

第 8 章

商務及經濟發展局
創新科技署

香港生產力促進局：
項目及服務的管理

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。

《審計署署長第五十三號報告書》共有 11 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

香港生產力促進局： 項目及服務的管理

目 錄

	段數
第 1 部分：引言	1.1
背景	1.2
生產力促進局的組織	1.3 – 1.5
收入與開支	1.6
創新科技署署長的角色	1.7 – 1.8
匯報安排	1.9 – 1.10
《標準守則》	1.11
帳目審查	1.12 – 1.14
當局的整體回應	1.15
生產力促進局的整體回應	1.16 – 1.17
鳴謝	1.18
第 2 部分：培訓服務的管理	2.1
提供培訓服務	2.2
培訓課程的審批	2.3
審計署的意見及建議	2.4 – 2.7
生產力促進局的回應	2.8
培訓課程的管理資料	2.9
審計署的意見及建議	2.10 – 2.17
生產力促進局的回應	2.18
培訓課程的評估	2.19 – 2.20
審計署的意見及建議	2.21 – 2.22
生產力促進局的回應	2.23
取消培訓課程	2.24
審計署的意見及建議	2.25 – 2.30
生產力促進局的回應	2.31
培訓設施的使用情況	2.32
審計署的意見及建議	2.33 – 2.34
生產力促進局的回應	2.35
第 3 部分：顧問項目的管理	3.1
背景	3.2 – 3.3
項目策劃	3.4
審計署的意見及建議	3.5 – 3.7

	段數
生產力促進局的回應	3.8
項目監察	3.9
審計署的意見及建議	3.10 – 3.24
生產力促進局的回應	3.25
把經常費用計入顧問費	3.26
審計署的意見及建議	3.27 – 3.28
生產力促進局的回應	3.29
客戶滿意程度評估	3.30
審計署的意見及建議	3.31 – 3.33
生產力促進局的回應	3.34
第 4 部分：退出發展成熟的市場	4.1
避免與私營服務供應商競爭	4.2 – 4.3
審計署的意見及建議	4.4 – 4.12
生產力促進局的回應	4.13
第 5 部分：研究及開發項目的管理	5.1
背景	5.2 – 5.4
項目策劃	5.5
審計署的意見及建議	5.6 – 5.13
生產力促進局的回應	5.14
當局的回應	5.15
項目管理	5.16
審計署的意見及建議	5.17 – 5.21
生產力促進局的回應	5.22
提交項目財務報表和報告	5.23
審計署的意見及建議	5.24 – 5.30
生產力促進局的回應	5.31
當局的回應	5.32
項目贊助	5.33
審計署的意見及建議	5.34 – 5.37
生產力促進局的回應	5.38
項目開支	5.39
審計署的意見及建議	5.40 – 5.47
生產力促進局的回應	5.48
當局的回應	5.49
退還剩餘款項	5.50

	段數
審計署的意見及建議	5.51 – 5.54
生產力促進局的回應	5.55
標準職員費用數額	5.56
審計署的意見及建議	5.57 – 5.61
生產力促進局的回應	5.62

	頁數
附錄	
A：香港生產力促進局組織圖 (二零零九年三月三十一日)	52
B：顧問項目發展周期流程圖	53
C：受到延誤的創新及科技基金項目的個案研究	54 – 55

第1部分：引言

1.1 本部分闡述這項審查的背景，並概述審查目的及範圍。

背景

1.2 一九六七年，香港生產力促進局(生產力促進局)根據《香港生產力促進局條例》(第1116章)成立為法定組織。該條例訂明，生產力促進局的職能為：

- (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，向行政長官提供意見；
- (d) 向從事研究、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，但必須符合以下條件：
 - (i) 該工作要在不損害生產力促進局執行上文(a)至(d)項提述的職能的情況下進行；及
 - (ii) 生產力促進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。

生產力促進局的組織

1.3 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1)組成，其中：

- (a) 一人獲委任為理事會主席；
- (b) 不多於17人獲委任代表管理、勞工及專業或學術界的利益；及
- (c) 不多於5人為公職人員。

註1：行政長官委任理事會成員(主席除外)的權力，已轉授予商務及經濟發展局局長。

1.4 截至二零零九年七月一日，五名獲委任為理事會成員的公職人員是：

- (a) 商務及經濟發展局常任秘書長 (通訊及科技)；
- (b) 創新科技署署長；
- (c) 工業貿易署署長；
- (d) 政府經濟顧問；及
- (e) 勞工處副處長。

1.5 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。截至二零零九年三月三十一日，生產力促進局共有職員 542 人，包括 250 名專業和 292 名一般職員，分屬科技發展科、企業管理科和機構事務科三個分科。二零零九年三月三十一日生產力促進局的組織圖載於附錄 A。

收入與開支

1.6 在 2008–09 年度，生產力促進局的總收入為 4.78 億元，包括：

- (a) 收費和服務費 2.55 億元 (53%)；
- (b) 政府資助 1.7 億元 (36%)；
- (c) 創新及科技基金的項目資助 3,700 萬元 (8%)；及
- (d) 建築貸款資助 (註 2) 1,600 萬元 (3%)。

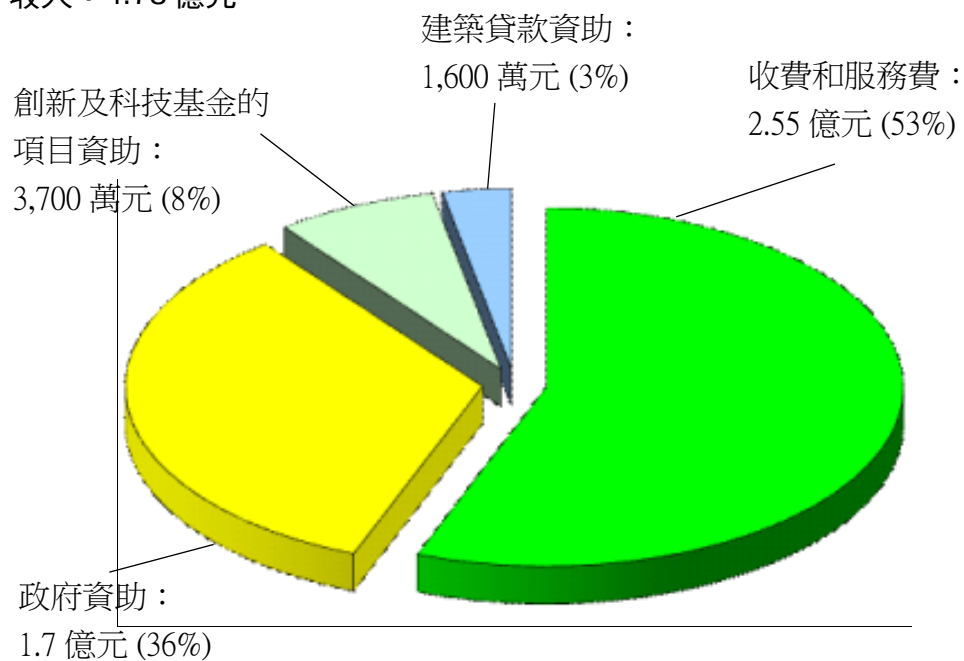
同年，生產力促進局的總開支為 4.68 億元 (見圖一)。

註 2： 生產力促進局獲提供建築貸款資助，以償還一筆2.494億元的貸款。生產力促進局在上世紀八十年代後期向貸款基金借入該筆貸款，以興建生產力大樓。

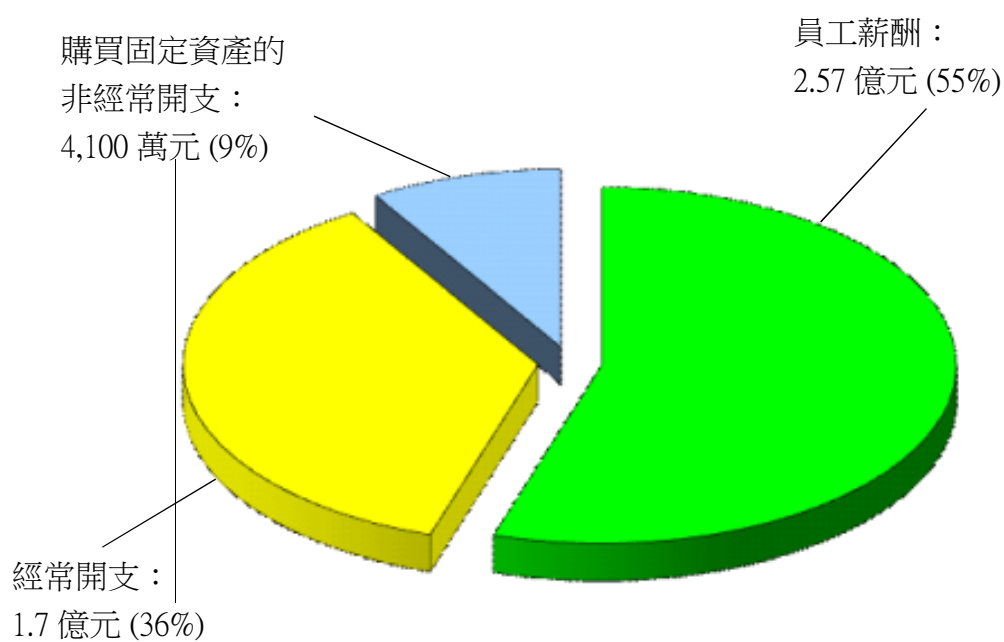
圖一

生產力促進局的收支情況
(2008–09 年度)

(A) 收入：4.78 億元



(B) 開支：4.68 億元



資料來源：生產力促進局的記錄

創新科技署署長的角色

1.7 創新科技署署長是政府撥給生產力促進局的資助金的管制人員。作為管制人員，署長有責任確保生產力促進局的活動符合該局的目標，以及有關的公共政策和優先次序，並確保生產力促進局所訂政策目標恰當合宜。署長也可就是否需要因應經濟環境的轉變檢討上述目標，向生產力促進局提供意見。

1.8 為了就政府與生產力促進局的關係訂立框架，並詳細列明雙方須履行的責任，政府與生產力促進局於二零零三年訂定行政安排備忘錄(備忘錄)。備忘錄述明：

- (a) 生產力促進局的工作重點，是為以創新和增長為本的香港公司提供橫跨價值鏈的綜合支援服務，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；
- (b) 服務地域以香港和珠江三角洲(珠三角)為主；
- (c) 只要不牴觸《香港生產力促進局條例》的條文規定，生產力促進局便應享有自主權，靈活運用其資金和資源；
- (d) 生產力促進局可保留全年整筆資助金中所節省的款項，以作儲備，惟因以下原因而省得的款項除外：縮減或終止周年計劃及預算定下的工作，或因公務員薪酬調整而削減員工薪酬；及
- (e) 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促進局的資助金的15%。超出限額之數，須於下一個財政年度退還政府。

