

第 2 章

工商及科技局
創新科技署

香港應用科技研究院有限公司的行政管理

香港審計署

二零零七年三月二十八日

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。

《審計署署長第四十八號報告書》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

香港應用科技研究院有限公司的行政管理

目 錄

	段數
第 1 部分：引言	1.1
背景	1.2 – 1.9
應科院的組織架構	1.10 – 1.11
帳目審查	1.12
當局和應科院的整體回應	1.13 – 1.14
鳴謝	1.15
第 2 部分：企業管治	2.1
管治架構	2.2 – 2.3
董事局／委員會會議董事的出席率	2.4
審計署的意見	2.5 – 2.9
審計署的建議	2.10 – 2.11
當局的回應	2.12
應科院的回應	2.13
委員會議事程序的文件記錄	2.14 – 2.15
審計署的意見	2.16
審計署的建議	2.17
應科院的回應	2.18
向董事局／委員會提交討論文件	2.19
審計署的意見	2.20
審計署的建議	2.21
應科院的回應	2.22
董事局／委員會會議的會議記錄	2.23
審計署的意見	2.24
審計署的建議	2.25
應科院的回應	2.26
管理利益衝突	2.27 – 2.31
審計署的意見	2.32 – 2.35
審計署的建議	2.36
應科院的回應	2.37
第 3 部分：薪酬及招聘	3.1
背景	3.2 – 3.4
薪酬結構	3.5 – 3.8
審計署的意見	3.9 – 3.12

	段數
審計署的建議	3.13
應科院的回應	3.14
招聘職員	3.15 – 3.16
審計署的意見	3.17 – 3.30
審計署的建議	3.31
應科院的回應	3.32
按表現釐定的不定額酬金	3.33 – 3.34
審計署的意見	3.35
審計署的建議	3.36
應科院的回應	3.37
薪金周年調整	3.38 – 3.39
審計署的意見	3.40 – 3.41
審計署的建議	3.42
應科院的回應	3.43
職員獎金	3.44 – 3.47
審計署的意見	3.48
審計署的建議	3.49
應科院的回應	3.50
檢討高級行政人員的薪酬待遇	3.51
審計署的意見	3.52 – 3.54
審計署的建議	3.55
應科院的回應	3.56
第 4 部分：項目管理	4.1
背景	4.2 – 4.3
項目策劃	4.4
審計署的意見	4.5 – 4.17
審計署的建議	4.18
應科院的回應	4.19
項目監察	4.20 – 4.21
審計署的意見	4.22 – 4.34
審計署的建議	4.35
當局的回應	4.36
應科院的回應	4.37
項目評估	4.38 – 4.39
審計署的意見	4.40 – 4.45
審計署的建議	4.46 – 4.47

	段數
當局的回應	4.48
應科院的回應	4.49
業界資助	4.50 – 4.51
審計署的意見	4.52 – 4.56
審計署的建議	4.57
當局的回應	4.58
應科院的回應	4.59
第 5 部分：項目成本管理	5.1
背景	5.2 – 5.3
項目成本監控	5.4
審計署的意見	5.5 – 5.20
審計署的建議	5.21
應科院的回應	5.22
第 6 部分：行政事宜	6.1
酬酢開支	6.2 – 6.4
審計署的意見	6.5 – 6.9
審計署的建議	6.10
應科院的回應	6.11
與項目有關的離港公幹	6.12
審計署的意見	6.13 – 6.18
審計署的建議	6.19
應科院的回應	6.20
與項目無關的離港公幹	6.21
審計署的意見	6.22 – 6.23
審計署的建議	6.24
應科院的回應	6.25
採購機票	6.26
審計署的意見	6.27 – 6.29
審計署的建議	6.30
應科院的回應	6.31
公司車輛	6.32
審計署的意見	6.33 – 6.40
審計署的建議	6.41
應科院的回應	6.42
風水顧問費	6.43

	段數
審計署的意見	6.44
審計署的建議	6.45
應科院的回應	6.46
利息收入偏低	6.47
審計署的意見	6.48
審計署的建議	6.49
應科院的回應	6.50
第 7 部分：應科院的成本與成就	7.1
應科院的運作成本	7.2
審計署的意見	7.3
審計署的建議	7.4
應科院的回應	7.5
評估應科院的表現	7.6 – 7.7
審計署的意見	7.8 – 7.10
審計署的建議	7.11 – 7.12
當局的回應	7.13
應科院的回應	7.14
	頁數
附錄	
A：香港應用科技研究院有限公司組織圖(部分) (二零零六年十二月三十一日)	75
B：審計署審查的 20 宗入職薪酬個案分析	76
C：發還超出每人開支限額的酬酢開支(2005–06 年度)	77
D：2000–01 至 2006–07 年度(截至二零零六年十二月) 應科院的表現摘要	78 – 79
E：工業技術研究院及電子電信研究院採用的表現指標摘要	80

第 1 部分：引言

1.1 本部分闡述進行審查的背景，並概述審計範圍及目的。

背景

1.2 行政長官在《一九九七年施政報告》定下目標，要使香港成為華南和整個亞太區的產品發明中心。一九九八年三月，行政長官委任行政長官特設創新科技委員會，就多項事宜向他提出意見，其中包括推動香港創新科技發展的架構安排。一九九八年九月，創新科技委員會向行政長官提交第一份報告。報告其中一項獲當局接納的建議，是設立應用科技研究院，進行研究發展(研發)工作。

1.3 二零零零年一月，政府在工商及科技局創新科技署轄下成立一家有限公司，名為“香港應用科技研究院有限公司”(應科院)。

應科院的使命和運作策略

1.4 應科院的使命為：

- (a) 進行與香港業界有關的高質素研發工作，並把成果轉移給業界；
- (b) 為香港培育更多科技人才；
- (c) 作為吸引海外從事研發的專才來港工作的中心點；
- (d) 成為孕育科技企業家的園地；
- (e) 鼓勵業界更廣泛地應用科技；及
- (f) 作為業界與大學合作的中心點。

1.5 應科院的運作策略，是透過分拆(註1)或訂立特許使用權，把研發項目發展的技術和成果轉移給業界，以便進行技術傳播，目標在於提升業界的技術水平，加快科技業的擴充速度，從而創造新的就業機會。

1.6 二零零五年五月，工商及科技局告知立法會工商事務委員會，該局計劃成立五個研發中心，推行創新科技發展的新策略。根據新計劃，應科院會開設

註 1：一般來說，分拆是指把一個或一整批研發項目的資產和知識產權，注入應科院特設的附屬公司，然後以現金或其他代價把附屬公司徹底地售予一名私人投資者。上述交易可能涉及安排應科院員工轉職到買方，以及訂立盈利攤分安排。

資訊及通訊技術研發中心，重點研究以下四個技術範疇的項目：通訊技術、消費電子、集成電路設計和光電子。

撥款資助及財政管理機制

1.7 政府每年均以整筆撥款的形式，向應科院提供經常資助金，用以支付日常運作費用。2006–07 年度 (本文所述年份均指財政年度) 的資助金為 1.2 億元。為確保應科院善用公帑，當局與應科院已就管理經常資助金訂定行政安排備忘錄 (下稱《資助金備忘錄》)。一般來說，應科院須遵守適用於其他資助機構使用資助金的規則。

1.8 應科院須向創新及科技基金 (下稱基金) 申請撥款，以資助研究項目。當局與應科院已就管理基金撥款另訂行政安排備忘錄 (下稱《基金備忘錄》)。應科院須遵守適用於其他獲基金撥款的機構使用撥款的一般規則。

1.9 應科院自二零零零年一月成立至二零零六年十二月期間，行政費用為 4.73 億元，研發項目開支為 3.82 億元。截至二零零六年十二月三十一日，應科院已完成或已展開的研發項目數量，撮述於表一。

表一

應科院進行的研發項目數量
(二零零六年十二月三十一日)

	已完成的項目	已展開的項目	總計
完整項目 (註 1)	21	16	37
種子項目 (註 2)	25	5	30
總計	46	21	67

資料來源：應科院的記錄

註 1：完整項目一般為期一至兩年，預算不超逾 1,500 萬元。

註 2：種子項目一般最多為期六個月，預算不超逾 200 萬元。

應科院的組織架構

1.10 在二零零六年十二月三十一日，應科院共有376名職員，包括309名研發職員和67名行政及支援職員。該309名研發職員分為四個互相關連的技術組別：集成電路設計、通訊技術、企業與消費電子，以及材料與構裝技術。應科院二零零六年十二月三十一日的組織圖，載於附錄A。

匯報安排

1.11 根據《資助金備忘錄》，應科院每年須向創新科技署提交三年策略計劃和周年計劃。周年計劃須詳述下一個財政年度的周年收支預算草案，以及上一個年度經審計的帳目。應科院無須定期向立法會事務委員會或委員會匯報或簡介。

帳目審查

1.12 審計署最近就應科院的行政管理進行衡工量值式審計工作。主要審查範疇計有：

- (a) 企業管治(第2部分)；
- (b) 薪酬及招聘(第3部分)；
- (c) 項目管理(第4部分)；
- (d) 項目成本管理(第5部分)；
- (e) 行政事宜(第6部分)；及
- (f) 應科院的成本與成就(第7部分)。

審計署發現數個範疇有可改善之處，並已就有關問題提出多項建議。

當局和應科院的整體回應

1.13 工商及科技局局長同意審計署的意見和建議。他歡迎審計署對應科院的行政管理展開衡工量值式審計，並認為此舉有助改善應科院的營運效率。他會與應科院緊密合作，確保改善措施得到落實。

1.14 應科院行政總裁表示，應科院感謝審計署為檢討該院運作而付出的時間和努力。審計署提出的各項建議，無疑有助進一步改善應科院的整體行政管理，應科院會盡力落實。他又表示：

- (a) 作為一所成立不久的研發機構，應科院已在履行創辦使命方面取得可觀進展。近幾年來，應科院的研發成果顯著增加，對業界的影響如是（每年向業界轉移的技術項目由 2003-04 年度的 2 項，增至 2004-05 年度的 10 項，2005-06 年度再增至 18 項，2006-07 年度的目標是 31 項），對新增知識產權亦然（每年的專利申請數目由 2003-04 年度的 6 項，增至 2004-05 年度的 14 項，2005-06 年度再增至 31 項，2006-07 年度的目標是 61 項）；
- (b) 應科院承認除了研發工作，整體行政管理仍有進步和改善的空間。有見及此，應科院在二零零三年編撰《企業管治手冊》，並獲董事局批准採用。此外，應科院全體職員合力制訂和落實全面的行政管理程序，並於二零零六年四月獲國際標準化組織頒發 ISO-9001:2000 證書；
- (c) 應科院明白，要建立真正完善的運作模式，以上工作只是第一步。應科院會恪守精益求精的原則，這亦是 ISO 系統的核心理念。審計署指出的偏差和建議，應科院會全盤接納，務求應科院能盡早成為政府及相關業界期望的卓越研發中心；
- (d) 應用研究機構在整個發展過程中，一般會經歷幾個階段。首階段的主要工作是啟動機構運作，以及建立科技基礎。具備足夠的技術實力後，便會進入第二階段，亦即研發及向業界轉移不斷增加的技术項目，從而開始實現創辦時訂立的公眾使命。隨着技術轉移活動開始獲得業界支持，並憑藉往績和建立品牌，研究機構向業界提供多項不同的技術傳播及服務，從中賺取更多收益，這是發展過程的第三階段。上述運作成果經過多年累積，最終可產生宏觀影響，包括扶助業界發展、創造職位，以及提升整體競爭力，造福社會；
- (e) 應科院正處於 (d) 段所述的第二階段，發展動力穩步增長。憑着 30 多項技術轉移，加上 60 多項專利申請，應科院正建立一個名為“顧客導向研發”的系統化“執行平台”，能夠貫徹始終，持續為業界帶來重大效益；
- (f) 展望將來，應科院的發展會更臻成熟，應可持續擴大研發成果和技術傳播方面的影響。根據應科院的計劃，該院在二零一零年會進入第三個發展階段，屆時從私人機構賺取的收入，會佔研發收益百分之四十。應科院的目標，是以知識產權的質量，以及向業界轉移技術的數量，成為全球“生產力”最高的研發機構之一；及

- (g) 儘管在技術上進展良好，對處於起步階段的應科院來說，在羅致擁有豐富行政管理經驗的傑出研發專才方面，仍面對重重困難。不少應科院職員一面進行研發和技術傳播，一面學習行政管理技能。在學習過程中，他們往往會不自覺沿用加入應科院前已熟習的做法，忽略了程序上某些規定。這個現象或許可以解釋審計署發現的部分違規情況。應科院會對行政細節加倍留意，加上整個機構在運作上更趨成熟，該院希望早日克服上述初期遇到的困難。

鳴謝

1.15 在帳目審查期間，工商及科技局、創新科技署和應科院職員充分合作，審計署謹此致謝。

第 2 部分：企業管治

2.1 本部分探討應科院的企業管治。

管治架構

2.2 應科院董事局包括兩名官方董事，即工商及科技局常任秘書長(通訊及科技)和創新科技署署長，以及由政府委任、人數最多 18 名的非官方董事(包括主席)。這些非官方董事來自不同界別，包括學者、專業人士、工業家和商人。

2.3 董事局為應科院制訂有關研發計劃的策略方針，並監察研發項目的進度。董事局設有三個功能委員會，即財務及行政委員會、技術委員會及審計委員會，以協助董事局處理事務。行政總裁須就應科院的整體管理向董事局負責。

董事局／委員會會議董事的出席率

2.4 根據應科院的《企業管治手冊》，董事局、財務及行政委員會和技術委員會應每季開會一次，審計委員會則每年至少開會兩次。關於應科院董事局／委員會會議的董事出席率，審計署的分析結果載於表二。

表二

董事局／委員會會議董事的出席率
(2000-01 至 2006-07 年度)

年度	董事局會議	技術委員會 會議	財務及行政 委員會會議	審計委員會 會議 (註)
2000-01	71%	61%	80%	不適用
2001-02	73%	52%	100%	不適用
2002-03	71%	53%	79%	不適用
2003-04	74%	62%	65%	100%
2004-05	72%	68%	67%	100%
2005-06	75%	71%	94%	100%
2006-07 (截至 2006 年 9 月)	69%	57%	67%	100%
平均	72%	61%	79%	100%

資料來源：應科院的記錄

註：審計委員會在二零零三年成立，首次會議在同年六月舉行。

審計署的意見

2.5 一個機構的管治組織在履行責任(例如就策略提供意見和有效監察管理層表現)方面的整體成效，很大程度取決於成員的知識、經驗和能力，而最重要的，是成員的承擔。

非官方董事的出席率

2.6 審計署發現一些董事的出席率偏低，詳情如下：

- (a) 在2005-06年度，董事局曾舉行四次會議，三名非官方董事只出席其中一次會議；
- (b) 一名非官方董事在二零零零年五月至二零零二年六月的任期內，只出席一次技術委員會會議；其餘21次董事局／委員會會議，一律缺席；及
- (c) 在二零零四年十二月至二零零六年九月期間，董事局／委員會舉行的八次會議中，一名非官方董事只出席了其中一次會議。

