



澳門特別行政區
Região Administrativa Especial de Macau
審計署
Comissariado da Auditoria

衡工量值式審計報告

“第四屆東亞運動會澳門組織
委員會股份有限公司”的運作
與管理(I)

二零零七年十二月



目錄

撮要	1
第四屆東亞運動會計劃的管理	7
第 1 部分：引言.....	9
第 2 部分：運動會的計劃.....	11
第 3 部分：財務預算的編製.....	17
第 4 部分：內部監管制度.....	26
門票的銷售及管理	33
第 1 部分：引言.....	35
第 2 部分：門票的銷售.....	37
第 3 部分：門票的管理.....	46
第 4 部分：資訊系統的使用情況.....	49
第 5 部分：運動會入場人次的統計.....	52
為運動會參與者提供的住宿安排	55
第 1 部分：引言.....	57
第 2 部分：酒店住宿.....	59
附件	69
附件一：整體預計與實際收入及開支的比較.....	71
附件二——第一部分：加拿大卑詩省審計總署對溫哥華申辦 2010 年冬季奧運會的事項.....	73
附件二——第二部分：前東亞運組委會的說明.....	75
附件三：二〇〇五年東亞運動會諮詢委員會會議摘錄.....	77
附件四：第四屆東亞運動會門票價格表.....	79
附件五：門票銷售與送贈資料表.....	81
附件六：旅遊學院有關“第四屆東亞運動會研究報告”摘錄.....	85
附件七：審計署從互聯網內搜尋到有關本澳及外地大型活動的網上購票資料.....	88
附件八：第四屆東亞運動會－澳門 2005 之觀眾入座人數評估.....	89
附件九：閒置房間的數量及房租開支表.....	91
附件十：組委會與 23 間酒店簽署協議時及期後的酒店分類安排.....	92
附件十一：前第四屆東亞運動會澳門組織委員會股份有限公司書面回應.....	93

撮要

審計結果和意見

1 第四屆東亞運動會計劃的管理

- 1.1 在對“第四屆東亞運動會澳門組織委員會股份有限公司”（下稱“組委會”）籌備第四屆東亞運動會過程的分析中，審計署注意到，由於組委會董事會始終都未有為運動會編製一份具體和全面的整體活動計劃，甚至連每年度的活動計劃亦未能按時提交監事會。在 03 年至 05 年間組委會提出兩次合共 5.8 億澳門元的增資建議。審計結果顯示，在沒有“總體活動計劃”和“年度活動計劃”作為參照基礎的前提下，所提出增資項目金額的依據便顯得相對薄弱和欠缺精確。（報告第 15 頁）
- 1.2 組委會實際執行編製 2002 至 2005 年度的預算時，沒有嚴格遵守本身的《財政及運作規章》的規定按時提交予監事會審議。審計署認為，預算編製工作嚴重滯後，在管理的角度來看，已失卻了在資源統籌和控制上的先機；而董事會對於本身制定的《財政及運作規章》所持的無須嚴格執行態度，不利於提升本身營運管理水平。（報告第 23-24 頁）
- 1.3 組委會在編製預算收入項目時，往往採用了較現實可評估狀況為高的數據作為參考基準，而導致各主要收入項目於執行時呈現出大幅失算的現象；而開支預算則進行多次預算修改以便糾正執行與預計上的偏差。反映出組委會於預算管理能力上的失衡，以致執行上出現了左支右絀的亂象。（報告第 24 頁）
- 1.4 審計結果顯示，監事會在執行其監察職務時，是十分需要董事會的配合的，然而董事會在這方面未能全面履行其職責，令到監事會難以落實有效的監管措施和工作；監事會對於董事會運作上出現的問題和缺陷，除了提出書面意見以外，再無作出其他的跟進措施，未有確切落實本身的職責和義務。（報告第 31 頁）
- 1.5 就組委會在回應中指出，“在報告第 4 部份 4.1.1.2 中整段提到組委會公司章程第九條的規定，只有首句‘監事會的成員應參與股東會的工作’為章程條文……”（詳見附件十一）審計署需要說明，有關段落的論述（報告第 26 頁），是就章程的條文、審計人員所收集的審計證據（包括組委會負責人的口頭介紹和書面資料）等不同的事實作出綜合陳述，沒有提出任何評論，所以並不存在擾亂公眾的理解。

2 門票的銷售和管理

- 2.1 組委會嘗試利用低票價吸引市民進場觀賞賽事，但另一方面卻幾近無限制地贈送門票，令以低價設定發售的門票顯得毫無價值和吸引力。審計署認為，應避免低價促銷與贈送門票共存之矛盾。（報告第 43 頁）

- 2.2 組委會在運動會開、閉幕禮兩個重點項目上，均以贈送門票的方式送出超過半數的門票，審計結果顯示，組委會未有利用運動會重點項目作銷售，無法藉着這些項目為運動會帶來可觀的門票收益。(報告第 43 頁)
- 2.3 本屆東亞運動會的售票期只有 81 日，相對較本澳一些大型活動如“澳門格蘭披治大賽車”的 111 日售票期為短。審計署認為，門票的銷售期越長便能越早加強宣傳推廣以促銷門票，並讓市場消化。(報告第 43-44 頁)
- 2.4 組委會在氹仔及 5 個比賽場館所設置的售票點僅出售所屬賽區之賽事門票，購票者需轉折到不同的銷售點購票，而網上購票服務的使用者仍要親身到銷售點付款。審計結果顯示，售票地點的安排及網上售票的配合措施有完善的必要。(報告第 44 頁)
- 2.5 組委會在門票的管理上缺乏了已印製的門票數量記錄，亦不能從記錄中顯示贈送的對象及數量，而售票點沒有完整的補票記錄，則難以核對和確定各售票點的門票銷售收入。審計結果顯示，門票的管理（包括門票的印製、贈送、銷售點的存量管理）存在可改善之處。(報告第 47 頁)
- 2.6 存欠缺妥善計劃下，組委會投入了至少 450 萬澳門元於開發具備廣泛功能之電子票務系統，最終卻選擇了實際簡易的銷售模式，而售票系統則棄而不用。審計結果顯示，組委會並沒有根據門票銷售的模式去設計電子輔助工具，最後造成了資源上的浪費。(報告第 50 頁)

3 為運動會參與者提供的住宿安排

組委會在運動會期間為嘉賓、體育代表團及傳媒等預留的酒店住房，最終因房間閒置而合共浪費了 870 多萬澳門元，造成是次浪費是因為實際入住酒店的人數及需要和預計出現了較大的差異。當組委會統計出席嘉賓及各類人員數目時，未有為奧委會代表及受邀請嘉賓的出席設定回覆時限等，而出席嘉賓的留澳時間，更一律採取合共 13 天的期間作為統一計算基準，令計算租用房間的基準過於膨脹。審計署認為倘能於訂房的前期階段作好充足準備，如為嘉賓設定回覆時限、及早了解出席意向和傳媒的住房需求等，均有助於預留充足的酒店房間作禮節招待，並減低浪費的程度。(報告第 67-68 頁)

審計署的主要建議

- 1 應在運動會的籌備前期及早制訂一個具前瞻規劃的“總體活動計劃”，並且每年作出跟進及修訂。增資建議必需是精確和謹慎的，且在具有充分理由的前提下方可提出。(報告第 16 頁)

- 2 預算的編製必須注重其可執行性，所有收入及開支項目的預計，都必須建立於確切和具體的依據上，應防止預算的調整（如：修改及追加）形成常態的操作程序。（報告第 25 頁）
- 3 監事機關必須全面落實公司章程所賦予的職能，對於執行機關（於組委會而言即董事會）的錯失，應該作出有效和恰當的跟進措施，務求在合理的時間內確保有關錯失得以落實改善。（報告第 32 頁）
- 4 票務安排必須預先制定詳細可行的計劃，確立門票銷售的重點，盡可能把重點項目之門票作公開發售，並建立完善及便民的門票銷售網絡，令公眾容易取得訊息並購買所需的門票。要把贈送門票及付款門票作出區別，杜絕出售贈送門票圖利的可能性。（報告第 45 頁）
- 5 應準確掌握門票的庫存及交收數量記錄，同時設立贈送門票的批核制度，於批准文件上列明贈送門票的數量、編號等資料。通過點算剩餘的門票，與完整的門票記錄作核對，以確認銷售的門票收入。（報告第 48 頁）
- 6 先擬定門票的銷售模式，認定所需要的輔助工具，才研究引入資訊科技系統提升本身的工作效率。（報告第 51 及 53 頁）
- 7 對於預訂房間的工作，應着重前期的登記和統計工作之時序安排，明確要求回覆期限，並對留澳的計算日數作出具體實質參考的估算。同時，應先了解傳媒工作者對住宿的預算取向，以便預留相應規格的住宿設施，並將閒置損耗減至最低。（報告第 68 頁）

組委會的整體回應（詳見附件十一）

- 1 組委會在回應中表示基本認同審計結果，接納和重視審計署的意見和建議。亦明白到尚有不少地方可以處理得更完善。
- 2 回應中並就報告中的部分內容作出補充解釋，現說明如下：
 - 2.1 對於總體計劃方面，組委會認為是在充分考慮到本地實際情況下才作出使用年度計劃的決定的。鑑於澳門奧林匹克委員會在申辦之初已定下籌備運動會的藍圖，顧問公司亦就組委會的各個工作範疇提供執行計劃，再加上組委會尚會為每個工作年度制定“年度工作計劃”，對籌備東亞運動會而言應該已經足夠。
 - 2.2 對於增資建議方面，組委會認為任何一間公司都不會在最初便完全投入所有資金，必須按照運作過程中的實際情況，再確定隨後是否需要調整投資策略。此外，組委會的資金運用都有其合理性和必要性，在提交予股東的增資建議書中，已明確列出每一項增資的用途，增資的原因和實際情況亦經會議討論，經由既定的程序分析和論證，始獲股東同意。

- 2.3 對於預算的多次修改，組委會指出是在合理合法且不影響整體預算的情況下，因應個別項目開支的節省和增多，對個別項目的預算進行調整，屬於正常運作的內部調整。
- 2.4 對於預算方面，組委會指出根據公司章程通過組委會預算屬董事會的專屬權限。雖然董事會在 2004 年 2 月及 2005 年 3 月才分別通過當年預算，但沒有影響預算的執行和監督，而且監事會及股東會均獲得正式知會。
- 2.5 關於門票管理方面，組委會指出單純以發售門票的形式絕對不符合澳門本地的情況，事實上當時在各方面的贈票需求下，以致在遲遲未能確定公開售票數量而需要把公開發售時間一再押後。此外，組委會認為提早銷售對刺激銷量的幫助不大，反而戲碼，亦即參與運動員的知名度和受歡迎程度，已基本決定了門票的銷量。
- 2.6 對於電子票務系統，組委會指在系統開發過程中，經反覆測試驗後顧問及相關專家認為還有改善空間，故此經研究後認為在未成熟的情況下不宜把系統應用在東亞運動會上，以免可能產生問題。此外，組委會亦指出系統的開發本身具有承續性，已作投資的價值在有關開發團隊繼續的研究中將可得到延續。
- 2.7 在住宿接待方面，組委會認同在預訂客房的管理工作上跟進及銷售閒置房間的重要性。

第四屆東亞運動會計劃的管理

第 1 部分：引言

1.1 背景

- 1.1.1 第四屆東亞運動會籌辦工作跨越了多個年度，曾參與之組織單位除澳門奧林匹克委員會外，還包括：體育發展局（2000 年前）、二零零五年澳門東亞運動會協調辦公室（2000 至 2001 年），及至 2002 年起由第四屆東亞運動會澳門組織委員會股份有限公司負起籌辦整個東亞運動會的工作。
- 1.1.2 根據第 33/2001 號行政法規，組委會於 2002 年 1 月 1 日正式成立，以設計、籌備、策劃、推廣及舉辦第四屆東亞運動會為所經營事業。組委會由特區政府全資擁有，直接持有 90% 股權，餘下 10% 由體育發展基金持有。組委會最初成立時資本金為 5,000 萬澳門元，經兩次透過股東現金出資方式增加公司資本金至 6.3 億澳門元。
- 1.1.3 根據《第四屆東亞運動會澳門組織委員會股份有限公司章程》（下稱“組委會公司章程”），組委會主要的公司架構有股東會、董事會及監事會。其中，董事會是負責確保組委會活動的管理，並作為公司的唯一代表。而監事會則負責監察組委會的所有活動，除《商法典》規定的權限外，尚包括對每年之財政預算給予意見，評估組委會之財務帳目情況，就組委會每月的財務報告進行分析，並在有需要時給予指導性意見等。

表一：組委會主要機關的組成及其會議規範

公司機關	主席數目	成員數目	組委會公司章程對機關會議的規範	組委會開業至清算期間實際開會次數
股東會	1	1	每一營業年度結束後首三個月內召開平常會議，而經主席召集，或應董事會、監事會的主席或股東的請求可召開特別會議。	7
董事會	1	6	每月召開一次平常會議，而經董事會主席主動或應兩名或以上董事的請求可召開特別會議。	143
監事會	1	2	每三個月召開一次會議，亦可由監事長主動召集或應任一成員請求，或應董事會的要求為審議任何須交由監事會審議的事宜而召開。	24

1.2 審計目的及範圍

審計署對組委會有關第四屆東亞運動會總體計劃的管理過程，進行了一項衡工量值式審計，目的是要確定董事會已擬定的活動計劃，能否有序地部署運動會多年之籌辦工作。此外，亦探討了組委會的內部監管情況，一是關於監事會的監察工作，就其對組委會企業管治的影響作出分析，旨在確定監事會已履行組委會公司章程內賦予的職權；另一是預算管理制度，由於預算必然是資源分配和運用之重要依據，其管理制度是否完備足以影響組委會整體財政運作的質素。因此，審計署綜合審計以下範圍：

- ◆ 籌備運動會的計劃；
- ◆ 財政預算的編製及執行情序；
- ◆ 管理預算的模式及監事會在這種管理模式下的工作成效。

第 2 部分：運動會的計劃

2.1 審計署的發現事項

2.1.1 籌備運動會的活動計劃

- 2.1.1.1 根據組委會公司章程第十四條第一款第一項的規定，董事會的其中一項權限為擬定及核准年度及多年度的活動計劃。而且，按照同一條款第三項的規定，董事會亦被賦予核准預算並跟進其執行的權限。顯然，董事會的職責是設計整個運動會的工作策略，並有效管理組委會擁有的財政資源。
- 2.1.1.2 審計期間，審計署並不能取得相關文件，以顯示組委會自成立以來，董事會曾為籌備運動會製作整體活動之計劃，包括列明為達至 2005 年舉行東亞運動會此目標須採取之策略、行動方案、衡量表現的成效指標及總體財政預算等。
- 2.1.1.3 董事會需按年度編製活動計劃，內容主要圍繞該年度的重點工作。各董事於每年年終前，應根據本身管理的範疇與董事會主席進行商討，用以制定翌年之年度工作計劃，並於翌年初交股東會審議。然而，由於董事會沒有為每年活動計劃的編製訂立確實的完成時間，所以審計署僅能從股東會討論年度工作計劃的會議日期，了解董事會擬定當年度活動計劃的過程。此外，董事會亦會把活動計劃呈交監事會確認（見表二）。至於與運動會工作計劃息息相關之財政預算，亦是採用類同方式，由負責管理的董事進行年度的預計，最後交由主理財政的董事作適當會計科目調整及匯總，編製成年度的財政預算。（預算編製的詳情，可參閱第 3.1.2.1 段）

表二：股東會討論組委會活動計劃的會議情況

年度活動計劃	審議情況	監事會確認日期
2002 年	沒有審議年度活動計劃的議程，僅在 2002 年 1 月 4 日及 2002 年 8 月 29 日的會議記錄中，顯示曾討論組委會的工作部署。	2002 年 11 月 28 日
2003 年	沒有審議年度活動計劃的議程，僅在 2003 年 2 月 10 日的會議記錄中，顯示曾討論組委會的工作部署。	2003 年 5 月 2 日
2004 年	於 2004 年 3 月 5 日的會議上討論	2004 年 3 月 2 日
2005 年	於 2005 年 3 月 28 日的會議上討論	2005 年 3 月 24 日

資料摘錄自相關的會議記錄

2.1.1.4 監事會曾為多年度活動計劃多次發函催促董事會，在 2002 年 7 月 17 日第四次監事會會議中更表示：“鑒於董事會沒有按照公司章程向本監事會提交年度及多年度活動計劃，因此，本監事會不能對公司財政的執行狀況進行更客觀的審議工作。”其後，董事會雖在 2003 年 9 月 30 日透過公函回覆監事會時指出“東亞運組委會之行政部門就編製中、長期計劃及編製相關之財政預算作出了很大之努力”，但事實上，正如第 2.1.1.2 段中指出，董事會始終未有履行組委會公司章程的規定，為籌備運動會編製一個多年度的整體計劃。

2.1.1.5 組委會在 2007 年 6 月通過文件再次向本署提供了補充資料，其中在提及多年度的總體活動計劃時特別指出：

“在籌備運動會的前期，各比賽場館並未落成，工作人員亦未組織成團隊，倘若只為追求一套紙上談兵的計劃而草率編製所謂‘總體活動計劃’，不但不切實際，更有可能因過度空想而影響實務的執行。值得說明的是，前東亞運組委會每年制定年度計劃開展工作的方式，較能符合澳門的實際發展情況，並配合運動會各項工作的開展。事實上，在 2002 年前東亞運組委會成立時，要預計往後幾年的變化，具有極大難度，而執行東亞運動會的計劃是一直隨着特區發展的變化而作出調整的。東亞運動會的前三屆主辦城市，即上海、釜山、大阪，無論在人口、城市規模、配套設施、體育發展等方面的情況都跟澳門的大不相同，過去的經驗亦難以在澳門施行，即以 1993 年第一屆東亞運動會在上海的經驗為例，當地的組委會為了運動會可以封閉城市中最繁忙的南京路，可以限制居民上街，外賓和記者車輛可以由警車開路在城市中通行無阻，類似的經驗肯定可以為組委會提供最大的方便，更可以減省大量籌辦經費和行政程序，但以澳門的人口密度和各方面的配合程度而言，其他城市的辦賽經驗是絕對難作借鏡和參考的。”

2.1.2 籌備運動會的增資活動

2.1.2.1 在東亞運動會的籌備期間，經 2003 年 8 月 8 日及 2005 年 3 月 28 日的股東會決議通過，組委會分別增加了 2.8 億及 3 億澳門元的資本金。

2.1.2.2 按照組委會 2003 年 8 月第一次增資 2.8 億澳門元的建議書，董事會對籌辦運動會的一些“營運開支”¹作出估算，尤其包括基建設施的接收及管理開支、資訊科技設備的設置及人員培訓等，當時預計需增加開支金額達 273,358,746.00 澳門元。而且，當時董事會亦曾透露預計運動會收入為 115,850,850.00 澳門元，以及“執行開支”²為 165,641,419.67 澳門元，但強調

¹ 根據組委會劃分開支的政策，是把所有開支劃分為兩大類。第一大類是“營運開支”，屬於日常管理的營運開支，包括了人員薪俸、場館設施之營運和保養、試運轉費用等；第二大類是“執行開支”，屬於最終投放在運動會進行期間及之前之後的開支，包括了體育代表團住宿膳食、貴賓接待、開閉幕典禮、電視轉播等。

² 同上。

這兩筆帳目所造成的負擔（執行開支減預計收入）並沒有包括在該次增資建議內。顯然，在 2003 年，董事會仍未有就運動會的總開支，向股東會作出整體及準確的披露。

- 2.1.2.3 在組委會 2004 年 12 月第二次增資 3 億澳門元的建議書中，董事會才真正於文件內把運動會的運作開支作總體預計。董事會指出，是由於距離運動會舉行不足一年的時間，故可更準確估算營運和組織東亞運開支的預算。（上述組委會預計運動會的收支明細，載於附件一）
- 2.1.2.4 從附件一的兩次增資建議書的資料可見，董事會每隔一段時間所編製的收入及開支預算均會出現不同程度的變化，當中尤以“執行開支”所作之預計有最大幅度的轉變，由第一次增資時預計的 165,641,419.67 澳門元，到 2004 年年終時已大幅增加了 109%，達至 346,502,000.00 澳門元。
- 2.1.2.5 雖然在第二次增資建議書內，董事會表示可更準確估算營運和組織東亞運開支的預算，但事實上，當編製 2005 年度開支預算時，亦未有採用上述增資建議書內所預計的“營運開支”金額 250,300,752.00 澳門元，董事會把該年度的“營運開支”預算訂定為 259,670,000.00 澳門元，增加了 900 多萬澳門元。為此，董事會表示，由於有關增資建議在 2004 年年終進行，而預算的準備工作則在 2004 年 8 月份進行，直至 2005 年才正式編製，隨着時間的過去及 2005 年度需執行工作內容的改變而作調整，所以出現了金額上的差異（見表三）。

表三：第二次增加資本時預計與 2005 年預算之營運開支差額

營運開支項目	第二次增資時所編製的 2005 年度預算 (1)	2005 年度預算 (2)	差額 (3)=(2)-(1)
人員開支	72,065,000.00	72,889,000.00	824,000.00
第三者作出供應及勞務	158,457,752.00	165,858,000.00	7,400,248.00
營運折舊	17,614,000.00	17,614,000.00	—
投資	2,164,000.00	3,273,000.00	1,109,000.00
總額	250,300,752.00	259,634,000.00	9,333,248.00

- 2.1.2.6 對於增資活動的情況，組委會於提供的書面資料內指出：

“前東亞運組委會對於審慎理財的立場是很清晰的，基於此，當時在無法預視本澳未來幾年發展情況的局限下，不作虛假或不真確的預算方案，並以當時可以真實掌握的情況分階段調整預算，以期盡量切合實際。

“根據 2003 年 11 月 21 日前東亞運組委會回覆立法會的文件所載，籌備第四屆東亞運動會的開支預算為 \$165,641,419.67 元，當中開支項目包括開閉幕典禮及特別活動（包括體育場館開幕典禮、試運轉、文化活動等）、宣傳活動及

志願工作者、電視轉播、競賽、保險、住宿、交通運輸、膳食、制服、保安、培訓、訴訟及賠償，上述預算調整是籌備東亞運首個工作階段所制定的預算，基於在籌備運動會期間，隨着澳門國際地位的提高，本地社會和國際組織對東亞運這個項目有了新的看法和要求，在審慎理財的原則下，組委會的首個工作階段的任務在於認真分析在新形勢之下澳門主辦運動會的基本需要。在這階段編製之籌備運動會開支預算為運動會描繪出初步的藍圖，在訂定籌備第四屆東亞運動會的開支估算為\$165,641,419.67元的過程中，前東亞運組委會盡量參考其他運動會的經驗和顧問公司給予的意見，才訂定相關的金額。此項估算是就當時的社會環境及需求所作出的，曾應立法會的質詢要求而提交，但並非正式的‘預算’，僅為說明在此工作階段可以預見的資金需要。

“2004年12月，前東亞運組委會因應情況調整預算，根據2005年1月3日前東亞運組委會回覆立法會的文件所載，舉辦第四屆東亞運動會的開支預算為\$346,502,000.00元，除在初步開支預算的基礎上作出調整外，新增項目包括社區支援、貴賓接待、會議、醫療等。”

2.2 審計署的意見

- 2.2.1 首先應該指出，由董事會擬定及核准“年度及多年度的活動計劃”是通過行政法規所訂定的組委會章程內的正式權限，是不可以轉移或推搪的職責。
- 2.2.2 本署亦注意到，組委會不認同草率編製“總體活動計劃”，認為這些計劃可能因過度空想而影響實務。但是現在要倡導的是要通過深入研究分析本地實際情況，透徹認清本身的優勢特點和不足所在，以人力資源和經濟實力的現狀和展望來為要開展的項目作出準確的定位，編製一個具前瞻而有指導性的“總體活動計劃”，從而達到投資有目的、開支有節制，亦使全面落實計劃的過程更具透明度和便於接受監察。
- 2.2.3 本署認為及早對運動會編製一個“多年度總體活動計劃”是甚為必要。參照過往其他具經驗國家於籌備大型運動會時，都會編製一個多年度的總體活動工作計劃和預算，詳列各項工作的大綱和收支上主要項目的策略和預算，其中收入方面包括轉播權、商業贊助、門票收入、政府資助、商標權等，而開支方面則包括人員、資訊設備、場館、開閉幕禮、宣傳推廣、接待、交通、醫療、保安等（見附件二）³。有關計劃的編製能為整個運動會的籌劃過程帶來以下好處：
- 能為運動會勾劃出一個完整的執行藍圖，包括前期準備、全面建設，以及完善運行等三個階段的工作籌劃；

³ 對於附件二內本署所引用的例子，組委會在其書面資料中亦曾作出了說明。作為參考資料，本署已把這些說明轉載於附件二的第二部分內。

- 對運動會整體所需資源(包括財政及人力資源兩方面)作出評估，在財務安排上擬定分段支付限額，以便相關資源能適時、有度地投放到各階段的工作之上；
- 增加整體活動的執行透明度，為監督實體提供一個具體的審查基礎，有利於事前、事中及事後不同階段監察工作的進行。

2.2.4 參照 2.1.1 內各段所述，組委會董事會由始至終都未有為運動會編製一份具體和全面的整體活動計劃，甚至連每年度的活動計劃都未能按時提交。鑒於董事會對於編製活動計劃的重要性之忽視，監事會在多次發函催促仍無實質結果回應之下，於 2002 年 7 月 17 日第四次監事會會議中，表達了“……不能對公司財政的執行狀況進行更客觀的審議工作”的言論。

2.2.5 對於監事會作出如此強烈和重要的表述，很大程度上反映了缺乏“多年度總體活動計劃”，以及延遲提交每年活動計劃等事實，經已嚴重影響到監事會對組委會帳目監督職能執行上的完整性。然而董事會僅對有關事宜作出了回應，但始終未能作出實質上的改善。由此顯示出董事會雖然作為組委會的運作樞紐，卻輕視了編製具遠景宏圖及前瞻規劃的“總體活動計劃”的重要性，也忽略了本身需協助監事會履行監督的職責。

2.2.6 組委會在缺乏通盤計劃的狀態下，所編製的預算提案僅能流於數字表述的層面之上，而最大的缺點是欠缺了全局的視野，只能對當前的財務需要作出直觀式的短期預計，並缺乏適當的應變彈性。組委會於 2003 年 8 月及 2005 年 3 月不足兩年之內，合共兩次提出總額 5.8 億澳門元、相當於最初股本 5,000 萬澳門元之 11.6 倍的增資建議。根據第 2.1.2.2 至 2.1.2.5 段所述，我們可以觀察到組委會在作出第一次增資建議時，部分已作預計的項目需留待第二次增資時方作處理，而在第二次增資建議時，先前所預計的“執行開支”的項目已出現了 109% 的大幅增長，而“營運開支”甚至在數個月內出現了 900 多萬澳門元的差額。組委會作為一間股份有限公司，其增資活動的建議應具有恰當的嚴謹性。然而，在沒有“總體活動計劃”和“年度活動計劃”作為參照基礎的前提下，所提出增資項目金額的依據便顯得相對薄弱和欠缺精確。

2.3 審計署的建議

- 2.3.1 對於運動會的主辦單位，尤其是負責統籌和執行的職能機關，應在運動會的籌備前期及早制訂一個具遠景宏圖及前瞻規劃的“總體活動計劃”，並且每年作出跟進和修訂。惟有這樣，才能使運動會整體的執行和監督工作扎根於堅實的基礎之上，一切有所依循。
- 2.3.2 對於增資建議的處理，需在具有充分理由的前提下方可作出，且有關建議必須是精確和謹慎的。

第 3 部分：財務預算的編製

3.1 審計署的發現事項

3.1.1 編製年度預算的規範

3.1.1.1 根據組委會的《財政及運作規章》⁴，當中第三條款是就編製預算之方式及日程作出以下規範：

- 根據第 34/83/M 號法令核准的澳門企業公定會計設計，以及組委會活動開支實現之本身項目，制定組委會的預算。
- 下一歷年之年度預算，應於每年 10 月終前完成制定工作並送交監事會，以便提出其意見。
- 對監事會作出之意見書進行分析後並在相關歷年終結前，應把下一歷年之年度預算送交董事會會議審核。

3.1.1.2 就組委會制定之《財政及運作規章》，監事會於 2002 年 11 月 28 日的會議記錄中指出：“……各成員對收到有關資料均表示高興，因其有助更佳地跟進組委會工作及財政範疇的內部程序……”

3.1.2 編製年度預算的過程

3.1.2.1 正如第 2.1.1.3 段所述，年度預算是由董事會各董事按負責範疇編製，當完成組委會的年度預算後，需經董事會審議後送交監事會給予意見。最後，經聽取監事會的意見，對預算案作最終修訂，再轉交董事會會議通過予以執行。

3.1.2.2 表四是 2002 年至 2005 年組委會各年度預算編製的日程。根據《財政及運作規章》的規定：“下一歷年之年度預算應於每年 10 月終前完成上述制定工作並送交監事會，以便提出其意見……”但董事會並沒有執行規定，按年把翌年預算呈交監事會審議，而且，除 2003 年預算案外，其餘 3 年均在財政年度的 2 月至 3 月間才交予監事會審議，出現預算編製滯後情況。

