澳門特別行政區
審計署

審計署 Comissariado da Auditoria

專項審計報告

“第二屆亞洲室內運動會澳門組織委員會股份有限公司”的資金管理

專項審計報告

“第二屆亞洲室內運動會澳門組織委員會股份有限公司”的資金管理

二零零八年五月

目錄

1. 撮要 **1**

2. 背景 **2**

3. 審計目的 **3**

4. 審計發現 **4**

5. 審計署意見 **10**

6. 審計署的建議 **13**

附件 **15**

附件一：“第二屆亞洲室內運動會澳門組織委員會股份有限公司”各股東的股份比例及注資的情況 **17**

附件二：前“第二屆亞洲室內運動會澳門組織委員會股份有限公司”的回應 **19**

1. 撮要

1.1. 在對“第二屆亞洲室內運動會澳門組織委員會股份有限公司”（簡稱“亞澳組委”）的資金管理進行審計時，審計署發現亞澳組委未能通過有效的資金管理程序來控制股東入資時間，以致投資者過早投入資金，導致亞澳組委出現大量的閑置資金，而投資者亦因爲過早投入資金而無法進行其他投資取得更大的收益，造成機會成本的增加。審計署亦發現亞澳組委未能有效評估和決定恰當的投資方案和避險工具爲公司創造價值和減低外匯損失。

1.2. 雖然亞澳組委已清算完結，審計署希望是次的審計結果可作爲日後澳門特區政府所投資的項目公司之借鏡，使其能夠注意到資金管理的重要性，以及外匯風險帶來的影響，並能總結亞澳組委的經驗，落實一套有效的資金管理措施。

1.3. 前亞澳組委對本審計報告提交了書面回應文件（詳見附件二）。在回應函中，前亞澳組委陳述其在資金管理中的一些具體情況和觀點。

2. 背景

2.1. “第二屆亞洲室內運動會澳門組織委員會股份有限公司”是根據 2004 年 5 月 17 日頒布的第 15/2004 號行政法規於 2004 年 5 月 18 日成立，公司的存續期至 2007 年 12 月 31 日。按照第 39/WH/GSASC/2005 號建議書內容，社會文化司司長批准在第四屆東亞運動會澳門組織委員會股份有限公司存續期滿後，把其總部和數據中心、澳門奧林匹克綜合體停車場、澳門東亞運動會體育館和數據中心、物流中心等場地和設施分配給亞澳組委繼續使用，而第四屆東亞運動會澳門組織委員會股份有限公司的絕大部份的人員亦轉移至亞澳組委繼續工作。

2.2. 按照亞澳組委的公司章程第二章第四條的規定，亞澳組委負責經營二零零七年在澳門特別行政區舉辦的第二屆亞洲室內運動會的設計、籌備、推廣和組織活動，以及澳門特別行政區政府交辦的其他活動。在亞澳組委的三年營運期內共舉辦了兩項國際性的運動會，包括於 2006 年 10 月 7 日至 15 日期間舉辦之第一屆葡語系運動會及 2007 年 10 月 26 日至 11 月 3 日期間舉辦之第二屆亞洲室內運動會。

2.3. 亞澳組委的資金來源於澳門特別行政區政府、體育發展基金和澳門奧林匹克委員會，合共 870 000 000.00 澳門元。各股東的股份比例及注資情況詳見附件一。

2.4. 根據亞澳組委的公司章程，公司的架構內設有股東會、董事會及監事會。其中董事會是負責確保亞澳組委活動的管理，並作爲公司唯一代表。而監事會則負責監察亞澳組委的所有活動。

