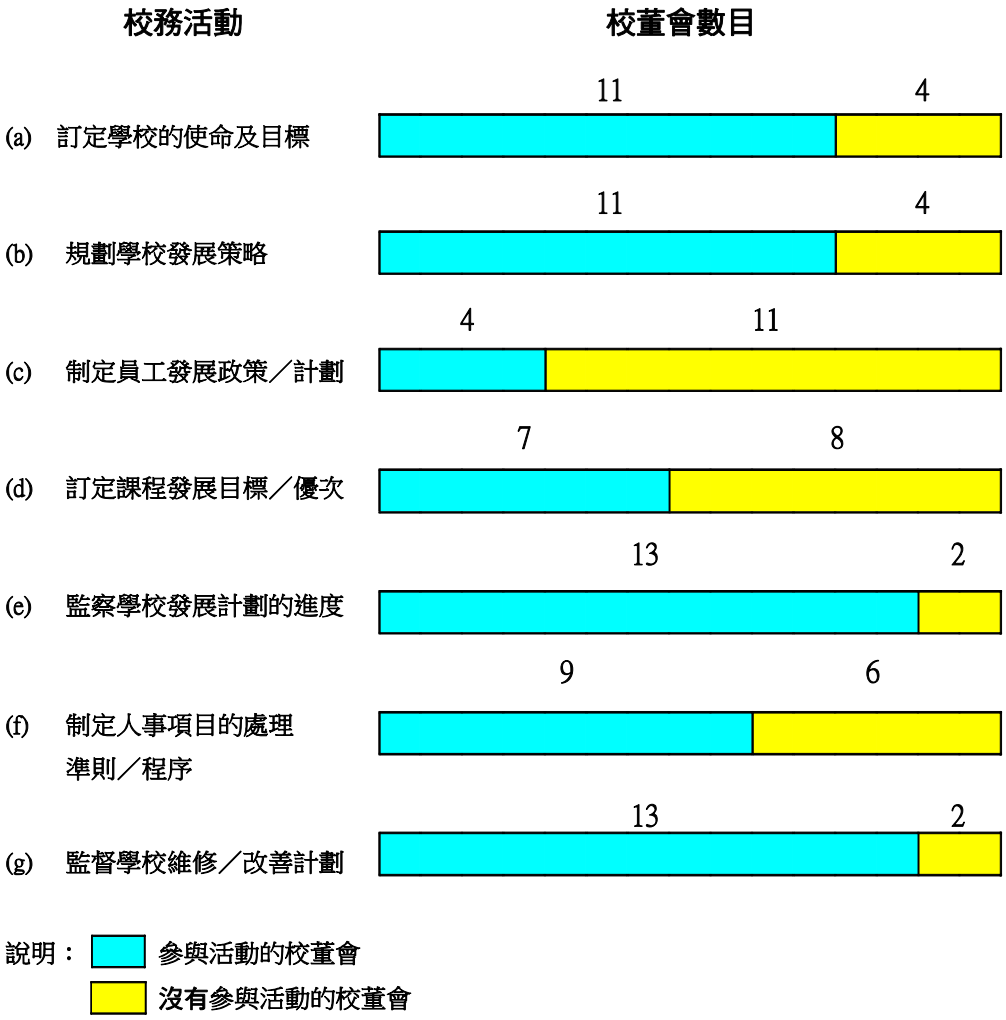
(f) 制定有關聘用、工作表現評核、晉升和解僱等人事項目的處理準則和程序；及

(g) 監督學校的維修或改善計劃。

問卷調查結果載於圖一。

圖一

校董會參與主要校務活動的情況
(2001–02 、 2002–03 及 2003–04 學年)



資料來源：審計署的調查

2.20　雖然英基已向校董會成員發出指引，建議他們參與主要的校務活動，但是有些校董會並沒有這樣做 (見圖一及第 2.19 段)。舉例說，大多數校董會沒有參與制定員工發展政策及計劃 (11 個校董會)，亦沒有參與訂定課程發展目標及優次 (8 個校董會)。

2.21　審計署注意到，有些英基學校校董會成立了不同的小組委員會，藉此參與校務管理工作，例如處理財政和屋宇事務、課程和考試事務，以及人力資源事務 (見第 2.12(b) 段)。一間學校 (學校 2) 告知審計署，該校贊成校董會透過小組委員會更積極參與校務活動，特別是為財政、人手和課程發展進行規劃及制訂目標。**審計署認為，英基學校校董會應考慮成立適當的小組委員會，藉此更積極參與主要校務的重大決定，充分發揮其功能和履行責任。**

2.22　**審計署建議 英基應鼓勵校董會：**

(a)　**積極參與主要校務活動的管理和推行工作；及**

(b)　**考慮成立適當的小組委員會，更積極參與主要校務的重大決定。**

英基學校協會的回應

2.23　**英基**同意審計署的建議，並表示：

(a)　會考慮重訂校董會成員的角色；

(b)　明白到擴大校董會成員的角色後，必須滿足他們的培訓需要；及

(c)　會參照公認的最佳做法，成立小組委員會。

校董會開會次數

2.24　校董會負責學校的整體管治。為履行職責，校董會成員須定期開會。

2.25　英基規例第14條的其中一項，規定校董會最少每個學期開會一次 (即最少每年三次)。英基已告知各學校，上述規定並無任何豁免條文，例如校董會不得基於沒有足夠事項而不召開會議。

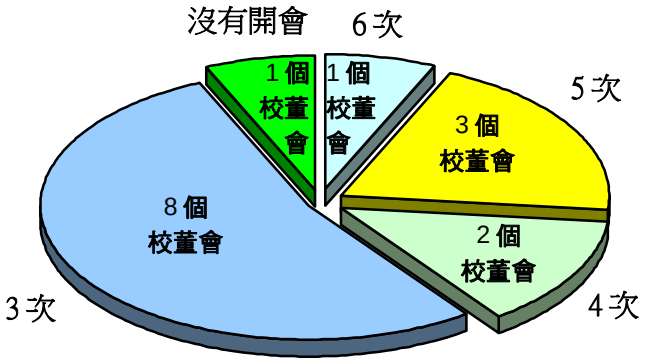
審計署的意見及建議

2.26　審計署注意到，在2001–02及2002–03學年，15 間英基學校的校董會開會次數不一 (見圖二)。

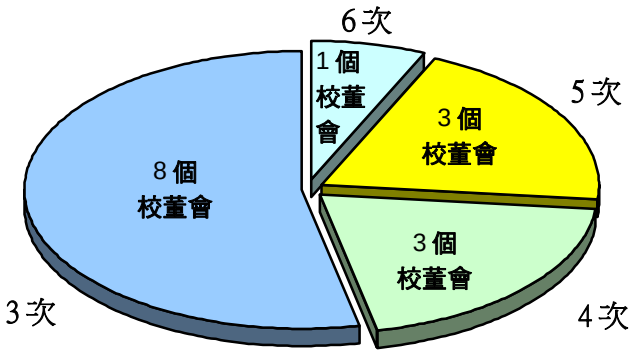
圖二

校董會開會次數

(A) 2001–02 學年



(B) 2002–03 學年



資料來源：學校的記錄

2.27　如圖二所示，在2001–02及2002–03學年，有些校董會開會次數較多，最多達一年六次。八間學校的校董會一年開會三次，達到英基規例第 14 條所訂的最低要求。**審計署認為，有些學校的校董會或有需要考慮增加開會次數，不應只限於最低要求，從而更切實參與校務和履行各種各樣的責任** (註12)。

2.28　英基規例第 14 條規定，各校董會須最少每年開會三次。審計署注意到，一間學校 (學校 1) 的校董會在二零零零年十二月十三日至二零零二年十一月十三日主席一職懸空的 23 個月內，完全沒有開會 (註 13)。審計署認為這情況難以令人滿意，因為校董會長時間沒有積極發揮其功能。其實，該校董會的其他成員在等待委任新主席期間，仍可開會討論校務。審計署注意到，另一間學校 (學校 15) 的校董會雖然同樣面對物色新主席的問題，但仍繼續定期開會。

2.29　**審計署建議 英基應：**

(a) **提醒各學校校董會須最少每年開會三次，才能達到英基規例第14條所訂的最低要求；及**

(b) **鼓勵所有英基學校的校董會，如認為增加開會次數有助他們更妥善發揮功能和履行責任，則應增加開會次數，不應只限於英基規例第 14 條所訂的最低要求。**

英基學校協會的回應

2.30　**英基**同意審計署的建議，並表示：

(a) 會致函各校董會，提醒他們有關開會的最低要求；及

(b) 會鼓勵校董會每年開會六次和成立小組委員會，以協助他們發揮功能和履行責任。

註 12：審計署的研究顯示，澳洲和新西蘭不少學校的校董會每年開會約八次。這些校董會大力推動校本管理，並在制定學校的策略計劃和政策，以及監察辦學成果方面，擔當不可或缺的角色。在英國，有些校董會每年開會約六次，而最低要求是每年三次。

註 13：該校的欠佳做法已於二零零二年十月矯正過來。校董會於同年十一月十四日重開會議。

申報利益衝突

2.31　英基曾向校董會成員發出指引，說明他們在何等情況下不應參與某些事項的決定，以免出現利益衝突。校董會成員如在某事項上有直接或間接的金錢、家庭或其他利益，應在討論該事項的校董會會議開始之前或開會期間：

(a) 向校董會披露其利益；

(b) 在會議討論該事項時避席；或

(c) 留在開會現場，但不參與該事項的討論和表決。

審計署的意見及建議

2.32　**審計署注意到，雖然英基曾發出指引，但 12 間學校沒有要求校董會成員向校董會申報可能與其職責有衝突的個人利益 (不論涉及金錢或其他方面)。要求校董會成員申報利益的學校有三間，但他們都沒有把該等申報記錄在案。**

2.33　**審計署建議 英基應敦促各學校：**

(a) **確立適當程序，要求校董會成員申報可能與其角色有衝突的任何利益；及**

(b) **妥為記錄校董會成員所作的利益申報 (例如使用標準表格或在會議記錄載述)。**

英基學校協會的回應

2.34　**英基**同意審計署的建議，並表示會整備申報記錄冊，以記錄校董會成員的利益。

當局對學校機構管治的整體回應

2.35　**教育統籌局局長**表示，可從兩個角度看學校管治的問題：學校層面的管治及英基總部的監管 (即各學校與英基總部的關係)。現分述如下：

學校層面的管治

(a) 校董會由各有關伙伴的代表組成，理應全權負責和指導學校的發展，使學校履行使命，為學生提供優質教育。審查結果指出有些校董會可能一直沒有執行應盡的職能 (第 2.11 至 2.14 、 2.17 至 2.21 及 2.24 至 2.28 段)，教育統籌局局長對此表示關注。他會敦促英基從促檢討和改善校董會的運作；

英基總部的監管

(b) 每間學校的情況不同，最好就是自行判斷本身教與學上的需要及發展優次。因此，教育統籌局局長認為，英基總部應專注於策略監管，即設定良好做法指引和服務質素機制，並安排衡工量值式的審計。事實上，資助學校界別許多有規模和整體管理完善的辦學團體均採用這種做法。除一些主要決定 (例如聘任校長，或涉及政治問題或影響廣泛適用的重要政策的事宜) 外，這些辦學團體的教務部門會把大部分運作工作交予學校，但會透過管理資訊系統全面監察學校的發展計劃、資源及學生表現。由於有清晰的薪俸結構，所以除非出現爭議，否則他們認為無甚需要參與計算教師薪酬的工作。因此，總部可以採用精簡的架構而不會損害學校的運作水準及專業自主。這模式有助提高成本效益和問責性，所有管理上的決策都在相稱的層面作出。教育統籌局局長雖然同意資助學校界別的做法未必完全適用於英基，但相信英基在檢討其管治與管理工作時如借鑑這些做法，不會毫無益處；及

(c) 鑑於審計署的審查結果，教育統籌局局長對英基總部可能未有為英基學校提供足夠 (或足夠清晰) 的指引一事，表示關注。校董會成員普遍不申報利益 (第 2.32 段)，以及某校在 23 個月內完全沒有召開校董會會議 (第 2.28 段)，也顯示英基總部可能沒有以應有的認真態度執行指引。他會敦促英基檢討和重整 (如情況適合) 總部與各校的關係，以便在學校自主和總部監管兩方面取得適當平衡。

第 3 部分：策略規劃

3.1　本部分探討英基學校的策略規劃安排。

策略規劃的重要性

3.2　為應付不斷轉變的環境和新增的需求，學校有需要經常檢討本身的定位和方向，以及制定策略計劃，確定某段時間內擬達成的目標。在制定策略計劃的過程中，學校有機會考慮如何精益求精，以及訂立策略應付未來種種新挑戰。

3.3　自一九九四年以來，英基的一貫政策是屬下學校自行制定發展計劃。英基並未指明發展計劃應如何擬備。各學校一直採用不同方法制定發展計劃。

各有關伙伴參與規劃過程

3.4　邀請學校的有關伙伴參與制定學校發展計劃，不但可確保各有關伙伴有機會在規劃過程中提供寶貴意見，亦有助推動他們對計劃作出更大的承擔和支持。

3.5　審計署曾審視各有關伙伴 (即校董會、員工、學生家長、學生和英基) 參與 15 間英基學校規劃工作的程度。審計署發現，部分學校在制定發展計劃時曾廣泛諮詢各有關伙伴，詳情如例一所示。

例一

各有關伙伴參與制定學校計劃
(學校 8)

該學校自一九九二年起編訂發展計劃。有關計劃是四年期的計劃，包括兩年行動期。在每個新的兩年行動期開始前，校方會先進行全校檢討，邀請校董會成員、教師、非教學人員、學生家長、學生和英基參與。在檢討過程中，校方會徵詢各有關伙伴的意見，務求制定一個合適和有效的發展計劃，協助學校各方面的成長和發展。

為盡量與員工分享學校發展計劃，校方每年均會在三月舉行檢討會議，並會在三月／四月審議有關的評估、發展和修訂。此外，亦會定期與校董會、家長教師會、學生家長和英基分享計劃內容。為協調伙伴學校的計劃並互相支援，校方亦會把計劃副本送交英基屬下的其他學校。

資料來源：學校的記錄

3.6　然而，審計署注意到，頗多學校在制定發展計劃時，並未諮詢校董會 (4 間學校)、非教學人員 (8 間學校)、學生家長 (7 間學校)、學生 (8 間學校)和英基 (4 間學校)。

審計署的意見及建議

3.7　**審計署認為，學校在制定發展計劃時，應確保各有關伙伴充分參與和獲得諮詢。**規劃過程不但應有高級 (校務) 管理小組參與，亦應包括校董會成員、員工、(在可能情況下) 學生家長及學生。他們身為學校的一分子，應有機會對學校的發展表達意見和作出貢獻。學校更應經常邀請校董會積極參與有關規劃，因為校董會在釐定學校的使命和目標，以及在規劃學校的發展策略方面，均擔當重要的角色。