⁴ 該規章是由董事會編製並經監事會審議，用以規範組委會內部的財政及運作程序，包括預算、財產及服務之取得、常設基金等等。

表四：年度預算提交予監事會及獲董事會通過的日期

預算年度	提交預算予監事會的日期	董事會通過預算的日期
2002年	2002年3月1日	2002年4月1日
2003年	2002年11月22日	2002年12月30日
2004年	2004年2月13日	2004年3月4日
2005年	2005年3月16日	2005年4月19日

資料由組委會提供

3.1.2.3 對於《財政及運作規章》上的規定，董事會於審計過程中向審計署表示只屬指引參考性質，不具約束性。而事實上，董事會並沒有嚴格執行。

3.1.3 編製年度預算項目的基礎

3.1.3.1 根據組委會 2005 年度預算及 2006 年公布的最終決算結果，審計署編製了表五，對各個收入開支項目中的四項（“入場券之出售”、“電視轉播專利收益”、“體育代表團報名收入”及“體育代表團之住宿”）進行了分析，以探討董事會在編製預算時進行估算的表現，結果顯示預算內採用之基礎出現不合理的情況。

表五：組委會 2005 年度收支的預算與實際之比較

序號	收入項目	2005年預算金額 (澳門元)	2005年決算金額 (澳門元) ^(註)	執行率
A	<i>經營第四屆東亞運動會收益</i>			
1	入場券之出售	50,000,000.00	12,863,283.30	25.73%
2	工業產權及著作權收益	0.00	379,360.69	—
3	電視轉播專利收益	10,000,000.00	2,849,421.50	28.49%
4	體育代表團報名收入	27,374,000.00	9,002,953.00	32.90%
5	傳媒代表團住宿收入及運動會期間之其他收入	0.00	2,215,531.40	—
B	<i>營業上補貼</i>			
1	其他實體的津貼及贊助	55,000,000.00	48,652,737.04	88.50%
C	<i>次要收益</i>			
1	運動設施出租	4,315,000.00	7,542,891.30	174.80%
2	精品店收入	3,462,000.00	975,522.84	28.20%
3	標書收入	0.00	151,400.00	—
4	活動門票收入	0.00	6,162,899.00	—
5	餐廳收入及其他收入	0.00	977,724.53	—
6	展覽會收入	3,178,000.00	0.00	0.00%

序號	收入項目	2005年預算金額 (澳門元)	2005年決算金額 (澳門元) ^(註)	執行率
D	<i>財務收益及盈餘</i>			
1	活期及定期存款利息	37,000.00	5,848,207.51	15,806%
	合計	153,366,000.00	97,621,932.11	—

(註)：由於2005年預算列示的收入有部分是在2006年才收取，為着與收入預算比較的需要，故有關收入包括了2006年收取的部分。

科目編號	開支項目	2005年		2005年 決算金額 (3)	執行率	
		最初預算金額 (1)	最終預算金額 (2)		(4) =(3)/(1)	(5) =(3)/(2)
E	<i>第四屆東亞運動會執行開支</i>					
611001	禮儀儀式及文化活動	63,294,000.00	65,294,000.00	58,603,230.70	92.60%	89.75%
611002	宣傳活動及志願工作者	8,957,000.00	11,907,000.00	10,262,518.50	114.60%	86.19%
611003	電視轉播費、傳媒及通訊	56,330,000.00	35,433,000.00	28,190,275.13	50.00%	79.56%
611004	競賽、獎牌及紀念品	25,380,000.00	25,380,000.00	19,243,233.90	75.80%	75.80%
611005	制服	6,279,000.00	6,279,000.00	5,399,978.00	86.00%	86.00%
611006	社區支援	11,320,000.00	11,320,000.00	8,833,960.10	78.00%	78.00%
611007 ^(註#)	體育代表團之住宿	15,180,000.00	34,687,000.00	7,318,999.00	48.20%	66.97%
	技術代表、電視台及傳媒等之住宿	22,507,000.00		15,909,345.07	70.70%	
611008	交通運輸	22,238,000.00	22,238,000.00	14,018,800.30	63.00%	63.00%
611009	膳食	54,460,000.00	54,460,000.00	23,423,906.16	43.00%	43.00%
611010	貴賓接待	13,000,000.00	16,000,000.00	15,565,678.97	119.70%	97.29%
611011	會議	12,583,000.00	12,583,000.00	553,170.80	4.40%	4.40%
611012	保險	20,250,000.00	4,780,000.00	2,259,911.64	11.20%	47.28%
611013	保安	10,000,000.00	13,600,000.00	12,532,447.90	125.30%	92.15%
611014	醫療服務	3,000,000.00	18,000,000.00	4,758,203.22	158.60%	26.43%
611015	訴訟及賠償	1,724,000.00	1,724,000.00	0.00	0.00%	0.00%
F	<i>第三者作出之供應及提出之勞務</i>					
63	第三者作出之供應及提出之勞務	132,050,000.00	127,943,000.00	102,471,098.61	77.60%	80.09%
634	宣傳推廣及賽事活動	33,708,000.00	46,118,000.00	37,149,228.20	110.20%	80.55%
635	培訓	100,000.00	100,000.00	13,000.00	13.00%	13.00%
G	<i>人事費用</i>					
651	管理層報酬	12,515,000.00	14,825,900.00	14,399,416.40	115.10%	97.12%
652	員工報酬	54,786,000.00	49,472,100.00	46,911,167.20	85.60%	94.82%

科目編號	開支項目	2005 年		2005 年 決算金額 (3)	執行率	
		最初預算金額 (1)	最終預算金額 (2)		(4) =(3)/(1)	(5) =(3)/(2)
653	額外報酬	3,257,000.00	4,812,000.00	3,686,428.71	113.20%	76.61%
654	報酬負擔	1,136,000.00	1,138,000.00	995,287.75	87.60%	87.46%
655	員工培訓	0.00	30,000.00	7,200.00	—	24.00%
657	工作意外及職業病保險	48,000.00	48,000.00	32,179.70	67.00%	67.00%
658	其他人事費用	1,147,000.00	5,918,000.00	1,803,911.32	157.30%	30.48%
H	<i>財務費用</i>					
664	銀行服務費	36,000.00	106,000.00	105,539.57	293.20%	99.57%
I	<i>營運折舊</i>					
68	營運折舊	17,614,000.00	17,614,000.00	13,104,760.54	74.40%	74.40%
J	<i>固定資產投資^(註*)</i>					
42205	運輸工具	1,000,000.00	689,000.00	—	—	—
42206	行政設備及各種傢俱	2,232,000.00	3,292,000.00	—	—	—
42208	資訊設備及軟件	41,000.00	381,000.00	—	—	—
	合計	606,172,000.00	606,172,000.00	447,552,877.39	—	—

(註#)：該科目所包括：體育代表團之住宿，以及技術代表、電視台及傳媒等之住宿兩大項，其最初預算金額及決算金額是本署根據組委會提供之資料重新劃分。

(註*)：此項預算是組委會預計當年度需購置的固定資產金額，基於組委會的會計政策是採用“權責發生制”，2005 年度購置的固定資產不會記於上述損益表內，故不對相關預算的執行率進行計算。

資料由組委會提供

3.1.3.2 關於“入場券之出售”收入，在 2005 年初預算收入可達 50,000,000.00 澳門元，最終收入有 12,863,283.30 澳門元，其中 8,552,190.00 澳門元的門票是由公共部門購買的。

3.1.3.3 根據董事會 2005 年 6 月向“2005 年東亞運動會諮詢委員會”提交的高、中、低 3 個門票訂價建議，假設售票率為 100%，預計的收入分別為 59,182,300.00 澳門元、41,965,090.00 澳門元及 30,294,080.00 澳門元。即是說若最終以最高票價的建議售票，根據全部原數約 40 萬張門票計算，售票率必須達 84% 才可以有 50,000,000.00 澳門元的收入，但事實上董事會最終是採用了最低的票價方案。而且資料顯示，2004 年雅典奧運會的售票率亦僅有 72%，不論規模或吸引力，東亞運動會實難以與奧運會相比。另外，根據董事會於 2005 年 9 月所訂立的免費贈送門票計劃中，有 45,000 張門票是要送贈給贊助商及合作伙伴，這些應是可預見的公關策略，因此可供出售的門票應遠低於 40 萬張。綜合這些情況，董事會當初估計門票收入時是高估其可銷售門票收入的金額。

3.1.3.4 就編製“電視轉播專利收益”預算的基礎資料，顯示董事會是根據“中體產業股份有限公司”的研究報告資料（見表六），從而預計該項收入為 1,000 萬澳門元。

表六：“中體產業股份有限公司”在研究報告中預計電視轉播收益

各地電視台	預測銷售金額 (人民幣)
日本電視台	250 萬
韓國電視台	200 萬
中國香港電視台	100 萬
中國台北電視台	50 萬
中國電視台	300 萬
其他媒體	100 萬
合計	1,000 萬

3.1.3.5 然而，組委會在 2004 年 10 月 29 日，已分別與中央電視台及澳門電視廣播有限公司簽署“電視轉播權利銷售合同”，金額為 100 萬人民幣及 100 萬澳門元。同時，在組委會 2004 年 11 月 11 日第 98 號董事會會議記錄中，顯示董事會當時已預計其海外銷售電視轉播權的收入，只應達 200 萬澳門元。因此，根據數據資料估計的“電視轉播專利收益”總收入應約為 400 萬澳門元，與 2005 年預算中預計的收益 1,000 萬澳門元相距甚遠。

3.1.3.6 表七所示是董事會對“體育代表團報名收入”的估計基礎，主要根據三大因素（體育代表團⁵的人數、留澳天數及每天收費）決定其收入之金額，有關收入預計為 3,318,000.00 美元，折合約 27,374,000.00 澳門元（以 1 美元兌 8.25 澳門元計算）。

⁵ 體育代表團是由參賽國家及地區的運動員和官員（包括：團長、副團長、教練、醫護人員等等）組成。董事會根據代表團的運動員人數而計算出可隨團的官員人數，至於超出的官員人數則屬額外官員。運動員和官員收費為每人每天 50 美元，額外官員每人每天 100 美元。

表七：體育代表團報名收入之預計

體育代表團	人數	留澳 天數	每天收費 (美元)	預計收入 (美元)
組委會向參賽地區作問卷調查之結果				
- 運動員	2,745	15	50	2,058,750.00
- 官員	816	15	50	612,000.00
組委會額外預計的人數				
- 官員	123	15	50	92,250.00
- 額外官員	370	15	100	555,000.00
合計				3,318,000.00

資料由組委會提供

- 3.1.3.7 但“體育代表團報名收入”的實際收入僅為 9,002,953.00 澳門元，從表七可見，引致是項預算收入出現高估情況的主因是董事會把運動會參與者留澳天數一律訂為 15 天（包括運動會開幕前的 4 天、運動會期間的 9 天，運動會閉幕後的 2 天）。然而，運動會參與者留澳天數的多少，會受多方面因素的影響，例如本身國家的行程安排、參與項目的比賽日期、運動員比賽的進程等等，若以 15 天作為全部估計的基礎，顯然是以偏蓋全，令預算大大偏離現實。根據運動會期間之新聞報導，部分香港運動員只是在比賽當天才到達本澳，很多亦不在澳門留宿過夜。
- 3.1.3.8 由於組委會需為運動會參與者提供住宿服務，在 2005 年的預算開支中，亦把該等人員的留澳天數一律訂為 15 天作估算（見表八），結果“體育代表團之住宿”的預計與上述“體育代表團報名收入”的一樣，出現過於高估、偏離現實的情況。

表八：預計體育代表團使用房間數量及相關開支

酒店	每天使用房間數量	入住天數	使用房間總數量	預計開支金額 (澳門元)
A 酒店	223	15	3,345	2,123,250.00
B 酒店	125	15	1,860	1,264,800.00
C 酒店	58	15	870	556,800.00
D 酒店	147	15	2,205	1,168,650.00
E 酒店	341	15	5,115	4,313,650.00
F 酒店	272	15	4,080	1,632,000.00
G 酒店	322	15	4,830	4,118,625.00
預計開支總額				15,177,775.00 ⁶

資料由組委會提供

3.1.4 估計增加資本金總額的基礎

董事會於 2004 年 12 月，第二次因應東亞運動會的舉辦而要求股東會增加資本金 3 億澳門元（見第 2.1.2.3 段）。在估算增加資本金總額時，董事會把專為攤銷資產的“本年度攤折”開支 24,842,000.00 澳門元一併計算在內。然而，按照會計操作實況，“年度攤折”開支項目僅是因應其會計政策（權責發生制）需採取的記帳方式，是把固定資產購置的成本，妥善分佈在不同財政年度而設，但有關開支項目不涉及任何資金的實際流出。審計署亦曾諮詢有關增加資本金的計算基礎，但董事會未能清楚解釋或提交該項增加 24,842,000.00 澳門元資本金的資料文件。

3.2 審計署的意見

3.2.1 預算編製的主要作用，是為組織的未來開支作出前瞻性的預計和規限，並且為其所需的財政資源及早作出籌劃和調撥的準備。為了上述之目的，預算的編製若不具備適時性，便失卻了作為資源籌劃及控制工具的實質意義。

3.2.2 參照第 3.1.2.2 段及表四，董事會在 2002 年年底制訂《財政及運作規章》之後，於緊接進行的 2004 及 2005 年度預算編製工作時，都未有按照規章內之規定依時完成並提交予監事會審議。這裡反映出兩個問題：首先，董事會的預算編製工作嚴重滯後，在 2004 及 2005 年的預算編製中，往往延至翌年的 2、3 月中才能提交監事會審議。在這段空檔期間，董事會都是以過往的預算數據作為參考，邊執行邊預計、編製當年的財政預算。站於管理的角度來看，這樣的預算已失卻了在資源統籌和控制上的先機。其次，董事會對於本身制訂的《財政及

⁶ 在編製預算時，以整數 15,180,000.00 澳門元計算。

運作規章》，所持之看法和態度為屬“指引參考性質而不具約束性”，故此無須嚴格執行。然而本署認為：《財政及運作規章》的設立，目的是令部門的行政工作能按章、有序地進行，若機構對本身所訂定的規章都抱着有例不依的態度，將不利於提昇本身營運管理的水平。

- 3.2.3 預算收支項目及其相應金額的訂定，都必須建立於確實和合理的計算基礎之上，才能顯出其實在意義。任何過於樂觀又或者估計不足的決定，都會為預算編製的精確，以至實際的執行增加風險。參照第 3.1.3.1 段及表五內關於組委會 2005 年度的收支預算和實際執行結果的比較，均顯示了組委會在預算編製上欠缺謹慎、過於樂觀又或估計不足的缺陷，具體例子如下：
- 3.2.4 在收入預算方面，有關的執行率僅及預計總額的 63.70%（實際差額為 55,744,067.89 澳門元）。而在 13 個收入項目當中，共有 5 項的執行率僅及 30% 左右或以下，其涉及的預算金額為 94,014,000.00 澳門元，佔總收入預算（153,366,000.00 澳門元）的 61.3%。
- 3.2.5 由第 3.1.3.2 至 3.1.3.8 段可以注意到，組委會在編製預算收入項目時，往往採用了較現實可評估狀況為高的數據作為參考基準，包括：過於樂觀的入場券出售收入、超出合理預期的電視轉播權利銷售合同收入，以及利用“一刀切”的留澳時間所計算的運動代表團收費等，均導致各主要收入項目於執行時呈現出大幅失算的現象。
- 3.2.6 在開支預算方面，僅在 2005 年內，組委會已對有關的預算作出了 13 次預算修改（見表九）以便糾正執行與預計上的偏差。雖然組委會在提交的書面資料上指出：“前東亞運組委會的公司資本均根據《商法典》及公司章程規定經由股東會議決才進行增加或減少，有關活動亦由監事會監察。值得再次強調的是，籌備和執行東亞運的每一項預算都經由既定的程序論證和審核，在這段歷時數年、內容龐雜、涉及過萬人員參與的工作過程中，前東亞運組委會對每一項預算都採取了一視同仁的嚴謹監察措施，致力精確執行既定的預算。”然而組委會於一年內需要對其開支項目預算進行 13 次之多的修改調撥，明顯反映出其預算管理能力上的失衡，以致於執行上出現了左支右絀的亂象。
- 3.2.7 參照第 2.1.2.3 段所述，組委會董事會在編製增資 3 億澳門元的建議時，將作為攤銷資產的“本年度攤折”開支 24,842,000.00 澳門元的非屬現金流出一併計算在增資金額之內，明顯是一項原則性錯誤，反映出組委會在計算增資金額方面有欠嚴謹，引致資金出現了不當調撥及閒置的情況。

3.3 審計署的建議

- 3.3.1 預算的編製必須注重其適時性，並按照既定的時序和模式去開展相關的工作，同時應盡量避免編製滯後的情況出現，而削弱了預算作為資源規劃及控制工具之效益。
- 3.3.2 在預算的籌劃過程中，所有收入和開支項目的預計，都必須是建立於確切和具體的依據之上，並且是具有整體性和全面性的，要盡量避免過於樂觀又或者估計不足的情況出現。
- 3.3.3 要注重預算執行時的嚴謹性和精確度，縱使在某些特別情況下對預算作出追加或修改是在所難免，惟於作出更改的同時亦需要對日後資源的規劃作出前瞻的部署，以免預算的修改或追加成爲了常態操作。

第 4 部分：內部監管制度

4.1 審計署的發現事項

4.1.1 監事會監察的職權及程序

- 4.1.1.1 如第 1.1.3 段所述，監事會肩負起監察組委會管理活動之角色。根據組委會公司章程第二十條的規定，監事會每 3 個月召開一次會議；會議亦可由監事長主動召集或應任一成員請求，或應董事會的要求為審議任何須交由監事會審議的事宜而召開。自 2002 年 1 月 9 日舉行第一次工作會議至 2006 年 2 月 10 日止，監事會合共舉行了 24 次工作會議。
- 4.1.1.2 根據組委會公司章程第九條的規定，監事會的成員應參與股東會的工作。另外，監事會與董事會之間主要透過書信函件交換意見。倘若董事會要求監事會就其預算及其他事宜提供意見，董事會必須以信函附同相關資料提交監事會，監事會在討論後，不論是發表意見或就某些事項要求董事會作更深入的解釋，亦同樣採用信函回覆。
- 4.1.1.3 在組委會提交的書面資料中，包括了“前第四屆東亞運動會澳門組織委員會股份有限公司監事會——備忘錄”（簡稱“備忘錄”），其中提及審計報告過於執着在公司的文件依據和方式，而排除以其他渠道如以口頭方式表示的事實。並指出：“根據組織章程第 9 條 2 款規定，毫無疑問，董事會及監事會成員應參與股東會的工作，但無投票權，然而，我們並不了解報告中第 4.1.1.2 所提及之事項，基於在組織章程中，並沒有對監事會所作之建議、意見或報告之表述方式作出明確之規定。

“另外在衡工量值式報告之分析中，只注重於溝通方式之規定及參考公司之運作文件，但忽略溝通之實際性質，因有關溝通事實上可藉由其他方式進行，如口頭報告。有關問題可參考報告之 4.1.2.2，關於 MEAGOC 須定期向澳門經濟財政司及社會文化司提交報告。

“在不影響公司之透明度及對帳目構成任何疑問之情況下，監事會可自行決定其認為最適合之溝通方式，以推動決策之作出。

“對書面文件之編製而言，在公法中屬強制性規定，在行政法中屬建議性規定，但並不落入屬民事範疇之商法規定內。”

- 4.1.1.4 根據《商法典》對公司監察機關之權力及義務的規定，第二百四十三條第二款 d 項指出：“向行政管理機關報告其所察覺之不當及不準確情事；如有關情事經一段必需之合理期間而仍未糾正，則向下次股東會報告。”

4.1.2 監事會每半年呈交之扼要報告

- 4.1.2.1 組委會公司章程第十九條的其中一項有關監事會權限的規定：“每半年須向澳門特別行政區主管財政及體育範疇的政府成員呈交一份扼要報告書，其內容包括已執行的監督活動，異常情況及倘有的與預期不符的主要偏差。”
- 4.1.2.2 監事會除了在 2002 年 7 月 17 日，按規定發函予經濟財政司司長及社會文化司司長報告組委會情況。其後，監事會再沒有編寫有關報告呈報上述官員。對此，監事會在一信函內闡述，認為由於有關報告是由監事會負責，並非強制性，可以採用其他經兩位司長批准的方式匯報為之，如：透過口頭或定期提交控制表給兩位司長作預算出現偏差的匯報，故往後已沒有採納報告的匯報方式。

4.1.3 組委會公司章程的修改權限

根據組委會公司章程第十條第四項的規定，股東會有權限議決修改組委會公司章程。

4.1.4 監事會對“多年度計劃”及“年度預算”的意見

- 4.1.4.1 正如 2.1.1 內各段所述，董事會從沒有為東亞運動會制訂一個“多年度計劃”。而監事會對此管理問題，亦曾多次表達了其關注。
- 4.1.4.2 董事會沒有按照“財政及運作規章”的規定，於每年 10 月份提交翌年預算，對此，本署無法從監事會的文件得悉是否曾作任何的討論分析，或要求董事會提供不按時提交年度預算的原因。監事會均直接對延遲（即：翌年 2、3 月）遞交之收入與開支預算帳目作出決議，同意組委會實際落實之年度預算。正如第 3.1.2.2 段表四所指，董事會所有提交之年度預算，均未有嚴格遵守《財政及運作規章》內規定。
- 4.1.4.3 對上述的闡述，在“備忘錄”中認為：“就衡工量值式報告第 4.1.4.1 及 4.1.4.2 所指出之問題，只歸咎於監事會在 MEAGOC 之預算分析，及年度和多年度活動之進展計劃上欠缺審查機制，同時，監事會僅得對有關預算案發表意見，贊同有關方案之通過，然而就董事會未能按時提交年度報告，監事會本身無法提出任何嚴格要求或警告。

“因此，認為在衡工量值式報告中對監事會所指之上述事宜並不正確，因為在股東會上，監事會之出席旨在評估公司之財務狀況，以通過已完成之年度帳目，此將關係到下一年度之預算計劃。”

4.1.4.4 2003 年第 10 號監事會會議記錄中，監事會曾就董事會的預算追加發表意見：
“……[組委會]所使用之公共資本理應嚴格遵守最初預算方案，且只可按照不能預料之情況對之作出輕微修改，但事實上不是如此。”說明了監事會對運用公共資源，是抱着盡可能按照最初預算計劃的理念。

4.1.5 預算管理制度

4.1.5.1 對於預算內之收支項目，組委會所使用之公共資本理應嚴格遵守最初預算方案，且只可按照不能預料之情況對之作出輕微修改。在預算執行中，組委會與一般公共部門的操作相似，可以對開支預算進行修正，分為“預算修改”和“預算追加”兩類。“預算修改”泛指對預算開支會計科目之間進行預算的調整，過程中是不會增加預算開支的總金額，即：某些開支會計科目所增加的預算資金，是來自扣減一個或多個開支會計科目的預算資金。至於“預算追加”則是指增加某開支的預算金額，並引致預算總金額的增加。

4.1.5.2 對於預算修正的審批程序，倘需要作“預算追加”時，須先經董事會同意，然後交監事會給予贊同意見後方可執行。至於“預算修改”，董事會表示，由於本身屬私營機構的運作模式，倘董事會需進行“預算修改”時，有關修正只需由董事會主席批准即可執行，沒有次數上的限制。監事會可於事後透過組委會季度報告（包括有資產負債表、損益表及預算修改等財務執行報表），以獲悉組委會上一季度之預算修改情況。

4.1.5.3 “備忘錄”中就這個運作模式指出：“針對在報告中第 4.1.5.2 所述之‘預算修改’特別情形，基於認為有關修改不會增加預算開支的總金額，且監事會之事前介入可能被認為對董事會具專屬權限之一般管理造成過多的干預，故監事會並不能即時發現有關錯誤，僅能事後透過組委會季度報告方可獲悉有關事宜。”

4.1.5.4 在組委會的存續期內，曾啟動 1 次“預算追加”的程序。參閱董事會 2003 年 8 月 7 日的會議記錄，董事會曾決議需把有關“預算追加”的事項交予股東會確認，以確保他們同意有關建議。但透過審計過程的反覆證實，由於最終董事會認為本身已具有足夠權限批准“預算追加”，因此實際上並沒有把該事項交予股東會進行確認。

4.1.5.5 由此可見，董事會對於組委會預算的制訂及調整，具有高度自主權。而表九記錄了董事會歷年引用“預算修改”及“預算追加”程序，對預算進行修正的次數。

表九：組委會歷年“預算修改”及“預算追加”的次數

財政年度	預算修改的次數	預算追加的次數
2002	7	—
2003	19	1
2004	5	—
2005	13	—

資料由組委會提供

4.1.5.6 根據組委會 2003 年“預算追加”及“預算修改”的資料，“63203 保養及維修”、“63403 廣告及宣傳”及“4220801 資訊設備”3 個科目曾出現 4 至 9 次的預算修正，且出現在同一個月內進行兩次修改的情況。(詳見表十)

表十：2003 年最初預算、預算修正、最終預算對照表

(澳門元)

開支項目 (1)	最初預算 (2)	預算修正日期 (3)	預算修正(4)		最終預算 (5)	差額 (6)=(5)-(2)
			增撥	減撥		
63203 保養及維修	150,000.00					
		3 月	200,000.00			
		4 月		30,000.00		
		8 月		60,000.00		
		9 月	15,300,000.00			
		9 月		2,420,000.00		
		10 月		20,000.00		
		10 月		2,031,000.00		
		11 月		707,000.00		
		12 月		1,100,000.00	9,282,000.00	9,132,000.00
63403 廣告及宣傳	280,000.00					
		8 月		80,000.00		
		8 月		50,000.00		
		9 月		130,000.00		
		10 月	1,440,000.00			
		12 月	800,000.00		2,260,000.00	1,980,000.00
4220801 資訊設備	284,000.00					
		8 月		10,000.00		
		9 月	8,880,000.00			
		9 月		700,000.00		
		10 月		40,000.00	8,414,000.00	8,130,000.00

4.1.5.7 在 2005 年“預算修改”的資料中，“611003 電視轉播、傳媒及資訊中心及通訊”、“611012 保險”、“611014 醫療服務”、“63207 各項特別工作”、“63406 勞務報酬”等科目，出現大幅預算修改(增撥/減撥)的情況。(詳見表十一)

表十一：2005 年最初預算、預算修改、最終預算對照表

(澳門元)

開支項目 (1)	最初預算 (2)	預算修改 日期 (3)	預算修改(4)		最終預算 (5)	差額 (6)=(5)-(2)
			增撥	減撥		
611003 電視轉播、傳媒 及資訊中心及通訊	56,330,000.00					
		6 月		17,867,000.00		
		7 月		80,000.00		
		10 月		2,950,000.00	35,433,000.00	(20,897,000.00)
611012 保險	20,250,000.00					
		7 月		12,570,000.00		
		10 月		2,900,000.00	4,780,000.00	(15,470,000.00)
611014 醫療服務	3,000,000.00					
		7 月	15,000,000.00		18,000,000.00	15,000,000.00
63207 各項特別工作 (包括各政府部門外借人 員超時工作、電視錄播製 作費用等)	18,962,000.00					
		6 月		5,000,000.00		
		7 月		495,000.00		
		10 月		166,000.00		
		12 月		2,780,000.00	10,521,000.00	(8,441,000.00)
63406 勞務報酬	4,988,000.00					
		3 月		86,000.00		
		6 月	14,255,000.00			
		8 月	200,000.00			
		9 月	350,000.00			
		10 月	300,000.00			
		12 月	1,000,000.00		21,007,000.00	16,019,000.00

