

香港應用科技研究院有限公司的行政管理

A. 引言

審計署曾就香港應用科技研究院有限公司(應科院)的行政管理進行衡工量值式審計工作。該項審查的重點在於以下各範疇：

- 企業管治；
- 薪酬及招聘；
- 項目管理；
- 項目成本管理；
- 行政事宜；及
- 應科院的成本與成就。

2. 委員會分別於2007年4月26日及5月14、19和21日舉行4次公開聆訊，以聽取證人就審計署署長報告書的結果及意見作證。應科院行政總裁楊日昌博士獲邀出席委員會聆訊。不過，由於他已辭去行政總裁的職位，並由2007年4月24日起即時生效，他沒有出席聆訊就審計的意見作證。

3. **楊博士**回應委員會的邀請時表示，他已就審計署的所有意見及建議作出回應，應科院十分重視這些意見及建議，而審計署署長報告書亦已載述他作出的所有回應。這些回應經應科院董事局審閱後獲得批准，以便提交審計署擬備審計署署長報告書的最後定稿。他亦向委員會提供一份他在2007年4月24日向新聞界發出關於宣布他辭職的聲明(附錄16)。他指出，在審計署署長報告書發表後的一個星期，傳媒對審計署各項意見的報道，無可避免地會對應科院的形象及聲譽造成負面影響。作為一個負責任的行政總裁，他已經辭職，以盡量減少傳媒的報道對應科院可能造成的損害。

B. 企業管治

4. 在2007年4月26日舉行的委員會首次公開聆訊席上，**香港應用科技研究院有限公司董事局主席黃子欣博士**發表序辭。序辭全文載於附錄17。概括而言，他表示：

香港應用科技研究院有限公司的行政管理

-
- 董事局感謝審計署審查應科院的運作，並提出多項有用的建議，以改善應科院在行政管理上出現的一些問題。董事局接納審計署提出的所有建議，並會與應科院管理層全力跟進，務求能盡快推行有關建議；及
 - 董事局因應審計署署長報告書的內容，已採納一個包括以下5項要點的行動計劃：
 - (a) 董事局已委任一個特別委員會，密切監察落實審計署建議的工作，以期在2007年年底前完成有關工作；
 - (b) 已委任現任內部審計主管為合規主任，負責處理財務、行政和人力資源上所有合規事宜，合規主任須直接向董事局審計委員會匯報；
 - (c) 董事局會藉開設營運總監一職，理順應科院的行政架構，營運總監將全權負責應科院的行政管理；
 - (d) 董事局同意每年均會在其企業使命中公布應科院的主要表現指標和成果，為本地業界提供技術支援；及
 - (e) 董事局會審慎研究應科院未來的預算，務求在未來3年內，把行政費用佔總開支的比例由現時的45%減至25%。

5. 應委員會的要求，**香港應用科技研究院有限公司董事局主席**在2007年5月18日發出的函件附件1(**附錄18**)中提供由特別委員會制訂的行動計劃，說明推行審計署各項建議的時間表。

6. 委員會察悉，董事局在前行政總裁提出辭職前，已決定為其僱傭合約續期。為瞭解董事局在作出這項決定時是否已知悉審計署的審查結果，委員會：

- 詢問審計署開始審查應科院的行政事宜的確實日期，以及何時向應科院提供審計署署長報告書擬稿，以供應科院提出意見；及
- 要求應科院提交事件一覽表，按時序列出應科院就討論前行政總裁的僱傭合約的續期事宜及審計署署長報告書擬稿所舉行的會議。

香港應用科技研究院有限公司的行政管理

7. 審計署署長鄧國斌先生在2007年4月26日發出的函件(附錄19)中告知委員會，審計署於2006年8月24日就帳目審查的工作與應科院舉行啟動會議，並於2006年8月29日在應科院辦公室展開審計工作。審計署署長報告書擬稿已於2007年2月8日送交應科院置評。香港應用科技研究院有限公司董事局主席所提供的按時序事件一覽表載於附錄18的附件4。

8. 委員會詢問：

——儘管在審計署署長報告書擬稿中已載述負面的結果及意見，董事局為何在2007年3月仍決定為行政總裁的僱傭合約續期；

——儘管事實上董事局已同意為行政總裁的僱傭合約續期，行政總裁為何在審計署署長報告書發表後不久便辭職；及

——鑒於審計署已發現應科院在行政及管理方面的一些問題，董事局曾否告知行政總裁他在管理方面的缺失。

9. 香港應用科技研究院有限公司董事局主席在公開聆訊席上回應時表示：

——董事局承認楊博士在行政及管理方面有缺失及不足之處，但經考慮所有相關因素後，董事局認為他是有能力的行政總裁，可再領導應科院3年。尤其是他的技術專長及在建立應科院的研究及發展(研發)能力所作出的貢獻，都值得稱許。此外，由於行政總裁這個職位所需的條件特殊，尋找另一名行政總裁頗為困難。因此，董事局在2007年3月原則上同意向楊博士提出合約續期；及

——在審計署署長報告書發表後，雖然傳媒就審計結果的報道大致上準確，但無可避免地對應科院的形象及聲譽造成負面影響。楊博士認為在這樣的情況下，他難以繼續領導應科院。他在辭職聲明中已表示，希望藉他的辭職，人們可以開始平衡地把部分注意力放在應科院這所成立不久的研發機構所取得的多項傑出成就。

10. 工商及科技局常任秘書長(通訊及科技)何宣威先生¹補充：

¹ 在政府總部於2007年7月1日重組後，工商及科技局常任秘書長(通訊及科技)的職稱已改為商務及經濟發展局常任秘書長(通訊及科技)。

香港應用科技研究院有限公司的行政管理

- 董事局亦承認楊博士並不是在各方面均十全十美的“完人”。不過，考慮到他在2004年至2006年的整體工作表現，董事局決定為他的僱傭合約續期。董事局亦同意告知他有需要作出進一步改善的地方；及
- 在作出上述決定後不久，審計署署長報告書便發表及被傳媒廣泛報道，楊博士的公信力及領導能力在應科院內外都受到質疑，令他難以繼續領導應科院及推行應科院的改革。如果他繼續留任，將會成為應科院的包袱。為了讓應科院可以向前邁進，董事局別無選擇，唯有接受他的辭職。

11. 委員會進一步詢問工商及科技局常任秘書長(通訊及科技)：

- 他說楊博士是應科院的包袱，這是否表示他對董事局就楊博士的工作表現所作評估持不同意見；及
- 如果他認為楊博士是應科院日後進行改革的一個包袱，為何支持董事局作出為楊博士的僱傭合約續期的決定。

12. 工商及科技局常任秘書長(通訊及科技)解釋：

- 他支持董事局作出為楊博士的僱傭合約續期的決定。他用“包袱”這個用詞，並不是有意對楊博士本人作出批評。由於考慮到楊博士在領導應科院進行改革時可能會面對的困難，他才從管理的角度使用這個用詞。最終，辭職是楊博士自己出於好意的決定，以期讓應科院在新的領導下邁步向前；及
- 特別檢討委員會在2007年1月的會議席上考慮楊博士的工作表現及他是否適宜繼續獲聘用，委員在席上就他的長處和短處交換意見。委員承認他有不足之處，亦同意自他加入應科院後，成功地改善了應科院的架構，並建立了強大的研究隊伍。特別檢討委員會經考慮當時所有相關因素後，建議為楊博士的僱傭合約續期。雖然其後在2007年2月舉行了另一次會議討論應科院對審計署署長報告書擬稿的回應，但會議的重點並不是楊博士的工作表現。事後看來，部分人士可能會認為董事局作出為楊博士的僱傭合約續期的決定過於倉卒，而且事情可採用另一種方法處理。不過，董事局一開始便對審計署署長報告書擬稿及其建議採取正面和向前看的看法。

香港應用科技研究院有限公司的行政管理

13. 應委員會的要求，應科院向委員會提供董事局成員名單、董事局轄下3個功能委員會(即財務及行政委員會、技術委員會及審計委員會)的委員名單及職權範圍，以及3個高層管理職位(即財務總監、行政總監及人力資源總監)的工作範疇(附錄20附件1及2)。

