

立法會

公營房屋建築問題專責委員會

第十八次研訊的逐字紀錄本

日期： 2001年7月3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)

何鍾泰議員, JP

李卓人議員

呂明華議員, JP

涂謹申議員

陳婉嫻議員, JP

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

劉炳章議員

余若薇議員, SC, JP

缺席委員

何俊仁議員(副主席)

麥國風議員

證人

公開研訊

房屋署商業及業務發展總監

袁子超先生

Legislative Council

Select Committee on Building Problems of Public Housing Units

Verbatim Transcript of the Eighteenth Hearing
Held on Tuesday, 3 July 2001, at 2:30 pm
in the Chamber of the Legislative Council Building

Members present

Hon Miriam LAU Kin yee, JP (Chairman)
Ir Dr Hon Raymond HO Chung-tai, JP
Hon LEE Cheuk-yan
Dr Hon LUI Ming-wah, JP
Hon James TO Kun-sun
Hon CHAN Yuen-han, JP
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 LAU Ping-cheung
Hon Audrey EU Yuet-mee, SC, JP

Members absent

Hon Albert HO Chun-yan (Deputy Chairman)
Hon Michael MAK Kwok-fung

Witness

Public hearing

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

主席：

歡迎各位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袁子超先生取證。袁先生是房屋署商業及業務發展總監。他在2001年6月30日曾出席本委員會的研訊，就他出任房屋署助理署長及高級助理署長的職責提供資料。今天取證的範圍包括袁先生在公營房屋建造的整體質素、達致公營房屋建屋目標、監察工程進度及工程是否符合工程手冊規定等方面的職責範圍，以及房屋署如何解決員工就建屋高峰期所提出的困難。現在請證人袁子超先生進來。

(袁子超先生進入會議廳)

袁先生，多謝你再次出席本專責委員會的研訊。我提醒你，你繼續在宣誓下作供。

袁先生，你要求在議員提問前，先作出口頭補充。袁先生，我現在把時間交給你。

房屋署商業及業務發展總監袁子超先生：

好。多謝主席。

我想趁這機會回答上次研訊時議員提出的問題。第一，是回應何俊仁議員詢問有關顧問管理的變動有否通知同事的問題。其實我們通知同事的處理手法與以往一樣，通常作出大變動時，我會以memo形式通知同事調動的情況，而且會再發出departmental circular(部門文件)。在處理顧問管理變動方面，我們在11月作出改動後，在98年1月，即1個月後，除了我發出memo及circular之外，房署在98年1月亦發出了一份正式指引，通知有關負責管理顧問的職員，以及所有顧問人士，這份指引稱為HD guidance notes。此外，我們在98年1月曾作出匯報，在這次匯報會內，所有顧問公司與所有負責管理顧問的同事都有出席，所以，我相信員工對各方面的

責任應已很清晰。或者我再補充一點，在98年4月，我們已正式修改顧問管理守則。這是有關第一個問題。

第二個問題，是麥議員問我如何處理BSI(屋宇裝備組土地員工)於98年11月給我函件所提出的問題。其實在這封信之前，我亦收到一封類似的信件，當時我已親自回覆。而且，在收到信件後，即11月之後，我聯同我的助理署長和總屋宇裝備工程師與他們的代表見面，互相交換意見，並瞭解他們的困難。或者我用少許時間，解釋員工提出的數項要求，以及我對要求的回應。

就員工提出有關人手方面的要求，我向員工指出，部門已剛剛增加了數十個職位，雖然情況未能盡如人意，或未能完全滿足他們的要求，但我已同意繼續監察他們的工作量，並會進行檢討。事實上，在其後一年，即1999年，房署再增加了18個職位。至於他們提出的其他寶貴意見，例如可否靈活修改標準圖則，我亦委派助理署長跟進有關問題，希望圖則可因應地盤環境作出修改，而無須每次均要呈交總部批核後才能使用，這是其中一點。此外，員工亦提出，很多時候承建商在工程接近完成之前須進行很多“翻執”工作，即承建商須就仍未妥善的地方進行補救才算完工。但是，有部分同事竟在承建商仍未完成“翻執”時便宣布完工，令職級較低的同事覺得束手無策，似乎無須聽取他們的意見，也無須做“翻執”的工作。我曾就此寫了一封致員工的公開信，說明不能為了趕及完工日期而在質素方面妥協，我在信中已清楚向員工交代這方面的問題。至於其他方面，我不贅述了，我只想指出，對於員工提出的問題，其實我已逐一跟進。

第三個問題，是何鍾泰議員在上次研訊時詢問在10個專業系列以外增加了哪4個專業系列；讓我利用手上這個folder來解釋。在SC1-H0075號文件的Annex 2載述了我們的架構組織，大家可以看到在Business Director/Commercial and Services之下有AD，AD之下有一個CCE，即我們的總土木工程師，然後是CGE，即Geotechnical Engineer(土力工程師)，以及Chief Quantity Surveyor(總工料測量師)。其實在土木工程師之下有一個Land Surveyor(土地測量師)。在99年時，助理署長的職位撥歸發展及建築處，由我管轄。因此，在99年之後，在我管轄範疇之內便增加了這4個專業。在99年以前，商業及綜合事務總監負責向我提供這數個專業職系方面的支援及服務，他亦處理這數個專業職系的人力資源及調配事務。我想藉這個organization chart清楚說明當時及其後這些職系撥歸我轄下的情況，其實各位在下一個Annex亦可以看到，這4個專業職系的人員已撥歸我管理，這是第三個問題。

第四個問題，是何議員提出site investigation，即探土方面的問題。在探土方面，我們主要由總土力工程師派遣屬下進行，或透過顧問公司委聘在工務局名冊之內專門負責探土的承建商進行探土工程。這項工程會由土力工程師或工地上的督察負責監察。如有需要，他們亦可聘請顧問公司負責房署這方面的工作。主席，我在這方面的補充完畢。

主席：

謝謝袁先生。在上次研訊結束前，何鍾泰議員正提出他的問題，問題似乎還未完畢，所以我首先把時間交給何鍾泰議員，讓他完成餘下的問題。上次研訊時亦有數位委員已舉手但還未提問，他們分別是：

- (a) 鄧兆棠議員；
- (b) 涂謹申議員；
- (c) 余若薇議員；
- (d) 石禮謙議員；及
- (e) 陳婉嫻議員。

我會依次序邀請委員提問。何鍾泰議員。

何鍾泰議員：

謝謝主席。多謝袁先生剛才提出的補充資料，我想就袁先生剛才的補充索取更多資料。請袁先生參閱第SC1-U0002文件附件二的圖表，即有關地盤監督人員的圖表。

袁先生，圖表的左邊是房署的架構，右邊是工務局的同等架構，只不過地盤上的安排不同而已。剛才提到，若是外判工程，會由顧問公司監察探土工程；若是房署本身負責的工程，便會由部門派遣自己的人員監察探土工程。請問袁先生，是否如此呢？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

或者讓我分開兩方面來說，第一，是出標之前的preliminary investigation(初步探土)，這是由部門的土力工程師負責，土力工程師會視乎我們的資源，如有需要，可以聘請顧問公司做，否則，我們亦可由自己的人員做。我說由我們自己做的意思，是房署會監察由工務局名冊內的承建商對地質所做的探土工作。

何鍾泰議員：

主席，請問袁先生，我在上次研訊提出的問題是，在地盤真正進行探土工程時，即在地上鑽孔，以抽取泥土或岩石樣本的工序時，是由哪一位人士監察呢？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

這是在地盤開工後，即出標後，由承建商親自施工時，才會展開你所指的“large diameter bored piles”的工作，即我們在site investigation時，才.....

何鍾泰議員：

主席，不。任何工程，無論是由哪一位承建商建議日後採用大口徑鑽孔樁、大同樁或鋼樁，地盤在施工之前也須進行探土，不會有採用大同樁便須進行探土，採用大口徑鑽孔樁便無須進行探土的情況。袁先生，我相信不會如此，對嗎？

主席：

袁先生，請你說出一般情況。

袁子超先生：

在一般情況下，會由我們的GE(土力工程師)或由他帶領site staff，即地盤監工，負責監察探土的進行。

何鍾泰議員：

袁先生，請問誰人負責地盤的探土工作？即誰人監察抽取樣本的工作？主席，因為探土工作進行的程序是否正確、報告上的紀錄是否正確，均會影響日後的設計。

主席：

OK。不如請袁先生解釋……

何鍾泰議員：

請袁先生解釋由誰人監察。

主席：

袁先生，你說由土力工程師及site staff負責，請你解釋site staff包括哪些人員。

袁子超先生：

在土力工程師之下有一些IOW(Inspector of Works)，即我們所說的地盤監工，他們會協助土力工程師監察site investigation，負責監察探土工程。

主席：

OK。何鍾泰議員。

何鍾泰議員：

主席，似乎在這圖表中看不見有Inspector of Works，即工程監督，在工務局才有這種職級，房署似乎沒有這類工種的人員；你是指工程監督。

主席：

袁先生。

袁子超先生：

在土力工程師之下有一些Inspectors of Works，他們協助監察地盤的工作。我想指出，在出標之前，我們要完成一份Foundation Advisory Report，這份Foundation Advisory Report是由一位土力工

程師進行探土工程後撰寫的。我們的總結構工程師會根據這份 **Foundation Advisory Report**，推薦打樁使用何種類型的 **piles**。此外，這些資料也會在投標時載於標書內。投標後，承建商在標書建議採用的樁種仍是我們核准的範圍之內。然後，我們會挑選標書，而承建商中標後則會展開工程。我們提及的樁柱，例如大口徑鑽孔樁，當樁柱鑽進泥土後，承建商仍須把岩石樣本取出來，這便可能是何議員所說的情況，取出樣本後.....

何鍾泰議員：

主席。

主席：

何議員 —— 袁先生，請你逐步解釋整個程序和重要性 —— 他應該是指最初的步驟。

何鍾泰議員：

這是做設計之前的探土工程。主席，我想把問題分為兩部分，第一部分，我想請袁先生在研訊後提供有關設計之前的 **ground investigation** (探土工作)的資料，以及地盤上由誰人負責監察這工作。剛才袁先生表示有土木工程師監察.....