4.2 審計署的意見

- 4.2.1 作為股份有限公司常設機關的董事會和監事會，分別具有一定的監督職能，而這兩個機關的監督職能之間亦存在着一定範圍的交叉關係。
- 4.2.2 董事會作為日常行政事務的決策與執行機關，對於組委會的運作經營，以至全體人員都有監督的權力和義務。董事會實質上是組委會日常行政運作的執行者和決策者，對有關的工作狀況和進度均掌握詳盡的資料，因此董事會應按章執行事前評估和事中檢討的責任和義務。
- 4.2.3 監事會則掌握着監督權，除了監察組委會的所有活動以外，亦包括對每年財政預算給予意見並評估組委會之財務帳目狀況，及就組委會每月的財務報告進行分析並給予指導意見。監事會應按章負起質疑問難的責任和義務。
- 4.2.4 就本署收集的資料所見，監事會在執行其監察職務時，是十分需要董事會的配合的。然而董事會在這方面未能全面履行其職責，令到監事會難以落實有效的監管措施和工作。具體的例子包括第 2.1.1.3、2.1.1.4 及 3.1.2.2 段中所述，董事會一直都未有按時落實財務預算、年度及多年度活動計劃的編製工作，並且對監事會提出的意見未有作出實質改善等。
- 4.2.5 由 4.1.4 內各段及表九可知，組委會在預算執行的過程中，歷年來對“預算修改”作出了極度頻繁的提案次數，反映出董事會在預算的編製和執行上出現了現實與最初設想嚴重脫節的現象。此外，董事會在進行日常的決策和運作時，未有全力履行本身的事前評估和事中檢討的義務。對於預算執行上的亂象放任由之，並無作出檢討和糾正。
- 4.2.6 監事會對於董事會在“預算修改”和“預算追加”方面的表現，除了曾經作出質疑以外，並無其他實質性的跟進措施以督促董事會去作出改善。此外，監事會對於董事會運作上出現的問題和缺陷，除了提出書面意見以外，便再無作出其他的跟進措施，未有確切落實本身的職責和義務。
- 4.2.7 本署亦注意到前述的“備忘錄”中所表述的相反意見，當中指出：*“概括言之，對於審計署所匯報之事實不表贊同，因有關報告之編製係以公共機關之管理概念及邏輯為前提，當中並沒有考慮到 MEAGOC 之法定形式及功能，然而，私人公司所持之管理概念及邏輯完全有別於與行政機關。”*
- 4.2.8 但是，正如 4.1.2 各段中提及到，監事會在執行上捨棄了公司章程內所規定的呈交扼要報告書的方式，而選擇以另外的形式向兩位司長匯報組委會的執行狀況，同時亦無按章作出年度及半年度關於組委會預算執行的書面報告，以上種種有例不依的做法，直接削弱了監事會監察的手段和效果。另外，對一個全以公格運作的私人公司採取更透明而嚴謹的監察，正是符合公眾願望的措施。

4.3 審計署的建議

- 4.3.1 對收支具決策權限的執行機關（於組委會而言即指董事會），應該注重本身同時具備的把關職責，做好事前的預計及事中的檢討工作，並緊密配合監事機關執行其監察職務。
- 4.3.2 確立組織內的行政運作規章，並賦予其規範性和約束力，以確保有關的法定規章得到落實執行，從而建立一套持之有效的管理機制。
- 4.3.3 監事機關必須全面落實公司章程所賦予的職能，對於執行機關的錯失和缺陷，應該作出勸籲以便其糾正。此外，還應該作出有效和恰當的跟進措施，以確保有關錯失得以落實改善。

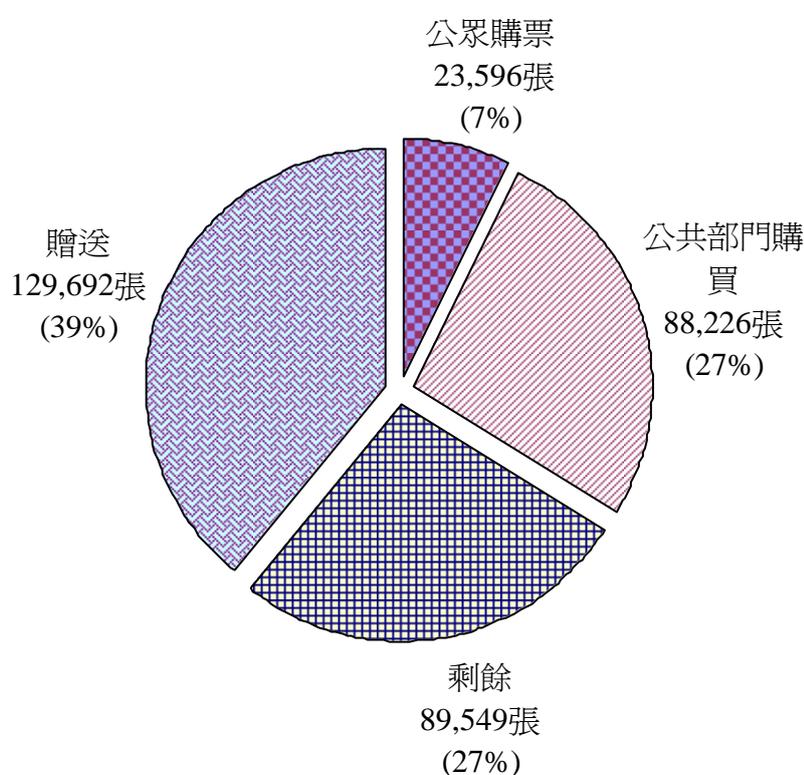
門票的銷售及管理

第 1 部分：引言

1.1 背景

1.1.1 根據組委會提供的門票資料，第四屆東亞運動會的開、閉幕禮及 17 個比賽項目的“銷售用門票”共有 331,063 張¹，預計收入達 5,000 萬澳門元。東亞運動會的門票於 2005 年 8 月 18 日在組委會總部正式發售，在兩個多月的售票期內，實際售出的門票有 111,822 張，其中購買門票最多的是公共部門，達 88,226 張，至於向公眾售出的門票僅有 23,596 張，總收入為 12,863,283.30 澳門元，低於年初預計的 5,000 萬澳門元的門票收入目標，執行率為 26%。

門票銷售及贈送的數量和比重圖



1.1.2 由於組委會預計需銷售數十萬張門票，在 2004 年與澳門大學合作，引入由該校開發的電子票務系統輔助票務工作。

¹ 根據組委會總結第四屆東亞運動會的《整體活動報告》，指門票總數量為 395,680 張，與上述提供 331,063 張銷售門票數據，出現 64,617 張門票的差異。經票務組解釋，指出因《整體活動報告》內數字還包括了預留一萬三千多個座位予 VIP 及五萬多個座位予媒體與運動員所致。

1.2 審計目的及範圍

1.2.1 門票銷售是本屆運動會的一項主要收入，組委會亦訂下了一個高的收入目標。要達到此一目標，一套設計完善的門票銷售策略必然是組委會的首要工作；其次，因涉及現金收付，故內部控制亦必須達到一些基本的管理要求。而投放於資訊科技的資源，亦需恪守審慎理財原則，以成本效益為依歸。

1.2.2 基於門票銷售涉及廣泛的範疇，審計署對組委會的票務工作展開了衡工量值式的審計，審計範疇包括以下幾個方面：

- ◆ 票務的籌備、執行及管理之工作，包括門票的銷售策略、門票銷售中的倉存及贈送等；
- ◆ 輔助票務銷售工作的資訊系統的應用情況；
- ◆ 入場人次的統計措施。

第 2 部分：門票的銷售

2.1 審計署的發現事項

2.1.1 門票價格的訂定

2.1.1.1 根據第 213/2000 號行政長官批示，設立“二〇〇五年東亞運動會諮詢委員會”，作為輔助社會文化司司長的機關，以便在第四屆東亞運動會的籌備和舉辦期間，對有關運動會的政策和須開展的工作提出意見和建議。

2.1.1.2 根據“二〇〇五年東亞運動會諮詢委員會”於 2005 年 6 月 10 日為商討運動會票務工作所作的會議記錄，在討論開、閉幕禮及 17 個比賽項目門票定價時，為顧及本澳市民的消費能力，並考慮要取得一定之門票收入，決議選取了組委會 3 個建議票價方案中的最低者。另外，會議中曾有意見指對於開、閉幕禮的門票價格不需定得太低，並且應以外地觀眾為主要的銷售對象。（有關該次會議討論重點事項請參閱附件三）

2.1.1.3 參閱第三屆大阪東亞運動會資料，當時的主辦單位在釐定運動會門票價格時，強調必須訂定在可接受的水平，藉以爭取最多觀眾購票進場的同時，亦可保障取得一定收入。這點與“二〇〇五年東亞運動會諮詢委員會”提出之門票銷售建議之理念大致相同。

2.1.1.4 是次運動會的總門票數量達 331,063 張，票價主要根據運動項目及場次而釐定——開幕禮的票價分 5 種，最低至最高分別為 300、700、1,000、1,300 及 2,000 澳門元；閉幕禮的門票價格則分為 3 種，包括 300、500 及 700 澳門元；至於 17 個比賽項目，門票價格則由最低的 40 澳門元至最高的 250 澳門元不等（有關資料請參閱附件四）。

2.1.1.5 本屆運動會是東亞地區的一項體壇盛事，除本澳市場外，鄰近地區亦是組委會銷售門票的重要市場，尤其是澳門只有不足 50 萬人口²，單靠本地市場實在難以消化數以十萬計的門票，因此，鄰近地區的觀眾必然是運動會另一個重要客源。

2.1.2 免費贈送的門票

2.1.2.1 運動會門票除用作銷售外，組委會於 2005 年 9 月，訂立了最多 265,000 張門票可供贈送之用（佔門票總數的 80%），亦列明贈送予實體的門票上限（見表一）。按照組委會贈送門票的記錄，最終送出 129,692 張門票。

² 資料來源自統計暨普查局以 2005 年 12 月 31 日為參考期之估計。

表一：組委會贈送門票的安排

獲贈門票的實體	預留門票張數	實際贈送張數
本地民間機構及體育總會	120,000	84,238
贊助商	15,000	11,544
合作伙伴	30,000	22,643
貴賓官員、嘉賓、運動員及傳媒	100,000	11,267
合計	265,000	129,692

資料由組委會提供

2.1.2.2 根據表二統計所得，於流入市場的門票中，大約每兩張就有一張是由組委會贈送出去的。

表二：流入市場的門票分佈

流入形式	門票張數	百分比
公眾購買(1)	23,596	10%
公共部門購買(2)	88,226	36%
贈送(3)	129,692	54%
合計(1+2+3)	241,514	100%
門票總數目(4)	331,063	
剩餘(4-1-2-3)	89,549	

資料由組委會提供

2.1.2.3 對於免費贈送的門票，組委會只規範贈送上限不可超出 265,000 張，並沒有就贈送門票的式樣、觀賞區域、比賽場次等方面作特別規範，所有安排均與一般銷售的門票完全一樣。雖然組委會聲稱應在贈送門票上蓋上“贈送”字樣作為識別，但最終的贈送門票均沒有該識別字樣。

2.1.3 重點項目的門票銷售

2.1.3.1 參考組委會專業顧問“中體產業顧問公司”的研究³，以及由組委會委託澳門大學就本澳市民及遊客對東亞運動會的認知的研究報告⁴，該兩個機構認為運動會之開、閉幕禮是最具吸引力的項目，門票銷售較有保證，所以應減少派

³ “中體產業顧問公司”為本屆東亞運動會提供一系列的顧問服務，其中有關票務之建議於 2003 年 4 月完成，建議範圍包括運動會門票的銷售目標、銷售策略、銷售對象、銷售區域、開閉幕式門票、門票價格、銷售方法、促銷策略、銷售渠道等。

⁴ 澳門大學於 2004 年 4 月為組委會進行了一項“澳門市民與訪澳遊客對 2005 年澳門東亞運動會的認知”的問卷調查，並發表有關研究報告。

票；而初賽及半準決賽等較次要的比賽項目，澳門大學認為可考慮免費贈票予市民，以增加入座率。

2.1.3.2 由於組委會同樣認定開、閉幕禮是本屆運動會的重點項目，所以組委會在建議票價時，亦把有關票價定為最貴，遠高於其他競賽項目之票價（見附件四），顯示組委會本身對此兩項目的銷售是頗具信心的。

2.1.3.3 組委會贈送門票方案也適用於重點項目之開、閉幕禮。根據組委會提供的資料，開、閉幕禮兩項目的“銷售用門票”，分別透過出售及贈送悉數推出市場。開幕禮的 12,005 張門票中，贈送了 7,673 張，佔該項目門票總數的 64%，更是本屆運動會單一項目的最高贈送門票數量，而閉幕禮的 4,760 張門票中，贈送了 2,582 張，佔該項目門票總數的 54%。（以上有關詳情可參閱附件五及表三）

表三：開、閉幕禮門票銷售及贈送的張數及比重

購票者類別	開幕禮 (張數)	百分比	閉幕禮 (張數)	百分比
公眾購票	1,965	16%	804	17%
公共部門購票	2,367	20%	1,374	29%
贈送門票	7,673	64%	2,582	54%
合計	12,005	100%	4,760	100%

資料由組委會提供

2.1.3.4 在組委會向本署提供的書面補充資料中，曾就售票與贈送門票的情況指出：

“在贈送門票方面，17 個項目的賽事在比賽日期、比賽時間、比賽地點、比賽場次、賽事吸引力和普及性都不盡相同，籠統把所有門票數量合計起來評論，不能反映實際情況。按比賽項目計，17 個大項中有 8 個項目的售票量高於贈票量，包括游泳、籃球、跆拳道、體育舞蹈等。按場次計，決賽的售票量往往高於贈票量，例如龍舟、網球、保齡球等。贈票量高於售票量的情況主要出現於場館座位數目較多的項目上，此外比賽日數多、場次密集的項目，例如田徑和足球，都會出現這種情況。”

2.1.4 門票的發售時間

2.1.4.1 根據“二〇〇五年東亞運動會諮詢委員會”於 2005 年 6 月 10 日的會議記錄，組委會代表預計運動會門票可在 2005 年 7 月初公開發售，但事實上卻延至 2005 年 8 月 18 日才正式於組委會總部公開發售。

- 2.1.4.2 根據組委會於 2005 年 8 月 11 日的董事會會議記錄，延後發售門票的原因是需透過 2005 年 8 月 3 日舉行之“西班牙巴塞隆拿對深圳健力寶”足球比賽進行內部運作測試。而經檢討後，認為須把原定不設劃位之運動會開、閉幕禮修改為採用對號入座的方式。同時，組委會亦表示，個別贊助商名單遲遲未能落實，亦阻延了門票的印刷程序。
- 2.1.4.3 雖然組委會計劃透過在澳門運動場舉行的足球賽事來檢討門票的安排，從而開展運動會的門票銷售，但該場賽事的時間安排根本無法配合原定 7 月初便開始發售門票的目標。而且，按照組委會在 2002 至 2005 年期間曾參與多項大型活動（如：2002 年中葡國家足球賽、國際籃球邀請賽）的累積經驗，該足球比賽的門票檢討工作，應只會涉及澳門運動場及開、閉幕禮之座位安排，根本不會對其他不設劃位的比賽場館構成影響，但組委會卻把所有門票一律安排在 8 月份才發售。
- 2.1.4.4 東亞運動會的售票期由 2005 年 8 月 18 日至 11 月 6 日，為期 81 日，而開幕禮的售票期則只有 73 日。參閱“第三屆日本大阪東亞運動會”的資料，該屆開幕禮的售票期長達 170 日，其他 15 個比賽項目的售票期亦有 117 日⁵。況且本屆運動會有 17 個比賽項目，較上屆的為多，但售票期卻短了將近 3 個月。相對而言，本澳一些歷史悠久的大型活動如 2005 年“第 52 屆澳門格蘭披治大賽車”售票期長達 111 日，而且該項賽事的門票數量遠少於東亞運動會，但售票期卻長了一個月。
- 2.1.4.5 關於本署引用了“第三屆日本大阪東亞運動會”及“第 52 屆澳門格蘭披治大賽車”作為例子，組委會亦有以下的意見：

“基於 2005 年澳門的第四屆東亞運與 2001 年大阪的第三屆東亞運動會在旅客停留時間上有着根本的差異，來澳旅客以短線旅遊為主，過夜的遊客不多，但到大阪旅客則往往逗留數天，旅客有較多時間計劃在當地的行程，對當地舉辦的綜合運動會當然有更高的參與意欲。

“……澳門格蘭披治大賽車的售票期較長，但值得注意的是澳門格蘭披治大賽車已主辦超過五十年，主辦機構對市場掌握豐富資訊，能作出可靠的銷售預測，消費者亦有多年購票觀賞賽車的習慣和經驗，加上此項賽事只集中在一個周末舉行，觀眾多數不用上學上班，這是促使他們購票或提早購票的重大原因。

⁵ “第三屆日本大阪東亞運動會”開幕式的門票於 2000 年 12 月 1 日開始發售，以截至 2001 年 5 月 19 日開幕日計算，開幕式的售票期長達 170 日。至於該屆其餘比賽項目的門票，於 2001 年 1 月 31 日開始發售，以截至 2001 年 5 月 27 日閉幕日計算，售票期亦達 117 日。

“根據東亞運動會每日銷售的紀錄，銷售初期及中期，銷量平均，反應慢熱，高峰期在十月接近開賽時才出現，銷量亦大幅提升，以此零售數據分析，提早銷售對刺激銷量的幫助不大。”

2.1.5 門票的銷售渠道

2.1.5.1 從 2005 年 8 月 18 日至 10 月 21 日期間僅有氹仔總部一個售票點；由 10 月 22 日起，組委會才把售票的網絡擴大，在 5 個比賽場館設置售票點。此外，組委會亦與澳門賽馬會及澳門電訊有限公司合作，分別在澳門賽馬會駐香港辦事處及澳門電訊有限公司南灣門市部銷售門票（見表四），同時，亦設有傳真的訂票服務。

表四：門票之銷售地點及銷售期間

售票點數目	售票地點	售票期間	售票日數	累計日數
1	組委會總部（氹仔）	18/08 至 15/09	29 日	29 日
2	組委會總部（氹仔）、澳門賽馬會駐香港辦事處（香港）	16/09 至 23/09	8 日	37 日
3	組委會總部（氹仔）、澳門電訊有限公司南灣門市部（澳門）、澳門賽馬會駐香港辦事處（香港）	24/09 至 21/10	28 日	65 日
7	塔石體育館（澳門）、澳門綜藝館（澳門）、澳門科技大學運動場（氹仔）、澳門運動場（氹仔）、網球學校（氹仔）、澳門電訊有限公司南灣門市部（澳門）、澳門賽馬會駐香港辦事處（香港）	22/10 至 06/11	16 日	81 日

資料由組委會提供

2.1.5.2 根據資料顯示，組委會屬下售票點之銷售工作，主要是由志願工作者擔任，故人員開支所費不多。澳門賽馬會及澳門電訊有限公司是以無償方式協助組委會售票。

2.1.5.3 組委會設於 5 個比賽場館內的售票點只負責出售所屬賽區內比賽項目的門票（見表五）。

表五：設於 5 個比賽場館內的售票點負責的售票項目

售票地點	售票項目
塔石體育館（澳門）	籃球
澳門綜藝館（澳門）	龍舟、賽艇、空手道、跆拳道、武術
澳門科技大學運動場（氹仔）	足球（澳門科技大學運動場舉行之賽事）
澳門運動場（氹仔）	游泳、田徑、足球（澳門運動場舉行之賽事）、曲棍球、舉重
網球學校（氹仔）	體育舞蹈、體操、射擊、網球、軟式網球、保齡球

資料由組委會提供

- 2.1.5.4 除上述的銷售渠道外，組委會在 2005 年 8 月 18 日至 10 月 13 日的 57 日內，亦設有網上購票服務，但付款只接受現金（訂票後需親身到氹仔組委會總部付款購票）及銀行匯款。對此，組委會指資訊顧問公司“亞洲軟件品質研究所”曾向組委會提出採用網上購票信用卡結算的建議，但考慮到安全問題，以及每宗交易均須向銀行繳付手續費，而且預計網上售票的宗數不多，故沒有接受信用卡付款的方式。
- 2.1.5.5 組委會除在香港設有一個銷售點外，並沒有在國內或海外設立門票銷售代理，國內或海外人士欲購票只能透過互聯網購票。
- 2.1.5.6 對於有關網上售票的安排，組委會的解釋中表示：

“網上售票方面，基於本澳尚未有一套完善的交收系統和運作模式，值得說明的是運動會的門票銷售規模比一般文化表演節目的規模龐大得多，涉及的日數多、場地多、項目多、場次多，前東亞運組委會曾參考鄰近地區一些大型體育賽事利用網上售票而引發混亂和批評的情況，因此在此項工作上採取了較為審慎的態度。”

2.1.6 門票的促銷方式

- 2.1.6.1 組委會表示，曾考慮透過更多渠道銷售門票，如與私營實體（旅行社）合作促銷門票，或與本澳電子票務網絡供應商合作等，以增加門票的銷售數量，但最終因需額外承擔不少費用而擱置。
- 2.1.6.2 為吸引更多市民入場觀賞比賽，組委會舉辦了一項名為“憑票入場，贏取寶馬”的抽獎活動，規定凡持有具票面價值門票入場的人士，皆可參加是次抽獎活動。根據資料顯示，因免費贈送之門票與一般銷售之門票是同一式樣，所以兩種入場人士皆可參與抽獎。然而，由於得獎者沒有在指定時間內領取獎品，組委會最終無需支付有關獎品的費用。

2.1.7 門票訊息的發佈

- 2.1.7.1 組委會表示，對於售票時間、各比賽項目的售票地點等重要訊息的推廣，是透過一次新聞發佈會向外界公佈，此後，組委會只在其網頁內傳達門票之發售日期及售票地點等資料。
- 2.1.7.2 組委會除與旅遊局於 2005 年共同在海外電視台作廣告宣傳及參與旅遊展覽外，亦曾分別於 2003 及 2004 年與澳門貿易投資促進局聯合在國內進行推廣。
- 2.1.7.3 旅遊學院受社會文化司司長委託，在 2005 年 10 月 28 日至 11 月 6 日期間收集了澳門居民、海外遊客、運動會參與者、傳媒及贊助商對第四屆東亞運動

會的意見，並把研究的結果發表報告（詳見附件六）。報告內一項調查結果顯示，來澳並非為觀看東亞運的受訪者在得悉澳門正舉行東亞運後，當中有36.6%表示有興趣觀看，由此反映其實受訪旅客是有興趣觀看東亞運動會的，只是在來澳前並未知悉東亞運動會在澳門舉行。

2.2 審計署的意見

2.2.1 避免低價促銷與贈送門票共存之矛盾

2.2.1.1 從第 2.1.2.2 段所述的售票結果，反映公眾購票並不踴躍。組委會一方面按照“二〇〇五年東亞運動會諮詢委員會”的建議訂定票價，欲利用低票價吸引市民購票進場觀賞賽事，但另一方面，卻幾近無限制地贈送門票。雖知道當公眾（即：消費者）意識到有免費門票贈送時，便會傾向等待領取免費門票的機會。而所謂低價設定發售的門票，經與“零”票價的贈送門票比較，便變得毫無吸引力，這亦導致公眾購票寥寥可數。

2.2.1.2 在第 2.1.2.3 段亦已指出，組委會沒有對贈送的門票採取適當管理。贈送門票與銷售門票享有之待遇相同，如比賽場次、座位安排、抽獎機會等都完全相同，根本無法凸顯付款購票是物有所值，令公眾失去購買門票的興趣。

2.2.1.3 組委會所贈送而流入市場的“零價”門票，明顯抵消市場對低價門票的興趣，有違“二〇〇五年東亞運動會諮詢委員會”提出藉着低價門票吸引觀眾，並保證運動會收入的建議，從而出現了自相矛盾的管理策略。顯然，組委會錯過了運用這次運動會具吸引力的項目誘發觀眾購票，確保運動會的門票收益。

2.2.2 沒有利用運動會重點項目作銷售

結合贈送門票的管理（見第 2.1.2.3 段）及門票銷售的數據（見第 2.1.3.3 段表三），反映出組委會並未把開、閉幕禮兩個重點項目的門票預留作銷售，反而與其他比賽項目一樣以相同的方式贈送門票，結果出現超過一半的門票贈送了出去，其中開幕禮的門票贈送數量更是全個運動會最高的。值得注意的是，重點項目對市場的吸引力是最大的，但這樣的門票贈送安排，便無法藉着這些項目為運動會帶來可觀的門票收益。

2.2.3 門票的銷售期過短

2.2.3.1 就第 2.1.4.4 段所述，本屆東亞運動會的規模，較上屆“大阪東亞運動會”為大，而門票數量，亦較之“澳門格蘭披治大賽車”為多，按理必須要一段較長的售票期讓市場（包括本澳及鄰近地區）消化。然而，組委會卻採用了較

之“大阪東亞運動會”或“澳門格蘭披治大賽車”更短的售票期，顯然，組委會沒有注意到售票時間的長短對運動會門票銷售有直接的重大影響。

2.2.3.2 “大阪東亞運動會”及“澳門格蘭披治大賽車”的例子，正好反映充分掌握旅客的習慣和利用傳統經驗，是門票促銷的重要因素。然而，當不存在這些有利因素時，加強宣傳推廣令運動會更廣為人知，就顯得愈加重要。越早促銷門票，就能越早利用這個手段展開另一個層次的宣傳工作。

2.2.4 售票地點安排不妥

門市售票點作為購票入場的重要途徑，購票者會非常着重銷售點的兩項要素。首先，有關銷售地點是否輕易可達，其次，是否需多翻轉折到不同銷售點，才可購買全部所需的門票，缺少以上任何一項要素，均會影響購票者之意慾。由第 2.1.5.1 段表四可知，最初售賣門票的 37 日，只可在交通不便、人流不多的澳門運動場側的氹仔組委會總部購票，直至 9 月 24 日起才加入澳門電訊有限公司南灣門市部，隨後雖然在 10 月 22 日增加了 5 個售票點，但是新增的 5 個售票點所售賣之門票非常有局限性，只能出售所屬賽區的賽事門票，致使購票者無法在同一地點選購全部賽事的門票。

2.2.5 沒有便利措施配合網上訂購服務

網上購票本來是一種便利的購票方法，一方面可省卻購票人士的輪候時間，另一方面可以不受地域所限，令身處澳門以外的人士亦能輕易購票。但是，網上訂購門票必須有相應配套措施協助，才能令網頁瀏覽者方便快捷地完成購票程序，否則網上購票便淪為一般傳統通訊工具（如電話等）的購買形式，毫無增值可言。審計署從不同地方的售票活動網頁搜集相關資料（見附件七），發現不論是本澳或海外，凡設有網上購票服務的體育賽事或藝術表演活動，絕大部分均設有信用卡付款服務。反觀組委會的網上訂購門票服務，如第 2.1.5.4 段的闡述，卻沒設有與購票者相配合的措施，因而出現付款方式繁瑣及須額外負擔銀行匯款費用等問題。這些措施尤其對以海外觀眾為重點銷售對象的門票影響最大，大大降低購票者的購票意慾。

2.2.6 售票訊息的發佈不足

眾所周知，任何活動的門票銷售要取得成功，有興趣人士能否輕易取得有關票務資料是重要關鍵。然而，組委會除透過一次新聞發佈會公佈售票訊息之外，公眾只能主動從組委會網頁內瀏覽，才能搜集門票的相關資料。可見本屆運動會售票訊息的發佈極之有限，這從旅遊學院對本屆東亞運動會的認知調查結果可得以印證。

2.3 審計署的建議

- 2.3.1 票務安排必須預先制定詳細可行的計劃，而且必須嚴格執行。
- 2.3.2 根據活動項目的觀賞性（如開、閉幕禮）、比賽項目的吸引程度（如跳水、籃球、足球）及比賽階段的重要性（如決賽）等，確立門票銷售的重點。對於重點的項目，除了回贈協辦單位和商業贊助機構少量門票外，其他門票均必須公開發售。
- 2.3.3 必須凸顯贈送門票與付款門票的區別，免費門票之座位區域應在觀賞角度較次的地方，及應沒有參加抽獎的機會等，並必須註明為非銷售門票，杜絕出售圖利之可能性。
- 2.3.4 當為某些場次提供大量免費門票時，應及早公佈，使有興趣的觀眾可以選擇本身喜愛的門票種類。
- 2.3.5 必須有充裕的門票銷售時間，通過持續的宣傳促銷重點項目之門票。
- 2.3.6 必須有完善及便民的門票銷售網絡，令公眾容易取得訊息並購買所需的門票。
- 2.3.7 須利用互聯網、電子貨幣及信用卡等電子商貿平台及工具，開展在鄰近地區及參賽國家或地區的票務銷售業務，使運動會在外地宣傳推廣的同時，外地人士可以即時預購門票。

第 3 部分：門票的管理

3.1 審計署的發現事項

3.1.1 印製門票的管理

- 3.1.1.1 組委會把開、閉幕禮的門票及 17 個比賽項目的門票分別判給兩間印刷商印製。而門票分為“銷售用門票”及“VIP 門票”兩種，前者印有票價及比賽項目場次，供銷售及贈送之用；後者則印有“VIP”字樣及比賽項目場次，用作贈送給特別貴賓。
- 3.1.1.2 負責印製比賽項目門票的印刷商按照組委會的指示預先印製 421,300 張“空白票”（只印有第四屆東亞運動會的式樣，日後才印上比賽項目、日期、時間、票價、座位場區），其後再根據組委會提供的一份載有各場次的門票張數、日期、時間、票價、座位場區的明細表，把相關資料印在門票上。然而，組委會只有記錄首次通知印刷商的資料，卻沒有調整部分場次門票數量的記錄，故未能反映各場比賽的最終門票印製數量。
- 3.1.1.3 組委會表示由於部分已印製的過剩門票由印刷商保存，當印刷商詢問有關門票的處理方法時，組委會要求印刷商自行把有關門票銷毀，並沒有要求點算或監察銷毀的過程。
- 3.1.1.4 對此，組委會表示：*“在門票製作數量方面，導致門票印製數量紀錄不完整的主要原因是門票種類上過多。同日同項目的賽事均為不同時段的場次製作不同資料的門票，造成種類太多、數量龐大，導致管理困難。”*