匯報安排

1.9 根據備忘錄，生產力促進局每年須向創新科技署提交一份三年財政預算和一份周年計劃及預算。三年財政預算須列明生產力促進局的策略目標、為達到該等目標而採納的方案，以及對資源的影響評估。至於周年計劃及預算，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。

1.10 根據《香港生產力促進局條例》，生產力促進局也須於每個財政年度結束後六個月內，向政府提交該局的：

- (a) 活動報告；及
- (b) 已審核財務報表副本，

以供立法會省覽。

《標準守則》

1.11 為了向員工提供指引，以便妥善管理生產力促進局，使該局得以正常運作，總裁發出一套《標準守則》，列明規管生產力促進局運作 (例如人力資源及採購管理) 的政策、規例和程序。《標準守則》訂明，所有員工一律須遵從守則的規定。

帳目審查

1.12 審計署最近對生產力促進局進行了一項衡工量值式審計。審查結果載於以下兩份獨立報告內：

- (a) 香港生產力促進局：企業管治及行政事宜 (《審計署署長第五十三號報告書》第 7 章)；及
- (b) 香港生產力促進局：項目及服務的管理 (本報告的主題)。

1.13 審計署就生產力促進局的項目及服務的管理所進行的審查，主要集中於以下範疇：

- (a) 培訓服務的管理 (第 2 部分)；
- (b) 顧問項目的管理 (第 3 部分)；
- (c) 退出發展成熟的市場 (第 4 部分)；及
- (d) 研究及開發 (研發) 項目的管理 (第 5 部分)。

1.14 審計署發現上述範疇有可予改善之處，並已就有關事宜提出多項建議。

當局的整體回應

1.15 商務及經濟發展局局長和創新科技署署長同意審計署的建議。他們歡迎審計署對生產力促進局的運作進行衡工量值式審計，這有助改善生產力促進局的財務管理和運作效能。

生產力促進局的整體回應

1.16 生產力促進局同意審計署的建議。生產力促進局總裁表示：

- (a) 生產力促進局十分感謝審計署進行是項審查。審查涵蓋的範疇全面，提出的建議有用且富有成效；

- (b) 這項適時進行的審計工作提出了不少可進一步改善的地方，同時加強了生產力促進局的動力，繼續推行現時的改革；
- (c) 生產力促進局已制訂具體的行動計劃，並就此充分諮詢理事會。該局已就審計署的部分建議迅速採取行動；
- (d) 生產力促進局有信心在今年較後時間採取進一步的具體行動；及
- (e) 生產力促進局其後應可就審計署的餘下各項建議匯報實質的進展。

1.17 生產力促進局總裁並表示：

- (a) 生產力促進局歡迎審計署對其項目管理系統(見第2.9段)各個範疇的審查結果；
- (b) 項目管理系統是一套舊的管理資訊系統，已有三十多年歷史。這些年來，系統功能日益增多，以致該系統作為一個管理工具，越來越難以有效運作；
- (c) 生產力促進局認為有迫切需要全面革新這個系統，並於二零零九年九月成立了一個專責小組，認真檢討整個系統。生產力促進局會藉此機會，徹底檢討其功能和用途，以及應如何改進和精簡該系統；及
- (d) 生產力促進局深信，是項工作應可全面回應審計署發現的各項問題，並因時制宜更新項目管理系統。

鳴謝

1.18 在帳目審查期間，生產力促進局及創新科技署人員充分合作，審計署謹此致謝。

第2部分：培訓服務的管理

2.1 本部分探討生產力促進局對其培訓服務的管理，並建議改善措施。

提供培訓服務

2.2 為各行業提供培訓服務，是生產力促進局向業界提供支援服務重要的一環。科技發展科負責管理與製造科技、材料科技和知識產權有關的培訓服務。其他培訓服務則一律由企業管理科轄下的生產力培訓學院管理(見附錄 A)。在 2008–09 年度，生產力促進局籌辦了約 500 個培訓課程，所得收益總額為 3,300 萬元。

培訓課程的審批

2.3 生產力促進局的《標準守則》及《培訓政策指引》訂明：

- (a) 培訓課程的主題和內容，應與生產力促進局的使命和“應從事及不應從事的工作列表”(見第 4.3(c) 及 (d) 段)一致；及
- (b) 應就所有培訓課程擬備預算，並呈交管理層審批。

審計署的意見及建議

沒有提交重要資料

2.4 審計署審查了生產力促進局在 2007–08 和 2008–09 年度所籌辦 50 個培訓課程的建議書。審計署注意到，建議書所提供的資料不足，詳情如下：

- (a) 沒有一份建議書提供有關課程的市場需求評估資料；
- (b) 只有 6 份建議書說明開辦有關課程的理據；
- (c) 30 份建議書載有外聘培訓人員的預算費用，但委聘外間培訓人員的理據，卻沒有記錄在案；及
- (d) 該 30 份建議書建議付予外間培訓人員的費用有很大差別(見表一)，可是，建議不同費用水平的理據，並沒有記錄在建議書內。

表一

委聘外間培訓人員的建議費用

建議費用	課程 建議書數目
(a) 分帳方式，分帳百分比由 30% 至 85% 不等	12
(b) 固定金額，由 6,500 元至 190,000 元不等	10
(c) 時薪，由每小時 400 元至每小時 600 元不等	5
(d) (a) 及 (c) 項的組合	2
(e) (b) 及 (c) 項的組合	1
總計	30

資料來源：生產力促進局的記錄

職員費用低於規定的 20% 下限

2.5 為求員工在每一項目 (包括培訓服務項目) 中，均能維持合理的參與水平，生產力促進局在《標準守則》中訂明，職員費用不應少於項目成本總額的 20%。職員費用低於 20% 下限的項目，必須取得管理層批准。

2.6 審計署審查在二零零七年八月至二零零九年三月所籌辦培訓課程的預算職員費用，發現有八個課程的預算職員費用低於 20%。豁免遵守 20% 規定的理據，並無記錄在案。下列示例可作說明。

示例一

- (1) 據一份女裝鞋類設計培訓課程的建議書所載，項目成本總額為 29,800 元，其中 4,300 元 (14%) 為預算職員費用。
- (2) 儘管預算職員費用未達《標準守則》規定的 20% 下限，但該課程卻獲准開辦。不過，批准理據並無記錄在案。

審計署的意見

審計署認為，生產力促進局應確保批准開辦職員費用未達 20% 下限規定的培訓課程的理據，均妥為記錄在案。

資料來源：生產力促進局的記錄

審計署的建議

2.7 審計署建議生產力促進局應確保：

- (a) 課程建議書全都載有全面的培訓課程資料，包括市場需求評估、開辦課程的理據、委聘外間培訓人員的理由，以及建議費用的理據；及
- (b) 一如《標準守則》規定，培訓課程的職員費用，不得少於項目成本總額的 20%。如批准開辦未達 20% 職員費用規定的課程，則批准理據應妥為記錄在案。

生產力促進局的回應

2.8 生產力促進局同意審計署的建議。生產力促進局總裁表示，生產力培訓學院每月均會舉行例會，認真檢討培訓課程的市場需求、開辦理據和費用水平等，儘管就每一培訓課程所作的討論未必全都記錄在案。

培訓課程的管理資料

2.9 項目管理系統是記錄所有項目 (包括培訓課程) 資料的電腦系統，以便監察項目的進度和表現。

審計署的意見及建議

員工工時沒有記入項目管理系統

2.10 審計署審查了項目管理系統備存的數據，注意到：

- (a) 在 2007-08 年度開辦的 447 個培訓課程中，有 196 個 (44%) 課程；
及
- (b) 在 2008-09 年度開辦的 497 個培訓課程中，有 257 個 (52%) 課程
並無員工工時的記錄。

下列示例可作說明。

示例二

- (1) 生產力促進局在二零零八年六月至十一月舉辦了一個商業設計專科文憑課程，有四名學員報讀並修畢課程。該課程的總收益為 47,200 元。
- (2) 直至二零零九年六月 (即課程結束後約七個月)，項目管理系統並無任何員工工時的記錄。

審計署的意見

員工工時是培訓課程管理資料的重要部分。員工工時因遺漏而沒有被記入項目管理系統，令管理資料不完整。

資料來源：生產力促進局的記錄

員工工時出現重大差異

2.11 在 2007-08 和 2008-09 年度，若干培訓課程舉辦了好幾次，審計署選了其中五個課程進行審查，注意到雖然內容都大同小異，但四個課程 (80%) 所記錄的員工工時卻有重大差異。詳情載於表二。

表二

培訓課程所用員工工時的差異

培訓課程	2007-08 和 2008-09 年度 舉辦次數	項目管理系統 記錄的員工工時
企業管治及董事專業文憑課程	4	121 至 629 小時
工廠審查員培訓計劃	4	106 至 300 小時
採購策略及供應鏈管理專業文憑課程	3	8 至 495 小時
知識產權經理證書課程	3	0 至 147 小時

資料來源：審計署對生產力促進局記錄的分析

課程結束後才記入員工工時

2.12 審計署審查了 20 個課程，注意到其中 13 個 (65%) 在課程結束前並無記錄任何員工工時。員工工時全都是直到課程結束一段長時間後，才記入這些課程。下列示例可作說明。

示例三

- (1) 一個人力資源管理專業文憑課程於二零零六年六月結束。
- (2) 根據項目管理系統：
 - (a) 在二零零七年十二月(即課程結束後 18 個月)前，並無任何員工工時的記錄；及
 - (b) 在二零零七年十二月至二零零八年五月，共有 655 小時的員工工時記入該課程。

審計署的意見

在課程結束一段長時間後才把員工工時記入課程，反映項目管理系統備存的資料不準確或並不貼時。

資料來源：生產力促進局的記錄

2.13 二零零九年六月，生產力促進局回應審計署就第 2.10 至 2.12 段所載的意見而作出的查詢時表示，採用“分批處理方法”，把員工工時記入培訓課程的做法，行之已久。根據這個方法，整體所用的員工工時會依次記入各課程，由預算需要最多員工工時的課程開始，至預算需要最少員工工時的課程。很多時候，當預算需要較多員工工時的課程被完全記滿工時後，預算需要較少員工工時的課程已經結束。結果，該等課程並無記入員工工時。