2.5. 亞澳組委的架構內配置財務部。管理層解釋，財務部只負責制訂及執行預算，監管日常資金的使用，並向股東清楚交代帳目。當中並不包括資金管理的職能。

3. 審計目的

審計署對亞澳組委的資金管理進行了一項專項審計。目的是探討亞澳組委的資金管理的程序，分析其是否有效地劃撥資金，確保資金能夠適當地增值，發揮資金的最大效益。

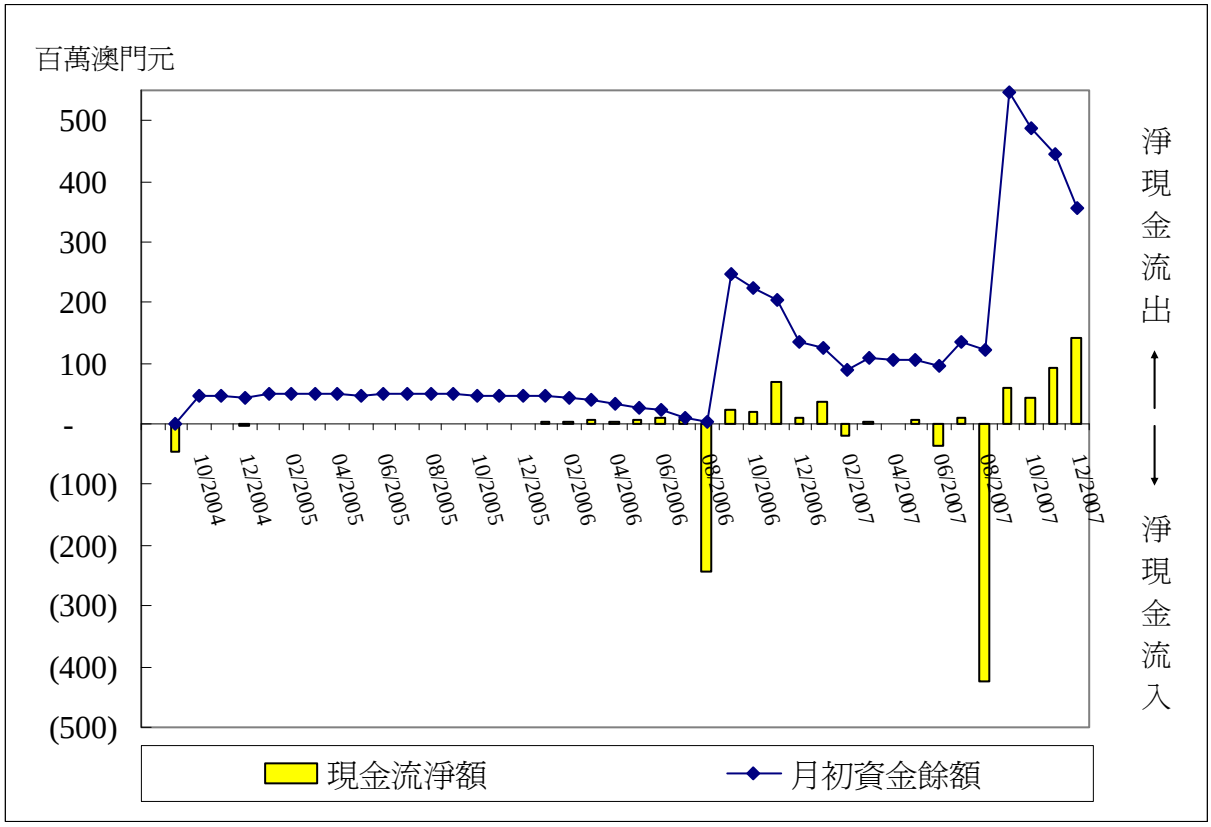
4. 審計發現

4.1. 資金流的配比

4.1.1. 亞澳組委的資金 90%來源於澳門特別行政區政府，其餘 10%由體育發展基金和澳門奧林匹克委員會出資，合共 870 000 000.00 澳門元。亞澳組委成立時原註冊資本爲 50 000 000.00 澳門元，在 2006 年及 2007 年進行了兩次增資，以配合第一屆葡語系運動會及第二屆亞洲室內運動會的籌組。

4.1.2. 審計署比較了亞澳組委的每月月初的資金結餘與現金流淨額情況，發現 2006 年及 2007 年兩次增資都是一次性注入資金，每次注入的資金足以支付當年所舉辦運動會的費用，詳見圖一。