3.8　**審計署建議，對於沒有在學校規劃過程中廣泛諮詢各有關伙伴的學校，英基應規定他們：**

(a)　**邀請各有關伙伴 (尤其是校董會) 參與制定發展計劃；及**

(b)　**盡量與各有關伙伴分享其發展計劃，從而爭取他們的支持。**

英基學校協會的回應

3.9　**英基**同意審計署的建議，並表示會由一個工作小組制定有關學校發展規劃的指引，協助各學校進行規劃。

學校發展計劃的年期

3.10　學校發展計劃是學校的發展藍圖，會訂明學校的使命和目標，以及提高學生成績的策略。學校訂定較長遠的發展方向和所需的改善計劃，以期完成使命和達到目標，實為良好的做法。

3.11　審計署曾分析 15 間英基學校的最新發展計劃年期，結果顯示：

(a)　10 間學校制定三年期或以上的計劃；

(b)　3 間學校制定一年期的計劃；及

(c)　2 間學校制定兩年期的計劃。

3.12　審計署亦發現，不同學校有不同的規劃周期。舉例說，兩間學校制定三年期計劃，學校 7 的規劃周期涵蓋 2003–04 至 2005–06 學年，而學校 9 的規劃周期則涵蓋 2002–03 至 2004–05 學年。這兩間學校的規劃周期，與英基涵蓋 2002–03 至 2006–07 學年的規劃周期並不一致。

審計署的意見及建議

3.13 **審計署認為，學校應制定較長期的發展計劃，例如涵蓋三至五年時間。這樣的計劃有助學校預計可能出現的問題，從而尋求解決方法和制定可應付挑戰的策略。**學校亦可根據較長期的發展計劃，制定更詳細的短期行動計劃 (例如周年校務計劃)，並每年進行檢討，對長期計劃作出調整和改進。學校制定長期發展計劃的典型個案載於例二。

例二

包含短期行動計劃的長期策略計劃
(學校 8)

該學校制定了四年期的發展計劃，包括兩年行動期，然後兩年的中期發展階段。行動計劃的第一年部分非常詳細，而第二年部分則較概括。行動計劃會在第一年過後作出調整，然後推展至第二年。在每個兩年周期結束後，便檢討中期項目，並把項目轉入發展計劃的下一個兩年行動期，成為該行動期的一部分。

資料來源：學校的記錄

3.14 **審計署認為，英基及屬下學校的發展計劃應採用劃一的規劃周期，使規劃工作互相融合，務求達到一致的目標。**事實上，一間學校 (學校 8) 的校長曾對規劃周期不一致向審計署表示關注。他指出這會令英基及各學校難以定出諧協的策略，有礙英基提升整體服務。他建議採用劃一的規劃周期。

3.15 **審計署建議 英基應：**

(a) **規定各學校制定較長期的發展計劃 (例如涵蓋三至五年時間)，而其中須包含詳細的短期行動計劃；及**

(b) **考慮就本身及各學校的發展計劃採用劃一的規劃周期。**

英基學校協會的回應

3.16 **英基**同意審計署的建議，並表示:

(a) 各學校的發展計劃會與英基的教育發展計劃互相配合；及

(b) 英基教育發展計劃在草擬過程中已採用劃一的規劃周期。

學校發展計劃的內容

3.17　學校發展計劃通常因應個別學校的本身情況而制定，因此，未必適宜使用劃一的規劃格式。然而，學校發展計劃應涵蓋校務活動的各個重要環節。

3.18　審計署曾審視 15 間英基學校的最新發展計劃，結果顯示：

(a) 大部分學校都竭盡心力制定發展計劃，在規劃工作中有很多創新的構思；及

(b) 發展計劃的內容各有不同。部分學校制定了十分全面的發展計劃，涵蓋校務活動多個重要環節。當中一間學校的做法載於例三。

例三

全面的學校發展計劃
(學校 2)

該學校制定了三年期的發展計劃，訂明該校的使命、目標和策略，並包括相當全面的校務規劃。內容包括：

(a) 英基的使命；

(b) 該校的使命和目標；

(c) 與學生家長的伙伴關係；

(d) 學校發展計劃的目標；

(e) 學生人數和員工名單；

(f) 班級組織；

(g) 確定和評估有特殊教育需要的學生，並提供學習支援；

(h) 學校管理架構，連同主要人員(即校長、副校長、級別課程統籌主任和課程統管)在管理、監察和推行各個校務項目上的詳細責任；

(i) 有關員工發展的學校政策，以及在職員工的教育及培訓計劃；

(j) 學校發展的規劃周期，以及全校檢討程序，包括對外來影響、需求轉變、當前情況和學校需要的評估；

(k) 重點發展範圍；

(l) 課程及其他校務活動的發展計劃，連同日後行動詳情、預定完成日期、成功準則和成效指標；及

(m) 全校的財政計劃及預算，連同有關課程和在職員工培訓計劃的財政撥款詳細分目。

資料來源：學校的記錄

3.19 另一方面，審計署注意到有些學校制定的發展計劃，只注重某些範疇的校務活動。當中一間學校的做法載於例四。

例四

稍欠全面的學校發展計劃
(學校 14)

該學校制定了五年期的發展計劃，訂明各個課程科系的計劃，以及其他校務項目計劃 (包括關顧輔導和員工發展)，詳情如下：

(a) 有關項目的目標；

(b) 日後行動；

(c) 成效指標；

(d) 預定完成日期；

(e) 負責推行、監察和評估有關項目的人員；及

(f) 所需的資源和費用。

附註：該學校的校長告知審計署，例三所述的若干環節，另載於其他文件，例如《員工手冊》及《政策簡介》。

資料來源：學校的記錄

審計署的意見及建議

3.20 **學校發展計劃是整間學校的重要參考文件，應妥為擬備，以反映該校的特色、需要、目標和優次，就如例三學校所擬備的計劃一樣。**審計署認為，良好的發展計劃應包含校務活動的以下重要環節：

(a) 學校的理想、使命、宗旨和目標；

(b) 學校面對的外來影響和挑戰；

(c) 學校目前強項和弱點的檢討；

(d) 藉以達到學校宗旨和目標的活動項目；

(e) 優先發展範疇；

(f) 員工資歷和發展需要；

(g) 學生資料簡介和需要；

(h) 資源及預算分配；

(i) 評估表現的程序和準則；及

(j) 負責推行、監察和評估有關項目的人員。

3.21 審計署注意到，部分英基學校可能在其他規劃文件載述上文的重要環節(見第 3.20 段)。**然而，審計署認為，良好的策略規劃應把所有校務活動的計劃綜合整理在單一份文件內，才能收到更條理分明和連貫一致的效果。**

3.22 **審計署建議，英基應向屬下學校發出良好做法指引，協助各校確保校務活動的所有重要環節已納入發展計劃內。**

英基學校協會的回應

3.23 **英基**同意審計署的建議。

當局的回應

3.24 **教育統籌局局長**表示：

(a) 質素問題的關鍵在於“什麼對學生最好”；及

(b) 中期及逐年策略規劃是必需的，尤以第 3.18 段例三 (g) 至 (m) 項所述的環節為然。

校務項目的評估

3.25 對校務項目進行評估是整個規劃程序不可或缺的一環，可提供有關學校表現的重要資料，有助校方規劃日後的行動，從而進一步提升學校的水平。

3.26 審計署曾查核英基學校是否已按各自的發展計劃妥為評估各個項目。審計署注意到，15 間英基學校在制定學校計劃時，全已訂明評估校務項目成效的準則，以及負責推行、監察和評估有關項目的人員。大部分學校都有進行有

關的評估。不過，三間學校並未對其項目進行任何評估，其中一間學校 (學校 12) 告知審計署，該校曾評估上一個計劃，但卻沒有評估目前的計劃。

審計署的意見及建議

3.27 **審計署認為，學校應定期評估其校務項目，以確保各項目均按照發展計劃順利進行。**學校可以透過討論、面談、問卷調查、學生習作評估、觀察及獨立評估報告等方式收集資料，以比對進度與預先設定的成效準則。根據收集到的資料，校方可斷定某項目成功與否，並據此提出建議。

3.28 **審計署建議，英基應規定沒有按照發展計劃評估其項目的學校：**

(a) **進行評估，以便評核其表現；及**

(b) **利用評估結果規劃日後的行動，藉以進一步提升學校的水平。**

英基學校協會的回應

3.29 **英基**同意審計署的建議，並表示:

(a) 已於二零零四年八月草擬評估策略修訂本。學校檢討程序自此以書面訂明，目的是確保學校按其現行的發展計劃評估各個項目。這些評估工作亦探討學校發展計劃對學生成績水平的影響；及

(b) 英基的一貫做法，是透過學校自我評估和檢討來制定行動計劃。這種做法的例子，可見於三間學校。

當局的回應

3.30 **教育統籌局局長**表示：

(a) 他同意學校應運用有效的指標，深入評估各校務項目，認為這是策略規劃過程的重要部分。事實上，這也是教統局去年在官立及資助類別學校推行的學校自我評估機制的要素；及

(b) 除了自我評估外，定期進行校外評審也是全面質素保證機制不可或缺的一環。每四年進行一次的校外評審與學校自我評估工作相輔相成。他認同校外評審未必適用於英基學校，因為這些學校大多採用英國課程。英基可考慮邀請有關的評審機構，例如英國的教育標準辦事處 (the Office for Standards in Education) 及／或歐洲國際學校委員會 (the European Council of International Schools)，定期為英基學校進行校外評估。

向各有關伙伴進行意見調查

3.31　學校在不斷求進的過程中，宜經常收集各有關伙伴滿意程度、需要、關注事項及期望的資料。此舉有助學校擬訂政策和計劃，以配合各有關伙伴的需要和期望。

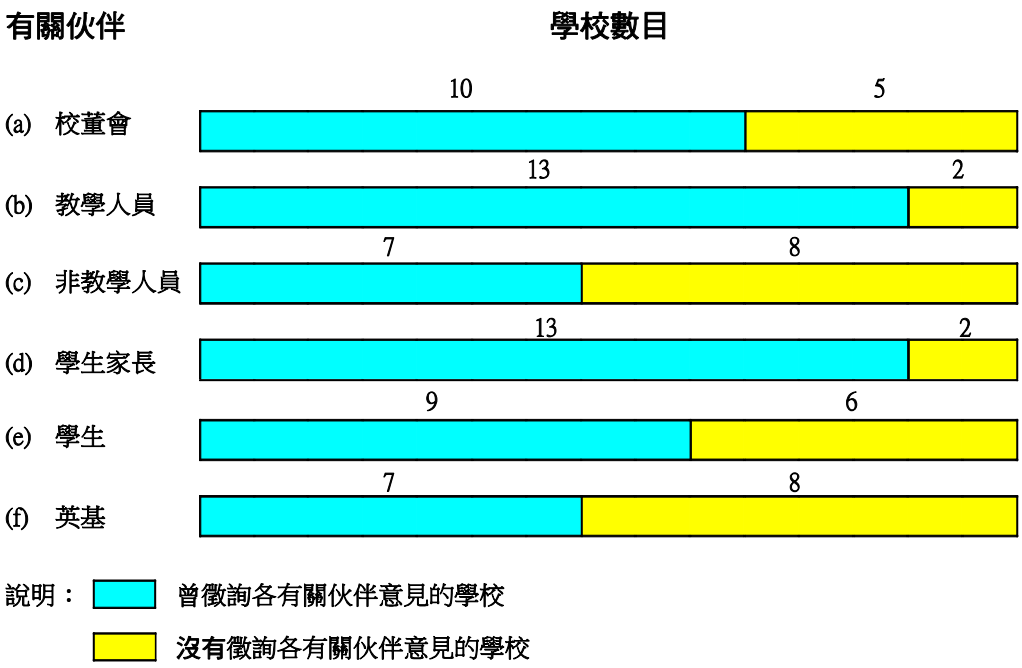
3.32　審計署曾審視 15 間英基學校是否設有一套收集各有關伙伴意見的制度，結果發現：

(a) 所有學校均定期進行意見調查，或舉行會議或研討會，藉此收集各有關伙伴滿意程度的資料，以及他們對改善學校運作及表現的方法所提出的意見。意見調查的次數由每年一次至每三年一次不等；及

(b) 各有關伙伴包括校董會、教學人員、非教學人員、學生家長、學生和英基。然而，部分學校沒有徵詢某些伙伴的意見(見圖三)。

圖三

學校徵詢各有關伙伴意見的情況



資料來源：審計署的調查

審計署的意見及建議

3.33 **各有關伙伴的意見有助推動學校持續改進。對於沒有定期諮詢各有關伙伴需要和期望的學校，審計署建議 英基應要求這些學校：**

(a) **建立這類制度；及**

(b) **根據各有關伙伴的意見採取適當行動，從而進一步改善表現。**

英基學校協會的回應

3.34 **英基**同意審計署的建議，並表示:

(a) 英基會草擬自我評估策略的修訂本，以確保學校徵詢各有關伙伴在需要和期望方面的意見；及

(b) 各學校會藉着經修訂的自我評估策略，把各有關伙伴的意見納入其學校發展計劃內。儘管現時沒有適用於所有英基學校的指引可循，大部分學校早已這樣做。

第 4 部分：財政預算及現金管理

4.1　本部分探討英基學校的財政預算及現金管理。

學校的財政預算

4.2　英基學校三個主要經費來源如下：

(a) 英基按學生人數提供的撥款；

(b) 出租校舍及設施的收入；及

(c) 捐款。

每間學校會估計這些來源的收入，並制定每年的收支預算。在 2003–04 學年，英基學校管理的每年平均預算介乎 220 萬元 (小學) 至 670 萬元 (中學) 之間。

4.3　制定預算是財政管理的重要一環，能使校務活動與現有資源互相配合。如制定得宜，學校可以有效地規劃及管制資源的運用。

財政預算的規劃及管制程序

4.4　審計署注意到，在 15 間英基學校中，8 間學校訂有正式文件，載述財政預算的規劃及管制程序，其他 7 間則沒有這樣做。至於程序的內容，每間學校各異。一些學校的預算規劃及管制程序較為全面 (見例五)。

例五

較為全面的預算規劃及管制程序
(學校 12)

該學校的預算規劃及管制程序訂明以下各項的細節，為員工提供指引：

(a) 提交預算的時間表；

(b) 負責每個預算範疇的員工的職責；

(c) 開列經常開支、資本開支及資訊和通訊科技開支的預算；

(d) 申請撥款；

(e) 制定預算過程所採用的表格 (例如預算申請表格)；

(f) 會見高級 (校務) 管理小組商討預算建議；

(g) 敲定學校預算及資源分配；

(h) 財政預算負責人開銷的程序；

(i) 記錄開支及擬備每月報表；

(j) 財務委員會開會檢討開支；及

(k) 要求增加預算。

資料來源：學校的記錄

4.5 另一方面，審計署注意到，有些學校制定的預算規劃及管制程序只包括數個項目 (見例六)。

例六

較為簡略的預算規劃及管制程序
(學校 14)