3.1.2 贈送門票的管理

- 3.1.2.1 “VIP 門票”及“銷售用門票”的贈送是因應贊助客戶、嘉賓需求及禮賓安排等實際情況作決定，相關的權限由票務部門按既定的程序進行，贈送門票是禮賓工作的其中一個環節。
- 3.1.2.2 組委會主席為接收門票需求資訊的其中一位成員，同時亦可處理贈送“VIP 門票”及“銷售用門票”的工作。“VIP 門票”的贈送由組委會秘書處負責，而“銷售用門票”則由組委會票務組負責統籌。當票務經理收到上級的贈送門票通知後，會把贈送數量記錄於電腦內，但沒有對贈送的對象作記錄或統計。同時，贈送門票的指令只是通過上級口頭指示或手寫便箋通知有關票務人員，並沒有正式的批准文件。
- 3.1.2.3 贈送門票的資料同時還載於多本簽收本內。然而，這些簽收本之格式並不統一，主要記載了接收贈送門票的“嘉賓或實體之名稱”、“日期”、“內容

摘要”、及“簽收”的資料，而且“內容摘要”一欄上多只填上“Tickets”字樣，大多欠缺“門票數量”、“場次”等有利管理需要之資料。

3.1.3 與售票點交收門票的處理

當組委會總部把門票分發予 5 個比賽場館售票點銷售時，總部會把附有比賽項目、場次、日期、時間、門票編號等資料的記錄表供售票點人員簽收，但補票時不是每次都有完整的補票記錄。

3.2 審計署的意見

3.2.1 沒有妥善管理已印製的門票

由於“銷售用門票”在銷售期間等同有價物，所以組委會必須設立內部監管制度，監察門票變動情況。要做到這點，首要條件是清楚知道已印製的門票數量，並確定售出之門票數量加上剩餘量等於印製數量。然而，從第 3.1.1.2 段所述之情況可見，組委會未能確定門票的印製數量，以致無法通過調節核對，核實售出門票加上剩餘門票是否與印製數量相符。組委會無法對有價物作出有效監管，難以防止出現被人挪用銷售收入或私自提取門票的風險。

3.2.2 沒有監管門票之贈送

從第 3.1.1.1 及第 3.1.2 段的資料可見，“銷售用門票”同時供銷售和贈送之用，亦不能從記錄文件中顯示贈送的對象及數量，這種方法絕對不利於門票的監管。即使已知悉每場“銷售用門票”的印製數量，日後也不能核實提取作贈送的門票是已獲批准，還是被人私下挪用，因而增加了以贈送為名而擅取門票另作他用的風險。

3.2.3 未能掌握售票點的門票存量

如第 3.1.3 段所述，由於在分發門票給比賽場館售票點時，沒有完整的補票記錄，所以組委會未能核對售出門票加上剩餘門票是否與分發到售票點的總數相符，難以確定各售票點的門票銷售收入是否正確。

3.3 審計署的建議

- 3.3.1 負責票務的部門應設立門票庫存記錄，清楚記錄每次門票交收數量、編號、收付單位等資料。
- 3.3.2 為使贈送的門票易於監管，銷售及贈送的門票應作出識別，並且應設立贈送門票的批核制度，於批准文件上列明贈送門票的數量、編號及受益人，同時，確保批准文件與贈送記錄的資料相符。
- 3.3.3 通過點算剩餘的門票，並與門票印製、贈送記錄作門票銷售數量的調節，有助核實門票的銷售收入。

第 4 部分：資訊系統的使用情況

4.1 審計署的發現事項

4.1.1 電子票務系統的引進

4.1.1.1 2003 年 7 月，組委會研究把由澳門大學開發之電子票務系統用於東亞運動會的票務工作上。2004 年初，經過內部測試及參考了“亞洲軟件品質研究所”的建議後，於 5 月與澳門大學簽定合作協議。

4.1.1.2 根據組委會的《整體活動報告》，東亞運動會總門票數量接近 40 萬張，由於數量龐大，故有必要配備一套電子系統，以便更有效地管理及銷售門票。

4.1.1.3 組委會表示除考慮本身票務工作的需要外，亦希望該系統可供其他大型活動銷售門票之用。而且，根據組委會與澳門大學簽訂的協議第二條第四款：
“……組委會接受及鼓勵澳門大學在符合規定下，讓其他組織使用有關系統……”顯示組委會是有意讓其他組織使用該電子票務系統。

4.1.2 電子票務系統的成本

4.1.2.1 根據組委會的帳目資料，電子票務系統的開支總額為 4,536,163.90 澳門元，分別由行政當局投資與發展開支計劃 (PIDDA) 及組委會的預算支付 (見表六)。

表六：電子票務系統的開支明細

開支項目	資金來源	開支金額 (澳門元)
購買網絡硬件及電腦硬件和安裝費用	PIDDA 預算	704,642.90
購買安裝伺服器、系統備份裝置	PIDDA 預算	596,037.00
購買電子票務系統應用軟件之費用	PIDDA 預算	644,574.00
電子票務系統之開發及行政費用	組委會預算	2,560,500.00
電子票務系統保養費	組委會預算	30,410.00
合計		4,536,163.90

從組委會提供的開支建議書取得

4.1.2.2 除上述直接投放於電子票務系統的開支外，組委會亦以本身預算支付 14,800,000.00 澳門元予“亞洲軟件品質研究所”，為組委會提供包括應用軟件系統、系統整合、網絡基建、電子商務 (門票及商品銷售)、電子競賽系統等一系列資訊技術的研究顧問方案。

4.1.3 電子票務系統的使用概況

4.1.3.1 電子票務系統的主要功能包括：印刷門票、網上購票、通過銷售代理售票、揀選座位、編製銷售報表、折扣計算等。

4.1.3.2 由於組委會最終採用預先印製門票、在各售票點存放若干門票供銷售、不設劃位（開、閉幕禮除外）、沒有折扣優惠等售票方式，所以電子票務系統內的即時印刷門票、折扣計算、揀選座位等功能都沒有被使用。唯一曾使用的功能——編製門票銷售報表，亦僅在售票初期作編製門票銷售報表之用。在臨近運動會期間，組委會票務組人員亦以工作量增多為由，改用較易操作的EXCEL 試算表代替電子票務系統編製有關報表，至此，該電子票務系統便完全失去其作用。

4.1.3.3 組委會於書面資料上提供了關於資訊系統的跟進資料如下：

“在電子票務系統方面，前東亞運組委會與澳門大學簽署協議，由澳門大學負責開發該系統，主要是考慮到這個系統對在澳門舉行的大型活動所帶來的多種利益。

“電子票務系統透過東亞運動會的舉行得以繼續進階及完善，有關效益的投資還需要在技術健全及社會普遍接受後得以體現。

“第四屆東亞運動會的期間，有關系統的開發，經反覆測試驗後，顧問及相關專家認為還有改善空間，前東亞運組委會在商議後認為，在未成熟的情況下不宜把系統應用在東亞運動會上，以免可能產生問題。”

4.2 審計署的意見

4.2.1 沒有根據門票銷售模式設計電子輔助工具

4.2.1.1 從第 2.2 點的意見中，顯示在欠缺妥善計劃下，組委會在銷售門票的工作上出現多方面的問題，而從上述引入電子票務系統的部署中，亦正好印證計劃不周引致資源浪費的情況。由於組委會在未確定本身銷售模式的情況下，便投入大量的公共資源（見第 4.1.2.1 段），開發輔助銷售的電子票務系統，出現了本末倒置的現象，導致電子票務系統雖具備廣泛功能，卻無法與實際簡易的銷售模式配合，最終使電子票務系統淪為投閒置散的工具。雖則這 450 多萬開支，相對於運動會整體數億澳門元的運作開支而言，並不算十分龐大，但若然這種處事方式不加以糾正，把銷售計劃及其輔助工具按部就班地部署，浪費公共資源的情況將會持續出現。

4.2.1.2 組委會雖亦曾表示，該電子票務系統還可讓其他機構組織使用（見第 4.1.1.3 段），但是一個連組委會也未善用的系統，又如何吸引其他組織使用呢？而事實上，觀乎東亞運動會後所舉辦的 2006 第一屆葡語系運動會，其門票銷售亦不見曾應用該電子票務系統。另外，更需正視的是，組委會設立的目的，是為執行關於東亞運動會的設計、籌備、策劃及推廣的事宜，其投入資源的目標，便必須直接與第四屆東亞運動會的營運工作息息相關。

4.3 審計署的建議

必須先擬定門票計劃之銷售模式（如：售賣門票種類之多寡、銷售點之設置等），因為這樣才能先認清本身在銷售時所需要的輔助工具，從而研究引入資訊科技系統。真正透過系統內功能，提升本身工作的效率。

第 5 部分：運動會入場人次的統計

5.1 審計署的發現事項

5.1.1 入場人次數據的收集

5.1.1.1 組委會統計入場人次的方法，是以票尾數量及身分確認證的記錄為準。前者的對象主要是一般觀眾，後者則集中在獲發身分確認證的運動會參與者，包括東亞運動會總會、奧委會、國際聯會、亞洲聯會、媒體等組織機構的人員代表。

5.1.1.2 組委會在各個比賽場館內合共設置了 55 個票箱，收集入場觀眾的票尾。另外，組委會在確認各運動會參與者的身分後，發出身分確認證，持證者可自由進入指定的運動場館、運動會的相關設施，及執行相關的職務。

5.1.2 入場人次的記錄情況

5.1.2.1 “二〇〇五年東亞運動會諮詢委員會”在 2005 年 6 月 10 日的會議中提到(見附件三)，入場人數的統計資料相當重要，當發生意外時，可即時知道有多少人仍在場內，以此作為執行應變措施的重要資訊。

5.1.2.2 在收集入場人次的資料時，組委會表示，雖然是以票尾數量及身分確認證的記錄作為統計入場人次的標準，但由於在事前沒有指示場館負責人必須嚴格記錄入場人次，因而可能出現沒有撕下票尾便可進場等不利統計的情況。同時，放置於各場館的共 55 個票尾收集箱，只收回 51 個，因為這樣的缺失所以無法得到全面而準確的統計數字。根據組委會提供的資料，共有 175,024 入場人次(詳見附件八)，同時他們亦指出是存在漏算的。對於票箱遺失事件，場館人員雖已匯報，但組委會卻未能提供跟進檢討的結果。

5.1.2.3 組委會及後指出：*“在統計入場人次方面，用票箱收集入場觀眾的票尾，是為後期統計累積入場人次的工作，並非用作顯示即時入座率，在運作上亦不可能每當有一張票尾投入收集箱，便即更新紀錄。”*

5.2 審計署的意見

5.2.1 有需要收集準確的入場人次資料

正如第 5.1.2.1 段所述，“二〇〇五年東亞運動會諮詢委員會”亦闡述了入場人數統計資料的重要性。嚴謹而有系統的統計方法，既可作為日後籌辦運動會賽事時分析比賽日期和時間對影響入場率的參考外，又可了解獲得免費門票的人

士（如是次運動會）有否入場觀賞賽事。組委會可利用入場人次的數據（如第 2.3.3 段提及的識別贈送門票及購買門票的建議），透過贈送門票的張數與其入場人數作比較，檢討贈送門票的成效。同時，在操作過程中出現遺失票尾等情況應予以正視，作出跟進檢討，以免往後再次發生。

5.3 審計署的建議

- 5.3.1 須制定程序確保場館有系統收集入場人次數據，取得可信入座資料供管理分析之用。此外，亦需制定防範措施，避免原始資料遺失的情況發生。
- 5.3.2 應採用清晰的成文指引，規範場館工作人員嚴格執行統計入場人次的步驟，讓所有工作人員有所依循。

為運動會參與者提供的住宿安排

第 1 部分：引言

1.1 背景

1.1.1 組委會在本屆東亞運動會共接待了 6,711 人，計劃以酒店及“東亞樓”¹提供住宿服務，支出合共約 3,000 萬澳門元。詳見表一及表二：

表一：運動會參與者人數

運動會參與者	人數
嘉賓 ⁽¹⁾	1,967
體育代表團 ⁽²⁾	2,714
技術官員 ⁽³⁾	778
主播機構及傳媒 ⁽⁴⁾	1,252
合計	6,711

資料摘自組委會的《整體活動報告》

註：(1) 指國家領導人、中央政府代表及各國政府機構代表，以及東亞運動會總會、國際奧委會、亞奧理事會及各國奧委會的代表、特區政府官員、組委會邀請的嘉賓、夥伴機構及贊助商。

(2) 指各參賽國家/地區的體育代表團成員。

(3) 指來自國際體育聯會、亞洲體育聯會、各個國家/地區奧委會的技術官員及評審成員。

(4) 指中央電視台的工作人員及來澳採訪的傳媒工作者。

表二：住宿開支

入住地點	金額 (澳門元)
酒店	27,243,183.10
“東亞樓” ^(註)	2,767,891.94
合計	30,011,075.04

資料由組委會提供

註：“東亞樓”住宿開支包括組委會投放的清潔、保安全管理及建立必要臨時設施的營運開支，但不包括由 PIDDA 支付的添置家具及辦公室設備的 1,000 萬澳門元固定資產開支。

¹ 2004 年 5 月組委會與澳門大學簽署協議書，計劃借用該校即將興建的“東亞樓”主樓全幢供運動員入住，預計可提供 506 個房間。在 2005 年 10 月 26 日至 11 月 7 日第四屆東亞運動會舉行期間，組委會安排了朝鮮體育代表團 139 名成員入住“東亞樓”。

1.1.2 此外，在組委會為運動會參與者而編製的“住宿及交通指南”中，規範了在入住酒店內享用之客房送餐、收費電視、電話、香氛水療及按摩等服務的額外費用須由個人承擔。

1.1.3 組委會在書面提供的資料中，重申了他們於“住宿安排”這工作的主導取向：

“前東亞運組委會的職責所在是成功舉辦第四屆東亞運動會，讓運動會期間的安排及活動能暢順完成。舉辦這屆運動會作為澳門特區的一項‘形象工程’，接待的工作不可怠慢。特別是回歸以來澳門高速發展的情況下，澳門居民、社會各界及國際間對澳門舉辦第四屆東亞運動會的情況更為關注，對運動會的舉行也有了更大的期望，因此接待工作能否做好，嘉賓、傳媒對運動會運作的評價將有着關鍵性的影響。

“對於第四屆東亞運動會期間為所有運動員及來賓所提供的住宿安排，前組委會在組織有關工作一直本着既不浪費公帑善用資源，同時為每一位來賓妥善做好來澳前的準備，讓每一個人都能成到被善待，透過參與運動會對澳門留下美好的印象。住宿作為接待範疇內其中一個重要的組成部分，在澳門當時未曾接待過那麼多嘉賓的前提下，前組委會只能根據澳門的實際情況，對住宿安排的策略採取比較審慎的處理方法，盡量減少可能出現的浪費。

“按國際慣例，舉辦大型運動會皆會興建選手村安排運動會的運動員及參與者入住，但澳門的土地有限，前東亞運組委會不可能像其他城市一樣興建大型的選手村。在這樣的條件下，前東亞運組委會只能向參與運動會的各地奧委會取得來澳名單，為其在第四屆東亞運各指定酒店預留房間。”

1.2 審計目的及範圍

1.2.1 作為主辦機構，組委會應當向運動會參與者提供妥善的住宿安排，但在審慎理財的原則下，便必須確保調配給住宿的公共資源取得最高的成本效益。當住宿安排出現浪費的情況，除肯定加重組委會的財務負擔外，亦直接影響外界對澳門管理能力的整體印象。

1.2.2 基於這個原因，審計署對組委會是次運動會住宿安排的管理工作展開了衡工量值式的審計，集中研究組委會如何評估住宿房間數目的需求，探討現有機制下會否出現過多閒置的情況。

第 2 部分：酒店住宿

2.1 審計署的發現事項

2.1.1 運動會之住宿規劃

- 2.1.1.1 組委會曾於 2003 年中向 26 間酒店發出調查問卷，了解各間酒店在東亞運動會期間提供酒店住宿的意向。隨後，於 2004 年 4 月及 10 月分別發函邀請合共 27 間酒店提供報價，並於 2004 年底落實 23 間作為東亞運動會的指定酒店，安排運動會參與者入住；同時，計劃借用澳門大學興建的一座“東亞樓”，供逾千名運動會人員入住。
- 2.1.1.2 組委會於 2005 年 1 月 10 日與 23 間酒店簽訂協議，其中一間酒店在簽訂協議後，因內部裝修工程未能趕及東亞運動會舉行前完工，故取消了協議，餘下 22 間酒店分別於 2005 年 10 月 22 日至 11 月 8 日期間的 18 日內，為組委會提供合共 47,503 “晚房間”²（見附件九表中的“協議預留晚房間數”）。
- 2.1.1.3 根據組委會的內部安排，組委會除按照有關人士的身分編排住宿酒店外，亦會考慮該等人士所參與運動項目或工作之地點，以便安排在就近的酒店入住。
- 2.1.1.4 由於組委會預計東亞運動會舉行期間出席的人士有來自各地的參賽運動員、官員、傳媒工作者及嘉賓等 6 類，因而將上述 22 間酒店相應劃分為 6 個不同的類別以安排入住。從附件十可見，雖然組委會在簽訂協議時明確把 22 間酒店劃分為 6 個類別，各自編配予不同人士入住，但事實上，由於各類人士的住宿房間數量與原先預計的出現不少差距，故組委會最後把酒店入住的人士作出調動，例如“體育代表團酒店”由原來的 8 間增加至 9 間、一些因調整後不需安排人士入住的酒店撥作“其他酒店”類別。因此，酒店類別最終由 6 個增加至 7 個（見表三）。

² “晚房間”是一個計量單位，為租用酒店房間數與晚數的乘積。例如，租用兩個房間三晚，或者三個房間兩晚，均以“6 晚房間”表示。

表三：東亞運動會期間酒店類別及入住人士身分

序號	酒店類別	酒店名稱 ⁽¹⁾	入住人士身分
1	總部酒店	A1	東亞運動會總會的官員、各個參賽國家/地區的奧委會代表、體育代表團團長等人士
2	嘉賓酒店	B1、B2、B3	受邀嘉賓、贊助商及合作伙伴機構等人士
3	技術官員酒店	C1、C2、C3	國際體育聯會、亞洲體育聯會、奧委會的技術代表、技術官員、裁判及評審成員
4	體育代表團酒店 (包括：“東亞樓”)	D1、D2、D3、 D4、D5、D6、 D7、D8、D9	各參賽國家/地區的運動員及隨團官員
5	主播機構酒店	E1、E2	中央電視台工作人員
6	傳媒酒店	E2 ⁽²⁾ 、F1	傳媒工作者
7	其他酒店	G1、G2、G3	沒有指定身分的人士

資料由組委會提供

註：(1) 22 間酒店名稱以不同代號表示，以嘉賓酒店為例，組委會於東亞運動會期間安排了 3 間酒店，分別為 B1、B2 及 B3。

(2) E2 除作為主播機構酒店外，還作為傳媒酒店。

2.1.1.5 根據協議規定，酒店容許組委會在 2005 年 4 至 10 月期間，可因應實際住宿需要，分階段調整預留房間數量，調整日期和幅度各有不同，介乎 5% 至 45.5% 之間，調整幅度則隨着東亞運動會臨近而逐漸減少。此外，從附件九表中的“最終確認晚房間數”可見，個別酒店容許組委會調整房間數目的幅度，較協議內所規定的為多。例如，其中一間“嘉賓酒店”（B2）原本只能容許刪減 20%，但最終組委會卻爭取刪減了 37% 的房間數量；同樣地，其中一間“其他酒店”（G2）原本只能容許刪減的幅度最多為 40%，最後卻變成了 85.2%，大大超越了雙方在簽署協議時所定的範圍。組委會解釋，在運動會舉行前數周，接待部門確定將會有閒置房間，故即時與部分酒店聯繫，解決預留過多房間的問題。期間，組委會曾多番與酒店商討，雖然個別酒店允許刪減超出協議規定的幅度，但亦有部分酒店堅持協議所定的規範，只容許作輕微的刪減，從附件九可見已作付款的房間出現不同程度的閒置率。組委會最終為東亞運動會的酒店住宿安排支付了 30,177 晚房間，涉及開支達 27,243,183.10 澳門元。

2.1.1.6 從組委會提供的酒店入住記錄，審計署發現部分已預留的酒店房間是沒有安排人士入住，閒置達 6,761 晚房間，浪費了 8,765,952.50 澳門元（詳見附件九），其中閒置情況較為嚴重的酒店類別分別為“總部酒店”、“嘉賓酒店”及“其他酒店”。

2.1.2 住宿需求之統計方式

組委會是按照表四所指的方式，統計東亞運動會各類人士的住宿需求。

表四：統計各類人士住宿需求的方式

人士類別	方式	期限
東亞運總會官員、各參賽國家/地區之奧委會代表	2005年8月發出邀請函要求回覆	沒有
嘉賓	2005年8月發出邀請函要求回覆	沒有
技術官員	收回登記參加者姓名的表格	2005-08-29
體育代表團	收回登記參加者姓名的表格	2005-09-20
主播機構	2005年9月由中央電視台提供人員資料	不適用
傳媒	收回住宿申請表	2005-09-20

2.1.3 “總部酒店”及“嘉賓酒店”的住宿安排

2.1.3.1 2005年1月組委會與4間納入為“總部酒店”及“嘉賓酒店”類別的酒店簽訂協議，一律為所有嘉賓（包括：東亞運總會官員、各參賽國家/地區的奧委會代表等）預訂運動會前後，即2005年10月26日至11月7日的13晚房間，合計共10,515晚房間。根據組委會的說明，其目的是方便嘉賓隨意在運動會期間內留澳參觀。

2.1.3.2 在邀請嘉賓方面，組委會除自行擬定嘉賓名單外，亦會聯繫特區政府提供嘉賓名單，至2005年5月，組委會估計邀請約500名嘉賓出席。不過組委會表示，由於5月之後嘉賓名單仍在不斷更新，且在發出邀請函後，仍出現增加嘉賓的要求，所以要在臨近開幕儀式前，才能最終落實嘉賓名單。按組委會身分確認部門提供的資料，最終共有1,967名嘉賓出席，其中需組委會提供酒店住宿的有559人。

2.1.3.3 2005年8月，組委會發函邀請嘉賓，要求儘早回覆並填寫“參加活動之回覆表”、“行程確認表”及“身分確認證申請表”三項資料，但邀請函內並沒有指出回覆的限期。組委會表示，在運動會舉行前的數周，仍有不少嘉賓未有回覆，故需透過電話跟進其出席運動會的意向。審計署查閱組委會提供的海外嘉賓名單記錄時，發現只重點記錄了各嘉賓是否出席“開幕禮”、“閉幕禮”、“歡迎酒會”及“歡送酒會”四個活動項目，並沒有跟進各嘉賓需要留澳的住宿天數。

2.1.3.4 正如上段所述，由於組委會沒有設定受邀嘉賓的回覆限期，亦沒有要求回覆實際留澳的天數，所以無法掌握實際房間的需求，導致表五所示納入“總部酒店”及“嘉賓酒店”類別的4間酒店出現了很高的房間閒置率，有接近甚

至超過 1 半已付款的房間沒被入住。閒置的 4,798 晚房間，令組委會損失了約 668 萬澳門元。

表五：“總部酒店”及“嘉賓酒店”的閒置率

酒店類別	酒店名稱	已付款晚房間數 (a)	閒置晚房間數 (b)	閒置率 (b)÷(a)	損失金額 (澳門元)
總部酒店	A1	3,641	1,711	47%	2,351,991.50
嘉賓酒店	B1	5,248	3,087	59%	4,330,890.00
	B2				
	B3				
合計		8,889	4,798	—	6,682,881.50

2.1.4 “技術官員酒店”及“體育代表團酒店”的住宿安排

2.1.4.1 根據 2004 年度組委會活動報告，組委會在落實 17 個競賽項目比賽後，估計參與競賽的技術人員為 614 人（包括技術代表、仲裁委員及技術官員等）。至於來澳的體育代表團人數，組委會曾在 2004 年 8 月向東亞運動會總會成員發送了參賽意向調查問卷，並於 2004 年 10 月完成統計分析，預計總人數為 3,561 人（見表六）。

表六：預計來澳的體育代表團人數

體育代表團	預計人數
中國	549
中國香港	242
日本	531
韓國	689
朝鮮	106
中國澳門	350
蒙古	129
中華台北	647
關島	318
合計	3,561

資料摘自 2004 年度組委會活動報告

2.1.4.2 2005 年 1 月組委會與酒店簽訂協議時，指定了 4 間作為“技術官員酒店”及 8 間作為“體育代表團酒店”，在 2005 年 10 月 23 日至 11 月 8 日共預留了 25,908 晚房間。

2.1.4.3 組委會是按照表七的時間表分兩次收集技術官員及體育代表團的報名人數，第一次作為人數統計之用，第二次則用作確定來澳人員的數量，以便作出住宿安排。

表七：技術官員及體育代表團報名時間表

日期	事項
2005年4月15日	組委會寄出第一次報名表，要求提交參與人數
2005年5月29日	收回技術代表、仲裁委員及技術官員出席人數之截止日期
2005年6月29日	收回籃球、龍舟、足球及曲棍球參賽人數之截止日期
2005年7月29日	收回游泳、田徑、保齡球、體育舞蹈、體操、空手道、賽艇、射擊、軟式網球、跆拳道、網球、舉重及武術參賽人數之截止日期
2005年8月1日	組委會寄出第二次報名表，要求提交參與者名單
2005年8月29日	收回技術代表、仲裁委員及技術官員出席名單之截止日期
2005年9月20日	收回體育代表團參賽名單之截止日期

資料由組委會提供

2.1.4.4 由表七可知，組委會於2005年9月已基本掌握技術官員及體育代表團的人數，從而結合比賽場地的編排情況，重新編配“技術官員酒店”及“體育代表團酒店”，確定最終需要3間“技術官員酒店”及9間“體育代表團酒店”（見附件十）。正如第2.1.1.4段所述，組委會曾在掌握技術官員及體育代表團的人數後，透過酒店之間的互調，用盡所有已預留的房間，並把多出房間的酒店撥作“其他酒店”。雖然如此，“技術官員酒店”及“體育代表團酒店”仍有閒置情況出現（見表八），共有682晚房間閒置，令組委會損失約75萬澳門元。

表八：“技術官員酒店”及“體育代表團酒店”的閒置率

酒店類別	酒店名稱	已付款晚房間數 (a)	閒置晚房間數 (b)	閒置率 (b)÷(a)	損失金額 (澳門元)
技術官員酒店	C2	1,790	397	22%	440,872.00
體育代表團酒店	D7	2,259	285	13%	312,144.00
合計		4,049	682	—	753,016.00

2.1.5 “主播機構酒店”的住宿安排

- 2.1.5.1 2004 年 10 月組委會與中央電視台簽訂了“第四屆東亞運動會電視訊號製作及轉播合同”，中央電視台在運動會期間將派出不超過 600 名人員來澳工作，而工作人員來澳的住宿費用，均由組委會負責支付。
- 2.1.5.2 2005 年 1 月組委會與酒店簽訂協議時，指定了 2 間作為“主播機構酒店”，在 2005 年 10 月 25 日至 2005 年 11 月 8 日共預留了 231 個房間，合共 3,465 晚房間。
- 2.1.5.3 原安排主播機構人員入住的 1 間酒店因進行內部裝修工程，於 2005 年 8 月與組委會解除協議，為此，組委會對酒店的安排作出了改動，但數量仍維持在 2 間。及後於 2005 年 9 月收到主播機構來澳工作的 530 位人員名單後，組委會便如數向酒店落實預訂房間的數量。然而，由於其中一間“主播機構酒店”仍有多個已預留的房間，因此組委會安排了其他傳媒機構的工作人員入住，這樣才不致有閒置房間的問題。

2.1.6 “傳媒酒店”的住宿安排

- 2.1.6.1 為方便來澳採訪的傳媒工作者，組委會提供了訂房服務，而住宿費用須由傳媒工作者自行支付。於 2004 年中，組委會曾去信各參賽國家/地區的奧委會要求協助，以問卷方式向當地傳媒機構查詢來澳採訪的人數。不過因大部分傳媒機構沒有作出回覆，故組委會依據過往舉辦大型體育賽事的經驗，推算東亞運期間約有 400 名傳媒工作者來澳採訪。
- 2.1.6.2 組委會於 2005 年 1 月與 5 間酒店簽署了協議，預留了 2005 年 10 月 25 日至 11 月 8 日合共 9,115 晚房間，供傳媒工作者選擇，酒店的房價在 600 澳門元至 2,000 澳門元之間。根據組委會於 2005 年 8 月制訂有關傳媒工作者入住“傳媒酒店”之程序，組委會僅在收到傳媒工作者的住宿申請表及確定收妥費用後才提供已預留房間入住。
- 2.1.6.3 根據組委會身分確認部門提供的數據，運動會期間超過 500 名外地傳媒工作者曾在本澳進行採訪活動，但透過組委會預訂房間的僅約 100 多名。基於這個數目只需 2 間酒店便可滿足傳媒的住房需求，組委會於是把多出的酒店撥作“其他酒店”，其中包括了“傳媒酒店”類別中房價最高的一間。組委會解釋，因大部分傳媒工作者認為提供房間的價格並不合乎預算，故採用了其他渠道解決住宿需要，沒有使用組委會已預留的酒店。

