



澳門特別行政區
審計署



專
項
審
計
報
告

“第二届亚洲室内运动会澳门
组织委员会股份有限公司”的
资金管理

专项审计报告

“第二届亚洲室内运动会澳门
组织委员会股份有限公司”的
资金管理

二零零八年五月

目录

1. 撮要.....	1
2. 背景.....	2
3. 审计目的.....	3
4. 审计发现.....	4
5. 审计署意见.....	10
6. 审计署的建议.....	13
附件.....	15
附件一：“第二届亚洲室内运动会澳门组织委员会股份有限公司”各股东的 股份比例及注资的情况.....	17
附件二：前“第二届亚洲室内运动会澳门组织委员会股份有限公司”的回应	19

1. 撮要

- 1.1. 在对“第二届亚洲室内运动会澳门组织委员会股份有限公司”（简称“亚澳组委”）的资金管理进行审计时，审计署发现亚澳组委未能通过有效的资金管理程序来控制股东入资时间，以致投资者过早投入资金，导致亚澳组委出现大量的闲置资金，而投资者亦因为过早投入资金而无法进行其它投资取得更大的收益，造成机会成本的增加。审计署亦发现亚澳组委未能有效评估和决定恰当的投资方案和避险工具为公司创造价值和减低外汇损失。
- 1.2. 虽然亚澳组委已清算完结，审计署希望是次的审计结果可作为日后澳门特区政府所投资的项目公司之借镜，使其能够注意到资金管理的重要性，以及外汇风险带来的影响，并能总结亚澳组委的经验，落实一套有效的资金管理措施。
- 1.3. 前亚澳组委对本审计报告提交了书面响应文件（详见附件二）。在响应函中，前亚澳组委陈述其在资金管理中的一些具体情况和观点。

2. 背景

- 2.1. “第二届亚洲室内运动会澳门组织委员会股份有限公司”是根据 2004 年 5 月 17 日颁布的第 15/2004 号行政法规于 2004 年 5 月 18 日成立，公司的存续期至 2007 年 12 月 31 日。按照第 39/WH/GSASC/2005 号建议书内容，社会文化司司长批准在第四届东亚运动会澳门组织委员会股份有限公司存续期满后，把其总部和数据中心、澳门奥林匹克综合体停车场、澳门东亚运动会体育馆和数据中心、物流中心等场地和设施分配给亚澳组委继续使用，而第四届东亚运动会澳门组织委员会股份有限公司的绝大部分的人员亦转移至亚澳组委继续工作。
- 2.2. 按照亚澳组委的公司章程第二章第四条的规定，亚澳组委负责经营二零零七年在澳门特别行政区举办的第二届亚洲室内运动会的设计、筹备、推广和组织活动，以及澳门特别行政区政府交办的其它活动。在亚澳组委的三年营运期内共举办了两项国际性的运动会，包括于 2006 年 10 月 7 日至 15 日期间举办之第一届葡语系运动会及 2007 年 10 月 26 日至 11 月 3 日期间举办之第二届亚洲室内运动会。
- 2.3. 亚澳组委的资金来源于澳门特别行政区政府、体育发展基金和澳门奥林匹克委员会，合共 870 000 000.00 澳门元。各股东的股份比例及注资情况详见附件一。
- 2.4. 根据亚澳组委的公司章程，公司的架构内设有股东会、董事会及监事会。其中董事会是负责确保亚澳组委活动的管理，并作为公司唯一代表。而监事会则负责监察亚澳组委的所有活动。
- 2.5. 亚澳组委的架构内配置财务部。管理层解释，财务部只负责制订及执行预算，监管日常资金的使用，并向股东清楚交代帐目。当中并不包括资金管理的职能。

