



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

“第四届东亚运动会澳门组织
委员会股份有限公司”的运作
与管理(I)

二零零七年十二月



審計署

目录

撮要	1
第四届东亚运动会计划的管理	7
第 1 部分：引言	9
第 2 部分：运动会的计划	11
第 3 部分：财务预算的编制	17
第 4 部分：内部监管制度	26
门票的销售及管理	33
第 1 部分：引言	35
第 2 部分：门票的销售	37
第 3 部分：门票的管理	46
第 4 部分：资讯系统的使用情况	49
第 5 部分：运动会入场人次的统计	52
为运动会参与者提供的住宿安排	55
第 1 部分：引言	57
第 2 部分：酒店住宿	59
附件	69
附件一：整体预计与实际收入及开支的比较	71
附件二——第一部分：加拿大卑诗省审计总署对温哥华申办 2010 年冬季奥运会的事项	73
附件二——第二部分：前东亚运组委会的说明	75
附件三：二〇〇五年东亚运动会谘询委员会会议摘录	77
附件四：第四届东亚运动会门票价格表	79
附件五：门票销售与送赠资料表	81
附件六：旅游学院有关“第四届东亚运动会研究报告”摘录	85
附件七：审计署从互联网内搜寻到有关本澳及外地大型活动的网上购票资料	88
附件八：第四届东亚运动会—澳门 2005 之观众入座人数评估	89
附件九：闲置房间的数量及房租开支表	91
附件十：组委会与 23 间酒店签署协议时及期后的酒店分类安排	92
附件十一：前第四届东亚运动会澳门组织委员会股份有限公司书面回应	93

撮要

审计结果和意见

1 第四届东亚运动会计划的管理

- 1.1 在对“第四届东亚运动会澳门组织委员会股份有限公司”（下称“组委会”）筹备第四届东亚运动会过程的分析中，审计署注意到，由于组委会董事会始终都未有为运动会编制一份具体和全面的整体活动计划，甚至连每年度的活动计划亦未能按时提交监事会。在 03 年至 05 年间组委会提出两次合共 5.8 亿澳门元的增资建议。审计结果显示，在没有“总体活动计划”和“年度活动计划”作为参照基础的前提下，所提出增资项目金额的依据便显得相对薄弱和欠缺精确。（报告第 15 页）
- 1.2 组委会实际执行编制 2002 至 2005 年度的预算时，没有严格遵守本身的《财政及运作规章》的规定按时提交予监事会审议。审计署认为，预算编制工作严重滞后，在管理的角度来看，已失却了在资源统筹和控制上的先机；而董事会对于本身制定的《财政及运作规章》所持的无须严格执行态度，不利于提升本身营运管理水平。（报告第 23-24 页）
- 1.3 组委会在编制预算收入项目时，往往采用了较现实可评估状况为高的数据作为参考基准，而导致各主要收入项目于执行时呈现出大幅失算的现象；而开支预算则进行多次预算修改以便纠正执行与预计上的偏差。反映出组委会于预算管理能力和上的失衡，以致执行上出现了左支右绌的乱象。（报告第 24 页）
- 1.4 审计结果显示，监事会在执行其监察职务时，是十分需要董事会的配合的，然而董事会在这方面未能全面履行其职责，令到监事会难以落实有效的监管措施和工作；监事会对于董事会运作上出现的问题和缺陷，除了提出书面意见以外，再无作出其他的跟进措施，未有确切落实本身的职责和义务。（报告第 31 页）
- 1.5 就组委会在回应中指出，“在报告第 4 部份 4.1.1.2 中整段提到组委会公司章程第九条的规定，只有首句‘监事会的成员应参与股东会的工作’为章程条文……”（详见附件十一）审计署需要说明，有关段落的论述（报告第 26 页），是就章程的条文、审计人员所收集的审计证据（包括组委会负责人的口头介绍和书面资料）等不同的事实作出综合陈述，没有提出任何评论，所以并不存在扰乱公众的理解。

2 门票的销售和管理

- 2.1 组委会尝试利用低票价吸引市民进场观赏赛事，但另一方面却几近无限制地赠送门票，令以低价设定发售的门票显得毫无价值和吸引力。审计署认为，应避免低价促销与赠送门票共存之矛盾。（报告第 43 页）

- 2.2 组委会在运动会开、闭幕礼两个重点项目上，均以赠送门票的方式送出超过半数的门票，审计结果显示，组委会未有利用运动会重点项目作销售，无法藉着这些项目为运动会带来可观的门票收益。（报告第 43 页）
- 2.3 本届东亚运动会的售票期只有 81 日，相对较本澳一些大型活动如“澳门格兰披治大赛车”的 111 日售票期为短。审计署认为，门票的销售期越长便能越早加强宣传推广以促销门票，并让市场消化。（报告第 43-44 页）
- 2.4 组委会在凼仔及 5 个比赛场馆所设置的售票点仅出售所属赛区之赛事门票，购票者需转折到不同的销售点购票，而网上购票服务的使用者仍要亲身到销售点付款。审计结果显示，售票地点的安排及网上售票的配合措施有完善的必要。（报告第 44 页）
- 2.5 组委会在门票的管理上缺乏了已印制的门票数量记录，亦不能从记录中显示赠送的对象及数量，而售票点没有完整的补票记录，则难以核对和确定各售票点的门票销售收入。审计结果显示，门票的管理（包括门票的印制、赠送、销售点的存量管理）存在可改善之处。（报告第 47 页）
- 2.6 存欠缺妥善计划下，组委会投入了至少 450 万澳门元于开发具备广泛功能之电子票务系统，最终却选择了实际简易的销售模式，而售票系统则弃而不用。审计结果显示，组委会并没有根据门票销售的模式去设计电子辅助工具，最后造成了资源上的浪费。（报告第 50 页）

3 为运动会参与者提供的住宿安排

组委会在运动会期间为嘉宾、体育代表团及传媒等预留的酒店住房，最终因房间闲置而合共浪费了 870 多万澳门元，造成是次浪费是因为实际入住酒店的人数及需要和预计出现了较大的差异。当组委会统计出席嘉宾及各类人员数目时，未有为奥委会代表及受邀请嘉宾的出席设定回复时限等，而出席嘉宾的留澳时间，更一律采取合共 13 天的期间作为统一计算基准，令计算租用房间的基准过于膨胀。审计署认为倘能于订房的前期阶段作好充足准备，如为嘉宾设定回复时限、及早了解出席意向和传媒的住房需求等，均有助于预留充足的酒店房间作礼节招待，并减低浪费的程度。（报告第 67-68 页）

审计署的主要建议

- 1 应在运动会的筹备前期及早制订一个具前瞻规划的“总体活动计划”，并且每年作出跟进及修订。增资建议必需是精确和谨慎的，且在具有充分理由的前提下方可提出。（报告第 16 页）

- 2 预算的编制必须注重其可执行性，所有收入及开支项目的预计，都必须建立于确切和具体的依据上，应防止预算的调整（如：修改及追加）形成常态的操作程序。（报告第 25 页）
- 3 监事机关必须全面落实公司章程所赋予的职能，对于执行机关（于组委会而言即董事会）的错失，应该作出有效和恰当的跟进措施，务求在合理的时间内确保有关错失得以落实改善。（报告第 32 页）
- 4 票务安排必须预先制定详细可行的计划，确立门票销售的重点，尽可能把重点项目之门票作公开发售，并建立完善及便民的门票销售网络，令公众容易取得讯息并购买所需的门票。要把赠送门票及付款门票作出区别，杜绝出售赠送门票图利的可能性。（报告第 45 页）
- 5 应准确掌握门票的库存及交收数量记录，同时设立赠送门票的批核制度，于批准文件上列明赠送门票的数量、编号等资料。通过点算剩余的门票，与完整的门票记录作核对，以确认销售的门票收入。（报告第 48 页）
- 6 先拟定门票的销售模式，认定所需要的辅助工具，才研究引入资讯科技系统提升本身的工作效率。（报告第 51 及 53 页）
- 7 对于预订房间的工作，应着重前期的登记和统计工作之时序安排，明确要求回复期限，并对留澳的计算日数作出具体实质参考的估算。同时，应先了解传媒工作者对住宿的预算取向，以便预留相应规格的住宿设施，并将闲置损耗减至最低。（报告第 68 页）

组委会的整体回应（详见附件十一）

- 1 组委会在回应中表示基本认同审计结果，接纳和重视审计署的意见和建议。亦明白到尚有不少地方可以处理得更完善。
- 2 回应中并就报告中的部分内容作出补充解释，现说明如下：
 - 2.1 对于总体计划方面，组委会认为是在充分考虑到本地实际情况才作出使用年度计划的决定的。鉴于澳门奥林匹克委员会在申办之初已定下筹备运动会的蓝图，顾问公司亦就组委会的各个工作范畴提供执行计划，再加上组委会尚会为每个工作年度制定“年度工作计划”，对筹备东亚运动会而言应该已经足够。
 - 2.2 对于增资建议方面，组委会认为任何一间公司都不会在最初便完全投入所有资金，必须按照运作过程中的实际情况，再确定随后是否需要调整投资策略。此外，组委会的资金运用都有其合理性和必要性，在提交予股东的增资建议书中，已明确列出每一项增资的用途，增资的原因和实际情况亦经会议讨论，经由既定的程序分析和论证，始获股东同意。

- 2.3 对于预算的多次修改，组委会指出是在合理合法且不影响整体预算的情况下，因应个别项目开支的节省和增多，对个别项目的预算进行调整，属于正常运作的内部调整。
- 2.4 对于预算方面，组委会指出根据公司章程通过组委会预算属董事会的专属权限。虽然董事会在 2004 年 2 月及 2005 年 3 月才分别通过当年预算，但没有影响预算的执行和监督，而且监事会及股东会均获得正式知会。
- 2.5 关于门票管理方面，组委会指出单纯以发售门票的形式绝对不符合澳门本地的情况，事实上当时在各方面的赠票需求下，以致在迟迟未能确定公开售票数量而需要把公开发售时间一再押后。此外，组委会认为提早销售对刺激销量的帮助不大，反而戏码，亦即参与运动员的知名度和受欢迎程度，已基本决定了门票的销量。
- 2.6 对于电子票务系统，组委会指在系统开发过程中，经反复测试后顾问及相关专家认为还有改善空间，故此经研究后认为在未成熟的情况下不宜把系统应用在东亚运动会上，以免可能产生问题。此外，组委会亦指出系统的开发本身具有承续性，已作投资的价值在有关开发团队继续的研究中将可得到延续。
- 2.7 在住宿接待方面，组委会认同在预订客房的管理工作上跟进及销售闲置房间的重要性。

第四届东亚运动会计划的管理

第 1 部分：引言

1.1 背景

1.1.1 第四届东亚运动会筹办工作跨越了多个年度，曾参与之组织单位除澳门奥林匹克委员会外，还包括：体育发展局（2000 年前）、二零零五年澳门东亚运动会协调办公室（2000 至 2001 年），及至 2002 年起由第四届东亚运动会澳门组织委员会股份有限公司负起筹办整个东亚运动会的工作。

1.1.2 根据第 33/2001 号行政法规，组委会于 2002 年 1 月 1 日正式成立，以设计、筹备、策划、推广及举办第四届东亚运动会为所经营事业。组委会由特区政府全资拥有，直接持有 90% 股权，余下 10% 由体育发展基金持有。组委会最初成立时资本金为 5,000 万澳门元，经两次透过股东现金出资方式增加公司资本金至 6.3 亿澳门元。

1.1.3 根据《第四届东亚运动会澳门组织委员会股份有限公司章程》（下称“组委会公司章程”），组委会主要的公司架构有股东会、董事会及监事会。其中，董事会是负责确保组委会活动的管理，并作为公司的唯一代表。而监事会则负责监察组委会的所有活动，除《商法典》规定的权限外，尚包括对每年之财政预算给予意见，评估组委会之财务帐目情况，就组委会每月的财务报告进行分析，并在有需要时给予指导性意见等。

表一：组委会主要机关的组成及其会议规范

公司机关	主席数目	成员数目	组委会公司章程对机关会议的规范	组委会开业至清算期间实际开会次数
股东会	1	1	每一营业年度结束后首三个月内召开平常会议，而经主席召集，或应董事会、监事会的主席或股东的请求可召开特别会议。	7
董事会	1	6	每月召开一次平常会议，而经董事会主席主动或应两名或以上董事的请求可召开特别会议。	143
监事会	1	2	每三个月召开一次会议，亦可由监事长主动召集或应任一成员请求，或应董事会的要求为审议任何须交由监事会审议的事宜而召开。	24

1.2 审计目的及范围

审计署对组委会有关第四届东亚运动会总体计划的管理过程，进行了一项衡工量值式审计，目的是要确定董事会已拟定的活动计划，能否有序地部署运动会多年之筹办工作。此外，亦探讨了组委会的内部监管情况，一是关于监事会的监察工作，就其对组委会企业管治的影响作出分析，旨在确定监事会已履行组委会公司章程内赋予的职权；另一是预算管理制度，由于预算必然是资源分配和运用之重要依据，其管理制度是否完备足以影响组委会整体财政运作的质素。因此，审计署综合审计以下范围：

- ◆ 筹备运动会的计划；
- ◆ 财政预算的编制及执行程序；
- ◆ 管理预算的模式及监事会在这种管理模式下的工作成效。

第 2 部分：运动会的计划

2.1 审计署的发现事项

2.1.1 筹备运动会的活动计划

2.1.1.1 根据组委会公司章程第十四条第一款第一项的规定，董事会的其中一项权限为拟定及核准年度及多年度的活动计划。而且，按照同一条款第三项的规定，董事会亦被赋予核准预算并跟进其执行的权限。显然，董事会的职责是设计整个运动会的工作策略，并有效管理组委会拥有的财政资源。

2.1.1.2 审计期间，审计署并不能取得相关文件，以显示组委会自成立以来，董事会曾为筹备运动会制作整体活动之计划，包括列明为达至 2005 年举行东亚运动会此目标须采取之策略、行动方案、衡量表现的成效指标及总体财政预算等。

2.1.1.3 董事会需按年度编制活动计划，内容主要围绕该年度的重点工作。各董事于每年年终前，应根据本身管理的范畴与董事会主席进行商讨，用以制定翌年之年度工作计划，并于翌年初交股东会审议。然而，由于董事会没有为每年活动计划的编制订立确实的完成时间，所以审计署仅能从股东会讨论年度工作计划的会议日期，了解董事会拟定当年度活动计划的过程。此外，董事会亦会把活动计划呈交监事会确认（见表二）。至于与运动会工作计划息息相关之财政预算，亦是采用类同方式，由负责管理的董事进行年度的预计，最后交由主理财政的董事作适当会计科目调整及汇总，编制成年度的财政预算。（预算编制的详情，可参阅第 3.1.2.1 段）

表二：股东会讨论组委会活动计划的会议情况

年度活动计划	审议情况	监事会确认日期
2002 年	没有审议年度活动计划的议程，仅在 2002 年 1 月 4 日及 2002 年 8 月 29 日的会议记录中，显示曾讨论组委会的工作部署。	2002 年 11 月 28 日
2003 年	没有审议年度活动计划的议程，仅在 2003 年 2 月 10 日的会议记录中，显示曾讨论组委会的工作部署。	2003 年 5 月 2 日
2004 年	于 2004 年 3 月 5 日的会议上讨论	2004 年 3 月 2 日
2005 年	于 2005 年 3 月 28 日的会议上讨论	2005 年 3 月 24 日

资料摘录自相关的会议记录

2.1.1.4 监事会曾为多年度活动计划多次发函催促董事会，在 2002 年 7 月 17 日第四次监事会会议中更表示：“鉴于董事会没有按照公司章程向本监事会提交年度及多年度活动计划，因此，本监事会不能对公司财政的执行状况进行更客观的审议工作。”其后，董事会虽在 2003 年 9 月 30 日透过公函回复监事会时指出“东亚运组委会之行政部门就编制中、长期计划及编制相关之财政预算作出了很大之努力”；但事实上，正如第 2.1.1.2 段中指出，董事会始终未有履行组委会公司章程的规定，为筹备运动会编制一个多年度的整体计划。

2.1.1.5 组委会在 2007 年 6 月通过文件再次向本署提供了补充资料，其中在提及多年度的总体活动计划时特别指出：

“在筹备运动会的前期，各比赛场馆并未落成，工作人员亦未组织成团队，倘若只为追求一套纸上谈兵的计划而草率编制所谓‘总体活动计划’，不但不切实际，更有可能因过度空想而影响实务的执行。值得说明的是，前东亚运组委会每年制定年度计划开展工作的方式，较能符合澳门的实际发展情况，并配合运动会各项工作的开展。事实上，在 2002 年前东亚运组委会成立时，要预计往后几年的变化，具有极大难度，而执行东亚运动会的计划是一直随着特区发展的变化而作出调整的。东亚运动会的前三届主办城市，即上海、釜山、大阪，无论在人口、城市规模、配套设施、体育发展等方面的情况都跟澳门的大不相同，过去的经验亦难以在澳门施行，即以 1993 年第一届东亚运动会在上海的经验为例，当地的组委会为了运动会可以封闭城市中最繁忙的南京路，可以限制居民上街，外宾和记者车辆可以由警车开路在城市中通行无阻，类似的经验肯定可以为组委会提供最大的方便，更可以减省大量筹办经费和行政程序，但以澳门的人口密度和各方面的配合程度而言，其他城市的办赛经验是绝对难作借镜和参考的。”

2.1.2 筹备运动会的增资活动

2.1.2.1 在东亚运动会的筹备期间，经 2003 年 8 月 8 日及 2005 年 3 月 28 日的股东会决议通过，组委会分别增加了 2.8 亿及 3 亿澳门元的资本金。

2.1.2.2 按照组委会 2003 年 8 月第一次增资 2.8 亿澳门元的建议书，董事会对筹办运动会的一些“营运开支”¹作出估算，尤其包括基建设施的接收及管理开支、资讯科技设备的设置及人员培训等，当时预计需增加开支金额达 273,358,746.00 澳门元。而且，当时董事会亦曾透露预计运动会收入为 115,850,850.00 澳门元，以及“执行开支”²为 165,641,419.67 澳门元，但强调

