



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

政府出版物的管理

二零零八年十二月



目錄

1	撮要	1
2	引言	4
3	審計範圍、方法及目的	5
4	審計結果	6
4.1	沒有制訂完整的成文指引	6
4.2	事前規劃不足	7
4.3	沒有遵循二月二十四日第 6/97/M號法令之規定	19
4.4	事後監管欠妥善	22
4.5	對出版工作重視不足	26
5	綜合評論及建議	28
5.1	綜合評論	28
5.2	建議	28
	附件	31
	附件I 相關數據及法規	33
	附件II 文化局及民政總署的回應	47

1 撮要

審計結果及意見

審計署於 2007 年對文化局¹及民政總署所印製的出版物進行了一項衡工量值式審計工作，主要是探討這兩個部門對印製出版物種類中存在風險較高的書刊、場刊、海報、賀卡、利是封、揮春、年曆枱曆的管理是否存在可改善之處，並供其他公共部門作參考及借鑒。在審計過程中主要發現有：

- 文化局基本上沒有制訂出版工作流程的成文指引，而民政總署亦有部份環節之指引需待補充強化。
- 兩個部門對印製出版物普遍存在事前規劃不足，以致出現印製數量過多及印製規格過分奢華的情況：
 - A) 由 2000 年至 2006 年底為止，文化局及民政總署共積存的書刊超過 13 萬冊，按這兩個部門所提供的資料計算，其印刷成本約近 500 萬澳門元。
 - B) 以同一部門轄下不同單位所印製之場刊作比較，有不同場刊雖其印製數量相同及活動性質相近，但其印刷成本相差接近 2 倍。
 - C) 對於印製賀卡、利是封、揮春、年曆枱曆這些禮節性印刷品，兩個部門亦存在濫製現象，單在 2004 年至 2006 年間，文化局及民政總署為印製這些禮節性印刷品開支，已分別超過 68 萬澳門元及 62 萬澳門元。
- 在印製政府出版物前沒有嚴格遵循二月二十四日第 6/97/M 號法令的相關規定向印務局詢價。
- 對出版物欠缺事後監管措施，既沒有對倉存出版物的盤點作統一規範，亦沒有對倉存出版物制訂有效之處理方法及完善儲存環境，更沒有對出版物作正式的事後評估。
- 對出版工作重視不足。

¹ 根據五月十六日第 26/94/M 號法令，設立文化基金，為推動澳門文化局之活動及項目，並透過澳門文化局為本地區文化活動及項目提供有力財政支持。而報告中有關文化局的開支，文化局表示均由文化基金承擔。

審計署的建議

審計署主要建議了應從整體上對政府出版物制訂完善之管理制度，包括事前規劃及事後監察，具體建議如下：

- 部門應對出版物整個製作流程制訂明確而具規範性之成文指引。
- 應考慮實際需要及成本效益，訂定合適之印製數量及印製規格，減少資源的浪費。
- 部門應提倡並普及使用電子賀卡，即使有實際需要印製禮節性宣傳品，亦應以節約為先。
- 嚴格遵循二月二十四日第 6/97/M 號法令的相關規定向印務局詢價。
- 對印製完成的出版物，部門應委派相關人員專責驗收、贈送及倉存等工作，確保出版物得到妥善監管。
- 部門應設立一套機制，以減少倉存出版物之積存。
- 對出版工作應作定期評估及記錄。

審計對象的回應

(一) 文化局的回應

在回應中，文化局表示對文化藝術出版的成果的管理必須有別於一般產品的方式，而這些成品還具有文化社會價值；並指出這種文化藝術成品難以，甚至無法以經濟計算方式進行訴求。文化局對本報告以簡單的“出版物”作為定位，以印刷成本除以印製冊數評估其成本效益，以不同規格、內容的出版物作簡易橫向比對價格差異，以及因而得出的某些結論，均質疑是對文化藝術出版所蘊涵的無形價值的認識缺位。

文化局表示學術著作、文化書籍、藝術畫冊這一類出版物成本較高，但這類出版物的文化價值及其產生的長遠社會效應是不能單純從印刷成本進行對比。文化局強調重視印刷製作質量不等同追求奢華或疏忽浪費。該局表示對於本署所提倡的公共行政原則一直保持高度認同。

對本署的建議，文化局表示抱持開放、積極的態度，但亦指出在實際的操作中難免由於某些原因而導致種種的不足，在微觀的工作上也一定存在着不斷完善和提高的必要。文化局對於如存儲書籍的倉庫，應否耗費百萬公帑支付空調安裝及電費、在不損害藝術表現和文化多樣性之下，制定統一的“準則”與“規格”等均認為存在權衡、取舍的問題。

（二）民政總署的回應

民政總署表示已在書刊管理方面定立了管理方案的優先次序，並將根據本署的意見及建議，對書刊管理作出進一步的改善，並適時作出調節，使書刊管理系統化、合理化和更符合經濟原則。

在回應中，民政總署表示本地文化藝術作品的價值宜用更長遠的視角作觀察，而技術性書籍則具有保存價值，都不是為盈利或迎合讀者興趣而出版，其時效不是着眼於當下，是作更長遠的考慮。至於場刊的價格，民政總署認為會因應各種客觀原因而有所不同，需配合考慮其他因素方能綜合評價其合適性。

民政總署還指出每年因應傳統節日而製作的宣傳品不僅能迎合節日氣氛，亦為方便及經濟地向居民傳達各種公民訊息。而在節日開展的回收活動，是為提昇居民環境保護的認識，認為在宣傳公民訊息與回收工作之間無矛盾之處。但民政總署表示會通過審視宣傳的成效，研究可改善的空間。

2 引言

爲促進政治、經濟、文化、旅遊、治安、衛生、教育等各方面的發展，不同的公共部門每年均會按照本身的專屬職能及實際需要，出版書刊及宣傳印刷品向市民提供各種資訊，如政府的政策、法例、行政手續；公共部門所提供的各種服務、活動，以及向市民灌輸公民意識及向遊客宣傳推介澳門等。由於這些出版物是長期而持續印製的，當中涉及不少的公帑開支。爲了善用公帑以及充分發揮出版物的效用，建立完善之管理制度尤爲重要。

3 審計範圍、方法及目的

本署根據收集到的資料，選取了出版物種類最多的文化局及民政總署進行審計工作。在對由文化局及民政總署填報存在風險較高的出版物（書刊、場刊、海報、賀卡、利是封、揮春、年曆枱曆）進行篩選及分析後，本署再抽樣選取該兩個部門轄下印製這類出版物開支金額較大之單位進行實地審計了解（文化局之附屬單位為：定期出版組、特別計劃處、文化活動廳、研究調查暨刊物處；民政總署之附屬單位為：文化康體部、文化中心、澳門藝術博物館、園林綠化部），確定其出版過程之實際管理情況，以評估其出版工作是否有良好的整體規劃及監管措施，藉此供其他公共部門在印製出版物時作為參考及借鑒，冀能從整體上全面提升政府出版物的效益。

4 審計結果

爲了能有效管理出版物，公共部門在決定出版前，應首先按照部門本身的實際情況及資源，對出版的每個流程制訂完備之事前規劃，包括要編製成文指引，訂定合適的印製數量及印製規格，按照法規進行詢價程序，對出版過程編定合理的工作安排及計劃，並訂定相關的監管措施等，使出版工作可按部就班地開展；而在出版物完成印製後，亦要嚴格執行已定的工作及監管措施，並對出版工作進行定期評估。這樣在規劃與執行的相互配合下，才可確保出版物在良好的管理下如期完成，使資源得到充分運用。

4.1 沒有制訂完整的成文指引

一) 文化局共提供了 8 份指引，一份是以行政暨財政處名義發出的“書倉與文件倉庫工作指引”，一份是定期出版組的“出版工作行政流程”，但只作為內部參考之用，三份是以文化局名義發出(“第 03/GP/2006 工作令”主要規定作銷售的出版物需呈上級批准以及宣傳品需發送文化局轄下各單位以作資訊交流；“第 01/GP/2004 工作令”規定出版物需經局長批准才可印製，最後是關於書面諮詢及公務採購處理程序之規定)，三份是由該局轄下單位就局長關於出版物需發送各附屬單位以作資訊交流的規定所發出的內部通告。

文化局並沒有以部門名義向附屬單位發出任何一份與出版的準則、印製數量及規格的訂定、贈送名單的確立、贈送及銷售的監管、剩餘出版物的處理，以及對出版物的檢討等有關的成文指引。就這方面的問題，文化局強調完全支持制訂成文指引的做法，同意成文指引確有助資源善用，繼而達至有效管理。但文化局亦表示由於各出版物的內容、形式、對象、時效及功用等會有不同要求，歷來該局是將善用公帑、厲行節約的公共行政精神貫徹於各級領導和主管的日常工作之中，每一項出版物在決定是否出版前，均需經過領導與主管討論等程序作層層審批然後才正式執行。文化局表示是通過這一種機制將出版物的管理落實到每單一項目之上，還表示有能力做到成文指引的，必會制訂。

二) 民政總署提供了 6 份成文指引，這 6 份成文指引均透過管理委員會以“決議”形式作出批准，內容分別涉及書刊之訂價準則、寄售之規定及核准之代售商名單、對出版物之管理及購書專款之分配等，但對個別管理環節，如規格之訂定、檢討以及對剩餘出版物之處理方法等，在指引中並沒提及。民政總署表示有關出版書刊的經驗是來自市政廳時代以來的長期累積，因此在印製出版物方面，已形成相對穩定的規格。民政總署會根據活動的規模及重要性、藝術家潛力及影響力等，來決定書刊的大小、數量與質量的要求。民政總署轄下亦有單位按照其本身的實際情況制訂了出版流程的內部指引，如是次作為實地審計之文化中心及澳門藝術博物館，其中澳門藝術博物館除對出版的每個工作流程，如出版的政策、構思、製作、印刷、收貨、贈送、出售及

檢討等制訂成文指引並會對指引作適時更新外，更在指引中明確規範了以展品的重要性而將舉辦的展覽規模分爲 A、B、C 三級，然後按不同的級數來決定應印製出版物之種類及其數量。

4.1.1 審計署意見

對出版之每個工作流程制訂相應之成文指引，如出版及書刊訂價之準則、印製規格及數量之訂定、詢價之要求、贈送及銷售之監管、剩餘書刊之處理方法及對出版物之檢討等，可使部門轄下各單位的出版工作，在明文規範下趨向統一及更具操作性，以減少因人事變動或其他因素而影響工作的執行及延續，從而確保資源在有章可依的情況下發揮其最大效用。

但文化局所提供的文件，除由其行政暨財政處所發出的“書倉與文件倉庫工作指引”外，其餘的都不屬出版物的成文指引範疇。可見在制訂成文指引方面，文化局需作出改善。相對文化局對成文指引的不大作為，民政總署便顯得其對成文指引較為重視，雖有部份環節仍有待補充強化，但值得一提的是其轄下的澳門藝術博物館對出版物的各個管理環節都作了明文規範，尤其是對存在風險較大的出版物種類及數量以 A、B、C 三級來作成本控制，降低了因人爲因素而印製過多出版物所造成的浪費風險。

4.2 事前規劃不足

4.2.1 書刊印製數量過多

在實地審計時，文化局表示印製書刊的目的並非爲牟利，而是爲推廣文化，以贈送爲主。所以印製的數量會以贈送爲基礎來訂定，餘下的才作銷售。即使以售賣爲目的而印製書刊，亦只會按預計的銷售情況來決定印製數量，而一般爲展覽活動印製的書刊數量，會考慮銷售及贈送對象（如藝術家及一些特定的對象等）的人數而定。民政總署在印製數量方面，不同附屬單位有不同的訂定標準，有附屬單位主要是以贈送爲主，亦有附屬單位是以銷售爲主。兩個部門都表示會按過往經驗來訂定印製數量。本署在分析這兩個部門 2000 年至 2006 年的資料後，發現如下：

一）文化局及民政總署均存有一定數量的書刊，無論是以贈送爲主還是以銷售爲主，所餘的書刊數量都頗多，總數量分別爲 57,924 本及 75,781 本。文化局書刊中剩餘數量超過 500 本的項目爲 20 項，其中超過 1,000 本的有 9 項。民政總署書刊剩餘數量超過 500 本的有 19 項，其中超過 1,000 本的則有 13 項。

表一 2000 年至 2006 年文化局及民政總署印製而剩餘之書刊數量

部門	書刊項目數 (項)	部門內存量 (本)	寄售數量 (本)	總剩餘數量 (本)
文化局	163	53,614	4,310	57,924
民政總署	241	74,741	1,040	75,781