該學校的預算規劃及管制程序簡略列述以下各項：

(a) 可運用的財政資源；

(b) 由校長決定各部門的預算；及

(c) 財政預算負責人應如何管理經費。

資料來源：學校的記錄

審計署的意見及建議

4.6 **為利便學校妥善管理財政資源，審計署認為確立正式的預算規劃及管制程序是良好的做法。**關於這方面，由教統局出版並定期更新的《學校行政手冊》是有用的參考資料。香港所有資助中小學均須遵從這手冊的規定。根據《學校行政手冊》，規劃及管制預算的主要程序包括下列各點：

(a) 鑑定學校的辦學目標；

(b) 制定政策和校務工作的優次；

(c) 鑑定各個項目的預算；

(d) 估計所需的資源；

(e) 估計現有的資源；

(f) 研究開支趨勢及過往開支情況；

(g) 分配資源，包括提供應急的經費；

(h) 批核學校預算；

(i) 通知有財務責任的員工有關他們轄下部門獲批核的預算和運用預算的限制；

(j) 通知各有關伙伴獲批核的預算；

(k) 監察學校如何運用預算；及

(l) 檢討和修訂預算。

4.7 **審計署建議 英基應：**

(a) **發出指引，協助各學校制定正式的預算規劃及管制程序；及**

(b) **在擬備指引時，考慮《學校行政手冊》所載的主要程序。**

英基學校協會的回應

4.8 **英基**同意審計署的建議，並表示：

(a) 雖然每間學校有其獨特情況，因而未能劃一運作模式，但英基仍會發出正式指引，協助學校進行預算規劃及管制；及

(b) 各學校的校董會有需要成立財務小組委員會，處理有關財政預算的事務。

財政預算與發展計劃的聯繫

4.9 審計署曾審視 15 間英基學校的最新發展計劃，結果顯示大部分學校沒有明確地把財政預算與發展計劃聯繫起來。舉例說，四間學校的發展計劃沒有列明所需資源 (見例七)。

例七

學校發展計劃沒有列明所需資源
(學校 4)

該學校的發展計劃已確定其課程或活動在未來兩年需要再度研究、評估和發展的各個範疇。發展計劃列出個別 校務項目的具體計劃，包括預定完成日期、成效準則和負責推行計劃的人員，但沒有提及推行個別校務項目所需的資源。

資料來源：學校的記錄

4.10　另一方面，審計署留意到，在其他七間學校的發展計劃內，可據以制定周年財政預算的財政預計資料非常有限 (見例八)。

例八

學校發展計劃只作有限的財政預計
(學校 8)

該學校的發展計劃嘗試確定推行各個項目所需的資源，但卻就所需的資源只做了有限的財政預計。舉例說，校方確定推行英語計劃所需的資源包括教師參考資料、訓練課程，以及員工暫時離開工作崗位進行觀課、提供意見和進行監督所需的時間，但卻沒有就所需的資源進行財政預計。有關預計可作為制定財政預算的依據。

資料來源：學校的記錄

審計署的意見及建議

4.11　除非能在適當的時候提供適當的資源，否則教育目標無法達到。**審計署認為，良好的制定預算方法，應是力求令所需財政資源與學校發展計劃所載的各項目互相配合。**這做法讓校方清楚知道教育目標和作出預算決定的關係，確保校內各部門的資源分配符合學校的目標和宗旨。關於這方面，審計署從其中一間學校 (學校 13) 的發展計劃得知，學校管理層察覺到有需要在日後的發展規劃採取更有系統的方法，把財政預算與學年周期聯繫起來，這樣有助校方因應目標措施定出工作安排和運用有限資源的優先次序。

4.12　為確保學校的財政預算能反映其發展計劃所定的目標，**審計署建議 英基應規定各學校：**

(a)　**在發展計劃內預計個別項目所需的財政資源；及**

(b)　**根據有關預計制定周年預算。**

英基學校協會的回應

4.13　**英基**同意審計署的建議，並表示會規定所有學校計算其發展計劃所需的財政資源，然後根據有關預計制定周年預算。

預算的資源分配

4.14　英基學校把不同範疇的財政預算交由各個財政預算負責人 (例如部門主管或專責管理人) 掌管。各學校分配經費予財政預算負責人的程序並不相同。大部分學校根據多項不同因素分配經費予財政預算負責人，例如：

(a)　學校／部門發展計劃所訂的工作優次；

(b)　學生在學科和輔導方面的需要；

(c)　各部門的需求；

(d)　各部門的學生人數；

(e)　過往的開支模式和通脹；及

(f)　學校的維修需要。

4.15　審計署留意到，很多學校均採用申請制度來評估校內部門的經費需求。根據這制度，財政預算負責人須為下一年申請經費，程序是向高級人員(例如校長或副校長) 提交預算申請表，請他們批核。預算申請表一般會按優先次序列出個別開支項目 (例如學生所需資源、員工參考資料、消耗品、資訊科技開支和資本開支) 所需的款項。某些學校還規定財政預算負責人把申請與其部門的發展計劃聯繫。高級人員與財政預算負責人就申請進行商討並評估所有爭取經費的需要後，便會批核和敲定預算的分配。

審計署的意見及建議

4.16　**為確保財政預算的分配能切合學校的財政狀況，並能平衡各個財政預算負責人的需要，審計署認為學校應採取下列資源分配原則：**

(a) **學校須因應其財政狀況以及通過該校的規劃程序釐定的校務工作優次，進行資源分配；及**

(b) **財政預算負責人應經常檢討 履行工作承擔和推行新措施所需的資源，並列出理由證明確有此需要。**

4.17 很多學校採用的申請制度都大致符合第 4.16 段所述的原則。這制度確保學校的財政預算分配更順應學校的整體策略，以及各個爭取經費的部門需要。然而，審計署注意到，有三間學校仍未採用申請制度進行資源分配。舉例說，某間學校 (學校 14) 由校長決定各部門的財政預算分配。

4.18 **審計署建議，對於仍未採用申請制度來評估各部門經費需要的學校，英基應規定他們採用申請制度分配財政預算。**

英基學校協會的回應

4.19 **英基**表示會研究審計署的建議，但要顧及各學校的校董會和校長須擁有若干程度的自主權，以配合各校的獨特情況。

校董會批核和監管財政預算

4.20 校董會參與學校財政預算的制訂和監管工作，極為重要，這可確保學校善用經費，以達到學校的目標。英基發出的指引訂明，校董會在學校財政方面的角色如下：

(a) 校董會應審批由校內高級人員擬備的財政預算；

(b) 校董會應設法確保學校的財政預算能切合學校發展計劃所訂的目標；

(c) 校董會應確定財政預算不只反映過往的開支模式，並應監察學校有否定期檢討開支，以確保達到學校發展計劃的最新目標；及

(d) 校董會應經常檢討學校的財政狀況。

4.21 審計署曾審視 15 間英基學校校董會所採用的財政預算批核和監管程序，結果顯示：

(a) 八間學校把財政預算提交校董會批核或通過，其他七間學校的財政預算則由校長批核；

(b) 七間學校沒有根據核准預算把學校經費的運用情況定期知會校董會。八間有向校董會報告學校經費運用情況的學校中，有三間作周年匯報，而其他五間則在校董會會議上匯報；及

(c) 四間學校的校董會表示，他們在過去三個學年 (即2001–02、2002–03 及 2003–04 學年) 都沒有根據學校的財政計劃或財政預算監管學校經費的運用。其他11個曾參與監管學校經費運用的校董會中，3 個只是每年執行有關工作一次。

審計署的意見及建議

4.22 **審計署認為，校董會在批核及監管財政預算的工作上仍有改善餘地。**校董會如要履行其在學校財政事務的角色，便有需要密切監管學校的財政狀況，包括批核財政預算及其後的重大修訂。另一方面，學校應主動定期知會校董會學校經費的運用情況。良好的做法是由學校在每個學期向校董會提交財政預算報表，列明財政預算與已承擔開支之間目前的差異，以及截至年度終結時的結算預測。這樣，校董會便可清楚了解學校的財政狀況，並適時作出決定，盡快解決所出現的問題。

4.23 **審計署建議 英基應敦促各學校：**

(a) **就學校的周年財政預算 (包括其後的重大修訂) 徵求校董會批准；及**

(b) **定期向校董會提交財政報告，列明核准預算與已承擔開支之間目前的差異，以及截至財政年度終結時的結算預測。**

4.24 **至於未有積極監管學校經費運用的校董會，審計署建議 英基應提醒他們：**

(a) **主動密切審視和批核學校的周年財政預算 (包括其後的重大修訂)；及**

(b) **經常根據核准預算監管經費的運用，並就重大差異進行調查。**

英基學校協會的回應

4.25 **英基**同意審計署的建議，並表示：

(a) 經修訂的校董會指引會列明校長在制定學校預算方面所擔當的角色；

(b) 由二零零五年九月開始，所有學校會定期向校董會報告財政狀況；

(c) 有需要修訂發給校董會的學校預算批核指引，並確保學校貫徹執行指引的規定；

(d) 根據核准預算監管學校經費的運用，應該是校董會會議的固定議程項目；及

(e) 學校或須成立財務小組委員會，協助監管學校經費的運用。

管理財政預算

4.26 審計署曾審視 15 間英基學校管理財政預算的做法。審查結果載於第 4.27 至 4.31 段。

管理財政預算所需的財政資料

4.27 大部分學校都採用一套分類帳系統，協助學校管理層及財政預算負責人管理財政預算。該系統通常會按月列印分類帳，顯示每名財政預算負責人的開銷。大部分學校會在有關的分類帳內，記錄財政預算負責人的已承擔開支及已開銷的現金金額。**審計署認為這做法良好，能清晰顯示每名財政預算負責人尚未運用的餘款，有助管理財政預算。**然而，有四間學校沒有在有關的分類帳內記錄已承擔開支。

監管開支

4.28 所有學校均告知審計署，他們經常根據個別財政預算負責人的財政預算來監管實際開支，確保沒有超支和款項用於指定用途。例九載述某間學校的監管程序。

例九

監管財政預算
(學校 13)

負責財務的副校長每月均查核財政預算。如有超支或開支接近預算限額 (例如達預算的 90% 以上) 的情況，便會與有關的財政預算負責人商討。所有 3,000 元以上的開支申請及全部訂單，都必須獲副校長或一名部門主管書面批准。

資料來源：學校的記錄

4.29　審計署注意到，有八間學校規定，財政預算負責人必須在其預算申請內列明開支項目的詳情 (例如課本、員工參考資料、消耗品、設備及更替的家具) 及所涉款額。**這樣方便學校日後進行查核，確保按照原定的開支計劃開銷款項。**如有任何明顯偏離經核准開支模式的情況，即可進行調查。另一方面，其他七間學校沒有這項規定。

調撥款項

4.30　有十間學校告知審計署，學校的政策准許在個別財政預算負責人的預算之間調撥款項。一間學校 (學校 3) 指出，調撥款項的安排可予准許，但有關安排 (例如共同資助一項計劃) 必須獲得財政預算負責人同意，並經財政預算管理人 (例如部門主管) 批准。另一間學校 (學校 2) 指出，如款項充裕而有關需要又能配合學校發展計劃，則調撥款項的安排會獲得接納。

4.31　審計署注意到，關於在各份財政預算之間調撥款項的安排，英基學校一般都沒有擬備正式的政策文件或訂明管制程序。**審計署理解，學校應准許財政預算負責人靈活運用經費，以應付不斷轉變的需要。然而，各學校應確立正式的政策，清楚訂明准許調撥款項的情況。**此外，如調撥的款額超逾既定水平，學校應徵求校董會批准。

審計署的意見及建議

4.32　**如財政預算的各部分由不同的財政預算負責人掌管，學校便有需要實行有效的管制措施，以確保這些負責人有效管理所負責的財政預算。審計署找出了在這方面須改善的地方 (見第 4.27 至 4.31 段)。審計署建議 英基應規定：**

(a) **各學校在其會計系統的有關分類帳內，記錄財政預算負責人的已承擔開支及實際支出，以便學校管理層及財政預算負責人更妥善管理個別預算；**

(b) **各學校的財政預算負責人在所提出的預算申請內，清楚列明各開支項目詳情及所涉款額，以便學校監管開支是否用於原定用途；及**

(c) **各學校正式訂定有關在各個預算之間調撥款項的政策及管制程序，包括：**

(i) **准許調撥款項的情況；及**

(ii) **與校董會協定一個限額，如調撥款額超出該限額便須取得校董會批准。**

英基學校協會的回應

4.33 **英基**同意第 4.32(a) 及 (b) 段所載的審計署建議，並會提醒各學校最妥善的做法。至於第 4.32(c) 段所載的審計署建議，英基表示：

(a) 希望由校董會及校長管制調撥款項的事宜，並鼓勵把這方面的統管權力授予各學校；及

(b) 作為一項制衡措施，校長須向校董會作出匯報。

運用剩餘資金

4.34 英基准許各學校保留扣除所需開支後的剩餘資金。在 2002–03 學年終結時，15 間英基學校的剩餘資金合共 1,660 萬元 (見表二)。剩餘資金以銀行存款及現金形式保存。每間學校負責管理本身的資金，各自開立銀行帳戶。

表二

英基學校保留的剩餘資金
(二零零三年八月三十一日)

金額	學校數目	剩餘資金總額 (百萬元)
100 萬元以上	5	9.1
50 萬元至 100 萬元	8	6.9
50 萬元以下	2	0.6
總計	15	16.6

資料來源：學校的記錄

4.35 審計署曾審視 15 間英基學校管理 2002–03 學年剩餘資金的做法，結果顯示：

(a) 9 間學校擬備了運用剩餘資金的計劃。擬定用途列舉於附錄A；及

(b) 其餘 6 間學校並無運用剩餘資金的具體計劃。這些學校的剩餘資金合共約 500 萬元。

審計署的意見及建議

4.36　在《審計署署長第四十三號報告書》第4章“英基學校協會的機構管治及總部行政”中，審計署建議，由於英基在財政年度終結時出現龐大的銀行透支額，英基應安排各學校把部分未需即時動用的銀行存款轉帳予英基，減低英基的透支額。**審計署認為各學校，尤其是並無任何具體計劃運用其剩餘資金的學校，可考慮把這些資金存放在英基，作為運用資金的一個方案。**審計署留意到，三間學校已把部分剩餘資金存放在英基，而英基就這些存款支付予學校的利息較銀行為高。

4.37　審計署曾徵詢15間英基學校校長的意見，若把剩餘資金存放在英基以賺取較高的回報，做法是否可取。大部分校長均贊同這項安排，但卻提出以下意見：

(a) 有關安排應無損學校財政獨立；及

(b) 學校應可向英基取回款項而不受限制。

4.38　**審計署建議 英基應：**

(a) **規定各學校審視是否有需要保留剩餘資金；**

(b) **要求學校考慮把剩餘資金存放在英基，以助減低英基的透支額，並以此作為運用資金的一個方案；及**

(c) **與各校長商討安排，把學校的剩餘資金轉帳予英基。**

英基學校協會的回應

4.39　**英基**同意審計署的建議，並表示：

(a) 會與各學校商討儲備金的策略性用途。學校如有需要保留剩餘資金，亦須向校董會報告；及

(b) 同意有必要採取改善辦法，以減低英基龐大的透支額。英基或會採納審計署的建議，要求學校把剩餘資金存放在英基；或會作出另一安排，設立類似大型商業機構所採用的中央現金管理及支付系統，從而避免每間學校須各自開立銀行帳戶。