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。

这两笔帐目所造成的负担（执行开支减预计收入）并没有包括在该次增资建议内。显然，在 2003 年，董事会仍未有就运动会的总开支，向股东会作出整体及准确的披露。

2.1.2.3 在组委会 2004 年 12 月第二次增资 3 亿澳门元的建议书中，董事会才真正于文件内把运动会的运作开支作总体预计。董事会指出，是由于距离运动会举行不足一年的时间，故可更准确估算营运和组织东亚运开支的预算。（上述组委会预计运动会的收支明细，载于附件一）

2.1.2.4 从附件一的两次增资建议书资料可见，董事会每隔一段时间所编制的收入及开支预算均会出现不同程度的变化，当中尤以“执行开支”所作之预计有最大幅度的转变，由第一次增资时预计的 165,641,419.67 澳门元，到 2004 年年终时已大幅增加了 109%，达至 346,502,000.00 澳门元。

2.1.2.5 虽然在第二次增资建议书内，董事会表示可更准确估算营运和组织东亚运开支的预算，但事实上，当编制 2005 年度开支预算时，亦未有采用上述增资建议书内所预计的“营运开支”金额 250,300,752.00 澳门元，董事会把该年度的“营运开支”预算订定为 259,670,000.00 澳门元，增加了 900 多万澳门元。为此，董事会表示，由于有关增资建议在 2004 年年终进行，而预算的准备工作则在 2004 年 8 月份进行，直至 2005 年才正式编制，随着时间的过去及 2005 年度需执行工作内容的改变而作调整，所以出现了金额上的差异（见表三）。

表三：第二次增加资本时预计与 2005 年预算之营运开支差额

营运开支项目	第二次增资时所编制的 2005 年度预算 (1)	2005 年度预算 (2)	差额 (3)=(2)-(1)
人员开支	72,065,000.00	72,889,000.00	824,000.00
第三者作出供应及劳务	158,457,752.00	165,858,000.00	7,400,248.00
营运折旧	17,614,000.00	17,614,000.00	—
投资	2,164,000.00	3,273,000.00	1,109,000.00
总额	250,300,752.00	259,634,000.00	9,333,248.00

2.1.2.6 对于增资活动的情况，组委会于提供的书面资料内指出：

“前东亚运组委会对于审慎理财的立场是很清晰的，基于此，当时在无法预视本澳未来几年发展情况的局限下，不作虚假或不真确的预算方案，并以当时可以真实掌握的情况分阶段调整预算，以期尽量切合实际。

“根据 2003 年 11 月 21 日前东亚运组委会回复立法会的文件所载，筹备第四届东亚运动会的开支预算为\$165,641,419.67 元，当中开支项目包括开闭幕典礼及特别活动（包括体育场馆开幕典礼、试运转、文化活动等）、宣传活动及

志愿工作者、电视转播、竞赛、保险、住宿、交通运输、膳食、制服、保安、培训、诉讼及赔偿，上述预算调整是筹备东亚运首个工作阶段所制定的预算，基于在筹备运动会期间，随着澳门国际地位的提高，本地社会和国际组织对东亚运这个项目有了新的看法和要求，在审慎理财的原则下，组委会的首个工作阶段的任务在于认真分析在新形势之下澳门主办运动会的基本需要。在这阶段编制之筹备运动会开支预算为运动会描绘出初步的蓝图，在订定筹备第四届东亚运动会的开支估算为\$165,641,419.67元的过程中，前东亚运组委会尽量参考其他运动会的经验和顾问公司给予的意见，才订定相关的金额。此项估算是就当时的社会环境及需求所作出的，曾应立法会的质询要求而提交，但并非正式的‘预算’，仅为说明在此工作阶段可以预见的资金需要。

“2004年12月，前东亚运组委会因应情况调整预算，根据2005年1月3日前东亚运组委会回复立法会的文件所载，举办第四届东亚运动会的开支预算为\$346,502,000.00元，除在初步开支预算的基础上作出调整外，新增项目包括社区支援、贵宾接待、会议、医疗等。”

2.2 审计署的意见

2.2.1 首先应该指出，由董事会拟定及核准“年度及多年度的活动计划”是通过行政法规所订定的组委会章程内的正式权限，是不可以转移或推搪的职责。

2.2.2 本署亦注意到，组委会不认同草率编制“总体活动计划”，认为这些计划可能因过度空想而影响实务。但是现在要倡导的是要通过深入研究分析本地实际情况，透彻认清本身的优势特点和不足所在，以人力资源和经济实力的现状和展望来为要开展的项目作出准确的定位，编制一个具前瞻而有指导性的“总体活动计划”，从而达到投资有目的、开支有节制，亦使全面落实计划的过程更具透明度和便于接受监察。

2.2.3 本署认为及早对运动会编制一个“多年度总体活动计划”是甚为必要。参照过往其他具经验国家于筹备大型运动会时，都会编制一个多年度的总体活动工作计划和预算，详列各项工作的大纲和收支上主要项目的策略和预算，其中收入方面包括转播权、商业赞助、门票收入、政府资助、商标权等，而开支方面则包括人员、资讯设备、场馆、开闭幕礼、宣传推广、接待、交通、医疗、保安等（见附件二）³。有关计划的编制能为整个运动会的筹划过程带来以下好处：

- 能为运动会勾划出一个完整的执行蓝图，包括前期准备、全面建设，以及完善运行等三个阶段的工作筹划；

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。

- 对运动会整体所需资源(包括财政及人力资源两方面)作出评估,在财务安排上拟定分段支付限额,以便相关资源能适时、有度地投放到各阶段的工作之上;
- 增加整体活动的执行透明度,为监督实体提供一个具体的审查基础,有利于事前、事中及事后不同阶段监察工作的进行。

2.2.4 参照 2.1.1 内各段所述,组委会董事会由始至终都未有为运动会编制一份具体和全面的整体活动计划,甚至连每年度的活动计划都未能按时提交。鉴于董事会对于编制活动计划的重要性之忽视,监事会在多次发函催促仍无实质结果回应之下,于 2002 年 7 月 17 日第四次监事会会议中,表达了“……不能对公司财政的执行状况进行更客观的审议工作”的言论。

2.2.5 对于监事会作出如此强烈和重要的表述,很大程度上反映了缺乏“多年度总体活动计划”,以及延迟提交每年活动计划等事实,经已严重影响到监事会对组委会帐目监督职能执行上的完整性。然而董事会仅对有关事宜作出了回应,但始终未能作出实质上的改善。由此显示出董事会虽然作为组委会的运作枢纽,却轻视了编制具远景宏图及前瞻规划的“总体活动计划”的重要性,也忽略了本身需协助监事会履行监督的职责。

2.2.6 组委会在缺乏通盘计划的状态下,所编制的预算提案仅能流于数字表述的层面之上,而最大的缺点是欠缺了全局的视野,只能对当前的财务需要作出直观式的短期预计,并缺乏适当的应变弹性。组委会于 2003 年 8 月及 2005 年 3 月不足两年之内,合共两次提出总额 5.8 亿澳门元、相当于最初股本 5,000 万澳门元之 11.6 倍的增资建议。根据第 2.1.2.2 至 2.1.2.5 段所述,我们可以观察到组委会在作出第一次增资建议时,部分已作预计的项目需留待第二次增资时方作处理,而在第二次增资建议时,先前所预计的“执行开支”的项目已出现了 109% 的大幅增长,而“营运开支”甚至在数个月内出现了 900 多万澳门元的差额。组委会作为一间股份有限公司,其增资活动的建议应具有恰当的严谨性。然而,在没有“总体活动计划”和“年度活动计划”作为参照基础的前提下,所提出增资项目金额的依据便显得相对薄弱和欠缺精确。

2.3 审计署的建议

- 2.3.1 对于运动会的主办单位，尤其是负责统筹和执行的职能机关，应在运动会的筹备前期及早制订一个具远景宏图及前瞻规划的“总体活动计划”，并且每年作出跟进和修订。惟有这样，才能使运动会整体的执行和监督工作扎根于坚实的基础之上，一切有所依循。
- 2.3.2 对于增资建议的处理，需在具有充分理由的前提下方可作出，且有关建议必须是精确和谨慎的。

第 3 部分：财务预算的编制

3.1 审计署的发现事项

3.1.1 编制年度预算的规范

3.1.1.1 根据组委会的《财政及运作规章》⁴，当中第三条款是就编制预算之方式及日程作出以下规范：

- 根据第 34/83/M 号法令核准的澳门企业公定会计设计，以及组委会活动开支实现之本身项目，制定组委会的预算。
- 下一历年之年度预算，应于每年 10 月终前完成制定工作并送交监事会，以便提出其意见。
- 对监事会作出之意见书进行分析后并在相关历年终结前，应把下一历年之年度预算送交董事会会议审核。

3.1.1.2 就组委会制定之《财政及运作规章》，监事会于 2002 年 11 月 28 日的会议记录中指出：“……各成员对收到有关资料均表示高兴，因其有助更佳地跟进组委会工作及财政范畴的内部程序……”

3.1.2 编制年度预算的过程

3.1.2.1 正如第 2.1.1.3 段所述，年度预算是由董事会各董事按负责范畴编制，当完成组委会的年度预算后，需经董事会审议后送交监事会给予意见。最后，经听取监事会的意见，对预算案作最终修订，再转交董事会会议通过予以执行。

3.1.2.2 表四是 2002 年至 2005 年组委会各年度预算编制的日程。根据《财政及运作规章》的规定：“下一历年之年度预算应于每年 10 月终前完成上述制定工作并送交监事会，以便提出其意见……”但董事会并没有执行规定，按年把翌年预算呈交监事会审议，而且，除 2003 年预算案外，其余 3 年均在财政年度的 2 月至 3 月间才交予监事会审议，出现预算编制滞后情况。

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：年度预算提交予监事会及获董事会通过的日期

预算年度	提交预算予监事会的日期	董事会通过预算的日期
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

资料由组委会提供

3.1.2.3 对于《财政及运作规章》上的规定，董事会于审计过程中向审计署表示只属指引参考性质，不具约束性。而事实上，董事会并没有严格执行。

3.1.3 编制年度预算项目的基础

3.1.3.1 根据组委会 2005 年度预算及 2006 年公布的最终决算结果，审计署编制了表五，对各个收入开支项目中的四项（“入场券之出售”、“电视转播专利收益”、“体育代表团报名收入”及“体育代表团之住宿”）进行了分析，以探讨董事会编制预算时进行估算的表现，结果显示预算内采用之基础出现不合理的情况。

表五：组委会 2005 年度收支的预算与实际之比较

序号	收入项目	2005 年预算金额 (澳门元)	2005 年决算金额 (澳门元) (注)	执行率
A	<i>经营第四届东亚运动会收益</i>			
1	入场券之出售	50,000,000.00	12,863,283.30	25.73%
2	工业产权及著作权收益	0.00	379,360.69	—
3	电视转播专利收益	10,000,000.00	2,849,421.50	28.49%
4	体育代表团报名收入	27,374,000.00	9,002,953.00	32.90%
5	传媒代表团住宿收入及运动会期间之其他收入	0.00	2,215,531.40	—
B	<i>营业上补贴</i>			
1	其他实体的津贴及赞助	55,000,000.00	48,652,737.04	88.50%
C	<i>次要收益</i>			
1	运动设施出租	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	标书收入	0.00	151,400.00	—
4	活动门票收入	0.00	6,162,899.00	—
5	餐厅收入及其他收入	0.00	977,724.53	—
6	展览会收入	3,178,000.00	0.00	0.00%

序号	收入项目	2005 年预算金额 (澳门元)	2005 年决算金额 (澳门元) ^(注)	执行率
D	<i>财务收益及盈余</i>			
1	活期及定期存款利息	37,000.00	5,848,207.51	15,806%
	合计	153,366,000.00	97,621,932.11	—

(注): 由于 2005 年预算列示的收入有部分是在 2006 年才收取, 为着与收入预算比较的需要, 故有关收入包括了 2006 年收取的部分。

科目编号	开支项目	2005 年		2005 年 决算金额 (3)	执行率	
		最初预算金额	最终预算金额		(4)	(5)
		(1)	(2)		= (3)/(1)	= (3)/(2)
E	第四届东亚运动会执行开支					
611001	礼仪仪式及文化活动	63,294,000.00	65,294,000.00	58,603,230.70	92.60%	89.75%
611002	宣传活动及志愿工作者	8,957,000.00	11,907,000.00	10,262,518.50	114.60%	86.19%
611003	电视转播费、传媒及通讯	56,330,000.00	35,433,000.00	28,190,275.13	50.00%	79.56%
611004	竞赛、奖牌及纪念品	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	社区支援	11,320,000.00	11,320,000.00	8,833,960.10	78.00%	78.00%
611007 ^(注#)	体育代表团之住宿	15,180,000.00	34,687,000.00	7,318,999.00	48.20%	66.97%
	技术代表、电视台及传媒等之住宿	22,507,000.00		15,909,345.07	70.70%	
611008	交通运输	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	贵宾接待	13,000,000.00	16,000,000.00	15,565,678.97	119.70%	97.29%
611011	会议	12,583,000.00	12,583,000.00	553,170.80	4.40%	4.40%
611012	保险	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	医疗服务	3,000,000.00	18,000,000.00	4,758,203.22	158.60%	26.43%
611015	诉讼及赔偿	1,724,000.00	1,724,000.00	0.00	0.00%	0.00%
F	第三者作出之供应及提出之劳务					
63	第三者作出之供应及提出之劳务	132,050,000.00	127,943,000.00	102,471,098.61	77.60%	80.09%
634	宣传推广及赛事活动	33,708,000.00	46,118,000.00	37,149,228.20	110.20%	80.55%
635	培训	100,000.00	100,000.00	13,000.00	13.00%	13.00%
G	人事费用					
651	管理层报酬	12,515,000.00	14,825,900.00	14,399,416.40	115.10%	97.12%
652	员工报酬	54,786,000.00	49,472,100.00	46,911,167.20	85.60%	94.82%

科目编号	开支项目	2005 年		2005 年 决算金额 (3)	执行率	
		最初预算金额 (1)	最终预算金额 (2)		(4) =(3)/(1)	(5) =(3)/(2)
653	额外报酬	3,257,000.00	4,812,000.00	3,686,428.71	113.20%	76.61%
654	报酬负担	1,136,000.00	1,138,000.00	995,287.75	87.60%	87.46%
655	员工培训	0.00	30,000.00	7,200.00	—	24.00%
657	工作意外及职业病保险	48,000.00	48,000.00	32,179.70	67.00%	67.00%
658	其他人事费用	1,147,000.00	5,918,000.00	1,803,911.32	157.30%	30.48%
H	<i>财务费用</i>					
664	银行服务费	36,000.00	106,000.00	105,539.57	293.20%	99.57%
I	<i>营运折旧</i>					
68	营运折旧	17,614,000.00	17,614,000.00	13,104,760.54	74.40%	74.40%
J	<i>固定资产投资^(注*)</i>					
42205	运输工具	1,000,000.00	689,000.00	—	—	—
42206	行政设备及各种家俱	2,232,000.00	3,292,000.00	—	—	—
42208	资讯设备及软件	41,000.00	381,000.00	—	—	—
	合计	606,172,000.00	606,172,000.00	447,552,877.39	—	—

(注#): 该科目所包括: 体育代表团之住宿, 以及技术代表、电视台及传媒等之住宿两大项, 其最初预算金额及决算金额是本署根据组委会提供之资料重新划分。

(注*): 此项预算是组委会预计当年度需购置的固定资产金额, 基于组委会的会计政策是采用“权责发生制”, 2005 年度购置的固定资产不会记于上述损益表内, 故不对相关预算的执行率进行计算。

资料由组委会提供

3.1.3.2 关于“入场券之出售”收入, 在 2005 年初预算收入可达 50,000,000.00 澳门元, 最终收入有 12,863,283.30 澳门元, 其中 8,552,190.00 澳门元的门票是由公共部门购买的。

3.1.3.3 根据董事会 2005 年 6 月向“2005 年东亚运动会谘询委员会”提交的高、中、低 3 个门票订价建议, 假设售票率为 100%, 预计的收入分别为 59,182,300.00 澳门元、41,965,090.00 澳门元及 30,294,080.00 澳门元。即是说若最终以最高票价的建议售票, 根据全部原数约 40 万张门票计算, 售票率必须达 84% 才可以有 50,000,000.00 澳门元的收入, 但事实上董事会最终是采用了最低的票价方案。而且资料显示, 2004 年雅典奥运会的售票率亦仅有 72%, 不论规模或吸引力, 东亚运动会实难以与奥运会相比。另外, 根据董事会于 2005 年 9 月所订立的免费赠送门票计划中, 有 45,000 张门票是要送赠给赞助商及合作伙伴, 这些应是可预见的公关策略, 因此可供出售的门票应远低于 40 万张。综合这些情况, 董事会当初估计门票收入时是高估其可销售门票收入的金额。

3.1.3.4 就编制“电视转播专利收益”预算的基础资料，显示董事会是根据“中体产业股份有限公司”的研究报告资料（见表六），从而预计该项收入为 1,000 万澳门元。

表六：“中体产业股份有限公司”在研究报告中预计电视转播收益

各地电视台	预测销售金额 (人民币)
日本电视台	250 万
韩国电视台	200 万
中国香港电视台	100 万
中国台北电视台	50 万
中国电视台	300 万
其他媒体	100 万
合计	1,000 万

3.1.3.5 然而，组委会在 2004 年 10 月 29 日，已分别与中央电视台及澳门电视广播有限公司签署“电视转播权利销售合同”，金额为 100 万人民币及 100 万澳门元。同时，在组委会 2004 年 11 月 11 日第 98 号董事会会议记录中，显示董事会当时已预计其海外销售电视转播权的收入，只应达 200 万澳门元。因此，根据数据资料估计的“电视转播专利收益”总收入应约为 400 万澳门元，与 2005 年预算中预计的收益 1,000 万澳门元相距甚远。

3.1.3.6 表七所示是董事会对“体育代表团报名收入”的估计基础，主要根据三大因素（体育代表团⁵的人数、留澳天数及每天收费）决定其收入之金额，有关收入预计为 3,318,000.00 美元，折合约 27,374,000.00 澳门元（以 1 美元兑 8.25 澳门元计算）。

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：体育代表团报名收入之预计

体育代表团	人数	留澳 天数	每天收费 (美元)	预计收入 (美元)
组委会向参赛地区作问卷调查之结果				
- 运动员	2,745	15	50	2,058,750.00
- 官员	816	15	50	612,000.00
组委会额外预计的人数				
- 官员	123	15	50	92,250.00
- 额外官员	370	15	100	555,000.00
合计				3,318,000.00

