

## 第 11 章

香港特别行政区政府

政府一般收入帐目

政府部门

资讯科技署

资讯科技工作外发及人力资源的管理

香港审计署  
二零零零年十月十二日

声明

此简体版本只供网上阅览或下载。  
如内容与繁体版本有任何差别，概以繁体版本为准。

# 资讯科技工作外发及人力资源的管理

## 目 录

	段数
撮要及主要审计结果	
第 1 部分：引言	1.1
背景	1.2–1.3
提供资讯科技人力资源	1.4
外发资讯科技服务	1.5
积极推行外发策略	1.6–1.10
帐目审查	1.11
当局大致上的回应	1.12–1.13
第 2 部分：合约人员的人手供应	2.1
背景	2.2–2.4
廉政公署对聘用合约人员安排的检讨	2.5–2.6
审计署就廉政公署的检讨提出的意见及建议	2.7–2.8
当局的回应	2.9
面试出席率和到任率	2.10–2.13
审计署就面试出席率和到任率提出的意见	2.14–2.15
审计署就面试出席率和到任率提出的建议	2.16
当局的回应	2.17
第 3 部分：工件承包合约和资讯科技服务工件承包合约的管理	3.1
背景	3.2–3.8
比较三个方法的成本	3.9–3.11
四宗事例显示资讯科技服务承包工件的成本高昂	3.12–3.13
竞争的需要	3.14
在合约方面的竞争	3.15–3.16
在工件方面的竞争	3.17–3.19
审计署就需要促进竞争提出的意见	3.20–3.21
审计署就需要促进竞争提出的建议	3.22
当局的回应	3.23–3.24
高价工件	3.25
审计署就高价工件提出的意见	3.26
审计署就高价工件提出的建议	3.27

## 目 录 (续)

	段数
<i>当局回应</i>	3.28
资讯科技署对资讯科技服务承包工件所提供的人力支援	3.29–3.33
审计署就资讯科技署支援资讯科技服务承包工件提出的 意见	3.34–3.36
审计署就资讯科技署支援资讯科技服务承包工件提出的 建议	3.37
<i>当局回应</i>	3.38
缺少有关算定损害赔偿的条文	3.39
审计署就算定损害赔偿条文提出的建议	3.40
<i>当局回应</i>	3.41
<b>第 4 部分：按部门外发资讯科技工作</b>	4.1
背景	4.2–4.4
截至二零零零年七月部门外发工作的进度	4.5–4.6
审计署就部门外发工作提出的意见和建议	4.7–4.9
<i>当局回应</i>	4.10–4.11
减低成本的目标	4.12–4.13
审计署就减低成本的目标提出的意见和建议	4.14–4.15
<i>当局回应</i>	4.16–4.18
<b>第 5 部分：资讯科技署的人力策划</b>	5.1
背景	5.2–5.4
制定人力计划的延误	5.5–5.8
审计署就资讯科技署的人力策划提出的意见	5.9
审计署就资讯科技署的人力策划提出的建议	5.10
<i>当局回应</i>	5.11
<b>第 6 部分：资讯科技署的人力管制</b>	6.1
背景	6.2
各项工作所用人力资源的重大变动	6.3–6.5
资讯科技署的人力管制机制	6.6–6.7
审计署就工程及资源管理系统提出的意见	6.8
审计署就工程及资源管理系统提出的建议	6.9
<i>当局回应</i>	6.10
附录A：一九九六年资讯科技署在检讨工件承包试验计划时发现须改善的地方	
附录B：工件承包 / 资讯科技服务工件承包、合约人员和署内职员三个方法的成本比较	
附录C：中文版从略	

# 资讯科技工作外发及人力资源的管理

## 撮要及主要审计结果

A. **引言** 资讯科技署署长是政府的资讯科技顾问。资讯科技署的使命是：在政府内部推广及协助广泛采用和应用资讯科技；确保个别市民、工商界和政府能利用资讯科技轻易而稳妥地互相联系；以及令资讯科技在社会上的应用更为普及。为了达成使命，资讯科技署通过聘用署内职员及合约人员以获得人力资源。此外，资讯科技署通过外发工作，以获得资讯科技服务。在一九九八年十月发表的《施政报告》内，政府公布会积极推行外发策略，以获得资讯科技服务。在一九九九年十月发表的《施政报告》内，政府订下目标，表示会在二零零一年年底或之前，把三分之二的新资讯科技工程项目外发。政府亦表示，资讯科技署会在谘询使用部门后，逐步把资讯科技应用系统的维修保养工作外发(第 1.2 至 1.10 段)。

B. **帐目审查** 审计署最近审查了资讯科技署为获得资讯科技服务所采取的各种方法，并审查了资讯科技署如何策划和管制资讯科技人力资源，以配合政府积极推行外发策略。有关的审查结果概述于下文 C 至 G 段(第 1.11 段)。

C. **合约人员的人手供应** 审计署注意到，资讯科技署一直有采取措施，改善资讯科技人手合约的管理。不过，承包商所提供的人选中，获邀参加面试者的出席率和获录取者的到任率，仍可改善(第 2.7 及 2.14 段)。

D. **资讯科技服务合约的管理** 一九九四年，资讯科技署为要获得资讯科技的定期服务，以补署内职员和合约人员所提供服务的不足，推行了一个试验性质的安排，即工件承包。一九九六年，资讯科技署对这试验安排进行检讨。该检讨建议采取多项改善措施，推行称为资讯科技服务工件承包的新安排。一九九七年，新安排付诸实行。截至二零零零年三月，根据工件承包合约和资讯科技服务工件承包合约批出的工程项目有123个，总值4.22亿元(第3.2至3.7段)。审计署注意到：

- 资讯科技署有需要研究可为资讯科技服务承包工件促进竞争的各种方法(第3.20段)；
- 资讯科技署有需要确定及管制该署为所有资讯科技服务承包工件所提供的人力支援，并根据最新的数据，修订《资源预计指引》(第3.34及3.36段)；及
- 资讯科技署有需要考虑在日后的资讯科技服务工件承包合约中，加入有关算定损害赔偿的条文(第3.39段)。

E. **按部门外发资讯科技工作** 资讯科技署其中一项措施，是协助部门按部门外发其资讯科技工作(部门外发工作)。审计署注意到资讯科技署和使用部门在推展外发工作时相当审慎，而原定的推行计划可能过于乐观。审计署认为推行计划必须务实和切合现况，以确保资讯科技署能为使用部门的资讯科技工作外发提供及时和足够的支援。审计署亦注意到，资讯科技署为外发应用系统维修工作定下减低成本5%的目标，但这个目标不一定可以达到(第4.2、4.8及4.14段)。

F. **资讯科技署的人力策划** 为配合外发策略，资讯科技署的角色正在转变，由传统的负责系统发展 / 维修的角色，转变为协助者的角色。资讯科技署有需要彻底检讨目前和日后的工作量和人力需求，以及制定全面的人力计划，以保证人力资源的运用是有效率和有效益的(第5.3及5.9段)。

G. **资讯科技署的人力管制** 资讯科技署的人力预算管制系统可予改善，而该署的工程及资源管理系统，作为监察人力资源运用的管理工具，需要改善(第6.5及6.8段)。

H. **审计署的建议** 审计署提出了下列主要建议：

—— 资讯科技署署长应：

- (a) 研究可促进竞争的各种方法(第3.22(a)段)；
- (b) 设立一个机制，确保日后资讯科技服务工件承包商在竞投每一个工件时，都有充分的竞争(第3.22(b)段)；
- (c) 确定及密切监察资讯科技署为所有资讯科技服务承包工件所提供的人力支援(第3.37(a)及(c)段)；
- (d) 根据有关资讯科技署提供的人力支援的最新数据修订《资源预计指引》(第3.37(b)段)；
- (e) 考虑在日后的资讯科技服务工件承包合约中，加入有关算定损害赔偿的条文，以补偿政府因承包商延误而引致的损失，并遏止在完成资讯科技服务承包工件方面出现不必要的延误(第3.40段)；
- (f) 汲取实际经验，以及考虑各使用部门的最新发展情况，联同使用部门彻底检讨和修订部门外发工作的计划(第4.9(a)段)；
- (g) 密切监察部门外发工作的推行进度，并给予一切所需支援，协助使用部门顺利及有效率地推行部门外发工作，以符合目标时间表(第4.9(b)段)；

- (h) 联同司法机构(即首个展开部门外发工作的部门)，密切监察减低成本的成效(第4.15(a)段)；
  - (i) 汲取实际经验修订减低成本的目标，以及设立机制，监察所有外发资讯科技工作的部门日后在减低成本方面的成效(第4.15(b)段)；
  - (j) 加快采取行动，尽早制定三年人力计划，并确保在制定这个计划前，要全面检讨目前和日后的工作量(第5.10(a)及(b)段)；
  - (k) 在进行人力策划时，考虑外发工作对署内职员人手运用的影响，彻底检讨现行外发工作的步伐是否恰当(第5.10(c)段)；及
  - (l) 采取行动，改善工程及资源管理系统，并采用这系统编备特殊情况报告(第6.9段)；及
- 库务局局长应谘询资讯科技署署长和政府物料供应处处长，就资讯科技服务承包工件厘定财政限额，使价值超过这个限额的工程项目须经由一般招标程序处理(第3.27(a)段)。

I. **当局的回应** 当局大致同意审计署的建议。资讯科技署署长认为审查结果和各项建议十分有用。资讯科技署一向力求改善，在过程中会考虑审计署的建议。



## 第 1 部分：引言

1.1 这部分阐述是项帐目审查的背景，并概述审查的目的及范围。

### 背景

1.2 资讯科技署署长是政府的资讯科技顾问。资讯科技署的使命如下：

- (a) 在政府内部推广及协助广泛采用和应用资讯科技；
- (b) 确保个别市民、工商界和政府能利用资讯科技轻易而稳妥地互相联系；及
- (c) 令资讯科技在社会上的应用更为普及。

1.3 资讯科技及广播局是资讯科技署的决策局。资讯科技署的工作范畴分为三大纲领，即政府内部资讯科技的使用(纲领(1))、资讯科技基建及标准(纲领(2))和社会对资讯科技的使用(纲领(3))。纲领(1)的工作，是协助各局和部门确定和筹划内部的资讯科技需求，并确保能提供快捷并符合成本效益的优质资讯科技服务。有关工作包括资讯科技计划发展、系统改善、系统维修和持续支援等。此外，资讯科技署也协助各局和部门发展资讯科技的管理及能力，俾能善用资讯科技带来的种种好处。至于纲领(2)和(3)，即资讯科技基建及标准和社会对资讯科技的使用，是资讯科技署在一九九八年开始实行的新纲领，以便为资讯科技及广播局提供支援。

