

## A. 引言

審計署就香港生產力促進局("生產力促進局")的企業管治及行政事宜進行衡工量值式審計工作。審查工作集中於以下範疇：

- 企業管治；
- 人力資源管理；
- 行政事宜；及
- 衡量服務表現和匯報工作。

2. 委員會於2009年12月8日及10日分別舉行了兩次公開聆訊，以聽取與審計署署長報告書所載結果及意見有關的證供。

3. **商務及經濟發展局局長劉惠蘭女士及香港生產力促進局主席陳鎮仁先生**於2009年12月8日在委員會的公開聆訊開始時分別發表序辭。他們的序辭全文分別載於**附錄12及13**。

4. 簡要而言，**香港生產力促進局主席**在序辭中表示：

- 就審計署署長報告書有關生產力促進局的企業管治和行政事宜，當中審計署提出的54項建議，生產力促進局已落實其中43項，至於其餘的建議，該局亦計劃逐步實行，希望可於6至9個月內(即2010年9月或之前)全部完成；
- 他在2009年7月接任生產力促進局主席一職。他承認該局在企業管治及項目管理的某些方面有粗疏、遺漏，甚至失誤的情況。但應予注意的是，該局在過去6年內先後有3名新總裁上任，而在新舊總裁交接期間有一段時間有空檔；
- 生產力促進局作為法定機構，有很長的歷史，該局營運的模式及企業文化時刻都要因應環境的改變而更新。因此，3年前生產力促進局展開機構改革，提升其企業管治。正如審計署署長報告書第1.17(b)段所述，早在

2006年年初，生產力促進局進行了兩項顧問研究，目的是全面檢討及改進該局的採購、行政和人事管理制度。顧問共提出了87項建議，而在過去兩年，生產力促進局已落實了64項，包括修訂了44份內部守則及制訂了26項新的內部守則。在這些改革措施之中，最重要的改革包括引入更完善和客觀的工作表現評核制度、與工作表現掛鈎的新薪酬制度及經革新的醫療福利制度。這些改革不單令生產力促進局的管理制度更趨現代化，也改變了該局的工作文化，從而提高該局的工作效率及競爭力；及

- 在公營機構推動改革，是一項艱鉅的工程。改變機構的文化，絕不可能一蹴即就，而是需要循序漸進。生產力促進局自2006年起推行的改革措施，可能未夠全面，因此，審計署署長的建議正好補足該局未盡完善的地方。他期望今次的審計署署長報告書可以促使生產力促進局的內部改革更穩固及全面，以及更踏實地向前邁進。生產力促進局會盡全力落實審計署署長報告書的各項建議，以期令該局的內部運作和企業管治更臻完善。

5. 委員會知悉，香港生產力促進局主席曾表示，生產力促進局在過去6年內先後有3名新總裁上任，因而詢問這些總裁為何離開生產力促進局，以及是否管理層經常有變動而導致該局的內部改革工作變得艱巨。

6. **香港生產力促進局主席**表示，他未能確定這些總裁離任的原因。他相信，總裁的更換與他們進行內部改革期間遇到的困難並無直接關聯。然而，交接期間的空檔或已造成粗疏或有若干遺漏的情況。

7. 應委員會的要求，**創新科技署署長王榮珍女士**在2009年12月28日函件(**附錄14**)中，就前兩任總裁，即鄧觀瑤先生(任期：1997年1月1日至2003年3月8日)及楊國強先生(任期：2003年9月1日至2006年8月31日)的離任提供資料。

8. 委員會亦從香港生產力促進局主席在公開聆訊席上提交的序辭文本中，察覺原稿有若干手寫的修改。最明顯的修改是，主席在原稿加上下述字句："我承認本局在企業管治及項目管理上有粗疏、有遺漏甚至有些失誤"。委員會詢問：

- 由誰草擬序辭，以及主席為何作出上述的修改；及
- 由於原稿不含上述主席所承認的問題，理事會及生產力促進局的管理層是否認同主席所承認的問題。

9. **香港生產力促進局主席**解釋，由於這是主席的致辭，因此經考慮管理層的擬稿後，他有責任加入自己的意見和作出修改。他口頭上亦有告知總裁他會作出的修改。生產力促進局的管理層及員工肯定認同他所承認的問題，因為較早前他在總裁所安排的職員座談會上曾向所有合共600名員工作出相同的評論。

10. **香港生產力促進局總裁馮永業先生**表示，擬稿由生產力促進局副總裁(機構事務)擬備，而該擬稿亦經他本人審閱才以電郵方式發送給主席。後來增補的評論並非只是主席個人的意見，因為理事會其實曾詳細討論審計署署長報告書，對生產力促進局的不足之處十分清楚。因此，當主席向他提及會作出的修改時，他認為這些修改是對理事會的想法的合理演譯。

## B. 內部監控及行政事宜

### 固定資產管理

11. 審計署署長報告書第4.3段載述，2005年9月至12月期間，生產力促進局進行全面盤點，發現在固定資產登記冊記錄的26 045件物品中，有8 726件(34%)無法找到。遺失物品的總購入價為5,460萬元。另一方面，有4 450件物品沒有記錄在固定資產登記冊上。鑑於遺失物品的數量龐大，而且價值不菲，委員會詢問：

- 生產力促進局有否確定遺失物品的根本原因；
- 哪個生產力促進局的部門負責固定資產的管理；

- 是否涉及刑事行為和生產力促進局有否向警方報失；及
- 是否涉及疏忽和有沒有職員須就失物負上責任。

12. **香港生產力促進局總裁**回應時表示：

- 部分物品因遺失或貼錯條碼標籤而找不到。生產力促進局已採取進一步行動，尋找審計署署長報告書附錄C所載列的20件遺失物品。最新的配對結果載於**附錄15**。在20件遺失物品中，經該局配對有關物品的規格和型號後，已找回17件，例如生產力大樓的網絡系統、網絡保安系統及電腦伺服器均已找回，事實上該局每天均在使用這些物品；
- 生產力促進局以往純粹用一個會計制度記錄固定資產，而沒有認真檢討如何更妥善管理固定資產。因遺失條碼標籤而找不到的物品，便會當作"遺失物品"。他明白到，遺失大量物品一事已令公眾對生產力促進局產生壞印象。他謹代表當時的管理層向公眾致歉；及
- 他自上任以來，已鼓勵員工對懷疑涉及刑事行為的遺失事件報警。2007年，生產力促進局已經向警方舉報了兩宗遺失個案，一宗是遺失了一部筆記簿型電腦，另一宗遺失了一部數碼相機。警方亦曾為生產力促進局員工舉辦防止罪案的講座，以期令員工更關注遺失物品的問題。至於在2005年至2006年間，當時的管理層為何沒有報警，這可能是由於當時尚未有清楚界定固定資產的擁有權。在缺乏明確擁有權的情況下，管理層將難以令員工對失物負上責任，警方的調查工作亦可能徒然。

13. **香港生產力促進局財務部總經理羅洪偉先生**表示，財務部負責備存固定資產存貨記錄的工作。財務部有一名文員及半名專業人員負責這些工作。由於固定資產分散在各部門，故此各部門須向財務部匯報部門之間轉讓及棄置固定資產的情況。他們從2005年的盤點結果知悉，有部門沒有將轉讓及棄置固定資產的最新情況告知財務部，尤其在生產力促進局進行機構重組的時候，以致固定資產登記冊上記錄的物品與可找到的物品有差別。

14. 委員會提到，在2009年6月的盤點中有109部電腦無法找到（審計署署長報告書第4.7段載述），並詢問該局其後能否找到這些電腦。

15. **香港生產力促進局總裁**在2009年12月29日的函件(**附錄16**的附件P)中表示：

- 審計署署長報告書第4.7(a)段提及有109部電腦無法找到，第4.7(b)段也提及有163部電腦沒有記錄在固定資產登記冊上，因為條碼標籤脫落或貼錯；及
- 生產力促進局其後已嘗試以該163部電腦的相關資料(例如種類、品牌名稱和型號)與109部無法尋回的電腦的資料配對。其中100部電腦可以配對，9部無法配對。雖然如此，仍然有63部電腦沒有記錄於固定資產登記冊。

16. 為確定生產力促進局有否充分跟進固定資產的問題，委員會詢問：

- 自2005-2006年度以來，生產力促進局的審計委員會及外聘審計師有否就固定資產的管理得出任何調查結果及提出任何建議；及
- 審計委員會及外聘審計師如有提出這方面的建議，生產力促進局採取了甚麼行動落實這些建議。

17. **香港生產力促進局總裁**在2009年12月29日發出的函件(**附錄16**的附件H及I)中表示：

- 審計委員會曾數次就生產力促進局的固定資產管理進行討論；
  - (a) 在2006年10月12日，審計委員會察悉顧問報告已告完成，當中包括就固定資產的管理作出的建議。審計委員會亦察悉推行顧問建議的方向(例如優先進

