



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



審計署 Comissariado da Auditoria



# 目录

|          |                               |           |
|----------|-------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>撮要</b> .....               | <b>1</b>  |
| <b>2</b> | <b>引言</b> .....               | <b>4</b>  |
| <b>3</b> | <b>审计范围、方法及目的</b> .....       | <b>5</b>  |
| <b>4</b> | <b>审计结果</b> .....             | <b>6</b>  |
| 4.1      | 没有制订完整的成文指引.....              | 6         |
| 4.2      | 事前规划不足.....                   | 7         |
| 4.3      | 没有遵循二月二十四日第 6/97/M号法令之规定..... | 19        |
| 4.4      | 事后监管欠妥善.....                  | 22        |
| 4.5      | 对出版工作重视不足.....                | 26        |
| <b>5</b> | <b>综合评论及建议</b> .....          | <b>28</b> |
| 5.1      | 综合评论.....                     | 28        |
| 5.2      | 建议.....                       | 28        |
|          | <b>附件</b> .....               | <b>31</b> |
|          | 附件I 相关数据及法规.....              | 33        |
|          | 附件II 文化局及民政总署的回应.....         | 47        |



# 1 撮要

## 审计结果及意见

审计署于 2007 年对文化局<sup>1</sup>及民政总署所印制的出版物进行了一项衡量量值式审计工作，主要是探讨这两个部门对印制出版物种类中存在风险较高的书刊、场刊、海报、贺卡、利是封、挥春、年历枱历的管理是否存在可改善之处，并供其他公共部门作参考及借鉴。在审计过程中主要发现有：

- 文化局基本上没有制订出版工作流程的成文指引，而民政总署亦有部份环节之指引需待补充强化。
- 两个部门对印制出版物普遍存在事前规划不足，以致出现印制数量过多及印制规格过分奢华的情况：
  - A) 由 2000 年至 2006 年底为止，文化局及民政总署共积存的书刊超过 13 万册，按这两个部门所提供的资料计算，其印刷成本约近 500 万澳门元。
  - B) 以同一部门辖下不同单位所印制之场刊作比较，有不同场刊虽其印制数量相同及活动性质相近，但其印刷成本相差接近 2 倍。
  - C) 对于印制贺卡、利是封、挥春、年历枱历这些礼节性印刷品，两个部门亦存在滥制现象，单在 2004 年至 2006 年间，文化局及民政总署为印制这些礼节性印刷品开支，已分别超过 68 万澳门元及 62 万澳门元。
- 在印制政府出版物前没有严格遵循二月二十四日第 6/97/M 号法令的相关规定向印务局询价。
- 对出版物欠缺事后监管措施，既没有对仓存出版物的盘点作统一规范，亦没有对仓存出版物制订有效之处理方法及完善储存环境，更没有对出版物作正式的事后评估。
- 对出版工作重视不足。

---

<sup>1</sup> 根据五月十六日第 26/94/M 号法令，设立文化基金，为推动澳门文化局之活动及项目，并透过澳门文化局为本地区文化活动及项目提供有力财政支持。而报告中有关文化局的开支，文化局表示均由文化基金承担。

## 审计署的建议

审计署主要建议了应从整体上对政府出版物制订完善之管理制度，包括事前规划及事后监察，具体建议如下：

- 部门应对出版物整个制作流程制订明确而具规范性之成文指引。
- 应考虑实际需要及成本效益，订定合适之印制数量及印制规格，减少资源的浪费。
- 部门应提倡并普及使用电子贺卡，即使有实际需要印制礼节性宣传品，亦应以节约为先。
- 严格遵循二月二十四日第 6/97/M 号法令的相关规定向印务局询价。
- 对印制完成的出版物，部门应委派相关人员专责验收、赠送及仓存等工作，确保出版物得到妥善监管。
- 部门应设立一套机制，以减少仓存出版物之积存。
- 对出版工作应作定期评估及记录。

## 审计对象的回应

### **（一）文化局的回应**

在回应中，文化局表示对文化艺术出版的成果的管理必须有别于一般产品的方式，而这些成品还具有文化社会价值；并指出这种文化艺术成品难以，甚至无法以经济计算方式进行诉求。文化局对本报告以简单的“出版物”作为定位，以印刷成本除以印制册数评估其成本效益，以不同规格、内容的出版物作简易横向比对价格差异，以及因而得出的某些结论，均质疑是对文化艺术出版所蕴涵的无形价值的认识缺位。

文化局表示学术著作、文化书籍、艺术画册这一类出版物成本较高，但这类出版物的文化价值及其产生的长远社会效应是不能单纯从印刷成本进行对比。文化局强调重视印刷制作质量不等同追求奢华或疏忽浪费。该局表示对于本署所提倡的公共行政原则一直保持高度认同。

对本署的建议，文化局表示抱持开放、积极的态度，但亦指出在实际的操作中难免由于某些原因而导致种种的不足，在微观的工作上也一定存在着不断完善和必要的必要。文化局对于如存储书籍的仓库，应否耗费百万公帑支付空调安装及电费、在不损害艺术表现和文化多样性之下，制定统一的“准则”与“规格”等均认为存在权衡、取舍的问题。

## （二）民政总署的回应

民政总署表示已在书刊管理方面定立了管理方案的优先次序，并将根据本署的意见及建议，对书刊管理作出进一步的改善，并适时作出调节，使书刊管理系统化、合理化和更符合经济原则。

在回应中，民政总署表示本地文化艺术作品的价值宜用更长远的视角作观察，而技术性书籍则具有保存价值，都不是为盈利或迎合读者兴趣而出版，其时效不是着眼于当下，是作更长远的考虑。至于场刊的价格，民政总署认为会因应各种客观原因而有所不同，需配合考虑其他因素方能综合评价其合适性。

民政总署还指出每年因应传统节日而制作的宣传品不仅能迎合节日气氛，亦为方便及经济地向居民传达各种公民讯息。而在节日开展的回收活动，是为提升居民环境保护的认识，认为在宣传公民讯息与回收工作之间无矛盾之处。但民政总署表示会通过审视宣传的成效，研究可改善的空间。

## 2 引言

为促进政治、经济、文化、旅游、治安、卫生、教育等各方面的发展，不同的公共部门每年均会按照本身的专属职能及实际需要，出版书刊及宣传印刷品向市民提供各种资讯，如政府的政策、法例、行政手续；公共部门所提供的各种服务、活动，以及向市民灌输公民意识及向游客宣传推介澳门等。由于这些出版物是长期而持续印制的，当中涉及不少的公帑开支。为了善用公帑以及充分发挥出版物的效用，建立完善之管理制度尤为重要。

### 3 审计范围、方法及目的

本署根据收集到的资料，选取了出版物种类最多的文化局及民政总署进行审计工作。在对由文化局及民政总署填报存在风险较高的出版物（书刊、场刊、海报、贺卡、利是封、挥春、年历枱历）进行筛选及分析后，本署再抽样选取该两个部门辖下印制这类出版物开支金额较大之单位进行实地审计了解（文化局之附属单位为：定期出版组、特别计划处、文化活动厅、研究调查暨刊物处；民政总署之附属单位为：文化康体部、文化中心、澳门艺术博物馆、园林绿化部），确定其出版过程之实际管理情况，以评估其出版工作是否有良好的整体规划及监管措施，藉此供其他公共部门在印制出版物时作为参考及借鉴，冀能从整体上全面提升政府出版物的效益。

## 4 审计结果

为了能有效管理出版物，公共部门在决定出版前，应首先按照部门本身的实际情况及资源，对出版的每个流程制订完备之事前规划，包括要编制成文指引，订定合适的印制数量及印制规格，按照法规进行询价程序，对出版过程编定合理的工作安排及计划，并订定相关的监管措施等，使出版工作可按部就班地开展；而在出版物完成印制后，亦要严格执行已定的工作及监管措施，并对出版工作进行定期评估。这样在规划与执行的相互配合下，才可确保出版物在良好的管理下如期完成，使资源得到充分运用。

### 4.1 没有制订完整的成文指引

一) 文化局共提供了 8 份指引，一份是以行政暨财政处名义发出的“书仓与文件仓库工作指引”，一份是定期出版组的“出版工作行政流程”，但只作为内部参考之用，三份是以文化局名义发出（“第 03/GP/2006 工作令”主要规定作销售的出版物需呈上级批准以及宣传品需发送文化局辖下各单位以作资讯交流；“第 01/GP/2004 工作令”规定出版物需经局长批准才可印制，最后是关于书面谘询及公务采购处理程序之规定），三份是由该局辖下单位就局长关于出版物需发送各附属单位以作资讯交流的规定所发出的内部通告。

文化局并没有以部门名义向附属单位发出任何一份与出版的准则、印制数量及规格的订定、赠送名单的确立、赠送及销售的监管、剩余出版物的处理，以及对出版物的检讨等有关的成文指引。就这方面的问题，文化局强调完全支持制订成文指引的做法，同意成文指引确有助资源善用，继而达至有效管理。但文化局亦表示由于各出版物的内容、形式、对象、时效及功用等会有不同要求，历来该局是将善用公帑、厉行节约的公共行政精神贯彻于各级领导和主管的日常工作之中，每一项出版物在决定是否出版前，均需经过领导与主管讨论等程序作层层审批后才正式执行。文化局表示是通过这一种机制将出版物的管理落实到每单一项目之上，还表示有能力做到成文指引的，必会制订。

二) 民政总署提供了 6 份成文指引，这 6 份成文指引均透过管理委员会以“决议”形式作出批准，内容分别涉及书刊之订价准则、寄售之规定及核准之代售商名单、对出版物之管理及购书专款之分配等，但对个别管理环节，如规格之订定、检讨以及对剩余出版物之处理方法等，在指引中并没提及。民政总署表示有关出版书刊的经验是来自市政厅时代以来的长期累积，因此在印制出版物方面，已形成相对稳定的规格。民政总署会根据活动的规模及重要性、艺术家潜力及影响力等，来决定书刊的大小、数量与质量的要求。民政总署辖下亦有单位按照其本身的实际情况制订了出版流程的内部指引，如是次作为实地审计之文化中心及澳门艺术博物馆，其中澳门艺术博物馆除对出版的每个工作流程，如出版的政策、构思、制作、印刷、收货、赠送、出售及

检讨等制订成文指引并会对指引作适时更新外，更在指引中明确规范了以展品的重要性而将举办的展览规模分为 A、B、C 三级，然后按不同的级数来决定应印制出版物之种类及其数量。

#### 4.1.1 审计署意见

对出版之每个工作流程制订相应之成文指引，如出版及书刊订价之准则、印制规格及数量之订定、询价之要求、赠送及销售之监管、剩余书刊之处理方法及对出版物之检讨等，可使部门辖下各单位的出版工作，在明文规范下趋向统一及更具操作性，以减少因人事变动或其他因素而影响工作的执行及延续，从而确保资源在有章可依的情况下发挥其最大效用。

但文化局所提供的文件，除由其行政暨财政处所发出的“书仓与文件仓库工作指引”外，其余的都不属出版物的成文指引范畴。可见在制订成文指引方面，文化局需作出改善。相对文化局对成文指引的不大作为，民政总署便显得其对成文指引较为重视，虽有部份环节仍有待补充强化，但值得一提的是其辖下的澳门艺术博物馆对出版物的各个管理环节都作了明文规范，尤其是对存在风险较大的出版物种类及数量以 A、B、C 三级来作成本控制，降低了因人为因素而印制过多出版物所造成的浪费风险。

## 4.2 事前规划不足

### 4.2.1 书刊印制数量过多

在实地审计时，文化局表示印制书刊的目的并非为牟利，而是为推广文化，以赠送为主。所以印制的数量会以赠送为基础来订定，余下的才作销售。即使以售卖为目的而印制书刊，亦只会按预计的销售情况来决定印制数量，而一般为展览活动印制的书刊数量，会考虑销售及赠送对象（如艺术家及一些特定的对象等）的人数而定。民政总署在印制数量方面，不同附属单位有不同的订定标准，有附属单位主要是以赠送为主，亦有附属单位是以销售为主。两个部门都表示会按过往经验来订定印制数量。本署在分析这两个部门 2000 年至 2006 年的资料后，发现如下：

