

海事處  
香港統一碼頭道 38 號  
海港政府大樓  
——  
香港郵政總局信箱 4155 號



**MARINE DEPARTMENT**

HARBOUR BUILDING  
38 PIER ROAD  
HONG KONG

——  
G.P.O. BOX 4155  
HONG KONG

TELEX NO. 64553  
ANSWERBACK MARHQ HX

網 站 WEB SITE: <http://www.mardep.gov.hk>

來函檔號 YOUR REF.:CB(3)/PAC/R46

本處檔號 OUR REF.: GD/C/A/74

電話號碼 TEL. NO.: 2852 4401

傳真號碼 FAX NO.: 2854 9210

立法會  
政府帳目委員會秘書  
韓律科女士

韓女士：

### 審計署署長第四十六號衡工量值式審計報告書

#### 第 4 章：政府船隊的管理

你曾就上述事宜致函本處，要求本處列出實施上述審計報告書所載各項建議的時間表。

隨函附件（中英文版）表列了審計報告書第 2.8 至第 6.12 段所載各項建議，以及本處就實施有關建議進行的工作及時間表。有關文件的軟複本亦已傳送給你。

如需進一步資料，請與我聯絡。

海事處處長譚百樂



副本分送：審計署署長（傳真號碼：2583 9063）  
經濟發展及勞工局港口航運物流發展組總助理秘書長  
(傳真號碼：2523 0290)

2006 年 6 月 6 日

同心協力，促進卓越海事服務  
We are One in Promoting Excellence in Marine Services

## 因應審計署署長第四十六號報告書而推行的工作計劃

報告內 相應部分	建議	將會／已經進行的工作	時間表
2.8	<p><b>審計署建議海事處處長應：</b></p> <p>(a) 審慎考慮在海事處負責運作的船隊，採用經修訂的人手編制比例；及</p> <p>(b) 為經修訂的人手編制比例擬訂推行計劃，而在擬訂計劃時應顧及該處的人手情況。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 按照建議，每艘船的配員將由現時的一名高級小輪船長或小輪船長和兩名小輪助理員，減至只有兩名高級小輪船長或小輪船長。經推行試驗計劃後，證實這個方案在運作和安全上均屬可行。</li> <li>➤ 推行上述方案可減少 33%人手。不過，要達到這個目標，海事處須開設額外的高級小輪船長／小輪船長職位，以抵銷編制內的小輪助理員職位。此舉無需額外資源，並可節省若干開支。</li> <li>➤ 處方現正擬訂計劃以推行建議，並會顧及按照審計署署長報告書第 2.19 段所提建議優先精簡後備隊伍人手的需要，以及使用者對外判服務的需求，而兩者均可能會影響推行建議的進度。</li> <li>➤ 兩艘海事處小輪將分別於 2006/07 和 2007/08 年度外判。在此期間，海事處會擬訂詳細的方案，以便在 2007/08 年度開始精簡船員人手。</li> </ul>	<p>預期精簡計劃將於 2007/08 年度展開，並於八年內完成。處方推行計劃時會依循政府的既定政策，透過重行調配及／或自然流失的方式解決人手過剩問題。</p>

2.19	<p><b>審計署建議海事處處長應：</b></p> <p>(a) 審慎檢討後備隊伍的人力資源，確保沒有人手過多的情況，並經常善用後備船員；</p> <p>(b) 如發覺後備隊伍有過剩船員，則擬訂行動計劃處理過剩人手；及</p> <p>(c) 在徵詢相關政府部門／機構的意見後，審慎檢討海事處配員船隻最適中的人手安排，特別是第 2.14 及 2.17 段載列的船隻。</p>	<p>為解決此事：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 海事處已加強與用戶部門聯繫，以期早在船隻調配有所變更前，已能確定用戶的需求。</li> <li>➤ 處方已制訂五年推展計劃，並會每年予以檢討，確保後備隊伍的人手平衡。</li> <li>➤ 這方面的工作在船員精簡計劃展開前應已完成。</li> <li>➤ 待本年六月進行晉升選拔工作後，人手過剩的情況將會有所改善。</li> </ul>	於 2007/08 年度完成。
------	---	---	-----------------

