



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(II)

二零零七年十二月





## 目录

|   |    |
|---|----|
| 撮要 .....  | 1  |
| “东亚运主题青少年活动中心”的设立和管理 .....                      | 9  |
| 第 1 部分：引言 .....                                 | 11 |
| 第 2 部分：活动中心的规划及使用情况 .....                       | 12 |
| 比赛项目立项与场地安排及使用 .....                            | 27 |
| 第 1 部分：引言 .....                                 | 29 |
| 第 2 部分：比赛项目的立项对比赛场地规划的影响 .....                  | 31 |
| 组委会管理模式的总体评论 .....                              | 49 |
| 第 1 部分：引言 .....                                 | 51 |
| 第 2 部分：宣传推广工作 .....                             | 52 |
| 第 3 部分：招揽商业赞助 .....                             | 56 |
| 第 4 部分：其他工作 .....                               | 59 |
| 第 5 部分：审计署的意见 .....                             | 62 |
| 第 6 部分：审计署的建议 .....                             | 65 |
| 附件 .....  | 67 |
| 附件一：“东亚运主题青少年活动中心”设施收费标准 .....                  | 69 |
| 附件二：由组委会提供有关“东亚运主题青少年活动中心”之简介 .....             | 70 |
| 附件三：“东亚运主题青少年活动中心”报章专题报导 .....                  | 71 |
| 附件四：东亚运动会的比赛及训练日程表 .....                        | 73 |
| 附件五：2002 至 2005 年间组委会就第四届东亚运动会于本地及境外的宣传活动 ..... | 74 |
| 附件六 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 .....            | 79 |



## 撮要



## 审计结果和意见

### 1 “东亚运主题青少年活动中心”的设立和管理

- 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”）的三个决策过程的分析中，审计署注意到，由于缺乏足够的文件说明组委会在决策过程中，曾经对可行性、效率、效益各方面进行系统而科学的分析研究，因此这个项目不可以被认为是经过预先充分讨论分析，亦有认真而周详的规划。审计结果显示在筹备设立“东亚运主题青少年活动中心”的阶段，分析及计划工作仍有可改善的空间。（报告第 23 页）
- 1.2 活动中心选址于凼仔城区未见能回应“交通不便”之投诉；作为以聚集年青人、宣传运动会及培训志愿工作者为活动中心首要的功能，这个地点显然并不理想；因为物料储存和分流而以与运动场的距离作为考虑主因之一，似乎比重过大。审计结果显示活动中心选址上应更考虑使用者之需要。（报告第 23-24 页）
- 1.3 活动中心的其中一个主要用途，是作为东亚运志愿工作者的培训中心，而活动中心亦设置了至少有 3 个独立空间可以提供作为培训的用途，最大容量可以提供愈 9,000 小时的培训活动。在 2004 年 2 月底至 2005 年 10 月中的运作期间，活动中心曾为 8,856 人次的志愿工作者提供了 151 班共 304 小时的培训课程。审计署认为若在设立这个具有倾向培训用途的设施前，能够充分考虑需求，对于培训的项目、周期、人数及课时等数据作出贴近实际需要的估计，当更能有效地投入资源而避免设备不足或过剩之现象。（报告第 24 页）
- 1.4 为了使中心达到成为举办康乐及文化活动的场地，同时亦为了充分利用已租用的空间，活动中心除了为培训任务设立了多个场地外，还分别设立了多个不同的文娱消闲设施。然而这类活动空间其实已经由多个政府职能部门分别提供。统计结果表明，不单是收费的设施使用率偏低，就连免费设施也乏人问津，出现了严重的闲置现象。在达到 673 个开放日中，有统计的接待人数只 10.1 万人次，在这超过 10 万平方呎的活动中心内，每日平均 150 人次来访或使用设备。（报告第 24-25 页）
- 1.5 组委会在书面回应中再次提供了场地使用的活动时间表（详见附件六），亦指出在活动中心开放的 673 日中，共有 615 日有活动举行。比较表一中以可使用小时计算及可使用日数计算的使用情况，审计结果所指出的使用率及效益产出不能算是理想及具成效的，仍然是值得引起注意的。

表一：“东亚运主题青少年活动中心”收费设施的使用情况

| 收费设施  | 按使用时数作出之统计*   |              |                         | 按使用日数作出之统计** |             |                         |
|-------|---------------|--------------|-------------------------|--------------|-------------|-------------------------|
|       | 实际使用时数<br>(1) | 可使用时数<br>(2) | 使用率<br>(3)=(1)/(2)*100% | 租借日数<br>(4)  | 开放日数<br>(5) | 使用率<br>(6)=(4)/(5)*100% |
| 舞蹈室   | 4,102         | 8,749        | <b>46.9%</b>            | 441          | 673         | <b>65.5%</b>            |
| 桌球室   | 4,565         | 17,498       | <b>26.1%</b>            | 580          | 673         | <b>86.2%</b>            |
| 乐队练习室 | 2,353         | 8,749        | <b>26.9%</b>            | 478          | 673         | <b>71.0%</b>            |
| 会议室   | 415           | 8,749        | <b>4.7%</b>             | 119          | 673         | <b>17.7%</b>            |
| 展览区   | 26            | 8,749        | <b>0.3%</b>             | 2            | 673         | <b>0.3%</b>             |
| 环保讲座室 | 217           | 8,749        | <b>2.5%</b>             | 55           | 673         | <b>8.2%</b>             |

\* 参照本报告中第 22 页表八内之数据

\*\* 参照组委会回应（附件六）及于审计过程中收集的数据整理

1.6 把活动中心作为储存、运动会后勤中心的安排，审计署在所获得的资料显示，在筹设初期的讨论中，没有文件说明曾确切并充分地讨论活动中心作为培训、文康场地以外的其他功能；如果一如组委会所述，在距离运动会开幕尚有接近两年的期间，已刻意装修一个商业楼宇作为储存仓库、制服中心及后勤中心，这样的安排有欠慎重及未能有效运用资源。审计结果同时指出，如果这些用途只是因为是在察觉活动中心剩余之使用空间太多，为善加使用而扩充其功能，便应归咎于事前之研究分析不足所致。（报告第 25 页）

1.7 活动中心每日开放时间均为 09:00 至 22:00，就连大多数学生或在职人士上班上课的时间亦如常开放。审计结果指出，这样的安排，令大量的人员、水电及维修保养的开支于没有任何人或极少数人使用的时间内白白浪费。（报告第 25 页）

## 2 比赛项目立项与场地安排及使用

2.1 东亚运动会的场地安排上，在总共使用的 12 个竞赛场馆中，有 4 个是翻新旧有场地使用的。审计署认为若据此而以另一个角度思考，在选用、准备比赛场地的部署上，倘对现存的社区运动设施以优先利用为主导思想进行评估及考虑，则极有可能通过举办东亚运，达到优化包括学校、社团及政府在内的大批已存在但亟待提升素质的体育活动硬件。（报告第 46 页）

2.2 全力办好东亚运是当时特区政府的明确目标，惟在此前提下“量力而为”仍然是公帑使用上一项必须恪守的原则。审计署注意到“澳门科技大学足球场”、“网球学校”、“保龄球中心”及“射击中心”等工程项目，均在时间紧迫的情况下开展，有关的基础项目未能妥善规划使得匆忙上马，由此不但令施工方案潜藏许多未知因素，更影响了整体工程的财务预算和控制。（报告第 46 页）



- 2.3 就射击场馆于赛后出现长期的闲置情况作分析，审计署认为新场馆的建设在赛前的筹备阶段就应充分考虑到赛后的使用率，对于一些在特区被视作较为冷门的项目，应根据其他地区的经验，预视到场馆于赛后将出现长期的闲置情况，更应站于善用公帑的原则来看，在投放资源前应同时具备一个完善及具有远见的发展计划，确保有关设施以后能持续发挥效益。（报告第 47 页）
- 2.4 要作为一个符合比赛标准的场馆，必须投入可观的资源，例如兴建场馆或作出改善工程、添置仪器/设备等，以及于比赛前后期间有关场地的运作成本。在比赛场地的安排上，审计署认为 6 个具兼容性的室内场馆，应存在提升使用率的空间。（报告第 47 页）

### 3 组委会管理模式的总体评论

- 3.1 组委会在长达四年的东亚运筹备时间内，经历了不同的工作阶段，而过程中涉及了多个范畴的专业工作，例如宣传推广、招揽商业赞助、门票销售及电视讯号制作及转播等。然而在审计过程中发现，组委会在上述提及的工作范畴中的整体工作筹划，基本是以年度性计划为主，欠缺了为各项主要工作制定清晰、可量化的成效目标。审计署认为倘适当订立多年度计划和目标及设定事后评估机制，可增加工作的执行效率和效益。（报告第 62 页）
- 3.2 组委会为招揽赞助商而选用代办公司及签订代办合同时，没有对其能力和执行计划进行过清晰的了解和研究，亦没有清晰订明的有关委托工作所要求达到的目标；以 560 多万澳门元之合约聘请“中体产业股份有限公司”（下称“中体”）为东亚运提供技术研究顾问服务，而“中体”最终所提供的研究报告，与组委会的期望结果出现了严重的落差——在 27 项服务中有 15 项未见成效。审计署认为在订立合约时，应清晰订明各目标和要求以利执行效率和有效监督。（报告第 63 页）
- 3.3 透过对具体情况的分析，例如：“东亚运主题青少年活动中心”作为储存仓库、制服中心及后勤中心等功能；“澳门理工学院体育馆”仅获安排 2 天的空手道比赛，但却为了达到赛事转播之目的，要投入 790 万澳门元的电视播送及灯光控制设备；礼宾开支上为嘉宾统一预订了 13 晚的酒店客房，结果却出现了大量的贵价客房闲置，审计署提出在公共资源的运用决策上，应充分贯彻节约的意识和理念。（报告第 63-64 页）
- 3.4 组委会在有价物品及门票馈赠和销售的监管工作上表现，显示其内部管理仍存在可改善的空间。（报告第 64 页）

## 审计署的主要建议

- 1 对于“东亚运主题青少年活动中心”这类具特定用途的场地设施，需要加强事先的研究分析工作，在广泛谘询服务对象的意见及要求下，订定明确的用途及功能，令场地所在及设施内涵更接近现实需要，使其发挥最佳作用。（报告第 26 页）
- 2 应以“节约资源、量力而为”作为场馆规划政策上的主要考虑原则，确立整体的竞赛场地利用方向和策略。透过优先利用或适当的改善措施，尽可能以现有的场馆设施满足赛会之需要，同时藉此机会达到优化及提升社区内大批现存体育活动硬件之目的，亦可令特区政府避免负上沉重和不必要的财政负担。（报告第 48 页）
- 3 对于必须以新建场馆满足比赛需求之运动项目，应具备以下方面之充分考虑：
  - ◆ 有关项目在特区内应具有较高之普及性或已制定长远的推广政策，以确保日后为此而建的场馆可为市民提供广泛的使用效益；
  - ◆ 倘若属于较为冷门的运动项目，则可考虑以临时场馆的方式兴建，一方面可大幅减轻承建费用，另外亦可避免日后出现长期闲置和高昂的维护费用负担等情况。（报告第 48 页）
- 4 对于所有公营或具管理公共资源责任的机构而言，管理层无论在组织、财务运用等方面，都应时刻严守审慎理财的原则，所经营的业务必须有计划、有系统地铺排，在增加工作透明度之余，亦可促进内部有效监管，确保所投放的公共资源在一个可控制的环境下，为特区政府带来最大的效益。（报告第 65 页）

## 组委会的整体回应（详见附件六）

- 1 在回应中组委会表示基本认同审计结果，接纳和重视审计署的意见和建议，并于第一届葡语系运动会及第二届亚洲室内运动会的筹备和执行工作上作出了不同程度的完善和提升。
- 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 设立东亚运主题青少年活动中心的原因之一，组委会需要一个方便志愿工作者聚集、培训中心，同时也具有物料储存及分流中心，以及通讯联系中心等一列功能。亦考虑到志愿工作者报名增长情况较难准确预测和控制，因此组委会选择地点时倾向于一个较宽敞的地方，因为即使有剩余的空间也可以作为储物之用。
  - 2.2 在活动中心选址于渔仔方面，除了该处物业的租用条件较佳外，亦考虑到中心设于渔仔的其他有利因素，因此在渔仔设立活动中心是有其实际需要的。

- 2.3 组委会表示已积极鼓励各界团体及公共机构使用活动中心举办活动，在 2004 年共接待 33 个团体在 243 天中举办了 30 种不同类型的活动，而在 2005 年共接待 24 个团体在 372 天中举办了 16 种不同类型的活动。在租用的 673 日中，活动中心的空间共有 615 日有租用予其他团体举行活动。在 2004 年至 2005 年期间，持续为解决澳门的青少年活动空间发挥一定的作用。
- 2.4 对于运动会中存在问题的项目和场地，组委会指出已一直与其他参与单位透过协调沟通，取得多方意见和分析后，还必须通过多个部门的研究后才作出最后的决定。
- 2.5 为澳门理工学院体育馆购买灯光控制系统、场馆的广播系统及电视转播系统属于场馆应附设之设备，不应视为因运动会两日赛事或东亚运电视转播要求而增加的费用，而是一项长远投资。
- 2.6 组委会对于赛程安排方面，认为已基本达至场地善用，以第四届东亚运动会的赛程而言，有关的比赛期间场地使用的频率已属于颇为紧密的种类。
- 2.7 在招揽赞助商的工作上，与该三间公司签订代办合同，是希望透过不同渠道作出招揽赞助商的尝试，但组委会仍然透过本身取得了一定数量的赞助。



## “东亚运主题青少年活动中心”的设立和管理



## 第 1 部分：引言

### 1.1 背景

- 1.1.1 根据组委会的介绍，由于 2003 年开始志愿工作者的招募计划，为配合相关的招募工作，有需要设立一个以东亚运动会为主题的青少年活动中心，主要作为培训志愿工作者、举办康乐及文化活动的场地。
- 1.1.2 组委会主席在“东亚运主题青少年活动中心”（下称“活动中心”）启用时公开表示，中心设立的目的是“围绕东亚运的主题，为青年人提供空间开展活动，发挥创意，举办多元化活动。”
- 1.1.3 活动中心设于凼仔美副将马路 14 号珊瑚山庄创福豪庭 CV1 至 CV3 楼层，其总面积为 104,613 平方呎，内部设有多项设施，包括互联网室、舞蹈室、乒乓球室、桌球室、乐队练习室、音乐练习室、模型摆设室、会议室、展览区、多功能室、会客室、环保讲座室、温习室及茶座，供志愿工作者培训及青少年举办多元化活动之用。部分设施使用时需缴费（见附件一），而志愿工作者及青少年团体更享有半价优惠。

### 1.2 审计目的及范围

活动中心作为东亚运动会的一项临时辅助设施，总投放资源接近 3,920 万澳门元，用以进行志愿工作者培训及举办多元化活动，其中设计及装修的费用约占了 1,000 万澳门元，而中心的运作时间约为两年。由此，审计署对组委会设立活动中心的规划工作开展了一项审查，主要从效率、效益及节省程度方面探讨活动中心能否达到其投放资源的目标。

### 1.3 资料的收集

为着详细了解活动中心的规划及营运的情况，审计人员曾透过文件审阅、向负责人员谘询及聆听组委会领导层说明等不同途径收集资料。在这个过程中，组委会主要通过口头介绍来说明当时工作细节，部分以书面描述形式作出补充，只有小部分的情况可以透过审阅当年的文件得以对照，这些文件包括董事会记录、会议记录、请示/建议书、合同批给文件、原始数据记录等。此外，本报告内其他部分在整体审计过程中所作资料收集的情况均与上述相同。

## 第 2 部分：活动中心的规划及使用情况

### 2.1 审计署的发现事项

#### 2.1.1 活动中心的筹备过程

2.1.1.1 组委会表示，在 2003 年沙士疫症于邻近地区爆发期间，组委会曾作出默契承诺，可以在 48 小时内迁出嘉思栏原属卫生局的旧总部办公室交还予卫生局作疾病预防控制中心使用，故此有必要另觅地点设置组委会的新总部。而在志愿工作者的招募计划于 2003 年 6 月 13 日展开后，发现旧总部办公室已不敷应用，同时所处地点由于交通不便亦将会影响到志愿工作者的参与意欲。由于当时组委会已接收的场馆仅有旧总部及奥林匹克游泳馆，故此因应需要，提出了为志愿工作者设置一所独立的活动空间的构思，用以吸引更多青少年加入志愿工作者的行列，增加运动会的凝聚力。

2.1.1.2 作为每年工作的计划大纲及财政计划，在组委会编制的 2003 年度活动计划及年度预算中，未有显示有关筹建活动中心的规划已被纳入其中。

2.1.1.3 根据 2003 年 7 月 21 日组委会董事会第四十七号会议记录，组委会讨论了设立活动中心的事宜，决定了活动中心所需的面积范围及为其部署制作计划书。会议内容指“必须确定设置东亚运主题青少年活动中心的地点，其面积为 20,000 平方呎至 80,000 平方呎，活动中心可作为艺术创作、培训志愿工作者以及东亚运表演者学校等用途”，并要求其中一名负责场馆安排的董事提交有关计划。

2.1.1.4 根据 2003 年 8 月 6 日组委会第 200/MEAGOC/2003 号请示/建议书指出：

“.....

3. 鉴于所有报名的志愿工作者对东亚运动会的运作不太了解，需增加该批人仕对东亚运的认识。

4. 由于大专学生报名非常踊跃，藉此可增加大专学生对澳门的归属感及对社会的责任感，同时亦可帮助大专学生加深认识社会，而希望能锻炼大专学生的领导能力。

5. 考虑上述因素后，为让大专学生等可参加培训班及其他活动，以发挥其才能，有需要为第四届东亚运动会设立培训中心作培训志愿工作者。

.....”

