

第 6 章

民政事務局

香港中樂團有限公司

香港審計署

二零一零年三月二十九日

這項帳目審查是根據政府帳目委員會主席在一九九八年二月十一日提交臨時立法會的一套準則進行。這套準則由政府帳目委員會及審計署署長雙方議定，並已為香港特別行政區政府接納。

《審計署署長第五十四號報告書》共有八章，全部載於審計署網頁(網址：<http://www.aud.gov.hk>)。

香港
灣仔
告士打道 7 號
入境事務大樓 26 樓
審計署

電話：(852) 2829 4210

傳真：(852) 2824 2087

電郵：enquiry@aud.gov.hk

香港中樂團有限公司

目 錄

	段數
第 1 部分：引言	1.1
背景	1.2
香港中樂團有限公司	1.3 – 1.9
帳目審查	1.10 – 1.11
中樂團的整體回應	1.12
鳴謝	1.13
第 2 部分：企業管治	2.1
管治架構	2.2 – 2.4
審計署的意見及建議	2.5 – 2.12
中樂團的回應	2.13
當局的回應	2.14
第 3 部分：主要活動	3.1
舉辦定期音樂會	3.2 – 3.4
向政府匯報表現成效	3.5 – 3.6
審計署的意見及建議	3.7 – 3.10
當局的回應	3.11
中樂團的回應	3.12
管制贈票的派發	3.13 – 3.14
審計署的意見及建議	3.15 – 3.25
中樂團的回應	3.26
制訂座位編排及售票策略	3.27
審計署的意見及建議	3.28 – 3.32
中樂團的回應	3.33
第 4 部分：人力資源管理	4.1
藝術部職員的工作時數	4.2
審計署的意見及建議	4.3 – 4.8
中樂團的回應	4.9
行將離任的藝術部職員的工作調配	4.10 – 4.11
審計署的意見及建議	4.12 – 4.14
中樂團的回應	4.15

	段數
離港職務訪問	4.16 – 4.20
審計署的意見及建議	4.21 – 4.25
中樂團的回應	4.26
樂器研究改革室主任的管理	4.27 – 4.32
審計署的意見及建議	4.33 – 4.35
中樂團的回應	4.36
第 5 部分：其他行政事宜	5.1
採購及招標程序	5.2
審計署的意見及建議	5.3 – 5.9
中樂團的回應	5.10
固定資產管理	5.11 – 5.14
審計署的意見及建議	5.15 – 5.18
中樂團的回應	5.19
為理事會成員購買保險	5.20
審計署的意見及建議	5.21 – 5.23
中樂團的回應	5.24
酬酢開支	5.25
審計署的意見及建議	5.26 – 5.27
中樂團的回應	5.28

附錄

A : 香港中樂團有限公司：組織圖 (二零一零年一月一日)	65
B : 比較中樂團在 2001-02 年度及 2008-09 年度的狀況	66
C : 中樂團匯報的定期音樂會的表現成效 (2008-09 年度)	67 – 68
D : 中樂團定期音樂會的經修訂表現成效 (2008-09 年度)	69 – 70
E : 贈票策略和監察制度	71 – 73
F : 審計署審查七個音樂會派發贈票的情況	74 – 76
G : 鼓的處置 (二零零三年年中至二零零九年十一月)	77
H : 鼓的存貨數目差異 (二零零九年十一月三十日)	78

第1部分：引言

1.1 本部分闡述這項審查的背景，並概述審查的目的及範圍。

背景

1.2 政府的文化政策目標，是要營造有利藝術表達和創作的環境，並鼓勵更多社會人士參與文化活動。為支持這項政策目標，政府給本地的演藝團體提供資助，使他們能夠製作市民負擔得來的優質演藝節目。

香港中樂團有限公司

1.3 香港中樂團在一九七七年由前市政局成立，在二零零零年一月臨時市政局解散後，改由康樂及文化事務署(康文署)資助和管理。

1.4 為使樂團在實踐藝術理念方面有更大的自主權，在行政上更為靈活，同時吸納更多社會各界人士參與和支持，政府在二零零一年二月成立香港中樂團有限公司(中樂團)，此為一間擔保有限公司。二零零一年四月，該公司正式從康文署接手樂團的管治和管理工作，但仍繼續接受康文署的資助。

1.5 自二零零七年四月一日起，民政事務局接手負責資助中樂團和其他主要演藝團體(這是表演藝術委員會在其二零零六年報告中提出的建議——註1)，目的是要在同一平台上按共用準則考慮給予這些團體資助。

1.6 《資助及服務協議》在確保中樂團管理妥當、公帑運用得宜和符合成本效益，同時又不干預樂團日常事務的前提下，民政事務局每年與中樂團訂立《資助及服務協議》，訂明多項中樂團必須遵守的規定，包括：

- (a) 在舉辦已承諾的活動時，須運用一切經驗、技能，並且謹慎行事、專心盡責，務求達到其他舉辦同類活動的專家所應有的水平；
- (b) 採用妥善的內部監控措施，以及確保資助用得其所；
- (c) 在財政年度終結後，向政府提交：
 - (i) 自我評估和評核報告，以及年終報告(統稱為“自我評估報告”)(在六月三十日或之前提交)；

註1：表演藝術委員會於二零零四年成立，負責就表演藝術服務向民政事務局局长提供意見，由多名非官守委員(來自不同界別)，以及當然委員(包括香港藝術發展局和香港演藝學院的代表)組成。委員會在二零零六年發表報告，就資助機制、舉辦節目及場地提供幾方面提出改革建議。

- (ii) 公司經審計的財務報表，以及受資助活動經審計的財務報告 (在九月三十日或之前提交)；及
- (iii) 年報 (在十月三十一日或之前提交)；及
- (d) 向其他機構全數收回以自資形式提供服務的成本，並確保受資助活動不會補貼自資活動。

民政事務局的代表以觀察員身分，列席中樂團理事會會議。觀察員會獲發整份會議文件及記錄。

1.7 中樂團的架構 中樂團的理事會是樂團的管治組織，下設四個委員會，支援理事會的工作。中樂團有兩名總監，分別是藝術總監和行政總監。藝術總監是藝術部的主管，亦是樂團的首席指揮；行政總監則是行政部的主管。中樂團的組織圖載於附錄 A。

1.8 中樂團的活動 中樂團的主要活動為舉辦音樂節目和外展社區活動。每個樂季 (由九月至翌年八月)，中樂團都會舉辦各色各樣的音樂會。外展社區活動主要是指在學校及其他場地舉辦表演和工作坊，以推廣中樂和中樂知識。

1.9 中樂團的收入與支出 中樂團主要靠政府資助。在 2008–09 年度，中樂團的總收入 (註 2) 為 6,450 萬元，其中 5,310 萬元屬政府資助 (見圖一 (A))。同年，樂團的總支出 (註 2) 為 6,260 萬元，其中職員費用佔 4,150 萬元 (66%——見圖一 (B))。就 2008–09 年度而言，中樂團收回成本的比率為 18% (註 3)。換言之，中樂團 82% 的支出由政府負擔。

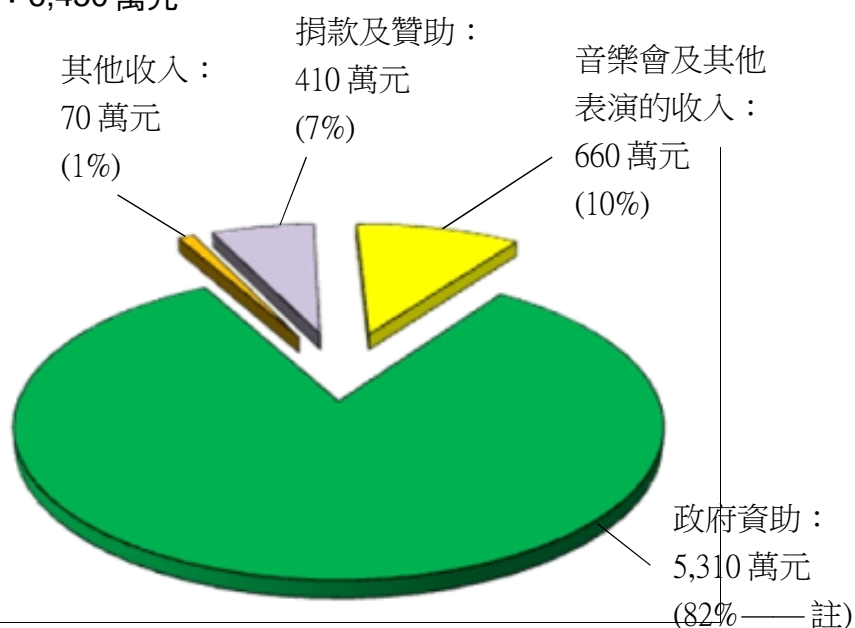
註 2： 總收入及開支不包括政府資助範圍以外的活動 (例如：中樂團自資開辦的培訓課程) 的收入及開支。

註 3： 收回成本比率 = 1,140 萬元 (政府資助以外的收入) ÷ 6,260 萬元 (總支出) × 100%。

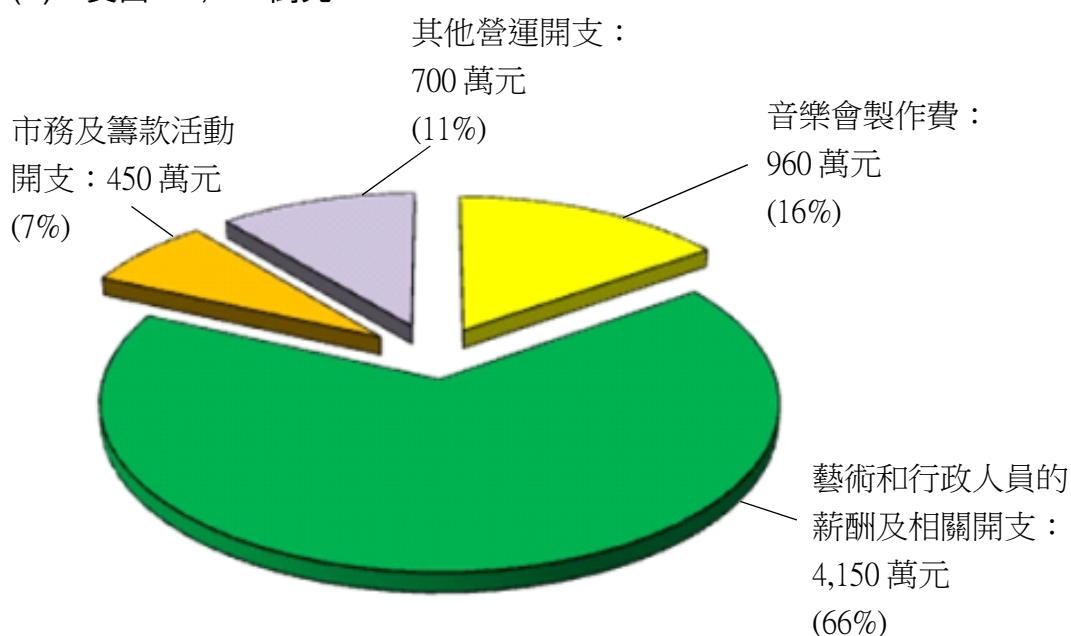
圖一

中樂團的收入及支出
(2008-09 年度)

(A) 收入：6,450 萬元



(B) 支出：6,260 萬元



資料來源：中樂團的記錄

註：資助包含 5,010 萬元 (中樂團主要業務)、150 萬元 (場地伙伴計劃——見第 3.6 段)，以及 150 萬元 (對外文化活動)。

帳目審查

1.10 審計署最近審查了中樂團，在審查時考慮了以下事項：

- (a) 表演藝術委員會在其二零零六年報告(見第 1.5 段)中，建議為主要演藝團體制訂一套清晰和可量度的撥款評估準則。在提出這項建議時，委員會認為須給予管治與管理適當的比重，因為管治與管理直接決定藝團能否實現其藝術理想及成就。因應這項建議，政府已委託顧問進行研究，審視和修訂現時為主要演藝團體而設的撥款、管治及行政架構；
- (b) 二零零九年五月，民政事務局向立法會民政事務委員會表示，政府須倚賴主要演藝團體的董事局／理事會在藝術領域上帶領藝團取得卓越的藝術成就，以及在管理方面，妥善管理藝團。在藝術自主的基礎上，政府期望主要演藝團體的董事局／理事會會根據透明和負責任的原則管理藝團。這是政府對接受相當程度公帑資助的團體的合理期望；及
- (c) 中樂團自二零零一年實行公司化以來，一直致力於達到《資助及服務協議》所訂在香港推廣和發展中樂的目標。

1.11 基於上述背景，審計署的審查集中於以下管治及管理事宜：

- (a) 企業管治(第 2 部分)；
- (b) 主要活動(第 3 部分)；
- (c) 人力資源管理(第 4 部分)；及
- (d) 其他行政事宜(第 5 部分)。

這項審查沒有觸及中樂團的藝術成就。

中樂團的整體回應

1.12 中樂團理事會主席表示：

- (a) 中樂團歡迎這項猶如為樂團檢查健康狀況的審查。中樂團十分感謝所有專業及獨立的觀點及建議，認為這無疑可進一步提高中樂團的效益；
- (b) 中樂團大致同意審計署的建議，並會與康文署和民政事務局緊密合作，確保按情況採取適當的跟進行動，作出改善；

- (c) 演藝團體對社會最重要的價值在於其整體影響力和藝術成就，藝團要具備這種價值，實有賴一間管治良好及管理專業的公司。相對於藝術發展及成就，良好的公司管治和管理只起促進作用，而並非作為主導，後者要能夠成就前者才有價值。當中樂團花太多時間和資源在行政及官僚制度上，以致影響主要的藝術和推廣藝術工作時，樂團便須按情況所需，重新考慮其工作的優先次序。中樂團在日常運作和進行任何檢討時，必須時刻緊記在這兩方面力求平衡，而要做到這一點並不容易。任何對中樂團的檢討如只着眼於死板的行政及官僚制度，忽略樂團為社會所帶來更為珍貴和無形的回報，意義可能不大；
- (d) 雖然中樂管弦樂大約已發展 90 年，但在全球藝術界中的地位仍遠不及(擁有超過 300 年歷史的)西方交響樂。加上香港獨特的殖民地歷史，令本地人的生活深受西方影響。綜合而言，古典中樂仍未成為香港的主流藝術形式。因此，中樂團(自二零零一年實行公司化以來)優先執行推廣中樂及中國文化這項極具挑戰性的任務。中樂團一直致力進行這方面的工作，主要通過兩個途徑，即舉辦外展社區活動和爭取私營機構的支持及認可，擴闊觀眾層面；
- (e) 中樂團舉辦的社區活動不但為市民帶來歡欣，亦可為樂團培育更多觀眾。在各有關方面及社會的支持下，中樂團分別在二零零一年、二零零三年及二零零五年為香港創造了三項健力士世界紀錄。中樂團更是“同心展關懷”計劃中首個獲獎的演藝團體，足見中樂團亦肩負企業社會責任；
- (f) 同樣，私營機構的贊助不單帶來金錢上的收益，更可開拓新的觀眾羣，讓從未接觸過中樂的觀眾能欣賞中樂。以這種方式擴闊中樂團的觀眾層面，有助樂團接觸社會上下各階層的觀眾。事實上，與私營機構合作對社會／公眾皆有利，一向備受鼓勵。公私合營似乎是香港及世界各地所有演藝團體可持續發展的唯一出路；
- (g) 為了達到擴闊中樂團觀眾層面的重大目標，中樂團一直以舉辦外展社區及推廣活動，以及讓私營機構以贊助形式參與為主要的市務策略。對於外展社區及推廣活動得到審計署的肯定(見第 3.19 段的“Chinese Music Alive”計劃)，中樂團感到欣慰，但對於私營機構的參與及贊助引起關注，中樂團卻感到憂慮。中樂團同意私營機構的參與在行政及管理上可予改善。不過，鑑於中樂團肩負發

展中樂的任務，樂團可能較傳統演藝團體需要採取更積極進取的推廣策略；

- (h) 中樂團除了持續在香港透過中樂締造／提升文化及社會效益，協助提高政府文化政策的成效外，亦在更重要及宏觀的層面，一直代表香港這個中國的國際都會，在世界皆注目於東方的時候，推動中樂管弦樂在國際舞台上更有廣闊的發展。中樂團有“世界首屈一指的中樂團”及“香港文化大使”之稱。中樂團與內地中樂團體的密切交流，不但令樂團有所得益，更可讓樂團利用香港獨有的優勢，接通和影響國際的音樂發展，使中樂管弦樂的創作和欣賞水平能與西樂看齊，使中樂取得應有的地位；及
- (i) 中樂團奪得多個藝術及管理獎項，印證了整個團隊的工作熱誠及成就。事實上，中樂團一直表現出色，只要比較中樂團在 2001-02 年度開始實行公司化與在 2008-09 年度的狀況(載於附錄 B)，便可見一斑。

鳴謝

1.13 在帳目審查期間，中樂團、康文署及民政事務局的人員充分合作，審計署謹此致謝。

第2部分：企業管治

2.1 對於所有管理得法的公營和私營機構而言，良好的企業管治至為重要。本部分探討中樂團的管治安排。

管治架構

會員及理事會成員

2.2 中樂團的組織章程細則有以下有關會員的條文：

- (a) **會員** 中樂團的組織章程大綱的簽署人為中樂團的首任會員。其他人士可申請成為會員，由理事會審批。會員有權出席周年大會，審議中樂團的帳目、理事會報告及核數師報告；委任核數師；以及選舉理事會成員。現時中樂團共有 18 名會員；及
- (b) **理事會成員** 理事會的成員人數不得少於 6 人，也不得超過 20 人，當中最少三分二為選任理事，最多三分一為政府委任理事。理事會成員的任期為兩年，卸任後可獲選或獲委連任，但最多只可連任三屆。現時理事會共有 7 名選任理事和 2 名委任理事（註 4）。