2.14 審計署對這個把員工工時分配給培訓課程的方法，有所保留。這方法會削弱項目管理系統內供監察培訓課程進度和表現的管理資料的可靠性和有用程度。

課程開支錯誤入帳

2.15 審計署並注意到，經審查的 20 個課程中，6 個 (30%) 被錯誤記入並非該等課程的開支。下列示例可作說明。

示例四

- (1) 一個註冊企業教練證書課程於二零零七年十月完結。
- (2) 為其他課程於二零零八年六月及九月所用的 25,718 元廣告開支，被記入這個課程。

審計署的意見

記入其他課程的廣告開支，反映項目管理系統備存的資料不可靠。

資料來源：生產力促進局的記錄

無法隨時提供學員人數資料

2.16 學員人數乃有用的管理資料，可用作評估課程是否成功。此外，也可作為監察生產力促進局提供培訓服務的成效的主要服務表現指標。審計署注意到，生產力促進局並無備存隨時可供取用的學員人數記錄。不完整的資料散存於項目管理系統和一個名為“培訓在線”的系統。現以下列示例說明。

示例五

- (1) 在二零零八年十一月開辦的一個培訓課程，有 22 名學員報讀，其中 19 人分三組報讀，其餘 3 人則是個別報讀。
- (2) 項目管理系統沒有備存隨時可供取用的學員人數資料。有關資料須從載於項目管理系統的收入記錄推斷出來。可是，收入記錄只顯示有三組學員和三名個別學員。以小組報讀的學員人數 (即 19 人)，須進一步從已發出的繳費通知書記錄摘取。
- (3) 培訓在線系統只記錄了有三名個別學員報讀，並沒有備存 19 名學員報讀的記錄。

審計署的意見

每一培訓課程的學員人數資料應隨時可供取用，以便分析生產力促進局所提供培訓服務的表現。不過，如上文所述：

- (a) 培訓在線系統備存的資料，並不完整；及
- (b) 從項目管理系統摘取有關資料，須耗費相當多的時間和人力。

資料來源：生產力促進局的記錄

審計署的建議

2.17 審計署建議生產力促進局應：

- (a) 停止以分批處理方法把員工工時記入培訓課程；
- (b) 確保每一培訓課程的員工工時和開支均準確且迅速地記錄在項目管理系統內；及
- (c) 確保管理資料系統隨時可以提供每一培訓課程的學員人數資料，以監察培訓服務的成效。

生產力促進局的回應

2.18 生產力促進局同意審計署的建議。生產力促進局總裁表示，自二零零九年九月起，已停止採用分批處理方法記錄員工工時。

培訓課程的評估

2.19 課程評估是收集學員對培訓質素的意見，並確定所需採取的改善措施的有效方法。最普遍的做法，是在課程結束後進行評估。

2.20 據生產力促進局表示，負責培訓服務的員工應：

- (a) 利用在課程結束後請學員填寫的評估表格，收集學員的意見。學員會以 1 至 10 分的標準，對培訓課程的個別範疇作出評核；
- (b) 整理培訓課程個別範疇的平均得分，並把結果記錄在評估摘要；及
- (c) 就任何個別範疇平均得分低於 7 分的培訓課程，以跟進表格提出和記錄改善措施，供管理層審批。

審計署的意見及建議

2.21 審計署審查了在 2007-08 和 2008-09 年度所舉辦 30 個培訓課程的評估記錄，發現：

- (a) 在該 30 個課程中，3 個 (10%) 並無在課程結束後進行評估；
- (b) 在課程結束後進行了評估的 27 個課程中，6 個 (22%) 並無擬備評估摘要。從學員收集到的意見並沒有加以分析，以確定所需採取的改善措施；及
- (c) 在 21 個擬備了評估摘要的課程中，5 個 (24%) 課程部分個別範疇的平均得分低於 7 分。在該 5 個課程中，一個沒有擬備跟進表格。

審計署的建議

2.22 審計署建議生產力促進局應確保：

- (a) 培訓課程須在課程結束後進行評估；
- (b) 透徹分析從學員收集到的意見，以確定是否需要採取任何改善措施；及
- (c) 妥為記錄和落實各項改善措施，以解決所發現的問題。

生產力促進局的回應

2.23 生產力促進局同意審計署的建議。生產力促進局總裁表示，該局會在課程結束後進行評估、分析意見和尋求改善措施。

取消培訓課程

2.24 在 2008–09 年度，497 個培訓課程中有 137 個 (28%) 在開課前已取消。

審計署的意見及建議

沒有記錄報讀人數偏低原因

2.25 審計署審查了在 2008–09 年度取消的 20 個課程的記錄。全部 20 個課程皆因報讀人數不理想而取消。不過，當中 5 個 (25%) 被取消的課程並沒有記錄報讀人數偏低的原因，也沒有制訂改善工作計劃。

2.26 被取消的課程所佔百分比偏高，顯示為準備和宣傳該等課程而作出的努力，可能已告白費。因此，找出報讀人數偏低的原因並制訂改善計劃，以盡量減少日後取消課程的情況，至為重要。

沒有遵從改善計劃的建議

2.27 審計署審查了餘下 15 個被取消課程的記錄，該等課程均有制訂改善計劃，以免再出現課程遭取消的情況。審計署注意到，項目小組並非經常遵從改善計劃的建議。下列示例可作說明。

示例六

- (1) 一個高科技銷售培訓課程於二零零八年一月開辦，因報讀人數偏低而取消。項目小組發現，學費高昂是導致報讀人數偏低的原因。改善計劃載明，該課程只應在接獲公司客戶的要求才再開辦。
- (2) 該課程於二零零八年四月再為公眾人士開辦，學費與先前所訂相同，但支持機構的成員可獲九五折優惠。該課程的報讀人數偏低，再度在開課前被取消。項目小組再次發現，報讀人數偏低是由於學費高昂和市場接受程度低所致。小組建議停辦該課程，直至確定有需求為止。

審計署的意見

倘有關職員遵從改善計劃提出的建議，該課程應只在接獲公司客戶的要求才開辦。

資料來源：生產力促進局的記錄

市場推廣渠道成效評估

2.28 審計署注意到，生產力促進局利用不同市場推廣渠道宣傳其培訓服務，例如郵寄小冊子、在報章／互聯網上刊登廣告、發出電郵和舉辦免費講座等。在 2008-09 年度，宣傳培訓服務的費用達 170 萬元。

2.29 沒有記錄顯示生產力促進局曾對宣傳培訓服務所用的各種市場推廣渠道，進行成效評估。二零零九年六月，生產力促進局回應審計署的查詢時表示，培訓人員收集了學員通過什麼渠道得悉有關培訓課程的資料，並作出分析，但沒有保存分析記錄。

審計署的建議

2.30 審計署建議生產力促進局應：

- (a) 記錄在開課前取消培訓課程的原因；
- (b) 就取消的課程擬備改善計劃，重點說明從失敗中汲取的經驗，以及日後要避免犯上的錯誤；
- (c) 遵從改善計劃的建議，以免再出現取消課程的情況；及

- (d) 定期評估用以宣傳培訓服務的不同市場推廣渠道的成效，並妥為記錄評估結果。

生產力促進局的回應

2.31 生產力促進局同意審計署的建議。生產力促進局總裁表示，該局的公眾使命，是為業界引進新科技和最新的管理實踐方法。因此，取消課程的比率略為偏高，也許在所難免。把這些新興概念加以宣傳和在市場推廣，本身已能達到非常有用的教育和提高認識的目的。

培訓設施的使用情況

2.32 用於培訓課程的設施包括 15 個課室、8 個電腦室、一個展示廳、一個多功能廳和一個演講廳。這些設施也供外間團體，包括業界、大學，以及商會和專業協會等使用。

審計署的意見及建議

2.33 二零零九年八月，生產力促進局告知審計署，該局不時檢討課室和電腦室的使用情況，並已採取行動，盡量提高這些設施的使用率(例如在二零零八年三月把一間電腦室改為課室，以及在二零零九年七月把兩個小型課室合併為一個中型課室)。審計署審查這些培訓設施在 2007-08 和 2008-09 年度的使用情況。雖然整體平均使用率已由 2007-08 年度的 27%，上升至 2008-09 年度的 36%，但數字仍屬偏低。這些培訓設施在 2007-08 和 2008-09 年度的使用率詳情載於表三。

表三

培訓設施的使用情況
(2007-08 和 2008-09 年度)

設施	使用率					
	2007-08 年度			2008-09 年度		
	日間	夜間	整體	日間	夜間	整體
課室	29%	49%	39%	28%	58%	43%
電腦室	6%	24%	15%	8%	34%	21%
展示廳	32%	14%	23%	39%	17%	28%
多功能廳	21%	39%	30%	46%	48%	47%
演講廳	29%	31%	30%	32%	50%	41%
整體	23%	31%	27%	31%	41%	36%

資料來源：生產力促進局的記錄

附註：日間時段由上午九時至下午六時，夜間時段則由下午六時至晚上十時。

審計署的建議

2.34 審計署建議生產力促進局應：

- (a) 繼續密切監察培訓設施的使用情況；及
- (b) 考慮採取有效措施 (例如把超出所需的培訓設施，改作其他有所得益的用途)，以改善培訓設施的使用情況。

生產力促進局的回應

2.35 生產力促進局同意審計署的建議。生產力促進局總裁表示，該局會繼續密切監察培訓設施的使用情況，若有需要的話，會採取改善措施。

第3部分：顧問項目的管理

3.1 本部分探討生產力促進局對顧問項目的管理，並扼述可予改善之處。

背景

3.2 提供顧問服務，是生產力促進局為業界提供綜合支援服務的其中一個重要部分。在2008-09年度，提供顧問服務所得收益總額為1.72億元，佔該局總收入的36%。

3.3 根據《標準守則》，參與顧問項目的員工必須把有關的項目資料(例如投放的資源數量、項目主要階段的日期等)，記錄在項目管理系統內(見第2.9段)。

項目策劃

3.4 在策劃階段，項目小組會進行項目前瞻研究，以了解客戶的需要，並確定生產力促進局能否滿足該等需要。如該局能滿足客戶的需要，便會擬備項目計劃連同成本預算，待客戶接納和管理層審批(見附錄B的項目發展周期流程圖)。

審計署的意見及建議

監察項目前瞻研究

3.5 據項目管理系統的資料顯示，截至二零零九年三月三十一日，有121個項目前瞻研究正在進行。審計署審查有關研究的記錄發現：

- (a) 用於進行項目前瞻研究的員工工時，並無記錄在項目管理系統內，因為《標準守則》並無這項規定；及
- (b) 當中29個(24%)和33個(27%)項目的前瞻研究分別在2006-07和2007-08年度展開。至於該等研究為何這麼久還未完成(超過一年)，箇中原因並無記錄在案。

沒有記錄項目建議書不獲接納的原因

3.6 在2006-07至2008-09年度期間，有296份項目建議書不獲客戶接納，或不獲管理層批准。審計署從中選取了30個項目進行審查。審計署發現，項目建議書不獲接納的原因，並無記錄在14個(47%)項目的檔案內。審計署又發現，另有5個(17%)項目並無備存項目檔案。

