



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

澳門廣播電視股份有限公司
的人員福利及出外公幹的制
度和管理

二零一零年十月



目 錄

第 1 部分：撮要	3
1.1 審計發現及意見	3
1.2 審計建議	5
1.3 澳門廣播電視股份有限公司的回應	5
第 2 部分：引言	7
2.1 審計背景	7
2.2 澳廣視歷年重要事項	7
2.3 澳廣視的組織架構	8
2.4 審計範圍及目的	8
第 3 部分：審計發現	9
3.1 醫療福利	9
3.2 出外公幹	16
3.3 其他人員福利	23
第 4 部分：綜合評論	29
附件：澳門廣播電視股份有限公司之書面回應	31

第 1 部分：撮要

審計署於2010年對澳門廣播電視股份有限公司（下稱澳廣視）的人員福利及出外公幹的制度和管治進行了一項衡工量值式審計工作，通過分析其管理及運作情況，查證在運用財政資源時，是否遵從謹慎節約、量入為出等公帑使用上的原則，並提出意見及建議。

1.1 審計發現及意見

1.1.1 常務董事的醫療福利欠明確規範

澳廣視根據內部之“醫療援助規章”為員工提供包括本地衛生局的醫療服務及相關的福利補貼，當中明確訂明員工可享有的福利範圍及條件。然而，常務董事按照其“聘用條款”之規定，其本人及家人的所有醫療開支均由公司負責，所以並不納入於“醫療援助規章”的規管範圍。

在2007及2009年，常務董事往外地就診分別報銷了18 049.13歐羅（按當時匯率折合共203,161.01澳門元）及230,719.00港元（按當時匯率折合共238 102澳門元），雖然保險抵銷約17萬澳門元，但澳廣視仍要負責接近27萬澳門元的開支。本署認為有關的責任承擔不應設定在缺乏監管和不設上限的基礎上。

1.1.2 應該以更謹慎和量入為出的態度去考慮出席外地傳媒機構會議之事宜

澳廣視每年以參加會議名義外出公幹部份的開支，均超過該項目的總開支50%以上，2007年更達到70%。雖然最近兩年會議方面的開支經已出現顯著的縮減，但仍是公幹開支中的最大比例項目。

澳廣視每年用於外出公幹的費用均超過一百萬澳門元，而出席外地傳媒機構的會議公幹開支每年均佔有關開支的50%以上。本署認為，考慮到澳廣視在每年仍需要政府作出資金補貼才能得到收支平衡的財政狀況下，應該以更謹慎和量入為出的態度去考慮出席外地傳媒機構會議之事宜。

1.1.3 出外公幹的機票及酒店服務之採購程序欠一致性

常務董事辦公室以提高效率及應付緊急公幹為理由，把凡涉及常務董事的出外公幹，豁免正常的書面詢價規定。這種與既有規則存在差異的做法是明顯缺乏合理性。

1.1.4 前往外地公幹期間一併提出享受年假

參閱2007年至2009年期間外出公幹的資料，發現有四個個案顯示常務董事在外出公幹參加會議的前後期間，曾順道前往葡萄牙休假。站於良好管理的角度來看，這個做法容易構成公私不分的不良印象，尤其對於機構最高管理者而言，更應努力避免。再者，常務董事每年均能享受由澳廣視提供的假期旅遊補貼，故此在享有上述福利的同時，更不應利用公幹之便而賺取額外的旅遊機會。

1.1.5 宴請招待缺乏監管機制

2007年至2009年期間，常務董事申報招待費用的單據並無顯示招待原因、接受宴請的嘉賓名單及人數等資料。此外澳廣視亦沒有規定招待餐費的上限，及報銷招待費需要填報接受宴請的嘉賓名單及人數，缺乏了可供審核和監督的基本資料。

1.1.6 並沒有按既定規則遞交公幹報告

多年以來都沒有如實執行內部規定中所指，當公幹結束後，人員應於三十天內，編撰一份載明公幹情況的報告書，遞交予直屬上司，並將副本送交執行委員會。存在有例不依的情況，損害了整體的管治。

1.1.7 互換協議應得到股東會或董事會作出充分的研究和討論

澳廣視一直沿用著一種“以物換物”的營商模式，利用本身的廣告時間與客戶簽訂互換協議以換取物資或服務。廣告時間之收入是構成澳門廣播電視股份有限公司整體收益的一個重要部份，而採用互換協議的運作方式直接影響到澳門廣播電視股份有限公司的現金流收入，從而增加了澳廣視整體營運資金的壓力。另外發現澳廣視在互換協議的執行上缺乏了統一的標準規範和策略，亦欠缺透明度。

1.1.8 分配一些附帶性的員工福利應作出謹慎考慮

澳廣視每年向全職僱員提供中秋月餅、手提通話月費之補助及新年利是的福利，同時兼職僱員、保安員及清潔員也可享有中秋月餅及新年利是的福利。再者，利用互換協議方式所換取的物資（如月餅）及服務（電訊服務供應商的月費帳戶），在使用期限和使用方式上都會受到限制，和現金收入相比則明顯缺乏了通用性和靈活性，亦變相地規避了既定的採購程序，從而影響了澳廣視的利益和採購行為上的公平及公正性。本署認為在分配一些附帶性的員工福利應謹慎考慮公司的財政狀況，儘量節省或減免非公務必要的開支。

1.2 審計建議

- 1.2.1 應考慮對常務董事“聘用條款”中之細則清晰化並作出具體的規限，同時將常務董事納入澳廣視與衛生局協議提供的醫療服務計劃，以便整體的醫療開支能得到更好的控制和規劃；
- 1.2.2 應該以更謹慎和量入為出的態度去考慮出席外地傳媒機構會議之事宜，並透過編制年度的工作計劃和預算，對具有常規性或週期性的會議及外訪進行更好的控制；
- 1.2.3 謹慎執行第 2/2006 號內部通告所訂定的書面詢價程序，對可預知的行程及早進行詢價安排，減少以緊急為原因而作出豁免詢價的情況；
- 1.2.4 應嚴格將公務與個人休假劃清界線；
- 1.2.5 對批核招待費用時必須定立嚴格的準則和監督機制，以避免出現開支濫用的情況；
- 1.2.6 應按實際需要，適時更新內部的工作規範和指引，刪除不合時宜的條款，以免出現有例不依的不良影響；
- 1.2.7 應在營商策略上作出充分的研究和討論，謹慎使用互換協議的方式，亦需要為有關的方式訂定統一的執行標準和策略，並爭取與廣告客戶之間以現金交付的方式進行合作；
- 1.2.8 根據實際的財政收支狀況，以量入為出作為分配財政資源時優先考慮的原則。

1.3 澳門廣播電視股份有限公司的回應

澳門廣播電視股份有限公司在回應中，對審計報告內之意見和建議整體上表示認同，此外亦對如下數點作出了補充解釋：

1.3.1 常務董事的報酬條件（包括醫療援助及個人旅遊）

澳廣視表示，常務董事的報酬條件是在其 1996 年 9 月被委任為該職位時，獲得所有股東決議及批准的，且在過去的 14 多年裡，有關的報酬條件內之福利並沒有進行過修訂。

澳廣視指出無論根據本澳《勞動法》或《澳廣視人事章程》都不允許在沒有員工同意的情況下縮減員工的權利，但考慮到審計署對此事的立場和建議，同意交由澳門廣播電視股份有限公司股東大會對常務董事的整體報酬條件作出分析和討論。

1.3.2 公幹出差

澳廣視認為雖然董事出差的機票交由執行委員會秘書處而非行政部處理的方式，不能看出有任何損害澳廣視利益的情況，然而亦認同報告內所提的建議，日後執行委員會秘書處在處理機票採購的事宜時必須遵循澳廣視現行物資及服務採購的一般規定。

對於常務董事於前往歐洲出差後的度假事宜，澳廣視澄清在適當扣除週末及公眾假期後，常務董事的實際缺勤日數應比報告內所指出的為少，而有關的休假產生的額外開支均由個人作出支付，並未對澳廣視造成任何損失。

澳廣視會就對全體員工購買的“旅遊意外”及“人身意外”兩份保險的賠償金額作出或有調整之事宜提交予董事會進行討論。

1.3.3 員工福利

澳廣視表示報告內所述的使用手提電話的通話月費補助，不應被看作是一種福利，而是一種工具，而且確定幾乎都是分配給操作人員，如記者、攝影師、製作人、發射技術員、司機等使用。

1.3.4 “以物換物”合同

澳廣視認為“以物換物”合同是傳媒機構的典型方式，可以使傳媒機構通過使用往往有剩餘的廣告時間或廣告篇幅來換取對方的物資及服務。

第 2 部分：引言

2.1 審計背景

澳廣視至目前為止仍是澳門唯一的公共廣播機構，公司的宗旨是經營電視及聲音廣播公共服務。2005年澳門特別行政區政府對澳廣視進行了全面的收購後，澳廣視仍繼續以商業企業之方式管理及運作，惟大部分的營運資金均由澳門特別行政區政府以公帑資助。

澳廣視於2007至2009年經營收益的總額為1.078億澳門元、1.556億澳門元及1.753億澳門元，當中包含了政府直接給付的津貼金額為7,300萬澳門元、1.03億澳門元及1.23億澳門元。

澳廣視於2007至2009年經營成本的總額為1.091億澳門元、1.360億澳門元及1.552億澳門元。而經營成本中最主要的開支部份是人員支出，在2007至2009年間錄得的人員支出金額分別為8,410萬澳門元、9,660萬澳門元及1.066億澳門元。

基於澳廣視的營運是由公帑所支持的，故此在運用本身的財政資源時，亦應該遵從謹慎節約、量入為出等公帑使用上之一貫原則。

2.2 澳廣視歷年重要事項

- 1982年 — 澳門公共電視廣播公司成立，是澳葡政府全資擁有的公共企業，提供中、葡語電台廣播服務。
- 1984年 — 開始提供電視廣播服務，中、葡語節目在同一條頻道上播放。
- 1988年 — 完成清盤程序後，重新成立為澳門廣播電視有限公司，由澳葡政府及其部門持有50.5%股權，其餘49.5%由不同私人股東持有。
- 1990年 — 開始分別提供一條中文節目及一條葡語節目的電視廣播頻道。
7月份澳葡政府與澳門廣播電視有限公司簽定第一份為期15年之專營合約。
- 2000年 — 更改商業名稱為澳門廣播電視股份有限公司沿用至今。
- 2002年 — 澳廣視在年度工作報告中指出公司面臨財務崩潰邊緣，為使澳廣視資金問題得以解決，同年年底私人股東決定以無償方式把股份退回澳廣視，並由澳門特別行政區政府提出全面收購澳廣視。