行改善固定資產的管理，以及不接納當中一項建議，即集中接收貨物功能)；

- (b) 在2007年6月22日，審計委員會獲告知推行顧問所提建議(包括有關固定資產管理的建議)的進度的最新情況；
  - (c) 在2009年3月23日，在內部審計組所提交有關固定資產管理的符規報告中，審計委員會察悉內部審計組就68宗個案的調查結果，當中有2宗不符規，審計委員會並察悉生產力促進局管理層對不符規的個案所作出的行動；
  - (d) 在2009年7月15日，生產力促進局管理層向審計委員會報告2009年4月所進行的局部盤點的結果；及
  - (e) 在2009年11月6日，在內部審計組向審計委員會所提交關於固定資產管理(有關條碼標籤和固定資產的棄置)的內部審計報告中，審計委員會察悉調查結果及生產力促進局管理層所採取的行動；及
- 外聘審計師曾3次(在2005-2006年度、2006-2007年度及2008-2009年度)就固定資產方面提出觀察意見。外聘審計師的觀察意見及生產力促進局所採取的行動簡述如下：

#### *2005-2006年度及2006-2007年度*

- (a) 在這兩個年度中，外聘審計師表示並無觀察到任何重大的問題或弱點，但有討論涉及固定資產的審計觀察意見，包括有必要檢討就有用年期所作的估計，並進行定期的固定資產點算工作。經生產力促進局進行檢討後，《標準守則》已於2008年1月1日予以修訂及發出；

#### *2007-2008年度*

- (b) 外聘審計師並無提出任何有關固定資產管理的觀察意見；及

2008-2009年度

(c) 外聘審計師表示並無觀察到任何重大的問題或弱點。外聘審計師察悉在2009年4月進行局部盤點的結果，以及生產力促進局管理層將會向審計委員會報告結果。但外聘審計師並無提出任何建議。

18. 據審計署長報告書第4.9段所述，雖然2008年1月公布的《標準守則》訂明須每年進行局部盤點，但生產力促進局在2008年1月至2009年3月期間並無進行局部盤點。在2009年4月，生產力促進局進行了局部盤點。正如審計署長報告書第4.6段所指出，13%的物品無法找到。委員會詢問：

- 生產力促進局為何未有按照規定進行局部盤點，以及在2009年4月進行盤點是否只為回應帳目審查；及
- 自2005年進行全面盤點後，生產力促進局曾經採取甚麼具體措施改善固定資產的管理。

19. **香港生產力促進局總裁**在公開聆訊及2009年12月29日發出的函件(附錄16的附件L及N)中表示：

- 生產力促進局早已計劃按財政年度每年進行局部盤點，故此在財政年度於2009年3月31日完結後，在4月進行局部盤點。生產力促進局亦於2009年6月自發地進行另一次盤點，集中盤點桌上電腦和筆記簿型電腦等高風險物品；
- 生產力促進局自2005年起確實在固定資產管理方面作出了若干改善。在3次盤點中遺失物品的百分比，已由2005年的34%及2009年4月的13%，下降至2009年6月的7%。自2007年6月起，生產力促進局採用了防刮花及不易脫落的條碼標籤。此外，5套有關固定資產管理的內部指引亦已於2008年1月1日修訂及發出(即《標準守則》A6/1、A6/2、A6/3、A6/4及A6/5)；
- 按照顧問就固定資產管理作出的建議，《標準守則》作出了以下的修訂：

- (a) 就固定資產的擁有權，訂出更清晰的定義(參看《標準守則》A6/2第1及2段)，特別是每個部門的總經理均須就其部門使用及掌管的資產負責；及
- (b) 改善固定資產的盤點程序，例如規定每年進行局部盤點和每5年進行全面盤點，而非只是要求"定期"進行局部盤點和全面盤點(參看《標準守則》A6/3第8段)；
- 生產力促進局的管理層亦藉此機會，修訂了其他有關固定資產管理的《標準守則》，涵蓋的事宜如下：
  - (a) 訂定了不同的固定資產的折舊年期(參看《標準守則》A6/1附錄1)；
  - (b) 管理軟件及資訊科技設備的棄置和調動的職責，集中及交由內部的資訊系統管理單位處理(參看《標準守則》A6/4第2.3段)；及
  - (c) 為"設備"訂定一個更清晰的定義，以便管理固定資產(參看《標準守則》A6/5第1段)；
- 此外，在2009年6月進行盤點後，生產力促進局決定在每個部門均委任一名固定資產經理，以加強固定資產的妥善保管。固定資產經理的5項主要職責如下：
  - (a) 協助確保各部門符合《標準守則》；
  - (b) 協調資產的盤點工作；
  - (c) 確保報告資產的移動及棄置；
  - (d) 清理資產的移動及棄置；及
  - (e) 協調條碼標籤的標貼工作；及
- 儘管採取了上述措施，生產力促進局仍有必要引進更多措施，以進一步改善及加強資產的管理。

20. 應委員會的要求，**香港生產力促進局總裁**詳細闡述管理層為進一步改善和加強固定資產管理而正在考慮的建議措施。他在公開聆訊及2009年12月29日發出的函件(附錄16的附件M)中表示：

- 生產力促進局管理層正在檢討其固定資產管理系統，但仍未對會採取的措施定案。建議的措施會在稍後階段提交予理事會審批；
- 視乎理事會的審批，生產力促進局可能會推行以下措施：
  - (a) 若設備屬高價值或有遺失或被盜的高風險(例如流動電話、數碼相機及筆記簿型電腦)，生產力促進局管理層會考慮是否放棄使用條碼標籤，把資產記錄和每項物品的獨一識別號碼(如有的話)連繫一起；
  - (b) 生產力促進局會進一步檢討及細化固定資產的擁有權和保管責任的程度，並盡可能把它們分派到個別職員的層面；
  - (c) 生產力促進局會進一步檢討應否把固定裝置(例如內置家具及資訊科技系統，或展覽用的陳列板)記錄在固定資產控制單，因為它們基本上沒有遺失或被盜的機會；及
  - (d) 生產力促進局會進一步考慮如何提高每年局部盤點的效用。加強的措施可能包括如每年必須對超過某一價值的高價值物品作盤點，以及對某類選定的物品種類作盤點，而非以抽樣方式進行局部盤點；及
- 他已把檢討固定資產管理制度視為首要任務。他會與其管理團隊每周開會一次，希望可在2010年3月或之前推行上述措施。

### 其他行政事宜

21. 據審計署署長報告書第4.14段所述，審計署發現在2 603件實驗室設備中，只有43件(2%)因購入價達50萬元或以上而受到存

香港生產力促進局：企業管治及行政事宜

---

貨管制措施管制。其餘2 560件(98%)設備的總購入價為5,070萬元，其使用和棄置不受措施管制。委員會詢問生產力促進局會否考慮降低《標準守則》所訂明實驗室設備的最低購入價，使更多設備受存貨管制措施管制。

22. **香港生產力促進局總裁**回答時表示，生產力促進局已於2009年10月7日修訂其《標準守則》。受到存貨管制措施管制的實驗室設備的最低購入價已由50萬元降至10萬元，從而令183件(73%)設備受管制。

23. 關於酬酢開支，委員會察悉：

- 生產力促進局於2008年8月採納了新訂的酬酢開支限額。雖然開支限額大幅調高，升幅由14%至108%不等，但調高限額的理據卻沒有記錄在案(參閱審計署署長報告書第4.28段及表十一)；及
- 在2008-2009年度，生產力促進局為使用九龍塘一間私人會所而繳付的年費為15,000元。然而，審計署在分析2008-2009年度申請發還酬酢開支的個案後發現，在408次公務酬酢中，只有29次(7%)在該私人會所舉行，總開支為16,000元(參閱審計署署長報告書第4.30段及表十二)。

委員會詢問，生產力促進局為何決定大幅調高開支限額，特別是早餐的開支限額(總裁和副總裁的早餐開支限額增幅達108%)，以及生產力促進局有否考慮使用其他較經濟的餐廳。

24. **香港生產力促進局總裁**回應時表示：

- 他把早餐、午餐及晚餐的開支與中環及金鐘部分酒店咖啡室的價格作對比，以檢討有關的開支限額，並藉此機會訂立一套批核機制，以便在總裁申請發還的款項超過開支限額時，據此機制予以審批。他認為，設定總裁的早餐開支限額為每人250元的水平合理，有關開支如超過此限額，須獲香港生產力促進局主席批准；

香港生產力促進局：企業管治及行政事宜

---

- 他上任後，生產力促進局的酬酢開支已經下降，由2007-2008年度的298,000元減至2008-2009年度的250,000元，再減至2009-2010年度的210,000元。至於他本人在兩年11個月的任期內的酬酢開支，則平均為早餐95元、午餐186元，以及晚餐241元。生產力促進局一向以審慎的態度處理涉及酬酢的開支；
- 生產力促進局申請發還在私人會所用膳的酬酢開支次數不多，數額亦不大，因為在私人會所涉及的大部分用膳開支並無申請發還。這些開支通常由生產力促進局主席支付，或由參加者共同分擔，或計入研討會／培訓費用之內。事實上，生產力促進局經常使用私人會所與各商會聯繫；及
- 鑑於超過200名專業人員可使用私人會所的餐廳，以促進業務發展，而此餐廳亦是鄰近唯一屬此性質的用膳地方，因此他認為有關年費的水平合理。儘管如此，生產力促進局稍後會請理事會研究此事。

25. 據審計署署長報告書第4.34段所述，生產力促進局在沒有設定底價的情況下，透過內部競投把資產售予職員。委員會質疑此做法是否恰當，因為此舉可能會令人覺得生產力促進局為優待職員而犧牲本身的利益。

