

政府帳目委員會
就審計署署長
第四十九號
衡工量值式
審計結果報告書
提交的補充報告書

2008年4月

政府帳目委員會第四十九A號報告書

目錄

	<u>段落</u>	<u>頁數</u>
第1部	引言	
	政府帳目委員會的成立	1 1
	委員會的成員	2 1
第2部	程序	
	委員會的程序	1 2
	委員會委員的保密承諾書	2 – 3 2
	委員會的報告書	4 3
	政府的回應	5 3
第3部	委員會的研究工作	
	會議	1 4
	報告書的編排	2 – 3 4
	兩名證人與委員會就委員會的處事程序進行的溝通	4 – 13 4 – 7
	鳴謝	14 7
第4部	香港旅遊發展局：企業管治及行政事宜 以及香港旅遊發展局：市場推廣活動的 規劃、推行及評估	
	A. 引言	1 – 6 8 – 9
	B. 企業管治	7 – 41 9 – 21
	C. 為前總幹事及其家人購買的行政 人員醫療保險計劃	42 – 100 21 – 38
	D. 衡量服務表現的準則和匯報工作	101 – 109 38 – 42
	E. 薪酬及招聘	110 – 148 42 – 54

目錄

	<u>段落</u>	<u>頁數</u>
F. 採購事宜	149 – 152	54 – 55
G. 其他行政事宜	153 – 185	55 – 62
H. 市場推廣活動的規劃	186 – 195	62 – 65
I. 全球辦事處及地區代辦	196 – 208	65 – 68
J. 大型活動的推行及評估	209 – 235	68 – 75
K. 結論及建議	236 – 293	75 – 97
 委員會主席、副主席及各委員署名		 98
 審計署署長第四十九號報告書內經政府帳目委員會 在補充報告書研議的章節		 99
 <u>有關第1部：“引言”的附錄</u>		
附錄1 《香港特別行政區立法會議事規則》		100 – 101
 <u>有關第2部：“程序”的附錄</u>		
附錄2 1998年2月11日臨時立法會會議上政府 帳目委員會主席提交臨時立法會的文 件：《香港特別行政區政府帳目審計工 作的範圍 ——“衡工量值式審計”》		102 – 103
 <u>有關第3部：“委員會的研究工作”的附錄</u>		
附錄3 出席委員會聆訊的證人		104
附錄4 政府帳目委員會主席黃宜弘議員，GBS 在2007年12月10日(星期一)委員會公開 聆訊中的序辭全文		105 – 106

目錄

	<u>頁數</u>
附錄 5 香港旅遊發展局(旅發局)前總幹事 2007年12月6日的函件	107 - 109
附錄 6 旅發局前副總幹事2007年12月6日的函 件	110 - 113
附錄 7 政府帳目委員會秘書於2007年12月10 日致旅發局前總幹事的函件	114 - 115
附錄 8 政府帳目委員會秘書於2007年12月10 日致旅發局前副總幹事的函件	116 - 117
附錄 9 齊伯禮律師行禮德律師行聯營行(齊伯 禮律師行)2008年1月9日的函件	118 - 129
附錄 10 旅發局前總幹事2008年1月10日的函件	130 - 134
附錄 11 旅發局前副總幹事2008年3月3日的函 件	135
附錄 12 旅發局前總幹事2008年3月4日的函件	136
附錄 13 旅發局前副總幹事2008年3月6日的函 件	137 - 138
附錄 14 旅發局前總幹事2008年3月6日的函件	139
附錄 15 齊伯禮律師行2008年4月3日的函件	140 - 143
附錄 16 政府帳目委員會秘書於2008年4月21日 致齊伯禮律師行的函件	144 - 145
 有關第4部：“香港旅遊發展局：企業管治及行政 事宜以及香港旅遊發展局：市場推廣活動的規 劃、推行及評估”的附錄	
附錄 17 旅發局主席在2007年12月13日公開聆 訊中的序辭	146 - 147
附錄 18 旅遊事務專員在2007年12月13日公開 聆訊中的序辭	148 - 149

目錄

	<u>頁數</u>
附錄 19 旅發局前主席在2007年12月13日公開聆訊中的序辭	150
附錄 20 旅發局因應審計署的建議所採取的改善措施摘要	151 – 154
附錄 21 旅遊事務專員2008年2月28日的函件	155 – 157
附錄 22 商務及經濟發展局局長2008年3月18日的函件	158 – 159
附錄 23 署理行政長官私人秘書2008年3月17日的函件	160 – 162
附錄 24 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”	163 – 178
附錄 25 商務及經濟發展局局長2008年3月26日的函件	179 – 180
附錄 26 旅發局副總幹事2007年12月17日的函件	181 – 189
附錄 27 旅發局副總幹事2008年1月16日的函件	190 – 192
附錄 28 旅遊事務專員2008年1月24日的函件	193 – 198
附錄 29 旅發局前總幹事的首份僱傭合約	199 – 203
附錄 30 旅發局前總幹事的第二份僱傭合約	204 – 208
附錄 31 2004年7月12日至9月6日關於行政人員醫療保險計劃的電子郵件	209 – 210
附錄 32 旅發局前主席於2004年3月4日致署理旅遊事務專員的函件	211
附錄 33 經濟發展及勞工局常任秘書長(經濟發展)於2004年3月23日致旅發局前主席的函件	212 – 213

目錄

	<u>頁數</u>
附錄 34 旅發局前副總幹事2007年12月12日的函件	214 – 219
附錄 35 旅發局前總幹事2007年12月18日的函件	220
附錄 36 旅發局前財務及編制委員會主席2008年1月4日的函件	221
附錄 37 旅遊事務專員於2006年4月4日致旅發局前副總幹事的函件	222 – 224
附錄 38 旅發局副總幹事2008年1月2日的函件	225 – 230
附錄 39 旅發局前副總幹事於2006年4月18日致署理旅遊事務專員的函件	231 – 232
附錄 40 旅發局前主席於2000年11月4日致經濟局局長的函件	233 – 234
附錄 41 經濟局局長於2000年11月11日致旅發局前主席的函件	235
附錄 42 旅發局總幹事2008年3月18日的函件	236
附錄 43 旅發局副總幹事2008年1月2日的函件	237 – 241
附錄 44 “政府當局就單仲偕議員2005年5月6日函件作出的回應”摘錄(立法會CB(1)1671/04-05(02)號文件)	242 – 243
附錄 45 旅發局副總幹事於2007年12月12日發出的電子郵件	244 – 245
附錄 46 旅發局副總幹事2008年1月23日的函件	246 – 248
附錄 47 旅發局前總幹事2007年12月11日的函件	249 – 252
附錄 48 旅發局副總幹事2008年1月16日的函件	253 – 254
附錄 49 旅發局前經理2007年12月10日的函件	255

目錄

	<u>頁數</u>
附錄 50	旅發局前經理2008年3月19日的函件
	256 – 259
附錄 51	旅發局企業傳訊及公關總經理於 2007年12月11日致旅發局副總幹事的 電子郵件
	260
附錄 52	旅發局企業傳訊及公關總經理2008年 4月2日的函件
	261 – 265
附錄 53	2006年5月3日至6月12日關於公幹個案 的電子郵件
	266 – 275
附錄 54	旅發局前經理於2006年6月12日重新遞 交的公幹申請表格
	276
附錄 55	公務員事務局局長2008年1月18日的函 件
	277 – 278
附錄 56	審計署署長2008年1月16日的函件
	279 – 280
附錄 57	旅發局副總幹事2008年2月14日的函件
	281 – 285
附錄 58	旅發局主席於2007年12月13日就旅發 局的市場推廣開支提供的補充資料
	286
附錄 59	旅發局副總幹事於2007年12月10日所 提供的2006-2007年度按市場劃分的市 場推廣預算開支及員工旅費開支的分 項數字
	287
附錄 60	旅發局副總幹事於2008年1月16日提供 的2006-2007年度市場推廣開支預算與 來自不同市場的訪港旅客人次
	288
附錄 61	旅發局副總幹事2008年3月3日的函件
	289 – 292
附錄 62	旅發局副總幹事2008年3月10日的函件
	293 – 294
附錄 63	旅發局前主席2008年3月3日的函件
	295
附錄 64	旅發局主席2008年3月10日的函件
	296

目錄

頁數

附錄 65	政務司司長2007年11月7日的函件	297 – 298
-------	--------------------	-----------

引言

政府帳目委員會的成立 政府帳目委員會根據《香港特別行政區立法會議事規則》第72條的規定成立，這些規定載於本報告書**附錄1**。

2. **委員會的成員** 立法會主席根據《立法會議事規則》第72(3)條任命下列議員為委員會成員：

主席 : 黃宜弘議員, GBS

副主席 : 譚香文議員

委員 : 劉江華議員, JP
鄭家富議員
石禮謙議員, SBS, JP
林健鋒議員, SBS, JP
鄭經翰議員, JP

秘書 : 韓律科女士

法律顧問 : 馬耀添先生, JP

程序

委員會的程序 委員會根據《立法會議事規則》第72條決定的行事方式及程序如下：

- (a) 根據《立法會議事規則》第72條被傳召出席委員會會議的官員，通常應為審計署署長在其報告書裏提及的收支總目的管制人員；如果所研究的事宜影響超過一個收支總目，或涉及政策或原則問題，則應傳召政府的有關政策局局長或其他適當人員。到委員會席前應訊，應是被傳召官員的個人責任。雖然他可以由屬員陪同出席，協助解釋細節，但委員會要求提出的資料、紀錄或文件，均應由他單獨負責；
- (b) 如果審計署署長的政府帳目審計結果報告書所提及的任何事項與政府補助機構的事務有關，則到委員會席前應訊的人士通常應為管制補助費撥款的人員。如委員會認為傳召有關補助機構的代表有助審議，則委員會亦可傳召該代表出席；
- (c) 管制人員或其他人士向委員會提供資料或解釋時，委員會會要求審計署署長和財經事務及庫務局局長協助；
- (d) 委員會在報告書內提及不屬於政府及補助機構的任何人士或機構前，須先行聽取這些人士或機構的陳詞；
- (e) 委員會通常不應單憑審計署署長報告書所述而就某一事項提出建議；
- (f) 委員會不應容許管制人員以書面作證，但作為親身到委員會席前應訊的附加資料，則屬例外；及
- (g) 委員會應不時與審計署署長進行非正式磋商，向署長建議甚麼地方可進行有收穫的衡工量值研究。

2. **委員會委員的保密承諾書** 為加強委員會及其工作行事持正，政府帳目委員會的委員以保密承諾書的形式，正式確立了彼此的保密協議。委員同意，就審計署署長報告書的研究工作，他們不會披露任何關涉委員會有關程序而被列為機密的事情，這些事情包括任何向委員會提供的證據或文件，以及任何與委員會在非公開會議上所作討論或商議有關的資料。委員亦同意採取所需步驟，防止這些事情在委員會向立法會提交報告之前或之後向外披露，但經委員會撤銷保密限制的事情，則不受這限制。

3. 委員會委員所簽署的保密承諾書已上載至立法會網站。

程序

4. **委員會的報告書** 本報告書載有政府帳目委員會就2007年11月28日提交立法會的審計署署長第四十九號衡工量值式審計結果報告書第5及6章提交的補充報告書。審計署署長是根據1998年2月11日提交臨時立法會的《香港特別行政區政府帳目審計工作的範圍 —— “衡工量值式審計”》文件所列的準則及程序進行衡工量值式審計。該份文件載於**附錄2**。委員會第四十九號報告書已於2008年2月20日提交立法會。

5. **政府的回應** 政府對委員會報告書的回應，載於政府覆文內。在該覆文內，政府在適當時會就委員會的結論及建議提出意見，並就委員會或審計署署長指出的不合規則事宜提出糾正方法；如有需要，更解釋政府不擬採取行動的理由。政府已表示會在委員會報告書提交立法會後3個月內，向立法會呈交有關的政府覆文。

委員會的研究工作

會議 委員會先後就本報告書所涵蓋的各個議題召開了23次會議和15次公開聆訊。在公開聆訊中，委員會聆聽了15名證人，包括一名部門首長的證供。證人名單載於本報告書**附錄3**。主席在2007年12月10日公開聆訊(即委員會就審計署署長第四十九號報告書舉行的一連串公開聆訊的首次聆訊)中的序辭全文載於**附錄4**。

2. **報告書的編排** 出席委員會聆訊的證人所作的證供，以及委員會根據這些證供及研究審計署署長報告書有關章節後所作出的具體結論和建議，載於下文第4部。

3. 委員會公開聆訊過程的錄音紀錄已上載至立法會網站，供市民取聽。

4. **兩名證人與委員會就委員會的處事程序進行的溝通** 委員會在研究關乎香港旅遊發展局(旅發局)的審計署署長報告書的過程中，旅發局前總幹事臧明華女士及旅發局前副總幹事李陳嘉恩女士，在委員會公開聆訊席上回應問題時，以及在她們的律師致委員會的函件中，對委員會的處事程序是否公平提出關注。報告書的這部分交代她們提出的事項，以及委員會如何作出回應。

5. 委員會就公開聆訊的安排與相關證人聯絡期間，分別接獲前總幹事2007年12月6日的函件(**附錄5**)及前副總幹事2007年12月6日的函件(**附錄6**)。她們在函件內提出數項要求，當中包括：為公平起見，她們應獲告知會否在公開聆訊席上對她們作出指控，若然如此，支持那些指控的資料的實質內容。

6. 委員會於2007年12月10日分別致函前總幹事及前副總幹事(**附錄7及8**)，解釋委員會的職能及履行這些職能所依循的既定行事方式及程序。扼要而言，委員會在函件中表示：

- (a) 委員會是立法會轄下一個常設委員會。審計署署長對政府帳目進行審計及對政府和接受政府資助的組織進行衡工量值審計工作，並將報告書提交立法會後，委員會便會研究這些報告書，藉以監察公共開支。委員會對審計署署長報告書進行的研究工作，涉及收集與報告書所載事實有關的證供，讓委員會可抱着建設性和進取的態度作出結論及建議。整項研究工作的目的，是希望從過往經驗中汲取到的教訓，以及委員會對有關官員或其他有關人員的表現所提

委員會的研究工作

出的意見，能有助政府在顧及經濟原則和講求效率及效用的前提下，改善對公帑開支的控制；及

- (b) 舉行公開聆訊是委員會的既定程序的一部分，旨在收集與審計署署長報告書有關的證供，從而達致上文所述的目的。委員會所關注的並非對任何人士的指控，因此不會存在於聆訊席上對他們作出指控的問題。

7. 2008年1月9日，委員會接獲前副總幹事的律師發出的函件(附錄9)，當時委員會仍在舉行公開聆訊以聽取證供。律師在函件中提出的事項包括：在公開聆訊席上，委員會個別委員曾對前副總幹事作出嚴重的、無事實根據的指控，此舉完全不公平及不適當。律師又表示，委員會委員不應對前副總幹事作出無事實根據的指控，以及若委員繼續對其客戶作出指控，律師保留其客戶採取所需行動／步驟的權利。該函件又提供更多資料，以補充前副總幹事在委員會公開聆訊席上給予的口頭資料。

8. 前總幹事亦於2008年1月10日致函委員會(附錄10)，表明數項事宜，其中包括她採納前副總幹事的律師在其2008年1月9日的函件中就公開聆訊部分提出的要點。

9. 委員會主席黃宜弘議員在2008年1月10日公開聆訊開始時，就上文所述前副總幹事的律師的函件作出回應。他表示：

- (a) 根據委員會的行事方式及程序，在一般情況下，委員會會容許獲邀出席公開聆訊的證人在有需要的情況下由法律代表陪同出席。然而，該名法律代表在一般情況下不會獲准直接向委員會發言。因此，李陳嘉恩女士不應透過律師向委員會表達意見和提供資料，而應把意見和資料直接提交予委員會；
- (b) 委員會不會受李太關於委員向她提出指控(一如其律師的函件所述)的意見所影響。事實上，李太藉其律師函件試圖影響或干擾委員會收集證供的方式，並不恰當；及
- (c) 委員會是立法會轄下一個常設委員會。委員會的委員享有《基本法》及《立法會(權力及特權)條例》所規定的特權及豁免權。委員會會繼續以公開、公平和公正的方式履行職能，舉行公開聆訊以收集證供，不受其他意見影響。

委員會的研究工作

10. 委員會完成公開聆訊後，在進行內部商議及擬備報告書的過程中，接獲前副總幹事2008年3月3日的函件(附錄11)及前總幹事2008年3月4日的函件(附錄12)。她們均在其函件中強調，鑒於委員會在2007年12月10日函件中曾申明立場，表示委員會所關注的並非對任何人士的指控，假如委員會的最終報告作出對她們不利的結論或批評，對她們將會是極不公平。

11. 委員會於2008年3月6日分別致函前副總幹事及前總幹事(附錄13及14)，就上一段所述的函件中提出的要點作出回應，並重申對此事的立場。概括而言，委員會表示：

- (a) 前副總幹事以斷章取義的方式引述委員會2007年12月10日的函件。該函件旨在回應前副總幹事在2007年12月6日函件內所提出的要點，而她在該函件中提出數項要求，包括委員會應告知她，委員會會否在當時即將舉行的公開聆訊席上對她作出指控，若然如此，委員會有何資料支持有關指控。委員會遂於該情況下致函回覆，並向她解釋委員會的聆訊並非旨在處理對任何人士的指控，而是收集與審計署署長報告書所載事實有關的證供，讓委員會可擬訂報告書的結論及建議。事實上，委員會當時並無對任何人士作出指控；
- (b) 前副總幹事早已獲告知，委員會研究審計署署長報告書的整項工作目的，是希望從過往經驗中汲取到的教訓，以及委員會對有關官員或其他有關人員的表現所提出的意見，能有助政府改善對公帑開支的控制。在研究過程中，委員會若發現受公帑資助的機構在管治、管理或運用公共資源方面出現任何不當或不足之處，委員會有責任就這些情況以及須對此負責的人士作出評論；
- (c) 委員會讓出席公開聆訊的證人有充足機會就被問及的問題作出回應和述明他們的意見。他們亦可獲取將於公開聆訊席上提述的所有相關文件和紀錄以及公開聆訊的紀錄。在擬訂結論及建議時，委員會會考慮所有證人在公開聆訊中或透過其他途徑所提供的一切資料，以及委員會接獲的所有其他證供；
- (d) 委員會將一如以往，繼續以公開、公平和公正的方式履行其職能。委員會絕不容許其工作受到任何干預，亦不會容忍任何試圖干預委員會履行其職能(包括就審計署署長關於旅發局的報告提交其報告書)的行動；及

委員會的研究工作

- (e) 前副總幹事及前總幹事的函件可被視作試圖干預委員會履行其職能的行動。委員會認為，任何人士試圖作出該種行動，是完全不恰當和不能接受的。

12. 2008年4月3日，委員會接獲律師代表前副總幹事及前總幹事發出的另一封函件(**附錄15**)。該函件載述的事宜包括：由於委員會報告書所載對其客戶的任何不利的結論或評論，均可能嚴重影響其聲譽及法律處境，因此，為適當地建議其客戶採取所需步驟以保障其處境，以及為公平起見，律師要求委員會在公開發表報告書之前，把報告書擬稿送交其客戶。律師亦表示，此舉可讓其客戶有機會就其處境徵詢恰當的意見。

13. 委員會在2008年4月21日的函件(**附錄16**)中知會代表前總幹事及前副總幹事的律師，委員會經慎審考慮其要求索取委員會報告書擬稿的理由及與此項要求有關的情況後，決定不答應其要求。

14. **鳴謝** 對於所有應邀作證而出席公開聆訊及提供資料的人士，委員會謹此致謝。同時，亦很多謝財經事務及庫務局局長、委員會法律顧問和秘書，他們一直從旁給予協助，提供有建設性的意見。此外，審計署署長在編寫其報告書時，採用了客觀而專業的手法，委員會深表謝意；署長及其屬下人員更在整個研議期間為委員會提供不少協助，委員會在此一併致謝。

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

A. 引言

審計署對香港旅遊發展局(旅發局)進行了衡工量值式審計。審計結果載於審計署署長第四十九號報告書中兩個獨立的章節，即“旅發局：企業管治及行政事宜”(第5章)及“旅發局：市場推廣活動的規劃、推行及評估”(第6章)。

2. 委員會在2007年12月13日至2008年2月26日期間舉行了15次共46小時的公開聆訊，就審計署署長報告書內上述兩章的研究結果及觀察所得聽取證供。

3. 委員會的報告書載述委員會收集的證供，這些證供關乎審計署署長報告書所指出及在公開聆訊時進一步揭示的問題，以及委員會就這些問題作出的結論及建議。報告書分為下列各部分：

- (a) 引言(第A部)；
- (b) 企業管治(第B部)；
- (c) 為前總幹事及其家人購買的行政人員醫療保險計劃(第C部)；
- (d) 衡量服務表現的準則和匯報工作(第D部)；
- (e) 薪酬及招聘(第E部)；
- (f) 採購事宜(第F部)；
- (g) 其他行政事宜(第G部)；
- (h) 市場推廣活動的規劃(第H部)；
- (i) 全球辦事處及地區代辦(第I部)；
- (j) 大型活動的推行及評估(第J部)；及
- (k) 結論及建議(第K部)。

4. 在委員會於2007年12月13日就有關旅發局的審計署署長報告書進行首次公開聆訊時，**旅發局主席田北俊議員、旅遊事務專員區璟智**

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

小姐及旅發局前主席周梁淑怡議員分別發表序辭。他們的發言稿全文分別載於**附錄17、18及19**。

5. **旅發局主席**表示，旅發局已落實27項改善措施，以回應審計署署長報告書的建議。此外，旅發局正檢討25項改善措施，並會按照具體的時間表分階段落實。旅發局高級管理層會就這些改善措施向理事會提交季度進度報告。旅發局已完成及尚未完成的改善措施載於**附錄20**。

6. **旅遊事務專員**表示，政府當局同意旅發局在企業管治方面有改善空間。政府當局和旅發局理事會已分別提出多項改善措施，並要求旅發局管理層盡可能在2007-2008財政年度內落實這些措施，以期有效提升旅發局的內部管治。為此，政府當局會繼續監察旅發局的運作和旅發局執行各項改善措施的進度，務使公共資源用得其所。

B. 企業管治

政府官員的角色及責任

7. 據審計署署長報告書第5章第1.11段所述，旅遊事務署由旅遊事務專員掌管。該署負責制訂和統籌落實各項促進旅遊業發展的政策、計劃和策略，並就有關旅發局和旅遊業的事宜向商務及經濟發展局局長提供意見。自旅發局於2001年4月1日成立以來，政府一直委任旅遊事務專員為旅發局理事會的成員。

8. 為確定旅遊事務專員在旅發局的角色及責任，委員會詢問：

- (a) 當局有否制訂職責表，列明旅遊事務專員作為政府代表加入理事會所需履行的職責；若沒有制訂職責表，旅遊事務專員藉以履行其角色及責任的依據為何；及
- (b) 在監督旅發局使用公帑方面，商務及經濟發展局局長、商務及經濟發展局常任秘書長(工商及旅遊)及旅遊事務專員之間有何關係及各自的責任為何。

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

9. 旅遊事務專員在2008年2月28日的函件(附錄21)中表示：

- (a) 財政司司長行使行政長官所授予的權力，根據《香港旅遊發展局條例》第9條，於2001年4月1日首次委任旅遊事務專員為旅發局理事會成員。自2002年4月1日起，財政司司長行使行政長官所授予的權力，根據條例第9(5)條委任旅遊事務專員為理事會副主席。當局沒有制訂旅遊事務專員作為政府代表加入理事會的明文職責表；
- (b) 與其他理事會成員一樣，旅遊事務專員的職責和角色，是致力貫徹條例第4條所列出的旅發局的宗旨。根據條例第9條，如主席的職位懸空、或主席因傷病而暫時無行為能力、或主席暫時不在香港，旅遊事務專員作為副主席便須在這期間署理主席的職位；
- (c) 旅遊事務專員作為理事會與政府當局之間的聯繫，解釋政府的旅遊及有關政策，以及支持理事會依據這些政策推廣香港為一個世界級的旅遊目的地。同時，旅遊事務專員確保政府在制訂有關政策時考慮旅發局的意見；
- (d) 商務及經濟發展局局長是負責旅遊事務的主要官員。根據《香港旅遊發展局條例》及獲行政長官授予的權力，商務及經濟發展局局長負責審批有關旅發局的某些事務，包括旅發局委任副總幹事和釐定其薪酬及其他委任條款(第8條)、旅發局的日後財務承擔(第14A條)，以及旅發局下一個財政年度的工作計劃書和收支預算(第17B條)；
- (e) 商務及經濟發展局常任秘書長(工商及旅遊)協助商務及經濟發展局局長制訂旅遊政策。根據獲行政長官授予的權力，她負責委任核數師審計旅發局的周年帳目(條例第18條)。根據《公共財政條例》，商務及經濟發展局常任秘書長(工商及旅遊)亦是撥給旅發局資助金的管制人員；及
- (f) 在行使這些法定權力時，商務及經濟發展局局長和商務及經濟發展局常任秘書長(工商及旅遊)均考慮旅遊事務專員的意見，尤其是在旅發局的財政預算建議及其運用公帑方面的意見。旅遊事務專員不時就需要政策指引的事宜尋求商務及經濟發展局局長和商務及經濟發展局常任秘書長(工商及旅遊)的指引，並向理事會轉達這些指引，讓理事會在制訂策略時參考，以貫徹其宗旨。旅遊事務專員在適當情況下，向商務及經濟發展局局長和商務及經濟發展局常任秘書長(工商及旅遊)報告旅發局的重要事項。

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

10. 鑒於旅遊事務專員的角色及責任，委員會詢問商務及經濟發展局局長：

- (a) 前任及現任旅遊事務專員曾否告知商務及經濟發展局局長及／或商務及經濟發展局常任秘書長(工商及旅遊)關於與審計署署長報告書所探討的事項有關的問題及不當情況；若然，各旅遊事務專員分別發現哪些問題及不當情況，以及商務及經濟發展局曾採取哪些跟進行動；及
- (b) 當局有否設立機制，供旅遊事務專員向商務及經濟發展局局長及／或商務及經濟發展局常任秘書長(工商及旅遊)匯報有關旅發局的重大事宜或問題。

11. 商務及經濟發展局局長馬時亨先生在2008年3月18日的函件(附錄22)中回覆：

- (a) 旅遊事務專員不時在每周首長級人員會議上，以及經由其他內部溝通渠道，向商務及經濟發展局局長和商務及經濟發展局常任秘書長(工商及旅遊)匯報有關旅發局的重要事情。旅遊事務專員通過與旅發局的管理層溝通、出席委員會和理事會的會議、以及與旅遊業界接觸的過程中，得知這些關於旅發局的事情，包括財務預算建議和運用公帑等事宜；
- (b) 舉例來說，現任旅遊事務專員曾在2006年年中向當時的經濟發展及勞工局局長匯報，她關注有關旅發局人員薪金的建議增幅，以及高層人員終止條款的安排。旅遊事務專員在聽取經濟發展及勞工局局長的意見後，便向理事會主席和財務及編制委員會傳達上述的關注，並在其後的理事會會議上再度提出。此外，前任旅遊事務專員亦曾要求旅發局檢討其資源運用及招聘的既定政策、指引和程序，並向經濟發展及勞工局局長匯報有關進展；及
- (c) 旅遊事務專員向商務及經濟發展局常任秘書長(工商及旅遊)匯報這些關於旅發局的重要事情，以支援商務及經濟發展局常任秘書長(工商及旅遊)履行其為旅發局資助金管制人員的職責。旅遊事務專員作為理事會與政府當局之間的聯繫，就旅遊政策及設施的最新發展向旅發局總幹事提供意見，以便旅發局制訂旅遊宣傳策略和市場推廣活動，從而達致政府的政策目標。在執行工作的過程中，由總幹事領導的旅發局管理層應遵循受資助機構的有關適當程序和

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

步驟。事實上，在通知旅發局關於前經濟發展及勞工局局長已批准理事會所提交的收支預算和工作計劃書時，旅遊事務專員和前經濟發展局常任秘書長曾多次提醒總幹事要確保審慎運用公共資源。

12. 委員會察悉，根據《公共財政條例》，管制人員須負責和交代在其管制下的公帑獲正確使用。然而，商務及經濟發展局常任秘書長(工商及旅遊)雖然是旅發局的管制人員，卻沒有獲委任為理事會成員，而獲委任為理事會成員的旅遊事務專員卻沒有管制人員的責任或權力。因此，委員會致函有權委任旅發局理事會成員的行政長官，詢問下列事項：

- (a) 當局沒有委任商務及經濟發展局常任秘書長(工商及旅遊)為旅發局理事會成員的原因；
- (b) 旅遊事務專員獲委任為理事會成員時，預期她會履行的角色及責任為何，當中是否包括確保撥給旅發局的公帑獲正確使用的監督角色；及
- (c) 當局委任公帑資助法定機構的管治組織成員時，是否有負責這些機構的資助金的管制人員獲委任為理事會成員的例子，以及當局根據甚麼準則來決定是否委任管制人員為有關機構的理事會成員。

13. 署理行政長官私人秘書李百全先生在2008年3月17日的函件(附錄23)中表示：

- (a) 《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》(附錄24)述明，管制人員應確定其部門已訂定有效制度，以保障公帑的正確使用。該財務通告也為負責管理和管制給予資助機構撥款事宜的人員提供指引。管制人員可採用多種措施去履行撥款管制的責任，例如通過訂立清晰目標以供受資助機構遵從、查核或審批有關機構的周年財政預算及活動計劃、監察工作進度、要求機構提交經審核帳目、查閱紀錄及帳目。如有需要，管制人員可利用切合特定需要的工具，例如訂立行政措施備忘錄，以協助他們管制撥款；
- (b) 雖然有負責法定機構資助金的管制人員獲委任加入其管治組織的例子，但身為資助機構的管制人員，本身並不構成

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

獲委任加入管理局的首要準則。決定是否委任政府官員加入管理局，或委任哪位政府官員加入的準則，包括法定要求、有關機構的性質和運作，以及政府的政策目標。管制人員可採取不同措施去管制撥款，因此未必需要委任管制人員加入管治組織才可有效履行這個角色；

- (c) 作為負責籌劃和制訂旅遊政策，並與旅遊業界保持緊密聯繫的主要政府官員，旅遊事務專員是獲委任為旅發局成員的適當人選，以擔當政府與旅發局的橋樑，確保當局在制訂有關政策時考慮旅發局的意見；
- (d) 旅遊事務專員在旅發局的職責和角色，與其他理事會成員一樣，都是致力貫徹《香港旅遊發展局條例》所列出的旅發局宗旨，以及共同行使條例所授予的權力。這些職責包括擬備旅發局的財政預算、確保旅發局正確使用公帑撥款等。此外，旅遊事務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。旅發局高級管理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；及
- (e) 旅遊事務專員不時向商務及經濟發展局常任秘書長(工商及旅遊)匯報旅發局的事務並尋求指引，包括旅發局的財政預算建議及公帑運用方面等事宜。基於上述原因，商務及經濟發展局常任秘書長(工商及旅遊)無需成為理事會成員。

14. 委員會進一步詢問，商務及經濟發展局常任秘書長(工商及旅遊)曾否利用特定需要的工具，協助旅發局管制撥款，以及政府當局曾否安排指定官員，向商務及經濟發展局常任秘書長(工商及旅遊)及旅發局的前任及／或現任總幹事作簡報，確保他們瞭解就控制及管理公共財政作出規管的《公共財政條例》、附屬規則及通函所載的各項規定。

15. 商務及經濟發展局局長在2008年3月18日及2008年3月26日的函件(附錄25)中表示：

- (a) 自2001年旅發局成立以來，政府沒有就行使撥款管制與旅發局簽立任何特訂的文書；及
- (b) 旅發局高級管理層有責任充分瞭解有關條例的規定，包括《香港旅遊發展局條例》及《公共財政條例》，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

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

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。在這方面，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”。

旅發局最高管理層的角色及責任

16. 委員會從審計署署長報告書第5章附錄A的旅發局組織圖察悉，總幹事主要負責旅發局的市場推廣工作，而副總幹事則監督企業支援的工作，包括財務管理、法律顧問、行政事務、資訊系統及業務流程，以及人力資源管理。基於副總幹事一職在協助理事會及總幹事達致高水準的企業管治及有效運作方面的重要性，委員會要求旅發局提供額外資料，說明自前副總幹事加入香港旅遊協會(旅協)／旅發局以來的工作履歷，以及她作為副總幹事的職責說明(請參閱**附錄26**)。

17. 委員會從前副總幹事的工作履歷得悉，她在1986年加入旅協，最初擔任內部核數師，於1996年晉升為財務及行政幹事，並於2003年晉升為副總幹事。從副總幹事職位的工作要求可見，她應是經驗豐富的專業人士，在財務、管理及監察機構的規管及合規職能方面有廣泛經驗。具體而言，職責說明載述她的主要職責包括：

- (a) 代理總幹事的職務；
- (b) 就旅發局的管治事宜，例如使用資助金的政策及程序、旅發局在一個資助機構的架構內運作的運作指引等，擔任旅發局與政府的主要聯絡人；
- (c) 確保所有企業活動及運作均按照《香港旅遊發展局條例》、企業管治、各項法例及規例，以及最佳業務運作模式的規定進行；及
- (d) 履行其“把關人角色”，確保所有商業交易及合約均保障旅發局的利益。由副總幹事擔當這個角色的用意是讓總幹事集中市場推廣工作。

18. 委員會詢問，鑒於審計署署長報告書發現的各種問題及缺失，旅發局現時及先前的組織架構有否不同，以及總幹事與副總幹事的職責及責任是否有所改變。

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

19. 旅發局副總幹事林雷穎嫻女士在2008年1月16日的函件(附錄27)中表示，直到目前為止，組織圖以及總幹事與副總幹事的職責及責任都沒有改變。然而，現任副總幹事須負責根據審計署署長報告書所載的建議，推行一連串改善措施。

批核業務計劃和財政預算

20. 據審計署署長報告書第5章第2.7及2.8段所述，根據《香港旅遊發展局條例》第17B(1)條，旅發局須在商務及經濟發展局局長所指定的日期前，向局長提交業務計劃和財政預算草案，以供批核。不過，政府當局在2002-2003至2007-2008年度沒有定下提交業務計劃和財政預算的日期。同時，在這數年期間，只有2003-2004年度的業務計劃和財政預算是在該財政年度開始前獲政府當局批准。其餘5份業務計劃和財政預算均在相關財政年度開始後的33日至173日後才獲得批准。委員會詢問：

- (a) 在2002-2003至2007-2008年度，政府當局為何沒有指定提交業務計劃和財政預算的日期；
- (b) 2003-2004年度的業務計劃和財政預算為何可在財政年度開始前獲政府批准，而其餘5個年度則未能在財政年度開始前獲批，尤其是2005-2006年度的業務計劃和財政預算需要特別長的時間才獲批准；及
- (c) 由於旅發局在該5個年度需在其業務計劃和財政預算獲政府當局批准前繼續運作及為開支作出承擔，這不當情況有否違反任何規管公帑使用的規則、規例或指引。

21. 旅遊事務專員在公開聆訊上及其2008年1月24日的函件(附錄28)中表示：

- (a) 在2007年9月前，政府當局與旅發局並沒有就提交及審批旅發局的工作計劃書及收支預算(即其“業務計劃及財政預算”)的時間表達成任何協議。雖然如此，旅遊事務署過去均依循相同的步驟審核旅發局的工作計劃書及收支預算，然後向有關主要官員申請批准；
- (b) 就2003-2004年度而言，旅發局的工作計劃書及收支預算大致上與前一個財政年度的相若，因此，在審核詳細計劃書方面所需的時間較少。就2005-2006年度而言，旅發局的業

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

務計劃及財政預算最初在2005年2月獲得旅發局理事會通過。該份業務計劃及財政預算是根據旅發局在2005-2006年度及2006-2007年度兩年間為推行策略宣傳活動而需要5億4,400萬元的預計額外撥款制訂。由於額外撥款最終為4億7,000萬元，因此，業務計劃及財政預算需要修訂，然後由理事會在2005年7月通過。政府當局仔細審視業務計劃及財政預算後，在2005年9月20日作出批准；

- (c) 資助旅發局的撥款為政府整體財政預算的一部分，須經立法會通過撥款法案和臨時撥款決議案審批。《香港旅遊發展局條例》第17A條訂明：“在每個財政年度，須從立法會撥款中向發展局支付為協助該局貫徹其宗旨及行使其職能而經行政長官批准的款項。”為施行上述條文，當局與旅發局就下一個財政年度的主要收支項目和建議活動達成協議，政府繼而依此制訂財政預算內的旅發局資助金。這些主要收支項目和建議活動隨後亦成為該條例第17B條所訂的旅發局工作計劃書及收支預算的基礎；
- (d) 前經濟發展及勞工局局長獲行政長官授權，根據《香港旅遊發展局條例》第17B(1)條審批旅發局的工作計劃書及收支預算；在立法會通過撥款法案後，考慮已批准向旅發局提供的資助金，以及旅發局對主要收支項目和建議活動的闡釋，才批准旅發局的工作計劃書及收支預算。當局按第17B條批准的開支總額不可能超逾第17A條經撥款法案批准的資助金；及
- (e) 為回應審計署署長的意見，旅遊事務署已諮詢旅發局，並在2007年9月引進新的運作模式，以執行第17B(1)條的規定。具體而言，商務及經濟發展局局長已指定旅發局須在每年2月28日或之前向他提交工作計劃書及收支預算。旅遊事務署亦與旅發局商定提早進行有關擬備和審核旅發局工作計劃書及收支預算的程序。新運作模式可讓商務及經濟發展局局長更適時地審批旅發局的工作計劃書及收支預算。雖然《香港旅遊發展局條例》第17B(1)條沒有指定當局給予批准的限期，但政府當局會盡力在4月1日前完成相關審批程序。不過，當局的批准須受制於立法會對包括撥給旅發局的資助金的撥款法案的審批。

22. 既然上述5份業務計劃和財政預算均在相關財政年度開始後才獲得批准，委員會詢問，在政府當局作出批准前，旅發局前總幹事為落實各項推廣活動的開支而作出承擔的依據為何。

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

23. 旅發局前總幹事臧明華女士在公開聆訊上及其2008年1月10日的函件(附錄10)中表示：

- (a) 旅遊事務專員是旅發局的副主席，她是政府的代表，也是旅發局所有委員會的成員，並出席委員會會議。因此，她在任何時候均清楚瞭解有關會議的討論，以及年度業務計劃的審批過程。旅遊事務專員亦是旅發局與政府之間的主要聯絡人。若她對年度業務計劃有任何關注或問題，可以在旅發局作出任何承擔之前提出；
- (b) 關於2005-2006年度旅發局的額外撥款，她已另行向財政司司長就“精采香港旅遊年”活動的建議作簡介。財政司司長在同意這項一次過振興推廣活動的額外撥款前，完全瞭解上述活動的目的及成果。按照一貫做法，在每年的撥款問題上，即使審批年度業務計劃及財政預算的工作仍在進行中，政府都會按月向旅發局支付資助金；
- (c) 既然旅遊事務專員在任何時候均非常瞭解所有相關討論，以及有關決定背後的理據，特別是旅發局多年來使用年度資助的既定過程，上述情況表示旅發局可以着手進行年度業務計劃訂定的某些較急需處理的工作。如有不依法辦事的情況，政府很早以前便會就這種做法提出警告及／或制止這種做法；及
- (d) 就推行大規模市場推廣計劃而言，由於規劃工作通常需在6個月前展開，旅發局的推廣計劃須具備足夠彈性。在簽訂合約時，旅發局的做法是預留在有需要時作出改動的空間，以保障已繳付的款項不會被沒收或把被沒收款項的風險減至最低。

24. 旅發局主席補充，該局會引入新措施，將旅發局草擬的2008-2009年度財務預算，於2008年1至2月先送交立法會經濟發展事務委員會，聽取各委員就旅發局的擬議活動及預算草案的意見，然後再將年度業務計劃及財政預算提交商務及經濟發展局局長審批。

委任理事會成員及處理理事會事務

25. 委員會從審計署署長報告書第5章第2.13段得悉，雖然立法會在2001年已獲告知，政府打算從消費者委員會(“消委會”)和旅運及旅遊業前線員工界別各委任一名理事會成員，直至2007年9月，旅發局理事會

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

仍未有來自該兩個界別的代表。委員會詢問，理事會成員當中為何沒有該兩個界別的代表，以及立法會是否已獲告知關於委任理事會成員的最新安排。

26. **旅遊事務專員**在2008年1月24日的函件中表示，當局已於2008年1月向經濟發展事務委員會提交一份資料文件，匯報有關委任理事會成員的安排。扼要而言，**旅遊事務專員**表示：

- (a) 政府當局在考慮委任旅發局成員時，會顧及旅發局的策略和工作、以及候選人的才能、知識、經驗、操守和對公共服務的熱誠等，以確保最合適的人選能獲委任，使旅發局能有效運作；
- (b) 由於旅發局與消委會的委任周期並不相同，而成員是以個人身份出任，因此在名義上難以在任何時間均維持消委會成員同時兼任旅發局成員。多年來，當局以較具彈性的方法處理，即考慮委任人選是否有消委會的工作經驗及是否關心消費者權益等。消委會前主席在旅發局的任期直至2007年10月，而隨後政府當局委任了消委會前副主席為旅發局成員。這項安排旨在確保旅發局的成員組合在保障消費權益方面有足夠知識及經驗；
- (c) 旅遊業前線工作者方面，由於涉及的工種十分多元化，包括導遊、旅行社和航空公司職員、酒店禮賓司等，從任何個別工種選定前線代表，都不足以反映業界前線工作者的意見。為了更有效和全面地讓前線工作者參與，旅發局在制訂和落實其推廣策略和活動的過程中，均有諮詢和吸納旅遊業界各層面員工和其他相關業界的意見；
- (d) 政府當局鼓勵旅發局更廣泛及深入接觸旅遊業各層面的員工，並將現行諮詢旅遊業及相關界別員工的安排制度化，例如邀請前線員工參加定期工作坊和討論會；及
- (e) 旅遊事務署不時檢討理事會的成員組合。當局會採取靈活開放的方式，一方面確保成員來自所需的專業界別或行業，另一方面亦確保成員組合取得平衡，使不同意見得以匯聚和交流，配合旅發局的長遠目標和工作。

27. 委員會從審計署署長報告書第5章第2.22段察悉，部分理事會成員在理事會／委員會會議的出席率偏低。例如，在2002-2003至

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

2006-2007年度期間，理事會曾舉行31次會議，一名成員只出席其中9次會議(29%)。在2005-2006至2006-2007年度期間，財務及編制委員會曾召開15次會議，這名成員亦一概缺席。儘管如此，他仍在2005年11月和2006年11月兩度再獲委任為理事會成員。委員會詢問，該名成員的出席率偏低，令人難以接受，為何政府仍然重新委任該名成員為理事會成員。

28. **旅遊事務專員**回應時表示，政府當局考慮重新委任理事會成員時，已考慮其出席率。這信息已清楚送達所有現任成員。政府當局亦有要求旅發局秘書處把出席紀錄告知個別成員，提醒他們出席率的重要性。

29. **旅發局主席**亦表示，旅發局已制訂若干措施，以改善出席率。這些措施包括：

- (a) 每6個月向成員發出其在理事會／委員會會議的出席紀錄，提醒他們注意本身的出席率。首份備忘通知書已於2007年8月發出；
- (b) 在會議舉行期間，為未能出席會議的成員安排電話會議設施，以便他們參與會議，並主動邀請成員提交書面意見；及
- (c) 盡可能按照預訂日期召開理事會會議。倘若主席未能在預訂日子主持會議，副主席會獲邀代為主持會議。

30. 審計署在審計署署長報告書第5章第2.29段指出，截至2007年8月，旅發局理事會尚未核准載述理事會議事程序的旅發局成員資料手冊。此外，根據該手冊，理事會會議的法定人數為5人(即20名成員總數的25%)。另一方面，4個委員會的職權範圍訂明，所有委員會會議的法定人數均是委員會成員總數的50%。委員會質疑：

- (a) 前副總幹事身為理事會的秘書，為何沒有協助理事會將資料手冊正規化，以及制訂適當程序以供處理會務；
- (b) 沒有正式通過的規例及步驟，理事會過去6年的會議程序如何進行；及
- (c) 會否檢討理事會會議法定人數偏低的問題。

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

31. **旅發局前副總幹事李陳嘉恩女士**表示，理事會成員獲委任時會獲提供資料手冊，作為一般參考資料。資料手冊除載列了理事會會議程序外，還載列很多有關旅發局的其他資料。因此，她沒有徵求理事會批准這份手冊。

32. **旅發局前主席**回應時表示，她獲委任為理事會主席時，不知道資料手冊未獲正式確認。不過，理事會一直依循手冊所載的會議程序，而理事會成員亦從沒提出異議。她贊同審計署的意見，應正式通過理事會議事程序的規例和步驟。

33. **旅發局主席**補充，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月獲理事會正式通過。

34. 關於理事會會議法定人數的問題，**旅發局主席**表示，過去數年，成員在理事會會議的出席率為70%左右，因此，沒有人注意到會議的法定人數偏低(只是5人)的問題。旅發局諮詢理事會成員後會檢討此事。

35. 審計署署長報告書第5章第2.37段顯示，旅發局在2005-2006至2006-2007年度舉行了50次理事會／委員會會議，旅發局一般需要很長時間才發出會議紀錄擬稿。就理事會會議而言，發出會議紀錄擬稿需時27日至77日不等。就產品及活動委員會會議而言，發出會議紀錄擬稿需時33日至117日不等。就稽核委員會會議而言，發出會議紀錄擬稿需時31日至90日不等。委員會詢問，發出會議紀錄擬稿為何需時甚長。

36. **旅發局前副總幹事**表示，理事會／委員會會議的會議紀錄擬稿，通常會與下次會議的議程及相關資料一併發出。由於部分委員會會議並非經常舉行，開會日期間中亦會延期，因此延長了開會日期與會議紀錄擬稿送交理事會成員的日期之間的時間差距。

37. **旅發局主席**補充，鑒於審計署署長提出的建議，旅發局秘書處已改變過往發送會議紀錄擬稿的做法。理事會／委員會會議的會議紀錄擬稿會於各個會議結束後3個星期內，送交各理事會成員。

38. 審計署署長報告書第5章第2.43段顯示，一名理事會成員在2001-2002至2006-2007年度從沒提交利益申報表格。另有兩名成員亦沒有提交2003-2004年度的利益申報表格。委員會詢問：

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

- (a) 旅發局採取甚麼行動，跟進沒有提交利益申報表格的成員；
- (b) 旅發局有否找出這些成員不提交利益申報表格的原因；及
- (c) 就這些成員而言，曾否出現利益衝突情況。

39. **旅發局前副總幹事**表示，理事會已遵從政府的指引，就成員申報利益衝突事宜採取兩重申報制度。在該制度下，主席及理事會成員會在首次加入旅發局時向理事會秘書提交利益申報表格，其後則每年提交申報表格一次。除此之外，若成員在理事會會議審議的任何事項上有任何直接的個人或金錢利益，該成員須在會議討論有關事項前向主席披露其利益，再由主席決定有關成員可否就該事項發言或投票，以及可否留在會議席上或需否避席。對未有提交利益申報表格的成員，秘書處已多次以口頭及書面方式向有關成員跟進，但都不得要領。

40. **旅發局前主席**亦表示，一名未有提交利益申報表格的成員是代表某個界別的年老成員。已經證實經他批核的事項均不涉及任何利益衝突。作為旅發局前主席，她必須確保每一次理事會會議上，各成員就討論的事項均沒有利益衝突。

41. **旅發局主席**補充，若有任何理事會成員在合理期間經過多次催促後，仍然未能提交利益申報表格，他會把有關事情通知政府當局，因為政府有權任免理事會成員。

C. 為前總幹事及其家人購買的行政人員醫療保險計劃

行政人員醫療保險計劃的批准

42. 委員會曾就為前總幹事及其家人購買行政人員醫療保險計劃一事，用了頗長時間研究前總幹事與旅發局簽訂的第二份僱傭合約的條款，以及該合約在何種情況下訂立。前總幹事的首份僱傭合約(編印日期為2001年1月23日)及第二份合約(編印日期為2004年4月2日)分別載於**附錄29及30**。

43. 委員會從審計署署長報告書第5章第4.20段察悉，根據《香港旅遊發展局條例》，總幹事及副總幹事的聘用、薪酬及其他聘用條款均

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

須經行政長官批准。就總幹事的聘用事宜，有關權力已由2001年4月起轉授予財政司司長。

44. 前總幹事第二份僱傭合約第9條訂明，前總幹事可享有旅發局《僱員手冊》所列的醫療及牙科福利。審計署署長報告書第5章第4.23段揭露，2004年9月，旅發局前主席批准為前總幹事及其家人購買一份行政人員醫療保險計劃。截至2005年9月的12個月及截至2006年9月的12個月期間，旅發局分別按年支付84,921元及92,483元的保費。然而，該份行政人員醫療保險計劃並未獲財政司司長批准。應委員會要求，旅發局提供資料(附錄26)，比較行政人員醫療保險計劃保費與《僱員手冊》指明的醫療及牙科保險計劃保費。

45. 基於上述背景，委員會詢問：

- (a) 在沒有取得由財政司司長給予所需批准的情況下為前總幹事購買行政人員醫療保險計劃一事的經過；及
- (b) 為何旅發局前主席批准前總幹事購買該份行政人員醫療保險計劃，這做法違反前總幹事第二份僱傭合約中的明訂條款。

46. 旅發局前主席表示：

- (a) 在審計署署長報告書揭露此事之前，她並不知道該份行政人員醫療保險計劃並未獲財政司司長批准；
- (b) 她是受到誤導才批准購買該份行政人員醫療保險計劃。前副總幹事於2004年9月2日發電郵(附錄31)給她，要求她批准購買該份行政人員醫療保險計劃。該電郵的內容如下：

“本人(即副總幹事)瞭解到，Clara(即總幹事)續約條款之一，是她本人及其家人可享有一份行政人員醫療保險計劃。我們花了一些時間尋找合適的計劃。現在我們找到一個計劃，可為她提供所需的承保範圍，每年保費為84,921元，這是行政人員醫療保險計劃一般所需的保費。請批准我着手處理這份保險。”；

- (c) 由於上述的電郵清楚說明該份行政人員醫療保險計劃屬前總幹事續約後可享有的福利，她便信以為真，而沒有核實

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

該計劃是否確實在合約中訂明。電郵的用語亦令她以為該份醫療保險計劃是一項合約承諾，必須予以批准。因此，她在2004年9月5日回覆時准許前副總幹事進行有關的購買事宜。經再次閱讀相關文件，包括所述的僱傭合約後，她現在發覺該份行政人員醫療保險計劃並未獲財政司司長批准；

- (d) 她與前總幹事就後者的續約條款達成協議後，遂於2004年3月4日致函(附錄36)署理旅遊事務專員和財務及編制委員會主席，列出與首份合約不同的條款。該函件未有提及該份行政人員醫療保險計劃。2004年3月23日，當時的經濟發展及勞工局常任秘書長(經濟發展)李淑儀女士去信(附錄33)給她，告知她財政司司長已批准按她2004年3月4日函件所列的新訂聘用條款，再次聘用前總幹事；及
- (e) 她隨後把其載有聘用條款的函件及常任秘書長的函件交給前副總幹事，指示她按照那些條款擬備續訂合約。續訂合約包含她在2004年3月4日發出的函件所載的全部條款。至於醫療及牙科福利，則按照旅發局《僱員手冊》所列的福利訂定，並與首份合約的條文相同。

47. **旅發局前主席**進一步提述前副總幹事向委員會提交的前總幹事第二份僱傭合約草擬本(附錄34)。該草擬本上有前副總幹事手寫的附註，說明主席曾口頭同意可繼續每年向總幹事發放非實報實銷的度假旅費津貼。手寫的附註亦註明，主席曾口頭上同意，表示旅發局會同意總幹事的要求，把她的醫療保險計劃提升為“無限”計劃。**旅發局前主席**表示：

- (a) 她記得副總幹事曾與她口頭討論總幹事的度假旅費津貼。她答允可向總幹事支付現金以代替機票，作為度假旅費，因這做法不會引致額外開支。事實上，這樣與總幹事首份合約的安排相同。然而，副總幹事並沒有跟她討論總幹事的醫療福利。她看到副總幹事的附註寫上她曾同意把總幹事的醫療保險計劃提升為“無限”計劃時感到驚訝；及
- (b) 由於她曾數度與總幹事討論續約問題，所以她已記不起對方要求哪些條件，而最終商定的又是哪些條件。她記不起曾同意總幹事提升其醫療福利的要求。然而，她在2004年3月4日的函件中，已列明那些與總幹事商定及對總幹事首份合約作出更改的條款。那些條款必須獲理事會及財政司司長批准方可納入合約。因應政府當局的查詢，她在2004年

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

3月7日的另一函件內作出澄清。其後，她2004年3月4日的函件所載的全部條款均獲財政司司長批准，並加入2004年4月2日的書面合約。

48. 委員會察悉，前主席是與前總幹事就後者續約條款談判的一方，亦是合約簽署一方。因此，委員會質疑，前主席被要求批准購買行政人員醫療保險計劃時，為何沒有發覺出現問題，並採取行動核實合約是否訂明這項保險計劃。

49. 此外，委員會察悉，前副總幹事2004年9月2日的電郵清楚說明該份行政人員醫療保險計劃的每年保費為84,921元，以醫療保險計劃而言，數額相當龐大。依委員會看來，不論前主席是否已批准提升前總幹事的醫療福利，她理應對高昂的費用表示關注，委員會詢問前主席為何沒有提出關注。

50. 旅發局前主席解釋：

- (a) 要求她批准購買該份行政人員醫療保險計劃的電郵在2004年9月2日發出，亦即她簽署合約之後的5個月。她看過該電郵後，以為該份行政人員醫療保險計劃是總幹事合約的其中一項條文，她必須予以批准。她從無想過該份計劃也許不在合約之內；
- (b) 身為非執行主席，她必須依賴管理層確保採購的事宜已按照旅發局的程序得到妥善處理。她沒有可能查察向其提交以供批准的每宗事項的細節，例如機票或醫療保險計劃的報價是否最相宜。主席和管理層必須互相信任。以本個案而言，在批准該計劃時，她信賴副總幹事在2004年9月2日在後者的電郵中提供的意見；及
- (c) 她並不知道84,921元的保費是否昂貴。正如該電郵所說，84,921元的保費“是行政人員醫療保險計劃一般所需的保費”，因此她以為該保費屬合理水平。然而，她現在發現實際情況並非如此，因為當時的業界培訓及人力資源總經理已指出，該份行政人員醫療保險計劃是“超級醫療保險計劃”，難以找到理據支持。就這方面，她認為自己被副總幹事的電郵誤導。

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

51. 委員會詢問前副總幹事，她在合約草擬本上手寫下附註，表示主席已同意把總幹事的醫療保險計劃提升為“無限”計劃，其意思為何。**旅發局前副總幹事**解釋，“無限”一詞並不是說保費的數額不受限制。她使用該詞，純粹是因為根據前總幹事向她提供的資料，總幹事已獲主席批准物色合適的醫療保險計劃，但並無提及該計劃須受任何限制。

52. 關於她為何要求一份與旅發局公司醫療保險計劃不同的醫療保險計劃，以及曾通過甚麼批准過程，**旅發局前總幹事**在公開聆訊及2008年1月10日的函件(**附錄10**)中表示：

- (a) 她在旅發局工作期間健康甚差，首3年任期內曾兩度入院。在英國、日本及泰國進行海外公幹時亦因病重而無法返港。故此，在討論續約的過程中，她認為有需要要求一份較完善的醫療保險計劃，可涵蓋所有突發情況，以保障自己。由於公司的醫療保險計劃通常會一併保障僱員的家人，所以她亦要求把她的家人加入該份行政人員醫療保險計劃內；
- (b) 大約在2004年2月一個討論她的續約事宜的會議上，旅發局主席和財務及編制委員會主席口頭表示原則上批准她提升其醫療計劃及物色可一併保障其家人的合適醫療保險計劃。這點從她與兩位主席會面後的手寫筆記(**附錄10**)可以證明。取得批准之後，她便指示負責人力資源事宜的副總幹事物色計劃。她並要求副總幹事在找到合適的計劃後，須先徵求主席批准所需保費，然後才確認該計劃。從那時起她就再沒有跟進此事。一直到旅發局於2007年9月聯絡她時，她才知悉該份行政人員醫療保險計劃並未適當地獲得批准；及
- (c) 由於在2006精采香港旅遊年過後，旅發局將不會獲得額外撥款，所以她在該份行政人員醫療保險計劃第二年屆滿時主動終止該計劃。鑒於旅發局須削減成本，以避免影響推廣活動，因此她建議不再為其醫療保險計劃續保，作為削減成本的措施。

53. **旅發局前總幹事**在2007年12月18日的函件(**附錄35**)中補充，該份行政人員醫療保險計劃在2006年9月屆滿後，她及其家人並無自費繼續參加該計劃。

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

54. 委員會察悉，旅發局《僱員手冊》所訂的醫療及牙科保險計劃的承保範圍已十分廣泛，故詢問前總幹事為何要求一份更佳的計劃。

旅發局前總幹事答稱：

- (a) 她並沒有從該份行政人員醫療保險計劃得到任何金錢上的利益。在討論她的續約條款期間，她只是要求一份全面的行政人員醫療保險計劃，較旅發局為其他員工獲提供的計劃保障範圍更廣而已。鑒於她當時健康欠佳，她希望其醫療保險計劃能提供更多彈性條款、較少有關向專科醫生求診的限制，以及更廣泛的全球性保障；及
- (b) 作為一名僱員，她在續約時為自己爭取更佳的保障及更好的薪酬福利條款並無不妥。

55. 委員會進一步詢問前總幹事：

- (a) 為何她簽署有關合約，儘管該合約第9條只提供《僱員手冊》所列的醫療及牙科福利，而非她所要求已提升的醫療保險計劃；
- (b) 為何她未待財政司司長批准購買行政人員醫療保險計劃，便指示副總幹事物色合適的計劃；及
- (c) 在找到合適的醫療保險計劃後，為何她沒有依循適當程序，要求旅發局修改其合約。

56. **旅發局前總幹事**回應時表示：

- (a) 雖然有關僱傭合約只提供《僱員手冊》所列的醫療及牙科福利，但由於當時尚未找到合適的醫療保險計劃，所以她簽署了該合約。她認為她無權要求在合約內加入一份保費未明的行政人員醫療保險計劃。她以為在得知保費後，該份醫療保險計劃將會獲正式批准；
- (b) 在取得主席原則上的批准後，她指示副總幹事物色合適的行政人員醫療保險計劃，以及就保費直接徵求主席批准。她並沒有參與物色計劃或徵求批准的過程。她不知道主席和副總幹事之間就該計劃所作的溝通，包括副總幹事2004年9月2日的電郵。至於其僱傭合約的擬備工作，她也全無參與；

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

- (c) 她沒有想過該份行政人員醫療保險計劃須取得財政司司長批准，亦不知道應修改合約以訂明該份計劃。因為根據她首份合約的經驗，即使該份合約上未有註明，旅發局仍然代她繳付流動電話(包括個人電話)月費；及
- (d) 鑒於這是為她購買的醫療保險計劃，她不適宜指示應向誰人徵求批准。再者，就她自己的僱傭合約向財政司司長申請批准並非她的責任。此事一直由主席處理。

57. 對於前總幹事指出，旅發局前主席和前財務及編制委員會主席曾口頭表示原則上批准她提升其醫療計劃及物色合適的醫療保險計劃，**旅發局前主席**回應時表示：

- (a) 她記不起曾同意提升總幹事的醫療福利。理事會授權她本人、前財務及編制委員會主席高鑑泉先生及前旅遊事務專員鄭汝樺女士與總幹事磋商後者的僱傭合約續約事宜。到磋商的較後階段，她再獲授權與總幹事討論其最終的續約條款，並無涉及其他人士。因此，她和財務及編制委員會主席不大可能一同答允總幹事提升醫療保險計劃的要求；
- (b) 即使總幹事認為，在討論過程中已獲得她和財務及編制委員會主席口頭同意提升其醫療保險計劃，她也不適宜在會議後立即指示其下屬物色計劃。總幹事應十分清楚，任何在討論過程中商定的條款仍須經理事會及財政司司長正式批准；及
- (c) 正如她較早時所述，她已在2004年3月4日的函件中記錄與總幹事商定的最終條款。那些條款其後獲政府當局批准，並納入總幹事的合約。她和總幹事均在該合約上簽署。若總幹事認為合約中的條款並未充分反映雙方的協定，照理總幹事應提出她的關注。然而，總幹事從未質疑該合約為何只提供《僱員手冊》所列的醫療及牙科福利，而沒有註明總幹事所指的在討論過程中她曾獲口頭同意提升的醫療保險計劃。

58. 鑒於前主席和前總幹事就後者在磋商其續約事宜期間有否獲口頭同意提升醫療保險計劃的要求一事所作的證供互相矛盾，委員會邀請前財務及編制委員會主席出席公開聆訊，就這方面提供資料。

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

59. 關於委員會詢問他參與磋商前總幹事續約事宜的情況，以及據他記憶所及，總幹事曾否獲得口頭同意購買一份行政人員醫療保險計劃，**前財務及編制委員會主席高鑑泉先生**在公開聆訊上及2008年1月4日的函件(**附錄36**)中回應時表示：

