



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(II)

二零零七年十二月



目錄

撮要	1
“東亞運主題青少年活動中心”的設立和管理	9
第 1 部分：引言	11
第 2 部分：活動中心的規劃及使用情況	12
比賽項目立項與場地安排及使用	27
第 1 部分：引言	29
第 2 部分：比賽項目的立項對比賽場地規劃的影響	31
組委會管理模式的總體評論	49
第 1 部分：引言	51
第 2 部分：宣傳推廣工作	52
第 3 部分：招攬商業贊助	56
第 4 部分：其他工作	59
第 5 部分：審計署的意見	62
第 6 部分：審計署的建議	65
附件	67
附件一：“東亞運主題青少年活動中心”設施收費標準	69
附件二：由組委會提供有關“東亞運主題青少年活動中心”之簡介	70
附件三：“東亞運主題青少年活動中心”報章專題報導	71
附件四：東亞運動會的比賽及訓練日程表	73
附件五：2002 至 2005 年間組委會就第四屆東亞運動會於本地及境外的宣傳活動	74
附件六：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	79

撮要

審計結果和意見

1 “東亞運主題青少年活動中心”的設立和管理

- 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”）的三個決策過程的分析中，審計署注意到，由於缺乏足夠的文件說明組委會在決策過程中，曾經對可行性、效率、效益各方面進行系統而科學的分析研究，因此這個項目不可以被認為是經過預先充分討論分析，亦有認真而周詳的規劃。審計結果顯示在籌備設立“東亞運主題青少年活動中心”的階段，分析及計劃工作仍有可改善的空間。（報告第 23 頁）
- 1.2 活動中心選址於氹仔城區未見能回應“交通不便”之投訴；作為以聚集年青人、宣傳運動會及培訓志願工作者為活動中心首要的功能，這個地點顯然並不理想；因為物料儲存和分流而以與運動場的距離作為考慮主因之一，似乎比重過大。審計結果顯示活動中心選址上應更考慮使用者之需要。（報告第 23-24 頁）
- 1.3 活動中心的其中一個主要用途，是作為東亞運志願工作者的培訓中心，而活動中心亦設置了至少有 3 個獨立空間可以提供作為培訓的用途，最大容量可以提供愈 9,000 小時的培訓活動。在 2004 年 2 月底至 2005 年 10 月中的運作期間，活動中心曾為 8,856 人次的志願工作者提供了 151 班共 304 小時的培訓課程。審計署認為若在設立這個具有傾向培訓用途的設施前，能夠充分考慮需求，對於培訓的項目、周期、人數及課時等數據作出貼近實際需要的估計，當更能有效地投入資源而避免設備不足或過剩之現象。（報告第 24 頁）
- 1.4 為了使中心達到成為舉辦康樂及文化活動的場地，同時亦為了充分利用已租用的空間，活動中心除了為培訓任務設立了多個場地外，還分別設立了多個不同的文娛消閒設施。然而這類活動空間其實已經由多個政府職能部門分別提供。統計結果表明，不單是收費的設施使用率偏低，就連免費設施也乏人問津，出現了嚴重的閑置現象。在達到 673 個開放日中，有統計的接待人數只 10.1 萬人次，在這超過 10 萬平方呎的活動中心內，每日平均 150 人次來訪或使用設備。（報告第 24-25 頁）
- 1.5 組委會在書面回應中再次提供了場地使用的活動時間表（詳見附件六），亦指出在活動中心開放的 673 日中，共有 615 日有活動舉行。比較表一中以可使用小時計算及可使用日數計算的使用情況，審計結果所指出的使用率及效益產出不能算是理想及具成效的，仍然是值得引起注意的。

表一：“東亞運主題青少年活動中心”收費設施的使用情況

收費設施	按使用時數作出之統計*			按使用日數作出之統計**		
	實際使用 時數 (1)	可使用 時數 (2)	使用率 (3)=(1)/(2)*100%	租借 日數 (4)	開放 日數 (5)	使用率 (6)=(4)/(5)*100%
舞蹈室	4,102	8,749	46.9%	441	673	65.5%
桌球室	4,565	17,498	26.1%	580	673	86.2%
樂隊練習室	2,353	8,749	26.9%	478	673	71.0%
會議室	415	8,749	4.7%	119	673	17.7%
展覽區	26	8,749	0.3%	2	673	0.3%
環保講座室	217	8,749	2.5%	55	673	8.2%

* 參照本報告中第 22 頁表八內之數據

** 參照組委會回應（附件六）及於審計過程中收集的數據整理

- 1.6 把活動中心作為儲存、運動會後勤中心的安排，審計署在所獲得的資料顯示，在籌設初期的討論中，沒有文件說明曾確切並充分地討論活動中心作為培訓、文康場地以外的其他功能；如果一如組委會所述，在距離運動會開幕尚有接近兩年的期間，已刻意裝修一個商業樓宇作為儲存倉庫、制服中心及後勤中心，這樣的安排有欠慎重及未能有效運用資源。審計結果同時指出，如果這些用途只是因為在察覺活動中心剩餘之使用空間太多，為善加使用而擴充其功能，便應歸咎於事前之研究分析不足所致。（報告第 25 頁）
- 1.7 活動中心每日開放時間均為 09:00 至 22:00，就連大多數學生或在職人士上班上課的時間亦如常開放。審計結果指出，這樣的安排，令大量的人員、水電及維修保養的開支於沒有任何人或極少數人使用的時間內白白浪費。（報告第 25 頁）

2 比賽項目立項與場地安排及使用

- 2.1 東亞運動會的場地安排上，在總共使用的 12 個競賽場館中，有 4 個是翻新舊有場地使用的。審計署認為若據此而以另一個角度思考，在選用、準備比賽場地的部署上，倘對現存的社區運動設施以優先利用為主導思想進行評估及考慮，則極有可能通過舉辦東亞運，達到優化包括學校、社團及政府在內的大批已存在但亟待提升素質的體育活動硬件。（報告第 46 頁）
- 2.2 全力辦好東亞運是當時特區政府的明確目標，惟在此前提下“量力而為”仍然是公帑使用上一項必須恪守的原則。審計署注意到“澳門科技大學足球場”、“網球學校”、“保齡球中心”及“射擊中心”等工程項目，均在時間緊迫的情況下開展，有關的基礎項目未能妥善規劃便得匆忙上馬，由此不但令施工方案潛藏許多未知因素，更影響了整體工程的財務預算和控制。（報告第 46 頁）

- 2.3 就射擊場館於賽後出現長期的閒置情況作分析，審計署認為新場館的建設在賽前的籌備階段就應充分考慮到賽後的使用率，對於一些在特區被視作較為冷門的項目，應根據其他地區的經驗，預視到場館於賽後將出現長期的閒置情況，更應站於善用公帑的原則來看，在投放資源前應同時具備一個完善及具有遠見的發展計劃，確保有關設施以後能持續發揮效益。（報告第 47 頁）
- 2.4 要作為一個符合比賽標準的場館，必須投入可觀的資源，例如興建場館或作出改善工程、添置儀器/設備等，以及於比賽前後期間有關場地的運作成本。在比賽場地的安排上，審計署認為 6 個具兼容性的室內場館，應存在提升使用率的空間。（報告第 47 頁）

3 組委會管理模式的總體評論

- 3.1 組委會在長達四年的東亞運籌備時間內，經歷了不同的工作階段，而過程中涉及了多個範疇的專業工作，例如宣傳推廣、招攬商業贊助、門票銷售及電視訊號製作及轉播等。然而在審計過程中發現，組委會在上述提及的工作範疇中的整體工作籌劃，基本是以年度性計劃為主，欠缺了為各項主要工作制定清晰、可量化的成效目標。審計署認為倘適當訂立多年度計劃和目標及設定事後評估機制，可增加工作的執行效率和效益。（報告第 62 頁）
- 3.2 組委會為招攬贊助商而選用代辦公司及簽訂代辦合同時，沒有對其能力和執行計劃進行過清晰的了解和研究，亦沒有清晰訂明的有關委託工作所要求達到的目標；以 560 多萬澳門元之合約聘請“中體產業股份有限公司”（下稱“中體”）為東亞運提供技術研究顧問服務，而“中體”最終所提供的研究報告，與組委會的期望結果出現了嚴重的落差——在 27 項服務中有 15 項未見成效。審計署認為在訂立合約時，應清晰訂明各項目標和要求以利執行效率和有效監督。（報告第 63 頁）
- 3.3 透過對具體情況的分析，例如：“東亞運主題青少年活動中心”作為儲存倉庫、制服中心及後勤中心等功能；“澳門理工學院體育館”僅獲安排 2 天的空手道比賽，但卻為了達到賽事轉播之目的，要投入 790 萬澳門元的電視播送及燈光控制設備；禮賓開支上為嘉賓統一預訂了 13 晚的酒店客房，結果卻出現了大量的貴價客房閒置，審計署提出在公共資源的運用決策上，應充分貫徹節約的意識和理念。（報告第 63-64 頁）
- 3.4 組委會在有價物品及門票餽贈和銷售的監管工作上表現，顯示其內部管理仍存在可改善的空間。（報告第 64 頁）

審計署的主要建議

- 1 對於“東亞運主題青少年活動中心”這類具特定用途的場地設施，需要加強事先的研究分析工作，在廣泛諮詢服務對象的意見及要求下，訂定明確的用途及功能，令場地所在及設施內涵更接近現實需要，使其發揮最佳作用。（報告第 26 頁）
- 2 應以“節約資源、量力而為”作為場館規劃政策上的主要考慮原則，確立整體的競賽場地利用方向和策略。透過優先利用或適當的改善措施，盡可能以現有的場館設施滿足賽會之需要，同時藉此機會達到優化及提升社區內大批現存體育活動硬件之目的，亦可令特區政府避免負上沉重和不必要的財政負擔。（報告第 48 頁）
- 3 對於必須以新建場館滿足比賽需求之運動項目，應具備以下方面之充分考慮：
 - ◆ 有關項目在特區內應具有較高之普及性或已制定長遠的推廣政策，以確保日後為此而建的場館可為市民提供廣泛的使用效益；
 - ◆ 倘若屬於較為冷門的運動項目，則可考慮以臨時場館的方式興建，一方面可大幅減輕承建費用，另外亦可避免日後出現長期閒置和高昂的維護費用負擔等情況。（報告第 48 頁）
- 4 對於所有公營或具管理公共資源責任的機構而言，管理層無論在組織、財務運用等方面，都應時刻嚴守審慎理財的原則，所經營的業務必須有計劃、有系統地鋪排，在增加工作透明度之餘，亦可促進內部有效監管，確保所投放的公共資源在一個可控制的環境下，為特區政府帶來最大的效益。（報告第 65 頁）

組委會的整體回應（詳見附件六）

- 1 在回應中組委會表示基本認同審計結果，接納和重視審計署的意見和建議，並於第一屆葡語系運動會及第二屆亞洲室內運動會的籌備和執行工作上作出了不同程度的完善和提升。
- 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 設立東亞運主題青少年活動中心的原因之一，組委會需要一個方便志願工作者聚集、培訓中心，同時也具有物料儲存及分流中心，以及通訊聯繫中心等一系列功能。亦考慮到志願工作者報名增長情況較難準確預測和控制，因此組委會選擇地點時傾向於一個較寬敞的地方，因為即使有剩餘的空間也可以作為儲物之用。
 - 2.2 在活動中心選址於氹仔方面，除了該處物業的租用條件較佳外，亦考慮到中心設於氹仔的其他有利因素，因此在氹仔設立活動中心是有其實際需要的。

- 2.3 組委會表示已積極鼓勵各界團體及公共機構使用活動中心舉辦活動，在 2004 年共接待 33 個團體在 243 天中舉辦了 30 種不同類型的活動，而在 2005 年共接待 24 個團體在 372 天中舉辦了 16 種不同類型的活動。在租用的 673 日中，活動中心的空間共有 615 日有租用予其他團體舉行活動。在 2004 年至 2005 年期間，持續為解決氹仔的青少年活動空間發揮一定的作用。
- 2.4 對於運動會中存在問題的項目和場地，組委會指出已一直與其他參與單位透過協調溝通，取得多方意見和分析後，還必須通過多個部門的研究後才作出最後的決定。
- 2.5 為澳門理工學院體育館購買燈光控制系統、場館的廣播系統及電視轉播系統屬於場館應附設之設備，不應視為因運動會兩日賽事或東亞運電視轉播要求而增加的費用，而是一項長遠投資。
- 2.6 組委會對於賽程安排方面，認為已基本達至場地善用，以第四屆東亞運動會的賽程而言，有關的比賽期間場地使用的頻率已屬於頗為緊密的種類。
- 2.7 在招攬贊助商的工作上，與該三間公司簽訂代辦合同，是希望透過不同渠道作出招攬贊助商的嘗試，但組委會仍然透過本身取得了一定數量的贊助。

“東亞運主題青少年活動中心”的設立和管理

第 1 部分：引言

1.1 背景

- 1.1.1 根據組委會的介紹，由於 2003 年開始志願工作者的招募計劃，為配合相關的招募工作，有需要設立一個以東亞運動會為主題的青少年活動中心，主要作為培訓志願工作者、舉辦康樂及文化活動的場地。
- 1.1.2 組委會主席在“東亞運主題青少年活動中心”（下稱“活動中心”）啟用時公開表示，中心設立的目的是“圍繞東亞運的主題，為青年人提供空間開展活動，發揮創意，舉辦多元化活動。”
- 1.1.3 活動中心設於氹仔美副將馬路 14 號珊瑚山莊創福豪庭 CV1 至 CV3 樓層，其總面積為 104,613 平方呎，內部設有多項設施，包括互聯網室、舞蹈室、乒乓球室、桌球室、樂隊練習室、音樂練習室、模型擺設室、會議室、展覽區、多功能室、會客室、環保講座室、溫習室及茶座，供志願工作者培訓及青少年舉辦多元化活動之用。部分設施使用時需繳費（見附件一），而志願工作者及青少年團體更享有半價優惠。

1.2 審計目的及範圍

活動中心作為東亞運動會的一項臨時輔助設施，總投放資源接近 3,920 萬澳門元，用以進行志願工作者培訓及舉辦多元化活動，其中設計及裝修的費用約佔了 1,000 萬澳門元，而中心的運作時間約為兩年。由此，審計署對組委會設立活動中心的規劃工作開展了一項審查，主要從效率、效益及節省程度方面探討活動中心能否達到其投放資源的目標。

1.3 資料的收集

為着詳細了解活動中心的規劃及營運的情況，審計人員曾透過文件審閱、向負責人員諮詢及聆聽組委會領導層說明等不同途徑收集資料。在這個過程中，組委會主要通過口頭介紹來說明當時工作細節，部分以書面描述形式作出補充，只有小部分的情況可以透過審閱當年的文件得以對照，這些文件包括董事會記錄、會議記錄、請示/建議書、合同批給文件、原始數據記錄等。此外，本報告內其他部分在整體審計過程中所作資料收集的情況均與上述相同。

第 2 部分：活動中心的規劃及使用情況

2.1 審計署的發現事項

2.1.1 活動中心的籌備過程

2.1.1.1 組委會表示，在 2003 年沙士疫症於鄰近地區爆發期間，組委會曾作出默契承諾，可以在 48 小時內遷出嘉思欄原屬衛生局的舊總部辦公室交還予衛生局作疾病預防控制中心使用，故此有必要另覓地點設置組委會的新總部。而在志願工作者的招募計劃於 2003 年 6 月 13 日展開後，發現舊總部辦公室已不敷應用，同時所處地點由於交通不便亦將會影響到志願工作者的參與意欲。由於當時組委會已接收的場館僅有舊總部及奧林匹克游泳館，故此因應需要，提出了為志願工作者設置一所獨立的活動空間的構思，用以吸引更多青少年加入志願工作者的行列，增加運動會的凝聚力。

2.1.1.2 作為每年工作的計劃大綱及財政計劃，在組委會編製的 2003 年度活動計劃及年度預算中，未有顯示有關籌建活動中心的規劃已被納入其中。

2.1.1.3 根據 2003 年 7 月 21 日組委會董事會第四十七號會議記錄，組委會討論了設立活動中心的事宜，決定了活動中心所需的面積範圍及為其部署製作計劃書。會議內容指“必須確定設置東亞運主題青少年活動中心的地點，其面積為 20,000 平方呎至 80,000 平方呎，活動中心可作為藝術創作、培訓志願工作者以及東亞運表演者學校等用途”，並要求其中一名負責場館安排的董事提交有關計劃。

2.1.1.4 根據 2003 年 8 月 6 日組委會第 200/MEAGOC/2003 號請示/建議書指出：

“.....

3. 鑑於所有報名的志願工作者對東亞運動會的運作不太了解，需增加該批人仕對東亞運的認識。

4. 由於大專學生報名非常湧躍，藉此可增加大專學生對澳門的歸屬感及對社會的責任感，同時亦可幫助大專學生加深認識社會，而希望能鍛鍊大專學生的領導能力。

5. 考慮上述因素後，為讓大專學生等可參加培訓班及其他活動，以發揮其才能，有需要為第四屆東亞運動會設立培訓中心作培訓志願工作者。

.....”

2.1.1.5 根據 2003 年 8 月 7 日組委會董事會第五十號會議記錄，指出曾分析了 2.1.1.4 段所指的文件、負責董事的總結：“.....氹仔‘珊瑚山莊’比較適合，因為這個山莊(三層)擁有 104613 平方呎的總面積，而且具備停車場，距離大學及第四屆東亞運動會有代表性的體育場館不遠，可以顧及各方的需要。”以及財務安排，並一致性通過了租賃場所的建議。

- 2.1.1.6 對於活動中心所需面積範圍的衡量標準上，組委會提交的書面說明中指出，考慮到其功能除了作為培訓中心以外，還需要兼具物料分流中心及通訊聯繫中心等一系列用途，所以亦按照志願工作人員的預估人數(約 12,000 人)所需物料及運動會宣傳物品的儲存空間等因素而作出參考評估。然而，這些作為衡量需求面積標準的考慮要點，並未能於組委會所提供的文件資料上查閱得到任何文字記錄。
- 2.1.1.7 同時，組委會亦提供了一些文字稿件以說明他們對於活動中心功能作用的設想。在 2003 年的一份“東亞運主題青少年中心簡介”中指出：“除了為青少年提供服務，東亞運主題青少年活動中心亦會成為志願者培訓的基地，更可以成為運動會期間過萬位志願工作者的後勤指揮部門。”當中還提到亦可開放給青少年使用，提供文娛活動空間等（詳見附件二）。而在 2004 年的一個報章專題報導中，組委會強調了活動中心的選址及可以作為大型活動的後勤中心和志願工作者的指揮中心等功能（詳見附件三）。作為文件審閱，本署未能取得當時的檔案文件，可以說明組委會對於活動中心的這些功能所作過的內部研究、分析、評估的理據。
- 2.1.1.8 活動中心的工程費用最初預算為 5,000,000.00 澳門元。經招標後，董事會於 2003 年 11 月 10 日把活動中心的興建工程判予一建築公司，預算整項工程費用為 8,696,368.30 澳門元，最終工程費用則達 9,076,673.30 澳門元。

2.1.2 活動中心的選址

- 2.1.2.1 根據組委會表示，在經過一個多月時間的志願工作者招募計劃後，鑑於當時報名的志願工作者中，大專生是最為踴躍的團體，所以在選址時會先從方便大專學生的方向着想。
- 2.1.2.2 對於當時志願工作者招募的情況，根據組委會總結 2003 年度工作的活動報告中的相關資料顯示，經過 6 個月的志願工作者招募活動後，截至 2003 年 12 月底約有 2,500 名人士報名參與了志願工作者的計劃，為預期需要 12,000 名志願工作者的 21%。
- 2.1.2.3 組委會於 2003 年 8 月 6 日第 200/MEAGOC/2003 號有關活動中心租賃地點的批給建議書中指出，由於大專學生報名踴躍，為讓大專學生等可參加培訓班及其他活動，以發揮其才能，有需要為第四屆東亞運動會設立培訓中心用作培訓志願工作者。該中心需有足夠面積作多種活動且具急切性，故此組委會當時經篩選後分別向澳門區及氹仔區共三處物業作出了租賃諮詢（見表一）。

表一：諮詢問價地點

序號	地址	總面積
1	澳門地區一商業中心 6-7 樓全層	50,168 呎 ²
2	澳門地區與上述同一商業中心 8-9 樓全層	50,168 呎 ²
3	氹仔一商場 CV1 至 CV3 共三層	104,613 呎 ²

2.1.2.4 就有關選址過程，組委會曾透過書面的描述提供了以下的情況，作為於選址考慮因素上應包括的因素，而這些亦未記錄於當年的工作文件中：

- 活動中心因需要作為支援運動會的後勤基地，所以其位置必須可以在短時間內往返運動場區，另需具備充足的儲存空間，能配合多功能的用途；
- 活動中心附近需要有巴士站並且具備一定的停車位為宜；
- 因負責接待及翻譯的志願工作者以大學生為主，該批人員有需要比較了解組委會的運作及熟悉組委會的人員，故此活動中心的選址便傾向遷就經常與組委會接觸的大學生群體；
- 活動中心需設有康樂設施，以回饋志願工作者；同時，活動中心亦可以作為志願工作者的集合地點及進行會議的地方。

2.1.2.5 此外，在選定最終地點時亦曾對以下的實質條件作出過評估：

- 澳門區可提供適合條件設置活動中心的租盤當時只有兩個；
- 氹仔區可提供適合條件設置活中心的租盤只得一個；
- 透過工業大廈設置活動中心的可行性不大，在志願工作者及其家長的意見下基本可予否定；
- 在澳門半島的兩個租盤設於商業區，並非最佳選擇；
- 氹仔區的租金當時遠較澳門商業區便宜，而且能配合附近大專學生，其位置是民宅。