### 提供资讯科技人力资源

1.4 为了达成使命，资讯科技署通过以下方法获得资讯科技人力资源：

- (a) **署内职员** 截至二零零零年三月三十一日，资讯科技署的系统分析 / 程序编制主任职系共有590名人员(注1)，每年的职员费用为4.71 亿元；及
- (b) **合约人员** 利用数个定期合约(以下称为资讯科技人手合约)，按需要聘用合约人员。截至二零零零年三月三十一日，资讯科技署共聘用了 377 名合约人员，每年的合约费用为2.62亿元。

---

注 1：大部分的系统分析 / 程序编制主任职系人员在资讯科技署的三个部门服务科工作，部门服务科之下分为多个部和组，各组之下再分为多个工程小组。在这三个部门服务科中，第一科负责推行政府办公室自动化计划、资讯科技工作外发计划和符合二千年数位标准计划；而第二科和第三科则负责提供支援服务，协助各局和部门管理资讯科技事宜。除上述三个服务科外，资讯科技署亦设有机构事务科、管理及推广事务科和基本建设事务科。



## 外发资讯科技服务

1.5 为了达成使命，资讯科技署亦以特别的工件承包合约方式外发多项资讯科技工程，上述合约称为资讯科技服务工件承包合约(注2)。在1999 - 2000年度，由资讯科技服务工件承包商承办的工程项目，所需费用为1.52亿元。除了资讯科技服务工件承包合约外，资讯科技署亦以其他定期合约形式外发资讯科技服务。例如，资讯科技署采用一定期合约，为政府部门办公室自动化，提供推行和持续支援服务。这合约在1999 - 2000年度所需费用为3,000万元。此外，资讯科技署亦通过一般采购程序外发部分资讯科技工程，主要是以承包方式外发。在1999 - 2000年度，经由一般采购程序外发的工程，所需费用为7,700万元(注3)。

## 积极推行外发策略

1.6 《一九九八年施政报告》 在一九九八年十月发表的《施政报告》内，政府公布会积极推行外发策略，以获得资讯科技服务。其后，几份政府发出的文件和内部通告亦再次确定有关的策略。

1.7 “数码21新纪元”资讯科技策略 在一九九八年十一月发表的“数码21新纪元”资讯科技策略内，政府公布一项目标，就是在二零零一年年底或之前，把三分之二的政府资讯科技新工程项目外发，并计划由1999 - 2000年度开始，把应用系统的维修保养工作外发。

1.8 资讯科技署通告 在一九九九年三月，资讯科技署署长向各局和部门发出通告，表示“除非有其他更重要的考虑因素，否则所有新的资讯科技工程项目最好能够外发”。通告已在一九九九年四月起生效。资讯科技署署长亦告知各局和部门以下事宜：

- (a) 在1999-2000年度，资讯科技署会开始聘用承包商，接办原先由该署署内人员负责的资讯科技应用系统维修保养工作；
- (b) 在推行外发策略时，资讯科技署会设法增强各局和部门的能力，让他们自行管理资讯科技事宜。资讯科技署会协助这些局和部门逐步承担资讯科技工程项目的日常管制工作，而承包商则直接负责提供服务和日常的工程管理工作；  
及

---

注 2：现行的资讯科技服务工件承包合约由一九九七年六月起生效，至二零零二年六月为止，取代以往的工件承包合约，工件承包合约已于一九九七年六月终止。详情见本报告第 3.2 段。

注 3：数额不包括价值低于130万元的工程，这类工程毋须经中央投标委员会或政府物料供应处投标委员会审批，亦没有备存中央档案。

- (c) 资讯科技署会协助各局和部门探讨不同的方法，以便按最切合个别需求的方式把资讯科技服务外发(注4)。

1.9 **资讯科技及广播局通告** 一九九九年八月，资讯科技及广播局在其发出的通告中，再次提出积极把政府的资讯科技系统和服务的发展和维修保养工作外发的政策。根据该通告，外发策略的主要目的是扩大提供资讯科技服务的能力、加快提供资讯科技服务，并建立一个具相当规模的市场，藉以鼓励本地资讯科技业进一步发展。

1.10 **《一九九九年施政报告》** 在一九九九年十月发表的《施政报告》内，政府订下目标，表示会在二零零一年年底或之前，把三分之二的新资讯科技工程项目外发。此外，政府亦表示，资讯科技署已鉴定可外发的应用系统维修保养工作的范围，该署会在谘询使用部门后，逐步把这些工作外发。

## 帐目审查

1.11 因应上述的发展，审计署最近审查了资讯科技署为获得资讯科技服务所采取的各种方法。审计署亦审查了资讯科技署如何策划和管制资讯科技人力资源(即署内职员和合约人员)，以配合政府积极推行外发策略。审计署集中研究以下几个范畴，并找出可改善的地方：

- (a) 以资讯科技人手合约聘用合约人员(见下文第 2 部分)；
- (b) 通过工件承包及资讯科技服务工件承包外发资讯科技工程项目(见下文第 3 部分)；
- (c) 按部门外发资讯科技工作(见下文第 4 部分)；
- (d) 资讯科技署的人力策划(见下文第 5 部分)；及
- (e) 资讯科技署的人力管制(见下文第 6 部分)。

审计署对有关的问题，作出了一系列建议。

## 当局大致上的回应

1.12 **资讯科技署署长**对审计署的帐目审查表示欢迎。他认为审查结果和各项建议十分有用。资讯科技署一向力求改善，日后亦会继续努力，在过程中该署会考虑审计署的建议，事实上，当中有些建议，资讯科技署已主动采取行动，目前已取得一定的进度。

1.13 **资讯科技及广播局局长**支持资讯科技署署长所作的意见。

---

注 4：资讯科技署署长在这资讯科技署通告中表示，外发工作有多项选择，包括应用系统的发展及维修保养、网络支援、桌上科技支援、资讯科技求助台服务、电脑系统及设施的操作和管理，以及一并外发上述各项服务。

## 第 2 部分：合约人员的人手供应

2.1 本部分探讨资讯科技署如何管理向政府供应合约人员的资讯科技人手合约。

### 背景

2.2 自一九八零年代初以来，政府一直有采用资讯科技人手合约，按需要聘用资讯科技人员(即合约人员)。资讯科技人手合约属定期合约，一般为期24个月。为确保有足够人选可供考虑，当局会向多个承包商批出合约。举例来说，共有七个承包商获批出现行合约，有效期为二零零零年六月至二零零二年五月。

2.3 承包商聘有一批以合约或常额条件雇用的资讯科技人员。这些人员部分可能已获派工作，其余者则若资讯科技署面试委员会建议聘用，可随时受聘上任。资讯科技署在需要合约人员时，会根据资讯科技人手承包商不时提交的履历，甄别合适的人选进行面试。面试人选按优先次序排列，承包商所要求日薪较低的人选，优先次序一般会较高。资讯科技署会根据面试结果聘用所需人选，而获聘者则会由承包商借调该署，在指定的受聘期间处理资讯科技工作。这些人员的服务收费会按定期合约所订明的日薪计算，付予承包商。截至二零零零年三月三十一日，资讯科技署共聘用了 377 名合约人员，每年的合约开支为 2.62 亿元。

2.4 **审查结果** 审计署最近审查了资讯科技署对资讯科技人手合约的管理，审计署注意到：

- (a) 资讯科技署一直有采取措施，改善合约的管理(见下文第 2.5 至 2.8 段)；不过
- (b) 面试出席率和获聘用者的到任率仍可改善(见下文第 2.10 至 2.16 段)。

### 廉政公署对聘用合约人员安排的检讨

2.5 自一九九六年起，资讯科技署一直有就管理资讯科技人手合约的事宜向廉政公署防止贪污处征询意见，并根据廉政公署的意见作出了多项改善。廉政公署在其二零零零年六月的审查报告中，就资讯科技署批出和管理资讯科技人手合约的程序和做法，指出多个有待改善的地方，包括：

- (a) **监督查核** 合约人员的服务是按日收费的。这些人员会在签到簿登记每日值勤记录，签到簿由一名文书主任或工程小组主管保管。每名合约人员亦各有一份逾时工作和补假记录，他们会在这份记录上登记逾时工作。工程小组主管不一定经常进行抽查，而即使有查核，亦不一定有记录。为了加强监督工作的问责，廉政公署建议工程小组主管应进行抽查，并在查核后妥为记录；

- (b) **合约人员的表现评核** 除非合约人员是因表现欠理想而遭提早解除聘用，否则资讯科技署不会对合约人员进行表现评核。廉政公署建议，资讯科技署应在合约人员任满时对他们进行表现评核，以便为日后的甄选工作提供有用的参考资料。廉政公署又建议应用电脑整理表现评核资料，以方便参考；及
- (c) **承包商的表现评核** 资讯科技署会在合约期间查核每月统计报告，以监察个别承包商的表现。每月统计报告载有主要的表现数据(例如面试出席率、录取率、到任率及员工变动率)。资讯科技署亦会每半年与承包商举行检讨会议。不过，资讯科技署并没有就每个承包商进行整体表现评核，只会就再次竞投资讯科技人手合约的承包商进行表现评核。廉政公署建议资讯科技署应制定正式程序，以便就每个承包商进行整体表现评核。

2.6 资讯科技署在二零零零年七月接纳了廉政公署的建议。

### 审计署就廉政公署的检讨提出的意见及建议

2.7 审计署欢迎资讯科技署接纳廉政公署的建议。廉政公署建议的措施，会加强资讯科技署对支付合约款项的监管(见上文第2.5(a)段)，以及对合约人员和承包商表现的监察(见上文第2.5(b)和(c)段)。

2.8 审计署**建议**资讯科技署署长应监察廉政公署所建议改善措施的推行进度，以确保有关措施尽快落实。

### 当局的回应

2.9 资讯科技署署长接纳审计署的建议，他表示已实行廉政公署提出的所有建议，并正监察推行进度。现拟在二零零零年十月联同廉政公署就有关措施的推行进度进行检讨。

### 面试出席率和到任率

2.10 如上文第2.5(c)段所述，资讯科技人手合约承包商的主要表现指标，包括人选的面试出席率，以及在他们获录取后，他们的到任率。资讯科技署会在每半年与承包商举行检讨会议时，检讨上述出席率和到任率。