一) 文化局及民政总署均存有一定数量的书刊，无论是以赠送为主还是以销售为主，所余的书刊数量都颇多，总数量分别为 57,924 本及 75,781 本。文化局书刊中剩余数量超过 500 本的项目为 20 项，其中超过 1,000 本的有 9 项。民政总署书刊剩余数量超过 500 本的有 19 项，其中超过 1,000 本的则有 13 项。

表一 2000年至2006年文化局及民政总署印制而剩余之书刊数量

| 部门   | 书刊项目数<br>(项) | 部门内存量<br>(本) | 寄售数量<br>(本) | 总剩余数量<br>(本) |
|------|--------------|--------------|-------------|--------------|
| 文化局  | 163          | 53,614       | 4,310       | 57,924       |
| 民政总署 | 241          | 74,741       | 1,040       | 75,781       |

二) 两个部门均表示由于部份剩余书刊其出版年期已有一段长时间, 未能提供完整之印制数量及印刷费等资料。在收集到的资料中, 文化局及民政总署分别有 79% 及 76% 的书刊能提供完整资料<sup>2</sup>。本署以这两个部门提供的完整资料, 计算出他们耗用在剩余书刊的印刷成本合共达 4,968,989.98 澳门元。具体情况如表二所示:

表二 2000年至2006年文化局及民政总署耗用在剩余书刊之印刷成本

| 部门   | 剩余书刊总数<br>(本) | 书刊项目总数<br>(项) | 能提供完整<br>资料项目数 <sup>2</sup><br>(项) | 具有完整资料之剩余<br>书刊的印刷成本<br>(澳门元) |
|------|---------------|---------------|------------------------------------|-------------------------------|
| 文化局  | 57,924        | 163           | 129                                | 1,571,185.01                  |
| 民政总署 | 75,781        | 241           | 182                                | 3,397,804.97                  |
| 合计   | 133,705       | 404           | 311                                | 4,968,989.98                  |

三) 文化局有作销售或寄售书刊的附属单位包括文化活动厅、定期出版组、研究调查暨刊物处及澳门博物馆。民政总署有作销售或寄售书刊的附属单位有澳门艺术博物馆、交通运输部及道路渠务部。文化局寄售书刊共 59 项, 占现存书刊项目总数的 36%; 民政总署寄售书刊共 56 项, 占现存书刊项目总数的 23%。在抽查样本中, 文化局及民政总署的书刊纵使有作销售, 但年销售量少于 50 本的却分别占抽查样本之百分比的 96% 及 74%。其中文化局抽查的 25 项样本中, 更有 11 项于年内没有任何销售记录。具体情况如表三所示:

<sup>2</sup> 能提供完整资料是指能同时提供印刷费、印刷数量及剩余数量此 3 项资料。

表三 2005 年至 2006 年文化局及民政总署出版书刊之销售情况  
(详细资料请参阅附件二)

| 部门   | 本署抽查售卖书刊之项目总数 <sup>3</sup><br>(项) | 每项印制数量 <sup>4</sup><br>(本) | 按年销售量 <sup>5</sup> 统计项目数 (项) |       |            |        |
|------|-----------------------------------|----------------------------|------------------------------|-------|------------|--------|
|      |                                   |                            | 没有售出                         | <50 本 | 50 至 100 本 | >100 本 |
| 文化局  | 25                                | 300~30,000                 | 11                           | 13    | 1          | 0      |
| 民政总署 | 34                                | 500~2,620                  | 0                            | 25    | 2          | 7      |

文化局表示会不断监察为展览而印制的书刊，不会令资源浪费。该局亦表示会不断想方设法延长出版物的生命力，避免予人有过时或太官方的感觉；并认为这样做，即使书刊销售情况慢亦不是大问题。

民政总署表示出版的主要是文化艺术活动的书刊，此外还有部份技术性书刊及少量纪念性特刊。文化类的书刊会从文化艺术的传承及传播角度考虑印刷的规格与数量，并从更长远的视角观察其价值的体现。

四) 两个部门都表示印制数量会以过往经验来订定，但本署在审计的过程中，未能取得文化局及民政总署因应书刊之销售情况而对印制数量作出调整的文字记录。

文化局辖下的定期出版组每季均出版《文化杂志》中文版及外文版。本署发现《文化杂志》从第 10 期开始由 1,500 本增印至 2,000 本，文化局表示《文化杂志》已由原先一年四期作一次开标，改为两期开一次标，印制数量会参照最近两期之销售情况作出调整，由于《文化杂志》外文版曾有两期售罄，故作出增印之安排。但本署经与该局书仓与文件仓库（以下简称书仓）负责人确认及审阅有关书刊之剩余数量记录，外文版从未出现售罄的情况，只有中文版其中一期于本澳成功申报为世界文化遗产后才售罄。此外，根据本署所收集的资料，自加印后的最近 10 期（第 10 至 19 期）《文化杂志》外文版的销售数据，有 5 期剩余数量超过 500 本，亦有 2 期剩余数量超过 450 本。在本署作实地审计询问有关情况时，定期出版组负责人表示将于第 25 期开始将印刷数量调整至合理水平。文化局表示学术书刊与《文化杂志》有其特殊的历史文献使命和恒久的学术生命，不宜以其仓存而断定数量是否过多，同时现在的印量是经过多次研究和调整所制订的，其中充分考虑了增进市场推广与服务未来要求之间的平衡，也衡量了印制数目 500 本增减的实际经济效益。

<sup>3</sup> 此数是根据部门所有于 2005 年至 2006 年仍有寄售的项目中按比例抽取的数目，即此数包括有 2000 年前已印制，直至 2006 年底仍作销售的书刊。

<sup>4</sup> 部份抽查样本中，民政总署未能提供其印制数量。

<sup>5</sup> 年销售量是根据 2005 年及 2006 年的销售量取其平均数计算而得。至于 2006 年才出版之书刊，由于只有一年之销售数据，其年销售量即当年之实际销售量。

此外，根据该局行政暨财政处于 2002 年 1 月 16 日订定的“书仓与文件仓库工作指引”，书仓需于每月 27 日前向研究调查暨刊物处提交书仓书存量。在实地审计时，无论是研究调查暨刊物处或是书仓，都表示单位之间并没有就书仓现存书刊数量作交流。文化局书仓的负责人表示实际上其他单位将书刊交予书仓后，便很少跟进售卖情况。就这方面的问题，文化局回应表示在 2004 年中开始，书仓因人事调动问题，只有在研究调查暨刊物处提出要求后才送交书刊库存记录。且近年由于澳门所作之出版量不大，本地市场流通力较弱，为节省行政资源，已改为在有较大变动时方作检视和交流。

民政总署方面，根据民政总署第 003/ND/DFD/SAA/2004 号管委会决议所颁布的“民政总署出版品之管理”指引，其内明确规范了民政总署辖下各单位在订定书刊出版数量需考虑之因素，摘录原文如下：“出版数量应按有关预算及实际需要（应考虑如馈赠数、售卖数、仓储容量大小、书本的时效、书本的受欢迎程度等），以决定印制数量。此外，由于出版后需存于中央存储仓库，计算出版数量时，需与培训处<sup>6</sup>商讨。”民政总署虽然已制订明文指引，规定各单位印制书刊前需向培训处了解现有书刊之售卖情形，以作为新印制书刊数量之参考，但经向培训处负责人了解，相关单位并未确实执行有关规定。

民政总署园林绿化部表示出版之书刊主要为该部之科研成果，绿化部会根据所出版书刊的性质和推广对象，把书刊赠送给学校、公共部门以及海峡两岸四地的科研机构作交流之用，赠送数量约占总印制量之六至七成，因此，在印制书刊时，绿化部会参考赠送的数量来订定书刊印制的数量，一般印制量为 1,000 本，但亦会根据之前书刊的剩余数量作相应调整。园林绿化部在 2003 年至 2006 年间共出版了 9 本书刊，现只放于民政总署辖下之市民服务站及园林绿化部之自然教育中心<sup>7</sup>作售卖，并没有在书店作寄售。该部表示由于市场接受程度低，书店不愿配合，因此，当民政总署于 2005 年将寄售工作统一交由培训处负责统筹后，园林绿化部的书刊就不再作出寄售。从表四可见，除《澳门植物名录》剩余数量较少外，其余书刊经赠送后之剩余数量介乎 147 本至 1,069 本不等，其中《绿野游踪—英文版》及《澳门室内观赏植物》截至 2006 年底之剩余比率分别达到 64% 及 53%。

---

<sup>6</sup> 培训处为民政总署辖下之书刊销售及统筹单位。

<sup>7</sup> “自然教育中心”是于 2007 年中开始售卖书刊。

表四 民政总署园林绿化部  
2003 年至 2006 年出版书刊之累计销售情况

| 序号 | 书刊名称      | 出版年份 | 出版数量<br>(本) | 剩余数量<br>(本) | 自出版日至2006年<br>底之累计销售数量<br>(本) |
|----|-----------|------|-------------|-------------|-------------------------------|
| 1  | 澳门绿野游踪    | 2003 | 2,000       | 388         | 5                             |
| 2  | 绿野游踪—英文版  | 2003 | 1,000       | 643         | 2                             |
| 3  | 澳门室内观赏植物  | 2004 | 2,000       | 1,069       | 7                             |
| 4  | 澳门植物名录    | 2004 | 1,000       | 36          | 11                            |
| 5  | 澳门古树      | 2004 | 1,000       | 493         | 12                            |
| 6  | 绿化周文集 III | 2005 | 1,000       | 253         | 1                             |
| 7  | 绿化银禧纪念特刊  | 2005 | 1,000       | 147         | 2                             |
| 8  | 澳门植物志 第一卷 | 2005 | 1,100       | 467         | 15                            |
| 9  | 澳门植物志 第二卷 | 2006 | 1,200       | 638         | 11                            |

民政总署表示在技术性书刊方面，目的除了作为科普推广之外，同时亦是了解澳门自然资源的重要工具书及参考文献，具长远的推广与保存价值。此外，由于这类书刊主要是一次性出版的专著，要考虑其能否满足至少未来 10 年之需而订定印制的数量。

#### 4.2.2 场刊<sup>8</sup>成本差距大

一) 文化局表示，场刊印刷成本受印刷数量、内容多寡、交货时间等因素所影响。本署从该局提交的场刊印刷费资料中注意到，若以 2006 年内同类型<sup>9</sup>表演活动、相同印制数量作比较，该局每次印制场刊的单位印刷成本都存在差距。比较相同的印制数量之项目时，9 个项目中有 6 个最高及最低的单位印刷成本相差超过 1 倍（详见附件三），由特别计划处负责的《北极光——澳门乐团室内乐之五》及《琴胡笛笙韵凝香——澳门中乐团》，其印制数量同为 400 份，前者的单位印刷成本为 11.04 澳门元，而后者则为 32.80 澳门元，相差接近 2 倍。文化局表示场刊价格较高只发生在“音乐节”及“艺术节”这些大型活动期间，除因体现大节形象，设计要求较高之外，亦由于在这些大型活动期间，节目大量集中、同时发生，境外团体所交资料在数量及时间上往往难以操控，致使印刷上需加班而导致成本有所提高。

民政总署亦表示任何出版物的制作成本，都因活动形式、规模、重要性等来决定其设计、所用纸质等，即使在印刷量相同的情况下，其价格亦会因其他各项的客观原

<sup>8</sup> 场刊是指因应活动举行而印制，其内载有当天活动或表演流程及简单介绍内容之印刷品。

<sup>9</sup> 同类型是指同一部门举办的一系列活动，如艺术节、音乐节或辖下乐团表演。

因而有所差别。民政总署交来的资料显示，同为印制 600 份的场刊，澳门文化中心负责的《秘密梦森林》场刊之单位印刷成本为 4.83 澳门元，交通运输部负责的《车与生活摄影比赛》场刊之单位印刷成本为 12.8 澳门元，两者相差超过 1 倍半(详见附件三)。

