

立法會

公營房屋建築問題專責委員會

第十六次研訊的逐字紀錄本

日期： 2001年6月26日(星期二)

時間： 下午2時30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)

何鍾泰議員, JP

呂明華議員, JP

涂謹申議員

陳鑑林議員

黃宜弘議員

楊孝華議員, JP

鄧兆棠議員, JP

石禮謙議員, JP

麥國風議員

劉炳章議員

余若薇議員, SC, JP

缺席委員

李卓人議員

陳婉嫻議員

證人

公開研訊

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 Sixteenth Hearing
Held on Tuesday, 26 June 2001, at 2:30 pm
in the Chamber of the Legislative Council Building

Members present

Hon Miriam LAU Kin yee, JP (Chairman)
Hon Albert HO Chun-yan (Deputy Chairman)
Ir Dr Hon Raymond HO Chung-tai, JP
Dr Hon LUI Ming-wah, JP
Hon James TO Kun-sun
Hon CHAN Kam-lam
Dr Hon Philip WONG Yu-hong
Hon Howard YOUNG, JP
Dr Hon TANG Siu-tong, JP
Hon Abraham SHEK Lai-him, JP
Hon Michael MAK Kwok-fung
Hon LAU Ping-cheung
Hon Audrey EU Yuet-mee, SC, JP

Members absent

Hon LEE Cheuk-yan
Hon CHAN Yuen-han

Witness

Public hearing

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。

我想提醒各位委員，整個研訊過程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，如有需要的話，傳媒應就他們的法律責任徵詢法律意見。

今天的研訊將會繼續向前房屋署副署長(工務)潘承梓先生錄取證供。潘先生曾於2001年6月19日及23日出席本專責委員會的研訊提供資料，包括由房屋署內部人員及由顧問公司進行的公營房屋建造項目分別採取的工作流程、為確保外判予顧問公司的工程項目的質素而採取的措施，以及房屋署如何調配人手資源，以達致建屋目標等各方面。今天研訊的取證範圍主要是房屋署就工作流程推行的改良措施對管理工程項目的影響。現在請證人潘承梓先生進來。

(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。我想提醒你，你是繼續在宣誓下作供。

潘先生，你想作出口頭補充，是嗎？

前房屋署副署長(工務)潘承梓先生：

是，主席。

主席：

我把時間交給你。

潘承梓先生：

我出席上星期六的研訊後，看到有一些不正確的報道，我希望主席讓我有機會作出澄清。在我出席上次研訊時，委員對Executive Board的運作提出了很多問題，並問及DD的責任、BD的

責任。其實有關這方面的資料，我們最少提交了兩份文件，其中一份文件的編號是EC(97-98)76，另一份文件的編號是HRC 21/97，我相信專責委員會在研訊前應該已收到這些文件。委員會在上次研訊問及的架構圖表、附件內有關副署長和業務總監的職權範圍，以及兩者之間的關係等，在我剛才提及的兩份文件中，都有這方面的詳細介紹。如果現在就附件的文件逐字斟酌，可能會製造混淆，但事實上，該兩份文件已有很清楚的說明。

主席：

潘先生，你可否重複兩份文件的編號？

潘承梓先生：

第一份是Establishment Subcommittee of Finance Committee的文件，編號是EC(97-98)76，另一份是Human Resources Committee的文件，編號是HRC 21/97。

主席：

這些編號是由誰編訂呢？

潘承梓先生：

這些是房署文件的編號。

主席：

但這兩份文件是否有專責委員會的文件編號呢？

潘承梓先生：

我沒有專責委員會的一套文件，所以不知道你們的編號？

主席：

OK。我們自行翻查文件編號吧。

潘承梓先生：

我只想重申，我絕對沒有推卸責任或把責任推給其他同事，我亦知道我有責任在研訊中說出事實。

主席：

多謝你，潘先生。我會請秘書翻查有關文件，並把有關資料向委員提供。

在上次研訊上，有5位委員已舉手但沒有機會提問，我首先會邀請他們提問，然後才邀請其他委員提問。這5位委員依次是：

- (1) 呂明華議員；
- (2) 涂謹申議員；
- (3) 鄧兆棠議員；
- (4) 石禮謙議員；及
- (5) 何俊仁議員。

我先請呂明華議員提問。

呂明華議員：

多謝主席。潘先生，你是一位專業建築師，你能夠在短短25年間，由普通的建築師晉升至管理階層，出任副署長的職位，實在殊不簡單。如果你不介意，我想在研訊中瞭解一些你個人的情況，以便看看技術人員在政府架構中的升遷及成功的例子。一如在商界，技術人員將來亦會晉升為管理階層，而在這個發展過程中，就商界而言，會致力於培訓的工作，職員會接受不少培訓。請問潘先生，你在這25年間，經過了多少脫職及在職培訓呢？培訓的性質為何？培訓為期多久？你是否有這方面的紀錄呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，這問題與研訊是否有關呢？

呂明華議員：

我剛才已表示，如果你不介意的話，我想提出這問題；如果你介意的話，你可以不回答這問題。我提出這問題，只是想以你為例子，指出技術人員在政府的升遷過程，你可以不回答的。

主席：

潘先生，我認為這問題亦算是研訊的範圍之內。

潘承梓先生：

多謝主席。我知道在政府部門，每個人的際遇不同，有些人負責技術方面的時間較長，出任管理階層的時間較短；而我則剛好相反，我在首7年擔任建築師及高級建築師時負責技術方面的工作，而其後的18年，已經擔任署長級職位，屬於管理階層，所以我在管理方面的工作時間較其他人為多。

主席：

你可否提供在職培訓方面的資料呢？

潘承梓先生：

我加入房署的首7年間，我曾經到英國參加關於技術方面的在職訓練，當時是attach到Greater London Council，學習其運作。在1980年，我亦參加了一個在英國舉辦為期10星期的管理訓練課程。

主席：

呂明華議員。

呂明華議員：

多謝主席。房署與房委會組成後是一個很龐大的機構，雖然當中有各級及各類的技術人員及管理人員在內，但最後卻發生了有關建築質量的嚴重事故，所以，我希望詳細瞭解整個架構在質量管理方面的情況，我可能在提問時會反覆問及細節情況，請潘先生忍耐。

由於你在房署任職已經有25年之久，並且是從初級人員升至高級人員，你是一位很好的歷史見證人。其實我在多次研訊中，一直希望得到一個總概念，就是房署與房委會整個質量管理架構的情況是怎樣？但是，我始終未能瞭解有關情況。潘先生在今次的研訊中，可否根據文件編號SC1-G0007逐項說明政府在質量管理方面的機制是怎樣呢？

主席：

潘先生，請你先找出該份文件，文件編號是SC1-G0007。請你集中說明質量管制方面的情況。你可以無須逐項說明，但請你集中講述質量管制的事項。

潘承梓先生：

是G0007嗎？

呂明華議員：

主席，根據興建房屋的整個建築過程，從設計、建築至接收過程，其中的質量管制的機制為何？

潘承梓先生：

這份文件是講述整個流程……

主席：

是，整個流程……

潘承梓先生：

由第III部分，即設計方面開始嗎？

主席：

在這個流程當中，呂議員詢問的是在這流程，質量管制應該在哪個階段開始呢？由哪些人負責呢？

潘承梓先生：

主席，首先，在設計方面，如果工程項目由房署自行施工，負責人便是總建築師，有關設計質量的問題，亦是由總建築師負責。而在設計方面，如果牽涉到結構方面或土力方面的問題，便會由負責的總工程師處理有關質量的問題。

當設計完成後，須提交房委會屬下的建築小組委員會審批，不過，提交房委會建築小組委員會的文件不會牽涉一些很細微的技術問題，例如就每個項目選擇採用某類樁柱，或者上蓋設計所需的石屎或鐵的份量等，都不會提交房委會審批，而是由房署內部的建築師或工程師自行負責。房署內部亦有個別的工作小組負責內部的審批工作。

然後到了第IV部分的投標過程。在打樁方面，便會由總工程師負責，而標書的編寫和質素方面所需加入的條款，亦由總工程師負責。至於第V部分，當打樁工程展開後，實際上，總工程師便是打樁合約的負責人，他協助房署監察地盤的工程進度及質量方面的工作。最後是上蓋工程，相應的責任是由總建築師接手。

主席：

外判工程呢？

潘承梓先生：

外判工作是.....

主席：

你剛才所說的是in-house的情況，外判工程又如何呢？

潘承梓先生：

外判工程是由顧問公司的董事負責，他所具有的责任及職權，與房署的總建築師或總工程師是對應的。

主席：

呂明華議員。

呂明華議員：

潘先生，你在上次研訊時指ISO 9000只是一種工具，須視乎人員如何運用，你的意思究竟是甚麼呢？我聽了你剛才陳述由哪一職級負責甚麼職責，請問你們是否設有機制或任何規則監管這些工作呢？ISO 9000是否involve在內？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，不錯，ISO 9000是一種工具。至於如何使用工具，最重要是運用工具的人員如何加以使用，這是個人的問題。其實ISO 9000的原理十分簡單，如果一個機構希望取得ISO證書，首先

須把日常運作清楚列出，而在工作完成後，須經過一個稽核的程序，檢查工作是否按照工作程序妥當處理，所以整個程序都是人為的，這本程序紀錄也是由該機構的人員編寫。

我們在93年推行ISO 9000時，我曾對同事清楚指出，這本書並非“天書”，因為編寫該書內容的人是我們的人員，運用的人亦是我們的人員，如果在運作時發覺有不妥當之處，不能只參考這本書以作補救，不可推說這本書沒有說明某一問題，便不作任何補救方法。我當時亦特別聲明，我們作為專業人士，最重要是具有專業的判斷能力。我們不能因為書內沒有說明，便忘記了自己的專業職責，這是我當時非常關心的事情。

主席：

呂議員的問題是，你剛才描述了哪一職級人員負責哪一方面的品質管制，而呂議員的意思是，你已講述了哪位人員應該負責哪一環節，但當中是否牽涉ISO的程序呢？呂議員，這才是你的問題，是嗎？

呂明華議員：

你由設計至興建上蓋，以及完成整項工程，你們是否依據ISO 9000的運作模式施工呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，正式而言，應該反過來說，ISO手冊的編寫過程應該是按照我們訂定的運作流程把工序記錄下來。所以，剛才提及的有關程序，應該很清楚地在ISO的文件中反映出來。

主席：

呂議員。

呂明華議員：

依你所說，假設發生事故，是否代表編寫ISO時有問題、有欠妥善呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，我認為不可這樣說，因為正如我剛才所講，ISO始終是人為的，如果人員只是根據ISO的文件，每件事情都只是按文字上的意思處理，我認為他們並沒有盡自己的責任。因為在實際運作時，如果文件有遺漏或不詳盡之處，負責人應該提出並修改文件，而不是盲目跟從文件行事。

主席：

呂議員。

呂明華議員：

潘先生，我是從事生產，是在工廠生產貨品的。如果在生產時認為有不妥善之處，需要修改ISO手冊、需要更改整個procedure，其實，這是一個規章制度，如果能依照這制度的工序製造產品，所生產的應該是質素良好的產品，然而，按照你的說法，文件雖訂有指示，但你卻可按自己的judgement處理，便不是根據ISO的規則，完全不是這回事，你是否同意呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，我知道ISO 9000原來的用途並非用於建築工程或建築監管方面，最初它是適用於工廠流水式作業，其後加以修改，應用於建築方面和程序方面。不過，在建築的過程中，牽涉了多門專業技術，而在設計和監工方面亦需要運用專業的判斷能力，因此，可能在這方面與工廠的流水式作業略有不同。

主席：

呂議員。

呂明華議員：

主席，據我瞭解，ISO是根據British Standard發展，而且適用於各行各業，只是各行業各有不同的詳細內容。根據你剛才所說，在建築方面運用ISO，似乎不太適當，只是強行在建築方面應用ISO，所以各人需要以自己的judgement來處理，你的意思是這樣嗎？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

其實我不是這個意思，我只是據我所知講出ISO的歷史。

主席：

呂議員。

呂明華議員：

主席，你在上次的研訊中曾提及，由於建築師是專業人士，所以便依靠自己專業的資格和專業的良心工作，如果情況是這樣的話，ISO 9000在建築行業還有何用處呢？只是靠自己的判斷工作，根本沒有用處，隨意性亦很強，這會否失去了ISO 9000的作用呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，不論各行各業，無論是建築師或工程師，他們都有專業的學會，亦可能是有關英國團體的屬會，這些行業已有很多年的歷史，而每個行業也訂立了自己的一套守則和工作規條。實際上，就這些行業來說，在守則、程序和規條方面，如果業內人士成為這些專業學會會員，便應該知道如何依循這些守則。而ISO 9000有一個好處，便是將一些我們以為已熟習的程序再重新詳列，讓使用者清楚知悉每一步驟的處理方法，而最重要的一點，是完成一個階段的工作，才展開另一個階段的工作，以方便日後進行稽核程序。但無論如何，這只是一種工具，我自己覺得始終最重要的一環，是人如何運用工具。

主席：

呂明華議員。

呂明華議員：

潘先生，我相信房署的ISO 9000有很多冊，而且相當厚，如果書本形式是不方便的話，你們是否有ISO 9000的光碟？可否借出這些光碟讓我們參閱？讓我們看看究竟整個建築過程和ISO 9000.....

