

# 審計「驗身」 令你放心

聽到「審計」二字，不少人會聯想到「大花筒」、「低效能」、「審計建議」等字眼，加上議事堂內激烈的討論，不禁令人望而生畏。然而，「審計」就像「身體檢查」，它不僅能診斷出機構的健康狀況、強弱之處，亦能為機構的未來發展帶來重要的啟示。較早前，審計署署長鄧國斌先生應邀擔任HKCSS Institute「總裁對談午餐會系列」之主講嘉賓，以審計署的經驗，與超過70位社福機構委員及主管，解構這份非一般的「驗身報告」。

## 驗身助推行良好管治

不少非牟利機構都是在政府的資助和津貼下，為市民提供服務的。單是2008-09年度，政府向非牟利機構共提供了約850億元的資助金，佔政府總支出的40%。使用公帑，自然須向公眾問責。事實上，近年大眾愈來愈重視非牟利機構提供的服務是否物有所值，而機構的管治能力亦成為評定表現的其中一個核心指標。機構若能定時進行審計調查，並有效利用這份「驗身報告」，將有助提升機構的服務及管治水平。

鄧國斌強調：「審計報告具前瞻性。它的目的不是要判決機構的功過或秋後算帳，反而是協助機構的董事局及管理層推行良好的企業管治。」

事實上，審計署的審計報告從不討論政策釐定的問題，只計算政策在實行時的效益，而且所有文件都是公開的。審計署藉着分析及向立法會匯報受審計機構的服務表現，以提高公營機構的「3E」：管治效益(Effectiveness)、效率(Efficiency)和節省程度(Economy)。這套指標有助機構了解本身有待改善的地方，並向機構提議改進良方。

## 鼓勵更有效運用資源

以政府的美沙酮計劃為例，審計署會審閱購買美沙酮的資料，看成本有否再減少的空間，又會查看投入的資源是否取得最大效益，如一名員工可服務多少名使用者，同時，會根據機構既定的目標

與全年表現作比較，以評定機構表現是否已合乎效益。鄧國斌表示，審計署評核機構表現的目的，是鼓勵它們更有效地運用資源。

良好的企業管治有三大基本原則：開誠布公(Openness)、誠信(Integrity)和問責(Accountability)。鄧國斌引述經濟合作及發展組織2004年出版的《企業管治的原則》指出：「企業管治涉及機構的管理層、董事局、股東及其他利益相關者之間的關係。企業管治也為定下機構的目標、如何達到該等目標和監察服務表現的方法提供框架。」

過去，個別非牟利機構因管理不善，影響機構的誠信、問責性和公信力。鄧國斌指出，當中涉及的管理問題包括：委員會會議出席率偏低，以致在不足法定人數的情況下開會，並通過及執行決策；董事局及委員會成員沒清楚申報利益；財政混亂，申報支出時未能提供恰當理據及單據證明，或沒有定期向執行委員會匯報最新的財政狀況；欠缺服務表現指標；未有定時向政府提交報告，上呈招聘準則和程序……這些嚴重打擊企業管治的問題，其實都可以透過審計來糾正。

## 審計項目考慮公眾期望

除了政府部門和公營機構外，凡半數或以上收入來自公帑、有資助條件列明需受審計，或行政長官特別要求的機構，

## 會系列 CHEON SERIES

支持機構  
SUPPORTING ORGANISATION



都有機會被審計署選中。鄧國斌指出，在對機構進行審計調查前，該署人員會先考慮不同因素，並選定合適的審計項目進行一般性調查。公眾期望是考慮因素之一。

若事件受公眾高度關注，被傳媒廣泛報導（如維港巨星匯），便會較容易被選中。其他考慮因素包括：機構本身的內在風險、是否適當的時間接受審計、會否合乎審計效益、是否有充分可靠的證據作支持等。符合以上準則的項目，會被編入五年衡工量值式審計策略計劃，以制訂每年工作計劃。

