

回應

2008 年 4 月

政府帳目委員會第四十九 A 號報告書

的

政府覆文

2008 年 7 月 9 日

回應 2008 年 4 月政府帳目委員會 第四十九 A 號報告書的政府覆文

第四十九號衡工量值式審計報告書

香港旅遊發展局：企業管治及行政事宜

香港旅遊發展局：市場推廣活動的規劃、推行及評估(政府帳目委員會 第四十九 A 號報告書第 4 部)

政府當局與香港旅遊發展局(旅發局)均同意，旅發局在企業管治、內部監控和管理方面有可改善之處。因應審計署署長與政府帳目委員會(帳委會)提出的建議，政府當局和旅發局已採取相應措施。

2. 政府當局已與旅發局增訂系統上的安排，以改善旅發局的業務規劃及財務預算審批程序。為加強監察和內部監控，政府當局已要求旅發局加強現有機制，向理事會提交違反程序個案的報告和跟進工作。旅發局現正據此制定一套機制，將任何違反內部規定的個案定期向理事會或轄下相關委員會匯報，並承諾按個案的嚴重性採取適當跟進行動。

3. 旅發局已落實 63 項改善措施，範圍涵蓋企業管治、行政事宜，以及市場推廣活動的規劃、推行及評估。其餘 12 項改善措施將在 2008-09 財政年度完成。政府當局會繼續監察旅發局的運作，以及執行改善措施的進度，務求審慎運用公共資源。

就擔任公帑資助法定機構的管治組織及委員會成員的政府官員的角色及責任進行檢討

4. 政府當局就擔任公帑資助／政府持有的法定機構／公司的管治組織成員的政府官員的角色及責任的檢討報告快將完成，並會盡快提交帳委會省覽。是項有限度的檢討原本是回應帳委會就香港應用科技研究院有限公司的報告而進行，原來範圍涵蓋三類機構／公司：(a) 政府持有的法定法團，(b) 政府持有的公司，以及(c) 非政府持有的公司。為積極回應帳委會在旅發局報告內提出的建議，我們已擴大了檢討範圍，以納入政府持有或給予經常撥款的法定機構，以及部分或全部由政府資助的公司，並且亦檢視了如何確保公帑資助法定機構落實良好的企業管治及管理的措施。

5. 就旅發局而言，《香港旅遊發展局條例》(第 302 章)第 9 條規定委任旅發局 20 名成員，包括正副主席。如主席因傷病或暫時不在香港而無法履行職務，副主席便會署理主席一職。2001 年 4 月 1 日，旅遊事務專員(專員)首次獲委任為旅發局成員；自從 2002 年 4 月 1 日起，專員獲委任為理事會副主席。《香港旅遊發展局條例》規定，專員與其他理事會成員一樣，都是致力貫徹該條例所定的旅發局法定宗旨，以及共同行使該條例所授予的權力。這些職責包括擬備旅發局的財務預算，以及確保旅發局正確使用公帑撥款等。此外，專員與其他理事會成員致力確保旅發局訂立足夠的內部程序，以達至良好的企業管治。專員在履行上述職能時，會根據管理層提供的資料，就管理層的建議及其推行進度，與理事會、各委員會及管理層分享她的意見。旅發局管理高層負責確保這些內部程序確實執行，並向理事會匯報任何例外情況。

6. 《香港旅遊發展局條例》第 9 條規定，如主席的職位懸空、或主席因傷病而暫時無能力履行職責、或主席暫時不在香港，專員作為副主席便須在這期間署理主席的職位。此外，專員是旅發局與政府當局之間的聯繫，向旅發局解釋政府的旅遊及相關政策，以及支持旅發局依據這些政策推廣香港為一個世界級的旅遊目的地。專員會繼續履行這些角色及責任。

帳委會就確保公帑資助機構管制人員有效地履行其角色及責任而提出的建議

7. 《公共財政條例》規定，管制人員對妥善運用其所管制的公帑須予負責及交代。為幫助管制人員履行有關控制資助機構(包括公帑資助法定機構)撥款的職責，政府當局發出《財務通告第 9/2004 號：有關管理及控制政府給予資助機構撥款的指引》(該通告)，載述管制人員可用以履行職務和執行撥款控制職責的多種措施。

8. 管制人員參考該通告所載的指引，一般可有效控制轄下資助機構的撥款。政府當局相信，根據《財務通告第 9/2004 號》所闡釋的整體架構，管制人員應可採取所需措施履行職務和責任，確保公帑運用得宜並具效益。

9. 關於獲指派的政府代表向負責的局長及／或管制人員匯報機構重大事務或問題的機制，該通告已明確規定，管制人員可隨時查閱資助機構的紀錄及帳目，資助機構須就任何有關由公帑撥付的款項的收取和支出事宜向相關管制人員解釋。因此，在現有架構下，管制人員應可落實所需的機制，以符合匯報規定。

