

## 第 3 章

創新及科技局  
創新科技署  
香港生產力促進局

香港生產力促進局的管治及行政事宜

香港審計署  
二零一九年十月二十八日

這項審查工作是根據政府帳目委員會主席在 1998 年 2 月 11 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。

《審計署署長第七十三號報告書》共有 10 章，全部載於審計署網頁(網址：<https://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](mailto:enquiry@aud.gov.hk)

# 香港生產力促進局的管治及行政事宜

## 目 錄

	段數
摘要	
第 1 部分：引言	1.1 – 1.17
審查工作	1.18 – 1.20
生產力局的整體回應	1.21
政府的整體回應	1.22
鳴謝	1.23
第 2 部分：企業管治及表現匯報	2.1
企業管治	2.2 – 2.18
審計署的建議	2.19
生產力局的回應	2.20
表現匯報	2.21 – 2.27
審計署的建議	2.28
生產力局的回應	2.29
第 3 部分：人力資源管理	3.1
職員人數和流失情況	3.2 – 3.9
審計署的建議	3.10
生產力局的回應	3.11
職員招聘	3.12 – 3.15
審計署的建議	3.16
生產力局的回應	3.17

	段數
第 4 部分：採購及其他行政事宜	4.1
貨品和服務採購	4.2 – 4.12
審計署的建議	4.13
生產力局的回應	4.14
其他行政事宜	4.15 – 4.41
審計署的建議	4.42
生產力局的回應	4.43
附錄	頁數
A：生產力局：組織圖 (摘錄) (2019 年 3 月 31 日)	63

# 香港生產力促進局的管治及行政事宜

## 摘要

1. 1967年，政府根據《香港生產力促進局條例》(第1116章)成立香港生產力促進局(生產力局)，以期改善本地工業的生產力、營運效率和競爭力。理事會是生產力局的管治組織，由4個委員會提供支援。截至2019年3月31日，生產力局共有640名職員，包括245名常額職員和395名合約職員。政府撥給生產力局的資助金，由創新科技署署長擔任管制人員。2017-18年度，生產力局的總收入為7.11億元，包括2.233億元政府資助金。同年，生產力局的總開支為6.637億元。審計署最近審查了生產力局的工作，審查結果分別載於本審計報告書和另一份題為“香港生產力促進局提供顧問、研發和培訓服務的工作”(《審計署署長第七十三號報告書》第2章)的審計報告書內。本審計報告書審查生產力局的管治及行政事宜。

### 企業管治及表現匯報

2. **需要改善部分成員的出席情況** 審計署留意到生產力局理事會／委員會會議的整體出席率不低，但審查過在2014至2019年(截至3月31日)期間獲委任或獲再度委任的理事會／委員會成員的出席記錄後，發現3名成員在任內出席的理事會／委員會會議不足一半。審計署留意到：(a) 1名成員所出席的理事會會議，僅佔任內20次中的9次(45%)；其出席的業務發展委員會會議，則僅佔任內7次中的3次(43%)；(b) 另一名成員所出席的業務發展委員會會議，僅佔任內7次中的3次(43%)；以及(c) 第三名成員所出席的財務委員會會議，僅佔任內4次中的1次(25%)(第2.4段)。

3. **延遲發出理事會／委員會會議記錄** 理事會在2009年9月的會議上決定，理事會秘書處須：(a) 於理事會／委員會會議舉行後3個星期內，向成員提供會議記錄擬稿；以及(b) 於會議記錄擬稿發出後2個星期內，向成員提供經修訂(即已納入擬議修訂)的會議記錄擬稿。審計署留意到，在2018和2019年(截至3月31日)舉行的21次理事會／委員會會議中，有19次(90%)會議的經修訂會議記錄擬稿是在會議記錄擬稿發出超過2個星期後才發出，延遲了1天至29天不等，平均為14天(第2.6及2.7段)。

## 摘要

---

4. **部分理事會成員延遲申報利益** 根據生產力局的《理事會成員行為守則》，成員須於首次獲委任時及其後每年一次，以書面形式向理事會秘書處披露和登記金錢或其他性質的直接或間接個人利益。審計署審查了理事會成員在2015至2019年(截至3月31日)期間首次獲委任時提交的24份利益申報表，以及在此期間提交的95份年度利益申報表，發現在該95份年度利益申報表中，有12份(13%)是在規定的提交日期後提交，延遲了1天至55天不等，平均為15天(第2.9及2.10段)。

5. **需要檢視生產力局的工作重點** 2001年6月，生產力局委託顧問公司進行研究，檢視該局的角色、管理和運作，以確保能持續配合香港經濟發展的情況，並保持優勢。該顧問研究在2002年4月完成，並提出以下建議：(a) 生產力局在未來5年的主要工作重點，是就香港企業的業務提供橫跨價值鏈的綜合支援服務，而主要市場焦點為以創新和增長為本的製造企業(特別是屬於香港基礎工業的該類企業)和相關服務行業；以及(b) 服務地域以香港和珠江三角洲為主。生產力局於2002年5月接納有關報告，並同意在重訂該局的角色、工作重點和運作時，參考其中的建議。2003年3月，政府與生產力局簽訂行政安排備忘錄(備忘錄)，並把2002年顧問研究所建議的工作重點納入其中。審計署留意到，2002年顧問研究就生產力局的工作重點所提出的建議有具體時限。顧問研究只就該局在其後5年(即直至2007年為止)的工作重點提出建議。備忘錄於2009年曾作檢討，而生產力局的工作重點並無更改。沒有文件證據顯示，當局曾於檢討期間考慮有關工作重點。自2002年顧問研究進行後，當局從未檢視備忘錄中的生產力局工作重點，以確保能持續配合香港經濟發展的情況。然而，審計署留意到，自生產力局於2002年進行顧問研究後，無論是香港的經濟發展，或該局的策略主題和工作重點，均已出現變化(第2.13至2.17段)。

6. **未能達到表現目標** 根據備忘錄，生產力局須提出一套衡量工作進度的表現指標，以供創新科技署署長批准，並須向署長提交報告，載述該局在有關表現指標方面的成績。審計署審查了生產力局在2014–15至2018–19年度期間的表現目標達標情況，發現：(a) 生產力局每年均有1項或以上的表現目標未能達到；及(b) 部分表現目標有3年或以上的時間未能達到。根據備忘錄，生產力局如未能達到議定的表現目標，須提出能令創新科技署署長滿意的解釋。然而，就“所接受的顧問項目數目”和“製造支援項目收入”這兩項主要表現指標而言，沒有文件證據顯示，生產力局曾向署長提出解釋，說明為何未能在2017–18年度達到有關的兩項表現目標(第2.21、2.23及2.24段)。

## 摘要

---

7. **需要改善主要表現指標的披露** 在2016–17至2018–19年度期間，為評估生產力局的表現而訂立的主要表現指標有23項（包括13項“核心主要表現指標”和10項“其他主要表現指標”）。生產力局表示，就衡量該局的表現而言，“核心主要表現指標”比“其他主要表現指標”更有意義。審計署審查了生產力局在2016–17和2017–18年度的年報和創新科技署署長的管制人員報告內披露的主要表現指標，留意到在23項主要表現指標中，生產力局沒有披露其中11項（48%）。該11項沒有在年報和管制人員報告內披露的主要表現指標，包括9項“核心主要表現指標”和2項“其他主要表現指標”。儘管生產力局披露了10項“其他主要表現指標”中的8項（80%），但只披露了13項“核心主要表現指標”中的4項（31%）。審計署又留意到，在生產力局年報中，生產力局只把該局當年的表現與過去4年比較，而沒有把該局的實際表現與表現目標比較（第2.25及2.27段）。

### 人力資源管理

8. **職員編制與職員人數出現顯著差距** 審計署比較了生產力局分別截至2018年6月30日和2019年6月30日的職員編制和職員人數，發現：(a) 截至2018年6月30日，職員總人數比職員編制總數少131人（18.8%），截至2019年6月30日則少123人（17.7%）；(b) 截至2018年6月30日和2019年6月30日，第四至第八級職員嚴重短缺。2019年6月30日，第四級職員欠缺33人（18.5%），而第五級職員更欠缺109人（45.2%）；及(c) 截至2018年6月30日和2019年6月30日，第二級和第三級職員嚴重過剩（第3.3段）。

9. **職員流失率高** 審計署審查了生產力局在2014–15至2018–19年度的5年期間的職員流失率，發現：(a) 整體職員流失率偏高，平均為19.2%，由17.1%至22.5%不等；及(b) 第三級和第五級職員的流失率特別高，分別為17.5%至28%和17.3%至24.3%。在該段期間，第三級和第五級職員的平均流失率超過20%。審計署進一步分析生產力局2018–19年度自願離職的109名職員的服務年期，發現在該109名員工中，46名（42%）任職該局少於2年（第3.5及3.6段）。

10. **職員招聘工作有可予改善之處** 生產力局在2018–19年度招聘了318名職員，審計署審查了當中100名的招聘記錄，發現以下範疇有可予改善之處（第3.15段）：

## 摘要

---

- (a) **沒有訂定篩選準則** 根據生產力局《標準守則》，篩選工作須根據按職位要求而訂定的準則進行。然而，審計署發現，在全部 100 次經審查的招聘工作中，生產力局均沒有訂定篩選準則 (第 3.15(a) 段)；
- (b) **沒有妥善記錄所接獲的申請書** 審計署留意到，在全部 100 次經審查的招聘工作中，生產力局均沒有以登記冊記錄所接獲的申請書，也沒有在接獲申請書時蓋上收件日期。再者，該局沒有備存每次招聘所接獲申請書數目的資料 (第 3.15(b) 段)；
- (c) **獲選參加面試的應徵者少於規定數目** 生產力局《標準守則》訂明，在合適和可行的情況下，申請招聘人手的部門／分科可選出至少 3 名應徵者參加面試。審計署留意到，在經審查的 100 次招聘工作中，生產力局曾在 22 次 (22%) 選出少於 3 名 (只有 1 或 2 名) 應徵者參加面試。沒有文件證據顯示生產力局選出少於 3 名應徵者參加面試的理由 (第 3.15(c) 段)；
- (d) **沒有妥為填寫遴選面試評審表格** 在 52 次招聘工作中，遴選面試評審表格缺少了部分所需資料，例如面試後對應徵者的評分和評語 (第 3.15(d) 段)；
- (e) **聘任 1 名不符職位要求的應徵者** 根據生產力局《標準守則》，如獲取錄的申請人不符合基本入職要求，則須尋求有關人員／當局批准，並提供充分理由。審計署留意到，在 1 宗個案中，該第三級職位的其中一項職位要求是“持電腦科學等範疇的文憑或學位或同等學歷”。然而，1 名不具備此學歷的應徵者獲聘擔任該職位。生產力局沒有提供理由，解釋為何批准聘任該名不符合職位要求的應徵者 (第 3.15(e) 段)；
- (f) **需要要求已申報有利益衝突的職員避免參與遴選過程** 在 4 次有關第三級和第四級職員的招聘工作中，遴選小組主席 (唯一可決定應徵者分分的評審人) 曾申報自己是應徵者的朋友或舊同事，但仍繼續以主席身分參與遴選小組的工作 (第 3.15(f) 段)；及
- (g) **1 名人士獲聘擔任其沒有申請的職位** 在 1 宗個案中，1 名人士獲聘擔任沒有申請的第四級職位，而且沒有經過生產力局《標準守則》規定的篩選和面試程序 (第 3.15(g) 段)。



## 摘要

### 採購及其他行政事宜

11. **需要改善報價程序** 根據生產力局《標準守則》，採購人員須根據供應商在貨品／服務方面的能力，以輪流方式揀選列於註冊供應商名單的準供應商索取報價。然而，審計署發現採購人員並沒有以輪流方式揀選列於註冊供應商名單的供應商索取報價。審計署審查了 3 個貨品／服務類別當中 56 家供應商在 2017 年 4 月至 2019 年 6 月的交易記錄，發現在該 56 家供應商中，14 家 (25%) 從未獲邀報價。此外，審計署審查了 2019 年 3 月的 113 個採購價值超過 1 萬元但不超過 50 萬元的貨品和服務採購記錄，發現以下可予改善之處 (第 4.3 及 4.4 段)：

- (a) **沒有隨機抽選供應商索取報價** 生產力局表示，由 2018 年 8 月起，採購人員須從註冊供應商名單隨機抽選一家供應商索取報價。然而，在 1 次採購中，獲邀報價的供應商中沒有一家是從註冊供應商名單隨機抽選出來的。審計署又留意到，生產力局未有修訂其《標準守則》，以加入須從註冊供應商名單隨機抽選一家供應商索取報價的規定 (第 4.4(a) 段)；及
- (b) **採購人員或批核人員沒有申報利益衝突** 根據生產力局《標準守則》，採購組人員和批核人員必須申報利益衝突。在經審查的 113 次採購中的 9 次 (8%) 而言，每次採購均有 4 名人員須申報利益。然而，在該 9 次採購中，每次均有 1 名人員沒有表明是否與有關供應商有任何私人利益 (第 4.4(b) 段)。

12. **沒有按規定進行招標程序** 根據生產力局《標準守則》，如懷疑出現分拆訂單的情況，負責採購的人員須提供理據證明：(a) 為何未能在第一次採購時預計須進行第二次採購；或 (b) 重覆訂單是為不同的項目而提出，並因所需要的交付日期有所不同，導致無法合併採購。審計署審查了在 2019 年 1 月發出的 125 張訂單，發現有 2 張是由同一採購部門於同日 (即 2019 年 1 月 24 日) 發給同一供應商，以採購相同的貨品 (即機械臂)。該 2 張訂單的採購申請也於同一日 (即 2018 年 12 月 5 日) 提出。如合併 2 項採購申請，預算採購總值為 631,923 元，即超過 50 萬元的報價限額，因此須進行招標程序。沒有文件證據顯示，負責採購的人員在第一次採購時，未能預計須進行第二次採購，以及該 2 次採購因交付日期不同而導致不能合併 (第 4.5 至 4.8 段)。

## 摘要

---

13. **註冊供應商名單上不活躍的供應商** 根據生產力局《標準守則》，由2018年10月起，連續3年沒有回應任何報價或投標邀請，而且沒有與生產力局進行任何交易的不活躍供應商，會從註冊供應商名單中剔除。然而，直至2019年6月30日，生產力局仍沒有註冊供應商名單上不活躍供應商的現成資料。現有電腦系統未能從所儲存的資料中，迅速找出不活躍的供應商（第4.11及4.12段）。

14. **需要改善盤點程序** 2017年11月，生產力局開始揀選損失風險高的可移動和價值高昂的固定資產進行季度突擊盤點。直至2019年6月30日，該局先後於7個部門進行了7次突擊盤點工作，每次揀選5項容易損失的物品進行盤點，即合共盤點了35項固定資產物品。審計署審查了該7次突擊盤點工作的盤點報告，發現：(a) 與可移動和價值高昂的固定資產物品的總數（約1 030項物品）比較，在每次盤點工作中選定作突擊盤點的固定資產物品數目甚少（即5項）；以及 (b) 多種可移動和價值高昂的固定資產，例如平板電腦、數碼相機、錄影機、相機鏡頭等，均屬損失風險高的物品。然而，在該35項選定作突擊盤點的物品中，33項（94%）為筆記簿型電腦，其餘2項為網際規約（IP）電話和流動電話（第4.20段）。