14. 根據審計署署長報告書第2.6及2.9段，部分非官方董事在董事局／委員會會議的出席率偏低，而身為官方董事的工商及科技局常任秘書長(通訊及科技)在2004年7月至2006年9月期間，連續10次缺席技術委員會會議，而在這10次會議中，5次沒有派代表出席。委員會詢問：

——出席率偏低是否反映政府對應科院缺乏有效的監察；及

——有否採取任何行動以改善情況。

15. 工商及科技局常任秘書長(通訊及科技)表示：

——在2002年至2006年期間共舉行了22次董事局會議。他出席了其中20次會議，出席率達90%。至於其餘兩次會議，則由替代董事代他出席；及

——至於技術委員會會議，雖然他或替代董事未能出席部分會議，但技術委員會每次舉行會議，創新科技署的科學專家及顧問均有列席，並參與討論。因此，政府對技術委員會所處理的事宜有全面掌握及監控。

16. 工商及科技局局長王永平先生²補充，董事局同意審計署認為部分非官方董事的出席率偏低的意見。審計署署長報告書第2.8段提述，這些董事在2006年10月不再獲委任。政府在考慮是否再委任某些非官方董事時，會繼續把他們的出席紀錄列為考慮因素，以確保他們積極參與董事局的事務。兩名官方董事在董事局會議的高出席率符合政府的期望。

17. 委員會察悉，審計署署長報告書第2.4及2.14段提到，雖然應科院的《企業管治手冊》訂明，負責監督應科院的財務及行政事宜的財務及行政委員會應每季開會一次，但該委員會在2004-2005年度只舉行了兩次會議，在2005-2006年度只舉行了3次會議。財務及行政委員會在

² 在政府總部於2007年7月1日重組後，工商及科技局局長的職稱已改為商務及經濟發展局局長。

香港應用科技研究院有限公司的行政管理

2004年9月至2005年5月期間及2005年12月至2006年6月期間並無開會。在財務及行政委員會沒有舉行會議的期間，討論文件會分發各董事，以供參閱和作出決定，但應科院並無把董事就這些文件提出的意見和所作決定記錄在案。因此，委員會詢問：

- 沒有根據《企業管治手冊》關於會議的規定舉行財務及行政委員會會議的原因；及
- 為何並無把董事就這些傳閱文件提出的意見和所作決定記錄在案。

18. **工商及科技局常任秘書長(通訊及科技)及香港應用科技研究院有限公司行政總監陳宗興先生**回應：

- 為提高效率及成效，財務及行政委員會有時候會透過傳閱文件來處理事務，而沒有舉行正式會議；
- 雖然董事就這些傳閱文件提出的意見和所作決定並無正式記錄在案，但該等意見和決定在應科院的內聯網系統已有紀錄；及
- 董事局及管理層同意審計署的建議，認為董事局／委員會以傳閱文件方式處理事務時，應科院應把董事的意見和決定記錄在案。

19. 有關管理利益衝突的事宜，委員會察悉，審計署署長報告書第2.33段提到，應科院沒有把其董事利益登記冊公開給公眾查閱。根據第2.31、2.34及2.35段，雖然董事局在2001年12月已決定所有董事須就個別研發項目簽署資料保密協議(保密協議)，但在應科院自2001年12月進行的67個項目中，只有部分董事曾就11個項目簽署保密協議。自2002年起，沒有董事簽署任何保密協議。因此，委員會詢問：

- 把董事利益登記冊公開給公眾查閱的時間表和安排；及
- 沒有要求所有董事須簽署保密協議的理由。

20. **香港應用科技研究院有限公司董事局主席**在公開聆訊及2007年5月18日發出的函件附件5(**附錄18**)中提述：

香港應用科技研究院有限公司的行政管理

- 為提高透明度及問責性，董事局不反對把其申報利益的資料公開給公眾查閱。由2007年6月1日起，希望查閱申報利益資料的市民，可與董事局秘書聯絡，以便安排查閱；
- 根據應科院取得的法律意見，在普通法之下，基於董事須向公司負起保密及受信責任的原則，保密責任已加諸董事身上。董事須負起的一般保密責任，隸屬於性質更廣泛的董事受信責任，包括為公司的利益秉誠行事，不得利用其董事身份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。不論有否簽署保密協議，上述的普通法責任依然適用；及
- 應科院早年採用分拆的業務運作模式，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，買家一般會要求掌握有關技術的所有人士在該技術出售後一段時間內必須遵守保密規定，以便保障他們的利益。因此，應科院的董事儘管已受普通法的保密責任所約束，仍必須簽署保密協議，以滿足準買家的要求。由於應科院的業務運作模式近年來已逐步改為非專利授權，因此不再需要簽署保密協議。考慮到所取得的法律意見，以及應科院的業務運作模式已經改變，董事局在2007年5月16日決定董事不再需要簽署保密協議。

21. 委員會察悉應科院的業務運作模式在近年來已經改變，並詢問該等改變何時開始和完成，以及審計署建議應科院應採取行動，以確保所有董事均就應科院進行的所有項目簽署保密協議時，是否已獲悉該等改變。

22. **香港應用科技研究院有限公司董事局主席**在2007年5月24日發出的函件(附錄21)中回覆，應科院自2003年起，已開始由分拆模式過渡至非專利授權模式。最後一項成功分拆的項目在2002年開始進行，並於2004年4月完成。

23. **審計署署長**在公開聆訊席上表示，應科院在回應審計署就有關簽署保密協議提出的建議時，只提述其就董事受信責任所取得的法律意見。應科院沒有引述業務運作模式的改變作為不再需要董事簽署保密協議的理由。審計署認為，由於應科院董事局在2001年已決定所有董事須就個別研發項目簽署保密協議，應科院便應確保所有董事均遵守這項規定。

香港應用科技研究院有限公司的行政管理

24. 鑒於應科院在企業管治方面被發現的各種問題，委員會詢問董事局是否須就該等問題負責及如何負責，以及董事局日後將如何加強應科院的管治。

25. **香港應用科技研究院有限公司董事局主席**在2007年5月18日發出的函件附件3(附錄18)中回覆：

- 董事局透過提供策略指導，以及監督和監察應科院，擔當管治的角色，並履行其職責。這個做法符合香港會計師公會在其出版的一份題為《公營機構企業管治的基本架構》的文件中提出的建議，即董事局的角色包括提供策略指導、監督和監察。除非有特殊的臨時需要，董事局不應直接參與機構日常的管理工作；
- 董事局和3個功能委員會定期舉行會議，以執行其職務。例如，在應科院成立的最初幾年，董事局透過在2003年採納《企業管治手冊》，以及在2004年進行知識管理研究和檢討應科院的人力資源運用方式，以符合市場中位數，藉此建立和加強應科院的企業管治。董事局因應應科院在業務運作模式的轉變，在2003年就應科院技術的授權事宜制訂指導原則。此外，因應創新科技署就創新及科技基金（基金）整體策略進行的檢討，董事局在2005-2006年度就成立香港資訊及通訊技術研發中心提供策略指導；
- 董事局及3個功能委員會亦已透過以下等工作，監察應科院的表現：
 - (a) 審核和批准周年內部審計計劃，並檢討審計進度報告；
 - (b) 監察廉政公署在2004、2005和2006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的推行情況；
 - (c) 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；及
 - (d) 在2006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；
- 透過定期與3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

香港應用科技研究院有限公司的行政管理

政事宜及內部監控等各方面的表現。董事局亦會調查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，解決該等問題；及

- 在審計署署長報告書發表後不久，應科院已認真推行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，應科院的管治將會加強，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。

26. 鑒於審計署署長報告書指出的各項問題及缺失，依委員會看來，獲委任加入董事局的兩名官方董事，即工商及科技局常任秘書長(通訊及科技)和創新科技署署長(後者是政府向應科院提供的經常資助金的管制人員以及3個功能委員會的委員)，未能有效地擔當監察及制衡應科院管理層的角色。委員會詢問：