3. 审计目的

审计署对亚澳组委的资金管理进行了一项专项审计。目的是探讨亚澳组委的资金管理的程序，分析其是否有效地划拨资金，确保资金能够适当地增值，发挥资金的最大效益。

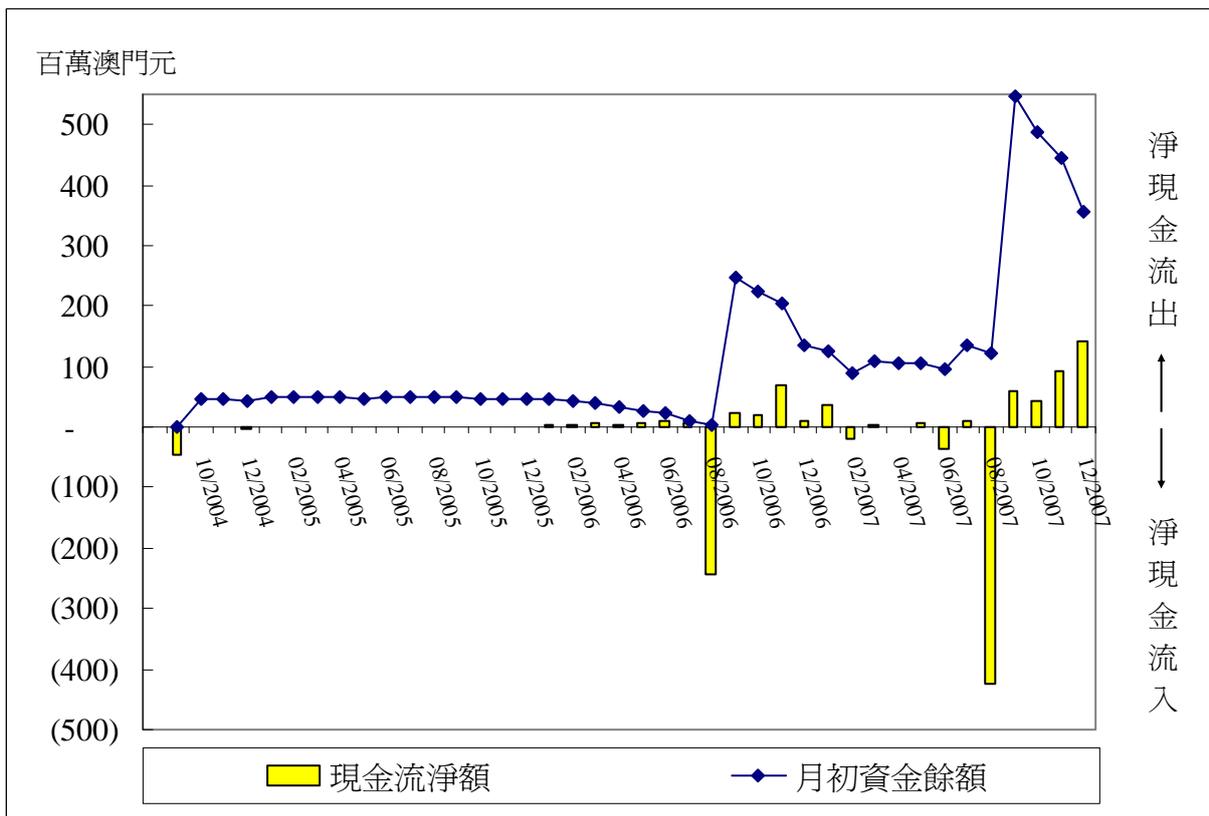
4. 审计发现

4.1. 资金流的配比

4.1.1. 亚澳组委的资金 90% 来源于澳门特别行政区政府，其余 10% 由体育发展基金和澳门奥林匹克委员会出资，合共 870 000 000.00 澳门元。亚澳组委成立时原注册资本为 50 000 000.00 澳门元，在 2006 年及 2007 年进行了两次增资，以配合第一届葡语系运动会及第二届亚洲室内运动会的筹组。

4.1.2. 审计署比较了亚澳组委的每月月初的资金结余与现金流净额情况，发现 2006 年及 2007 年两次增资都是一次性注入资金，每次注入的资金足以支付当年所举办运动会的费用，详见图一。