2.1.1.5 根据 2003 年 8 月 7 日组委会董事会第五十号会议记录，指出曾分析了 2.1.1.4 段所指的文件、负责董事的总结：“.....凼仔‘珊瑚山庄’比较适合，因为这个山庄(三层)拥有 104613 平方呎的总面积，而且具备停车场，距离大学及第四届东亚运动会有代表性的体育场馆不远，可以顾及各方的需要。”以及财务安排，并一致性通过了租赁场所的建议。



- 2.1.1.6 对于活动中心所需面积范围的衡量标准上，组委会提交的书面说明中指出，考虑到其功能除了作为培训中心以外，还需要兼具物料分流中心及通讯联系中心等一系列用途，所以亦按照志愿工作人员的预估人数(约 12,000 人)所需物料及运动会宣传物品的储存空间等因素而作出参考评估。然而，这些作为衡量需求面积标准的考虑要点，并未能于组委会所提供的文件资料上查阅得到任何文字记录。
- 2.1.1.7 同时，组委会亦提供了一些文字稿件以说明他们对于活动中心功能作用的设想。在 2003 年的一份“东亚运主题青少年中心简介”中指出：“除了为青少年提供服务，东亚运主题青少年活动中心亦会成为志愿者培训的基地，更可以成为运动会期间过万位志愿工作者的后勤指挥部门。”当中还提到亦可开放给青少年使用，提供文娱活动空间等（详见附件二）。而在 2004 年的一个报章专题报导中，组委会强调了活动中心的选址及可以作为大型活动的后勤中心和志愿工作者的指挥中心等功能（详见附件三）。作为文件审阅，本署未能取得当时的档案文件，可以说明组委会对于活动中心的这些功能所作过的内部研究、分析、评估的理据。
- 2.1.1.8 活动中心的工程费用最初预算为 5,000,000.00 澳门元。经招标后，董事会于 2003 年 11 月 10 日把活动中心的兴建工程判予一建筑公司，预算整项工程费用为 8,696,368.30 澳门元，最终工程费用则达 9,076,673.30 澳门元。

## 2.1.2 活动中心的选址

- 2.1.2.1 根据组委会表示，在经过一个多月时间的志愿工作者招募计划后，鉴于当时报名的志愿工作者中，大专生是最为踊跃的团体，所以在选址时会先从方便大专学生的方向着想。
- 2.1.2.2 对于当时志愿工作者招募的情况，根据组委会总结 2003 年度工作的活动报告中的相关资料显示，经过 6 个月的志愿工作者招募活动后，截至 2003 年 12 月底约有 2,500 名人士报名参与了志愿工作者的计划，为预期需要 12,000 名志愿工作者的 21%。
- 2.1.2.3 组委会于 2003 年 8 月 6 日第 200/MEAGOC/2003 号有关活动中心租赁地点的批给建议书中指出，由于大专学生报名踊跃，为让大专学生等可参加培训班及其他活动，以发挥其才能，有需要为第四届东亚运动会设立培训中心用作培训志愿工作者。该中心需有足够面积作多种活动且具急切性，故此组委会当时经筛选后分别向澳门区及凼仔区共三处物业作出了租赁谘询（见表一）。

表一：谘询问价地点

| 序号 | 地址                    | 总面积                    |
|----|-----------------------|------------------------|
| 1  | 澳门地区一商业中心 6-7 楼全层     | 50,168 呎 <sup>2</sup>  |
| 2  | 澳门地区与上述同一商业中心 8-9 楼全层 | 50,168 呎 <sup>2</sup>  |
| 3  | 凼仔一商场 CV1 至 CV3 共三层   | 104,613 呎 <sup>2</sup> |

2.1.2.4 就有关选址过程，组委会曾透过书面的描述提供了以下的情况，作为于选址考虑因素上应包括的因素，而这些亦未记录于当年的工作文件中：

- 活动中心因需要作为支援运动会的后勤基地，所以其位置必须可以在短时间内往返运动场区，另需具备充足的储存空间，能配合多功能的用途；
- 活动中心附近需要有巴士站并且具备一定的停车位为宜；
- 因负责接待及翻译的志愿工作者以大学生为主，该批人员有需要比较了解组委会的运作及熟悉组委会的人员，故此活动中心的选址便倾向迁就经常与组委会接触的大学生群体；
- 活动中心需设有康乐设施，以回馈志愿工作者；同时，活动中心亦可以作为志愿工作者的集合地点及进行会议的地方。

2.1.2.5 此外，在选定最终地点时亦曾对以下的实质条件作出过评估：

- 澳门区可提供适合条件设置活动中心的租盘当时只有两个；
- 凼仔区可提供适合条件设置活中心的租盘只得一个；
- 透过工业大厦设置活动中心的可行性不大，在志愿工作者及其家长的意见下基本可予否定；
- 在澳门半岛的两个租盘设于商业区，并非最佳选择；
- 凼仔区的租金当时远较澳门商业区便宜，而且能配合附近大专学生，其位置是民宅。

2.1.2.6 有关的租赁合同，最终选择判给予表一内项目 3 之凼仔三层商场的提供者，合约期限为 2 年 9 个月，由 2003 年 9 月 18 日起至 2006 年 6 月 18 日止，每月的租赁金额为 840,904 澳门元。

### 2.1.3 活动中心的设施

2.1.3.1 组委会表示，为了解志愿工作者对活动中心应具备的设施资料，负责统筹志愿工作者的组委会人员曾透过口头方式，向部分志愿工作者进行谘询，了解他们对活动中心设施上的需要。例如其中音乐活动室的设施，便是由志愿工作者代表向组委会提出设置要求的。

2.1.3.2 组委会最终落实租用凼仔区商场，并开始为活动中心内部进行装修规划，更于 2003 年 9 月 23 日透过直接磋商方式，将活动中心图则设计的工作以 58 万澳门元委托一间设计公司，由其主导活动中心的设计方案，组委会再因应该公司建议的方案提供意见及落实。经翻查组委会提供活动中心的资料文件，

显示在图则设计阶段，组委会并未有就有关公司所提供的功能室设置方案，进行过用途上的研究分析。

2.1.3.3 根据活动中心各项设计的相关文件显示，活动中心内所设立的功能室包括有：阅读室、舞蹈室、电脑区、会议厅、温习室等，并由最初设计建议的 10 个功能室扩展到落成使用时的 17 个。

2.1.3.4 就活动中心已设置设施的实际用途及管理方式等事项，组委会董事会是在 2004 年 2 月 10 日的会议上，才就活动中心内一个供餐饮服务的茶座区域的经营方式进行讨论，并决议采用转租方法经营。由于当时距离活动中心的开幕只剩 15 天，故组委会在两天后，即 2 月 12 日便与承租人签订了转租合同，而透过有关转租，组委会合共收取约 64 万澳门元的租金收入。

2.1.3.5 活动中心的布置区域分 3 层，一楼（CV3）至三楼（CV1），见图一至图三。

图一：活动中心一楼设施示意图，占地 53,285 平方呎



设施包括：

休闲阅读室、互联网室、舞蹈室、乒乓球室、桌球室、乐队练习室、音乐练习室、模型摆设室等

图二：活动中心二楼设施示意图，占地 30,423 平方呎



设施包括：

会议室、展览区、多功能室、会客室、储物室

图三：活动中心三楼设施示意图，占地 20,905 平方呎



设施包括：

茶座、环保讲座室、温习室、储物室

示意图取材自组委会有关“东亚运主题青少年活动中心”的宣传单张

2.1.3.6 由示意图显示，活动中心内部存在着用途十分相似的场地设施。例如：三楼的环保讲座室与二楼的会议室及多功能室，均可作团体聚会、研讨或演讲之用；一楼的模型摆设室与二楼的展览区等，则可同样作为展览空间之用。

## 2.1.4 活动中心的成本

2.1.4.1 组委会自 2003 年 9 月 18 日起租用活动中心的场地，至 2006 年 2 月 17 日结束租赁。这段期间组委会为活动中心共投入了约 3,920 万澳门元（见表二），扣除收回约 91 万澳门元的收入（见表三），净投入资源至少达 3,820 万澳门元。

表二：活动中心的开支

（澳门元）

| 开支项目   | 金额                          |
|--------|-----------------------------|
| 设计费    | 580,000.00                  |
| 装修工程费  | 8,665,269.30                |
| 后加工程费  | 411,404.00                  |
| 设备购置费  | 1,247,308.00                |
| 租金     | 24,386,216.00               |
| 水费     | 35,056.45                   |
| 电费     | 1,389,945.60                |
| 清洁费    | 86,066.00                   |
| 保安费    | 68,352.00                   |
| 交通及通讯费 | 78,562.23                   |
| 人员薪俸   | 1,307,883.30 <sup>(註)</sup> |
| 其他杂项开支 | 949,846.22                  |
| 合计     | 39,205,909.10               |

(注)： 本署是根据组委会提供安排在活动中心工作的人员数目、薪俸及服务期间计算有关金额。

资料来源：除人员薪俸的计算外，其余均由组委会提供

表三：活动中心的收入

(澳门元)

| 收入项目         | 金额         |
|--------------|------------|
| 租赁餐厅收入       | 646,667.00 |
| 设施租赁收入—桌球室   | 68,386.80  |
| 设施租赁收入—舞蹈室   | 122,945.00 |
| 设施租赁收入—环保讲座室 | 11,695.00  |
| 设施租赁收入—展览区   | 600.00     |
| 设施租赁收入—乐队练习室 | 48,428.40  |
| 设施租赁收入—会议室   | 11,405.60  |
| 设施租赁收入—温习室   | 7,590.00   |
| 合计           | 917,717.80 |

资料来源：组委会 2004 年至 2006 年帐目

- 2.1.4.2 根据表二有关活动中心的成本显示，在筹组此活动中心时，组委会首期投入的费用约为 1,100 万澳门元，令活动中心得以投入运作，当中包括：设计费、装修工程费、后加工程费及设备购置费。而且，活动中心往后每月的持续营运中，组委会便须继续承担其每月的运作开支，包括：人员薪俸、租金、水费、电费、清洁费、保安费、交通及通讯费及其他杂项开支。
- 2.1.4.3 倘以活动中心租赁期 29 个月计算，将其间所投入的资源总额 39,205,819.10 澳门元按月摊分，计算出每月需耗用的资源约 135 万澳门元，每年便需因而投入超过 1,600 万澳门元。
- 2.1.4.4 除租金外，每月各类运作开支大部分均属非固定的，如：水、电费等。由于培训课程的导师绝大部分由组委会本身员工担任，如：董事、经理等，所以涉及之成本均不属活动中心之开支。

## 2.1.5 活动中心的运作时间

- 2.1.5.1 活动中心于 2004 年 2 月 26 日开幕，并于 2004 年 3 月 1 日起正式对外开放，直至 2006 年 1 月 25 日停止运作。而当中仅因为于运动会举行期间（2005 年 10 月 16 日至 2005 年 11 月 7 日 – 共 23 日），短暂停止对外开放，活动中心实际对外开放了合共 673 日。
- 2.1.5.2 活动中心的短暂停止对外开放期间，负责了运动会的物料分流、制服发放工作，并作为开、闭幕式的后勤中心及宣传品和印刷品的分配中心等。
- 2.1.5.3 活动中心每周开放七天，办公时间为早上 9 时至晚上 10 时（共 13 小时），所以，若以办公时间计算，活动中心总共对外开放了 8,749 小时。

## 2.1.6 活动中心的培训课程

2.1.6.1 活动中心其中的一个功能，是作为自愿工作者的培训中心，有关的培训课程一般会安排在工余及课余时间进行。而活动中心可用于培训活动的星期一至周五的 18:00 至 22:00，每天 4 小时，周六及周日的 14:00 至 22:00，每天 8 小时。根据组委会提供的资料，表四显示由 2004 年 2 月 26 日活动中心投入使用起，至 2005 年 10 月 15 日暂时停止对外开放的 598 天内，中心的环保讲座室、会议室及多功能室三个可供培训的设施，合共可提供总数为 9,228 小时的培训课时。

表四：活动中心可提供培训的时数（26/2/2004——15/10/2005）

| 开放时间  | 培训设施数目 | 培训日数 | 每日培训时数 | 可供培训时数 |
|-------|--------|------|--------|--------|
| 周一至周五 | 3      | 427  | 4      | 5,124  |
| 周六及周日 | 3      | 171  | 8      | 4,104  |
| 合计    | --     | 598  | --     | 9,228  |

2.1.6.2 根据组委会编制的“第四届东亚运动会赛后报告”，截至 2005 年 8 月 31 日志愿工作者的报名人数共录得 17,713 人，其中 5,110 人为参与开幕及闭幕演出的表演者，组委会指有关表演团体属不须参与培训计划的志愿工作者，故此最终有需要参与培训课程的志愿工作者总人数实际为 12,603 人。

2.1.6.3 从表五可见，学生的报名人数最为踊跃，达 10,471 人，占总参与人数的 83%。按照组委会提供的资料，在学生类别中，澳门大学的学生有 1,559 名，科技大学的学生则有 725 名，而其余的 8,187 名学生，则属本澳其他大专院校及中学的学生。

表五：志愿工作者的职业分类

| 职业分类      | 参与人数   | 职业分类   | 参与人数 |
|-----------|--------|--------|------|
| 学生        | 10,471 | 工程师    | 88   |
| 行政人员      | 395    | 工人     | 83   |
| 家庭主妇      | 207    | 医疗服务人员 | 76   |
| 教师        | 172    | 商人     | 25   |
| 公务员       | 168    | 传媒     | 15   |
| 待业人员      | 139    | 其他     | 650  |
| 服务业人员     | 114    |        |      |
| 总计：12,603 |        |        |      |

资料来源：组委会编制的“第四届东亚运动会赛后报告”

2.1.6.4 志愿者的培训计划自 2003 年 6 月起，一直开展至 2005 年 10 月。早期于旧组委会总部内举行，共 28 班，自活动中心启用后主要在该处举行，共 151 班（详见表六），其他课程如“竞赛专题培训课程”、“颁奖礼培训课程”等共 29 班则编排在活动中心以外的相关场馆内进行。

表六：各培训地点举办课程的情况

| 培训地点              | 培训课程年份 | 培训课程                       | 培训人数  | 总人数    | 班数 | 总班数 |
|-------------------|--------|----------------------------|-------|--------|----|-----|
| 东亚运组委会总部<br>(嘉思栏) | 2003   | 志愿者基本培训课程                  | 945   | 1,365  | 20 | 28  |
|                   |        | 培训课程<br>(与青年志愿者协会合作)       | 201   |        | 3  |     |
|                   | 2004   | 志愿者基本培训课程                  | 219   |        | 5  |     |
| 东亚运主题<br>青少年活动中心  | 2004   | 志愿者基本培训课程<br>(广东话、国语、葡语)   | 4,776 | 8,856  | 58 | 151 |
|                   |        | 田径专题 (普通、进阶)               | 120   |        | 5  |     |
|                   |        | 体育舞蹈专题                     | 29    |        | 1  |     |
|                   |        | 礼仪范畴                       | 183   |        | 8  |     |
|                   |        | 司仪培训                       | 190   |        | 8  |     |
|                   |        | 综合运动会传媒服务基础<br>培训班 (国语、英语) | 196   |        | 8  |     |
|                   |        | 实用急救讲座                     | 242   |        | 4  |     |
|                   |        | 场馆参观 <sup>(注1)</sup>       | 112   |        | 11 |     |
|                   |        | Word & Excel 班             | 40    |        | 3  |     |
|                   |        | PowerPoint 班               | 25    |        | 2  |     |
|                   |        | 网页设计班                      | 43    |        | 3  |     |
|                   | 2005   | 志愿者基本培训课程                  | 968   |        | 15 |     |
|                   |        | 礼仪范畴                       | 190   |        | 3  |     |
|                   |        | 保安范畴                       | 789   |        | 9  |     |
|                   |        | 文化活动范畴                     | 130   |        | 3  |     |
|                   |        | 竞赛专题培训 <sup>(注2)</sup>     | 823   |        | 10 |     |
| 葡国                | 2004   | 到葡国参与体育场地支援<br>人员培训课程      | 3     | 3      | 7  | 7   |
| 澳门奥林匹克游泳馆         | 2005   | 颁奖礼培训 <sup>(注3)</sup>      | 232   | 232    | 4  | 4   |
| 塔石体育馆             | 2005   | 竞赛专题培训                     | 285   | 285    | 5  | 5   |
| 澳门运动场             | 2005   | 竞赛专题培训                     | 297   | 297    | 9  | 9   |
| 澳门东亚运动会体育馆        | 2005   | 竞赛专题培训                     | 356   | 356    | 9  | 9   |
| 南湾湖水上的活动中心        | 2005   | 竞赛专题培训                     | 53    | 53     | 2  | 2   |
| 总数                |        |                            | --    | 11,447 | -- | 215 |

<sup>(注1)</sup> 根据组委会提供的资料，该课程的参观地点包括东亚运主题青少年活动中心、澳门奥林匹克游泳馆及澳门理工学院体育馆。

<sup>(注2)</sup> 该竞赛专题培训课程亦有少量指导工作在澳门东亚运动会体育馆、澳门奥林匹克游泳馆、塔石体育馆及澳门运动场进行。

<sup>(注3)</sup> 该颁奖礼培训课程亦有少量指导工作在塔石体育馆及澳门东亚运动会体育馆进行。

资料由组委会提供

- 2.1.6.5 在活动中心使用的 19 个多月内,组委会于该地点进行的培训计划共有 151 班,绝大部分课程的时数为 2 小时,提供培训时数合计为 304 小时,课程除包括了与运动会直接有关联的“基本培训课程”、“实用急救讲座”及“综合运动会传媒服务基础培训班”等之外,还有“Word & Excel 班”、“PowerPoint 班”及“网页设计班”等以 2 小时为一单元的电脑基础课程。
- 2.1.6.6 根据组委会资料显示,曾接受培训课程的志愿工作者有 11,447 人次,而使用了活动中心设施的为 8,856 人次。并不是所有参与培训课程的志愿工作者均最后投入运动会工作中,个别因为诸如工作需要及改变本身意愿等私人问题退出了志愿工作者行列。
- 2.1.6.7 在活动中心内众多的功能室中,以会议室及环保讲座室最多用于培训课程,在 304 小时的培训课程中,超过 66%,即 203.5 小时是安排于这两个地方进行。活动中心内的其他空间,如多功能室、互联网室等,则曾安排了进行“网页设计班”、“实用急救讲座”、“司仪培训”、“竞赛专题培训”及“综合运动会传媒服务基础培训班”等课程。
- 2.1.6.8 根据组委会编排专业培训课程的日期资料,在一般情况下,同一个范畴的课程均会同时于周中及周末的时段内安排培训活动,以同时方便在校学生及在职人士参与。
- 2.1.6.9 根据组委会网页介绍,周中举行的培训课程,多会在工余及课余时间才举行,如:一项在 2005 年 9 月份举办的礼仪范畴培训课程,周中课程是逢周二、四的 19:00 至 20:00 上课,周末课程是 14:30 至 15:30 及 16:00 至 17:00 上课。
- 2.1.6.10 活动中心亦为组织这些培训提供预备工作的场所,包括了设计课程人员的办公地点、课程导师的备课地点、联络志愿工作者参与课程的联系中心等。