- 2005年 — 澳門特別行政區政府向澳廣視支付9,900萬澳門元購入餘下49.5%股權，完成全面收購^{註1}，澳廣視繼續以商業企業之方式管理及運作。7月份澳門特別行政區政府與澳廣視重新修訂《電視與聲音廣播批給合同》，將批給期限延長15年。
- 2006年 — 澳門特別行政區政府從每年澳廣視計算營運結果後，按份額給予補貼資助的形式，改為以澳廣視的預算開支作為決定發放津貼的金額，撥款資助下年度的營運。
- 2007年 — 訂立“澳廣視人員職程規章”，藉此制度規定澳廣視人員專業職程、職級、職等和收入。
- 2008年 — 啓用綜藝二館演播室，增加可供市民參與的電視節目。啓播地面數字高清電視頻道。
- 2009年 — 中文台改名為“澳視澳門”，葡文台改名為“澳視葡文”。啓播“澳視體育”、“澳視生活”及“澳視高清”，轉播中央電視台新聞頻道、中央電視台英語新聞頻道及湖南衛視國際頻道。此外，把衛星電視頻道透過人造衛星傳送到海外各地區。

2.3 澳廣視的組織架構

澳廣視的行政管理由董事會負責，而日常業務的管理是由常務董事（由董事會副主席同時兼任）負責。澳廣視設有常務董事辦公室及六個部門，分別是中文頻道新聞及資訊節目部、葡文頻道新聞及節目部、技術及特別項目部、財務及行政部、節目及發展部和節目製作部。截至2009年12月31日，澳廣視合共有455名僱員。

2.4 審計範圍及目的

審計署主要集中對2007至2009年出外公幹、醫療福利及其他人員福利進行了一項衡工量值式審計，旨在探討上述方面的內部監控情況，確定澳廣視在相關方面已設立完備的監管制度及有效地執行。

^{註1} 根據外部核數師報告書（2005年）：特區政府佔99.8%；郵政儲金局佔0.04%；郵政局佔0.04%；旅遊局佔0.04%；印務局佔0.04%；工商業發展基金佔0.02%；社工局佔0.02%。

第 3 部分： 審計發現

3.1 醫療福利

■ 澳廣視為員工所提供的醫療福利

澳廣視目前為其員工提供了多項的醫療福利，包括：

3.1.1 醫療援助計劃

1995 年 7 月 1 日，澳門衛生司（即現時的衛生局）與澳廣視簽署了一份服務合作協議，讓澳廣視的員工及合資格的家團成員，享有由衛生局所提供與公務員同等條件的醫療服務。

根據澳廣視的《人事章程》第四十一條的規定，員工可自由選擇參加上述的醫療服務援助計劃，並需以每月個人薪俸的 0.5%扣除作為參與該項計劃之費用。澳廣視將按照章程所訂定的條件，負責員工享用由官立之衛生部門提供的醫療服務所引起的部份或全部費用。參與計劃的員工可同時享受到澳廣視與某藥房協議提供的藥物援助計劃。

因應上述的醫療服務援助計劃，澳廣視亦為員工訂定了“醫療援助規章”，為有關的計劃設定使用上的條件和規限，其中包括：

- 規章所訂之醫療援助，由官立之衛生部門提供；（第二條第二款）
- 援助之範圍包括下列種類：門診／急診／住院／有關診斷及醫療之補充性服務／藥房提供之藥物援助；（第三條第一款）
- 有關診斷及醫療之補充性服務之申請，倘由非屬第二條第二款所指定之部門或機構所簽發者，將不視為包括在本援助之範圍，所發生之費用由當事人員工自己負擔；（第三條第二款）
- 在香港或廣東省之治療：澳門不能提供有關服務之事實以及治療之必要性，必須同時得到證實，並必須透過澳門衛生局所發出之聲明書證明之；（第五條第一款及第二款）
- 澳廣視在第五條第二款所述之情況下，所需承擔之費用如下：

百分之五十有關醫療或診斷服務以及源自入院治療之費用，而以澳門幣五萬元為澳廣視所承擔之上限，並須出示收據以證明之。（第五條第三款c項）

3.1.2 藥物補助合作協議

1996年2月14日，澳廣視與某藥房簽訂合作協議，為澳廣視員工提供仁伯爵綜合醫院或衛生中心醫生處方，並載於衛生局核准之『公認藥物表』內之藥物。按照有關協議之規定，澳廣視對其員工提供以下的藥物金額補貼：

- 若為個人：100 澳門元/月；
- 若為家庭：150 澳門元/月。

超出補貼之數額將由員工自付，某藥房每月將向澳廣視收回補貼之總額。上述的藥物金額補貼，僅限於選擇了作出薪俸扣除而參加了醫療援助計劃的員工方可享受。

3.1.3 其他醫療保險計劃

澳廣視亦有為全體員工（不包括其家屬）購買團體醫療保險。澳廣視在2007年4月1日至2008年3月31日期間向某保險公司購買了團體醫療保險，涉及總開支金額約為298,000 澳門幣。根據保險計劃的內容，員工按照職級分成四類保單，當中註明不同賠償限額，如手術費、醫院雜費及附加重症醫療等（見表一）。

表一：2007年4月1日至2008年3月31日期間團體醫療保險的計劃

計劃分類	最高賠償金額（澳門元）		
	手術費	醫院雜費	附加重症醫療
常務董事	12,000.00	4,000.00	50,000.00
總監與副總監	12,000.00	4,000.00	不適用
經理與主任	8,000.00	2,000.00	不適用
一般員工	5,000.00	800.00	不適用

澳廣視於2008年8月4日與澳門傳媒工作者組織福利會簽署合作協議，讓屬下員工參與由政府資助的醫療保險計劃。有關計劃由政府對保險費用提供90%資助，而餘下的10%則由澳廣視負責。上述政府所資助的醫療保險計劃，直接替代了澳廣視原先向某保險公司購買的保險計劃，並且提供了更高的保障（見表二）。

所有員工在新入職時會獲人事處通知其醫療福利，以及收到有關團體醫療保險計劃的小冊子，從中了解醫療保險的內容包括受保的項目及各項目的最高賠償金額。

表二：澳廣視接受資助前後之團體醫療保險其中三項賠償限額的比較表

	常務董事	總監與副總監	經理與主任	一般員工
沒有政府資助所購買的團體醫療保險（澳門元）				
手術費	12,000.00	12,000.00	8,000.00	5,000.00
醫院雜費	4,000.00	4,000.00	2,000.00	800.00
附加重症醫療	50,000.00	不適用	不適用	不適用
接受政府資助後購買的團體醫療保險（澳門元）				
手術費	25,000.00			
醫院雜費	25,000.00			
附加重症醫療	50,000.00			

截至 2010 年 5 月份為止，澳廣視有 421 名合資格員工加入了澳門傳媒工作者組織福利會所提供的團體醫療保險計劃，其中 229 名員工還額外選擇參加了衛生局的醫療服務計劃。

3.1.4 澳廣視為常務董事提供的醫療保障、旅遊及意外保險

除了上述的各項醫療保障計劃以外，澳廣視另外為常務董事提供了兩項額外的保障：

- 根據 1996 年 9 月一份經由董事會批准的“聘用條款”第一條第j)項，常務董事可享有的醫療福利是：“供其本人及家庭成員的醫藥及住院保障，住院時可入住頭等病房”。根據常務董事的解釋，按照有關條款澳廣視需支付其本人及家人的所有醫療開支費用；
- 根據同一“聘用條款”第一”第i)項，澳廣視為常務董事提供保額為 120 萬澳門元的旅遊及意外保險。

根據了解，常務董事並沒有參與澳廣視與衛生局協議提供的醫療服務計劃。

表三：澳廣視員工的福利計劃及受益狀況

序號	福利計劃	受益人員			受保障的開支金額
		常務董事	一般員工	惠及家團	
3.1.1	衛生局醫療援助計劃	沒有參加	是 (可選擇作出 每月薪俸的 0.5%扣除參與 是項計劃)	是	是 (經衛生局發出聲明書 證實需於境外就醫者,上 限為 50 000 澳門元)
3.1.2	某藥房藥物補助合作協議	沒有參加	是 (包括於醫療 援助計劃之內)	是	是 (指定的補貼金額上限)
3.1.3	澳門傳媒工作者組織福利會 提供的醫療保險計劃	是	是	否	是 (具有索償上限)
3.1.4	澳廣視為常務董事提供的醫 療保障	是	不適用	是	否 (不具索償上限) (包括藥物及身體檢查)
	澳廣視為常務董事提供的旅 遊及意外保險(保額為 120 萬澳門元)	是	不適用	否	是 (具有索償上限)

■ 澳廣視於 2007 年至 2009 年期間為員工及常務董事支付的醫療及保險費用

於 2007 至 2009 年期間澳廣視為醫療福利及保險而支付的總開支，分別為 456,485.48 澳門元、406,418.42 澳門元及 343,050.56 澳門元。上述開支主要包括以下數項：

- 支付員工利用衛生局的醫療援助計劃所引起的開支；
- 支付員工於藥物援助方面之補貼份額；
- 支付員工醫療及意外方面的相關保險費；
- 支付常務董事及其家人的醫療費用。

澳廣視每月會收到衛生局及某藥房發出之月結單，列明上月為合資格的澳廣員工所提供之醫療及藥物服務之金額。財務及行政部將會執行結算工作，核對無誤後便透過發出支票進行繳付。

一般情況下，參與了衛生局醫療援助計劃的澳廣視員工，因使用衛生局或仁伯爵醫院服務而產生的開支，除了在“醫療援助規章”內列明的前往外地求診的例外情況以外，均會由澳廣視負責全數支付。

澳廣視在醫療援助的開支上，作出了以下的減免風險措施：

- 每月收取參與人員薪俸之 0.5%作為有關開支的補償；
- 透過購買醫療及意外保險，分擔部份的醫療費用開支。

對於員工交來向保險公司索取賠償的一般醫藥單據，財務及行政部會累積至月底才統一發送至保險公司。對於較大金額的索償，財務及行政部會對有關個案盡快作出處理。保險公司在收到單據後進行審批，並將合資格的賠償金額支票送交予澳廣視，再由澳廣視轉發予相關員工。

表四：澳廣視於 2007 至 2009 年期間醫療及保險的開支（澳門元）

	2007	2008	2009
醫療援助計劃開支 (已扣減每月員工的供款)	10,614.74	93,699.00	21,922.40
保險開支	292,283.29	279,149.50	139,066.14
常務董事醫療開支	153,587.45	33,569.92	182,062.02
開支總額	456,485.48	406,418.42	343,050.56

從表四可見，澳廣視於 2007 至 2009 年期間在醫療援助計劃的開支，經扣減員工薪俸之扣除後，實際所需的支付約為 1 萬澳門元至 10 萬澳門元之間。而澳廣視在 2008 年 8 月開始得到政府對參與澳門傳媒工作者組織福利會提供的醫療保險計劃的保費的 90%資助，因此可令澳廣視在 2009 年的保險費開支減省至 14 萬澳門元左右。