10. 在旅發局方面，專員不時向撥款予旅發局的管制人員，即商務及經濟發展局常任秘書長(工商及旅遊)(常任秘書長)匯報有關旅發局的事務，包括財務預算建議和運用公帑等事務，並就這些事務向常任秘書長請示。專員藉此支援旅發局資助金管制人員的職責。當局已要求旅發局每季向管制人員提交有關該局工作和運用資助金的報告。通過旅發局定期匯報，管制人員會更清楚旅發局哪些重大事務或問題值得注意，因而有助管制人員履行其角色。《香港旅遊發展局條例》已訂明旅發局的業務規劃及財務預算審批架構。商務及經濟發展局局長已指定最遲於 2 月 28 日，旅發局須提交工作計劃和收支預算，以供審批。政府亦與旅發局商定應採取的必要步驟，包括討論資源需求、諮詢持份者等，確保遵從上述指定限期。旅發局亦已推行各項措施，加強內部對公共資源運用的監管，詳情載於附件 1。在上述安排的基礎上，加上因應行政署長就公帑資助法定機構的管治架構頒布新通告後而適當地擬定的程序，管制人員應有足夠措施履行職責，確保旅發局妥善運用獲撥的公帑。

附件 1

帳委會就委任擔當公帑資助法定機構的管治組織成員的政府代表及其他成員時，述明預期他們將會履行的角色及責任而提出的建議

11. 政府當局會建議各局及部門在委任這些機構的管治組織的政府代表和其他成員時向他們清楚說明預期他們將會履行的角色。

12. 在旅發局方面，除普通法界定公司董事的一般責任外，《香港旅遊發展局條例》第 4 條亦訂明旅發局的具體宗旨，理事會有責任促進這些法定宗旨。鑑於帳委會的建議，我們已要求旅發局檢討理事會屬下四個委員會的運作，務求加強企業管治和各委員會向理事會提供意見的機制。旅發局的目標是在 2008-09 財政年度完成上述檢討。

為確保公帑資助法定機構的管治組織成員和最高行政人員有效地履行其角色及責任而採取的措施

13. 由於資助機構並非政府部門，政府規則和規例並不直接適用。然而，資助機構同樣有責任在考慮到履行職能的效益、效率及成效下，確保公帑運用得宜。為協助這些機構的行政總監和管理高層加深了解與他們相關的公共財政監管法例、規例及政策，管制人員可舉辦培訓課程，並向他們派發資料套。或者，管制人員可在特備撥款控制文書中提供相關資料，並因應需要更新資料。

14. 在旅發局方面，旅發局管理高層理應熟悉有關條例的規定，包括《香港旅遊發展局條例》及《公共財政條例》的規定，並向理事會匯報日常執行規管公共資源運用的適當程序時出現的例外情況。旅發局管理層和理事會由內部法律顧問支援，法律顧問可就旅發局在履行其職能時遵守有關法例的事宜上提供意見。副總幹事的職責表清楚包括監督“法律顧問、資訊系統及業務流程”。儘管如此，為協助管理高層充分了解相關規定，並因應帳委會的建議，旅遊事務署會為旅發局總經理或以上職級的高級人員舉行簡介會，從而令他們了解政府期望各人員遵循規管公帑運用的適當程序，並向他們提供這方面的相關政府文件和指引，此安排即時生效。此外，鑑於帳委會的建議，我們已要求旅發局日後在招聘高級管理人員時，把應有的企業管治和機構管理知識列為核心才能。

旅發局就簽訂贊助協議的權限制定具體指引的進展

15. 旅發局正就簽訂贊助協議(尤其是涉及巨額金錢並跨越一年的協議安排)的權限制定具體指引。旅發局的目標是在 2008 年第三季完成這項工作。

旅發局考慮可否收回行政人員醫療保險計劃與《僱員手冊》列明的醫療及牙科保險計劃兩者的保費差額的結果

16. 旅發局已跟進帳委會的建議，並於 2008 年 6 月 20 日宣布前總幹事同意向旅發局繳付保費差額。

當局對委員會就應否把提供行政人員醫療保險計劃一事轉交任何執法機關跟進的建議所作的決定

17. 鑑於帳委會的建議，以及有關人員在帳委會聆訊上提供的資料，政府當局已於 2008 年 4 月把個案轉交執法機關考慮是否進一步跟進。

落實審計署各項建議的進一步發展及進展

附件 18. 旅發局和政府當局落實審計署各項建議的進一步發展及進展，分別
1 及 2 載於附件 1 及 2。

	審計署的建議	旅發局的回應 (2007 年 10 月)	進度
企業管治			
1	考慮把長期策略籌劃程序制度化，並另外制定長期企業計劃，以訂明其使命、理想、長期目標和擬取得成效的主要工作範圍。	旅發局透過以下措施不斷致力強化長期策略籌劃程序： (a) 每年評審長期計劃； (b) 每年擬備持續三年的工作進度計劃；及 (c) 繼續擬備年度業務計劃； 旅發局會考慮把企業計劃與年度業務計劃和財政預算分拆。	完成。旅發局在2008-09年度開始已將其三年工作計劃和策略，納入年度業務計劃和財政預算內，並會每年作檢討和更新。
2	檢討委任旅發局管理人員擔任委員會成員的安排。	由2007年9月起，旅發局管理人員已停止擔任財務及編制委員會與產品及活動委員會成員。	完成。
3	(a) 監察理事會／委員會會議成員的出席率及查明出席率偏低的原因。 (b) 著手改善理事會／委員會會議成員的出席率。	旅發局同意審計署的建議，並已推行下列措施： (a) 旅發局已向成員提供過去六個月理事會／委員會會議的出席率記錄，藉以提醒他們注意出席率。類似的通知亦會於往後每六個月送交各成員； (b) 在理事會批准的情況下，公開成員的出席記錄； (c) 為提高成員的參與率，會議進行期間，安排電話會議設施；如成員未克出席會議，旅發局將積極邀請他們提出書面意見； (d) 在相關委員會的職權範圍內，載列各委員會的會議次數及頻率，而現時在每年年初便編訂暫定理事會會議日期的做法，亦將會繼續，以便成員可早作安排。	(a) 完成。 (b) 進行中。旅發局已採取一系列措施以監察及改善理事會/委員會會議成員出席率。旅發局已安排每 6 個月向成員提供理事會/委員會會議出席率記錄；安排電話會議設施；更新相關委員會的職權範圍以載列各委員會的會議次數及頻率；並邀請未克出席會議的成員提出書面意見。旅發局將在理事會討論公開成員出席記錄後就有關事宜再作報告。
4	正式通過旅發局理事會議事程序的規例和步驟；及考慮修訂旅發局理事會會議的法定人數。	《旅發局理事會成員資料手冊》載列的理事會議事程序的規例和步驟已正式通過。旅發局會諮詢理事會成員，檢討旅發局理事會會議的法定人數。	完成。《旅發局理事會成員資料手冊》載列的理事會議事程序的規例和步驟，已於 2007 年 9 月正式通過。旅發局理事會會議的法定人數亦已修訂為 7 名。