## **2.1.7 活动中心非培训用途的使用情况**

- 2.1.7.1 活动中心除了为志愿工作者的培训工作提供场地以外,亦对外开放其中大部分的设施,而且正如 2.1.5 所述,其开放时间基本是全年无休。
- 2.1.7.2 根据组委会的书面补充说明,指活动中心之设立目的,除了作为培训工作提供场地以外,尚包括以下功能:

- 东亚运面向公众的宣传中心
- 志愿工作者联系中心
- 运动会工作人员通讯中心
- 运动会物料储存及分流中心
- 运动会制服中心
- 开闭幕式后勤中心



2.1.7.3 由于进入活动中心时，管理人员会要求来访者填报将要进入的功能室，所以组委会记录了到访活动中心设施的人数资料。在活动中心开放的 673 日内共接待了来访人士 101,519 人次（详见表七）。

表七：活动中心各项设施的来访人次统计表

| 设施    | 开放期间来访人次 | 每天平均来访人次 <sup>(注)</sup> |
|-------|----------|-------------------------|
| 参观    | 16,560   | 25                      |
| 互联网室  | 21,122   | 32                      |
| 乐队练习室 | 5,535    | 9                       |
| 舞蹈室   | 20,919   | 32                      |
| 乒乓球室  | 11,857   | 18                      |
| 桌球室   | 6,451    | 10                      |
| 会议室   | 13,270   | 20                      |
| 环保讲座室 | 3,669    | 6                       |
| 温习室   | 1,850    | 3                       |
| 展览区   | 286      | 1                       |
| 合计    | 101,519  | —                       |

注： 每天平均来访人次 = 年度来访人次 ÷ 活动中心开放日数（673 天），并一律以整数代表来访人次。

由于有关记录资料并不包括活动中心所有设施，如：多功能室、音乐练习室的使用记录，所以并不是完整的资料。

资料由组委会提供

2.1.7.4 活动中心内各项设施的到访人数多寡不一，较受欢迎的设施是互联网室及舞蹈室，平均每天有 32 人次进出，亦有些设施则较少人到访利用，如温习室、环保讲座室、乐队练习室、桌球室等设施，平均每天都不超过 10 人次，位于二楼的展览区更是长期处于近乎闲置的状态。

2.1.7.5 由于来访者未必是使用者，所以本署亦曾要求组委会提供各项设施的实际使用情况，唯组委会只能提供收费设施的使用统计（详见表八）。对于其他免费设施，例如：互联网室、乒乓球室及温习室等之使用情况，只能参考到来访者登记之记录。就各项收费设施的使用情况统计，以舞蹈室最受欢迎，使用率接近 50%；但占用活动中心最大面积的几个功能室，即会议室、展览区及环保讲座室的使用率十分低，不到 5%，其中展览区并未作任何收费的使用。

表八：活动中心内收费设施的使用率

| 收费设施  | 实际使用时数 <sup>(注1)</sup><br>(1) | 可供使用时数 <sup>(注2)</sup><br>(2) | 使用率<br>(3)=(1)/(2)*100% |
|-------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------|
| 舞蹈室   | 4,102                         | 8,749                         | 46.9%                   |
| 桌球室   | 4,565                         | 17,498                        | 26.1%                   |
| 乐队练习室 | 2,353                         | 8,749                         | 26.9%                   |
| 会议室   | 415                           | 8,749                         | 4.7%                    |
| 展览区   | 26                            | 8,749                         | 0.3%                    |
| 环保讲座室 | 217                           | 8,749                         | 2.5%                    |

(注 1)： 实际使用时数=对外租用时数+内部培训时数

(注 2)： 活动中心从启用至停止运作共开放了 673 日，每日 13 小时，总开放时数便为 8,749 小时（673 日×13）。此外，根据组委会的固定资产资料，是有 2 张英式桌球枱供租赁，所以桌球室的可供使用时数便是 17,498 小时（8,749 小时×2）。

2.1.7.6 根据组委会的口头介绍，活动中心的培训室亦曾于空置时提供作为青年社团活动之用。

2.1.7.7 在东亚运举行期间，活动中心亦作为物料储存中心。

## 2.1.8 活动中心的结束

2.1.8.1 活动中心的租赁合同原于 2006 年 6 月 18 日结束，由于组委会需提前进入清算的程序，故于 2005 年 12 月 30 日致函出租人，建议由“第二届亚洲室内运动会澳门组织委员会股份有限公司”继续承租活动中心。而出租人则在 2006 年 1 月 13 日回复不同意有关转换承租人的建议，并同意无条件与组委会提前于 2006 年 2 月 18 日解约，所以，活动中心于 2006 年 1 月 25 日停止对外开放。

2.1.8.2 对活动中心须提早结束对培训课程的影响，根据组委会提供编排课程的资料，事实上早于 2005 年 10 月 23 日，东亚运的培训课程已完成。此外，组委会补充，由于活动中心主要为东亚运的培训而设，随着东亚运动会完结，其所能带来的功效亦逐渐减少。同时，由于澳门各运动场馆设施的相继落成，已具备充足地方让大量志愿工作者进行各项培训及举行活动的需要，并供紧接东亚运动会后的多项大型运动会使用（包括：葡语系运动会、亚洲室内运动会等）。

## 2.2 审计署的意见

### 2.2.1 在筹备设立“东亚运主题青少年活动中心”的阶段，分析及计划工作仍有可改善的空间

对于一个机构的设立，决策者在其筹备阶段的立场观点，将会直接影响其规模和将来的运作模式，而且待到一切准备就绪以后，因应而得到的产出更是一个难于改变的事实。正因如此，事前对于计划的可行性、效率及效益进行深入探讨和科学分析，为决策者提供充足的客观因素以确定需求，是创设一个合理且有效运作的机构所需要进行的步骤。

本署注意到，从 2003 年间有意设立活动中心，到同年 7 月在董事会上讨论、同年 9 月落实租赁物业，组委会是曾经对这个构思作出过讨论的，有关的情况可以从组委会负责人的忆述介绍、当时的两次董事会会议记录之简要记述、一份由董事为租赁物业而撰写之请示建议书中的说明得到考证。但对于深入的可行性研究、以科学分析去规划活动中心功能的定位等前期筹设阶段所应具备的资料，并不能从现存可提供的文件中查阅得到。

活动中心所占的空间面积之变化，即由最初建议的 2 万至 8 万平方呎增大至使用超过 10 万平方呎，可以反映出设想的任意程度颇高。但对于这个直接影响公帑支出的决定，亦没有文件说明所曾进行过的对空间使用构思之具体分析及其最后需要大面积的原因。

组委会在介绍活动中心的功能时，一再强调最初构思时已全面考虑其多用途的规格，而并非简单作为一个志愿工作者的培训中心。然而在所得的资料中，直到 2003 年底的各种文件，均指出活动中心主要功能是培训志愿工作者，同时亦可成为培训志愿工作者的后勤指挥部及青少年文娱活动空间。至于成为物料储存中心、制服中心、开闭幕式后勤中心等用途的说法，只能从 2004 年活动中心开幕前的传媒报导中开始出现文字记录。

明显地，由于缺乏足够的文件说明组委会在设立活动中心的决策过程中，曾经对可行性、效率、效益各方面进行系统而科学的分析研究，因此这个项目不可以被认为是经过预先充分讨论分析，亦有认真而周详的规划。

### 2.2.2 活动中心选址上应更考虑使用者之需要

由于组委会曾指出经常接到志愿工作者对位于嘉思栏旧址之“交通不便”的投诉，所以这种投诉应该成为活动中心选址的一个考虑因素。但是事后分析，选址于凼仔城区却未见能回应“交通不便”之投诉。根据当时人口的地理分布，绝大部分居民的生活与工作的活动中心仍以澳门半岛为主，而曾参与志愿工作的人士亦以学生及在职者居

多。可以想象，对于这些以澳门半岛为活动中心的人士而言，前往凼仔所造成的交通不便应更为严重。

组委会亦非常强调活动中心选址考虑到与运动场的距离，要顾及多方需要。然而若以聚集年青人、宣传运动会及培训志愿工作者为活动中心首要的功能，这个地点显然并不理想。但若因为物料贮存和分流而以运动场为考虑主因之一，则似乎比重过大。

### 2.2.3 活动中心的营运管理存在改善空间

#### 2.2.3.1 培训课程的安排

活动中心的其中一个主要用途，是作为东亚运志愿工作者的培训中心。

根据前述资料介绍，活动中心的设置中至少有 3 个独立空间可以提供作为培训的用途，最大容量可以提供愈 9,000 小时的培训活动。

资料亦显示，在 2004 年 2 月底至 2005 年 10 月中的运作期间，活动中心曾为 8,856 人次的志愿工作者提供了 151 班共 304 小时的培训课程。

作为事后总结，若在设立这个具有倾向培训用途的设施前，能够充分考虑需求，对于培训的项目、周期、人数及课时等数据作出贴近实际需要的估计，当更能有效地投入资源而避免设备不足或过剩之现象。

#### 2.2.3.2 活动中心设施的安排

建立一个非以永久使用为目的之工作地点，尤其是以租赁形式设立的处所，应该考虑切合实际需要的面积，令空间可以充分而有效地运用，这亦是资源善用的一个基本要素。太大的空间不仅令管理者在考虑如何尽量使用而大费周章，同时亦因保养及管理那些明显作用不大的区域而投入庞大的资源。

为了使中心达到成为举办康乐及文化活动的场地，同时亦为了充分利用已租用的空间，活动中心除了为培训任务设立了多个场地外，还分别设立了多个不同的文娱消闲设施。然而这类活动空间其实已经由多个政府职能部门分别提供了，例如：澳门大学本身已经设有图书馆及体育场所、与活动中心相距不远但更接近凼仔市区的教育暨青年局的青年中心设有不同的活动室、民政总署亦于凼仔开放了各项设施等，另外在澳门半岛这些相类似的公共设施更是比比皆是。因此在活动中心设立这些设施理论上提供了更多的选择，但是考虑其所在之处交通不便的因素后，其可以发挥的作用却与理想相去甚远。

统计结果表明，不单是收费的设施使用率偏低，就连免费设施也乏人问津，出现了严重的闲置现象。在达到 673 个开放日中，有统计的接待人数只 10.1 万人次，在这超过 10 万平方呎的活动中心内，每日平均 150 人次来访或使用设备。这样的使用率及效益产出不能算是理想及具成效的。

#### 2.2.3.3 活动中心作为储存、运动会后勤中心的安排

从组委会负责人的介绍和一些他们提供的事后整理之文字资料中，组委会十分强调考虑活动中心设立时，除了有作为培训志愿工作，举办康乐及文化活动的场地之用途外，还有作为通讯中心、储存及分流中心、制服中心及运动会后勤中心等功能。根据本署所获得的资料显示，在筹设初期的讨论中，没有文件说明曾确切并充分地讨论活动中心作为培训、文康场地以外的其他功能。

如果一如组委会所述，在距离运动会开幕尚有接近两年的期间，已刻意装修一个商业楼宇作为储存仓库、制服中心及后勤中心，这样的安排有欠慎重及未能有效运用资源。作为储存物料的地方，应该有比以商业楼宇更合适的地方，比如工厂大厦或仓库用途的建筑。同时，在距离投入使用还有相当长的时间，就租用庞大的空间“虚位以待”，这并不合乎善用公帑的原则。

如果这些用途只是因为察觉到活动中心剩余之使用空间太多，为善加使用而扩充其功能，便应归咎于事前之研究分析不足所致。

#### 2.2.3.4 活动中心设施开放时间

活动中心的首要功能是为志愿工作者提供培训场地，因此所占用的时间应以傍晚至晚上及节假日为主；次要功能是为青少年提供文娱康体活动空间，因此所占用的时间应该是课余工余时间。但是资料显示活动中心每日开放时间均为 09:00 至 22:00，就连大多数学生或在职人士上班上课的时间亦如常开放。这样的安排，令大量的人员、水电及维修保养的开支于没有任何人或极少数人使用的时间内白白浪费。

若果能因应活动中心设施的特点，以及服务对象的特点而对活动中心的开放管理作出适当的安排，更可多省一些不必要的支出。

## 2.3 审计署的建议

- 2.3.1 对于“东亚运主题青少年活动中心”这类具特定用途的场地设施，需要加强事先的研究分析工作，在广泛谘询服务对象的意见及要求下，订定明确的用途及功能，令场地所在及设施内涵更接近现实需要，使其发挥最佳作用。
- 2.3.2 任何公帑的开支，必须高度善用。必须提倡为真正需要而规划地点空间，避免不计成本式地预留场地而造成浪费。
- 2.3.3 应该引入评估机制，在场地设施运作后的适当阶段进行管理上的全面检讨及优化，以期进一步降低成本，提升效益。

## 比赛项目立项与场地安排及使用





## 第 1 部分：引言

### 1.1 背景

- 1.1.1 由于筹办 2005 年第四届东亚运动会（下称“东亚运”）的时间跨越 1999 年澳门回归祖国的时期，故“澳门奥林匹克委员会”先提出申请举办东亚运的意愿，再经澳葡政府给予意见后，交予“中葡联合联络小组”讨论，以得到中、葡双方的同意而落实申办。最终，澳门于 1997 年取得了东亚运的主办权。
- 1.1.2 根据当时澳葡政府送交“中葡联合联络小组”审议的《澳门申办 2005 年第四届东亚运动会的备忘录》，东亚运的比赛项目预期最多为 12 项，最少为 8 项，选项是以本澳现有场地作为首要考虑条件。
- 1.1.3 组委会方面曾指出，由于澳葡政府与澳门特区政府对举办第四届东亚运动会的取向不同，两个政府有两个不同的理念，其支持度和定位亦有所不同。而在配合澳门体育发展和社区发展的前提下，12 个项目肯定无法满足各单位的需要，而且在众多项目希望纳入运动会项目的情况下，组委会更必须小心地平衡市场及大众认受性和刺激单项体育发展两方面，合理地对运动会立项和场馆需要进行考虑。
- 1.1.4 特区政府为筹办东亚运，在 2000 年成立了“2005 年澳门东亚运动会协调办公室”（下称“协调办”），首要的工作是对现有体育基础设施的改善、扩建工程和兴建本澳所需要而目前仍缺乏的体育设施进行研究筹划的工作，以及展开东亚运的比赛项目研究。其后，相关工作转交由 2002 年成立的组委会负责。
- 1.1.5 根据第 33/2001 号行政法规核准的组委会公司章程第五条第二款的规定，组委会的职责有“核准将用作举行体育竞赛的体育基建，一切辅助基建及辅助设备的建造、重建及修建计划，并有权确保为符合有关国际体育联会及其他同类组织的规则及要求而认为必需的事宜提出建议”。
- 1.1.6 从 2001 年起，社会文化范畴施政方针制定了一系列措施配合东亚运的筹备工作，并透过以体育促进旅游业发展的政策，藉着举办东亚运完善本地体育基础设施的机会，筹办大型体育活动，吸引旅客来澳支持及带动旅游业发展，而同年特区政府亦落实开放赌权，以推动本地经济发展。
- 1.1.7 在 2002 年赌权开放初期及 2003 年沙士疫症肆虐期间，本澳经济相对困难却是不争的事实。踏入 2004 年，随着内地“自由行”政策的实施，访澳旅客上升，经济环境开始转趋活跃，加上投得博彩经营牌照的企业相继开业，带动博彩收益较 2003 年增加 44%，本澳经济步入高速发展时期。

## 1.2 审计目的及范围

基于选定东亚运的比赛项目，首要条件是必须要有适合的比赛场地，作为东亚运筹办单位，组委会是有责任在立项前做好场地的规划，为举行东亚运作出充分准备。为此，审计署对东亚运的比赛项目立项、场地安排，以及场地的使用情况进行了审查，研究组委会是否已履行善用场地资源的职责。

## 第 2 部分：比赛项目的立项对比赛场地规划的影响

### 2.1 审计署的发现事项

#### 2.1.1 比赛项目的立项过程

2.1.1.1 组委会根据“东亚运动会总会”宪章的规定，必须在举行东亚运至少一年之前确定所有的比赛项目，而所选择的比赛项目中则必须至少包括 7 项属于奥林匹克的比赛项目。组委会作为筹办单位，在各个参赛国家及地区之间担任着主导和协调的角色，并有权因应本身的场地资源及财政能力，为最终的比赛项目提出建议。

2.1.1.2 此外，根据 2003 年 7 月组委会提交的进度报告中显示，在选定比赛项目时必须考虑以下 3 个因素：

- 比赛场地的适当性和配合度；
- 运动项目的影响力和吸引力；
- 国际、亚洲及本地体育联会对相关比赛项目的支持度（如：确保提供技术协助及派出运动员参加比赛）。

2.1.1.3 组委会可透过新建或对原有场馆设施作出改善的方式，为运动会提供合格的比赛场地，惟有关场馆必须符合以下的两项重大原则：

- 必须经由“东亚运动会总会”属下的“规则及技术委员会”（Rules and Technical Committee）核准场地的技术规格；
- 特定的比赛项目必须通过其区域性的专业体育组织的检测（例如：游泳由“亚洲业余游泳联合会”（AASF）、足球由“亚洲足球协会”（AFC）以及网球由“国际网球联合会”（ITF）进行检测），使比赛的最终成绩能得到专业体育组织的认可。

2.1.1.4 选择比赛项目的过程由 2000 年 8 月成立协调办开始，至 2003 年 11 月 2 日于本澳举行的第 19 次东亚运动会总会会议才正式决定 17 个比赛项目。其主要历程见下表：