15. **需要改善設備管理** 根據生產力局《標準守則》，設備指任何安裝於生產力局的設備、機械或設施，用作技術開發、示範或向業界提供服務支援，其原本採購價值等同或超過10萬元。審計署審查了2018–19年度的設備管理記錄，發現：(a) 截至2019年3月31日，1項於2019年3月26日收到的設備（即冷藏庫）未有列入設備清單，該項設備的原本採購價值為252,000元（即高於10萬元）；(b) 在320項設備中，52項（16%）未達到預期使用率；以及 (c) 在4個有設備歸其保管的部門中，2個未達目標資產善用率（第4.23及4.24段）。

16. **需要監察公司車輛的使用情況** 截至2019年3月31日，生產力局有4部公司車輛，其中3部（即車輛A、車輛B和車輛C）連同車隊司機服務使用（即附帶司機），1部（即車輛D）則用於車輛借用服務（即不附帶司機）。生產力局沒有計算轄下公司車輛的使用率。審計署審查了該4部公司車輛在2019年1至3月期間的使用記錄，發現該部不附帶司機的公司車輛（即車輛D）的使用率偏低。車輛D在2019年1至3月期間的60個工作天中，有36個工作天（60%）是整天閒置的。此外，根據生產力局《標準守則》，借用車輛D的人員須於每次行程結束後填妥所有相關車輛使用報告，以作監察之用。審計署留意到，除了車輛記錄冊和車匙取用記錄外，車輛D並沒有任何車輛使用報告。審計署比較了2019年1至3月期間分別記錄在車輛記錄冊和車匙取用記錄的資料，

## 摘要

發現在記入車匙取用記錄的 25 次行程中，11 次行程 (44%) 的有關資料並無記錄在車輛記錄冊內。由於車輛記錄冊的記錄不全，車輛 D 的總使用時數無法確定 (第 4.26、4.29 及 4.30 段)。

17. **申領酬酢開支有可予改善之處** 根據生產力局《標準守則》，參與公務酬酢的職員人數不應超過獲宴請的賓客人數，否則須經有關人員批准。審計署審查了 2019 年 1 至 3 月期間 95 宗酬酢開支申領個案的記錄，發現 15 宗申領個案 (金額由 375 元至 4,356 元不等，平均為 1,272 元) 所涉及的職員人數超過獲邀人數，而有關申領獲得批准。然而，在該 15 宗個案中，有 11 宗沒有文件證據顯示申領獲批的理據 (第 4.34 段)。

18. **沒有遵從離港公幹指引** 審計署發現：(a) 根據生產力局《標準守則》有關離港公幹的規定，凡準備離港公幹的職員，必須在啓程前提交公幹申請，並由相關的部門總經理／副總裁／總裁 (如適當) 批准。審計署審查了在 2018 年 11 月至 2019 年 3 月期間提交的 73 宗離港公幹申請，發現在該 73 宗申請中，9 宗 (12%) 是在有關職員啓程後才獲批准。這些申請是在有關職員啓程 1 至 15 天 (平均為 6 天) 後獲得批准。在該 9 宗申請中，2 宗 (22%) 更是由有關職員在啓程後才提交；以及 (b) 根據生產力局《標準守則》，如職員申領飛行獎賞，而獎賞記入其飛行哩數帳戶，則該職員須在公幹後向財務及採購部申報獎賞，以便安排將有關獎賞用於機構活動。審計署審查了 20 宗由 13 名職員於 2019 年 1 至 3 月提交的乘搭飛機公幹申請，以及財務及採購部備存的飛行獎賞哩數記錄。審計署發現，在涉及 10 名 (77%) 職員的 12 宗 (60%) 申請中，有關職員在公幹後沒有向財務及採購部申報飛行獎賞。沒有資料顯示該 10 名職員有否向航空公司申領飛行哩數 (第 4.37 至 4.40 段)。

### 審計署的建議

19. 審計署的建議載於本審計報告書的相關部分，本摘要只列出主要建議。審計署建議生產力局總裁應：

#### 企業管治及表現匯報

- (a) 更着力鼓勵理事會／委員會成員出席會議，並按時向他們發出會議記錄 (第 2.19(a) 及 (b) 段)；
- (b) 確保理事會成員按時申報利益 (第 2.19(c) 段)；

## 摘要

---

- (c) 檢討備忘錄所述的生產力局工作重點，並視乎需要作出修訂 (第 2.19(d) 段)；
- (d) 就未能達到議定的表現目標，提出能令創新科技署署長滿意的解釋，以及考慮在生產力局年報內披露更多主要表現指標和根據表現目標匯報該局的實際表現 (第 2.28(a) 至 (c) 段)；

### 人力資源管理

- (e) 採取有效措施，以處理某些職級員工嚴重短缺和過剩的問題，以及更着力改善大量員工流失的情況 (第 3.10(a) 及 (b) 段)；
- (f) 採取措施，改善職員招聘程序 (第 3.16 段)；

### 採購及其他行政事宜

- (g) 採取措施，改善報價程序 (第 4.13(a) 及 (b) 段)；
- (h) 確保進行採購時不會分拆訂單，使訂單的金額較低 (第 4.13(c) 段)；
- (i) 考慮提升現有電腦系統的功能，以助找出註冊供應商名單上不活躍的供應商，以及確保不活躍的供應商適時從註冊供應商名單中剔除 (第 4.13(d) 及 (e) 段)；
- (j) 擴大季度突擊盤點工作的突擊盤點範圍 (第 4.42(a) 段)；
- (k) 確保所有設備均列入設備清單，提高設備的使用率，以及就未達目標資產善用率的部門採取適當跟進行動 (第 4.42(c) 至 (e) 段)；
- (l) 記錄所有行程，以及密切監察公司車輛的使用率，並檢討保留使用率偏低的公司車輛是否合乎成本效益 (第 4.42(f) 及 (g) 段)；
- (m) 確保所有涉及職員人數超過獲邀人數的酬酢開支的申領均有充分理據支持 (第 4.42(h) 段)；及
- (n) 確保職員離港公幹的申請在啓程前提交和獲得批准，以及確保所有職員申報因公幹而獲得的飛行獎賞 (第 4.42(i) 及 (j) 段)。

## 生產力局和政府的回應

20. 生產力局總裁和創新科技署署長同意審計署的建議。

## 第 1 部分：引言

1.1 本部分闡述這項審查工作的背景，並概述審查目的和範圍。

### 背景

1.2 上世紀六十年代，製造業以小規模的家族業務為主，政府認為需要提供有組織的設施支援香港工業進一步發展。1967 年，政府根據《香港生產力促進局條例》(第 1116 章) 成立香港生產力促進局 (生產力局)，以期改善本地工業的生產力、營運效率和競爭力。根據該條例第 4 條，生產力局的職能為：

- (a) 促進提高香港各行業的生產力，並鼓勵更有效率地利用香港的資源；
- (b) 考慮影響香港各行業的生產力的事宜；
- (c) 就香港各行業的生產力和為提高香港各行業的生產力而設計的措施，向香港特別行政區行政長官提供意見；
- (d) 向在香港或其他地方從事研究、發展或傳布為提高各行業的生產力而設計的計劃、方法或技術的人士或組織作出諮詢，並對其活動加以統籌和協助；及
- (e) 在香港以外的地方承擔與生產力有關的工作，惟須符合以下條件：
  - (i) 該工作可在不損害生產力局執行上文第 (a) 至 (d) 段提述的職能的情況下進行；及
  - (ii) 生產力局就該工作收取的最低費用足以收回進行該工作所招致的一切成本，而上述成本須包括直接成本 (經常成本和資本成本) 及經常費用。

### 2002 年顧問研究

1.3 自上世紀八十年代初起，愈來愈多香港製造商把工廠遷往珠江三角洲 (珠三角) 地區，這些工廠位於香港的辦事處則成為製造支援和其他高增值活動 (如產品設計、採購、營銷、品質控制等) 的總部。2001 年 6 月，鑑於香港經

## 引言

---

濟環境急速發展，生產力局委託顧問進行研究，檢討該局的角色、管理和運作，以確保有效履行公眾使命和提供服務，符合客戶和整體經濟的需要。

1.4 顧問研究在 2002 年 4 月完成。研究建議生產力局的未來工作重點，是在整個價值鏈中，為以創新和增長為本的香港公司提供綜合支援服務。至於重點行業則會是製造業，特別是香港的基礎產業（註 1），以及相關的服務行業。根據該研究：

- (a) 生產力局擔當與製造業價值鏈有關的角色，更切合其現有能力及
- (b) 此舉訂立明確服務重點，確保妥善支援對香港繁榮至關重要的製造業。

生產力局接納研究的建議。

### 與政府簽訂行政安排備忘錄

1.5 2003 年 3 月，政府與生產力局簽訂行政安排備忘錄（備忘錄）。該備忘錄為政府與生產力局之間的關係訂立框架，並詳列雙方責任。因應 2002 年顧問研究的建議（見第 1.4 段），該備忘錄述明：

- (a) 備忘錄條文的基本原則是，只要不牴觸《香港生產力促進局條例》的條文規定，生產力局便應享有自主權，靈活運用資金和資源；
- (b) 生產力局的服務重點是在整個價值鏈中，為以創新及增長為本的香港公司提供綜合支援服務；重點支援行業為製造業，特別是香港的基礎產業，以及相關的服務行業；服務地域的重心為香港和內地的珠三角；

---

註 1：根據顧問研究，香港的基礎產業包括電子、機器及設備、玩具及塑膠、紡織，以及成衣。

- (c) 生產力局可把全年整筆資助金中省下的款項留作儲備，惟因以下情況而省得的款項除外：縮減或終止周年計劃及預算定下的工作（見第 1.11 段），或因公務員薪酬調整而削減員工薪酬；及
- (d) 任何時候，儲備水平均不得高於在該財政年度以整筆撥款形式發放予生產力局的資助金的 15%。超出款額須於下一個財政年度退還政府。

1.6 2009 年 6 月，政府和生產力局重訂備忘錄，並在備忘錄作出多項修訂，例如把規定生產力局利用部分政府撥款來資助製衣工藝示範中心有限公司（註 2）經常營運成本的條文移除。不過，上文第 1.5 段提及的要點維持不變。

### 生產力局近期的措施

1.7 行政長官在 2016 年《施政報告》中表示，再工業化有潛力成為香港新的經濟增長點，並宣布生產力局將協助工業升級轉型，使相關企業再工業化及轉向高增值生產。該局在 2017 和 2018 年推出主要措施，協助政府推行再工業化的政策方向，例子包括：

- (a) 2017 年 8 月，設立“智能產業廊”（見照片一），展示第四次工業革命的概念和特點；
- (b) 2017 年 10 月，設立“知創空間”（見照片二），為初創企業、學生和畢業生提供工作空間和技術支援，協助他們把創新意念發展成為工業設計；及
- (c) 2018 年 3 月，推出“智能產業聯盟”交流平台，讓業界掌握智能產業的最新發展。

---

註 2：製衣工藝示範中心有限公司是生產力局的附屬機構，通過技術及生產系統示範，以提高紡織及成衣業的效率。生產力局理事會（見第 1.8 段）認為該公司已完成使命，於 2008 年 10 月把其清盤。

照片一

生產力局的智能產業廊



資料來源：生產力局的記錄

照片二

生產力局的知創空間



資料來源：生產力局的記錄



## 管治和管理

1.8 理事會是生產力局的管治組織。根據《香港生產力促進局條例》，理事會由不多於 23 名由行政長官委任的成員 (註 3) 組成，包括 1 名主席、17 名代表管理、勞工和專業或學術界利益的人士，以及不多於 5 名公職人員 (註 4)。理事會每年召開會議 3 次，並由 4 個委員會提供支援：

- (a) **審計委員會** 該委員會的職責包括進行監察和提出建議，以提升生產力局的良好企業管治水平。截至 2019 年 3 月 31 日，該委員會有 7 名成員；
- (b) **業務發展委員會** 該委員會的職責包括檢討生產力局的業務情況，探討新的業務發展機會，以及提交生產力局的三年策略計劃供理事會審批。截至 2019 年 3 月 31 日，該委員會有 8 名成員；
- (c) **財務委員會** 該委員會的職責包括監督生產力局的財務表現，提交生產力局的三年財政預算 (見第 1.11 段)、年度計劃及預算，以及主要開支項目的編配調動，供理事會審議。該委員會也為生產力局的財務政策和對該局有重大財務影響的事宜，向理事會提供意見。截至 2019 年 3 月 31 日，該委員會有 8 名成員；及
- (d) **職員事務委員會** 該委員會的職責包括委任職員和監察人手情況，並就人力資源發展政策向理事會提供意見，以及監察生產力局員工的服務條款和條件。截至 2019 年 3 月 31 日，該委員會有 10 名成員。

1.9 根據《香港生產力促進局條例》，理事會獲賦權委任一名總裁為總行政人員，以及委任其他人員、受僱人和代理人。截至 2019 年 3 月 31 日，生產力局共有 640 名職員，包括 245 名常額職員和 395 名合約職員。生產力局截至 2019 年 3 月 31 日的組織圖載於附錄 A。

---

註 3：行政長官委任理事會成員 (主席除外) 的權力，已轉授予創新及科技局局長。

註 4：截至 2019 年 3 月 31 日，5 名獲委任為理事會成員的公職人員是：(a) 創新及科技局常任秘書長；(b) 創新科技署署長；(c) 工業貿易署署長；(d) 政府經濟顧問；以及 (e) 勞工處副處長 (勞工事務行政)。

### 創新科技署署長的角色

1.10 創新科技署署長掌管創新科技署，政府撥給生產力局的資助金(見第 1.15 段)，由創新科技署署長擔任管制人員，負責確保生產力局的工作符合其目標和相關公共政策和優先次序，以及確保該局的政策目標恰當。創新科技署署長也可根據經濟環境變化，就是否需要檢討該等目標，向生產力局提供意見。

1.11 根據備忘錄，生產力局每年須向創新科技署署長提交三年財政預算和年度計劃及預算。三年財政預算須列明生產力局的策略目標、為達到該等目標而採納的方案，以及對資源的影響評估。至於年度計劃及預算，則須載述按不同範疇分類的擬進行活動，以及下一個財政年度的收支預算，供政府批核。