- 工商及科技局局長對兩名官方董事的表現的意見；及
- 兩名官方董事有否發現應科院在管治及管理方面的問題，以及有否採取行動處理該等問題。

27. **工商及科技局局長**表示，在現有的管治及管理架構下，有不同層次的責任。政策局局長的責任是確保當局根據政府的研發策略和政策妥善運用公帑。因此，當局委任兩名官方董事協助履行這項職責。當局並不預期他們會參與應科院日常的管理及運作，因為這方面應是行政總裁及管理層的責任。每當一間機構出現管理問題便要求董事局或官方董事承擔所有責任，是不適當的做法。事實上，在審計署指出問題後，董事局已就推行審計署的建議迅速採取跟進行動。

28. **工商及科技局常任秘書長(通訊及科技)**補充，董事局負責向應科院提供策略指導，並協助應科院建立企業管治、人力資源、行政管理及內部監控等機制，確保各方面得到妥善的管理。審計署指出的問題大部分是有關未有遵守規定的事宜，而不是欠缺指引和規定。董事局與管理層之間分工清晰，當局沒有可能預期董事局知悉日常管理方面的問題。

29. **創新科技署署長王錫基先生**表示：

香港應用科技研究院有限公司的行政管理

- 官方代表的角色是確保應科院的運作符合政府政策的主要方針。應科院行政管理問題的癥結，在於部分個案未有按照機制或制度的規定行事。確保應科院遵守董事局批准的指引和規定是管理層的責任。事實上，他是12間與應科院類似的不同機構的官方董事或替代董事，亦是該等機構超過30個小組委員會委員。此外，他亦須處理創新科技署的日常工作。因此，他不可能知悉應科院的日常運作；及
- 兩名官方代表曾建議包括成立一個審計委員會，協助加強應科院的內部監控。事實上，應科院的內部審計在審計署進行審計研究前亦已指出一些問題，並採取行動處理這些問題。

30. 應委員會的要求，**香港應用科技研究院有限公司董事局主席**在2007年6月12日發出的函件附件I(附錄22)中提供一份列表，比較應科院的內部審計與審計署署長報告書所指出應科院行政上的問題的異同。他表示，自2004年年初起，應科院的內部審計已按照經批核的周年內部審計計劃完成34項完整的審計項目及18項跟進審計項目。進行該等審計的目的，是向董事局提供獨立和合理的保證，證明應科院已制訂足夠的管制措施，確保有效率及具成效的管理，以及在適當的情況下就任何可加以改善的機會提供建議。不過，審計署與應科院的內部審計所研究的事項並非完全相同。

31. 委員會從應科院董事局的會議紀錄察悉，其審計委員會在審計署開始就應科院進行審查前不久，已審閱由2006年1月至6月期間進行的審計的內部審計報告。審計委員會信納內部審計作出的結論，認為應科院已有足夠的監控，確保應科院對其運作的管理符合成本效益，並同意相關審計的結果。鑒於審計署在其審查中指出應科院在人力資源、項目管理、項目成本管理及行政事宜方面存在不少問題，委員會詢問，應科院的內部審計為何作出結論，表示應科院已有足夠的內部監控。

32. **香港應用科技研究院有限公司董事局主席**在2007年6月13日發出的函件(附錄23)中回應，應科院的內部審計根據在2006年1月至6月期間完成的10項審計項目作出結論。這些審計項目不包括企業管治、薪酬和招聘、項目管理、項目成本管理以及行政事宜。考慮到這10項已完成的審計項目的結果，內部審計的結論是，就其研究的範疇而言，應科院已有足夠的監控，且可考慮報告所闡述的一些改善方案。

香港應用科技研究院有限公司的行政管理

33. 委員會察悉，應科院根據董事局所採納的包括5項要點的行動計劃，已委任現任內部審計主管為合規主任。委員會詢問：

- 委任一名內部人員為合規主任是否適當和有效的做法；
- 是否有需要開設合規主任這個額外的職位，因為應科院已妥善設有由財務總監、策劃副總裁、行政總監及人力資源總監等組成的高級管理層，他們應該有能力確保在其職權範圍內的工作符合規定；及
- 合規主任的職務和職能是否與內部審計主管重疊。

34. **香港應用科技研究院有限公司董事局主席**回覆：

- 董事局認為，為迅速處理審計署指出的問題，委任現任內部審計主管為合規主任在現階段是最適當的安排。不過，特別委員會會檢討這項安排長遠而言是否理想；及
- 現時，公營及私營機構委任合規主任的做法甚為普遍，因為規則和規定已越來越複雜。由於管理人員需要大量時間處理日常管理的事務，他們未必能發現部分未符合規定的事宜。合規主任會提醒管理層哪些方面需要作出改善，並協助確保應科院符合內部和外間的指引。此外，由於合規主任須直接向董事局匯報，他將可向董事局就合規事宜提供獨立和有用的資料，並就現有制度作出制衡。

35. 應委員會要求，**香港應用科技研究院有限公司董事局主席**在2007年6月1日發出的函件附件VIII(**附錄24**)中說明合規主任及內部審計主管的職務和職能，兩者之間的分工及其統屬關係。

36. 委員會察悉，董事局會藉開設營運總監一職理順其行政架構，委員會詢問：

- 開設營運總監一職的理由，以及該職位的職務會否與現時的高級管理層重疊；及
- 如何可藉加設營運總監一職精簡現時的組織架構。

香港應用科技研究院有限公司的行政管理

37. 香港應用科技研究院有限公司董事局主席在2007年5月18日發出的函件附件2(附錄18)及在2007年6月15日發出的函件(附錄25)中回覆：

- 應科院現時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。因此，董事局決定開設營運總監一職，全權負責行政職能及營運事宜，並進行中央監控；
- 由2007年5月18日起，策劃副總裁接任營運總監這個新職位，負責監管項目策劃和管理、知識產權管理、市場和競爭資訊以及企業傳訊的工作，並同時刪除策劃副總裁的職位。行政主管的職稱亦改為行政總監(2007年5月18日前“行政主管”(Director of Administration)的中文職稱亦為“行政總監”)，負責公司秘書、人力資源、品質管理及一般行政的工作。行政總監須向營運總監匯報；
- 因應這些轉變，向行政總裁匯報行政事宜的統屬關係由7項減少至2項(即營運總監及財務總監)。這些組織架構的改變應不會影響開支；及
- 董事局察悉，部分行政部門可能有進一步精簡及理順架構的空間，並要求署理行政總裁檢討此事，然後向董事局匯報結果。董事局會把檢討結果告知政府帳目委員會。

38. 香港應用科技研究院有限公司董事局主席在2007年6月15日發出的函件(附錄25)中提供兩份組織架構圖表，說明應科院在採取上述精簡架構的措施前後的行政架構。

C. 薪酬及招聘

39. 審計署署長報告書第3.7段表五顯示，在2004年進行的應科院薪酬水平顧問檢討中，第一級職員(即高級行政管理人員和研發主管)的薪酬水平大幅高於市場中位數，而第六級職員(即初級支援職員)的薪酬水平則大幅低於市場中位數。委員會詢問出現這些差異的原因。

40. 香港應用科技研究院有限公司董事局主席在2007年5月18日發出的函件附件6(附錄18)中表示：

香港應用科技研究院有限公司的行政管理

- 應科院於2001年新成立時，曾參考香港科技大學研究人員的薪級表、環球管理／人力資源顧問公司的薪酬數據，以及政府相類職位的薪級表，藉此為兩類主流職員(即研發人員，以及行政、財務、資訊科技和其他一般支援人員)制訂薪級表。應科院全部6個級別職員的薪級表其後於2001年6月獲董事局批准，而該等薪級表所反映的是當時的市場情況；及
- 在2004年，董事局認為由於過去數年市場有所改變，2001年釐定的薪級表可能再無法反映最新的市場情況，因此決定應科院應委託獨立的人力資源顧問進行檢討。董事局接納檢討結果，並決定由2004年10月起調整應科院的薪酬級別，使其與市場水平看齊。

41. 委員會進一步提到審計署署長報告書第3.10及3.11段所載的審計署意見，即儘管事實上董事局已決定由2004年10月起採納經調整的薪酬級別，但在2006年11月，18名職員的薪金仍比所屬薪酬級別的頂薪為高。委員會並且詢問：