- (a) 在2004年1月／2月左右，他和旅發局前主席負責與前總幹事討論後者的僱傭合約續約事宜。討論分多輪進行，他只參與初期的會議。最終的薪酬待遇是旅發局前主席直接與前總幹事磋商後得出的；
- (b) 他記得大概在討論前總幹事續約事宜的第二次會議上，總幹事詢問可否在續約時把其醫療保險計劃擴大至涵蓋她的家人。根據旅發局當時的政策，於1999年4月1日後加入旅發局的僱員的受養人，並不屬旅發局公司醫療計劃的受惠人士，因此總幹事的家人並不受到保障。不過，考慮到總幹事擔任高級職位，以及許多大公司都會為高級職員提供涵蓋其家人的醫療保障，他認為總幹事的要求合理。他清楚記得主席和他均同意總幹事可為她的家人及自己物色合適的醫療保險計劃。然而，在會議上，具體的協議(例如該計劃可獲批准的預算)則未有定案。他們只答允總幹事可尋找合適的計劃供他們日後批准。由於他沒有參與後來的會議，所以沒有跟進此事的結果；及
- (c) 據他理解，總幹事希望獲提供一份行政人員醫療保險計劃，承保範圍較旅發局《僱員手冊》所訂的醫療計劃為佳。然而，他們未有討論細節，包括計劃的承保範圍。此外，他記不起總幹事曾提及旅發局公司醫療計劃有任何不足之處。

60. 委員會提述前總幹事第二份僱傭合約有關醫療及牙科福利的第9條，並詢問前財務及編制委員會主席，前副總幹事在2004年9月2日的電郵中表示，總幹事續約條款之一，是她本人及其家人可享有一份行政人員醫療保險計劃，他認為這說法是否正確。

61. 委員會進一步提述前總幹事合約的第14.3條，該條訂明“本合約所載為立約各方所瞭解的全部內容，並取代所有關於本合約所載事項的先前協議及安排(如有)。本合約的條款除非經雙方書面同意，否則不得修改、增補或撤銷。”委員會詢問前財務及編制委員會主席是否同意，由於合約上有這項條文，即使曾有口頭協議由前總幹事物色一份行政人員醫療保險計劃，此項協議亦會被該份書面合約取代。

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

62. 前財務及編制委員會主席回應時表示：

- (a) 雖然他與旅發局前主席在討論前總幹事續約的過程中，同意總幹事可着手物色一份同時涵蓋其家人的行政人員醫療保險計劃，但該計劃仍須經過正式批准，原因是當時尚未獲悉計劃的詳情。在找到合適的醫療保險計劃後，應把該計劃呈交旅發局主席通過，並根據《香港旅遊發展局條例》的規定徵求財政司司長批准。不過，在他們的討論過程中並無提及批准程序；及
- (b) 他很遲才收到前總幹事的合約副本，收到後他便知悉合約的第9及14.3條。他認為該份書面合約代表合約雙方的最終協議。他亦同意如對合約訂明的條款作出任何更改，正當程序應該是徵求旅發局主席及理事會通過，以及最後徵求財政司司長批准。

63. 關於前財務及編制委員會主席提到，他很遲才收到總幹事的合約副本，**旅發局前副總幹事**表示：

- (a) 她遺漏了把總幹事第二份僱傭合約的副本送交合約上列明的任何副本收件人，即經濟發展及勞工局常任秘書長、旅遊事務專員及財務及編制委員會主席。她無法解釋為何沒有這樣做；及
- (b) 當旅遊事務署透過2006年4月4日的函件(**附錄37**)請她注意此事時，她才發覺這項遺漏。她隨後在2006年4月18日向副本收件人發出合約副本。

64. 委員會詢問**旅發局前副總幹事**參與購買行政人員醫療保險計劃的情況。她在公開聆訊中，以及在她的律師於2008年1月9日發出的函件(**附錄9**)中回應時表示：

- (a) 她的上司(即前總幹事)約於2004年2月／3月通知她，主席已批准她有關提升醫療保險計劃的要求，即該計劃應適合她及包括其家人。總幹事並指示她着手物色適合她的計劃。她指示其下屬(即當時的業界培訓及人力資源總經理)物色合適的計劃，並直接與總幹事聯絡；
- (b) 除了不時處理業界培訓及人力資源總經理的提問，以及指示業界培訓及人力資源總經理在最終篩選出的計劃中爭取

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

最物有所值的計劃外，她並無進一步參與甄選醫療保險計劃的決定；及

- (c) 她另一次的主要參與是約於2004年9月2日獲悉已找到一份醫療保險計劃。她隨即在2004年9月2日向旅發局主席發出電郵，徵求她批准該計劃。

65. 由於前副總幹事是遵照前主席指示草擬前總幹事僱傭合約的人員，也是按照前總幹事指示物色一份已提升的醫療保險計劃的人員，委員會認為副總幹事應該清楚知道，該份行政人員醫療保險計劃的福利與總幹事的合約訂明的醫療及牙科福利並不一樣。委員會詢問，在徵求前主席批准購買該份行政人員醫療保險計劃時，前副總幹事為何在其2004年9月2日的電郵中表示該份行政人員醫療保險計劃屬前總幹事續約的“條款之一”。

66. **旅發局前副總幹事**答稱，她無意誤導旅發局前主席。前總幹事曾告訴她，在討論續約的過程中，主席已批准她有關提升其醫療保險計劃的要求，因此，她的理解是：總幹事的續約條款之一，是她本人及其家人可享有一份行政人員醫療保險計劃。故此，她在2004年9月2日的電郵中提述相同內容。她並非表示該份行政人員醫療保險計劃是合約上的一項條款。那是口頭條款。

67. **旅發局前副總幹事**在公開聆訊中，以及在她的律師於2008年1月9日發出的函件中進一步表示：

- (a) 在2004年3月底左右，主席通知她總幹事已獲准續約，並指示她擬備新的合約。因此，她依照舊的合約着手擬備新的合約；
- (b) 正如第二份合約草擬本的手寫附註所記錄，她在2004年3月29日得到主席確認，繼續發放現金以代替度假旅費津貼。這些附註亦記錄了主席已同意提升醫療保險計劃。雖然前一項目及總幹事個人部分的流動電話月費，即使在旅發局與總幹事的首份僱傭合約內，從來不是合約的一部分，但也獲得主席口頭批准，並由旅發局向總幹事提供。此外，總幹事首份僱傭合約還有其他項目，例如提供私家車連司機及會所會籍，也沒有列入主席在2004年3月4日致函政府當局有待批准的項目。因此，她不知道這些項目須經財政司司長批准；

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

- (c) 由於以上的因素，加上主席曾親自告訴她，不必在書面合約上訂明可向總幹事支付現金以代替度假旅費津貼，故此，雖然她沒有被要求在書面合約上列明已提升的醫療保險計劃作為一項特定條款，也沒有引起她的關注。該份續訂合約其後送交主席，以便與總幹事跟進；及
- (d) 從旅發局管有的電郵可見，該份續訂合約很可能到2005年2月才簽署。總幹事繼續為旅發局工作，證明口頭協議的續訂合約的存在(包括主席口頭批准總幹事享用提升的醫療保險計劃)，只是尚未訂立書面文件以待雙方簽立。

68. 由於前副總幹事是理事會的秘書，因此委員會質疑她為何沒有協助旅發局前主席就前總幹事的聘用條款，徵求財政司司長批准。委員會又詢問，前副總幹事為何以為前主席同意給予前總幹事一份行政人員醫療保險計劃，以及她有否向主席或其他參與的人士尋求確認。
旅發局前副總幹事表示：

- (a) 總幹事口頭告訴她，她已取得主席同意提升其醫療保險計劃。總幹事又指示她物色合適的計劃，以及在找到合適的計劃後，徵求主席批准有關保費；
- (b) 由於其上司給予清晰指示，所以她沒有向主席進一步確認該份醫療保險計劃。在找到合適的計劃和知悉有關保費後，她在2004年9月2日向主席發出電郵，徵求她批准有關保費；及
- (c) 她沒有提醒主席向財政司司長徵求批准該份行政人員醫療保險計劃，此事屬實。然而，徵求財政司司長批准總幹事的聘用條款，向來由主席親自處理。她只負責所涉及的行政工作。

69. 正如前副總幹事的職責說明所述，她是掌管運作支援，並負責合規事宜、企業管治事宜和法律支援。根據前副總幹事在旅協／旅發局的僱傭紀錄，她的專業是核數師和會計師。鑒於前副總幹事的職責、背景、經驗，以及在旅發局內擔任高級職位，委員會期望她相當熟悉處理合約事宜的正確程序。委員會因此詢問，在2004年9月找到適合前總幹事的醫療保險計劃時，她為何沒有採取行動，根據第14.3條修訂合約，又沒有徵求理事會及財政司司長批准醫療保險計劃。

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

70. **旅發局前副總幹事**回應時表示，她以為主席同意提供該份行政人員醫療保險計劃已屬足夠，她沒有想過總幹事的合約須予以修訂，並須徵求理事會及財政司司長批准醫療保險計劃。況且，根據她的經驗，如她對主席同意的福利有任何問題，她需要做的只是徵詢主席，把主席給予的批准記錄在案，然後把有關紀錄適當存檔。

前業界培訓及人力資源總經理的電郵

71. 委員會察悉，前副總幹事在2004年9月2日就行政人員醫療保險計劃向前主席申請批准前，當時的業界培訓及人力資源總經理曾於2004年7月12日上午8時27分向副總幹事發出電郵(**附錄31**)，表示“我(業界培訓及人力資源總經理)曾思考有關Clara(總幹事)的醫療保險計劃的問題，但仍感到有點不安。我在較早時候曾向你提及，我擔心這樣做有違市場慣例，.....若我們替Clara購買這份超級醫療保險計劃，我們可否找到理據支持?又要不要擔心公信力問題?.....”

72. 委員會亦察悉，前副總幹事在12分鐘後於上午8時39分，以電郵(**附錄31**)回覆業界培訓及人力資源總經理，表示“在與Clara(總幹事)續約時主席已同意這樣做，即容許Clara購買她挑選的任何保險計劃，保障範圍亦包括其家人。在續約時，主席已同意這計劃連同其家人的每年旅遊津貼。即使Clara及其家人不去英國度假，仍可向她支付相等於她及家人到英國的來回商務客位機票費用的金額，這做法亦與她的首份合約所載的相同。我已接到主席的直接指示。由於金額不大，主席同意這些條款不必寫在合約上。.....”

73. 由於前副總幹事較早時候已承認，她沒有就行政人員醫療保險計劃取得前主席的確認，委員會質疑，前副總幹事為何在上述電郵中表明，她已接到主席的直接指示，容許總幹事購買她挑選的任何一份保險計劃。此外，依委員會看來，當時的業界培訓及人力資源總經理已就向前總幹事提供行政人員醫療保險計劃一事，提出嚴重警告。委員會質疑，前副總幹事為何只將有關電郵攔在一旁，沒有就電郵採取行動，例如提請前主席注意此事。

74. **旅發局前主席**表示，她不知悉當時的業界培訓及人力資源總經理的意見。她亦不明白為何沒有人告訴她業界培訓及人力資源總經理就行政人員醫療保險計劃提出的關注。若有人提醒她注意該總經理的有關意見，她可能會重新考慮整件事，錯誤亦可避免。

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

75. **旅發局前副總幹事**表示：

- (a) 她在收到當時的業界培訓及人力資源總經理的電郵後不久即回覆，是因為她每天都很忙碌，所以打算盡快回答該電郵。她閱讀該電郵時，認為業界培訓及人力資源總經理的關注是，總幹事是否有權購買行政人員醫療保險計劃，因此，她告訴業界培訓及人力資源總經理，該計劃已得到主席同意；及
- (b) 事後回看，她同意當時在電郵中所寫的“我已接到主席的直接指示。”一句，在無意之間漏了一些字。該句應該是“我已就旅遊津貼一事接到主席的直接指示。”關於主席同意因所涉金額不大，不必把部分條款寫在合約上的句子，亦單單指旅遊津貼而非行政人員醫療保險計劃。

76. **旅發局前總幹事**表示，她不知悉當時的業界培訓及人力資源總經理的電郵。若有人提醒她注意業界培訓及人力資源部總經理的意見，結果可能會不一樣。

77. 應委員會邀請，**旅發局前業界培訓及人力資源總經理陳愛麗小姐**於2007年12月20日出席公開聆訊，就行政人員醫療保險計劃相關事宜提供資料。

78. 委員會詢問前業界培訓及人力資源總經理：

- (a) 她在購買行政人員醫療保險計劃一事上的參與；
- (b) 她為何在2004年7月12日的電郵中表示，有關的行政人員醫療保險計劃是一份“超級醫療保險計劃”，替總幹事購買這計劃有違市場慣例，難以找到理據支持，以及會產生公信力問題；及
- (c) 她曾否向前副總幹事以外的任何人士提出她的關注。

79. **旅發局前業界培訓及人力資源總經理**回應時表示：

- (a) 她在2004年4月接到上司(即前副總幹事)的指示，要她物色一份切合前總幹事個人需要的行政人員醫療保險計劃後，

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

她便開始參與此事。她並獲告知，前主席已批准在前總幹事續約時，向前總幹事提供這保險計劃。按照她接獲的指示，她物色的保險計劃應提供全面保障，且甚具彈性，並在專科診治、針灸等方面很少限制。這計劃與其他職員可享有的旅發局公司醫療保險計劃不同。因此，她曾就這方面向前副總幹事查詢；

- (b) 在物色醫療保險計劃的過程中，她曾在她們的例會及其他場合與前副總幹事討論這事。她亦曾向副總幹事發出兩封電郵表達她的意見。在發出該兩封電郵後，她從副總幹事得到的資料非常清晰，主席已同意提供一份切合前總幹事個人需要的特別醫療保險計劃，該計劃不必與其他高層人員享有的相同。由於副總幹事發出的信息十分清晰，她覺得無須繞過副總幹事直接就她的查詢向主席或總幹事尋求澄清；及
- (c) 作為業界培訓及人力資源總經理，她的疑問既已得到澄清，她認為有責任按指示辦事，在市場上物色適合的醫療保險計劃。

80. 關於前副總幹事在2004年7月12日為回應前業界培訓及人力資源總經理就行政人員醫療保險計劃提出的關注而發出電郵，委員會進一步詢問業界培訓及人力資源總經理對這封電郵的意見。**旅發局前業界培訓及人力資源總經理**回應時表示：

- (a) 前副總幹事在電郵中述明，主席允許總幹事“購買由她挑選的任何醫療保險計劃”。她的理解是，主席已經同意，總幹事可挑選切合她的需要的醫療保險計劃，這點與她在2004年4月份接到的指示一致，即在市場上成功物色計劃後，總幹事會決定有關計劃是否切合她的需要；
- (b) 關於副總幹事的電郵所載“我已接到主席的直接指示”一句，她的理解是，主席已經同意為總幹事購買醫療保險計劃，而副總幹事曾與主席直接討論這事。這點亦與她的理解一致；及
- (c) 由於她已從副總幹事取得清晰的指示，並就她提出的詢問得到書面及口頭澄清，故她執行有關指示，並着手為總幹事物色一份醫療保險計劃。

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

總幹事簽署合約的日期

81. 鑒於前副總幹事表示，前總幹事的續訂合約很可能截至2005年2月仍未簽妥，委員會詢問，前總幹事確實在甚麼時候簽署合約。

82. **旅發局前副總幹事**在2008年1月2日的函件(附錄38)中告知委員會，旅發局未能找到任何證明文件，顯示前總幹事簽署第二份僱傭合約的確實日期。她亦表明，從她提供的函件的附件(由2004年11月16日至2005年2月28日期間發出的電郵)可見，該僱傭合約截至2005年2月仍未簽妥。

83. 正如上述電郵中顯示，旅發局只是在負責的職員於2004年11月着手向前總幹事支付度假旅費津貼時才發覺前總幹事還未簽妥其僱傭合約。依委員會看來，沒有已簽妥的僱傭合約，旅發局就缺乏適當的憑據向前總幹事支付薪金。在這情況下，委員會質疑，前總幹事為何在2004年4月收到她的僱傭合約後沒有立即簽妥合約。

84. **旅發局前總幹事**在公開聆訊上及2008年1月10日的函件中表示：

- (a) 她記得曾收到合約正本，但她記不起確實在甚麼時候簽妥合約。她亦記不起在簽署合約時為何沒有在合約提供的空位填上日期。她每天都要簽署大量文件，尤其是她在旅發局任職期間，當時香港經歷了最困難的時期。可能她當時忙於處理其他事情，而這些事情比她的續訂合約更重要；及
- (b) 她記不起有職員曾提醒她將合約簽妥交回。事實上，上述電郵並沒有抄送給她。她在閱讀個人檔案中的電郵時，才察覺已有一段時期尚未簽妥續訂合約，而有關檔案是旅發局特為公開聆訊而向她提供的。

85. 委員會進一步詢問前總幹事，她是否故意拖延簽署合約，直至已經購買行政人員醫療保險計劃，因為合約並無訂明她所要求的保險計劃。

86. **旅發局前總幹事**答稱不是。她表示，她與前主席的工作關係良好。她相信主席會履行承諾，為她提供最佳的醫療保險計劃。

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

87. **旅發局前主席**表示，她不知道前總幹事在收到合約後沒有簽署合約。無論如何，合約清楚訂明，前總幹事的委任具有追溯效力，由2004年3月19日起，任期為3年。

88. 在回應委員會有關前總幹事確實簽署合約的日期時，**審計署署長鄧國斌先生**告知委員會審計署在這方面的研究結果。他表示：

- (a) 當時的旅遊事務專員在2006年4月4日致前副總幹事的函件(附錄37)中載述的事情包括：“我們在一份沒有註明日期的旅發局總幹事的合約(我們假定合約在2004年4月簽署)中注意到一項有關每年檢討基本月薪的條款。”旅發局前副總幹事在2006年4月18日致署理旅遊事務專員的覆函(附錄39)中載述多項事宜，當中包括：“你提及一份沒有註明日期的旅發局總幹事的合約，當中載有一項有關每年檢討基本月薪的條款。我想澄清，該合約的日期事實上是2004年4月2日”；及
- (b) 根據上下文理讀解上述資料，審計署在帳目審查時的理解是該合約確實由總幹事在2004年4月2日簽署。在審計研究的過程中，審計署未獲提供2004年11月16日至2005年2月28日期間的電郵，這些電郵顯示，截至2005年2月，合約還未簽妥。因此，審計署不知道在簽署合約方面出現問題。

89. **旅遊事務專員**回應委員會的查詢時表示，政府當局對前副總幹事2006年4月18日有關合約日期的覆函的理解，與審計署署長的理解一樣。

90. 鑒於審計署署長的上述意見，委員會提述上述電郵，這些電郵揭露，前副總幹事曾參與提醒前總幹事須把合約簽妥交回。委員會認為，前副總幹事理應清楚瞭解，前總幹事的合約截至2005年2月仍未簽妥。因此，委員會詢問前副總幹事，她發給署理旅遊事務專員的覆函以甚麼為依據。

91. **旅發局前副總幹事**解釋，她在2006年4月18日發出的覆函，旨在澄清前總幹事的合約不是如旅遊事務專員的函件所指“沒有註明日期”，因為在合約首頁左上角其實印有2004年4月2日的日期。她的意思並非指合約確實由前總幹事在2004年4月2日簽署。她不知道前總幹事在甚麼時候簽署合約，因為前總幹事沒有在所提供的空位上填上日期。

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

政府當局的角色

92. 委員會亦研究政府當局在行使聘用前總幹事及批准前總幹事薪酬福利及其他聘用條款的法定權力時是否依循適當程序。

93. 關於總幹事的首份合約，委員會察悉，前主席於2000年11月4日致函(附錄40)當時的經濟局局長，要求政府當局批准聘用前總幹事及函件所載的主要聘用條款。當時的經濟局局長在2000年11月11日的函件(附錄41)中告知前主席，財政司司長批准該項委任及在主席函件列明的主要聘用條款及薪酬福利。然而，事實顯示，前總幹事的首份僱傭合約內載有主席的函件內並未提及的若干條款。

94. 委員會認為，政府當局批准前總幹事聘用條款前，應要求旅發局提供前總幹事的全部聘用條款及條件。然而，委員會察悉審計署署長報告書第5章第4.22段所載審計署的觀察所得，旅遊事務署在2004年3月建議財政司司長批准前總幹事的再次聘用、薪酬及聘用條款前，並無收到總幹事僱傭合約的副本。在這種情況下，委員會詢問政府當局批准前總幹事薪酬福利及其他聘用條款的依據。

95. **旅遊事務專員**表示，旅發局前主席已在2004年3月4日的函件中列明聘用前總幹事的建議條款。財政司司長經考慮主席函件所載條款後給予批准。

96. 委員會察悉，雖然旅發局前主席是非執行主席，但她大量參與旅發局的日常運作，包括購買前總幹事的醫療保險計劃。這次事件反映，旅發局的內部程序及管治出現嚴重問題。委員會詢問，政府當局將會採取甚麼行動，改善監管旅發局的工作，以及防止類似事件再發生。

97. **旅遊事務專員**表示：

- (a) 政府當局在2007年9月收到審計署署長報告書擬稿時才知道這事件。政府當局十分關注此事，因為該行政人員醫療保險計劃未經財政司司長根據法定要求予以批准；
- (b) 政府當局履行其監管職能時，極為重視有否制定聘用旅發局高層人員的正當程序，特別是總幹事和副總幹事職位的

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

薪酬福利及其他聘用條款均須政府當局批准。政府當局察悉，旅發局其實已就此制定既定程序。既然如此，政府當局難以每天查核旅發局是否按照既定程序辦事；及

- (c) 為了改善這種情況，除了要求旅發局管理層在2008年3月底之前盡量推行所有改善措施，以有效加強旅發局的內部管治外，她還與旅發局現任主席及現任總幹事商討，是否需要增加內部稽核部門的調查權力及資源。內部稽核部門的主管目前直接向總幹事負責，這項安排可能並非最適當。當局正考慮改變從屬關係，使內部稽核部門的主管向稽核委員會及理事會負責。

98. 旅發局主席補充：

- (a) 現任總幹事和副總幹事的僱傭合約擬稿已預先送交旅遊事務專員，以便採取所需行動；及
- (b) 現任總幹事和副總幹事的全部聘用條款及條件均已納入其僱傭合約，並已獲得理事會及政府當局批准。

99. 由於僱傭合約沒有就行政人員醫療保險計劃訂明條款，而且該計劃亦沒有獲得財政司司長給予所需的批准，委員會詢問，旅發局會否採取行動，追回行政人員醫療保險計劃的保費。

100. 旅發局總幹事劉鎮漢先生在公開聆訊上及其2008年3月18日的函件(附錄42)中表示，旅發局正尋求法律意見，研究是否有人須為向前總幹事提供行政人員醫療保險計劃一事負責。待完成及發表政府帳目委員會報告書後，旅發局會尋求進一步法律意見，然後決定下一步行動。

D. 衡量服務表現的準則和匯報工作

101. 據審計署署長報告書第5章第3.5段所述，在旅發局的周年業務計劃和財政預算列出的4組主要業績指標，即訪港旅客人次、留港時間、消費和旅客滿意程度，只衡量旅遊業的表現，而並非直接衡量旅發局在市場推廣活動方面的表現。委員會察悉，旅遊業受到外在因素影響，例如嚴重急性呼吸系統綜合症爆發及內地當局推出個人身份來港旅遊計劃(個人遊)，會削弱或提升旅遊業的表現。就此，委員會質疑：

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

- (a) 上述主要業績指標與旅發局表現的相關程度；
- (b) 旅發局有否探討其他衡量投資回報的指標，以更適當地反映特定市場推廣活動的成效；及
- (c) 旅發局有否借鑑其他主要國家旅遊組織的良好運作模式和他們用以衡量服務表現的準則。

102. 旅發局前主席表示：

- (a) 在她被委任為理事會主席前，旅發局沒有可以量化的主要業績指標。旅發局當時正在轉型為策略性市場推廣機構，制訂一些可供衡量服務表現的主要業績指標至關重要，因此採用了與旅發局推廣旅遊業和吸引遊客的工作密切相關的4組主要業績指標。雖然這些主要業績指標可能會受到外在因素影響，但仍可顯示旅發局在市場推廣及宣傳方面的表現。以個人遊計劃為例，內地遊客不會純粹因為有這個計劃而來港。旅發局曾與傳媒、旅行社及內地的地方當局展開一連串推廣活動，向內地人發布有關香港的旅遊資訊。旅發局在旅遊推廣過程中無可置疑地擔當了重要角色；
- (b) 4組主要業績指標不應被分開考慮。儘管2006年訪港旅客人次未能達到旅發局預期的目標，但由於旅發局推出特別以高消費力旅客為目標的推廣活動，旅客人均消費已經超出旅發局的目標；
- (c) 推廣活動須經多年不斷努力才見成效。舉例而言，自旅發局由2002年起舉辦香港購物節以來，7、8月份的訪港旅客從100多萬人次增至超過400萬人次。如果沒有旅發局付出的努力，不可能取得這種成績；及
- (d) 旅發局採用的主要業績指標可能不是盡善盡美，可加以改良。旅發局確有借鑑其他國家旅遊組織的運作模式。不過，每個國家均有其特殊情況，部分指標可能不適用於香港。

103. 旅發局前總幹事補充，她加入旅發局時大力提倡採納這些可量化的主要業績指標，因為這些指標提供客觀的基礎，供旅發局計劃其工作及評估其表現。除了上述4組主要業績指標以外，旅發局亦採用多項用以衡量其市場推廣活動的業績指標，例如有關旅發局網站

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

(DiscoverHongKong)的使用率及滿意程度的統計數據、完成推廣活動後進行的滿意程度調查，以及公關及傳媒活動所取得的宣傳價值。

104. **旅發局主席**表示，據審計署的觀察所得，以往旅發局用以評估市場推廣活動的業績指標，可能未能完全反映旅發局的工作成效。有鑒於此，高級管理層正檢討該制度，希望在2008-2009年度完成。旅發局會繼續諮詢旅遊、學術界和相關業界的意見，以制訂一個更加全面而配合市場需要的推廣策略，和更有效地量度旅發局工作效益的指標。

105. 委員會從審計署署長報告書第5章附錄B察悉，訪港旅客人次的主要業績指標下有“會議及展覽活動的數目”及“來港參加會議及展覽活動的人次”兩項。由於各機構及商業公司(例如香港貿易發展局(貿發局))均對本港發展會議及展覽業作出重大貢獻，委員會詢問旅發局就這方面工作的詳情及資源分配，以及工作的成效。

106. **旅發局副總幹事**在2008年1月2日的函件(**附錄43**)中提供以下資料：

- (a) 大部分在香港舉行的會議均由大學、專業協會或政府部門主辦，當中很多會議的主辦權經過與其他地區競爭投標才取得。多數在香港舉辦的展覽屬定期及廣受歡迎。大約40%的展覽由貿發局舉辦，其他展覽則由其他組織舉辦；
- (b) 由於會議及展覽活動為香港帶來高效益的商務旅客及重大經濟效益，亦提升了香港的國際形象，旅發局及旅遊業一向視會議及展覽業為策略重點；
- (c) 在推動會議及展覽業務方面，旅發局的工作包括：與本地專業及學術界合作，跟其他目的地競爭投標；與已確認舉辦的展覽的主辦單位合作以提高出席率；推廣旅遊景點和各項活動，以提升訪客人次及旅客體驗；向海外會議主辦單位進行電傳推銷及個人電話銷售；建立品牌；率領香港代表團到海外進行工作及參加行業會議，以發揮宣傳效力及使海外業界認識本港會議及展覽業等；
- (d) 旅發局總辦事處有一個4人小組(1名經理及3名主任)，倫敦辦事處則有1名主任，全職負責會議及展覽業。分配給這部分的財政預算如下：

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

	經常性撥款 (百萬元)	“精采香港旅遊年” 額外撥款 (百萬元)
2005-2006年度(實際開支)	4	3.8
2006-2007年度(實際開支)	3.7	3.4
2007-2008年度(預算開支)	4.6	無

- (e) 關於旅發局工作的成效，從主辦單位收集到的數據顯示，2005年和2006年每年有接近300個會議及展覽在香港舉行。2005年，這些會議及展覽吸引了大約50萬名海外參與者，2006年則吸引了超過70萬名海外參與者。在各個主要會議及展覽期間進行的個人意見調查顯示，預期人均開支是一般旅客開支的兩倍左右。來港參加會議及展覽的旅客亦傾向在香港逗留較長時間。因此，這類旅客在酒店、零售及餐飲業方面的消費會被視為高於平均消費。此外，著名的會議及展覽亦有助提升香港在相關專業及行業的形象。

107. 據審計署署長報告書第5章第3.13段所述，旅發局的2001-2002至2005-2006年度年報，是在相關年度結束約1年後(或經核數師核證帳目的160日至217日後)才提交立法會省覽。旅發局在2005年10月經由當時的經濟發展及勞工局通知民政事務局，表示如年報不用美術設計並以素色紙張印製，則在匯報期後的9個月內提交年報是切實可行的。委員會詢問：

- (a) 在核數師核證帳目後，旅發局為何需要這麼長的時間才能把年報提交立法會省覽；
- (b) 為何印刷規格會被視作令旅發局不能及早提交年報的重要因素；及
- (c) 如年報不用美術設計並以素色紙張印製，為何仍需9個月才可提交。

108. **旅發局副總幹事**在2008年1月2日的函件中作出以下回應：

- (a) 旅發局的年報以藝術紙張彩色印製，當中有不少關於香港風景及旅遊景點的圖片材料。因為年報會透過旅發局的全

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

球辦事處分發給海外旅遊業界及傳媒，亦擬發揮展示和推廣香港作為首要旅遊目的地的優點及旅遊景點的輔助功能；

- (b) 2005年9月，當時的經濟發展及勞工局請旅發局就匯報期完結後3個月提交旅發局年報的建議是否合理表達意見。旅發局回覆該局時表示，旅發局“瞭解立法會議員有興趣審視以任何形式印製的年報，即年報可以A4素色紙張印製。在審慎檢討旅發局目前的工作程序後，我們認為由於旅發局有海外辦事處網絡，並在客源市場進行大部分活動，旅發局需要一段時間獲取有關的成果資料，例如傳媒報道、結清帳戶；完成核數亦需要時間，上述工作僅可在9月底前完成”；
- (c) 在決定提交年報的時間表時，亦需考慮理事會核准的經審計的財務報表只能在每年9月底／10月初備妥，然後還要安排排版。另外，排版的定稿須提交理事會，以供理事會提出意見及批准。由於須給予理事會成員合理時間審視年報，整個過程，包括進行修訂，需要兩至三個星期。經理事會核正後，旅發局會着手進行出版及印製程序，有關程序需時約7至10個工作天；及
- (d) 旅發局正探討可否把擬備及向理事會提交經審核的財務報表的時間表提早，以便把匯報期結束後提交相關年報以供省覽的時間推前。旅發局預計，在經審計的財務報表獲得理事會核准並由獨立核數師簽署後，可於2個月內完成出版年報的工作。

109. **旅遊事務專員**亦表示，旅發局已承諾於每年12月底之前向立法會提交年報。2006-2007年度的年報於2007年12月19日提交立法會省覽。

E. 薪酬及招聘

薪酬事宜

110. 據審計署署長報告書第5章第4.7、4.10及4.11段所載，旅發局委託顧問公司研究其總辦事處員工的薪酬。研究於2003年9月完成，其中一項結果指有11名總辦事處員工的薪酬高於市場中位數的125%。理事會曾多次討論應如何處理這些個案。2005年7月，理事會決定不削減這些員工的薪酬。此外，另有兩名員工於2007-2008年度獲得增薪，結果，其薪酬高於薪幅頂點。委員會詢問：

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

- (a) 在這11名員工當中，分別以合約及連續形式聘用的員工數目，以及他們的工作表現評級；及
- (b) 容許這些員工薪酬高於所屬薪幅頂點的理據，儘管有關薪幅是理事會經考慮顧問研究的結果後予以批准。

111. **旅發局副總幹事**在2008年1月2日的函件(附錄38)中表示，這11名薪酬高於市場中位數125%的員工均以連續形式聘用(其中一名員工於2004年1月因已屆退休年齡而轉為合約形式聘用；該名員工其後於2005年3月向旅發局請辭)。據理事會2005年7月20日會議的文件所載，這類個案已減至8宗，而這些員工的工作表現評級全部達3級或以上，當中一名員工獲評1級(最高評級)、3名2級及4名3級。

112. **旅發局前總幹事及前副總幹事**表示，這11名員工大部分在旅發局工作了一段長時間，因此他們的薪酬相對較高。鑒於合約並不容許單方面減薪，他們的工作表現亦一直良好，理事會在2005年7月遂決定不削減他們的薪酬。理事會指示管理層在處理這些個案時，限制這些員工日後的薪酬增幅和盡可能擴大其職能。2007年3月，理事會討論總辦事處員工的增薪問題，經詳細商議後，決定增加獲得最高工作表現評級(即1級)的員工的薪酬。

113. **旅遊事務專員**表示，財務及編制委員會考慮2007-2008年度的薪酬檢討時，她是對增加該兩名員工的薪酬有所保留的唯一一名成員，因為這做法會令他們的薪酬高於所屬薪幅頂點。反之，她建議一次過發放一筆花紅，作為獎勵獲得最高工作表現評級的員工，以避免進一步推高其底薪。然而，考慮到員工流失率不斷上升，以及有需要挽留人才，理事會最終決定增加這些員工的薪酬。

114. **旅發局主席**表示，截至2007年12月，有9名員工的薪酬高於所屬薪幅頂點。7人為駐港員工，兩人為全球辦事處員工，他們擔任助理主任至高級經理職位，當中並無總經理或以上職級員工。他們在未來兩年將會凍薪，加上往後兩年的通脹及其他員工的薪酬檢討，有關問題在2009年後將不再存在。

115. 委員會察悉，旅發局似乎極之關注挽留員工的事宜。據一份在2004年7月31日送交理事會成員的文件所載，相對於2003年10%的流失率，旅發局按2004年首季計算的年度流失率已上升至14%。委員會詢問：

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

- (a) 與先前及隨後的年度比較，2004年14%的流失率是否偏高；及
- (b) 2004年每季離開旅發局的員工所屬職位和級別。

116. 旅發局副總幹事在2008年1月16日的函件(附錄37)中表示，按2004年首季計算的年度員工流失率為14%，而2003-2004年度的整體員工流失率則為10%，相比之下，當年的流失率顯著上升四成，因此旅發局認為該流失率屬偏高。到2004-2005年度，實際整體員工流失率達16%，而隨後數年的數字更不斷升高，進一步說明當年的觀察正確，即員工流失率確有上升趨勢。2001-2002年度至2006-2007年度員工流失率的數字如下：

2001-2002	13%
2002-2003	15%
2003-2004	10%
2004-2005	16%
2005-2006	25%
2006-2007	21%

旅發局2004年每季員工流失率的紀錄亦附載於該函件。

117. 委員會從立法會文件(立法會CB(1)1671/04-05(02)號文件)(附錄44)問題5之下的表一察悉，D級員工的人數由2000-2001年度的126人顯著減少至2001-2002年度的76人，並進一步下降至2005-2006年度的73人。然而，B級員工則由2000-2001年度的34人增至2005-2006年度的43人。另一方面，在2000-2001年度至2005-2006年度期間，A級和B級員工(即經理及以上職系)的最高月薪均有所增加，但C級員工的最高月薪卻被削減。委員會詢問，較低職系員工的人數及最高月薪為何減少，以及這是否呈現了“肥上瘦下”的現象。

118. 旅發局前總幹事表示：

- (a) 她在2001年加入旅發局，在此之前，旅發局為應付政府削減資助，已開始了裁員過程。她尚未擔任總幹事的時候，D級員工人數已由1999-2000年度的157人減少至2000-2001年度的126人。此外，隨着前旅協的職能在2001年由會員制組織

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

改變為市場推廣組織，其人力需求亦有必要檢討。D級員工人數減少，主要由於當時把研究職能外判；及

- (b) 旅發局是一間有既定制度和政策的機構，所有重大決定均由理事會經詳細考慮後作出。在得到理事會批准後，旅發局因應顧問在薪酬研究報告提出的建議，於2004年把每個員工級別的薪酬幅度調整至市場水平。其中一項調整是提高D級員工的起薪。因此絕不存在“肥上瘦下”的問題。每個員工級別內的員工過去數年的實際平均月薪，較能準確地反映旅發局員工的實際薪酬水平。

119. 委員會隨後問及因工作外判而減少的D級員工人數，以及有否其他原因引致D級員工人數減少。委員會又詢問，旅發局員工由1999-2000年度至2005-2006年度的實際平均月薪，並按4個不同員工級別列出。

120. **旅發局副總幹事**在2008年1月2日的函件中回覆，D級員工人數由2000-2001年度的126人減少至2001-2002年度的76人，原因如下：外判實地市場調查研究(削減11名員工)；重新分配財務及行政、旅遊及會議推廣、市務及人力資源等部門的工作量；實行工序簡化及自動化，以配合政府“資源增值計劃”的宗旨，並重新分配資源予海外市場推廣工作。**旅發局副總幹事**並提供總辦事處員工由1999-2000年度至2005-2006年度的實際平均月薪，資料載於**附錄38的附表**。

第13個月薪金

121. 據審計署署長報告書第5章第4.16及4.17段所載，2004年5月，理事會批准實施顧問的建議，以按表現釐定的浮動薪酬，取代B級及以下職級員工(即高級經理及以下職級員工)第13個月薪金，由2005年4月起實施。2004年7月，管理層向理事會匯報，由於員工不支持這項安排，因此應在新的工作表現管理制度及浮動薪酬機制於2005-2006年度實施後，才推行按表現釐定的浮動薪酬。然而，截至2007年6月，該項安排仍未推行。委員會詢問延遲的理由及旅發局有否就該項安排的最新情況尋求理事會的指示。

122. **旅發局副總幹事**在2008年1月2日的函件中表示，據理事會2004年7月31日會議文件所載，前副總幹事建議，在2005-2006年度以後才就高級經理及以下員工級別實施按表現發放酬金的制度，屆時的宏觀環境會較有利於推行有關改變，而且工作表現管理制度的改革亦已

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

完成。2006年3月24日，前副總幹事向理事會報告工作表現管理制度的改革進度，並徵求理事會批准於2006-2007年度採用新的工作表現管理制度。新的工作表現管理制度其後於2006-2007年度推行。

123. **旅發局前副總幹事**補充，由於新的工作表現管理制度剛於2006-2007年度推行，管理層需要多一些時間收集員工對新制度的反應，然後才考慮以浮動薪酬取代第13個月薪金。

按表現釐定的浮動薪酬

124. 關於審計署署長報告書第5章第4.29段所提及旅發局總辦事處A級員工可獲發的按表現釐定的浮動薪酬，委員會問及向這些員工引入浮動薪酬的詳情，以及前總幹事批准發放浮動薪酬予前副總幹事及總經理的依據。

125. **旅發局副總幹事**在2007年12月12日的電郵(**附錄45**)及2008年1月23日的函件(**附錄46**)中表示：

- (a) 浮動薪酬的安排，始於2001年3月聘用前總幹事之時。當時的主席就前總幹事的建議聘用條款，尋求理事會認可，並就包括浮動薪酬在內的主要聘用條款，獲得政府批准。浮動薪酬屬於前總幹事的合約條款之一，並在合約中訂為“酬賞”。根據該份合約，如前總幹事能夠令人滿意地達致與理事會每年訂下可量化的目標，例如訪港旅客人次、旅遊消費等，即符合資格獲得全年底薪總額的10%作為酬賞。酬賞每年發放，發放時間由前總幹事與理事會協商；
- (b) 其後，浮動薪酬的安排應用於陸續受聘的A級員工，例如在2001年4月受聘的策略籌劃及市場推廣總經理、在2001年8月受聘的市場推廣總經理、在2002年1月受聘的企業傳訊及公關總經理；或獲晉升的員工，例如李陳嘉恩女士(2003年1月晉升為副總幹事)。這些員工的合約列明，其工作指標及酬賞發放時間，均由這些員工與總幹事而非與理事會協商，而他們的僱傭合約全部由總幹事簽署；及
- (c) 當年，理事會並無制訂程序，規定前總幹事在評核前副總幹事的工作表現，以及決定是否向她發放浮動薪酬時，必須徵求理事會或財務及編制委員會批准。前總幹事代表旅

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

發局履行有關合約責任，評核前副總幹事的工作表現，並據此批准向她發放酬賞。

126. 據審計署署長報告書第5章第4.30至4.32段所載，發放按表現釐定的浮動薪酬，是視乎員工能否達致與有關主管人員商定的目標和既定指標而釐定。然而，沒有文件證明用作釐定按表現發放的浮動薪酬的目標和既定指標，曾與有關高層人員商定。旅發局表示，旅發局年度業務計劃和財政預算所訂的4項業績指標(訪港旅客人次、旅遊消費、旅客留港時間及滿意程度)和其他指標，可視作經商定的目標和既定指標。然而，審計署發現，在2004-2005年度至2006-2007年度，旅發局採用了不同的準則用作釐定發放高層人員的浮動薪酬，這點從第4.34至4.39段可以印證。鑒於以上所述，委員會質疑：

- (a) 用作釐定按表現發放的浮動薪酬的目標和指標是否由高層人員自行決定；
- (b) 向副總幹事和每名總經理發放2004-2005年度至2006-2007年度的浮動薪酬全額的準則，儘管由高層人員各自擬備的自我評核報告顯示，他們當中部分人未能達致匯報的一些目標或主要業績指標；及
- (c) 工作表現目標(例如訪港旅客人次及旅遊消費)能否準確反映個別員工的工作表現，因為可否達致這些目標在很大程度上須視乎外在因素而定。

127. **旅發局前總幹事**在2007年12月11日的函件(**附錄47**)中回覆：

- (a) 身為總幹事，她每年需與各名總經理、副總幹事及主要管理人員舉行一連串諮詢會議，討論每個部門的職能計劃。職能計劃一旦完成，便會成為正式的文件，載列與每名總經理及副總幹事商定的年度指標。職能計劃會納入由理事會審批的年度業務計劃。她在每年年底根據這些列於職能計劃的經商定指標，評核各名總經理和副總幹事；
- (b) 關於用作釐定前副總幹事和每名總經理浮動薪酬的評核準則，除經商定的主要業績指標外，其他考慮因素還包括成功落實職能計劃所列的主要措施的情況。同時，旅發局會考慮對本港旅遊業整體表現有重要影響的外在因素，評核達致主要業績指標的程度。理事會在2003年5月16日致政府的函件中，亦表達其對評核高層人員工作表現的意見，認

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

為把旅發局的活動跟主要業績指標直接掛鉤，會有實際困難。由於旅發局固有的運作性質，以及須依賴該局無法控制的外在因素，單憑行政人員能否達致主要業績指標以作獎勵，並不恰當；

- (c) 用作評核各名總經理在2004-2005年度和2005-2006年度的工作表現的基準，也就是理事會用作評核她擔任總幹事的工作表現的相同基準。在評核可量化的指標(即經商定的主要業績指標)後，她亦會審閱職能計劃列明的主要措施的推行結果。經考慮各名總經理的成績的質與量後，她便會決定他們的整體工作表現是否令人滿意，有否充分理由發放浮動薪酬。至於對副總幹事的評核，由於她的職責主要涵蓋機構的後勤工作，因此有關的年度指標大多為每個功能範疇在質素方面的成果，包括人力資源、法律支援、財務、系統及資訊科技，以及辦公室行政。副總幹事的整體工作表現令人滿意，符合資格獲發放2004-2005年度及2005-2006年度的浮動薪酬全額；
- (d) 2006-2007年度，她採用了理事會於2006年批准的新工作表現管理制度下的評核形式，評核副總幹事及各名總經理的整體工作表現。新的工作表現管理制度的主要效益之一，是機構可同時聚焦於質素及程序方面的結果，而非單單評核在位者所取得的數字成果。副總幹事及3名總經理的工作表現全部令人滿意(即評分在“3”級或以上)，因此有充分理由決定向他們發放浮動薪酬；及
- (e) 總括而言，她已仔細審閱達致主要業績指標及落實主要措施的情況、推行過程的質素，以及每項策略重點的最終成果，從而決定這些員工的整體工作表現。

128. 就前總幹事的浮動薪酬一事，委員會提述審計署署長報告書第5章第4.34至4.37段，並詢問：

- (a) 為何前總幹事到2006年2月(即2005年3月服務期屆滿近一年後)，才向薪酬檢討委員會提交2004-2005年度的自我評核報告；
- (b) 為何前總幹事獲發放2004-2005年度的浮動薪酬全額，儘管她在匯報的9項目標中有3項未能達標；及

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

- (c) 為何前總幹事在2006-2007年度的5項目標中有2項未能達標，仍獲發放浮動薪酬全額的62.8%。

129. **旅發局前總幹事**在公開聆訊上及2007年12月11日的函件中表示：

- (a) 2004-2005年度的評核報告未有及時提交，原因是她必須等候一些市場推廣計劃的評核結果，以提供一份全面報告。此外，由於工作繁重，她需要優先處理其他較迫切的工作，導致她延遲提交報告；及
- (b) 關於她2004-2005年度的工作表現評核，當中的外在因素包括“個人遊”計劃的旅客人數急升，令過夜旅客的平均留港時間下降，以及調查對象樣本改為涵蓋大部分“個人遊”計劃的旅客所使用的羅湖及落馬洲兩個陸路口岸。雖然內地旅客中的過夜旅客人均消費有所下降，但其他主要客源市場的個人消費則全部錄得升幅。這點解釋了薪酬檢討委員會為何決定向她發放2004-2005年度的浮動薪酬全額。

130. **旅發局前主席**解釋：

- (a) “個人遊”計劃於2003年推出後，2004-2005年度的內地旅客人數大幅飆升，但旅客留港時間卻縮短，以致部分目標未能達致。薪酬檢討委員會經考慮這些緩解因素，以及總幹事已達致的其他目標後，遂接納總幹事詳述於其年度報告的自我評核，並決定向她發放2004-2005年度的浮動薪酬全額；
- (b) 據審計署署長報告書第5章第3.4段所載，前經濟發展及勞工局亦指出，旅發局的工作成效是不能完全以數量來評估的。故此，在評核總幹事的工作表現時，薪酬檢討委員會考慮的不僅是她能否達致審計署署長報告書表八列明的目標，還有有關訪港旅客人次和消費的業績指標(見審計署署長報告書表三)。這些指標在過去數年全部錄得穩健的增長，證明了前總幹事所付出的努力；及
- (c) 在釐定是否發放2006-2007年度浮動薪酬的過程中，薪酬檢討委員會決定微調部分用以評核總幹事工作表現的工作表現目標，並採取一個較科學化和機械化的方式，以兼顧未達致的目標，從而得出發放浮動薪酬全額的62.8%的決定。

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

131. **旅遊事務專員**表示，薪酬檢討委員會在2007年3月27日舉行會議，討論前總幹事2006-2007年度的工作表現及向其發放的浮動薪酬。薪酬檢討委員會成員商定就4項主要業績指標進行可量化評核，以釐定浮動薪酬數額。該委員會採用機械化計算方法，並無考慮任何緩解因素，以確保評核的客觀性。計算方法的細節載於薪酬檢討委員會的會議紀要。

132. 委員會隨後詢問審計署，薪酬檢討委員會有否清楚記錄向前總幹事發放2004-2005年度浮動薪酬全額的考慮因素，以及審計署就這方面的意見及建議為何。**審計署署長**表示：

- (a) 薪酬檢討委員會於2006年3月22日舉行會議，討論總幹事2004-2005年度的浮動薪酬，該次會議紀錄僅載述：“評核是根據2004-2005財政年度的年度業務計劃列明的主要業績指標，包括訪港旅客人次、留港時間、旅客人均消費、滿意程度，以及其他的市場推廣和管理業績的質量指標。委員會一致同意向總幹事發放2004年3月19日至2005年3月18日期間的浮動薪酬全額，數額為589,000元”。除此之外，並無其他紀錄載述薪酬檢討委員會作出此項決定的理據；及
- (b) 依審計署看來，從良好的企業管治角度而言，以及為客觀釐定按表現發放的浮動薪酬，旅發局應清楚列明與個別人員商定用以評核工作表現的特定工作表現指標，並記錄在案。釐定發放浮動薪酬時，如果還有其他考慮因素，也應記錄在案。

133. 鑒於旅發局用作釐定按表現向高層人員發放浮動薪酬的機制有缺失，委員會詢問何時及如何改善工作表現管理制度。

134. **旅發局主席**表示，新的工作表現管理制度將於2008-2009年度推行。根據新的制度，除了現有的4項業績指標外，亦會加入其他指標，例如管治能力及與職能有關的成果，作為評核A級員工的準則。以往副總幹事及所有總經理的浮動薪酬均由總幹事批准。在新的制度下，所有A級員工的浮動薪酬必須由旅發局的薪酬檢討委員會批准。如果A級員工的表現未能符合預設的準則，有關員工將不會獲得按表現釐定的浮動薪酬全額。

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

135. 關於檢討的進度，**旅發局副總幹事**在2008年2月14日的函件中表示，雖然擬議A級員工工作表現管理制度的原則(包括建議各項主要業績指標、主要策略重點及能力評估的比重)，已於2008年1月10日獲財務及編制委員會通過，但在2008年3月徵求理事會批准前，管理層仍須進一步諮詢A級員工對建議機制的意見。

員工招聘

136. 委員會從審計署署長報告書第5章第4.55段察悉，在審計署研究的15宗個案中，有4宗並無紀錄顯示申請者數目及經篩選後獲邀參加面試者的數目。全部15宗個案均沒有記錄篩選準則。為確定旅發局在人力資源管理上出現多大程度的問題，委員會詢問，旅發局前總幹事在任期間，是否有紀錄分別顯示高級職位(包括業界培訓及人力資源總經理及策略籌劃及市場推廣總經理職位)的申請者數目，以及經篩選後獲邀參加面試者的數目。

137. **旅發局副總幹事**在2008年1月16日的函件(**附錄48**)及2008年1月23日的函件中回覆：

- (a) 前總幹事在任期間，曾招聘合共5名業界培訓及人力資源總經理，以及一名策略籌劃及市場推廣總經理。關於在2007年2月5日聘請的業界培訓及人力資源總經理，共收到38份申請及篩選出6名申請者。關於在2004年1月5日至2007年1月31日任職的業界培訓及人力資源總經理，旅發局在《南華早報》刊登廣告，其後篩選出5名申請者參加面試，但沒有記錄接獲的申請總數。兩名分別在2002年7月27日至2003年7月1日任職，以及在2001年8月2日至2001年11月17日任職的業界培訓及人力資源總經理，則透過人事顧問公司招聘。就前者的招聘，共篩選出兩名申請者，但找不到接獲的申請總數的紀錄；至於後者的招聘，有關申請者及經篩選出的應徵者數目的紀錄未能找到。關於在2003年7月16日至2003年10月17日任職的業界培訓及人力資源總經理，他是應旅發局在《南華早報》刊登的招聘廣告而遞交申請信，但有關接獲申請數目的紀錄未能找到；及
- (b) 就前策略籌劃及市場推廣總經理唐慧玲小姐的招聘事宜，該職位並無刊登招聘廣告，而除了唐小姐外，並無其他人應徵或獲邀參加面試。唐小姐是經由前總幹事介紹，並由前財務及編制委員會主席高鑑泉先生和旅發局前主席周梁

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

淑怡議員進行面試獲聘。有關唐小姐面試時的評估紀錄未能找到。

138. 委員會詢問前總幹事是否認識上述任何一名於其在任期間受聘的總經理。**旅發局前總幹事**表示，她與唐慧玲小姐以往任職同一家銀行，所以認識她，亦知道其工作表現。她也認識陳愛麗女士，彼此是舊同事，由於當年任職不同部門，故沒有太多接觸。

139. 鑒於唐慧玲小姐經由前總幹事介紹應徵策略籌劃及市場推廣總經理職位，而該職位又沒有進行公開招聘，委員會詢問前總幹事：

- (a) 她為何推薦舊同事申請策略籌劃及市場推廣總經理職位；及
- (b) 她有否物色其他應徵者，或向當時的旅發局主席及／或當時的財務及編制委員會主席建議進行公開招聘程序。

140. **旅發局前總幹事**答稱：

- (a) 當初她加入旅發局是負責把旅發局轉型為市場推廣機構。為達致此目標，最重要是延攬精於管理龐大數據庫，又能夠把數據轉化為策略籌劃的專才。市場上甚少有這類人才。唐小姐的強項是數據開採，兼有豐富的市場推廣經驗，所以她推薦唐小姐供旅發局考慮；及
- (b) 為避免利益衝突，她請旅發局前主席和前財務及編制委員會主席與唐小姐進行面試。她本人沒有參與這次招聘工作的面試或決策過程。關於程序的事宜，當時她剛剛加入旅發局，並不清楚旅發局的招聘程序，遂依賴業界培訓及人力資源部的員工提供意見，指出是否有任何問題。她並不清楚業界培訓及人力資源部有否刊登該職位的招聘廣告，或有否篩選其他應徵者參加面試。

141. 由於旅發局前主席和前財務及編制委員會主席均參與唐小姐的面試，委員會詢問：

- (a) 為何他們只是對總幹事介紹的唯一應徵者進行面試，而沒有經過公開招聘程序；及

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

- (b) 事後回想，假如該職位是經過公開招聘或人事顧問公司招聘，使旅發局可考慮市場上其他合資格的應徵者，會否更公開和公平。

142. **旅發局前主席**表示，就這項招聘，她着重應徵者是否具備市場傳訊和策略籌劃的相關專門知識，這一點對旅發局轉型為以資訊為本的市場推廣機構相當重要。唐小姐經由前總幹事介紹，並無影響她作出聘任的決定。當時，她更關注的是盡快為旅發局聘用適當人選，而非程序的問題。唐小姐其後在旅發局的工作表現，證明聘任她是一個正確決定。事後回想，招聘過程可以改善，以改善公眾觀感。

143. **前財務及編制委員會主席**表示：

- (a) 旅協於2001年改組為旅發局，當時急需建立一支市場推廣團隊，並正在物色市場推廣和策略籌劃的人才。當時認為內部並無適當人選可勝任這項新的工作，前總幹事遂推薦唐小姐，供旅發局考慮。雖然前總幹事對應徵者的意見可作參考，但他是經考慮唐小姐的資歷和經驗後，根據其獨立判斷作出聘任的決定。由於時間緊迫，故此沒有循其他途徑物色更多應徵者；及
- (b) 事後回想，假如旅發局有刊登該職位的招聘廣告或委聘獵頭公司物色人選，雖然可能更為理想，但仍會選出同一應徵者，因為唐小姐在旅發局的工作表現，顯示她確實是一位人才。時至今日，他對聘用唐小姐的決定依然不變。

144. 委員會隨後詢問當年招聘唐小姐時適用的招聘程序。**旅發局前副總幹事**表示，雖然當年她尚未負責監督人力資源事宜，但她從旅發局的紀錄中得悉，財務及編制委員會於2005年舉行的第九次和第十次會議上，通過了旅發局以往多年沿用有關招聘及其他事宜的人力資源實施安排。該等紀錄顯示，旅發局採用了不同方式物色最適當人選，除了刊登廣告及透過人事顧問公司招聘外，推薦人選也是可行的方案之一。

145. **旅發局副總幹事**在2008年1月23日的函件中表示，未能找到當年招聘唐小姐時適用的招聘程序紀錄。

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

146. 據審計署署長報告書第5章第4.53及4.54段所載，審計署曾研究15宗個案，在其中一宗個案中，一名獲旅發局甄選的應徵者在到任前，參與另一項招聘的面試工作，而有11宗個案只由一名旅發局人員進行面試。委員會詢問：

- (a) 為何要求該名候任人員在履新之前參與面試的工作；及
- (b) 在審計署研究的大部分個案中，為何沒有以遴選委員會的方式進行面試。

147. **旅發局前總幹事**表示：

- (a) 該名候任人員受聘為市場推廣經理，負責優質旅遊服務計劃。該次面試的應徵者將會成為她的下屬，由於她在優質旅遊服務協會工作了一段長時間，又熟悉旅發局的優質旅遊服務計劃的運作，故此獲邀參與面試的工作；及
- (b) 該名候任人員並非唯一的面試人員。一般而言，業界培訓及人力資源部的代表是第一輪面試的面試人員，而前線管理人員則為第二及第三輪面試的面試人員。聘任結果由各面試人員共同決定。旅發局在回應廉政公署於2006年7月發出一份有關招聘員工的審查報告時，同意盡可能以遴選委員會的方式進行面試。不過，這並不排除在有需要時可能由一名人員進行面試。

148. **審計署署長**表示，該名候任人員在2006年9月進行面試的工作，但她直至2006年11月才履新。雖然第一輪面試的工作由業界培訓及人力資源部進行，但第二輪面試的工作卻由該名候任人員單獨進行。她接見3名應徵者，並向高級經理推薦其中兩人，該名高級經理則負責最後一輪面試的工作。審計署認為，甄選員工的面試只應由旅發局人員進行。

F. 採購事宜

149. 據審計署署長報告書第5章第5.2(c)段所述，根據旅發局的《財務政策及程序》，評審標書的評分制度訂明技術評分比重佔60%至80%。委員會詢問上述比重為何遠高於政府的《物料供應及採購規例》所訂的30%至40%的一般技術評分比重。

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

150. **旅發局前總幹事**表示，旅發局的大部分市場推廣活動，例如廣告活動及大型活動均要求具有創意，有別於政府項目的要求。所以，技術評分比重必須較高，有關比重亦獲財務及編制委員會確認；

151. 據審計署署長報告書第5章第5.6段所述，旅發局與承辦商簽訂一份價值超過300萬元的合約。其後，負責其事的旅發局人員要求承辦商進行額外工程。這項價值95萬元的額外工程事先並未取得總幹事的批准。委員會詢問有關人員為何並無就更改合約取得總幹事的批准，以及有否對有關人員採取紀律處分。

152. **旅發局前總幹事**表示，額外工程涉及政府為安全理由要求進行的結構加固工程及因暴雨造成損毀而須進行修葺工程等，這些額外工程均需緊急進行。由於每個額外工程項目的採購工作每項均在可獲總經理批准的限額(20萬元)以內，因此該名總經理沒有徵求她的批准。她知悉這事後向該名總經理發出警告，並勸喻他日後切勿再犯。旅發局已提醒所有屬下人員須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。

G. 其他行政事宜

酬酢開支

153. 據審計署署長報告書第5章第6.7段所載，與項目有關的酬酢開支超出《財務政策及程序》訂明的每人開支限額的個案有4宗。就此，委員會特別提到個案C2，並詢問為何酬酢開支遠遠超出每人開支限額。

154. **旅發局前總幹事**表示，此個案涉及一個記者招待會、幸運大抽獎和晚宴，以推廣香港購物節，故不應視作一般酬酢活動，亦不應將之與每人開支限額作比較。事實上，旅發局有不少項目均含有款待環節，包括提供食物及飲料，這些項目亦不應視作個別嘉賓的酬酢活動。舉例而言，個案C3及C4分別是為了建立營商聯繫網絡而舉行的午餐研討會，以及韓國全球辦事處開幕晚宴，韓國旅遊組織的高層人員和旅遊業伙伴均有出席。

155. 委員會詢問審計署署長對前總幹事的以上評語有何意見。**審計署署長**表示，旅發局並無另訂指引規管與項目有關的酬酢開支項下的食物及飲料開支。審計署是根據《財務政策及程序》訂明的每人開支限

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

額，正確地審核旅發局的酬酢開支。此外，雖然《財務政策及程序》規定，如預期很可能超出開支限額，應事先徵求上司批准，並把超支的理由妥善地記錄在案，但這些個案的超支額均為取得事後批准(在個案C2中，總幹事在活動舉行後約5個月才給予事後批准)。

156. 委員會從審計署署長報告書第5章第6.15(a)段察悉，旅發局將於2007年第四季或之前提交新政策予財務及編制委員會通過，規定把項目和活動的食物及飲料開支與一般酬酢開支分開。委員會查詢此項新政策的詳情。

157. **旅發局副總幹事**在2008年2月14日的函件中表示，旅發局現正草擬與項目有關的酬酢開支新政策。由於需要更長時間進行內部諮詢，旅發局計劃於2008年5月底或之前，提交新政策予財務及編制委員會通過。

公幹開支

158. 據審計署署長報告書第5章第6.19段及附錄F所載，一名經理就其2006年5月16日至24日前往法國和英國的公幹提交申請。她把公幹申請表連同其假期申請表(2006年5月25日至30日)提交前副總幹事批准。前副總幹事批准她的假期申請，但不批准其公幹申請。然而，該名經理直至離港當天仍沒有收到該份不獲批准的公幹申請表。因此，該名經理假設其申請已獲批准，並啟程公幹。

159. 有關旅發局在2007年9月對審計署作出的回應，即“事件中前往公幹的員工與批准是次公幹的員工均已離職”(附錄F第6(a)段)，**旅發局總幹事**澄清，有關員工其實指該名經理及前副總幹事，後者為此個案中的批核主管人員。兩人均於2007年離開該機構。

160. 委員會詢問該名經理，為何在取得有關主管人員的批准前便啟程公幹。**旅發局前經理劉伊雯女士**分別在2007年12月10日及2008年3月19日的函件(附錄49及50)中闡述事件概要及發生時序。為回應該名經理的函件，**旅發局企業傳訊及公關總經理梁美寶小姐**，即當時推薦該名經理出外公幹的高級經理，亦在2007年12月11日的電郵(附錄51)中作出解釋，並於2008年4月2日的函件(附錄52)中提供事件發生的時序。有關此個案的電郵通信載於附錄53。

