

立法會

公營房屋建築問題專責委員會

第十五次研訊的逐字紀錄本

日期： 2001年6月23日(星期六)
時間： 上午9時35分
地點： 立法會會議廳

出席委員

劉健儀議員, JP (主席)
何俊仁議員(副主席)
呂明華議員, JP
涂謹申議員
陳婉嫻議員
鄧兆棠議員, JP
石禮謙議員, JP
麥國風議員
劉炳章議員

缺席委員

何鍾泰議員, JP
李卓人議員
陳鑑林議員
黃宜弘議員
楊孝華議員, JP
余若薇議員, SC, JP

證人

公開研訊

第一部分

房屋署商業及業務發展總監
袁子超先生

第二部分

前房屋署副署長(工務)
潘承梓先生

Legislative Council

Select Committee on Building Problems of Public Housing Units

Verbatim Transcript of the Fifteenth Hearing
Held on Saturday, 23 June 2001, at 9:35 am
in the Chamber of the Legislative Council Building

Members present

Hon Miriam LAU Kin yee, JP (Chairman)
Hon Albert HO Chun-yan (Deputy Chairman)
Dr Hon LUI Ming-wah, JP
Hon James TO Kun-sun
Hon CHAN Yuen-han
Dr Hon TANG Siu-tong, JP
Hon Abraham SHEK Lai-him, JP
Hon Michael MAK Kwok-fung
Hon LAU Ping-cheung

Members absent

Ir Dr Hon Raymond HO Chung-tai, JP
Hon LEE Cheuk-yan
Hon CHAN Kam-lam
Dr Hon Philip WONG Yu-hong
Hon Howard YOUNG, JP
Hon Audrey EU Yuet-mee, SC, JP

Witnesses

Public hearing

Part I

Mr YUEN Tze-chu
Business Director/Commercial and Business Development
Housing Department

Part II

Mr Stephen POON Sing-chi
Former Deputy Director of Housing/Works
Housing Department

主席：

歡迎各位今天出席公營房屋建築問題專責委員會的公開研訊。

我想再次提醒各位委員，整項研訊過程我們必須有足夠的法定人數，即連主席在內共5名委員。此外，我亦想再次提醒出席今天研訊的公眾人士及傳媒，在研訊過程以外場合披露研訊上提供的證據或將會在研訊上提供的證據，將不受《立法會(權力及特權)條例》所保障。因此傳媒應該就他們的法律責任，如有需要，徵詢法律意見。

委員於6月19日的研訊中，已開始向前房屋署副署長(工務)潘承梓先生取證，由於取證尚未完畢，今天我們會繼續向潘先生錄取證供。但由於較早前，委員會已向房屋署商業及業務發展總監袁子超先生發出傳票，邀請他出席專責委員會今天的研訊，因此專責委員會依照過往的慣例，首先為袁先生進行宣誓，待完成向潘承梓先生取證後，才再邀請袁先生出席專責委員會的研訊作供。現在，我邀請袁子超先生進來。

(袁子超先生進入會議廳)

袁子超先生，多謝你出席今天的研訊，本專責委員會決定所有的證人都需要宣誓作供，正如秘書在較早時已經知會了你，委員會首先會為你進行宣誓。然後，才會再通知你出席研訊作供的日期。我會以專責委員會主席的身份負責為你監誓。

房屋署商業及業務發展總監袁子超先生：

好的。

主席：

你可選擇以手按聖經的宗教形式宣誓，或以非宗教形式宣誓。請依照放在你面前的誓詞作出宣誓。

袁子超先生：

本人袁子超謹對全能天主宣誓，我所作之證供均屬真實及為事實之全部，並無虛言。

主席：

多謝你，袁先生。委員會稍後會再通知你出席研訊的日期。你現在可以退席。多謝你。

主席：

委員會現在繼續向潘承梓先生錄取證供。潘先生曾於2001年6月19日出席本專責委員會的研訊，就他出任房屋署高級助理署長(新發展工程)及副署長(工務)時的職責，以及分別由房屋署內部人員進行及由顧問公司進行的公營房屋建造項目所採取的工作流程提供資料。今天研訊的取證範圍包括：房屋署為確保外判予顧問公司的工程項目的質素所採取的措施，以及房屋署如何調配人手資源，以達致建屋目標。現在邀請證人進來——已經進來了，潘承梓先生。

(潘承梓先生進入會議廳)

潘先生，多謝你再次出席本專責委員會的研訊。我提醒你，你仍須繼續在宣誓下作供。在上一次，即6月19日的研訊席上，有4位委員已舉手表示有問題要向潘先生提問，這4位委員分別是何俊仁議員、石禮謙議員、陳婉嫻議員及劉炳章議員。我會先邀請這4位委員提問，然後才邀請其他委員提問。何俊仁議員。

何俊仁議員：

多謝主席，我想就建築工程的程序，向潘先生提問。在上次作供時，潘先生你曾說過……

主席：

何俊仁議員，對不起，我忘記潘先生已預先通知秘書，他會先作出口頭補充。

何俊仁議員：

好的。

主席：

或者，請你稍等一下。潘先生。

前房屋署副署長(工務)潘承梓先生：

主席，對不起，我的耳筒機壞了。

主席：

我找同事幫你看看。

好的，潘先生。

潘承梓先生：

謝謝主席。我在上次研訊席上作供時，曾提及建屋高峰期的一些事情。我當時的證供可能不太清晰，我希望主席給我機會，讓我澄清一些事情。當時提到有關97年後的建屋高峰期，以及97年後的新房屋政策，確實增加了房屋署同事當時的工作量，但是，並未因此而引發另一個建屋高峰期。事實上，在97年後撥出的土地，最快也要到2002至2003年期間才會興建房屋，因此，對原本在2000年及2001年的建屋高峰期，並未造成影響。我想特別澄清的就是這一點。

主席：

好的，麻煩潘先生了。何俊仁議員，請你再提出你的問題。

何俊仁議員：

好的。我想問潘先生有關完成一項工程的所需時間。潘先生在上次作供時曾說過，一般來說，一項建屋工程所需的時間，大約是62個月。但是，為了應付工作量及高峰期的問題，你們將時間縮短至47個月。然而，在這47個月中，有37個月是屬於工程期，即進行工程所需的時間，你們是不會把這段時間縮短的。你可否就工作流程方面，向我們簡單介紹一下，究竟你們在哪一方面可以縮短時間呢？此外，我希望你翻閱第SC1-G0007號文件；或者，我們的職員可以協助你找出那份文件。

潘承梓先生：

找到了。

何俊仁議員：

潘先生，在這份由你們提供的文件中，可以看見你們把工程分為多個階段。第一階段是選址，第二階段是可行性研究，第三

階段是設計，第四階段是打樁工程的招標，第五階段是打樁，第六階段是就興建上蓋招標，第七階段是興建上蓋。你可否解釋一下，在這工作流程中，你們如何能夠縮短時間呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，或許我先交代第五階段，即開始進行打樁的階段。這階段的開始是十分重要的，這代表有關地盤何時平整妥當，並交給我們開展工程。在此之前，須進行清拆以便進行地盤平整的工作，這些是在第五階段之前進行的。在很多情況下，這些地盤的平整工作、臨時道路的安排，或日後的供水及排水系統等，都是由多個有關的政府部門為我們進行的。這是第一點。

第二，當政府撥出土地後，究竟可否在該地盤內興建如此大量的房屋單位，我們須先進行可行性研究。現在說回第二階段，當初步選出大致上可用作興建公屋的土地後，我們需要時間來進行一項詳細的可行性研究，這項研究包括該幅土地的地質及環保問題。這些研究是要我們有了該幅土地後才可以做的，這亦需要一些時間。然後，我們便根據該份可行性研究及一些規劃大綱，開始進行第三階段，即設計的工作。當設計完成後(即包括那些詳細的設計圖則及有關的章程)，我們才進行招標，即第四階段的工作。我上次提到，在這施工期間，即9個月的地基工程再加上28個月的上蓋工程，共37個月，我們因堅持品質保證而不縮短這段施工期。在此之前的那段時間，即剛才所說用於可行性研究及設計方面的時間，由於我們當時得到有關政府部門的合作，並互相配合，令我們盡可能將這些工作所需的時間減至最少。因此，前期的時間確實縮短了。

主席：

你可否解釋一下，這裏所說的前期工程，是否指第一、二、三及四階段？而第五階段開始，就……

潘承梓先生：

由第二階段開始至……

主席：

是由第二階段開始。

潘承梓先生：

由第二階段開始至第四階段。

主席：

由第二階段開始至第四階段。然後第五階段，約為期9個月，對嗎？接着餘下的28個月，便是第六及第七階段，對嗎？

潘承梓先生：

對的，是上蓋工程。

主席：

何俊仁議員。

何俊仁議員：

主席，換言之，由第一階段至第四階段，大約要在10個月內完成，對嗎？

主席：

是由第二階段起。

何俊仁議員：

是由第二階段至第四階段。那麼，你不會將第一階段計算在內，對嗎？即所謂建築期是不會計算在選址所需的時間內，因此，由第二至第四階段，大約可縮短至10個月？

潘承梓先生：

對的。而且，在這段時間內，有關部門或房署本身要完成清拆及地盤平整的工作。

何俊仁議員：

換言之，即使交給你們的是一幅“生地”，即很大程度上仍未平整，在這10個月中，你的工作包括完成所有平整工作；而餘下的37個月，便是第五階段的開始，即由打樁開始，直至工程完畢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

這視乎個別情況，有可能該項地盤平整工作需時1年或以上，故此，對個別地盤來說，開始的階段，是在第一階段之前便已展開。

何俊仁議員：

原來是這樣。

主席：

何俊仁議員。

何俊仁議員：

主席，相對過往來說，10個月的時間是相當濃縮。過往你有很多時間，差不多有20多個月時間，現在卻縮短一半以上。其實，你覺得最受影響的是甚麼工作呢？我的意思是，你們要縮短時間最多的是甚麼工作呢？是否地盤勘察的工程呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

其實，有很多步驟可以同期進行。如果我沒有記錯，房署應該有另一張以bar chart形式來表達的圖表，會比較清楚。因為有些工序可以同時進行的。

何俊仁議員：

是的。

潘承梓先生：

無須完成一項後，才開始進行另一項。

主席：

何俊仁議員。

何俊仁議員：

主席，我們最初聆聽你們一些同事作簡介時，他們說，如依照流程逐步進行，便應該先找署方的土力工程師進行地質勘察，然後，當作出一份清晰的報告後，署方便會依照地質勘察報告，按照你們的要求進行設計工作。你們完成初步設計後，便會擬備一份標書或招標文件。接着，你們便根據你們的地質勘察報告，把你們的要求通知有興趣的承建商，然後由他們決定是否落標。但是，如果只有10個月的時間，會否在地質勘察完成前，即仍未有一份地質報告書，你們便已要求承建商就打樁工程落標？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，如果翻閱SC1-G0007號文件，當中有兩點提及地質勘察。在第二階段，即進行可行性研究時，便會有一份初步的地質報告。這會造成甚麼影響呢？這可能會影響樓宇的佈局，舉例說，有些地方因嚴重的地質問題，若在該處興建較高的大廈，便會在建造地基上出現頗大困難或在成本上相當昂貴。可能由於這些原因，我們便會採取另一種佈局。這便是在可行性研究中，我們所需要的資料。在進行第二部分設計時(這包括地基設計)，我們需要更詳細的地質資料；在這時候，我們根據已定下的佈局，即每座樓宇的位置，須再多做一些勘察的工作，一般是以鑽孔的方法來進行。如果在進行第二部分時，發覺地質不佳，我們在第三部分時，便須做多些探土工作。大致上，到了招標打樁的階段，房署本身的結構工程師須負責地基設計，所以，他們亦需要這些有關地質的資料。換言之，到了設計的階段，這些資料應已十分詳盡。

