

HONG KONG APPLIED SCIENCE AND TECHNOLOGY
RESEARCH INSTITUTE COMPANY LIMITED
香港應用科技研究院有限公司



來函檔號：CB(3)/PAC/R48

香港中環皇后大道中 8 號
立法會大樓
立法會政府帳目委員會秘書

(請交：朱盛華女士)

朱女士：

**審計署署長
第四十八號衡工量值式審計結果報告書**

第 2 章：香港應用科技研究院有限公司的行政管理

本人曾於二零零七年四月三十日及五月二日致函閣下，而閣下亦於二零零七年五月十四日及十六日來函。現隨附閣下要求的資料和文件，詳情如下－

附件 1	推行審計署所有建議的行動計劃。
附件 2	增設營運總監職位後已精簡的應科院組織架構。
附件 3	董事局的角色及董事局如何加強管治應科院。
附件 4	就與前行政總裁續約及回應審計署報告書擬稿所舉行會議的經過(按時間順序列出)。
附件 5	董事利益登記冊供公眾查閱以及簽署資料保密協議的時間表和安排。
附件 6	二零零四年的顧問檢討結果顯示，第一級職員的薪酬水平大幅高於市場中位數，而第六級職員的薪酬水平則遠低於市場中位數的原因。

3/F, BUILDING 6
2 SCIENCE PARK WEST AVENUE
HONG KONG SCIENCE PARK, SHATIN
NEW TERRITORIES, HONG KONG

TELEPHONE: (852) 3406 2800
FACSIMILE: (852) 3406 2801
EMAIL: enquiry@astri.org
WEBSITE: www.astri.org

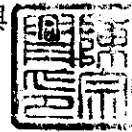
香港新界沙田
香港科學園
科技大道西二
號六座三樓
電話: (852) 3406 2800
傳真: (852) 3406 2801
電郵: enquiry@astri.org
網址: www.astri.org

附件 7	截至二零零七年四月三十日為止，按四分位值列出每個薪酬級別的職員人數。
------	------------------------------------

當以下資料及文件準備好以後，便會呈交閣下。

附件 8	審計報告書第 3.18 和 3.32(a)段提及四個有關招聘和遴選過程的個案的發展經過(按時間順序列出)；以及在得悉該等過程並不符合相關的招聘指引規定後，人力資源總監和人力資源部所採取的跟進行動。
附件 9	董事局在二零零四年決定把分拆所得的 1,000 萬元撥給職員獎勵計劃，有關決定有否知會政府？在何時知會？有否獲得政府的事先批准？並提供審計報告書第 3.45 段提到政府與應科院之間有商定收益的分配原則的文件。

董事局主席
(陳宗興 代行)



副本送：

工商及科技局局長(請交：王永平先生)

工商及科技局常任秘書長(通訊及科技)(請交：何宣威先生)

創新科技署署長(請交：王錫基先生)

財經事務及庫務局局長(請交：謝雲珍女士)

審計署署長(請交：吳曙明先生)

二零零七年五月十八日

推行審計署所有建議的行動計劃

審計署報告書在二零零七年四月十八日發表後，董事局已盡早召開會議，討論該份報告書。

2. 會議在二零零七年四月二十四日舉行。董事局在會後公布一個行動計劃，內有五個要點，其中一項行動是委任一個特別委員會，密切監察審計署第四十八號報告書的建議的推行情況，務求能盡快完成，且不會遲於二零零七年年底。

3. 特別委員會於二零零七年四月二十七日舉行第一次會議，主要就報告的每項建議制定隨文夾附的行動時間表。根據行動時間表，跟進行動 / 檢討會按照所涉事宜的複雜程度分三期完成，即二零零七年五月十五日、二零零七年七月三十一日及二零零七年九月三十日。

4. 截至二零零七年五月十八日為止，應科院管理層已按照董事的指引和意見，制定和推行改善措施，以處理預定在二零零七年五月十五日前完成的所有行動項目。在審計署報告書發表後不足