2.1.7 “其他酒店”的住宿安排

第 2.1.1.4 段曾述及，組委會因應各類人士的實際住宿需要，重新調配了 6 個類別的酒店，把 3 間無法安排人士入住的酒店，列作“其他酒店”這一新增的類別。組委會表示該新增類別並沒有指定入住的人士，而最終亦只安排了“文化交流活動的參與者”及“國家奧委會成員”等人士入住了 239 晚房間，其餘 1,281 晚房間均全為閒置，令組委會損失約 133 萬澳門元。當中一間酒店所預留的 100 晚房間完全沒有安排人士入住，閒置率達 100%，損失了約 13.5 萬澳門元，而這間酒店便是原屬“傳媒酒店”類別中房價最高的一間。

表九：“其他酒店”的閒置率

酒店類別	酒店名稱	已付款晚房間數 (a)	閒置晚房間數 (b)	閒置率 (b)÷(a)	損失金額 (澳門元)
其他酒店	G1	1,520	1,281	84%	1,330,055.00
	G2				
	G3				

2.1.8 組委會的說明

對上述的審計發現，組委會通過書面資料提供了以下的說明：

“前東亞運組委會經向東亞運動會總會各成員以及曾主辦大型綜合運動會的伙伴機構討論，很早便意識到組織運動會所經常遇到的不確定性和延誤問題。由於在住宿申請的限期前，大部分參與代表團及單位並未能提交住房名單，在衡量‘按本辦事’還是‘優質接待’所帶來的後果下，我們還是選擇了以優質的接待服務以獲得各體育代表團及廣大媒體機構的正面評價，相信這樣的‘無形效益’將有助澳門特區在往後更長的時間開展活動，提升澳門正面的國際形象，讓世界各地的朋友更樂意到澳門來。為此，對於住房的需要，前東亞運動會在未能確定準確人數的情況下，只能提早向各大酒店訂下合理的客房，藉此確保每一個到來的嘉賓都能得到好的接待。

“前東亞運組委會當時亦已訂立預留房間的截止日期，要求各奧委會在限期內提供預留之數目。當時定出截止預留房間之日期為 2005 年 9 月 20 日，運動會舉行前約一個月，我們相信該日期能合理地讓各國家和地區奧委會妥善地準備來澳人員的名單，比較準確地決定房間的數目以減少浪費。但除了日本奧委會在期限前遞交了預留房間的名單外，其餘的參賽奧委會最終都在 10 月中旬才能遞交有關的名單。

“在以上的情況下，雖然前組委會可通過申請預留房間的限期已過的原因，向酒店取消先前的預留數目，但作為負責協助特區政府組織運動會各範疇工作的組織，前東亞運組委會必須考慮此一做法所產生之後果。在參考各大型運動會組織單位在住宿安排的做法，以及取得澳門體育代表團及考察團在過往出外參與各類大型賽事所取得有關方面的經驗，前東亞運組委會最後仍選擇在截止日期後繼續保留未有確認的房間數目。

“其後，前東亞運組委會的住宿部門亦已盡最大的努力，游說各酒店免除收取在合約上訂明取消房間所要繳付之費用，按最終的實際入住房數收取款項，但最終仍有一間酒店堅持要按合約中之規定，收取該筆款項。

“以上同樣的情況也出現在技術官員酒店的安排上，前東亞運組委會最終要到10月份上旬，才能於各參與組織和單位中取得並落實了具體入住人數。由於入住／退房日期確定的時間被延誤，當時同樣仍有一間酒店堅持按合約規定收取費用。而且因為安全及管理的需要，前組委會安排的22間大會指定酒店，從性質上有不同的分工，住宿接待工作中包括的嘉賓、運動員、技術官員和傳媒等不同對象，不同體育代表團和組織對住宿皆有不同的要求，因此前組委會不可以單純因為能減少住房的需要便自由地調整各類參與者的住宿地點，而是需要更為客觀地配合安全及優質接待的兩個宗旨，全面地徵詢參與者的需要和要求，既保障參賽的運動員得到舒適的休息環境不受干擾、又能確保所有的嘉賓的安全，並且為各參與者及傳媒提供最接近工作位置的作息場所。因此，前東亞運組委會在住宿安排的設計上作了比較充足及充份的準備，避免出現過去某些大型運動會出現有參與者到達主辦城市後無地方可住的情況。……

“澳門在體育活動的接待工作上，過去一直受到國際組織的高度評價，前組委會亦相信，把澳門在接待方面的努力和一貫接待的準則應用在運動會的住宿安排的計劃，雖然造成了開支上的一定損耗，但相信在提升國際形象的工作上，還是能取得比較正面的回響。

“事實上，在取得各參與者的確定來澳名單或預留房間名單以後，前組委會便立刻採取相應的措施以減低空置房間的費用。由於所有在預留房間截止日期後各大酒店已落實了前東亞運組委會預留房間的數目，按合同規定，酒店方面可不接受前東亞運組委會把空置的房間退回，為此前組委會已委託一旅行社把房間寄賣，只是當時澳門在酒店房間的需求不大，所以未能全數賣出所有房間。事實上，東亞運動會舉行期間，國際奧委會正舉行會員大會，導致邀請名單內的部分嘉賓沒有選擇來澳出席東亞運動會，加上東亞運期間歐洲發生禽流感，情況一度嚴峻，這類不可抗力的因素也減低了一部分嘉賓出國來澳的意欲。

“此外，住宿問題屬於對外工作，東亞運動會舉行之前，澳門的接待能力並未能給組織者和參與者最有信心的保證，因此確保所有來澳的運動員和外賓皆有住房是主辦單位必須做到的工作。事實上，東亞運的住宿開支並未超出預算，同時，因為提早確定了酒店的需求數量，並以 2003 年的價格進行預訂，令住宿開支不必受 2004 年至 2005 年酒店房價上漲的影響，在支出上節省了 9,384,924 澳門元。”

2.2 審計署的意見

2.2.1 由第 2.1.1.5 及 2.1.1.6 段可見，組委會在運動會酒店住宿安排項目上因房間閒置而合共浪費了 8,765,952.50 澳門元，佔該項目總體支出的 32.2%。造成上述浪費的原因，主要是在運動會期間實際入住酒店的人數，和預計人數之間出現了較大的差異，令已預訂了的房間出現高達 22.4% 的閒置率。

2.2.2 由第 2.1.3 段可見，產生上述人數差異主要是在統計出席嘉賓及各類人員數目的過程中，未能有效預計出較為貼近的數字。具體的問題有如下數點：

2.2.2.1 參照表四可知，組委會在統計每類人士的住宿需求時，未有為奧委會代表及受邀請嘉賓的出席設定回覆時限。另外，各體育代表團的報名截止日期則最遲可至 2005 年 9 月 20 日，因此未能及時評估出須作預留的房間數目。從附件九更可獲悉，為上述人士預留而最終閒置了的房間所引致的浪費達 6,995,025.50 澳門元，佔了全體閒置房間開支的 79.8%。由此可見，倘若能夠妥善控制和解決上述情況，便可有效避免有關的浪費問題。

2.2.2.2 對於所有獲邀請的嘉賓，基於禮節上的考慮，是應該為其預留充足而高規格住宿設施以作招待的。然而本署認為，倘若能將前期的編排工作做好，例如為嘉賓的回覆設定期限，配合完善的跟進機制，及早了解獲邀嘉賓的出席意向，這樣便可以在保有禮節上考慮的同時，將所需投放的資源最少化，以減低浪費的程度。

2.2.2.3 對出席嘉賓的留澳日數作出統計時，在未有作出獨立諮詢的情況下，一律採取了 10 月 26 日至 11 月 7 日，前後合共 13 天的期間作為統一計算基礎，這個“一刀切”的處理方法，令計算基礎過分膨脹而直接影響了預留房間的準確數量。

2.2.2.4 參照 2.1.6 中各段所述，對於為傳媒工作者安排預訂酒店的工作，最終採用了有關訂房服務並入住的人數僅為 100 多位，約為原預計人數 400 位的三份之一。究其原因在於組委會所預留的房間價格過高，未能符合來澳傳媒工作者之預算，故此大部分人員均未有採用組委會的訂房服務。雖然組委會將為傳媒預留而閒置了的酒店房間撥入“其他酒店”類別之內（即附件九內的 G2

及 G3)，希望能重新作出利用，惟最終只能安排少部分人員入住而形成了 650,165 澳門元的閒置浪費。

- 2.2.2.5 組委會在處理傳媒住宿的安排上，僅着重於諮詢預計來澳的傳媒工作者人數，而忽略了對方作為商業機構在成本控制上的考慮，從而產生了上述的情況，既浪費了住宿安排上的人力資源，亦未能達到協助外來傳媒工作者妥善解決住宿問題的原意。
- 2.2.3 根據第 2.1.1.5 及 2.1.1.6 段所述，對於調整預留房間的情況，雖然組委會在與各酒店簽訂合作協議時，訂立了一定的調整幅度，惟於落實房間需要的確認時間，和協議內所訂的調整條款未能作出較佳的配合，最終仍導致超過 870 萬澳門元的閒置客房開支浪費。
- 2.2.4 無可否認，由於種種客觀變數的存在，最終出現房間閒置的現象是難以避免的。問題在於能否及早作出控制和應變，以便將損耗盡量減低和增加使用效益才是解決問題的關鍵所在。另外，本署觀察到組委會在和各酒店商議解決閒置房間問題時，所能爭取到的調整幅度最高可達 85.2%，大幅超越了原協議中的最高上限 45.5%，表示組委會在最初與各酒店商議合作協議時，仍有較大的議價空間可以爭取的。

2.3 審計署的建議

- 2.3.1 對於為訪澳嘉賓、人員的酒店房間預訂工作，組織機構應着重於前期的登記和統計工作之時序安排，明確要求嘉賓的回覆期限，並對留澳的計算日數作出具實質參考基礎的估算，以便能及早配合與酒店所訂立協議中的調整機制，將損耗減至最低。
- 2.3.2 對於為傳媒工作者的房間預訂工作，必須先對相關的商業機構之預算取向有所了解，以便預留相應規格的住宿設施，避免出現供求錯配所產生的資源耗費。
- 2.3.3 在與酒店商議合作協議時，除了訂立可調節房間數量的條件外，尚可加入其他更具彈性的處理方法，例如對閒置客房的租金作出部分支付並將其退回予酒店，既可減低開支金額上的損失，亦同時釋放房間資源予酒店重新投入市場運作，達至雙贏之目的。
- 2.3.4 對於無可避免而出現的閒置客房，既然有關的開支已確定不能免除，便應嘗試加以利用以便發揮額外的經濟效益，例如將其作為運動會或旅遊方面之推廣活動的獎品等。

附件

附件一

整體預計與實際收入及開支的比較表

(澳門元)

	第1次增加資本金 的預計 (2003年編製)	第2次增加資本金 的預計 (2004年編製)	(1)	實際開支金額(2)	差異 =(1)-(2)
預計營運開支					
運作及輔助中心（包括運作中心及數據中心、東亞運青少年主題活動中心）	163,600,000.00	0.00		37,898,025.80	-37,898,025.80
人員開支	0.00	137,479,000.00		125,179,752.82	12,299,247.18
由第三者作出之供應及提供的勞務	109,758,746.00	264,123,000.00		194,094,923.45	70,028,076.55
投資	0.00	20,523,000.00		0.00	20,523,000.00
本年度的攤折	0.00	24,842,000.00		19,852,839.19	4,989,160.81
其他非經常損失	0.00	0.00		297,098.16	-297,098.16
小計	<u>273,358,746.00</u>	<u>446,967,000.00</u>		<u>377,322,639.42</u>	
預計執行開支					
開閉幕典禮及特別活動	33,639,500.00	63,294,000.00		58,603,230.70	4,690,769.30
宣傳活動及志願工作者	21,896,333.00	8,957,000.00		10,262,518.50	-1,305,518.50
電視轉播	15,500,000.00	56,330,000.00		28,190,275.13	28,139,724.87
競賽	3,900,040.00	25,380,000.00		19,243,233.90	6,136,766.10
保險	15,491,500.00	20,250,000.00		2,259,911.64	17,990,088.36
住宿	6,167,216.00	37,687,000.00		23,228,344.07	14,458,655.93
交通運輸	9,174,000.00	22,238,200.00		14,018,800.30	8,219,399.70
膳食	37,247,604.00	54,460,000.00		23,423,906.16	31,036,093.84
制服	8,636,640.00	6,279,000.00		5,399,978.00	879,022.00
保安	11,437,500.00	10,000,000.00		12,532,447.90	-2,532,447.90
培訓	1,727,000.00	0.00		0.00	0.00
訴訟及賠償	824,086.67	1,724,000.00		0.00	1,724,000.00
社區支援	0.00	11,319,800.00		8,833,960.10	2,485,839.90
會議	0.00	12,583,000.00		553,170.80	12,029,829.20
貴賓接待	0.00	13,000,000.00		15,565,678.97	-2,565,678.97
醫療費	0.00	3,000,000.00		4,758,203.22	-1,758,203.22
小計	<u>165,641,419.67</u>	<u>346,502,000.00</u>		<u>226,873,659.39</u>	
預計收入					
			(1)	實際收入金額(2)	=(1)-(2)
門票銷售	31,000,850.00	50,000,000.00		12,863,283.30	37,136,716.70
贊助收益	65,000,000.00	55,000,000.00		52,179,546.64	2,820,453.36
電視轉播權	10,000,000.00	10,000,000.00		2,849,421.50	7,150,578.50
體育代表團報名費	0.00	27,374,000.00		9,002,953.00	18,371,047.00
其他收入（包括：牌照專利、活動門票收入、設施出租、利息收入及精品店收入等。）	9,750,000.00	21,097,000.00		32,022,665.64	-10,925,665.64
小計	<u>115,750,850.00</u>	<u>163,471,000.00</u>		<u>108,917,870.08</u>	
總計虧損	<u>323,249,315.67</u>	<u>629,998,000.00</u>		<u>495,278,428.73</u>	

(澳門元)

資本金的演變過程

項目名稱	預計金額	預計金額	資本金額
最初資本金			50,000,000.00
第一次增資			
預計運動會的營運開支	-273,358,746.00		<u>280,000,000.00</u>
第一次增資後，資本金總額			330,000,000.00
第二次增資金額			
預計運動會收入		163,471,000.00	
預計運動會營運開支		-446,967,000.00	
預計運動會執行開支		-346,502,000.00	<u>300,000,000.00</u>
第二次增資後，資本金總額			630,000,000.00

加拿大卑詩省審計總署
對溫哥華申辦 2010 年冬季奧運會的事項

加拿大卑詩省審計總署於 2003 年 1 月發表的第 2002/06 號審閱報告，對溫哥華卑詩省申辦 2010 年冬季奧運會和傷殘奧運會（下稱“運動會”）的財務預算、未來投放的資金等發表了審閱意見，認為申辦機構有效地利用專業人士、顧問公司、國際奧林匹克委員會及過往運動會的資訊，有組織地作出預算，而所採用的假設亦為合理，整體上符合國際奧林匹克委員會的要求。具體情況摘錄如下：

1. 申辦機構按照奧林匹克委員會的規定，對籌辦運動會所需之經費作了整體財務預算和規劃（詳見下表）。同時，遵循國際奧林匹克委員會的要求估計籌辦運動會的營運開支、執行開支，以及基建項目開支，並估計了籌辦運動會所帶來之收入，以抵銷部分營運成本。

表：2010 年冬季奧運會及傷殘奧運會預算

籌辦運動會之成本

營運成本

籌辦運動會開支（包括：申辦過程的相關開支）		xxx
卑詩省開支		
醫療費用		xx
保安費用		xx
預計營運成本		xxx

場地

運動場設施及選手村興建費用	xxx	
運動會後之場館營運費用	xxx	xxx

其他相關成本

高速公路及道路整治費用	xxx	
應變計劃措施(開支增加或收入減少的預備金)	xxx	
其他	xx	xxx

預計運動會的相關成本（最低額） xxxx (a)

預計資助收益

組織委員會的淨收入		xxx
聯邦政府		<u>xxx</u>
		<u>xxx</u> (b)
預計省政府的資助額	(a)-(b)	xxx

- 卑詩省政府已對部分屬運動會相關的開支(國際奧林匹克委員會不作承擔的項目)作出預算,並承諾支付。有關開支包括醫療及保安費用,以及取得主辦權所需的費用等。卑詩省政府預期運動會將促進經濟活動和帶動稅收增長,有助抵銷舉辦運動會產生的相關支出。
- 卑詩省政府願意成為是次運動會的唯一擔保。由於距離 2010 年運動會舉行還有 7 年,預測未來各項收支是十分困難和不精確的,當中涉及一些未能預視的因素(包括:通脹、利率或匯率波動、當地經濟情況、面對恐怖襲擊及天氣狀況等等),因此卑詩省政府按照國際奧委會的要求,在確保運動會順利舉行的前提下,願意作出擔保的承諾,倘出現不可預視情況而令到開支增加或收入減少,有關財政責任由政府承擔。

雖然審閱報告指出申辦機構所作的預算是合理,但要達至預期效果卻並非必然的。報告中提到,若溫哥華成功主辦 2010 年運動會,卑詩省政府必須注意以下三個方面:

首先, **確保良好的財務管理**: 經審閱的預算是根據運動會各個方面假設而成,例如執行開支的估算是以嚴謹控制開支為依據,每一開支項目均指定專責管理人負責監管,而省政府亦應確保有關管理模式得以落實執行。

第二, **注意應變措施的管理**: 一個周詳、審慎的財務預算,應預設應變計劃措施,以便出現一些不可預視的情況時,對收入和開支的影響作出恰當估算。省政府亦應設定管理機制,以便有效監管應變措施帶來的相應支出。

第三, **注意收入及經濟的影響**: 運動會的收入是可變的。當中,爭取贊助、捐贈等收益均對組織機構帶一定的挑戰,要達至目標必須確保在籌辦過程中,制定的市場推廣策略能有效配合當前的經濟環境。因此,省政府必須確保資源、管理及市場策略上的相互配合,才能達至既定的目標。

針對有關審閱報告,卑詩省政府作出了回應,並同意審閱報告內所述必須注意的三個重要事項,指出省政府及相關成員達成協議,確實監控申辦階段、籌辦階段及運動會期間的財務管理;同時,保證運動會整體財政預算均由省政府批准,而應變措施資金需由財政部批准,並嚴格監控使用。此外,省政府和溫哥華 2010 申辦機構就旅遊及商貿方面已成立工作小組,確保爭取更多的營商機會。

前東亞運組委會的說明

在 2007 年 6 月通過文件向本署提供的補充資料中，曾就第一部分所提出的例子作了說明，現摘錄如下：

“關注到上述審計署提出的問題，為使審計署的同事進一步了解東亞運動會的特殊性，謹以審計署所認識的加拿大卑詩省冬季運動會及傷殘奧運會為切入點，對比東亞運動會與這兩個運動會的分別，以免讀者誤用奧運會的要求應用在東亞運動會上，造成不必要的誤解。

“加拿大卑詩省主辦的 2010 年第二十一屆冬季奧運會(以下稱冬奧會)及傷殘冬季運動會(下稱殘冬會)均為國際奧林匹克委員會屬下的運動會。國際奧委會是世界上規模最大，地位最高的體育組織，其會員國及地區共有 203 個，這意味着冬季奧運會及傷殘奧運會(國際殘奧委員會管理)的參賽隊伍可多達 203 隊。東亞運動會為東亞運動會總會屬下的運動會，連同非正式會員在內，其會員國家及地區共有 9 個，以規模而論，東亞運是難與冬奧會及殘冬會作比較的。

“在國際奧委會的推動下，至 2010 年冬奧會已舉辦到第二十一屆、殘冬會亦已舉辦到第十屆，累積了豐富的經驗和明確的籌辦準則，而作為新興活動的東亞運動會，至 2005 年只舉辦到第四屆。由於澳門的城市建設和人文環境跟第一屆主辦地上海、第二屆的釜山、第三屆的大阪都不盡相同，因此我們一方面要盡量保證各個工作環節的質量，另一方面要在經驗不足及準則模糊的情況下開展工作，與加拿大卑詩省的情況不可相提並論。此外，無論是加拿大卑詩省的冬奧會、抑或是 2008 年北京奧運會，其組委會主席團或領導層均有主辦城市的市長在內，其機關成員亦以當地市政府的領導為骨幹。事實上，在籌備東亞運動會的過程中，前東亞運組委會需以一個僅及於局級機構的權力，協調相當於其他主辦城市該由政府全面協調的各種工作，在資源運用及行政方式上具有極大的差異。

“事實上，加拿大卑詩省雖然及早對運動會編製一個‘多年度總體計劃’，但綜合目前最新的資料顯示，截至 2006 年初，加拿大冬奧會的開支已超支 23%，超出預算達一億一千萬加拿大元(見 2006 年 2 月 6 日澳門日報 B12 版)。冬奧會將在 2010 年舉行，距今尚有三年多，早在 2002 年 10 月溫哥華申辦運動會期間，其向國際奧委會提供的資料中(申辦書第五部分)便提到：‘有關舉辦預算是根據美國鹽湖城冬奧會、挪威 lillehammer 冬奧會、奧林匹克知識分享計劃、國際奧委會及加拿大相關專家的知識和經驗制定的。’即使如此，加拿大方面仍然作了較大幅度的實際調整。審計署以加拿大的經驗作為說明做好運動會預算的例子，但加拿大冬奧會的籌備情形恰恰說明理論與實踐的差距。此外，同樣具有完善多年度總體計劃和總體預算的 2012 年倫

敦奧運會，最初的預算為 23 億英鎊，至 2007 年已上升至 98.5 億，主辦城市對預計和計劃都作出了大幅調整(見 2007 年 3 月 17 日南方都市報 B03 版)。這些例子都說明完美的計劃在正式落實時可能並不一定能解決問題，考慮到澳門首次主辦國際綜合運動會的籌備工作不可能只重理論不顧實際，同時使用的既是公帑，實在只可作出實事求是的規劃，謹慎行事，不宜過於前瞻或以大膽假設的態度來設計運動會的計劃。”

二〇〇五年東亞運動會諮詢委員會會議摘錄

審計署查閱在 2005 年 6 月 10 日的第四屆東亞運動會諮詢委員會會議記錄，議程包括(一)第四屆東亞運動會在 2005 年的進度表及活動計劃，(二)票務及(三)其他事項，重點討論事項摘錄如下：

(一) 第四屆東亞運動會在 2005 年的進度表及活動計劃

- ◆ 由組委會代表介紹東亞運動會有關的活動情況，例如當時場館興建、資訊科技整合、確認身分、翻譯服務、贊助等事務的進展情況。

(二) 票務

對於運動會的票務工作，委員會研討了門票的定價、促銷的折扣方式，以及入場人數的統計措施，情況如下：

- ◆ 組委會代表就 17 個競技賽事項目及開、閉幕禮的票務安排作了介紹，當時預計總的門票數目為 406,052 張，在 2005 年 7 月初可對外發售。組委會代表同時亦提供了三個門票價格方案（見下頁）供委員會進行討論。
- ◆ 有委員曾指出，開、閉幕禮的門票應以外地觀眾為主要的銷售對象，所以相應的票價不需定得太低，而本澳市民購票時可給予適當的折扣優惠。
- ◆ 在顧及門票收入及澳門市民的參與度後，會議成員一致傾向採納最低票價的方案，同時亦把該方案中開幕禮的門票由原來的 400 澳門元調低至 300 澳門元。
- ◆ 此外，與會者曾討論以不同折扣的優惠（例如：數量折扣、團體折扣、老人折扣、學生折扣等），或通過旅行社推廣等方法推銷門票。最終在會議上並未取得共識*。
- ◆ 與會者亦曾討論在門票加入電腦條文碼的措施，這樣可即時知道實際入場的人數。主席並補充，這種功能很重要，因為當發生意外時，可即時確知有多少人出來了，還有多少人沒有出來。

(三) 其他事項

- ◆ 會議內最終沒有作其他事項的討論。

* 組委會最終亦沒有以優惠折扣方式進行門票促銷。



第四屆東亞運動會 - 澳門2005門票價格建議

Proposed Price Options for Macau 2005, 4th East Asian Games Tickets

	總門票數量 Total Quantity of Tickets	可出售之門票數量 Quantity of Tickets for Sale	選擇一 Option 1		選擇二 Option 2		選擇三 Option 3	
			價格 Price	預計收入 Forecast Income	價格 Price	預計收入 Forecast Income	價格 Price	預計收入 Forecast Income
開幕式 Opening Ceremony	16,272	9,974	\$1800/\$1500 \$1200/\$800	\$13,201,900.00	\$1500/\$1200 \$900/\$600	\$10,377,300.00	\$1300/\$1000 \$700/\$400	\$8,382,500.00
閉幕式 Closing Ceremony	6,808	4,923	\$1000/\$800 \$500	\$3,851,400.00	\$800/\$600 \$400	\$2,989,000.00	\$700/\$500 \$300	\$2,496,700.00
游泳 Aquatics	28,500	18,164	\$150	\$2,724,600.00	\$100	\$1,816,400.00	\$70	\$1,271,480.00
田徑 Athletics	113,904	89,236	\$150/\$100	\$9,754,150.00	\$100/\$70	\$6,744,850.00	\$70/\$40	\$4,067,770.00
籃球 Basketball	28,706	22,250	Final \$300 Semi-Final \$250 Preliminary \$150	\$3,917,500.00	Final \$200 Semi-Final \$150 Preliminary \$70	\$2,044,700.00	Final \$150 Semi-Final \$100 Preliminary \$40	\$1,284,400.00
保齡球 Bowling	1,800	1,020	\$100	\$102,000.00	\$70	\$71,400.00	\$40	\$40,800.00
體育舞蹈 DanceSport	1,852	1,411	\$150	\$211,650.00	\$100	\$141,100.00	\$70	\$98,770.00
龍舟 DragonBoat	1,620	810	Final \$100 Preliminary \$70	\$68,850.00	Final \$80 Preliminary \$50	\$52,650.00	Final \$70 Preliminary \$40	\$44,550.00
足球 Football	75,738	58,904	Final \$400/\$250 Semi-Final \$350/\$200 Preliminary \$150/\$100	\$11,379,300.00	Final \$300/\$200 Semi-Final \$250/\$150 Preliminary \$100/\$70	\$8,317,900.00	Final \$250/\$150 Semi-Final \$200/\$100 Preliminary \$70/\$40	\$6,040,460.00
體操 Gymnastics	47,656	39,893	\$150	\$5,983,950.00	\$100	\$3,989,300.00	\$70	\$2,792,510.00
曲棍球 Hockey	5,593	2,842	Final \$100 Preliminary \$70	\$223,300.00	Final \$80 Preliminary \$50	\$166,460.00	Final \$70 Preliminary \$40	\$138,040.00
空手道 Karate-do	14,968	12,056	\$150	\$1,808,400.00	\$100	\$1,205,600.00	\$70	\$843,920.00
賽艇 Rowing	2,430	1,215	Final \$100 Preliminary \$70	\$97,200.00	Final \$80 Preliminary \$50	\$72,900.00	Final \$70 Preliminary \$40	\$60,750.00
射擊 Shooting	8,642	4,535	Final \$100 Preliminary \$70	\$347,600.00	Final \$80 Preliminary \$50	\$256,900.00	Final \$70 Preliminary \$40	\$211,550.00
軟式網球 Soft Tennis	827	478	\$100	\$47,800.00	\$70	\$33,460.00	\$40	\$19,120.00
跆拳道 Taekwondo	8,048	6,484	\$150	\$972,600.00	\$100	\$648,400.00	\$70	\$453,880.00
網球 Tennis	4,135	2,390	Final \$200 Semi-Final \$150 Preliminary \$100	\$358,500.00	Final \$150 Semi-Final \$100 Preliminary \$70	\$258,120.00	Final \$100 Semi-Final \$70 Preliminary \$40	\$167,300.00
舉重 Weightlifting	10,385	7,275	\$100	\$727,500.00	\$70	\$509,250.00	\$40	\$291,000.00
武術 Wushu	28,168	22,694	\$150	\$3,404,100.00	\$100	\$2,269,400.00	\$70	\$1,588,580.00
總額 Total	406,052	306,554		\$59,182,300.00		\$41,965,090.00		\$30,294,080.00