現金流量預計

4.40　在檢視英基學校的現金管理時，審計署留意到各學校通常不做現金流量預計。只有一間學校 (學校 2) 這樣做。

4.41　學校的現金流量預計，通常是指學校在 6 至 12 個月內的每月收支預計。預計時須計及學校收到款項、開銷款項和支付款項之間的相隔時間。

4.42　進行現金流量預計的好處如下：

(a) 學校可根據有關資料研究如何為其活動提供經費。現金流量預計顯示學校何時需要現金及款額若干，有助學校預知和適時解決現金不足的問題；

(b) 學校可根據有關資料靈活調撥剩餘資金。舉例說，學校可以利用預計的剩餘現金作短線投資、存放於英基以助減低英基的銀行透支額或購買日後所需物品；及

(c) 可用以管理學校的運作。若把預計的現金流量和實際現金流量作一比較，學校可以找出實際現金流量是否與預計的現金流量有重大出入，並可以確定出現偏差的時間和環節，從而及早發現潛在的現金流量問題。另外，學校可以比較預算的現金流量和實際收支，了解兩者差異的性質，日後便可更準確預測現金流量。

學校應定期更新其現金流量預計，確保預計的準確程度。

審計署的意見及建議

4.43　除了一間學校外，其餘學校均沒有擬備任何正式的現金流量預計。**審計署認為，學校有需要擬備現金流量預計，因為這是有效的管理工具，有助學校找出現金盈餘的情況及消除現金周轉的問題。**

4.44　**審計署建議 英基應：**

(a) **提議各學校考慮擬備現金流量預計，並更新有關資料，以期更有效管理手上的現金；**

(b) **在有需要時協助各學校擬備現金流量預計；及**

(c) **確保各學校定期把現金流量預計和實際現金流量作一比較，以找出學校財務運作的潛在問題。**

英基學校協會的回應

4.45 **英基**同意審計署的建議，並表示：

(a) 如有需要，會向校董會及行政人員提供有關現金流量預計的培訓；及

(b) 每間學校或須成立財務小組委員會，監管現金流動的情況。

第5部分：財務及行政工作

5.1　本部分探討英基學校的財務及行政工作。

英基學校協會學校的財務及行政指引

5.2　英基不時通過學校通告及行政備忘錄，向屬下學校發出指引，協助各學校處理財務及行政工作。截至二零零四年四月一日，英基發出共74份學校通告及行政備忘錄，舉例如下：

主題	發出／修訂日期
資產記錄	一九八七年一月
會計指引	一九八八年四月
更換家具和設備津貼	一九八九年九月
出租校舍	一九九四年四月
執行公務行車津貼	一九九四年八月

5.3　審計署注意到，英基沒有因應學校財務及行政工作的改變和發展而經常修訂學校通告及行政備忘錄，情況如例十所示。

例十

英基一份過時的學校通告

英基在一九九四年發出一份有關“執行公務行車津貼” 的學校通告，說明英基按照政府津貼率發放“執行公務行車津貼”予員工。該份通告目前仍然有效。根據該通告，使用私人車輛執行公務的合資格員工可以按下列津貼率領取行車津貼：

車輛類別	每公里的津貼率 (首4 800公里)	每公里的津貼率 (4 800公里以上)
汽車	3.44元	2.75元
電單車及小型電單車	1.26元	1.01元

上述津貼率與一九九四年政府採用的相同。

政府其後分別在二零零三年和二零零四年調整津貼率。由二零零四年四月一日起，政府的行車津貼率如下：

車輛類別	每公里的劃一津貼率
汽車	2.09 元
電單車及小型電單車	0.77 元

英基仍採用政府一九九四年的行車津貼率，沒有跟隨調整。

資料來源：英基的記錄

審計署的意見及建議

5.4 **審計署認為，英基必須經常檢視其學校通告及行政備忘錄，尤其是在一九八零和一九九零年代發出／修訂的通告及備忘錄 (見第 5.2 段)，確保內容為最新資料。**英基亦應考慮把其各類通告和備忘錄上載英基網站，這不但方便日後進行檢討和修訂，還可讓各學校隨時查閱英基發出的指引。

5.5 **審計署建議 英基應：**

(a) **經常檢視其學校通告及行政備忘錄，確保指引內容為最新資料；及**

(b) **考慮利用互聯網向學校發放通告及備忘錄。**

英基學校協會的回應

5.6 **英基**同意審計署的建議，並表示：

(a) 應經常更新所有學校通告及行政備忘錄。英基的內部審計師現正更新這些通告及備忘錄的內容；及

(b) 會研究進一步利用互聯網發布有關指引及程序。

學校的內部控制程序

5.7 學校必須訂立內部控制程序，其財務及會計制度才能有效地減少欺詐及疏忽，確保學校的財政資源運用得宜。英基已向學校提供一些內部控制程序指引。學校亦必須因應本身的情況，自行訂立內部控制程序。(舉例說，只有數名行政人員的小規模學校的內部控制程序，會有別於行政人員較多的大規模學校的內部控制程序。)

5.8　審計署曾調查15間英基學校，以確定學校有否就下述四個主要的財務和會計控制範疇訂立校內控制程序：

(a) 付款方面的會計和處理工作；

(b) 收入方面的會計和處理工作；

(c) 採購貨品和服務；及

(d) 記錄和保管資產。

5.9　在 15 間學校中，11 間表示已就全部四個控制範疇自行訂定內部控制程序；兩間已就三個控制範疇訂立內部控制程序；其餘兩間則沒有訂定任何程序。沒有就某些控制範疇訂定內部控制程序的學校告知審計署，他們在該些控制範疇內主要依照英基發給學校有關內部控制原則／程序的指引行事。然而，審計署注意到，這些指引並未充分訂明學校藉以順利推行財務及會計工作的重要原則／程序，情況如例十一所示。

例十一

學校通告內有關處理收支的控制原則／程序

根據英基一份題為“會計指引”的學校通告，學校在處理收支時，必須依循下列控制原則／程序行事：

(a) 應在帳目表填上收支詳情；

(b) 應就收款簽發收據，並盡快 (最好在收款當日) 把現金存入銀行；

(c) 為免雙重付款，付訖的發票／結單應蓋上“已付”蓋章註銷；及

(d) 負責接收貨物或服務的文員，應在所有發票註明已驗收有關貨物及服務。

資料來源：英基的記錄

5.10　審計署注意到，如把例十一的控制原則／程序與教統局發給資助學校的《學校行政手冊》的相類說明比較，後者更為妥當和全面。《學校行政手冊》詳述有關的控制原則／程序，舉例如下：

(a) 應盡可能將計算、查核和記錄學校應收或應付款項的職務，和收取或發放這些款項的職務分由不同的員工執行；

(b) 有關查核和核對任何銀行帳戶及所有經費現金結存的工作，必須交由並非參與日常管理這些帳戶的員工執行；

(c) 所有往來帳目均須取得有關負責人的授權或批准；及

(d) 校長在使用其管轄的經費時，除了要顧及是否運用得宜外，亦應考慮應如何運用，才能達到最佳的經濟效益。

5.11 二零零四年四月底，當審計署審視英基學校的運作情況時，英基發出一套題為“一般採購及運作”的新指引，提醒學校注意一些控制原則，例如付款時必須肯定物有所值，以及規定由校長授權進行採購等。不過，新指引並沒有提及其他指導原則，例如會計職責的劃分和對帳控制的需要等。

5.12 至於報稱已就全部四個或其中數個控制範疇自行訂定內部控制程序的學校，審計署注意到：

(a) 有些學校沒有把其內部控制程序列載在文件上；及

(b) 至於已把其內部控制程序列載在文件上的學校，所訂的程序一般都很粗略，未必能確保學校的財政資源運用得宜。學校經常忽略如第 5.10 段所述的基本控制原則／程序。

審計署的意見及建議

5.13 學校內部控制程序不足夠和不恰當，容易導致欺詐和疏忽。**審計署認為，英基及屬下學校應共同制定適當的內部控制程序，確保學校的資金管理得宜。**在制定有關程序時，英基及各學校可參考教統局的《學校行政手冊》，該手冊就有關內部控制的程序提供有用資料。

5.14 **審計署建議 英基應：**

(a) **聯同屬下學校參考《學校行政手冊》，制定恰當的內部控制程序；及**

(b) **經常為學校進行內部審計，以確定內部控制措施是否有效運作。**

英基學校協會的回應

5.15 **英基**同意審計署的建議，並表示：

(a) 其內部審計師已着手更新內部控制程序。內部審計師不但會參考《學校行政手冊》，也會根據英基的慣常做法，以及從其他方面所得的資料，進行更新。在制定這些程序時，內部審計師除與學校合作外，還會與總辦事處的管理層緊密合作；及

(b) 英基計劃考慮採用有系統的審計方式，並擬檢討審計工作所用的時間。

學校員工活動的開支

用以發還校長酬酢開支的預算

5.16 英基學校每名校長每年均獲設定發還酬酢開支的年度預算。在 2002–03 學年，用以發還每名校長酬酢開支的預算由 8,288 元至 21,310 元不等。校長運用其預算作出多種安排，包括舉辦學校員工活動，並獲英基發還開支。向校長發還酬酢開支是否適當的問題，在《審計署署長第四十三號報告書》第 4 章“英基學校協會的機構管治及總部行政”另有探討。

英基學校舉辦的員工活動

5.17 一直以來，英基學校除以校長酬酢開支的預算舉辦員工活動外，亦利用學校經費安排員工活動。

5.18 在2002–03學年，六間受訪學校的校長合共用了他們酬酢開支預算內的 80,600 元，其中大部分用於安排員工活動。除這筆款項外，該六間學校亦用了 157,656元為學校員工舉辦其他活動。表三載列該六間學校在2002–03學年所舉辦員工活動的數目和費用。

表三

六間英基學校所舉辦的
員工活動數目和費用
(2002–03 **學年**)

學校	員工活動數目	總額 (元)
12	18	60,519
14	11	39,949
1	15	27,445
15	10	14,444
3	7	8,391
8	5	6,908
總計	66	157,656

資料來源：學校的記錄

5.19　例十二載列其中一間學校在 2002–03 學年所舉辦員工活動的性質。

例十二

某學校所舉辦員工活動的性質
(學校 12)

在2002–03學年，該學校支付的員工活動開支合共60,519元，詳情如下：

	活動數目	總額 (元)
員工宴會和聚會的餐飲供應	9	35,837
員工研討會和工作坊的餐飲供應	4	9,891
迎新午宴／晚宴	2	9,530
歡送離職員工的宴會	2	2,820
高級 (校務) 管理小組會議的餐飲供應	1	2,441
總計	18	60,519

資料來源：學校的記錄

5.20　雖然該六間英基學校舉辦的活動大部分都為一群員工而設，但審計署注意到其中一間學校曾有些活動只款待數名員工 (見例十三)。

例十三

某學校校長與一名英基人員共進晚餐
(學校 1)

二零零三年六月，該校長須與英基一名高級人員會面。他們在山頂一家餐廳共進晚餐，費用為1,042元。該校長在學校的付款憑單上寫下開支的資料如下：

“與 (協會總辦事處人員姓名) 會面／慶祝。”

學校的記錄沒有是次晚餐的其他資料。

資料來源：學校的記錄

英基發還校長酬酢開支的修訂政策

5.21　二零零四年三月八日，協會理事會決定，英基不應發還與員工活動有關的酬酢開支。二零零四年五月二十八日，英基發出通告，訂明發還酬酢開支的修訂政策。該通告還訂明申請發還酬酢開支的規定：

(a) 如只涉及款待英基員工，包括一群員工參加聖誕聯歡或學年結束等特別活動，將不獲批准；

(b) 如屬於家中款客，將不獲批准；及

(c) 須提交每項活動 (註明活動目的) 的賓客名單 (須具姓名及職位)。

5.22　在修訂校長酬酢開支的政策後，協會總辦事處的人力資源總監通知各學校，修訂的政策亦適用於以英基學校經費支付的酬酢開支。二零零四年六月，協會理事會決定，修訂的政策由二零零四年九月開始生效。

審計署的意見及建議

5.23　審計署注意到，六間受訪學校把 2002–03 學年的員工活動開支記入不同的帳目 (見表四)。**審計署認為，為更妥善監察學校員工活動／款待活動的開支，學校應把這類開支記入同一帳目。**

表四

員工活動的開支記帳
(2002–03 **學年**)

帳目名稱	**金額 (元)**
慶祝活動及款待活動	113,972
獲授權開銷 ——校長	28,535
特別核准開支	14,313
雜項	836
總計	157,656

資料來源：學校的記錄

5.24　審計署在審查六間受訪學校的記錄時發現，有些學校在員工活動方面似乎花費較多，有些則頗為節約。**審計署認為，學校的員工活動既可提高員工的士氣，也可令員工之間的關係更為融洽。與其全面撤銷學校的酬酢開支，英基可考慮為各學校每年預留一筆款項用於員工活動，並要求學校員工承擔超額的開支。**

5.25　**審計署建議 英基應：**

(a) **修改學校帳目的結構，把所有酬酢開支記入同一帳目，方便監管；及**

(b) **考慮是否適宜為各學校每年預留一筆款項用於員工活動。**

英基學校協會的回應

5.26　**英基**同意審計署的建議，並表示會考慮是否適宜每年預留一筆款項用於員工活動。

當局的回應

5.27　**教育統籌局局長**表示：

(a) 有關發還酬酢開支的問題，協會理事會在作出決定後仍待六個月才付諸實行 (第 5.21 及 5.22 段)，他感到失望；及

(b) 延遲落實有關決定，不但令英基未能早日受惠於良好措施，也可能反映出英基在管治及互相制衡方面存在更大的問題。

為學校員工提供福利

5.28　審計署注意到，有些英基學校為員工福利撥付開支。表五載列審計署到訪的六間學校在二零零二年九月至二零零四年三月期間的有關開銷實例。

表五

學校員工福利的開銷實例
(二零零二年九月至二零零四年三月)

福利性質	學校	次數	總額 (元)
給員工的禮物 (如送給離職或病癒員工)	1、3、8、12、14、15	38	20,656
員工“利是”	3、15	2	2,760
購買 12 瓶酒供日後舉辦活動時飲用	12	1	2,861
購買 1 瓶酒 (用途不詳)	1	1	358
向一名配偶過世的員工致送鮮花	3	1	500
向過世員工的配偶發放特惠金	12	1	10,000

資料來源：學校的記錄

5.29 審計署注意到，英基並沒有就學校為員工提供福利的問題制定任何指引。有關安排純粹由學校酌情決定。

審計署的意見及建議

5.30 **審計署理解，英基學校作為良好僱主關心員工固然重要，但適當管理學校的財政資源，亦同樣重要。**英基有需要制定指引，說明各學校應如何為員工提供福利。該等指引應包括以下細則：