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

161. 該名**旅發局前經理**表示，她在旅發局任職15年，一直遵從規定的程序取得公幹批准。按照旅發局的慣例，獲指派公幹的員工會收到上司的口頭或電郵通知。該員工隨後會填妥一份公幹申請表，徵求有關主管人員批准。鑒於她是應上司梁美寶小姐的要求參加市場研究，她從未想過公幹會不獲批准。事實上，在她出發之前及當天，她曾數度詢問梁小姐是否已收回已處理的表格。梁小姐告訴她前副總幹事曾問及此項申請，但她會與副總幹事商談，所以應該沒有問題。梁小姐沒有通知她其申請不獲批准。

162. 委員會隨後詢問旅發局企業傳訊及公關總經理：

- (a) 該名經理在出發前有否向她跟進該份申請表；
- (b) 在該名經理啟程公幹前，前副總幹事有否向她表明不批准有關的公幹申請；及
- (c) 為何她未有在該名經理啟程公幹前確保已取得批准。

163. **旅發局企業傳訊及公關總經理**表示：

- (a) 當前副總幹事致電給她查詢該項申請時，副總幹事只問了她幾個問題，例如公幹的目的及為何推薦該名經理。副總幹事並無表示不批准該項申請。事實上，副總幹事在審批各類申請前索取進一步資料，也是常見的事；
- (b) 該名前經理曾於2006年5月11日或12日(即該名經理離港前數天)詢問她該份公幹申請表為何尚未送回，因為她已收到經批核的假期申請表。她告訴該名經理，副總幹事曾致電給她索取進一步資料，此個案仍在處理中。她記不起曾對該名經理說過無問題，她會跟她(前副總幹事)商談。該名經理在出發當天或前一天均沒有再向她提起此事，直至該名經理公幹完畢返港後才發覺前副總幹事拒絕了該項公幹申請；及
- (c) 鑒於申請人有責任確保在出發前取得批准，加上她當時有其他工作在身，所以沒有特別留意這項申請。在出發當天，該名經理及她的秘書都沒有提醒她尚未收回該份申請表。若她及早知道這情況，她必定會向前副總幹事查證，以確定申請是否已獲批准。

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

164. 委員會詢問旅發局前副總幹事：

- (a) 她曾否通知企業傳訊及公關總經理該名經理的公幹申請不獲批准；
- (b) 她有否嘗試瞭解為何該份不獲批准的申請表不翼而飛；及
- (c) 當該名經理公幹完畢返港，於2006年6月12日再次遞交公幹申請表時(附錄54)，她為何表示，她“別無選擇，惟有批准該次公幹”。

165. 旅發局前副總幹事答稱：

- (a) 她確有致電企業傳訊及公關總經理，問明她為何推薦該名經理參與研究，但當時並無明確表示該項申請將不獲批准。她提過她必須諮詢前總幹事。經過與前總幹事討論後，她拒絕該項申請；
- (b) 當她接到該名經理再次遞交的公幹申請表時，她立刻問她的秘書有否把該份不獲批准的表格送回企業傳訊及公關總經理。她察悉，她的秘書已於2006年5月15日透過電郵回覆企業傳訊及公關總經理的秘書，該份表格正在送返予企業傳訊及公關總經理。她亦向企業傳訊及公關總經理查詢，為何企業傳訊及公關總經理的秘書在獲告知該份表格已從副總幹事的辦公室發出後未有跟進；及
- (c) 鑒於該次公幹對該名經理的工作有幫助，該名經理亦把握機會，安排與傳媒、全球辦事處的同事及其他公關公司舉行各項會議；另外考慮到她在旅發局工作超過10年，表現良好，故此把“疑點利益”歸於該名經理，並批准發還款項。

166. 為確定企業傳訊及公關總經理及／或該名經理為何沒有收到該份表格，委員會邀請當日把公幹申請表送交前副總幹事批核的**旅發局企業傳訊及公關總經理秘書劉麗媚小姐**，以及把已處理的公幹申請表送回企業傳訊及公關總經理的**旅發局副總幹事秘書黃楚霞小姐**在委員會席前，提供更多有關此個案的資料。

167. 委員會詢問劉麗媚小姐，她得悉有關該名經理的已處理公幹申請表仍未送回後，為何沒有在該名經理出發當天提醒企業傳訊及公關

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

總經理須注意此情況。劉麗媚小姐表示，由於她需要取得經批准的表格副本作為為該名經理購買機票的證明文件，她曾於2006年5月3日透過電郵提醒該名經理須填寫公幹申請表，並須獲副總幹事批准。歸根究柢，該名經理有責任確保其公幹獲得批准。此外，鑒於黃楚霞小姐在其2006年5月15日的電郵中表示，該份表格正送返予企業傳訊及公關總經理，她沒有想過需要提醒企業傳訊及公關總經理注意此情況。

168. 委員會進一步詢問：

- (a) 黃楚霞小姐把公幹申請表送回企業傳訊及公關總經理之前，曾否注意到前副總幹事在該份表格上寫下她不批准該項申請；及
- (b) 有否任何內部郵件紀錄冊系統及／或該兩名秘書備存的紀錄冊，記錄所述期間的收發文件／通信。

169. **旅發局副總幹事**在2008年1月23日的函件中表示：

- (a) 黃楚霞小姐記不起前副總幹事有否在該份表格上寫下意見，或寫了什麼意見。她只是收到前副總幹事的指示，將該份表格送回企業傳訊及公關總經理；及
- (b) 旅發局並無設立內部郵件紀錄冊系統。黃楚霞小姐和劉麗媚小姐均回覆，她們沒有為前副總幹事和企業傳訊及公關部分別備存紀錄冊，記錄收發文件／通信。

170. 委員會詢問旅發局從此個案汲取了甚麼教訓，以及如何避免再發生類似的問題。

171. **旅發局前副總幹事**表示這宗個案是個別事件。經此事後，她已發電郵提醒員工在啟程公幹前須事先取得批准。旅發局亦舉行簡報會，提醒員工遵守各項規則及規例。

172. 委員會要求取得前副總幹事發出的上述電郵副本。**旅發局副總幹事**在2008年1月16日的函件中表示，旅發局未能找到前副總幹事就此事項致所有員工的電郵。然而，前副總幹事在其於2006年6月12日

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

致梁美寶小姐的電郵中，曾提醒梁小姐須確定“所有公幹於啟程前已取得批准”。

173. **旅發局企業傳訊及公關總經理**承認，她在該名經理啟程公幹前，並沒有與她密切跟進其申請。若她多走一步，確保已取得副總幹事的批准，即可避免發生此個案。如果她知道該項申請不獲批准，她必定會遵從副總幹事的決定，並通知該名經理不要啟程。汲取了此個案的教訓後，她現在會確保有關員工在啟程公幹前已取得有關主管人員的批准。她又不時提醒員工按程序辦事，不單在公幹方面，在其他行政事宜上也須如此。

174. **旅發局總幹事**表示，旅發局已一再強調，員工必須先取得有關主管人員批准方可確認預訂的機票。若有關員工未獲事先批准，他在公幹完畢返港後將不可申領發還開支。倘若某員工蓄意不依循程序，他會受到警告或紀律處分。

175. 就該名經理在公幹之後即時放假的個案，委員會查詢根據公務員政策，公務員可否藉放取例假把海外公幹和私人旅行合併，延長在公幹之前或之後逗留海外的時間。委員會並詢問，若有關公務員獲批准把公幹和私人旅行合併，他是否必須承擔行程的部分旅費。

176. **公務員事務局局長俞宗怡小姐**在2008年1月18日的函件(附錄55)中回覆：

- (a) 海外公幹的航空旅程由有關政策局或部門根據相關的政府規例安排，並非由該名人員自行安排；及
- (b) 公務員如基於個人理由擬更改公幹旅程安排，例如擬於獲准放假期間在公幹的地方逗留及延遲回程，則須徵求所屬部門首長批准。根據《公務員事務規例》的規定，批准更改旅程安排的條件是，改動無損原先安排公幹行程的理據。此外，因改動旅程安排而引致的任何額外費用，須由公幹人員承擔，以及任何節省下來的款項，不得用以補貼該人員的私人旅遊。因此，公務員如獲准基於個人理由更改海外公幹旅程安排，而有關改動使旅費有所增加，則該名公務員須承擔因改動而引致的額外費用。

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

177. **旅發局主席**表示，旅發局會檢討其政策，即員工可否藉延長逗留海外的時間把海外公幹和私人旅行合併，以及該名員工是否必須承擔行程的部分旅費。

178. 據審計署署長報告書第5章第6.20段及附錄G所載，有7宗在2006-2007年度的個案(個案D1至D7)在取得公幹批准前已經購買機票。委員會要求審計署署長提供進一步資料，分別說明這些公幹申請的提交日期。**審計署署長**在2008年1月16日的函件(**附錄56**)中提供所需資料。他亦表示旅發局需確保先獲批准後才購買機票。

179. 委員會察悉，在這些個案中，有5宗涉及前總幹事的公幹，並質疑前總幹事為何沒有遵從先獲批准後買機票的適當程序。

180. **旅發局前總幹事**表示，一般而言，職務公幹盡量會由旅發局主席出席。倘若主席不能出席，總幹事則須擔任後備，代表她出席。雖然有時為方便起見會預先購買機票，但這些個案全屬職務公幹，具充分的業務理據，並已獲主席批准。

181. 據審計署署長報告書第5章第6.21段所載，《財務政策及程序》訂明，總辦事處總經理及以上職級的人員，可在短程航班乘坐商務客位。在財務及編制委員會2006年7月舉行的會議上，一名委員會成員(旅遊事務專員)指出，根據政府的做法，只有屬首長級薪級表第4點(D4)及以上的人員，才可在公幹時乘坐商務客位。旅發局容許總經理(薪酬低於D4)於短程航班乘坐商務客位的做法，實屬慷慨。委員會詢問旅發局為何不依循政府的做法，而採取如此慷慨的政策。

182. **旅發局前總幹事**表示，旅協改組為旅發局後，旅發局的薪酬及福利待遇已與政府脫鉤，藉以吸引更多私人機構的人才加入。旅發局遂委聘顧問進行研究，使該局的薪酬和福利與市場看齊。旅發局並因應市場一般做法，自行訂定公幹政策。

183. 委員會從審計署署長報告書第5章第6.23(e)段察悉，關於總經理或以上職級人員往海外公幹時乘坐商務客位的安排，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，使有關的安排不會較其他相類機構所採取的優越。委員會查詢這項研究的詳情，以及旅發局根據上述基準研究的結果修訂有關指引的詳情。

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

184. **旅發局副總幹事**在2008年2月14日的函件(**附錄57**)中提供該項基準研究的結果摘要，並表示：

- (a) 旅發局以現行政策與7家私營公司、6家半官方機構及政府作比較；
- (b) 根據該項基準研究的結果，旅發局已修訂員工海外公幹客位等級的安排，新政策由2008年2月1日起生效。在經修訂的政策下，旅發局主席、總幹事及副總幹事可乘坐商務客位，不論航程時間長短。然而，旅發局鼓勵他們就短程航班(航程時間少於4小時)選乘經濟客位。至於總經理、區域幹事及高級經理，他們可乘坐商務客位，惟航程時間須超過9小時；及
- (c) 若取得總幹事的事先批准，員工可在某些情況下申請將經濟客位提升至商務客位。然而，就前往公幹地點的航班而言，如該員工在履行職務前，在香港以外的地方休假；或就返回香港的航班而言，如該員工完成職務或返抵香港後休假，在這情況下，提升客位等級的申請不會獲得批准。

185. 鑒於審計署指出的個案反映旅發局未有遵守《財務政策及程序》和其他指引訂明的政策及規定，委員會詢問旅發局在這方面如何作出改善。**旅發局主席**表示，旅發局已有一套既定程序及指引，規管採購、商務酬酢及公幹等範疇。因應審計署署長報告書的建議，旅發局的高級管理層已提醒所有員工在執行職務時，務必遵從正確的程序及指引。

H. 市場推廣活動的規劃

186. 據審計署署長報告書第6章第1.10段所述，旅發局2005-2006年度及2006-2007年度的市場推廣活動涵蓋以下主要功能：市場研究、策略籌劃、市務推廣及市場傳訊、旅遊推廣、企業傳訊及公關及市場推廣。為了總覽旅發局在其推廣活動上使用公帑的情況，委員會要求旅發局提供上述兩個年度內各項功能獲分配撥款的分項數字。旅發局提供的資料載於**附錄58**。

187. 委員會從審計署署長報告書第6章第2.5段察悉，在敲定業務計劃和財政預算之前，旅發局只為旅遊業界舉行了一次業界交流會，而並無為其他與旅遊業相關的人士／機構(例如零售及飲食業)舉行有系統的諮詢論壇以聽取意見。鑒於徵詢意見是市場推廣活動的規劃成功的

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

關鍵所在，委員會詢問旅發局為何並無籌辦有系統的論壇，以及有否忽視其他旅遊業相關的人士／機構的意見。

188. **旅發局前主席**表示，徵詢旅遊業及旅遊業相關的人士／機構及讓他們參與是一個持續不斷的過程。旅發局透過在夏季及冬季舉辦兩項大型活動，與旅遊業維持緊密聯繫。旅發局亦運作優質旅遊服務計劃，推廣優質服務的重要性及鼓勵服務商戶不斷提升服務水平，並透過這項計劃收到旅遊業不同界別的意見。雖然並無進行正式諮詢，但旅發局通過各種渠道收到不同界別的意見。

189. **旅發局前總幹事**補充，在推行重要計劃(例如大型活動)之前，旅發局會先取得旅遊業及非旅遊業伙伴(包括商戶及商會)的意見。旅發局會繼續向他們匯報其市場推廣計劃及推廣活動的情況。因此，旅發局在敲定業務計劃和財政預算前已經考慮各方的意見。儘管如此，把諮詢及參與程序正規化，並以文件記錄有關意見，是良好的做法。

190. **旅遊事務專員**在2008年1月24日的函件中表示，自2007-2008年度起，旅發局擴大了就其市場推廣計劃及策略進行諮詢的範圍，以涵蓋非旅遊業界持分者，例如零售及餐飲業，以及學者。旅發局會定期向理事會的相關委員會匯報所收集到的回應。

191. **旅發局副總幹事**提供有關審計署署長報告書第6章附錄D的以下資料，分別載於**附錄59及附錄60**：

- (a) 2006-2007年度各市場的市場推廣預算開支及按業界的市場推廣活動、業務發展、市務推廣及市場傳訊、宣傳品及派發宣傳品、宣傳計劃，以及員工旅費劃分的分項數字；及
- (b) 2006年旅發局預測各市場的訪港旅客人次。

192. 據審計署署長報告書第6章第2.13及2.15段所述，不同市場的平均每名旅客預算市場推廣開支差距甚大，由最低每名內地旅客3.2元至最高每名德國旅客45.4元不等。然而，來自內地和德國的過夜旅客在香港的人均消費相若。委員會詢問：

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

- (a) 每名德國(二線市場)旅客的預算市場推廣開支為何遠高於每名內地(首要市場)旅客的預算市場推廣開支；
- (b) 根據甚麼準則選擇市場，以就旅遊推廣作出投資；及
- (c) 旅發局有否探討以其他市場取代那些每名旅客的市場推廣開支較高的市場。

193. 旅發局前總幹事表示：

- (a) 在分配市場推廣預算時，不單止會考慮旅客人次，其他因素，包括市場的發展潛力、在該市場的業務營運成本，以及市場內目標客羣分布情況也是主要的考慮因素。就內地市場而言，由於超過80%的“個人遊”旅客來自廣東省，當地的旅遊資訊相當豐富，廣告或宣傳活動容易接觸到旅客。旅發局亦曾與內地旅行代理商合作，以分擔成本方式刊登廣告，從而節省成本。另一方面，德國市場相當成熟，播放電視廣告或印製廣告品的成本頗高。旅發局借助每年在德國舉行的大型國際旅遊業展覽，向德國及參與這項每年活動的其他國家推廣香港的新旅遊景點及活動；
- (b) 來自內地的旅客佔訪港旅客總數逾一半以上。為了避免風險過度集中及維護香港作為亞洲國際都會的形象，必須適當地把資源分配給其他市場。維持均衡的客源組合，令來自不同市場的旅客人數都有穩健的增長甚為重要；及
- (c) 為了為不同市場度身設計更合適的推廣計劃，旅發局按各市場現時在客源組合所佔的比重、未來的潛力及策略上的重要性，把這些市場分為首要市場、主要市場、二線市場及新興市場。旅發局定期監察市場變化，確保投資及推廣活動有成效，以及獲得最大的回報。不過，在評估其市場推廣活動的成效時，必須考慮在海外國家發展及建立品牌資產的工作需時多年。與數年前比較，來自德國的旅客人次大幅上升就是證明。此外，根據全球辦事處採用的“軸心與軸線”的模式，德國的市場推廣預算亦包括其他德語國家如荷蘭的市場推廣開支。鑒於荷蘭的外訪旅遊業蓬勃發展，旅發局最近在這預算的範圍內分配更多資源，在荷蘭推廣旅遊。

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

194. **旅發局總幹事**補充，旅發局在2008-2009年度會集中於19個客源市場，並因應每個市場的需要制訂針對性的策略。旅發局尤其會增加新市場及新興市場的投資，包括在2007年表現強勁的俄羅斯、印度及中東市場。

195. **審計署署長**表示，鑒於市場情況迅速改變，旅發局應考慮定期檢討來自不同市場的旅客組合及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。

I. 全球辦事處及地區代辦

196. 委員會從審計署署長報告書第6章第3.5(c)段察悉，旅發局在意大利這個非重點市場設有地區代辦，卻沒有在中東設立辦事處，儘管中東的訪港旅客人次和旅客人均消費均錄得高增長率。委員會詢問在意大利開設地區代辦的理由，以及旅發局有否計劃在中東設立辦事處。

197. **旅發局前總幹事**表示，意大利的地區代辦很久之前已開設，當時意大利是一個很有潛質的市場。況且，在法國或德國的全球辦事處未能兼顧意大利語市場的市場推廣活動。至於有否計劃在中東設立辦事處，**旅發局總幹事**表示，由於中東市場近年表現強勁，旅發局計劃於2008年第三或第四季在該區設立地區代辦。

198. 儘管全球辦事處和地區代辦有重要的市場推廣功能，委員會從審計署署長報告書第6章第3.7段察悉，旅發局並未就設立這些辦事處制訂指引和準則。委員會詢問旅發局決定設立這些辦事處時所採用的準則，以及旅發局有否定期衡量現有架構，確保符合其策略性目標。

199. **旅發局前總幹事**答稱：

- (a) 旅發局持續檢討其全球辦事處及地區代辦的人手編制，以顧及不斷轉變的市場情況及配合其市場推廣策略。舉例而言，經檢討後，在土耳其和以色列的地區代辦已於2007年4月關閉。儘管如此，若清楚訂明決定設立這些辦事處時所採用的指引和準則，肯定會更為理想；及
- (b) 旅發局在決定設立或關閉某個全球辦事處或地區代辦時，不能單看客源市場的旅客人次，還須小心考慮與當地旅遊

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

業的關係、香港整體形象和長遠開支的影響。旅發局採用“軸心與軸線”的模式，即全球辦事處會發揮軸心作用，以多條軸線打入各個市場，從而靈活配合市場情況的轉變。

200. **旅遊事務專員**表示，旅發局曾完成檢討全球辦事處的組織，並於2003年1月向理事會呈交主要的檢討結果。該項檢討提述設立地區代辦或將之升格為全球辦事處的一般情況，但可能沒有訂明設立這些辦事處的特定指引。事實上，旅發局在決定是否設立全球辦事處或地區代辦時，會考慮各種因素和準則，例如客源市場的外遊增長潛力、訪港旅客增長趨勢及當地市場環境(例如社會、經濟、政治及航空載客量)。雖然旅發局在制訂年度業務計劃的過程中，會檢討全球辦事處和地區代辦的人手需求，但欠缺全面的檢討。

201. **旅發局總幹事**表示，由於對上一次旅發局完成全球辦事處的組織檢討已是2003年的事，現在是適當時機對全球辦事處和地區代辦的分布及人手需求進行較全面的檢討。旅發局計劃於2008年4月或5月進行檢討。

202. 據審計署署長報告書第6章第3.18及3.19段所載，2005年6月，旅發局告知前經濟事務委員會，將會在北京和上海設立旅客諮詢及服務中心，每年可接待合共約“100萬旅客人次”(即每間中心接待50萬旅客人次)。然而，北京旅客諮詢及服務中心在2006年僅接待了32 836旅客人次，遠低於50萬人次的目標。由2007年1月至6月，獲接待的旅客只有約10 000人次。委員會詢問：

- (a) 有關北京旅客諮詢及服務中心在2006年接待的旅客人次，按親臨中心的旅客、電話查詢和電郵查詢列出分項數字；
- (b) 為何估計旅客人次和實際旅客人次的差距如此巨大；
- (c) 北京旅客諮詢及服務中心除接待旅客外，在向北京和周邊地區的內地人士推廣香港旅遊業方面曾以甚麼方式作出貢獻；及
- (d) 會否改動北京現有的旅客諮詢及服務中心和擬於上海設立的旅客諮詢及服務中心。

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

203. **旅發局副總幹事**在2008年3月3日的函件(**附錄61**)中提供下述分項數字，列明北京旅客諮詢及服務中心在2006年1月1日至12月31日曾接待的旅客人次：

合共接待的 旅客人次	親臨中心 的旅客	電話查詢	電郵查詢	傳真查詢
32 836	22 088	10 407	332	9

204. 關於估計旅客人次和實際旅客人次存在的差距，**旅發局前總幹事**解釋：

- (a) 中國國家旅遊局曾多次建議旅發局在高人流的消費旺區設立旅客諮詢及服務中心，使更多人認識香港這個旅遊目的地，以及提供資料介紹香港最新和即將舉行的活動。旅發局並無設立這類中心的經驗，但決定在北京和上海設立旅客諮詢及服務中心作為試點；
- (b) 事實上，每年接待100萬旅客人次這個數字是“承受力規劃”而非估計的目標旅客人次。假設在每年260個工作天有50萬人次親臨中心，北京旅客諮詢及服務中心每天將需要接待1 923人次，以該中心的面積來說實際上是難以達致的。不過，該中心亦有其他功能(例如電話推廣)；及
- (c) 北京旅客諮詢及服務中心位處的商場在2007年1月至3月進行裝修，所以在2007年上半年的使用率下跌。2007年4月和5月，該中心因租約期滿而關閉。經考慮曾接待的旅客人次，該中心在2007年6月於另一地點重新啟用時，規模已縮小。

205. **旅發局副總幹事**在2008年3月3日的函件中表示，北京旅客諮詢及服務中心除接待旅客外，亦致力推動業界員工參與“優質誠信香港遊”的推廣。自2006年起，北京旅客諮詢及服務中心員工已為內地多個城市，包括北京、大連、瀋陽、哈爾濱、上海、杭州和南京提供“優質誠信香港遊”的旅行社前線員工，提供多種有關旅遊產品知識的培訓，間接促進“優質誠信香港遊”產品的銷售(請參閱**附錄61**載述的銷售業績)。此外，旅發局在租用北京旅客諮詢及服務中心的同時，亦得到免費的戶外宣傳位置(正位於該中心外)，而同一商業區的戶外宣傳效益，價值約每年60萬人民幣。

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

206. **旅發局總幹事**補充，北京旅客諮詢及服務中心在2007年6月遷址後，中心的面積由21平方米縮減至9平方米。新中心的位置亦受惠於較高的人流。在內地首都城市設立旅客諮詢及服務中心具重要的策略性意義。至於在上海設立旅客諮詢及服務中心的建議，該計劃已被擱置，但旅發局會繼續留意當地市場的發展，並在適當時候重新研究是否需要當地設立上述中心。

207. 鑒於前總幹事有關北京旅客諮詢及服務中心接待的旅客人次偏低的解釋，以及當時的經濟發展及勞工局在提交予當時的經濟事務委員會的立法會文件(立法會CB(1)1647/04-05(03)號文件)中，把“每年接待100萬旅客人次”的數字陳述為“目標”，委員會詢問，當時的經濟發展及勞工局在文件中向立法會提供各項資料，包括陳述不切實際的“目標”，以解釋旅發局額外撥款的運用，此舉是否誤導了立法會。

208. **商務及經濟發展局局長**在2008年3月18日的函件(**附錄22**)中回覆：

- (a) 在當時的經濟發展及勞工局提交的文件中，曾提述旅發局估計在北京和上海設立的旅客諮詢及服務中心，每年可接待約100萬旅客人次。該項資料其實是旅發局申請批准擬開設兩間旅客諮詢及服務中心時，向財務及編制委員會和理事會提供的資料；及
- (b) 由於擬開設的旅客諮詢及服務中心將會位於市中心的大型購物商場／區，旅發局估計在這些地點每天的人流可達5萬至8萬人次。旅發局由此估計擬設立的旅客諮詢及服務中心每天的人流可能約1 500人次。理事會在考慮其他因素的同時，接納了有關的估計，並批准有關設立旅客諮詢及服務中心的建議。旅發局依據這項估計，得出兩間旅客諮詢及服務中心將會接待100萬旅客人次的預計目標。因此，旅發局或當時的經濟發展及勞工局並無任何誤導立法會的意圖。

J. 大型活動的推行及評估

大型活動的評估

209. 據審計署署長報告書第6章第4.15、4.23及4.35段所述，旅發局為3項大型活動，即香港購物節、香港繽紛冬日節和新春國際匯演(匯演)訂立了表現目標。為評估這些活動的成效而進行的跟進調查顯示，旅發局未能達到部分目標。尤其就2006香港繽紛冬日節而言，旅發局為

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

5個範疇訂立了表現目標，其中4項未能達標。與2005年比較，實際參與的旅客人次下跌了42%。就2007匯演而言，旅發局為5個範疇訂立了表現目標，其中兩項未能達標。實際的整體滿意水平由2006年的7.9分下降至2007年的7.3分。委員會詢問旅發局未能達到這些目標的原因，以及旅發局會採取甚麼措施，在日後舉辦同類大型活動時作出改善。

210. **旅發局前總幹事**回應委員會的詢問時表示：

- (a) 天星碼頭搬遷對2006香港繽紛冬日節訪港旅客人次、參與活動的旅客人次及旅客對該活動滿意程度造成影響。由於預期碼頭搬遷會影響參與活動的旅客人次，旅發局已把活動規模縮小，並把參與活動的旅客人次目標調低。然而，審計署署長報告書第6章表六所載的主要研究結果顯示，與2005年比較，對延長留港時間的影響由8%上升至10%，來港前已得知該活動的人數由21%激增至39%，對訪港決定的影響由24%上升至36%，而打算日後來港度假的人數亦由83%上升至97%；及
- (b) 旅客對2007匯演的滿意程度下跌，主要因為在匯演路線起點處的一幢建築物有火警警報，令巡遊大受延誤。

211. **旅發局主席及總幹事**表示：

- (a) 2008匯演的觀眾人數只有65 000人，遠低於預計有20萬觀眾的目標。觀眾人數下跌是因為匯演路線更改，天氣亦非常寒冷。另一方面，電視觀眾人數卻增加10萬人；及
- (b) 大型活動在全面提升香港對外來遊客訪港的吸引力和品牌資產方面擔當重要角色。旅發局已持續檢討這些活動的成效。例如，旅發局更改了2007香港繽紛冬日節的內容，加入更多在各區舉行的街頭表演，以增添節日氣氛，又引入除夕倒數，以取代聖誕樹及聖誕歡樂小鎮等傳統布置。旅發局在徵詢業界伙伴的意見後，決定採用這個新的活動形式。

212. 委員會從審計署署長報告書第6章註18及第4.3段表四察悉，2004匯演的開支數額為1,650萬元，2007匯演的開支增至2,140萬元，全數由政府提供額外撥款資助。鑒於舉辦匯演牽涉費用鉅大，委員會要求旅發局提供在2004、2007及2008年舉辦匯演的總開支的分項數字。

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

鑒於匯演的成效存疑(見審計署署長報告書第6章表七)，委員會亦詢問，開支激增是否支持了公眾認為旅發局是個大花筒的想法。

213. **旅發局副總幹事**在2008年3月3日的函件(**附錄61**)中提供有關匯演的開支及收入的資料如下：

	2003-2004 財政年度 實際開支 (百萬港元)	2006-2007 財政年度 實際開支 (百萬港元)	2007-2008 財政年度 預算 (百萬港元)	2007-2008 財政年度 實際開支** (百萬港元)
舉辦活動及 本地推廣	16.5	21.4	21.0	18.6
海外推廣*	5.5	7.9	6.0	6.0
收入	(4.4)	(5.1)	(6.0)	(6.1)
總開支	17.6	24.2	21.0	18.5

註：

* 以整段農曆新年慶祝期計算，其中包括匯演及其他慶祝活動。

** 於2007年10月擬定的原預算，其後推行了一連串節省成本的措施，減低舉辦活動的開支。

214. **旅發局前主席**表示：

- (a) 旅發局絕對不是大花筒。旅發局舉辦大型活動的開支和其他類似機構(如貿易發展局)舉辦類似規模的活動的開支一樣。大型活動的成效應以一段較長時間作出評估。例如，在十多年前舉辦匯演時，所有商店均在農曆新年期間關閉。由於舉辦匯演吸引大量旅客訪港，加上旅發局在推廣方面作出的努力，大部分商店現已在該段期間開門營業。傳媒對匯演進行全球廣播和廣泛報道，亦產生巨大宣傳效應，以及提升了香港的國際形象。香港購物節是另一個例子。參加的零售店鋪及食肆由最初的2 000間增至現時的8 000間。購物節已成為重要的夏季活動和一個有效的營商平台。其他城市(例如新加坡)亦因為看到香港的成功而舉辦購物節；及
- (b) 理事會曾深入檢討這些活動的成效，並同意這些活動相當重要，不單止是因為每年都舉辦，而且對全面提升香港對外來遊客訪港的吸引力和品牌資產亦非常重要。舉辦這些活動的開支肯定用得其所。

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

215. **旅發局主席**表示，旅發局現正檢討其大型活動策略，包括以不同形式舉辦有關活動的可行性。旅發局預期在2007年年底制訂策略性方向的藍本。旅發局現正就為大型活動訂立業績指標進行檢討，並會徵詢學者及旅遊業界的意見，使這些指標能更清楚反映旅發局工作的成效。旅發局的目標是在2008-2009年度完成這項檢討。

投標及合約安排

216. 據審計署署長報告書第6章第4.17段所述，旅發局委聘一間海外承辦商(承辦商X)，在尖沙咀舉辦名為“光影水躍”的匯演，作為2006香港購物節的重頭節目。由於承辦商X開發及擁有該項表演的專有技術(水幕影像)，旅發局決定進行單一招標，其後向承辦商X批出總值345萬元的合約。委員會詢問：

- (a) 就這個案採用單一招標安排的理據及旅發局有否考慮市場上可能有其他公司具有舉辦多媒體水幕匯演的不同技術；及
- (b) 採用單一招標安排的一般準則，以及是否需要經理事會或相關委員會同意。

217. **旅發局前總幹事**表示，旅發局曾提出數個可行的活動方案，供產品及活動委員會考慮，而該委員會選定這項匯演。由於多媒體水幕匯演的專有技術及概念由這間公司所擁有，旅發局須採用單一招標程序。這項匯演利用影像／幻燈片投影至水幕上，配以互動噴泉及噴射水柱效果。這不是其他公司能夠舉辦的簡單噴泉表演。

218. **旅發局副總幹事**在2008年3月3日的函件中表示，2006年“光影水躍”激光水幕匯演所採用的技術(Aqua graphic®)是一項專利技術。根據旅發局《財務政策及程序》有關“單一報價/招標”的規定，在某些特殊情況下，可邀請單一供應商提供服務，其中包括“只有特定供應商能夠提供有版權／專利／專有技術的產品或服務，而沒有其他合理的選擇或替代存在”。根據採購指引，總幹事的審批上限為500萬元。由於“光影水躍”的預算採購價為400萬元，無須經理事會／委員會審批。有關“光影水躍”的計劃已於2006年3月7日的產品及活動委員會會議上提交。

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

219. 審計署署長報告書第6章第4.18及4.19段進一步顯示，旅發局支付承辦商X的藝術總監一張商務客位機票的費用(34,000元)及酒店住宿費用(15,000元)，儘管有關合約並無條文訂明旅發局須承擔這些費用。在支付合約規定以外的款項前，亦沒有事先取得旅發局總幹事或副總幹事的批准。事實上，副總幹事對這項安排並不知情，並直至審計署在1年後於2007年5月查詢這事時才知悉有關安排。委員會質疑，旅發局部分職員為何多次在支付合約規定以外的款項前，沒有取得事先批准。

220. **旅發局前副總幹事**表示，鑒於旅發局只需支付3張經濟客位機票的費用，因為只有3名技術人員(而非合約訂明的4人)來港為表演作準備，有關的總經理可能因此決定為藝術總監支付有關費用，以便商討“光影水躍”的籌劃及推行事宜。由於有關費用的金額在總經理的審批權限之內，故有關的總經理沒有取得她或總幹事的批准。

221. **旅發局總幹事**表示，旅發局會確保在協議中就承辦商需執行的工作項目清楚訂明所有費用，及就合約範圍的任何變更，事先取得有關主管人員的批准。

222. 據審計署署長報告書第6章第4.20段所載，旅發局自2002年起舉辦香港繽紛冬日節。委員會從旅發局自2002年起提供的香港繽紛冬日節的招標文件察悉，旅發局每年就提供聖誕樹、白色小教堂及聖誕歡樂小鎮等進行招標，並曾就相同項目(例如提供聖誕樹)委聘不同的承建商。鑒於每年均設置一棵聖誕樹，委員會詢問，旅發局有否考慮就設置聖誕樹批出涵蓋數年的合約，使聖誕樹的某些部分，例如佔成本相當大比例的金屬架得以再用，以節省成本。

223. **旅發局前副總幹事**回應時表示，產品及活動委員會每年均檢討聖誕樹的設計，而對有關設計一直有很多不同的意見。旅發局亦曾與承建商討論再用聖誕樹的可能性，但得出的結論是，如須拆除和妥善存放聖誕樹的某些部分，以便下一年使用，費用可能會更高。此外，由於每年採用類似設計會逐漸減弱新穎效果，這種做法可能並不可取。

贊助

224. 據審計署署長報告書第6章第4.28及4.29段所述，自1999年起，匯演由一間公司(X公司)作為冠名贊助商。當時的旅協及旅發局過去

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

8年已與X公司續約7次，並無邀請其他公司競投冠名贊助。旅發局解釋，旅發局與X公司之間有共識，X公司在延續贊助時會享有優先取捨權。因此，旅發局會先接洽X公司商討再次贊助，然後才研究可否讓其他商業贊助者有機會參與。然而，審計署察悉，贊助協議中並無訂明這項共識。在審視自1999年起與X公司簽訂的贊助協議後，委員會詢問：

- (a) 鑒於贊助協議並無訂明X公司會享有優先取捨權的共識，這共識在甚麼時候及如何達成；
- (b) 是否需要就簽訂贊助協議取得理事會批准；及
- (c) 旅發局過去8年是否基於沒有在任何文件上記錄或反映的共識而放棄就匯演向其他各方取得更多贊助。

225. 旅發局前總幹事表示：

- (a) 她不肯定如何達成這項共識。她加入旅發局後有人曾告知她有這項協議。她在2006年和2007年批准與X公司簽訂的贊助協議時，知悉旅發局與X公司之間有共識，在延續贊助時給予X公司優先取捨權。批准贊助協議亦是她作為總幹事的職權範圍以內的工作，無須徵求理事會的進一步批准；
- (b) 自1999年起，匯演由X公司作為冠名贊助商，X公司一直與旅發局維持良好的伙伴關係。就冠名贊助公開招標的做法並不可取。此外，該公司多年來在匯演中展示其公司的名稱及標誌，已建立了冠名贊助商的形象。找一個新的贊助商實際上相當困難。然而，她曾要求當時的市場推廣總經理以口頭方式查詢其他公司會否有興趣作為冠名贊助商。旅發局沒有以文件記錄有關查詢的詳情；及
- (c) 根據贊助協議，旅發局會向X公司購買機票，這樣做有助確保外地表演者在農曆新年期間有機票來港。

226. 鑒於前總幹事的回應，委員會：

- (a) 要求旅發局向負責就1999匯演與X公司就首份贊助協議進行談判的職員核實，確定是否在那時候達成這項共識；
- (b) 要求旅發局核實，有否任何有關前市場推廣總經理在邀請冠名贊助商時以口頭方式查詢的書面紀錄；及

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

- (c) 詢問倘若旅發局與X公司之間有共識，X公司會在延續贊助時享有優先取捨權，為何過去旅發局曾接洽其他公司尋求冠名贊助。

227. **旅發局副總幹事**分別在2008年3月3日及2008年3月10日的函件(附錄62)中表示：

- (a) 負責洽談1999匯演冠名贊助的員工，為當時的節目統籌及觀光業務高級經理，現為旅遊推廣總經理。他記不起有關優先取捨權的進一步詳情。
- (b) 前市場推廣總經理在2004年11月致前總幹事的電郵中提到，他曾接洽其他公司，詢問他們是否有興趣擔任2005匯演的冠名贊助商，當中包括渣打銀行、美國國際集團及中國銀聯。除了這封電郵以外，旅發局找不到顯示旅發局曾接洽其他公司的其他紀錄。然而，旅發局備存了1999年邀請冠名及1999年及2007年邀請花車贊助商時曾接洽過的公司紀錄；及
- (c) 旅協／旅發局在相關年份內曾與其他公司接洽，瞭解他們是否有興趣提供贊助，作為一旦最終未能與X公司達成協議時的應變計劃。

228. 審計署署長報告書第6章第4.30段載述，在2006年11月舉行的市場推廣及業務發展委員會會議上，旅遊事務專員表示，旅發局應為大型活動尋求更多贊助。委員會詢問她為何作出上述評論，以及她作出有關評論時是否知道有關優先取捨權的共識。

229. **旅遊事務專員**表示，她當時並不知道有優先取捨權。她只是陳述一個一般觀察，即若大型活動的大部分經費來自公帑，長遠而言，不會有助旅發局的健康發展。商業贊助會提升這些活動的活力，並有助更新活動形式。她認為，旅發局應根據過去數年舉辦大型活動的經驗，就大型活動的策略、形式、開支和贊助進行更全面的檢討，以期找出更具成本效益的方法，舉辦及推廣這些活動。

230. 就此，委員會詢問有否就2008匯演尋求新的贊助商。**旅發局總幹事**表示，美國運通以巡遊路線贊助機構身份參加是次匯演。旅發局日後會為大型活動積極尋找更多贊助。

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

231. 由於前總幹事較早時候提述，作為總幹事，她有權批准贊助協議，無須取得理事會的批准，委員會詢問，根據旅發局的指引，前總幹事是否獲授權或有權批准2006及2007匯演的贊助合約，包括在延續贊助時給予該公司優先取捨權。

232. **旅發局副總幹事**在2008年3月3日及3月10日的函件中表示，旅發局在簽訂贊助協議時，一直遵照現行採購指引所訂的審批上限。由於與X公司簽訂的2006及2007匯演的贊助合約每次匯演的贊助額為380萬元，數額仍在總幹事500萬元的批核權限之內，儘管該合約涵蓋兩年，總額達760萬元。

233. **旅發局前主席**亦在2008年3月3日的函件(**附錄63**)中確認，總幹事確實有權就已獲產品及活動委員會批准列入年度業務計劃內的項目洽談協議。關於如何具體落實年度業務計劃的細節，一向交由管理層決定。以她記憶所及，不論委員會或理事會，均沒有參與任何與運作有關的協議談判。

234. 委員會從副總幹事的上述回應得悉，旅發局就贊助協議應用了採購方面的批核權限。然而，委員會認為，旅發局不應把採購事宜的批核權限應用於訂立贊助協議，因為採購事宜和贊助事宜的性質不同。因此，委員會就旅發局內簽訂贊助協議的批核權限詢問旅發局現任主席的意見。

235. **旅發局主席**在2008年3月10日的函件(**附錄64**)中表示，旅發局管理層在簽訂贊助合約時，一直遵照現行採購指引所訂的批核權限。作為旅發局主席，他認為有需要就簽訂贊助協議制訂明確的指引，特別是如協議牽涉的贊助金額龐大，而為期又超過一年，須提交理事會審議。因此，他已指示旅發局管理層就簽訂贊助協議的權限制訂一套指引，並提交予理事會或理事會的相關委員會審批。

K. 結論及建議

236. 委員會在研究審計署署長報告書指出的問題及在公開聆訊中進一步揭露的問題後，發現香港旅遊發展局(旅發局)缺乏良好的企業管治及良好的管理。委員會並且發現旅發局在市場推廣活動的規劃、推行及評估方面均存在問題與缺失。

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

237. 委員會認為，旅發局理事會、政府當局及旅發局最高管理層均須對旅發局在管治及管理上出現的各種各樣問題及不當情況負上責任。對所有負責運用公帑的人，特別是與旅發局相若的公帑資助法定機構而言，這些問題及不當情況都是反面教材。

238. 委員會曾就這些問題及不當情況的成因及原因，以及理事會、政府當局及旅發局最高管理層須負上何種程度的責任進行廣泛討論。委員會認為，旅發局理事會及最高管理層應該為旅發局缺乏良好管治及良好管理而受譴責。委員會亦對政府當局未能有效履行其在旅發局的管治，尤其是在撥款管制方面擔當的角色，感到深切關注，並認為不可接受。委員會經考慮有關各方分別擔當的角色及其參與程度後認為各方須負上的責任，以及委員會的研究結果及觀察所得，載述於下文各段。

企業管治

缺乏良好的企業管治

239. 旅發局在企業管治上出現的問題及不當情況如下：

- (a) 在2002-2003年度至2007-2008年度數年間(2003-2004年度除外)，旅發局在其業務計劃和財政預算經政府當局根據《香港旅遊發展局條例》第17B(1)條批准前，已為開支作出承擔；
- (b) 旅發局理事會一名成員在2001-2002年度至2006-2007年度期間沒有提交利益申報表格，另有兩名成員亦沒有提交2003-2004年度的利益申報表格；
- (c) 部分理事會成員在理事會／委員會會議的出席率甚低，令人難以接受；
- (d) 按表現釐定的浮動薪酬金額，是根據旅發局高層人員各自擬備的自我評核報告而非參照任何預先制定的客觀準則來決定。這種決定浮動薪酬的方法可被批評為隨意、不公正及容易被濫用和徇私，從以下事實可見：在2004-2005年度至2006-2007年度期間，部分高層人員雖未能達到多項匯報目標或主要業績指標，卻依然獲發浮動薪酬全額；

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

- (e) 某些範疇缺乏正式的規則和程序，而這些規則和程序對維持良好企業管治模式至為重要。例如：
- (i) 在旅發局成立(即2001年4月1日)之後6年多(即2007年9月)，載述理事會議事程序的旅發局成員資料手冊(內容包括理事會會議的法定人數)才由理事會批准；
 - (ii) 適用於招聘及委任事宜的安排，在2005年(即旅發局已成立4年後)才由財務及編制委員會批准；及
 - (iii) 旅發局管理層沒有就簽訂贊助協議的權限制訂具體指引以供理事會審批，下文第239(i)段提述的與X公司就冠名贊助協議續約一事正顯示這點。由於缺乏這些指引，儘管採購事宜與贊助事宜的性質不同，但旅發局管理層卻把採購事宜的批核權限應用於訂立贊助協議。旅發局管理層未有取得理事會的批准便簽訂贊助協議，可被批評為未經適當授權下接受贊助；
- (f) 旅發局的員工招聘程序充滿缺失和漏洞，其公開、公平及公正的程度，遠低於公帑資助法定機構應有的水準。例如：
- (i) 在若干個案中，關於申請者數目、經篩選後獲邀參加面試者的數目及篩選準則的資料，均沒有記錄在案；及
 - (ii) 在2001年4月招聘前策略籌劃及市場推廣總經理的過程中，旅發局前主席及前財務及編制委員會主席決定錄用前總幹事介紹的人選，沒有進行公開招聘程序。招聘過程或面試人員的評估詳情，亦無文件記錄。由於這些缺失，招聘過程可被批評為不公開及不公平；
- (g) 在採購事宜、酬酢開支及公幹開支方面，旅發局的《財務政策及程序》及其他指引訂明的政策及規定並未得到遵循，從下列事例可見：
- (i) 更改合約沒有事先取得有關主管人員的批准(詳情見下文第279(b)(i)段)；
 - (ii) 就2006香港購物節的“光影水躍”多媒體水幕匯演支付合約規定以外共達49,000元的款項，沒有事先取得前總幹事或前副總幹事的批准；

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

- (iii) 在審計署發現的某些個案中，酬酢開支超出每人開支限額；及
- (iv) 在審計署發現的某些個案中，員工在啟程公幹前並未取得事先批准。在其中一個個案中，有關的經理與其他有關職員在該名經理啟程前沒有確定其公幹申請是否已確實得到前副總幹事批准。該名經理啟程離港當天雖然還未收到已處理的公幹申請表，仍然啟程出發。直至該名經理完成公幹回港後，才發現前副總幹事其實已否決其公幹申請。此個案反映有關員工沒有適當地注意遵守公幹須獲事先批准的規定；
- (h) 旅發局的辦公室行政系統混亂，充滿缺失和漏洞，從下列事例可以反映：
- (i) 沒有設立系統，以確保重要文件(例如前總幹事的第二份僱傭合約)獲得適當和及時處理，導致出現下述情況：
- 旅發局在2004年11月才知悉前總幹事尚未簽署第二份僱傭合約(列印於合約上的日期是2004年4月2日)。旅發局只備有顯示該合約截至2005年2月還未簽妥的紀錄，但沒有任何紀錄可顯示前總幹事簽署合約的確實日期。旅發局在沒有簽妥的僱傭合約的情況下便支付薪酬給前總幹事，反映會計程序有不足，可被批評為沒有適當憑據便作出開支；及
- 前副總幹事因遺漏而沒有把上述合約的副本送交合約上列明的任何副本收件人，至2006年4月才補辦；及
- (ii) 關於一名經理在取得批准前已啟程公幹的個案，註明前副總幹事拒絕批准的公幹申請表不翼而飛；及
- (i) 自1999年，香港旅遊協會／旅發局有長達8年從未質疑下述情況是否恰當：只憑與X公司的共識(而該共識沒有在冠名贊助協議或任何其他文件中反映或記錄)，便把新春國際匯演(匯演)冠名贊助的優先取捨權給予X公司。此問題只是在審計署於2007年提出質疑後才被揭發。因此，過去8年，除X公司外，沒有任何團體獲邀競投匯演的冠名贊助，以致在整段期間，X公司均可就冠名贊助協議獲得續約。

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

缺乏良好企業管治的責任問題

240. 委員會認為，旅發局理事會、政府當局及旅發局最高管理層均須對旅發局缺乏良好企業管治負責。詳情載述於下文。

旅發局理事會

241. 理事會是旅發局的管治組織，應負責監察旅發局管理層的表現。在這方面，理事會應要求管理層有高水平的企業管治。對於理事會未能察覺旅發局在管治及管理方面的問題及不當情況，亦未能在堅守良好企業管治原則方面豎立良好榜樣，以供旅發局管理層依循，委員會感到驚訝，並認為不可接受。

242. 關於在2001年4月招聘前策略籌劃及市場推廣總經理，旅發局前主席及前財務及編制委員會主席在與前總幹事介紹的人選面試後，均認為該名人選的資歷極為適合上述職位。由於二人都希望盡快找到適合的人選擔任該職位，故未有理會相關的程序事宜。委員會認為，即使他們二人認為空缺急需填補，而唯一申請人亦屬適當人選，也決不能令招聘過程的公開及公平性受損。這點對此個案尤其重要，因為職位申請人是經由前總幹事介紹。若當時有進行公開招聘，旅發局可以有機會考慮市場上其他合資格的人選。

243. 前財務及編制委員會主席亦曾表示，如他們經過公開招聘方式，為空缺刊登廣告或透過獵頭公司物色人選，雖然這做法可能較為可取，但他們依然會挑選該名人選，因為她在旅發局出任前策略籌劃及市場推廣總經理期間的表現，證明她確實是一個人才。委員會對此言論感到驚訝，並認為任何出任公帑資助機構人事和財務事宜方面重要職位的人，有無視正當程序和適當過程的心態，是不可接受的；因為正當程序和適當過程是良好企業管治的重要元素。

政府當局

244. 委員會認為，由於政府當局未能訂立機制以確保監管旅發局資助金的管制人員能有效履行其角色及責任，因此須對旅發局缺乏良好企業管治負上責任。

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

245. 根據《公共財政條例》，管制人員須負責和交代在其管制下的公帑獲正確使用。然而，商務及經濟發展局常任秘書長(工商及旅遊)雖然是旅發局的管制人員，卻沒有獲委任為理事會成員，而獲委任為理事會成員的旅遊事務專員卻沒有管制人員的責任或權力。這項安排意味着有關的管制人員可能沒有關於旅發局運作的第一手資料。

246. 委員會察悉，財務通告第9/2004號列明管制人員可採取何種措施，以履行其對受資助機構的撥款管制責任。然而，委員會對以下情況感到深切關注，並認為不可接受：

- (a) 在旅發局發現的各種問題及不當情況反映出，上述措施即使獲當局採用，仍不足以確保旅發局會按照合乎經濟、效率及成效的原則使用公帑；及
- (b) 在2001年及2004年，財政司司長儘管沒有旅發局前總幹事的僱傭合約副本，仍行使其獲轉授的權力，批准該前總幹事的薪酬福利及其他聘用條件，此一事實清楚顯示有關的管制人員沒有履行其責任，以確保政府當局在行使權力委任有關的總幹事時按適當程序進行(詳情見下文第270段)。

247. 此外，委員會深切關注，政府當局在委任旅遊事務專員為理事會成員時，沒有訂明預期她會履行的角色及責任，而她的角色、地位及責任與理事會所有其他成員無異。

248. 委員會認為，旅遊事務專員作為理事會內的指定政府代表、理事會副主席及理事會轄下全部4個委員會的成員，應有獨特的角色。具體而言，她應擔當監督的角色，確保旅發局實行良好的企業管治，並使該局獲得的公帑用得其所。委員會作此評論時，是考慮到旅遊事務專員是理事會與政府當局之間的聯繫、商務及經濟發展局局長和商務及經濟發展局常任秘書長(工商及旅遊)兩者在行使其法定權力時均會考慮旅遊事務專員的意見，同時，旅遊事務署屬少數須為公帑資助法定機構(例如旅發局)的工作負上指定責任的政府部門之一。

249. 委員會亦深切關注，旅發局在企業管治及管理方面出現的問題及不當情況，反映出歷任的旅遊事務專員均未能有效履行其監督的角色，尤其是她們均未能察覺旅發局在政府當局批准該局的業務計劃和財政預算前對開支作出承擔乃屬不當，沒有及早採取補救行動。

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

250. 委員會認為，由於旅遊事務專員是理事會及政府當局之間的聯繫，她應確保只有對旅發局工作有承擔的人才會獲政府當局委任為理事會成員。然而，一名成員在2002-2003年度至2006-2007年度期間，在理事會曾舉行的31次會議中只出席其中9次會議(29%)。在2005-2006年度至2006-2007年度期間，財務及編制委員會曾召開15次會議，該名成員亦全部缺席。儘管如此，他仍在2005年11月和2006年11月兩度再獲委任為理事會成員。就此，在確保獲委任為理事會成員的人士均有承擔及有時間作出貢獻方面，各相關的旅遊事務專員均未有履行其責任。

旅發局的最高管理層

251. 旅發局最高管理層須直接為旅發局在企業管治上的缺失及管理工作上出現的不當情況負責。最高管理層未能確保旅發局在企業管治、有效運作、合規及行政方面採納高的標準，亦未能訂立制度和機制協助旅發局達到這些標準。

252. 委員會特別譴責前總幹事，因她未能履行其作為旅發局最高行政人員的職責。委員會亦對前總幹事行事的謹慎程度及對管理公營資助機構的知識水平，遠低於人們期望出任公帑資助法定機構行政主管人員具有的水平，表示極度遺憾。具體而言，她未能表現她對資助機構相關的法定要求和正當程序有足夠的認識或重視。部分事例如下：

- (a) 關於前總幹事何以介紹她的前同事擔任策略籌劃及市場推廣總經理一職而沒有建議旅發局主席及財務及編制委員會主席進行公開招聘的問題，前總幹事聲稱，她當時剛到旅發局履新，不清楚旅發局的招聘程序。然而，她沒有主動瞭解情況，只依靠其他同事在覺得有問題時提供意見；
- (b) 關於在下文第260至274段論及的行政人員醫療保險計劃，前總幹事聲稱，她沒有想到此事須取得財政司司長的批准，並表示向財政司司長申請批准並非她的責任。她甚至在收到僱傭合約後差不多一年之久，而且距合約訂明的生效期很長的一段時間，仍未簽署該合約。前總幹事即使在處理其本人的僱傭合約時亦忽略正當程序，使人十分懷疑她是否有能力妥善管理旅發局；及
- (c) 關於匯演的冠名贊助，前總幹事聲稱，她曾要求前市場推廣總經理接觸其他公司，瞭解他們是否有興趣擔任冠名贊助商。她並且聲稱，由於市場推廣總經理只以口頭接觸有關公司，因此沒有文件記錄有關詳情。前總幹事容許市場

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

推廣總經理以口頭方式尋求贊助而沒有擬訂清晰的目標公司羣組，此一事實顯示她認為依循正當程序行事並不重要。

253. 委員會認為，前副總幹事身為旅發局的副主管及理事會的秘書，需要對旅發局企業管治上的各種問題和缺失負上特別責任。委員會譴責前副總幹事，原因如下：

- (a) 她未能履行其職責說明內載列的職責，確保所有企業活動和運作均符合《香港旅遊發展局條例》、企業管治的原則、法律及規例，以及最佳業務運作模式。前副總幹事身為負責運作支援的主管，應直接對旅發局缺乏內部監控及管理混亂負責；
- (b) 她身為理事會的秘書，卻未能協助理事會制訂適當程序以供處理會務，這點從她沒有協助理事會將旅發局成員資料手冊正規化可見一斑；及
- (c) 她未能有效履行其重要的“把關人角色”——此角色旨在使前總幹事可集中精神處理市場推廣的業務。在某些情況下，前副總幹事既未能在合規事宜方面協助前總幹事，亦未能履行其制衡的職能，以及在既有的運作模式中找出漏洞及不當之處。

公帑資助法定機構的管治組織、作為管治組織成員的政府代表及該等機構的最高行政人員三者的角色及責任

254. 這是委員會近年撰寫的第三份關於公帑資助法定機構的企業管治及管理事宜的報告書。委員會的首份報告書關乎英基學校協會(英基)的機構管治及總部行政(委員會第四十三號報告書)。第二份報告書則關乎“香港應用科技研究院有限公司(應科院)的行政管理”(委員會第四十八號報告書)。在英基、應科院及旅發局，其協會／管理局(管治組織)內均有政府官員出任成員，但企業管治及管理方面的各種問題和不當情況仍層出不窮。這反映出只靠委任政府官員出任公帑資助法定機構的管治組織成員，並不能保證此類機構的企業管治及管理將達到高的水平，委員會對此感到深切關注。

255. 委員會亦發現以下情況，並認為不可接受：公帑資助法定機構的管治組織、作為管治組織成員的政府代表及該等機構的最高行政人員三者之間缺乏清楚劃分的角色及責任。委員會看到清楚訂明上述組

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

組織及人員的角色及責任的優點，因為訂明的角色及責任可供界定其各自的問責範圍，並可為監察及評估其表現提供依據。在此方面，委員會對於政府當局因應立法會2000年的建議就公營架構內各諮詢及法定組織進行全面檢討時，未能特別針對這個問題進行研究感到失望。

256. 委員會在應科院的個案中建議，政府當局應檢討獲委任加入法定機構或公帑資助機構的管治組織及委員會的政府官員的角色及責任。政府當局已接納此項建議並正進行檢討。檢討結果將於2008年上半年向委員會匯報。政務司司長在2007年11月7日告知委員會有關檢討範圍的函件載於**附錄65**。

257. 鑒於關乎公帑資助法定機構企業管治的問題及不當情況不時反覆出現，委員會強烈促請政務司司長：

- (a) 加快進行上述檢討，並在檢討過程中：
 - (i) 審慎研究政府當局如何能確保公帑資助的法定機構實行良好的企業管治及管理；及
 - (ii) 考慮就公帑資助法定機構的管治組織、獲委任加入有關管治組織的政府代表、公帑資助法定機構的最高行政人員三者各自的角色及責任，公布明確的要求；及
- (b) 不遲於2008年6月向委員會匯報檢討結果。

258. 此外，委員會強烈促請政府當局：

- (a) 鑒於委員會在上文第244至250段提述的研究結果及觀察所得：
 - (i) 就如何確保公帑資助法定機構的管制人員能有效履行其角色及責任進行檢討，並考慮制定措施，例如指定政府代表加入有關機構的管治組織以履行指明的角色及責任，並設立常設機制，以供指定的政府代表向負責的政策局局長及／或管制人員匯報有關機構的重要事項或問題；及
 - (ii) 在委任政府代表加入公帑資助法定機構的管治組織時，清楚述明預期他們將會履行的角色及責任；

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

- (b) 採取措施，確保獲委任為公帑資助法定機構的管治組織成員的人士完全知悉其角色及責任，並協助他們有效履行這些角色及責任；及
- (c) 為使公帑資助法定機構的最高行政人員能有效履行其角色及責任，應採取措施，確保最高行政人員清楚瞭解與所屬機構相關的法例、政府規則、規例及政策、控制及管理公共財政的架構，以及規範使用公帑的正當程序。

政府當局及旅發局就審計署署長報告書所提及各項有關企業管治事宜的審計署的建議作出的回應

259. 委員會察悉：

- (a) 商務及經濟發展局局長已指定旅發局在每年2月28日向他提交業務計劃及財政預算，以期可在每年4月1日或之前完成審批程序；
- (b) 旅發局總幹事已承諾會就簽訂贊助協議的權限制定具體指引，並把指引提交理事會或理事會轄下的有關委員會審批；
- (c) 旅發局總幹事已同意審計署署長報告書第5章第2.5、2.17、2.24、2.30、2.34、2.38及2.44段提出的審計署建議；及
- (d) 商務及經濟發展局局長已同意審計署署長報告書第5章第2.9、2.16及2.25段所作的審計署建議。

為前總幹事及其家人購買的行政人員醫療保險計劃

260. 委員會曾就為前總幹事及其家人購買行政人員醫療保險計劃一事，詳細審議前總幹事的僱傭合約條款，以及該合約在何種情況下訂立。在此方面，委員會觀察到下列的不當之處：

- (a) 雖然根據《香港旅遊發展局條例》，總幹事的薪酬及其他聘用條款均須經行政長官批准，而有關權力已轉授予財政司司長，但上述行政人員醫療保險計劃並未經財政司司長批准；及
- (b) 前總幹事的行政人員醫療保險計劃所提供的福利，較其僱傭合約訂明的旅發局公司醫療保險計劃所提供的福利為

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

佳。根據合約，總幹事可享有旅發局《僱員手冊》所列的醫療及牙科福利。行政人員醫療保險計劃在2004年9月22日至2006年9月21日兩年的保費為177,404元。

提供行政人員醫療保險計劃的責任問題

261. 委員會認為，旅發局前主席、前總幹事、前副總幹事及政府當局均須對此項事宜負責，詳情載述於下文。

262. 雖然前主席記不起在商討續約時曾同意前總幹事的要求，把總幹事的醫療保險計劃升級，但委員會察悉，根據前財務及編制委員會主席的證供，當時有協議表示前總幹事可着手物色行政人員醫療保險計劃。前總幹事的證供顯示，她瞭解到協議將會是她可享有與旅發局標準僱傭合約所載不同的行政人員醫療保險計劃。委員會根據已取得的證供，認為前主席可能只是口頭同意前總幹事可着手物色行政人員醫療保險計劃。

263. 委員會察悉，旅發局前主席聲稱，她被前副總幹事2004年9月2日的電郵誤導，才會批准購買行政人員醫療保險計劃。該電郵述明，“本人(即副總幹事)瞭解到，Clara(即總幹事)續約條款之一，是她本人及其家人可享有一份行政人員醫療保險計劃。”不過，前主席既是與前總幹事就後者續約條款談判的一方，亦是合約簽署一方，應完全知悉合約所載的全部條款。前主席被要求批准購買行政人員醫療保險計劃時，應該提出質疑，並且採取行動核實合約是否訂明這項保險計劃。前主席沒有這樣做，反映出她以草率的態度處理此事，委員會對此表示遺憾。委員會認為，倘若前主席曾核對合約，她應發現到行政人員醫療保險計劃有違合約的明訂條款，而很多與此計劃相關的問題，包括保費的支付，應可避免。

264. 前總幹事作為旅發局的最高行政人員，應熟悉《香港旅遊發展局條例》中關於誰人有權批准其聘用條款的規定，故當時應提醒主席及負責人員，須根據《香港旅遊發展局條例》就行政人員醫療保險計劃申請批准，並確保已提出有關的申請。

265. 前總幹事作為訂立僱傭合約的其中一方，應對合約內各項條款的精確內容十分清楚。前總幹事簽訂沒有訂明簽署方可享有行政人員醫療保險計劃福利的合約，卻又照樣享用此項福利，可被批評為過於