據資料顯示常務董事並沒有參與公司的醫療援助計劃。常務董事表示按照其“聘用條款”之規定，其本人及家人的所有醫療開支均由澳廣視負責。

從澳廣視文件所顯示開支的內容，於這兩年常務董事分別向澳廣視報銷了約為 21.9 萬澳門元（2007 年）及 28.6 萬澳門元（2009 年）的開支，當中涉及往外地就診的醫療費用，經扣減 6.6 萬澳門元（2007 年）及 10.4 萬澳門元（2009 年）保險索償後澳廣視需要承擔的開支分別約為 15.3 萬澳門元（2007 年）及 18.2 萬澳門元（2008 年），此金額即相等於表四所指常務董

事醫療開支。由於常務董事並無參與衛生局的醫療援助計劃，故此澳廣視之“醫療援助規章”內對前往外地接受治療的規限（如所需確認條件及補助金額上限等）並不適用於常務董事。

在審閱醫療開支時，發現澳廣視未有為有關項目制訂出相應的預算，根據常務董事表示，上述開支的準確金額確實存在難以估計的風險。

3.1.5 審計意見

澳廣視為員工提供了多方面的醫療援助保障，包括本地衛生局的醫療服務、藥物現金補貼、醫療及意外保險，而遇有特別危疾情況時更可透過衛生局適當的證明而轉介到香港或廣東省去接受治療。

上述各項計劃所提供的保障所引起的開支，除醫療保險費用方面得到政府90%的資助以外，均需由澳廣視作出承擔。

考慮到澳廣視在醫療援助方面的開支具有較大的不確定性，故此本署認為澳廣視對上述開支實施風險管理和控制的措施，便顯得有其重要性和必要性。

目前澳廣視正採取的措施，本署認為可達致管理和控制相關風險的作用，其中包括：

- 向參加衛生局醫療援助計劃的員工徵收薪俸 0.5%的金額，以沖銷因員工接受醫療援助而引起的部份開支；
- 透過醫療保險計劃，將開支風險適當分散予保險公司承擔；
- 訂定每月員工或以家團名義接受藥物現金補助的數額上限，將該項開支控制在可預算的金額之內；
- 僅負擔由澳門衛生局或其指定機構提供的服務開支，其他機構所發生之費用由當事人員工自己負擔，使有關開支在衛生局適當的機制下得到監察和避免出現濫用的情況；
- 僅負擔由澳門衛生局證實在澳門不能提供有關服務之事實，而必須到香港或廣東省作出治療之費用，使有關開支在衛生局適當的機制下得到監察和避免出現濫用的情況。

就澳廣視的開支記錄上可以觀察到，在風險管理及控制方面是獲得良好成效的，唯一出現了例外的便是對於常務董事的情況。

常務董事在 2007 及 2009 年期間，曾兩次前往外地就診分別報銷了 18,049.13 歐羅（按當時匯率折合共 203,161.01 澳門元）及 230,719 港元（按當時匯率折合共 238,102 澳門元），雖然保險方面能抵銷了約 17 萬澳門元，但澳廣視仍要負責接近 27 萬澳門元的開支。在上述事件中可以觀察到以下的問題：

- 常務董事沒有參與衛生局的醫療援助計劃，在無需作出扣款的同時，澳廣視亦需承擔其全數的醫療開支；
- 常務董事前往澳門以外地區求診的情況，並沒有受到在澳門具有認受性及現行公共行政採用的專業醫療評審和監察機制的規限，其有關的開支亦獲得了全數確認。澳廣視對於常務董事的醫療開支的負責金額並沒有設定上限，而一般員工則設定僅限於在經適當證明後方能前往香港或廣東省求診，且僅以 5 萬澳門元為確認開支的上限，兩者受到的待遇和處理標準明顯有異。

對於上述的情況，常務董事認為根據其“聘用條款”內之規定，澳廣視有責任負擔其本人及家人的醫療費用。雖然如此，但有關的責任承擔亦不應設定在缺乏監管和不設上限的基礎上。此外，澳廣視目前所訂定的多項醫療援助，經已為下屬員工在醫療方面提供到足夠程度的保障。在此保障範圍以外的醫療或意外風險，可由員工自行考慮是否需要購買個人保險去增加這方面的保障。

3.1.6 審計建議

應考慮對常務董事“聘用條款”中之細則清晰化並作出具體的規限，由此便可準確釐清澳廣視應該承擔之各項責任。同時建議將常務董事納入澳廣視與衛生局協議提供的醫療服務計劃，以便整體的醫療開支能得到更好的控制和規劃。

3.2 出外公幹

3.2.1 澳廣視出外公幹的內部規定

澳廣視現時仍按照執行委員會 1995 年 9 月 15 日發佈的“執行委員會 10/95 號”文件，對出外公幹之津貼作出規範及統一處理的安排，主要包括：

➤ 日津貼

出外公幹的員工可領取日津貼以應付住宿所需的開支^{註 2}，有關日津貼的金額（見表五）：

表五：發放日津貼金額參照表（澳門元）

級別	國家		
	香港或中國	葡萄牙	其他國家
總監、副總監及部門主管	900.00	1,100.00	1,400.00
高級/專業人員；高資格人員	700.00	900.00	1,100.00
其他專業人員	600.00	750.00	900.00

除公幹日津貼外，同時發與每天 200 澳門元零用錢，用以應付較小金額而未能呈交收據之開支。

另外，澳廣視尚可選擇為公幹人員安排中等條件，並包括早餐之住宿。倘作此安排，公幹人員收取之日津貼為 50%。安排住宿及預訂旅程交通應透過財務及行政科進行。倘公幹人員之住宿已由第三者支付，則日津貼同樣減半。

在特殊情況下，經執行委員會決定，可採用“支付所有開支制”。在此情況下，公幹者必須呈交詳列的帳項並附同有關之證明。

若前往香港或廣東省地區公幹，倘於同日返澳，則日津貼減 65%。

➤ 機場稅、電話費及交通費

機場稅、因公事引致之電話費及交通費，可於適當證明下經執行委員會許可發還。

^{註 2} 根據開支審查時的資料顯示，日津貼已包括人員公幹時的個人膳食費用。

➤ **商務機位**

常務董事出外公幹時有權乘搭商務客位，科主管級人員（即等同現在的“部門總監”級別）亦具有此項權利。

3.2.2 澳廣視出外公幹的執行情況

3.2.2.1 出外公幹的情況和開支

參照澳廣視於 2007 年至 2009 年期間出外公幹的記錄，公幹之目的主要可以分為以下幾類：

- **會議**：主要是參與國際性廣播組織舉辦的年會或論壇，如：
- i. “國際公營廣播機構－Public Broadcasters International”（簡稱：PBI）；
 - ii. “亞太廣播發展學會－Asia-Pacific Institute for Broadcasting Development”（簡稱：AIBD）；
 - iii. “亞太廣播聯盟－Asia-Pacific Broadcasting Union”（簡稱：ABU）；
 - iv. 內地方面主要是與當地電視台洽談節目交流與採購的事宜。
- **採訪**：前往澳門以外進行採訪活動，亦會隨團報導澳門特區政府官員的外訪工作。往外地採訪次數（見表六）。

表六：2007 至 2009 年澳廣視記者前往外地採訪之次數

	2007	2008	2009
政府外訪	14 次	23 次	23 次
其他採訪	-	9 次	6 次

- **培訓**：主要是安排人員接受海外專業機構的技術培訓。
- **外地合作節目**：與其他廣播機構協辦的節目，如：“珠江小姐”選舉、“9+2 音樂先鋒榜”及普通話大賽等。
- **其他**：往港採購及出席外地廣播機構的偶發性邀請。

按照上述性質之分類，在表七顯示了在 2007 至 2009 年期間澳廣視員工出外公幹之統計：

表七：2007 至 2009 年澳廣視員工出外公幹之次數及人次

	2007		2008		2009	
	次數	人次	次數	人次	次數	人次
會議	15	44	14	34	21	43
採訪	14	44	32	88	29	81
培訓	4	5	4	8	1	1
外地合作節目	14	35	8	15	7	27
其他	11	7	3	4	2	2

參照表七，從澳廣視出外公幹的次數，可見主要的公幹目的為會議及採訪。而每年澳廣視派員出外參加會議的人次平均約為 40 人左右，僅次於平均有 70 人的採訪。

按照上述性質之分類，在表八顯示了在 2007 至 2009 年期間澳廣視員工出外公幹之總開支金額統計：

表八：2007 至 2009 年澳廣視員工出外公幹之總開支金額(澳門元)

	2007	2008	2009
會議	753,307.36 (70.79%)	615,708.22 (59.08%)	525,753.02 (51.74%)
採訪	236,641.07 (22.24%)	371,425.19 (35.64%)	460,819.97 (45.35%)
培訓	15,359.47	24,444.00	5,250.00
外地合作節目	45,054.78	21,262.40	23,257.40
其他	13,725.07	9,389.25	1,039.94
合計	1,064,087.75	1,042,229.06	1,016,120.33

根據有關開支金額可見，澳廣視每年以參加會議名義外出公幹部份的開支，均超過該項目的總開支 50%以上，2007 年更達到 70%。至於外出採訪方面的開支，則介乎 22%至 45%之間。雖然最近兩年會議方面的開支經已出現顯著的縮減，但仍是公幹開支中的最大比例項目。

3.2.2.2 機票及酒店服務之採購

參照澳廣視第 2/2006 號內部通告（物品與服務採購和工程支出制度）有以下的規定：“所有價值澳門幣一萬五千元或以上之採購，必須向最少三家供應該項物品或服務之公司作出書面查詢”。而目前澳廣視在處理外出公幹的機票及酒店服務採購方面的執行情況如下：

- 總監及以下級別的人員公幹，一般會由財務及行政部負責諮詢問價；
- 若外地主辦單位安排並指定住宿地點（如 AIBD 與 ABU 等廣播組織所舉辦之會議對住宿已作統一安排）便不會進行詢價；
- 若公幹行程需要澳廣視自行安排酒店，財務及行政部一般會以書面方式向三間旅行社問價，若旅行社不作書面回覆，便以口頭方式問價；
- 訂購機票方面，財務及行政部同樣會以書面方式向三間旅行社問價，若旅行社不作書面回覆，便以口頭方式問價；
- 對於酒店住房等級方面，澳廣視所有員工都是安排入住標準等級房間，領導層級人員並沒有規定入住商務或高級客房；
- 對於航機客位等級方面，只有常務董事才可乘坐商務客位，其他人員都被安排乘坐經濟客位。對於目前有權乘坐商務客位的人員和“執行委員會 10/95 號”文件內所規定的有所不同，根據常務董事的解釋，有關的安排主要是基於節省開支的原故。

參閱澳廣視於 2007 年至 2009 年期間外出公幹的機票採購資料，發現有多個個案顯示倘若常務董事亦為公幹的成員時，上述服務的採購會由其秘書負責直接進行酒店及機票的詢價。