一個月，當局已推行了該署過半數的建議。

5. 特別委員會會繼續監察跟進行動的進展。應科院的董事局和管理層均致力改善該院的行政管理，並會確保按照隨文夾附的時間表，適時推行審計署提出的所有建議。

應科院推行審計署署長第四十八號報告書中
各項建議的時間表

	審計署的建議	完成日期
第 2 部分	企業管治	
	董事局／委員會會議董事的出席率	
2.10 (a)	監察董事局／委員會會議董事的出席率，必要時查明出席率偏低的原因。	2007 年 5 月 15 日
2.10 (b)	考慮着手改善董事局／委員會會議董事的出席率，例如： (i) 提供充足指引，說明董事的角色和責任；及 (ii) 向出席率偏低的董事發信，提醒他們出席會議。	2007 年 5 月 15 日
	委員會議事程序的文件記錄	
2.17	董事局／委員會以傳閱文件方式處理事務時，把董事的意見和決定記錄在案。	2007 年 5 月 15 日
	向董事局／委員會提交討論文件	
2.21	提醒職員遵守開會前七天分發董事局／委員會會議文件的規定。	2007 年 5 月 15 日

	審計署的建議	完成日期
	董事局／委員會會議的會議記錄	
2.25 (a)	確保董事局／委員會會議的會議記錄所載資料準確無誤。	2007年5月15日
2.25 (b)	確保盡快把董事局／委員會會議的會議記錄初稿發給董事審閱，並把董事的意見記錄在案。	2007年5月15日
2.25 (c)	在會議記錄載述有關董事局／委員會會議上表決的資料。	2007年5月15日
	管理利益衝突	
2.36 (a)	調查遺失董事填妥的利益登記表的原因，並採取措施，改善備存記錄制度，確保公司記錄妥為備存和保管。	2007年5月15日
2.36 (b)	考慮擬訂時間表，把董事利益登記冊公開給公眾查閱。	2007年6月1日
2.36 (c)	着手確保所有董事均就應科院進行的所有項目簽署資料保密協議。	2007年5月16日
第3部分	薪酬及招聘	
	薪酬結構	
3.13	檢討職員薪金高於所屬薪酬級別頂薪的個案，並視乎情況調整他們的薪金。	已解決

	審計署的建議	完成日期
	招聘職員	
3.31 (a)	確保根據董事局通過的指引招聘所有職員。遇有例外情況須以不同的方式處理，應把理據記錄在案，並向相關主管部門徵求批准。	2007年5月15日
3.31 (b)	確保由應科院職員引薦的應徵者參與的招聘過程公開公平。	2007年5月15日
3.31 (c)	檢討遴選小組的成員組合。	2007年5月15日
3.31 (d)	確保遴選小組成員包括合適資歷的職員。	2007年5月15日
3.31 (e)	確保所有符合申請條件的應徵者獲邀(如合資格的應徵者人數過多，則最少安排五名)接受遴選面試。	2007年5月15日
3.31 (f)	確保釐定新聘職員入職薪酬的理據及基礎記錄在案。	2007年5月15日
	按表現釐定的不定額酬金	
3.36 (a)	設立按職員表現評級釐定不定額酬金的機制。	2007年7月31日
3.36 (b)	如認為發放按表現釐定的不定額酬金有需要偏離既有機制所定的水平，應把理據記錄在案。	已推行

	審計署的建議	完成日期
	薪金周年調整	
3.42 (a)	設立按表現評級釐定職員薪金周年調整幅度的機制，並就相關機制及薪金周年調整幅度徵求董事局批准。	2007年7月31日
3.42 (b)	如調整幅度偏離核准指引，應向相關主管部門徵求批准，並把偏離指引的理據記錄在案。	2007年5月15日
	職員獎金	
3.49 (a)	日後如進行分拆，應把釐定職員獎金款額的基礎記錄在案。	2007年5月15日
3.49 (b)	日後如進行分拆，應考慮披露發放的職員獎金款額，藉此提高透明度，顯示審慎運用公帑。	2007年5月15日
	檢討高級行政人員的薪酬待遇	
3.55 (a)	在評估最高三層行政人員(包括行政總裁)的薪酬待遇時，參考市場慣例。	2007年7月31日
3.55 (b)	考慮向公眾披露最高三層行政人員的薪酬待遇(例如，在不點名的情況下，展示個別人員按不同薪酬級別所得的款額)，以增加透明度。	2007年7月31日

