

## Management of outdoor road maintenance staff

### 戶外道路維修人員的管理

---

**主席：**

現在開始第2節公開聆訊，有關審計署署長報告書第6章「戶外道路維修人員的管理」，邀請的證人包括路政署署長梁國新先生、路政署助理署長(總辦事處)黃志強先生、路政署部門主任秘書莊國輝先生、公務員事務局副局長栢志高先生和署理運輸局局長何鑄明先生。請劉江華議員為委員會展開聆訊。劉江華議員。

**劉江華議員：**

我會按每個部分提出問題。首先是第2部分關於戶外工作人員的監察。主席。我在上一節聆訊時提出了一個基本的問題，似乎部門的管制人員或高級管理階層都有一定負責的範圍，特別是監管和監察方面。

公務員事務局特別在1998年11月向所有政府部門發出文件，要求所有政府部門各自檢討監督屬下人員的制度。似乎路政署在1998年11月後，沒有為這問題訂定標準，亦沒有搜集足夠資料及對工作紀錄作系統性收集。在1998年以前如是，即使1998年以後的年多時間內，亦沒有作出改善。請問為何會出現上述的情況？梁先生，你作為署長，是最高層的管制人員，你認為這做法是否疏於職守呢？

**主席：**

梁署長。

**路政署署長梁國新先生：**

在1998年11月確曾有一個指令，要求部門留意戶外工作人員的監察，我們收到文件後，在1999年2月，路政署發出3張部門通告，指導同事處理的方法，在審計署署長報告書中亦有說明這情況。路政署在指令發出後，預料員工會作出跟進，但現在發覺他們的跟進並不貼切，應該可以再改進。

**主席：**

劉議員。

## Management of outdoor road maintenance staff

### 戶外道路維修人員的管理

---

#### **劉江華議員：**

主席。署長提及的該是報告書第2.14段的情況，雖然路政署曾發出3個指令，但報告書亦指出，署方並未採取具體行動解決這問題。屬下職員收到指令後沒有徹底執行，已經一年多了，作為署長，屬下員工沒有聽從和執行指令，這是否顯示你監管不足？

#### **主席：**

梁署長。

#### **路政署署長：**

審計署報告書第2.14段的意見，路政署並不同意。審計署指出我們提出報告後，沒有作出跟進，我們並不認同。部門進行了研究報告後，我們在保養組月會上有一個“agenda item”，每月也有跟進。報告書指監工到工地視察，發現有問題的項目，但各監工提交的視察報告並無記錄任何不妥善之處，直至另一班人員視察後才知道。我們承認有這問題，我們曾向有關監工查詢，他解釋他已致電有關公用設施公司，告知其不妥善的地方並促其改善。雖然他應該作出紀錄，在運作上是不正確，但他已跟進有關的情況。我們在保養組月會中會作出跟進，並會檢討改善的方法。因此，我不同意審計署認為我們沒有採取跟進行動。

#### **劉江華議員：**

主席。我想請審計署署長回應。

#### **主席：**

陳署長。

#### **審計署署長陳彥達先生：**

主席。第一點，我們曾幾度諮詢路政署，並沒有收到不同意報告書的回應；第二點，這些事情要有證據支持，雖然他事後說已致電跟進情況，但我們看不到有任何證據，我們要有文件去證明，署長亦表示將來應有紀錄。

## Management of outdoor road maintenance staff

### 戶外道路維修人員的管理

---

**主席：**

陳署長，如果署長不告知這情況，我們也不知道有這程序。既然署長指出有這個程序，委員會希望陳署長能夠調查有關監工是否曾進行此等程序。

**審計署署長：**

他當時沒有反對，而且又沒有證據。這是現在才提出的新證供。

**主席：**

希望你能跟進這證供。

**審計署署長：**

好。

**劉江華議員：**

主席。路政署署長應該回應，當審計署提出這些指控時，他為何沒有提出不同意？請問為何會出現這樣的誤差呢？

**主席：**

莊先生回答嗎？

**路政署部門主任秘書莊國輝先生：**

關於監工在戶外視察和填報資料時是否有詳細記錄不妥善地方的報告表，研究拓展部建議三個區辦事處應作出改善戶外視察和記錄的方式。總部、三個區辦事處和研究拓展部的有關同事已實地在工地作出研究，和商討視察的範圍和記錄的方法，現在除了研究拓展部會作出獨立視察外，署方亦會對視察和記錄程序不斷作出跟進。

**劉江華議員：**

主席。他只是回答了內容，但我不是詢問這範圍，是署長方面的問題。

## Management of outdoor road maintenance staff

### 戶外道路維修人員的管理

---

**主席：**

我相信劉議員關心的是第2.14段提及的結論，結論指在1999年11月以前，路政署並沒有採取跟進行動，而不是1999年11月以後作出跟進行動，這並不是結論的範圍。莊先生。

**路政署部門主任秘書：**

主席。我想就時間方面作出澄清。我們不是在1999年審計署報告書發表後才討論這些問題，而是在1998年研究拓展部視察後，發現有分歧，便立即進行研究和討論，不是在1999年11月後才作出跟進。

**主席：**

你沒有回答第2.14段的說法。因為該段指“路政署並未採取具體行動解決這問題”，而不是指研究方面，研究當然重要，但實際進行某些工作才是問題所在。

**路政署署長：**

主席。剛才莊先生已表示在收到報告後，研究拓展部曾主動與地區主管一同討論和到工地視察，避免將來再次發生這些問題。

**主席：**

但是否有具體措施要求員工按例執行呢？我相信討論、研究與執行具體措施來解決問題是兩回事。審計署和委員會要視乎路政署是否有進行任何具體跟進行動，而不是研究和知道問題便完結。如果你們曾進行研究並知道問題，但長期以來卻沒有進展，也是委員會跟進的範圍之一。梁署長。