主席：

何俊仁議員。

何俊仁議員：

主席，據我理解，在第二、第三階段的地質勘察，都是由署方的工程師做的。我想問，當你進行招標，要求一些承辦商就打

樁工程落標時，在你招標的文件中，是否已有足夠的資料？或者，當你招標時，在簡報會上，你是否已有足夠的地盤勘察資料，讓那些有興趣落標的人士或建築商瞭解情況？這問題當然視乎你在第二及第三階段的地質勘察報告是否完成。我想問，會否在某些情況下，儘管仍未有足夠時間完成這些報告，但你已進行招標？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

以我記憶所及，沒有發生過這些情況，即我們本身的資料仍未足夠，便進行招標。正如我剛才所說，在招標前，我們的工程師也須完成一套地基設計；在招標進行期間，我們可能會採納該建築商的建議，使用其設計。但無論如何，大家都是採用同一套的基本資料。

主席：

何俊仁議員。

何俊仁議員：

主席，我為何會提出這樣的問題呢？這是因為我們留意到在一些工程的招標過程中，某些承建商在標書內所建議的樁柱獲得接納，然而，這些樁柱與你們原先在進行勘察時，署方所建議的樁柱有所不同，儘管如此，你們也接受了他們的標書。因此，我們便產生一點懷疑，會否由於你們招標時，仍未進行地質勘察，所以才會出現這種情況，否則，一般來說，承建商會依照你們本身的地質勘察結果來行事，況且署方已建議採用某種樁柱；但是，當你們招標時，卻接受了該份標書而改用另一種樁柱，因而浪費了你們進行第一次地質勘察的時間。所以，這是否由於你們的第一次地質勘察還未完成，便接受落標，才會出現這情況呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

我們讓建築商有機會就打樁方法提出建議，目的並非要取消署方原來的設計或原本的設計有問題；其實，這是因應市場情況，

我們的設計可能是在招標前5、6個月已開始進行，是根據當時所得的地質資料，以及當時的市場情況。然而，在招標階段，可能因某類樁柱在市場上缺貨，或某投標的承建商本身已keep着大批某類樁柱，可向我們提供較廉宜的價錢。地基設計方面並沒有說明必定要採用某類樁柱，我們設計時可能認為某類樁柱較適合，但如果承建商建議採用另一種樁柱，而在投標時所提交的文件亦能證明該類樁柱適用、價錢合宜，基於這些考慮因素，我們會接納其建議。

主席：

何俊仁議員。

何俊仁議員：

潘先生說得很清楚，你們有了地質勘察報告才開始招標。根據潘先生所說，署方的地質勘察報告中的建議只是一項建議，該建議並非唯一的可行方法，如果承建商有其他建議，你們也會考慮。我想問，把收到的標書交予建築小組委員會時，倘若標書內所建議的打樁方法與地質勘察報告內所建議的打樁方法不同，你們有否清楚告知建築小組委員會委員這兩項建議，讓委員知悉該兩項建議不同之處，然後向他們作出解釋，讓委員在作出選擇時知道承建商的建議與署方的原來建議是不同的呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，首先，地質勘察報告書臚列有關地質的所有實際資料；地質勘察由土力工程師負責，通常不會建議採用某類樁柱。然後，我們的結構工程師會根據地質勘察報告書來設計樁柱。我們在招標前有一套圖則，這是按照我們工程師的設計而作的地基安排。我剛才也說過，我們的結構工程師可能認為某類樁柱適合，但建築商可能認為另一種樁柱較適當，他們亦可以向我們提議。我們收到標書及進行技術分析後，會把所有報告提交建築小組委員會。我們在提交文件時，亦會建議建築小組委員會接納我們的設計還是承建商的設計。

主席：

何俊仁議員。

何俊仁議員：

主席，換句話說，當你們把文件提交予建築小組委員會考慮時，已包括你們接受或不接受該承建商的打樁方法的建議在內？

潘承梓先生：

對。因為在收到標書後，我們必須分析投標者的建議，在技術上是否可行，以及在價錢方面作一比較；所有這類資料，在我們提交建築小組委員會的文件中均有詳細載述。

主席：

何俊仁議員。

何俊仁議員：

主席，但是，署方會否讓建築小組委員會的委員知道，承建商建議採用的樁柱與署方土力工程師進行地質勘察後建議採用的樁柱有所不同呢？即是說，會否讓他們知道這些分別，並分析不同之處及原因何在，或意義何在呢？除價錢外，會否分析對樓宇及整體結構等有何影響，或與地質方面的關係呢？抑或建築小組委員會只考慮你們的建議，然後計算價錢便作出決定呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

不是如此，其實，我們提交建築小組委員會的每一份投標文件，在附件內都載有關於技術方面的詳細解釋。正如何議員剛才所說，如果我們建議用某一類樁柱而承建商建議用另一類樁柱，我們會在技術方面作一比較。

主席：

何俊仁議員。

何俊仁議員：

主席，我想潘先生再提供一些資料，你剛才提到第二及第三階段的勘察，第一，是你所謂的“佈局”方面的勘察；第二，是地基設計方面的勘察。你可否告知，兩者各需時大約多久？即每一次勘察需多少時間？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，這視乎地盤的大小和地質的好壞。如果地盤面積較大，當然要做多一點探土工作；如果根據初步資料，地質很差，我們也須做多一點探土工作。一般來說，需時大約3至5個月。

主席：

何俊仁議員。

何俊仁議員：

主席，每次勘察都需時3至5個月嗎？

潘承梓先生：

是。

何俊仁議員：

我想再問潘先生，這兩份報告除供署方使用外，你們日後會否提交承建商或承辦外判工程的建築師參考，讓他們進行工程時能更全面掌握地盤的地質資料？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

其實，所有這些資料都是公開的。我們本身進行設計時所需的資料是公開的，顧問公司也需要這些資料；在投標過程中，所有承建商也可取得這些資料作參考之用。

主席：

下一位，石禮謙議員。

石禮謙議員：

主席，首先，我想 make declaration。 I would like to make a declaration first. I have known Stephen for many years and Stephen had worked for me for three years when I was the Chief Executive of LDC.

Chairman:

The declaration will be duly recorded.

石禮謙議員：

我想跟進何俊仁議員剛才的問題，稍後我才提出我的問題。 Stephen，我想問你，在你們很多development brief內，有部分是專門討論geotechnical的問題，有關每種地形的，對嗎？是有的，對嗎？即是說，你們把development brief提交Building Committee。

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，在提交development brief的階段，或常常稱為planning brief的階段，我們通常已做好了初步的可行性研究，剛才介紹在那階段所做的初步探土報告，也會在development brief內交代。

主席：

石禮謙議員。

石禮謙議員：

如現時知道地質有問題，很多時候也會在development brief中特別說明，或說明採用甚麼樁柱。有些情況更會說明某地區，如天水圍的地質有問題，最好使用large diameter bored piles，這些資料是會在當中寫明的，是否如此呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

在development brief這個階段之前所做的地質報告，是一份初步的報告，因為我們要根據development brief來進行設計和佈局，當設計和佈局做好後，才按照樓宇的擺放位置再做多一些探土工作，接着便再有進一步及更詳細的地質報告。所以，如果在development brief內有提及，這些可能是地區性問題。舉例說，我們會特別提出馬鞍山有溶洞，讓負責設計的工程師或建築師提高警覺，明白有這些困難，但在此階段，應該不能預先決定採用哪一類的地基。

石禮謙議員：

如果有提及這方面的問題，你們會否向Building Committee提出這些問題呢？即是說，我們將會發展的那幅土地的地質有問題，我們應該使用這種piles，或最好使用那種piles，是否這樣呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

有的，主席，我們在不同階段會向建築小組委員會提交各種不同類別的報告供其考慮。如果設計已完成，並已有佈局或scheme design後，我們須向建築小組委員會提交文件，由該小組委員會批核佈局設計。

主席：

石禮謙議員。

石禮謙議員：

當建築小組委員會知道你們所提交的文件中載有這些提議，並批准了，數月後，你們提交tender document，並說這些tender document是用作piling contract，你們在tender document邀請承建商tender piling contract，在這方面，你們有否再說出這些問題呢？對不起，主席，有否向Building Committee.....

主席：

石禮謙議員，你可否全部用英文提問？因為即時傳譯員可能較難翻譯，可否全部用英文提問，因為有很多技術名詞，好嗎？

石禮謙議員：

OK。因為有很多技術名詞。

主席：

是的，全部用英文提問好嗎？

Hon Abraham SHEK Lai-him:

After the approval of the development brief, and in the development brief, there are specific mentions of geotechnical requirements, or with recommendation for a specific type of piling to be used. After having been approved by the BC, after a few months, when tender papers are being submitted to BC for approval prior to tendering, have you, as a member of BC and the new Works Department Head, reminded the BC that there are matters that need to be addressed when discussing the tender papers? Have you done this during the BC meetings?

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，我剛才說過，我們在發出標書邀請承建商做地基工程之前，須進行一項詳細的地質勘察和探土報告；此外，在發出地基工程的標書前，我們應已完成了佈局設計。當我們向建築小組委員會提交文件供其審批有關佈局設計時，如當時的地質報告發現有問題，在該份有關佈局的文件亦會有所交代。收妥標書後，我們會向建築小組委員會提交一份文件，要求他們接受某間公司的投標，在該文件內亦很詳細地介紹在地基工程上選擇哪一類樁柱、我們為何有此建議、採用我們原來的設計還是建築商的設計等，在該文件內均有很清楚的交代。如果發現地質有特別問題，在同一份文件亦有詳細交代。當建築小組委員會討論時，如有很特別的情況，負責介紹文件的同事會特別提出，當中包括地質方面的問題。

主席：

石禮謙議員。

Hon Abraham SHEK Lai-him:

Stephen, if I may just use an example, Madam Chairman, if you permit. In a particular site in the development brief which was given to the Building Committee, under a section called the foundation, preliminary subsoil information indicates that driven piles in large diameter bored piles are suitable for the development. Detailed ground investigation is required to confirm the pile type. In this particular project, this was approved by the BC. Subsequently in the tender document, in which this particular site was also discussed, the tender document had not brought out this issue to the attention of the BC. Cases like this are actually a common feature between the development brief, award of tenders and the approval of tender papers.

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

石禮謙議員提出的特別情況，我要翻查文件才知道，因為我沒有機會細看當時整個過程的情況。我剛才說的是一般情況，那是對的；但究竟當時那份文件有否詳細交代清楚；為何我們最初建議用某一種類型的樁柱，但到收回標書時，我們又建議接納另一種樁柱，那份文件有否詳細交代這點？我想我要翻查紀錄才知道。

主席：

石禮謙議員。

石禮謙議員：

我只是跟進何俊仁議員剛才的提問，並以舉例的方式來表達。很多時候，例如在地質報告內提議了某種情況，建築小組委員會是不知道的，你們是否有責任告知建築小組委員會這些事情，然後由他們審批呢？

主席：

是的，潘先生，我相信石禮謙議員剛才提出的例子，其實是存在的，否則，石禮謙議員也不可能讀出來。但似乎這個例子與潘先生較早前描述的一般情況不同，我想，潘先生也可能要翻查資料。但我希望潘先生可以在此向委員說明，石禮謙議員剛才所說的例子，是否只是一種“例外”，一般情況不應如此發生？

潘承梓先生：

主席，我個人認為這情況不應發生，如果有此情況，房屋署應有責任向建築小組委員會交代清楚。

主席：

石禮謙議員，請你繼續提問。

Hon Abraham SHEK Lai-him:

Stephen, in your 25 years of service starting from a Project Architect to your final posting as the Deputy Director of Housing, you have gone through a very colourful career. I would like you to tell us your experience. First, I think, in your statement given to us that majority of the projects carried out by the Housing Department are very good. No doubt, this is the case. There are only a few of those projects that have created problems. This is the same type of comment by Mr MILLER that criminality takes place. But as an Architect, can you accept that there could be a few projects that are not perfect? Because as an Architect, you have a liability lifelong. As long as the building is still standing there, you have a liability to the well-being, the foundation and the construction of that building. How can you tell us that there are a few of those buildings that are not good? As an Architect, you must have a system to ensure that all buildings must be constructed according to the standard. So, this is one of the issues.