(a) 可為員工提供福利的情況；

(b) 福利的種類；及

(c) 各種福利的金額上限。

5.31 **審計署建議，英基應制定政策，說明各學校應如何為員工提供福利。**

英基學校協會的回應

5.32 **英基**同意審計署的建議。

執行公務交通費

5.33　在審計署到訪的六間學校，若員工申請發還執行公務所開銷的的士車費，一貫做法是在提出申請時提供收據或說明車程資料作證。然而，審計署注意到，其中一間學校並非每次都要求申請發還的士車費的員工提供適當證明，情況如個案一所示。

個案一

申請發還的士車費
(學校 12)

申請人在 2002–03 及 2003–04 學年分別申請發還 1,450 元及 863 元的士車費。

審計署注意到，90%的申請並無付上收據或車程資料 (如日期、目的地及目的)，只有申請人簽收申請款項的記錄，如下文：

"茲收到英基學校協會 (學校名稱) 港幣 500 元的士車費。"

資料來源：學校的記錄

審計署的意見及建議

5.34　**審計署認為，英基有需要作出改善，務求妥善管理學校員工執行公務的交通費。審計署建議，英基應規定各學校在處理發還交通費的申請時，確保申請人提交收據及車程資料。**

英基學校協會的回應

5.35　**英基**同意審計署的建議，並表示正實施這方面的政策。

節省學校開支

5.36　鑑於學校的開支種類繁多，如學校能仔細檢視其開支模式，應能找到節省的機會。審計署注意到一間學校曾主動削減其聚會及會議開支，改用成本較低的安排 (見例十四)。

例十四

某學校削減聚會及會議開支
(學校 14)

在2002–03學年，該學校在一間酒店為其高級 (校務) 管理小組舉行兩次會議。該校向酒店訂購兩套會議組合服務，合共 11,550 元，包括以下服務項目及收費：

(a) 會議室租金；

(b) 參加者的午餐；

(c) 兩次休息時間的茶點；

(d) 器材 (如投影機、活動掛圖及白板)；及

(e) 加一服務費。

二零零三年一月的首次會議有七名參加者，而二零零三年五月的第二次會議則有八名參加者。除獲供應的食物及飲品外，參加者另再要求一些飲料 (如餐酒、啤酒及礦泉水)。額外的飲料費用連加一服務費為 3,826.5 元。這筆開銷連同組合服務費用 11,550 元及小費 399.5 元，合共 15,776 元。

其後，該校發現在酒店舉行會議費用高昂，所以採取措施避免日後再有類似開支。在 2003–04 學年，該校在學校的室內運動場舉行高級 (校務) 管理小組會議。

資料來源：學校的記錄

審計署的意見及建議

5.37 審計署歡迎例十四的學校主動採取措施削減開支。**鑑於學校開支繁多，學校撥款購入一些合宜而非絕對必要的物品及服務，也很常見。**該校主動採取措施節省開支，為其他學校樹立良好榜樣。

5.38 **審計署建議 英基應：**

(a) **要求各學校仔細檢討其開支模式，以期確定並非絕對必要的開支範疇；及**

(b) **要求各學校根據檢討結果節省開支。**

英基學校協會的回應

5.39 **英基**同意審計署的建議，並表示：

(a) 會檢討各學校的開支模式；及

(b) 各學校會繼續審慎監察本身的財政預算。

資產記錄

5.40 在2002–03學年，英基學校用了大約500萬元購置資本項目，如家具及設備。英基規定各學校備存家具及設備的資產登記冊。審計署曾審視15間英基學校的資產記錄方式。審計署的意見撮述於第5.41至5.45段。

審計署的意見

資產登記冊的完整性

5.41 英基學校通常擁有以下資產：

(a) 電腦設備；

(b) 視聽器材；

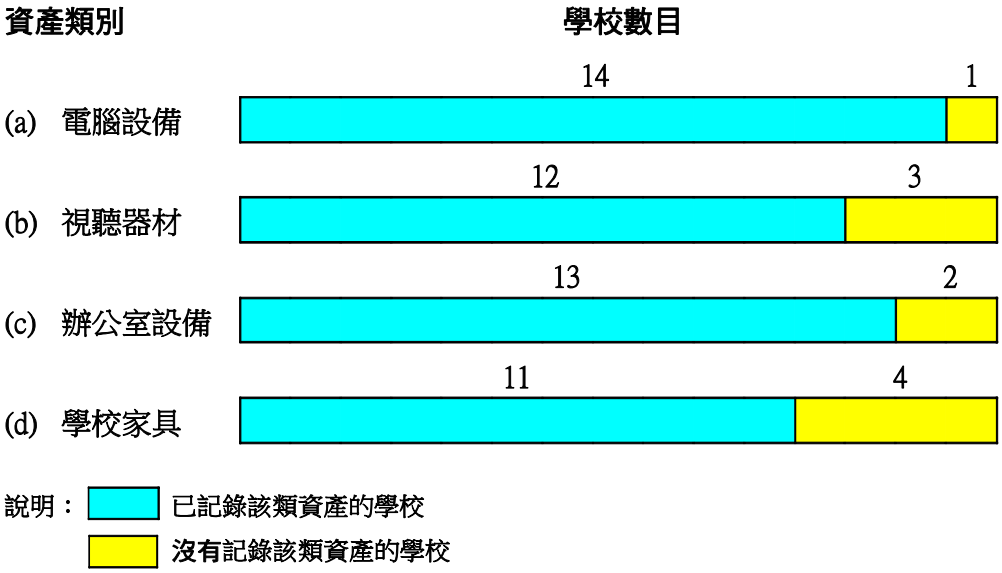
(c) 辦公室設備；及

(d) 學校家具。

如圖四所示，有些學校沒有把部分資產記錄在資產登記冊內。

圖四

學校資產登記冊記錄的資產類別



資料來源：學校的記錄及審計署的調查

5.42 **審計署認為，資產登記冊是學校管理資產的重要工具。**備存適當的資產登記冊有以下作用：

(a) 有助學校提高保管資產的安全水平；

(b) 有助學校在更換設備的事宜上作出恰當決定；

(c) 有助英基的外聘審計師就學校的周年帳目及財務系統進行審計；

(d) 遇有保險索償，提供有用的資料；及

(e) 方便學校管理層對資產進行獨立查核，以防盜竊或濫用。

學校必須編訂適當的資產登記冊。關於這點，審計署知道，學校在其登記冊記下每項資產，可能並不符合成本效益的原則。若有適當的財務限額可供學校參考，訂明價值低於某一金額的物品不需要記入資產登記冊，則會更為有用。審計署注意到英基沒有在這方面訂定限額供學校參考。

備存資產登記冊

5.43 為確保資產登記冊所載的資料真確完整，並方便追查所載資產的去向，學校有需要在添置資產時，盡快把新項目記入登記冊，並經常查核所載資產。

根據英基的規定，學校應定期查核其資產。如學校認為進行全面查核不可行，則應起碼定期查核較貴重的物品。

5.44 審計署留意到，在 15 間英基學校中：

(a) 7 間學校在購入資產後，沒有適時記錄有關資產。此外，這些學校亦沒有採取有效措施，確保事後補記；及

(b) 3 間學校沒有進行查核其資產的工作。

例十五載述其中一間學校的做法，該校並無妥為記錄及查核其資產。**審計署認為，該校的做法使其資產登記冊不能作為管理資產的可靠工具。**

例十五

沒有妥為記錄及查核資產
(學校 12)

該學校備存有關電腦設備、視聽器材、辦公室設備及學校家具的資產登記冊。然而，在收到新購置的資產項目後，卻沒有即時在登記冊作出記錄。此外，該校亦沒有根據付款憑單所列購置資產的支出，核對資產登記冊，確保已作記錄。

審計署亦注意到該校沒有實地查核其資產達兩年之久。

資料來源：學校的記錄

5.45 審計署亦留意到，在該 12 間有定期查核資產的學校中，6 間學校由負責保管資產的人士同時負責查核工作 (見例十六)。**為減低欺詐或出錯的風險，審計署認為應由一名不涉及保管資產工作的員工進行有關查核。**

例十六

某學校由保管資產的人員查核資產
(學校 14)

該學校備存有關電腦設備、視聽器材、辦公室設備及學校家具的資產登記冊。截至二零零四年三月三十一日的兩年內，負責保管資產的人員定期查核所保管的資產，若發現資產數量與記錄不符，會告知校長。

資料來源：學校的記錄

審計署的建議

5.46 **審計署建議 英基應：**

(a) **設定須作記錄的資產的財務限額，以便各學校記錄資產；**

(b) **規定各學校在購入資產後，即時把價值高出設定財務限額的資產記入資產登記冊；及**

(c) **規定各學校指派不涉及保管資產工作的人員定期查核資產登記冊。**

英基學校協會的回應

5.47 **英基**同意審計署的建議，並表示會檢討現行政策。

第 6 部分：採購及能源管理

6.1　本部分探討英基學校的採購安排及能源管理工作。

採購程序

6.2　在 2003–04 學年，英基學校在採購貨品和服務方面的開支約為 3,900 萬元。學校的採購工作由不同的財政預算負責人 (例如財務人員、會計主任及部門主管) 負責。有關英基學校採購工作的審查結果撮述於第 6.3 至 6.7 段。

現行採購程序不足之處

6.3　審計署注意到，英基現時向各學校發出的採購指引有以下不足之處：

(a) 英基透過一九八九年九月發出的《學校通告及行政備忘錄第 26 號》，曾向英基學校發出採購家具及設備程序指引。有關程序撮述如下：

每項採購的估計價格	學校應依循的程序
8,000 元以下	須取得口頭報價
8,000 元或以上	須取得最少三份書面報價

學校員工進行採購時，須填妥“標書比較表”，詳列所取得的報價，並須呈交校長批核。然而，有關指引並無訂明：

(i) 8,000 元以下的採購項目所需的口頭報價數目；

(ii) 不接納最低報價時的處理程序；及

(iii) 須進行招標的情況及相關的標書數目；

(b) 學校如擴建校舍，英基或會要求學校為擴建部分採購新家具及設備。在這情況下，英基會向有關學校特別發出“個別項目”採購指引。下述例子是二零零三年年初英基向某學校發出的擴建部分採購新家具及設備指引：

每項採購的估計價格	學校應依循的程序
3 萬元以下	須取得最少三份口頭或書面報價
3 萬元至 10 萬元	須取得最少三份書面報價
10 萬元以上	須取得最少五份書面報價

這些特別制定的“個別項目”指引，與第6.3(a) 段所述的採購家具及設備指引並不一致，兩者涉及不同的估計採購價格和程序。再者，同時有兩套採購家具及設備的指引，可能令學校混淆；

(c) 英基讓各學校支付校舍和泳池的小規模修葺及保養工程費用，不過，這些工程的交易金額每宗須不超逾 8,500 元。若超逾 8,500 元，一般由英基負責。英基通常會處理各項學校改善工程。不過，由於英基必須為各學校提出的改善工程要求訂定優次，並要平衡收支，英基不能承諾完成所有學校改善工程。如英基通過有關工程的規格，學校可利用本身的經費進行這類工程。儘管這樣，英基並無發出任何採購指引，以說明學校應如何利用本身的經費進行小規模修葺、維修及改善工程 (註 14)；及

(d) 除了採購家具及設備的指引外，現時並無採購其他貨品和服務 (例如書本、文具和教材) 的指引。雖然英基曾於二零零四年四月向各學校發出一般採購的指引，但這些指引過於概括，令學校難以依循。有關指引只提述下列事項：

(i) 若採購被認為是重要的項目，應向供應商索取報價。校長／授權人若同意有關報價，應給予批准；及

(ii) 提出該項採購的員工負責在發出購貨訂單前取得校長／授權人的批准。

有關指引並無包括一些細節，例如超出什麼採購價便須索取報價，以及須取得的報價數目。

各學校本身的採購程序

6.4 大概由於現行的採購指引均流於含糊，未夠全面，在審計署到訪的六間學校中，大部分負責採購的員工均向審計署表示：

(a) 他們不知道英基曾向各學校發出採購指引；及

(b) 這些學校訂有本身的採購指引，但沒有以書面記錄。

這六間學校的採購指引載於表六。

註14： 英基的屋宇管理部曾就校舍和泳池的修葺、維修及改善工程發出採購程序指引。然而，這些指引 (一九九六年二月發出的《學校及員工宿舍之財務指引》) 只適用於由英基處理的交易。英基並無規定各學校在進行校內修葺、維修及改善工程時必須依循這些指引。

表六

學校的採購指引

學校	採購指引
1	每宗1,000元或以上的採購，必須取得兩份或以上的書面報價。
3 及 8	所有採購均會索取兩份或以上的書面報價。
12	每宗8,500元或以上的採購，必須取得兩份或以上的書面報價。
14	所有採購均會索取兩份或以上的書面報價。有時也會透過電話索取報價。
15	凡須以報價及招標方式採購的貨品及服務，均沒有設定任何財政限制。至於透過報價而作出的採購，學校通常會索取兩份報價，以作比較。有時，由於認為現有的供應商／服務提供者可靠，或已翻查其過往的報價，學校會在沒有索取報價的情況下，直接從現有供應商／服務提供者採購所需貨品及服務。

資料來源：學校的記錄及審計署的查詢

6.5 雖然各學校制定了本身的採購指引(見表六)，但審計署注意到，學校並非經常切實遵從該等指引(見例十七)。

例十七

某學校採購服務時沒有遵從本身的採購指引
(學校 8)

二零零三年八月，該學校用了大約24,000元，從一名承辦商採購修葺及維修校舍的服務。負責採購的學校員工告知審計署，由於該校早已認識該承辦商，於是直接向該承辦商採購上述服務。

資料來源：學校的記錄及審計署的查詢

沒有比較價格而作出採購

6.6 審計署注意到，學校應更積極地向不同的供應商索取報價，以期在採購時爭取最物有所值的價格，而且應把這做法定為例行程序。審計署檢視六間受訪學校在2002–03及2003–04(截至二零零四年五月)學年的採購情況後，發現這些學校經常沒有比較所選供應商與其他供應商的價格。例十八說明這些個案。

例十八

學校沒有比較價格而作出採購
(學校 12 及學校 1)

個案 *A*：二零零二年十月，學校 12 透過互聯網，以 7.50 美元從美國購買五本戲劇書籍 (即每本 1.50 美元)。這些書籍的運費為 74.94 美元，是書價的十倍。審計署注意到，該學校在購買這些書籍時，可選擇以下三種運送方式：

運送方式	估計運送時間 (工作天)	運費 每次付運 (美元)	運費 每本書籍 (美元)
普通空郵	10 至 16	6.99	4.99
特快空郵	5 至 9	9.99	6.99
速遞	2 至 4	29.99	8.99

註：運費總額 = 每次運費 + 書籍數目 × 每本書籍的運費

該校結果選擇了最昂貴的運送方式[即 29.99 美元 + (5 本書籍 × 每本 8.99 美元) =74.94美元]。該校並無書面證據顯示曾向其他供應商問價，或說明選擇這個運送方式的理由。