理事會及委員會

2.3 理事會是中樂團的管治組織，負責樂團事務和業務的整體管理工作。理事會下設四個委員會，協助履行職能和職務：

- (a) **財務及審計委員會** 負責監察樂團的財務表現、預算、會計政策及內部監控程序；
- (b) **人力資源委員會** 負責就人力資源發展政策、人力策劃、職員培訓、工作表現評核及釐定薪酬方面提供建議；
- (c) **市務委員會** 負責制訂市務政策和策略，監察市務推廣、銷售及籌款活動；及
- (d) **提名小組委員會** 負責就遴選理事會成員的準則提供意見，建議理事會最佳專長組合，並檢閱由會員提名的樂團理事會成員候選人的資格。

註 4：政府曾委任三名理事，任期由二零零八年十月起，為期兩年，但其中一名委任理事於二零零九年十月辭任。

政策及指引

2.4 中樂團制訂了一套企業管治原則和指引(《企業管治指引》)，為理事會及其成員訂明清晰的工作方針和運作模式。為指導員工管理日常運作，中樂團又制訂了行政政策和程序，載於下列手冊內：

- (a) 《會計手冊——政策及程序》(《會計手冊》)；
- (b) 《人力資源手冊——政策及程序》(《人力資源手冊》)；及
- (c) 《市務和發展手冊——政策及程序》(《市務手冊》)。

審計署的意見及建議

申報利益

2.5 中樂團根據《企業管治指引》，實施兩級的利益申報制度。按照這個制度，理事會成員：

- (a) 在(十月)加入理事會時及其後每年，須以書面申報利益；及
- (b) 一旦出現利益衝突時，須馬上申報。為確保理事會成員妥為申報與理事會會議議程有關的利益衝突，成員須在每次會議前填寫一份標準申報表，交回行政部(即使無事項申報，亦須提交)。如有成員申報利益衝突，行政部即會通知理事會主席，以便採取所需行動。

2.6 在審查周年利益申報表和會議利益衝突申報表後，審計署發現以下幾點有待改善：

- (a) 二零零七年十月(見第2.5(a)段)至二零零八年九月的周年利益申報表因存放失誤，未能出示予審計署查核。在接下來的一年，一名理事會成員沒有提交周年申報表；
- (b) 二零零八年十月至二零零九年九月，理事會共舉行七次會議，當時11名成員須交回77份申報表，但行政部只收到38份(49%)。在39(77減38)宗沒有交回申報表的個案中，有22宗個案有關的成員出席了會議。行政部向審計署表示，他們口頭上與無交回申報表的成員跟進，但沒有記錄跟進行動和結果；
- (c) 沒有記錄顯示理事會成員在討論於會上提交的文件(見第2.7(b)段)及“其他事項”前，另行申報；及

- (d) 申報利益衝突的規定只適用於理事會會議，委員會會議卻無此規定。

議事程序

2.7 根據《企業管治指引》，理事會及委員會會議的通告、議程和文件必須預早在會前送交與會人士。中樂團年報進一步表明，會議的通告和議程須在會前兩星期派發，文件則須在會前一星期派發。有關在二零零七年十月至二零零九年九月期間舉行的理事會和委員會會議，審計署審查了行政部派發該等會議文件的時間，發現：

- (a) 期間共舉行 41 次會議，其中 26 次 (63%) 的通告和議程較規定的會前兩星期遲派發；及
- (b) 期間共發出 170 份會議文件，其中 92 份 (54%) 較規定的會前一星期遲派發。在這 92 份文件中，24 份於會上提交。

審計規定

2.8 根據《資助及服務協議》(見第 1.6(c)(ii) 段)，中樂團須於財政年度終結後六個月內，向政府提交：

- (a) 公司經審計的周年財務報表。隨附的核數師報告應包括以下意見：該等報表是否真實而公平地反映公司截至財政年度終結為止的財務狀況，以及公司在該財政年度的財務業績及現金流量；及
- (b) 經審計的周年財務報告，載述受資助活動的收支狀況，以及在資助撥款下，儲備和所取得資產的變動情況。隨附的核數師報告應包括以下意見：公司在所有要項上是否已符合政府施加的規定，以及《資助及服務協議》和政府指明的其他相關文件所訂明的各項條款及條件。

2.9 上述的審計規定，是二零零四年九月發出的《財務通告第 9/2004 號》所公布的，並自 2005-06 年度起納入《資助及服務協議》內。不過，審計署注意到，2005-06 至 2008-09 共四個年度，中樂團的核數師報告並無載述有關受資助活動的審計意見，因此不符合第 2.8(b) 段所述的審計規定。究其原因，是中樂團沒有在核數應聘書內訂明這項審計規定。

2.10 審計署審查了康文署和民政事務局的記錄，以確定署、局兩方在管轄中樂團期間，就該項審計規定採取了哪些行動。審計署發現：

- (a) **康文署的行動** 二零零五年十一月，康文署助理署長(財政)告知副署長(文化)，中樂團(及其他受資助演藝團體)在2004-05年度經審計的財務報表內，並無就受資助活動的財務報告提出審計意見(即第2.8(b)段的審計規定)。助理署長(演藝)回應表示，署方已把有關的審計規定寫入2005-06年度的《資助及服務協議》內，在收到2005-06年度的經審計財務報表後，會密切監察是否完全符合審計規定。二零零六年九月，署方籌備把撥款予演藝團體的職責轉移給民政事務局期間，有關的康文署職員調任民政事務局；及
- (b) **民政事務局的行動** 二零零七年四月，民政事務局就受資助演藝團體的2005-06年度經審計財務報表，是否符合《財務通告第9/2004號》所載規定一事，徵詢財經事務及庫務局的意見。該局回應表示，須提交的周年財務報告的詳細規定和呈述形式，可由管制人員在考慮各項具體規定後決定，並在有需要時，徵詢庫務署署長的意見。民政事務局其後並無徵詢庫務署署長的意見，亦沒有就中樂團提交的經審計財務報表提出質詢。

審計署的建議

2.11 審計署建議中樂團應：

申報利益

- (a) 確保理事會成員嚴格遵守每年申報利益和在會議前申報利益衝突的既有規定；
- (b) 要求行政部妥為備存口頭和書面申報記錄；
- (c) 檢討申報利益衝突的安排，包括把申報的規定擴大至包括所有委員會會議；

議事程序

- (d) 提醒行政部在指定時間內派發會議文件；及

審計規定

- (e) 確保中樂團符合《資助及服務協議》所載的審計規定。

2.12 審計署建議民政事務局局長應：

- (a) 考慮就是否符合《資助及服務協議》所載的審計規定的事宜諮詢庫務署署長，並適當地跟進中樂團及其他演藝團體（見第 1.5 段）是否符合規定；及
- (b) 鑑於本報告的審查結果，提醒其他演藝團體查看是否有類似問題，以便採取所需行動。

中樂團的回應

2.13 中樂團歡迎審計署的建議。中樂團理事會主席表示，中樂團：

- (a) 已知悉《資助及服務協議》所載有關的審計規定，但據中樂團過去的理解，受資助活動的審計意見納入或不納入財務報表內也可。不單是中樂團，所有主要的受資助演藝團體顯然都是這樣做。民政事務局現正進行檢討，希望能更清楚界定所有九個主要演藝團體的審計規定。二零一零年二月，這些演藝團體與民政事務局舉行會議時亦有討論此事；及
- (b) 對於符合規定一事非常重視。中樂團歡迎審計署提出的專業和寶貴意見，定必考慮審計署的建議。

當局的回應

2.14 民政事務局局長同意審計署的建議。

第3部分：主要活動

3.1 本部分探討中樂團就其主要活動(即舉辦定期音樂會)向政府匯報表現成效的事宜。

舉辦定期音樂會

3.2 中樂團每年舉辦定期音樂會，合共約50場演出(另舉辦約75項外展社區活動)。從照片一及二所見是在2008-09年度舉辦的其中兩個定期音樂會。如第1.9段所述，中樂團的活動主要以政府的資助補貼(在2008-09年度，佔中樂團支出的82%)。

照片一

在香港文化中心舉行的一個定期音樂會
(2008-09年度)



資料來源：中樂團提供的照片

照片二

在香港大會堂舉行的另一個定期音樂會 (2008-09 年度)



資料來源：中樂團提供的照片

3.3 中樂團每年會就將會進行的活動和資助條款，與政府訂立《資助及服務協議》(見第 1.6 段)。至於表現管理方面，《資助及服務協議》會就中樂團的活動訂明預期會達到的成果。舉例來說，在 2008-09 年度的《資助及服務協議》，中樂團在 2008-09 年度的“主要節目(常規業務)”項下為定期音樂會訂立以下目標：

- 26 個音樂會 (46 場演出)
- 購票觀眾人數達 35 265 人
- 1 860 張贈票
- 入座率 (註) 達 87%
- 門票收入達 505 萬元

註：根據《資助及服務協議》，民政事務局要求中樂團以預計購票觀眾人數 (即不包括贈票) 計算入座率。

審計署的審查

3.4 審計署審查了中樂團舉辦的定期音樂會，發現以下範疇有待改善：

- (a) 向政府匯報表現成效 (第 3.5 至 3.12 段)；
- (b) 管制贈票的派發 (第 3.13 至 3.26 段)；及
- (c) 制訂座位編排及售票策略 (第 3.27 至 3.33 段)。

向政府匯報表現成效

3.5 如第 1.6(c) 段所述，中樂團須向政府提交自我評估報告，交代每個財政年度的表現。報告須在下一個財政年度的六月三十日或之前提交。

3.6 中樂團在二零零九年年中向民政事務局提交了 2008–09 年度的自我評估報告。表一顯示在自我評估報告內，中樂團在“主要節目 (常規業務)”及“主要節目 (場地伙伴計劃——註 5)”項下舉辦的定期音樂會的表現成效。中樂團匯報的個別定期音樂會 (音樂會 1 至 31) 的表現成效，詳載於附錄 C。

註 5： 場地伙伴計劃是康文署為發展藝術而推行的新措施。按照這項計劃，康文署會伙拍各個演藝團體 (如中樂團) 在該署轄下的場地舉辦各種形式的表演。

表一

中樂團匯報的定期音樂會的表演成效
(2008-09 年度)

指標	目標 (根據《資助及 服務協議》)	成果 (根據自我評估報告)
主要節目 (常規業務) :		
(a) 音樂會數目 (演出場數)	26 (46) (註)	28 (46) (註)
(b) 最高觀眾容量 (座位數目)	40 683	43 886
(c) 購票觀眾人數	35 265	35 676
(d) 贈票數目	1 860	1 701
(e) 入座率 (c) ÷ (b) × 100%	87%	81%
(f) 門票收入	505 萬元	581 萬元
主要節目 (場地伙伴計劃) :		
(g) 音樂會數目 (演出場數)	沒有量化的目標	3 (4)
(h) 最高觀眾容量 (座位數目)		5 984
(i) 購票觀眾人數		5 015
(j) 贈票數目		240
(k) 入座率 (i) ÷ (h) × 100%		84%
(l) 門票收入		38 萬元

資料來源：民政事務局和中樂團的記錄

註：其中五個音樂會及演出 (原定目標為八個音樂會及演出) 是在中樂團排練室舉行的公開彩排，每場觀眾不足 50 人。

審計署的意見及建議

適當地匯報表現成效

3.7 自我評估報告所載的表現成效(見表一)顯示，中樂團已大致達到《資助及服務協議》定下的目標。不過，審計署發現，自我評估報告並未適當地反映實際的表現成效，因為中樂團並未能適當地匯報贈票數目、購票觀眾人數、門票收入和入座率，詳情如下：

- (a) **贈票數目** 審計署發現，中樂團匯報的 1 941 張贈票(1 701 張加 240 張——見表一(d)及(j)項)，只計算了康文署的城市電腦售票網(註 6)免費給予中樂團派發的贈票(免費贈票)，卻沒有把中樂團自行購買作推廣之用的贈票(中樂團自購贈票)計算在內。審計署發現，中樂團在 2008–09 年度其實派發了 5 262 張贈票(見第 3.14 段表五)，包括 1 941 張免費贈票和 3 321 張中樂團自購贈票。(審計署就中樂團贈票制度提出的意見，載於第 3.13 至 3.26 段)。為方便說明，現將兩個擁有頗多中樂團自購贈票的音樂會載述如下。

註 6： 根據康文署與中樂團簽訂的場地租賃協議，除非得到場地經理的書面批准，否則康文署就轄下場地舉行的每場音樂會所發出的贈票，不得超出該場音樂會核准座位表上座位數目的 5%。康文署通常只會給中樂團大約 50 至 60 張免費贈票(視乎場地容量而定)，作派發之用。

個案一

音樂會 14 (演出兩場)

場地：香港文化中心(文化中心)音樂廳		
	購票觀眾 人數	發出贈票數目
根據自我評估報告	1 984	120
經修訂的數目	1 143 (註 1)	945 (註 2)

資料來源：中樂團的記錄

註 1：經修訂的數目 1 143 是把匯報的 1 984 名購票觀眾減去 825 名持有中樂團自購贈票的觀眾，再減 16 個康文署預留座位(見下文第 3.7(b) 段)後得出的。

註 2：經修訂的數目 945 是把匯報的 120 張免費贈票加上 825 張中樂團自購贈票後得出的。該 945 張贈票包括 543 張發給贊助商、175 張發給中樂團賓客，以及 116 張發給本地傳媒機構(供派發給市民以作推廣)的贈票。

個案二

音樂會 29 (演出一場)

場地：文化中心音樂廳		
	購票觀眾 人數	發出贈票數目
根據自我評估報告	1 065	60
經修訂的數目	660 (註 1)	457 (註 2)

資料來源：中樂團的記錄

註 1：經修訂的數目 660 是把匯報的 1 065 名購票觀眾減去 397 名持有中樂團自購贈票的觀眾，再減 8 個康文署預留座位(見下文第 3.7(b) 段)後得出的。

註 2：經修訂的數目 457 是把匯報的 60 張免費贈票加上 397 張中樂團自購贈票後得出的。該 457 張贈票包括 370 張發給參與演出者、35 張發給三個非牟利團體，以及 30 張發給中樂團賓客的贈票。

- (b) **購票觀眾人數** 審計署發現，中樂團匯報的 40 691 名購票觀眾 (35 676 名加 5 015 名——見表一 (c) 及 (i) 項)，包括 3 321 名 (8%) 持有中樂團自購贈票的觀眾在內，他們不應視為購票觀眾。**經修訂的購票觀眾人數** (包括就康文署為場地管理用途而預留的少量座位數目所作出的輕微調整)，應為 36 981 名 (32 656 名加 4 325 名)。換言之，購票觀眾人數多報了 3 710 名；
- (c) **門票收入款額** 與上文 (b) 項所述的情況相若，中樂團匯報 2008–09 年度的 619 萬元門票收入 (581 萬元加 38 萬元——見表一 (f) 及 (l) 項)，包括了來自中樂團自購贈票所得的 83 萬元在內，而這筆款項其實涉及等額的中樂團支出。由於中樂團並未因出售門票給自己而有任何經濟得益，該 83 萬元門票收入實應扣除。因此，匯報的門票收入應修訂為 536 萬元 (見表二)。表二進一步顯示，中樂團在 2009–10 年度購買贈票的支出有所增加；

表二

中樂團自購贈票和門票收入淨額

財政年度	門票收入 (i) (百萬元)	中樂團自購贈票 (ii)		門票收入淨額 (iii)=(i)-(ii) (百萬元)
		(百萬元)	(ii) 佔 (i) 的百分比	
2008–09	6.19	0.83 (註)	13%	5.36
2009–10 (直至 2009 年 12 月)	4.28	0.96 (註)	22%	3.32

資料來源：中樂團的記錄

註：有關款項並不包括按一項特別推廣計劃而購買門票所涉及的 44 萬元 (2008–09 年度) 及 34 萬元 (2009–10 年度)。按照該計劃，中樂團應贊助商的要求，須購買門票免費派發予青少年和弱勢社群。

- (d) **入座率** 在自我評估報告中，入座率是把購票觀眾人數 (見表一 (c) 及 (i) 項) 除以音樂會舉行場地的最高觀眾容量 (見表一 (b) 及 (h) 項) 計算出來的。審計署有以下意見：

- (i) **購票觀眾** 中樂團在二零一零年二月解釋，基於民政事務局在《資助及服務協議》訂立的規定，在計算入座率時，他們以購票觀眾人數作為依據(見第 3.3 段)。這個計算依據，即不包括持有免費贈票的觀眾，但包括持有中樂團自購贈票的觀眾。這個依據可能未必準確，因為並非所有持票者都會入場欣賞音樂會。在這方面，康文署場地管理人員根據在場地入口收集的票根所擬備的入座記錄，更能反映實際的入場人數。康文署表示，場地租用者可向他們索取這些入座記錄。根據康文署的入座記錄，審計署發現中樂團的一些音樂會缺席率較高。舉例來說，中樂團在文化中心音樂廳舉行的四個音樂會，便有超過 20% 的觀眾(購票觀眾和贈票觀眾合計)未有出席(見表三)。換言之，在缺席率較高的情況下，根據購票觀眾人數計算入座率便會出現高估的情況；

表三

觀眾缺席率超過 20% 的音樂會
(2008-09 年度)