2.1.2.6 有關的租賃合同，最終選擇判給予表一內項目 3 之氹仔三層商場的提供者，合約期限為 2 年 9 個月，由 2003 年 9 月 18 日起至 2006 年 6 月 18 日止，每月的租賃金額為 840,904 澳門元。

2.1.3 活動中心的設施

2.1.3.1 組委會表示，為了解志願工作者對活動中心應具備的設施資料，負責統籌志願工作者的組委會人員曾透過口頭方式，向部分志願工作者進行諮詢，了解他們對活動中心設施上的需要。例如其中音樂活動室的設施，便是由志願工作者代表向組委會提出設置要求的。

2.1.3.2 組委會最終落實租用氹仔區商場，並開始為活動中心內部進行裝修規劃，更於 2003 年 9 月 23 日透過直接磋商方式，將活動中心圖則設計的工作以 58 萬澳門元委託一間設計公司，由其主導活動中心的設計方案，組委會再因應該公司建議的方案提供意見及落實。經翻查組委會提供活動中心的資料文件，

顯示在圖則設計階段，組委會並未有就有關公司所提供的功能室設置方案，進行過用途上的研究分析。

2.1.3.3 根據活動中心各項設計的相關文件顯示，活動中心內所設立的功能室包括有：閱讀室、舞蹈室、電腦區、會議廳、溫習室等，並由最初設計建議的 10 個功能室擴展到落成使用時的 17 個。

2.1.3.4 就活動中心已設置設施的實際用途及管理方式等事項，組委會董事會是在 2004 年 2 月 10 日的會議上，才就活動中心內一個供餐飲服務的茶座區域的經營方式進行討論，並決議採用轉租方法經營。由於當時距離活動中心的開幕只剩 15 天，故組委會在兩天後，即 2 月 12 日便與承租人簽訂了轉租合同，而透過有關轉租，組委會合共收取約 64 萬澳門元的租金收入。

2.1.3.5 活動中心的佈置區域分 3 層，一樓（CV3）至三樓（CV1），見圖一至圖三。

圖一：活動中心一樓設施示意圖，佔地 53,285 平方呎



設施包括：

休閒閱讀室、互聯網室、舞蹈室、乒乓球室、桌球室、樂隊練習室、音樂練習室、模型擺設室等

圖二：活動中心二樓設施示意圖，佔地 30,423 平方呎



設施包括：

會議室、展覽區、多功能室、會客室、儲物室

圖三：活動中心三樓設施示意圖，佔地 20,905 平方呎



設施包括：

茶座、環保講座室、溫習室、儲物室

示意圖取材自組委會有關“東亞運主題青少年活動中心”的宣傳單張

2.1.3.6 由示意圖顯示，活動中心內部存在着用途十分相似的場地設施。例如：三樓的環保講座室與二樓的會議室及多功能室，均可作團體聚會、研討或演講之用；一樓的模型擺設室與二樓的展覽區等，則可同樣作為展覽空間之用。

2.1.4 活動中心的成本

2.1.4.1 組委會自 2003 年 9 月 18 日起租用活動中心的場地，至 2006 年 2 月 17 日結束租賃。這段期間組委會為活動中心共投入了約 3,920 萬澳門元（見表二），扣除收回約 91 萬澳門元的收入（見表三），淨投入資源至少達 3,820 萬澳門元。

表二：活動中心的開支

（澳門元）

開支項目	金額
設計費	580,000.00
裝修工程費	8,665,269.30
後加工程費	411,404.00
設備購置費	1,247,308.00
租金	24,386,216.00
水費	35,056.45
電費	1,389,945.60
清潔費	86,066.00
保安費	68,352.00
交通及通訊費	78,562.23
人員薪俸	1,307,883.30 ^{（註）}
其他雜項開支	949,846.22
合計	39,205,909.10

（註）： 本署是根據組委會提供安排在活動中心工作的人員數目、薪俸及服務期間計算有關金額。

資料來源：除人員薪俸的計算外，其餘均由組委會提供

表三：活動中心的收入

(澳門元)

收入項目	金額
租賃餐廳收入	646,667.00
設施租賃收入－桌球室	68,386.80
設施租賃收入－舞蹈室	122,945.00
設施租賃收入－環保講座室	11,695.00
設施租賃收入－展覽區	600.00
設施租賃收入－樂隊練習室	48,428.40
設施租賃收入－會議室	11,405.60
設施租賃收入－溫習室	7,590.00
合計	917,717.80

資料來源：組委會 2004 年至 2006 年帳目

- 2.1.4.2 根據表二有關活動中心的成本顯示，在籌組此活動中心時，組委會首期投入的費用約為 1,100 萬澳門元，令活動中心得以投入運作，當中包括：設計費、裝修工程費、後加工程費及設備購置費。而且，活動中心往後每月的持續營運中，組委會便須繼續承擔其每月的運作開支，包括：人員薪俸、租金、水費、電費、清潔費、保安費、交通及通訊費及其他雜項開支。
- 2.1.4.3 倘以活動中心租賃期 29 個月計算，將其間所投入的資源總額 39,205,819.10 澳門元按月攤分，計算出每月需耗用的資源約 135 萬澳門元，每年便需因而投入超過 1,600 萬澳門元。
- 2.1.4.4 除租金外，每月各類運作開支大部分均屬非固定的，如：水、電費等。由於培訓課程的導師絕大部分由組委會本身員工擔任，如：董事、經理等，所以涉及之成本均不屬活動中心之開支。

2.1.5 活動中心的運作時間

- 2.1.5.1 活動中心於 2004 年 2 月 26 日開幕，並於 2004 年 3 月 1 日起正式對外開放，直至 2006 年 1 月 25 日停止運作。而當中僅因為於運動會舉行期間（2005 年 10 月 16 日至 2005 年 11 月 7 日 – 共 23 日），短暫停止對外開放，活動中心實際對外開放了合共 673 日。
- 2.1.5.2 活動中心的短暫停止對外開放期間，負責了運動會的物料分流、制服發放工作，並作為開、閉幕式的後勤中心及宣傳品和印刷品的分配中心等。
- 2.1.5.3 活動中心每周開放七天，辦公時間為早上 9 時至晚上 10 時（共 13 小時），所以，若以辦公時間計算，活動中心總共對外開放了 8,749 小時。

2.1.6 活動中心的培訓課程

2.1.6.1 活動中心其中的一個功能，是作為自願工作者的培訓中心，有關的培訓課程一般會安排在工餘及課餘的時間進行。而活動中心可用於培訓活動的時間是周一至周五的 18:00 至 22:00，每天 4 小時，周六及周日的 14:00 至 22:00，每天 8 小時。根據組委會提供的資料，表四顯示由 2004 年 2 月 26 日活動中心投入使用起，至 2005 年 10 月 15 日暫時停止對外開放的 598 天內，中心的環保講座室、會議室及多功能室三個可供培訓的設施，合共可提供總數為 9,228 小時的培訓課時。

表四：活動中心可提供培訓的時數（26/2/2004—15/10/2005）

開放時間	培訓設施 數目	培訓日數	每日培訓 時數	可供培訓 時數
周一至周五	3	427	4	5,124
周六及周日	3	171	8	4,104
合計	--	598	--	9,228

2.1.6.2 根據組委會編製的“第四屆東亞運動會賽後報告”，截至 2005 年 8 月 31 日志願工作者的報名人數共錄得 17,713 人，其中 5,110 人為參與開幕及閉幕演出的表演者，組委會指有關表演團體屬不須參與培訓計劃的志願工作者，故此最終有需要參與培訓課程的志願工作者總人數實際為 12,603 人。

2.1.6.3 從表五可見，學生的報名人數最為踴躍，達 10,471 人，佔總參與人數的 83%。按照組委會提供的資料，在學生類別中，澳門大學的學生有 1,559 名，科技大學的學生則有 725 名，而其餘的 8,187 名學生，則屬本澳其他大專院校及中學的學生。

表五：志願工作者的職業分類

職業分類	參與人數	職業分類	參與人數
學生	10,471	工程師	88
行政人員	395	工人	83
家庭主婦	207	醫療服務人員	76
教師	172	商人	25
公務員	168	傳媒	15
待業人員	139	其他	650
服務業人員	114		
總計：12,603			

資料來源：組委會編製的“第四屆東亞運動會賽後報告”

2.1.6.4 志願工作者的培訓計劃自 2003 年 6 月起，一直開展至 2005 年 10 月。早期於舊組委會總部內舉行，共 28 班，自活動中心啓用後主要在該處舉行，共 151 班（詳見表六），其他課程如“競賽專題培訓課程”、“頒獎禮培訓課程”等共 29 班則編排在活動中心以外的相關場館內進行。

表六：各培訓地點舉辦課程的情況

培訓地點	培訓課程年份	培訓課程	培訓人數	總人次數	班數	總班數
東亞運組委會總部 (嘉思欄)	2003	志願工作者基本培訓課程	945	1,365	20	28
		培訓課程 (與青年志願者協會合作)	201		3	
	2004	志願工作者基本培訓課程	219		5	
東亞運主題 青少年活動中心	2004	志願工作者基本培訓課程 (廣東話、國語、葡語)	4,776	8,856	58	151
		田徑專題(普通、進階)	120		5	
		體育舞蹈專題	29		1	
		禮儀範疇	183		8	
		司儀培訓	190		8	
		綜合運動會傳媒服務基礎 培訓班(國語、英語)	196		8	
		實用急救講座	242		4	
		場館參觀 ^(註1)	112		11	
		Word & Excel 班	40		3	
		PowerPoint 班	25		2	
		網頁設計班	43		3	
	2005	志願工作者基本培訓課程	968		15	
		禮儀範疇	190		3	
		保安範疇	789		9	
		文化活動範疇	130		3	
		競賽專題培訓 ^(註2)	823		10	
葡國	2004	到葡國參與體育場地支援 人員培訓課程	3	3	7	7
澳門奧林匹克游泳館	2005	頒獎禮培訓 ^(註3)	232	232	4	4
塔石體育館	2005	競賽專題培訓	285	285	5	5
澳門運動場	2005	競賽專題培訓	297	297	9	9
澳門東亞運動會體育館	2005	競賽專題培訓	356	356	9	9
南灣湖水上活動中心	2005	競賽專題培訓	53	53	2	2
總數			--	11,447	--	215

(註1) 根據組委會提供的資料，該課程的參觀地點包括東亞運主題青少年活動中心、澳門奧林匹克游泳館及澳門理工學院體育館。

(註2) 該競賽專題培訓課程亦有少量指導工作在澳門東亞運動會體育館、澳門奧林匹克游泳館、塔石體育館及澳門運動場進行。

(註3) 該頒獎禮培訓課程亦有少量指導工作在塔石體育館及澳門東亞運動會體育館進行。

資料由組委會提供

- 2.1.6.5 在活動中心使用的 19 個多月內，組委會於該地點進行的培訓計劃共有 151 班，絕大部分課程的時數為 2 小時，提供培訓時數合計為 304 小時，課程除包括了與運動會直接有關聯的“基本培訓課程”、“實用急救講座”及“綜合運動會傳媒服務基礎培訓班”等之外，還有“Word & Excel 班”、“PowerPoint 班”及“網頁設計班”等以 2 小時為一單元的電腦基礎課程。
- 2.1.6.6 根據組委會資料顯示，曾接受培訓課程的志願工作者有 11,447 人次，而使用了活動中心設施的為 8,856 人次。並不是所有參與培訓課程的志願工作者均最後投入運動會工作中，個別因為諸如工作需要及改變本身意願等私人問題退出了志願工作者行列。
- 2.1.6.7 在活動中心內眾多的功能室中，以會議室及環保講座室最多用於培訓課程，在 304 小時的培訓課程中，超過 66%，即 203.5 小時是安排於這兩個地方進行。活動中心內的其他空間，如多功能室、互聯網室等，則曾安排了進行“網頁設計班”、“實用急救講座”、“司儀培訓”、“競賽專題培訓”及“綜合運動會傳媒服務基礎培訓班”等課程。
- 2.1.6.8 根據組委會編排專業培訓課程的日期資料，在一般情況下，同一個範疇的課程均會同時於周中及周末的時段內安排培訓活動，以同時方便在校學生及在職人士參與。
- 2.1.6.9 根據組委會網頁介紹，周中舉行的培訓課程，多會在工餘及課餘時間才舉行，如：一項在 2005 年 9 月份舉辦的禮儀範疇培訓課程，周中課程是逢周二、四的 19:00 至 20:00 上課，周末課程是 14:30 至 15:30 及 16:00 至 17:00 上課。
- 2.1.6.10 活動中心亦為組織這些培訓提供預備工作的場所，包括了設計課程人員的辦工地點、課程導師的備課地點、聯絡志願工作者參與課程的聯繫中心等。

2.1.7 活動中心非培訓用途的使用情況

- 2.1.7.1 活動中心除了為志願工作者的培訓工作提供場地以外，亦對外開放其中大部分的設施，而且正如 2.1.5 所述，其開放時間基本是全年無休。
- 2.1.7.2 根據組委會的書面補充說明，指活動中心之設立目的，除了作為培訓工作提供場地以外，尚包括以下功能：

- 東亞運面向公眾的宣傳中心
- 志願工作者聯繫中心
- 運動會工作人員通訊中心
- 運動會物料儲存及分流中心
- 運動會制服中心
- 開閉幕式後勤中心

- 2.1.7.3 由於進入活動中心時，管理人員會要求來訪者填報將要進入的功能室，所以組委會記錄了到訪活動中心設施的人數資料。在活動中心開放的 673 日內共接待了來訪人士 101,519 人次（詳見表七）。

表七：活動中心各項設施的來訪人次統計表

設施	開放期間來訪人次	每天平均來訪人次 ^(註)
參觀	16,560	25
互聯網室	21,122	32
樂隊練習室	5,535	9
舞蹈室	20,919	32
乒乓球室	11,857	18
桌球室	6,451	10
會議室	13,270	20
環保講座室	3,669	6
溫習室	1,850	3
展覽區	286	1
合計	101,519	—

註： 每天平均來訪人次 = 年度來訪人次 ÷ 活動中心開放日數(673 天)，並一律以整數代表來訪人次。

由於有關記錄資料並不包括活動中心所有設施，如：多功能室、音樂練習室的使用記錄，所以並不是完整的資料。

資料由組委會提供

- 2.1.7.4 活動中心內各項設施的到訪人數多寡不一，較受歡迎的設施是互聯網室及舞蹈室，平均每天有 32 人次進出，亦有些設施則較少人到訪利用，如溫習室、環保講座室、樂隊練習室、桌球室等設施，平均每天都不超過 10 人次，位於二樓的展覽區更是長期處於近乎閒置的狀態。
- 2.1.7.5 由於來訪者未必是使用者，所以本署亦曾要求組委會提供各項設施的實際使用情況，唯組委會只能提供收費設施的使用統計（詳見表八）。對於其他免費設施，例如：互聯網室、乒乓球室及溫習室等之使用情況，只能參考到來訪者登記之記錄。就各項收費設施的使用情況統計，以舞蹈室最受歡迎，使用率接近 50%；但佔用活動中心最大面積的幾個功能室，即會議室、展覽區及環保講座室的使用率十分低，不到 5%，其中展覽區並未作任何收費的使用。

表八：活動中心內收費設施的使用率

收費設施	實際使用時數 ^(註1) (1)	可供使用時數 ^(註2) (2)	使用率 (3)=(1)/(2)*100%
舞蹈室	4,102	8,749	46.9%
桌球室	4,565	17,498	26.1%
樂隊練習室	2,353	8,749	26.9%
會議室	415	8,749	4.7%
展覽區	26	8,749	0.3%
環保講座室	217	8,749	2.5%

(註 1)： 實際使用時數＝對外租用時數＋內部培訓時數

(註 2)： 活動中心從啓用至停止運作共開放了 673 日，每日 13 小時，總開放時數便為 8,749 小時（673 日×13）。此外，根據組委會的固定資產資料，是有 2 張英式桌球枱供租賃，所以桌球室的可供使用時數便是 17,498 小時（8,749 小時×2）。

2.1.7.6 根據組委會的口頭介紹，活動中心的培訓室亦曾於空置時提供作為青年社團活動之用。

2.1.7.7 在東亞運舉行期間，活動中心亦作為物料儲存中心。

2.1.8 活動中心的結束

2.1.8.1 活動中心的租賃合同原於 2006 年 6 月 18 日結束，由於組委會需提前進入清算的程序，故於 2005 年 12 月 30 日致函出租人，建議由“第二屆亞洲室內運動會澳門組織委員會股份有限公司”繼續承租活動中心。而出租人則在 2006 年 1 月 13 日回覆不同意有關轉換承租人的建議，並同意無條件與組委會提前於 2006 年 2 月 18 日解約，所以，活動中心於 2006 年 1 月 25 日停止對外開放。

2.1.8.2 對活動中心須提早結束對培訓課程的影響，根據組委會提供編排課程的資料，事實上早於 2005 年 10 月 23 日，東亞運的培訓課程已完成。此外，組委會補充，由於活動中心主要為東亞運的培訓而設，隨著東亞運動會完結，其所能帶來的功效亦逐漸減少。同時，由於澳門各運動場館設施的相繼落成，已具備充足地方讓大量志願工作者進行各項培訓及舉行活動的需要，並供緊接東亞運動會後的多項大型運動會使用（包括：葡語系運動會、亞洲室內運動會等）。

2.2 審計署的意見

2.2.1 在籌備設立“東亞運主題青少年活動中心”的階段，分析及計劃工作仍有可改善的空間

對於一個機構的設立，決策者在其籌備階段的立場觀點，將會直接影響其規模和將來的運作模式，而且待到一切準備就緒以後，因應而得到的產出更是一個難於改變的事實。正因如此，事前對於計劃的可行性、效率及效益進行深入探討和科學分析，為決策者提供充足的客觀因素以確定需求，是創設一個合理且有效運作的機構所需要進行的步驟。

本署注意到，從 2003 年間有意設立活動中心，到同年 7 月在董事會上討論、同年 9 月落實租賃物業，組委會是曾經對這個構思作出過討論的，有關的情況可以從組委會負責人的憶述介紹、當時的兩次董事會會議記錄之簡要記述、一份由董事為租賃物業而撰寫之請示建議書中的說明得到考證。但對於深入的可行性研究、以科學分析去規劃活動中心功能的定位等前期籌設階段所應具備的資料，並不能從現存可提供的文件中查閱得到。

活動中心所佔的空間面積之變化，即由最初建議的 2 萬至 8 萬平方呎增大至使用超過 10 萬平方呎，可以反映出設想的任意程度頗高。但對於這個直接影響公帑支出的決定，亦沒有文件說明所曾進行過的對空間使用構思之具體分析及其最後需要大面積的原因。

組委會在介紹活動中心的功能時，一再強調最初構思時已全面考慮其多用途的規格，而並非簡單作為一個志願工作者的培訓中心。然而在所得的資料中，直到 2003 年底的各種文件，均指出活動中心主要功能是培訓志願工作者，同時亦可成為培訓志願工作者的後勤指揮部及青少年文娛活動空間。至於成為物料儲存中心、制服中心、開閉幕式後勤中心等用途的說法，只能從 2004 年活動中心開幕前的傳媒報導中開始出現文字記錄。

明顯地，由於缺乏足夠的文件說明組委會在設立活動中心的決策過程中，曾經對可行性、效率、效益各方面進行系統而科學的分析研究，因此這個項目不可以被認為是經過預先充分討論分析，亦有認真而周詳的規劃。

2.2.2 活動中心選址上應更考慮使用者之需要

由於組委會曾指出經常接到志願工作者對位於嘉思欄舊址之“交通不便”的投訴，所以這種投訴應該成為活動中心選址的一個考慮因素。但是事後分析，選址於氹仔城區卻未見能回應“交通不便”之投訴。根據當時人口的地理分佈，絕大部分居民的生活與工作的活動中心仍以澳門半島為主，而曾參與志願工作的人士亦以學生及在職

者居多。可以想像，對於這些以澳門半島為活動中心的人士而言，前往氹仔所造成的交通不便應更為嚴重。

組委會亦非常強調活動中心選址考慮到與運動場的距離，要顧及多方需要。然而若以聚集年青人、宣傳運動會及培訓志願工作者為活動中心首要的功能，這個地點顯然並不理想。但若因為物料貯存和分流而以運動場為考慮主因之一，則似乎比重過大。

2.2.3 活動中心的營運管理存在改善空間

2.2.3.1 培訓課程的安排

活動中心的其中一個主要用途，是作為東亞運志願工作者的培訓中心。

根據前述資料介紹，活動中心的設置中至少有 3 個獨立空間可以提供作為培訓的用途，最大容量可以提供愈 9,000 小時的培訓活動。

資料亦顯示，在 2004 年 2 月底至 2005 年 10 月中的運作期間，活動中心曾為 8,856 人次的志願工作者提供了 151 班共 304 小時的培訓課程。

作為事後總結，若在設立這個具有傾向培訓用途的設施前，能夠充分考慮需求，對於培訓的項目、周期、人數及課時等數據作出貼近實際需要的估計，當更能有效地投入資源而避免設備不足或過剩之現象。

2.2.3.2 活動中心設施的安排

建立一個非以永久使用為目的之工作地點，尤其是以租賃形式設立的處所，應該考慮切合實際需要的面積，令空間可以充分而有效地運用，這亦是資源善用的一個基本要素。太大的空間不僅令管理者在考慮如何儘量使用而大費周章，同時亦因保養及管理那些明顯作用不大的區域而投入龐大的資源。