图一 现金流净额与月初资金余额比较图



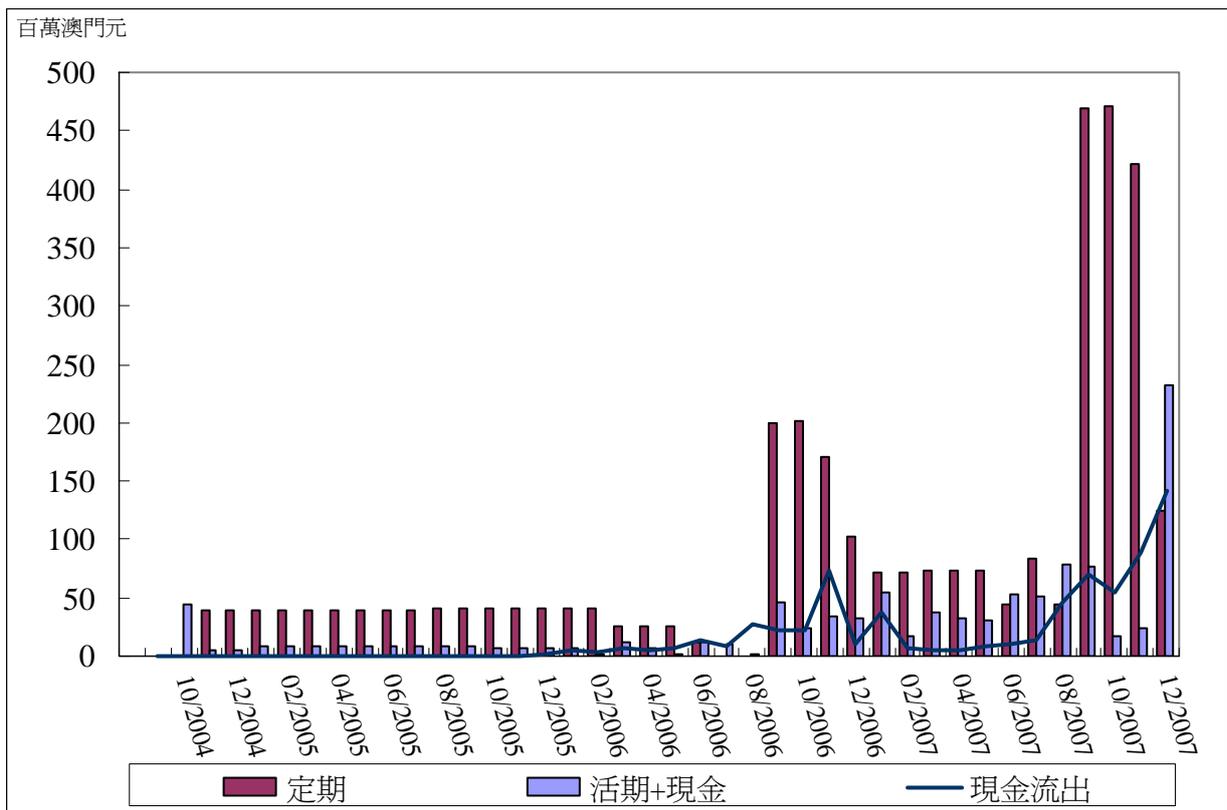
4.1.3. 从亚澳组委的会议记录及增资建议书知悉，亚澳组委在 2006 年及 2007 年的两次增资金额的计算基础是其年度预算营运开支加举办运动会的总体预算开支。如 2007 年亚澳组委考虑了营运需要、亚洲室内运动会的预

算，以及当时所持有的资金结余后，股东会决定增资 520 000 000 澳门元。而由于运动会总体预算金额大，且增加的资本是一次性投入，致使亚澳组委从筹备到举行运动会期间，部份月份出现较高的闲置资金。例如，亚澳组委于 2006 年 9 月 1 日及 2007 年 9 月 1 日所持有的资金达 245 603 603.08 澳门元及 545 939 760.06 澳门元，而两次运动会完结后仍分别持有资金约 90 000 000 澳门元及 200 000 000 澳门元，显示亚澳组委没有按每月资金流与实际业务的需要让股东分段注入资金。

4.2. 资金的划拨

4.2.1. 审计署分析了 2004 年 9 月至 2007 年 12 月之间的月初定、活期存款余额与现金流出额，发现亚澳组委出现闲置资金的情况。

图二 月初定、活期存款余额与现金流出比较图



4.2.2. 从上图可见，除了 2006 年 7 月和 8 月份，亚澳组委出现大量的闲置资金。闲置的资金只存放于银行定、活期户口内。亚澳组委表示，由于管理层认为必须保障资金和避免投资风险，因此没有考虑将闲置资金作银行定