**路政署署長：**

如我剛才所說，我們是有作出跟進，並在每月的保養組例會上作出跟進。

**劉江華議員：**

主席。恐怕他們所指的是不同的問題。

**主席：**

是，聽起來完全是另一回事。

**劉江華議員：**

我恐怕在最後作結論時會產生困難。

**主席：**

不會的。既然他提出新的說法，我們可邀請審計署跟進，然後再向我們提供進一步的報告。我希望在作報告時，審計署能具體與署方溝通，而提出的證供。我們一定要瞭解署方曾採取了甚麼具體的行動，而只說1998年曾討論和研究該問題，我們認為並不足夠。

**劉江華議員：**

我們要求的不單是研究，而是要有具體行動。主席。署長仍未回答我的問題，請署長澄清為何審計署提出這問題時，你不立即回應，澄清你們曾作出研究和作出行動，而在今天才提出不同意呢？

**主席：**

梁署長。

**路政署署長：**

主席。我們在回應審計署報告書時，在覆函的附件乙指出“路政署維修工作小組自研究拓展部於1998年進行校正工作後，已跟進這事宜，研究拓展部、區辦事處和總辦事處已研究此事，並安排聯合工地巡察，以劃一公眾設施工程檢查的細節。”

**主席：**

就報告書的問題，請署長稍後給予委員會一份整體的解釋。陳署長。

**審計署署長：**

請看看報告書第2.14段尾末第3行，“研究拓展部建議三個路政區應抽樣查核監工的視察報告，以確定有關報告是否準確反映工地的實際情況。”即路政署自行抽樣查核，但我們據紀錄調查所得，發覺並沒有進行這項工作。請問路政署是否有進行這項工作呢？

## Management of outdoor road maintenance staff

### 戶外道路維修人員的管理

---

**主席：**

劉議員。我不希望公開聆訊變成進行核數工作，問題亦應通過委員會提問，不應由審計署直接提出，這不是一個適當的場合，我認為應給予時間讓兩個部門溝通後，再由審計署署長向委員會提交報告，以瞭解是寫報告書的問題，還是有作出跟進行動但沒有溝通的問題。

**審計署署長：**

主席。一定有溝通，他們應該看過了報告書的內容。

**主席：**

報告書第2.14段的寫法曾給予路政署參閱嗎？因為曾有部門指出，他們事前並無機會參閱審計署報告書的內容。究竟路政署在事前是否曾參閱報告書呢？

**審計署署長：**

這句有看過的。

**劉江華議員：**

可否清楚說明呢？

**審計署署長：**

這句並沒有更改，他應該看過了。

**劉江華議員：**

他是看過這句嗎？

**審計署署長：**

應該已給他看過。

**主席：**

請問路政署署長當時為何不以現在的方式回覆，而在公開聆訊中有不同的說法呢？梁署長。

## Management of outdoor road maintenance staff

### 戶外道路維修人員的管理

---

#### **路政署署長：**

正如我剛才讀出一樣，我們的回應是我們有跟進這事。

#### **主席：**

你們回覆後審計署得出了這樣的結論，而你又有機會參閱審計署署長報告書的結論，請問在未公開報告前，你有否機會與署長商討這結論是否正確呢？以我們的理解，你應該有這個機會。

#### **路政署署長：**

我們看過報告書的寫法，亦曾解釋我們的立場，如果審計署仍要以這方式表達，即表示彼此的意見不同。

#### **主席：**

陳署長。

#### **審計署署長：**

主席。我相信是字眼上的問題。他是籠統地講述這事件，我們則指出他們並無抽樣查核監工的視察報告，因此，這是兩個不同的情況，他籠統地提出有跟進工作，而我們卻指他們沒有進行抽樣查核的工作。其實在給予署長的報告中，已特別提出這事實，但他並沒有反駁。

#### **主席：**

劉議員。我明白你想查過水落石出，但這樣下去，他們需要花長時間才能吸收對方的意見，或者給予他們機會翻查文件。Mr Pescod。

#### ***Mr Duncan W Pescod, Deputy Secretary for the Civil Service (Dep SCS):***

Mr Chairman, thank you. I hesitate to intervene on this point, but it seems to me we are going a little bit round in circles. The essential issue here is whether or not the Director of Highways reacted to the initial call from CSB. I think that is what Mr LAU is trying to get out. Now, if I can refer Members to Paragraph 2.5, it is very clearly stated in the Audit Report that the Director of Highways did react. He did issue relevant circulars. Now those circulars pre-dated our subsequent circular which was issued in October 1999

## Management of outdoor road maintenance staff

### 戶外道路維修人員的管理

---

and which set out what we regarded as the requisite steps to be taken. But he had reacted to the initial request from us to take action.

That seems to me to be the first issue, and in that initial reaction he did set down the requirement for these inspections. Now, I think that seems to me to be one of the issues we are concerned about. Whether or not subsequently there was adequate follow up in terms of these random inspections, of course, I cannot comment on. But I think it is fair to the Director to say that he did react in an appropriate manner to the original request.

**Chairman:**

We shall perhaps judge that, of course. But I think to react, to make sure that there are actual procedures implemented. Timely implementation is also important. So that is another thing we want to judge and we want to find out. Mr LAU?