對於上述所出現的情況，常務董事表示在 2006 年 7 月 28 日曾親自批准一項由其秘書對採購公幹機票的建議，提出日後凡涉及常務董事出外公幹之機票採購時，均交由常務董事秘書負責有關的詢價程序。建議中亦提及鑑於常務董事外出公幹很多時候都具有緊急性，根據過往的經驗並為了使機票採購的工作能夠以更有效率的方式進行，常務董事秘書可以直接向三間被認為合適的旅行社進行詢價，從而豁免了第 2/2006 號內部通告中指定的書面詢價程序。

常務董事亦表示有關的批准是考慮倘若按照正常規定的程序而進行開標工作，便無法處理緊急的公幹。這個做法主要目的是為方便，並且不相信這樣會在採購上出現不規則行為。

3.2.2.3 前往外地公幹及休假

參閱澳廣視於 2007 年至 2009 年期間外出公幹的資料，發現有四個個案顯示常務董事在外出公幹參加會議的前後期間，曾順道前往葡萄牙休假。四次公幹分別為：

- 2007 年 8 月前往德國波昂出席 AIBD 舉辦 2nd Asia-Pacific and Europe Media Dialogue 會議；
- 2008 年 2 月前往法國巴黎出席 Steering Committee Meeting of PBI Conference 2008 會議；
- 2008 年 9 月前往法國阿爾勒出席 PBI 2008 會議；
- 2009 年 2 月前往荷蘭阿姆斯特丹出席 AIBD 舉辦 3rd Asia-Pacific and Europe Media Dialogue 會議。

表九：常務董事於外訪出席會議期間前往葡國休假之統計

主辦機構	地點	會議舉辦日期 (天數)	建議公幹日期 (天數)	實際離澳日期 (天數)	休假日期 (天數)
AIBD	德國 波昂	03-05/09/07 (3 天)	02-06/09/07 (5 天)	24/08/07-06/09/07 (13 天)	8 天
PBI	法國 巴黎	22/02/08 (1 天)	21-23/02/08 (3 天)	21/02/08-01/03-08 (10 天)	7 天
PBI	法國 阿爾勒	08-11/10/08 (4 天)	06-12/10/08 (7 天)	30/09/08-12/10/08 (13 天)	6 天
AIBD	荷蘭 阿姆斯特丹	09-10/11/09 (2 天)	08-11/11/09 (4 天)	08-16/11/09 (9 天)	5 天

常務董事解釋當其去歐洲公幹時，一定會請數天年假順道回葡國探望家人。倘若出現公幹以外的機票費用則會自行承擔，就算安排轉機到葡國或直飛至公幹目的地之機票費用出現相同金額時，前往葡國的機場稅也會自行承擔。

本署在查閱上述開支時，並無發現澳廣視為常務董事承擔額外機票或稅項開支的記錄。

根據常務董事的“聘用條款”，其個人及家人每年均可於年假期間享有以商務客位的待遇前往葡萄牙度假的福利。根據開支記錄，常務董事在 2008 及 2009 年均有享用上述的假期旅遊福利，而上述福利均以現金方式發放。

本署發現在 2008 年的開支記錄中存有一份由旅行社發出予常務董事前往葡萄牙里斯本機票之發票，而 2009 年則只能發現三間旅行社為常務董事前往里斯本的機票所作出之報價，最終選擇了最低價格之金額並以現金方式支付予常務董事。惟於此兩年的開支記錄中均未能發現任何文件足以顯示有關福利確實的享用狀況。

3.2.2.4 宴請招待費用

參閱澳廣視於 2007 年至 2009 年期間外出公幹的資料，發現出現常務董事申報招待費用的個案，然而有關的申報單據並無顯示招待原因、接受宴請的嘉賓名單及人數等資料。

常務董事表示他出外公幹時，在一般情況下，宴請嘉賓後會報銷有關的“招待費”，但倘若為支付下屬的餐費則不會作出報銷。此外澳廣視亦沒有規定招待餐費的上限，亦沒有規定報銷招待費需要填報接受宴請的嘉賓名單及人數。

至於在“執行委員會 10/95 號”文件內訂立的“支付所有開支制”，在文件審閱過程中並沒有發現到曾經使用有關制度的情況。

3.2.2.5 公幹後報告

參照澳廣視“執行委員會 10/95 號”文件內之規定，當公幹結束後，人員應於三十天內，編撰一份載明公幹情況的報告書，遞交予直屬上司，並將副本送交執行委員會。對於是項規定，常務董事表示在管理澳廣視的 14 年內未曾有聽聞要遞交公幹報告，相信此規定的訂立是參考澳葡時期政府的公幹制度之相關規定，事實上他亦從未要求下屬執行。

3.2.3 審計意見

- 澳廣視每年用於外出公幹的費用均超過一百萬澳門元，而出席外地傳媒機構的會議公幹開支每年均佔有關開支的 50% 以上。根據常務董事的解釋，出席有關會議能夠起著和外地廣播機構增加溝通聯繫和促進合作的契機，然而考慮到澳廣視在每年仍需要政府作出資金補貼才能得到收支平衡的財政狀況下，應該以更謹慎和量入為出的態度去考慮出席外地傳媒機構會議之事宜；
- 在機票及酒店服務採購的工作程序上，發現部份涉及常務董事參與公幹的個案中，常務董事辦公室會取代了行政部門而進行了簡便詢價的

程序，而有關的處理方式更以提高效率及應付緊急公幹為理由得到常務董事的書面批准。

對於為常務董事購買機票時可以豁免正常書面詢價程序這種做法是明顯缺乏合理性的，具體理由如下：

1. 澳廣視第 2/2006 號內部通告（物品與服務採購和工程支出制度）經已對超過澳門幣 15,000 元的採購訂立了相關的書面詢價規定，而參照常務董事參與的年度會議，大部份的日程都屬於可預知的，並無發現如其所述的應付緊急公幹之情況；
 2. 豁免正常的書面詢價規定，難以體現出採購程序的公平和公正性，亦不能保證機構的最佳利益。
- 關於常務董事乘公幹之便順道前往葡萄牙探望家人的做法，雖然沒有實質證據顯示有關安排增加了澳廣視公幹的開支，然而站於良好管理的角度來看，這個做法容易構成公私不分之不良印象，尤其對於機構最高管理者而言，更應努力避免。

再者，常務董事每年均能享受由澳廣視提供的假期旅遊補貼，故此在享有上述福利的同時，更不應該利用公幹之便而賺取額外的旅遊機會。澳廣視對於享有假期旅遊福利的人員，應按照統一既定之制度處理，不應因人而異，同時亦應該參考政府於特別假期所實行的監察措施，在特別假期權利人返回本澳後，應證實其曾前往指明享受特別假期之一處或多處地點，具體形式可以透過提交登機證或相應的資料而達成；

- 對於宴請招待，在特定的情況下確實存在其必要性。然而有關的開支批核必須具有嚴格的準則和規限，而事後的審核和監督機制亦可避免開支濫用的情況出現。對於澳廣視現行的執行情況，申報單據上缺乏了可供審核和監督的基本資料，其專責的行政部門應盡快訂立明確指引作出改善；
- 對於澳廣視“執行委員會 10/95 號”內部通告中關於提交公幹後報告書之規定，有關的要求確實可以起到一定程度上的監察作用。然而澳廣視一直以來對於有關的規定並沒有落實執行，從而產生了有例不依的情況，損害了整體的管治。

3.2.4 審計建議

- 應該以更謹慎和量入為出的態度去考慮出席外地傳媒機構會議之事宜，並透過編制年度的工作計劃和預算，對具有常規性或週期性的會議及外訪進行更好的控制；
- 謹慎執行第 2/2006 號內部通告所訂定的書面詢價程序，對可預知的行程及早進行詢價安排，減少以緊急為原因而作出豁免詢價的情況；
- 應嚴格將公務與個人休假劃清界線；
- 對批核招待費用時必須定立嚴格的準則和監督機制，以避免出現開支濫用的情況；
- 應按實際需要，適時更新內部的工作規範和指引，刪除不合時宜的條款，以免出現有例不依的不良影響。

3.3 其他人員福利

澳廣視目前在沒有成文規定的情況下，為其員工提供多項的福利，包括：

- 中秋節月餅券；
- 員工手提通話月費之補助；
- 新年利是；
- 員工聯歡晚宴。

在審查過程中得悉澳廣視一直沿用著一種“以物換物”的營商模式，利用本身的廣告時間與客戶簽訂互換協議以換取物資或服務。此外，互換協議所換取的物資或服務範圍甚為廣泛，其中包括了月餅、電訊服務用戶合約、紀念品、宣傳物品、酒店住房及冷氣定期保養與維修服務等。對於互換協議的執行澳廣視並沒有訂定標準的規範和策略。

按照常務董事的解釋，由於本澳市場規模所限，以往澳廣視的廣告時間出現過較多空檔的情況，而利用“以物換物”的方式，既可以吸引到更多的客戶與澳廣視建立合作伙伴的關係以增加廣告量，亦可以換取本身所需的物資或服務，這個方式相對上能夠符合經濟效益。有關互換協議之條件洽談主要交由節目及發展部總監，和業務推廣及公共關係科的同事負責。參閱澳廣視 2000 年至 2009 年的股東會及董事會會議紀錄均未發現有對互換協議的營運方式作出討論。

由澳廣視的帳目中了解到，除了政府的資金補貼以外，澳廣視最主要的收入是來自廣告收益，而“互換協議”的經營方式則直接影響到澳廣視的營運收益。

現就每項的福利或補貼作出審查之發現如下：

3.3.1 中秋節月餅券

澳廣視表示按照公司的傳統，在近十年內都有向員工派發中秋節月餅，並表示當初是月餅銷售商主動向澳廣視提出以月餅換取廣告時間的建議，而澳廣視基於能夠提高員工福利的同時，亦可以增加商業客戶播放廣告的時間，因此便與月餅銷售商達成了互換協議。

常務董事表示，澳廣視以廣告時間和機構互換月餅的做法經已持續了一段不短的時間，根據 2007、2008 及 2009 和月餅銷售商A的合約記錄顯示，有關的互換條件如下：

表十：2007 至 2009 年之月餅互換協議內容

年份	互換總額 (澳門元)	雙黃白蓮蓉	每盒單價 (澳門元)	價錢對比
2007	51,826.00	450 盒	115.17	-
2008	51,826.00	450 盒	115.17	-
2009	130,900.00	550 盒	238.00	+107%

由表十可發現 2009 年的互換總額，明顯較 2007 及 2008 為高（增加了 79,074 澳門元，上升 152.58%），主要原因是澳廣視廣告時間的單價在 2009 年曾作出調整，由每 30 秒 804 澳門元提升至 1,600 澳門元（增加了 796 澳門元，上升 99%）。然而月餅銷售商A在同年亦對月餅的互換價格作出了相應的提高，每盒單價由 115 澳門元提升到 238 澳門元（增加了 107%）。