	審計署的建議	完成日期
第4部分	項目管理	
	項目策劃	
4.18 (a)	確保項目建議書載有關於擬議研發項目商品化潛力的資料，例如預計項目收益和估計客戶數目，以及估計數字的計算基礎。	2007年5月15日
4.18 (b)	制訂一套風險管理程序，作為項目管理制度的一環(見第4.8 及4.9 段)。	2007年7月31日
4.18 (c)	確保項目建議書所載的職員費用預算準確無誤。	2007年7月31日
4.18 (d)	確保項目建議書正確預算職員參與項目的時間。	2007年7月31日
4.18 (e)	提醒項目小組查核應科院內部或其他獲基金資助的機構有否類似機器設備可供共用，並記錄在項目建議書內。	2007年5月15日
	項目監察	
4.35 (a)	考慮設立項目管理資料電腦系統，以便有效管理項目。	2007年7月31日
4.35 (b)	確保各研發科提交每月進度報告，以供總部轄下的策劃部審視。	2007年5月15日

	審計署的建議	完成日期
4.35 (c)	確保各研發科與策劃部每月如期舉行項目檢討會議。如未能舉行會議，應把理據記錄在案，提交相關主管批准。	2007年5月15日
4.35 (d)	確保遵守基金的資助指引，向創新科技署提交項目的每年已審核財務報表。	2007年7月31日
4.35 (e)	提醒項目小組在提交技術委員會和創新科技署的半年進度報告中，載述有關最新市況、項目延誤和所受影響的資料，以及採取的補救行動。	2007年5月15日
4.35 (f)	確保項目在預定日期前完成。如須延期，應盡早徵求批准。	2007年5月15日
	項目評估	
4.46	採取措施確保日後的項目遵循基金資助指引訂明的報告規定。	2007年7月31日
4.47	就評估及報告每個完整項目的成果對相關業界的實用程度和效益，提交每個項目的重要資料(例如客戶的評語，技術轉移所創造的職位和銷售額)。	2007年7月31日

	審計署的建議	完成日期
第5部分	項目成本管理	
	項目成本監控	
5.21 (a)	着手確保正在開發的電腦化人力管理資訊系統可盡快推行。	2007年7月31日
5.21 (b)	確保遵循基金的資助指引，包括：	
	(i) 項目支出(例如職員費用、離港公幹開支和其他成本) 正確記入相關的項目帳目；及	2007年5月15日
	(ii) 開展項目前，先獲得基金批准撥款。	2007年5月15日
5.21 (c)	在項目等待批核期間，如難以調配人手，考慮為項目展開前與項目無關的工作，訂定記錄涉及的人力資源及相關撥款的安排。	2007年7月31日
5.21 (d)	備存研發職員(包括尚未從事核准項目的職員) 調配記錄。	2007年5月15日
5.21 (e)	訂立會計守則，以便把發給研發職員的按表現釐定的不定額酬金記入相關帳目。	2007年7月31日
5.21 (f)	如一旦無法遵辦基金撥款協議和資助指引的規定，確保將沒有遵辦規定的理據會記錄在案，並取得相關主管部門批准。	2007年5月15日
5.21 (g)	就沒有正確記入相關項目帳目的項目成本，作出必要的調整。	2007年7月31日