**劉江華議員：**

主席。我同意現在不是討論指引，有否對指引作出回應或發出通告的問題，而是發出通告後有否真正落實有關工作，是否有實質成效，才是最重要的問題。現在的情況是，不知道有否落實工作，從報告書中亦看不到有甚麼成效，不能達到報告書第2.11(b)段，為管理階層提供數據來製備管理資料以評估直屬員工隊的生產力，所以你發出了通告也沒有用，員工沒有執行，管理層又不知道下屬的情況。因此，就這部分，請問在監察戶外工作人員方面，高層管理人員是哪個層次的呢？

**主席：**

梁署長。他希望知道責任去到那一處？

**路政署署長：**

路政署將保養方面的工作下放到3個區，即香港、九龍和新界區，每分區有一位助理署長，轄下有總工程師和高級工程師，然後是總技術人員等，最直接的應該是處理保養的工程師和總技術人員。

**劉江華議員：**

如果你發出通告，即3個區的助理署長應該要監督執行的情況嗎？

**路政署署長：**

是。



戶外道路維修人員的管理

---

**主席：**

劉慧卿議員。

**劉慧卿議員：**

主席。關於戶外工作人員的情況，我們過去不是批評戶外工作人員，而是有關掘路工程所引起多方面的影響，如果經常掘路，地面挖掘後又無人即時處理，多年以來以為應該觸發部門嚴緊地監管，現在發現情況並不是這樣。惟有審計署署長在上份報告提出後才有跟進，我實在很失望。署長已多次與委員會討論掘路的問題，現在指沒有人監察戶外工作人員的生產力，這情況與議員長期關注有六萬多個坑洞是否有直接的關係？這些被挖掘的坑洞會阻礙行人，引起市民不便。

**主席：**

梁署長。

**路政署署長：**

你可以說有關係。因為就掘路工程方面，在報告書第2.14段提到掘路情況有需要改進，所以研究拓展部成立了一個小組，出外巡察有關情況，除了監工外，小組亦會四出視察，把不妥善的情況向我們報告，讓我們檢討有關情況。剛才提及與審計署解釋有不清楚的地方，便是我們已派小組查核工地，匯報不妥善的地方，然後在保養月會中與三個路政區討論，以跟進有關情況。

**劉慧卿議員：**

主席。報告書第2.14段指出，研究拓展部在17項標準化視察中，發現了19處有問題的項目，但各監工提交的視察報告並無記錄任何不妥善的地方，這情況實在很驚人。請問你們曾否對監工採取紀律處分？是否有人嚴重失職？為何監工視察工地後提交的報告完全沒有反映實況？請問是否應辭退這班監工，以研究拓展部的人員代替，才能認真地視察工地的實況呢？

**主席：**

梁署長。

戶外道路維修人員的管理

---

**路政署署長：**

不是。主席。這是第1次查核後的結果，發現有問題，我們對監工失職的問題亦曾作出研究和詢問。我剛才也曾指出，監工解釋他在工地已致電聯絡有關的公用設施公司處理不妥善的地方，所以沒有將之記錄下來，但我們認為這不是正當的處理方法，所以，在這次會議後，研究拓展部與三個路政區不斷進行會議，作出跟進，現在情況已經改善了。

**主席：**

劉議員詢問你如何作出跟進？

**劉慧卿議員：**

我想知道他如何跟進這種不正確的處理方法，即監工只以電話通知有關的公用公司，卻沒有紀錄，以致審計署署長無法找到證據以便跟進調查。是否有人失職？知道有問題必須把情況記錄下來，使其他人知悉實際情況，而不會誤以為工作妥善完成。你是否認為需對這些監工作出紀律處分？抑或是認為有過失，但卻沒有作任何跟進行動呢？其實審計署署長在第4.27(k)段曾建議，路政署署長對未有妥善執行督導職務的督導人員採取適當行動(包括紀律處分)。

**路政署署長：**

主席。我想請黃署長回應。

**主席：**

黃署長。

**路政署助理署長(總辦事處)黃志強先生：**

主席。研究拓展部在1998年11月發現19處有問題的項目與標準化視察有所偏差，是由於區域的員工與公用設施的負責人十分熟絡，遇到工地有問題，便要求盡快作出改善，避免發生危險。其實，研究拓展部與區域部門採用的是兩個不同的標準，地區性監工看到有問題，會立即要求公用設施公司作出改善，但研究拓展部視察時只會記錄有問題的地方。雖然兩者處理的是相同情況，惟處理的手法不同。我承認這情況不太正確，但對工作方面卻是好的。正如剛才署長指出，我們知道大家採取不同標準來評議工地情況後，我們已在改善中。

## Management of outdoor road maintenance staff

### 戶外道路維修人員的管理

---

**主席：**

劉議員。

**劉慧卿議員：**

主席。我不明白為何同一部門下的兩個分部竟會有兩套標準。以我理解，大家都是視察掘路工程，監工視察後沒有任何紀錄，而另一部門視察後則表示有不妥善的地方，隨後又指監工曾與公用設施公司電話聯絡了。請問署長是否知悉情況是這樣混亂和處理得不清不楚呢？

**主席：**

梁署長。

**路政署署長：**

這是個人處事的方式，有些人在發現問題後，會致電通知有關方面要求作出改善，而另一種做法是依正常程序來處理，發現問題後以“memo”方式通知，並要求對方作出改善。致電通知也可以把事情處理妥當，但我承認對紀錄來說，以電話通知亦應作出紀錄。

**劉慧卿議員：**

主席。我們不希望仁慈，我們要求的是制度，我亦反對僵化的官僚制度，我不是要求你們花時間填表格，我不希望你有這個錯覺。

**路政署署長：**

我知道。

**劉慧卿議員：**

但我們希望有一個制度。在這些調查中，署長是否希望我們瞭解十多個項目已經辦妥，因監工曾致電跟進，抑或是擱置了？我實在不清楚，審計署署長可否幫忙瞭解有關情況？

## Management of outdoor road maintenance staff

### 戶外道路維修人員的管理

---

#### **主席：**

基本上署方應該依循一個既定的程序和紀錄辦事，雖然署長表示已跟進有關事項，但卻沒有依從有關程序。剛才劉議員詢問是否應該關注和作出監察，嚴重的甚至要紀律處分，這些個案是否應該作出跟進呢？我也想知道，究竟是否有曾作出紀律處分的紀錄呢？在報告書中發現很多地方並不依循程序進行，我想理解自從1998年，公務員事務科發出指令後，究竟路政署有否對任何員工作出任何紀律行動？可否向委員會提供有關的紀錄？現在報告書提出了很多問題，你們有否跟進這些個案呢？梁署長。