第四屆東亞運動會門票價格表

運動會項目	日期/時間	小項	票價 (澳門元)	運動會項目	日期/時間	小項	票價 (澳門元)	
開幕式	29.10.2005		\$2,000	體操	30.10.2005 / 19:00	男子團體決賽及資格賽	\$70	
			\$1,300		31.10.2005 / 15:00	女子A組團體決賽及資格賽	\$70	
			\$1,000		31.10.2005 / 19:00	女子B組團體決賽及資格賽	\$70	
			\$700		01.11.2005 / 14:00	男子個人全能決賽	\$70	
閉幕式	06.11.2005		\$300	曲棍球	01.11.2005 / 19:00	女子個人全能決賽	\$70	
			\$700		02.11.2005 / 14:30	個人單項決賽	\$70	
			\$500		02.11.2005 / 19:30	個人單項決賽	\$70	
			\$300		30.10.2005 / 12:00	男子循環賽/女子循環賽	\$40	
游泳	30.10.2005 / 14:00	跳水 - 男子3米跳板	\$70	31.10.2005 / 16:00	男子循環賽	\$40		
	30.10.2005 / 19:00	跳水 - 女子1米跳板+男子雙人10米跳台	\$70	01.11.2005 / 18:00	女子循環賽	\$40		
	31.10.2005 / 14:00	跳水 - 男子1米跳板 + 女子雙人10米跳台	\$70	02.11.2005 / 16:00	男子循環賽	\$40		
	31.10.2005 / 19:00	跳水 - 女子3米跳板	\$70	03.11.2005 / 12:00	男子循環賽/女子循環賽	\$40		
	01.11.2005 / 14:00	跳水 - 女子10米跳台 + 男子雙人3米跳板	\$70	05.11.2005 / 10:00	男子循環賽 / 女子決賽	\$70		
	01.11.2005 / 19:00	跳水 - 女子雙人3米跳板 + 男子10米跳台	\$70	06.11.2005 / 8:00	男子決賽	\$70		
	02.11.2005 / 9:00	游泳 - 各類項目	\$70	05.11.2005 / 9:00	預賽及複賽：型及組手(個人賽)	\$70		
	02.11.2005 / 19:00	游泳 - 各類項目決賽	\$70	05.11.2005 / 15:30	決賽：型及組手(個人賽)	\$70		
	03.11.2005 / 9:00	游泳 - 各類項目	\$70	06.11.2005 / 9:00	預賽及複賽：團體型及組手	\$70		
	03.11.2005 / 14:00	花樣游泳 - 單人技術自選 + 雙人技術自選	\$70	06.11.2005 / 14:30	決賽：團體型及組手	\$70		
	03.11.2005 / 19:00	游泳 - 各類項目決賽	\$70	賽艇	03.11.2005 / 10:00	預賽	\$40	
	04.11.2005 / 9:00	游泳 - 各類項目	\$70		04.11.2005 / 10:00	複賽	\$40	
	04.11.2005 / 15:00	花樣游泳 - 單人自由自選	\$70		05.11.2005 / 10:00	決賽	\$70	
	04.11.2005 / 19:00	游泳 - 各類項目決賽	\$70		02.11.2005 / 9:00	10米氣手槍-男	\$40	
	田徑	05.11.2005 / 9:00	游泳 - 各類項目	\$70	02.11.2005 / 9:00	25米手槍速射-男	\$40	
		05.11.2005 / 15:00	花樣游泳 - 雙人自由自選	\$70	02.11.2005 / 9:00	50米步槍速射-男	\$40	
05.11.2005 / 19:00		游泳 - 各類項目決賽	\$70	02.11.2005 / 9:00	50米步槍速射-女	\$40		
06.11.2005 / 9:00		游泳 - 各類項目	\$70	02.11.2005 / 14:00	10米氣手槍-男 + 25米手槍速射-男	\$70		
06.11.2005 / 14:00		游泳 - 各類項目決賽	\$70	03.11.2005 / 9:00	10米氣步槍-女	\$40		
開幕式		01.11.2005 / 9:00	各類田徑項目	\$40	射擊	03.11.2005 / 9:00	25米手槍-女	\$40
				\$70		03.11.2005 / 9:00	50米步槍速射-男	\$40
				\$40		03.11.2005 / 14:00	50米步槍速射-男 + 10米氣步槍-女 + 25米手槍-女	\$70
				\$40		04.11.2005 / 9:00	10米氣步槍-男	\$40
				\$70		04.11.2005 / 9:00	10米氣步槍-女	\$40
				\$40		04.11.2005 / 9:00	25米手槍-男	\$40
				\$40		04.11.2005 / 9:00	25米手槍-女	\$40
				\$70		04.11.2005 / 9:00	50米步槍三種姿勢-女	\$40
				\$70		04.11.2005 / 14:00	10米氣步槍-男 + 50米步槍三種姿勢-女	\$70
				\$40		05.11.2005 / 9:00	10米氣步槍-女 + 10米移動靶-男	\$40
				\$70		05.11.2005 / 9:00	25米手槍中心發火-男	\$40
	\$40			05.11.2005 / 9:00		50米步槍三種姿勢-男	\$40	
\$70	05.11.2005 / 14:00	50米步槍三種姿勢-男 + 10米氣手槍-女	\$70					
\$40	05.11.2005 / 16:00	10米移動靶-男	\$70					
\$40	06.11.2005 / 9:00	50米手槍-男	\$40					
\$40	06.11.2005 / 11:40	50米手槍-男	\$70					
\$70	06.11.2005 / 10:00	國際比賽	\$40					

運動會項目	日期/時間	小項	票價 (澳門元)	運動會項目	日期/時間	小項	票價 (澳門元)
籃球	29.10.2005 / 11:00	男子 / 女子預賽	\$40	跆拳道	03.11.2005 / 14:00	58及68公斤級以下-男子 49及57公斤級以下-女子	\$70
	30.10.2005 / 11:00	男子 / 女子預賽	\$40		04.11.2005 / 14:00	80公斤級以下及80公斤級以上-男子 67公斤級以下及67公斤級以上-女子	\$70
	31.10.2005 / 11:00	男子 / 女子預賽	\$40	網球	31.10.2005 / 10:00	網球第一輪比賽 軟式網球隊際比賽 (決賽)	\$40
	01.11.2005 / 11:00	男子 / 女子預賽	\$40		01.11.2005 / 10:00	網球入池比賽 軟式網球個人比賽	\$40
	02.11.2005 / 11:00	男子 / 女子預賽	\$40		02.11.2005 / 10:00	網球四強比賽 軟式網球個人比賽 (決賽)	\$70
	03.11.2005 / 11:00	男子 / 女子預賽	\$40		03.11.2005 / 10:00	決賽及季軍賽	\$100
	04.11.2005 / 11:00	男子 / 女子準決賽	\$100		04.11.2005 / 10:00	決賽及季軍賽	\$100
	05.11.2005 / 11:00	男子 / 女子名次賽	\$100		30.10.2005 / 14:00	女子48公斤級決賽+男子56公斤級決賽+男子62公斤級決賽	\$40
	06.11.2005 / 11:00	男子及女子決賽	\$150		31.10.2005 / 14:00	女子53公斤級決賽+男子69公斤級決賽+女子58公斤級決賽	\$40
	31.10.2005 / 9:00	單人賽 - 女子及男子	\$40		01.11.2005 / 14:00	女子63公斤級決賽+男子77公斤級決賽+男子85公斤級決賽	\$40
01.11.2005 / 9:00	雙人賽 - 男子及女子	\$40	02.11.2005 / 16:00		女子69公斤級決賽+男子94公斤級決賽	\$40	
02.11.2005 / 9:00	三人賽 - 女子及男子(第一節)+五人隊際賽 - 男子及女子(第一節)	\$40	03.11.2005 / 16:00		75公斤級:75公斤級以上女子決賽+105公斤級:105公斤級以上男子決賽	\$40	
03.11.2005 / 9:00	三人賽 - 男子及女子(第二節)+五人隊際賽 - 男子及女子(第二節)	\$40	29.10.2005 / 9:00	預賽 - 散手	\$70		
04.11.2005 / 10:00	精英賽 - 女子及男子(第一節)	\$40	29.10.2005 / 15:00	準決賽 - 散手	\$70		
05.11.2005 / 10:00	精英賽 - 男子及女子(第二節)	\$40	30.10.2005 / 9:00	各類項目 - 套路	\$70		
05.11.2005 / 16:00	標準舞及拉丁舞決賽	\$70	30.10.2005 / 15:00	決賽 - 散手	\$70		
體育舞蹈	29.10.2005 / 9:00	預賽, 複賽	\$40	30.10.2005 / 18:00	各類項目 - 套路	\$70	
	30.10.2005 / 14:00	複賽, 決賽	\$70	31.10.2005 / 9:00	各類項目 - 套路	\$70	
龍舟	29.10.2005 / 14:30	預賽A組 (一場賽事) (澳門科技大學運動場)	\$40	武術	29.10.2005 / 9:00	預賽 - 散手	\$70
	30.10.2005 / 18:00	預賽B組 (兩場賽事) (澳門科技大學運動場)	\$70		29.10.2005 / 15:00	準決賽 - 散手	\$70
	31.10.2005 / 18:00	預賽A組 (一場賽事) (澳門科技大學運動場)	\$40		30.10.2005 / 9:00	各類項目 - 套路	\$70
	01.11.2005 / 18:00	預賽B組 (兩場賽事) (澳門科技大學運動場)	\$70		30.10.2005 / 15:00	決賽 - 散手	\$70
	03.11.2005 / 20:00	預賽B組 (澳門科技大學運動場)	\$40		30.10.2005 / 18:00	各類項目 - 套路	\$70
	02.11.2005 / 20:00	預賽A組 (澳門運動場)	\$40		31.10.2005 / 9:00	各類項目 - 套路	\$70
	03.11.2005 / 20:00	預賽B組 (澳門運動場)	\$40		31.10.2005 / 18:00	各類項目 - 套路	\$70
	05.11.2005 / 16:00	準決賽 (兩場賽事) (澳門運動場)	\$100				
	06.11.2005 / 14:00	季軍賽 + 決賽 (澳門運動場)	\$150				
					\$250		

門票銷售及送贈資料表

項目	日期/時間	小項	票價 (澳門元)	售出張數 (1)	送贈張數 (2)	剩餘張數 (3)	門票張數 (4)=(1)+(2)+(3)
開幕式	29.10.2005		\$2,000	874(註)	1,263	0	2,137
			\$1,300	400	925	0	1,325
			\$1,000	1,575	2,823	0	4,398
			\$700	0	2,612	0	2,612
開幕式	06.11.2005		\$300	1,483	50	0	1,533
			\$700	1,075	371	0	1,446
			\$500	565	1,527	0	2,092
			\$300	538	684	0	1,222
游泳	30.10.2005 / 14:00	跳水 - 男子3米跳板	\$70	893	264	0	1,157
	30.10.2005 / 19:00	跳水 - 女子1米跳板+男子雙人10米跳台	\$70	1,026	116	0	1,142
	31.10.2005 / 14:00	跳水 - 男子1米跳板 + 女子雙人10米跳台	\$70	728	372	0	1,100
	31.10.2005 / 19:00	跳水 - 女子3米跳板	\$70	894	342	0	1,236
	01.11.2005 / 14:00	跳水 - 女子10米跳台 + 男子雙人3米跳板	\$70	978	190	0	1,168
	01.11.2005 / 19:00	跳水 - 女子3米跳板 + 男子10米跳台	\$70	1,065	160	0	1,225
	02.11.2005 / 9:00	游泳 - 各類項目	\$70	419	582	18	1,019
	02.11.2005 / 19:00	游泳 - 各類項目決賽	\$70	785	378	0	1,163
	03.11.2005 / 9:00	游泳 - 各類項目	\$70	662	356	1	1,019
	03.11.2005 / 14:00	花樣游泳 - 單人技術自選 + 雙人技術自選	\$70	767	356	0	1,123
	03.11.2005 / 19:00	游泳 - 各類項目決賽	\$70	707	366	0	1,073
	04.11.2005 / 9:00	游泳 - 各類項目	\$70	659	356	4	1,019
	04.11.2005 / 15:00	花樣游泳 - 單人自由自選	\$70	650	356	13	1,019
	04.11.2005 / 19:00	游泳 - 各類項目決賽	\$70	935	370	0	1,305
	05.11.2005 / 9:00	游泳 - 各類項目	\$70	163	584	272	1,019
	05.11.2005 / 15:00	花樣游泳 - 雙人自由自選	\$70	490	580	0	1,070
05.11.2005 / 19:00	游泳 - 各類項目決賽	\$70	963	374	0	1,337	
06.11.2005 / 9:00	游泳 - 各類項目	\$70	140	608	271	1,019	
06.11.2005 / 14:00	游泳 - 各類項目決賽	\$70	1,199	121	0	1,320	
田徑	01.11.2005 / 9:00	各類田徑項目	\$40	4,747	3,275	2,750	10,772
			\$70	37	1,695	1,883	3,615
			\$40	3,757	3,370	3,645	10,772
			\$70	419	1,562	1,634	3,615
田徑	02.11.2005 / 9:00	各類田徑項目	\$40	2,346	5,395	3,031	10,772
			\$70	469	1,716	1,430	3,615
田徑	02.11.2005 / 14:30	各類田徑項目	\$40	3,661	4,170	2,941	10,772
			\$70	437	1,563	1,615	3,615

項目	日期/時間	小項	票價 (澳門元)	售出張數 (1)	送贈張數 (2)	剩餘張數 (3)	門票張數 (4)=(1)+(2)+(3)
田徑	03.11.2005 / 9:00	各類田徑項目	\$40	3,210	3,870	3,692	10,772
	03.11.2005 / 14:30	各類田徑項目	\$70	29	1,669	1,917	3,615
	04.11.2005 / 11:00	各類田徑項目	\$40	3,383	3,870	3,519	10,772
籃球	04.11.2005 / 11:00	各類田徑項目	\$70	375	1,551	1,689	3,615
	29.10.2005 / 11:00	男子/女子預賽	\$40	4,268	3,370	3,134	10,772
	30.10.2005 / 11:00	男子/女子預賽	\$70	414	1,564	1,637	3,615
	31.10.2005 / 11:00	男子/女子預賽	\$40	462	1,498	12	1,972
	01.11.2005 / 11:00	男子/女子預賽	\$40	587	1,498	0	2,085
	02.11.2005 / 11:00	男子/女子預賽	\$40	1,098	1,026	0	2,124
	03.11.2005 / 11:00	男子/女子預賽	\$40	1,307	728	0	2,035
	04.11.2005 / 11:00	男子/女子預賽	\$40	1,485	832	0	2,317
	05.11.2005 / 11:00	男子/女子預賽	\$40	1,219	828	0	2,047
	06.11.2005 / 11:00	男子/女子預賽	\$100	914	1,128	0	2,042
	07.11.2005 / 11:00	男子/女子預賽	\$100	944	1,320	0	2,264
	08.11.2005 / 11:00	男子/女子預賽	\$150	1,861	825	0	2,686
保齡球	31.10.2005 / 9:00	單人賽 - 女子及男子	\$40	134	37	0	171
	01.11.2005 / 9:00	雙人賽 - 男子及女子	\$40	120	42	0	162
	02.11.2005 / 9:00	三人賽 - 女子及男子(第一節)+五人隊際賽 - 男子及女子(第一節)	\$40	133	42	0	175
	03.11.2005 / 9:00	三人賽 - 男子及女子(第二節)+五人隊際賽 - 男子及女子(第二節)	\$40	131	42	0	173
	04.11.2005 / 10:00	精英賽 - 女子及男子(第一節)	\$40	134	57	0	191
	05.11.2005 / 10:00	精英賽 - 男子及女子(第二節)+男子及女子梯級決賽	\$40	157	57	0	214
	05.11.2005 / 16:00	標準舞及拉丁舞決賽	\$70	1,515	108	0	1,623
	29.10.2005 / 9:00	預賽、複賽	\$40	360	66	0	426
	30.10.2005 / 14:00	複賽、決賽	\$70	368	59	0	427
	體育舞蹈	29.10.2005 / 14:30	預賽A組(一場賽事)(澳門科技大學運動場)	\$40	850	517	59
30.10.2005 / 18:00		預賽B組(兩場賽事)(澳門科技大學運動場)	\$70	937	647	0	1,584
31.10.2005 / 18:00		預賽A組(一場賽事)(澳門科技大學運動場)	\$40	556	676	194	1,426
01.11.2005 / 18:00		預賽B組(兩場賽事)(澳門科技大學運動場)	\$70	572	1,060	0	1,632
03.11.2005 / 20:00		預賽B組(澳門科技大學運動場)	\$40	215	1,318	0	1,533
02.11.2005 / 20:00		預賽A組(澳門運動場)	\$40	1,508	2,422	10,476	14,406
03.11.2005 / 20:00		預賽B組(澳門運動場)	\$40	1,753	2,389	10,264	14,406
05.11.2005 / 16:00		準決賽(兩場賽事)(澳門運動場)	\$100	644	3,629	2,098	6,371
06.11.2005 / 14:00		季軍賽 + 決賽(澳門運動場)	\$200	2,513	2,175	3,347	8,035
				\$150	663	3,729	1,979
			\$250	3,447	2,151	2,437	8,035

項目	日期/時間	小項	票價 (澳門元)	售出張數 (1)	送贈張數 (2)	剩餘張數 (3)	門票張數 (4)=(1)+(2)+(3)
體操	30.10.2005 / 19:00	男子團體決賽及資格賽	\$70	1,381	1,841	2,942	6,164
	31.10.2005 / 15:00	女子A組團體決賽及資格賽	\$70	2,719	2,028	1,417	6,164
	31.10.2005 / 19:00	女子B組團體決賽及資格賽	\$70	787	2,041	3,336	6,164
	01.11.2005 / 14:00	男子個人全能決賽	\$70	2,732	2,028	1,404	6,164
	01.11.2005 / 19:00	女子個人全能決賽	\$70	1,134	2,043	2,987	6,164
	02.11.2005 / 14:30	個人單項決賽	\$70	3,125	2,030	1,009	6,164
	02.11.2005 / 19:30	個人單項決賽	\$70	1,360	2,043	2,761	6,164
	30.10.2005 / 12:00	男子循環賽/女子循環賽	\$40	348	200	0	548
	31.10.2005 / 16:00	男子循環賽	\$40	156	309	25	490
	01.11.2005 / 18:00	女子循環賽	\$40	127	339	24	490
曲棍球	02.11.2005 / 16:00	男子循環賽	\$40	167	312	11	490
	03.11.2005 / 12:00	男子循環賽/女子循環賽	\$40	212	293	0	505
	05.11.2005 / 10:00	男子循環賽 / 女子決賽	\$70	330	226	0	556
	06.11.2005 / 8:00	男子決賽	\$70	370	183	0	553
	05.11.2005 / 9:00	預賽及複賽：型及組手(個人賽)	\$70	389	1,873	620	2,882
	05.11.2005 / 15:30	決賽：型及組手(個人賽)	\$70	996	1,745	141	2,882
	06.11.2005 / 9:00	預賽及複賽：團體型及組手	\$70	918	1,781	183	2,882
	06.11.2005 / 14:30	決賽：團體型及組手	\$70	1,040	1,605	237	2,882
	03.11.2005 / 10:00	預賽	\$40	177	221	7	405
	04.11.2005 / 10:00	複賽	\$40	343	130	0	473
賽艇	05.11.2005 / 10:00	決賽	\$70	318	130	0	448
	02.11.2005 / 9:00	10米氣手槍-男	\$40	117	154	15	286
	02.11.2005 / 9:00	25米手槍速射-男	\$40	54	46	78	178
	02.11.2005 / 9:00	50米步槍臥射-女	\$40	148	154	54	356
	02.11.2005 / 14:00	10米氣手槍-男 + 25米手槍速射-男	\$70	207	44	32	283
	03.11.2005 / 9:00	10米氣步槍-女	\$40	7	174	105	286
	03.11.2005 / 9:00	25米手槍-女	\$40	8	98	72	178
	03.11.2005 / 9:00	50米步槍臥射-男	\$40	2	154	200	356
	03.11.2005 / 14:00	50米步槍臥射-男 + 10米氣步槍-女 + 25米手槍-女	\$70	191	54	38	283
	04.11.2005 / 9:00	10米氣步槍-男	\$40	105	154	27	286
射擊	04.11.2005 / 9:00	25米標準手槍-男	\$40	43	46	89	178
	04.11.2005 / 9:00	50米步槍三種姿勢-女	\$40	13	154	189	356
	04.11.2005 / 14:00	10米氣步槍-男 + 50米步槍三種姿勢-女	\$70	234	54	0	288
	05.11.2005 / 9:00	10米氣手槍-女 + 10米移動靶-男	\$40	34	174	78	286
	05.11.2005 / 9:00	25米手槍中心發火-男	\$40	28	87	63	178

項目	日期/時間	小項	票價 (澳門元)	售出張數 (1)	送贈張數 (2)	剩餘張數 (3)	門票張數 (4)=(1)+(2)+(3)
射擊	05.11.2005 / 9:00	50米步槍三種姿勢-男	\$40	5	174	177	356
	05.11.2005 / 14:00	50米步槍三種姿勢-男+10米氣手槍-女	\$70	198	54	31	283
	05.11.2005 / 16:00	10米移動靶-男	\$70	0	24	0	24
	06.11.2005 / 9:00	50米手槍-男	\$40	19	154	183	356
	06.11.2005 / 11:40	50米手槍-男	\$70	199	43	41	283
軟式網球	30.10.2005 / 10:00	國際比賽	\$40	215	276	61	552
跆拳道	03.11.2005 / 14:00	58及68公斤級以下-男子 49及57公斤級以下-女子	\$70	1,917	1,409	198	3,524
	04.11.2005 / 14:00	80公斤級以下及80公斤級以上-男子 67公斤級以下及67公斤級以上-女子	\$70	2,001	1,324	199	3,524
網球	31.10.2005 / 10:00	網球第一輪比賽 軟式網球隊際比賽 (決賽)	\$40	467	201	0	668
	01.11.2005 / 10:00	網球八強比賽 軟式網球個人比賽	\$40	292	236	24	552
	02.11.2005 / 10:00	網球四強比賽 軟式網球個人比賽 (決賽)	\$70	501	188	0	689
	03.11.2005 / 10:00	決賽及季軍賽	\$100	429	175	0	604
	04.11.2005 / 10:00	決賽及季軍賽	\$100	428	279	0	707
	30.10.2005 / 14:00	女子48公斤級決賽+ 男子56公斤級決賽 + 男子62公斤級決賽	\$40	210	338	151	699
	31.10.2005 / 14:00	女子53公斤級決賽+ 男子69公斤級決賽 + 女子58公斤級決賽	\$40	179	323	197	699
	01.11.2005 / 14:00	女子63公斤級決賽+ 男子77公斤級決賽 + 男子85公斤級決賽	\$40	224	297	178	699
舉重	02.11.2005 / 16:00	女子69公斤級決賽 + 男子94公斤級決賽	\$40	250	302	147	699
	03.11.2005 / 16:00	75公斤級; 75公斤級以上女子決賽 + 105公斤級; 105公斤級以上男子決賽	\$40	303	276	120	699
	29.10.2005 / 9:00	預賽 - 散手	\$70	1,518	1,538	468	3,524
	29.10.2005 / 15:00	準決賽 - 散手	\$70	1,795	1,256	473	3,524
	30.10.2005 / 9:00	各類項目 - 套路	\$70	940	1,908	676	3,524
	30.10.2005 / 15:00	決賽 - 散手	\$70	1,333	1,901	290	3,524
	30.10.2005 / 18:00	各類項目 - 套路	\$70	911	1,900	713	3,524
	31.10.2005 / 9:00	各類項目 - 套路	\$70	1,601	1,546	377	3,524
	31.10.2005 / 18:00	各類項目 - 套路	\$70	795	1,990	739	3,524
	合計				110,948	129,692	89,549

註：包括組委會以2,000澳門元售出的17張VIP門票。

旅遊學院有關“第四屆東亞運動會研究報告”摘錄

研究目的及範圍

旅遊學院受澳門社會文化司司長委託於 2005 年 10 月 28 日至 11 月 6 日期間進行數據收集，目的主要是研究及探討澳門居民、旅客、賽事參與者、傳媒及贊助商於東亞運舉行期間對東亞運的看法。最終共訪問了 5,003 名澳門居民，5,035 名旅客，392 份賽事參與者及傳媒的問卷以及 6 間東亞運贊助商的意見。此外，是項研究並不涉及評論投放於東亞運的資金，或運動會的組織及籌備工作。

問卷調查內容

問卷針對不同調查對象、性質及關注事項制定內容，並分別通過電話及問卷派發形式進行是次研究工作。問卷的具體內容及範圍如下：

- 澳門居民
 - ◆ 運動會之參與度；
 - ◆ 居民之熱誠度；
 - ◆ 對運動會之認知情況，當中包括曾舉辦東亞運的國家至比賽項目內容等；
 - ◆ 運動會對社會之影響；
 - ◆ 整體評價運動會之效益。
- 旅客
 - ◆ 留澳時間、目的、曾參觀地方及進行之活動；
 - ◆ 運動會之參與度；
 - ◆ 對運動會之整體評價；
 - ◆ 對運動會之認知情況，當中包括曾舉辦東亞運的國家至比賽項目內容等；
 - ◆ 對澳門之印象、行程之滿意度，以及再次來澳的可能性。

- 賽事參與者及傳媒
 - ◆ 來澳及留澳安排之滿意度；
 - ◆ 對運動會之整體評價；
 - ◆ 組委會所提供協助之滿意度（只適用於傳媒工作者回覆）；
 - ◆ 對澳門之印象；
 - ◆ 行程之滿意度，及再次來澳的可能性。

- 贊助商
 - ◆ 對運動會之整體評價及意見；
 - ◆ 贊助之成本效益滿意度；
 - ◆ 對推廣本身商品之成效；
 - ◆ 日後對同類運動項目贊助之支持度。

研究結果

(1) 澳門居民

在澳門居民方面，有 80% 受訪者表示支持是次運動會，原因是可提高澳門的國際聲譽、有助發展旅遊業及增加居民本身的自豪感，但亦有 1.7% 受訪者是不支持是次運動會，而其餘 18.2% 居民則表示中立。對於不支持是次運動會的受訪者均反映因東亞運佔用了特區政府其他更值得發展項目的資源，以及為本澳帶來太多遊客。總結而言，大部分本澳居民對是次運動會均有正面的印象。此外，問卷亦搜集了本澳居民對再次主辦東亞運的取向，結果顯示有 94.6% 的受訪者給予正面答覆。

(2) 旅客

旅遊學院以問卷在東亞運動會各場館及市內各旅遊景點成功訪問了 5,035 名旅客，他們分別來自中國內地、香港、日本、台灣及韓國等地。受訪旅客中，有 631 名受訪者稱他們來澳的主要目的是觀看東亞運（佔整體的 12.5%），而其餘的 87.5% 的受訪者表示來澳目的是有其他理由。對於受訪的 2,383 名旅客中（佔受訪的 47.3%），表示有意及已觀看東亞運賽事。值得注意的是，非來澳觀看賽事為主目的之遊客中，約 36.6% 表示留澳期間有觀看東亞運的打算，可見他們對東亞運是感興趣的，只是未知澳門舉行東亞運一事。此外，報告亦提及，旅客對東亞運整體評價、氣氛及設施質素均表滿意，但對公共交通系統、觀眾支援服務及購物等方面的滿意程度相對較低。

所有受訪者最感興趣觀看的運動項目如下：游泳（51.4%）、田徑（39.5%）、足球（24.2%）、體操（23.1%）和籃球（21.8%）。至於較沒興趣觀看的運動項目包括：舉重（6.8%）、射擊（6.4%）、賽艇（4.6%）、曲棍球（4.3%）及軟式網球（4.0%）。

(3) 賽事參與者

被訪的賽事參與者（運動員佔 52.3%、非運動員佔 47.7%）大體上對東亞運表示滿意，對於抵澳後的安排，如入境、接送、住宿、運動會設備、安全檢查等均有較高的評價，但覺得某些如大會的紀念品及相關商品、練習時間安排、醫療服務、資訊、通訊等方面仍有進步的空間。

(4) 傳媒

傳媒方面亦滿意組委會的設施及服務的安排，滿意度較高莫過於傳媒中心的設備供應及服務支援，而滿意度較低的地方則集中在記者招待會及訪問運動員的機會。

(5) 贊助商

贊助商則對東亞運中廣告的公開展示及成本效益感到滿意，但亦提議若能提高廣告在國際上曝光的機會，及提供較多與比賽項目有關的廣告機會，未來更能提高贊助商的興趣。

附件七

審計署從互聯網內搜尋到有關本澳及外地大型活動的網上購票資料

活動名稱	活動性質	舉辦地點	可使用信用卡結帳(✓/✗)
第十七屆澳門藝術節	綜合藝術活動	澳門	✓
澳門銀河娛樂渡假 2005 世界女排大獎賽	排球比賽	澳門	✓
第五十二屆澳門格蘭披治大賽車	賽車運動	澳門	✓
第四屆東亞運動會	綜合體育運動	澳門	✗
2005 土耳其大學生運動會	綜合體育運動	土耳其	✓
2006 年世界杯	足球比賽	德國	✓
仁濟 F4Forever42006 演唱會	演唱會	香港	✓
芝華士側田 OneGoodShow	演唱會	香港	✓
光良第一次童話演唱會 2006	演唱會	香港	✓
第十屆全運會	綜合體育運動	中國	✓
2006 都靈冬季奧運會	綜合體育運動	意大利	✓
2001 世界大學生運動會	綜合體育運動	中國	✗