期存款以外的投资，亦因为欠缺资金管理的概念，以及财务人员忙于筹组运动会，无暇兼顾资金的管理工作。因此，财务部把所有资金分别存放在银行定、活期户口内，按需要来进行定、活期户口之间的款项划拨。

4.2.3. 亚澳组委管理层有权决定投资方向而把闲置资金投放于银行体系。基于此，审计署就亚澳组委的资金在定、活期存款间划拨的绩效作评估。

4.2.4. 在审查亚澳组委的资金划拨情况时审计署有以下的发现：

2004 年及 2005 年资金的划拨

4.2.4.1. 亚澳组委在 2004 年 9 月和 2005 年 1 月时估算出 2004 年 9 至 12 月和 2005 年全年所需支付款项的总资金额，并把有关款项存放在活期户口内。这样就出现一些暂时未作支付的资金，如在 2005 年 1 月份时，亚澳组委就连同 2 月份至 12 月份才需使用的资金，一并存放在低回报的活期户口内。

4.2.4.2. 此外，亚澳组委在 2005 年年初时存放在活期户口内用作当年所需支付款项的总额（即流动资金=活期存款+现金）8 453 948.71 澳门元，比较于全年资金流出总额 2 742 484.58 澳门元，多出 5 711 464.13 澳门元，显示亚澳组委所估算的全年所需款项总额是严重偏高。

2006 年及 2007 年资金的划拨

4.2.4.3. 虽然亚澳组委从 2006 年开始调整了资金管理的方法，不再把全年 1 月至 12 月所需支付款项的资金总额存放在活期户口内，但每次调拨到活期户口的资金仍足够支付三个月的开支，即三个月调拨一次，其中两个月的款项是未需要使用而同样存放在低息的活期户口内。从数据显示，2006 年 9 月 1 日及 2007 年 6 月 1 日的流动资金分别为 45 603 603.08 澳门元及 53 178 199.60 澳门元，而当月的资金流出只有 22 543 643.83 澳门元及 9 994 143.74 澳元，因此当月未需使用的资金为 23 059 959.25 澳门元及 43 184 055.86 澳门元。

4.2.5. 定期户口的开设

亚澳组委在 2004 年至 2006 年期间只开立一个定期户口，而于 2007 年增设了一个美元的定期户口。其间，于 2007 年 9 月存放在澳门元的定期户口金额曾高达 469 589 917.81 澳门元。由于亚澳组委只开设一个大额的澳门元定期户口，若需要资金应急时只能取消定期单，引致出现损失大额定期户口相应的利息收入的可能性。

4.3. 外汇风险管理

4.3.1. 亚澳组委所涉及的大型开支多以外币支付，主要是美元及欧元。2006 年及 2007 年亚澳组委支付的外币开支分别为等值于 30 942 733.90 澳门元及 88 424 132.30 澳门元。

4.3.2. 审计署发现，亚澳组委在与供货商签署合同确定开支金额及决算货币后，直到按照合同付款期限时才向银行购买外币进行支付，整个开支的过程中没有订定任何措施来预防外币汇率风险所带来的损失，致使在支付日购买外币所需之澳门元高于在开支批准/合约签署日购买相应的外币所需之澳门元，具体情况列示如下：

表一 主要外币开支因汇率变化之影响

开支项目	开支的金额 (美元或欧元)	以开支批准/合约签署日之汇率折算为澳门元的开支金额 (澳门元)	以支付日之汇率折算为澳门元的开支金额 (澳门元)	差额 (澳门元)
第一届葡语系运动会开闭幕式制作	USD1 462 500.00	11 704 680.00	11 797 153.90	92 473.90
第一届葡语系运动会电视转播	USD2 125 000.00	17 006 800.00	17 147 262.60	140 462.60
第一届葡语系运动会国际电视讯号传送	USD163 275.00	1 309 073.64	1 317 319.00	8 245.36
第二届亚洲室内运动会信息和电视转播顾问及审计服务	EUR128 000.00	1 242 880.00	1 386 468.00	143 588.00
第二届亚洲室内运动会开幕式歌手演出	USD266 311.59	2 133 262.36	2 141 305.00	8 042.64
第二届亚洲室内运动会开闭幕式制作	USD6 869 500.00	55 381 909.00	55 520 466.80	138 557.80
第二届亚洲室内运动会制服	USD513 480.69	4 145 483.65	4 152 948.70	7 465.05
第二届亚洲室内运动会设计及印制月刊杂志	USD375 600.00	3 031 580.28	3 040 106.40	8 526.12
第二届亚洲室内运动会电视转播顾问服务	USD191 082.11	1 542 663.20	1 542 880.10	216.90
第二届亚洲室内运动会电视转播制作费用	USD2 591 000.00	20 875 168.80	20 895 508.20	20 339.40
第二届亚洲室内运动会兴奋剂检测费用	USD52 657.00	424 631.31	425 447.50	816.19
合计				568 733.96