二) 兩個部門均表示由於部份剩餘書刊其出版年期已有一段長時間，未能提供完整之印製數量及印刷費等資料。在收集到的資料中，文化局及民政總署分別有 79% 及 76% 的書刊能提供完整資料²。本署以這兩個部門提供的完整資料，計算出他們耗用在剩餘書刊的印刷成本合共達 4,968,989.98 澳門元。具體情況如表二所示：

表二 2000 年至 2006 年文化局及民政總署耗用在剩餘書刊之印刷成本

部門	剩餘書刊總數 (本)	書刊項目總數 (項)	能提供完整 資料項目數 ² (項)	具有完整資料之剩餘 書刊的印刷成本 (澳門元)
文化局	57,924	163	129	1,571,185.01
民政總署	75,781	241	182	3,397,804.97
合計	133,705	404	311	4,968,989.98

三) 文化局有作銷售或寄售書刊的附屬單位包括文化活動廳、定期出版組、研究調查暨刊物處及澳門博物館。民政總署有作銷售或寄售書刊的附屬單位有澳門藝術博物館、交通運輸部及道路渠務部。文化局寄售書刊共 59 項，佔現存書刊項目總數的 36%；民政總署寄售書刊共 56 項，佔現存書刊項目總數的 23%。在抽查樣本中，文化局及民政總署的書刊縱使有作銷售，但年銷售量少於 50 本的卻分別佔抽查樣本之百分比的 96% 及 74%。其中文化局抽查的 25 項樣本中，更有 11 項於年內沒有任何銷售記錄。具體情況如表三所示：

² 能提供完整資料是指能同時提供印刷費、印刷數量及剩餘數量此 3 項資料。

表三 2005 年至 2006 年文化局及民政總署出版書刊之銷售情況
(詳細資料請參閱附件二)

部門	本署抽查售賣書刊之項目總數 ³ (項)	每項 印製數量 ⁴ (本)	按年銷售量 ⁵ 統計項目數(項)			
			沒有售出	<50 本	50 至 100 本	>100 本
文化局	25	300~30,000	11	13	1	0
民政總署	34	500~2,620	0	25	2	7

文化局表示會不斷監察為展覽而印製的書刊，不會令資源浪費。該局亦表示會不斷想方設法延長出版物的生命力，避免予人有過時或太官方的感覺；並認為這樣做，即使書刊銷售情況慢亦不是大問題。

民政總署表示出版的主要是文化藝術活動的書刊，此外還有部份技術性書刊及少量紀念性特刊。文化類的書刊會從文化藝術的傳承及傳播角度考慮印刷的規格與數量，並從更長遠的視角觀察其價值的體現。

四) 兩個部門都表示印製數量會以過往經驗來訂定，但本署在審計的過程中，未能取得文化局及民政總署因應書刊之銷售情況而對印製數量作出調整的文字記錄。

文化局轄下的定期出版組每季均出版《文化雜誌》中文版及外文版。本署發現《文化雜誌》從第 10 期開始由 1,500 本增印至 2,000 本，文化局表示《文化雜誌》已由原先一年四期作一次開標，改為兩期開一次標，印製數量會參照最近兩期之銷售情況作出調整，由於《文化雜誌》外文版曾有兩期售罄，故作出增印之安排。但本署經與該局書倉與文件倉庫（以下簡稱書倉）負責人確認及審閱有關書刊之剩餘數量記錄，外文版從未出現售罄的情況，只有中文版其中一期於本澳成功申報為世界文化遺產後才售罄。此外，根據本署所收集的資料，自加印後的最近 10 期（第 10 至 19 期）《文化雜誌》外文版的銷售數據，有 5 期剩餘數量超過 500 本，亦有 2 期剩餘數量超過 450 本。在本署作實地審計詢問有關情況時，定期出版組負責人表示將於第 25 期開始將印刷數量調整至合理水平。文化局表示學術書刊與《文化雜誌》有其特殊的歷史文獻使命和恆久的學術生命，不宜以其倉存而斷定數量是否過多，同時現在的印量是經過多次研究和調整所制訂的，其中充分考慮了增進市場推廣與服務未來要求之間的平衡，也衡量了印製數目 500 本增減的實際經濟效益。

³ 此數是根據部門所有於 2005 年至 2006 年仍有寄售的項目中按比例抽取的數目，即此數包括有 2000 年前已印製，直至 2006 年底仍作銷售的書刊。

⁴ 部份抽查樣本中，民政總署未能提供其印製數量。

⁵ 年銷售量是根據 2005 年及 2006 年的銷售量取其平均數計算而得。至於 2006 年才出版之書刊，由於只有一年之銷售數據，其年銷售量即當年之實際銷售量。

此外，根據該局行政暨財政處於 2002 年 1 月 16 日訂定的“書倉與文件倉庫工作指引”，書倉需於每月 27 日前向研究調查暨刊物處提交書倉書存量。在實地審計時，無論是研究調查暨刊物處或是書倉，都表示單位之間並沒有就書倉現存書刊數量作交流。文化局書倉的負責人表示實際上其他單位將書刊交予書倉後，便很少跟進售賣情況。就這方面的問題，文化局回應表示在 2004 年中開始，書倉因人事調動問題，只有在研究調查暨刊物處提出要求後才送交書刊庫存記錄。且近年由於澳門所作之出版量不大，本地市場流通力較弱，為節省行政資源，已改為在有較大變動時方作檢視和交流。

民政總署方面，根據民政總署第 003/ND/DFD/SAA/2004 號管委會決議所頒布的“民政總署出版品之管理”指引，其內明確規範了民政總署轄下各單位在訂定書刊出版數量需考慮之因素，摘錄原文如下：“出版數量應按有關預算及實際需要（應考慮如餽贈數、售賣數、倉儲容量大小、書本的時效、書本的受歡迎程度等），以決定印製數量。此外，由於出版後需存於中央存儲倉庫，計算出版數量時，需與培訓處⁶商討。”民政總署雖然已制訂明文指引，規定各單位印製書刊前需向培訓處了解現有書刊之售賣情形，以作為新印製書刊數量之參考，但經向培訓處負責人了解，相關單位並未確實執行有關規定。

民政總署園林綠化部表示出版之書刊主要為該部之科研成果，綠化部會根據所出版書刊的性質和推廣對象，把書刊贈送給學校、公共部門以及海峽兩岸四地的科研機構作交流之用，贈送數量約佔總印製量之六至七成，因此，在印製書刊時，綠化部會參考贈送的數量來訂定書刊印製的數量，一般印製量為 1,000 本，但亦會根據之前書刊的剩餘數量作相應調整。園林綠化部在 2003 年至 2006 年間共出版了 9 本書刊，現只放於民政總署轄下之市民服務站及園林綠化部之自然教育中心⁷作售賣，並沒有在書店作寄售。該部表示由於市場接受程度低，書店不願配合，因此，當民政總署於 2005 年將寄售工作統一交由培訓處負責統籌後，園林綠化部的書刊就不再作出寄售。從表四可見，除《澳門植物名錄》剩餘數量較少外，其餘書刊經贈送後之剩餘數量介乎 147 本至 1,069 本不等，其中《綠野遊踪－英文版》及《澳門室內觀賞植物》截至 2006 年底之剩餘比率分別達到 64% 及 53%。

⁶ 培訓處為民政總署轄下之書刊銷售及統籌單位。

⁷ “自然教育中心”是於 2007 年中開始售賣書刊。

表四 民政總署園林綠化部
2003 年至 2006 年出版書刊之累計銷售情況

序號	書刊名稱	出版年份	出版數量 (本)	剩餘數量 (本)	自出版日至 2006 年 底之累計銷售數量 (本)
1	澳門綠野遊踪	2003	2,000	388	5
2	綠野遊踪－英文版	2003	1,000	643	2
3	澳門室內觀賞植物	2004	2,000	1,069	7
4	澳門植物名錄	2004	1,000	36	11
5	澳門古樹	2004	1,000	493	12
6	綠化週文集 III	2005	1,000	253	1
7	綠化銀禧紀念特刊	2005	1,000	147	2
8	澳門植物誌 第一卷	2005	1,100	467	15
9	澳門植物誌 第二卷	2006	1,200	638	11

民政總署表示在技術性書刊方面，目的除了作為科普推廣之外，同時亦是了解澳門自然資源的重要工具書及參考文獻，具長遠的推廣與保存價值。此外，由於這類書刊主要是一次性出版的專著，要考慮其能否滿足至少未來 10 年之需而訂定印製的數量。

4.2.2 場刊⁸成本差距大

一) 文化局表示，場刊印刷成本受印刷數量、內容多寡、交貨時間等因素所影響。本署從該局提交的場刊印刷費資料中注意到，若以 2006 年內同類型⁹表演活動、相同印製數量作比較，該局每次印製場刊的單位印刷成本都存在差距。比較相同的印製數量之項目時，9 個項目中有 6 個最高及最低的單位印刷成本相差超過 1 倍（詳見附件三），由特別計劃處負責的《北極光——澳門樂團室內樂之五》及《琴胡笛笙韻凝香——澳門中樂團》，其印製數量同為 400 份，前者的單位印刷成本為 11.04 澳門元，而後者則為 32.80 澳門元，相差接近 2 倍。文化局表示場刊價格較高只發生在“音樂節”及“藝術節”這些大型活動期間，除因體現大節形象，設計要求較高之外，亦由於在這些大型活動期間，節目大量集中、同時發生，境外團體所交資料在數量及時間上往往難以操控，致使印刷上需加班而導致成本有所提高。

民政總署亦表示任何出版物的製作成本，都因活動形式、規模、重要性等來決定其設計、所用紙質等，即使在印刷量相同的情況下，其價格亦會因其他各項的客觀原

⁸ 場刊是指因應活動舉行而印製，其內載有當天活動或表演流程及簡單介紹內容之印刷品。

⁹ 同類型是指同一部門舉辦的一系列活動，如藝術節、音樂節或轄下樂團表演。

因而有所差別。民政總署交來的資料顯示，同為印製 600 份的場刊，澳門文化中心負責的《秘密夢森林》場刊之單位印刷成本為 4.83 澳門元，交通運輸部負責的《車與生活攝影比賽》場刊之單位印刷成本為 12.8 澳門元，兩者相差超過 1 倍半(詳見附件三)。

根據本署實地審計時所進行之了解，兩個部門均沒有訂定場刊之規格上限。文化局的場刊主要由轄下排印組之設計師進行設計，印製單位表示由於與設計師合作經年，已有默契，設計師是不會作出過分奢華之設計，因此基本上會尊重設計師之設計內容。並表示有受眾可能會對印製精美及內容深入豐富的場刊珍而藏之，如此有助活動的宣傳效果。文化局澳門樂團表示印刷費一般在 15,000 澳門元以下便會接受，並表示按照過往經驗，一般表演之場刊印量由數百至千多份不等，基本上不會超過 15,000 澳門元。文化局更表示場刊不需要設定上限，認為這個規限會限制了場刊的內容，且音樂節和藝術節已經有預算規範，該局會盡量利用預算的資源，令到觀眾覺得合理。文化局同時重申場刊精美與否會因應不同舉辦地點而有所不同，而善用資源這四個字已植根於該局每個同事的腦海中，而且認為已經在工作上體現了這種精神，對於是否需要對每個項目作出細緻的規範，將會進行研究。

民政總署轄下的澳門文化中心表示場刊印製規格基本上是標準化的，若作重點推介教育的內容會採用四色印製封面，而介紹曲目的內頁則採用雙色印製，但在標準化的同時，亦希望在設計上能有所變化，以增加對觀眾的吸引力，故沒有訂定規格上限。

二) 文化局轄下的澳門樂團、澳門中樂團及特別計劃處的表演活動，與民政總署轄下的澳門文化中心所舉辦的活動性質相近，均以對外作藝術表演活動為主，本署對其作了跨部門的橫向比較(見表五)：

表五 2006 年文化局及民政總署印製相同數量場刊的最高單位印刷成本比較表

場刊印製數量 (份)	最高的單位印刷成本(澳門元)		相差金額 (澳門元)	相差倍數
	文化局	民政總署		
400	32.80	15.50	17.30	1.12 倍
500	19.60	15.60	4.00	0.26 倍
600	25.30	12.80	12.50	0.98 倍
800	20.20	9.00	11.20	1.24 倍
900	24.04	3.89	20.15	5.18 倍
1,100	10.80	9.82	0.98	0.10 倍
1,200	20.00	8.59	11.41	1.33 倍
2,500	8.28	4.10	4.18	1.02 倍

上表的資料是在同一印製數量下，分別選取了兩個部門 2006 年曾經製作過的場刊中，印刷成本最高的一項歸納而成。不同印刷數量下的場刊，其最高單位印刷成本都是文化局較昂貴，其中有 5 個項目的成本是超過 1 倍的，最高的達到 5 倍多。