表一：比赛项目立项日程表

| 事项（日期）                                     | 主要事件   |
|--|--|
| 协调办成立<br>(01/08/2000)                      | 成立“2005 年澳门东亚运动会协调办公室”，专责东亚运的筹备工作。   |
| 东亚运<br>筹备情况报告<br>(2000 年)                  | 根据组委会提供于 2000 年期间协调办撰写的关于东亚运筹备情况的报告——《第四届东亚运动会 澳门-2005》的介绍，初步提出了可举行的 26 个比赛项目（见表二栏(1)），并预计该等项目的比赛场地安排。   |
| 东亚运<br>筹备情况及<br>立项研究<br>(2001 年)           | 基建小组 <sup>1</sup> 召开第一次会议，并提交了一份《2005 年澳门东亚运动会的设施计划》，对东亚运的筹备及立项研究作出了引介，同时提出了以体育舞蹈、武术、龙舟、花样游泳及剑击，取代原跆拳道、独木舟、射箭、雪屐曲棍球及手球 5 个项目（见表二栏(2)）。                               |
| 组委会成立<br>(01/01/2002)                      | 成立“第四届东亚运动会澳门组织委员会股份有限公司”，接手东亚运的筹备工作。  |
| 组委会<br>年度活动报告<br>(2002 年)                  | 根据组委会 2002 年的年度活动报告，总结过去曾与 19 个国际体育联合会、19 个亚洲体育联合会及 5 个本地体育协会进行联系，并按照本澳现存或即将计划兴建的场地，拟定了 15 个东亚运比赛项目（见表二栏(3)）。和上次对比，加入了保龄球、室内田径、独木舟及 7 人足球，取代了原田径、网球、跳水、花样游泳等 15 个项目。 |
| 组委会提交的<br>进度报告<br>(30/07/2003)             | 组委会向“东亚运动会总会”属下“规则及技术委员会”提交的进度报告（Progress Report）中，再一次对建议的比赛项目修订为 13 个（见表二栏(4)），当中 2 个新加入的项目为田径及赛艇，而举重以及上次刚加入的室内田径、独木舟及 7 人足球则被剔除。                                   |
| 第 19 次东亚运<br>会总会会议<br>正式决定<br>(02/11/2003) | 组委会经听取了“规则及技术委员会”及“东亚运动会总会”代表的意见，在 3 个月后作出增加网球、软式网球、跆拳道及举重 4 项目，合共 17 个比赛项目之立项建议（见表二栏(5)），并于 2003 年 11 月 2 日本澳举行的第 19 次东亚运动会总会会议正式决议。                                |

<sup>1</sup> 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：在筹办过程中比赛项目立项选择的演变

| 序号          | 曾建议之<br>比赛项目 | 属于奥林<br>匹克的比<br>赛项目 | (1)<br>2000 年协调<br>办筹备报告 | (2)<br>2001 年基建小<br>组首次会议 | (3)<br>2002 年度<br>活动报告 | (4)<br>30/07/2003<br>进度报告 | (5)<br>02/11/2003<br>正式决议 |
|-------------|--------------|---------------------|--------------------------|---------------------------|------------------------|---------------------------|---------------------------|
| 1.          | 田径           | ○                   | ✓                        | ✓                         | --                     | ✓                         | ✓                         |
| 2.          | 游泳           | ○                   | ✓                        | ✓                         | ✓                      | ✓                         | ✓                         |
| 3.          | 足球           | ○                   | ✓                        | ✓                         | ✓                      | ✓                         | ✓                         |
| 4.          | 篮球           | ○                   | ✓                        | ✓                         | ✓                      | ✓                         | ✓                         |
| 5.          | 曲棍球          | ○                   | ✓                        | ✓                         | ✓                      | ✓                         | ✓                         |
| 6.          | 网球           | ○                   | ✓                        | ✓                         | --                     | --                        | ✓                         |
| 7.          | 软式网球         | --                  | --                       | --                        | --                     | --                        | ✓                         |
| 8.          | 保龄球          | --                  | --                       | --                        | ✓                      | ✓                         | ✓                         |
| 9.          | 体操           | ○                   | ✓                        | ✓                         | ✓                      | ✓                         | ✓                         |
| 10.         | 射击           | ○                   | ✓                        | ✓                         | ✓                      | ✓                         | ✓                         |
| 11.         | 跆拳道          | ○                   | ✓                        | --                        | --                     | --                        | ✓                         |
| 12.         | 举重           | ○                   | ✓                        | ✓                         | ✓                      | --                        | ✓                         |
| 13.         | 体育舞蹈         | --                  | --                       | ✓                         | ✓                      | ✓                         | ✓                         |
| 14.         | 武术           | --                  | --                       | ✓                         | ✓                      | ✓                         | ✓                         |
| 15.         | 空手道          | --                  | ✓                        | ✓                         | ✓                      | ✓                         | ✓                         |
| 16.         | 龙舟           | --                  | --                       | ✓                         | ✓                      | ✓                         | ✓                         |
| 17.         | 赛艇           | ○                   | --                       | --                        | --                     | ✓                         | ✓                         |
| 18.         | 室内田径         | --                  | --                       | --                        | ✓                      | --                        | --                        |
| 19.         | 独木舟          | ○                   | ✓                        | --                        | ✓                      | --                        | --                        |
| 20.         | 跳水           | ○                   | ✓                        | ✓                         | --                     | --                        | --                        |
| 21.         | 花样游泳         | ○                   | --                       | ✓                         | --                     | --                        | --                        |
| 22.         | 7 人足球        | --                  | --                       | --                        | ✓                      | --                        | --                        |
| 23.         | 羽毛球          | ○                   | ✓                        | ✓                         | --                     | --                        | --                        |
| 24.         | 排球           | ○                   | ✓                        | ✓                         | --                     | --                        | --                        |
| 25.         | 铁人三项         | ○                   | ✓                        | ✓                         | --                     | --                        | --                        |
| 26.         | 帆船           | ○                   | ✓                        | ✓                         | --                     | --                        | --                        |
| 27.         | 拳击           | ○                   | ✓                        | ✓                         | --                     | --                        | --                        |
| 28.         | 剑击           | ○                   | --                       | ✓                         | --                     | --                        | --                        |
| 29.         | 射箭           | ○                   | ✓                        | --                        | --                     | --                        | --                        |
| 30.         | 高尔夫球         | --                  | ✓                        | ✓                         | --                     | --                        | --                        |
| 31.         | 雪屐曲棍球        | --                  | ✓                        | --                        | --                     | --                        | --                        |
| 32.         | 柔道           | ○                   | ✓                        | ✓                         | --                     | --                        | --                        |
| 33.         | 乒乓球          | ○                   | ✓                        | ✓                         | --                     | --                        | --                        |
| 34.         | 藤球           | --                  | ✓                        | ✓                         | --                     | --                        | --                        |
| 35.         | 沙滩排球         | ○                   | ✓                        | ✓                         | --                     | --                        | --                        |
| 36.         | 手球           | ○                   | ✓                        | --                        | --                     | --                        | --                        |
| 项目数量/奥运项目比重 |              | --                  | 26 项/22 项                | 26 项/20 项                 | 15 项/8 项               | 13 项/8 项                  | 17 项/11 项                 |

备注：所选的比赛项目中必须至少包括 7 项是属于奥林匹克的比赛项目

灰底表示有关比赛项目在是次决议中和前次比较出现了变动

- 2.1.1.5 对于从 2000 年至 2002 年间在立项选择上所出现的转变，组委会认为，有关情况应视为组委会就运动会的立项进行的“研究和考虑”，也是建基于事实而对澳门本身承办东亚运动会比赛项目的分析，并不是对立项的一种改变。
- 2.1.1.6 根据 2003 年 7 月“规则及技术委员会”讨论比赛项目的会议记录，委员会主席当时提醒各成员必须明白，组委会在组织及筹备是次运动会的工作上，不论土地、场地、人力资源及财政各方面均存在一定的条件限制，所以要求各成员在考虑本身所建议比赛项目的同时，应作出一定程度的妥协，共同为保证东亚运的成功举办作出努力和贡献。
- 2.1.1.7 此外，组委会一直到 2003 年 7 月在距离东亚运举行只剩下约 2 年的时间，才向“规则及技术委员会”提出了所拟举办的 13 个比赛项目的立项建议，并于同年 11 月才正式落实 17 个比赛项目。而于 2001 年在日本大阪举行的第三届大阪东亚运动会，其比赛项目在运动会举行日期 3 年之前的 1998 年 10 月已完成立项工作。
- 2.1.1.8 对于本届和上届日本大阪东亚运动会在完成立项工作上存在的差异，组委会认为：
- 组委会于 2002 年才成立，2003 年底离运动会尚有两年时间完成立项，情况是合理的，而且也没有超过东亚运动会总会的要求。
  - 日本大阪方面的组委会显然未受政权交接的影响，筹组运动会的基础比较稳定，时间较易掌握。
  - 政治及经济直接影响运动会的规格及举行，而大阪城本身有大量体育场地可供运动会使用，同时亦有组织其他大型运动会的经验。

## **2.1.2 比赛场地的安排**

2.1.2.1 回顾本届东亚运动会在比赛场地的安排上，总结来说可以分成以下数个历程：

2.1.2.1.1 回归前，当时的澳葡政府将一份《澳门申办 2005 年第四届东亚运动会的备忘录》送交“中葡联合联络小组”审议。当时首次列举了预计可使用的 10 个现有场地及基于上述设施可进行的 14 个比赛项目。

2.1.2.1.2 根据组委会提供于 2000 年期间协调办撰写的关于东亚运筹备情况的报告——《第四届东亚运动会 澳门-2005》，当时预计可供东亚运使用的场地为 16 个现有场地、4 个计划兴建场地及 2 个新建场地，该等设施预计可供 26 个不同类型的体育项目进行比赛。

2.1.2.1.3 2001 年特区政府成立了基建小组，该小组在 2001 年 3 月 7 日至 2004 年 4 月 22 日期间共开了 11 次会议。

- 2.1.2.1.4 基建小组在其 2001 年 3 月 7 日首次会议提交之《2005 年澳门东亚运动会的设施计划》中，为东亚运提出了较为具体的场馆和比赛项目之间的协调方案。预计可举行比赛之场地合共 10 个，当中包括 6 个现有场地、1 个兴建中场地，以及 3 个预计兴建场地（见表三）。
- 2.1.2.1.5 组委会在其 2002 年度活动报告内，对上述预计可举行比赛及训练之场地作出了取舍，并对特区政府当时规划中路氹城的“体育文化综合体”（即现“澳门东亚运动会体育馆”）及“南湾湖水上活动中心”两项场馆设施选址问题展开了讨论。
- 2.1.2.1.6 根据基建小组的会议记录，在 2001 年 3 月 7 日的首次会议内曾经提出过以靠近澳门科技大学地段，兴建一个体育综合体及一个文化综合体，这些设施可作为澳门科技大学的配套设施，以及向公众开放。之后在 2002 年 1 月 18 日的第五次会议提及该两综合体的兴建工程需按照时间表展开招标程序，但因选址变更了 2 次，直到 2002 年 7 月 24 日第六次会议，基建小组才能落实最终的选址和兴建方案。
- 2.1.2.1.7 而兴建南湾湖永久性的水上活动比赛设施的建议在上述第五次的会议上展开了讨论。其间讨论过在南湾湖设置临时性比赛设施的问题。直到第六次会议时，便提出了在南湾湖建设一个永久性设施，以供日后举办赛事之用。
- 2.1.2.1.8 最后，该两个场馆于运动会期间分别举行了体育舞蹈、体操、赛艇和龙舟共四项的比赛。
- 2.1.2.1.9 2005 年 10 月第四届东亚运动会举行期间，比赛场地及项目的安排结果为：共有 11 项比赛安排于 8 个新建的场馆内进行，另有 7 项比赛被安排于 4 个原有的场地内进行（足球项目分别被安排于新建的“澳门科技大学运动场”及原有设施“澳门运动场”内进行）。
- 2.1.2.1.10 组委会提交的书面说明中指出，立项的基础是首先有了基建条件，才进行推进和研究，并非因为要举行某个项目而特意兴建新的场馆。组委会并对立项和场馆使用之间的先后次序强调如下：
- 特区政府的整体基建计划和城市规划的整体规划；
  - 适合用于体育运动的基建项目；
  - 经研究特区政府的基建清单，确定部分可用于第四届东亚运动会的场馆；
  - 纳入基建小组协调范围，由工务部门统筹兴建；
  - 组委会按照场馆的情况，初步研究比赛立项。

表三：比赛场地安排的演变历程

| 2001 年 3 月的场地情况 |                            | 2001 年 3 月<br>基建小组提出的<br>场地安排计划 |            | 2002 年度<br>组委会活动报告 |            | 最终落实<br>为运动会<br>比赛场地 | 2003 年<br>11 月 2 日<br>落实立项<br>时各比赛<br>场地的赛<br>项安排 | 2005 年<br>10 月运动<br>会期间各<br>比赛场地<br>的赛项安<br>排 |
|-----------------|----------------------------|---------------------------------|------------|--------------------|------------|----------------------|---|---|
|                 |                            | 预计练<br>习场地                      | 预计比<br>赛场地 | 预计练<br>习场地         | 预计比<br>赛场地 |                      |   |   |
| 已存在的<br>场地      | 1. 澳门运动场(凼仔)               | ✓                               | ✓          | *                  | ✓          | ✓                    | 篮球/足球/<br>田径                                      | 举重/足球/<br>田径                                  |
|                 | 2. 澳门曲棍球中心                 | *                               | *          | *                  | ✓          | ✓                    | 曲棍球   | 曲棍球   |
|                 | 3. 澳门理工学院体育馆               | ✓                               | *          | *                  | ✓          | ✓                    | 篮球  | 空手道   |
|                 | 4. 澳门综艺馆<br>I 馆及 II 馆      | *                               | ✓          | ✓ <sup>(注)</sup>   | *          | ✓                    | 武术  | 武术/<br>跆拳道                                    |
|                 | 5. 澳门体育综合体<br>(莲峰球场)       | ✓                               | ✓          | *                  | *          | *                    | 足球  | —   |
|                 | 6. 澳门奥林匹克综合体<br>- 网球中心/休憩区 | *                               | *          | ✓                  | *          | *                    | 网球/<br>软式网球                                       | —   |
|                 | 7. 工人球场体育馆                 | ✓                               | *          | *                  | *          | *                    | 保龄球   | —   |
|                 | 8. 澳门大学体育综合体               | *                               | *          | *                  | *          | *                    | 举重  | —   |
|                 | 9. 新口岸填海区<br>B/e 地段        | ✓                               | ✓          | *                  | *          | *                    | —   | —   |
|                 | 10. 中葡职业技术学校               | ✓                               | ✓          | ✓                  | *          | *                    | —   | —   |
|                 | 11. 望厦体育馆                  | ✓                               | *          | ✓                  | *          | *                    | —   | —   |
|                 | 12. 得胜体育中心                 | ✓                               | *          | *                  | *          | *                    | —   | —   |
|                 | 13. 濠江中学(分校)               | ✓                               | *          | ✓                  | *          | *                    | —   | —   |
|                 | 14. 鲍思高学校                  | ✓                               | *          | *                  | *          | *                    | —   | —   |
|                 | 15. 圣若瑟第六校                 | *                               | *          | ✓                  | *          | *                    | —   | —   |
|                 | 16. 塔石球场                   | ✓                               | *          | *                  | *          | *                    | —   | —   |
|                 | 17. 威斯汀酒店                  | ✓                               | *          | *                  | *          | *                    | —   | —   |
|                 | 18. 凯悦酒店                   | ✓                               | *          | *                  | *          | *                    | —   | —   |
|                 | 19. 嘉模泳池                   | ✓                               | *          | *                  | *          | *                    | —   | —   |
|                 | 20. 澳门保安部队<br>训练中心         | ✓                               | *          | *                  | *          | *                    | —   | —   |
|                 | 21. 新花园泳池                  | ✓                               | *          | *                  | *          | *                    | —   | —   |
|                 | 22. 南湾湖                    | ✓                               | ✓          | *                  | *          | *                    | —   | —   |
| 兴建中<br>之场地      | 1. 澳门奥林匹克游泳馆               | *                               | ✓          | *                  | ✓          | ✓                    | 游泳  | 游泳  |
| 计划兴建<br>的场地     | 1. 何东体育馆(即塔石体<br>育馆)       | ✓                               | ✓          | *                  | ✓          | ✓                    | 跆拳道/<br>空手道                                       | 篮球  |
|                 | 2. 国际高尔夫球中心                | ✓                               | ✓          | —                  | —          | 后期已取消有关的兴建计划         |   |   |
|                 | 3. 射击场(即澳门国际射<br>击中心)      | *                               | ✓          | *                  | ✓          | ✓                    | 射击  | 射击  |
|                 | 4. 澳门东亚运动会体育<br>馆(即澳门蛋)    | *                               | *          | *                  | ✓          | ✓                    | 体育舞蹈<br>/体操                                       | 体育舞蹈<br>/体操                                   |



| 2001 年 3 月的场地情况            |              | 2001 年 3 月<br>基建小组提出的<br>场地安排计划 |            | 2002 年度<br>组委会活动报告 |            | 最终落实<br>为运动会<br>比赛场地 | 2003 年<br>11 月 2 日<br>落实立项<br>时各比赛<br>场地的赛<br>项安排 | 2005 年<br>10 月运动<br>会期间各<br>比赛场地的<br>赛项安<br>排 |
|----------------------------|--------------|---------------------------------|------------|--------------------|------------|----------------------|---|---|
|                            |              | 预计练<br>习场地                      | 预计比<br>赛场地 | 预计练<br>习场地         | 预计比<br>赛场地 |                      |   |   |
| 未有计划<br>但最后<br>完成兴建<br>的场地 | 1. 南湾湖水上活动中心 | *                               | *          | *                  | ✓          | ✓                    | 赛艇/<br>龙舟   | 赛艇/<br>龙舟                                     |
|                            | 2. 澳门科技大学运动场 | *                               | *          | *                  | *          | ✓                    | —   | 足球  |
|                            | 3. 保龄球中心     | *                               | *          | *                  | *          | ✓                    | —   | 保龄球   |
|                            | 4. 网球学校      | *                               | *          | *                  | *          | ✓                    | —   | 网球/<br>软式网球                                   |
| 数目                         |              | 19                              | 10         | 6                  | 8          | 12                   |   |   |