1.12 根據《香港生產力促進局條例》，生產力局也須於每個財政年度終結後 6 個月內，向政府提交下列文件，以供立法會省覽：

- (a) 該局的活動報告；及
- (b) 該局的已審核財務報表副本。

### 生產力局《標準守則》

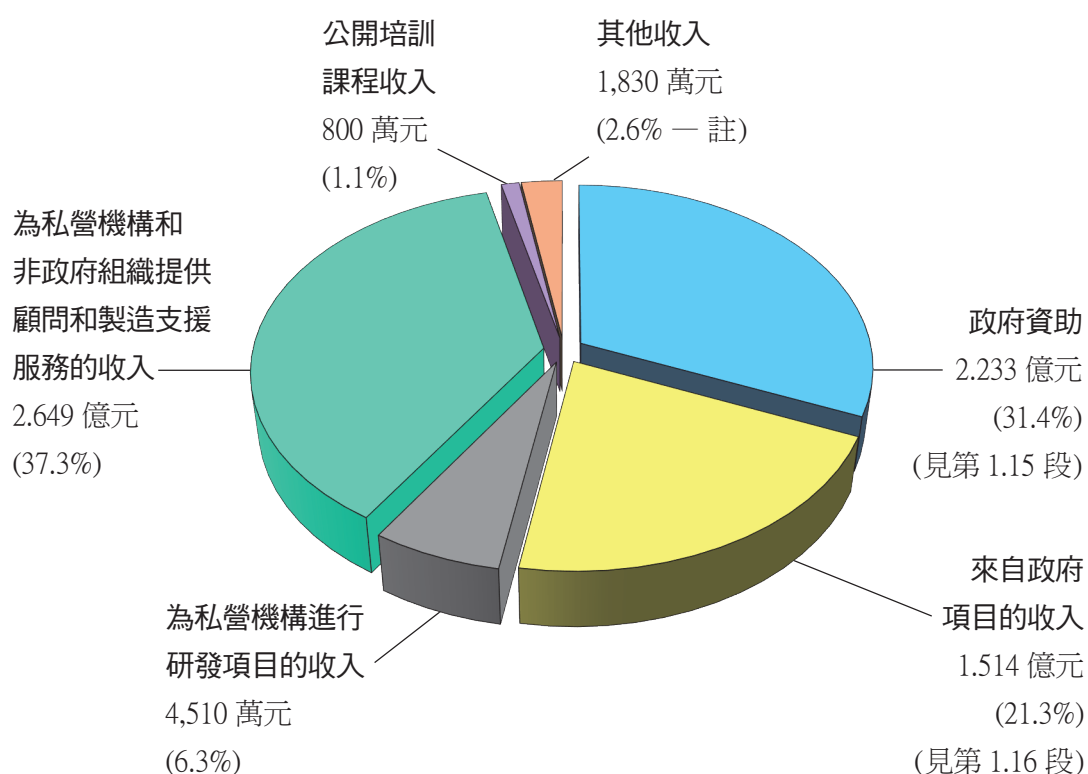
1.13 生產力局已發出一套《標準守則》，為員工提供指引，以便妥善管理該局，使該局得以正常運作。生產力局《標準守則》訂明規管該局運作(例如人力資源和採購管理)的政策、規例和程序。

### 收入

1.14 2017–18 年度，生產力局的總收入為 7.11 億元。圖一載有收入來源的分析。

圖一

生產力局 7.11 億元總收入的分析  
(2017-18 年度)



資料來源：生產力局的記錄

註：其他收入主要是來自展覽和考察團、利息及租金的收入。

1.15 政府為生產力局的運作提供部分經費。2017-18 年度，生產力局獲得的政府資助金總額為 2.233 億元。有關資助金包括以下各項：

- (a) **經常資助金** 以設有現金支出限額的整筆撥款形式每年撥給生產力局。2017-18 年度，該局獲創新科技署發放 2.019 億元的經常資助金；

- (b) **每年整筆撥款以外的資助金** 為加強生產力局的服務，除每年整筆撥款外，該局也獲發放有時限的額外資助金。2017-18 年度，從創新科技署發放給知創空間（見第 1.7(b) 段）的額外資助金中所確認的收入為 540 萬元（註 5）；及
- (c) **向汽車零部件研究及發展中心提供的資助**（註 6） 根據政府與生產力局在 2013 年 3 月簽訂的資助協議，創新及科技基金（註 7）須為該中心提供財政資助，以支持該中心在 2006 年 4 月 1 日至 2021 年 3 月 31 日期間的運作。2017-18 年度，生產力局獲創新科技署發放 1,600 萬元資助，以支付該中心的營運費用。

1.16 除政府資助金外，生產力局也收取政府以下收入：

- (a) **來自政府資助計劃的收入** 主要是生產力局展開創新及科技基金資助的研發項目。2017-18 年度，來自創新及科技基金的項目資助共 5,790 萬元；
- (b) **為政府決策局／部門提供顧問服務** 主要是生產力局經競投程序獲決策局／部門委聘提供顧問服務。舉例來說，路政署委聘該局開發機械臂系統，以便放置和收回道路工程的交通圓筒和警告燈（見照片三）。2017-18 年度，為決策局／部門提供顧問服務的收入共 6,570 萬元；及
- (c) **為政府資助計劃提供秘書處服務**（註 8） 生產力局提供的服務包括策劃和舉辦宣傳和推廣活動、接受和初步評審申請、監察獲批項目的進度，以及發放資助計劃的資助款項。2017-18 年度，為政府資助計劃提供秘書處服務的收入共 2,780 萬元。

---

註 5： 根據政府一般收入帳目，創新科技署在 2017-18 年度向生產力局發放的財政撥款為 2.159 億元，包括經常資助金 2.019 億元和向知創空間發放的額外資助金 1,400 萬元。生產力局根據其會計政策，把發放給知創空間的 1,400 萬元中的 540 萬元和 860 萬元，分別確認為 2017-18 年度和 2018-19 年度的收入。

註 6： 汽車零部件研究及發展中心最初成立時為獨立的法律實體。2012 年 11 月，該中心與生產力局合併，成為該局科技發展科轄下分部。

註 7： 創新及科技基金根據《公共財政條例》（第 2 章）成立，旨在資助有助提升製造和服務業創新科技水平的項目，以及有助提升和發展製造和服務業的項目。

註 8： 2017-18 年度，生產力局為 4 個政府資助計劃提供秘書處服務，包括：(a) 清潔生產夥伴計劃；(b) 發展品牌、升級轉型及拓展內銷市場的專項基金；(c) 回收基金；以及 (d) 零售業人力需求管理科技應用支援計劃。

照片三

獲路政署委聘的機械臂系統顧問項目



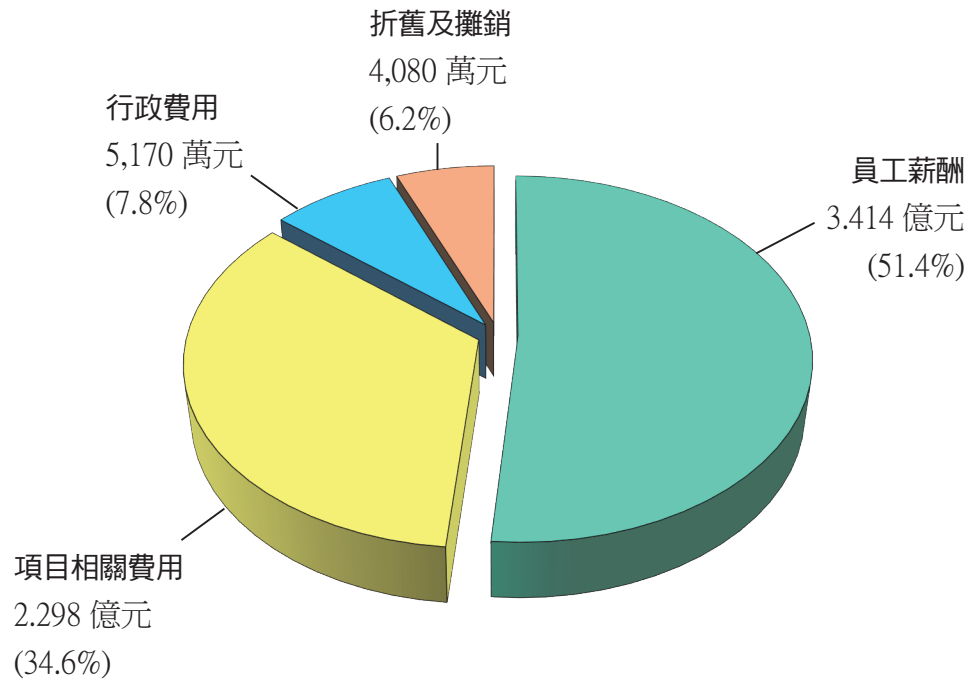
資料來源：生產力局的記錄

開支

1.17 2017-18 年度，生產力局的總開支為 6.637 億元。圖二載有開支的分析。

圖二

生產力局 6.637 億元總開支的分析  
(2017-18 年度)



資料來源：生產力局的記錄

## 審查工作

1.18 2009 年，審計署完成審查生產力局的工作。審查結果載於 2009 年 10 月《審計署署長第五十三號報告書》第 7 和第 8 章。

1.19 2019 年 3 月，審計署展開審查生產力局的工作，審查結果載於兩份獨立的審計報告書，包括：

- (a) “香港生產力促進局的管治及行政事宜”（本審計報告書的主題）；  
及
- (b) “香港生產力促進局提供顧問、研發和培訓服務的工作”（《審計署署長第七十三號報告書》第 2 章）。

- 1.20 本審計報告書集中於以下範疇：
- (a) 企業管治及表現匯報 (第 2 部分)；
  - (b) 人力資源管理 (第 3 部分)；及
  - (c) 採購及其他行政事宜 (第 4 部分)。

審計署發現上述範疇有可予改善之處，並已就相關事宜提出多項建議。

### 生產力局的整體回應

1.21 生產力局總裁同意兩份審計報告書提出的所有問題，並接納相關建議。他表示非常感謝審計署竭力進行是項審查。審查涵蓋的範疇全面，提出的建議有用又具建設性。生產力局十分重視審計署的建議，並經充分諮詢理事會後，已制定詳細行動計劃。該局已就審計署的部分建議即時採取跟進行動，至於其餘建議亦已預定進一步具體行動的推行時間表。

### 政府的整體回應

- 1.22 創新科技署署長同意審計署的建議，並表示：
- (a) 政府感謝審計署對生產力局的行政和運作進行審查。創新科技署感謝審計署的意見和建議，這些意見和建議有助生產力局改善其企業管治、財務和人力資源管理、顧問和製造支援服務管理、衡量服務表現、把研發項目的成果商品化，以及提供培訓課程的工作，以便服務業界的方式更有成效和具效率；及
  - (b) 生產力局已通知政府該局接納審計報告書提出的所有建議。創新科技署會與該局緊密合作，確保盡快按情況推行改善措施。

### 鳴謝

1.23 在審查期間，創新科技署和生產力局人員充分合作，審計署謹此致謝。

## 第 2 部分：企業管治及表現匯報

2.1 本部分探討企業管治及表現匯報的事宜，審查工作集中於以下範疇：

- (a) 企業管治 (第 2.2 至 2.20 段)；及
- (b) 表現匯報 (第 2.21 至 2.29 段)。

### 企業管治

2.2 理事會是生產力局的管治組織，負責為該局履行職能提供策略領導。截至 2019 年 3 月 31 日，理事會由 23 名行政長官所委任的成員組成 (見第 1.8 段註 3)，包括 1 名主席、17 名代表管理、勞工及專業或學術界利益的人士，以及 5 名公職人員 (見第 1.8 段註 4)。理事會成員均屬非執行性質，任期為 2 年。理事會每年舉行 3 次會議，由 4 個委員會提供支援：

- (a) 審計委員會；
- (b) 業務發展委員會；
- (c) 財務委員會；及
- (d) 職員事務委員會 (見第 1.8 段)。

### *需要改善部分成員的出席情況*

2.3 在 2014 至 2019 年 (截至 3 月 31 日) 期間，生產力局舉行了 88 次理事會／委員會會議。這些會議的出席率由 72% 至 100% 不等 (見表一)。



表一

理事會／委員會會議的出席率  
(2014 至 2019 年 (截至 3 月 31 日))

年份	出席率				
	理事會	審計委員會	業務發展委員會	財務委員會	職員事務委員會
2014	93%	92%	78%	100%	89%
2015	87%	97%	81%	90%	97%
2016	86%	86%	72%	90%	82%
2017	96%	97%	95%	100%	91%
2018	91%	97%	100%	83%	97%
2019 (截至 3 月 31 日)	87%	100%	88%	75%	90%

資料來源：審計署對生產力局記錄的分析

2.4 審計署留意到生產力局理事會／委員會會議的整體出席率不低，但審查過在 2014 至 2019 年 (截至 3 月 31 日) 期間獲委任或獲再度委任的理事會／委員會成員的出席記錄後，發現 3 名成員在任內出席的理事會／委員會會議不足一半：

- (a) 1 名成員所出席的理事會會議，僅佔任內 20 次中的 9 次 (45%); 其出席的業務發展委員會會議，則僅佔任內 7 次中的 3 次 (43%)；
- (b) 另一名成員雖然出席了任內所有理事會會議，但該成員所出席的業務發展委員會會議，僅佔任內 7 次中的 3 次 (43%)；及
- (c) 第三名成員所出席的財務委員會會議，僅佔任內 4 次中的 1 次 (25%)。

2.5 審計署認為，生產力局需要更着力鼓勵成員出席會議。舉例說，為此採取的進一步措施可包括提醒成員出席會議的重要性，以及盡量協助在出席會議方面有困難的成員。

**延遲發出理事會／委員會會議記錄**

2.6 在每次理事會／委員會會議後，盡早向成員發出會議記錄，至為重要。此舉讓成員趁着對會議記憶猶新時，就會議記錄提出意見或修訂。理事會在2009年9月的會議上決定，理事會秘書處必須：

- (a) 於理事會／委員會會議舉行後3個星期內，向成員提供會議記錄擬稿；及
- (b) 於會議記錄擬稿發出後2個星期內，向成員提供經修訂（即已納入擬議修訂）的會議記錄擬稿。

2.7 審計署留意到，在2018和2019年（截至3月31日）舉行的21次理事會／委員會會議中，有19次（90%）會議的經修訂會議記錄擬稿是在會議記錄擬稿發出超過2個星期後才發出，延遲了1天至29天不等，平均為14天。

2.8 生產力局表示，該局要求成員在2個星期內，就會議記錄擬稿提出擬議修訂。在部分個案中，有成員就會議記錄擬稿提出擬議修訂需時2個星期或以上，因此，理事會秘書處實在難以在會議記錄擬稿發出後2個星期內，把擬議修訂納入其中，並發出經修訂的會議記錄擬稿。審計署認為，生產力局需要鼓勵成員盡早就會議記錄擬稿提出擬議修訂，並按時向成員發出會議記錄。

**部分理事會成員延遲申報利益**

2.9 根據生產力局的《理事會成員行為守則》，該局在成員申報利益方面採用兩層申報制度。在該制度下，成員須於首次獲委任時及其後每年一次，以書面形式向理事會秘書處披露和登記金錢或其他性質的直接或間接個人利益。此外，成員如察覺到其與理事會或常務委員會所審議的任何事項有直接個人或金錢利益，便須在討論該事項前，在切實可行的範圍內盡早向生產力局理事會主席披露。所有成員利益申報個案，均須記入會議記錄。

2.10 審計署審查了理事會成員在2015至2019年（截至3月31日）期間首次獲委任時提交的24份利益申報表，以及在此期間提交的95份年度利益申報表，發現在該95份年度利益申報表中，有12份（13%）是在規定的提交日期後提交，延遲了1天至55天不等，平均為15天。