- 為何沒有將這些職員的薪金調整至所屬薪酬級別的水平；
- 這些職員的職位及薪酬級別水平；及
- 已採取甚麼措施避免再次發生同類事件。

42. **香港應用科技研究院有限公司人力資源總監林李美虹女士**表示，董事局於2004年決定調整薪酬級別時指示，這些職員的薪金應維持不變，直至其合約屆滿為止。當他們續訂僱傭合約時，應科院應檢討其薪金可否調低，又或考慮讓這些職員晉升至較高級別。然而，當這些職員的僱傭合約到期續訂時，研發主管建議給予較長時間觀察他們的表現，然後才決定他們可否晉升至較高級別。鑒於當時職員流失率偏高，因此調低其薪金的方案並不可行。

43. **香港應用科技研究院有限公司董事局主席**補充：

- 董事局察悉，應科院當時有實際困難而未能把相關職員的薪金調整至與其薪酬級別相稱水平。然而，所有這類個案已在2007年1月前解決；及

香港應用科技研究院有限公司的行政管理

——為防止再次發生同類事件，董事局已委任一名合規主任，以確保管理層會遵守董事局通過的指引。應科院的內部審計亦會密切監察職員薪金是否在職員所屬薪酬級別的範圍內。

44. **香港應用科技研究院有限公司董事局主席**亦提供以下補充資料：

——顯示這18名職員(大部分為研發人員)的職位及薪酬級別的列表(**附錄21的附件一**)；及

——按4個不同的薪金四分位值顯示截至2007年4月30日每個薪酬級別職員人數的列表。沒有職員的薪金高於或低於其所屬薪酬級別(**附錄18的附件7**)。

45. 審計署署長報告書第3.18及3.20段指出，審計署發現，在審查的20宗招聘個案中，4宗在選定應徵者後才在本地報章刊登廣告。應科院人力資源總監在2006年11月回應審計署的查詢時表示，在該4宗個案中，3宗個案的職位空缺招聘廣告曾在外地報章上刊登。研發主管曾在外地與3名應徵者進行面試。餘下一宗的受聘者則由身兼遴選小組成員的應科院職員引薦。委員會詢問：

——為何該4宗個案的職位空缺沒有按董事局通過的指引，在最少一份本地報章上刊登招聘廣告；

——人力資源部是否知悉，該名引薦應徵者面試的應科院職員亦是遴選小組成員；及

——當知悉上述個案的招聘及遴選過程並無依循有關指引時，人力資源總監及／或人力資源部有否採取跟進行動。

46. **香港應用科技研究院有限公司董事局主席**在2007年5月18日發出的函件附件8(**附錄26**)中，載述該4宗有關招聘及遴選過程的個案的發展時序。他亦表示：

——有關的3個職位涉及一項通訊技術群組的特定技術。這些職位空缺的招聘廣告已於應科院網站內刊登了一段時間，但無人提出申請。在2005年2月／3月，這些職位空缺的招聘廣告亦曾在三藩市及聖何塞多份報章刊登，以配合當時舉行的應科院宣傳活動。然而，應科院並無接獲任何申請；

香港應用科技研究院有限公司的行政管理

- 在2005年7月，應科院在香港舉辦一項宣傳暨招聘活動，並在香港的報章刊登招聘廣告，以徵求不同技術的人才，但仍未能覓得合適人選；
- 在2006年1月，副總裁及通訊技術群組研發主管到美國出席會議。由於一直難以招聘合適的人員，副總裁及研發主管便聯絡他們在美國的同業，尋求是否有合適的人選可約見，並游說他們加入應科院。當時，有關的職位空缺廣告仍在應科院的網站刊登。應科院隨後在美國接觸了數名應徵者，並進行面試。副總裁及研發主管其後提交了填妥的面試紀錄，而參加面試的應徵者亦提交了申請表格。這些應徵者當時受僱於另一間正進行改組的公司，他們的資歷完全符合有關職位的要求。應科院把握機會批准他們的申請，並迅即向他們發出聘書；
- 在2006年2月，人力資源部在《南華早報》刊登招聘廣告，邀請有意者申請應科院各群組及部門的職位空缺，包括當時通訊技術群組內的職位空缺。人力資源部當時認為無須採取特別的跟進行動；
- 至於在另一宗個案中，應科院職員向副總裁及研發群組總監引薦一名屬應科院前僱員的應徵者參加面試。該名引薦應徵者的職員參與了該次面試，但並無申報他認識應徵者。負責面試的小組雖認為該應徵者是合適人選，但沒有立即聘用他，以待將會進行的公開招聘結果；
- 人力資源部隨後在本地報章刊登招聘廣告，邀請有意者申請應科院各群組及部門的職位空缺，包括有關的職位空缺。有5位申請人提出申請，但由於他們缺乏相關的工作經驗，應科院認為他們全非合適人選而沒有邀請他們進行面試；及
- 在2006年8月，人力資源部口頭提醒有關的副總裁，請他按照《企業管治手冊》內所訂明的有關招聘指引進行面試。應科院其後於2006年9月修訂應徵者評核表格，以確保作出引薦的應科院職員不會參與甄選、面試及遴選過程。

47. 委員會從審計署署長報告書第3.22(a)及3.23(a)段察悉，在審計署審查的20宗個案中，由於人力資源部人手緊絀，遴選小組沒有該部門的代表，有違招聘指引。委員會詢問，為何人力資源總監容許這情況繼續，以及人力資源部有否將人手不足的情況告知管理層。

香港應用科技研究院有限公司的行政管理

48. 香港應用科技研究院有限公司人力資源總監回應時表示：

——儘管人手緊絀，人力資源部已盡量派員參與遴選小組，有時會在面試開始後才到場。人力資源部曾向管理層匯報人手短缺，但當時沒有辦法可即時解決問題；及

——經考慮審計署的建議後，應科院決定遴選小組應包括一名人力資源部代表。人力資源部現時會派員參與所有遴選小組。

49. 根據審計署署長報告書第3.28段，在審計署審查的20宗個案中，11宗個案的新聘職員的入職薪酬高於入職薪酬計算公式(公式)所定的水平。委員會詢問：

——為何應科院未有根據既定公式釐定入職薪酬；

——應科院在招聘上是否遇到困難；及

——自2004年調整後沿用至今的薪酬級別是否仍符合市場的薪酬水平。

50. 香港應用科技研究院有限公司人力資源總監解釋：

——以應徵者的學歷及經驗為依據的公式，僅供應科院在提出僱用聘約時作參考，並非唯一和必須硬性遵從的規定。就業市場的情況和應徵者加入應科院前的薪酬等其他因素，亦須一併考慮。事實上，所有有關個案中的新聘職員均為從事研發的專才。他們加入應科院前，在海外出任高薪職位。應科院須與他們商議，提出具競爭力的薪金，以吸引他們加盟；

——自2001年成立以來，應科院一直面對招聘困難，尤其在聘請第四和第五級人員方面。應科院透過持續進行招聘，從本地和非本地的渠道，盡力聘請最佳人才；及

——為跟上市場薪酬，應科院已於2006年聘請顧問，再次檢討其薪酬水平。

51. 審計署署長報告書第3.35段指出，2005-2006年度按表現釐定的不定額酬金與職員表現不相稱，而且這項酬金如何釐定，也沒有記錄在案。委員會詢問為何會出現這種不相稱的情況。

香港應用科技研究院有限公司的行政管理

52. 香港應用科技研究院有限公司人力資源總監解釋，人力資源部只負責根據既定公式，計算各研發小組應獲分配的不定額酬金金額。各小組的前線管理人員其後會根據職員的表現及其他相關因素，決定個別職員獲發的不定額酬金金額，只要金額不可超過有關職員年薪的15%即可。

53. 根據審計署署長報告書第3.47段，董事局於2004年決定把分拆所得的1,000萬元撥給職員獎勵計劃，以獎勵參與3個光電子構裝技術項目的23名職員。委員會詢問：