2.11 审计署从资讯科技署编备的统计数据注意到：

- (a) **面试出席率** 获甄别参加面试的人选不接受面试邀请，或接受后未有依约出席的情况间有发生。在一九九八年六月至一九九九年十一月期间(即最近期可得资料)，这类个案约有 680 宗，占面试邀请总数三分之一；及

- (b) **到任率** 同样，面试后获录取者不接受资讯科技署的聘用，或接受后没有到任的情况亦间有发生。在一九九八年六月至一九九九年十一月期间，资讯科技署发出了377个聘用邀请，其中有52名获录取者(占录取总人数14%)不接受资讯科技署的聘用，另有9名(占录取总人数2%)则接受聘用后没有到任。

2.12 审计署亦注意到，资讯科技署会采取一项阻吓措施，就是任何人选不接受面试邀请或不出席面试达三次，该署在一段指定期间(通常为三个月)内，将不会再次邀请其参加面试。这项措施亦适用于不接受聘用或接受聘用后没有到任的人选。

2.13 回应审计署有关出席率和到任率的查询，资讯科技署在二零零零年九月表示：

- (a) 关于上文第2.11(a)段，有些获邀出席面试者未能参加某个指定日期举行的面试，但可参加另一个日期的面试，这类情况颇为常见。在一九九八年至二零零零年期间，拒绝参加面试达三次者只得一人；
- (b) 关于上文第2.11(b)段，获资讯科技署提出聘用者不接受聘用及没有到任的比率，若与该署招聘系统分析/程序编制人员及非公务员合约人员的情况比较，未算不可接受。值得注意的是，接受聘用后没有到任的比率已见下降。就一九九六至一九九八年的合约而言，这个比率是3.5%，至于现行合约，这个比率已减至1.5%；
- (c) 目前共有七个合约承包商。承包商会尽量为属下雇员争取参加面试和受聘的机会，这对承包商本身有利。承包商在安排属下雇员出席面试和到任方面的表现，会作为一个参考基准。资讯科技署将根据这个基准，鉴别表现欠佳的承包商，以便采取适当行动。这些行动可包括向承包商发警告信，假如问题严重，则会控告承包商违约，并终止其合约；及
- (d) 现行合约条款及上述措施已足够严厉，以确保承包商会竭力减少属下雇员不依约出席面试或不到任的情况。不过，资讯科技署在执行有关的合约条款时，须实际地考虑市场情况。

#### 审计署就面试出席率和到任率提出的意见

2.14 审计署认为，获邀者没有出席面试，会浪费资讯科技署为准备面试所耗用的时间及人力。获录取者接受了聘用而没有到任，不单浪费资讯科技署的准备工夫，更会影响有关工程的进度。审计署知悉资讯科技署认为现时的面试出席率和到任率未算不可接受(见上文第2.13(a)及(b)段)。不过，根据上文第2.11段所载的数据，审计署认为情况仍可改善。

2.15 由于有关人选是承包商的雇员(见上文第2.3段)，承包商须对其雇员未有出席面试或未有到任负全责。关于这点，审计署知道现行合约有一项条文，规定如任何合约人员

在受聘用期间辞职，或政府因其表现不佳而把他辞退，承包商须缴付赔偿。为了加强阻吓措施，资讯科技署应考虑可否援引这项条文，要求承包商为其雇员没有到任缴付赔偿。

#### 审计署就面试出席率和到任率提出的建议

2.16 审计署建议资讯科技署署长应考虑采取进一步措施，提高面试出席率和到任率。举例来说，署长应考虑可否要求承包商，为其雇员接受了资讯科技署聘用而没有到任缴付赔偿。

#### 当局的回应

2.17 资讯科技署署长表示资讯科技署会继续寻求改善面试出席率和到任率。他亦表示：

- (a) 资讯科技署会继续监察面试出席率和到任率，并以此作为承包商的表现指标。该署会根据现行合约条款，采取适当行动；及
- (b) 在面试出席率方面，资讯科技署未有蒙受重大损失，因为该署一直都能觅得足够人选参加面试以供甄选。至于获聘用者接受聘用后没有到任的情况，资讯科技署会征询法律意见，研究可否援引现行合约条款，向有关承包商索取赔偿。

## 第 3 部分：工件承包合约和资讯科技服务工件承包合约的管理

3.1 这部分探讨资讯科技署如何管理资讯科技服务工件承包合约，以及称为工件承包的试验安排。

### 背景

3.2 **试验性质的工件承包合约** 资讯科技署在一九九四年为要获得资讯科技人力资源，以补署内职员和合约人员的不足，推行了一个试验性质的安排，即工件承包。一九九四年十二月，该署通过公开招标，把一份工件承包合约批给一名承包商。该合约为期18个月，后来合约期延长了12个月，至一九九七年六月期满。

3.3 **目的** 工件承包的目的如下：

- (a) 使资讯科技署较容易获得资讯科技人力资源；
- (b) 加强对这类资源的管理；及
- (c) 藉着委托承包商负责有关工作，减轻资讯科技署在专业及管理资源方面的负担。

3.4 **资讯科技服务工件承包合约** 一九九六年，资讯科技署对上述试验安排进行检讨。该检讨(一九九六年工件承包检讨)证实工件承包是可行的，并建议采取改善措施，推行新的安排(即资讯科技服务工件承包)。拟改善的范畴主要包括：雇用多名承包商(见下文第3.15(b)段)；付款与交付项目挂钩；设立一个中央监察组织；以及加强承包商的品质保证管理、人力资源管理和计划管理(见附录A)。资讯科技署根据一九九六年工件承包检讨所提出的建议，拟备了资讯科技服务工件承包合约。一九九七年六月，该署通过另一次公开招标，把一份资讯科技服务工件承包合约(即现行合约)批给一名承包商，而该名承包商恰巧就是获批工件承包合约的同一名承包商。这份资讯科技服务工件承包合约为期36个月，后来合约期延长了24个月，至二零零二年六月期满。尽管现行合约已延期至二零零二年六月，资讯科技署在二零零零年八月正筹备进行另一次招标，以期把新的资讯科技服务工件承包合约批予更多承包商。资讯科技署职员在二零零零年八月回应审计署的查询时表示，新的资讯科技服务工件承包合约与现行合约会显著不同。

3.5 **工件承包和资讯科技服务工件承包的特点** 根据资讯科技服务工件承包(和先前的工件承包)，资讯科技工程项目是按工件批给承包商。承包商须提供所需的人手，完成资讯科技工件，并须按照规格，在不超出预算的情况下依期完工。批出的工作有多个类别，包括资讯系统策略研究、可行性研究、系统分析和设计、应用系统发展和推行、支援和维修，以及资讯科技工程项目管理。

3.6 **工件承包 / 资讯科技服务工件承包的收费** 根据工件承包 / 资讯科技服务工件承包，承包商会按工件向资讯科技署收取费用。承包商会就每个工件拟备工件计划书，当中包括预计所需的各类人手。其他详情如下：

- (a) **工件承包合约** 承包商会按实际所用的人力，向资讯科技署收取费用，但实际所用的人力必须不超过预计所需的人力。根据实际所用的人力或预计所需的人力(以较少者为准)，以及合约订明的职员日薪，可计算出每个工件的收费；及
- (b) **资讯科技服务工件承包合约** 对于某类工作(例如应用系统发展)，承包商应根据由使用功能点分析法(注5)得出的“功能点”的数目，预计所需的资源。至于其他类别的工作(例如可行性研究和资讯系统策略研究)，计算功能点的做法并不适用而须运用判断力。根据预计所需的人手和合约订明的职员日薪，可计算出每个工件的收费。

资讯科技署会根据既定的批核程序，评审工件计划书，就计划书的各方面事宜与承包商商议，然后正式予以批准。资讯科技署接纳计划书后，会向承包商发出工件通知书，作为根据合约要求提供服务的指令。

3.7 **工件的价值** 在一九九四年十二月至二零零零年三月期间，承包商根据工件承包合约和资讯科技服务工件承包合约共获批给 123 个工件，总值 4.22 亿元，详情如下：

表一

根据工件承包和资讯科技服务工件承包批出的工件

	工件数目	总值 (百万元)
工件承包合约	45	159
资讯科技服务工件承包合约	78	263
<b>总数</b>	<b>123</b>	<b>422</b>
	===	===

资料来源：资讯科技署的记录

注 5：功能点分析法是资讯科技界公认的、有系统的软件计量和资源预计方法。资讯科技署自一九八八年一起已采用功能点分析法，作为预计资源的标准。这方法是以一些称为“功能点”的基本单元来衡量系统的大小。预计每个工件所需的资源时，是以工件的功能点数目为根据。这方法可客观而一致地计量软件的大小，以及发展和维修所需的有关资源。



3.8 **审查结果** 审计署最近曾审查资讯科技署如何管理工作件承包合约和资讯科技服务工件承包合约，并发现：

- (a) 就资讯科技服务承包工件来说，竞争有需要存在(见下文第3.9至3.28段)；
- (b) 资讯科技署有需要确定及管制该署为所有资讯科技服务承包工件所提供的人力支援，并根据最新的数据修订《资源预计指引》(见下文第 3.29 至 3.38 段)；及
- (c) 资讯科技署有需要考虑在日后的资讯科技服务工件承包合约中，加入有关索取算定损害赔偿的条文(见下文第 3.39 至 3.41 段)。