	審計署的建議	完成日期
第6部分	行政事宜	
	酬酢開支	
6.10	加強控制酬酢開支。	2007年5月15日
6.10(a)	提醒職員控制酬酢開支，以免超出預算。	2007年5月15日
6.10(b)	確保只有在特殊情況和具備充分理據時，才會批准酬酢開支超出預算。	2007年5月15日
6.10(c)	提醒職員應遵照每人開支限額。如支出超出限額，應把理據記錄在案，並徵求批准。	2007年5月15日
6.10(d)	確保參與酬酢活動的應科院職員人數不會過多。	2007年5月15日
	與項目有關的離港公幹	
6.19(a)	確保離港公幹一律事先獲得批准。	2007年5月15日
6.19(b)	提醒職員必須最少預早十日提交離港公幹的申請。如急需要獲得批准，有關的理據應記錄在案。	2007年5月15日
6.19(c)	確保參與基金資助項目有關工作而須離港公幹的職員均乘坐經濟客位。	2007年5月15日

	審計署的建議	完成日期
6.19 (d)	確保遵守規定，每次與項目有關的離港公幹，項目小組選派的人數以每組一人為限。	2007年5月15日
	與項目無關的離港公幹	
6.24	闡明職員如以並非運作上必須的理由乘坐商務客位，是否需要徵得董事局批准。	2007年7月31日
	採購機票	
6.30 (a)	確保購買機票時取得最少兩個報價。	2007年5月15日
6.30 (b)	重新探討可否與旅行代理商或航空公司訂立大量購買機票的協議。	2007年7月31日
	公司車輛	
6.41 (a)	確保公司車輛所有車程均記入行車記錄簿，並由獲接載的職員加簽。	2007年5月15日
6.41 (b)	檢討是否有減少公司車輛的空間。	2007年7月31日
6.41 (c)	提醒職員在使用公司車輛方面，應充分顧及節約原則(例如盡量多用公共交通工具)。	2007年5月15日
	風水顧問費	
6.45	顧及本身的工作性質，檢討應否繼續聘用風水顧問。	已停止

	審計署的建議	完成日期
	利息收入偏低	
6.49	考慮採取措施，提高盈餘資金的回報率。	2007年7月31日
第7部分	應科院的成本與成就	
	應科院的運作成本	
7.4	對行政成本詳加審視，並着手降低行政成本。	2007年9月30日
	評估應科院的表現	
7.11 (a)	按已報知立法會工商事務委員會的準則(見第7.7段) 評估表現。	2007年9月30日
7.11 (b)	定期向創新科技署匯報評估結果。	2007年7月31日
7.11 (c)	根據外地的良好做法，訂立表現目標及指標，以評估應科院的成就及表現和向公眾匯報。	2007年7月31日
7.11 (d)	定期評估應科院的表現，並向公眾匯報(例如把應科院的表現數據上載該院網頁)。	2007年7月31日

已精簡的應科院組織架構

董事局會精簡應科院的行政架構，在三個月內開設營運總監職位，全面掌管應科院的行政管理工作，作為跟進《審計署署長第四十八號報告書》的五項行動之一。

2. 現時，應科院的行政職能由幾個部門執行，缺乏負責整體監管的統一架構，各部門在執行職務和職責時可能出現重疊和漏洞，令行政效率降低。

3. 董事局已檢討現時的架構，務求能提高公司的行政效率。隨文附上新架構的組織圖。

4. 在新的架構下，營運總監會由行政總監協助，全面負責所有運作事宜。策劃副總裁現時的項目策劃和管理、知識產權管理、市場和競爭資訊等職責，以至監督企業傳訊的工作，均由營運總監本人接手，策劃副總裁的職位會予以刪除。

