

香港廉政公署製作實務指南

協助中小企預防業務運作中出現貪污舞弊行為

編者按：《香港印刷》第43期和第45期刊登了香港廉政公署《中小企業「管治與內部監控」實務指南》在反貪法例、紀律守則、內部監控系統、採購程序、銷售及人事管理方面，中小企業應該嚴守及注意的事項，為落實防貪工作環境提供了很多指引。

除了上述的注意事項外，《實務指南》還就存貨及公司物品監控、樓宇維修過程提供防貪措施及建議，管理人員可以根據自身企業的實際需要，採取最合適的行動，實踐誠本管理。

加強存貨及公司物品監控 防止以權謀私

公司資產包括公司的售賣品存貨及其他物品，如電腦設備、辦公室設備、公司車輛等。如果有權使用這些資產的職員挪用或濫用資產以謀取私利，會令公司蒙受損失。以下提供的有關管控清單，能夠有效防止上述情況出現。

主要程序——存貨



建議監控措施／常規——存貨

A 一般監控措施

- 制定存貨管理程序，內容應包括貨品的認收、儲存及保安，存貨的補充、發放、棄置及核對、差額處理及存貨記錄修訂等。
- 訂明各項存貨管理職能（例如發放存貨、棄置及註銷貨品、修訂存貨記錄）的審批人員職級。
- 清楚界定負責存貨管理人員（例如倉務員、倉務主管、採購及會計人員）的角色及職責。
- 盡可能將存貨管理職責分工，由不同人員負責採購、存貨認收及發放、撰備存貨記錄、盤點、批准棄置貨品等工作。
- 禁止有權存取實貨者更改存貨記錄。

- 備存妥善的存貨記錄，包括：
 - 用以辨別及描述每件或每批貨品的詳情，包括貨品代碼、批次編號、貨品詳情及其他重要資料（如過期／有效日期）等；
 - 每宗收發交易的詳情，包括日期、貨品提存、數量、單據參考編號、收發人員姓名、存放地點等；
 - 每種貨品的存貨量。
- 如資源許可，使用電腦存貨管理系統記錄存貨及交易資料；亦可考慮使用電腦條碼或無線射頻科技，進一步加強管控。
- 會計部門應另設獨立的存貨會計記錄，每月與存貨記錄互相核對。

B 認收儲存貨品

- 預先向倉務員提供預期送達貨品的購貨訂單副本。
- 規定倉務員在認收貨品時，須根據購貨訂單核對貨品規格及數量；如正確無誤，須在發票／送貨單上簽署認收。
- 如屬大量或高價貨品，考慮委派採購或督導人員在場監察及加簽認收。
- 要求倉務員如發現過量訂購或嚴重貨品短缺或損壞情況，應向管理層匯報。
- 對存貨採取足夠的保安措施（例如將高價貨品上鎖，並使用智慧卡或不能隨意複製的鎖匙，以限制人員進出倉庫）。
- 在可行情況下，考慮安裝具備錄影功能的閉路電視，以監察倉庫出入口。
- 如倉務員有所調動，應更換貨倉密碼及鎖匙。

C 發放貨品

- 規定收貨人員須出示經適當職級人員批核的貨品申請表格，並在表格上確認收訖。
- 由指定負責人員盡快更新存貨記錄。
- 嚴格規定按「先入先出」的原則發放貨品，特別是有指定有效日期或存倉限期的貨品。

D 棄置貨品

- 由指定管理職級而又沒有權存取貨品的人員批核棄置的貨品（例如過期、損壞或低流量貨品）及棄置方法（例如報廢、拍賣或捐贈）。
- 如出售棄置貨品，應用公平競爭方法邀請報價。
- 貨品的棄置須有妥善記錄，包括批核、棄置日期及棄置證明（例如銷售單據）。
- 督導人員或獨立人員應抽查建議棄置貨品，以核實其狀況、數量，亦應抽樣監察棄置程序。

E 核對存貨

- 指派獨立人員（例如會計部門職員）定期進行存貨核對或盤點。
- 規定倉務主管抽查存貨，特別是高價貨品。
- 調動管倉人員職務時應進行盤點。
- 根據實際運作情況預計不同貨品的正常耗損量，以及對不尋常的存貨短缺進行調查。
- 如要調整存貨記錄，須清楚解釋原因，及由指定管理人員批核。
- 撰備定期及年終存貨管理報告（包括總收貨量、發貨量、耗損量、棄置量、出售棄置貨品的收入或虧損等），供管理層審閱。