Secondly, as a senior management staff, it is also your responsibility to supervise to ensure that the system of control is in place so that there is no exception to any form of disparity from the standard.

Chairman:

Mr POON, this is not a question but I would like to invite your response to the statement or criticism made by Mr SHEK.

Hon Abraham SHEK Lai-him:

What I want to ask is the role he had played in ensuring that this was the case.

Chairman:

Mr POON.

潘承梓先生：

主席，或許我先回答問題的第二部分，即有關在我出任副署長一職期間，作為一名高層管理人員可以做些甚麼的問題。97年4月房屋署曾進行一次重大改組；97年4月後，我們設有4個總監職位，每名總監負責其範疇內的日常運作，這包括人手分配、地盤監管和質素保證等，這些是總監負責日常運作的其中一部分。至於我作為高層人員的一分子，我可以做的是：我們兩位副署長及一位署長，一共3人，成立了一個Executive Board。如這些總監遇到問題，便會向這個Executive Board交代，我們在這裏負責監察工作，以瞭解總監大概的日常運作。有關細節問題，我們當時是無法知道的。但這並不表示我們對所有事情都放手不管，我們可以做的，就是透過Executive Board來做。

至於第一個問題，當然，作為一個專業建築師，建築師學會已設有一套守則。建築師經過多年訓練也知道品質的要求。以房屋署來說，多年來，品質標準是不斷提升，正如我在書面陳詞中所說，我在73年加入房屋署工作時的標準，與20年後的標準已相差甚遠，我們是不斷尋求改進，以適應我們住客的要求。不過，作為一個公營房屋部門的建築師，我們一方面要在計設和品質方面做到盡善盡美；另一方面，亦要配合整個建屋計劃各方面的要求，例如住客對質素方面可能不時會有改變。此外，時間表亦不時有變。但是，是否每個項目、每個細節都能做到盡善盡美呢？實際上，在我們交樓時，很難百分之百把所有細節都做到圓滿。所以，有些個別情況，是甚至在交樓後才發現若干瑕疵，這時，我們會要求有關承建商負責辦妥。

至於合約方面，第一，合約內已清楚說明我們對品質的要求標準；第二，合約亦清楚說明，承建商的職責是按照合約要求達到品質水準。我們亦不可能安排很多人手，在每份合約執行期間的長時間內進行監察。回想Coopers and Lybrand報告，在開始時，即96年當開始做這份報告時，Coopers and Lybrand已察覺到房屋署安排很多人手做承建商一般要做的工作。很多時候，承建商不能交貨或交貨不準時，我們為了達到建屋目標而自行安排人手協助承建商進行監察工作或提供技術支援，以致我們出現人手緊絀的情況。所以，Coopers and Lybrand報告書建議，我們日後要釐清責任，如有些工作在合約內規定由承建商負責，我們應盡可能把這些責任交給他們履行。

在顧問工程師中，亦有很多專業人士。專業建築師或工程師須負甚麼責任，他們自己也十分清楚。事實上，房屋署不應對所有工作都耗用自己的人力物力進行監管，因為很多時候，合約內已有清楚界定，而作為專業的顧問公司亦知道本身的工作。如果每個工序都要我們安排人手複查，這便要花很多人力物力，甚至要兩倍或三倍的人力物力。這不是我們應該做的。

憑良心說，環顧當時所有環境，以及外來和內在的因素，我或房署屋其他建築師，大部分已竭盡所能，做到最好，我們亦可說是問心無愧。

主席：

石議員。

石禮謙議員：

主席，我的問題不是有關品質，我是問基本的standard，即安全準則；在安全準則方面仍未達到，又談甚麼品質呢？有關安全準則方面，雖然房屋署有很多建築師和工程師，他們各有職責，不過，房屋署是有責任的。儘管已批出很多合約，但他們有責任瞭解合約的進展情況，以及承建商有否履行合約條件。此外，他們也有mechanism監察承建商有否達到要求，這便是安全準則。剛才潘先生談及品質，舉例說，牆壁上的油漆髹得好不好，我認為這不是大問題。我認為最重要的是樓宇的安全問題，若不安全，即使品質怎樣好也沒用，因為樓宇本身是一個很大的問題，現在我們所討論的便是這些問題。我希望潘先生從這方面談一談。稍後，我會問他有關外判和房署內部的工作，他們如何就這方面進行監管；第二，他們如何執行，因監管和執行均有相同的安全準則。

我想問潘先生，剛才他帶出Coopers的問題，他在房署工作25年，房署亦由一間小型公司而成為現時香港最大型的公司，看見這多年來的變化，尤其是他在94年晉升為Senior Assistant Director，直至97年離職時擔任Deputy Director；在94至97年期間，房署也進入了高峰期，因政府要它興建更多樓宇，而房署進行了重大的organization structural change. I would like to ask Mr POON : what is his view of those changes, the management structural changes? In 1995, there was a programme, called the Management Enhancement Programme in the Housing Department. What role he played in that? What comments he made regarding that particular programme? How did the programme fit into the building programme of the Housing Department? That is the first question.

Chairman:

Can you let him answer one by one? Mr POON.

潘承梓先生：

主席，石議員好像提出了很多問題。

主席：

你先回答他後半部的問題，因為他說過前半部的問題，他稍後再會問你。

潘承梓先生：

有關Management Enhancement Programme的部分。

主席：

Management Enhancement Programme的部分。

潘承梓先生：

以我記憶所及，這是在完成Coopers and Lybrand報告後開始的，即在96年開始的。石禮謙議員所問的，是否我的個人意見呢？

主席：

你的role，你在94至97年擔當的角色？

潘承梓先生：

在角色方面，我當時擔任高級助理署長，在推行Management Enhancement Programme時，我當然有參與所有活動，以及與職員舉行會議等的溝通工作。當時，有關管理和品質方面的事宜，房屋署已做了很多工作，在93年我們引進ISO 9000的系統，接着Coopers and Lybrand進行BPR Study，所有這些都是與管理和品質有莫大關係。我當時是負責新建築工程方面的工作，當時推行Management Enhancement Programme時，同事確實花了很多時間，因為要舉行許多會議，在理念上的改善也做了很多工夫，同事亦要提交很多文件給署方考慮。關於我本人的意見，主席，我不知道可否回答石禮謙議員的提問呢？

主席：

個人意見嗎？石禮謙議員，你是否想他回答呢？因為你剛才所問是有關他在位時……

石禮謙議員：

他是否同意這些改善工作？此外，他個人的意見也頗重要，由於他是由低層做起的。他可以感受到下層工作人員能否應付有關工作的。

主席：

潘先生，請你說說你的個人意見。

潘承梓先生：

在這個研訊範圍是否可以這樣做呢？即可否說個人意見。

石禮謙議員：

你不喜歡說，可以不說的。

主席：

我們現在的研訊主要幫助我們瞭解整件事情，如果你的個人意見可以幫助我們，我們絕對是願意聆聽的。

潘承梓先生：

或許我簡單說兩句吧。剛才石議員提到，我是專業建築師，其實在我出任高級助理署長時，我與建築行業有着密切關係。首先，作為一位專業建築師，我的看法是，如果我們要成為註冊建築師，要通過5年大學教育，再加上兩至三年的受訓工作，取得實際工作經驗後才可考牌，通常整個過程需時7至8年。作為建築師學會會員，我們有自己的守則，在行業方面如何進行設計、如何監察工程、如何履行建築師的任務，在專業方面，大家已清楚知道。在政府構架中，我們引進了ISO 9000，這其實是一種工具，不是特別針對某一個專業，這工具主要視乎人們如何使用。在引進ISO 9000後，又有BPR和Management Enhancement Programme，這些其實是大部分公務員處事的方法，即如何應付我們的住客、怎樣向議員交代等，是從公務員的角度來看。這其實與專業的關係不大。簡單來說，這些Management Enhancement Programme或BPR，在專業的角度來說，幫助不大。

主席：

好的。石議員。

石禮謙議員：

這是否加重了你們專業人員的工作，但又沒有甚麼作用？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

如純粹在專業範圍來說，作用並不太大。但對於在房屋署工作的專業公務員來說，在日常工作方面是有幫助的。

主席：

雖然幫助不大，但有沒有產生影響呢？如果加重你的工作量，換句話說，投放在專業方面的時間是否減少了呢？會否有這方面的影響呢？潘先生。

潘承梓先生：

我剛才說過，在推行Management Enhancement Programme時，我們的同事須投放了很多時間在開會和草擬文件方面，當然，這增加了他們的工作量。

主席：

石議員。

石禮謙議員：

我想跟進。即是說，你認為這有礙你們進行地盤上的工作，因你們把時間花在開會及填表方面，以滿足專業政務官的工作，是否這樣呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，我想我不可以這樣說，這樣會把房屋署的職系分割為專業職系及政務官職系，其實大家都是為房屋署的目標而工作。專業職系當然有其一套做法，但作為在房屋署工作的公務員，亦要關注整體工作方向和處事的方法。

主席：

石議員。

石禮謙議員：

主席，如果因為這些要求而影響了你們的專業工作，你本人或你屬下職員的專業工作會否因而做得不好呢？因為一天只有24小時。

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

我說過，當時有些同事花了一些時間在文件方面的工作。至於會否對地盤監察或其他專業工作有直接影響，我想我要回去看看才知道。

主席：

石議員。

石禮謙議員：

主席，我想跟進，剛才潘先生說，有關1997年4月——在他提交的文件中，第3(c)段中，在97年4月15日……

主席：

石禮謙議員，你是否指潘先生的書面陳詞呢？

石禮謙議員：

是的。第3(c)段提到整個房屋署進行了重大的改變，專業人員變成了Business Directors。但是，有一位在construction方面的

Business Director是由他管轄的，不過，剛才潘先生說，自從整理新架構後，他沒有直接的管理關係。但在organization內，這名Business Director reports to him as Deputy Director. How can he in the organization be responsible for the work of that Business Director while at the same time he has no control of that Business Director? Did he at that time raise this particular issue with the management?

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

翻看該份文件的Annex 2(b)，除了圖表外，在附件2(b)還詳細說明當時副署長和總監的職權範圍。

主席：

石禮謙議員。

石禮謙議員：

主席，我想請他參看Annex 2(a)。

潘承梓先生：

Annex 2(a)是有關94至97年期間的。

石禮謙議員：

是94年2月。

潘承梓先生：

2(a)是一個圖表。

主席：

2(b)內的job description是指何時呢？

潘承梓先生：

其實2(a)和2(b)都是.....

主席：

是否全都是97年之前的呢？

潘承梓先生：

是97年之後的。

主席：

2(a)和2(b).....

潘承梓先生：

2(a)是一個圖表，而2(b)則是.....

主席：

是，對的。

石禮謙議員：

我或者redraft我的提問。

主席：

請你重新提出你的問題吧。

石禮謙議員：

是。在97年4月15日後，你晉升為Deputy Director之後，房署又改組了Core Business，設有Core Business Director, you have no direct responsibility in terms of construction, you only have indirect responsibility as a member of the Executive Board.

主席：

潘先生，你是否同意這點？

潘承梓先生：

所以我要求各位參看附件2(b)的第一點，該項清楚載明當時副署長的職權範圍，是必須透過Executive Board進行監管工作的。

主席：

你剛才的意思是同意了？不過，石議員，請你繼續提問。

石禮謙議員：

那麼，究竟是或否呢？

潘承梓先生：

我提出先討論附件2(b)的職權範圍，是因為當中清楚載明副署長必須透過Executive Board管理總監的工作的。但是，這圖表卻不能表達其中的關係，因為圖表中沒有顯示Executive Board。

石禮謙議員：

主席，我想瞭解真相。在97年4月15日之前是有專人負責建築的——由一位很高級的Senior Assistant Director負責統籌所有建築、管理各方面的工作，但在97年4月15日之後，只有一個Executive Board負責這方面的工作，這樣 the Core Business Director will be purely responsible. He only reports directly to the Executive Board. The Executive Board will then have full responsibility for the construction and for other core businesses.