26. **香港生產力促進局總裁**回應時表示，根據當時的《標準守則》，在運作上屬於過剩的固定資產可透過內部競投首先售予有興趣的部門，繼而是有興趣的職員，最後是外部人士。如沒有人感興趣，這些資產會捐贈予慈善機構或棄置。自2009年9月起，生產力促進局已廢除透過內部競投把資產售予職員的做法。

27. 根據審計署署長報告書第4.48及4.49段，香港生產力促進局主席在2006年11月指出，生產力大樓管理有限公司的開支偏高，並質疑由生產力促進局營運附屬公司，為本身提供樓宇管理服務是否具經濟效益。因應主席的意見，生產力促進局進行了檢討。香港生產力促進局主席和委員會主席於2007年決定繼續生產力大樓管理有限公司的樓宇管理服務。委員會詢問：

香港生產力促進局：企業管治及行政事宜

- 自2007起，生產力促進局有否進一步檢討生產力大樓管理有限公司是否符合成本效益；及
- 生產力大樓管理有限公司分別在2006-2007年度、2007-2008年度及2008-2009年度的營運成本為何。

28. **香港生產力促進局總裁**在公開聆訊及2009年12月29日的函件(**附錄16**的附件G)中表示：

- 香港生產力促進局主席和各委員會主席曾於2007年徹底考慮把生產力大樓管理服務外判的成本效益和對人手的影響。他們認為，繼續由生產力大樓管理有限公司提供服務是最可行的做法，因為終止營運會引起敏感的員工問題，而生產力促進局亦須向生產力大樓管理有限公司的員工發放約300萬元的遣散費；及
- 生產力促進局會在2010年就生產力大樓的樓宇管理服務招標。與其他服務供應商比較，生產力大樓管理有限公司的營運成本應頗具競爭力。事實上，生產力大樓管理有限公司的營運成本在過去3年已有所下降，詳情如下：

年度	營運成本
2006-2007	6,234,466元
2007-2008	6,326,292元
2008-2009	6,012,712元

29. 依委員會看來，審計署指出在固定資產管理及行政事宜方面的多項問題，似乎反映了生產力促進局的內部監管鬆散和欠缺成效，並且未能審慎使用公帑。委員會詢問：

- 生產力促進局對上述觀察所得有何回應；及
- 生產力促進局會否檢討財務委員會的職權範圍，研究應否把該委員會的職權範圍擴展至包括監督固定資產的管理及採購的事宜。

30. **香港生產力促進局總裁表示：**

- 他在2006年12月上任後，生產力促進局已推行多項急需進行的重要改革。舉例而言，生產力促進局已落實推行兩份顧問研究報告中提出的大部分建議，涵蓋範圍包括採購、人力資源管理、終止僱用職員的政策及程序等。生產力促進局亦推出薪效掛鈎計劃。透過推行這些改革，以及在生產力促進局600名職員的支持下，生產力促進局的企業文化已有重大改變；
- 至於審計署指出的一些輕微問題，例如向一家報刊代理商訂購報章和雜誌，以及租用尖沙咀郵政局的私用郵政信箱，確實有達致更大經濟效益的空間。生產力促進局已迅速採取行動，實施審計署的建議。生產力促進局現已直接向出版商訂購報章和雜誌，並已停止租用該郵箱；及
- 由於有關固定資產及採購的問題通常是在內部審計檢討中發現，因此這些問題過往是在審計委員會會議上討論。這項安排未必是最恰當。生產力促進局會檢討財務委員會的職權範圍，研究應否把該委員會的職權範圍擴展至包括監督固定資產的管理及採購事宜。

**C. 人力資源管理**

薪效掛鈎計劃

31. 據審計署長報告書第3.4段所述，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"載明，管制人員應要求資助機構每年就受資助計劃提交財政預算，包括各個員工的開支項目，如薪金、約滿酬金、花紅，以及與工作有關連津貼。然而，審計署發現，生產力促進局向創新科技署呈交的2007-2008年度和2008-2009年度財政預算並無包括浮動薪酬。第3.13段亦顯示，雖然《香港生產力促進局條例》(第1116章)第6條規定，如要更改薪級，須取得創新科技署署長的批准，但生產力促進局發放2007-2008年度的浮動薪酬前，並無得到署長的批准。在這次帳目審查展開約兩個月後，該局才於2009年4月向署長取得事後批准。委員會詢問生產力促進局為何並無遵守相關的政府指引及法例規定。

32. 香港生產力促進局總裁回應時表示：

- 薪效掛鈎制度於2007年籌劃，於2008年1月推出，在職人員有一年時間考慮是否選擇新薪酬制度。在這一年內，生產力促進局並無計劃發放浮動薪酬。然而，他察覺到該年的財務表現良好，遂向理事會提議試行一個先導計劃，撥備一筆為數不多的款項(約40萬元)作為浮動薪酬。實行先導計劃的目的，是要向職員顯示其表現如何與薪酬掛鈎，並鼓勵更多職員選擇新制度。因此，該局並無將浮動薪酬列入2007-2008年度的財政預算中；
- 雖然浮動薪酬並無納入2008-2009年度的財政預算中，但生產力促進局的管理層向職員事務委員會建議將浮動薪酬的上限定為500萬元時，職員事務委員會亦察悉該年的盈餘預期最少有600萬元。因應審計署的建議，生產力促進局已在2010-2011年度的財政預算中加入浮動薪酬的預計數額；及
- 生產力促進局在發放浮動薪酬前未有尋求署長的批准，是管理層的疏忽。儘管如此，推行浮動薪酬的背景應予注視。自從政府於2003年取消有關受資助機構向職員提供的服務條件不得高於相若職系的公務員(即"不優於"為前提的資助指引)此項一般資助指引的規定後，創新科技署鼓勵生產力促進局設立一個按表現釐定薪酬的制度。在檢討過程中，生產力促進局有充分諮詢創新科技署，並獲得該署支持該局建議的薪酬計劃。薪效掛鈎計劃其後獲職員事務委員會通過，並得到理事會批准。鑑於政府當局一直支持實施該薪酬計劃，生產力促進局忽略了需取得創新科技署的書面批准。

33. 委員會繼而請財經事務及庫務局就生產力促進局未有將浮動薪酬列入財政預算一事發表意見。**財經事務及庫務局副秘書長（庫務）甯漢豪女士**表示，由於2007-2008年度的財政預算須於2007年4月前數個月提交，生產力促進局當時可能尚未釐定浮動薪酬的數額，這情況可予理解。然而，就2008-2009年度而言，由於生產力促進局當時已實施薪效掛鈎計劃，該局如在該年度的財政預算中列明浮動薪酬的大約數額，會較為理想。

香港生產力促進局：企業管治及行政事宜

---

34. 據審計署署長報告書第3.5至3.7段及第3.15段所述，2007-2008年度的浮動薪酬為40萬元，在2008-2009年度增加逾10倍達490萬元，而生產力促進局亦在得知該兩年度的實際財務業績前，已釐定浮動薪酬的數額。審計署注意到，各個年度的營運業績實際上可能與預算業績大相逕庭。委員會詢問：

- 釐定各年度浮動薪酬水平的準則；
- 實際營運業績與預算業績之間出現重大差距的原因；及
- 生產力促進局是否未有審慎釐定浮動薪酬的數額。

35. **香港生產力促進局總裁**回應時表示：

- 呈交給職員事務委員會的文件指出，預計2007-2008年度的盈餘約有240萬元，應足以支付浮動薪酬。在該年年底，鑑於該年度的盈餘較前數年豐裕，他決定增加資本設備開支，原因是此類投資對於生產力促進局在為香港的基礎產業提供服務及支援方面的長遠發展極其重要。結果，尚未減去浮動薪酬的盈餘實際上為90萬元，仍足以支付40萬元的浮動薪酬。該年度的浮動薪酬數額，只屬先導計劃下象徵式的薪酬；
- 2008-2009年度的500萬元浮動薪酬是按下述假設釐定：表現最優秀的職員可獲一個月薪金作為浮動薪酬、表現良好的可獲0.6至0.8個月的薪金，而表現平穩的則可獲0.45至0.5個月的薪金。結果是，實際盈餘遠較600萬元的預計盈餘為高，有1,450萬元，減去浮動薪酬後，仍有900萬元以上的盈餘。以此穩健的財政狀況，浮動薪酬的數額算是適中且合理；及
- 生產力促進局日後會在得知年度財務業績後才釐定浮動薪酬數額。

36. 據審計署署長報告書第3.8至3.12段所述，在2007-2008年度及2008-2009年度，生產力促進局在相關年度的工作表現評核結果備妥前，已就浮動薪酬作出決定，以致2007-2008年度出現個別職員的工作表現評核結果與所獲發的浮動薪酬不相符的情況。委員

會詢問為何部分表現最佳的職員並未獲發最高的浮動薪酬，而此情況會否引起職員間的不滿。

37. **香港生產力促進局總裁解釋：**

- 這些似乎不相符的情況，是因為就釐定個別職員的浮動薪酬而言，財政年度周期與職員的工作表現評核周期並不配合所致。生產力促進局根據2006-2007年度的工作表現評核結果釐定2007-2008年度的浮動薪酬。顯示釐定浮動薪酬的工作表現評核周期及財政年度周期的圖表載於**附錄17**；
- 以2007-2008年度為例，鑑於撰寫報告及舉行晉升委員會需時，如要統一工作表現評核周期與財政年度周期，評核結果要到2008年9月才可備妥；到發放浮動薪酬時，2007-2008財政年度已經結束，要將浮動薪酬納入2007-2008財政年度的帳目，技術上或有困難；及
- 儘管有上述困難，生產力促進局已考慮審計署的建議，並計劃由2009-2010年度起，透過加快評核過程，將財政年度周期與職員工作表現評核周期統一。此舉令生產力促進局可在釐定浮動薪酬時，參考同一年度的工作表現評核結果。