#### **路政署署長：**

主席。這是研究拓展部第1次的視察報告，我們在知道問題後已跟進有關的情況，其後研究拓展部再次視察，已再無發現這些問題了。大家都知道應該如何處理，員工在第1次沒有記錄完成了工作，若他在第2次視察後仍不作紀錄時，我們才會採取紀律處分。

#### **主席：**

你們有否作口頭勸喻或警告？

#### **路政署署長：**

我要回去詢問有關區域的職員。

#### **主席：**

請瞭解有關的情況。李華明議員。

#### **李華明議員：**

主席。政府帳目委員會很清楚政府戶外的工作需要特別小心和特別的監察，因為對員工外出工作的情況，可能不太清楚，因此更需要一套客觀的生產力指標。路政署戶外工作人員的工作範圍是重鋪路面，填補馬路的坑洞，有時會進行割草的工作、清洗馬路設備和欄杆等。我不明白為何不能對這些工作訂出客觀的指標，這些是經常性的工作。經審計署調查後，路政署仍未能就有關工作訂出劃一的客觀基準，以監察戶外工作人員的生產力和工作量。請署長解釋為何多年來仍未能對有關工作訂出指標，例如填補一段馬路所需的時間、清洗一個路牌或一段欄杆所需的時間等？如果沒有這些指標，我們如何能評估其生產力？

戶外道路維修人員的管理

---

**主席：**

梁署長。李議員指的是有關報告書第2.9段。署長在第2.9段似乎認為該署的工作性質，釐訂生產力的標準相當困難。

**路政署署長：**

主席。我承認可以為某些工作釐訂標準，例如李議員剛才提出清洗路牌和欄杆等工作。我承認對這等工作現時沒有一套標準，但我們會盡快釐訂，以便將來實施。但其餘的保養項目便較為困難，例如管工到工地視察，若一天要規定視察3或4個工地，但由於工地的距離和複雜性不同，要訂下標準便會產生困難。我承認某些工序很容易訂定標準，有些卻很困難。有時管工在工地裏遇到問題，需要逗留半天才能解決，是否因其一天只視察了一個工地，就表示他不合格呢。他返回辦公室後，會與上司研究有關問題，使其上司明白其困難所在。所以，我們很難作出一套標準。

**李華明議員：**

主席。剛才署長指出某些工作很難訂出標準，例如視察工地等。既然很難作出標準，管理階層又如何告知工作人員，工作已經辦妥呢？

**主席：**

梁署長。

**路政署署長：**

這方面要依賴上司與下屬的溝通。例如視察工地，尤其是進行保養工作，若只處理一、兩個工地便很容易，如果他有數十個工地需視察，就要讓員工自行決定。而上司遇到投訴或問題亦需要時間跟進，才能解決問題，所以這標準很難釐訂。

**主席：**

梁署長，或者我嘗試以不同的角度詢問這問題。梁署長，你可曾參考私人企業在外判工作方面是如何作出監管呢？據我理解，這些工作應該有一套事前的策劃和預算，包括人手和時間的預算等，而監管工作可以事前的策劃和預算與實際情況作出比較，如發覺超出預算，便應有合理的解釋。所以在事前作好準備工夫，較上司在員工視察工地後才知悉有關情況為佳。事實上，不單是你們進行這類工作，有很多判頭也進行類似的工作，他們又是如何執行管理呢？如果不能夠好好管理，這些公司如何獲得利潤和如何控制成本呢？梁署長。

戶外道路維修人員的管理

---

**路政署署長：**

我們過去有些工序是沒有標準的，正如我剛才所說，需要由上司與下屬溝通，上司只會記錄下屬出外視察的項目，而下屬需知悉工作的情況，否則，如果出現投訴，上司就會知道。

**主席：**

或者我以另一個方法再發問。一般機構會訂下標準的工序，以方便監察。有些工序是可以標準化的，你表示沒有訂立標準，我明白有些工序是可以訂立標準，有些則不能夠。但當你接到“order”後，有些預備工作是可以進行的，為有關事項進行策劃工作，訂立標準，以便監督員工的戶外工作。你過去沒有考慮進行這些預備工作？將來會否考慮呢？

**路政署署長：**

我們過去沒有這些正式的監管，員工不會向上司提供預計視察地盤的時間表，其上司只是大概地知道下屬到哪幾個工地視察和其工作性質，但沒有要求他們填寫報告。維修保養工作與大型工程不同，我們對大型工程的每樣事情可以知道得很清楚，但保養工作方面，一天內可能要視察多個工地，當然，遇到問題便需報告，但無問題或問題能夠解決便不會報告。審計署報告亦指出監工的人手短缺，1997年有50名空缺，而工作量又沒有減少，如果每樣工作都需要“paper work”，員工便需花很長時間在辦公室工作，視察工地的時間相對便會減少。因此，我們要平衡實際需要和工作，對重要的事情作出記錄，次要的就會讓他們自行解決。

**主席：**

我們盡量提問，稍後才考慮是否接受其答覆。

**路政署署長：**

主席。我們同意既然審計署提出這方面的問題，我們會研究如何從工序方面詳細監管戶外工作人員。因為這個報告書，我們成立了一個由副署長帶領的工作小組，小組已召開了兩次會議，針對報告書提出的問題作出研究。