主席：

我們從圖表便似乎看到這種情況。石議員，請你提出問題。

石禮謙議員：

我的問題是，因為整個制度改變了，會否出現下層不清楚自己的工作是甚麼，而上層又不瞭解下層的工作這種情況呢？這與97年4月15日之前的情況有很大的分別。

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，沒錯，這與改組前的分別很大，因為改組後，副署長再沒有權力管理日常運作方面的事情，而日常運作的管理則是透過Executive Board進行的。

主席：

石議員。

石禮謙議員：

如果Business Director不提出問題，Executive Board便不會知道了？

主席：

潘先生，是否會有這種情況發生？

潘承梓先生：

其實當時我與署長也曾研究這方面的問題。因為在圖表上並無更好的方法可以把Executive Board顯示出來，所以在圖表上看不到Executive Board的存在。事實上，在圖表上，在副署長和總監之間的那一條線，據我記憶所及，署長當時解釋這條線應該是虛線，而不是實線，以顯示有一個Executive Board存在。至於日常的做法，其實我們當時已有很多會議，其中一個作用是可以減省開會的時間，因為我們每星期最少會有兩次大家聚集一起進行討論所有關於我們工作的問題。在舉行例會時，如果總監發覺有事情須向我們請示，他有很多機會在會上提出，又或者我們發覺有任何問題，也可以在會上提出。

主席：

石議員。

石禮謙議員：

如果你們不知道下層有甚麼問題，而你們又沒有發出任何指示，那麼即是“無王管”了。請問會否有這種情況存在？並引致下層出現很多問題？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，我認為不能說是“無王管”，因為改組的其中一個主要目的是把權責下放，使總監有絕對的權力處理日常的運作，而不必經

常向上級請示。在另外一些架構經常出現的情況，是有些人喜歡 delegate upwards，即不是由自己直接處理事情，而是把所有事情均盡可能向上級請示，我們改組的其中一個目的是希望減少這種情況，讓總監可以全權處理日常的事務。

主席：

潘先生，剛才你請我們參看 Annex 2(b)第一頁，或請你參看 Annex 2(b)第二頁。總監其實是 responsible to Deputy Director of Housing/Works，亦即是閣下，而這亦是總監的 job description。請問你如何理解他須向你負責這點？現時你說他不是向你負責，而是應向 Executive Board 負責的，請你就此作出解釋。

潘承梓先生：

他是透過 Executive Board 向我負責，而不是直接向我負責。

主席：

潘先生，你現時作出這演繹，但似乎在文字上卻不是這樣記載。

潘承梓先生：

是的，我們當時也曾討論這問題，據我記憶所及，因為要依循所有規格，沒有一個更好的方法可以顯示出來。

主席：

石議員，請你繼續提問。

石禮謙議員：

主席，我稍後才繼續跟進，先讓其他同事提問，因為我還須就很多問題作出跟進。

主席：

好的，我把你再列在輪候提問的名單內吧。陳婉嫻議員。

陳婉嫻議員：

主席，我聽完石禮謙議員向潘先生提出的問題後，我覺得房委會或房署在 90 年代進行的改組，使我們感到很混亂。就以職能

來說——主席，我不是作出判斷，不過，在上次的研訊，我曾向潘先生提問，潘先生很清晰地表示，他是在94年4月至97年2月期間出任房署高級助理署長，而在97年2月14日至98年10月23日出任房署副署長，他給我的印象是，在94至97年期間，在一些運作的具體問題上，我覺得他是有份參與監察，並根據運作上的問題提出很多意見；但當我問他在出任副署長時，是擔任橋樑還是PR的角色，潘先生認為他只是一道橋樑而不是PR。但從他剛才的答覆，我卻感到他被擢升為副署長後，是否被人安置到另一地方，說得難聽一點，他是被人“擺上神檯”，全部事務由行政委員會負責。主席，恕我好像作出一個判斷，可是我實在有點沉不住氣……

主席：

請你不要作出判斷，好嗎？請你提出問題。

陳婉嫻議員：

多謝，我現在提出問題。主席，我實在是不吐不快。雖然在舉行研訊前，主席再三勸諭我們不要作出判斷，但我真是……。主席，真的很抱歉！我還是提出問題吧！

主席：

請你提問。

陳婉嫻議員：

潘先生，請你參看SC1-H0036號文件。這是一份舊文件，我是在多份文件中找到的。這是當時房署就我們提出的10項問題作出的回覆。

潘承梓先生：

是H……

主席：

是SC1-H0036。陳議員，是哪一項問題？

陳婉嫻議員：

主席，我想先看房署當時回覆我們的第一項問題。我們提出的第一項問題是：在2000至2001年度，建屋量於97年由原來的

69 000個單位，躍升至114 700個單位，我們詢問有何部門或政策科／局負責統籌各有關政府部門的工作，以保證人力資源足以應付建屋量的增加？而人手又是否足以應付建屋量的增加？當局包括房委會和房署曾否接獲任何申訴或警告，並以甚麼渠道討論及處理該等申訴和警告？房署在覆函中所用的措辭，表面上是非常得體的，表示每季會與不同範疇的員工舉行會議，由發展總監擔任主席，亦會針對員工就面對高峰期所出現的問題而加以解決。但是，其後房署其他員工，例如結構工程師，卻在向我們呈交的文件中表示，他們當時已經提出了一些包括對於人手的調動、架構的重整和有關派駐地盤工程師的意見。我們在上次的研訊中也曾提及這些意見。主席，我們是有這些文件的，現在因為太多文件，我一下子翻不出來。他們指房署當時並沒有尊重他們的意見。即使到了容永道會計師樓進行研究後，建築師亦繼續表達他們的意見，覺得下層須撰寫的文件太多，這在我們的研訊中已提過；這似乎與他就這問題所作的答覆很不相同。請問潘先生，這段期間，你出任高級助理署長和副署長等職位，事實上，你在這問題上做過些甚麼工作呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，容永道的報告.....

陳婉嫻議員：

我不是說容永道的報告，我是指在這段期間。

潘承梓先生：

那份報告是在96年期間作出總結的，我在94至97年出任高級助理署長，正如陳議員剛才所說，我是直接負責有關新建工程的所有事務。當時，我曾積極參與有關與同事之間的溝通工作，我看過職工會交給署方的所有函件，副署長或我本人亦曾與員工的代表舉行多次會議，當時他們所表達的意見，我們亦透過這些會議向他們作出適當的交代。但在97年後，我知道還有很多這類員工工會的函件交給署方，在我擢升為副署長後，我再沒有機會看到這些函件，亦沒有參與有關與員工溝通的工作。

主席：

陳議員。

陳婉嫻議員：

問題是，你在出任高級助理署長時是直接負責新建工程的，你當時須負責這方面的工作，直至你在97年出任副署長之前，你說基本上已沒有再跟進。我感到有點奇怪，你作為一位專業人士，在房署任職時，你是一直知道員工有意見的——我不知你是否被人安置到另一地方，我覺得奇怪為何你再沒有接觸有關事務呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

第一，當時員工的信並非寫給我的……

陳婉嫻議員：

副署長。

潘承梓先生：

亦沒有副本送交給我。第二，這些關於員工方面，人手分配的問題是日常運作的一部分，是由總監負責的，嚴格來說，我是沒有權力加以干涉的。

主席：

陳議員。

陳婉嫻議員：

主席，潘先生，以你的職位及專業人士的身份，正如你剛才也再三強調，你們有本身的專業操守，我便感到有點奇怪，究竟是架構不讓你參與，還是你本身逃避這問題呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，我在房署任職20多年來，從來沒有逃避問題或責任，而只有承擔超過我所應負的責任。沒錯，我並非完全不知道同事當時的心聲，亦有個別同事曾向我表達他們的看法，我亦曾經在聽到這些意見後查問有關情況，但在不少的情況下，我們須按照當時新的架構所賦予我們的職權範圍而行事。我亦曾被勸諭應放手讓總監處理有關的工作，而不應再插手其中。

主席：

陳議員。

陳婉嫻議員：

誰人勸諭你放手，不應插手處理有關事務呢？

潘承梓先生：

在Executive Board的會議中，大家討論事情時，署長或其他同事都會提醒我，當時有關事務並非在我的職權範圍內。

主席：

陳議員。

陳婉嫻議員：

主席，房署是由整個行政委員會監管總監的工作，而潘先生是該委員會的成員之一。我感到很奇怪，作為管理層，房署是由一個Board負責handle其下的事務的，為何會有人勸諭你呢？主席……

主席：

陳議員。

陳婉嫻議員：

我覺得很奇怪，如果我是一位建築師，出任副署長這個職位，在公事上的責任和以我所擁有的專業資格，我會覺得別人不讓我處理一些事務，而事實上，下層的聲音已十分沸騰，當時你曾否提出質疑呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

當時我們並非不作理會或不曾作出處理，但並非由個別副署長負責處理的工作，而是由整個Executive Board處理。

主席：

陳議員。

陳婉嫻議員：

我想繼續問，既然是由Executive Board負責，即你也有責任處理房署面對建屋高峰期的問題。你剛才一直解釋，你在上次也向我們提及，你說當你們面對須應付大量工程的問題時，便把建築期從62個月縮減至40多個月。剛才你亦花了一段時間回覆何俊仁議員和石禮謙議員的問題，你在回覆和文件中已說過，你指樓宇的地基和上蓋工程是很重要的，這亦是你所堅持和很執着的一點。我翻看你的文件——主席，我一下子找不到是哪一份文件，我現時滿桌都是文件，應該是上次逐字紀錄本的那份文件。潘先生強調大家當時引起了激烈的爭論，他在回答何鍾泰議員的提問時表示，有關把建築期由62個月縮減為40多個月一事，他們當時發生很激烈的爭論，他堅持有關地基和上蓋工程所需的時間應維持不變，即他堅持維持上蓋工程需時28個月和地基工程需時9個月，兩項工程共需時37個月，但其後他卻沒有提及前期的工作，而我們日後所研究的4宗事件中，部分很可能是在前期出現問題。潘先生，你是否同意我的看法呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

關於工作流程，我們在不同階段曾作出調整，由最初的70多個月縮短至62個月，其後更縮短至49個月，當中曾經過3個階段的調整。

主席：

陳議員，由62個月縮短至49個月的安排是否這4宗事件的成因，我們在下一階段會再深入探討，我覺得我們現在不能概括地說。陳議員，你的問題是這樣嗎？

陳婉嫻議員：

我覺得重整架構並非在4宗事件之後，其實是4宗事件之前發生的。主席，今天on table派發了一份文件，這份文件是關於工作流程的，載述96至97年及97至98年在工作上的改變，不過，這份文件還未有文件編號，我不知道可否交給潘先生一看呢？這是今天on table派發的文件。

主席：

今早派發的文件是有關人手問題，是嗎？

陳婉嫻議員：

沒錯，內容是有關manpower的資料。

主席：

潘先生，你知道今早——你有沒有這份文件呢？這是房署提交專責委員會的文件。

陳婉嫻議員：

主席，我提出這問題，是由於我剛才提及的SC1-H0036號文件載述有關過程。但當我看了這份新文件後，便產生很大的質疑。這份文件其實很有用，它載述了96至97年的情況，如果按照96至97年的人手安排來看，有關建築師方面的人手：有1名Chief、3名Seniors、8名Professionals及43項projects，即每名Professional負責5.4項projects；這是96至97年的情況。不過，文件不只提及此方面的資料，這只是建築師的情況，還有結構工程師的人數，他們有兩名Chiefs、兩名Seniors、11名Professionals、43項projects，即每名Professional負責3.9項projects。此外，還有負責Building Services Engineering方面的人手：有1名Chief、1名Senior、5名Professionals及44項projects，即每名Professional負責8.8項projects。主席，這是96至97年的情況。

當97至98年改組後，顯然整個負責day-to-day consultant management的隊伍改變了，沒有Chief負責，只有兩名資深人員、7名Professionals、50項projects，即每名Professional負責7.1項projects。

