

財務委員會 人事編制小組委員會討論文件

2001 年 1 月 17 日

總目 62－房屋署

分目 003 可收回的薪金及津貼

請各委員向財務委員會建議－

- (a) 開設一個房屋署助理署長編外職位(首長級薪級第 2 點)(116,650 元至 123,850 元)，為期 18 個月；以及
- (b) 保留現有兩個可由多類專業職系人員出任的總建築師編外職位(首長級薪級第 1 點)(98,250 元至 104,250 元)，為期兩年。

問題

房屋署需要暫時增加首長級人員的人手，以推行一系列優質居所措施，進行管理改革，以及加強工程策劃管理工作，從而改良公營房屋建屋制度，提高公營房屋的質素。

建議

2. 房屋署署長建議－

- (a) 開設一個房屋署助理署長編外職位，為期 18 個月，以監督和統籌優質居所措施的推行工作，並進行多項管理改革；以及

- (b) 保留現有兩個可由多類專業職系人員出任的總建築師編外職位，為期兩年，以應付現時繁重的工作量和加強工程策劃管理工作。

理由

開設一個房屋署助理署長編外職位，為期 18 個月

提供更優質的公營房屋

3. 鑑於公眾日益關注公營房屋的建築質素，房屋委員會(下稱「房委會」)在 2000 年 1 月通過一份標題為「優質居所 攜手共建」的諮詢文件，並進行公開諮詢。這份文件定出房委會日後提高建屋質素的理想和策略。房委會考慮市民和參與業務者的意見後，在 2000 年 4 月 11 日的會議上，通過 50 項興建優質居所的新措施。由於新措施影響深遠，並且涉及重大的改革，所以，會分兩期推行(見附件 1)。第一期措施針對一些當前急需處理的問題，以便奠下基礎，使日後各項建議能順利推行。有關措施包括改良打樁工程的工序，以及改革名冊管理和投標安排。第二期措施則涉及重整一些重要的程序和制度，以期在各方面建立伙伴合作關係。有關措施包括鞏固伙伴合作文化，加強第三者的監管，以及提高品質監察保證。

附件 1

改善公營房屋的建屋程序和改革部門架構

4. 在制定優質居所新措施的過程中，房屋署明白到，如果署內人員未能充分合作和共同承擔，即使實施新措施，也無法取得成果。為此，房屋署在 2000 年 3 月委聘顧問，為檢討房委會各項發展計劃的建屋程序進行了一項研究，從問責性、組織架構、決策過程、管理方法，以及公營房屋發展和建屋計劃的管理和監督程序等方面着眼，確定需要改善的地方。研究報告在 2000 年 4 月發表，並提出 26 項建議。房屋署原則上接納所有建議，並在 2000 年 9 月再次委聘同一顧問提供意見，並擬定實施各項建議的細節。有關工作預計可在 12 個月內(即 2001 年 9 月之前)完成。

與建造業和相關行業互相合作

5. 房委會作為本港最大的房屋發展機構，決意透過推行優質居所新措施，率先改革建造業的文化和運作方式。為達到這個目標，房屋署進行改革時，必須多方面聯絡外界不同的參與業務者，包括政府各有關決策局／部門／機構、專業團體、建築顧問和工人，以及公眾人士（即房屋署的客戶），並諮詢他們的意見。此外，政府成立了一個獨立的建造業檢討委員會。房委會和房屋署需與委員會合作，並提供意見，務使公營房屋的建屋程序和有關工作守則，能夠盡量與委員會所定的方針和建議互相配合。

6. 因此，房屋署需要一名專業知識豐富、經驗充足的人員，專責全面統籌上文所述的優質管理改革和架構改革，務使兩者能夠互相配合。該名人員必須對建屋程序有深入的了解，並曾在各個有關的專業和技術範疇工作。為此，房屋署運用獲轉授的權力，在 2000 年 7 月 10 日開設了一個助理署長編外職位（首長級薪級第 2 點），職銜定為房屋署助理署長（優質居所建築質素管理檢討），出任人員負責監督和統籌各項改革工作¹。這個編外職位已在 2001 年 1 月 10 日到期撤銷。由出任這個編外職位的人員到任至今，房屋署已推行 15 項優質居所新措施，另外有 17 項措施推行了其中一部分或以試驗計劃的形式推行，餘下的 18 項則正在推行或仍在籌劃階段。