	審計署的建議	旅發局的回應 (2007 年 10 月)	進度
5	遵守有關規定，在理事會／委員會會議四天前發送文件。	旅發局一直致力遵守在會議舉行的四天前向理事會成員發送會議文件的規定，除非出現未能預見的緊急情況，旅發局會繼續竭力確保遵守有關規定。	完成。
6	確保盡快把會議記錄擬稿送交理事會／委員會成員，以便其提出意見。	理事會／委員會的會議記錄會在會議後的三星期內，另行分發給成員傳閱。	完成。
7	(a) 採取行動以確保所有理事會成員均提交已簽署的利益申報表格。 (b) 對於該三名沒有提交利益申報表格的理事會成員，查核他們在沒有提交利益申報表格期間所批核的事項，是否有涉及利益衝突的情況。	(a) 所有現任理事會成員均已提交利益申報表格。此外，旅發局已提醒他們每年適時填報利益申報表格，而理事會秘書會密切跟進提交申報表格的情況。 (b) 就兩名並無提交利益申報表格的前任理事會成員，以及一名在過往幾年均沒有提交利益申報表格的現任理事會成員，旅發局已查核並確定，他們在沒有提交利益申報表格期間所批核的事項，並無涉及利益衝突的事宜。	(a) 及 (b) 完成。
衡量服務表現的準則和匯報工作			
8	(a) 考慮改進其年度業務計劃和財政預算所訂衡量服務表現的準則，並借鑑各主要國家旅遊組織的良好運作模式和所採用的衡量服務表現的準則。 (b) 在年報內發布既定衡量服務表現的準則，以改善匯報衡量服務表現的準則的機制。	旅發局已不斷改進其衡量服務表現的準則，並定期參考其他國際團體和國家旅遊組織可供借鑑的良好運作模式。除主要業績指標外，旅發局亦監察多項用以衡量其市場推廣活動的業績指標，並定期檢討這些指標與市場推廣活動的相關程度。 旅發局會把商務及經濟發展局的管制人員報告所載的主要業績指標，以及按這些指標衡量的實際服務表現，加入旅發局日後的年報中。	(a) 進行中。旅發局正徵詢學者及業界的意見，就工作成效的指標進行檢討，務求更具體評估旅發局市場推廣工作的服務表現。預計有關工作將於 2008 年 9 月完成。 (b) 完成。
9	在每個財政年度結束後，盡早完成年報的擬備工作，以便提交立法會省覽。	於每個財政年度結束後九個月內完成年報的擬備工作，然後提交立法會省覽。	完成。

	審計署的建議	旅發局的回應 (2007年10月)	進度
薪酬及招聘			
10	在核准員工薪酬高於薪幅頂點時，應確保有充分理據支持。	旅發局將繼續尋找方法解決這類個案。	進行中。現時只餘下一宗員工薪酬高於核准範圍上限的個案。旅發局將於2009年4月前妥善處理有關個案。
11	就推行把第13個月薪金轉為按表現釐定的浮動薪酬的安排，尋求理事會的指示。	旅發局將向理事會提交建議書，以便於2007/08財政年度內解決這項有待處理的問題。	已完成。旅發局在2008年1月24日理事會會議上提交了建議書，提出放棄將第13個月薪金轉為按表現釐定的浮動薪酬，理由是發放第13個月薪金是現行員工合約內的條款，而且旅遊業界對人才的競爭激烈，有關建議獲理事會通過。
12	<p>(a) 確保所有聘用條款及條件已納入僱傭合約內，以提交有關主管人員批准。</p> <p>(b) 在日後與總幹事或副總幹事訂立僱傭合約時，事先把合約擬本送交旅遊事務署，以便辦理。</p> <p>(c) 基於維持高層管理人員延續服務的重要性，檢討是否需要在高層人員的僱傭合約中，加入領取約滿酬金資格的終止條款。</p>	<p>(a) 現任總幹事和副總幹事的所有聘用條款及條件已納入僱傭合約內，以提交理事會和政府批准。</p> <p>(b) 現任總幹事和副總幹事的僱傭合約擬本，均已事先送交旅遊事務署。</p> <p>(c) 自2007年4月起，高層人員的僱傭合約中再無加入終止條款。</p>	(a) 至(c) 完成。
13	(a) 清楚列明及以文件記錄用以釐定高級行政人員按表現釐定的浮動薪酬的特定工作表現目標。	(a) 高級行政人員(甲級員工)的特定工作表現目標均一直全部記錄在旅發局的年度業務計劃和財政預算內，作為評核員工的工作表現，以及年終釐定其浮動薪酬金額的基準。	(a)至(c) 完成。旅發局已檢討甲級員工 ¹ 的工作表現評核制度，以及浮動薪酬的機制。在新制度下，評核範疇包括主要業績指標、主要策略重點和工作能力等評分。此外，由2007年5月31日起，所有