主席，我把上述的總人數與multi-disciplinary team的人數比較後，發現在97至98年縮減了很多人手，我想請潘先生把這兩個時期的人手對照一下。

主席，我想提出的可能是一個不很合適的對比，這便是發生4宗事件後的情況，即現在的情況。現時，負責day-to-day consultant management的有4名Chiefs、12名Seniors、27名Professionals及74項projects，即每名Professional只負責2.7項projects。當然，主席會說，不要如此比較，因這是1999至2000年的情況。但是，把96至97年的人手與97至98年的人手作一比較，後者的人手確實縮減了很多。當痛定思痛後，現在又突然增加了很多人手，而且負責的工程數目亦減少了。在這過程中，雖然1999至2000年的情況與潘先生無關，但96至97年及97至98年期間是潘先生在任的日子，你當時擔任高級助理署長及副署長之職，請問你對這些人手問題有何看法呢？

你剛才表示，你曾想處理有關爭論，但其他人不讓你處理，然後你又說由Board一起負責，請問究竟發生甚麼問題呢？主席，雖然我不熟悉工程，但我看到這些簡單的數字時，也覺得很不合理。

主席：

我們應該對潘先生公道一點，因為潘先生還未看到這份文件，而現在剛好是11時，專責委員會慣常在研訊中途有一段休息時間，或者我們休息5至10分鐘，好讓潘先生看看有關文件，然後回答陳婉嫻議員的問題。

(研訊於上午11時休會)

(研訊於上午11時15分繼續)

主席：

我們繼續研訊。在休息之前，陳婉嫻議員提出了一項問題，是關於今早房署向專責委員會提交的一份文件。潘先生，你在休息時已看過了文件嗎？

潘承梓先生：

看過了。

主席：

你可否回答陳婉嫻議員先前的問題呢？

潘承梓先生：

主席，這份文件的標題是有關顧問管理的職系，所以，文件上的數字，是顧問管理工作的架構在不同年份的人手情況。當然，除了顧問公司負責的有關工作外，房署當時亦有很多自行負責的工程項目。

主席：

陳議員。

陳婉嫻議員：

我現在縮窄範圍再行提問，你指出96至97年的人手安排是由你負責，所以你劃分建築師、結構工程師及屋宇裝備等，其後你便交給consultant處理。請問你們當時是基於甚麼準則計算這些數字呢？這些全都是房署的員工，即剛才提及的兩名Seniors、7名Professionals等，全都是你的同事，請問當時行政委員會以甚麼準則釐定人手以監察工程呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，在不同時間，組織方面會有不同編排。在96至97年，所有顧問管理工作都是由一組人負責，即在附件上有關96至97年的數字，當時交給顧問公司負責的所有工程和工作都是由一組人處理，由1名總建築師負責處理所有顧問的項目。到了97至98年後，便按照當時業務總監的分配作出了多次改組，97至98年的圖表顯示，第一次改組可能是把該組人員分散，把顧問管理的工作分由每區的負責人員管理。而在文件中，也可看到其後還有兩次改組。

主席：

你可否解釋在人手方面，96至97年的一組人數遠遠高於97至98年的一組，你們如何釐定人手應該增加還是減少呢？你曾否參與這方面的工作呢？

潘承梓先生：

96至97年的安排是我直接負責的。按照當時的組織，所有顧問的項目都交由顧問管理小組監察，而在改組之後，這工作便被分拆至每區都有管理的項目，而管理顧問的工作便由每區的負責人處理。

主席：

陳議員。

潘承梓先生：

所以看似沒有一組人員專責處理，其實人手並沒有減少。

陳婉嫻議員：

你指分區處理，而每區由一人負責，請問在業務總監下共分多少個區呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，關於97至98年改組後的情況，可否請袁子超先生解釋呢？

陳婉嫻議員：

潘先生，我感到有點奇怪，請你不要迴避問題，你當時確是行政委員會的成員，你一定知道當時的情況。

主席：

你任職至98年10月。

潘承梓先生：

是，我記得。我亦解釋了人手分配是屬於日常運作的一部分，總監可以全權處理，他當時並沒有把問題提交Executive Board討論。

主席：

陳婉嫻議員。

陳婉嫻議員：

主席，我覺得很有趣。你作為執行董事，當客人在外面爭論人手問題時，你卻表示沒有參與這方面的安排；以你當時擔任副署長之職，你是否出了問題呢？是你出了問題，還是架構出了問題呢？主席，我先詢問責任的問題，然後再詢問數字的問題。

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

關於副署長與總監的職權範圍，在之前提交的文件中已經交代清楚。

主席：

在附件2(b)的文件。

潘承梓先生：

是。

主席：

但附件2(b)的文件指出，總監同時亦要向你負責。

陳婉嫻議員：

沒錯，你如何解釋呢？多謝主席。

主席：

陳議員，他已經解釋了。我不想重複他的解釋，他表示須透過行政委員會，我們知道這是事實，但……

陳婉嫻議員：

但我有點吃驚，當時把工程外判予顧問公司的原因，主要焦點在於出現建屋高峰期及人手緊張的問題。在此之前的研訊，曾有官員表示——似乎是潘先生自己回答的——他表示由於未能聘請足夠人手，所以聘請了一批CITA的畢業生擔任地盤的管理工作。可見當時人手非常緊張，為何當人手出現重大變動時，為何行政委員會這個Board只由總監處理問題，而其他成員卻不處理呢？或者有人勸諭他不要處理問題？

其實我希望他能夠清楚解釋他的職責。當然，剛才他已經解釋了，但他的解釋未能說服我，主席，我不是對潘先生有任何質疑，或我已有任何定論，只是他的解釋未能說服我。除非你不是擔任副署長一職，只是一名普通的Project Manager，我便沒有意見，因你管轄的事不多；但你是一位副署長，並且是Board的成員，現在卻表示由總監全權負責。其實，署方須把工程外判，主要由於出現龐大的建屋量及人手不足，這是問題的焦點，亦是過去多次研訊的焦點。

現在潘先生竟然表示這些不在其管轄範圍，與他無關，潘先生，你如何解釋呢？

主席：

潘先生，請向委員會回答，你是否認為這樣的安排有問題呢？

潘承梓先生：

主席，我已經解釋改組的其中一個主要目的是把權力下放，而並非要求位處高層的總監凡事向上級請示，我們會盡量把權力下放，讓他履行職責。當然，正如附件2(b)所提及，如果他在某種情況下需要Executive Board協助，例如人手方面，他可以向Executive Board提出。

我想強調一點，副署長並非無事可為，我也不是推卸責任，當時是按照職權的安排，對於較高層次的問題，如策略方面等有不少工作，便須由副署長處理。以我為例，除附件2(b)所載的工作範圍和職權外，我相信很多委員亦知道，我當時還負責租者置其屋計劃、老人住屋計劃及混合發展方面的策略性工作。

陳婉嫻議員：

主席。

主席：

陳議員。

陳婉嫻議員：

主席，我想問的是有關行政委員會，以我所知，該委員會在工程項目方面是一個主要的決策架構。剛才潘先生再三強調，他不能兼顧這方面的工作，所以把權力下放予總監，潘先生的意思是，在97至98年，總監在決定人手安排方面，須負上所有責任，對嗎？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

是。

陳婉嫻議員：

97至98年的人手編排完全由他負責，對嗎？

潘承梓先生：

沒錯。

陳婉嫻議員：

潘先生，同樣是對外判consultant所進行的監察工作，到了1999至2000年，人手明顯地出現了變化，從不設Chief的職位增至有4名Chiefs，而Senior職位由1名增至12名，Professional職位由7名增至27名，即平均每名Professional負責的工程大約是2.7項。請問潘先生，你從專業人士的角度來看，你對這兩種不同的安排有何看法？你會否認為總監當時安排的數字不合理呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，這圖表純粹是數字上的比較，但除了這圖表外，應該還有另一份就當時組織情況作一比較的文件，我相信大家參閱該文件後，才能清楚知道當時人手分配的問題。這圖表的資料實際上局限於顧問管理工作的組織架構，所以我們必須參考組織分配的情況。因此，我建議署方稍後再提交有關97至98年後每個階段改組情況的文件。

主席：

陳議員。

陳婉嫻議員：

主席，潘先生，你剛才說無法兼顧人手問題，但你剛才的一番話所帶給我的信息是，當整個架構的有關人手改為2與7之比時，你應曾涉獵其中，對嗎？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

當然，總監如在組織上作出大改動，一定會發放一些文件，副署長或署長便有機會看到，但我們沒有參與策劃及改組的工作。

主席：

陳議員。

陳婉嫻議員：

潘先生，你剛才指曾接到投訴，有人勸諭你不要插手，你是否在這些新計劃上提出意見，而勸諭就在這時發出呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，所謂勸諭或忠告，是提醒我們已經改組了。因為我在房署工作了20多年，我有一個習慣，把所有新工程的工作都視作自己的工作，當我有意見時便會提出。但在改組後，我須按照新架構工作，以當時的運作來說，副署長已經脫離了專業的範疇，而純粹是管理階層，所以，我得到忠告是現在已經設立了新架構，在新架構中有文件已清楚列明各職級同事的職權範圍，我們應該按照新架構及新職權辦事。

陳婉嫻議員：

主席，潘先生沒有回答我的問題。當他被勸諭時，是否正是改組及討論人手的時候呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

我是在不同場合收到那些忠告，其實並沒有針對某一份文件或某一件事情提出。

主席：

陳議員。

陳婉嫻議員：

我還想提問另一問題。潘先生，你剛才指被人勸諭時，你是以官員的身份，而不是專業人士，但我又覺得，你剛才亦提及你是專業人士，你有自己的操守，面對人手的變化，你曾否向署長提出意見？你剛才亦提到，你肩負另一職責，當有事情發生時，須向上層表達意見，你曾否這樣做呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

有，我已指出在改組初期，事實上，我很不習慣，因為在房署工作20多年，都是從事專業工作或新建築工程的事宜，但在改

組之後，我無須處理這些工作，所以我實在覺得不習慣。我和署長Tony之間其實是很好的朋友，大家坦誠相對，無所不談，我曾與他談及當時的感受，而他亦察覺我未能即時放下以往的工作。所以，他不時在不同場合提醒我已經改組了，不要再做以前的工作。

主席：

陳議員。

陳婉嫻議員：

主席，我相信潘先生與他的上司苗學禮先生談論時，並非在談感受。我相信你們曾就人手作出爭論，因你在上次回答何鍾泰議員的提問時，你也很堅持在地基及有關上蓋工程方面，是需要一定的工作時間。我相信這並非因為職位的更換或不適應新的職責，可能在這爭論上，你有你的觀點。我想問，你曾否向苗學禮先生討論這些問題？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

在建築期方面，由始至終我也堅持不可減少進行工程的時間，我出任副署長後，亦沒有改變這觀點，這是關於工程時間方面的問題。至於人手方面，我不記得在Executive Board有沒有作如此詳細的討論，指明在項目管理上須投放多少人手或其組織是怎樣。

主席：

陳議員。

陳婉嫻議員：

主席，即潘先生間接回答我，表示曾與署長談及這些問題，是嗎？

主席：

是的，他回答曾與署長談及這問題。

潘承梓先生：

就工程時間方面的討論，是有的。

陳婉嫻議員：

主席，我稍後會再發問，現時讓其他同事先提問。

主席：

潘先生，或許我跟進一個問題，我相信專責委員會也想清楚瞭解你擔任副署長期間，你與總監兩者的關係。我們參閱你先前提述的文件——Annex 2(b)。附件2(b)第一頁第二點第二項載述你作為副署長的職責，這是英文的文件，我沒有中文版，我以英文讀出副署長的職責，其中包括“to provide general supervisory responsibility and high level policy input for the businesses of the Development and Construction Branch and Allocation and Marketing Branch”。可否請潘先生清楚解釋，你如何理解這項職責？

