

# 《審計署署長第五十四號報告書》 — 第 7 章

## 推行第四代車輛牌照及駕駛執照綜合資料電腦系統

### 撮要

1. 二零零一年六月，立法會財務委員會(財委會)批准撥款予運輸署推行第四代車輛牌照及駕駛執照綜合資料電腦系統(第四代電腦發牌系統)，以取代過時的第三代電腦發牌系統。二零零三年五月，政府物流服務署(物流署)作為認可合約監督，批出合約開發和保養第四代電腦發牌系統。運輸署採用政府資訊科技總監辦公室的計劃管理方法標準，名為“受控計劃管理法”，以管理該計劃。該署成立計劃督導委員會，就計劃訂定整體指引和方向。整個系統於二零零七年九月啓用。審計署最近就運輸署規劃、監察和推行第四代電腦發牌系統計劃的工作進行了審查。

### 規劃及監察計劃

2. **需要給予充分時間進行投標協商** 運輸署的標書評審方案給予物流署 24 天時間與獲薦投標者協商和擬備提交中央投標委員會的文件。物流署認為，對於如此高價和複雜的標書，該署沒有可能在指定時限內完成所需辦理的工作。為此，運輸署修訂方案，給予物流署 31 天時間辦理相關工作。結果，所給予的時間證實嚴重不足，物流署需用 6 個月才完成相關工作。審計署建議，日後規劃大型電腦計劃時，運輸署署長應諮詢政府物流服務署署長的意見，確保標書評審方案給予充分時間評審標書及與獲薦投標者協商。

3. **需要評估對系統推行日期的連鎖影響** 根據提交財委會為計劃申請撥款的文件，招標工作的預計完成日期為二零零二年年中，系統的預計推行日期為二零零四年年底。結果，招標

過程到了二零零三年五月才告完成(即逾期 10 個月)。運輸署並無評估招標逾期所產生的連鎖影響，把合約完成日期定為二零零四年十二月。結果，給予推行系統和完成合約的時間只有 19 個月，與原來方案的 29 個月相比，大為縮短。審計署建議，日後規劃大型電腦計劃時，運輸署署長應確保合約完成日期切實可行，顧及招標過程逾期完成所產生的連鎖影響。

4. **延遲合約完成日期** 合約完成日期五度延期，由二零零四年十二月延至二零零七年九月，共延遲 33 個月。審計署發現，在五次延遲合約完成日期的申請中，只有第一次事先獲得物流署批准，其餘四次均在對上一次延遲的合約完成日期到期後平均 3.75 個月才獲物流署批准。審計署建議，日後管理電腦計劃時，運輸署署長應確保合約完成日期延期事先獲得物流署批准，以符合相關合約規定。

5. **批核報告和計劃督導委員會開會次數** 計劃督導委員會的主要職責之一，是檢視和批核計劃的特別報告。第四代電腦發牌系統計劃推行期內，共擬備了六份特別報告。然而，只有四份獲計劃督導委員會開會討論和批核，其餘兩份則以電郵傳閱方式供委員會成員檢視和批核。除特別報告外，計劃督導委員會還須檢視和批核終期評估報告。計劃的六份終期評估報告中，只有四份獲適時批核，其餘兩份分別在相關階段完結後七個月和三個半月才獲批核。審計署建議，日後管理大型電腦計劃時，運輸署署長應：(a) 確保計劃督導委員會舉行足夠會議以履行其職責；(b) 安排在計劃督導委員會會議上批核所有特別報告；及 (c) 確保計劃督導委員會適時批核所有終期評估報告。

6. **額外管理會議** 運輸署就受控計劃管理法所訂正式管理架構以外，定期舉行三組額外管理會議，以加強第四代電腦發牌系統計劃的監察工作。這些會議沒有訂明職權範圍。審計署建議，日後管理大型電腦計劃時，運輸署署長應就受控計劃管理法所訂正式管理架構以外定期舉行各組管理會議是否可取，適時徵詢政府資訊科技總監辦公室的專家意見，並清楚界定該等會議與計劃督導委員會如何在角色和職責上發揮相互作用。