### 比较三个方法的成本

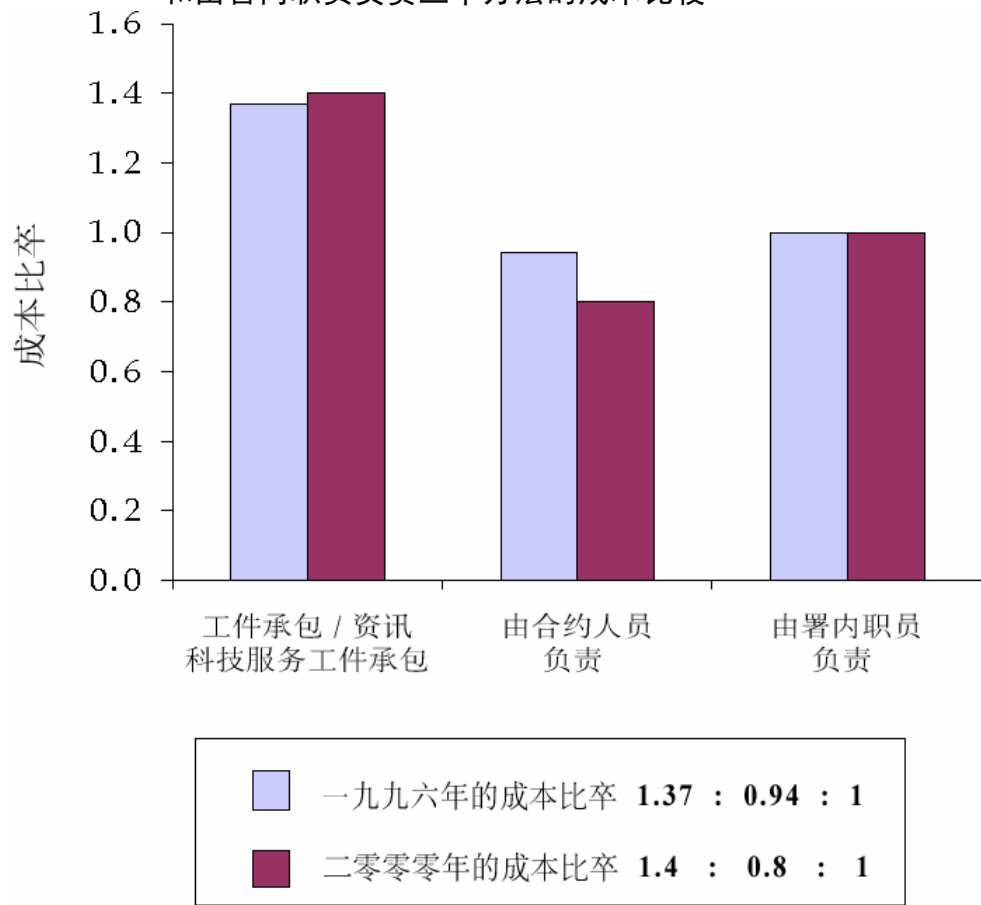
3.9 资讯科技署在一九九六年工件承包检讨中，曾比较三个方法的成本，这三个方法就是工件承包、由合约人员负责、或由署内职员负责。资讯科技署根据一个假设的成本模式(注6)计算，发现通过工件承包外发工作的成本，较另外两个方法的成本为高。二零零零年七月，审计署根据资讯科技署最新的成本数据，对截至二零零零年三月按现行合约已完成的所有资讯科技服务承包工件(即41个工件)，进行了一次类似的成本比较。比较结果再次肯定了资讯科技署在一九九六年的发现。审计署所作的比较显示，三个方法(即资讯科技服务工件承包、由合约人员负责，以及由署内职员负责)的成本比率是1.4 : 0.8 : 1。下文图一显示资讯科技署在一九九六年和审计署在二零零零年进行的成本比较的结果(详情见附录B)。

---

注 6：在比较成本时，是假设以不同的方法去完成一个工件，都需要相同的发展工作的人力(以人日计算)。

图一

工件承包 / 资讯科技服务工件承包、由合约人员负责  
和由署内职员负责三个方法的成本比较



资料来源：资讯科技署在一九九六年和二零零零年编制的成本数据  
(经审计署加以调整)

3.10 二零零零年九月，资讯科技署回应审计署的查询时，提出下列意见：

- (a) 在显示和推算实际情况方面，上述比较方法有其限制，原因是这个方法未能计及环境因素，例如筹备的时间、采购 / 获取资源的间接成本、生产力方面的差异、工程项目的复杂程度和可用的技术等。因此，正如一九九六年工件承包检讨报告指出，根据这假设模式得来的成本比较结果，只可以作指标和参考用途；及
- (b) 由于在选择方法至开始资讯科技工程期间的可用时间短暂，资讯科技署在决定采用何种获取资源的方法，以应付资讯科技工程项目方面日益殷切的需求时，另外两个方法(即由署内职员负责的方法和由合约人员负责的方法)并不是该署真正可用或通常可用的方法。在要控制公务员人数增长的政策下，资讯科技署如要增聘署内职员以负责工程项目，即使并非绝无可能，也会极为

困难。此外，招聘合约人员，如范围与外发的相若，也不是切实可行的办法，原因是在招聘方面有种种限制，而内部也需要相关的间接管理成本。

3.11 审计署同意资讯科技署于上文第3.10(a)段所述的意见，认为根据假设模式来比较成本，这方法有其限制。

#### 四宗事例显示资讯科技服务承包工件的成本高昂

3.12 审计署注意到，在一九九七年六月至二零零零年三月期间，资讯科技署总共四次放弃采用资讯科技服务工件承包的方法，原因是该署认为承包商对所需人力的估计(注7)远高于其他方法的估计(注8)。该署改用其他方法(例如通过一般采购程序或聘用合约人员，获得所需服务)来完成有关工件，所需成本远较资讯科技服务工件承包商所估计的费用为低，有关详情见下文表二。

---

注 7：正如上文第 3.6 段所述，承包商对所需人力的估计会影响工件的收费。

注 8：四个工件当中，资讯科技服务工件承包商对三个工件所需费用的估计都超过核准开支预算。

表二

四宗事例显示资讯科技服务承包工件的成本高昂

工件 (注1)	资讯科技服务 工件承包商 估计的费用	通过其他 方法完成 工件的成本	比率 (注 2)
	(a) (百万元)	(b) (百万元)	(a) : (b)
(i) 政府产业署的综合政府产业资讯系统可行性研究(选择性招标)	2.1	1.1	1.9 : 1
(ii) 卫生署的化验室资讯系统可行性研究(聘用合约人员)	5.5	2.1	2.6 : 1
(iii) 政府办公室自动化计划下的技术支持服务(另一名与资讯科技署签订了网络推行服务定期合约的承包商)	4.5	1.6	2.8 : 1
(iv) 规划署的电子提交申请系统可行性研究(一般采购程序)	1.2	0.3	4 : 1

资料来源：资讯科技署的记录

注 1：第 (i) 至 (iv) 项的资讯科技服务是通过括号内所述的方法获得。

注 2：根据合约价格的面值作出上述比较，并未计及其他方法所需的额外采购 / 获取资源成本和间接管理费用，原因是这类资料不容易取得。

3.13 审计署认为，这些事例证明竞争对资讯科技服务承包工件有利，因为通过其他方法，工件的成本便大为降低。资讯科技署在二零零零年九月回应审计署的查询时表示，通过其他方法完成的工件不多，不足以确立实际的基准来比较资讯科技服务工件承包与其他方法的价格。此外，上述四宗事例的工件均以较低的成本完成，证明该署的有关人员曾运用良好的专业判断力，选用最适当的方法，以配合个别工程的需要。

### 竞争的需要

3.14 为确保每个资讯科技服务承包工件都物有所值，审计署认为，下列两方面的竞争都有其需要：

- (a) **合约方面** 即投标者在公开招标过程中竞投合约时的竞争；及
- (b) **工件方面** 即获批资讯科技服务工件承包合约的不同承包商在竞投工件时的竞争，只有超过一名资讯科技服务工件承包商，才会有此竞争。

审查结果载于下文第 3.15 至 3.21 段。

### 在合约方面的竞争

3.15 就上文第 3.14(a) 段而言，投标者竞投工件承包 / 资讯科技服务工件承包合约时，须在各类职员的日薪报价方面竞争；中标的标书内职员日薪报价，便会定为合约价格，用来计算日后各个工件的成本。在一九九四年和一九九七年招标时，符合招标规定的标书都只得一份，有关情况如下：

- (a) **一九九四年的招标过程** 这次招标共收到 17 份标书，结果只有一名投标者获批工件承包合约，其余 16 份标书因未有完全符合招标规定而落选。以投标价格(注9)来说，中标价是第九低价。资讯科技署的人员在二零零零年八月回应审计署的查询时表示，由于这是一项试验计划，他们无意把工件承包合约批给超过一名承包商。虽然在评审前，17 份标书当中，中标标书的索价是第九低价，但这是索价最低(也是唯一一份)符合规定的标书；
- (b) **一九九六年工件承包检讨** 在一九九六年工件承包检讨中，检讨小组所得的结论是应雇用多名承包商，以期提高质素、增加选择和善用技术。检讨小组于是建议在一九九七年资讯科技服务工件承包合约招标时，挑选两名承包商，再由他们竞投有关工件；及
- (c) **一九九七年的招标过程** 这次招标共收到八份标书。尽管已明白到有需要雇用多名承包商，但结果只有一名投标者获批合约。其余七份标书因未有完全符合招标规定而落选。以投标价格来说，中标价是第三低价。资讯科技署的人员在二零零零年八月回应审计署的查询时表示，他们计划雇用两名承包商，但结果只能把合约批给一名承包商，原因是符合规定的标书只得一份。在评审前，中标标书的索价是第三低价，但这是索价最低(也是唯一一份)符合规定的标书。

3.16 资讯科技署在二零零零年九月回应审计署的查询时表示，工件承包合约和资讯科技服务工件承包合约的日薪是公开招标后进行甄选的结果。公开招标缔造最理想的竞争环境，投标者为了投得合约，都必须以最具竞争力的价格参与竞投。上述两次招标都只得一份标书符合规定，不过是反映了当时的市场情况。

---

注 9：投标价格是根据合约所需人手的估计，以及标书所载的职员日薪计算出来。

## 在工件方面的竞争

3.17 正如上文第 3.6(b) 段所述，资讯科技服务工件承包商是根据两项因素，向资讯科技署收取每个工件的费用，这两项因素即 (a) 合约订明的职员日薪和 (b) 预计完成工件所需的人力(注10)。第一项因素(即职员日薪)在合约公开招标时(见上文第 3.15 段)，可让投标者出价竞争，但这做法并不适用于第二项因素(即预计完成日后工件所需的人力)，因为投标者在竞投合约时，实无法得悉日后工件的详细资料，而这些资料对准确预计所需的人力却是不容或缺的。因此，为确保每个工件的价格都经过充分的竞争(注11)，让不同的资讯科技服务工件承包商出价竞投工件是有需要的。不过，自一九九四年以来，一直只有一名工件承包商 / 资讯科技服务工件承包商，因此在竞投工件方面至今都没有竞争可言。

3.18 由于在工件方面没有竞争，资讯科技署须凭着计算功能点的做法(见上文第 3.6(b) 段) 或职员的专业判断力，评估承包商所建议的预计人力需求是否合理。审计署注意到，在资讯科技服务工件承包合约下的 78 个工件中(见上文第 3.7 段表一)，只有11个工件(即14%——注12) 是采用计算功能点的做法。至于余下的67个工件(即86%)，其中包括一个价值达3,500万元的工件，资讯科技署须依赖职员的专业判断力来评估承包商所预计的人力。