為了使中心達到成為舉辦康樂及文化活動的場地，同時亦為了充分利用已租用的空間，活動中心除了為培訓任務設立了多個場地外，還分別設立了多個不同的文娛消閑設施。然而這類活動空間其實已經由多個政府職能部門分別提供了，例如：澳門大學本身已經設有圖書館及體育場所、與活動中心相距不遠但更接近氹仔市區的教育暨青年局的青年中心設有不同的活動室、民政總署亦於氹仔開放了各項設施等，另外在澳門半島這些相類似的公共設施更是比比皆是。因此在活動中心設立這些設施理論上提供了更多的選擇，但是考慮其所在之處交通不便的因素後，其可以發揮的作用卻與理想相去甚遠。

統計結果表明，不單是收費的設施使用率偏低，就連免費設施也乏人問津，出現了嚴重的閑置現象。在達到 673 個開放日中，有統計的接待人數只 10.1 萬人次，在這超過 10 萬平方呎的活動中心內，每日平均 150 人次來訪或使用設備。這樣的使用率及效益產出不能算是理想及具成效的。

2.2.3.3 活動中心作為儲存、運動會後勤中心的安排

從組委會負責人的介紹和一些他們提供的事後整理之文字資料中，組委會十分強調考慮活動中心設立時，除了有作為培訓志願工作，舉辦康樂及文化活動的場地之用途外，還有作為通訊中心、儲存及分流中心、制服中心及運動會後勤中心等功能。根據本署所獲得的資料顯示，在籌設初期的討論中，沒有文件說明曾確切並充分地討論活動中心作為培訓、文康場地以外的其他功能。

如果一如組委會所述，在距離運動會開幕尚有接近兩年的期間，已刻意裝修一個商業樓宇作為儲存倉庫、制服中心及後勤中心，這樣的安排有欠慎重及未能有效運用資源。作為儲存物料的地方，應該有比以商業樓宇更合適的地方，比如工廠大廈或倉庫用途的建築。同時，在距離投入使用還有相當長的時間，就租用龐大的空間“虛位以待”，這並不合乎善用公帑的原則。

如果這些用途只是因為在察覺活動中心剩餘之使用空間太多，為善加使用而擴充其功能，便應歸咎於事前之研究分析不足所致。

2.2.3.4 活動中心設施開放時間

活動中心的首要功能是為志願工作者提供培訓場地，因此所佔用的時間應以傍晚至晚上及節假日為主；次要功能是為青少年提供文娛康體活動空間，因此所佔用的時間應該是課餘工餘時間。但是資料顯示活動中心每日開放時間均為 09:00 至 22:00，就連大多數學生或在職人士上班上課的時間亦如常開放。這樣的安排，令大量的人員、水電及維修保養的開支於沒有任何人或極少數人使用的時間內白白浪費。

若果能因應活動中心設施的特點，以及服務對象的特點而對活動中心的開放管理作出適當的安排，更可多省一些不必要的支出。

2.3 審計署的建議

- 2.3.1 對於“東亞運主題青少年活動中心”這類具特定用途的場地設施，需要加強事先的研究分析工作，在廣泛諮詢服務對象的意見及要求下，訂定明確的用途及功能，令場地所在及設施內涵更接近現實需要，使其發揮最佳作用。
- 2.3.2 任何公帑的開支，必須高度善用。必須提倡為真正需要而規劃地點空間，避免不計成本式地預留場地而造成浪費。
- 2.3.3 應該引入評估機制，在場地設施運作後的適當階段進行管理上的全面檢討及優化，以期進一步降低成本，提升效益。

比賽項目立項與場地安排及使用

第 1 部分：引言

1.1 背景

- 1.1.1 由於籌辦 2005 年第四屆東亞運動會（下稱“東亞運”）的時間跨越 1999 年澳門回歸祖國的時期，故“澳門奧林匹克委員會”先提出申請舉辦東亞運的意願，再經澳葡政府給予意見後，交予“中葡聯合聯絡小組”討論，以得到中、葡雙方的同意而落實申辦。最終，澳門於 1997 年取得了東亞運的主辦權。
- 1.1.2 根據當時澳葡政府送交“中葡聯合聯絡小組”審議的《澳門申辦 2005 年第四屆東亞運動會的備忘錄》，東亞運的比賽項目預期最多為 12 項，最少為 8 項，選項是以本澳現有場地作為首要考慮條件。
- 1.1.3 組委會方面曾指出，由於澳葡政府與澳門特區政府對舉辦第四屆東亞運動會的取向不同，兩個政府有兩個不同的理念，其支持度和定位亦有所不同。而在配合澳門體育發展和社區發展的前提下，12 個項目肯定無法滿足各單位的需要，而且在眾多項目希望納入運動會項目的情況下，組委會更必須小心地平衡市場及大眾認受性和刺激單項體育發展兩方面，合理地對運動會立項和場館需要進行考慮。
- 1.1.4 特區政府為籌辦東亞運，在 2000 年成立了“2005 年澳門東亞運動會協調辦公室”（下稱“協調辦”），首要的工作是對現有體育基礎設施的改善、擴建工程和興建本澳所需要而目前仍缺乏的體育設施進行研究籌劃的工作，以及展開東亞運的比賽項目研究。其後，相關工作轉交由 2002 年成立的組委會負責。
- 1.1.5 根據第 33/2001 號行政法規核准的組委會公司章程第五條第二款的規定，組委會的職責有“核准將用作舉行體育競賽的體育基建，一切輔助基建及輔助設備的建造、重建及修建計劃，並有權確保為符合有關國際體育聯會及其他同類組織的規則及要求而認為必需的事宜提出建議”。
- 1.1.6 從 2001 年起，社會文化範疇施政方針制定了一系列措施配合東亞運的籌備工作，並透過以體育促進旅遊業發展的政策，藉着舉辦東亞運完善本地體育基礎設施的機會，籌辦大型體育活動，吸引旅客來澳支持及帶動旅遊業發展，而同年特區政府亦落實開放賭權，以推動本地經濟發展。
- 1.1.7 在 2002 年賭權開放初期及 2003 年沙士疫症肆虐期間，本澳經濟相對困難卻是不爭的事實。踏入 2004 年，隨着內地“自由行”政策的實施，訪澳旅客上升，經濟環境開始轉趨活躍，加上投得博彩經營牌照的企業相繼開業，帶動博彩收益較 2003 年增加 44%，本澳經濟步入高速發展時期。

1.2 審計目的及範圍

基於選定東亞運的比賽項目，首要條件是必須要有適合的比賽場地，作為東亞運籌辦單位，組委會是有責任在立項前做好場地的規劃，為舉行東亞運作出充分準備。為此，審計署對東亞運的比賽項目立項、場地安排，以及場地的使用情況進行了審查，研究組委會是否已履行善用場地資源的職責。

第 2 部分：比賽項目的立項對比賽場地規劃的影響

2.1 審計署的發現事項

2.1.1 比賽項目的立項過程

2.1.1.1 組委會根據“東亞運動會總會”憲章的規定，必須在舉行東亞運至少一年之前確定所有的比賽項目，而所選擇的比賽項目中則必須至少包括 7 項屬於奧林匹克的比賽項目。組委會作為籌辦單位，在各個參賽國家及地區之間擔任着主導和協調的角色，並有權因應本身的場地資源及財政能力，為最終的比賽項目提出建議。

2.1.1.2 此外，根據 2003 年 7 月組委會提交的進度報告中顯示，在選定比賽項目時必須考慮以下 3 個因素：

- 比賽場地的適當性和配合度；
- 運動項目的影響力和吸引力；
- 國際、亞洲及本地體育聯會對相關比賽項目的支持度（如：確保提供技術協助及派出運動員參與比賽）。

2.1.1.3 組委會可透過新建或對原有場館設施作出改善的方式，為運動會提供合格的比賽場地，惟有關場館必須符合以下的兩項重大原則：

- 必須經由“東亞運動會總會”屬下的“規則及技術委員會”（Rules and Technical Committee）核准場地的技術規格；
- 特定的比賽項目必須通過其區域性的專業體育組織的檢測（例如：游泳由“亞洲業餘游泳聯合會”（AASF）、足球由“亞洲足球協會”（AFC）以及網球由“國際網球聯合會”（ITF）進行檢測），使比賽的最終成績能得到專業體育組織的認可。

2.1.1.4 選擇比賽項目的過程由 2000 年 8 月成立協調辦開始，至 2003 年 11 月 2 日於本澳舉行的第 19 次東亞運動會總會會議才正式決定 17 個比賽項目。其主要歷程見下表：

表一：比賽項目立項日程表

事項（日期）	主要事件
協調辦成立 (01/08/2000)	成立“2005 年澳門東亞運動會協調辦公室”，專責東亞運的籌備工作。
東亞運籌備情況報告 (2000 年)	根據組委會提供於 2000 年期間協調辦撰寫的關於東亞運籌備情況的報告——《第四屆東亞運動會 澳門-2005》的介紹，初步提出了可舉行的 26 個比賽項目（見表二欄(1)），並預計該等項目的比賽場地安排。
東亞運籌備情況及立項研究 (2001 年)	基建小組 ¹ 召開第一次會議，並提交了一份《2005 年澳門東亞運動會的設施計劃》，對東亞運的籌備及立項研究作出了引介，同時提出了以體育舞蹈、武術、龍舟、花樣游泳及劍擊，取代原跆拳道、獨木舟、射箭、雪屐曲棍球及手球 5 個項目（見表二欄(2)）。
組委會成立 (01/01/2002)	成立“第四屆東亞運動會澳門組織委員會股份有限公司”，接手東亞運的籌備工作。
組委會年度活動報告 (2002 年)	根據組委會 2002 年的年度活動報告，總結過去曾與 19 個國際體育聯會、19 個亞洲體育聯會及 5 個本地體育協會進行聯繫，並按照本澳現存或即將計劃興建的場地，擬定了 15 個東亞運比賽項目（見表二欄(3)）。和上次對比，加入了保齡球、室內田徑、獨木舟及 7 人足球，取代了原田徑、網球、跳水、花樣游泳等 15 個項目。
組委會提交的進度報告 (30/07/2003)	組委會向“東亞運動會總會”屬下“規則及技術委員會”提交的進度報告（Progress Report）中，再一次對建議的比賽項目修訂為 13 個（見表二欄(4)），當中 2 個新加入的項目為田徑及賽艇，而舉重以及上次剛加入的室內田徑、獨木舟及 7 人足球則被剔除。
第 19 次東亞運動會總會會議正式決定 (02/11/2003)	組委會經聽取了“規則及技術委員會”及“東亞運動會總會”代表的意見，在 3 個月後作出增加網球、軟式網球、跆拳道及舉重 4 項目，合共 17 個比賽項目之立項建議（見表二欄(5)），並於 2003 年 11 月 2 日日本澳舉行的第 19 次東亞運動會總會會議正式決議。

¹ 為確保能提供舉辦東亞運所需的各種體育場地設施，特區政府透過第 17/2001 號行政長官批示，設立了體育設施規劃、設計及建設工作小組（簡稱“基建小組”），負責協調 2005 年東亞運動會體育場地設施的規劃、設計及興建工作，成員包括來自土地工務運輸局、體育發展局以及協調辦、臨時澳門市政局及臨時海島市政局的代表（其後由組委會及民政總署的代表取代）。

表二：在籌辦過程中比賽項目立項選擇的演變

序號	曾建議之比賽項目	屬於奧林匹克的比賽項目	(1) 2000 年協調 辦籌備報告	(2) 2001 年基建小 組首次會議	(3) 2002 年度 活動報告	(4) 30/07/2003 進度報告	(5) 02/11/2003 正式決議
1.	田徑	○	✓	✓	--	✓	✓
2.	游泳	○	✓	✓	✓	✓	✓
3.	足球	○	✓	✓	✓	✓	✓
4.	籃球	○	✓	✓	✓	✓	✓
5.	曲棍球	○	✓	✓	✓	✓	✓
6.	網球	○	✓	✓	--	--	✓
7.	軟式網球	--	--	--	--	--	✓
8.	保齡球	--	--	--	✓	✓	✓
9.	體操	○	✓	✓	✓	✓	✓
10.	射擊	○	✓	✓	✓	✓	✓
11.	跆拳道	○	✓	--	--	--	✓
12.	舉重	○	✓	✓	✓	--	✓
13.	體育舞蹈	--	--	✓	✓	✓	✓
14.	武術	--	--	✓	✓	✓	✓
15.	空手道	--	✓	✓	✓	✓	✓
16.	龍舟	--	--	✓	✓	✓	✓
17.	賽艇	○	--	--	--	✓	✓
18.	室內田徑	--	--	--	✓	--	--
19.	獨木舟	○	✓	--	✓	--	--
20.	跳水	○	✓	✓	--	--	--
21.	花樣游泳	○	--	✓	--	--	--
22.	7 人足球	--	--	--	✓	--	--
23.	羽毛球	○	✓	✓	--	--	--
24.	排球	○	✓	✓	--	--	--
25.	鐵人三項	○	✓	✓	--	--	--
26.	帆船	○	✓	✓	--	--	--
27.	拳擊	○	✓	✓	--	--	--
28.	劍擊	○	--	✓	--	--	--
29.	射箭	○	✓	--	--	--	--
30.	高爾夫球	--	✓	✓	--	--	--
31.	雪屐曲棍球	--	✓	--	--	--	--
32.	柔道	○	✓	✓	--	--	--
33.	乒乓球	○	✓	✓	--	--	--
34.	藤球	--	✓	✓	--	--	--
35.	沙灘排球	○	✓	✓	--	--	--
36.	手球	○	✓	--	--	--	--
項目數量/奧運項目比重		--	26 項/22 項	26 項/20 項	15 項/8 項	13 項/8 項	17 項/11 項

備註：所選的比賽項目中必須至少包括 7 項是屬於奧林匹克的比賽項目

灰底表示有關比賽項目在是次決議中和前次比較出現了變動

- 2.1.1.5 對於從 2000 年至 2002 年間在立項選擇上所出現的轉變，組委會認為，有關情況應視為組委會就運動會的立項進行的“研究和考慮”，也是建基於事實而對澳門本身承辦東亞運動會比賽項目的分析，並不是對立項的一種改變。
- 2.1.1.6 根據 2003 年 7 月“規則及技術委員會”討論比賽項目的會議記錄，委員會主席當時提醒各成員必須明白，組委會在組織及籌備是次運動會的工作上，不論土地、場地、人力資源及財政各方面均存在一定的條件限制，所以要求各成員在考慮本身所建議比賽項目的同時，應作出一定程度的妥協，共同為保證東亞運的成功舉辦作出努力和貢獻。
- 2.1.1.7 此外，組委會一直到 2003 年 7 月在距離東亞運舉行只剩下約 2 年的時間，才向“規則及技術委員會”提出了所擬舉辦的 13 個比賽項目的立項建議，並於同年 11 月才正式落實 17 個比賽項目。而於 2001 年在日本大阪舉行的第三屆大阪東亞運動會，其比賽項目在運動會舉行日期 3 年之前的 1998 年 10 月已完成立項工作。
- 2.1.1.8 對於本屆和上屆日本大阪東亞運動會在完成立項工作時間上存在的差異，組委會認為：
- 組委會於 2002 年才成立，2003 年底離運動會尚有兩年時間完成立項，情況是合理的，而且也沒有超過東亞運動會總會的要求。
 - 日本大阪方面的組委會顯然未受政權交接的影響，籌組運動會的基礎比較穩定，時間較易掌握。
 - 政治及經濟直接影響運動會的規格及舉行，而大阪城本身有大量體育場地可供運動會使用，同時亦有組織其他大型運動會的經驗。

2.1.2 比賽場地的安排

- 2.1.2.1 回顧本屆東亞運動會在比賽場地的安排上，總結來說可以分成以下數個歷程：
- 2.1.2.1.1 回歸前，當時的澳葡政府將一份《澳門申辦 2005 年第四屆東亞運動會的備忘錄》送交“中葡聯合聯絡小組”審議。當時首次列舉了預計可使用的 10 個現有場地及基於上述設施可進行的 14 個比賽項目。
- 2.1.2.1.2 根據組委會提供於 2000 年期間協調辦撰寫的關於東亞運籌備情況的報告——《第四屆東亞運動會 澳門-2005》，當時預計可供東亞運使用的場地為 16 個現有場地、4 個計劃興建場地及 2 個新建場地，該等設施預計可供 26 個不同類型的體育項目進行比賽。
- 2.1.2.1.3 2001 年特區政府成立了基建小組，該小組在 2001 年 3 月 7 日至 2004 年 4 月 22 日期間共開了 11 次會議。

- 2.1.2.1.4 基建小組在其 2001 年 3 月 7 日首次會議提交之《2005 年澳門東亞運動會的設施計劃》中，為東亞運提出了較為具體的場館和比賽項目之間的協調方案。預計可舉行比賽之場地合共 10 個，當中包括 6 個現有場地、1 個興建中場地，以及 3 個預計興建場地（見表三）。
- 2.1.2.1.5 組委會在 2002 年度活動報告內，對上述預計可舉行比賽及訓練之場地作出了取捨，並對特區政府當時規劃中路氹城的“體育文化綜合體”（即現“澳門東亞運動會體育館”）及“南灣湖水上活動中心”兩項場館設施選址問題展開了討論。
- 2.1.2.1.6 根據基建小組的會議記錄，在 2001 年 3 月 7 日的首次會議內曾經提出過以靠近澳門科技大學地段，興建一個體育綜合體及一個文化綜合體，這些設施可作為澳門科技大學的配套設施，以及向公眾開放。之後在 2002 年 1 月 18 日的第五次會議提及該兩綜合體的興建工程需按照時間表展開招標程序，但因選址變更了 2 次，直到 2002 年 7 月 24 日第六次會議，基建小組才能落實最終的選址和興建方案。
- 2.1.2.1.7 而興建南灣湖永久性的水上活動比賽設施的建議在上述第五次的會議上展開了討論。其間討論過在南灣湖設置臨時性比賽設施的問題。直到第六次會議時，便提出了在南灣湖建設一個永久性設施，以供日後舉辦賽事之用。
- 2.1.2.1.8 最後，該兩個場館於運動會期間分別舉行了體育舞蹈、體操、賽艇和龍舟共四項的比賽。
- 2.1.2.1.9 2005 年 10 月第四屆東亞運動會舉行期間，比賽場地及項目的安排結果為：共有 11 項比賽安排於 8 個新建的場館內進行，另有 7 項比賽被安排於 4 個原有的場地內進行（足球項目分別被安排於新建的“澳門科技大學運動場”及原有設施“澳門運動場”內進行）。
- 2.1.2.1.10 組委會提交的書面說明中指出，立項的基礎是首先有了基建條件，才進行推進和研究，並非因為要舉行某個項目而特意興建新的場館。組委會並對立項和場館使用之間的先後次序強調如下：
- － 特區政府的整體基建計劃和城市建設的整體規劃；
 - － 適合用於體育運動的基建項目；
 - － 經研究特區政府的基建清單，確定部分可用於第四屆東亞運動會的場館；
 - － 納入基建小組協調範圍，由工務部門統籌興建；
 - － 組委會按照場館的情況，初步研究比賽立項。

表三：比賽場地安排的演變歷程

2001 年 3 月的場地情況		2001 年 3 月 基建小組提出的 場地安排計劃		2002 年度 組委會活動報告		最終落實 為運動會 比賽場地	2003 年 11 月 2 日 落實立項 時各比賽 場地的賽 項安排	2005 年 10 月運動 會期間各 比賽場地的 賽項安 排
		預計練 習場地	預計比 賽場地	預計練 習場地	預計比 賽場地			
已存在的場地	1. 澳門運動場(氹仔)	✓	✓	*	✓	✓	籃球/足球/ 田徑	舉重/足球/ 田徑
	2. 澳門曲棍球中心	*	*	*	✓	✓	曲棍球	曲棍球
	3. 澳門理工學院體育館	✓	*	*	✓	✓	籃球	空手道
	4. 澳門綜藝館 I 館及 II 館	*	✓	✓(註)	*	✓	武術	武術/ 跆拳道
	5. 澳門體育綜合體 (蓮峰球場)	✓	✓	*	*	*	足球	—
	6. 澳門奧林匹克綜合體 - 網球中心/休憩區	*	*	✓	*	*	網球/ 軟式網球	—
	7. 工人球場體育館	✓	*	*	*	*	保齡球	—
	8. 澳門大學體育綜合體	*	*	*	*	*	舉重	—
	9. 新口岸填海區 B/e 地段	✓	✓	*	*	*	—	—
	10. 葡職業技術學校	✓	✓	✓	*	*	—	—
	11. 望廈體育館	✓	*	✓	*	*	—	—
	12. 得勝體育中心	✓	*	*	*	*	—	—
	13. 濠江中學(分校)	✓	*	✓	*	*	—	—
	14. 鮑思高學校	✓	*	*	*	*	—	—
	15. 聖若瑟第六校	*	*	✓	*	*	—	—
	16. 塔石球場	✓	*	*	*	*	—	—
	17. 威斯汀酒店	✓	*	*	*	*	—	—
	18. 凱悅酒店	✓	*	*	*	*	—	—
	19. 嘉模泳池	✓	*	*	*	*	—	—
	20. 澳門保安部隊 訓練中心	✓	*	*	*	*	—	—
	21. 新花園泳池	✓	*	*	*	*	—	—
	22. 南灣湖	✓	✓	*	*	*	—	—
興建中 之場地	1. 澳門奧林匹克游泳館	*	✓	*	✓	✓	游泳	游泳
計劃興建的場地	1. 何東體育館(即塔石體育館)	✓	✓	*	✓	✓	跆拳道/ 空手道	籃球
	2. 國際高爾夫球中心	✓	✓	—	—	後期已取消有關的興建計劃		
	3. 射擊場(即澳門國際射擊中心)	*	✓	*	✓	✓	射擊	射擊
	4. 澳門東亞運動會體育館(即澳門蛋)	*	*	*	✓	✓	體育舞蹈/ 體操	體育舞蹈/ 體操