**主席：**

梁劉柔芬議員。

戶外道路維修人員的管理

---

**梁劉柔芬議員：**

主席。我想跟進剛才主席提出的問題。署長應該瞭解這是衡工量值的報告，你們作為主管人員，對工作如何衡工量值呢？你不能以1997年有50名空缺，監工要負責全部工作為藉口，如果你提出這個答案，委員會會考慮你對衡工量值的處理方法。但我們希望瞭解你以甚麼尺度來判斷衡工量值和整個部門的運作，使我們知道你對管理和生產力“productivity”的概念明白多少。

**路政署署長：**

主席。審計署報告書提供了很多資料，讓我們知道過去做得不足。就生產力方面，我們會盡量對每件工作設定標準目標，雖然有些工作容易設定標準，有些則比較困難，但我們會盡量研究可行方法。

**主席：**

梁劉柔芬議員，可否讓他以書面答覆報告書第2.9和2.10段，有關如何釐訂生產力標準的問題？署長過去覺得有困難，今天已作出了初步的討論，委員會會視乎你處理手法的信心有多大才作最後的結論。希望你在數星期內研究有關問題的處理方法，然後向委員會提供詳盡的書面回應。劉慧卿議員。

**劉慧卿議員：**

可否同時回應報告書第3.26段的情況，研究將來對其中情況有否其他補救方法？即12名員工派往山頂道工作，只清洗了交通標誌和欄杆，沒有填補過任何坑洞，審計署署長的批評十分嚴厲。請問你知道有關情況後，採取了甚麼解決方法呢？署長，5名員工一天共清洗了8個交通標誌和120米欄杆，如此低的生產力，請署長告知會如何改善生產力的方法？

**主席：**

我相信最重要是新程序能夠防止這情況發生，如果不能防止，便要查探是否有員工失職，搜集證據後作出跟進。署長。

**路政署署長：**

主席。這是一個特別個案，我希望能夠解釋一下。我不是說員工做得對，但經我瞭解後，知道在正常情況下，有兩輛車出勤，一輛是載著清潔人員，另一輛則載著填補坑洞的人員；當天因為有一部壞車，兩組人便乘坐同一輛車前往山頂工作，該

## Management of outdoor road maintenance staff

### 戶外道路維修人員的管理

---

車先卸下6名負責清潔的人員，便載著其他人員和填補坑洞的物料在山頂道一帶視察；山頂道一帶的路牌距離很遠，清潔人員平日可以乘坐車輛清潔路牌，他們解釋當天要背著長梯和水桶等徒步由一個路牌走到另一個路牌清潔，所以完成的工作較少；至於填補坑洞的人員，其實是日常的工序，他們在港、九、新界不同地點視察，然後填補道路的坑洞，當天他們在山頂視察，並沒有發現任何需要填補的坑洞，所以沒有工作紀錄，而我是接受他們的解釋的。至於這次在山頂處理的路牌數量，我認為需要訂下一個評核的標準，在副署長領導下的工作小組內，應訂下標準，以備日後比較其工作量多少，以及是否有足夠理據和特殊情況以致完成的工作比平日少。

#### **劉慧卿議員：**

填補坑洞人員的工作方式仍然維持嗎？一組人隨處找尋坑洞填補，當天若找不到，就不需工作了？

#### **路政署署長：**

主席。這是服務水準方面的問題，我們可以接到投訴後才出外工作，亦可以主動派車和人員在負責的區域內巡查，遇到坑洞便立即修補。這是兩種不同的方法，都是需要錢和人手。

#### **主席：**

劉議員。

#### **劉慧卿議員：**

主席。如果有一個舉報道路坑洞的熱線，我相信市民很樂意與政府合作，這樣可以省回很多人力。我不是指你優待山頂區，其實很多市民都會投訴有道路坑洞，我相信在其他地區，24小時不斷工作也未必能完成坑洞的填補。我們實在不明白，你們花一天時間在山頂巡查，甚麼也做不到，請問如何向納稅人交代呢？

#### **路政署署長：**

主席。填補坑洞的人員接到投訴便出動，接不到投訴時也會外出巡查。

#### **主席：**

朱幼麟議員。



戶外道路維修人員的管理

---

**朱幼麟議員：**

主席。報告書第3.21至3.22段和圖一，關於用於核心職務的工作時間所佔的百分比，1996年至1999年的百分比偏低，變化十分大，時多時少。請問署長為何百分比會如此偏低？變化會相距那麼大？是否計劃和管理不周？

**主席：**

梁署長。

**路政署署長：**

主席。核心職務如重鋪路面等經常會受到交通和天氣影響。檢查路面通常是應召的工作，有時其他部門在完成道路建築後會請他們作出檢驗，大約有4至5個檢驗項目，例如疏水、粗糙面和平坦度是否足夠等，但這是一些被動的工作。至於重鋪路面，會受路面交通的影響，有些位置需待適當時間才能作出修補，因此，很難確定完成的時間。我承認核心職務不足，直屬員工執行這類工作的成本較昂貴，所以，現在我們會把這些工作撥給承辦商。

**主席：**

我相信朱議員的要點是圖一顯示的資料是五、六年來的情況，即長期都出現減退。雖然工作上有很多限制，我們理解你們不能百分百做核心職務的工作，但起碼要有一個合理水平，作為長期的標準，怎樣才是合理水平呢？現在核心職務只佔百分之三十至四十，這是否清楚表示長期出現人手過剩的問題？這就是朱議員想瞭解的問題。