3.19 资讯科技署在二零零零年九月回应审计署就上述结果所作的查询时，提出下列意见：

- (a) 资讯科技服务工件承包并不是工程项目获取所需资源必须采用的方法；事实上，这安排亦须与其他获取资源方法展开竞争。不论工程项目的价值多少，资讯科技署职员会考虑工程项目的性质和限制，慎重地决定选用资讯科技服务工件承包或其他方法(包括招标)。审批每个工程项目，包括所选用的获取资源方法，均须根据该项目的价值，由适当的管理层根据其所获授的权力办理；
- (b) 资讯科技署职员所作的专业判断，并非关乎一个数字，而是涉及整套资料，当中包含专业技能、所需的经验和须付出的努力，而这些资料与每个技术组件和交付项目的制作都互有关连。如某类工作缺乏功能点技术等工具，资讯科技署职员在处理预算的每一个项目时，便会根据经验，谨慎小心地作出专业判断。专业判断向来都是确保物有所值所必需的；及
- (c) 竞争的价值，在于有多个选择，所包括的不仅是在价格 / 成本方面的优点，还有其他在品质和技术方面的优点，例如技能、专业、品质建议和工作组件

---

注 10：有关工件承包合约，见上文第3.6(a)段。

注 11：审计署认为，假如有数名资讯科技服务工件承包商竞投每个工件，而工件最后批给出价最低(即合约订明的职员日薪×预计所需人力)的承包商，便可确保每个工件的价格都经过充分的竞争。

注 12：以工件的价值计算，只有21% (即总额 2.63 亿元中的 5,400 万元) 是根据计算功能点的做法评估。

等。在专业的资讯科技服务(如有关资讯科技的工作)方面,除了成本的考虑外,品质和技术的考虑也非常重要。此外,资讯科技署须计及竞争性投标为政府带来的成本,以及对整体成本的影响。

### 审计署就需要促进竞争提出的意见

3.20 审计署注意到,资讯科技署在二零零零年八月正筹备进行另一次招标,目的是促进竞争,并藉此雇用更多资讯科技服务工件承包商(见上文第3.4段)。为使这次招标能够成功,审计署认为资讯科技署有需要研究可促进竞争的各种方法。

3.21 在工件方面,资讯科技署以往主要是依赖职员的专业判断力来评估承包商所预计的人力,从而厘定承包商的工件收费。审计署认为在工件方面有充分的竞争是必需的,因为这可减低资讯科技服务工件承包商的收费与市场脱节的风险,而在变化不定的资讯科技市场,这风险甚高。

### 审计署就需要促进竞争提出的建议

3.22 审计署建议,资讯科技署署长应:

- (a) 研究可促进竞争的各种方法;及
- (b) 设立一个机制,确保日后资讯科技服务工件承包商在竞投每一个工件时,都有充分的竞争。

### 当局的回应

3.23 资讯科技署署长欢迎审计署提出的建议,并表示:

- (a) 资讯科技署一向都认同竞争有其价值,并设法把竞争引进订立合约的机制中。该署在一九九六年工件承包检讨中,决定在资讯科技服务工件承包下雇用多名承包商,以便在工件方面引进竞争。不过,当时市场上的情况是只有一名投标者符合资格;及
- (b) 资讯科技署会继续努力促进竞争。正如审计署在上文第3.4段所述,资讯科技署的目标是在将至的资讯科技服务工件承包招标时,雇用多名承包商。如有多名承包商,在工件方面的竞争便会较多。资讯科技署会设立一个机制,确保日后资讯科技服务工件承包商在每一个工件上,都会作出竞争。

3.24 库务局局长表示,她支持一项原则,就是在通过资讯科技服务工件承包采购资讯科技服务时,促进在定期合约方面和在个别工件方面的竞争。库务局将与资讯科技署和政府物料供应处研究,任何促进竞争和促使服务更为物有所值的建议,对采购资讯科技服务的影响。

### 高价工件

3.25 审计署分析过在一九九四年十二月至二零零零年三月期间根据工件承包 / 资讯科技服务工件承包批出的工件，结果显示工件价值差异甚大，由 12 万元至 3,500 万元不等。在 123 个工件中，25 个的价值超过 500 万元，其中 6 个的价值更超过 1,000 万元。下文表三列出审计署的分析结果。

表三

根据工件承包和资讯科技服务工件承包批出的工件

工件价值	工件承包		资讯科技服务 工件承包		工件总计	
	数目	总值 (百万元)	数目	总值 (百万元)	数目	总值 (百万元)
1,000 万元以上	3	54	3	66	6 (5%)	120 (28%)
500 万元至 1,000 万元	8	53	11	66	19 (15%)	119 (28%)
低于 500 万元 但高于 100 万元	21	46	51	122	72 (59%)	168 (40%)
100 万元或以下	13	6	13	9	26 (21%)	15 (4%)
<b>总计</b>	<b>45</b>	<b>159</b>	<b>78</b>	<b>263</b>	<b>123 (100%)</b>	<b>422 (100%)</b>

资料来源：资讯科技署的记录

### 审计署就高价工件提出的意见

3.26 在现行安排下，若干高价的工程项目未经充分的市场测试，便批予工件承包商 / 资讯科技服务工件承包商承办。审计署注意到，目前当局并没有就工件承包 / 资讯科技服务工件承包批出的工件厘定财政限额，以确保所有高价的工程项目，都经由一般招标程序处理而获得充分的市场测试。

### 审计署就高价工件提出的建议

3.27 审计署**建议**，库务局局长应就下列事项咨询资讯科技署署长和政府物料供应处处长：



- (a) 就资讯科技服务承包工件厘定财政限额(比如说不超过 500 万元——注13), 使价值超过这个限额的工程项目须经由一般招标程序处理 ; 及
- (b) 至于价值超过上文(a)项所述的财政限额的工程项目, 为方便作出决定而订明指引, 清楚界定在哪些特殊情况(例如一些预料不到的、非常紧急的工作)下可考虑使用资讯科技服务工件承包。

## 当局回应

3.28 库务局局长表示, 对于审计署建议就资讯科技服务承包工件厘定财政限额一事, 她可予以考虑。库务局将与资讯科技署和政府物料供应处研究这项建议有何影响。

## 资讯科技署对资讯科技服务承包工件所提供的人力支援

3.29 **一九九六年工件承包检讨的结果** 一九九六年工件承包检讨, 查证了资讯科技署对工件承包批出的工件所提供的人力支援。就可行性研究和资讯系统策略研究的工件来说, 资讯科技署提供的人力支援, 平均为承包商所投入人手的29.5%。就系统推行 / 改善的工件来说, 该署提供的人力支援平均为承包商所投入人手的14.6%。资讯科技署的检讨报告指出, 假如能采取适当措施改善承包商的服务质素, 所提供的人力支援将可大大减少。

3.30 **《资源预计指引》** 一九九六年工件承包检讨所发现平均为 29.5%的人力支援(在可行性研究和资讯系统策略研究方面), 以及14.6%的人力支援(在系统推行 / 改善方面), 在稍作调整后已列入资讯科技署的《资源预计指引》, 作为预计署内对资讯科技服务承包工件提供人力支援的指引。根据指引, 在可行性研究和资讯系统策略研究方面, 预计由署内提供的人力支援应为32.6% , 而在系统推行 / 改善方面, 则应为15.5%。

3.31 **资讯科技署采取的改善措施** 资讯科技署在一九九六年工件承包检讨中, 提出了多项建议, 其后该署为改善承包商的服务质素, 采取了多项措施(见附录A(c)项), 包括引入合约规定, 以加强承包商的品质保证管理、人力资源管理和计划管理(注14)。

3.32 **审计署的审查结果** 对于41个已完成的资讯科技服务承包工件(见上文第3.9段), 审计署最近审查了其中 8 个(即20%), 以查证资讯科技署对资讯科技服务承包工件所提

---

注 13 : 在123个根据工件承包 / 资讯科技服务工件承包批出的工件中, 有98个工件(即80%) 的价值在500 万元以下。因此, 如把财政限额厘定为500万元, 情况会是: (a) 大部分工件仍然会经由资讯科技服务工件承包批出(即并未违背订立资讯科技服务工件承包的目的); 以及(b) 凡价值超过财政限额的工程项目, 均可通过一般招标程序引入更多价格方面的竞争。

注 14 : 计划管理的目的, 是确保根据资讯科技服务工件承包, 人力资源的筹划、调配和管理会贯彻一致, 以便: (a) 配合政府各式各样的要求; 以及 (b) 确保所有工件能够顺利完成。

供的人力支援(注15)。审计署在进行上述审查时，采用了资讯科技署工程及资源管理系统内的数据(见下文第6.7段)。审计署的审查结果载于下文表四。

表四

资讯科技署对资讯科技服务承包工件所提供的人力支援  
(以人力支援占承包商投入人手的百分率计算)

资讯科技服务承包工件 (注)	工件种类	资讯科技署 所提供的人力支援	资讯科技署 一九九六年 工件承包检讨 所发现为类似 工件所提供 的人力支援
(a) 更换海关管制系统	系统分析、 设计和推行	25%	14.6%
(b) 检讨差饷物业估价署的资讯系统 策略	资讯系统策 略研究检讨	8%	29.5%
(c) 检讨税务局的资讯系统策略	资讯系统策 略研究检讨	10%	29.5%
(d) 地政总署的斜坡维修责任信息系统	可行性研究	15%	29.5%
(e) 防火总区中央电脑资料系统	可行性研究	29%	29.5%
(f) 环境保护署的Lotus Notes 工作小组管理	可行性研究	32%	29.5%
(g) 政府物料供应处的改良采购管理 系统	可行性研究	32%	29.5%
(h) 政府物料供应处的策略性人力 资源管理系统	可行性研究	37%	29.5%

资料来源：资讯科技署的记录

注：工件已相继在一九九八和一九九九年完成。

注 15：要选定工程项目进行审查，有不少限制，因为就很多工程项目来说，要通过工程及资源管理系统中的数据来确定资讯科技署对资讯科技服务承包工件所提供的人力支援，并不容易。例如，工程及资源管理系统内所记录由资讯科技署执行的工作，可能包括：(a) 资讯科技署对资讯科技服务承包工件所提供的人力支援；以及 (b) 资讯科技署在本身工作上所耗用的人力，而该工作与工程项目有关，但并不包括在资讯科技服务承包工件的范围内。在上述限制下，审计署审查了8个工程项目(即41个已完成工程项目的20%)。