7. 由於各項改革牽涉範圍廣泛，影響深遠，工作複雜，加上建造業及相關行業都對改革非常關注，市民又對改革抱有期望，因此，房屋署認為有需要開設一個助理署長編外職位，開設期為 18 個月，出任人員主要負責執行下述職務－

- (a) 監察和檢討 15 項已推行措施的進展情況，並探討、研究、策劃和制定餘下 35 項措施的推行計劃。
有關工作主要包括－

¹ 為處理當前市民所關注的公營房屋問題，以及重建他們對公營房屋的信心，我們實有迫切需要盡快推行有關建議。由於首屆立法會的會期在 2000 年 6 月 30 日結束，因此，房屋署根據獲轉授的權力，開設了一個助理署長編外職位，開設期為六個月，作為臨時措施。

- (i) 檢討採購政策與策略，研究「設計連施工」、直接委聘顧問公司和按目標造價進行採購等做法，並推行有關的試驗計劃；
 - (ii) 檢討合約條件，以期更公平地分擔風險；
 - (iii) 涉及大規模工程的合約，採用審裁方式或委任糾紛調解顧問；
 - (iv) 就打樁工程合約和屋宇裝備分包合約，實施承建商表現評分制和綜合評分投標制度；
 - (v) 加強對分判建築工程的監管；
 - (vi) 檢討房屋署訂定工程規格的制度，引入新的作業方式；
 - (vii) 加強獨立審核機制，並再次研究工程計劃的施工流程和程序，劃一作業方式；
 - (viii) 設立研究基金，並推行傑出貢獻獎勵計劃，以加強研究和發展工作；
 - (ix) 加快推行伙伴合作制度，以期所有工程合約都採用伙伴合作的方式進行；以及
 - (x) 擴大資訊科技的應用範圍，以加強地盤監督工作。
- (b) 策劃、推動和處理顧問公司建議的改革工作，其中包括重整一些主要的制度，精簡程序，以及進行大規模的改組，以配合較長遠的發展。
- (c) 在建造業檢討委員會擬定有關提高本港建造業質素和水平的改革措施後，房委會和房屋署便需協助落實有關措施，屆時助理署長須研究委員會所定各項措施的優先次序，適當地調整推行計劃，以便各項提高建造業質素的改革措施能夠配合得宜，發揮相得益彰的效果。

這名助理署長的直屬上司是一名副署長，屬下有六名來自不同專業職系的高級專業人員輔助進行工作。上述由助理署長負責的各項工作會在 2002 年年中完成。有關建議和措施推行後，房屋署應可提升專業水平，改良各項制度和程序，加強伙伴合作關係，以確保在公營房屋的發展和建造方面，能夠為客戶提供更高質素的產品和服務。擬議職位的職責說明載於附件 2。

附件 2

8. 鑑於房屋署的建屋量龐大，加上要推行其他措施，例如引入更多私人機構參與屋邨管理和維修保養工作，因此，署內各助理署長(首長級薪級第 2 點)的工作都已非常繁重，實無法兼顧上述額外職務。

保留兩個可由多類專業職系人員出任的總建築師編外職位

9. 1998 年 3 月，財務委員會審議人事編制小組委員會 EC(97-98)76 號文件後，批准房屋署重組發展及建築處和實施多項建議，其中包括設立三個工程策劃組，目的是應付不斷增加的建屋量，協調各方面的工作，以實施精簡的房屋發展程序²，以及更清楚區分工程策劃管理和工程建設兩方面的職能。此外，財務委員會又批准在發展及建築處開設三個可由多類專業職系人員出任的總建築師職位(首長級薪級第 1 點)，職銜定為工程策劃總經理，出任人員分別掌管上述三個工程策劃組。在這三個職位中，有一個屬常額職位，另外兩個則為編外職位，開設期為三年，到 2001 年 3 月為止。

10. 房屋署最近曾檢討是否有需要保留上述兩個編外職位。檢討所得的結果是，這兩個職位須予保留，理由如下—

- (a) 目前，有四名工程策劃總經理，負責 182 個工程項目，涉及單位共 294 000 個³。由於工程策劃總經理負責個別工程項目的規劃和管理工作，以落實建屋計劃，因此，在建屋過程的各個階段，他們都須參與工作。平均來說，每名工程策劃總經理須負責 46 個工程項目，工作量異常沉重，實令他們不勝