注：被列作为辅助场地。

“✓”表示是；“\*”表示文件中没有提及相应的用途；“—”表示不适用。

2.1.2.2 在评估利用现有设施作为比赛场地的可行性分析上，组委会于 2002 年曾委托“中体”对 14 个可能的比赛项目进行过关于比赛场地规格标准上的研究。

2.1.2.3 “中体”于 2003 年 2 月提交了研究报告——《第四届东亚运动会场馆标准》，就 14 个项目的“场地及设施要求”、“场地示意图”、“工作室要求”、“场馆规格”4 个方面作出建议，并对下表 9 个项目的 9 个预选场地进行规格标准评估，其余 5 个项目因未有场地资料，组委会没有提供予“中体”进行规格标准评估。

表四：“中体”曾进行规格标准研究的场地及结果

| 比赛场地              | 项目         | 是否<br>符合标准 | 最终比赛场地                 |
|-------------------|------------|------------|------------------------|
| 1. 澳门运动场          | 足球         | ✓          | 相同                     |
| 2. 澳门体育综合体 (莲峰球场) | 足球         | 宽度不足       | 澳门科技大学运动场              |
| 3. 澳门理工学院体育馆      | 篮球         | ✓          | 塔石体育馆                  |
| 4. 澳门综艺馆          | 武术/<br>空手道 | ✓          | 武术：相同<br>空手道：澳门理工学院体育馆 |
| 5. 澳门奥林匹克游泳馆      | 游泳         | ✓          | 相同                     |
| 6. 塔石体育馆          | 体操         | ✓          | 澳门东亚运动会体育馆             |
| 7. 澳门东亚运动会体育馆     | 体育舞蹈       | ✓          | 相同                     |
| 8. 澳门曲棍球中心        | 曲棍球        | ✓          | 相同                     |
| 9. 南湾湖水上活动中心      | 龙舟         | ✓          | 相同                     |

- 2.1.2.4 在“中体”的研究报告中指出，原先打算用作足球比赛的“澳门体育综合体（莲峰球场）”存在着宽度不足的问题，惟组委会仍将该球场报交“东亚运动会总会”审批作为预选的比赛场地。
- 2.1.2.5 组委会在其书面说明指出，就当时“中体”的研究结果，指出莲峰球场在举办足球赛事时宽度不足的问题，是相对于澳门运动场而言，而莲峰球场本身是合乎基本办赛需要的。向东亚运总会提交审批，是希望取得决议单位的进一步意见，了解是否有其他解决的方案。
- 2.1.2.6 对于足球、保龄球、网球、软式网球及射击需要有专属场地进行比赛的项目，在 2003 年 11 月立项定案后，因场地条件问题（详见第 2.1.3 至第 2.1.5 段），须另建“澳门科技大学足球场”、“网球学校”及“保龄球中心”作为最终的比赛场地。
- 2.1.2.7 此外，审计署注意到“澳门国际射击中心”（下称“射击中心”）虽然早于 2000 年已有兴建计划，惟该场馆在选址的过程中作出了多次的改动及为馆内设施规格作出提升（详见第 2.1.6 段），有关场馆最终延至 2005 年 7 月才正式落成。

现就足球、保龄球、网球、软式网球及射击项目的专属比赛场地的安排分别阐述如下：

### **2.1.3 足球比赛的场地安排**

- 2.1.3.1 组委会在知悉“中体”关于“莲峰球场”宽度不足以应付赛事的研究结论后，在 2003 年 11 月立项时，仍将足球项目安排在“澳门运动场”及“莲峰球场”作赛，并提交“东亚运动会总会”审批。
- 2.1.3.2 就有关安排，组委会作了解释：在立项前“亚洲足球联合会”曾派员来澳视察足球的比赛场地，而当时有关人员并没有指出“莲峰球场”是不适合举行比赛的。然而，组委会亦未能提供文件以证明当时“亚洲足球联合会”确认“莲峰球场”符合比赛的要求。
- 2.1.3.3 直至立项以后，组委会为赛事编制了“技术手册”（Technical Handbook）交“亚洲足球联合会”认可。然而在 2004 年 4 月组委会收到了联合会的回复，指“莲峰球场”的尺寸（103 米×64 米）不符合标准，球场标准须为 105 米×68 米（注：另一个进行足球比赛的场地——“澳门运动场”足球场的尺寸为 105 米×68 米，符合联合会所要求的标准），并强调因分组的最后一轮赛事须同时进行，按国际足球赛事的惯例，当采用分组比赛方式，每组最后一轮赛事须在两个尺寸相同的比赛场地同时进行，才能体现公平性，故此“亚洲足球联合会”在审查东南亚足球赛制的资料后，确认“莲峰球场”是不符合比赛规格标准的。

- 2.1.3.4 组委会曾就有关事宜向体育发展局谘询，而得到的回复是参照“国际足球联合会”（FIFA）的足球场规格标准，“莲峰球场”是符合比赛要求的。组委会指体育发展局与“亚洲足球联合会”对场地标准出现意见不一的情况，主要是因为体育发展局仅参考了“国际足球联合会”对场地标准的最低规格要求，而“中体”则坚持必须采纳“亚洲足球联合会”对场地宽度的意见。
- 2.1.3.5 由于“亚洲足球联合会”是区内具有最高权力的机构，组委会为解决足球场不符合标准的问题，于 2004 年 4 月向体育发展局谘询扩大“莲峰球场”尺寸的意见，亦计划向“东亚运动会总会”申请取消足球项目，并构思改为五人足球，然而有关方案最终因被认为不可行而遭搁置。
- 2.1.3.6 事件于 2004 年 5 月出现了新的解决方案，组委会取得“澳门科技大学”同意，在该大学的地段中兴建一个足球场（附设有田径跑道）作为东亚运足球项目的比赛场地。由于在 2004 年“行政当局投资与发展开支计划（PIDDA）”（下称“投资计划”）未有为该项目编列预算，为尽早开展工程以赶及在东亚运举行前完工，组委会经社会文化司透过削减“澳门运动场”的美化、绿化及装修工程的 10,512,000.00 澳门元的预算拨款后，在 2004 年 12 月批出了该工程的图则设计及技术支持服务。

图一：澳门科技大学足球场



- 2.1.3.7 “澳门科技大学足球场”于 2005 年 4 月 1 日动土，至同年 10 月 11 日落成启用，其最终造价为 127,391,255.30 澳门元。有关场馆于东亚运动会期间总共获编排了 8 天的比赛和练习<sup>2</sup>。

---

<sup>2</sup> “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 网球及软式网球比赛的场地安排

2.1.4.1 根据立项过程的资料显示，网球及软式网球一直不属于组委会计划的比赛项目之列，截至 2003 年 7 月“规则及技术委员会”会议结束后，组委会提出将该两个项目加入比赛项目之内的建议。

2.1.4.2 根据基建小组于 2003 年 11 月 19 日第九号会议记录显示，组委会当时计划以改建座落于凼仔澳门运动场旁的“澳门奥林匹克体育综合体附设网球场”，成为一个具备 4 个网球场的网球中心，以应付网球比赛的需要。鉴于软式网球与网球的场地规格完全相同，故此相信两项网球比赛可同时在“澳门奥林匹克体育综合体附设网球场”之内举行。会议记录亦提及特区政府表示可建一座休闲中心，其内包含休闲体育设备，原计划设在“射击中心”旁，并为此作了草图。

2.1.4.3 而国际网球联合会副主席到该地点视察后表示，此地段适合建立网球训练学校，以替代在澳门奥林匹克综合体修建的网球中心。网球学校为一基建设施，设计符合技术规格，这项条件并不能在澳门奥林匹克综合体区域实现。该设施共有九个球场及其他辅助设施，并可于未来在此举办国际赛事。

2.1.4.4 组委会最后决定于路凼新城旁的地段兴建一个具有 9 个网球场的“网球学校”。

2.1.4.5 有关计划于 2003 年 12 月取得建设发展办公室的赞同意见，组委会随即于 2004 年 1 月向社会文化司司长建议开展“网球学校”的图则设计及技术支援服务的谘询问价工作。然而在组委会所提供的文件中，未能显示于整个立项计划的执行过程内，曾就有关比赛所需的网球场总数目作出过详细的分析和研究。

2.1.4.6 在筹建“网球学校”时，组委会在该地段同时加入了兴建“保龄球中心”的计划。上述两个项目在图则设计完成后，再以单一工程项目的方式进行招标并作出判给。同样地有关工程在 2004 年度的投资计划内未有预先立项，社会文化司为此需透过削减“研究及工作计划”、“澳门运动场”工程的美化、绿化及装修工程，以及为“澳门综艺馆”更换座位等项目合共 5,820,482.00 澳门元的预算拨款，让组委会能于 2004 年 5 月批出该工程的图则设计及技术支援服务。

图二：网球学校



2.1.4.7 “网球学校”及“保龄球中心”的建造期由 2005 年 3 月至 9 月，于 2005 年 10 月 11 日启用，最终造价为 218,582,368.80 澳门元。落成的“网球学校”于东亚运动会期间获安排了共 10 天的比赛和练习<sup>3</sup>。

## 2.1.5 保龄球比赛的场地安排

2.1.5.1 从立项过程的资料可见，组委会早于 2002 年已把保龄球选定为比赛项目。然而，根据“中体”于 2003 年 2 月提交之《第四届东亚运动会场馆标准》研究报告中指出，标准的保龄球比赛场地需要有 24 条球道，其中 16 条用于比赛，8 条用于训练。不过，当时组委会并没有提供预选场地予“中体”进行场地标准研究，显示组委会选定保龄球为比赛项目时，仍未有考虑到实质的比赛场地。

2.1.5.2 根据 2003 年 7 月 30 日组委会提交予“规则及技术委员会”的进度报告称，组委会计划把“工人球场体育馆”作为保龄球的预选比赛场地。而且，该场地经已由“亚洲保龄球协会”（ABF）考察，确认适合用作设置临时保龄球道进行本届运动会之保龄球比赛，同时，“亚洲保龄球协会”提出赞助 10 条保龄球道供比赛及训练之用。

2.1.5.3 在安排保龄球比赛场馆的事宜上，根据 2003 年 10 月组委会的董事会会议记录显示，组委会的另一构思是把保龄球比赛场地纳入东亚运主题青少年活动中心内，然而有关构思最终未有落实。

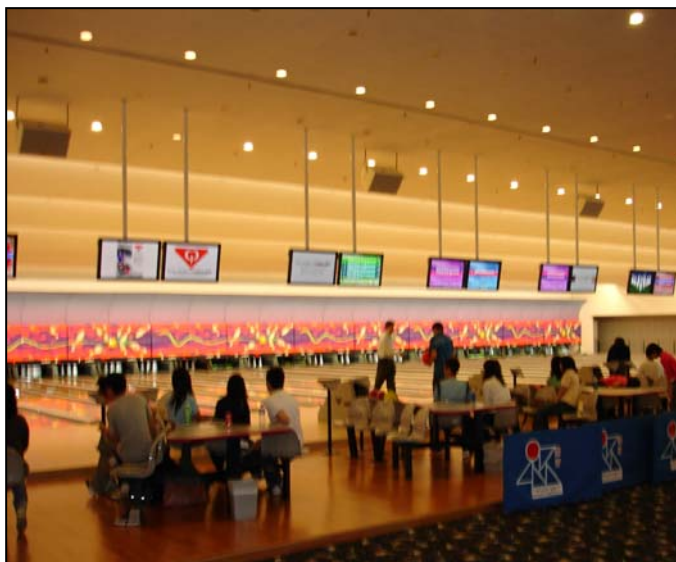
2.1.5.4 直到组委会在 2003 年 11 月立项时，仍建议利用“工人球场体育馆”作为保龄球项目的临时比赛场地，并申报予“东亚运动会总会”批准。有关安排于 2004 年 2 月却出现改变，由一个临时场地的建议，转为于路氹区“网球学校”的地段内加入兴建“保龄球中心”作为一个永久场馆的计划。

---

<sup>3</sup> “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 组委会指上届日本大阪东亚运虽把保龄球项目安排在一个临时加建保龄球球道的室内场馆内比赛，但考虑到临时球道在运动会后需拆卸会较为浪费，另本届运动会之保龄球项目最少要有 12 条球道，加上为推动本澳保龄球运动及为未来举办国际赛事铺路等多项理由，于是决定兴建一座具有 24 条球道的永久设施——“保龄球中心”。
- 2.1.5.6 然而，对于搁置修建“工人球场体育馆”，改而兴建一座全新有 24 条保龄球道的“保龄球中心”的建议，组委会未有提供任何资料显示曾经就有关项目于可行性及效益上作出研究和评估。
- 2.1.5.7 组委会在其提交的书面说明中补充指出，最初设定保龄球项目时，AMF 保龄球公司表示能赞助球道供运动会使用，然而有关的赞助最终未有实现。而适逢当时政府有意设立休闲中心供市民消闲交流之用，而经调整后认为有条件可将保龄球的活动空间纳入其中，永久性设置合乎国际标准的保龄球赛道。

图三：保龄球中心



- 2.1.5.8 “保龄球中心”于 2005 年 10 月 11 日启用，于东亚运期间组委会共安排了 7 天的比赛和练习<sup>4</sup>。

## 2.1.6 射击比赛的场地安排

- 2.1.6.1 射击项目早于 2000 年已预计为东亚运可举行的比赛项目，在 2003 年 11 月立项时，组委会是计划把项目安排在新兴建的“射击中心”内进行比赛。
- 2.1.6.2 对于射击比赛场地的兴建，“澳门东亚运动会谘询委员会”于 2001 年 1 月 11 日举行的第一次会议上审阅了初步计划，并于同年 3 月由协调办在基建小组

---

<sup>4</sup> “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。



首次会议上引介，初步选址为石排湾康体公园北面。尽管未有具体的工程计划，协调办在 2001 年 10 月基于设计公司的估算资料，预计兴建费用为 57,950,000.00 澳门元。

2.1.6.3 “射击中心”的图则设计工作于 2001 年 8 月开展，续后却因选址问题而需要更改图则设计，及因发现举办“国际射击联合会”认可的比赛需在决赛阶段采用电子靶，组委会最终决定在修改图则设计的基础上多兴建一座决赛馆，从 2001 年 1 月计划兴建至 2004 年 7 月落实兴建，历时约 3 年半。另一方面，因为土地面积增大及新增设电子靶的原因，需加强场馆内空调系统和安装电子管理系统，故此当时估算的工程费用上升至 266,500,625.52 澳门元。

2.1.6.4 “射击中心”承揽工程于 2004 年 7 月公开招标，并于在同年 9 月作出判给，建筑工程由同年 10 月动工至翌年 7 月竣工。“射击中心”因更改选址而须作出图则设计修改，以及对场馆设施作提升等因素，有关承揽工程的最终造价为 337,678,424.50 澳门元<sup>5</sup>。

2.1.6.5 “射击中心”于东亚运期间共安排了 8 天的比赛和练习<sup>6</sup>。

## 2.1.7 场地的使用情况

2.1.7.1 东亚运的 17 个比赛项目，组委会安排在 12 个比赛场馆进行（见表三）。当中 10 个比赛项目所使用的场地可界定为属于专门的场地设计（见表五）。

表五：东亚运比赛项目的专用场馆

| 序号 | 场馆名称            | 项目      |
|----|-----------------|---------|
| 1  | 澳门奥林匹克游泳馆       | 游泳      |
| 2  | 澳门运动场           | 田径、足球   |
| 3  | 澳门科技大学运动场 – 足球场 | 足球      |
| 4  | 保龄球中心           | 保龄球     |
| 5  | 澳门曲棍球中心         | 曲棍球     |
| 6  | 南湾湖水上的活动中心      | 龙舟、赛艇   |
| 7  | 澳门国际射击中心        | 射击      |
| 8  | 网球学校            | 网球、软式网球 |

本署重新整理的资料

2.1.7.2 相对于上述的专用场馆，表六中所列出的 6 个室内场馆则具有较大的弹性，

<sup>5</sup> 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》。

<sup>6</sup> “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。

可安排不同类型的体育项目作赛。根据组委会于 2005 年 6 月回复立法议员的书面质询，指出该 6 个比赛场地可进行多达四十多种体育运动，并且都适合进行东亚运的 7 个室内比赛项目，即：体操、体育舞蹈、空手道、举重、武术、跆拳道、篮球。

表六：室内场馆可安排的比赛项目数量

| 序号 | 室内场馆             | 适合进行的室内比赛项目数量 |
|----|------------------|---------------|
| 1  | 澳门东亚运动会体育馆—室内运动场 | 53            |
| 2  | 澳门东亚运动会体育馆—综合剧院  | 44            |
| 3  | 澳门理工学院体育馆        | 47            |
| 4  | 澳门运动场室内馆         | 47            |
| 5  | 澳门综艺馆            | 48            |
| 6  | 塔石体育馆            | 47            |

资料来源：组委会于 2005 年 6 月对立法议员书面质询的回复文件

- 2.1.7.3 在“澳门理工学院体育馆”的工程进行期间，根据土地工务运输局于 2003 年 7 月 7 日第 14-GTID/DEPDEP/03 号报告书的内容显示，组委会曾透过第 78/MEAGOC/03 号公函，请求在正进行的工程中加入用作传送电视及影像讯号、灯光控制、所有场馆的广播系统等总值约 790 万澳门元的多项设备，以符合东亚运比赛的电视转播要求。
- 2.1.7.4 参阅组委会于 2005 年 8 月 27 日之体育代表团团长会议记录（**Chef de Mission Meeting Minutes**）及派发予各参赛国家及地区体育代表团之“体育代表团团长手册”（**Chef de Mission Manual**），组委会向与会者解释了运动会的安排细节，如：保安、医疗、身份确认、接待、场地使用时间等等。按照该份资料显示，上述 6 个室内场馆除了作为比赛场地外，亦被安排成为运动员进行赛前练习的地方，以及“京澳之夜”及“闭幕礼”的举行地点。
- 2.1.7.5 根据以上的场地安排资料，在表七内列出了 6 个室内场馆于东亚运期间的使用情况。参照各场馆安排的比赛项目和日数，当中的“澳门东亚运动会体育馆—综合剧院”获安排 1 项共 1 天的比赛、“塔石体育馆”为 1 项共 9 天的比赛、“澳门综艺馆”获安排进行了 2 项共 5 天的比赛，而其余的室内场馆则被安排进行各 1 项由 2 到 5 天的比赛。