**朱幼麟議員：**

主席。我有少許補充，非核心工作佔45%，核心工作只佔38%，這是否顯示香港路面沒有填補坑洞的需要，而清潔等工作則較多呢？我覺得核心與非核心工作的比例並不正常。

**路政署署長：**

因為直屬員工執行這類工作的成本較高，所以修補路面和鋪路的工作會交由承辦商負責，核心工程便減少了。我們預算將直屬員工隊的人數減低，但現在仍未減至能全盤解決。由於直屬員工擔任核心工程的成本較高，而非核心工作亦需要有人負責，因此，並沒有浪費人力，而擔任這類工作的多是工人職級。

## Management of outdoor road maintenance staff

### 戶外道路維修人員的管理

---

**主席：**

朱幼麟議員。

**朱幼麟議員：**

我有少許跟進，你指因為直屬員工執行核心工程的成本較高，便外判給私人承辦商，如果把他們45%的時間花在清潔工作上，豈不是以高工資的工人從事低價值的工作嗎？

**主席：**

梁署長。

**路政署署長：**

主席。他們是工人職級，並不需要任何資歷，只要略懂中文和英文，我們承認在成本方面，直屬員工較承辦商為高，除非把他們辭退，但會有其他問題產生。

**主席：**

這是兩個問題。我稍後會再跟進員工的處理問題，但員工仍然在署內工作，你應該把他們放在高價值的工作上，還是低價值的工作呢？朱議員的意見是員工從事鋪路工作的成本較高，可能高出數倍，惟負責清潔和割草等無關重要的工作，成本豈非更高，可能高達數十倍。為何把需要執行和負責任的工作外判，而其他不重要的工作，卻以高薪的員工執行？這是否衡工量值的做法？既然你不能辭退他們，就應該讓他們負責高價值的工作，部門必須承擔應有的責任，而不是把工作外判。這是否更正確的考慮？梁署長。

**路政署署長：**

要視乎你如何衡量這事情了。如果由這班員工執行鋪路工作會較承辦商的成本更高，對政府來說，哪種方式會較優勝呢？其次，他們執行非核心工程，例如清渠、割草和清潔道路等，若我們外判予承辦商，亦需要一班人手工作。

## Management of outdoor road maintenance staff

### 戶外道路維修人員的管理

---

**主席：**

報告書第3.24段清楚指出，重鋪道路工作由直屬員工執行，成本會較承辦商高出一倍，但由他們負責非核心工程，例如清潔道路設備的成本較承辦商的收費高出20倍。請問你認為派直屬員工執行高出20倍的工作較好，還是執行高94%的工作較符合衡工量值呢？為何要高薪員工執行無關痛癢、不需負責和可做可不做的工作？既然未能辭退他們，是否應該讓他們執行正常職務，外判一些較平宜的工作，而不是外判最貴、最需要負責的工作？梁署長，請參考第3.24段後才回答。

**路政署署長：**

主席。第3.24段指成本較承辦商收費高出超過20倍的工作，可能是清潔路牌的工作。

**主席：**

是清潔道路設施。

**路政署署長：**

可能是指路牌方面。

**主席：**

欄杆等也包括在內。

**路政署署長：**

工人執行非核心職務並不單是這些工作，也包括上山割草和保養渠道等，這些工作仍然要有人負責，至於成本是否高出20倍，我相信仍未有這方面的數字。若繼續由員工負責鋪路工程，鋪路的支出比其他支出高很多，普通的工作亦需人手負責。

**主席：**

我明白。或者請審計署署長回應，兩者之間，那一種較符合成本效益。我明白超出倍數並不是唯一的指標，可能鋪路的價值很高，相差一倍已等同其他次要工作的支出。

## Management of outdoor road maintenance staff

### 戶外道路維修人員的管理

---

#### **審計署署長：**

在45%中有一半以上是清洗路牌的工作。我們的意見認為主席所說的外判，並不符合衡量工量值的做法。

#### **主席：**

表面上朱議員提出的理由是正確的，但實際上連同合約價值比較，雖然倍數只高出少許，但銀碼可能很大，所以必須作出比較才能知道。現在路政署未有數字，或者請審計署署長協助研究有關結果。

#### **審計署署長：**

我會盡量與路政署合作，研究有關情況。

#### **主席：**

我仍想跟進人手的問題。在假設人手未能縮減的大前提下，希望能夠盡量利用資源，讓他們執行高價值的工作。其次，如何令員工能夠順利轉職或解散，現時路政署只有7個成功自動轉職的個案，並非離開政府，只是轉換了工作。請問轉職安排是否必須得到員工願意才能實行，即使沒有減薪或轉換職級，仍要他們願意才可以呢？我希望先瞭解公務員條例方面的情形。Mr Pescod, is it required that he has to consent even on the change of post ?

#### **Dep SCS:**

Mr Chairman, actually there are a number of things. Transfers is just one of the options available to us at the current time. Generally, of course, it is far better to arrange a transfer where there is agreement on both sides, and agreement on both sides means both the receiving department and the officer concerned. Clearly that is the preferred option. But there are cases where there are surplus staff situations where there really is not much choice, so therefore we can move staff. The only requirement is that, when we move staff, the job to which they are moved is appropriate to their level of training, their level of education, etc, etc. So clearly we would not be moving someone, for example, from a workman post into a clerical post unless they were prepared to go through training. So, that is the first constraint.

## Management of outdoor road maintenance staff

### 戶外道路維修人員的管理

---

In order to help deal with surplus staffing situations, we have actually set up a central clearing house to which departments can say, "look, we have got this number of staff surplus to requirements. Can you arrange alternate postings throughout the Civil Service?" So, we do not just look at it within that particular department or group of departments, we can look at it throughout the Service. And that has been quite successful in its first year. I think the figures are something in excess of 300 staff. So on top of that, we have recently released proposals on voluntary retirement, which again can deal with staff on a voluntary basis, and we are looking at a number of different routes to try and help departments in this situation.