2001 年 3 月的場地情況		2001 年 3 月 基建小組提出的 場地安排計劃		2002 年度 組委會活動報告		最終落實 為運動會 比賽場地	2003 年 11 月 2 日 落實立項 時各比賽 場地的賽 項安排	2005 年 10 月運動 會期間各 比賽場地的 賽項安 排
		預計練 習場地	預計比 賽場地	預計練 習場地	預計比 賽場地			
未有計劃 但最後 完成興建 的場地	1. 南灣湖水上活動中心	*	*	*	✓	✓	賽艇/ 龍舟	賽艇/ 龍舟
	2. 澳門科技大學運動場	*	*	*	*	✓	—	足球
	3. 保齡球中心	*	*	*	*	✓	—	保齡球
	4. 網球學校	*	*	*	*	✓	—	網球/ 軟式網球
數目		19	10	6	8	12		

註：被列作為輔助場地。

“✓”表示是；“*”表示文件中沒有提及相應的用途；“—”表示不適用。

2.1.2.2 在評估利用現有設施作為比賽場地的可行性分析上，組委會於 2002 年曾委託“中體”對 14 個可能的比賽項目進行過關於比賽場地規格標準上的研究。

2.1.2.3 “中體”於 2003 年 2 月提交了研究報告——《第四屆東亞運動會場館標準》，就 14 個項目的“場地及設施要求”、“場地示意圖”、“工作室要求”、“場館規格”4 個方面作出建議，並對下表 9 個項目的 9 個預選場地進行規格標準評估，其餘 5 個項目因未有場地資料，組委會沒有提供予“中體”進行規格標準評估。

表四：“中體”曾進行規格標準研究的場地及結果

比賽場地	項目	是否 符合標準	最終比賽場地
1. 澳門運動場	足球	✓	相同
2. 澳門體育綜合體 (蓮峰球場)	足球	寬度不足	澳門科技大學運動場
3. 澳門理工學院體育館	籃球	✓	塔石體育館
4. 澳門綜藝館	武術/ 空手道	✓	武術：相同 空手道：澳門理工學院體育館
5. 澳門奧林匹克游泳館	游泳	✓	相同
6. 塔石體育館	體操	✓	澳門東亞運動會體育館
7. 澳門東亞運動會體育館	體育舞蹈	✓	相同
8. 澳門曲棍球中心	曲棍球	✓	相同
9. 南灣湖水上活動中心	龍舟	✓	相同

- 2.1.2.4 在“中體”的研究報告中指出，原先打算用作足球比賽的“澳門體育綜合體（蓮峰球場）”存在着寬度不足的問題，惟組委會仍將該球場報交“東亞運動會總會”審批作為預選的比賽場地。
- 2.1.2.5 組委會在其書面說明指出，就當時“中體”的研究結果，指出蓮峰球場在舉辦足球賽事時寬度不足的問題，是相對於澳門運動場而言，而蓮峰球場本身是合乎基本辦賽需要的。向東亞運總會提交審批，是希望取得決議單位的進一步意見，了解是否有其他解決的方案。
- 2.1.2.6 對於足球、保齡球、網球、軟式網球及射擊需要有專屬場地進行比賽的項目，在 2003 年 11 月立項定案後，因場地條件問題（詳見第 2.1.3 至第 2.1.5 段），須另建“澳門科技大學足球場”、“網球學校”及“保齡球中心”作為最終的比賽場地。
- 2.1.2.7 此外，審計署注意到“澳門國際射擊中心”（下稱“射擊中心”）雖然早於 2000 年已有興建計劃，惟該場館在選址的過程中作出了多次的改動及為館內設施規格作出提升（詳見第 2.1.6 段），有關場館最終延至 2005 年 7 月才正式落成。

現就足球、保齡球、網球、軟式網球及射擊項目的專屬比賽場地的安排分別闡述如下：

2.1.3 足球比賽的場地安排

- 2.1.3.1 組委會在知悉“中體”關於“蓮峰球場”寬度不足以應付賽事的研究結論後，在 2003 年 11 月立項時，仍將足球項目安排在“澳門運動場”及“蓮峰球場”作賽，並提交“東亞運動會總會”審批。
- 2.1.3.2 就有關安排，組委會作了解釋：在立項前“亞洲足球聯合會”曾派員來澳視察足球的比賽場地，而當時有關人員並沒有指出“蓮峰球場”是不適合舉行比賽的。然而，組委會亦未能提供文件以證明當時“亞洲足球聯合會”確認“蓮峰球場”符合比賽的要求。
- 2.1.3.3 直至立項以後，組委會為賽事編製了“技術手冊”（Technical Handbook）交“亞洲足球聯合會”認可。然而在 2004 年 4 月組委會收到了聯合會的回覆，指“蓮峰球場”的尺寸（103 米×64 米）不符合標準，球場標準須為 105 米×68 米（註：另一個進行足球比賽的場地——“澳門運動場”足球場的尺寸為 105 米×68 米，符合聯合會所要求的標準），並強調因分組的最後一輪賽事須同時進行，按國際足球賽事的慣例，當採用分組比賽方式，每組最後一輪賽事須在兩個尺寸相同的比賽場地同時進行，才能體現公平性，故此“亞洲足球聯合會”在審查東南亞足球賽制的資料後，確認“蓮峰球場”是不符合比賽規格標準的。

- 2.1.3.4 組委會曾就有關事宜向體育發展局諮詢，而得到的回覆是參照“國際足球聯合會”（FIFA）的足球場規格標準，“蓮峰球場”是符合比賽要求的。組委會指體育發展局與“亞洲足球聯合會”對場地標準出現意見不一的情況，主要是因為體育發展局僅參考了“國際足球聯合會”對場地標準的最低規格要求，而“中體”則堅持必須採納“亞洲足球聯合會”對場地寬度的意見。
- 2.1.3.5 由於“亞洲足球聯合會”是區內具有最高權力的機構，組委會為解決足球場不符合標準的問題，於 2004 年 4 月向體育發展局諮詢擴大“蓮峰球場”尺寸的意見，亦計劃向“東亞運動會總會”申請取消足球項目，並構思改為五人足球，然而有關方案最終因被認為不可行而遭擱置。
- 2.1.3.6 事件於 2004 年 5 月出現了新的解決方案，組委會取得“澳門科技大學”同意，在該大學的地段中興建一個足球場（附設有田徑跑道）作為東亞運足球項目的比賽場地。由於在 2004 年“行政當局投資與發展開支計劃（PIDDA）”（下稱“投資計劃”）未有為該項目編列預算，為儘早開展工程以趕及在東亞運舉行前完工，組委會經社會文化司透過削減“澳門運動場”的美化、綠化及裝修工程的 10,512,000.00 澳門元的預算撥款後，在 2004 年 12 月批出了該工程的圖則設計及技術支援服務。

圖一：澳門科技大學足球場



- 2.1.3.7 “澳門科技大學足球場”於 2005 年 4 月 1 日動土，至同年 10 月 11 日落成啓用，其最終造價為 127,391,255.30 澳門元。有關場館於東亞運動會期間總共獲編排了 8 天的比賽和練習²。

² “澳門科技大學足球場”在 2005 年 10 月 26 日至 28 日共 3 天安排作練習，其中 10 月 28 日是供田徑運動員練習，正式比賽安排在 2005 年 10 月 29 日至 11 月 1 日、11 月 3 日共 5 天進行。

2.1.4 網球及軟式網球比賽的場地安排

2.1.4.1 根據立項過程的資料顯示，網球及軟式網球一直不屬於組委會計劃的比賽項目之列，截至 2003 年 7 月“規則及技術委員會”會議結束後，組委會提出將該兩個項目加入比賽項目之內的建議。

2.1.4.2 根據基建小組於 2003 年 11 月 19 日第九號會議記錄顯示，組委會當時計劃以改建座落於氹仔澳門運動場旁的“澳門奧林匹克體育綜合體附設網球場”，成為一個具備 4 個網球場的網球中心，以應付網球比賽的需要。鑑於軟式網球與網球的場地規格完全相同，故此相信兩項網球比賽可同時在“澳門奧林匹克體育綜合體附設網球場”之內舉行。會議記錄亦提及特區政府表示可建一座休閒中心，其內包含休閒體育設備，原計劃設在“射擊中心”旁，並為此作了草圖。

2.1.4.3 而國際網球聯合會副主席到該地點視察後表示，此地段適合建立網球訓練學校，以替代在澳門奧林匹克綜合體修建的網球中心。網球學校為一基建設施，設計符合技術規格，這項條件並不能在澳門奧林匹克綜合體區域實現。該設施共有九個球場及其他輔助設施，並可於未來在此舉辦國際賽事。

2.1.4.4 組委會最後決定於路氹新城旁的地段興建一個具有 9 個網球場的“網球學校”。

2.1.4.5 有關計劃於 2003 年 12 月取得建設發展辦公室的贊同意見，組委會隨即於 2004 年 1 月向社會文化司司長建議開展“網球學校”的圖則設計及技術支援服務的諮詢問價工作。然而在組委會所提供的文件中，未能顯示於整個立項計劃的執行過程內，曾就有關比賽所需的網球場總數目作出過詳細的分析和研究。

2.1.4.6 在籌建“網球學校”時，組委會在該地段同時加入了興建“保齡球中心”的計劃。上述兩個項目在圖則設計完成後，再以單一工程項目的方式進行招標並作出判給。同樣地有關工程在 2004 年度的投資計劃內未有預先立項，社會文化司為此需透過削減“研究及工作計劃”、“澳門運動場”工程的美化、綠化及裝修工程，以及為“澳門綜藝館”更換座位等項目合共 5,820,482.00 澳門元的預算撥款，讓組委會能於 2004 年 5 月批出該工程的圖則設計及技術支援服務。

圖二：網球學校



2.1.4.7 “網球學校”及“保齡球中心”的建造期由 2005 年 3 月至 9 月，於 2005 年 10 月 11 日啓用，最終造價為 218,582,368.80 澳門元。落成的“網球學校”於東亞運動會期間獲安排了共 10 天的比賽和練習³。

2.1.5 保齡球比賽的場地安排

2.1.5.1 從立項過程的資料可見，組委會早於 2002 年已把保齡球選定為比賽項目。然而，根據“中體”於 2003 年 2 月提交之《第四屆東亞運動會場館標準》研究報告中指出，標準的保齡球比賽場地需要有 24 條球道，其中 16 條用於比賽，8 條用於訓練。不過，當時組委會並沒有提供預選場地予“中體”進行場地標準研究，顯示組委會選定保齡球為比賽項目時，仍未有考慮到實質的比賽場地。

2.1.5.2 根據 2003 年 7 月 30 日組委會提交予“規則及技術委員會”的進度報告稱，組委會計劃把“工人球場體育館”作為保齡球的預選比賽場地。而且，該場地經已由“亞洲保齡球協會”（ABF）考察，確認適合用作設置臨時保齡球道進行本屆運動會之保齡球比賽，同時，“亞洲保齡球協會”提出贊助 10 條保齡球道供比賽及訓練之用。

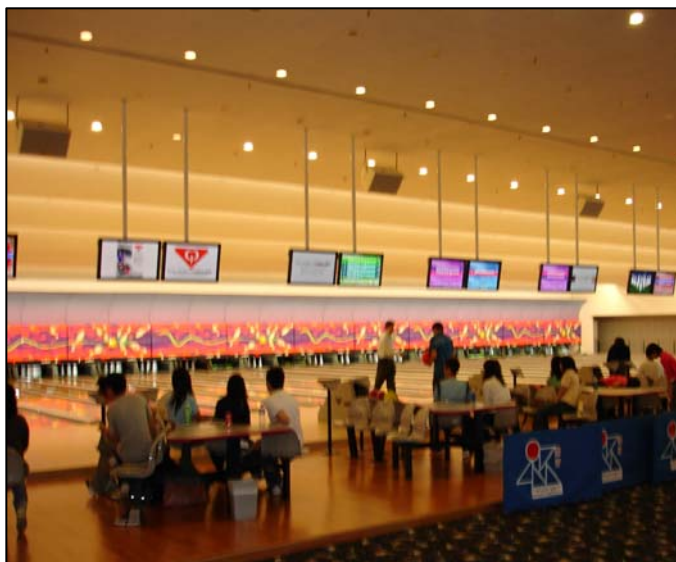
2.1.5.3 在安排保齡球比賽場館的事宜上，根據 2003 年 10 月組委會的董事會會議記錄顯示，組委會的另一構思是把保齡球比賽場地納入東亞運主題青少年活動中心內，然而有關構思最終未有落實。

2.1.5.4 直到組委會在 2003 年 11 月立項時，仍建議利用“工人球場體育館”作為保齡球項目的臨時比賽場地，並申報予“東亞運動會總會”批准。有關安排於 2004 年 2 月卻出現改變，由一個臨時場地的建議，轉為於路氹區“網球學校”的地段內加入興建“保齡球中心”作為一個永久場館的計劃。

³ “網球學校”在 2005 年 10 月 26 日至 29 日共 4 天安排作練習，正式比賽安排在 2005 年 10 月 30 日至 11 月 4 日共 6 天進行。

- 2.1.5.5 組委會指上屆日本大阪東亞運雖把保齡球項目安排在一個臨時加建保齡球球道的室內場館內比賽，但考慮到臨時球道在運動會後需拆卸會較為浪費，另本屆運動會之保齡球項目最少要有 12 條球道，加上為推動本澳保齡球運動及為未來舉辦國際賽事鋪路等多項理由，於是決定興建一座具有 24 條球道的永久設施——“保齡球中心”。
- 2.1.5.6 然而，對於擱置修建“工人球場體育館”，改而興建一座全新有 24 條保齡球道的“保齡球中心”的建議，組委會未有提供任何資料顯示曾經就有關項目於可行性及效益上作出研究和評估。
- 2.1.5.7 組委會在其提交的書面說明中補充指出，最初設定保齡球項目時，AMF 保齡球公司表示能贊助球道供運動會使用，然而有關的贊助最終未有實現。而適逢當時政府有意設立休閒中心供市民消閒交流之用，而經調整後認為有條件可將保齡球的活動空間納入其中，永久性設置合乎國際標準的保齡球賽道。

圖三：保齡球中心



- 2.1.5.8 “保齡球中心”於 2005 年 10 月 11 日啓用，於東亞運期間組委會共安排了 7 天的比賽和練習⁴。

2.1.6 射擊比賽的場地安排

- 2.1.6.1 射擊項目早於 2000 年已預計為東亞運可舉行的比賽項目，在 2003 年 11 月立項時，組委會是計劃把項目安排在新興建的“射擊中心”內進行比賽。
- 2.1.6.2 對於射擊比賽場地的興建，“澳門東亞運動會諮詢委員會”於 2001 年 1 月 11 日舉行的第一次會議上審閱了初步計劃，並於同年 3 月由協調辦在基建小組

⁴ “保齡球中心”在 2005 年 10 月 30 日安排作練習，正式比賽安排在 2005 年 10 月 31 日至 11 月 5 日共 6 天進行。

首次會議上引介，初步選址為石排灣康體公園北面。儘管未有具體的工程計劃，協調辦在 2001 年 10 月基於設計公司的估算資料，預計興建費用為 57,950,000.00 澳門元。

2.1.6.3 “射擊中心”的圖則設計工作於 2001 年 8 月開展，續後卻因選址問題而需要更改圖則設計，及因發現舉辦“國際射擊聯會”認可的比賽需在決賽階段採用電子靶，組委會最終決定在修改圖則設計的基礎上多興建一座決賽館，從 2001 年 1 月計劃興建至 2004 年 7 月落實興建，歷時約 3 年半。另一方面，因為土地面積增大及新增設電子靶的原因，需加強場館內空調系統和安裝電子管理系統，故此當時估算的工程費用上升至 266,500,625.52 澳門元。

2.1.6.4 “射擊中心”承攬工程於 2004 年 7 月公開招標，並於在同年 9 月作出判給，建築工程由同年 10 月動工至翌年 7 月竣工。“射擊中心”因更改選址而須作出圖則設計修改，以及對場館設施作提升等因素，有關承攬工程的最終造價為 337,678,424.50 澳門元⁵。

2.1.6.5 “射擊中心”於東亞運期間共安排了 8 天的比賽和練習⁶。

2.1.7 場地的使用情況

2.1.7.1 東亞運的 17 個比賽項目，組委會安排在 12 個比賽場館進行（見表三）。當中 10 個比賽項目所使用的場地可界定為屬於專門的場地設計（見表五）。

表五：東亞運比賽項目的專用場館

序號	場館名稱	項目
1	澳門奧林匹克游泳館	游泳
2	澳門運動場	田徑、足球
3	澳門科技大學運動場 – 足球場	足球
4	保齡球中心	保齡球
5	澳門曲棍球中心	曲棍球
6	南灣湖水上的活動中心	龍舟、賽艇
7	澳門國際射擊中心	射擊
8	網球學校	網球、軟式網球

本署重新整理的資料

2.1.7.2 相對於上述的專用場館，表六中所列出的 6 個室內場館則具有較大的彈性，

⁵ 關於“射擊中心”工程造價的明細及增加原因，可參閱《衡工量值式審計報告——澳門國際射擊中心的興建工程》。

⁶ “射擊中心”在 2005 年 10 月 30 日至 11 月 1 日共 3 天安排作練習，正式比賽安排在 2005 年 11 月 2 日至 6 日共 5 天進行。

可安排不同類型的體育項目作賽。根據組委會於 2005 年 6 月回覆立法議員的書面質詢，指出該 6 個比賽場地可進行多達四十多種體育運動，並且都適合進行東亞運的 7 個室內比賽項目，即：體操、體育舞蹈、空手道、舉重、武術、跆拳道、籃球。

表六：室內場館可安排的比賽項目數量

序號	室內場館	適合進行的室內比賽項目數量
1	澳門東亞運動會體育館－室內運動場	53
2	澳門東亞運動會體育館－綜合劇院	44
3	澳門理工學院體育館	47
4	澳門運動場室內館	47
5	澳門綜藝館	48
6	塔石體育館	47

資料來源：組委會於 2005 年 6 月對立法議員書面質詢的回覆文件

- 2.1.7.3 在“澳門理工學院體育館”的工程進行期間，根據土地工務運輸局於 2003 年 7 月 7 日第 14-GTID/DEPDEP/03 號報告書的內容顯示，組委會曾透過第 78/MEAGOC/03 號公函，請求在正進行的工程中加入用作傳送電視及影像訊號、燈光控制、所有場館的廣播系統等總值約 790 萬澳門元的多項設備，以符合東亞運比賽的電視轉播要求。
- 2.1.7.4 參閱組委會於 2005 年 8 月 27 日之體育代表團團長會議記錄（Chef de Mission Meeting Minutes）及派發予各參賽國家及地區體育代表團之“體育代表團團長手冊”（Chef de Mission Manual），組委會向與會者解釋了運動會的安排細節，如：保安、醫療、身份確認、接待、場地使用時間等等。按照該份資料顯示，上述 6 個室內場館除了作為比賽場地外，亦被安排成為運動員進行賽前練習的地方，以及“京澳之夜”及“閉幕禮”的舉行地點。
- 2.1.7.5 根據以上的場地安排資料，在表七內列出了 6 個室內場館於東亞運期間的使用情況。參照各場館安排的比賽項目和日數，當中的“澳門東亞運動會體育館－綜合劇院”獲安排 1 項共 1 天的比賽、“塔石體育館”為 1 項共 9 天的比賽、“澳門綜藝館”獲安排進行了 2 項共 5 天的比賽，而其餘的室內場館則被安排進行各 1 項由 2 到 5 天的比賽。

表七：室內場館的總使用天數

序 號	室內場館	比賽 項目	總使用天數				
			比賽	練習	京澳之夜	閉幕禮	合計
1	澳門運動場室內館	舉重	30/10-3/11 (5 天)	—	—	—	5 天
2	塔石體育館	籃球	29/10-6/11 (9 天)	27/10-28/10 (2 天)	—	—	11 天
3	澳門東亞運動會體育館 - 室內運動場	體操	30/10-2/11 (4 天)	27/10-29/10 (3 天)	—	6/11 (1 天)	8 天
4	澳門東亞運動會體育館 - 綜合劇院	體育 舞蹈	5/11 (1 天)	4/11 (1 天)	30/10-31/11 (2 天)	—	4 天
5	澳門理工學院體育館	空手道	5/11-6/11 (2 天)	—	—	—	2 天
		武術	—	27/10-31/10 (5 天)	—	—	5 天
6	澳門綜藝館	武術	29/10-31/10 (3 天)	27/10-28/10 (2 天)	—	—	5 天
		跆拳道	3/11-4/11 (2 天)	1/11-2/11 (2 天)	—	—	4 天

2.1.7.6 按照上指情況，可見其中的 4 個室內場館均只編排了一個比賽項目，而比賽天數大多介乎於 1 至 5 天之間。顯示有關場館於運動會舉行期間具有兼容其他比賽項目於同期使用之可能性。

2.1.7.7 組委會對於場地及賽程的安排，曾以書面重申：“運動會的賽程是經過參與單位、國際及亞洲聯會的技術代表進行研究和分析後，經東亞運動總會所有成員審議後作出的專業決定，有關的賽程設置深入考慮了場地的設置、拆除時間、所有參賽代表隊運動員的訓練和場地適應時間和特定的場館因素。透過專業的分析 and 國際技術代表的經驗，組委會並不認為運動會期間場館的安排有任何浪費和無謂擴張。”

