

《審計署署長第四十六號報告書》 — 第 4 章

政府船隊的管理

撮要

1. 海事處負責有效管理政府船隊。該處的主要工作包括營運其配員船隊、向政府部門提供海上運輸服務，以及執行政府船隻維修工作。在 2004-05 年度，海事處在管理政府船隊方面的開支為 4 億元。

帳目審查

2. 審計署最近就海事處在管理政府船隊方面的工作進行審查，注意到在多方面有可改善的地方。

海事處配員船隊的運作

3. 海事處配備船員操作政府船隻。二零零五年十二月，海事處有 283 名船員操作政府船隻、20 名船員執行特別職務，以及一支由另外 62 名船員組成的後備隊伍。

4. **人手編制比例檢討** 一九九五年，海事處完成人手編制比例檢討，建議對某種類型和大小的船隻的人手編制比例作出修訂。該處估計，採用經修訂的人手編制比例，可節省 49 個職位淨額。二零零三年的試驗計劃也確定經修訂的人手編制比例可行。然而，由於開設新職位可能會有困難，加上人手超額的問題或會出現，該處暫緩採用經修訂的人手編制比例。*審計署建議海事處處長應審慎考慮在海事處負責運作的船隊，採用經修訂的人手編制比例。*

5. **後備船員的使用情況** 海事處備有一支有 62 名船員的後備隊伍，以便為船員替假。審計署發現，自二零零五年七月起，海事處再未能盡用後備隊伍的船員。雖然在二零零五年下半年已

從後備隊伍中重新調派 10 名船員配備於政府船隻，但在截至二零零五年十二月的四個月內，使用率一直維持在 80% 以下。審計署關注到，後備隊伍可能已有過多人手，以及調配人手後或會導致政府船隻所配備的人手過多。審計署建議海事處處長應審慎檢討後備隊伍的人力資源，以及在徵詢負責管轄旗下船隻運作的相關政府部門／機構的意見後，審慎檢討海事處配員船隻最適中的人手安排。

6. **海事處配員船隊的使用情況** 審計署分析了 59 艘海事處配員船隻在截至二零零五年九月的 12 個月內的使用情況。分析結果顯示，49 艘(83%)政府船隻的使用率達 50% 或以上，而 10 艘(17%)船隻的使用率則低於 50%。審計署建議海事處處長應密切監察海事處配員船隊的使用情況，以及迅速採取行動處理使用率偏低的船隻。

內部維修工作的管理

7. 海事處負責維修所有政府船隻。近數年來，該處已把大約 80% 的船隻維修工作外判給承辦商，其餘 20% 主要關乎工場作業項目及緊急小型維修的工作，則繼續由海事處人員自行處理。二零零五年十一月，海事處共有 81 名人員負責內部維修工作，每年的員工成本為 1,600 萬元。

8. **有需要進行成本比較** 海事處在二零零一年五月訂定行動計劃，以縮減轄下工場的規模。按照該計劃，海事處擬定期進行成本比較，評估承辦商與內部人員執行類似工作的成本差額，以研究進一步把服務外判是否可取。審計署發現，由於有其他工作須優先處理，海事處仍未進行這類成本比較。審計署建議海事處處長應定期進行成本比較，評估內部維修工作的成本效益，以及估計進一步外判服務的可能性。

維修合約的管理

9. **維修合約** 海事處分別以定期合約和一次過的合約外判其船隻維修工作。一般而言，定期合約的好處是可減少行政工作、提高效率和減少船隻停用時間。然而，審計署發現，海事處採用定期合約的情況不但沒有增加，反而有所減少。審計署建議海事處處長應確定採用定期合約是否較一次過的合約更具成本

效益，以及探討海事處如何可更善用定期合約以進行船隻維修工作。

10. **為選定的承辦商免費提供工場** 海事處實施編配工場計分制，決定每年把設於其船塢的 14 個工場免費編配給其船隻維修承辦商的優先次序。審計署注意到，儘管為某些承辦商免費提供工場或可讓他們迅速應付海事處維修的需要，這項安排卻造成承辦商之間待遇不均的情況。審計署建議海事處處長應審慎檢討是否適宜繼續維持現時為選定的承辦商免費提供工場的安排。

11. **對承辦商表現的監察** 海事處設立了違規扣分制，違規的船隻維修承辦商會被扣分，表現欠佳的承辦商會受處罰。審計署發現，在應用違規扣分制時，海事處的程序仍有可改善的地方。審計署建議海事處處長應修訂海事處的指引，發出更清晰的指示，以協助屬下巡查人員按承辦商所犯違規事項的嚴重程度決定應採取的行動。

存貨管理

12. **存貨的價值及數量** 海事處負責維修的大型機動船數目已由二零零二年的 146 艘減少至二零零五年的 134 艘。然而，海事處在船隻維修物料方面的開支卻有所增加。同樣地，存貨價值及存貨項目的數量亦有所增加。該處未能達成目標，把主要零件的價值每年減少 2.5% 及在四年內(即到二零零五年)減少 10%。審計署建議海事處處長應檢討該處存貨的情況，以確定存貨量增加的原因，並採取適當措施改善存貨的情況。

13. **存貨估值** 自二零零一年五月起，海事處已根據實際成本為其存貨估值。在應用實際成本，為與新政府船隻一併購入的零件估值時，海事處在其存貨記錄上把有關零件記錄為零價值。審計署認為，海事處把這些零件記錄為零價值，並不完全恰當，因為購入這些零件是需要費用的，以及把零件訂為零價值，可能導致有關人員不嚴謹管理該等零件。審計署建議海事處處長應修訂存貨估值方法，在海事處的存貨記錄內，按成本記錄所有與新船一併購入的零件。

其他有待改善的地方

14. **船隻的額外停用時間** 根據海事處的管理報告，在 2004-05 年度，有 134 艘大型機動船共入塢 3 921 天作例行大修，而基於各種原因，較預算的 3 396 天多出 525 天(15%)。審計署建議海事處處長應審慎檢討導致出現額外停用時間的原因，並採取適當的措施，減少停用時間。

15. **衡量服務表現** 在管制人員報告內的“政府船隊”綱領下，海事處列出了“提供船隻予所有用者”的一個服務表現目標，以及“可供使用的機動船”和“新船計劃”兩項指標，以衡量其服務表現。審計署建議海事處處長應考慮在管制人員報告中匯報更多有關衡量服務表現的主要準則，以反映海事處在達成為政府部門提供符合成本效益的海上運輸服務這個綱領宗旨的程度。

當局的回應

16. 海事處處長接納審計署所有建議。

二零零六年四月