表七：室内场馆的总使用天数

| 序号 | 室内场馆                  | 比赛项目 | 总使用天数                |                      |                      |               |      |
|----|-----------------------|------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------|------|
|    |                       |      | 比赛                   | 练习                   | 京澳之夜                 | 闭幕礼           | 合计   |
| 1  | 澳门运动场室内馆              | 举重   | 30/10-3/11<br>(5 天)  | —                    | —                    | —             | 5 天  |
| 2  | 塔石体育馆                 | 篮球   | 29/10-6/11<br>(9 天)  | 27/10-28/10<br>(2 天) | —                    | —             | 11 天 |
| 3  | 澳门东亚运动会体育馆<br>- 室内运动场 | 体操   | 30/10-2/11<br>(4 天)  | 27/10-29/10<br>(3 天) | —                    | 6/11<br>(1 天) | 8 天  |
| 4  | 澳门东亚运动会体育馆<br>- 综合剧院  | 体育舞蹈 | 5/11<br>(1 天)        | 4/11<br>(1 天)        | 30/10-31/11<br>(2 天) | —             | 4 天  |
| 5  | 澳门理工学院体育馆             | 空手道  | 5/11-6/11<br>(2 天)   | —                    | —                    | —             | 2 天  |
|    |                       | 武术   | —                    | 27/10-31/10<br>(5 天) | —                    | —             | 5 天  |
| 6  | 澳门综艺馆                 | 武术   | 29/10-31/10<br>(3 天) | 27/10-28/10<br>(2 天) | —                    | —             | 5 天  |
|    |                       | 跆拳道  | 3/11-4/11<br>(2 天)   | 1/11-2/11<br>(2 天)   |                      |               | 4 天  |

2.1.7.6 按照上指情况，可见其中的 4 个室内场馆均只编排了一个比赛项目，而比赛天数大多介乎于 1 至 5 天之间。显示有关场馆于运动会举行期间具有兼容其他比赛项目于同期使用之可能性。

2.1.7.7 组委会对于场地及赛程的安排，曾以书面重申：“运动会的赛程是经过参与单位、国际及亚洲联会的技术代表进行研究和分析后，经东亚运动总会所有成员审议后作出的专业决定，有关的赛程设置深入考虑了场地的设置、拆除时间、所有参赛代表队运动员的训练和场地适应时间和特定的场馆因素。透过专业的分析和国际技术代表的经验，组委会并不认为运动会期间场馆的安排有任何浪费和无谓扩张。”

## 2.2 审计署的意见

- 2.2.1 根据第 1.1.2 段所述，在第四届东亚运动会自申办到筹备的期间，于 1996 年中葡联合联络小组的备忘录内，以及 2000 年协调办关于东亚运筹备情况的报告中，均表达了将以善用现有场地资源作为筹办的主要考虑原则，并对当时可作利用的体育场馆作出了初步的审视和提议。
- 2.2.2 观乎本届东亚运动会的场地安排，在总共使用的 12 个竞赛场馆中，“澳门运动场”、“澳门曲棍球中心”、“澳门理工学院体育馆”及“澳门综艺馆”均是翻新旧有场地使用的。若据此而以另一个角度思考，在选用、准备比赛场地的部署上，倘对现存的社区运动设施以优先利用为主导思想进行评估及考虑，则极有可能通过举办东亚运，达到优化包括学校、社团及政府在内的大批已存在但亟待提升素质的体育活动硬件。
- 2.2.3 毫无疑问，东亚运确实是澳门历来最大规模的运动会，同时亦为澳门体育活动史上开创了新的一页。而藉此机会，可以为特区体育设施整体水平之提升作出贡献。
- 2.2.4 在为东亚运动会进行整体规划时，不论早期的协调办或后期的组委会均被赋予为现有体育基础设施的改善、扩建或兴建有需要但当前仍缺乏的体育设施进行研究筹划的职责。针对是新建比赛场馆还是改建优化现存场馆之间的决策考虑，应该是其中一项重要的考量因素。
- 2.2.5 在运动会的筹划前期，即回归初期至 2003 年间，由于全球经济陷于通缩，加上沙士疫症等多项原因，令到特区经济发展缓慢，甚至在 2002 年赌权开放后的初期，特区政府的财政收入都一直处于不明朗的状态，直至 2004 年 5 月以后整体的经济才正式步入腾飞的阶段。然而在上述经济发展仍然放缓的时期里，多个涉及庞大开支的场馆兴建计划均已被落实和开展。
- 2.2.6 全力办好东亚运是当时特区政府的明确目标，惟在此前提下“量力而为”仍然是公帑使用上一项必须恪守的原则。而更值得深思的是，大规模和高规格的场馆建设可为东亚运提供良好的硬件设施，但于赛后却极易使政府背上长期而沉重的财政负担以支付高额的维护保养费用。这些令人遗憾的经验，在国际社会里比比皆是，教训深刻。
- 2.2.7 本署注意到“澳门科技大学足球场”、“网球学校”、“保龄球中心”及“射击中心”等工程项目，均在时间紧迫的程况下开展，有关的基础项目未能妥善规划便得匆忙上马，由此不但令施工方案潜藏许多未知因素，更影响了整体工程的财务预算和控制。
- 2.2.8 明显的例子是：在对足球成为比赛项目的立项研究中，“中体”早于 2003 年 2 月所提交的顾问报告经已指出了“莲峰球场”存在着宽度不符标准的状况。组委

会稍后再行谘询体育发展局仍未能得到一个统一的答案。而在此情况下，组委会并未能适时解决上述的矛盾讯息，且将足球纳入比赛项目的提议之中，而最后因被“亚洲足球联合会”否决以“莲峰球场”作为比赛场地时，需要赶工加建“澳门科技大学运动场”作为善后处理。

- 2.2.9 倘若组委会能及早面对问题及作出处理研究，相信更能掌握时机，预留更充裕时间，使有关建球场的规划更为妥善，令到时间、金钱及质量这三个矛盾面共存的因素得到更佳之平衡。
- 2.2.10 另一点值得考虑的是，新场馆的建设在赛前的筹备阶段就应充分考虑到赛后的使用率，对于一些在特区被视作较为冷门的项目，根据其他地区的经验，场馆于赛后将出现长期的闲置情况。故此应尽量以临时场馆的形式兴建，一方面能缩减整体的承建费用，另一方面亦可省略日后需要对有关场馆作出管理及维护等方面的长期负担，将有限的公共资源投放到更具社会经济效益的地方。
- 2.2.11 虽然组委会曾表示：“对于冷门的项目，组委会并不完全同意采取临时场馆的兴建方法，因为若澳门当时本身存在少量让冷门项目发展的硬体条件的话，使用临时建设的方式是可取的。但显然澳门当时在不少有待发展的项目上，其硬体基础几乎为零，亦无法达到国际水平，因此对于第四届东亚运动会当时的情况来看，并未有使用临时设置的条件。”
- 2.2.12 然而站于善用公帑的原则来看，在投放资源前应同时具备一个完善及具有远见的发展计划，确保有关设施于以后能持续发挥效益。射击场馆于赛后出现长期的闲置情况便是缺乏上述计划之印证。
- 2.2.13 在比赛场地的安排上，本署认为 6 个具兼容性的室内场馆，应存在提升使用率的空间。
- 2.2.14 本署注意到，要成就一个符合比赛标准的场馆，必须投入可观的资源，例如兴建场馆或作出改善工程、添置仪器/设备等，以及于比赛前后期间有关场地的运作成本。以被分配用作为期 2 天的空手道比赛场地的“澳门理工学院体育馆”为例，组委会需要为电视播送及灯光控制的设备投置了约 790 万澳门元。
- 2.2.15 对于比赛场地分配及赛程的编排，审计署明白是一项高度专业的学问，亦深信组委会会有处理上的专业态度。然而透过观察武术、空手道、跆拳道、举重及体育舞蹈的比赛场地最终安排结果(见附件四)，从资源善用的角度而言，应该存在进一步优化的空间。

## 2.3 审计署的建议

- 2.3.1 应以“节约资源、量力而为”作为场馆规划政策上的主要考虑原则，确立整体的竞赛场地利用方向和策略。透过优先利用或适当的改善措施，尽可能以现有的场馆设施满足赛会之需要，同时藉此机会达到优化及提升社区内大批现存体育活动硬件之目的，亦可令特区政府避免负上沉重和不必要的财政负担。
- 2.3.2 应尽早确定比赛项目以利后续筹备工作的安排。对于新建场馆必须尽早掌握有关的规划时机，制定总体的工程及预算计划，严格执行施工及成本控制。
- 2.3.3 对于必须以新建场馆满足比赛需求之运动项目，应具备以下方面之充分考虑：
- ◆ 有关项目在特区内应具有较高之普及性或已制定长远的推广政策，以确保日后为此而建的场馆可为市民提供广泛的使用效益；
  - ◆ 倘若属于较为冷门的运动项目，则可考虑以临时场馆的方式兴建，一方面可大幅减轻承建费用，另外亦可避免日后出现长期闲置和高昂的维护费用负担等情况。
- 2.3.4 对运动项目作出比赛场地安排时，可尽量优化项目赛程以增加比赛场馆的兼容性，以便节约整体的运作成本和增加场馆使用效益。

## 组委会管理模式的总体评论



## 第 1 部分：引言

- 1.1 就组委会在筹备东亚运期间之运作与管理，本署曾分别对“第四届东亚运动会计划的管理”、“门票的销售及管理”、“为运动会参与者提供的住宿安排”、“东亚运主题青少年活动中心的设立和管理”及“比赛项目立项与场地安排及使用”等多个环节进行了深入的分析及研究。
- 1.2 在进行上述审计工作的期间，本署同时亦观察到组委会在整体运动会的管理及执行的细节层面上，仍存在着可改善的空间。这个有关“第四届东亚运动会澳门组织委员会股份有限公司”系列审计的最后一个组成部分，本署尝试透过综合分析组委会工作过程中的多个环节的绩效，包括一些已曾作出评论的环节，对组委会的管理与运作之情况作出一个全面而具体的审计评论及意见。
- 1.3 在本章节内，部分曾经在“第四届东亚运动会计划的管理”、“门票的销售及管理”、“为运动会参与者提供的住宿安排”、“东亚运主题青少年活动中心的设立和管理”及“比赛项目立项与场地安排及使用”等项目中分析过的审计发现，将会再次被引用，因此有关的详细内容可以参阅《“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)》及本报告的相关章节。
- 1.4 同时，对于“宣传推广工作”、“招揽商业赞助”及“其他工作（包括有价物品管理和“中体”顾问服务）”这几项工作的审计分析，亦是构成本审计报告结论的重要部分，因此将以独立章节描述审计发现。

## 第 2 部分：宣传推广工作

- 2.1 社会文化司司长在 2002 年施政报告有关的体育领域的工作，曾明确指出“致力于推动本澳的体育事业走向世界，力争在东亚运动会、亚运会等国际盛事中，创造佳绩。同时，透过这些盛事，宣传澳门”（详见特区政府网页相关内容），主办东亚运动会正是达成目标的一个良好实践机会。
- 2.2 根据第 33/2001 号行政法规的第二条一款规定，组委会以设计、筹备、策划、推广及举办第四届东亚运动会为所营事业。
- 2.3 而《第四届东亚运动会澳门组织委员会股份有限公司章程》的第五条七款中亦指出，组委会应透过群策群力及互相合作的方式，与澳门特别行政区其他公共部门及实体，以及任何其他机构的部门及机关互相协调，进行第四届东亚运动会的设计、筹备、策划、推广、举办以及取得成功必不可少的补充活动。
- 2.4 组委会曾于 2002 年 12 月委托“中体”提供一系列关于筹办东亚运的顾问服务，而“中体”亦于 2003 年第一季提交了其建议的宣传推广方案。他们所提交的主要建议包括：
- ◆ 以彰显一个崭新澳门、一届最成功的东亚运动会及以最低成本达到最好效果等作为宣传推广计划的宗旨；
  - ◆ 以电视宣传片和大型活动为主线，通过有效媒体投放，实现区域性、渐进式的宣传效果作为总体战略；
  - ◆ 以分阶段策划、制作和播出三个系列的电视宣传片、配合本地及海外举行的大型体育或宣传活动，及选择于不同媒体上投放广告及专栏资讯作为宣传推广的策略；
  - ◆ 以建立完善的组织架构和明确分工，作为对宣传推广计划的全面支援；
  - ◆ 以启动期、升温期、高温期(I)(II)、维持期等五个宣传推广阶段为工作进度。
- 2.5 “中体”的有关建议并未获得组委会的全面认同。根据组委会负责人在 2006 年 6 月期间于审计工作会议中表示，对于“中体”顾问公司的宣传推广计划提出的建议均会作参考，好的部分组委会均会吸纳，如电视转播的基本规模及模式，组委会都有研究，惟绝不可以一概而论，亦需要因应澳门的实际情况，铺排宣传推广的工作。
- 2.6 根据组委会所提供的资料统计，由 2002 年至 2005 年间，在本澳、内地和海外总共举办了 104 项宣传活动，其中在本地境内进行的约占 86%，在境外进行的占 14%（见表一）。



表一：组委会于本澳、内地及海外的宣传活动次数统计

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

资料来源：根据组委会所提供的项目资料作出分类及统计

2.7 组委会于本澳的宣传推广活动可以归纳如下几点（具体活动可参阅附件五）：

- 2.7.1 根据组委会的官方刊物指出：“为了让澳门市民对东亚运举行的意义有更深认识，东亚运组委会进行了一系列基础渗透宣传……”<sup>1</sup>，而在本澳的推广宣传活动中，组委会曾举办过大型体育活动、大型的群众性参与的活动、电视报刊上的宣传短片及特辑专刊、于本地公开的活动中开展讲座、研讨会和宣传摊位等。
- 2.7.2 大型体育活动包括了由组委会及体育发展局主办的球类国际性赛事，其中触目的有 2002 年的葡萄牙马利迪莫对香港南华足球友谊赛、飞利浦澳门杯中国对葡萄牙国际足球对抗赛、2003 年的国际篮球邀请赛、2005 年的澳门运动场扩建落成仪式暨巴塞隆拿足球邀请赛。
- 2.7.3 大型群众参与的活动包括有圣火采集及传递、倒数计时钟启动、致送请柬、大型组字见证倒数六十日等项目，同时亦举办了运动会徽章、口号、会歌、吉祥物创作比赛及奖牌、海报设计比赛，还有绘画、相片、讲故事、音乐比赛等。
- 2.7.4 组委会亦利用了本澳一些传统的体育活动进行宣传，例如每年一度的大赛车、马拉松长跑及国际龙舟赛等。
- 2.7.5 在进入运动会筹备的后期，很多大型的群众活动均与东亚运的宣传衔接起来，包括了健康城市活动、百万行、国际挑战日等。而各个比赛场馆的开幕典礼也成了主要的宣传项目。

2.8 组委会于境外的宣传推广活动可以归纳如下几点（具体活动可参阅附件五）：

- 2.8.1 组委会的官方刊物指出：“除本地的渗透式宣传活动外，东亚运组委会又抓紧海外宣传的机会，让各地感受澳门第四届东亚运动会的热潮，……第四届东亚运动会的旋风会徽标志、吉祥物柏柏和会歌‘让我们闪亮’分别走访过广州、北京、南京、日本、韩国、新加坡、香港、湖南、印度、越南和葡萄牙。”<sup>2</sup>

<sup>1</sup> 《第四届东亚运动会—2005 澳门 纪念集》，第四届东亚运动会澳门组织委员会。

<sup>2</sup> 参见 1

2.8.2 这些推广活动主要是藉出席所在地举行的运动会、体育组织大会或不同类型的展览会的机会，透过记者招待会、宣传摊位等形式进行，对象主要是出席这些活动的特定人士。

2.8.3 在电视媒体上，组委会与中央电视台（CCTV）签订了运动会转播合同，同时亦获得了电视台方面作出不少于 890 分钟宣传之口头承诺。另外亦在运动会揭幕前一个月在 ESPN、Star Sports 及 CNN 等多个海外媒体频道上购买了时段播放推广宣传片段。

2.9 组委会年度的活动计划是其规划统筹每年工作的总纲及方向，而对于宣传推广方面的工作亦是遵行这个方针。从文件审查结果显示，从 2002 年到 2005 年期间各年度的宣传推广计划方案，其具体程度各不同，同样的情况亦可见于组委会每年在该项目的财政预算及其最终的执行率上。

表二：2002 至 2005 年间宣传推广上的预算和执行结果比较

（澳门元）

| 年度       | 最初预算金额<br>(1) | 开支总额<br>(2)                  | 执行率（%）<br>(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 <sup>(注)</sup> | 98.07%                    |
| 总数       | 70,977,000.00 | 48,748,438.13                | 68.68%                    |

注：由于其中 2,985,288.30 澳门元属开闭幕礼的开支，故已从会计科目中原来显示的 38,351,311.30 澳门元中作出扣减。

资料来源：摘录自组委会「631 及 634 会计科目」章节的开支。

2.9.1 组委会在 2002 及 2003 年的年度宣传推广活动计划中以方向性的策略作出描述。这两个年度的活动计划内，都同时有这样一个的计划项目：“面向市民活动：张贴的宣传物品将会突出第四届东亚运动会为澳门带来的正面因素，与去届运动会的主办城市以及其开展的活动互相辉映……”，惟当时并没有定出实际的活动内容，亦未见有订立明确的效益目标。在财政预算上分别作出了 600 多万澳门元及 100 多万澳门元的准备金额，最终执行率分别为约 34% 及 235%。

2.9.2 在 2004 及 2005 年的年度宣传推广活动计划中有较为具体的活动资料描述。在 2004 年的计划中提及“庆回归，东亚运采火”活动，预算金额为 432,500 澳门元，2005 年的计划中提及“澳门运动场扩建落成仪式”，预算金额为 2,185,000 澳门元等。这两年的财政预算作了较大幅度的提升，分别达到 2,700 多万澳门元及 3,600 多万澳门元，最终执行率分别为约 32% 及 98%。