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

重視她個人可享有的權利而沒有充分顧及法例的規定、她的合約的明訂條款，以及旅發局當時向所有其他員工提供的醫療保險計劃所涵蓋的範圍。

266. 委員會提出上述意見時，並沒有忽略前總幹事的聲稱，她說作為一名僱員，她為自己爭取更佳的保障及更好的薪酬福利條款並無不妥。委員會不是就任何僱員為自己爭取更佳薪酬福利的權利提出爭議，但認為此事的癥結在於有關的行政人員醫療保險計劃沒有按照法例的要求獲得批准，亦違反了僱傭合約的明訂條款。委員會對於前總幹事享有她無權享有的福利感到震驚，並認為完全不可接受。

267. 前副總幹事作為草擬前總幹事僱傭合約的負責人員，應對合約內各項條款的精確內容十分清楚。前副總幹事既是理事會的秘書，亦是負責監督旅發局合規事宜的人員，應熟悉《香港旅遊發展局條例》所載的各項規定。前副總幹事就上述行政人員醫療保險計劃向前主席申請審批前，應確定該計劃已根據《香港旅遊發展局條例》獲得批准。鑒於合約已有明訂條款，而主席又沒有就此事作出明確指示，儘管前副總幹事聲稱有關條款可能已因前主席及前總幹事之間的口頭協議而有所變更，然而，經考慮其他證人的證供後，委員會不接受前副總幹事有合理憑據得出合約條款已有所改變的結論。

268. 委員會亦察悉，前業界培訓及人力資源總經理曾向前副總幹事指出，有關的行政人員醫療保險計劃是一份“超級醫療保險計劃”，替總幹事購買此計劃有違市場慣例，難以找到理據支持，以及會產生公信力問題。委員會認為，業界培訓及人力資源總經理的意見應足以令前副總幹事提高警覺，並將此視為嚴重的警告訊號，須提請主席注意。然而，前副總幹事沒有因應這警覺提示來行事。

269. 前副總幹事是草擬前總幹事第二份僱傭合約的人員，亦是理事會的秘書，有責任協理事會確保僱傭合約的內容及其審批程序符合法定要求。然而，前副總幹事沒有就合約條款有否變更向前主席或前財務及編制委員會主席尋求所須的澄清或確認，也沒有充分理會業界培訓及人力資源總經理提出的警覺提示，反而按照由前總幹事提供、缺乏佐證的口頭資料行事。此舉令前副總幹事可被批評為只依照上司的指示辦事而不作獨立判斷，也不注意法例的規定。在此方面，委員會認為前副總幹事難辭其咎，並予以譴責，因為她未能按照人們期望一個擁有她的背景、經驗及在機構內擔任高級職位的人應有的方式履行職務，也沒有充分謹慎和盡責履行職務。

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

270. 委員會察悉，前總幹事2001年1月23日的首份僱傭合約，當中載有某些條款，是前主席2000年11月4日信件列明並經財政司司長批准的主要聘用及薪酬條款以外的條款。此外，政府當局沒有在財政司司長作出批准前取得總幹事僱傭合約的草擬本。關於前總幹事的第二份合約，委員會察悉，財政司司長參照前主席2004年3月4日只列出總幹事主要聘用條款的信件，並再次在沒有取得合約的草擬本的情況下，批准再次聘用前總幹事，以及批准其薪酬待遇和聘用條款。委員會認為，當時的旅發局管制人員及當時的旅遊事務專員應先向旅發局索取聘用前總幹事的全部條款及條件，然後才向財政司司長建議批准總幹事的再次聘用、薪酬及聘用條款。委員會對上述各方在兩次聘用過程均沒有這樣做感到失望。

271. 委員會對以下情況感到費解和不可接受：在公開聆訊的過程中揭示，儘管列印於合約上的日期為2004年4月2日，前總幹事的第二份僱傭合約在2005年2月尚未簽妥，而旅發局沒有紀錄可顯示前總幹事簽署該合約的確實日期。這項遺漏在負責的職員於2004年11月着手向前總幹事支付渡假旅費津貼時才浮現。資料亦揭露，前副總幹事遺漏了把上述合約的副本送交合約上註明的副本收件人(即經濟發展及勞工局常任秘書長、旅遊事務專員及財務及編制委員會主席)，直至2006年4月才補辦。

272. 正如委員會在上文第239(h)(i)段所述，旅發局在沒有已簽妥的僱傭合約作憑據的情況下支付薪酬給前總幹事，可被批評為沒有適當憑據便作出開支，尤其是所支付的薪金較前總幹事於2001年簽訂的首份僱傭合約訂明的薪金為高。有關處理前總幹事第二份合約的種種遺漏，亦使旅發局的行政管理工作予人不良的印象。

收回保費差額及其他跟進行動

273. 委員會認為前總幹事無權享有行政人員醫療保險計劃。即使旅發局前主席及前財務及編制委員會主席曾口頭上同意前總幹事可物色一個合適的行政人員醫療保險計劃，但事實仍然是前總幹事的僱傭合約沒有提供該保險計劃，因為合約清楚訂明，“本合約所載為立約各方所瞭解的全部內容，並取代所有關於本合約所載事項的先前協議及安排(如有)。本合約的條款除非經雙方書面同意，否則不得修改、增補或撤銷。”沒有證據顯示合約條款曾經修改，為行政人員醫療保險計劃訂定條文。

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

274. 鑒於有關僱傭合約中已有明訂條款，而行政人員醫療保險計劃亦沒有依循正當程序處理及沒有取得須由財政司司長作出的批准，委員會強烈促請旅發局積極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，並向委員會匯報其考慮的結果。鑒於委員會就提供行政人員醫療保險計劃一事的研究結果，委員會亦強烈促請政府當局考慮應否將此事轉交任何執法機關跟進。

衡量服務表現的準則和匯報工作

275. 旅發局在衡量服務表現的準則和匯報工作方面的問題及不當情況如下：

- (a) 旅發局年度業務計劃和財政預算所訂的4組主要業績指標，是為衡量旅遊業的表現而制訂的，不能直接用作衡量旅發局在市場推廣活動方面的表現；
- (b) 旅發局沒有在2001-2002至2005-2006年度的各份年報內列出衡量服務表現的準則(目標和指標)；
- (c) 當時的經濟發展及勞工局在其2007-2008年度管制人員報告內只載列香港旅遊業的業績指標而沒有載列“目標”以供衡量旅發局的表現；及
- (d) 在2001-2002至2005-2006年度，旅發局的年報都是在相關年度結束約一年後(即核數師核證帳目後160日至217日)才提交立法會省覽。

276. 委員會察悉：

- (a) 旅發局總幹事正探討可否把擬備及向理事會提交經審核的財務報表的時間表提早，以便把每個財政年度結束後向立法會提交相關年報以供省覽的時間推前；
- (b) 旅發局總幹事同意審計署署長報告書第5章第3.7段所載的審計署建議；及
- (c) 商務及經濟發展局局長同意審計署署長報告書第5章第3.8段所載的審計署建議。

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

薪酬及招聘

277. 委員會觀察到旅發局在薪酬及招聘方面有以下問題及不當情況：

- (a) 截至2007年4月，7名總辦事處人員和兩名全球辦事處人員的薪酬高於所屬薪幅頂點；
- (b) 雖然旅發局曾向理事會建議於2005-2006年度後推出把第13個月薪金轉為按表現釐定的浮動薪酬的安排，但截至2007年6月，旅發局仍未就推行有關安排尋求理事會的指示；
- (c) 旅發局在2006年在兩名總經理的合約內加入了一項一年終止的條款，但在2007年另外兩名總經理的合約內，並無加入終止條款；
- (d) 用作釐定按表現發放的浮動薪酬的目標和既定指標，並未與有關的高層人員商定，違反了其僱傭合約的條件。反之，旅發局年度業務計劃和財政預算所訂的業績指標和其他目標被視為經商定的目標和既定指標，然而，旅發局在2004-2005年度至2006-2007年度釐定不同高層人員的有關浮動薪酬時，仍採用了以下的不同準則：
 - (i) 總幹事在2004-2005年度匯報的9項目標中，有3項未能達標，但她獲發放全額。3名總經理在2004-2005年度亦獲發放全額，雖然其中一名總經理在11項主要業績指標中有4項未能達標，另一名在6項主要業績指標中有3項未能達標，其餘一名在4項主要業績指標中有兩項未能達標；
 - (ii) 一名總經理在2005-2006年度獲發放全額，雖然他在9項主要業績指標中有1項未能達標；及
 - (iii) 3名總經理在2006-2007年度獲發放全額，雖然其中一名在9項主要業績指標中有4項未能達標，另一名在5項主要業績指標中有兩項未能達標，其餘一名在5項主要業績指標中有3項未能達標；
- (e) 旅發局在2007年9月才完成有關向員工發放署任津貼的檢討，雖然該事項的檢討在2005年9月已首次提出；

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

- (f) 儘管旅發局的《僱員手冊》和總辦事處人員僱傭合約均沒有說明會提供泊車位，旅發局在2006-2007年度租用了4個泊車位，供副總幹事和3名總經理使用；
- (g) 審計署曾審查2006年3月至2007年6月期間的15宗招聘個案，在當中發現：
 - (i) 在其中一宗個案中，有一名獲旅發局甄選的應徵者在到任前，參與旅發局另一個招聘的面試工作；
 - (ii) 有11宗個案只由一名旅發局人員進行面試(即沒有由遴選委員會進行面試)；
 - (iii) 其中4宗個案並無紀錄顯示申請者的數目及經篩選後獲邀參加面試者的數目；及
 - (iv) 11宗個案並無記錄篩選準則；及
- (h) 在前總幹事在任時招聘的5名業界培訓及人力資源總經理及一名策略籌劃及市場推廣總經理中，除了一名業界培訓及人力資源總經理的招聘外，旅發局並無備存紀錄以顯示申請者的數目及／或經篩選後獲邀參加面試者的數目。

278. 委員會察悉：

- (a) 擬議的高層人員工作表現管理制度的原則，包括各項主要業績指標、主要策略重點及能力評核的比重，在2008年1月獲財務及編制委員會確認，旅發局管理層會在2008年3月徵求理事會批准之前諮詢有關的員工；及
- (b) 旅發局總幹事同意審計署署長報告書第5章第4.14、4.18、4.26、4.40、4.45、4.49及4.56段所載的審計署的建議。

採購事宜

279. 旅發局在採購方面的問題及不當情況如下：

- (a) 旅發局的《財務政策及程序》所訂的60%至80%的技術評分比重，遠高於政府指引所訂的30%至40%的一般技術評分比重；

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

- (b) 審計署曾審查2005-2006年度及2006-2007年度的採購紀錄，當中發現：
- (i) 在一宗個案中，旅發局與承建商簽訂合約後，負責其事的旅發局人員沒有取得總幹事的事先批准便要求承建商進行額外工程；及
 - (ii) 在一宗個案中，旅發局沒有遵照《財務政策及程序》所訂的最佳運作模式，要求投標者分別提交技術細節及價格建議；及
- (c) 根據《財務政策及程序》，旅發局只須取得報價單／標書便可進行採購。相比之下，政府的指引規定在一般情況下，價值逾130萬元的採購，必須採用公開招標的方式進行。

280. 委員會察悉旅發局總幹事同意審計署署長報告書第5章第5.9段所載的審計署建議。

其他行政事宜

281. 旅發局在其他行政事宜方面的問題及不當情況如下：

- (a) 與項目有關的酬酢開支相關的資料不易取得；
- (b) 有4宗與項目有關的酬酢開支超出了《財務政策及程序》訂明的每人開支限額的個案。每宗的超支額約為11,400元至60,300元不等(即超支29%至170%)；
- (c) 在2007年10月以前，在某些情況下，旅發局人員一同用膳的開支，可在酬酢開支項下申請發還款項；
- (d) 與項目有關的公幹開支相關的資料不易取得；
- (e) 在2006-2007年度3宗個案中，有關人員在取得批准前已啟程公幹，違反了《財務政策及程序》的規定；
- (f) 在2006-2007年度7宗個案中，在取得公幹批准前已經購買機票；及

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

- (g) 旅發局容許其總經理於短程航班乘坐商務客位的做法，較政府的做法慷慨。

282. 委員會察悉旅發局總幹事同意審計署署長報告書第5章第6.14及6.22段所載的審計署建議。

市場推廣活動的規劃

283. 旅發局在市場推廣活動的規劃方面的問題如下：

- (a) 在敲定業務計劃和財政預算之前，旅發局只為旅遊業界舉行了一次業界交流會，並無為其他與旅遊業相關的人士／機構(例如零售及飲食業)舉行有系統的諮詢論壇以聽取意見；
- (b) 不同市場的平均每名旅客預算市場推廣開支差距甚大，一些較次要市場的預算市場推廣開支高於一些更重要市場；及
- (c) 沒有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。

284. 委員會察悉：

- (a) 旅發局的目標是維持均衡客源組合，令16個重點市場的旅客人數都有穩健的增長。2006年，來自5個首要市場的訪港旅客人次佔訪港旅客人次總數的75.1%。至於其他11個重點市場，其訪港旅客人次則佔訪港旅客人次總數的2.3%至0.8%不等；及
- (b) 旅發局總幹事同意審計署署長報告書第6章第2.6段所載的審計署建議。

全球辦事處及地區代辦

285. 有關全球辦事處及地區代辦的問題及缺失如下：

- (a) 並未就設立全球辦事處和地區代辦制訂指引和準則；

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

- (b) 儘管自2003年以來內地的訪港旅客增長率一直高企，而“個人遊”城市數目亦不斷增加，但內地4個全球辦事處的人手編制則幾乎維持不變；
- (c) 至於21個並未列為高潛力城市的“個人遊”城市，業務計劃並未列出特定的市場推廣策略和計劃；及
- (d) 根據當時的經濟發展及勞工局於2005年6月向當時的經濟事務委員會提交的文件所述，建議在北京及上海設立的兩間旅客諮詢及服務中心的“目標”是“每年接待100萬旅客人次”(即每間中心每年可接待50萬旅客人次)。根據前總幹事所述，鑒於北京旅客諮詢及服務中心的大小，實際上根本不可能達到這個目標。事實顯示，北京旅客諮詢及服務中心在2006年只接待了約33 000旅客人次，遠低於50萬人次的“目標”。由於用作訂立“目標”的資料由旅發局管理層提供，以向理事會申請批准設立兩間旅客諮詢及服務中心的建議，委員會認為前總幹事誤導了理事會，從而誤導了當時的經濟發展及勞工局。這種情況完全不可接受。

286. 委員會察悉：

- (a) 旅發局承諾持續檢討其全球辦事處及地區代辦的人手編制，以顧及不斷轉變的市場情況及配合其市場推廣策略；
- (b) 旅發局密切監察客源市場的發展，並檢討是否需要設立全球辦事處和地區代辦。有關的建議會提交理事會考慮和批准；
- (c) 旅發局一直有定期檢討內地全球辦事處的人力資源，如有充分理由，亦會重新分配資源或調整人手；
- (d) 旅發局一直定期進行檢討並密切跟進內地的市場發展，亦會因應經選定的“個人遊”城市及其他內地城市的市場潛力，就其市場推廣策略作出需要的調整；及
- (e) 旅發局總幹事同意審計署署長報告書第6章第3.20段所載的審計署建議。

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

大型活動的推行及評估

287. 除上文第239(g)(ii)及239(i)段所述者外，旅發局在大型活動的推行及評估方面有下列問題及不當情況：

- (a) 截至2007年9月，旅發局仍未敲定就大型活動進行的檢討，這項檢討的目的是就有關為舉辦大型活動取得穩定及持續的撥款的長遠事宜向政府提供意見；
- (b) 2006-2007年度3項大型活動(即2006年香港購物節、2006年香港繽紛冬日節和2007年新春國際匯演之夜)未能全面達到表現目標；
- (c) “光影水躍”多媒體水幕匯演的單一招標安排可能不是最具成本效益的安排，因為市場上或許有其他公司擁有不同的技術，能以具競爭力的價格舉辦多媒體水幕匯演；
- (d) 透過年度招標為“香港繽紛冬日節”提供聖誕樹可能不是最具成本效益的做法。提供聖誕樹的合約倘若涵蓋多年，或可達致節省成本的目的。舉例來說，佔聖誕樹的成本相當大比例的金屬架的成本，可分多年攤銷；及
- (e) 沒有制訂機制以評估海外表演團體在新春國際匯演的表現是否物有所值。

288. 委員會察悉，旅發局總幹事同意審計署署長報告書第6章第4.37段所載的審計署建議。

其他市場推廣活動的推行及評估

289. 旅發局在其他市場推廣活動的推行及評估方面有下列問題及不當情況：

- (a) 旅發局在2005-2006年度至2006-2007年度展開全球推廣活動前未有訂立目標，以供評估這些活動在達致預期目標方面的成效；
- (b) 旅發局就舉辦煙火表演採用的合約安排可能不是最具成本效益的安排，因為在2004-2005年度至2006-2007年度期間，旅發局曾就舉辦煙火表演批出12份合約；

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

- (c) 2006-2007年度，在收回為安排本地旅遊業經營商參與展銷會而支付的直接開支方面，旅發局僅收回這些開支總額的60%，而未收回的直接費用達170萬元；
- (d) 旅發局管理層沒有向理事會成員提供由訪港考察促成的旅遊產品的資料，雖然旅發局在旅遊事務專員於2006年3月提出建議後同意提供有關資料；
- (e) 截至2007年8月，旅發局仍未完成就2006年訪港考察進行的評估檢討；
- (f) 關於在內地舉辦學校推廣活動的合約：
 - (i) 旅發局並無就投標者在闡釋標書時同意工作量減少和調低投標價格作出書面協議；
 - (ii) 由承辦商就向合作機構申索費用而提供的5張收據，均只由個別人士自行證明而未經適當核證。此外，亦沒有資料顯示這些人士是否代表任何機構收取這些款項；及
 - (iii) 旅發局在簽訂合約前付款予承辦商；
- (g) 旅發局僅收集到《香港電子雜誌》訂閱客戶人數約20%的旅遊模式資料及個人資料；及
- (h) 旅發局沒有遵照國家旅遊組織的最佳做法，進行轉化研究以評估其市場推廣活動。

290. 委員會察悉旅發局總幹事同意審計署署長報告書第6章第5.8、5.13、5.19、5.26、5.35(a)及(c)、5.40及5.45段所載的審計署建議。

優質旅遊服務計劃

291. 旅發局在優質旅遊服務計劃方面的問題如下：

- (a) 在2004至2006年期間，旅發局接獲對優質旅遊服務計劃認證商戶的投訴總數增加了33%，主要投訴的原因是服務質素欠佳；及

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

- (b) 優質旅遊服務計劃的營運收入未能抵銷營運開支。2006-2007年度的差額為530萬元，2007-2008年度的預算差額為590萬元。

292. 委員會察悉旅發局總幹事同意審計署署長報告書第6章第6.9段所載的審計署建議。

跟進行動

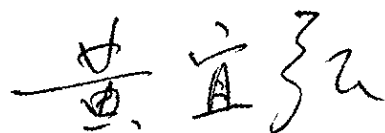
293. 委員會希望當局繼續向其報告以下事宜：

- (a) 2008年6月前報告政府當局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和責任進行檢討的結果，如上文第257段所述；
- (b) 政府當局對委員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所作的決定，如上文第258(a)(i)段所述；
- (c) 政府當局對於委員會就委任擔任公帑資助法定機構的管治組織成員的政府代表時，清楚述明預期他們將會履行的角色和責任提出的建議所作的決定，如上文第258(a)(ii)段所述；
- (d) 政府當局為確保公帑資助法定機構的管治組織成員完全知悉及能夠有效地履行其角色及責任而採取的措施，一如上文第258(b)段所述；
- (e) 政府當局為確保公帑資助法定機構的最高行政人員有效地履行其角色及責任而採取的措施，一如上文第258(c)段所述；
- (f) 旅發局就簽訂贊助協議的權限制定具體指引的進展，一如上文第259(b)段所述；
- (g) 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，一如上文第274段所述；

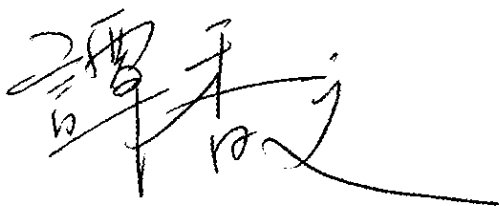
香港旅遊發展局：企業管治及行政事宜

香港旅遊發展局：市場推廣活動的規劃、推行及評估

- (h) 政府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，一如上文第274段所述；及
- (i) 落實審計署各項建議的任何進一步發展及進展。



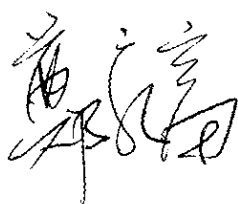
黃宜弘(主席)



譚香文(副主席)



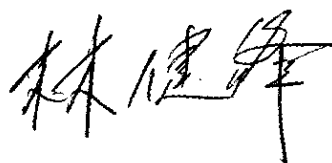
劉江華



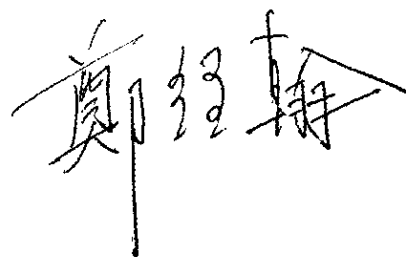
鄭家富



石禮謙



林健鋒



鄭經翰

2008年4月23日

審計署署長第四十九號報告書內
經政府帳目委員會在補充報告書研議的章節

審計署署長 第四十九號報告書		政府帳目委員會 第四十九A號報告書
<u>章節</u>	<u>項目</u>	<u>部</u>
5	香港旅遊發展局：企業管治及行政事宜	4
6	香港旅遊發展局：市場推廣活動的規劃、推行及評估	4

《香港特別行政區立法會議事規則》

72. 政府帳目委員會

(1) 立法會設有一個名為政府帳目委員會的常設委員會，負責研究審計署署長就以下各事宜提交的報告——

- (a) 政府的帳目；
- (b) 委員會認為須提交立法會省覽的其他帳目；及
- (c) 委員會認為與審計署署長履行職責或行使職權有關的事宜。

(2) 委員會亦須研究由審計署署長就其審計(衡工量值審計)工作而提交立法會省覽的報告。在該報告中，審計署署長就政府部門、憑藉任何條例審計署署長職權範圍所及的公共團體或組織或接受公帑補助的組織是否符合經濟原則及是否講求效率與效用，進行審計。

(3) 委員會由一名主席、副主席及5名委員組成，全部均須為立法會主席按內務委員會決定的選舉程序任命的議員。
(2005年第214號法律公告)

(3A) 委員會的會議法定人數為主席加上兩名委員。
(2005年第214號法律公告)

(3B) 如主席及副主席暫時缺席，委員會可在其缺席期間另選一委員代行主席之職。
(2005年第214號法律公告)

(3C) 所有在委員會內討論的事宜，須以參與表決的委員贊成者及反對者的過半數決定。主席或主持會議的任何其他委員不得參與表決，但如其他委員贊成者及反對者數目相等，則在此情況下他須作決定性表決。
(2005年第214號法律公告)

(4) 第(1)及(2)款所述的報告，一經提交立法會省覽，即當作已由立法會交付委員會研究。

(5) 除主席另有命令外，委員會根據第(8)款邀請任何人士列席的會議，新聞界及公眾人士得准進入會場旁聽。

(6) 委員會須在主席決定的日期、時間及地點舉行會議。會議的書面預告須在會議日期最少5整天前發給各委員及任何獲邀列席的人士；但主席可視個別情況指示給予較短時間的預告。

(7) (由2005年第214號法律公告廢除)

(8) 主席或委員會可邀請任何官員，或報告所指帳目所屬或與之有關的非政府團體或組織的成員或僱員，提供委員會在履行其職責時可能需要的資料，或作出解釋，或出示紀錄或文件；委員會亦可就該等資料、解釋、紀錄或文件邀請其他人士提供協助。

(9) 委員會須於審計署署長將政府帳目的審計報告提交立法會省覽之日起3個月內(或根據《核數條例》(第122章)第12條決定的較長時間內)就該審計署署長的報告提交報告。

(10) 委員會須於審計署署長將第(2)款所述的報告提交立法會省覽之日起3個月內(或立法會決定的較長時間內)，就審計署署長的報告提交報告。

(11) 除本議事規則另有規定外，委員會的行事方式及程序，由委員會自行決定。

**1998年2月11日臨時立法會會議上
政府帳目委員會主席提交臨時立法會的文件：
《香港特別行政區政府帳目審計工作的範圍 —— “衡工量值式審計”》**

工作範圍

1. 審計署署長可就任何決策局、部門、機構、其他公眾團體、公共機構或受審核機構在履行其職務時所遵守的經濟原則、取得的效率和效益進行調查。
2. “受審核機構”一詞包括 ——
 - (i) 審計署署長可根據任何有關條例所賦權力對其帳目加以審核的任何人士、法人團體或其他團體；
 - (ii) 過半數收入來自公帑的機構(但署長亦可根據補助條件中的一項協議對少過半數收入來自公帑的機構進行類似審核)；及
 - (iii) 行政長官為公眾利益計而根據《核數條例》(第122章)第15條的規定以書面授權署長對其帳目及紀錄進行審核的機構。
3. 上述工作範圍的定義，不應闡釋為給予審計署署長權利，使其可對審核中的任何決策局、部門、機構、其他公眾團體、公共機構或受審核機構的政策目標的優劣加以質詢，而依照下列準則，亦不得質詢求得此等政策目標的方法，但署長可對達到此等目標所用方法的經濟原則、效率和效益提出質詢。

準則

4. 審計署署長向立法會提交報告時，應享有很大自由。他可以促請立法會注意他在核數過程中所發現的任何情況，並指出所牽涉的財政問題。按照準則訂定的範圍，審計署署長不會評論行政會議及立法會的決策，但可指出此等決策對公帑的影響。
5. 審計署署長在審查政策目標如何執行的過程中，如有理由相信有關人員在制訂政策目標和作出決定時，可能缺乏足夠、有關和可靠的財政及其他資料作為制訂政策目標或作出決定的根據，而一些重要的基本假設亦可能不夠明確，他都可以進行調查，證實他的想法是否正確。調查結果如顯示他的想法正確，他便應把有關事項提交立法會，由政府帳目委員會提出進一步質詢。由於進行此類調查的程序，可能涉及審查政策目標的制訂方法，審計署署長向立法會作出報告時，不應對有關事項下任何判斷，而只應條陳事實，由政府帳目委員會根據此等事實提出質詢。

6. 審計署署長亦可 ——

- (i) 查核有關方面在釐定政策目標及作出決策時，是否有適當的權力；
- (ii) 查核有關方面有否作出令人滿意的安排，以期探討、揀選和評估其他推行政策的辦法；
- (iii) 查核既定的政策目標是否已明確界定；其後就推行政策所作的決定，是否符合核准的目標並由適當階層的人員運用適當權力作出；向執行人員發出的指示，又是否符合核准的政策目標和決定，並為有關人員清楚了解；
- (iv) 查核各項不同的政策目標，以及所選用的推行辦法，是否有衝突或可能有衝突；
- (v) 查核有關方面在將政策目標演繹為行動目標和成效標準方面，進展和效用如何；查核有關方面有否考慮其他服務水平成本及其他有關的因素，以及在成本變動時加以檢討；及
- (vi) 有權行使《核數條例》(第122章)第9條所授予的權力。

程序

7. 審計署署長須將其“衡工量值式審計”研究的結果，每年向立法會報告兩次。第一份報告書須於每個財政年度完結後7個月內，或行政長官另行規定的較長期間內，呈交立法會主席。報告書須在一個月內，或立法會主席另行規定的較長期間內，提交立法會。第二份報告書最遲須於每年4月7日或行政長官另行規定的日期之前，提交立法會主席，並且最遲須於4月30日或立法會主席另行規定的日期之前，提交立法會。

8. 審計署署長的報告書提交立法會後，須交付政府帳目委員會研究。政府帳目委員會研究審計署署長的報告書時，須依循立法會的《議事規則》。

9. 政府就本委員會報告書所提事項擬採取的行動，將在政府覆文內加以評論，政府覆文須在本委員會報告書提交立法會後3個月內，提交該會。

10. 本文所提及的立法會，在臨時立法會存在期間指臨時立法會。

**出席委員會聆訊的證人
(按出席次序排列)**

區璟智小姐, JP	旅遊事務專員
黃潔怡女士	助理旅遊事務專員
嚴惠敏小姐	旅遊事務署總經理(旅遊)
田北俊議員, GBS, JP	香港旅遊發展局主席
劉鎮漢先生	香港旅遊發展局總幹事
林雷穎嫻女士	香港旅遊發展局副總幹事
梁美寶小姐	香港旅遊發展局企業傳訊及公關總經理
周梁淑怡議員, GBS, JP	香港旅遊發展局前主席
臧明華女士	香港旅遊發展局前總幹事
李陳嘉恩女士	香港旅遊發展局前副總幹事
高鑑泉先生, BBS, JP	香港旅遊發展局前財務及編制委員會主席
陳愛麗小姐	香港旅遊發展局前業界培訓及人力資源總經理
劉伊雯女士	香港旅遊發展局前經理
黃楚霞小姐	香港旅遊發展局副總幹事秘書
劉麗媚小姐	香港旅遊發展局企業傳訊及公關總經理秘書

**政府帳目委員會主席黃宜弘議員, GBS
在2007年12月10日(星期一)
委員會公開聆訊中的序辭全文**

各位先生、女士，早晨。歡迎各位列席政府帳目委員會就審計署署長第四十九號衡工量值式審計結果報告書進行的公開聆訊。該報告書已在2007年11月28日提交立法會。

2. 政府帳目委員會是立法會轄下一個常設委員會。審計署署長對政府帳目進行審計及對政府和接受政府資助的組織進行衡工量值審計工作，並將報告書提交立法會後，政府帳目委員會便會研究這些報告書，藉以監察公共開支。委員會對審計署署長報告書進行的研究工作，涉及收集與報告書所載事實有關的證供，讓委員會可抱着建設性的精神和進取的態度作出結論及建議。我同時強調一點，整項研究工作的目的是希望從過往經驗中汲取的教訓，以及委員會對有關官員或其他有關人員的表現所提出的意見，能有助政府在顧及經濟原則和講求效率及效用的前提下，改善對公帑開支的控制。

3. 委員會按照既定程序研究審計署署長的報告書，在有需要的情况下會舉行公開聆訊，並會進行內部商議及發表委員會的報告書。委員會已訂定程序，確保有關的各方都有合理的陳詞機會。當委員會確信本身已確立有關的事實真相後，便會根據這些事實作出判斷，然後擬訂報告書的結論及建議。根據《立法會議事規則》第72條，委員會須在審計署署長報告書提交立法會省覽當日起計的3個月內，就該份報告書提交報告。在此之前，我們不會以委員會或個人名義，發表任何公開言論。

4. 委員會經過初步研究第四十九號報告書後，決定就報告書中的3個章節邀請有關官員和其他有關人員到委員會前，回答我們的問題。除今早進行的聆訊外，我們亦已預留2007年12月13日進行其他章節的公開聆訊。

5. 我想在此一提，審計署署長報告書在提交立法會之前不得向外公開，但委員會注意到，在第四十九號報告書提交立法會之前，傳媒作出了大量與報告書中處理的事宜有關的報道，部分報道更提及一些與報告書所載內容完全相同或相若的詳情。委員會對於出現這些外泄事件感到遺憾。

6. 今早的公開聆訊是關於第四十九號報告書第10章有關“外判公共租住屋邨的管理工作”一事。除第10章外，第四十九號報告書另有兩個章節關於政府外判服務。第8章關乎外判環境衛生服務，而第9章則關乎外判康樂及文化事務署的服務。委員會瞭解，這3個部門在管理外判工作方面，各有本身的獨特問題，但它們亦有很多共通的問題。委員會揀選了第10章進行公開聆訊，是因為在該3個部門中，房屋署外

判合約聘用的工人數目最多，合約價值最高，而且聘任的分包商數目亦最多。此外，該署亦有為數最多的與僱傭有關的不當個案。

7. 今早出席的證人是：房屋署署長陳鎮源先生、房屋署副署長(屋邨管理)劉啟雄先生、物業管理總經理(支援服務)招建慈先生，以及物業管理總經理(支援服務)李鏡森先生。

8. 我現在開始進行公開聆訊。

Your Ref: CB(3)/PAC/R49

6th December 2007

Clerk to Public Accounts Committee
Legislative Council Secretariat
Legislative Council Building
8 Jackson Road
Central, Hong Kong

Attn: Ms. Miranda Hon

Dear Madam,

**The Director of Audit's Report on the results of value for money audits
(Report No.49)
Chapter 5 - Hong Kong Tourism Board: Corporate governance and
administrative issues**

I refer to your letter to the Hong Kong Tourism Board dated 5th December 2007, a copy of which I have received. I also refer to your letter to me dated 6th December 2007.

I would be most grateful if you could make arrangement with the Hong Kong Tourism Board so that I could, as requested in my letter of 4th December 2007, be provided with a full set of the documents which are relevant to the matter and are likely to bear on the areas on which the Committee would require my assistance or evidence. In this regard, I attach a copy of my email to them today for your reference. Furthermore, please could you inform me of any particular areas the Committee would be likely to wish me to deal with. Please also inform me whether any allegations are likely to be made against me, and if there are allegations against me, what are the materials in support. I would need to know this information as a matter of fairness so that I can be prepared to respond. As you will appreciate, until I have been provided with the documents and information requested, and have an opportunity to properly consider them, I should not, as a matter of fairness, be required to respond to the request. Indeed, I am not really in any position to render any useful assistance to the Committee without being given a proper opportunity to review relevant documents when we are looking at matters that happened between 2001 to 2007.

We can discuss the alternative dates when Hong Kong Tourism Board and/or you have provided to me with the documents and/or information requested. For your

information, I am currently teaching at the Hong Kong Polytechnic University and this is a busy period when mid-term assessments are to be completed. I will receive 30+ assessments on 13th December 2007 and I have to mark them by 20th December 2007. I have also planned a trip from 6th to 8th January 2008. I should be most grateful if you could bear these in mind when you arrange for alternative dates.

Yours faithfully,



Clara Chong

c.c. Mr. Anthony Lau, Executive Director of the HKTB
Mrs. Daisy LAM, Deputy Executive Director of the HKTB
Mrs. Grace Lee

*委員會秘書附註：本文件只備英文本。

Clara Chong

寄件者: Clara Chong [REDACTED]

寄件日期: Thursday, December 6, 2007 23:30

收件者: 'Paul Chan'

副本: 'Anthony Lau'; 'Daisy Lam'; 'Portia Chan'; 'grace [REDACTED]'

主旨: RE: The Director of Audit's Report (No. 49) on Hong Kong Tourism Board

Dear Paul,

I refer to the attached email from Portia. Therefore in addition to the information set out below which I requested from the HKTb yesterday afternoon, I would also like to seek your support to provide a full set of documents which are relevant to the subjects that are likely to bear on the areas in respect of which the Public Account Committee would require my assistance or evidence.

I requested the HKTb to provide the following information yesterday, 5 December 2007:-

1. Copies of the 2004/05, 2005/06, 2006/07 Business Plans including the Functional Plans of the DED and each General Manager and their Annual Performance Appraisals.
2. Copies of all documents contained in my personnel file kept by the Hong Kong Tourism Board.

As mentioned in my letter to the Clerk to LegCo's Public Account Committee of 4 December 2007, I would need time to go through the information in order to render more effective assistance to the Committee at the hearing. I would be most grateful if you could deliver the documents to me on or before 7 December 2007 as per the date provided by the Clerk to LegCo's Public Account Committee in their letter to the Hong Kong Tourism Board dated 5 December 2007.

In the meantime, I note the Financial Circular attached to Portia's email. As you know, the Circular only applies to existing Directors of Bureaux and officers and I have already retired from my office at the Hong Kong Tourism Board. Further, the confidentiality obligations set out in paragraph 6 of the Circular are only applicable before the VFM report is tabled in LegCo. In any event, I will treat and hold in strict confidence the documents to be provided to me and only use them for the purpose of giving evidence and seeking legal advices as and when necessary (except where any information or document has become publicly known). With regard to your concern on initiating any publicity, on this matter whilst I have no intention of doing so, I will need to reserve my rights to respond to any unfair or adverse publicity against me at the appropriate time.

Thank you for your kind assistance.

Regards,

Clara

Mrs. Grace Lee Chan Ka-yan

Your Ref: CB(3)/PAC/R49

6th December 2007

Clerk to Public Accounts Committee
Legislative Council Secretariat
Legislative Council Building
8 Jackson Road
Central, Hong Kong

Attn: Ms. Miranda Hon

Dear Madam,

**The Director of Audit's Report on the
results of value for money audits (Report No.49)**

**Chapter 5 - Hong Kong Tourism Board:
Corporate governance and administrative issues**

Thank you for your letter to Mr. Anthony Lau, Executive Director of the Hong Kong Tourism Board (HKTb) dated 5th December 2007 (which was copied to me). I note that you have instructed the HKTb to provide documents to me and assume you have informed them and identified the documents that are relevant to me for the public hearing. I attach a copy of their email to me and my email to them today for your reference.

I also refer to your letter of 6th December 2007. With regard to the hearing, I note that you have proposed that I attend the hearing on 13th December 2007 and in addition to Chapter 5, the Committee has now decided to invite me to the public hearing on Chapter 6. As I have mentioned, I will not be available until after 11th December 2007. Further, I need to also inform you that another of my final examination paper for my Doctor Degree Programme is due on 18th December 2007. Until I have received all the relevant documents from the Hong Kong Tourism Board, I will not have any idea on how much time I need to spend to consider them. It will also be helpful if you could let me know of the scope of questions which will be directed to me. I believe that as a matter of fairness, I should be informed by the Committee as to whether there are any allegations which are going to be made against me, and if so, the substance of the materials in support of them.

You will appreciate that as a matter of fairness I will need time to go through the relevant documents to enable me to respond to the request for information and to any allegation that may be directed at me. Allowing me proper time to review the documents would also enable me to render more useful assistance to the Committee at the hearing. I therefore suggest that when the Hong Kong Tourism Board has delivered the documents to me and when you have provided to me a general scope of questions/allegations with the materials in support of them, we could then discuss the alternative dates.

I thank you for your kind attention.

Yours faithfully,



Grace Lee Chan Ka Yan

c.c. Mr Anthony Lau, Executive Director, HKTB
Mrs Daisy Lam, Deputy Executive Director, HKTB
Ms. Clara Chong

*委員會秘書附註：本文件只備英文本。

From: Grace Lee
Sent: Friday, December 07, 2007 12:00 AM
To: 'Paul Chan'
Cc: 'Anthony Lau'; 'Daisy Lam'; 'Portia Chan'; chong [REDACTED]
Subject: RE: The Director of Audit's Report (No. 49) on Hong Kong Tourism Board

Dear Paul,

Further to Portia's email below, I am approaching you to seek your assistance to provide the necessary documents to me. I wrote to the Clerk to LegCo's Accounts Committee on Tuesday, 4 December 2007 requesting for their kind assistance in sending me a full set of all documents that are likely to be relevant to me and in relation to which the Committee would like me to give evidence. I note that the Committee has in turn requested the HKTB to do so. In Portia's email, she has requested I contact you in this regards.

I would therefore be grateful if you could provide me with the aforesaid documents as requested by the Committee.

I note Clara's email to you and agree with her observations in the penultimate paragraph which I would reiterate.

Thank you for your assistance .

Regards,

Grace

From: Portia Chan [REDACTED]
Sent: Wednesday, December 05, 2007 7:53 PM
To: chong [REDACTED]; grace [REDACTED]; selina [REDACTED]
Cc: Anthony Lau; Daisy Lam; Paul Chan
Subject: The Director of Audit's Report (No. 49) on Hong Kong Tourism Board

Dear Clara, Grace and Selina,

We have just received a letter of 5 December 2007 from the Public Accounts Committee requesting HKTb to provide relevant information and documents to you to facilitate your preparation for the public hearing on the above matter.

To enable HKTb to do so, we would appreciate you contact our Mr Paul Chan, Chief Internal Auditor, at Tel [REDACTED] (email address copied) for necessary arrangement.

Please note that information or documents will be provided on need basis with documents list subject to confidentiality obligation as mentioned in the Financial Circular No. 3/2005 (copy attached).

<<A342b928e-a6f2-41c9-aca2-35616d934e0b.PDF>>

We should like to bring your attention to:

a. Paragraph 6 of the said Financial Circular stipulates that, until the Director of Audit report is tabled in Legislative Council (LegCo), individual issues under investigation are confidential. Under no circumstances should you disclose in the public the issues under investigation.

b) Paragraph 10 of the said Financial Circular stipulates that, after tabling of the report at LegCo and before the public hearings of the Public Accounts Committee, you should refrain from initiating publicity with a view to countering the Audit findings.

You will be requested to sign a deed of undertaking (copy attached) to confirm receipt of the information and documents we provide, the Financial Circular and compliance with the confidentiality obligation in the Financial Circular.

<<former office bearers deed of undertaking.doc>>
Thank you for your attention.

Regards,

Portia Chan
Legal Counsel
Hong Kong Tourism Board
Email: [REDACTED]
Direct line: +852 [REDACTED]
Direct fax: +852 [REDACTED]
Website: www.DiscoverHongKong.com



中華人民共和國香港特別行政區
Hong Kong Special Administrative Region of the People's Republic of China

立

立法會
LEGISLATIVE COUNCIL

來函檔號 YOUR REF :
本函檔號 OUR REF : CB(3)/PAC/R49
電 話 TELEPHONE : 2869 9465
圖文傳真 FACSIMILE : 2537 1204

(譯文)

(傳真及郵遞函件)

臧明華女士

臧女士：

政府帳目委員會

就審計署署長第四十九號報告書第5及6章 舉行的公開聆訊

閣下2007年12月6日的來函收悉。政府帳目委員會已在今天舉行的會議上考慮閣下的函件。

委員會指示本人向閣下解釋，委員會是立法會轄下一個常設委員會。審計署署長對政府帳目進行審計及對政府和接受政府資助的組織進行衡工量值審計工作，並將報告書提交立法會後，委員會便會研究這些報告書，藉以監察公共開支。委員會對審計署署長報告書進行的研究工作，涉及收集與報告書所載事實有關的證供，讓委員會可抱着建設性和進取的態度作出結論及建議。整項研究工作的目的是希望從過往經驗中汲取的教訓，以及委員會對有關官員或其他有關人員的表現所提出的意見，能有助政府在顧及經濟原則和講求效率及效用的前提下，改善對公帑開支的控制。

作為立法會轄下一個常設委員會，委員會可行使《立法會(權力及特權)條例》(第382章)授予的權力，以傳票方式命令任何人到委員會席前作證或提供文件。凡向任何人發出傳票後，該人如不按傳票的規定到委員會席前，可發出手令以拘捕該人及將他帶到委員會席前。

閣下在來函中提到對閣下的指控及支持有關指控的資料。委員會指示本人向閣下澄清，就審計署署長報告書舉行公開聆訊是委員會的既定程序的一部分，旨在收集與報告書有關的證供，從而達致第2段所指明的目的。委員會所關注的並非對任何人士的指控，因此不會存在於聆訊上對閣下作出指控的問題。

委員會察悉，閣下希望取得與此事相關的整套文件，以及關乎委員會要求閣下提供協助或證供的範疇的文件。閣下諒亦記得，本人2007年12月6日的函件曾告知閣下，委員會已要求香港旅遊發展局(下稱“旅發局”)容許閣下取覽有關文件。本人瞭解旅發局正與閣下就此方面進行聯繫。

關於委員會要求閣下提供協助或證供的範疇，謹請注意，委員會可就第5及6章所載任何事項提問，以確立該兩個章節所載的相關事實。閣下諒會察悉，委員會於2007年12月6日發出兩封函件，並於2007年12月7日發出另一封函件予旅發局總幹事(副本亦有送交閣下)，該等函件開列與第5及6章有關的一些具體問題和要求旅發局提供的文件。委員會亦於2007年12月6日致函閣下，詢問有關按表現釐定的浮動薪酬事宜。上述函件所提出的問題和事宜雖非提問的全部，但指明委員會可能會在聆訊上集中研究的一些範疇。

至於閣下要求在其他日子進行公開聆訊，一如本人在2007年12月6日函件向閣下所解釋，委員會已考慮到閣下需要多些時間以獲取和研究相關文件，因此已安排於2007年12月13、14、17、18及20日舉行聆訊。委員會要求閣下按這些日期到委員會席前應訊。

政府帳目委員會秘書

(韓律科女士)

副本致：旅發局總幹事
旅發局副總幹事

2007年12月10日



中華人民共和國香港特別行政區
Hong Kong Special Administrative Region of the People's Republic of China



立法會
LEGISLATIVE COUNCIL

來函檔號 YOUR REF :
本函檔號 OUR REF : CB(3)/PAC/R49
電 話 TELEPHONE : 2869 9465
圖文傳真 FACSIMILE : 2537 1204

(譯文)

(經電子郵件傳送及郵遞函件)

李陳嘉恩女士

李女士：

政府帳目委員會

就審計署署長第四十九號報告書第5及6章 舉行的公開聆訊

閣下2007年12月6日的來函收悉。政府帳目委員會已在今天舉行的會議上考慮閣下的函件。

委員會指示本人向閣下解釋，委員會是立法會轄下一個常設委員會。審計署署長對政府帳目進行審計及對政府和接受政府資助的組織進行衡工量值審計工作，並將報告書提交立法會後，委員會便會研究這些報告書，藉以監察公共開支。委員會對審計署署長報告書進行的研究工作，涉及收集與報告書所載事實有關的證供，讓委員會可抱着建設性和進取的態度作出結論及建議。整項研究工作的目的是希望從過往經驗中汲取的教訓，以及委員會對有關官員或其他有關人員的表現所提出的意見，能有助政府在顧及經濟原則和講求效率及效用的前提下，改善對公帑開支的控制。

作為立法會轄下一個常設委員會，委員會可行使《立法會(權力及特權)條例》(第382章)授予的權力，以傳票方式命令任何人到委員會席前作證或提供文件。凡向任何人發出傳票後，該人如不按傳票的規定到委員會席前，可發出手令以拘捕該人及將他帶到委員會席前。

閣下在來函中提到對閣下的指控及支持有關指控的資料。委員會指示本人向閣下澄清，就審計署署長報告書舉行公開聆訊是委員會的既定程序的一部分，旨在收集與報告書有關的證供，從而達致第2段所指明的目的。委員會所關注的並非對任何人士的指控，因此不會存在於聆訊上對閣下作出指控的問題。

委員會察悉，閣下要求取得與此事有關的文件。閣下諒亦記得，本人2007年12月6日的函件曾告知閣下，委員會已要求香港旅遊發展局(下稱“旅發局”)容許閣下取覽有關文件。本人瞭解旅發局正與閣下就此方面進行聯繫。

關於委員會將會向閣下提問的範圍，謹請注意，委員會可就第5及6章所載任何事項提問，以確立該兩個章節所載的相關事實。閣下諒會察悉，委員會於2007年12月6日發出兩封函件，並於2007年12月7日發出另一封函件予旅發局總幹事(副本亦有送交閣下)，該等函件開列與第5及6章有關的一些具體問題和要求旅發局提供的文件。委員會亦於2007年12月6日致函臧明華女士，詢問有關按表現釐定的浮動薪酬事宜。上述函件所提出的問題和事宜雖非提問的全部，但指明委員會可能會在聆訊上集中研究的一些範疇。

至於閣下要求在其他日子進行公開聆訊，一如本人在2007年12月6日函件向閣下所解釋，委員會已考慮到閣下需要多些時間以獲取和研究相關文件，因此已安排於2007年12月13、14、17、18及20日舉行聆訊。委員會要求閣下按這些日期到委員會席前應訊。

政府帳目委員會秘書

(韓律科女士)

副本致：旅發局總幹事
旅發局副總幹事

2007年12月10日

RICHARDS BUTLER

齊伯禮律師行

in association with

REED SMITH LLP

禮德律師行聯營行

The Chairman
Public Accounts Committee
Legislative Council Secretariat
Legislative Council Building
8 Jackson Road
Central, Hong Kong

Attn: Dr. Hon Philip Wong Yu-hong

your ref CB(3)/PAC/R49
our ref ARS/cchc/L678-001
H:\Ars\ARS-7418-6.doc

20th Floor
Alexandra House
16-20 Chater Road
Central, Hong Kong

telephone (852) 2810 8008

facsimile (852) 2810 1607

direct line (852) 2507 9830 Asha Sharma
(852) 2507 9883 Michael Szeto

direct e-mail arsharma@rsrbhk.com
mszeto@rsrbhk.com

website www.reedsmith.com

9th January 2008

Dear Sir,

Re: Public Accounts Committee Hearing ("the Hearing")

As you may know, we have received instructions to act on behalf of Mrs. Grace Lee who has been giving evidence at the Hearing.

Having taken our client's instructions, considered some of the exchange of correspondence between the Public Accounts Committee ("PAC") and our client, reviewed the transcript of the Hearing and obtained advice from Leading Counsel, we write to put the following on record:

1. In response to our client's letter dated 6th December 2007 enquiring expressly as to whether there were any allegations which were going to be made against our client at the Hearing, by a letter dated 10th December 2007 from the Clerk to the PAC to our client, she stated that:

"I am directed to clarify that the holding of public hearings on the Director of Audit's reports is part of the Committee's established process for gathering evidence relevant to the reports for the purposes specified in the second paragraph. The Committee is not

PARTNERS:

C G Howse
D M Norman
A D Morrison
C J Williams

A K Brown
G P Winter
Denise Jong
J N Green

M R D Pepper
Nanette Kwong
Asha Sharma
Delpha Ho

D G Harrington
S J Birt
Alice Hutchens
A D Horton

K C Mok
Janet Cheung
Ivy Lai
W J G Barber

L J Li
C S K Tang
A W M Kaung
D Kan

K R Bowers
Doreen Kong
Emma Casdagli
R W K Choy

Richards Butler: Hong Kong • Beijing

Reed Smith Richards Butler LLP: London • Paris • Abu Dhabi • Birmingham • Dubai • Greece

Reed Smith LLP: Hong Kong • New York • Chicago • Los Angeles • Washington, D.C. • San Francisco • Philadelphia • Pittsburgh • Oakland • Munich • Princeton • Northern Virginia • Wilmington • Century City • Richmond

Beijing office address: Room 703B Huapu International Plaza, 19 Chaowai Avenue, Chaoyang District, Beijing 100020, PRC

中國北京市朝陽區朝外大街 19 號華普國際大廈 703B 郵編 100020 telephone (86) 10 6580 2690/1 facsimile (86) 10 6580 2701 e-mail rb@ht.rol.cn.net

concerned with allegations against any person. Hence, there is no question of making allegations against you at the hearings."

Notwithstanding the stated position of the PAC as aforesaid, we note from the transcript that serious unsubstantiated allegations have been directed towards our client by different members of the PAC. This is wholly unfair and inappropriate. For your ease of reference, we attach a schedule with extracts from the transcript of the Hearing. The schedule contains *examples* where members uttered unsubstantiated allegations, appeared to have already made up their minds on issues that were controversial before hearing all the evidence, and where they appear to have been biased. You will appreciate that the Hearing is an inquisitorial proceeding conducted in public which may lead to findings or conclusions by the PAC which may impugn the character and reputation of those involved. Amongst the cardinal principles of such a process are the need to be fair, to inform the witnesses of any allegations against them together with the substance of such allegations, to give the witnesses an adequate opportunity to prepare the case and if necessary an opportunity of testing any evidence/allegations by cross-examination. It is essential that the rules of natural justice are observed. Members of the PAC should refrain from making unsubstantiated allegations against our client and in this regard, we reserve our client's rights to take such actions/steps as may be necessary if allegations continue to be made against her.

2. On the express statement from the PAC (as referred to above) our client has not challenged the composition of the PAC and its independence. However, we would like to let you know that our client reserves her right to object to this tribunal making any findings if any allegations are to be made or suggested against our client on the ground of bias or reasonable apprehension of bias.

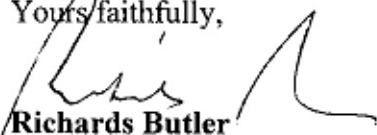
We are further instructed by our client to provide you with the following which is the evidence she wanted to provide orally to put right certain facts which were misquoted by members of the PAC at the Hearing but was either not given the opportunity to do so, interrupted or stopped:

1. In or about February/March 2004 Mrs. Lee received instructions from her superior, Ms. Clara Chong that her request for an upgraded medical has been approved by the then Chairperson of the Hong Kong Tourism Board ("HKTB") (a fact that was verified by Mr. Stanley Ko whilst giving evidence on 19th December 2007) and that Mrs. Lee can proceed to find a suitable plan for Ms. Chong. Mrs. Lee gave instructions to her subordinate, Ms. Brenda Chan to find a suitable plan and to liaise with Ms. Chong directly.
2. Mrs. Lee had no further direct involvement with the decision to select the plan apart from dealing with any questions from Ms. Brenda Chan from time to time and to instruct Ms. Brenda Chan to get the best value out of the plan eventually shortlisted. Mrs. Lee's next major involvement was when she was informed on or about 2nd September 2004 that a plan had been found after which she wrote to the Chairperson by email on 2nd September 2004 seeking her approval on the plan.

3. In or about late March 2004, Mrs. Lee was informed by the former Chairperson that the renewal of Ms. Chong's contract had been approved and was instructed to prepare the new contract. She therefore proceeded to prepare the new contract on the basis of the old contract. According to manuscript notes on the draft renewal contract it appears that Mrs. Lee got confirmation from the Chairperson to continue allowing cash in lieu of the travel allowance and recorded the fact that an upgraded medical plan had been agreed to by the Chairperson. The former item as well as Ms. Chong's personal portion of her monthly mobile phone bill although never formed part of even the original written employment contract between the HKTb and Ms. Chong were nevertheless verbally approved by the former Chairperson and provided to Ms. Chong. Further, there were other items in the original employment contract of Ms. Chong, namely the provision of a private car with driver and membership of clubs which were not in the list of items submitted by the former Chairperson to the Financial Secretary for approval. Our client was therefore not aware that the Financial Secretary's approval was required for such items. These factors coupled with the fact that the former Chairperson personally told Mrs. Lee that it was not necessary to incorporate the cash in lieu of travelling allowance into the written contract caused no concern to Mrs. Lee that she was not asked to include the upgraded medical plan as a specific term in the written contract. The renewed written contract was then passed to the former Chairperson to be forwarded to Ms. Chong and it now appears from emails in the possession of the HKTb that the renewed contract was probably not yet signed by February 2005. Of course, the very fact that Ms. Chong continued working for the HKTb is evident of the existence of a renewed contract which had been agreed orally (including the approval given orally by the then Chairperson for Ms. Chong to have an upgraded medical plan), leaving only the creation of a written document to be executed by the parties.

In the meantime, we expressly reserve all our client's rights.

Yours faithfully,



Richards Butler
in association with Reed Smith LLP
(Encl.)

cc: Ms. Clara Chong

委員會秘書附註：本文件只備英文本。

SCHEDULE

13 December 2007

Verbatim transcript (in Chinese): R49/5/VER2 pp.95-96

劉江華議員：

主席，我覺得非常詫異，就剛才臧女士和李太說的一番說話。臧女士說她這些手續，其實這些手續基本上是超越了合約，修改了合約，她說她不知道要跟財政司司長說。我最初以為李太會知道，但李太卻說她也不知道。作為總幹事和副總幹事，這麼高級的職員，也不知道要按規矩行事，那麼誰才知道呢？誰去做呢？這似乎從你兩位的薪酬和職位，似乎有點不大相稱。

14 December 2007

Verbatim transcript (in Chinese): R49/5/VER3 pp.45-46

鄭經翰議員：

.....你是一位資深的行政人員，每年有數百萬元工資，"大佬"，你連合約也不懂得看，只是在這裏說"廢話"。接着翻看Handbook，在1999年前入職的，家人便有coverage，但1999年之後入職的人是沒有的，就是這麼簡單。我就是想你回答我的問題，你有沒有看過合約？有沒有根據合約execute？有沒有根據合約advise主席，她是entitled這方面，即主席的問題還主席問題，現在你的問題最大，所以我想你回答。你不要說那麼多了，因為我們身為委員.....你現在是在浪費公帑，我們昨天已用了差不多4個小時，今天又用了兩個小時，聽你回答一些與我們的提問完全無關的東西。主席，我希望你叫她回答這個問題，我不想再聽其他東西。

14 December 2007

Verbatim transcript (in Chinese): R49/5/VER3 pp.51-52

鄭經翰議員：

李太，我已經很……我覺得我自己，尤其是我本身是比較心急的人，我已經很容忍你在昨天和今天的作供，我一直也沒有作聲。但我現在問你的問題是很到點的，便是看看合約。你現在告訴我，臧小姐叫你做甚麼你便做甚麼，你說她告訴你，你要看合約的，你的工作不是做她的"阿四"。你是在旅遊發展局做副總幹事，年薪數百萬元。你不要對我說，臧小姐叫你甚麼……除非我現在問你的問題，是給你機會澄清。你是否有壓力呢？是否臧小姐給你壓力：第一，找一個這麼貴的plan；第二，要誤導主席或要求主席endorse這件事呢？你是否有壓力呢？我想先問你這個問題。

14 December 2007

Verbatim transcript (in Chinese): R49/5/VER3 p.73

林健鋒議員：

…… 其實，她是否真的有盡責做這些事情呢？就這樣隻手遮天，她認為沒事便沒事，只相信一念之詞[一面之辭]，是沒有文件的，別人告訴她是怎樣便怎樣。我想問一問李太，她在這方面是否犯了一個很……對不起？是不是沒有想過這樣是不符合合約中的要求？她的直覺是覺得這些是完全沒有問題的。

14 December 2007

Verbatim transcript (in Chinese): R49/5/VER3 p.80

劉江華議員：

主席，剛才周太最後的證供，我覺得對李太和對臧小姐其實十分不利。周太點出9月的電郵，事實上，可以看到計劃或保金也是在合約之內的，所以周太覺得是誤導，李太對此也無可否認，當然，究竟是

	有心抑或無意，她稍後也可以談談。但對臧小姐的不利之處，第一，臧小姐一直說她曾口頭跟主席說過，但主席，即周太卻表示沒有，沒有這回事，你們兩個或者3個閉門.....但這個計劃與你本身很有關係，而且還有利益關係，主席說沒有，沒有應承過，而你繼續堅持說有，我們如何能夠相信你呢？ 另外一點，主席，即周太剛才說曾吩咐你，如果有改動的話，便應該交給理事會、財政司，但臧小姐說沒有，而且也不知道要這樣做，<u>但我想強調一點，這是你的利益，對嗎？你一直的做法是否都是"自把自為"呢？</u>所以，我認為對你十分不利便是這個意思，除非你能提出一些證據，推翻周太所有的說話。
--	--

14 December 2007

Verbatim transcript (in Chinese): R49/5/VER3 p.83

劉江華議員：

主席，我勸李太今天回去後真的要想清楚整件事，特別是提到7月的電郵，我們幾位同事分別也.....大家看過後也十分明白，特別是你寫那封email，基本上heading、subject是Clara's Medical，即是有關醫療的，如果你扭曲至以其他事為重點，其實，我便覺得有點是否誠實的問題，而且你當中亦有一句話，說你曾直接跟主席說過，但昨天你的供詞卻否認了，說要多加數個字，這真的是很難處理的。我們只能看這封email作準，你今天卻說推翻當時的email是沒有作用的，所以，我希望你再重整一下真相是甚麼。你來到立法會便要說真相，不是"兜"，也不是"包抄"，不是的，你一定要說出真相，似乎現在我們覺得你說的並不是真相，所以我想請你真的要想清楚。

14 December 2007

Verbatim transcript (in Chinese): R49/5/VER3 p.91

鄭經翰議員：

.....還有一點。當你發出誤導周太的電郵那兒.....如果有一個這樣的電郵，這是很重要的，為甚麼你不把電郵的內容告知周太呢？多謝主席。

14 December 2007

Verbatim transcript (in Chinese): R49/5/VER3 p.98

鄭經翰議員：

是否你想給你上司"著數"呢？要please她呢？還是她給你壓力呢？我不知道。

14 December 2007

Verbatim transcript (in Chinese): R49/5/VER3 p.105

石禮謙議員：

.....如果她要按照條例，處理每件事也須合法，為何不要求周太處理，而要Grace向周太取得同意，然後在9月2日，Grace很清晰地保護你及她自己，要求Brenda緊記存放在file，日後便是“釘死”周太就是這兒

14 December 2007

Verbatim transcript (in Chinese): R49/5/VER3 p.116

鄭經翰議員：

我想先問李太，因為 7 月 12 日的 email 是很重要的，.....如果我的理解正確，這真是無法無天的，便是"I have the Chairman's words directly."，即是周太直接對她說，"Since the amount is not significant," 錢是很濕碎的，"the Chairman agreed that these terms need not be written into the contract."所以錢少的關

	係，便無須寫在合約內，即無須依法辦事。"You can keep a copy of this in Clara's file for record and future reference."，<u>作為一個法規部主管，怎能寫這些，錢，一個仙，貪污就是貪污；一個仙，我們負責衡工量值的，有一個仙使不得其所，我們都要針對及檢討，她怎可說因為錢額不大.....但問題是，她怎可以這樣 advise human resources 的同事，告知因為錢銀很濕碎，我們根本無須理會合約，因為周太說這樣就這樣，這叫法規部嗎？周太或臧小姐 run 旅發局是否真的如此，是否反映了其實這就是個架構，是人治的？我想問，她寫這 email 時，是否知道自己完全失職及罔顧法規呢？</u>多謝主席。
--	--

14 December 2007

Verbatim transcript (in Chinese): R49/5/VER3 p.117

鄭經翰議員：

.....主席，如果我接受她的解釋，第一點我想提醒她，現在牽涉公帑，我作為市民、納稅人及立法會也感到很悲哀，悲哀的地方是她寫過的東西可以全部否認，.....即使、即使我接受她那麼牽強、不合法及不合情理的解釋，即使提到 travelling allowance，也不可以這樣做，我就跟她說這一點，她也不可以這樣做，當我接受她說 travelling allowance：不用理會，主席說這些很濕碎無須寫入合約，她便說 OK，她根本是失職。她有甚麼資格掌管企業行政、掌管法律顧問、財務管理及人力呢？如果她以這種方式做事，她有甚麼資格呢？即有法不依，這是很悲哀的。

17 December 2007

Verbatim transcript (in Chinese): R49/5/VER4 pp.38-39

譚香文議員：

你沒有想清楚以員工(副總幹事)的身份，繼續跟進或者檢討在一個良好管治的精神之下，究竟這個超豪華的保險是否有需要、有沒有一些方法可以節省一些金錢呢？你不作跟進，只是依賴人事部做，你是副總幹事的，你在這方面是否失職呢？

17 December 2007

Verbatim transcript (in Chinese): R49/5/VER4 p.43

鄭經翰議員：

你說是主席同意，但卻說是臧小姐告訴你的，怎可以聽第三……你是一位專業……現在說的是一項專業服務，你怎可以這麼想？你全都是聽第三者說的，但有一項十分專業的意見告訴你，人事部告訴你，這個plan是不可行的，你亦說得很清楚 — 你剛才也沒有“車大炮”，你有時候也很誠實 — 你說你並不是只看一個電郵，經常就著Clara的保險問題，與Brenda商討很多次，不只1次，這是事實，電郵也是這樣說，她是忍無可忍了，所以她不再repeat、不再重複跟你說過的話，只是很斬釘截鐵地告訴你，如果看過這些電郵，任何有正常判斷力的行政人員也知道“大鑊”了，這是行不通的，你怎可以相信一面之詞，便說Clara告訴你已得到主席批准。我這個問題你無須回答了，因為我已經有……我想大家也是公道的。

……你諮詢主席同意了，問她你可否行使、執行這件事，你是完全誤導的。

17 December 2007

Verbatim transcript (in Chinese): R49/5/VER4 pp.45-46

鄭經翰議員：

你為甚麼……問題是你為甚麼誤導周太？在你的電郵中，替……其實今次的聆訊，看到這封電郵後，周太好像沒有甚麼責任，即看起來，因為是你告訴她合約內有這樣的條款。你剛才說Grace告訴你得到周太的同意，但合同卻沒法說出來的，是有白紙黑字，你告訴我，為甚麼你會有這樣的感覺呢？這種感覺是人事部已經告訴你是不可行的，之後你自己作出這個決定，你可否告訴大家，你是如何決定的呢？

17 December 2007

Verbatim transcript (in Chinese): R49/5/VER4 p.47

鄭經翰議員：

……你和周太在合約上簽署。根據僱傭合約第 14.3 條，你完全沒有做的。我真的想問你，究竟你做過甚麼？究竟你每天上班是否魂遊四海，像我一樣呢？因為我聽你說話便開始魂遊四海。

17 December 2007

Verbatim transcript (in Chinese): R49/5/VER4 p.70

譚香文議員：

……作供這麼久給我的感覺，李太偏幫她的上司，對嗎？

19 December 2007

Verbatim transcript (in Chinese): R49/5/VER6 p.53

譚香文議員：

……剛才兩個專家所說的意見，在你的電郵中，你有否誤導主席，這個新的要求，這個 contract

	renewal 所謂 form 它的內容呢？即新的合約的釐定的跟進的條款呢？
--	--

19 December 2007 Verbatim transcript (in Chinese): R49/5/VER6 p.84	
鄭經翰議員：	 李太你沒有回答我的問題，<u>你是在迴避問題</u>，很不好意思，我不是要指責你，我只是告訴你，<u>你給我的感覺或者給公眾的感覺，是你在迴避問題</u>。我是問你.....terms 是很簡單的，大家也懂得這個字“t-e-r-m-s”，這個字十分簡單，terms 便是 refer to 合同的 terms，verbal agreement 並不是 terms，OK？terms 便是 terms，我問你在這份合約內，有一點有這個 terms？是沒有的，你無須回答了，我已經替你看過，<u>你無中生有，我也覺得技術非常高</u>。

20 December 2007 Verbatim transcript (in Chinese): R49/5/VER7 p.81	
劉江華議員：	而我們看回你的職責，你跟政府有很多事情是有瓜葛的，是由你負責跟政府聯繫的，但在這件事情上，似乎你沒有跟政府有任何商討，或跟財政司司長有商量等。<u>你覺得在整件事情中，你應否負上較大的責任呢？</u>

20 December 2007 Verbatim transcript (in Chinese): R49/5/VER7 p.85	
劉江華議員：	我知道，歸根究底，我的問題是，就整件事情來說，<u>你是否應該負很大的責任？</u>你是否同意？應該溝通的你却没有溝通，是嗎？

20 December 2007

Verbatim transcript (in Chinese): R49/5/VER7 p.98

石禮謙議員：

.....1,500 萬元的 contract，不是 1,000 萬元，Albert。這是“濕濕碎”的。但問題不是這樣，你這樣回答她，你有 misrepresentation，你錯.....故意引.....我不知道你是故意，還是你說的無意，你令她做一個 resource....Human Resources GM，有一個很大的“老細”這樣說，她便不可以再問，為甚麼你.....如果你覺得你有做錯，為甚麼你不告訴她呢？因為 Brenda 可以口頭告訴我，是不是你收到那個，你便已經 chapter closed? Brenda。

20 December 2007

Verbatim transcript: R49/5/VER7 p.102

石禮謙議員：

直至我再看，便很難相信。為甚麼呢？她混淆了數件事，套在一個 medical scheme 中，這件事.....Grace 你是做錯了.....