根据本署实地审计时所进行之了解，两个部门均没有订定场刊之规格上限。文化局的场刊主要由辖下排印组之设计师进行设计，印制单位表示由于与设计师合作经年，已有默契，设计师是不会作出过分奢华之设计，因此基本上会尊重设计师之设计内容。并表示有受众可能会对印制精美及内容深入丰富的场刊珍而藏之，如此有助活动的宣传效果。文化局澳门乐团表示印刷费一般在 15,000 澳门元以下便会接受，并表示按照过往经验，一般表演之场刊印量由数百至千多份不等，基本上不会超过 15,000 澳门元。文化局更表示场刊不需要设定上限，认为这个规限会限制了场刊的内容，且音乐节和艺术节已经有预算规范，该局会尽量利用预算的资源，令到观众觉得合理。文化局同时重申场刊精美与否会因应不同举办地点而有所不同，而善用资源这四个字已植根于该局每个同事的脑海中，而且认为已经在工作上体现了这种精神，对于是否需要对项目作出细致的规范，将会进行研究。

民政总署辖下的澳门文化中心表示场刊印制规格基本上是标准化的，若作重点推介教育的内容会采用四色印制封面，而介绍曲目的内页则采用双色印制，但在标准化的同时，亦希望在设计上能有所变化，以增加对观众的吸引力，故没有订定规格上限。

二) 文化局辖下的澳门乐团、澳门中乐团及特别计划处的表演活动，与民政总署辖下的澳门文化中心所举办的活动性质相近，均以对外作艺术表演活动为主，本署对其作了跨部门的横向比较(见表五)：

表五 2006 年文化局及民政总署印制相同数量场刊的最高单位印刷成本比较表

| 场刊印制数量<br>(份) | 最高的单位印刷成本(澳门元) |       | 相差金额<br>(澳门元) | 相差倍数   |
|---------------|----------------|-------|---------------|--------|
|               | 文化局            | 民政总署  |               |        |
| 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 |

上表的资料是在同一印制数量下，分别选取了两个部门 2006 年曾经制作过的场刊中，印刷成本最高的一项归纳而成。不同印刷数量下的场刊，其最高单位印刷成本都是文化局较昂贵，其中有 5 个项目的成本是超过 1 倍的，最高的达到 5 倍多。

#### 4.2.3 礼节性印刷品数量过多、规格具节省空间

在 2004 年至 2006 年间，文化局及民政总署为印制圣诞卡、贺年卡、利是封、挥春及年历枱历等开支，分别为 681,830.00 澳门元及 620,683.70 澳门元。

##### 4.2.3.1 圣诞卡

2004 年至 2006 年间，文化局没有印制圣诞卡，而民政总署则由辖下的技术辅助办公室负责统筹有关工作，印制情况如表六所示：

表六 民政总署圣诞卡之印制情况

|             | 2004 年    | 2005 年    | 2006 年    |
|-------------|-----------|-----------|-----------|
| 数量（张）       | 10,000    | 15,000    | 15,000    |
| 印刷费用（澳门元）   | 30,000.00 | 32,350.00 | 82,975.00 |
| 单位印刷成本（澳门元） | 3.00      | 2.16      | 5.53      |

一）据民政总署技术辅助办公室表示，印制圣诞卡之原因是由于民政总署的管辖范围广泛，辖下各单位负责的职能不同，故有必要寄送予一般机构及团体，透过赠送圣诞卡，向有工作联系的机构及人士表达问候，以利日后的联系和合作。从上表可见，2005 年的圣诞卡印制数量较 2004 年大幅增加 5,000 张。民政总署表示由于 2004 年赠送的圣诞卡数量不足，故增加 2005 年之圣诞卡印制数量。而印制数量之订定乃根据实际需要来决定，当中需顾及管理委员会、谘询委员会、监察委员会以及辖下各单位主管的需要。

此外，据了解，民政总署技术辅助办公室不会限制辖下不同单位主管向同一对象致送圣诞卡。其理由是倘若透过中央审查，机械性地杜绝各单位向同一对象寄送，则唯有以民政总署名义统一赠送，才可做到避免重复，但将耗费很大的人力及物力，而目前还未具备充分的条件。

二）2005 年及 2006 年之印刷费用，价格相差较大。2006 年的圣诞卡单位印刷成本为 5.53 澳门元，较 2005 年的 2.16 澳门元高出 1 倍半，民政总署表示主要原因是圣诞卡之设计、美观程度，以至用料（纸质）等方面的差异较大，故价格亦有所不同。

#### 4.2.3.2 利是封、挥春

一) 根据本署收集到的资料, 文化局的利是封印制数量 2006 年及 2007 年维持在 200,000 个。至于民政总署于 2004 年并无印制利是封及挥春, 但 2005 年至 2007 年间, 民政总署辖下的环境卫生及执照部、澳门艺术博物馆开始印制有关印刷品, 从表七可见民政总署所印制的利是封数量呈逐年上升趋势, 至于挥春数量则波动较大。

表七 利是封及挥春之印制情况

| 部门       | 民政总署       |           |            |           | 文化局        |           |
|----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|
| 附属单位     | 环境卫生及执照部   |           | 澳门艺术博物馆    |           | 特别计划处      |           |
| 类别<br>年份 | 利是封<br>(个) | 挥春<br>(张) | 利是封<br>(个) | 挥春<br>(张) | 利是封<br>(个) | 挥春<br>(张) |
| 2005     | 25,000     | 76,000    | 40,000     | -         | 384,000    | -         |
| 2006     | 50,000     | 34,000    | -          | -         | 200,000    | -         |
| 2007     | 60,000     | 80,000    | -          | -         | 200,000    | -         |
| 总计       | 135,000    | 190,000   | 40,000     | -         | 784,000    | -         |

据本署实地审计时所进行之了解, 文化局利是封之印制数量主要检讨过去的赠送情况, 而赠送对象包括其他公共部门、知名人士 (如立法议员)、学校、社团、海外领事、联络机构等, 其印制目的是希望通过利是封向上述人士传递友好信息, 同时透过利是封的美感设计, 令其他公共部门主管感受到美的熏陶, 有关赠送名单会定时作出检讨, 这部份的赠送数量占印制总数的 70%。另外余下的 30% 则会送予市民。

据文化局特别计划处表示, 2005 年利是封印制数量达 384,000 个, 是因为艺术节与新年的时间接近, 故借助赠送利是封来增加宣传效果; 而且当年因社会经济较差, 所以藉着印制较多之利是封, 让市民认识艺术节, 令生活更美好。

二) 民政总署表示利是封及挥春是中国农历新年期间, 被广泛使用之传统节庆物品, 透过有关印刷品, 可将保持环境卫生及城市清洁之意识进一步推广。因此, 有关利是封上除印有当年生肖图像外, 亦印有如“垃圾分类做得好, 回收再造更环保”、“澳门是我家, 齐来清洁她”、“家居清洁身壮健, 环境卫生乐年年”等宣传语句, 令到有关印刷品除作为中国传统意义之赠品外, 也是一种有效的宣传工具。利是封上亦印有“请勿将此利是封随地抛弃”之环保语句及回收图案。

民政总署还解释由于利是封为纸类制品, 属可循环利用之物料, 因此民政总署近年举办利是封回收活动, 一方面可善用资源减少垃圾产生, 同时亦可配合利是封回收之宣传工作, 让更多人提高参与回收再造的意识。印刷数量因应需求而定, 有关宣传赠品除送予本澳市民、团体外, 亦会在活动中送予游客以及分发予民政总署辖下各单

位。同时，因近年本澳旅游业畅旺，年假期间国内游客亦有上升，故会在资源许可的情况下稍加印量，以配合实际需求。

对于印制挥春的项目，每年皆安排一定额预算，但因每年市场价格并不固定，故挥春之印量在 2005 年至 2007 年间存在一个波幅。2005 年之预算上限为 1 万澳门元，各参与供应商需回复在此价格内可提供之挥春数量。

#### 4.2.3.3 年历枱历

根据资料显示，两个部门都有印制年历枱历。文化局每年印制之种类包括枱历、中型年历卡及小型年历卡，而民政总署无论在款式及数量方面都有逐年增加的趋势，印制的种类亦有所增加。根据本署过去收集的资料，2003 年所有公共部门中，有 20 个部门印制了年历枱历，总印制量为 518,600 个，平均印制数量为 25,000 个，当中文化局及民政总署共计印制量达 114,500 个（详见附件四），占总体印制数量的 22%。

一）为了解这两个部门在这几年中年历枱历的印制情况，本署向文化局及民政总署收集了 2004 年至 2006 年的数据，列表如下（详细资料见附件五）：

表八 文化局及民政总署年历枱历之印制情况

| 部门          | 文化局        |            |            | 民政总署      |            |            |
|-------------|------------|------------|------------|-----------|------------|------------|
|             | 2004 年     | 2005 年     | 2006 年     | 2004 年    | 2005 年     | 2006 年     |
| 总印刷金额（澳门元）  | 136,750.00 | 170,400.00 | 180,400.00 | 58,715.00 | 171,243.70 | 195,000.00 |
| 总印刷数量（份）    | 50,000     | 50,000     | 42,000     | 72,800    | 107,490    | 67,000     |
| 平均印刷成本（澳门元） | 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总署近年所印制的年历枱历均远远超过 2003 年公共部门的平均印制数量 25,000 个。虽然文化局在印制数量上出现轻微下降迹象，但成本则持续上升。民政总署在印制数量上出现反复，但同样地成本则持续增加。

另外，按部门提供的 2007 年资料，文化局由 1 个附属单位印制年历枱历，民政总署则有 5 个附属单位分别印制，比 2003 年多了 2 个印制单位。

民政总署辖下几个新增印制单位均表示印制种类之增加，主要是为加大宣传力度。例如有印年历的民事务办公室表示，以往只印制枱历，惟为强化宣传效果，并加强公民教育的深度和广度，故新增印制便条式座枱历和年历。而综合服务中心则表示制作年历的目的主要是配合每年民政总署 1 月至 3 月之行政准照续期之宣传工作，亦为有关宣传工作之组成部份，故此，有关年历的内容主要是提醒市民办理行政准照续期。

二) 文化局及民政总署均表示由于枱历的印刷费用不低, 故不会全数供市民自行索取。例如民政总署的赠送对象为学校(40%)、公共部门(40%)及社团(20%); 而文化局于2007年赠送对象为: 公共部门、学校、社团及海外领事、联络机构等(共61%), 市民(22%)及音乐会入场人士(17%)。文化局表示枱历规格订定之方法与场刊相同, 主要由排印组之设计师进行设计, 印制单位表示由于与设计师合作经年, 已有默契, 设计师是不会作出过分奢华之设计。民政总署辖下印制枱历数量最多的市民事务办公室表示, 印制数量一般视当年的可使用预算而定。为吸引市民注意公民教育讯息, 及在设计上务求新颖及紧贴市民的需要, 故没有固定的规格, 但民政总署表示枱历印刷费用不低, 部份平均印刷成本更达数十澳门元。

就印制圣诞卡、利是封、挥春及年历枱历这些礼节性印刷品, 两个部门都各有表述。

文化局强调印制枱历和利是封, 更多考量和倾向绝非“礼节性印刷品”, 而是宣传品, 是文化推广手段, 不论印刷品是在本澳或是域外流通, 都是为了宣扬澳门的历史文化遗产、多元文化特色、本土精神认同及大型文艺活动等, 从未有偏离主题, 也不奢华, 旨在利用大众所喜闻乐见的形式, 生动、灵活去实现政府的施政理念。文化局还表示, 这些宣传品于2002年开始制作, 其时并不多见其他公共部门采用这种形式。