主席：

呂議員，我想如有需要，我們可以直接向房署索取，而無須向潘先生索取。

呂明華議員：

此外，我想繼續問有關監管外判工程的問題。根據報道，現時所有建築商都訂有ISO 9000。既然大家都遵守ISO 9000，為何會發生建築質量的事故呢？請問潘先生對此有甚麼看法呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

其實原理是相同的，這只是一本指引，而並非一本“天書”，最重要的一環，仍是負責的人是否認真地把事情做得妥善。

主席：

呂明華議員。

呂明華議員：

ISO 9000非常強調監督和質量的檢查，如果你們曾進行監督和檢查，請問又在哪一個階段進行檢查？如果監督和檢查是做得對的話，任何事故都會在早期出現，而不會在建造了20多層後才發生問題，請問潘先生對此有甚麼意見呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，我知道該4個工程項目並非是這部分研訊的範圍。

主席：

我們並非討論該4宗事件，而呂議員的問題亦不是關於該4宗事件。

潘承梓先生：

我general地談論問題。

主席：

是general地說。

潘承梓先生：

ISO 9000清楚列明很多工序，有關工作人員每完成一個工序，便須進行記錄，述明已完成了某工序，然後才展開下一個工序。不過，始終須視乎有關工作人員是否確實完成了某工序，如果他根本沒有完成工序，但在紀錄上填報已完成的話，那麼始終是不能解決基本的問題，即人為的問題。

主席：

呂明華議員。

呂明華議員：

如果按照潘先生所說，各專業人士都要憑良心行事，這便不可靠了。潘先生上次說專業人士以專業人士的資格和良心行事，便可保證質量，如果是這樣的話，你上次的說法便不大正確了。

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，如果我沒有記錯，我上次是這樣說：最重要是執行工作的專業人士是否憑專業良心把工作做得妥善，而並非反過來說。

主席：

我再清楚解釋呂議員的問題。呂議員說，如果ISO 9000在程序上列得十分清楚，而每名工作人員依足每個步驟執行，然後進行覆檢，便理應不會有問題。

呂明華議員：

多謝主席。

主席：

但問題變得複雜，原因是潘先生非常強調ISO 9000只是一項工具，其實亦須視乎專業人士本身的做法，那麼，究竟問題出在甚麼地方呢？這便是我們整個研訊所研究的一環。既然訂有ISO 9000，而無論in-house工程或外判工程都強調ISO 9000，理論上，如果依足ISO 9000行事便不應有問題，那麼，為何發生現時的問題呢？出現這些問題，是否講求憑專業良心做事、或你賦予他們工作上的彈性所致？

潘承梓先生：

ISO 9000是把程序寫出來，但在設計方面是否做得好、做得妥當，是一項專業判斷。不論ISO 9000如何編寫，都不會說明某種設計在甚麼情況下是否妥當。此外，在施工方面，ISO 9000雖亦清楚訂明每個程序的處理方法，但實際上有否做到，其實是一項判斷。

主席：

呂明華議員。

呂明華議員：

主席，我相信有否做到，應有事實作為根據。至於錯漏能否被人發覺，便是ISO 9000的作用，即究竟有否check and balance的作用。如果錯誤發生多時才被發現，即表示沒有人查核，換言之，ISO 9000編寫得不夠詳細，請問可否這樣說呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

有這個可能性，或許ISO 9000把某些程序遺漏了，這並不出奇。

主席：

呂明華議員。

呂明華議員：

這便令我感到非常奇怪，房署是一個成立了幾十年的政府機構，竟然在推行ISO 9000時不夠全面，請問潘先生原因何在？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

由於我們不時就運作的方式進行修改，會否在這些修改過程中有所遺漏，實在有需要進行全面檢討，我們才可以知道。

主席：

呂明華議員。

呂明華議員：

我提出最後的一個問題是，潘先生上次說沒有規管“老總”進行施工巡查，即沒有規則規定在何時或在哪一階段進行巡查，只是讓他們任意執行，喜歡在何時巡查便在何時進行巡查。請問ISO 9000有否訂明這些check and balance工作，即列出檢查監管方面的規則呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

其實我上次所指，是負責項目的總工程師或總建築師，而不是指其屬下的人員。

主席：

現在呂議員所指也是總工程師和總建築師。

潘承梓先生：

我上次也提到開始實施每項工程合約時，總建築師或總工程師便是總負責人，至於如何分配監工隊伍及如何監管項目，是由總負責人指揮。他在工程展開前已訂定 *instruction plan*，以便向下屬分配工作，所以責任主要在總建築師或總工程師身上。我們認為沒有必要訂立另一套制度，公式化地規定總建築師或總工程師須每隔多久巡查地盤。根據《建築物條例》，有關監管私人項目的 *AP* 或 *RSE*，屋宇署也不能硬性規定他們須每隔多久巡查一次。

主席：

呂明華議員。

呂明華議員：

多謝主席。潘先生，我想問另一問題，現時所有為政府工作的建築商，都須具備 *ISO certificate*，但政府似乎沒有規定二判和三判須具備 *ISO certificate*，如果是這樣，政府如何保證建築物的質量呢？為何會發生這種情況呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，二判和三判的制度其實早已沿用多年，不單止香港的建築行業是如此，英國或其他國家亦設有類似的制度，因為總承建商不能長期僱用一批工人，在各項工種中，都安排一批員工長期候命，等到取得新合約才開始工作，所以他須靈活處理工程和人手的編排。正如我剛才所說，*ISO 9000* 這制度是人為的，我們雖把這行業的習慣和做法清楚述明，但如果在行業的分判制度中，未能清楚訂定哪一間公司是二判或三判，在編寫 *ISO 9000* 的程序時，便也不能清楚列明誰是二判和三判。相對來說，我們亦沒有二判或三判的名冊，更不能把 *ISO 9000* 的制度應用於二判和三判身上。

主席：

呂明華議員。

呂明華議員：

多謝主席。即使香港或其他國家已實行這制度多年，但在邏輯上，你把工作交由一個人負責，而這人再把工作交予他人時，請問你會否放心呢？如果不放心的話，政府為何沒有設立機制督促大判監管二判和三判呢？但似乎政府沒有進行這些工作。

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，談到監管工作和職權的事宜，當我們發出一份建築合約時，合約條款會清楚訂明總承判商的責任，包括監管二判和三判的工作。至於政府可否訂立更有效的制度，協助建築業改變一向沿用的習慣，剔除不妥善之處，這是關乎整體行業的問題。

主席：

呂明華議員。

呂明華議員：

潘先生，由於我不屬於建築行業，我對此情況並不明白，即使是二判或三判，也是有關泥水、砌磚、木工或水喉等工作，政府如要訂定機制監管這些行業的工序，也並非不可能，為何政府多年來也沒有這樣做呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

這是一個非常general的問題，對行業而言，會構成很大的困難，因為這些習慣已沿用多年。多年來我們沒有二判和三判的名冊，也沒有任何辦法處理他們，而且他們通常是規模較小的公司，要更改公司名稱或負責人的名字也很容易；所以在監管方面，單是管理名冊也很費工夫，據我理解，這是其中一項困難。

主席：

呂明華議員。

呂明華議員：

主席，我並非指對二判和三判施加監管，而是問大判以甚麼方法監管二判和三判，這是可以很general地處理的。

主席：

請問曾否從這方面考慮呢？我想提出另一問題，潘先生剛才提過外國也有二判和三判，據你理解，外國有否監管二判和三判的制度？又有否透過大判監管二判和三判的制度呢？

潘承梓先生：

主席，據我所知，英國訂有一套制度，是從工人着手，即從最前線的工人着手。這些技術工人必須通過考試和發牌制度，才可到地盤工作。例如泥水項目，負責的師傅必須具備基本的資格，才可到地盤工作，這是香港業界需要考慮的問題。我記得我最初從事建築業時，即20多年前，在泥水工程方面，有一批做“上海批盪”的師傅，如果你要求這些老師傅或經他們訓練的工人以馬虎了事的態度完成工程，他們根本不懂，因為他們依照師傅傳授的方法，便自然會做出好水準，現在市場上再難找到這些工人。為甚麼我們不能建立一個健全的制度，讓新入行的年輕工人可以敬業樂業，安心工作？這正是大家要研究的問題。

主席：

請回答呂議員剛才的問題，你們曾否考慮要求大判訂立制度以監管二判和三判？

潘承梓先生：

合約條款已訂明，整體工程由大判負責，至於他把工作分判多少人負責，不論是二判還是三判.....

主席：

潘先生似乎誤解了問題，我明白合約是把責任交給大判，他須負責整體工程，但在合約內，是否有具體條款要求大判採取某些措施監管二判和三判呢？若否，曾否討論或考慮應該設立這制度呢？

潘承梓先生：

我們曾討論此事，亦不時與建造商會研究這問題，但卻存在實際的困難。由於沒有這些公司的名冊，我們也不知道是由哪一間公司負責哪一項目，所以在監管方面存有困難。在本港，直至最近，我們才開始實施一個制度，規定熟練工人須經考試後，才可負責某部分的工作，這是剛開始實施的措施。

主席：

呂明華議員。

呂明華議員：

潘先生，我剛才問有沒有一套制度，並非如你所說，把工作交給二判和三判的制度；我所說的，是大判有否設立制度，規定二判如何施工，如規定負責木工的二判，入樁多長或多闊、採用甚麼材料、在哪一個階段進行檢查等，這是有關制度的問題，而這種制度適用於所有公司，不論是A公司還是B公司。

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

我一直誤解了呂議員的問題，我以為他問及分判的制度，如果是有關品質控制和監管方面，我們是設有這方面的制度的，合約章程清楚列明木工、泥水的施工方法及收貨準則等。

主席：

呂明華議員。

呂明華議員：

據我估計，章程只說明要求和目標，有否規定整個製造過程呢？就好像ISO 9000，當中列明整個製造過程的。

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

沒有規定施工方法。

主席：

好的。下一位，涂謹申議員。

涂謹申議員：

主席，我想潘先生再看他提供的書面陳詞，文件編號是SC1-H0084，請潘先生先看Annex 2(b)，內容描述房屋署副署長(工務)的職責，我們在上星期也就此進行不少討論。我們的同事詢問有關職責時，潘先生特別提到須由行政委員會領導，即集體領導，即上層的署長和兩位副署長等，請問潘先生是從何理解這職責描述呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

你是指附件2(b)的描述？

涂謹申議員：

是。

潘承梓先生：

我剛才在研訊開始時已作出交代，我們不要只看附件2(b)，還要看我剛才提及的兩份文件，其中一份是Establishment Subcommittee of Finance Committee的EC(97-98)76文件，當中便詳細解釋了Executive Board負責的工作，Deputy Director負責的工作，以及Business Director如何負責日常運作等，文件對上述問題作出了清楚的解釋。

主席：

涂謹申議員。

涂謹申議員：

主席，我不知道潘先生是否記得，另一份文件說明在1997年1月時，當時政府提出把副署長(房屋管理及工務)一職，分為兩位副署長的職位，並提交人事編制小組委員會，請問潘先生對此是否有印象呢？

主席：

潘先生，剛才提到的人事編制小組委員會的文件是否關於這事項呢？

潘承梓先生：

主席，我相信是同一份文件，我手上的副本的日期是98年2月12日。

涂謹申議員：

主席，我提及的文件，日期是97年1月。

潘承梓先生：

我知道，我想內容是差不多的。

主席：

涂謹申議員。

涂謹申議員：

主席，我的問題是有關97年1月，不是98年。

主席：

我先澄清一點，潘先生剛才所說的97、98年的文件，我相信是在98年才提交人事編制小組委員會。我們現時手上有一份97年1月的文件，是EC(96-97)51號文件，涂謹申議員，這是否你手上的文件呢？如果是的話，便與潘先生所指的文件有所不同了。

涂謹申議員：

主席，我用另一方式提問可能會比較清楚。潘先生記得98年的一份文件，可能在98年曾向人事編制小組委員會提交文件，是

關於職級的轉變的。但在97年，即一年前的1月，當然在此之前有關建議曾醞釀了一段時間，房署在97年1月，將副署長(房屋管理及工務)一職分拆為兩個副署長職位，分別是副署長(房屋管理)及副署長(工務)，潘先生，你是否記得這件事呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，記得，因為新的DD職位便是我後來擔任的職位。

主席：

即由潘先生出任該職位。

潘承梓先生：

是在97年2月時開始出任該職位，然後在97年4月改組。

主席：

涂謹申議員。

涂謹申議員：

OK，主席，可否讓證人潘先生看一看剛才你所描述的EC(96-97)51號文件？

主席：

潘先生，你有那份EC(96-97)51號文件嗎？

潘承梓先生：

我沒有。

主席：

沒有，我們只有一份copy，或者涂謹申議員在稍後再問這問題，我們現在立即影印這份文件。

涂謹申議員：

好，我繼續提問。

主席：

你先問其他問題，好嗎？

涂謹申議員：

OK，潘先生，有關97年1月這份文件，稍後我們會為你提供副本，這文件描述你後來出任的副署長(工務)的職責，其中載述 Duties and Responsibilities 的部分與你提交的98年那份文件附件2(b)是很不同的。你是否同意呢？

潘承梓先生：

主席，可否讓我先看那份文件，才回答這問題？

主席：

好，或者為公道起見，你先轉談其他話題。

涂謹申議員：

OK，主席，潘先生曾說，自從透過一個 Executive Board (即行政委員會)由署長與兩位副署長共同管理轄下的總監後，便與你出任高級助理署長時的運作方式很不同，當時你須向你上司副署長負責。你曾說之前是直接指揮，即過往你被人直接指揮，當你獲擢升後，上層透過行政委員會進行集體領導。我想問，上層直接指揮與上層集體領導在實際的運作上有甚麼不同？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

在97年2月開設新的副署長職位之前，或在97年2月開設這職位時，當時的副署長是直接管理其下兩個高級助理署長的工作，包括日常運作在內。97年4月改組後，該兩位高級助理署長的職銜改為總監，而職權範圍也有很大的改變，日常運作是全部由這兩位總監全權負責及全權處理。

主席：

涂謹申議員。

涂謹申議員：

我先談舊有(即97年2月)的架構，當你出任高級助理署長時，你與你的上司(即副署長)須每隔多久開會一次，討論文件或工作範圍內的事務？當中如何運作？你如何向他負責呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，如果是說更早的時期，當時只有一位副署長，他監督所有高級助理署長的工作，我曾在這段期間出任高級助理署長，當時我須向副署長負責。至於每隔多久大家會討論一次，須視乎當時所處理的工作，有時會每天討論多次，但大家最少在每星期舉行一次的例會上見面。

涂謹申議員：

後來成為集體領導，即由所謂行政委員會監督時，情況又怎樣？

主席：

4月之後，97年4月之後。

潘承梓先生：

是。

涂謹申議員：

你出任高級助理署長，其實即是總監，你向行政委員會報告，你是否覺得會議較以前疏落呢？向行政委員會報告的次數是否不及以往的頻密呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

不可以說是疏落了，因為實際上，我們有很多例會，每星期最少有兩次例會，大家一起討論關於運作方面或政策方面的事

宜，其中一次例會是逢星期一由房委會主席主持的會議；另一次是Executive Board的會議，所有Senior Directors均會出席。每星期大家見面最少兩次，商討各項事務。

涂謹申議員：

其實直接指揮與集體領導的架構並沒有分別。

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

我已說了兩者是有很大分別的。

主席：

可否講述其分別？

潘承梓先生：

按照97年2月時的組織架構，Deputy Director的職權跟以前差不多，即以line management方式直接管理下屬的工作。但在97年4月之後，主要由Executive Board決定很多事務，而轄下的總監須向誰人負責呢？根據我剛才提及的文件所述，他們並非向副署長直接負責，而是向Executive Board直接負責。

涂謹申議員：

如果你是總監，即以往稱為高級助理署長，你須向上司負責，即向一個人負責，是以line management的形式，或從上而下的形式負責；另一個架構則可以說是向3個人負責，因為行政委員會的成員有3個人；但你表示見面和開會的次數沒有減少，究竟兩者有甚麼不同呢？