圖一 現金流淨額與月初資金餘額比較圖



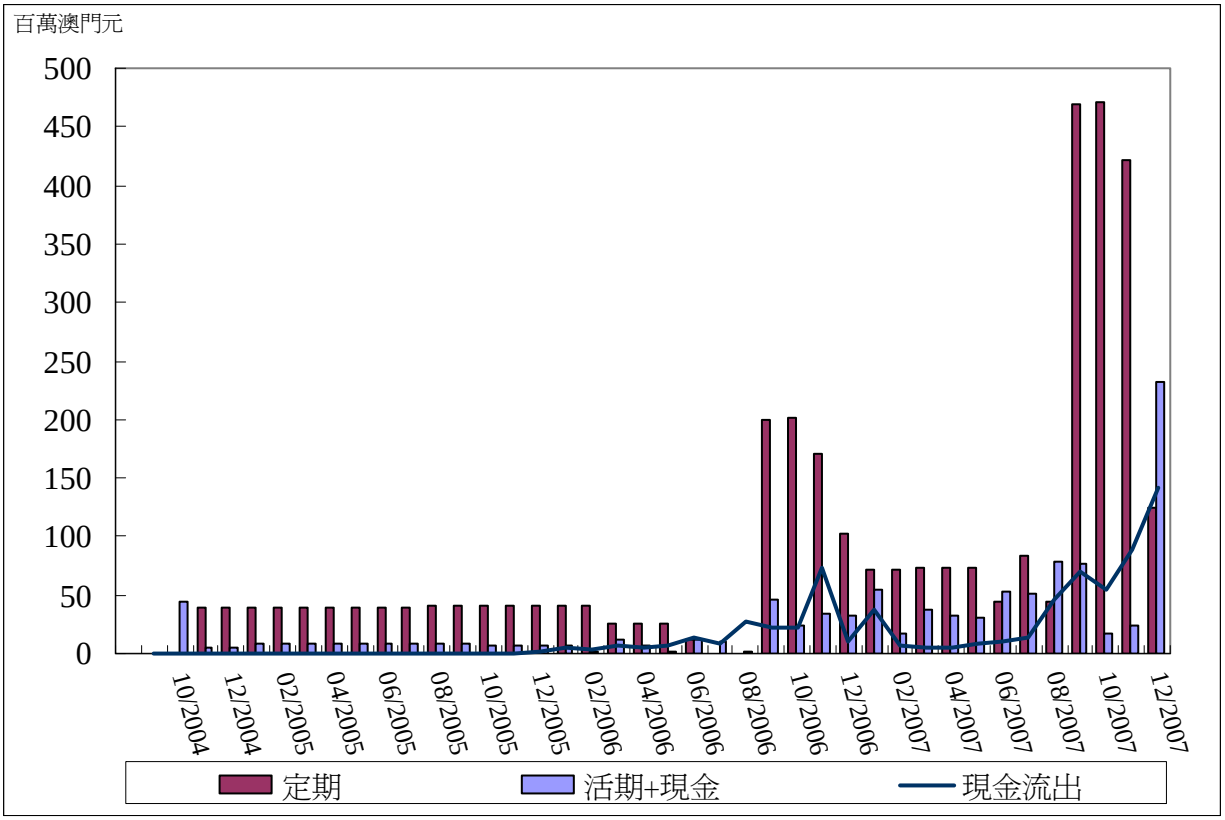
4.1.3. 從亞澳組委的會議記錄及增資建議書知悉，亞澳組委在 2006 年及 2007 年的兩次增資金額的計算基礎是其年度預算營運開支加舉辦運動會的總體預算開支。如 2007 年亞澳組委考慮了營運需要、亞洲室內運動會的預

算，以及當時所持有的資金結餘後，股東會決定增資 520 000 000 澳門元。而由於運動會總體預算金額大，且增加的資本是一次性投入，致使亞澳組委從籌備到舉行運動會期間，部份月份出現較高的閑置資金。例如，亞澳組委於 2006 年 9 月 1 日及 2007 年 9 月 1 日所持有的資金達 245 603 603.08 澳門元及 545 939 760.06 澳門元，而兩次運動會完結後仍分別持有資金約 90 000 000 澳門元及 200 000 000 澳門元，顯示亞澳組委沒有按每月資金流與實際業務的需要讓股東分段注入資金。

4.2. 資金的劃撥

4.2.1. 審計署分析了 2004 年 9 月至 2007 年 12 月之間的月初定、活期存款餘額與現金流出額，發現亞澳組委出現閑置資金的情況。

圖二 月初定、活期存款餘額與現金流出比較圖



4.2.2. 從上圖可見，除了 2006 年 7 月和 8 月份，亞澳組委出現大量的閑置資金。閑置的資金只存放於銀行定、活期戶口內。亞澳組委表示，由於管理層認爲必須保障資金和避免投資風險，因此沒有考慮將閑置資金作銀行定

期存款以外的投資，亦因爲欠缺資金管理的概念，以及財務人員忙於籌組運動會，無暇兼顧資金的管理工作。因此，財務部把所有資金分別存放在銀行定、活期戶口內，按需要來進行定、活期戶口之間的款項劃撥。