Your Ref: CB(3)/PAC/R49

10th January 2008

BY HAND

The Chairman
Public Accounts Committee
Legislative Council Secretariat
Legislative Council Building
8 Jackson Road
Central, Hong Kong

Attn: Dr. Hon Philip Wong Yu-hong

Dear Sir,

Re: Public Accounts Committee Hearing ("the Hearing")

I refer to the above and to the letter sent by Messrs. Richards Butler in association with Reed Smith LLP ("Richards Butler") acting on behalf of Mrs. Grace Lee (which was copied to me). I have read the said letter and adopt the points made by Richards Butler in relation to the Hearing (as defined in Richards Butler's letter).

For the record, I would also like to point out the following which relate to allegations made/suggested against me during the Hearing:-

1. One of the members of the PAC seemed to suggest that I was not working according to the law or that he has concerns on "*good governance*". As the PAC will know, the Tourism Commissioner is the Deputy Chairman of the Hong Kong Tourism Board ("TB") representing the government and sits on all Committee meetings. Accordingly, she would at all times be fully aware of the discussions during our meetings as well as the process for approval of the Annual Business Plan ("ABP"). The Tourism Commissioner is also the key liaison between TB and the government so that in the event she has any concerns or issues regarding the ABP, she could be in a position to bring this up before any commitment is made by TB. Further, I made a separate presentation to the Financial Secretary on the proposal of "*Discover Hong Kong Year Campaign*". The Financial Secretary fully appreciated the objectives and was aware of the deliverables of the said Campaign before he agreed to the additional funding for this "*one-off booster campaign*". As a matter of practice, every year on the question of funding, the government continued to pay the subvention to TB on a monthly basis even though the ABP and budget were still in the process of being approved.

This was an indication to us and also gave us the confidence to proceed with certain more urgent tasks defined in the ABP, especially since the Tourism Commissioner (being part of government and a designated representative of the government on the board), was at all times well aware of all the discussions and the logic behind our decisions; in particular the established process adopted by TB over the years on utilising the annual subvention. If anything was not done according to the law, the government would have raised warnings and/or put a stop to this practice long ago. My use of the word "*flexibility*" in this regard meant that our practice when entering into contracts was to allow room for changes when necessary without having to forfeit any payments made or to minimise any risk of forfeitures.

2. As far as my renewed contract is concerned, I have repeatedly stated during my evidence that the Chairman had given me in principle approval on an upgraded medical plan. This is evidenced by the notes I made after the meeting, a copy of which has been produced to the PAC. I attach another copy to this letter for ease of reference. Further, Mr. Stanley Ko has also given evidence and confirmed what I have said in my evidence. He said "在談論續約的過程之中，我的記憶是，周太和我是同意她可以找一個這樣計劃。*(During the process of discussing the renewal of the contract, my memory is that Mrs. Chow*

and I agreed that she could look for such a plan.)". Being the Executive Director of TB with heavy responsibilities coupled with my poor health during my very busy period with TB, it was not at all unreasonable for me to request for a better medical plan to cover all contingencies.

- 3, On the question of when my renewed contract was signed by me, I can only say that I recall being given the original but I am now unable to recall when I actually signed it. There were lots of documents for signature on a daily basis, especially during my term at TB when Hong Kong faced one of its most difficult periods. There is a possibility that the renewed contract was overshadowed by other more important tasks I was busy with at the time. As I mentioned during my evidence I only realized that the renewed contract was not signed for sometime when I was reading through the emails in my P-file provided to me by TB specifically for this hearing.

I trust the PAC will consider the evidence fairly. In this regard, I reserve all my rights generally on the matter.

Yours faithfully,


Clara Chong

* 委員會秘書附註：本文件只備英文本。

	Items	(A) Original package	(B) 5% increment of fixed pay of original package (Fixed : variable mix = 85:15)	(C) Clara's proposal for consideration
1	Total Remuneration / year excluding gratuity	\$3.3m (= compa ratio 93%)	\$3.706m (= compa ratio 104%)	\$3.925m (= compa ratio 110%)
2	- Fixed remuneration	\$3,000,000 [\$250,000 / month]	\$3,150,000 (85% fixed) [\$262,500 / month]	\$3,336,000 (85% fixed) [\$278,000 / month]
3	- Variable remuneration	\$300,000 (10% of fixed remuneration)	\$556,000 (15% variable)	\$589,000 (15% variable)
4	Gratuity / year	\$450,000 (15%)	\$472,500 (15%)	\$500,400 (15%)
5	Total package including gratuity = (1) + (4)	\$3,750,000	\$4,178,500	\$4,425,400
			B/A = +11.4%	C/A = +18%

As discussed yesterday, annual leave will increase to 30 working days, upgrade the current medical coverage scheme and change the current passage leave to cover family members and ~~abroad~~ extending to a business class return tickets to London, per annum.

Your Ref: CB(3)/PAC/R49

3rd March 2008

The Chairman
Public Accounts Committee
Legislative Council Secretariat
Legislative Council Building
8 Jackson Road
Central, Hong Kong

Attn: Dr Hon Philip Wong Yu-hong

Dear Sir,

**The Director of Audit's Report on the
results of value for money audits (Report No.49)**

I refer to the letter from my solicitors Messrs. Richards Butler in association with Reed Smith LLP to you dated 9th January 2008.

You indicated at the beginning of the hearing on 10th January 2008 that I should not have supplied information or expressed opinions to the Committee through lawyers. So that the Committee can have before it all the relevant evidence and for the avoidance of doubt, by this letter I adopt all the contents of my solicitors' letter, which should be treated as part of my evidence given to the Committee.

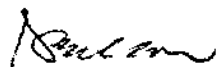
Moreover, may I respectfully remind you of the Clerk to the PAC's letter dated 10th December 2007 to me before the hearing:

"I am directed to clarify that the holding of the public hearings on the Director of Audit's reports is part of the Committee's established process for gathering evidence relevant to the reports for the purposes specified in the second paragraph. The Committee is not concerned with allegations against any person. Hence, there is no question of making allegations against you at the hearings."

That being the stated position, it would be wholly unfair to me if any adverse findings or criticisms are made against me in the final report. In this regard, I hereby reserve all my legal rights.

I thank you for your kind attention.

Yours faithfully,



Grace LEE CHAN Ka Yan

c.c. Ms. Clara Chong

*委員會秘書附註：本文件只備英文本。

Your Ref: CB(3)/PAC/R49

4th March 2008

BY HAND

The Chairman
Public Accounts Committee
Legislative Council Secretariat
Legislative Council Building
8 Jackson Road
Central, Hong Kong

Attn: Dr. Hon Philip Wong Yu-hong

Dear Sir,

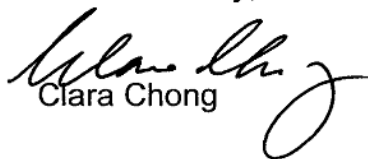
Re: Public Accounts Committee Hearing ("the Hearing")

I write further to my letter of 10th January 2008 and refer to the letter from Mrs. Grace Lee to you dated 3rd March 2008 (which has been copied to me).

I adopt the points made by Mrs. Grace Lee in her letter regarding the hearing. I also wish to stress that it would be wholly unfair to me if any adverse findings or criticisms are made against me in the final report.

In this regard, I reserve all my rights on this matter.

Yours faithfully,


Clara Chong

c.c. Mrs. Grace Lee

* 委員會秘書附註：本文件只備英文本。



中華人民共和國香港特別行政區
Hong Kong Special Administrative Region of the People's Republic of China



立法會
LEGISLATIVE COUNCIL

來函檔號 YOUR REF :
本函檔號 OUR REF : CB(3)/PAC/R49
電話 TELEPHONE : 2869 9465
圖文傳真 FACSIMILE : 2537 1204

(譯文)

(經電子郵件傳送及郵遞函件)

李陳嘉恩女士

李女士：

政府帳目委員會

審計署署長第四十九號衡工量值式審計結果報告書

閣下於 2008 年 3 月 3 日致政府帳目委員會主席的來函收悉。委員會曾在 2008 年 3 月 4 日的會議上審閱有關函件，並察悉閣下採納了齊伯禮律師行禮德律師行聯營行 2008 年 1 月 9 日函件內的全部內容，作為閣下提供予委員會的證供的一部分。委員會亦察悉，閣下表示，若委員會的最終報告作出對閣下不利的結論或批評，對閣下將會是極不公平，閣下保留在此方面的一切法律權利。委員會已指示本人作出以下回應。

委員會希望指出，閣下以斷章取義的方式引述本人 2007 年 12 月 10 日的函件。該函件旨在回應閣下在 2007 年 12 月 6 日函件內所提出的要點，閣下在該函件中提及數項事宜，其中一項是要求委員會告知閣下，委員會會否在當時即將舉行的公開聆訊上對閣下作出指控，若然如此，委員會有何資料支持有關指控。本人遂於該情況下致函閣下，並向閣下解釋委員會的聆訊並非旨在處理對任何人士的指控，而是收集與審計署署長報告書所載事實有關的證供，讓委員會可擬訂報告書的結論及建議。事實上，委員會當時並無對任何人士作出指控。

委員會希望再次告知閣下，研究審計署署長報告書整項工作的目的，是希望從過往經驗中汲取到的教訓，以及委員會對有關官員或其他有關人員的表現所提出的意見，能有助政府在顧及經濟原則和講求效率及效用的前提下，改善對公帑開支的控制。委員會有責任在其報告書內就公帑是否用得其所作出評論。在研究過程中，委員會若發現受公帑資助的機構在管治、管理和運用公共資源方面出現任何不當或不足之處，亦有責任就該等情況以及須對此負責的人士作出評論。

委員會希望指出，出席公開聆訊的證人有充足機會就被問及的問題作出回應和述明他們的意見。他們亦可獲取將於公開聆訊席上提述的所有相關文件和紀錄以及公開聆訊的紀錄。在擬訂結論及建議時，委員會會考慮所有證人在公開聆訊席上或透過其他途徑所提供的一切資料，以及委員會接獲的所有其他證供。

委員會亦希望指出，委員會是立法會轄下一個常設委員會。根據《立法會(權力及特權)條例》(第 382 章)，委員會獲賦予所需的權力以履行其職能，而委員會的委員亦獲給予該條例訂明的豁免權及特權。委員會將一如以往，繼續以公開、公平和公正的方式履行其職能。委員會絕不容許其工作受到任何干預，亦不會容忍任何試圖干預委員會履行其職能(包括就審計署署長關於香港旅遊發展局的報告提交其報告書)的行動。

最後，委員會請閣下注意，閣下的函件可被視作試圖干預委員會履行其職能的行動。委員會認為，任何人士試圖作出該種行動，是完全不恰當和不能接受的。

政府帳目委員會秘書

(韓律科女士)

2008年3月6日



中華人民共和國香港特別行政區
Hong Kong Special Administrative Region of the People's Republic of China

立

立法會
LEGISLATIVE COUNCIL

來函檔號 YOUR REF :
本函檔號 OUR REF : CB(3)/PAC/R49
電 話 TELEPHONE : 2869 9465
圖文傳真 FACSIMILE : 2537 1204

(譯文)

(經電子郵件傳送及郵遞函件)

臧明華女士

臧女士：

政府帳目委員會

審計署署長第四十九號衡工量值式審計結果報告書

閣下於2008年3月4日致政府帳目委員會主席的來函收悉。委員會已察悉該函件的內容。

委員會知悉，閣下採納了李陳嘉恩女士在其2008年3月3日函件中提出的觀點。就此，委員會指示本人把2008年3月6日致李陳嘉恩女士的函件副本(當中載述委員會對她提出的觀點所作的回應)送交閣下，作為對閣下的回覆。

政府帳目委員會秘書

(韓律科女士)

連附件

2008年3月6日

***委員會秘書附註：** 委員會秘書於2008年3月6日致李陳嘉恩女士的函件並無在此隨附。關於該函件，請參閱附錄13。

RICHARDS BUTLER

齊伯禮律師行

in association with

REED SMITH LLP

禮德律師行聯營行

BY HAND

Clerk to Public Accounts Committee
Legislative Council Secretariat
Legislative Council Building
8 Jackson Road
Central, Hong Kong

Attn: Ms. Miranda Hon

your ref CB(3)/PAC/R49

our ref ARS/L678-001
H:\Msk\10976E-2.doc

20th Floor
Alexandra House
16-20 Chater Road
Central, Hong Kong

telephone (852) 2810 8008

facsimile (852) 2810 1607

direct line (852) 2507 9830 Asha Sharma
(852) 2507 9883 Michael Szeto

direct e-mail arsharma@rsrbhk.com
mszeto@rsrbhk.com

website www.reedsmith.com

3rd April 2008

Dear Madam,

Re: Public Accounts Committee Hearing ("the Hearing")

We act on behalf of Mrs. Grace Lee and Ms. Clara Chong in respect of the above matter and refer to the following correspondence between the Public Accounts Committee ("PAC") and our clients:-

- (i) a letter from the PAC to Mrs. Lee dated 6th March 2008;
- (ii) a letter from the PAC to Ms. Chong dated 6th March 2008;
- (iii) an email from Ms. Serena Chu, Senior Council Secretary of the Legislative Council Secretariat to Mrs. Lee dated 27th March 2008; and
- (iv) an email from Ms. Serena Chu to Ms. Chong dated 27th March 2008.

(A) PAC's letters dated 6th March 2008

Having taken our clients' instructions and obtained advice from Leading Counsel, Mr. Benjamin Yu SC, we would like to point out the following in response to your letter to Mrs. Lee of 6th March 2008:-

PARTNERS:

C G Howse
D M Norman
A D Morrison
C J Williams

A K Brown
G P Winter
Denise Jong
J N Green

M R D Pepper
Nanette Kwong
Asha Sharma
Delpha Ho

D G Harrington
S J Birt
Alice Hutchens
A D Horton

K C Mok
Janet Cheung
Ivy Lai
W J G Barber

L J Li
C S K Tang
A W M Kaung
D Kan

K R Bowers
Doreen Kong
Emma Casdagli
R W K Choy

Richards Butler: Hong Kong • Beijing

Reed Smith Richards Butler LLP: London • Paris • Abu Dhabi • Birmingham • Dubai • Greece

Reed Smith LLP: Hong Kong • New York • Chicago • Los Angeles • Washington, D.C. • San Francisco • Philadelphia • Pittsburgh • Oakland • Munich • Princeton • Northern Virginia • Wilmington • Century City • Richmond

Beijing office address: Room 703B Huapu International Plaza, 19 Chaowai Avenue, Chaoyang District, Beijing 100020, PRC

中國北京市朝陽區朝外大街 19 號華普國際大廈 703B 郵編 100020 telephone (86) 10 6580 2690 fax (86) 10 6580 2701 e-mail rbj@bt.roi.cn.net

- (1) We are surprised by your assertion that Mrs. Lee has quoted your letter of 10th December 2007 ("**your Letter**") out of context. You have made it very clear in your Letter that the PAC was not concerned with allegations against any person and there was no question of making allegations against Mrs. Lee at the hearings. That statement by its terms was not limited to the point in time when your Letter was issued, rather, on a fair reading of the same, it clearly applied to the entire Hearing. With respect, your Letter was not in the terms you have now used nor was it restricted to the position at the time of your Letter. Your letter of 6th March 2008 to Mrs. Lee has therefore misquoted your Letter. Further and in any event, the PAC has at no point indicated or stated any change of its position.
- (2) With regard to the second paragraph on page 2 of your letter of 6th March 2008 to Mrs. Lee, we have already pointed out in our letter of 9th January 2008 that Mrs. Lee was often interrupted or stopped whilst giving evidence and it is also obvious that the Hearing gave no opportunity for the evidence to be tested by cross-examination conducted on behalf of Mrs. Lee. Our clients have been advised by Leading Counsel that the PAC is obliged to observe the rules of natural justice and has the duty to act fairly. Whilst the PAC is a standing committee of the Legislative Council, it does not follow that the PAC can ignore the rules of natural justice in conducting public hearings or performing its functions. The whole process must be conducted in a fair manner. In reminding the PAC of its duty to observe the rules of natural justice and fairness, there is no question of any attempt by Mrs. Lee to interfere with the performance of the PAC's functions. For the avoidance of doubt, the same also applies to Ms. Chong. We suggest the PAC should take legal advice on the matter.
- (3) You will be aware that the PAC has never informed Mrs. Lee nor Ms. Chong at any stage of any allegations to be made against them or the substance of such allegations. Given that any adverse findings or comments in the PAC Report might seriously affect our clients' reputation and legal position, in order to properly advise our clients on the necessary steps to be taken to protect their position and as a matter of fairness, we would like to request the PAC to provide the draft Report to our clients before it is released to the public. This will give our clients an opportunity to take proper advice on their positions.

In this regard, if you wish, our clients are prepared to obtain a written advice from Mr. Yu SC for your reference.

(B) Emails from Ms. Serena Chu both dated 27th March 2008

We note from Ms. Serena Chu's two emails to our clients of 27th March 2008 that the PAC may include the following letters provided by our clients as Appendices to the PAC Report:-

letters provided by Mrs. Lee or her solicitors:-

- (a) our letter to PAC dated 9th January 2008 sent on behalf of Mrs. Lee;
- (b) Mrs. Lee's letter to the PAC dated 3rd March 2008;

letters provided by Ms. Chong:-

- (c) Ms. Chong's letter to the PAC dated 11th December 2007 (excluding the Appendices attached thereto);
- (d) Ms. Chong's letter to the PAC dated 18th December 2007;
- (e) Ms. Chong's letter to the PAC dated 10th January 2008; and
- (f) Ms. Chong's letter to the PAC dated 4th March 2008.

We would like to point out that if the PAC is minded to annex any of our clients' letters to the PAC Report, it is important that the complete and full position is shown to avoid the readers of the Report misunderstanding anything or being misled. Moreover, a full and complete position will only be fair to everyone involved. In this regard, we note the PAC has not proposed to include the following other correspondence between the PAC and our clients:-

correspondence between PAC and Mrs. Lee:-

- 1. PAC's letter to Mrs. Lee dated 30th November 2007;
- 2. Mrs. Lee's letter to the PAC dated 4th December 2007;
- 3. PAC's letter to Mrs. Lee dated 6th December 2007;
- 4. Mrs. Lee letter to the PAC dated 6th December 2007 with enclosures;
- 5. PAC's letter to Mrs. Lee dated 10th December 2007;
- 6. Mrs. Lee's letter to the PAC dated 12th December 2007 with enclosure;
- 7. PAC's letter to Mrs. Lee dated 6th March 2008;

correspondence between PAC and Ms. Chong:-

- 8. PAC's letter to Ms. Chong dated 30th November 2007;
- 9. Ms. Chong's letter to the PAC dated 4th December 2007;
- 10. PAC's letter to Ms. Chong dated 6th December 2007;
- 11. PAC's letter to Ms. Chong dated 10th December 2007;
- 12. Ms. Chong's letter to the PAC dated 12th December 2007 with enclosure;
- 13. PAC's letter to Ms. Chong dated 18th December 2007; and

14. PAC's letter to Ms. Chong dated 6th March 2008 with enclosure.

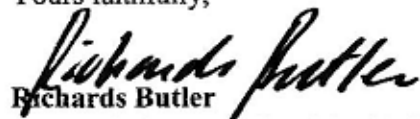
Moreover, we are of the view that this letter of 3rd April 2008 should also be included in the Appendices to the PAC Report to complete the picture.

For your ease of reference, enclosed please find copies of a complete set of all correspondence together with the enclosures between the PAC and our clients/our firm. We have removed the words "*Private and Confidential*" and our clients' address from our clients' letters. In the circumstances, if the PAC decides to include any letter, we stress the need to present the full picture and should be grateful if the PAC could include all correspondence together with the enclosures.

With regard to your request for Chinese translations, we have advised our clients that they are not obliged to provide the same, and trust that the PAC will have ample resources to have the translations prepared.

In the meantime, we reserve all our clients' rights.

Yours faithfully,



Richards Butler
in association with Reed Smith LLP
(Encl.)

* 委員會秘書附註：本文件只備英文本。整套通信與附件並無在此隨附。



中華人民共和國香港特別行政區
Hong Kong Special Administrative Region of the People's Republic of China



立法會
LEGISLATIVE COUNCIL

來函檔號 YOUR REF : ARS/L678-001
本函檔號 OUR REF : CB(3)/PAC/R49
電 話 TELEPHONE : 2869 9465
圖文傳真 FACSIMILE : 2537 1204

(譯文)

(傳真及郵遞函件)

香港中環
遮打道 16-20 號
歷山大廈 20 樓
齊伯禮律師行禮德律師行聯營行

敬啟者：

政府帳目委員會聆訊

閣下2008年4月3日的來函收悉。政府帳目委員會業已考慮該函件的內容。委員現指示本人作出以下回應。

關於來函(A)部的第(1)點，委員會察悉貴律師行對本人於2007年12月10日及2008年3月6日致李陳嘉恩女士的函件所提出的意見。委員會希望再次指出，李太以斷章取義的方式引述本人2007年12月10日的函件，理由載於本人2008年3月6日函件的第2段。當中並不存在委員會改變立場的問題。

關於來函(A)部的第(2)點，貴律師行提到委員會有責任遵守自然公義和公平的原則。委員會希望重申，委員會向來本着公開、公平和公正的態度履行其職責，無須任何人士加以提醒。

關於來函(A)部的第(3)點，貴律師行要求委員會在公開發表報告書之前，把委員會的報告書擬稿送交貴律師行的客戶，以符合貴律師行所述的目的。委員會經慎審考慮此事後，決定不答應貴律師行的要求。委員會會在報告書提交立法會公開發表之後，盡快把該報告書送交貴律師行的客戶。

關於來函的(B)部，委員會察悉貴律師行對於應把哪些往來書信納入為委員會報告書的附錄所提出的意見，並會在就有關事宜作出決定時考慮該些意見。

政府帳目委員會秘書

(韓律科女士)

2008年4月21日

旅發局出席回應政府帳目委員會會議
香港旅遊發展局主席田北俊議員講稿
2007年12月13日(星期四)

很多謝主席給我這個機會，以旅發局主席的身分，為《審計署署長第四十九號報告書》就有關旅發局的事宜講幾句說話。

首先，我非常感謝審計署署長在報告中提出，對旅發局不同範疇的建議。作為一個公營機構，旅發局必需要審慎運用公帑，以確保公共資源運用得宜，及發揮最大的推廣效益。

就審計報告對旅發局提出的多項建議，我們都非常認真的研究和跟進。到今日為止，我們已實行了 27 項工作回應審計報告的建議，有關的措施在執行前亦已經向旅發局管理層解釋，然後由理事會審議批准。另外我們亦有 25 項工作正在進行檢討及即將實行，這些工作將會有具體的時間表逐步落實。我們已經準備了有關這些工作的具體資料，呈送今日這個委員會，向各位議員派發。

我在此亦希望各位議員明白，旅發局現任的四位總經理、副總幹事及總幹事都是新成立的管理層，需要給予他們多些時間進行檢討及改進，並且向員工作出諮詢和推行改善措施，務求令旅發局的工作做得更好。我亦會要求管理層每三個月向理事會匯報相關改善措施的進展，作決定後儘快向外公佈有關的檢討結果。

另一方面，對於一些特別引起傳媒廣泛興趣及報道的企業管治問題，我亦希望在這裡向各位詳細解釋，藉此令各位對事件有更深入的了解。

第一，關於審計報告中提及的工作程序及指引，例如採購、公務酬酢及海外公幹等方面，其實旅發局本身是有一套既定指引，但因應審計報告的建議，旅發局的管理層已經要求所有旅發局員工必須要跟隨正確的程序及指引，處理一切事宜。

第二，關於甲級員工的「按表現發放酬金」的浮動薪酬制度，我們會在今年底完成檢討，並會在 2008/09 年度推行新的表現評核制度，除了現有的 4 個表現指標外，亦會加入管治能力及與職能有關的成果等，作為評核甲級員工的表現指標。至於以往由總幹事批給副總幹事和總經理的「按表現發放薪酬」的做法，在現行新制度下，所有這類酬金必須經由旅

發局的薪酬檢討委員會批准。日後如有甲級員工的表現未能達到既定的指標，便不能再得到全部的「按表現發放薪酬」。

第三方面，是有關薪酬高於頂薪點的 9 名旅發局員工，這些員工的職級是由助理主任至高級經理職級，當中並沒有總經理或以上職級的員工。這些高於頂薪點的員工在未來兩年不會獲得加薪。隨著往後每年通漲及其他員工的年度薪酬調整，我們可確保在 2009 年後不會再有員工薪酬高於頂薪點的情況。

第四，是關於衡工量值方面的問題，審計報告指出了以往旅發局所採用的業績指標並未能完全反映旅發局的工作成效。事實上，我們的管理層已經著手開始檢討用來衡量工作成效指標的制度，希望於 2008/09 年度完成。我們亦會繼續諮詢旅遊、學術界和相關業界的意見，制定一個更加全面而配合市場需要的推廣策略，和更有效及更具體地量度旅發局工作效益的指標，並定期作出檢討。

第五，是大型活動的推廣策略。旅發局現正檢討大型活動的策略，包括研究以不同形式舉辦活動，預期年底前會就策略的方向有初步方案。至於活動成效指標的設立，旅發局現正進行檢討工作，同時會徵詢學者及業界的意見，務求更具體反映旅發局的工作成效，預計 08/09 年完成有關檢討。

最後一點是，雖然審計報告並無提到，但我作為立法會議員，自 97 年後擔任經濟事務委員會主席 9 年，亦留意到議員要求更了解旅發局的工作，所以我們承諾，引入新措施，將旅發局草擬的 08/09 年度財務預算，於 08 年 1 至 2 月先送交立法會經濟發展委員會，聽取各委員就旅發局來年的工作計劃的意見，然後再提交商務及經濟發展局局長審批。

旅發局會繼續努力，與業界及政府有關部門緊密合作，共同為香港在海外爭取更多曝光，提升香港的國際大都會形象。

多謝各位。

政府帳目委員會會議
二零零七年十二月十三日
旅遊事務專員發言稿

主席、各位委員：

多謝主席准許我作簡短發言，我想提出幾點讓委員考慮。

2. 首先，政府歡迎審計署署長在第四十九號報告書第五和第六章內提出的各項建議。政府同意，旅發局在企業管治方面有改善空間。政府和旅發局理事會已分別提出多項改善措施，要求旅發局管理層盡可能在 2007/08 財政年度內落實，以有效提昇旅發局的內部管治。為此，政府會繼續監察旅發局的運作，和旅發局執行各項改善措施的進度，務使公共資源用得其所。

3. 同時我想藉此機會，向委員匯報政府已落實的改善措施。

- 第一，商務及經濟發展局局長已訂定日期，規定旅發局在每年 2 月 28 日或之前向局長提交下一個財政年度的預算和工作計劃，供局長審批；
- 第二，政府會提醒旅發局依時向立法會提交周年報告。旅發局已承諾在每年 12 月底前提交周年報告。就 06-07 年度的報告，旅發局會在下周三，即 12 月 19 日向立法會提交。
- 第三，正如剛才田主席提出，旅發局計劃向立法會經濟發展委員會提交周年財政預算建議，供委員省覽和提供意見，我們對此十分支持，並會與旅發局和立法會全面配合，務求在每個財政年度政府公布預算案前，將旅發局為下年度擬備的財政預算建議及有關的工作計劃，提交經濟發展委員會省覽。

4. 審計署報告提及旅發局舉辦大型活動的策略及量度成效的方法。正如田主席剛才提到，旅發局現正檢討大型活動的策略。政府相信舉辦大型活動有助旅發局在外地宣傳香港，和豐富旅客在港的旅遊體驗。吸取這幾年舉辦大型活動的經驗，我們已於今年年初要求旅發局全面檢討舉辦這些活動的策略、形式、經費、及贊助模式等，務求找出更具效益的方法來舉辦這些推廣活動。至於審視成效方面，我們會與旅發局積極跟進，以尋求客觀、可靠而又被廣泛接納的量度方法。

5. 主席先生，我們已取得旅發局的支持和同意，就上述工作向立法會和公眾匯報執行情況。

旅遊事務署

二零零七年十二月十三日

**立法會政府帳目委員會就審計署第四十九號報告書第五及六章聆訊
周梁淑怡議員發言稿**

主席，各位委員：

首先我要感謝政府帳目委員會給我這個機會，就審計署調查旅發局的第四十九號報告書的一些問題作出回應和澄清。我深信各位委員一定會以公平和客觀態度去聆聽我的講話，才作出公正不阿的結論。

我由 2000 年開始被委任為旅遊協會主席，接着於 2001 至 2007 年 3 月 31 日擔任旅遊發展局主席。這幾年來，香港旅遊業經歷重重挑戰，特別 2003 年沙士一疫，對我們的打擊無需我多講，因為疫症肆虐期間的慘痛經歷，和過後的快速復元的興奮，都是身為香港的一份子都深深感受到而畢生難忘的。

對我來說，這七年來能有機會參與推動旅遊業，眼看遊客數字由 2000 年的 1300 萬人次增加到 2006 年的 2530 萬人次，同期內旅遊收益由 640 億增至 1190 億，能夠與旅發局的委員和員工攜手做出了一些成績，能夠與旅遊和所有有關的服務業界為共同目標努力合作，並且感受到經濟的成果，這是我的榮幸。

當我知道審計署進行衡工量值的調查時，我視之為一個對局方的健康檢查，我相信旅發局是個有制度和規矩的機構，當然它與很多其他同類的機構一樣，一定不會完美，亦一定有不足之處，但若能本着一貫不斷改進的精神，就真正能讓這報告發揮最大的正面作用了。

多謝主席。

旅發局回應審計報告的工作 (已完成)

審計署報告的建議範圍	旅發局已完成的工作
旅發局理事會及委員會	
理事會屬下委員會的成員委任	1) 自 07 年 9 月起，旅發局管理層已不再是「財務及編制委員會」，以及「產品及活動委員會」的成員
理事會成員的出席率	2) 在 07 年 8 月，向所有理事會/委員會成員發出他們過去 6 個月的出席紀錄。日後，將每 6 個月向成員派發出席紀錄 3) 將委員會的每年會議頻率及次數於委員會的章程內列明 4) 設立電話會議設備，鼓勵因出外公幹或要務在身而未能出席會議的理事會成員參與會議 5) 邀請因出外公幹或要務在身而未能出席會議的理事會成員以書面方式提供意見
理事會/委員會的會議運作及程序	6) 於 07 年 9 月，理事會正式通過「旅發局成員資料手冊」為正式文件，該文件詳列委員會的會議程序及細則 7) 確保在每個會議舉行後的 3 個星期內，向與會者發出會議紀錄
理事會成員的利益申報	8) 現時所有理事會成員已經提交利益申報書 9) 已查證未有申報利益的成員，並未曾參與表決，與其利益有衝突的事宜
量度成效指標及匯報機制	
年報	10) 日後年報的內容，將包括政府管制人員報告內有關旅發局的主要業務指標，並與該年度業績作對照 11) 旅發局的年報會於每年財政年度終結後的 9 個月內完成，並提交予立法會
人力資源事項	
員工的薪酬及福利	12) 自 07 年 9 月起，已取消署任津貼 (acting allowance)
甲級員工的薪酬及福利	13) 自 07 年 10 月起，已取消向甲級員工提供泊車位 14) 不會再向員工提供合約以外、或未經理事會批准的福利
甲級員工的合約條文	15) 現任總幹事及副總幹事的所有聘用條文均已在合約內清楚列明，並經理事會及政府批核

	16)現任總幹事及副總幹事的合約事先已提交予旅遊事務署省覽 17)自 07 年 4 月起，甲級員工內的合約已經沒有「提前終止合約仍可獲部分約滿酬金」的條文
員工招聘程序	18)所有招聘個案，均會紀錄所有遴選準則並存檔
其他行政事宜	
公務酬酢	19)自 07 年 10 月 1 日起，不論是否公務理由，員工共同用膳的開支不能申領。
業界諮詢	
諮詢機制	20)自 07/8 年度起，除旅遊業界外，已擴大諮詢範圍至零售、餐飲業及學術界等
市場推廣活動	
北京旅客資訊及服務中心	21)自 07 年 6 月起，已經將北京旅客資訊及服務中心搬遷至面積較小的地方 22)於 06 年初，已擱置在上海設立旅客資訊及服務中心的計劃
互聯網推廣項目	23)已改善旅發局網站內 e-zine 的訂閱表格 24)在最新推出的奧運馬術網站內，收集更多旅客資料作推廣用途
優質旅遊服務計劃	25)為提升認證商戶的服務質素，在 07/8 年度，增加為認證商戶的前線員工提供訓練課程的名額至 1200 個。 26)正積極物色高質素的旅客住宿場所成為認證商戶，同時亦會注重計劃的質素保證。 27)透過與民政事務署合作，向申請旅客住宿場所營業牌照的商戶推廣計劃；並與有興趣參與計劃商戶合作，提升他們的服務質素及設施。

旅發局回應審計報告的工作 (將實行/正檢討)

審計署報告的建議範圍	旅發局將實行/正檢討的工作
旅發局理事會及委員會	
理事會/委員會的會議運作及程序	1) 理事會成員就理事會會議的法定人數進行討論
理事會成員的出席率	2) 獲得理事會同意後，公開理事會成員的出席紀錄
量度成效指標及匯報機制	
設立工作成效的指標	3) 旅發局正就工作成效的指標進行檢討，同時會徵詢學者及業界的意見，務求更具體反映旅發局的工作成效
人力資源事項	
員工的薪酬及福利	4) 積極尋求方法解決所有員工薪酬高於範圍上限的問題，確保情況將於 2009 年內完全解決 5) 將於今個財政年度內向理事會提交建議，審議有關第 13 個月糧的安排
甲級員工的薪酬及福利	6) 正檢討甲級員工「按表現發放酬金」的評核準則 7) 新評核制度下，甲級員工的「按表現發放酬金」將需由旅發局成員組成的薪酬檢討委員會批核 8) 08/09 年度開始，甲級員工需要於年度終結後一個月內提交表現評估報告
員工招聘程序	9) 將於「人力資源程序及指引」內，列明招聘高級經理或以上的職位時，需採用小組面試的方式
採購事項	
採購的程序及指引	10) 於今個財政年度完結前，檢討採購程序及指引，將建議交予理事會審議；並會邀請廉政公署檢討旅發局的採購程序及指引。
其他行政事宜	
公務酬酢	11) 在今個財政年度內，推行新財務政策，將一般公務酬酢的支出與推廣活動涉及的餐飲費用分開入賬； 12) 新制度下，將要求有關項目的負責人就每推廣活動的餐飲費用作預算 13) 新制度將於 07 年第 4 季，提交財務及編制委員會批核

海外公幹/購買機票	14)將推行新制度，要求員工就推廣項目所需的公幹費用作出預算；有關政策，將於 07 年第 4 季內，提交財務及編制委員會批核 15)在《財務程序及指引》內強調，公幹申請獲批准後，才可確認機票的預訂 16)將與同類機構進行比較研究，檢討及重新釐定公幹的程序及指引
業界諮詢	
諮詢機制	17)將設立常設諮詢機制，定期與旅遊及相關業界會面，並將會面所得的意見向相關委員會提交
市場推廣活動	
大型活動的策略	18)正檢討大型活動的策略，預期年底前會就策略的方向有初步方案 19)將向產品及活動委員會提交，有關大型活動的經費安排的建議 20)將盡力為農曆新年的花車巡遊尋求更多商業贊助 21)將繼續密切監察大型活動成效，收集合作夥伴及業界的意見
「幻彩詠香江」的煙火表演	22)研究與供應商訂立固定合約
業界推廣活動	23)於 07 年 10 月，已完成有關 05 年 5 月至 07 年 3 月期間，海外業界參與旅發局舉辦的考察團後的意見的報告；報告將稍候提交理事會 24)自 07/8 年度起，設立機制，跟進及記錄舉辦海外業界考察團後，業界推出的旅遊產品數目
優質旅遊服務計劃	25)在 08/9 年度，進一步增加為認證商戶的前線員工提供訓練課程的名額至 2400 個

香港旅遊發展局
2007 年 12 月 12 日



政府總部
香港下亞厘畢道
中區政府合署

Government Secretariat
Central Government Offices
Lower Albert Road
Hong Kong

本函檔號 Our Ref.: TC CR 4/2091/07

來函檔號 Your Ref.: CB(3)/PAC/R49

電話號碼 Tel. No.: 2810 2911

傳真號碼 Fax No.: 2121 8791

傳真

香港中環
昃臣道8號立法會大樓
立法會政府帳目委員會秘書
(經辦人：朱盛華女士)

朱女士：

**審計署署長報告書
第四十九號報告書第5章
香港旅遊發展局**

謝謝你 2008 年 2 月 21 日來信。

財政司司長行使行政長官所授予的權力，根據《香港旅遊發展局條例》《第302章》（下稱「條例」）第9條於2001年4月1日，首次委任旅遊事務專員（下稱「專員」）為旅遊發展局（下稱「旅發局」）成員。自2002年4月1日起，財政司司長行使行政長官所授予的權力，根據條例第9(5)條委任專員為旅發局副主席。我們並沒有專員作為政府代表加入旅發局的明文職責表。

專員在旅發局的職責和角色，與其他理事會成員的一樣，是致力貫徹條例第4條所列出的旅發局的宗旨。根據條例第9條，如主席的職位懸空、或主席因傷病而暫時無行為能力、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。自就任副主席以來，專員並未需要署理主席的職位。

此外，專員代表當局負責與旅發局聯繫，闡釋政府的旅遊及有關政策，和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。同時，專員要確保當局在制定有關政策時考慮旅發局的意見。

商務及經濟發展局局長(下稱「局長」)是負責旅遊事務的主要問責官員。局長根據條例並獲行政長官授權，審批有關旅發局的事務包括 -

- (i) 旅發局委任副總幹事和釐定其薪酬及其他委任條款(第 8 條)；
- (ii) 旅發局的日後財務承擔(第 14A 條)；以及
- (iii) 旅發局下一個財政年度的工作計劃書和收支預算(第 17B 條)。

商務及經濟發展局常任秘書長(工商及旅遊)(下稱「秘書長」)輔助局長制定旅遊政策；並獲行政長官授權，委任核數師審計旅發局的周年帳目(條例第 18 條)。秘書長亦是根據《公共財政條例》《第 2 章》撥給旅發局資助金的管制人員。

在行使這些法定權力時，局長和秘書長均考慮專員的意見，尤其在旅發局的財政預算建議及其運用公帑方面的意見。

專員不時尋求局長和秘書長在政策方針上的指引，並轉達這些方針，讓旅發局在制定策略時參考，以貫徹其宗旨。專員在適當的情況下，向局長和秘書長報告旅發局的重要事項。

旅遊事務專員

(黃潔怡女士  代行)

2008 年 2 月 28 日

副本送：

商務及經濟發展局局長

財經事務及庫務局局長

商務及經濟發展局常任秘書長(工商及旅遊)

香港旅遊發展局總幹事

審計署署長

商務及經濟發展局局長

香港雪廠街
中區政府合署



**SECRETARY FOR COMMERCE
AND ECONOMIC DEVELOPMENT**

Central Government Offices,
Ice House Street,
Hong Kong

譯本

電話號碼 Tel. No.: 2810 2178
傳真號碼 Fax No.: 2147 3873

香港中環
昃臣道 8 號立法會大樓
立法會政府帳目委員會秘書
(經辦人：朱盛華女士)

朱女士：

**審計署署長
第四十九號報告書第 5 及 6 章
香港旅遊發展局**

二零零八年三月十二日來信收悉。

旅遊事務專員(下稱「專員」)不時在每周首長級人員會議上，以及經由其他內部溝通渠道，向我和商務及經濟發展局常任秘書長(工商及旅遊)(下稱「秘書長」)匯報有關香港旅遊發展局(下稱「旅發局」)的重要事情。專員通過與旅發局的管理層溝通、出席委員會和理事會的會議、及與旅遊業界接觸的過程中，得知這些關於旅發局的事情，包括財務預算建議和運用公帑等事宜。

舉例來說，現任專員曾在二零零六年年中向當時的經濟發展及勞工局局長(局長)匯報，她關注有關旅發局高級職員薪金的建議增幅，以及加入容許高級職員提前終止聘任合約條款的安排。專員在聽取局長的意見後，便向理事會主席和財務及編制委員會傳達我們的關注，並在其後的理事會會議上再度提出。此外，前任專員亦曾要求旅發局檢討其運用公帑及招聘的既定政策、指引和程序，並向局長匯報有關進展。

專員向秘書長匯報這些關於旅發局的重要事情，以支援秘書長履行其為旅發局資助金管制人員的職責。專員作為理事會與政府之間的聯繫，就旅遊政策及設施的最新發展向旅發局總幹事提供意見，以便旅發局制訂旅遊宣傳策略和市場推廣活動，從而達至政府的政策目標。在執行工作的過程中，由總幹事領導的旅發局管理層應遵循關於受資助機構的適當程序和步驟。事實上，在通知旅發局局長已批准理事會所提交的收支預算和工作計劃書時，專員和前經濟發展及勞工局常任秘書長(經濟發展)曾多次提醒總幹事要確保審慎運用公共資源。

旅發局管理層有責任充分了解有關條例的規定，包括《香港旅遊發展局條例》及《公共財政條例》，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。在這方面，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”。

至於在由前經濟發展及勞工局在 2005 年 5 月向經濟事務委員會提交的文件（LC Paper No. CB(1)1647/04-05(03)）中，提及有關旅發局對在北京和上海開設的旅客諮詢及服務中心（下稱「諮詢中心」）可以每年接待約一百萬名旅客人次的估計，有關的資料是根據旅發局向財務及編制委員會和理事會申請審批擬開設兩所諮詢中心時所提供的文件。擬在北京和上海開設的諮詢中心，均會選擇位於市中心的大型購物商場/區，旅發局估計在該些場所每天的人流可達五萬至八萬人次。旅發局由此估計擬開設的諮詢中心每天的人流可達約 1,500 人次。理事會在考慮其他因素的同時，接納有關的估計，並批准有關開設諮詢中心的建議。旅發局是基於這估計而估算兩所諮詢中心每年可接待共約一百萬名訪客人次。因此，旅發局或前經濟發展及勞工局並無任何誤導立法會的意圖。

商務及經濟發展局局長馬時亨

二零零八年三月十八日

副本分送：財經事務及庫務局局長
商務及經濟發展局常任秘書長(工商及旅遊)
旅遊事務專員
香港旅遊發展局總幹事
審計署署長

L:\TC_HKTBAudit_Report\Letter_PAC_SCED_chi.doc



譯本

香港中區
昃臣道八號
立法會大樓
立法會
政府帳目委員會主席
黃宜弘議員, GBS

黃議員：

審計署署長第四十九號報告書
衡工量值式審計結果

第五及第六章香港旅遊發展局

三月十二日致行政長官的來信收悉，我獲授權代為回覆。

根據《公共財政條例》，管制人員對其所管制的公帑的正確使用須予負責及交代。在這方面，《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》述明，管制人員應確定其部門已訂定有效制度，以保障公帑運用得宜。該財務通告也為負責管理和管制給予資助機構撥款事宜的人員提供指引。管制人員可採用多種措施去履行撥款管制的責任，例如通過訂立清晰目

中華人民共和國香港特別行政區行政長官辦公室

Office of the Chief Executive of the Hong Kong Special Administrative Region of the People's Republic of China

香港禮賓府 電話：+852 2878 3300 傳真：+852 2509 0580 電郵：ceo@ceo.gov.hk
Government House, Hong Kong Telephone: +852 2878 3300 Fax: +852 2509 0580 E-mail: ceo@ceo.gov.hk

標以供資助機構遵從、查核或審批有關機構的周年財政預算及活動計劃、監察工作進度、要求機構提交經審核帳目、查閱記錄及帳目。如有需要，管制人員可利用切合特定需要的工具，例如訂立行政措施備忘錄，以協助他們管制撥款。

雖然有負責法定機構資助事宜的管制人員獲委任加入其管理局，但身為資助機構的管制人員，本身並不構成獲委任加入管理局的首要準則。決定是否委任政府官員加入管理局，或委任哪位政府官員加入的因素，包括法定要求、有關機構的性質和運作，以及政府的政策目標。管制人員可採取不同措施去管制撥款，因此未必需要委任管制人員加入管理局才可有效擔當這角色。

根據行政長官所授予的權力，財政司司長於二零零一年四月一日，開始委任旅遊事務專員(專員)為旅遊發展局(旅發局)成員。

作為負責籌劃和制定旅遊政策，並與旅遊業界保持緊密聯繫的主要政府官員，專員是適當人選獲委任為旅發局成員，以擔當政府與旅發局的橋樑，確保當局在制定有關政策時考慮旅發局的意見。

專員在旅發局的職責和角色，與其他理事會成員一樣，都是致力貫徹《香港旅遊發展局條例》所列出的旅發局宗旨，以及共同行使條例所授予的權力。這些職責包括擬備旅發局的財政預算、確保旅發局適當地運用政

府的撥款等。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。旅發局高級管理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或違規情況。

專員不時向商務及經濟發展局常任秘書長(工商及旅遊)(秘書長)匯報旅發局的事務並尋求指引，包括旅發局的財政預算建議及公帑運用方面等事宜。

基於上述原因，秘書長無需成為旅發局成員。

署理行政長官私人秘書

二零零八年三月十七日

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

(注意：這是丙級傳閱通告。各局局長、管制人員、部門秘書，以及所有處理政府資助金的人員，均應閱讀。)

本通告公布有關管理及控制政府給予資助機構撥款的修訂指引(隨通告付上)。修訂指引**取代**前財政科所發出的下列指引：

- (a) 於一九八六年發出的“有關接受補足資助金的醫療機構須知”¹；
- (b) 於一九八六年發出的“有關接受酌情資助金的醫療機構須知”¹；
- (c) 於一九八八年發出的“雜項資助金－管理及控制政府資助金的指引”；以及
- (d) 於一九九零年發出的“接受政府資助金的各類機構的核數師及會計師須知”。

2. 本修訂指引消除現行各套指引重疊之處、簡化行政程序，以及修訂管制架構。我們在修訂指引時作出多方面的考慮，包括個別局長監督其轄下資助機構的職責、政府資源分配制度的改變、資助機構許多不同的性質。我們亦希望修訂能夠消除現行指引含糊不清之處，以及令指引更簡便易行。

/3.....

¹ 雖然財經事務及庫務局不再保留這兩套指引作為主要指引，但衛生福利及食物局局長和衛生署署長則決定在有關指引未作進一步檢討之前予之保留，以應用於其轄下機構。

3. 各部門秘書須每年(最好是在每年的預算編製期開始時)把本通告發給各局局長及管制人員傳閱一次。

4. 如對本通告有任何查詢，請致電 2810 2286，與財經事務及庫務局首席助理秘書長(庫務)(B)聯絡。

財經事務及庫務局局長
馬時亨

分發名單：各局局長
各管制人員

二零零四年九月十五日

有關管理及控制政府給予資助機構撥款的指引

目錄

1. 引言
2. 訂立目標
3. 財政預算規定
4. 審核資助機構的財政預算
5. 財政預算的改動
6. 資助機構的財政預算及政府周年預算
7. 非經常資助金
8. 儲備
9. 其他收入的處理
10. 提交經審計帳目
11. 查閱紀錄及帳目
12. 反貪污程序
13. 自資活動
14. 發放資助金
15. 行政措施備忘錄及其他文書

財經事務及庫務局
庫務科

二零零四年九月

有關管理及控制政府給予資助機構撥款的指引

1. 引言

1.1 本指引旨在就如何管理及控制政府給予資助機構的撥款，為各決策局局長及管制人員提供參考，以確保公帑運用得宜，符合成本效益。

1.2 本指引屬行政性質，就營運及控制資助機構而言，倘若本指引與有關的法定條文、行政長官會同行政會議的決定或立法會財務委員會的決定有抵觸，則應以有關係文或決定為準。本指引亦不可凌駕當局就管理及控制接受政府經常撥款的個別機構所制訂的行政措施備忘錄及其他特備文書的現有條款(一如下文第 15 節所闡釋)。

涵蓋範圍

1.3 就本指引而言，資助機構指經常接受政府撥款的機構。有關撥款用作支付這些機構為公眾提供服務的運作開支，撥款形式有兩種，即補足撥款(為實踐政府就支付有關機構在特定範疇所需的全部經費所作的承諾而提供)及酌情撥款(政府為支付有關機構部分或全部所需經費而酌情提供)。經常撥款可能佔有關機構收入的很大部分，或僅屬小額的供款／贊助，在有關機構的總收入中佔一個很小的比例。

1.4 只接受政府以會費／認繳款項或退還租金及差餉形式提供經常撥款的機構，就本指引而言，並不視作資助機構。同樣，獲政府給予經常供款以表支持的國際機構，也不視作資助機構。儘管如此，管制人員也應按一貫做法，在界定涉及經常撥款的建議的目標及評估有關建議的經濟效益方面嚴守財政紀律。此外，本指引不涵蓋政府與上文第 1.3 段所界定的資助機構或其他機構簽訂一次性特定項目的採購、贊助或其他形式的協議時可能須採用的管制機制，當局有權就該等協議另行制訂管制安排。

1.5 現時接受政府經常撥款的機構一覽表(上文第 1.4 段所述機構除外)載於附件，以供參考。該一覽表如須作出任何增刪，請各決策局局長通知財經事務及庫務局(庫務科)。倘須加入機構名稱，有關決策局局長應諮詢庫務科；該科會就可能造成的全面影響和在周年預算中“資助金”項下的呈述形式提供意見。一般而言，獲政府給予經常撥款的非政府機構應屬非牟利性質，提供有利公眾的服務及容許政府就其服務的目標和計劃提供意見。

/決策局局長.....

***委員會秘書附註：附件並無在此隨附。**

決策局局長及管制人員的職責

1.6 根據《公共財政條例》(第 2 章)第 12 條，管制人員對其所管制的公帑的正確使用須予負責及交代。在行使其法定權力時，以及在考慮到各資助機構許多不同的性質後，管制人員可酌情決定本一般指引是否有任何部分不適用於或經修訂後才適用於個別資助機構(特別是那些以象徵性供款／贊助形式接受經常資助金的機構)。管制人員也可訂明必要的額外措施，以保障公眾利益。不過，管制人員應確保任何偏離本指引的情況均有充分理由支持及可公開辯解。在任何情況下，管制人員都應在考慮到提供公眾服務及運用公帑的經濟效益、效率和成效後，確保已設立適當的成本控制及監察制度，以監督資助機構使用公帑的情況。

1.7 此外，負責處理其轄下資助機構的整體政策及監察事宜的有關決策局局長，應熟悉本指引。他們應確定其部門已訂定有效制度，以保障公帑運用得宜。

2. 訂立目標

2.1 管制人員應：

- (a) 正式訂明政府期望藉撥付資助金達到的目標(可能的話，應訂明可量化的成效)；
- (b) 最少每年一次，根據上述目標檢討成績，並評估資助所取得的經濟效益；以及
- (c) 最少每三年檢討目標一次。

管制人員就上述事宜可在適當的情況下諮詢有關決策局局長及資助機構。

2.2 有些資助機構的目標列載於成立有關機構的法例中。在有效地管理資助金而言，這些目標有部分可能過於籠統。管制人員應考慮是否需要訂立更為詳細的目標，並在適當及符合有關法例的情況下，就上文第 2.1 段所述的特定目標及檢討機制與資助機構達成協議。

/3.....

3. 財政預算規定

3.1 在發放款項前，管制人員應要求有關機構每年提交其活動計劃書，以及就承諾進行的受資助計劃(即全部或部分由政府資助的計劃)提交財政預算。

3.2 管制人員應就擬備財政預算的時間及方式(包括該財政預算應以現金收付制或應計制方式擬備)，與有關資助機構達成協議。

3.3 有關機構所建議的財政預算，應參照該機構就預算期間的受資助計劃所訂的目標及服務表現指標，提出充分理由支持。上年度的成績(即經全面審計者)和本年度的成績，以及服務表現指標的任何改變，也應予匯報，以作比較。

3.4 財政預算應包括有關受資助計劃的所有收入和開支資料。每個收入與開支項目都應顯示下年度的預算、本年度的原來預算和修訂預算，以及上年度的實際結算(經審計)。各年度之間如有任何重大差異，都應予解釋。

收入預算

3.5 受資助計劃的收入應包括來自政府的資助金及其他來源的收入，並應加以分類，例如分為政府資助金(再細分為經常資助金和一次過的非經常資助金)、所收取的費用、投資／利息收入、捐款等。估計由其他來源所得收入的基礎，包括釐定受資助服務的收費率的考慮因素及假設的投資回報率(例如定期存款的利率)，在適用情況下，應加以解釋。這會有助管制人員評估有關機構可否從其他來源增加收入，減低對資助金的依賴。

開支預算

3.6 管制人員可參考政府分析及控制開支的方法。開支預算應提供以下資料：

- (a) *員工開支*：應包括各個員工開支項目，一般是薪金、其他福利(包括資助機構的公積金供款、約滿酬金、旅費、房屋津貼、現金津貼及花紅等)，以及與工作有關連津貼等。除解釋各年度之間員工開支總額的差異外，資助機構也應提供有關員工人數及員工類別分布的補充資料，並就員工人數及薪酬福利政策的任何變動作出解釋。

/(b).....

- (b) *其他經常開支*：包括員工開支以外的各項經常開支。就此而言，按照經常與非經常開支的一般分類方式，一些少於某個訂明款額的非經常開支項目，可視作經常開支。舉例來說，在二零零四至零五年度政府周年預算中，每項需費 150,000 元或以下的非經常開支項目，一般列作經常開支，管制人員可加以參考。一般列作經常開支項目的例子包括：
- (i) 行政，例如燃料、電燈及電力；電腦系統維修；清潔服務等；
 - (ii) 辦公地方，例如租金、管理／維修費等；
 - (iii) 物料及設備；
 - (iv) 運輸，例如車輛開支、交通費用等；以及
 - (v) 培訓及發展。
- (c) *非經常開支*：包括每項需費超過上文(b)項所述款額的非經常開支項目，或任何涉及保養、修理、添置設備或家具而整個項目需費超過訂明款額的單一項目。舉例來說，為康樂場地提供家具和設備，會視為一個項目。

3.7 資助機構可在其收支帳目中顯示固定資產的折舊，但有關資料必須另行列出。在釐定資助機構的資助額時，不應考慮這類資料。

4. 審核資助機構的財政預算

4.1 管制人員就政府在周年預算中應撥予某資助機構的資助額作出建議時，應考慮有關機構的財政預算(包括其儲備(如有)的水平)。管制人員在建議撥款額時，須確定有關機構以符合成本效益的方式運作，而所提交的財政預算(包括向政府要求的資助額)亦非過高。即使資助機構預計年終會有赤字，也不表示政府因而必須提供額外撥款。有關管制人員應審查該赤字預算是否有充分理由支持，以及有關機構能否動用其儲備以解決赤字問題(下文第 8 節)。如答案是否定的話，管制人員應向有關決策局局長提出此事，商議如何就有關機構的財政問題尋求可行及可持續的解決辦法。

4.2 開支方面的審核準則是，資助機構是否已盡了一切應盡的努力，以提高所得資助金的經濟效益。關於人手事宜，管制人員應參考這方面的現行指引，即現時由行政署長就管制及監察資助機構高層管理人

/員薪酬.....