潘承梓先生：

這是一個很高層次的、關於政策方面或策略方面……

主席：

文件載有“general supervisory responsibility”，你對總監應該有這方面的職責。

潘承梓先生：

這是在高層次的運作，高層次方面是有這監管的職責，但不涉及日常的運作。

主席：

潘先生，你如何理解第二點是有關高層次的工作呢？似乎在字面上並沒有這種解釋，怎樣看也看不到是有關高層次。就政策方面，後者是“high level policy input”則有，我只就前3個字而言，你可否向我們解釋？就第二點的職責範圍而言，你對總監的監管工作在具體上是如何實施呢？

潘承梓先生：

這是指一般性的監管工作，實際上的實施，是透過Executive Board。

主席：

OK。下一位，劉炳章議員。

劉炳章議員：

多謝主席。我想跟進潘先生上次所提交的文件，編號為SC1-H0084號。在第六頁第10段(f)項，有關承建商的表現報告是以表現評估的計分制度為基礎，該制度的英文是PASS。根據文件所載，該制度決定承建商的投標資格，換言之，如果承建商表現良好，便會讓他們參予投標，如果承建商表現未如理想，所得分數偏低，你們便不會讓他們參予投標，我猜想你的意思是這樣。

第10段(d)項載述承建商須交付“end products”，即最終產品。主席，我想請問潘先生，你們採用這制度的評核方式，即承建商完成工作後，你們才可以評核。在第10段(d)項，亦要求承建商須交付最終產品。請問在過程進行期間，你們須負責甚麼工作以保證最終產品具有優良質素呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，按照在文件第10段(f)項載述的評分制度，在施工期間，每月最少須評分一次，並非在工程完結時才進行評分工作。所以在整個過程中，我們會透過這個制度對承建商的表現不斷作出監察。不過，除了這評分制度外，在總建築師或總工程師之下亦有進行其他監察工作。

主席：

劉炳章議員。

劉炳章議員：

主席，在每月對承建商進行評分時，你們是否審評他們過去一月的工作表現，還是會考慮他們未來一月的工作需要呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

PASS評分制度是按照承建商已完成的實際工程作出評估，並非一項預算。

劉炳章議員：

主席，這個做法豈不是在發生事故後才指摘他們的不是？這會否是較為被動的做法及屬“事後孔明”的性質呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

PASS評分制度其實是相當公平的制度。評分的準則完全沒有人為的意見存在，因我們已經設有一套很清晰的準則，按工程的質素評定合格還是不合格，不會給予介乎合格與不合格的中間分數。

劉炳章議員：

主席，我的問題可能問得不太清楚。我的問題是，如果你們在事故發生後才評分，整件事已經發生了，你們沒有預先訂立一個預防的制度。在發生事故後才評分，即使你扣他們10分或100分，不准他們參予投標，亦解決不了質素的問題。此外，潘先生亦帶出了另一點，他表示該制度是客觀的評分制度，沒有人為的因素，可否請潘先生解釋這兩個問題？謝謝。

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

我們按這評分制度每月最少評分一次。如果建造上蓋工程的過程需時28個月，便須最少作出28次評估工作。評分亦不屬“事後孔明”性質，我們是按照實際完成的工作而作出評估。在每個月作出評估時，如果發現有問題，建築商須即時作出糾正，實際上具有另外一項副作用，可協助建築商在該28個月內的施工期間，不斷改善有關工程。

主席：

是。在人為方面呢？

劉炳章議員：

在人為方面？

潘承梓先生：

由於我們的指引非常清晰，每一個項目只可評定為合格或不合格，所以不會出現人為的分數，例如說工作表現平平，給予一個中間的分數。

主席：

劉議員。

劉炳章議員：

主席，我可能不太明白他的意思。你說沒有人為因素方面，但總須有人負責評分，由你們的人員評核他們合格還是不合格，對嗎？

主席：

潘先生。

劉炳章議員：

你們總須有人評核他們，對嗎？

潘承梓先生：

其實這是很機械化的做法，我們已制訂標準及指引，如達到標準的要求便算合格，達不到標準的要求便不合格；不會被人操縱。

主席：

劉炳章議員。

劉炳章議員：

由誰人決定他們合格還是不合格呢？或由誰人決定他們達到或未能達到標準呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

是負責檢查項目的隊伍決定。

劉炳章議員：

但他們也是人。

主席：

會否在此處出現人為因素呢？

潘承梓先生：

當然，如果有人想加入某些人為因素，則任何一種制度也可以加入人為因素。但我們的指引周詳，已經盡可能減少這方面的問題。

主席：

劉炳章議員。

劉炳章議員：

主席，我想請問這種評分制度，即有人對他們的工作評核為符合標準或不符合標準(符合標準為合格，不符合標準為不合格)，是由你的員工負責處理，還是由第三者的獨立人士負責評核他們的工作是否符合標準呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

這點須視乎在哪一段時間，在開始採用PASS制度時，是由施工的隊伍負責評核。不過，以我所知，在後期，即97年之後，這責任已交由一個獨立組織負責。

主席：

劉炳章議員。

劉炳章議員：

這獨立組織是否非房署員工的組織？還是房署內部的員工？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

據我所知，仍是房署內部的員工，但並非負責每個項目的工程隊伍。

劉炳章議員：

是否設有上訴的機制？主席，對不起。

主席：

請你讓證人回答完畢才提出問題，好嗎？潘先生，你是否已回答完畢？

潘承梓先生：

是設有上訴機制的。

主席：

是，OK。

劉炳章議員：

這上訴機制是一個怎樣的機制？是房署以外的一個獨立上訴團體？還是房署本身自行負起這上訴機制？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，就這方面，可否讓房署有機會提供資料呢？

主席：

好，可以。

劉炳章議員：

主席，我主要是問潘先生任內期間的機制。

主席：

1998年是否已設有這機制？還是這機制並非你負責的範疇，所以你不知道，是嗎？

潘承梓先生：

其實在94至97年已設有這個機制。開始實施這機制時，是由房署本身的職員執行有關工作，但執行這項工作的職員是較高級的人員，並非同時負責工程項目管理的職員。

主席：

是。

劉炳章議員：

此外，主席，我還想詢問有關第七頁(m)項。(m)項載述有關顧問須提交最終產品“end product”，文件經常強調“end product”，但卻又說無須房署監管，該項是如此載述的。他們只須交付最終產品，而又沒有房署的“constant supervision”。(m)項說：“without the need for constant supervision by Housing Department”，如果沒有監管工作，你又如何保證他們所提供的服務具有一定水準呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，我在這份文件中，在這段之前曾作出交代，所有顧問的職責，如果是建築師的話，其職責與《建築物條例》所述的AP差不多是一樣的；如果是結構工程師的話，其職責則與《建築物條例》所述的RSE一樣的。作為專業人士，他們知道自己須負責的是甚麼，不必凡事均須別人提點應如何處理每一步驟。

劉炳章議員：

主席，這點我不太明白，因為一方……

主席：

劉議員，對不起，潘先生仍未說完。

劉炳章議員：

OK。對不起，我以為他已說完。

主席：

他有一種習慣，每說到某處他便會稍停，我們也要……

劉炳章議員：

我以為他說完了，對不起。

主席：

是的，請潘先生再作補充。

潘承梓先生：

文件中在此段之前曾提到這種監管工作是存在的。不過，(m)項的主要字眼是“constant”，我們無須凡事或每一步驟，也須向他們提點如何處理或監察。

主席：

OK。劉炳章議員。

劉炳章議員：

主席，我感到有點奇怪，你們無須進行“constant supervision”，你亦提到他們須扮演一個認可人士的角色，但是，大家都明白，房署的工程是豁免於《建築物條例》的監管，一方面，你說要求他們依照《建築物條例》中的認可人士身份處事，但另一方面他們卻豁免於監管，你如何保證他們所提供的服務能達到一定質素呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，我剛才說這些顧問是知道本身的職責……

劉炳章議員：

主席，即邏輯上的問題。

潘承梓先生：

他們的職責與《建築物條例》所指定的相似。當然，他們不是AP或RSE，房署的項目亦不受《建築物條例》管轄，例如無須經過向屋宇署呈交圖則以供審批等程序。所以這點須分開兩方面來看，一方面談及職責問題，顧問公司是非常清楚其職責的，亦無須房屋署派人長時間監察他們如何處理每一項工序。

主席：

我相信問題是，外判顧問公司其實不受《建築物條例》規管，你雖強調他們相等於《建築物條例》下外間其他工程的AP職位——剛才劉炳章議員的問題是，如果在這情況下，你如何確保他們提交的最終產品獲得一定的品質保證呢？你相信他們，但事實上，他們不受任何監管，你們如何保證品質呢？

潘承梓先生：

其實在同一份文件中，在該段之前，我曾提及程序的問題。即在房署內部的工作，由房署自行管理的項目，在設計或施工方面須按照一套程序處理；在審批方面亦設有一套既定的程序。顧問公司所需要依循的程序，與房署內部進行的工作一樣。即我們

設有一套監管的程序，本身內部的項目透過這程序進行監管，而顧問公司亦按照同一程序進行監管。

主席：

劉炳章議員。

劉炳章議員：

主席，上次研訊時曾提及一個問題，我記得當時提到他們的總建築師及工程師是無須按既定手冊及時間前往地盤巡查，由他們自行作主決定，請問顧問公司的情況是否一樣呢？你雖然說顧問是不需要“constant supervision”，但你們有否制訂手冊，規定他們須每隔多少時間進行巡查？以及規定在不同的工程階段所巡查的事項是甚麼？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，我記得上次會議的問題是：關於總建築師及總工程師，我們曾否制訂一些守則，硬性規定他們每隔多少時間前往地盤巡查一次？當時我的答案是：作為一位豐富經驗、晉升至“老總”職級的專業人士，他應該具有專業的判斷力，知道須在何時前往地盤巡查。而且，這也視乎工程的複雜程度，以及工程進展到哪一階段，因此，每隔多久巡視地盤一次，須由“老總”自行決定。至於外判的項目，負責的顧問公司的董事，地位與總建築師或總工程師相同，他們應該可以憑本身的經驗及專業的判斷力，知道每隔多久便要前往地盤巡視一次。此外，上次我亦提及，在每一份工程合約開始實施時，我們會要求總建築師或總工程師與他們的監工隊伍訂定一個監工程序，在這份所謂inspection plan中，清楚說明他們必須進行檢查的項目，以及檢查次數的頻密程度。在這份早已訂定的inspection plan中，是有很詳細的交代。我亦曾提過，《建築物條例》並沒有硬性規定AP或RSE須每隔多久巡查地盤一次。

主席：

劉炳章議員。

劉炳章議員：

主席，依潘先生所說，似乎對低層有所規定，對高層卻沒有；似乎外判顧問公司的情況亦一樣。如果沒有規定，你們有沒有紀錄可看到“老總”曾否真的巡查地盤？雖然上次你說你離職後，你的舊同事表示以往很害怕你，因為你每次都問得非常詳細。在你記憶中，有沒有紀錄或設立制度要求他們記錄“老總”每隔多久巡查一次？或許他完全沒有巡查也說不定，他向你報告時可能……

主席：

劉炳章議員，先問潘先生有沒有紀錄吧。潘先生。

潘承梓先生：

主席，劉炳章議員作為我們建築業行家，應該知道地盤有一個紀錄，登記任何進出地盤的人士。在該地盤紀錄內可以看到……

主席：

潘先生，我們並非指進出地盤的人員的簽名。你們是否設有一個制度可查核“老總”有沒有進行巡查？有沒有制度刻意查核他們曾否巡查地盤？他們巡查地盤是一個巡查的功能，並非只是出入地盤的功能。如果有這制度便說有，如沒有便說沒有。

潘承梓先生：

如要履行巡查的職責，他最少須進入地盤才可進行巡查，不可能處於遙遠的地方巡查，所以地盤紀錄是可以顯示他曾否進行巡查的工作。另外，我們在每月的工作檢討中，也會討論他們是否察覺到地盤上有何問題。當然作為專業人士，我們不可以刻意查問他在某月曾巡查地盤多少次，他作為專業人士是應該知道的，一如醫生，我們不能教他怎樣施手術，因為他是專業人士，他應該知道怎樣做。