主席：

潘先生。

涂謹申議員：

如果行政委員會的3名成員均很盡責地執行監管工作，他們亦覺得自己有責任監管各個總監，那麼，實際上他們只是較為辛苦，而監管工作並沒有減少。

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，我相信見面的次數與監管的程度未必成正比例。有一點顯然不同，便是在97年4月之前，副署長有權要求高級助理署長向他報告日常運作事宜。但在97年4月之後，職責清楚說明，日常運作事務，交由總監負責，他有權處理所有事務，不必每事向副署長或Executive Board報告，這是一個很大的分別。

主席：

涂謹申議員。

涂謹申議員：

按照你的意思，即在97年4月之後的新架構下，總監可以選擇向行政委員會報告的內容，他甚至可以不向他們報告，你的意思是否如此呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

剛才我提及的那份文件已清楚說明，有關日常運作的事務，由總監全權處理，換言之，由他決定向上層報告哪些事項，不報告哪些事項。

主席：

涂謹申議員。

涂謹申議員：

你是根據哪一段作出如此理解？你可否指出在哪一段載述由總監全權負責，他甚至可以向上層報告或不作報告？

主席：

或者讓我們先看看總監的job description，好嗎？附件2(b)共有3頁紙，第一頁紙是關於副署長的職責，隨後兩頁應該是關於總

監，或者請你指出是哪一頁說明他有權可以自行決定哪些事項須向上層報告，哪些事項無須報告？

潘承梓先生：

主席，可否讓我有機會看看97年那份文件？

主席：

可以。

潘承梓先生：

因為該份文件已有詳細載述。

主席：

你指的是97年1月那份文件嗎？即工作人員現在影印副本的那份文件嗎？

潘承梓先生：

對，是現在影印的那份文件。

主席：

好。

涂謹申議員：

主席，我想問潘先生，他剛才所說的是97年那份文件，還是98年那份文件？因為據潘先生所說，98年那份文件才有這概念。

主席：

潘先生，以我們的理解，附件2(b)載有97年4月改革之後的job description，即3套都是改革之後的job description，換言之，4月15日之後應該是這個模式，所以我們應該參閱這份文件。參閱1月份那份文件，可能看不到這些內容。涂議員說那份文件與現在你向我們提供的文件有所不同，才會帶出剛才他所提出的第一個問題。

潘承梓先生：

不好意思，主席，因為我還未取得97年那份文件。

涂謹申議員：

你是否取得97年那份文件是另一回事，但你所說的——因為我們在研訊之前直至這一秒鐘，也沒有讓你有機會看到97年那份文件，所以你一直向我們提供的資料，應是以98年那份文件作藍本。

潘承梓先生：

不是，98年那份文件是重複97年4月改組時所提及的事務，97年4月曾發出另外一份文件，是HRC那份文件，亦有同樣的內容。

主席：

我們可能未必會有HRC那份文件，我們只會有ESC那份文件，秘書處正在check我們有沒有HRC那份文件。

好，現在那份文件已經送到，或者讓我們share一份；涂謹申議員已有這份文件了。涂謹申議員，你是否有這份文件？或者先讓潘先生看看這份文件。該文件是97年1月提交人事編制小組委員會的資料。涂議員，你可否先重複你第一個問題，然後再提出你剛才的問題？

涂謹申議員：

潘先生，你是否有這份97年1月人事編制小組委員會EC(96-97)51號文件？

潘承梓先生：

有。

涂謹申議員：

OK，這份文件所描述的副署長(工務)的職責與你書面陳詞附件2(b)所描述的很不同，你是否同意呢？

主席：

或者你可否identify是哪一段？

涂謹申議員：

OK，第一，在潘先生的書面陳詞的第1段，我舉一個例，他須提供領導及指導，在重要的政策範圍及跨業務的策略性問題上，須透過一個行政委員會的運作以提供領導及指導。但在97年1月通過的那份文件，即關於副署長(工務)的文件卻完全沒有提到行政委員會的概念，好像是直線形式的領導，你是否同意這兩份文件很不同呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，我現在明白涂議員的問題，97年1月這份文件是我們開設副署長的職位之前發出，97年2月開設了這個職位之後，有關組織架構亦已載於我的陳詞，附件2(a)其中一個圖表亦可顯示，有關組織及line of reporting是一個傳統的做法，我剛才已提及，這是97年4月改組之後的情況，的確有很大的分別。

主席：

涂謹申議員。

涂謹申議員：

主席，例如房屋署醞釀開設職位，然後把文件提交庫務局、人事編制小組委員會或公務員事務局，你們在97年1月已把文件提交立法局的有關小組委員會通過，但是，你們卻在97年4月自行作出更改，是否很奇怪呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，這可能是我們效率過高的緣故，在很短時間內已落實了容永道報告的建議，這些建議是有關進行改組及如何改善架構，結果在2月至4月這段期間，在很短的時間內，我們已完成有關改組的工作。

涂謹申議員：

2月至4月發生了甚麼事？容永道報告有關改組的建議最後是否經高層決定？是否在2月至4月決定？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

我記得容永道的報告書是在97年10月提交房署，其後我們經過一段時間進行研究，在97年2月之後落實一部分建議。

主席：

是96年10月，還是97年10月？

潘承梓先生：

是96年10月。

主席：

是96年10月。

涂謹申議員：

如果容永道的報告是在96年10月提交房署，到97年1月時，你們應已很清楚有關方向是怎樣，為何那時會把這份文件提交人事編制小組委員會通過呢？

主席：

然後兩個月後又作出更改，並且是一個完全不同的圖畫。潘先生，我們希望你能澄清這點。

潘承梓先生：

主席，因為那份開設副署長職位的文件並非由我經手，但我記得在上次的研訊，我曾提及當時房署整個氣候及情況，開設職位程序是如何繁複，是如何困難。我相信最初我們開始構思需要增加一個副署長的職位時，是在96年10月之前，當時已經做了很多工夫，才能提交立法局進行討論。我們在96年10月看到這份容

永道研究的最後報告，並且經過一段時間的檢討及研究後，才落實如何改組。所有事情都同時發生，一方面我們開設職位須透過程序，可能在96年10月之前已經開始有關工作，到97年1月才能向財務委員會提交文件。但與此同時，我們收到容永道研究報告，亦正研究自己內部應如何改組。但在97年1月時，因為我們自己的構思尚未成熟，所以在當時並沒有向財務委員會交代，而所有的改組工作在97年2月之後繼續落實，然後在4月才正式實施。

主席：

涂謹申議員。

涂謹申議員：

主席，根據潘先生的資料，你出任高級助理署長至97年2月13日，在這正式升職的日期之前多久，你已知道自己會升職？

潘承梓先生：

我已無法記得。

涂謹申議員：

那時是一個月、兩個月之前，還是一星期、兩星期之前？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

如果沒有記錯的話，是在很短時間之內。

涂謹申議員：

你剛升職，有關副署長的職位是否便立刻進行改組？

潘承梓先生：

不是，主席。

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

在97年2月，我們可以開設另一個副署長的職位，當時是2月13日，我獲擢升為副署長，但改組是在97年4月才正式實施。

主席：

涂謹申議員，根據潘先生較早時提供的書面陳詞後面的annex，應該是4月15日改組，對嗎？

潘承梓先生：

是。

涂謹申議員：

換言之，你剛升級一個月便進行改組。

主席：

是兩個月。

潘承梓先生：

改組的研究是按容永道的報告進行，該報告是在96年10月提交房署，我們一直就報告研究可如何改善我們的組織，而我們是在97年4月之前，才落實正式的構思。

主席：

涂謹申議員。

涂謹申議員：

主席，我不知你會否評論我的意見？如果我說新職位似乎是為潘先生“度身訂造”，即把你擢升，然後你只能夠透過行政委員會進行集體領導，你是否有這感覺？97年2月13日當你晉升至副署長的職位時，該職位好像特別為你而設。

主席：

涂議員，這可能是你自己個人的意見。

涂謹申議員：

我問他在整個過程……

主席：

進行改組的事實已發生了，我認為你剛才的問題與研訊並無直接關係。

涂謹申議員：

不是，主席，我覺得是有關係的，因為我們不能排除整件事是否因個人問題而發生的。

主席：

潘先生，你是否願意回答？涂議員現時有另一種評論。你覺得該職位是否為你個人“度身訂造”呢？你可以簡單地回答。

潘承梓先生：

主席，如果我回答這問題，不論我怎樣說，一定會有一些錯誤的報道，所以我不想再引起任何猜測。

涂謹申議員：

主席，我想談一談行政委員會如何負責的問題。行政委員會在97年4月落實了容永道的報告，潘先生在2月14日已晉升為副署長，你當時對落實容永道的報告是可以提出意見的。你是否記得你當時是同意抑或不同意落實新的架構？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，據我記憶所及，容永道的報告在96年10月已提交房署。當時，我們內部所有署長級的同事曾不只一次討論報告的內容，我當時亦曾參與這些工作會議。

涂謹申議員：

主席，我問的是潘先生個人的意見 —— 他曾作出宣誓 —— 究竟他當時是同意抑或不同意這項改革呢？

潘承梓先生：

我當時是同意的。

涂謹申議員：

好了，你說改革前的副署長可以直接領導，但當行政委員會成立後，則是集體負責。你可否指出在哪一份文件可以看到這位總監可自行決定向行政委員會作出報告或甚至不作出報告？你曾在文件中看到這種概念？

主席：

潘先生，我認為你應該翻看2(b)，Annex 2(b)。

潘承梓先生：

是，但正如我剛才所說，附件2(b)載述每個職位的職責，但如何配合實際的運作，有些文件對此有很清楚的介紹。剛才HRC那份文件亦重複了我剛才所說的……

主席：

潘先生，你是否帶了那份HRC文件出席研訊？如果有的話，最簡單的方法是影印副本給各位委員看看，這樣做會較我們自己尋找該份文件更好。

潘承梓先生：

我可以將後期98年那份ESC paper也交給你們影印。

主席：

好的。涂議員，我們先影印該份文件，然後才請潘先生指出我們需要翻看哪一部分，好嗎？涂謹申議員。

涂謹申先生：

潘先生，根據你的理解，那位總監可自行決定是否作出報告。那麼，我倒過來看，如果行政委員會是比較積極的，每一事項也要求總監作出報告的話，根據你的架構圖，行政委員會是否越權呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，我相信行政委員會有權要求總監提交哪一份報告。如果按照涂議員所說，便會違背了改組的其中一個目的。該目的是甚麼呢？第一，將權力下放予那位總監，使他無須向上級請示運作上的每一事項，逐級向上請示，逐級指示下屬執行；第二，讓負責的同事可以更清楚其責任。

涂謹申議員：

主席，證人可否舉例說明改革前有哪一些決定是高級助理署長須向副署長請示的，但在改革後，高級助理署長便無須向行政委員會取得指示？潘先生可否向我們舉一、兩個例子？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

例如在總監所管轄範圍的內部組織方面。在改革前，如果高級助理署長需要對其架構進行大幅度的調整，他須請示副署長。但在改組後，有關人手的調配便由總監全權負責，無須再向上級請示。那麼在甚麼情況下需要Executive Board進行討論呢？例如一位總監需要向另一位總監借調人手以便處理一些短期的繁忙工作，如果兩位總監不能達成協議，便會由Executive Board進行協調的工作。

主席：

涂謹申議員。

涂謹申議員：

主席，這是有關人手調配的事宜。潘先生可否就工程或項目政策舉例呢？

主席：

例如潘先生曾說，改革前的總監須將日常工作向副署長報告，究竟當時哪一些日常工作需要報告而在後期卻無須報告呢？

潘承梓先生：

舉例說，總監無須就每項工程項目的進度向Executive Board作例行報告。當然，我們每月擬備一份文件提交建築小組委員會，內容是有關每項工程項目的進展，而這份文件亦會透過我先前曾介紹的一個程序，在星期一的會議上提交，Executive Board可以在這些場合發揮作用。

主席：

涂謹申議員。

涂謹申議員：

作為Executive Board的其中一名成員，特別是與工程有關的副署長，你是否覺得自己在Executive Board的那3位成員當中，負有更大責任監察總監的(引用你的措辭)“虛線領導”呢？抑或你覺得大家都是行政委員會的成員而已，你們的責任是相同的呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

是的。

主席：

是有特別的責任？還是……

潘承梓先生：

我覺得自己較其他成員肩負更重大的責任。

主席：

涂謹申議員。

涂謹申議員：

在這新架構下，總監可自行決定作出報告或不作出報告，以及無須定期報告工程的進展。你身為與總監的職務有更密切關係的行政委員會成員，肩負更重大的責任，你如何履行這責任呢？你做了些甚麼工作呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，當有機會時，我會在Executive Board針對工程設計、質素或進度方面提出一些問題，以及在建築小組委員會參與草稿的批核工作。

主席：

涂謹申議員。

涂謹申議員：

主席，潘先生說過他曾被勸告不要過分干預負責工程事務的總監的工作，他是在行政委員會成立後多久而被勸告呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，我上次曾說是在初期的時候。我在房屋署工作20多年，也是負責新發展工程的工作，在改組後，曾經有一段時間，我感得不習慣。我提出的問題有時會超越職權範圍，牽涉日常運作，因此，我經常會被其他人提點。

主席：

涂議員。

涂謹申議員：

主席，潘先生是由於在行政委員會內提出問題而被人提點？抑或他是在行政委員會以外找該位總監討論而在行政委員會內被人提點呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

我是在行政委員會提出一些問題時，被其他同事發覺問題是關於日常運作的事務，超越了我的職權範圍，他們是在那時作出提點的。

主席：

涂謹申議員。

涂謹申議員：

主席，潘先生可否就日常運作舉例——不知你有否印象，因為事隔太久——因為你自覺在這方面較其他兩位成員肩負較重大的責任，你在行政委員會內提出日常執行運作的事宜，但卻被人勸告呢？

主席：

潘先生，你是否有這方面的記憶？

潘承梓先生：

主席，例如在設計方面的意見。因為我是建築師，所以在不少情況下，會忍不住參與意見。

主席：

涂謹申議員。

涂謹申議員：

主席，潘先生剛才說行政委員會是一個整體，其實你應該可以提出有關設計的問題而不應被人勸告的。至於其他人提出是其他人的事，對不對？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

其實，我並沒有說過我在受到勸告後沒有繼續提出意見，有時我仍是忍不住的。

主席：

涂謹申議員。

涂謹申議員：

是否一直維持至98年10月你離任為止？

潘承梓先生：

是的。

涂謹申議員：

你並沒有因為其他人的勸告而減少在行政委員會內提出意見？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

那須視乎情況而定。如果我很清楚我所提出問題的界線，我便會按捺而不提出意見，但有時涉及我的專業範圍，我可能會忍不住。

主席：

涂謹申議員。

涂謹申議員：

你是否因為覺得負責工程的總監所作的決定有問題而提出意見？抑或你只是想作出改善呢？你會否察覺到一些問題，認為繼續如此執行的後果會是十分嚴重而提出意見呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