員薪酬事宜發出的指引〔檔號：CSO/ADM CR 2/1136/01(日期：二零零三年三月二十八日)〕。管制人員亦應提醒資助機構在招聘人員以填補受資助計劃的職位時，須遵守公平和具透明度的原則。至於其他運作開支，管制人員應評估有關機構有否積極設法削減間接成本和提高生產力，例如更廣泛應用資訊科技。為免資助機構獲取政府其他隱含資助，通常資助機構在使用政府部門的服務時應繳付全費。

4.3 管制人員應提醒資助機構參考政府的做法，訂定具透明度、公平和符合成本效益的採購政策。有關政策應強調提倡公平競爭環境和競投。以單一投標方式進行的採購，應有充分理由支持。

4.4 管制人員應提醒各資助機構，如這些機構有意競投政府合約，須通知負責監督資助金的有關管制人員。有關管制人員應慎防資源用於不屬於資助金核准用途的服務範疇。為方便在公平競爭的基礎上進行成本比較起見，競投政府合約的資助機構應根據其競投服務的全部成本(相對於經資助的成本)出價投標。

4.5 在收入方面，管制人員應評估資助機構有否盡力從政府以外的來源籌集經費及盡量增加收入，例如在不抵觸有關法律條文及不違反核准目標的情況下，收取費用及出售產品和服務。為免從政府資助金獲得隱含資助，資助機構按自負盈虧的原則向其他機構提供服務時，須徵收全費。

5. 財政預算的改動

5.1 在不影響有關法定條文的情況下，管制人員應與資助機構達成協議，訂明決策局局長或管制人員對該機構所提交的財政預算可履行的權限，例如財政預算是否須經決策局局長／管制人員批准，作為一項資助條件，或財政預算是否只作參考用途。如財政預算須經批准，並在符合下文第 6.2 段所述的規定下，決策局局長／管制人員應與有關機構就其後容許作出的改動程度達成協議，例如有關機構可否把一個開支項目的款項轉撥作另一項目的開支。

5.2 管制人員應就年內可考慮增撥資助金，以及可收回剩餘資助金(儘管已作出下文第 8 節所述的任何設立儲備安排)的情況，與資助機構達成協議。視乎管制人員與資助機構訂出的協議內容，這樣的調整可以是由於以下情況而作出：

/(a).....

- (a) 金額在年內向上或向下調整，以反映就每年公務員薪酬調整所作的最新決定(必須注意的是，無論有關機構與管制人員就此項調整達成的協議為何，財經事務及庫務局會在適當情況下因應公務員的薪酬調整而另行調整有關的經營開支封套)。
- (b) 政府在年內要求提供新的或額外的服務，或削減／終止協議的服務；
- (c) 法定責任有所改變；以及
- (d) 未能預見而有關機構無法控制的突發事件。

5.3 一般而言，如經常資助金是根據補足原則提供，或如屬非經常資助金的撥款(下文第 7 節)，則任何剩餘的資助金均須交還政府。

5.4 管制人員應向資助機構清楚表明，政府並無責任幫助出現赤字的機構脫離困境。

6. 資助機構的財政預算及政府周年預算

6.1 政府每年撥給資助機構的資助金額會在政府周年預算中顯示。現時，經常資助金及那些不涉及建造、修理、保養、翻新及其他工程項目或購置／建造系統和設備的非經常資助金，會在政府一般收入帳目內有關開支總目的經營帳分目 000 運作開支及適當的非經常開支分目項下分別顯示。至於下文第 7 節所述的非經常資助金，則在政府一般收入帳目的資本帳或基本工程儲備基金中顯示，視乎有關資助金的性質及所涉及的款額而定。

6.2 在任何情況下，管制人員都應確保資助金只用於批撥時所指明的用途。政府開支預算如因資助機構的核准財政預算有變更(上文第 5.1 段)而需要更改，有關的改動須按照《公共財政條例》(第 2 章)第 8 條的規定，獲立法會財務委員會或獲財務委員會轉授權力的有關當局批准，方可作出。在這方面，我們注意到有些資助機構會使用來自政府的經常資助金，以支付一些非經常開支項目。這做法本身並不一定導致政府須修改其周年預算，因為當局接受資助機構在運用政府經常資助金方面需獲賦予一些彈性，以應付日常運作需要。不過，管制人員及資助機構應遵守以下基本規則：

/(a).....

- (a) 為個別經常計劃特別批出的經常資助金不可用於其他活動，否則會更改核准經常資助金的用途；這樣的更改須事先獲批核當局批准；
- (b) 不應把經常資助金調撥以進行屬基本工程儲備基金範圍的基本工程項目。這樣的調撥會改變政府一般收入帳目及基本工程儲備基金的整體預算，因此必須事先獲財經事務及庫務局(庫務科)同意；
- (c) 不應把經常資助金轉撥以作為經批核的非經常開支項目的額外撥款。由於該等項目的預算已獲財務委員會核准或獲當局根據轉授權力核准，管制人員必須事先獲得批核當局的批准，方可修改核准預算而把經常資助金轉作這種用途；以及
- (d) 在任何情況下都不應把經常資助金轉作資助一些政府已表示並非因當局財政緊絀，而是基於其他理由難以在政策或經費上給予支持的項目／活動(有關經費上的支持，另見下文第7.2至7.5段)。

7. 非經常資助金

7.1 就本指引而言，非經常資助金是指為**建造工程、修理工程、保養工程、翻新工程及其他工程項目或購置／建造系統和設備**而提供的非經常撥款。非經常資助金會記入基本工程儲備基金或政府一般收入帳目內有關開支總目項下的資本帳，視乎個別項目的性質及成本預算而定。

資源分配

7.2 資助機構可向管制人員申請以非經常資助金形式發放新增款項。財經事務及庫務局(庫務科)會在進行有關資源分配工作時考慮管制人員的建議。

7.3 一般而言，管制人員應確保非經常資助金(不論是為有關項目而發放的新增款項或重行調配的經常撥款)以符合成本效益的方式，用於有助落實資助機構所訂目標的有價值項目。管制人員向庫務科推薦非經常資助金的申請前，應評估資助機構進行有關項目的理由和成本效益、該機構是否有能力管理該項目，以及該項目所引致的經常開支能否由有關機構或有關決策局局長的經營開支封套應付。此外，管制人員亦應評估有關機構是否已盡力分擔該項目的工程成本。我們在這方面的目標是，有關機構在可能的情況下，應最少分擔項目費用的20%。

/7.4.....

7.4 管制人員應注意，資源分配工作只是決定政府內部應否就有關項目預留撥款。撥款的分配必須在每年審議撥款條例草案過程中，或透過向財務委員會／獲財務委員會轉授權力行事的公職人員提交個別撥款申請(視乎何者適用而定)，獲立法會通過。因此，管制人員應提醒資助機構切勿在有關當局批核撥款前，就有關項目作出任何合約承擔。資助機構須就其過早作出的承擔所引致的任何財政後果，負上全責。

7.5 如果政府是基於資助機構會籌集某個金額或比例的費用而在政府內部預留撥款，則管制人員向有關的批核當局申請撥款前，應確定有關資助機構已籌集到其承擔的份額或所承擔的份額肯定會取得。

發放非經常資助金及監察項目

7.6 非經常資助金獲批後，管制人員應按需要或預先商定的時間表發放款項，但須確保金額不超越核准的非經常資助金數額，用途亦不超越核准的工程範圍，而有關付款亦已由資助機構妥為核證。如有需要，管制人員可就資助機構是否符合上述條件諮詢有關的工務部門。此外，管制人員應確保資助機構必須在事先獲得有關當局批准後才能增加核准項目預算及作出額外承擔。資助機構若要修改核准工程範圍，事先亦須獲得有關當局批准，方可就修改的範圍施工。

7.7 為保障政府在資助項目遇到違約／未完成而終止的情況時的利益，管制人員應規定資助機構須先動用所承諾和所得的非政府撥款，然後才動用有關項目獲批的非經常資助金。有關項目如因某種原因而被取消／縮減，已用的非政府撥款將不獲發還。

7.8 除了短期項目可另行處理外，管制人員應要求資助機構在非經常資助金獲批後及其後每季，提交項目的進度報告，並附上最新的收支預測及資助金收支結算表。

技術支援

7.9 管制人員應在項目的各個階段，就有關項目是否可予獲得資助，向有關的專業部門尋求專業意見。這些部門主要是建築署(如項目屬受資助建築工程項目，包括建造、修理、保養或翻修工程)和政府資訊科技總監辦公室(如屬資訊科技項目)。可向專業部門徵詢意見的事項，包括項目的可行性、設計、範圍、費用及顧問／承辦商的甄選等。

/帳目結算.....

帳目結算

7.10 管制人員應要求有關的資助機構在受資助項目完成後，適時提交經機構的管理高層及有關專業人員妥為核實的項目最後結算。管制人員應評估有關項目是否已經妥為完成，以及可獲資助的最終費用數額，並在需要時向有關的專業部門徵詢意見。如發現實際項目費用低於最初據以批核非經常資助金數額的原來項目預算，則管制人員應確保所有剩餘的非經常資助金(即已發放款項與實際項目費用減去外間承諾資助的數額的差額)悉數歸還政府。

8. 儲備

8.1 如符合有關法例或撥款協議的條文(包括上文第 5.2 段的考慮事項)，資助機構可把受資助計劃的剩餘款項¹撥入儲備。設立儲備可鼓勵資助機構節約，而有關儲備亦可為機構提供緩衝，應付緊急需要。在一般情況下，本節不適用於按補足原則提供的經常資助金或非經常資助金的剩餘款項(有關問題在上文第 5.3 段已述及)。

8.2 管制人員應為儲備的款項訂定適當的上限，並就此事諮詢財經事務及庫務局(庫務科)。訂定上限是為了防止有關機構累積多於所需的款項，以致當局未能善用本來可獲退還的未用資助金以推行其他有價值的項目。儲備上限可能因不同機構而異，但應在考慮到有關機構是否容易受到收入及開支的變動影響及其不時對有時限撥款的需求後，設定在合理的水平。為提高透明度，我們建議管制人員把儲備水平知會批撥有關資助金的立法會。

8.3 儲備如超逾協定上限，有關機構應把超額之數退還政府(以下年度的資助金抵消或將其撥回政府一般收入)，又或按管制人員與資助機構協定的安排處理。

/8.4.....

¹ 剩餘款項可來自受資助計劃的未用資助金或用作資助該計劃的其他來源收入的未用款項。就有關設立儲備的這一節而言，受資助計劃在該會計年度的經審計帳目結算後的所有剩餘款項，均視為未用資助金。

8.4 管制人員應就有關儲備(即從受資助計劃中未用盡款項而累積的儲備)的一般涵蓋範圍，以及有關資助機構運用該儲備的權力，與機構達成協議。一般而言，儲備應用於那些通常由公帑支付的計劃。如動用儲備會為政府帶來額外的財政負擔，則有關機構在動用前須事先徵求管制人員同意。

8.5 為方便當局進行監察及管制，資助機構應為受資助計劃(本節所適用者)的未用盡款項累積的儲備，以及自資活動所得收入盈餘累積的儲備，分別開立獨立帳目。

9. 其他收入的處理

費用及收費

9.1 管制人員應與資助機構商定有關管理用作支持受資助計劃的費用及收費的原則及條件，例如徵收及調整費用及收費是否須得到管制人員的事先批准，以及資助機構可在多大程度上酌情決定調配有關收入。一般而言，在舉辦可賺取收入的活動以支持受資助計劃時，資助機構應確保活動符合有關的政府政策、受資助計劃的目標及有關的法律規定。無論如何，受資助計劃的質素及推行都不可受影響。

捐款

9.2 管制人員應與資助機構商定在什麼情況下該機構可以接受及保留捐款。資助機構接受捐款作營辦服務／進行工程項目之用，可能會引致其他經常性的／有時限的財政後果。管制人員應向資助機構表明，這類新增的財政負擔須由資助機構以本身可用的資源應付，除非有關機構在接受捐款前，已經獲得管制人員同意，為有關用途提供額外撥款。

9.3 在某些個案，捐款人可能並沒有指明捐款的用途。兼辦受資助及非受資助計劃的機構，以及只營辦按不同原則受資助的計劃的機構，應就如何應用沒有指明用途的捐款與管制人員達成協議。在進行商議時，管制人員應平衡兩方面的考慮，一方面是沒有指明用途的捐款宜用於受資助計劃以減少資助機構對公帑的依賴，另一方面是資助機構期望可以自行決定其籌募所得的捐款作何種用途。若管制人員決定因應機構所得的捐款而減少資助額，須慎防此決定令資助機構募捐的意欲減低。

/10.....

10. 提交經審計帳目

10.1 管制人員應要求每間資助機構在指定日期前提交該機構經審計的周年財務報表(當中應包括資產負債表、收益表、現金流量表和會計政策與註釋)，以及載有下述資料的經審計周年財務報告：

/ (a).....

(a) 該機構的受資助計劃的收支狀況(由管制人員決定應就全部受資助計劃提交一份綜合收支分析，還是就每項明顯不同的受資助服務提交個別分析)；以及

(b) 在受資助計劃下保留的未用資助金儲備和所取得資產的變動情況(如適用)。

10.2 上文第 10.1 段所述的周年財務報表及周年財務報告，應由資助機構的主席或同等職級人員核證，並經由根據《專業會計師條例》(第 50 章)第 22 條註冊的專業會計師，按香港會計師公會發出的準則審計。

10.3 至於須提交的周年財務報告的詳細規定和呈述形式，可由管制人員在考慮各項具體規定後決定，並在有需要時，徵詢庫務署署長的意見。

10.4 隨周年財務報表及周年財務報告附交的核數師報告內，應包括就以下報表所表達的意見：

資助機構的周年財務報表 —

該等報表是否真實而公平地反映資助機構截至結算日為止的財務狀況，以及資助機構在該結算年的財務業績及現金流量。

受資助計劃的經審計周年財務報告 —

資助機構在所有要項上是否已符合政府的規定(例如就備存妥善的簿冊和紀錄，以及按照該等簿冊和紀錄擬備受資助計劃的周年財務報告所作的規定)，以及是否已符合有關資助指引及其他相關文件所訂明的各項資助條款及條件。

10.5 資助機構應與核數師議定核數委託條款，例如核數的目的、範圍及報告形式等。為免產生誤會，應在核數應聘信內載列經議定的條款。

/10.6.....

10.6 管制人員應提醒資助機構向核數師提供一切有關的資助指引及其他相關文件。

11. 查閱紀錄及帳目

11.1 管制人員應確保其本人及審計署署長可隨時查閱資助機構的紀錄及帳目。如法例沒有這樣的規定，管制人員須將之列作一項資助條件。管制人員及審計署署長在提出這方面的要求時，資助機構須就任何有關由公帑撥付的款項的收取、支出或保管事宜向他們解釋。

11.2 審計署署長可按照立法會政府帳目委員會與審計署署長協定，並獲政府當局接納的衡工量值式審計的範圍，對其收入有超過一半來自公帑的機構進行衡工量值研究。審計署署長亦可根據管制人員與資助機構作為資助條件而在事前達成的協議，對其收入有一半或以下來自公帑的機構進行類似研究。

12. 反貪污程序

12.1 廉政專員可研究資助機構的管理及控制程序，以便向機構的執行委員會提供有關防止貪污的意見。資助機構應依從廉政公署的意見，並採取適當的跟進行動。

12.2 各資助機構都有責任確保其管理層及員工遵守《防止賄賂條例》(第 201 章)的規定。

13. 自資活動

13.1 有些資助機構會在沒有政府資助的情況下自資舉辦活動。這些機構必須為有關活動開立獨立帳目，並確保受資助計劃沒有在金錢上或實物方面為自資活動提供補貼。

14. 發放資助金

14.1 管制人員應避免一次過發放每年資助金，除非這樣做對應付有關機構的運作需要是必需的。在一般情況下，資助金應分期(例如按月或按季)發放，當中管制人員應考慮資助機構的現金流量需求、資助額等因素。

/15.....

15. 行政措施備忘錄及其他文書

15.1 管制人員應讓接受政府經常撥款的機構知悉本指引及其他指引如何應用於有關機構。作為良好的管理做法，各決策局局長或有關管制人員最好與其管轄範圍內的各個接受政府經常撥款的機構訂立行政措施備忘錄或類似的文書。這類特備文書應參考本指引，訂明有關各方在提供及監察經政府資助的服務及工程項目方面的責任。

15.2 本指引不會凌駕當局就管理及控制接受政府經常撥款的個別機構所制訂的行政措施備忘錄及其他特備文書的**現有**條款，例如為資助學校訂立的《資助則例》、《社會福利服務整筆撥款手冊》及《大學教育資助委員會程序便覽》。儘管這樣，有關的決策局局長及管制人員仍應定期檢討現有的備忘錄及文書，並在下次檢討時把本指引列入考慮範圍。

財經事務及庫務局
庫務科

二零零四年九月

商務及經濟發展局局長

香港雪廠街
中區政府合署



SECRETARY FOR COMMERCE
AND ECONOMIC DEVELOPMENT

Central Government Offices,
Ice House Street,
Hong Kong

電話號碼 Tel. No.: 2810 2178

傳真號碼 Fax No.: 2147 3873

傳真急件

(譯本)

香港中環
昃臣道 8 號立法會大樓
立法會政府帳目委員會秘書
(經辦人：朱盛華女士)

朱女士：

審計署署長
第四十九號報告書第 5 章
香港旅遊發展局

二零零八年三月十九日來信收悉。

自二零零一年香港旅遊發展局(下稱「旅發局」)成立以來，政府沒有就行使撥款管制與旅發局簽立任何特訂的文書。

旅遊事務專員(下稱「專員」)在旅發局的職責和角色，與其他理事會成員的一樣，是致力貫徹《香港旅遊發展局條例》所列出的旅發局的宗旨，以及共同履行該條例授予旅發局的權責。這些權責包括擬備旅發局的財政預算、確保旅發局適當地運用政府的撥款等。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，以達致良好的企業管治。專員在履行這些職責時，根據旅發局管理層提供的資料，向理事會、其轄下的委員會，以及旅發局管理層，就管理層的建議和執行情況提出意見。旅發局的高級管理層負責確保切實執行這些內部程序，並向理事會匯報任何例外或違規的情況。

專員不時向前經濟發展及勞工局常任秘書長(經濟發展)和現任商務及經濟發展局常任秘書長(工商及旅遊)匯報關於旅發局的事務及尋求指引，包括旅發局的財務預算建議和其運用公帑方面

等事宜，以支援有關秘書長履行其為旅發局資助金管制人員的職責。

商務及經濟發展局局長馬時亨

二零零八年三月二十六日

副本分送：財經事務及庫務局局長
商務及經濟發展局常任秘書長(工商及旅遊)
旅遊事務專員
香港旅遊發展局總幹事
審計署署長

L:\TC_HKTB_Audit_Report\Letter_PAC_SCED-2_chi.doc

9th-11th Floors, Citicorp Centre, 18 Whitfield Road, North Point, Hong Kong
Telephone +852 2807 6543 Facsimile +852 2806 0303 Website DiscoverHongKong.com E-mail info@hktb.com

香港北角威非路道十八號萬國寶通中心九樓至十一樓
電話 +852 2807 6543 傳真 +852 2806 0303 網址 DiscoverHongKong.com 電郵 info@hktb.com

HONG KONG TOURISM BOARD 香港旅遊發展局

參考編號：CB(3)/PAC/R49

2007 年 12 月 17 日

專人送遞
香港中環皇后大道 8 號
立法會大樓地下
立法會
政府帳目委員會
韓律科女士



尊敬的 韓女士：

審計署署長衡工量值報告書(第四十九號報告書) 第 5 章

就 閣下 2007 年 12 月 17 日的來函，現提供以下附加資料：

- a) 李陳嘉恩女士於香港旅遊協會(旅協)/香港旅遊發展局(旅發局)的工作履歷概要，以及當中提及的附件。至於 2002 年 9 月 5 日考慮晉升李陳嘉恩女士為副總幹事的理事會會議紀錄，請參閱附件 16。我們未能找到李陳嘉恩女士在此之前其他晉升事宜的會議紀錄文件。
- b) 2004/2005 財政年度及 2005/2006 財政年度，旅發局的全年醫療及牙科保健保險費資料。
- c) 旅發局沒有任何資料，顯示臧明華女士於 2001 年加入旅發局前已認識李陳嘉恩女士。隨函附李陳嘉恩女士加入旅協前的個人履歷以供參考。

以上所有回應均為個人資料，敬請 貴會切勿夾附在政府帳目委員會報告的附件內，而在有關文件或資料中所提及的人士的身份，亦請予以遮蔽。基於同樣原因，上述所有附件我們均只抄送予李陳嘉恩女士。

謝謝。

香港旅遊發展局
副總幹事

林雷穎嫻

林雷穎嫻 謹覆

附件

副本抄送：
商務及經濟發展局局長 (不連附件)
旅遊事務專員(不連附件)
財經事務及庫務局局長 (不連附件)
審計署署長 (不連附件)
周梁淑怡議員 (不連附件)
臧明華女士 (不連附件)
李陳嘉恩女士 (連附件)

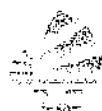
- *委員會秘書附註：**
- (a) 附件 1 至 18 並無在此隨附。
 - (b) 附件 19 只備英文本。
 - (c) 李陳嘉恩女士在加入香港旅遊協會前的個人履歷並無在此隨附。

李陳嘉恩女士的受聘紀錄

入職日期：1986 年 5 月 8 日

離職日期：2007 年 6 月 1 日

生效日期	範疇	附件
86 年 5 月 8 日	受聘為「主任，稽核」，附職務範疇。	1 & 2
87 年 7 月 1 日	受聘為「管理會計主任」，附職務範疇。	3 & 4
87 年 12 月 10 日	受聘為「總會計主任」，附職務範疇。	5 & 6
91 年 10 月 1 日	受聘為「高級經理，財務及策劃」，附職務範疇及工作表現評估報告。	7,8 & 9
94 年 4 月 1 日	受聘為「總經理，財務及行政」，附工作表現評估報告。	10 & 11
96 年 1 月 1 日	受聘為「財務及行政幹事」，附職務範疇及工作表現評估報告。	12,13 & 14
01 年 8 月 16 日	架構重組 — 附「企業行政總監」的職務範疇。	15
03 年 1 月 1 日	受聘為「副總幹事」，附職務範疇及理事會文件。	16,17,18 & 19



HONG KONG TOURISM BOARD

JOB DESCRIPTION

Job Title : Deputy Executive Director **Date** : March 2002

Incumbent : Grace Lee **Approval** : _____
(Superior)

Location : HKTb - Hong Kong **Approval** : _____
(Incumbent)

Purpose of the Job :

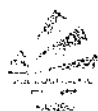
Establish short to long-term strategies to establish an efficient operating environment to the organization and direct delivery of corporate support and high-level commercial direction to all of the departments and offices around the world, which enables them to achieve their strategic objectives on time and within budget, in a cost efficient environment. Lead the ongoing development of best practice, business process across all departments and overseas offices.

As Deputy Executive Director take on the operational management of the organization, perform executive oversight of overseas offices and deputize the Executive Director as and when necessary. Be one of the key External Representatives for the HKTb.

Develop and maintain strong working relationships with government bodies including the Tourism Commission, ESB to facilitate operational support, negotiating annual budgets and act as the operating focal point for the HKTb and also key trade associations.

Lead and direct ad-hoc projects that may arise from time to time.

As the Secretary to the Board, support with full "company secretarial" services: ensure the Board operates within corporate governance and interpret the board discussions into succinct minutes, identify items of a procedural nature as well raise operational matters that require the attention and review of the Board.



HONG KONG TOURISM BOARD

Dimensions

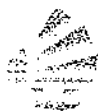
- HKTb's total income including subvention \$534.03 million
- HKTb's total expenditure \$534.03 million
- Ad-hoc project funding \$20 million
- 13 Worldwide offices with 94 staff
- 6 Representative offices
- 316 headcount worldwide
- number of direct reports – 7 and dotted line from 7
- number of indirect reports – 41

Internal Relationships

Reports to	Executive Director
Direct Reports	General Manager, Human Resources Senior Manager, Systems Senior Manager, Business Process Management Manager, Financial Management Manager, Business Performance Monitoring Legal Counsel Manager, Tourism Orientation Programme Regional Directors dotted line reporting relationship
Other:	Audit Committee Staff & Finance Committee Task Forces and Committees set up from time to time

External Relationships

- Government bodies (primarily Tourism Commission, Economic Services Bureau and other Bureaux having a regard for tourism)
- External Auditor – for annual audit of financial accounts and internal control reviews
- Government Internal Audit – review of control processes and overall adherence to the Boards Ordinance
- Trade bodies and associations
- ICAC – liaison point for regular reviews
- Media (on functional issues)
- Ex-officio on trade associations bodies – BBTS, HARTCO
- Training Boards of educational / training institutions



HONG KONG TOURISM BOARD

Context of the Position

The position of Deputy Executive Director is comprised of three main threads: Head of Operational Support, Executive oversight of overseas marketing offices and as one of the key External Representatives for the HKTB.

Operational support comprises finance, legal, business efficiency, day-to-day control of internal audit and Human Resource management. This support provided by the sections of the department provide the usual operational platform for the organization to function. The incumbent, on the other hand, is far more integrated into the activities and decision-making process of the other departments. Utilizing the very deep and broad knowledge base of the incumbent, the HKTB departments have a very strong partner in the incumbent who provides high-level commercial and legal direction to the marketing activities. That knowledge base comprises strong working relations in various government departments, and the ability to gain action, as well as working relationships with a vast number of organizations, both in and outside the tourism industry, in Hong Kong.

The operational support portfolio under the incumbent's direction and management include human resource management, financial management, accounting systems and control, budgetary control, business performance monitoring and reporting, IT systems support and control, business process management, office administration, legal matters, insurance matters, board secretariat matters, compliance with HKTB Ordinance and all regulations. The incumbent is accountable for delivering the full range of corporate and commercial support to the various marketing departments and overseas offices of the HKTB. To ensure that the support services are in place on time to meet the future needs of the HKTB the incumbent must take a long term strategic view for developing the services and identify additional services which will be required.

The Legal Counsel forms part of the incumbent's goalkeeper role, whereby all commercial documents are vetted for exposure of the HKTB by either in-house counsel or external depending on the nature of the item. Similarly the need to monitor the performance of the strategic marketing activities and budgetary control round out this important goalkeeper role – a role that permits the Executive Director to focus on the internal and external marketing programs. Given that the Executive Director is out of Hong Kong for a large proportion of the time, the incumbent is deputizing for much of the time and needs to drive the ongoing operations. As DED, the incumbent is required to represent the HKTB on a number of professional and trade associations to advocate for the HKTB and identify key areas of concern facing those bodies.



HONG KONG TOURISM BOARD

The incumbent maintains strong working relationship with a number of government bodies so as to smooth the operations of the Board. This includes driving the budget annual process and also shaping the project based budgets in a way that is more agreeable to the reviewers to ensure successful authorization.

The incumbent ensures that the financial support is in place as and when it is needed. With almost half of the budgeted expenditure taking place overseas there is a clear need to hedge the FX exposure. Also, with funds on hand the incumbent establishes the ability to invest in proscribed financial tool after gaining acceptance and authority from the appropriate government departments.

There is a need to be fully conversant with the operating environment of HKTb (a Government subvented organization) as well as the rules, regulations and policies that govern the HKTb. As the HKTb operates in a global environment, the incumbent needs to be conversant with the rules and regulations of the countries that the HKTb operates in.

As the Secretary to the Board, the incumbent needs to work closely with the Chairman and Board members on matters that concern the Board, preparation of Board meetings and conduct follow up action and to facilitate Board members to discharge their duties. As Head of Operations, the incumbent is well placed to be able to deal with high level information needs from the Board and its members.

Main Accountabilities and Responsibilities

Deputized Head of HKTb

1. As Deputy Executive Director, maintain the overall operational management of the HKTb during the absences of the Executive Director by taking an executive oversight of ongoing marketing operations as well as represent the HKTb at external functions and events etc.

Corporate Governance

2. Act as the main point of contact with Government on HKTb's governance matters including such matters as yearly application of subvention, policies and procedures on the use of subvention, operational guideline of HKTb to operate within the framework of a subvented organisation.
3. Ensure that all corporate activities and operations are carried out in compliance with HKTb Ordinance, corporate governance, laws and regulations as well as best business practices by developing and monitoring policies and procedures that most aptly ensure adherence.



HONG KONG TOURISM BOARD

External Relationships

4. Ensure that the image and strategic business position of the HKTB is maintained by representing the views of HKTB on various committees set up by external parties including the travel trade, training and education institutions, professional bodies, the government and agencies.
5. Be one of the key External Representatives for the HKTB.

Executive oversight of International Offices

6. Ensure that the overseas offices operate as a cohesive part of the HKTB and maximize the contribution to achieving the strategic business plan by directing and monitoring their performance against planned results and assess the need for restructuring/reshaping/re-staffing to ensure goal achievement.

Operational Efficiency and Effectiveness

7. Ensure the operational efficiency and effectiveness of the HKTB is on par with world best practice through benchmarking and by directing regular reviews of all aspects operations, assessing centralized vs. decentralized processes (finance, control, legal, tendering, supplier management, etc) and define new standardized processes and guidelines which streamline the efficiency of the HKTB

Develop Strategies, Operational Policies and Procedures

8. Develop strategies, policies and operational procedures for the finance, legal, systems, internal audit, corporate support functions to create an environment which ensures achievement of the Board's global marketing strategies by analyzing the strategic business plan and marketing plans of HKTB.

Financial Control and Budget Development and Monitoring

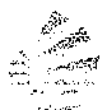
9. Set policies and guidelines on the use of financial resources. Define the guidelines for the preparation of budgets to ensure a cohesive approach and regularly monitor the use of resources during the year and pursuing swift rectification of exceptions that arise during the year.

Business Performance Monitoring

10. Monitor the overall performance of the organisation against plan and the performance of business units against corporate policies and procedures. Recommend corrective actions as appropriate.

Human Resource Management

11. Formulate and direct implementation of strategies for attracting, retaining and developing the necessary human capital and organizational design, in the HK and overseas offices, through reward policies, performance management and training programs to meet the short to long term strategic objectives of the Board.



HONG KONG TOURISM BOARD

Advisory and Gatekeeper role for Commercial issues

12. Ensure that all commercial transactions and contracts safeguard the interests of the HKTb by establishing strong internal control policies, reviewing all commercial contracts for potential liability and providing other departments with high level technical advice on finance and commercial considerations.

Industry Training Programs

13. Represent the HKTb on various tourism training boards of educational institutes to provide input to academia on the manpower needs of the industry, particularly in terms of service quality.

14. Develop strategy and direct Industry Training Programs initiated by HKTb.

Oversee the operation of trade associations subsidised by HKTb

15. Approve the business plan of the trade associations and monitor the deliverables throughout the year.

Lead and direct ad-hoc projects initiated by Government from time to time

16. Develop strategy and lead the implementation of ad-hoc projects initiated by Government or HKTb from time to time.

Job Requirements :

- Extensive financial and management experience on a corporate level in a multi national organization
- Professional accounting qualification
- Experience in overseeing the general operations of a multi national organization
- Experience in managing the resources of an organization across many countries
- Seasoned professional with at least 15 years experience in overseeing the multi-jurisdiction regulatory and compliance functions of an organization which has offices throughout the world
- Highly conversant with government financial management system and procedures
- Sound understanding of the dynamic drivers operating the travel and tourism-related industry in order to be able to represent the HKTb to the trade associations.
- Conversant with company secretariat matters
- Excellent analytical, interpersonal and communication skills to be able to persuade others, at all levels, to take on board changes in processes and thought.

醫療及牙科保險計劃保費			
類別		2004-05	2005-06
		每年保費	
行政人員醫療保險計劃(包括牙科保險)		港元	港元
前總幹事	員工、配偶及一名子女 (單一個報價三人共用)	84,921	92,483
僱員手冊標準醫療保險計劃			
A 級員工	員工(男)	5,078	5,424
	員工(女)	5,728	5,944
	受供養人士 — 配偶 (男)	6,244	6,672
	受供養人士 — 配偶 (女)	6,894	7,192
	受供養人士 — 子女	6,244	6,672
B 級員工	員工(男)	3,814	4,032
	員工(女)	4,464	4,552
	受供養人士 — 配偶 (男)	4,692	4,962
	受供養人士 — 配偶 (女)	5,342	5,482
	受供養人士 — 子女	4,692	4,962
C 級員工	員工(男)	2,994	3,146
	員工(女)	3,644	3,666
	受供養人士 — 配偶 (男)	3,684	3,870
	受供養人士 — 配偶 (女)	4,334	4,390
	受供養人士 — 子女	3,684	3,870
D 級員工	員工(男)	2,716	2,818
	員工(女)	3,366	3,338
	受供養人士 — 配偶 (男)	3,340	3,466
	受供養人士 — 配偶 (女)	3,990	3,986
	受供養人士 — 子女	3,340	3,466
僱員手冊標準牙科保險計劃			
A 級至 D 級員工	員工	400	380
	受供養人士 — 配偶	400	380
	受供養人士 — 子女	360	380

9th-11th Floors, Citicorp Centre, 18 Whitfield Road, North Point, Hong Kong
Telephone +852 2807 6543 Facsimile +852 2806 0303 Website DiscoverHongKong.com E-mail info@hktb.com

香港北角威非路道十八號萬國寶通中心九樓至十一樓
電話 +852 2807 6543 傳真 +852 2806 0303 網址 DiscoverHongKong.com 電郵 info@hktb.com

HONG KONG TOURISM BOARD 香港旅遊發展局

參考編號：CB(3)/PAC/R49

2008 年 1 月 16 日

電郵及專人送遞

香港中環昃臣道 8 號

立法會大樓地下

立法會

政府帳目委員會

韓律科女士



尊敬的 韓女士：

審計署署長衡工量值報告書(第四十九號報告書) 第 5 章

就 閣下 2008 年 1 月 14 日的來函，現提供以下資料：

(a)(i) 2004 年首季的員工流失率為 14%，而 03/04 年度的流失率則為 10%，即當年的流失率由 10% 顯著上升四成至 14%，因此旅發局認為該流失率屬偏高。其後，2004/05 年的實際整體流失率達 16%，而隨後數年的數字不斷升高，亦進一步說明當年的觀察正確，即員工流失率確有上升趨勢。下面列出由 01/02 至 06/07 年度的員工流失率供 閣下參考：

01/02 年度	13%
02/03 年度	15%
03/04 年度	10%
04/05 年度	16%
05/06 年度	25%
06/07 年度	21%

(a)(ii) 隨函夾附旅發局 2004 年每季員工流失率紀錄(以職位和級別劃分)。

(b) 截至現時，總幹事與副總幹事之間，無論是架構、工作和職責均沒有任何實際改變。不過，現任副總幹事已獲委派推行一連串根據審計署報告建議而訂下的改善措施。

(c) 附 閣下要求的文件。謹此說明，副總幹事的工作表現評估周期以財政年度計算，而酬賞發放周期則以曆年(calendar year)計算。

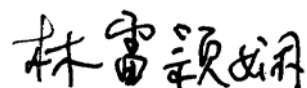
- (d) 有關薪酬檢討委員會決定向總幹事發放 2004-2005 及 2005-2006 全數按表現釐定的浮動薪酬(浮薪)的理據，已載於「2006 年 3 月 22 日薪酬檢討委員會會議紀錄 — 有關總幹事 2004 年 3 月 19 日至 2005 年 3 月 18 日的浮薪」及「2006 年 11 月 30 日薪酬檢討委員會會議紀錄」中，而有關文件已於 2007 年 12 月 10 日隨一批文件以速遞方式送交 貴會。在 2006 年 11 月 30 日薪酬檢討委員會會議紀錄中第 2 段提及，有關總幹事工作表現的文件(名為「總幹事 2005 年 3 月 19 日至 2006 年 3 月 18 日的工作表現報告」)，亦已夾附在上述那批文件中。為方便 貴會參考，我們已再次集齊有關文件並隨函附上。
- (e) 雖然建議中 A 級員工「工作表現評估機制」的原則(包括主要業績指標、主要策略重點及工作能力評估的建議比重)，已於 2008 年 1 月 10 日獲財務及編制委員會通過，但在 2008 年 3 月呈請旅發局理事會批核前，有關管理層仍須進一步諮詢與該建議機制相關的 A 級員工。因此，抱歉我們現時未能向 貴會呈交有關詳情。

以上所有回應可能包含個人資料，敬請 貴會切勿夾附在政府帳目委員會報告的附件內，而在有關文件或資料中所提及的人士的身份，亦請予以遮蔽。

我們明白，政府帳目委員將會把我們的回應，抄送予出席聆訊的有關人士；而委員亦會同日以郵寄方式，將我們的回應寄送給未能出席聆訊的人士。

謝謝。

香港旅遊發展局
副總幹事



林雷穎嫻 謹覆

附件

副本抄送：

商務及經濟發展局局長 (不連附件)
旅遊事務專員(不連附件)
財經事務及庫務局局長 (不連附件)
審計署署長 (不連附件)
周梁淑怡議員 (不連附件)
臧明華女士 (不連附件)
李陳嘉恩女士 (不連附件)

***委員會秘書附註：(c)及(d)項的附件並無在此隨附。**

1/1/04 至 31/12/04 期間的員工流失紀錄

2004第一季

部門	職位	級別
合作項目拓展-優質旅遊服務	主任	C
合作項目拓展-優質旅遊服務	助理主任	D
業務發展	項目經理	B
合作項目拓展-優質旅遊服務	經理	B
行政事務	主任	C
(譯註: 高級經理)	高級經理	B
市場推廣	經理	B
業界培訓及人力資源	經理	B

2004第二季

部門	職位	級別
法律顧問	助理法律顧問	C
財務管理	文員	D
市場傳訊	主任	C
旅客服務	主任	C
合作項目拓展-優質旅遊服務	主任	C
節目發展及統籌	高級主任	C
市場傳訊	主任	C
企業傳訊及公關	經理	B

2004第三季

部門	職位	級別
合作項目拓展-優質旅遊服務	經理	B
業界推廣	高級主任	C
業界培訓及人力資源	副經理	C
業界推廣	副經理	C
合作項目拓展-優質旅遊服務	助理主任, 優質旅遊服務	D
業界推廣	秘書	D
合作項目拓展-優質旅遊服務	助理主任, 優質旅遊服務	D
觀光業務發展	高級主任	C

2004第四季

部門	職位	級別
業界推廣	經理	B
企業傳訊及公關	副經理	C
策略籌劃	分析員	C
旅客服務	主任	C
旅客服務	主任	C
市務推廣及市場傳訊	高級主任	C
市務推廣及市場傳訊	高級英文編輯	C
市務推廣及市場傳訊	高級主任	C
市務推廣及市場傳訊	主任	C



政府總部
香港下亞厘畢道
中區政府合署

Government Secretariat
Central Government Offices
Lower Albert Road
Hong Kong

本函檔號 Our Ref.: TC CR 4/2091/07

來函檔號 Your Ref.: CB(3)/PAC/R49

電話號碼 Tel. No.: 2810 2911

傳真號碼 Fax No.: 2121 8791

傳真

香港中環
昃臣道 8 號立法會大樓
立法會政府帳目委員會秘書
(經辦人：朱盛華女士)

朱女士：

**審計署署長報告書
第四十九號報告書第 5 章
香港旅遊發展局(旅發局)**

謝謝你 2007 年 12 月 19 日來信。

在 2007 年 9 月前，當局與旅發局並沒有就着提交及審批旅發局的工作計劃書及收支預算（即其「業務計劃及財政預算」）的時間表達成任何協議。雖然如此，我們過去均依循相同的步驟審核旅發局的工作計劃書及收支預算，然後向有關主要官員申請批准。就 2003-04 年度而言，旅發局的工作計劃書及收支預算，大致上與前一個財政年度的相若。在審核詳細計劃書方面，所需的時間較少。

資助旅發局的撥款為政府整體財政預算的一部分，須經立法會通過撥款法案和臨時撥款決議案審批。《香港旅遊發展局條例》(該條例)(第 302 章)第 17A 條訂明：“在每個財政年度，須從立法會撥款中向發展局支付為協助該局貫徹其宗旨及行使其職能而經行政長官批准的款項。”為施行上述條文，當局與旅發局協議在下一個財政年度的主要收支項目和建議活動，政府繼而依此制定財政預算內的

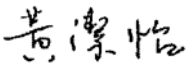
旅發局資助金。這些主要收支項目和建議活動隨後亦成為該條例第 17B 條所訂的旅發局工作計劃書及收支預算的基礎。

前經濟發展及勞工局局長獲行政長官授權，根據第 17B 條審批旅發局的工作計劃書及收支預算；在立法會通過撥款法案後，考慮已核准向旅發局提供的資助金，以及旅發局對主要收支項目和建議活動的闡釋，才批准旅發局的工作計劃書及收支預算。當局按第 17B 條批准的開支總額不可能超逾第 17A 條經撥款法案核准的資助金。

就審計署署長的建議，我們已諮詢旅發局，並在 2007 年 9 月引進新的運作模式，以執行第 17B(1)條的規定。具體而言，商務及經濟發展局局長(局長)已指定旅發局在每年 2 月 28 日或之前向他提交工作計劃書及收支預算。我們亦與旅發局商定提早進行有關擬備和審核旅發局工作計劃書及收支預算的程序。新運作模式可讓局長更適時地審批旅發局的工作計劃書及收支預算。雖然該條例第 17B(1)條沒有指定當局給予批准的限期，但我們會爭取在 4 月 1 日前完成相關審批程序。不過，當局的批准將需受制於立法會對包括撥給旅發局的資助金的撥款法案的審批。

至於當局在通過《香港旅遊發展局條例草案》時表示，有意委任消費者委員會委員和旅遊業前線人員加入旅發局一事，我們已向立法會經濟發展事務委員會提交跟進行動的資料文件。現夾附該資料文件，以供參閱。

旅遊事務專員

(黃潔怡女士  代行)

2008 年 1 月 24 日

副本送：

商務及經濟發展局局長

財經事務及庫務局局長

商務及經濟發展局常任秘書長(工商及旅遊)

香港旅遊發展局總幹事

審計署署長

資料文件

立法會經濟發展事務委員會

香港旅遊發展局成員的委任

目的

本文件旨在向議員匯報現時有關委任消費者委員會（消委會）代表和旅遊業前線工作者作為香港旅遊發展局（旅發局）成員的安排。

背景

2. 在2001年立法會審議《2001年香港旅遊協會（修訂）條例草案》期間，政府經徵詢草案委員會的意見後，表示計劃委任消委會及旅遊業前線工作者的代表作為旅發局成員。

3. 《2001年香港旅遊協會（修訂）條例》通過後，政府於2001年委任消委會當時的主席以及香港工會聯合會香港旅遊業僱員總會當時的主席為旅發局成員。前者在2005年9月從消委會退任時，其在旅發局的任期仍繼續，至2007年10月才屆滿。後者在旅發局的任期在2004年11月屆滿時並無獲再度委任。

4. 在2007年12月13日政府帳目委員會就審計署署長第四十九號報告書第五章的公開聆訊中，有委員對上述情況表示關注。下文解釋有關的委任安排和政府的考慮因素。

委任安排

5. 政府在考慮委任旅發局成員時，會顧及旅發局的策略和工作、以及候選人的才能、知識、經驗、操守和對公共服務的熱誠等，以確保最合適的人選能獲委任，旅發局能有效運作。

6. 由於旅發局與消委會的委任周期並不相同，而成員是以個人身份出任，因此在名義上難以在任何時間維持消委會成員同時兼任旅發局成員。多年來我們以較有彈性的方法處理，即考慮委任人選時，會考慮有關委員本身有無消委會的工作經驗，或是否關心消費者權益等。上文第3段提及，當時的消委會主席在旅發局的任期直至2007年10月，而隨後政府又委任了前消委會副主席作為旅發局成員。這顯示政府一直確保旅發局的成員組合在保障消費權益方面有足夠知識及經驗。

7. 旅遊業前線工作者方面，由於涉及的工種十分多元化，包括導遊、旅行社和航空公司職員、酒店禮賓司等，選定任何個別工種作為前線代表，都不足以反映業界前線的意見。為了更有效和全面地讓前線工作者參與旅發局推廣香港的工作，旅發局在制定和落實其推廣策略和活動的過程中，均有諮詢和吸納旅遊業界各層面員工和其他相關業界代表的意見。例如旅發局代表會定期出席導遊組織的會議，亦有邀請導遊組織代表出席旅發局諮詢旅遊業的討論會。在落實推廣工作項目時，旅發局亦透過有關行業組織與酒店禮賓司人員商討，以便有關項目更切合旅客的需要。

8. 政府鼓勵旅發局在現有基礎上更廣泛地接觸旅遊業各層面的員工，並將現行諮詢旅遊業及相關界別員工的安排制度化，例如定期安排工作坊和討論會，邀請旅遊界前線員工共同商討。除按現行安排事先諮詢旅遊業的相關機構外，旅發局已由2007-08年度開始，擴大諮詢工作的層面，就其市場推廣計劃及策略向旅遊業以及以外的相關機構（例如零售業、飲食業及學界）徵詢意見。旅發局管理層並會把所蒐集的意見撮錄後，定期向旅發局轄下相關的委員會報告。這些安排能更有效地讓業界前線工作者就旅發局的工作提供寶貴意見。

展望

9. 政府不時檢討旅發局的成員組合，並致力尋求最合適的人才，配合該局的職能、策略及運作需要。我們會採取靈活開放的方式，一方面確保成員來自所需的專業界別或行

業，另一方面亦確保成員組合取得平衡，使不同意見得以匯聚和交流，配合旅發局的長遠目標和工作。

商務及經濟發展局
旅遊事務署
二零零八年一月廿二日



Hong Kong Tourist Association 香港旅遊協會

The Hon Mrs Selina Chow, JP Chairman
立法會議員周梁淑怡太平紳士 主席

23 January 2001

Ms Clara Chong
Present

Dear Clara

Letter of Appointment : Executive Director

Further to our recent discussions, I have pleasure in offering you the appointment of Executive Director on the following terms and conditions.

1. Term of Appointment

- 1.1 The appointment shall take effect on or before 1 March 2001 for a period of 3 years.
- 1.2 The renewal of this contract shall be subject to the mutual agreement of the terms and conditions of employment to be reviewed no less than six months prior to the expiry of this appointment.

2. Salary

- 2.1 The salary for this appointment shall be at a fixed rate of HK\$ [REDACTED] per month on a 12 months' basis.
- 2.2 The salary will be reviewed every 12 months based on general performance, cost of living and market situation.

3. Incentive Award

- 3.1 You shall be eligible for an incentive award of 10% of your total annual basic salary of HK\$ [REDACTED] subject to satisfactory achievement of quantifiable targets as agreed with the Board on an annual basis; for instance, tourism arrival, tourism spending, etc.



- 3.2 The award shall be payable annually at a time to be agreed between you and the Board. However, you shall forfeit any right or entitlement to any such award if you resign from the Association prior to the agreed payment date.
- 3.3 You shall be eligible for a pro-rata amount for the incentive upon your leaving the Association in the event that your contract expires or the Association terminates your appointment for reason other than those as stipulated in Clause 3.6.2 in the Employees' Handbook prior to the agreed payment date.

4. Mandatory Provident Fund

The Association shall make a monthly contribution to the Mandatory Provident Fund Scheme registered under the Mandatory Provident Fund Schemes Ordinance at the statutory contribution rate (i.e. 5% of your relevant monthly income or HK\$1,000 whichever is the less) and you shall promptly pay all contributions due from you under such Scheme.

5. Gratuity

- 5.1 The Association shall pay a terminal gratuity to you after your satisfactory completion of the 3 years' term of the appointment.
- 5.2 The amount of the above-mentioned terminal gratuity shall be a sum calculated as follows:
 - a) 15% of the total amount of salary payable to you under Clause 2 above for the three year period of your employment hereunder; less
 - b) the total amount of contributions (if any) paid by the Association to the Mandatory Provident Fund Scheme.



Page 3

23 January 2001

Ms Clara Chong

- 5.3 Where you become entitled to the above-mentioned terminal gratuity, it shall be paid with your salary for the last month of employment hereunder.

6. Car

A car and driver will be provided by the Association for use by yourself, with full car expenses covered. You are entitled to use the vehicle for weekends and non-business days. You have the discretion to make it available for general office use when not required by yourself.

7. Annual Leave and Leave Passage

You shall be entitled to 4 weeks of paid holiday per year. These shall be taken at such times as may be agreed with the Association. The Association shall grant you a leave passage allowance of HK\$ [REDACTED] per 12 months.

8. Business Travel

Your entitlement shall be business class for all journeys.

9. Medical and Dental Scheme

You shall be covered under the Association's Medical and Dental Schemes for the period of your employment hereunder subject to the terms set out in the enclosed Employees' Handbook.

10. Club Membership

You shall be entitled to membership of a luncheon club (China Club or equivalent) and a recreational club (American Club or equivalent) which are held on the basis of your post.



Page 4
23 January 2001
Ms Clara Chong

11. Notice of Termination of Employment

This contract of employment may be terminated at any time by either of the parties hereto giving to the other not less than 3 months' prior written notice.

12. Prevention of Bribery

All employees of the Association are classified as "public servants" for the purposes of the Prevention of Bribery Ordinance and any subsequent amendments thereof, and you are prohibited from either accepting or soliciting any advantage or advantages from any person or persons as set out in the said Ordinance.

13. Employees' Handbook

This appointment is subject to the terms and conditions set out in the Association's Employees' Handbook (a copy of which is enclosed herewith). In the event of conflict or inconsistency between such terms and conditions with the provisions in this contract, the latter provisions shall prevail. For the purposes of the Employees' Handbook, your employment hereunder shall be at grade 12 of the Association's ranking scale.

14. Miscellaneous

14.1 This contract is governed by and shall be construed in accordance with the laws of Hong Kong.

14.2 The parties hereto submit to the non-exclusive jurisdiction of the courts of Hong Kong.



Hong Kong Tourist Association 香港旅遊協會

Page 5

23 January 2001

Ms Clara Chong

- 14.3 This contract contains the entire understanding between the parties and supersedes all previous agreements and arrangements (if any) relating to the matters described herein. The terms hereto cannot be modified, supplemented or rescinded except by writing signed by both parties. Neither party shall be bound by or liable to the other for any representation, promise or inducement made by that party or his/its agents or employees and not embodied herein.

Please sign and return the duplicate of this letter to confirm your understanding and acceptance of this contract of employment. I look forward to working with you to create a new page for the tourism industry of Hong Kong.

Yours sincerely

Selina Chow
Chairman

Encl

I understand & accept the terms
indicated above

Signature

Date Feb 3, 2001

- c.c. Ms Sandra Lee, JP - Secretary for Economic Services, HKSAR
Mrs Rebecca Lai - Commissioner for Tourism, Tourism Commission
Mr Stanley Ko JP - Chairman of the HKTA Staff & Finance Sub-Committee

***委員會秘書附註：本文件只備英文本。**

9th-11th Floors, Citicorp Centre, 18 Whitfield Road, North Point, Hong Kong
Telephone +852 2807 6543 Facsimile +852 2806 0303 Website DiscoverHongKong.com E-mail info@hktb.com

香港北角威非路十八號萬國寶通中心九樓至十一樓
電話 +852 2807 6543 傳真 +852 2806 0303 網址 DiscoverHongKong.com 電郵 info@hktb.com

HONG KONG TOURISM BOARD 香港旅遊發展局

2 April 2004

Ms Clara Chong
Present



Dear Clara,

2nd Contract of Employment : Executive Director

Further to your contract of employment dated 23 January 2001, we have pleasure in offering you a second contract for the post of Executive Director on the following terms:

1. Term of Appointment

- 1.1 The appointment takes retrospective effect from 19 March 2004 for a period of 3 years.
- 1.2 The renewal of this contract shall be subject to the mutual agreement of the terms and conditions of employment to be reviewed no less than three months prior to the expiry of this appointment.

2. Monthly Basic Salary

- 2.1 The salary for this appointment shall be at a fixed rate of [REDACTED] per month on a 12 months' basis.
- 2.2 The salary will be reviewed every 12 months based on performance, cost of living and market situation.

3. Variable Pay

- 3.1 You shall be eligible for a variable pay of up to 15% of your total annual package of [REDACTED] per annum subject to satisfactory achievement of targets as agreed with the Board on an annual basis, for instance, tourism arrival, tourism spending, performance indicators with reference to the annual business plan.

3.2 The variable pay shall be payable annually on your anniversary date. However, you shall forfeit any right or entitlement to any such pay if you resign from the Board prior to the agreed payment date.

3.3 You shall be eligible for a pro-rata amount of the variable pay upon your leaving the Board in the event that your contract expires or the Board terminates your appointment for reason other than those as stipulated in Clause 3.6 (b) in the Employees' Handbook prior to the agreed payment date.

4. Mandatory Provident Fund

4.1 Hong Kong Tourism Board shall continue to contribute 5% of your relevant income with the amount capped at HK\$1,000 per month to a scheme established pursuant to the Mandatory Provident Fund Schemes Ordinance; and

4.2 Hong Kong Tourism Board will deduct 5% of your relevant income with the amount capped at HK\$1,000 per month as your own contribution to such scheme.

5. Gratuity

5.1 Hong Kong Tourism Board shall pay a terminal gratuity to you after your satisfactory completion of the 3 years' contract or on pro-rata basis after completion of 2 years' term plus notice period.

5.2 The amount of the abovementioned terminal gratuity shall be a sum calculated as follows:

- a) 15% of the total amount payable by Hong Kong Tourism Board to you as basic salary during the period commencing from 19 March 2004 to the date of termination of the employment hereunder (and for the purposes of calculation of the terminal

gratuity, such basic salary shall not, for the avoidance of doubt, include any housing or rental allowance, travelling allowance or medical or other allowances or expenses that may be paid by Hong Kong Tourism Board to or for the benefit of you during such period); *less*

- b) the total amount of contributions (if any) paid by Hong Kong Tourism Board to the Mandatory Provident Fund Scheme during such period.

5.3 Where you become entitled to the above-mentioned terminal gratuity, it shall be paid with your salary for the last month of employment hereunder.

6. Car

A car and driver shall be provided by the Board for use by yourself, with full car expenses covered. You are entitled to use the vehicle for weekends and non-business days. You have the discretion to make it available for general office use when not required by yourself.

7. Annual Leave and Leave Passage

You shall be entitled to 30 working days of paid leave per year. These shall be taken at such times as may be agreed with the Board and in accordance with the Board's policy set out in the Employees' Handbook. The Board shall grant you an annual leave passage allowance equivalent to 3 return business class tickets for yourself, your spouse and child to the United Kingdom or other destinations, including other long haul destinations.

8. Business Travel

Your entitlement shall be business class for all journeys.

9. Medical and Dental Scheme

You shall be covered by the Board's Medical and Dental Schemes for the period of your employment hereunder subject to the terms set out in the Board's Employees' Handbook.

10. Club Membership

You shall continue to be entitled to membership of a luncheon club (China Club or equivalent) and a recreational club (The Clearwater Bay Golf & Country Club or equivalent) which are held on the basis of your post.

11. Notice of Termination of Employment

Either party may terminate this contract by giving not less than 6 months' written notice for the first two years and not less than 3 months' written notice for the third year to the other party.

12. Prevention of Bribery

All employees of the Board are classified as "public servants" for the purposes of the Prevention of Bribery Ordinance and any subsequent amendments thereof, and you are prohibited from either accepting or soliciting any advantage or advantages from any person or persons as set out in the said Ordinance.

13. Employees' Handbook

This appointment is subject to the terms and conditions set out in the Board's Employees' Handbook as may be amended from time to time by the Board. In the event of conflict or inconsistency between such terms and conditions with the provisions in this contract, the latter provisions shall prevail.

14. Miscellaneous

- 14.1 This contract is governed by and shall be construed in accordance with the laws of Hong Kong.
- 14.2 The parties hereto submit to the non-exclusive jurisdiction of the courts of Hong Kong.
- 14.3 This contract contains the entire understanding between the parties and supercedes all previous agreements and arrangements (if any) relating to the matters described herein. The terms hereto cannot be modified, supplemented or rescinded except by writing signed by both parties. Neither party shall be bound by or liable to the other for any representation, promise or inducement made by that party or his/its agents or employess and not embodies herein.

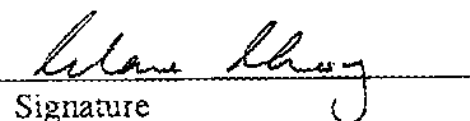
Please sign and return the duplicate copy of this letter to confirm your understanding and acceptance of this contract of employment.

Yours sincerely



Selina Chow
Chairman

I understand and accept the terms
indicated above


Signature

Date _____

cc Ms Sandra Lee, JP, Permanent Secretary for Economic Development & Labour
Ms Eva Cheng, JP, Commissioner for Tourism
Mr Stanley Ko, JP, Chairman of HKTB Staff & Finance Committee

*委員會秘書附註：本文件只備英文本。

Joanna To

From: Brenda Chan (ITHR)
Sent: Monday, July 12, 2004 11:39 AM
To: Joanna To
Cc: Amy Liu
Subject: FW: Clara's medical

Dear Joanna

For info and please keep a copy on Clara's file.

Tks
 Brenda

From: Grace Lee
Sent: Monday, July 12, 2004 8:39 AM
To: Brenda Chan (ITHR)
Subject: RE: Clara's medical

Dear Brenda,

This was something agreed to by the Chairman in Clara's contract renewal i.e allowing Clara to take out whatever medical plan she chooses. Her family is covered as well. This together with her family annual travel allowance (can pay Clara the equivalent amount of a business class return ticket to UK for her and family members even if they are not going to the UK for holiday i.e. same practice as her 1st contract are what the Chairman agreed in the contract renewal. I have the Chairman's words directly. Since the amount is not significant, the Chairman agreed that these terms need not be written into the contract. You can keep a copy of this in Clara's file for record and future reference.

Grace

From: Brenda Chan (ITHR)
Sent: Monday, July 12, 2004 8:27 AM
To: Grace Lee
Subject: Clara's medical

Dear Grace

I thought about the medical scheme for Clara, and still feel a bit uncomfortable.

I've mentioned to you earlier my concern as against the market practice, which I'm not going to repeat.

I see there will be internal relativity issue. We are going to implement the Hay soon. As I understand, C&B study covers everyone in the organization, including the ED position. Part of the recommendation will be an across the board medical benefits coverage reduction, to align with market practice.

If we are go enroll Clara to the super medical scheme, will we be able to justify? Will there be credibility issue we need to worry?

Can we consider paying Clara the equivalent to the premium amount of money in her salary or Incentive Award, treating the money as part of the remuneration. Then she enrollsto the scheme in her personal capacity.

Let's discuss this further this afternoon we meet in our regular meeting.

Brenda

12/07/2004

Joanna To

From: Brenda Chan (ITHR)
Sent: Monday, September 06, 2004 8:56 AM
To: Joanna To
Subject: FW: Medical coverage for Clara and family
for info and record pls.

From: Grace Lee
Sent: Sunday, September 05, 2004 11:38 PM
To: Brenda Chan (ITHR)
Subject: FW: Medical coverage for Clara and family

Dear Brenda,

Pls make sure a copy of Chairman's reply is kept in Clara's file.

Grace

From: selina chow [REDACTED]
Sent: Sun 9/5/2004 9:55
To: Grace Lee
Subject: Re: Medical coverage for Clara and family

Dear Grace,
Please proceed.
Selina

----- Original Message -----

From: Grace Lee
To: selina [REDACTED]
Sent: Thursday, September 02, 2004 11:23 PM
Subject: Medical coverage for Clara and family

Dear Selina,

I understand that as part of the terms of Clara's contract renewal, she is entitled to enrol on an executive medical plan for herself and her family. It has taken us some time to find a suitable plan. We have now found a plan which provides her with the necessary coverage and the annual premium is \$84.921 which is the sort of premium that is demanded for executive medical plans. May I have your approval to proceed with the coverage.

Regards,
Grace

06/09/2004

*委員會秘書附註：本文件只備英文本。

To : Mr. Duncan Pescod, Acting Tourism Commissioner
Mr. Stanley Ko, Chairman, Staff and Finance Committee, HKTB

From : Selina Chow

Date : 4th March, 2004

Dear Duncan and Stanley,

After much toing and froing, I have been able to agree the following with Clara regarding her contract renewal with the HKTB. Subject to your agreement I will instruct Grace Lee to draw up the contract for renewal accordingly. :

Fixed Remuneration : \$3,336,000 (85%) @ \$278,000/month

Variable Remuneration : \$589,000 (15%)

Gratuity/year : \$589,000

Total package : \$4,425,400/year

Term of contract : 3 years

Notice : 6months for the first 2 years, and 3 months for the 3rd year

Gratuity : Gratuity payable on pro-rata basis after two years of service

Annual leave : 30 working days per annum, only half of which can be carried
Forward for one year

Annual leave passage : 3 return business class tickets for her and her family

Please countersign this memo if you agree with the above terms.

Yours,

* 委員會秘書附註 : 本文件只備英文本。

政府總部
經濟發展及勞工局
常任秘書長(經濟發展)
香港下亞厘畢道
中區政府合署



By fax & by Post
PERMANENT SECRETARY FOR
ECONOMIC DEVELOPMENT AND LABOUR
(ECONOMIC DEVELOPMENT)
GOVERNMENT SECRETARIAT
Central Government Offices
Lower Albert Road
Hong Kong

本函檔號 Our Ref: EDB CR 5/2091/60 (00) Pt. 5
來函檔號 Your Ref:

Tel. No.: (852) 2810 2405
Fax No.: (852) 2868 4679

23 March 2004

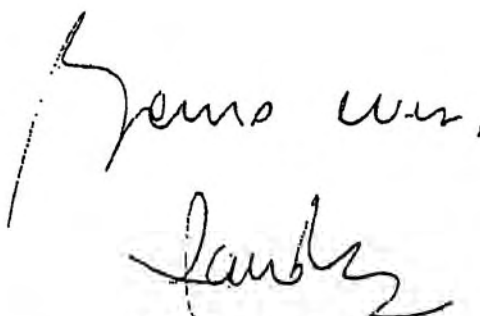
The Honourable Mrs Selina Chow, GBS, JP
Chairman
Hong Kong Tourism Board
9-11th Floor Citicorp Centre
18 Whitfield Road
North Point
Hong Kong
[By fax: 2810 9099]

**Appointment of the Executive Director
Hong Kong Tourism Board**

Thank you for your letters of 4 and 7 March 2004.