4.2.3 禮節性印刷品數量過多、規格具節省空間

在 2004 年至 2006 年間，文化局及民政總署為印製聖誕卡、賀年卡、利是封、揮春及年曆枱曆等開支，分別為 681,830.00 澳門元及 620,683.70 澳門元。

4.2.3.1 聖誕卡

2004 年至 2006 年間，文化局沒有印製聖誕卡，而民政總署則由轄下的技術輔助辦公室負責統籌有關工作，印製情況如表六所示：

表六 民政總署聖誕卡之印製情況

	2004 年	2005 年	2006 年
數量（張）	10,000	15,000	15,000
印刷費用（澳門元）	30,000.00	32,350.00	82,975.00
單位印刷成本（澳門元）	3.00	2.16	5.53

一）據民政總署技術輔助辦公室表示，印製聖誕卡之原因是由於民政總署的管轄範圍廣泛，轄下各單位負責的職能不同，故有必要寄送予一般機構及團體，透過贈送聖誕卡，向有工作聯繫的機構及人士表達問候，以利日後的聯繫和合作。從上表可見，2005 年的聖誕卡印製數量較 2004 年大幅增加 5,000 張。民政總署表示由於 2004 年贈送的聖誕卡數量不足，故增加 2005 年之聖誕卡印製數量。而印製數量之訂定乃根據實際需要來決定，當中需顧及管理委員會、諮詢委員會、監察委員會以及轄下各單位主管的需要。

此外，據了解，民政總署技術輔助辦公室不會限制轄下不同單位主管向同一對象致送聖誕卡。其理由是倘若透過中央審查，機械性地杜絕各單位向同一對象寄送，則唯有以民政總署名義統一贈送，才可做到避免重複，但將耗費很大的人力及物力，而目前還未具備充分的條件。

二）2005 年及 2006 年之印刷費用，價格相差較大。2006 年的聖誕卡單位印刷成本為 5.53 澳門元，較 2005 年的 2.16 澳門元高出 1 倍半，民政總署表示主要原因是聖誕卡之設計、美觀程度，以至用料（紙質）等方面的差異較大，故價格亦有所不同。

4.2.3.2 利是封、揮春

一) 根據本署收集到的資料，文化局的利是封印製數量 2006 年及 2007 年維持在 200,000 個。至於民政總署於 2004 年並無印製利是封及揮春，但 2005 年至 2007 年間，民政總署轄下的環境衛生及執照部、澳門藝術博物館開始印製有關印刷品，從表七可見民政總署所印製的利是封數量呈逐年上升趨勢，至於揮春數量則波動較大。

表七 利是封及揮春之印製情況

部門	民政總署				文化局	
附屬單位	環境衛生及執照部		澳門藝術博物館		特別計劃處	
類別 年份	利是封 (個)	揮春 (張)	利是封 (個)	揮春 (張)	利是封 (個)	揮春 (張)
2005	25,000	76,000	40,000	-	384,000	-
2006	50,000	34,000	-	-	200,000	-
2007	60,000	80,000	-	-	200,000	-
總計	135,000	190,000	40,000	-	784,000	-

據本署實地審計時所進行之了解，文化局利是封之印製數量主要檢討過去的贈送情況，而贈送對象包括其他公共部門、知名人士（如立法議員）、學校、社團、海外領事、聯絡機構等，其印製目的是希望通過利是封向上述人士傳遞友好信息，同時透過利是封的美感設計，令其他公共部門主管感受到美的薰陶，有關贈送名單會定時作出檢討，這部份的贈送數量佔印製總數的 70%。另外餘下的 30% 則會送予市民。

據文化局特別計劃處表示，2005 年利是封印製數量達 384,000 個，是因為藝術節與新年的時間接近，故借助贈送利是封來增加宣傳效果；而且當年因社會經濟較差，所以藉着印製較多之利是封，讓市民認識藝術節，令生活更美好。

二) 民政總署表示利是封及揮春是中國農曆新年期間，被廣泛使用之傳統節慶物品，透過有關印刷品，可將保持環境衛生及城市清潔之意識進一步推廣。因此，有關利是封上除印有當年生肖圖像外，亦印有如“垃圾分類做得好，回收再造更環保”、“澳門是我家，齊來清潔她”、“家居清潔身壯健，環境衛生樂年年”等宣傳語句，令到有關印刷品除作為中國傳統意義之贈品外，也是一種有效的宣傳工具。利是封上亦印有“請勿將此利是封隨地拋棄”之環保語句及回收圖案。

民政總署還解釋由於利是封為紙類製品，屬可循環利用之物料，因此民政總署近年舉辦利是封回收活動，一方面可善用資源減少垃圾產生，同時亦可配合利是封回收之宣傳工作，讓更多人提高參與回收再造的意識。印刷數量因應需求而定，有關宣傳贈品除送予本澳市民、團體外，亦會在活動中送予遊客以及分發予民政總署轄下各單

位。同時，因近年本澳旅遊業暢旺，年假期間國內遊客亦有上升，故會在資源許可的情況下稍加印量，以配合實際需求。

對於印製揮春的項目，每年皆安排一定額預算，但因每年市場價格並不固定，故揮春之印量在 2005 年至 2007 年間存在一個波幅。2005 年之預算上限為 1 萬澳門元，各參與供應商需回覆在此價格內可提供之揮春數量。

4.2.3.3 年曆枱曆

根據資料顯示，兩個部門都有印製年曆枱曆。文化局每年印製之種類包括枱曆、中型年曆卡及小型年曆卡，而民政總署無論在款式及數量方面都有逐年增加的趨勢，印製的種類亦有所增加。根據本署過去收集的資料，2003 年所有公共部門中，有 20 個部門印製了年曆枱曆，總印製量為 518,600 個，平均印製數量為 25,000 個，當中文化局及民政總署共計印製量達 114,500 個（詳見附件四），佔總體印製數量的 22%。

一）為了解這兩個部門在這幾年中年曆枱曆的印製情況，本署向文化局及民政總署收集了 2004 年至 2006 年的數據，列表如下（詳細資料見附件五）：

表八 文化局及民政總署年曆枱曆之印製情況

部門	文化局			民政總署		
年份	2004 年	2005 年	2006 年	2004 年	2005 年	2006 年
總印刷金額（澳門元）	136,750.00	170,400.00	180,400.00	58,715.00	171,243.70	195,000.00
總印刷數量（份）	50,000	50,000	42,000	72,800	107,490	67,000
平均印刷成本（澳門元）	2.74	3.41	4.30	0.81	1.59	2.91
增幅（%）	-	24.5%	26.1%	-	96.3%	83.0%

表八反映出文化局及民政總署近年所印製的年曆枱曆均遠遠超過 2003 年公共部門的平均印製數量 25,000 個。雖然文化局在印製數量上出現輕微下降跡象，但成本則持續上升。民政總署在印製數量上出現反覆，但同樣地成本則持續增加。

另外，按部門提供的 2007 年資料，文化局由 1 個附屬單位印製年曆枱曆，民政總署則有 5 個附屬單位分別印製，比 2003 年多了 2 個印製單位。

民政總署轄下幾個新增印製單位均表示印製種類之增加，主要是為加大宣傳力度。例如有印年曆的市民事務辦公室表示，以往只印製枱曆，惟為強化宣傳效果，並加強公民教育的深度和廣度，故新增印製便條式座枱曆和年曆。而綜合服務中心則表示製作年曆的目的主要是配合每年民政總署 1 月至 3 月之行政准照續期之宣傳工作，亦為有關宣傳工作之組成部份，故此，有關年曆的內容主要是提醒市民辦理行政准照續期。

二) 文化局及民政總署均表示由於枱曆的印刷費用不低，故不會全數供市民自行索取。例如民政總署的贈送對象為學校（40%）、公共部門（40%）及社團（20%）；而文化局於 2007 年贈送對象為：公共部門、學校、社團及海外領事、聯絡機構等（共 61%），市民（22%）及音樂會入場人士（17%）。文化局表示枱曆規格訂定之方法與場刊相同，主要由排印組之設計師進行設計，印製單位表示由於與設計師合作經年，已有默契，設計師是不會作出過分奢華之設計。民政總署轄下印製枱曆數量最多的民民事務辦公室表示，印製數量一般視當年的可使用預算而定。為吸引市民注意公民教育訊息，及在設計上務求新穎及緊貼市民的需要，故沒有固定的規格，但民政總署表示枱曆印刷費用不低，部份平均印刷成本更達數十澳門元。

就印製聖誕卡、利是封、揮春及年曆枱曆這些禮節性印刷品，兩個部門都各有表述。

文化局強調印製枱曆和利是封，更多考量和傾向絕非“禮節性印刷品”，而是宣傳品，是文化推廣手段，不論印刷品是在本澳或是域外流通，都是為了宣揚澳門的歷史文化遺產、多元文化特色、本土精神認同及大型文藝活動等，從未有偏離主題，也不奢華，旨在利用大眾所喜聞樂見的形式，生動、靈活去實現政府的施政理念。文化局還表示，這些宣傳品於 2002 年開始製作，其時並不多見其他公共部門採用這種形式。

民政總署表示利用傳統節日的機會，開展與民政總署職能相關的宣傳工作是長期以來行之有效的方法。因此，每年會根據宣傳的標的而製作不同的宣傳用品，其中年曆、利是封、揮春等都是常用的媒介。民政總署還表示各種印刷品皆有其可行的宣傳作用，由於民政總署職能廣泛，難以用單一的宣傳品傳達多樣化的綜合訊息，故會因應不同宣傳目的而製作不同的宣傳物品。

4.2.4 審計署意見

一切印製工作，首先都必須有良好之事前規劃，才能有效控制成本開支。綜觀文化局及民政總署在書刊、場刊及禮節性印刷品方面的規劃，都未能做到成本控制。雖然這兩個部門都聲稱各印刷品的印製數量皆以過往數據作為參考，但事實從本署所收集到的各種數據皆顯示這兩個部門沒有參考過往數據，亦沒有確切執行自訂的工作規條。

一) 就書刊而言，部門內各單位應切實跟隨自訂的規則，以及參考過往出版同類型書刊的經驗去訂定書刊的印製數量。而為落實本身之職能及豐富社會文化之多樣性，需同時出版部份較為專業或較為“冷門”之書刊，這亦無可厚非。但是，文化局及民政總署應就每本書刊之主題及其目標受眾，按實際贈送及銷售需要，訂定合適之印製數量，如此才可避免出現如是次審計發現所述的情況，僅 2000 年至 2006 年兩個

部門的剩餘書刊數量已逾 13 萬冊，按兩個部門所提供的部份完整資料計算，其成本已接近 500 萬澳門元。然而，這個成本只佔剩餘書刊數量的 77%，並沒包括沒有資料可量化的其餘 23% 之剩餘書刊，如以平均成本方法¹⁰來估算，這 23% 書刊的總值接近 150 萬澳門元。事實上，兩個部門在印製的數量上確有可改善的空間。單從剩餘數量及其印刷成本來看，已顯示書刊的印製缺乏規劃，出現了印製過多的情況，亦由此導致了公帑的浪費。此外，本署認為，兩個部門都會將書刊的發售交由一個單位負責（文化局由特別計劃組負責，而民政總署則由培訓處負責），這一做法雖可提升部門整體的工作效率，但須注意銷售資訊應作為往後印製數量其中一個重要依據，印製單位需與統籌單位設立定期的訊息互通機制（例如以報表反映銷售資訊），如已設立機制，則應確實執行，如此才能讓印製單位了解市場對不同主題、不同語言的書刊之接受能力，以訂定適當之印製數量。

二）作為一次性使用及免費派給受眾作為活動輔助宣傳品之場刊，其最主要的作用是向受眾傳達活動的基本訊息，如表演者背景、曲目內容等，因此為着公帑善用之考慮，部門在印製場刊時，應避免過分精美，經濟實用的場刊其實已達印製之目的。但根據審計結果 4.2.2 所示，在印製數量相同及活動類型相近的情況下，不但不同部門所印製的場刊出現明顯之成本差距，即使同一部門不同附屬單位其印製之場刊亦明顯出現接近 2 倍的成本差距。文化局及民政總署都沒有規範場刊的印製規格，亦沒有訂定機制去監控場刊造價的上限，雖則兩個部門都表示在印製場刊時，不會過分奢華，亦會以標準化方式印製，但在沒有相關指引規範下而單憑人為判斷顯然並不足夠，因為以人的主觀因素去決定每次場刊的印製規格、內容多少等肯定存在“彈性”，是次審計發現正好印證了這個情況。以兩個部門同為表演活動而印製的場刊作比較，在 8 個相同印製數量的樣本中，文化局所印的場刊成本都比民政總署的高，而當中有 5 個比民政總署印製的高出 1 倍以上，最高的更超過 5 倍。這情況正好反映了主觀因素對場刊印製的影響，儘管兩個部門在場刊印製上的基本理念相同，但卻有各自的主觀衡量尺度，自然會形成這麼大的差距。而這種差異情況亦同樣反映在同一部門不同附屬單位或同一附屬單位內，民政總署澳門文化中心的《秘密夢森林》與交通運輸部的《車與生活攝影比賽》，兩份場刊的印刷成本相差超過 1 倍；而同為文化局轄下的特別計劃處所印的《北極光——澳門樂團室內樂之五》與《琴胡笛笙韻凝香——澳門中樂團》，兩者的印刷成本亦相差近 2 倍，這亦是由於不同印製尺度所引致的成本差距問題。雖然在相同印量的情況下，價格亦會因其他客觀因素而有所增減，但從上述例子可見，在印製規格缺乏規範的情況下，容易因主觀因素及個人判斷不同，而導致印刷成本的增加。