如果事情到了這麼極端的地步，即明知這樣做的後果便十分嚴重，我當然堅決提出反對或要求修正。我會視乎問題是否嚴重而定。

主席：

涂謹申議員。

涂謹申議員：

換言之，你曾在行政委員會提出有關負責工程的總監所作決定的意見，並非針對很嚴重的問題，而只是提出一些改善的建議。可否這樣說？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

有時是觀點與角度的問題，即沒有絕對是對或絕對是錯的。有時是一些改善的建議，當然，有些情況我未必即時察覺到，但一些小問題日後會發展成為大問題。

涂謹申議員：

主席，我最後的問題是，潘先生是否記得曾提出一些問題，最低限度你覺得是一些很嚴重的錯誤，或是原則上的錯誤？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，我不記得了。

主席：

如果是這麼嚴重的事，我相信你是會記得的。

涂謹申議員：

但行政委員會是否有紀錄呢？

潘承梓先生：

是有的。

涂謹申議員：

如果翻看行政委員會的紀錄，會否令你容易記起來呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

如果翻看一下，當然會較好。

主席：

今天的研訊會在5時30分結束，希望大家會留意時間。下一位，鄧兆棠議員。

鄧兆棠議員：

多謝主席。容永道的報告是在1996年10月28日才完成的，潘先生，你當時仍然是高級助理署長，你在這業務流程重整的研究中扮演了甚麼角色呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

整項研究報告的工作大概歷時8個月至10個月，是在96年進行的。當時是由我的上司(即副署長)統籌這項工作，而日常與容永道公司的聯絡工作便交由我處理，後期則交由一名高級助理署長處理。

主席：

鄧兆棠議員。

鄧兆棠議員：

你在容永道的報告發表後便升職，當然不可以說你因此而升職。你覺得新發展工程處改組後對工程項目的運作有何影響呢？

主席：

你的問題很廣闊，可否將範圍稍為收窄，較具體地提問？

鄧兆棠議員：

在新發展工程處改組後，是否改善了工程運作上的監督？

主席：

潘先生。

鄧兆棠議員：

在品質控制方面。

潘承梓先生：

其實容永道的報告提出的建議共有幾點，而架構的改組只是為了適應其中一點，即將該組織分為兩部分，一部分負責項目管理，另一部分負責設計和監工，這是改組的主要部分。不過，報告書內亦提到其他事項。在改組之前，房屋署採用了比較傳統的組織和監管的制度，即總建築師包攬一切，由開始設計到施工監管過程，到最後屋苑落成交給業主，總建築師的職責包括出任項目經理，這是一個傳統的制度。為何要改變呢？其實，這是整個建築界的潮流，不單是香港，而是世界性的，因為今時今日的建築項目所牽涉的範圍較以前繁複得多，需要對業主負責的事項亦增多了。如果單靠一個建築師全權負責設計、監工和出任項目經理，這種傳統的制度在今時今日將會產生很多問題。誰人代表業主的利益呢？建築師須維護自己的設計，而且亦是合約的負責人，所以現時不單是房屋署，其他的政府部門或私人建築商也會設有項目經理。因此，從改善的角度來看，將兩者分拆，設立一名項目經理直接向業主，即房屋委員會負責，這是改善項目中其中一個最大的好處。

主席：

鄧兆棠議員。

鄧兆棠議員：

換言之，項目經理是否最終的負責人？以前是總建築師，現在最終的負責人則是項目經理，這樣說對不對？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

大致上可以這樣說。

鄧兆棠議員：

你晉升為副署長後，高級助理署長向你報告時便不是“直線”而是“虛線”報告，而行政委員會(Executive Board)的成員包括署長和副署長，你曾否覺得你的職位被架空了呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，上次陳議員已問過這問題了。

主席：

我認為不要再討論他是否被架空了。

鄧兆棠議員：

另一方面，可否說你逃避了責任，將責任交給署長？因為Executive Board的Chairman當然是署長。是否署長才是肩負最大責任的人呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，我上次也說過，我在房屋署工作的25年內，從來沒有逃避責任。不錯，在改組後，Executive Board是“三位一體”，即署

長和兩位副署長一起羣策羣力以處理問題。我已說過，其好處是可以減省一些程序上文件的往來，即較以往須逐級上達、批核時須逐級向下作出指示直接得多。

主席：

鄧兆棠議員。

鄧兆棠議員：

我想問清楚一點，可否說肩負最大責任和承擔最終責任的人是署長？

潘承梓先生：

經Executive Board討論後決定的事情，應由整個Board負責。

主席：

集體負責制，對嗎？

潘承梓先生：

對，包括我本人在內。

主席：

OK，鄧兆棠議員。

鄧兆棠議員：

高級助理署長以往在建築小組委員會內負責草擬所有報告，但你在升任副署長後便再沒有擔當聯絡的工作，你只擔當橋樑的角色。就這方面來說，你會否覺得自己有點失職呢？因為你負責監察總監的工作，所以你須承擔總監的職責。

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，上次的問題好像並非如此；不管是副署長，還是高級助理署長，也擔當橋樑的角色。有關工程的問題，要視乎哪方面

的工作，我可以向建築小組委員會解釋策略層面的問題，而負責的總監亦會向建築小組委員會解釋有關細節及技術層面的資料。

鄧兆棠議員：

我們上次作了統計，建築小組委員會每月需討論數百份文件，所以，建築小組委員會常依賴房署人員所提供的資料。因此，很多錯誤或沒有滙報的問題，應否由房署承擔所有責任呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，如果文件上有錯誤或錯漏，我想第一個要負責的是房屋署。

鄧兆棠議員：

對於在房署提交的文件中沒有滙報的問題，房署是否也須負上責任？

主席：

潘先生，文件上沒有滙報的問題？

潘承梓先生：

主席，這要視乎情況。如果需要建築小組委員會審批的事項，在文件上出現遺漏，房署應負上責任。

主席：

鄧兆棠議員。

鄧兆棠議員：

還有一個問題，新發展工程處改組後，在內部監管及外判工程的監管方面有何分別，以及有何特別情況呢？

主席：

潘先生。

鄧兆棠議員：

與以前比較。

潘承梓先生：

主席，我想清楚瞭解鄧議員的問題是否指在架構組織方面呢？

鄧兆棠議員：

在監管工程方面。

潘承梓先生：

亦涉及……

鄧兆棠議員：

架構和行動。

潘承梓先生：

基本上，顧問公司需要負責的事項跟以往一樣，沒有重大改變。至於監管顧問公司方面，以我所知，97年後曾有數次改變，但有些都是在事務總監成立後才發生的，有關組織和架構的事宜屬於日常運作的一部分，由總監全權負責。

主席：

鄧兆棠議員。

鄧兆棠議員：

內部和外判工程的監管也由總監全權負責嗎？

潘承梓先生：

現在我們討論的是有關房署內部的組織，即由一組人監管承辦外判工程的顧問公司的工作，這屬於架構組織的事情，也是日常運作的一部分。

主席：

鄧兆棠議員。

鄧兆棠議員：

沒有問題了，謝謝。

主席：

下一位，石禮謙議員。

Hon Abraham SHEK Lai-him:

Thank you, Madam Chairman. I would like to ask Mr POON what position he held in the late 1980s.

主席：

80年代末期。

潘承梓先生：

主席。

石禮謙議員：

1989年。

潘承梓先生：

石議員好像要考驗我的記憶力。

Hon Abraham SHEK Lai-him:

1989 and 1990.

潘承梓先生：

1988年。

主席：

89年、90年。

潘承梓先生：

89年，我應該擔任助理署長(建築)。

Hon Abraham SHEK Lai-him:

Thank you.

主席：

石議員。

Hon Abraham SHEK Lai-him:

I would like to take you down the memory lane. I refer to a particular project which is not related to the four projects. It is a different project. I want to refer members to the paper SC1-G0007.

Chairman:

G0007.

Hon Abraham SHEK Lai-him:

It is a flow chart which shows a construction chart of housing production - design and contract administration outsourcing projects. Mr POON, I want to take you down the memory lane to the Tin Shui Wai Estate Phase I. For this project, the piling contract was awarded in the late 1980s and was completed in 1990. And this is one of those PPC piles projects. It is design and build. Do you recall this project?

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席。

主席：

我想.....

潘承梓先生：

我對天水圍的工程亦有點記憶，但似乎並非如此早期的。不是在.....應該是.....

Hon Abraham SHEK Lai-him:

Late 1980s.

主席：

90年。89、90年。

石議員，你提問有關這地盤……

石禮謙議員：

主席，這是很重要的，因為我想以這例子套在這個流程表所示的outsourcing程序來瞭解問題如何出現；這些問題出現後如何向建築小組委員會提出；他們如何監管、如何報告程序及進展，以及進展出現問題的原因。

主席：

石議員，我明白。但你現在提出有關工程的問題，我也要對潘先生公道，因為他必須知道你所提的是哪一件事、他有否參與，以及可否向專責委員會提供有關資料。我相信這要視乎潘先生的情況，他似乎還未掌握這方面的資料，而你卻看着那份文件來說，其實，我亦沒有這份文件，全體委員也沒有。

石禮謙議員：

主席，這份文件很簡單，我可以先把project的內容告訴他，好嗎？

主席：

好的。潘先生，如果這問題在你知識範圍內，請你嘗試提供資料，如果你未能回答，也請你告訴我們，好嗎？

石禮謙議員：

主席，這工程因採用PPC piles而出現很多問題，房署對這些問題有何看法及如何處理？日後再使用PPC piles時，他們有否從中學習並反映整體的問題……

主席：

你提問時應先詢問潘先生是否知悉該項工程。

Hon Abraham SHEK Lai-him:

Stephen, are you aware that there is a report carried out by Geotechnical Engineering Office of the Civil Engineering Department? They conducted an extensive research to assess the geological conditions of Tin Shui Wai area in the late 1980s.

主席：

潘先生。你是否有這方面的知識呢？

潘承梓先生：

主席，我知道天水圍某些地區的地質較一般的地質為差，我亦知道政府當時曾進行了一些探測工作。

Hon Abraham SHEK Lai-him:

In this particular project, the Tin Shui Wai Estate Phase I, the piling work was carried out on a design-and-build basis whereby the contractor was given the responsibility to build the foundation according to the contractor's own design. PPC piles were subsequently used despite the 1980s' study and the Housing Department agreed to the PPC piles. This was being done. The work was done in the late 1980s. The final completion of the piling job was completed in 1990. There was the final foundation report in June 1990 whereby a number of problems were detected. The problems which actually repeated again all the time with PPC piles. It is material fatigue. Several PPC piles were damaged at the top due to material fatigue brought about by the repeated ramming of the diesel hammer on them before the piles penetrated and reached the founding depth.

The second problem encountered was ground water. Water was found in the hollow core of a number of piles indicating that the pile shoe of the PPC piles could have been damaged due to hard driving or encountering hard materials underground.

The third problem, Madam Chairman, is shallow founding depth. A number of piles have not reached the designed depth. The contractor considered that it was not possible to drive the piles any deeper because further driving of such piles would result in pile damage.

Stephen, are you aware of all these problems of this particular project?

主席：

潘先生。在你擔任有關職位時，是否知悉這方面的問題呢？

潘承梓先生：

主席，正如我剛才所說，我知悉天水圍某些地區有地質方面的問題。當時政府已提供了一些基本的資料，而房署亦做了一些在工程方面應做的工作，我當時是助理署長，負責建築方面的工作，另一位助理署長則負責工程方面的工作。雖然我大致上知道有這些問題，但詳細情況，我現在已忘記了。

主席：

石議員。

Hon Abraham SHEK Lai-him:

OK. Can we refer back to this particular project? I have just identified the problem that was reported in the final foundation report. But according to the flow chart, the problem should have been known and made known to the HD staff, particularly the senior management staff, and to the BC. How come that the management staff and the BC were not aware of the problem? There must be some problems with the supervision —— 不是那4宗事件嗎？ I am using this as an example to demonstrate the effect of management control and the effect of supervision.

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，我不明白為何石議員指我們不知悉那些問題。事實上，我們是知道的。天水圍分為很多地區和很多期的工程，在90年代，我們進行的地基工程已針對個別地盤的情況採取了相應的技術措施。整體來說，我們在1996年完成了一份技術報告，因應建築小組委員會的要求，對於當時房署採用的各種類型樁柱、在哪些情況下如何選擇，以及哪種樁柱適用於房署的項目，在1996年的文件中已作出很清楚的交代。

主席：

石議員。

Hon Abraham SHEK Lai-him:

I am talking of 1990, not 1996. This problem happened in 1990 in Tin Shui Wai Estate Phase I. What I am trying to bring the point is that it happened that this particular site or area in Tin Shui Wai has geological problems. Experiences of PPC piles were also encountered. This could have been used as a future lesson for subsequent usage of PPC piles in the area. In 1990, a very important thing from the management point of view, the HD was made known that for use of PPC piles, they should carry out extensive site investigations to ascertain comprehensive and subsoil conditions ensuring PPC piles are strengthened, and stiffened pile shoes enhanced penetration power, and so on. But all these lessons were somehow not learnt for subsequent award of piling work. The next question I want to ask, Stephen, as head of.....

潘承梓先生：

主席，對不起，可否趁我尚未忘記第一條問題時先作出交代？

主席：

我們在此稍停一會兒。或許我嘗試理解這問題，石議員的意思是，有關方面在90年已察覺PPC piles有問題，但從你提供的資料、工作流程、管理及品質控制等，似乎並未交代這些問題如何處理。當然，你剛才提到96年有一份文件，當中已提供了如何選擇樁柱的資料，但這與如何處理已知問題似乎是兩回事。

以90年為例，或其他任何一個階段，如地盤上察覺某些問題，究竟會在甚麼階段及由誰人處理呢？你未有清楚說明這些情況。明顯地，石議員覺得在90年已察覺的問題，一直未獲處理。石議員，我的理解對嗎？

石禮謙議員：

主席，不是沒有處理，在90年提交的最後報告中，提出了這些問題，接着也把問題解決了，但是.....

主席：

沒有處理的問題是有關繼續使用PPC piles與否，對嗎？

石禮謙議員：

其後仍有使用這種樁柱，雖然90年發生了這些事情，但由90年至96年期間，仍大量使用PPC piles。我想問，既然有問題，房

署有否因採用這種piles而在地盤管理上花更多時間呢？這類piles並非不能使用，不過，在使用這類piles時必須非常小心，以及會有很多工作。在這方面，房署似乎沒有花很多時間和心機在這問題上。

主席：

你的問題呢？

石禮謙議員：

我的問題是—— My question is: there is a manual which is used by the Buildings Department in approving PPC piles. And there is also a manual which is used by the Housing Department, Stephen's Department. It is also a manual for approval of PPC piles. In his submission, he said that he has been constantly in contact with the government departments to discuss various measures. But in the two manuals between the Buildings Department and the Housing Department, there is a major discrepancy. I want to ask Stephen: is he aware of the discrepancy in the manuals between Buildings Department and Housing Department for approval of PPC piles?