资料由组委会提供

3.1.3.7 但“体育代表团报名收入”的实际收入仅为 9,002,953.00 澳门元，从表七可见，引致是项预算收入出现高估情况的主因是董事会把运动会参与者留澳天数一律订为 15 天（包括运动会开幕前的 4 天、运动会期间的 9 天，运动会闭幕后的 2 天）。然而，运动会参与者留澳天数的多少，会受多方面因素的影响，例如本身国家的行程安排、参与项目的比赛日期、运动员比赛的进程等等，若以 15 天作为全部估计的基础，显然是以偏盖全，令预算大大偏离现实。根据运动会期间之新闻报导，部分香港运动员只是在比赛当天才到达本澳，很多亦不在澳门留宿过夜。

3.1.3.8 由于组委会需为运动会参与者提供住宿服务，在 2005 年的预算开支中，亦把该等人员的留澳天数一律订为 15 天作估算（见表八），结果“体育代表团之住宿”的预计与上述“体育代表团报名收入”的一样，出现过于高估、偏离现实的情况。

表八：预计体育代表团使用房间数量及相关开支

酒店	每天使用 房间数量	入住天数	使用房间 总数量	预计开支金额 (澳门元)
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
预计开支总额				15,177,775.00 ⁶

资料由组委会提供

3.1.4 估计增加资本金总额的基础

董事会于 2004 年 12 月，第二次因应东亚运动会的举办而要求股东会增加资本金 3 亿澳门元（见第 2.1.2.3 段）。在估算增加资本金总额时，董事会把专为摊销资产的“本年度摊销”开支 24,842,000.00 澳门元一并计算在内。然而，按照会计操作实况，“年度摊销”开支项目仅是因应其会计政策（权责发生制）需采取的记帐方式，是把固定资产购置的成本，妥善分布在不同财政年度而设，但有关开支项目不涉及任何资金的实际流出。审计署亦曾谘询有关增加资本金的计算基础，但董事会未能清楚解释或提交该项增加 24,842,000.00 澳门元资本金的资料文件。

3.2 审计署的意见

3.2.1 预算编制的主要作用，是为组织的未来开支作出前瞻性的预计和规限，并且为其所需的财政资源及早作出筹划和调拨的准备。为了上述之目的，预算的编制若不具备适时性，便失却了作为资源筹划及控制工具的实质意义。

3.2.2 参照第 3.1.2.2 段及表四，董事会在 2002 年年底制订《财政及运作规章》之后，于紧接进行的 2004 及 2005 年度预算编制工作时，都未有按照规章内之规定依时完成并提交予监事会审议。这里反映出两个问题：首先，董事会的预算编制工作严重滞后，在 2004 及 2005 年的预算编制中，往往延至翌年的 2、3 月中才能提交监事会审议。在这段空档期间，董事会都是以过往的预算数据作为参考，边执行边预计、编制当年的财政预算。站于管理的角度来看，这样的预算已失却了在资源统筹和控制上的先机。其次，董事会对于本身制订的《财政及

⁶ 在編製預算時，以整數 15,180,000.00 澳門元計算。

运作规章》，所持之看法和态度为属“指引参考性质而不具约束性”，故此无须严格执行。然而本署认为：《财政及运作规章》的设立，目的是令部门的行政工作能按章、有序地进行，若机构对本身所订定的规章都抱着有例不依的态度，将不利于提升本身营运管理的水平。

- 3.2.3 预算收支项目及其相应金额的订定，都必须建立于确实和合理的计算基础之上，才能显出其实意义。任何过于乐观又或者估计不足的决定，都会为预算编制的精确，以至实际的执行增加风险。参照第 3.1.3.1 段及表五内关于组委会 2005 年度的收支预算和实际执行结果的比较，均显示了组委会在预算编制上欠缺谨慎、过于乐观又或估计不足的缺陷，具体例子如下：
- 3.2.4 在收入预算方面，有关的执行率仅及预计总额的 63.70%（实际差额为 55,744,067.89 澳门元）。而在 13 个收入项目当中，共有 5 项的执行率仅及 30% 左右或以下，其涉及的预算金额为 94,014,000.00 澳门元，占总收入预算（153,366,000.00 澳门元）的 61.3%。
- 3.2.5 由第 3.1.3.2 至 3.1.3.8 段可以注意到，组委会在编制预算收入项目时，往往采用了较现实可评估状况为高的数据作为参考基准，包括：过于乐观的入场券出售收入、超出合理预期的电视转播权利销售合同收入，以及利用“一刀切”的留澳时间所计算的运动代表团收费等，均导致各主要收入项目于执行时呈现出大幅失算的现象。
- 3.2.6 在开支预算方面，仅在 2005 年内，组委会已对有关的预算作出了 13 次预算修改（见表九）以便纠正执行与预计上的偏差。虽然组委会在提交的书面资料上指出：“前东亚运组委会的公司资本均根据《商法典》及公司章程规定经由股东会议决才进行增加或减少，有关活动亦由监事会监察。值得再次强调的是，筹备和执行东亚运的每一项预算都经由既定的程序论证和审核，在这段历时数年、内容庞杂、涉及过万人员参与的工作过程中，前东亚运组委会对每一项预算都采取了一视同仁的严谨监察措施，致力精确执行既定的预算。”然而组委会于一年内需要对其开支项目预算进行 13 次之多的修改调拨，明显反映出其预算管理能力上的失衡，以致于执行上出现了左支右绌的乱象。
- 3.2.7 参照第 2.1.2.3 段所述，组委会董事会在编制增资 3 亿澳门元的建议时，将作为摊销资产的“本年度摊折”开支 24,842,000.00 澳门元的非属现金流出一并计算在增资金额之内，明显是一项原则性错误，反映出组委会在计算增资金额方面有欠严谨，引致资金出现了不当调拨及闲置的情况。

3.3 审计署的建议

- 3.3.1 预算的编制必须注重其适时性，并按照既定的时序和模式去开展相关的工作，同时应尽量避免编制滞后的情况出现，而削弱了预算作为资源规划及控制工具之效益。
- 3.3.2 在预算的筹划过程中，所有收入和开支项目的预计，都必须是建立于确切和具体的依据之上，并且是具有整体性和全面性的，要尽量避免过于乐观又或者估计不足的情况出现。
- 3.3.3 要注重预算执行时的严谨性和精确度，纵使在某些特别情况下对预算作出追加或修改是在所难免，惟于作出更改的同时亦需要对日后资源的规划作出前瞻的部署，以免预算的修改或追加成为了常态操作。

第 4 部分：内部监管制度

4.1 审计署的发现事项

4.1.1 监事会监察的职权及程序

4.1.1.1 如第 1.1.3 段所述，监事会肩负起监察组委会管理活动之角色。根据组委会公司章程第二十条的规定，监事会每 3 个月召开一次会议；会议亦可由监事长主动召集或应任一成员请求，或应董事会的要求为审议任何须交由监事会审议的事宜而召开。自 2002 年 1 月 9 日举行第一次工作会议至 2006 年 2 月 10 日止，监事会合共举行了 24 次工作会议。

4.1.1.2 根据组委会公司章程第九条的规定，监事会的成员应参与股东会的工作。另外，监事会与董事会之间主要透过书信函件交换意见。倘若董事会要求监事会就其预算及其他事宜提供意见，董事会必须以信函附同相关资料提交监事会，监事会在讨论后，不论是发表意见或就某些事项要求董事会作更深入的解释，亦同样采用信函回复。

4.1.1.3 在组委会提交的书面资料中，包括了“前第四届东亚运动会澳门组织委员会股份有限公司监事会——备忘录”（简称“备忘录”），其中提及审计报告过于执着在公司的文件依据和方式，而排除以其他渠道如以口头方式表示的事实。并指出：“根据组织章程第 9 条 2 款规定，毫无疑问，董事会及监事会成员应参与股东会的工作，但无投票权，然而，我们并不了解报告中第 4.1.1.2 所提及之事项，基于在组织章程中，并没有对监事会所作之建议、意见或报告之表述方式作出明确之规定。

“另外在衡工量值式报告之分析中，只注重于沟通方式之规定及参考公司之运作文件，但忽略沟通之实际性质，因有关沟通事实上可藉由其他方式进行，如口头报告。有关问题可参考报告之 4.1.2.2，关于 MEAGOC 须定期向澳门经济财政司及社会文化司提交报告。

“在不影响公司之透明度及对帐目构成任何疑问之情况下，监事会可自行决定其认为最适合之沟通方式，以推动决策之作出。

“对书面文件之编制而言，在公法中属强制性规定，在行政法中属建议性规定，但并不落入属民事范畴之商法规定内。”

4.1.1.4 根据《商法典》对公司监察机关之权力及义务的规定，第二百四十三条第二款 d 项指出：“向行政管理机关报告其所察觉之不当及不准确情事；如有关情事经一段必需之合理期间而仍未纠正，则向下次股东会报告。”

4.1.2 监事会每半年呈交之扼要报告

4.1.2.1 组委会公司章程第十九条的其中一项有关监事会权限的规定：“每半年须向澳门特别行政区主管财政及体育范畴的政府成员呈交一份扼要报告书，其内容包括已执行的监督活动，异常情况以及倘有的与预期不符的主要偏差。”

4.1.2.2 监事会除了在 2002 年 7 月 17 日，按规定发函予经济财政司司长及社会文化司司长报告组委会情况。其后，监事会再没有编写有关报告呈报上述官员。对此，监事会在一信函内阐述，认为由于有关报告是由监事会负责，并非强制性，可以采用其他经两位司长批准的方式汇报为之，如：透过口头或定期提交控制表给两位司长作预算出现偏差的汇报，故往后已没有采纳报告的汇报方式。

4.1.3 组委会公司章程的修改权限

根据组委会公司章程第十条第四项的规定，股东会有权限议决修改组委会公司章程。

4.1.4 监事会对“多年度计划”及“年度预算”的意见

4.1.4.1 正如 2.1.1 内各段所述，董事会从没有为东亚运动会制订一个“多年度计划”。而监事会对此管理问题，亦曾多次表达了其关注。

4.1.4.2 董事会没有按照“财政及运作规章”的规定，于每年 10 月份提交翌年预算，对此，本署无法从监事会的文件得悉是否曾作任何的讨论分析，或要求董事会提供不按时提交年度预算的原因。监事会均直接对延迟（即：翌年 2、3 月）递交之收入与开支预算帐目作出决议，同意组委会实际落实之年度预算。正如第 3.1.2.2 段表四所指，董事会所有提交之年度预算，均未有严格遵守《财政及运作规章》内规定。

4.1.4.3 对上述的阐述，在“备忘录”中认为：“就衡工量值式报告第 4.1.4.1 及 4.1.4.2 所指出之问题，只归咎于监事会在 MEAGOC 之预算分析，及年度和多年度活动之进展计划上欠缺审查机制，同时，监事会仅得对有关预算案发表意见，赞同有关方案之通过，然而就董事会未能按时提交年度报告，监事会本身无法提出任何严格要求或警告。

“因此，认为在衡工量值式报告中对监事会所指之上述事宜并不正确，因为在股东会上，监事会之出席旨在评估公司之财务状况，以通过已完成之年度帐目，此将关系到下一年度之预算计划。”

4.1.4.4 2003 年第 10 号监事会会议记录中，监事会曾就董事会的预算追加发表意见：
“……[组委会]所使用之公共资本理应严格遵守最初预算方案，且只可按照不能预料之情况对之作出轻微修改，但事实上不是如此。”说明了监事会对运用公共资源，是抱着尽可能按照最初预算计划的理念。

4.1.5 预算管理制度

4.1.5.1 对于预算内之收支项目，组委会所使用之公共资本理应严格遵守最初预算方案，且只可按照不能预料之情况对之作出轻微修改。在预算执行中，组委会与一般公共部门的操作相似，可以对开支预算进行修正，分为“预算修改”和“预算追加”两类。“预算修改”泛指对预算开支会计科目之间进行预算的调整，过程中是不会增加预算开支的总金额，即：某些开支会计科目所增加的预算资金，是来自扣减一个或多个开支会计科目的预算资金。至于“预算追加”则是指增加某开支的预算金额，并引致预算总金额的增加。

4.1.5.2 对于预算修正的审批程序，倘需要作“预算追加”时，须先经董事会同意，然后交监事会给予赞同意见后方可执行。至于“预算修改”，董事会表示，由于本身属私营机构的运作模式，倘董事会需进行“预算修改”时，有关修正只需由董事会主席批准即可执行，没有次数上的限制。监事会可于事后透过组委会季度报告（包括有资产负债表、损益表及预算修改等财务执行报表），以获悉组委会上一季度之预算修改情况。

4.1.5.3 “备忘录”中就这个运作模式指出：“针对在报告中第 4.1.5.2 所述之‘预算修改’特别情形，基于认为有关修改不会增加预算开支的总金额，且监事会之事前介入可能被认为对董事会具专属权限之一般管理造成过多的干预，故监事会并不能即时发现有关错误，仅能事后透过组委会季度报告方可获悉有关事宜。”

4.1.5.4 在组委会的存续期内，曾启动 1 次“预算追加”的程序。参阅董事会 2003 年 8 月 7 日的会议记录，董事会曾决议需把有关“预算追加”的事项交予股东会确认，以确保他们同意有关建议。但透过审计过程的反复证实，由于最终董事会认为本身已具有足够权限批准“预算追加”，因此实际上并没有把该事项交予股东会进行确认。

4.1.5.5 由此可见，董事会对于组委会预算的制订及调整，具有高度自主权。而表九记录了董事会历年引用“预算修改”及“预算追加”程序，对预算进行修正的次数。

表九：组委会历年“预算修改”及“预算追加”的次数

财政年度	预算修改的次数	预算追加的次数
2002	7	—
2003	19	1
2004	5	—
2005	13	—

资料由组委会提供

4.1.5.6 根据组委会 2003 年“预算追加”及“预算修改”的资料，“63203 保养及维修”、“63403 广告及宣传”及“4220801 资讯设备”3 个科目曾出现 4 至 9 次的预算修正，且出现在同一个月内进行两次修改的情况。（详见表十）

表十：2003 年最初预算、预算修正、最终预算对照表

（澳门元）

开支项目 (1)	最初预算 (2)	预算修正日期 (3)	预算修正(4)		最终预算 (5)	差额 (6)=(5)-(2)
			增拨	减拨		
63203 保养及维修	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 广告及宣传	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 资讯设备	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“预算修改”的资料中，“611003 电视转播、传媒及资讯中心及通讯”、“611012 保险”、“611014 医疗服务”、“63207 各项特别工作”、“63406 劳务报酬”等科目，出现大幅预算修改（增拨/减拨）的情况。（详见表十一）

表十一：2005 年最初预算、预算修改、最终预算对照表

（澳门元）

开支项目 (1)	最初预算 (2)	预算修改 日期 (3)	预算修改(4)		最终预算 (5)	差额 (6)=(5)-(2)
			增拨	减拨		
611003 电视转播、传媒 及资讯中心及通讯	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 保险	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 医疗服务	3,000,000.00					
		7 月	15,000,000.00		18,000,000.00	15,000,000.00
63207 各项特别工作 (包括各政府部门外借人 员超时工作、电视录播制 作费用等)	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 劳务报酬	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 审计署的意见

- 4.2.1 作为股份有限公司常设机关的董事会和监事会，分别具有一定的监督职能，而这两个机关的监督职能之间亦存在着一定范围的交叉关系。
- 4.2.2 董事会作为日常行政事务的决策与执行机关，对于组委会的运作经营，以至全体人员都有监督的权力和义务。董事会实质上是组委会日常行政运作的执行者和决策者，对有关的工作状况和进度均掌握详尽的资料，因此董事会应按章执行事前评估和事中检讨的责任和义务。
- 4.2.3 监事会则掌握着监督权，除了监察组委会的所有活动以外，亦包括对每年财政预算给予意见并评估组委会之财务帐目状况，及就组委会每月的财务报告进行分析并给予指导意见。监事会应按章负起质疑问难的责任和义务。
- 4.2.4 就本署收集的资料所见，监事会在执行其监察职务时，是十分需要董事会的配合的。然而董事会在这方面未能全面履行其职责，令到监事会难以落实有效的监管措施和工作。具体的例子包括第 2.1.1.3、2.1.1.4 及 3.1.2.2 段中所述，董事会一直都未有按时落实财务预算、年度及多年度活动计划的编制工作，并且对监事会提出的意见未有作出实质改善等。
- 4.2.5 由 4.1.4 内各段及表九可知，组委会在预算执行的过程中，历年来对“预算修改”作出了极度频繁的提案次数，反映出董事会在预算的编制和执行上出现了现实与最初设想严重脱节的现象。此外，董事会在进行日常的决策和运作时，未有全力履行本身的事前评估和事中检讨的义务。对于预算执行上的乱象放任由之，并无作出检讨和纠正。
- 4.2.6 监事会对于董事会在“预算修改”和“预算追加”方面的表现，除了曾经作出质疑以外，并无其他实质性的跟进措施以督促董事会去作出改善。此外，监事会对于董事会运作上出现的问题和缺陷，除了提出书面意见以外，便再无作出其他的跟进措施，未有确切落实本身的职责和义务。
- 4.2.7 本署亦注意到前述的“备忘录”中所表述的相反意见，当中指出：“*概括言之，对于审计署所汇报之事实不表赞同，因有关报告之编制系以公共机关之管理概念及逻辑为前提，当中并没有考虑到 MEAGOC 之法定形式及功能，然而，私人公司所持之管理概念及逻辑完全有别于与行政机关。*”
- 4.2.8 但是，正如 4.1.2 各段中提及到，监事会在执行上舍弃了公司章程内所规定的呈交扼要报告书的方式，而选择以另外的形式向两位司长汇报组委会的执行状况，同时亦无按章作出年度及半年度关于组委会预算执行的书面报告，以上种种有例不依的做法，直接削弱了监事会监察的手段和效果。另外，对一个全以公帑运作的私人公司采取更透明而严谨的监察，正是符合公众愿望的措施。