- 應科院有否及何時通知政府該院決定發放職員獎金，以及有否事先徵求政府批准；
- 這項獎金是否在有關職員的僱傭合約中清楚訂明；及
- 釐定職員獎金款額的基礎。

54. 香港應用科技研究院有限公司董事局主席在2007年5月18日發出的函件附件9(附錄26)中答稱：

- 當應科院的項目進行到相當程度時，政府便開始就如何處理項目所得收益進行內部討論；
- 考慮到需要平衡公眾與應科院的利益，以及規管應科院公帑管理的條件，政府決定因應個別情況作出考慮。在分配收益時適用的原則如下：
 - (a) 首先全數收回基金所提供的開發成本和政府的經常資助金；及
 - (b) 餘下的所得收益淨額，將分為基金和政府資助金兩部分，前者將注入基金，後者則由政府及應科院平分。應科院會把所得收益淨額撥入儲備帳，以應付為達致目標而要進行的活動或支付的費用。使用儲備金須得到董事局批准，而儲備金的累積金額不得超過某個上限；及
- 在2004年2月27日的董事局會議上，應科院曾討論上述一般原則、在出售光電子構裝技術項目時應用這些原則，以及申請在應科院保留的收益中撥出1,000萬元以獎勵有關職員等事宜。

香港應用科技研究院有限公司的行政管理

55. 在回應委員會對釐定職員獎金款額的基礎的提問時，**香港應用科技研究院有限公司董事局主席**告知委員會：

- 應科院在2001年成立時，採用分拆的業務運作模式，把知識產權售予私人投資者獲取利潤。應科院最初為吸引人才加入光電子組和鼓勵及獎勵他們把知識產權商品化，須參考業界的做法，向有關職員提供財政誘因，故此曾承諾會在分拆時向他們提供某種形式的獎勵或花紅，儘管此事並未在僱傭合約中清楚訂明；及
- 在2004年4月，應科院透過分拆，成功把3個光電子構裝技術完整項目售予一名投資者。雖然與政府磋商後，應科院只可保留1,300萬元作為其所得盈利，但這項出售計劃的總收益包括一筆約1億1,000萬元的現金，另加3年期內每年專營權費，數額定為投資者經營相關光電子構裝業務每年收益的5%。因此，董事局認為，撥出1,000萬元獎勵有關職員和鼓勵他們到買家公司工作，實屬合理。事實上，出售這些項目所帶來的經濟利益(包括創造的職位及在香港建立光電子工業)，遠超過1億1,000萬元。

D. 項目管理

56. 委員會從審計署署長報告書第4.12段知悉，在經審計署審查的4個項目中，3個項目的建議書所載職員費用預算高於審計署計算所得。委員會詢問為何這些建議書沒有準確載述有關的職員費用。

57. **香港應用科技研究院有限公司財務總監黃耀傑先生**解釋，項目職員費用預算有所差異，原因是採用了標準薪金額和實際薪金兩種不同的基礎計算。應科院以往使用標準薪金額擬備職員費用預算建議書，是因為部分職位的實際薪金要待職位填補後才能確定。為增加預算建議書的準確性，應科院決定，如果有關的職員已到任，便會使用實際薪金擬備預算。

58. 委員會亦從審計署署長報告書第4.22段知悉，應科院尚未設立任何項目管理資料電腦系統，以記錄職員用於項目的時間、項目財務資料和進度等，而且未就推行這個系統訂定目標日期。為確保有效管理項目，委員會詢問有關的時間表，以及應科院會採取哪些行動來推行這個系統。

香港應用科技研究院有限公司的行政管理

59. **香港應用科技研究院有限公司董事局主席**在2007年5月24日發出的函件(附錄21)中表示,應科院現正評估整合其多個管理及會計系統的集中解決方案。作為一項過渡措施,應科院現正與一個本地軟件供應商合作,以盡快為研發團隊實行一項新的標準考勤卡系統。

60. 審計署署長報告書第4.23至4.34段顯示,應科院在項目監察方面有多項問題。例如每月進度報告並沒有全部提交、每月項目進度檢討會議並不是每個月都有舉行、遲交每年已審核財務報表,以及延遲提出項目延期要求。委員會詢問應科院會採取哪些行動,藉此確保審計署署長報告書第4.35(b)、(c)、(d)及(f)段提到的審計署建議得以推行。

61. **香港應用科技研究院有限公司董事局主席**在2007年5月24日發出的函件(附錄21)中表示:

- 針對審計署署長報告書第4.35(b)及(c)段提到的審計署建議,應科院已實行檢討程序,最少每個月監察所有項目一次;
- 有關第4.35(d)段提到的審計署建議,應科院現正檢討有關程序,旨在加快擬備及提交經審核帳目的速度。例如可考慮以傳閱文件的方式,由審計委員會及董事局批簽有關帳目,而非呈交報告予審計委員會(每半年開會一次),再提交董事局(每季開會一次),供董事於委員會/董事局會議批簽。應科院亦會推出措施,加快報告的內部處理程序;及
- 有關第4.35(f)段提到的審計署建議,應科院的規劃經理已提示所有研發團隊,在項目期限已屆一半時,考慮是否需要申請延長期限。

62. 根據審計署署長報告書第4.41段,14個項目的最終已審核財務報表於2006年12月到期提交。不過,只有一個項目已提交最終已審核財務報表。委員會詢問其他13份逾期未交的最終已審核財務報表現時的情況。

63. **香港應用科技研究院有限公司董事局主席**在2007年6月1日發出的函件(附錄24)中回覆,關於該13份逾期的財務報表,其中7份已於2007年2月提交創新科技署,其餘6份帳目則於2007年5月由應科院審計委員會批簽,一俟董事局於2007年6月舉行的董事局會議上批簽後,便會提交創新科技署。

E. 項目成本管理

64. 委員會從審計署署長報告書第5.9段知悉，在數個範疇出現項目成本錯誤入帳，委員會詢問：

- 審計署發現5個項目的職員費用錯誤記入其他項目的帳目，這些記帳經誰人授權；
- 項目帳目有其他項目的物料費用的原因，以及責任誰屬；及
- 已採取哪些措施確保項目獲批的撥款應只限於支付該指定項目的支出。

65. **香港應用科技研究院有限公司董事局主席**在2007年6月1日發出的函件(附錄24)中回應：

- 控制項目成本主要由項目協調員負責。當獲准項目在進行期間，項目協調員會向會計部提供每月預算數據，以便把成本計入項目，包括人力、原料成本等，直至項目結束；
- 審計署審核的5個項目，全部屬於同一個核心技術平台，並採用相同的關鍵技術。這些項目由同一組研發人員負責，部分人員同時參與不止一個項目。有關項目協調員曾將人力成本錯誤計入別的項目，部分原因是由於缺乏一個綜合電腦化人力資源系統，以供研發團隊實時記錄各項目所用時間。有關錯誤純屬無心之失；
- 至於原料成本錯誤入帳一事，由於涉及的項目均屬於同一個核心技術平台，因此造成混淆。當提出購買原料申請時，會計部並未發現經項目協調員批簽的申請表資料有誤，而將有關原料成本計入另一項目的帳目內。應科院管理層現正改正有關會計紀錄及財務報表；
- 應科院管理層已提醒研發團隊及項目協調員須確保所有開支項目均準確妥當地計入正確的項目內，以及如會計部不肯定有關開支應計入哪個項目，則應向研發團隊及項目協調員求證；及
- 應科院正計劃在2007年內實施一套電腦化及綜合人力資源及項目管理資訊系統。實施新系統後，研發團隊可將其時間表實時記入系統，讓項目協調員能夠及時覆核和批簽。

香港應用科技研究院有限公司的行政管理

會計部之後可根據同一數據庫的人力數據，編製每月報表，而人力資源部和策劃部則可直接透過系統實時檢討人力策劃。此舉有助確保將人力成本準確妥當地計入正確的帳目。

F. 行政事宜

66. 根據審計署署長報告書第2.37(a)段，在2003年4月至2006年8月期間填妥的董事利益申報表，很可能是由於應科院在2006年4月搬遷而遺失。委員會詢問：

——導致遺失申報表的情況；及

——應科院的利益有否因遺失申報表而受到影響。

67. **香港應用科技研究院有限公司行政總監及香港應用科技研究院有限公司董事局主席**分別在公開聆訊及2007年4月30日發出的函件(附錄20)中表示：

——各董事獲委任加入董事局後會獲邀申報利益，並且每年更新有關資料。應科院總部在2006年4月搬遷前，利益申報表最後一次更新是在2005年9月進行。在搬遷辦公室期間，遺失了2003年4月份之後的利益申報表。應科院在2006年10月委任新一任的應科院董事，當時所有連任或新委任的董事都被邀請申報利益；及