² 標準型住宅大廈的籌建時間已由 62 個月縮短至 47 個月。因此，我們需要同時進行可行性研究和規劃工作，以及繪製概念規劃圖則，並且在工程開展初期已着手加速進行所有工序和工作。

³ 這個數字包括在規劃、設計、招標和建造等各個階段的單位。

負荷。他們經常要長時間工作，才能應付現時的工作量。雖然未來數年建屋量會逐漸減少，由2001-02年度的137個工程項目(共220 000個單位)，減至2002-03年度的117個工程項目(共207 000個單位)，但是工程策劃總經理的工作量依然沉重。

- (b) 根據房屋署委聘顧問進行的研究，私人發展商職級相若的工程策劃總經理⁴，可能只須負責最多5個工程項目，數目多寡視乎工程規模而定。雖然私營機構的工程策劃總經理和房屋署的工程策劃總經理，兩者所提供的服務不盡相同，難以作出準確的比較，但單以數字來說，最低限度顯示出後者負責的工程項目遠較前者為多。
- (c) 最近提出的50項優質居所措施，也需要工程策劃總經理協助推行。因此，他們需撥出更多時間和精力，確保設計細節和建築工程全部都按照房委會及其租戶的要求和有關法例的規定擬備和進行。
- (d) 房屋署曾委聘顧問就檢討房委會各項發展計劃的建屋程序進行研究。研究報告建議改善現時的工程策劃管理制度。顧問現正研究採用一套全面的工程策劃管理制度，並以外間顧問公司所用制度的原則作為參考。如果實行新制度的話，預計工程策劃總經理將要負責一些新的職務。

11. 因此，現建議保留兩個可由多類專業職系人員出任的總建築師編外職位，為期兩年，到期限接近屆滿時，會根據當時和預計的工作量，以及三個工程策劃組是否有其他架構或組織上的改變，檢討是否有需要再保留這兩個編外職位。上述兩個職位的職責說明和發展及建築處的組織圖，分別載於附件3和附件4。

附件3和
附件4

⁴ 私營機構職級與房屋署工程策劃總經理相若的人員，職銜為工程總監、工程副總監或高級工程經理等，不同公司所定的職銜會各有差異。

對財政的影響

12. 按薪級中點估計，實施這項建議所需增加的年薪開支如下—

	元	職位數目
房屋署助理署長	1,443,000	1
總建築師	2,426,400	2
	<hr/>	
	3,869,400	3

實施這項建議所需的每年平均員工開支總額(包括薪金和員工附帶福利開支)為 6,642,000 元。此外，實施這項建議須開設六個非首長級職位。這些職位按薪級中點估計的年薪開支為 5,911,560 元，而每年平均員工開支總額則為 10,608,000 元。有關款項會向房委會悉數收回。

背景資料

13. 有關這項建議的參考文件已在 2000 年 12 月 27 日送交立法會房屋事務委員會委員傳閱。委員並不反對實施這項建議。

公務員事務局的意見

14. 政府已審慎考慮其他方法，包括重行調配人手，並已顧及提高效率和工作能力的需要。我們認為本文件所載的建議從工作需要方面來說是合理的。公務員事務局考慮出任上述擬設職位的人員所須肩負的職責、所掌管的工作範圍和所須參與的專業工作後，認為有關職位的職系、職級和開設期均屬恰當。