音樂會	觀眾 總人數 (a)	實際入場 人數 (b)	缺席人數 (c)=(a)-(b)	缺席率 $(d)=\frac{(c)}{(a)}\times 100\%$
音樂會 2 (第二場演出)	1 557	1 214	343	22%
音樂會 14 (首場演出)	1 145	884	261	23%
音樂會 25 (首場演出)	979	694	285	29%
音樂會 29	1 117	864	253	23%

資料來源：中樂團和康文署的記錄

- (ii) **最高觀眾容量** 中樂團通常在兩個康文署場地，即文化中心音樂廳和香港大會堂(大會堂)音樂廳，舉辦定期音樂會，該兩個場地的最高觀眾容量分別為 2 005 席和 1 434 席。中樂團不以場地的“最高觀眾容量”計算入座率，卻以樂團所定的**預設觀眾容量**計算入座率(於二零零三年經理事會通過)。文化中心的預設觀眾容量為 1 496 席(約佔 2 005 席的 75%)，大會堂的預設觀眾容量則為 1 206 席(約佔 1 434 席的 84%)。亦即是說，中樂團假定兩個場地必定有約 25% 和 16% 的座位不會使用。不過，審計署注意到，這個假定未必一定正確，因為中樂團撥予音樂會使用的座位數目會因音樂會而異。舉例來說，2008-09 年度在文化中心舉行的其中四個音樂會，撥予音樂會使用的座位數目(註 7)便較預設觀眾容量超出 17% 至 28%。結果，由於以預設觀眾容量計算入座率，有數個音樂會所匯報的入座率超過 100% (見附錄 C 音樂會 15、28 及 30)。

3.8 根據第 3.7 段所述的意見，審計署就中樂團向政府匯報的 2008-09 年度定期音樂會的表現成效，作出如表四所述的修訂(詳細分項數字載於附錄 D)。

註 7：撥予一場音樂會使用的座位數目，會列於核准座位表內。中樂團須將每場音樂會的票價表和座位表交予康文署審核。座位表顯示有關音樂會的所有可使用座位，包括會派發贈票的座位。未得康文署場地經理事先批准，核准的票價表和座位表均不得更改。

表四

中樂團定期音樂會的經修訂表現成效
(2008–09 年度)

指標	成果
主要節目 (常規業務) :	
(a) 音樂會數目 (演出場數)	28 (46)
(b) 經修訂最高觀眾容量 (座位數目——註 1)	48 489
(c) 經修訂購票觀眾人數 (註 2)	32 656
(d) 經修訂贈票數目 (註 3)	4 391
(e) 經修訂入座率 ($33\,085 \div (b) \times 100\%$ —— 註 4)	68%
(f) 經修訂門票收入	510 萬元 (註 5)
主要節目(場地伙伴計劃) :	
(g) 音樂會數目 (演出場數)	3 (4)
(h) 經修訂最高觀眾容量 (座位數目——註 1)	6 193
(i) 經修訂購票觀眾人數 (註 2)	4 325
(j) 經修訂贈票數目 (註 3)	871
(k) 經修訂入座率 ($4\,624 \div (h) \times 100\%$ —— 註 4)	75%
(l) 經修訂門票收入	26 萬元 (註 5)

資料來源：審計署根據中樂團和康文署的記錄計算所得

註 1：經修訂最高觀眾容量是實際撥予個別音樂會使用的座位數目 (見第 3.7(d)(ii) 段)。

註 2：經修訂購票觀眾人數並不計算持有中樂團自購贈票的觀眾，但包括按一項特別推廣計劃而購買的 3 575 張門票在內。按照該計劃，中樂團應贊助商的要求，須購買門票免費派發予青少年和弱勢社群 (見第 3.7(b) 段和第 3.7(c) 段表二註)。

註 3：經修訂贈票數目包括免費贈票和中樂團自購贈票 (見第 3.7(a) 段)。

註 4：根據康文署的記錄，實際入場人數為 33 085 人 (常規業務) 和 4 624 人 (場地伙伴計劃)。

註 5：門票收入並不計算有關中樂團自購贈票 (見上文註 2) 的 71 萬元 (常規業務) 和 12 萬元 (場地伙伴計劃)。

3.9 比較表一與表四可見，中樂團的實際表現成效並未能適當地向政府匯報，尤其沒有適當地匯報贈票數目、購票觀眾人數、入座率和門票收入。根據《資助及服務協議》，政府保留規定自我評估報告格式的權利。因此，民政事務局(作為管制人員)需要檢討自我評估報告的匯報基準，並採取行動加以改善。民政事務局可能亦需確定其他演藝團體(見第 1.5 段)提交的自我評估報告，是否需要採取類似的改善措施。

審計署的建議

3.10 審計署建議民政事務局局長應：

- (a) 與中樂團研究如何改良自我評估報告的匯報基準(包括重新評估應匯報哪些表現成效資料)，並就須編入報告的表現成效資料，給予明確的界定和列明數據計算方法；
- (b) 要求其他演藝團體就其自我評估報告採取類似上文(a)項所述的改善措施；
- (c) 如演藝團體(包括中樂團)仍未設立適當機制核實自我評估報告所匯報的資料，促請這些團體設立機制；及
- (d) 要求演藝團體向其董事局／理事會提交自我評估報告，獲得通過後才提交民政事務局。

當局的回應

3.11 民政事務局局長同意審計署的建議。

中樂團的回應

3.12 中樂團歡迎審計署的建議。中樂團理事會主席表示：

- (a) 按城市電腦售票網出售的門票數目和贈票數目計算入座率，是本地演藝界普遍採用的做法，理由是實際入場人數往往與在場地收集到的票根數目有出入；
- (b) 城市電腦售票網的做法是每場演出最多只准派發 60 張贈票，任何額外的“贈票”必須購買。由於自我評估報告並無預先界定“門票收入”的定義，中樂團便按字面解釋，把所有“購票”(不論是外來購票者或中樂團自己購買的門票)的收入算作門票收入。中樂團

想強調一點，樂團多年來都是按這個方法計算“門票收入”和“入座率”，從來沒有意圖誤導。這些年來，政府一直知道中樂團的政策和做法；

- (c) 由於需要擴闊觀眾層面，更大力推廣中樂，中樂團必須繼續派發一些自購贈票，作推廣之用。不過，中樂團亦明白適宜提高贈票／推廣門票策略(尤其是記錄方面)的清晰度和透明度；
- (d) 為了確保觀眾能享受到最佳的視聽效果，每場演出的座位數目和編排都是按個別情況擬定的，每個音樂會可供發售的座位數目因而有所不同，這其實亦是所有演藝團體的慣常做法。不過，座位數目的差異可能會引起混亂。因此，中樂團採用 1 496 個座位(文化中心音樂廳)和 1 206 個座位(大會堂音樂廳)的預設觀眾容量作為內部參考，以衡量音樂會的表現。中樂團理事會曾在多次會議上討論和通過上述內部標準；
- (e) 康文署代表曾出席相關的理事會會議，並確認這方面並無指引，各演藝團體可以自行制訂衡量制度；
- (f) 自此以後，中樂團在理事會會議上呈交的所有音樂會報告和呈交政府的自我評估報告中，一直採用 1 496 個座位(文化中心音樂廳)和 1 206 個座位(大會堂音樂廳)的預設觀眾容量；及
- (g) 中樂團會與康文署及民政事務局商討，研究是否有更好的方法呈報有關觀眾容量的數字。

管制贈票的派發

中樂團派發贈票的政策

3.13 根據市務委員會二零零五年一月的文件，中樂團派發贈票，是為了：

- (a) 款待外賓和領事館人員，作公關用途；
- (b) 讓民政事務局和康文署監察中樂團的運作；
- (c) 讓康文署和音樂顧問向中樂團提出意見和建議；
- (d) 向文化及藝術機構、贊助商和合作伙伴致意，並開拓有助中樂團持續發展的機會；
- (e) 引起傳媒興趣，爭取他們支持；

- (f) 鼓勵藝評人為文化節目撰寫評論；及
- (g) 讓理事會監察中樂團的運作。

3.14 如第 3.7(a) 段所述，在 2008–09 年度，中樂團派發了 5 262 張贈票。表五顯示向各類人士派發贈票的情況。

表五

派發贈票的情況
(2008–09 年度)

贈票對象	主要節目			
	常規業務	場地伙伴計劃	總計	百分比
(a) 贊助商	1 317	34	1 351	26%
(b) 本地傳媒 (供派發給市民)、演藝團體、參與演出者及非牟利團體 —— 作特別公關及市務推廣用途	913	703	1 616	31%
(c) 中樂團的賓客，包括領事館人員、作曲家及藝術家、來自文化界的賓客、準贊助商及策略性伙伴	985	63	1 048	20%
(d) 中樂團職員	488	21	509	9%
(e) 中樂團理事會成員及音樂顧問	244	21	265	5%
(f) 記者及藝評人	153	14	167	3%
(g) 未用的贈票	291	15	306	6%
總計	4 391	871	5 262	100%

資料來源：中樂團的記錄

審計署的意見及建議

派發贈票的策略和監察制度

3.15 中樂團派發贈票的策略和監察制度詳載於附錄 E。中樂團在二零一零年二月解釋，樂團派發贈票，旨在進一步推廣中樂。不過，審計署注意到，與每年亦會舉辦不少文化／藝術節節目的康文署相比，中樂團的贈票策略較為慷慨，監察制度亦較為寬鬆。雖然中樂團和康文署的贈票策略目的相近，贈票對象亦類似，但二者的策略和監察制度卻存在差異。表六顯示比較結果。

表六

贈票策略和監察制度
(二零一零年一月)

比較範疇	中樂團	康文署
(a) 有否訂定限額？	有訂定類似康文署所用的限額。不過，限額只適用於中樂團的賓客(見表五(c)項)，不適用於其他類別的贈票對象(例如：傳媒、理事會成員)。	有訂定限額(註)。限額適用於所有類別的贈票對象。
(b) 可否行使酌情權？	<p>可行使酌情權。如音樂會在演出前三星期售票不足30%，行政總監獲授權：</p> <p>(i) 給中樂團的賓客(見上述(a)項)超額派發贈票；及</p> <p>(ii) 派發贈票作公關及市務推廣用途。</p> <p>根據上述條件(i)及(ii)派發的贈票，只可佔可出售門票總數的10%。如超過10%，須得到理事會主席批准。</p>	<p>不可行使酌情權。如要超額派發贈票，須得到特別批准。只有接受培訓或在活動中直接執行公職的康文署職員，才可獲發贈票。</p>

比較範疇	中樂團	康文署
(c) 向贊助商派發的贈票	<p>不受上述 (a) 項的限額限制。贊助商根據核准的比例獲發贈票。就相近的贊助款額而言，中樂團派發的贈票數目是康文署的數倍。</p> <p>派發給贊助商的贈票，如票面總值不超過 10 萬元，可由行政總監批准；如超過 10 萬元，則由市務委員會 (見第 2.3(c) 段) 主席批准。</p>	<p>受 (i) 上述 (a) 項的限額和 (ii) 其他贊助指引所訂的限額限制。就第 (ii) 項而言，贊助 40 萬元至 60 萬元最多可獲發 40 張贈票。如要超出所定的限額，須得到特別批准。</p> <p>派發贈票的實際數目，須視乎贈票數目佔場地容量的百分比，以及贊助金額佔節目整體預算的百分比而定。一般規則是派發贈票的總值不應超過贊助金額的 5%。</p>
(d) 有否監察贈票對象的入座情況？	<p>有，但主要限於理事會成員和某些中樂團賓客 (見表五 (c) 及 (e) 項)。中樂團會在呈交理事會覆核的贈票名單內，在有關賓客的名字旁註明“沒有出席”以匯報入座資料。</p> <p>不過，一般而言，並無監察其他贈票對象 (例如：本地傳媒) 的入座情況，但如贈票對象須親自到舉辦音樂會的場地領取贈票，則屬例外，因中樂團屆時會知道該等人士有否出席。</p>	<p>有。派發贈票時，已告知對方如最終未能出席音樂會，須退回贈票或通知節目辦事處。</p> <p>為了監察贈票對象的入座情況，康文署備存贈票登記冊，並在贈票存根填上持票者姓名，以便場地職員核對賓客名單。音樂會結束後，康文署會編製“沒有出席”人士的名單，並考慮把“沒有出席”比率偏高的人士從賓客名單中剔除。</p>

資料來源：審計署對中樂團和康文署記錄的分析

註：贈票限額按照場地容量而定。舉例來說，如在設有 1 301 至 1 700 個座位的場地舉辦音樂會，康文署最多可派發 50 張贈票；如在設有 1 701 至 2 000 個座位的場地舉辦，最多可派發 60 張贈票。

3.16 鑑於中樂團的活動主要由政府資助(見第 3.2 段)，樂團需要小心管制音樂會贈票的派發。此外，審計署關注到，經常派發大量贈票，會令音樂會觀眾不願購票，因此未必符合中樂團的利益。

3.17 由政府資助的音樂會，應盡量把門票售予公眾(以符合政府的文化政策——見第 1.2 段)。表五顯示中樂團在 2008–09 年度派發了 5 262 張贈票，佔觀眾總人數(42 243 人——第 3.8 段表四(c)、(d)、(i)及(j)項)的 12%，換言之，只有 88% 的門票由公眾購買。中樂團在 2009–10 年度用於購買贈票的支出有所增加(見第 3.7(c) 段表二)，亦是審計署所關注的事項。

3.18 審計署認為，中樂團需要按照審慎和合乎經濟效益的原則，並參考康文署的贈票策略和監察制度，認真檢討樂團的贈票策略和監察制度。同時，中樂團需要研究更有效的措施，以推銷音樂會的門票，以及長遠而言，需要與民政事務局合作，研究更有效的措施，向市民推廣中樂。

應多加推廣的良好措施

3.19 在 2008–09 年度，中樂團應一間贊助公司的要求，購買了 3 575 張門票供免費派發。該等門票已計算在第 3.8 段表四的經修訂購票觀眾人數內(見該表註 2)。根據該項計劃(“Chinese Music Alive”計劃)，因應該公司在三年內贊助 420 萬元，中樂團會向青少年及弱勢社群派發某些音樂會的門票，總數約為 7 000 張(價值合共約為 105 萬元)。中樂團亦會舉辦音樂會前講座、日間教育音樂會、教育工作坊和比賽，讓參與者享受文化生活和加深認識中樂。

3.20 中樂團與該公司訂立的協議的其中一項，是中樂團須向出席音樂會的參與者進行意見調查，然後每半年向該公司呈交評估報告，作檢討之用。在 2008–09 年度的兩份評估報告及在 2009–10 年度的首份評估報告內，中樂團匯報計劃反應極佳——差不多所有觀眾都表示欣賞音樂會的演出，日後亦有意再出席同類音樂會。在 2009–10 年度的首份評估報告中，中樂團總結說，計劃有助提升和發展中樂；透過出席音樂會、音樂會前講座和工作坊，參與者亦得到心靈上的滿足，並加深對中樂的認識。中樂團進一步表示，樂團日後會更積極規劃和舉辦同類教育計劃，藉以推廣中樂。

3.21 除了這項特別推廣計劃外，中樂團亦在二零零五年自行成立“樂在其中顯關懷”計劃，為購買音樂會門票贈予慈善機構進行募捐。計劃旨在讓弱勢社群(包括低收入家庭、長者、孤兒、殘疾人士和單親家庭)認識中樂之美，並把中樂帶到他們所屬的中心／學校。然而，在 2008–09 年度，樂團根據該計劃只派發了 168 張贈票(約值 25,000 元)。審計署歡迎中樂團這項措施，但認為樂團需要加強規劃和推廣同類計劃。

派發贈票的文件記錄

3.22 審計署揀選了2008–09年度七個音樂會(共12場演出)進行審查，這七個音樂會大約派發了3 000張贈票。審計署審查了中樂團派發贈票的制度和程序(詳情見附錄F)後，有以下意見：

- (a) **索取贈票和認收贈票的記錄** 雖然中樂團間中備存索取贈票的非正式記錄(如電郵或派發名單)，但沒有時刻妥為備存所有索取贈票的完整書面記錄。此外，中樂團亦無備存簽署認收贈票的記錄。舉例來說，中樂團向幾批參與演出一個音樂會的人士派發合共288張贈票(為特別公關和市務推廣目的而派發)。然而，中樂團沒有備存任何索取贈票的書面記錄，認收贈票的書面記錄亦欠奉。此外，中樂團又向一個演藝團體派發另一個音樂會的76張贈票(亦為特別公關和市務推廣目的而派發)，但同樣沒有備存該團體索取和認收贈票的書面記錄；
- (b) **增發贈票的理由和批准的文件記錄** 中樂團很多時沒有把增發贈票的理由記錄在案，亦沒有取得增發贈票的書面批准。個案三即屬一例。在一些情況下，中樂團只是根據“理事會主席的口頭批准”增發贈票(在贈票名單上說明)，但沒有證據顯示中樂團事後取得書面批准。這類例子包括中樂團向本地兩間傳媒機構派發一場音樂會的100張贈票(個案三)和另一場音樂會的155張贈票(個案四)；

個案三

在文化中心舉行的音樂會 14 (演出兩場)

1. 一間公司贊助其中一場演出(不足30萬元)，中樂團為此向該公司派發506張該場演出的贈票(費用為贊助金額的一半)。
2. 就該項贊助派發506張贈票，超出了贊助公司應得的贈票數目。根據規定，贊助公司應得的贈票為100張。然而，中樂團並無文件記錄向該贊助公司增發贈票的理由，亦無記錄已取得市務委員會主席批准(註)。
3. 至於音樂會的另一場演出，中樂團亦向本地兩間傳媒機構派發合共100張贈票。中樂團同樣沒有記錄派發贈票的理由，亦沒有取得理事會主席的書面批准。