本署認為，文化局及民政總署有自覺的節約意識固然是可取及重要，但更為重要的是要同時設立一套監管機制以制約場刊的印刷成本，只有在自覺節約意識加上監管機制的相輔相成下，才能確保場刊在合理的價格水平下發揮其應有的效用。

¹⁰ 計算方法：500 萬澳門元 ÷ 77% × 23%

對於文化局有取向為迎合部份對印製精美及內容豐富的場刊有收藏愛好的受眾，而製作精美場刊，則似乎有欠妥當。應該知道這個做法，會使印刷成本大幅增加，不但有違場刊的印製原意，亦不符公帑善用的原則。作為公共部門，對公帑的使用該抱着審慎的態度，對場刊的印製亦該如此，只有將有限的資源按其實際需要而合理地使用並發揮其最大效益，才不致對公帑造成浪費。如文化局認為有需要迎合有收藏愛好的受眾，以及讓觀眾進一步認識表演內容，以達推廣文化的目的，可以其他銷售性出版物代之。

三) 贈送賀卡、利是封、揮春及年曆枱曆等禮節性印刷品，是很多商業機構作為吸引及聯繫客戶之宣傳手法，並以此突出自己的品牌形象，但作為公共部門，其職能明顯不同於商業機構，是無需用這種方式去吸引市民，或為自己樹立品牌形象。因此部門在印製這些印刷品時，確要考慮其印製的需要性，要善用公帑。

隨着互聯網的普及使用，電子賀卡已可達到傳統節日賀卡之問候功能，公共部門在以節省為原則之前提下，不應出現大幅印製聖誕卡之情況。如部門認為必須贈送傳統賀卡，才能表達部門的誠意，則應以部門名義贈送，避免向同一對象重複贈送，以減少成本開支。但畢竟還是電子賀卡最切合現今社會的實際需求，因為多些使用電子賀卡不單能節省印刷成本，同時亦可以身作則，帶動民間團體推廣環保意識。

2007 年，僅文化局及民政總署兩個部門印製的利是封及揮春數量，合共已達 340,000 個，其中單是利是封已達 260,000 個，若以澳門 50 萬人口計算，平均每兩個人便可取得一個利是封。當中文化局所印製的利是封，其贈送的對象又以公共部門及某些特定人士為主要對象，這樣除了在市民中起不到多少宣傳作用外，亦有違其印製原意。再者，文化局在 2005 年多印利是封的原因（該年印製了 384,000 個），除了表示為宣傳藝術節外，還希望使市民在經濟低迷的時期，能有機會對藝術節有多點認識，令生活更美好。但政府的資源應用得其所，尤其是在經濟低迷時期，公帑更應投放於有利民生的工作上，並厲行節約原則，相信更能得到市民的認同。同樣地，民政總署表示印製利是封的其中原因是配合“回收利是封”活動，但民政總署在每年舉辦回收利是封活動的同時，又每年大幅增加利是封的印製數量，實有自相矛盾之嫌。

年曆枱曆因市民可能經常查閱，具有一定之宣傳效果，但贈送給公共部門的枱曆數量佔很大比例（文化局送予公共部門及學校社團佔總數的 61%，民政總署送予公共部門的亦達 40%），相信在公共部門內部還有很多途徑進行推廣，所起的宣傳作用會更佳。近年這兩個部門對年曆枱曆所採用之印製規格大幅上升，文化局及民政總署 2006 年與 2004 年相比之平均印刷成本升幅分別達 56.9% 及 259%。正如民政總署所言，枱曆印刷費用不低，既是如此，更應在宣傳效用及成本之間取得平衡點，並以節省為先，盡量將印刷成本減至最低，這才符合善用公帑的原則。

對於這些起宣傳作用的禮節性印刷品，文化局及民政總署應抱着該印則印，該省則省的心態，以避免公帑的浪費。況且在提倡環保的今天，這些屬一次性效用之宣傳品，公共部門更應做好以身作則的帶頭作用。

4.3 沒有遵循二月二十四日第 6/97/M 號法令之規定（有關規定可參閱附件六）

作為公共部門，應嚴格遵循法例之規定，其中二月二十四日第 6/97/M 號法令對出版物作出以下之規定：

一）印務局具專屬權的出版物

按照上述法令之規定，印務局在其職責範圍內，對排版、校對及印刷下列文件具專屬權：

- a) 法定格式之官方文件；
- b) 使用澳門特別行政區政府徽號的官方性質之印刷品。

二）非為印務局專屬權的出版物

上述法令第三十三條規定，公共部門僅在下列情況下，得向已繳納稅項之合法私人印刷企業取得非為印務局專屬權之印刷業服務：

- a) 印務局在獲悉印刷品之技術特徵後，表示不能在所要求之技術條件下或機關最高領導人所定期限內完成有關工作；
- b) 印務局自接受查詢之日起五個工作日內未作答覆；
- c) 印務局之報價至少高於私人企業報價 10%。

因此，按照二月二十四日第 6/97/M 號法令的規定，部門在出版印刷品時，若屬印務局專屬權之印刷品，是必須交給印務局承印。不屬印務局專屬權的印刷品，亦必須向印務局詢價，然後按照詢價結果及該法令第三十三條的相關規定，決定交由私人公司還是印務局承印。行政暨公職局按照行政法務司司長的批示，亦於 2003 年 3 月 26 日向公共部門發出第 0303260001/002/DTJ/2003 號傳閱公函（可參見附件七），要求所有公共部門在出版印刷品時應遵循二月二十四日第 6/97/M 號法令之相關規定。

本署曾向 62 個公共部門收集有關這方面的資料，發現各部門未向印務局詢價之出版物佔總數達 53%，很多部門當時亦表示，在接到行政暨公職局的第 0303260001/002/DTJ/2003 號傳閱公函後已作出改善。因此是次審計將以這份傳閱公函作為時間分界線，以判斷文化局及民政總署這兩個部門在詢價方面的實際情況。

根據向文化局及民政總署收集到的資料，兩部門為其出版物向印務局詢價的情況歸納如表九：

表九 2004 年至 2006 年文化局及民政總署各類出版物
未有按二月二十四日第 6/97/M 號法令之規定向印務局詢價之情況

	出版物類別			
	書刊	場刊	海報	利是封、年曆枱曆等
文化局				
印製項目數	77	62	47	8
沒有向印務局詢價項目數	33	1	0	0
沒有向印務局詢價百分比（%）	42.9%	1.6%	0%	0%
民政總署				
印製項目數	130	17	204	26
沒有向印務局詢價項目數	17	16	115	18
沒有向印務局詢價百分比（%）	13.1%	94.1%	56.4%	69.2%

文化局及民政總署在第 0303260001/002/DTJ/2003 號傳閱公函發出後，仍有部份書刊、場刊及海報沒有向印務局進行詢價。對於兩個部門表示沒有向印務局詢價的原因，大致可歸納為以下 7 項：

表十 沒有向印務局詢價之原因

序號	內容
1	所出版的出版物只屬一項活動的部份，而有關活動是外判廣告公司統一負責，因此不能將出版物分拆交由印務局承印。
2	與其他機構合作出版，於外地印製。
3	出版物因屬加印，所以直接判給上次承印的印刷公司。
4	根據以往經驗，印務局不能符合部門的要求，如不能在短時間內交貨、價格較高或不回標等。
5	部門認為其出版的出版物由於不用印特區徽號或不屬法定格式之官方文件，因此不屬印務局專屬權的範圍，如海報、宣傳單張、利是封等，只屬一般的廣告或商業性質，所以沒有向印務局詢價。
6	進行詢價時沒有規定要向印務局詢價或採用部門財務管理系統內之“供應商抽籤”程序選擇供應商，系統內已包括印務局在內，但不被抽中。
7	由於是緊急情況，所以沒有交由印務局承印。

根據資料，民政總署雖設有向印務局詢價的機制，但大部份的出版物都基於合作或外判等形式而沒有向印務局詢價；而文化局則口頭上表示會把印務局列為供應商之

一。兩個部門都表示大部份向印務局提出的詢價都沒有回覆，因此，認為印務局對部門的詢價興趣不大。

4.3.1 審計署意見

兩個部門都表示知道需要遵循二月二十四日第 6/97/M 號法令的規定，但在實際執行上，沒有向印務局詢價的情況卻相當顯著。對於部門提出沒有向印務局詢價之原因，不妨歸納為以下三點：

一）只憑經驗而忽視法規的遵行

根據過往印務局曾回覆的內容或不回標的情況，而認為印務局日後亦是如此。例如民政總署的市民事務辦公室表示：“民政總署成立之初，亦有向印務局詢價，惟得不到回覆，另一方面，考慮在詢價過程（由開標到判標）均需大量的聯絡和文書工作，然而，本處的人力資源有關，並沒有專責人員負責相關工作，參與詢價工作的人員均仍有其他工作（包括辦公室和戶外工作），因此，自從民政總署財務資訊部推出抽籤系統後，按有關系統隨機抽出詢價對象作諮詢。”而民政總署轄下的文化康體部更表示，基於上述原因，已向上級反映並獲上級同意毋需向印務局詢價。

由於過往的經驗並不能代替日後諮詢的結果，而且更不能自行豁免有關之詢價程序，因此，這種處理方法並不合適。

二）對二月二十四日第 6/97/M 號法令的錯誤理解

對於出版的印刷品由於不用印特區徽號或不屬法定格式之官方文件，而認為不屬印務局專屬權的範圍，從而不用向印務局詢價，反映部門對該法令存有錯誤理解。根據法令，專屬權的印刷品須由印務局負責承印，而對於非專屬權的印刷品，同一條法令第三十三條亦已明確規定部門在印製印刷品前必須向印務局詢價，並在符合第三十三條第 a 至 c 項其中一項的情形下，才可交予私人公司印刷。

三）緊急情況下的處理

從是次審計工作收集的資料中，雖然引用緊急情況而沒有向印務局詢價情況並不普遍。但本署須重申，若以緊急為由而採取直接判給之方式，便不能透過詢價機制獲取最合適之價格，達至善用公帑之原則。況且，若具有良好的事前計劃，緊急印製印刷品的情況理應不會經常發生。當然，本署明白在實際運作中會存在一定的變數（例如活動項目調整等），故會出現緊急印製之情況。但部門在可能之情況下，應盡量透過良好之計劃，避免有關情況之發生。

除了上述的情況外，其他由於涉及工作之整體效益及一致性的考慮、合作條件的限制等因應情況的處理方法，則是具有實際效益的特殊處理方法。

4.4 事後監管欠妥善

4.4.1 庫存規劃不佳

一)兩個部門其轄下各單位的庫存點算日期都不相同，各式各樣，沒有一個標準。從這次收集的資料中，可以看到文化局及民政總署兩個部門在庫存的點算情況：文化局的庫存都是在本署收集資料時才點算；民政總署 2000 年前的書刊都是在 2005 年 1 月點算，但 2000 年之後的書刊，不同單位會有不同的點算日期，即使同一單位，亦會有不同點算日，有些是本署向單位收集資料時才點算。根據文化局行政暨財政處於 2002 年 1 月 16 日訂定的“書倉與文件倉庫工作指引”，書倉設有盤點的規定，需每年依照上級安排的時間表，進行年度盤點。在文化局交來的文件中，2004 年書倉曾作盤點並向上級報告書刊損毀的情況。在實地審計時，負責書倉的工作人員表示近年都沒有作年度盤點，本署遂就這個問題向該局了解，並要求提供 2005 年至 2007 年的盤點情況，文化局在回應中表示，在 2004 年中原專職書倉工作的員工被調到該局轄下其他單位後，就沒有人員專職於書倉工作。故在 2005 年度的盤點工作完成後，就將書刊分包封存，不再作盤點。並隨回應交來 2003 年及 2004 年盤點後申請銷毀書刊的建議書，但卻沒有任何有關 2005 年的盤點文件，經向該局查詢後，表示並沒有 2005 年的盤點文件。