首長級薪俸及服務條件常務委員會的意見

15. 由於建議開設的職位屬編外性質，如獲准開設，房屋署會按照議定程序，向首長級薪俸及服務條件常務委員會報告。

房屋署
2001年1月

優質居所 攜手共建

推行計劃第一期

為客戶提供優質產品和服務		
I.1	為所有居者有其屋計劃和私人機構參建居屋計劃的樓宇，提供由完工日期起計為期十年的結構保證。	I
I.2	設立「入伙熱線」，方便租戶／業主報告建築問題。	I
I.3	要求承建商在入伙後從速修補建築問題，並為此實施多項措施，包括成立客戶服務小組，調節房屋署發還保證金的時間，以及把保養期延長至兩年。	I
I.4	制定短期措施，例如把新落成單位的樓宇驗收工作外判，以應付建屋高峰期的工作量，確保交樓標準一致。	I
改良打樁工程的工序		
I.5	制定短期措施，確保打樁工程的質素。	I
I.6	長遠來說，採取一些措施，提高打樁工程的質素。	P
加強地盤監督工作		
I.7	為因應提高質素的要求而加派人手，所需增加的地盤監督費用會以實報實銷的形式發還，以確保監督工作的質素。	I
I.8	在施工期間，確保房屋署、工程顧問公司和承建商調派足夠和合資格的監督人員到地盤執行工作。	P
I.9	派出專業人員留駐打樁和大型建築工程的地盤，加強地盤監督工作。	I
I.10	精簡工程完竣時的移交驗收程序，清楚界定負責驗收的單位，以期為承建商提供一套明確而劃一的工程移交標準。	U
I.11	為房屋署和工程顧問公司的地盤人員提供在職訓練，加強地盤監督工作。	I
改革名冊管理和投標安排		
I.12	採用投標制度，選出合資格的工程顧問。	P
I.13	採用投標制度，選出有能力承辦工程的承建商。	I
I.14	使紀律處分機制更加客觀和獨立。	U
I.15	加強承建商表現評核制度的客觀程度，擴大抽樣審查的範圍。	U
I.16	以試驗計劃的形式推行 2000 年承建商表現評分制，從而評估其成效。	I
建立伙伴合作文化		
I.17	檢討建築小組委員會的組織架構和運作模式，加強小組委員會與房屋署的伙伴合作關係。	U
I.18	訂立《品質保證伙伴約章》，並在售樓說明書和新落成的屋邨／屋苑列出參與業務者的名稱，表揚他們對工程的貢獻，加強他們對建造優質房屋的承諾。	P

I.19	清楚界定各主要參與業務者的角色和責任，使他們能夠各司其職，互相合作，發揮最大的效益。	P
I.20	房委會每年舉行伙伴合作會議，房屋署首長級人員定期舉行工作坊，在策略層面上，加強與主要參與業務者的溝通。	P
I.21	房屋署工程籌劃小組在工程開展、施工和完工各個階段，分別與承建商和工程顧問舉行會議和檢討會，加強彼此間的伙伴合作關係。	P
I.22	新的打樁和建屋工程，一般施工期分別延長一個月和兩個月，以便承建商有充裕時間建造優質房屋。	I
I.23	修訂合約安排，以期更公平地分擔風險。	I
I.24	設立「工程技術工作坊」，迅速解決地盤問題。	I
重整部門運作		
I.25	改革房屋署發展及建築處的運作模式。	U

已推行(I)=13 項

部分已推行／以試驗計劃形式推行(P)=7 項

現正推行(U)=5 項

**優質居所 攜手共建
推行計劃第二期**

鞏固伙伴合作文化		
II.1	涉及大規模工程的建築合約，採用審裁方式和／或委任糾紛調解顧問，務求迅速解決在施工期間發生的爭議。	U
II.2	更主動地蒐集客戶的意見，務求不斷作出改善。	P
II.3	改善工程顧問表現評核制度，使評核標準更加客觀和一致，並為表現評核工作制定明確指引。	U
加強品質監察保證		
II.4	設定「指定樣板房」，展示實際的驗收基準，以便承建商在施工時有所依循，並製作錄影帶／唯讀光碟，示範適當的建築方法／安裝程序。	U
II.5	制定施工里程碑，監察承建商的工作進度，並把施工進度與工作表現評核和發放合約款項掛鉤。	U
II.6	規定承建商和工程顧問提交《品質監督計劃書》，列明其工程管理建議。	U
II.7	研究由承建商實施質素保障制度的可行性。	I
加強第三者監管		
II.8	把房委會的建築物納入《建築物條例》的規管範圍，引入客觀的第三者審查機制。	P
提升專業地位		
II.9	考慮規定承建商須自行、透過指定的分包商或自選的分包商，以合約方式聘用主要工種的工人。	U
II.10	支持推行建築工人登記制度，提升建造業的專業地位。	U
II.11	與培訓當局聯繫，以便為工人開辦更多有關地盤管理和公營房屋的課程，並為他們提供持續訓練的機會。	U
II.12	提高對地盤督導人員專業資格的要求，並在三年內，把合約內規定已通過工藝測試的工人比例由 35% 提高至 60%。	U
II.13	推行「安全獎勵計劃」，規定合約須訂明用作提供安全設備的預算金額下限，以及在評審標書時，提高對地盤安全的要求，藉以改善地盤的安全標準。	I
II.14	提高合約所訂的規格和要求，改善工人的工作環境。	U