審計署的建議

3.7 審計署建議生產力促進局應：

- (a) 規定項目小組把用於項目前瞻研究的員工工時記錄在項目管理系統內；
- (b) 確保項目前瞻研究適時完成；
- (c) 查明和記錄那些遲遲未能完成的項目前瞻研究的原因；
- (d) 規定項目小組查明和記錄那些不獲客戶接納或不獲管理層批准的項目建議書的原因；及
- (e) 確保所有項目均備存檔案，記錄項目的資料 (例如項目建議書)，以監察項目進展和供日後參考。

生產力促進局的回應

3.8 生產力促進局同意審計署的建議。生產力促進局總裁表示，該局在全面檢討項目管理系統時，會考慮有關建議。

項目監察

3.9 為利便監察進度，項目人員必須把各自負責的項目所用時間，記錄在項目管理系統內。

審計署的意見及建議

項目管理系統備存的資料不準確

3.10 審計署選取了截至二零零九年三月三十一日項目管理系統記錄為正在進行的 20 個項目進行審查。審計署發現，在這 20 個項目中：

- (a) 10 個項目的記錄為已完成 99%，不過，沒有員工工時記入有關項目下；及
- (b) 6 個項目實際上已完成或中止，但並未更新有關狀況。

沒有就無進展的項目作出評估

3.11 審計署注意到，在第 3.10 段所述的 20 個項目中，4 個項目在 2007–08 和 2008–09 年度沒有進展。然而，項目檔案沒有記錄顯示有否就下列事項作出評估：

- (a) 客戶恢復進行有關項目的可能性；及
- (b) 恢復進行有關項目的時間。

不遵從項目協議的規定

3.12 就第 3.10 段所述 20 個項目進行的審查又發現，生產力促進局把其中 4 個項目的部分工作外判予外間服務供應商。審計署注意到該 4 個外判項目的其中 2 個項目，生產力促進局並沒有按照項目協議的條款，就其外判安排取得客戶的書面批准。詳情載於第 3.13 和 3.14 段。

3.13 **項目 A** 二零零八年六月，生產力促進局獲得一份系統維修合約。根據合約條款，未經客戶書面同意，生產力促進局不得轉讓或轉移合約任何部分的工作。審計署注意到，生產力促進局在簽訂有關合約後，在沒有取得客戶書面同意下，把合約外判予外間服務供應商。

3.14 **項目 B** 二零零七年八月，一名客戶委聘生產力促進局就一套電腦系統進行周年保安審計。根據有關的不披露協議，未經客戶書面許可，生產力促進局不得向第三者披露機密資料。如有必要向第三者作此披露，則須有客戶書面許可。據有關協議界定，機密資料包括客戶向生產力促進局提供的所有文件。審計署注意到，基於這項外判安排，有關的外間服務供應商得以取閱客戶系統的機密資料，但生產力促進局並無向該客戶取得書面許可。

收不到顧問費的項目

3.15 審計署注意到，在 2006–07 至 2008–09 年度期間，完成的項目有 2 152 個，中止的項目有 75 個。在這 2 227 個項目(即 2 152 個 + 75 個)中，有 45 個(2%)收不到顧問費。審計署從該 45 個項目中，選取了 5 個完成項目和 5 個中止項目進行審查。審計署發現：

- (a) 5 個項目在中止時，項目小組未曾進行任何工作；
- (b) 2 個項目並無記錄收不到顧問費的原因；
- (c) 2 個項目的客戶不滿意生產力促進局的表現，因此並無就已進行的工作支付費用；及

- (d) 至於餘下項目，由於生產力促進局未能完成有關項目，故向客戶退還顧問費。

沒有採取行動就已進行的工作收取顧問費

3.16 審計署審查第 3.15(c) 段所述的兩個項目，發現項目小組並沒有記錄所提供服務涉及的職員費用，也沒有採取行動，就已進行的工作收取顧問費。審查結果詳情撮述於第 3.17 至 3.22 段。

3.17 **項目 C** 二零零六年六月，一名客戶委託生產力促進局就其處所排出的工商業污水進行研究，以及代表他們就渠務署釐定的附加費收費率提出上訴。直至二零零六年十二月，生產力促進局已進行了多項工作，包括呈交了三份上訴建議書，以及出席了客戶與渠務署的兩個實地召開的會議。

3.18 二零零七年一月，客戶致函生產力促進局，表示不滿該局收集從其處所排出的污水樣本的工作。就此，項目小組要求與客戶開會，討論此事，但客戶沒有回應。

3.19 二零零七年二月和三月，生產力促進局發出多份催繳單，促請客戶支付所提供服務的費用，但不得要領。二零零七年三月底，項目小組在有關檔案記述，客戶已口頭要求擱置有關項目。項目小組於是把該項目在項目管理系統內的狀況改為“完成”。不過，項目小組並沒有在項目管理系統內記錄該項目涉及的任何職員費用。二零零七年五月，客戶通知項目小組短期內也不需要生產力促進局的服務。審計署找不到記錄顯示項目小組曾採取跟進行動，以收回所提供服務的費用，或徵得管理層批准不再追究此事。

3.20 **項目 D** 二零零零年，生產力促進局夥拍一個服務供應商，為一名客戶開發網上採購系統，生產力促進局負責提供系統的軟件維修服務。自二零零五年年中起，該客戶的系統多次出現運作問題，客戶因此停止向服務供應商發放任何款項，並扣起應付予生產力促進局約 188,000 元的款項。在二零零五年十二月和二零零六年一月，項目小組先後為該系統作出兩次維修，以暫時解決有關問題。

3.21 二零零六年二月，儘管財務部建議應採取法律行動，追討所提供服務的費用，但項目小組卻尋求副總裁批准，撤銷已發出的發票。項目小組認為，有關客戶是生產力促進局的好顧客，並希望維持與客戶的關係。副總裁批准暫時撤回有關發票，惟項目小組須承諾在合理時間(約兩個月)內解決此事，倘若屆時仍未能解決，便須安排跟進會議，決定下一步行動。

3.22 二零零七年三月，項目小組把該項目在項目管理系統內的狀況改為“完成”。審計署發現，並沒有記錄顯示項目小組已解決此事，或已安排會議決定下一步行動。審計署又發現，項目小組並無在項目管理系統內記錄所提供的服務涉及的員工工時。

沒有依循中止項目的程序

3.23 根據《標準守則》，中止顧問項目須管理層審批。二零零九年八月，生產力促進局告知審計署，審計署審查的五個完成項目(見第 3.15 段)，包括項目 C 和 D，實為中止項目。因為沒有為這些項目進行任何工作，故此沒有收取顧問費。審計署進一步審查生產力促進局就這五個項目所作的記錄。審計署注意到：

- (a) 就其中四個項目而言，沒有記錄顯示，該等項目已按照《標準守則》的規定，徵得管理層批准才予以中止；及
- (b) 一如第 3.17 至 3.22 段所述，事實上，生產力促進局曾就項目 C 和 D 進行了一些工作。

審計署的建議

3.24 審計署建議生產力促進局應：

- (a) 確保項目管理系統備存的資料準確而且常新；
- (b) 查明部分項目沒有進展已有一段長時間的原因，以及採取所需行動，以恢復或中止有關項目；
- (c) 確保嚴格遵守項目協議的規定，以避免可能出現的合約糾紛；
- (d) 調查部分項目收不到顧問費的原因；
- (e) 因應調查結果，採取措施：
 - (i) 向有關客戶追討顧問費欠款；
 - (ii) 確保項目小組依循管理層的指示，從速採取跟進行動，收回顧問費欠款；及
 - (iii) 確保日後從速收取顧問費；及
- (f) 確保《標準守則》所載的項目中止程序均妥為遵循。

生產力促進局的回應

3.25 生產力促進局同意審計署的建議。生產力促進局總裁表示，該局已成立專責小組，認真檢討項目管理系統，確保所有項目資料得以迅速和準確地記錄，以加強監管。

把經常費用計入顧問費

3.26 生產力促進局的定價指引訂明，凡客戶的員工人數少於 100 名，向他們收取的顧問費，不應包括該局的企業經常費用。

審計署的意見及建議

3.27 就員工人數少於 100 名的客戶而言，生產力促進局在 2006–07 至 2008–09 年度期間批核了 530 個顧問項目，審計署審查了這些項目的服務費。審計署發現其中 438 個 (83%) 項目，有 600 萬元 (12%) 該局的企業經常費用，計入了所收取的合共 5,200 萬元顧問費內 (見表四)。向這些客戶收取該局的企業經常費用，是有違生產力促進局的定價指引。

表四

向員工人數少於 100 名的客戶收取企業經常費用
(2006–07 至 2008–09 年度)

年度	項目數目	收取企業經常費用的 項目數目	百分比
2006–07	189	152	80%
2007–08	170	148	87%
2008–09	171	138	81%
總計	530	438	83%

資料來源：審計署對生產力促進局記錄的分析

審計署的建議

3.28 審計署建議，生產力促進局應確保顧問項目收取的服務費，一律按照生產力促進局的定價指引釐定，否則，應事先徵得管理層批准。

生產力促進局的回應

3.29 生產力促進局同意審計署的建議。生產力促進局總裁表示，有關的定價指引已於二零零九年六月由新的《標準守則》取代。新的《標準守則》訂明，為員工人數 100 名或少於 100 名的客戶提供顧問服務，最好能收回全部成本。如情況需要，管理層會准許只收回部分成本。

客戶滿意程度評估

3.30 為評估客戶對所提供的顧問服務的滿意程度，生產力促進局在項目完成後，會進行客戶滿意程度調查。生產力促進局會向客戶發出問卷，要求評估對該局所提供的顧問服務的滿意程度，然後根據調查結果，編製客戶滿意程度指數。有關指數每年會向理事會匯報。2008–09 年度的客戶滿意程度指數為 8.6 (以 1 為最低，10 為最高)，顯示客戶大致滿意生產力促進局所提供的顧問服務。

審計署的意見及建議

調查回應率

3.31 就 2006–07 至 2008–09 年度這段期間而言，調查的回應率約為 30% (見表五)。由於高回應率會提高調查結果的可靠性，生產力促進局可考慮採取行動，以提高回應率。

表五

客戶滿意程度調查的回應率
(2006-07 至 2008-09 年度)

年度	問卷數目		回應率
	發出	交回	
2006-07	776	245	32%
2007-08	708	219	31%
2008-09	668	213	32%
整體	2 152	677	31%