主席：

OK。潘先生。

潘承梓先生：

主席，我剛才說，1996年向建築小組委員會提交的文件，旨在總結我們以往的經驗，我們對每種類型的樁柱作出評估，然後向建築小組委員會建議當時及日後在地基工程上應採用何種樁柱。我記得這份文件已清楚說明房署為何仍採用PPC piles，並在結論中指出，不應規定不可繼續使用這類樁柱。上述各點在文件內已有詳細交代。

主席：

請你再回答石議員最後的問題。

潘承梓先生：

最後一點，我們當然知道在某程度上房署的做法與政府的一般做法有所不同，我們亦有考慮當時政府的實際做法。

主席：

石禮謙議員。

Hon Abraham SHEK Lai-him:

The manual produced by the Housing Department is less stringent than that required by the Buildings Department, if I may just use an example. In terms of test, details are not required. In terms of PPC pile issue, assessment of the effect of soil densification under the Buildings Department's manual, it is required. Under the Housing Department's manual, it is not required, which is quite important. Secondly, examination of adequacy and reliability of site investigation report is required under the Buildings Department's manual.

主席：

我相信例子已經足夠，請你繼續提出問題，好嗎？

Hon Abraham SHEK Lai-him:

My question is: with the 1990's experience, why was this still being put in practice in 1996?

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，石議員的問題似乎特別針對一種樁柱，便是PPC piles，我只能具體地以建築師的理解來回答這問題。但剛才提及工程結構方面，由於這是十分專門的技術，我不能解答。至於當時及現在我們沿用的建造方法和整體流程，在剛才提交的編號SC1-G0007號文件中已有載述，而且內容非常清楚。我們會在不同階段對地質進行探土報告，最初進行的可行性研究會較為籠統，不過，到了最後就地基工程招標時，我們便會有一份十分詳細的探土報告，我們會根據探土報告的內容，決定有關工程選用哪類樁柱。

主席：

石禮謙議員。

Hon Abraham SHEK Lai-him:

Madam Chairman, he is not answering my question.

主席：

潘先生不能回答你的問題。

Hon Abraham SHEK Lai-him:

My question is: with the geotechnical report by the government department, with the experience of 1990 in the usage of PPC piles, why between 1990 and 1996 they still used a lot of PPC piles and they still carried out the same type of manual control which is less stringent than BD's. My question is why.

主席：

潘先生，我相信石議員要求你以身為高級助理署長來回答他的問題，而並非問你作為建築師對此事有何觀點，因你當時在這方面亦有若干職責。他似乎帶出了一個問題，但你好像當作沒有發生甚麼事。

潘承梓先生：

其實，我在1996年提交建築小組委員會的文件中，已作出了交代，因為當時的建築小組委員會非常關注如何選擇樁柱，以及我們實際的程序問題。為何我們在90年發生了這事件，但在90至96年期間仍繼續採用PPC piles呢？在該份文件內亦有就此作出解釋。

主席：

好了。我相信現時已超過4時10分，我們在此際休息5分鐘，好嗎？

(研訊於下午4時13分休會)

(研訊於下午4時20分繼續)

主席：

會議繼續。我相信大家都會收到一份剛才潘先生所提及的文件，其實是兩份，一份是Human Resources Committee的文件，編號HRC 21/97；另一份是立法會人事編制小組委員會在1998年2月12日會議席上所討論及通過的文件。潘先生剛才提及，有關的總監無須就日常職務提交報告，並可自行作出決定。請你在有關的文件中，指出哪一段提及這方面的事項，好嗎？

潘承梓先生：

是的。我可否以HRC 21/97號文件來解釋？因為這份文件較簡單。我想以這份文件的第8段作解釋。

主席：

好的。請說吧，潘先生。

潘承梓先生：

從這段可以看到該4位業務總監負責其業務範疇的日常運作，當中包括業務計劃、訂定服務標準和水平，以及人手調配等。這段亦提到，該4位業務總監須就其業務方面的問題向Executive Board直接負責。這段亦特別指出，兩位副署長並無直接參與日常運作的權力，不過，他們對這些業務進行一般性的監察工作。

主席：

各位同事，就這一點有否任何跟進問題呢？石禮謙議員。

石禮謙議員：

主席，他提及的情況在哪一張organization chart有說明呢？

主席：

他所說的是1997年4月15日之後的制度。

石禮謙議員：

有沒有chart呢？

主席：

那份chart應夾附在潘先生的書面陳詞的Annex 2(a)，當中有數份文件，是首兩份。應該是第一個chart。OK？

石禮謙議員：

是Annex 2(a)。

主席：

是的，Annex 2(a)有3份文件，是第一份。

石禮謙議員：

是否第二份呢？

主席：

第二份是有關“Development & Construction Branch”。

石禮謙議員：

主席，是否第三份呢？

主席：

第三份是有關2月的情況。

石禮謙議員：

如果是第一份，當中並沒有提及“Executive Borad”？這裏只說有“Deputy Director”。

主席：

石議員，我們已討論了很多事項。他說過在文件上看不到的，文件所說是直接向副署長負責，但實際上，並非直接向副署長負責，而是向行政委員會負責。

石禮謙議員：

主席，我也管理過……

主席：

石議員，我們不要評論了，我們稍後才評論，好嗎？

石禮謙議員：

主席，我們在此不評論，但問題是，這一點與上述文件所說的有些分別；如何理解這份organization chart和該份文件呢？我實在不懂。

主席：

我也不曉得如何理解這份文件，但潘先生確是這樣告訴我們，大家看不懂也要看。我們稍後再討論吧。我也嘗試再問潘先生，除非潘先生可提供其他補充資料。

潘承梓先生：

主席，對不起，因我在研訊時有責任將事實說出來，而有關事實載述於同一份文件，即剛才所說的HRC 21/97號文件第8段，當中交代得非常清楚。不過，載於該附件的圖表，內容與我的陳詞相同，但也不能顯示有一個Executive Board。

石禮謙議員：

主席，我可否問一個問題呢？

主席：

可以，石議員。

石禮謙議員：

主席，他看到有這份organization chart，當中將責任放在他身上，即他須負上責任。然而，他又接受另一份文件，當中說他並沒有這種責任。他既然是如此高級的職員，他有沒有可能接受這些情況呢？

主席：

潘先生，你是否接受如此的描述？

潘承梓先生：

主席，對於整份文件，我們當時也考慮得非常清楚。當時我及各同事，也很清楚改組後的運作情況，以及各人應處理的工作，就這方面，大家都很清楚，毫無疑問。不過，我們當時並沒有刻意斟酌附件內的圖表，或就附件內每一職位的工作範疇逐字斟酌。當然，現時翻看，確實發現附件所表達的情況與文件內所描述的略有不同。

主席：

是。

石禮謙議員：

主席，最後一個問題。這些文件是給他的下級看的，當中很多內容是有關整體架構，如果他說看得不清楚，為何當時不作出

修改？這似乎有意蒙騙別人，因看起來有這些責任，卻原來沒有。當時難道不可以要求修改organization chart，以表達真正擔當的職位和責任嗎？

主席：

潘先生。為甚麼呢？修改該份附件是否真的這麼困難呢？我們確實不理解，為何該行政委員會在organization chart內完全沒有顯示出來，但實際上卻扮演一個很重要的職能呢？

潘承梓先生：

主席，據我的記憶及理解是這樣的，正如涂議員剛才提過，副署長的職位是在1997年2月設立，事前經過很多準備工夫，才能設立該職位。之後，在1997年4月便改組，該新設的副署長職位，只為期兩年，這是一個所謂臨時的“supernumerary post”，清楚說明為期兩年。當時，大家覺得重點應放在改組後所面對的很多工作，須落實很多改組後的事情，當時亦推出很多新計劃，包括租置計劃。所以大家決定無須咬文酌字刻意修改一些圖表上或文字上的問題，而是將精力集中於急須應付的日常工作上。當然，現時回顧起來，大家也會質疑當時為何不作修改，修改了會較好。但當時的情況確是如此。

主席：

或許我也藉此機會澄清一點，HRC 21/97號文件第2段第一行已表明，房屋委員會在1997年1月2日已作出有關改革的決定，有關事宜已獲房屋委員會通過並將會推行。但我不理解，為何我們在1997年1月16日會議席上，討論有關增設新職位的文件內，卻隻字不提有關這方面的發展，這點令我十分費解，這是否有誤導立法會之嫌呢？

潘承梓先生：

主席，對不起，你指第2段第一句嗎？

主席：

是的。

潘承梓先生：

這段說：“Members endorsed the Management Enhancement Programme Master Action Plan”。在“Action Plan”內是否包括整體架構的改組，以及改組的細節，我相信我也要翻查資料後才可以作答。

主席：

就細節問題，我相信我們可以爭論具體細節有否在那階段，即1997年1月2日提出，這點大家也不知道。但有關改革的方向則沒有提出來。改革的方向是在97年萌芽，而向我們提出是在98年。

潘承梓先生：

當時有否提出這個Executive Board或Business Director的構思，須翻查當時的文件才知道。

主席：

這似乎給我們的印象是，你們雙軌而行。你們內部一方面進行很多工作，但向立法會申請撥款及開設新職位時，卻完全是一般性的處理。接着在4月份推行的改革，也沒有向立法會清楚交代。你們直至1998年才向立法會作出交代，因當時須向立法會申請撥款和開設新職位，那時你們才向立法會解釋做了甚麼工作。我們覺得這種處理方法有些問題。你是否知悉這些情況？如果你不知悉，我相信我亦是在作出評論，我不應作出評論的。不過，我也真的忍不住了。好了，我將機會交給涂謹申議員。

涂謹申議員：

我覺得你可以詢問證人他是否知悉，因為他當時是一位很高級人員，他可能因誤導立法會而負上個人責任。

主席：

潘先生，我給你少許時間讓你表達你的觀點；當時，你是否知悉有這種情況？

潘承梓先生：

說回當時的情況，即在97年2月或之前，有關我們開設副署長職位的文件，當中載述的內容我並不十分清楚，因當時不是由我

負責處理這份文件。但在開設新職位後再進行改組的過程，正如我剛才所說，我是有參與的。

主席：

好。潘先生剛才向我們提交的兩份文件，我們稍後會給一個編號，好嗎？現時較為混亂，稍後給一個編號。下一位，何俊仁議員。

何俊仁議員：

多謝主席，我想請問潘先生，在96至97年，當容永道顧問公司進行有關房署改組研究的諮詢期間，員工曾提出很多問題，你有否留意員工提出的問題主要是關於甚麼？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

有的。我亦與當時的副署長一同處理這些問題。

主席：

何俊仁議員。

何俊仁議員：

主席，當時結構工程師協會曾經提出一個問題，就是房署改組後，會有大量工程外判，究竟日後署方內部職員與顧問之間的關係將會怎樣呢？即是說，他們對顧問作何程度的監管，提出了疑問。你是否知悉這些事情？以你所知，有否充分解決員工所提出的疑問？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，何議員是否問96年期間所發生的事情？

何俊仁議員：

是96年，對的。

潘承梓先生：

我知道當時房屋署結構工程師協會曾致函容永道顧問公司，將他們的多項建議提交該顧問公司參考，並把函件的副本提交副署長，我們亦曾討論有關內容。以我所知，多年以來，房屋署因內部有很多不同工種，即有建築師及各種不同種類的工程師、測量師及規劃師，每年為了開設新職位，或應多開設甚麼工種的新職位，出現很多爭拗，因為每個人都為自己的行業爭取較多新職位。其實，當時的結構工程師，以我理解，他們最大的問題是覺得與建築師比較，結構工程師與建築師的數目差不多，但在較高層來說，即總工程師職級的人數，則較總建築師少很多。

主席：

我相信何議員並非詢問這方面的問題。

何俊仁議員：

我問題的焦點是房署如何監管外判工程中的顧問公司。就這問題，我記得在96年時，他們尤其是結構工程師協會提出了一些問題；他們表示對指引不清楚，你是否知悉這問題？此外，你知否有沒有解決這問題呢？

主席：

潘先生，請就這一點作答。

何俊仁議員：

對，就這一點，即監管外判的顧問作答。

潘承梓先生：

我們外判的顧問，包括負責建築、設計及上蓋工程的建築師，亦包括負責地基或上蓋結構的結構工程師。以我記憶所及，結構工程師所提出的意見，針對後面的部分，即與結構有關的項目。我不大記得其內容，有關管理結構工程師的顧問，內容是怎樣，我已記得不大清楚了。

主席：

何俊仁議員。

何俊仁議員：

主席，或許我這樣問：當改組落實後，你作為副署長亦須負責工程這部分。你覺得當時的制度，尤其是有關署方的項目經理，如何監管外判的顧問，包括建築師或工程師，責任上是否清楚呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，在我們改組並設立項目經理這制度之前，顧問公司的監管工作是由一個總建築師轄下的小組負責的。如果一個地盤由開始設計至完工的整項工程都是交由顧問公司處理，當中包括結構部分——有議員詢問大判和二判的關係；大判是建築師，二判是其他工程師——在這情況下，是由總建築師負責。現在我想起當時結構工程師針對的問題，他們認為關於結構的那部分應交回房署內部的結構工程師監管。

主席：

何俊仁議員。

何俊仁議員：

主席，我的具體問題是：在一項外判工程中，結構工程師是否知道他們應如何進行監管及本身的責任呢？改組後他們又是否清楚自己的責任呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

改組前他們應該清楚本身的責任。我在此已多次說過，當一個項目交到一個顧問工程師手上時，結構顧問工程師的職責與私人樓宇的RSE是對應的。房署負責監管的不是設計方面的細節，而

是他們有否符合業主的要求，包括有否達到我們作為業主在 client brief 內表明的要求，以及質素方面的水準。

主席：

何俊仁議員。

何俊仁議員：

主席，剛才潘先生提及到兩點，第一是客户，即房署的要求，這包括工程進度及成本；第二是有關質素方面。以你的理解，當時房署提供的指引，即向你的下級專業人士，包括各類工程師提供的指引，就有關如何監察外判工程或承建商的質素、如何監管顧問工程師有否做足工作等有何規定？以你所知，指引是否清楚？當時你是否仍有很多疑問？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