民政总署表示利用传统节日的机会, 开展与民政总署职能相关的宣传工作是长期以来行之有效的方法。因此, 每年会根据宣传的标的而制作不同的宣传用品, 其中年历、利是封、挥春等都是常用的媒介。民政总署还表示各种印刷品皆有其可行的宣传作用, 由于民政总署职能广泛, 难以用单一的宣传品传达多样化的综合讯息, 故会因应不同宣传目的而制作不同的宣传物品。

#### 4.2.4 审计署意见

一切印制工作, 首先都必须有良好之事前规划, 才能有效控制成本开支。综观文化局及民政总署在书刊、场刊及礼节性印刷品方面的规划, 都未能做到成本控制。虽然这两个部门都声称各印刷品的印制数量皆以过往数据作为参考, 但事实从本署所收集到的各种数据皆显示这两个部门没有参考过往数据, 亦没有确切执行自订的工作规条。

一) 就书刊而言, 部门内各单位应切实跟随自订的规则, 以及参考过往出版同类型书刊的经验去订定书刊的印制数量。而为落实本身之职能及丰富社会文化之多样性, 需同时出版部份较为专业或较为“冷门”之书刊, 这亦无可厚非。但是, 文化局及民政总署应就每本书刊之主题及其目标受众, 按实际赠送及销售需要, 订定合适之印制数量, 如此才可避免出现如是次审计发现所述的情况, 仅2000年至2006年两个

部门的剩余书刊数量已逾 13 万册，按两个部门所提供的部份完整资料计算，其成本已接近 500 万澳门元。然而，这个成本只占剩余书刊数量的 77%，并没包括没有资料可量化的其余 23% 之剩余书刊，如以平均成本方法<sup>10</sup>来估算，这 23% 书刊的总值接近 150 万澳门元。事实上，两个部门在印制的数量上确有可改善的空间。单从剩余数量及其印刷成本来看，已显示书刊的印制缺乏规划，出现了印制过多的情况，亦由此导致了公帑的浪费。此外，本署认为，两个部门都会将书刊的发售交由一个单位负责（文化局由特别计划组负责，而民政总署则由培训处负责），这一做法虽可提升部门整体的工作效率，但须注意销售资讯应作为往后印制数量其中一个重要依据，印制单位需与统筹单位设立定期的讯息互通机制（例如以报表反映销售资讯），如已设立机制，则应确实执行，如此才能让印制单位了解市场对不同主题、不同语言的书刊之接受能力，以订定适当之印制数量。

二) 作为一次性使用及免费派给受众作为活动辅助宣传品之场刊，其最主要的作用是向受众传达活动的基本讯息，如表演者背景、曲目内容等，因此为着公帑善用之考虑，部门在印制场刊时，应避免过分精美，经济实用的场刊其实已达印制之目的。但根据审计结果 4.2.2 所示，在印制数量相同及活动类型相近的情况下，不但不同部门所印制的场刊出现明显之成本差距，即使同一部门不同附属单位其印制之场刊亦明显出现接近 2 倍的成本差距。文化局及民政总署都没有规范场刊的印制规格，亦没有订定机制去监控场刊造价的上限，虽则两个部门都表示在印制场刊时，不会过分奢华，亦会以标准化方式印制，但在没有相关指引规范下而单凭人为判断显然并不足够，因为以人的主观因素去决定每次场刊的印制规格、内容多少等肯定存在“弹性”，是次审计发现正好印证了这个情况。以两个部门同为表演活动而印制的场刊作比较，在 8 个相同印制数量的样本中，文化局所印的场刊成本都比民政总署的高，而当中有 5 个比民政总署印制的高出 1 倍以上，最高的更超过 5 倍。这情况正好反映了主观因素对场刊印制的影响，尽管两个部门在场刊印制上的基本理念相同，但却有各自的主观衡量尺度，自然会形成这么大的差距。而这种差异情况亦同样反映在同一部门不同附属单位或同一附属单位内，民政总署澳门文化中心的《秘密梦森林》与交通运输部的《车与生活摄影比赛》，两份场刊的印刷成本相差超过 1 倍；而同为文化局辖下的特别计划处所印的《北极光——澳门乐团室内乐之五》与《琴胡笛笙韵凝香——澳门中乐团》，两者的印刷成本亦相差近 2 倍，这亦是由于不同印制尺度所引致的成本差距问题。虽然在相同印量的情况下，价格亦会因其他客观因素而有所增减，但从上述例子可见，在印制规格缺乏规范的情况下，容易因主观因素及个人判断不同，而导致印刷成本的增加。

本署认为，文化局及民政总署有自觉的节约意识固然是可取及重要，但更为重要的是要同时设立一套监管机制以制约场刊的印刷成本，只有在自觉节约意识加上监管机制的相辅相成下，才能确保场刊在合理的价格水平下发挥其应有的效用。

---

<sup>10</sup> 计算方法：500 万澳门元 ÷ 77% × 23%

对于文化局有取向为迎合部份对印制精美及内容丰富的场刊有收藏爱好的受众，而制作精美场刊，则似乎有欠妥当。应该知道这个做法，会使印刷成本大幅增加，不但有违场刊的印制原意，亦不符公帑善用的原则。作为公共部门，对公帑的使用该抱着审慎的态度，对场刊的印制亦该如此，只有将有限的资源按其实际需要而合理地使用并发挥其最大效益，才不致对公帑造成浪费。如文化局认为有需要迎合有收藏爱好的受众，以及让观众进一步认识表演内容，以达推广文化的目的，可以其他销售性出版物代之。

三) 赠送贺卡、利是封、挥春及年历枱历等礼节性印刷品，是很多商业机构作为吸引及联系客户之宣传手法，并以此突出自己的品牌形象，但作为公共部门，其职能明显不同于商业机构，是无需用这种方式去吸引市民，或为自己树立品牌形象。因此部门在印制这些印刷品时，确要考虑其印制的需要性，要善用公帑。

随着互联网的普及使用，电子贺卡已可达到传统节日贺卡之问候功能，公共部门在以节省为原则之前提下，不应出现大幅印制圣诞卡之情况。如部门认为必须赠送传统贺卡，才能表达部门的诚意，则应以部门名义赠送，避免向同一对象重复赠送，以减少成本开支。但毕竟还是电子贺卡最切合现今社会的实际需求，因为多些使用电子贺卡不单能节省印刷成本，同时亦可以身作则，带动民间团体推广环保意识。

2007 年，仅文化局及民政总署两个部门印制的利是封及挥春数量，合共已达 340,000 个，其中单是利是封已达 260,000 个，若以澳门 50 万人口计算，平均每两个人便可取得一个利是封。当中文化局所印制的利是封，其赠送的对象又以公共部门及某些特定人士为主要对象，这样除了在市民中起不到多少宣传作用外，亦有违其印制原意。再者，文化局在 2005 年多印利是封的原因（该年印制了 384,000 个），除了表示为宣传艺术节外，还希望使市民在经济低迷的时期，能有机会对艺术节有多点认识，令生活更美好。但政府的资源应用得其所，尤其是在经济低迷时期，公帑更应投放于有利民生的工作上，并厉行节约原则，相信更能得到市民的认同。同样地，民政总署表示印制利是封的其中原因是配合“回收利是封”活动，但民政总署在每年举办回收利是封活动的同时，又每年大幅增加利是封的印制数量，实有自相矛盾之嫌。

年历枱历因市民可能经常查阅，具有一定之宣传效果，但赠送给公共部门的枱历数量占很大比例（文化局送予公共部门及学校社团占总数的 61%，民政总署送予公共部门的亦达 40%），相信在公共部门内部还有很多途径进行推广，所起的宣传作用会更佳。近年这两个部门对年历枱历所采用之印制规格大幅上升，文化局及民政总署 2006 年与 2004 年相比之平均印刷成本升幅分别达 56.9% 及 259%。正如民政总署所言，枱历印刷费用不低，既是如此，更应在宣传效用及成本之间取得平衡点，并以节省为先，尽量将印刷成本减至最低，这才符合善用公帑的原则。

对于这些起宣传作用的礼节性印刷品，文化局及民政总署应抱着该印则印，该省则省的心态，以避免公帑的浪费。况且在提倡环保的今天，这些属一次性效用之宣传品，公共部门更应做好以身作则的带头作用。

#### **4.3 没有遵循二月二十四日第 6/97/M号法令之规定（有关规定可参阅附件六）**

作为公共部门，应严格遵循法例之规定，其中二月二十四日第 6/97/M 号法令对出版物作出以下之规定：

##### 一）印务局具专属权的出版物

按照上述法令之规定，印务局在其职责范围内，对排版、校对及印刷下列文件具专属权：

- a) 法定格式之官方文件；
- b) 使用澳门特别行政区政府徽号的官方性质之印刷品。

##### 二）非为印务局专属权的出版物

上述法令第三十三条规定，公共部门仅在下列情况下，得向已缴纳税项之合法私人印刷企业取得非为印务局专属权之印刷业服务：

- a) 印务局在获悉印刷品之技术特征后，表示不能在所要求之技术条件下或机关最高领导人所定期限内完成有关工作；
- b) 印务局自接受查询之日起五个工作日内未作答复；
- c) 印务局之报价至少高于私人企业报价 10%。

因此，按照二月二十四日第 6/97/M 号法令的规定，部门在出版印刷品时，若属印务局专属权之印刷品，是必须交给印务局承印。不属印务局专属权的印刷品，亦必须向印务局询价，然后按照询价结果及该法令第三十三条的相关规定，决定交由私人公司还是印务局承印。行政暨公职局按照行政法务司司长的批示，亦于 2003 年 3 月 26 日向公共部门发出第 0303260001/002/DTJ/2003 号传阅公函（可参见附件七），要求所有公共部门在出版印刷品时应遵循二月二十四日第 6/97/M 号法令之相关规定。

本署曾向 62 个公共部门收集有关这方面的资料，发现各部门未向印务局询价之出版物占总数达 53%，很多部门当时亦表示，在接到行政暨公职局的第 0303260001/002/DTJ/2003 号传阅公函后已作出改善。因此是次审计将以这份传阅公函作为时间分界线，以判断文化局及民政总署这两个部门在询价方面的实际情况。

根据向文化局及民政总署收集到的资料，两部门为其出版物向印务局询价的情况归纳如表九：

表九 2004 年至 2006 年文化局及民政总署各类出版物  
未有按二月二十四日第 6/97/M 号法令之规定向印务局询价之情况

|                 | 出版物类别 |       |       |           |
|-----------------|-------|-------|-------|-----------|
|                 | 书刊    | 场刊    | 海报    | 利是封、年历枱历等 |
| 文化局             |       |       |       |           |
| 印制项目数           | 77    | 62    | 47    | 8         |
| 没有向印务局询价项目数     | 33    | 1     | 0     | 0         |
| 没有向印务局询价百分比 (%) | 42.9% | 1.6%  | 0%    | 0%        |
| 民政总署            |       |       |       |           |
| 印制项目数           | 130   | 17    | 204   | 26        |
| 没有向印务局询价项目数     | 17    | 16    | 115   | 18        |
| 没有向印务局询价百分比 (%) | 13.1% | 94.1% | 56.4% | 69.2%     |

文化局及民政总署在第 0303260001/002/DTJ/2003 号传阅公函发出后，仍有部份书刊、场刊及海报没有向印务局进行询价。对于两个部门表示没有向印务局询价的原因，大致可归纳为以下 7 项：