2.2 審計署的意見

- 2.2.1 根據第 1.1.2 段所述，在第四屆東亞運動會自申辦到籌備的期間，於 1996 年中葡聯合聯絡小組的備忘錄內，以及 2000 年協調辦關於東亞運籌備情況的報告中，均表達了將以善用現有場地資源作為籌辦的主要考慮原則，並對當時可作利用的體育場館作出了初步的審視和提議。
- 2.2.2 觀乎本屆東亞運動會的場地安排，在總共使用的 12 個競賽場館中，“澳門運動場”、“澳門曲棍球中心”、“澳門理工學院體育館”及“澳門綜藝館”均是翻新舊有場地使用的。若據此而以另一個角度思考，在選用、準備比賽場地的部署上，倘對現存的社區運動設施以優先利用為主導思想進行評估及考慮，則極有可能通過舉辦東亞運，達到優化包括學校、社團及政府在內的大批已存在但亟待提升素質的體育活動硬件。
- 2.2.3 毫無疑問，東亞運確實是澳門歷來最大規模的運動會，同時亦為澳門體育活動史上開創了新的一頁。而藉此機會，可以為特區體育設施整體水平之提升作出貢獻。
- 2.2.4 在為東亞運動會進行整體規劃時，不論早期的協調辦或後期的組委會均被賦予為現有體育基礎設施的改善、擴建或興建有需要但當前仍缺乏的體育設施進行研究籌劃的職責。針對是新建比賽場館還是改建優化現存場館之間的決策考慮，應該是其中一項重要的考量因素。
- 2.2.5 在運動會的籌劃前期，即回歸初期至 2003 年間，由於全球經濟陷於通縮，加上沙士疫症等多項原因，令到特區經濟發展緩慢，甚至在 2002 年賭權開放後的初期，特區政府的財政收入都一直處於不明朗的狀態，直至 2004 年 5 月以後整體的經濟才正式步入騰飛的階段。然而在上述經濟發展仍然放緩的時期裡，多個涉及龐大開支的場館興建計劃均已被落實和開展。
- 2.2.6 全力辦好東亞運是當時特區政府的明確目標，惟在此前提下“量力而為”仍然是公帑使用上一項必須恪守的原則。而更值得深思的是，大規模和高規格的場館建設可為東亞運提供良好的硬件設施，但於賽後卻極易使政府背上長期而沉重的財政負擔以支付高額的維護保養費用。這些令人遺憾的經驗，在國際社會裏比比皆是，教訓深刻。
- 2.2.7 本署注意到“澳門科技大學足球場”、“網球學校”、“保齡球中心”及“射擊中心”等工程項目，均在時間緊迫的程況下開展，有關的基礎項目未能妥善規劃便得匆忙上馬，由此不但令施工方案潛藏許多未知因素，更影響了整體工程的財務預算和控制。
- 2.2.8 明顯的例子是：在對足球成為比賽項目的立項研究中，“中體”早於 2003 年 2 月所提交的顧問報告經已指出了“蓮峰球場”存在着寬度不符標準的狀況。組委

會稍後再行諮詢體育發展局仍未能得到一個統一的答案。而在此情況下，組委會並未能適時解決上述的矛盾訊息，且將足球納入比賽項目的提議之中，而最後因被“亞洲足球聯合會”否決以“蓮峰球場”作為比賽場地時，需要趕工加建“澳門科技大學運動場”作為善後處理。

- 2.2.9 倘若組委會能及早面對問題及作出處理研究，相信更能掌握時機，預留更充裕時間，使有關建球場的規劃更為妥善，令到時間、金錢及質量這三個矛盾面共存的因素得到更佳之平衡。
- 2.2.10 另一點值得考慮的是，新場館的建設在賽前的籌備階段就應充分考慮到賽後的使用率，對於一些在特區被視作較為冷門的項目，根據其他地區的經驗，場館於賽後將出現長期的閒置情況。故此應盡量以臨時場館的形式興建，一方面能縮減整體的承建費用，另一方面亦可省略日後需要對有關場館作出管理及維護等方面的長期負擔，將有限的公共資源投放到更具社會經濟效益的地方。
- 2.2.11 雖然組委會曾表示：“對於冷門的項目，組委會並不完全同意採取臨時場館的興建方法，因為若澳門當時本身存在少量讓冷門項目發展的硬體條件的話，使用臨時建設的方式是可取的。但顯然澳門當時在不少有待發展的項目上，其硬體基礎幾乎為零，亦無法達到國際水平，因此對於第四屆東亞運動會當時的情況來看，並未有使用臨時設置的條件。”
- 2.2.12 然而站於善用公帑的原則來看，在投放資源前應同時具備一個完善及具有遠見的發展計劃，確保有關設施於以後能持續發揮效益。射擊場館於賽後出現長期的閒置情況便是缺乏上述計劃之印證。
- 2.2.13 在比賽場地的安排上，本署認為 6 個具兼容性的室內場館，應存在提升使用率的空間。
- 2.2.14 本署注意到，要成就一個符合比賽標準的場館，必須投入可觀的資源，例如興建場館或作出改善工程、添置儀器/設備等，以及於比賽前後期間有關場地的運作成本。以被分配用作為期 2 天的空手道比賽場地的“澳門理工學院體育館”為例，組委會需要為電視播送及燈光控制的設備投置了約 790 萬澳門元。
- 2.2.15 對於比賽場地分配及賽程的編排，審計署明白是一項高度專業的學問，亦深信組委會有處理上的專業態度。然而透過觀察武術、空手道、跆拳道、舉重及體育舞蹈的比賽場地最終安排結果(見附件四)，從資源善用的角度而言，應該存在進一步優化的空間。

2.3 審計署的建議

- 2.3.1 應以“節約資源、量力而為”作為場館規劃政策上的主要考慮原則，確立整體的競賽場地利用方向和策略。透過優先利用或適當的改善措施，盡可能以現有的場館設施滿足賽會之需要，同時藉此機會達到優化及提升社區內大批現存體育活動硬件之目的，亦可令特區政府避免負上沉重和不必要的財政負擔。
- 2.3.2 應盡早確定比賽項目以利後續籌備工作的安排。對於新建場館必須儘早掌握有關的規劃時機，制定總體的工程及預算計劃，嚴格執行施工及成本控制。
- 2.3.3 對於必須以新建場館滿足比賽需求之運動項目，應具備以下方面之充分考慮：
- ◆ 有關項目在特區內應具有較高之普及性或已制定長遠的推廣政策，以確保日後為此而建的場館可為市民提供廣泛的使用效益；
 - ◆ 倘若屬於較為冷門的運動項目，則可考慮以臨時場館的方式興建，一方面可大幅減輕承建費用，另外亦可避免日後出現長期閒置和高昂的維護費用負擔等情況。
- 2.3.4 對運動項目作出比賽場地安排時，可盡量優化項目賽程以增加比賽場館的兼容性，以便節約整體的運作成本和增加場館使用效益。

組委會管理模式的總體評論

第 1 部分：引言

- 1.1 就組委會在籌備東亞運期間之運作與管理，本署曾分別對“第四屆東亞運動會計劃的管理”、“門票的銷售及管理”、“為運動會參與者提供的住宿安排”、“東亞運主題青少年活動中心的設立和管理”及“比賽項目立項與場地安排及使用”等多個環節進行了深入的分析及研究。
- 1.2 在進行上述審計工作的期間，本署同時亦觀察到組委會在整體運動會的管理及執行的細節層面上，仍存在着可改善的空間。這個有關“第四屆東亞運動會澳門組織委員會股份有限公司”系列審計的最後一個組成部分，本署嘗試透過綜合分析組委會工作過程中的多個環節的績效，包括一些已曾作出評論的環節，對組委會的管理與運作之情況作出一個全面而具體的審計評論及意見。
- 1.3 在本章節內，部分曾經在“第四屆東亞運動會計劃的管理”、“門票的銷售及管理”、“為運動會參與者提供的住宿安排”、“東亞運主題青少年活動中心的設立和管理”及“比賽項目立項與場地安排及使用”等項目中分析過的審計發現，將會再次被引用，因此有關的詳細內容可以參閱《“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)》及本報告的相關章節。
- 1.4 同時，對於“宣傳推廣工作”、“招攬商業贊助”及“其他工作（包括有價物品管理和“中體”顧問服務）”這幾項工作的審計分析，亦是構成本審計報告結論的重要部分，因此將以獨立章節描述審計發現。

第 2 部分：宣傳推廣工作

- 2.1 社會文化司司長在 2002 年施政報告有關的體育領域的工作，曾明確指出“致力於推動本澳的體育事業走向世界，力爭在東亞運動會、亞運會等國際盛事中，創造佳績。同時，透過這些盛事，宣傳澳門”（詳見特區政府網頁相關內容），主辦東亞運動會正是達成目標的一個良好實踐機會。
- 2.2 根據第 33/2001 號行政法規的第二條一款規定，組委會以設計、籌備、策劃、推廣及舉辦第四屆東亞運動會為所營事業。
- 2.3 而《第四屆東亞運動會澳門組織委員會股份有限公司章程》的第五條七款中亦指出，組委會應透過群策群力及互相合作的方式，與澳門特別行政區其他公共部門及實體，以及任何其他機構的部門及機關互相協調，進行第四屆東亞運動會的設計、籌備、策劃、推廣、舉辦以及取得成功必不可少的補充活動。
- 2.4 組委會曾於 2002 年 12 月委託“中體”提供一系列關於籌辦東亞運的顧問服務，而“中體”亦於 2003 年第一季提交了其建議的宣傳推廣方案。他們所提交的主要建議包括：
- ◆ 以彰顯一個嶄新澳門、一屆最成功的東亞運動會及以最低成本達到最好效果等作為宣傳推廣計劃的宗旨；
 - ◆ 以電視宣傳片和大型活動為主線，通過有效媒體投放，實現區域性、漸進式的宣傳效果作為總體戰略；
 - ◆ 以分階段策劃、製作和播出三個系列的電視宣傳片、配合本地及海外舉行的大型體育或宣傳活動，及選擇於不同媒體上投放廣告及專欄資訊作為宣傳推廣的策略；
 - ◆ 以建立完善的組織架構和明確分工，作為對宣傳推廣計劃的全面支援；
 - ◆ 以啓動期、升溫期、高溫期(I)(II)、維持期等五個宣傳推廣階段為工作進度。
- 2.5 “中體”的有關建議並未獲得組委會的全面認同。根據組委會負責人在 2006 年 6 月期間於審計工作會議中表示，對於“中體”顧問公司的宣傳推廣計劃提出的建議均會作參考，好的部分組委會均會吸納，如電視轉播的基本規模及模式，組委會都有研究，惟絕不可以一概而論，亦需要因應澳門的實際情況，鋪排宣傳推廣的工作。
- 2.6 根據組委會所提供的資料統計，由 2002 年至 2005 年間，在本澳、內地和海外總共舉辦了 104 項宣傳活動，其中在本地境內進行的約佔 86%，在境外進行的佔 14%（見表一）。

表一：組委會於本澳、內地及海外的宣傳活動次數統計

	2002 年	2003 年	2004 年	2005 年	合計	百分比
本澳	20	17	26	27	90	86.54%
內地及海外	3	6	2	3	14	13.46%
合計	23	23	28	30	104	

資料來源：根據組委會所提供的項目資料作出分類及統計

2.7 組委會於本澳的宣傳推廣活動可以歸納如下幾點（具體活動可參閱附件五）：

- 2.7.1 根據組委會的官方刊物指出：“爲了讓澳門市民對東亞運舉行的意義有更深認識，東亞運組委會進行了一系列基礎滲透宣傳……”¹，而在本澳的推廣宣傳活動中，組委會曾舉辦過大型體育活動、大型的群眾性參與的活動、電視報刊上的宣傳短片及特輯專刊、於本地公開的活動中開展講座、研討會和宣傳攤位等。
- 2.7.2 大型體育活動包括了由組委會及體育發展局主辦的球類國際性賽事，其中觸目的有 2002 年的葡萄牙馬利迪莫對香港南華足球友誼賽、飛利浦澳門盃中國對葡萄牙國際足球對抗賽、2003 年的國際籃球邀請賽、2005 年的澳門運動場擴建落成儀式暨巴塞隆拿足球邀請賽。
- 2.7.3 大型群眾參與的活動包括有聖火採集及傳遞、倒數計時鐘啓動、致送請柬、大型組字見證倒數六十日等項目，同時亦舉辦了運動會徽章、口號、會歌、吉祥物創作比賽及獎牌、海報設計比賽，還有繪畫、相片、講故事、音樂比賽等。
- 2.7.4 組委會亦利用了本澳一些傳統的體育活動進行宣傳，例如每年一度的大賽車、馬拉松長跑及國際龍舟賽等。
- 2.7.5 在進入運動會籌備的後期，很多大型的群眾活動均與東亞運的宣傳銜接起來，包括了健康城市活動、百萬行、國際挑戰日等。而各個比賽場館的開幕典禮也成了主要的宣傳項目。

2.8 組委會於境外的宣傳推廣活動可以歸納如下幾點（具體活動可參閱附件五）：

- 2.8.1 組委會的官方刊物指出：“除本地的滲透式宣傳活動外，東亞運組委會又抓緊海外宣傳的機會，讓各地感受澳門第四屆東亞運動會的熱潮，……第四屆東亞運動會的旋風會徽標誌、吉祥物柏柏和會歌‘讓我們閃亮’分別走訪過廣州、北京、南京、日本、韓國、新加坡、香港、湖南、印度、越南和葡萄牙。”²

¹ 《第四屆東亞運動會－2005 澳門 紀念集》，第四屆東亞運動會澳門組織委員會。

² 參見 1

- 2.8.2 這些推廣活動主要是藉出席所在地舉行的運動會、體育組織大會或不同類型的展覽會的機會，透過記者招待會、宣傳攤位等形式進行，對象主要是出席這些活動的特定人士。
- 2.8.3 在電視媒體上，組委會與中央電視台（CCTV）簽訂了運動會轉播合同，同時亦獲得了電視台方面作出不少於 890 分鐘宣傳之口頭承諾。另外亦在運動會揭幕前一個月在 ESPN、Star Sports 及 CNN 等多個海外媒體頻道上購買了時段播放推廣宣傳片段。
- 2.9 組委會年度的活動計劃是其規劃統籌每年工作的總綱及方向，而對於宣傳推廣方面的工作亦是遵行這個方針。從文件審查結果顯示，從 2002 年到 2005 年期間各年度的宣傳推廣計劃方案，其具體程度各不同，同樣的情況亦可見於組委會每年在該項目的財政預算及其最終的執行率上。

表二：2002 至 2005 年間宣傳推廣上的預算和執行結果比較

（澳門元）

年度	最初預算金額 (1)	開支總額 (2)	執行率（%） (3) = (2) / (1)
2002	6,322,000.00	2,127,423.60	33.65%
2003	1,050,000.00	2,464,842.60	234.75%
2004	27,544,000.00	8,790,148.93	31.91%
2005 至清算	36,061,000.00	35,366,023.00 ^{（註）}	98.07%
總數	70,977,000.00	48,748,438.13	68.68%

註：由於其中 2,985,288.30 澳門元屬開閉幕禮的開支，故已從會計科目中原來顯示的 38,351,311.30 澳門元中作出扣減。

資料來源：摘錄自組委會「631 及 634 會計科目」章節的開支。

- 2.9.1 組委會在 2002 及 2003 年的年度宣傳推廣活動計劃中以方向性的策略作出描述。這兩個年度的活動計劃內，都同時有這樣一個的計劃項目：“面向市民活動：張貼的宣傳物品將會突出第四屆東亞運動會為澳門帶來的正面因素，與去屆運動會的主辦城市以及其開展的活動互相輝映……”，惟當時並沒有定出實際的活動內容，亦未見有訂立明確的效益目標。在財政預算上分別作出了 600 多萬澳門元及 100 多萬澳門元的準備金額，最終執行率分別為約 34% 及 235%。
- 2.9.2 在 2004 及 2005 年的年度宣傳推廣活動計劃中有較為具體的活動資料描述。在 2004 年的計劃中提及“慶回歸，東亞運採火”活動，預算金額為 432,500 澳門元，2005 年的計劃中提及“澳門運動場擴建落成儀式”，預算金額為 2,185,000 澳門元等。這兩年的財政預算作了較大幅度的提升，分別達到 2,700 多萬澳門元及 3,600 多萬澳門元，最終執行率分別為約 32% 及 98%。
- 2.9.3 其中作為“澳門運動場擴建落成儀式”這一項活動，計劃原是一個花費約 2,200,000.00 澳門元的項目，但組委會於該年內更改了計劃，決定邀請巴塞隆

拿和深圳健力寶兩支足球隊進行“澳門盃”賽事，亦同時成為東亞運試運轉的一個項目。為此，就兩隊球隊的酬金及裁判費用為 17,110,660.10 澳門元，而最終的整體開支則為 20,792,602.14 澳門元。

- 2.9.4 根據組委會負責人的介紹，外地宣傳工作較多是透過訪問、參與國際會議及組織一些大型活動去進行宣傳東亞運的工作。在眾多由其他機構所舉辦的宣傳推廣活動中，有關活動的經費主要是由主辦單位承擔，而組委會僅是參與其中，並在活動內引入東亞運的宣傳推廣元素。而該等海外活動最常用的宣傳形式，是將本澳已印製好的宣傳物品帶到當地會場，並於活動期間進行派發以達傳東亞運之效果。基於這個原故，用於海外宣傳方面的支出甚為有限。
- 2.9.5 根據審計署取得有關 14 個境外宣傳活動的記錄，所涉及的開支總額約 64 萬澳門元，平均每個活動的宣傳費用僅為 4.5 萬澳門元。對於 2003 年在香港參展的“香港運動博覽 2003”、2004 年在京滬穗進行的“中國大陸與香港經貿合作及發展研討會暨 CEPA 香港澳門內地（巡迴）推廣周”和 2005 年在香港參展的“第 19 屆香港國際旅遊展覽會”這三個較具規模的活動，投入的總宣傳費用更只得約 10 萬澳門元。
- 2.9.6 組委會亦通過境外媒體，主要是電視頻道進行宣傳片段播放。組委會與中央電視台簽訂合約及獲口頭承諾提供為時 890 分鐘的宣傳，同時亦以合共約 255 萬澳門元（即 31.5 萬美元³）向兩個海外媒體公司購買了 264 分鐘的宣傳時數及網頁推廣。
- 2.9.7 組委會對於宣傳活動方面，曾作出過書面的補充解釋：“關於本地宣傳，基於澳門首次舉辦國際綜合運動會，各界人士對於此類活動並沒有清晰的概念，而運動會籌備工作開展期間，當時的社會對東亞運投以極大的期望和支持，基於運動會的主辦目的之一是凝聚澳門人的團結精神，因此在本地的宣傳工作上多加配合，而透過本地宣傳的工作，運動會的志願工作者團隊才得以成形及壯大，以滿足運動會的需求。故此，本地的宣傳活動並不是單純的希望市民接收運動會的訊息，還具有吸引各界人士支持及參與運動會各項工作的用心。”
- 2.9.8 同時，對於在海外宣傳方面，組委會亦指出：“關於海外宣傳，基於在外地舉辦宣傳活動費用需要投入鉅額資金，單是說東亞運九個參賽國家和地區已經包含中、日、韓等大國，若果以多在海外辦活動就代表做了宣傳工作的方式去行事，運動會的宣傳費用勢必無節制地上漲。因此，組委會只能實事求是，盡量利用海外舉行的活動借勢宣傳，而事實上，組委會亦一直堅持把握一些重要機會如第十四屆亞洲運動會、第三屆東亞運動會期間在當地進行大規模的宣傳活動。這類活動是相對以較低的成本在海外群眾最多的情況下推廣東亞運的，其目的是為了節省資金，減少浪費。”

³ 滙率為 1 美元=8.1028 澳門元。

第 3 部分：招攬商業贊助

- 3.1 參照國際上所舉辦的大型運動會的經驗，其中商業贊助部分所產生的收入，對運動會的創利或改善收支平衡方面均起着舉足輕重的作用。主辦單位透過宣傳推廣及市場開發等多方面的工作，以招攬商業機構及供應商為運動會提供充足的資金保障、先進可靠的技術及服務支援。
- 3.2 透過法規及章程，組委會亦獲賦予了為第四屆東亞運動會向公共或商業機構取得合作與贊助之權利和責任。
- 3.2.1 根據第 33/2001 號行政法規第二條四款規定，為推行公司所營事業，組委會可與公共實體或私人實體合作並與之訂立合作協議。
- 3.2.2 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》第五條五款，組委會應取得為舉辦第四屆東亞運動會所需的融資、贊助、津貼、捐贈及其他同類資助，而同條六款指出，核准向有助於推廣第四屆東亞運動會的其他實體給予與組委會所營事業有關的贊助或其他方式的資助。
- 3.3 根據組委會所提供的會計帳目資料顯示，在其 2002 年 1 月 1 日開業至 2006 年 3 月 24 日清算之期間內，組委會之收益總額約為 1.09 億澳門元（資料詳見表三）。其中“營業上之補貼”一項，是指組委會向公共部門或其他公司及機構所取得的現金贊助金額。是項收入為 52,084,846.64 澳門元，約佔收入總額的 48%，為整體收入的主要收益。