4.2.3. 亞澳組委管理層有權决定投資方向而把閑置資金投放於銀行體系。基於此，審計署就亞澳組委的資金在定、活期存款間劃撥的績效作評估。

4.2.4. 在審查亞澳組委的資金劃撥情況時審計署有以下的發現：

2004 年及 2005 年資金的劃撥

4.2.4.1. 亞澳組委在 2004 年 9 月和 2005 年 1 月時估算出 2004 年 9 至 12 月和 2005 年全年所需支付款項的總資金額，並把有關款項存放在活期戶口內。這樣就出現一些暫時未作支付的資金，如在 2005 年 1 月份時，亞澳組委就連同 2 月份至 12 月份才需使用的資金，一併存放在低回報的活期戶口內。

4.2.4.2. 此外，亞澳組委在 2005 年年初時存放在活期戶口內用作當年所需支付款項的總額（即流動資金＝活期存款+現金）8 453 948.71 澳門元，比較於全年資金流出總額 2 742 484.58 澳門元，多出 5 711 464.13 澳門元，顯示亞澳組委所估算的全年所需款項總額是嚴重偏高。

2006 年及 2007 年資金的劃撥

4.2.4.3. 雖然亞澳組委從 2006 年開始調整了資金管理的方法，不再把全年 1 月至 12 月所需支付款項的資金總額存放在活期戶口內，但每次調撥到活期戶口的資金仍足夠支付三個月的開支，即三個月調撥一次，其中兩個月的款項是未需要使用而同樣存放在低息的活期戶口內。從資料顯示，2006 年 9 月 1 日及 2007 年 6 月 1 日的流動資金分別爲 45 603 603.08 澳門元及 53 178 199.60 澳門元，而當月的資金流出只有 22 543 643.83 澳門元及 9 994 143.74 澳元，因此當月未需使用的資金爲 23 059 959.25 澳門元及 43 184 055.86 澳門元。

4.2.5. 定期戶口的開設

亞澳組委在 2004 年至 2006 年期間只開立一個定期戶口，而於 2007 年增設了一個美元的定期戶口。其間，於 2007 年 9 月存放在澳門元的定期戶口金額曾高達 469 589 917.81 澳門元。由於亞澳組委只開設一個大額的澳門元定期戶口，若需要資金應急時只能取消定期單，引致出現損失大額定期戶口相應的利息收入的可能性。

4.3. 外匯風險管理

4.3.1. 亞澳組委所涉及的大型開支多以外幣支付，主要是美元及歐元。2006 年及 2007 年亞澳組委支付的外幣開支分別爲等值於 30 942 733.90 澳門元及 88 424 132.30 澳門元。

4.3.2. 審計署發現，亞澳組委在與供應商簽署合同確定開支金額及決算貨幣後，直到按照合同付款期限時才向銀行購買外幣進行支付，整個開支的過程中沒有訂定任何措施來預防外幣匯率風險所帶來的損失，致使在支付日購買外幣所需之澳門元高於在開支批准/合約簽署日購買相應的外幣所需之澳門元，具體情況列示如下：

表一 主要外幣開支因匯率變化之影響

開支項目	開支的金額（美元或歐元）	以開支批准/合約簽署日之匯率折算爲澳門元的開支金額（澳門元）	以支付日之匯率折算爲澳門元的開支金額（澳門元）	差額（澳門元）
第一屆葡語系運動會開閉幕式製作	USD1 462 500.00	11 704 680.00	11 797 153.90	92 473.90
第一屆葡語系運動會電視轉播	USD2 125 000.00	17 006 800.00	17 147 262.60	140 462.60
第一屆葡語系運動會國際電視訊號傳送	USD163 275.00	1 309 073.64	1 317 319.00	8 245.36
第二屆亞洲室內運動會資訊科技和電視轉播顧問及審計服務	EUR128 000.00	1 242 880.00	1 386 468.00	143 588.00
第二屆亞洲室內運動會開幕式歌手演出	USD266 311.59	2 133 262.36	2 141 305.00	8 042.64
第二屆亞洲室內運動會開閉幕式製作	USD6 869 500.00	55 381 909.00	55 520 466.80	138 557.80
第二屆亞洲室內運動會制服	USD513 480.69	4 145 483.65	4 152 948.70	7 465.05
第二屆亞洲室內運動會設計及印製月刊雜誌	USD375 600.00	3 031 580.28	3 040 106.40	8 526.12
第二屆亞洲室內運動會電視轉播顧問服務	USD191 082.11	1 542 663.20	1 542 880.10	216.90
第二屆亞洲室內運動會電視轉播製作費用	USD2 591 000.00	20 875 168.80	20 895 508.20	20 339.40
第二屆亞洲室內運動會興奮劑檢測費用	USD52 657.00	424 631.31	425 447.50	816.19
合計				568 733.96