提高生產力		
II.15	推廣機械化建築工序，包括採用標準化板模和預製構件的建築方法。	P
II.16	鼓勵建造業進行研究。	P
II.17	協助業界發展綜合建屋程序。	P
II.18	支持設立有組織專業分包商制度和聘用合約工人，加強對分包商的監管。	U
II.19	委聘顧問進行研究，分析住宅樓宇建築成本偏高的原因。	P
II.20	籌劃「綠色屋邨」試驗計劃，落實可持續發展的概念。	P
II.21	減少建築廢料，改善環境。	P
II.22	與其他參與業務者攜手合作，維持建造業的道德操守。	P
II.23	改良工程規格，引入新的作業模式，減少文件，讓工程專業人員有更大的工作自由度。	P
II.24	探討「設計、施工、運作、移交」概念的可行性。	U
II.25	設立有系統的機制，策導推行整體研究策略，並監察房委會研究基金的運用情況。	U

已推行(I)=2 項

部分已推行／以試驗計劃形式推行(P)=10 項

現正推行(U)=13 項

**助理署長(優質居所建築質素管理檢討)
職責說明**

職級：房屋署助理署長(首長級薪級第 2 點)

主要職務和職責

就下述職務向副署長負責－

1. 就推行 50 項優質居所新措施，向高層管理人員提供意見，包括推行方法，以及訂定推行策略。
2. 協助進行發展及建築處的職能和架構改革。
3. 協調政府各局和部門、房屋署各分處主管、參與業務者和專業學會等，蒐集他們的意見，以便進行籌劃工作，落實有關在公營房屋的發展和建造方面實行優質管理的新概念。
4. 確定需要改善的地方，並就建屋計劃訂立更佳工程策劃管理制度。
5. 在公營房屋的設計和建造方面，注入新元素，訂出優質管理制度，並改良公營房屋的建屋程序。
6. 諮詢助理署長(法律顧問)和財務總監的意見，研究新運作模式在法律、財政和人手方面的影響，以確保建屋計劃具有市場銷售價值、競爭力和建築效益。
7. 確保推行新措施和架構改革所需的資源、服務、支援和人力物力一應俱備。

職責說明
工程策劃總經理(1)和(2)

職級：總建築師(首長級薪級第 1 點)(可由建築專業職系人員出任)