二)根據文化局及民政總署提交的書刊資料，截至 2006 年底（包括 2000 年之前及後印製的書刊），兩個部門共積存書刊數量超過 40 萬冊，具體情況如下：

表十一 至 2006 年底文化局及民政總署之積存書刊情況

部門	現存書刊 項目數 (項)	2000 年之 前出版書 刊的剩餘 數量 (本)	2000 年 之後出版 書刊的剩 餘數量 (本)	部門內 存量 (本)	寄售數量 (本)	總剩餘 數量 (本)
文化局	765	234,816	57,924	280,633	12,107	292,740
民政總署	503	35,653	75,781	110,376	1,058	111,434

兩個部門在填報書刊資料時，都不能按時完整提供本署要求的資料，且書刊印製數量及印刷費這兩個最主要的資料明顯缺乏，文化局 2000 年以前印製的書刊大部份

都沒有印刷費資料，而民政總署則完全沒有資料¹¹。2000 年之後印製的書刊，雖然文化局能提供大部份資料，卻仍有些書刊未能提供印製數量及印刷費，民政總署 2002 年前之書刊印刷數量及費用資料由於未登錄於電腦系統內，故只能提供七成資料。

表十二 文化局及民政總署對書刊資料之提供情況

部門	現存書刊能提供以下項目資料之百分比					
	總印製數量	總印刷費	2000 年之前 出版書刊 印製數量	2000 年之前 出版書刊 印刷費	2000 年之後 出版書刊 印製數量	2000 年之後 出版書刊 印刷費
文化局	63%	25%	56%	8%	90%	88%
民政總署	36%	36%	0%	0%	76%	76%

三) 文化局的書倉設在一工業大廈內，但主要存放定期出版組及研究調查暨刊物處的書刊，其他單位都各自有地方放置剩餘的出版物。在實地審計的單位中，文化活動廳除把出版物存放於單位外，亦會放於辦公大樓外的一個地點（過往曾為文化活動廳的辦公地點），負責人表示這是為方便單位的工作人員在有需要時，省卻向書倉提出書刊申請的程序，直接從該地點提取書刊使用，但如書刊剩餘數超過 100 本，就會放於書倉內。對於分散存放之出版物，文化活動廳有庫存紀錄。

民政總署的情況與文化局有相同之處，部份單位自行存放出版物，只有 3 個單位是把出版物存放於培訓處。根據本署過往搜集的資料，民政總署當時已有構思由培訓處統一處理各單位印刷品的銷售、寄售及儲存工作。

4.4.2 沒有對庫存書刊訂定處理方法

一) 兩個部門都有將部份庫存書刊作寄售，具體情況如表十三所示：

表十三 至 2006 年底文化局及民政總署之書刊寄售情況

部門	現存書刊項目數 (項)	寄售書刊項目數 (項)	佔現存書刊項目總數 (%)
文化局	765	62	8.1
民政總署	503	75	14.9

根據實地審計資料，兩個部門都表示以往會以參加外地或本地書展等形式推銷庫存書刊，但效果並不理想，近幾年已經沒有再參加書展，庫存書刊只會在與本地或外

¹¹ 民政總署表示現時電腦系統內只有 2002 年後出版書刊之詳細資料，2002 年前之書刊資料由於需到倉庫翻閱原始文件始能提供，故只提供最新之剩餘數量。

地組織作交流時才會提取贈送。民政總署表示會在中央統籌工作實施後，對書刊的處理將更有系統及銷售方式更為多樣。而文化局目前沒有任何有關的處理方法，亦沒有就書刊的處理制訂計劃。兩個部門都有最少 40% 的庫存書刊保存時間超過 10 年，部份書刊的庫存數量頗多，文化局及民政總署分別約有 20% 及 9% 庫存書刊項目的數量超過 500 本，最多的一項數量超過 9,000 本。對於這些長期積壓的庫存書刊，部門並沒有一套處理方法，而這些時間久遠的書刊亦長期佔用了倉庫的地方。文化局表示，2000 年前澳葡當局遺留下大量書刊，涉及多個敏感問題，難以處理。

對剩餘書刊之處理方法，民政總署表示目標是中央倉存管理、餽贈、交換和銷售，雖然目前的硬件條件尚有完善的地方，但已逐步向已定的目標邁進，並表示期望在儘可能短的時間內，將積存了 30 餘年的書刊納入系統化管理的軌道上。另民政總署培訓處表示，印務局、行政暨公職局及民政總署構思於 2006 年成立政府出版品展銷中心，以消化政府出版物，但未知具體的進展情況。

二) 文化局的書倉設於工業大廈內，同一層有麵粉製造廠等廠房，面積為 659.4 平方米，每月租金為 34,920.00 澳門元，自 1994 年起租用至今，由財政局支付租金。書倉內以角鐵櫃排列，大部份書刊都以印刷公司送交時的包裝保存，很多都還沒有開啓，文化局表示這樣可較好地保存書刊。書倉由該局轄下的行政暨財政處管理，只在有需要時才會派人到書倉處理書刊。書倉內無空調及抽濕設備，只有風扇，潮濕天氣時會派人在辦公時間內開啓風扇。在沒有工作人員時，會關掉所有電源。書倉負責人表示為盡量避免書刊損壞，除了會一至兩個月巡查一次書倉，當有需要取書寄送時亦會順道巡查的。文化局表示沒有定期盤點，而為了查看書刊的損壞情況，會大半年至一年作一次檢查，並向上級反映，及按批示處理。過往亦曾經有銷毀書刊的記錄，文化局表示會在銷毀已損壞書刊前，先檢查損壞程度，並盡量尋找售賣途徑，或要求出版的單位（如設計部）領取已損壞的書刊作參考之用。根據提供的資料，至 2007 年，曾有兩次向上級請示銷毀書刊的記錄，分別是 2003 年及 2004 年，共銷毀書刊 470 本（2003 年為 357 本，2004 年為 113 本），兩次申請銷毀的建議書上所列原因都一樣：

“可能由於書庫位處工廠區，隔隣為麵粉製造廠，容易招惹甲由等害蟲，引起破壞。”
所有需銷毀的書刊都會送往氹仔焚化中心處理。

在民政總署，藝術博物館有專屬的存書地方，而其他單位則使用綜藝館及路環園林綠化部以統一存放地點¹²。藝術博物館藏書的地方有定期保養的恆溫及恆濕設施，對存書會作定期盤點及抽點。提供給民政總署其他部門作書刊存放的倉庫設於綜藝館地牢，無空調及抽濕設備，目前空間已基本用盡。作為管理部門的培訓處表示會建議加設抽濕機來改善環境，但不會作大裝修，因為不符合經濟原則。當時亦表示計劃於 2007 年年底作盤點，對未開箱的書作抽查，而開了箱的就作全面檢查，之後會將檢查數量及質量的相關數據及結果向印製書刊的單位通報。

¹² 民政總署表示路環園林綠化部之倉庫僅部份空間用作儲存書刊，其餘是儲存其他物件。

4.4.3 缺乏正式的事後評估

根據本署過往取得的資料，文化局及民政總署都只是在開會時相互商談出版物的印製情況，基本上沒有會議記錄，更沒有正式的事後評估。2007 年本署就評估向這兩個部門再作了解，發現結果與收集到的資料相若，而在作實地審計的單位中，只有文化局文化活動廳的澳門樂團因設有顧問委員會，在提交活動報告時有可能對出版物作評估，但在本署要求其提供報告副本時，文化局卻回覆表示沒有。另該局特別計劃處曾為國際音樂節以問卷方式向市民收集意見，其餘所有單位都只是作口頭評估，而且全部評估都是圍繞活動的舉辦情況，只有在發現出版物有問題時，才會就這方面作檢討，但都沒有作出任何書面記錄。文化局亦有單位因只有一人負責工作，因此連評估都不能做到。文化局表示，出版物的商議和研究結果最終全部反映在活動報告及開支報告中，工作人員在制訂新的計劃時，都必須參考和研究之前相關的報告書，其實際效果不亞於“會議記錄”。而民政總署則表示，由於出版書刊均是某項活動、展覽、研究等之一部份內容，因此“檢討”工作的着眼點在於全面檢討、整體分析，較少刻意着墨於印刷品的這一單項。

4.4.4 審計署意見

在事後監管這一環節中，庫存、庫存書刊處理及事後評估都是出版物印製後的必要環節，但綜觀這兩個部門在這一環節都存在問題，而這將直接影響部門的行政運作及資源分配。

定期的點算，除能得到準確的庫存資料外，亦能得知書刊有否損毀，不能因為職員的調動或其他原因而不執行盤點工作，無視既定的庫存機制。庫存資料是部門訂定出版物數量的重要參考指標，同時亦是部門擬定出版物計劃的依據。但從兩個部門提供的資料看到，大量的不同書刊囤積在倉庫內，既有年代久遠的，亦有數量龐大的，這些資料正正顯示部門並沒有一套完善的措施去處理剩餘書刊，同時亦沒有在印製新書刊前真正參考以往經驗，以致不斷積壓大量書刊，再加上倉庫的儲存條件並不理想，從而增加損毀書刊的風險，文化局正是因為儲存環境差而需要銷毀部份書刊。

對於出版物的評估，儘管文化局表示評估會反映在整體的活動報告上，但本署認對出版物的印製數量及效益進行檢討並作書面記錄，其主要作用在於衡量出版物的印製數量是否恰當，以及是否達到預期的出版目標，使管理層能有完整的資料作為參考，以助日後進一步完善出版工作。

此外，儘管文化局表示回歸前的大量書刊因涉及多個敏感問題難以處理，但該局不能因為難以處理而不作為。既然這些書刊是由於特殊的原因而保存至今，文化局若認為這些書刊是有其保留的存在價值，就應該以較佳的儲存條件去保存這些書刊，而不應任由這些書刊因保存不佳受損而最後作出銷毀。如文化局認為這些書刊是不應繼

續保留的，則應盡快處理。書刊長期積存會帶來不必要的行政費用，文化局必須正視有關問題，訂定適當的處理方法。

4.5 對出版工作重視不足

部門對出版工作是否重視，是會直接影響出版物的成效。

一）民政總署轄下的培訓處於 2002 年成立，其職能是除了協助其他附屬單位出版書刊的設計排版及招標外，亦對民政總署擬銷售的書刊作中央統籌及中央倉存。民政總署於 2005 年曾要求轄下所有單位將現存作銷售的書刊交由培訓處負責管理，是次作實地審計了解時，培訓處表示現時還未能做到中央統籌的作用。此外，民政總署亦曾發出指引要求轄下所有單位在出版新書前要與培訓處溝通，但培訓處表示，印製單位未曾與該處作過任何溝通。

民政總署計劃在鴨涌河興建的綜合大樓預留了空間作為書刊的存放倉庫，屆時才可對民政總署書刊作集中統籌及倉存，但卻未知確實的建成日期。

二）在對文化局作實地審計了解時獲悉，文化局之定期出版組及研究調查暨刊物處雖為兩個不同的附屬單位，但人員組成卻屬同一班底，共有 9 位工作人員，定期出版組的組長需要兼任為研究調查暨刊物處的代處長。定期出版組主要負責出版屬季刊之《文化雜誌》（包括中文版及國際版），而研究調查暨刊物處則負責出版學術研究獎學金之作品。

文化局 2003 年的工作報告中披露，研究調查暨刊物處會出版以下三本書刊：《十八世紀荷蘭人日記》、《“澳門紀略（葡文版）”》及《城市文化遺產的保護：澳門視野》，但直至 2007 年並未出版上述書刊。該處代處長表示，《城市文化遺產的保護：澳門視野》即將出版，《十八世紀荷蘭人日記》屬一系列作品集，有六七本之多，翻譯需時。而《“澳門紀略（葡文版）”》則在幾年前已在里斯本完成翻譯，但因要保持“原汁原味”的作品及寫作風格，故需對譯文不斷修正，而且這項修正工作只由其本人在工餘時間進行，因此很難有出版的時間表。

文化局研究調查暨刊物處於 2003 年曾出版《詩詞箋註》一書，但在印製完成後才發現出現嚴重問題，需全數銷毀。研究調查暨刊物處代處長表示對此不大清楚，該書刊的印製是由前任處長負責，當時並沒有留下任何相關的資料。文化局亦表示現時的代處長只代任了一年，因此並不清楚事件。

文化局特別計劃處於 2006 年動用了 220,440 澳門元出版了 3,000 冊《澳門國際音樂節 20 周年紀念冊》，印製精美，每冊成本價約為 73 澳門元，共有 187 張內頁，而內頁採用大量留白設計。特別計劃處負責人表示，印製此書的目的是希望有助市民了