4.3.3. 就表一以歐元支付的第二屆亞洲室內運動會資訊科技和電視轉播顧問及審計服務費，按照 2006 年及 2007 年度市場趨勢，由於美國樓市衰退引發市場對美國經濟的憂慮，而歐元區經濟持續擴張，因此歐元的匯率持續上升。審計署發現，亞澳組委從 2006 年落實有關開支時匯率爲 1 歐元兌 9.71 澳門元，直至 2007 年 8 月支付最後一期的款項時匯率已升至 1 歐元兌 11.1174 澳門元，顯示在選擇匯率波動較大的歐元支付開支時，沒有訂定任何預防外匯風險的措施，引致每 1 歐元的開支額外支付 1.4074 澳門元。

4.3.4. 就美元開支而言，雖然美元與澳門元間接掛鈎，但銀行在訂立美元對澳門元匯率時仍會因市場因素有幾百點子的浮動，當美元開支金額大時，相關的匯差可以引致上十萬澳門元的額外開支。審計署發現，就第一屆葡語系運動會開閉幕式製作及電視轉播的美元開支，在支付前亞澳組委已發現因匯率變動，當初管理層批准預留的澳門元金額不足以支付有關開支而需要追加預留撥款合共約 233 000 澳門元。

5. 審計署意見

5.1. 資金流的配比

5.1.1. 根據《商法典》第四百零九條規定的繳付股款之時刻，以現金繳付之股款，其中不超過票面價值百分之七十五之部份繳付得予以延遲，有關繳付僅得延遲至指定及確定期日或行政管理機關所訂之期日，但不得逾五年。因此企業安排分段注入資金是法規所容許。但企業應何時及分多少次進行注資，應考慮其資金的流量情況，及實際營運的需要來決定，避免一次過注入過多的資金，造成閑置資金，令投資者所持資金減少，降低了投資者進行其他投資取得收益的可能性。但企業亦不應安排過多的小額注資，以致無法配合其實際需要，造成經營困難，阻礙正常業務發展。

5.1.2. 亞澳組委曾在 2006 年及 2007 年進行兩次增資，雖然增資時間配合運動會的籌組，但由於增加的資本是一次性投入，而運動會從籌備到舉行的時間頗長且有關開支分段執行，股東一次性注入整個運動會所需的資金，引致部份月份出現過高的閑置資金。亞澳組委未有考慮把整個運動會所需的資金按資金流的情況分數個時段來入資，以致當實際運作需要比預算少並出現盈餘時，未能通過延遲入資時間令其最大股東澳門特區政府有更充裕的資金和更能靈活地運用資源。

5.2. 資金的劃撥

5.2.1. 亞澳組委成立的主旨是爲了設計、籌備、推廣和組織運動會的活動，其目標不在於投資。但是作爲一間公司的管理層，應儘量發揮資金的最大效益，在既定的範圍內，滿足亞澳組委日常支付需要的前提下，把閑置資金存放在較高利率的定期戶口內，並通過利息收入來使資金增長，從而減少澳門特區政府對項目公司資源的投入。

5.2.2. 企業持有流動資金(活期存款及現金)的目的是爲了滿足在未來一段時間內日常支付的需要。此外，爲了預防意外支出，企業還必須預留部份的現金。因此企業持有流動資金的數額，應取決於兩個方面：一是用以應

付開支而作出資金預留的時間長短，二是日常支付的需要及應付意外事故的備用金額。由於企業的資金是有限的，因此預留的時間越長，或者估計日常所需的資金越大，相應用於投資的資金就會減少，從而影響其利潤。