2.25	<p><b>審計署建議海事處處長應：</b></p> <p>(a) 密切監察海事處配員船隊的使用情況；</p> <p>(b) 迅速採取行動處理使用率偏低的船隻，例如檢討是否有理由支持悉數保留第 2.23(a)段所述的五艘“候命／後備”運作船隻，以及在政府內推廣更多使用“天后”號（見第 2.23(b)段）；及</p> <p>(c) 採取適當行動，善用使用率偏低船隻的船員執行其他職務，尤其當他們負責操作的船隻閒置時（例如土木工程拓展署的兩艘炸藥船）。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 船隻的用戶有責任妥善管理和調配轄下船隻。要提高船隻的使用率，有賴用戶的充分合作。</li> <li>➤ 海事處已採取下列措施，協助用戶提高轄下船隻的使用率： <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 政府船隊運作管理資訊系統會記錄每艘船隻運作期間每分鐘的位置，而處方會按月把這些記錄送交用戶，以助他們加強管理轄下船隻。</li> <li>■ 定期與用戶會面以討論他們在使用船隻方面的計劃，並在有需要時調整處方的外判計劃，以配合用戶部門的運作需要。</li> <li>■ 小輪“海事 112”號將會轉交漁農自然護理署，藉此減少一艘候命小輪。</li> <li>■ 向各局和部門發出通告，推廣“天后”號的用途。</li> </ul> </li> </ul>	即時開始並持續進行
------	---	---	-----------

3.11	<p><b>審計署建議海事處處長應：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) 規定維修工場的主管人員必須擬備每月簡報，形式與四個“船體及甲板”工場的相若；</li> <li>(b) 在每月簡報內匯報主管人員估計個別工作項目所需的工時；</li> <li>(c) 定期進行成本比較，評估內部維修工作的成本效益，以及估計進一步外判服務的可能性；及</li> <li>(d) 不時檢討工場的人手情況，評估是否有過剩的人員，並採取適當行動，重行調配過剩人員執行其他工作，以善用人手。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 政府船隊資訊系統將予改良，以記錄政府船隊科轄下所有工場的工作項目。主管人員須於系統內記錄每項工作的預計所需工時和實際所需工時。 (政府船隊資訊系統是一套電腦系統，用以記錄維修工作詳情，以及核實維修程序和採購及發放維修零件的程序。)</li> <li>➤ 處方已成立專責組，比較內部維修工作與私營維修服務的成本，倘發現外判服務是較佳的選擇，便會制訂相關計劃。</li> <li>➤ 處方每年會檢討各個工場的人手情況，倘發現某工種的人手不足，便會考慮再培訓人手過剩工種的員工以作配合。現有例子是再培訓木工工場的五名技工以操作吊機和叉式起重機。</li> </ul>	<p>2006年年底</p> <p>2006年年底</p> <p>即時開始並持續進行</p>
------	---	---	--

4.6	<p><b>審計署建議海事處處長應：</b></p> <p>(a) 就不同類別的維修工作，確定採用定期合約是否較一次過的合約更具成本效益；</p> <p>(b) 確定較少使用定期合約的原因；及</p> <p>(c) 探討海事處如何可更善用定期合約以進行船隻維修工作，包括制訂計劃，以便更多採用定期合約。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 海事處已成立專責組： <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 調查不同類別維修工作採用定期合約的情況；</li> <li>■ 找出較少使用定期合約的原因；及</li> <li>■ 建議計劃，以更多採用定期合約進行船隻維修工作。</li> </ul> </li> </ul>	2006年年底
4.11	<p>審計署建議海事處處長應顧及現時為選定的承辦商免費提供工場的安排或會導致不公平競爭，審慎檢討是否適宜繼續維持這項安排，並研究其他方案，代替免費提供工場的做法。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 海事處已檢討現行把工場編配予認可承辦商的制度。從承辦商收集到的意見顯示，大部分承辦商願意支付合理租金租用工場。</li> <li>➤ 海事處會與政府產業署聯絡，以釐定政府船塢工場的租用費，並研究如何向有意租用工場的認可承辦商收取租金。</li> </ul>	2006年年底