2.7 董事局／委員會會議董事出席率偏低的情況值得關注，因為某些董事缺席會議，令董事局／委員會無從借助他們的專門知識和經驗，工作成效可能受到影響。審計署認為，應科院需要就此事採取適當行動。例如，應科院可向出席率偏低的董事發信，提醒他們出席董事局／委員會會議。

2.8 審計署注意到，出席率偏低的非官方董事在二零零六年十月不再獲委任。審計署贊同這個做法。

官方董事的出席率

2.9 審計署注意到，在二零零四年七月至二零零六年九月期間，身為官方董事的工商及科技局常任秘書長(通訊及科技)連續十次缺席技術委員會會議，創新科技署署長(同時為常任秘書長的替代董事)出席了其中五次會議。至於餘下的五次會議，創新科技署署長並無出席，但委任了替代董事代為出席。因此，常任秘書長並無代表出席該五次會議。

審計署的建議

2.10 審計署建議 應科院應：

- (a) 監察董事局／委員會會議董事的出席率，必要時查明出席率偏低的原因；及
- (b) 考慮着手改善董事局／委員會會議董事的出席率，例如：
 - (i) 提供充足指引，說明董事的角色和責任；及
 - (ii) 向出席率偏低的董事發信，提醒他們出席會議。

2.11 審計署建議工商及科技局局長考慮是否再委任某些非官方董事時，應繼續把他們在董事局／委員會會議的出席率列為考慮因素。

當局的回應

2.12 工商及科技局局長同意審計署的建議。他表示：

- (a) 在考慮是否再委任某些非官方董事時，會繼續把他們的出席記錄列為考慮因素；及
- (b) 日後如創新科技署署長無法代表工商及科技局常任秘書長(通訊及科技)出席技術委員會會議，後者會委派另一名代表擔任替代董事，出席會議。

應科院的回應

2.13 應科院行政總裁同意審計署的建議。他表示：

- (a) 所有董事局及委員會會議均達到處理事務所需的法定人數；
- (b) 一般來說，董事明白他們在董事局／委員會會議中的角色和責任。應科院會提醒和鼓勵他們更積極參與董事局和委員會的會議；及
- (c) 應科院會依照建議，繼續監察董事的出席率。

委員會議事程序的文件記錄

2.14 審計署審查應科院的記錄，發現財務及行政委員會在2004-05年度只舉行了兩次會議，2005-06年度只舉行了三次會議，每個年度開會均不足四次。二零零四年九月至二零零五年五月期間，以及二零零五年十二月至二零零六年六月期間並無開會。在這兩段期間，財務及行政委員會把討論文件分發各董事，以供參閱和作出決定。不過，對於董事就傳閱文件提出的意見和所作決定，應科院並無記錄在案。

2.15 二零零六年十月，應科院回應審計署的查詢時表示，該院內聯網系統可讓各董事留下意見和決定。

審計署的意見

2.16 審計署注意到，財務及行政委員會以傳閱文件方式處理事務期間，應科院沒有把董事的意見和決定記錄在案。

審計署的建議

2.17 審計署建議 應科院董事局／委員會以傳閱文件方式處理事務時，應科院應把董事的意見和決定記錄在案。

應科院的回應

2.18 應科院行政總裁同意審計署的建議。他表示，日後會在傳閱文件後首次召開的會議上，向董事局匯報董事的意見和決定。有關資料會在會議記錄載述。

向董事局／委員會提交討論文件

2.19 根據香港會計師公會為公共機構發出的企業管治指引，管理局成員應確保他們在開會前及時獲發所有相關資料，以便周詳考慮定於管理局會議上討論的事宜。應科院的《程序手冊》亦訂明，董事局／委員會會議文件應在開會前七天發給董事。

審計署的意見

2.20 審計署審查應科院的記錄，發現應科院並非每次都符合會前七天發出文件的規定。審計署注意到，二零零四年六月至二零零六年九月期間舉行的十次董事局會議中，只有三次符合該項規定。

審計署的建議

2.21 審計署建議 應科院應提醒職員遵守開會前七天分發董事局／委員會會議文件的規定。

應科院的回應

2.22 應科院行政總裁同意審計署的建議。他表示，應科院會制訂時間表，列出董事局／委員會會議各個準備步驟的限期，以確保文件可在開會前七天備妥及分發。

董事局／委員會會議的會議記錄

2.23 會議記錄是會議過程的正式記錄。因此，完整和準確記錄各項主要資料(例如出席者名單、表達的意見、作出的決定，以及表決)相當重要。根據應科院的《程序手冊》，會議記錄初稿應送交董事審閱，並根據董事的意見作出修訂，經修訂的會議記錄會在下次開會時提交董事通過。

審計署的意見

2.24 審計署審查 2004–05 至 2006–07 年度 (截至二零零六年九月) 應科院 31 次會議 (註 2) 的會議記錄，發現以下幾方面有待改善：

- (a) **準確程度** 審計署注意到，兩份已通過的會議記錄載有不準確的資料。一份是兩名董事的姓名同時被列於出席者和缺席者名單；另一名出席會議的董事，其姓名沒有被列入出席者名單。另一份會議記錄的出席者名單，則沒有列出一名在會上提出數條問題的董事；
- (b) **發出會議記錄初稿所需的時間** 應科院發出會議記錄初稿給董事審閱，需時 9 至 142 天不等，平均需時 34 天；
- (c) **把意見記錄在案** 應科院沒有把董事對會議記錄初稿的意見記錄在案；及
- (d) **沒有記錄表決結果** 應科院的《組織章程細則》和《資助金備忘錄》訂明，在會議上提出的問題，應以表決所得的多數票決定，當中必須包括所有官方董事的投票。審計署注意到，應科院沒有把會議的表決結果記錄在案。

審計署的建議

2.25 審計署建議 應科院應：

- (a) 確保董事局／委員會會議的會議記錄所載資料準確無誤；
- (b) 確保盡快把董事局／委員會會議的會議記錄初稿發給董事審閱，並把董事的意見記錄在案；及
- (c) 在會議記錄載述有關董事局／委員會會議上表決的資料。

應科院的回應

2.26 應科院行政總裁同意審計署的建議。他表示：

- (a) 自二零零六年九月起，所有董事局和委員會會議的會議記錄均在 14 至 30 天內發出；

註 2：31 次會議包括 10 次董事局會議、10 次技術委員會會議、7 次財務及行政委員會會議、4 次審計委員會會議。

- (b) 已更正第 2.24(a) 段所述的錯誤資料；及
- (c) 至今所有在董事局／委員會會議上作出的決定均建基於共識。日後如需表決，會議記錄會載述表決資料。

管理利益衝突

2.27 在二零零六年二月的立法會工商事務委員會會議上，議員討論擬設立由應科院負責管理的研發中心。委員會副主席強調，應科院甄選研發項目，應奉行公正、公開和客觀的原則。他指出，應科院可以進行私人企業贊助的項目，但須確保該院資源不會用於個別私人企業的研發項目。

2.28 為提高應科院甄選研發項目過程的透明度，應科院應制訂指引，界定構成利益衝突的情況，並訂立程序，處理實際或可見的利益衝突的情況。

董事申報利益

2.29 二零零一年十二月，董事局通過設立兩層制度；在開會期間，董事須視乎情況，披露金錢上的利害關係和利益衝突。應科院每年年初會請董事填報利益登記表，申報金錢上的利害關係。填妥的表格會存放在董事利益登記冊。董事須登記的利益類別包括：

- (a) 本地或海外公司的獨資經營、合伙經營，或董事職務；
- (b) 受薪的工作和職位；及
- (c) 持有公營或私營公司已發行股本不少於 1% 的股份。

2.30 根據上述兩層制度，董事如在董事局／委員會會議審議的事項中有任何利益，須在討論該事項前向主席披露。主席會決定該董事可否就該事項發言或投票、以觀察員身分繼續出席會議或應否退席。所有申報利益的個案，會議記錄均須載述。

機密資料保密

2.31 為提高應科院研發項目的問責性，並保障這些項目的完整性，董事局在二零零一年十二月決定，所有董事須就個別研發項目簽署資料保密協議。

審計署的意見

董事利益登記冊

2.32 審計署審查應科院的董事利益登記冊，發現二零零三年四月至二零零六年八月期間填妥的利益登記表不知所終。二零零六年十月，應科院行政主管回應審計署的查詢時表示，他們在二零零六年八月發現遺失了存放上述登記表的文件夾。

2.33 審計署認為，應科院需改善備存記錄制度。應科院或需檢討是否有必要把董事利益登記冊公開給公眾查閱，以提高透明度和問責性。

簽署資料保密協議

2.34 審計署審查應科院的記錄，發現二零零一年十二月至二零零六年十二月期間，應科院獲批准進行 37 個完整研發項目和 30 個種子項目。在上述 67 個項目中，董事就 11 個完整項目簽署資料保密協議，但並非所有董事均簽署協議。審計署的審查結果載於表三。

表三

二零零一年十二月以來沒有簽署資料保密協議的董事數目

項目	董事數目
A	6
B	6
C	6
D	6
E	16
F	13
G	13
H	16
I	16
J	13
L	13

資料來源：應科院的記錄

2.35 自二零零二年十二月以來，沒有董事簽署任何資料保密協議。審計署認為，應科院須確定董事沒有簽署協議的原因，並提醒他們遵守相關規定。

審計署的建議

2.36 審計署建議 應科院應：

- (a) 調查遺失董事填妥的利益登記表的原因，並採取措施，改善備存記錄制度，確保公司記錄妥為備存和保管；
- (b) 考慮擬訂時間表，把董事利益登記冊公開給公眾查閱；及
- (c) 着手確保所有董事均就應科院進行的所有項目簽署資料保密協議。

應科院的回應

2.37 應科院行政總裁表示：

- (a) 填妥的利益登記表很可能在二零零六年四月應科院總部遷址時遺失。為防再發生同類事件，有關表格已鎖入文件櫃內，並交由應科院行政主管保管；
- (b) 董事已獲悉，他們申報的利益資料可能會應要求公開讓公眾查閱。應科院會就公開董事利益登記冊讓公眾查閱的時間表和安排，徵詢董事局的意見；及
- (c) 根據應科院最近所得的法律意見，在衡平法和普通法下，董事都有秉誠行事的受信責任，亦即行事需要以公司的最佳利益為前提。行事須以公司的最佳利益為前提，隱含了相關人士必須自我克制，行事不得損害公司利益。不得洩露公司資料，也是受信責任的一環。因此，即使沒有任何合約，普通法所規定的責任依然有效。不過，應科院仍會徵求董事局對此事的意見。

第 3 部分：薪酬及招聘

3.1 本部分探討應科院的薪酬及招聘安排，並研究可以改善之處。

背景

3.2 應科院人力資源部負責監督人力資源事務，包括訂定薪酬及招聘政策。截至二零零六年十二月三十一日，人力資源部共有六名職員，由人力資源總監領導，直接向行政總裁負責。

3.3 二零零三年以前，應科院作為資助機構，在訂定職員薪酬方面須遵守“不得較佳”的原則。該項原則規定，應科院職員的服務條件不應較政府相類職系公務員的待遇為佳。

3.4 二零零三年，政府停用“不得較佳”原則。自此以後，應科院等資助機構在釐定職員的薪酬待遇時，若公務員體制沒有相類職系，便須參考市場慣例。

薪酬結構

3.5 應科院的職員，除行政總裁外，分為六個薪酬級別。第一級屬於高級行政管理人員和研發主管的最高級別，第六級屬於初級支援職員的最低級別。表四顯示六個級別的各級職位。

表四

六個級別的各級職位

級別	職位
一	副總監和研發主管 策劃副總監 財務總監
二	研發項目副總監／研發主管 企業管理副總監 行政主管
三	研發總工程師 主管／高級經理(業務發展) 行政及其他支援職員
四	研發高級工程師 行政及其他支援職員
五	研發工程師 研發輔助員／助理 具備多種技能的秘書／文書職員
六	其他初級支援職員

資料來源：應科院的記錄

3.6 應科院職員(包括行政總裁)的薪酬待遇包含基本薪金，以及每年與表現掛鈎的不定額酬金，最高可達基本薪金的15%。二零零四年以前，基本年薪超逾575,640元的職員，會獲發非實報實銷的現金房屋津貼(下稱房津)(註3)。行政總裁和第一級職員不會獲發房津，但僱傭合約容許他們以最多四成月薪作為由應科院發還租住樓宇的租金。二零零四年，董事局決定逐步取消房津，把該項津貼納入基本薪金。

3.7 二零零四年，應科院委託顧問檢討該院薪酬水平，使之與市場水平看齊。顧問在二零零四年六月完成檢討，發現應科院第一至第五級職員的薪酬水平比市場水平高5%至40%。顧問研究結果撮要見表五。

註3：二零零四年，第二級職員每年獲發房津的中位數為204,000元，第三級職員則為156,000元。

表五

應科院與市場的薪酬比較
(根據二零零四年顧問檢討結果)

級別	應科院		市場 中位數 (b)	相差幅度 [(a)-(b)] / (a)
	薪酬水平 (基本薪金)	中位數 (a)		
一	1,350,000 元至 2,500,000 元	2,100,000 元	1,434,710 元	32%
二	755,100 元至 1,193,580 元	974,340 元	922,256 元	5%
三	498,850 元至 925,980 元	576,000 元	536,640 元	7%
四	303,200 元至 516,720 元	420,000 元	251,412 元	40%
五	99,150 元至 321,660 元	204,000 元	188,500 元	8%
六	69,400 元至 161,000 元	90,000 元	135,192 元	(50%)

資料來源：應科院的記錄

3.8 二零零四年九月，董事局接納顧問的研究結果，決定由二零零四年十月起調整應科院的薪酬級別，與市場水平看齊。除調整基本薪酬級別外，董事局亦決定把房津納入基本薪金。表六顯示應科院經調整的薪酬級別。

表六

(二零零四年十月) 應科院經調整的基本薪酬級別

級別	經調整的基本薪酬級別	變化
一	1,018,644 元至 2,008,594 元	薪酬級別中位數按顧問研究結果削減 32%。
二	832,192 元至 1,468,548 元	薪酬級別中位數按顧問研究結果削減 5%。 房津中位數 (204,000 元) 納入基本薪金。
三	381,014 元至 886,548 元	薪酬級別中位數按顧問研究結果削減 7%。 房津中位數 (156,000 元) 納入基本薪金。
四	257,424 元至 507,598 元	薪酬級別中位數削減 14%，比顧問建議的中位數高 44% (註)。
五	133,835 元至 263,900 元	薪酬級別中位數按顧問研究結果削減 8%。
六	95,986 元至 189,268 元	薪酬級別中位數按顧問研究結果增加 50%。

資料來源：應科院的記錄

註：董事局認為顧問所定第四級的市場薪酬中位數過低，決定把中位數上調至 362,570 元 (即第三級與第五級之間的中點)，而不是顧問所定的 251,412 元。

審計署的意見

3.9 審計署注意到，在二零零四年十月，35名應科院職員的薪金比所屬經調整薪酬級別的頂薪為高。根據董事局的指示，該等職員的薪金水平應維持不變，直至合約屆滿為止。假如該等職員的僱傭合約獲續期，薪金可能會下調，又或可視乎檢討他們工作範圍的結果，考慮讓他們晉升至較高級別。