2.11 根據《理事會成員行為守則》，當得知某成員與所審議事項有直接金錢利益時，理事會秘書處可以不把有關文件分發給該名成員。儘管如此，審計署留意到在 1 宗個案中，1 名成員於 2019 年 3 月 27 日 (即在 2019 年 1 月 31 日限期後)，提交年度申報表。該成員在提交申報表前，已先後於 2019 年 3 月 5 日和 2019 年 3 月 20 日獲分發職員事務委員會和理事會的文件。雖然這宗個案並不涉及潛在利益衝突，但縱使該名成員申報了已知的直接金錢利益，理事會秘書處也會因其延遲申報而無法作出安排，不把載於有關文件的敏感資料分發給該名成員。為避免潛在利益衝突，審計署認為生產力局需要採取措施，確保理事會成員按時申報利益。

### 需要檢視生產力局的工作重點

2.12 1967 年，政府根據《香港生產力促進局條例》成立生產力局，以促進香港各行業提高生產力，並採用更有效率的生產方法。生產力局的職能載於第 1.2 段。

2.13 2001 年 6 月，生產力局委託顧問公司進行研究，檢視該局的角色、管理和運作，以確保能持續配合香港經濟發展的情況，並保持優勢。該顧問研究在 2002 年 4 月完成，當中檢視了生產力局的角色和工作重點。考慮到生產力局的核心能力，以及把香港發展為首要國際都會的遠景 (正如策略發展委員會在 2000 年發表的報告所述)，顧問公司在顧問報告中指出：

- (a) 與製造業價值鏈相關的角色，不但更配合生產力局的能力，而且讓該局有機會在策略架構內發展現有和新的專長；
- (b) 整合橫跨價值鏈和香港與內地之間的支援服務，是最具挑戰性的工作；及
- (c) 生產力局在這方面具備獨一無二的競爭優勢，因為區內並無其他機構具有相同的能力，可以在職能和地域上整合所提供的服務。

2.14 為訂定清晰的工作重點，該顧問研究建議：

- (a) 生產力局在未來 5 年的主要工作重點，是就香港企業的業務提供橫跨價值鏈的綜合支援服務，而主要市場焦點應以創新和增長為

本的製造企業（特別是屬於香港基礎工業（註9）的該類企業）和相關服務行業；及

- (b) 服務地域應以香港和珠三角為主。

生產力局於2002年5月接納有關報告，並同意在重訂該局的角色、工作重點和運作時，參考其中的建議。

2.15 2003年3月，政府與生產力局簽訂備忘錄，並把2002年顧問研究所建議的工作重點納入其中。備忘錄訂明，生產力局的工作重點，是為以創新和增長為本的香港企業提供橫跨價值鏈的綜合支援服務，而重點支援行業為製造業，特別是香港的基礎工業和相關服務行業，服務地域則以香港和中國內地的珠三角為主。

2.16 審計署留意到，2002年顧問研究就生產力局的工作重點所提出的建議有具體時限。顧問研究只就該局在其後5年（即直至2007年為止）的工作重點提出建議。備忘錄於2009年曾作檢討，而生產力局的工作重點並無更改。沒有文件證據顯示，當局曾於檢討期間考慮有關工作重點。自2002年顧問研究進行後，當局從未檢視備忘錄中的生產力局工作重點，以確保能持續配合香港經濟發展的情況。

2.17 在過去數十年，香港的經濟形勢出現了重大變化，生產力局必須不斷檢視其角色和工作重點，以確保能緊貼各行各業的需要。審計署留意到，自生產力局於2002年進行顧問研究後，無論是香港的經濟發展，或該局的策略主題和工作重點，均已出現變化，詳情如下：

- (a) **香港需要朝高增值行業方向多元發展** 生產力局於2013年進行題為“香港產業發展策略——發揮本港穩妥可靠的優勢”的研究。根據有關研究報告：
- (i) 隨着運作成本不斷上升，珠三角作為低成本生產基地的優勢正逐步喪失。因此，香港傳統產業多年來所佔的優勢日漸減退；及
- (ii) 為增強經濟增長的動力，香港須朝具龐大潛力的高增值行業方向多元發展，例如保健和醫療器材、食物加工、中醫藥、

---

註9：基礎工業是對香港和珠三角製造業的產量和財富作出主要貢獻的工業類別，包括：(a) 電子；(b) 機械及設備；(c) 玩具及塑膠；(d) 紡織；以及 (e) 成衣。

安老、環保服務、高價商品物流、品牌授權、軟件檢測和認證，以及創意和創新玩具；

(b) **生產力局的新策略主題** 在2016年2月27日舉行的理事會會議上，理事會討論了生產力局的策略架構和定位，以加強支援業務發展措施的制訂工作，務求滿足業界各種新和新興的需要。在該次會議上，成員同意就生產力局的未來發展實行三管齊下的策略，並訂立10項策略主題。這10項策略主題如下：

- (i) 可持續發展服務／產品；
- (ii) 再工業化；
- (iii) 醫護方案；
- (iv) 新物料；
- (v) 測試及符合法規；
- (vi) 智能服務／產品；
- (vii) 數碼保安；
- (viii) 業務轉型；
- (ix) 知識和創新管理；及
- (x) 人才重塑；

這10項策略主題涵蓋不同行業，並不限於製造業；

(c) **擴展生產力局的工作重點** 審計署審查了生產力局在2016至2019年期間經審批的三年策略計劃，留意到生產力局已把工作重點擴展至製造業以外的其他行業，例如零售、醫療、保健、藥劑、樂齡科技(註10)、資訊科技業、汽車、航空、生命科學、運輸和物流、能源、消費品和服務業。例如在醫護方案這項策略主題下，生產力局進行了市場行業研究，以探討用於長者護理的智能醫護技術的市場需要和供應情況。生產力局表示，這項市場研究對於長者護理業提供了寶貴資料，有助該局把工作重點擴展至樂齡科技，以開拓此新興市場；及

---

註10：樂齡科技集中把科技應用於開發與長者相關的產品和服務，以提升長者的福祉、生活質素、獨立生活和自理能力，同時為他們的家人、照顧者、護理人員及機構提供支援。

- (d) **大灣區** 根據備忘錄，生產力局的服務地域以香港和中國內地的珠三角為主。2017年，國家發展和改革委員會與廣東、香港及澳門三地政府簽訂《深化粵港澳合作 推進大灣區建設框架協議》。該框架協議訂下合作目標和原則，並確立在粵港澳大灣區（包括香港、澳門及珠三角9個市）建設中的合作重點領域。大灣區發展或會影響香港工業的生產基地。

2.18 自從2002年顧問研究進行後，當局從未檢視備忘錄所述的生產力局工作重點。再者，香港的經濟發展、生產力局的策略主題及工作重點均出現了變化。審計署認為，生產力局需要與創新科技署合作，檢討備忘錄所述的該局工作重點，並視乎需要作出修訂。

## 審計署的建議

2.19 審計署建議生產力局總裁應：

- (a) 密切監察理事會／委員會成員出席會議的情況，並更着力鼓勵成員出席會議；
- (b) 鼓勵成員盡早就理事會／委員會會議記錄擬稿提出擬議修訂，並按時向成員發出會議記錄；
- (c) 採取措施，確保理事會成員按時申報利益；及
- (d) 與創新科技署合作，檢討備忘錄所述的生產力局工作重點，並視乎需要作出修訂。

## 生產力局的回應

2.20 生產力局總裁同意審計署的建議，並表示：

- (a) 在成員出席會議方面，生產力局會：
  - (i) 在會議前發出成員出席記錄和會議議程／文件，同時提醒成員出席會議的重要，鼓勵成員出席會議；
  - (ii) 如有成員未能親身出席會議，讓成員選擇以視像會議方式出席會議；及

- (iii) 鼓勵未能出席會議的成員在會議前以書面提供對有關文件的意見／回應；
- (b) 生產力局會在限期前 1 個星期發出催辦函，以及在限期當日再次發出催辦函，提醒成員經修訂的會議記錄擬稿會加入在限期當日或之前收到的意見，然後才予分發；
- (c) 為避免潛在利益衝突，自 2019 年 7 月起，理事會秘書處已開始提醒成員，在會議舉行前須檢視其與理事會會議所審議的事項是否有任何直接或金錢利益。生產力局會：
  - (i) 在提交限期前 7 天發出催辦函，並致電每名成員跟進，鼓勵成員盡早提交利益申報表；
  - (ii) 鼓勵成員先提交電子複本，然後提交經簽署的正本；及
  - (iii) 在成員提交限期當日，再次發出催辦函，以作提醒，確保成員交回利益申報表，不再延誤；及
- (d) 雖然備忘錄所述的工作重點自 2009 年以來從未修訂，但生產力局的策略主題和工作重點經常予以檢討和更新。每年制訂年度計劃及預算時，會同時更新三年策略計劃。生產力局會聯同創新科技署檢討和更新備忘錄中的相關部分。

## 表現匯報

### 2.21 根據備忘錄：

- (a) 為確保政府資助是以具成本效益的方式用於提供服務，生產力局須提出一套衡量工作進度的表現指標，以供創新科技署署長批准；
- (b) 這些表現指標須涵蓋但不限於以下表現範疇：
  - (i) 提供服務；
  - (ii) 運作效率；
  - (iii) 財務業績；及
  - (iv) 效益；

- (c) 表現指標和目標可不時予以檢討，並按生產力局和創新科技署署長以書面同意的方式予以修訂；
- (d) 生產力局須向創新科技署署長提交報告，載述該局在有關表現指標方面的成績。這些指標具重要參考作用，除了有助生產力局規劃工作和衡量工作進度外，也有助政府評定和審批該局的年度計劃及預算；及
- (e) 生產力局如未能達到議定的表現目標，須提出能令創新科技署署長滿意的解釋。

2.22 自 2010–11 年度起，生產力局一直根據各項主要表現指標和目標匯報年度表現，而這些指標和目標載於理事會和創新科技署署長所批准的年度計劃及預算。在 2018–19 年度，生產力局根據 23 項主要表現指標（包括 13 項“核心主要表現指標”和 10 項“其他主要表現指標”）匯報表現，而這些指標涵蓋的範疇包括提供服務、運作效率、財務業績和效益。

### 未能達到表現目標

2.23 審計署審查了生產力局在 2014–15 至 2018–19 年度期間的表現目標達標情況，發現：

- (a) 生產力局每年均有 1 項或以上的表現目標未能達到，儘管未能達到的目標數目由 2014–15 年度的 10 項下降至 2018–19 年度的 1 項（見表二）；及



表二

未能達標的主要表現指標數目  
(2014–15 至 2018–19 年度)

	2014–15 年度	2015–16 年度	2016–17 年度	2017–18 年度	2018–19 年度
主要表現指標數目 (a)	30	22	23	23	23
未能達標的主要表現指標 數目 (b)	10	5	5	3	1
未能達標的主要表現指標 百分比 (c) = (b) ÷ (a) × 100%	33%	23%	22%	13%	4%

資料來源：審計署對生產力局記錄的分析

- (b) 在 2014–15 至 2018–2019 年度的 5 年期間，部分表現目標有 3 年或以上的時間未能達到：
- (i) 1 項主要表現指標 (即“培訓課程收入”)，在該 5 年期間每年均未達標；
  - (ii) 2 項主要表現指標 (即“所接受的顧問項目數目”和“製造支援項目收入”)，在 2014–15 至 2017–18 年度的 4 年期間每年均未達標；及
  - (iii) 1 項主要表現指標 (即“收費培訓課程數目”)，在 2014–15 至 2016–17 年度的 3 年期間每年均未達標 (見表三)。

表三

未能達標的主要表現指標  
(2014-15 至 2018-19 年度)

主要表現指標	達到表現目標的程度				
	2014-15 年度	2015-16 年度	2016-17 年度	2017-18 年度	2018-19 年度
<b>核心主要表現指標</b>					
1. 記入可收費項目的業務僱員工時百分比	91%	107%	110%	107%	103%
<b>其他主要表現指標</b>					
2. 所接受的顧問項目數目	78%	86%	93%	72%	101%
3. 收費培訓課程數目	60%	69%	90%	134%	117%
4. 收費培訓課程學員人數	52%	79%	124%	207%	203%
5. 顧問項目收入	91%	103%	110%	105%	106%
6. 培訓課程收入	65%	47%	53%	57%	60%
7. 製造支援項目收入	79%	69%	69%	79%	115%
8. 進行中的每個顧問項目收入	86%	101%	93%	107%	107%
9. 政府資助的新項目數目	80%	不適用 (註)			
10. 政府資助的新項目獲批撥款	76%	不適用 (註)			

說明：  未能達標

資料來源：審計署對生產力局記錄的分析

註：這 2 項主要表現指標自 2015-16 年度起不再使用。

2.24 根據備忘錄，生產力局如未能達到議定的表現目標，須提出能令創新科技署署長滿意的解釋。然而，就“所接受的顧問項目數目”和“製造支援項目收入”這兩項主要表現指標而言，沒有文件證據顯示，生產力局曾向創新科技署署長提出解釋，說明為何未能在 2017–18 年度達到有關的兩項表現目標。主要表現指標具重要參考作用，除了有助生產力局規劃工作和衡量工作進度外，也有助政府評定和審批該局的年度計劃及預算，因此，審計署認為，生產力局須根據備忘錄的規定，查明未能達到議定的表現目標的原因，並就此提出能令創新科技署署長滿意的解釋。

#### **需要改善主要表現指標的披露**

2.25 在 2016–17 至 2018–19 年度期間，為評估生產力局的表現而訂立的主要表現指標有 23 項（包括 13 項“核心主要表現指標”和 10 項“其他主要表現指標”）。生產力局表示，就衡量該局的表現而言，“核心主要表現指標”比“其他主要表現指標”更有意義。生產力局在其年報和創新科技署署長的管制人員報告內披露部分主要表現指標。審計署審查了生產力局在 2016–17 和 2017–18 年度的年報和管制人員報告內披露的主要表現指標，留意到在 23 項主要表現指標中，生產力局沒有披露其中 11 項（48%）。該 11 項沒有在年報和管制人員報告內披露的主要表現指標，包括 9 項“核心主要表現指標”和 2 項“其他主要表現指標”（見表四）。儘管生產力局披露了 10 項“其他主要表現指標”中的 8 項（80%），但只披露了 13 項“核心主要表現指標”中的 4 項（31%）。

表四

沒有在年報或管制人員報告內披露的  
主要表現指標

表現範疇	主要表現指標
<b>核心主要表現指標</b>	
運作效率	1. 記入可收費項目的業務僱員工時百分比
財務業績	2. 每名僱員的整體收入
	3. 總外來收入
效益	4. 舉辦主題行業諮詢活動次數
	5. 新推出的服務和產品數目
	6. 專利／特許／授權數目
	7. 已商品化的產品／技術數目
	8. 在提升生產力方面，給予得分 7.5 或以上 (10 分為滿分) 的客戶百分比
	9. 培訓課程學員滿意度指數
<b>其他主要表現指標</b>	
提供服務	1. 收費培訓課程數目
財務業績	2. 進行中的每個顧問項目收入