## 系統推行

7. 第四代電腦發牌系統分七個階段推行，即系統分析和設計階段、系統發展階段、用戶驗收測試階段、數據轉換階段、第一期推行階段、第二期推行階段及系統護理和保養階段。

8. **第三代電腦發牌系統部分作業規則未能辨識** 系統分析和設計階段的報告並無涵蓋第三代電腦發牌系統部分作業規則。因此，計劃小組需要詳細研究第三代電腦發牌系統的程式，以找出遺漏的作業規則。上述問題導致系統分析和設計階段延期六個月才完成。審計署建議，日後管理電腦計劃時，運輸署署長應採取適當措施，避免出現未能辨識已開發電腦系統所有相關作業規則的情況。

9. **用戶驗收測試階段發現程式錯誤** 在用戶驗收測試階段，程式錯誤和試驗數據問題均會記錄在案。根據運輸署的記錄，該署對該階段錄得的大約 6 300 個記項，花了很長時間作出修正。運輸署同意，這是造成計劃延誤的原因之一。審計署建議，日後管理電腦計劃時，運輸署署長應採取適當措施，減少用戶驗收測試階段須予修正的程式錯誤。

10. **更換主要計劃人員** 根據合約，主要計劃人員包括計劃小組的核心和非核心成員。核心成員須為計劃的全職人員，而更換核心成員，事先須獲運輸署批准。系統推行期內，核心成員更換了 12 次。審計署發現，運輸署在更換人員後平均 8 個月才給予批准。有三宗個案的替任人員，在履行離職核心成員的職務時、還執行本身非核心成員的職務，為期 7 至 16 個月不等。審計署建議，日後管理電腦計劃時，運輸署署長應：(a) 確保更換主要計劃人員前得到運輸署批准，以符合相關合約規定；及 (b) 確保核心成員為計劃的全職人員，以符合合約規定。

## 計劃推行後評估

11. 用戶部門須於電腦系統啓用後六個月內向政府資訊科技總監辦公室提交計劃推行後部門報表，以監察行政電腦系統的

費用和效益。計劃推行後部門報表內說明計劃的預期和實際效益／費用、預計和實際的推行時間表，以及差異的成因。政府資訊科技總監辦公室根據計劃推行後部門報表的資料，決定是否需要進行計劃推行後檢討。

12. **未實現的節省額和內部開發軟件的員工費用** 審計署發現，由於系統推行的延誤，若干預期節省額遲了 26 個月才實現。然而，這 26 個月期間未實現的節省額並無量化，也沒有在計劃推行後部門報表內申報。審計署亦發現，運輸署在計劃推行後部門報表內申報，由於推行期較長，實際內部開發軟件員工工作量为 1 079 個人月，較估計的 285 個人月為多。然而，該署沒有在計劃推行後部門報表內申報相對估計費用的實際員工費用。未實現節省額和實際員工費用屬於重要資料，理應在計劃推行後部門報表內申報。審計署建議，日後管理電腦計劃時，運輸署署長應確保所有重要資料，包括因計劃延誤而未實現效益和增加的內部開發軟件員工費用，均在計劃推行後部門報表內申報。

13. **決定不進行計劃推行後檢討** 根據政府資訊科技總監辦公室的指引，該辦公室在決定是否進行計劃推行後檢討時，應特別注意計劃推行後部門報表內就推行的嚴重延誤，以及與議定的成本效益數字有重大差異所述的程度。雖然第四代電腦發牌系統計劃出現嚴重延誤，並曾對計劃投放大量的額外人力資源，政府資訊科技總監辦公室仍決定不進行計劃推行後檢討。審計署建議政府資訊科技總監應計及第四代電腦發牌系統計劃的嚴重延誤和相應財政影響，重新考慮先前認為無需進行計劃推行後檢討的決定。

## 當局的回應

14. 當局接納審計署的建議。

二零一零年四月