解國際音樂節的發展歷程，建立澳門文化城市形象，並以最簡易吸收訊息的讀圖方式來印製，同時在內頁留有空白，以作筆記、簽名及留言之用，藉此可將紀念冊作永久收藏。文化局表示，每年國際音樂節都有開幕式，這是承接回歸前固有的舉辦形式，不宜作出修改或取消。在澳門國際音樂節 20 周年所印製的紀念冊，是開幕式的組成部份，目的是讓觀眾一起投入，一起感受，並回憶與音樂節一起度過的 20 年，所以這本紀念冊應該視為開幕式的組成部份。

文化局文化活動廳負責人表示，該局局長一直希望能將印製工作的程序規範化，但因工作繁重及人手不足，至今仍未落實。其轄下的澳門中樂團，由於只有一名行政人員，所以在為表演活動印製海報、單張及場刊時，整個出版流程，包括向排印組提供資料及商議內容、詢價等工作均由該名人員負責。

4.5.1 審計署意見

雖然出版物大多只是作為活動的附屬品，開支相對較小，但由於是以公帑支付，部門理應重視，並對其作出合理的安排及跟進。

一）民政總署構思以培訓處作為銷售書刊的中央統籌單位，其構思無疑有其可取之處，但要重視構思的落實執行。培訓處從 2002 年設立至 2007 年期間，已有 5 年之久，落實構思的進展卻是有限，同時在未具條件的前提下，卻要求轄下其他單位將書刊統一歸培訓處作倉存，而位於綜藝館的倉庫條件惡劣，將九萬冊書刊存放於該處是要面對損毀風險，而且這個風險更要延續至民政總署綜合大樓落成之日。雖然這九萬冊是剩餘的書刊，但畢竟仍有其價值所在，民政總署除須正視倉存管理外，亦要發揮這些書刊的最大效用。

二）部門若重視出版工作，該制訂嚴謹的進度表及作出合理的人手安排，確保出版物能準時出版。文化局研究調查暨刊物處擬出版的《“澳門紀略（葡文版）”》，因由代處長一人利用工餘時間修正翻譯以致難有進度表，這種管理方式並不妥當。此外，該局文化活動廳人手緊絀的現狀，已影響到出版程序規範化的落實。至於《詩詞箋註》的問題，作為負責任的部門，應重視問題發生的原因，從管理上重新制訂相關機制，並着令相關單位切實執行，才可避免重蹈覆轍。

不同種類的出版物都有其不同的實際效用，文化局印製的《澳門國際音樂節 20 周年紀念冊》雖有其印製的必要性，但作為公帑支付的出版物，應重視其實用性及公帑是否用得其所，以免給人追趕奢華之感。再者，紀念冊只是作為澳門國際音樂節 20 周年的附屬刊物，其主要作用是在開幕式上送給觀眾，以勾起其對國際音樂節歷史的回憶。但文化局卻以非常“豪華”的方式印製，整個印刷成本竟達 220,440 澳門元之多，致使紀念冊超越了其應有的作用。

5 綜合評論及建議

5.1 綜合評論

政府出版物不但擔負着向市民解釋政策、法例以及提高公民意識等任務，亦肩負着宣傳推廣澳門旅遊活動的使命以及作為與海內外經濟文化交往的橋樑作用；而不同層次及範疇的文化刊物，亦豐富了澳門市民的文娛生活，起着提升澳門市民文化素質不可估量的作用。同時經過多年的發展，無論是出版物的廣度及深度，都得到明顯的提升，其取得的成績亦是有目共睹，亦為澳門的持續發展起着不容忽視的效用。

然而，作為以公帑支付之政府出版物，公共部門在尋求宣傳效用的同時，亦應考慮其實際的成本效益，該用則用，該省則省。雖則每年政府出版物開支只佔公帑開支的極少部份，但亦不應視其因屬“微不足道”或只是大型活動的“附屬品”，而不在意對其實行嚴謹之管理制度，因這些開支都屬公帑，其每分每毫都應用得其所並發揮最大效用，否則在“細水長流”下亦可造成極大浪費。即使近年特區政府財政收入充裕，公共部門亦應深明審慎理財的重要性，對出版物制訂妥善的整體規劃及嚴謹的監管措施，才可保障公帑得到合理運用。

但本署於是次對政府出版物所進行的衡工量值式審計，卻察覺到文化局及民政總署對出版物普遍存在漫不經意的管理，以致出現了諸如審計結果所述的，因沒有制訂嚴謹管理制度而使投入的資源得不到充分運用及存在浪費的風險；因規劃不足，以致出版物出現過多的剩餘數量及過分精美；隨意印製禮節性的宣傳品而忽略其實際的宣傳效用；對出版物的贈送及售賣沒有作有效的監察；出現過多的剩餘數量沒有制訂有效的處理措施；剩餘書籍之倉存條件不太理想；對出版物沒有作定期檢討及記錄以完善日後工作等。凡此種種，都會造成對政府出版物效益有所下降。

5.2 建議

公共部門應從整體上對製作出版物的工作訂立周全而嚴謹的管理制度，其中包括：

（一）在印製出版物前，部門應制訂完備之事前規劃：

- 部門應對出版物整個製作流程制訂成文指引，明確規範出版物的印製及管理準則。
- 應按實際需求訂定出版物的印製數量，特別是經常印製大量出版物的部門，更應在總結過往經驗的前提下，釐訂客觀而切實可行的計劃，以避免過量印製或重複印製而造成的資源浪費。

- 在選定印製規格時，部門應更着重於成本效益的控制，避免只為追求精美而出現奢華浮誇，進而浪費公帑。
- 部門應提倡及普及使用電子賀卡，若有實際需要及作用而需印製禮節性的宣傳品，亦應以節約為主，並參考客觀的統計數字來訂定數量，避免浪費。
- 必須嚴格遵循二月二十四日第 6/97/M 號法令有關詢價之規定。

（二）在出版物確定印製後，部門應根據本身資源及實際情況，對出版物作有效之監察及評估，保證出版物能如期完成並確保公帑得到妥善運用。

- 對印製完成的出版物，部門應委派相關人員專責出版物的校對、驗收、贈送、寄售、倉存等工作，確保資源得到妥善監管。而對於經常印製多款出版物的部門，更應設立一個完善的統籌系統，以協調出版物的贈送及存量均為合理。
- 對於積存的出版物，部門應設立一處理機制，以減少因存倉而造成的公帑耗費。
- 對於出版物應作定期評估及記錄，以利日後能進一步完善出版工作。

附件

附件I

相關數據及法規

附件一

2000 年至 2006 年文化局印刷開支明細表

(單位：澳門元)

序號	印製單位	出版物類別				小計
		2000 年~2006 年 書刊成本 ¹³	2006 年 印製場刊 開支金額	2005 年~2006 年 印製海報 開支金額	2004 年~2006 年 印製利是封、 年曆及賀卡等 開支金額	
1	歷史檔案館			2,500.00		2,500.00
2	文化財產廳	18,117.30				18,117.30
3	演藝學院		52,875.00	9,300.00		62,175.00
4	澳門博物館	44,309.73		6,810.00		51,119.73
5	中央圖書館	189,630.00				189,630.00
6	研究、調查 暨刊物處	622,065.97		11,850.00		633,915.97
7	定期出版組	350,489.65				350,489.65
8	文化活動廳	346,572.36	330,740.00	102,450.00		779,762.36
9	特別計劃處		646,820.00	27,350.00	681,830.00	1,356,000.00
總計		1,571,185.01	1,030,435.00	160,260.00	681,830.00	3,443,710.01

¹³ 由於部門表示 2000 年後出版的 163 項書刊中，部份書刊未能提供完整之印製數量及印刷費資料，只能提供最新之剩餘數量。因此，就書刊部份，上表只能反映具有完整資料的 129 項書刊的成本。

2000 年至 2006 年民政總署印刷開支明細表
(單位：澳門元)

序號	印製單位	出版物類別				小計
		2000 年~2006 年 書刊成本 ¹⁴	2006 年 印製場刊 開支金額	2005 年~2006 年 印製海報 開支金額	2004 年~2006 年 印製利是封、 年曆及賀卡等 開支金額	
1	文化康體部	791,973.36		220,070.00	108,700.00	1,120,743.36
2	園林綠化部	296,952.48		26,880.00		323,832.48
3	藝術博物館	1,914,154.76		90,460.00	33,190.00	2,037,804.76
4	技術輔助 辦公室	20,749.53			115,325.00	136,074.53
5	質量控制 辦公室	99,914.46				99,914.46
6	行政輔助部	58,233.30		3,180.00		61,413.30
7	環境衛生 及執照部	75,183.20		32,608.00	133,600.00	241,391.20
8	道路渠務部	132,793.88				132,793.88
9	交通運輸部	7,850.00	7,680.00	15,295.00		30,825.00
10	澳門文化中心		125,278.00	202,994.00		328,272.00
11	市民事務 辦公室			40,617.50	210,675.00	251,292.50
12	衛生監督部			19,500.00		19,500.00
13	綜合服務中心				19,193.70	19,193.70
總計		3,397,804.97	132,958.00	651,604.50	620,683.70	4,803,051.17

¹⁴ 由於部門表示回歸後出版的 241 項書刊中，部份書刊未能提供完整之印製數量及印刷費資料，只能提供最新之剩餘數量。因此，就書刊部份，上表只能反映具有完整資料的 182 項書刊的成本。

附件二

2005 至 2006 年文化局出版書刊樣本銷售情況

序號	書刊名稱	印製 數量	出版 年份	2005 年~ 2006 年累計 銷售數量	年平均銷售量 ¹⁵			
					沒有 售出	<50 本	50~100 本	>100 本
1	張大千臨摹敦煌壁畫及大風堂 用印展 — 精裝	1,500	2001	0	X			
2	玄雀 — 石虎丹青巢鄉集	600	2004	0	X			
3	文化雜誌（外文版）第十四期	2,000	2005	25		X		
4	文化雜誌（中文版）第五十六期	1,500	2005	17		X		
5	文化雜誌（外文版）第十五期	2,000	2006	27		X		
6	文化雜誌（中文版）第五十七期	1,500	2006	14		X		
7	文化雜誌（中文版）第六十期	1,800	2006	8		X		
8	文化雜誌（外文版）第十八期	2,000	2006	18		X		
9	文化雜誌（外文版）第十九期	2,000	2006	17		X		
10	Religion and Culture	1,500	2000	2		X		
11	城市文化遺產的保護：澳門視野	500	2004	4		X		
12	<i>Conservação do Património Urbano: Uma Visão de Macau</i>	500	2004	10		X		
13	大辯子的誘惑（英文版）	500	2004	16		X		
14	The Canton – Macao Dagregisters 1762	500	2004	0	X			
15	A Imagem e o Verbo – Fotobiografia de Camilo Pessanha	1,500	2006	3		X		
16	澳門同知與近代澳門	1,500	2006	0	X			
17	澳門民間文學研究	1,500	2006	0	X			
18	中西文化交流的歷史見証	1,500	2006	0	X			
19	Cozinha Macaense	30,000	1998	57		X		
20	Instantâneo do Museu de Macau	30,000	1999	0	X			
21	澳門影業百年回顧	500	2000	0	X			
22	書卷傳情 — 上海文聯贈澳門博物館 書畫長卷	300	2000	0	X			
23	曾歐陽璧姿創意首飾設計	350	2005	149			X	
24	迎新接福一紙萬象	500	2006	0	X			
25	澳門博物館 C�talogo – Museu de Macau (Ed. Portuguesa)	資料不全	1999	0	X			
合計					11 項	13 項	1 項	0 項

¹⁵ 年平均銷售量是根據 2005 年及 2006 年的銷售量取其平均數計算而得。至於 2006 年才出版之書刊，由於只有一年之銷售數據，其年銷售量即當年之實際銷售量。

