

九廣鐵路公司的合約策略

九廣鐵路公司的合約策略根據最適當的香港及國際慣例而制訂，有關原則見載於下列報告書：

- (a) **Michael Latham** 爵士於一九九四年提交的「建業隊伍」報告書（英國政府委託進行的報告）
- (b) **John Egan** 爵士於一九九八年提交的「建業再思」報告書（英國政府委託進行的報告）
- (c) 由唐英年先生出任主席的建造業檢討委員會，於二零零一年一月提交的「建業圖新」報告書（香港特區政府行政長官委託進行的報告）

詳情

一九九零年代初期，英美兩國的建造業均嚴重衰退。雖然經濟因素是導致建造業衰退的主因，另一基本因素卻是由於建造業過分倚賴訴訟與仲裁以解決紛爭與索償。英國政府委託 **Michael Latham** 爵士進行為期一年的調查，目的為終止（引用報告所言）「*矛盾衝突與欠缺效率的文化；這種文化正困擾英國的最大行業*」。

Latham 報告書於一九九四年發表，報告認為建造業在採購與合約管理方面的傳統方法，以及業界那種對抗性質的文化，是導致這行業欠缺效率與效用的原因。報告書指出，針對上述問題而作出解決辦法，可望在五年內節省 30%。報告書列舉三十項建議，其中包括更多採用「*其他解決紛爭的方法*」。**Latham** 報告書更以機場核心計劃所採用的解決紛爭過程，作為「其他解決紛爭方法」的例證。

九廣鐵路公司於一九九七年為西鐵項目制訂合約策略。雖然西鐵所採用的標準合約條件，是根據機場核心計劃、地下鐵路公司，以及顧問工程師協會國際聯盟所採用的合約條件而制訂，不過九鐵合約策略的基本原則與概念仍然源自 **Latham** 報告書。

雖然 **Latham** 報告書受到廣泛歡迎，不過有關方面認為建議

的推行太慢，因此英國政府成立了建造業工作小組，由 John Egan 爵士率領。Egan 報告書名為「建業再思」，內容建基於 Latham 報告書。報告指出「公私營機構客戶不滿意建造業的情況日增。普遍意見皆認為無法預知工程項目能否依期按值完成，亦無法預知能否達到預期的品質標準。」

Egan 報告書認為有必要改變建造業的作風、文化與程序。為此，報告書列舉出建造業必須具備五個激勵因素，以確保業界有所改進，該五個激勵因素為「領導層銳意改善」、「以客為尊」、「互相協調的工作程序與隊伍」、「日常工作力求優質」，以及「對人的承擔」。在上述激勵因素之下，更認定了承建商與客戶之間有必要互相合作以及分擔風險。

Latham 與 Egan 兩份報告書的調查結果與建議，在以唐英年先生為首的建造業檢討委員會所發表的報告中亦有反映。該份名為「建業圖新」的報告書，於二零零一年一月發表，共有一百零九項建議，其中包括分擔風險、排解紛爭，並以夥伴形式合作。有關唐英年報告書的內容，可瀏覽工務局網址 <http://www.wb.gov.hk/chi/archive/archives/review/report.htm>

政府現正執行報告書的建議，並成立了一個建造業臨時統籌委員會，進一步落實關乎本地建造業的建議。九廣鐵路公司的新鐵路工程高級總監代表九鐵出任委員會成員。

選擇承建商

唐英年的報告書對選擇承建商有以下的說明：

5.29 以工務工程項目來說，只要有關承建商符合所有其他技術規定，政府通常會把合約批予出價最低的承建商（較複雜及工程價值高的項目則除外）。凡是具備有關的技術能力，並符合財務規定，而且未因表現欠佳而暫被取消投標資格，經列入工務工程認可承建商名冊的合資格投標者，只要出價最低，一般都會獲批合約，除非當局有充分理據不批予合約，則當別論。

5.30 至於一些價值高，較複雜和技術要求高的工務工程合約，或是一些須嚴守完工期限和不易統籌的工程合約，當局一般都需要為投標者進行資格預審。當

局如要採用資格預審方法,必須先經庫務局局長徵詢中央投標委員會意見後批准,而資格預審的評審準則亦須經同樣程序批准.雖然在進行資格預審時一般都採用計分制,然而,到最終從合資格的投標者中挑選中標者時,通常都只是從標價著眼.那些在資格預審時,經評定在以往表現和質素方面得分較其他對手為高的投標者,並不佔有優勢.