3.10 審計署審核該35名職員在二零零六年十一月的薪酬記錄，結果顯示：

- (a) 自二零零四年十月以來，九名職員已離開應科院；及
- (b) 18名職員已晉升至較高級別。

不過，在二零零六年十一月，其餘八名職員續約後的薪金仍比所屬薪酬級別的頂薪為高。

3.11 審計署亦注意到，在二零零六年十一月，除上述八名職員外，另有十名職員的薪金比所屬薪酬級別的頂薪為高。該十名職員的薪酬記錄顯示，其中一人在二零零四年十一月入職應科院，當時的月薪比所屬薪酬級別的頂薪高約10%；其餘九人前幾年的薪金調整均高於每年的平均調整幅度，以致他們的薪金比所屬薪酬級別的頂薪為高。

3.12 審計署估計，假設上述18名職員的薪金不高於所屬薪酬級別的頂薪，該等職員計至二零零六年十一月的薪金支出總額會減少130萬元。

審計署的建議

3.13 審計署建議應科院應檢討職員薪金高於所屬薪酬級別頂薪的個案，並視乎情況着手調整他們的薪金。

應科院的回應

3.14 應科院行政總裁同意審計署的建議。他表示：

- (a) 管理層注意到有關的異常情況(見第3.10及3.11段)，並已建議多項措施，把相關職員的薪金調整至與其薪酬級別相稱的水平。這類個案已在二零零七年一月三十一日前全部解決；及
- (b) 董事局已通過管理層擬採取的措施，以防類似情況再次發生。

招聘職員

3.15 應科院的經費來自公帑，因此必須建立公開公平的招聘制度。應科院已發出一套經董事局通過的職員招聘指引，並納入《企業管治手冊》。

3.16 二零零六年四月至十月期間，應科院新聘105名職員。審計署隨機抽查20宗個案(約佔19%)，發現數個範疇有可改善之處。審查結果載於第3.17至3.30段。

審計署的意見

職位招聘廣告

3.17 根據應科院的指引，所有職員一律以公開招聘的方式招聘。如有職位空缺，應最少在一份本地報章及應科院的網頁刊登招聘廣告，具體說明職責、最低學歷要求、所需工作經驗及截止申請日期。

3.18 審計署發現，抽查的20宗個案當中，四宗(20%)在選定應徵者後才在本地報章刊登廣告。應科院人力資源主管在二零零六年十一月回應審計署的查詢時表示，該四宗個案當中，三宗的職位空缺在外地報章刊登招聘廣告，研發主管在外地，與三名應徵者進行面試。餘下一宗的受聘者則由應科院職員引薦。

3.19 審計署關注該四宗個案的職位空缺沒有最少在一份本地報章刊登招聘廣告，有違董事局通過的指引。應科院需要確保有關職員遵循招聘指引。

職員引薦

3.20 審計署注意到，20宗抽查的個案當中，五宗的應徵者由應科院職員引薦。其中三宗(包括第3.18段所述個案)，引薦應徵者的應科院職員身兼遴選小組成員，但沒有文件證明該等職員曾向遴選小組披露這個事實。

3.21 應科院需確保按照公平公開的制度招聘職員。例如應規定參與遴選工作的職員書面申報是否與應徵者相識或有任何關連。

遴選小組

3.22 審計署在抽查的20宗個案中，亦發現為招聘第三級及以下級別職位而召開遴選小組的工作，有可改善之處：

- (a) 遴選小組沒有人力資源部的代表，有違招聘指引。小組沒有把不遵從這項指引的理據以及所得的批准記錄在案；及
- (b) 六宗個案的遴選小組有成員的職位所屬的薪酬級別，低於招聘的職位。

3.23 二零零七年二月，應科院回應審計署的查詢時表示：

- (a) 遴選小組須有一名人力資源部代表，是為了回答應徵者就聘用條款和條件提出的問題。不過，人力資源部人手緊絀，實難以派員參與所有遴選小組，履行這類次要職能；及
- (b) 在評定應徵者的專業／技術知識時，需與應徵者緊密合作的人員可加入遴選小組，職級不必高於應徵者申請的職位。

3.24 審計署認為，應科院需要檢討遴選小組的成員組合。若決定人力資源部代表不需要加入遴選小組，應採取適當行動，修訂招聘指引。

接受面試的人數

3.25 根據應科院的招聘指引，所有符合條件的應徵者均可獲邀參加遴選面試。若符合某職位申請資格的應徵者人數過多，則應最少安排五名應徵者接受面試。審計署抽查 20 宗個案的結果顯示：

- (a) 四宗個案沒有記錄符合申請條件的應徵者人數；
- (b) 六宗個案不符合邀請所有合資格應徵者(如合資格的應徵者人數過多，則最少安排五名)接受面試的規定；及
- (c) 六宗不符合規定的個案當中，有一宗只安排一名應徵者接受面試。不安排所有符合申請條件的應徵者接受面試的理據及所得的批准，沒有記錄在案。

釐定入職薪酬

3.26 根據應科院的招聘指引，釐定中選應徵者的入職薪酬前，應考慮當時市場趨勢、應徵者的學歷、工作經驗及最近一份工作離職時的薪金。

3.27 由二零零五年四月起，應科院為釐定新聘職員的入職薪酬，制訂入職薪酬計算公式(下稱公式)。扼要而言，入職薪金視乎新聘職員的學歷和經驗而定，並會參考資歷要求相近的職位的市場薪酬趨勢。人力資源部與聘用職員的部門可以徵詢對方意見，調整入職薪金，幅度以 20% 為上限。若調整幅度高於 20%，須徵得行政總裁批准。

3.28 審計署審查的20宗個案當中，17宗的實際入職薪酬有別於公式所定水平；高於公式所定薪酬的有11宗，低於公式所定薪酬的有6宗。然而，釐定實際提出入職薪酬的理據及基礎並沒有記錄在案。審查結果撮要見附錄B。

3.29 二零零七年二月，應科院回應審計署的查詢時表示：

- (a) 公式屬於參考性質，並非釐定入職薪酬唯一的因素，亦非硬性規定。公式只屬整體考慮因素之一。公式沒有涵蓋的其他因素，例如就業市場、有關專業的供求情況，以及新聘人員加入應科院前的薪酬，亦應一併考慮；及
- (b) 應科院會提出根據公式釐定的入職薪酬，然後磋商。若提出的薪酬不獲接納，聘用職員的部門會提出新的薪酬建議，再經人力資源部研究及行政總裁批准。

3.30 審計署認為，應科院需要確保釐定入職薪酬的理據及基礎記錄在案，以供審批。

審計署的建議

3.31 審計署建議 應科院應：

- (a) 確保根據董事局通過的指引招聘所有職員。遇有例外情況須以不同的方式處理，應把理據記錄在案，並向相關主管部門徵求批准；
- (b) 確保由應科院職員引薦的應徵者參與的招聘過程公開公平；
- (c) 檢討遴選小組的成員組合；
- (d) 確保遴選小組成員包括合適資歷的職員；
- (e) 確保所有符合申請條件的應徵者獲邀（如合資格的應徵者人數過多，則最少安排五名）接受遴選面試；及
- (f) 確保釐定新聘職員入職薪酬的理據及基礎記錄在案。

應科院的回應

3.32 應科院行政總裁同意審計署的建議。他表示：

- (a) 在三宗個案（見第3.18段）中，應科院在本地報章刊登招聘廣告前，安排應徵者面試，是基於相關應徵者具備獨特的技術資歷，才幹卓越。二零零六年一月，鑑於其他公司很可能爭相羅致，應

科院把握先機，主動聯絡他們。日後如有任何例外招聘安排，應科院會事先徵求財務及行政委員會或董事局主席批准；

- (b) 應科院已規定，遴選小組成員如有任何利益衝突，必須申報；如認識應徵者，不得加入相關遴選小組；
- (c) 應科院現正檢討遴選小組是否必須有一名人力資源部代表；
- (d) 第3.25(a)段所述的四宗個案中，聘用職員的部門沒有安排所有應徵者接受面試，是由於部分應徵者的學歷和專業知識遠遜第一輪面試的應徵者。應科院會確保日後最少有五名合資格的應徵者接受面試；
- (e) 應科院日後會把沒有邀請合資格應徵者接受面試的理據記錄在案；及
- (f) 入職薪酬計算公式供該院在提出僱用要約時參考，並非硬性規定。市場情況、應徵者的學歷等其他因素，亦須一併考慮。應科院同意，薪酬磋商過程應更妥善記錄在案。如提出的薪酬遠高於根據公式計算而得的水平，需要具體說明理據，並記錄在案。

按表現釐定的不定額酬金

3.33 應科院的職員，包括行政總裁，年終可獲酌情發放按表現釐定的不定額酬金。行政總裁的酬金須由董事局批准，每年可達40萬元。其他職員的酬金一律由行政總裁按個別人員的工作表現釐定，並以職員年薪15%為上限。

3.34 表七撮述2005-06年度發放按表現釐定的不定額酬金。

表七

2005-06 年度發放按表現釐定的不定額酬金撮要

表現評級 (註)	獲發按下列年薪百分比 不定額酬金的職員人數					人數 總計	酬金 平均佔年薪 的百分比
	0%	1% 至 5%	6% 至 10%	11% 至 14%	15%		
AA	—	—	1	9	38	48	14.5%
A	1	1	4	28	42	76	13.5%
B	—	—	24	74	34	132	12.5%
C	—	6	2	—	—	8	5.0%
總計	1	7	31	111	114	264	

資料來源：應科院的記錄

註：應科院職員的表現評級共分五級。AA 級指表現最好，D 級指表現最差。在 2005-06 年度，沒有職員被評為 D 級。

審計署的意見

3.35 審計署審查 2005-06 年度發放按表現釐定的不定額酬金，發現：

- (a) 酬金佔年薪的百分比並不一致。從表七所見，表現評級較高的職員，酬金有可能比評級較低的職員為少；及
- (b) 按表現釐定的不定額酬金如何釐定，沒有記錄在案。

審計署的建議

3.36 審計署建議 應科院應：

- (a) 設立按職員表現評級釐定不定額酬金的機制；及

- (b) 如認為發放按表現釐定的不定額酬金有需要偏離既有機制所定的水平，應把理據記錄在案。

應科院的回應

3.37 應科院行政總裁同意審計署的建議。他表示：

- (a) 應科院會進一步加強並妥善落實相關機制，確保公平有效分發按表現釐定的不定額酬金；及
- (b) 前線管理人員分發按表現釐定的不定額酬金時，必須考慮多項因素，例如職員薪酬水平及其他調整額、個別職員在薪酬調整前已獲得獎勵或嘉許。基於上述考慮因素，按表現釐定的不定額酬金佔年薪的百分比未必完全與表現評級掛鈎。

薪金周年調整

3.38 應科院第二級及以下職員的薪酬可逐年調整。每年年初，人力資源部會調查外間薪金調整及分紅方式，根據調查結果，釐定下一個財政年度的薪金調整幅度，並徵求行政總裁批准。2005-06及2006-07年度的薪金調整幅度分別為3%及2.5%。

3.39 根據應科院的指引，個別職員的薪金周年調整幅度，應根據他的表現評級及當時薪酬釐定。舉例來說，一名工作表現獲高度評價(例如“AA”級)的職員，如薪金已達所屬薪酬級別較高的薪點，薪金周年調整幅度會較另一名表現同樣出色，但薪金處於所屬薪酬級別較低薪點的職員為少。

審計署的意見

薪金周年調整須由董事局批准

3.40 審計署注意到，應科院並未就薪金周年調整幅度，以及釐定個別職員調薪幅度的機制，徵求董事局批准。審計署審查2006-07年度第二至第六級職員的薪金周年調整幅度，發現薪金實際調整幅度有明顯差別，與職員的表現評級亦不一致。例如，在某些個案中，表現評級較高的職員，調薪幅度比評級較低的職員為少。審查結果見表八。

表八

2006-07 年度薪金調整幅度

表現評級	薪金實際按下列百分比調整的職員人數						總計
	0%	>0% 至 1.5%	>1.5% 至 2.5%	>2.5% 至 5%	>5% 至 10%	10% 以上 (註)	
AA	6	6	2	17	10	3	44
A	16	6	10	20	21	2	75
B	11	28	47	36	7	3	132
C	6	2	—	—	—	—	8
總計	39 (15%)	42 (16%)	59 (23%)	73 (28%)	38 (15%)	8 (3%)	259 (100%)

資料來源：應科院的記錄

註：薪金周年調整幅度最高為：“AA”：16%；“A”：11%；“B”：14%及“C”：0.6%。

3.41 審計署認為，應科院需要設立按表現評級釐定職員薪金周年調整幅度的機制。此外，鑑於薪金調整的性質，以及牽涉可觀的金額，應科院須就相關機制及薪金周年調整幅度徵求董事局批准。

審計署的建議

3.42 審計署建議 應科院應：

- (a) 設立按表現評級釐定職員薪金周年調整幅度的機制，並就相關機制及薪金周年調整幅度徵求董事局批准；及
- (b) 如調整幅度偏離核准指引，應向相關主管部門徵求批准，並把偏離指引的理據記錄在案。

應科院的回應

3.43 應科院行政總裁同意審計署的建議。他表示：

- (a) 2006–07年度的薪金調整，是根據人力資源部調查同類機構一般薪金調整趨勢的結果釐定。薪金的調整額，90%由前線管理職員按表現分配給個別職員，10%由行政總裁按各科表現分配給各科(再由前線管理職員分配給個別職員，以嘉獎其表現)。應科院認為，前線管理職員最清楚個別職員的表現，可定出適當的薪金調整幅度。人力資源部隨後會評核分配安排是否公平；
- (b) 10%的分科表現獎金，可能會導致在表現卓越的分科內，有些表現評級為“B”級的職員(尤其是較低薪的職員)的薪金調整幅度，高於其他分科一些表現評級為“A”或“AA”級的職員；
- (c) 表現級別較低的職員，薪金調整幅度較大，原因是所屬前線管理職員認為他們的薪金低於市場水平；及
- (d) 應科院會就薪金周年調整幅度徵求董事局批准，並會每年建議調整機制，供董事局核准。應科院會遵行經董事局通過的機制。如調整幅度偏離核准機制，應科院會向相關主管部門徵求批准，並把偏離機制的理據記錄在案。

職員獎金

3.44 二零零四年四月，應科院透過分拆，把三個光電子構裝技術完整項目售予一名投資者。根據該項交易，應科院把三個項目的技術、主要職員和設備轉移給投資者。交易總代價包括一筆約1.1億元的現金，另加三年期內每年專營權費，數額定為投資者經營相關光電子構裝業務每年收益的5%。

3.45 二零零四年五月，財經事務及庫務局局長與創新科技署署長商定交易所得收益的分配原則，詳情如下：

- (a) 出售項目的收益總額根據基金與經常資助金各自的撥款比率，分為兩部分；
- (b) 基金所得收益會注入基金；
- (c) 政府從經常資助金收回投資成本，經常資助金餘下收益由政府與應科院平分；及
- (d) 應科院把所得收益淨額撥入儲備帳。

3.46 基於上述原則，該筆現金分配如下：

- (a) 政府獲得 9,700 萬元 (其中 5,000 萬元撥入基金，4,700 萬元撥入政府一般收入帳目)；及
- (b) 分拆所分配的利潤，應科院所得約為 1,300 萬元。