表十 没有向印务局询价之原因

| 序号 | 内容  |
|----|---|
| 1  | 所出版的出版物只属一项活动的部份，而有关活动是外判广告公司统一负责，因此不能将出版物分拆交由印务局承印。                                  |
| 2  | 与其他机构合作出版，于外地印制。  |
| 3  | 出版物因属加印，所以直接判给上次承印的印刷公司。  |
| 4  | 根据以往经验，印务局不能符合部门的要求，如不能在短时间内交货、价格较高或不回标等。   |
| 5  | 部门认为其出版的出版物由于不用印特区徽号或不属法定格式之官方文件，因此不属印务局专属权的范围，如海报、宣传单张、利是封等，只属一般的广告或商业性质，所以没有向印务局询价。 |
| 6  | 进行询价时没有规定要向印务局询价或采用部门财务管理系统内之“供应商抽签”程序选择供应商，系统内已包括印务局在内，但不被抽中。                        |
| 7  | 由于是紧急情况，所以没有交由印务局承印。  |

根据资料，民政总署虽设有向印务局询价的机制，但大部份的出版物都基于合作或外判等形式而没有向印务局询价；而文化局则口头上表示会把印务局列为供应商之

一。两个部门都表示大部份向印务局提出的询价都没有回复，因此，认为印务局对部门的询价兴趣不大。

#### 4.3.1 审计署意见

两个部门都表示知道需要遵循二月二十四日第 6/97/M 号法令的规定，但在实际执行上，没有向印务局询价的情况却相当显著。对于部门提出没有向印务局询价之原因，不妨归纳为以下三点：

##### 一) 只凭经验而忽视法规的遵行

根据过往印务局曾回复的内容或不回标的情况，而认为印务局日后亦是如此。例如民政总署的市民事务办公室表示：“民政总署成立之初，亦有向印务局询价，惟得不到回复，另一方面，考虑在询价过程（由开标到判标）均需大量的联络和文书工作，然而，本处的人力资源有限，并没有专责人员负责相关工作，参与询价工作的人员均仍有其他工作（包括办公室和户外工作），因此，自从民政总署财务资讯部推出抽签系统后，按有关系统随机抽出询价对象作谘询。”而民政总署辖下的文化康体部更表示，基于上述原因，已向上级反映并获上级同意毋需向印务局询价。

由于过往的经验并不能代替日后谘询的结果，而且更不能自行豁免有关之询价程序，因此，这种处理方法并不合适。

##### 二) 对二月二十四日第 6/97/M 号法令的错误理解

对于出版的印刷品由于不用印特区徽号或不属法定格式之官方文件，而认为不属印务局专属权的范围，从而不用向印务局询价，反映部门对该法令存有错误理解。根据法令，专属权的印刷品须由印务局负责承印，而对于非专属权的印刷品，同一条法令第三十三条亦已明确规定部门在印制印刷品前必须向印务局询价，并在符合第三十三条第 a 至 c 项其中一项的情形下，才可交予私人公司印刷。

##### 三) 紧急情况下的处理

从是次审计工作收集的资料中，虽然引用紧急情况而没有向印务局询价情况并不普遍。但本署须重申，若以紧急为由而采取直接判给之方式，便不能透过询价机制获取最合适之价格，达至善用公帑之原则。况且，若具有良好的事前计划，紧急印制印刷品的情况理应不会经常发生。当然，本署明白在实际运作中会存在一定的变数（例如活动项目调整等），故会出现紧急印制之情况。但部门在可能之情况下，应尽量透过良好之计划，避免有关情况之发生。

除了上述的情况外，其他由于涉及工作之整体效益及一致性的考虑、合作条件的限制等因应情况的处理方法，则是具有实际效益的特殊处理方法。

#### 4.4 事后监管欠妥善

##### 4.4.1 库存规划不佳

一) 两个部门其辖下各单位的库存点算日期都不相同，各式各样，没有一个标准。从这次收集的资料中，可以看到文化局及民政总署两个部门在库存的点算情况：文化局的库存都是在本署收集资料时才点算；民政总署 2000 年前的书刊都是在 2005 年 1 月点算，但 2000 年之后的书刊，不同单位会有不同的点算日期，即使同一单位，亦会有不同点算日，有些是本署向单位收集资料时才点算。根据文化局行政暨财政处于 2002 年 1 月 16 日订定的“书仓与文件仓库工作指引”，书仓设有盘点的规定，需每年依照上级安排的时间表，进行年度盘点。在文化局交来的文件中，2004 年书仓曾作盘点并向上级报告书刊损毁的情况。在实地审计时，负责书仓的工作人员表示近年都没有作年度盘点，本署遂就这个问题向该局了解，并要求提供 2005 年至 2007 年的盘点情况，文化局在回应中表示，在 2004 年中原专职书仓工作的员工被调到该局辖下其他单位后，就没有人员专职于书仓工作。故在 2005 年度的盘点工作完成后，就将书刊分包封存，不再作盘点。并随回应交来 2003 年及 2004 年盘点后申请销毁书刊的建议书，但却没有任何有关 2005 年的盘点文件，经向该局查询后，表示并没有 2005 年的盘点文件。

二) 根据文化局及民政总署提交的书刊资料，截至 2006 年底（包括 2000 年之前及后印制的书刊），两个部门共积存书刊数量超过 40 万册，具体情况如下：

表十一 至 2006 年底文化局及民政总署之积存书刊情况

| 部门   | 现存书刊项目数(项) | 2000 年之前出版书刊的剩余数量(本) | 2000 年之后出版书刊的剩余数量(本) | 部门内存量(本) | 寄售数量(本) | 总剩余数量(本) |
|------|------------|----------------------|----------------------|----------|---------|----------|
| 文化局  | 765        | 234,816              | 57,924               | 280,633  | 12,107  | 292,740  |
| 民政总署 | 503        | 35,653               | 75,781               | 110,376  | 1,058   | 111,434  |

两个部门在填报书刊资料时，都不能按时完整提供本署要求的资料，且书刊印制数量及印刷费这两个最主要的资料明显缺乏，文化局 2000 年以前印制的书刊大部份

都没有印刷费资料，而民政总署则完全没有资料<sup>11</sup>。2000年之后印制的书刊，虽然文化局能提供大部份资料，却仍有些书刊未能提供印制数量及印刷费，民政总署 2002年前之书刊印制数量及费用资料由于未登录于电脑系统内，故只能提供七成资料。

表十二 文化局及民政总署对书刊资料之提供情况

| 部门   | 现存书刊能提供以下项目资料之百分比 |      |                 |                |                 |                |
|------|-------------------|------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|
|      | 总印制数量             | 总印刷费 | 2000年之前出版书刊印制数量 | 2000年之前出版书刊印刷费 | 2000年之后出版书刊印制数量 | 2000年之后出版书刊印刷费 |
| 文化局  | 63%               | 25%  | 56%             | 8%             | 90%             | 88%            |
| 民政总署 | 36%               | 36%  | 0%              | 0%             | 76%             | 76%            |

三) 文化局的书仓设在一工业大厦内，但主要存放定期出版组及研究调查暨刊物处的书刊，其他单位都各自有地方放置剩余的出版物。在实地审计的单位中，文化厅除把出版物存放于单位外，亦会放于办公大楼外的一个地点（过往曾为文化厅的办公地点），负责人表示这是为方便单位的工作人员在有需要时，省却向书仓提出书刊申请的程序，直接从该地点提取书刊使用，但如书刊剩余数超过 100 本，就会放于书仓内。对于分散存放之出版物，文化厅有库存纪录。

民政总署的情况与文化局有相同之处，部份单位自行存放出版物，只有 3 个单位是把出版物存放于培训处。根据本署过往搜集的资料，民政总署当时已有构思由培训处统一处理各单位印刷品的销售、寄售及储存工作。

#### 4.4.2 没有对库存书刊订定处理方法

一) 两个部门都有将部份库存书刊作寄售，具体情况如表十三所示：

表十三 至 2006 年底文化局及民政总署之书刊寄售情况

| 部门   | 现存书刊项目数 (项) | 寄售书刊项目数 (项) | 占现存书刊项目总数 (%) |
|------|-------------|-------------|---------------|
| 文化局  | 765         | 62          | 8.1           |
| 民政总署 | 503         | 75          | 14.9          |

根据实地审计资料，两个部门都表示以往会以参加外地或本地书展等形式推销库存书刊，但效果并不理想，近几年已经没有再参加书展，库存书刊只会与本地或外

<sup>11</sup> 民政总署表示现时电脑系统内只有 2002 年后出版书刊之详细资料，2002 年前之书刊资料由于需到仓库翻阅原始文件始能提供，故只提供最新之剩余数量。

地组织作交流时才会提取赠送。民政总署表示会在中央统筹工作实施后，对书刊的处理将更有系统及销售方式更为多样。而文化局目前没有任何有关的处理方法，亦没有就书刊的处理制订计划。两个部门都有最少 40% 的库存书刊保存时间超过 10 年，部份书刊的库存数量颇多，文化局及民政总署分别约有 20% 及 9% 库存书刊项目的数量超过 500 本，最多的一项数量超过 9,000 本。对于这些长期积压的库存书刊，部门并没有一套处理方法，而这些时间久远的书刊亦长期占用了仓库的地方。文化局表示，2000 年前澳葡当局遗留下大量书刊，涉及多个敏感问题，难以处理。

对剩余书刊之处理方法，民政总署表示目标是中央仓存管理、馈赠、交换和销售，虽然目前的硬件条件尚有完善的地方，但已逐步向已定的目标迈进，并表示期望在尽可能短的时间内，将积存了 30 余年的书刊纳入系统化管理的轨道上。另民政总署培训处表示，印务局、行政暨公职局及民政总署构思于 2006 年成立政府出版品展销中心，以消化政府出版物，但未知具体的进展情况。

二) 文化局的书仓设于工业大厦内，同一层有面粉制造厂等厂房，面积为 659.4 平方米，每月租金为 34,920.00 澳门元，自 1994 年起租用至今，由财政局支付租金。书仓内以角铁柜排列，大部份书刊都以印刷公司送交时的包装保存，很多都还没有开启，文化局表示这样可较好地保存书刊。书仓由该局辖下的行政暨财政处管理，只在有需要时才会派人到书仓处理书刊。书仓内无空调及抽湿设备，只有风扇，潮湿天气时会派人在办公时间内开启风扇。在没有工作人员时，会关掉所有电源。书仓负责人表示为尽量避免书刊损坏，除了会一至两个月巡查一次书仓，当有需要取书寄送时亦会顺道巡查的。文化局表示没有定期盘点，而为了查看书刊的损坏情况，会大半年至一年作一次检查，并向上级反映，及按批示处理。过往亦曾经有销毁书刊的记录，文化局表示会在销毁已损坏书刊前，先检查损坏程度，并尽量寻找售卖途径，或要求出版的单位（如设计部）领取已损坏的书刊作参考之用。根据提供的资料，至 2007 年，曾有两次向上级请示销毁书刊的记录，分别是 2003 年及 2004 年，共销毁书刊 470 本（2003 年为 357 本，2004 年为 113 本），两次申请销毁的建议书上所列原因都一样：*“可能由于书库位处工厂区，隔邻为面粉制造厂，容易招惹甲由等害虫，引起破坏。”*所有需销毁的书刊都会送往渔仔焚化中心处理。

在民政总署，艺术博物馆有专属的存书地方，而其他单位则使用综艺馆及路环园林绿化部以统一存放地点<sup>12</sup>。艺术博物馆藏书的地方有定期保养的恒温及恒湿设施，对存书会作定期盘点及抽点。提供给民政总署其他部门作书刊存放的仓库设于综艺馆地牢，无空调及抽湿设备，目前空间已基本用尽。作为管理部门的培训处表示会建议加设抽湿机来改善环境，但不会作大装修，因为不符合经济原则。当时亦表示计划于 2007 年年底作盘点，对未开箱的书作抽查，而开了箱的就作全面检查，之后会将检查数量及质量的相关数据及结果向印制书刊的单位通报。