- 4.3.3. 就表一以欧元支付的第二届亚洲室内运动会信息科技和电视转播顾问及审计服务费，按照 2006 年及 2007 年度市场趋势，由于美国楼市衰退引发市场对美国经济的忧虑，而欧元区经济持续扩张，因此欧元的汇率持续上升。审计署发现，亚澳组委从 2006 年落实有关开支时汇率为 1 欧元兑 9.71 澳门元，直至 2007 年 8 月支付最后一期的款项时汇率已升至 1 欧元兑 11.1174 澳门元，显示在选择汇率波动较大的欧元支付开支时，没有订定任何预防外汇风险的措施，引致每 1 欧元的开支额外支付 1.4074 澳门元。
- 4.3.4. 就美元开支而言，虽然美元与澳门元间接挂钩，但银行在订立美元对澳门元汇率时仍会因市场因素有几百点子的浮动，当美元开支金额大时，相关的汇差可以引致上十万澳门元的额外开支。审计署发现，就第一届葡语系运动会开闭幕式制作及电视转播的美元开支，在支付前亚澳组委已发现因汇率变动，当初管理层批准预留的澳门元金额不足以支付有关开支而需要追加预留拨款合共约 233 000 澳门元。

5. 审计署意见

5.1. 资金流的配比

5.1.1. 根据《商法典》第四百零九条规定的缴付股款之时刻，以现金缴付之股款，其中不超过票面价值百分之七十五之部份缴付得予以延迟，有关缴付仅得延迟至指定及确定期日或行政管理机关所订之期日，但不得逾五年。因此企业安排分段注入资金是法规所容许。但企业应何时及分多少次进行注资，应考虑其资金的流量情况，及实际营运的需要来决定，避免一次过注入过多的资金，造成闲置资金，令投资者所持资金减少，降低了投资者进行其它投资取得收益的可能性。但企业亦不应安排过多的小额注资，以致无法配合其实际需要，造成经营困难，阻碍正常业务发展。

5.1.2. 亚澳组委曾在 2006 年及 2007 年进行两次增资，虽然增资时间配合运动会的筹组，但由于增加的资本是一次性投入，而运动会从筹备到举行的时间颇长且有关开支分段执行，股东一次性注入整个运动会所需的资金，引致部份月份出现过高的闲置资金。亚澳组委未有考虑把整个运动会所需的资金按资金流的情况分数个时段来入资，以致当实际运作需要比预算少并出现盈余时，未能通过延迟入资时间令其最大股东澳门特区政府有更充裕的资金和更能灵活地运用资源。

5.2. 资金的划拨

5.2.1. 亚澳组委成立的主旨是为了设计、筹备、推广和组织运动会的活动，其目标不在于投资。但是作为一间公司的管理层，应尽量发挥资金的最大效益，在既定的范围内，满足亚澳组委日常支付需要的前提下，把闲置资金存放在较高利率的定期户口内，并通过利息收入来使资金增长，从而减少澳门特区政府对项目公司资源的投入。

5.2.2. 企业持有流动资金(活期存款及现金)的目的是为了满足在未来一段时间内日常支付的需要。此外，为了预防意外支出，企业还必须预留部份的现金。因此企业持有流动资金的数额，应取决于两个方面：一是用以应

付开支而作出资金预留的时间长短，二是日常支付的需要及应付意外事故的备用金额。由于企业的资金是有限的，因此预留的时间越长，或者估计日常所需的资金越大，相应用于投资的资金就会减少，从而影响其利润。