資料來源：中樂團的記錄

註：如贈票總值超過10萬元，須得到市務委員會主席批准(見第3.15段表六(c)項)。

個案四

在文化中心舉行的音樂會 25 (演出兩場)

中樂團向本地兩間傳媒機構派發其中一場演出的贈票，合共155張。中樂團並無記錄向傳媒派發大量贈票的理由，亦沒有取得理事會主席的書面批准。

資料來源：中樂團的記錄

- (c) **需要加強收集觀眾意見的工作** 中樂團設有制度，透過樂團網站的標準問卷，收集觀眾意見。然而，二零零六至二零零九年的四年期間，中樂團只收到三份填妥的問卷。雖然中樂團亦有在音樂會中場休息期間，透過與賓客和員工的討論和聚會，收集非正式的意見，但仍需設立適當的制度，收集觀眾(特別是持贈票的觀眾)的意見。在這方面，“Chinese Music Alive”計劃(見第3.20段)進行意見調查和編製半年評估報告的制度實屬良好措施，應予推廣；及
- (d) **有關贈票對象的記錄未有呈交理事會覆核** 中樂團並無書面記錄顯示，全部七個音樂會的贈票名單(包括贈票對象的入座資料)曾提交理事會覆核。

為商業贊助機構舉辦“專場”音樂會

3.23 中樂團曾兩度(一場在2008-09年度，另一場在2009-10年度)為商業贊助機構把定期音樂會以“專場”形式舉辦(門票不作公開發售)，詳情如下。

個案五

在文化中心舉行的一個音樂會(演出兩場) (2008–09 年度)

1. 根據《資助及服務協議》，中樂團須為市民舉辦上述音樂會的兩場演出。結果，首場演出的門票公開向市民發售，但第二場演出則是為一個商業贊助機構舉辦的專場音樂會。這場演出共售出／派發了 1 557 張門票。
2. 在售出／派發的 1 557 張門票中，1 464 張 (94% —— 註)由贊助公司取得。贊助公司因贊助樂團 10 萬元而獲發 100 張贈票，且獲准購買另外 1 364張門票(由中樂團代為購買，費用約為 159,000 元)。此外，所有與這場演出有關的宣傳品可印上贊助公司的名字，贊助公司亦專享在演出場地舉行招待會的權利。
3. 中樂團在新聞稿、單張和小冊子上公布，第二場演出是由一間公司贊助，門票不會公開發售。
4. 根據中樂團的記錄，該音樂會(兩場演出)共虧蝕 20 萬元，還未計入分攤藝術部本地職員的薪酬和其他間接營運支出，如行政部職員的薪酬等。

審計署的意見

5. 審計署雖然理解中樂團以專場形式舉辦第二場演出，是為了增加收入和擴大觀眾層面，但樂團仍需向商業贊助機構收回演出的全部成本，以免出現公帑補貼私人活動的情況(見第 1.6(d) 段)。

資料來源：中樂團的記錄

註：至於其餘 6% 門票，4% 在預售期間(在公布該場演出為專場音樂會前)售予公眾人士，餘下 2% 以贈票形式派發予中樂團的賓客、理事會成員和職員。

個案六

在文化中心舉行的一個音樂會 (演出兩場)
(2009–10 年度)

1. 根據《資助及服務協議》，中樂團須為市民舉辦上述音樂會的兩場演出。結果，首場演出的門票公開向市民發售，但第二場演出則是為一個商業贊助機構舉辦的專場音樂會。這場演出派發了共 1 679 張門票，包括向贊助公司派發的 1 630 張贈票。這些贈票是因贊助公司贊助了少於 40 萬元而派發的。
2. 向贊助公司派發 1 630 張贈票，超出了贊助商應得的贈票數目 (情形與個案三類似)。根據規定，贊助商應得的贈票為 200 張。此外，所有與這場演出有關的宣傳品可印上贊助公司的名字，贊助公司亦專享在演出場地舉行招待會的權利。
3. 中樂團在新聞稿、單張和小冊子上公布，第二場演出是為贊助公司舉辦的專場音樂會，門票不會公開發售。
4. 審計署注意到，除了 17 張免費贈票外，中樂團以大約 358,000 元購買 1 662 張贈票 (1 630 張發給贊助公司，49 張發給中樂團的賓客和職員)。此外，中樂團以大約 35 萬元支付參與這場演出的海外藝術家和表演者的酬金、場地租金和市務推廣費。換言之，即使未計入分攤藝術部本地職員的薪酬和其他間接營運支出，第二場演出仍出現虧蝕。

審計署的意見

5. 贊助款項只彌補了中樂團自購門票贈予贊助公司的支出，不足以抵償舉辦這場演出的其他費用。審計署雖然理解中樂團以專場形式舉辦第二場演出，是為了增加收入和擴大觀眾層面，但樂團仍需向商業贊助機構收回演出的全部成本，以免出現公帑補貼私人活動的情況 (見第 1.6(d) 段)。

資料來源：中樂團的記錄

3.24 由於在 2008–09 年度收回成本的比率只有 18% (2009–10 年度的比率估計為 19%)，中樂團舉辦的定期音樂會獲政府大量補貼。這種為商業贊助機構舉辦專場音樂會 (但獲政府資助) 的做法，需要認真檢討。中樂團亦需研究，可否在不會使商業贊助機構卻步和不拒絕他們舉辦專場音樂會的要求這個前提下，要求商業贊助機構負擔音樂會的全部成本。

審計署的建議

3.25 審計署建議中樂團應：

派發贈票的策略和監察制度

- (a) 按照審慎和合乎經濟效益的原則，並參考康文署的贈票策略和監察制度，認真檢討樂團的贈票策略和監察制度，並適當地加以修訂；
- (b) 研究更有效的措施，以推銷定期音樂會的門票，以及長遠而言，與民政事務局合作，研究更有效的措施，向市民推廣中樂；

應多加推廣的良好措施

- (c) 加強規劃和舉辦教育計劃 (類似 “Chinese Music Alive” 計劃)，藉以向青少年和弱勢社群推廣中樂；

派發贈票的文件記錄

- (d) 妥為備存索取和認收贈票的記錄；
- (e) 改善增發贈票的理由和批准的文件記錄；
- (f) 參考 “Chinese Music Alive” 計劃進行意見調查和編製半年評估報告的良好措施，設立妥善的制度，收集觀眾 (特別是持贈票的觀眾) 的意見；
- (g) 執行向理事會提交贈票名單 (包括入座資料) 的規定；及

為商業贊助機構舉辦 “專場” 音樂會

- (h) 如以專場形式為商業贊助機構舉辦音樂會，要求他們負擔全部成本。

中樂團的回應

3.26 中樂團歡迎審計署的建議。中樂團理事會主席表示：

整體而言

- (a) 中樂團日後制訂市務和售票策略時，會考慮審計署的建議；

與康文署的策略和監察制度比較

- (b) 中樂團與康文署屬兩類不同的機構。康文署是政府部門，完全以公帑營運，而中樂團則已公司化，以期“在實踐藝術理念方面有更大的自主權，在行政上更為靈活，同時吸納更多社會各界人士參與和支持”(見第 1.4 段)；
- (c) 作為一間資助機構，中樂團一向恪守審慎理財的原則。不過，為了建立品牌聲譽和定位，中樂團須不時尋求贊助，並採用政府和社會所推崇的公私合營等模式，在長遠而言，希望能成為一個具經營能力及可持續發展的演藝團體。直接比較康文署與中樂團的市務及贈票策略，恐怕並不適當；
- (d) 香港人對中國古典管弦樂的欣賞水平和接受程度仍然偏低，極需公眾教育和推廣，以提高他們的興趣。向可能成為觀眾的人士派發贈票，是中樂團其中一項市務策略，已經過審慎和專業的規劃，並獲理事會通過。由於各個音樂會或節目的受歡迎程度不一，樂團的推廣方法亦會有異，以期達到最佳成果(見第 1.12 段的整體回應)；

派發贈票的策略

- (e) 不少贈票是派發給贊助商、本地和海外藝術機構、教育機構、慈善團體、協辦機構、政府人員和領事館人員。他們都是中樂團所要爭取的觀眾，長遠有助提升各界人士對中樂管弦樂的認識；
- (f) 部分贈票是基於“交換條件”的原則向傳媒機構派發的，因而取得免費宣傳的效果。中樂團從中省下的宣傳費和收到的宣傳效果，較發售這些門票所得的金錢利益為大；

應多加推廣的良好措施

- (g) 審計署肯定“Chinese Music Alive”計劃和“樂在其中顯關懷”計劃是良好措施，並認為應進一步推廣，中樂團深感欣慰；
- (h) “Chinese Music Alive”計劃由一名贊助商贊助，目的是要讓青少年和弱勢社群有機會欣賞音樂會；
- (i) “樂在其中顯關懷”計劃由市民捐款資助，由於全球經濟逆轉，中樂團籌款數字下降，這項活動的規模亦要縮小；

- (j) 中樂團仍舊鼓勵私人機構贊助這些活動，以培養香港社會欣賞中樂的風氣。中樂團會繼續尋求合適的贊助商，使原本無緣欣賞音樂會的人有機會接觸中樂；

派發贈票的文件記錄

- (k) 中樂團會考慮改善日後的記錄制度。不過，中樂團想強調一點，樂團一直就索取和認收贈票備存合理的記錄(見第3.22(a)段及附錄F)，並在理事會會議上提交全部記錄供理事會覆核，只是會議記錄並未記載；
- (l) 根據中樂團的經驗，大部份觀眾並不熱衷於填寫意見書。再者，為推動減少用紙，中樂團設有制度，透過樂團網站的標準問卷，收集觀眾的意見(見第3.22(c)段)；
- (m) 中樂團職員亦會在音樂會後主動收集贈票觀眾的意見；
- (n) 中樂團同意適當時需探討其他可行方法(如“Chinese Music Alive”計劃所用的方法)，向觀眾收集意見；

為商業贊助機構舉辦“專場”音樂會

- (o) 如上文(c)段所述，中樂團的長遠策略(即公私合營)是鼓勵私營機構給予贊助。在2009-10年度，個案六(見第3.23段)所指的音樂會(兩場演出)獲一間公司贊助，成功舉行。音樂會其中一場演出預留給贊助商，另一場則公開向市民售票。根據中樂團的經驗，一場規模和性質相若的音樂會，由於部分門票(如學生票及長者票)會以優惠價(而非十足票價)發售，售票收入只及這場獲贊助的音樂會總收入的大約80%。由此可見，這項贊助使中樂團得到更高的財政收益，政府資助的比率亦有所下降；
- (p) 再者，私人贊助商亦屬公眾一員，只要贊助商付費，便有權購買任何數目的門票；及
- (q) 中樂團在致力推廣中樂時，會繼續尋求與私營機構合作，並接受他們的贊助。

制訂座位編排及售票策略

3.27 如第3.7(d)(ii)段所述，中樂團經常以預設觀眾容量(而非場地的“最高觀眾容量”)來計算入座率。中樂團一般會把視覺效果較差(即部分視線受阻)或聽覺效果較差的座位的門票留起，不予發售。這些座位統稱為“暫時騰空座位”。

審計署的意見及建議

需要檢討暫時騰空座位的數目

3.28 在 2008-09 年度，中樂團把一些音樂會 0% 至 4% 的座位劃為暫時騰空座位，但又把另外一些音樂會 20% 至 27% 的座位劃為暫時騰空座位。有關例子見表七。圖二顯示其中一個音樂會 25% 的座位劃為暫時騰空座位的座位表。

表七

在文化中心舉行並有頗多暫時騰空座位的音樂會
(2008-09 年度)

音樂會	場地 (註 1)	可用座位 的數目 (城市電腦 售票網) (a)	暫時騰空 座位的數目 (註 2) (b)	(b) 佔場地容量 的百分比 $(c) = \frac{(b)}{1997} \times 100\%$
音樂會 2 (第二場演出)	文化中心	1 557	440	22%
音樂會 14	文化中心	1 588	409	20%
音樂會 17	文化中心	1 469	528	26%
音樂會 25 (首場演出)	文化中心	1 451	546	27%
音樂會 25 (第二場演出)	文化中心	1 449	548	27%
音樂會 29	文化中心	1 488 (見圖二)	509	25%

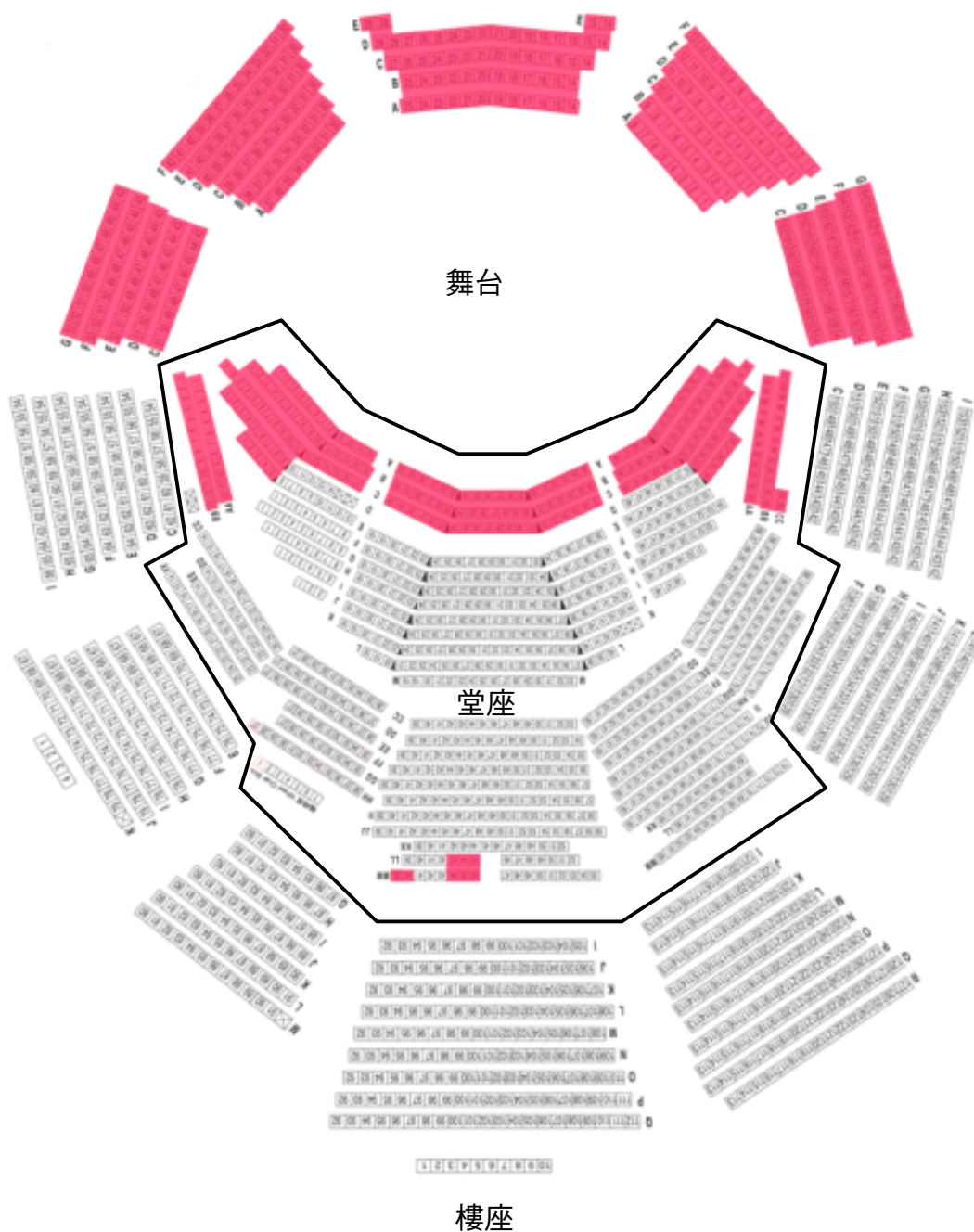
資料來源：中樂團的記錄

註 1： 文化中心音樂廳每場音樂會的容量為 1 997 個座位 (最高觀眾容量 2 005 個座位減去康文署為場地管理用途預留的 8 個座位)。

註 2： 暫時騰空座位的門票是不會發售，亦不會用作贈票。

圖二

文化中心舉行的音樂會 29 的座位表



圖例：■ 暫時騰空座位

資料來源：康文署的記錄

3.29 把太多座位暫時騰空，未必有利於有效率和有效益地運用資源。長遠而言，這項安排並不理想，因為中樂團的其中一項職能是擴大觀眾層面，以及在社會推動中樂的發展。因此，審計署認為中樂團需要檢討座位編排及售票策略，亦需考慮推出可行方法，盡量提高每場音樂會的座位數目。中樂團可研究是否適宜以折扣價出售暫時騰空座位的門票，以及向學校提供學生優惠票。

3.30 一項特別推廣計劃的參加者(尤其是青少年)對計劃反應極佳(見第 3.20 段)，可見中樂有進一步發展的潛在空間。此外，中樂團的《市務手冊》訂明，如音樂會在舉行前三個星期售出的門票不足 30%，行政總監可向學校提供優惠票(三折優惠，最低票價為 20 元)。不過，據資料顯示，中樂團甚少實行這項安排。

3.31 審計署又注意到，另一個演藝團體舉辦音樂會時，一般只會把 14% 的座位暫時騰空。相對來說，中樂團在文化中心舉行音樂會時，把 20% 以上的座位暫時騰空，比例偏高。