疑問應該沒有，但卻有爭論。爭論在於房署的建築師或工程師是否應該額外做這些工作。我們的底線是：如果顧問工程師已經擔當類似 AP 或 RSE 的責任，那麼在該範疇內的工作便應由他負責。如果每項經顧問工程師做的工作都須由我們複核一次，倒不如由我們自己做，不用外判。所以，監管範圍主要針對業主的要求，看看他們是否做足並達到要求的準則。

主席：

何俊仁議員。

何俊仁議員：

主席，這點很重要。根據潘先生的理解，或你作為當時副署長的理解，你們轄下的工程師，即聯絡小組 (liaison team) 內的員工，主要負責監督客戶或業主的要求、進度、所需成本，以及當時有否符合你們房署的要求。但是，你不會期望他們在技術方面作出稽核，包括在工作上作出抽樣稽核，你們沒有這樣具體的期望或指示要他們這樣做，對嗎？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，我想我應從多方面來回答這問題。在設計方面，我們沒有要求員工作出相對於屋宇署所做的批則工作，因為我們的內部工程亦無須提交屋宇署審批。然而，我們亦有一套很嚴格的監察系統，包括由房署內部由一個組織審批圖則。關於整體佈局、設計用料、建築費用等，亦有文件提交建築小組委員會審核。我亦說過若干細節，如結構方面的石屎用量、鐵枝用量等專業上的細節，無須經建築小組委員會審批。房署內部不會把整份圖則完全check過，但為了符合業主要求，我們有做抽樣審查，例如結構工程師有時可能為了方便而採用某些物料的數量較多，如果我們察覺有此情況，會要求他們作出修正。

主席：

何俊仁議員。

何俊仁議員：

主席，剛才潘先生說，當你們發覺有問題會要求他們作出修正。但你們有否給予員工清晰的指示，說明他們要做多少稽核工作，甚至有否責任作出稽核？還是任由他們自己看看是否有問題而決定？又或是用你的字眼，他們純粹憑專業判斷、甚至是良心來作決定？抑或你很清晰地訂出守則要求下級員工，即結構工程師、建築師等最低限度要做些甚麼，而他們亦全部明白這些要求？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，96年我們已有一份非常齊備的有關ISO 9000的文件，當中詳細載述顧問管理的程序，以及稽核的步驟。另外，亦有一份名為“Consultant Management Manual”的文件，當中亦有清楚的解釋。

主席：

何俊仁議員。

何俊仁議員：

主席，換言之，潘先生覺得指引已很清晰。但我要求你答覆的是，他們有沒有稽核的責任呢？在確保施工質素方面，他們有否一定程度的稽核責任呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

在設計方面，我們的結構工程師也須做審批檢查，雖然不是按全套設計圖則逐一審批和檢查，但亦要抽樣看看顧問公司有沒有做得不妥當的地方。在施工方面，我們有一套守則，即內部做法，要求顧問公司跟着做；而負責顧問公司管理的隊伍，包括一些負責地盤監管的人員，亦時常到地盤做抽樣檢查。

主席：

何俊仁議員。

何俊仁議員：

主席，相信潘先生還記得97年曾因發現馬鞍山外判工程駁錯水管，還是甚麼別的事故而引起了一番討論，在建築小組委員會內也有提及；究竟工程外判後，你們員工還須負多少監察的責任呢？你是否記得建築小組委員會那次的結論是甚麼？因為較早前有證人作供時說有一個不太清晰的印象，說外判了的工作全交給外判的專業人士負責，你們不會介入一些技術工作。你怎樣理解這番話？這番話是否與你剛才所說的一致呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，對於馬鞍山90區發生駁錯水管的事件，我記得很清楚。該區分為很多期，第一期已入伙。

主席：

不必討論該宗事件。該宗事件引起了一些討論，就是房署的專業人士應負何種程度的責任？你可否就這點談談呢？

潘承梓先生：

好。該宗事件其實很簡單，因為有一個工人在不適當的情況下開了水閘，令第一期的水流往第二期，剛巧當時第二期的工程尚未驗收，而水管又放錯了位置，負責的顧問公司因還未驗收，所以也不知道，最後導致第一期已入伙的居民受到影響。這是一宗很特別的事件，我們當時檢討後亦立即指出誰人要負責。這與房署的顧問監管程序，以及房署應負責的監管程度無關，在這事件中看不見有何問題。

主席：

你是否說當時沒有任何討論呢？

潘承梓先生：

我忘記有否特別討論，但那是一宗很特別的事件，應與顧問管理的程序無關。

主席：

何俊仁議員。

何俊仁議員：

主席，這是最後一項問題。我們較早前聽過一些證供，尤其是來自顧問工程師學會的代表，他們覺得指引不清楚，以致各人要憑自己對你剛才所說的守則，即監管顧問工程師的守則的瞭解，來判斷自己應做多少工作。他們說這種情況非常普遍，因為他們提出的問題亦沒有獲得解決。你作為副署長，對於制度的運作能否順暢、每個專業人士在這制度下是否清楚知道自己的崗位和職責並執行守則，以及對於你保證落實這制度等，你覺得自己有沒有責任呢？這點會否超越日常運作呢？所謂被勸諭不要理會那些事情，這是否更高層次的制度和運作問題？你會否覺得，你作為副署長須負上一定程度的責任呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，我忘記當我在97年4月或2月……

主席：

4月。

潘承梓先生：

升任副署長後有否特別提出這問題。但你現在問我，我個人覺得副署長應有權提出這些問題。如果工程師的顧慮是合理的，便應該作出修正。但我忘記當時在Executive Board內有否討論這事項。

主席：

你個人是否知悉有這方面的問題呢？

潘承梓先生：

我有看過在96年致容永道的信件。

主席：

好。下一位，余若薇議員。

余若薇議員：

主席，我想問潘先生有關批標的程序和過程。我知道批標是由建築小組委員會負責；潘先生告訴我們，他出任SAD時是負責最後“把關”及審閱文件的人。我現在所說的是房署準備向建築小組委員會提交並建議把工程批予哪一間公司的文件，由於建築小組委員會的工作非常繁重，因此，房署準備的這份文件非常重要。潘先生出任SAD時是最後審閱看這份文件的人。我想問潘先生，擬備這份建議把工程批予哪一間公司(不論是顧問公司，還是承建商)的文件時，當中涉及甚麼人，以及多少人？這程序是否穩當，不會出現任何貪污情況？ICAC有否研究決定批標予哪一間公司的程序是否保證一定安全？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

房署的投標程序，我們時常都與.....

余若薇議員：

潘先生，不是投標程序，而是批標程序。即標書已送交你們，你們也開了標書，並擬備建議文件，舉例說，有3間公司投標，你們擬備文件建議把工程批予哪一間公司，在該份文件的擬備過程中應涉及哪些人呢？

主席：

對，潘先生。

潘承梓先生：

主席，對於房署的審批標書程序，我們曾不只一次與ICAC研究，並時常作出改善。首先由我們Tender Committee的一些同事負責收回標書；負責審批標書的同事不會參與收標的工作。標書收回後，他們會列出所有標書的銀碼並排列次序。接着把該份紀錄登記好，然後才將原本的標書交給負責的同事進行審批。

主席：

負責的同事是哪幾位？

潘承梓先生：

他們是負責項目的同事，這視乎所批出的是甚麼工程項目而定，如果是地基工程，便由結構工程師負責，即由負責有關項目的工程師審批標書。審批標書的報告完成後，便須經過負責的總建築師或總工程師全部檢查，確保所有內容妥當。如果打樁需要選用任何特別類型的樁柱，亦在那時候由總工程師看過所有承建商的建議是否適合，然後一併在報告書內反映。如果由顧問公司做，我們亦會要求顧問公司擬備類似的報告。然後那份有關審批標書的文件，即提交建築小組委員會討論的文件擬稿，會由總建築師或總工程師逐級呈上來，最後交到我手中，我看過後，便提交星期一由房委員主席主持的會議。

主席：

余若薇議員。

余若薇議員：

潘先生可否告訴我們如要批出一份地基合約，一般來說，準備這份文件的過程中，應該經過多少房署職員？我們不談開標書、看銀碼、排次序的過程；我想知道在看銀碼、編排次序、決定建議把工程批給哪一間公司的過程中，有多少人涉及在內呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

涉及的人包括基層工程師或建築師、工料估價師(即Quantity Surveyor)，然後逐級呈上，接着便是高級工程師或建築師、總工程師或建築師、助理署長、後期的總監，最後才交到我手上。

余若薇議員：

是否最少涉及10個人呢？

潘承梓先生：

對，最少10個人。

余若薇議員：

潘先生，我想問你關於SC1-H0017(c)號的文件。

潘承梓先生：

SC1-H.....

主席：

H0017(c)。余若薇議員。

余若薇議員：

潘先生，日期應是98年5月，當時你已升了職，不再是SAD，但你仍是建築小組委員會的成員之一，亦是“星期一會議”的成員

之一，你應有看過這類文件，即我剛才提到有關建議批標予某間公司的文件。潘先生，文件第七頁載有就3間已提交標書的承建商的評語，當中我們看到第一間公司在12個月內有5次不良紀錄，還有一項註腳，指該公司在前兩項工程的表現均很差勁，無論是組織和進度均差勁；亦有提到應在5月完成的工作，當中的表現更為惡劣等。此外，更提到該公司表現不平均、不一致，時高時低等；亦提到該公司被罰只可以有兩項NW2的工程合約，如房署再向他們批出新合約，便一定要他們滿意地完成現時手上的合約後才可。但從這文件看來，該公司似乎並未滿意地或理想地完成其手上的工作。潘先生可否向我們解釋一下，為何這份文件在這情況下仍建議把合約批予該公司呢？我們無須說出這公司的名稱，我們可以從文件上得知該公司的名稱。

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，我現在嘗試看看是在哪個會議討論這份文件。是98年5月。

主席：

是98年5月14日的會議上討論的。

潘承梓先生：

我留意到>Note 1其中一句是這樣說的：“The project is due to complete in May”。如果該公司可在5月完成這份合約，便滿足了後面所說的條件，即“The award of any new contract was then subject to satisfactory completion of any contract held”。

余若薇議員：

請潘先生讀出整句，這裏是說“The project is due to complete in May and there has been some further deterioration in performance”。潘先生，從文件顯示，我們看不到該公司滿意地完成其手上的工程。我的問題是，文件已這樣顯示，即該公司並沒有達到有關的條件，為何仍建議把工程批予該公司呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，我不大記得清楚實際的情況，但是單從現時手上的文件，我想最重要的是在98年5月時，他們有否satisfactorily complete手上，即在5月完成的工程。因為無論是哪一間公司，我們都會對其有約束，即有時候會限制他們的合約數目，但是，如果他們已完成了其中某份合約，他們便可以取得新的合約。至於可以取得多少份合約，這便不是由負責項目的工程師或建築師決定，房屋署內部有獨立的小組負責檢定建築商某段時期的工作表現，以決定這些建築商可取得多少合約。這個獨立小組會向建築小組委員會提交建議，讓小組委員會審查和批核。換言之，在投標前，已決定某公司最多可取得多少份合約，以及在甚麼條件下，該公司可以再取得新合約。如果這些公司基本上能滿足有關條件，便不是由項目的負責人決定他們能否取得合約，純粹根據已訂定的條件來決定是否向他們批出合約。

主席：

余若薇議員。

余若薇議員：

潘先生，我的問題是，在這份文件上，看不到這間公司是已滿意地達到有關條件。

潘承梓先生：

主席，在這方面，可否要求部門提供多一些資料呢？

主席：

可以的。其實我們已有有關資料，我們亦有有關會議的會議紀錄，但是余若薇議員提出的一點，似乎便沒有在是次會議上作出任何討論或報告，而會議紀錄亦顯示潘先生當時有出席是次會議。

余若薇議員：

會議紀錄最後一頁的第64段顯示，曾有討論這項目。在該次討論中，我們不單止看到有5個不良紀錄，其實共有7個不良紀錄。

請問潘先生是否記得這兩個不良紀錄呢？為何會有7個不良紀錄仍批出合約呢？

潘承梓先生：

主席，我現在已不記得細節了，但是我可以解釋甚麼是不良紀錄。對於不良紀錄，當時有很多爭論，引致很多建築商向我們投訴，而且有些不良紀錄可能對工程質素沒有直接影響，例如地盤的安全標準，如果剛好在那段時間發生工業意外，導致工人死亡，這便構成一項不良紀錄，毋庸置疑，這便automatically、自然地成為一項不良紀錄；換言之，有很多因素導致不良紀錄，有些可能與質素無關。

主席：

余若薇議員。

余若薇議員：

多謝主席。潘先生，你第一次到來作供時，提及地盤上出現嚴重的勞工短缺，嚴重得甚至要聘請學生，而且，當時的薪酬不是由公司或房署訂定，而是由畢業生自行決定，儘管如此，他們亦很快獲得聘用，以致當時房署即使有空缺，也不能填補。潘先生，既然薪酬那麼高，而外面的薪酬只是一般，而短缺情況又是那麼嚴重，房署一方面請不到人，另一方面又把工作外判予顧問公司或其他公司，而事實上，其他公司同樣要支付如此高昂的薪酬，他們還要計算利潤，在這情況下，你們仍然實行“價低者得”的制度，這會否導致嚴重的問題？即是說，獲批標的公司，在質素上會否較為劣等的呢？因為工人的薪酬要符合“價低者得”的要求，但又要賺取利潤，自然會聘用一些不是最好或質素不高的工人。會否出現這些問題呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，我曾在此解釋過房屋署當時招募人手的困難，負責項目的隊伍包括建築師、工程師及地盤監工，當時在這些職位都有很多空缺。在招募程序方面，我們遇上很大的困難，所以當時訂出策略，便是增加外判項目，由顧問公司進行這些工作，這樣做

的其中一個原因是，顧問公司的體制較政府公務員更具彈性，在薪酬方面，可以作出大幅調整，有需要時可聘請更多人手。我曾舉出一個例子，說明當時建築系畢業生的月薪是在他們畢業時已訂定，老闆要支付既定的薪酬，他們才願意上班，這是政府做不到的。在94至97年期間，在不同時間，我們有不同程序聘請顧問公司，因此，我們不是以“價低者得”的方式，當時採用的辦法是，我們在很多項目上聘請顧問公司的費用，是按照專業團體要求的最低標準，我們並沒有少付。而當時批出的建築顧問合約，在後期，即96年、97年間，很多仍在繼續進行，甚至……

主席：

但是，96至97年期間批出的合約是採用“價低者得”的方式，對嗎？

潘承梓先生：

我現在所說的是94至97年這段期間，我們早在94年已察覺到會有高峰期，我們當時訂出了一個策略，便是增加外判項目，我們在94年採用的並非以“價低者得”的方式來選擇顧問公司，這點我上次在這裏已說過。