——在兩層制度下，董事除了必須每年填寫利益申報表外，如果他們對於在董事局／委員會會議上考慮的任何事宜有任何利益，均須向主席披露其利益。所有關於申報利益的個案，已記錄在會議紀錄內。

68. 審計署署長報告書第6.5段顯示，應科院2005-2006年度實際酬酢開支約為277,000元，較該年度預算超出32%。委員會詢問為何出現超支及誰人批准這些開支。

69. **香港應用科技研究院有限公司財務總監**表示：

——實際的酬酢開支超出預算，是因為應科院的客戶聯誼活動急增。例如在2005-2006年度，行政總部的實際開支超出預

香港應用科技研究院有限公司的行政管理

算255%，是因為應科院贊助商會舉辦招待晚宴。應科院職員可在晚宴期間與業界及準客戶建立網絡；及

——如果預期酬酢開支會超出預算，會計部會請示行政總裁審批。在2005-2006年度，行政總裁批准了所有超出預算的開支。

70. 儘管應科院的指引訂明，應科院職員人數不得遠較客戶為多，委員會從審計署署長報告書第6.9段知悉，在7宗個案中，應科院職員人數遠多於接受款待的客戶，而有關的申請表均沒有說明涉及眾多應科院職員的理據。委員會詢問為何應科院在這些個案中沒有遵從有關指引，以及在這些個案中，為何職員人數遠較客戶為多。

71. **香港應用科技研究院有限公司財務總監**回應時表示：

——在2005年9月15日、22日及28日舉行的7項活動，其中3項事實上是應科院職員與外界顧問的“工作午膳”，當時訂購的是午餐飯盒，費用為每人30多元；

——2005年12月5日的晚宴由應科院作東，是技術顧問委員會的開幕會議，期間有很多世界知名的科技專家出席，為應科院的研發項目提供策略性及技術性意見。共有26名研發及管理人員出席晚宴，藉此與各顧問交換意見；及

——應科院已提醒職員要嚴格遵從酬酢指引及審計署的建議，而如果職員人數遠較客戶為多，則須把理據清楚記錄在案。

72. 鑒於應科院提供的解釋，委員會要求審計署署長澄清是否有指引訂明參與酬酢活動的職員與客戶的適當比例，以及審計署署長是否知悉部分午膳是“工作午膳”。

73. **審計署署長**答覆，政府沒有指引訂明職員與客戶的適當比例。這主要視乎運作需要而定。應科院在審計署進行審查期間或回應審計署署長報告書擬稿時，沒有通知審計署有關的發還開支申請與“工作午膳”有關。事實上，把“工作午膳”納入酬酢開支的做法並不常見。

74. 委員會進一步詢問，在審計署進行審查期間，應科院為何沒有向審計署透露其中3次午膳是“工作午膳”。**香港應用科技研究院有限公**

香港應用科技研究院有限公司的行政管理

司財務總監表示，應科院已提供相關的舉行公務酬酢活動申請表供審計署審核。這些表格載有參與酬酢活動的應科院職員及客戶的名字，以及所需的開支。雖然表格上有填報“飯盒”一詞，但應科院沒有指明這些是“工作午膳”。應科院日後會把理據清楚記錄在案。

75. 根據審計署署長報告書第6.13段，審計署隨機抽查50宗2005-2006年度離港公幹的紀錄，發現在11宗個案中，有關職員離港進行與項目有關的公幹前未獲事先批准，他們回港後才申請事後批准。委員會詢問為何有關職員沒有根據應科院的指引，事先申請批准。

76. **香港應用科技研究院有限公司人力資源總監**解釋，在這11宗個案中，有關職員須就他們正在處理的研發項目緊急離港，因此沒有時間完成所需的程序。不過，他們在離港前已取得行政總裁的口頭批准。自2006年12月起，離港公幹的申請程序已經電腦化，這類個案不會再發生。

77. 根據審計署署長報告書第6.21段，就與項目無關的離港公幹而言，應科院的指引訂明，應盡量為所有職員預訂經濟客位，但行政總裁不在此限。行政總裁可基於運作上實屬必須，破例批准把經濟客位提升至商務客位。不過，審計署察悉，前行政總裁曾3度批准把某職員的客位級別，從經濟客位提升至商務客位。應科院人力資源總監表示，有關的職員聲稱基於健康理由不能乘坐經濟客位。不過，應科院安排這名職員乘坐商務客位，並無任何醫生證明書或理據的支持。委員會詢問為何有關職員無須提交醫生證明書，以支持其聲稱。

78. **香港應用科技研究院有限公司人力資源總監**表示，《企業管治手冊》並無訂明須提供醫生證明書才會獲批准基於健康理由把客位提升到商務客位的級別。**香港應用科技研究院有限公司董事局主席**亦表示，管理層應有酌情權，在理據充分的情況下批准把客位提升到商務客位級別。應科院同意應規定職員提供醫生證明書，以支持其聲稱。

79. 審計署署長報告書第6.43段顯示，在2002年4月、2004年6月及2005年10月，應科院曾支付約181,000元聘請風水顧問，就辦事處遷址及辦事處的環境提供意見。委員會詢問：

——聘請風水顧問的原因，以及董事局有否批准採購這些顧問服務；及

香港應用科技研究院有限公司的行政管理

——3宗“風水”個案的採購程序，以及在3次採購中，每次分別由誰人決定邀請哪些風水顧問報價，以及遴選顧問的準則。

80. 香港應用科技研究院有限公司董事局主席分別在公開聆訊及2007年5月24日和6月1日發出的函件(附錄21及附錄24)中表示：

——管理層不相信風水，但認為這是本地習俗。由於風水顧問服務所需的費用在行政總裁批核權力的範圍內，因此無須取得董事局批准。管理層亦沒有通知董事局聘請風水顧問一事。雖然沒有指引禁止聘請風水顧問，但董事局認為對於一間應用科技研究機構而言，聘請風水顧問並不恰當。董事局已指示管理層停止這種做法；

——根據應科院的《企業管治手冊》，對於任何低於1萬元的單一採購，使用者通常須取得一個以上的報價，以供比較。任何高於5萬元但低於100萬元的採購，最少需要3個報價，一般會選擇出價最低者；

——關於2002年的首宗“風水”個案，唯一找到的紀錄是一份應科院的會計單據，顯示就風水顧問服務支付了1,000元。至於2004年及2005年的其他兩宗個案，應科院的紀錄顯示當時曾就每宗個案取得3名風水顧問的口頭報價。不過，紀錄並無顯示誰人決定邀請哪些風水顧問報價及有關的準則；及

——雖然應科院沒有進一步規定應如何或向誰人獲取報價，但為確保公平，應科院預期報價不會從相關人士取得。為防止出現潛在利益衝突，根據《操守準則》規定，如果應科院職員獲派處理的事宜，可能會引起其與應科院之間的利益衝突，有關職員必須向行政總裁申報。

81. 委員會察悉，在2004年6月及2005年10月，應科院只就採購風水顧問服務取得口頭報價，委員會邀請審計署提供意見，說明索取口頭報價而不是書面報價，是否符合應科院的內部指引及政府的採購程序。

82. 審計署署長在2007年5月31日發出的函件(附錄27)中表示：

——根據在2006年1月前已生效的應科院《企業管治手冊》，任何價值超過5萬元但少於100萬元的採購，須至少取得3個報價，該手冊並無訂明報價須為口頭抑或書面報價。在2006年

香港應用科技研究院有限公司的行政管理

1月，應科院修訂這項規定，新規定訂明任何價值在5萬元至50萬元之間的採購，須至少取得3個書面報價；

——政府現行的採購程序受《物料供應及採購規例》所規管。該規例規定，價值超過5萬元但少於50萬元的採購，須索取至少5個書面報價。這項規定在應科院於2004年及2005年採購風水顧問服務時已生效；及

——基於以上所述，審計署認為應科院在2004年6月及2005年10月就採購風水顧問服務取得口頭報價的做法，符合應科院當時的內部指引，但並不符合政府《物料供應及採購規例》的規定。