¹ 註: 甲級員工指總經理職級或以上的員工。

	審計署的建議	旅發局的回應 (2007年10月)	進度
			甲級員工的浮動薪酬，須經薪酬檢討委員會批核。由2008年4月起，所有甲級員工的工作表現評估報告須於年度結束後1個月內完成。
	<p>(b) 制定發放按表現釐定的浮動薪酬的指引，包括訂立機制，在未能達致某些工作表現目標時須扣減的浮動薪酬。</p> <p>(c) 確保在評核年完結後盡快完成高層人員的工作表現評核報告。</p>	<p>(b) 為強化工作表現的評核程序，以及更妥善反映員工的工作表現，旅發局的新管理層正為甲級員工制訂工作表現評核制度，當中包括旅發局整體及與其職能相關的表現。在新制度下，所有甲級員工的浮動薪酬，將須經由薪酬檢討委員會批准。</p> <p>(c) 旅發局會提醒高層人員遵守時限，在評核年度結束後一個月內完成工作表現評核報告。</p>	
14	顧及市場慣例和節約使用公帑的需要，盡快檢討發放署任津貼的政策。	旅發局同意審計署的建議，並已於2007年9月廢除發放署任津貼。	完成。
15	考慮請理事會批核提供泊車位給高層人員的事宜。	旅發局同意審計署的建議。除非獲得理事會事先批核，否則不會向高層人員提供泊車位；及不會向員工提供任何合約條文以外或未經理事會批核的福利。	完成。
16	<p>(a) 確保只由合資格的人員進行甄選員工面試。</p> <p>(b) 在《人力資源政策及程序》內訂明在何種情況下會由遴選委員會進行甄選員工面試。</p> <p>(c) 確保有關申請者數目、經篩選後獲邀參加面試者的數目及篩選準則的資料均記錄在案。</p>	旅發局一向採用公開公平的招聘制度，所有甄選面試均由旅發局合資格的人員進行。旅發局會在《人力資源政策及程序》內訂明，招聘高級經理及以上職級的人員時，將由遴選委員會進行面試。旅發局實施記錄表制度，以記錄申請者數目及經篩選後獲邀參加面試者的數目。至於篩選準則，管理人員亦已為日後的招聘工作，而開始把篩選準則記錄在案。	(a) 至 (c) 完成。旅發局一向採用公開公平的招聘制度，所有甄選面試均由旅發局合資格的人員進行。旅發局已檢討及修訂《人力資源政策及程序》，訂明招聘高級經理及以上職級的員工時，須由遴選委員會進行面試。此外，就所有招聘個案，旅發局均會記錄申請者數目、經篩選後獲邀參加面試者的數目以及有關的篩選準則。

	審計署的建議	旅發局的回應 (2007年10月)	進度
採購事宜			
17	<p>(a) 參照政府的指引，考慮：</p> <p>(i) 檢討《財務政策及程序》下有關評分制度的指引，特別是技術評分及價格評分的一般比重；</p> <p>(ii) 就價值超逾某一個金額的採購採用公開招標。</p> <p>(b) 如要更改合約，事先取得有關主管人員的批准，並就所作改動提供充分理據。</p> <p>(c) 確保屬下人員嚴格遵守《財務政策及程序》所訂的採購規定。如需破例，必需以書面陳述理據，並提交有關主管人員批准。</p>	<p>(a) 旅發局會檢討採購程序，並會在完成檢討後向理事會提交建議。</p> <p>(b) 已提醒所有屬下人員就更改合約而引致的預計總金額，事先取得有關主管人員的批准，並就所作更改提供充分理據。</p> <p>(c) 已定期為屬下人員安排有關採購事宜及《財務政策及程序》的簡報會。旅發局會繼續確保嚴格遵守《財務政策及程序》。</p>	<p>(a) (i) 完成。修訂的評分制度指引已於2008年6月獲理事會通過。</p> <p>(ii) 進行中。旅發局正草擬公開招標的程序，有關工作預計於2008年底前完成。</p> <p>(b) 完成。</p> <p>(c) 完成。</p>
其他行政事宜			
18	<p>(a) 加強管制與項目有關的酬酢開支。</p> <p>(b) 備存獨立的酬酢開支帳目，以記錄所涉金額，作預算管制用途。</p> <p>(c) 確保屬下人員遵守每人開支限額。如超出開支限額，應把理據記錄在案，並事先取得有關主管人員批准。</p>	<p>(a) 旅發局會在本財政年度內改變工作程序，把項目和活動的食物及飲料開支與一般酬酢開支分開；並提交財務及編制委員會通過。</p> <p>(b) 至於與項目有關的酬酢開支，旅發局會根據擬議的新政策為每個項目的食物及飲料制定財政預算。</p> <p>(c) 關於一般酬酢開支，旅發局會嚴格執行規定，並已提醒屬下人員遵守每人開支限額，如預期會超出開支限額，則須提交書面理據，並取得事先批准。</p>	<p>(a) 及 (b) 進行中。旅發局會修訂政策和程序，以管制項目和活動的食物及飲料開支，並與一般酬酢開支分開。有關工作預計於2008年第3季完成。</p> <p>(c) 完成。關於酬酢開支，旅發局已提醒屬下人員遵守每人開支限額。如預期會超出開支限額，則須提交書面理據並事先得到批准。此外，有關人員亦須定期</p>