I am pleased to advise you that, pursuant to section 8(3) of the Hong Kong Tourism Board (HKTB) Ordinance, the Financial Secretary has, under delegated authority, approved the re-appointment of Ms Clara Chong as the Executive Director of the HKTB for a period of three years with effect from 19 March 2004. The terms of appointment and remuneration package for Ms Chong shall be the same as those set out in your letter of 4 March 2004.

We look forward to continuing our positive and productive working relationship with Ms Chong and the HKTb for the development and promotion of tourism in Hong Kong.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Sandra Lee', with a large, sweeping initial stroke.

(Ms Sandra Lee)
Permanent Secretary for Economic
Development & Labour
(Economic Development)

*委員會秘書附註：本文件只備英文本。

Mrs. Grace Lee Chan Ka-yan

Your Ref: CB(3)/PAC/R49

12th December 2007

Clerk to Public Accounts Committee
Legislative Council Secretariat
Legislative Council Building
8 Jackson Road
Central, Hong Kong

Attn: Ms. Miranda Hon

Dear Madam,

**Chapters 5 and 6 of
the Director of Audit's Report No.49**

I refer to your letter dated 30th November 2007.

I enclose a copy of a draft "2nd Contract of Employment" between Ms. Clara Chong and the Hong Kong Tourism Board (HKTb) with my notes marked in my own handwriting. I was recently provided by the HKTb with a copy of this document, to which I may need to make reference at the public hearing.

I thank you for your kind attention.

Yours faithfully,



Grace LEE CHAN Ka Yan

c.c. Mr Anthony Lau, Executive Director, HKTb

Mrs. Daisy Lam, Deputy Executive Director, HKTb

Ms. Clara Chong

*委員會秘書附註：本文件只備英文本。

*Draft contract from
Emcee.*

*Clara has agreed on the
terms & will return us
the signed copy.*

2 April 2004

Ms Clara Chong
Present

Dear Clara,

2nd Contract of Employment : Executive Director

Further to your contract of employment dated 23 January 2001, we have pleasure in offering you a second contract for the post of Executive Director on the following terms:

1. Term of Appointment

- 1.1 The appointment takes retrospective effect from 19 March 2004 for a period of 3 years.
- 1.2 The renewal of this contract shall be subject to the mutual agreement of the terms and conditions of employment to be reviewed no less than three months prior to the expiry of this appointment.

2. Monthly Basic Salary

- 2.1 The salary for this appointment shall be at a fixed rate of \$278,000 per month on a 12 months' basis.
- 2.2 The salary will be reviewed every 12 months based on performance, cost of living and market situation.

3. Variable Pay

- 3.1 You shall be eligible for a variable pay of up to 15% of your total annual package of \$589,000 per annum subject to satisfactory achievement of targets as agreed with the Board on an annual basis, for instance, tourism arrival, tourism spending, performance indicators with reference to the annual business plan.

- 3.2 The variable pay shall be payable annually on your anniversary date. However, you shall forfeit any right or entitlement to any such pay if you resign from the Board prior to the agreed payment date.
- 3.3 You shall be eligible for a pro-rata amount of the variable pay upon your leaving the Board in the event that your contract expires or the Board terminates your appointment for reason other than those as stipulated in Clause 3.6 (b) in the Employees' Handbook prior to the agreed payment date.

4. Mandatory Provident Fund

- 4.1 Hong Kong Tourism Board shall continue to contribute 5% of your relevant income with the amount capped at HK\$1,000 per month to a scheme established pursuant to the Mandatory Provident Fund Schemes Ordinance; and
- 4.2 Hong Kong Tourism Board will deduct 5% of your relevant income with the amount capped at HK\$1,000 per month as your own contribution to such scheme.

5. Gratuity

- 5.1 Hong Kong Tourism Board shall pay a terminal gratuity to you after your satisfactory completion of the 3 years' contract or on pro-rata basis after completion of 2 years' term plus notice period.
- 5.2 The amount of the abovementioned terminal gratuity shall be a sum calculated as follows:
 - a) 15% of the total amount payable by Hong Kong Tourism Board to you as basic salary during the period commencing from 19 March 2004 to the date of termination of the employment hereunder (and for the purposes of calculation of the terminal

gratuity, such basic salary shall not, for the avoidance of doubt, include any housing or rental allowance, travelling allowance or medical or other allowances or expenses that may be paid by Hong Kong Tourism Board to or for the benefit of you during such period); *less*

- b) the total amount of contributions (if any) paid by Hong Kong Tourism Board to the Mandatory Provident Fund Scheme during such period.

5.3 Where you become entitled to the above-mentioned terminal gratuity, it shall be paid with your salary for the last month of employment hereunder.

6. Car

A car and driver shall be provided by the Board for use by yourself, with full car expenses covered. You are entitled to use the vehicle for weekends and non-business days. You have the discretion to make it available for general office use when not required by yourself.

7. Annual Leave and Leave Passage

You shall be entitled to 30 working days of paid leave per year. These shall be taken at such times as may be agreed with the Board and in accordance with the Board's policy set out in the Employees' Handbook. The Board shall grant you an annual leave passage allowance equivalent to 3 return business class tickets for yourself, your spouse and child to the United Kingdom or other destinations, including other long haul destinations.

*on
(29/3/04)*

8. Business Travel

Your entitlement shall be business class for all journeys.

*Notably agreed by
the Chairman that the
allowance can be
paid + based on a
non-accountable
basis.*

9. Medical and Dental Scheme

You shall be covered by the Board's Medical and Dental Schemes for the period of your employment hereunder subject to the terms set out in the Board's Employees' Handbook.

10. Club Membership

You shall continue to be entitled to membership of a luncheon club (China Club or equivalent) and a recreational club (The Clearwater Bay Golf & Country Club or equivalent) which are held on the basis of your post.

*Not fully agreed by the Chairman
that HSBC will agree to Clara's
request of upgrading her medical
plan to a 'unlimited' one.*

11. Notice of Termination of Employment

Either party may terminate this contract by giving not less than 6 months' written notice for the first two years and not less than 3 months' written notice for the third year to the other party.

12. Prevention of Bribery

All employees of the Board are classified as "public servants" for the purposes of the Prevention of Bribery Ordinance and any subsequent amendments thereof, and you are prohibited from either accepting or soliciting any advantage or advantages from any person or persons as set out in the said Ordinance.

13. Employees' Handbook

This appointment is subject to the terms and conditions set out in the Board's Employees' Handbook as may be amended from time to time by the Board. In the event of conflict or inconsistency between such terms and conditions with the provisions in this contract, the latter provisions shall prevail.

14. Miscellaneous

- 14.1 This contract is governed by and shall be construed in accordance with the laws of Hong Kong.
- 14.2 The parties hereto submit to the non-exclusive jurisdiction of the courts of Hong Kong.
- 14.3 This contract contains the entire understanding between the parties and supercedes all previous agreements and arrangements (if any) relating to the matters described herein. The terms hereto cannot be modified, supplemented or rescinded except by writing signed by both parties. Neither party shall be bound by or liable to the other for any representation, promise or inducement made by that party or his/its agents or employess and not embodies herein.

Please sign and return the duplicate copy of this letter to confirm your understanding and acceptance of this contract of employment.

Yours sincerely

I understand and accept the terms
indicated above

Selina Chow
Chairman

Signature

Date _____

cc Ms Sandra Lee, JP, Permanent Secretary for Economic Development & Labour
Ms Eva Cheng, JP, Commissioner for Tourism
Mr Stanley Ko, JP, Chairman of HKTb Staff & Finance Committee

Your Ref: CB(3)/PAC/R49

18 December 2007

Clerk to Public Accounts Committee
Legislative Council Secretariat
Legislative Council Building
8 Jackson Road
Central, Hong Kong

Attn: Ms. Serena Chu

Dear Madam,

**The Director of Audit's Report on the
results of value for money audits (Report No. 49)**

**Chapter 5: Hong Kong Tourism Board:
Corporate governance and administrative issues**

I refer to your letter to me dated 18 December 2007 and confirm that I and my family members have not continued to join the executive medical plan by paying the insurance premium at my own expense upon expiry of the plan in September 2006

Yours faithfully,


Clara Chong

*委員會秘書附註：本文件只備英文本。

4 January 2008

Ms Serena Chu
Public Accounts Committee

Dear Madam

The Director of Audit's Report on the results of value for money audits (Report N°49)
Chapter 5 – HKTB – Corporate Governance & Administrative Issues

有關來信,我的回覆:

- a) 並無其他特別協議,例如有關計劃可使用的預算.
- b) 我並無跟進選取醫療計劃.我只參與前期討論.前主席與前總幹事商議有關最終合約的延續.
- c) 當收到前總幹事 2004 年 4 月 2 日的薪酬合約副本時.

Yours faithfully

Stanley Ko

/yy



Your ref.:
Our ref.: EDB 22/12/2

Tel: (852) 2810 3249
Fax: (852) 2801 5792

4 April 2006

Mrs Grace Lee
Deputy Executive Director
Hong Kong Tourism Board
11/F Citicorp Centre
Whitfield Road
Hong Kong
[Fax: 2807 6411]

Dear Grace,

**Senior Staff Matters of the
Hong Kong Tourism Board**

There are two issues that have come to our attention lately in the course of reviewing the performance and Variable Pay (VP) of the Executive Director of the Hong Kong Tourism Board (ED/HKTB). I am writing to relay our views on these issues and should be grateful for your follow up actions.

In the undated contract of the ED/HKTB, which we presume was signed in April 2004, we notice that there is a clause of annual review of the monthly basic salary. This clause was not mentioned in the Chairman's proposal of ED/HKTB's remuneration package dated 4 and 7 March 2004 based on which the Government considered the revised package. Accordingly, the approval of the Financial Secretary as conveyed to you vide the letter of 23 March 2004 issued by the Permanent Secretary for Economic Development (the Controlling Officer of HKTB's vote of expenditure under the Economic Development and Labour Bureau) was in line with the Chairman's proposal and did not cover such a term. For the record, we were not party to the drafting of the contract and were not given sight of the contract in any draft form.

We understand that the contract has been signed and become a binding document on both the ED/HKTb and the HKTb. In order to discharge the functions of the Controlling Officer more effectively and to avoid similar misunderstanding in future, I should be grateful if you would institute as a standing arrangement that draft employment contracts to be signed with the senior staff of the first three tiers, i.e. the ED/HKTb, the Deputy ED and General Managers should be sent to us before signing in future.

The timing of the review of performance and VP of ED/HKTb is another point that concerns us. The review for 2004-05 has not been conducted in time which has led to a delay in the payment of the VP. This will lead to a "bunching" effect on HKTb's expenditure account as it is likely that more than one year's VP payment may have to be reflected in the same year of account. This will have two undesirable impacts. Firstly, the original year of account will give a misleading picture of the total package of the ED/HKTb in that it does not fully reflect the total package. The 2005 remuneration package of ED/HKTb as shown in HKTb's Annual Report 2005-06 is a typical example. The "bunching" of VP payment in the following year will present an alarming increase rate which will draw totally undesirable negative PR. In addition, it reflects badly on the discipline of the HKTb Board in reviewing staff performance and monitoring staff matters and the related account.

I am asking my colleagues to institute a tracking system which will assist yourselves and us in monitoring the review of performance of the senior staff in HKTb. In parallel with this, I should be grateful if you would forward to us the copy of signed contracts of the senior staff of the first three tiers. As you would agree, the remuneration of all HKTb staff comes from the public coffers; and as the Controlling Officer, we need to keep a copy of the employment contract signed between HKTb and the senior staff concerned.

In passing, we note that the copy addressees listed on the undated contract of ED/HKTb have not been sent a copy of the contract since the contract was signed. This is the case with the Permanent Secretary, the Commissioner for Tourism and Mr Stanley Ko. My team only managed to obtain a copy of the contract one year later while we were asking for details for another task. I suggest that you look into your office system and plug these loopholes.

I look forward to hearing from you your proposed action plan in taking forward the above. I shall be happy to discuss with you if you would like to go through the above issues.

Yours sincerely,


(Ms Maisie Cheng)
for Commissioner for Tourism

cc Chairman, HKTB (Fax: 2810 9099)

Internal
PSED
AA/SEDL

*委員會秘書附註：本文件只備英文本。

9th-11th Floors, Citicorp Centre, 18 Whitfield Road, North Point, Hong Kong
Telephone +852 2807 6543 Facsimile +852 2806 0303 Website DiscoverHongKong.com E-mail info@hktb.com

香港北角威非路道十八號萬國寶通中心九樓至十一樓
電話 +852 2807 6543 傳真 +852 2806 0303 網址 DiscoverHongKong.com 電郵 info@hktb.com

HONG KONG TOURISM BOARD 香港旅遊發展局

參考編號：CB(3)/PAC/R49

2008年1月2日

電郵及專人送遞

香港中環

昃臣道八號立法會大樓

政府帳目委員會

韓律科女士



尊敬的 韓女士：

審計署署長衡工量值報告書(第四十九號報告書) 第5章

就 閣下 2007 年 12 月 24 日的來函，現提供以下附加資料：

- (a) 審計署報告書 4.7(c) 段所提及 11 名薪酬高於市場中位數 125%的員工(red circle staff)，均以連續形式聘用 (其中一名員工於 2004 年 1 月因已屆退休年齡，而轉為合約形式聘用；該名員工於 2005 年 3 月離職)。有關該批員工(red circle staff)的背景資料及工作表現評級，請參考隨函附上的 2005 年 7 月 20 日理事會會議文件第 3 項。
- (b) D 級員工數目由 2000/01 年度的 126 人，縮減至 2001/2002 年度的 76 人，原因如下：外判實地市場調查研究 (削減 11 名員工)；重新分配財務及行政、旅遊及會議推廣、市務及人力資源等部門的工作；實行工序簡化及自動化，以配合政府「資源增值計劃」的宗旨，並重新分配資源予海外市務推廣工作。
- (c) 有關旅發局總辦事處四個級別 (A 至 D 級)員工由 1999/2000 至 2005/2006 年度的實際平均月薪，請參考附表。
- (d) 根據前總幹事(由前主席簽署)及前總經理(由前總幹事簽署)的僱傭合約 (旅發局早前已向政府帳目委員會提交副本)，向前總幹事及前總經理發放的浮動薪酬/酬賞，乃視乎他們的表現能否達到與理事會或總幹事協定的目標(例如參照年度業務計劃所訂下的訪港旅客人次、旅遊消費和業績指標等)，而表現令人滿意。

***委員會秘書附註：** (a) (a)、(d)及(e)項的附件並無在此隨附。
(b) (f)項的通信並無在此隨附。
(c) (f)項的電子郵件只備英文本。

有關向前總幹事發放 05/06 年度浮動薪酬的批核，請參閱附件中 2006 年 11 月 30 日薪酬檢討委員會(由旅發局主席和財務及編制委員會成員組成)的會議紀錄。

請參閱前總幹事給予個別總經理的表現評估/審核(旅發局早前已就前總經理的酬賞事宜向政府帳目委員會提交有關文件)。

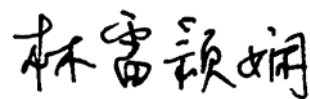
- (e) 由 2004 年 7 月 31 日向理事會成員提交的理事會文件(附該文件 4.2 項)可見，前副總幹事建議在 2005/06 年度以後，在高級經理及其下的員工級別，實行按表現發放酬金的制度，並指當時的宏觀環境較有利於推行有關改變，且「工作表現評核機制」的改革亦已完成。2006 年 3 月 24 日，前副總幹事向理事會報告有關「工作表現評核機制」的改革進度，並請求理事會批准於 2006/07 年度採用該全新機制(附有關理事會文件)。隨後，新的「工作表現評核機制」在 2006/07 年度推行。
- (f) 抱歉我們未能找到任何證明文件，以顯示前總幹事簽署第二份僱傭合約的確實日期。由臧明華女士個人檔案中找到的電郵及其他通訊(見附件)可見，該僱傭合約截至 2005 年 2 月仍未簽妥。

我們明白，政府帳目委員將會把我們的回應，抄送予出席聆訊的有關人士；而委員亦會同日以郵寄方式，將我們的回應寄送給未能出席聆訊的人士。

以上所有回應均為個人資料，敬請 貴會切勿夾附在政府帳目委員會報告的附件內，而在有關文件或資料中所提及的人士的身份，亦請予以遮蔽。

謝謝。

香港旅遊發展局
副總幹事



林雷穎嫻 謹覆

附件

副本抄送：

商務及經濟發展局局長(不連附件)
旅遊事務專員(不連附件)
財經事務及庫務局局長(不連附件)
審計署署長(不連附件)
周梁淑怡議員(不連附件)
臧明華女士(不連附件)
李陳嘉恩女士(不連附件)

員工編制及薪酬資料
總辦事處

	1999/2000	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06*	2005/06 #
整體員工編制	325	271	222	222	222	226	226	226
A 級員工								
員工編制	7	7	7	7	8	8	7	7
薪酬範圍 (港元)	94,350- 154,150	94,350- 250,000	94,350 - 250,000	94,350 - 250,000	94,350 - 250,000	120,980 – 252,730	120,980 – 252,730	123,999 – 259,052
實際平均薪酬 (港元)	129,913	151,090	147,197	144,566	147,189	163,456	163,456	168,608
B 級員工								
員工編制	32	34	41	42	41	41	43	43
薪酬範圍 (港元)	50,120 - 79,595	50,120 - 79,595	50,120 - 79,595	50,120 - 79,595	50,120 - 79,595	41,038 - 90,192	41,038 - 90,192	42,064 – 92,447
實際平均薪酬 (港元)	65,205	63,757	65,451	63,832	64,093	62,796	62,582	63,256
C 級員工								
員工編制	129	104	98	98	103	105	103	103
薪酬範圍 (港元)	21,465 – 35,400	21,465 – 35,400	21,465 – 35,400	21,465 – 35,400	21,465 – 35,400	21,554 – 31,923	21,554 – 31,923	22,093 – 32,721
實際平均薪酬 (港元)	25,677	25,627	25,750	25,020	24,566	24,819	24,238	24,436
D 級員工								
員工編制	157	126	76	75	70	72	73	73
薪酬範圍 (港元)	7,750 – 14,970	7,750 – 14,970	7,750 – 14,970	7,750 – 14,970	7,750 – 14,970	8,885 – 17,708	8,885 – 17,708	9,107 – 18,150
實際平均薪酬 (港元)	12,778	12,191	12,679	12,834	12,797	12,515	12,482	13,324

備註:

2005/06 * 欄的薪酬數字，曾於 2005 年 5 月報告，但當時 2005/06 年度的薪酬檢討結果並未生效。

2005/06 # 欄的薪酬數字，已反映 2005/06 年度的薪酬檢討結果。

Carol Wong

From: Joanna To
Sent: Tuesday, March 01, 2005 9:19 AM
To: Carol Wong
Subject: FW: Contract renewal for ED

Dear Carol

For yr record pls.

rgds
Joanna

From: Brenda Chan (ITHR)
Sent: Tuesday, March 01, 2005 8:35 AM
To: Patricia Lam
Cc: Joanna To
Subject: FW: Contract renewal for ED

Dear Pat
Please see the confirmation from Grace on payment of leave passage to Clara.

Thanks
Brenda

From: Grace Lee
Sent: Monday, February 28, 2005 11:31 PM
To: Brenda Chan (ITHR)
Cc: Joanna To
Subject: RE: Contract renewal for ED

Dear Brenda,

Have reminded Clara to sign back the contract. Will do so again. As regards the leave passage, it was agreed that the amount can be paid to her as a non accountable allowance. Pls proceed to make the payment accordingly.

Grace

From: Brenda Chan (ITHR)
Sent: Mon 2/28/2005 21:23
To: Grace Lee
Cc: Joanna To

26/10/2005

Subject: FW: Contract renewal for ED

Dear Grace

In the past, we made leave passage payment to ED in March.

A reminder to ensure that we will be able to make timely payment this year.

Thanks
Brenda

From: Brenda Chan (ITHR)
Sent: Monday, February 21, 2005 2:51 PM
To: Grace Lee
Subject: FW: Contract renewal for ED

Dear Grace

We have not yet received the signed contract from Clara. Have you had a chance to speak to Clara since we talked last time?

For the payment of leave passage, shall I ask Pat Lam to effect the payment based on 3 return tickets on Biz Class, HK-UK without the need to wait for the signed contract, which has been enforced in practice?

Brenda

From: Patricia Lam
Sent: Monday, February 21, 2005 1:46 PM
To: Brenda Chan (ITHR)
Subject: RE: Contract renewal for ED

Dear Brenda,

Any news? As I do not have a copy of the new contract, I have no idea how the leave passage of \$146,400 is to be paid out. Need any supportings?

Regards,

Pat

From: Patricia Lam
Sent: Tuesday, November 16, 2004 3:38 PM
To: Brenda Chan (ITHR)
Subject: RE: Contract renewal for ED

Thanks.

26/10/2005

From: Brenda Chan (ITHR)
Sent: Tuesday, November 16, 2004 3:37 PM
To: Patricia Lam
Subject: RE: Contract renewal for ED

Dear Pat

I've only got the draft. Have just asked Winnie's help. Will make a copy to you when available.

Brenda

From: Patricia Lam
Sent: Tuesday, November 16, 2004 3:33 PM
To: Brenda Chan (ITHR)
Subject: Contract renewal for ED

Dear Brenda,

Please advise if you have received the signed copy of the above (from 19 March 2004). If so, please pass me a copy. Fyi, Grace has told me in July/Aug that the letter has been passed for Clara's signature.

Thanks.

Pat

26/10/2005

9th-11th Floors, Citicorp Centre, 18 Whitfield Road, North Point, Hong Kong
Telephone +852 2807 6543 Facsimile +852 2806 0303 Website DiscoverHongKong.com E-mail info@hktb.com

香港北角威非路道十八號萬國寶通中心九樓至十一樓
電話 +852 2807 6543 傳真 +852 2806 0303 網址 DiscoverHongKong.com 電郵 info@hktb.com

HONG KONG TOURISM BOARD 香港旅遊發展局

18 April 2006

Ms Maisie Cheng
Acting Commissioner for Tourism
Tourism Commission
Economic Development and Labour Bureau
The Government of the Hong Kong
Special Administrative Region
2/F East Wing, Central Government Offices
Lower Albert Road, Hong Kong



Dear Maisie *Maisie*,

Senior Staff Matters of the Hong Kong Tourism Board

I refer to your letter dated 4 April 2006. I would like to respond to you in the same order as your letter.

You referred to the undated contract of the ED/HKTb which carries a clause of annual review of the monthly basic salary. If I may clarify, the contract was in fact dated 2 April 2004. The review clause was carried forward from clause 2.2 of the first contract. Since the Chairman's memo dated 4 March 2004 to the then Acting Tourism Commission which was subsequently approved by the Financial Secretary under delegated authority has not mentioned any variation to this clause, the clause was brought forward to the new contract as is.

As regards your point about the Tourism Commission not being a party to the drafting of the contract and not given sight of it in any draft form, I again refer to the note of the Chairman dated 4 March 2004 in which she said to the then Acting Tourism Commissioner that she would instruct myself to draw up the renewal contract accordingly. Since no reference was made in the Chairman's note nor in the reply from the then Acting Tourism Commissioner that the Tourism Commission needed to be a party of the contract drafting or have sight of the draft form, I was not aware of the Tourism Commission's expectation in this regard. Nonetheless, I have noted your request to have sight of draft employment contracts for the first three tiers of senior staff before signing in future. This will hopefully allay any concerns you may have on the terms of the contract being finalized before the Tourism Commission has sight of them.

Page 2
18 April 2006
Ms Maisie Cheng

As per your request to have copy of signed contracts of the senior staff of the first three tiers, they are enclosed herewith with this letter.

As has been explained before, the delay in dealing with the ED's variable pay in 2005 was due to the extremely heavy workload and priority being given to other more pressing matters that cropped up throughout the year. Nonetheless, we recognize the shortcoming of the practice and will instigate a system to ensure timely payment in future.

With regard to the copying of the ED's contract to the copy address list, I apologise for the oversight. Since your office already has a copy of the contract, a copy will now be sent to the Permanent Secretary and Mr Stanley Ko. We will ensure copies are sent to the copy addressees in future.

Thank you for your letter and I hope I have addressed the concerns raised in your letter.

Yours sincerely



Grace Lee
Deputy Executive Director

Enc

cc The Hon Mrs Selina Chow, GBS, OBE, JP, Chairman, HKTB (w/o Enc)
Ms Clara Chong, Executive Director, HKTB (w/o Enc)

* 委員會秘書附註 : (a) 最高3層的高級職員所簽訂的合約副本並無在此隨附。
(b) 本文件只備英文本。

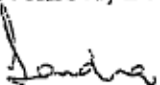


Hong Kong Tourist Association 香港旅遊協會

Selina Chow, JP Chairman
周梁淑怡太平紳士 主席


Miss Sandra Lee,
Secretary for Economic Services,
Hong Kong Special Administrative Region Government.

4th November, 2000.

Dear ,

I am writing to confirm the intention of the Hong Kong Tourist Association's Board of Management to offer the appointment of Executive Director to Miss Clara Chong, whose resume has been submitted to you earlier. Attached are the key terms of the proposed offer. As the approval of the Chief Executive is required for the appointment of the Executive Director for the Association under the Tourist Association Ordinance, I would appreciate your letting me know whether this offer is approved, so that I can proceed with it.

Furthermore due to the confidential nature of this process, I would be most grateful if we could set up a meeting early next week with Miss Chong to bring the matter to a conclusion satisfactory to all of us.

Yours,



Selina Chow
Chairman
Hong Kong Tourist Association

9th - 11th Floors, Citicorp Centre, 16 Whitfield Road, North Point, Hong Kong
Telephone (852) 2807 6543 Facsimile (852) 2807 6411 Internet www.hkta.org E-mail sclegco@netvigator.com
香港北角威非路十八號英國匯豐中心九樓至十一樓
電話 (852) 2807 6543 傳真 (852) 2807 6411 國際聯網 www.hkta.org 電子郵件 sclegco@netvigator.com

* 委員會秘書附註：本文件只備英文本。

Key terms of appointment in Hong Kong Tourist Association's offer to Ms Clara Chong

1. Length of contract

The appointment shall take effect on or before 1 March 2001 for a period of 3 years.

2. Salary

The salary for this appointment shall be at a fixed rate of HK\$ [REDACTED] per month on a 12 months' basis. It shall be reviewed every 12 months based on general performance, cost of living and market situation.

3. Incentive Award

She shall be eligible for an incentive award of 10% of her total annual basic salary of HK\$ [REDACTED] subject to satisfactory achievement of quantifiable targets as agreed with the Board on an annual basis. However any right to such an award shall be forfeited if she resigns from the Association prior to the agreed payment date.

4. Gratuity

The Association shall pay a terminal gratuity to her on completion of the 3 years' term of the appointment. It shall be a sum calculated as follows :

- a) 15% of the total amount of salary payable to her under Clause 2 above for the three year period of her employment; less
- b) the total amount of contributions paid by the Association to the Mandatory Provident Fund Scheme.

5. Annual Leave and Leave Passage

She shall be entitled to 24 days of paid holiday per year.

6. Notice of termination of employment

This contract can be terminated by either party on 3 months' notice.

政府總部
經濟局局長
香港中環卑卑道
中區政府合署



SECRETARY FOR ECONOMIC SERVICES
GOVERNMENT SECRETARIAT

Central Government Offices
Lower Albert Road
Hong Kong

Tel : 2810 2405

Fax : 2868 4679

• 參考 Our Ref: ESB CR 5/2091/60(00) Pt 5

• 參考 Your Ref:

11 November 2000

The Hon Mrs Selina Chow, JP
Chairman
Hong Kong Tourist Association
c/o Room 509, West Wing
Central Government Offices
Hong Kong

**Appointment of the Executive Director
Hong Kong Tourist Association**

Thank you for your letter of 4 November 2000.

I am pleased to advise you that, pursuant to Section 8(2) of the Hong Kong Tourist Association Ordinance, the Financial Secretary has, under delegated authority, approved the appointment of Ms Clara Chong as the Executive Director of the Hong Kong Tourist Association for a period of three years commencing on or before 1 March 2001. The key terms of appointment and remuneration package for Ms Chong shall be the same as those approved by the HKTA Board of Management and set out in your letter of 4 November 2000.

I shall be pleased to meet you and Ms Chong as proposed. My colleagues will get in touch with you to arrange a date for us to meet.

(Ms Sandra Lee)
Secretary for Economic Services

* 委員會秘書附註 : 本文件只備英文本。

9th-11th Floors, Citicorp Centre, 18 Whitfield Road, North Point, Hong Kong
Telephone +852 2807 6234 Facsimile +852 2807 6411 Website DiscoverHongKong.com E-mail anthonylau@hktb.com
香港北角威非路道十八號萬國寶通中心九樓至十一樓
電話 +852 2807 6234 傳真 +852 2807 6411 網址 DiscoverHongKong.com 電郵 anthonylau@hktb.com

HONG KONG TOURISM BOARD 香港旅遊發展局

Anthony Lau, Executive Director
劉鎮漢 總幹事

參考編號：CB(3)/PAC/R49

2008 年 3 月 18 日

香港中環昃臣道 8 號
立法會大樓
立法會秘書處
政府帳目委員會
朱盛華女士



尊敬的 朱女士：

審計署署長衡工量值報告書(第四十九號報告書)
第 5 章 香港旅遊發展局(旅發局)：企業管治及行政事宜

本人謹此回覆 閣下 2008 年 3 月 12 日來函，查詢有關香港旅遊發展局(旅發局)前總幹事的行政人員醫療保險計劃事宜。

旅發局已委託一家律師行就有關事宜提供意見。就政府帳目委員會公開聆訊期間對此事提出了進一步的資料，並待委員會在報告內就此事作出相關的建議，旅發局將會決定下一步行動。

假如 閣下有任何查詢，或需進一步資料，請隨時與我 (電話：2807 6234) 或我們的副總幹事林雷穎嫻女士(電話：2807 6300)聯絡。

香港旅遊發展局
總幹事

劉鎮漢 謹覆

副本抄送：
旅發局主席田北俊議員
旅遊事務專員

9th-11th Floors, Citicorp Centre, 18 Whitfield Road, North Point, Hong Kong
Telephone +852 2807 6543 Facsimile +852 2806 0303 Website DiscoverHongKong.com E-mail info@hktb.com

香港北角威非路道十八號萬國寶通中心九樓至十一樓
電話 +852 2807 6543 傳真 +852 2806 0303 網址 DiscoverHongKong.com 電郵 info@hktb.com

HONG KONG TOURISM BOARD 香港旅遊發展局

參考編號：CB(3)/PAC/R49

2008 年 1 月 2 日

電郵及專人送遞

香港中環皇后大道 8 號

立法會大樓地下

立法會

政府帳目委員會

韓律科女士



尊敬的 韓女士：

審計署署長衡工量值報告書(第四十九號報告書) 第 5 章

就 閣下 2007 年 12 月 19 日的來函，現提供以下附加資料：

- (a) 按 閣下要求，隨函夾附過去三年的內部審核報告副本及稽核委員會的相關會議紀錄副本。這些內部審核報告，已經由稽核委員會審核。由於相關文件數量甚多，我們將以速遞方式送予 貴會。
- (b) 以往，香港旅遊發展局(旅發局)的年報均以彩色印刷於粉紙上，內容包含大量香港景色及旅遊點的圖片。這是因為這份年報會經由旅發局的全球辦事處，派發給海外旅遊業界及傳媒，具有在海外展示及推廣香港特色和景點，鞏固香港為作為首選旅遊勝地的附加用途。

2005 年 9 月，就部分立法會議員提出建議，認為旅發局於報告期完結後三個月內向立法會呈交年報，是合理的期限，前經濟、發展及勞工局邀請旅發局作出回應。

***委員會秘書附註：內部審核報告副本及稽核委員會的會議紀錄並無在此隨附。**

第二頁

2008 年 1 月 2 日

旅發局於 2005 年 9 月 24 日，就有關建議回覆經濟、發展及勞工局時指出：

「我們明白，立法會議員樂意審閱我們以任何形式製作的年報，例如：打印在 A4 大小的白紙上。然而，旅發局建立了遍及全球的海外辦事處網絡，而大部分海外推廣活動均在客源市場舉行。在活動結束後，我們均需要一段時間收集活動成效的資料，例如評估傳媒的報道篇幅數量、整理帳目及完成核數等。在認真檢討現有流程後，我們認為以上的工作，最早只能夠勉強於 9 月底完成。」

在草擬向立法會呈交年報的期限時，我們亦考慮到必須經理事會通過的帳目審核報告，最早只能於 9 月底/10 月初完成，其後再展開排版工作。此外，年報的最終版面設計亦必須呈交理事會審閱及批核。由於理事會成員需要合理時間審閱年報，故此整個程序包括修改在內，需時約兩至三個星期。而在年報獲理事會通過後，旅發局可隨即進行需時約 7 至 10 個工作天的印製工作。

旅發局現正研究縮短準備和呈交帳目審核報告所需時間的可能性，以盡早交予理事會審核，從而在報告期完結後提早向立法會呈交年報。據旅發局估計，在帳目審核報告獲理事會通過，以及由獨立核數師簽署後兩個月內，便可完成年報的製作。

(c) 詳情請參閱附件。

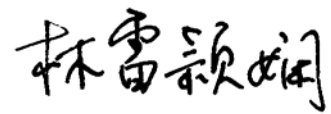
我們明白，政府帳目委員會將會把我們的回應，抄送予出席聆訊的有關人士；而委員亦會同日以郵寄方式，將我們的回應寄送給未能出席聆訊的人士。

第三頁

2008 年 1 月 2 日

以上(a)項所提供的文件和資料或涉及機密，敬請 貴會切勿夾附在政府帳目委員會報告的附錄內，而在有關文件或資料中所提及的人士的身份，亦請予以遮蔽。

香港旅遊發展局
副總幹事



林雷穎嫻 謹覆

附件

副本抄送：

商務及經濟發展局局長 (不連附件)
旅遊事務專員(不連附件)
財經事務及庫務局局長 (不連附件)
審計署署長 (不連附件)
周梁淑怡議員 (不連附件)
臧明華女士 (不連附件)
李陳嘉恩女士 (不連附件)

問：鑑於「會議及展覽活動的數目」及「來港參加會議及展覽活動的人次」在旅發局的業務計劃和預算中，均屬主要業績指標 (見於審計報告附錄 B)，請告知委員會(1) 旅發局在這些範疇的工作詳情，(2) 投放在這些工作上的資源有多少，及(3)這些工作的成效。

旅發局在會議及展覽客群的工作

「會議」一般指來自相同專業或有共同興趣的人士(本地和海外)，透過會議建立聯繫，以及交流專業知識。大部分在香港舉行的會議，均由大學、專業組織或政府部門作主導，但亦有不少是透過激烈的競投，擊敗其他城市而奪得主辦權。

「展覽」則通常是「企業對企業」形式的平台，供買賣雙方洽談商機。大部分在香港舉行的展覽，均是定期而且廣受歡迎的一類。香港約有四成展覽，是由香港貿易發展局所籌辦；而其他大部分展覽，均由商業機構組織。

這些活動均能吸引高效益的商務旅客來港，為香港帶來龐大的經濟貢獻之餘，亦有助提升香港的國際形象。因此，「會議及展覽」客群一直以來都是旅發局和旅遊業界的主要策略重點。

(1) 旅發局在這些範疇的工作詳情

會議

- 與本地專業及學術團體合作申辦會議
- 與會議籌辦商合作，為落實在港舉行的會議爭取更高人流
- 為籌辦商提供意見，與其他旅遊景點和活動交叉銷售，以提升人流及旅客的體驗
- 以海外會議籌辦商為目標，進行電話推銷或親身推廣，提升他們對香港的認識
- 利用「香港最佳會議之選」平台，為香港建立品牌：
 - 直郵推廣活動
 - 行政人員考察計劃
 - 建立聯繫網的活動

展覽

- 透過在商業雜誌和業界門戶網站的廣告，建立香港的品牌
- 聯同香港代表團，前往海外訪問或參與業界會議 (與香港展覽會議業協會和香港貿易發展局合作進行)，以帶來宣傳效果，並提升海外潛在商業夥伴對香港的認識
- 為有意在港舉辦展覽的籌辦商提供意見
- 與旅遊景點和其他活動交叉銷售，提升人流和旅客體驗

(2) 投放資源

香港總辦事處和倫敦辦事處分別有四名(一名經理及三名主任)和一名員工(主任)，全職負責會議和展覽客群的工作。

投放預算：

2005/06 (實際開支)：400 萬港元 (經常性撥款) 及 380 萬港元 (「精采香港旅遊年」額外撥款)

2006/07 (實際開支)：370 萬港元 (經常性撥款) 及 340 萬港元 (「精采香港旅遊年」額外撥款)

2007/08 (預算)：460 萬港元 (經常性撥款)

(3) 成效

根據由籌辦商所收集的資料，在 2005 及 2006 年期間，共有約 300 項會議及展覽在香港舉行。在 2005 年，這些活動共吸引約 50 萬名海外訪港旅客，2006 年則吸引超過 70 萬名旅客。

在大型會議及展覽舉辦期間進行的個人訪問顯示，這類會展旅客的預計人均消費，是一般旅客人均消費的兩倍左右。此外，他們的留港時間亦會較長。因此，他們為酒店、零售和餐飲業界所帶來的貢獻，也被視為較一般旅客為高。同時，世界首屈一指的會議及展覽在香港舉行，亦可提升香港在相關專業和行業的形象。

以下列舉部分於 2005 及 2006 年在港舉行的的重要會議及首次在港舉行的展覽：

在港舉行的的重要會議：

- 第 88 屆國際獅子會年會*
- 第 17 屆國際法庭科學大會*
- 7th Asia Pacific Endoscopic Surgery
- 世界貿易組織香港部長級會議
- 二零零六年世界消防競技大賽*
- Int'l Conference on Pattern Recognition*
- 11th Congress of Int'l Society for Peritoneal Dialysis*

首次在港舉行的展覽：

- China Sourcing Fairs (2006 年起增加 6 項年度展覽)
- Vinexpo
- 亞太旅遊協會交易會*
- 國際電信聯盟世界電信展*

標有*號的項目，是旅發局與香港的會員機構聯合申辦，擊敗其他城市而爭取到主辦權。旅發局視乎每個申辦項目的不同需要而提供不同程度的協助。

政府當局就單仲偕議員 2005 年 5 月 6 日的函件作出的回覆

X X X X X X X

問題 5： 請列出自 99/00 年起旅發局的員工編制，包括屬於不同職級的員工的數目及每個海外辦事處的員工數目，以及每個職級的薪酬範圍

答覆：

旅發局總辦事處的員工編制，已由 1999/00 年的 325 人，減至 2005/06 年的 226 人，減幅達 30%。表一列出了由 1999/00 年起，旅發局總辦事處四個不同組別的員工編制及薪金範圍。薪酬水平亦分為四個組別，每個組別包含了多於一個職級的員工。至於每組的薪酬範圍，就是分別以組別內最低職級及最高職級的薪酬的中間數而訂。這與 Hay Group 顧問研究的建議一致。

在 1985 年，前香港旅遊協會(前旅協)根據當時的薪酬及福利制度檢討，通過除總幹事及副總幹事兩個職位外，將員工的薪酬與政府公務員薪酬水平脫鉤，並以市場薪酬水平為基準。因此總幹事及副總幹事的薪酬繼續與政府首長級職位掛鉤，整體的薪酬組合與公務員薪酬類似，除基本薪金外，還有額外的住屋和子女教育津貼。在 2001 年，前旅協審批並獲政府同意，把總幹事職位的薪酬組合，與政府薪酬水平脫鉤，改為以市場薪酬水平為基準，而上述的補助津貼則不再另外發放。副總幹事的薪酬組合亦於 2002 年作出相應的變更。上述新的薪酬組合在 2001 年應用於透過公開招聘而聘請的總幹事。因此，由 1999/00 年至 2003/04 年，B 至 D 組的薪金範圍沒有改變，A 組員工的薪金範圍在 2000-01 年則有所更改。

表一 旅發局總辦事處員工編制數目及薪金幅度

	1999/2000	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06
員工編制總數	325	271	222	222	222	226	226
A 級							
員工編制	7	7	7	7	8	8	7
薪金幅度 (港幣 HK\$)	94,350- 154,150	94,350- 250,000	94,350 - 250,000	94,350 - 250,000	94,350 - 250,000	120,980 - 252,730	120,980 - 252,730
B 級							
員工編制	32	34	41	42	41	41	43
薪金幅度 (港幣 HK\$)	50,120 - 79,595	50,120 - 79,595	50,120 - 79,595	50,120 - 79,595	50,120 - 79,595	41,038 - 90,192	41,038 - 90,192
C 級							
員工編制	129	104	98	98	103	105	103
薪金幅度 (港幣 HK\$)	21,465 - 35,400	21,465 - 35,400	21,465 - 35,400	21,465 - 35,400	21,465 - 35,400	21,554 - 31,923	21,554 - 31,923
D 級							
員工編制	157	126	76	75	70	72	73
薪金幅度 (港幣 HK\$)	7,750 - 14,970	7,750 - 14,970	7,750 - 14,970	7,750 - 14,970	7,750 - 14,970	8,885 - 17,708	8,885 - 17,708

旅發局在 2002 年委任獨立人力資源顧問 Hay Group 就各級員工的薪酬及福利進行全面研究，並就局內所有職級的薪酬及福利，與市場的薪酬及福利水平作出全面的比較，並根據市場有關的水平和市場上相關職位或類似的工作性質和範圍，釐定一套基準，及作出合適的整體薪酬待遇建議。Hay Group 在 2004 完成報告。由 2004-05 年起，旅發局根據 Hay Group 的建議，在參考市場中相類似機構及其職位薪酬的中位數，相對地調整旅發局各職級的薪酬中間數。各職級的薪酬中間數亦成為調整個別員工薪酬水平的參考。個別員工的實際薪酬，則取決於他的學歷、經驗、技能及表現，並訂於他所屬的薪酬範圍中間數的+/- 25%之間。因這訂定薪酬機制在 2004 年實施，現時有個別員工的薪酬可能在這+/-25%範圍以外，旅發局會逐步調整他們的薪酬至適當水平。

X X X X X X X

2007 年 12 月 12 日電郵譯本

主題：審計署署長衡工量值報告書(第四十九號報告書) 第 5 章

尊敬的韓律科女士：

就閣下 2007 年 12 月 11 日的來函 (參考編號：CB(3)/PAC/R49)，隨函夾附 2001 年招聘總幹事，亦即與前總幹事的招聘事宜相關的廣告副本 (附件 1)。

此外，就貴會 2007 年 12 月 6 日來函中項目 (c)有關「按表現釐定浮動薪酬」的事宜，以下為補充資料：

「按表現釐定浮動薪酬」的安排，始於 2001 年 3 月聘用前總幹事 (臧明華女士) 之時。當年的前主席周梁淑怡議員就臧女士的建議聘用條款，獲得旅發局理事會認可，並就包括「按表現釐定浮動薪酬」在內的主要聘用條件，獲得政府批准。「按表現釐定浮動薪酬」屬於臧女士的僱傭合約條款之一，並名為「酬賞」(incentive award)。有關理事會會議紀錄及與政府的通信，請參看附件 (附件 2)。

根據臧女士首份僱傭合約，臧女士與理事會每年訂下可量度的工作表現指標，如能夠令人滿意地達成指標(如旅客人數、旅遊消費等)，臧女士可獲全年薪酬總額的 10% 作為酬賞。酬賞每年發放，發放時間由臧女士與理事會協商。

其後，「按表現釐定浮動薪酬」的安排應用於陸續受聘的 A 級職員，例如：唐慧玲女士 (2001 年 4 月獲聘為策略籌劃及市場推廣總經理)、陳立業先生 (2001 年 8 月獲聘為市場推廣總經理)、顏雪芳女士 (2002 年 1 月獲聘為企業傳訊及公關總經理)；或獲晉升的職員，例如：李陳嘉恩女士 (2003 年 1 月晉升為副總幹事)。在這些職員的僱傭合約內，列明其工作指標及表現獎賞發放時間，均由這些職員與總幹事，而並非理事會協商；此外，他們的僱傭合約均由總幹事簽署。

於臧女士在 2001 年獲聘前，所有總經理和財務及行政總監均享有第十三個月薪金，而並無「按表現釐定浮動薪酬」。前總幹事 (陳鄭綺艷) 及副總幹事 (高德禮及呂尚懷) 的薪酬水平則與政府首長級薪級表掛鉤，他們沒有第十三個月薪金，亦沒有「按表現釐定浮動薪酬」。隨函夾附有關文件 (附件 3)。

截至 2005 年 7 月止，並無文件顯示有任何經過理事會同意的既定程序，要求總幹事就其對副總幹事/總經理的工作表現評核，以及是否發放「按表現釐定浮動薪酬」的決定，呈請理事會或財務及編制委員會核准。

2005 年 7 月，理事會通過招聘員工的人力資源政策，明確指出招聘總經理時，必須獲得遴選委員會核准，而遴選委員會成員須包括財務及編制委員會成員。至於聘用總幹事及副總幹事時，則必須獲得旅發局理事會及財政司司長核准。附有關文件 (附件 4)。

***委員會秘書附註：附件 1 至 4 並無在此隨附。**

香港旅遊發展局
副總幹事

林雷穎嫻 謹覆

副本抄送：

商務及經濟發展局局長 (傳真送遞)

財經事務及庫務局局長 (傳真送遞)

9th-11th Floors, Citicorp Centre, 18 Whitfield Road, North Point, Hong Kong
Telephone +852 2807 6543 Facsimile +852 2806 0303 Website DiscoverHongKong.com E-mail info@hktb.com

香港北角威非路道十八號萬國寶通中心九樓至十一樓
電話 +852 2807 6543 傳真 +852 2806 0303 網址 DiscoverHongKong.com 電郵 info@hktb.com

HONG KONG TOURISM BOARD 香港旅遊發展局

參考編號：CB(3)/PAC/R49

2008 年 1 月 23 日

電郵及專人送遞

香港中環皇后大道 8 號

立法會大樓地下

立法會

政府帳目委員會

韓律科小姐



尊敬的 韓小姐：

審計署署長衡工量值報告書(第四十九號報告書) 第 5 章

就 閣下 2008 年 1 月 18 日的來函，謹提供以下資料：

(a)(i) 據旅發局的紀錄，當年在招聘策略籌劃及市場推廣總經理時，並未有刊登招聘廣告；而除了唐慧玲小姐外，並沒有其他人士應徵或接受面試。此外，當年有參與該招聘事宜的旅發局員工亦已離職。

(a)(ii) 我們未能找到唐小姐面試時的評估紀錄。

(a)(iii) 我們未能找到當年招聘唐小姐時適用的招聘程序紀錄。

(b) 我們未能在旅發局的檔案中找到陳愛麗女士的應徵信函。不過，由前副總幹事李陳嘉恩女士於 2003 年 12 月 1 日發送給財務及編制委員會前主席的電郵（見附件）可見，陳女士乃應旅發局的招聘廣告而申請業界培訓及人力資源總經理的職位。此外，張練成先生是透過人事顧問公司招聘。根據旅發局的紀錄，陳女士和張先生均非由旅發局員工推薦。

(c) 有關前總幹事的招聘事宜，隨函夾附旅發局前主席與政府的通信，以及相關的理事會會議紀錄，這些文件早前亦曾提交予政府帳目委員會。除了這些文件外，有關前總幹事的招聘程序或經人事顧問公司推薦的申請數字，旅發局均沒有紀錄。

(d) 有關副總幹事這個職位的招聘方式，曾在 2002 年 9 月 3 日的財務及編制委員會會議上討論，並同意透過修訂職位名稱及擴大職能，委任當年的企業行政總監李陳嘉恩女士為副總幹事，並無須刊登該職位的招聘廣告。其後，財務及編制委員會的建議在 2002 年 9 月 5 日獲理事會通過，並最終於 2003 年 2 月 4 日獲政府批准。隨函夾附 2002 年 9 月 3 日財務及編制委員會和 2002 年 9 月 5 日理事會的有關會議紀錄，以及旅發局主席和政府的有關通信。

(e) 有關旅發局引入「按表現釐定的浮動薪酬」(浮薪)的背景，在 2007 年 12 月 12 日林雷穎嫻女士發送給政府帳目委員會韓律科小姐的電郵中，我們已詳細說明。如電郵中提及，前副總幹事李陳嘉恩女士是按其 2003 年 1 月由前總幹事所簽署的聘用合約而可享有酬賞(即浮薪)。當年，理事會並無既定程序，規定前總幹事在評核前副總幹事的工作表現，以及決定是否向她發放浮薪時，須呈請理事會或財務及編制委員會的批准。當年，前總幹事代表旅發局履行有關合約規定的責任，包括評估前副總幹事的工作表現，並批准向她發放酬賞。

(f)(i) 秘書黃楚霞小姐回覆，她記不起當年李陳嘉恩女士有否在有關表格上寫下意見，或寫了什麼意見。她只是收到李陳嘉恩女士的指示，將該表格交回梁美寶小姐。

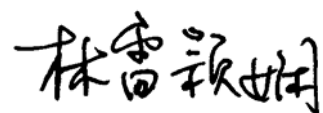
(f)(ii) 劉麗媚小姐(梁美寶小姐的秘書)和黃楚霞小姐(前副總幹事李陳嘉恩女士的秘書)回覆，她們沒有為企業傳訊及公關部和前副總幹事，設立收發文件和通信的辦公室內部郵件記錄冊。謹藉此機會說明，旅發局並無辦公室內部郵件記錄冊的系統。

以上所有回應可能包含個人資料，敬請 貴會切勿夾附在政府帳目委員會報告的附件內，而在有關文件或資料中所提及的人士的身份，亦請予以遮蔽。

我們明白，政府帳目委員會將會把我們的回應，抄送予出席聆訊的有關人士；而委員會亦會同日以郵寄方式，將我們的回應寄送給未能出席聆訊的人士。

謝謝。

香港旅遊發展局
副總幹事



林雷穎嫻 謹覆

附件

副本抄送：

商務及經濟發展局局長 (不連附件)

旅遊事務專員(不連附件)

財經事務及庫務局局長 (不連附件)

審計署署長 (不連附件)

周梁淑怡議員 (不連附件)

臧明華女士 (不連附件)

李陳嘉恩女士 (不連附件)

***委員會秘書附註：所有附件並無在此隨附。**

Your Ref: CB(3)/PAC/R49

11 December 2007

Clerk to Public Accounts Committee
Legislative Council Secretariat
Legislative Council Building
8 Jackson Road
Central, Hong Kong

Attn: Ms. Serena Chu

Dear Madam,

**The Director of Audit's Report on the results of value for money audits
Report No. 49 Chapter 5:
Hong Kong Tourism Board:
Corporate governance and administrative issues**

I refer to your letter dated 6 December 2007, enquiring about the performance assessment criteria used for determining the variable payments for the Deputy Executive Director (DED) and the three General Managers (GMs) mentioned in Table 7 in paragraph 4.29 of the Audit Report.

To put the evaluation criteria in the right perspective, let me first explain the process for defining the annual performance objectives of each GM and DED. As early as March each year, Jacqueline Tong, GM of Strategic Planning & Marketing would send out a planning schedule for the development of the Annual Business Plan to all senior managers of the organization including both the GMs and DED in Hong Kong. The schedule would show the dates when the GMs and DED need to submit their final Functional Plans for inclusion into the proposed Annual Business Plan, which is then needed to be presented to the Board for final approval.

The Functional Plan of each division would need to go through a series of consultative meetings with me as the Executive Director at the time. At the meetings, the GMs and DED together with their key managers would present their recommended initiatives for the year to contribute to the overall

organization objectives and discuss any major concerns they have in delivering these objectives. Once the Functional Plan was completed, it became the official document containing the annual objectives agreed with each GM and DED. The Function Plans were included as part of the Annual Business which was approved by the Board. It was based on this agreed objectives listed in the Functional Plan that GMs and DED were appraised at the end of the year. I hope this helps to clarify the process of agreeing the annual objectives of the 3GMs and the DED of the Hong Kong Tourism Board (HKTb).

In regard to the assessment criteria, besides the agreed KPIs, there were other factors considered when deciding the variable payment of the senior managers. In line with the approach adopted by the Board to assess the performance of myself as ED, the successful implementation of the key initiatives described in the Functional Plan was also considered as part of the performance appraisal of the senior managers. At the same time, the attainment of KPIs would be evaluated within the context of the external factors that had any major bearings on the overall tourism performance of Hong Kong.

On this point, the Board expressed their views on how to evaluate the senior managers of HKTb in their letter to the Government dated 16 May 2003. Under the section of "Remuneration Mix" point (b) to (d), it stated clearly that there would be practical difficulties in directly relating the activities of the HKTb and the key performance indicators. In addition, owing to the inherent nature of HKTb's operation and its dependency on external factors beyond its control, it is inappropriate to incentivize its executives purely on achievement of specific KPIs. (Please refer to appendix 1) To further support this assessment approach, the Economic Development and Labour Bureau (EDb) in paragraph 3.4 of the Audit Report also reinforced that the effectiveness of the performance of the HKTb cannot not be assessed entirely in quantifiable terms. (Please refer to the Audit Report)

This would explain the decision of the Board to award the full amount of the variable payment to me as the Executive Director for the performance of year 2004/2005, despite that three out of the nine reported KPI targets were not achieved. The factors taken into account when evaluating the performance were the rapid expansion of the IVS visitors which lowered the average Length of Stay (LOS) of the overnight visitors, and the change in survey samples to cover the two land borders Lo Wu and Lok Ma Chau where most

IVS visitors were used. Hence a lower average overnight Per Capita Spending (PCS) was recorded for Mainland visitors while PCS of other major source markets all registered growth.

Using the same yardstick, ED evaluated the performance of the GMs for the year 2004/2005 and 2005/2006. After the assessment of the quantitative objectives (i.e. the agreed KPIs), the outcome of the key initiatives in the Functional Plans were also examined since this constituted part of the overall performance of the GMs. With both the quantitative and qualitative achievements considered, ED then decided if the GMs had delivered an overall satisfactory performance to justify the award of the variable payment as stipulated in their Employee Contracts. As for the assessment for DED, since her accountabilities covered mainly the back end operations of the organization, the annual objectives were mainly the expected qualitative deliverables of each sub-functional area including Human Resources, Legal Support, Finance and System & IT and Office administration. Similarly, an overall satisfactory performance had qualified the DED in receiving of the variable payment for the year 2004/2005 and 2005/2006.

For the year 2006/2007, ED adopted the appraisal format of the new Performance Management System (PMS) introduced in 2006 to assess the overall performance of the GMs and DED. Under this structured mechanism, each of the Key Strategic Focus (KSF) carries a certain weighting. The overall performance score is the sum of the weighted score of all KSFs and the competency assessment score. This final score determines the eligibility of the executive in receiving the variable payment, if applicable. One of the major benefits of this new PMS is that it allows the organization to focus on “what is important” in terms of both qualitative and process outcomes, rather than purely assessing the job incumbent on numerical results. This assessment philosophy was endorsed by the Staff and Finance Committee on February 16 2006. The Board approved this new PMS at end of March 2006 (Please refer to appendix 2). With this background and the understanding of the challenging environment that HKTb operated during 2006/2007 ED looked at the attainment of the KPIs and the other agreed KSFs and then decided to award the variable payment to the three GMs and DED.

In conclusion, as the Executive Director of HKTb during 2001/2002 to April 2006/2007, I had carefully examined the achievements of both the KPIs and the major initiatives, the quality of the implementation processes and the final

outcome of each strategic focus to decide the overall performance of each of my direct reports. The performance of the three GMs and DED for the enquired period were all satisfactory (i.e. Score of 3 or above under the new PMS) hence justified my decision of awarding the variable payment. Should there be further questions relating to this subject, I am pleased to answer them during the hearing.

Thank you for your attention.