資料來源：審計署對生產力局記錄的分析

2.26 審計署認為，生產力局須考慮在其年報內披露更多主要表現指標，尤其是“核心主要表現指標”，以提高透明度和問責性。

2.27 審計署又留意到，在生產力局年報中，生產力局只把該局當年的表現與過去 4 年比較，而沒有把該局的實際表現與表現目標比較。為了提高透明度和問責性，審計署認為，生產力局需要考慮在年報內根據表現目標匯報該局的實際表現。

## 審計署的建議

2.28 審計署建議生產力局總裁應：

- (a) 根據備忘錄的規定，查明未能達到議定的表現目標的原因，並就此提出能令創新科技署署長滿意的解釋；
- (b) 考慮在生產力局年報內披露更多主要表現指標，尤其是“核心主要表現指標”；及
- (c) 考慮在生產力局年報內根據表現目標匯報該局的實際表現。

## 生產力局的回應

2.29 生產力局總裁同意審計署的建議，並表示生產力局會：

- (a) 在諮詢創新科技署後設立更正式的機制，以提交主要表現指標未能達標的原因；
- (b) 檢討須在生產力局年報內披露的主要表現指標，以期披露更多“核心主要表現指標”；及
- (c) 考慮在年報內匯報該局的實際表現是否達到目標。

### 第 3 部分：人力資源管理

3.1 本部分探討人力資源管理，審查工作集中於以下範疇：

- (a) 職員人數和流失情況 (第 3.2 至 3.11 段)；及
- (b) 職員招聘 (第 3.12 至 3.17 段)。

#### 職員人數和流失情況

3.2 根據生產力局《標準守則》，生產力局各部／科辦公室的職員總人數，以理事會在年度計劃及預算中批准的職員人數為限。截至 2019 年 6 月 30 日，生產力局設有 9 個職級 (見表五)。

表五

生產力局的職級  
(2019 年 6 月 30 日)

級別	職級	職位
高級	9	總裁
	8	副總裁
	7	部門總經理
	6	部門副總經理、高級顧問、高級經理
中級	5	顧問、經理
	4	助理顧問、助理經理、高級工程／實驗室／技術主任、業務／系統／資訊保安分析員
一般	3	見習工程師、工程／實驗室／技術／業務主任、助理業務／資訊保安／系統分析員
	2	助理工程／技術／業務主任、技術支援助理、助理技術員、物業管理員
	1	辦公室／物業助理、司機

資料來源：生產力局的記錄

**職員編制與職員人數出現顯著差距**

3.3 審計署比較了生產力局分別截至 2018 年 6 月 30 日和 2019 年 6 月 30 日的職員編制和職員人數，發現：

- (a) 截至 2018 年 6 月 30 日，職員總人數比職員編制總數少 131 人 (18.8%)，截至 2019 年 6 月 30 日則少 123 人 (17.7%)；
- (b) 截至 2018 年 6 月 30 日和 2019 年 6 月 30 日，第四至第八級職員嚴重短缺，特別是：
  - (i) 截至 2018 年 6 月 30 日，第四級職員欠缺 51 人 (29.3%)，第五級職員則欠缺 99 人 (41.1%)；及
  - (ii) 截至 2019 年 6 月 30 日，第四級職員欠缺 33 人 (18.5%)，而第五級職員更欠缺 109 人 (45.2%)；及
- (c) 截至 2018 年 6 月 30 日和 2019 年 6 月 30 日，第二級 (分別為 26 人和 15 人) (註 11) 和第三級 (分別為 12 人和 22 人) 的職員嚴重過剩 (見表六和七)。

---

註 11：第二級職員的編制由 2017-18 年度的 107 人減至 2018-19 年度的 58 人。生產力局表示，第二級職員會以循序漸進的方式減少，無須解僱或裁員。

表六

職員編制和人數  
(截至 2018 年 6 月 30 日)

職級	職員編制 (2018-19 年度)	職員人數 (2018 年 6 月 30 日)	過剩 / (短缺)	
	(a) 數目	(b) 數目	(c) = (b) - (a) 數目	(d) = (c) ÷ (a) × 100% 百分比
9	1	1	0	0.0%
8	3	2	(1)	(33.3%)
7	12	7	(5)	(41.7%)
6	66	53	(13)	(19.7%)
5	241	142	(99)	(41.1%)
4	174	123	(51)	(29.3%)
3	133	145	12	9.0%
2	58	84	26	44.8%
1	7	7	0	0.0%
整體	695	564	(131)	(18.8%)

資料來源：審計署對生產力局記錄的分析



表七

職員編制和人數  
(截至 2019 年 6 月 30 日)

職級	職員編制 (2019–20 年度)	職員人數 (2019 年 6 月 30 日)	過剩 / (短缺)	
	(a) 數目	(b) 數目	(c) = (b) – (a) 數目	(d) = (c) ÷ (a) × 100% 百分比
9	1	1	0	0.0%
8	3	2	(1)	(33.3%)
7	12	7	(5)	(41.7%)
6	66	54	(12)	(18.2%)
5	241	132	(109)	(45.2%)
4	178	145	(33)	(18.5%)
3	129	151	22	17.1%
2	58	73	15	25.9%
1	7	7	0	0.0%
整體	695	572	(123)	(17.7%)

資料來源：審計署對生產力局記錄的分析

3.4 對於職員編制與職員實際人數之間的顯著差距，特別是第五級職員（即顧問和經理），職員事務委員會的成員多次表示關注。然而，審計署留意到，第五級職員短缺的問題日趨嚴重。第五級職員短缺的人數由 2018 年 6 月 30 日的 99 人增加至 2019 年 6 月 30 日的 109 人（見表六和七）。生產力局表示，第五級職員是該局組織架構的骨幹，負責支援顧問工作的核心業務。審計署認為，生產力局需要採取有效措施，以處理某些職級（特別是顧問和經理）員工嚴重短缺及另一些職級員工嚴重過剩的問題。

### 職員流失率高

3.5 生產力局定期向職員事務委員會匯報職員流失率 (註 12)，並與該局的離職員工進行離職調查。審計署審查了生產力局在 2014–15 至 2018–19 年度的 5 年期間的職員流失率，發現：

- (a) 整體職員流失率偏高，平均為 19.2%，由 17.1% 至 22.5% 不等；及
- (b) 第三級和第五級職員的流失率特別高，分別為 17.5% 至 28% 及 17.3% 至 24.3%。在該段期間，第三級和第五級職員的平均流失率超過 20% (見表八)。

---

註 12：生產力局表示，職員流失率的計算法是把該局自願離職的員工人數除以該年度的平均職員人數。因退休、不獲生產力局續約或被該局終止僱用等原因而離職的員工並不計算在內。

表八

按職級劃分的職員流失率分析  
(2014-15 至 2018-19 年度)

職級	職員流失率					
	2014-15 年度	2015-16 年度	2016-17 年度	2017-18 年度	2018-19 年度	平均
9	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
8	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	10.0%
7	21.1%	21.1%	0.0%	23.5%	12.5%	15.6%
6	11.1%	11.8%	14.6%	25.0%	11.5%	14.8%
5	20.3%	17.3%	21.4%	24.3%	20.4%	20.7%
4	23.0%	15.4%	15.4%	19.9%	18.6%	18.5%
3	19.4%	20.2%	17.5%	28.0%	21.9%	21.4%
2	18.5%	17.9%	17.3%	14.9%	20.3%	17.8%
1	0.0%	10.0%	0.0%	12.9%	0.0%	4.6%
整體	19.8%	17.4%	17.1%	22.5%	19.1%	19.2%

資料來源：審計署對生產力局記錄的分析

3.6 審計署進一步分析生產力局 2018-19 年度自願離職的 109 名職員的服務年期，發現在該 109 名員工中，46 名 (42%) 任職該局少於 2 年 (見表九)。

表九

生產力局離職員工服務年期的分析  
(2018–19 年度)

服務年期	生產力局離職員工人數
< 1 年	27 (25%)
≥ 1 至 < 2 年	19 (17%)
≥ 2 至 < 3 年	11 (10%)
≥ 3 至 < 4 年	14 (13%)
≥ 4 年	38 (35%)
總計	109 (100%)

} 46 (42%)

資料來源：審計署對生產力局記錄的分析

3.7 生產力局進行離職調查，以查明該局員工離職的原因。根據 2014–15 至 2018–19 年度進行的離職調查，有關員工離職的主要原因關乎薪酬和晉升機會（見表十）。在該段期間，生產力局的離職員工有 39.2% 至 64% 是基於薪酬或晉升機會的原因而離職。

表十

生產力局離職員工的離職原因  
(2014-15 至 2018-19 年度)

原因	2014-15 年度	2015-16 年度	2016-17 年度	2017-18 年度	2018-19 年度
薪酬／晉升機會	52.8%	40.6%	39.2%	64.0%	60.6%
工作性質／工作問題	34.4%	34.2%	37.4%	15.8%	20.2%
進修／移民	2.4%	3.6%	0.0%	5.0%	1.0%
各種原因 (例如健康問題、家庭考慮等)	10.4%	21.6%	23.4%	15.2%	18.2%
總計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

資料來源：審計署對生產力局記錄的分析

3.8 在 2018 年 10 月 22 日至 11 月 16 日期間，生產力局進行員工意見調查，向 640 名員工發出問卷，所收回的填妥問卷共有 532 份 (83.1%)。該項調查的報告指出：

- (a) 生產力局的員工滿意指數為 79.4%。第六級或以上員工的滿意指數為 87.3%，遠高於第一至三級員工 (79%) 和第四至五級員工 (76.9%) 的相應數字；
- (b) 就全部 14 個表現範疇而言，員工普遍認為生產力局的表現仍未符合他們的預期，局方尤須優先改善在補償和福利，以及表彰和獎勵這兩個範疇的表現；及
- (c) 47.4% 的回應者就期望生產力局所作的變更提出意見。他們提出多項建議，例如推行彈性工作時間或居家辦公安排、提供更具競爭力的薪酬、提高評核制度的透明度，以及創造更多晉升機會。

3.9 審計署認為，生產力局需要在參考離職調查和員工意見調查的結果後，更着力改善大量員工流失的情況。

### 審計署的建議

#### 3.10 審計署建議生產力局總裁應：

- (a) 採取有效措施，以處理某些職級（特別是顧問和經理）員工嚴重短缺而另一些職級員工嚴重過剩的問題；及
- (b) 在參考離職調查和員工意見調查的結果後，更着力改善大量員工流失的情況。

### 生產力局的回應

#### 3.11 生產力局總裁同意審計署的建議，並表示：

- (a) 2019年9月的職員人數為603人（2019年6月則為572人）。整體空缺比率呈下降趨勢，與2019年6月相比，截至2019年9月的空缺比率下跌25%；
- (b) 自2019年起已採取下列行動：
  - (i) 提高生產力局薪酬待遇的競爭力；
  - (ii) 在內部公布職位空缺，鼓勵其他部門有興趣的員工提出申請；及
  - (iii) 靈活處理晉升時間；
- (c) 將繼續採取下列行動：
  - (i) 就第五級職位和其他重要職位僱用招聘機構，務求接觸更多合適的人選；
  - (ii) 透過社交平台、招聘機構、大學招聘講座和海外途徑，增加應徵者的來源和人數；及
  - (iii) 採取有效措施，以處理另一些職級員工嚴重過剩的問題；
- (d) 生產力局密切監察職員流失率，每年檢視並向職員事務委員會匯報有關數字3次。職員流失率近年一直與市場水平相若；
- (e) 本港技術／專門人才匱乏，市場爭相羅致，令職員以技術／業務人員居多的生產力局流失大量員工；

- (f) 2019 年按半年統計的職員流失率為 6.9%，與 2018 年同期的 9% 流失率相比已有改善，而香港人力資源管理學會所提供的市場參考指標則為 13%；
- (g) 近期已採取下列行動挽留人才：
  - (i) 自 2019 年 7 月 1 日起轉換有關職員的合約；
  - (ii) 檢討重要職位的薪酬；
  - (iii) 推出新的員工福利，以提升職位的市場競爭力；
  - (iv) 優化工作方法，以促進員工福祉；
  - (v) 推行有助於職員事業發展的培訓計劃；及
  - (vi) 自 2018 年起簡化運作程序，並於 2019 年把程序數碼化；及
- (h) 生產力局會繼續檢討為挽留人才而須採取的行動，包括提供具市場競爭力的薪酬待遇，以及跟進根據離職調查和員工意見調查結果所提出的建議。

## 職員招聘

3.12 生產力局的招聘政策旨在根據職位空缺需要應徵者具備的資歷、經驗和能力，適時招聘合適人選擔任相關工作。職位空缺可供內部和外界申請人應徵，以增加招聘過程中的競爭。

3.13 根據生產力局《標準守則》，招聘程序如下：

- (a) **申請招聘** 部門／分科需要填妥申請表，以便根據人力需求計劃招聘職員；
- (b) **刊登廣告** 在接獲部門／分科所填妥的申請表後，人力資源及物業設施管理部轄下的人力資源小組會從內部和外界招聘合適的人選。有關職位的招聘廣告會在選定的渠道刊登；
- (c) **篩選** 在合適和可行的情況下，申請招聘的部門／分科可篩選至少 3 名應徵者參加面試。遴選小組須根據職位空缺的職級組成；

- (d) **面試和遴選** 人力資源小組負責與申請招聘的部門／分科和應徵者安排遴選小組面試，過程中至少須安排 1 次面試。在面試進行後，遴選小組須在遴選面試評審表格內記錄對獲取錄和未獲取錄應徵者的評分和評語，以及有關聘任、候補和拒絕申請的建議；及
- (e) **聘任** 在面試程序完成後，人力資源小組會向有關方面建議聘用獲選的應徵者。如建議獲接納，人力資源小組會跟進獲取錄應徵者的聘任事宜。

3.14 生產力局《標準守則》所訂關於招聘程序的批核人員／當局載於表十一。



表十一

關於招聘程序的批核人員／當局

職位空缺 級別	職員招聘的 申請	遴選小組代表	作出聘任
第四級或 以下	一名第七級職員或部門副總經理(註)	一名第六級職員	一名第七級職員或部門副總經理(註)
第五級	一名第七級職員或部門副總經理(註)	一名第七級職員或部門副總經理(註)	一名第七級職員或部門副總經理(註)
第六級	總裁	一名第八級職員和一名第七級職員或部門副總經理(註)	總裁
第七級	總裁	遴選小組主席由職員事務委員會主席擔任。成員至少包括總裁、1名職員事務委員會成員或1名理事會成員，以及／或1名來自特定專業範疇的獨立外界人士。	職員事務委員會
第八級	總裁	成員須由理事會主席及職員事務委員會主席考慮	理事會

資料來源：生產力局的記錄

註：部門副總經理只會在沒有第七級職員的部門／分科擔任批核人員。

### 職員招聘工作有可予改善之處

3.15 生產力局在 2018–19 年度招聘了 318 名職員，審計署審查了當中 100 名分別屬於該局 9 個之中的 8 個職級的員工招聘記錄，發現以下範疇有可予改善之處：