審計署的建議

3.32 審計署建議中樂團應：

- (a) 檢討座位編排及售票策略，考慮推出可行方法，盡量提高每場音樂會的座位數目；
- (b) 研究是否適宜以折扣價出售暫時騰空座位的門票；及
- (c) 按照《市務手冊》所訂，如音樂會在舉行前三個星期售出的門票不足 30%，向學校提供優惠票。

中樂團的回應

3.33 中樂團歡迎審計署的建議。中樂團理事會主席表示：

- (a) 中樂團秉持最高的專業水平，力求給予觀眾最佳的視聽享受。把不甚理想的座位的門票發售，將會損害演出的藝術效果；及
- (b) 中樂團會視乎需要檢討優惠票的政策。過去，遇到音樂會舉行前三星期門票仍只售出 30% 時，樂團曾以 20 元的票價向學校發售門票。不過，這項安排並非經常可行，因為學校需要取得內部批准，亦須辦理行政工作，三星期的通知期實在太短。

第4部分：人力資源管理

4.1 職員開支佔中樂團 2008–09 年度總支出約 66% (見第 1.9 段)。本部分探討以下各項中樂團的人力資源管理事宜：

- (a) 藝術部職員的工作時數 (第 4.2 至 4.9 段)；
- (b) 行將離任的藝術部職員的工作調配 (第 4.10 至 4.15 段)；
- (c) 離港職務訪問 (第 4.16 至 4.26 段)；及
- (d) 樂器研究改革室主任的管理 (第 4.27 至 4.36 段)。

藝術部職員的工作時數

4.2 在 2009–10 年度，中樂團的編制包括 88 名以合約制聘用的藝術部職員 (註 8)，他們負責現場表演、排練、作視聽製作和廣播用途的演出，以及教育和培訓工作。除了藝術總監、駐團指揮和樂器研究改革室主任外，其他藝術部職員的聘用合約均訂明下列有關工作時數、假期和超時工作安排的條文：

- (a) **工作時數** 藝術部職員須每周工作 28 小時 (註 9)。他們會分時段工作，每節時段一般為三小時或以下，每周的工作節數不超過十節；
- (b) **假期** 藝術部職員每一工作周可放取一天休假，每年亦可放取公眾假期和 35 天年假。年假期內的星期日和公眾假期亦當作年假計算；及
- (c) **超時工作** 超出每周 28 小時的工作會算作超時工作。有關職員獲准放取等同超時工作時數的補假。

審計署的意見及建議

藝術部人力資源的運用

4.3 中樂團根據樂團每月的活動，為藝術部職員編訂日程表。日程表以四星期為一個周期，並於周期開始前一星期分發予職員。審計署抽查了二零零八年四月、五月、九月和十二月的日程表，結果載於表八。除了二零零八年五月

註 8：藝術部職員包括藝術總監、駐團指揮、樂器研究改革室主任，以及其他隸屬樂團四個聲部 (即拉弦聲部、敲擊聲部、彈撥聲部及吹管聲部) 的樂師。

註 9：一周指由星期日起計至星期六的連續七天時間。根據《人力資源手冊》，藝術部職員的每月規定工作時數應為 122 ($28 \times 365/7 \times 1/12$) 小時。

外，其他三個月的編定工作時數，均少於該月的規定工作時數。事實上，並非每一項編定工作都需要全體藝術部職員出席(註 10)。即使某藝術部職員參與所有編定工作，在該四個月的總工作時數亦只有 375 小時，仍然較 424 小時的總規定工作時數少 49 小時 (12%)。

表八

編定工作時數
(二零零八年四月、五月、九月及十二月)

活動	編定工作時數				
	四月	五月	九月	十二月	總計
(a) 排練	65	90	38	57	250
(b) 演出(註 1)	8	10	7	12	37
(c) 外展社區活動(註 1)	9	6	3	4	22
(d) 其他活動(例如：自行練習和開會)	24	18	24	—	66
(e) 總編定工作時數 (e)=(a)+(b)+(c)+(d)	106	124	72	73	375
(f) 規定工作時數(註 2)	116	110	88	110	424
(g) 編定工作時數超出/ (不足)之數 (g)=(e)-(f)	(10)	14	(16)	(37)	(49)

資料來源：審計署對中樂團數據的分析

註 1：由於日程表並無註明演出和外展社區活動的時數，因此根據出席記錄計算出有關的編定工作時數。

註 2：一個月的規定工作時數為 122 小時(見第 4.2(a) 段註 9)減去該月公眾假期的時數(假定每日 6 小時)，以及就二零零八年九月而言，該月一周編定年假(見第 4.6 段)的時數(即 28 小時)。

註 10：舉例來說，某些排練時段只需要樂團的特定聲部排練。以二零零八年十二月十一日為例，上午時段只由拉弦聲部和吹管聲部的職員排練，下午時段則由彈撥聲部和敲擊聲部的職員排練。

4.4 中樂團以人手編撰藝術部職員參與中樂團工作的出席記錄。根據 2008–09 年度的日程表和出席記錄，審計署在表九列出抽查的 20 名藝術部職員 (包括三個不同職級及樂團全部四個聲部) 的實際工作時數。從該表所見，他們的實際工作時數平均為 703 小時，較該年的規定工作時數 1 236 小時 (註 11) 少 533 小時 (43%)。

表九

2008–09 年度的實際工作時數

職員	實際 工作時數 (a)	不足之工作時數 (與規定工作時數比較)	
		(b) = 1 236 – (a)	(c) = $\frac{(b)}{1\,236} \times 100\%$ (%)
首席 1	716	520	42%
首席 2	719	517	42%
首席 3	709	527	43%
助理首席 1	715	521	42%
助理首席 2	720	516	42%
助理首席 3	763	473	38%
樂師 1	691	545	44%
樂師 2	662	574	46%
樂師 3	615	621	50%
樂師 4	611	625	51%
樂師 5	696	540	44%
樂師 6	695	541	44%
樂師 7	696	540	44%
樂師 8	745	491	40%
樂師 9	679	557	45%
樂師 10	705	531	43%
樂師 11	738	498	40%
樂師 12	701	535	43%
樂師 13	715	521	42%
樂師 14	775	461	37%
總計	14 066	10 654	—
平均	703	533	43%

資料來源：審計署對中樂團數據的分析

註 11：2008–09 年度的規定工作時數為 1460 (即 28 × 365/7) 小時減去 14 天公眾假期的時數 (即 6 小時 × 14)，以及 5 周年假的時數 (即 28 小時 × 5)。

4.5 從日程表和出席記錄的分析(表八及表九)可見，在2008-09年度，藝術部尚有剩餘的人手未曾善加利用。審計署審查了中樂團調派藝術部職員參與各類活動的情況。根據表八的資料，在上述四個月的375小時編定工作時數中，287(250 + 37)小時與演出和排練有關，撥予外展社區活動的工作時數只有22小時。外展社區活動對中樂的推廣和教育工作十分重要(見第1.8段)，這些工作將有助擴大樂團的觀眾層面。在2008-09年度，中樂團舉辦了75項外展社區活動，其中40項(53%)有藝術部職員參與(註12)，藝術部職員參與這些活動的總時數為1 014小時。中樂團需要善加利用藝術部的剩餘人手，例如安排他們多參與外展社區活動。

年假

4.6 根據聘用合約(見第4.2(b)段)，藝術部職員在每一合約年度(九月至翌年八月)可享有35天年假。中樂團通常會安排藝術部職員盡量在樂團夏季休演期間(八月及九月上旬)放取年假。審計署審查了四個合約年度(2005-06至2008-09年度)的年假記錄，發現在其中三個年度，藝術部職員獲發的年假均較他們可享有的為多(見表十)，但沒有記錄註明額外發放年假的理由。中樂團需要收緊這方面的管制。

表十

每一名藝術部職員獲發的年假
(2005-06至2008-09合約年度)

合約年度	獲發的年假 (a)	較可享有的年假 多出的天數 (b) = (a) - 35天
2005-06	37天	2天
2006-07	40天	5天
2007-08	36天	1天
2008-09	35天	0天

資料來源：中樂團的記錄

註12：40項外展社區活動有藝術部職員參與，他們主要是參與演出、講座和音樂欣賞工作坊。餘下的35(75 - 40)項活動由行政部職員負責，主要是與其他組織合辦的音樂節目(中樂團擔當聯絡和行政工作)，以及帶領訪客參觀後台。

超時工作的補假

4.7 根據聘用合約，藝術部職員工作超逾規定的每周 28 小時，可獲發等同超時工作時數的補假。審計署審查二零零八年十二月的出席記錄時發現，由十二月十四日(星期日)至十二月二十日(星期六)的一星期，藝術部職員的工作時數少於規定的 28 小時(註 13)，卻在以下兩個情況下獲發補假，與合約條文有所抵觸：

- (a) 在二零零八年十二月十八日下午的排練時段，中樂團記錄顯示實際練習時間較編定的三小時超出三分鐘，但所有參與的藝術部職員均獲發一天補假；及
- (b) 在二零零八年十二月十九日下午的排練時段，中樂團記錄顯示，所有參與的藝術部職員均獲發兩天補假：一天是因為他們在該時段表現優異；另一天是因為翌日(演出前)的排練開始時間由原定的晚上七時三十分提早至晚上七時正，預計會有 30 分鐘超時工作。

中樂團需要提醒所有管理人員，必須在核實下屬的工作時數確實超出規定工作時數後，才向他們發放等同超時工作時數的補假。

審計署的建議

4.8 審計署建議中樂團應：

藝術部人力資源的運用

- (a) 密切監察藝術部職員的工作時數，確保能按照聘用合約的條款善用人手；
- (b) 善用藝術部的剩餘人手，例如安排他們多參與外展社區活動；

年假

- (c) 收緊有關年假的管制，確保職員獲發的年假不會超出他們可享有的年假；及

超時工作的補假

- (d) 提醒所有管理人員在核實下屬的工作時數確實超出規定工作時數後，才向他們發放等同超時工作時數的補假。

註 13：如第 4.3 段表八所示，他們在二零零八年十二月的編定工作時數亦少於規定工作時數。

中樂團的回應

4.9 中樂團歡迎審計署的建議。中樂團理事會主席表示：

- (a) 中樂團會研究盡量善用藝術部職員的可行性；
- (b) 就音樂會的大部分準備工作而言，很多樂師都會自行練習，而不是在指定場地練習。這情況符合國際上和國家的做法，在西方樂團亦甚普遍；
- (c) 在聘用合約訂明工作時數、假期和超時工作安排，是為了保障樂師和樂團的權益。樂團用於集體排練的時間只是最低限度的時間，旨在確保樂團有一定的時間進行集體排練以達到藝術要求，此舉符合國際上的做法；
- (d) 這些個別練習時段的“工作時數”難以量化。以一個於二零一零年三月香港藝術節舉辦的音樂會為例，樂師須演奏 298 頁新樂譜。平均而言，各樂師需要 30 分鐘至一小時分析和熟習一頁新樂譜或複雜的樂譜。因此，樂師為了這個音樂會，除了每周排練 28 小時外，還要練習合共 149 (298 × 0.5) 小時。為了推廣古典中樂和將古典中樂現代化，中樂團已委約逾 1 900 首新作品，這些新作品已得到廣泛認同。因此，樂師需要投入相當多時間練習新作品；
- (e) 每周 28 小時的集體排練並無計及自行練習和小組排練，以及個人演奏會、訪問、拍攝和開會等宣傳和外展工作的時間 (註 14)；
- (f) 還有其他限制導致工作時數不足，包括學校假期，其他機構在商場舉辦西方節慶活動，以及缺乏演出場地。舉例來說，十二月對中樂團來說是“特別淡靜”的一個月，因為所有學校都在放假，商場亦大多忙於舉辦聖誕活動；及
- (g) 藝術部的管理層會於定期音樂會或外展活動因上述理由而無法舉辦的日子發放補假。中樂團以往會支付超時工作的工資，卻對樂團的開支構成壓力。在與工會和職員溝通，建立良好關係後，樂團採用補假制度，開支壓力才得以紓緩。

註 14：審計署分析編定工作時數 (第 4.3 段表八) 和實際工作時數 (第 4.4 段表九) 時，已把中樂團記錄所示的演出、排練、外展社區活動、自行練習、開會和其他活動的時間計算在內。

行將離任的藝術部職員的工作調配

4.10 根據聘用合約的條款，中樂團須於藝術部職員的合約屆滿前三個月，與對方議定續約事宜。在二零零九年五月十五日的會議上，理事會考慮是否為將於二零零九年八月三十一日約滿的藝術部職員續約。經討論後，理事會決定不與三名藝術部職員續約。

4.11 二零零九年六月十日，行政總監向理事會匯報：

- (a) 已通知三名有關職員不會獲得續約；
- (b) 自二零零九年五月中起，三人已沒有參加中樂團的演出，這項安排會持續至二零零九年八月底；及
- (c) 其中一人的空缺會由署任人員填補。

審計署的意見及建議

4.12 二零零九年五月中至八月底期間，三名行將離任的藝術部職員獲發薪金合共 323,000 元，但沒有獲派任何工作。從衡工量值的角度而言，這項安排並不理想。即使職員行將離任，中樂團仍需善用他們，直至約滿為止。如在實行上有實際困難，中樂團亦需設法把不必要的開支減至最低。關於這一點，審計署注意到，聘用合約有條文訂明，任何一方均可提早一個月通知或支付一個月薪金代替通知，以終止合約。

4.13 二零零九年五月十五日理事會會議的記錄和文件，並沒有記載理事會獲悉有關該三名行將離任的藝術部職員的安排，即三人在餘下的合約期內不會獲派任何工作，但會繼續支薪。二零一零年二月，中樂團在回覆審計署的提問時表示，理事會十分清楚上述安排。審計署認為，這些資料應妥為記錄在案，以示理事會是在知情的情況下作出決定。審計署要求理事會改善文件記錄的建議(見第 3.25(e) 段)，同樣適用於此個案。

審計署的建議

4.14 審計署建議中樂團應確保行將離任的人員會獲得善用，直至合約期滿為止。如在實行上有實際困難，則應設法把不必要的開支減至最低。

中樂團的回應

4.15 中樂團歡迎審計署的建議。中樂團理事會主席表示：

- (a) 中樂團已引入 360 度評核制度和完善的周年檢討機制，以確保中樂團樂師的演出達到世界級藝術水平，並且恪守紀律。這很可能是中樂管弦樂團管理中最科學化和制度化的工作表現評核；及
- (b) 中樂團會研究審計署的建議，並設法減少不必要的開支，但會顧及解僱／終止合約可能對個別人士和公司整體士氣的影響。

離港職務訪問

機票

4.16 二零零三年，中樂團在《人力資源手冊》訂明，如進行離港職務訪問，應為理事會成員(包括主席和副主席)和職員(上至藝術總監和行政總監)提供經濟客位機票。《人力資源手冊》又訂明，如藝術總監須擔任指揮，可把機票提升至商務客位機票。

4.17 **二零零九年四月的修訂** 二零零九年三月，人力資源委員會通過一份行政部文件。該文件建議修訂《人力資源手冊》，訂明如理事會代表、藝術總監和行政總監須乘搭飛行時間六小時或以上的航班進行離港職務訪問，應為他們提供商務客位機票。該文件於二零零九年四月呈交理事會。經討論後，理事會通過(文件所列的)修訂建議，但把“飛行時間六小時或以上”改為“亞洲以外地區”。

4.18 二零零九年十一月，民政事務局向中樂團提供一份資料摘要，內容闡述政府和其他受資助團體為進行離港職務訪問而提供機票的指引(見表十一)。

表十一

政府和其他受資助團體提供機票的指引

機構	人員	機票等級
民政事務局	首長級薪級第 4 至 8 點或同等薪點的首長級人員	商務客位，但鼓勵人員在飛行時間少於四小時的短程航班中乘坐經濟客位。
	首長級薪級第 3 點及以下或同等薪點的首長級人員	經濟客位，如飛行時間超過九小時，可提升至商務客位，但須就每宗個案尋求批准。
受資助團體 A	包括行政總裁 (相等於首長級薪級第 2 點) 在內的職員	經濟客位
受資助團體 B	領取相等於首長級薪級第 4 點或以上薪點的職員	商務客位，但鼓勵職員在飛行時間少於四小時的短程航班中乘坐經濟客位。
	領取相等於首長級薪級第 4 點以下薪點的職員	經濟客位，在特殊情況下可提升至商務客位，但須就每宗個案尋求批准。

資料來源：民政事務局的記錄

4.19 **二零零九年十二月的修訂** 二零零九年十二月，人力資源委員會按理事會的指示，討論上述民政事務局資料摘要。會議記錄摘錄如下：

- (a) **民政事務局資料摘要** 有些委員認為，資料摘要所載指引過於嚴格，中樂團很難與政府和其他藝術團體比較。至於中樂團的外訪演出，外訪團的領導往往須在抵埗後工作或作出重要決定，為他們提供商務客位機票實屬必要，且符合中樂團的國際地位。《人力資源手冊》應把外訪演出和其他職務訪問加以區別；及
- (b) **修訂《人力資源手冊》** 委員會認為《人力資源手冊》有關為理事會代表、藝術總監和行政總監提供機票的規定(見第 4.17 段)，不能準確反映中樂團的政策。《人力資源手冊》應予修訂，訂明在

進行外訪演出時，可為理事會代表、藝術總監和行政總監提供商務客位機票。

理事會在二零一零年一月的會議上通過上述修訂。理事會主席表示，中樂團會參考民政事務局的資料摘要和其他樂團的做法，定期檢討此事。

提供住宿

4.20 根據二零零三年的《人力資源手冊》，為離港職務訪問提供的住宿如下：

表十二

為職務訪問提供的住宿
(二零零九年四月前)