5.2.3. 就 2004 年及 2005 年资金的划拨情况，由于亚澳组委把整年所需使用的资金都存放在低息的活期户口内，预留资金备用之时间过长，当中包括了一些在当月未作使用的资金，若能把这些资金存放在高利率的定期户口内，就能增加其利息的收入。因此，亚澳组委 2004 年及 2005 年资金的划拨程序是不适当的，未能使资金获得最大的效益。此外，由于亚澳组委在 2005 年度内没有检视其预算的执行情况，考虑外在环境的变化，适时调整定、活期户口内的存款额，致使当 2005 年度出现部份人员开支及宣传费用没有实现时，没有适时调整定、活期金额，导致存放于活期户口的金额远远超过实际支出金额，造成活期户口内的资金过多，而投放在定期的资金相应过小，影响利息的收入。

5.2.4. 就 2006 年及 2007 年资金的划拨情况，亚澳组委虽然缩短预留资金备用的时间到三个月，但当中仍包括了两个月的未需要使用的资金。而且由于 2006 年 10 月及 2007 年 11 月是举办葡语系运动会及亚洲室内运动会的时间，在运动会举行前后亚澳组委的资金必定较其余时间为多，在此段时间内仍在活期户口内存放最多三个月的资金，造成在当月未需使用的资金更多，影响利息收入。反映亚澳组委在 2006 年及 2007 年的资金划拨程序仍未能完善，无法令资金获得最大的效益。

5.2.5. 把未需要使用的资金存放在定期户口内，相对于存放在活期户口内可获取较多的利息收入，但是定期存款是有期限的，在期限内提取款项是不能获取利息的，因此定期存款的灵活性相对较低。企业既要获得最多的利息收入，亦要保证资金的灵活性，除了须估算公司的营运需要把部份资金放在活期户口外，还可以把存放在定期户口的资金分为若干个户口来存放，倘若发生无法预视的事故，引致当期的活期户口的资金不足以应付时，只需调拨其中一个定期户口的资金应急，其余的定期户口的存款仍可收取利息，确保资金的增值。然而，由于亚澳组委只有一至两个

定期户口，而且定期存款的期限为 1 个月至 3 个月(2004 年至 2006 年 4 月定期存款的期限为 3 个月，其后改为 1 个月)，一旦需要动用有关的款项就会损失了大额定期利息，反映其资金管理缺乏灵活性。

5.3. 外汇风险管理

5.3.1. 交易汇率风险是指在现行的浮动汇率制度下，企业运用外币进行计价收付的交易中，因外币汇率的变动而蒙受损失的可能性。因此企业若进行外币计价的交易，就必须设立一些措施来预防汇率风险。

5.3.2. 从亚澳组委的数据显示，外币的开支一般金额较大，而且是由澳门特别行政区以外的供货商提供设备或服务，因此从洽商、落实到支付款项的过程一般较本地购置的时间长，但时间越长，汇率的趋势就越难掌握，因此，亚澳组委必须在批准外币开支或签订合同时，选择合理的避险工具来预防外币汇率风险，避免在支付时出现因外币汇率的上升而带来的损失。但当时亚澳组委所订定的整套外币开支的程序，没有考虑任何预防外汇风险的措施，致使在处理外币开支时，因汇率的变动引致多付了 568 733.96 澳门元，反映其未能有效地运用资金。

5.3.3. 选择适当的结算货币是预防外汇风险的重要环节。即企业在进行外币交易时，须根据市场的趋势，选择一些汇率波动比较小的货币来进行结算，从而减低因汇率浮动带来的损失。但从亚澳组委的欧元开支项目显示在整个开支的过程中未有考虑欧元在 2006 年及 2007 年间汇率持续上升的情况而选择其它较为稳定的货币进行结算，或预先购入欧元来锁定汇率，致使出现额外费用的情况。

5.3.4. 就 4.3.4 所述有关第一届葡语系运动会开闭幕式制作及电视转播的美元开支，亚澳组委已察觉到汇率轻微变动都可能引致出现大额的额外支出问题，但没有吸取相关的经验，制定一些预防外汇风险的措施，以致往后的亚洲室内运动会仍然出现相同的问题而遭受损失。

6. 审计署的建议

- 6.1. 应发挥资金管理的职能，有效管理公司的资金流入流出情况，并按资金流的净额与实际业务的需要，决定股东何时入资。
- 6.2. 有效管理公司所持有的资金，通过适当的投资，增加公司的收入，创造更多的盈利。
- 6.3. 制订预防汇率风险的措施，在批准外币交易后，选择适当的避险工具和产品。