5.2.3. 就 2004 年及 2005 年資金的劃撥情況，由於亞澳組委把整年所需使用的資金都存放在低息的活期戶口內，預留資金備用之時間過長，當中包括了一些在當月未作使用的資金，若能把這些資金存放在高利率的定期戶口內，就能增加其利息的收入。因此，亞澳組委 2004 年及 2005 年資金的劃撥程序是不適當的，未能使資金獲得最大的效益。此外，由於亞澳組委在 2005 年度內沒有檢視其預算的執行情況，考慮外在環境的變化，適時調整定、活期戶口內的存款額，致使當 2005 年度出現部份人員開支及宣傳費用沒有實現時，沒有適時調整定、活期金額，導致存放於活期戶口的金額遠遠超過實際支出金額，造成活期戶口內的資金過多，而投放在定期的資金相應過小，影響利息的收入。

5.2.4. 就 2006 年及 2007 年資金的劃撥情況，亞澳組委雖然縮短預留資金備用的時間到三個月，但當中仍包括了兩個月的未需要使用的資金。而且由於 2006 年 10 月及 2007 年 11 月是舉辦葡語系運動會及亞洲室內運動會的時間，在運動會舉行前後亞澳組委的資金必定較其餘時間爲多，在此段時間內仍在活期戶口內存放最多三個月的資金，造成在當月未需使用的資金更多，影響利息收入。反映亞澳組委在 2006 年及 2007 年的資金劃撥程序仍未能完善，無法令資金獲得最大的效益。

5.2.5. 把未需要使用的資金存放在定期戶口內，相對於存放在活期戶口內可獲取較多的利息收入，但是定期存款是有期限的，在期限內提取款項是不能獲取利息的，因此定期存款的靈活性相對較低。企業既要獲得最多的利息收入，亦要保證資金的靈活性，除了須估算公司的營運需要把部份資金放在活期戶口外，還可以把存放在定期戶口的資金分爲若干個戶口來存放，倘若發生無法預視的事故，引致當期的活期戶口的資金不足以應付時，只需調撥其中一個定期戶口的資金應急，其餘的定期戶口的存款仍可收取利息，確保資金的增值。然而，由於亞澳組委只有一至兩個

定期戶口，而且定期存款的期限爲 1 個月至 3 個月(2004 年至 2006 年 4 月定期存款的期限爲 3 個月，其後改爲 1 個月)，一旦需要動用有關的款項就會損失了大額定期利息，反映其資金管理缺乏靈活性。

5.3. 外匯風險管理

5.3.1. 交易匯率風險是指在現行的浮動匯率制度下，企業運用外幣進行計價收付的交易中，因外幣匯率的變動而蒙受損失的可能性。因此企業若進行外幣計價的交易，就必須設立一些措施來預防匯率風險。

5.3.2. 從亞澳組委的資料顯示，外幣的開支一般金額較大，而且是由澳門特別行政區以外的供應商提供設備或服務，因此從洽商、落實到支付款項的過程一般較本地購置的時間長，但時間越長，匯率的趨勢就越難掌握，因此，亞澳組委必須在批准外幣開支或簽訂合同時，選擇合理的避險工具來預防外幣匯率風險，避免在支付時出現因外幣匯率的上升而帶來的損失。但當時亞澳組委所訂定的整套外幣開支的程序，沒有考慮任何預防外匯風險的措施，致使在處理外幣開支時，因匯率的變動引致多付了 568 733.96 澳門元，反映其未能有效地運用資金。

5.3.3. 選擇適當的結算貨幣是預防外匯風險的重要環節。即企業在進行外幣交易時，須根據市場的趨勢，選擇一些匯率波動比較小的貨幣來進行結算，從而減低因匯率浮動帶來的損失。但從亞澳組委的歐元開支項目顯示在整個開支的過程中未有考慮歐元在 2006 年及 2007 年間匯率持續上升的情況而選擇其他較爲穩定的貨幣進行結算，或預先購入歐元來鎖定匯率，致使出現額外費用的情況。

5.3.4. 就 4.3.4 所述有關第一屆葡語系運動會開閉幕式製作及電視轉播的美元開支，亞澳組委已察覺到匯率輕微變動都可能引致出現大額的額外支出問題，但沒有吸取相關的經驗，制定一些預防外匯風險的措施，以致往後的亞洲室內運動會仍然出現相同的問題而遭受損失。