**Chairman:**

Two things: has the department ever requested you for help in this regard on this surplus? And secondly, if they are already dealing with what I would regard as very cushy jobs, just clearing grass, walking beats and looking for holes and things, who would want to change jobs if you can do such a very simple task? If they have no incentive for changing jobs, what can the Government do to encourage them?

**Dep SCS:**

As I say the question is not a matter of providing incentives to change jobs. If the job is considered no longer within the context of a particular operation then we can move staff, and that is not a particular problem. It is better that we move them voluntarily. But it is for the department to decide. We cannot centrally say, "sorry this job no longer functions. Get on with it."

**Chairman:**

Have you ever received a request about .....?

**Dep SCS:**

I could not answer that offhand. I will have to let you know separately.

**Chairman:**

Could you please check the record?

戶外道路維修人員的管理

---

**路政署署長：**

如果其他部門或路政署內部有空缺，我們會讓直屬員工知道。其實，在近十年間，即1990年至現在，有41名直屬員工轉到路政署其他部門工作或轉職為技工等。此外，有19名員工轉到非路政署的部門工作，所以，十年間已有60多名員工轉職。剛才我亦提到，有一個由副署長帶領的工作小組會詳細研究，將來仍有10名員工會轉到路政署的其他部門。

**主席：**

現時沒有有關的規例需徵得員工同意才將其轉職，你看到員工長期沒有正式的工作，你是不會堅持必須得到員工同意才要求其轉職嗎？如果能夠解決這問題，轉職的機會會增加，和解散部門的時間便可以縮短了。

**路政署署長：**

是，我們可以強硬一點，以往可以說是較有禮貌，盡量鼓勵他們轉職，但我們可以嘗試強硬一點，看看反應如何。

**主席：**

吳亮星議員。

**吳亮星議員：**

我想跟進報告書第3.27段，有關保留直屬員工隊至2016年的理據。審計署署長報告書清楚指出這是難以接受的做法，經過剛才的討論，仍沒有更好的辦法在2016年之前處理直屬員工隊的人手問題。再者，第3.29(c)段指出，“直屬員工隊已獲分配其他工作，例如清洗交通標誌、街名牌和欄杆。這個安排既能推廣“健康生活新紀元”運動，又有助實踐路政署的服務承諾。”但在該段的註18中，該運動為期只有3年，在衡工量值方面是否值得？是否一個權宜之計？在2002年或2003年直至2016年又如何安排這隊人手呢？

戶外道路維修人員的管理

---

**路政署署長：**

我想澄清一點，可能有些人會誤解我們預定在2016年才解散隊伍，實際上，我們在1996年作出跟進，以十年為一個階段，即視乎2006年、2016年他們的退休情況，我們已清楚指出，在2006年或以前，若我們在檢討時發覺應該盡早解散員工，我們會立即處理，不會等待至2016年，我們會不停地檢討，考慮衡工量值是否值得把他們留下，如果我們可以及早決定和有方法引退員工，便不需等待2016年了。

**主席：**

議員想知道你們是否有一個事前的目標？如果目標是在2006年可以解散，屆時檢討才有較明確的理由，我們知道2016年只是一個計算，但是否可以有一個清晰的時間表和清楚的目標呢？這是否可以事前作出準備呢？

**路政署署長：**

主席。我們會不停檢討。現在亦是檢討的良好時機，因為現時有一個提早退休的計劃，我們希望藉著這計劃盡早解散這隊伍，但我們不可以立即這樣做，因為他們有較重的責任，就是試驗道路，我們不能讓承辦商負責鋪路和自行驗路，所以我們必須尋找獨立的檢驗道路公司負責驗路，才能解決這情況，我們的工作小組會盡快決定如何處理。

**主席：**

好。吳亮星議員。

**吳亮星議員：**

主席。“健康生活新紀元”運動由1998年開始，相信至2001年便結束，請問路政署在這運動牽涉多少人手？這是否只是權宜之計？

**主席：**

梁署長。

**路政署署長：**

在“健康生活新紀元”運動上，我們主要負責清潔路牌和欄杆等，但這亦是平日的工作，而這運動涉及의清潔員工，我估計大約有30人左右。

**主席：**

可否以書面提供有關數字呢？

**路政署署長：**

好。

**主席：**

劉江華議員。我希望是最後一條問題。

**劉江華議員：**

有關超時工作方面。廉政公署曾指出，經常或過量逾時工作會增加員工行賄的機會，而公務員事務局的指引亦不鼓勵這做法，如果經常有這情況出現，便希望部門重新檢討工作模式和調配人手的方法。但根據報告書第4.19段的個案三，明顯指出路政署內員工一般都過度長時間工作，當值56至60小時不等，這情況十分嚇人。請問署長對這個案有甚麼意見？這是否已違反公務員事務局的指引呢？我很難想像晚上8時開始逾時工作，然後工作至翌日，連續數十小時不停工作。為何出現這些不可能的情況呢？

**主席：**

署長。

**路政署署長：**

我只能說這是一個獨特的個案，因為警務署只批准我們在農曆年後數天內完成龍翔道和呈翔道鋪設低噪音路面的工程，因此，有關工作人員必須在數天內完成鋪路和試驗路面，報告書提及的都是試驗組的人員，在工地測試路面的平面度和其他，每完成一部分便進行檢驗，他們不是連續數十小時工作，是分段進行的，工作一段時間，接著休息一段時間，所以可持續數天工作。我們已跟進有關的逾時工作個案，發覺有數個個案的情況與此相同，我們已對有關的員工發出工作指示，遇到同類情況，不能再這樣做，應指派後補員工繼續工作。