2.9.3 其中作为“澳门运动场扩建落成仪式”这一项活动，计划原是一个花费约 2,200,000.00 澳门元的项目，但组委会于该年内更改了计划，决定邀请巴塞隆

拿和深圳健力宝两支足球队进行“澳门杯”赛事，亦同时成为东亚运试运转的一个项目。为此，就两队球队的酬金及裁判费用为 17,110,660.10 澳门元，而最终的整体开支则为 20,792,602.14 澳门元。

- 2.9.4 根据组委会负责人的介绍，外地宣传工作较多是透过访问、参与国际会议及组织一些大型活动去进行宣传东亚运的工作。在众多由其他机构所举办的宣传推广活动中，有关活动的经费主要是由主办单位承担，而组委会仅是参与其中，并在活动内引入东亚运的宣传推广元素。而该等海外活动最常用的宣传形式，是将本澳已印制好的宣传物品带到当地会场，并于活动期间进行派发以达传东亚运之效果。基于这个原故，用于海外宣传方面的支出甚为有限。
- 2.9.5 根据审计署取得有关 14 个境外宣传活动的记录，所涉及的开支总额约 64 万澳门元，平均每个活动的宣传费用仅为 4.5 万澳门元。对于 2003 年在香港参展的“香港运动博览 2003”、2004 年在京沪穗进行的“中国大陆与香港经贸合作及发展研讨会暨 CEPA 香港澳门内地（巡回）推广周”和 2005 年在香港参展的“第 19 届香港国际旅游展览会”这三个较具规模的活动，投入的总宣传费用更只得约 10 万澳门元。
- 2.9.6 组委会亦通过境外媒体，主要是电视频道进行宣传片段播放。组委会与中央电视台签订合约及获口头承诺提供为时 890 分钟的宣传，同时亦以合共约 255 万澳门元（即 31.5 万美元<sup>3</sup>）向两个海外媒体公司购买了 264 分钟的宣传时数及网页推广。
- 2.9.7 组委会对于宣传活动方面，曾作出过书面的补充解释：“关于本地宣传，基于澳门首次举办国际综合运动会，各界人士对于此类活动并没有清晰的概念，而运动会筹备工作开展期间，当时的社会对东亚运投以极大的期望和支持，基于运动会的主办目的之一是凝聚澳门人的团结精神，因此在本地宣传工作上多加配合，而透过本地宣传的工作，运动会的志愿工作者团队才得以成形及壮大，以满足运动会的需求。故此，本地的宣传活动并不是单纯的希望市民接收运动会的讯息，还具有吸引各界人士支持及参与运动会各项工作的用心。”
- 2.9.8 同时，对于在海外宣传方面，组委会亦指出：“关于海外宣传，基于在外地举办宣传活动费用需要投入巨额资金，单是说东亚运九个参赛国家和地区已经包含中、日、韩等大国，若果以多在海外办活动就代表做了宣传工作的方式去行事，运动会的宣传费用势必无节制地上涨。因此，组委会只能实事求是，尽量利用海外举行的活动借势宣传，而事实上，组委会亦一直坚持把握一些重要机会如第十四届亚洲运动会、第三届东亚运动会期间在当地进行大规模的宣传推广活动。这类活动是相对以较低的成本在海外群众最多的情况下推广东亚运的，其目的是为了节省资金，减少浪费。”

---

<sup>3</sup> 滙率為 1 美元=8.1028 澳門元。

### 第 3 部分：招揽商业赞助

- 3.1 参照国际上所举办的大型运动会的经验，其中商业赞助部分所产生的收入，对运动会的创利或改善收支平衡方面均起着举足轻重的作用。主办单位透过宣传推广及市场开发等多方面的工作，以招揽商业机构及供应商为运动会提供充足的资金保障、先进可靠的技术及服务支援。
- 3.2 透过法规及章程，组委会亦获赋予了为第四届东亚运动会向公共或商业机构取得合作与赞助之权利和责任。
- 3.2.1 根据第 33/2001 号行政法规第二条四款规定，为推行公司所营事业，组委会可与公共实体或私人实体合作并与之订立合作协议。
- 3.2.2 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》第五条五款，组委会应取得为举办第四届东亚运动会所需的融资、赞助、津贴、捐赠及其他同类资助，而同条六款指出，核准向有助于推广第四届东亚运动会的其他实体给予与组委会所营事业有关的赞助或其他方式的资助。
- 3.3 根据组委会所提供的会计帐目资料显示，在其 2002 年 1 月 1 日开业至 2006 年 3 月 24 日清算之期间内，组委会之收益总额约为 1.09 亿澳门元（资料详见表三）。其中“营业上之补贴”一项，是指组委会向公共部门或其他公司及机构所取得的现金赞助金额。是项收入为 52,084,846.64 澳门元，约占收入总额的 48%，为整体收入的主要收益。

表三：组委会于 2002 年 1 月 1 日至 2006 年 3 月 24 日期间的收益资料

| 项目                 | 金额<br>(澳门元)    | 百分比    |
|--------------------|----------------|--------|
| 经营第四届东亚运动会收益       | 27,865,826.29  | 25.61% |
| 营业上之补贴             | 52,084,846.64  | 47.86% |
| 其他实体的津贴及赞助-澳门公共部门  | 6,710,581.54   |        |
| 其他实体的津贴及赞助-其他公司及机构 | 45,374,265.10  |        |
| 次要收益               | 22,088,581.55  | 20.30% |
| 财务收益及盈余            | 6,783,915.60   | 6.23%  |
| 收益总额               | 108,823,170.08 |        |

资料来源：组委会所提供之会计帐目

- 3.3.1 在“营业上之补贴”项目的收入总额中，有约 13%来自公共部门的赞助，其余约 87%属商业机构的赞助。
- 3.3.2 除现金赞助外，组委会亦取得了价值相等于 23,687,385.00 澳门元的实物赞助，其中包括礼宾车辆之提供、杏仁饼、饮用水等各种商品赞助。

3.4 前面提及的“中体”顾问服务中，亦包括了对市场拓展方面的研究，在其于 2003 年 1 月提交的文件中有以下的建议：

- ♦ 为拓展市场进行定位，于香港、日本、韩国及中国内地等不同区域内，锁定规模大、增长快、盈利能力高及广告投放量大之企业作为主要的招揽对象；
- ♦ 配合相应的回报条件，以媒体广告、冠名权、产品专有权及标志使用专制订有权等作为吸引企业赞助的重点，制定赞助等级及最低赞助金额策略；
- ♦ 采用地区总代理的制度及促销策略，以协助实现预期的赞助商开发目标；
- ♦ 制定市场拓展计划之细则，包括计划及筹备阶段、赞助商开发，以及客户服务阶段，并拟订如下之执行进度——

第一阶段，2003 年 4 月完成整个赞助商开发的规划；

第二阶段，2003 年 12 月前需完成代理商网络的建立；

第三阶段，2004 年 12 月前完成赞助商的开发。

3.5 根据组委会介绍，指出曾透过以下三个途径进行了赞助商的招揽工作：

- ♦ 向本澳及香港地区的商业机构发出信函，邀请其加入成为本届东亚运动会的赞助商；
- ♦ 与商业机构的管理层进行直接的联系和洽谈而取得赞助；
- ♦ 透过签订合同之方式，委托指定的代办商向中国内地及海外的商业机构进行赞助商的招揽的工作。

3.6 作为第一种招揽赞助的途径，组委会于 2004 年 5 月至 2005 年 5 月期间开展了推广洽商的工作，分别向本澳及香港合共 83 家商业机构发出赞助邀请函，但中国内地及其他境外地区之企业并未列为招揽的对象。

表四：组委会曾发出赞助邀请函数目

| 地区 | 年份   |      | 合计 |
|----|------|------|----|
|    | 2004 | 2005 |    |
| 澳门 | 63   | 4    | 67 |
| 香港 | 0    | 16   | 16 |
| 合计 | 63   | 20   | 83 |

资料由组委会提供

- 3.6.1 就推广洽商的工作开展时间安排，组委会介绍指出：作为招商之主要工具之一的“赞助商资讯手册”内，必须包括各场馆内广告板位的设置方位讯息，以供招揽企业参考，但这些资料必须待运动会的比赛项目及相关比赛场地安排落实后，才能确定。由于运动会的比赛项目是在 2003 年 11 月才完成立项的工作，所以“赞助商资讯手册”在 2004 年首季才编制完成，故此招揽赞助商的工作亦相应顺延。
- 3.6.2 83 家获邀企业中，本澳的占了 81%，香港的占 19%。从工作开展时间而言，2004 年主要是面向本澳的工商企业，2005 年开始着力对香港企业进行招揽。对于与运动息息相关的体育用品企业，组委会在 2005 年中才开始向 4 家发出邀请。
- 3.6.3 83 家获邀的企业中，组委会最终成功取得 5 份赞助合作协议，而且全部属于在 2004 年间邀请的企业。
- 3.7 作为第二种招揽赞助的途径，组委会的领导层透过出席各类型活动的机会，与参加活动的商业代表进行沟通并争取赞助。在本届东亚运总数 22 个的赞助商中，其中 17 个便是透过上述方式成功招揽所得。组委会按照赞助商提供的现金或实物赞助的价值逐一协商订定，把 22 个赞展商划分为 3 个类别，即“主赞助商”、“赞助商”及“供应商”。
- 3.8 作为第三种招揽赞助的途径，组委会亦分别于 2003 年 8 月及 2004 年 9 月期间与 3 家自荐代办商公司签订合同，委托其协助组委会于澳门、中国内地及海外物色运动会的赞助，而报酬条件为取得赞助后，可按金额的一定比例收取佣金回扣。除此之外，组委会并没有主动寻找其他的代办商。
- 3.8.1 组委会表示，评审接纳代办商的原则，是以其资历和背景作为主要的考虑点。作为审计证据，本署未能取得任何书面资料以显示该等公司曾向组委会提交任何材料，以便组委会可以分析研究招揽赞助商之能力及策略部署。
- 3.8.2 代办商合同内条款规定，各代办商每隔三个月须向组委会提交赞助开发的资料及工作报告，但审计过程中未能取得这些相关的季度工作报告。组委会表示，在整个过程中均有透过电话或电邮等方式持续向代办商了解招揽工作的进度，但组委会并未能提供任何曾向代办商跟进工作进度之文件，包括董事会的会议记录在内，亦没有显示曾为相关事宜作出跟进讨论。
- 3.8.3 最后，3 家代办商之中只有负责澳门市场的代办商曾为组委会引介过一家公司，但由于条件不合而不能成事。组委会最终未能藉此途径成功取得任何的赞助。

## 第 4 部分：其他工作

### 4.1 有价物品管理

4.1.1 组委会于 2003 至 2005 年期间，曾购买了多样的有价值物品作礼仪馈赠之用，其中包括价值较高的第四届东亚运动会纪念币及酒类物品。

4.1.2 在 2004 年 12 月至 2005 年 10 月期间，组委会分别 4 次向澳门金融管理局购入合共 4,563 枚，总值 2,581,315.00 澳门元的第四届东亚运动会纪念币（见表五），而部分纪念币于组委会清算期后仍未送出。

表五：组委会购买纪念币的情况

| 纪念币                              | 数量    | 单价<br>(澳门元) | 小计<br>(澳门元)  | 购买用途  |
|----------------------------------|-------|-------------|--------------|---|
| 第四届东亚运动会<br>精装镀金纪念银币             | 4,063 | 505.00      | 2,051,815.00 | 其中 3,963 枚是用以制作<br>“开幕典礼套装纪念版门<br>票” <sup>注#</sup> ，余下的 100 枚是为<br>礼仪馈赠而作出购买准<br>备。 |
| 第四届东亚运动会<br>精装纪念银币               | 100   | 405.00      | 40,500.00    | 为礼仪馈赠而作出购买<br>准备。   |
| 第四届东亚运动会<br>套装纪念币                | 300   | 1,080.00    | 324,000.00   |   |
| 回归祖国五周年五<br>盎斯纪念银币 <sup>注*</sup> | 100   | 1,650.00    | 165,000.00   |   |
| 合计                               |       |             | 2,581,315.00 |   |

注#：“开幕典礼套装纪念版门票”包含开幕典礼小册子、门票、第四届东亚运动会精装镀金纪念银币 1 枚及小版张纪念邮票 1 张，售价为 2,000.00 澳门元，供销售及礼仪馈赠之用。

注\*：组委会在 2004 年 12 月及 2005 年 2 月先后以 90,000.00 澳门元及 75,000.00 澳门元各购入了 50 枚“回归祖国五周年五盎斯纪念银币”，合共 165,000.00 澳门元，故每枚银币单价是以该两次的平均价表示。

资料由组委会提供

4.1.3 在 2005 年 9 月至 11 月期间，组委会合共购入 320 支中国酒及 360 支红酒，总值 311,663.00 澳门元（见表六），亦是因应礼仪馈赠需要而购买的。

表六：组委会购买的酒类物品

| 酒类   | 数量  | 单价<br>(澳门元) | 小计<br>(澳门元) |
|------|-----|-------------|-------------|
| 中国酒甲 | 20  | 2,888.20    | 57,764.00   |
| 中国酒乙 | 300 | 750.00      | 225,000.00  |
| 红酒   | 360 | 80.275      | 28,899.00   |
| 合计   |     |             | 311,663.00  |

资料由组委会提供

- 4.1.4 组委会表示对于上述有价物品的管理，其中有关回归祖国五周年纪念币前后购入共 100 枚，主要是用以送给到访的单位或其他出访活动之用，而有关该 100 枚纪念币，组委会有序地记录了时间、日期及送交单位。
- 4.1.5 至于第四届东亚运动会精装纪念银币及套装纪念币，组委会亦指出：“主要是按照行政长官批示同意之嘉宾名单，包括海外及本地，并按照组委会在 05 年以前所举办的大型活动嘉宾出席人数而作出合适的评估而购买，批示同意的名单，海外共 743 名而本地共 1091 名。同时，组委会按照运动会的国际惯例，对每一位来澳出席的嘉宾致送纪念品，而赠送方式是把有关运动会的资料、各活动之请柬、纪念品、酒等以欢迎信函形式放在各嘉宾之房内而欢迎信函是由相关部门董事及董事会主席同意后才发出，由此可视为获得权限人士批准可赠送之用途。”
- 4.1.6 上述物品主要由组委会的秘书处及票务组负责管理。在实地审计过程中，本署在索取有关物品的存取记录时，其中 100 枚回归祖国五周年纪念银币的存取均具有工作人员的签收记录及送呈单位的资料，而其他有价物品(包括各种运动会纪念币及酒类等)并非每次存取均作出内部登记，欠缺完整的内部存取控制记录，而仅有一份物品剩余数量的登记表可供查阅。

## 4.2 “中体”顾问服务

- 4.2.1 组委会于 2002 年 12 月与“中体”签订合同，在筹备东亚运期间为组委会提供 27 项顾问服务，包括：不同工作类别的执行计划、协助人员培训，以及开、闭幕仪式的筹备工作等，整项服务为 70 万美元（约 5,640,320 澳门元）。
- 4.2.2 组委会于 2005 年 2 月 17 日透过第 351/MEAGOC/IAMH/2005 号公函向“中体”表示在其 27 项的顾问服务类别中，部分工作已落实执行及完成，但仍有 15 项服务未见成效，且部分方案仅能作参考之用并有待改善。最后亦没有按服务合同的最初承诺作出全面支付（即 70 万美元），而只支付了第一、二期的费用（共



42 万美元)。然而，审计署根据组委会所提供的文件资料显示，组委会在作出判给前，并没有与“中体”清楚订明相关服务的目标，仅列示各顾问报告涉及的范围及递交相关报告的期限。

- 4.2.3 最终，由于“中体”所执行的工作与组委会的期望结果出现了严重落差，导致双方在合作协议的履行上出现了争议的情况，组委会仅为整项顾问服务支付了 42 万美元（约 3,384,192 澳门元）。

## 第 5 部分：审计署的意见

### 5.1 适当订立多年度计划和目标及设定事后评估机制，可增加工作的执行效率和效益

5.1.1 组委会在长达四年的东亚运筹备时间内，经历了不同的工作阶段，而过程中涉及了多个范畴的专业工作，例如宣传推广、招揽商业赞助、门票销售及电视讯号制作及转播等。然而本署在审计过程中发现，组委会在整体工作的筹划上，基本是以年度性计划为主，然而却欠缺了为各项主要工作制定清晰、可量化的成效目标。

5.1.2 在宣传推广上，“推动本澳的体育事业走向世界，宣传澳门”的施政方针在 2002 年已经确立，而且亦成为了组委会其中的一个长期工作目标。组委会在整体的宣传活动中，于本地及海外投入了相当的物力及财政资源，同时亦取得了相应的一定成果。然而对于所投入了的资源，由于在开始阶段未有订立具体和可量化的目标，使最终对有关的运动会、对本地旅游、经济方面所促进之效益，难以作出较为客观和科学化的衡量。

5.1.3 再以商业赞助为例，有关收入向来都是大型活动财政收入的主要来源，不少知名的国际运动会亦因为善于开发这个资源而出现了财政盈余的佳绩。然而，就算活动根本不需要为财政开支而操心，但是引入商业赞助而创造收入仍然是减低公帑支出的最佳方法。基于这些考虑，一个及时的计划和周详的部署，是取得招商活动成功的必然要素。

5.1.4 不妨借镜北京 08 年奥运会及香港第五届东亚运动会在招揽商业赞助的工作，两者在起始阶段已具备了一个宗旨明确、目标清晰的总体市场开发计划：对赞助层次和价位作出了界定、赞助商权益方面的具体承诺、销售推广的方式、策略及进度安排等等，令有意参与的赞助商，确实了解参与运动会赞助的门槛和权益而作出更好的安排考虑，主办单位亦能按部就班地明确落实招商的工作。

5.1.5 然而组委会在招揽赞助商的工作上，从计划而言欠缺了层次和策略，只是主要透过发出邀请函，及以直接联系的洽谈方式进行招揽工作；从实际工作进行而言亦未见积极主动，太过倚重三个代办商进行招商的工作，最终结果却比预期的出现了较大的落差。

5.1.6 此外，在设计电子票务系统的工作上，组委会在未有确定的门票销售策略和方式前，便投入 450 多万开发了多功能的电子票务系统，最终由于根本不能配合门票的实际销售方式，结果大部分的功能均未能发挥，从而浪费了所投入的资源。