- (a) **沒有訂定篩選準則** 根據生產力局《標準守則》，篩選工作須根據按職位要求而訂定的準則進行。然而，審計署發現，在全部 100 次經審查的招聘工作中，生產力局均沒有訂定篩選準則；
- (b) **沒有妥善記錄所接獲的申請書** 根據廉政公署《防貪錦囊——人事管理》，必須以登記冊記錄所有接獲的職位申請書，或在接獲申請書時妥為蓋上收件日期，以防遭人篡改。審計署留意到，在全部 100 次經審查的招聘工作中，生產力局均沒有以登記冊記錄所接獲的申請書，也沒有在接獲申請書時蓋上收件日期。再者，該局沒有備存每次招聘所接獲申請書數目的資料。生產力局表示，職位空缺一經填補，所有落選的申請書會被銷毀；
- (c) **獲選參加面試的應徵者少於規定數目** 生產力局《標準守則》訂明，在合適和可行的情況下，申請招聘人手的部門／分科可選出至少 3 名應徵者參加面試。審計署留意到，在經審查的 100 次招聘工作中，生產力局曾在 22 次 (22%) 選出至少 3 名 (只有 1 或 2 名) 應徵者參加面試。沒有文件證據顯示生產力局選出少於 3 名應徵者參加面試的理由；
- (d) **沒有妥為填寫遴選面試評審表格** 根據生產力局《標準守則》，遴選小組須在遴選面試評審表格內記錄對所有應徵者的評分、評語和建議。審計署留意到，在 100 次招聘工作中的 52 次，遴選面試評審表格缺少了部分所需資料：
  - (i) 在涉及 52 次工作的合共 149 份遴選面試評審表格中，118 份 (79%) 沒有記錄整體評分；
  - (ii) 在 52 次工作的其中 2 次，所有遴選小組成員均沒有在全部 9 份遴選面試評審表格內記錄面試後對應徵者的評語；
  - (iii) 在 52 次工作的其中 1 次，在 5 名遴選小組成員中，2 名沒有根據 6 項評審準則的其中一項 (即解難和作出理性決定的能力) 評分；及

- (iv) 在 52 次工作的其中 1 次，在 5 名遴選小組成員中，2 名沒有簽署遴選面試評審表格；
- (e) **聘任 1 名不符合職位要求的應徵者** 根據生產力局《標準守則》，如獲取錄的申請人不符合基本入職要求，則須尋求有關人員／當局批准，並提供充分理由。審計署留意到，在 1 宗個案中，該第三級職位的其中一項職位要求是“持電腦科學等範疇的文憑或學位或同等學歷”。然而，1 名只獲職業訓練局在 2000 年頒授基礎文憑的應徵者獲聘擔任該職位。基礎文憑課程為一年制課程，供中五畢業生提升一般技能。該文憑不符合職位學歷要求。生產力局沒有提供理由，解釋為何批准聘任該名不符合職位要求的應徵者；
- (f) **須要求已申報有利益衝突的職員避免參與遴選過程** 生產力局《標準守則》規定：
- (i) 如招聘第四級或以下職員，遴選小組須包括 1 名第六級職員（即遴選小組主席）和 1 名小組秘書（即人力資源小組代表）；
- (ii) 如招聘過程涉及任何利益衝突（例如財務及／或個人利益衝突），負責招聘工作的職員，尤其是遴選小組成員，須申報利益衝突情況，以避免徇私和不公等指控；及
- (iii) 在有關職員作出申報後，遴選小組主席會徵詢小組及小組秘書的意見，以決定該名職員是否須避席或繼續參與小組的工作。

審計署留意到，在 4 次有關第三級和第四級職員的招聘工作中，遴選小組主席申報自己是應徵者的朋友或舊同事，但仍繼續以主席身分參與遴選小組的工作。由於小組秘書沒有為應徵者評分，小組主席成為唯一可決定應徵者評分的評審人。根據廉政公署《防貪錦囊——人事管理》，所有參與遴選過程的職員須申報任何潛在或實際的利益衝突。他們如申報有利益衝突（例如應徵者是其親屬或朋友），則須避免參與遴選過程。審計署認為，為避免徇私和不公，生產力局須規定參與遴選過程的職員如申報有利益衝突，須盡量避免參加有關的遴選工作；及

- (g) **1 名人士獲聘擔任其沒有申請的職位** 審計署留意到，在 1 宗個案中，1 名人士（A 君）獲聘擔任其沒有申請的一個第四級職位，而且並沒有經過生產力局《標準守則》規定的篩選和面試程序（見個案一）。

個案一

未經篩選和面試程序而獲聘擔任一個第四級職位  
(2018 年 10 至 12 月)

1. 2018 年 11 月 26 日，生產力局某部門申請就一個懸空的第四級職位進行招聘。2018 年 12 月 3 日，生產力局就該職位刊登招聘廣告，為期兩個星期，至 2018 年 12 月 17 日止。2018 年 12 月 14 日，生產力局聘用沒有申請該職位的 A 君擔任該職。該局沒有備存該職位的申請書數目，也沒有篩選應徵者參加面試。
2. A 君在 2018 年 10 月申請另一個懸空的第二級職位（較上述第四級職位低兩級），並獲選參加 2018 年 11 月 13 日的筆試和首輪面試，以及同年 11 月 23 日的最後一輪面試。在該第二級職位的最後一輪面試結束後，遴選小組認為，A 君有能力承擔上述懸空的第四級職位的職務，並符合有關入職要求，因此建議聘用 A 君填補該職位。A 君自 2018 年 12 月 19 日起獲聘為第四級職員。

**審計署的意見**

3. 根據生產力局《標準守則》，遴選小組成員在進行面試時，須根據職位空缺的要求，詳細分析和充分了解各應徵者的知識、技能和能力。然而，A 君沒有被遴選小組根據該第四級職位的評審準則評審，也沒有參加該職位的任何筆試或面試。

資料來源：審計署對生產力局記錄的分析

**審計署的建議**

- 3.16 審計署建議生產力局總裁應：
  - (a) 就揀選應徵者參加面試訂定篩選準則；
  - (b) 在接獲申請書時一一妥善記錄，以防遭人篡改，並記錄每次招聘所接獲的申請書數目；
  - (c) 確保適當數目的應徵者獲選參加面試，並記錄獲選的應徵者少於規定數目的理由；

- (d) 確保所有遴選小組成員妥善填寫遴選面試評審表格；
- (e) 確保獲聘擔任某職位的應徵者符合該職位的資歷要求；
- (f) 規定參與遴選過程的職員如申報有利益衝突，須盡量避免參加有關的遴選工作；及
- (g) 檢討個案一，審視未經生產力局《標準守則》規定的篩選和面試程序而聘用 1 名沒有申請某職位的人士擔任該職位是否恰當。

### 生產力局的回應

3.17 生產力局總裁同意審計署的建議，並表示：

- (a) 生產力局會以書面訂定篩選準則，以揀選應徵者參加面試；
- (b) 生產力局會記錄有關招聘過程的重要資料（例如所接獲的申請書和獲選的應徵者數目）；
- (c) 部分職位屬於技術及專門職位，市場上求才若渴，生產力局因而難以招聘足夠應徵者參加面試。該局會記錄獲選的應徵者少於規定數目的原因；
- (d) 一般而言，遴選小組是根據其在會議上達成的共識揀選應徵者，因此即使資料缺漏，也不會影響遴選決定。遴選小組成員提供意見，旨在協助生產力局草擬提交職員事務委員會成員批准的文件，而成員提供意見並非強制性；
- (e) 生產力局會確保每份遴選面試評審表格均記錄有關資料（包括就各項評審準則給予的評分、整體評分和遴選小組成員的評語），以及所有小組成員均在表格上簽署；
- (f) 生產力局會繼續確保獲聘擔任某職位的應徵者符合該職位的資歷要求，並妥善記錄任何例外情況的理由；
- (g) 如有職員申報是應徵者的“朋友”，該職員將不會參與遴選面試；
- (h) 如有職員申報是應徵者的“舊同事”，並曾與應徵者有直屬上司和下屬的關係，有關職位所屬部門的總經理或額外 1 名主持面試者須參與遴選面試；及

- (i) 生產力局會檢討個案一，審視未經生產力局《標準守則》規定的篩選和面試程序而聘用 1 名沒有申請某職位的人士擔任該職位是否恰當。

## 第 4 部分：採購及其他行政事宜

4.1 本部分探討生產力局的採購及其他行政事宜，審查工作集中於以下範疇：

- (a) 貨品和服務採購 (第 4.2 至 4.14 段)；及
- (b) 其他行政事宜 (第 4.15 至 4.43 段)。

### 貨品和服務採購

4.2 根據生產力局《標準守則》：

- (a) 所有採購申請須經批核人員審批；
- (b) 採購程序須視乎採購價值而定 (見表十二)；

表十二

生產力局《標準守則》訂明的採購程序

採購價值	採購程序
不超過 1 萬元	低價值採購： <ul style="list-style-type: none"><li>• 無須提交訂單</li><li>• 各部門職員可向供應商採購</li></ul>
超過 1 萬元但不超過 50 萬元	以報價方式採購： <ul style="list-style-type: none"><li>• 不超過 5 萬元：<ul style="list-style-type: none"><li>— 須邀請至少 3 家供應商報價</li></ul></li><li>• 超過 5 萬元：<ul style="list-style-type: none"><li>— 須邀請至少 5 家供應商報價</li></ul></li><li>• 須提交採購申請和訂單</li><li>• 由財務及採購部進行中央採購</li></ul>
超過 50 萬元	以招標方式採購： <ul style="list-style-type: none"><li>• 採用雙封套制度，招標書將由技術評估小組和商業評估小組組成的投標評估小組評審</li><li>• 須提交採購申請和訂單</li></ul>

資料來源：生產力局的記錄

## 採購及其他行政事宜

---

- (c) 嚴禁分拆訂單，即同一採購部門不得為同一項目或同一內部用途而向同一供應商重覆提交訂單，藉以規避審批要求；及
- (d) 參與採購工作的人員須申報利益衝突。

### 需要改善報價程序

4.3 **並非以輪流方式揀選供應商索取報價** 如採購價值超過 1 萬元但不超過 50 萬元，須邀請供應商報價。根據生產力局《標準守則》，採購人員須根據供應商在貨品／服務方面的能力，以輪流方式揀選列於註冊供應商名單的準供應商索取報價。然而，審計署發現採購人員並沒有遵守生產力局《標準守則》的規定，以輪流方式揀選列於註冊供應商名單的供應商索取報價。生產力局表示，採購人員是依據供應商過往的表現（例如有關公司在先前報價邀請中的回應率、使用者的意見和他們對該等公司的認識等），而非以輪流方式揀選所規定數目的供應商。然而，審計署留意到，並沒有文件證據顯示，有關人員曾考慮這些因素，以及為何這些因素足以支持偏離生產力局《標準守則》所訂的規定。審計署審查了 3 個貨品／服務類別當中 56 家供應商在 2017 年 4 月至 2019 年 6 月的交易記錄，發現在該 56 家供應商中，14 家 (25%) 從未獲邀報價。

4.4 審計署審查了 2019 年 3 月的 113 個採購價值超過 1 萬元但不超過 50 萬元的貨品和服務採購記錄，發現以下可予改善之處：

- (a) **沒有隨機抽選供應商索取報價** 生產力局表示，由 2018 年 8 月起，採購人員除了依據過往的表現揀選供應商外，亦須從註冊供應商名單隨機抽選一家供應商索取報價。然而，在 1 次採購中，獲邀報價的供應商中沒有一家是從註冊供應商名單隨機抽選出來的。審計署又留意到，生產力局未有修訂其《標準守則》，以加入須從註冊供應商名單隨機抽選一家供應商索取報價的規定；及
- (b) **採購人員或批核人員沒有申報利益衝突** 根據生產力局《標準守則》，採購組人員和批核人員必須申報利益衝突。有關人員須表明是否與獲邀報價的供應商有直接或間接私人利益。審計署發現，在經審查的 113 次採購中的 9 次 (8%) 而言，每次採購均有 4 名人員須申報利益。然而，在該 9 次採購中，每次均有 1 名人員沒有表明是否與有關供應商有任何私人利益。該 9 宗沒有申報利益的個案共涉及 5 名人員（有些人員涉及超過 1 次採購）。



審計署認為，生產力局需要採取措施，確保揀選供應商索取報價和申報利益衝突的做法均符合該局《標準守則》的規定。生產力局也需要確保適時更新其《標準守則》，以加入所有與採購相關的規定。

### 沒有按規定進行招標程序

4.5 採購貨品或服務必須由有關人員提出採購申請，並須經有關批核人員(註 13) 審批。如採購總值超過 1 萬元但不超過 50 萬元，採購組須邀請所規定數目的報價。如採購總值超過 50 萬元，則須進行招標程序。經有關批核人員(註 14) 批准後，生產力局一般會在採購和招標程序完成後向供應商發出訂單。根據生產力局《標準守則》：

- (a) 嚴禁同一採購部門為同一項目而向同一供應商重覆提交訂單，藉以規避審批要求；及
- (b) 如懷疑出現分拆訂單的情況，負責採購的人員須提供理據證明：
  - (i) 為何未能在第一次採購時預計須進行第二次採購；或
  - (ii) 重覆訂單是為不同的項目而提出，並因所需要的交付日期有所不同，導致無法合併採購。

4.6 審計署審查了在 2019 年 1 月發出的 125 張訂單，發現有 2 張(即訂單 A 和訂單 B) 是由同一採購部門於同日(即 2019 年 1 月 24 日) 發給同一供應商，以採購相同的貨品(即機械臂)。該 2 張訂單的採購申請也於同一日(即 2018 年 12 月 5 日) 提出(見表十三)。

---

註 13：部門總經理、科副總裁和總裁的採購申請批核上限分別為 30 萬元、100 萬元和超過 100 萬元。

註 14：採購經理或以上職級人員、高級採購經理或以上職級人員和財務總監可准許發出的訂單價值上限分別為 10 萬元、20 萬元和超過 20 萬元。

表十三

懷疑分拆訂單  
(2019 年 1 月)

訂單	採購申請日期	發出訂單日期	交付日期	採購項目	數量	預算採購價值(元)
A	2018 年 12 月 5 日	2019 年 1 月 24 日	2019 年 3 月 13 日	機械臂	1	210,641
B	2018 年 12 月 5 日	2019 年 1 月 24 日	2019 年 3 月 15 日	機械臂	2	421,282
總計					3	631,923

資料來源：審計署對生產力局記錄的分析

4.7 2018 年 12 月 14 日，採購組留意到如合併 2 項採購申請，預算採購總值為 631,923 元，即超過 50 萬元的報價限額，因此須進行招標程序。採購組要求採購部門就這 2 項採購申請進行招標程序。採購部門回覆採購組，指機械臂是為 2 個不同的項目採購，因此應分開 2 次購買。2019 年 10 月，生產力局在回應審計署的查詢時表示，所採購的貨品是為 2 個不同的項目購買，而用途也不同，這是生產力局《標準守則》允許的做法。此個案中的 2 項採購申請和其後發出的 2 張訂單均由獲授權的管理層批准；而即使該 2 項採購合併進行，該管理層同樣有權給予批准。