建議監控措施／常規 ——公司物品

以下內容集中談及發給職員在執行公司業務時使用的公司物品，包括電腦、辦公室設備及公司汽車等，並不包括對知識產權物品、低價辦公室供應物料及消費品等管控。

1 一般監控措施

- 每一類物品須由指定「物主」部門負責整體管理及監控。
- 定期撰備公司物品報告（如已註銷、報失或損毀的物品，棄置物品的收入或虧損等），供管理人員審閱。

2 記錄及發放物品

- 制定向用戶發放公司物品的權限及程式。
- 備存物品記錄冊或數據庫，記錄每項物件的資料，包括物件編號說明（如牌子、型號）、機身編號（如有）、現行用戶、位置、製造及發放日期、價值等。
- 在可行情況下在物件上加上編號作標記。
- 用戶或收貨人員須簽收。
- 物品的發放／轉移須由「物主」部門負責（例如資訊科技部門負責電腦設備），或須立即通知該部門以便修訂有關記錄。
- 確保曾獲發物件（例如電腦或公司車輛）的職員，在離開公司或調往不再需要該物件的職位時，將物件交還。

3 檢查與更新

- 指派特定職級人員對貴重物品進行周年盤點及檢查，並核對物品記錄冊或數據庫。
- 向管理層匯報任何遺失物件或違規行為，並進行調查及跟進。

4 棄置物品

- 棄置物品（如過期、失效或修理費用高昂）及方法（如報廢、出售或捐贈），須由「物主」部門的管理職級人員批核，並清楚記錄棄置的理據和證明（例如維修承辦商的檢視報告）。
- 由督導人員、批核人員或獨立人員監查上述「建議監控措施／常規——存貨」D 部分的程序。

嚴密監督樓宇維修工程 減低不當行為風險

如公司需要進行樓宇維修工程（如翻新辦公室、維修保養樓宇、廠房及職員宿舍等），有關工程可由公司內部職員或外聘顧問及承建商管理或承辦。由於這些工程往往牽涉龐大款額及專業知識，負責職員很容易會成為行賄的對象。不法承辦商可能賄賂他們，唆使他們在甄選承建商時偏私、或縱容「偷工減料」行為等。以下內容將介紹減低不當行為或貪污風險的措施。

樓宇維修工程的主要程序



建議監控措施／常規

1 擬備用以委聘顧問的工程計劃綱要

- 清晰界定服務範圍。工程顧問的一般服務範圍包括：
 - 勘測樓宇情況，找出缺損地方。
 - 就維修及翻新項目提供專業意見。
 - 根據法例要求，與有關部門聯絡。
 - 擬備招標文件，包括圖則、規格等，以甄選承建商。
 - 就評選標書提供意見。
 - 發出及收取標書，並處理有關查詢。
 - 分析標書內容，向委託機構提交報告及建議。
 - 擬備合約文件，包括圖則、規格等。
 - 代表委託機構通知獲聘任的承建商。
 - 監察及報告維修保養工程進度及質量。
 - 核證完工情況，並處理承建商的索償及申領付款事宜。
 - 監察修補工程缺損的進行情況。
 - 監控工程財政預算。
 - 處理委託機構與承辦商之間的糾紛。

表 1 招標方法

招標方法	考慮因素
公開邀請有興趣的公司提交意向書	■ 合約金額非常龐大。
	■ 公司希望揀選合資格的顧問／承建商以及在市場上發掘更多選擇。
	■ 公司具備時間及資源進行公開招標。
邀請經篩選符合資格的公司投標	■ 公司備有沿用或由可信任人士或另一公司推薦的顧問／承建商名單。
	■ 公司委託顧問篩選及推薦承建商名單。
	■ 公司具備內部專才制定顧問／承建商名單。
單一招標	■ 只適用於特殊情況及需有正常充足理由，如因緊急／安全需要而未能進行投標程序等。

- 列明所需完成項目及付款安排（如分段付款）。
- 在合約條款及細則中加入：
 - 禁止工程顧問及其職員在履行合約時，提供或接受利益的防貪條款。
 - 規定工程顧問及其職員須申報利益衝突（包括與任何合約承建商或招標公司職員的交往）的條款。

2 擬備用以委聘承建商的招標文件

- 清楚列明工程範圍及規格。
- 在標書條款中加入：
 - 禁止向公司職員提供利益的防貪條款。
 - 禁止操縱價格或圍標的條款。
- 邀請投標者按照工程項目的分項價目表提供報價，以用作評價及為日後更改工程項目作估價時參考。
- 規定投標者須提交工程計劃大綱建議。
- 在合約中加入以下條款及細則：
 - 工程延期時的付費安排。
 - 工程保證金的款額及條件（例如中期費用的10%左右）。
 - 保固期。（註：工程完工後，應有一段類似保用期的「保固期」。期間，承建商有責任修復任何工程或因工程出現的損壞或欠妥之處，例如批盪出現裂痕、門窗未能妥善關上等。）
 - 准許工程延期的準則及條件。（註：假若承建商未能在議定日期前完成工程，而有關延誤是由於承建商非能控制的因素引起的，則承建商通常可獲准將工程延期。）
 - 賠償損失的條款（例如因竣工日期需要延期）。