4.3 审计署的建议

- 4.3.1 对收支具决策权限的执行机关（于组委会而言即指董事会），应该注重本身同时具备的把关职责，做好事前的预计及事中的检讨工作，并紧密配合监事机关执行其监察职务。
- 4.3.2 确立组织内的行政运作规章，并赋予其规范性和约束力，以确保有关的法定规章得到落实执行，从而建立一套持之有效的管理机制。
- 4.3.3 监事机关必须全面落实公司章程所赋予的职能，对于执行机关的错失和缺陷，应该作出劝吁以便其纠正。此外，还应该作出有效和恰当的跟进措施，以确保有关错失得以落实改善。

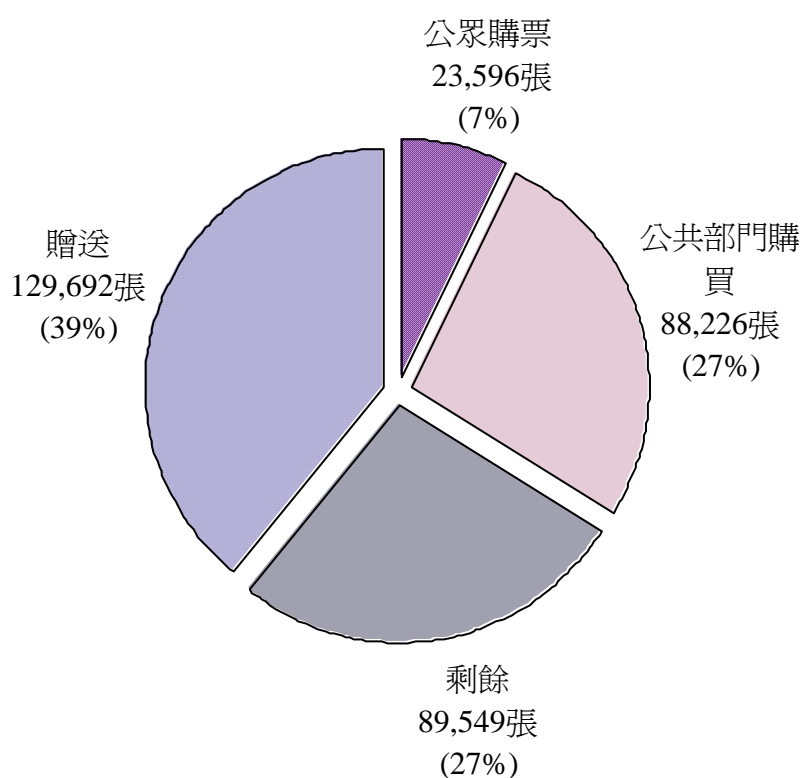
门票的销售及管理

第 1 部分：引言

1.1 背景

1.1.1 根据组委会提供的门票资料，第四届东亚运动会的开、闭幕礼及 17 个比赛项目的“销售用门票”共有 331,063 张¹，预计收入达 5,000 万澳门元。东亚运动会的门票于 2005 年 8 月 18 日在组委会总部正式发售，在两个多月的售票期内，实际售出的门票有 111,822 张，其中购买门票最多的是公共部门，达 88,226 张，至于向公众售出的门票仅有 23,596 张，总收入为 12,863,283.30 澳门元，低于年初预计的 5,000 万澳门元的门票收入目标，执行率为 26%。

门票销售及赠送的数量和比重图



1.1.2 由于组委会预计需销售数十万张门票，在 2004 年与澳门大学合作，引入由该校开发的电子票务系统辅助票务工作。

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 审计目的及范围

1.2.1 门票销售是本届运动会的一项主要收入，组委会亦订下了一个高的收入目标。要达到此一目标，一套设计完善的门票销售策略必然是组委会的首要工作；其次，因涉及现金收付，故内部控制亦必须达到一些基本的管理要求。而投放于资讯科技的资源，亦需恪守审慎理财原则，以成本效益为依归。

1.2.2 基于门票销售涉及广泛的范畴，审计署对组委会的票务工作展开了衡工量值式的审计，审计范畴包括以下几个方面：

- ◆ 票务的筹备、执行及管理之工作，包括门票的销售策略、门票销售中的仓存及赠送等；
- ◆ 辅助票务销售工作的资讯系统的应用情况；
- ◆ 入场人次的统计措施。

第 2 部分：门票的销售

2.1 审计署的发现事项

2.1.1 门票价格的订定

2.1.1.1 根据第 213/2000 号行政长官批示，设立“二〇〇五年东亚运动会谘询委员会”，作为辅助社会文化司司长的机关，以便在第四届东亚运动会的筹备和举办期间，对有关运动会的政策和须开展的工作提出意见和建议。

2.1.1.2 根据“二〇〇五年东亚运动会谘询委员会”于 2005 年 6 月 10 日为商讨运动会票务工作所作的会议记录，在讨论开、闭幕礼及 17 个比赛项目门票定价时，为顾及本澳市民的消费能力，并考虑要取得一定之门票收入，决议选取了组委会 3 个建议票价方案中的最低者。另外，会议中曾有意见指对于开、闭幕礼的门票价格不需定得太低，并且应以外地观众为主要的销售对象。（有关该次会议讨论重点事项请参阅附件三）

2.1.1.3 参阅第三届大阪东亚运动会资料，当时的主办单位在厘定运动会门票价格时，强调必须订定在可接受的水平，藉以争取最多观众购票进场的同时，亦可保障取得一定收入。这点与“二〇〇五年东亚运动会谘询委员会”提出之门票销售建议之理念大致相同。

2.1.1.4 是次运动会的总门票数量达 331,063 张，票价主要根据运动项目及场次而厘定——开幕礼的票价分 5 种，最低至最高分别为 300、700、1,000、1,300 及 2,000 澳门元；闭幕礼的门票价格则分为 3 种，包括 300、500 及 700 澳门元；至于 17 个比赛项目，门票价格则由最低的 40 澳门元至最高的 250 澳门元不等（有关资料请参阅附件四）。

2.1.1.5 本届运动会是东亚地区的一项体坛盛事，除本澳市场外，邻近地区亦是组委会销售门票的重要市场，尤其是澳门只有不足 50 万人口²，单靠本地市场实在难以消化数以十万计的门票，因此，邻近地区的观众必然是运动会另一个重要客源。

2.1.2 免费赠送的门票

2.1.2.1 运动会门票除用作销售外，组委会于 2005 年 9 月，订立了最多 265,000 张门票可供赠送之用（占门票总数的 80%），亦列明赠送予实体的门票上限（见表一）。按照组委会赠送门票的记录，最终送出 129,692 张门票。

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：组委会赠送门票的安排

获赠门票的实体	预留门票张数	实际赠送张数
本地民间机构及体育总会	120,000	84,238
赞助商	15,000	11,544
合作伙伴	30,000	22,643
贵宾官员、嘉宾、运动员及传媒	100,000	11,267
合计	265,000	129,692

资料由组委会提供

2.1.2.2 根据表二统计所得，于流入市场的门票中，大约每两张就有一张是由组委会赠送出去的。

表二：流入市场的门票分布

流入形式	门票张数	百分比
公众购买(1)	23,596	10%
公共部门购买(2)	88,226	36%
赠送(3)	129,692	54%
合计(1+2+3)	241,514	100%
门票总数目(4)	331,063	
剩余(4-1-2-3)	89,549	

资料由组委会提供

2.1.2.3 对于免费赠送的门票，组委会只规范赠送上限不可超出 265,000 张，并没有就赠送门票的式样、观赏区域、比赛场次等方面作特别规范，所有安排均与一般销售的门票完全一样。虽然组委会声称应在赠送门票上盖上“赠送”字样作为识别，但最终的赠送门票均没有该识别字样。

2.1.3 重点项目的门票销售

2.1.3.1 参考组委会专业顾问“中体产业顾问公司”的研究³，以及由组委会委托澳门大学就本澳市民及游客对东亚运动会的认知的研究报告⁴，该两个机构认为运动会之开、闭幕礼是最具吸引力的项目，门票销售较有保证，所以应减少派

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；而初赛及半准决赛等较次要的比赛项目，澳门大学认为可考虑免费赠票予市民，以增加入座率。

2.1.3.2 由于组委会同样认定开、闭幕礼是本届运动会的重点项目，所以组委会在建议票价时，亦把有关票价定为最贵，远高于其他竞赛项目之票价（见附件四），显示组委会本身对此两项目的销售是颇具信心的。

2.1.3.3 组委会赠送门票方案也适用于重点项目之开、闭幕礼。根据组委会提供的资料，开、闭幕礼两项目的“销售用门票”，分别透过出售及赠送悉数推出市场。开幕礼的 12,005 张门票中，赠送了 7,673 张，占该项目门票总数的 64%，更是本届运动会单一项目的最高赠送门票数量，而闭幕礼的 4,760 张门票中，赠送了 2,582 张，占该项目门票总数的 54%。（以上有关详情可参阅附件五及表三）

表三：开、闭幕礼门票销售及赠送的张数及比重

购票者类别	开幕礼 (张数)	百分比	闭幕礼 (张数)	百分比
公众购票	1,965	16%	804	17%
公共部门购票	2,367	20%	1,374	29%
赠送门票	7,673	64%	2,582	54%
合计	12,005	100%	4,760	100%

资料由组委会提供

2.1.3.4 在组委会向本署提供的书面补充资料中，曾就售票与赠送门票的情况指出：

“在赠送门票方面，17 个项目的赛事在比赛日期、比赛时间、比赛地点、比赛场次、赛事吸引力和普及性都不尽相同，笼统把所有门票数量合计起来评论，不能反映实际情况。按比赛项目计，17 个大项中有 8 个项目的售票量高于赠票量，包括游泳、篮球、跆拳道、体育舞蹈等。按场次计，决赛的售票量往往高于赠票量，例如龙舟、网球、保龄球等。赠票量高于售票量的情况主要出现于场馆座位数目较多的项目上，此外比赛日数多、场次密集的项目，例如田径和足球，都会出现这种情况。”

2.1.4 门票的发售时间

2.1.4.1 根据“二〇〇五年东亚运动会谘询委员会”于 2005 年 6 月 10 日的会议记录，组委会代表预计运动会门票可在 2005 年 7 月初公开发售，但事实上却延至 2005 年 8 月 18 日才正式于组委会总部公开发售。

- 2.1.4.2 根据组委会于 2005 年 8 月 11 日的董事会会议记录，延后发售门票的原因是需透过 2005 年 8 月 3 日举行之“西班牙巴塞隆拿对深圳健力宝”足球比赛进行内部运作测试。而经检讨后，认为须把原定不设划位之运动会开、闭幕礼修改为采用对号入座的方式。同时，组委会亦表示，个别赞助商名单迟迟未能落实，亦阻延了门票的印刷程序。
- 2.1.4.3 虽然组委会计划透过在澳门运动场举行的足球赛事来检讨门票的安排，从而开展运动会的门票销售，但该场赛事的时间安排根本无法配合原定 7 月初便开始发售门票的目标。而且，按照组委会在 2002 至 2005 年期间曾参与多项大型活动（如：2002 年中葡国家足球赛、国际篮球邀请赛）的累积经验，该足球比赛的门票检讨工作，应只会涉及澳门运动场及开、闭幕礼之座位安排，根本不会对其他不设划位的比赛场馆构成影响，但组委会却把所有门票一律安排在 8 月份才发售。
- 2.1.4.4 东亚运动会的售票期由 2005 年 8 月 18 日至 11 月 6 日，为期 81 日，而开幕礼的售票期则只有 73 日。参阅“第三届日本大阪东亚运动会”的资料，该届开幕礼的售票期长达 170 日，其他 15 个比赛项目的售票期亦有 117 日⁵。况且本届运动会有 17 个比赛项目，较上届的为多，但售票期却短了将近 3 个月。相对而言，本澳一些历史悠久的大型活动如 2005 年“第 52 届澳门格兰披治大赛车”售票期长达 111 日，而且该项赛事的门票数量远少于东亚运动会，但售票期却长了一个月。
- 2.1.4.5 关于本署引用了“第三届日本大阪东亚运动会”及“第 52 届澳门格兰披治大赛车”作为例子，组委会亦有以下的意见：

“基于 2005 年澳门的第四届东亚运与 2001 年大阪的第三届东亚运动会在旅客停留时间上有着根本的差异，来澳旅客以短线旅游为主，过夜的游客不多，但到大阪旅客则往往逗留数天，旅客有较多时间计划在当地的行程，对当地举办的综合运动会当然有更高的参与意欲。

“……澳门格兰披治大赛车的售票期较长，但值得注意的是澳门格兰披治大赛车已主办超过五十年，主办机构对市场掌握丰富资讯，能作出可靠的销售预测，消费者亦有多年购票观赏赛车的习惯和经验，加上此项赛事只集中在一个周末举行，观众多数不用上学上班，这是促使他们购票或提早购票的重大原因。

⁵ “第三届日本大阪东亚运动会”开幕式的门票於 2000 年 12 月 1 日开始发售，以截至 2001 年 5 月 19 日开幕日计算，开幕式的售票期长达 170 日。至於该届其余比赛项目的门票，於 2001 年 1 月 31 日开始发售，以截至 2001 年 5 月 27 日闭幕日计算，售票期亦达 117 日。

“根据东亚运动会每日销售的纪录，销售初期及中期，销量平均，反应慢热，高峰期在十月接近开赛时才出现，销量亦大幅提升，以此零售数据分析，提早销售对刺激销量的帮助不大。”

2.1.5 门票的销售渠道

2.1.5.1 从2005年8月18日至10月21日期间仅有澳门总部一个售票点；由10月22日起，组委会才把售票的网络扩大，在5个比赛场馆设置售票点。此外，组委会亦与澳门赛马会及澳门电讯有限公司合作，分别在澳门赛马会驻香港办事处及澳门电讯有限公司南湾门市部销售门票（见表四），同时，亦设有传真的订票服务。

表四：门票之销售地点及销售期间

售票点数目	售票地点	售票期间	售票日数	累计日数
1	组委会总部（澳门）	18/08 至 15/09	29 日	29 日
2	组委会总部（澳门）、澳门赛马会驻香港办事处（香港）	16/09 至 23/09	8 日	37 日
3	组委会总部（澳门）、澳门电讯有限公司南湾门市部（澳门）、澳门赛马会驻香港办事处（香港）	24/09 至 21/10	28 日	65 日
7	塔石体育馆（澳门）、澳门综艺馆（澳门）、澳门科技大学运动场（澳门）、澳门运动场（澳门）、网球学校（澳门）、澳门电讯有限公司南湾门市部（澳门）、澳门赛马会驻香港办事处（香港）	22/10 至 06/11	16 日	81 日

资料由组委会提供

2.1.5.2 根据资料显示，组委会属下售票点之销售工作，主要是由志愿工作者担任，故人员开支所费不多。澳门赛马会及澳门电讯有限公司是以无偿方式协助组委会售票。

2.1.5.3 组委会设于5个比赛场馆内的售票点只负责出售所属赛区内比赛项目的门票（见表五）。

表五：设于5个比赛场馆内的售票点负责的售票项目

售票地点	售票项目
塔石体育馆（澳门）	篮球
澳门综艺馆（澳门）	龙舟、赛艇、空手道、跆拳道、武术
澳门科技大学运动场（澳门）	足球（澳门科技大学运动场举行之赛事）
澳门运动场（澳门）	游泳、田径、足球（澳门运动场举行之赛事）、曲棍球、举重
网球学校（澳门）	体育舞蹈、体操、射击、网球、软式网球、保龄球

资料由组委会提供

- 2.1.5.4 除上述的销售渠道外，组委会在 2005 年 8 月 18 日至 10 月 13 日的 57 日内，亦设有网上购票服务，但付款只接受现金（订票后需亲身到澳门组委会总部付款购票）及银行汇款。对此，组委会指资讯顾问公司“亚洲软件品质研究所”曾向组委会提出采用网上购票信用卡结算的建议，但考虑到安全问题，以及每宗交易均须向银行缴付手续费，而且预计网上售票的宗数不多，故没有接受信用卡付款的方式。
- 2.1.5.5 组委会除在香港设有一个销售点外，并没有在国内或海外设立门票销售代理，国内或海外人士欲购票只能透过互联网购票。
- 2.1.5.6 对于有关网上售票的安排，组委会的解释中表示：

“网上售票方面，基于本澳尚未有一套完善的交收系统和运作模式，值得说明的是运动会的门票销售规模比一般文化表演节目的规模庞大得多，涉及的日数多、场地多、项目多、场次多，前东亚运组委会曾参考邻近地区一些大型体育赛事利用网上售票而引发混乱和批评的情况，因此在此项工作上采取了较为审慎的态度。”

2.1.6 门票的促销方式

- 2.1.6.1 组委会表示，曾考虑透过更多渠道销售门票，如与私营实体（旅行社）合作促销门票，或与本澳电子票务网络供应商合作等，以增加门票的销售数量，但最终因需额外承担不少费用而搁置。
- 2.1.6.2 为吸引更多市民入场观赏比赛，组委会举办了一项名为“凭票入场，赢取宝马”的抽奖活动，规定凡持有具票面价值门票入场的人士，皆可参加是次抽奖活动。根据资料显示，因免费赠送之门票与一般销售之门票是同一式样，所以两种入场人士皆可参与抽奖。然而，由于得奖者没有在指定时间内领取奖品，组委会最终无需支付有关奖品的费用。

2.1.7 门票讯息的发布

- 2.1.7.1 组委会表示，对于售票时间、各比赛项目的售票地点等重要讯息的推广，是透过一次新闻发布会向外界公布，此后，组委会只在其网页内传达门票之发售日期及售票地点等资料。
- 2.1.7.2 组委会除与旅游局于 2005 年共同在海外电视台作广告宣传及参与旅游展览外，亦曾分别于 2003 及 2004 年与澳门贸易投资促进局联合在国内进行推广。
- 2.1.7.3 旅游学院受社会文化司司长委托，在 2005 年 10 月 28 日至 11 月 6 日期间收集了澳门居民、海外游客、运动会参与者、传媒及赞助商对第四届东亚运动

会的意见，并把研究的结果发表报告（详见附件六）。报告内一项调查结果显示，来澳并非为观看东亚运的受访者在得悉澳门正举行东亚运后，当中有36.6%表示有兴趣观看，由此反映其实受访旅客是有兴趣观看东亚运动会的，只是在来澳前并未知悉东亚运动会在澳门举行。