袁子超先生：

對不起，是土力工程師。

何鍾泰議員：

他之下有一位工程督察。

袁子超先生：

是 **Geotechnical Engineer**。

主席：

土力工程師之下有一位 **IOW**。

何鍾泰議員：

我想知道這個架構，可否在研訊後提交這個圖表呢？

袁子超先生：

好，沒問題。

何鍾泰議員：

第二部分的問題是，袁先生指出這份探土報告發出後便已決定採用何種樁柱，然後才進行招標，袁先生，程序是這樣嗎？

袁子超先生：

是。

何鍾泰議員：

據我瞭解，房署在地基工程方面，會邀請合資格的承建商在投標時一併負責地基設計，即樁柱的設計，情況是否如此？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

主席，這是對的。當土力工程師完成報告，並把報告交給總結構工程師後，他們會決定採用樁柱的類型，例如driven piles或large diameter bored piles。其實該報告容許採用數種樁柱，承建商會就本身在機械及經驗方面的長處而揀選最適合的樁柱，然後把樁柱設計建議書夾附在tender內。

主席：

何鍾泰議員。

袁子超先生：

所以，何議員是對的。

何鍾泰議員：

主席，袁先生剛才的說法似乎跟較早前的說法略有不同，究竟完成探土報告，訂出指定樁柱之後才招標，還是招標時，任由承建商決定使用何種樁柱，而只要樁柱為房署核准的便可呢？

主席：

袁先生。答案似乎是後者。

袁子超先生：

我希望可以清楚說明，報告只決定樁種，即樁柱的種類。樁柱的種類很多，以driven piles為例，可分為兩種：一種是鐵樁，另一種是石屎樁。所以，承建商可自行決定使用哪種piles。

主席：

何鍾泰議員。

何鍾泰議員：

袁先生，是否先由你們決定樁柱的種類？舉例來說，究竟採用driven piles(即撞擊式樁)，還是鑽孔樁，是先由你們決定嗎？

袁子超先生：

是。

何鍾泰議員：

然後才招標。

袁子超先生：

是。

何鍾泰議員：

如果承建商投標時根據你們規定的樁柱，例如撞擊式樁，在這情況下，如果承建商不用鋼樁，便一定使用大同樁，而不會採用大口徑鑽孔樁，是否這樣呢？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

如範圍這般狹窄，便是這樣的了。但有時候未必一定採用撞擊式樁，可以一同使用撞擊式樁和large diameter bored piles，這要視乎土質情況。如果真的要採用撞擊式樁，便只有兩種，一種是H piles，另一種是石屎樁PPCP。

何鍾泰議員：

主席，我不再就這方面追問下去，我想提問與此有關的題目，然後再輪候發問。

主席：

好。

何鍾泰議員：

我接着想問有關圖表的問題。袁先生剛才說內部監察的工程，是由內部監察地盤的人員負責；外判的工程，便由顧問公司監察所聘用的人員。請問大致上是否一如附件二所示的安排？即有工程監督負責數個地盤，在他之下有助理工程監督，接着是工程督工，有關安排通常是否如此呢？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

是。

何鍾泰議員：

主席，按照現時的安排，不管地盤打樁使用何種樁柱，他們都須進行實地監察，而且通常都是由這3類人士負責。請問袁先生，這3類人士受過甚麼培訓和具備甚麼經驗呢？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

他們一般擁有與Building有關的Higher Certificate。如果是Clerk of Works，他們須完成Building Studies的Higher Certificate，這是工程監工入職的基本學歷。至於助理工程監督，他們須有數年相關的工作經驗，才可晉升至這職位；他們通常需要3年經驗。在培訓方面，基本上，地盤人員在具備基本的地盤知識後，最重要是向他們提供在職培訓或實地工作經驗，因此，主要的培訓是實地工作。

何鍾泰議員：

主席，袁先生剛才說工程監督，即地盤上最高級的人員，他們持有高級文憑或Higher Certificate，以及3年的實際工作經驗。袁先生，請問你剛才是否說3年經驗呢？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

根據資料，工程監工本身須持有Cert.....

何鍾泰議員：

主席，我不是說工程監工；袁先生剛才是說工程監督。

主席：

袁先生現在是說工程監督，Clerk of Works，對嗎？

何鍾泰議員：

是，但袁先生剛才卻說工程監工，我想分開這兩種職位來說。

主席：

何議員現在是指工程監督。

何鍾泰議員：

對，是Clerk of Works。

袁子超先生：

根據現在這個圖表來說，工程監督之下有一名助理工程監督——我先說清楚，他們分別是工程監督、助理工程監督及工程監工。以工程監工來說，他們只須持有Certificate in Construction and Building Studies。

主席：

這是職位最低的一位。

袁子超先生：

是最低的一位。他們通常最少要有3年經驗，才可以晉升為助理工程監督。至於由助理工程監督再晉升至工程監督，他們則最少須有數年經驗，才會獲擢升為工程監督。

主席：

何鍾泰議員。

何鍾泰議員：

工程督工是最低的職位，請問他們通常須有何學歷呢？

袁子超先生：

他們須先完成Form 5，才可以修讀Certificate in Construction and Building Studies。

何鍾泰議員：

袁先生，請問這課程修讀多少年呢？

袁子超先生：

據我所知，大約修讀兩至三年，對此我須翻查一下資料，應是兩年full-time的課程。

何鍾泰議員：

以助理工程監督來說，其實都是循晉升途徑擔當這職位的，他們都是中五畢業，對嗎？

袁子超先生：

對。

主席：

袁先生，基本上，他們完成Certificate in Construction and Building Studies後，如有3年經驗，便可晉升為助理工程監督；然後如再有3年經驗，便可再晉升為工程監督，對嗎？他們是否無須再修讀其他課程呢？

袁子超先生：

其實我們要求他們完成Higher Certificate，即Diploma and Higher Certificate。

主席：

請問在哪一階段修讀呢？

袁子超先生：

以ACW來說，當他們有了若干經驗，我們很多時候會讓他們進修夜間課程，他們可先修讀Certificate，繼而修讀Higher Certificate，當他們至少具備3年經驗時，我們便會擢升他們為ACW。

主席：

何鍾泰議員。

何鍾泰議員：

袁先生，請問這3類人士何時才取得實際的地基經驗，即打樁經驗呢？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

通常來說，在工程監工入職時，我們首先會向他們提供induction course，讓他們到各地盤熟習環境。當他們跟隨助理工程

監督一起工作時，其實便是一面學習，一面累積實際經驗，這也是一種培訓。對於地盤上進行的工程，我們訂定了很多指引，但是，工作人員不能純粹依循指引，一定要有實際的工作經驗，所以，主要的培訓便是親力親為地工作，對他們來說，這是累積經驗。在training方面，不管是ACW、工程監督，或甚至高級工程監督，署方都會提醒他們在地盤上工作須留意的事項。

主席：

何鍾泰議員。

何鍾泰議員：

主席，如打樁時使用PPC樁，即簡單來說是大同樁，須有人在打樁期間監察及量度，以決定何時收錘。請問誰人作此決定呢？

主席：

何議員，是否指收錘的決定？

何鍾泰議員：

對。

主席：

袁先生。

袁子超先生：

在收錘方面，在地盤上應由ACW作決定。

何鍾泰議員：

即助理工程監督，他在完成中學後，只要再修畢一、兩年的文憑課程，便可作收錘的決定嗎？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

主席，我現在是說助理工程監督，而並非工程監工自己決定收錘。

主席：

我知道，助理工程監督是在剛才提及的3個職位中，處於中間位置的那一個職位。即是說，任職工程監工3年的員工，如考獲Higher Certificate，便可晉升為助理工程監督。

何鍾泰議員：

主席，我便是問有關這個職位；他是否有資格作出收錘的決定呢？

主席：

袁先生現在的答覆是由助理工程監督作此決定。我想追問一點，因為他剛才沒有正面答覆何鍾泰議員的問題。這些助理工程監督、工程監督或工程督工，是否必須接受地基或有關地基方面的訓練，或已從實習中獲得經驗？袁先生剛才說得較為含糊。在他們的培訓過程中，是否有一段時間必須進行這方面的工作呢？還是只憑運氣，他們可能有經驗，也可能沒有經驗。請問情況是怎樣的呢？

袁子超先生：

Clerk of Works是一名generalist，而Building Studies是一般性的學科。這個職位當然涉及各種工作，但他們會否特別專注在piling方面卻不一必定，但是，以房署來說，他們應有打樁工作的經驗。

主席：

袁先生，為何你說“應有”，而不是“必然有”呢？

袁子超先生：

我這樣說是我恐怕會“掛一漏萬”，以防在100名這類員工中，剛好有一位調任此職的人員缺乏這方面的經驗。不過，他們應有這些經驗，因為他們最少也有4年經驗，在這4年經驗中，一定會涉及打樁工程的。這是我的看法。

主席：

何鍾泰議員。

何鍾泰議員：

袁先生，房署16個工會所提交的這個圖表，作出了兩項比較，即工務局與房署人手安排的比較，兩者都是六千多萬的打樁工程，但工務局的人手很多，包括駐地盤工程師、測量師及工程監督等，而房署只有兩個半人，而且都只有會考程度，他們只是在地盤上一邊做一邊學，晚上修讀工專。我手上也有工程監督、助理工程監督及工程督工的資歷，他們最高的資歷只須會考中文成績相等於Form 3程度，而實際經驗是在地盤上學習得來；請問袁先生，是誰指導他們呢？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

我想補充一點，因為剛才的問題似乎是，他們沒有經驗，但為何會讓他們負責打樁？

主席：

剛才的答案是有關人員有這方面的經驗不是必然的。

袁子超先生：

我想補充一點，在人手調配方面，由一位 Chief Technical Officer負責，他因應地盤的不同需要而作出調配，所以，當他調派一名員工負責打樁或地基工程時，尤其是如果這名員工本身是助理工程監督的話，他便一定要派出一名有打樁經驗的人員，因為有多個地盤供他調派不同的人員，有些負責building study，有些負責興建上蓋，有些負責地基工程，所以當他派遣人員時，他必定要按該名人員的經驗和資歷來調配，我們的CTO便是負責grade management。