主席：

劉炳章議員。

劉炳章議員：

主席，我感到有點奇怪，因為出入地盤並不代表巡查，出入地盤可以是途經地盤而借用洗手間，這完全是兩回事。如果設有

一個完善的制度，便不會發生一幢樓宇興建至第三十層，才發現樓宇傾斜而須拆卸。我想知道究竟你們有否設立巡查制度呢？若有，為何該4宗事件出現如此嚴重的問題，也不能在前期察覺呢？

主席：

劉炳章議員，我們現在並非討論該4宗事件。

劉炳章議員：

我知道。我純粹作為一個……

主席：

潘先生已回答你的問題，答案是沒有。潘先生，對嗎？因為他們並沒有設立一個制度，管理階層察覺不到，亦不會查核“老總”有沒有進行巡查的工作。這個答案對嗎？這樣便不用重複了。

潘承梓先生：

可以說是對的，但我一定要說清楚“老總”的職責。大家都很清楚，“老總”是與AP或RSE相對的。在《建築物條例》中沒有條文硬性規定AP或RSE須每隔多久巡查地盤一次；在《建築物條例》中亦沒有條文規定AP或RSE須向屋宇署報告他巡查地盤的次數。

主席：

劉炳章議員。

劉炳章議員：

主席，既然這樣，我們基本上知道情況如何。那麼，潘先生自己認為這個制度妥善嗎？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，我相信任何制度，不管如何妥善，最重要的還須視乎實際執行任務的人員，有沒有盡心盡力履行職責。我已經說過，專業人士是經過嚴格的訓練。就私人工程項目而言，他們受到《建

築物條例》監管，若有出錯，便須根據條例受到適當的處分。所以說到專業，每個專業人士都應該知道自己怎樣做才對。如果每一步驟都須別人指示，他便不是專業人士。

主席：

劉炳章議員。

劉炳章議員：

當然我們並非討論該4項工程，我只不過以它們為例。事件有兩個層次，第一個層次，顧問公司完工後向你們負責，你們作一個決定。如果沒有訂立進行巡查或檢查的要求，建造工程已建至高層，你們才發現樓宇傾斜而須拆卸，究竟當中發生了甚麼事？我再問潘先生剛才我提出的問題，究竟這個制度是否妥善？

主席：

我認為把我們現時討論的問題與該4宗事件直接掛鈎並不適當。當我們討論該4宗事件時才深入研究你剛才提到的觀點，好吗？

劉炳章議員：

主席，我不問這個問題了，我想帶出另一個問題。潘先生上次提及，所有文件在提交建築小組委員會前，都先經他過目。請問根據外判顧問的投標制度，向建築小組委員會提交的文件是否也先經潘先生過目呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

在94至97年期間，是由我審閱所有草擬文件後，才提交予由房委會主席在星期一召開的例會。

主席：

劉炳章議員。

劉炳章議員：

這是否包括顧問的投標文件？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

包括在內。

劉炳章議員：

在篩選和聘用顧問方面，過往你們曾採用多少不同方式呢？是採用標價方式？還是以專業團體收費標準的方式？抑或使用其他方法？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，房署在不同階段有不同的做法。在94年之前，我們按照團體的標準收費，而並非透過一個投標制度，即採用排隊制度，當時政府也是使用這種方法，即所謂rotation system，所有符合資格的公司都列在一本名冊內，他們按照次序，有機會取得我們的工程。當然在挑選過程中，我們亦考慮到個別公司的工作表現，以及他們當時手上是否有太多工程。在94年之後，由於我們希望取得平衡，我們在投標制度和94年前採用的制度之間引進另一套制度。這套制度類似當時甚至現時美國政府所採用的方法，我們按照一本名冊編訂一份short list，即篩選了小部分的公司，邀請他們參加工程項目的投標。這是一種投標的方法，其過程與後期或現時所採用的方法有很大分別，我們十分注重他們在技術方面提出的方案和相關表現。我們先按他們的技術級數評分，然後與得分最高的公司商議收費問題。如果雙方達成協議，我們便不會再與其他公司作一比較，便揀選在技術方面得分最高的公司。如果不能達成協議，我們才會與技術評分中排名第二的公司再商討收費問題。但在這階段，我們不會再比較得分最高的那間公司，因該公司已被剔除。我們採用了這個制度約兩年。大約在96年，我

們改用現時的投標制度。現時的投標制度把評核分為兩部分，一是技術方面，一是收費方面，按照工程的需求定出技術和收費的比重。

主席：

劉炳章議員。

劉炳章議員：

主席，潘先生提到最少有3類方法選聘顧問公司。潘先生在書面陳述中，曾提及他在91至92年時出任建築師學會會長。建築師學會亦是專業團體，是參與制訂專業收費標準的其中一個頗具影響力的團體。潘先生作為一個專業學會的會長，在行內資歷不淺。我想問當時在甚麼背景下放棄採用專業學會的收費標準？

主席：

我想這與我們的研訊似乎……劉炳章議員可否說出兩者的關係？

劉炳章議員：

關係在於現在大家都說投標是“價低者得”，政府當然不承認採用“價低者得”的方式。我想看看由開始直至現在，究竟在甚麼背景下誘使政府採用“價低者得”的投標方式？多謝主席。

主席：

潘先生曾出任的其他職位可能與這研訊沒有直接關係。或者我們問潘先生作為副署長，亦身為建築師，你怎樣理解業內對制度有所轉變的意見？

潘承梓先生：

主席，我想……

主席：

潘先生，請你戴回副署長的帽子來回答這項提問，好嗎？

潘承梓先生：

劉炳章議員的問題牽涉一些我個人的意見，讓我以房署管理階層職員的身份回答這項提問。當然每個制度都有其好處和壞處。我亦聽到很多意見，指現在的投標制度存有問題。我想大家也知道一個大原則，英文有句話：“If you pay peanuts, you get monkeys”，我常常提醒自己這句話。但制度是一種較生硬的東西，投標的過程牽涉參與投標的公司，我們亦須視乎投標公司的處理方法。在競爭激烈的情況，實際上很多標價都偏低，但如果所有參與投標的公司的標價都偏低時，我們怎樣選擇呢？應否全部都不採納而重新投標呢？當然我們是受到很大的掣肘。話說回來，專業人士批評某一個制度時，自己亦須作出自我檢討，因為我剛才說到94年之前，我們曾採用專業團體要求的收費標準，部分當時批出的項目到96、97年後仍繼續進行，這就關乎收取標準收費的公司是否憑良心做事而“交足功課”，這是專業人士自己須作出檢討的一個問題，不可推說這是由制度產生的問題。專業人士亦須憑其專業良心，自問曾否盡心盡力完成工作，是否已“交足功課”。

主席：

劉炳章議員。

劉炳章議員：

主席，我想再問剛才的問題。專業顧問公司的投標文件須先經潘先生過目，才可提交予建築小組委員會。在這個投標過程中，他們提交的建議書，包括他們提供的人手、他們所需的時數、他們的收費、每個工時所費多少、經計算後的總顧問費等，在經建築小組委員會批核前都經潘先生過目。如果你發覺他們的標價低得過份，你們一般會怎樣處理？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，在文件呈交建築小組委員會前，我們內部會討論那些文件擬稿。我記得有幾次我察覺到最低標的收費，比我們的地盤監工的工資還低，即按照公務員標準薪級的工資還要低，我感到

這收費實在很低，我亦特別在內部會議中提及這點。但當時因為要考慮到整體形勢，並非只有出價最低的那間公司才這樣低，即使其他參與競投的公司，收費也很低，在這情況下，我們怎樣選擇呢？價錢並非由我們規定，而是投標公司自己決定。如果他認為這收費是他可以負擔的，我們又有何辦法證明他做不到呢？這是在技術方面一個很大的問題。當建築小組委員會進行討論時，我們亦曾要求一些標價偏低的公司出席小組委員會的會議，並解釋如何能以如此低的價錢，向我們提供我們認為滿意的服務？這些事都曾發生過。

主席：

你不擔心你“pay peanuts, you get monkeys”嗎？那些會否全部都是monkeys？你是看究竟哪隻monkey較好，是否這樣？潘先生。

潘承梓先生：

主席，這是我非常擔心的事。但擔心是一件事，實際環境不容許我們選擇一些較好的monkeys。

主席：

劉炳章議員。

劉炳章議員：

主席，我也明白這是一個很客觀的問題，也很難怪責官員。但潘先生作為官員，你們向他們批出工程後，應怎樣監督他們的工程？因為你剛才提及的文件第七頁載述你們沒有“constant supervision”。

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，我已說了很多次，作為專業人士，他們有一套守則，應該知道怎樣做才能達到我們基本的要求。我亦說過，在不少的情況下，服務質素與收費並非直接掛鈎。雖然當收費偏低時，危險性會較高，但過往亦曾發生過，我們按標準收費批出工程予顧

問公司，但有個別情況是我們所得到的服務不太理想，所以兩者並非直接掛鈎，主要是負責的專業人士有否以專業良心完成工作。

主席：

劉炳章議員。

劉炳章議員：

主席，我想問較具體的問題，由於建築期為期兩、三年，服務期一般大約為兩、三年，在這服務過程中，你們曾否要求顧問公司提供其員工的工時紀錄、員工姓名，以及他們的薪酬，從而衡量他們所提供的服務是否與你們的要求接近？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，在審批標書的過程中，我們都審閱過每間公司提出的每一方面投入項目的員工資格和經驗，以及每名員工在該項目每一階段所花的時間預算。當這間公司中標後，我們在這監管過程中，也要求他們提交報告，內容有關他們實際上用了多少時間及安排甚麼員工處理我們的項目。

主席：

OK。劉炳章議員。

劉炳章議員：

對不起，可能我說得不太清楚。報告是在過程進行中分階段提交的，還是到了完工階段才提交的呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

過程進行中已須提交。

主席：

劉炳章議員。

劉炳章議員：

主席，潘先生，如果你發覺他們在報告中所提交的鐘數與你們訂立標書時所規定的鐘數相差很大，你會怎樣要求他們糾正呢？當然，如果他付出的鐘數多於要求，你便無所謂。但是，如果他付出的少於規定，或他安排的人手不足，又或他安排的人員資格不合乎要求，你們會怎樣要求他們作出糾正呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，其實對於顧問公司的工作表現，也有一個評核制度。我們每隔一段時間便會檢討顧問公司的工作表現。這是在項目進行期間，即那40多個月或20多個月之內，都會定期進行的。當我們看見某份報告有問題出現，我們便會向顧問公司的負責人反映，要求他作出改善。

主席：

劉炳章議員。

劉炳章議員：

主席，我想再提出一個問題。你們的監察是否包括牽頭顧問公司以外的分包顧問公司呢？

潘承梓先生：

是包括在內的。

劉炳章議員：

也會包括在內。那麼，你們有否向那些分包顧問公司查問清楚呢？潘先生有否查問那些分包顧問公司，在他們與牽頭顧問公司所簽訂的合約中，有否灰色地帶呢？會否出現一種情況，就是牽頭顧問公司要求分包顧問公司負責，但分包顧問公司卻表示這不是他們的責任？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

這類的爭拗，我記得曾經發生過，而我們亦已協助他們處理妥當。

劉炳章議員：

處理妥當——可否舉出一些具體的例子呢？

潘承梓先生：

劉議員的問題是關於分工方面的問題，即主要的顧問公司跟其他顧問公司如何分配工作，即由誰人擔任甚麼工作。這些爭拗不單止發生在顧問公司裏，即使在我們內部，如建築師應負責甚麼、工程師應負責甚麼等，亦經常出現所謂灰色地帶，需要我們協助他們劃分清楚。

主席：

劉炳章議員。

劉炳章議員：

這一點跟上次研訊席上前建築小組委員會主席林濬先生所說的不同。我記得他當時說，他無須、也不會處理這些問題，讓牽頭顧問公司與分包顧問公司自行解決。我想請你澄清，究竟哪種情況才較為真確呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

我相信林濬主席當時所說的，是指建築小組委員會會否處理這些問題，而不是指房署，即負責管理顧問公司的同事是否需要處理這些問題。我剛才指的是房署，並不是建築小組委員會。