### 3.33 审计署的审查结果显示：

- (a) 资讯科技署为不同工件所提供的人力支援大有差异；支援人力占承包商投入人手的 8% 至 37% 不等；
- (b) 为一个系统分析和设计 / 推行的工件所提供的人力支援(见上文表四(a)项) 是 25% ，较一九九六年工件承包检讨所发现同类工件平均获得的人力支援(即 14.6%) 为高；及
- (c) 其余七个可行性研究 / 资讯系统策略研究检讨的工件中，三个(见上文表四(f)至 (h) 项) 所得的人力支援，较一九九六年工件承包检讨所发现同类工件平均获得的 29.5% 人力支援为多，而四个(见上文表四 (b) 至 (e) 项) 所得的人力支援，则较平均的 29.5% 人力支援为少。这七个工件所得的人力支援，约为承包商投入人手的 21% 。

### 审计署就资讯科技署支援资讯科技服务承包工件提出的意见

3.34 **有需要确定及管制人力支援** 审计署审查七个可行性研究和资讯系统策略研究检讨工件(注16) 的结果显示，资讯科技署平均所提供的人力支援，已由一九九六年工件承包检讨所发现的29.5%，下降至21%。这数字表示情况大有改善，可见一九九六年工件承包检讨所建议的改善措施已见成效。由于数据方面有种种限制(见上文第 3.32 段注15)，审计署只可以选出少数工件加以审查。审计署认为，资讯科技署有需要确定及管制该署为所有资讯科技服务承包工件所提供的人力支援。

3.35 **有需要密切予以监察** 如上文第3.3段所述，资讯科技署的目的在于委托承包商的职员负责有关工作，藉以减轻该署人员在提供专业及管理资源方面的负担。根据上述目的，审计署认为，资讯科技署有需要不断密切监察对所有资讯科技服务承包工件所提供的人力支援，以确保人力支援没有超过所需。

3.36 **有需要检讨指引** 根据资讯科技署的《资源预计指引》，在预计由署内提供的人力支援时，应以32.6%(在可行性研究和资讯系统策略研究方面)和15.5% (在系统推行 / 改善方面)为基准。审计署认为，资讯科技署有需要根据有关人力支援方面的最新数据修订上述指引。

### 审计署就资讯科技署支援资讯科技服务承包工件提出的建议

#### 3.37 审计署建议，资讯科技署署长应：

- (a) 确定资讯科技署为所有资讯科技服务承包工件所提供的人力支援；

---

注 16：关于系统分析和设计 / 推行工件，审计署并未根据审查结果作出结论，原因是在审查的样本中，这类工件只有一个。

- (b) 根据有关资讯科技署提供的人力支援的最新数据修订《资源预计指引》；及
- (c) 不断密切监察资讯科技署为所有资讯科技服务承包工件所提供的人力支援，以确保人力支援没有超过所需。

## 当局的回应

3.38 资讯科技署署长接纳审计署的建议，并表示：

- (a) 他欢迎审计署的审查结果，即资讯科技署为资讯科技服务承包工件所提供的人力支援已大大减少，这显示资讯科技署采取的改善措施已见成效；
- (b) 一如审计署的建议，资讯科技署会确定为资讯科技服务承包工件所提供的人力支援。待取得最新数据后，该署会修订《资源预计指引》；及
- (c) 资讯科技署预计，由于该署内部所付出的努力，加上同样重要的两项因素，即市场日趋成熟和供应商的能力有所改善，所提供的支援可进一步减少。资讯科技署会密切监察所作的人力支援，以确保人力支援没有超过所需。

## 缺少有关算定损害赔偿的条文

3.39 **合约规定** 根据资讯科技服务工件承包，承包商须按照规格、在不超出预算的情况下依期完成工件。资讯科技署发给承包商的工作通知书(见上文第 3.6 段)订明工件的开始日期和完成日期。资讯科技服务工件承包合约规定，在认收承包商分阶段所交付的项目后，须付款予承包商，但在每个阶段 10% 应缴的款项会被扣起，直至整个工件都已认收，才予发还。不过，合约中并没有订定条文，当工件完成日期有所延误时，资讯科技署可根据合约索取算定损害赔偿。关于这一点，值得注意的是在资讯科技采购承包合约中，有关算定损害赔偿的条文是一项标准条款。

## 审计署就算定损害赔偿条文提出的建议

3.40 审计署建议，资讯科技署署长应考虑在日后的资讯科技服务工件承包合约中，加入有关算定损害赔偿的条文，以补偿政府因承包商延误而引致的损失，并遏止在完成资讯科技服务承包工件方面出现不必要的延误。

## 当局的回应

3.41 资讯科技署署长同意考虑审计署的建议，并表示：

- (a) 算定损害赔偿只是对不履行合约者施加惩罚的方法之一。资讯科技署向来都有就各种合约安排，采取不同的奖励和惩罚方法，但该署认为，正面的奖励措施较符合工件承包和资讯科技服务工件承包的伙伴合作精神；及
- (b) 会征询法律意见，为日后的安排厘定最适当的方案。

## 第 4 部分：按部门外发资讯科技工作

4.1 本部分探讨按部门(有别于按工程项目) 外发资讯科技工作的进度。

### 背景

4.2 **部门外发工作** 自从政府于一九九八年宣布会积极推行外发资讯科技工作的策略后，资讯科技署一直协助部门，以最切合部门需要的方式，把资讯科技工作外发。该署其中一项措施是协助部门，按部门外发其资讯科技工作(部门外发工作)。

4.3 **推行策略** 资讯科技署于一九九八年十二月通过一项外发工作的推行策略。根据这策略，部门可以外发的资讯科技工作包括应用系统发展及维修、网络、求助台和数据中心等服务。其中应用系统发展及维修的工作，因为涉及的资源最多，应以整项工程的方式批出，并应定为优先外发的工作。此外，资讯科技署认为这些工作应按部门外发。

4.4 **推行计划** 资讯科技署亦于一九九八年十二月就部门外发工作通过一个推行计划。根据这计划，第一个部门外发工作合约会在二零零零年第一季批出。这推行计划并包括一个各项工作的时间表。资讯科技署在一九九九年三月向部门表示，会协助他们决定外发资讯科技工作的路向。

### 截至二零零零年七月部门外发工作的进度

4.5 审计署于二零零零年七月审查部门外发工作的进度。下文表五总结其进度。

表五

部门外发工作的进度

截至二零零零年七月的进展情况

计划内工作项目

审计署的意见

- |  |   |
|--|---|
| (a) 成立外发计划办事处，负责就各部门的外发工作事宜，提供意见和指引(目标：一九九八年十一月)     | 外发计划办事处已经投入运作。  |
| (b) 与八个部门(注1) 跟进讨论部门外发工作(目标：一九九八年十一月至一九九九年一月)        | 这是一项持续进行的工作。在这八个部门当中，有部分表示暂时不会把部门工作外发，但亦有其他部门(如知识产权署和法律援助署) 加入参与部门外发工作。 |
| (c) 为司法机构(注2) 进行业务评估研究，以便把资讯科技工作外发(目标：一九九九年三月)       | 这项工作的进度较预期稍慢，业务评估研究在一九九九年四月完成。  |
| (d) 进行高层次的研究，探讨可否把资讯科技署负责的所有应用系统维修工作集中外发(目标：一九九九年二月) | 资讯科技署已于一九九九年一月进行高层次的研究，并决定有关工作应按部门外发，而不应集中外发。                           |
| (e) 就部门外发工作拟定标准招标文件和合约(目标：一九九九年三月)                   | 为外发司法机构的资讯科技工作而(联同律政司) 拟备的招标文件和合约，可供其他部门在拟备相类招标文件和合约时，作为参考。             |
| (f) 为教育署进行业务评估研究，以便把资讯科技工作外发(目标：一九九九年七月)             | 这项工作的进度较预期慢，业务评估研究在二零零零年一月完成。   |
| (g) 批出司法机构的外发工作合约(目标：二零零零年三月)                        | 这项工作的进度较预期慢，标书评审工作仍在进行  |

资料来源：资讯科技署的记录

注 1：这些部门包括建筑署、土木工程署、渠务署、路政署、水务署、土地注册处、规划署和教育署。

注 2：司法机构是首个进行部门外发工作的部门。

4.6 资讯科技署在二零零零年九月回应审计署的查询时表示：

- (a) 部门外发工作是属于各局和部门的措施，资讯科技署只担当谘询角色，不能直接控制这些工作的推行进度。该署定下外发工作的推行计划，旨在进行资源规划，而不是厘定进度指标；及
- (b) 推行计划在一九九八年十一月拟定，这是资讯科技署根据当时所得知各使用部门的意向而拟定的。关于上文表五第(f)项，业务评估研究报告的草拟本已于一九九九年六月发送教育署。该署其后因应部门的长期和短期运作需要而修订了外发工作的方针。至于表五第(g)项，有关批出司法机构外发工作合约的预定日期，已于一九九九年十二月经司法机构同意推延至二零零零年第三季。

#### 审计署就部门外发工作提出的意见和建议

4.7 按部门外发资讯科技工作是一项新尝试，成功与否，得视乎多个因素，包括部门是否愿意接受把工作外发的做法，以及是否有能力管理外发工作等。

4.8 审计署明白资讯科技署和使用部门在推展外发工作时相当审慎，而原定的推行计划，是资讯科技署根据一九九八年年底所得知各使用部门的意向而拟定，可能过于乐观。审计署亦明白资讯科技署只担当谘询角色，而拟定推行计划，旨在进行资源规划，并不是厘定进度指标。审计署认为，虽然推行计划只用作资源规划，也须务实和切合现况，以确保资讯科技署能为使用部门的外发工作提供及时和足够的支援。

4.9 资讯科技署署长既是政府的资讯科技顾问，审计署建议资讯科技署署长应：

- (a) 汲取实际经验，以及考虑各使用部门的最新发展情况，联同使用部门彻底检讨和修订部门外发工作的计划；及
- (b) 密切监察部门外发工作的推行进度，并给予一切所需支援，协助使用部门顺利及有效率地推行部门外发工作，以符合目标时间表。

#### 当局的回应

4.10 资讯科技署署长同意审计署的建议，并表示：

- (a) 资讯科技署定期监察外发工作的进度，并在该署的政府内部应用资讯科技督导小组讨论有关的进度报告。该署已根据最新发展情况，着手修订使用部门的部门外发工作的计划；及
- (b) 资讯科技署会继续协助使用部门，确保外发工作是有效率及有效益的。