---

<sup>12</sup> 民政总署表示路环园林绿化部之仓库仅部份空间用作储存书刊，其余是储存其他物件。

#### 4.4.3 缺乏正式的事后评估

根据本署过往取得的资料，文化局及民政总署都只是在开会时相互商谈出版物的印制情况，基本上没有会议记录，更没有正式的事后评估。2007年本署就评估向这两个部门再作了解，发现结果与收集到的资料相若，而在作实地审计的单位中，只有文化局文化活动厅的澳门乐团因设有顾问委员会，在提交活动报告时有可能对出版物作评估，但在本署要求其提供报告副本时，文化局却回复表示没有。另该局特别计划处曾为国际音乐节以问卷方式向市民收集意见，其余所有单位都只是作口头评估，而且全部评估都是围绕活动的举办情况，只有在发现出版物有问题时，才会就这方面作检讨，但都没有作出任何书面记录。文化局亦有单位因只有一人负责工作，因此连评估都不能做到。文化局表示，出版物的商议和研究结果最终全部反映在活动报告及开支报告中，工作人员在制订新的计划时，都必须参考和研究之前相关的报告书，其实际效果不亚于“会议记录”。而民政总署则表示，由于出版书刊均是某项活动、展览、研究等之一部份内容，因此“检讨”工作的着眼点在于全面检讨、整体分析，较少刻意着墨于印刷品的这一单项。

#### 4.4.4 审计署意见

在事后监管这一环节中，库存、库存书刊处理及事后评估都是出版物印制后的必要环节，但综观这两个部门在这一环节都存在问题，而这将直接影响部门的行政运作及资源分配。

定期的点算，除能得到准确的库存资料外，亦能得知书刊有否损毁，不能因为职员调动或其他原因而不执行盘点工作，无视既定的库存机制。库存资料是部门订定出版物数量的重要参考指标，同时亦是部门拟定出版物计划的依据。但从两个部门提供的资料看到，大量的不同书刊囤积在仓库内，既有年代久远的，亦有数量庞大的，这些资料正正显示部门并没有一套完善的措施去处理剩余书刊，同时亦没有在印制新书刊前真正参考以往经验，以致不断积压大量书刊，再加上仓库的储存条件并不理想，从而增加损毁书刊的风险，文化局正是因为储存环境差而需要销毁部份书刊。

对于出版物的评估，尽管文化局表示评估会反映在整体的活动报告上，但本署认对出版物的印制数量及效益进行检讨并作书面记录，其主要作用在于衡量出版物的印制数量是否恰当，以及是否达到预期的出版目标，使管理层能有完整的资料作为参考，以助日后进一步完善出版工作。

此外，尽管文化局表示回归前的大量书刊因涉及多个敏感问题难以处理，但该局不能因为难以处理而不作为。既然这些书刊是由于特殊的原因而保存至今，文化局若认为这些书刊是有其保留的存在价值，就应该以较佳的储存条件去保存这些书刊，而不应任由这些书刊因保存不佳受损而最后作出销毁。如文化局认为这些书刊是不应继

续保留的，则应尽快处理。书刊长期积存会带来不必要的行政费用，文化局必须正视有关问题，订定适当的处理方法。

#### 4.5 对出版工作重视不足

部门对出版工作是否重视，是会直接影响出版物的成效。

一) 民政总署辖下的培训处于 2002 年成立，其职能是除了协助其他附属单位出版书刊的设计排版及招标外，亦对民政总署拟销售的书刊作中央统筹及中央仓存。民政总署于 2005 年曾要求辖下所有单位将现存作销售的书刊交由培训处负责管理，是次作实地审计了解时，培训处表示现时还未能做到中央统筹的作用。此外，民政总署亦曾发出指引要求辖下所有单位在出版新书前要与培训处沟通，但培训处表示，印制单位未曾与该处作过任何沟通。

民政总署计划在鸭涌河兴建的综合大楼预留了空间作为书刊的存放仓库，届时才可对民政总署书刊作集中统筹及仓存，但却未知确实的建成日期。

二) 在对文化局作实地审计了解时获悉，文化局之定期出版组及研究调查暨刊物处虽为两个不同的附属单位，但人员组成却属同一班底，共有 9 位工作人员，定期出版组的组长需要兼任为研究调查暨刊物处的代处长。定期出版组主要负责出版属季刊之《文化杂志》(包括中文版及国际版)，而研究调查暨刊物处则负责出版学术研究奖学金之作品。

文化局 2003 年的工作报告中披露，研究调查暨刊物处会出版以下三本书刊：《十八世纪荷兰人日记》、《“澳门纪略(葡文版)”》及《城市文化遗产的保护：澳门视野》，但直至 2007 年并未出版上述书刊。该处代处长表示，《城市文化遗产的保护：澳门视野》即将出版，《十八世纪荷兰人日记》属一系列作品集，有六七本之多，翻译需时。而《“澳门纪略(葡文版)”》则在几年前已在里斯本完成翻译，但因要保持“原汁原味”的作品及写作风格，故需对译文不断修正，而且这项修正工作只由其本人在工余时间进行，因此很难有出版的时间表。

文化局研究调查暨刊物处于 2003 年曾出版《诗词笺注》一书，但在印制完成后才发现出现严重问题，需全数销毁。研究调查暨刊物处代处长表示对此不大清楚，该书刊的印制是由前任处长负责，当时并没有留下任何相关的资料。文化局亦表示现时的代处长只代任了一年，因此并不清楚事件。

文化局特别计划处于 2006 年动用了 220,440 澳门元出版了 3,000 册《澳门国际音乐节 20 周年纪念册》，印制精美，每册成本价约为 73 澳门元，共有 187 张内页，而内页采用大量留白设计。特别计划处负责人表示，印制此书的目的是希望有助市民了

解国际音乐节的发展历程，建立澳门文化城市形象，并以最简易吸收讯息的读图方式来印制，同时在内页留有空白，以作笔记、签名及留言之用，藉此可将纪念册作永久收藏。文化局表示，每年国际音乐节都有开幕式，这是承接回归前固有的举办形式，不宜作出修改或取消。在澳门国际音乐节 20 周年所印制的纪念册，是开幕式的组成部份，目的是让观众一起投入，一起感受，并回忆与音乐节一起度过的 20 年，所以这本纪念册应该视为开幕式的组成部份。

文化局文化活动厅负责人表示，该局局长一直希望能将印制工作的程序规范化，但因工作繁重及人手不足，至今仍未落实。其辖下的澳门中乐团，由于只有一名行政人员，所以在为表演活动印制海报、单张及场刊时，整个出版流程，包括向排印组提供资料及商议内容、询价等工作均由该名人员负责。

#### 4.5.1 审计署意见

虽然出版物大多只是作为活动的附属品，开支相对较小，但由于是以公帑支付，部门理应重视，并对其作出合理的安排及跟进。

一) 民政总署构思以培训处作为销售书刊的中央统筹单位，其构思无疑有其可取之处，但要重视构思的落实执行。培训处从 2002 年设立至 2007 年期间，已有 5 年之久，落实构思的进展却是有限，同时，在未具条件的前提下，却要求辖下其他单位将书刊统一归培训处作仓存，而位于综艺馆的仓库条件恶劣，将九万册书刊存放于该处是要面对损毁风险，而且这个风险更要延续至民政总署综合大楼落成之日。虽然这九万册是剩余的书刊，但毕竟仍有其价值所在，民政总署除须正视仓存管理外，亦要发挥这些书刊的最大效用。

二) 部门若重视出版工作，该制订严谨的进度表及作出合理的人手安排，确保出版物能准时出版。文化局研究调查暨刊物处拟出版的《“澳门纪略（葡文版）”》，因由代处长一人利用工余时间修正翻译以致难有进度表，这种管理方式并不妥当。此外，该局文化活动厅人手紧绌的现状，已影响到出版程序规范化的落实。至于《诗词笺注》的问题，作为负责任的部门，应重视问题发生的原因，从管理上重新制订相关机制，并着令相关单位切实执行，才可避免重蹈覆辙。

不同种类的出版物都有其不同的实际效用，文化局印制的《澳门国际音乐节 20 周年纪念册》虽有其印制的必要性，但作为公帑支付的出版物，应重视其实用性及公帑是否用得其所，以免给人追赶奢华之感。再者，纪念册只是作为澳门国际音乐节 20 周年的附属刊物，其主要作用是在开幕式上送给观众，以勾起其对国际音乐节历史的回忆。但文化局却以非常“豪华”的方式印制，整个印刷成本竟达 220,440 澳门元之多，致使纪念册超越了其应有的作用。

## 5 综合评论及建议

### 5.1 综合评论

政府出版物不但担负着向市民解释政策、法例以及提高公民意识等任务，亦肩负着宣传推广澳门旅游活动的使命以及作为与海内外经济文化交往的桥梁作用；而不同层次及范畴的文化刊物，亦丰富了澳门市民的文娱生活，起着提升澳门市民文化素质不可估量的作用。同时经过多年的发展，无论是出版物的广度及深度，都得到明显的提升，其取得的成绩亦是有目共睹，亦为澳门的持续发展起着不容忽视的效用。

然而，作为以公帑支付之政府出版物，公共部门在寻求宣传效用的同时，亦应考虑其实际的成本效益，该用则用，该省则省。虽则每年政府出版物开支只占公帑开支的极少部份，但亦不应视其因属“微不足道”或只是大型活动的“附属品”，而不在意对其实行严谨之管理制度，因这些开支都属公帑，其每分每毫都应用得其所并发挥最大效用，否则在“细水长流”下亦可造成极大浪费。即使近年特区政府财政收入充裕，公共部门亦应深明审慎理财的重要性，对出版物制订妥善的整体规划及严谨的监管措施，才可保障公帑得到合理运用。

但本署于是次对政府出版物所进行的衡工量值式审计，却察觉到文化局及民政总署对出版物普遍存在漫不经意的管理，以致出现了诸如审计结果所述的，因没有制订严谨管理制度而使投入的资源得不到充分运用及存在浪费的风险；因规划不足，以致出版物出现过多的剩余数量及过分精美；随意印制礼节性的宣传品而忽略其实际的宣传效用；对出版物的赠送及售卖没有作有效的监察；出现过多的剩余数量没有制订有效的处理措施；剩余书籍之仓存条件不太理想；对出版物没有作定期检讨及记录以完善日后工作等。凡此种种，都会造成对政府出版物效益有所下降。

### 5.2 建议

公共部门应从整体上对制作出版物的工作订立周全而严谨的管理制度，其中包括：

（一）在印制出版物前，部门应制订完备之事前规划：

- 部门应对出版物整个制作流程制订成文指引，明确规范出版物的印制及管理准则。
- 应按实际需求订定出版物的印制数量，特别是经常印制大量出版物的部门，更应在总结过往经验的前提下，厘订客观而切实可行的计划，以避免过量印制或重复印制而造成的资源浪费。

- 在选定印制规格时，部门应更着重于成本效益的控制，避免只为追求精美而出现奢华浮夸，进而浪费公帑。
- 部门应提倡及普及使用电子贺卡，若有实际需要及作用而需印制礼节性的宣传品，亦应以节约为主，并参考客观的统计数字来订定数量，避免浪费。
- 必须严格遵循二月二十四日第 6/97/M 号法令有关询价之规定。

（二）在出版物确定印制后，部门应根据本身资源及实际情况，对出版物作有效之监察及评估，保证出版物能如期完成并确保公帑得到妥善运用。

- 对印制完成的出版物，部门应委派相关人员专责出版物的校对、验收、赠送、寄售、仓存等工作，确保资源得到妥善监管。而对于经常印制多款出版物的部门，更应设立一个完善的统筹系统，以协调出版物的赠送及存量均为合理。
- 对于积存的出版物，部门应设立一处理机制，以减少因存仓而造成的公帑耗费。
- 对于出版物应作定期评估及记录，以利日后能进一步完善出版工作。