附件

附件一

“第二届亚洲室内运动会澳门组织委员会股份有限公司”
各股东的股份比例及注资的情况

(澳门元)

注资实体	澳门特别行政区	体育发展基金	澳门奥林匹克委员会	
原有资本	45 000 000.00	4 500 000.00	500 000.00	50 000 000.00
注资日期	17/5/2004			
缴款日期	8/9/2004	28/12/2004	9/5/2005	
增加资本	270 000 000.00	27 000 000.00	3 000 000.00	300 000 000.00
注资日期	28/7/2006			
缴款日期	10/8/2006	5/2/2007	11/4/2007	
增加资本	468 000 000.00	46 800 000.00	5 200 000.00	520 000 000.00
注资日期	16/5/2007			
缴款日期	9/8/2007	14/6/2007	12/10/2007	
总金额	783 000 000.00	78 300 000.00	8 700 000.00	870 000 000.00

附件二

前“第二届亚洲室内运动会澳门组织委员会股份有限公司”
的回应

响应《专项审计报告 — “第二届亚洲室内运动会澳门组织委员会股份有限公司” 的资金管理》

前言

以下是第二届亚洲室内运动会澳门组织委员会股份有限公司按审计署的要求及根据《第 11/1999 号法律》第十二条所制定的审计程序，就审计署《专项审计报告—“第二届亚洲室内运动会澳门组织委员会股份有限公司”的资金管理》(下称审计报告)所作的回应，全文如下：

运作四十六个月，组织两个运动会，结余二亿五百五十万元结余已退还库房

第二届亚洲室内运动会澳门组织委员会股份有限公司(亚澳组委)于 2004 年 5 月根据第 15/2004 号行政法规成立，自 2004 年 5 月 17 日至 2008 年 2 月 20 日的资本额为澳门币八亿七千万澳门元，损益余额为澳门币六亿六千三百三十多澳门元，录得的正结余为澳门币二亿六百六十澳门元，其中存款及应收收益澳门币二亿五百五十澳门元，已退还给特区政府库房，部分属亚澳组委的剩余资产已透过财政局交回至股东澳门特别行政区及澳门奥林匹克委员会。

2006 年，第一届葡语系运动会完成后，因在执行过程中尽力节省，剩余一亿四千八百万澳门元，因此亚澳组委主动建议股东对 2007 年执行第二届亚洲室内运动会时减少注资，把按照原定计划所需的六亿六千万澳门元调低至五亿二千万澳门元，反映亚澳组委的具有资金管理的意识和能力。

有剩余资金是多方面开源节流的结果，资金管理以保障运动会运作畅顺为原则

审计报告第 5 页的 4. 1. 3 指出：“由于运动会总体预算金额大，且增加的资本是一次性投入，致使亚澳组委从筹备到举行运动会期间，部份月份出现较高的资金闲置。例如，亚澳组委于 2006 年 9 月 1 日及 2007 年 9 月 1 日所持有的资金达 245 603 603.08 澳门元及 545 939 760.06 澳门元，而两次运动会完结后仍分别持有资金约 90 000 000 澳门元及 200 000 000 澳门元，显示亚澳组委没有按每月资金与实际业务的需要让股东分段注入资金。”

需要说明的是，筹办第一届葡语系运动会和第二届亚洲室内运动会的资金是按照亚澳组委的工作需要而制成总体预算案提交予股东会，股东会会在其财政状况许可的月份一次性拨款予亚澳组委。

第一届葡语系运动会及第二届亚洲室内运动会，皆在 10 月份举行，审计报告提及的 2006 年 9 月 1 日及 2007 年 9 月 1 日为上述两个运动会的工作高峰期，由于运动会举行在即，所有工作都需要在这段时间加速进行，在这最后阶段准备充足资金，主要是应付运动会前的关键时期及举行期间大量难以预计的实际工作需要，作为举办运动会的负责机构，资金管理应以保障运动会运作畅顺为大前提。

至于在两次运动会完结后均录得剩余资金，主要是因为亚澳组委累积了一定的筹组经验，在多方面开源节流的结果。亚澳组委吸收审计署对东亚运动会审计的建议和意见，在执行运动会期间，积极在计划阶段力求精确，在执行阶段应用