結果顯示只有本屆東亞運動會及數年前內地的一項綜合運動會沒有採納信用卡付款的措施。

第四屆東亞運動會－澳門 2005 之觀眾入座人數評估

項目	編號	日期	時間	票尾			單項總計	
				嘉賓	觀眾 / 運動員 / 傳媒	小計		
開幕典禮	1	29-Oct	20:00	1,708	11,403	13,111	13,111	
閉幕典禮	2	6-Nov	20:00	1,615	4,521	6,136	6,136	
項目	編號	日期	時間	嘉賓	觀眾	小計	單項總計	
田徑	3	1-Nov	09:00	4	3,364	3,368	22,106	
		1-Nov	14:30	11	2,849	2,860		
		2-Nov	09:00	50	3,512	3,562		
		2-Nov	14:30	10	3,100	3,110		
		3-Nov	09:00	2	2,523	2,525		
		3-Nov	14:30	16	3,472	3,488		
游泳	4	30-Oct	14:00	47	769	816	13,208	
		30-Oct	19:00	87	828	915		
		31-Oct	14:00	30	794	824		
		31-Oct	19:00	35	821	856		
		1-Nov	14:00	40	941	981		
		1-Nov	19:00	95	1,000	1,095		
		2-Nov	09:00	4	654	658		
		2-Nov	19:00	24	500	524		
		3-Nov	09:00	2	545	547		
		3-Nov	14:00	11	800	811		
		3-Nov	19:00	15	511	526		
		4-Nov	09:00	4	614	618		
		4-Nov	15:00	8	545	553		
		4-Nov	19:00	29	734	763		
		5-Nov	09:00	15	255	270		
		5-Nov	15:00	21	588	609		
5-Nov	19:00	31	800	831				
6-Nov	09:00	26	226	252				
6-Nov	14:00	59	700	759				
籃球	5	29-Oct	11:00	2	500	502	10,987	
		30-Oct	11:00	10	1,000	1,010		
		31-Oct	11:00	17	1,052	1,069		
		1-Nov	11:00	9	1,153	1,162		
		2-Nov	11:00	27	1,374	1,401		
		3-Nov	11:00	12	1,182	1,194		
		4-Nov	11:00	21	1,118	1,139		
		5-Nov	11:00	79	1,399	1,478		
6-Nov	11:00	132	1,900	2,032				
保齡球	6	31-Oct	09:00	0	70	70	551	
		1-Nov	09:00	3	62	65		
		2-Nov	09:00	9	116	125		
		3-Nov	09:00	0	86	86		
		4-Nov	10:00	3	53	56		
5-Nov	10:00	16	133	149				
體育舞蹈	7	5-Nov	16:00	81	1,117	1,198	1,198	
龍舟	8	29-Oct	09:00	4	153	157	264	
		30-Oct	14:00	6	101	107		
足球	於澳門運動場舉行	9	2-Nov	20:00	44	1,514	1,558	12,720
			3-Nov	20:00	39	1,761	1,800	
			5-Nov	16:00	54	3,774	3,828	
			6-Nov	14:00	63	5,057	5,120	
	於澳門科技大學體育館舉行	29-Oct	14:30	0	30	30		
		30-Oct	18:00	0	172	172		
		31-Oct	18:00	0	30	30		
		1-Nov	18:00	2	131	133		
3-Nov	20:00	0	49	49				

項目	編號	日期	時間	嘉賓	觀眾	小計	單項總計
體操	10	30-Oct	19:00	10	1,415	1,425	14,679
		31-Oct	15:00	12	2,892	2,904	
		31-Oct	19:00	8	1,196	1,204	
		1-Nov	14:00	4	2,383	2,387	
		1-Nov	19:00	21	1,510	1,531	
		2-Nov	14:30	35	3,600	3,635	
		2-Nov	19:30	25	1,568	1,593	
曲棍球	11	30-Oct	12:00	8	148	156	1,074
		31-Oct	16:00	0	77	77	
		1-Nov	18:00	9	44	53	
		2-Nov	16:00	4	186	190	
		3-Nov	12:00	5	138	143	
		5-Nov	10:00	5	303	308	
		6-Nov	08:00	5	142	147	
空手道	12	5-Nov	09:00	5	436	441	3,565
		5-Nov	15:30	6	1,017	1,023	
		6-Nov	09:00	6	955	961	
		6-Nov	14:30	9	1,131	1,140	
賽艇	13	3-Nov	10:00	0	194	194	557
		4-Nov	10:00	0	228	228	
		5-Nov	10:00	0	135	135	
射擊	14	2-Nov	09:00	2	314	316	894
		2-Nov	14:00	1	90	91	
		3-Nov	09:00	2	59	61	
		3-Nov	14:00	0	24	24	
		4-Nov	09:00	0	166	166	
		4-Nov	14:00	1	15	16	
		5-Nov	09:00	28	80	108	
		5-Nov	14:00	11	32	43	
		6-Nov	09:00	6	28	34	
		6-Nov	11:40	4	31	35	
軟式網球	15	30-Oct	10:00	2	93	95	95
跆拳道	16	3-Nov	14:00	18	1,575	1,593	3,185
		4-Nov	14:00	15	1,577	1,592	
網球	17	31-Oct	10:00	3	290	293	1,365
		1-Nov	10:00	3	188	191	
		2-Nov	10:00	22	350	372	
		3-Nov	10:00	9	250	259	
		4-Nov	10:00	13	237	250	
舉重	18	30-Oct	14:00	0	149	149	644
		31-Oct	14:00	0	114	114	
		1-Nov	14:00	0	134	134	
		2-Nov	16:00	2	119	121	
		3-Nov	16:00	4	122	126	
武術	19	29-Oct	09:00	9	1,387	1,396	8,761
		29-Oct	15:00	19	1,293	1,312	
		30-Oct	09:00	7	1,195	1,202	
		30-Oct	15:00	26	1,312	1,338	
		30-Oct	18:00	14	891	905	
		31-Oct	09:00	5	1,684	1,689	
		31-Oct	18:00	12	907	919	
TOTAL				5,057	110,043	115,100	115,100

持身份確認證在不同場館之入場人數 + 59,924
估計總觀眾入座人數 175,024

閒置房間的數量及房租開支表

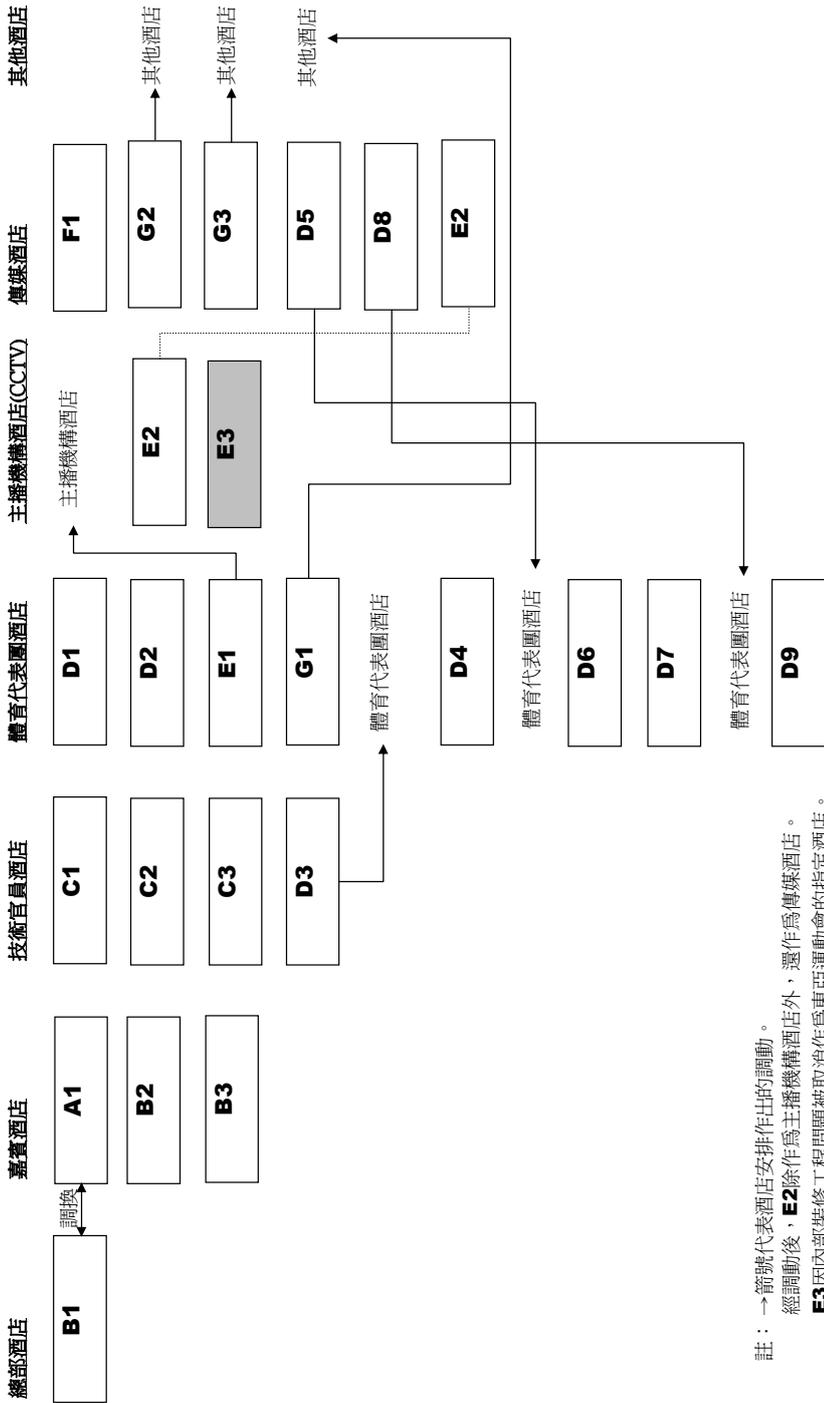
酒店類別	酒店	協議預留 晚房間數 (a)	可作調整之期間	可作調整 之幅度	最終確認 晚房間數 (b)	最終調整 之幅度 [(b)-(a)]÷(a)	已付款 晚房間數 (c)	實際入住 晚房間數 (d)	閒置 晚房間數 (e)=(c)-(d)	閒置晚房間支出 (澳門元) (e) × 房價
總部酒店	A1	3,900	2005-06-01~2005-10-03	5%~30%	3,900	0.0%	3,641	1,930	1,711	2,351,991.50
	B1	1,300	2005-04-01~2005-10-03	15%~20%	1,300	0.0%	1,238	258	980	1,059,000.00
	B2	3,300	2005-08-01~2005-10-03	20%	2,080	-37.0%	2,099	1,404	695	737,750.00
嘉賓酒店	B3	2,015	2005-06-15~2005-10-03	5%~10%	1,911	-5.2%	1,911	499	1,412	2,534,140.00
	C1	1,139	2005-08-15~2005-10-03	5%~30%	1,634	43.5%	1,604	1,604	0	0.00
	C2 ^{註1}	1,733	2005-06-15~2005-10-03	15%~20%	1,790	3.3%	1,790	1,393	397	440,872.00
技術官員酒店	C3 ^{註2}	268	—	—	—	—	—	—	—	—
	D1	3,450	2005-08-31~2005-10-04	15%~40%	1,689	-51.0%	1,724	1,724	0	0.00
	D2	1,653	2005-07-15~2005-10-03	10%	839	-49.2%	839	839	0	0.00
	D3	972	2005-06-15~2005-10-03	15%~20%	1,181	21.5%	1,264	1,264	0	0.00
	D4	4,938	在2005-10-04後	15%	738	-85.1%	738	738	0	0.00
	D5	975	2005-06-15~2005-10-03	15.4%	460	-52.8%	465	465	0	0.00
	D6	4,125	2005-08-03~2005-10-04 在2005-10-04後	20% 10%	1,407	-65.9%	1,412	1,412	0	0.00
	D7 ^{註1}	2,892	2005-08-15~2005-10-03 在2005-10-03後	5%~30% 5%	2,259	-21.9%	2,259	1,974	285	312,144.00
	D8	4,425	2005-08-31~2005-10-03	10%	1,844	-58.3%	1,753	1,753	0	0.00
	D9	1,815	2005-09-30~2005-10-03	15%~20%	1,316	-27.5%	1,342	1,342	0	0.00
主播機構酒店	E1	2,253	2005-08-15~2005-10-03	10%~30%	2,071	-8.1%	2,073	2,073	0	0.00
	E2	1,965	2005-04-01~2005-10-03	30%~40%	2,896	47.4%	1,715	1,715	0	0.00
	E2	同上	同上	同上	同上	同上	509	509	0	0.00
傳媒酒店	F1	790	2005-09-30	45.5%	281	-64.4%	281	281	0	0.00
	G1 ^{註1}	670	2005-07-08~2005-09-30	15%~20%	670	0.0%	670	69	601	679,890.00
其他酒店	G2	675	2005-04-01~2005-10-03	30%~40%	100	-85.2%	100	0	100	135,125.00
	G3	2,250	在2005-10-03前	不限	825	-63.3%	750	170	580	515,040.00
合計		47,503	—	—	31,191	-34.3%	30,177	23,416	6,761	8,765,952.50

註：1. 由於組委會未能提供C2、D7及G1的每日實際登記入住的客房類型，故該3間酒店的閒置房間支出是以最低房價計算。

2. C3於東亞運動會期間提供了256晚免費客房，由於不會令組委會產生酒店客房支出，故不作計算。

附件十

2005年1月組委會與23間酒店簽署協議時原來的分類及期後作出的調動



註：→箭號代表酒店安排作出的調動。
經調動後，E2除作為主播機構酒店外，還作為傳媒酒店。
E3因內部裝修工程問題被取消作為東亞運動會的指定酒店。

東亞運動會舉行期間22間酒店的分類

總部酒店	嘉賓酒店	技術官員酒店	體育代表團酒店	主播機構酒店(CCTV)	傳媒酒店	其他酒店
A1	B1 B2 B3	C1 C2 C3	D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7 D8 D9	E1 E2	E2 F1	G1 G2 G3

附件十一

前第四屆東亞運動會澳門組織委員會股份有限公司書面回應

《“第四屆東亞運動會澳門組織委員會股份有限公司”運作與管理 1》 衡工量值式審計報告

前第四屆東亞運動會澳門組織委員會股份有限公司書面回應

一．引言

前第四屆東亞運動會澳門組織委員會股份有限公司(下稱“前東亞運組委會”)是根據第 33/2001 號行政法規,於 2002 年 1 月 1 日成立,以設計、籌備、策劃、推廣及舉辦第四屆東亞運動會為所經營事業。需要說明的是,即使前東亞運組委會成立以來一直致力爭取營利,但營利並非其成立的目標。

2006 年 3 月 27 日,前東亞運組委會召開最後一次股東大會,即按照《商法典》的相關規定完成了整體帳目的結算,總資本額為六億三千萬澳門元,總收入為一億八百萬澳門元。按審計長在 2006 年 7 月 24 日公佈之《第四屆東亞運動會澳門組織委員會股份有限公司 – 帳目審計報告書》已指出,上述之帳目已真確及公允的顯示“組委會”結算時的財務狀況。這是公眾了解運動會預算和實際開支的基礎,同時必須再次重申,當局設有妥善的機制確保善用公帑。

組委會籌辦和執行第四屆東亞運動會的過程均嚴格根據有關的預算提供的條件,按實際需要開展工作。資金原則上參照公營機構法定的採購程序進行,並受股東會及監事會的監督。第四屆東亞運動會是澳門第一次主辦的國際綜合運動會,特區政府在決定成立前東亞運組委會之前,曾向社會上多個界別展開諮詢及研究,當時亦有意見認為擴大體育發展局的架構可以執行東亞運的工作。

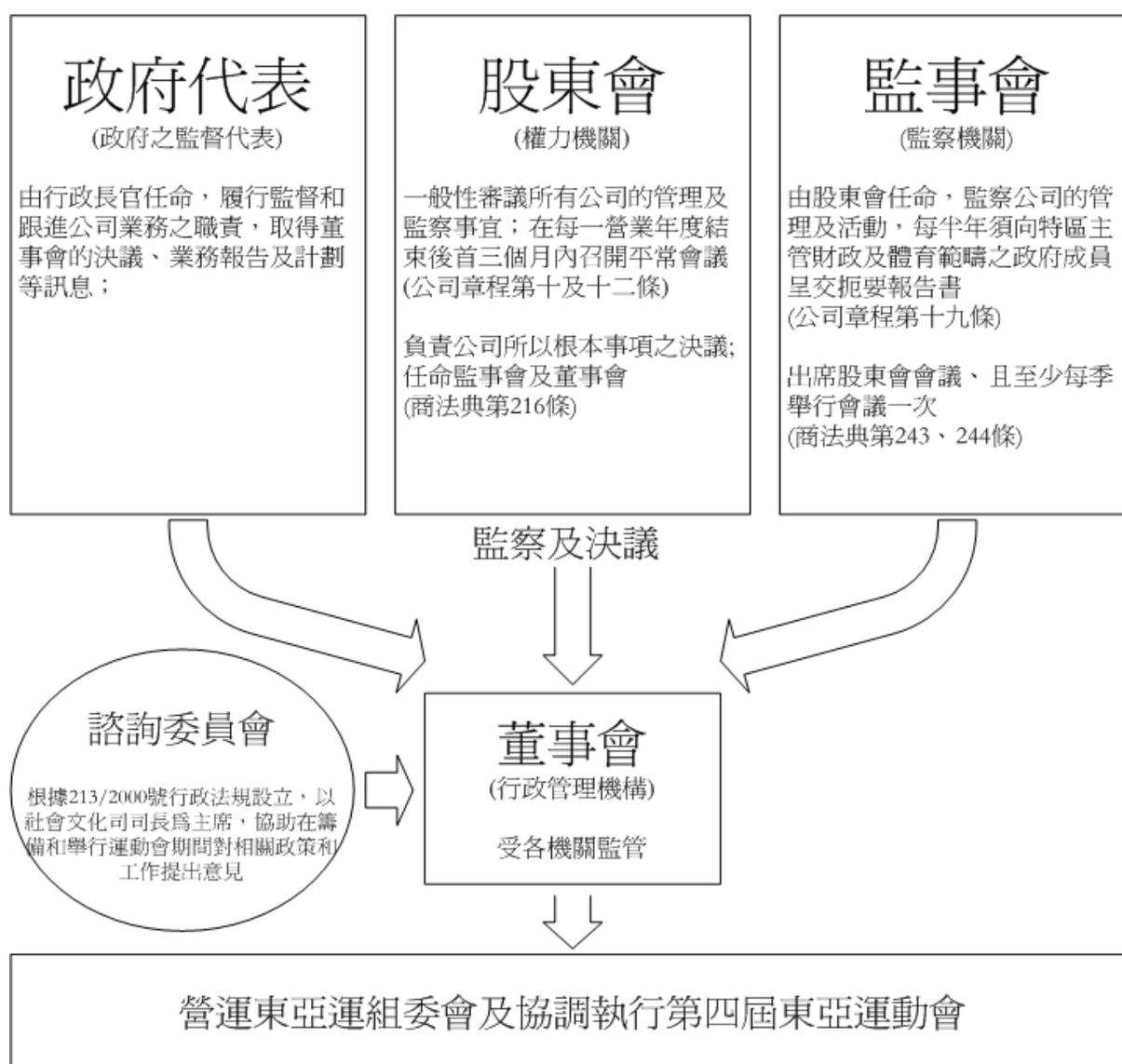
基於以股份有限公司的模式運作大型運動會是國際上普遍的做法,同時為了減少特區政府人員膨脹的壓力,加上籌備和執行東亞運動會是一項有既定時限且涉及多個範疇工作的項目,倘若以公共機構的模式運作,將在短時間之內構成相當複雜的行政問題,而籌備運動會的工作將受到一定的阻礙。同時,考慮到以公共機構的模式籌備運動會,在招聘人員及勞務取得等問題上,將難以發揮應有的效率,運動會的工作團隊籌備過程中一般會因工作需要而作出適當調整,但公共機構的架構變動是比較困難的。因此,特區政府最終選擇以成立股份有限公司的方式籌備及執行第四屆東亞運動會。必須強調,前東亞運組委

會所具有的靈活性，是指與國際組織溝通和勞務取得上的效率，並不代表可以不受監管地使用公帑。

在履行公司的所營事業、為東亞運動會總會和澳門特別行政區成功主辦第四屆東亞運動會的時候，前東亞運組委會多年來一直審慎運用公帑，按《商法典》的規定設立監管機制，根據世界上多數國際綜合運動會的組委會模式運作，並嚴格遵守公共機構的採購原則，確保資金的運用合乎規範。

第四屆東亞運動會澳門組織委員會組織架構

內容引自第33/2001號行政法規



* 以上前東亞運組委會股份有限公司之架構及其運作，是嚴格按照 33/2001 號行政法規及《商法典》第二卷第一編之公司成立法則建立。

前東亞運組委會在配合審計署工作的過程中，深刻地明白到尚有不少地方可以做得更好、可以處理得更完善，更相信假如提早意識到審計署提出的種種問題，運動會將比當年所辦的更成功。

但同時需要說明的是，前東亞運組委會歷年的開支未有超出既定預算。

二．籌辦東亞運期間澳門的特殊情況

為公平起見，前東亞運組委會認為，在評論第四屆東亞運動會籌辦過程中，應該特別說明 1996 年及 1997 年間澳門的申辦過程，當中涉及澳門由申辦 2001 年第三屆東亞運動會演變成獲得 2005 年第四屆東亞運動會的轉折過程；此外，更應客觀地回顧 2002 年 1 月前組委會成立至 2005 年 10 月此三年多時間內，澳門所處的特殊情況，才能作出對前東亞運組委會運作的整體評價。

根據澳門奧林匹克委員會 1995 年 2 月 20 日至 21 日《中國奧林匹克委員會秘書長訪澳備忘錄》，即已明確披露了澳門申辦東亞運動會的實際情況：

1. 中國奧林匹克委員會秘書長建議澳門申請主辦 2001 年第三屆東亞運動會，運動會項目最多十項，或最少七項。
2. 澳門作為第三屆東亞運動會申辦人之事實使澳門收到海外宣傳的效果。如果申辦成功，毫無疑問能令澳門成為國際城市。
3. 中國奧林匹克委員會無條件地支持澳門去實現這個計劃。
4. 此外，還強調因這項申請超越九九年期，故應由澳門奧林匹克委員會先行申請，經澳門政府給予意見後，再遞交中葡聯絡小組。

因此，必須說明的是，澳門申辦東亞運動會之初，是以 2001 年的第三屆東亞運動會為目標，當時的申辦設想，是盡量以澳門已有的場館去進行比賽。此項工作開展至 1996 年 3 月，在關島舉行的第十一次東亞運動會總會會議中，日本大阪市奪得 2001 年第三屆東亞運的主辦權，澳門被東亞運動會總會指定為第四屆東亞運動會的主辦城市。基於 1996 年至 2005 年尚有多數時間，澳門又會經歷回歸之後的新形勢、新發展，因此澳門早在 1995 年定下的 2001 年第三屆東亞運動會主辦計劃是難以在 2005 年第四屆東亞運動會內施行的。同時，基於澳門回

歸後社會各界對東亞運有了新的認知和要求，東亞運動會的主辦規模，亦因應社會發展的需要而有所調整。

及至 2001 至 2002 年，澳門經濟低迷，在經歷亞洲金融風暴後經濟未見復原，至 2003 年亞洲非典型肺炎肆虐，令澳門當時的社會情況跌進谷底。市內氣氛低沉，失業率高，市民對前景缺乏信心。因此特區成立初期，政府積極謀求以各種方法解決民困，提高社會士氣。期間，特區政府制定以旅遊、博彩業為龍頭產業，帶動其他行業發展的經濟發展定位；透過四厘利息補貼制度、全面開設文化班，發放生活津貼予失業市民紓解民困；而多項大型基建因應澳門發展及舉行東亞運動會、發展體育的需要開展，也為建築工人創造了一定的就業機會。當時，社會上下團結齊心，共度時困，同時寄望於第四屆東亞運動會能進一步提升澳門的國際聲譽。在當時澳門的經濟狀態尚未穩定的情況下，前東亞運組委會成立之初，投資五千萬澳門元作為開業資本是具有實際意義的。同時，五千萬澳門元的開業資本已經佔去當年政府庫房開支的一定比例，基於前東亞運組委會的資金來自特區政府，亦必需跟隨特區政府的年度財政預算按年度執行工作，倘若在開業之初已經預先領取了未來幾年的運作資本，一方面會影響當年政府庫房的預算，操作上難以實行，另一方面也有可能因為經歷幾年的發展情況而出現資金不足或資金閒置，這樣反而體現不出實事求是，善用公帑的精神。

在 2004、2005 年，澳門藉著龍頭產業的發展，社會開始了急促的轉變，經濟進入高速發展時期，由於百業興旺，社會各界也對快將舉行的第四屆東亞運動會有了新的期望，希望運動會能配合特區的發展形勢，將澳門的品牌打響。這時候運動會的整體規格亦在各界的支持及要求下需要相應地提高，在提高澳門的國際知名度的同時，澳門各界的齊心支持亦令東亞運動會的價值進一步提升。

與此同時，澳門東亞運的籌備期間，正值北京申奧成功並幾乎在同期開展各項籌備工作，在奧運效應的推動下，不同範疇為準備 2008 年北京奧運的到來各自進行練兵、測試和預演，這亦間接為第四屆東亞運動會的參與代表團、開幕式的表演開拓了新的局面。雖然從 2002 年 1 月 1 日成立至最終運動會舉行只有短短的三年多，但本澳各界在這過程中對東亞運的目標和視野已出現了重大的變化，儘管在申辦之初已經由澳門奧林匹克委員會製作出跨越 2000 年至 2005 年、明確制定運

動會各個工作範疇的建立和發展的籌備計劃，而在 2002 年至 2003 年間，前東亞運組委會亦聘請了顧問公司在澳門奧林匹克委員會的籌備計劃基礎上為運動會的各個工作範疇制定具體的發展計劃，假如簡單地把執行運動會理解成“按計劃進行”，必定難以回應在整個籌備過程中橫跨多年所出現的新情況。因此，前東亞運組委會在當時必須對這些新形勢作出適當的跟進，在組織運作上，也必須根據不同時期的形勢，按照不同的側重點，合理地開展工作。同時，因應各界對東亞運有了更大的期望，在澳門舉行的第四屆東亞運動會亦令這項活動在國際上大為增值，最能說明東亞運在國際上能取得實際效益的是香港及天津先後申辦了第五屆東亞運和第六屆東亞運的主辦權。

特別需要說明的是，從客觀條件而言，前東亞運組委會的工作跟眾多政府部門、國際體育組織、民間社團密不可分，其角色在於協調社會各界在不同的領域上共同為特區首辦的國際綜合運動會作貢獻，並隨著社會環境的變化、國際組織和本澳各界對運動會期望越來越高的情況下，採取適當的措施，以實事求是的態度，嚴守規則，並回應各界的訴求。事實上，在 2002 年前東亞運組委會成立時，要預計往後幾年的變化，具有極大難度，而執行東亞運動會的計劃是一直隨著特區發展的變化而作出調整的。

以上這些特殊情況，是審視前東亞運組委會管理及運作過程中必須注意到的。在配合審計署開展工作的過程中，前東亞運組委會的人員已再三說明以年度計劃開展工作的因由，並力陳東亞運動會的籌備工作一直按申辦時的籌備計劃和顧問公司提供的執行計劃基礎進行，而審計署提出“總體活動計劃”的理想做法，實難以在籌備運動會的過程中落實執行。在此再次強調和申明，希望公眾能確切了解當時編訂計劃的情況，從而在經濟性、效率性和效益性等方面審視前東亞運組委會實際的工作情形。

當然，前東亞運組委會亦吸收了審計署同事的寶貴意見，在第一屆葡語系運動會和第二屆亞洲室內運動會的籌備過程中，皆分別設定了“總體活動計劃”和“年度活動計劃”，但那是因為組織單位已可建基於東亞運的經驗，應用當年為了籌備東亞運而組織及培訓的工作團隊，加上大部分工作人員在東亞運中已熟習了體育場館的情況，也了解運動會期間的具體操作流程，因此在早期設定計劃時才可以編制出較接近實際的方案。

三·前組委會的成立時間、工作的增加，以及組織運動會的複雜性

從經驗而言，第四屆東亞運動會之前，澳門從未主辦過類似的綜合運動會，社會整體上對這類工作完全陌生，加上這項國際活動需要眾多政府部門和民間社團通力合作，更需要全民支持。國際綜合運動會並非一項單純的執行工作，其“綜合性”在於這一項活動同時考驗主辦城市多方面的專業執行能力，簡略而言包括：競賽、接待、禮儀、文化活動、資訊科技、場地管理、保安安檢、醫療藥檢、身份確認、志願工作者、傳媒服務、電視轉播、票務、市場開發、語言服務、國際事務等等。