主席：

劉炳章議員。

劉炳章議員：

至於收費方面，房屋署又會否要求牽頭顧問公司及分包顧問公司，將他們各自的收費告知你們呢？

潘承梓先生：

確有這樣的要求。

劉炳章議員：

是有的。多謝主席。

主席：

謝謝。下一位，麥國風議員。

麥國風議員：

多謝主席。主席，對不起，因為我上星期二沒有出席研訊會議，所以，如果稍後我的問題曾有同事問過，請你提點我。

主席：

好的。

麥國風議員：

我主要的問題是圍繞潘先生的官職與建築小組委員會之間的工作關係。你在向我們提交的陳述書第SC1-H0084號文件中提到，當你擔任高級助理署長及副署長時，你也是建築小組委員會的委員之一，而你也表示當時並沒有文件清楚列明你所擔當的角色。你可否解釋，你在建築小組委員會中作為官方代表，你的實質職能是甚麼呢？

主席：

潘先生在上次的研訊席上，已回答過類似的問題。但是，他當時只簡略地說他擔當橋樑的角色。除這一點外，請潘先生再作一些補充好嗎？

麥國風議員：

雖然他在文件上寫了出來，但那些並非實質的工作。我不如這樣問：他的實質工作為何？例如審核標書、評估外判工程的承建商及顧問公司等有關的實質工作，或其他稽核或有關的工作為何？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，在我任職副署長時，我亦兼任建築小組委員會的成員。我在建築小組委員會中的職權，跟其他建築小組委員會成員是相同的。這點我在上次研訊中亦說過了。

主席：

在上次研訊時，你亦說過：你充其量只是擔當橋樑的角色。

潘承梓先生：

在建築小組委員會以外，如小組委員對於技術方面有問題，或需要支援，我便會發揮橋樑的作用。

主席：

好的，麥國風議員。

麥國風議員：

對不起，可否清楚一點地說明你的角色呢？橋樑這字眼我認為太過概括。潘先生，因我已舉出了兩個例子來向你提問，你在這兩方面做甚麼工作呢？即審批標書，以及評估外判工程的承建商或顧問公司這兩方面的主要工作。你作為一個管理人員，又是官方代表，亦是一名專職專業人士，按理來說，你在這兩、三方面的專業或管理上，都應該有一定的標準。我便是希望就這方面清楚瞭解你的職責。

主席：

是在建築小組委員會內嗎？

麥國風議員：

對，是在建築小組委員會內。

主席：

是在建築小組委員會內嗎？

麥國風議員：

一定是在建築小組委員會內。

主席：

潘先生，你可否說得清楚，你在建築小組委員會內，會否有一些特別的職能呢？

潘承梓先生：

或者，我重複一次，在建築小組委員會內，我的功能及職權與其他建築小組委員會的成員是相同的，沒有分別。

麥國風議員：

OK。

主席：

麥國風議員。

麥國風議員：

在SC1-H0040號文件中提到，當時的主席提交95至96年度報告時指出，當時須處理的工作相較94至95年增加了很多，所處理的文件由390份增加至528份，比例上約大增四分之一或以上。在這一方面，你當時如何進行監察，以及如何將這種情況向建築小組委員會或你的上司反映呢？這是兩方面的問題，你在建築小組委員會中如何反映這問題？此外，你怎樣將這情況告知你的上司苗學禮先生。

主席：

潘先生，你看見有關的文件嗎？其實有關的文件說明，建築小組委員會須處理很多文件。麥國風議員，你所指的是這方面的情況嗎？

麥國風議員：

對的。

潘承梓先生：

主席，或者，我重複我在上次研訊席上所說的話。建築小組委員會當時確實有很多事情需要處理，工作量也很大，要審閱的文件很多，而建築小組委員會的成員亦將這些情況向房署反映。當時，房署與建築小組委員會之間亦有作出相應措施，以應付如此龐大的工作量。在上次研訊席上，我曾提及我們須做的其中一項工作，便是將相關的文件分為兩大類，一類是須討論的，另一類是無須討論的。還有，如建築小組委員會的委員對設計有興趣，我們會邀請他們協助房署內部的審批工作。因此，我們透過這些方法減省開會的時間和討論文件的數量。

主席：

麥國風議員。

麥國風議員：

謝謝主席。請問潘先生，在當時工作量大增的情況下，你作為建築小組委員會的委員之一，你是否覺得小組委員會能夠有效地審批這些文件呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，類似的問題亦已問過了。

主席：

請你簡單地回答，只須說“是”或“不是”便可以了。你覺得“是”，還是覺得沒有問題呢？

潘承梓先生：

他們是將所有文件都審批過的。

麥國鳳議員：

所有文件。

潘承梓先生：

對。如果是要討論的文件，他們是審批過的。

麥國鳳議員：

就決定將工程外判給某些顧問公司或承建商來說，房署在考慮推薦這些投標者時，在內部如何對這些投標者進行評估，即評估他們的專業能力及財務能力？請你以房署代表的身份來回答這問題。

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

當我們審閱這些草稿時，即這些文件提交建築小組委員會之前，我們會審閱這些草稿兩次。在這份文件中，會就個別公司的能力，包括財務或技術方面的能力，作出詳細的交代。此外，文件亦會經過房署內部的專業人士審核，再在文件上反映審核結果。

主席：

好的。麥國鳳議員。

麥國鳳議員：

我想問，建屋項目的一般發展時間由97年前的62個月縮短至97年10月的47個月。這決定究竟是由哪個部門作出的呢？你是否知道呢？

主席：

這個問題我們已經討論過了。

麥國鳳議員：

我希望他以建築小組委員會委員的身份來談一談。他又是否知道呢？主席。

主席：

建築小組委員會是在哪一個階段涉及這個決定呢？

潘承梓先生：

以我記憶所及，過程是這樣的：首先由房署自行作出檢討，看看哪一個環節可以減省時間，在這過程中，房署亦會與有關的政府部門商討。然後，我們的建議便會在建築小組委員會內進行討論。但由於牽涉的層面不單止是建築小組委員會，而且，房委會整體亦須知道及核實這新的流程時間。我記得當時除建築小組委員會外，SPC也有一份文件討論此事。

主席：

是，好的。

麥國鳳議員：

OK。在我印象中，上次林濬先生及今天潘先生都告訴我，建築小組委員會不會執行有關的實質工作，尤其是在監管方面；主要的執行部門是房署。潘先生在建築小組委員會中作為房署的官方代表，當你執行本身有關工作時又要負責監督的工作，在出現角色衝突時，你如何解決呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，我認為這是沒有問題的。我們在不同場合戴上不同的帽子，大家都知道應如何處理。

麥國鳳議員：

你會否介意說出，你如何監察地盤的工作或承建商的水準及工作表現呢？以你個人來說，你有否往地盤作實地監察呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

當然是有的，而且亦有很多次。在94至97年期間當我擔任高級助理署長時，我曾直接參與新建項目的設計、規劃及施工方面等的監察工作。這些都是很直接的參與。

麥國風議員：

所以，你有直接參與這方面的工作。

潘承梓先生：

是的。

麥國風議員：

上次林濬先生向我們提交的第SC1-H0068號文件第八頁中，提到引入了一個名為“第二者內部稽核”的制度，請問你是否知道這是甚麼制度呢？

主席：

SC1-H0068號文件是……

麥國風議員：

SC1-H0068號文件，是由林濬先生提交的一份英文文件，當中提及“introduction of a second party internal audit”。

主席：

這是林濬先生的書面陳詞。

潘承梓先生：

請問第幾段呢？

主席：

麥國風議員，請問是第幾段呢？

麥國風議員：

第八頁的第17段；第17段(f)項。

主席：

潘先生，你可以為我們解答一下嗎？

潘承梓先生：

這是內部的稽核工作，據我理解，這份文件的意思是由一個獨立的小組來處理稽核的工作。

主席：

好的。這亦是獲得建築小組委員會通過的。

麥國鳳議員：

是建議。

主席：

據我理解，好像是已獲通過的，是“endorsed”了。

麥國鳳議員：

主席，我並不想聽你的理解，我想聽潘先生如何執行，因為他說過，他有做過監管和稽核的工作，他是如何執行的呢？

主席：

好的，潘先生可以為我們解答一下嗎？

麥國鳳議員：

運作上是如何執行的呢？

主席：

在second party internal audit方面，實際上是如何運作的呢？

潘承梓先生：

因為這份文件是林濬先生撰寫的，這只能據我的理解，在第17段所說的，是建築小組委員會在不同時間，引進了不同的改善措施……

主席：

潘先生，你是在98年10月離開有關職位，對嗎？是在你離開之後還是之前引進這個“second party internal audit”呢？如果是之後的話，潘先生當然不能為我們解答。

麥國風議員：

對的。

主席：

但是，如果是在你離開之前，你便可能幫助我們。

麥國風議員：

好像是在他離開之前的。

主席：

有關的建議其實是與房署一起做的，即建築小組委員會與房署共同商討後，推行這制度……

麥國風議員：

似乎是這樣的。

主席：

那麼，潘先生你沒有理由不知道。如果是在你任內，便沒有理由不知道的。但是，你……

潘承梓先生：

如果這個問……

主席：

但是，你是否記得有上述這件事呢？

潘承梓先生：

主席，這份文件特別提到“second party internal audit”，這制度應與房署一向已有的內部稽核不同，這制度是特別針對建屋工程

而成立一個小組來進行稽核工作的。據我記憶所及，這制度是在我離任後才引進的。

主席：

好的。麥國風議員。

麥國風議員：

如果是在你離任之後——或者，我們可以對這制度增加一些理解，主席，可以嗎？因為這份文件沒有清楚說明這制度何時引進，不過，依我看來，這份文件……

主席：

現在的問題是，對於你的問題，正因潘先生已離任了，所以他不能為我們提供協助。

麥國風議員：

OK。

主席：

我們如須就有關文件索取其他方面的資料，我們在其他場合進行好嗎？

麥國風議員：

OK。另外，有關第二個環節的問題。我想問一問，潘先生怎樣理解“質素”和“工作表現”呢？我看見他的口頭陳述SC1-H0088號文件第3段中，他用英文說：“Instead, isolated cases of poor workmanship and bad construction management have been grossly exaggerated”。我想知道他怎樣理解被別人“grossly”誇大、被市民誇大？主席，他似乎是被用者誇大了。何謂誇大呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，不同的人出席這研訊時亦已提過，在房署這樣龐大的工作量中，確實只有少數、很少的項目發生了問題，也有一些是

與質素有關的問題。但這些數目是很少、很少的。不過，很多時候，出錯的項目會透過不同的渠道被人誇大，建築小組委員會代表了房署大多數的工作，因此，我們覺得這是很不公平的。

主席：

好的。麥國風議員。

麥國風議員：

那麼你作為房署的管理人員，你有何感想呢？你覺得自己的表現如何呢？

主席：

麥議員，我會要求你提出較具體及關於資料方面的問題，因為很多時候，你這些問題使證人難於回答，因為涉及的範圍可能很廣泛。或者請你具體地提問好嗎？

麥國風議員：

你作為房署副署長，你認為有多少百分比是……

主席：

或者這問題作廢吧。即使他說出一個百分比，亦純屬揣測，因為他提出的百分比，不一定有實質數據支持的。

麥國風議員，現在已到了12時30分，我們要終止今天的研訊。如果麥國風議員有需要的話，我把你的名字加入詢問名單中，待下次研訊才跟進有關問題。現在我手上已經有5位委員想繼續提問，包括涂謹申議員、呂明華議員、鄧兆棠議員、石禮謙議員及何俊仁議員，我再加上麥國風議員，好嗎？下次研訊便由這幾位議員先提出問題。

對不起，潘先生，由於研訊未能在今天完結，我們會再邀請你在2001年6月26日(星期二)下午2時30分出席本專責委員會的研訊。現在你可以退席。謝謝。

各位委員，請移步往會議室C，我們現在進行閉門會議及內部討論。

(研訊於下午12時31分結束)