G. 應科院的成本與成就

83. 審計署署長報告書第7.3段顯示，在2004-2005至2006-2007年度(截至2006年12月)，應科院的行政成本偏高，佔該段期間總成本的45%。委員會提到應科院董事局主席在序辭中提及的行動計劃，即應科院計劃在未來3年把行政成本所佔的比例減低至25%，委員會詢問如何可達致這個目標。

84. **香港應用科技研究院有限公司董事局主席**回應時表示，在應科院發展初期，行政成本所佔比例自然相對較高。待應科院在未來數年建立其運作及研發能力後，便可進一步精簡其行政架構，以及從項目獲得更多收入。因此，行政成本所佔的比例將會下降。

85. 委員會從審計署署長報告書第7.8(b)段及附錄D知悉，在17個已完成項目中，應科院沒有為其中6個提交任何專利申請，委員會詢問應科院沒有提交專利申請的原因。

86. **香港應用科技研究院有限公司董事局主席**在2007年6月13日發出的函件(附錄23)中表示：

——關於項目A，核心技術的專利權屬香港科技大學所有；

——關於項目K，在呈交審計署的資料中，應科院知識產權部把這項目的專利申請歸納於另一個項目下。事實上，這項目有3項專利申請；

香港應用科技研究院有限公司的行政管理

- 關於項目L，在呈交審計署的資料中，應科院知識產權部不正確地把這項目的專利申請歸納於另一個項目下。經更正後，這項目應有一項專利申請；
- 項目N不涉及任何新的知識產權；及
- 儘管應科院沒有就項目R及項目U提交專利申請，但有關的知識產權(包括參考設計及電腦編碼)都成功進行技術轉移。

87. 鑒於應科院提交了額外資料，委員會邀請審計署署長就上述資料提供意見。審計署署長在2007年6月15日發出的函件(附錄28)中表示，應科院沒有就部分項目提交專利申請的原因，並沒有在審計署進行審計期間予以提供。此外，應科院現已澄清，先前就兩個項目交給審計署的部分資料並不正確。

H. 應科院對審計署署長報告書的回應

88. 在2007年6月11日，即在委員會就審計署署長報告書舉行公開聆訊後，委員會察悉，有報章報道指應科院董事局主席表示審計署署長報告書沒有詳細說明部分審計署的意見的背景。他舉出兩個例子支持他的評論。第一，他表示在7宗應科院職員人數遠多於接受款待的客戶的個案中，其中3宗只是“工作午膳”，所訂購的飯盒每人所需費用約為30多元，但審計署署長報告書卻沒有提供該等資料。第二，他表示為數1,000萬元的獎金是根據業界一般把花紅訂定於利潤的10%的做法(花紅為10%的做法)釐定的，審計署署長報告書亦沒有提述有關項目的經濟利益。

89. 鑒於應科院董事局主席提出的意見，委員會發信給他，表示關注到他選擇在委員會就審計署署長報告書擬備報告時，透過傳媒反駁審計署的審查結果，而不是在公開聆訊上作出反駁。委員會亦認為他就“工作午膳”提出的意見並不公平，因為在2007年5月21日的公開聆訊席上，已證實應科院沒有告知審計署有關的發還開支申請是與“工作午膳”有關。應科院只是在公開聆訊席上才披露這項資料。有關預留1,000萬元作獎金的基礎，委員會亦要求應科院董事局主席澄清，該項金額是否如他向報章所提述的，是根據花紅為10%的做法而釐定，若確實如此，委員在公開聆訊席上就這事向他提問時，他為何沒有把該百分比告知委員會。

香港應用科技研究院有限公司的行政管理

90. 香港應用科技研究院有限公司董事局主席回覆時表示，研發公司為其員工提供獎金是十分常見的事情，因為該等公司的表現很大程度視乎其員工的創意及創新的能力。商界的公司為其員工提供獎金的程度各有不同，但一般而言，把一個項目的收入約10%預留作該項目的員工的獎金的做法並非不尋常。董事局考慮各項因素(包括公帑需要有適當的回報；應科院需要為員工提供適當的獎勵，以推動他們取得進一步的成就；市場上為員工提供獎金的做法；吸引部分員工前往買家公司工作的需要等)後，同意預留1,000萬元作獎金。他表示，他在2007年5月19日的委員會公開聆訊席上已間接提及這些考慮因素。

I. 結論及建議

91. 委員會：

企業管治

——對以下情況深表關注，並認為不可接受：

- (a) 香港應用科技研究院有限公司(應科院)董事局作為負責為應科院制訂有關研究和發展(研發)計劃的策略方針及監察其管理層的表現的一方，未能有效地履行其責任，這點從以下幾方面得到反映：
 - (i) 雖然應科院的《企業管治手冊》訂明負責監督其財務及行政事務的董事局財務及行政委員會應每季開會1次，但該委員會在2004-2005年度及2005-2006年度每年舉行的會議次數不足4次。財務及行政委員會沒有遵從《企業管治手冊》的會議規定，加上應科院的財務及行政事務出現問題及缺失，令人質疑該委員會作為監督組織所發揮的成效；
 - (ii) 在財務及行政委員會沒有舉行會議的期間，應科院把討論文件分發各董事，以供參閱及作出決定，不過，應科院並無把董事就這些文件提出的意見和所作決定記錄在案；及
 - (iii) 雖然董事局在2001年12月已決定所有董事須就個別研發項目簽署資料保密協議，但在應科院自2001年12月開始進行的67個項目中，只有部分董事曾就11個項目簽署資料保密協議。自2002年12月起，更沒有董事簽署任何資料保密協議；

香港應用科技研究院有限公司的行政管理

- (b) 獲委任加入董事局的兩名官方董事，即工商及科技局常任秘書長(通訊及科技)³和創新科技署署長(後者是政府向應科院提供的經常資助金的管制人員)，均沒有發現應科院在管治及管理方面的問題，反映出他們未能有效地履行其監察角色；及
- (c) 由前任行政總裁領導的應科院高級管理層，未有採用良好的企業管治原則管理應科院，在人力資源管理、項目管理、項目成本管理及行政等方面均顯示缺乏內部監控，以及未有遵守應科院的《企業管治手冊》及其他指引所載的程序和規定；

——建議政府當局：

- (a) 應檢討獲委任加入法定機構或公營機構的管治組織及委員會的政府官員的角色及責任，並確保他們有能力履行其角色及責任；及
- (b) 在委任政府官員加入任何法定機構或公營機構的管治組織轄下的委員會時，應充分考慮該等委員會的職權範圍及有關官員的專業知識，以確保有關官員能妥善履行其責任；

——知悉：

- (a) 應科院：
 - (i) 已成立一個特別委員會，密切監察落實審計署建議的工作，以期在2007年年底完成有關工作；
 - (ii) 已委任現任內部審計主管為合規主任，負責處理財務、行政和人力資源上所有合規事宜；
 - (iii) 已委任策劃副總裁擔任新開設的營運總監一職，全權負責行政職能及營運事宜，並進行中央監控；
 - (iv) 已落實審計署署長報告書第2.10、2.17、2.21、2.25及2.36(a)段提述的建議；
 - (v) 有關審計署署長報告書第2.36(b)段提述的審計署建議，董事利益登記冊已由2007年6月1日起公開給公眾查閱；及

³ 請參閱第34頁註1。

香港應用科技研究院有限公司的行政管理

(vi) 有關審計署署長報告書第2.36(c)段提述的審計署建議，鑒於應科院就董事在普通法下的受信責任所取得的法律意見，以及應科院的業務運作模式由分拆轉為非專利授權，董事局已決定，董事不再需要簽署資料保密協議；及

(b) 工商及科技局局長⁴：

(i) 在考慮是否再委任某些非官方董事時，會繼續把他們的出席紀錄列為考慮因素；及

(ii) 同意如創新科技署署長無法代表工商及科技局常任秘書長(通訊及科技)出席技術委員會會議，則會委派另一名官員替代常任秘書長出席會議；

薪酬及招聘

——對以下情況深表遺憾，並認為不可接受：在審計署於2006年4月至10月期間審查的20宗招聘個案中：

(a) 4宗個案所涉的職位空缺沒有在最少一份本地報章刊登招聘廣告，有違董事局通過的指引。在這4宗個案中，3宗個案的職位空缺是在副總裁及研發主管在外地與應徵者進行面試後，才在本地報章刊登招聘廣告，而那些回應本地招聘廣告的應徵者均沒有獲邀進行面試；