招聘職員

38. 據審計署長報告書第3.19段所述，生產力促進局在2006年12月的招聘工作中，將有關職位的聘用條款，由招聘廣告列明的合約條款改為常額條款，理由是獲選的應徵者是生產力促進局的在職常額人員。委員會詢問：

- 更改聘用條款的理據為何，因為此舉或會對因該職位的合約聘用條款而沒有提出申請的其他應徵者不公平；及
- 鑑於聘用條款已經更改，生產力促進局有否考慮進行另一次招聘工作。

39. **香港生產力促進局總裁解釋：**

- 一 由職員事務委員會主席領導的遴選委員會負責在眾多申請者中挑選最合適的人選。獲選的應徵者剛好是該局的在職常額人員。遴選委員會遂向職員事務委員會建議將該職位改為常額職位。職員事務委員會經商討後接納遴選委員會的建議；及
- 一 職員事務委員會在討論上述事宜時，認為應在招聘廣告中提供彈性，即所提供的聘用條款應取決於應徵者的資歷及經驗。事後回想，在此情況下，由於招聘廣告已列明聘用條款，在更改聘用條款後，生產力促進局應考慮進行另一次招聘工作。

40. 據審計署署長報告書第3.22及3.23段所述，於2007年10月舉行的招聘工作中，有11名應徵者完全符合招聘廣告所列的職位要求，當中只有一人獲邀出席甄選面試，但另外4名應徵者未能完全符合所有職位要求，卻獲得邀請。委員會詢問生產力促進局有何理由不遵從《標準守則》就初步選出應徵者接受面試所訂的規定，邀請4名不合資格的應徵者出席甄選面試，卻不邀請10名合資格者出席。

41. **香港生產力促進局總裁**提供摘要，說明基於何種理由10名“合資格”的應徵者不獲邀請出席甄選面試，而4名“不合資格”者卻獲得邀請(**附錄18**)。他又表示，摘要顯示，10名應徵者看似符合擁有最少15年出任高級職位的經驗的規定，實際上當中部分經驗與該職位並不相關。至於其他4名獲邀出席面試的應徵者，其經驗與該職位十分相關，而其出任高級管理職位的年資亦接近所規定的15年。

非實報實銷現金津貼

**職員A**

42. 據審計署署長報告書第3.31段所述，根據在職員A受聘時實施的資助金指引，資助機構須以不優於相類公務員職系的服務條款聘用人員，而為職員提供房屋福利時，亦須依循“不得享用雙重房屋福利”的規則。根據該規則，職員或其配偶如果已享用資助機

香港生產力促進局：企業管治及行政事宜

---

構給予的全部房屋福利，便沒有資格享有其他房屋援助。由於職員A之前在受僱於公帑資助機構期間，已領完所有可享用的房屋福利，委員會詢問：

- 生產力促進局為何仍讓他享用十足的非實報實銷現金津貼；
- 為何未有將有關職員A之前及擬議薪酬待遇的詳情提供予職員事務委員會考慮；及
- 鑑於向職員A提供非實報實銷現金津貼違反了當時實施的"不得享用雙重房屋福利"規則，會否就此作出補救行動。

43. **香港生產力促進局總裁解釋：**

- 呈交給職員事務委員會的文件清楚指出，職員A在受聘前任職於公帑資助機構，期間已領完所有可享用的房屋福利，再沒有資格享有任何房屋福利。該文件亦就其之前的薪酬待遇與生產力促進局所提供的待遇作一簡單比照。為提供與職員A之前工作的條款相若的薪酬待遇，職員事務委員會批准讓其享用十足的非實報實銷現金津貼；
- 管理層無意對職員事務委員會隱瞞任何資料。該文件如能包含更多詳情固然理想，但當時的焦點是薪酬待遇對職員A是否具有足夠吸引力；及
- 生產力促進局正尋求法律意見，以瞭解是否有足夠法律理據採取補救行動。他個人認為，既然職員事務委員會已特別批准向職員A發放非實報實銷現金津貼，且已與他簽訂合約，實很難再就此事採取進一步行動。他會在考慮法律意見及其他客觀事實後提交建議，供理事會考慮。

**職員B**

44. 據審計署署長報告書第3.35段所述，職員B之前於公帑資助機構任職，當時領取沒有時限的現金津貼，代替房屋、旅費及教

育等附帶福利。於2007年12月，生產力促進局向職員事務委員會申請批准，讓職員B享用十足的非實報實銷現金津貼。然而，生產力促進局卻告知職員事務委員會："向職員B發放非實報實銷現金津貼會違反《標準守則》的說法難以成立"。委員會質疑生產力促進局的管理層為何作此言論，而不告知職員事務委員會向職員B發放十足的非實報實銷現金津貼會違反《標準守則》，委員會並質疑此舉會否已誤導職員事務委員會。

**45. 香港生產力促進局總裁答稱：**

- 他只在致職員事務委員會主席的電郵中提出這個說法，以解釋他的想法。呈交職員事務委員會的文件中並無此言；
- 政府於2003年12月公布將資助機構的薪酬架構與公務員脫鈎並取消"不優於"及"不得享用雙重房屋福利"的規定後，生產力促進局於2008年1月推行薪效掛鈎計劃，逐步改用更為市場主導的薪酬架構。職員B於薪效掛鈎計劃實施後獲聘，故此他享用非實報實銷現金津貼的權利不應予以削減或限制。然而，由於《標準守則》的相關條文尚未更新，生產力促進局已透過適當程序，就此事向職員事務委員會申請特別批准；及
- 事後回想，《標準守則》早應更新，如在聘請有關職員前已作出修訂會至為理想。

**46.** 委員會其後邀請審計署就此個案提供意見。**審計署署長鄧國斌先生**表示，正如審計署報告書第3.36段所述，生產力促進局的管理層當初應告知職員事務委員會，讓職員B十足享用非實報實銷現金津貼會違反《標準守則》。

**職員C**

**47.** 據審計署報告書第3.37段所述，生產力促進局管理層當初向職員事務委員會申請特別批准不遵從《標準守則》的規定時，他們提供的理據是，如果没有非實報實銷現金津貼，薪酬待遇不足以吸引職員C加入生產力促進局。但第3.38(b)段提到，另一名應徵者在第二輪面試時，取得的評分幾乎與獲聘用的人選一樣，並

被列為候補人選。委員會詢問，如職員C認為所提供的薪酬待遇不具吸引力，該局有否考慮委聘該候補人選。

48. **香港生產力促進局總裁**答稱，根據該局通常的做法，遴選委員會一選定最合適的應徵者，就會與他商議薪酬待遇的事宜。在此階段，生產力促進局不會與任何候補人選聯絡，亦不會知道候補人選所期望的薪酬待遇。直至最合適的應徵者拒絕接受該局提供的薪酬待遇條件，該局才會與候補人選洽談。

#### 修訂《標準守則》

49. 正如生產力促進局在審計署署長報告書第3.42段所述，《標準守則》內有關非實報實銷現金津貼的相關條文早應修訂，以反映新的市場主導薪酬政策框架。委員會詢問修訂《標準守則》的工作進度。

50. **香港生產力促進局總裁**在2009年12月29日的函件(**附錄16**的附件E)中表示，職員事務委員會在2009年11月2日同意，在給予新聘員工非實報實銷現金津貼時一般性地取消"不得享用雙重房屋福利"的規則。理事會於2009年11月17日批准一般性地取消該項規則。生產力促進局在2009年11月23日提交《標準守則》的修訂建議，供創新科技署審批。

51. **創新科技署署長**在2009年12月28日的函件(**附錄14**)中表示，她在徵詢法律意見後，於2009年12月15日根據獲轉授的權力，按《香港生產力促進局條例》第6(1)條所述，批准生產力促進局有關《標準守則》的修訂建議。

#### 總裁的薪酬待遇

52. 審計署署長報告書第3.45段指出，創新科技署申請理事會批准委任總裁時，未有向理事會提供所有相關資料，包括領取計入薪酬待遇中的津貼的資格，以及把津貼折算為現金並計入每月一筆過的薪金所產生的財政影響。委員會質疑創新科技署為何沒有提供這些關鍵性的資料予理事會，讓理事會充分掌握情況後再作決定。

53. **創新科技署署長**表示：

- 創新科技署向理事會申請批准總裁的薪酬待遇時，沒有把審計署署長報告書第3.45段所述的資料明確告知理事會。創新科技署在提交理事會的文件中曾解釋，該署與新總裁商議後，決定不沿用上一任總裁的薪酬待遇的模式，而以現代化和簡化的方式，發放每月一筆過的薪金及約滿酬金。新總裁和上任總裁的薪酬待遇比較資料已提交理事會參考；及
- 創新科技署絕對無意向理事會隱瞞任何資料。該署同意，在申請理事會的批准時，所提供的資料應該全面和完整。該署日後處理類似情況時，會參考今次個案的經驗。