Yours Sincerely,


Clara Chong

***委員會秘書附註：** (a) 附錄 1 及 2 並無在此隨附。
(b) 本文件只備英文本。

9th-11th Floors, Citicorp Centre, 18 Whitfield Road, North Point, Hong Kong
Telephone +852 2807 6543 Facsimile +852 2806 0303 Website DiscoverHongKong.com E-mail info@hktb.com

香港北角威非路道十八號萬國寶通中心九樓至十一樓
電話 +852 2807 6543 傳真 +852 2806 0303 網址 DiscoverHongKong.com 電郵 info@hktb.com

HONG KONG TOURISM BOARD 香港旅遊發展局

參考編號：CB(3)/PAC/R49

2008 年 1 月 16 日

電郵及專人送遞

香港中環皇后大道 8 號

立法會大樓地下

立法會

政府帳目委員會

韓律科女士



尊敬的 韓女士：

審計署署長衡工量值報告書(第四十九號報告書) 第 5 章

就 閣下 2008 年 1 月 15 日的來函，謹提供以下資料：

(a) 於前總幹事在任期間，曾招聘五名業界培訓及人力資源總經理，以及一名策略籌劃及市場推廣總經理。招聘胡國光先生(由 2007 年 2 月 5 日起上任至今)時，共收到三十八份申請及篩選出六名申請者；招聘陳愛麗女士(於 2004 年 1 月 5 日至 2007 年 1 月 31 日任職)時，我們在南華早報刊登廣告，其後篩選出五名申請者進行面試，但沒有申請數字的紀錄；而張練成先生(於 2002 年 7 月 27 日至 2003 年 7 月 1 日任職)和黃英祺先生(於 2001 年 8 月 2 日至 2001 年 11 月 17 日任職)則透過人事顧問公司招聘。招聘張練成先生時，共篩選出兩名申請者，但找不到申請數字的紀錄。至於招聘黃英祺先生期間的申請總數和篩選數字，我們均找不到相關紀錄。根據資料，吳立基先生(於 2003 年 7 月 16 日至 2003 年 10 月 17 日任職)是因應旅發局在南華早報刊登的招聘廣告而遞交申請信，但我們找不到有關申請數字的紀錄。

至於前策略籌劃及市場推廣總經理唐慧玲小姐的招聘方面，我們未能找到申請人和候選人的數字。根據紀錄，唐慧玲小姐是經由推薦獲聘，而當年與她進行面試的是財務及編制委員會前主席高鑑泉先生，以及旅發局前主席周梁淑怡議員。

(b) 隨函夾附前總幹事在任期間所採用的招聘制度。

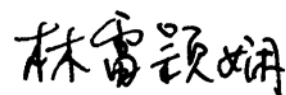
(c) 隨函夾附 2006 年 6 月 12 日，前副總幹事向梁美寶小姐所發出的電郵，該電郵與審計署報告(第 5 章)6.19 段及附錄 F 內容有關。可是，我們未能找到前副總幹事提醒所有員工到海外公幹應事先獲得批准方可成行的電郵。

以上所有回應可能包含個人資料，敬請 貴會切勿夾附在政府帳目委員會報告的附件內，而在有關文件或資料中所提及的人士的身份，亦請予以遮蔽。

我們明白，政府帳目委員將會把我們的回應，抄送予出席聆訊的有關人士；而委員亦會同日以郵寄方式，將我們的回應寄送給未能出席聆訊的人士。

謝謝。

香港旅遊發展局
副總幹事



林雷穎嫻 謹覆

附件

副本抄送：

商務及經濟發展局局長 (不連附件)

旅遊事務專員(不連附件)

財經事務及庫務局局長 (不連附件)

審計署署長 (不連附件)

周梁淑怡議員 (不連附件)

臧明華女士 (不連附件)

李陳嘉恩女士 (不連附件)

***委員會秘書附註：所有附件並無在此隨附。**

致： 香港旅遊發展局
副總幹事
林雷穎嫻女士

敬啓者：

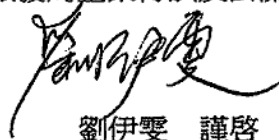
就：立法會政府帳目委員會之查詢

頃接 閣下轉送立法會政府帳目委員會查詢之電郵，現作覆如下，並附上事件紀要，以供參閱及引用。

對於立法會政府帳目委員會第四十九號報告中附錄 F，有關本人曾於 2006 年 5 月前赴英法兩地公幹的事宜，由於內容未包括所有詳情，因此令人容易產生誤會，以為本人是在沒有上司批准下自行出外公幹及放假。

本人自 1992 年加入香港旅遊協會，直至於 2007 年 1 月 8 日辭職的十五年來，均有被上司委派外出公幹，一直均遵守所有申請程序，從未出現類似情況或任何問題。報告中在附錄 F 第 6(a)段指出，旅發局回應審計署的查詢時表示，事件中前往公幹的員工與批准是次公幹的員工均已離職，實有商榷餘地，因為當時批簽本人公幹的正是現任企業傳訊及公關部總經理梁美寶（她當日正是該部門的署理總經理）。如有需要，本人願意任何時間為委員會詳作闡釋，請賜電 [REDACTED]。

前旅發局企業傳訊及公關經理



劉伊雯 謹啓

2007 年 12 月 10 日

*** 委員會秘書附註：事件紀要並無在此隨附。**

致： 香港立法會
總議會秘書
韓律科女士

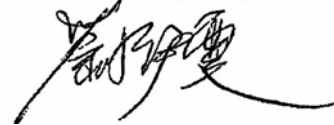
敬啓者：

就：立法會政府帳目委員會之查詢

再次多謝立法會政府帳目委員會主席邀請本人出席這個有關旅發局之聆訊。因為出席是次聆訊的關係，本人獲秘書處送交一些本人從來沒有接觸過的文件，對本人記憶整件事情的始末有很大的幫助。所以現借這個秘書處要求本人提交一個英文版本的機會，作了一些補充，希望可以令委員會更加清楚了解事情的真相，并於附上之事件紀要中以斜粗字體顯示，以方便主席及各委員參閱及引用。

本人對委員會主席給我一個自辯的機會，實在感激萬分。如有任何問題，請隨時賜電[REDACTED]與本人聯絡。謝謝！

前旅發局企業傳訊及公關經理



劉伊雯 謹啓

2008 年 3 月 19 日

* 委員會秘書附註：所有附件並無在此隨附。

日期	事項內容	備註
2006 年 4 月 26 日	策略籌劃部高級經理 Denis Law 發出一個電郵給企業傳訊及公關部署理總經理梁美寶 (Cynthia Leung) 及旅遊推廣部總經理何陳美虹 (Aliana Ho)，講述有關該部門將於 5 月前赴法國進行市場研究及前赴英國作市場檢討之行，並查詢上述兩個部門會否派員一同參與該次海外公幹。	請參閱附上之電郵副本*A
2006 年 4 月 27 日	企業傳訊及公關部署理總經理梁美寶 (Cynthia Leung) 連同上述電郵再另發一個電郵給其下屬企業傳訊及公關部經理劉伊雯 (Claire Lau)，問她是否想參與是次海外公幹。	同上
2006 年 4 月 28 日	劉回覆電郵予梁和 Denis Law 表示會參與是次海外公幹，因為可以同時安排與法國幹事和當地公關公司開會，討論傳媒及公關事宜。	同上
同日	梁以電郵回覆劉及 Denis Law，同意有關安排，並指示劉一併前赴參與 Denis 電郵中提及的英國市場檢討。	同上
<u>2006 年 5 月 3 日</u>	<u>劉發電郵通知梁的秘書有關是次公幹，梁的秘書亦提醒劉要遞交公幹申請表，劉回覆秘書會待梁回來後問准他可不可以放幾天假，然後便一併遞交公幹申請表及假期申請表給他跟進。</u>	<u>梁本人實於 4 月 24 至 5 月 7 日分別到泰國芭堤雅及美國紐約公幹及留美放假，一直到 5 月 8 日才回港辦公。（請參閱附件甲）</u> <u>同日，劉開始與法國幹事聯絡商討安排會議的事宜，并請梁之秘書先代訂機位。</u>
2006 年 5 月 8 日 (星期一)	劉發出電郵給梁，遞交有關前赴英、法兩地，由 5 月 16 日至 5 月 24 日的日程安排，予以批核；同時，劉亦在同一電郵中要求上司，批准她在公幹後放假（該	請參閱附上之電郵副本*B

	五天半假期將於六月底到期)。	
同日	梁以電郵回覆作實。	
<u>2006年5月9日(星期二)</u>	<u>劉根據慣例把公幹申請表及假期申請表一併遞交梁批簽</u>	一般程序是由上司簽署有關申請表後，直接由上司的秘書將有關文件經內部郵遞送與副總幹事李陳嘉恩審批，然後再將文件送回梁，並給劉存檔。
	在此期間，劉通知法國幹事有關劉將會與策略籌劃部同事一起前往巴黎，唯因當時巴黎正舉辦大型會議，法國幹事通知劉未能安排她入往其他旅發局同事的酒店，並建議她另找一間酒店。劉遂透過網站自行預訂酒店房間。	至於英國行程方面，Denis Law 亦已通知英國幹事有關劉亦加入海外公幹團，所以英國幹事即為劉預訂同一間酒店。
<u>2006年5月12日(星期五)</u>	<u>梁的秘書發電郵詢問副總幹事秘書她把劉的公幹申請表及假期申請表一併交給副總幹事秘書給副總幹事批簽，而梁的秘書於當天已收回劉的假期申請表，但不見劉的公幹申請表，所以便發電郵問她。</u>	<u>梁的秘書亦根據慣例繼續跟進，這封電郵並沒有抄送劉</u>
<u>2006年5月12日(星期五)</u>	<u>劉收回假期申請表，但沒有收到公幹申請表後直至出發前曾多次向梁查詢，但梁並沒有說是次公幹不獲批准，只對劉說領導層對公關部派人參加有點意見，并對劉說沒問題，她會跟她們說。</u>	
<u>2006年5月15日(星期一)(亦即劉出發前一天)</u>	<u>副總幹事秘書回覆梁之秘書說公幹申請表正在送回梁的途中</u>	<u>這封電郵亦沒有抄送劉</u>
<u>2006年5月16日(星期二)出發前</u>	劉向梁查詢是否已收回是次公幹申請表，以便存檔作記錄。梁再次表示還沒有收回申請表，并再次向劉說：「無問題，我會同佢講。」	
2006年5月16日(星期二)	劉出發前往法國巴黎參加是次會議。	<u>劉于出發當日照常上班(因為到巴黎的航班在晚上)，劉下班才回家取行李到機場)并與組員開會，</u>

		<u>交帶好離港後的工作，并告訴組員如有任何問題想透過劉在歐洲跟幹事溝通的話，可以隨時與劉聯絡。</u>
<u>2006年6月12日</u>	劉向梁再問及是否收回是次公幹申請表，以便連同所有文件及單據送付會計部。但梁表示那張申請表已不見了，並囑劉另再填寫一份公幹申請表給她再簽名一次。	<u>因為信用卡及長途電話等月結單需要一段時間才可以收到，加上回港後馬上要統籌一個大型國際旅遊業界及媒體考察活動，所以沒有馬上跟進公幹後各文件上的事宜。</u>
<u>同日</u>	由於劉覺得梁的答案甚為奇怪，懷疑內裡有問題，所以即填寫公幹申請表予梁簽名，然後取回，再附上所有有關的電郵紀錄，送予副總幹事李陳嘉恩。	
<u>同日</u>	劉收到李陳嘉恩她批簽的回件，但發覺她另有附註指出，有關申請需參閱她與梁美寶之間的電郵。 <u>但所指的電郵並沒有抄送劉。</u>	請參閱附上之電郵副本*C

2007 年 12 月 11 日電郵譯本

Daisy：

政府帳目委員會公開聆訊 — 附錄 F 補充資料

對於前企業傳訊及公關經理劉伊雯小姐於 2007 年 12 月 10 日來信，解釋她當年為何未有收到已處理的海外公幹申請表，便已出發前往公幹，我有以下補充。

劉小姐在來信中，質疑旅發局在報告書內的這段回應：「事件中前往公幹的員工與批准是次公幹的員工均已離職」。據她所說，當年負責審批的是企業傳訊及公關「署任總經理」，即指我。此外，劉小姐亦說，旅發局對此事件的回應會令人產生誤會。

我謹此澄清，根據旅發局《財務政策及程序》，在該海外公幹事件中，審批權應屬副總幹事。而事發時，本人實為部門的「署任主管」(Acting Head)，而並非「署任總經理」，對於經理級員工的海外公幹申請，我只可作出建議，但無權批准。

就政府帳目委員會要求索取有關該海外公幹事件的進一步資料，我根據相關人士之間的電郵，以及財務部存檔相關的開支報銷內部文件，擬定了一份事件發生經過的摘要。我會將一套文件送到你的辦公室給你參閱。

我希望以上所述可更全面解釋該事件的情況。假如有任何問題或需進一步資料，請告知，謝謝！

Cynthia

參考編號：CB(3)/PAC/R49

2008 年 4 月 2 日

香港中環民臣道 8 號
立法會大樓
立法會秘書處
政府帳目委員會
朱盛華女士

尊敬的 朱女士：

審計報告 第 5 章附錄 F

本人現就帳目委員會文件編號 R49/5/GEN2(01c)提供英文版本，同時加入一些補充資料(以粗體顯示)，這些資料本人在帳目委員會聆訊作供時亦有提及，希望作詳細書面紀錄。

懇請賬目委員會主席及委員參閱。

香港旅遊發展局
企業傳訊及公關總經理



梁美瑩 謹啟

有關審計報告第五章附錄 F –事件發生經過

以下事件發生經過，均以下列相關人士之間的電郵及旅發局財務部的內部文件為依據。

相關人士

副總幹事	李陳嘉恩
高級經理	梁美寶
經理	劉伊雯
高級經理秘書	「秘書甲」
副總幹事秘書	「副總幹事秘書」

日期	事件
2006 年 4 月 26 日	高級經理梁美寶（下稱「梁」）接獲策略籌劃部門(Denis Law)的電郵，查詢梁的部門是否有同事需要參加，於 06 年 5 月在巴黎舉行的小組研討(Focus Group) 的市場調查活動，以及在倫敦舉行的市場檢討(Market review) 活動。（注 1）
2006 年 4 月 27 日	「梁」認為是次活動，對其屬下負責長途市場推廣的經理劉伊雯（下稱「劉」）的工作有幫助。「梁」詢問「劉」是否有興趣參與這次活動。（注 2）
2006 年 4 月 28 日	「劉」表示有興趣參與，她亦打算趁此機會與巴黎及倫敦的記者，當地的旅發局同事及公關公司會面，商談工作計劃。
2006 年 5 月 3 日	「劉」要求高級經理秘書「秘書甲」代訂機票。「秘書甲」除了是高級經理的秘書外，亦負責整個部門的行政事務。 「秘書甲」以電郵提醒「劉」必須填寫公幹申請表，並於出發前獲得副總幹事，在表格上簽名批准。 「劉」表示會填寫表格，並表示是次公幹已經得到上司「梁」的推薦及批准。同時，「劉」表示會申請在公幹後休假。

	同日稍候時間，「秘書甲」回覆已著旅行社預訂機票，並表示有關她的公幹申請，財務部最終是需要副總幹事的批准。「秘書甲」的電郵內亦附有員工出外公幹的審批架構。（注3）
2006年5月8日	「劉」回覆「秘書甲」，表示會填寫公幹申請表。 「梁」於4月26日至5月2日在美國紐約公幹，並作一天短暫停留休假，於5月3日乘飛機回港，並於5月4日抵港。由於5月5日至7日是週末長假期，「梁」於5月8日上班。而「梁」曾原訂於4月24日前往泰國芭堤雅公幹，最後因須留港處理要事而取消。（故此，對於「劉」在2008年3月19日書面回覆立法會總議會秘書時(R49/5/GEN39)，提及「梁」在2006年「4月24日至5月7日分別到泰國芭堤雅美國紐約公幹及留美放假，一直到5月8日才回港辦公」，並非完全正確。）
2006年5月11日或12日	「梁」收到副總幹事電話查詢「劉」公幹申請之事，但該查詢並沒有提及不批准是次公幹。
2006年5月12日	早上，「劉」自行與旅行社聯絡，確認機票。 同日傍晚，「秘書甲」向「副總幹事秘書」查詢「劉」的公幹申請，是否已經獲批准。（*有關查詢並沒有抄送「梁」）
2006年5月15日 （即「劉」出發前一天）	「副總幹事秘書」表示「劉」的公幹申請表，在送回「梁」辦公室的途中（“is now on its way”）。（「副總幹事秘書」當時並無任何表示，副總幹事是否已經批准「劉」的公幹申請。）（*有關知會並沒有抄送「梁」）
2006年5月16日 （即「劉」出發當天）	早上，「秘書甲」要求「劉」交出獲副總幹事批准的公幹申請表。（*有關要求並沒有抄送「梁」）

	下午，「秘書甲」再次查詢「劉」是否有獲副總幹事批准的公幹申請表。「劉」表示還沒有收到。(*有關查詢並沒有抄送「梁」)(同時，「秘書甲」亦在「梁」的辦公室尋找，看看是否有「劉」的公幹申請表，但不果。) 當天傍晚，「劉」如期出發前往巴黎及倫敦。(出發前，沒有紀錄顯示，「劉」已將獲副總幹事批准的公幹申請表交予「秘書甲」。) 「秘書甲」及「劉」均沒有就還未收回公幹申請表向「梁」響起警號。
2006年6月6日	「劉」向財務部提交申請，將上述公幹的費用報銷。
2006年6月8日	財務部向「劉」查詢，她有否於5月24－30日期間在倫敦作私人停留。「劉」表示，她停留倫敦是私人渡假性質，假期亦已獲副總幹事及「梁」的事先批准。 財務部亦要求「劉」交回獲批的公幹申請表。「劉」表示會交回。

2006 年 6 月 12 日	「劉」再向「梁」提交公幹申請表以取得推薦批簽時，「梁」才得悉公幹申請表一直未有收回。 「劉」再次遞交公幹申請表，予副總幹事批准。 副總幹事向「梁」查詢「劉」為何重遞上述公幹的申請。(因為她較早前已經拒絕「劉」的申請。) 「梁」回覆，已經向「秘書甲」及「劉」查詢。(「秘書甲」及「劉」均未能找到「劉」先前遞交的申請表；而「劉」亦不知道她的申請被拒絕。)「梁」表示，如果她本人事先知道，她會與總幹事及副總幹事商討，並可能著「劉」不要參與該次活動。 「梁」表示，日後她會預先得到副總幹事的批准，才允許下屬出外公幹。 副總幹事批准「劉」的公幹申請。
------------------------	---

備註

注 1：

旅發局的策略籌劃部門會不定期在海外舉辦市場調查，了解市場發展趨勢。

注 2：

負責海外推廣的旅發局員工有時會因工作需要，獲派參與在客源市場舉行的市場調查活動，以便掌握市場發展的第一手資料。

注 3：

根據旅發局的《財務政策及程序》，經理級員工公幹申請，必須得到部門的總經理批准。如該部門沒有總經理，則該級別的員工必須得到總幹事或副總幹事的批准。部門的高級經理只可推薦經理級員工出外公幹，並沒有批准的權力。

事件發生時，「梁」為部門的高級經理，當時該部門的總經理一職懸空。在 07 年 5 月，「梁」才獲晉升為部門的總經理。

2006 年 5 月 3 日

From: Sandy Lau
Sent: Wednesday, May 03, 2006 12:46 PM
To: Claire Lau
Subject: RE: Business Trip

Dear Claire

Have asked Farrington to book air tix for you. Just fyi, it's the formal procedure of business travel stated in IntraNet. Finance needs Glee's approval finally.

Thanks
SaL

1.1.1 Approval Hierarchy

a) Up to Assistant Manager	Recommend Manager	Approve Senior Manager/ General Manager (if no SM) Either of ED or Deputy Executive Director (if no GM)
b) Manager	Senior Manager	General Manager/ Either of ED or Deputy Executive Director (if no GM)
c) Senior Manager	General Manager	Either of ED or Deputy Executive Director
d) General Manager	-	Either of ED or Deputy Executive Director
e) Deputy Executive Director	-	ED
f) Executive Director		Chairman of the Board

From: Claire Lau
Sent: Wednesday, May 03, 2006 12:36 PM
To: Sandy Lau
Subject: RE: Business Trip

Yes I will. It's recommended and approved by Cynthia, except the few days of annual leave which I need to get her approval upon her return. Just like to start booking the air as I need to advise SP asap. Will keep you posted. Thanks...Claire

From: Sandy Lau
Sent: Wednesday, May 03, 2006 11:58 AM
To: Claire Lau
Subject: RE: Business Trip

Dear Claire

Pls be reminded to fill in Business Travel Request Form before your trip as it needs Glee's approval too.

Thanks
SaL

2006 年 5 月 8 日

From: Claire Lau
Sent: Monday, May 08, 2006 3:46 PM
To: Sandy Lau
Cc: Eliza Cheng
Subject: FW: My BT

Dear Sandy,

FYI, too. Will fill in the form as per your advice.

Cheers...Claire

From: Cynthia Leung
Sent: Monday, May 08, 2006 3:32 PM
To: Claire Lau
Subject: RE: My BT

Sure. Am happy with the below.

From: Claire Lau
Sent: Monday, May 08, 2006 3:28 PM
To: Cynthia Leung
Subject: My BT

Dear Cynthia,

Further to your email to SP re the Market Study trip to Paris and London, please find below a summary of my trip fyi :

16 May (Tue)

Late night flight to Paris (with Jacqueline and Ken)

17 May (Wed)

Full day for Focus Group

18 May (Thu)

Site visit to Lina's Store (the co-op partner for the major integrated campaign in France for this FY)
Trade In-depth interview and Focus Group

19 May (Fri)

More Focus Groups

20 May (Sat)

Depart with SP team to London

22 May (Mon)

Full day Meeting with FCB, trade and agency visits arranged by Sue

-----Original Message-----

From: Claire Lau
Sent: Friday, May 12, 2006 10:46 AM
To: Carman So (CS)
Cc: Sandy Lau
Subject: RE: itinerary for Ms Lau's to Europe

2006 年 5 月 12 日

Dear Carman,

Please confirm my booking as follows :

16 May
Dep Hong Kong on CX261 2355
Arr Paris 0650* (on 17 May)

20 May
Dep Paris on BA305 0940
Arr London 1005

30 May
Dep London on CX254 2235
Arr Hong Kong 1750* (on 31 May)

Please confirm all aisle seats for me and please DO NOT include my Asia Mile Membership No.
I'll do so when I check-in.

Many thanks...Claire

-----Original Message-----

From: Carman So (CS) [REDACTED]
Sent: Monday, May 08, 2006 5:52 PM
To: Claire Lau
Subject: itinerary for Ms Lau's to Europe

<<ITIN_IMLJOB_0508175123.rtf>>

From: Rita Wong
Sent: Monday, May 15, 2006 9:44 AM
To: Sandy Lau
Subject: RE: CLau's Business Travel Request Form?

2006年5月15日
(即「劉」出發前一天)

Dear Sandy
It's now on its way to CL.
thanks

From: Sandy Lau
Sent: Friday, May 12, 2006 7:15 PM
To: Rita Wong
Subject: CLau's Business Travel Request Form?

Dear Rita

I've passed Claire's Business Travel Request Form (together w her Leave Application Form) for GLee's approval. The Leave Application Form is returned to us today. Is the Business Travel Request Form still with you?

Thanks
SaL

-----Original Message-----

From: Sandy Lau
Sent: Tuesday, May 16, 2006 11:05 AM
To: Claire Lau
Subject: RE: itinerary for Ms Lau's to Europe

2006 年 5 月 16 日
(即「劉」出發當天)

Dear Claire

Believe FAE has sent you the finalised e-tix and itin. Pls pass a copy/email to me as I need it to settle payment. Also if you've received the Business Travel Request Form approved by GLee, pls pass a copy to me too.

Many thanks
SaL

-----Original Message-----

From: Claire Lau
Sent: Friday, May 12, 2006 10:46 AM
To: Carman So (CS)
Cc: Sandy Lau
Subject: RE: itinerary for Ms Lau's to Europe

Dear Carman,

Please confirm my booking as follows :

16 May
Dep Hong Kong on CX261 2355
Arr Paris 0650* (on 17 May)

20 May
Dep Paris on BA305 0940
Arr London 1005

30 May
Dep London on CX254 2235
Arr Hong Kong 1750* (on 31 May)

Please confirm all aisle seats for me and please DO NOT include my Asia Mile Membership No. I'll do so when I check-in.

Many thanks...Claire

-----Original Message-----

From: Carman So (CS) [REDACTED]
Sent: Monday, May 08, 2006 5:52 PM

-----Original Message-----

From: Sandy Lau
Sent: Tuesday, May 16 2006 2:09 PM
To: Claire Lau
Subject: RE: eTicketReceiptPrint for 16May to Europe

2006年5月16日
(即「劉」出發當天)

Thanks, Claire. Do you have the approved Business Travel Request from from GLee too?

Thanks
SaL

-----Original Message-----

From: Claire Lau
Sent: Tuesday, May 16, 2006 11:11 AM
To: Sandy Lau
Subject: FW: eTicketReceiptPrint for 16May to Europe

Hi Sandy,

Sorry forgot to copy you.

Cheers...Claire

-----Original Message-----

From: Carman So (CS) [REDACTED]
Sent: Monday, May 15, 2006 11:23 AM
To: Claire Lau
Subject: eTicketReceiptPrint for 16May to Europe

Hi Claire,

Herewith e-ticket copy with itinerary FYI.

Please ensure passport validity 6 months and holding valid entry visa to about countries.

Invoice will post to you later.

Have a nice trip
Carman

<<eTicketReceiptPrint.htm>> <<ITINERARY.rtf>>

-----Original Message-----

From: Claire Lau
Sent: Tuesday, May 16, 2006 2:10 PM
To: Sandy Lau
Subject: RE: eTicketReceiptPrint for 16May to Europe

2006 年 5 月 16 日
(即「劉」出發當天)

Not yet. Will pass it to you if I get it back. May be via Cynthia though...

-----Original Message-----

From: Sandy Lau
Sent: Tuesday, May 16, 2006 2:09 PM
To: Claire Lau
Subject: RE: eTicketReceiptPrint for 16May to Europe

Thanks, Claire. Do you have the approved Business Travel Request from from GLee too?

Thanks
SaL

-----Original Message-----

From: Claire Lau
Sent: Tuesday, May 16, 2006 11:11 AM
To: Sandy Lau
Subject: FW: eTicketReceiptPrint for 16May to Europe

Hi Sandy,

Sorry forgot to copy you.

Cheers...Claire

-----Original Message-----

From: Carman So (CS) [REDACTED]
Sent: Monday, May 15, 2006 11:23 AM
To: Claire Lau
Subject: eTicketReceiptPrint for 16May to Europe

Hi Claire,

Herewith e-ticket copy with itinerary FYI.

Please ensure passport validity 6 months and holding valid entry visa to about countries.

Invoice will post to you later.

Ada Lau

From: Kim Put
Sent: Wednesday, June 14, 2006 3:35 PM
To: Ada Lau
Subject: FW: CLau's Business Travel Request Form?

Pls keep

-----Original Message-----

From: Patricia Lam
Sent: Tuesday, June 13, 2006 7:15 PM
To: Agnes Ngai; Kim Put; Jessica Tsui
Subject: FW: CLau's Business Travel Request Form?

Pls keep to trip report & tix payment for future ref.

-----Original Message-----

From: Grace Lee
Sent: Tuesday, June 13, 2006 2:48 PM
To: Patricia Lam
Subject: FW: CLau's Business Travel Request Form?

Dear Pat,

For payment record re: a trip undertaken by Claire to France for market study. The trip was disapproved. However CCPR claimed that they have not received the 'disapproved' form back from DO. Claire therefore went ahead. The following e-mail arose yesterday when Claire re-submitted the form for approval.

Grace

-----Original Message-----

From: Grace Lee
Sent: Monday, June 12, 2006 10:54 PM
To: Cynthia Leung
Subject: Re: CLau's Business Travel Request Form?

Dear Cynthia,

Under the circumstances, we have no choice but to approve the trip. Pls make sure all trips are approved prior to travel.

Grace

-----Original Message-----

From: Cynthia Leung [REDACTED]
To: Grace Lee [REDACTED]
Sent: Mon Jun 12 20:45:22 2006
Subject: RE: CLau's Business Travel Request Form?

Dear Grace

I just checked. As per below email from Rita, she thought it was already on the way and to my office finally. Pls note that Sandy is not only my secretary but also the secretary for the whole OPR team, she has to provide admin. support to the team. I can understand why she won't follow up everything thoroughly. FYI - I work quite independently and for any internal mail or incoming are all handled by myself and based on previous experience, it's very okay for this work flow. I just tried my best to lessen my colleagues' workload.

I really don't want to put the blame to Sandy. I think the root of the problem is that I haven't seeked you/Clara's approval prior to making commitment to my team members. That's probably my fault.

Rdgs
Cynthia

From: Grace Lee
Sent: Monday, June 12, 2006 8:34 PM
To: Cynthia Leung
Subject: RE: CLau's Business Travel Request Form?

Dear Cynthia,

Before we give you a reply on this, I suggest you ask Sandy to advise why she has not followed up with Rita again after not having received the form back. We could have addressed this issue before Claire's departure, and not after she has done the trip already.

Grace

From: Cynthia Leung
Sent: Monday, June 12, 2006 8:22 PM
To: Grace Lee
Subject: RE: CLau's Business Travel Request Form?

Dear Grace

I did check with Sandy when Clair re-submitted the form for my signature.

I'd like to give you more background about why I asked Claire to join this focus group study. I got an email from SP and asked if myself or any of my colleagues would like to join. I preferred staying in HK for other jobs but thought it would be great for Claire to join. I personally did learn a lot from the focus group which helped me in shaping media angles, sharing with the press, etc. Since I was asked by SP, I thought it would not be a problem if I assigned anyone to go. If Clara and yourself had concern on the no. of people traveled to Europe for this focus group, I definitely would discuss with you and might ask Claire "don't go".

Since she went already, I don't know what I can do so that you would approve it. However, she

did achieve a lot in the trip which she also had meetings with RDs and PR agencies re the upcoming PR projects.

In future, I would definitely ask for your approval before allowing any of my staff to travel overseas.

Rdgs
Cynthia

From: Grace Lee
Sent: Monday, June 12, 2006 8:09 PM
To: Cynthia Leung
Subject: FW: CLau's Business Travel Request Form?

Dear Cynthia,

Sandy did enquire with Rita that the business request form was not received together with the leave application form on 12 May. Therefore if the form was still not received after Rita's reply, would she not have followed up with Rita again ? I suggest you ask Sandy to search her files.

Grace

委員會秘書附註：本文件只備英文本。

2006 年 6 月 12 日

HONG KONG TOURISM BOARD
"BUSINESS TRAVEL REQUEST" FORM

Re-submitted on
12/6

PART A				
Name:	<u>Clairine Lam</u>		Title/Dept:	<u>Manager, CCR</u>
Name on Passport:	<u>LAN YEE MAN</u> (underline surname)		Purpose of Travel:	<u>France Market Study & UK Market Review</u>
Requested Itinerary:				
From	To	Date of Travel	Class	
HKG	Paris	16 May 2006	Y	
Paris	London	20 May 2006	Y	
London	Paris HK	24 May 2006	Y	
PART B				
Proposed Itineraries:				
	Routing	Flight/Date	Applicable Fare	Remarks
Option One:	HK/Paris	CX261 16/5	HK\$ 8,050 + tax	
Option Two:	Paris/London	BA387 20/5		
	London/HK	CX254 30/5 (25-30/5 - personal stay)		
PART C				
Preferred option:		Budget code: <u>012 40/021/100</u>		
The more expensive option is chosen because _____				
el name:		Cost / night:		
Recommended by:		Approved by: <u>(refer to email on 12/6/06)</u>		
Signature of Applicant		*(applicant to get recommendation from department manager/ senior manager/general manager) (applicant to get approval from senior manager/general manager/directorate office)		
Applicant - take 1 photocopy of form for Financial Management Department reference and 1 photocopy for Industry Training & Human Resources Department for baggage insurance purpose.				

政府總部
公務員事務局
香港中環雪廠街11號
中區政府合署西座



CIVIL SERVICE BUREAU
GOVERNMENT SECRETARIAT
WEST WING
CENTRAL GOVERNMENT OFFICES
11 ICE HOUSE STREET
HONG KONG

本函檔號 Our Ref.: (80) in CP 36/37 VII

來函檔號 Your Ref.: CB(3)/PAC/R49

電話號碼 Tel. No.: 2810 2142

傳真號碼 Fax No.: 2868 5069

電郵地址 E-mail Address: csbts@csb.gov.hk

網址 Homepage Address: <http://www.csb.gov.hk>

香港中環
昃臣道8號
立法會大樓
政府帳目委員會秘書
(經辦人：朱盛華女士)

朱女士：

《審計署署長報告書— 衡工量值式審計結果(第四十九號報告書)》

第5章：香港旅遊發展局 企業管治及行政事宜

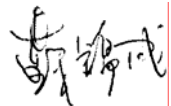
二零零八年一月十五日的來信收悉。來信要求政府告知，按照公務員的政策，公務員能否透過放取例假合併海外公幹旅程和私人旅程，以及如果可以，該員是否須要承擔公幹旅程的部分旅費。現特修函提供有關資料。

為公務員提供例假的目的，是讓員工有時間休息，以紓緩工作壓力及處理私務等。只要獲得有關當局批准，公務員可以放取已賺取的例假。

公務員出外公幹，必須獲得指定職級的人員批准。海外公幹的航空旅程由有關局或部門根據相關的政府規例安排，並非由該名人員自行安排。公務員如基於個人理由擬更改公幹旅程安排，例如擬於獲准放假期間在公幹的地方逗留及延遲回程，則須提請所屬部門首長或常任秘書長(公幹人員如

為部門首長)批准。根據《公務員事務規例》的規定，批准更改旅程安排的條件為：改動無損原先安排公幹行程的理據；因改動旅程安排而引致的任何額外費用，須由公幹人員承擔；以及任何節省下來的款項，不得用以補貼該員的私人旅遊。因此，公務員如獲准基於個人理由更改海外公幹旅程安排，而有關改動使旅費有所增加，則該員須承擔因改動而引致的額外費用。

公務員事務局局長

(蘇錦成  代行)

副本送：財經事務及庫務局局長
商務及經濟發展局局長
旅遊事務專員
香港旅遊協會總幹事
審計署署長
周梁淑怡議員, GBS, JP
高鑑泉先生, BBS, JP
臧明華女士
李陳嘉恩女士

二零零八年一月十八日



審計署
香港灣仔
告士打道七號
入境事務大樓
二十六樓

Audit Commission
26th Floor
Immigration Tower
7 Gloucester Road
Wanchai, Hong Kong

圖文傳真 Facsimile : 2583 9063
電 話 Telephone : 2829 4251
電 郵 E-mail :
網 址 Website : <http://www.aud.gov.hk>

本署檔號 Our Ref.: **UB/BAR/PAC/49 Vol.3**

來函檔號 Your Ref.: **CB(3)/PAC/R49**

香港中環
昃臣道8號
立法會大樓
立法會秘書處
政府帳目委員會秘書
(經辦人：朱盛華女士)

朱女士：

審計署署長報告書
衡工量值式審計結果(第四十九號報告書)

第 5 章 — 香港旅遊發展局(旅發局)：企業管治及行政事宜

二零零八年一月十五日來信收悉。在該信中，貴委員會要求審計署分別就審計報告附錄G提述的個案D1至D7的公幹申請日期提供資料。

審計署未能查明個案D2及D5的申請日期。關於個案D2，即審計報告附錄F所提述的個案，有關的公幹申請表格已無法找到(參閱旅發局於二零零七年十二月十一日致政府帳目委員會的函件第一段(a)分段)。關於個案D5，申請日期並沒有在公幹申請表格中列明。

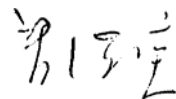
另外五宗個案的申請日期如下：

個案	申請日期
D1	12/5/2006
D3	19/5/2006
D4	29/5/2006
D6	11/12/2006
D7	10/1/2007

政府帳目委員或會注意到，審計報告第6.20段指出在取得公幹批准前已經購買機票。審計署認為旅發局需確保先獲批准後才購買機票。

審計署署長

(梁滿堂



代行)

副本送：商務及經濟發展局局長
旅遊事務專員
旅發局總幹事
財經事務及庫務局局長
周梁淑怡議員,GBS, JP
高鑑泉先生,BBS, JP
臧明華女士
李陳嘉恩女士

二零零八年一月十六日

9th-11th Floors, Citicorp Centre, 18 Whitfield Road, North Point, Hong Kong
Telephone +852 2807 6543 Facsimile +852 2806 0303 Website DiscoverHongKong.com E-mail info@hktb.com
香港北角威非路道十八號萬國寶通中心九樓至十一樓
電話 +852 2807 6543 傳真 +852 2806 0303 網址 DiscoverHongKong.com 電郵 info@hktb.com

HONG KONG TOURISM BOARD 香港旅遊發展局

參考編號：CB(3)/PAC/R49

2008 年 2 月 14 日

電郵及專人送遞

香港中環皇后大道 8 號
立法會大樓地下
立法會
政府帳目委員會
韓律科小姐



尊敬的 韓小姐：

審計署署長衡工量值報告書(第四十九號報告書) 第 5 章

就 閣下 2008 年 2 月 1 日的來函，謹提供以下資料：

(a) Hay Group 於 2003 年為旅發局所進行的薪酬及福利研究，顧問費用總額為 655,500 港元。

(b) 2005 年以前制訂的人力資源政策包括下列各項，隨函夾附相關文件。這些檔已上載至旅發局的內聯網，或在推行政策時向有關員工發佈。

- 1998 年 2 月 5 日發佈的「長期服務獎/退休紀念品」政策
- 約於 1999 年 3 月發佈的「借調人員」政策
- 2004 年 9 月 1 日發佈的「內部轉職」政策
- 2004 年 9 月 1 日發佈的「超時工作及膳食津貼」政策
- 2004 年 9 月 1 日發佈的「輪班及機場工作津貼」政策
- 2004 年 9 月 1 日發佈的「培訓」政策
- 2004 年 9 月 1 日發佈的「個人資料保護」政策
- 2004 年 9 月 1 日發佈的「紀律」政策
- 2004 年 9 月 1 日發佈的「平等就業機會」政策
- 2004 年 9 月 8 日發佈的「稅項補助計劃」
- 2004 年 9 月 1 日發佈，並於 2007 年 8 月 6 日修訂的「薪酬管理」政策

(c) 於 2001 年至 2004 年期間，旅發局共委任/聘用 8 名員工擔任 5 個總經理職位。當中，我們只能找到財務及編制委員會以會議紀錄形式，批准聘任旅遊推廣總經理的檔。隨函夾附有關檔及會議紀錄的摘要。

***委員會秘書附註：(b)及(c)項的附件並無在此隨附。**

(d) 就審計報告 6.22(e)段所作的建議，旅發局進行了一項基準檢討，以旅發局現存政策與 7 家私營公司、6 家半官方機構及香港特區政府作比較。請參閱附錄 1 基準檢討結果撮要。

由於旅發局與基準檢討內的機構有保密協議，旅發局在得到他們的同意之前，不能公開他們的名稱。

根據該基準檢討的結果，旅發局已修訂員工海外公幹客位等級的安排，該新政策由 2008 年 2 月 1 日起生效，有關詳情如下：

	前政策 (2008 年 2 月 1 日前)		修訂政策 (2008 年 2 月 1 日起生效)	
職級	航班客位等級	航程時間	航班客位等級	航程時間
主席	商務	全部	商務 (註 1)	全部
總幹事	商務	全部		
副總幹事				
總經理 區域幹事			商務	> 9 小時
			經濟 (註 2)	<= 9 小時
高級經理	商務	> 9 小時	經濟 (註 2)	
	經濟	<= 9 小時		
經理及以下	經濟	全部	經濟 (註 2)	全部

註 1：

旅發局鼓勵員工乘短途航班(飛行時間少於 4 小時)公幹時選乘經濟客位。

註 2：

於下列情況，員工可申請將經濟客位提升至商務客位，而事前必須得到總幹事的批准：

- (a) 如該員工在完成職務返港後，於 7 個曆日內須再度公幹，或該員工的航班日程緊迫 (5 日內須飛行不少於 3 次)；或
- (b) 如有關航線內符合規定的客位等級已滿，而按該次出訪目的而言，不適合選擇其他航班；或
- (c) 如該員工因履行職務而必須與另一名人士乘坐相同等級的客位，而該名人士乘坐較高等級的客位；或
- (d) 如該員工在乘坐通宵航班抵達目的地後，須於同一天工作 (此為旅發局現存的指引)

於下列情況，提升客位等級的申請不會獲得批准：

- (a) 前往公幹地點的航班 — 如該員工在履行職務前，在香港以外的地方休假；或
- (b) 返回香港的航班 — 如完成職務或返抵香港後休假。

(e) 就審計報告 6.7 段表十的個案 C2，分項總開支如下：

			港元
晚餐	- 食物	67,993.20	
	- 飲品	565.40	68,558.60
酒			27,302.00
總計：			<u>95,860.60</u>
			=====

由於旅發局在個案 C2 中所使用的活動室不設標準租金，因此有關員工以同一地點裡類似的活動室標準租金，計算場地租金的預算予管理層參考。類似的活動室每日租金為：15,000 港元 x 1.5 日 = 22,500 港元。這項數字並未在有關發票中個別列出。

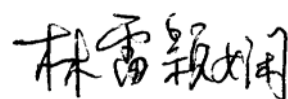
(f) 旅發局現正草擬與項目有關的酬酢開支新政策。由於需要更長時間進行內部諮詢，我們計劃於 2008 年 5 月底或之前，提交新政策予財務及編制委員會審批。

以上所有回應可能包含個人或敏感商業資料，敬請 貴會切勿夾附在政府帳目委員會報告的附件內，而在有關檔或資料中所提及的人士及公司的身份，亦請予以遮蔽。

我們明白，政府帳目委員會將會把我們的回應，抄送予出席聆訊的有關人士；而委員會亦會同日以郵寄方式，將我們的回應寄送給未能出席聆訊的人士。

謝謝。

香港旅遊發展局
副總幹事



林雷穎嫻 謹覆

附件

副本抄送：

商務及經濟發展局局長 (不連附件)

旅遊事務專員(不連附件)

財經事務及庫務局局長 (不連附件)

審計署署長 (不連附件)

周梁淑怡議員 (不連附件)

臧明華女士 (不連附件)

李陳嘉恩女士 (不連附件)

有關海外公幹客位等級安排的基準檢討(2007年9月)

	旅發局		機構1		機構2		機構3		機構4		機構5		機構6	
職級/等級	航班客位等級	飛行時間	航班客位等級	飛行時間	航班客位等級	飛行時間	航班客位等級	飛行時間	航班客位等級	飛行時間	航班客位等級	飛行時間	航班客位等級	飛行時間
總幹事 / 行政總裁 / 總裁	商務	全部	頭等	全部	商務	全部	商務	全部	商務	超過3小時	商務*	全部	頭等	超過7小時
									經濟	3小時或以下			商務	亞洲及其他飛行時間少於7小時的航班
副總幹事 / 副總裁	商務	全部	商務	全部	商務	全部	商務	全部	商務	超過3小時	商務	跨地區	不適用	
									經濟	3小時或以下	經濟	其他		
總經理	商務	全部	商務	全部	商務	全部	商務	全部	商務	超過3小時	商務	跨地區	商務	超過7小時
									經濟	3小時或以下	經濟	其他	經濟	亞洲及其他飛行時間少於7小時的航班
高級經理	商務	超過9小時	商務	超過3小時	商務	超過8小時	經濟	全部	商務	超過3小時	商務	跨地區	經濟	
	經濟*	9小時或以下	經濟	3小時或以下	經濟	8小時或以下	(如飛行時間超過9小時, 有可能提升為商務客位)		經濟	3小時或以下	經濟	其他		
經理及以下	經濟*	全部	經濟	全部	經濟	全部	經濟	全部	商務	超過3小時	商務	跨地區	經濟	
							(如飛行時間超過9小時, 有可能提升為商務客位)		經濟	3小時或以下	經濟	其他		
海外公幹客位等級安排政策上次修訂日期			2006年		2006年12月1日									2003年11月1日
備註	*在若干情況下, 員工可申請乘坐商務客位, 但必須事先得到總幹事的批准。				不可提升航班客位等級。所有海外公幹申請應由相關的總監批准; 如理事會成員需前往海外公幹, 則應由行政總裁批准。		在下列情況下, 提升航班客位等級的要求將可獲考慮: 1)如該員工在完成職務返港後, 於7個曆日內須再度公幹, 或該員工的航班日程緊迫 (5日內須飛行不少於3次); 2)如該員工因履行職務而必須與另一名人士乘坐同等級的客位, 而該名人士乘坐較高等級的客位; 3)如符合規定的客位等級已滿, 而其他航班選擇又不合適; 審批程序: 1) 員工要求部門主管批審 2) 將申請表轉交財務管理部門以查核預算; 及 3) 向有審批權的代表請求批准		如航班只提供兩種客位等級, 員工可乘坐較高等級的客位。否則, 所有員工提升航班客位等級的申請, 必須得到行政總裁的批准。如行政總裁不在, 則由營運總裁就每個個案酌情處理。		*鼓勵員工於短途飛行時乘坐較低等級的客位 在以下情況, 提升航班客位至商務等級的要求可能獲副總裁批准: (a)員工的公幹行程緊迫 -同一天內乘坐飛機超過一次 -在七天內需再次乘坐區內航班 (如: 前往印度) -需七天內再次公幹 (b)符合規定的客位等級已滿 (c)航班飛行時間超過5小時, 並需在同一天工作		在以下情況, 總監(或其代表)可酌情批准將經濟客位提升為商務客位 (例如: 由航空公司酌情提供的升級, 或轉至另一家航空公司): (a) 長途旅程; 及 (b) 該名員工需頻密公幹; 及 (c) 該名員工需在抵達目的地同一天出席會議; 及 (d) 只適用於去程; 及 (e) 該次公幹並非以培訓為目的。 提升航班客位等級的申請應事先盡早提交。	

	旅發局	公司1	公司2	公司3	公司4	公司5	公司6	公司7
職級/等級 (請詳細說明)	航班客位等級 飛行時間	航班客位等級 飛行時間	航班客位等級 飛行時間	航班客位等級 飛行時間	航班客位等級 飛行時間	航班客位等級 飛行時間	航班客位等級 飛行時間	航班客位等級 飛行時間
總幹事 / 行政總裁 / 總裁	商務 全部	商務 (由經濟客位提升) 長途	商務 超過6小時 經濟 6小時或以下	商務 超過5小時 經濟 5小時或以下	商務 (由經濟客位提升) 超過5小時 經濟 5小時或以下	頭等 超過5小時 商務 5小時或以下	商務 全部	商務 全部
副總幹事 / 副總裁	商務 全部	商務 (由經濟客位提升) 長途	商務 超過6小時 經濟 6小時或以下	商務 (由經濟客位提升) 超過5小時 經濟 5小時或以下	商務 全部	商務 超過3小時 經濟 3小時或以下	商務 全部	
總經理	商務 全部	商務 (由經濟客位提升) 長途	商務 超過6小時 經濟 6小時或以下	商務 (由經濟客位提升) 超過5小時 經濟 5小時或以下	商務 全部	商務 超過3小時 經濟 3小時或以下	商務 全部	
高級經理	商務 超過9小時 經濟 9小時或以下	經濟 全部	商務 超過6小時 經濟 6小時或以下	商務 (由經濟客位提升) 超過5小時 經濟 5小時或以下	商務 (由經濟客位提升) 超過5小時 經濟 5小時或以下	商務 超過5小時 經濟 5小時或以下	商務 超過6小時 經濟 6小時或以下	商務 (由經濟客位提升) 超過6小時及亞洲以外 經濟 5小時或以下
經理及以下	經濟 全部	經濟 全部	經濟 全部	商務 (由經濟客位提升) 超過5小時 經濟 5小時或以下	經濟 全部	商務 超過5小時 經濟 5小時或以下	經濟 全部	經濟 全部
備註				因應合理業務需要，可安排提升海外公幹航班客位的等級，如：該員工與同另一名高級行政人員(顧客)公幹，可享用相同的航班客位/酒店等級，但必須事先得到行政總裁的批准。		附屬公司董事總經理或其理事會可因應特殊情況 (例如：通宵航班)，酌情提升航班客位至下一個較高等級。在行使酌情權時，必須仔細評估有關申請的環境因素，以及批准後對公幹開支所帶來的累計影響。	- 集團總經理及以上：航班超過3小時可乘坐頭等客位，3小時或以下則乘坐商務客位。 - 僱員須遵從以上所列的海外公幹政策，在一概情況下，不可提升航班客位等級。	

旅發局

05/06 及 06/07 開支分佈

	市場研究 (百萬元)	策略籌劃 (百萬元)	市務推廣及市場傳訊 (百萬元)	旅遊推廣 (百萬元)	企業傳訊及公關 (百萬元)	市場推廣 (百萬元)	合共 (百萬元)
05/06 年度	17.38	1.94	202.85	84.58	50.39	115.40	472.54
06/07 年度	17.21	2.48	177.60	66.20	59.2	121	443.69

Hong Kong Tourism Board - Marketing Budget by markets

(\$ million) Market	Approved Budget 2006/07						Staff Travelling Expenses (note 2)
	Trade Marketing	Business Development	Consumer Marketing & Communications	Promotional Materials & Distribution	Publicity Programmes	Total	
Mainland (note 1)	2.50	0.55	33.73	0.80	5.31	42.89	0.62
USA	4.79	1.79	21.25	2.47	6.37	36.67	0.61
Japan	6.50	1.25	13.40	4.10	9.75	35.00	0.35
Taiwan	2.20	0.54	10.09	1.12	6.05	20.00	0.00
UK	3.49	0.78	6.60	0.75	7.09	18.71	0.23
South Korea	1.84	0.35	10.03	0.32	1.76	14.30	0.02
Australia	1.70	2.90	6.32	0.62	1.90	13.44	0.34
Germany	1.75	0.14	4.86	0.40	2.57	9.72	0.22
Singapore	0.84	0.12	4.81	0.26	1.80	7.83	0.02
Canada	0.67	0.01	3.32	0.41	2.16	6.57	0.09
India	0.44	0.07	3.49	0.13	1.64	5.77	0.13
Thailand	0.51	0.12	2.86	0.18	1.98	5.65	0.11
France	0.93	0.55	2.09	0.29	1.76	5.62	0.09
Philippines	0.63	-	2.79	0.15	1.92	5.49	0.08
Malaysia	0.36	0.07	1.72	0.12	1.60	3.87	0.10
Indonesia	0.18	-	1.34	0.12	0.88	2.52	0.04
Other countries in Europe	2.56	0.20	2.73	0.10	2.41	9.62	0.17
New Zealand	0.16	-	0.39	-	0.21	0.76	0.07
South and Central America	0.38	-	0.22	0.07	0.07	0.74	0.02
	32.43	9.44	132.04	12.41	57.23	245.17	3.31

Note 1: Included China Development Fund of \$13.6 million.

Note 2: Budget was not estimated for project-related business travel. Actual expenses incurred by HKTB staff are extracted for reference.

香港旅遊發展局2006-07年度市場推廣開支預算
與來自不同市場的訪港旅客人次
(參閱審計署署長報告書第6章第2.13 段附錄D)

市場	2006-07年度 預算市場推廣 開支 (a) (百萬元)	二零零六年 訪港旅客人次 (b) (‘000)	二零零六年 訪港旅客人 次(預計) (‘000)	每名旅客的 市場推廣開支 (c)=(a)/(b) (元)
內地	42.89	13 591	14 835	3.2
美國	36.67	1 159	1 253	31.6
日本	35.00	1 311	1 424	26.7
台灣	20.00	2 177	2 411	9.2
英國	18.71	516	523	36.3
南韓	14.30	719	792	19.9
澳洲	13.44	564	609	23.8
德國	9.72	214	224	45.4
新加坡	7.83	588	665	13.3
加拿大	6.57	336	334	19.6
印度	5.77	294	320	19.6
泰國	5.65	396	462	14.3
法國	5.62	201	206	28.0
菲律賓	5.49	454	458	12.1
馬來西亞	3.87	446	453	8.7
印尼	2.52	324	277	7.8
其他歐洲國 家	9.62	617	591	15.6
新西蘭	0.76	98	100	7.8
南美及中美 洲	0.74	136	124	5.4
其他	—	1 110	1 080	不適用
總計	245.17	25 251	27 141	9.7

註：

首要市場包括內地、美國、日本、台灣及南韓

主要市場包括英國、澳洲、新加坡、泰國及菲律賓

二線市場包括德國、加拿大、法國、馬來西亞及印尼

新興市場包括印度

其他市場包括其他歐洲國家、新西蘭、南美及中美洲及其他

資料來源：旅發局的記錄

9th-11th Floors, Citicorp Centre, 18 Whitfield Road, North Point, Hong Kong
Telephone +852 2807 6543 Facsimile +852 2806 0303 Website DiscoverHongKong.com E-mail info@hktb.com

香港北角威非路道十八號萬國寶通中心九樓至十一樓
電話 +852 2807 6543 傳真 +852 2806 0303 網址 DiscoverHongKong.com 電郵 info@hktb.com

HONG KONG TOURISM BOARD 香港旅遊發展局



參考編號：CB(3)/PAC/R49

2008 年 3 月 3 日

電郵及專人送遞

香港中環皇后大道 8 號

立法會大樓地下

立法會

政府帳目委員會

韓律科小姐

尊敬的 韓小姐：

審計署署長衡工量值報告書(第四十九號報告書) 第 6 章

就 閣下 2008 年 2 月 27 日的來函，謹提供以下資料：

(a)(i) 有關北京旅客諮詢及服務中心在 2006 年所服務的旅客數字，現於下表以親身到訪、電話查詢及電郵查詢等分項列出：

2006 年 1 月 1 日 至 12 月 31 日	總數	旅客親身到訪	電話查詢	電郵查詢	傳真查詢
	32,836	22,088	10,407	332	9

(a)(ii) 除服務旅客外，北京旅客諮詢及服務中心亦致力推動業界參與「優質誠信香港遊」的推廣。自 2006 年起，北京旅客諮詢及服務中心已為內地多個城市，包括北京、大連、瀋陽、哈爾濱、上海、杭州和南京的旅行社前線員工，提供多種有關旅遊產品知識的培訓，間接促進「優質誠信香港遊」產品的銷售。以下為截至 2008 年 1 月 22 日「優質誠信香港遊」產品的銷售業績：

城市	推出日期	旅行社夥伴數字	香港遊團隊 (人數)	「優質誠信香港遊」團隊 (人數)	「優質誠信香港遊」 (機票 + 酒店 配套)	「優質誠信香港遊」產 品比率
北京	2006 年 11 月 14 日	5	65,691	4,049	18,943	35.00%
瀋陽	2007 年 7 月 25 日	1	3,476	621	422	30.01%
大連	2007 年 7 月 25 日	1	2,600	266	1,099	52.50%
哈爾濱	2007 年 11 月 15 日	1	680	130	40	25.00%
上海	2006 年 11 月 16 日	4	74,000	9,300	16,200	34.46%
南京	2007 年 2 月 2 日	2	48,300	6,100	5,100	23.19%
杭州	2007 年 4 月 26 日	6	59,000	8,300	12,680	35.56%
總計		22	488,969	216,285	54,674	55.41%

旅發局在租用北京旅客諮詢及服務中心的同時，亦得到免費的戶外宣傳位置（正位於該中心外），而同一商業區的戶外宣傳效益，價值約每年 60 萬人民幣。

(b) 在審計報告 4.2 段第 18 點中提及，有關 2003-04 年「新春國際匯演之夜」（巡遊）共 1,650 萬港元的實際開支，並未包括海外宣傳費用。

(c) 2006 年「光影水躍」激光水幕匯演所採用的技術(Aqua graphic®)，由 Aquatique Show International 開發和改良，亦是一項專利技術，隨函夾附由 Aquatique Show International 網站 (www.Aquatique-Show.com) 下載的資料以供參考。根據旅發局《財務政策及程序》項目 16.5 有關「單一報價/招標」的規定，在若干特殊情況下，可邀請單一供應商提供服務，其中包括「只有特定供應商能夠提供有版權/專利/專有技術的產品或服務，而沒有其他合理的選擇或替代存在」，隨函夾附有關的《財務政策及程序》摘要以供參考。根據採購指引，總幹事的審批上限為 500 萬港元或以下。由於「光影水躍」的預算採購價為 400 萬港元，因此無須經理事會/委員會審批。而有關「光影水躍」的計劃，已於 2006 年 3 月 7 日的產品及活動委員會會議上提交。

(d) 在審計報告第 4.28 及 4.29 段中，有關巡遊活動的冠名贊助：

- (i) 負責洽談 1999 年冠名贊助的員工，為前節目統籌及觀光業務高級經理郭志傑先生，郭先生現為旅遊推廣總經理。
- (ii) 前市場推廣總經理陳立業先生曾接洽其他公司，詢問他們會否有興趣成為巡遊活動的冠名贊助商，當中包括渣打銀行、美國國際集團及中國銀聯，隨函夾附有關電郵。在收到政府帳目委員會的查詢後，我們曾與陳立業先生聯絡，隨函夾附他的回應。

- (iii) 除上文第(ii)點中提及的電郵外，我們未能找到有關接洽其他公司的其他紀錄。不過，我們找到旅發局於 1999 及 2007 邀請冠名及花車贊助商時，曾接洽過的公司的紀錄 — 已隨函夾附以供參考。
- (iv) 根據與 X 公司簽訂的 2006 及 2007 年巡遊贊助合約，每次巡遊的贊助額為 380 萬元，有關數額仍在總幹事 500 萬港元的審批權限之內。惟該合約覆蓋兩年，故贊助總額共 760 萬港元。
- (v) 隨函夾附國泰航空及美國運通贊助 2008 年巡遊的合約複印本各一份。我們認為，該現金贊助額及其相關條款屬商業機密，敬請 貴會切勿夾附在政府帳目委員會報告的附件內，而在有關文件中所提及的公司身份，亦請予以遮蔽。

此外，就閣下 2008 年 2 月 28 日的來函，謹分別提供 2004、2007 及 2008 年巡遊的總開支，其中列出包括及不包括海外推廣的數額，如下：

項目	2003/04 財政年度 實際開支 (百萬港元)	2006/07 財政年度 實際開支 (百萬港元)	2007/08 財政年度 預算 (百萬港元)	2007/08 財政年度 實際開支** (百萬港元)
舉辦活動及本地推廣	16.5	21.4	21.0	18.6
海外推廣*	5.5	7.9	6.0	6.0
收入	(4.4)	(5.1)	(6.0)	(6.1)
總開支	17.6	24.2	21.0	18.5

註：

* 以整段農曆新年慶祝期計算，其中包括「新春國際匯演之夜」及其他慶祝活動

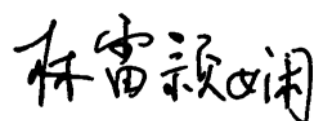
** 於 07 年 10 月擬定的原預算，其後推行了一連串節省成本的措施，減低舉辦活動的開支

以上所有回應可能包含個人或敏感商業資料，敬請 貴會切勿夾附在政府帳目委員會報告的附件內，而在有關文件或資料中所提及的人士及公司的身份，亦請予以遮蔽。

我們明白，政府帳目委員會將會把我們的回應抄送予有關人士。

謝謝。

香港旅遊發展局
副總幹事



林雷穎嫻 謹覆

附件

副本抄送：

商務及經濟發展局局長 (不連附件)

旅遊事務專員(不連附件)

財經事務及庫務局局長 (不連附件)

審計署署長 (不連附件)

旅發局總幹事

周梁淑怡議員 (不連附件)

臧明華女士 (不連附件)

李陳嘉恩女士 (不連附件)

****委員會秘書附註：所有附件並無在此隨附。***

9th-11th Floors, Citicorp Centre, 18 Whitfield Road, North Point, Hong Kong
Telephone +852 2807 6543 Facsimile +852 2806 0303 Website DiscoverHongKong.com E-mail info@hktb.com

香港北角威非路道十八號萬國寶通中心九樓至十一樓
電話 +852 2807 6543 傳真 +852 2806 0303 網址 DiscoverHongKong.com 電郵 info@hktb.com

HONG KONG TOURISM BOARD 香港旅遊發展局

參考編號：CB(3)/PAC/R49

2008 年 3 月 10 日

電郵及專人送遞

香港中環皇后大道 8 號

立法會大樓地下

立法會

政府帳目委員會

韓律科小姐



尊敬的 韓小姐：

審計署署長衡工量值報告書(第四十九號報告書) 第 6 章

就 閣下 2008 年 3 月 5 日的來函，謹補充以下資料：

- (a) 我們找到前香港旅遊協會(旅協)理事會一市務小組委員會於 1999 年 4 月 9 日第一次會議的部分會議紀錄，其中提及給予 X 公司優先選擇權。請參閱會議紀錄第 3.1 段。郭志傑先生未能記起有關該優先選擇權的進一步詳情。
- (b) 就農曆新年花車巡遊的贊助事宜，旅發局 (或旅協)在相關年份內曾與其他公司接洽，瞭解他們是否有興趣提供贊助，以作為一旦最終未能與 X 公司達成協議時的應變計劃。
- (c) 除 2008 年 3 月 3 日隨函向政府帳目委員會提交的紀錄外，我們未能找到旅發局 (或旅協)在其他年份，為巡遊贊助事直接洽其他公司的資料。
- (d) 一直以來，旅發局在簽訂贊助合約時，均遵照現行「採購指引」有關審批權限的規定。我們明白有需要制訂明確的指引，以規管贊助合約的簽訂。現時，旅發局的管理層正進行有關事宜的檢討，並將向理事會/委員會提交建議以供審批。

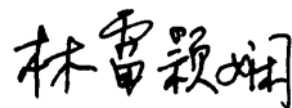
以上所有回應可能包含個人或敏感商業資料，敬請 貴會切勿夾附在政府帳目委員會報告的附件內，而在有關檔或資料中所提及的人士及公司的身份，亦請予以遮蔽。

我們明白，政府帳目委員會將會把我們的回應抄送予有關人士。

謝謝。

***委員會秘書附註：(a) 項的會議紀錄並無在此隨附。**

香港旅遊發展局
副總幹事



林雷穎嫻 謹覆

附件

副本抄送：

商務及經濟發展局局長 (不連附件)

旅遊事務專員 (不連附件)

財經事務及庫務局局長 (不連附件)

審計署署長 (不連附件)

旅發局總幹事 (連附件)

周梁淑怡議員 (不連附件)

臧明華女士 (不連附件)

李陳嘉恩女士 (不連附件)

立法會議員

周梁淑怡 辦事處

新界西
NT West

Office of The Hon. Mrs Selina Chow GBS OBE JP, Legislative Councillor

朱盛華小姐
立法會政府賬目委員會
香港中區皇后大道中八號立法會大樓

朱小姐大鑒：

感謝 閣下二月二十七日的來函。我謹此確認，總幹事確實有權就已獲「產品及活動委員會」批准列入週年工作計劃內的項目洽談協議。關於如何具體落實週年工作計劃當中的細節，一貫交由管理層決定。以我記憶所及，不論委員會或董事會，都沒有參與任何具體計劃執行的協議談判。

此致

均安

周梁淑怡

周梁淑怡謹啓

二零零八年三月三日

副本抄送：商務及經濟發展局局長
旅遊事務專員
香港旅遊發展局總幹事
財經事務及庫務局局長
審計署署長
臧明華女士
李陳嘉恩女士

9th-11th Floors, Citicorp Centre, 18 Whitfield Road, North Point, Hong Kong
Telephone +852 2807 6543 Facsimile +852 2807 6411 Website DiscoverHongKong.com E-mail jtien@hktb.com
香港北角威非路道十八號萬國寶通中心九樓至十一樓
電話 +852 2807 6543 傳真 +852 2807 6411 網址 DiscoverHongKong.com 電郵 jtien@hktb.com

HONG KONG TOURISM BOARD 香港旅遊發展局

The Hon James Tien GBS, JP Chairman
主席 田北俊議員 GBS, JP



參考編號：CB(3)/PAC/R49

2008 年 3 月 10 日

香港中環皇后大道 8 號
立法會大樓
立法會秘書處
政府帳目委員會
朱盛華女士

朱女士：

審計署署長衡工量值報告書(第四十九號報告書)
第 6 章 香港旅遊發展局：市場推廣活動的規劃、推行及評估

本人謹此回覆 閣下 2008 年 3 月 5 日來函，查詢有關香港旅遊發展局(旅發局)簽訂贊助合約時的審批權事宜。

由於本人乃於 2007 年 4 月接任旅發局主席，故此，對於前任總幹事審批 2006 年及 2007 年「新春國際匯演之夜」贊助合約的權責安排，本人不宜作出評論。

而根據現行安排，旅發局管理層在簽訂贊助合約時，均遵照「採購指引」所訂的審批權限。本人作為旅發局的主席，認為有須要就簽訂贊助合約制訂明確的指引，特別是如合約牽涉的贊助金額龐大，而為期又超過一年，需提交理事會審議。因此，我已指示旅發局管理層就簽訂贊助合約制訂一套指引，並提交予理事會/委員會審批。

假如 閣下有任何查詢，或需進一步資料，請隨時與我聯絡。

香港旅遊發展局
主席

田北俊

田北俊 謹覆

政府總部
香港卜亞厘畢道



GOVERNMENT SECRETARIAT
LOWER ALBERT ROAD
HONG KONG

本局稿號 Our Ref.:

來函編號 Your Ref.: CB(3)/PAC/R48

香港中環
民臣道 8 號
立法會大樓
立法會
政府帳目委員會主席
黃宜弘議員, GBS

黃議員：

回應政府帳目委員會第四十八號報告書的政府覆文

香港應用科技研究院有限公司的行政管理

謝謝你在二零零七年十月二十四日的來信。

是項有限度的檢討主要集中在政府持有的公司和法定機構，以及非政府持有的公司。檢討範圍涵蓋下述要點－

- (a) 現任官方董事的主要角色及責任；
- (b) 官方董事的法律地位；
- (c) 委任／再委任官方董事加入個別公司及法定機構的需要；以及
- (d) 如何協助官方董事履行其角色。

我們現正諮詢有關的決策局和部門。有鑑於公司和法定機構的數目以及牽涉的問題的複雜性，我們需要一段時間才能完成檢討工作。我們預計在二零零八年上半年向政府帳目委員會報告檢討結果。

最後，我想重申當局決定進行檢討，是積極回應政府帳目委員會的建議。當局對檢討結果沒有既定立場，希望大家在這方面不會有任何疑慮。

政務司司長唐英年

二零零七年十一月七日

副本抄送： 商務及經濟發展局局長
財經事務及庫務局局長
審計署署長