前東亞運組委會成立至運動會舉行只有短短數年，時間極其緊逼，組委會一方面承擔了特區政府及東亞運動會總會交付組織第四屆東亞運動會的責任，同時還需要進行多項工作，在此期間，工務部門正積極興建體育場館，每完成一項相關建設，前東亞運組委會便得臨時接收管理一個場館。在這情況下，前東亞運組委會比一般的運動會組織委員會要兼顧更多工作，並不是單純只集中在處理運動會的組織事務上。

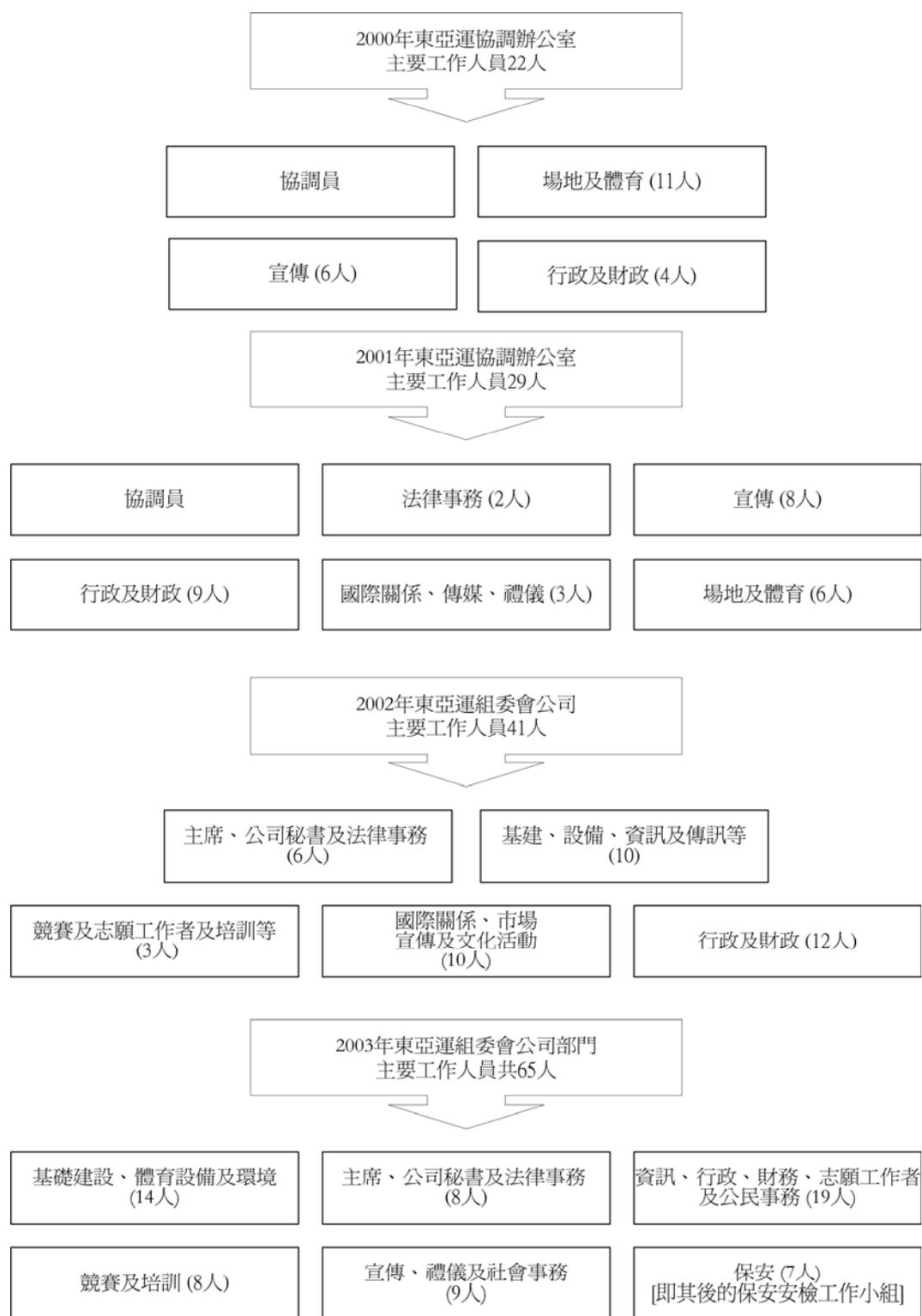
而且前東亞運組委會所臨時管理的場館，在2002年至2005年之間亦包括了服務社會的成份，涉及資本、人力和管理的變動。我們此前已多次向審計署列出那幾年來各個東亞運場館的使用情況，可見的是那些場館並非只單純應用於東亞運，實際上更多是服務於大眾、社團、學界和體育界，然而審計報告中往往只提出那些比賽場館在東亞運動會比賽期間的應用情況，忽略場館在運動會前後的開放予廣大市民使用的價值，從而降低了前東亞運組委會在這項工作上所使用的資源和所作出的努力。

因為上述的各種問題互有關聯，前東亞運組委會成立後，由策劃到推行、由研究預算到籌辦運動會只有三年多時間，從單純執行運動會到接收和管理各個比賽場館，各項工作被壓縮在短時間內一同推展，牽一髮而動全身。前東亞運組委會亦明白，若在理想情況下，這些工作當然可以依次按序執行，但當時事情出現了特殊情況，作為執行者只有實事求是、積極應變，才能確保運動會的成功及其效益。

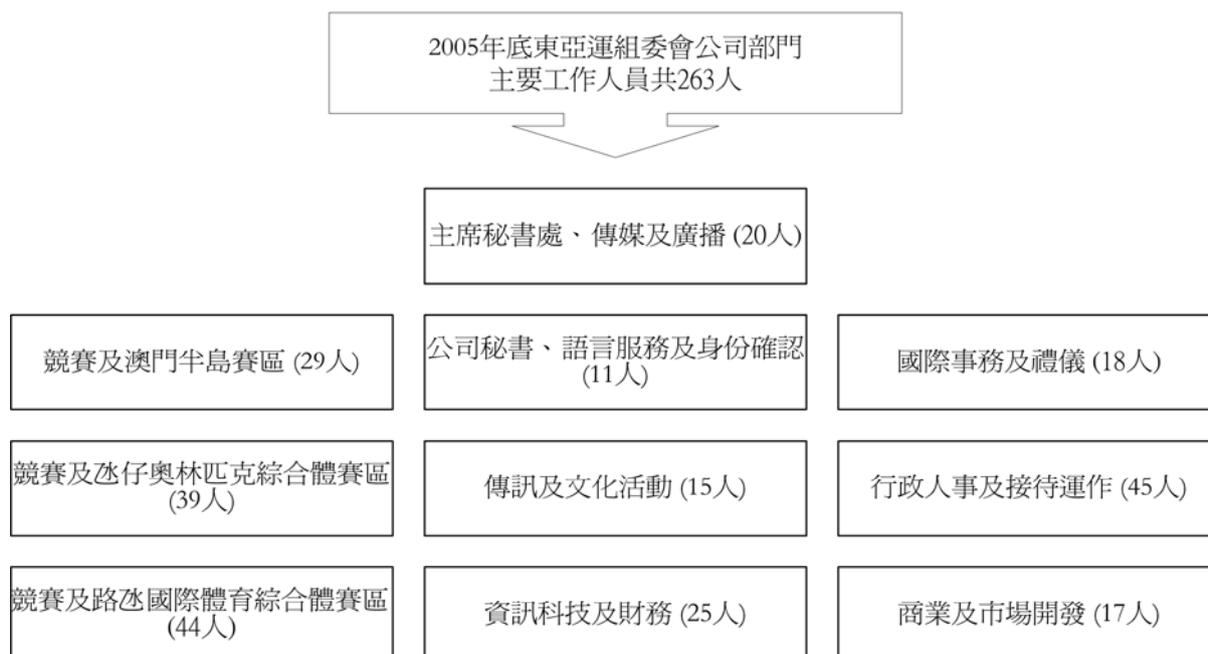
第四屆東亞運動會各項籌備工作領域示意圖



2001年協調辦公室運作至2005年運動會舉行的人員增加情況¹



¹ 其中還包括了其他部門借調，非組委會支薪的工作人員



四·預算的管理按政府部門的運作進行，並非左支右絀

對於報告 3.2 和 3.3 中審計署的意見，前組委會有關的預算管理和資金運用的模式，完全是根據政府部門的運作方式進行，也是所有政府部門和公共機構在現今管理預算和營運的通用方法，並沒有呈現亂象，也未涉及“原則性”錯誤。

定立預算的目的，一方面是要對運動會的運作作出監控，另一方面也是為了確保運動會的成功舉行。在確定預算的金額以後，運動會運作的基本規格已定，前組委會亦嚴格控制六億三千萬澳門元資金的使用，並沒有出現超支的情況，只是按照細節及實際的側重點，合理編排資金的運用，並未產生混亂。股份有限公司在合理合法且不影響整體預算的情況下，因應個別項目開支的節省和增多，對個別項目的預算進行調整，屬於正常運作的內部調整。

而且確定整體預算的目的，也就是為了在總體規格成形後，能因應不同項目開展工作所要取得的效果，對各個項目進行跟進和評估，過程中繼續合理決定是否需要繼續投資開展工作。若然只以各個獨立項目預算運作，除了將會讓部份資金形成閒置，使組織呆滯化，同時也失去了作出總體預算決定運動會規格的意義。

鑒於籌備東亞運動會的工作相當複雜，前東亞運組委會堅持要在政府的規則及規例下有效運作，必須因應澳門的實際情況分階段制定計劃。

在執行東亞運的過程中，我們以較為謹慎的方式使用公帑，一方面是避免未能掌握實況而制定出不切實際的預算，過早鎖定了股東的投資額，因為任何一間公司都不會在最初便完全投入所有資金，必須按照運作過程中的實際情況，再確定隨後是否需要調整投資策略。而另一方面，階段預算的方式也是不希望在場館全未落成，人員數量和分工並不確定，社會環境持續變化的情況下不負責任地向政府及公眾提供不真確的遠景宏圖及前瞻規劃。雖然如此，需要強調的是前東亞運組委會的資金運用都有其合理性和必要性，在前東亞運組委會當年提交予股東的增資建議書中，已明確列出每一項增資的用途，增資的原因和實際情況亦經會議討論，經由既定的程序分析和論證，始獲股東同意。

五·前東亞運組委會的營運

審計報告指出：“董事會的預算編製工作嚴重滯後，在 2004 年及 2005 年的預算編製中，往往延至翌年的 2、3 月中才能提交監事會審議。在這段空擋期間，董事會都是以過往的預算數據作為參考，邊執行邊預計、編製當年的財政預算。”對於上述的描述，屬於想當然的猜測，並不是事實的全部。

根據東亞運組委會公司章程第十四條 3) 項的規定，通過東亞運組委會預算屬董事會的專屬權限。根據當時的理據，擁有專屬責任的董事會只在 2004 年 2 月及 2005 年 3 月通過預算，有關決定沒有影響預算的執行和監督，此外，監事會及股東會均獲得正式知會。

六．年度計劃與總體計劃的分別

前東亞運組委會從成立到解散期間，國際組織和澳門社會對運動會要求和規格都沒有可能停滯不前，很多工作要求都在進步和改變。前東亞運組委會選擇以年度計劃代替總體計劃的主要原因，基於編制大型項目的預算，必須經過一定的時間進行研究和修正，但在東亞運組委會成立前後看來，並沒有足夠的時間和條件推演出一份綜觀全局預知未來的預算和計劃，這使得前東亞運組委會在開展工作期間只能按不同的階段檢視實際需要。

可以說，前東亞運組委會是在充份考慮到本地實際情況才作出使用年度計劃的決定的。前東亞運組委會在補充資料中亦已巨細無遺地向審計署介紹了有關情況，當時組委會公司成立的原因只得一個，就是成功舉辦第四屆東亞運動會。籌備的時間只有三年多，社會高速變化，即使設定總體計劃，結果還得按年度情況作出重大調整，浪費了本來已不多的籌備時間和人力資源。而且前東亞運組委會在設定運動會工作時，很早已對外公佈了運動會在海外宣傳、戶外活動、火炬傳遞、倒數活動等主要項目，總體構思在取得主辦權時已基本落實，澳門奧林匹克委員會在申辦之初已定下籌備運動會的藍圖，顧問公司亦就組委會的各個工作範疇提供執行計劃，這樣兩套計劃，雙軌並行對籌備東亞運動會而言應該已經足夠，再加上組委會尚會為每個工作年度制定“年度工作計劃”，若在這樣“三重計劃”的情況下，前東亞運組委會仍執意追求一紙“總體計劃”，不單無助於運動會的籌備與舉行，反而會加倍影響籌備運動會的工作效率。事後回想當年的工作，前東亞運組委會當然明白審計署在事後提出“總體計劃”的用處和好處，但需要

說明的是，回顧當年澳門的客觀條件，以及東亞運籌備之初種種由零開始的工作實況，“總體計劃”並不是一個可行的籌備方法。

七·住宿接待是舉辦東亞運提升澳門形象的重要組成

對於第四屆東亞運動會期間為所有運動員及來賓所提供的住宿安排，前組委會在組織有關工作一直本著善用資源的原則，同時為每一位來賓妥善做好來澳前的準備，讓每一個人都能感到被善待，透過參與運動會對澳門留下美好的印象。住宿作為接待範疇內其中一個重要的組成部分，在澳門當時未曾接待過那麼多嘉賓的前提下，前組委會只能根據澳門的實際情況，對住宿安排的策略採取比較審慎的處理方法，盡量避免最壞情況的出現。

而且，當時由於組委會提早以 2003 年的價格預訂房間，令住宿的開支不必受 2004 年至 2005 年酒店房價上漲的影響，在支出上實際上已節省 9,384,924 澳門元。以下兩個圖表，便清楚解釋了提前訂房同樣既減少了住宿開支，同時又可為各參與者有效安排住宿的做法是有其效益的。

東亞運期間大會酒店住宿開支表

貴賓酒店	房間	膳食	洗衣服務	設施	總計
澳門濠璟酒店	\$1,358,540.00	\$70,958.50	\$4,138.80	\$5,579.00	\$1,439,216.30
澳門置場廣場酒店	\$2,527,800.00	\$448,972.31	\$11,173.12	-	\$2,987,945.43
澳門威斯汀度假酒店	\$3,602,317.50	\$114,329.05	\$12,542.70	-	\$3,729,189.25
小計:					\$8,156,350.98
總部酒店	房間	膳食	洗衣服務	設施	總計
澳門文華東方酒店	\$5,282,345.60	\$1,658,927.68	\$29,019.00	\$760,957.80	\$7,731,250.08
小計:					\$7,731,250.08
技術官員酒店	房間	膳食	洗衣服務	設施	總計
金龍酒店	\$1,554,830.00	\$873,400.00	\$2,436.60	\$27,844.00	\$2,458,510.60
澳門凱悅酒店	\$1,301,714.00	\$1,264,540.00	\$32,318.00	\$18,200.00	\$2,616,772.00
新世紀酒店	-	\$115,200.00	\$9,370.60	\$2,888.00	\$127,458.60
小計:					\$5,202,741.20
體育代表團酒店	房間	膳食	洗衣服務	設施	總計
皇都酒店	\$1,050,780.00	\$825,981.00	\$80,952.30	\$22,100.00	\$1,979,813.30
皇家金堡酒店	\$588,200.00	\$441,810.00	\$7,607.00	\$0.00	\$1,037,617.00
澳門格蘭酒店	\$751,285.00	\$461,570.00	\$113,620.00	\$7,886.00	\$1,334,361.00
澳門假日酒店	\$639,860.00	\$407,007.00	\$4,784.92	\$0.00	\$1,051,651.92
新麗華酒店	\$369,300.00	\$270,740.00	\$7,647.20	\$18,200.00	\$665,887.20
皇庭海景酒店	\$564,800.00	\$742,710.00	\$15,514.90	\$40,325.00	\$1,363,349.90
澳門格蘭酒店	\$1,654,464.00	\$903,366.00	\$145,409.45	\$19,244.00	\$2,722,483.45
澳門君怡酒店	\$937,440.00	\$914,480.00	\$22,037.70	\$26,400.00	\$1,900,357.70
澳門中國大酒店	\$780,550.00	\$754,979.50	\$49,596.80	\$0.00	\$1,585,126.30
小計:					\$13,640,647.77
中央電視台酒店	房間	膳食	洗衣服務	設施	總計
帝濠酒店	\$1,107,965.00	/	/	\$0.00	\$1,107,965.00
金城酒店	\$1,044,400.00			\$0.00	\$1,044,400.00
小計:					\$2,152,365.00
傳媒酒店	房間	膳食	洗衣服務	設施	總計
富豪酒店	\$316,687.00	/	/	\$0.00	\$316,687.00
金城酒店	\$305,400.00			\$2,240.00	\$307,640.00
小計:					\$624,327.00
其他	房間	膳食	洗衣服務	設施	總計
京澳酒店	\$741,300.00	/	/	\$0.00	\$741,300.00
葡京酒店	\$135,125.00			\$0.00	\$135,125.00
財神酒店	\$666,000.00			\$0.00	\$666,000.00
小計:					\$1,542,425.00
總費用:					\$39,050,107.03

假設以 2005 年 10 月分訂房的住宿開支估算

貴賓酒店	房間	膳食	洗衣服務	設施	總計
澳門濠璟酒店	\$1,547,040.00	\$70,958.50	\$4,138.80	\$5,579.00	\$1,627,716.30
澳門置場廣場酒店	\$3,458,050.00	\$448,972.31	\$11,173.12	-	\$3,918,195.43
澳門威斯汀度假酒店	\$3,991,995.00	\$114,329.05	\$12,542.70	-	\$4,118,866.75
小計:					\$9,664,778.48
總部酒店	房間	膳食	洗衣服務	設施	總計
澳門文華東方酒店	\$7,273,897.20	\$1,658,927.68	\$29,019.00	\$760,957.80	\$9,722,801.68
小計:					\$9,722,801.68
技術官員酒店	房間	膳食	洗衣服務	設施	總計
金龍酒店	\$1,764,400.00	\$873,400.00	\$2,436.60	\$27,844.00	\$2,668,080.60
澳門凱悅酒店	\$1,439,832.00	\$1,264,540.00	\$32,318.00	\$18,200.00	\$2,754,890.00
新世紀酒店	-	\$115,200.00	\$9,370.60	\$2,888.00	\$127,458.60
小計:					\$5,550,429.20
體育代表團酒店	房間	膳食	洗衣服務	設施	總計
皇都酒店	\$1,651,040.00	\$825,981.00	\$80,952.30	\$22,100.00	\$2,580,073.30
皇家金堡酒店	\$735,250.00	\$441,810.00	\$7,607.00	\$0.00	\$1,184,667.00
澳門格蘭酒店	\$881,605.00	\$461,570.00	\$113,620.00	\$7,886.00	\$1,464,681.00
澳門假日酒店	\$731,520.00	\$407,007.00	\$4,784.92	\$0.00	\$1,143,311.92
新麗華酒店	\$408,218.00	\$270,740.00	\$7,647.20	\$18,200.00	\$704,805.20
皇庭海景酒店	\$1,578,616.00	\$742,710.00	\$15,514.90	\$40,325.00	\$2,377,165.90
澳門格蘭酒店	\$1,988,464.00	\$903,366.00	\$145,409.45	\$19,244.00	\$3,056,483.45
澳門君怡酒店	\$2,378,821.00	\$914,480.00	\$22,037.70	\$26,400.00	\$3,341,738.70
澳門中國大酒店	\$983,686.00	\$754,979.50	\$49,596.80	\$0.00	\$1,788,262.30
小計:					\$17,641,188.77
中央電視台酒店	房間	膳食	洗衣服務	設施	總計
帝濠酒店	\$1,833,515.00			\$0.00	\$1,833,515.00
金城酒店	\$1,295,950.00			\$0.00	\$1,295,950.00
小計:					\$3,129,465.00
傳媒酒店	房間	膳食	洗衣服務	設施	總計
富豪酒店	\$319,778.00			\$0.00	\$319,778.00
金城酒店	\$381,750.00			\$2,240.00	\$383,990.00
小計:					\$703,768.00
其他	房間	膳食	洗衣服務	設施	總計
京澳酒店	\$860,100.00			\$0.00	\$860,100.00
葡京酒店	\$187,500.00			\$0.00	\$187,500.00
財神酒店	\$975,000.00			\$0.00	\$975,000.00
小計:					\$2,022,600.00
總費用:					\$48,435,031.13

在運動會報名初期，各體育代表團皆向前組委會提交了較大的報名數字，理論上來說前組委會預留的房間是在合理數目之內的。但至截止報名階段，代表團一方面遲遲未能提交確定的來澳人數，而且其最後報名人數的落差亦很大，致使前組委會很難對住房作出貼近實際的估算。

前組委會方面已盡最大的努力與代表團聯絡，希望盡快取得確定名單，然而同一時間亦不得不盡量確保在未能提交確定名單的情況下，住宿接待的工作能始終到位地進行。

作為一個負責任的組織單位，前東亞運組委會是考慮了運動會效益並參考了各種規模運動會的所產生的問題才作出了相關折衷的謹慎決定。

事實上，審計署在報告中亦已比較實際地描述在住宿問題上前組委會所遇的問題和困難，我們接受審計署的意見的同時，亦理解跟進及銷售閒置房間的重要性。而且在當時兩難局面的情況下，組委會已透過應變措施盡量節省耗損，讓有關的工作不致落入最壞的狀態。有關傳媒的酒店定位，前組委會亦接納審計署的意見及建議，積極對此後的傳媒住宿服務進行改善。然而，我們對於閒置房間進行統一處理後，致使有酒店閒置率為零，此做法是為了系統地管理房間。

八· 票務的干擾因素和主要營銷對象

關於運動會的門票銷售和處理工作，前東亞運組委會很感謝審計署同事的意見和建議，審計結果為政府、其他有機會在澳門大量銷售門票的機構，以及廣大居民提供了從事有關工作的有用參考資料。

在票務營銷的問題上，前組委會必須說明的是，單純以發售門票的形式絕對不符合澳門本地的情況，事實上在研究票務策略的時候，前組委會亦在各方面的贈票需求下受到嚴重困擾，以致於在遲遲未能確定公開售票數量的情況下，把公開發售時間一再壓後。前組委會在運動會初期充份了解到社會各界對參與運動會的期待和希望，由於舉行運動會並非只為了取得盈利，更重要是希望透過運動會凝聚市民歸屬感，讓全民參與運動會，一同感受運動會的氣氛。因此雖然贈票的問題影響門票發售的開展，最終前組委會亦首先滿足了各大社團、合作單位、學界和體育界的需要。對於上述情況，可以說一方面是印證了

市民對於運動會的支持，但同時亦說明了純粹以發售門票的方式開展票務工作存在著重大困難。

另外，2005年澳門的第四屆東亞運與2001年大阪的第三屆東亞運動會在旅客停留時間上有著根本的差異，來澳旅客以短線旅遊為主，過夜的遊客不多，但到大阪旅客則往往逗留數天，旅客有較多時間計劃在當地的行程。

審計報告指出澳門格蘭披治大賽車的售票期較長，但值得注意的是澳門格蘭披治大賽車已主辦超過五十年，主辦機構對市場掌握豐富資訊，能作出可靠的銷售預測，消費者亦有多數購票觀賞賽車的習慣和經驗，加上此項賽事只集中在一個周末舉行，觀眾多數不用上學上班，這是促使他們購票或提早購票的重大原因。

根據東亞運動會每日銷售的紀錄，銷售初期及中期，銷量平均，反應慢熱，高峰期在十月接近開賽時才出現，銷量亦大幅提升，以此零售數據分析，提早銷售對刺激銷量的幫助不大。而且這亦比較合乎澳門市民的購票習慣。

另外，前組委會最終在運動會舉行前七十多天開始發售門票，一方面受到上述贈票問題影響，但同時在營銷上由於澳門的旅客多半是以短途為主，而短途旅客一般決定行程需要大約三個月時間，也就是說在當時特殊問題有待首先解決的情況下，七十多天的銷售仍可勉強配合短期旅客決定行程的底線。

前組委會亦認為，審計署以大阪東亞運的例子作為說明門票營銷的例子極為不當。因為眾所周知，大阪東亞運的門票銷售時間長的主因是當局對門票銷售的情況缺乏信心，而事實上當年大阪東亞運的入座率亦極不理想，致使當局要即時向當地的學校求助，要求學校安排學生臨時前往各比賽場地充當觀眾。上述失敗的例子正好反映出，銷售時間的長短並未對東亞運動會構成太大的影響。反而戲碼，亦即參與運動員的知名度和受歡迎程度，已基本決定了門票的銷量。第四屆東亞運動會的情況中也可見，即使門票發售的情況受贈票問題嚴重影響，但幾個熱門項目的賽事入座率仍非常高。

在2006年初配合審計署工作的過程中，前東亞運組委會已接納了審計署在門票方面的意見，檢討東亞運門票銷售工作上不足之處，吸收過

去的經驗，制定改善措施，並應用於第一屆葡語系運動會及第二屆亞洲室內運動會的門票銷售工作上，特別是門票收入預算方面由樂觀轉趨審慎，在門票種類上由繁複改為簡單，減省了投放於此領域的資源，加快了工作的效率，取得一定的效果。

在門票製作數量方面，導致門票印製數量紀錄不完整的主要原因是門票種類上過多。同日同項目的賽事均為不同時段的場次製作不同資料的門票，造成種類太多、數量龐大，導致管理困難。吸收上述經驗，第一屆葡語系運動會已試行“賽事入場證”，以一證多用取代多印門票的形式，不但方便觀眾，亦簡化了處理程序。

九．電子票務系統的開發具可延續效益

在電子票務系統方面，前東亞運組委會與澳門大學簽署協議，由澳門大學負責開發該系統，主要是考慮到這個系統對在澳門舉行的大型活動所帶來的多種利益。前東亞運組委會的目標非常明確，是希望該系統在運動會期間得以應用，但期間系統開發過程中，經反覆測試驗後顧問及相關專家認為還有改善空間，前東亞運組委會在商議後認為，在未成熟的情況下不宜把系統應用在東亞運動會上，以免可能產生問題。

雖然有關的開發成果未如理想，最終未能應用在運動會上，為了確保運動會的順利運作，必須採取新的方法，以取得實際應用的效果。但必須理解的是，系統的開發本身具有承續性，前組委會投資的價值在有關開發團隊繼續的研究中將可得到延續。在籌備第四屆東亞運動會的過程中，特區政府和前組委會的目標非常明確，是希望過程中產生的各種產物能具有效益性，對澳門未來產生長遠的影響。

另外網上售票方面，基於本澳尚未有一套完善的交收系統和運作模式，值得說明的是運動會的門票銷售規模比一般文化表演節目的規模龐大得多，涉及的日數多、場地多、項目多、場次多，前東亞運組委會曾參考鄰近地區一些大型體育賽事利用網上售票而引發混亂和批評的情況，因此在此項工作上採取了較為審慎的態度。事實上，從澳門一些大型活動的門票發售情況可見，澳門開展網上售票的條件並不成熟，即便使用私人機構的門票發售系統，也依然存在著各種各樣的問題有待解決。第四屆東亞運動會作為澳門特區成立後首個大型綜合性體育盛事，為了確保在售票過程中能較暢順地進行，實在不宜輕率地

以一些未成熟的技術來開展工作。

最後，前組委會相信，電子票務系統透過東亞運動會的舉行可以得到繼續進階及完善，有關效益需要在技術健全及社會普遍接受後才得以體現。而保守地以人手售票依然存在問題，前組委會對於審計署的發現已作出了相應的檢討，亦接受署方對有關範疇運作的意見。

十．對於前組委會的內部監事和監事會的真實意見

前組委會在配合審計署撰寫審計報告的過程中一直保持與署方的聯絡和溝通，希望力求準確地向公眾呈現運動會的真實組織歷程。期間提供的補充資料，也是希望能有助於審計報告能公允地表現運動會的情況，而不是斷章取義引用補充資料，主觀地分析前組委會的意見。

此問題比較明顯地體現在監事會就內部監管問題向審計署作出的回覆，因為監事會回覆的文本明顯是從葡語轉譯成中文，部分行文可能產生歧義，若審計署需要進一步了解實際的意見，是有條件向有關單位提出疑問並進行溝通的。然而審計署一方面沒有對補充資料進行深入的閱讀及研究，同時又截取了部分內文加以引用，曲解了監事會原來的意思。

而且在報告第 4 部份 4.1.1.2 中整段提到組委會公司章程第九條的規定，只有首句“監事會的成員應參與股東會的工作”為章程條文。其後表述的內容²，全部皆不是組織章程第九條的規定，章程內也並無其他條文提到必須以文本形式提出監事和股東的意見。審計署把有關的意見放在一起，易於擾亂公眾對組委會公司章程的理解。

² 審計署在該句後指出，“另外，監事會與董事之間主要透過書信函件交換意見。倘若董事會要求監事會就其預算及其他事宜提供意見，董事會必須以信函附同相關資料提交監事會，監事會在討論後，不論是發表意見或就某些事項要求董事作更深入的解釋，亦同樣採用信函回覆。”