表三：組委會於 2002 年 1 月 1 日至 2006 年 3 月 24 日期間的收益資料

項目	金額 (澳門元)	百分比
經營第四屆東亞運動會收益	27,865,826.29	25.61%
營業上之補貼	52,084,846.64	47.86%
其他實體的津貼及贊助-澳門公共部門	6,710,581.54	
其他實體的津貼及贊助-其他公司及機構	45,374,265.10	
次要收益	22,088,581.55	20.30%
財務收益及盈餘	6,783,915.60	6.23%
收益總額	108,823,170.08	

資料來源：組委會所提供之會計帳目

- 3.3.1 在“營業上之補貼”項目的收入總額中，有約 13%來自公共部門的贊助，其餘約 87%屬商業機構的贊助。
- 3.3.2 除現金贊助外，組委會亦取得了價值相等於 23,687,385.00 澳門元的實物贊助，其中包括禮賓車輛之提供、杏仁餅、飲用水等各種商品贊助。

3.4 前面提及的“中體”顧問服務中，亦包括了對市場拓展方面的研究，在其於 2003 年 1 月提交的文件中有以下的建議：

- ◆ 為拓展市場進行定位，於香港、日本、韓國及中國內地等不同區域內，鎖定規模大、增長快、盈利能力高及廣告投放量大之企業作為主要的招攬對象；
- ◆ 配合相應的回報條件，以媒體廣告、冠名權、產品專有權及標誌使用專制訂有權等作為吸引企業贊助的重點，制定贊助等級及最低贊助金額策略；
- ◆ 採用地區總代理的制度及促銷策略，以協助實現預期的贊助商開發目標；
- ◆ 制定市場拓展計劃之細則，包括計劃及籌備階段、贊助商開發，以及客戶服務階段，並擬訂如下之執行進度——

第一階段，2003 年 4 月完成整個贊助商開發的規劃；

第二階段，2003 年 12 月前需完成代理商網絡的建立；

第三階段，2004 年 12 月前完成贊助商的開發。

3.5 根據組委會介紹，指出曾透過以下三個途徑進行了贊助商的招攬工作：

- ◆ 向本澳及香港地區的商業機構發出信函，邀請其加入成為本屆東亞運動會的贊助商；
- ◆ 與商業機構的管理層進行直接的聯繫和洽談而取得贊助；
- ◆ 透過簽訂合同之方式，委託指定的代辦商向中國內地及海外的商業機構進行贊助商的招攬的工作。

3.6 作為第一種招攬贊助的途徑，組委會於 2004 年 5 月至 2005 年 5 月期間開展了推廣洽商的工作，分別向本澳及香港合共 83 家商業機構發出贊助邀請函，但中國內地及其他境外地區之企業並未列為招攬的對象。

表四：組委會曾發出贊助邀請函數目

地區	年份		合計
	2004	2005	
澳門	63	4	67
香港	0	16	16
合計	63	20	83

資料由組委會提供

- 3.6.1 就推廣洽商的工作開展時間安排，組委會介紹指出：作為招商之主要工具之一的“贊助商資訊手冊”內，必須包括各場館內廣告板位的設置方位訊息，以供招攬企業參考，但這些資料必須待運動會的比賽項目及相關比賽場地安排落實後，才能確定。由於運動會的比賽項目是在 2003 年 11 月才完成立項的工作，所以“贊助商資訊手冊”在 2004 年首季才編製完成，故此招攬贊助商的工作亦相應順延。
- 3.6.2 83 家獲邀企業中，本澳的佔了 81%，香港的佔 19%。從工作開展時間而言，2004 年主要是面向本澳的工商企業，2005 年開始着力對香港企業進行招攬。對於與運動息息相關的體育用品企業，組委會在 2005 年中才開始向 4 家發出邀請。
- 3.6.3 83 家獲邀的企業中，組委會最終成功取得 5 份贊助合作協議，而且全部屬於在 2004 年間邀請的企業。
- 3.7 作為第二種招攬贊助的途徑，組委會的領導層透過出席各類型活動的機會，與參加活動的商業代表進行溝通並爭取贊助。在本屆東亞運總數 22 個的贊助商中，其中 17 個便是透過上述方式成功招攬所得。組委會按照贊助商提供的現金或實物贊助的價值逐一協商訂定，把 22 個贊助商劃分為 3 個類別，即“主贊助商”、“贊助商”及“供應商”。
- 3.8 作為第三種招攬贊助的途徑，組委會亦分別於 2003 年 8 月及 2004 年 9 月期間與 3 家自薦代辦商公司簽訂合同，委託其協助組委會於澳門、中國內地及海外物色運動會的贊助，而報酬條件為取得贊助後，可按金額的一定比例收取佣金回扣。除此之外，組委會並沒有主動尋找其他的代辦商。
- 3.8.1 組委會表示，評審接納代辦商的原則，是以其資歷和背景作為主要的考慮點。作為審計證據，本署未能取得任何書面資料以顯示該等公司曾向組委會提交任何材料，以便組委會可以分析研究招攬贊助商之能力及策略部署。
- 3.8.2 代辦商合同內條款規定，各代辦商每隔三個月須向組委會提交贊助開發的資料及工作報告，但審計過程中未能取得這些相關的季度工作報告。組委會表示，在整個過程中均有透過電話或電郵等方式持續向代辦商了解招攬工作的進度，但組委會並未能提供任何曾向代辦商跟進工作進度之文件，包括董事會的會議記錄在內，亦沒有顯示曾為相關事宜作出跟進討論。
- 3.8.3 最後，3 家代辦商之中只有負責澳門市場的代辦商曾為組委會引介過一家公司，但由於條件不合而不能成事。組委會最終未能藉此途徑成功取得任何的贊助。

第 4 部分：其他工作

4.1 有價物品管理

- 4.1.1 組委會於 2003 至 2005 年期間，曾購買了多樣的有價值物品作禮儀餽贈之用，其中包括價值較高的第四屆東亞運動會紀念幣及酒類物品。
- 4.1.2 在 2004 年 12 月至 2005 年 10 月期間，組委會分別 4 次向澳門金融管理局購入合共 4,563 枚，總值 2,581,315.00 澳門元的第四屆東亞運動會紀念幣（見表五），而部分紀念幣於組委會清算期後仍未送出。

表五：組委會購買紀念幣的情況

紀念幣	數量	單價 (澳門元)	小計 (澳門元)	購買用途
第四屆東亞運動會 精裝鍍金紀念銀幣	4,063	505.00	2,051,815.00	其中 3,963 枚是用以製作 “開幕典禮套裝紀念版門 票” ^{註#} ，餘下的 100 枚是為 禮儀餽贈而作出購買準 備。
第四屆東亞運動會 精裝紀念銀幣	100	405.00	40,500.00	為禮儀餽贈而作出購買 準備。
第四屆東亞運動會 套裝紀念幣	300	1,080.00	324,000.00	
回歸祖國五周年五 盞斯紀念銀幣 ^{註*}	100	1,650.00	165,000.00	
合計			2,581,315.00	

註#：“開幕典禮套裝紀念版門票”包含開幕典禮小冊子、門票、第四屆東亞運動會精裝鍍金紀念銀幣 1 枚及小版張紀念郵票 1 張，售價為 2,000.00 澳門元，供銷售及禮儀餽贈之用。

註*：組委會在 2004 年 12 月及 2005 年 2 月先後以 90,000.00 澳門元及 75,000.00 澳門元各購入了 50 枚“回歸祖國五周年五盞斯紀念銀幣”，合共 165,000.00 澳門元，故每枚銀幣單價是以該兩次的平均價表示。

資料由組委會提供

- 4.1.3 在 2005 年 9 月至 11 月期間，組委會合共購入 320 支中國酒及 360 支紅酒，總值 311,663.00 澳門元（見表六），亦是因應禮儀餽贈需要而購買的。

表六：組委會購買的酒類物品

酒類	數量	單價 (澳門元)	小計 (澳門元)
中國酒甲	20	2,888.20	57,764.00
中國酒乙	300	750.00	225,000.00
紅酒	360	80.275	28,899.00
合計			311,663.00

資料由組委會提供

- 4.1.4 組委會表示對於上述有價物品的管理，其中有關回歸祖國五周年紀念幣前後購入共 100 枚，主要是用以送給到訪的單位或其他出訪活動之用，而有關該 100 枚紀念幣，組委會有序地記錄了時間、日期及送交單位。
- 4.1.5 至於第四屆東亞運動會精裝紀念銀幣及套裝紀念幣，組委會亦指出：“主要是按照行政長官批示同意之嘉賓名單，包括海外及本地，並按照組委會在 05 年以前所舉辦的大型活動嘉賓出席人數而作出合適的評估而購買，批示同意的名單，海外共 743 名而本地共 1091 名。同時，組委會按照運動會的國際慣例，對每一位來澳出席的嘉賓致送紀念品，而贈送方式是把有關運動會的資料、各活動之請柬、紀念品、酒等以歡迎信函形式放在各嘉賓之房內而歡迎信函是由相關部門董事及董事會主席同意後才發出，由此可視為獲得權限人士批准可贈送之用途。”
- 4.1.6 上述物品主要由組委會的秘書處及票務組負責管理。在實地審計過程中，本署在索取有關物品的存取記錄時，其中 100 枚回歸祖國五周年紀念銀幣的存取均具有工作人員的簽收記錄及送呈單位的資料，而其他有價物品(包括各種運動會紀念幣及酒類等)並非每次存取均作出內部登記，欠缺完整的內部存取控制記錄，而僅有一份物品剩餘數量的登記表可供查閱。

4.2 “中體”顧問服務

- 4.2.1 組委會於 2002 年 12 月與“中體”簽訂合同，在籌備東亞運期間為組委會提供 27 項顧問服務，包括：不同工作類別的執行計劃、協助人員培訓，以及開、閉幕儀式的籌備工作等，整項服務為 70 萬美元（約 5,640,320 澳門元）。
- 4.2.2 組委會於 2005 年 2 月 17 日透過第 351/MEAGOC/IAMH/2005 號公函向“中體”表示在其 27 項的顧問服務類別中，部分工作已落實執行及完成，但仍有 15 項服務未見成效，且部分方案僅能作參考之用並有待改善。最後亦沒有按服務合同的最初承諾作出全面支付（即 70 萬美元），而只支付了第一、二期的費用（共

42 萬美元)。然而，審計署根據組委會所提供的文件資料顯示，組委會在作出判給前，並沒有與“中體”清楚訂明相關服務的目標，僅列示各顧問報告涉及的範圍及遞交相關報告的期限。

- 4.2.3 最終，由於“中體”所執行的工作與組委會的期望結果出現了嚴重落差，導致雙方在合作協議的履行上出現了爭議的情況，組委會僅為整項顧問服務支付了 42 萬美元（約 3,384,192 澳門元）。

第 5 部分：審計署的意見

5.1 適當訂立多年度計劃和目標及設定事後評估機制，可增加工作的執行效率和效益

5.1.1 組委會在長達四年的東亞運籌備時間內，經歷了不同的工作階段，而過程中涉及了多個範疇的專業工作，例如宣傳推廣、招攬商業贊助、門票銷售及電視訊號製作及轉播等。然而本署在審計過程中發現，組委會在整體工作的籌劃上，基本是以年度性計劃為主，然而卻欠缺了為各項主要工作制定清晰、量化的成效目標。

5.1.2 在宣傳推廣上，“推動本澳的體育事業走向世界，宣傳澳門”的施政方針在 2002 年已經確立，而且亦成為了組委會其中的一個長期工作目標。組委會在整體的宣傳活動上，於本地及海外投入了相當的物力及財政資源，同時亦取得了相應的一定成果。然而對於所投入了的資源，由於在開始階段未有訂立具體和量化的目標，使最終對有關的運動會、對本地旅遊、經濟方面所促進之效益，難以作出較為客觀和科學化的衡量。

5.1.3 再以商業贊助為例，有關收入向來都是大型活動財政收入的主要來源，不少知名的國際運動會亦因為善於開發這個資源而出現了財政盈餘的佳績。然而，就算活動根本不需要為財政開支而操心，但是引入商業贊助而創造收入仍然是減低公帑支出的最佳方法。基於這些考慮，一個及時的計劃和周詳的部署，是取得招商活動成功的必然要素。

5.1.4 不妨借鏡北京 08 年奧運會及香港第五屆東亞運動會在招攬商業贊助的工作，兩者在起始階段已具備了一個宗旨明確、目標清晰的總體市場開發計劃：對贊助層次和價位作出了界定、贊助商權益方面的具體承諾、銷售推廣的方式、策略及進度安排等等，令有意參與的贊助商，確實了解參與運動會贊助的門檻和權益而作出更好的安排考慮，主辦單位亦能按部就班地明確落實招商的工作。

5.1.5 然而組委會在招攬贊助商的工作上，從計劃而言欠缺了層次和策略，只是主要透過發出邀請函，及以直接聯繫的洽談方式進行招攬工作；從實際工作進行而言亦未見積極主動，太過倚重三個代辦商進行招商的工作，最終結果卻比預期的出現了較大的落差。

5.1.6 此外，在設計電子票務系統的工作上，組委會在未有確定的門票銷售策略和方式前，便投入 450 多萬開發了多功能的電子票務系統，最終由於根本不能配合門票的實際銷售方式，結果大部分的功能均未能發揮，從而浪費了所投入的資源。

5.1.7 對於各項主要的長期工作，透過訂立多年度的工作計劃與目標，配合每年的年度執行計劃，便能在工作開展時具有明確的目標和方向，並為日後的效益評估定下比較標準和基礎。此外，亦需為有關的工作目標和計劃的執行效率和效益

訂立評估機制，以便進行事中檢討及於項目完成後，為後續同類計劃提供優化參考。

5.2 在訂立合約時，應清晰訂明各項目標和要求以利執行效率和有效監督

- 5.2.1 在招攬贊助商的工作上，組委會在與三間自薦的公司簽訂代辦合同前，沒有對其能力和執行計劃進行過清晰的了解和研究，亦沒有清晰訂明的有關的委託工作所要求達到的目標，及倘若未能履行合約時之罰則，由此造就了代辦商於執行合約時的隨意性，最終成果難以保證。結果是所有的代辦商均未能取得任何贊助，雖然表面上雙方都沒有什麼實質上的損失，然而組委會所浪費了的時間和機會成本卻是難以補償的。
- 5.2.2 另外，組委會以 560 多萬澳門元之合約聘請“中體”為東亞運提供技術研究顧問服務，而“中體”最終所提供的研究報告，與組委會的期望結果出現了嚴重的落差——在 27 項服務中有 15 項未見成效，並此引起了雙方於合作協議上出現了爭議和扣減付款的情況。這樣的結果，正是組委會在委託“中體”提供顧問服務的時候，並沒有在判給程序和合約中與“中體”清楚訂明相關顧問報告的目標和內容要求所引致的。
- 5.2.3 站在良好管理的角度來看，在訂立服務或批給合約時，應盡可能將各項目標和要求、權利與義務及罰則等協議內容，以具體化及成文方式登錄於合約內，以便雙方在履約時能更具規範並有所依循，從而增加合約的執行效率，亦可避免因合約內容的含糊或缺失，造成日後執行上的誤解、阻延、追加，甚至提供了利益輸送的缺口，亦增加了違約的風險。

5.3 在公共資源的運用決策上，應充分貫徹節約的意識和理念

- 5.3.1 在“東亞運主題青少年活動中心”的籌設工作上，從客觀事實可見，落實選址後的活動中心的面積（約十萬餘平方呎），相對於和組委會所陳述需要滿足的各項功能之間的關係，可以觀察到是存有優化空間的。尤其是對於作為儲存倉庫、制服中心及後勤中心等功能方面，可以透過前期的良好規劃，提出更具彈性及節約效益的選址方案，免卻“虛位以待”的情況。
- 5.3.2 在比賽場館的安排上，審計署注意到要成就一個符合比賽標準的場館，必須投入可觀的資源。就以“澳門理工學院體育館”為例，為了達到賽事轉播之目的，便投入了 790 萬澳門元的電視播送及燈光控制設備，而有關場館在整個運動會中僅獲安排 2 天的空手道比賽。
- 5.3.3 雖然上述的設備的投入而對場館所產生的效益，不會僅限於此兩天的比賽價值。然而從另一角度看，有關的設備已超乎了場館的日常服務規格和需要，正

如本署在“比賽項目立項與場地安排及使用”的第 2.2.15 段中所闡述的意見，倘能透過前期為比賽項目和場館之間作出良好規劃，以優化資源為目標，相信最終所需投入的資源必能作出大幅的減省。

- 5.3.4 在預訂酒店客房的處理上，作為禮賓開支，組委會為出席運動會的嘉賓統一預訂了 13 晚的酒店客房，結果卻出現了大量的貴價客房閒置。此外，在缺乏來澳採訪的傳媒工作者的人數統計及他們對住宿費用可承擔的開支預算等先決資料下，亦預訂了超乎實際需要數量及素質的酒店房間，結果只有原估計的三分之一傳媒工作者入住。預訂酒店客房的支出整體上出現了超過 870 萬澳門元的浪費。事實上，有關情況可透過及早和參賽地區之間進行緊密溝通，獲得較為準確的訪客統計數據預測，以便及早和酒店方面作出協商調整，從而減低閒置客房方面的開支，達到節約之目的。
- 5.3.5 節約意識是所有公共資源管理者應予恪守的觀念，在履行職務、行使權力和制訂決策的過程中，應以整體利益作為宏觀的考慮方向，按照實際的需要出發，以科學依據作為決策基礎，在效益和成本之間體現出節約的原則，令有限的公共資源發揮出應有的效益和價值。

5.4 於內部管理上仍可改善之處

- 5.4.1 組委會對於有價物品及門票餽贈和銷售的監管工作上，仍存有可改善的空間。以有價物品為例，雖然組委會表示所有有價物品的餽贈均由具權限的上級批准，惟於內部的存取管理紀錄中，除了回歸祖國五周年紀念銀幣具有清晰的存取紀錄外，其他物品（包括門票）的餽贈部分未見有成文的控制紀錄。站在良好管理的角度來看，內部的管理流程應確保在執行上具有一致性，而不應受被管物品的性質或價值而出現不同的處理方法。
- 5.4.2 在招攬商業贊助的工作上，組委會和三間代辦商所簽署的合約內明確規定，必須每季向組委會提交工作報告，以便知悉其工作進度及成效。惟各代辦商既未能成功招攬到任何的贊助，亦沒有按規定提交過任何的進度報告作出交代。然而組委會在此過程中此亦沒有對其進度實施監督或就有關工作效益提出異議，以致最終整個代辦招攬工作在沒有成果的情況下完結。
- 5.4.3 作為東亞運動會的籌辦機構，組委會內部需要管理大量的工作人員及不同範疇的工作。為了有效地管理其工作團隊，確保所經營的業務有系統和有效率地運作，有需要建立一個有效的內部控制管理環境，以便有效管理各項工作及監督其進度，當效果與目標有所偏離時能立即作出應變和補救的措施。

第 6 部分：審計署的建議

- 6.1 在整個審計過程中，可以總結出一個普遍適用的經驗：對於所有公營或具管理公共資源責任的機構而言，管理層無論在組織、財務運用等方面，都應時刻嚴守審慎理財的原則，所經營的業務必須有計劃、有系統地鋪排，在增加工作透明度之餘，亦可促進內部有效監管，確保所投放的公共資源在一個可控制的環境下，為特區政府帶來最大的效益。因此，管理層應恪守以下良好管理的基本原則：
- 6.1.1 資源之機構管理者，在公帑使用上有責任堅守“量入為出、用得其所”的節約原則。對於大型項目應預先尋求充分的客觀數據，作出多方面的可行性研究，以決定最具成本效益的推行方案。
 - 6.1.2 管理者必須對訂立的規章制度予以重視和遵守，並確保其於執行上具有一致性。
 - 6.1.3 為項目訂立清晰的目標和計劃，並與各參與單位取得共識，確立各參與方的權責關係，各司其職，使之能貫徹既定方針而行事，避免因工作方向或權責不清而引致資源重疊、產生浪費。
 - 6.1.4 建立具效益的內部監控機制，防範及查察不當的情況並即時予以控制和糾正。
 - 6.1.5 應訂立清晰的工作進度表，提升工作的透明度，以便管理者作出協調和監督。在落實計劃的階段，須按各項工作的重要性訂定適當的執行時機，若出現進度與預期不符的情況，應立刻採取適當的應變措施和調整策略，以確保最終可達致預期的效果。

附件

“東亞運主題青少年活動中心”設施收費標準

	服務設施	收費標準 ^註
1	互聯網室	免費
2	舞蹈室	30.00 澳門元/小時
3	乒乓球室	免費
4	桌球室	15.00 澳門元/小時
5	樂隊練習室	20.00 澳門元/小時
6	音樂練習室	免費
7	模型擺設室	免費
8	會議室	200.00 澳門元/小時
9	展覽區	300.00 澳門元/每天
10	多功能室	免費
11	會客室	免費
12	茶座	按餐牌收費
13	環保講座室	50.00 澳門元/小時
14	溫習室	免費

註：志願工作者及青少年團體租用收費項目時，可享有半價優惠。

資料由組委會提供

附件二

由組委會提供有關“東亞運主題青少年活動中心”之簡介

東亞運主題青少年中心簡介

隨著東亞運動會各項籌備工作在澳門順利開展，凝聚青少年參與此項盛事顯得更為重要，東亞運主題青少年中心之設立，旨在於讓青少年在投入東亞運這個大前提下，在此兼備學術和休閒的空間得到素質上的提高，豐富課餘生活。

東亞運主題青少年中心位於氹仔市中心，面積達十萬尺，預計於明年初開幕，中心設有會議廳、展覽廳、多功能體育練習室、圖書角、咖啡室、電腦室、舞蹈室、音樂室，以及多個可供東亞運各項籌備工作而設的工作坊。