3.47 關於應科院所得的 1,300 萬元，董事局決定把 1,000 萬元撥給職員獎勵計劃，以獎勵 23 名參與相關項目的職員。這筆款項約佔應科院所得利潤 (即 1,300 萬元) 的 77%。個別職員獲發的獎金由 5,800 元至 470 萬元不等，金額根據董事局批准的公式 (註 4) 計算。

審計署的意見

3.48 審計署注意到，雖然董事局批准發放獎金，但把 1,000 萬元撥作獎金的基礎，並無記錄在案。審計署認為，應科院日後有必要把釐定職員獎金款額的基礎記錄在案，以便有所交代。為了提高透明度，顯示審慎運用公帑，應科院有必要披露已發放的職員獎金。

審計署的建議

3.49 審計署建議 應科院日後如進行分拆，應：

- (a) 把釐定職員獎金款額的基礎記錄在案；及
- (b) 考慮披露發放的職員獎金款額，藉此提高透明度，顯示審慎運用公帑。

應科院的回應

3.50 應科院行政總裁同意審計署的建議。他表示，第 3.48 段所述的職員獎金款額，是根據董事局的指引與有關職員磋商後釐定。

檢討高級行政人員的薪酬待遇

3.51 為提高透明度和問責性，政府在二零零三年二月發布一套指引，要求資助機構每年檢討最高三層行政人員的人數、職級及薪酬待遇，並向所屬局長報告檢討結果。資助機構亦須與政府商定公開定期檢討報告的合適安排。

註 4：公式根據有關職員的薪酬、服務年資和工作性質，釐定個別職員獲發的獎金款額。

審計署的意見

評估薪酬待遇

3.52 在評估最高三層行政人員的人數、職級及薪酬待遇是否適當時，如公務員體制沒有相類職位，資助機構須參考市場水平。審計署注意到，應科院曾在二零零四年聘請顧問檢討薪酬水平(見第 3.7 段)。但是，行政總裁的薪酬水平不在檢討之列。因此，2004-05 年度行政總裁的薪酬待遇並未參考市場水平加以評估。審計署亦察覺到，應科院並未在 2003-04 及 2005-06 年度，對最高三層行政人員展開同類檢討。

向公眾披露高級行政人員的薪酬待遇

3.53 由二零零四年起，應科院在網頁公布行政總裁，以及第一、第二級高級行政人員的薪酬待遇周年檢討報告節錄。應科院提供的資料撮要見表九。

表九

由應科院提供的最高三層行政人員薪酬資料

年度	應科院提供的資料
2003-04	<p>新行政總裁的薪酬待遇不高於應科院創立時行政總裁的薪酬待遇。</p> <p>自 2003 年 4 月以來，第二層及以下僱員的最低薪酬已削減 10%。除此之外，僱員福利不變。</p>
2004-05	<p>行政總裁的薪酬待遇經修訂後，包括定額酬金及按表現釐定的不定額酬金。行政總裁經修訂的薪酬待遇，並不比應科院創立時行政總裁的薪酬待遇為高。</p> <p>第一級僱員的薪酬待遇經修訂後，加入一筆按表現釐定的酬金，款額以基本年薪 15% 為上限。第二級僱員的薪酬級別經修訂後，非實報實銷的現金房屋津貼已納入基本薪金。</p>
2005-06	不適用，並未提供相關資料。

資料來源：應科院網頁

3.54 審計署注意到，應科院披露的資料遠較其他公共機構為少。審計署認為，應科院須參照同類機構的披露資料做法。

審計署的建議

3.55 審計署建議 應科院應：

- (a) 在評估最高三層行政人員 (包括行政總裁) 的薪酬待遇時，參考市場慣例；及
- (b) 考慮向公眾披露最高三層行政人員的薪酬待遇 (例如，在不點名的情況下，展示個別人員按不同薪酬級別所得的款額)，以增加透明度。

應科院的回應

3.56 應科院行政總裁同意審計署的建議。他表示：

- (a) 應科院已委聘人力資源顧問定期檢討各級職員 (包括他本人) 的薪酬待遇。應科院會依循政府的準則定期檢討；
- (b) 應科院會參照香港科技園等同類公營機構的做法，向公眾披露最高三層行政人員的薪酬待遇；及
- (c) 他在二零零四年五月受聘。因此，二零零四年六月進行的應科院薪酬水平顧問研究，沒有就他的薪酬待遇訂立基準。

第 4 部分：項目管理

4.1 本部分探討應科院研發項目的管理及相關事宜。

背景

4.2 應科院研發項目的管理政策和程序，在《企業管治手冊》訂明。該等政策和程序與基金資助指引和項目協議所載規定大致相符。

4.3 為了確定應科院項目管理制度的成效，審計署審查18個完整項目的記錄。截至二零零六年十二月，除三個項目外，所有選定項目均已完成。審計署注意到，數個範疇有可改善之處。

項目策劃

4.4 應科院的項目計劃載於項目建議書。在擬備完整項目的建議書時，應科院項目小組須提供有關項目商品化潛力的資料，例如：

- (a) 估計採用新技術的客戶數目；及
- (b) 預計項目收益。

審計署的意見

商品化潛力資料

4.5 審計署注意到，通常應科院項目小組甚少估計項目收益。經審計署審查的18份項目建議書中，只有4份說明預計項目收益。其餘14份項目建議書，均沒有說明預計項目收益。

4.6 此外，審計署注意到，經審查的18份項目建議書，其中14份有關的項目小組並無估計採用新開發技術的客戶數目。至於餘下4份項目建議書，有3份沒有說明預計客戶數目的計算基礎。

4.7 審計署認為，項目建議書應載述有關新開發技術商品化潛力的資料，例如估計客戶數目和預計項目收益。這類資料有助評估所需經費，並提供可量化的衡量表現準則，以評核項目成效及成果。應科院需要確保項目建議書載有這類資料，包括估計數字的計算基礎。

風險分析

4.8 風險管理公認為優良項目管理不可或缺的措施。項目風險分析是甚有價值的工具，有助管理人員：

- (a) 識別風險因素和評估該等因素對研發項目成敗的潛在影響；
- (b) 制定風險紓緩策略；及
- (c) 為意料之外的情況制定應變措施。

4.9 健全的風險管理應確保：

- (a) 在整個項目研發期內重估項目的風險；
- (b) 執行風險紓緩措施；及
- (c) 監察措施的成效。

4.10 審計署注意到，根據應科院的項目管理政策和程序，項目小組無須就擬議研發項目進行風險分析。審計署認為，應科院需要着手制訂一套風險管理程序，作為項目管理制度的一環，以改善項目策劃程序。項目風險分析應在項目策劃階段進行，並在項目期內重估項目的風險。此外，在項目建議書和項目進度報告內記錄風險分析及評估結果，這亦是至為重要的。

職員費用預算

4.11 應科院須在項目建議書說明項目預算。預算分為三部分：職員費用、機器設備費用和其他直接成本。在二零零五年五月以後提交的項目建議書，須夾附一份職員名單，臚列參與項目的研發職員姓名。

4.12 經審計署審查的18份項目建議書中，4份附有職員名單。審計署根據職員名單和應科院的薪酬記錄，重新計算該4個項目的職員費用預算，並把有關數字與項目建議書所載的職員費用預算作一比較。審計署注意到，經審查的4個項目中，3個項目的建議書所載職員費用預算高於審計署計算所得。審查結果見表十。

表十

三份項目建議書所載的人力開支預算與
審計署根據項目職員名單計算而得的預算比較結果

項目	項目建議書 所載的職員費用 預算 (百萬元)	根據項目職員名 單和應科院薪酬 記錄計算的職員 費用預算(註) (百萬元)	差額 (百萬元)
U	12.30	10.78	1.52 (12%)
AA	5.40	4.65	0.75 (14%)
V	12.35	10.88	1.47 (12%)

資料來源：應科院的記錄和審計署的分析

註：至於在職員名單中列為尚待招聘的職位，審計暑假設有關於新職員在項目開展時已入職，薪金等同應科院在項目建議書載列的預計薪金。

4.13 根據上述審查結果，審計署認為，應科院需要確保項目建議書所載的職員費用預算準確無誤。

4.14 審計署審查該四份項目建議書的職員名單，發現互相矛盾之處。舉例來說，五名研發職員預期會全時間參與項目U和項目AA，但兩個項目的項目期卻在二零零六年五月至九月期間重疊。項目Z也出現類似矛盾。根據項目Z的建議書，項目主管會在二零零六年四月至二零零七年十月期間全時間參與項目Z。不過，相關職員預期會在二零零六年四月至二零零七年六月期間，用36%的時間參與項目V。

4.15 審計署認為，應科院需要確保項目建議書正確預算職員參與項目的時間。

項目機器設備預算

4.16 基金的資助指引訂明，應科院擬備機器設備費用預算時，必須說明採購設備的理據，並在項目建議書載述應科院內部或其他獲基金資助的機構有否類

似設備可供共用。經審計署審查的18份項目建議書中，只有一份說明應科院內部或其他獲基金資助的機構有否類似設備可供共用。

4.17 審計署認為，應科院需要確保項目小組在項目策劃階段，查核應科院內部或其他獲基金資助的機構有否類似設備可供共用。查核結果應記錄在項目建議書內。

審計署的建議

4.18 審計署建議 應科院應：

- (a) 確保項目建議書載有關於擬議研發項目商品化潛力的資料，例如預計項目收益和估計客戶數目，以及估計數字的計算基礎；
- (b) 制訂一套風險管理程序，作為項目管理制度的一環（見第 4.8 及 4.9 段）；
- (c) 確保項目建議書所載的職員費用預算準確無誤；
- (d) 確保項目建議書正確預算職員參與項目的時間；及
- (e) 提醒項目小組查核應科院內部或其他獲基金資助的機構有否類似機器設備可供共用，並記錄在項目建議書內。

應科院的回應

4.19 應科院行政總裁同意審計署的建議。他表示：

- (a) 自二零零五年六月以來，除了屬於探究性質的種子項目外，所有項目建議書均會載列預計收益。除種子項目外，所有項目小組均會提供目標客戶的資料；
- (b) 雖然項目建議書並未有系統地載述風險分析，但風險分析已納入應科院的項目管理程序。應科院會確保日後為所有項目進行有系統的項目風險管理；
- (c) 審計署發現項目職員費用預算有差異，原因是採用了標準薪金額和實際薪金兩種不同的基礎計算；實際薪金要待職位填補後才能確定。應科院會確保用以計算項目職員費用預算的職員費用數額盡量反映平均實際薪金；
- (d) 就研發項目而言，研發職員同一期間進行的項目，通常不止一個。項目建議書與實際項目、某份建議書與另一份建議書的職

員，亦經常會重新編配。因此，職員參與項目時間重疊的情況，並不罕見，這是由於不同建議書重新編配人手所致。審計署所述項目(見第4.14段)實際記錄的時間，並不會重複記錄。應科院會盡力準確預算職員參與項目的時間；及

- (e) 應科院已制定推廣有效運用機器設備的措施。策劃部審視新項目建議書後，會檢討新機器設備是否合用，以及應科院其他部門有否相同設備可供使用，並提出意見。如接獲核准項目的新機器設備訂購申請，採購部門在批准申請前，會檢查存貨系統，查核應科院其他部門有否相同設備可供使用。應科院同意遵循基金指引，共用應科院內部或其他獲基金資助的機構現有的機器設備。

項目監察

4.20 進行大型項目，需要嚴密監察，以確保取得預期成果。應科院的項目監察制度規定，各研發科須就職責範圍內的項目，向總部科轄下的策劃部提交每月進度報告。自二零零六年一月起，各研發小組與策劃部每月均舉行項目進度檢討會議。

4.21 除內部監察外，項目進度亦由應科院的技術委員會和創新科技署監察。根據項目撥款協議，應科院須就每個完整項目每半年向技術委員會提交進度報告。經委員會審視和通過後，該份項目半年進度報告會提交創新科技署。

審計署的意見

項目管理資料系統有待設立

4.22 審計署注意到，截至二零零六年十二月，應科院尚未設立任何項目管理資料電腦系統，以記錄職員用於項目的時間、項目財務資料和進度等。項目資料由各研發科以各種形式(例如文件檔案和電郵)備存。審計署認為，應科院需要設立項目管理資料電腦系統，以便有效管理項目。該系統可用作不同項目的共用資料庫，並有助定期編製劃一格式的管理報告和在線查詢項目資料，以便管理層檢討項目。

每月進度報告並沒有全部提交

4.23 審計署審查2005-06及2006-07年度(截至二零零六年十二月)提交的每月進度報告，發現這類報告並沒有全部提交(見表十一)。審計署認為，應科院需要確保各研發科提交每月進度報告，以供總部科轄下的策劃部審視。

表十一

2005-06 及 2006-07 年度欠交的每月進度報告的數目

期間	研發科 A	研發科 B	研發科 C	研發科 D
2005-06 年度	3	2	2	1
2006-07 年度 (截至二零零六年十二月)	4	2	2	0
總計	7	4	4	1

資料來源：應科院的記錄

4.24 審計署注意到，每月項目進度檢討會議並無在二零零六年四月、六月及九月至十二月舉行。二零零六年十二月，策劃部項目經理回應審計署的查詢時表示，將二零零六年四月、六月、九月及十二月的每月項目進度檢討會議取消，是為了舉行技術委員會會議。二零零六年十月及十一月，策劃部與每個研發科學行每年項目高層會議，討論每年項目策劃事宜，包括每個項目的進度，因此並無另外舉行項目進度檢討會議。二零零七年二月，應科院再告知審計署，由於應科院轉換至更嚴格的研發中心運作模式，二零零六年九至十二月舉行的檢討會議數目大增，每次會議均詳細檢討各項目。有鑑於此，應科院沒有要求各研發科提交每月進度報告，在這段期間亦無舉行個別項目的檢討會議。

4.25 審計署認為，應科院需要確保每月均舉行項目檢討會議，以監察項目進度。如未能舉行會議，應把理據記錄在案，提交相關主管批准。

遲交每年已審核財務報表

4.26 根據基金的資助指引，應科院須最遲於每年六月，向創新科技署提交每個完整項目每年已審核財務報表 (截至每年三月三十一日)。

4.27 審計署審查的18個完整項目中，9個由於為期甚短而無須提交每年已審核財務報表。審計署審查其餘9份每年已審核財務報表的提交記錄，結果載於表十二。

表十二

九個項目的每年已審核財務報表的提交情況
(二零零六年十二月三十一日)

提交情況	報表數目	備註
遲交	5	5份報表遲交了超過8個月。
逾期末交	4	4份報表已逾期超過6個月。
總計	9	—

資料來源：創新科技署的記錄

4.28 審計署認為，應科院需要確保職員根據基金的資助指引，向創新科技署提交項目每年已審核財務報表。

沒有提供技術委員會要求的資料

4.29 二零零五年一月，應科院向技術委員會建議，採用新格式報告項目的半年進度。該項建議旨為確保每半年提交的項目進度報告簡潔有效。技術委員會在批核新格式時，提議報告應載述期內最新市況的資料。

4.30 關於審計署審查的18個完整項目，應科院在2005-06及2006-07年度(截至二零零六年十二月)向技術委員會和創新科技署提交了21個項目半年進度報告。當中只有7個載述最新市況的資料。審計署認為，應科院需要提醒項目小組在提交技術委員會和創新科技署的半年進度報告中載述這類資料。