主席：

請問你們是在哪階段開始採用“價低者得”的方式，請你說出時間後回答余若薇議員的問題。

潘承梓先生：

我們大約在96年後，便改了“two-envelope system”的投標制度。

主席：

改了制度後，會否出現余若薇議員剛才所說的情況？即由於外面的收費也很昂貴，如仍以“價低者得”的方式招標，最終便要聘用一些次等的服務，才可以完成工程。

潘承梓先生：

其實我上星期已解釋過，根據我們的經驗，顧問公司的收費並非與他們的服務水平掛鈎。正正在94年，我們依足專業團體要

求的收費標準所批出的合約，有些在後期亦發生問題。因此，並非單憑收費來決定出錯的原因。

主席：

余若薇議員。

余若薇議員：

潘先生，我們在SC1-U0002號文件的附件二中，看到地基工程地盤監督隊伍的圖表。

主席：

請同事幫助潘先生。是SC1-U0002號文件。

余若薇議員：

是，當中的附件二。

主席：

余議員，請問你指哪份附件呢？

余若薇議員：

應是這樣的附件。

主席：

附件二。

潘承梓先生：

我想是這份了。

主席：

是，是這份了。

余若薇議員：

潘先生，這是有關地基工程地盤監督的圖表，當中列出一個地盤有半個工程監督，因為一個工程監督監管兩個地盤，其下有

一個助理工程監督及一個工程監工。潘先生看見這份圖表嗎？我是說在左邊的圖表。潘先生，請問在94年至97年期間，有關地基工程的地盤監督，是否一如這圖表所示，涉及的人數便是這些人呢？人數就是如此，換言之，是兩個半，對嗎？

潘承梓先生：

一般來說，人數是依這個表，但亦須視乎項目的大小和複雜程度。

余若薇議員：

即是說，這是標準。這是否表示，房署的內部工程及外判工程，一般的安排都是這樣呢？

潘承梓先生：

不錯。

余若薇議員：

助理工程監督及工程監工，是否便是你所說的 Works Supervisor I & II，還是不同職級的人呢？潘先生，你上次作供時，在回答涂議員的問題時，你說當時房署請不到人手，於是找了50名學生，經過一些短期訓練，便讓他們到地盤擔任監督的工作。涂議員當時問他們的職位是甚麼，你回答說是 Works Supervisor I 及 Works Supervisor II。我們現在看到這個有關兩個半人員的圖表，你告訴我們這是一般地盤上的監工人手的安排情況。因此，我想請問，你所說的 Works Supervisor I 及 Works Supervisor II，是否即是助理工程監督和工程監工呢？

潘承梓先生：

工程監工是 Works Supervisor，而助理工程監督是 Assistant Clerk of Works。

主席：

余議員。

余若薇議員：

潘先生，換言之，你所說的 Works Supervisor I或 Works Supervisor II便是工程監工。

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

是。對不起，我想更正一點，該50多名的中學畢業學生須經過一段時間才可晉升為 Works Supervisor，他們最初只是 Trainee。

余若薇議員：

請問他們須受訓多久呢？

潘承梓先生：

最少1年時間，視乎學歷而定。

余若薇議員：

如果他們是中學畢業，須接受甚麼訓練才可出任工程監工呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

工程監工即 Works Supervisor，是最低級和最基本的監工職位。該批學生首先與我們簽訂合約，然後最少在建造業訓練局接受為期1年的訓練，才可獲派往地盤工作。我不大記得清楚他們初期工作為期6個月還是1年；在這段期間，他們是 Trainee。

主席：

余若薇議員。

余若薇議員：

潘先生，當時你覺得這些人手及其接受的訓練，是否足以應付地盤監工應承擔的工作呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，我首先要清楚說明，該50多名中學畢業生，經訓練後被派往哪個地盤工作，須按照當時的情況而定，即是說，該50多名學生並非全被派往地盤負責監督打樁工程，請大家不要誤會，工程監工便等於那50多名學生的其中1個；有些監工是很有經驗的。

主席：

但有些也被派往擔任這類工作。

潘承梓先生：

我記不起他們有否出任這類工作，但是，除了地基工程外，還有很多上蓋建築工程也需要工程監工。至於他們實際上被派往哪裏，便要翻查紀錄了。

主席：

但是，他們是具備基本條件擔任這些職位的，對嗎？

潘承梓先生：

除在特別情況下，該50多名學生理應不會被派往監督打樁工程，因為他們在建造業訓練局接受的，只是一般泥水、砌磚及木工等課程，與打樁無關。

主席：

余議員。

余若薇議員：

潘先生，無論你是出任SAD或後來出任DD等高層領導職位，你的職責是否包括監察地盤監工人手及訓練是否足以應付應有工作呢？這些是否你的職責範圍呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

這肯定是SAD的職責範圍，亦即是後期總監的職責範圍。不過，房署改組後，副署長便不負責日常運作及人手調配的工作。

主席：

余若薇議員。

余若薇議員：

潘先生，我的意思並非指日常調配，即決定調派哪些學生或監工到哪一個地盤的決策問題；我的問題是，整體來說，房署的人手、人數、資源及他們所接受的訓練，是否足以應付地盤監工的工作？換言之，這種看法或決定是否也屬於DD，即副署長應該兼顧的工作呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，我本人覺得是。

主席：

余議員。

余若薇議員：

多謝主席。以你當時擔任SAD或後來晉升為DD，你覺得地盤監管人手或他們所接受的訓練是否足以應付當時的工作呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，讓我分開兩次來解釋。在擔任SAD時，工很直接，如果說到房屋署內部的工作，根據當時編制我們有足夠人手應付工作。不過，我亦曾表示，在實際的環境下，我們有大量空缺，不時都有空缺。在當時的運作上，亦出現短暫人手不足的情況。在程序方面，我們派給同事的manual、guideline等，均有向他們交代清楚如何解決短期問題，這包括在填表時，將他們無法應付的工作，特別用紅色筆顯示出來，以便日後進行檢查或進行更多這些測試工作。當時我曾做過這些工作。

主席：

那麼，擔任DD時又如何呢？

潘承梓先生：

擔任DD的時候，我覺得在整體策略方面，即人手及培訓方面，DD均須兼顧。我記得在97年4月後，我曾將當時的顧慮寫給總監參考。

主席：

余議員。

余若薇議員：

你所說的顧慮，是否指憂慮地盤的監管不足，是否這意思？

潘承梓先生：

是指應付將來2000至2001年的建屋高峰期。

余若薇議員：

你是否說人數呢？潘先生。

潘承梓先生：

是就人數、監管次數及程序等各方面。

主席：

OK，余議員。

余若薇議員：

多謝主席。潘先生，當時的工程一直出現延誤，我們討論的94至98年期間，一直也有工程延誤的情況。就此，你有否提出一些改良建議？有否與署方商討如何防止及改善工程延誤的情況呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，我擔任不同職位時，曾不斷向有關方面反映這些問題，並建議可作改善之處。我們首先考慮造成延誤的原因，這方面的原因很多，並不是所有延誤也須由建築商負責。很多時候，房屋署須順應客戶的要求，即使在工程進行中，若情況許可，我們也要作出修改。例如，由於老人政策，長者住屋面積有所改變，我記得，長者居住的單位應為17平方米還是22平方米，也爭拗了一段時間，結果決定放寬長者居住面積至22平方米。此外，有部分工程在進行時，如果可以修改的，也要作出修改；因為所討論的是數年後的產量。在此情況下，我們須給額外時間予建築商，這是很有力的理據，換言之，他們可以要求額外時間。這些都是由於業主要求作出改變而造成延誤的部分原因。

主席：

余議員。

余若薇議員：

潘先生，有沒有一些延誤是承建商本身出現問題所致呢？

潘承梓先生：

有的。

余若薇議員：

潘先生，你或房署方面有否考慮過，承建商一有延誤，便須負擔高昂的按日計算的罰款，即“liquidated damages”？這些會否導致他們可能出現偷工減料、甚至會觸犯刑事的情況？例如，在表格上虛報資料，而實際上並沒有做到這些工作，你們有否考慮會有這種可能性呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，余議員提出的問題，是有關所謂“liquidated damages”，有關我們如何訂定米數價目，這一般……

主席：

她的問題不是關於這些。她問，由於他們要負責“liquidated damages”，會否導致你們採用“價低者得”等問題？

潘承梓先生：

我須作出解釋，站在房委會，即業主的立場，凡出現延誤，便會令房委會招致很大的財政損失。那個延誤罰款“liquidated damages”，如何釐定每天的罰款額呢？我們通常以利息的開支，或是……

主席：

我們不是說你不對，我相信我們沒有興趣知道你們如何訂定“liquidated damages”，希望你回答那個問題，好嗎？因為我們的時間相當緊迫。

潘承梓先生：

主席，有很多問題先涉及原因，如果是有關建築上蓋項目，一般來說，這個價位大家也認為非常合理，包括建築商在內。因為工程項目較大，所以價錢很大。相對來說，每天須罰多少款項，對於他們來說，是一個較少的數目。不過，問題是，如果地基出現延誤，最終會導致業主收不到整座樓宇、收不到租金，因而須付出較高利息；於是，當時的想法是，即使建築地基合約的價位較低，但“liquidated damages”，即每天的罰款也應與上蓋看齊。我記得，很多建築商因這點而向我們投訴，所以一定要就此作出解釋。

主席：

潘先生可否再回答余議員的問題呢？

潘承梓先生：

這個我相信不可以說……

主席：

你們會否擔心？實際情況是，無論你們的“liquidated damages”如何合理，儘管你們應該收取這個水平的罰款，但客觀事實是，這確實會為建築商造成壓力，尤其是他們若有延誤，可能會受到你們的懲罰，而他們又須“價低者得”等，這些情況署方會否擔心呢？這是余議員的問題。

潘承梓先生：

對，當時我們也有考慮這些問題，特別是有些建築商向我們反映，但是，我們當時亦須考慮房委會的利益，如果是地基合約，給予的時間會較短，通常只有6個月的時間進行地基工程，如要加“樁帽”則需時約9個月，發生延誤的機會較上蓋為少，如果遇上地質出現改變或其他原因，承建商有理由爭取較多時間，所以，懲罰他們的機會不多。

主席：

余議員。

余若薇議員：

主席，最後一個問題。潘先生，我意思是，有否因地基工程出現延誤而令房署考慮或決定特別加派人手，在進行打樁工程的地盤上進行監工，以確保他們不會因延誤而在工程上偷工減料呢？有否這樣的決策呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，請參考剛才提及的附件所載的圖表，應該有一名助理工程監督及一名工程監工，這是屬於“Works Supervisor Grade”的監管同事，不包括駐地盤工程師，以前我曾介紹過，在很多情況下，我們需要駐地盤工程師，特別是打樁工程。

主席：

你認為這情況便已足夠嗎？

潘承梓先生：

不是，這只是基本的“Works Supervisor Grade”所須安排的人手。除此以外，應該還有駐地盤工程師。

主席：

但駐地盤工程師好像是近期的安排，當時並非必然有駐地盤工程師。

潘承梓先生：

不是，我們如參閱有關紀錄，在1986年開始有駐地盤工程師的編制。

主席：

但並不是每一個地盤也有駐地盤工程師。

潘承梓先生：

是的，但駐地盤工程師的人數亦不少，其整體編制亦與結構工程師相同，人手調配亦有很大的彈性。

主席：

各位同事，現時還有何鍾泰議員及楊孝華議員兩位想發問。其實，潘先生出席我們的研訊，今天已是第三天；我建議今天讓該兩位同事提問，即使會超過預定的5時30分，亦繼續進行，大家是否同意？潘先生，請問你可否多逗留一會兒？

潘承梓先生：

我沒有問題。

主席：

除非你想再多來一次。何鍾泰議員。

何鍾泰議員：

主席，我可能有5、6項問題。

主席：

盡可能簡短，好嗎？若是簡短的問題，而潘先生又可針對問題具體地作答，我相信會節省很多時間。我們嘗試這樣吧。何鍾泰議員。

何鍾泰議員：

多謝主席。首先，我想跟進有關何俊仁議員及余若薇議員兩位的問題。第一點，何俊仁議員最後提到工程師學會，請問是否指房屋署結構工程師協會而不是工程師學會？我相信是名稱問題。

主席：

是的。我相信大家也明白。

何鍾泰議員：

首先，我或許跟進剛才最後討論的問題，即駐地盤工程師或駐地盤職員的問題。因利乘便，請參閱剛才討論的第SC1-U0002號文件附件二的圖表。潘先生剛才說，其實是有駐地盤工程師的。不過，據房屋署結構工程師協會所說，通常由駐地盤人員監管這些打樁工程；我們亦聽到有關證供，包括署長所說，他們有21位駐地盤工程師；不過，通常在偏遠的地盤才会有駐地盤工程師。

然而，潘先生說不是，打樁工程亦有駐地盤工程師。其實，你是否非常肯定打樁工程真的有駐地盤工程師呢？如有的話，為何結構工程師協會卻說沒有呢？而且，他們在1996年4月26日提出意見，表示一定要有駐地盤工程師，否則，監管便會出問題。

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，我相信我的部門可以提供若干資料。第一，由1986年開始，已有駐地盤工程師的編制，亦有相當數目的駐地盤工程師。

第二，至於個別項目，包括打樁，有否真的派駐地盤工程師及在何時派駐等，我們亦可向委員提供資料。

主席：

何鍾泰議員。

何鍾泰議員：

這是一封公開信件，我相信他們一定搜集了很多資料，才會向全港市民致公開信，並夾附附表。我相信，他們已有足夠的資料。主席，接着我想再問潘先生，剛才所說的工程監工及助理工程監督，他們的學歷並不很高，只不過中學畢業、甚至還未畢業，或在建造業訓練中心攻讀晚間工專課程，學習地盤的工程運作及程序等，他們是否屬於這類人士呢？潘先生。

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

以 Works Supervisor 來說，入職要求並不很高，接受過基本的建築訓練便可勝任，通常他們已取得證書。不過，如果他們希望升職，他們須自修某些高級課程，這是個別同事須不斷進修的項目。至於專門技術，如打樁，以我所知，這些課程不能提供任何幫助。

主席：

何鍾泰議員。

何鍾泰議員：

潘先生，這兩位半甚至3位駐地盤負責監察打樁的人士，在哪方面取得打樁的經驗及知識呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

這須倚靠項目工程師教導他們如何工作，如有駐地盤工程師，亦須依照駐地盤工程師的指示來工作。

主席：

何鍾泰議員。

何鍾泰議員：

主席，我假設沒有駐地盤工程師，因為圖表顯示沒有，他們公開這些資料，所以我相信沒有駐地盤工程師；你們亦不是每一個地盤或打樁工程也派駐地盤工程師。如果情況是這樣，一定有很多進行打樁工程的地盤沒有駐地盤工程師。剛才潘先生說，他們如何學習呢？便是靠項目工程師教導他們如何監察打樁工程。潘先生，請問這位項目工程師是誰呢？可否告知我們，在這圖表上是哪一位呢？