個案 *B*：與個案 A 相似。二零零四年一月，學校 1 透過互聯網，以 14.97 英鎊從英國購買三本書籍 (即每本 4.99 英鎊)。這些書籍的運費為 13.96 英鎊，是書價的 93% 。該校並無書面證據顯示曾安排競投報價。

資料來源：學校的記錄及審計署的查詢

6.7　在例十八，有關學校如多費功夫，以更物有所值的原則進行採購，應能節省款項。舉例說，在個案B，學校 1 可向香港的網上書店購買該三本書，價錢與英國網上書店一樣。這樣，學校 1 便不需要支付運費，因為香港的網上書店並不收取這項費用 (每次訂書收取港幣 8 元的運費，訂書超過港幣 150 元則免費送貨)。此外，在估計送貨時間方面，兩家書店相差無幾 (香港書店的送貨時間為 14 天內，英國書店則為 8 至 14 天)。

審計署的意見及建議

6.8　**審計署認為，英基有需要制定一套清楚詳盡的採購指引，協助各學校以最理想的價錢採購貨品及服務。**就此，英基可參考教統局向全港為數約有

1 000 間資助小學及中學發出的貨品及服務採購指引。該等指引訂明，學校在採購貨品及服務時，必須遵從以下原則：

(a) 所有採購均須以公平和公開競爭的方式進行；

(b) 除非有充分理由，一般而言，應該接納符合招標規格而出價最低的供應商；及

(c) 必須妥善備存報價單和招標記錄，包括不接納出價最低的個案及所持理據，以供審核。

6.9 至於學校的採購程序，該等指引其中訂明：

(a) 3 萬至 5 萬元的採購項目，應以書面報價；3 萬元以下者，口頭報價。無論如何，均須取得最少兩份報價。在“按報價購貨表格”列載所收到的報價及所作建議，然後提交校長批准。如未有選擇出價最低者，負責該宗採購的員工應在表格內記下不接納的原因；及

(b) 5 萬元以上的單一採購項目，須進行招標。學校應邀請最少五名供應商分別投標。50,001 元至 120,000 元的招標項目，應由一個包括最少兩名員工並由校長擔任主席的委員會批核。12 萬元以上的招標項目，須由一個包括校監／一名校董、該校校長、一名教師及一名家長教師會代表 (如適用) 的委員會批核。

6.10 **審計署建議 英基應：**

(a) **制定一套清楚詳盡的採購指引，協助各學校以最理想的價錢採購貨品及服務，並在制定指引時，參考教統局向全港資助學校發出的相關指引；**

(b) **定期修訂採購指引，確保切合時宜，內容完備；**

(c) **規定各學校負責採購的人員 (例如財務人員、會計主任及部門主管)，必須盡可能遵從英基發出的採購指引。若當時情況不能遵從有關指引，則記下不遵從的原因；及**

(d) **要求內部審計師監管學校遵從採購指引的情況。**

英基學校協會的回應

6.11 **英基**同意審計署的建議，並表示現已根據教統局的相關指引草擬採購指引。

保存報價文件

6.12　審計署在檢視學校的採購工作時，注意到學校普遍沒有妥善保存報價文件。部分學校向審計署表示，他們在採購貨品及服務時已索取報價，但沒有保留報價的資料，情況如例十九所示。

例十九

某學校在採購後沒有保存報價文件
(學校 1)

二零零三年四月，該學校購買一部投影機，價值 18,000 元。負責採購的員工向審計署表示，採購前已向多名供應商索取報價，而選取的報價單已附連於發票。然而，學校並沒有保存或記錄其他落選報價的資料。

資料來源：學校的記錄及審計署的查詢

審計署的意見及建議

6.13　**如不妥善保存報價文件，則學校較難顯示已盡力確保採購程序恰當，也可能無法說明已力求貨品和服務物有所值。**

6.14　**審計署建議，英基應規定各學校經常妥為保存報價文件，以顯示學校採用公平和公開競爭的方式進行採購。**

英基學校協會的回應

6.15　**英基**同意審計署的建議，並表示會硬性規定各學校妥為保存報價文件。

聯合採購

6.16　學校通常會採購同類貨品及服務，例如書籍、文具及設備。學校可聯合起來，大批採購同類貨品及服務，以爭取更多優惠。

6.17　審計署曾審視英基學校在大批採購學校物品方面的安排。審計署注意到，少數學校 (學校 1、3、7、8 及 15) 曾統籌訂購如書籍、白板及資訊和通訊科技器材等物品，以取得大批採購折扣。這種主動爭取折扣的做法值得推許，但在購置其他貨品及服務時，尤其是一些高價貨品及服務，亦可以互相合作，以節省更多款項。舉例說，審計署曾檢視學校購買複製設備的安排。學校所用的複製設備以影印機為主，其中部分能夠列印優質彩色文件。學校利用這些影印機印製周年報告、教材及學生習作等文件。學校估計在一個標準學年的複製工作量，載於附錄 B 。

6.18　學校以直接購買或租用方式取得影印機。附錄 C 的資料顯示，在二零零四年五月一日，各學校所用的影印機中， 42 部為學校所有， 54 部則為租用。審計署的調查發現，學校購置影印機時，沒有聯合進行採購。學校其實可以互相協調，大批訂購影印機或簽訂租用合約，以爭取更優惠的條件，從而節省款項。

6.19　英基學校之間除了可藉統籌採購節省款項外，審計署還發現個別學校可各自加強購置工作的規劃，從而節省款項 (見例二十)。

例二十

某學校購置電腦的情況
(學校 14)

二零零二年九月至二零零四年三月，該學校以大約250萬元購置133部桌上電腦及113部筆記簿型電腦。採購這批電腦，是因為該校不時收到各部門提出購買電腦的要求。在上述期間，該校為採購這批電腦，共進行了28 宗交易。詳情如下：

採購期間	交易宗數	購置桌上電腦數目	購置筆記簿型電腦數目
二零零二年九月一日至二零零二年十一月三十日	6	31	1
二零零二年十二月一日至二零零三年二月二十八日	3	25	58
二零零三年三月一日至二零零三年五月三十一日	3	15	–
二零零三年六月一日至二零零三年八月三十一日	4	3	25
二零零三年九月一日至二零零三年十一月三十日	3	27	16
二零零三年十二月一日至二零零四年二月二十九日	7	28	8
二零零四年三月一日至二零零四年三月三十一日	2	4	5
總計	28	133	113

該校告知審計署，採購訂單數目較多，是為盡快滿足員工對電腦的需要。校方認為，即使合併這些訂單，以減少訂單數目，價格亦不會有多大差別。

資料來源：學校的記錄及審計署的查詢

6.20 例二十的學校在訂購電腦時應作出更妥善的規劃及統籌，以示曾嘗試藉大量訂購節省款項。該校在短時間內多次落單作零碎的訂購，做法並不可取。

審計署的意見及建議

6.21 **審計署認為，英基學校應盡力統籌同類貨品及服務的訂購工作，以取得大批訂購的折扣優惠，從而節省開支。**審計署的調查顯示，14間學校同意加強協調，以便大批訂購同類學校物品。11間學校亦認為英基應協助個別學校爭取大批訂購學校物品的折扣優惠。建議大批訂購的物品包括複製設備、資訊及通訊科技器材、家具、教材及文具。

6.22 學校之間集體訂購可能會涉及額外的行政工作。此外，個別學校或需訂購切合本身需要的物品。因此，英基應進行檢討，研究什麼貨品和服務採用集體採購方式會較為切實可行及符合成本效益。其他學校物品則可透過一般的報價或招標程序採購。

6.23 個別學校應盡量大批訂購貨品和服務，爭取大批訂購的折扣優惠。

6.24 **審計署建議 英基應：**

(a) **確定什麼貨品和服務採用大批訂購方式會較為切實可行及符合成本效益；**

(b) **制定統籌各校採購貨品及服務的機制，以取得大批訂購的折扣優惠；及**

(c) **敦促個別學校務必規劃及統籌校內的訂購需求，充分利用大批訂購貨品及服務的折扣優惠。**

英基學校協會的回應

6.25 **英基**同意審計署的建議，並表示：

(a) 現時並無任何中央採購安排，但在採購高價物品 (例如資訊及通訊科技器材) 時，已實行這種安排；

(b) 長遠來說，英基會考慮設立一個機制，以統籌其他數量較大及／或價值較高貨品和服務的採購；及

(c) 會敦促個別學校務必規劃及統籌校內的訂購需求。

當局的回應

6.26 **教育統籌局局長**表示：

(a) 他曾就實況調查的結果，向英基闡明大批訂購通用物品的好處；及

(b) 現今科技發達，可利用電子方式進行統籌，並由不同學校負責採購不同物品，供英基各學校使用。這樣，英基便可同時取得規模經濟及分工合作的效益。他認為這項建議仍然有效，可供英基日後檢討採購方式時參考。

租用及直接購買學校器材

6.27 有些學校租用器材，有些學校則直接購買。表七以影印機為例，開列截至二零零四年五月一日，學校所租用及購買的器材。

表七

學校所用的影印機
（二零零四年五月一日）

	學校數目	影印機數目
純粹租用影印機	5	18
純粹直接購買影印機	3	18
同時租用及直接購買影印機	6	60

資料來源：審計署的調查

註：一間學校 (學校 9) 沒有向審計署提供校內影印機的資料。

6.28 租用器材的好處包括：

(a) **節省資本支出** 租用昂貴器材主要的好處，是不需要大筆資本支出，只需按期支付較細額款項；

(b) **靈活運作** 租用器材的安排，可配合學校不斷轉變的行政及教學情況，令學校的運作更具靈活性。學校可藉租用器材應付暫時需求，並在作出較長遠的採購決定前，以短期租用方式測試新器材；及

(c) **提供運作及管理上的方便** 學校在充分使用器材的同時，可免因擁有器材而遇到修理和維修的難題，因為器材屬出租公司所有，修理和維修通常由該公司負責。

6.29 另一方面，直接購買器材主要的好處，是整體成本較租用為低。由於出租人須付出資本成本、器材的維修費用，以及承擔與擁有權相關的所有風險，租用器材所隱含的成本總額，遠高於直接購買的支出。租用合約通常亦會訂明提前終止租約的罰則。

6.30 租用及直接購買同樣有其可取之處。學校在簽訂租用合約或直接購買器材前，需要考慮這兩個選擇的成本效益。

審計署的意見及建議

6.31 審計署注意到，在 15 間英基學校中，只有 7 間曾分析租用與直接購買學校器材的成本效益。**為使採購工作的規劃及決策更加妥善，審計署認為學校應評估租用與直接購買學校器材的成本效益。**

6.32 **審計署建議，英基應規定各學校：**

(a) **在簽訂租用合約或直接購買學校器材前，就兩者的成本效益進行分析；及**

(b) **為所作分析備存相關文件，顯示租用或購買學校器材的決定是如何作出的。**

英基學校協會的回應

6.33 **英基**同意審計署的建議，並表示：

(a) 一向有進行成本效益分析；及

(b) 會就備存有關文件的做法，向學校提供更詳細的指引。

用電情況

6.34 英基學校的開支大部分為電費。在 2002–03 學年，15 間英基學校的電費達 1,240 萬元。

6.35　香港有兩家電力供應公司 (A 公司和 B 公司)。 A 公司供電予香港島、鴨脷洲和南丫島；B 公司則供電予九龍和新界，包括大嶼山和多個離島。

電費價目表

6.36　兩家電力供應公司為客戶提供多種供電價目表。一般而言，高用電量客戶若選取較低的供電收費率，便可因而受惠。

***A* 公司的電費價目表**

6.37　A 公司為非住宅客戶提供兩種供電收費率，分別為：

(a) **分段收費率**　首 1 500 度電 (量度單位為千瓦時) 的電費為每度 1.016 元，其後每度 1.096 元；及

(b) **最高負荷供電收費率**　每月用電量不少於 26 500 千瓦時的客戶，可申請按最高負荷供電收費率供電。這種供電收費率包括兩項收費：

(i) **耗電費**　這項收費根據每月的用電量 (量度單位為千瓦時) 計算。視乎用電量，電費由每度 0.906 元至 0.954 元不等，與分段收費率相比，每度便宜 6% 至 11%；及

(ii) **負荷費**　負荷費視每月的最高負荷而定，以千伏安而非千瓦時為計算單位。每千伏安收費 37.3 元至 39.3 元不等。

6.38　A公司表示，由於有關千伏安的數據只向最高負荷供電收費率的客戶發放，因此建議使用分段收費率的客戶聘請註冊電業承辦商安裝記錄器，量度其電力裝置的實際千伏安值，從而確定改用最高負荷供電收費率計算電費會否對他們有利。

***B* 公司的電費價目表**

6.39　B 公司為非住宅客戶提供三種供電收費率，分別為：

(a) **普通非住宅用電收費率**　首 5 000 千瓦時的電費為每千瓦時 0.968 元，其後每千瓦時 0.958 元；

(b) **大量用電收費率**　每月用電量不少於 20 000 千瓦時的客戶可申請按大量用電收費率計算電費。與 A 公司一樣，收費率包括兩項收費。根據大量用電收費率，電力費用由每千瓦時 0.619 元至 0.694 元不等，需求量收費則由每千伏安 26 元至 66.5 元不等。與普通非

住宅用電收費率相比，大量用電收費率的電力費用提供了 28% 至 35% 的折扣優惠；及

(c) **高需求用電收費率** 這是為電力需求不少於 3 000 千伏安的高用電量客戶而設的最低廉用電收費率。高需求用電收費率也包括電力費用和需求量收費兩種：電力費用為每千瓦時 0.434 元至 0.529 元不等，而需求量收費則為每千伏安 33 元至 117 元不等。與普通非住宅用電收費率相比，高需求用電收費率的電力費用提供了 45% 至 55% 的折扣優惠。

6.40 一如 A 公司，B 公司建議採用普通非住宅用電收費率的客戶安裝記錄器，量度其電力裝置的實際千伏安值，從而確定改用其他用電收費率計算電費會否對他們有利。

6.41 審計署曾檢視六間受訪英基學校在二零零二年九月至二零零四年三月期間的用電情況，發現大部分學校如選擇較低廉的用電收費率，會因而受惠。審查結果撮述於第 6.42 至 6.46 段。

審計署的意見

在 *A* 公司開立電力帳戶的學校

6.42 學校 8 和 15 各在A公司開立兩個按分段收費率計算的電力帳戶。這兩間學校的電費和用電量載於表八。

表八

學校 8 和 15 的電費和用電量
(二零零二年九月至二零零四年三月)

電力帳戶	每月平均電費 (元)	每月平均用電量 (千瓦時)	每月用電幅度 (千瓦時)
學校 8			
帳戶 1	22,727	21 233	14 068 至 27 543
帳戶 2	22,557	21 076	2 900 至 53 100
學校 15			
帳戶 1	92,382	85 968	61 290 至 105 410
帳戶 2	82,427	76 716	37 020 至 131 960