2005 至 2006 年民政總署出版書刊樣本銷售情況

序號	書刊名稱	印製 數量	出版 年份	2005 年~ 2006 年累計 銷售數量	年平均銷售量 ¹⁵			
					沒有 售出	<50 本	50~100 本	>100 本
1	濠江清芬 — 吳泰澳門寫生	資料不全	1999	25		X		
2	告別二十世紀 — 阮義忠攝影展（平裝）	資料不全	2000	1		X		
3	金相玉質 — 清代宮廷包裝藝術（精裝）	資料不全	2000	41		X		
4	尼斯新潮 — 法國當代藝術（平裝）	資料不全	2000	7		X		
5	開放、融合 — 澳門國際版畫展（精裝）	資料不全	2000	5		X		
6	世紀回眸 — 意大利神父南懷謙清末民初中國寫真（精裝）	資料不全	2001	25		X		
7	墨西哥文化人造像攝影（平裝）	資料不全	2001	17		X		
8	澳門的回憶空間 — 艾柏克攝影藝術（平裝）	資料不全	2001	39		X		
9	選堂雅聚 — 饒宗頤書畫藝術（精裝）	資料不全	2001	25		X		
10	澳門的回憶空間 — 艾柏克攝影藝術（精裝）	資料不全	2001	49		X		
11	海國波瀾 — 清代宮廷西洋傳教士畫師繪畫流派精選（平裝 150 版）	800	2002	40		X		
12	解構新建築	680	2003	28		X		
13	梁披雲書法集	800	2003	8		X		
14	心靈驛站 — 史密羅夫誕生百年水彩畫展	1,000	2003	25		X		
15	河山在目 — 傅抱石百年紀念畫集	1,000	2003	44		X		
16	瀛海傳真 — 法國相片中的昔日世界	800	2003	32		X		
17	至人無法 — 故宮、上博珍藏八大石濤書畫精品	2,620	2003	501				X
18	大象無形 — 朱德群繪畫展	1,100	2004	5		X		
19	印象法國 — 雷諾瓦·吉諾藝術作品展	1,100	2004	8		X		
20	萬象乾坤 — 楊善深近作書畫展	975	2004	20		X		
21	生存狀態 — 繆鵬飛藝術作品集	1,000	2004	18		X		
22	尋找澳門 — 李超宏濠江舊影攝影作品展	1,000	2004	5		X		
23	當代視線 — 畫冊	600	2005	84		X		
24	感性軌跡 — 夏慕耕素描作品展 — 畫冊	500	2005	85		X		
25	藍色幻想 — 畫冊	1,000	2005	282				X
26	綆短汲深 — 常宗豪 — 畫冊	600	2005	71		X		
27	澳門舊事 — 歐平濠江昔日風貌攝影展 — 畫冊	1,000	2005	424				X

序號	書刊名稱	印製 數量	出版 年份	2005 年~ 2006 年累計 銷售數量	年平均銷售量 ¹⁵			
					沒有 售出	<50 本	50~100 本	>100 本
28	和平正義事業的偉大勝利 — 紀念中國 抗日勝利六十週年 — 畫冊	949	2005	56		X		
29	南宗北斗 — 董其昌誕生四百五十周年 書畫特集	1,000	2005	481				X
30	邃古來今 — 慶祝故宮博物院建院八十 周年清宮傲古文物精品展 — 畫冊	1,000	2005	148			X	
31	都市漫遊 — 金安及李銳奮作品展 — 畫冊	600	2006	74			X	
32	法國仲夏夢 — 妮基·聖法爾藝術 作品展 — 畫冊	500	2006	169				X
33	乾坤清氣 — 故宮上博藏青藤白陽書畫 — 畫冊	1,000	2006	416				X
34	普荷天地 — 饒宗頤九十華誕荷花特展 — 畫冊	800	2006	130				X
合計					0 項	25 項	2 項	7 項

附件三

文化局轄下所有單位
按 2006 年場刊印製數量所作的單位印刷成本比較表

印製數量 (份)	最低單位 印刷成本 (澳門元)	最高單位 印刷成本 (澳門元)	相差金額 (澳門元)	相差倍數
300	23.30	25.00	1.70	0.07 倍
400	11.04	32.80	21.76	1.97 倍
500	5.00 ¹⁶	19.60	— ¹⁶	— ¹⁶
550	13.00	14.80	1.80	0.14 倍
600	15.18	25.30	10.12	0.67 倍
800	9.70	20.20	10.50	1.08 倍
900	10.80	24.04	13.24	1.23 倍
1,000	8.28	20.70	12.42	1.50 倍
1,200	7.50	20.00	12.50	1.67 倍
2,000	2.40	6.44	4.04	1.68 倍

民政總署轄下所有單位
按 2006 年場刊印製數量所作的單位印刷成本比較表

印製數量 (份)	最低單位 印刷成本 (澳門元)	最高單位 印刷成本 (澳門元)	相差金額 (澳門元)	相差倍數
400	10.20	15.50	5.30	0.52 倍
500	14.50	15.60	1.10	0.07 倍
600	4.83	12.80	7.97	1.65 倍
1,200	5.87	8.59	2.72	0.46 倍

¹⁶ 因該場刊是澳門中樂團為配合《漫遊民樂藝苑》音樂會所印製，受眾為本地大學生且免費入場，與一般售票音樂會所印製之場刊規格有明顯差別，故不在此作比較。

附件四

文化局及民政總署 2003 年年曆枱曆之印製情況

部門／附屬單位	各類年曆（張）	枱曆（個）
文化局		
特別計劃處	30,000	10,000
民政總署		
技術輔助辦公室	3,000	4,500
澳門藝術博物館	67,000	-
文化康體部	-	-
總數	100,000	14,500

附件五¹⁷

2004 年至 2006 年文化局年曆枱曆之印製情況

印製單位	印刷品名稱	2004 年		2005 年		2006 年	
		數量 (個)	金額 (澳門元)	數量 (個)	金額 (澳門元)	數量 (個)	金額 (澳門元)
特別計劃處	2004 年掛於枱曆的小型賀卡	10,000	136,750.00				
	2005 年枱曆 ¹⁸	10,000					
	2005 年中型年曆卡	15,000					
	2005 年小型年曆卡	15,000					
	2006 年枱曆			10,000	145,000.00		
	2006 年年曆卡 ¹⁹			30,000	15,400.00		
	2006 年枱曆 小型賀卡			10,000	10,000.00		
	2007 年枱曆 + 2007 年年曆小型賀 卡 + 2007 年大年曆 卡 ²⁰					42,000	180,400.00
合計		50,000	136,750.00	50,000	170,400.00	42,000	180,400.00

¹⁷ 附件五內的所有資料，包括印刷品名稱及金額等皆按兩個部門提供的資料原文輯錄。

¹⁸ 此印刷品之開支金額包括 10,000 個貼紙之開支。

¹⁹ 此印刷品之開支金額包括 10,000 個中型年曆卡及 20,000 個小型年曆卡。

²⁰ 此印刷品之開支金額包括 10,000 個枱曆、12,000 個年曆小型賀卡及 20,000 個大年曆卡。

2004 年至 2006 年民政總署年曆枱曆之印製情況

印製單位	印刷品名稱	2004 年		2005 年		2006 年	
		數量 (個)	金額 (澳門元)	數量 (個)	金額 (澳門元)	數量 (個)	金額 (澳門元)
文化康體部	2004 年座枱曆	800	19,400.00				
	2006 年曆記事本					1,000	89,300.00
市民事務 辦公室	2005 年年曆	5,000	31,275.00				
	2006 年便條紙式 座枱曆			8,000	52,000.00		
	2006 年年曆卡			24,000	9,600.00		
	2006 年座枱曆			6,000	52,800.00		
	2006 年座枱曆貼紙			6,000	4,500.00		
	2007 年座枱曆					5,000	60,500.00
市民服務中 心	印製 2006 年 大年曆卡			3,000	1,530.00		
	印製 2006 年 小年曆卡			3,000	3,390.00		
	增印 2006 年大年曆 卡			4,490	5,073.70		
	印製 2007 年度大、 小年曆卡					8,000	9,200.00
澳門藝術博 物館	2004 文物展年曆卡	67,000	8,040.00				
	2005 文物精品展年 曆卡			50,000	8,750.00		
	2006 文化藝術 特展 - 年曆卡					50,000	6,000.00
環境衛生及 執照部	2006 年座枱月曆			3,000	33,600.00		
	2007 年座枱月曆					3,000	30,000.00
合計		72,800	58,715.00	107,490	171,243.70	67,000	195,000.00

附件六

第 6/97/M 號法令之有關規定

第三條 (職責)

澳門政府印刷署之職責為：

- a) 製作本地區行政當局、公共機關及公共機構包括自治團體、自治機關、自治基金組織及其他公法人之定期刊物；
- b) 出版其具專屬出版權之刊物；
- c) 確保其人員獲得在印刷術上各方面之技術培訓；
- d) 促進對其本身之刊物以及按所協定條件由其他官方或私人出版者委託其宣傳之刊物之推廣；
- e) 印刷透過協議委託其印刷之其他官方或私人刊物，尤其書籍、雜誌、小冊子及其他用於閱讀或查閱之印刷品。

第三十一條 (專屬性)

澳門政府印刷署在其職責範圍內，對排版、校對及印刷下列者具專屬權：

- a) 《政府公報》及其副刊；
- b) 本地區法例之官方彙編及官方單行本；
- c) 本地區總預算及該預算所提及之機關與部門之預算；
- d) 本地區帳目；
- e) 施政方針；
- f) 法定格式之官方印件；
- g) 使用本地區政府徽號之官方性質之印刷品；
- h) 因印刷品之性質而須在特別保安及監管條件下進行者。

第三十二條
(查詢或招標之免除)

第三條 a 項所指實體向澳門政府印刷署取得印刷業服務時，得免除查詢或招標。

第三十三條
(公共機關使用私人印刷業之服務)

一、第三條 a 項所指實體僅在下列情況下，得向已繳納稅項之合法私人印刷企業取得非為澳門政府印刷署專屬權之印刷業服務：

a) 澳門政府印刷署在獲表明印刷品之技術特徵後，表示不能在所要求之技術條件下或機關最高領導人所定期限內完成有關工作；

b) 澳門政府印刷署自接受查詢之日起五個工作日內未作答覆；

c) 澳門政府印刷署之報價至少高於私人企業報價 10%。

二、服務須符合之技術特徵應以專有表格表明，該表格之原件應以公函交予澳門政府印刷署。

三、要求私人印刷業提供印刷業服務之機關，應在要求下將一份印刷品送交澳門政府印刷署，並指明其價格以及獲判給人之名稱或商業名稱。

附件七

第 0303260001/002/DTJ/2003 號傳閱公函

考慮到二月二十日第 6/97/M 號法令所賦予的印務局的職責，茲按照行政法務司司長批示，報告如下：

一、根據二月二十四日第 6/97/M 號法令第三條 a) 項的規定，印務局的職責為製作澳門特別行政區行政當局、公共機關及公共機構包括自治機關、自治基金組織及其他公法人的定期刊物。

二、因此，印務局在其職責範圍內，對排版、校對及印刷下列文件具專屬權：

a) 法定格式之官方文件；

b) 使用澳門特別行政區政府徽號的官方性質之印刷品。

三、按照上述法規第三十三條規定，第一點所指實體僅在下列情況下，得向已繳納稅項之合法私人印刷企業取得非為印務局專屬權之印刷業務：

a) 印務局在獲表明印刷品之技術特徵後，表示不能在所要求之技術條件下或機關最高領導人所定期限內完成有關工作；

b) 印務局自接受查詢之日起五個工作日內未作答覆；

c) 印務局之報價至少高於私人企業報價百分之十。

四、根據同一條第三款規定，要求私人印刷業提供印刷服務之實體，應在要求下將一份印刷品送交印務局，並指明其價格以及獲判給人之名稱或商業名稱。

附件II

文化局及民政總署的回應



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
文化局
Instituto Cultural

對審計署《政府出版物的管理》審計報告的回應

文化局

文化藝術出版是特區政府文化事業建設十分重要的一環。文化藝術出版作為人的精神智力創作成果，一方面，它具有滿足人們需要的實用性，具有使用價值和經濟價值；另一方面，由於它能夠直接作用於人的精神領域，滿足人們的精神需求、啓發思維、開發智慧等，具有其他產品所沒有的特徵。正因為文藝出版的這種不可比擬性，使得它的管理必須有別於一般產品的方式。

文化藝術出版的成品，不僅僅對於個人、群體具有經濟意義和作用，更多是對於建立一個社會整體人文素養的意義和作用。文化藝術出版的成品具有經濟價值以外的另一種價值——文化社會價值，這種無形的資產包括了審美價值、教育價值、倫理價值等等，長遠來看，具有著積累及創造民族文化、凝聚民族精神，傳承民族文化的獨特功能。文化藝術出版的這種獨具性價值，使得它難以、甚至無法以經濟計算方式進行訴求。

特區審計署，按第 12/2007 號行政法規規範的審計署的組織及運作第十四條第四款規定：“以‘衡工量值式審計’的方式，就執行職務所達至經濟效率及效益的合理性方面對.....審計對象進行查核及審計”，就文化局的“出版物”開展審計工作及編撰審計報告。一直以來，我們對於審計署所提倡的依法行政，審慎理財，講求節約、效率及效益等公共行政原則保持高度認同，積極實行。近幾年來，我們通過審計工作的開展和互動，不斷完善公共資源的管理，加強制度建設，在所有範圍內倡導善用公帑、厲行節約的理念，並且取得實質的效果和成績。

然而，就本次《政府出版物的管理》審計報告中以簡單的“出版物”作為定位，以印刷成本除以印製冊數評估其成本效益，以不同規格、



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
文化局
Instituto Cultural

內容的出版物作簡易橫向比對價格差異，以及因而得出的某些結論，我們認為，會否存在著對文化藝術出版所蘊涵的無形價值的認識缺位？故此有需要就文化局對文化藝術出版的評估和具體管理及運作進行說明。