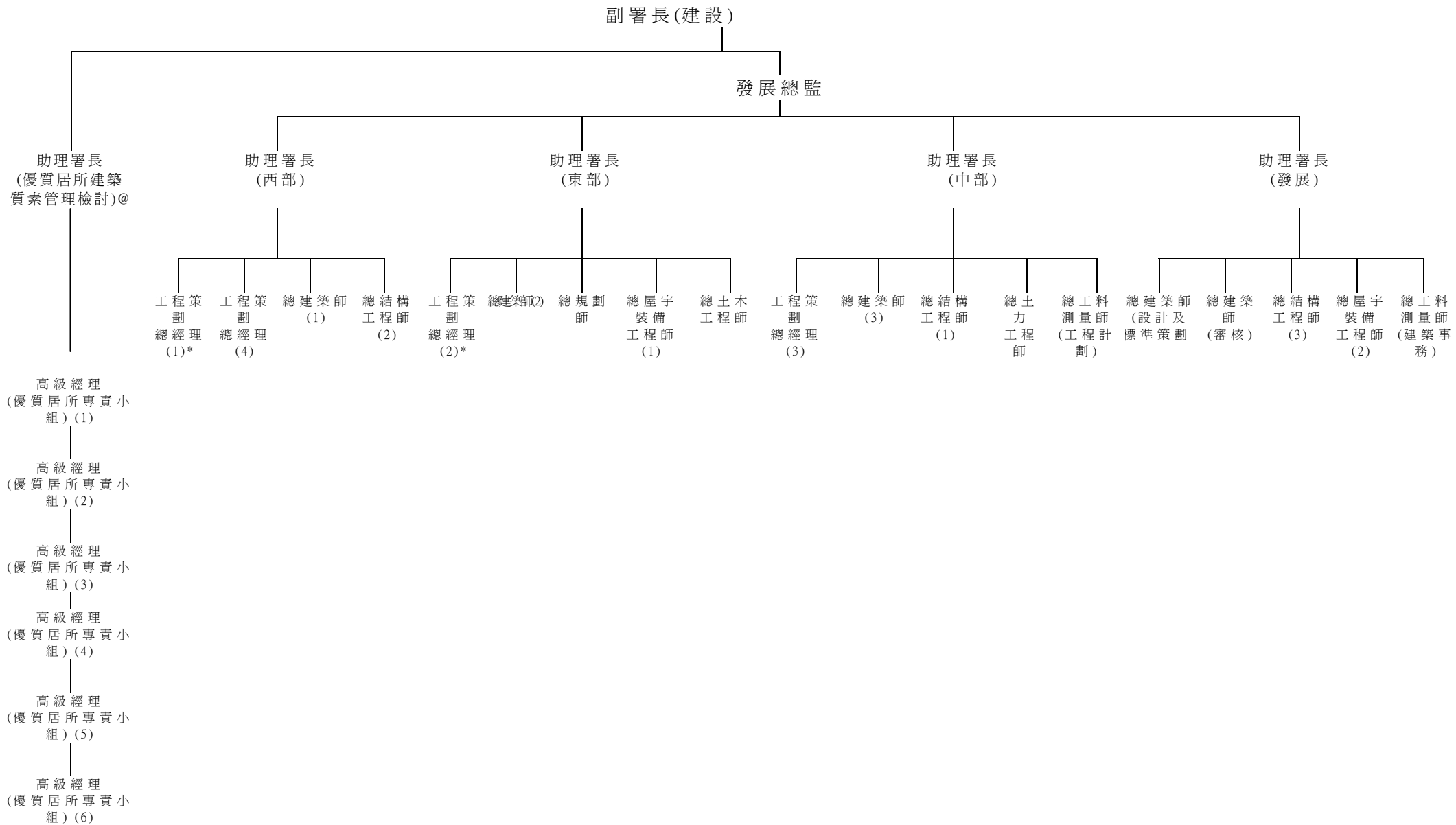
主要職務和職責

就下述職務向房屋署助理署長(首長級薪級第 2 點)負責－

1. 監察所負責的公營房屋計劃各個發展階段的工程進度計劃和財政預算，擬備工程狀況報告，以及協助有關助理署長全面監察公營房屋建屋計劃和財政管理。
2. 協助客戶定出客戶的要求，以及為已納入公營房屋發展計劃監察清單內的地盤，訂立發展規範。
3. 進行統籌工作，就各個選定的建屋地盤進行可行性研究。
4. 監督各設計小組組長擬備發展計劃書，包括公營房屋計劃的概念設計圖則和有關的工程預算。
5. 就公營房屋計劃的推行時間表(如改劃用途地帶、清拆、收回土地、提供基礎設施、平整地盤和申請撥款等工作)，協調各有關部門，確保工作進度符合議定的計劃，並在地區層面解決部門之間的衝突。
6. 確保由各設計小組組長所擬備的計劃設計圖和設計詳圖符合客戶的要求、發展規範和財政規定。
7. 確保由工程合約經理監督進行的地盤工程符合客戶的要求、發展規範和財政規定。
8. 監察各類房屋發展合約的進度和開支，如發現有不符合規定的地方，即與設計小組主管和工程合約經理聯絡，研究糾正辦法。

9. 代表房屋委員會與申訴專員、立法會、區議會、公用事業機構、其他政府部門、地區的有關委員會／跨部門委員會和客戶聯絡，處理與所屬組別工作有關的事宜。
10. 監督組內員工的工作，並監察和統籌有關的工作和人員，以期維持一致的專業水準。
11. 規劃和管理資源，就員工的表現和能力提交報告，以及處理組內各項人力資源管理工作。
12. 確定需要外判的工作，並提出建議，以便提供所需資源和專業服務，務求滿足客戶的要求和落實建屋計劃。
13. 管理房屋委員會所委聘的顧問公司，包括監察他們的表現。

發展及建築處組織圖



* 建議再保留兩年的編外職位
 @ 建議開設 18 個月的編外職位