因此，鄧國斌鼓勵機構制定每年的工作大綱及策略計劃，甚至訂下五年工作計劃。同時，制定計劃時應量力而為，並配合指標，以增加計劃的可行性及說服

力。「過去接受審計的非牟利機構中，部分從未訂立每年工作計劃，或沒有定時更新策略計劃，這無疑會令機構的企業管治能力大打折扣。」

## 過程公開公正

在調查階段，審計署人員先決定審計對象、方法、指標和調查時間等，以作初步研究。然後，他們會到有關機構解釋調查內容、細節及索取需要的文件，並以機構所屬界別的专业及機構本身的準則，來評定其風險，亦即是市民常聽到的衡工量值式審計風險。

衡工量值式審計風險是指節省程度、效率及效益不達標或未能達標的風險，例如：開支高出預期或預算、服務表現未能達標、工程項目費用大幅增加並出現延

誤、服務使用者對服務質素表示關注等。調查完結後，審計人員會總結調查結果及撰寫報告，並將報告初稿交付受審核機構待其回應，然後才向管制人員及有關各方發出正式報告初稿，最後將正式回應納入審計署署長報告書內，提交立法會。鄧國斌建議，機構主管應向其董事局匯報收到的審計內容，以加強內部溝通。

機構即使不進行審計程序，相信也不會「倒閉」，只是可能永遠都不會知道本身有何「隱疾」？要怎樣根治？有病求醫，防患未然，才是保持身體健康的關鍵。社福機構為大眾服務，如真的「患病」，市民便可能得不到應有的支援。因此，及早接受審計，提升機構的企業管治水平，才是負責任的非牟利機構。







社聯在傳統的致送紀念品儀式上，加多一重意義，建議嘉賓在WiseGiving慈善機構名單中，將預算的金額轉贈予社福機構，讓他們直接受惠。圖左起：受惠機構善寧會執行總監關錦勳先生、主講嘉賓鄧國斌先生及社聯行政總裁方敏生女士。



午餐會蒙澳洲會計師公會香港分會慷慨贊助，才得以順利舉行。圖左起：社聯業務總監蔡劍華先生、澳洲會計師公會香港分會執行會長孫梁勵常女士、主講嘉賓鄧國斌先生及社聯行政總裁方敏生女士。

## 審計Q & A

難得與審計署署長直接對話，不少參加者都把握機會發問。以下是其中的節錄：

問：員工一般認為企業管治只是風險管理，會約束他們的工作。怎麼才能在員工管理及企業管治中取得平衡，讓他們能安心工作？

鄧國斌：可制定完善的系統及部門工作指引，讓前線員工工作時有法可依，有問題懂得找上司處理，構成層層遞進的問責架構。高層管理人員對一些敏感事項和聞支方面可多管一點，日常運作則可讓專業同事自行發揮。然而，底線是每做一件事，都要通過陽光測試，有根有據，對得住自己、機構和服務對象。這是必須堅持的。

問：審計署會與其他獨立部門如廉政公署合作嗎？

鄧國斌：雖然大家都是獨立運作，不受任何人或機構干預，但工作的方向和性質卻有天壤之別。審計署的工作針對機構制度在運作上的問題，與人事無關，其過程是公開的。相反廉政公署的調查是在保密下進行的，往往只在拘捕疑犯時事情才會曝光，而針對的是機構員工管治和操守上的問題。雖然兩者沒有直接合作，但廉政公署應會詳細研究每份審計報告，找出潛藏的案件，有需要時展開調查。

審計核心清單  
每次審計的準則，都會因著機構的界別和性質而有所不同，但以下五項一般都會納入審計範圍內：

1. 財務系統 (特別是敏感聞支)；
2. 招標程序：要按既定程序進行，不偏不依；
3. 招聘程序：高層員工招聘有沒有交予有關政府部門審批；
4. 利益申報制度；
5. 會議記錄

回應鄧國斌先生的分享，HKCSS Institute 將於10月21日(星期三)舉行『減低機構風險- 內部監控的運作分享會』。詳情請參閱P.18。