2.2 审计署的意见

2.2.1 避免低价促销与赠送门票共存之矛盾

2.2.1.1 从第 2.1.2.2 段所述的售票结果，反映公众购票并不踊跃。组委会一方面按照“二〇〇五年东亚运动会谘询委员会”的建议订定票价，欲利用低票价吸引市民购票进场观赏赛事，但另一方面，却几近无限制地赠送门票。虽知道当公众（即：消费者）意识到有免费门票赠送时，便会倾向等待领取免费门票的机会。而所谓低价设定发售的门票，经与“零”票价的赠送门票比较，便变得毫无吸引力，这亦导致公众购票寥寥可数。

2.2.1.2 在第 2.1.2.3 段亦已指出，组委会没有对赠送的门票采取适当管理。赠送门票与销售门票享有之待遇相同，如比赛场次、座位安排、抽奖机会等都完全相同，根本无法凸显付款购票是物有所值，令公众失去购买门票的兴趣。

2.2.1.3 组委会所赠送而流入市场的“零价”门票，明显抵消市场对低价门票的兴趣，有违“二〇〇五年东亚运动会谘询委员会”提出藉着低价门票吸引观众，并保证运动会收入的建议，从而出现了自相矛盾的管理策略。显然，组委会错过了运用这次运动会具吸引力的项目诱发观众购票，确保运动会的门票收益。

2.2.2 没有利用运动会重点项目作销售

结合赠送门票的管理（见第 2.1.2.3 段）及门票销售的数据（见第 2.1.3.3 段表三），反映出组委会并未把开、闭幕礼两个重点项目的门票预留作销售，反而与其他比赛项目一样以相同的方式赠送门票，结果出现超过一半的门票赠送了出去，其中开幕礼的门票赠送数量更是全个运动会最高的。值得注意的是，重点项目对市场的吸引力是最大的，但这样的门票赠送安排，便无法藉着这些项目为运动会带来可观的门票收益。

2.2.3 门票的销售期过短

2.2.3.1 就第 2.1.4.4 段所述，本届东亚运动会的规模，较上届“大阪东亚运动会”为大，而门票数量，亦较之“澳门格兰披治大赛车”为多，按理必须要一段较长的售票期让市场（包括本澳及邻近地区）消化。然而，组委会却采用了较之“大阪东亚运动会”或“澳门格兰披治大赛车”更短的售票期，显然，组

委会没有注意到售票时间的长短对运动会门票销售有直接的重大影响。

- 2.2.3.2 “大阪东亚运动会”及“澳门格兰披治大赛车”的例子，正好反映充分掌握旅客的习惯和利用传统经验，是门票促销的重要因素。然而，当不存在这些有利因素时，加强宣传推广令运动会更广为人知，就显得愈加重要。越早促销门票，就能越早利用这个手段展开另一个层次的工作。

2.2.4 售票地点安排不妥

门市售票点作为购票入场的重要途径，购票者会非常着重销售点的两项要素。首先，有关销售地点是否轻易可达，其次，是否需多翻转折到不同销售点，才可购买全部所需的门票，缺少以上任何一项要素，均会影响购票者之意欲。由第 2.1.5.1 段表四可知，最初售卖门票的 37 日，只可在交通不便、人流不多的澳门运动场侧的渔仔组委会总部购票，直至 9 月 24 日起才加入澳门电讯有限公司南湾门市部，随后虽然在 10 月 22 日增加了 5 个售票点，但是新增的 5 个售票点所售卖之门票非常有局限性，只能出售所属赛区的赛事门票，致使购票者无法在同一地点选购全部赛事的门票。

2.2.5 没有便利措施配合网上订购服务

网上购票本来是一种便利的购票方法，一方面可省却购票人士的轮候时间，另一方面可以不受地域所限，令身处澳门以外的人士亦能轻易购票。但是，网上订购门票必须有相应配套措施协助，才能令网页浏览者方便快捷地完成购票程序，否则网上购票便沦为一般传统通讯工具（如电话等）的购买形式，毫无增值可言。审计署从不同地方的售票活动网页搜集相关资料（见附件七），发现不论是本澳或海外，凡设有网上购票服务的体育赛事或艺术表演活动，绝大部分均设有信用卡付款服务。反观组委会的网上订购门票服务，如第 2.1.5.4 段的阐述，却没有与购票者相配合的措施，因而出现付款方式繁琐及须额外负担银行汇款费用等问题。这些措施尤其对以海外观众为重点销售对象的门票影响最大，大大降低购票者的购票意欲。

2.2.6 售票讯息的发布不足

众所周知，任何活动的门票销售要取得成功，有兴趣人士能否轻易取得有关票务资料是重要关键。然而，组委会除透过一次新闻发布会公布售票讯息之外，公众只能主动从组委会网页内浏览，才能搜集门票的相关资料。可见本届运动会售票讯息的发布极之有限，这从旅游学院对本届东亚运动会的认知调查结果可得以印证。

2.3 审计署的建议

- 2.3.1 票务安排必须预先制定详细可行的计划，而且必须严格执行。
- 2.3.2 根据活动项目的观赏性（如开、闭幕礼）、比赛项目的吸引程度（如跳水、篮球、足球）及比赛阶段的重要性（如决赛）等，确立门票销售的重点。对于重点的项目，除了回赠协办单位和商业赞助机构少量门票外，其他门票均必须公开发售。
- 2.3.3 必须凸显赠送门票与付款门票的区别，免费门票之座位区域应在观赏角度较次的地方，及应没有参加抽奖的机会等，并必须注明为非销售门票，杜绝出售图利之可能性。
- 2.3.4 当为某些场次提供大量免费门票时，应及早公布，使有兴趣的观众可以选择本身喜爱的门票种类。
- 2.3.5 必须有充裕的门票销售时间，通过持续的宣传促销重点项目之门票。
- 2.3.6 必须有完善及便民的门票销售网络，令公众容易取得讯息并购买所需的门票。
- 2.3.7 须利用互联网、电子货币及信用卡等电子商贸平台及工具，开展在邻近地区及参赛国家或地区的票务销售业务，使运动会在外地宣传推广的同时，外地人士可以即时预购门票。

第3部分：门票的管理

3.1 审计署的发现事项

3.1.1 印制门票的管理

- 3.1.1.1 组委会把开、闭幕礼的门票及17个比赛项目的门票分别判给两间印刷商印制。而门票分为“销售用门票”及“VIP 门票”两种，前者印有票价及比赛项目场次，供销售及赠送之用；后者则印有“VIP”字样及比赛项目场次，用作赠送给特别贵宾。
- 3.1.1.2 负责印制比赛项目门票的印刷商按照组委会的指示预先印制421,300张“空白票”（只印有第四届东亚运动会的式样，日后才印上比赛项目、日期、时间、票价、座位场区），其后再根据组委会提供的一份载有各场次的门票张数、日期、时间、票价、座位场区的明细表，把相关资料印在门票上。然而，组委会只有记录首次通知印刷商的资料，却没有调整部分场次门票数量的记录，故未能反映各场比赛的最终门票印制数量。
- 3.1.1.3 组委会表示由于部分已印制的过剩门票由印刷商保存，当印刷商询问有关门票的处理方法时，组委会要求印刷商自行把有关门票销毁，并没有要求点算或监察销毁的过程。
- 3.1.1.4 对此，组委会表示：“在门票制作数量方面，导致门票印制数量纪录不完整的主要原因是门票种类上过多。同日同项目的赛事均为不同时段场次制作不同资料的门票，造成种类太多、数量庞大，导致管理困难。”

3.1.2 赠送门票的管理

- 3.1.2.1 “VIP 门票”及“销售用门票”的赠送是因应赞助客户、嘉宾需求及礼宾安排等实际情况作决定，相关的权限由票务部门按既定的程序进行，赠送门票是礼宾工作的其中一个环节。
- 3.1.2.2 组委会主席为接收门票需求资讯的其中一位成员，同时亦可处理赠送“VIP 门票”及“销售用门票”的工作。“VIP 门票”的赠送由组委会秘书处负责，而“销售用门票”则由组委会票务组负责统筹。当票务经理收到上级的赠送门票通知后，会把赠送数量记录于电脑内，但没有对赠送的对象作记录或统计。同时，赠送门票的指令只是通过上级口头指示或手写便笺通知有关票务人员，并没有正式的批准文件。
- 3.1.2.3 赠送门票的资料同时还载于多本签收本内。然而，这些签收本之格式并不统一，主要记载了接收赠送门票的“嘉宾或实体之名称”、“日期”、“内容摘要”、

及“签收”的资料，而且“内容摘要”一栏上多只填上“Tickets”字样，大多欠缺“门票数量”、“场次”等有利管理需要之资料。

3.1.3 与售票点交收门票的处理

当组委会总部把门票分发予 5 个比赛场馆售票点销售时，总部会把附有比赛项目、场次、日期、时间、门票编号等资料的记录表供售票点人员签收，但补票时不是每次都有完整的补票记录。

3.2 审计署的意见

3.2.1 没有妥善管理已印制的门票

由于“销售用门票”在销售期间等同有价物，所以组委会必须设立内部监管制度，监察门票变动情况。要做到这点，首要条件是清楚知道已印制的门票数量，并确定售出之门票数量加上剩余量等于印制数量。然而，从第 3.1.1.2 段所述之情况可见，组委会未能确定门票的印制数量，以致无法通过调节核对，核实售出门票加上剩余门票是否与印制数量相符。组委会无法对有价值物作出有效监管，难以防止出现被人挪用销售收入或私自提取门票的风险。

3.2.2 没有监管门票之赠送

从第 3.1.1.1 及第 3.1.2 段的资料可见，“销售用门票”同时供销售和赠送之用，亦不能从记录文件中显示赠送的对象及数量，这种方法绝对不利于门票的监管。即使已知悉每场“销售用门票”的印制数量，日后也不能核实提取作赠送的门票是已获批准，还是被人私下挪用，因而增加了以赠送为名而擅取门票另作他用的风险。

3.2.3 未能掌握售票点的门票存量

如第 3.1.3 段所述，由于在分发门票给比赛场馆售票点时，没有完整的补票记录，所以组委会未能核对售出门票加上剩余门票是否与分发到售票点的总数相符，难以确定各售票点的门票销售收入是否正确。

3.3 审计署的建议

- 3.3.1 负责票务的部门应设立门票库存记录，清楚记录每次门票交收数量、编号、收付单位等资料。
- 3.3.2 为使赠送的门票易于监管，销售及赠送的门票应作出识别，并且应设立赠送门票的批核制度，于批准文件上列明赠送门票的数量、编号及受益人，同时，确保批准文件与赠送记录的资料相符。
- 3.3.3 通过点算剩余的门票，并与门票印制、赠送记录作门票销售数量的调节，有助核实门票的销售收入。

第 4 部分：资讯系统的使用情况

4.1 审计署的发现事项

4.1.1 电子票务系统的引进

4.1.1.1 2003 年 7 月，组委会研究把由澳门大学开发之电子票务系统用于东亚运动会的票务工作上。2004 年初，经过内部测试及参考了“亚洲软件品质研究所”的建议后，于 5 月与澳门大学签定合作协议。

4.1.1.2 根据组委会的《整体活动报告》，东亚运动会总门票数量接近 40 万张，由于数量庞大，故有必要配备一套电子系统，以便更有效地管理及销售门票。

4.1.1.3 组委会表示除考虑本身票务工作的需要外，亦希望该系统可供其他大型活动销售门票之用。而且，根据组委会与澳门大学签订的协议第二条第四款：“……组委会接受及鼓励澳门大学在符合规定下，让其他组织使用有关系统……”显示组委会是有意让其他组织使用该电子票务系统。

4.1.2 电子票务系统的成本

4.1.2.1 根据组委会的帐目资料，电子票务系统的开支总额为 4,536,163.90 澳门元，分别由行政当局投资与发展开支计划（PIDDA）及组委会的预算支付（见表六）。

表六：电子票务系统的开支明细

开支项目	资金来源	开支金额 (澳门元)
购买网络硬件及电脑硬件和安装费用	PIDDA 预算	704,642.90
购买安装伺服器、系统备份装置	PIDDA 预算	596,037.00
购买电子票务系统应用软件之费用	PIDDA 预算	644,574.00
电子票务系统之开发及行政费用	组委会预算	2,560,500.00
电子票务系统保养费	组委会预算	30,410.00
合计		4,536,163.90

从组委会提供的开支建议书取得

4.1.2.2 除上述直接投放于电子票务系统的开支外，组委会亦以本身预算支付 14,800,000.00 澳门元予“亚洲软件品质研究所”，为组委会提供包括应用软件系统、系统整合、网络基建、电子商务（门票及商品销售）、电子竞技系统等一系列资讯技术的研究顾问方案。

4.1.3 电子票务系统的使用概况

4.1.3.1 电子票务系统的主要功能包括：印刷门票、网上购票、通过销售代理售票、拣选座位、编制销售报表、折扣计算等。

4.1.3.2 由于组委会最终采用预先印制门票、在各售票点存放若干门票供销售、不设划位（开、闭幕礼除外）、没有折扣优惠等售票方式，所以电子票务系统内的即时印刷门票、折扣计算、拣选座位等功能都没有被使用。唯一曾使用的功能——编制门票销售报表，亦仅在售票初期作编制门票销售报表之用。在临近运动会期间，组委会票务组人员亦以工作量增多为由，改用较易操作的EXCEL 试算表代替电子票务系统编制有关报表，至此，该电子票务系统便完全失去其作用。

4.1.3.3 组委会于书面资料上提供了关于资讯系统的跟进资料如下：

“在电子票务系统方面，前东亚运组委会与澳门大学签署协议，由澳门大学负责开发该系统，主要是考虑到这个系统对在澳门举行的大型活动所带来的多种利益。”

“电子票务系统透过东亚运动会的举行得以继续进阶及完善，有关效益的投资还需要在技术健全及社会普遍接受后得以体现。”

“第四届东亚运动会的期间，有关系统的开发，经反复测试后，顾问及相关专家认为还有改善空间，前东亚运组委会在商议后认为，在未成熟的情况下不宜把系统应用在东亚运动会上，以免可能产生问题。”

4.2 审计署的意见

4.2.1 没有根据门票销售模式设计电子辅助工具

4.2.1.1 从第 2.2 点的意见中，显示在欠缺妥善计划下，组委会在销售门票的工作上出现多方面的问题，而从上述引入电子票务系统的部署中，亦正好印证计划不周引致资源浪费的情况。由于组委会在未确定本身销售模式的情况下，便投入大量的公共资源（见第 4.1.2.1 段），开发辅助销售的电子票务系统，出现了本末倒置的现象，导致电子票务系统虽具备广泛功能，却无法与实际简易的销售模式配合，最终使电子票务系统沦为投闲置散的工具。虽则这 450 多万开支，相对于运动会整体数亿澳门元的运作开支而言，并不算十分庞大，但若然这种处事方式不加以纠正，把销售计划及其辅助工具按部就班地部署，浪费公共资源的情况将会持续出现。

4.2.1.2 组委会虽亦曾表示，该电子票务系统还可让其他机构组织使用（见第 4.1.1.3 段），但是一个连组委会也未善用的系统，又如何吸引其他组织使用呢？而事实上，观乎东亚运动会后所举办的 2006 第一届葡语系运动会，其门票销售亦不见曾应用该电子票务系统。另外，更需正视的是，组委会设立的目的，是为执行关于东亚运动会的设计、筹备、策划及推广的事宜，其投入资源的目标，便必须直接与第四届东亚运动会的营运工作息息相关。

4.3 审计署的建议

必须先拟定门票计划之销售模式（如：售卖门票种类之多寡、销售点之设置等），因为这样才能先认清本身在销售时所需要的辅助工具，从而研究引入资讯科技系统。真正透过系统内功能，提升本身工作的效率。

第 5 部分：运动会入场人次的统计

5.1 审计署的发现事项

5.1.1 入场人次数据的收集

5.1.1.1 组委会统计入场人次的方法，是以票尾数量及身分确认证的记录为准。前者的对象主要是一般观众，后者则集中在获发身分确认证的运动会参与者，包括东亚运动会总会、奥委会、国际联会、亚洲联会、媒体等组织机构的人员代表。

5.1.1.2 组委会在各个比赛场馆内合共设置了 55 个票箱，收集入场观众的票尾。另外，组委会在确认各运动会参与者的身分后，发出身分确认证，持证者可自由进出指定的运动场馆、运动会的相关设施，及执行相关的职务。

5.1.2 入场人次的记录情况

5.1.2.1 “二〇〇五年东亚运动会谘询委员会”在 2005 年 6 月 10 日的会议中提到（见附件三），入场人数的统计资料相当重要，当发生意外时，可即时知道有多少人仍在场内，以此作为执行应变措施的重要资讯。

5.1.2.2 在收集入场人次的资料时，组委会表示，虽然是以票尾数量及身分确认证的记录作为统计入场人次的标准，但由于在事前没有指示场馆负责人必须严格记录入场人次，因而可能出现没有撕下票尾便可进场等不利统计的情况。同时，放置于各场馆的共 55 个票尾收集箱，只收回 51 个，因为这样的缺失所以无法得到全面而准确的统计数字。根据组委会提供的资料，共有 175,024 入场人次（详见附件八），同时他们亦指出是存在漏算的。对于票箱遗失事件，场馆人员虽已汇报，但组委会却未能提供跟进检讨的结果。

5.1.2.3 组委会及后指出：“在统计入场人次方面，用票箱收集入场观众的票尾，是为后期统计累积入场人次的工作，并非用作显示即时入座率，在运作上亦不可能每当有一张票尾投入收集箱，便即更新纪录。”

5.2 审计署的意见

5.2.1 有需要收集准确的入场人次资料

正如第 5.1.2.1 段所述，“二〇〇五年东亚运动会谘询委员会”亦阐述了入场人数统计资料的重要性。严谨而有系统的统计方法，既可作为日后筹办运动会赛事时分析比赛日期和时间对影响入场率的参考外，又可了解获得免费门票的人

士（如是次运动会）有否入场观赏赛事。组委会可利用入场人次的数据（如第2.3.3段提及的识别赠送门票及购买门票的建议），透过赠送门票的张数与其入场人数作比较，检讨赠送门票的成效。同时，在操作过程中出现遗失票尾等情况应予以正视，作出跟进检讨，以免往后再次发生。

5.3 审计署的建议

- 5.3.1 须制定程序确保场馆有系统收集入场人次数据，取得可信入座资料供管理分析之用。此外，亦需制定防范措施，避免原始资料遗失的情况发生。
- 5.3.2 应采用清晰的成文指引，规范场馆工作人员严格执行统计入场人次的步骤，让所有工作人员有所依循。