5. 行政主管的職位會易名為行政總監，並會額外負責公司秘書、人力資源及品質管理的工作。行政總監須向營運總監匯

報。

6. 因應這些轉變，向行政總裁匯報行政事宜的人員數目，會有所減少，由七個減至兩個(即營運總監和財務總監)。

7. 我們估計組織架構的改變應不會影響開支，因此亦不會對應科院造成額外的財政負擔。董事局會在新的組織架構下，繼續研究是否有簡化人手需求的空間。

**委員會秘書附註：關於上文第3段提述的組織架構圖表，請參閱附錄25。*

董事局是否需要為審計報告書指出的問題和不足之處負責

及如何負責，以及董事局如何加強管治應科院

董事局作為應科院的管治組織，負責策導公司的策略發展方向，並確保公司達到其公眾使命和目標。董事局由兩名官方董事和 17 名來自業界或學術界的非官方董事組成，在三個功能委員會(即科技委員會、財務及行政委員會和審計委員會)及由行政總裁領導的應科院管理層的協助下，執行管理公司業務的職責。

2. 董事局透過提供策略指導和監察應科院，來擔當監管的角色及履行其職責。這個做法符合香港會計師公會出版的《公營機構企業管治的基本架構》的建議，即董事會的角色包括提供策略指導及負責監察，除非有特殊的臨時需要，董事會是不應直接參與機構日常的管理工作。

3. 董事局和三個功能委員會定期舉行會議，以執行他們的職務。例如，在應科院成立後的最初幾年，董事局透過在二零零三年採納應科院企業管治手冊；在二零零四年進行知識管理研

究，以協助保存研發隊伍開發的知識；以及在二零零四年檢討應科院的人力資源運用方式，以符合市場的中位值，藉此建立和加強公司的企業管治。董事局因應應科院業務模式的轉變，在二零零三年就應科院技術的授權事宜制定指導原則。此外，因應創新科技署就創新及科技基金整體策略進行的檢討，董事局在二零零五至零六年度就成立香港資訊及通訊技術研發中心提供策略指導。

4. 董事局及三個功能委員會亦會透過下列的工作，監察應科院的表現 -

- 審核和批准由應科院內部審計主管擬備的周年內部審計計劃，並檢討審計進度報告；
- 監察廉政公署在二零零四、二零零五和二零零六年分別進行的應科院採購程序、商品化程序和人手招聘研究的建議推行情況；
- 建議應科院成立一個由世界知名的顧問組成的高層次委員會(即技術顧問委員會)，審慎檢視應科院的策略、技術計劃和主要職員；以及
- 在二零零六年檢討員工收入高於所屬薪酬級別的未完成個

案，並指示管理層採取糾正措施。

5. 透過定期與三個功能委員會舉行會議，董事局從管理層取得最新的進度報告，得知應科院在項目管理、財務管理、行政事宜及內部監控等各方面的表現。董事局亦會調查應科院管理層可能遇到的潛在問題和困難，務求能採取適當的預防和改善措施，解決有關問題。

6. 董事局接納審計署署長在審計報告書提出的所有意見和建議，並已採納一個行動計劃，內有五個要點，以盡快跟進審計署的建議。截至二零零七年五月十八日為止，應科院已認真推行了審計署絕大部分的建議，並會盡快推行餘下的建議。董事局相信，推行改善措施後，應科院的企業管治便會加強，再次出現不足之處的機會將會減少。董事局會繼續秉誠行事，並以應科院的最佳利益為依歸

就與楊日昌博士續約及回應審計署報告書擬稿所舉行會議的經過

(按時間順序列出)

<u>日期</u>	<u>事件</u>
2007年1月19日	獲董事局授權的特別檢討委員會舉行會議，討論與楊日昌博士續約的事宜，並同意向董事局建議，在合約屆滿後續約三年。該次會議的記錄已於2007年4月30日提交政府帳目委員會。
2007年2月12日	應科院把審計署報告書擬稿上載至該院內聯網，並徵詢董事對報告書擬稿的意見。
2007年2月15日	應科院董事局主席、三個功能委員會主席、兩個官方董事及管理層舉行會議，討論就報告書擬稿所作的建議回應。會議的要點載於 <u>附錄 A</u> 。
2007年3月20日	董事局接納特別檢討委員會的建議，並原則上同意與楊日昌博士續約。在同一次會議上，董事得悉有關審