資料來源：學校的記錄

6.43　如表八所示，學校 8 有兩個帳戶，每個帳戶的每月平均用電量，都不超過每月 26 500 千瓦時這個最高負荷供電收費率的基本要求 (見第 6.37(b) 段)。不過，該學校的每月平均總用電量 (21 233 千瓦時 + 21 076 千瓦時 = 42 309 千瓦時) 卻超過該基本要求。因此，可從分段收費率轉為最高負荷供電收費率計算電費而受惠。**由於香港的電力供應公司可能容許機構合併電力帳戶，以符合資格按較低收費率計算電費，審計署認為學校8應確定可否把名下兩個電力帳戶合而為一，以符合按較低收費率計算電費的基本要求。**

6.44　**至於學校15的兩個帳戶，審計署認為該學校的每月平均用電量遠超過 26 500千瓦時，可受惠於最高負荷供電收費率的較低收費。**由於並無千伏安資料，審計署無法估計可從中節省的款項。

在 *B* 公司開立電力帳戶的學校

6.45　B 公司為學校 1 、 3 、 12 和 14 提供電力。這四間學校的所有電力帳戶都按普通非住宅用電收費率計算收費。這些帳戶的電費和用電量載於表九。

表九

學校 1 、 3 、 12 和 14 的電費及用電量
(二零零二年九月至二零零四年三月)

電力帳戶	每月平均電費 (元)	每月平均用電量 (千瓦時)	每月用電幅度 (千瓦時)
學校 1			
帳戶 1	29,413	31 977	18 960 至 50 540
學校 3			
帳戶 1	14,340	15 648	12 010 至 23 610
帳戶 2	8,441	9 075	2 030 至 22 940
帳戶 3	935	1 042	551 至 1 685
帳戶 4	781	886	525 至 1 180
帳戶 5	626	706	318 至 1 278
學校 12			
帳戶 1	99,338	106 814	59 550 至 159 772
帳戶 2	20,799	22 766	11 600 至 34 800
帳戶 3	3,282	3 586	2 048 至 6 034
帳戶 4	1,564	1 642	260 至 4 020
學校 14			
帳戶 1	77,841	83 760	38 727 至 119 880

資料來源：學校的記錄

6.46　學校1、12和14的帳戶1及學校12的帳戶2，每個帳戶的每月平均用電量都超過每月20 000千瓦時這個大量用電收費率的基本要求(見第6.39(b)段)。這些學校可選用收費率較低的大量用電收費率而從中受惠。由於並無千伏安資料，審計署無法估計這些帳戶選用大量用電收費率可節省的開支。此外，亦不知道這些帳戶的用電需求是否超過3 000千伏安這個高需求用電收費率的基本要求，因此不能確定可否轉用收費最低的高需求用電收費率，從而進一步節省開支。關於學校3的五個帳戶，每個均不超過每月20 000千瓦時的大量用電收費率要求。**然而，與學校8的個案相似(見第6.43段)，審計署認為學校3應探究可否把名下帳戶合而為一，以符合按較低收費率計算電費的基本要求。**

審計署的建議

6.47　**審計署建議，英基應要求各學校：**

(a)　**為名下電力帳戶選擇最經濟的用電收費率；**

(b)　**進行分析，以確定電力帳戶的千伏安值，俾能選擇最經濟的用電收費率；**

(c)　**探究可否把學校本身的各個電力帳戶合併，以便取得更經濟的用電收費率；及**

(d)　**經常監察用電模式，確保取得最經濟的用電收費率。**

英基學校協會的回應

6.48　英基同意審計署的建議，並表示審計署就能源管理所提出的意見，十分寶貴。

節約能源措施

6.49　推行節約能源措施，既可節省能源費用，令學校得益；又可減少耗用能源，保護環境。在15間英基學校中，一些學校已主動採取下列節約能源措施：

(a)　13間學校經常提醒員工，關掉所有不用的冷氣機、電燈和電器；

(b)　五間學校安裝自動控制裝置，在下課後關掉冷氣系統和電燈；

(c)　兩間學校經常提醒員工在使用冷氣機時把門關上；

(d)　兩間學校經常提醒學生在學校節約用電；及

(e) 一間學校的清潔員工和管理員經常在校內巡查，確保關掉不用的冷氣機和電燈。

審計署的意見及建議

6.50 審計署注意到一些學校沒有推行節約能源措施。**審計署認為這些措施可帶來財政和環境方面的益處，切實推行對學校有利。**

6.51 **審計署建議 英基應：**

(a) **向屬下其他學校推介某些學校實行的節約能源措施；及**

(b) **經常進行檢討，找出學校可採取的節約能源新措施。**

英基學校協會的回應

6.52 **英基**同意審計署的建議。

當局的回應

6.53 **教育統籌局局長**明瞭審計署的分析，並期望英基盡快跟進第 6.47 及 6.51 段所載的審計署建議。他表示：

(a) 理解到校舍面積和較長學校開放時間 (例如舉辦活動) 可導致電費偏高，不過，亦不能排除或有浪費和學校選用較高用電收費計劃的情況；及

(b) 妥善的管理可節約能源，因此而節省的款項，能惠及英基及所有有關伙伴，包括英基的學生 (因有更多資源投放於教與學)、學生家長 (因學費下降)、政府及一般納稅人 (因有更多款項投放於其他教育及公共用途)。

第 7 部分：人力資源管理

7.1　本部分探討英基學校的人力資源管理方式。

招聘員工

7.2　在 2002–03 及 2003–04 學年，審計署審查的 15 間英基學校共招聘了 297 名員工，其中 172 名為教學人員， 125 名為非教學人員。

7.3　英基同時挑選海外和本地申請人出任英基學校的教員。篩選申請人參加面試時，有關學校的校長通常會諮詢校董會主席，有時亦會諮詢校內高級人員。英基會成立海外和本地的面試委員會，為個別學校面見初步入選的申請人。海外面試委員會的成員包括學校校長和協會秘書。本地面試委員會的成員包括招聘教學人員的學校校長，有時亦包括這些學校的其他員工、校董會成員和協會秘書。面試時會使用正式的應徵者評選表格，記錄個別申請人的才能和特質。

7.4　英基遴選非教學人員時，不會籌組面試委員會，這與招聘教學人員的做法不同。每間學校都會自行成立遴選小組，篩選和面見非教職申請人。遴選小組通常包括校長、教師和行政人員，有時亦包括校董會成員。

7.5　審計署曾審視15間英基學校的招聘程序。審查結果撮述於第7.6至7.7段。

遴選面試記錄

7.6　英基會採用正式的評選表格，以記錄教職申請人的才能和特質 (見第 7.3 段)。不過，審計署注意到，英基並無規定各校採用相類似的表格記錄非教職申請人的面試結果。在 15 間英基學校中，10 間學校一向採用評選表格記錄面試結果。例二十一載述一間學校聘請非教學人員所採用的評選表格。

例二十一

某學校聘請非教學人員所採用的評選表格
(學校 2)

在 2002–03 學年，該學校有需要聘請一名圖書館人員，於是成立了遴選小組面見申請人。每名小組成員根據下列項目評審各應徵者的條件，然後在標準表格記錄評選結果：

(a)　外表／性格；

(b)　英語會話程度；

(c)　整體經驗和態度；

(d) 與職位相關的才能；

(e) 人際技巧；及

(f) 理解問題的能力。

小組成員亦在評選表格寫下申請人的整體評級。評選表格最後一欄要求小組成員評定申請人是否適合擔任有關職位。

資料來源：學校的記錄

7.7 其他五間沒有採用評選表格記錄面試結果的學校，負責面試的人員只在其他文件 (例如履歷表) 簡略寫下他對申請人的評語。

審計署的意見及建議

7.8 **審計署認為，學校必須規定負責面試的人員在評選表格妥善記錄評選結果，註明個別申請人的相對優點，以及是否推薦他擔任有關職位的理由。**採用評選表格可確保有劃一的評選準則，方便在面試後進行詳細比較。這樣亦可確保遴選過程公平公開，使校方聘請到最合適的人選。

7.9 **審計署建議，英基應規定各學校用評選表格記錄評選結果，註明每名申請人的相對優點，以及是否推薦他擔任有關職位的理由。**

英基學校協會的回應

7.10 **英基**同意審計署的建議。

聘用員工

7.11 根據《英基學校協會條例》制定的英基規例第 14.19 條，訂明學校聘用所需員工的建議須由校董會批准，並須請協會理事會確認。英基學校聘用員工的權力屬理事會所有。

7.12 英基期望各校的校董會更積極參與聘用事宜，不要只限於手續上的批准。發給英基學校校董會成員的一份指引備忘錄訂明，校董會有責任就所有與校務有關的事宜，向理事會提供意見，特別是校董會須向理事會推薦合適人選擔任所屬學校的職位。

7.13 英基規定校董會須對聘用員工的建議作出批准和向理事會推薦合適人選。不過，15間英基學校的校董會通常都把這些職責轉授校長。審計署注意到，在 2002–03 及 2003–04 學年進行的招聘工作，只有五間學校就向理事會推薦的人選，徵求校董會批准。例二十二載述其中一間學校的做法。

例二十二

某學校提出聘用建議前徵求校董會批准
(學校 12)

在招聘2002–03及2003–04學年的教學人員時，校董會成員沒有出席所有遴選面試。該學校請校董會批准聘用有關人選擔任教職。該校採取下列步驟徵求校董會批准：

(a) 把面試結果口頭通知校董會成員；

(b) 在校董會會議上提交初步入選申請人的面試記錄，以供審議和通過；及

(c) 在校董會的會議記錄載述校董會成員給予批准。

資料來源：學校的記錄

7.14 至於其他十間學校，由於校董會已授權校長聘用學校員工，因此由校長決定向英基推薦的合適人選。校長只需在聘用員工後向校董會報告。

審計署的意見及建議

7.15 審計署知道，校董會成員或不可能參與整個遴選學校員工的過程，尤其是到海外參與遴選面試，更難於辦到。**不過，審計署認為，學校在向理事會推薦人選前，宜先徵求校董會批准，一如例二十二學校的做法。**英基發給校董會成員的指引備忘錄訂明：

> "校董會監察學校的日常活動和工作，而高級人員則是推行校政和實務的要員，因此各校董須參與遴選這些員工。此外，每間學校都各有其強項及弱點，每次聘用員工時均應顧及這些問題。校董熟悉所負責的學校和英基政策，能協助聘用切合學校本身及整體需要的高級人員。"

雖然上述指引似乎只適用於聘用高級人員，**審計署認為背後的原則也可應用於其他員工的聘用。透過徵求校董會成員批准的做法，學校便可妥善制衡其選聘員工的過程。**

7.16 **審計署建議，英基應規定各學校在向申請人提出聘用建議前：**

(a) **向校董會提交申請人的評選表格和其他相關記錄(例如履歷)，以供覆核；及**

(b) **請校董會通過聘用最合適的人選。**

英基學校協會的回應

7.17　**英基**大致上同意審計署的建議，並表示：

(a) 由於覆實聘用的時限緊迫，有時無法召開校董會會議。因此，把聘用權交給校長；

(b) 鑑於不少英基職位都有很多申請人，而規模較大的學校又可能有很多職位懸空，要校董會在所需時間內覆核所有申請並不切實可行。不過，英基承認校董會有需要參與聘用員工的決定；及

(c) 現正考慮一個方案，就是在校董會之下成立一個聘任工作小組，負責確認聘任事宜。

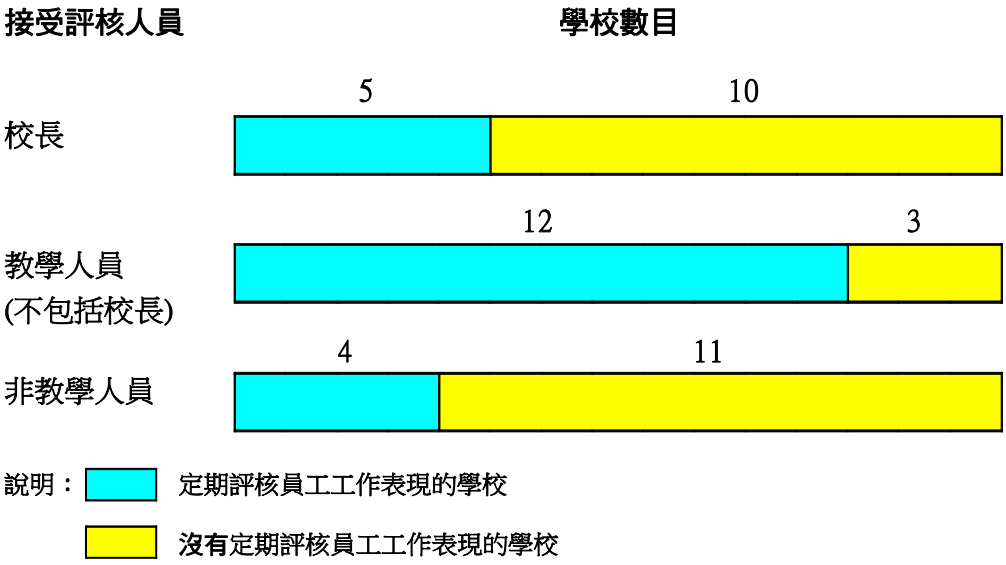
工作表現評核

7.18　英基沒有制定評核學校員工工作表現的指引。然而，部分英基學校一向有定期評核員工的工作表現。

7.19　從圖五可見，15 間學校中，大部分均定期評核教師的工作表現。不過，這 15 間學校都較少評核校長和非教學人員的工作表現。

圖五

15 間英基學校評核員工工作表現的情況



資料來源：審計署的調查

評核校長的工作表現

7.20　在 10 間沒有定期(例如每隔數年一次) 評核校長工作表現的學校 (見圖五) 中，6 間完全沒有評核校長的工作表現。這六間學校的校長從未接受過正式的工作表現評核。例二十三載述其中一間學校的做法。

例二十三

某學校沒有評核校長的工作表現
(學校 11)

該學校的校長以可續期合約形式聘用，而學校沒有評核校長工作表現的做法。校長告知審計署，過去 17 年，英基或校董會均從未評核過他的工作表現。

資料來源：審計署的調查

7.21　此外，審計署注意到，沒有定期接受工作表現評核的校長，亦認為有需要進行正式的工作表現評核。一間學校(學校 2)的校長告知審計署，他歡迎英基的教育主任就他的工作與他展開專業討論。然而，他沒有獲得定期的工作表現評核。英基上次評核他的工作表現是在二零零零年。

7.22　另一方面，有五間學校定期評核校長的工作表現 (見第 7.19 段圖五)。審計署注意到，其中一間學校 (學校 13) 的校董會主席與英基的教育主任每年都評核該校校長的工作表現。

評核其他學校員工的工作表現

7.23　有些學校定期為校長級以下的員工進行個別的工作表現評核。在這些學校，通常是由校長和接受評核人員的直屬主管 (例如主任級教師) 負責評核工作。這些學校的校長向審計署表示，他們進行工作表現評核，有以下一個或多個目的：