## 附件



## 附件I

### 相关数据及法规



## 附件一

## 2000年至2006年文化局印刷开支明细表

(单位: 澳门元)

| 序号 | 印制单位          | 出版物类别                             |                       |                             |   | 小计           |
|----|---------------|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------------|---|--------------|
|    |               | 2000年~2006年<br>书刊成本 <sup>13</sup> | 2006年<br>印制场刊<br>开支金额 | 2005年~2006年<br>印制海报<br>开支金额 | 2004年~2006年<br>印制利是封、<br>年历及贺卡等<br>开支金额 |              |
| 1  | 历史档案馆         |                                   |                       | 2,500.00                    |   | 2,500.00     |
| 2  | 文化财产厅         | 18,117.30                         |                       |                             |   | 18,117.30    |
| 3  | 演艺学院          |                                   | 52,875.00             | 9,300.00                    |   | 62,175.00    |
| 4  | 澳门博物馆         | 44,309.73                         |                       | 6,810.00                    |   | 51,119.73    |
| 5  | 中央图书馆         | 189,630.00                        |                       |                             |   | 189,630.00   |
| 6  | 研究、调查<br>暨刊物处 | 622,065.97                        |                       | 11,850.00                   |   | 633,915.97   |
| 7  | 定期出版组         | 350,489.65                        |                       |                             |   | 350,489.65   |
| 8  | 文化活动厅         | 346,572.36                        | 330,740.00            | 102,450.00                  |   | 779,762.36   |
| 9  | 特别计划处         |                                   | 646,820.00            | 27,350.00                   | 681,830.00                              | 1,356,000.00 |
| 总计 |               | 1,571,185.01                      | 1,030,435.00          | 160,260.00                  | 681,830.00                              | 3,443,710.01 |

<sup>13</sup> 由于部门表示2000年后出版的163项书刊中,部份书刊未能提供完整之印制数量及印刷费资料,只能提供最新之剩余数量。因此,就书刊部份,上表只能反映具有完整资料的129项书刊的成本。

2000年至2006年民政总署印刷开支明细表

(单位：澳门元)

| 序号 | 印制单位         | 出版物类别                             |                       |                             |   | 小计           |
|----|--------------|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------------|---|--------------|
|    |              | 2000年~2006年<br>书刊成本 <sup>14</sup> | 2006年<br>印制场刊<br>开支金额 | 2005年~2006年<br>印制海报<br>开支金额 | 2004年~2006年<br>印制利是封、<br>年历及贺卡等<br>开支金额 |              |
| 1  | 文化康体部        | 791,973.36                        |                       | 220,070.00                  | 108,700.00                              | 1,120,743.36 |
| 2  | 园林绿化部        | 296,952.48                        |                       | 26,880.00                   |   | 323,832.48   |
| 3  | 艺术博物馆        | 1,914,154.76                      |                       | 90,460.00                   | 33,190.00                               | 2,037,804.76 |
| 4  | 技术辅助<br>办公室  | 20,749.53                         |                       |                             | 115,325.00                              | 136,074.53   |
| 5  | 质量控制<br>办公室  | 99,914.46                         |                       |                             |   | 99,914.46    |
| 6  | 行政辅助部        | 58,233.30                         |                       | 3,180.00                    |   | 61,413.30    |
| 7  | 环境卫生<br>及执照部 | 75,183.20                         |                       | 32,608.00                   | 133,600.00                              | 241,391.20   |
| 8  | 道路渠务部        | 132,793.88                        |                       |                             |   | 132,793.88   |
| 9  | 交通运输部        | 7,850.00                          | 7,680.00              | 15,295.00                   |   | 30,825.00    |
| 10 | 澳门文化中心       |                                   | 125,278.00            | 202,994.00                  |   | 328,272.00   |
| 11 | 市民事务<br>办公室  |                                   |                       | 40,617.50                   | 210,675.00                              | 251,292.50   |
| 12 | 卫生监督部        |                                   |                       | 19,500.00                   |   | 19,500.00    |
| 13 | 综合服务中心       |                                   |                       |                             | 19,193.70                               | 19,193.70    |
| 总计 |              | 3,397,804.97                      | 132,958.00            | 651,604.50                  | 620,683.70                              | 4,803,051.17 |

<sup>14</sup> 由于部门表示回归后出版的 241 项书刊中，部份书刊未能提供完整之印制数量及印刷费资料，只能提供最新之剩余数量。因此，就书刊部份，上表只能反映具有完整资料的 182 项书刊的成本。

## 附件二

## 2005 至 2006 年文化局出版书刊样本销售情况

| 序号 | 书刊名称  | 印制数量   | 出版年份 | 2005 年~<br>2006 年累计<br>销售数量 | 年平均销售量 <sup>15</sup> |          |             |           |
|----|---|--------|------|-----------------------------|----------------------|----------|-------------|-----------|
|    |   |        |      |                             | 没有<br>售出             | <50<br>本 | 50~100<br>本 | >100<br>本 |
| 1  | 张大千临摹敦煌壁画及大风堂<br>用印展 — 精装                                       | 1,500  | 2001 | 0                           | X                    |          |             |           |
| 2  | 玄雀 — 石虎丹青巢乡集  | 600    | 2004 | 0                           | X                    |          |             |           |
| 3  | 文化杂志（外文版）第十四期   | 2,000  | 2005 | 25                          |                      | X        |             |           |
| 4  | 文化杂志（中文版）第五十六期  | 1,500  | 2005 | 17                          |                      | X        |             |           |
| 5  | 文化杂志（外文版）第十五期   | 2,000  | 2006 | 27                          |                      | X        |             |           |
| 6  | 文化杂志（中文版）第五十七期  | 1,500  | 2006 | 14                          |                      | X        |             |           |
| 7  | 文化杂志（中文版）第六十期   | 1,800  | 2006 | 8                           |                      | X        |             |           |
| 8  | 文化杂志（外文版）第十八期   | 2,000  | 2006 | 18                          |                      | X        |             |           |
| 9  | 文化杂志（外文版）第十九期   | 2,000  | 2006 | 17                          |                      | X        |             |           |
| 10 | Religion and Culture  | 1,500  | 2000 | 2                           |                      | X        |             |           |
| 11 | 城市文化遗产的保护：澳门视野  | 500    | 2004 | 4                           |                      | X        |             |           |
| 12 | <i>Conservação do Património<br/>Urbano: Uma Visão de Macau</i> | 500    | 2004 | 10                          |                      | X        |             |           |
| 13 | 大辫子的诱惑（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<br>Camilo Pessanha        | 1,500  | 2006 | 3                           |                      | X        |             |           |
| 16 | 澳门同知与近代澳门   | 1,500  | 2006 | 0                           | X                    |          |             |           |
| 17 | 澳门民间文学研究  | 1,500  | 2006 | 0                           | X                    |          |             |           |
| 18 | 中西文化交流的历史见证   | 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 | 澳门影业百年回顾  | 500    | 2000 | 0                           | X                    |          |             |           |
| 22 | 书卷传情 — 上海文联赠澳门博物馆<br>书画长卷                                       | 300    | 2000 | 0                           | X                    |          |             |           |
| 23 | 曾欧阳璧姿创意首饰设计   | 350    | 2005 | 149                         |                      |          | X           |           |
| 24 | 迎新接福一纸万象  | 500    | 2006 | 0                           | X                    |          |             |           |
| 25 | 澳门博物馆 C atlogo – Museu de<br>Macau (Ed. Portuguesa)             | 资料不全   | 1999 | 0                           | X                    |          |             |           |
| 合计 |   |        |      |                             | 11 项                 | 13 项     | 1 项         | 0 项       |

<sup>15</sup> 年平均销售量是根据 2005 年及 2006 年的销售量取其平均数计算而得。至于 2006 年才出版之书刊，由于只有一年之销售数据，其年销售量即当年之实际销售量。

### 2005 至 2006 年民政总署出版书刊样本销售情况

| 序号 | 书刊名称                               | 印制数量  | 出版年份 | 2005 年~<br>2006 年累计<br>销售数量 | 年平均销售量 <sup>15</sup> |          |             |           |
|----|------------------------------------|-------|------|-----------------------------|----------------------|----------|-------------|-----------|
|    |                                    |       |      |                             | 没有<br>售出             | <50<br>本 | 50~100<br>本 | >100<br>本 |
| 1  | 濠江清芬 — 吴泰澳门写生                      | 资料不全  | 1999 | 25                          |                      | X        |             |           |
| 2  | 告别二十世纪 — 阮义忠摄影展(平装)                | 资料不全  | 2000 | 1                           |                      | X        |             |           |
| 3  | 金相玉质 — 清代宫廷包装艺术(精装)                | 资料不全  | 2000 | 41                          |                      | X        |             |           |
| 4  | 尼斯新潮 — 法国当代艺术(平装)                  | 资料不全  | 2000 | 7                           |                      | X        |             |           |
| 5  | 开放、融合 — 澳门国际版画展(精装)                | 资料不全  | 2000 | 5                           |                      | X        |             |           |
| 6  | 世纪回眸 — 意大利神父南怀谦清末民初中国写真(精装)        | 资料不全  | 2001 | 25                          |                      | X        |             |           |
| 7  | 墨西哥文化人造像摄影(平装)                     | 资料不全  | 2001 | 17                          |                      | X        |             |           |
| 8  | 澳门的回忆空间 — 艾柏克摄影艺术(平装)              | 资料不全  | 2001 | 39                          |                      | X        |             |           |
| 9  | 选堂雅聚 — 饶宗颐书画艺术(精装)                 | 资料不全  | 2001 | 25                          |                      | X        |             |           |
| 10 | 澳门的回忆空间 — 艾柏克摄影艺术(精装)              | 资料不全  | 2001 | 49                          |                      | X        |             |           |
| 11 | 海国波澜 — 清代宫廷西洋传教士画师绘画流派精选(平装 150 版) | 800   | 2002 | 40                          |                      | X        |             |           |
| 12 | 解构新建筑                              | 680   | 2003 | 28                          |                      | X        |             |           |
| 13 | 梁披云书法集                             | 800   | 2003 | 8                           |                      | X        |             |           |
| 14 | 心灵驿站 — 史密罗夫诞生百年水彩画展                | 1,000 | 2003 | 25                          |                      | X        |             |           |
| 15 | 河山在目 — 傅抱石百年纪念画集                   | 1,000 | 2003 | 44                          |                      | X        |             |           |
| 16 | 瀛海传真 — 法国相片中的昔日世界                  | 800   | 2003 | 32                          |                      | X        |             |           |
| 17 | 至人无法 — 故宫、上博珍藏八大石涛书画精品             | 2,620 | 2003 | 501                         |                      |          |             | X         |
| 18 | 大象无形 — 朱德群绘画展                      | 1,100 | 2004 | 5                           |                      | X        |             |           |
| 19 | 印象法国 — 雷诺瓦·吉诺艺术作品展                 | 1,100 | 2004 | 8                           |                      | X        |             |           |
| 20 | 万象乾坤 — 杨善深近作书画展                    | 975   | 2004 | 20                          |                      | X        |             |           |
| 21 | 生存状态 — 缪鹏飞艺术作品集                    | 1,000 | 2004 | 18                          |                      | X        |             |           |
| 22 | 寻找澳门 — 李超宏濠江旧影摄影作品展                | 1,000 | 2004 | 5                           |                      | X        |             |           |
| 23 | 当代视线 — 画册                          | 600   | 2005 | 84                          |                      | X        |             |           |
| 24 | 感性轨迹 — 夏慕耕素描作品展 — 画册               | 500   | 2005 | 85                          |                      | X        |             |           |
| 25 | 蓝色幻想 — 画册                          | 1,000 | 2005 | 282                         |                      |          |             | X         |
| 26 | 绶短汲深 — 常宗豪 — 画册                    | 600   | 2005 | 71                          |                      | X        |             |           |
| 27 | 澳门旧事 — 欧平濠江昔日风貌摄影展 — 画册            | 1,000 | 2005 | 424                         |                      |          |             | X         |

| 序号 | 书刊名称                                   | 印制数量  | 出版年份 | 2005年~<br>2006年累计<br>销售数量 | 年平均销售量 <sup>15</sup> |          |             |           |
|----|--|-------|------|---------------------------|----------------------|----------|-------------|-----------|
|    |  |       |      |                           | 没有<br>售出             | <50<br>本 | 50~100<br>本 | >100<br>本 |
| 28 | 和平正义事业的伟大胜利 — 纪念中国<br>抗日胜利六十周年 — 画册    | 949   | 2005 | 56                        |                      | X        |             |           |
| 29 | 南宗北斗 — 董其昌诞生四百五十周年<br>书画特集             | 1,000 | 2005 | 481                       |                      |          |             | X         |
| 30 | 邃古来今 — 庆祝故宫博物院建院八十<br>周年清宫仿古文物精品展 — 画册 | 1,000 | 2005 | 148                       |                      |          | X           |           |
| 31 | 都市漫游 — 金安及李锐奋作品展 —<br>画册               | 600   | 2006 | 74                        |                      |          | X           |           |
| 32 | 法国仲夏梦 — 妮基·圣法尔艺术<br>作品展 — 画册           | 500   | 2006 | 169                       |                      |          |             | X         |
| 33 | 乾坤清气 — 故宫上博藏青藤白阳书画<br>— 画册             | 1,000 | 2006 | 416                       |                      |          |             | X         |
| 34 | 普荷天地 — 饶宗颐九十华诞荷花特展<br>— 画册             | 800   | 2006 | 130                       |                      |          |             | X         |
| 合计 |  |       |      |                           | 0项                   | 25项      | 2项          | 7项        |