參與者	住宿
理事會主席／副主席	單人房或套房
理事會成員、 藝術總監(註)、 行政總監和助理指揮	單人房
所有其他職員	雙人房

資料來源：中樂團的記錄

註：藝術總監如須擔任指揮，可入住套房。

二零零九年四月，中樂團修訂《人力資源手冊》，訂明在進行離港職務訪問時，理事會代表、藝術總監和行政總監可入住單人房或套房(視乎主辦機構的安排)，聲部長、管理人員或以上職級的人員則可入住單人房。二零零九年十二月，中樂團再修訂《人力資源手冊》，訂明在進行外訪演出時，理事會代表、藝術總監和行政總監可入住套房。

審計署的意見及建議

機票

4.21 **不符合規定的個案** 根據(二零零九年四月修訂前的)《人力資源手冊》，中樂團應為進行離港職務訪問的理事會成員和所有職員提供經濟客位機

票(見第 4.16 段)。審計署抽查了二零零七年及二零零八年由政府資助的職務訪問，發現一些不符合規定的個案，情況如下：

表十三

為職務訪問提供的機票

職務訪問	日期	機票等級	金額
新西蘭外訪演出	2007 年 9 月	為行政總監提供 商務客位機票	25,417 元
北京外訪演出	2008 年 1 月	為行政總監提供 商務客位機票	7,687 元
英國外訪演出	2008 年 3 月	為一名理事會成員 和行政總監提供 商務客位機票	39,012 元

資料來源：中樂團的記錄

附註：新西蘭外訪演出由政府支付費用。至於北京和英國的外訪演出，政府資助分別佔支出的 40% 和 58%。

4.22 **檢討指引** 在二零零九年作出兩次修訂後，有關中樂團為離港職務訪問提供機票的部分指引，較政府和其他受資助團體採用的為寬鬆，情況如下：

- (a) **藝術總監和行政總監** 在進行外訪演出時，他們可乘坐商務客位(見第 4.19(b) 段)。不過，列於第 4.18 段表十一、職級與藝術總監和行政總監相若的政府和其他受資助團體職員，只可乘坐經濟客位；及
- (b) **理事會代表** 他們可乘坐商務客位，情況與行政總監相若(見第 4.19(b) 段)。不過，受資助團體 A 的理事會成員(包括主席在內)，只可乘坐經濟客位。

4.23 雖然並無具體規定，指明中樂團必須遵守政府和其他受資助團體提供機票的指引，但中樂團須根據《資助及服務協議》，確保資助用得其所(見第 1.6(b) 段)。在二零零九年四月作出修訂後，《人力資源手冊》訂明，如理事會代表、藝術總監和行政總監前往亞洲以外地區進行離港職務訪問，應為他們提供商務客位機票。審計署認為，這項安排已顧及他們乘搭長途航班後履行外訪團領導職務的需要(見第 4.19(a) 段)。中樂團需要檢討在每次進行外訪演出時，

一律為理事會代表、藝術總監和行政總監提供商務客位機票的做法 (見第4.19 (b) 段) 是否恰當。

提供住宿

4.24 **不符合規定的個案** 根據 (二零零九年四月修訂前的)《人力資源手冊》，在進行離港職務訪問時，行政總監可入住**單人房**，(職級在行政總監及助理指揮以下的)職員則入住**雙人房** (見第 4.20 段表十二)。審計署抽查了二零零七年及二零零八年由政府資助的職務訪問，發現一些不符合規定的個案，情況如下：

表十四

為職務訪問提供的住宿

職務訪問	日期	住宿	金額
新西蘭外訪演出	2007 年 9 月	行政總監入住 套房 ，五名職級在行政總監及助理指揮以下的職員 (即一名管理人員及四名職級為聲部長或以上的藝術部職員) 入住 單人房	28,900 元 (註)
英國外訪演出	2008 年 3 月	五名職級在行政總監及助理指揮以下的職員 (即節目及外展主管、樂器研究改革室主任，以及三名職級為聲部長或以上的藝術部職員) 入住 單人房	49,900 元

資料來源：中樂團的記錄

註：金額資料由主辦機構香港特區政府駐悉尼經濟貿易辦事處提供。以上住宿是按照中樂團的建議安排的。

審計署的建議

4.25 審計署建議中樂團應：

- (a) 確保有關為離港職務訪問提供機票和住宿的既定指引，獲得嚴格遵守；及

- (b) 檢討在每次進行外訪演出時，為理事會代表、藝術總監和行政總監提供商務客位機票的做法是否恰當；如有需要，應徵詢民政事務局的意見。

中樂團的回應

4.26 中樂團歡迎審計署的建議。中樂團理事會主席表示：

- (a) 中樂團會參考民政事務局的資料和其他樂團的做法，進行建議的檢討工作；
- (b) 二零零九年十二月，中樂團人力資源委員會正式通過中樂團的指引，以配合有關為外訪演出(相對於離港職務訪問)提供機票和住宿的現行政策；
- (c) 職務訪問指行政會議和文化交流活動，中樂團已制訂為此提供機票和住宿的指引。至於外訪演出，中樂團的節目及外展主管會按照業內做法，與主辦者或贊助商討論機票和住宿事宜，然後根據他們的建議作出安排；及
- (d) 在表十三及表十四所述的個案中，主辦者按照自己的預算，以及中樂團得到與其國際地位相符待遇的意願，而作出考慮，中樂團表示尊重。

樂器研究改革室主任的管理

4.27 為了提升中樂水平，中樂團在二零零三年認為須研發性能優異、製作精良的樂器，並就改革樂器制訂了下列目標：

- (a) 收集各地民族樂器製作工業現狀的概述；
- (b) 探討 E 時代對傳統民族樂器製作、改良所引致的迫切課題；及
- (c) 如何在樂團推行經優秀改革及新發明的民族樂器。

4.28 二零零三年九月，中樂團委任一名首席樂師(註15)擔任樂器研究改革室主任，直接隸屬於藝術總監。樂器研究改革室主任以合約制受聘，合約為期兩年，自二零零三年九月起已三度(即在二零零五年、二零零七年及二零零九

註 15：中樂團於二零一零年二月告知審計署，該首席樂師在中樂樂器研究方面取得佳績，並獲多個獎項。

年的九月) 續約。在2008-09年度，中樂團用於樂器研究改革工作的經常開支約達 80 萬元 (註 16)。

研究工作

4.29 在樂器研究改革室主任的聘用合約內訂明的職責，包括每半年匯報一次研究工作進度。至於樂器研究改革室主任的研究範圍，首兩份合約(合約期為二零零三年九月至二零零七年八月)把低音拉弦樂器(即革胡)訂明為其中一類優先研究樂器。在二零零五年十月的進度報告中，樂器研究改革室主任告知中樂團，他會開展一系列“環保胡琴”的研究(即除了合約訂明的環保革胡外，還有環保高胡、二胡及中胡——見照片三至七)。

照片三至七

環保胡琴系列



3. 環保高胡

4. 環保二胡

5. 環保中胡

6. 環保革胡

7. 環保低音革胡

資料來源：中樂團提供的照片

附註：環保胡琴的琴筒鋪上可再造聚脂薄膜，取代傳統胡琴採用的蟒蛇皮。蟒蛇的入口受《保護瀕危動植物物種條例》(第 586 章) 規管。

4.30 二零零七年三月，行政部向人力資源委員會申請第三度與樂器研究改革室主任續約，並告知委員會：

註 16：經常開支包括樂器研究改革室主任的薪酬、工作室租金(見第4.32(c)段)和其他直接開支。

- (a) 環保革胡的研究改革工作已踏入最後階段，建議與樂器研究改革室主任續約，是要讓他完成餘下的工作。根據當時的合約，環保革胡(合約訂明的研究項目)的知識產權屬中樂團所有；及
- (b) 樂器研究改革室主任亦用了私人時間自費研究環保高胡、二胡和中胡。他建議這些產品商品化後，與中樂團平分利潤(註 17)。

經討論後，委員會批准與樂器研究改革室主任續約，並指示行政部向他發還研究費用(包括器材及物料費)，使中樂團能夠擁有整個環保胡琴系列的知識產權。

4.31 二零零七年四月，樂器研究改革室主任通知理事會：

- (a) 他沒有為自己出資的環保高胡、二胡和中胡研究費用保留所有開支收據；
- (b) 對於沒有收據的費用，他只能提供 36 件研究產品(即 12 個環保高胡、15 個環保二胡及 9 個環保中胡)的市價，作為參考；及
- (c) 他一直在家進行研究，中期研究產品已佔用家中頗多地方，因此他需要一個約 400 平方呎的工作室，才能繼續研究工作。

4.32 人力資源委員會、財務及審計委員會，以及理事會在討論此事後，中樂團：

- (a) 查看以同類木材製造的胡琴的市價，發現價格是樂器研究改革室主任要求的兩倍，於是同意向他支付 35 萬元，作為 36 件研究產品、相關知識產權，以及器材和物料的費用；
- (b) 於二零零七年十一月(以附加協議的形式)在樂器研究改革室主任的聘用合約內加入條款，訂明在他受聘期內所有研究產品的知識產權全歸中樂團所有；及
- (c) 在獲得私人基金的贊助後，於二零零八年九月租用一個商業單位(月租 11,000 元)，供樂器研究改革室主任作工作室之用。

審計署的意見及建議

4.33 **管制研究費用** 二零零五年十月，樂器研究改革室主任通知中樂團他會開展沒有在聘用合約內列為研究項目的環保高胡、二胡和中胡的研究工作。不

註 17：當時的合約條款只規定中樂團把售賣研究產品所得收入的不足 10%，給予樂器研究改革室主任，作為獎勵。

過，中樂團當時沒有立即與他商談因而引起的知識產權和研究費用問題，直至二零零七年三月中樂團考慮與樂器研究改革室主任續約時，才提出問題討論，但研究費用已在未有事先批准或預算管制的情況下產生。結果，中樂團為36件研究產品、相關知識產權，以及器材和物料支付了35萬元，其中超過70%是發還無收據證明的開支(見第4.31(a)段)。從財務管制的角度而言，上述做法有待改善。

4.34 **監察工作進度** 樂器研究改革室主任的規定工作時數由首份合約的每周44小時(與其他行政部職員相同)，改為第二份合約的每周28小時(與其他藝術部職員相同)，最後在第三及第四份合約改為彈性工作時數。行政總監在二零一零年一月回答審計署的提問時表示，以固定工作時數管制研究工作並無意義，因此作出上述更改，藉以反映研究工作的性質。審計署認為，中樂團既然減少對樂器研究改革室主任投入的工作時數的管制，便應加緊管理研究成果。然而，中樂團在樂器研究改革室主任四份聘用合約(二零零三年九月至二零一一年八月)內，均沒有訂明目標日期，用以衡量工作進度。審計署又審查了樂器研究改革室主任過去六年的工作表現評核報告，發現同樣沒有訂明目標日期，只有二零零八年四月的評核報告除外(有訂明環保革胡及環保胡琴系列的預計完成日期)。因此，未能確保過去六年(合約定為優先研究範疇的三類樂器的)研究改革工作是否達到預期的進度(見表十五)。

表十五

研究改革工作進度
(2009年12月)

樂器	樂器研究改革室主任 合約訂明的優先研究範疇	匯報進度
揚琴 (擊弦樂器)	<p><u>首份合約</u> (2003年9月至2005年8月)：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 解決揚琴制音器的問題 <p><u>第二至第四份合約</u> (2005年9月至2011年8月)：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 向內地製造商搜羅最精良的揚琴產品，並向中樂團提出建議 	<ul style="list-style-type: none"> • 只在2005年的進度報告中提及已為樂團的揚琴完成一些維修工作。 • 並無研發新產品。
胡琴 (拉弦樂器)	<p><u>首份至第二份合約</u> (2003年9月至2007年8月)：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 改良低音拉弦樂器(革胡) <p><u>第三至第四份合約</u> (2007年9月至2011年8月)：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 改良環保胡琴系列(高胡、二胡、中胡、革胡及低音革胡) 	<ul style="list-style-type: none"> • 2005至2009年期間定期匯報研究進度。 • 環保革胡和低音革胡分別於2008年9月及2009年3月研發成功。
阮 (彈撥樂器)	<p><u>第二至第四份合約</u> (2005年9月至2011年8月)：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 改良阮的質素 	<ul style="list-style-type: none"> • 在2005年兩份報告及2007年一份報告中提及研究進度。 • 並無研發新產品。

資料來源：中樂團的記錄

審計署的建議

4.35 審計署建議中樂團應：

- (a) 就樂器研究改革室主任聘用合約未有訂明的新研究改革項目，在工作開展前，與他議定適當的合約條款，以便管理知識產權及研究費用等重要事宜；及
- (b) 在樂器研究改革室主任的聘用合約內訂明目標日期，以便衡量工作進度。

中樂團的回應

4.36 中樂團歡迎審計署的建議。中樂團理事會主席表示：

- (a) 中樂團原本計劃研究胡琴系列中定為優先研究樂器的革胡及低音革胡，但後來樂器研究改革室主任主動研究高胡、二胡及中胡；
- (b) 由於樂器研究改革室主任不能確定高胡、二胡及中胡的研究工作會否成功，他自己全數支付所有費用。中樂團十分欣賞這個研究改革項目的成果，並按照專業法律意見，與樂器研究改革室主任簽訂協議，取回有關產品的知識產權，並向他發還有關產品的所有製作費用；及
- (c) 中樂團會檢討研究改革工作的項目和預算管理，並加以改善。中樂團又會密切監察研究改革項目的進度，確保項目按照計劃進行。

第5部分：其他行政事宜

5.1 本部分探討中樂團下列行政事宜：

- (a) 採購及招標程序 (第 5.2 至 5.10 段)；
- (b) 固定資產管理 (第 5.11 至 5.19 段)；
- (c) 為理事會成員購買保險 (第 5.20 至 5.24 段)；及
- (d) 酬酢開支 (第 5.25 至 5.28 段)。

採購及招標程序

5.2 在 2008–09 年度，中樂團採購物品 (如樂器) 及服務 (如抄寫樂譜) 所花的費用約為 1,000 萬元。根據《會計手冊》，中樂團的採購程序如下：

- (a) **招標** 如採購金額超過 25 萬元，有關的行政部職員須通過招標進行採購；
- (b) **指定供應商報價** 如採購金額不超過 25 萬元，但該物品／服務每年耗用的金額累計超過 10 萬元，行政部職員須向指定供應商索取報價。中樂團每年均會進行評核，以便甄選指定供應商。向指定供應商索取報價的數目為：單次採購金額為 3 萬元以上至 25 萬元，須索取三份報價書；單次採購金額為 1 萬元以上至 3 萬元，須索取一份報價書；單次採購金額在 1 萬元或以下，須索取一個口頭報價；
- (c) **非指定供應商報價** 如採購上文 (a) 及 (b) 項以外的物品／服務，應向非指定供應商索取報價，數目為：單次採購金額為 2 萬元以上至 25 萬元，須索取三份報價書；單次採購金額為 5,000 元以上至 2 萬元，須索取兩份報價書；單次採購金額在 5,000 元或以下，須索取一個口頭報價；及
- (d) **審批採購的權限** 採購金額如超逾 25 萬元，須得到理事會批准。理事會把審批權授予以下委員會／人員：金額為 10 萬元以上至 25 萬元者，由財務及審計委員會審批；金額為 2 萬元以上至 10 萬元者，由藝術總監或行政總監審批；金額在 2 萬元或以下者，由指定的行政部職員審批。

審計署的意見及建議

每年甄選指定供應商

5.3 中樂團為甄選指定供應商而進行評核時，會邀請各類物品／服務的供應商提交報價，由中樂團按價格和服務質素加以評核。獲評定為理想的供應商會成為有關物品／服務的指定供應商。審計署審查了中樂團在二零零九年年中為第 33 個樂季（見第5.6(a) 段）所需的 12 類物品／服務而進行的評核工作，發現中樂團只邀請少數（即三、四個）供應商為其中七類物品／服務（例如：文具及速遞服務）提交報價，結果每類物品／服務只選出一、兩個指定供應商。

5.4 中樂團只邀請三、四個供應商為七類物品／服務報價，但這些物品／服務在市場上十分普遍，應有更多供應商可供選擇。中樂團需要邀請更多供應商參與年度評核，從而選出最佳的指定供應商。

5.5 根據《會計手冊》，向指定供應商單次採購超過 3 萬元的物品／服務，必須索取三份報價書（見第5.2(b) 段）。一旦提供所需物品／服務的指定供應商不足三個，中樂團為了符合這項規定，只好向其他供應商索取報價書。中樂團需要增加指定供應商的數目。

招標工作

5.6 雖然《會計手冊》規定超出某個金額便須通過招標進行採購，但沒有訂明招標程序。二零零九年，中樂團就三項服務（即拍攝和錄音、抄寫樂譜，以及運送樂器）分別進行招標。關於拍攝和錄音服務的招標工作，審計署發現：

- (a) 這項服務是為第33個樂季而採購，樂季於二零零九年九月開始，但招標工作在二零零九年八月才進行。中樂團於二零零九年八月二十二日，在一份（而不是二零零八年的兩份）報章刊登投標邀請書，準投標者只有一星期時間（即直至二零零九年八月二十八日）遞交標書（而不是二零零八年的兩星期）；及
- (b) 結果，中樂團只收到一份由當時已在提供這項服務的供應商遞交的標書，該名供應商在毫無競爭的情況下中標。