此外，參照月餅銷售商A及在市場上其中 8 間月餅銷售商於 2009 及 2010 年的雙黃蓮蓉月餅價格（見表十一），發現同期市場上，在零售層面的其他銷售商普遍提供六五折到八五折的現金價優惠，而銷售商A在 2009 年和澳廣視所協議的互換價格，與其市場銷售原價相同（每盒 238 澳門元），既無提供任何的現金價銷售優惠，亦比其他銷售商的現金價（135 澳門元至 221 澳門元）為貴。

表十一：2009 及 2010 年雙黃蓮蓉月餅的價格對照表

	雙黃蓮蓉月餅價格（澳門元）			
	2009		2010	
月餅銷售商	原價	現金價	原價	現金價
銷售商 A	238.00	154.70	238.00	154.70
銷售商 B	260.00	221.00		
銷售商 C	247.10	168.00		
銷售商 D	236.00	160.00		
銷售商 E	238.00	154.70		
銷售商 F	178.00	152.00		
銷售商 G	208.00	145.60		
銷售商 H	205.00	143.00		
銷售商 I	159.00	135.00		

根據 2009 年 9 月的開支文件顯示，澳廣視曾向全職僱員、保安員及清潔員、商業客戶及探訪活動中的長者總數派發了 550 盒月餅，各對象獲派發的月餅數目及其等值金額如下：

表十二：2009 年澳廣視派發的月餅數目及其等值金額（澳門元）

對象 數目及金額	全職僱員	保安員及 清潔員*	商業客戶	探訪活動中 的長者
月餅	439 盒	8 盒	50 盒	53 盒
等值金額	104,482.00	1,904.00	11,900.00	12,614.00

* 保安員及清潔員是相關服務承包商的僱員。

3.3.2 員工手提通話月費之補助

澳廣視與某電訊服務供應商亦以互換協議的方式達成合作，澳廣視為某電訊服務供應商提供廣告時間及節目製作，而某電訊服務供應商則提供月費服務予澳廣視員工作為互換條件。澳廣視在 2007 至 2009 年與某電訊服務供應商所簽訂的互換合作金額為 288,000.00 澳門元。

常務董事表示為員工配備通訊器材是基於維持日常運作的需要，在手提電話仍未普及的時期，當年澳廣視是以付費方式，向節目制作人、操作員、記者及攝影記者配備傳呼機，佔總員工數目三分之一，約為 110 至 120 人。

常務董事表示，澳廣視以廣告時間與某電訊服務供應商交換服務的做法經已持續了一段不短的時間。最初分配手提電話通話月費計劃補助的原則是先替代上指原配備有傳呼機的員工，以及執行同等職務的員工。根據互換協議，澳廣視是可換取 200 個手提電話通話月費計劃，而常務董事表示多年來的獲分配補助的員工數目介乎於 140 至 150 人之間。2010 年 7 月份獲分配手提電話通話月費計劃補助的員工總數為 210 人。

3.3.3 新年利是

澳廣視表示派發利是在 1997 年前的做法，是在員工生日的月份及農曆新年期間分別派發 100 澳門元及 10 澳門元的利是。自 1997 年開始澳廣視改為只向員工派發農曆新年利是 100 澳門元。

根據賬目資料顯示，澳廣視於 2007 至 2009 年的農曆新年派發利是的開支金額分別為 37,100 澳門元、40,450 澳門元及 43,400 澳門元。

根據 2009 年 1 月的開支文件顯示，澳廣視曾向全職僱員、兼職僱員、保安員及清潔員總數 472 人分別派發 100 澳門元及 50 澳門元利是的對象及人數如下：

表十三：2009 年澳廣視派發利是的對象及金額

對象 利是金額	全職僱員	兼職僱員	保安員及清潔員*
100.00 澳門元	396 人	56 人	-
50.00 澳門元	-	-	20 人

*保安員及清潔員是相關服務承包商的僱員。

3.3.4 員工聯歡晚宴

澳廣視每年均會舉辦兩次員工聯歡聚餐，分別是春茗晚宴及聖誕聯歡晚宴。春茗晚宴上會設席二十多桌只招待員工，而聖誕聯歡晚宴除了招待員工外也會招待其配偶及子女，總數介乎於 400 至 500 人。

澳廣視表示一般會在年度內舉辦兩次員工聯歡聚餐，但在 2009 年因為慶祝澳門電視事業 25 周年所以特別舉辦了聚餐，故此當年總共向員工提供了三次的聯歡聚餐。

根據賬目資料顯示，澳廣視於 2007 至 2009 年員工聯歡晚宴的開支金額分別為 246,465 澳門元、279,128.4 澳門元及 382,347.10 澳門元。而 2009 年上述三次聚餐的總開支金額為 382,347.10 澳門元，若與 2007 年及 2008 年的總開支比較多出約 10 萬澳門元的開支，有關的開支詳細資料請參照表十四：

表十四：2007 至 2009 年澳廣視舉辦員工聯歡晚宴的開支（澳門元）

年份 晚宴	2007	2008	2009
春茗晚宴	77,850.60	89,391.00	93,896.00
聖誕聯歡晚宴	168,614.40	189,737.40	208,120.10
廿五周年員工晚宴	-	-	80,331.00
總計	246,465.00	279,128.40	382,347.10

於 2009 年澳廣視舉辦聯歡晚宴所支付的開支：當值員工的個人全年總開支為 320 澳門元，出席晚宴員工的個人全年總開支為 1 007.55 澳門元（見下表十五）：

表十五：2009 年澳廣視舉辦聯歡晚宴的人均開支（澳門元）

	春茗晚宴 (08/02/09)		聖誕聯歡晚宴 (10/12/09)		廿五周年員工晚宴 (31/05/09)		個人全年總 開支
	人數	人均開支	人數	人均開支	人數	人均開支	
當值員工	65	100.00	95	120.00	90	100.00	320.00
出席晚宴員工	264	331.05	500*	393.44	252	283.06	1,007.55

* 出席聖誕聯歡晚宴除澳廣視的員工外，還包括其配偶與子女。

3.3.5 審計意見

3.3.5.1 澳廣視一直沿用著一種“以物換物”的營商模式，利用本身的廣告時間與客戶簽訂互換協議以換取物資或服務。由澳廣視的帳目中可見，除了政府的資金補貼以外，澳廣視最主要的收入是來自廣告時間的收入。

在審查的過程中，本署發現到澳廣視在使用互換協議的方式時，存在了下述的問題：

- 廣告時間之收入是構成澳廣視整體收益的一個重要部份，而採用互換協議的運作方式直接影響到澳廣視的現金流收入，從而增

加了澳廣視整體營運資金的壓力。對於是項影響重大的決策，應該提交予股東會或董事會作出充分的研究和討論。

- 廣告時間和換取的物資應以等值或相若的條件進行互換，然而在 2009 年月餅的互換協議中可以觀察到，澳廣視在該年度曾經對廣告時間之價格作出過調整(+99%)，但在與客戶簽訂協議時對方亦將每盒月餅的價格調升至更高的幅度(+107%)，令澳廣視應能有所增加的收益被全數沖銷。由此可見，澳廣視在互換協議的執行上缺乏了統一的標準規範和策略，亦欠缺透明度。
- 廣告時間價格之制訂，應視為一個整體的政策，亦應該是經過嚴謹的成本反映及計算後所得出的結果，故此在執行上是具有其重要性和必要性。然而在此個案却反映出澳廣視的定價機制如同虛設，且在有關的互換協議上並未能為本身爭取到最佳的利益。
- 利用互換協議方式所換取的物資（如月餅）及服務（電訊服務供應商的月費帳戶），在使用期限和使用方式上都會受到限制，和現金收入相比則明顯缺乏了通用性和靈活性，亦容易因為取得的物資或服務的數量太多，而產生過剩或濫用等方面的浪費。
- 採用互換協議的方式，從另一角度上可視為變相地規避了既定的採購程序，從而影響了澳廣視的利益和採購行為上的公平及公正性。事實上由以雙倍價格換購月餅的個案可以觀察到，以現金作為收入方式更具靈活性，而且可充分利用市場上的價格競爭機制為公司的財政資源謀取最佳的效益。

3.3.5.2 對於澳廣視為員工提供利是的福利，應結合公司的財政狀況作出謹慎的考慮，儘量節省或減免非公務必要的開支。

3.3.6 審計建議

- 澳廣視應在營商策略上作出充分的研究和討論，謹慎使用互換協議的方式，亦需要為有關的方式訂定統一的執行標準和策略，並爭取與廣告客戶之間以現金交付的方式進行合作。
- 澳廣視應根據實際的財政收支狀況，以量入為出作為分配財政資源時優先考慮的原則。

第 4 部分： 綜合評論

澳廣視於2005年由澳門特別行政區政府購入全部股權後，繼續以商業企業之方式管理及運作。政府每年均以公帑對營運開支作出大額的補貼，保證了澳廣視的有效運作。故此澳廣視在運用本身的財政資源時，應該遵守量入為出、節約謹慎等公帑使用上的一貫原則，而在“節流”之餘，亦應兼顧商業企業於營運時的“開源”大原則，努力創收以達到降低赤字壓力的目標。

在是次審查過程中，本署對澳廣視的人員醫療福利、出外公幹及其他福利等三個方面作出了審視，得到的結果是：澳廣視在醫療福利及出外公幹都建立了相對完善的成文制度，執行上能符合訂定的規範，在醫療開支上亦進行了風險分散和管理的措施。

然而一點值得注意的情況是，澳廣視為常務董事所訂定的聘用條款，於其享有權利的部份有欠清晰細緻，例如未有設定醫療福利的金額上限及迴避了監察機制等，另外在公幹機票的採購上亦可以觀察到，當常務董事有份參與公幹時機票的採購便可跳越常規的書面詢價程序，而作出直接諮詢的採購。

本署認為，當一個機構為特定目的而設立了可行且有效的標準或操作規範，對於機構的所有員工均應以同一的標準，受到統一的規範和監察。對於縱使應有的權利或待遇不同者（例如職位較高的人員），接受規範和監察可以視為其應有的義務。因此，澳廣視應盡快對於現存的狀況給予重視並作出規範化的處理。

另外，在採用互換協議前有關決定應在股東會及董事會上得到充分的研究和討論，並按照訂立的規範執行，同時亦應謹慎考慮上述政策對澳廣視現金收入的影響，以及換回的相關物品或服務的價值和效益性。而對於一些附帶性的福利，例如月餅、手提通話月費之補助及新年利是等亦應在量入為出的原則下謹慎地分配。

附件

澳門廣播電視股份有限公司之書面回應



澳門廣播電視股份有限公司
TDM - TELEDIFUSÃO DE MACAU, S. A.