沒有評估項目延誤的影響

4.31 擬訂項目階段成果，並定期匯報取得該等成果的進度，是良好的項目管理措施。如未能取得訂明的階段成果，項目小組應評估和匯報有關延誤會否對項目造成負面影響(例如項目可能延遲／不能完成)，以及須採取的補救行動。關於審計署審查的18個項目，截至二零零六年十二月，應科院已合共提交35個項目半年進度報告。審計署注意到，其中8個進度報告顯示項目有延誤。不

過，當中5個並無說明項目延誤的後果或影響。在該5個報告中，4個沒有交代針對延誤而採取的補救行動。審計署認為，應科院需要確保項目小組遇到項目延誤時提供這類資料。

延遲提出項目延期要求

4.32 根據基金的資助指引，如項目未能在預定日期前完成，項目小組應通過技術委員會向創新科技署申請批准延長項目期。審計署審查的18個項目，其中8個曾提出延期要求。審計署注意到，延期要求往往在原定項目期快將屆滿時提出。其中兩個項目的延期要求，在項目原定完成日期後才提出，詳情載於表十三。

表十三

在八個項目提出和批准延長項目期要求

要求	項目原定完成日期	提出要求日期	批准日期
1	29/7/2004	29/6/2004	9/8/2004
2	15/12/2004	2/12/2004	17/12/2004
3	29/1/2005	18/1/2005	16/2/2005
4	31/5/2005	26/5/2005	7/7/2005
5	31/7/2005	4/7/2005	13/7/2005
6	30/6/2006	9/8/2006	14/9/2006
7	30/6/2006	9/8/2006	21/8/2006
8	30/9/2006	28/9/2006	18/12/2006

資料來源：創新科技署的記錄

4.33 二零零七年二月，應科院回應審計署的查詢時表示：

- (a) 延期要求通常在項目後期提出，因為項目小組會設法如期完成，只有在不可行時才會申請延期；及
- (b) 至於兩宗個案在項目原定完成日期後才提出延期申請（見第 4.32 段），其實延期要求在該日期前已提交技術委員會，並獲批准。不過，由於負責項目的職員有變，辦妥提交創新科技署的申請所需時間較預期為長。

4.34 審計署認為，應科院需要確保項目在預定日期前完成。如須延期，應盡早徵求批准。

審計署的建議

4.35 審計署建議 應科院應：

- (a) 考慮設立項目管理資料電腦系統，以便有效管理項目；
- (b) 確保各研發科提交每月進度報告，以供總部科轄下的策劃部審視；
- (c) 確保各研發科與策劃部每月如期舉行項目檢討會議。如未能舉行會議，應把理據記錄在案，提交相關主管批准；
- (d) 確保恪守基金的資助指引，向創新科技署提交項目的每年已審核財務報表；
- (e) 提醒項目小組在提交技術委員會和創新科技署的半年進度報告中，載述有關最新市況、項目延誤和所受影響的資料，以及採取的補救行動；及
- (f) 確保項目在預定日期前完成。如須延期，應盡早徵求批准。

當局的回應

4.36 創新科技署署長同意審計署的建議，即應科院必須及時向創新科技署提交項目的每年已審核財務報表。他表示：

- (a) 遲交已審核財務報表，是由於應科院規定所有項目的已審核財務報表均須獲審計委員會（每半年開會一次）通過，然後經董事局（每季開會一次）批准，方可提交。創新科技署已提醒應科院採取措施，提高擬備報告的效率；

- (b) 應科院正檢討現行機制和程序，盡量依時提交報告，同時維持報告的質素；
- (c) 除按照一貫做法，就遲交報告向應科院發出催辦函外，創新科技署會與應科院的高層管理人員定期會面，討論遲交已審核財務報表的問題；及
- (d) 創新科技署會檢討基金的資助指引，以確保規定合理。

應科院的回應

4.37 應科院行政總裁同意審計署的建議。他表示：

- (a) 應科院設有項目管理資料系統，提供所需的項目管理資料。現行系統讓各研發小組可靈活運用最熟識的項目管理工具，以最佳方式管理項目。應科院會根據審計署的建議，繼續加強上述系統。應科院亦會衡量日後應否設立可靠且具成本效益的項目管理資料電腦系統；
- (b) 應科院會繼續加強項目監察程序，確保所有每月進度報告均按規定詳細審視；
- (c) 基於第4.36(a)段所述的規定，遲交項目的每年已審核財務報表，有時在所難免。應科院正聯同創新科技署檢討有關程序，以期加快已審核財務報表的擬備和提交時間；
- (d) 應科院會盡力確保項目半年進度報告載有重要市場發展的資料；及
- (e) 應科院會加強項目管理程序，交代跟進行動計劃和匯報項目延誤的後果或影響。

項目評估

4.38 根據基金的資助指引，應科院須於項目完成後兩個月內向創新科技署提交項目的最後報告，報告須交代：

- (a) 個別階段的成果；
- (b) 項目成果；
- (c) 報告期內主要活動和成果的撮要；及
- (d) 項目的財務狀況。

4.39 除了提交最後報告外，應科院亦須在項目完成日期起計三個月內，向創新科技署提交項目(由開始日至完成日的一段期間)的最終已審核財務報表，以及所購置的機器設備清單。最後報告和已審核財務報表一經創新科技署接納，應科院便會把有關項目視作完結。

審計署的意見

遲交項目最後報告

4.40 截至二零零六年十二月，審計署審查的18個項目中，4個項目的最後報告尚未到期提交。其餘14個項目之中，12個的最後報告遲交，另外2個逾期30天仍未提交。審查結果載於表十四。

表十四

遲交項目最後報告
(根據審計署審查的 18 個項目)

項目	提交報告限期	實際提交日期	延遲 (日)
E	30/9/2005	9/1/2006	101
H	30/4/2005	14/5/2005	14
J	30/6/2005	20/9/2005	82
K	31/10/2005	9/1/2006	70
F	31/5/2006	16/10/2006	138
G	31/5/2006	16/10/2006	138
L	31/7/2005	20/9/2005	51
M	31/7/2005	20/9/2005	51
O	31/10/2006	20/12/2006	50
P	3/6/2006	16/10/2006	135
R	30/9/2006	20/12/2006	81
S	31/3/2006	7/7/2006	98
Q	30/11/2006	尚未提交	31 (截至 31/12/2006)
T	30/11/2006	尚未提交	31 (截至 31/12/2006)

資料來源：創新科技署的記錄

遲交最終已審核財務報表

4.41 審計署注意到，截至二零零六年十二月，在審計署審查的 18 個項目中，14 個的最終已審核財務報表到期提交。但是，只有一個項目已提交最終已審核財務報表。審查結果載於表十五。

表十五

經審計署審查的 18 個項目
提交最終已審核財務報表的情況
(二零零六年十二月三十一日)

提交情況	最終已審核財務報表的數目	備註
遲交	1	遲交了 266 日。
逾期未交	13	平均逾期約 246 日。其中 5 個項目已逾期 1 年以上。

資料來源：創新科技署的記錄

遲交機器設備清單

4.42 根據項目協議，應科院須於項目完成後三個月內向創新科技署提交所購置的機器設備清單。該項規定旨在方便獲基金資助的機構共用機器設備。審計署注意到，截至二零零六年十一月初，應科院仍未向創新科技署提交任何項目的機器設備清單。二零零六年十一月中旬，應科院因應審查結果，向創新科技署提交 15 個完整項目和 13 個種子項目的機器設備清單。

分兩階段評審應科院項目

4.43 在二零零三年二月舉行的立法會工商事務委員會會議上，議員獲悉創新科技署會分兩階段評審應科院的項目。在第一階段，該署會先評核項目是否已按照核准項目建議書載列的階段和項目成果圓滿完成；第二階段則會按項目成果對相關業界的實用程度和效益加以評審。

4.44 就第一階段評審而言，正如第 4.40 至 4.42 段所述，應科院未能嚴格遵守基金資助指引訂明的報告規定。審計署認為，為便利創新科技署評審階段和項目成果，該署與應科院需要確保日後的项目遵循基金資助指引訂明的報告規定。

4.45 至於第二階段評審，審計署察覺尚有改善餘地，尤其是 12 個經審查項目的最後報告，一些重要資料(例如客戶對項目成果的實用程度和效益有何評語；技術轉移所創造的職位和銷售額等)不一定載述。為確保第二階段的評審能妥善地進行，創新科技署需要確保應科院提交該等重要資料。

審計署的建議

4.46 審計署建議 創新科技署署長應聯同應科院採取措施，確保日後的项目遵循基金資助指引訂明的報告規定。

4.47 審計署建議 創新科技署署長應就評估及報告每個完整項目的成果對相關業界的實用程度和效益，考慮要求應科院提交每個項目的重要資料(例如客戶的評語，技術轉移所創造的職位和銷售額)。

當局的回應

4.48 創新科技署署長同意審計署的建議。他表示，應科院遲交項目最後報告和最終已審核財務報表，是由於根據應科院的報告規定，所有最後報告均須經技術委員會(每季開會一次)討論和通過，方可提交。他亦表示，創新科技署：

- (a) 與應科院高層管理人員舉行定期會議時，會就尚未提交的機器設備清單提醒該院；
- (b) 已設立催辦制度，監察基金資助項目最後報告的提交情況；
- (c) 會聯同應科院管理層採取措施，確保日後的项目遵循基金資助指引訂明的報告規定；
- (d) 會與應科院高層管理人員定期會面，討論遲交項目報告的問題；
- (e) 檢討基金有關的資助指引，以確保規定合理；及
- (f) 會考慮如何加強評審項目成果對業界的實用程度和效益。不過，這類評審有時只可在宏觀層面進行，而未必能在項目層面提供所有重要資料。

應科院的回應

4.49 應科院行政總裁表示，該院現正研究如何精簡向創新科技署提交項目最後報告和最終已審核財務報表的安排。此外，應科院已採取補救行動，確保職員及時提交項目的機器設備清單。

業界資助

4.50 二零零五年五月，立法會工商事務委員會獲悉，為證明研發中心(見第1.6段)所負責的項目能夠切合業界需要，研發中心(包括應科院)須爭取業界資助(註5)，金額最少佔項目經費10%。項目如未能符合有關業界資助的規定，便會中止。

4.51 應院所負責的37個完整項目之中，有11個須爭取業界資助，以作為部分經費。在上述11個項目中，審計署審查了兩個必須在二零零六年九月前符合業界資助規定的項目。審查結果載於表十六。

表十六

審計署審查兩個項目的 業界資助規定及實際所得資助

項目	收取資助的限期	規定的最低資助額		限期屆滿時收到的現金資助	
		(元)	(佔項目預算的百分比)	(元)	(佔項目預算的百分比)
U	二零零六年三月	1,564,700	10%	708,540	4.5%
V	二零零六年九月	1,632,100	10%	807,300	5.0%

資料來源：應科院的記錄

註5：業界資助包括現金及非現金資助、來自特許使用權的收入，以及提供合約服務的收入。

審計署的意見

非現金資助的文件記錄

4.52 應科院表示，項目 U 獲客戶提供約值 811,000 元的非現金資助，包括 55,000 元的機器設備費用，以及 756,000 元的職員費用。不過，由於缺乏證明文件，審計署無從確定職員費用是否準確。二零零六年十二月，相關項目主管在回應審計署的查詢時表示，該項目有數名特許客戶參與項目的工作。應科院根據該院對客戶的認識，推算客戶提供人手的費用。應科院無從核實確切的職員費用，因為這類資料牽涉客戶的內部運作。

4.53 鑑於爭取業界資助是項目一項重要規定，審計署認為，創新科技署要考慮在資助指引中訂明，必須有妥善的記錄證明項目收受的非現金資助屬實。

客戶承諾的資助

4.54 應科院指出，如把客戶承諾的資助額計算在內，項目 V 符合業界資助額達項目經費 10% 的規定。審計署注意到，項目 V 一名特許客戶 (客戶 A) 承諾分三期付給應科院 6 萬美元。第一期 2 萬美元應在二零零六年三月簽約時支付。審計署審查項目 V 的帳目，發現截至二零零六年十二月，仍未收到該客戶的付款。

4.55 除客戶 A 外，應科院在收取另一客戶 (客戶 B) 的款項時亦遇到困難。客戶 B 承諾分三期付給應科院 5 萬美元。第一期應在二零零五年六月簽約時支付。可是，截至二零零六年十二月，應科院仍未收到客戶 B 的付款。

4.56 審計署認為，創新科技署需要考慮在資助指引中訂明，在評定項目是否符合業界資助規定時，客戶沒有按承諾支付的款項，可否計入業界資助額。

審計署的建議

4.57 審計署建議 創新科技署署長應：

- (a) 考慮在資助指引中訂明，項目如需業界資助，必須有妥善記錄證明收受的非現金資助屬實；及
- (b) 在評定項目是否符合業界資助規定時，決定客戶沒有按承諾支付的款項可否計入業界資助額。

當局的回應

4.58 創新科技署署長同意審計署的建議。他表示：

- (a) 創新科技署會檢討基金資助指引，訂明基金資助項目必須有妥善記錄證明收受的非現金資助屬實；
- (b) 在評定項目是否符合業界資助規定方面，客戶承諾支付的款項會計入業界資助額。在項目期內，應科院管理層應設法向客戶收取他們承諾支付的款項；及
- (c) 如有客戶未能兌現原先的付款承諾，該筆款項不會計入業界資助額，應科院必須另覓資助，以彌補不足之數。創新科技署會檢討基金資助指引，視乎情況訂明這項規定。

應科院的回應

4.59 應科院行政總裁表示：

- (a) 應科院已開始與創新科技署合作編製用以記錄非現金資助的文件。由於客戶提供的職員費用太難確定，現時這種非現金資助方式不會獲得批准；及
- (b) 應科院已設立機制，監察應收帳項和追查舊帳。應科院正採取一切必要的步驟，跟進第 4.54 及 4.55 段所述的兩宗個案。

第 5 部分：項目成本管理

5.1 本部分探討應科院對項目成本的管理。

背景

5.2 為提高使用公帑的透明度及加強問責，政府已就基金撥款用途施加規定。該等規定載於基金的資助指引，適用於所有向基金尋求項目撥款的機構。指引要點如下：

- (a) 基金所有項目撥款只限用於進行相關項目；
- (b) 每個項目應備存獨立的帳目；及
- (c) 撥款應用於支付專為進行相關項目而引致的開支。

5.3 應科院屬於獲基金資助的機構，會就每個項目與基金簽訂項目撥款協議。基本上協議條款以基金指引訂明的條款為藍本。

項目成本監控

5.4 為查明應科院內部有否設立健全的項目成本監控制度，以及有否遵辦基金資助指引及撥款協議所載的規定，審計署隨機抽查了18個項目的帳目，審查結果載於第 5.5 至 5.20 段。

審計署的意見

記錄項目工時

5.5 職員費用是應科院研發項目最主要的成本項目。2005–06年度，基金撥給應科院的項目經費，約 70% 用於支付項目的職員費用，因此必須設立可靠的記時系統，記錄每個項目所用的職員費用。該系統可提高應科院在運用項目撥款方面的問責性，協助項目小組監察和管理屬下的人力資源，以及備存記錄以便查核。