54. 據審計署署長報告書第3.52(b)段所述，創新科技署同意當時的生產力促進局主席的意見，認為沒有需要就更改總裁薪酬調整機制的合約條款向理事會另行呈交文件。鑑於根據《香港生產力促進局條例》，委任總裁的權限歸屬理事會，委員會詢問創新科技署為何沒有就更改委聘條款一事，事先取得理事會的批准。

55. **創新科技署署長及創新科技署副署長黎志華先生**表示，建議的變更只屬技術性修訂，使總裁薪酬調整機制與該局新推出的薪效掛鈎計劃看齊，並藉此顯示總裁支持新的薪效掛鈎計劃。因此，生產力促進局主席、職員事務委員會主席及創新科技署3方均同意，不需要向理事會另行呈交文件申請批核總裁的合約補編。正如審計署正確地指出，創新科技署日後如要就總裁的委聘條款作任何更改，會事先取得理事會的批准。

56. 關於審計署署長報告書第3.49段及3.50段所述總裁的新合約條款，創新科技署於2009年6月向理事會建議，把計算總裁約滿酬金的比率由12.5%調高至15%，"以便與生產力促進局其他職員所獲的待遇看齊"。但該署並沒有提述把總裁第一份合約的約滿酬金比率調低的理由。委員會質疑創新科技署為何沒有向理事會提供相關的背景資料。

57. **創新科技署署長**表示，創新科技署與總裁商議新的合約條款時，雙方均同意每月的薪酬維持不變，但約滿酬金的比率須由12.5%調高至15%，以便與生產力促進局其他職員所獲的待遇看齊。關於建議與總裁續約的文件的確寫得很精簡，沒有詳細解釋有關約滿酬金的比率的背景資料。因應今次個案的經驗，創新科技署日後會提供更多相關資料，供理事會參考，以避免類似情況再次發生。

#### D. 企業管治

58. 為確定生產力促進局主席及政府官員參與管治生產力促進局工作的情況，委員會詢問：

- 主席在處理生產力促進局的工作方面使用多少時間；
- 創新科技署署長的角色及她在處理與生產力促進局有關的工作方面使用多少時間；及
- 商務及經濟發展局常任秘書長在生產力促進局理事會的角色。

59. **香港生產力促進局主席**表示，鑑於他剛獲委任為理事會主席，故此他除出席定期的理事會會議外，亦積極參與其他常務委員會的會議，以便更深入瞭解生產力促進局的運作。為了加深認識管理團隊，他列席管理層的工作會議。他亦出席由總裁安排的兩個職員座談會。由於這份審計署署長報告書的緣故，他每星期約有一天半至兩天在生產力促進局與管理層討論各項事宜。

60. **創新科技署署長**表示：

- 署長是其中一位獲委任為理事會成員的公職人員，亦是政府撥給生產力促進局的資助金的管制人員。署長有責任確保生產力促進局的活動符合該局的目標，以及有關的公共政策和優先次序。作為生產力促進局與政府當局之間的橋樑，署長提供政策指引，並向生產力促進局提出有關政策事宜的意見。如有需要，亦會與政府的其他決策局及部門就其他政策範疇進行溝通；

- 儘管生產力促進局的日常運作事宜應由總裁和他的管理團隊負責，但署長亦有責任監察該局的行政事宜。為履行監察的職責，署長列席生產力促進局的會議，並審議生產力促進局每年向創新科技署提交的三年財政預算和周年計劃及預算。此外，亦與該局討論其服務表現指標。政府與生產力促進局的關係，以及雙方須履行的責任已載列於《行政安排備忘錄》；
- 她於2009年9月接任署長一職後，便知道就此課題將會發表審計署署長報告書，故此花了不少時間加強瞭解此事。她估計，在過去一個月，她每星期至少有3次透過不同渠道與她的同事(例如副署長和助理署長)討論此課題。她亦經常與生產力促進局主席保持溝通；及
- 創新科技署十分重視快速而全面地落實審計署署長的建議，並曾透過該署與生產力促進局的定期內務會議，就審計署署長報告書所提出的事宜及其最新發展進行討論。

61. **商務及經濟發展局常任秘書長(通訊及科技)栢志高先生**表示，他代表商務及經濟發展局向生產力促進局反映政府的政策決定。但商務及經濟發展局不會參與生產力促進局日常的管理工作，因為管理工作是由該局的管理層負責。

62. **商務及經濟發展局局長**亦表示，生產力促進局的理事會對有需要提升生產力促進局的管治十分重視。因此，該局在2006年進行了兩項有關管治及行政的顧問研究。創新科技署已透過參與理事會的工作，徹底研究顧問的建議，並認真跟進落實這些建議的情況。

63. 委員會其後詢問：

- 創新科技署除與理事會討論有關事宜外，如何監察生產力促進局有否落實顧問的建議；及
- 落實顧問建議的最新進度及時間表，以及如有部分建議未能落實，原因為何。

64. **創新科技署署長**在其2009年12月28日的函件(附錄14)中表示，創新科技署與生產力促進局的管理層舉行定期的內務會議。在2007年1月10日、2月6日、4月12日、6月7日及9月11日的內務會議中，雙方討論了如何推行兩份顧問研究提出的建議。

65. **香港生產力促進局總裁**在其2009年12月29日的函件(附錄16)的附件B提供一份列表，概述兩位顧問所提出的主要建議、落實建議的最新進度及推行其他建議的時間表。該列表亦提出沒有推行若干建議的理由。

#### 理事會及委員會會議

66. 據審計署署長報告書第2.6段所述，在2005年至2008年期間，有6名成員在理事會／委員會會議的出席率偏低，他們在理事會會議的出席率為33%或以下。第2.10段更指出，在上述的理事會成員中，有2人於2009年1月獲再度委任。委員會詢問：

- 生產力促進局將會採取甚麼措施，提高成員在理事會／委員會會議的出席率；
- 生產力促進局會否考慮在年報公布理事會成員的出席率；及
- 為何這兩名理事會成員獲政府再度委任，儘管他們的出席率偏低。

67. **香港生產力促進局主席**及**香港生產力促進局總裁**表示，理事會秘書處已採取改善出席率的行動。理事會秘書處除了為理事會／委員會會議擬訂全年的暫訂會期，讓成員早作安排外，亦會在開會前發出電郵及透過流動電話發出短訊，提醒委員出席會議。由上一輪會議開始，理事會秘書處已在每次理事會／委員會會議上發出便條，讓所有成員知道自己最新的出席率。生產力促進局亦會在下年度的年報中公布理事會成員的出席率。上述措施將有助提高成員的出席率。

68. 關於兩名出席率偏低的理事會成員獲再度委任，**商務及經濟發展局局長**解釋，她考慮創新科技署有關再度委任這些理事會成

員的建議時，除參考這些成員的出席紀錄外，還會適當地考慮其整體表現及對理事會工作所作出的貢獻。此外，由於預期理事會主席人選在2008年年底會有所變動，這些成員如能繼續在理事會服務，在當時會特別有幫助。

69. 委員會從審計署署長報告書第2.25(d)段知悉，生產力促進局會如審計署所建議，把理事會／委員會的會議紀錄上載至生產力促進局的網站，委員會詢問是否已把紀錄上載。

70. **香港生產力促進局總裁**表示，理事會已決定理事會及3個常務委員會(即職員事務委員會、財務委員會及業務發展委員會)的會議紀錄將上載至生產力促進局的網站，但審計委員會的會議紀錄及涉及商業敏感資料或機密資料的討論項目則不會公開。首批會議紀錄已於2009年12月上載至該局的網站。

71. 據審計署署長報告書第2.16段所述，2005年9月，當時的創新科技署署長向生產力促進局主席表示關注理事會和財務委員會的聯席會議安排。這項安排其後終止，但於2007年11月恢復。委員會詢問：

- 生產力促進局有否在恢復聯席會議安排前徵詢創新科技署的意見；
- 鑑於總裁不是理事會成員，他出席聯席會議會否造成利益衝突；及
- 生產力促進局會否檢討聯席會議的安排，因為這安排或已削弱財務委員會在生產力促進局的管治方面所擔當的職能。

72. **香港生產力促進局總裁**回應時表示：

- 根據慣常做法，他會與香港生產力促進局主席及其他委員會的主席就將會舉行的會議的議程進行討論。至於財務委員會的會議，主要的議程項目是生產力促進局的周年計劃及預算。由於財務委員會在周年計劃及預算中作出的建議必須獲理事會通過，因此，香港生產力促進局

香港生產力促進局：企業管治及行政事宜

---

主席為了促進效率，才決定舉行理事會和財務委員會的聯席會議。在舉行聯席會議時，生產力促進局會通知理事會及財務委員會成員有關安排。生產力促進局並沒有事先諮詢創新科技署，但創新科技署署長是理事會其中一名成員，所以他知悉有關安排；

- 他出席理事會會議，主要是向理事會解釋三年財政預算和周年計劃及預算，並解答理事會成員的提問。如他不出席會議，便無法即時提供回應及資料，可能會帶來一些實際困難，令會議難以順利進行。由於總裁在理事會中並無投票權，因此他並不察覺到他參與會議會有任何利益衝突；及
- 生產力促進局接受審計署的建議。最近一次的財務委員會會議和理事會會議已分開舉行。如日後有需要更改會議安排，生產力促進局將會諮詢理事會全體成員，並會把理據全部記錄在案。