主席：

我想請問這是你的主觀願望，還是有既定守則規定這樣做呢？

袁子超先生：

在grade management方面，如果派遣一名完全不懂有關工作的人員……

主席：

我是說，守則規定必須派遣有經驗的人員，抑或這種做法只是你的主觀願望呢？

袁子超先生：

守則內有否這樣的規定，我須查看守則後才可回答。不過，在調派人手方面，以一名專業的同事負責所有工程的人手調配，他不會調派一名完全缺乏經驗的人員處理某項工程。

主席：

何鍾泰議員。

何鍾泰議員：

在95至98年間，地基工程數量較以往增加一倍，在監察打樁方面，富經驗的工程監工人手是否足夠呢？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

每一個地盤開工時都一定有人手，問題是人手是否完全足夠。我可以告訴大家，在那數年間，在招聘人手方面，不是百分之百能填補空缺，但這並不表示沒有人手進行管理，人手是一定有的。很多時候，當我視察地盤時，很同事都向我表示人手非常緊張。但根據我的數字，地基工程通常有足夠的人手；人手不足的，多數指上蓋工程，在這方面，可能一名助理工程監督須兼顧鄰近的地盤，這些情況是有可能的。

主席：

何鍾泰議員。

何鍾泰議員：

主席，如果打樁用大口徑鑽孔樁，直徑可能達兩米半至3米，最重要是確保樁柱進入石層，請問袁先生，誰決定樁柱的深度是否足夠呢？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

主席，深度是否足夠是由結構工程師決定的，因為到了某一深度，便要取出岩石樣本；取出岩石樣本後，工程師便擔當“witness”，由他鑒別，若他看過岩石樣本後認為到達石層，才可確定樁柱已到達石層。

主席：

何鍾泰議員。

何鍾泰議員：

主席，請問袁先生，當承建商表示每支大口徑鑽孔樁都已到達或進入石層時，是否先要探土鑽孔，然後取出樣本呢？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

使用大口徑鑽樁分幾個階段，第一，是“pre-drill”，即開始掘之前，先進行探土，然後定出深度。至於探土是否到達石層，根據我們的守則，是要一名Structural Engineer確定是否到達石層，因為到達石層後，接着便會利用這個深度繼續把鑽孔擴大，直至正式到達石層，然後再由Structural Engineer reconfirms是否真的到達石層。

主席：

何鍾泰議員。

何鍾泰議員：

主席，袁先生說用大口徑鑽孔樁打樁前，都有“pre-drill”，即預先進行鑽孔，是否每次都這樣做，還是抽樣進行呢？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

每次都這樣做，是百分百的。

何鍾泰議員：

是百分百的。請問何時開始百分百的大口徑鑽孔樁都有“pre-drilling”？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

每支大口徑鑽孔樁都不同，一定要先確定石位，而每個石位一定要到達石層，尤其是石層的變化可能很大。因此，每一支樁都一定會有“pre-drill”，我們稱為“founding level”。

主席：

何鍾泰議員。

何鍾泰議員：

袁先生說一定有“pre-drill”，然後由一名結構工程師監察是否真的進入了石層。請問是否每一支樁到了這一階段，都要結構工程師到地盤監察呢？

袁子超先生：

是。

何鍾泰議員：

這是一定的，否則，工程便不可以繼續，是嗎？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

根據 manual，是的。即結構工程師看過，由他擔當 witness，看過是否到達“founding level”，這時地盤固然可以打另一支樁，但總言之，在這階段一定要有一名 Structural Engineer(結構工程師)看過，證明到達 level。

主席：

現在是否仍在說“pre-drill”的階段？

何鍾泰議員：

是。

主席：

那麼請他說明正式打樁時會怎樣做，因在“pre-drill”之後，便會正式打樁。

袁子超先生：

當大口徑鑽孔樁到了 level，而人員亦知道已到達石層——由於這種樁直徑有2米，所以便要把鑽孔擴大，然後再看看是否到達石層。

主席：

請袁先生繼續介紹這方面的工程是如何進行，以及由誰人負責監察。

袁子超先生：

這都是由 Structural Engineer 負責。

主席：

即他要看兩次，pre-drill時一次，正式時又一次。

袁子超先生：

第二次是 reconfirm。

何鍾泰議員：

主席，袁先生剛才說，在打樁之前，便要進行pre-drilling，即預先鑽孔；請問袁先生，你是否這意思呢？即打樁前進行一次探土，每一個孔位都要做探土，正如袁先生剛才所說是百分之百這樣做的；當鋼管打進泥土後，以及承建商表示已到達石層，便把當中的石和泥抽出來，然後再鑽一次；袁先生的意思是否這樣呢？

主席：

袁先生，是否這樣呢？

袁子超先生：

工程是這樣的：首先鑽至石層，接着便要擴大鑽孔，然後確定那個小孔真的到達石層，這便是我剛才所說的“第二次”；這是由Structural Engineer視察是否到達石層。

主席：

何鍾泰議員。

何鍾泰議員：

主席，剛才談及PPC樁時，袁先生表示助理工程監督可以作決定，但是，根據潘承梓先生的證供，每一次收錘都是由工程師決定，而並非由工程監工決定，請問袁先生是否同意潘先生的說法呢？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

首先我要澄清，我們正在討論兩件事，我們剛才所說的，第一，是large diameter bored piles，即大口徑鑽孔樁，是由工程師視察及決定是否到達石層，因為建興一幢和諧式樓宇所用的大口徑鑽孔樁通常只有10至20支，數目是十分少的。至於PPCP，即我們所稱的大同樁，數目則十分多，一幢樓宇平均大約有300支這類樁柱。這300支樁主要是由助理工程監督決定何時收錘；Engineer固然可以到地盤稽核，這亦不為奇，但主要是由助理工程監督負責決定收錘。

何鍾泰議員：

主席，我的問題是，潘承梓先生的證供表示，收錘應由工程師決定，而非由Work Supervisor決定。你是否同意他的說法？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

據我的經驗並不是這樣。

主席：

OK。

何鍾泰議員：

接着，我想問袁先生，地盤的打樁報告，究竟向誰人呈交呢？當然，他們完成報告後，會首先呈交寫字樓，但呈交哪一職級的人員呢？根據你們現時的架構，好像有兩種職級，一是總建築師，另一是項目工程師，但再高一級便是發展總監，即袁先生所擔當的職位，究竟那些報告向誰呈交呢？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

應該呈交結構工程師。

何鍾泰議員：

是否所有報告都是呈交結構工程師呢？

袁子超先生：

是。

何鍾泰議員：

他須在報告上簽署嗎？

袁子超先生：

是。

何鍾泰議員：

然而，當結構工程師簽署報告時，打樁工程已經完成，他根據甚麼簽署呢？他們有否指引呢？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

你是否指大口徑鑽孔樁？

何鍾泰議員：

任何地基工程。

主席：

一般性資料呈交.....

袁子超先生：

打樁工程完畢後，有兩個人 —— 例如，核對record是否正確無誤，在報告上簽署後，再呈交結構工程師覆核，這便是呈交報告的過程。

何鍾泰議員：

報告呈交工程師後，工程師是否要簽署證實打樁工程做得對或報告內容正確呢？他是根據甚麼來證實呢？袁先生。

袁子超先生：

我想他會親身到地盤進行inspection，例如他會抽取岩石樣本或看過record後，如認為沒有問題便會簽署。

何鍾泰議員：

主席，但工程師不可能常常駐守地盤，因為他不是駐地盤工程師，他只可以根據呈交的報告，但他根據甚麼來簽署報告呢？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

我想 —— 第一，他是根據甚麼簽署……

主席：

有沒有指引給他們呢？

袁子超先生：

是有的。我不想把手冊的內容逐項讀出來，其實，我們有一本“Engineer Inspection Manual”，該本manual已清楚列明每一步驟。如果主席想查閱的話，我隨時……

主席：

我想，你這答覆已可以了，我們不會期望你知道所有細節；你說有一本manual，而他們會根據manual做事便可以了。

何鍾泰議員：

給我們這本manual便可以了。

主席：

何鍾泰議員，由於有很多同事現正輪候發問，我請下一位議員提問。鄧兆棠議員。

鄧兆棠議員：

袁先生在房署擔任發展總監，為期3年零8個月，與香港被日本侵佔3年零8個月的時間差不多一般長，環境也可能差不多。我想問，你提交的書面陳述第8段載述你的工作細則，但好像全都是政策問題，而沒有提及實質的工作。究竟你的實質工作是甚麼呢？

主席：

袁先生，你的書面陳述。

袁子超先生：

第8段……

主席：

他的問題是：你在第8段中載述你有許多政策方面的工作，事實上，你亦肩負一些日常工作，但書面陳述中較少介紹你的日常工作，我們想更清楚知道你day-to-day的工作。

袁子超先生：

好的。3年零8個月可說是忙個不了，工作固然多，我在書面陳述第8段只概括載述總監的職責。如果我們翻開有關Business Plan的第11段——其實我主要協助建築小組委員會完成各方面的工作，所以在Business Plan或業務計劃方面，大家可以看到有多項工作，這些代表我在工作中的重要範疇。以98年為例，我當時手上的工作包括10多萬個興建中的單位，我的職責主要是監察整體進度。此外，我須就標準設計及list management方面——除了承建商、物料供應商及consultants——進行整體的監察。

或許我可以再詳細地說一說，在Public Housing Development Programme，即整體建屋方面，我每月須與所有總工程師、總建築師，以及所有達此職級的專業人士舉行會議，共同研究每項project的進度。如有問題，我們會提出討論，這是在工程方面的工作。另外，在名冊管理方面的工作，99年後，我代表建築小組委員會負責主持一個監察承建商表現的名冊管理小組。至於顧問方面，我亦負責主持一個有關顧問表現的覆核會議，99年後我亦出任該會主席。此外，每項project或工程的整體圖則，均要經過Project Design Review Committee的檢討，然後才能呈交建築小組委員會。這個會議亦是由我主持。所以，所有圖則均須經過這個委員會，才能呈交BC。