	審計署的建議	旅發局的回應 (2007 年 10 月)	進度
			向副總幹事提交有關的不按規定個案的報告以作檢討。
	(d) 檢討發還只涉及旅發局人員的酬酢開支的理據。	(d) 旅發局已通過不再容許屬下人員就一同用膳申請發還開支款項。	(d) 完成。有關建議已於 2007 年 10 月 1 日實施。
19	<p>(a) 加強管制與項目有關的公幹開支。</p> <p>(b) 備存獨立的公幹開支帳目，以記錄所涉金額，作預算管制用途。</p> <p>(c) 確保屬下人員遵守《財務政策及程序》的規定，在公幹前先取得批准。</p> <p>(d) 確保屬下人員先獲批准後才購買機票。</p> <p>(e) 考慮到政府的做法，檢討目前總經理職級(或同等職級) 人員往海外公幹時乘坐商務客位的安排。</p>	<p>(a) 各項目的負責人須估計在其項目下每項活動的財政預算 (其中一項為公幹)，以達到預算管制的目的。</p> <p>(b) 至於與項目有關的公幹開支，旅發局會根據擬議的新政策為每個項目的公幹制定財政預算，藉以交代所涉開支。</p> <p>(c) 已提醒可能需公幹的旅發局員工，嚴格遵守《財務政策及程序》內相關政策的規定，以及在公幹前須事先取得批准。</p> <p>(d) 《財務政策及程序》將會再次強調只可在公幹申請獲批後，才可確認預留的機位。</p> <p>(e) 旅發局現正就此事與其他相類機構進行一項基準研究，以期再行發出的公幹指引，不會較其他相類機構所採用的優越。</p>	<p>(a) 及 (b) 進行中。旅發局會修訂政策和程序，以監管與項目相關的公幹開支。有關工作預計於 2008 年第 3 季完成。</p> <p>(c) 至 (e) 完成。旅發局已就公幹航班客位等級的指引，跟同類機構進行比較研究，並於 2008 年 2 月 1 日公佈有關修訂指引。根據新指引，總經理只可在航班飛行時間超過 9 小時的情況下乘坐商務客位。旅發局亦已提醒所有員工，必須嚴格遵守規定，在公幹和購買機票前，須事先得到批准。此外，有關員工亦須定期向副總幹事提交有關不按規定個案的報告以作檢討。</p>

香港旅遊發展局
就審計署署長第 49 號報告書第 6 章的跟進工作

	審計署的建議	旅發局的回應 (2007 年 10 月)	進度
市場推廣活動的規劃			
1.	在敲定業務計劃和財政預算之前，應考慮舉辦正式的諮詢論壇，向旅遊業相關的主要人士／機構徵詢意見。	旅發局同意審計署的建議。除了現時事先向主要的旅遊業界的人士／機構徵詢意見外，旅發局已計劃由2007 - 08 年度起，把旅發局計劃及策略的諮詢對象擴大至其他行業的人士／機構，例如零售和飲食業，以及有關學者。旅發局會通過與旅遊業及旅遊業相關行業的人士／機構定期舉行論壇等途徑，使諮詢及參與程序正規化；並會把收到的意見摘要提交理事會的各有關委員會。	完成。旅發局已將諮詢對象擴大至其他行業的人士/機構。旅發局已將諮詢及參與程序正規化，並於2007年第4季和2008年第1季舉行了業界和非業界的諮詢及交流會。旅發局會在2008年第3季把收到的意見摘要提交各有關委員會。
2.	(a) 考慮因應維持均衡客源組合的策略，定期檢討來自不同市場的旅客組合。 (b) 考慮在年度業務計劃和財政預算中列出各個市場的投資回報，作為分配市場推廣資源的客觀方法。	(a) 旅發局已考慮審計署的建議。旅發局不斷留意來自不同市場的旅客組合，並認為現時的旅客組合適當。 (b) 每個市場的投資回報，是以四項主要業績指標 (包括訪港旅客人次和人均消費) 計算，這些指標載列於旅發局的年度業務計劃和財政預算，並每年檢討兩次。	完成。 完成。
全球辦事處及地區代辦			
3.	旅發局應考慮 — (a) 制訂指引和客觀準則，以便決定是否在海外市場設立全球辦事處和地區代辦。	旅發局致力不斷檢討有關設立全球辦事處和地區代辦的事宜，以回應不斷轉變的市場情況及配合其市場推廣策略。旅發局亦會考慮各種因素及準則，密切留意客源市場的發展，以檢討是否需要設立全球辦事處或地區代辦。旅發局會把建議提交理事會考慮和審批。	(a) 及 (b) 進行中。有關工作預計在2008年底前完成。