#### 4.11 教育署署长表示：

- (a) 他仍赞同把教育署的资讯科技工作外发，并认为这是一个可行方法，有助应付该署部分资讯科技需求；及
- (b) 自从业务评估研究报告于二零零零年一月中完成以后，教育署曾（分别在二零零零年三月和八月）因应该署不断转变的短期和长远运作需要，以及最新的组织架构，详细检讨外发工作的方案，并审慎地修订了外发工作的路向。

#### 减低成本的目标

4.12 资讯科技署在提交一九九八年资源分配工作建议书时，曾为外发应用系统维修工作定下减低成本5%的目标。不过，该署在建议书内说明，把这些工作外发给市场上的服务供应商，不一定可以达到这个目标。

4.13 审计署在二零零零年八月向资讯科技署查询时，该署人员表示，减低成本5%的目标是随意厘定的。他们又告知审计署，根据在一九九八年年底进行的初步市场调查，把应用系统发展及维修的工作外发，成本可能较由该署承担有关工作还要高25%。他们对能否达到减低成本5%的目标持保留态度，并向审计署表示，能否达到这个目标得由市场决定。

#### 审计署就减低成本的目标提出的意见和建议

4.14 考虑过资讯科技署人员的意见，审计署关注到，减低成本5%的目标，不一定可以达到，而把工作外发，成本可能较由资讯科技署承担有关工作还要高。审计署注意到，截至二零零零年七月，司法机构（即首个展开部门外发工作的部门）仍在进行标书评审工作。审计署认为有需要密切监察这次外发工作在减低成本方面的成效。

#### 4.15 审计署建议资讯科技署署长应：

- (a) 联同司法机构（即首个展开部门外发工作的部门），密切监察减低成本的成效；及
- (b) 汲取实际经验修订减低成本的目标，以及设立机制，有效地监察所有外发资讯科技工作的部门日后在减低成本方面的成效。

#### 当局的回应

#### 4.16 资讯科技署署长原则上同意审计署的建议，并表示：

- (a) 可否减低成本和修订减低成本的目标，得视乎市场的反应而定；及
- (b) 资讯科技署和司法机构会密切监察外发工作的情况，以期尽量节省开支。

4.17 司法机构政务长表示：

- (a) 可否节省开支，与市场情况有莫大关系。资讯科技署一定会因应市场情况修订减低成本的目标；及
- (b) 司法机构和资讯科技署会密切监察外发工作的情况，以期尽量节省开支。

4.18 教育署署长表示：

- (a) 他感谢审计署进行是次审查，并指出外发工作不一定可以达到减低成本5%的目标，且有可能引致额外费用；及
- (b) 在筹划外发工作的时间表和规模时，他会继续以外发工作必须合乎经济效益作为主要原则。

## 第 5 部分：资讯科技署的人力策划

5.1 本部分探讨资讯科技署的人力策划，以及提出可予改善的地方。

### 背景

5.2 **资讯科技署的人力资源** 截至二零零零年三月，资讯科技署有 967 名资讯科技人员(包括署内职员及合约人员)。下文表六载列过去三年资讯科技人员的数目。

表六

资讯科技署资讯科技人员实际员额

截至年内三月	署内系统分析 / 程序编制主任 职系总数	合约人员总数	资讯科技 人员总数  (与上年度比较的 差额的百分率)
	(a)	(b)	(a)+(b)
1998	544	420	964
1999	594	440	1,034 (+7%)
2000	590	377	967(-6%)

资料来源：资讯科技署的记录

5.3 **资讯科技署角色的转变** 自一九九九年四月资讯科技署积极推行外发策略(见上文第 1.6 至 1.10 段)以来，新的资讯科技工程大部分已外发(注17)。资讯科技署亦在研究把应用系统维修工作按部门外发(见上文第 4 部分)。为配合这个策略，资讯科技署的角色正在转变，由传统的负责系统发展 / 维修的角色，转变为协助者的角色。作为协助者，资讯科技署协助部门提升其管理资讯科技的能力，使有关管理成为其业务的一部份。此外，如上文第 1.3 段所述，资讯科技署承担了有关资讯科技基建及标准(纲领 (2))，以及社会对资讯科技的使用(纲领 (3))的新角色。

注 17：自一九九九年四月起，外发工作是资讯科技署的首选做法，除非有其他更重要的考虑因素(例如资讯科技署希望保留某个资讯科技范畴的基要技术及知识，或有关工程非常重要及属机密性质)，方作别论。结果，政府所定在二零零一年年底前外发三分之二新工程的目标，得以提早两年(即在一九九九年)达到。

5.4 **有需要制定全面的人力计划** 随着角色的转变，以及系统发展和维修方面的工作量因外发工作而逐步下降，资讯科技署有需要对工作量和人力进行全面检讨，彻底评估其人力需求。不过，审计署最近检讨资讯科技署人力策划的结果显示，资讯科技署在制定全面人力计划上有所延误(见下文第5.5至5.9段)。

#### 制定人力计划的延误

5.5 **资讯科技署认同有需要制定全面的人力计划** 一九九九年四月，资讯科技署制定了一套三年人力资源管理策略(注18)。这套策略针对多个与人力资源有关的问题，例如资讯科技署的部门文化、人力策划和人员培训及发展等。这套策略包括一个三年人力资源管理行动计划。在这行动计划中，资讯科技署提到有需要考虑部门目标和职员变动情况，通过审慎的人力策划程序，从而预计日后的人手需求。资讯科技署定下目标，就是在一九九九年五月制定一个三年人力计划。这个三年人力计划会作每年检讨。

5.6 **一九九九年五月的目标未能达到** 结果，一九九九年五月的目标未能达到。代之，该署在一九九九年六月就其计划在2000 - 01至2002 - 03年度把七个部门的资讯科技维修工作外发，进行了影响评估。根据评估结果，在负责维修工作的 251 名资讯科技人员(131名署内职员及120名合约人员)当中，95 名合约人员会在这三年内过剩，他们的服务在有需要时会被终止。

5.7 **二零零零年初的修订目标亦未能达到** 一九九九年十二月，资讯科技署检讨进度后，把制定三年人力计划的目标日期修订为二零零零年初，待现有的一九九八至二零零一年部门计划更新后，便会展开工作。同样，这个目标亦未能达到。

5.8 **资讯科技署的意见** 回应审计署的查询，资讯科技署在二零零零年九月表示：

- (a) 在一九九八至二零零一年部门计划中，人力资源发展之下要研究的一个主要事项，是外发工作所带来的影响。这个部门计划已就未来三年的人力需求作出高层次的预测，该署并在一九九九年六月，针对外发工作带来的影响，制定了详细的三年人力计划(见上文第 5.6 段)；及
- (b) 该署原先计划在二零零零年初检讨三年人力资源管理行动计划。这项检讨的目的，是研究影响行动计划的主要因素，例如外发工作的实际经验，以及部门计划所定的业务方向等。不过，政府于二零零零年三月宣布推行“限制公务员数目增长”的工作，该署认为当时不适宜跟进该项检讨。目前有关“限制公务员数目增长”的工作已有结果，而新的2000-01至2002-03年度部门计划亦已完成，该署正准备展开人力资源管理行动计划的检讨。

---

注 18：人力资源管理策略，是资讯科技署在一九九七至一九九九年间推行的改革计划其中一项措施的成果。这改革计划旨在实施库务局在一九九五年就政府内部资讯科技服务进行的顾问研究所提出的建议。

## 审计署就资讯科技署的人力策划提出的意见

5.9 审计署注意到资讯科技署准备在二零零零年九月展开人力资源管理行动计划的检讨(随之而至的是制定三年人力计划)。审计署认为,资讯科技署在制定三年人力计划时,有需要彻底检讨目前和日后的工作量和人力需求,以达到部门工作目标。这样可以保证资讯科技署的人力资源得以有效率及有效益地运用。由于资讯科技署的角色正在转变,传统的工作量逐渐减少,这个保证尤其重要。

## 审计署就资讯科技署的人力策划提出的建议

5.10 为确保资讯科技署的人力资源得以有效率及有效益地运用,审计署建议资讯科技署署长应:

- (a) 加快采取行动,尽早制定三年人力计划;
- (b) 确保在制定上述人力计划前,要全面检讨资讯科技署目前和日后的工作量,而在检讨时,要顾及其角色转变和传统工作量减少的情况;及
- (c) 在进行人力策划时,考虑外发工作对署内职员人手运用的影响,彻底检讨现行外发工作的步伐是否恰当。

## 当局的回应

5.11 资讯科技署署长欢迎审计署的建议,并表示:

- (a) 人力策划是持续的工作。该署会根据定案的二零零零至二零零三年部门计划,制定全面的人力计划;
- (b) 科部层面的人力策划最少每年会进行一次,以便因应工作量的转变,计划未来十二个月的人力需求;及
- (c) 考虑到外发工作的步伐以及有关部门所需的谘询服务,外发工作对资讯科技署人手的影响,仍须妥为评估。有一点需要强调,就是该署已根据政府全面推行的资源增值计划,把部分现有人手重行调配,以支援纲领(2)和纲领(3)之下的新措施和工作(见上文第1.3段)。

## 第 6 部分：资讯科技署的人力管制

6.1 这部分探讨资讯科技署的人力资源监察机制。

### 背景

6.2 **资讯科技署的工作** 资讯科技署支援各局和部门的发展工程、持续的维修工作以及非与工程相关的工作。非与工程相关的工作包括共用资讯科技设施支援、一般部门支援(注19)及资讯科技咨询支援。此外，资讯科技署亦协助资讯科技及广播局提供资讯科技基建及标准，以及推动社会更广泛使用资讯科技。