6. 審計署的建議

6.1. 應發揮資金管理的職能，有效管理公司的資金流入流出情況，並按資金流的淨額與實際業務的需要，决定股東何時入資。

6.2. 有效管理公司所持有的資金，通過適當的投資，增加公司的收入，創造更多的盈利。

6.3. 制訂預防匯率風險的措施，在批准外幣交易後，選擇適當的避險工具和產品。

附件

附件一

“第二屆亞洲室內運動會澳門組織委員會股份有限公司”
各股東的股份比例及注資的情況

（澳門元）

注資實體	澳門特別行政區	體育發展基金	澳門奧林匹克委員會	
原有資本	45 000 000.00	4 500 000.00	500 000.00	50 000 000.00
注資日期	17/5/2004			
繳款日期	8/9/2004	28/12/2004	9/5/2005	
增加資本	270 000 000.00	27 000 000.00	3 000 000.00	300 000 000.00
注資日期	28/7/2006			
繳款日期	10/8/2006	5/2/2007	11/4/2007	
增加資本	468 000 000.00	46 800 000.00	5 200 000.00	520 000 000.00
注資日期	16/5/2007			
繳款日期	9/8/2007	14/6/2007	12/10/2007	
總金額	783 000 000.00	78 300 000.00	8 700 000.00	870 000 000.00

附件二

前“第二屆亞洲室內運動會澳門組織委員會股份有限公司”
的回應

回應《專項審計報告 — “第二屆亞洲室內運動會澳門組織委員會股份有限公司”的資金管理》

前言

以下是第二屆亞洲室內運動會澳門組織委員會股份有限公司按審計署的要求及根據《第 11/1999 號法律》第十二條所制定的審計程序，就審計署《專項審計報告—“第二屆亞洲室內運動會澳門組織委員會股份有限公司”的資金管理》(下稱審計報告)所作的回應，全文如下：

運作四十六個月，組織兩個運動會，結餘二億五百五十萬元結餘已退還庫房

第二屆亞洲室內運動會澳門組織委員會股份有限公司(亞澳組委)於 2004 年 5 月根據第 15/2004 號行政法規成立，自 2004 年 5 月 17 日至 2008 年 2 月 20 日的資本額爲澳門幣八億七千萬元，損益餘額爲澳門幣六億六千三百三十多萬元，錄得的正結餘爲澳門幣二億六百六十萬元，其中存款及應收收益澳門幣二億五百五十萬元，已退還給特區政府庫房，部分屬亞澳組委的剩餘資產已透過財政局交回至股東澳門特別行政區及澳門奧林匹克委員會。

2006 年，第一屆葡語系運動會完成後，因在執行過程中盡力節省，剩餘一億四千八百萬澳門元，因此亞澳組委主動建議股東對 2007 年執行第二屆亞洲室內運動會時減少注資，把按照原定計劃所需的六億六千萬澳門元調低至五億二千萬澳門元，反映亞澳組委的具有資金管理的意識和能力。

有剩餘資金是多方面開源節流的結果，資金管理以保障運動會運作暢順爲原則

審計報告第 5 頁的 4．1．3 指出：“由於運動會總體預算金額大，且增加的資本是一次性投入，致使亞澳組委從籌備到舉行運動會期間，部份月份出現較高的資金閑置。例如，亞澳組委於 2006 年 9 月 1 日及 2007 年 9 月 1 日所持有的資金達 245 603 603.08 澳門元及 545 939 760.06 澳門元，而兩次運動會完結後仍分別持有資金約 90 000 000 澳門元及 200 000 000 澳門元，顯示亞澳組委沒有按每月資金與實際業務的需要讓股東分段注入資金。”

需要說明的是，籌辦第一屆葡語系運動會和第二屆亞洲室內運動會的資金是按照亞澳組委的工作需要而製成總體預算案提交予股東會，股東會在其財政狀況許可的月份一次性撥款予亞澳組委。

第一屆葡語系運動會及第二屆亞洲室內運動會，皆在 10 月份舉行，審計報告提及的 2006 年 9 月 1 日及 2007 年 9 月 1 日爲上述兩個運動會的工作高峰期，由於運動會舉行在即，所有工作都需要在這段期間加速進行，在這最後階段準備充足資金，主要是應付運動會前的關鍵時期及舉行期間大量難以預計的實際工作需要，作爲舉辦運動會的負責機構，資金管理應以保障運動會運作暢順爲大前提。

至於在兩次運動會完結後均錄得剩餘資金，主要是因爲亞澳組委累積了一定的籌組經驗，在多方面開源節流的結果。亞澳組委吸收審計署對東亞運動會審計的建議和意見，在執行運動會期間，積極在計劃階段力求精確，在執行階段應用