(a)　找出接受評核人員的強項和弱點；

(b)　找出接受評核人員的專業和發展需要；

(c)　作為日後晉升選拔的參考；

(d)　協助學校決定是否續聘接受評核人員；

(e)　評定教師有否執行學校政策；及

(f)　為員工提供支援。

7.24　至於沒有定期為校長級以下的員工進行工作表現評核的學校，部分向審計署表示：

(a)　校方在員工試用期完結時進行一次過的工作表現評核；或

(b)　校方定時 (例如每年夏天) 會見員工，了解其發展需要和強項。

審計署的意見及建議

7.25　英基沒有制定評核學校員工工作表現的指引，導致部分學校沒有為員工進行足夠的工作表現評核。**審計署認為，各學校有必要作出妥善安排，定期評核員工的工作表現。**這樣既可向員工說明他們的工作表現，學校亦可藉此評估員工是否稱職。

7.26　考慮到工作表現評核預期達到的多個目的 (見第 7.23 段)，**審計署認為，一次過的工作表現評核或與員工面談，只可輔助正式的學校員工工作表現評核制度，但不能取而代之。**英基學校應確立正式的工作表現評核制度，以評核員工的工作表現。

7.27　**審計署建議 英基應：**

(a)　**制定各級學校員工的工作表現評核指引；及**

(b)　**規定各學校：**

(i)　**根據上述指引確立正式的工作表現評核制度；及**

(ii)　**定期評核學校員工的工作表現。**

英基學校協會的回應

7.28　**英基**同意審計署的建議，並表示：

(a)　會透過協會的有關委員會制定評核員工工作表現的指引；及

(b)　根據上述指引確立正式的工作表現評核制度，以及定期評核學校員工工作表現的建議，都是英基 2004–07 年度發展計劃的既定工作，會透過協會的有關委員會處理。

批准增薪

7.29　英基教學人員和非教學人員各有薪級表。英基根據有關薪級表每年讓員工增薪。然而，英基可以因某員工工作效率欠佳而不予增薪。

7.30　在15間英基學校中，部分學校有為員工進行工作表現評核(見第7.19段圖五)。然而，這些學校的校長告知審計署，現行的工作表現評核制度並非為接受評核人員增薪而進行工作表現評估。英基員工會自動獲得增薪。

審計署的意見及建議

7.31　**審計署認為，員工自動獲得增薪實在有欠理想**，因為英基並無嘗試識別和獎勵工作表現良好的員工，亦沒有向工作表現欠佳的員工表示不滿。相反，香港官立和資助學校的員工必須有理想的工作表現，才可獲得增薪。

7.32　**審計署建議 英基應考慮制定員工增薪機制。**

英基學校協會的回應

7.33　**英基**原則上同意審計署的建議，並表示 74% 英基員工的薪金已達最高增薪點。

代課教師註冊

7.34　《教育條例》(第279章)規定，任何人在學校任教須向教育統籌局常任秘書長註冊為檢定教員。檢定人士須持有教統局發出的檢定教員證明書。如未能聘得合適的檢定教員，學校校監應徵求教育統籌局常任秘書長准許僱用非檢定教員，作為該校的准用教員。一般而言，任何人若不是檢定教員或准用教員，不得在學校任教。任何人如已申請為檢定教員，但正等候教育統籌局常任秘書長的決定，則根據《教育條例》的規定，他可以在六個月的寬限期內在學校任教。

7.35　英基學校不時聘請代課教師，為因不同原因而缺課的教員替假。在 2002–03 及 2003–04 (直至二零零四年三月三十一日) 學年，有一間英基學校需要多達 49 名代課教師提供共 670 天的服務。

7.36　英基備存一份代課教師人選的名單，他們只需短時間通知便可按日到學校任教。英基會更新代課教師名單，並發放給每間英基學校使用。部分學校會修訂該名單，加入一些他們認識的人選，同時剔除某些人選 (例如屬意在其他地區任教者)。當有需要聘請代課教師時，學校會從其代課教師名單挑選可供聘任的人士。學校在挑選時通常會考慮有關人選的過往表現。

審計署的意見及建議

7.37　審計署曾審視英基在二零零四年四月發給個別學校的最新代課教師名單。審計署注意到，該名單包括92人，其中20人沒有申請註冊為檢定教員。

這 20 人在名單發出時並非檢定教員，直至這次審計工作於二零零四年六月完成時仍未註冊。在該20名人選中，12人曾在 6 間英基學校擔任代課教師。該 6 間英基學校沒有為聘請這些非檢定教員擔任代課教師而徵求教育統籌局常任秘書長批准。**雖然英基學校的代課教師一般都是海外合格教師，但英基學校必須遵守《教育條例》的規定，只聘用檢定教員。**

7.38 **審計署建議 英基應：**

(a) **確保代課教師名單上的人選符合《教育條例》有關註冊為檢定教員的規定，以便他們可隨時受聘為代課教師；**

(b) **確定個別學校在聘請代課教師時有否違反《教育條例》有關註冊為檢定教員的規定，並就是否需要申請事後批准徵詢教育統籌局的意見；及**

(c) **經常提醒各學校在聘請代課教師時必須遵守《教育條例》有關註冊為檢定教員的規定。**

英基學校協會的回應

7.39 **英基**大致上同意審計署的建議，並表示：

(a) 經常要求未有註冊的代課教師申報他們是否正申請註冊。在該 20 名於二零零四年六月 (當這次審計工作完成時) 仍未註冊的教師中，14 人曾報稱正申請註冊，而其中 3 人已於二零零四年九月獲准註冊。此外，上述沒有註冊的 20 名教師中，9 人已不再列入二零零四年九月的英基代課教師名單內；

(b) 現正檢討編訂和使用代課教師名單的情況。然而，必須明白整個教師註冊程序需要一段時間才能完成；及

(c) 由於特別科目教師往往求過於供，在聘用這類教師代課時，或須優先考慮學校及學生的需要。英基堅持嚴格執行只聘用合格教師的政策。英基會認真考慮編訂一份由中央管理的代課教師名單，讓代課教師的資格得以核實，並確保他們質素優良。

第8部分：其他收入及支援

8.1　本部分探討英基學校的其他收入來源及得到的支援。

出租校舍

8.2　英基容許學校把校舍租予需要聚會場所、禮堂或設施作教育或體育用途的機構、協會和組織。這項服務旨在為教育、社區或社交活動提供場地。學校可把出租場地的收入留作己用。

8.3　根據英基的指引，任何機構均不得免費使用學校設施，因為這等於讓該機構無形中得到資助。租用學校場地的建議收費表如下：

校舍／設施	每小時收費
一個禮堂	330元至430元
一間課室	120元至160元
一具鋼琴	100元
一間課室的空調	75元

8.4　學校可按活動的性質和目的，決定收取全費、扣減收費或豁免收費。一般規則如下：

(a) 凡租用學校場地為學生或其家長提供服務的慈善或公益團體，應豁免收費；

(b) 凡租用學校場地為市民大眾提供服務的慈善團體，可扣減收費；及

(c) 應向租用場地的牟利機構收取全費。

8.5　附錄D載列2001–02、2002–03和2003–04學年學校出租場地的收入。

審計署的意見及建議

8.6　如附錄D所示，各學校曾出租校舍賺取收入。其中部分學校(例如學校10和11)租金收入相對較低。出租校舍是一種社區服務，可以促進學校和社區緊密合作，賺取的收入也可用於學校的教育活動。

8.7　審計署亦注意到，部分學校所定的租用校舍費用較建議收費為高(見第8.3段)。例如其中一間學校(學校7)設定租用一間課室的費用為每小時200元，較建議的每小時120元至160元為高。第8.3段的建議收費表訂於十年

前，即一九九四年四月。此外，部分學校設施 (例如泳池和操場) 並沒有列入現時的收費表內。

8.8 **審計署建議 英基應：**

(a) **要求各學校研究是否有需要進行宣傳，說明校舍和設施可供外界租用；及**

(b) **經常檢討出租校舍和設施的收費表，確保收費恰當。**

英基學校協會的回應

8.9 **英基**大致上同意審計署的建議，並表示學校的面積、設施和位置均會影響出租學校場地的收入。

善用優質教育基金

8.10 優質教育基金 (基金) 於一九九八年一月成立，是政府撥款 50 億元成立的信託基金，由教育統籌局常任秘書長法團擔任受託人。成立基金旨在資助各項有助推動香港優質學校教育的計劃。基金資助屬於基礎教育範圍內 (即幼稚園、小學、中學及特殊教育) 值得推行的非牟利創新計劃。曾獲資助的計劃包括促進有效學習、推廣均衡教育、施行校本管理、研究教育課題和在教育上應用資訊科技的計劃。資助計劃可供借鑒的良好做法會在教育界廣泛推廣。

8.11 由一九九八年基金成立至二零零四年五月：

(a) 基金在首七輪申請共接獲 13 856 份申請，申請撥款額達 126.42 億元；及

(b) 基金共批出 5 250 份申請，撥款額達 30.38 億元。

8.12 審計署注意到，由基金成立至二零零四年五月期間，在 15 間英基學校中，有 8 間曾向基金申請撥款，其中 3 間獲撥款推行計劃 (見表十)。

表十

獲基金撥款的計劃

學校	獲撥款年份	計劃性質	計劃名稱	撥款額 (元)
13	2000	資訊科技	多媒體學習中心	1,170,000
14	2000	資訊科技	多媒體學習中心	950,000
15	1999	資訊科技	電腦輔助理科教學	432,700
15	1999	均衡教育	展揚樂團	322,600
15	2000	資訊科技	資訊科技學習中心	800,000
			總計	3,675,300

資料來源：審計署的調查

8.13　基金也用於獎勵表現卓越的學校。基金舉辦傑出學校獎勵計劃，凡在管理及組織、教學及學習、校風及培育，以及學生表現等範疇推行優良措施和表現卓越的學校，都會得到表揚。二零零一年，西島學校獲頒傑出學校獎，表揚該校在管理及組織方面的卓越表現。

審計署的意見及建議

8.14　設立基金的目的，是為了資助優質的學校計劃。這些獲資助計劃的成功做法和經驗廣為流傳，使整個教育界建立優質文化。英基作為優質教育機構，應設法善用這個由政府撥款成立的基金，推行教育計劃，使屬下的學校以至其他教育機構均能受惠。英基學校只有半數曾申請基金 (見第 8.12 段)。

8.15　**審計署建議，英基應鼓勵屬下學校積極把握機會申請基金。**

英基學校協會的回應

8.16　**英基**同意向屬下學校傳布基金的資料，並表示已鼓勵他們申請基金的撥款，稍後更會以書面重申此事。

家長教師會的支援

8.17　英基深知家長在子女教育擔當重要的角色。為使家庭與學校建立緊密的工作伙伴關係，每間英基學校均設有家長教師會 (家教會)。家教會不單是學校與學生家長溝通的渠道，也舉辦各類有助促進家校協力推行學校政策的活動。

8.18　此外，各英基學校的家教會也聯合成立了家長教師會聯會，成員包括每間學校的家教會主席。聯會每學期開會一次，審議較廣泛的學校事務。聯會主席除了同時是一個家教會的主席外，也是協會理事會的成員。這項安排可讓家長參與學校政策事務。

8.19　英基學校的家教會積極籌辦和支持學校各類活動，並貢獻資源，協助學校發展。家教會一方面捐款，另一方面舉辦籌款活動，籌集資金改善學生的學習環境 (例如購買圖書、樂器和互動白板)。除捐獻金錢外，家教會亦為學校的日常活動出力，這些活動包括：

(a) 協助課堂活動 (例如聆聽年幼學生在課室內朗讀)；

(b) 協助學習支援工作；

(c) 輔導學生；

(d) 提供實習機會，讓年長學生汲取工作經驗；

(e) 擔任課外活動導師；

(f) 組織校巴服務；及

(g) 經營家教會商店 (售賣制服和文具等用品)，以及協助家教會處理行政工作。

審計署的意見及建議

8.20　審計署的調查顯示，英基各學校滿意家教會的工作，部分學校更認為，家教會為學校提供極佳的支援。在二零零二年十月發表關於“小學教育 —— 提供有成效的小學教育”的《審計署署長第三十九號報告書》，審計署提到，雖然不少本地資助及官立小學都設有家教會，但家長參與子女學校的活動仍然有限。審計署曾向教統局提出若干建議，協助學校推動家長更多參與提供有成效的教育工作。自此以後，教統局籌辦了多項推廣活動，讓家長了解參與子女學校的活動十分重要。**審計署認為，英基學校家教會的經驗和良好做法，可供本地學校借鑑。**

8.21 **審計署建議，英基應考慮聯絡教統局，安排把英基學校家教會的經驗和良好做法向本地教育界推介。**

英基學校協會的回應

8.22 **英基**同意審計署的建議。

附錄 A
(參閱第 4.35(a) 段)

學校剩餘資金的擬定用途
(2002–03 **學年**)

(a) 補助下學年財政預算

(b) 資助下學年聘任課堂助理

(c) 改善現有校舍，並支付英基不會承擔的新校舍開支項目

(d) 添置教學器材和支付相關費用 (例如購買互動白板、添置個人電腦、在暑假期間加強無線網絡，以及支付與電腦有關的開支)

(e) 更換現有校巴

(f) 添置學生貯物櫃

資料來源：審計署的調查

附錄 B
(參閱第 6.17 段)

各學校在一個標準學年的估計複製工作量

學校	頁數
2	500 000
4	340 000
5	350 000
6	1 436 000
8	1 100 000
10	114 000
11	2 253 000
12	2 600 000
13	3 000 000
14	2 135 000
15	530 000

資料來源：審計署的調查

附註：四間學校沒有向審計署報告每年的複製工作量。

附錄 C
(參閱第 6.18 段)

學校所用的影印機
(二零零四年五月一日)

學校	影印機數量		
	購入	租用	總計
	(a)	(b)	(c) = (a)＋(b)
1	–	3	3
2	1	3	4
3	1	2	3
4	–	3	3
5	3	–	3
6	4	–	4
7	–	2	2
8	–	6	6
10	–	4	4
11	11	–	11
12	3	13	16
13	8	7	15
14	2	9	11
15	9	2	11
總計	42	54	96

資料來源：審計署的調查

附註：一間學校 (學校 9) 沒有把影印機數目告知審計署。

附錄 D
(參閱第 8.5 段)

學校出租場地的收入
(2001–02 、 2002–03 和 2003–04 學年)

學校	出租場地的收入			
	2001–02	2002–03	2003–04 (註)	總計
	(a)	(b)	(c)	(d)=(a)＋(b)＋(c)
	(元)	(元)	(元)	(元)
15	737,609	853,193	582,401	2,173,203
13	761,284	844,900	279,047	1,885,231
6	684,007	544,373	295,735	1,524,115
12	672,651	288,212	199,414	1,160,277
2	472,448	410,052	265,214	1,147,714
8	423,003	367,819	159,038	949,860
3	300,337	278,428	226,911	805,676
1	250,429	309,378	217,981	777,788
9	82,334	280,380	386,657	749,371
4	306,587	308,608	117,441	732,636
5	209,774	177,403	188,603	575,780
14	119,805	109,673	239,525	469,003
7	114,777	174,740	92,109	381,626
11	144,193	133,249	65,487	342,929
10	188,437	32,775	27,650	248,862

資料來源：審計署的調查

註：直至二零零四年三月三十一日的資料。