73. 委員會察悉，根據《香港生產力促進局條例》第5(1)(i)條，理事會可"委出常務委員會(總裁為其當然成員)，以處理促進局認為可藉該常務委員會獲得更有效規管和管理的一般事宜，以及不時委出特別委員會，以處理促進局認為可藉該特別委員會獲得更有效規管和管理的特別事宜"。一如審計署署長報告書第2.21段所述，總裁出任審計委員會的成員，有違良好企業管治的做法，因為一個審計委員會應獨立於行政管理層。委員會詢問：

- 創新科技署認為，在條例第5(1)(i)條的意義範圍內，審計委員會是一個為了處理一般事宜的常務委員會，還是一個處理特別事宜的特別委員會，以及採取此一觀點的原因為何；
- 創新科技署是否認為總裁基於條例第5(1)(i)條而須出任審計委員會的當然成員，以及採取此一觀點的原因為何；
- 創新科技署有否就應用條例第5(1)(i)條(就該條的目的而言)以決定審計委員會的地位徵詢法律意見；如有，有關的法律意見為何；及

- 政府當局會否考慮修訂該條例，以確保總裁不再出任審計委員會的成員。

74. **創新科技署署長在2009年12月28日的函件(附錄19)中回應：**

- 生產力促進局管理層因應SQW顧問公司的其中一項建議，於2005年8月提出成立審計委員會。顧問公司認為生產力促進局應成立審計委員會，而該局的內部審計組直接向該委員會報告，藉以實現具效率和透明度的企業管治。有關建議於2005年8月11日獲生產力促進局理事會批准。當時，該委員會是一個特別委員會，總裁並非委員會成員。2006年1月，生產力促進局管理層檢討了各委員會的組成，並建議將審計委員會改為一個常務委員會。該建議獲得理事會批准，而總裁亦按照《香港生產力促進局條例》第5(1)(i)條的規定，加入成為審計委員會成員。香港生產力促進局管理層兩次提出的建議均獲得創新科技署同意；
- 《香港生產力促進局條例》第5(1)(i)條規定，生產力促進局理事會可委出常務委員會，處理該局的一般事宜，而總裁須為當然成員。創新科技署注意到，審計委員會已於2006年1月成為理事會的常務委員會，故總裁亦按照該條例規定成為當然成員；
- 創新科技署曾就《香港生產力促進局條例》第5(1)(i)條的條文下總裁在審計委員會成員的身份，徵詢法律意見，所得的意見是，《香港生產力促進局條例》的有關條文及其他部分，均沒有列明總裁可酌情不擔任常務委員會的成員；及
- 創新科技署經考慮審計署的建議，並在與香港生產力促進局主席和審計委員會主席商討後，同意總裁應繼續出席審計委員會會議，以加深委員會對生產力促進局管治事宜的理解，但他不應在會上投票。如審計委員會主席認為有需要，總裁也應在討論敏感議題時避席。這個新安排應能大致上解決審計署所提出的管治關注。創新科技署會與生產力促進局緊密合作，監察新安排的推行情況，並會檢視是否須要作進一步改善。

75. 委員會亦就以下事宜詢問生產力促進局的意見：

- 理事會怎樣理解"常務委員會處理一般事宜"及"特別委員會處理特別事宜"；
- 把審計委員會視為常務委員會，使總裁出任為其當然成員的原因；及
- 關於應用條例第5(1)(i)條(就該條的目的而言)以決定審計委員會的地位，理事會有否察覺有問題；如有，有否就此徵詢政府當局的意見。

76. **香港生產力促進局總裁**在2009年12月29日的函件(**附錄20**)中表示：

- "常務委員會處理一般事宜"一般被理解為由理事會成立的委員會，以更有效規管和管理一些性質屬一般性和經常性的事宜，而委員會的成立屬於長久性的。"特別委員會處理特別事宜"則指該委員會的成立是為了處理一次性、專項事宜，故此它大多是有特定的任務或時限；
- 審計委員會的職權範圍屬於一般性質，其涵蓋的事宜的性質也屬經常性。在2006年1月25日，有文件傳閱予理事會，尋求理事會批准審計委員會的成員組合及把審計委員會轉變成常務委員會。理事會同意該轉變。故此，審計委員會被認為是常務委員會而總裁屬於其當然成員；及
- 關於應用條例第5(1)(i)條以決定審計委員會的地位，理事會並沒有察覺到有任何問題。理事會亦沒有另外向政府當局徵詢意見，因為在理事會當中已有5位政府官員會就政府的政策及行事方式提供意見。

### 策略計劃

77. 根據審計署署長報告書第2.31段，生產力促進局的管理層並沒有定期更新在2004年3月獲理事會批准的5年策略計劃；此外，自2006年1月以來，便沒有向理事會匯報實施策略計劃的進度。截至2009年9月，管理層沒有就2009-2010年度及其後的發展制定新

的策略計劃。委員會詢問生產力促進局的管理層因何沒有更新策略計劃和制定新的策略計劃。

78. **香港生產力促進局總裁**答稱：

- 在2008-2009年度，即在2004-2005年度制定的5年策略計劃內的最後1年，理事會檢討實施策略計劃的進度，並決定無須制定另一個5年策略計劃，因為生產力促進局一直都有制定屬滾動計劃的3年財政預算；該3年財政預算為生產力促進局詳細規劃未來3年的發展方針和工作。科技發展及業界的營運環境瞬息萬變，令制定長遠計劃的工作十分困難，因為生產力促進局必須對外界的挑戰迅速地作出回應。目前，生產力促進局與創新科技署和理事會／委員會各主席定期會面，討論該局的短期至中期的策略；及
- 由於審計署曾指出訂立策略計劃對企業管治的重要性，因此，理事會將檢討是否有必要恢復制定5年策略計劃或其他具相同作用的可行計劃。

監察內地附屬公司的營運

79. 根據審計署長報告書第2.38段，在2003年，生產力促進局成立生產力(控股)有限公司，由該公司持有在珠江三角洲("珠三角")成立的外商獨資企業。成立外商獨資企業旨在提高於珠三角營運的香港公司在整個價值鏈中的生產力。審計署長報告書的表三及第2.40段顯示，生產力(廣州)諮詢有限公司及生產力(東莞)諮詢有限公司均有累積虧損，兩間公司的資本因而分別減少約51%及22%。委員會詢問生產力促進局有否就外商獨資企業的長遠持續發展及營運，特別是生產力(廣州)諮詢有限公司及生產力(東莞)諮詢有限公司的財政效益，進行徹底的策略性檢討。

80. **香港生產力促進局總裁**表示，3間外商獨資企業的歷史不長，只是在2003年及2004年才成立。自他上任後，外商獨資企業已轉型成為支援在內地經營的香港工業的服務平台。雖然生產力(廣州)諮詢有限公司及生產力(東莞)諮詢有限公司營運最初幾年出現虧損，但到了2007-2008年度及2008-2009年度，生產力(廣州)諮詢有限公司取得累積收益，而生產力(東莞)諮詢有限公司則在

2008-2009年度開始取得盈餘。自業務模式改變以來，各外商獨資企業的財務表現均有顯著改進。生產力促進局將會就其珠三角附屬公司的長遠持續發展及營運，進行徹底的策略性檢討，並會定期向理事會匯報這些附屬公司的經營業績。

81. 根據《香港生產力促進局條例》第4(2)(b)條，生產力促進局在香港以外的地方所做的項目，必須收回全部成本；換言之，生產力促進局就該工作收取的最低費用必須足以收回進行該工作所招致的一切成本，而上述成本須包括直接成本(經常成本和資本成本)及經常費用。不過，委員會從審計署署長報告書第2.42段中察悉，對於為內地附屬公司所做的項目，生產力促進局採取折扣政策，只向該等附屬公司收回58%的項目員工開支及經常費用。委員會：

- 質疑生產力促進局為何採取這個折扣政策，因為此舉違反了法例規定；及
- 詢問政府當局會否考慮修訂條例中相關條文，以便使生產力促進局可在內地所做的項目收取較低的費用。

82. **香港生產力促進局總裁解釋：**

- 為內地附屬公司所做項目所收取的費用在2004年釐定，並一直沿用。當時的管理層可能認為，由於生產力促進局的重要公共使命是為在內地經營的香港工業提供支援，藉以提高其生產力，因此有必要向已遷往內地的香港工業提供一如向在港經營的工業所提供的資助服務；
- 據最新資料顯示，截至2009年9月，內地附屬公司已取得累積的盈餘達110,000元。估計截至2010年3月底，盈餘將可達到130,000元。由這個角度看，有關回報足以抵償繳足股本的總額有餘；及
- 生產力促進局在是次帳目審查進行前，並沒有察覺所收取的費用有何問題。有關收回全部成本的規定，應以嚴格的法律詮釋處理，生產力促進局對此表示接受。因此，生產力促進局在2009年11月舉行的理事會會議中決

定，將以收回全部成本的方式釐定所收取的費用，以遵從法例規定。

83. **香港生產力促進局主席**又補充，儘管他明白有需要遵從法例的規定，但在內地經營的香港工業期望公帑資助機構所提供的服務既優質而收費又合理。假如生產力促進局就所提供的服務收足全費，業界將會認為收費過高。這類結構性的問題令生產力促進局處於兩難的困境中。

84. **商務及經濟發展局局長**表示：

- 鑑於經濟環境瞬息萬變，生產力促進局提供的服務應切合業界的需要。部分商會及業界亦曾向商務及經濟發展局提出此問題，並對有關法例規定必須收回全部成本表示關注；及
- 《香港生產力促進局條例》在40多年前制定。鑑於情況的轉變，政府當局將因應其他考慮因素，研究是否有需要修訂法例。