資料來源：生產力促進局的記錄

客戶滿意程度調查的涵蓋範圍

3.32 客戶滿意程度調查問卷只發給以下項目的客戶：

- (a) 項目管理系統記錄為已完成的項目；及
- (b) 顧問費不少於 5,000 元的項目。

生產力促進局並無發問卷給中止項目的客戶。審計署審查了兩個中止項目的記錄，注意到有關項目是在客戶表達不滿後中止。客戶滿意程度調查不包括中止項目，或會使結果出現偏差。

審計署的建議

3.33 審計署建議生產力促進局應：

- (a) 考慮採取措施 (例如積極與客戶跟進)，提高客戶滿意程度調查的回應率；及
- (b) 確保所有顧問項目，包括中止項目，一律在客戶滿意程度調查的涵蓋範圍內。

生產力促進局的回應

3.34 生產力促進局同意審計署的建議。生產力促進局總裁表示，由二零零九年十月起，生產力促進局會把所有顧問項目，包括中止項目，一律納入客戶滿意程度調查。該局亦已發信給客戶，鼓勵他們填寫問卷，完成調查。

第4部分：退出發展成熟的市場

4.1 本部分檢討生產力促進局為避免與私營服務供應商作不公平競爭而採取的措施，並找出可予改善之處。

避免與私營服務供應商競爭

4.2 二零零一年六月，生產力促進局委託顧問進行研究，以評估該局的角色、管理和運作。二零零二年二月，顧問公司向生產力促進局提交研究結果。研究建議，生產力促進局應退出發展成熟且與私營機構競爭的市場，不再在該等範疇提供服務。

4.3 二零零二年四月，理事會接納該份顧問報告，並決定生產力促進局應：

- (a) 退出私營機構紛立且發展成熟的市場；
- (b) 除非以項目管理者的身分及與其他私營服務供應商合作，否則不再投標政府的資訊科技項目；
- (c) 擬備並落實一份應從事及不應從事的工作列表；及
- (d) 監察應從事及不應從事的工作列表的推行情況，並在有需要時修訂列表內容。

審計署的意見及建議

未有檢討或修訂應從事及不應從事的工作列表

4.4 二零零二年七月，理事會通過一份應從事及不應從事的工作列表，並決定業務發展委員會須定期檢討列表，以及提出建議供理事會考慮。

4.5 自應從事及不應從事的工作列表通過後，直到二零零六年七月，業務發展委員會都沒有就該列表進行過討論。二零零六年七月，業務發展委員會因應有投訴生產力促進局與私營服務供應商不公平競爭，遂同意每兩年檢討應從事及不應從事的工作列表一次，檢討工作宜由外間顧問公司進行。可是，直到二零零九年九月，應從事及不應從事的工作列表始終未有檢討或修訂。

沒有擬備退出計劃

4.6 理事會於二零零二年七月審批應從事及不應從事的工作列表時同意，生產力促進局應在六個月內，逐步停止“不應從事”的工作。審計署注意到，雖然生產力促進局的2006–07年度和2007–08年度周年計劃及預算（見第1.9段），均載有該等工作的退出計劃，但2008–09年度和2009–10年度的周

年計劃及預算，卻沒有提供有關資料。表六撮述周年計劃及預算所載關於將不再從事的工作的資料。

表六

周年計劃及預算所載關於將不再從事的工作的資料
(2006-07 至 2009-10 年度)

周年計劃及預算	所載資料
2006-07 年度	- 過去幾年已不再從事的工作 - 就未來三年 (即 2006-07 至 2008-09 年度) 將不再從事的工作所訂的退出時間表
2007-08 年度	就未來三年 (即 2007-08 至 2009-10 年度) 將不再從事的工作所訂的退出時間表
2008-09 年度	將不再從事的工作列表 (但沒有訂明退出時間表)
2009-10 年度	沒有提供任何資料

資料來源：生產力促進局的記錄

延遲退出發展成熟的市場

4.7 審計署對退出計劃進行了審查，發現生產力促進局在退出發展成熟的市場時有所延誤。此外，2006-07 年度周年計劃及預算所載的退出計劃中，四項“不應從事”工作的目標退出日期被押後 (見表七)，但無說明理由。再者，也沒有就計劃在 2008-09 年度不再從事的工作 (見表七 A 和 B 項)，是否已落實退出，作出匯報。

表七

就不再從事的工作訂定的目標退出年度

工作	退出計劃列明的 目標退出年度	
	2006-07 退出計劃	2007-08 退出計劃
A. 食肆煙囪的應用	2007-08	2008-09
B. 推行一般製造資源規劃的顧問服務	2007-08	2008-09
C. 基建環保項目的總懸浮粒子和可吸入懸浮粒子的監察工作	2008-09	2009-10
D. 製造資源規劃數據中心的寄存服務	2008-09	2009-10

資料來源：審計署對生產力促進局記錄的分析

遵從退出計劃

4.8 根據 2006-07 和 2007-08 年度周年計劃及預算所載的退出計劃，生產力促進局不應：

- (a) 提供有關團隊精神、督導管理和電話應對禮貌的一般培訓；及
- (b) 為個別公司提供網站寄存服務。

4.9 審計署審查在 2006-07 至 2008-09 年度舉辦的培訓課程和進行的顧問項目，發現：

- (a) 在 2008-09 年度，生產力促進局舉辦了三個有關團隊精神和督導管理的培訓課程；及
- (b) 二零零八年四月至二零零九年四月，生產力促進局透過外判，就一個有關環保教育的電腦遊戲，向一個政府部門提供網站寄存服務。

評估類似項目的市場成熟程度不一致

4.10 生產力促進局的項目人員會就該局提供服務的市場評估其成熟程度，詳情如下：

- (a) **第1級** 指生產力促進局已全面發展有關服務，而市場上有若干服務供應商；
- (b) **第2級** 指生產力促進局正在發展有關服務，以針對有此需要的市場，因那些市場缺乏或未能提供令人滿意的有關服務；及
- (c) **第3級** 指生產力促進局新發展的服務，並預期業界會對這些服務湧現新的需求。

4.11 審計署審查 2006–07 至 2008–09 年度進行的顧問項目，發現當中 61 個項目，可根據其服務的性質分為 13 個組別。就其中 2 個組別 (各有 2 個項目) 進行的審查顯示：

- (a) 同一組別內的項目，被評定的市場成熟程度各有不同；及
- (b) 評定市場成熟程度不一致的情況並無充分理據支持。

審查結果撮述於表八。

表八

類似項目的市場成熟程度
(2006–07 至 2008–09 年度)

項目組別	評定的市場成熟程度	
	第一個項目	第二個項目
工商業污水特質評估	第 1 級	第 3 級
根據生產力促進局於 2008 年 6 月推行的一項計劃，為珠寶公司進行實地評估	第 1 級	第 3 級

資料來源：審計署對生產力促進局記錄的分析

審計署的建議

4.12 審計署建議生產力促進局應確保：

- (a) 定期檢討和修訂應從事及不應從事的工作列表；
- (b) 為將不再從事的工作，每年擬備退出計劃，訂明將會退出私營機構紛立且發展成熟市場的時間表；
- (c) 妥為記錄和匯報退出不再從事的工作的進度；
- (d) 延遲退出發展成熟的市場時有充分理據支持，並且獲得批准，而有關理據和審批均妥為記錄在案；
- (e) 嚴格遵從已審批的退出計劃；及
- (f) 妥善進行市場成熟程度評估，而類似項目的市場成熟程度不一致的情況均有充分理據支持。

生產力促進局的回應

4.13 生產力促進局同意審計署的建議。生產力促進局總裁表示，審計委員會於二零零九年七月同意，盡快檢討應從事及不應從事的工作列表。

第5部分：研究及開發項目的管理

5.1 本部分探討生產力促進局對研發項目的管理，並找出可予改善之處。

背景

5.2 生產力促進局進行的研發項目，主要由創新科技署管理的創新及科技基金資助。創新及科技基金自一九九九年六月成立至二零零九年三月三十一日，向生產力促進局提供了 2.88 億元，供進行 108 個研發項目。創新科技署發出《創新及科技基金指南》，公布獲款機構須遵循的程序和規則。進行創新及科技基金資助研發項目(創新及科技基金項目)的人員，不僅要遵從《標準守則》的規定，還要遵從《創新及科技基金指南》的規定，以及生產力促進局與創新科技署簽訂的項目協議。

5.3 除創新及科技基金的資助外，生產力促進局的業務部門也可向該局於 1997-98 年度成立的應用研究及開發基金申請撥款，以進行規模較小的初步研發項目。在 1997-98 至 2008-09 年度期間，應用研究及開發基金為 48 個研發項目(應用研究及開發基金項目)提供了 1,600 萬元。

5.4 為確定生產力促進局管理研發項目的成效，審計署審查了：

- (a) 30 個創新及科技基金項目，包括 25 個已完成的項目和 5 個截至二零零九年三月三十一日仍在進行的項目；及
- (b) 15 個已完成的應用研究及開發基金項目。

審查結果和建議載於第 5.5 至 5.61 段。

項目策劃

5.5 創新及科技基金項目的建議書，須呈交創新及科技基金評審委員會評審，委員會由商人、技術專家、學者和政府官員組成。至於應用研究及開發基金項目的建議書，則須呈交生產力促進局的評審小組評審，小組成員包括總裁和各副總裁。

審計署的意見及建議

需要頗長時間修訂創新及科技基金項目建議書

5.6 根據《創新及科技基金指南》，評審委員會可要求修訂項目建議書 (例如修訂項目範圍或成果)，然後才呈交創新科技署審批。審計署注意到，所審查的 30 份創新及科技基金項目建議書，全部都需要修訂。審查結果顯示：

- (a) 在 30 份經修訂的創新及科技基金項目建議書中，5 份 (17%) 需要超過三個月才呈交創新科技署；
- (b) 生產力促進局並無為項目小組修訂項目建議書的時間訂定任何目標；及
- (c) 用了頗長時間修訂的項目建議書，延誤原因並無記錄在案。

需要頗長時間才能展開項目

5.7 審計署審查了 30 個創新及科技基金項目，發現其中 6 個 (20%) 獲創新科技署批准後，需要超過三個月才能展開，所需最長時間為 10.5 個月。並無記錄顯示，生產力促進局曾就延誤所造成的影響，進行評估 (例如考慮到在延誤期間技術及市場的發展，是否仍值得繼續進行有關項目)。

項目建議書沒有說明有否機器設備可供共用

5.8 根據《創新及科技基金指南》，如項目建議書包括機器設備預算，申請機構便須說明，在其機構內或其他創新及科技基金獲款機構有否類似機器設備可供共用。

5.9 經審計署審查的 30 份創新及科技基金項目建議書中，22 份 (73%) 建議書包括機器設備預算。不過，審計署注意到，在該 22 份建議書中，生產力促進局並無就其中 16 份 (73%) 說明，該局內部或其他創新及科技基金獲款機構有否類似機器設備可供共用。