另一方面，大家也知道，建築小組委員會的工作量龐大，每年處理數百份文件，其實每一份文件也須經過我，或一個過程才能呈交建築小組委員會。所以，我的工作範疇包括建屋、顧問、承建商及設計等方面。

主席：

鄧兆棠議員。

鄧兆棠議員：

房委會的建築小組委員會負責監察這些工作，而你負責與建築小組委員會直接聯繫。你剛才提到Business Plan，其實你當時差不多負責監察所有房屋署的工程，但你沒有提到你實質上如何監察這些工程。究竟你如何監察這些工程呢？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

主席，我個人固然沒可能負責所有工作，也絕對不會由我一人負責；我一定要得到下屬的支持，我的轄下有多個專業，我的分工方法主要是這樣的：助理署長負責所屬區分的工作，即是說，在他管轄區內的任何項目，不論是整體項目的策劃(即 project management)，還是contract management或consultants等，都是由他一人兼顧。除了3名助理署長協助我按區分來進行管理外，亦有一名助理署長提供技術支援。換句話說，在專業方面，所有關乎水準、specification、要求及有待改善之處等技術方面的事宜，都是由這名助理署長負責統領。在他轄下亦有各門專業的人員，包括總建築師、總工程師、總屋宇裝備師等；每位助理署長均有一系列的人員提供專業支援。至於其餘3名分區助理署長則負責其區內的事務。

主席：

鄧兆棠議員。

鄧兆棠議員：

主席，改組之前，潘先生負責這些工作，現時由你取代他的位置，出任發展總監，這其實是高級助理署長的職位。潘先生上次來此作供，你說他是你的reporting officer，雖然你想提供一些意見，但他說行政委員會(Executive Board)反對。潘先生有否與你直接聯絡，向你表達意見呢？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

我們每星期不知召開多少次會議；除了我剛才所說，逢星期一舉行的CHAM(即主席會議)，逢星期二舉行的“Heds of Branch Meeting”，以及有時我也有份參與的逢星期三舉行的“Executive Board Meeting”外，還有很多會議，例如有關audit的。其實除會議外，我們在會議舉行前後，很多時候也會交談，他們有時亦會邀請我一起討論，給我一些意見，這完全沒有問題的，因為大家的辦公地點都是在11樓。

主席：

鄧兆棠議員，你的問題是甚麼呢？

鄧兆棠議員：

我的意思是，潘先生是一名建築師，他在建築方面較專業，他有否就這方面給你一些特別意見呢？因為在他任職期間，似乎沒有出現太多建築問題，但在你任職期間，則出現較多建築問題；他有否就這方面向你提供一些意見，而你沒有接受呢？

主席：

我想這是最後一項提問，然後到此為止，接着我們會轉往另一範疇。袁先生。

袁子超先生：

主席，絕對不會，他向我提供意見，我是絕對歡迎的，因為我知道這方面是他的專長。

鄧兆棠議員：

你在上次研訊中回答有關外判工程時表示，你們只會向承辦商提供一本manual，而沒有進行監管。其實就這方面，房署有否進行監管呢？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

監管方面，我們只作形式的監管。第一，我們提供這本manual，要求承建商必須依照守則進行；第二，正如我所說，在97年我們是採用這種形式，但在98年，我們已經有了一個audit system，以加強這方面的工作，除要求承建商依照守則外，我們亦須肯定他們有否依照守則行事，所以，我們其實在98年2月已開始引入稽核程序，並在99年正式設立。我們只不過想取得所有結果後，再進行分析，然後才正式推行。在99年，我們更發覺須繼續加強這方面的監管。所以，監管不是沒有，我不同意沒有作出這方面的監管。

主席：

鄧兆棠議員。

鄧兆棠議員：

98年之前又怎樣呢？

主席：

是根據manual嗎？

袁子超先生：

是根據manual的。

主席：

純粹根據manual嗎？

袁子超先生：

純粹根據manual。

鄧兆棠議員：

未有audit？

袁子超先生：

當時未有audit，不過，我們已有很多不同的committees。

主席：

是否增加會議？

袁子超先生：

不是，任何項目每到一個階段，都須經過一個committee的審核。正如我剛才所說，design獲得通過後，在detailed design階段，又會有一組人進行審核，然後才正式呈交BC或出tender。所以，每一個階段也有一種審核形式。

主席：

但施工時是沒有的，因為在施工時，committee都已退下來。

袁子超先生：

但在施工方面，我們亦有其他機制，例如我們有“PASS”，即Performance Assessment.....

主席：

行了，我們明白甚麼是“PASS”。

袁子超先生：

其實我們也有一個承建商的覆核委員會，我們稱為Contractor Performance Review Committee，它亦會按時到地盤視察承建商的工程表現。

主席：

OK。鄧兆棠議員。

鄧兆棠議員：

主席，我提出最後一項問題。實質上，在改組前和改組後，你與潘承梓先生的工作有何特殊分別呢？

主席：

在97年4月前後。袁先生。

袁子超先生：

我是在97年2月才晉升為SAD/ND，同年4月我出任BD/D。我不敢評論潘先生的做法；至於2月與4月之間有何分別，我認為是改行“Business Director Approach”，即業務為主的方法，大家可以看到，以前整項工程，很多時候是“functional”，即不同的專業由不同的範疇提供。改行BD/D後，所有專業由一個人負責統籌，然後要他以業務的眼光來運作。至於工作量方面，我認為分別在於出發點不同、處理手法不同，以及從前有一名SAD/ND和一名SAD/MCS(即Maintenance and Construction Services)，正如我剛才所說，後期這範疇的工作也調過來，作為一個業務處理。

主席：

好的。下一位，涂謹申議員。

涂謹申議員：

主席，李世祥先生(David LEE)出任項目總監(Project Director/West)，他是你其中一名下屬，對嗎？

袁子超先生：

對。

涂謹申議員：

他是否在99年之前曾兩次向你提出改善員工比例和人數的建議，尤其是有關駐地盤員工的人手建議呢？

主席：

在你記憶中有沒有這件事呢？袁先生。

袁子超先生：

兩次有關駐地盤員工？

涂謹申議員：

即site staff。

主席：

曾兩次向你提出建議。

涂謹申議員：

你在97年2月出任SAD/ND，接着出任BD/D，改稱總監只是形式問題。你在出任這兩個職位時，David LEE都是你的下屬。

袁子超先生：

對。

涂謹申議員：

你有沒有印象他曾兩次向你就駐地盤工作人員的人數和比例提出建議呢？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

我忘記他曾否兩次向我提出建議。在那段期間，我委派李先生為我主理一個working group，該working group研究site staff的manning scale和人數等事項。我不記得他曾向我提交過多少次建議，但最後在98年擬備的Manpower Strategy Paper，當中所有主要內容都是根據李先生向我提出的建議。

主席：

涂謹申議員。

涂謹申議員：

你是否記得何時委派他負責該工作小組？

主席：

袁子超先生。

袁子超先生：

這個問題我要想想 —— 我上任不久便已委派他。

主席：

那應是97年4月至98年初，即97年下半年，對嗎？

袁子超先生：

對，大約97年左右。

主席：

按推算應是這段時間。

涂謹申議員：

為甚麼你在97年上任時便要他研究這些事情呢？對於當時遇到甚麼問題，你有否印象呢？還是由於你上任時看見當時形勢，覺得要特別成立一個工作小組來研究這些事情呢？

主席：

袁子超先生。

袁子超先生：

大家都知道同事們當時很關注地盤上人手十分短缺的問題，我很多時候都有聽取同事的建議，因此，正如我上次所說，我優先處理的事項，便是委派李先生為我找一些人員form了一個working group，研究人手情況，以及看看有何方法解決人手問題。

主席：

涂謹申議員。

涂謹申議員：

袁子超先生在97年2月升職前是否知悉這問題呢？

主席：

袁子超先生。

袁子超先生：

升職前我聽到很多同事談及這方面的感受，他們說人手很短缺。

主席：

涂謹申議員。

涂謹申議員：

即是說，袁子超先生也知道這問題，對嗎？

袁子超先生：

我知道，我也聽到。我雖然不是實際在地盤上工作的人，但我聽到有這些問題。

涂謹申議員：

你擔任助理署長時，有否向你的上司或更高層提出這件事，以及建議研究這問題？

主席：

袁子超先生。

袁子超先生：

當時容永道進行的BPR，理論上要考慮人手編制，當時容永道要擬備報告。但因為容永道當時要求填寫time sheets，但由於同事不能獲得有關人手的實際調動數據，所以最後在這方面沒作出交代。其實報告的executive summary指出這方面的工作做不到。在97年時，由於我們成立了很多工作小組，因此，我在2月擔任這職位時便以此作為我首要的工作。

主席：

涂謹申議員。

涂謹申議員：

主席，你在97年升職後委派李先生負責成立一個工作小組，該工作小組對地盤人數或比例曾作出了一些結論。你有否印象該工作小組當時有何主要或主體建議呢？

主席：

袁子超先生。

袁子超先生：

工作小組的主體建議與最後編寫的那份Manpower Strategy Paper差不多，主要討論以下提議是否可行：第一，工程外判；第二，人手從其他方面，如管理方面抽調過來；第三，在外面找人做；第四，把一些工種交給外面的人做，以減低site staff的工作量等。最後編寫的那份Manpower Strategy Paper包含兩個大方向或兩個部分：一部分有關site staff；另一部分有關outsourcing strategy。我把這兩部分合而為一，成為Manpower Strategy Paper。

主席：

涂謹申議員。

涂謹申議員：

主席，李先生在某些場合有以下說法，我想問袁先生對此有何評論。他說：“我向部門提出一些關於地盤人數的建議，但兩次都不得要領，直至我在99年年初第三次提出時，部門才同意增加約100個駐地盤人員。”他的說法似乎是，他盡力提出這問題，並已爭取過兩次，但是，到了第三次才獲得接納。

主席：

你是否同意這情況？袁子超先生。

袁子超先生：

我不知道他這方面的說法。李先生向我提交報告後，在98年我們向BC提交這建議，至於實際增加的人數，我要翻查資料。在98至99年，我們增加了數十個職位。稍後我再看看這些數字。