4.8 審計署認為，該項採購不應分作 2 張訂單，因為 2 張訂單是由同一採購部門於同日發給同一供應商，以採購相同的貨品。沒有文件證據顯示，負責採購的人員在第一次採購時，未能預計須進行第二次採購，以及該 2 次採購因交付日期不同而導致不能合併。

4.9 審計署認為，生產力局需要採取有效措施，確保進行採購時不會分拆訂單，使訂單的金額較低，藉以規避生產力局《標準守則》的規定。

### 註冊供應商名單上不活躍的供應商

4.10 生產力局備存一份註冊供應商名單，按照供應商提供的貨品／服務類別分類。截至 2019 年 5 月 15 日，註冊供應商名單上共有 2 750 家供應商，涉及 251 個貨品／服務類別。每個貨品／服務類別有 2 至 225 家供應商，平均為 18 家。

4.11 在 2018 年 10 月前，生產力局每年進行檢視，把連續 2 年沒有與生產力局進行任何採購交易的供應商列為不活躍的供應商。在取得該等不活躍的供應商同意後，生產力局會把有關供應商從註冊供應商名單中剔除。2018 年 10 月，廉政公署完成有關提供顧問服務的審查工作報告，並檢視註冊供應商名單的管理。廉政公署指出：

- (a) 不活躍的註冊供應商仍列於註冊供應商名單，並會獲邀競投；及
- (b) 這做法或會令人產生錯覺，以為採購方面已有足夠的競爭，又或可被有舞弊動機的人加以利用。

為確保競投具競爭性，廉政公署建議生產力局應檢討有關管理不活躍的註冊供應商的政策（即供應商如在連續若干年內沒有回應任何報價／投標邀請，須把有關供應商從名單中剔除或暫不准其競投）。因應廉政公署的建議，由 2018 年 10 月起，連續 3 年沒有回應任何報價或投標邀請，而且沒有與生產力局進行任何交易的不活躍供應商，會從註冊供應商名單中剔除。生產力局《標準守則》已於 2018 年 10 月相應更新。

4.12 審計署留意到，自 2016–17 年度以來，生產力局一直以人手備存供應商對報價／投標邀請的回應。2019 年 4 月，生產力局開始以電腦系統記錄供應商對報價／投標邀請的回應，該系統用於管理註冊供應商名單和處理貨品和服務採購。然而，直至 2019 年 6 月 30 日，生產力局仍沒有註冊供應商名單上不活躍供應商的現成資料。現有電腦系統未能從所儲存的資料中，迅速找出不活躍的供應商。由於註冊供應商名單上約有 2 800 家供應商，審計署認為生產力局需要考慮提升現有電腦系統的功能，以助找出註冊供應商名單上不活躍的供應商。為確保競投具競爭性，生產力局也需要採取措施，確保不活躍的供應商適時從註冊供應商名單中剔除。

## 審計署的建議

### 4.13 審計署建議生產力局總裁應：

- (a) 採取措施，確保揀選供應商索取報價和申報利益衝突的做法均符合生產力局《標準守則》的規定；
- (b) 確保適時更新生產力局《標準守則》，以加入所有與採購相關的規定；
- (c) 採取有效措施，確保進行採購時不會分拆訂單，使訂單的金額較低，藉以規避生產力局《標準守則》的規定；
- (d) 考慮提升現有電腦系統的功能，以助找出註冊供應商名單上不活躍的供應商；及
- (e) 採取措施，確保不活躍的供應商適時從註冊供應商名單中剔除。

## 生產力局的回應

### 4.14 生產力局總裁同意審計署的建議，並表示：

- (a) 最近實施以隨機方式抽選供應商的安排已達到同樣目的，因此，基於人手所限，生產力局沒有以輪流方式揀選供應商。生產力局會更新其《標準守則》的規定，以配合現時以隨機方式而非以輪流方式揀選供應商的做法；
- (b) 自 2019 年 4 月起，生產力局已採用設有申報利益衝突功能的電子表格。如有關職員未有進行申報，系統將不會處理其申請。生產力局會繼續採用電子表格，以確保職員申報利益衝突；
- (c) 生產力局會通過與各部門的溝通和採購組的密切監察，加強和鞏固生產力局《標準守則》所訂的規定。各部門會適當地向管理層報告任何潛在的違規情況；及
- (d) 生產力局會考慮提升現有電腦系統的功能，以及於 2019 年 10 月進行每年一次的檢視，把不活躍的供應商從註冊供應商名單中剔除，並會持續每年進行檢視，以剔除不活躍的供應商。

## 其他行政事宜

### *需要改善盤點程序*

4.15 根據生產力局《標準守則》有關固定資產的規定，凡所購物品（並非作為項目成果供轉售或轉移）的估計使用年期超逾一年而購置成本超逾5,000元，須歸類為固定資產。凡所購物品是根據政府資助項目的設備預算而購買的設備（不論其估計使用年期和購置成本為何），須作為固定資產處理，並受生產力局《標準守則》有關固定資產的規定規管。凡所購物品是擬成為交付客戶的產品（或產品的一部分），則不歸類為固定資產。截至2019年3月31日，生產力局有9 353項固定資產物品，總值6.35億元，帳面淨值總額為2.26億元（見表十四）。

表十四

按類別劃分的固定資產分析  
(2019年3月31日)

類別	物品數目	總值 (百萬元)	帳面淨值總額 (百萬元)
生產力局大樓	1 (0.0%)	267.8 (42.2%)	114.0 (50.6%)
實驗室及其他設備	2 470 (26.4%)	184.5 (29.1%)	43.3 (19.2%)
租賃樓宇改善工程 (非辦公室)	153 (1.6%)	61.6 (9.7%)	34.7 (15.4%)
電腦軟件和培訓套件	1 354 (14.5%)	43.5 (6.9%)	6.4 (2.8%)
資訊科技設備	3 108 (33.2%)	32.6 (5.1%)	6.2 (2.7%)
租賃樓宇改善工程 (辦公室)	87 (0.9%)	24.8 (3.9%)	13.2 (5.9%)
辦公室設備	756 (8.1%)	9.2 (1.4%)	3.5 (1.5%)
視聽器材和設備	385 (4.1%)	4.8 (0.7%)	1.5 (0.7%)
車輛	5 (0.1%)	3.0 (0.5%)	1.9 (0.8%)
辦公室家具	477 (5.1%)	3.0 (0.5%)	0.8 (0.4%)
其他 (註)	557 (6.0%)	0.0 (0.0%)	0.0 (0.0%)
總計	9 353 (100.0%)	634.8 (100.0%)	225.5 (100.0%)

資料來源：審計署對生產力局記錄的分析

註：其他固定資產是根據項目的設備預算而購買的資產。這些資產的成本值已記入項目開支。在這些資產轉移至生產力局時，資產是以無價值入帳。這些資產也須進行盤點程序。

4.16 生產力局採用持續盤點法，每月會選定 1 個或多個部門進行盤點，而每個部門須每 2 年選作進行至少 1 次盤點。根據生產力局的資料，有關盤點程序如下：

- (a) 在對選定部門進行預定盤點前約 2 至 3 個星期，財務及採購部人員會把固定資產登記冊送交該部門的固定資產經理，再由該經理把登記冊轉交各固定資產擁有人，以便初步查核他們所保管的物品是否存在；
- (b) 有關資產擁有人通知財務及採購部更新系統內的固定資產記錄（例如關於資產所在位置及擁有人的記錄）；
- (c) 記錄更新後，財務及採購部人員會在該擁有人和有關部門的固定資產經理在場下，根據登記冊核實各有關物品。在進行盤點時，有關人員會查核有關固定資產是否存在和狀況如何；
- (d) 在最初購置時，每項固定資產均獲財務及採購部統一編配資產編碼（採用條碼形式），並貼上識別標籤。在進行盤點時，有關人員會查核是否有固定資產物品沒有條碼。如有此情況，有關人員會作記錄，並其後與擁有人核實有關物品；
- (e) 凡下落未明或已損壞的物品，會獲安排註銷、修理或處置。註銷和處置程序均受生產力局《標準守則》規管。如發現任何物品下落未明，須向有關部門總經理報告。該部門總經理須進行調查、決定所須採取的行動，以及尋求有關批核人員批准，把有關資產註銷。在處置固定資產方面，負責人員須尋求有關批核人員批准；及
- (f) 在每次盤點後，財務及採購部會向管理層匯報盤點結果，並在有需要時作出減值。

4.17 2017 年 8 月，廉政公署完成有關生產力局資產管理的審查工作報告。根據該報告：

- (a) 雖然明白生產力局或因運作需要而須預先編排盤點工作的時間（例如為了確定資產擁有人會在場），但這種事先安排的做法無助查出違規情況。舉例說，居心不良的人員可乘機竊取物品，據為己用，直至盤點進行前，才把物品帶回辦公室；及

## 採購及其他行政事宜

---

- (b) 加上有關查核僅由 1 名財務及採購部人員以人手方式進行，很容易會出現不慎或蓄意造成的人為錯誤，以致削弱盤點工作的成效。

### 4.18 廉政公署建議生產力局應：

- (a) 對高風險資產（例如容易移動或價值高昂的資產）進行突擊查核，以查出和阻遏不當行為；及
- (b) 使用條碼掃描器協助進行實物點算，以盡量減少人為犯錯或操縱的機會。

### 4.19 2017 年 11 月，生產力局在回應廉政公署的建議時告知審計委員會：

- (a) 由 2017 年 12 月開始，該局會對損失風險高的可移動和價值高昂的固定資產進行季度抽樣突擊盤點；及
- (b) 在 2018 年 6 月或以前，該局會採購和安裝條碼掃描器系統，用以協助對固定資產進行實物點算。

2019 年 1 月，生產力局告知廉政公署，財務及採購部自 2018 年 3 月起開始以條碼掃描器系統點算固定資產。

4.20 2017 年 11 月，財務及採購部開始進行季度突擊盤點。直至 2019 年 6 月 30 日，該部門先後於 7 個部門進行了 7 次突擊盤點工作，每次揀選 5 項容易損失的物品進行盤點，即合共盤點了 35 項固定資產物品。審計署審查了該 7 次突擊盤點工作的盤點報告，發現：

- (a) 與可移動和價值高昂的固定資產物品的總數（即筆記簿型電腦／平板電腦、數碼相機、相機鏡頭等約 1 030 項物品）比較，在每次盤點工作中選定作突擊盤點的固定資產物品數目甚少（即 5 項）；及
- (b) 多種可移動和價值高昂的固定資產，例如平板電腦、數碼相機、錄影機、相機鏡頭等，均屬損失風險高的物品。然而，在該 35 項選定作突擊盤點的物品中，33 項（94%）為筆記簿型電腦，其餘 2 項為網際規約（IP）電話和流動電話。

4.21 為跟進廉政公署的建議，生產力局同意在 2018 年 6 月或以前，採購和安裝條碼掃描器系統，用以協助對固定資產進行實物點算。然而，直至 2019 年 8 月 31 日，該條碼掃描器系統仍未啓用。生產力局表示，該局計劃在全部現



有固定資產 (不包括租賃樓宇改善工程) 都貼上快讀 (QR) 碼標籤後，才推行條碼掃描器系統，以協助對固定資產進行實物點算。截至 2019 年 8 月 28 日，在 9 048 項固定資產物品 (不包括租賃樓宇改善工程) 中，3 650 項 (40%) 仍未貼上 QR 碼標籤，以推行條碼掃描器系統。2019 年 9 月，生產力局在回應審計署的查詢時表示，將於 2020 年 5 月或以前為該 3 650 項固定資產物品貼上 QR 碼標籤。

4.22 審計署認為，生產力局需要透過增加所揀選的固定資產物品數目和類別，擴大季度突擊盤點工作的突擊盤點範圍。該局並需要加快推行條碼掃描器系統，以協助進行盤點工作。

### 需要改善設備管理

4.23 根據生產力局《標準守則》有關設備管理的規定：

- (a) 凡過時及／或失效的設備、機械或設施，均會適時予以處置，以確保生產力局的資源得以有效運用；
- (b) 設備指任何安裝於生產力局的獨立或整套設備、機械或設施，用作技術開發、示範或向業界提供服務支援，其原本採購價值等同或超過 10 萬元；
- (c) 所有設備分為以下 4 類：
  - (i) 最新設備；
  - (ii) 主要設備；
  - (iii) 輔助設備；及
  - (iv) 通用設備；及
- (d) 各有關部門須備存設備清單，以及有關分類的充分理據。該清單須由有關的科副總裁檢視和批准。有關部門須擬備載有維修類別、方法和次數的維修記錄，同時須擬備記錄表／記錄冊，以記錄該清單所列每項設備的實際使用情況。

截至 2019 年 3 月 31 日，生產力局所保管的設備總數為 320 項。

## 採購及其他行政事宜

---

4.24 審計署審查了 2018–19 年度的設備管理記錄，發現有以下可予改善之處：

- (a) **1 項設備未有列入設備清單** 截至 2019 年 3 月 31 日，1 項於 2019 年 3 月 26 日收到的設備 (即冷藏庫) 未有列入設備清單，該項設備的原本採購價值為 252,000 元 (即高於 10 萬元)。2019 年 10 月，生產力局在回應審計署的查詢時表示，更新設備清單的工作略有延誤。其後，該項設備已列入截至 2019 年 6 月 30 日的設備清單，並於 2019 年 7 月呈報管理層檢視；
- (b) **未達預期使用率** 2018–19 年度，在 320 項設備中，52 項 (16%) 未達到預期使用率 (見表十五)；及

表十五

未達預期使用率的設備的分析  
(2018–19 年度)

設備類別	預期使用率	設備 總數 (a)	未達預期使用率的設備		
			數目 (b)	百分比 (c)= (b) ÷ (a) × 100%	實際使用率
最新設備	使用率 ≥ 5% 或使用次數 ≥ 每月 5 次	93	18	19%	0% 至 4% (平均：1%)
主要設備	使用率 ≥ 5% 或使用次數 ≥ 每月 5 次	168	15	9%	0% 至 4% (平均：1%) 或 每月 1 次 (註)
輔助設備	使用率 ≥ 15% 或使用次數 ≥ 每月 10 次	46	11	24%	0% 至 10% (平均：4%)
通用設備	使用率 ≥ 30% 或使用次數 ≥ 每月 20 次	13	8	62%	6% 至 27% (平均：15%)
整體		320	52	16%	0% 至 27% (平均：4%) 或 每月 1 次 (註)

資料來源：審計署對生產力局記錄的分析

註：在 52 項未達預期使用率的設備中，1 項主要設備的預期使用率為每月 5 次或以上，但其實際使用率只為每月 1 次。

## 採購及其他行政事宜

- (c) **2 個部門未達目標資產善用率** 生產力局以資產善用率作為衡量設備使用情況的主要表現指標。資產善用率指已達預期使用率的設備所佔百分比。該局為有設備歸其保管的部門定下目標資產善用率。審計署發現，2018–19 年度，在 4 個有設備歸其保管的部門中，2 個 (即汽車及電子部和環境管理部) 未達目標資產善用率。