計署報告書的最新進展。該次會議的記錄已於 2007 年 4 月 30 日提交政府帳目委員會。

2007 年 4 月 24 日 董事局召開特別會議，商討楊日昌博士辭職一事和審計署報告書的跟進行動。該次會議的要點載於附錄 B。

**委員會秘書附註：附錄 A 及 B 並無在此隨附。*

**董事利益登記冊供公眾查閱以及
簽署資料保密協議的時間表和安排**

董事利益登記冊

1. 應科院董事局不反對讓公眾查閱其申報利益，由二零零七年六月一日起，想查閱董事申報利益的市民，可與董事局秘書聯絡，以作出查閱安排。

董事簽署保密協議

2. 根據普通法，基於公司董事負有保密和受信責任的原則，董事(包括非執行董事)須負起保密責任。

3. 根據保密原則，若一名人士獲提供機密資料，並在知道此等資料必須保密的情況下，仍加以使用，對資料提供者造成損害，則當局可對這名人士採取法律行動。

4. 根據董事對公司的受信責任原則，董事須負起屬於董事受信義務的一般保密責任，包括秉誠行事，以公司利益為先，不得利用其董事身分為自己或別人謀取利

益，以及不得在未經授權下使用公司的財物或資料。

5. 不論有否簽署保密協議，上文所述的普通法責任仍不會受到影響。

6. 應科院早年採用業務分拆的方法，以專利模式將成功開發的技術售予商業機構。在這種情況下，買家都會要求掌握有關技術的所有人士保密，即使在該項技術售出之後仍要繼續這樣做，以保障其利益。因此，應科院的董事儘管已受普通法的保密責任所約束，但仍要簽署保密協議。

7. 其後應科院逐步改為以非專利授權的模式運作，故不再需要簽署保密協議。董事局已於二零零七年五月十六日檢討有關情況，並決定董事無須再簽署保密協議。

二零零四年的顧問檢討結果顯示，第一級職員的薪酬水平大幅高於市場中位數，而第六級職員的薪酬水平則遠低於市場中位數的原因

1. 應科院在二零零一年成立時，曾為兩類主流職員制定薪級表，分別為(a)研發人員及(b)行政、財務、資訊科技和其他一般支援人員。
2. 有關(a)類員工，應科院參考香港科技大學研究人員職系的薪級表，為應科院第二級至第六級的研發人員釐訂薪級表。由於缺乏高級科研人才的本地薪酬基準作比較，應科院分別諮詢了理特管理顧問有限公司(一家環球管理顧問公司)和雷諾仕公司(一家人力資源顧問公司)的意見，為第一級的研發主管制定薪級表。至於(b)類員工，應科院則參考了政府內負責類似職務的人員的薪級表。
3. 應科院這六個級別職員的薪級表其後在二零零一

年六月獲董事局批准，該等薪級表所反映的是當時的市場情況。

4. 在二零零四年，董事局認為由於過去數年市場有所改變，二零零一年所定的薪級表不足以反映最新的市場情況，遂決定應科院應委託獨立的人力資源顧問，進行檢討。

5. 董事局在二零零四年九月通過檢討結果，有關結果載於審計報告書的表五。

截至二零零七年四月三十日各薪酬級別的職員數目

薪酬 級別	年薪		第一 四分 位值	第二 四分 位值	第三 四分 位值	第四 四分 位值	總數	
第一級	\$1,018,644	-	\$2,008,594	0	1	0	4	5
第二級	\$832,192	-	\$1,468,548	5	3	4	5	17
第三級	\$381,014	-	\$886,548	12	29	17	22	80
第四級	\$257,424	-	\$507,598	85	46	18	13	162
第五級	\$133,835	-	\$263,900	37	30	23	26	116
第六級	\$95,986	-	\$189,268	2	6	0	0	8
	總數			141	115	62	70	388

截至二零零七年四月三十日，沒有職員的薪金是高於或低於其現行薪酬級別所訂的薪金。