主席：

是98年還是99年？

袁子超先生：

是98至99年；98年我們向BC提交建議時，BC已同意增加人手。如果我沒記錯，大約增加60多個site staff的職位；1999至2000年，再增加數十個職位；到了2000至2001年，因應情況所需再增加大約數十個至一百個職位。其實我有這些數字的資料，我稍後會找出這些數字給大家看看。

主席：

涂謹申議員。

涂謹申議員：

主席，剛才有議員問及助理工程監督或工程監工有否足夠的實戰經驗，在地盤上擔任他們應負責的監察工作。袁子超先生在擔任助理署長或高級助理署長期間，是否知道這兩個職級有否接受相關訓練？還是你純粹相信他們應該受過這些訓練呢？

主席：

袁子超先生。

袁子超先生：

我當然相信他們應該有這方面的訓練。但其實我也應該指出，在一個如此龐大的機構，當中有那麼多不同的專業系列，我不可能甚麼都知道。所以，我很倚重或倚賴各範疇的專業所給我的advice，包括地盤人手數量、人員的資歷，以及manning scale等，這是我委派助理署長李先生的原因，因他出身工程界，有這方面的經驗，由他領導一組人員研究這方面的工作，最後建議的manning scale亦基於這些同事在過去數月提出的意見。我並非說每個範疇都懂，除工程方面外，很多在site或BS方面，以及很多不同專業，我不可能全都知道。

主席：

涂謹申議員。

涂謹申議員：

主席，袁先生很倚重有關的專業監察相關的工作。在你擔任助理署長或高級助理署長期間，你有否嘗試詢問那些駐地盤的最前線的地盤監察人員——他們職級未必很高——實際上曾否接受過訓練呢？

主席：

袁子超先生。

涂謹申議員：

你可能未必知道，但你有否詢問他們？你有否關心這問題？

袁子超先生：

有的，因為我也到過地盤，所以你提到“收set”，我也曾到過地盤與他們共同研究這問題，尤其是當時發生了東涌或其他事件，我更想深入瞭解情況。當時我所獲得的信息是這樣的：很多這些“蠱惑”技倆，須憑他們的經驗才會察覺出來，如打樁有假樁、空錘，以及加多些油等。讓我回答涂謹申議員的問題，如果他們有這方面的守則，再加上有人指點他們如何視察、如何看出這些“蠱惑”技倆等，他們是可以勝任的。上述是地盤人員例如總技術主任向我講解時，我所收到的信息。

主席：

涂謹申議員。

涂謹申議員：

有否任何跡象顯示，有些助理工程監督或工程監工，可能未必知道如何監察？在你擔任助理署長或高級助理署長的數年間，你有否聽到這些跡象，令你產生懷疑呢？

主席：

袁子超先生。

袁子超先生：

在經驗方面，可能彼此須加強溝通，但他們沒有給我不勝任的印象。

主席：

涂謹申議員。

涂謹申議員：

主席，剛才何鍾泰議員提問時指出，根據潘承梓先生的證供，何時收錘是由工程師決定。袁先生卻說，據你經驗所得，助理工程監督便可作此決定。請問你這說法是根據甚麼的呢？

主席：

袁子超先生。

袁子超先生：

我說據經驗所得，是指我巡查地盤時的經驗。當他們對我說收錘時，是由助理工程監督告訴我如何收錘的。以我所知，是由一名助理工程監督負責這些工作。

主席：

你是從何得知？是有人告訴你，還是manual有這規定？

袁子超先生：

例如在我的manual內；但我現在忘記exactly在manual的哪一部分。但以我的印象和經驗——因為我一直沒有再check這是否正確，或許我的理解有錯；我不敢否定潘先生的說法。但一直以來我與同事傾談時——你試想，一個地盤或一幢樓宇可能有數百支樁；當興建4幢樓宇時便有千多支樁。收錘的工作固然是一輪一輪地進行，但究竟是否由一個駐地盤工程師決定收錘呢？固然亦一直由地盤監督安排如何收樁。以我看來，工程師到地盤可能只為了進行random check。但以我在很多個地盤上的所得經驗，似乎都是由助理工程監督負責收樁。

主席：

涂謹申議員。

涂謹申議員：

主席，據你印象，在李世祥先生的報告中，就工程地盤人員向你提出的建議，有否涵蓋駐地盤工程師或收樁的問題？

袁子超先生：

沒有。為何沒有？我不知道李先生所說的“兩次”是指甚麼。有一次我們把他擬備的報告，提交予Heads of Branch，在Heads of Branch會議席上討論該報告的建議；Heads of Branch向我們提出意見，要求我們在某方面加強或再作研究。正如我上次所說，有甚麼大事均須先提交予Heads of Branch商議；那些較重大的問題，我

通常會提交予Heads of Branch討論。我希望手上有Heads of Branch的會議時間表，我不知道涂議員會提出這問題——有關建議曾提交予Heads of Branch，可能李先生所說的是指曾向Heads of Branch提出兩次。通常建議第一次提交予Heads of Branch後，他們會要求我們修改，然後我們再提交予Heads of Branch，如沒問題，我們才擬備一份文件提交予建築小組委員會。建築小組委員會的文件會先提交予CHAM，獲得clear後，才再提交。我估計李先生所說的，可能是指這兩次Heads of Branch的會議，所以他說他已提交了。我猜想他所說的是這兩次。

主席：

涂謹申議員。

涂謹申議員：

主席，你作為李先生的Head of Branch，你代他向Heads of Branch呈交文件，因他不能去……

袁子超先生：

不，他也去的。

涂謹申議員：

他也去的嗎？

袁子超先生：

我與他一起present的。

涂謹申議員：

我想問，你其實支持他的建議，對嗎？

袁子超先生：

對，絕對是。

主席：

袁子超先生已回答了涂謹申議員的問題。

涂謹申議員：

主席，我想問有關誰人決定收錘的問題。有沒有一本手冊或內部指引，當中規定誰人負責收錘時簽名？

主席：

袁子超先生。

袁子超先生：

我可以提供一本 manual，當中說明打建柱樁應怎樣做、誰人要做些甚麼、撞擊式鑽樁是怎樣等全都包括在內，當中清楚說明誰人負責甚麼工作。這方面我可以……

主席：

你可否提供給我們？

袁子超先生：

可以，沒有問題。

主席：

涂謹申議員。

涂謹申議員：

主席，我不知道我這樣說會否對袁子超先生不公道。對於誰人決定收錘這問題，可能由於你並非出身於有關專業，所以，你可能不能完全掌握。這會否影響你對地盤上應有多少人、須有甚麼人長駐、由甚麼人作此決定等的判斷呢？

主席：

袁子超先生。

袁子超先生：

主席，我對我的助理署長很有信心。我其實是依靠他們給我的建議和利用他們的專長，正如我剛才所說，我不可能甚麼事情都懂。在我來說，我固然不是從地盤出身，但從與他們傾談中，令我覺得完全沒有問題，我不感到這些會影響我。我是怎樣做事

的呢？我一般採用集體思考的方法，我每兩個星期便與所有AD見面，共同討論所有日常問題，他們有甚麼提議都在會議中提出。這個會議稱為Development and Construction Management Board Meeting，與會人士包括所有AD、我，以及administration方面的同事。在各AD中，有一位Architect、一位Engineer，以及一位Building Services Engineer；而我是Planner出身，所以，可說已涵蓋大部分的專業。再加上每次會議都是由Chief來present paper，然後大家進行討論及作出決定。因此，我覺得既有這樣的機制進行研究，我不會以administration的角度加以阻撓。我可以說，我很器重David。

主席：

涂謹申議員。

涂謹申議員：

但問題並非你有否加以阻撓，而是不論哪個專業提出甚麼意見，你也會表示贊成。

主席：

你是否完全依賴他們呢？

袁子超先生：

我們一起研究，從不同角度看問題，例如從政策的角度來看，不一定由於他們是專業，而且從第三者的角度提出的意見亦未必不好。以我本人為例，我不是Structural Engineer，但我提出的問題可能大家從未考慮過，例如用大口徑鑽樁(即large diameter bored piles)建成的樓宇，是否仍需有人monitor有否微晃呢？我相信以往從沒有人考慮過這問題，因為樓宇是建築在岩石上，就好像一本書放在岩石上，怎會晃動呢？但是，從我的角度來看，我為求安全，而且費用不多，何不對所有樓宇進行監察呢？這對我們來說，正正加強我們的信心，而且，最後問題得以發現也是由於這緣故。我並非只從行內人的角度來看問題，而是從不同的角度來考慮問題。大家各有不同的common sense approach，否則也不用設立我這個職位。我們應以critical的角度來看問題，而不是任何AD提出的建議都可以實行，從政策方面，我們要考慮政策推行後的implication，這便是我的態度。

主席：

涂謹申議員。

涂謹申議員：

潘先生的職位一直高你一級，在他晉升DD後，你作為總監便須向行政委員會負責，而潘先生因本身是建築師，他覺得這是他的專業範圍，所以他曾向你甚至下級同事提出個人意見。但有人認為行政委員會應該是集體負責的，所以他不應該以個別身份作出指示；你有否聽過這些事情呢？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

沒有聽過。

涂謹申議員：

沒有聽過？

袁子超先生：

沒有，最近才聽過。

主席：

OK。下一位，余若薇議員。

余若薇議員：

袁先生，我想就你的書面陳述第3段提問，文件編號是SC1-H0091。

袁先生，我們知道你所屬的界別是Planner，你在書面陳述中提及，在96年4月之前你在這方面的工作是負責提供資料以評估房屋及土地需求，然後制訂長遠房屋策略。

主席：

袁先生。

袁子超先生：

是的。

余若薇議員：

請問你向哪些方面提供資料呢？是房署，還是房署以外的委員會或其他組織呢？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

94年之前……

主席：

不，是96年以前。

袁子超先生：

96年之前。

余若薇議員：

你在書面陳述中指出，你由92年10月至96年4月擔任AD一職，這是你的職責。

袁子超先生：

對。這職責範圍較適用於形容我在92年間的工作，因為在94年時，這方面的評估工作已由規劃署負責，而我們的規劃組只參加會議及提供所需資料。因房屋需求涉及很多資料，而這方面的資料很多須由房署提供，所以，在94年以後，我們只是“attend the Working Group on Housing Demand”。