4.25 審計署認為，生產力局需要確保所有設備均列入設備清單。該局並需要就未達預期使用率的設備採取措施，務求提高這些設備的使用率，以及適時處置過時和失效的設備，以確保生產力局的資源得以有效運用。此外，生產力局需要密切監察個別部門的資產善用率，並就未達目標資產善用率的部門採取適當跟進行動。

### 需要監察公司車輛的使用情況

4.26 截至 2019 年 3 月 31 日，生產力局有 4 部公司車輛 (見表十六)，其中 3 部 (即車輛 A、車輛 B 和車輛 C) 連同車隊司機服務使用 (即附帶司機)，1 部 (即車輛 D) 則用於車輛借用服務 (即不附帶司機)。在 2018–19 年度，該 4 部公司車輛的運作成本約為 120 萬元，其中包括 3 名司機的員工開支。

表十六

4 部公司車輛的詳細資料  
(2019 年 3 月 31 日)

	車輛 A	車輛 B	車輛 C	車輛 D
服務模式	車隊司機服務 (即附帶司機)			車輛借用服務 (即不附帶司機)
接載人數 (不包括司機)	6	6	6	4
購置年份	2014	2017	2018	2016
購置費用	708,747 元	650,000 元	776,864 元	414,145 元

資料來源：生產力局的記錄

4.27 根據生產力局《標準守則》，申請使用車輛的職員如要求使用附帶車隊司機服務的公司車輛，須於每次行程結束時，在車輛使用表格上簽署，以確認記錄在該表格上的行車目的地、目的、時間和時數等詳細資料均屬正確。

4.28 生產力局《標準守則》訂明，職員可要求使用車輛借用服務，以自行駕駛的方式使用公司車輛作公務用途。借用人須向人力資源及物業設施管理部提交填妥的“車輛借用申請表格”，其中述明預約目的、目的地和時數等所需服務詳細資料。借用人須負責在每次行程結束後填妥所有相關車輛使用報告。

4.29 生產力局沒有計算轄下公司車輛的使用率。審計署審查了該 4 部公司車輛在 2019 年 1 至 3 月期間的使用記錄，發現該部不附帶司機的公司車輛（即車輛 D）的使用率偏低。車輛 D 在 2019 年 1 至 3 月期間的 60 個工作天中，有 36 個工作天（60%）是整天閒置的（見表十七）。

表十七

公司車輛的使用情況  
(2019 年 1 至 3 月)

公司車輛	工作天數目		
	沒有使用 (a)	有使用 (b)	總計 (c)=(a)+(b)
A	7 (12%)	53 (88%)	60 (100%)
B	2 (3%)	58 (97%)	60 (100%)
C	3 (5%)	57 (95%)	60 (100%)
D	36 (60%)	24 (40%)	60 (100%)
整體	48 (20%)	192 (80%)	240 (100%)

資料來源：審計署對生產力局記錄的分析

4.30 根據生產力局《標準守則》，借用車輛 D 的人員須於每次行程結束後填妥所有相關車輛使用報告，以作監察之用。審計署留意到，除了車輛記錄冊（記錄行程日期和時間、借用人姓名及行程前後哩數）和車匙取用記錄（記錄取還車匙日期和時間、借用人姓名及行程前後哩數）外，車輛 D 並沒有任何車輛使用報告。審計署比較了 2019 年 1 至 3 月期間分別記錄在車輛記錄冊和車匙取

## 採購及其他行政事宜

---

用記錄的資料，發現在記入車匙取用記錄的 25 次行程中，11 次行程 (44%) 的有關資料並無記錄在車輛記錄冊內。由於車輛記錄冊的記錄不全，車輛 D 的總使用時數無法確定。

4.31 審計署認為，生產力局需要密切監察公司車輛的使用率，並檢討保留使用率偏低的公司車輛是否合乎成本效益。生產力局並需要確保公司車輛所有行程的時間和時數，均記錄在車輛記錄冊內。

### 申領酬酢開支有可予改善之處

4.32 根據生產力局《標準守則》，職員因公務宴請賓客時，應審慎判斷並以節儉為原則，以免令公眾覺得酬酢過於奢華。職員承付酬酢開支時，須遵守以下規則：

- (a) 公務酬酢只應在有需要時進行；
- (b) 在決定酬酢形式、地點和規模時，應考慮酬酢目的、主要賓客的身分和適合該場合的酬酢標準。基本原則是必須避免奢華的公務餐宴；及
- (c) 每次就公務酬酢承付開支時，必須考慮有關預算情況。

在 2018–19 年度，生產力局的酬酢開支金額為 604,925 元。

4.33 生產力局《標準守則》也就公務餐宴訂定開支上限，由每人 150 元至 700 元不等 (見表十八)。

表十八

## 公務餐宴的酬酢開支上限

職級	類別	每人開支上限 (元)
總裁及第八級	早餐	250
	午餐	550
	晚餐	700
其他	早餐	150
	午餐	400
	晚餐	500

資料來源：生產力局的記錄

4.34 根據生產力局《標準守則》，參與公務酬酢的職員人數不應超過獲宴請的賓客人數，否則須經有關人員批准。審計署審查了2019年1至3月期間95宗酬酢開支申領個案的記錄，發現15宗申領個案(金額由375元至4,356元不等，平均為1,272元)所涉及的職員人數超過獲邀人數，而有關申領獲得批准。然而，在該15宗個案中，有11宗沒有文件證據顯示申領獲批的理據。

4.35 審計署認為，生產力局需要確保所有涉及職員人數超過獲邀人數的酬酢開支的申領均有充分理據支持。

#### 沒有遵從離港公幹指引

4.36 2016-17至2018-19年度的離港公幹開支由440萬元至960萬元不等(見表十九)。

表十九

離港公幹開支  
(2016–17 至 2018–19 年度)

開支類別	2016–17 年度 (百萬元)	2017–18 年度 (百萬元)	2018–19 年度 (百萬元)
機票	2.0	2.9	1.5
按日津貼 (註 1)	0.3	0.6	0.6
其他相關開支 (註 2)	7.3	5.0	2.3
總計	9.6	8.5	4.4

資料來源：生產力局的記錄

註 1：按日津貼根據行程晚數按日發放。每日公務開支上限設於足以支付膳食費用的水平。不同地區設有不同的每日上限。

註 2：用於公務和直接因公幹所招致的其他相關開支 (例如酒店住宿費、交通費和公務長途電話費) 可獲發還。

4.37 **離港公幹並無事前申請批准** 根據生產力局《標準守則》有關離港公幹的規定，凡準備離港公幹的職員，必須在啓程前提交公幹申請，並由相關的部門總經理／副總裁／總裁 (如適當) 批准。除非獲得部門總經理／副總裁／總裁特別批准，否則任何在啓程後提交的公幹申請一般不予受理。總裁的申請則須經理事會主席批准。

4.38 審計署審查了在 2018 年 11 月至 2019 年 3 月期間提交的 73 宗離港公幹申請，發現在該 73 宗申請中，9 宗 (12%) 是在有關職員啓程後才獲批准。這些申請是在有關職員啓程 1 至 15 天 (平均為 6 天) 後獲得批准。在該 9 宗申請中，2 宗 (22%) 更是由有關職員在啓程後才提交。審計署認為，生產力局需要確保職員離港公幹的申請在啓程前提交，並經有關批核人員批准。

4.39 **沒有申報飛行獎賞** 根據生產力局《標準守則》，如職員申領飛行獎賞，而獎賞記入其飛行哩數帳戶，則該職員須在公幹後向財務及採購部申報獎賞，以便安排將有關獎賞用於機構活動。財務及採購部定期向所有職員發出通知，提醒他們在公幹後呈報所申領的飛行獎賞。該部門也備存飛行獎賞哩數記錄，顯示由職員呈報的所申領飛行獎賞哩數。



4.40 審計署審查了 20 宗由 13 名職員於 2019 年 1 至 3 月提交的乘搭飛機公幹申請，以及財務及採購部備存的飛行獎賞哩數記錄。審計署發現，在涉及 10 名 (77%) 職員的 12 宗 (60%) 申請中，有關職員在公幹後沒有向財務及採購部申報飛行獎賞。沒有資料顯示該 10 名職員有否向航空公司申領飛行哩數。

4.41 審計署認為，生產力局需要確保所有職員申報因公幹而獲得的飛行獎賞，以便安排將有關獎賞用於機構活動。

### 審計署的建議

4.42 審計署建議生產力局總裁應：

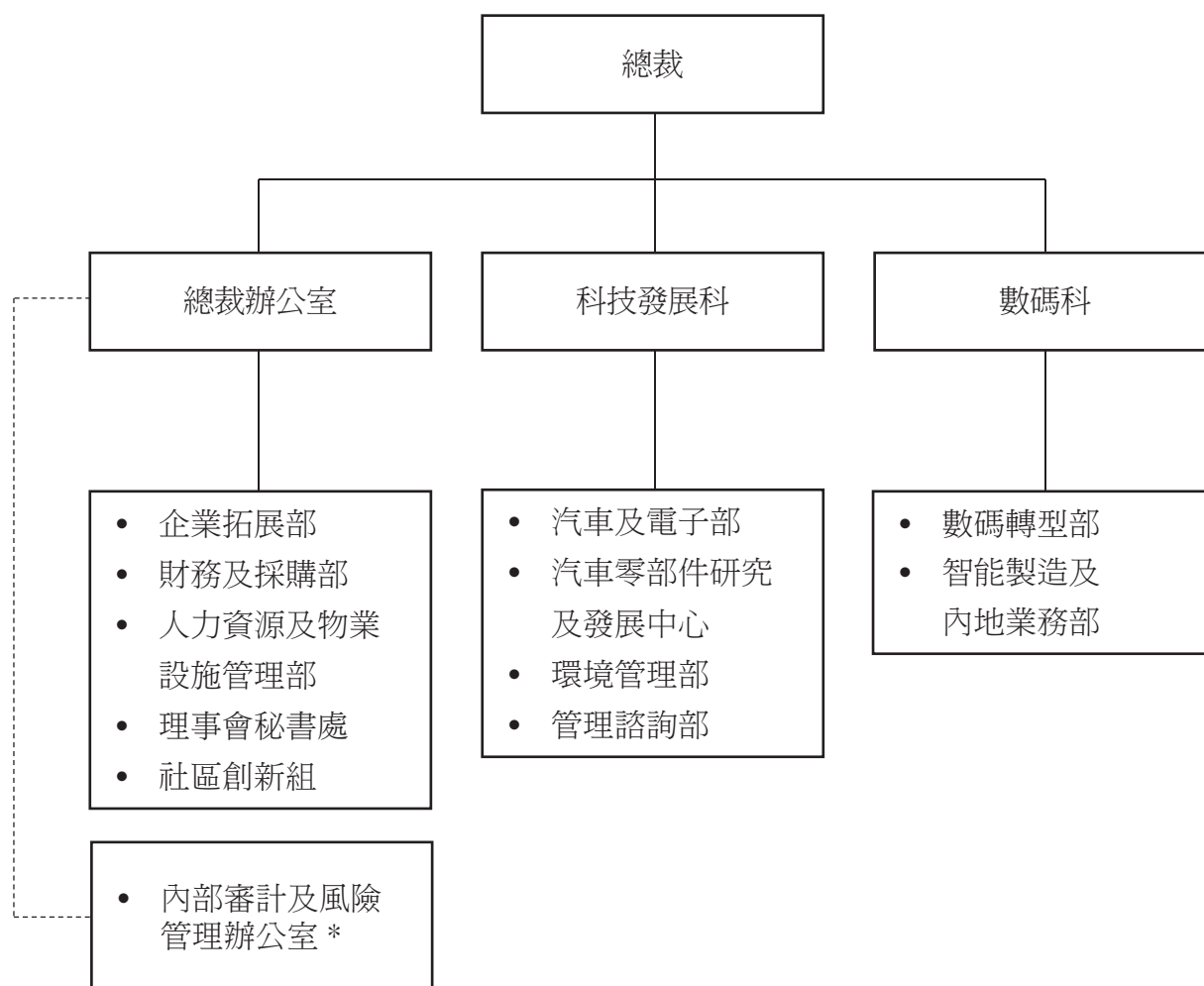
- (a) 透過增加所揀選的固定資產物品數目和類別，擴大季度突擊盤點工作的突擊盤點範圍；
- (b) 加快推行條碼掃描器系統，以協助進行盤點工作；
- (c) 確保所有設備均列入設備清單；
- (d) 就未達預期使用率的設備採取措施，務求提高這些設備的使用率，以及適時處置過時和失效的設備，以確保生產力局的資源得以有效運用；
- (e) 密切監察個別部門的資產善用率，並就未達目標資產善用率的部門採取適當跟進行動；
- (f) 密切監察公司車輛的使用率，並檢討保留使用率偏低的公司車輛是否合乎成本效益；
- (g) 確保公司車輛所有行程的時間和時數，均記錄在車輛記錄冊內；
- (h) 確保所有涉及職員人數超過獲邀人數的酬酢開支的申領均有充分理據支持；
- (i) 確保職員離港公幹的申請在啓程前提交，並經有關批核人員批准；及
- (j) 確保所有職員申報因公幹而獲得的飛行獎賞，以便安排將有關獎賞用於機構活動。

## 生產力局的回應

4.43 生產力局總裁同意審計署的建議，並表示：

- (a) 生產力局會把選定進行季度突擊盤點的固定資產物品數目由 5 項增加至 20 項，並把更多種類的固定資產包括在內；
- (b) 生產力局會在 2020 年 5 月或以前完成為所有固定資產貼上新條碼標籤的工作；
- (c) 生產力局會提醒所有職員適時把所有設備列入設備清單，以供管理層檢視；
- (d) 生產力局會透過季度檢討會議，密切監察設備的使用率和個別部門的資產善用率；定期檢視和處置使用率偏低的陳舊或過時設備；以及加強向相關機構和公司宣傳可供使用的設備；
- (e) 生產力局會定期檢視公司車輛的使用情況，並把有關車輛可供借用作業用途一事告知各行動部門；
- (f) 借用車輛電子申請表格已開始採用，以記錄車輛 D 的使用情況，而使用時間、時數及目的等詳細資料，須由借用人輸入。車輛 D 的使用情況會繼續記錄在車輛記錄冊內，作為車輛使用報告。生產力局每月會根據借用車輛電子申請表格查核車輛記錄冊的記錄，以確保借用人把日期和時間、自己的姓名和行車前後哩數等車輛使用資料記錄在車輛記錄冊內；
- (g) 生產力局會更新其《標準守則》，並提醒職員在申請批准進行職員人數超過獲邀人數的酬酢時，須提供充分理據；
- (h) 生產力局會定期提醒職員遵守生產力局《標準守則》的規定，就離港公幹事前取得和給予批准；及
- (i) 生產力局現時只要求職員在申領飛行獎賞和將獎賞記入其飛行哩數帳戶後進行申報。生產力局會提升電腦系統的功能，要求職員在乘搭飛機公幹後，申報是否有向航空公司申領任何哩數。

生產力局：組織圖 (摘錄)  
(2019 年 3 月 31 日)



\* 在職能上向生產力局審計委員會匯報

資料來源：生產力局的記錄