### 各项工作所用人力资源的重大变动

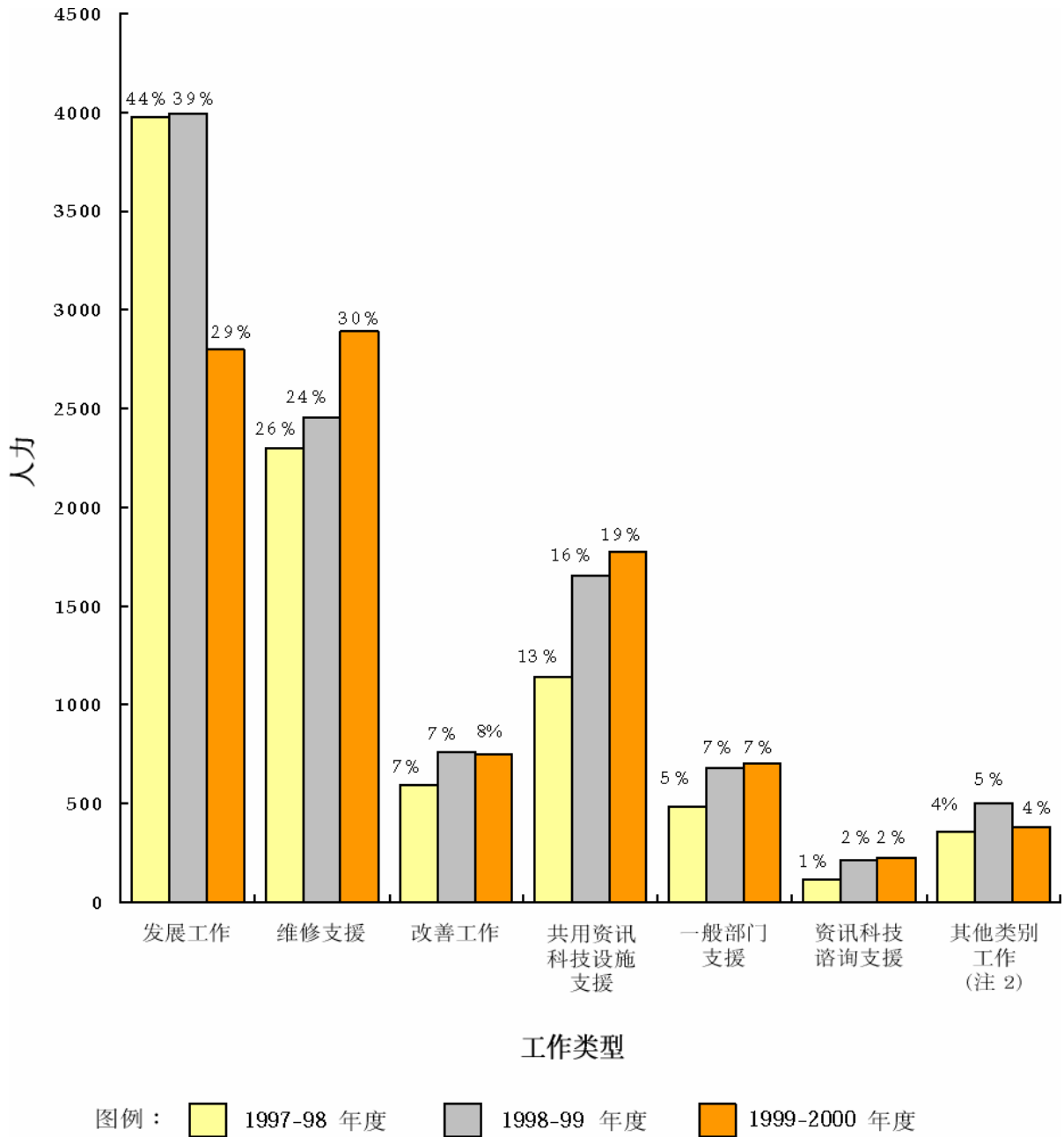
6.3 下文图二显示资讯科技署由 1997-98 至 1999-2000 年度三年内在纲领(1)之下的人力资源运用模式，包括署内职员和合约人员(这纲领之下的人力资源，占该署资讯科技人力资源总数的 90% 左右)。

---

注 19：共用资讯科技设施支援指为科技服务支援中心和电脑服务中心等设施提供技术和操作上的支援。一般部门支援指向使用部门提供持续的资讯科技支援。

图二

在纲领 (1) 政府内部资讯科技的使用之下的人力资源运用情况



资料来源：资讯科技署的工程及资源管理系统

注 1：上图的百分率，显示该年度内某类工作所用资源占纲领 (1) 所用资源的百分率。

注 2：其他类别工作包括中央的资讯科技采购支援、标准及方法支援和杂项工作。

6.4 由于资讯科技署的角色正在转变，图二显示该署的人力资源已由发展工作大量转移到其他工作。该署人力资源运用模式的进一步分析显示：

- (a) **发展工作** 用于发展工作的人力资源已由1997-98年度的4 000个人月，减至1999-2000 年度的 2 800 个人月，减幅为 1 200 个人月(即30%)；及
- (b) **其他工作** 用于其他工作（即维修支援、共用资讯科技设施、一般部门支援和资讯科技谘询支援）的人力资源，已由 1997-98 年度的 4 000 个人月，增至1999-2000 年度的 5 600 个人月，增幅为 1 600 个人月(即40%)。

6.5 **资讯科技署的人力预算管制系统** 由于角色转变和传统工作量日减，资讯科技署必须密切监察人力资源的运用情况，以确保人力资源得以有效率及有效益地运用。审计署在审查过资讯科技署的监察机制后，认为该署的人力预算管制系统可予改善。

### 资讯科技署的人力管制机制

6.6 **人力资源分配机制** 资讯科技署至少每年会在科部层面，因应随后十二个月的人力需求，分配人力资源，包括署内职员和合约人员。对于非经常性工程项目，会在批出工程拨款后作出资源分配。工程项目下的资源运用，会根据受控计划管理法(注20)受到监察。至于经常性维修工作会根据核准拨款申请中的预算，以及考虑到最终所发展的系统的实际需要，作出资源分配。

6.7 **工程及资源管理系统** 工程及资源管理系统原是一九九零年发展的资源分配及监察系统，用作记录工作时间数据，以及汇报人力资源运用的分析结果。一九九五年，资源分配及监察系统增设了人力资源管理的功能(例如人员培训和合约人员管理等)，从而演变为工程及资源管理系统。根据这套系统，资讯科技署人员(包括署内职员和合约人员)，上至系统经理职级，每月均须提交工作时数表，以便记录在系统中。

### 审计署就工程及资源管理系统提出的意见

6.8 审计署发现，作为监察人力资源运用的管理工具，工程及资源管理系统有以下不足之处：

- (a) 即使资讯科技署已设立人力资源分配机制(见上文第 6.6 段)，但各项工作的人力预算并未记录在这套系统中；及
- (b) 这套系统只记录系统经理及以下人员的人力运用数据，高级系统经理及以上人员的数据则付诸阙如，这些人员占该署系统分析 / 程序编制主任职系的人力资源约8%。

---

注 20：受控计划管理法由多个程序组成，专门用作管理资讯科技工程。资讯科技署由一九九四年起使用这套方法，作为管理资讯科技工程的标准方法。



## 审计署就工程及资源管理系统提出的建议

6.9 为加强资讯科技署的人力预算管制系统，审计署建议资讯科技署署长应考虑：

- (a) 采取行动，改善工程及资源管理系统，使其可以记录人力预算数据及全部资讯科技人员(包括高级系统经理及以上职级人员)的人力资源运用数据；及
- (b) 采用工程及资源管理系统编备特殊情况报告。举例来说，如某项工程实际运用的人力超出预算，工程及资源管理系统便应及时编备特殊情况报告，供该署高层管理人员查阅。

## 当局的回应

6.10 资讯科技署署长同意考虑审计署的建议，并表示：

- (a) 工程及资源管理系统在发展时，没有需要具备支援人力预算的功能。同时，由于当时该署的高层人员(即高级系统经理及以上职级的人员)经常参与横跨多个职能和多项工程的整体管理工作，以及这类人员为数不多，因此，没有需要记录这类人员的人力资源运用资料；
- (b) 该署最近完成了部门资讯科技计划，在策划工程管理系统和企业资源规划系统的发展时，会考虑改善工程及资源管理系统的建议。该署在进行二零零零年资源分配工作时已申请拨款，使工程可在2001-02年度初展开；及
- (c) 至于各项工作所用人力资源的重大变动(见上文第6.4段)，资讯科技署一直有聘用合约人员，以应付因进行发展工作而出现不稳定的人手需求。由于外发工程的数目日增，该署为工程工作而聘用的合约人员数目已大幅减少。此外，有些署内职员已获重新调派负责纲领(2)及(3)之下的其他新服务。

一九九六年资讯科技署  
在检讨工件承包试验计划时发现须改善的地方

工件承包试验计划须改善的地方	现行资讯科技服务工件承包 已改善的地方
(a) 聘用多名承包商和采用公开竞投方式	为资讯科技服务工件承包合约进行招标时，资讯科技署计划聘用两名承包商，但该次招标只有一份标书符合资讯科技署的规定。结果，只有一名承包商获得聘用。
(b) 付款与交付项目挂鈎	根据核准时间表，在认收交付项目及 / 或接纳有关进度后，分阶段付款给承包商，但在每个阶段扣除10%应缴的款项，直至认收整个工件后才予发还。
(c) 加强人力资源管理、质素保证和承包工件的管理架构	资讯科技服务工件承包合约内的计划管理服务，由一个在多个职能范围都有支援的架构提供，并在合约订定专责的支援人员。  承包商须为各项工程的交付项目及工作进行质素保证检讨。  承包商须为其工程小组提供资讯科技支援服务，包括技术支援和方法上的支援。
(d) 在资讯科技署内成立一个中央管理组织	资讯科技署已成立一队由专责人员组成的合约管理组，负责监察与资讯科技服务工件承包有关的工作。

资料来源：资讯科技署的记录

工件承包 / 资讯科技服务工件承包、  
合约人员和署内职员三个方法的成本比较

成本要素	工件承包 / 资讯科技 服务工件承包方法		合约人员方法		署内职员方法	
	年份		年份		年份	
	一九九六	二零零零	一九九六	二零零零	一九九六	二零零零
发展工作的人力 (注1)	3,688万元	1.1607亿元	2,466万元	6,172万元	2,580万元	6,868万元
合约管理工作的人力	—	203万元	123万元	286万元	—	—
管理工作的人力 (注2)	640万元	1,359万元	383万元	1,047万元	320万元	1,301万元
培训投资	—	—	—	—	—	527万元
间接行政费用 (注3)	—	—	—	—	258万元	687万元
总额	4,328万元	1.3169亿元	2,972 万元	7,505万元	3,158万元	9,383 万元
一九九六年的比率	1.37		0.94		1.00	
二零零零年的比率		1.40		0.80		1.00

资料来源：资讯科技署在一九九六年及二零零零年根据一个假设成本模式计算的成成本数据

注 1：假设以不同的方法去完成一个工件，都需要相同的发展工作的人力(以人日计算)。

注 2：工件承包方法，是根据资讯科技署实际提供的人力支援计算管理工作的人力。资讯科技服务工件承包方法，则根据按《资源预计指引》估计的人力支援计算。至于合约人员方法及署内职员方法，高级系统经理管理工作的人力支援，估计分别为合约工程经理和系统经理人力的25%。

注 3：署内职员方法是根据发展工作的人力的10%计算间接行政费用。