除了為青少年提供服務，東亞運主題青少年中心亦會成為志願工作者培訓的主要基地，更可以成為運動會期間過萬位志願工作者的後勤指揮部門。當然，此中心亦負有教育及文化的使命，其多種多樣的設施將讓青少年開放，亦可供學術及青少年團體舉辦活動之用，既為青少年提供一個健康的文娛活動空間，亦為東亞運動會凝聚更廣泛的力量。

“東亞運主題青少年活動中心”報章專題報導

Oriental Daily News

2004-02-27

E14副刊

☒ Highlight Keywords

澳門東亞運青少年中心月底全面啓用

假如大型運動會是一齣舞台劇，一班運動員就是主角，運動場則是舞台。至於一眾志願工作人員，就是導演、編劇、音響等幕後功臣，而後勤中心自然就是後台，它雖然躲在燈光背後，沒有觀眾注視，但重要性卻不比台前遜色。

隨 2005 年第四屆東亞運動會日漸接近，東亞運的「後台」——東亞運主題青少年活動中心，將於 2 月底正式啓用。通過該中心一系列培訓課程，可強化青少年及志願工作者對體育運動的認識，透過該中心的組織及推動，可同時提高工作人員的素質，好讓東亞運這齣大型舞台劇，得以順利上演。

撰文：林展鵬 攝影：Rex Chapman

模特兒：Yen (Space2)

陸續舉辦各類課程

澳門東亞運動會主題青少年活動中心，將是氹仔首間青少年中心，亦是澳門其中一間規模最大的青少年中心，建築面積達 10 萬平方呎，分為三層，中心內設備既先進又完備。

據第四屆東亞運動會澳門組織委員會董事鄒家禮表示，選擇此地作為青少年中心的會址，是因為剛好位於澳門大學及科技大學之間，可更方便青少年，特別是大學生，參與東亞運的志願工作。此外，由於該中心接近東亞運主場館——澳門運動場及東亞運動會體育館，當舉行大型活動期間，中心可以擔任後勤中心，亦可擔任志願工作者的指揮中心。

青少年中心開幕後，將會陸續安排各種適合青少年參與的活動，歡迎青少年及志願工作者參與，包括司儀培訓班、體育英語班、禮賓課程、跳舞班、管樂班、體育競賽項目班、資訊計分系統課程等等，種類極多，務求令志願工作人員以最佳狀態迎接東亞運。

別以為該中心只限志願工作者使用，其實中心三樓的咖啡茶座，將會開放予公眾使用，以後到氹仔旅遊逛街時，便多了一個歇腳的地方了。

澳門東亞運動會青少年中心

開放時間：9:00am~10:00pm

辦公時間：9:00am~5:45pm（星期一至四）

9:00am~5:30pm（星期五）

聯絡電話：（853）827 444

傳真號碼：（853）825 586

地址：澳門氹仔美副將馬路 14 號珊瑚山莊 CV1,CV2,CV3

網址：<http://www.east-asian-games2005.com>

中心設施完善齊備

一樓

互聯網室：設有二十台電腦，可免費上網及使用電腦文書處理系統。

舞蹈室：兩間舞蹈室分別可容納百多人，內設基本音響設備、牆身鏡及扶手、冷

氣等，適合開辦瑜伽、社交舞、健康舞、武術等興趣班。

乒乓球室：設有乒乓球 等設施。

桌球室：設有桌球 等設施。

健身區：場地寬闊，設有多組健身器材。

樂隊練習室：設有基本樂隊器材及完備隔音設施。

音樂練習室：設有完善隔音設施。

模型擺設室：放置多個 2005 東亞運動會體育場館模型。

二樓

會議室：可容納二百多人，地方寬闊，音響設備齊全，適合舉辦演講、講座、培訓、表演、聯歡等活動。

多功能室：適合開辦各類型課程。

展覽區：展覽區設計現代化，是展示圖畫、相片、藝術作品等的最佳場地。

會客室：兩間會客室，用來接待嘉賓和召開會議。

三樓

茶座及閱讀區：設有咖啡茶座，開放給公眾享用。

環保講座室：可容納一百五十人，通過開辦演講、講座等活動，宣傳環保意識和東亞運動會資訊。

溫習室：設有三間溫習室，室內環境舒適，燈光充足。

招募義工集中培訓

任何大型運動會，皆有賴志願工作人員的參與，第四屆東亞運動會亦不例外，計畫招募一萬二千名志願工作者，招募計畫已於去年 6 月展開，現有超過三千名義工登記，招募速度及義工的熱情，遠遠超出預期。

據鄒先生表示，由去年 6 月至今，為義工培訓的第一階段，透過基本課程，可讓學員認識東亞運的基本運作，並安排學員參與大型國際比賽，包括第七屆世界武術錦標賽、亞洲分齡泳賽、亞洲體育舞蹈錦標賽、國際龍舟邀請賽及東亞運總會技術會議等，以收實習之效果。

當該中心開幕後，招募工作便進入第二階段，中心將會開設多種不同類型的課程，而志願工作人員亦可開始選擇工作崗位，集中訓練。

此外，組委會更會派部分工作人員前往海外接受訓練，例如最近組委會便委派了 25 名工作人員，到葡萄牙接受歐洲國家杯醫療訓練，回來後會擔任志願工作人員的導師。至於 Karen 及 Jessica 兩位志願工作人員，去年 12 月更獲派往北京，拜訪 2008 年奧運組委會，與義工交流心得，兩人異口同聲表示：「這次是一次難忘的經驗，也是在書本上學不到的知識。」

DOCUMENT ID:200402270320030

附件四

東亞運動會的比賽及訓練日程表(I)

日期 場地名稱	27/10	28/10	29/10	30/10	31/10	1/11	2/11	3/11	4/11	5/11	6/11
澳門理工學院體育館	武術練習	武術練習	武術練習及熱身	武術練習及熱身	武術練習及熱身					空手道比賽	空手道比賽
澳門綜藝館	武術練習	武術練習	武術比賽	武術比賽	武術比賽	跆拳道練習	跆拳道練習	跆拳道練習及比賽	跆拳道比賽		
望廈體育館								空手道練習	空手道練習	空手道練習	

圖例：  = 閑置；  = 練習場地；  = 比賽場地

東亞運動會的比賽及訓練日程表(II)

日期 場地名稱	27/10	28/10	29/10	30/10	31/10	1/11	2/11	3/11	4/11	5/11	6/11
澳門運動場室內館				舉重比賽	舉重比賽	舉重比賽	舉重比賽	舉重比賽			
澳門東亞運動會體育館 – 綜合劇院				京澳之夜	京澳之夜				體育舞蹈練習	體育舞蹈比賽	

圖例：  = 閑置；  = 練習場地；  = 比賽場地

附件五

2002 至 2005 年間組委會就第四屆東亞運動會於本地及境外的宣傳活動 *

活動		地點
2002 年		
1	大眾康體日	澳門
2	葡萄牙馬利迪莫對香港南華足球友誼賽	
3	飛利浦澳門盃“中國之隊”國際足球對抗賽——中國對葡萄牙	
4	澳門國際龍舟賽	
5	暑期活動	
6	世界女子排球大獎賽	
7	第十屆世界女子曲棍球冠軍盃錦標賽	
8	澳門亞洲城市青年田徑邀請賽	
9	2002 澳門壁球公開賽	
10	澳門高爾夫球公開賽	
11	2002 澳門國際馬拉松半程馬拉松	
12	第七屆環南中國海自行車大賽澳門站	
13	於 12 間學校作宣傳活動	
14	第四十九屆澳門格蘭披治大賽車	
15	百萬行	
16	東亞運執行委員會會議	
17	世界排球大獎賽委員會會議	
18	澳門理工學院體育館奠基禮	
19	塔石體育館奠基禮	
20	世界盃轉播－澳廣視播放新版第四屆東亞運動會宣傳片	
1	北京電視台慶祝春節活動	珠海
2	第十四屆釜山亞運會	南韓 釜山
3	第三十五屆 GAISF 代表大會和會員大會	新加坡

* 在組委會成立前，協調辦曾於 2000 年就宣傳推廣第四屆東亞運動會舉辦了“2005 年澳門東亞運動會徽章和口號創作比賽”、“會歌及吉祥物創作比賽”，亦於 2001 年舉辦了“我為 2005 添色彩”兒童繪畫比賽及“見證澳門體壇相片徵集比賽”。

活動		地點
2003 年		
1	澳門奧林匹克游泳館啓用典禮	澳門
2	澳門本地及國際龍舟賽	
3	粵西名優產品展銷會	
4	澳門理工學院體育館開幕	
5	國際籃球邀請賽	
6	展開志願工作者計劃	
7	環保推廣活動	
8	澳門高爾夫球公開賽	
9	亞太區體育舞蹈錦標賽及蓮花盃	
10	第一屆亞洲獨木舟錦標賽	
11	首次發行“第四屆澳門東亞運動會通訊”	
12	第五十屆澳門格蘭披治大賽車	
13	第七屆世界武術錦標賽	
14	百萬行	
15	國際志願者日期間舉辦東亞運動會宣傳班機首航儀式	
16	旅遊同業晚宴	
17	網上訂票系統記者招待會	
1	香港運動博覽 2003	香港
2	第五屆全國城市運動會	湖南 長沙
3	第二十二屆世界大學生運動會	南韓 大邱
4	第一屆亞非運動會	印度 海德拉寶邦
5	南亞運動會	越南 胡志明
6	出席在多哈舉行之第二屆亞洲女子運動會議	多哈
2004 年		
1	東亞運主題青少年活動中心啓用典禮	澳門
2	第四屆東亞運動會與澳門發展座談會	
3	東亞運主題青少年活動中心開放日	
4	祐漢公園、嘉路米耶圓形地／三盞燈及議事亭前地宣傳攤位	
5	香港 Elizabeth School 學生參觀東亞運主題青少年活動中心	
6	東亞運組委會及數據中心啓用典禮	
7	第四屆東亞運動會志願工作者之宣傳活動及暑期培訓課程	
8	第四屆東亞運動會志願工作計劃一周年紀念活動	
9	宣傳攤位（澳門各大院校進行志願工作計劃宣傳活動）	
10	第四屆東亞運動會獎牌及海報設計比賽評審日	
11	第七屆澳門書展及中臺港澳書展 2004	

活動		地點
12	傳媒及資訊中心啓用典禮	澳門
13	第四屆澳門東亞運動會“開元”之火採集及傳遞、倒數計時鐘啓動、參賽請柬致送儀式	
14	塔石體育館啓用典禮	
15	第五十一屆澳門格蘭披治大賽車	
16	第四屆東亞運動會獎牌及海報設計比賽頒獎儀式及展覽	
17	百萬行	
18	環保東亞運“環山行”及講座宣傳活動	
19	第 23 屆校際歌唱比賽	
20	澳門大學澳門研究中心進行 2005 東亞運動會認知調查研究及新聞發佈會	
21	與澳門大學簽署合作協議的簽約儀式	
22	邀請中央電視台來澳簽訂協議及進行報導	
23	美化牆身 2004 活動	
24	戶外廣告牌	
25	國際大會及會議協會研討會	
26	於澳門葡文學校進行講座宣傳	
1	與“澳門貿易投資促進局”合作宣傳更緊密經貿關係安排（CEPA）	北京、上海、廣州
2	於暨南大學舉辦的“澳門製造”活動	廣州
2005 年		
1	東亞運回歸之火，聖火傳遞萬人行	澳門
2	第二十四屆校際歌唱比賽－“第四屆東亞運動會會歌演繹獎”	
3	預防登革熱宣傳活動	
4	健康城市迎盛事	
5	百萬行	
6	澳門東亞運動會體育館開幕典禮	
7	第四屆東亞運動會倒數 100 日徽章致送儀式	
8	南灣湖水上活動中心開幕典禮	
9	澳門運動場擴建落成儀式（巴塞隆拿－深圳健力寶足球賽）	
10	澳門國際射擊中心開幕典禮	
11	第四屆東亞運動會制服表演	
12	第四屆東亞運動會倒數六十日集體組字活動	
13	澳門國際射擊中心銅像“百發百中”揭幕	
14	運動會倒數三十日 “創紀元之火”火炬傳遞暨東亞運誓師大會	

活動		地點
15	網球學校、保齡球中心及科技大學運動場落成啓用儀式	澳門
16	澳門東亞運動會體育館雕塑“揚帆”揭幕	
17	東亞運文化交流晚會	
18	北京之夜及 2008 年北京奧運推介	
19	2005 年 18 歲以下世界女子排球錦標賽	
20	亞奧理事會會員大會	
21	體育代表團團長會議（Chef de Mission Meeting）	
22	長春 2007 年第 6 屆亞洲冬季運動會	
23	第 26 屆兒童節園遊會	
24	國際挑戰日	
25	青少年暑期活動開幕禮	
26	東亞運路氹新城區美化繪畫活動	
27	動感東亞運	
28	澳門賽馬日	
1	志願工作者訪問葡萄牙	葡萄牙
2	第 19 屆香港國際旅遊展覽會	香港

資料來源：組委會提交的年度宣傳活動表

附件六

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 II》 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

以下是前東亞運動會澳門組織委員會股份有限公司根據《第 11/1999 號法律》第十二條所制定的審計程序，就審計署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”運作與管理 II》(下稱審計報告)所作的回應，全文如下：

東亞運主題青少年活動中心的設立和管理

活動中心的籌備及設立背景

2003 年 6 月，東亞運志願工作計劃正式啟動，前組委會嘉思欄舊址為初期招募和培訓志願工作者的場所。由於該址並非位於住宅區，馬路上車速較快，道路兩旁亦沒有行人路，幾乎所有到過舊址報名或培訓的志願工作者，都有投訴該址交通不便，特別是道路與行駛中的汽車太接近，當有大群行人使用道路時感覺比較危險。同時，志願工作計劃推出之初，報名反應良好，但實際上課訓練的人士卻不如預期般熱烈，據當時了解，交通不便是影響志願工作者參與意欲的重要原因。

前東亞運組委會舊總部設於嘉思欄馬路，原屬衛生局，2001 年開始借用設立“2005 年澳門東亞運動會協調辦公室”，2002 年，前東亞運組委會亦以該址為總部，2003 年沙士在鄰近地區爆發期間，澳門各界齊心抗疫，前組委會亦有在 48 小時內遷出上址交還衛生局作疾病預防控制中心的默契。當時當局打算讓前組委會租用市面上商業大廈作為會址，考慮到租用商業大廈除了遷入時需要投資進行裝修，每月的租金亦是一項較長期的負擔，因此前組委會反建議在澳門奧林匹克綜合體停車場的頂層改建成會址，此舉可以方便前組委會人員將來協調澳門運動場及澳門奧林匹克體育館的工作，同時會址遷入時投資的裝修可以得到合理的使用，事實上除了東亞運動會，後來的第一屆葡語系運動會籌備委員會及第二屆亞洲室內運動會澳門組織委員會股份有限公司的會址都設於此，既能充分發揮當年東亞運組委會投資的裝修費用，亦節省了租用商業大廈作為會址的鉅額租金。

前東亞運組委會的總部，除了是員工工作的場所，也是前組委會召開記者會、簽約儀式，以至國際會議的主要場地，組委會的策略是盡量利用本身的資源去籌辦日常眾多的活動，減省在酒店或會議中心租借場地的費用，因此，日常活動已經相當頻繁的總部是不宜再附加培訓中心功能的。

基於在 2003 年 6 月，前組委會初步估算出東亞運志願工作者的人數為 12,000 人，除了要解決培訓場地的問題，更需要考慮大量志願工作者的報名手續、建立資料庫、通訊聯繫(特別是有活動時逐一通知數以千計的志願工作者)、應用物料(如製服、工作用具)，一個為志願工作者及執行日常工作後勤支援而設的空間是必需的。在此期間，東亞運組委會負責管理的場館只有嘉思欄的舊址和奧林匹克游泳館，其他場館皆未落成，因此獨立建設為志願工作者和活動後勤支援而設的空間是一項因應實際情況的構思。

根據 2003 年 7 月的董事會會議紀錄反映當年發生的事實，設立東亞運主題青少年活動中心的原因包括：1.組委會舊址需要搬遷；2.考慮到其他場館未落成，組委會需要一個方便志願工作者聚集、培訓、能快速支援各個場地，並且有足夠空間處理物料分流的地方；3.東亞運組委會的新址因為場地的限制不宜設立此中心。必需說明的是，東亞運志願工作計劃在 2003 年 6 月 13 日正式啟動，招募志願者的工作正如火如荼的進行。

活動中心的構思，除了是培訓中心，也具有物料分流中心和通訊聯繫中心等一系列功能，因此前組委會在構思之初，並不單純考慮人流，而是以 12,000 人的活動，以及 12,000 人所需的物料儲存空間作為評估的基礎，再加上按當時可估算的運動會宣傳物料(包括所有印刷品、紀念品、道具等等)所需空間作為評估的參考因素。此外，考慮到志願工作者報名增長情況較難準確預測和控制，因此前組委會選擇地點時傾向於一個較寬敞的地方，因為即使有剩餘的空間也可以作為儲物之用。事後回顧 2005 年 1 月至 8 月場館落成開幕期和 2005 年 10 月運動會期間東亞運主題活動中心的使用情況，倘若沒有 2003 年把東亞運主題青少年活動中心考慮成後勤、物料分流、志願工作者聯繫及工作人員通訊中心的概念，運動會之前大量活動的物料發送、人員安排、通訊聯繫必定會花費更多時間，投入更多資源。2003 年考慮設立東亞運

主題青少年活動中心時，除了東亞運志願工作者的隊伍未成軍，前組委會的工作人員亦未分工成形，多數場館亦未建成，東亞運主題青少年活動中心的設立，有培訓的作用，有宣傳的作用，更有實際協助組委會工作的作用。

活動中心的選址

2003年8月，前組委會按當時的物業租賃市場可提供的物業租盤，覓得三處物業進行租賃諮詢，在以租用條件較佳的實際考量下，組委會最終選定了東亞運主題青少年活動中心的位置。同時，在選擇的過程中，前組委會亦考慮到活動中心設於氹仔的其他有利因素，包括：

- 一. 活動中心可支援開閉幕式場地，澳門運動場及東亞運體育館兩區的后勤工作，因為這兩個活動的人流最多，需要的各種物流支援最多，因此時同時考慮儲存空間較充足的地方，能作多功能用途，並具備運送大量物料時不會影響該區交通為宜；
- 二. 因應使用者對交通方面的要求，活動中心附近需設有巴士站，最好是兩間巴士公司的巴士都會到達，並且具備一定的停車位為宜；
- 三. 基於參與東亞運志願工作者計劃有意鼓勵更多大學生參與，以發揮他們的所學與所長，因此活動中心的選址以接近大學生群體為佳；
- 四. 活動中心需具備設立部分康樂設施的條件，相關設施作為對各界志願工作者的回饋，同時方便志願工作者聚集，並於實際工作開展時作為集合地點及進行小組工作會議。

此外，考慮到東亞運將會有12個場館和設施位於氹仔及路氹新城區，只有5個場館和設施在澳門半島，而活動中心的設置有支援各場地在運動會之前及運動會期間各項活動的目的，因此在氹仔設立活動中心是有其實際需要的。

根據前組委會的董事會會議紀錄，前組委會在2003年7月開始構思設立活動中心的可行性，經過7個月的研究和部署，活動中心的設施除交由專業設計公司提供設計意見，亦曾徵詢當時的青少年志願工作者，活動中心內所有設施的配置都以配合和回饋志願工作者為主要考量。

活動中心的功能

東亞運主題青少年活動中心的設立，除了作為運動會志願工作者及工作人員的培訓中心，其主要功能尚體現在多個方面，其作用亦不止於培訓活動。

活動中心的非收費空間，都具有向公眾介紹及宣傳東亞運的訊息的用途，而在 2004 年活動中心開幕至 2005 年東亞運舉行期間，前組委會主辦的大量活動，包括各項宣傳工作及為所有場館舉行的開幕儀式，都由活動中心提供支援，因此，其多方面的功用並非只限於運動會期間。

東亞運主題青少年活動中心長期在前組委會主辦的各項活動中發揮支援的作用，其功能包括：以足夠的空間處理大量志願工作者的資料和物料，以大量的電話線路及特設的志願工作者資料系統協助前組委會不同的部門與相關志願工作者聯繫，方便前組委會工作人員及志願工作者到此召開小組工作會議，所有宣傳活動及運動會期間的物料儲存及分流中心，存放所有工作人員的制服和志願工作者的制服發放點，開閉幕式的導演組辦公室及所有文化活動的後勤中心。以上種種，都是前組委會在設置活動中心時已經考慮及按計劃執行的。

前東亞運組委會在 2003 年 6 月至 2005 年 10 月期間，一共為本澳 17,000 人提供不同內容及不同程度的培訓，在這 17,000 位人士中，有 8,856 人曾在東亞運主題青少年活動中心接受培訓的，在這些培訓活動中，除了上課時的一至兩小時，協調志願工作者的工作尚包括登記所有志願工作者的資料，把這些資料分門別類，設計不同的課程，安排不同的導師上課，安排不同的導師備課，逐一聯絡應該參與不同課程的志願工作者，按每位志願工作者能參與課程的時間編排上課時間，必需完成上述的大量工作，才能體現在那一至兩小時的培訓課堂上，而這大量的工作，都是在東亞運主題青少年活動中心內進行。

另外，值得一提的是東亞運主題青少年活動中心除了是培訓志願工作者的場所，亦是前東亞運組委會與所有志願工作者聯繫的中心，內設多條電話專線，方便在有活動或課程時隨時大規模地通知所有志願工作者。回想當日前組委會主辦的每一個活動或課程，都由相關同事在活動中心逐位打電話予志願工作者通知及核實出席情況，而這些工作的背後，都有一系列資料整理和物料分配的工作在緊密進行。