5.6 為交代每個項目涉及的職員費用，研發科的主管每月月底必須就每個由其督導的項目，向會計部提交人手記錄表，記錄研發職員的姓名及他們月內用於相關項目的時間。

5.7 二零零六年十月，應科院財務總監回應審計署的查詢時表示，該院正在開發電腦化人力管理資訊系統。至於該系統預定推行的日期，應科院未有定案。

5.8 為提高應科院在運用項目撥款方面的問責性，以及解決該院對資訊管理的需求，審計署認為，應科院需要着手確保正在開發的電腦化人力管理資訊系統可盡快推行。

項目成本錯誤入帳

5.9 審計署審查 18 個項目帳目，發現 9 個帳目的一些項目成本錯誤記入其他項目的帳目。審查結果如下。

(a) 把職員費用錯誤記入其他項目。涉及 5 個項目，詳情如下：

項目	項目預算 (百萬元)	項目期
R	14.8	1/2/2005 至 31/7/2006
AL	2.0	15/4/2005 至 14/10/2005
M	15.0	1/12/2003 至 31/5/2005
V	14.8	12/12/2005 至 12/6/2007
Z	13.1	10/4/2006 至 9/10/2007

審計署注意到，在二零零五年六月，項目 M 37 萬元職員費用及項目 AL 56 萬元職員費用記入項目 R 的帳目。根據應科院的記錄，由於項目 AL 用於人力資源的撥款用罄，加上項目 M 已報稱完成，有需要作出此項安排。另一方面，審計署注意到，項目 R 約 41 萬元職員費用記入項目 V 和 Z 的帳目；

- (b) 職員費用記入尚未獲准的項目。項目 U 於二零零五年七月展開，開支預算為 1,500 萬元。審計署審查項目 U 的帳目，發現帳目內有項目 AA 約 70 萬元職員費用。該筆職員費用記入項目 U 的帳目時，項目 AA 尚未獲准展開；
- (c) 項目帳目有其他項目的物料費用。審計署注意到，二零零六年八月，項目 V 115,000 元物料費用記入項目 R 的帳目，款額約佔項目 V 其他直接成本預算的 4%；及
- (d) 項目成本記入一般行政費用帳目。審計署注意到，項目 R 81 萬元職員費用記入一般行政費用帳目(下稱資助金帳目)。審計署亦注意到，2005-06 年度項目 E 約 129,000 元及項目 G 約 761,000 元的離

港公幹開支，均記入資助金帳目。記入的款額分別佔項目 E 及項目 G 其他直接成本預算的 6% 及 20%。

5.10 審計署注意到，項目帳目記入與項目無關的支出。項目獲批的撥款應只限用於支付該指定項目的支出。應科院需要採取措施，確保項目成本正確記入相關的項目帳目。

項目職員費用記入資助金帳目

5.11 審計署注意到，2004-05 年度、2005-06 年度及 2006-07 年度 (截至二零零六年十二月)，項目的職員費用記入應科院的資助金帳目。表十七顯示記入資助金帳目的項目職員費用。

表十七

記入資助金帳目的項目職員費用
(2004-05 至 2006-07 年度)

年度	記入資助金帳目的 項目職員費用 (百萬元)
2004-05	9.1
2005-06	14.7
2006-07 (截至 2006 年 12 月)	24.4
總計	48.2

資料來源：應科院的記錄

5.12 原則上，項目研發職員費用不應記入資助金帳目。二零零六年十一月，應科院會計經理回應審計署的查詢時解釋，在新項目等待批核期間，研發職員費用會記入資助金帳目。

5.13 審計署認為，應科院開展項目前，須先獲得基金批准撥款。在項目等待批核期間，如難以調配人手，應科院需要向董事局報告，並徵求董事局批准必要的安排(例如為項目展開前與項目無關的工作，訂定記錄涉及的人力資源及相關撥款的安排)。

按表現釐定的不定額酬金記入項目帳目

5.14 應科院職員的薪酬包含基本薪金及每年按表現釐定的不定額酬金，後者數額最高可達基本薪金的15%。待職員每年工作表現評核完成，每年按表現釐定的不定額酬金會在隨後一個年度的四月份支付。

5.15 二零零五年十一月，應科院獲准使用基金的項目撥款，支付研發職員按表現釐定的不定額酬金，原因是該筆款項被視為項目部分職員費用。在按表現釐定的不定額酬金發給相關研發職員的月份(即每年四月)，應科院會把酬金全數記入項目帳目。審計署注意到，在2006-07年度(截至二零零六年十二月)，合共約有740萬元按表現釐定的不定額酬金記入十個項目帳目。

5.16 審計署審查三宗發放按表現釐定的不定額酬金的個案，結果載於第5.17至5.19段。

5.17 **個案 1** 項目R在二零零五年二月展開。在2005-06年度大部分時間，該項目約有30名研發職員參與。可是，應科院只把其中四名研發職員(在二零零六年四月仍在從事該項目)的按表現釐定的不定額酬金(約215,000元)記入項目帳目，而不是把全部30名研發職員的按表現釐定的不定額酬金記入。記入項目R帳目的金額因而少報。

5.18 **個案 2** 項目Z在二零零六年四月展開。同月，14名曾從事其他項目的研發職員的按表現釐定的不定額酬金全數記入項目Z的帳目。記入項目Z帳目的金額因而多報。

5.19 **個案 3** 這宗個案涉及發給一名第一級別研發職員的按表現釐定的不定額酬金。該名職員在2005-06年度用了24%時間從事三個項目，其餘約76%時間用於行政工作。然而，她在二零零六年四月獲發的按表現釐定的不定額酬金(231,100元)，全數記入其中一個她曾參與的項目的帳目。審計署認為，該名職員的按表現釐定的不定額酬金，應根據她用於各項工作的時間，按比例記入全部三個項目的帳目和資助金帳目。

5.20 為確保恰當交代項目成本，審計署認為，應科院需要訂立會計守則，以便把按表現釐定的不定額酬金記入各相關項目的帳目和資助金帳目。

審計署的建議

- 5.21 為提高應科院在運用公帑方面的問責性，審計署建議 應科院應：
- (a) 着手確保正在開發的電腦化人力管理資訊系統可盡快推行；
 - (b) 確保遵循基金的資助指引，包括：
 - (i) 項目支出(例如職員費用、離港公幹開支和其他成本)正確記入相關的項目帳目；及
 - (ii) 開展項目前，先獲得基金批准撥款；
 - (c) 在項目等待批核期間，如難以調配人手，考慮為項目展開前與項目無關的工作，訂定記錄涉及的人力資源及相關撥款的安排；
 - (d) 備存研發職員(包括尚未從事核准項目的職員)調配記錄；
 - (e) 訂立會計守則，以便把發給研發職員的按表現釐定的不定額酬金記入相關帳目；
 - (f) 確保一旦無法遵辦基金撥款協議和資助指引的規定，沒有遵辦規定的理據會記錄在案，並取得相關主管部門批准；及
 - (g) 就沒有正確記入相關項目帳目的項目成本，作出必要的調整。

應科院的回應

- 5.22 應科院行政總裁同意審計署的建議。他表示：

記錄項目工時

- (a) 應科院日後會審慎評估和設立可靠而又符合成本效益的電腦化人力管理系統；

項目成本錯誤入帳

- (b) 職員費用記入其他項目，以及項目成本記入資助金帳目(見第5.9段)，問題出現時正值應科院因預備過渡至研發中心的營運模式，首次遇到項目審批需時比預期長；
- (c) 物料費用記入其他項目(見第5.9段)很可能是錯誤入帳，屬於個別事件。應科院會與創新科技署研究可行的補救措施；

- (d) 項目的離港公幹費用記入資助金帳目(見第5.9段)已於董事局一次特別委員會會議上匯報。委員會獲悉，科技市場推廣、與客戶及有意投資人士聯絡，會引致一些經常開支。這獲委員會通過；

項目職員費用記入資助金帳目

- (e) 某些與研發有關的費用記入資助金帳目，例如高級研發經理用於管理部門而非項目的時間、新聘研發主管擬備新項目建議書和建立核心小組所用的時間，以及研發小組完成舊項目後等候新項目審批的時間。日後，應科院會繼續確保項目開支妥善記入相關項目的帳目，並把應記入資助金帳目的研發職員費用維持在合理水平；
- (f) 應科院會設法縮短審批項目實際所需的時間，並會盡力適時招聘職員。應科院亦會就審批時間異常地長的個案所涉及的人手安排，向董事局匯報；
- (g) 自二零零六年十二月以來，人力資源部推行“人手編配計劃”程序。日後，應科院會估計為項目編配的研發人手，而職員工作時間的實際用途會用於計算實際成本；及

按表現釐定的不定額酬金記入項目帳目

- (h) 二零零五年十二月，財務及行政委員會通過把發給研發職員的按表現釐定的不定額酬金，記入他們從事的研發項目。在實施這項安排的首個財政年度，遇上困難。一些項目帳目中已經結算，新增的按表現釐定的不定額酬金因而未能入帳，以致在制訂新安排前，有必要繼續把部分按表現釐定的不定額酬金記入資助金帳目。現時新項目的預算會計及項目職員的按表現釐定的不定額酬金，應科院預期日後不會再遇到上述困難。應科院會繼續審視這項安排的會計程序，確保項目職員的按表現釐定的不定額酬金記入項目帳目。

第 6 部分：行政事宜

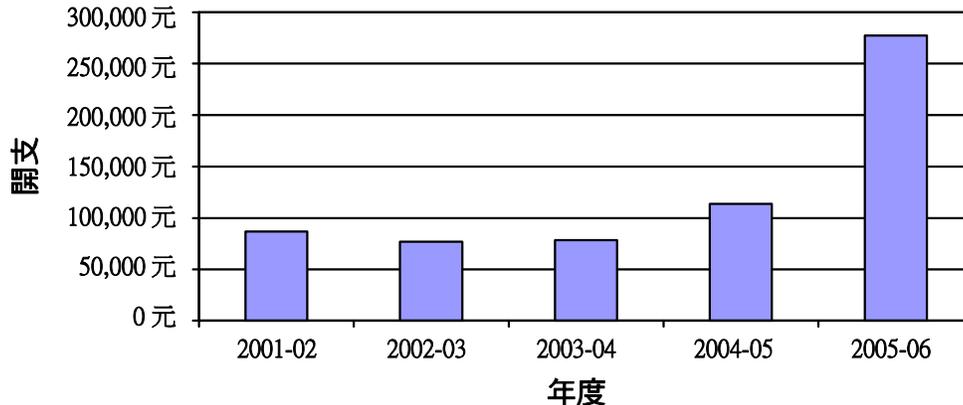
6.1 本部分匯報審查應科院各項行政事宜的結果。

酬酢開支

6.2 應科院 2005-06 年度的酬酢開支約為 277,000 元，較 2004-05 年度增加約 140%。圖一顯示應科院 2001-02 至 2005-06 年度的酬酢開支。

圖一

應科院的酬酢開支
(2001-02 至 2005-06 年度)



資料來源：應科院的記錄

6.3 應科院的政策是向職員發還他們公幹時款待應科院客戶的開支。發還款項的資格準則載於應科院通告第 2/2001 號。根據該通告的規定，酬酢開支應：

- (a) 用於款待應科院的客戶；
- (b) 與業務直接有關；
- (c) 屬於職員公幹時的開支；及
- (d) 獲行政總裁或行政總監批准。

6.4 應科院在二零零五年七月發出一套管制酬酢開支的指引，指引訂明：

- (a) 為控制預算，行政總裁會因應各科的規模和活動，每年為每科預留一筆定額款項。如酬酢開支超出該筆定額款項，須獲得行政總裁特別批准；

- (b) 應科院職員的酬酢開支，午膳應以每人250元為上限(包括小費)，晚膳則應以每人400元為上限(包括小費)。如超出上述金額，應徵得行政總裁特別批准；及
- (c) 如客戶由一組應科院職員款待，應科院職員人數不得遠較客戶為多。

審計署的意見

酬酢開支超出核准預算

6.5 審計署注意到，2005-06年度實際酬酢開支約為277,000元，較該年度21萬元的預算超出32%。表十八把2005-06年度應科院五個分科的預算與實際酬酢開支作一比較。

表十八

預算與實際酬酢開支的比較
(2005-06 年度)

科	核准撥款	實際開支	差額	
			金額	百分率
	(a) (元)	(b) (元)	(c) = (b) - (a) (元)	(d) = (c)/(a) × 100%
企業與消費電子	30,000	34,505	4,505	15%
材料與構裝技術	45,000	39,677	(5,323)	(12%)
集成電路設計	50,000	13,489	(36,511)	(73%)
通訊技術	60,000	100,812	40,812	68%
行政總部	25,000	88,742	63,742	255%
總計	210,000	277,225	67,225	32%

資料來源：應科院的記錄

6.6 應科院的記錄顯示，行政總裁批准所有超出的開支，但超出開支的理據沒有記錄在案。審計署認為，應科院需要提醒職員控制酬酢開支，以免超出預算。應科院亦需要確保只有具備充分理據才會批准酬酢開支超出預算。

超出開支限額的個案

6.7 審計署隨機抽查 50 宗 2005-06 年度發還酬酢開支申請，發現 9 宗超出應科院指引所訂的每人開支限額（見附錄C）。審計署注意到，行政總裁批准了上述申請，但給予特別批准的理據沒有記錄在案（見第 6.4(b) 段）。

6.8 指引訂明的每人開支限額，可確保在款待客戶時嚴守節儉原則，避免鋪張。應科院需要確保職員盡量遵照上述開支限額。

參與酬酢活動的應科院職員人數

6.9 審計署注意到在七宗個案中，應科院職員人數遠多於接受款待的客戶(見第 6.4(c) 段)。七宗個案的申請表均沒有說明涉及眾多應科院職員(見表十九)的理據。審計署認為，應科院須確保參與酬酢活動的應科院職員人數不會過多。

表十九

參與酬酢活動的應科院職員多於客戶的個案

日期	類別	應科院職員人數	客戶人數	應科院職員多於客戶的人數
15/9/2005	午膳	7	1	6
22/9/2005	午膳	8	1	7
28/9/2005	午膳	12	3	9
18/10/2005	午膳	10	3	7
8/11/2005	午膳	9	2	7
5/12/2005	晚膳	26	9	17
20/12/2005	午膳	9	1	8

資料來源：應科院的記錄

審計署的建議

6.10 審計署建議 應科院應加強控制酬酢開支。應科院尤其應：

- (a) 提醒職員控制酬酢開支，以免超出預算；

- (b) 確保只有在特殊情況和具備充分理據時，才會批准酬酢開支超出預算；
- (c) 提醒職員應遵照每人開支限額。如支出超出限額，應把理據記錄在案，並徵求批准；及
- (d) 確保參與酬酢活動的應科院職員人數不會過多。

應科院的回應

6.11 應科院行政總裁同意審計署的建議。他表示：

- (a) 近年應科院的客戶聯誼活動急增，以致酬酢開支增加。應科院日後會更準確估計酬酢開支預算，亦會徵求董事局批准追加酬酢開支的預算，並把理據記錄在案；
- (b) 第6.7段報告的九宗個案中，四宗與贊助出席商會舉辦的招待晚宴有關。應科院日後會把理據記錄在案。此外，應科院會把招待晚宴的贊助與酬酢開支預算分開；及
- (c) 在某些情況下，有需要由多名職員與某一特定客戶建立工作關係。應科院日後會把理據記錄在案。