附件三

文化局辖下所有单位  
按 2006 年场刊印制数量所作的单位印刷成本比较表

| 印制数量<br>(份) | 最低单位<br>印刷成本<br>(澳门元) | 最高单位<br>印刷成本<br>(澳门元) | 相差金额<br>(澳门元)   | 相差倍数            |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|-----------------|
| 300         | 23.30                 | 25.00                 | 1.70            | 0.07 倍          |
| 400         | 11.04                 | 32.80                 | 21.76           | 1.97 倍          |
| 500         | 5.00 <sup>16</sup>    | 19.60                 | — <sup>16</sup> | — <sup>16</sup> |
| 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          |

民政总署辖下所有单位  
按 2006 年场刊印制数量所作的单位印刷成本比较表

| 印制数量<br>(份) | 最低单位<br>印刷成本<br>(澳门元) | 最高单位<br>印刷成本<br>(澳门元) | 相差金额<br>(澳门元) | 相差倍数   |
|-------------|-----------------------|-----------------------|---------------|--------|
| 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 |

<sup>16</sup> 因该场刊是澳门中乐团为配合《漫游民乐艺苑》音乐会所印制，受众为本地大学生且免费入场，与一般售票音乐会所印制之场刊规格有明显差别，故不在此作比较。

附件四

文化局及民政总署  
2003年年历枱历之印制情况

| 部门 / 附属单位 | 各类年历 (张) | 枱历 (个) |
|-----------|----------|--------|
| 文化局       |          |        |
| 特别计划处     | 30,000   | 10,000 |
| 民政总署      |          |        |
| 技术辅助办公室   | 3,000    | 4,500  |
| 澳门艺术博物馆   | 67,000   | -      |
| 文化康体部     | -        | -      |
| 总数        | 100,000  | 14,500 |

附件五<sup>17</sup>

## 2004年至2006年文化局年历枱历之印制情况

| 印制单位  | 印刷品名称   | 2004年      |             | 2005年      |             | 2006年      |             |
|-------|---|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|
|       |   | 数量<br>(个)  | 金额<br>(澳门元) | 数量<br>(个)  | 金额<br>(澳门元) | 数量<br>(个)  | 金额<br>(澳门元) |
| 特别计划处 | 2004年挂于枱历的小型贺卡                                  | 10,000     | 136,750.00  |            |             |            |             |
|       | 2005年枱历 <sup>18</sup>                           | 10,000     |             |            |             |            |             |
|       | 2005年中型年历卡                                      | 15,000     |             |            |             |            |             |
|       | 2005年小型年历卡                                      | 15,000     |             |            |             |            |             |
|       | 2006年枱历   |            |             | 10,000     | 145,000.00  |            |             |
|       | 2006年年历卡 <sup>19</sup>                          |            |             | 30,000     | 15,400.00   |            |             |
|       | 2006年枱历小型贺卡                                     |            |             | 10,000     | 10,000.00   |            |             |
|       | 2007年枱历 + 2007年年历小型贺卡 + 2007年大年历卡 <sup>20</sup> |            |             |            |             | 42,000     | 180,400.00  |
| 合计    | 50,000  | 136,750.00 | 50,000      | 170,400.00 | 42,000      | 180,400.00 |             |

<sup>17</sup> 附件五内的所有资料，包括印刷品名称及金额等皆按两个部门提供的资料原文辑录。

<sup>18</sup> 此印刷品之开支金额包括10,000个贴纸之开支。

<sup>19</sup> 此印刷品之开支金额包括10,000个中型年历卡及20,000个小型年历卡。

<sup>20</sup> 此印刷品之开支金额包括10,000个枱历、12,000个年历小型贺卡及20,000个大年历卡。

2004年至2006年民政总署年历枱历之印制情况

| 印制单位         | 印刷品名称                | 2004年     |             | 2005年     |             | 2006年     |             |
|--------------|----------------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
|              |                      | 数量<br>(个) | 金额<br>(澳门元) | 数量<br>(个) | 金额<br>(澳门元) | 数量<br>(个) | 金额<br>(澳门元) |
| 文化康体部        | 2004年座枱历             | 800       | 19,400.00   |           |             |           |             |
|              | 2006年历记事本            |           |             |           |             | 1,000     | 89,300.00   |
| 市民事务<br>办公室  | 2005年年历              | 5,000     | 31,275.00   |           |             |           |             |
|              | 2006年便条纸式<br>座枱历     |           |             | 8,000     | 52,000.00   |           |             |
|              | 2006年年历卡             |           |             | 24,000    | 9,600.00    |           |             |
|              | 2006年座枱历             |           |             | 6,000     | 52,800.00   |           |             |
|              | 2006年座枱历贴纸           |           |             | 6,000     | 4,500.00    |           |             |
|              | 2007年座枱历             |           |             |           |             | 5,000     | 60,500.00   |
| 市民服务中<br>心   | 印制2006年<br>大年历卡      |           |             | 3,000     | 1,530.00    |           |             |
|              | 印制2006年<br>小年历卡      |           |             | 3,000     | 3,390.00    |           |             |
|              | 增印2006年大年历<br>卡      |           |             | 4,490     | 5,073.70    |           |             |
|              | 印制2007年度大、<br>小年历卡   |           |             |           |             | 8,000     | 9,200.00    |
| 澳门艺术博<br>物馆  | 2004文物展年历卡           | 67,000    | 8,040.00    |           |             |           |             |
|              | 2005文物精品展年<br>历卡     |           |             | 50,000    | 8,750.00    |           |             |
|              | 2006文化艺术<br>特展 - 年历卡 |           |             |           |             | 50,000    | 6,000.00    |
| 环境卫生及<br>执照部 | 2006年座枱月历            |           |             | 3,000     | 33,600.00   |           |             |
|              | 2007年座枱月历            |           |             |           |             | 3,000     | 30,000.00   |
| 合计           |                      | 72,800    | 58,715.00   | 107,490   | 171,243.70  | 67,000    | 195,000.00  |

## 附件六

### 第 6/97/M 号法令之有关规定

#### 第三条 (职责)

澳门政府印刷署之职责为：

- a) 制作本地区行政当局、公共机关及公共机构包括自治团体、自治机关、自治基金组织及其他公法人之定期刊物；
- b) 出版其具专属出版权之刊物；
- c) 确保其人员获得在印刷术上各方面之技术培训；
- d) 促进对其本身之刊物以及按所协定条件由其他官方或私人出版者委托其宣传之刊物之推广；
- e) 印刷透过协议委托其印刷之其他官方或私人刊物，尤其书籍、杂志、小册子及其他用于阅读或查阅之印刷品。

#### 第三十一条 (专属性)

澳门政府印刷署在其职责范围内，对排版、校对及印刷下列者具专属权：

- a) 《政府公报》及其副刊；
- b) 本地区法例之官方汇编及官方单行本；
- c) 本地区总预算及该预算所提及之机关与部门之预算；
- d) 本地区帐目；
- e) 施政方针；
- f) 法定格式之官方印件；
- g) 使用本地区政府徽号之官方性质之印刷品；
- h) 因印刷品之性质而须在特别保安及监管条件下进行者。

第三十二条  
(查询或招标之免除)

第三条 a 项所指实体向澳门政府印刷署取得印刷业服务时，得免除查询或招标。

第三十三条  
(公共机关使用私人印刷业之服务)

一、第三条 a 项所指实体仅在下列情况下，得向已缴纳税项之合法私人印刷企业取得非为澳门政府印刷署专属权之印刷业服务：

a) 澳门政府印刷署在获表明印刷品之技术特征后，表示不能在所要求之技术条件下或机关最高领导人所定期限内完成有关工作；

b) 澳门政府印刷署自接受查询之日起五个工作日内未作答复；

c) 澳门政府印刷署之报价至少高于私人企业报价 10%。

二、服务须符合之技术特征应以专有表格表明，该表格之原件应以公函交予澳门政府印刷署。

三、要求私人印刷业提供印刷业服务之机关，应在要求下将一份印刷品送交澳门政府印刷署，并指明其价格以及获判给人之名称或商业名称。

## 附件七

### 第 0303260001/002/DTJ/2003 号传阅公函

考虑到二月二十日第 6/97/M 号法令所赋予的印务局的职责，兹按照行政法务司司长批示，报告如下：

一、根据二月二十四日第 6/97/M 号法令第三条 a) 项的规定，印务局的职责为制作澳门特别行政区行政当局、公共机关及公共机构包括自治机关、自治基金组织及其他公法人的定期刊物。

二、因此，印务局在其职责范围内，对排版、校对及印刷下列文件具专属权：

- a) 法定格式之官方文件；
- b) 使用澳门特别行政区政府徽号的官方性质之印刷品。

三、按照上述法规第三十三条规定，第一点所指实体仅在下列情况下，得向已缴纳税项之合法私人印刷企业取得非为印务局专属权之印刷业务：

- a) 印务局在获表明印刷品之技术特征后，表示不能在所要求之技术条件下或机关最高领导人所定期限内完成有关工作；
- b) 印务局自接受查询之日起五个工作日内未作答复；
- c) 印务局之报价至少高于私人企业报价百分之十。

四、根据同一条第三款规定，要求私人印刷业提供印刷服务之实体，应在要求下将一份印刷品送交印务局，并指明其价格以及获判给人之名称或商业名称。

## 附件II

### 文化局及民政总署的回应





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、



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。

AA

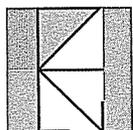


澳門特別行政區政府  
Governo da Região Administrativa Especial de Macau  
文化局  
Instituto Cultural

## 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。

AS



## 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。

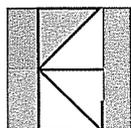
### 二. 就審計結果之回應

#### (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

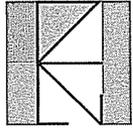
任何書籍或刊物的製作成本，均涉及設計、紙質、色彩、頁數、大小、質量要求等，而這些因素則由活動型式、規模、重要性等決定。因此，即使在印刷量相同的情況下，其價格亦會因其他各項的客觀原因而有所差別。故除了成本及製作量外，還需配合考慮其他的因素，方能綜合評價其合適性。

### （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

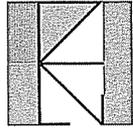
爲了要更好發揮有關書籍的價值，本署已就持續完善書本的管理和拓展流通渠道而不斷努力。

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。