5.10 審計署並注意到，《標準守則》並無類似規定，規定應用研究及開發基金項目的項目小組說明，生產力促進局內部有否類似機器設備可供共用。

項目風險管理

5.11 完善的項目風險管理措施，是良好項目管理所不可或缺的。有關措施應確保：

- (a) 進行項目風險分析，以識別風險因素和評估該等因素對有關項目的潛在影響；
- (b) 在項目研發期內重估項目的風險；
- (c) 妥為記錄風險分析結果；及
- (d) 制訂和實行風險紓緩策略。

5.12 審計署注意到，生產力促進局並無訂立風險管理程序，作為項目管理制度的一個部分。審計署認為，為改善項目策劃程序，生產力促進局需要確保進行項目風險分析，並在項目進行的整段期間，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，也十分重要。

審計署的建議

5.13 審計署建議生產力促進局應：

- (a) 採取措施，確保從速修訂創新及科技基金項目的建議書，以便呈交創新科技署審批 (例如因應需要進行的額外工作量，就每份須作出修訂的建議書定下目標時間)；
- (b) 規定項目小組記錄延誤修訂項目建議書的原因；
- (c) 確保所有研發項目在獲批後從速展開。如延誤無可避免，應適當評估延誤所造成的影響，並記錄在案，以供創新科技署考慮；
- (d) 提醒項目小組查核生產力促進局內部或其他創新及科技基金獲款機構，有否類似機器設備可供共用，並記錄在創新及科技基金項目的建議書內；
- (e) 考慮要求應用研究及開發基金項目小組查核生產力促進局其他部門有否機器設備可供共用；及
- (f) 考慮修訂《標準守則》，規定項目小組：
 - (i) 在項目策劃階段，進行項目風險分析；
 - (ii) 在項目研發期內，定期重估項目風險；
 - (iii) 妥善記錄風險分析結果；及
 - (iv) 制定風險紓緩策略和推行適當措施，處理在風險分析中確定的項目風險。

生產力促進局的回應

5.14 生產力促進局同意審計署的建議。生產力促進局總裁表示，該局會修訂現行《標準守則》，以落實審計署的建議。生產力促進局會與創新科技署緊密合作，確保所有進行的創新及科技基金項目，完全遵從《創新及科技基金指南》的規定。

當局的回應

5.15 創新科技署署長同意審計署的建議。她表示，創新科技署會繼續不時檢討資助指引和程序，務求在為相關各方提供一套方便易用的系統的同時，確保有效評審和監察項目。

項目管理

5.16 提供有關項目推行情況的準確資料，是妥善項目管理不可或缺的一環。項目管理系統載有項目進度的資料，有助有效監察項目的推行情況。

審計署的意見及建議

項目管理系統備存的項目進度記錄不準確

5.17 負責有關項目的人員必須把項目進度的資料輸入項目管理系統。審計署審查 25 個已完成創新及科技基金項目和 15 個已完成應用研究及開發基金項目在項目管理系統內的記錄，發現：

- (a) 在該 25 個創新及科技基金項目中，19 個 (76%) 沒有把項目進度記錄輸入項目管理系統；及
- (b) 項目進度記錄顯示，在 15 個應用研究及開發基金項目中，3 個 (20%) 在展開後一個月內已完成 100%。可是，項目檔案卻顯示，該 3 個項目其實需時超過一年才完成。

項目管理系統記錄的資料不準確，影響了透過該系統管理項目的成效。

項目延誤

5.18 根據生產力促進局的記錄，在審計署審查的 25 個已完成創新及科技基金項目和 15 個已完成應用研究及開發基金項目中，分別有 23 個 (92%) 和 9 個 (60%) 有所延誤。有關延誤由 1 個月至大約 18 個月不等 (見表九)。審計署進行了兩個個案研究，發現有可改善之處。該兩宗個案的詳情撮述於附錄 C。

表九

就項目延誤進行的分析

延誤	創新及科技基金 項目的數目	應用研究及開發基金 項目的數目	總計
1 個月至 3 個月	7	3	10
> 3 個月至 6 個月	9	3	12
> 6 個月至 9 個月	4	1	5
> 9 個月至 12 個月	3	0	3
>12 個月至 15 個月	0	1	1
>15 個月至 18 個月	0	1	1
總計	23	9	32

資料來源：生產力促進局的記錄

延遲提出更改項目完成日期要求

5.19 根據《創新及科技基金指南》，更改項目的完成日期，須事先獲得創新科技署批准，並且透過創新科技署基金管理系统（註 3），預早向創新科技署提出要求。審計署審查了五宗更改項目完成日期的要求。審計署注意到，三宗要求在項目原定完成日期快將屆滿時才提出，兩宗在項目原定完成日期過後才提出（見表十）。

註 3： 創新科技署基金管理系统是一個互聯網資訊系統，支援網上管理核准的創新及科技基金項目。

表十

延遲提出更改項目完成日期要求

原定完成日期	提出要求日期	批准日期
30.9.2006	13.9.2006	9.10.2006
31.12.2006	30.1.2007	6.2.2007
30.4.2007	20.4.2007	3.5.2007
31.3.2008	3.4.2008	30.4.2008
9.11.2008	4.11.2008	3.12.2008

資料來源：創新科技署的記錄

5.20 二零零九年八月，生產力促進局向審計署表示，在透過基金管理系统向創新科技署提出更改項目完成日期要求前，生產力促進局已告知創新科技署項目有所延誤，需要更改完成日期。審計署認為，縱使生產力促進局已與創新科技署溝通過，也不表示無須按規定預早提出更改要求。

審計署的建議

5.21 審計署建議生產力促進局應採取措施：

- (a) 確保項目管理系统所載的項目進度資料準確；
- (b) 改善項目管理，以免不必要地延誤完成有關項目；及
- (c) 確保盡早透過基金管理系统，向創新科技署提出更改項目完成日期的要求，而不是在項目完成日期過後才提出。

生產力促進局的回應

5.22 生產力促進局同意審計署的建議。生產力促進局總裁表示，該局在全面檢討項目管理系统時，會充分考慮審計署的建議。

提交項目財務報表和報告

5.23 生產力促進局必須向創新科技署和該局的業務發展委員會提交創新及科技基金項目的財務報表、最後報告和工作報告。審計署審查了 25 個已完成的創新及科技基金項目，發現有可改善之處。審查結果載於第 5.24 至 5.29 段。

審計署的意見及建議

遲交每年度已審核項目財務報表

5.24 根據《創新及科技基金指南》，除為期少於 18 個月的項目外，截至三月三十一日為止的每年度已審核項目財務報表，須於同年六月三十日或之前提交創新科技署。在審計署審查的 25 個已完成創新及科技基金項目中，3 個由於為期少於 18 個月，因此不須提交每年度已審核項目財務報表。另有 5 個項目，由於生產力促進局是共同申請機構或執行機構，因此不用負責提交已審核項目財務報表。至於其餘 17 個項目，截至二零零九年五月三十一日，共提交了 23 份每年度已審核項目財務報表(註 4)。審計署發現，在該 23 份報表中，21 份 (91%) 遲了 4 至 254 天提交，平均遲了 65 天提交。

遲交最終已審核項目財務報表

5.25 根據《創新及科技基金指南》，獲款機構須於項目完成或中止日期起計三個月內，提交最終已審核項目財務報表。在審計署審查的 25 個已完成創新及科技基金項目中，5 個並非由生產力促進局負責提交最終已審核項目財務報表(見第 5.24 段)。截至二零零九年五月三十一日，兩個項目的最終已審核財務報表尚未到期提交。至於其餘 18 個項目，最終已審核財務報表的提交情況如下：

- (a) 15 個 (83%) 項目遲交 (遲了 5 至 145 天)；
- (b) 2 個 (11%) 項目逾期 (1 至 61 天) 未交；及
- (c) 1 個 (6%) 項目準時提交。

詳情載於表十一。

註 4： 六個項目在項目期內各提交了兩份每年度已審核財務報表，餘下 11 個項目則各提交了一份每年度已審核財務報表。

表十一

就已完成創新及科技基金項目提交最終已審核財務報表的情況
(二零零九年五月三十一日)

提交情況	項目數目
遲交 5 至 145 天	15
逾期 1 至 61 天未交	2
準時	1
尚未到期	2
不適用 (生產力促進局無須負責提交報表)	5
總計	25

資料來源：審計署對創新科技署記錄的分析

遲交最後報告

5.26 根據《創新及科技基金指南》，最後報告須於項目完成或中止日期起計兩個月內提交創新科技署，有關報告須涵蓋：

- (a) 個別階段的成果；
- (b) 項目成果；
- (c) 項目期內的主要活動和成果；
- (d) 商品化計劃；及
- (e) 項目的財務狀況。

5.27 審計署審查 25 個已完成創新及科技基金項目是否依時提交最後報告。審計署發現，截至二零零九年五月三十一日，最後報告的提交情況如下：

- (a) 8 個 (32%) 項目遲交 (遲了 1 至 157 天)；
- (b) 4 個 (16%) 項目逾期 (1 至 92 天) 未交；及
- (c) 13 個 (52%) 項目準時提交。

詳情載於表十二。

表十二

就已完成創新及科技基金項目提交最後報告的情況
(二零零九年五月三十一日)

提交情況	項目數目
遲交 1 至 157 天	8 (32%)
逾期 1 至 92 天未交	4 (16%)
準時	13 (52%)
總計	25 (100%)

資料來源：審計署對創新科技署記錄的分析

工作報告的資料不完整

5.28 在創新及科技基金項目完成後，項目小組會向業務發展委員會提交工作報告，有關報告涵蓋以下範疇的表現：

- (a) 預算管理；
- (b) 項目推行時間表遵行情況；
- (c) 達標情況；
- (d) 引起業界反應；及
- (e) 開拓新的服務機會。

不過，《標準守則》並無訂明必須提交工作報告。

5.29 審計署審查的 25 個已完成創新及科技基金項目中，23 個 (92%) 均有延誤 (見第 5.18 段)。審計署審查了 10 個延誤項目的工作報告，發現：

- (a) 就五個項目而言，項目小組將實際完成日期與原定目標完成日期比較，並在工作報告中匯報項目有所延誤。在該五個項目中，三個 (60%) 沒有在工作報告中說明延誤的原因；及
- (b) 其餘五個項目與原定目標完成日期比較，延誤了 3 至 12 個月。不過，項目小組將實際完成日期與經修訂的目標完成日期比較，並在工作報告中匯報有關項目如期完成。