较有效率的方式安排工作，并因过去累积的国际声誉而得到较可观的赞助，因此在 2006 年第一届葡语系运动会和 2007 年第二届亚洲室内运动会中，都在最后阶段因为编排得当而有所节省。需要说明的是，因为运动会的执行预算主要是在运动会期间运用，倘若没有足够的资金支付运动会中同一时间数以千计参与者工作所需的各种费用，运动会的顺畅运作是得不到保障的，而亚澳组委在葡语运和亚室运的个别工作环节如住宿、交通、贵宾接待等工作上，都采用了积极节省的措施，取得较显著的资金节省效果。

此外，人力资源短缺，亚澳组委一直无法按计划聘用足够的工作人员，所有工作人员在运动会期间都必需同时兼顾大量工作，而出现大笔资金没有运用的情况，主要因为人事费用方面的预算有较大的剩余。

资金来自公帑，必须避免承担风险，资金存于定、活期户口，不作其它投资

在配合审计工作期间，审计署的同事曾经问及为何不考虑把资金投放于银行定、活期户口以外的投资，当时亚澳组委财务部的同事表示，组委会的资金来自公帑，不可承担任何风险，亚澳组委的人力资源长期不足，财务部门需同时执行行政、运动会参与人士住宿、接待和后勤支持等工作，加上组委会的存续期有限，不可能作长线投资，因此，组委会决不可能把来自公帑的资金用于银行定、活期户口以外的投资，因为一旦投资失利，后果难以想象，势必影响运动会的运作，因此，组委会并不是审计报告在 4. 2. 2 所指的“欠缺资金管理”的概念，相反，因为向股东负责，故不可能在存有风险的情况下再作其它投资。

事实上，把大笔资金用于投资，需要极丰富的经验和极专业的知识，一些企业或公共机构甚至会聘请专业投资公司代为处理，但如果出现亏损，仍需由投资者承担风险，基于亚澳组委的所营事业是为了设计、筹备、推广和组织运动会的活动，因此不考虑作更进取或更高风险的投资，主要原因是不能令来自公帑的资金承受风险。

开设一个定期户口与多个定期户口的考虑

审计报告在 4. 2. 5. 1 指出：“由于亚澳组委只开设一个大额的澳门元户口，若需要资金应急时只能取消定期单，引致出现损失大额定定期户口相应的利息收入的可能性。”需要说明的是上述所指仅为其中一种“可能性”，亚澳组委由开始到结束都没有出现过上述的损失，倘若把资金分散于不同的定期户口，同样会因为分散投放的每笔资金数目较少，因而无法取得最高的利息收入。

外汇风险管理的不确定因素

审计报告在 4. 3. 2 指出：“亚澳组委在与供货商签署合同确定开支金额及决算货币后，直到按照合同付款期限时才向银行购买外币进行支付，整个开支的过程中没有订定任何措施来预防外币汇率风险所带来的损失”，审计报告列出在第 9 页表一中列出十一项开支项目，以说明主要外币开支因汇率变化之影响，其中有十项是以美元付款，一项以欧元付款。

基于澳门元与港元挂钩，港元又与美元挂钩，澳门元买美元的波动向来不大，其实审计报告仅为了一笔以欧元支付的服务费提出外汇风险管理的问题，但基于这项以欧元支付的信息科技及电视转播顾问费用属长期工作，需要分三期付款，时间长达 18 个月。由于无法预知未来一年半的欧元会升还是会跌，因此，倘若过早买入大量欧元作为日后支付服务费所用，同样有机会因为欧元在一年半之后下跌而带来损失。

总结

上述的响应，说明了亚澳组委在资金管理中的一些具体情况。由 2005 年东亚运动会结束至 2008 年 2 月最后一份与东亚运有关的审计报告发表，亚澳组委的人员即致力吸取经验，努力改善，在多项工作上尽力节省，在人手不足的情况下完成了第一届葡语系运动会及第二届亚洲室内运动会的工作，在成功执行上述两项运动会之后，录得二亿六百六十万澳门元的正结余。我们尊重审计工作及重视审计的意见，并将一如以往，致力寻求最符合成本效益的工作方法，提供优质的公众服务。

完