董事會
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

目 錄 INDICE

1. 常務董事之報酬條件
Condições remuneratórias do Administrador-delegado
2. 公幹出差
Deslocações em serviço
3. 澳廣視參加國際組織活動
Participação da TDM em organismos internacionais
4. 員工福利
Regalias dos trabalhadores
5. “以物換物” 合同
Contratos de “barter”
6. 結論
Conclusões



澳門廣播電視股份有限公司
TDM - TELEDIFUSÃO DE MACAU, S. A.

董事會
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

1. 常務董事之報酬條件
1. Condições remuneratórias do Administrador-delegado

1.1 定義

1.1. Definição

於一九九六年九月一日第一次被委任為董事之時，已在任命批示中定義“報酬條件將按照公司股東大會隨後確定的條件執行”。而在隨後各相繼的委任續期批示中仍繼續使用這一定義。

Em 1 de Setembro de 1996, aquando da sua primeira nomeação como Administrador, ficou definido no despacho de nomeação que “as condições remuneratórias serão aquelas que vierem a ser definidas pela Assembleia Geral da Sociedade”. Esta definição manteve-se nos sucessivos despachos de renovação da nomeação.

回想至第一次委任之時，除了政府持有 50.5% 的公司資本，澳廣視還有多位私人股東，故此，相關報酬條件是經所有股東決議及批准的。此外，仍需提到的一點是，當時通過的報酬條件並未超出於現任常務董事之前任於一九九二年被委任為執行委員會主席時的所訂定的報酬條件範圍。

Relembre-se que à data da primeira nomeação, a TDM, para além do Governo com uma participação no capital de 50,5%, tinha vários accionistas privados, pelo que as condições remuneratórias foram objecto de deliberação e aprovação por todos os accionistas. Importa referir ainda que as condições remuneratórias então aprovadas não foram mais do que a extensão das condições que vigoravam para quem antecedeu o actual Administrador-delegado no cargo de Presidente da Comissão Executiva e cuja nomeação datava de 1992.

現任常務董事自二零零二年開始執行此職務，主要行使執行委員會主席之職能，而自一九九六年至二零零二年為止，執行委員會是由三名執行董事組成的。在這十四多年裡，從未就常務董事報酬條件內的福利進行任何修訂，且也從未有任何一方，股東大會或常務董事本身表示有此修訂意向。

O actual Administrador-delegado exerce estas funções desde 2002, tendo exercido as funções de Presidente da Comissão Executiva, constituída por 3 Administradores



澳門廣播電視股份有限公司
TDM - TELEDIFUSÃO DE MACAU, S. A.

董事會
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Executivos, de 1996 até 2002. Durante este período de mais de 14 anos, nunca houve lugar a qualquer revisão das regalias inerentes ao conjunto das condições remuneratórias do Administrador-delegado nem nunca nenhuma das partes, Assembleia Geral ou o próprio, manifestaram intenção de o fazer.

1.2 醫療援助

1.2 Assistência médica

審計署的報告並未指出審計期間（即二零零七年至二零零九年）常務董事之醫療開支存有任何違法情況。

O Relatório do Comissariado de Auditoria não aponta qualquer ilegalidade no que respeita às despesas médicas do Administrador-delegado no período da auditoria, isto é, de 2007 a 2009.

審計署也認可這項開支的不可預測性，但僅是出於認為此項開支較高而建議將常務董事納入澳廣視為公司員工所設立的各項計劃，以便減小不可預見開支的風險，同時改善對相關開支的管理並限制澳廣視的責任範圍。

Apenas porque estas despesas foram consideradas elevadas e reconhecendo igualmente a sua imprevisibilidade, sugere o Comissariado de Auditoria que o Administrador-delegado adira aos sistemas já instituídos na TDM para os trabalhadores da empresa a fim de reduzir o risco de despesas imprevisíveis, melhorar o controlo sobre as mesmas e limitar a responsabilidade da TDM.

如上所述，常務董事已享有此聘請條件超過 14 年。經過對這段時期的詳盡分析而得出的結論是，在起初的 11 年裡，澳廣視並未就常務董事的醫療方面承擔較大的開支，審計署僅是認為其在第十二年和第十四年裡所記錄的開支較高，因而提議為達致控制上述這項開支預算的目標而更改常務董事之權利，從而使其與澳廣視其他員工相平等。

Conforme já referido, o Administrador-delegado detém estas condições contratuais há mais de 14 anos. Uma análise mais exaustiva deste período levaria à conclusão que a TDM não teve grandes encargos com a saúde do Administrador-delegado nos primeiros 11 anos, sendo apenas de registar despesas consideradas mais elevadas no décimo-segundo e no décimo-quarto anos. Perante estes dados, e a fim de



澳門廣播電視股份有限公司
TDM - TELEDIFUSÃO DE MACAU, S. A.

董事會
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

atingir os objectivos acima enunciados de controlo orçamental, sugere o Comissariado de Auditoria alterar os direitos do Administrador-delegado equiparando-o, para este efeito, aos restantes trabalhadores da TDM.

可以肯定的是，無論是《勞動法》還是《澳廣視人事章程》都不允許在沒有員工同意的情況下縮減員工的權利。同樣可以肯定的是，在澳廣視內，一些情況下常務董事與其他員工是無法相提並論的，例如在加薪方面，因為從二零零六年開始一般員工一直享受每年薪酬增長的福利，其中，對於薪酬較低的員工，累計增加 22.23%，而對於薪酬較高的員工，累計增加 17.2%，但常務董事卻從未享受過此同等福利。

É certo que quer a Lei Laboral quer os Estatutos de Pessoal da TDM não permitem reduções nos direitos dos trabalhadores sem que haja a concordância dos mesmos. É igualmente certo que na TDM o Administrador-delegado não é equiparado aos restantes trabalhadores para efeitos, por exemplo, de aumentos salariais, uma vez que os mesmos têm vindo a usufruir de aumentos anuais desde 2006, num total acumulado que vai de 22,23%, para os trabalhadores com salários mais baixos, a 17,2%, para os trabalhadores com salários mais elevados, sem que o Administrador-delegado alguma vez tenha tido igual benefício.

但是考慮到審計署對本事件的立場及建議，我們認為應交由澳廣視股東大會對常務董事的整體報酬條件作出分析和討論，從而對此類條件進行修訂和再次磋商，當然這是在公司各位股東也認為應該如此的前提下。

Contudo, considerando o posicionamento e as recomendações dadas pelo Comissariado de Auditoria nesta matéria, julgamos pertinente endereçar à Assembleia Geral da TDM a análise e o debate do conjunto das condições remuneratórias do Administrador-delegado, procedendo-se à sua revisão e renegociação, se assim for entendido pelos accionistas da Sociedade.

1.3 個人旅遊

1.3 Viagem pessoal

如上所述，本項福利是一九九六年訂定的整體聘請條件中的一項，而相關聘請條件並未超出一九九二年所訂定相關條件的範圍。審計署建議按照公職部門針對特別假期的程序來對此項作出



澳門廣播電視股份有限公司
TDM - TELEDIFUSÃO DE MACAU, S. A.

董事會
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

規定，對此我們認為沒有任何不便或困難，我們將執行類似的程序來就此方面對常務董事作出規範，同時也對從外地聘請的且在其個人勞動合同中享有類似福利的人員作出規範。

Conforme referido, esta regalia deriva do conjunto de condições contratuais contratadas em 1996 e que mais não foram do que uma extensão de condições já contratadas em 1992. Recomenda o Comissariado de Auditoria que lhe sejam aplicados procedimentos equivalentes aos da licença especial da Função Pública não vendo nós qualquer inconveniente ou dificuldade nessa aplicação, pelo que iremos implementar semelhantes procedimentos, não só relativamente ao Administrador-delegado mas também a outros trabalhadores recrutados no exterior que gozam de regalia similar nos seus contratos individuais de trabalho.

1.4 澄清

1.4 Clarificação

在審計署的報告中多次提及“常務董事及其家屬”之權利。那肯定是因為這一表達在合同條款中有載，可是在這裡必須澄清的是本回覆簽署人從未在澳廣視登記任何家屬，而澳廣視也從未為常務董事的家屬花費任何開支。

No relatório do Comissariado de Auditoria, são referenciados, por diversas vezes, direitos do “Administrador-delegado e familiares”. Tal deve-se certamente pelo facto dessa expressão constar das cláusulas contratuais, havendo contudo que clarificar que o signatário nunca teve quaisquer familiares registados na TDM a seu cargo, nem nunca a TDM dispendeu qualquer quantia com familiares do Administrador-delegado.

2. 公幹出差

2. Deslocações em serviço

2.1 常務董事之機票購買程序

2.1 Processo de aquisição das passagens aéreas do Administrador-delegado



澳門廣播電視股份有限公司
TDM - TELEDIFUSÃO DE MACAU, S. A.

董事會
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

澳廣視董事出差的機票一直是由其執行委員會秘書處而非行政部處理的，這是一種很多公司和組織所採用的一般工作分配模式。執行委員會秘書處獲合適委任可以在緊急情況下或出差行程較複雜的情況下對相關程序作出直接調整。事實上，每年出差的次數非常有限（5次或6次），而機票都是向澳門兩家或三家知名旅行社購買的，從這並不能看出有任何損害澳廣視利益的情況，而事實上審計署也已證實這一點。

As passagens aéreas relativas a viagens em serviço dos Administradores da TDM foram sempre tratadas pelo Secretariado da Comissão Executiva e não pelo Departamento Administrativo da TDM, sendo este um modelo de distribuição de tarefas comum a muitas empresas ou organizações. O Secretariado da Comissão Executiva estava devidamente mandatado para, em situações de urgência ou de viagens com itinerário complexo, poder proceder ao seu ajuste directo. Trata-se, na verdade, de um número muito limitado de viagens por ano (5 ou 6), adquiridas a duas ou três agências de viagens reputadas em Macau, não se vislumbrando que daí pudesse haver quaisquer situações que pudessem ser lesivas dos interesses da TDM conforme pôde, na verdade, o Comissariado de Auditoria também constatar.

然而，我們也認同“報告”中所提的建議，故此，以後執行委員會秘書處在處理本項事宜中必須遵循澳廣視現行物資及服務採購的一般規定。

Concordamos, contudo, com a recomendação constante do “Relatório” pelo que o Secretariado da Comissão Executiva passará a reger-se, também nesta matéria, pelas normas gerais de aquisição de bens e serviços em vigor na TDM.

2.2 常務董事於前往歐洲出差後的度假

2.2 Férias do Administrador-delegado no seguimento de viagens de serviço à Europa

正如“報告”中所得結論，從未為了休假而特意安排過公幹出差。

Como resulta do “Relatório” nunca foram organizadas viagens de serviço com o propósito de se fazerem férias.

同時亦已證實常務董事在一些公幹出差後特別享用了的休假並未對澳廣視造成任何開支，因為其都是自行支付因個人出行所產生的所有費用。



澳門廣播電視股份有限公司
TDM - TELEDIFUSÃO DE MACAU, S. A.