總結

為了妥善利用活動中心的資源，並配合以活動中心的設施回饋志願工作者和為青少年提供健康的文娛活動空間的宗旨，前組委會積極鼓勵各界團體及公共機構使用活動中心舉辦活動，在 2004 年，3 月至 12 月，活動中心共接待 33 個團體在 243 天中舉辦了 30 種不同類型的活動，而在 2005 年 1 月至 11 月，活動中心共接待 24 個團體在 372 天中舉辦了 16 種不同類型的活動(詳細資料見附件一)，組委會曾把上述數據提交予審計署，但相關內容及效益並未反映在審計報告中，審計報告僅在 2.1.7.6 提到：“活動中心的培訓室亦曾於空置時提供作青年社團活動之用”，並未完全審視活動中心在這方面的功能，因此有必要作出補充。活動中心的建立並不單純為東亞運動會的籌備和運作，除了前東亞運組委會主辦的培訓課程和支援東亞運籌備期間所有活動的後勤工作，在租用的 673 日中，活動中心的空間共有 615 日有租用予其他團體舉行活動，在 2004 年至 2005 年期間，持續為解決氹仔的青少年活動空間發揮一定的作用，在該中心結束後，其選址亦為其他單位持續發展青少年和教育活動的空間。上述回應，反映了我們尊重審計工作及重視審計的意見，並對寶貴的建議作出積極回應，希望提供更優質設施及服務予市民大眾使用。

比賽立項與場地安排及使用

立項與場地安排過程中的背景

政治及經濟直接影響一個城市舉辦運動會的規格，以 2001 年第三屆大阪東亞運為例，當地政府急於透過運動會振興經濟、提高市民信心，當時日本方面非常重視運動會的舉行。大阪城有大量體育場地可供運動會使用，而且都是曾經應用於其他大型運動會中，這些促使了第三屆東亞運的工作非常迅速，同時較為倉猝地開展。因為，本來 2001 年的東亞運動會是由澳門主辦的，但當時由於日本懇請澳門讓其先主辦運動會振興經濟，因此澳門改為主辦 2005 年第四屆東亞運動會。

從大阪東亞運使用十八個正式比賽場地和三十八個練習場地來主辦十五項正式比賽和兩項示範比賽（場地的要求沒有正式項目般嚴格），到澳門東亞運使用十二個正式比賽場地和六個練習場地來進行十七項正式比賽，應該說澳門在籌辦東亞運期間，從立項和場地安排上是比較審慎和高效的。

就澳門的立項情況，隨著亞洲的穩定發展、東亞運動會的規模及認受性經過三屆賽事以後逐步擴大，八個東亞運動會總會成員國家/地區、澳門本地育界和單項總會、國際及亞洲體育組織以及觀眾都對第四屆東亞運動會有了更大的訴求和新的技術要求，無可避免地讓組委會在立項的工作上，需要比其他運動會的組織委員會使用更多時間。

也由於當時是本澳第一次舉辦大型綜合性運動會，立項時始終希望能盡量兼顧各方需求，加強國際體育界對澳門辦賽的支持和信心。但對於立項的研究原則，則堅持先有基建條件，才進行討論。而澳門早期面對的困難，是澳門可使用的、能達到辦賽基本標準的場地嚴重缺乏，學界和社區體育設施的水平又難以和辦賽標準銜接、可優化空間有限，以致於評估和研究工作皆難以整體開展。

對於存在問題的項目或場地，前組委會一直與其他參與單位透過協調溝通、取得多方意見綜合分析的方法，務求盡量在已有的條件下，滿足辦賽的需要。舉例來說，如十一人足球場地的問題，由於情況複雜，前組委會亦已即時提出取消舉辦有關項目的意向，希望減少重大投資。

而從最後選項的結果可見，在舉辦運動會的過程中立項和場地安排的最後決定，還必須通過多個單位、多個部門的研究，在考慮城市發展、體育發展的需要，在分析運動會效益和項目價值等情況下共同作出最後決議。因此，一些後期為發展需要而提出的新場地興建計劃，是得到多方認同才開展的，並非為第四屆東亞運動會的舉行才倉猝興建。至今這些場地全面投入服務於不同界別，正舒緩澳門運動和活動場地嚴重不足的問題，其效益是比較顯著的。

就審計署對比賽場地安排的意見，具體回覆如下：

足球場地的安排

就第四屆東亞運設立十一人足球所遇到的場地問題，特別是當相關單位在賽事標準不一致的情況下，前組委會當時已預備了“擴大蓮峰球場”、取消足球項目等初步方案。及後經多方協調，並得到了科技大學方面需要設立足球場和田徑跑道的機遇，有關足球項目的設項便有了比較充份的條件，以解決蓮峰球場和澳門運動場規格不一的問題。

足球是當今世界最受歡迎的項目，設立足球項目基本可確定有一定的市場價值和公眾認受性，擁有足夠的媒體效應，參考回歸後在澳門舉行的各大國際性足球賽事，受歡迎程度是基本有保證的。所以當時前組委會基本把足球作為優先考慮的項目進行規劃，並認為設立足球項目值得投資。

隨後，當蓮峰球場標準問題出現，前組委會經協調後未能與單項聯會取得共識，由於距離運動會舉行不足兩年，當時澳門科技大學運動場的機遇是有必要作出果斷和迅速的決定。而且該投資亦已考慮興建足球場能回應澳門發展足運的需要，解決澳門真草足球場不足難以為澳門足球訓練和賽事提供足夠條件的問題。時至今日，即便是科技大學運動場投入運作，但足球項目對場地的要求仍然極高，可見當時決定興建科技大學足球場是有其意義的。

理工體育館購置內部設備

澳門理工學院體育館購買燈光控制系統、場館的廣播系統及電視轉播系統屬於場館應附設之設備。要強調的是，燈光控制系統是作為調整場館燈光亮度的設備，以符合不同運動項目所需的亮度；而廣播系統是用作整個場館廣播，並在緊急事故發生時能作出即時發出通告的設備；而電視轉播系統是場館為將來舉辦任何其他大型項目所必需具有的設備，是現代化場館必須具有的基礎設備，並非只為著第四屆東亞運動會而購買的。

前組委會認為審計報告中所指的 790 萬澳門元，不應視為因運動會兩日賽事或東亞運電視轉播要求而增加的費用，而是一項長遠投資。

賽程安排

對於運動會的賽程，前組委會認為已基本做到場地善用，因為當充份考慮場地設置、拆卸、更換不同比賽項目配備的時間，如要在同一個場館兼容一個以上的比賽項目或活動，必須要預留足夠的時間進行裝拆及設備測試，並按照大型賽事的慣例，至少在賽前一天讓參賽者駐場練習，以第四屆東亞運動會的賽程而言，應該說比賽期間場地的使用頻率已屬頗為緊密的種類。

總結

前組委會基本認同審計署給予的意見。在第四屆東亞運動會的籌備初期，由於現代化硬體資源極度缺乏，多個新建項目同時推出及開展，無疑易於產生一些遺漏和不足，但同時應該說這些投資都是有需要、有價值和有長遠效益的。這些新建的場館合時地配合了澳門當前的發展、真正回應了教育界、體育界、會展業和其他界別的需要，亦開放予市民使用，成為康體和訓練的主要場地，也為澳門主辦不少大型活動和國際比賽創造了條件，從現時各體育場館的情況可見，硬體的效益已在短時間內得到體現，而且這些場館將來還可發展出不同的效益。

在協助審計署完成審計工作的過程中，我們多方面參考和研究審計署同事所給予意見和指導；而且經過第四屆東亞運動會以後，澳門的硬體設施格局基本落實，因此其後第一屆葡語系運動會和第二屆亞洲室內運動會的競賽工作，應該說能比較順利地開展，無論是選項、賽程、場地安排等，都能在短時間得以落實和更新。

組委會管理模式的總體評論

宣傳

關於東亞運的宣傳，對比首三屆東亞運動會，相信澳門主辦的第四屆東亞運動會是使東亞運動會的認知度和品牌效應有所提高，而繼澳門之後，香港和天津將會分別主辦第五和第六屆東亞運動會。

在海外宣傳方面，組委會曾經在廣州、北京、南京、北京、日本、韓國、新加坡、香港、湖南、印度、越南等亞洲地區主要城市進行宣傳，基於在本地和海外進行宣傳的做法和所需資金存在很大差距，再高的投資亦未必能達到在整個亞洲有效推廣東亞運動會的效果。因此，組委會選擇用最少的資源做最大的宣傳為原則，在海外一些具規模的會議或盛事適當投放資源，例如在韓國釜山亞運會等有代表性的活動進行推介活動，涵蓋了亞洲各地的參與者，費用投放不是太多，卻達到較好的成效。此外，第四屆東亞運動會是首屆在美國新聞網（CNN）和英國廣播公司（BBC）頻道上宣傳的東亞運動會，主權機構中央電視台頻道廣播的第四屆東亞運動會情況的覆蓋率達全球 98%。

商業贊助

在商業贊助方面，組委會落實了取得收入的效果，並致力令世界著名品牌加盟運動會商業贊助計劃（詳細名單見附件）。商業贊助計劃令組委會在金錢或物品上取得的收入合共為 52,084,846.64 澳門元。其中 45,374,265.15 澳門元為商業機構的贊助，佔 87%，有 6,710,581.54 澳門元為本澳各公共機構自 2002 年至 2005 年在組委會主辦活動的宣傳費用及對個別項目的贊助。

在招攬贊助商的工作上，誠如審計報告所言，組委會曾與三間自薦的公司簽訂代辦合同，希望由這些公司招攬條件合適的贊助商，結果是所有代辦商均未能取得贊助合同，但基於與代辦商簽訂的合同在對方沒有成功招攬贊助商時，並不會產生任何費用，而組委會亦沒有因為有了代辦商而放下招攬贊助商的工作，反而因為代辦商未能招得客戶而加強在這方面的工作，取得一定數量的贊助。與三間公司簽訂代辦商合同，只是透過不同渠道招攬贊助商的嘗試。

餽贈紀念品

關於餽贈紀念品的管理，在東亞運期間，組委會已經建立一套存取記錄機制，但在執行運動會期間，因應嘉賓的需求或一些臨時出現的情況，致使個別物品在存取時未能及時作出內部登記，但需要說明的是所有紀念品均按既定的名單送出，同時所有紀念品的存取數量都按一套既定的監管機制進行運作。在 2006 年初接受審計署人員詢問期間，聽取了審計署人員對於有價物品管理的意見，並且了解從審計角度監管有價物品的要求後，即採取積極的措施，在執行第一屆葡語系運動會及第二屆亞洲室內運動會時，引入內容管理流程以確保所有有價物管理的一致性。

總結

自 2006 年初開始配合審計工作的過程中，前東亞運組委會與審計署的同事緊密聯繫，提供了大量的資料，並且就籌備運動會的各方面工作進行交流，組委會非常重視審計署的意見，在組委會解散之後，相關同事仍然在不同崗位上參與審計工作，並審慎研究和吸收審計署的意見和建議，研究推行日後工作的各項策略籌劃原則。這些有建設性的建議大部分體現在第一屆葡語系運動會及第二屆亞洲室內運動會的籌備和執行工作上，致使各項工作都有了不同程度的完善和提升。在進行審計工作期間，審計署的同事付出了大量的時間和耐心，令組委會在籌備東亞運之後的兩個國際綜合運動會中，聽取他們的寶貴意見，前東亞運組委會謹此致謝。

附件一:東亞運主題青少年活動中心活動時間表 (2004)

月份 Month	日期 Date	活動 Activity	舉辦機構 Organization
3 月份	3 月 6、7 日	東亞運體育專題課程--田徑	東亞運組委會與田徑總會合辦
	3 月 20、21 日	澳門生態學會舉辦會議	澳門生態學會
4 月份	4 月 6 日	參觀活動	香港伊利沙伯中學
	4 月 18 日	體育舞蹈專題課程	東亞運組委會及體育總會合辦
	4 月 24 日	減壓課程	行政暨公職局-許國杰先生
	4 月 24 日	澳門國際學校舞蹈練習	澳門國際學校
	4 月 25 日	中長跑強化訓練講座	田徑總會
	4 月 25 日	“紙”要你環保活動	濠江青年商會
	4 月 25 日	形體訓練	慈藝話劇社
	4 月 25 日	汎澳青商運動日	汎澳青年商會租用
5 月份	5 月 5、8、15、22、 日	澳門國際學校劍擊課程	澳門國際學校
	5 月 2、3 日	2004 澳門 MEAW 矯正技術培訓	歐亞顏面生長發育研究中心
	逢星期四,五,六	機場管理公司俱樂部會員活動	澳門機場管理公司
	5 月 5 日	紀念"五四運動"系列活動 澳大學生及國內師生參觀	澳門大學學生會舉辦
	5 月 5 日	青年商會總會培訓講座	澳門(中國)青年商會總會
	5 月 8 日	紅十字會港澳交流活動	澳門紅十字會
	5 月 10、17 日	參觀活動	葡文學校
	5 月 22 日	「假如我是特首」徵文比賽頒獎典禮	新生代青年文化會

6 月份	6 月 1、3、8、10、15、17、22、24、19 日	瑜珈班	澳門機場管理公司俱樂部
	逢星期四,五,六	機場管理公司俱樂部會員活動	澳門機場管理公司
	6 月 2、9、16、23 日	Hip Hop 舞蹈班	Miss Lisa
	6 月 5、12、19、26 日	劍擊課程	澳門國際學校
	6 月 6 日	青年商會總會講座	澳門青年商會總會
7 月份	7 月 1、6、8、13、15、20、22、27、29 日	瑜珈班	澳門機場管理公司俱樂部租用
	7 月 2、3 日	學生畢業設計作品展覽	澳門大學科技學院借用
	7 月 3、4 日	員工培訓活動	蔓盈集團有限公司租用
	7 月 25 日	會員活動	JCI 汎澳青年商會
8 月份	8 月 1 日	參觀活動	澳門婦女聯合會
	8 月 3 日	參觀活動	YMCA
	8 月 3、5、10、12、17、19、24、26、31 日	瑜珈班	澳門機場管理公司俱樂部
	8 月 22 日	"兒童偏差行為的發現及處理" 講座	澳門新一代協進會
9 月份	9 月 14、18 日	減壓課程	行政暨公職局-許國杰先生租用
	(逢星期二、四)	大眾體育課程	體育發展局
	(逢星期二、四)	瑜珈班	澳門機場管理公司俱樂部租用
	9 月 12 日	猴年攜手系列活動	澳門各界青年社團
	9 月 17-19 日	慶祝澳門回歸祖國五週年設計展覽	澳門設計師協會

10 月份	(逢星期六)	會員活動	澳門機場管理公司俱樂部租用
	10 月 5、17、27 日	減壓課程	行政暨公職局-許國杰先生租用
	(逢星期二、四)	瑜珈班	澳門機場管理公司俱樂部租用
	(逢星期二、四)	大眾體育課程	體育發展局
	10 月 10 日	校園活動	澳門大學
	10 月 10、17、19、 24、26、31 日	校園活動	澳門國際學校
	10 月 20 日	參觀活動	氹仔中葡學校
11 月份	(逢星期一至六)	瑜珈班	澳門機場管理公司俱樂部租用
	(逢星期二、四)	大眾體育課程	體育發展局
	11 月 2、7、9、14、 16、21、23、28、30 日	校園活動	澳門國際學校
	11 月 8、9、10 日	參觀活動	澳門榮農子弟學校
12 月份	(逢星期一至六)	瑜珈班	澳門機場管理公司俱樂部租用
	(逢星期二、四)	大眾體育課程	體育發展局
	12 月 5、12、14 日	校園活動	澳門國際學校

東亞運主題青少年活動中心活動時間表 EAG Youth Centre Activities Timetable (2005)

月份 Month	日期 Date	活動 Activity	舉辦機構 Organization
1 月份	(逢星期一 到 六)	瑜珈班	澳門機場管理公司俱樂部舉辦
	(逢星期二、四)	大眾體育課程	體育發展局舉辦
	1 月 8、15、29 日	減壓課程	行政暨公職局-許國杰先生
2 月份	(逢星期二、四)	大眾體育課程	體育發展局舉辦
	(逢星期一 到 六)	瑜珈班	澳門機場管理公司俱樂部舉辦
	2 月 5 日	減壓課程	行政暨公職局-許國杰先生
	2 月 16、23 日	澳門國際學校舞蹈練習	澳門國際學校舉辦
3 月份	(逢星期二、四)	大眾體育課程	體育發展局舉辦
	(逢星期二)	澳門國際學校跆拳道練習	澳門國際學校舉辦
	(逢星期三)	瑜珈班	澳門國際學校舉辦
	(逢星期六、日)	澳門科技大學劍擊練習	澳門科技大學舉辦
	3 月 5、12、19 日	健美操班	澳門理工學院舉辦
	(逢星期二、四)	劍擊活動	澳門劍擊活動中心舉辦
	3 月 26 日	音樂講座	樂韻琴行舉辦
4 月份	(逢星期二、四、六)	劍擊活動	澳門劍擊活動中心舉辦
	4 月 2、9、16、23、30 日	健美操班	澳門理工學院舉辦
	(逢星期二、四)	澳門科技大學劍擊練習	澳門科技大學舉辦
	(逢星期二、四)	大眾體育課程	體育發展局舉辦
	(逢星期二、四、六)	澳門國際學校跆拳道練習	澳門國際學校舉辦

5 月份	5 月 2 日	參觀活動	澳門大學學生會舉辦
	(逢星期二、四、六)	劍擊活動	澳門劍擊活動中心舉辦
	(逢星期二、四)	大眾體育課程	體育發展局舉辦
	(逢星期二、四、六、日)	澳門科技大學劍擊練習	澳門科技大學舉辦
	(逢星期二)	跆拳道班	金栢跆拳道協會舉辦
	(逢星期六)	健美操班	澳門理工學院舉辦
	5 月 29 日	研討會	澳門明愛生命熱線舉辦
6 月份	(逢星期二、四、六)	劍擊活動	澳門劍擊活動中心舉辦
	(逢星期二、四)	大眾體育課程	體育發展局舉辦
	(逢星期二、四、六、日)	澳門科技大學劍擊練習	澳門科技大學舉辦
	(逢星期六)	健美操班	澳門理工學院舉辦
	6 月 5 日	講座	大台北舉辦
	(逢星期二)	跆拳道班	金栢跆拳道協會舉辦
	6 月 16 日	講座	美聯物業舉辦
	6 月 25 日	講座	啓承轉合國際顧問有限公司舉辦
7 月份	(逢星期二、四)	劍擊活動	澳門劍擊活動中心舉辦
	(逢星期二、四)	大眾體育課程	體育發展局舉辦
	(逢星期二、四)	跆拳道班	金栢跆拳道協會舉辦
	(逢星期三、四、五)	舞蹈訓練	蔚青舞蹈團舉辦
	7 月 8 日	講座	美聯物業舉辦
	7 月 10、18、21 日	舞蹈訓練	蔚青舞蹈團舉辦
	7 月 27 日	文化活動	澳門影視傳媒文化交流發展中心舉辦
	7 月 28 日	文化活動	康暉長者日間護理中心舉辦
	7 月 29、30 日	講座	數碼通舉辦
	7 月 31 日	講座	澳門義務青年會舉辦

8 月份	(逢星期二、四)	劍擊活動	澳門劍擊活動中心舉辦
	(逢星期二、四)	大眾體育課程	體育發展局舉辦
	8 月 3 日	舞蹈訓練	浪風劇社舉辦
	8 月 7 日	講座	澳門青年企業家協會舉辦
	8 月 7 日	講座	啓承轉合國際顧問有限公司舉辦
9 月份	(逢星期二、四)	大眾體育課程	體育發展局舉辦
	(逢星期二)	跆拳道班	金栢跆拳道協會舉辦
	9 月 27、29 日	跆拳道班	科技大學學生會精武協會舉辦
10 月份	10 月 4 日	跆拳道班	金栢跆拳道協會舉辦
	(逢星期一、三、五)	跆拳道班	科技大學學生會精武協會舉辦
	10 月 1 日	宗教活動	基督教信心堂使用
11 月份	(逢星期二)	跆拳道班	金栢跆拳道協會舉辦
	(逢星期一、三、五)	跆拳道班	科技大學學生會精武協會舉辦

附件二:

第四屆東亞運動會的商業贊助機構

主贊助商		
	公司	國際及地區
1	歐米茄	瑞士
2	澳門電訊有限公司	澳門
贊助商		
3	寶馬汽車(澳門)有限公司	德國
4	西安青松科技股份有限公司	中國
5	澳門航空股份有限公司	澳門
6	意大利蒙多有限公司	意大利
7	亞洲軟式網球協會	日本
8	德國馬牌輪胎	德國
9	澳門奧林匹克委員會	澳門
大會指定銀行		
10	中國工商銀行	中國
供應商公司及實體		
11	澳門可口可樂飲料有限公司	澳門
12	微軟香港有限公司	香港
13	中國電訊	中國
14	富士施樂(香港)有限公司	日本
15	敦豪國際速遞(澳門)有限公司	德國
16	AMF 保齡球機構	美國
17	澳門電力股份有限公司	澳門
18	加林山	中國
19	聯營公司-中國保險(澳門)股份有限公司&達信保險顧問(澳門)有限公司	中國/美國
20	澳門旅遊娛樂有限公司	澳門
21	體育發展基金	澳門
開閉幕式贊助商		
22	咀香園餅家	澳門