

澳門大學財務部採購處

專項審計報告和衡工量值式審計報告分享會

內容摘要

參閱 15 份專項審計報告和衡工量值式審計報告之內容，總括列出 5 項重點問題，以供參考：

1. 前期工作不足；
2. 監督不足及工作單位間的權責分工問題；
3. 評標及判給的準則及過程；
4. 過多後加工程；
5. 財務規劃及管理問題。

1. 前期工作不足

發現：

- a) 各工作單位未能透過有效的溝通及協作機制提高工作效益；
- b) 對採購項目及用家技能水平等，未有充足的資訊及認識，購置時理據欠嚴謹或欠長遠規劃，導致工/貨期延長及成本增加。

建議：

- a) 進行事前評估/研究，包括法律限制、風險評估、環境勘察、環保標準，以及按澳大未來整體規劃等因素，以減低工程進行期間可能出現的突發問題對整體之影響；
- b) 用家應盡早提供設計概念，減少資源浪費，亦能有充足時間在購置前取得專業意見，確保設計及技術達致所需的水平；
- c) 採購理據及細節應充分，也應為採購決定負責，建議設立問責機制；
- d) 審批部門應仔細審查採購項目的合理性；
- e) 購置儀器及系統前，應考慮該財貨對相關服務供應者的實際效益，如考慮與供應商在售後服務條款中加入儀器及系統使用培訓課程等。

2. 監督不足及工作單位間的權責分工問題

發現：

- a) 工程進度未如理想：參與單位權責不清，難以進行監督及問責；
- b) 發現問題後，只作單項修改，未及時審視整體問題，造成往後更大的修正費用(詳見：衡工量值式審計報告 -- 第四屆東亞運動會場館興建工程 – 綜藝館、傳媒及資訊中心的擴建改善工程)；
- c) 沒有維護本身權益的合同或條文，讓供應商可隨意更改事前之協議(詳見：衡工量值式審計報告 -- 教育暨青年局轄下教育及青年服務設施的設立、搬遷及翻新)；
- d) 欠缺定期評核，不了解供應商(長期或定期服務供應者)的運作，及時改善產品/服務質量；
- e) 採用設計和施工程序分開判給及實施模式，但監管不足，未能適時改善設計與施工條

件不協調的問題 (詳見：衡工量值式審計報告 -- 澳門奧林匹克游泳館的興建工程)。

建議：

- a) 清晰界定各合作單位/小組之權責分配；同時，執行、設計及規劃部門也應與施工單位作協調，監督施工情況及質量；
- b) 定期檢討：建議設立一個統一工作系統，讓各合作單位能及時了解及跟進工作進度；
- c) 工程進行期間，若發現問題或不符合預期時，應及時對整體工程項目進行覆查，若尚有其他問題，應作整合修改；
- d) 制定定期檢查的機制：用家應認真填寫及善用由採購處提供之供應商評核表格，以改善供應商之服務質素。

3. 評標及判給的準則及過程：

發現：

- a) 評標委員會未能按原定評分準則評分，在評標過程中單方面修改評標準則，失去公平性；
- b) 評標委員會事前並無清楚界定及理解評分準則，做成委員間的評分出現顯著差異；
- c) 沒有評標會議記錄，令評標結果存在可靠性問題。

建議：

- a) 在進行評標前，應成立評標委員會，而且要在評標前謹慎訂定評標準則，並確定委員對各個標準有一致的理解；
- b) 一旦標書上之準則需要更改，委會應遵從現有程序進行適當之安排；
- c) 為確保評標結果之準確性，提高判給服務之成本效益及作為日後之跟進及參考，評標委會須做好詳盡的會議記錄。

4. 過多後加工程

發現：

- a) 事前準備不足，欠缺完整規劃及設計的情況下進行公開招標；
- b) 欠缺前瞻性，沒有考慮對未來、甚至現時的需求；
- c) 透過後加工程，免除招標的形式直接判給予原工程承建商進行購置，缺乏價格競爭性 (詳見：衡工量值式審計報告 -- 澳門國際射擊中心的興建工程)。

建議：

- a) 協調及統籌各相關者，並在工程展開前進行可行性研究等的長遠發展規劃及研究(如選址、設施日後用途及專業技術要求等)；
- b) 後加工程之購置也應考慮透過公開招標或參考市場價格來取得採購項目。

5. 財務規劃及管理問題

發現：

- a) 頻密調撥其他工程項目之預算撥款，缺乏周詳的財務計劃及估算偏低等；
- b) 把部分項目支出獨立地向上級進行開支建議，不完整的項目估算令有權限實體未能按有限的財務資源對整個項目進行評估，繼而未能作出應有的審批決定，或造成財政運作失衡之風險，從而減低財務規劃應變的彈性；
- c) 亂用專款：把剩下來有規定用途的專項資金擅自挪用於其他支出中，合法性受質疑；
- d) 未能適時及準確披露進行中的工程之開支；
- e) 浪費公帑：採購項目超過所需標準，或為一些非必要之原因進行購置 (詳見：衡工量

值式審計報告 -- 澳門奧林匹克游泳館的興建工程及澳門科技大學運動場的興建工程)。

建議：

- a) 由用家、財務及工程部門共同就整體組成計劃管理小組，為整體項目所需的開支作出估算及適當的財務安排；
- b) 為未能預視的開支 (如“特別及緊急”的開支) 預留適量的備用金；
- c) 詳細列出投資項目的整體支出並進行嚴謹的科學性分析，有利提高預算的執行準確率及財務規劃的前瞻性，方便整體財政資源之分配；
- d) 善用公帑、衡工量值：應考慮實際需要購置；
- e) 付款前應做好驗收工作，嚴謹遵循“專款專用”原則：把剩餘的預算還歸庫房；設立投資預算撥款委員會，以統一財務資源及檢討機制的監督。