與項目有關的離港公幹

6.12 與基金資助的研發項目直接有關的離港公幹開支，會由相關項目的經費支付。並非直接與研發項目有關的離港公幹開支，則由經常資助金支付，並記入資助金帳目。在2005-06年度，與項目有關的離港公幹開支約為310萬元。

審計署的意見

未獲事先批准的個案

6.13 根據應科院的離港公幹指引，離港公幹一律須經行政總裁或由行政總裁授權的研發主管批准。行政總裁離港公幹，須獲董事局主席批准。審計署隨機抽查50宗2005-06年度離港公幹的記錄，發現在11宗個案中，有關職員離港公幹前未獲事先批准，他們回港後才申請事後批准。審查結果載於表二十。

表二十

11 宗獲事後批准的離港公幹

公幹期	提交申請日期	批准申請日期
20-23/4/2005	25/4/2005	4/5/2005
10-13/7/2005	20/7/2005	9/8/2005
17-30/7/2005	9/8/2005	14/9/2005
25/7/2005	27/7/2005	9/8/2005
4-8/8/2005	9/8/2005	14/9/2005
14-17/8/2005	22/8/2005	14/9/2005
18-20/9/2005	18/1/2006	20/1/2006
12-13/10/2005	18/1/2006	20/1/2006
2-3/11/2005	19/1/2006	20/1/2006
7-16/11/2005	10/11/2005	22/11/2005
28/11/2005	19/1/2006	20/1/2006

資料來源：應科院的記錄

6.14 審計署注意到，在上述 11 宗離港公幹中，有 3 宗的申請表簡單解釋沒有事先申請批准的理由，其餘 8 宗沒有說明任何理由。

逾期申請

6.15 二零零六年六月，應科院就離港公幹發出新指示，規定職員在啓程前最少十個曆日提交離港公幹的申請，目的是確保批核職員有充裕時間考慮及批核申請。

6.16 為查明職員有否遵守該項預早十日的規定，審計署審查二零零六年六月至八月全部 22 宗離港公幹的記錄，注意到只有 5 宗 (23%) 個案符合預早十日的規定。在審計署審查的 22 宗個案中，有 15 宗因為逾期申請，以致有關職員在獲得正式批准前已經出發。審計署認為，應科院須確保離港公幹一律事先獲得批准。

公幹時乘坐商務客位

6.17 基金資助指引訂明，與項目有關的離港公幹，基金撥款只限用於支付經濟客位的機票費用。審計署注意到，在兩次離港公幹中，有關職員乘坐商務客位前往美國。兩次旅程的機票費用分別約為38,400元及5萬元。審計署認為，應科院須確保為了與項目有關的事宜離港公幹的職員均乘坐經濟客位。

離港公幹的人數

6.18 基金有關離港公幹的資助指引訂明，每次離港公幹，每個項目小組選派的人數以一人為限。審計署注意到，兩次離港公幹不符合該項規定。其中一宗，三名研發職員前往美國出席會議，涉及的開支共約 68,000 元。另一宗，七名研發職員前往上海協辦座談會，涉及的開支共約四萬元。審計署找不到文件記錄，載述就離港公幹的項目小組成員人數放寬限制的理據。

審計署的建議

6.19 審計署建議 應科院應：

- (a) 確保離港公幹一律事先獲得批准；
- (b) 提醒職員必須最少預早十日提交離港公幹的申請。如急需要獲得批准，有關的理據應記錄在案；
- (c) 確保參與基金資助項目有關工作而須離港公幹的職員均乘坐經濟客位；及
- (d) 確保遵守規定，每次與項目有關的離港公幹，項目小組選派的人數以每組一人為限。

應科院的回應

6.20 應科院行政總裁同意審計署的建議。他表示：

- (a) 應科院會盡力執行預早十日徵求批准離港公幹的規定。所有獲得批准的特殊個案會詳細記錄在案；

- (b) 應科院會確保遵循基金就與項目有關的離港公幹所定的資助指引；及
- (c) 每個項目小組選派離港公幹的人數有時不止一人，如需要動用基金撥款，應科院會按照基金資助指引的規定徵求創新科技署批准；如額外開支會記入資助金帳目，應科院會內部記錄有關理據。

與項目無關的離港公幹

6.21 至於與項目無關的離港公幹，應科院的指引訂明，應盡量為所有職員預訂經濟客位，但行政總裁不在此限，每次均可乘坐商務客位。如有足夠經費，並獲行政總裁批准，第二級別或以上職員搭乘的航班如航程超過九小時，亦可乘坐商務客位。行政總裁可基於運作上實屬必需，破例批准把經濟客位提升至商務客位。在 2005-06 年度，與項目無關的離港公幹，開支約為 220 萬元。

審計署的意見

乘坐商務客位

6.22 審計署曾審查2006-07年度(截至二零零六年十二月)所有與項目無關的離港公幹，發現行政總裁曾三度批准提升客位級別，讓有關職員為了與項目無關的事宜乘坐商務客位到北京和上海(航程不足九小時)。應科院人力資源部主管表示，有關職員聲稱因健康理由不能乘坐經濟客位。然而，並無醫生證明書證明有關職員所稱屬實，亦無理據說明必須安排她乘坐商務客位。

6.23 根據應科院的指引，行政總裁只可基於運作上實屬必需，破例批准把有關職員乘坐的航機由經濟客位提升至商務客位。因此，當時行政總裁基於健康理由批准上述三宗個案的做法是否恰當，並不明確。

審計署的建議

6.24 審計署建議 應科院應闡明，職員如以並非運作上必需的理由乘坐商務客位，是否需要徵得董事局批准。

應科院的回應

6.25 應科院行政總裁同意審計署的建議。他表示，當時批准上述個案是基於有關職員身體狀況欠佳。應科院會確保日後這類申請須基於運作上實屬必需或經董事局核准的其他理由，才會獲得批准。

採購機票

6.26 應科院採購相當多的機票。審計署審查2005-06年度採購的機票，發現在下列範疇有可改善之處。

審計署的意見

有關購買機票的報價

6.27 根據應科院的指引，在購買機票時應取得最少兩個報價。不過，審計署注意到，在2005-06年度購買的175張機票中，有21張沒有取得第二個報價。審計署認為，應科院須確保購買機票時取得最少兩個報價。

與旅行代理商訂立定期合約

6.28 鑑於應科院購買大量機票，審計署認為，如果應科院與旅行代理商或航空公司訂有協議，能以公司折扣購票或取得大量購票的票價回扣，節省的費用也許相當可觀。

6.29 應科院行政主管回應審計署的查詢時表示，應科院已於二零零五年探討可否與旅行代理商訂立大量購買機票的合約，並於同年八月進行招標。不過，應科院未能與通過招標選定的旅行代理商就合約條款達成共識，該項招標因而最終取消。鑑於大量購買機票應可節省費用，應科院需要重新探討可否與旅行代理商或航空公司為此訂立協議。

審計署的建議

6.30 審計署建議 應科院應：

- (a) 確保購買機票時取得最少兩個報價；及
- (b) 重新探討可否與旅行代理商或航空公司訂立大量購買機票的協議。

應科院的回應

6.31 應科院行政總裁同意審計署的建議。他表示：

- (a) 有關沒有取得第二個報價便購買機票的情況(見第6.27段)，相信大部分是由於當時時間緊迫，又或是有關職員的公幹行程突然有變所致。應科院已訂立一套新程序，確保購買機票前會先取得最少兩個報價；及

- (b) 應科院準備稍後重新探討可否與旅行代理商或航空公司訂立大量購買機票的協議。

公司車輛

6.32 截至二零零六年十二月，應科院擁有四部公司車輛。在2005-06年度，該四部車輛的經常開支連四名司機的每年職員費用約為 120 萬元。

審計署的意見

行車記錄

6.33 根據應科院在二零零一年發出的一般通告第 1/2001 號，公司車輛的車程，一律須由司機記入行車記錄簿，再由獲接載的職員加簽。

6.34 審計署審查二零零六年一月至十一月期間應科院轄下公司車輛的行車記錄簿，發現：

- (a) 一名司機並無備存行車記錄；
- (b) 其餘三名司機在二零零六年七月才開始備存行車記錄；及
- (c) 獲接載的職員多次沒有為行車記錄加簽。

6.35 審計署認為，應科院需要確保公司車輛所有車程均記入行車記錄簿，並由獲接載的職員加簽。

公司車輛使用率

6.36 應科院人員如需要使用公司車輛，必須向行政部預約。行政部備存一本登記簿，記錄各項車輛預約。審計署審查預約車輛登記簿，發現應科院的公司車輛使用率偏低。審查結果載於表二十一。

表二十一

公司車輛使用率
(二零零六年一月至十一月)

車輛	日數			總計
	沒有使用	曾經使用		
		每日 1 至 2 次車程	每日 3 次或以 上車程	
A	25	155	48	228
B	32	163	33	228
C	89	129	10	228
D	46	133	49	228
總計	192 (21%)	580 (64%)	140 (15%)	912 (100%)

資料來源：應科院的記錄

6.37 鑑於應科院的公司車輛使用率偏低，審計署認為，應科院需要檢討是否有減少公司車輛的空間。

使用公司車輛的成本效益

6.38 根據應科院一般通告第 1/2001 號，不宜使用公司車輛接載只有一名職員前往有公共交通工具可達的地方。為節約開支，應科院鼓勵職員選乘最具效益的交通工具。

6.39 審計署注意到，在二零零六年四月至十月期間，車輛 C 的司機曾前往灣仔入境事務處 47 次，代應科院人員辦理申請工作簽證的事宜。他每次均使用車輛 C，沒有乘搭公共交通工具。

6.40 審計署認為，假如該名司機使用公共交通工具，而不使用公司車輛(註6)，應可節省開支。應科院需要提醒職員，在使用公司車輛方面，應充分顧及節約原則。

審計署的建議

6.41 審計署建議 應科院應：

- (a) 確保公司車輛所有車程均記入行車記錄簿，並由獲接載的職員加簽；
- (b) 檢討是否有減少公司車輛的空間；及
- (c) 提醒職員在使用公司車輛方面，應充分顧及節約原則(例如盡量多用公共交通工具)。

應科院的回應

6.42 應科院行政總裁同意審計署的建議。他表示：

- (a) 應科院會制訂適當的程序，確保公司車輛所有車程均記入行車記錄簿，並由獲接載的職員加簽；
- (b) 應科院會檢討是否有減少公司車輛的空間；及
- (c) 車輛C的司機(見第6.39段)除了代辦簽證申請外，曾多次同時執行其他職務(如送遞緊急郵件／文件)，只是沒有在記錄表註明。

風水顧問費

6.43 審計署注意到，應科院曾為聘請風水(註7)顧問支付約181,000元，就辦事處遷址及辦事處的環境提供意見。詳情載於表二十二。

註6：根據應科院的記錄，該名司機通常經獅子山隧道及海底隧道前往灣仔，然後經西區海底隧道及城門隧道返回科學園。每次隧道費總額為73元，泊車費約為66元(停車三小時，每小時收費22元)，燃料費估計約為60元(每程來回40公里×每公里1.5元)。假如該名司機使用公共交通工具(例如火車及地鐵)，車費總額約為40元。因此，每程來回合共節省約160元(73元+66元+60元-40元)，上述47次的車程可合共節省約7,500元(160元×47)。

註7：風水是華人社會一門揉合不同概念的信念體系，當中包含地理、宗教、哲學、數學、美學和占星學的概念。

表二十二

風水方面的開支
(二零零二年四月至二零零六年十一月)

日期	金額 (元)
2002年4月	1,000
2004年6月	99,698
2005年10月及2006年1月	80,100
總計	180,798

資料來源：應科院的記錄

審計署的意見

6.44 部分私營公司或會聘請風水顧問，就辦事處遷址和辦事處的環境提供意見。不過，為此運用公帑並不常見。鑑於應科院是一所獲公帑資助的應用科技研究機構，審計署認為，應科院需要顧及本身的工作性質，檢討應否繼續聘用風水顧問。

審計署的建議

6.45 審計署建議應科院應顧及本身的工作性質，檢討應否繼續聘用風水顧問。

應科院的回應

6.46 應科院行政總裁同意審計署的建議。他表示，應科院的管理層並不相信風水。他們以為聘用風水顧問是本地習俗，才容許繼續聘用。應科院日後會終止這個做法。

利息收入偏低

6.47 根據《企業管治手冊》，應科院應為經常資助金及非經常資助金開立不同的銀行帳戶，分別存放。無需即時動用的資金須存放於定期存款帳戶，以賺取更高的利息收入。行政總裁和財務總監獲授權因應預計的現金流量需求，決定存款額和存款期。

審計署的意見

6.48 審計署審查應科院的周年帳目，發現儘管應科院在2003-04至2005-06年度期間維持大量現金和銀行結餘，但賺取的年息收入偏低。審查結果載於表二十三。

表二十三

應科院利息收入
(2003-04至2005-06年度)

年度	利息收入 (a) (元)	平均現金及 銀行結餘 (b) (元)	回報 (c) = (a) / (b) × 100%
2003-04	1,715	34,621,415	0.005%
2004-05	33,046	60,294,836	0.05%
2005-06	749,586	72,328,724	1.04%
平均	261,449	55,748,325	0.47%

資料來源：應科院的記錄

審計署的建議

6.49 審計署建議 應科院應考慮採取措施，提高盈餘資金的回報率。

應科院的回應

6.50 應科院行政總裁同意審計署的建議。他表示，應科院會考慮利用適當的金融工具，為經常儲備賺取更高回報。這些工具必須有合理回報、低風險，並得到董事局批准。

第 7 部分：應科院的成本與成就

7.1 本部分探討應科院的成本與成就。

應科院的運作成本

7.2 二零零五年五月，立法會工商事務委員會一名議員在檢討應科院的開支預算時，對該院行政成本偏高表示關注。他擔心應科院所得撥款頗大部分會用於間接開支，因而未必有足夠資源應付大幅增加的研發計劃。

審計署的意見

7.3 審計署分析應科院在 2004-05 至 2006-07 年度 (截至二零零六年十二月) 的運作成本，注意到應科院的行政成本偏高，佔 2004-05 至 2006-07 年度 (截至二零零六年十二月) 總成本的 45%。分析結果載於表二十四。

表二十四

應科院的運作成本分析
2004-05 至 2006-07 年度 (截至二零零六年十二月)

	2004-05 年度 (百萬元)	2005-06 年度 (百萬元)	2006-07 年度 (百萬元)	總計 (百萬元)
項目成本	86.8	116.1	100.8	303.7 (55%)
行政成本	70.4	90.1	85.8	246.3 (45%)
總計	157.2	206.2	186.6	550.0 (100%)