5.1.7 对于各项主要的长期工作，透过订立多年度的工作计划与目标，配合每年的年度执行计划，便能在工作开展时具有明确的目标和方向，并为日后的效益评估定下比较标准和基础。此外，亦需为有关的工作目标和计划的执行效率和效益

订立评估机制，以便进行事中检讨及于项目完成后，为后续同类计划提供优化参考。

## **5.2 在订立合约时，应清晰订明各项目标和要求以利执行效率和有效监督**

- 5.2.1 在招揽赞助商的工作上，组委会在与三间自荐的公司签订代办合同前，没有对其能力和执行计划进行过清晰的了解和研究，亦没有清晰订明的有关的委托工作所要求达到的目标，及倘若未能履行合约时之罚则，由此造就了代办商于执行合约时的随意性，最终成果难以保证。结果是所有的代办商均未能取得任何赞助，虽然表面上双方都没有什么实质上的损失，然而组委会所浪费了的时间和机会成本却是难以补偿的。
- 5.2.2 另外，组委会以 560 多万澳门元之合约聘请“中体”为东亚运提供技术研究顾问服务，而“中体”最终所提供的研究报告，与组委会的期望结果出现了严重的落差——在 27 项服务中有 15 项未见成效，并此引起了双方于合作协议上出现了争议和扣减付款的情况。这样的结果，正是组委会在委托“中体”提供顾问服务的时候，并没有在判给程序和合约中与“中体”清楚订明相关顾问报告的目标和内容要求所引致的。
- 5.2.3 站在良好管理的角度来看，在订立服务或批给合约时，应尽可能将各项目标和要求、权利与义务及罚则等协议内容，以具体化及成文方式登录于合约内，以便双方在履约时能更具规范并有所依循，从而增加合约的执行效率，亦可避免因合约内容的含糊或缺失，造成日后执行上的误解、阻延、追加，甚至提供了利益输送的缺口，亦增加了违约的风险。

## **5.3 在公共资源的运用决策上，应充分贯彻节约的意识和理念**

- 5.3.1 在“东亚运主题青少年活动中心”的筹设工作上，从客观事实可见，落实选址后的活动中心的面积（约十万余平方呎），相对于和组委会所陈述需要满足的各项功能之间的关系，可以观察到是存有优化空间的。尤其是对于作为储存仓库、制服中心及后勤中心等功能方面，可以透过前期的良好规划，提出更具弹性及节约效益的选址方案，免却“虚位以待”的情况。
- 5.3.2 在比赛场馆的安排上，审计署注意到要成就一个合符比赛标准的场馆，必须投入可观的资源。就以“澳门理工学院体育馆”为例，为了达到赛事转播之目的，便投入了 790 万澳门元的电视播送及灯光控制设备，而有关场馆在整个运动会中仅获安排 2 天的空手道比赛。
- 5.3.3 虽然上述的设备的投入而对场馆所产生的效益，不会仅限于此两天的比赛价值。然而从另一角度看，有关的设备已超乎了场馆的日常服务规格和需要，正

如本署在“比赛项目立项与场地安排及使用”的第 2.2.15 段中所阐述的意见，倘能透过前期为比赛项目和场馆之间作出良好规划，以优化资源为目标，相信最终所需投入的资源必能作出大幅的减省。

- 5.3.4 在预订酒店客房的处理上，作为礼宾开支，组委会为出席运动会的嘉宾统一预订了 13 晚的酒店客房，结果却出现了大量的贵价客房闲置。此外，在缺乏来澳采访的传媒工作者的人数统计及他们对住宿费用可承担的开支预算等先决资料下，亦预订了超乎实际需要数量及素质的酒店房间，结果只有原估计的三分之一传媒工作者入住。预订酒店客房的支出整体上出现了超过 870 万澳门元的浪费。事实上，有关情况可透过及早和参赛地区之间进行紧密沟通，获得较为准确的访客统计数据预测，以便及早和酒店方面作出协商调整，从而减低闲置客房方面的开支，达到节约之目的。
- 5.3.5 节约意识是所有公共资源管理者应予恪守的观念，在履行职务、行使权力和制订决策的过程中，应以整体利益作为宏观的考虑方向，按照实际的需要出发，以科学依据作为决策基础，在效益和成本之间体现出节约的原则，令有限的公共资源发挥出应有的效益和价值。

#### 5.4 于内部管理上仍可改善之处

- 5.4.1 组委会对于有价物品及门票馈赠和销售的监管工作上，仍存有可改善的空间。以有价物品为例，虽然组委会表示所有有价物品的馈赠均由具权限的上级批准，惟于内部的存取管理纪录中，除了回归祖国五周年纪念银币具有清晰的存取纪录外，其他物品（包括门票）的馈赠部分未见有成文的控制纪录。站在良好管理的角度来看，内部的管理流程应确保在执行上具有一致性，而不应受被管物品的性质或价值而出现不同的处理方法。
- 5.4.2 在招揽商业赞助的工作上，组委会和三间代办商所签署的合约内明确规定，必须每季向组委会提交工作报告，以便知悉其工作进度及成效。惟各代办商既未能成功招揽到任何的赞助，亦没有按规定提交过任何的进度报告作出交代。然而组委会在此过程中此亦没有对其进度实施监督或就有关工作效益提出异议，以致最终整个代办招揽工作在没有成果的情况下完结。
- 5.4.3 作为东亚运动会的筹办机构，组委会内部需要管理大量的工作人员及不同范畴的工作。为了有效地管理其工作团队，确保所经营的业务有系统和有效率地运作，有需要建立一个有效的内部控制管理环境，以便有效管理各项工作及监督其进度，当效果与目标有所偏离时能立即作出应变和补救的措施。

## 第 6 部分：审计署的建议

- 6.1 在整个审计过程中，可以总结出一个普遍适用的经验：对于所有公营或具管理公共资源责任的机构而言，管理层无论在组织、财务运用等方面，都应时刻严守审慎理财的原则，所经营的业务必须有计划、有系统地铺排，在增加工作透明度之余，亦可促进内部有效监管，确保所投放的公共资源在一个可控制的环境下，为特区政府带来最大的效益。因此，管理层应恪守以下良好管理的基本原则：
- 6.1.1 资源之机构管理者，在公帑使用上有责任坚守“量入为出、用其所”的节约原则。对于大型项目应预先寻求充分的客观数据，作出多方面的可行性研究，以决定最具成本效益的推行方案。
- 6.1.2 管理者必须对订立的规章制度予以重视和遵守，并确保其于执行上具有一致性。
- 6.1.3 为项目订立清晰的目标和计划，并与各参与单位取得共识，确立各参与方的权责关系，各司其职，使之能贯彻既定方针而行事，避免因工作方向或权责不清而引致资源重迭、产生浪费。
- 6.1.4 建立具效益的内部监控机制，防范及查察不当的情况并即时予以控制和纠正。
- 6.1.5 应订立清晰的工作进度表，提升工作的透明度，以便管理者作出协调和监督。在落实计划的阶段，须按各项工作的重要性订定适当的执行时机，若出现进度与预期不符的情况，应立刻采取适当的应变措施和调整策略，以确保最终可达致预期的效果。



附件





“东亚运主题青少年活动中心”设施收费标准

|    | 服务设施  | 收费标准 <sup>注</sup> |
|----|-------|-------------------|
| 1  | 互联网室  | 免费                |
| 2  | 舞蹈室   | 30.00 澳门元/小时      |
| 3  | 乒乓球室  | 免费                |
| 4  | 桌球室   | 15.00 澳门元/小时      |
| 5  | 乐队练习室 | 20.00 澳门元/小时      |
| 6  | 音乐练习室 | 免费                |
| 7  | 模型摆设室 | 免费                |
| 8  | 会议室   | 200.00 澳门元/小时     |
| 9  | 展览区   | 300.00 澳门元/每天     |
| 10 | 多功能室  | 免费                |
| 11 | 会客室   | 免费                |
| 12 | 茶座    | 按餐牌收费             |
| 13 | 环保讲座室 | 50.00 澳门元/小时      |
| 14 | 温习室   | 免费                |

注：志愿工作者及青少年团体租用收费项目时，可享有半价优惠。

资料由组委会提供

## 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  
E14副刊

2004-02-27

☒ 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

## 东亚运动会的比赛及训练日程表(I)

| 日期<br>场地名称 | 27/10 | 28/10 | 29/10   | 30/10   | 31/10   | 1/11  | 2/11  | 3/11     | 4/11  | 5/11  | 6/11  |
|------------|-------|-------|---------|---------|---------|-------|-------|----------|-------|-------|-------|
| 澳门理工学院体育馆  | 武术练习  | 武术练习  | 武术练习及热身 | 武术练习及热身 | 武术练习及热身 |       |       |          |       | 空手道比赛 | 空手道比赛 |
| 澳门综艺馆      | 武术练习  | 武术练习  | 武术比赛    | 武术比赛    | 武术比赛    | 跆拳道练习 | 跆拳道练习 | 跆拳道练习及比赛 | 跆拳道比赛 |       |       |
| 望厦体育馆      |       |       |         |         |         |       |       | 空手道练习    | 空手道练习 | 空手道练习 |       |

图例： / = 闲置； 白底 = 练习场地； 灰网底及斜体字 = 比赛场地

## 东亚运动会的比赛及训练日程表(II)

| 日期<br>场地名称        | 27/10 | 28/10 | 29/10 | 30/10 | 31/10 | 1/11 | 2/11 | 3/11 | 4/11   | 5/11   | 6/11 |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|------|--------|--------|------|
| 澳门运动场室内馆          |       |       |       | 举重比赛  | 举重比赛  | 举重比赛 | 举重比赛 | 举重比赛 |        |        |      |
| 澳门东亚运动会体育馆 – 综合剧院 |       |       |       | 京澳之夜  | 京澳之夜  |      |      |      | 体育舞蹈练习 | 体育舞蹈比赛 |      |

图例： / = 闲置； 白底 = 练习场地； 灰网底及斜体字 = 比赛场地

## 附件五

### 2002 至 2005 年间组委会就第四届东亚运动会于本地及境外的宣传活动 \*

| 活动     |                             | 地点    |
|--------|-----------------------------|-------|
| 2002 年 |                             |       |
| 1      | 大众康体日                       | 澳门    |
| 2      | 葡萄牙马利迪莫对香港南华足球友谊赛           |       |
| 3      | 飞利浦澳门杯“中国之队”国际足球对抗赛——中国对葡萄牙 |       |
| 4      | 澳门国际龙舟赛                     |       |
| 5      | 暑期活动                        |       |
| 6      | 世界女子排球大奖赛                   |       |
| 7      | 第十届世界女子曲棍球冠军杯锦标赛            |       |
| 8      | 澳门亚洲城市青年田径邀请赛               |       |
| 9      | 2002 澳门壁球公开赛                |       |
| 10     | 澳门高尔夫球公开赛                   |       |
| 11     | 2002 澳门国际马拉松半程马拉松           |       |
| 12     | 第七届环南中国海自行车大赛澳门站            |       |
| 13     | 于 12 间学校作宣传活动               |       |
| 14     | 第四十九届澳门格兰披治大赛车              |       |
| 15     | 百万行                         |       |
| 16     | 东亚运执行委员会会议                  |       |
| 17     | 世界排球大奖赛委员会会议                |       |
| 18     | 澳门理工学院体育馆奠基礼                |       |
| 19     | 塔石体育馆奠基礼                    |       |
| 20     | 世界杯转播—澳广视播放新版第四届东亚运动会宣传片    |       |
| 1      | 北京电视台庆祝春节活动                 | 珠海    |
| 2      | 第十四届釜山亚运会                   | 南韩 釜山 |
| 3      | 第三十五届 GAISF 代表大会和会员大会       | 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”。

| 活动            |                                      | 地点       |
|---------------|--------------------------------------|----------|
| <b>2003 年</b> |                                      |          |
| 1             | 澳门奥林匹克游泳馆启用典礼                        | 澳门       |
| 2             | 澳门本地及国际龙舟赛                           |          |
| 3             | 粤西名优产品展销会                            |          |
| 4             | 澳门理工学院体育馆开幕                          |          |
| 5             | 国际篮球邀请赛                              |          |
| 6             | 展开志愿工作者计划                            |          |
| 7             | 环保推广活动                               |          |
| 8             | 澳门高尔夫球公开赛                            |          |
| 9             | 亚太区体育舞蹈锦标赛及莲花杯                       |          |
| 10            | 第一届亚洲独木舟锦标赛                          |          |
| 11            | 首次发行“第四届澳门东亚运动会通讯”                   |          |
| 12            | 第五十届澳门格兰披治大赛车                        |          |
| 13            | 第七届世界武术锦标赛                           |          |
| 14            | 百万行                                  |          |
| 15            | 国际志愿者日期间举办东亚运动会宣传班机首航仪式              |          |
| 16            | 旅游同业晚宴                               |          |
| 17            | 网上订票系统记者招待会                          |          |
| 1             | 香港运动博览 2003                          | 香港       |
| 2             | 第五届全国城市运动会                           | 湖南 长沙    |
| 3             | 第二十二届世界大学生运动会                        | 南韩 大邱    |
| 4             | 第一届亚非运动会                             | 印度 海德拉宝邦 |
| 5             | 南亚运动会                                | 越南 胡志明   |
| 6             | 出席在多哈举行之第二届亚洲女子运动会议                  | 多哈       |
| <b>2004 年</b> |                                      |          |
| 1             | 东亚运主题青少年活动中心启用典礼                     | 澳门       |
| 2             | 第四届东亚运动会与澳门发展座谈会                     |          |
| 3             | 东亚运主题青少年活动中心开放日                      |          |
| 4             | 佑汉公园、嘉路米耶圆形地 / 三盏灯及议事亭前地宣传摊位         |          |
| 5             | 香港 Elizabeth School 学生参观东亚运主题青少年活动中心 |          |
| 6             | 东亚运组委会及数据中心启用典礼                      |          |
| 7             | 第四届东亚运动会志愿工作者之宣传活动及暑期培训课程            |          |
| 8             | 第四届东亚运动会志愿工作计划一周年纪念活动                |          |
| 9             | 宣传摊位（澳门各大院校进行志愿工作计划宣传活动）             |          |
| 10            | 第四届东亚运动会奖牌及海报设计比赛评审日                 |          |
| 11            | 第七届澳门书展及中台港澳书展 2004                  |          |

| 活动     |  | 地点       |
|--------|--|----------|
| 12     | 传媒及资讯中心启用典礼                            | 澳门       |
| 13     | 第四届澳门东亚运动会“开元”之火采集及传递、倒数计时钟启动、参赛请柬致送仪式 |          |
| 14     | 塔石体育馆启用典礼                              |          |
| 15     | 第五十一届澳门格兰披治大赛车                         |          |
| 16     | 第四届东亚运动会奖牌及海报设计比赛颁奖仪式及展览               |          |
| 17     | 百万行                                    |          |
| 18     | 环保东亚运“环山行”及讲座宣传活动                      |          |
| 19     | 第 23 届校际歌唱比赛                           |          |
| 20     | 澳门大学澳门研究中心进行 2005 东亚运动会认知调查研究及新闻发布会    |          |
| 21     | 与澳门大学签署合作协议的签约仪式                       |          |
| 22     | 邀请中央电视台来澳签订协议及进行报导                     |          |
| 23     | 美化墙身 2004 活动                           |          |
| 24     | 户外广告牌                                  |          |
| 25     | 国际大会及会议协会研讨会                           |          |
| 26     | 于澳门葡文学校进行讲座宣传                          |          |
| 1      | 与“澳门贸易投资促进局”合作宣传更紧密经贸关系安排（CEPA）        | 北京、上海、广州 |
| 2      | 于暨南大学举办的“澳门制造”活动                       | 广州       |
| 2005 年 |  |          |
| 1      | 东亚运回归之火，圣火传递万人行                        | 澳门       |
| 2      | 第二十四届校际歌唱比赛—“第四届东亚运动会会歌演绎奖”            |          |
| 3      | 预防登革热宣传活动                              |          |
| 4      | 健康城市迎盛事                                |          |
| 5      | 百万行                                    |          |
| 6      | 澳门东亚运动会体育馆开幕典礼                         |          |
| 7      | 第四届东亚运动会倒数 100 日徽章致送仪式                 |          |
| 8      | 南湾湖水上活动中心开幕典礼                          |          |
| 9      | 澳门运动场扩建落成仪式（巴塞隆拿—深圳健力宝足球赛）             |          |
| 10     | 澳门国际射击中心开幕典礼                           |          |
| 11     | 第四届东亚运动会制服表演                           |          |
| 12     | 第四届东亚运动会倒数六十日集体组字活动                    |          |
| 13     | 澳门国际射击中心铜像“百发百中”揭幕                     |          |
| 14     | 运动会倒数三十日<br>“创纪元之火”火炬传递暨东亚运誓师大会        |          |



| 活动 |                                    | 地点  |
|----|------------------------------------|-----|
| 15 | 网球学校、保龄球中心及科技大学运动场落成启用仪式           | 澳门  |
| 16 | 澳门东亚运动会体育馆雕塑“扬帆”揭幕                 |     |
| 17 | 东亚运文化交流晚会                          |     |
| 18 | 北京之夜及 2008 年北京奥运推介                 |     |
| 19 | 2005 年 18 岁以下世界女子排球锦标赛             |     |
| 20 | 亚奥理事会会员大会                          |     |
| 21 | 体育代表团团长会议（Chef de Mission Meeting） |     |
| 22 | 长春 2007 年第 6 届亚洲冬季运动会              |     |
| 23 | 第 26 届儿童节园游会                       |     |
| 24 | 国际挑战日                              |     |
| 25 | 青少年暑期活动开幕礼                         |     |
| 26 | 东亚运路凵新城區美化绘画活动                     |     |
| 27 | 动感东亚运                              |     |
| 28 | 澳门赛马日                              |     |
| 1  | 志愿工作者访问葡萄牙                         | 葡萄牙 |
| 2  | 第 19 届香港国际旅游展览会                    | 香港  |

资料来源：组委会提交的年度宣传活动表



## 附件六

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 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，召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<br>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、<br>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<br>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、<br>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、<br>16、21、23、28、30<br>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<br>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    |