4.19	<p><b>審計署建議海事處處長應修訂海事處的指引，發出更清晰的指示，以：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) 協助屬下巡查人員按承辦商所犯違規事項的嚴重程度決定應採取的行動；及</li> <li>(b) 詳細說明在哪些情況下可對承辦商扣分而事前無須發出口頭警告。</li> </ul>	<p>審計報告就品質表現管理程序手冊中口頭警告所建議的改善措施有助巡查人員判斷違規事項的嚴重程度，從而決定最適當的行動。海事處把這些建議納入手冊後會重新發出手冊。</p>	2006年年底
------	--	---	---------

5.11	審計署建議海事處處長應檢討該處存貨的情況，以確定存貨量增加的原因，並採取適當措施改善存貨的情況。	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 存貨量與海事處所維修船隻的數目有直接關係。海事處在2002年及2005年分別有666艘船及713艘船，期間船隻數目增加了7%。</li> <li>➤ 審計期間，由於電腦系統的程式錯誤，電腦報告顯示2002至2005年期間總存貨量逐步增加。處方其後發現電腦報告把退役船隻的已註銷存貨也計算在內。</li> <li>➤ 處方在審計結束後已糾正程式錯誤。2002年及2005年的正確總存貨量分別為19 154及19 256，顯示存貨量自2002年以來實際減少約7%，儘管海事處所維修船隻的數目增加了7%。</li> </ul>	已完成
5.17	<p><b>審計署建議海事處處長應：</b></p> <p>(a) 修訂存貨估值方法，在海事處的存貨記錄內，按成本記錄所有與新船一併購入的零件（註 21）；及</p> <p>(b) 適當調整海事處存貨記錄內有關零件的零價值記錄。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 海事處會繼續探索可減少存貨量而不影響維修效率的方法。</li> <li>➤ 所有與新船一併購入的存貨會按其購入價記錄在政府船隊資訊系統內。</li> <li>➤ 海事處會把現時存貨記錄內的零價值記錄調整至交付時的購入價。</li> </ul>	<p>即時開始並持續進行</p> <p>即時開始並持續進行</p> <p>2006年年底</p>

**註 21：** 審計署注意到，送貨單載列了這些零件的單價，如沒有單價資料，海事處可考慮查閱投標文件內所載的單價，或直接聯絡造船廠，以確定有關價格。

6.5	<p>審計署建議海事處處長應審慎檢討導致出現額外停用時間的原因，尤其是因“等候零件”和“沒有船員可進行海上試航”所導致的停用時間，並採取適當的措施，減少停用時間。舉例說，有關措施可包括改善存貨管理，以及作出安排，在公眾假期進行海上試航。</p>	<p>等候零件時間：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 海事處已每月編製統計報告，監察和分析導致維修期間出現額外停用時間的原因。</li> <li>➤ 因長時間等候零件而出現的額外停用時間佔維修船隻停用時間總和的百分比，會維持在 25% 以下。</li> <li>➤ 處方會庫存經常使用的零件。</li> <li>➤ 處方會調查因等候零件導致停用時間大幅增加的情況，以找出問題並加以解決。</li> </ul> <p>沒有船員可進行海上試航：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 即使在公眾假期，海事處也沒有困難找船員操作船隻以進行海上試航，並會與其他使用部門聯絡，以作出相類安排。</li> </ul>	即時開始並持續進行
6.12	<p>審計署建議海事處處長應考慮在管制人員報告中匯報更多有關衡量服務表現的主要準則，以反映海事處在達成為政府部門提供符合成本效益的海上運輸服務這個綱領宗旨的程度。</p>	<p>海事處會按照審計報告所載建議，增加主要服務表現指標。</p>	2006年年底