較有效率的方式安排工作，並因過去累積的國際聲譽而得到較可觀的贊助，因此在 2006 年第一屆葡語系運動會和 2007 年第二屆亞洲室內運動會中，都在最後階段因爲編排得當而有所節省。需要說明的是，因爲運動會的執行預算主要是在運動會期間運用，倘若沒有足夠的資金支付運動會中同一時間數以千計參與者工作所需的各種費用，運動會的順暢運作是得不到保障的，而亞澳組委在葡語運和亞室運的個別工作環節如住宿、交通、貴賓接待等工作上，都採用了積極節省的措施，取得較顯著的資金節省效果。

此外，人力資源短缺，亞澳組委一直無法按計劃聘用足夠的工作人員，所有工作人員在運動會期間都必需同時兼顧大量工作，而出現大筆資金沒有運用的情況，主要因爲人事費用方面的預算有較大的剩餘。

資金來自公帑，必須避免承擔風險，資金存於定、活期戶口，不作其他投資

在配合審計工作期間，審計署的同事曾經問及爲何不考慮把資金投放於銀行定、活期戶口以外的投資，當時亞澳組委財務部的同事表示，組委會的資金來自公帑，不可承擔任何風險，亞澳組委的人力資源長期不足，財務部門需同時執行行政、運動會參與人士住宿、接待和後勤支援等工作，加上組委會的存續期有限，不可能作長線投資，因此，組委會決不可能把來自公帑的資金用於銀行定、活期戶口以外的投資，因爲一旦投資失利，後果難以想像，勢必影響運動會的運作，因此，組委會並不是審計報告在 4・2・2 所指的“欠缺資金管理”的概念，相反，因爲向股東負責，故不可能在存有風險的情況下再作其他投資。

事實上，把大筆資金用於投資，需要極豐富的經驗和極專業的知識，一些企業或公共機構甚至會聘請專業投資公司代爲處理，但如果出現虧損，仍需由投資者承擔風險，基於亞澳組委的所營事業是爲了設計、籌備、推廣和組織運動會的活動，因此不考慮作更進取或更高風險的投資，主要原因是不能令來自公帑的資金承受風險。

開設一個定期戶口與多個定期戶口的考慮

審計報告在 4・2・5・1 指出：“由於亞澳組委只開設一個大額的澳門元戶口，若需要資金應急時只能取消定期單，引致出現損失大額定期戶口相應的利息收入的可能性。”需要說明的是上述所指僅爲其中一種“可能性”，亞澳組委由開始到結束都沒有出現過上述的損失，倘若把資金分散於不同的定期戶口，同樣會因爲分散投放的每筆資金數目較少，因而無法取得最高的利息收入。

外匯風險管理的不確定因素

審計報告在 4・3・2 指出：“亞澳組委在與供應商簽署合同確定開支金額及決算貨幣後，直到按照合同付款期限時才向銀行購買外幣進行支付，整個開支的過程中沒有訂定任何措施來預防外幣匯率風險所帶來的損失”，審計報告列出在第 9 頁表一中列出十一項開支項目，以說明主要外幣開支因匯率變化之影響，其中有十項是以美元付款，一項以歐元付款。

基於澳門元與港元掛鉤，港元又與美元掛鉤，澳門元買美元的波動向來不大，其實審計報告僅爲了一筆以歐元支付的服務費提出外匯風險管理的問題，但基於這項以歐元支付的資訊科技及電視轉播顧問費用屬長期工作，需要分三期付款，時間長達 18 個月。由於無法預知未來一年半的歐元會升還是會跌，因此，倘若過早買入大量歐元作爲日後支付服務費所用，同樣有機會因爲歐元在一年半之後下跌而帶來損失。

總結

上述的回應，說明了亞澳組委在資金管理中的一些具體情況。由 2005 年東亞運動會結束至 2008 年 2 月最後一份與東亞運有關的審計報告發表，亞澳組委的人員即致力吸取經驗，努力改善，在多項工作上盡力節省，在人手不足的情況下完成了第一屆葡語系運動會及第二屆亞洲室內運動會的工作，在成功執行上述兩項運動會之後，錄得二億六百六十萬澳門元的正結餘。我們尊重審計工作及重視審計的意見，並將一如以往，致力尋求最符合成本效益的工作方法，提供優質的公眾服務。

完