戶外道路維修人員的管理

---

**劉江華議員：**

主席。他解釋這個案情況獨特，請問休息時間是否仍作OT計算呢？審計署提出的個案，路政署署長都認為是很獨特，例如汽車壞了和龍翔道的問題，究竟這是普遍現象，還是獨特的個案呢？請審計署署長為我們作出判斷。

**主席：**

或者要瞭解審計署署長如何抽選個案樣本，在多少個案中才抽選這5個獨特的個案樣本呢？

**審計署署長：**

主席。請議員參閱附錄K的註5，雖然這情況並不普遍，但這亦不是獨特和唯一的個案。

**路政署署長：**

主席。路面工程確實有時間限制，像剛才的個案，必須在數天內完成工程。我剛才作出補充，我承認在這情況下，將來應該調派其他員工繼續工作，而未必需要以同一批員工去做。

**主席：**

劉慧卿議員。

**劉慧卿議員：**

主席。我想跟進報告書第4.18段，載述審計署對某些超時工作的意見是在(a)段，由於工程多在晚上和周末／假日進行，如果路政署曾檢討並嘗試重新編排員工在該段時間當值，便可減少逾時工作的需要；(b)段則指出曾有員工放取補假多於逾時工作的時數，而路政署並無正式程序防止員工超額放取補假；(c)段的情況更奇怪，高級技工和二級工人是乘坐承辦商的貨車監督清潔承辦商的工作，以執行“跟車”監督工作；及(e)段提到，督導人員沒有遵守就逾時工作進行實地查核的路政部門訓令。因此，在報告書第4.23段，審計署認為，路政署必須採取有力行動，加強上司督導屬員的責任，而在報告書第4.27(k)段亦提到，應對未有妥善執行督導職務的督導人員採取適當的紀律處分。請問署長對第4.18段的問題有否採取跟進行動呢？

### 戶外道路維修人員的管理

---

**主席：**

署長。

**路政署署長：**

或者我先回應部分的問題。我剛才也對長時間逾時工作作出解釋，原因是欠缺人手，在1997年有50名空缺，即使現時亦有27名空缺，總數達六萬多個工作小時，工作不能不做，所以，現有的人員便要負責所有工作，逾時工作由此產生。在招聘人手方面，1997年建築業非常蓬勃，管工職級招聘困難，很多管工到私營機構發展，到1998年經濟轉弱，招聘較易，招聘了二十多名管工，但1999年政府又暫停聘請長俸公務員，我們現在準備以合約形式聘請有關員工，空缺填滿後，相信逾時工作的情況將會減少。

至於跟車出勤方面，主要是分區工作的步驟問題，目的是為了監督承辦商工作，在高速公路上，例如屯門公路和吐露港公路等高速公路，早上交通十分繁忙，所以承辦商必須在晚上清理路面，而清理路面的車輛必須緩慢前進，行車不能太快，除了掃刷外，還要吸走沙石，需要6小時的清理工作，若沒有員工監督，承辦商可能以2小時便完成，效果便不理想。我們現正檢討有關情況，考慮能否在車上安裝紀錄卡，記錄清理的時間、車速和所停位置等。

在檢討員工逾時工作方面，我們現在已有新的表格，詳細記錄有關工作的性質和情況，我們會不斷作出跟進。

**主席：**

我們也逾時了，李華明議員仍有一個問題，若其他的問題可以不作公開聆訊，可否以書面跟進呢？李華明議員。最後一條問題。

**李華明議員：**

主席。報告書第4.10及4.11段提及的補假問題。審計署發現在1998年8月至1999年7月期間，發出了3 799小時的逾時工作津貼，但同一期間，他們在正常當值時間內卻錄得4 600小時的空閒時間。第一，為何沒有利用補假來作補償逾時工作津貼呢？這是公帑的運用。第二，審計署留意到三個路政區轄下的組別，並非全部都有就補假的獲取、申請、批准和放取事宜存有足夠的正式記錄，引致第4.18(b)段有員工放取補假多於逾時工作的時數，這是由於這些紀錄不齊全，管理階層對一些基本的紀錄也做不到，是否失職呢？

戶外道路維修人員的管理

---

**主席：**

梁署長。

**路政署署長：**

主席。我先解釋補假的問題。我承認我們沒有填寫補假的正式表格，但放假和補假會在申請假期紙內填上，可以作出跟進，但我承認應該有一張特別的新表格，以方便跟進，現在的做法是顯示在申請假期紙內，要慢慢跟進，這方面是可以改善的。至於“spare time”的情況會較為複雜，審計署提出這問題後，我們亦跟進了員工每天的工作報告，表格是由工人填寫，可能寫得比較籠統和不夠詳細，沒有完全記下他們的工作情況，審計署看見沒有填寫便以為是空閒時間，其實並不等於他們是閒著無事做，清楚和詳細填寫表格可減少“spare time”的出現。

**主席：**

李華明議員。

**李華明議員：**

主席。我們應如何處理？事事都說有做但沒有紀錄。我們實在難以接受這種解釋。

**主席：**

我相信署長會明白，將來開設新職位，是需要提交到立法會申請，如果沒有紀錄，又不知有多少空閒時間，我們亦難以判斷是否應該批准增加職位。

**路政署署長：**

主席。這些表格他們填寫得十分簡單，例如工人填寫在2至4時掘路，4至5時不幸地沒有填寫，審計署便計算了1小時的空閒時間，但可能他正乘車回辦公室。我承認他們填寫時不夠詳盡，但工人是否要填寫每小時的工作情況呢？雖然理論上是可行的。我們會在工作小組內研究如何合理地填報工作資料。

**主席：**

我讓署方詳細研究後向我們作出報告，然後我們再與審計署討論這是否一個適當的方法。今天的聆訊到此為止，多謝出席的各位證人。

## Management of outdoor road maintenance staff

### 戶外道路維修人員的管理

---