資料來源：應科院的記錄

審計署的建議

7.4 審計署建議 應科院應對行政成本詳加審視，並着手降低行政成本。

應科院的回應

7.5 應科院行政總裁同意審計署的建議。他表示：

- (a) 未來五年應科院會逐步建立資訊及通訊技術研發中心(基本上涵蓋應科院未來各項相關工作)的研發能力，同時會盡力控制行政成本，大幅降低這項成本所佔的比例；
- (b) 行政成本包括多個不屬於間接成本但須記入資助金帳目的項目，例如有關專利申請費的開支、就出售應科院研發的技術或該等技術的特許使用權聘用外間法律諮詢服務的開支、市場推廣和商品化開支，以及為探索業界需要而進行研究和市場調查的費用。在2005-06年度，這類成本項目總額超過1,000萬元；及
- (c) 應科院現正逐步建立運作能力，因此行政成本所佔比例在發展初期自然相對較高。應科院已制訂計劃，在研發中心運作第四及第五年，把行政成本所佔比例減至25%的幅度。

評估應科院的表現

7.6 創新科技署署長作為政府撥給應科院的經常資助金的管制人員，在周年預算的管制人員報告會列出以下衡量應科院表現的指標：

- (a) 提交的專利申請數目；
- (b) 舉辦的科技工作坊／座談會數目；
- (c) 完成分拆的數目；及
- (d) 已安排授予技術特許使用權的數目。

7.7 二零零三年三月，工商及科技局向立法會工商事務委員會匯報，鑑於應科院的公眾使命，在適當時候，當局可以若干準則，包括技術轉移活動的數目、設立合營企業或新公司的數目、開設職位的數目，以及批出知識產權的特許使用權所帶來的收入及持有股份數量，評估應科院的表現。

審計署的意見

7.8 應科院由成立至二零零六年十二月的表現摘要載於附錄D。審計署注意到：

- (a) 已出售項目的財政收益分別為341% (3個項目) 及25% (1個項目)；
- (b) 其餘17個已完成項目的財政收益介乎0至54%，當中11個項目的財政收益為5% 或以下，有6個項目沒有提交任何專利申請；
- (c) 在使用應科院研究成果的74名客戶中，39名 (53%) 為外地客戶；及
- (d) 應科院曾多次向立法會工商事務委員會匯報表現，但不曾匯報或備存因使用應科院研發的技術而開設職位的數目、帶來的收益、開設合營企業或新公司的數目等資料。

7.9 為提高透明度，並讓公眾 (包括立法會) 更清楚應科院的整體表現，審計署認為，應科院需要按已報知立法會工商事務委員會的準則 (見第7.7段) 評估表現。此外，應科院需要考慮定期向立法會工商事務委員會匯報評估結果。

需要訂立表現準則

7.10 審計署審視亞洲其餘兩所政府資助的應用科技研究院 (即韓國的電子電信研究院和台灣的工業技術研究院) 採用的表現準則。審計署注意到，兩所研究院均採用多項表現指標 (摘要載於附錄E) 衡量和匯報成就 (例如獲批的專利申請數目、舉辦座談會／工作坊的參加人數、技術轉移所得收入)。審計署認為，應科院可考慮訂立類似的表現指標，衡量和匯報該院成就。

審計署的建議

7.11 審計署建議 應科院應：

- (a) 按已報知立法會工商事務委員會的準則 (見第7.7段) 評估表現；
- (b) 定期向創新科技署匯報評估結果；
- (c) 根據外地的良好做法，訂立表現目標及指標，以評估應科院的成就及表現和向公眾匯報；及
- (d) 定期評估應科院的表現，並向公眾匯報 (例如把應科院的表現數據上載該院網頁)。

7.12 審計署建議 創新科技署署長作為政府撥給應科院的每年經常資助金的管制人員，應：

- (a) 根據應科院訂定的表現準則，要求該院向創新科技署提交每年表現數據；
- (b) 考慮在管制人員報告公布應科院提交的表現數據；及
- (c) 考慮定期向立法會工商事務委員會匯報應科院的表現。

當局的回應

7.13 創新科技署署長同意審計署的建議。他表示：

- (a) 在應科院運作初期，研發能力逐步增長，商品化的方向和成效仍在試驗階段，因此管制人員報告只列出主要表現指標；
- (b) 隨着應科院的運作和研發能力日趨成熟，經驗日益豐富，現在是適當時機檢討現行評估準則，以期加入層面更廣的表現目標及指標，以衡量和匯報應科院的成就；
- (c) 創新科技署會與應科院訂定層面更廣的表現指標，納入管制人員報告；及
- (d) 應科院在二零零六年四月成立資訊及通訊技術研發中心後，應科院及該中心的表現，已納入提交立法會工商事務委員會有關五個研發中心表現的定期報告。創新科技署在二零零六年十一月向該委員會闡述成立五個研發中心的最新情況。

應科院的回應

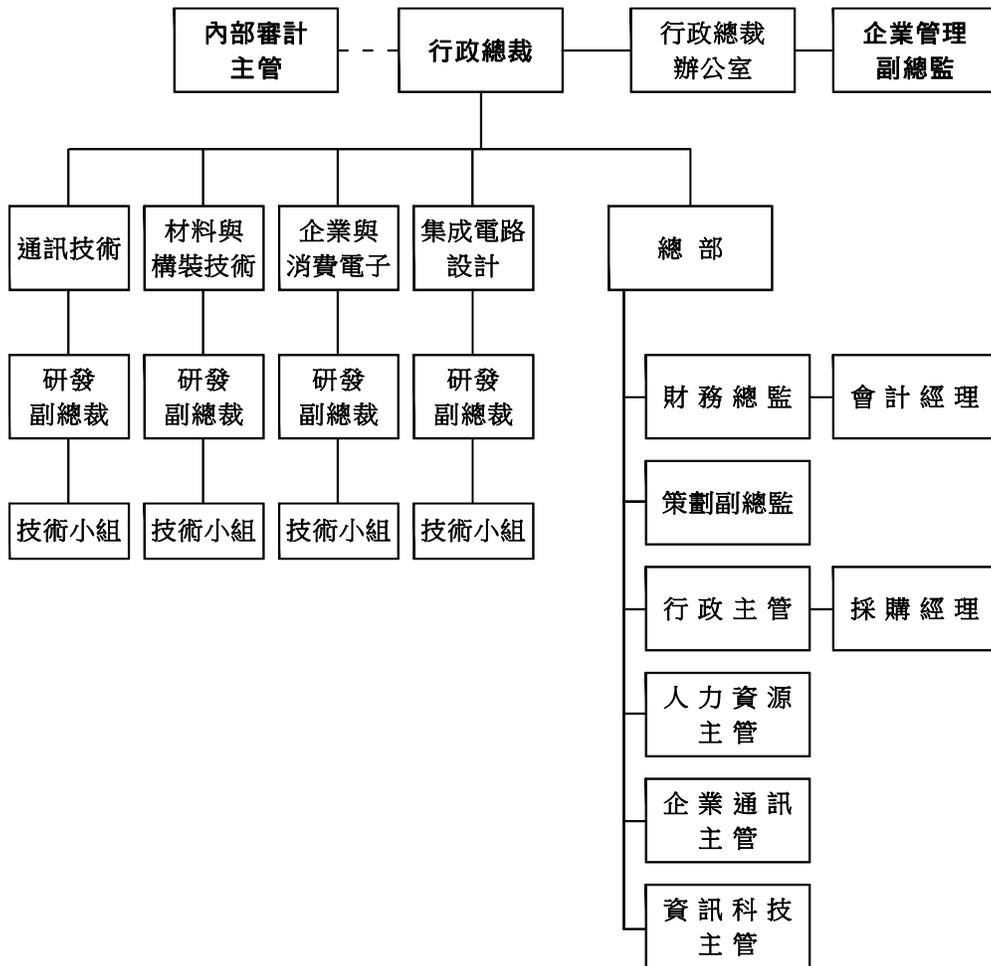
7.14 應科院行政總裁同意審計署的建議。他表示：

- (a) 應科院已評估本身的表現，並於二零零六年十一月向立法會工商事務委員會匯報評估結果；及
- (b) 第7.8(c)段提及的74名“客戶”，包括購買應科院所出售樣本和評核樣本的公司。這些公司不屬於應科院履行既定使命向業界轉移技術及提供服務預期會惠及的公司。獲應科院藉特許、分拆或服務合約轉移技術的公司中，本地公司佔62%。

附錄 A
(參閱第 1.10 段)

香港應用科技研究院有限公司

組織圖 (部分)
(二零零六年十二月三十一日)



資料來源：應科院的記錄

附錄 B
(參閱第 3.28 段)

審計署審查的 20 宗入職薪酬個案分析

個案	級別	人力資源部 建議的 入職月薪 (a) (元)	實際提出的 入職月薪 (b) (元)	差 額	
				金額 (c) = (b) – (a) (元)	百分率 (c)/(a) × 100%
1	第三級	23,200	60,000	36,800	159%
2	第三級	38,400	65,000	26,600	69%
3	第三級	40,900	68,000	27,100	66%
4	第三級	42,760	60,000	17,240	40%
5	第三級	43,000	68,000	25,000	58%
6	第三級	43,000	70,000	27,000	63%
7	第三級	52,300	49,000	(3,300)	(6%)
8	第三級	63,400	65,000	1,600	3%
9	第三級	58,400	66,000	7,600	13%
10	第四級	21,500	21,500	—	—
11	第四級	33,400	25,000	(8,400)	(25%)
12	第四級	30,900	38,000	7,100	23%
13	第四級	28,400	24,000	(4,400)	(15%)
14	第四級	25,400	36,000	10,600	42%
15	第四級	45,940	31,000	(14,940)	(33%)
16	第五級	13,500	13,500	—	—
17	第五級	18,800	20,600	1,800	10%
18	第五級	20,900	20,900	—	—
19	第五級	21,000	20,500	(500)	(2%)
20	第五級	21,500	20,000	(1,500)	(7%)

資料來源：應科院的記錄

附錄 C
(參閱第 6.7 段)

發還超出每人開支限額的酬酢開支
(2005–06 年度)

日期	開支總額 (元)	參與人數	每人開支 (註 1) (元)
(a) 午膳			
24/2/2005	4,040	6	673
17/6/2005	1,265	3	422
5/12/2005	600	2	300
9/1/2006	1,386	5	277
(b) 晚膳			
29/9/2005	1,371	3	457
2/3/2006	11,976	12	998 (註 2)
21/2/2006	23,776	24	991 (註 3)
24/3/2006	3,000	6	500 (註 4)
14/4/2006	9,360	12	780 (註 5)

資料來源：應科院的記錄

註 1：應科院的指引規定職員款待客戶的開支，午膳應以每人 250 元為上限 (包括小費)，晚膳應以每人 400 元為上限 (包括小費)。

註 2：這項開支是出席香港工業總會二零零六年周年晚宴的費用，應科院共有 12 名職員出席，每人開支為 998 元。

註 3：這項開支是出席香港關鍵性零部件製造業協會有限公司農曆新年新春網絡晚宴的費用。應科院贊助了兩席，每席開支為 11,888 元。應科院共有 13 名職員與 11 名客戶出席。

註 4：這項開支是出席香港工程師學會周年晚宴的費用。應科院共有 6 名職員出席。

註 5：這項開支是出席香港電子業總會二零零六年新春晚宴的費用。應科院贊助了一席，開支為 9,360 元。應科院共有 12 名職員出席。

附錄 D
(參閱第 7.8 段)

2000-01 至 2006-07 年度(截至二零零六年十二月)
應科院的表現摘要

項目 (註 1)	項目成本 (註 2) (千元)	所得收入 (註 3) (千元)	財政收益	客戶數目		專利申請數目		項目狀況
				香港	香港 境外	提交	獲批	
A	4,491	362	8.1%	4	—	—	—	已完成
B, C, D (註 4)	32,047	109,365	341.3%	1	—	(註 7)	(註 7)	已完成
E, F, G (註 5)	39,681	21,380 (註 6)	53.9%	—	4	15	3	已完成
H	13,262	—	—	—	—	6	—	已完成
I	13,657	5	—	1	—	2	—	已完成
J	13,126	3,260	24.8%	—	1	(註 7)	(註 7)	已完成
K	10,124	20	0.2%	—	2	—	—	已完成
L	14,727	—	—	—	—	—	—	已完成
M	14,868	4,999	33.6%	3	1	2	—	已完成
N	12,860	10	0.1%	—	3	—	—	已完成
O	13,872	—	—	—	—	2	—	已完成
P	14,176	—	—	—	—	1	—	已完成
Q	14,114	154	1.1%	—	3	5	—	已完成
R	14,726	43	0.3%	—	2	—	—	已完成
S	9,234	14	0.2%	3	—	3	—	已完成
T	14,668	211	1.4%	—	2	6	—	已完成
U	15,828	1,238	7.8%	4	—	—	—	已完成
V	13,741	815	5.9%	3	8	—	—	進行中
W	8,298	294	3.5%	—	1	—	—	進行中
X	12,282	—	—	—	—	6	—	進行中
Y	11,428	422	3.7%	2	1	14	—	進行中

附錄 D
(續)
(參閱第 7.8 段)

項目 (註 1)	項目成本 (註 2) (千元)	所得收入 (註 3) (千元)	財政收益	客戶數目		專利申請數目		項目狀況
				香港	香港 境外	提交	獲批	
Z	8,680	1,178	13.6%	6	4	—	—	進行中
AA	6,061	386	6.4%	4	—	1	—	進行中
AB	4,050	1,189	29.4%	4	6	—	—	進行中
AC	4,212	—	—	—	—	1	—	進行中
AD	2,599	—	—	—	—	—	—	進行中
AE	3,860	—	—	—	—	2	—	進行中
AF	1,148	—	—	—	—	—	—	進行中
AG	589	—	—	—	—	—	—	進行中
AH	1,143	117	10.2%	—	1	—	—	進行中
AI	431	—	—	—	—	1	—	進行中
AJ	481	—	—	—	—	1	—	進行中
AK	2,634	—	—	—	—	—	—	進行中
總計	347,098	145,462	41.9%	35	39	68	3	

資料來源：應科院的記錄

註 1：分析結果不包括種子項目。

註 2：分析結果不包括記入資助金帳目的項目成本。

註 3：項目收入包括出售技術所得收益、特許使用權收入、專營權費及出售樣本所得收益。

註 4：三個項目互有關連，在二零零四年以分拆方式出售。

註 5：三個項目開發的技術互有關連，並已通過一項為期三年的獨家特許使用權協議轉移給一名客戶。

註 6：收入包括將於二零零九年收取的 1,560 萬元專營權費。

註 7：已提交的專利申請不在本表列出，因為有關技術已售出。

附錄 E
(參閱第 7.10 段)

工業技術研究院及電子電信研究院採用的表現指標摘要

表現指標	工業技術研究院 (台灣)	電子電信研究院 (韓國)
新技術／創新項目的數目	✓	✓
提交的專利申請數目	✓	✓
獲批的專利申請數目	✓	✓
專利的內在價值	×	✓
發表的科學論文數目	✓	✓
轉移的技術數目	✓	✓
轉移給業界的技術數目 (按客戶數目計算)	✓	✓
專營權費收入	×	✓
研究合約數目(按客戶數目計算)	✓	×
為業界提供的一般服務數目 (按客戶數目計算)	✓	×
按合約舉辦的培訓活動數目及 學員人數	✓	×
舉辦的座談會數目	✓	×
座談會參加人數	✓	×
分拆公司數目	×	✓

說明：✓ 表示採用的表現指標

× 表示沒有採用的表現指標

資料來源：審計署的研究