董事會
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Também ficou demonstrado não ter havido quaisquer despesas para a TDM pelo facto de o Administrador-delegado ter excepcionalmente gozado férias após algumas deslocações de serviço, uma vez que o mesmo pagou todas as despesas inerentes às suas deslocações pessoais.

審計署所分析的於四次前往歐洲出差前後前去度假而缺勤的天數分別為連續 8、7、6 及 5 天。在此，請允許我對這些天數的計算方式提出異議：

Os dias de ausência ao serviço, no gozo de férias, antes ou após as 4 deslocações de serviço à Europa analisadas pelo Comissariado de Auditoria foram de 8, 7, 6 e 5 dias consecutivos. Permitam-me contestar a forma como esses dias foram calculados:

- 德國波恩（8 天）

二零零七年八月二十四日為星期五，可以肯定的是當日是搭乘時間約為 23 時的航班從香港出發，所以並不應該將二十四日這一天計算在內，因為當日本回覆簽署人一直在澳廣視工作至約 19 時 30 分，而二十五日及二十六日為週末。另一方面，波恩的會議是於九月三日星期一上午 9 點開始，如果前一天晚上（2 日，星期天）才從澳門出發，是不可能趕上參加第二天的會議的。因此，實際缺勤天數應該是 5 天，從八月二十七日（星期一）至八月三十一日（星期五）。而且這一個星期即是“報告”中所指的其中一次本回覆簽署人必須接受醫院治療所需的期間。

- Viagem a Boon (8 dias)

O dia 24 de Agosto de 2007 foi uma sexta-feira, sendo certo que a partida se verificou num vôo de Hong Kong por volta das 23 horas, não devendo ser assim contabilizados os dias 24, por o signatário ter estado a trabalhar até cerca das 19H30 nas instalações da TDM e os seguintes dias 25 e 26 por serem fim-de-semana. Por outro lado, não é possível estar numa conferência em Bonn às 9 da manhã do dia 3 de Setembro, segunda-feira, saindo de Macau na véspera, dia 2, domingo. Verifica-se, assim, que estive ausente efectivamente um período de 5 dias, de segunda-feira, 27 de Agosto, até sexta-feira, 31 de Agosto de 2007. Ademais, a semana referida correspondeu a um dos tratamentos hospitalares assinalados no presente “Relatório”, a que o signatário teve de se submeter.

- 巴黎（7 天）

報告中的天數包含了一個週末，因而實際缺勤天數應該是 5 天。



澳門廣播電視股份有限公司
TDM - TELEDIFUSÃO DE MACAU, S. A.

董事會
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

- Viagem a Paris (7 dias)

O método de cálculo faz incluir um fim-de-semana, pelo que o número de dias de ausência ao serviço foi, efectivamente, de 5 dias.

- 阿爾勒 (6 天)

九月三十日 (星期二) 不應計入缺勤天數, 因為同樣地, 這一次也是搭乘同天 23 時左右的航班從香港出發的, 本回覆簽署人在澳廣視工作至 19 時 30 分才離開。十月一日、二日 (星期三、星期四) 為公眾假日。十月四日及五日 (星期六及星期日) 為週末。故此, 實際上, 其只缺勤 1 天, 即十月三日 (星期五)。

- Viagem a Arles (6 dias)

O dia 30 de Setembro, terça-feira, não deve ser contabilizado pois a partida verificou-se, mais uma vez, num voo de Hong Kong por volta das 23 horas, tendo o signatário estado a trabalhar até cerca das 19H30 nas instalações da TDM. Os dias 1 e 2 de Outubro, quarta e quinta-feira, são feriados em Macau. Os dias 4 e 5 de Outubro, sábado e domingo, correspondem ao fim-de-semana. Na verdade, o signatário só esteve ausente do serviço por 1 dia, o dia 3 de Outubro, sexta-feira.

- 阿姆斯特丹 (5 天)

報告中的天數計算包含了一個週末, 因而實際缺勤天數為 3 天。

- Viagem a Amsterdam (5 dias)

O método de cálculo faz incluir um fim-de-semana, pelo que o número de dias de ausência ao serviço foi, efectivamente, de 3 dias.

儘管如此, 審計署報告得出的結論是, 出於公眾形象的問題, 常務董事應該避免前去公幹出差時休假, 做到“公私”分明。對此立場本回覆簽署人總體認同, 但是也認為應該帶有一定的靈活性來考慮這個問題, 因為一方面, 本回覆簽署人有年事已高且居住在葡萄牙的家人, 另一方面, 相關假期很顯然只是“短期探親”, 而非“自主休假”。

Conclui, contudo, o Relatório do Comissariado de Auditoria que, por uma questão de imagem pública, deveria o Administrador-delegado evitar gozar férias junto às deslocações de serviço, por forma a haver uma clara destinção entre o “*público e o privado*”. É uma posição com a qual o signatário pode concordar genericamente



澳門廣播電視股份有限公司
TDM - TELEDIFUSÃO DE MACAU, S. A.

董事會
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

mas que entende dever ser julgada com alguma flexibilidade uma vez que, por um lado, o signatário tem familiares, de idade avançada, a residir em Portugal e, por outro, os períodos de férias gozados demonstram claramente tratar-se mais de "visitas", relativamente apressadas, do que de "férias propriamente ditas".

但是，我們將會就此議題向股東大會尋求指引。

Contudo, também nesta matéria se procurará obter orientações da Assembleia Geral de accionistas.

2.3 公幹出差之招待費

2.3 Despesas de representação aquando de deslocações em serviço

事實上，出於禮節性的款待和互有往來，在澳廣視所參加的各個國際機構所舉辦的年會及會議的情況下，常常都是需要邀請其他參會機構的成員進行餐會。出於其性質，招待費開支屬於常務董事的權限，而決不能將此項費用與參加相關會議活動的澳廣視隨行人員收取的公幹津貼相混淆。

Na verdade, nas reuniões e conferências dos diversos organismos internacionais em que a TDM participa, são frequentes as situações em que se propicia, por uma questão de cortesia e reciprocidade de tratamento, o convite para uma refeição a membros de outros organismos participantes, uma vez que o inverso também é verdadeiro. São, pela sua natureza, despesas de representação, da competência do Administrador-delegado, e que em nada se confundem com a percepção de ajudas de custo pelos elementos da comitiva da TDM que participam nesses encontros.

但是，考慮到審計署的相關建議，我們以後將在相關單據中說明參與人士的姓名、職位及所屬機構。

Contudo, atendendo às recomendações do Comissariado de Auditoria, passaremos a discriminar nas facturas os nomes, cargos e organizações dos elementos participantes.

2.4 公幹出差後提交報告

2.4 Apresentação de relatório após as deslocações em serviço



澳門廣播電視股份有限公司
TDM - TELEDIFUSÃO DE MACAU, S. A.

董事會
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

儘管澳廣視自一九九五年開始就作出了這一規定，但是卻從未施行過此規定，原因很簡單，因為澳廣視的大部份出差都是記者與攝影師的出差，他們在出差過程中的工作都可以由其上級以及大眾來監督。

Muito embora a regra esteja instituída na TDM desde 1995, a mesma nunca foi posta em prática, pela simples razão de que a maior parte das deslocações na TDM serem de jornalistas e operadores de câmara cujo trabalho durante a deslocação pode ser visionado pelos seus superiores hierárquicos bem como pelo público em geral.

至於領導和其他高級人員的公幹出差，亦從未施行過上述規定，因為這類公幹的數量相對地小而其目標亦相當明確。

Relativamente às deslocações em serviço de dirigentes e de outros quadros superiores, a regra também nunca foi implementada, uma vez que o número de deslocações era relativamente diminuto e o seu objectivo bem determinado.

但是，鑒於審計署就這方面的建議，同時考慮到這些報告將來有助於讓相關人士更好地瞭解澳廣視參加國際組織所舉辦活動的情況，我們將切實執行先前所定在公幹出差後提交報告的規定。

Contudo, atendendo às recomendações do Comissariado de Auditoria também nesta matéria, e compreendendo que os relatórios poderão levar a uma melhor compreensão por parte de eventuais interessados sobre, por exemplo, a participação da TDM em organismos internacionais, iremos implementar a regra estipulada de apresentação do relatório após as deslocações de serviço.

2.5 公幹出差保險

2.5 Seguro nas deslocações em serviço

澳廣視為全體員工購買了兩份保險，一份保障“旅遊意外”，其賠償額為 30 萬澳門幣，另一份保障“人身意外”，其賠償額為 12 至 36 個月的工資。澳廣視一直有這兩項保險，但可以建議董事會進行討論，考慮對其賠償額作出或有調整。

A TDM possui dois seguros que se aplicam para todo o seu pessoal, um que cobre “Acidentes de viagem”, com um valor compensatório de Mop 300,000, e outro que

10



澳門廣播電視股份有限公司
TDM - TELEDIFUSÃO DE MACAU, S. A.

董事會
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

cobre "Acidentes Pessoais", cujo valor compensatório pode ir dos 12 aos 36 meses de salário. Estes seguros sempre existiram na TDM, podendo considerar-se uma eventual actualização dos seus valores, a propor para discussão no Conselho de Administração.

3. 澳廣視參加國際組織活動

3. Participação da TDM em organismos internacionais

審計報告中建議澳廣視就其參加國際組織所舉辦的年會及會議情況作出評估，因為出差參加這些會議所花費的開支佔了澳廣視總出差開支的 50%。2007 年的此項開支稍高，約為 70%，這是因為湊巧 ABU 所舉辦的兩次年會（行政委員會會議及全體代表大會）分別在土耳其內陸的卡帕多西亞和伊朗首都德黑蘭召開。

No relatório do Comissariado de Auditoria recomenda-se que a TDM avalie a sua participação em reuniões e conferências de organismos internacionais, uma vez que as despesas com essas deslocações constituíram cerca de 50% do total das despesas com deslocações na TDM. Os valores referentes a 2007 são ainda ligeiramente superiores, cerca de 70%, uma vez que, por casualidade, as duas reuniões anuais da ABU (Administrative Council e General Assembly) ocorreram em Cappadocia, no interior da Turquia, e em Teerão, a capital do Irão.

我們認為參加這類會議的公幹出差的培訓價值以及其對澳門的推廣作用是不能以一個簡單的比率來予以評估的，更何況這一比率值會隨著澳廣視因其他原因而使得前往外地出差次數的增加而降低，尤其是出差採訪，正如二零一零年所發生的那樣。

Pensamos que a avaliação do valor formativo dessas deslocações bem como a projecção que se dá a Macau com esta participação não pode ser determinada por um simples rácio, tanto mais que o valor desse rácio diminui à medida que a TDM aumentar o número de deslocações ao exterior por outros motivos, nomeadamente em serviço de reportagem, como tem vindo a suceder no corrente ano de 2010.