文化局的文化藝術出版

文化局文化藝術出版可分成三大類。

第一類是學術著作、文化書籍、藝術畫冊等。這一類屬於獨創性極高的精神產品，其中蘊涵深厚的學術勞動和艱辛的創作過程，具有豐厚的文化價值。這類書刊的特點是學術性強，籌備周期長，影響深遠，惟其讀者群相對狹小，出版成本較高。這類書刊的出版是知識、藝術的積累和傳承文化不可或缺的途徑，其著眼點正在於文化社會價值的增益。

第二類是藝術表演的節目場刊。這一類出版物着重其文化傳播和藝術教育功能，背後都積聚了大量智慧生產和人力投入。爲了配合澳門近年的國際化進程，我們始終堅持使用中、葡、英三種文字，在設計上講究能夠體現文化形象，內容專業而不失生動，版式靈活而富藝術氣息，投以適當的印製成本，旨在服務社會，回饋大眾；力求通過長期的潛移默化，建立起大眾較高的文化品味和追求，提升本澳的人文素質和整體生活素質。建基於這樣的追求，文化局的平面設計師團隊長期嘔心瀝血，爲各種文化藝術的出版設計尋求創意和變化，付出了不爲人所知的辛勤勞動。其著眼點也在於文化社會價值的增益。

第三類出版爲海報、單張、枱曆、利是封等。枱曆、利是封的出版一般被視爲是商業宣傳的公關禮節手段，但本局一直以來都用心於以枱曆和利是封等貼近居民生活習俗並爲大眾喜聞樂見的形式，巧妙融入文化主題，推廣及宣揚世界遺產，澳門歷史文化，以建立本土精神認同爲最終目



的。多年來的事實說明，這種文化推廣方式進入了市民的生活，產生了精神文化作用，取得了良好的社會效應，並獲得域內外有識之士的普遍讚賞。

厲行節約、追求效益的制度建設和實質措施

文化局的出版物當中，以第一類的成本較高。但是，凡對文化工作有所認知者都知道，文藝類出版物的文化價值及其產生的長遠社會效應，是絕對不能單純從其印刷成本進行對比的。重視其印刷製作質量，亦絕不等同追求奢華或疏忽浪費。

一直以來，善用公帑、厲行節約、追求效益的工作作風長期在文化局內部獲得高度重視和全力實行。多年來，各級領導、主管及員工均提倡從善用一枚萬字夾、一張紙、一個信封做起，又提倡隨手熄燈關機，設立巡查制度，防止電腦、影印機等電器未關，全局以珍惜公物、節約能源作為日常工作的基本要求。這些事例微不足道，固然不足以取代審慎決策、制度管理和效益評估等更為重要之行政管理措施，惟知微見著、一葉知秋，或可為文化局長期戮力建立的工作作風和“企業文化”作一註腳，當可見本部門奉行節約之決心。

倘從文化藝術出版制度管理方面的實際舉措來說，可略舉以下：

（一）堅持實施集體研究、審議和決策制度。

（二）每一項文化藝術出版物在決定是否出版前，均需有部門內部討論、領導與主管討論，才製作開支建議書、開審標書，核準費用，並同時訂定相關發送或出售計劃，經過層層審批才可開展招標程序，將對出版物的管理落實到每個單一項目之上。



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
文化局
Instituto Cultural

(三) 對於宣傳品的出版，謹慎衡量成本效益，事先規劃派發對象和數量；對於場刊製作則根據演出場地和觀眾數目作出規劃；對於學術著作、文化書籍、藝術畫冊等，因應其獨有的藝術價值，以及文化市場的長遠需求，並衡量初版印冊數量與成本之間的關係，才選印最保守的數量。

(四) 為拓寬學術著作等的發行銷售渠道，近年基本上均與內地出版社合作出版，推動學術著作等在內地廣闊市場和本澳市場同時發行並銷售。

(五) 所有因展覽而製作出版的藝術畫冊，從過去功能性的展覽目錄向藝術傳播性的畫冊進行轉型，增進其學術功能，延展其使用壽命。

(六) 積極開拓銷售渠道，學術著作、文化書籍、藝術畫冊常年寄售或銷售地點包括：澳門文化廣場、星光書店、葡文書局、網上售書、澳門中央圖書館、何東圖書館、歷史檔案館、澳門博物館及觀音蓮花苑等處，最近更配合特區政府中央書店的設立而將書刊在該處作寄售。

(七) 絕大多數出版物，製作有倉儲記錄和派送、銷售報表，定期進行檢驗和評估；並設有出倉審批制度。

(八) 隨著電子科技和互聯網絡的發展，近年積極尋求以網站和電子信息發布取代一些紙本印刷，不僅降低印刷支出和發行成本，同時也取得環保效益。

(九) 文化局用於文化藝術出版的印刷開支，從 2005 年的 3,971,086.50 元，降至 2006 年 2,959,608.60 元，再降至 2007 年的 2,170,781.60 元，雖經通貨膨脹，印刷開支仍從 2005 年佔文化基金 2.89% 下調至 2007 年的 1.07%，這也從一定程度上顯示了文化局在出版上效益的提升，以及網絡出版的初見成效。未來，我們還將積極推動學術著作的出版向數字化、電子書方向發展。

42

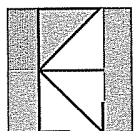


澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
文化局
Instituto Cultural

對審計署建議的回應

雖然文化局長期努力不懈於厲行節約、追求效益的“企業文化”建設和管理制度建設，然而在實際的操作中難免由於這個那個的原因而導致種種的不足，在微觀的工作上也一定存在著不斷完善和提高的必要。例如存儲書籍的倉庫，應否耗費百萬元之鉅的空調安裝費用，以及每年使用數十萬元的電費，其中存有如何權衡、取捨的問題，必須謹慎掂量；再比如，針對極其講求多樣性、創意和變化，力爭避免千人一面、千篇一律的文藝創作及其出版而言，如何制定統一的“準則”與“規格”，而又不損害藝術的表現和文化多樣性？因此，我們對於審計署提出的一些建議抱持開放、積極之態度，將認真研究，查找不足，從善如流，以不斷健全制度，防微杜漸，深厲淺揭，將特區政府的文化事業不斷推向前進。

78



民政總署就審計報告之回應

一. 前言

民政總署自 2002 年成立以來，即就各工作領域內的管理進行銳意改革和強化監控工作，而在書刊管理方面，亦根據與市民的關係程度，按照先外而內的思路，定立了管理方案的優先次序：優化圖書管理系統、圖書中央採購和圖書中央編目、出版圖書中央倉儲和管理。

在優化圖書管理系統方面，已實現以 Total II 圖書管理系統管理本署各社區圖書館、社區活動中心、公民教育中心、環境資訊中心、自然教育中心和各附屬單位所購藏的書刊。

在圖書中央採購和圖書中央編目方面，已實行統一採購和中央編目，不僅節省人力物力，更達到加強監控的作用。

在出版圖書中央倉儲和管理方面，目標是統一管理本署出版圖書的倉儲、餽贈、交換和銷售，促進圖書流通，發揮書籍的文化交流及知識與藝術傳承的功能。

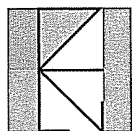
二. 就審計結果之回應

(一) 成文指引

雖然本署出版書籍的經驗自市政廳時代以來已有長期累積，已形相對穩定的規格及模式，書刊製作一直井然有序地開展，但隨著社會的發展，亦需要就有關事務作出調整以能與時俱進、提昇效益。而正是出於這種理念，即使出版書刊是本署活動、展覽或研究等工作中的一小部分內容，數年前已逐步推出了多個有關書刊的內部指引，以能更好地管理及規範書刊的製作。對於剩餘的出版物，我們的目標是中央倉儲管理、餽贈、交換和銷售，縱然目前的硬件條件尚有許多需要完備的地方，但通過各方努力，已朝著目標逐步邁進，有關工作必將日漸完善。

因此，本署將繼續完善相關的指引，俾使員工在工作時有所遵循，以讓書刊的出版與管理都更有制度與條理。

(二) 書刊印刷數量



本署現存的書刊包括前澳門市政廳、前海島市政廳、前臨時澳門市政局、前臨時海島市政局時代出版的刊物，其年份跨越 30 餘年，因而其數量上較多。這些書籍主要是文化藝術活動的記錄，此外還有部分技術性書籍以及少量的紀念性的特刊。

其中，有相當的部分記錄了眾多本地藝術家的藝術發展之路，不僅是研究本地文化藝術的珍貴材料，亦是文化與藝術傳承與發揚的脈絡，因此其價值宜用更長遠的視角作觀察。而技術性書籍除了作為科普推廣之外，同時亦是瞭解澳門自然資源的重要工具書及參考文獻，具長其的推廣與保存價值。

因此，出版這些書籍的初衷，是在於對本地區社會、文化、環境的變遷和發展的記錄，是一個城市的珍貴印記，是我們成長的脈絡與見證，而不是為營利或簡單地迎合讀者的興趣。正因為承載著教育、推廣、傳承的重要使命，這些書刊的時效不是簡單地著眼於當下，而是作更長遠的考慮。

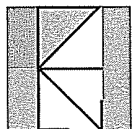
（三）場刊的成本

任何書籍或刊物的製作成本，均涉及設計、紙質、色彩、頁數、大小、質量要求等，而這些因素則由活動型式、規模、重要性等決定。因此，即使在印刷量相同的情況下，其價格亦會因其他各項的客觀原因而有所差別。故除了成本及製作量外，還需配合考慮其他的因素，方能綜合評價其合適性。

（四）禮節性印刷品

藉著傳統節日的機會，開展與本署職能相關的宣傳工作是長期以來行之有效的方法。因此，本署每年會根據宣傳的標的而製作不同的宣傳用品，其中年曆、利是封、揮春等都是常用的媒介。這些因應傳統節日而製作宣傳品，不僅是對節日氣氛的迎合，更重要的是通過這樣的宣傳渠道，方便及經濟地向居民傳達各種公民訊息。

另一方面，本署因應節日而開展回收活動，如回收月餅盒、利是封等，不是簡單地為了處理因特定節日而產生的廢棄物，而是為提昇居民環境保護的認識，促進居民主動參與分類回收工作。因此，在宣傳公民訊息及開展回收工作之間並無矛盾之處。



當然，本署會通過對有關的宣傳成效的審視，研究其間的改善空間，以令這些節日性的宣傳工作得以更經濟、更高效地開展。

（五）6/97/M 號法令之規定

本署印製各類印刷品時，只要是由本署開標印製的，已遵照向印務局詢價的指引，而那些未向印務局詢價的印刷品，絕大部分屬於整個宣傳外判工作中的個別單項或涉及與其他機構合作的項目，而非不遵守規定而行之。當然，有關工作的執行，在方法上還是有提昇的空間，而本署亦會要求各附屬單位貫徹。

（六）出版物品管理

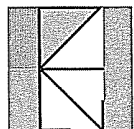
爲了要更好發揮有關書籍的價值，本署已就持續完善書本的管理和拓展流通渠道而不斷努力。

經過多年與各地圖書館的合作，包括與台灣中央圖書館建立交換關係、提供大量書刊予 Instituto Inter-Universitário de Macau 以利其建立中文研究中心等，推廣、宣揚了本澳的藝術文化和調研成果。而隨著本署與國內多個主要圖書館、學術機構建立書刊交流關係的工作更加深入及廣泛，以及透過澳門基金會和文化局向多個文化機構轉贈本署出版品，與印務局簽訂圖書寄售協議等，有關書籍的流通面已逐年加大。而在銷售方面，不僅參加多個本地及外地的書展，並通過進一步的洽商與本澳八大書商建立銷售關係，甚至已將銷售拓展到境外地區。因此，相信在未來數年內可開拓足夠的圖書流通渠道，充分發揮有關書刊的文化載體功能。

在倉儲條件方面，本署已用經濟實用的方式改善了綜藝館書倉，且經 2007 年底盤點，確認並無書刊因倉存條件問題而予報廢。雖在短期內，由於客觀條件所限，尋找到有足夠承載力並可適合作書倉的地方較困難，但本署通過改善現有書倉，提昇圖書中央倉儲條件，並通過加強管理的手段等，將書籍庫存的具體情況讓相關附屬部門有更清晰了解，從而切實執行指引的要求。

三. 結語

最後，謹此感謝審計署就本署印刷品工作提出的寶貴意見及建議。本署將通過這些意見及建議，對書刊管理作出進一步的改善，並隨時間和條



民 政 總 署
INSTITUTO PARA OS
ASSUNTOS CÍVICOS
E M U N I C I P A I S



件的改變，作出適當的調節，使書刊管理系統化、合理化和更符合經濟原則。