(b) 在3宗個案中，引薦應徵者的應科院職員亦身兼遴選小組成員。然而，沒有文件證明這些職員曾告知遴選小組引薦一事，以避免可能產生的利益衝突；

(c) 遴選小組沒有按應科院的指引，包括一名人力資源部的代表，而在6宗個案中，遴選小組有成員的職位所屬的薪酬級別低於招聘的職位；及

(d) 6宗個案不符合須邀請所有合資格應徵者接受面試的規定；

——對以下情況深表關注：

(a) 在2005-2006年度發放的按表現釐定的不定額酬金，與職員的表現並不一致，而該等酬金如何釐定，亦沒有記錄在案；

⁴ 請參閱第36頁註2。

香港應用科技研究院有限公司的行政管理

- (b) 2006-2007年度的薪金周年調整幅度差距很大，而且與職員的表現評級並不一致；及
- (c) 雖然董事局批准把1,000萬元撥作獎金，以獎勵23名曾參與出售3個應科院項目予一名投資者的職員，但釐定該筆款額的基礎沒有記錄在案；

——知悉應科院：

- (a) 已落實審計署署長報告書第3.13、3.31、3.36(b)、3.42(b)及3.49段提述的審計署建議；及
- (b) 將於2007年7月31日或之前落實審計署署長報告書第3.36(a)、3.42(a)及3.55段提述的審計署建議；

項目管理

——對以下情況深表遺憾，並認為不可接受：審計署在審查18個項目後，發現應科院的管理層及項目小組在多個範疇未能確保應科院符合其《企業管治手冊》所載的政策和程序、創新及科技基金(基金)資助指引及項目協議，亦未能貫徹推行良好的項目管理措施，詳情如下：

- (a) 只有就4個項目估計其預計項目收益；
- (b) 沒有進行有系統的風險分析；
- (c) 3份項目建議書所載的職員費用預算並不準確；
- (d) 只有一份項目建議書說明應科院內部或其他獲基金資助的機構有否類似設備可供共用；
- (e) 經常遲交項目的每年已審核財務報表；
- (f) 每半年提交的進度報告不一定有提供最新市場狀況的資料；
- (g) 如項目有所延誤，進度報告中不一定有提供資料說明延誤的影響，以及針對延誤而採取的補救行動；
- (h) 延展項目期限的要求往往在原定項目期快將屆滿時才提出；

香港應用科技研究院有限公司的行政管理

- (i) 遲交項目最後報告、最終已審核財務報表及機器設備清單；及
- (j) 項目最後報告不一定有提供一些重要資料(例如客戶對項目成果的實用程度和效益的評語)；

——知悉：

- (a) 創新科技署署長同意落實審計署署長報告書第4.35、4.46、4.47及4.57段提述的審計署建議；及
- (b) 應科院：
 - (i) 已落實審計署署長報告書第4.18(a)及(e)段，以及第4.35(b)、(c)、(e)及(f)段提述的審計署建議；及
 - (ii) 將於2007年7月31日或之前落實審計署署長報告書第4.18(b)至(d)及4.35(a)及(d)段提述的審計署建議；

項目成本管理

——對以下情況深表遺憾，並認為不可接受：

- (a) 應科院未能訂定電腦化人力管理資訊系統的預定推行日期；
- (b) 在審查的18個項目帳目中，發現9個帳目的項目成本錯誤入帳；
- (c) 在2004-2005年度、2005-2006年度及2006-2007年度，項目的職員費用記入應科院的資助金帳目；及
- (d) 沒有訂定會計守則，規定須把按表現釐定的不定額酬金記入各相關項目的帳目和資助金帳目；

——知悉應科院：

- (a) 已落實審計署署長報告書第5.21(b)、(d)及(f)段提述的審計署建議；及
- (b) 將於2007年7月31日或之前落實審計署署長報告書第5.21(a)、(c)、(e)及(g)段提述的審計署建議；

香港應用科技研究院有限公司的行政管理

行政事宜

——對以下情況深表關注：

- (a) 存放2003年4月至2006年8月期間填妥的董事利益登記表的文件夾已遺失；
- (b) 在審計署審查的50宗個案中，11宗個案的有關職員在離港公幹前只獲得行政總裁的口頭批准，違反了應科院《企業管治手冊》的指引；及
- (c) 雖然基金資助指引訂明，與項目有關的離港公幹，基金撥款只限用於支付經濟客位的機票費用，但在兩次離港公幹中，有關職員卻乘坐商務客位而不是經濟客位；

——對以下情況表示關注：

- (a) 批准超出2005-2006年度預算的酬酢開支的理據沒有記錄在案；
- (b) 在審計署審查的50宗個案中，9宗個案獲批的酬酢開支超出每人開支限額，但給予批准的理據沒有記錄在案；
- (c) 在2005-2006年度購買的175張機票中，21張沒有取得第二個報價，違反了應科院指引訂立的規定；
- (d) 在兩次與項目有關的離港公幹中，參加者的人數超出基金資助指引訂下的限制，即每個項目小組選派的人數以一人為限；及
- (e) 有關採購風水顧問服務的程序，應科院在2004年6月及2005年10月只分別從3名風水顧問取得口頭報價而不是書面報價。雖然這做法符合應科院當時採用的指引（該指引沒有指明應取得口頭報價抑或書面報價），但不符合政府《物料供應及採購規例》，而這些規例應該對公營機構很有參考價值；

——知悉應科院：

- (a) 已落實審計署署長報告書第6.10、6.19、6.30(a)、6.41(a)及(c)及6.45段提述的審計署建議；及

香港應用科技研究院有限公司的行政管理

- (b) 將於2007年7月31日或之前落實審計署署長報告書第6.24、6.30(b)、6.41(b)及6.49段提述的審計署建議；

——促請應科院檢討其採購指引，並在適當的情況下參考政府《物料供應及採購規例》；

應科院的成本與成就

——對下述情況深表關注：審計署在檢討應科院由成立至2006年12月的表現時發現，應科院沒有向立法會工商事務委員會匯報因使用應科院研發的技術而開設的職位數目、帶來的收益、開設合營企業或新公司的數目等資料；

——知悉：

- (a) 有關審計署署長報告書第7.4段提述的審計署建議，董事局會審慎研究應科院未來的預算，以期在未來3年內，把行政費用佔總開支的比例由現時的45%減至25%；
- (b) 應科院將於2007年7月31日或之前落實審計署署長報告書第7.11(b)至(d)段提述的審計署建議，並於2007年9月30日或之前落實第7.11(a)段提述的建議。董事局特別承諾每年均會在其企業使命中公布應科院的主要表現指標和成果，為本地業界提供技術支援；及
- (c) 創新科技署署長同意落實審計署署長報告書第7.12段提述的審計署建議；

應科院對審計署署長報告書的回應

——對下述事宜表示遺憾：應科院在審計署進行審查期間或回應審計署署長報告書擬稿時，沒有就部分被發現的問題向審計署提供解釋，向審計署提供的資料有時並不正確。例如應科院沒有告知審計署，在7宗應科院職員人數遠多於接受款待的客戶的個案中，3宗只是“工作午膳”。此外，應科院並無向審計署提供沒有就部分已完成的項目提交專利申請的理由，以及應科院先前就專利申請向審計署呈交的部分資料並不正確；

——對下述事宜表示失望：應科院董事局主席選擇在委員會的公開聆訊結束後，透過傳媒反駁審計署的部分審查結果，而不是在聆訊上作出反駁；及

跟進行動

—— 希望當局繼續向其報告：

- (a) 政府當局就獲委任加入法定機構或公營機構的管治組織及委員會的政府官員的角色及責任進行檢討的結果；
- (b) 應科院在理順其行政架構方面取得的進一步進展；
- (c) 推行電腦化綜合人力資源及項目管理資訊系統的進展；及
- (d) 落實其他審計署建議的進展。