	審計署的建議	旅發局的回應 (2007 年 10 月)	進度
	(b) 根據有關的既定準則，定期檢討全球辦事處的架構。		
4.	<p>(a) 因應“個人遊”城市的數目及其市場潛力，定期檢討內地全球辦事處的人手編制。</p> <p>(b) 對於那些並未列為高潛力城市的“個人遊”城市，考慮是否需為其制訂特定的市場推廣策略和計劃。</p> <p>(c) 鑑於內地經濟迅速增長，定期檢討經選定的內地城市（包括各“個人遊”城市）的市場潛力。</p>	<p>旅發局已根據區域及市場的優次地位，為內地制訂全面的市場推廣計劃及策略。此外，旅發局一直密切留意各個市場的運作需要，以調整各個市場的人力資源分配。</p>	(a) 至 (c) 完成。
5.	<p>(a) 檢討北京旅客諮詢及服務中心使用率偏低的原因，並採取措施改善使用情況。</p> <p>(b) 鑑於使用率偏低，考慮可否縮小北京旅客諮詢及服務中心的規模。</p> <p>(c) 考慮到北京旅客諮詢及服務中心使用率偏低的情況，檢討是否需要在上海設立</p>	<p>旅發局同意審計署的建議。北京的旅客諮詢及服務中心於2007年6月遷址後，旅發局已把中心的面積由21平方米縮減至9平方米。旅客諮詢及服務中心具重要的策略性意義，旅發局會繼續採取措施改善該中心的使用情況。</p> <p>旅發局已於2006年年初擱置在上海設立旅客諮詢及服務中心的構思。旅發局會繼續留意當地市場的發展，並在適當時重新研究是否需要在當地設立旅客諮詢及服務中心。</p>	(a) 至 (c) 完成。

	審計署的建議	旅發局的回應 (2007 年 10 月)	進度
	旅客諮詢及服務中心。		
推行及評估大型活動			
6.	<p>(a) 盡早完成對大型活動的檢討。</p> <p>(b) 因應檢討結果，加強日後舉辦大型活動的策略。</p> <p>(c) 查明大型活動未能達標的原因，並採取措施在日後舉辦同類大型活動時作出改善。</p> <p>(d) 確保：</p> <p>(i) 在日後與承辦商訂定的協議中，就需執行的工作項目清楚訂明費用。</p> <p>(ii) 若需在合約範圍以外支付費用，須事先取得有關主管人員的批准。</p> <p>(e) 致力增加新春國際匯演之夜的冠名贊助收益，並為匯演尋求更多贊助。</p>	<p>有關 (a)至(c)。旅發局在舉行大型活動方面的策略，是其年度業務計劃和財政預算及長遠企業計劃中不可或缺的一環。旅發局會因應大型活動跟進調查的結果，定期檢討和加強這方面的策略。旅發局預計在2007年年底前完成檢討。旅發局會繼續密切留意各項大型活動的表現，並收集各主要相關人士／機構及業界伙伴的意見，例如有關活動能否為他們提供一個有效的營商平台等。</p> <p>(d) 旅發局會確保在與承辦商訂定的協議中，就承辦商需執行的工作項目清楚訂明費用，以及合約範圍的任何改動必須事先取得有關主管人員的批准。</p> <p>(e) 旅發局在日後與冠名贊助商訂定的協議中，將加入在延續贊助時會享有優先取捨權的條款。旅發局會嘗試盡力為新春國際匯演之夜爭取更多冠名贊助金額和取得更多贊助支持。</p>	<p>(a) 及 (b) 完成。 有關檢討已經完成。結論認為，大型活動對於一個城市的品牌形象十分重要，必須繼續推行。檢討結果已於2008年5月獲旅發局相關委員會及理事會確認。旅發局並已就舉辦大型活動的建議方向及形式取得主要持份者的回應。</p> <p>(c)完成。在「大型活動策略檢討」中，旅發局已提出了新的量度架構，務求更有效地量度表現和評估成效。此新架構已於2008年3月獲產品及活動委員會確認，並在其後5月的理事會獲確認。</p> <p>(d) 完成。</p> <p>(e) 完成。旅發局為「2008新春國際匯演之夜」爭取到新的贊助商，包括贊助活動前的表演、巡遊路線、國際表演隊伍，以及為這些國際隊伍而設的歡迎午宴。</p> <p>現時，旅發局管理層在簽訂贊助協議時，一</p>