為方便業務發展委員會檢討項目小組的表現，審計署認為生產力促進局應確保根據原定目標完成日期來評估項目有否延誤，並妥為分析項目延誤原因，以及記錄在工作報告內。

審計署的建議

5.30 審計署建議生產力促進局應：

- (a) 確保完全遵從《創新及科技基金指南》訂立的報告規定；
- (b) 確保項目人員在提交業務發展委員會的工作報告中，提供全面的資料；及
- (c) 修訂《標準守則》，加入必須向業務發展委員會提交工作報告的規定。

生產力促進局的回應

5.31 生產力促進局同意審計署的建議。生產力促進局總裁表示：

- (a) 遲了向創新科技署提交已審核項目財務報表，主要由於生產力促進局的外聘審計師遲了完成審計所致。該外聘審計師於二零零九年九月收到生產力促進局的正式警告後，已承諾會完全遵循有關審計的最後期限；及
- (b) 已於二零零九年八月修訂有關的《標準守則》，以反映就所有創新及科技基金項目向業務發展委員會提交工作報告的一貫做法。

當局的回應

5.32 創新科技署署長同意審計署的建議。她表示：

- (a) 創新科技署基金管理系統記錄所有正在進行的創新及科技基金項目。該署會向項目統籌人發出催辦通知，敦促提交尚欠的進度報告、最後報告和已審核財務報表；及

- (b) 創新科技署會探討進一步的措施，以便創新及科技基金的獲款機構依時提交項目財務報表和報告。

項目贊助

5.33 《創新及科技基金指南》規定，所有創新及科技基金項目均須尋求贊助，贊助總額不得少於核准項目總成本的 10%。贊助可以是現金或實物或兩者兼有。審計署審查了五個創新及科技基金項目的記錄，注意到有可改善之處。

審計署的意見及建議

遲收贊助

5.34 根據《創新及科技基金指南》，所有贊助必須於項目的倒數第二個收支預算期(收支預算期以半年為計算單位)結束前收取。審計署發現，所審查的五個項目中，三個(60%)遲了收取贊助(見表十三)。

表十三

三個創新及科技基金項目遲收贊助的情況

收取贊助最後期限	收到贊助日期	延誤 (天)
30.9.2005	17.11.2005	48
30.9.2006	8.2.2007	131
30.9.2008	2.3.2009	153

資料來源：審計署對創新科技署記錄的分析

實物贊助價值的證明

5.35 根據創新及科技基金項目協議，獲款機構須向創新科技署提供證明，顯示贊助機構已經提供贊助。經審查的五個項目中，三個收取實物贊助。審計署審查生產力促進局向創新科技署提供的證明，注意到：

- (a) 兩個 (67%) 項目的實物贊助價值，均由贊助機構估計，並無提供證明文件 (例如第三者就類似實物的報價或發票)，證明有關的估計價值；及
- (b) 至於餘下項目 (33%)，生產力促進局向第三者取得報價，證明贊助機構估計的價值，不過，該局並沒有向創新科技署提供有關報價。

審計署認為，生產力促進局應取得證明文件，證明各項實物贊助的價值，並向創新科技署提供有關證明。

未獲事先批准而更改贊助機構

5.36 根據《創新及科技基金指南》，獲款機構必須嚴格按照附加於創新及科技基金協議的建議書，進行核准的項目。有關項目或協議如有任何修正、修訂或增補，均須事先獲得創新科技署書面批准。在審計署審查的五個創新及科技基金項目中，兩個 (40%) 未獲創新科技署事先批准，便更改項目的贊助機構。有關的事後批准要求，全都在收到新贊助機構的贊助後才提出 (見表十四)。

表十四

事後要求批准更改項目贊助機構

收到新贊助機構 贊助日期	要求給予事後批准 日期
1.11.2006	8.2.2007
7.6.2008 及 11.9.2008	23.10.2008

資料來源：創新科技署的記錄

審計署的建議

5.37 審計署建議生產力促進局應就創新及科技基金項目確保：

- (a) 按照《創新及科技基金指南》的規定，在項目的倒數第二個收支預算期 (收支預算期以半年為計算單位) 結束前，依時收取贊助款項；

- (b) 提供足夠證明文件，證明實物贊助的價值；及
- (c) 先取得創新科技署批准，才更改項目贊助機構。

生產力促進局的回應

5.38 生產力促進局同意審計署的建議。

項目開支

5.39 為確保能審慎地以符合成本效益的方式運用公帑，《創新及科技基金指南》清楚訂明可用創新及科技基金撥款支付的各類開支。為確定《創新及科技基金指南》所訂的規定可有獲遵從，審計署審查了 20 個創新及科技基金項目的帳目。

審計署的意見及建議

個別支出項超出預算 10% 以上

5.40 《創新及科技基金指南》訂明，除非事先獲得創新科技署批准，否則，個別支出項的實際開支，最多只可超出原來預算開支的 10%。

5.41 審計署審查了 20 個項目的帳目，發現：

- (a) 在 10 個 (50%) 項目中，有 19 個支出項超出原來預算開支的 11% 至 62%。平均來說，該 19 個支出項每項的實際開支，較預算超出 27%；及
- (b) 未有事先取得創新科技署批准。

不獲資助的開支

5.42 **薪金增幅記入項目帳目** 根據《創新及科技基金指南》，創新及科技基金項目款項不能用以支付按年增薪額 (就員工的生活費用作出調整除外，但所調整的比率應適用於公務員隊伍並與其相若)。審計署發現，自二零零八年七月一日起，生產力促進局把職員費用記入創新及科技基金項目的帳目時，所用的標準職員費用款額有所上升，百分比由 5.69% 至 6.48% 不等，以反映 2008-09 年度的每年薪酬調整。與同年的公務員薪金增幅 (即 5.29% 至 6.30%) 相比，生產力促進局的增幅較高。生產力促進局把職員費用增幅記入創新及科技基金項目的帳目前，並未徵得創新科技署批准，有違《創新及科技基金指南》的規定。

5.43 審計署並注意到，參與七個創新及科技基金項目的十名職員在項目進行期間獲得擢升。該等職員晉升後，生產力促進局以較高的標準職員費用款額，把這些職員的職員費用記入項目帳目。標準職員費用款額的增幅由 76% 至 95% 不等。生產力促進局並無徵得創新科技署批准，有違《創新及科技基金指南》的規定。

5.44 **各部門之間所提供服務的收費** 根據《創新及科技基金指南》，項目款項不應用以支付獲款機構提供的服務的收費。審計署審查了 20 個項目的帳目，發現：

- (a) 8 個 (40%) 項目的帳目，被記入了生產力促進局一個部門提供的專利申請服務的費用 (由 12,400 元至 47,400 元不等)，總額達 214,000 元；
- (b) 6 個 (30%) 項目的帳目，被記入了內部提供的實驗室測試服務費用 614,800 元；及
- (c) 有 1 個 (5%) 項目的帳目，被記入了生產力促進局一個部門提供的顧問服務費用 320,000 元。

審計署注意到，生產力促進局並沒有就上述個案事先徵得創新科技署批准。

5.45 **把經常費用記入項目帳目** 根據《創新及科技基金指南》，項目款項不應用以支付一般行政及辦公室開支。審計署發現所審查的 20 個項目帳目中，生產力促進局在計算其中 1 個 (5%) 項目的職員費用時，所用的標準職員費用數額包含經常費用成分。記入該項目的經常費用總額為 26 萬元。

把不正確的職員費用記入項目帳目

5.46 二零零二年，創新科技署告知生產力促進局，在擬備項目建議書時，雖然可為制定預算的目的而採用中點薪金，但把職員費用記入帳目時，則應採用實際薪金。審計署審查了記入五個創新及科技基金項目的職員費用。審計署發現，在四個 (80%) 項目中，職員費用多報了 10% 至 25%。該四個項目的實際職員費用總額為 410 萬元，但記入的職員費用總額為 490 萬元，即多報了 20%。至於餘下項目 (20%)，職員費用則少報了 6 萬元，佔 818,000 元的實際費用的 7%。審計署的分析顯示，出現差額是因為採用了中點薪金計算記入有關項目的職員費用。

審計署的建議

5.47 審計署建議生產力促進局應：

- (a) 確保嚴格遵從《創新及科技基金指南》的規定，特別是：
 - (i) 除非事先取得創新科技署批准，否則個別預算支出項的實際開支，不得超出《創新及科技基金指南》所准許的幅度，即預算開支的 10%；
 - (ii) 除非事先取得創新科技署批准，否則不得把不獲資助的開支，包括薪金增幅及各部門之間所提供服務的收費和經常費用，記入項目帳目；及
 - (iii) 把實際職員費用記入項目帳目；
- (b) 覆檢所有創新及科技基金項目的帳目，以確定可還有其他不獲資助的開支或不準確的薪金開支被記入項目帳目；及
- (c) 對項目帳目作出所需的相應調整，並採取適當的補救行動。

生產力促進局的回應

5.48 生產力促進局同意審計署的建議。生產力促進局總裁表示，該局會加大力度，確保所有項目小組在進行項目時，完全遵從《創新及科技基金指南》的規定。生產力促進局會盡快就轄下的創新及科技基金項目進行全面檢討。

當局的回應

5.49 創新科技署署長同意審計署的建議。她表示，創新科技署會：

- (a) 考慮就職員費用、採購研究設備、內部研究支援和業界的贊助等範疇，向生產力促進局發出更詳細的指引；及
- (b) 與生產力促進局緊密合作，按適當情況檢討有關的項目帳目。

退還剩餘款項

5.50 根據《創新及科技基金指南》，獲款機構須在項目完成日期起計 90 日內，把項目帳目內的剩餘款項，全數退還政府。

審計署的意見及建議

5.51 審計署注意到，在其中一個項目，生產力促進局要大約 18 個月，才把全部剩餘款項退還政府。有關項目於二零零六年十二月完成。據生產力促進局表示，有關項目的剩餘款項包括 20,200 元的利息收入，以及出售項目開發的一台機器所得的 85 萬元收入。

5.52 審計署在審查生產力促進局的記錄時發現：

- (a) 二零零六年十二月，出售有關機器的招標工作完成，買家向生產力促進局支付 18 萬元的訂金；
- (b) 有關項目的最終已審核財務報表於二零零七年四月呈交創新科技署；
- (c) 生產力促進局在二零零七年七月(即項目完成日期過後七個月)，把 20,200 元的利息收入退還創新科技署，作為項目剩餘款項的其中一部分；
- (d) 買家一再要求生產力促進局延遲交付該台機器。有關機器最終於二零零八年一月，即招標工作完成後十二個月始交付和安裝；
- (e) 根據買家簽訂的合約，餘款須於機器交付和安裝後一個月內支付，可是，生產力促進局直至二零零八年五月才收到餘款；及
- (f) 生產力促進局於二零零八年六月把該項目的剩餘款項餘額 856,000 元，退還創新科技署。