主席：

余若薇議員。

余若薇議員：

袁先生，我們曾向不同人士取證，當中王葛鳴女士向我們表示，制訂長遠房屋策略並非由房委會負責，而是由政府負責。可是，後來黃星華局長的證供卻指出長遠房屋策略是由房委會負責，而非政府負責。請問你可否協助我們解答這問題呢？究竟1994-95年至2000-01年期間的建屋量是由房委會制訂，還是由政府制訂呢？

主席：

袁先生，這正是你負責的範疇，所以你不能依賴其他專業了。

袁子超先生：

其實，我記得在制訂95年的Governor's pledge時，是根據94年6月的PHDP(Public Housing Development Programme)，再加上當時就土地供應成立了一個task force，把兩者的資料集合起來便成為95年的Governor's pledge。之後，建屋量便一直由房屋局adjust。

余若薇議員：

袁先生，你的意思是說建屋量是由房委會提出嗎？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

可以說是根據我們在94年的PHDP，然後再加以調整而成為政府的目標。

余若薇議員：

袁先生，你剛才說“調整”是指甚麼？是照抄數字，還是有所增加或減少呢？

袁子超先生：

是有所增加。

余若薇議員：

是有所增加。

袁子超先生：

因為task force有些土地，好像是增加了5 000個單位，這數字我須翻查後才能肯定。不過，當時他們取得我們programme的資料，知道我們的programme可建屋多少，然後再加上若干數字，便成為141 000或150 000個單位這數字。其實150 000個單位這數字不但是房署的建屋量，亦包括Housing Society及其他的數字。

主席：

余若薇議員。

余若薇議員：

你所說的141 000個單位，這是一個總數，換言之，政府只增加了數千個單位，不是很大量。

袁子超先生：

增加的數量不多，如果我沒記錯，增加的單位應該是公屋方面——應該是141 000個單位。

主席：

余若薇議員。

余若薇議員：

袁先生，請你參閱第SC1-H0012(c)號文件。

主席：

余若薇議員。

余若薇議員：

請你翻開1996年12月23日的信件，當時王葛鳴女士致港督彭定康的信件。

袁子超先生：

是96年的.....

余若薇議員：

是96年12月23日。

袁子超先生：

12月23日。

主席：

是Annex (a)，該信的第一份附件。

余若薇議員：

請你翻開該信第二頁，請你看看該頁中間一段第六行，當時的房委會主席王葛鳴女士在這封致港督的函件中說：有一點她覺得必須記錄在案，她不認為長遠房屋策略的指標是切合實際的。你看到這一句嗎？

袁子超先生：

看到了。

余若薇議員：

她指出，不論是公營還是私營房屋的建屋數字，每年很少會超逾85 000個單位，因此，長遠房屋策略如把建屋量累積下去，便須在2001年興建106 000個公屋單位，她覺得這目標是無法達到的。所以，她認為必須誠實地把實際情況說出來。此外，這函件附有兩個圖表，其中一個圖表顯示在2000至2001年期間的建屋目標是106 000多個單位；你看到106 287這數字嗎？

袁子超先生：

我看到。

余若薇議員：

王女士當時的意思是說，較實際的數目是82 000多個單位，即82 823個單位，這是第二個圖表的數字。由於這範疇是你的專長，

請問你當時有何看法？你是否同意這建屋目標是不切實際，並應該誠實地把事實說出來呢？抑或你覺得應該堅持這建屋目標呢？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

我分開數個層面來回答。第一，我沒有看過這函件；不過，發展小組委員會曾討論這問題。現時我們所說的是興建10萬個單位，然而，可供建屋的土地的“實在性”並不太強，意思是說土地可能受到infrastructure的影響，真正動工的時間有risk存在。以我估計，當時從這角度來看，該建屋數字不切實際是因為很多地盤實際上未能建屋。雖然這8萬多的數字並非由我提出，但我知道當時是從規劃的角度來看，即到了2001年時，有多少地盤根本不切實際，例如因地盤的重整問題、或infrastructure的問題而未能建屋。所以當時認為，realistically該數字應該大幅降低，這是我的看法。

主席：

余若薇議員。

余若薇議員：

袁先生，這是你當時的看法，而你又是這方面的專家，請問你有否反映你的意見，指出數字不切實際呢？

主席：

當時你有出席這工作小組？

袁子超先生：

不。

主席：

你由94至96年的.....

袁子超先生：

不，這一點必須先弄清楚。第一，你所指的工作小組是.....

主席：

你剛才說在94年 attend 了一個規劃方面的工作小組。

袁子超先生：

在94年的 Working Group on Housing Demand.....

主席：

你有否在那些小組中反映你這方面的意見呢？

袁子超先生：

我沒有出席 Working Group on Housing Demand 的會議，這工作小組是由 Chief Planning Officer 出席，並由 Deputy Director/Planning 負責主持。我們只是供應有關資料，然後由它制訂數字。剛才余議員提及10萬個單位的數字，我只是憑我記憶，說出為何當時認為不能達到10萬個建屋單位、為何這數字是 unrealistic，以及這數字應該降低至8萬多個單位等，這純粹從地盤的 infrastructure 來衡量動工日期是否實際，然後予以調整的數字。

主席：

余議員。

余若薇議員：

你有否向房署、房委會及政府方面反映這意見呢？

主席：

你曾否反映呢？

袁子超先生：

這點曾在發展小組委員會中討論。

余若薇議員：

雖然你們在發展小組委員會中曾討論此事，並承認這指標是不切實際，然而，你們仍向公眾表示這是你們的建屋目標，情況是否這樣呢？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

我相信我要翻閱發展小組委員會的minutes。

余若薇議員：

袁先生，你為何要參閱那份minutes呢？因為這是很容易便可以回想起來的事。當時公眾只知道有這建屋量，但原來你告訴我們，當發展小組委員會討論時，覺得這建屋量是不切實際的。我的問題是：你有否反映你的意見、有否告知公眾，或好像該信所說，要“come clean”，即誠實地告知公眾這一點？我覺得這問題不應很難回答，無須參閱會議紀錄的。

主席：

袁先生。

袁子超先生：

DC的會議有很多人出席。首先，我不是其中一位member，不過，我們從規劃及各方面的角度討論時，覺得這數字似乎過高，至於實際數字應該是多少？在規劃方面，若控制得嚴，有時可以把土地的動工日期推前或推後。你可以看到，每一個PHDP都常常作出改動，例如，你計劃了一個興建10萬個單位的programme，實施時有些可能要推前。我只想指出，當時以我估計，在規劃上而言，可能興建8萬個單位會較為實際。

主席：

余若薇議員。

余若薇議員：

請問袁先生，這個不切實際的建屋目標，會否間接或直接引致短樁或其他問題？即是說，你公布了一個建屋目標，儘管大家都知道這個建屋目標是不切實際，然而，大家為了盡力完成，以及為求達到這個目標，結果便可能導致質素下降或質素受到影響。

主席：

袁先生。

袁子超先生：

或者你所說的目標與我所說的目標略有分別。如果我一定要完成某一目標，例如剛才所說的10萬個單位，是我無論如何都要完成的目標，這樣便可能會有影響；但情況未必如此，你可以看到我最後落成的單位是8萬多個，即我不會硬性規定在2001年要完成這建屋量，我覺得亦不會令這方面有問題。

我亦向同事指出，我們不會因這數字而在質素方面作出妥協。如果工程由於某些原因而延遲，而這些原因是合理和可接受，同事可以押後完工日期。我們最後定出的數字甚至高達11萬個單位，但我沒有要求同事必須達到這數字。我相信署長亦曾經提到，如果同事提出某些原因而須推遲建屋時間表，我們是容許的，這是我們採納的方向。因此，10萬或11萬的數字，只是2000至2001年的目標，而並非一定要完成的建屋量，我想弄清楚這一點。

余若薇議員：

袁先生，你剛才提到土地的“實在性”並不強，我相信你的意思是說“feasibility”的問題，即我們之前所說的“生地”和“熟地”的問題。根據黃星華局長所說，政府已經提供了足夠的土地，所以他們沒有做錯。但王葛鳴女士出席研訊時，卻指出很多問題的部分原因是土地供應不均，並間接導致了短樁問題。你是這方面的專家，亦是後來的發展總監及負責所有業務的人員，你在這方面有何看法？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

我覺得當中有“一籃子”的原因，即很多原因導致這些問題。第一，納入PHDP(Public Housing Development Programme)的土地，只不過被我們“identified and agreed for development”，即是說，規劃署或其他部門同意向我提供一幅土地，我便把這幅土地納入PHDP，這是當時的做法，儘管這做法後來已有變動。我把土地納入後，會看看何時可以進場施工，這便是關鍵，例如有些土地因

進行site formation而遲遲才能施工，這幅土地便要到了後期才能使用。在94、95年間，天水圍有很多這類的土地，這些土地要在最後兩年才能建屋，最主要原因是infrastructure的問題，如三號幹線等，當時Transport Department已提出，要待三號幹線完成後居民才可入伙，否則，對整體交通會造成影響。

主席：

你無須說得太詳盡，因較早前已有官員及前房委會主席指出土地供應的問題；前房委會主席更指出這是導致後期出現建屋高峰期等問題。余議員只想詢問你的看法，以及你是否同意這觀點。你說是“一籃子”的問題，你說土地供應可能是其中之一。“一籃子”的問題其實還包括甚麼問題呢？請你解釋一下。

袁子超先生：

如果你問我會否受土地供應的影響，我可以說最主要是bunching問題；bunching是由於土地發展集中在某一年份，而我所說的原因，包括有些土地的發展在規劃上其實早已撥在後期，而有些前期的發展則可能因延誤而要押後，也有些是由於我們在clearance方面的問題。