- 有關更改工程項目的規定。（註：工程更改是指對合約訂明的工程項目作出的更改或後加工程。）
- 物料保證。
- 保險。
- 禁止承建商及其員工於履約時提供或接受利益的防貪條款。
- 規定承建商及其員工須申報利益衝突的條款。
- 終止合約的權利及條款。

3 選取招標方法

- 考慮表 1 所列的因素，選擇合宜的招標方法。

4 選擇投標者及判授合約

- 參閱採購核對表。（參閱《香港印刷》第 45 期 76 頁「報價」及「邀請投標／建議書」兩項）。
- 規定投標者須提交下述資料作為質量／技術評估的一部分，以便評審標書：
 - 工作經驗。
 - 獲聘的合資格專業人士數目。
 - 提供同類型維修保養工程的往績。
 - 施工時間安排。
- 除了在表 1 所述名單，參考相關政府部門或專業團體刊印的相關專業人士及承建商名單，以制定邀請招標名單。例子：

名單	部門	服務適用範圍
註冊一般建築承建商	屋宇署	結構工程或大型維修保養工程
消防裝置承辦商	消防處	消防設備及裝置
認可人士	屋宇署	顧問工作

- 向投標者過往客戶詢問其表現往績。
- 把合約判予最佳的投標者。

5 監察施工進度

- 規定承建商於工程開始時須提交詳盡的工程計劃進度表，列明於指定完工日期前的各個施工階段所需完成的維修項目，供監察施工進度之用。
- 在公司內委任具有技術及專業知識的項目經理，負責監察施工進度並定期向公司高層作出匯報。
- 如聘用了顧問監督工程，應規定顧問定期匯報施工進度。
- 規定項目經理須定期與承建商及顧問舉行會議，以檢討施工進度、討論工程的缺損或欠妥之處、所需的修補及改善工程等。
- 規定承建商須就任何延誤作出解釋，並提供補救建議。

6 處理中期費用

- 按照合約條款支付中期費用予承建商。
- 如已聘請顧問，須待顧問發出中段工程付款證明書後才繳付中期費用。
- 規定項目經理在批准／建議發放中期費用前，須確保中期費用所涵蓋的工程項目已圓滿完成。
- 按合約條款扣起部分中期費用（如10%），作為工程保證金。
- 定期提交工程財政報告，以供公司管理高層監察。

7 處理工程更改

- 因工程更改有可能涉及與承建商議價，應該盡可能把要維修的項目包括在原本的工程範圍內，以減少日後更改工程內容的需要。
- 就履約期間批准更改工程內容，採取下列措施：
 - 規定項目經理須評估建議更改事項的需要及範圍（如已聘請顧問，則按照顧問的意見作出評估）。
 - 規定承建商須按照合約的施工價目表（如適用），就建議更改事項提供報價。

- 訂明有權發出工程更改令的人員職級。
- 如更改事項涉及的範圍和金額非常龐大，或遠超於原先工程的範圍和金額，便須考慮重新招標。
- 規定項目經理或顧問定期提交工程更改報告，以供公司高層監察。

8 檢驗施工中的工程

- 對於時間長的工程，規定項目經理在具有技術及專業知識人員的支援下，按照承建商的工程計劃制定工地監察計劃，以訂明巡查地盤次數、巡查項目及人員等（如有聘用顧問，此職責可由顧問擔當）。
- 規定負責監管工程的單位須定期向公司管理人員提交進度報告。

9 監察工程質量

- 規定項目經理及其團隊或負責監管工程的顧問（如有），須根據工地監察計劃，檢查及監督維修工程質量。
- 規定地盤監察員工或顧問須在適當的情況下，為完工後會被掩蓋的工程拍照，以提供有關工程符合質量要求的證明。
- 規定地盤監察員工或顧問須記錄及報告不完善的項目，特別是任何不合標準的工程或數量不足的情況。
- 在發放各項工程的付款前，承建商必須修復任何不符合標準及合約規定的項目。

10 證明工程完工及付款

- 規定項目經理或顧問須證明合約內的所有工程項目均已完成。
- 規定項目經理或顧問須與承建商一起對工程進行最後檢查，以制訂工程缺損清單。
- 獲得項目經理或顧問核實工程完成，及扣除合約所訂定的工程保證金後，發放工程完工之付款予承建商。
- 確保承建商在保固期內完成修復所有缺損的工程項目後，才發放原先保留的工程保證金。■