5.53 雖然遲了退還剩餘款項的餘額，主要由於遲了交付機器和買家遲了付款所致，但審計署認為，生產力促進局理應在項目完成後 90 日內，把 20,200 元的利息收入和從買家收到的 180,000 元訂金，退還創新科技署。

審計署的建議

5.54 審計署建議生產力促進局應制訂有效的管制措施，確保按照《創新及科技基金指南》的規定，把創新及科技基金項目的剩餘款項，從速退還政府。

生產力促進局的回應

5.55 生產力促進局同意審計署的建議。

標準職員費用數額

5.56 生產力促進局採用標準職員費用數額，把職員費用記入研發項目和培訓及顧問服務。應用研究及開發基金項目和培訓及顧問服務所用的標準職員費用數額，包含支付經常費用的成分 (註 5)。

審計署的意見及建議

估計用於行政工作的員工工時

5.57 在每個財政年度開始時，職員均須估計將會用於項目工作和行政工作的員工工時所佔百分比。蒐集所得資料會用來計算包含於標準職員費用數額內經常費用的成分。審計署把 25 名職員提交的 2008-09 年度估計員工工時所佔百分比，與生產力促進局就實際用於行政工作的員工工時備存的記錄，作出了比較。審計署發現，用於行政工作的員工工時平均百分比，較估計的百分比高出 18% 至 49% (見表十五)。

表十五

行政工作所用時間的百分比

職員人數	用於行政工作的員工工時所佔百分比				
	員工的估計 (a)	生產力促進局備存的 實際數字		差額	
		幅度 (b)	平均 (c)	幅度 (b) – (a)	平均 (c) – (a)
18	0%	6% 至 80%	35%	6% 至 80%	35%
6	5%	3% 至 100%	54%	-2% 至 95%	49%
1	10%	28%	28%	18%	18%

資料來源：審計署對生產力促進局記錄的分析

註 5：用於計算記入創新及科技基金項目職員費用的標準職員費用數額，並無包含經常費用。根據《創新及科技基金指南》，創新及科技基金款項不應用以支付經常費用。

5.58 生產力促進局於二零零九年八月向審計署解釋，用於行政工作的員工工時記錄，包括用於若干與項目有關工作的員工工時，例如進行顧問項目前瞻研究，這些項目並無記錄員工工時（見第 3.5(a) 段）。員工實際用於行政工作的時間所佔百分比，較表十五所載為低。

5.59 由於包含於標準職員費用數額內的經常費用款額，是根據用於行政工作的員工工時來計算，錯誤估計和記錄有關員工工時，影響了標準職員費用數額的準確性。為了確保能客觀釐定標準職員費用數額，生產力促進局應準確記錄員工用於行政工作的工時，並作出更可靠的估計。

用於公眾使命活動時間

5.60 根據生產力促進局的定價政策，用於公眾使命活動（例如接待進行正式訪問的貴賓和社區服務）的職員費用，不應包括在經常費用的計算內。審計署注意到，在二零零七年七月前，員工須記錄用於公眾使命活動的工時。不過，自二零零七年七月一日起，有關規定已刪除。因此，無法提供用於公眾使命活動的時間的準確資料。在計算包含於標準職員費用數額內的經常費用時，其準確性或會因此而受到影響。

審計署的建議

5.61 審計署建議生產力促進局應考慮規定所有員工：

- (a) 準確記錄用於行政工作和公眾使命活動的員工工時；及
- (b) 就這類活動所用時間作出可靠的估計，以便釐定標準職員費用數額。

生產力促進局的回應

5.62 生產力促進局同意審計署的建議。

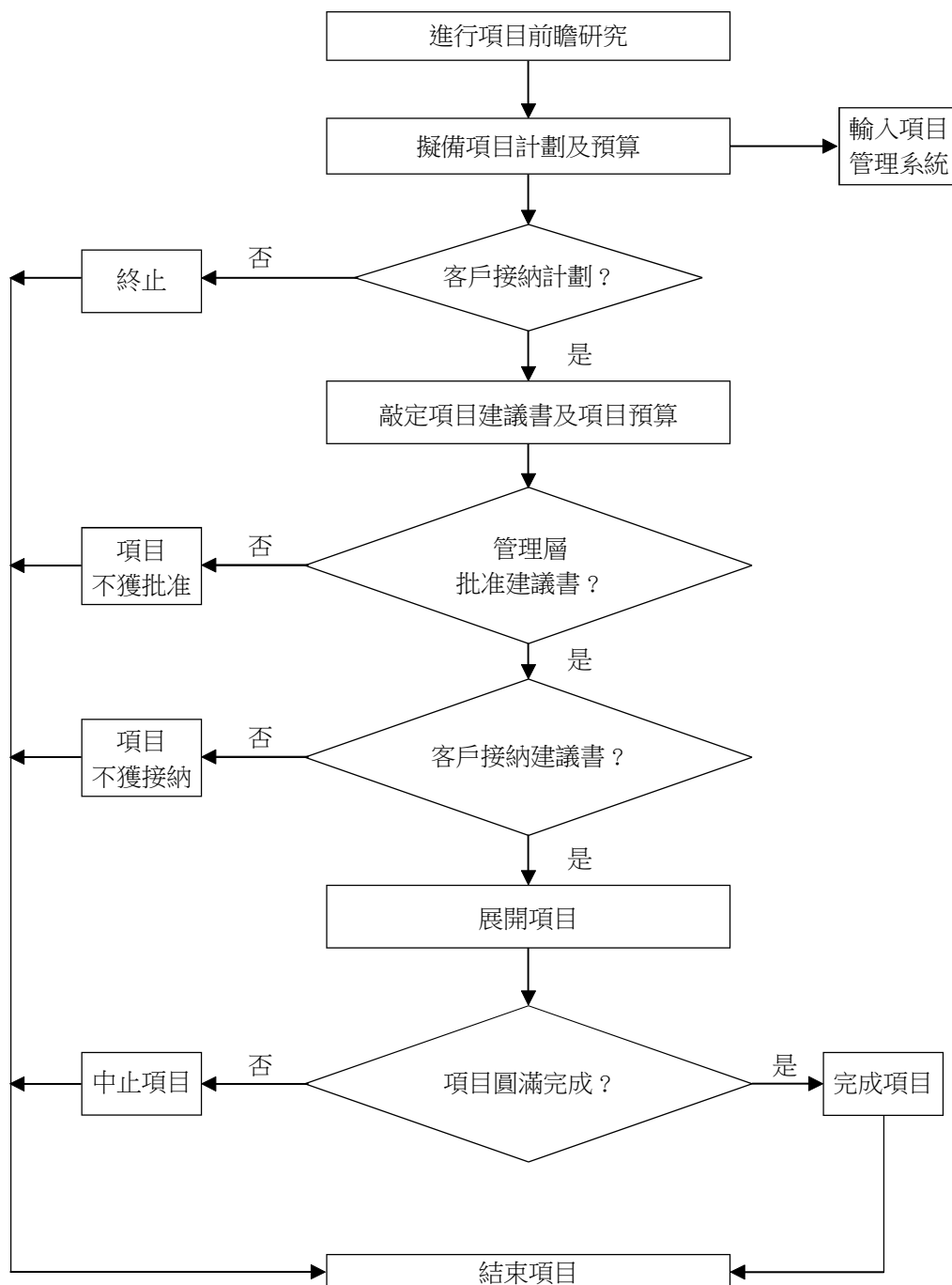
附錄 A
(參閱第 1.5 及 2.2 段)

香港生產力促進局
組織圖
(二零零九年三月三十一日)



資料來源：生產力促進局的記錄

顧問項目發展周期流程圖



資料來源：審計署對生產力促進局記錄的分析

受到延誤的創新及科技基金項目的個案研究

個案一

- (1) 一個創新及科技基金項目於二零零三年三月獲得批准，開發一個紡織物料處理系統，以展示有關技術的應用並作評估。預期項目可讓本地業界了解該項技術並加以採用。項目的目標完成日期為二零零五年十一月。根據項目建議書，項目期的最後六個月，會預留作系統優化和向業界推廣該項新技術。
- (2) 二零零五年二月，項目小組敲定系統的設計。二零零五年三月，生產力促進局進行招標工作，挑選一名供應商製造該系統。中標者預計製造時間約需六個月。系統的目標交付日期為二零零五年十月，因此只剩約一個月時間(而非如項目建議書所載六個月時間)優化系統和推廣新技術。雖然項目延誤無可避免，但項目小組並沒有尋求創新科技署批准，延長項目完成日期。
- (3) 在系統製造階段，出現了不少問題，包括延誤採購重要零件，以及需要就系統設計作出改動，令系統交付大受延誤。二零零五年十月，項目小組請求創新科技署把項目的目標完成日期改為二零零六年五月。然而，項目一再延誤。項目小組在二零零六年五月再次尋求創新科技署批准，把目標完成日期延至二零零六年九月。
- (4) 系統最終於二零零六年七月交付，只剩兩個月時間優化系統和推廣新技術。項目於二零零六年九月完成。相比原定的目標完成日期，項目延誤了十個月。

審計署的意見

審計署認為，項目小組可能低估了涉及的工作所需時間。這點從系統的原有設計需時甚久才能完成，以及在製造階段需要就系統設計作出多項改動，可見一斑。

審計署並注意到，項目小組預期項目會有所延誤，卻沒有立即尋求創新科技署批准，延長項目完成日期。

個案二

- (1) 獲款機構為一業界組織。生產力促進局獲委聘進行有關項目。該項目原訂於二零零六年四月展開。根據《創新及科技基金指南》，在發放創新及科技基金撥款前，獲款機構須提交證明，顯示已開設項目銀行帳戶。據創新科技署的記錄顯示，所需證明於二零零六年十一月(即項目原定展開日期過後七個月)才提交，該項目因而遲了展開。
- (2) 生產力促進局表示，遲交所需證明，是因為獲款機構在開設項目銀行帳戶方面遇到困難。
- (3) 由於在開設銀行帳戶方面有所延誤，在二零零六年四月至七月期間，並無進行任何研究工作。創新科技署在檢討項目的進度時，表示關於開設銀行帳戶的一些問題，皆因項目管理不善所致。生產力促進局理應好好管理開設銀行帳戶的程序，並實行所需應變計劃，解決有關問題。創新及科技基金評審委員會認同創新科技署的意見，並表示未能及時開設銀行帳戶，反映項目小組的項目管理能力欠佳。

審計署的意見

有關項目因遲了展開而有所延誤。審計署認為，生產力促進局應盡早與獲款機構另訂安排，以避免或縮短延誤。

資料來源：生產力促進局的記錄