澳廣視每年用於參加各個國際組織（例如亞太廣播聯盟 ABU、亞太廣播發展學會 AIBD 及公營廣播機構國際年會 PBI）所舉辦活動上的年開支約為五十萬澳門幣，即約佔澳廣視總年營運成本的 0.3%。



澳門廣播電視股份有限公司
TDM - TELEDIFUSÃO DE MACAU, S. A.

董事會
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

我們想再指出一點，正是由於澳廣視在澳門組織籌劃 2004 年的 PBI 年會、2008 年的 ABU 行政委員會會議、2009 年的“亞洲媒體高峰會”以及 2010 年 AIBD 的“第 36 屆年度聚會暨第 9 屆會員大會”，總共有 600 多名來自世界各地的電視台領導、行政人員、高級人員來到澳門，當然特別是那些來自亞太地區的，從而推廣並宣傳了澳廣視乃至澳門特別行政區之形象。

O valor anual que a TDM tem vindo a dispendir pela participação nas actividades de vários organismos internacionais, nomeadamente a Asia-Pacific Broadcasting Union (ABU), a Asia-Pacific Institute for Broadcasting Development (AIBD) e a Public Broadcasters International (PBI), ronda as quinhentas mil patacas e corresponde a cerca de 0,3% dos custos totais anuais de exploração da TDM. Relembramos que é graças a esta participação que a TDM já organizou em Macau a conferência anual da PBI, em 2004, a reunião do Administrative Council da ABU, em 2008, o Asia Media Summit, em 2009, e a “General Conference & Associated Meetings” da AIBD, em 2010. No total destas actividades estiveram em Macau mais de 600 dirigentes, executivos e quadros superiores de estações de televisão de todo o mundo, com especial incidência, naturalmente, para a região da Ásia-Pacífico, com a consequente promoção e divulgação da imagem da TDM e da Região Administrativa Especial de Macau.

然而，我們將會把審計署這項關於縮減澳廣視參加國際組織活動的建議提交董事會審核和決議。

Colocaremos, contudo, esta recomendação do Comissariado de Auditoria, no sentido de uma diminuição da participação da TDM nas actividades de organismos internacionais, à apreciação e decisão do Conselho de Administração.

4. 員工福利

4. Regalias dos trabalhadores

在審計報告中，審計署提出一些員工福利的問題，即：

- 員工手提電話通話月費之補助；
- 月餅；
- 農曆新年一百元澳門幣的利是；
- 員工及家屬聖誕節聯歡晚宴；
- 春茗晚宴；



澳門廣播電視股份有限公司
TDM - TELEDIFUSÃO DE MACAU, S. A.

董事會
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

No seu relatório, o Comissariado de Auditoria questiona um conjunto de situações que qualifica como regalias dos trabalhadores, a saber:

- uso de telemóvel de serviço;
- caixa de bolo lunar;
- "lai-si" de cem patacas no Ano Novo Chinês;
- Jantar e festa de Natal para os trabalhadores e familiares;
- Jantar de Primavera para os trabalhadores;

在此需要澄清的一點是，我們認為使用手提電話並不應被看作是一種福利，而是一種工作工具。事實上，從九十年代開始直至二零零二年，約有一百五十名員工配有公司傳呼機，以作人員傳呼系統之用；隨後更具效率的手提電話替代了傳呼機系統，因為使用前者可以進行立即回覆。此外，關於開支方面，目前澳廣視為單一手提電話所支付的基本通話月費與二十年前為單一傳呼機所支付的費用相差無幾。在澳廣視 462 名員工中，只有 212 名由公司負擔其手提電話通話月費，而且可以確定的是，幾乎都是被分配給操作人員，如記者、攝影師、製作人、發射技術員、司機等等。

Queremos clarificar que, em nosso entender, o uso de telemóvel não deve ser entendido como uma regalia mas sim como um instrumento de trabalho. Na verdade, durante os anos 90 e até 2002, cerca de centena e meia de trabalhadores da TDM tinham um "pager" de serviço para o sistema de chamada de pessoas; o telemóvel veio substituir, com maior eficiência, o sistema de "pager" pois permite uma resposta imediata. Também, em termos de custo, o valor pago actualmente pela TDM pelo pacote básico de telemóvel em pouco difere do valor pago há vinte anos pelo "pager". Dos 462 trabalhadores da TDM apenas têm atribuído telemóvel de serviço 212, sendo certo que, na sua quase totalidade, os telemóveis estão atribuídos a trabalhadores operacionais como sejam jornalistas, operadores de câmara, produtores, técnicos de transmissões, motoristas, etc.

至於上述其他的福利，它們在澳廣視都是有其歷史和傳統的，在這裡也無需將這些歷史傳統再加贅述。關於審計署就員工福利的建議，我們將及早將此項事宜提交給董事會分析和討論。

Quanto às restantes regalias referidas, todas elas têm uma história e uma tradição na TDM que seria fastidioso estar aqui a contar. Atendendo às recomendações do Comissariado de Auditoria sobre estas regalias dos trabalhadores, submeteremos o assunto para análise e debate do Conselho de Administração na primeira oportunidade.

13



澳門廣播電視股份有限公司
TDM - TELEDIFUSÃO DE MACAU, S. A.

董事會
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

5. “以物換物” 合同

5. Contratos de “barter”

“以物換物” 合同是傳媒機構的典型方式，因為此方式可以使傳媒機構通過使用往往有所剩餘的廣告時間或廣告篇幅來換取對方的物資及服務。如果退回到九十年代及二十一世紀初，這些“以物換物”合同在澳廣視一直很受歡迎，因為它們可以“活躍廣播節目”及“刺激廣告競爭”。如果在 2010 年澳廣視能有多個“月餅”廣告，我們不能忽視有這樣的結果得益於在這麼多年以來，我們一直只有唯一一個通過“以物換物”合同所得到的月餅廣告。

Os contratos de “barter” são típicos dos órgãos de Comunicação Social, pois permitem a estes a obtenção de bens e serviços por contrapartida de um recurso muitas vezes disponível, o espaço publicitário. Na TDM, e se nos reportarmos aos anos 90 e princípios da década de 2000, esses contratos de “barter” eram sempre bem recebidos pois permitiam ainda “animar a emissão” e “motivar a concorrência para a publicidade”. Se, no corrente ano de 2010 tivemos na antena da TDM vários anúncios publicitários ao “bolo lunar”, não nos podemos alhear de que para isso, terá contribuído o facto de, durante um período de vários anos, termos tido apenas um único anúncio, em regime de “barter”.

考慮到審計署在報告中的建議，我們將會把這種合同類型提交董事會審議。無可否認要對每一合同相互間的回報採取更嚴謹的控制，也就是說雙方所使用的價格，但是，我們認為這種合同方式對澳廣視在商業領域的發展來說是有利的。

Atendendo às recomendações do relatório do Comissariado de Auditoria, iremos colocar este tipo de contratos à consideração do Conselho de Administração, sendo, contudo, nossa opinião que, independentemente de um controlo mais rigoroso sobre as contrapartidas de cada contrato, nomeadamente sobre os preços praticados por ambas as partes, esta tipologia de contratos é benéfica para o desenvolvimento da área comercial da TDM.

6. 結論

6. Conclusões



澳門廣播電視股份有限公司
TDM - TELEDIFUSÃO DE MACAU, S. A.
董事會
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

接著本次審計報告，澳廣視將採取以下行動：

No seguimento do presente relatório de auditoria, a TDM irá prosseguir as seguintes acções:

6.1 屬於常務董事之權限：

6.1 No âmbito das competências do Administrador-delegado:

- 廢止允許執行秘書處在緊急情況或者出差行程複雜的情況下通過直接調整來購買機票的批示；
- Revogar o despacho que permite a aquisição de passagens aéreas pelo Secretariado Executivo através de ajuste directo, em situações de urgência ou em viagens com itinerário complexo;
- 委託澳廣視行政部針對個人勞動合同中所規定的假期旅行，實施與公職部門特別假期相類似的處理程序；
- Encarregar o Departamento Administrativo da TDM de implementar procedimentos semelhantes aos da licença especial na Função Pública, no que respeita a viagens de férias previstas nos contratos individuais de trabalho;
- 實施可以明確招待費支出的理由和對象身份的相關程序；
- Implementar procedimentos que permitam a clara identificação dos destinatários das despesas de representação;
- 執行第 10/95 號內部通告所定的於公幹出差後提交出差報告的規定。
- Implementar a obrigatoriedade de apresentação de um relatório após as deslocações de serviço, nos termos da Comunicação de Serviço 10/95.

6.2 屬於董事會之權限

6.2 No âmbito das competências do Conselho de Administração:



澳門廣播電視股份有限公司
TDM - TELEDIFUSÃO DE MACAU, S. A.

董事會
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

- 分析並決定對澳廣視人員“旅遊意外”及“人身意外”保險進行或有的調整；
- Analisar e decidir sobre uma eventual actualização dos seguros de “Acidentes de Viagem” e “Acidentes Pessoais” do pessoal da TDM;
- 分析並決定可能地減少澳廣視參加相關的三個國際組織所舉辦活動的次數，即：亞太廣播聯盟（ABU）、亞太廣播發展學會（AIBD）及公營廣播機構國際年會（PBI）；
- Analisar e decidir sobre a eventual diminuição da participação da TDM nas actividades de três organizações internacionais, a saber: a Asia-Pacific Broadcasting Union (ABU), a Asia-Pacific Institute for Broadcasting Development (AIBD) e a Public Broadcasters International (PBI);
- 分析及決定對基於澳廣視歷史或傳統的“員工福利”進行或有的縮減或取消；
- Analisar e decidir sobre uma eventual redução ou extinção das “regalias dos trabalhadores” que têm por base a história ou a tradição da TDM;
- 就“以物換物”合同對澳廣視的整體好處或不便以及其存續與否作出分析及決定。
- Analisar e decidir as vantagens ou inconvenientes dos contratos de “barter” para a TDM, e sobre a sua continuidade;

6.3 屬於股東大會之權限：

6.3 No âmbito das competências da Assembleia Geral da Sociedade:

- 分析、決定並商議常務董事之聘請條件，尤其是在薪酬增長及醫療援助方面使其與其他員工相等；
- Analisar, decidir e negociar sobre o conjunto das condições contratuais do Administrador-delegado, nomeadamente a sua equiparação aos restantes trabalhadores da empresa no que respeita a aumentos salariais gerais e assistência médica;



澳門廣播電視股份有限公司
TDM - TELEDIFUSÃO DE MACAU, S. A.

董事會
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

- 就審計署有關在公幹出差前後不要休假的建議向常務董事作出指引。
- Dar orientações ao Administrador-delegado sobre a recomendação do Comissariado de Auditoria no sentido de não gozar férias antes ou após deslocações de serviço.



江濠生

Manuel Gonçalves

行政總裁

Administrador-delegado

2010 年 9 月 29 日於澳門

Macau, 29 de Setembro de 2010