主席：

簡單來說，袁先生同意土地供應不均導致後來出現高峰期嗎？

袁子超先生：

我想指出，這是問題的成因之一，我說有“一籃子”的問題，我現在不是說誰是誰非，而只是從我的角度來說，我覺得是“一籃子”的成因導致後期出現高峰期。

主席：

余議員。

余若薇議員：

袁先生在書面陳述第4段提到，你當時已經擔任AD/SP，即助理署長(專責事務)，你專責的事務是協助容永道會計師樓研究房署的改組。你在第4段最後四行說，你其中一項職責是co-ordinate(即

統籌)，以及monitor(即評核) quality assurance system，我想就QA制度提問。在私人建屋工程中，有發展商及項目建築師，並由屋宇署負責稽核。然而，房署及房委會在建屋工程方面卻只有其中兩部分，例如在外判時會有Project Manager，你剛才解釋他等於發展商，此外，還有Consultant Architect，他則等同私人建屋工程中的建築師。何俊仁議員在上次研訊向你提問時，你回答這制度已經足夠，因為這些專家有其專業操守，所以你可以依賴他們。然而，當我們把房署的工程與私人建屋工程比較時，則明顯發現前者缺乏屋宇署的稽核，這亦是你在第4段所說的QA制度。請問你是否覺得這是一個明顯的漏洞呢？當時你專責處理改組工作，但你沒有考慮這點，你是否失職呢？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

主席，首先我想澄清一點，這個quality assurance system可能在名稱方面所用字眼很宏觀、很廣泛，但其實我當時只負責“develop the PASS system”，而實際上，這個職位也只開設了數個月，他們在開設這個職位時可能把職責誇大，把它稱為quality assurance system，然而，我的實質工作只是develop the PASS (performance system)。當時我們已設立了一個PASS system，我們所做的是review the PASS system (Performance Assessment Scoring System)。所以，我作為AD/SP時，我並不負責這類工作，這亦非在我負責的範疇之內。

主席：

然而，這是你的書面陳詞。

袁子超先生：

對。但這涉及quality assurance system這幾個字的definition；在job description中所用的字眼是quality assurance system，這是當時開設這個為期6個月的職位時的job description，既然這是official job description，我便抄在我向各位提交的陳詞中，但我實際上的工作，或者說在我的工作中這只佔一個很小的範疇，只是由一位Senior Architect協助我review the PASS system。我想澄清這一點，這工作範疇其實是很狹窄的。

主席：

余議員。

余若薇議員：

袁先生，你說這並非你的職責範圍，但你最低限度同意你當時的職責範圍是統籌收集所得的意見，你在書面陳述中說是“coordinate”，即統籌各方面的意見。你應記得我們較早前曾問及96年4月26日的函件，那是結構工程師協會致羅太的信，這封信是直接送交容永道顧問公司的。換言之，這是正式提交的意見之一，亦是專業工會向容永道顧問公司提交有關這方面的意見。儘管你說你當時的職責只有數個月，即由96年5月至97年2月，但這是你的專責職務，我不明白為何你竟沒有看過這封信或漏看了這封信，以及你說容永道顧問公司事後完全沒有稽核顧問公司這方面的問題。

主席：

袁先生。

袁子超先生：

主席，或者我從兩方面回答這問題。第一，到現時為止——在我的記憶中，這是4月26日的信件，我知道羅太把這封信交給容永道顧問公司。然而，我是在5月1日才擔任AD/SP一職，因此，在這段期間，我沒有這方面的記憶。

主席：

沒有人把這函件交給你嗎？

袁子超先生：

是的。

主席：

OK。

袁子超先生：

我記得他們其後曾召開會議，該次會議是與 Structural Engineers 一起進行的，出席會議的似乎還有 AD/Engineering 及 Fanny，但我沒有參與該次會議，箇中原因我不便透露。他們與 Structural Engineers Association 開會討論這封信的內容或其他問題，我確實沒有參與。首先，我想清楚表明這一點。而且，我在5月1日才擔任該職位，我也實在記不起我曾收過這封信。

至於剛才余議員問我為何沒有做稽核方面的工作，如果以顧問公司管理方面的層面來說，其實我在上次研訊中已經說過，當時部門的共識和看法是，我們是業主，我們會先揀選有經驗、可信賴，以及他們本身是 AP 或 RSE，證明有能力承接工程的，我們才會讓他們承辦。

另一方面，我們本身也有一套 manual，他們每一步驟我們都很清楚，因我們有 specification 列明他們應該如何進行。所以，如果他們能依照 manual 而行，我們便很有信心他們所做的工作不會出錯，他們便好像我們內部的職員一樣。此外，正如我剛才所說，我們內部亦有 committee structure，確保他們的每一步驟都在我們掌握之中。我剛才也指出，我亦加強審核方面的工作，因此，我在98年引進了一個 audit system，更加提升審核方面的工作。這便是當時為達到監察顧問公司的工作而採取的方法。

主席：

余若薇議員，你是否還有很長的問題？現在已是4時25分，我們應該休息10分鐘，如果你還有很長的問題，或者休息之後再繼續吧。

余若薇議員：

好。

主席：

如果問題很簡短，你可以繼續提問。

余若薇議員：

我還有數條問題。

主席：

既然還有數條問題，我們先休息10分鐘吧。

余若薇議員：

好。謝謝主席。

(研訊於下午4時26分休會)

(研訊於下午4時37分繼續)

主席：

現在繼續進行研訊，我把時間交給余若薇議員。

余若薇議員：

謝謝主席。袁先生，在4月26日的信中所提及的另一個問題是有關駐地盤工程師；信中指出私人建築商也設有駐地盤工程師，這資料是否正確呢？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

據我所知，私人建築商會視乎情況而設立駐地盤工程師。

余若薇議員：

袁先生，你們在96年進行改組及檢討時，結構工程師協會提出了兩個問題：第一，是如何稽核外判工程，我們知道私人建築工程會由屋宇署進行稽核；第二，是設立駐地盤工程師，你亦同意私人建築商亦設有這職位。請問房屋署在96年進行改組時為何沒有考慮這兩個問題呢？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

主席，讓我先談談有關顧問公司vetting方面的事情，我要澄清一點，我沒有看過該信件並不代表我沒有處理這問題，只不過在顧問公司方面，部門是以multi-discipline的形式來處理，然後以manual和稽核方式來作監管，這是我剛才所說的。至於RE，我在上次研訊時已經指出，其實房署一直設有Resident Engineer的職位，部門本身在較早前也有這個職位，只是人數多寡，以及每個地盤是否都需要Resident Engineer，可能有待斟酌。根據manual，如總結構工程師認為某個地盤的情況較複雜或地點偏遠而須派Resident Engineer，總結構工程師便可這樣做。我覺得我當時.....

主席：

所以你當時覺得無須處理？

袁子超先生：

不，而是大家當時對這題目已有此看法，其實在容永道顧問公司研究改組的過程中，亦有一位總工程師作為代表，即是說，在我working group的成員中有一位Chief Structural Engineer。但是，我們並沒有把這題目提升，要求把這建議列入必須處理的項目。

主席：

余若薇議員。

余若薇議員：

袁先生，我還想問有關地盤人手的問題。何鍾泰議員曾向你詢問很多有關地盤人手資歷的問題，例如員工取得甚麼資格或文憑等。駐地盤人手的問題，其實不單止他們的人數是否足夠，而是他們曾否受過足夠的訓練及具備相關的經驗，可否勝任地盤監工及擔任地盤監管的工作；你們在96年改組時有否考慮這問題呢？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

96年進行的改組純粹是架構方面的改組，你可以看到容永道的研究有幾個重點，報告完成後部門揀選了幾個重點加以落實，例如我們如何streamline project approval、project management，以及PHDP方面，部門集中處理這數個範疇的工作，其後更成立了多個工作小組，而我則跟進該數項重點題目。至於site staff方面，在該報告中並沒有把這項列為重點處理的題目。

余若薇議員：

袁先生，我並非問你有否把它列為重點，我只是問你有否考慮這問題，請你回答“有”或“沒有”。

主席：

袁先生，抑或純粹是高層架構的調動？

袁子超先生：

Coopers and Lybrand的研究範圍是很廣闊的，它其實有提及site staff的問題，當時容永道的看法是，承建商常常倚靠我們的site staff替他進行監工，即承建商自己不視察，卻利用我們的site staff替他們進行監工。因supervision與inspection是兩回事，容永道顧問報告指出，我們的site staff把很多工作時間用於替承建商監察工程上。承建商當然歡迎我們的site staff為他們進行監工，因這樣可令他們節省人手。容永道顧問報告曾提到這方面的情況。

主席：

但沒有提到是否有足夠site staff的問題，對嗎？

袁子超先生：

沒有。

主席：

余議員。

余若薇議員：

袁先生，有一點我不大明白，請你為我解答。你提到房署在94年已預見高峰期的出現。當我們談到高峰期時，請大家不要忘

記，如果政府表示將會在2000或2001年興建10萬個單位，那麼，打樁工程便須提早在興建工程的數年前進行，換言之，打樁的高峰期可能在96、97及98年間出現。政府既然早已知道高峰期的出現，亦知道這會導致96、97及98年出現打樁的高峰期，而且政府當時非常擔心人手短缺的問題，因為那時正值人手供應少，尤其是地盤工人或監工更為短缺，我不明白你們為何把這問題拖延至98年6月，才提交要求開設職位的文件(即涂謹申議員剛才問及袁先生下屬李先生所提交的文件)。而這份文件已經多次修訂，亦曾經過多次折騰，最後才能在98年6月提交房委會，要求開設職位。你們為何不在98年6月之前提出這問題呢？為何延遲至98年6月才提出呢？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