唐英年的報告書並指出:

5.35 至於那些已進行資格預審的大型工程項目,現時主要是從價格著眼,在符合資格的投標者當中挑選承建商.為配合質素至上的建造服務採購方式,我們建議在評審標書過程中,亦須考慮承建商在各項質素準則的表現.

風險分擔

有關分擔風險方面,唐英年報告書說明如下:

5.48 所有建造工程均有潛在的風險和不明朗因素,可能會帶來嚴重後果.風險可來自合約規定,環境,財務,經濟情況,工序編排,設計,建造施工,運作等各方面.風險管理不當,可產生重大後果,例如長期合約糾紛,工程延誤,超支等.妥善的風險管理和公平的合約安排可有助合約各方達到工程的目的.

報告書精細地指出:

5.55 雖然風險責任分擔可在合約內訂明,但如承建商嚴重失責,委託人仍須承擔風險.因此,從合約雙方的利益著眼,我們應採用公平分擔風險責任的合約.

工程糾紛的處理

報告書建議合約文件應包括:

5.59 ...訂明有效的方法,以解決因出現風險而引致的工程糾紛.

5.60 簽訂合約雙方應採用良好的做法,盡早處理已提出及可能提出的申索,以免有關申索演化成工程糾紛.

5.61 要解決工程糾紛可能需要花費很多金錢和時間.由於糾紛可能會大大增加工程的開支和妨礙工程的推展,因此簽訂合約雙方應盡量避免工程出現糾紛.

報告書進一步提出:

5.63 如糾紛無法避免,則必須積極妥善處理,以期及早有效予以解決.因應個別糾紛的情況,可採用不同的方法來解決,例如談判,其他解決糾紛方法(如調停,聘用解決糾紛顧問和進行審裁),仲裁和訴訟等.

5.64 為達到便利推展工程項目的整體目標,我們建議:

- (a) 鼓勵僱主,顧問及承建商採取積極主動的做法,在高層的充分支持和參與下,迅速解決申索和工程糾紛.為確保有效推行這種做法,應向工程隊伍提供所需訓練及其他資源;以及
- (b) 鼓勵以積極協作方法解決工程糾紛,在合約內訂明條文,以其他可行的方法處理糾紛,例如聘用解決糾紛顧問及/或訴諸工程糾紛覆檢委員會等;正式並具約束力的審裁程序仍須保留,但只在別無他法時予以採用.

伙伴合作

報告書亦指出伙伴合作模式的重點應為:

5.65 每項工程項目的主要參與者,包括僱主,設計師,工程師,總承建商,分包商及供應商等,必須更有效地衷誠合作,方能圓滿地完成工程.

5.69 因此,我們建議公營委託機構及進取的私營公司,聯同這些機構的工程隊伍,在推展工程時更多採用伙伴合作模式,以協助建造業建立新的文化.

5.70 長遠而言,要為伙伴合作模式奠定穩固的基礎,我們建議進一步考慮訂立新的合約文本,將這種伙伴合作模式結合於合約關係之中,在本地建造工程中廣泛應用. 這種新合約旨在使各方在推展工程時本著合作精神,抱著以委託人為本的服務宗旨,並積極採用最佳的作業方法. 澳洲新南威爾斯省政府制定的C21工程合約,以及英國最近推出的ACA工程項目伙伴合作標準合約(PPC 2000),均具參考價值.

5.71 至於未有計劃全面採用伙伴合作模式運作的其他委託人和工程隊伍,我們建議參與同一工程項目的各方人士共同制定工程項目契約,藉此建立團隊精神,令成員多採用良好的作業方法,以及促使各方承擔責任. 契約的精髓是讓工程隊伍成員建立共同的價值觀和期望. 一方面,可推動工程隊伍盡量滿足委託人的需要和期望. 另一方面,亦促使委託人採取必需措施來協助工程隊伍取得預期的成果. 經各方同意的契約,應在工程隊伍廣為傳閱,並且盡量張貼於當眼的地方,以便經常提醒成員對成功完成工程的承諾.