为运动会参与者提供的住宿安排

第 1 部分：引言

1.1 背景

1.1.1 组委会在本届东亚运动会共接待了 6,711 人，计划以酒店及“东亚楼”¹提供住宿服务，支出合共约 3,000 万澳门元。详见表一及表二：

表一：运动会参与者人数

运动会参与者	人数
嘉宾 ⁽¹⁾	1,967
体育代表团 ⁽²⁾	2,714
技术官员 ⁽³⁾	778
主播机构及传媒 ⁽⁴⁾	1,252
合计	6,711

资料摘自组委会的《整体活动报告》

注：(1) 指国家领导人、中央政府代表及各国政府机构代表，以及东亚运动会总会、国际奥委会、亚奥理事会及各国奥委会的代表、特区政府官员、组委会邀请的嘉宾、夥伴机构及赞助商。

(2) 指各参赛国家/地区的体育代表团成员。

(3) 指来自国际体育联合会、亚洲体育联合会、各个国家/地区奥委会的技术官员及评审成员。

(4) 指中央电视台的工作人员及来澳采访的传媒工作者。

表二：住宿开支

入住地点	金额 (澳门元)
酒店	27,243,183.10
“东亚楼” ^(注)	2,767,891.94
合计	30,011,075.04

资料由组委会提供

注：“东亚楼”住宿开支包括组委会投放的清洁、保安管理及建立必要临时设施的营运开支，但不包括由 PIDDA 支付的添置家具及办公室设备的 1,000 万澳门元固定资产开支。

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，在组委会为运动会参与者而编制的“住宿及交通指南”中，规范了在入住酒店内享用之客房送餐、收费电视、电话、香氛水疗及按摩等服务的额外费用须由个人承担。

1.1.3 组委会在书面提供的资料中，重申了他们于“住宿安排”这工作的主导取向：

“前东亚运组委会的职责所在是成功举办第四届东亚运动会，让运动会期间的安排及活动能畅顺完成。举办这届运动会作为澳门特区的一项‘形象工程’，接待的工作不可怠慢。特别是回归以来澳门高速发展的情况下，澳门居民、社会各界及国际间对澳门举办第四届东亚运动会的情况更为关注，对运动会的举行也有了更大的期望，因此接待工作能否做好，嘉宾、传媒对运动会运作的评价将有着关键性的影响。

“对于第四届东亚运动会期间为所有运动员及来宾所提供的住宿安排，前组委会在组织有关工作一直本着既不浪费公帑善用资源，同时为每一位来宾妥善做好来澳前的准备，让每一个人都能成到被善待，透过参与运动会对澳门留下美好的印象。住宿作为接待范畴内其中一个重要的组成部分，在澳门当时未曾接待过那么多嘉宾的前提下，前组委会只能根据澳门的实际情况，对住宿安排的策略采取比较审慎的处理方法，尽量减少可能出现的浪费。

“按国际惯例，举办大型运动会皆会兴建选手村安排运动会的运动员及参与者入住，但澳门的土地有限，前东亚运组委会不可能像其他城市一样兴建大型的选手村。在这样的条件下，前东亚运组委会只能向参与运动会的各地奥委会取得来澳名单，为其在第四届东亚运各指定酒店预留房间。”

1.2 审计目的及范围

1.2.1 作为主办机构，组委会应当向运动会参与者提供妥善的住宿安排，但在审慎理财的原则下，便必须确保调配给住宿的公共资源取得最高的成本效益。当住宿安排出现浪费的情况，除肯定加重组委会的财务负担外，亦直接影响外界对澳门管理能力的整体印象。

1.2.2 基于这个原因，审计署对组委会是次运动会住宿安排的管理工作展开了衡工量值式的审计，集中研究组委会如何评估住宿房间数目的需求，探讨现有机制下会否出现过多闲置的情况。

第 2 部分：酒店住宿

2.1 审计署的发现事项

2.1.1 运动会之住宿规划

- 2.1.1.1 组委会曾于 2003 年中向 26 间酒店发出调查问卷，了解各间酒店在东亚运动会期间提供酒店住宿的意向。随后，于 2004 年 4 月及 10 月分别发函邀请合共 27 间酒店提供报价，并于 2004 年底落实 23 间作为东亚运动会的指定酒店，安排运动会参与者入住；同时，计划借用澳门大学兴建的一座“东亚楼”，供逾千名运动会人员入住。
- 2.1.1.2 组委会于 2005 年 1 月 10 日与 23 间酒店签订协议，其中一间酒店在签订协议后，因内部装修工程未能赶及东亚运动会举行前完工，故取消了协议，余下 22 间酒店分别于 2005 年 10 月 22 日至 11 月 8 日期间的 18 日内，为组委会提供合共 47,503 “晚房间”²（见附件九表中的“协议预留晚房间数”）。
- 2.1.1.3 根据组委会的内部安排，组委会除按照有关人士的身分编排住宿酒店外，亦会考虑该等人士所参与运动项目或工作之地点，以便安排在就近的酒店入住。
- 2.1.1.4 由于组委会预计东亚运动会举行期间出席的人士有来自各地的参赛运动员、官员、传媒工作者及嘉宾等 6 类，因而将上述 22 间酒店相应划分为 6 个不同的类别以安排入住。从附件十可见，虽然组委会在签订协议时明确把 22 间酒店划分为 6 个类别，各自编配予不同人士入住，但事实上，由于各类人士的住宿房间数量与原先预计的出现不少差距，故组委会最后把酒店入住的人士作出调动，例如“体育代表团酒店”由原来的 8 间增加至 9 间、一些因调整后不需安排人士入住的酒店拨作“其他酒店”类别。因此，酒店类别最终由 6 个增加至 7 个（见表三）。

² “晚房间”是一个计量单位，为租用酒店房间数与晚数的乘积。例如，租用两个房间三晚，或者三个房间两晚，均以“6 晚房间”表示。

表三：东亚运动会期间酒店类别及入住人士身分

序号	酒店类别	酒店名称 ⁽¹⁾	入住人士身分
1	总部酒店	A1	东亚运动会总会的官员、各个参赛国家/地区的奥委会代表、体育代表团团长等人士
2	嘉宾酒店	B1、B2、B3	受邀嘉宾、赞助商及合作伙伴机构等人士
3	技术官员酒店	C1、C2、C3	国际体育联合会、亚洲体育联合会、奥委会的技术代表、技术官员、裁判及评审成员
4	体育代表团酒店 (包括：“东亚楼”)	D1、D2、D3、 D4、D5、D6、 D7、D8、D9	各参赛国家/地区的运动员及随团官员
5	主播机构酒店	E1、E2	中央电视台工作人员
6	传媒酒店	E2 ⁽²⁾ 、F1	传媒工作者
7	其他酒店	G1、G2、G3	没有指定身分的人士

资料由组委会提供

注：(1) 22 间酒店名称以不同代号表示，以嘉宾酒店为例，组委会于东亚运动会期间安排了 3 间酒店，分别为 B1、B2 及 B3。

(2) E2 除作为主播机构酒店外，还作为传媒酒店。

2.1.1.5 根据协议规定，酒店容许组委会在 2005 年 4 至 10 月期间，可因应实际住宿需要，分阶段调整预留房间数量，调整日期和幅度各有不同，介乎 5% 至 45.5% 之间，调整幅度则随着东亚运动会临近而逐渐减少。此外，从附件九表中的“最终确认晚房间数”可见，个别酒店容许组委会调整房间数目的幅度，较协议内所规定的为多。例如，其中一间“嘉宾酒店”(B2) 原本只能容许删减 20%，但最终组委会却争取删减了 37% 的房间数量；同样地，其中一间“其他酒店”(G2) 原本只能容许删减的幅度最多为 40%，最后却变成了 85.2%，大大超越了双方在签署协议时所定的范围。组委会解释，在运动会举行前数周，接待部门确定将会有闲置房间，故即时与部分酒店联系，解决预留过多房间的问题。期间，组委会曾多番与酒店商讨，虽然个别酒店允许删减超出协议规定的幅度，但亦有部分酒店坚持协议所定的规范，只容许作轻微的删减，从附件九可见已作付款的房间出现不同程度的闲置率。组委会最终为东亚运动会的酒店住宿安排支付了 30,177 晚房间，涉及开支达 27,243,183.10 澳门元。

2.1.1.6 从组委会提供的酒店入住记录，审计署发现部分已预留的酒店房间是没有安排人士入住，闲置达 6,761 晚房间，浪费了 8,765,952.50 澳门元(详见附件九)，其中闲置情况较为严重的酒店类别分别为“总部酒店”、“嘉宾酒店”及“其他酒店”。

2.1.2 住宿需求之统计方式

组委会是按照表四所指的方式，统计东亚运动会各类人士的住宿需求。

表四：统计各类人士住宿需求的方式

人士类别	方式	期限
东亚运总会官员、各参赛国家/地区之奥委会代表	2005 年 8 月发出邀请函要求回复	没有
嘉宾	2005 年 8 月发出邀请函要求回复	没有
技术官员	收回登记参加者姓名的表格	2005-08-29
体育代表团	收回登记参加者姓名的表格	2005-09-20
主播机构	2005 年 9 月由中央电视台提供人员资料	不适用
传媒	收回住宿申请表	2005-09-20

2.1.3 “总部酒店”及“嘉宾酒店”的住宿安排

2.1.3.1 2005 年 1 月组委会与 4 间纳入为“总部酒店”及“嘉宾酒店”类别的酒店签订协议，一律为所有嘉宾（包括：东亚运总会官员、各参赛国家/地区的奥委会代表等）预订运动会前后，即 2005 年 10 月 26 日至 11 月 7 日的 13 晚房间，合计共 10,515 晚房间。根据组委会的说明，其目的是方便嘉宾随意在运动会期间内留澳参观。

2.1.3.2 在邀请嘉宾方面，组委会除自行拟定嘉宾名单外，亦会联系特区政府提供嘉宾名单，至 2005 年 5 月，组委会估计邀请约 500 名嘉宾出席。不过组委会表示，由于 5 月之后嘉宾名单仍在不断更新，且在发出邀请函后，仍出现增加嘉宾的要求，所以要在临近开幕仪式前，才能最终落实嘉宾名单。按组委会身分确认部门提供的资料，最终共有 1,967 名嘉宾出席，其中需组委会提供酒店住宿的有 559 人。

2.1.3.3 2005 年 8 月，组委会发函邀请嘉宾，要求尽早回复并填写“参加活动之回复表”、“行程确认表”及“身分确认证申请表”三项资料，但邀请函内并没有指出回复的限期。组委会表示，在运动会举行前的数周，仍有不少嘉宾未有回复，故需透过电话跟进其出席运动会的意向。审计署查阅组委会提供的海外嘉宾名单记录时，发现只重点记录了各嘉宾是否出席“开幕礼”、“闭幕礼”、“欢迎酒会”及“欢送酒会”四个活动项目，并没有跟进各嘉宾需要留澳的住宿天数。

2.1.3.4 正如上段所述，由于组委会没有设定受邀嘉宾的回复限期，亦没有要求回复实际留澳的天数，所以无法掌握实际房间的需求，导致表五所示纳入“总部酒店”及“嘉宾酒店”类别的 4 间酒店出现了很高的房间闲置率，有接近甚

至超过 1 半已付款的房间没被入住。闲置的 4,798 晚房间，令组委会损失了约 668 万澳门元。

表五：“总部酒店”及“嘉宾酒店”的闲置率

酒店类别	酒店名称	已付款晚房间数 (a)	闲置晚房间数 (b)	闲置率 (b)÷(a)	损失金额 (澳门元)
总部酒店	A1	3,641	1,711	47%	2,351,991.50
嘉宾酒店	B1	5,248	3,087	59%	4,330,890.00
	B2				
	B3				
合计		8,889	4,798	—	6,682,881.50

2.1.4 “技术官员酒店”及“体育代表团酒店”的住宿安排

2.1.4.1 根据 2004 年度组委会活动报告，组委会在落实 17 个竞赛项目比赛后，估计参与竞赛的技术人员为 614 人（包括技术代表、仲裁委员及技术官员等）。至于来澳的体育代表团人数，组委会曾在 2004 年 8 月向东亚运动会总会成员发送了参赛意向调查问卷，并于 2004 年 10 月完成统计分析，预计总人数为 3,561 人（见表六）。

表六：预计来澳的体育代表团人数

体育代表团	预计人数
中国	549
中国香港	242
日本	531
韩国	689
朝鲜	106
中国澳门	350
蒙古	129
中华台北	647
关岛	318
合计	3,561

资料摘自 2004 年度组委会活动报告

2.1.4.2 2005 年 1 月组委会与酒店签订协议时，指定了 4 间作为“技术官员酒店”及 8 间作为“体育代表团酒店”，在 2005 年 10 月 23 日至 11 月 8 日共预留了 25,908 晚房间。

2.1.4.3 组委会是按照表七的时间表分两次收集技术官员及体育代表团的报名人数，第一次作为人数统计之用，第二次则用作确定来澳人员的数量，以便作出住宿安排。

表七：技术官员及体育代表团报名时间表

日期	事项
2005 年 4 月 15 日	组委会寄出第一次报名表，要求提交参与人数
2005 年 5 月 29 日	收回技术代表、仲裁委员及技术官员出席人数之截止日期
2005 年 6 月 29 日	收回篮球、龙舟、足球及曲棍球参赛人数之截止日期
2005 年 7 月 29 日	收回游泳、田径、保龄球、体育舞蹈、体操、空手道、赛艇、射击、软式网球、跆拳道、网球、举重及武术参赛人数之截止日期
2005 年 8 月 1 日	组委会寄出第二次报名表，要求提交参与者名单
2005 年 8 月 29 日	收回技术代表、仲裁委员及技术官员出席名单之截止日期
2005 年 9 月 20 日	收回体育代表团参赛名单之截止日期

资料由组委会提供

2.1.4.4 由表七可知，组委会于 2005 年 9 月已基本掌握技术官员及体育代表团的人数，从而结合比赛场地的编排情况，重新编配“技术官员酒店”及“体育代表团酒店”（见附件十）。正如第 2.1.1.4 段所述，组委会曾在掌握技术官员及体育代表团的人数后，透过酒店之间的互调，用尽所有已预留的房间，并把多出房间的酒店拨作“其他酒店”。虽然如此，“技术官员酒店”及“体育代表团酒店”仍有闲置情况出现（见表八），共有 682 晚房间闲置，令组委会损失约 75 万澳门元。

表八：“技术官员酒店”及“体育代表团酒店”的闲置率

酒店类别	酒店名称	已付款晚房间数 (a)	闲置晚房间数 (b)	闲置率 (b)÷(a)	损失金额 (澳门元)
技术官员酒店	C2	1,790	397	22%	440,872.00
体育代表团酒店	D7	2,259	285	13%	312,144.00
合计		4,049	682	—	753,016.00

2.1.5 “主播机构酒店”的住宿安排

- 2.1.5.1 2004 年 10 月组委会与中央电视台签订了“第四届东亚运动会电视讯号制作及转播合同”，中央电视台在运动会期间将派出不超过 600 名人员来澳工作，而工作人员来澳的住宿费用，均由组委会负责支付。
- 2.1.5.2 2005 年 1 月组委会与酒店签订协议时，指定了 2 间作为“主播机构酒店”，在 2005 年 10 月 25 日至 2005 年 11 月 8 日共预留了 231 个房间，合共 3,465 晚房间。
- 2.1.5.3 原安排主播机构人员入住的 1 间酒店因进行内部装修工程，于 2005 年 8 月与组委会解除协议，为此，组委会对酒店的安排作出了改动，但数量仍维持在 2 间。及后于 2005 年 9 月收到主播机构来澳工作的 530 位人员名单后，组委会便如数向酒店落实预订房间的数量。然而，由于其中一间“主播机构酒店”仍有多个已预留的房间，因此组委会安排了其他传媒机构的工作人员入住，这样才不致有闲置房间的问题。

2.1.6 “传媒酒店”的住宿安排

- 2.1.6.1 为方便来澳采访的传媒工作者，组委会提供了订房服务，而住宿费用须由传媒工作者自行支付。于 2004 年中，组委会曾去信各参赛国家/地区的奥委会要求协助，以问卷方式向当地传媒机构查询来澳采访的人数。不过因大部分传媒机构没有作出回复，故组委会依据过往举办大型体育赛事的经验，推算东亚运期间约有 400 名传媒工作者来澳采访。
- 2.1.6.2 组委会于 2005 年 1 月与 5 间酒店签署了协议，预留了 2005 年 10 月 25 日至 11 月 8 日合共 9,115 晚房间，供传媒工作者选择，酒店的房价在 600 澳门元至 2,000 澳门元之间。根据组委会于 2005 年 8 月制订有关传媒工作者入住“传媒酒店”之程序，组委会仅在收到传媒工作者的住宿申请表及确定收妥费用后才提供已预留房间入住。
- 2.1.6.3 根据组委会身分确认部门提供的数据，运动会期间超过 500 名外地传媒工作者曾在本澳进行采访活动，但透过组委会预订房间的仅约 100 多名。基于这个数目只需 2 间酒店便可满足传媒的住房需求，组委会于是把多出的酒店拨作“其他酒店”，其中包括了“传媒酒店”类别中房价最高的一间。组委会解释，因大部分传媒工作者认为提供房间的价格并不合乎预算，故采用了其他渠道解决住宿需要，没有使用组委会已预留的酒店。

2.1.7 “其他酒店”的住宿安排

第 2.1.1.4 段曾述及，组委会因应各类人士的实际住宿需要，重新调配了 6 个类别的酒店，把 3 间无法安排人士入住的酒店，列作“其他酒店”这一新增的类别。组委会表示该新增类别并没有指定入住的人士，而最终亦只安排了“文化交流活动的参与者”及“国家奥委会成员”等人士入住了 239 晚房间，其余 1,281 晚房间均全为闲置，令组委会损失约 133 万澳门元。当中一间酒店所预留的 100 晚房间完全没有安排人士入住，闲置率达 100%，损失了约 13.5 万澳门元，而这间酒店便是原属“传媒酒店”类别中房价最高的一间。