	審計署的建議	旅發局的回應 (2007 年 10 月)	進度
			直按照現存採購指引的審批權限。旅發局會草擬一套有關簽訂贊助協議的指引，並提請理事會/委員會審批。預計於2008年第3季完成。
	(f) 設立機制，檢討表演隊伍在吸引旅客方面的成本效益。	(f) 旅發局致力在匯演各個相關元素的成本效益，與及活動的整體吸引力之間取得平衡，務求盡力妥為融合本地與國際表演隊伍的演出和節目編排。	(f) 完成。旅發局已在問卷中加入問題，搜集旅客和市民對表演隊伍種類的滿意程度。為提升國際表演隊伍的成本效益，旅發局讓這些隊伍在購物商場和香港賽馬會作額外演出，從而爭取贊助。
推行及評估其他市場推廣活動			
7.	<p>(a) 為宣傳和推廣活動訂立表現目標，以評估有關活動是否已有效達致預期目標。</p> <p>(b) 因應跟進調查的結果，採取措施改善其日後的宣傳和推廣活動。</p> <p>(c) 在全球推廣活動的跟進調查中盡可能涵蓋所有重點市場。</p>	<p>旅發局已考慮審計署的建議，並有以下回應：</p> <p>(a) 旅發局已分別在活動推行之前及之後進行跟進調查，評估在2005 - 06 至2006 - 07年度展開全球推廣活動之前和之後的轉變。這些跟進調查直接衡量有關活動的市場推廣措施有何成效。至於活動的整體成效，旅發局是利用為活動期間而制定的已界定主要業績指標(如訪港旅客人次、消費開支、滿意程度和再次訪港的意向)作衡量。</p> <p>(b) 旅發局於整個活動期間，分兩個階段進行跟進調查，評估消費者對香港的觀感有何轉變。日後進行宣傳和推廣活動時，會以調查結果作為訂立這方面表現目標的基準。</p> <p>(c) 跟進調查涵蓋16個重點市場中的14個，旅發局認為已經足夠。雖然理想的做法是涵蓋所有重點市場，但需顧及可供使用的資源，以及特定市場情況，因為這或會影響調查結果的可靠性。</p>	<p>(a) 進行中。旅發局會檢討表現量度機制，務求更準確量度各推廣計劃的表現。有關工作預計於2008年第3季完成。</p> <p>(b) 完成。</p> <p>(c) 完成。</p>

	審計署的建議	旅發局的回應 (2007 年 10 月)	進度
		因此，旅發局認為應以靈活方式決定跟進調查的範圍。	
8.	檢討可否採用其他合約安排(例如定期合約)，務求使舉辦煙火表演更具成本效益。	旅發局同意審計署的建議，並會研究可否安排以定期合約形式，舉辦幻彩詠香江的煙火表演。	完成。旅發局已經完成檢討採用其他合約安排的可行性，務求令舉辦煙火表演更具成本效益。在可見的將來，旅發局在“幻彩詠香江”節目中無安排煙火表演，所以採用定期合約的安排並不切合需要。旅發局已經存有一份合資格供應商的名單，以應付萬一需要安排煙火表演的情況。在選擇供應商時，旅發局將充分考慮成本效益。
9.	考慮採取措施，收回為安排旅遊業經營商參與展銷會而支付的直接開支。	旅發局察悉審計署的建議。過去數年，旅發局在收回其安排旅遊業經營商參與展銷會的直接開支方面，已不斷有改善。可收回的成本比率由2004年的50%，分別提高至2005年和2006年的57%和60%。旅發局會繼續提高可收回成本的水平。	完成。
10	(a) 採取措施評估業界訪港考察的成效。 (b) 定期檢討海外旅遊業經營商就他們訪港考察所作的意見(例如滿意程度)，並適時完成有關檢討。	旅發局大致上同意審計署的建議。旅發局將於2007年10月或之前，完成對2005年5月至2007年3月，精采香港旅遊年活動舉行期間訪港考察的調查，並會於稍後把調查結果提交理事會。2007-08年度起，旅發局會把跟進制度正規化，藉此跟進訪港考察促成的旅遊產品數目。有關的跟進結果將每年向理事會提交一次。	(a) 及 (b) 完成。旅發局已設立新的機制，跟進訪港考察所促成的旅遊產品數目；有關機制已於2008年第1季推行。

	審計署的建議	旅發局的回應 (2007 年 10 月)	進度
11.	<p>(a) 如在標書評審過程中，要對規定的工作加以改動 (例如工作量減少)，確保與投標者達成協議並以文件記錄。</p> <p>(b) 規定承辦商提交正式收據作為申索款項的證明，並在收據上清楚列明開支的性質。</p> <p>(c) 確保在簽訂合約後才向承辦商支付款項。</p>	<p>旅發局已考慮審計署的建議，並有以下回應：</p> <p>(a) 旅發局會進一步收緊全球辦事處的採購政策及程序，以及通過各種溝通渠道 (例如員工簡介會)，定期提醒員工恪守有關政策及程序。</p> <p>(b) 規定承辦商提交正式收據作為分判承辦商申索款項的證明，並非市場的慣常做法。然而，旅發局已確保向承辦商付款前，有關承辦商已完成推廣計劃合約內清楚列明的具體工作。</p> <p>(c) 旅發局已提醒全體員工應在簽訂合約後才向承辦商付款。</p>	(a) 至 (c) 完成。
12.	考慮通過其網站(DiscoverHongKong)收集有關顧客的旅遊模式資料和個人資料，藉以進行具針對性的市場推廣活動。	旅發局同意審計署的建議，並已改善其網站(DiscoverHongKong)上的《香港電子雜誌》訂閱表格，而有關2008年奧運馬術賽事的小型網站亦新近啓用，藉以收集更多顧客資料，包括旅遊模式資料和個人資料。	完成。
13.	考慮探討應否採用其他具成本效益的方法 (例如轉化研究)，評估經選定市場推廣活動的成效。	旅發局察悉審計署的建議，並回應指旅發局會考慮加強現行的方法或引入新方法 (以最具成效者為準)，評估其市場推廣活動的成效。	完成。旅發局會針對不同活動的性質和目的，採用具成本效益的方法以評估其市場推廣活動。
優質旅遊服務計劃			
14.	(a) 就投訴優質旅遊服務計劃認證商戶個案數目增加的原因進行調查，並採取行動改善優質旅遊服務計劃。	<p>旅發局大致上同意審計署的建議，並有以下回應：</p> <p>(a) 旅發局一直採取積極措施，找出投訴增加的原因。</p>	(a) 完成。有關分析已完成，並於2008年6月呈交優質旅遊服務計劃委員會。