5.7 為了日後能妥善地進行招標工作，中樂團需要制訂清晰的招標程序，讓行政部職員知所遵循。這些程序應包括規定招標工作須有足夠的規劃，讓供應商有充裕的時間遞交標書，並規定須在指定數目的報章刊登招標廣告。

審批採購

5.8 審計署抽查了2008-09及2009-10年度(截至二零零九年九月為止)採購18項物品／服務的審批權限，發現其中三項(每項的價值介乎10萬元至25萬元不等)由行政總監審批。根據《會計手冊》，上述採購應由財務及審計委員會審批(見第5.2(d)段)。理事會／財務及審計委員會是在三項採購費用繳清後才獲悉此事。中樂團需要提醒行政部職員嚴格遵守既定的採購程序。

審計署的建議

5.9 審計署建議中樂團應：

- (a) 邀請更多供應商參與樂團的年度評核，以便甄選為指定供應商；
- (b) 制訂清晰的招標程序，讓行政部職員知所遵循；及
- (c) 提醒行政部職員嚴格遵守既定的採購程序。

中樂團的回應

5.10 中樂團歡迎審計署的建議。中樂團理事會主席表示，中樂團會經常檢討採購程序。

固定資產管理

5.11 根據《會計手冊》，所有用於日常業務、有效使用期超過一年，並每件以不少於5,000元購置的物品，應當作固定資產處理。行政部職員須：

- (a) 備存固定資產登記冊，記錄固定資產的添置、去向和處置方式；
- (b) 在各項固定資產貼上固定資產標籤，作管制用途；及
- (c) 就須棄置的資產填寫棄置固定資產申請表，供行政總監作最後批核。

5.12 中樂團的固定資產主要包括家具、設備和樂器。作為個案研究，審計署審查了一批在二零零三年為首屆鼓樂節購買的鼓，總值976,000元。

5.13 **首屆鼓樂節** 二零零三年，中樂團舉辦首屆鼓樂節。中樂團獲政府贊助，在鼓樂節開幕時表演鼓樂大齊奏，作為重建經濟活力計劃(註18)其中一

註18：重建經濟活力計劃由政府舉辦，目的是在二零零三年爆發嚴重急性呼吸系統綜合症後重建香港經濟。

項活動。為了在二零零三年七月演出鼓樂大齊奏，中樂團購買了1 975個大小不一的鼓(其中二例見照片八及九)，最大一個(直徑3.5米)價值198,000元，最小的(23厘米)每個價值200元。

照片八及九

為首屆鼓樂節購買的鼓
(二零零三年)



45 厘米扁鼓



23 厘米堂鼓

資料來源：審計署拍攝的照片

5.14 **鼓的貯存** 中樂團沒有足夠地方貯存該1 975個鼓。二零零三年十月，理事會(通過列席理事會會議的部門代表)要求康文署協助，在政府物業內物色合適的地方貯存這批鼓，但沒有結果。結果，中樂團在元朗租用倉庫(主要為貨櫃)，貯存那些鼓。由二零零三年年中至二零零九年年底，中樂團用於支付倉庫租金的費用合共617,000元。由於過去數年，該1 975個鼓中有1 776個(90%)被陸續處置(詳情見附錄G)，倉庫租金由二零零三年的每月大約14,300元，下調至二零零九年的每月大約4,500元。

審計署的意見及建議

5.15 **固定資產登記冊沒有記錄** 根據《會計手冊》，有效使用期超過一年，並每件以不少於 5,000 元購置的物品，應當作固定資產處理。雖然在該 1 975 個鼓中，有 3 個各值超過 5,000 元 (最大一個價值 198,000 元，第二大的兩個各值 7,500 元)，但中樂團購置和其後處置那些鼓時，並無在樂團的固定資產登記冊中予以記錄。餘下的 1 972 個鼓雖然每個的價值少於 5,000 元，但總值卻達 763,000 元。

5.16 **鼓的存貨數目存在差異** 過去六年半，中樂團只 (在二零零九年十一月) 就那些鼓進行一次盤點。根據盤點結果，截至二零零九年十一月三十日有 154 個鼓。由於固定資產登記冊沒有這批鼓的最新分類帳結餘，審計署只能根據最初的數字 (即 1 975 個鼓) 和行政部的處置記錄計算結餘，以核對盤點結果。核對結果顯示，在 13 類鼓中，有 10 類的數目存在差異 (詳情見附錄 H)。審計署無法確定出現差異的原因是那些鼓有實質損失，還是處置記錄不完整／不準確，因為有 623 個已損毀的鼓雖已註銷，但沒有經批准的棄置固定資產申請表可以證明 (見第 5.11(c) 段)。

5.17 **沒有為多出的鼓制訂處置計劃** 中樂團行政部表示，在第二屆和其後各屆鼓樂節使用的鼓，數目由數十至數百個不等。為首屆鼓樂節購買的 1 975 個鼓，較中樂團的正常需求為多。不過，沒有記錄顯示中樂團在二零零三年曾評估多出多少個鼓，並制訂處置計劃。結果，花在貯存的費用合共高達 617,000 元，另有 623 個鼓 (1 975 個中佔 32%)，在中樂團能夠以出售或送贈方式 (見附錄 G) 適當地處置前，已受霉菌和蛀木蟲侵害。

審計署的建議

5.18 審計署建議中樂團應：

- (a) 提醒行政部職員在處理樂器時，嚴格遵守既定的固定資產管理指引；
- (b) 考慮修訂指引，把一大批總值不菲的樂器列為固定資產，以便妥善管理；
- (c) 要求行政部職員為貴重資產進行定期盤點；及
- (d) 對於專為某項大型活動購買的資產 (如本個案的鼓)，及早評估日後可否重用，並制訂計劃從速處置多出的存貨，以盡量降低貯存費用和避免浪費。

中樂團的回應

5.19 中樂團歡迎審計署的建議。中樂團理事會主席表示：

- (a) 那些鼓是為首屆鼓樂節的開幕大齊奏而購買，是二零零三年重建經濟活力計劃其中一項活動，屬於一次性項目；
- (b) 為盡量降低貯存費用，中樂團曾向康文署查詢可否提供地方貯存那些鼓，但獲告知無法提供 (見第 5.14 段)；
- (c) 自此以後，樂團以不同方法善用那些鼓(包括用於音樂會的演出)，又把一些鼓出售或捐出 (見附錄 G)；
- (d) 租金費用實際上已由每月 14,300 元下調至 4,500 元，反映鼓的數目已經減少。該筆逾 60 萬元的款項是過去七年的累計租金費用 (見第 5.14 段)；及
- (e) 中樂團會考慮把那些鼓登記為固定資產，並會繼續設法善加利用。

為理事會成員購買保險

5.20 中樂團按照《人力資源手冊》的規定，為理事會成員及僱員購買保險，作為保障，詳情見表十六。

表十六

保險單

保險類別	受保人	保障範圍
(a) 醫療	(i) 理事會成員	因出席中樂團的活動而引致的手術及住院費用
	(ii) 僱員	門診、手術及住院福利
	(iii) 僱員家屬	門診、手術及住院福利
(b) 僱員補償	僱員	法定福利
(c) 意外	理事會成員	100萬港元 (因出席中樂團活動而引致的意外)
(d) 董事及人員的法律責任	中樂團、理事會成員及僱員	1,000 萬港元

資料來源：中樂團的記錄

審計署的意見及建議

5.21 審計署發現：

- (a) 中樂團是根據人力資源委員會二零零三年九月的決定(註 19)，為理事會成員購買醫療保險的(表十六(a)(i)項)。委員會認為，如不購買醫療保險，一旦理事會成員出席中樂團活動期間發生意外，中樂團便須承擔理事會成員的住院費用；及
- (b) 不過，為理事會成員購買的醫療保險，會支付成員不論是否因出席中樂團活動而引致的手術及住院費用。這份保險在 2009-10 年度的保費為 10,700 元。行政部表示，市場上並無特設的醫療保險單，只賠償理事會成員因出席中樂團活動而引致的手術及住院費用。

註 19：中樂團在二零一零年三月告知審計署，一名理事會成員出席中樂團的戶外活動時中暑，須送院治理，因而有此決定。

5.22 審計署認為，中樂團需要檢討現時為理事會成員購買的醫療保險是否恰當，因為保障範圍已超出人力資源委員會所定(見第5.21段)。此外，中樂團的組織章程大綱規定，中樂團不得給予理事會成員金錢或價值相等於金錢的利益，提供額外醫療保險福利未必符合這項規定。

審計署的建議

5.23 審計署建議中樂團應檢討現時為理事會成員購買的醫療保險是否恰當。

中樂團的回應

5.24 中樂團歡迎審計署的建議。中樂團理事會主席表示：

- (a) 理事會代表經常應邀出席中樂團各類活動，履行職責。中樂團相信，為理事會成員購買保險是風險管理措施，實屬必要，但會查看市場上是否有剛好合適的保險計劃；及
- (b) 理事會成員不得領取任何非因履行中樂團職責所帶來的福利，一直是中樂團的意向和原則。

酬酢開支

5.25 中樂團在 2008-09 年度的酬酢開支為 17 萬元。雖然金額不算大，但酬酢開支可被視為給予個別人士的一些私人利益。根據《會計手冊》，中樂團的酬酢開支指引如下：

- (a) 舉辦活動娛賓，以答謝他們對中樂團的支持，事先必須得到行政總監的口頭批准，開支限額為午餐每人 300 元，晚餐每人 400 元；及
- (b) 發還酬酢開支的申請必須由行政總監批核。如行政總監亦有出席酬酢活動，申請改由理事會主席或副主席批核。申請必須附上資料，列明出席人士及活動目的。

審計署的意見及建議

5.26 審計署抽查了 2009-10 年度 19 項酬酢活動的開支(合計 25,000 元)，發現下列個案不遵守既定指引：

- (a) 在該 19 項活動中，4 項沒有記錄顯示事先取得行政總監批准，可以使用酬酢開支；及

- (b) 在該19項活動中，14項的發還開支申請未經妥善批核，其中12項行政總監曾出席有關活動，但申請未獲理事會主席或副主席批核，餘下2項申請未獲行政總監批核。

審計署的建議

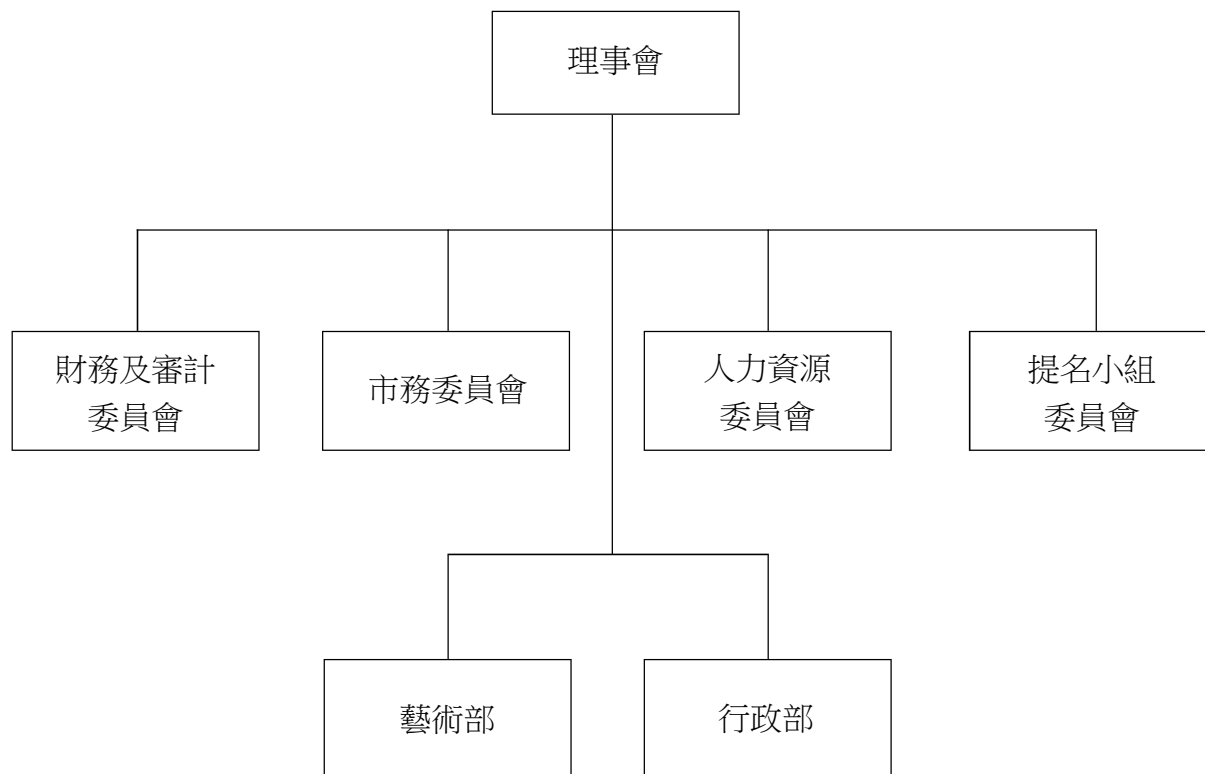
5.27 審計署**建議**中樂團應確保有關批核酬酢開支的既定指引獲得遵守。

中樂團的回應

5.28 中樂團歡迎審計署的建議。中樂團理事會主席表示：

- (a) 有關人員其實事先已就上述酬酢開支徵求批核，並已獲批核；
- (b) 當時主席已獲悉行政總監會代表中樂團出席該等活動；及
- (c) 中樂團會考慮改善日後事先口頭批核酬酢開支的文件記錄。

香港中樂團有限公司
組織圖
(二零一零年一月一日)



資料來源：中樂團的記錄

比較中樂團在 2001–02 年度及 2008–09 年度的狀況

財政年度	2001–02 年度	2008–09 年度
政府資助	5,470 萬元	5,310 萬元
政府資助佔總收入百分比	92%	82%
定期音樂會數目 (演出場數)	17 (33)	31 (50)
外展社區活動數目	57	75
2001 年公司化後發展出來的新工作 (舉辦音樂會這主要活動以外的工作)	<p>教育及企業社會責任</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 為學生和青少年而設的特別教育項目和工作坊 ➤ 為弱勢社羣而設的“Chinese Music Alive”計劃和“樂在其中顯關懷”計劃 ➤ 組織兒童及青年樂團，舉辦樂器班 ➤ 與香港演藝學院和香港藝術發展局合作培育年青中樂專才，設立香港中樂團樂隊學院 ➤ 舉辦特別項目以培育香港年青作曲家 ➤ 出版導賞書籍和視聽材料 <p>研究改革</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 委約香港及海外作曲家創作新作品 ➤ 研究改革中樂樂器 —— 環保胡琴系列 (見第 4.29 段) <p>國際文化交流平台</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 在世界音樂舞台演出，推廣香港作為亞洲國際都會的大都會形象 ➤ 通過舉辦香港國際中樂節和國際作曲及指揮比賽，構建交流平台 ➤ 通過設立香港中樂團視像頻道和互聯網，向青少年和全球觀眾推廣中樂 	

資料來源：中樂團對審計報告的回應

附錄 C

(參閱第 3.6 及 3.7(d)(ii)段)

中樂團匯報的定期音樂會的表演成效
(2008-09 年度)

音樂會	場地	演出場數	最高 觀眾容量 (a)	購票 觀眾人數 (b)	贈票數目 (c)	入座率 (d)=(b)/(a)×100%	門票收入 (元)
主要節目(常規業務)：							
音樂會 1*	中樂團	1	50	20	—	40%	315,799
音樂會 2	文化中心	2	2 992	2 505	91	84%	
音樂會 3*	中樂團	1	50	26	—	52%	217,475
音樂會 4*	中樂團	1	50	33	—	66%	
音樂會 5	大會堂	2	2 412	1 749	100	73%	
音樂會 6*	中樂團	1	50	18	—	36%	102,655
音樂會 7	大會堂	1	1 206	855	50	71%	
音樂會 8	文化中心	2	582	576	26	99%	63,744
音樂會 9	(劇場)	3	873	854	39	98%	113,349
音樂會 10	文化中心	5	7 480	6 564	300	88%	983,054
音樂會 11*	中樂團	1	50	49	—	98%	517,048
音樂會 12	文化中心	3	4 488	4 255	180	95%	
音樂會 13	大會堂	2	2 412	1 581	100	66%	213,483
音樂會 14	文化中心	2	2 992	1 984	120	66%	369,229
音樂會 15	文化中心	1	1 496	1 700	60	114%	1,266,900
音樂會 16	沙田 大會堂	1	1 190	556	—	47%	277,779
音樂會 17	文化中心	1	1 496	1 110	60	74%	
音樂會 18	文化中心	1	1 496	1 261	60	84%	
音樂會 19 至 21	文化中心 (劇場)	3	873	623	39	71%	85,981
音樂會 22	文化中心	2	2 992	2 549	120	85%	364,690
音樂會 23	大會堂	1	120	113	—	94%	84,058
音樂會 24	大會堂	1	1 206	551	50	46%	

附錄 C

(續)

(參閱第 3.6 及 3.7(d)(ii)段)

音樂會	場地	演出場數	最高 觀眾容量 (a)	購票 觀眾人數 (b)	贈票數目 (c)	入座率 (d)=(b)/(a)×100%	門票收入 (元)
音樂會 25	文化中心	2	2 992	1 944	120	65%	259,939
音樂會 26	大會堂	1	1 206	1 023	50	85%	164,195
音樂會 27	沙田 大會堂	3	720	677	36	94%	63,179
音樂會 28	大會堂	2	2 412	2 500	100	104%	345,311
合計		46	43 886	35 676	1 701	81%	5,807,868
主要節目(場地伙伴計劃)：							
音樂會 29	文化中心	1	1 496	1 065	60	71%	} 329,351
音樂會 30	文化中心	1	1 496	1 633	60	109%	
音樂會 31	文化中心	2	2 992	2 317	120	77%	47,880
合計		4	5 984	5 015	240	84%	377,231