表九：“其他酒店”的闲置率

酒店类别	酒店名称	已付款晚房间数 (a)	闲置晚房间数 (b)	闲置率 (b)÷(a)	损失金额 (澳门元)
其他酒店	G1	1,520	1,281	84%	1,330,055.00
	G2				
	G3				

2.1.8 组委会的说明

对上述的审计发现，组委会通过书面资料提供了以下的说明：

“前东亚运组委会经向东亚运动会总会各成员以及曾主办大型综合运动会的伙伴机构讨论，很早便意识到组织运动会所经常遇到的不确定性和延误问题。由于在住宿申请的限期前，大部分参与代表团及单位并未能提交住房名单，在衡量‘按本办事’还是‘优质接待’所带来的后果下，我们还是选择了以优质的接待服务以获得各体育代表团及广大媒体机构的正面评价，相信这样的‘无形效益’将有助澳门特区在往后更长的时间开展活动，提升澳门正面的国际形象，让世界各地的朋友更乐意到澳门来。为此，对于住房的需要，前东亚运动会在未能确定准确人数的情况下，只能提早向各大酒店订下合理的客房，藉此确保每一个到来的嘉宾都能得到好的接待。

“前东亚运组委会当时亦已订立预留房间的截止日期，要求各奥委会在限期内提供预留之数目。当时定出截止预留房间之日期为 2005 年 9 月 20 日，运动会举行前约一个月，我们相信该日期能合理地让各国家和地区奥委会妥善地准备来澳人员的名单，比较准确地决定房间的数目以减少浪费。但除了日本奥委会在期限前递交了预留房间的名单外，其余的参赛奥委会最终都在 10 月中旬才能递交有关的名单。

“在以上的情况下，虽然前组委会可通过申请预留房间的限期已过的原因，向酒店取消先前的预留数目，但作为负责协助特区政府组织运动会各范畴工作的组织，前东亚运组委会必须考虑此一做法所产生之后果。在参考各大型运动会组织单位在住宿安排的做法，以及取得澳门体育代表团及考察团在过往出外参与各类大型赛事所取得有关方面的经验，前东亚运组委会最后仍选择在截止日期后继续保留未有确认的房间数目。

“其后，前东亚运组委会的住宿部门亦已尽最大的努力，游说各酒店免除收取在合约上订明取消房间所要缴付之费用，按最终的实际入住房数收取款项，但最终仍有一间酒店坚持要按合约中之规定，收取该笔款项。

“以上同样的情况也出现在技术官员酒店的安排上，前东亚运组委会最终要到10月份上旬，才能于各参与组织和单位中取得并落实了具体入住人数。由于入住／退房日期确定的时间被延误，当时同样仍有一间酒店坚持按合约规定收取费用。而且因为安全及管理的需要，前组委会安排的22间大会指定酒店，从性质上有不同的分工，住宿接待工作中包括的嘉宾、运动员、技术官员和传媒等不同对象，不同体育代表团和组织对住宿皆有不同的要求，因此前组委会不可以单纯因为能减少住房的需要便自由地调整各类参与者的住宿地点，而是需要更为客观地配合安全及优质接待的两个宗旨，全面地征询参与者的需要和要求，既保障参赛的运动员得到舒适的休息环境不受干扰、又能确保所有的嘉宾的安全，并且为各参与者及传媒提供最接近工作位置的作息场所。因此，前东亚运组委会在住宿安排的设计上作了比较充足及充份的准备，避免出现过去某些大型运动会出现有参与者到达主办城市后无地方可住的情况。……

“澳门在体育活动的接待工作上，过去一直受到国际组织的高度评价，前组委会亦相信，把澳门在接待方面的努力和一贯接待的准则应用在运动会的住宿安排的计划，虽然造成了开支上的一定损耗，但相信在提升国际形象的工作上，还是能取得比较正面的回响。

“事实上，在取得各参与者的确定来澳名单或预留房间名单以后，前组委会便立刻采取相应的措施以减低空置房间的费用。由于所有在预留房间截止日期后各大酒店已落实了前东亚运组委会预留房间的数目，按合同规定，酒店方面可不接受前东亚运组委会把空置的房间退回，为此前组委会已委托一旅行社把房间寄卖，只是当时澳门在酒店房间的需求不大，所以未能全数卖出所有房间。事实上，东亚运动会举行期间，国际奥委会正举行会员大会，导致邀请名单内的部分嘉宾没有选择来澳出席东亚运动会，加上东亚运期间欧洲发生禽流感，情况一度严峻，这类不可抗力的因素也减低了一部分嘉宾出国来澳的意欲。

“此外，住宿问题属于对外工作，东亚运动会举行之前，澳门的接待能力并未能给组织者和参与者最有信心的保证，因此确保所有来澳的运动员和外宾皆有住房是主办单位必须做到的工作。事实上，东亚运的住宿开支并未超出预算，同时，因为提早确定了酒店的需求数量，并以 2003 年的价格进行预订，令住宿开支不必受 2004 年至 2005 年酒店房价上涨的影响，在支出上节省了 9,384,924 澳门元。”

2.2 审计署的意见

2.2.1 由第 2.1.1.5 及 2.1.1.6 段可见，组委会在运动会酒店住宿安排项目上因房间闲置而合共浪费了 8,765,952.50 澳门元，占该项目总体支出的 32.2%。造成上述浪费的原因，主要是在运动会期间实际入住酒店的人数，和预计人数之间出现了较大的差异，令已预订了的房间出现高达 22.4% 的闲置率。

2.2.2 由第 2.1.3 段可见，产生上述人数差异主要是在统计出席嘉宾及各类人员数目的过程中，未能有效预计出较为贴近的数字。具体的问题有如下数点：

2.2.2.1 参照表四可知，组委会在统计每类人士的住宿需求时，未有为奥委会代表及受邀请嘉宾的出席设定回复时限。另外，各体育代表团的报名截止日期则最迟可至 2005 年 9 月 20 日，因此未能及时评估出须作预留的房间数目。从附件九更可获悉，为上述人士预留而最终闲置了的房间所引致的浪费达 6,995,025.50 澳门元，占了全体闲置房间开支的 79.8%。由此可见，倘若能够妥善控制和解决上述情况，便可有效避免有关的浪费问题。

2.2.2.2 对于所有获邀请的嘉宾，基于礼节上的考虑，是应该为其预留充足而高规格住宿设施以作招待的。然而本署认为，倘若能将前期的编排工作做好，例如为嘉宾的回复设定期限，配合完善的跟进机制，及早了解获邀嘉宾的出席意向，这样便可以在保有礼节上考虑的同时，将所需投放的资源最少化，以减低浪费的程度。

2.2.2.3 对出席嘉宾的留澳日数作出统计时，在未有作出独立谘询的情况下，一律采取了 10 月 26 日至 11 月 7 日，前后合共 13 天的期间作为统一计算基础，这个“一刀切”的处理方法，令计算基础过分膨胀而直接影响了预留房间的准确数量。

2.2.2.4 参照 2.1.6 中各段所述，对于为传媒工作者安排预订酒店的工作，最终采用了有关订房服务并入住的人数仅为 100 多位，约为原预计人数 400 位的三份之一。究其原因在于组委会所预留的房间价格过高，未能符合来澳传媒工作者之预算，故此大部分人员均未有采用组委会的订房服务。虽然组委会将为传媒预留而闲置了的酒店房间拨入“其他酒店”类别之内（即附件九内的 G2

及 G3)，希望能重新作出利用，惟最终只能安排少部分人员入住而形成了 650,165 澳门元的闲置浪费。

2.2.2.5 组委会在处理传媒住宿的安排上，仅着重于谘询预计来澳的传媒工作者人数，而忽略了对对方作为商业机构在成本控制上的考虑，从而产生了上述的情况，既浪费了住宿安排上的人力资源，亦未能达到协助外来传媒工作者妥善解决住宿问题的原意。

2.2.3 根据第 2.1.1.5 及 2.1.1.6 段所述，对于调整预留房间的情况，虽然组委会在与各酒店签订合作协议时，订立了一定的调整幅度，惟于落实房间需要的确认时间，和协议内所订的调整条款未能作出较佳的配合，最终仍导致超过 870 万澳门元的闲置客房开支浪费。

2.2.4 无可否认，由于种种客观变数的存在，最终出现房间闲置的现象是难以避免的。问题在于能否及早作出控制和应变，以便将损耗尽量减低和增加使用效益才是解决问题的关键所在。另外，本署观察到组委会在和各酒店商议解决闲置房间问题时，所能争取到的调整幅度最高可达 85.2%，大幅超越了原协议中的最高上限 45.5%，表示组委会在最初与各酒店商议合作协议时，仍有较大的议价空间可以争取的。

2.3 审计署的建议

2.3.1 对于为访澳嘉宾、人员的酒店房间预订工作，组织机构应着重于前期的登记和统计工作之时序安排，明确要求嘉宾的回复期限，并对留澳的计算日数作出其实质参考基础的估算，以便能及早配合与酒店所订立协议中的调整机制，将损耗减至最低。

2.3.2 对于为传媒工作者的房间预订工作，必须先对相关的商业机构之预算取向有所了解，以便预留相应规格的住宿设施，避免出现供求错配所产生的资源耗费。

2.3.3 在与酒店商议合作协议时，除了订立可调节房间数量的条件外，尚可加入其他更具弹性的处理方法，例如对闲置客房的租金作出部分支付并将其退回予酒店，既可减低开支金额上的损失，亦同时释放房间资源予酒店重新投入市场运作，达至双赢之目的。

2.3.4 对于无可避免而出现的闲置客房，既然有关的开支已确定不能免除，便应尝试加以利用以便发挥额外的经济效益，例如将其作为运动会或旅游方面之推广活动的奖品等。

附件

整体预计与实际收入及开支的比较表

**加拿大卑诗省审计总署
对温哥华申办 2010 年冬季奥运会的事项**

加拿大卑诗省审计总署于 2003 年 1 月发表的第 2002/06 号审阅报告,对温哥华卑诗省申办 2010 年冬季奥运会和伤残奥运会(下称“运动会”)的财务预算、未来投放的资金等发表了审阅意见,认为申办机构有效地利用专业人士、顾问公司、国际奥林匹克委员会及过往运动会的资讯,有组织地作出预算,而所采用的假设亦为合理,整体上符合国际奥林匹克委员会的要求。具体情况摘录如下:

1. 申办机构按照奥林匹克委员会的规定,对筹办运动会所需之经费作了整体财务预算和规划(详见下表)。同时,遵循国际奥林匹克委员会的要求估计筹办运动会的营运开支、执行开支,以及基建项目开支,并估计了筹办运动会所带来之收入,以抵销部分营运成本。

表: 2010 年冬季奥运会及伤残奥运会预算

筹办运动会之成本

营运成本

筹办运动会开支(包括:申办过程的相关开支)	xxx	
卑诗省开支		
医疗费用	xx	
保安费用	xx	
预计营运成本	xxx	

场地

运动场设施及选手村兴建费用	xxx	
运动会后之场馆营运费用	xxx	xxx

其他相关成本

高速公路及道路整治费用	xxx	
应变计划措施(开支增加或收入减少的预备金)	xxx	
其他	xx	xxx

预计运动会的相关成本(最低额) xxxx (a)

预计资助收益

组织委员会的净收入		xxx
联邦政府		<u>xxx</u>
		<u>xxx</u> (b)
预计省政府的资助额	(a)-(b)	xxx

- 卑诗省政府已对部分属运动会相关的开支(国际奥林匹克委员会不作承担的项目)作出预算,并承诺支付。有关开支包括医疗及保安费用,以及取得主办权所需的费用等。卑诗省政府预期运动会将促进经济活动和带动税收增长,有助抵销举办运动会产生的相关支出。
- 卑诗省政府愿意成为是次运动会的唯一担保。由于距离 2010 年运动会举行还有 7 年,预测未来各项收支是十分困难和不精确的,当中涉及一些未能预视的因素(包括:通胀、利率或汇率波动、当地经济情况、面对恐怖袭击及天气状况等等),因此卑诗省政府按照国际奥委会的要求,在确保运动会顺利举行的前提下,愿意作出担保的承诺,倘出现不可预视情况而令到开支增加或收入减少,有关财政责任由政府承担。

虽然审阅报告指出申办机构所作的预算合理,但要达至预期效果却并非必然的。报告中提到,若温哥华成功主办 2010 年运动会,卑诗省政府必须注意以下三个方面:

首先,确保良好的财务管理:经审阅的预算是根据运动会各个方面假设而成,例如执行开支的估算是以严谨控制开支为依据,每一开支项目均指定专责管理人负责监管,而省政府亦应确保有关管理模式得以落实执行。

第二,注意应变措施的管理:一个周详、审慎的财务预算,应预设应变计划措施,以便出现一些不可预视的情况时,对收入和开支的影响作出恰当估算。省政府亦应设定管理机制,以便有效监管应变措施带来的相应支出。

第三,注意收入及经济的影响:运动会的收入是可变的。当中,争取赞助、捐赠等收益均对组织机构带一定的挑战,要达至目标必须确保在筹办过程中,制定的市场推广策略能有效配合当前的经济环境。因此,省政府必须确保资源、管理及市场策略上的相互配合,才能达至既定的目标。

针对有关审阅报告,卑诗省政府作出了回应,并同意审阅报告内所述必须注意的三个重要事项,指出省政府及相关成员达成协议,确实监控申办阶段、筹办阶段及运动会期间的财务管理;同时,保证运动会整体财政预算均由省政府批准,而应变措施资金需由财政部批准,并严格监控使用。此外,省政府和温哥华 2010 申办机构就旅游及商贸方面已成立工作小组,确保争取更多的营商机会。

前东亚运组委会的说明

在 2007 年 6 月通过文件向本署提供的补充资料中，曾就第一部分所提出的例子作了说明，现摘录如下：

“关注到上述审计署提出的问题，为使审计署的同事进一步了解东亚运动会的特殊性，谨以审计署所认识的加拿大卑诗省冬季运动会及伤残奥运会为切入点，对比东亚运动会与这两个运动会的分别，以免读者误用奥运会的要求应用在东亚运动会上，造成不必要的误解。

“加拿大卑诗省主办的 2010 年第二十一届冬季奥运会(以下称冬奥会)及伤残冬季运动会(下称残冬会)均为国际奥林匹克委员会属下的运动会。国际奥委会是世界上规模最大，地位最高的体育组织，其会员国及地区共有 203 个，这意味着冬季奥运会及伤残奥运会(国际残奥委员会管理)的参赛队伍可多达 203 队。东亚运动会为东亚运动会总会属下的运动会，连同非正式会员在内，其会员国家及地区共有 9 个，以规模而论，东亚运是难与冬奥会及残冬会作比较的。

“在国际奥委会的推动下，至 2010 年冬奥会已举办到第二十一届、残冬会亦已举办到第十届，积累了丰富的经验和明确的筹办准则，而作为新兴活动的东亚运动会，至 2005 年只举办到第四届。由于澳门的城市建设和人文环境跟第一届主办地上海、第二届的釜山、第三届的大阪都不尽相同，因此我们一方面要尽量保证各个环节的质量，另一方面要在经验不足及准则模糊的情况下开展工作，与加拿大卑诗省的情况不可相提并论。此外，无论是加拿大卑诗省的冬奥会、抑或是 2008 年北京奥运会，其组委会主席团或领导层均有主办城市的市长在内，其机关成员亦以当地市政府的领导为骨干。事实上，在筹备东亚运动会的过程中，前东亚运组委会需以一个仅及于局级机构的权力，协调相当于其他主办城市该由政府全面协调的各种工作，在资源运用及行政方式上具有极大的差异。

“事实上，加拿大卑诗省虽然及早对运动会编制一个‘多年度总体计划’，但综合目前最新的资料显示，截至 2006 年初，加拿大冬奥会的开支已超支 23%，超出预算达一亿一千万加拿大元（见 2006 年 2 月 6 日澳门日报 B12 版）。冬奥会将在 2010 年举行，距今尚有三年多，早在 2002 年 10 月温哥华申办运动会期间，其向国际奥委会提供的资料中（申办书第五部分）便提到：‘有关举办预算是根据美国盐湖城冬奥会、挪威 lillehammer 冬奥会、奥林匹克知识分享计划、国际奥委会及加拿大相关专家的知识经验制定的。’即使如此，加拿大方面仍然作了较大幅度的实际调整。审计署以加拿大的经验作为说明做好运动会预算的例子，但加拿大冬奥会的筹备情形恰恰说明理论与实践的差距。此外，同样具有完善多年度总体计划和总体预算的 2012 年伦

敦奥运会，最初的预算为 23 亿英镑，至 2007 年已上升至 98.5 亿，主办城市对预计和计划都作出了大幅调整(见 2007 年 3 月 17 日南方都市报 B03 版)。这些例子都说明完美的计划在正式落实时可能并不一定能解决问题，考虑到澳门首次主办国际综合运动会的筹备工作不可能只重理论不顾实际，同时使用的既是公帑，实在只可作出实事求是的规划，谨慎行事，不宜过于前瞻或以大胆假设的态度来设计运动会的计划。”

二〇〇五年东亚运动会谘询委员会会议摘录

审计署查阅在 2005 年 6 月 10 日的第四届东亚运动会谘询委员会会议记录，议程包括(一)第四届东亚运动会在 2005 年的进度表及活动计划，(二)票务及(三)其他事项，重点讨论事项摘录如下：

(一) 第四届东亚运动会在 2005 年的进度表及活动计划

- ◆ 由组委会代表介绍东亚运动会有关的活动情况，例如当时场馆兴建、资讯科技整合、确认身分、翻译服务、赞助等事务的进展情况。

(二) 票务

对于运动会的票务工作，委员会研讨了门票的定价、促销的折扣方式，以及入场人数的统计措施，情况如下：

- ◆ 组委会代表就 17 个竞技赛事项目及开、闭幕礼的票务安排作了介绍，当时预计总的门票数目为 406,052 张，在 2005 年 7 月初可对外发售。组委会代表同时亦提供了三个门票价格方案（见下页）供委员会进行讨论。
- ◆ 有委员曾指出，开、闭幕礼的门票应以外地观众为主要的销售对象，所以相应的票价不需定得太低，而本澳市民购票时可给予适当的折扣优惠。
- ◆ 在顾及门票收入及澳门市民的参与度后，会议成员一致倾向采纳最低票价方案，同时亦把该方案中开幕礼的门票由原来的 400 澳门元调低至 300 澳门元。
- ◆ 此外，与会者曾讨论以不同折扣的优惠（例如：数量折扣、团体折扣、老人折扣、学生折扣等），或通过旅行社推广等方法推销门票。最终在会议上并未取得共识*。
- ◆ 与会者亦曾讨论在门票加入电脑条形码的措施，这样可即时知道实际入场的人数。主席并补充，这种功能很重要，因为当发生意外时，可即时确知有多少人出来了，还有多少人没有出来。