	審計署的建議	旅發局的回應 (2007 年 10 月)	進度
	<p>(b) 研究如何使優質旅遊服務計劃達致財政自給。</p> <p>(c) 採取措施鼓勵更多旅客住宿場所經營者申請優質旅遊服務認證。</p>	<p>(b) 長遠而言，旅發局的目標是收回與商戶認證直接有關的營運開支。推廣優質旅遊服務計劃的開支將繼續由旅發局撥款支付，這是旅發局推廣香港優質服務形象的其中一項措施。</p> <p>(c) 旅發局在招攬過程中會繼續恪守嚴格準則，使計劃的質素得到保證，不會為求爭取更多旅客住宿場所參與計劃而降低準則。</p>	<p>(b) 進行中。有關工作預計於2008年第3季完成。</p> <p>(c) 完成。旅發局會繼續物色具質素的旅客住宿場所成為認證商戶。截至2008年4月30日，9個場所（共 422 個房間）已獲得認證。</p>

	審計署的建議	當局的回應	進度
1.	<p>(a) 根據《香港旅遊發展局條例》第 17B(1) 條，定下旅發局向商務及經濟發展局局長提交業務計劃和財政預算以供批核的日期。</p> <p>(b) 訂立安排，以便在相關財政年度開始前批核旅發局業務計劃和財政預算。</p> <p>(c) 確保旅發局日後遵守有關安排。</p>	<p>商務及經濟發展局局長表示：</p> <p>(a) 在旅發局邀請旅遊事務署參與制訂其業務計劃和財政預算時，旅遊事務署已向旅發局傳達當局對其策略方針、工作重點及主要開支分項的意見；旅發局亦覆實會於業務計劃和財政預算作最後定稿時，考慮這些意見；</p> <p>(b) 為把《香港旅遊發展局條例》第 17B(1) 條所規定的提交及批核程序制度化，他已指定日期，作為旅發局須提交業務計劃和財政預算以供其批核的最後限期；及</p> <p>(c) 當局亦已與旅發局訂定具體安排，以確保業務計劃和財政預算可適時獲旅發局理事會確認和由其批核。</p>	<p>(a) 至 (c) 完成</p> <p>商務及經濟發展局局長已指定 2 月 28 日為旅發局須提交業務計劃和財政預算以供其批核的最後限期。</p> <p>我們已經與旅發局訂定一套有系統的安排，務求改善旅發局提交其業務計劃和財政預算的批核程序。</p>

	審計署的建議	當局的回應	進度
2.	<p>(a) 因應理事會的實際運作需要，檢討理事會的成員組合。</p> <p>(b) 確定是否仍需從消費者委員會和旅運及旅遊業前線員工中委任理事會成員。</p>	<p>商務及經濟發展局局長表示：</p> <p>(a) 當局在考慮委任旅發局理事會成員時，會顧及理事會的策略及工作，以及所需的各類人才，以確保理事會能有效運作。由於理事會與消費者委員會的委任周期並不相同，因此或許難以在任何時間令消費者委員會成員同時兼任理事會成員。事實上，他已嘗試確保理事會的成員組合能照顧到消費者權益的保障；及</p> <p>(b) 至於旅遊業的前線員工，他已邀請旅發局接觸旅遊業各層面的員工。除按現行安排事先諮詢旅遊業的相關機構／人士外，旅發局已計劃自 2007 - 08 年度開始，擴展諮詢工作，就其計劃及策略向旅遊業以外的相關機構／人士(例如零售業、飲食業及學界) 徵詢意見。諮詢及邀請參與的過程將會以有系統的模式進行，並把所蒐集的意見撮錄後提交理事會轄下相關的委員會。</p>	<p>(a) 及 (b) 完成</p> <p>有關委任消費者委員會代表和旅遊業前線工作者作為旅發局成員的安排的資料文件已於 2008 年 1 月向立法會經濟發展事務委員會提交。</p>

	審計署的建議	當局的回應	進度
3.	審計署建議當局考慮是否再委任某些成員時，應把他們在理事會／委員會會議的出席率列為考慮因素。	<p>商務及經濟發展局局長表示：</p> <p>(a) 政府考慮是否再委任某些成員時，會把他們的出席率列為考慮因素。他亦注意到部分成員的出席率偏低，已請旅發局秘書處把出席率資料通知個別成員，提醒他們出席會議的重要性。秘書處已推行此做法，並自 2007 年 8 月起發出第一輪的通知；及</p> <p>(b) 他注意到雖然部分成員因忙於出勤而未能出席所有會議，但仍以各種方式參與旅發局的工作，例如提交書面意見、出席旅發局舉辦的活動，以及與相關行業聯絡等。</p>	(a) 及 (b) 完成
4.	考慮改善管制人員報告內匯報衡量服務表現的準則的機制，以便可更妥善反映旅發局的表現。	商務及經濟發展局局長表示會在諮詢旅發局後，考慮在下一份管制人員報告中增設服務表現指標，包括留港時間及旅客滿意程度，從而更確切反映旅發局的服務表現。	完成 在 2008-09 年度的管制人員報告中已增設服務表現指標，包括留港時間及旅客滿意程度。