說明： * —— 公開彩排
 文化中心 —— 香港文化中心音樂廳
 大會堂 —— 香港大會堂音樂廳
 中樂團 —— 中樂團排練室

資料來源：中樂團的記錄

附註：中樂團採用下述方法編製以上匯報的表現成效：

- (i) 最高觀眾容量 ((a) 欄) 指場地的預設觀眾容量 (見第3.7(d)(ii) 段)；
- (ii) 購票觀眾人數 ((b) 欄)指經城市電腦售票網出售的門票數目，包括中樂團自購贈票的數目 (見第 3.7(b) 段)；
- (iii) 贈票數目 ((c) 欄) 指城市電腦售票網發出的免費贈票數目(見第3.7(a) 段)；及
- (iv) 入座率是以購票觀眾人數 ((b) 欄) 除以預設觀眾容量 ((a) 欄)，再乘以100% 計算出來的 (見第3.7(d) 段)。

附錄 D
(參閱第 3.8 段)

中樂團定期音樂會的經修訂表現成效
(2008-09 年度)

音樂會	場地	演出場數	經修訂最高 觀眾容量 (註 1) (a)	經修訂購票 觀眾人數 (註 2) (b)	經修訂 贈票數目 (註 3) (c)	實際 入場人數 (註 4) (d)	經修訂 入座率 (註 5) (e)=(d)/(a)× 100%	門票收入淨額及中 樂團自購贈票收入 (元)
主要節目 (常規業務) :								
音樂會 1*	中樂團	1	50	20	—	不適用	—	272,697 ※ 43,102
音樂會 2	文化中心	2	3 129	2 329	267	2 165	69%	
音樂會 3*	中樂團	1	50	26	—	不適用	—	193,427 ※ 24,048
音樂會 4*	中樂團	1	50	33	—	不適用	—	
音樂會 5	大會堂	2	2 660	1 557	292	1 689	63%	
音樂會 6*	中樂團	1	50	18	—	不適用	—	97,967 ※ 4,688
音樂會 7	大會堂	1	1 327	837	68	825	62%	
音樂會 8	文化中心 (劇場)	2	594	558	36	554	93%	61,101 ※ 2,643
音樂會 9		3	881	838	43	786	89%	111,476 ※ 1,873
音樂會 10	文化中心	5	9 661	6 354	470	6 441	67%	937,804 ※ 45,250
音樂會 11*	中樂團	1	50	49	—	不適用	—	509,298 ※ 7,750
音樂會 12	文化中心	3	4 897	4 196	215	4 108	84%	
音樂會 13	大會堂	2	2 660	1 332	349	1 495	56%	146,525 ※ 66,958
音樂會 14	文化中心	2	3 176	1 143	945	1 732	55%	140,959 ※ 228,270
音樂會 15	文化中心	1	1 951	1 659	93	1 684	86%	1,240,300 ※ 26,600
音樂會 16	沙田 大會堂	1	1 190	556	—	237	20%	239,857 ※ 37,922
音樂會 17	文化中心	1	1 469	990	172	1 010	69%	
音樂會 18	文化中心	1	1 594	1 187	126	1 169	73%	
音樂會 19 至 21	文化中心 (劇場)	3	862	576	74	535	62%	77,456 ※ 8,525
音樂會 22	文化中心	2	3 517	2 355	298	2 487	71%	304,042 ※ 60,648

附錄 D
(續)
(參閱第 3.8 段)

音樂會	場地	演出場數	經修訂最高 觀眾容量 (註 1) (a)	經修訂購票 觀眾人數 (註 2) (b)	經修訂 贈票數目 (註 3) (c)	實際 入場人數 (註 4) (d)	經修訂 入座率 (註 5) (e)=(d)/(a)× 100%	門票收入淨額及中 樂團自購贈票收入 (元)
音樂會 23	大會堂	1	120	113	0	93	78%	} 77,897 ※ 6,161
音樂會 24	大會堂	1	914	457	94	501	55%	
音樂會 25	文化中心	2	2 900	1 649	279	1 586	55%	209,554 ※ 50,385
音樂會 26	大會堂	1	1 313	901	180	953	73%	124,965 ※ 39,230
音樂會 27	沙田 大會堂	3	720	616	97	643	89%	53,829 ※ 9,350
音樂會 28	大會堂	2	2 704	2 307	293	2 392	88%	302,010 ※ 46,051
合計		46	48 489	32 656	4 391	33 085	68%	5,101,164 ※ 709,454
主要節目(場地伙伴計劃)：								
音樂會 29	文化中心	1	1 488	660	457	864	58%	} 211,391 ※ 117,960
音樂會 30	文化中心	1	1 713	1 271	414	1 485	87%	
音樂會 31	文化中心	2	2 992	2 394	0	2 275	76%	47,880
合計		4	6 193	4 325	871	4 624	75%	259,271 ※ 117,960

說明： * —— 公開彩排
文化中心 —— 香港文化中心音樂廳
大會堂 —— 香港大會堂音樂廳
中樂團 —— 香港中樂團排練室
※ —— 中樂團自購贈票的門票收入
不適用 —— 在香港中樂團排練室進行的公開彩排並無入座資料

資料來源：審計署根據中樂團和康文署的記錄計算所得。

註 1： 經修訂最高觀眾容量是指實際撥予個別音樂會使用的座位數目。

註 2： 經修訂購票觀眾人數不包括中樂團自購贈票。

註 3： 經修訂贈票數目包括城市電腦售票網發出的免費贈票和中樂團自購贈票。

註 4： 實際入場人數以康文署備存的記錄為準。

註 5： 經修訂入座率是以實際入場人數 ((d) 欄) 除以經修訂最高觀眾容量 ((a) 欄)，再乘以 100% 計算出來的。

贈票策略和監察制度

- I. 贈票對象及限額
 1. (a) 可獲派發贈票者的類別
 - A. 中樂團賓客
 - (a) 行政會議成員及立法會議員；
 - (b) 民政事務局、康文署及香港藝術發展局的要員；
 - (c) 康文署藝術顧問；
 - (d) 領事館的要員；
 - (e) 主要文化機構的總監及高級人員；
 - (f) 區議會主席及區議員；
 - (g) 樂團贊助商及協助演出的人士／機構；
 - (h) 參與演出者；及
 - (i) 文化界的賓客及政府的外賓；
 - B. 傳媒
 - C. 中樂團理事會成員及音樂顧問
 - D. 中樂團的管理層和職員 (包括行政總監、藝術總監、部門管理人員、駐團指揮，以及樂器研究改革室主任)；

- (b) 只為向中樂團賓客派發的贈票設有以下限額 (即只適用於上文 (a) 段 A 類人士) :

場地容量(座位)	贈票數目上限(按場計)
301 – 900	30
901 – 1 300	40
1 301 – 1 700	50
1 701 – 2 000	60
2 001 – 10 000	70
10 001 或以上	100

如音樂會在演出前三星期售票不足 30% , 行政總監可超額派發贈票 , 數目最多佔可出售門票總數的 10% 。如超過 10% , 則須得到理事會主席批准 ; 及

(c) **應得贈票數目**

一般來說 , 每人最多只可獲發兩張贈票 。任何特別安排均須得到理事會主席批准 。

II. **為特別公關和市務推廣目的而派發贈票**

2. 對於為特別公關和市務推廣目的而派發的贈票 , 中樂團有以下安排 :

- (a) 如音樂會在演出前三星期售票不足 30% , 行政總監可向樂團的贊助商或曾經協助中樂團的志願 / 社會福利機構派發贈票 (只可佔可出售門票總數的 10%) 。為了維護形象和避免濫發 , 中樂團會輪流向不同贊助商 / 機構派發贈票 ; 及
- (b) 如贈票超過 10% , 須得到理事會主席批准 。

III. 向行政部職員派發贈票

3. 如音樂會在演出前三星期售票不足 30%，可向行政部職員派發贈票，以加深他們對樂團音樂會的認識，使他們更投入樂團的工作。

IV. 向贊助商派發贈票

4. 自二零零七年開始實施的贊助計劃規定，中樂團須按一個與贊助額掛鈎的核准比例，向贊助商派發贈票。贈票數目 (贊助額最少須達 10 萬元) 由 100 至 300 張不等。

5. 如派發贈票的票面價值不超過 10 萬元，可由行政總監批准；如超過 10 萬元，則由市務委員會主席批准。

V. 監察機制

6. 額外派發贈票作特別公關及市務推廣用途，須在市務委員會會議上匯報。贈票名單亦須定期提交理事會的會議傳閱，贈票對象的入座資料則須每兩個月向理事會匯報一次。

資料來源：中樂團的《市務手冊》

附錄 F

(參閱第 3.22 及 3.26(k) 段)

審計署審查七個音樂會派發贈票的情況

音樂會	贈票數目	索取贈票記錄	認收贈票記錄	有否在理事會會議上呈交贈票名單(包括入座資料)?	書面記錄不妥善及/或不完整的例子	
音樂會 2 (首場演出)	(a) 中樂團賓客 60 (b) 傳媒 6 (c) 理事會成員/ 音樂顧問 8 (d) 中樂團職員 18 (e) 公關及市務推廣 40 <hr/> 132 <hr/>	當中派發的 122 張 (92%) 贈票，無索 取贈票記錄	沒有 記錄	沒有 記錄		
音樂會 2 (第二場演出)	(a) 中樂團賓客 20 (b) 傳媒 2 (c) 理事會成員/ 音樂顧問 3 (d) 中樂團職員 9 (e) 贊助商 100 (f) 未用的贈票 1 <hr/> 135 <hr/>	當中派發的 35 張 (26%) 贈票，無索 取贈票記錄				
音樂會 5 (首場演出)	(a) 中樂團賓客 36 (b) 傳媒 2 (c) 理事會成員/ 音樂顧問 13 (d) 中樂團職員 10 (e) 公關及市務推廣 104 (f) 未用的贈票 4 <hr/> 169 <hr/>	當中派發的 143 張 (85%) 贈票，無索 取贈票記錄				為公關及市務推 廣目的向一個演 藝團體派發 76 張 贈票，只取得理 事會主席口頭批 准，沒有書面批 准。
音樂會 5 (第二場演出)	(a) 中樂團賓客 13 (b) 傳媒 3 (c) 理事會成員/ 音樂顧問 7 (d) 中樂團職員 10 (e) 公關及市務推廣 73 (f) 未用的贈票 17 <hr/> 123 <hr/>	當中派發的 113 張 (92%) 贈票，無索 取贈票記錄				為公關及市務推 廣目的向一個演 藝團體派發 73 張 贈票，只取得理 事會主席口頭批 准，沒有書面批 准。

附錄 F

(續)

(參閱第 3.22 及 3.26(k) 段)

音樂會	贈票數目	索取贈票記錄	認收贈票記錄	有否在理事會會議上呈交贈票名單(包括入座資料)?	書面記錄不妥善及/或不完整的例子
音樂會 14 (首場演出)	(a) 中樂團賓客 161 (b) 傳媒 16 (c) 理事會成員/ 音樂顧問 14 (d) 中樂團職員 29 (e) 贊助商 506 (f) 未用的贈票 21 <hr/> 747	當中派發的 163 張 (22%) 贈票，無索 取贈票記錄	沒有 記錄	沒有 記錄	向賓客派發 161 張 贈票 (超出場地所 定的 70 張限額)， 沒有徵求理事會 主席特別批准。
音樂會 14 (第二場演出)	(a) 中樂團賓客 14 (b) 傳媒 7 (c) 理事會成員/ 音樂顧問 10 (d) 中樂團職員 14 (e) 公關及市務推廣 116 (f) 贊助商 37 <hr/> 198	當中派發的 186 張 (94%) 贈票，無索 取贈票記錄			為公關及市務推 廣目的向兩間本 地傳媒機構派發 100 張贈票，但沒 有記錄理由；只 取得理事會主席 口頭批准，沒有 書面批准。
音樂會 25 (首場演出)	(a) 中樂團賓客 18 (b) 傳媒 3 (c) 理事會成員/ 音樂顧問 8 (d) 中樂團職員 14 (e) 公關及市務推廣 155 (f) 未用的贈票 17 <hr/> 215	當中派發的 84 張 (39%) 贈票，無索 取贈票記錄			為公關及市務推 廣目的向兩間本 地傳媒機構派發 155 張贈票，但沒 有記錄理由；只 取得理事會主席 口頭批准，沒有 書面批准。
音樂會 25 (第二場演出)	(a) 中樂團賓客 23 (b) 傳媒 2 (c) 理事會成員/ 音樂顧問 4 (d) 中樂團職員 13 (e) 公關及市務推廣 10 (f) 未用的贈票 12 <hr/> 64	當中派發的 60 張 (94%) 贈票，無索 取贈票記錄			為公關及市務推 廣目的向一間非 牟利機構派發 10 張贈票，沒有記 錄理由。

附錄 F

(續)

(參閱第 3.22 及 3.26(k) 段)

音樂會	贈票數目	索取贈票記錄	認收贈票記錄	有否在理事會會議上呈交贈票名單(包括入座資料)?	書面記錄不妥善及/或不完整的例子	
音樂會 28 (首場演出)	(a) 中樂團賓客 18 (b) 傳媒 6 (c) 理事會成員/ 音樂顧問 12 (d) 中樂團職員 18 (e) 公關及市務推廣 44 (f) 未用的贈票 18 <u>116</u>	當中派發的 62 張 (53%) 贈票，無索 取贈票記錄	沒有 記錄	沒有 記錄		
音樂會 28 (第二場演出)	(a) 中樂團賓客 24 (b) 傳媒 9 (c) 理事會成員/ 音樂顧問 16 (d) 中樂團職員 13 (e) 贊助商 104 (f) 未用的贈票 11 <u>177</u>	當中派發的 69 張 (39%) 贈票，無索 取贈票記錄				
音樂會 29	(a) 中樂團賓客 30 (b) 理事會成員/ 音樂顧問 8 (c) 中樂團職員 7 (d) 公關及市務推廣 405 (e) 未用的贈票 7 <u>457</u>	當中派發的 368 張 (81%) 贈票，無索 取贈票記錄				為公關及市務推廣目的向 11 名參與演出者派發 370 張贈票，沒有徵求理事會主席批准，亦沒有記錄理由。
音樂會 30	(a) 中樂團賓客 33 (b) 傳媒 14 (c) 理事會成員/ 音樂顧問 13 (d) 中樂團職員 14 (e) 公關及市務推廣 298 (f) 贊助商 34 (g) 未用的贈票 8 <u>414</u>	當中派發的 409 張 (99%) 贈票，無索 取贈票記錄				為公關及市務推廣目的向兩間本地傳媒機構和 5 名參與演出者派發 298 張贈票，沒有記錄理由。

資料來源：中樂團的記錄

附錄 G

(參閱第 5.14、5.17 及 5.19(c) 段)

鼓的處置
(二零零三年年中至二零零九年十一月)

年份	出售 (註 1)		損毀 (註 2)		送贈 (註 3)		總計	
	數目	成本 (\$'000)	數目	成本 (\$'000)	數目	成本 (\$'000)	數目	成本 (\$'000)
2003	283	133	0	0	0	0	283	133
2004	77	32	185	57	0	0	262	89
2005	128	59	268	80	301	106	697	245
2006	205	72	99	31	0	0	304	103
2007	34	14	70	20	0	0	104	34
2008	29	6	0	0	5	1	34	7
2009	45	11	1	0	46	12	92	23
總計	801	327	623	188	352	119	1 776	634

資料來源：中樂團的記錄

註 1： 出售鼓的總收入為 297,000 元。

註 2： 損毀的鼓 (受霉菌和蛀木蟲侵害) 已註銷。

註 3： 中樂團於二零零五年到美國演出，送出 301 個鼓作為禮物，另外送出 45 個鼓給學校舉辦鼓樂活動，6 個給贊助商作為紀念品。

附錄 H
(參閱第 5.16 段)

鼓的存貨數目差異
(二零零九年十一月三十日)

鼓的類別	期初結餘 (a)	出售 (b)	損毀 (c)	送贈 (d)	期末結餘 (e)=(a)– (b)–(c)–(d)	盤點結餘 (f)	不足之數/ (剩餘之數) (g)= (e)–(f)
1. 3.5 米 大鼓	1	0	0	0	1	1	0
2. 135 厘米 大鼓	2	0	0	0	2	0	2
3. 100 厘米 堂鼓	40	17	5	0	18	1	17
4. 80 厘米 堂鼓	2	0	0	0	2	0	2
5. 70 厘米 堂鼓	150	86	37	10	17	6	11
6. 60 厘米 堂鼓	50	18	2	0	30	30	0
7. 55 厘米 扁鼓	150	86	15	40	9	9	0
8. 50 厘米 堂鼓	80	23	21	60	(24)	3	(27)
9. 50 厘米 扁鼓	250	178	2	45	25	2	23
10. 45 厘米 扁鼓	150	91	10	44	5	11	(6)
11. 40 厘米 扁鼓	50	10	0	0	40	0	40
12. 35 厘米 扁鼓	150	97	0	45	8	10	(2)
13. 23 厘米 堂鼓	900	195	531	108	66	81	(15)
總計	1 975	801	623	352	199	154	45

資料來源：中樂團的記錄