潘承梓先生：

就是在四方框內的那個項目工程師。

何鍾泰議員：

請問潘先生，這位是否在寫字樓內工作？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

他當然須時不時前往地盤巡視，並非坐在寫字樓工作。

何鍾泰議員：

所謂“時不時”即每隔多少時間前往地盤巡視一次？潘先生。

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

這點我已回答了，由總工程師作決定。

主席：

是否由自己決定，還是按專業判斷自行決定呢？

潘承梓先生：

他可以憑專業判斷，自發性地增加巡查次數；但在工程開始時，總工程師會清楚交代最少的巡查次數。

主席：

何鍾泰議員。

何鍾泰議員：

主席，潘先生是否說，這位項目工程師負責在地盤上教導這些根本並非工程培訓出身的人員如何監察打樁工程，是否這意思？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

這須由項目工程師指示他們如何工作。我曾說過，如果就一般性的巡查工作，無須使用特別儀器，只靠肉眼視察的項目，如量度度數、視察樁柱長度，或在打樁前，計算運往地盤的樁柱數目等，可交給這些沒有受過特別訓練的人員進行。

主席：

何鍾泰議員。

何鍾泰議員：

主席，潘先生是否認為，40多層高的樓宇的地基工程，等於一座天橋的地基一般複雜？

潘承梓先生：

主席……

主席：

我相信這問題並不十分公道，何鍾泰議員。

何鍾泰議員：

潘先生，在房署的地基工程合約中，採用大口徑鑽孔樁，價值達六、七千萬元的工程，有沒有呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

這類工程比較少，我不記得是否有，如果有也很少。

何鍾泰議員：

以我所知，出現問題的一宗個案涉及這類大型工程，在這情況下，那些大口徑鑽孔樁或PPC樁，樁的複雜性其實亦存在，要量度深度或N值，即N-values或SPT N-values，以及應該在何時收錘，這些是否必須有一些專業知識才可進行呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

是的，以我所知，何時收錘，應由工程師決定，而非由Works Supervisor決定。

何鍾泰議員：

當時地盤由早到晚不停的打樁，地盤若要知道何時才可收錘，是否經常由寫字樓內的項目工程師作決定呢？

潘承梓先生：

是的，他必須前往地盤視察。

何鍾泰議員：

他每一次也須前往視察，即使他正在寫字樓工作，也無論該地基工程位於天水圍或任何地方，他也須由寫字樓趕赴地盤視察是否收錘，是否這意思呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

是的。

何鍾泰議員：

即每一個地盤都是如此？地盤一天可能打數枝樁，或打數枝PPC樁，他豈非一天要出外數次？除非他整天駐守地盤，否則他在寫字樓如何能趕赴地盤？例如地盤在偏遠的天水圍，他如何能趕赴地盤，並決定何時是收錘的合適時間？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，以我理解，收錘的意思是，當該條樁柱達到指定的深度，便須由工程師決定是否停止繼續打樁，這是一種專業判斷，必須由工程師作出。我雖然不是工程師，但以我理解，不會每天都有這麼多條樁柱須要收錘，這須視乎工程的進度。

主席：

何議員似乎不是這樣想，他似乎是說，數條樁柱可能一天便打完。工程師須由寫字樓趕到天水圍，一天走數次。

潘承梓先生：

有一段時間可能會較頻密，但不會一個月30天每天都要去。

主席：

但如果出現何議員所說的情況，是否有關的項目工程師必須趕赴地盤視察，然後決定是否收錘呢？

潘承梓先生：

以我理解確是如此，因這需要一種專業的判斷，決定該條樁柱是否達到指定的深度。

主席：

何議員。

何鍾泰議員：

多謝主席。潘先生，這即是說，如果項目工程師負責的不只一個地盤，可能某個地盤每天都有一條或以上的樁(如PPC樁)要收錘，難道他每天都要到地盤視察嗎？

主席：

似乎潘先生答的是……

潘承梓先生：

這似乎是個假設性的問題……

何鍾泰議員：

不，不是假設性……

主席：

不，何議員可推論潘先生剛才的答案，其實他已回答了，你無謂重複問題。

何鍾泰議員：

我想談另一種樁，即大口徑鑽孔樁，也不談收錘。對於這類樁，你要知道樁柱是否到達石層位置，這些樁必須進入石層，如果沒有工程師視察，是否要依賴那些根本沒有工程知識或訓練的人作決定呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

以我理解是不可以的。這一定需要專業判斷。

主席：

我想潘先生已經回答了。

何鍾泰議員：

潘先生是否知道採用大口徑鑽孔樁的地盤沒有駐地盤工程師？

潘承梓先生：

我也解釋過，不一定每個地盤也有駐地盤工程師。

主席：

何議員，潘先生已經回答了。他意思是，無論我們是否接受，我們須看實際情況。潘先生的證供是說，那些重要決定一定要由項目工程師到地盤然後作出決定。

何鍾泰議員：

潘先生，我想再就監管外判工程提問，即聘請顧問建築師進行工程，而顧問建築師亦聘請其工程顧問。較早前潘先生說需要靠專業人士自己的專業良心來做好本身的工作。當時，即97年11月前，是否這樣的情況，還是在改組後的情況，即依靠工程顧問公司提供的指引這樣做？請潘先生參考第SC1-H0030號文件第5及第6段，當中說得很清楚，這是分為兩個階段的。我請潘先生先看看……

主席：

請提出你的提問。

何鍾泰議員：

我的問題是，在發出監管顧問公司的指引以前，即在97年11月以前，主要是靠他們的專業操守，而並非像97年11月改組以後成立了一個由一名總建築師領導的綜合各門專業的工程顧問管理小組。是否兩個階段有不同的做法？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

兩個階段都有一個組織負責監管顧問公司，只不過在不同時間會有不同的修正。

主席：

何鍾泰議員。

何鍾泰議員：

那是否97年11月改組以前沒有一個管理小組？

潘承梓先生：

有。

主席：

有，潘先生的答案說有。即以前和以後都有。

何鍾泰議員：

在第6段第二行說，在97年11月成立了一個綜合各門專業的工程顧問管理小組，即是說，到了那時才成立該小組。

主席：

潘先生可否介紹以前的是一個甚麼形式的小組？你說，以前和以後都有小組，97年11月以後便是這份SC1-H0030號文件第6段所說的綜合各門專業的小組。那麼，在此以前是一個甚麼小組呢，潘先生？

潘承梓先生：

以前也有一個類似的小組，是由一位總建築師領導的。在該小組內並直屬該總建築師的成員，都是建築師職系的同事；而那些監管顧問公司的工程師則屬於另一位總工程師的職系或組織內。大家依靠一個project team的橫向聯繫，如果我們收到有關工程方面的問題，便由總建築師分發給各有關同事，即工程的事宜由工程部門負責，讓他們提供意見。

主席：

何議員。

何鍾泰議員：

主席，潘先生的意思是否說，第5及第6段其實沒有甚麼分別？在97年11月前或後都已有那個管理小組？

潘承梓先生：

對。我想第6段所說的是，97年11月以後有一個 multi-disciplinary team，即由多方面的同事，包括建築工程在內，共同組織一個小組，而並非好像以往一樣分開的，各自根據本身的職系來管理。

主席：

何議員。

何鍾泰議員：

主席，潘先生是否說，97年以前由每個職系直接監管顧問公司？

潘承梓先生：

不，97年以前也有一個總建築師負責監管工作，但如果關乎工程事項，他便會“橫向”問有關工程方面的同事，諮詢他們的意見及要求支援。

主席：

何議員。

何鍾泰議員：

主席，我想問下一個問題。在SC1-H0068號文件，即林濬先生的陳述書第9段，他說，討論文件提交建築小組委員會時，如委員有問題，便由房署列席職員解釋有關內容。潘先生是否找到這份文件？

主席：

潘先生找到有關文件了，是嗎？

潘承梓先生：

對，請問是哪一段？

何鍾泰議員：

第9段(a)項；(f)項也是有關項目工程的每月進度，即(a)和(f)兩項是有關的。即是說，有很多文件提交建築小組委員會，委員對每一項目的進度也有很多提問，如果是新的工程項目——建築小組委員會的成員在1995至1996年有房署署長、副署長、兩位高級助理署長。潘先生擔任高級助理署長時負責新發展工程，如果討論文件有關正在進行的新工程項目，是否也由潘先生解釋委員所提出的問題呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，這也不一定。當然我會盡量解釋，但如果有關一些文件細節，特別是工程方面，亦有一位助理署長出席這個會議，解答那方面的問題。

何鍾泰議員：

即是說，雖然在文件內沒有註明，但也有其他人列席。即在SC1-H0021號文件，建築小組委員會成員名單內雖然沒有其他人，但也可能有其他職員陪同出席會議。

潘承梓先生：

對，其實每一次開會都有許多房署同事in attendance。

何鍾泰議員：

主席，潘先生在他的證人陳述書第SC1-H0084號文件第三頁第6段(e)和(h)項——潘先生能否找到那份文件？第6段(e)項說，總建築師有類似負責私人工程的認可人士的職責。在第6段(h)項說，總建築師負責監管工程質素——我不讀出中間其他內容——及最後交回業主的end product，即建成的建築物，是否在滿意的情況下交回。認可人士把其設計交給屋宇署後，屋宇署會作出監管及check其設計，無論那是建築設計、結構設計、地基設計，還

是打樁設計。在房署來說，你說總建築師具有認可人士相等的職權和責任，但誰人check總建築師的工作呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，這裏是說97年4月前的情況，是第6段，對嗎？

何鍾泰議員：

對。

主席：

對。

潘承梓先生：

總建築師在當時需要向助理署長負責。

何鍾泰議員：

助理署長是否真的可以check總建築師的設計是否合乎標準，以及是否滿足要求嗎？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

當時的組織是一個line management的組織，有一位助理署長(建築)負責建築師或總建築師的工作；另外有一位助理署長(工程)負責工程師的工作，即由他們職系的同事管理該職系的人。但審批過程有一個內部的小組負責。如設計方面，該小組每月會舉行一次會議，審批當時向小組呈交有關設計的文件。

何鍾泰議員：

潘先生，當時正進行數十項工程項目，有許多是打樁工程，而只有一位助理署長(工程)，有沒有可能一個人check那麼多結構或地基工程的設計？他有沒有可能一個人做那麼多的工作？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

當然不可以。我們不是說有一個部門擔當了屋宇署的審批工作，我們無須批則，設計方面和結構方面的工作由專門的總建築師或總工程師負責。據我理解，私人工程是根據《建築物條例》來審批的，審批的事項主要包括兩方面，第一是安全，包括結構安全方面；第二是衛生條件方面。至於設計質素的好與壞則不屬於《建築物條例》的範圍，例如是否節省工料、設計是否實用等並不是屋宇署的管轄範圍，但我們的審批工作卻包括這些在內。

主席：

何議員。

何鍾泰議員：

主席，由於承建商自己做打樁工程設計，提交房署後，誰負責研究其設計是否做得對、計算是否準確？誰人負責審核這些事項呢？

潘承梓先生：

主席，只負責項目的總工程師。

何鍾泰議員：

即總工程師履行類似屋宇署的工作，他真的研究整盤帳目，還是通常只看看整體情況而不會逐項數字研究？他的做法是怎樣的呢？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

他不會check如此細微的事項，但一般來說，屋宇署要check的資料，他都要看看。

何鍾泰議員：

我想多問一句，最後一句。潘先生認為當時的總結構工程師或總工程師，在那個階段要看多少個工程項目？

主席：

在哪個階段？

何鍾泰議員：

在97年前，剛才他說可以……

主席：

97年前？都是一般性的資料吧，潘先生……

何鍾泰議員：

一般性的資料已可以。即平均一、兩個，還是數十個？

潘承梓先生：

部門好像曾提供這些資料，我……

主席：

潘先生是否記得，有沒有印象……

何鍾泰議員：

在你的印象是多還是少……

潘承梓先生：

當時負責新項目的有兩位總結構工程師，我想同一時間可能有二、三十個項目。

何鍾泰議員：

潘先生認為，如果一個總工程師要負責二、三十個項目，他有多少時間，是否真的可以研究承建商提交的打樁設計？他是否真的能詳細地看，還是沒有時間詳細地看其設計？抑或他主要只是整體地看看是否足夠，而不會詳細地作出計算？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，總工程師轄下有很多人手。我剛才已說過，結構工程師的數目與建築師相等，亦有相當數目的高級工程師。審批的過程不是全由一個人做，而是整隊人一起做。

何鍾泰議員：

主席，我想多問一句。潘先生，總工程師轄下的高級工程師隊伍是否會一起協助他check由承建商提交的打樁設計呢？

潘承梓先生：

對。

何鍾泰議員：

謝謝。

主席：

最後一位，楊孝華議員。

楊孝華議員：

有議員於今天研訊開始時問過一個有關工作流程改良的影響的問題。潘先生在提交給我們的書面陳詞第SC1-H0084號文件第13段也說到BPR，其中談到這個改良主要把項目管理，即project management分開。據我們的理解和較早前為我們作證的人士所說，項目經理是可以由跨職系的專業人士出任的。我想問，當你在管理上可能有所改善，但會否間接造成攤薄專業人士所得的資源的負面作用？會否有這個可能性？

主席：

潘先生。

潘承梓先生：

主席，照我看法，如按照投放在項目的人手來看，整體工作量在改組前和改組後應該沒有增加，即是說，如逐個項目來計算工作量應沒有增加；當然項目數目是有所增加，但如果逐個項目來看，工作量是沒有增加。為何這樣說？我以往也說過，原本一個總建築師一個人戴兩頂帽做的工作，現在由其他同事一起分擔，但工作量是以每個項目來計算，都是做相同數量的工作，所以整體來說，工作量沒有增加。

主席：

楊孝華議員。

楊孝華議員：

但這個project management是否一個新開設的職位，須由專業人士填補呢？為何不會攤薄專業人士的資源呢？

潘承梓先生：

對，項目經理一職須由專業人士出任，但他所做的工作大部分是以前由總建築師負責的工作。所以，如果以逐個項目來說，總建築師的工作量是減少了，但相對來說，他從前做的工作則由其他同事分擔了。

主席：

如果沒有其他同事想提問，今天的研訊到此為止。多謝潘先生。

潘承梓先生：

多謝主席。

主席：

多謝潘先生在這3天為專責委員會提供資料。我們今天的研訊到此為止。日後如有需要，我們會再次邀請潘先生到來協助研訊，潘先生現在可以退席，多謝潘先生。各位委員，我們現在仍然要移步到會議室C進行內部討論。

(研訊於下午5時57分結束)