85. 鑑於生產力促進局在企業管治方面有各種不足之處，委員會詢問創新科技署是否未有充分履行其監察生產力促進局的責任，以及生產力促進局是否有決心重整其企業文化及加強管治。

86. **創新科技署署長**表示，創新科技署有需要加強對生產力促進局的監察。她將會優先跟進審計署的建議。創新科技署亦會在2009年12月開設一個財務單位，由一名政府的高級會計師擔任主管，與該署轄下的公帑資助機構進行聯絡，以加強創新科技署對這些機構的管治及財務安排的監察。

87. **香港生產力促進局主席**回應時表示，生產力促進局非常重視審計署提出的建議，將會竭盡所能實施這些建議。生產力促進局將會從審計署所指出的不足之處汲取經驗，並作出改善。事實上，他已在一個座談會中告訴所有員工，希望日後若審計署再進行另一次衡工量值式審計，生產力促進局會被審計署署長視為一個優異的公帑資助機構。

## E. 結論及建議

88. 委員會：

- 對以下情況表示極度遺憾和震驚：
  - (a) 不管是就《香港生產力促進局條例》(第1116章)的相關法例規定、香港生產力促進局("生產力促進局")自訂的《標準守則》的規例及程序，或是相關的政府指引，該局均明顯欠缺符規的文化；
  - (b) 在使用公帑方面欠缺公帑資助機構應有的審慎態度；及
  - (c) 生產力促進局的內部監控寬鬆及欠缺成效；
- 認為儘管生產力促進局須以具彈性和積極主動的方式達成其宗旨及提供服務，但該局不應為求便捷而忽略須遵從規則、實施內部監控及妥善地進行文件紀錄的需要；
- 察悉生產力促進局主席：
  - (a) 承認生產力促進局在企業管治及項目管理的某些方面有粗疏、遺漏，甚至失誤的情況；及
  - (b) 希望生產力促進局在2010年9月或之前完成落實所有審計署的建議，屆時若審計署署長再為生產力促進局進行另一次衡工量值式審計，他會認為該局是一個優異的公帑資助機構；
- 促請生產力促進局推廣符規及慎用公帑的機構文化，並採取措施確保此文化在該局扎根；

### 內部監控及行政事宜

- 對生產力促進局沒有採取有效措施，確保妥善管理固定資產和實驗室設備表示震驚和強烈不滿，並認為不可接受：

香港生產力促進局：企業管治及行政事宜

---

- (a) 在2005年及2009年的3次盤點中，發現遺失大量物品，其總購入價分別為5,460萬元、170萬元和762,000元，但沒有紀錄顯示生產力促進局曾調查每宗遺失個案，以確定遺失原因，以及是否涉及刑事行為或疏忽；
  - (b) 在2005年9月至12月期間，生產力促進局進行全面盤點，發現遺失的物品數量龐大。儘管如此，生產力促進局直至2008年1月1日才修訂及發出5套《標準守則》，以公布加強固定資產管理的措施。這些措施的成效亦成疑問，因為在2009年4月進行局部盤點時，在抽查的物品中，有13%的物品無法找到；
  - (c) 在2 603件實驗室設備中，只有43件(2%)的購入價為50萬元或以上，因而須受存貨管制措施管制。其餘2 560件(98%)實驗室設備的使用和棄置不受措施管制；及
  - (d) 《標準守則》中有關使用和棄置實驗室設備的管制措施的規定，並沒有獲全面遵從；
- 認為下述情況不可接受：生產力促進局透過內部競投，在沒有設定底價的情況下把資產售予職員的做法，顯示該局欠缺敏感度，未能察悉該做法或會被視為犧牲生產力促進局的利益來優待職員；
- 對生產力促進局沒有主動探討有何方法達至更大的經濟效益和確保審慎運用公帑表示關注：
- (a) 生產力促進局使用鄰近生產力大樓的私人會所的餐廳服務，使用率甚低，令人懷疑該局繳付的15,000元年費是否物有所值；
  - (b) 雖然生產力促進局主席和委員會主席在察悉生產力大樓管理有限公司的開支偏高後，於2007年決定讓其繼續提供樓宇管理服務，但生產力促進局的管理層卻沒有再行檢討外判有關服務的可行性；

香港生產力促進局：企業管治及行政事宜

---

- (c) 生產力促進局多年來一直向某報刊代理商訂購報章和雜誌，而不是向出版商直接訂購；向出版商直接訂購應可節省9%至81%的費用；及
- (d) 生產力促進局租用尖沙咀郵政局的私用郵政信箱約20年而從未檢討其成本效益，儘管離生產力大樓不遠處有一間信步可至的郵政局；

— 察悉：

- (a) 香港生產力促進局總裁承諾會把檢討資產管理制度視為首要任務，並會向理事會提出實施額外的改善措施，以供其核准；
- (b) 由2009年10月7日起，受到存貨管制措施管制的實驗室設備的最低購入價由50萬元降至10萬元，從而令183件(73%)設備受管制；及
- (c) 生產力促進局同意審計署署長報告書第4.10、4.16、4.24、4.31、4.36、4.40、4.45、4.51、4.55及4.61段所載的審計署建議；

— 促請生產力促進局：

- (a) 從速採取有效措施，確保固定資產獲妥善保管及管理；
- (b) 檢討財務委員會的職權範圍，以研究是否應把其職權範圍擴展至包括監督固定資產的管理及採購事宜；及
- (c) 繼續監察生產力大樓管理有限公司的營運開支，並定期評估其成本效益；

人力資源管理

薪效掛鈎計劃

- 對下述事宜深表遺憾，並認為不可接受：生產力促進局在管理薪效掛鈎計劃時，沒有遵從相關法例規定或政府指引，又或在執行細節上沒有謹慎行事：

香港生產力促進局：企業管治及行政事宜

---

- (a) 生產力促進局發放2007-2008年度的浮動薪酬前，並無按照《香港生產力促進局條例》第6條的規定取得創新科技署署長的批准。在這次帳目審查展開約兩個月後，該局才於2009年4月向署長取得事後批准；
  - (b) 生產力促進局向創新科技署呈交的2007-2008年度及2008-2009年度財政預算並無包括浮動薪酬，此舉違反了政府的財務通告第9/2004號《有關管理及控制政府給予資助機構撥款的指引》的規定；
  - (c) 在得知實際營運業績前已釐定2007-2008年度及2008-2009年度的浮動薪酬；及
  - (d) 在2007-2008年度及2008-2009年度，生產力促進局在該年度的工作表現評核結果備妥前，已就浮動薪酬作出決定。結果，在2007-2008年度，個別職員的工作表現評核結果與獲發的浮動薪酬出現不相符的情況；
- 察悉生產力促進局同意審計署署長報告書第3.16段所載的審計署建議；

**招聘職員**

- 對下述事宜深表遺憾，並認為不可接受：儘管生產力促進局在招聘、甄選和聘用程序方面的政策是力求公正，但仍有以下不當之處：
- (a) 生產力促進局在2006年展開招聘工作，填補一個高級職位。招聘廣告列明獲選的應徵者會以合約條款聘用，但生產力促進局其後為了遷就獲選的應徵者而把該職位的聘用條款改為常額條款，理由是獲選者是該局的在職常額人員。此舉令人懷疑招聘工作的公平性及公開性；及
  - (b) 在另一次於2007年10月進行的招聘工作中，4名不符合職位要求的應徵者獲邀出席甄選面試。該局並無文件記錄邀請該4名不合資格應徵者接受甄選面試的理由，亦沒有記錄不邀請另外十名合資格應徵

者的理由。此舉違反了生產力促進局《標準守則》中訂明的規定；

- 察悉生產力促進局同意審計署署長報告書第3.24段所載的審計署建議；

#### 非實報實銷現金津貼及總裁的薪酬待遇

- 對下述事宜感到震驚，並認為完全不可接受：生產力促進局的管理層及創新科技署就偏離《標準守則》的規定而申請特別批准，以及就重要人事事宜申請批准時，並沒有作出全面而坦誠的披露。隱瞞有關資料有可能已令批准當局在作出決定時受到誤導：
  - (a) 生產力促進局的管理層在向職員事務委員會申請特別批准，讓應徵者可十足享用非實報實銷現金津貼，而無須按《標準守則》的規定削減或限制現金津貼時，並沒有提供詳盡資料(例如：應徵者正在領取的薪酬待遇、期望薪金和是否有候補人選)，讓職員事務委員會充分掌握情況後再作決定；
  - (b) 由於職員B之前於公帑資助機構任職，當時領取代替房屋、旅費及教育福利的現金津貼，根據《標準守則》的規定，他在生產力促進局可享用的非實報實銷現金津貼可被削減。然而，生產力促進局的管理層沒有告知職員委員會，讓職員B十足享用現金津貼將違反《標準守則》的規定，反而告訴職員委員會主席："向職員B發放非實報實銷現金津貼會違反《標準守則》的說法難以成立"。此舉實屬不可接受及有誤導成分；
  - (c) 創新科技署在向理事會申請批准將會向現任總裁提供的薪酬待遇時，並未明確告知理事會：
    - (i) 總裁可能不符合領取非實報實銷現金津貼的資格或他可領取的津貼須予削減；及
    - (ii) 根據《標準守則》的規定，領取非實報實銷現金津貼的資格只限10年，但總裁的薪酬待遇中