(三) 其他事项

- ◆ 会议内最终没有作其他事项的讨论。

* 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 \$1000/\$800 \$500	\$13,201,900.00	\$1500/\$1200 \$900/\$600 \$800/\$600 \$400	\$10,377,300.00	\$1300/\$1000 \$700/\$400 \$700/\$500 \$300	\$8,382,500.00
閉幕式 Closing Ceremony	6,808	4,923	\$1500/\$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

第四届东亚运动会门票价格表

附件五

门票销售及送赠资料表

旅游学院有关“第四届东亚运动会研究报告”摘录

研究目的及范围

旅游学院受澳门社会文化司司长委托于 2005 年 10 月 28 日至 11 月 6 日期间进行数据收集，目的主要是研究及探讨澳门居民、旅客、赛事参与者、传媒及赞助商于东亚运举行期间对东亚运的看法。最终共访问了 5,003 名澳门居民，5,035 名旅客，392 份赛事参与者及传媒的问卷以及 6 间东亚运赞助商的意见。此外，是项研究并不涉及评论投放于东亚运的资金，或运动会的组织及筹备工作。

问卷调查内容

问卷针对不同调查对象、性质及关注事项制定内容，并分别通过电话及问卷派发形式进行是次研究工作。问卷的具体内容及范围如下：

- 澳门居民
 - ◆ 运动会之参与度；
 - ◆ 居民之热诚度；
 - ◆ 对运动会之认知情况，当中包括曾举办东亚运的国家至比赛项目内容等；
 - ◆ 运动会对社会之影响；
 - ◆ 整体评价运动会之效益。
- 旅客
 - ◆ 留澳时间、目的、曾参观地方及进行之活动；
 - ◆ 运动会之参与度；
 - ◆ 对运动会之整体评价；
 - ◆ 对运动会之认知情况，当中包括曾举办东亚运的国家至比赛项目内容等；
 - ◆ 对澳门之印象、行程之满意度，以及再次来澳的可能性。

- 赛事参与者及传媒
 - ◆ 来澳及留澳安排之满意度；
 - ◆ 对运动会之整体评价；
 - ◆ 组委会所提供协助之满意度（只适用于传媒工作者回复）；
 - ◆ 对澳门之印象；
 - ◆ 行程之满意度，及再次来澳的可能性。
- 赞助商
 - ◆ 对运动会之整体评价及意见；
 - ◆ 赞助之成本效益满意度；
 - ◆ 对推广本身商品之成效；
 - ◆ 日后对同类运动项目赞助之支持度。

研究结果

(1) 澳门居民

在澳门居民方面，有 80%受访者表示支持是次运动会，原因是可提高澳门的国际声誉、有助发展旅游业及增加居民本身的自豪感，但亦有 1.7%受访者是不支持是次运动会，而其余 18.2%居民则表示中立。对于不支持是次运动会的受访者均反映因东亚运占用了特区政府其他更值得发展项目的资源，以及为本澳带来太多游客。总结而言，大部分本澳居民对是次运动会均有正面的印象。此外，问卷亦搜集了本澳居民对再次主办东亚运的取向，结果显示有 94.6%的受访者给予正面答复。

(2) 旅客

旅游学院以问卷在东亚运动会各场馆及市内各旅游景点成功访问了 5,035 名旅客，他们分别来自中国内地、香港、日本、台湾及韩国等地。受访旅客中，有 631 名受访者称他们来澳的主要目的是观看东亚运（占整体的 12.5%），而其余的 87.5%的受访者表示来澳目的是有其他理由。对于受访的 2,383 名旅客中（占受访的 47.3%），表示有意及已观看东亚运赛事。值得注意的是，非来澳观看赛事为主目的之游客中，约 36.6%表示留澳期间有观看东亚运的打算，可见他们对东亚运是感兴趣的，只是未知澳门举行东亚运一事。此外，报告亦提及，旅客对东亚运整体评价、气氛及设施质素均表满意，但对公共交通系统、观众支援服务及购物等方面的满意程度相对较低。

所有受访者最感兴趣观看的运动项目如下：游泳（51.4%）、田径（39.5%）、足球（24.2%）、体操（23.1%）和篮球（21.8%）。至于较没兴趣观看的运动项目包括：举重（6.8%）、射击（6.4%）、赛艇（4.6%）、曲棍球（4.3%）及软式网球（4.0%）。

(3) 赛事参与者

被访的赛事参与者（运动员占 52.3%、非运动员占 47.7%）大体上对东亚运表示满意，对于抵澳后的安排，如入境、接送、住宿、运动会设备、安全检查等均有较高的评价，但觉得某些如大会的纪念品及相关商品、练习时间安排、医疗服务、资讯、通讯等方面仍有进步的空间。

(4) 传媒

传媒方面亦满意组委会的设施及服务的安排，满意度较高莫过于传媒中心的设备供应及服务支援，而满意度较低的地方则集中在记者招待会及访问运动员的机会。

(5) 赞助商

赞助商则对东亚运中广告的公开展示及成本效益感到满意，但亦提议若能提高广告在国际上曝光的机会，及提供较多与比赛项目有关的广告机会，未来更能提高赞助商的兴趣。

附件七

审计署从互联网内搜寻到有关本澳及外地大型活动的网上购票资料

活动名称	活动性质	举办地点	可使用信用卡 结帐(/✕)
第十七届澳门艺术节	综合艺术活动	澳门	
澳门银河娱乐渡假 2005 世界女排大獎赛	排球比赛	澳门	
第五十二届澳门格兰披治大赛车	赛车运动	澳门	
第四届东亚运动会	综合体育运动	澳门	✕
2005 土耳其大学生运动会	综合体育运动	土耳其	
2006 年世界杯	足球比赛	德国	
仁济 F4Forever42006 演唱会	演唱会	香港	
芝华士侧田 OneGoodShow	演唱会	香港	
光良第一次童话演唱会 2006	演唱会	香港	
第十届全运会	综合体育运动	中国	
2006 都灵冬季奥运会	综合体育运动	意大利	
2001 世界大学生运动会	综合体育运动	中国	✕

结果显示只有本届东亚运动会及数年前内地的一项综合运动会没有采纳信用卡付款的措施。

第四届东亚运动会—澳门 2005 之观众入座人数评估

附件九

闲置房间的数量及房租开支表

附件十

2005 年 1 月组委会与 23 间酒店签署协议时原来的分类及期后作出的调动

附件十一

前第四届东亚运动会澳门组织委员会股份有限公司书面回应

《“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。

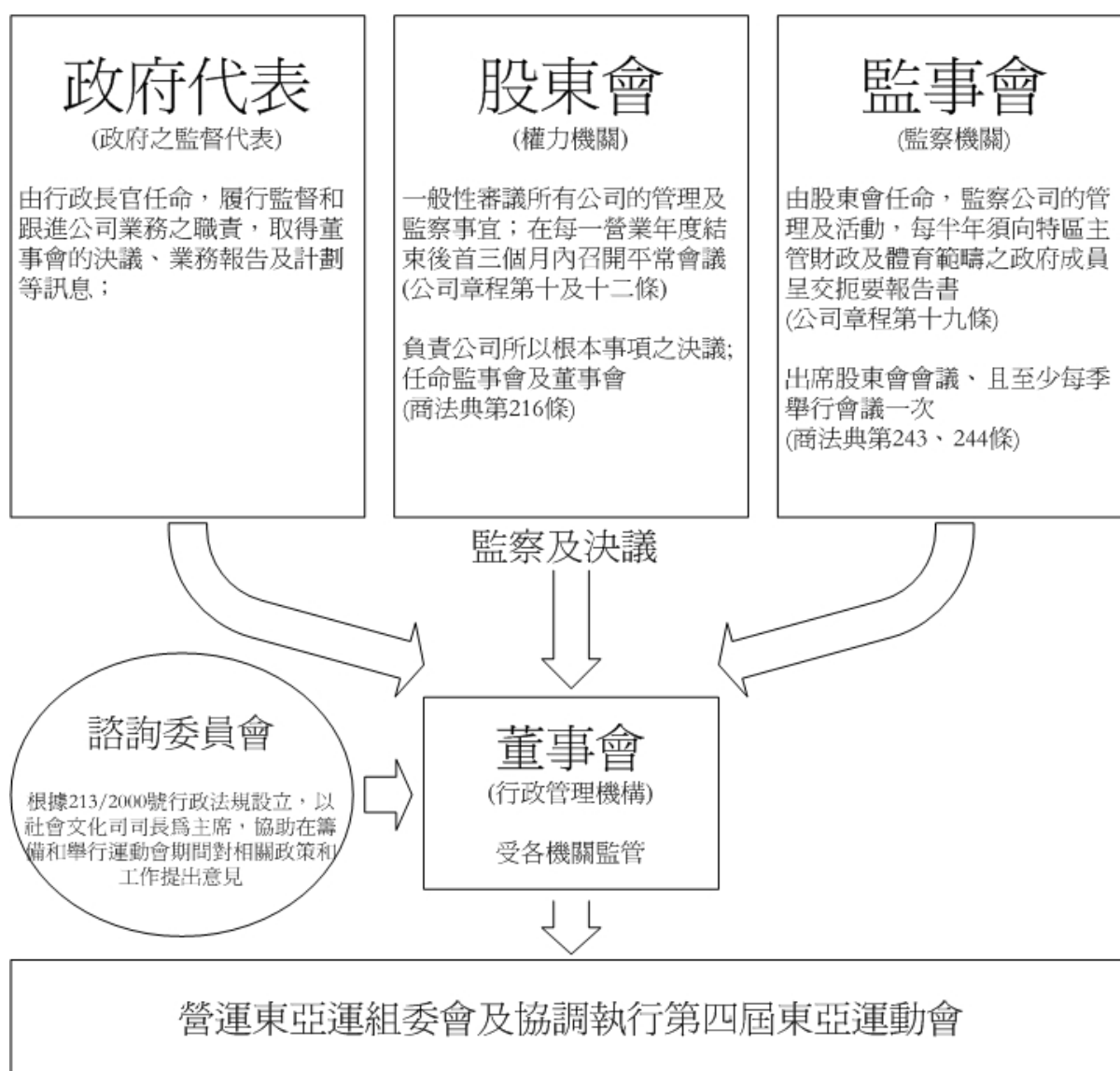
基於以股份有限公司的模式運作大型運動會是國際上普遍的做法,同時為了減少特區政府人員膨脹的壓力,加上籌備和執行東亞運動會是一項有既定時限且涉及多個範疇工作的項目,倘若以公共機構的模式運作,將在短時間之內構成相當複雜的行政問題,而籌備運動會的工作將受到一定的阻礙。同時,考慮到以公共機構的模式籌備運動會,在招聘人員及勞務取得等問題上,將難以發揮應有的效率,運動會的工作團隊籌備過程中一般會因工作需要而作出適當調整,但公共機構的架構變動是比較困難的。因此,特區政府最終選擇以成立股份有限公司的方式籌備及執行第四屆東亞運動會。必須強調,前東亞運組委

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。

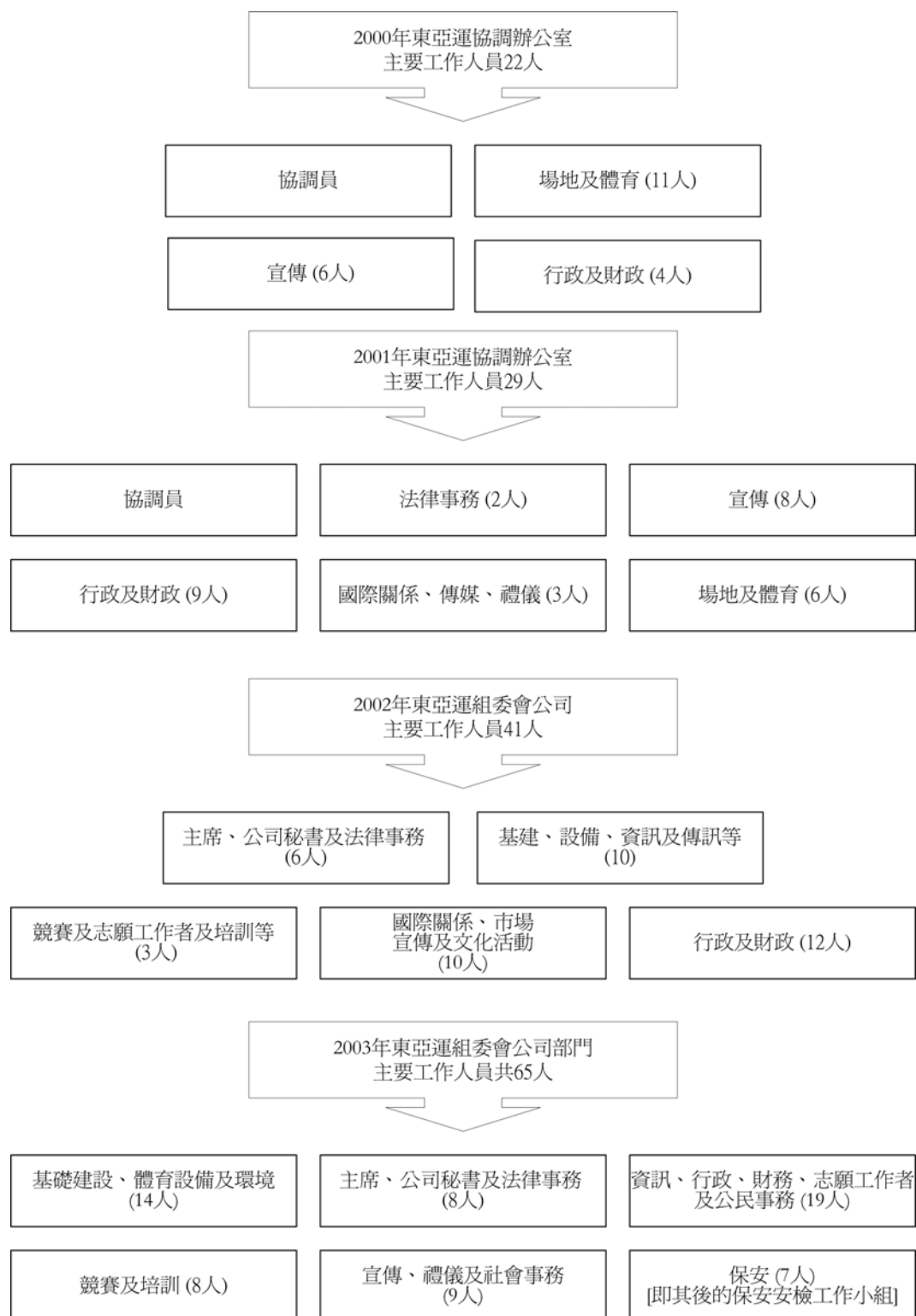
而且前東亞運組委會所臨時管理的場館，在 2002 年至 2005 年之間亦包括了服務社會的成份，涉及資本、人力和管理的變動。我們此前已多次向審計署列出那幾年來各個東亞運場館的使用情況，可見的是那些場館並非只單純應用於東亞運，實際上更多是服務於大眾、社團、學界和體育界，然而審計報告中往往只提出那些比賽場館在東亞運動會比賽期間的應用情況，忽略場館在運動會前後的開放予廣大市民使用的價值，從而降低了前東亞運組委會在這項工作上所使用的資源和所作出的努力。

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。

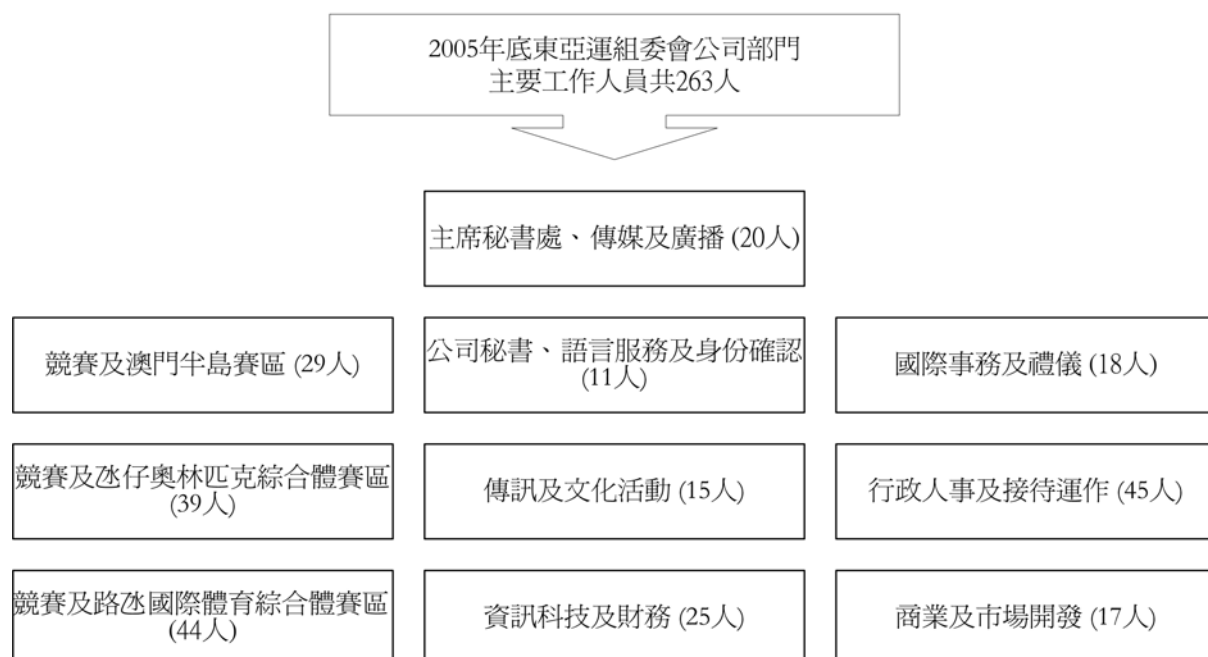
第四屆東亞運動會各項籌備工作領域示意圖



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。

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。”