經折算為現金的非實報實銷現金津貼部分卻無時間限制；及

- (d) 創新科技署在向理事會申請批准總裁以較高比率的約滿酬金續約時，並沒有向理事會提供所有相關資料(例如：把經折算為現金的津貼納入一筆過的月薪內的財政影響，以及削減總裁首份合約的約滿酬金比率至12.5%的原因)；
- 對以下情況深表關注，並認為不可接受：
  - (a) 就3名高級職員而言，雖然他們之前在政府或公帑資助機構任職時曾領取房屋福利，但他們可享用的非實報實銷現金津貼卻並沒有根據《標準守則》被削減或受到限制；
  - (b) 生產力促進局沒有適時採取行動修訂《標準守則》的相關條文，以反映新的市場主導薪酬政策框架，包括給予新聘員工非實報實銷現金津貼時，取消"不得享用雙重房屋福利"的規則；及
  - (c) 關於總裁的薪酬調整機制，未有就修訂合約條款取得理事會的批准；甚至創新科技署亦同意無須向理事會另行呈交文件，所持的理由是有關修訂只屬相應修訂；
- 察悉：
  - (a) 生產力促進局在2009年11月23日就給予新聘員工非實報實銷現金津貼時取消"不得享用雙重房屋福利"的規則，提交《標準守則》的修訂建議供創新科技署審批。創新科技署署長於2009年12月15日根據獲轉授的權力，並按《香港生產力促進局條例》第6(1)條所述，批准有關建議；
  - (b) 生產力促進局同意審計署署長報告書第3.41段所載的審計署建議；及
  - (c) 創新科技署署長同意審計署署長報告書第3.51段所載的審計署建議；

一 促請：

- (a) 生產力促進局的管理層嚴格遵守《標準守則》的規定，以及如須向職員事務委員會申請特別批准，必須藉提供詳盡和完整的資料，作出全面和坦誠的披露，以便該委員會作出決定；及
- (b) 創新科技署署長在向理事會申請批准總裁的聘用及聘用條款時，須提供所有相關資料；

企業管治

一 對以下事宜表示極度遺憾：

- (a) 對於為內地附屬公司所做的項目，生產力促進局採取折扣政策，只向該等附屬公司收回58%的項目員工開支及經常費用。此舉有違《香港生產力促進局條例》第4(2)(b)條的規定，即生產力促進局在香港以外的地方所做的所有項目，必須收回全部成本；及
- (b) 創新科技署署長作為政府給予生產力促進局的資助金的管制人員及其中一位獲委任為理事會成員的公職人員，並沒有充分履行監察生產力促進局的職責，包括確保生產力促進局遵從關乎其內地附屬公司所做項目的法例規定；

一 對生產力促進局在企業管治方面有以下不足之處深表關注：

- (a) 自2007年11月起，理事會及財務委員會以更具效率為理由，恢復以聯席會議的方式舉行會議，但此安排或已削弱財務委員會在生產力促進局的管治方面所擔當的職能；
- (b) 自審計委員會在2006年1月成為常務委員會以來，香港生產力促進局總裁一直出任審計委員會的成員。此舉有違良好企業管治的做法，即審計委員會作為一個監察委員會，應獨立於機構的行政管理層；

- (c) 生產力促進局其中兩間在內地的附屬公司均有累積虧損，它們的資本因而分別減少約51%及22%，而生產力促進局並沒有定期向理事會匯報內地附屬公司的經營業績；
- (d) 6名理事會成員在2005年至2008年期間舉行的理事會／委員會會議的出席率偏低，但當中兩名成員在2009年1月仍再度獲委任；
- (e) 雖然政府經濟顧問在2005年至2008年期間舉行的理事會／委員會會議的出席率偏低，但當局遲至2009年4月才制定委任候補成員的安排，以確保該成員有較高的出席率；
- (f) 生產力促進局沒有設定目標時間，以確保能適時發出會議紀錄初稿；
- (g) 在2008年至2009年期間，部分理事會成員延誤申報利益；及
- (h) 2004年3月，理事會批准2004-2005年度至2008-2009年度的策略計劃，但自此以後管理層並沒有定期更新策略計劃。自2006年1月起，管理層再沒有向理事會報告實施策略計劃的進度，也沒有在理事會會議上討論策略規劃事宜。截至2009年9月，管理層仍未就2009-2010年度及其後的發展制定新的策略計劃；

一 察悉：

- (a) 生產力促進局在2009年11月的理事會會議上決定，為內地附屬公司所做項目的收費，將以收回全部成本的準則釐訂，從而符合法例的要求；
- (b) 商務及經濟發展局局長承諾，會因應情況的轉變及業界的意見，檢討是否需要就生產力促進局在香港以外地方所做的項目收取的最低費用修訂法例；

(c) 創新科技署署長：

(i) 接受創新科技署需要加強對生產力促進局的監察，並會優先跟進審計署的建議；及

(ii) 在2009年12月於創新科技署內開設一個財務單位，由一名政府的高級會計師擔任主管，與該署轄下的公帑資助機構進行聯絡，以加強監察該等機構的管治及財務安排；

(d) 生產力促進局將會分開舉行理事會會議和財務委員會會議。如有需要更改會議安排，提出的理據必須經過詳細討論，並獲整個理事會批准，才可作出更改；

(e) 總裁將不會在審計委員會會議上投票。如審計委員會主席認為有需要，總裁也會在討論敏感議題時避席。創新科技署及生產力促進局將會密切監察此項新安排的推行情況，並會檢討是否須要作進一步改善；

(f) 理事會在2009年9月16日舉行的會議上決定：

(i) 理事會秘書處除定期提醒成員外，還會在每次理事會／委員會會議上發出便條，讓所有成員知道自己最新的出席率；

(ii) 理事會秘書處會在每年年初擬定理事會／委員會全年的暫訂會期，讓成員可以早作安排；

(iii) 理事會秘書處會在理事會／委員會舉行會議後的3個星期內發出會議紀錄初稿，修訂建議則在之後兩個星期內發出；

(iv) 理事會／委員會的會議紀錄將會上載至生產力促進局的網站，除非討論項目涉及敏感的商業資料或機密的資料；及

(v) 到期申報利益時，理事會秘書處會發信提醒成員；

香港生產力促進局：企業管治及行政事宜

---

- (g) 如非情況特殊，否則不會再度委任出席率低的成員。如有例外情況，必會妥為記錄在案和提出充分理據支持；
  - (h) 所有理事會的公職人員均已作出委任候補成員的安排，以便有候補成員可代替他們出席理事會會議；
  - (i) 生產力促進局將會檢討是否需要恢復制定五年策略計劃或其他具相同作用的可行計劃；
  - (j) 生產力促進局同意審計署署長報告書第2.23、2.35及2.43段所載的審計署建議；及
  - (k) 商務及經濟發展局局長和創新科技署署長同意審計署署長報告書第2.24段所載的審計署建議；
- 促請商務及經濟發展局局長和創新科技署署長經諮詢生產力促進局後，全面檢討在1960年代制定的《香港生產力促進局條例》，以確保該條例能符合現今良好企業管治及管理的原則和做法，並能配合香港工業現時的需要。政府當局尤其應：
- (a) 考慮修訂《香港生產力促進局條例》第5(1)(i)條，以確保總裁在常務委員會的成員身分不會違反公認的良好企業管治做法(例如總裁不應出任審計委員會的成員)；及
  - (b) 考慮修訂《香港生產力促進局條例》第4(2)(b)條，使在內地經營的香港工業能獲生產力促進局的內地附屬公司提供一如該局向在港經營的香港工業所提供的資助服務；

衡量服務表現和匯報工作

- 對以下情況表示關注：
- (a) 沒有文件顯示生產力促進局用以匯報其服務表現的服務表現指標已根據行政安排備忘錄的規定，獲得創新科技署署長的批准；

- (b) 生產力促進局並沒有根據行政安排備忘錄的規定，訂出服務表現目標，以管理其服務表現；及
- (c) 生產力促進局和創新科技署用以匯報生產力促進局服務表現的服務表現指標，主要為產量指標；

— 察悉：

- (a) 生產力促進局同意審計署署長報告書第5.11段所載的審計署建議；及
- (b) 創新科技署署長同意審計署署長報告書第5.12段所載的審計署建議；及

### 跟進行動

— 希望當局繼續向其報告：

- (a) 為推動符規及慎用公帑的機構文化，並確保此文化能在機構內扎根所採取的措施；
- (b) 為確保固定資產獲妥善保管及管理而採取的措施；
- (c) 檢討財務委員會職權範圍的結果；
- (d) 有關延續由生產力大樓管理有限公司提供的樓宇管理服務所作的任何決定；
- (e) 就全面檢討《香港生產力促進局條例》的建議所作的決定，以確保該條例能符合現今良好企業管治及管理的原則和做法，並能配合香港工業現時的需要，特別是：
  - (i) 有關修訂《香港生產力促進局條例》第5(1)(i)條，以確保總裁在常務委員會的成員身分不會違反公認的良好企業管治做法一事的決定和進展；及

香港生產力促進局：企業管治及行政事宜

---

- (ii) 有關修訂《香港生產力促進局條例》第4(2)(b)條，關於生產力促進局在香港境外進行的項目所收取的最低費用一事的決定和進展；及
- (f) 實施各項審計署建議的進展。