主席，房委會基本上在94或95年已訂下了幾項大方針，第一，盡量增加外判；第二，研究如何streamline或進行BPR，縮短業務流程；第三，增加人手。房委會早已準備採取這3項方針來應付bunching。至於98年的文件，只是把這些情況歸納，作出summary，sum up situation。該份文件提到我們進行外判，其實早在95年已開始進行外判，外判工程亦在96年進行。因此，正如我上次所說，其實在96至97年這段期間，我們已把數目龐大的工程外判。我已不大記得詳情，應是大約17 000個單位，到了98及99年，分別是35 000及27 000個單位。換言之，雖然這份文件在98年提出，但其實已歸納了所有策略。我希望大家都清楚知道，我們並非在98年才開始工作，我們其實在98年已參考了所有條件，然後衡量需要增加人手的數目，當中包括把工程外判及簡化業務流程後，我們還需要多少人手，以及我們可在部門內調配多少人手等。在考慮這3方面後，才決定增加人手的數目。因此，我們雖在98年提交該份文件，但並不表示在那時才開始工作，這是我想澄清的一點。此外，在staff方面，在98年提交文件時，雖然當時是難於聘請人手，但這問題仍可獲得解決，因為人手的編配是足夠的。所以文件雖在98年提出，但其實對98年之前的運作是沒有影響的。

主席：

余議員。

余若薇議員：

主席，袁先生說這對98年之前的運作並沒有影響，人手並不是問題。袁先生，請看第SC1-H0043號文件，這份文件夾附了多份附件，請看最後一份附件，是“一群屋宇裝備(新工程)組工地員工”寫給你的信件，即致發展總監的函件，日期是1998年10月12日。雖然該文件的大部分內容是關於上蓋地盤工程的問題，但我相信很多問題與打樁工程的情況相似，例如甲部有關“我們的困難和感受”的第(二)段，提到“上層管理及專業人員的職位和數目不斷增加，以應付新增的工程，但是駐工地人員所增加的卻只有工作”。換言之，他們認為“將”多“兵”少，只在上層增加人手，下層既沒有增加人手，還增加了工作，而且管理層更訂定了很多工作指標，所以他們認為對地盤工人構成很大的困難。此外，在乙部有關“我們的疑問和要求”，他們提到“自從1992年施行ISO 9000，工地人員的工作量明顯增加，他們已循許多渠道，把以上的困難和感受向他們的部門主管匯報，並要求增加人手，而主管亦把他們的意見轉達高層。可惜，高層人士對他們的困難似乎躊躇滿志，既不承認，亦不否認，高層人士並未迅速或勇於面對這個事實”。這段更提到曾數次上呈高層人員，向他們表達“人手尺度”(manning scale)的問題，可是“高層總是考慮多時，或把建議退回修改”，以致一拖再拖。員工又在第(二)段提到，“高層人士每次考慮的時間甚長，歷時數月甚至數年，這是甚麼原因呢？在如此人手短缺的情況下，為了制訂工作量指標，他們經常進行冗長的問卷調查，記錄和歸納，制成報告，上呈審核”。這段提到他們做了很多工作，但高層不採納，浪費人力和時間等。請問這封信反映的是否實情呢？即在98年之前，他們多年來爭取的是增加工地工人或前線工作人員的數量，而並非增加高層“將領”人員的數目，但政府總是不理會他們的要求，把事情拖延了很久。請問這是否反映了地盤地基工程的監工情況呢？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

我剛才提到的地盤人手數字，是根據李先生當時編制的manning scale。對比之下，發覺人手是可以足夠的。至於一群屋宇裝備(新工程)組工地員工所提出的要求，其實在今次研訊開始時，我已曾就這方面發言。我接見了員工，這封信的內容其實是

分為兩方面的。在人手方面，我們已根據李先生提出的意見，增設了數十名人員的職位，這剛好回應了員工的要求。此外，他們並不知道我們將來的外判數字，他們看到有關工作量，便覺得需要很多人手。其實當我們計算外判工程時，已考慮他們的要求及工作量的問題。正如我在研訊開始時的陳詞所說，我們在99年再增設了10多個職位。我們一方面進行外判，但發現即使把工程外判，仍有這樣的需要，所以便增設了一些職位。因此，對於員工提交的這封信，其實我們已作出了回應。

主席：

余若薇議員。

余若薇議員：

袁先生，從文件SC1-H0074的附表中，我們看到1995-96年至2000-01年的人手增加數量，如果我們關注地盤的監工情況，是否應參閱附件第一頁下半部分有關地盤監管員工的數目呢？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

主席，不應參閱第一頁，而是參閱第二頁的中間部分。

余若薇議員：

對，由第一頁下半部分開始，即Site Supervisory Staff開始，一直看到第二頁的中間部分，便可看到總數。

袁子超先生：

對。

余若薇議員：

如果根據這個總數來看，似乎在98年之前，增加的地盤人手數目實在很少。96至97年有4個職位；97至98年只有5個職位。情況是否這樣呢？

主席：

袁先生，對不對？

袁子超先生：

對。正如我剛才所說，根據我們的文件，我們在98至99年開始增加人手，所以在98至99年，我們增加了68個職位。我們亦在文件中說明我們會分兩次進行增聘人手的工作，所以我們亦在1999至2000年增設了78個職位，然後在2000至2001年再增加155個。

余若薇議員：

袁先生，請問是否應該這樣看呢？即使你說增加了68個職位，其實其中大部分都是維修工程方面的人手，即Building Services Works Supervisor II，共有14個。是否這樣呢？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

剛才那封信的發信人是屋宇裝備駐地盤工程的人員，負責維修工程，他們正是Building Services Inspectors。

主席：

余議員。

余若薇議員：

袁先生，如果我們關注地盤的監工問題，96至97年、97至98年，以及98至99年這3年，應可說是關鍵性的3年，因為這3年是打樁高峰期。請問哪類職位的數目與地盤監工有關呢？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

如果要查看有關數目的話，其實可以看Senior Inspector of Works一欄。

主席：

該欄是空白的，並沒有列出任何數字。

袁子超先生：

我們由Senior Inspector of Works一直看下去，繼有Senior Inspector of Works、Inspector of Works、Assistant Inspector of Works、Works Supervisor I (Civil)、Works Supervisor II (Civil)、CTO、Senior Clerk of Works、Clerk of Works、Assistant Clerk of Works、Works Supervisor I和Works Supervisor II。這些全都是駐地盤人員，所以你們看到的20個Works Supervisor II，其實是當時駐地盤工程或有關地盤工程的人員。我是指這一系列的人員都與地盤有關。

主席：

余議員。

余若薇議員：

袁先生，你說的所謂Works Supervisor II，是否指那些只接受了一些訓練，便到地盤工作的中五學生？是否指這20個職位？

袁子超先生：

我所指的是取得Certificate in Building的地盤……

主席：

是否工程監工？

袁子超先生：

是，是工程監工。

余若薇議員：

我還以為袁先生所指的是Works Supervisor I，你上次向我們表示Works Supervisor II是學生。

袁子超先生：

主席，由於我們無法成功聘請員工，所以我們自行訂定了training programme，招募一批中學學生，加以培訓，例如讓他們

日間讀書，並安排他們到各部門實習，有些需時兩年，有些需時3年。當他們完成課程後，我們便可以聘請這些學生擔任 Works Supervisor II 的職位。在這段期間，我們按這 programme 培訓並聘請了大約 60 多人，這數字並不包括在 Works Supervisor II 的一欄內。

主席：

請問工程監工是 Works Supervisor I，還是 Works Supervisor II？

袁子超先生：

Works Supervisor I 及 Works Supervisor II 都是工程監工。

主席：

請問工程監工在甚麼情況下是一級，甚麼情況下是二級？二級是否最低層的監工？

袁子超先生：

是，是最低層的。工作了 1 年後，他們可晉升為一級。

主席：

中文職銜也是稱為工程監工。

袁子超先生：

是。

主席：

余議員。

余若薇議員：

袁先生，你在書面陳述第 12 段提及容永道顧問公司所進行的改組，當中指出上層全面改組，但下層則保持不變。第 12 段最後一行提到改組問題，表示上層管理階層進行改組，而下層卻絲毫不變，這不正是一個問題嗎？你們進行改組時，只着眼於上層，對於真正親力親為的前線人員，你們卻不大重視他們的訓練、質素和資歷，情況是否這樣？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

主席，其實我在第12段主要並非指下層完全不變，請讓我解釋這段的意思。我們是在97年4月改稱為業務總監，在這時期，其實已取消了AD/SP，我們各人的位置亦進行了一些改動。由於我們打算實行multi-disciplinary approach，即open-post approach，所以當時把兩位AD監管的工作作出一些改動。其一是AD/Housing Architect，負責建築方面，另一是助理署長(工程)，這兩個職位改稱Project Director，職級仍是助理署長。在原本的組織架構之下，是由一名助理署長(工程)監管4名總工程師，另一名助理署長(建築)監管4名總建築師，即4位總工程師對4位總建築師。

改組後，由一名助理署長監管兩名總建築師及兩名總工程師，另一名助理署長亦監管兩名總建築師及兩名總工程師。Section下面則維持不變。我必須指出，在4月時，其實Section下的大部分工作人員都是不變的，我說的是所謂re-organization不變。我相信余議員的問題是，你們是否只對上層進行改組，而下層則沒有改組呢？其實是逐步的改組、逐步的調動，因為整個架構也需適應改動，因此，初期只對上層作出調動，其實真正的調動是在11月進行，即Project Management與Works分家。所以我經常說，第一次的大調動是在97年11月，當時部門才作出真正的大調動，我希望上述的解釋可說明這段的原意。

如果你問有否研究地盤方面的人手，我則經常提到容永道的報告沒有研究manning scale，因為這方面的工作它做不到。所以我們便須自行對works方面作出檢討，李先生也協助我在這方面作出檢討，由一些人員研究manning scale是否適當，而他也提出了一些建議，加強了某方面的manning scale，而其他方面的manning scale，他則覺得無此需要，所以我說他確曾就這方面作出檢討。關於manning scale，舉例說，由一個ACW再加一個Works Supervisor監管foundation，我們認為是可行的。這是基於同事按照我們的工種及經驗，認為在人手方面應如何作出配合。在容永道研究進行後，我們在內部亦曾作出檢討。另一方面，我並非說容永道報告完成後，我們沒有跟進。正如我說，我們設有3個working groups，每個working group都發揮了作用。我們把整個PHDP或把工程所需的62個月縮短為47個月，其實也是由其中一個working group進行檢討而達致的結果。

主席：

好。余若薇議員。

余若薇議員：

袁先生，你在書面陳述第7段的最後部分述明你的職責，即你在97年2月升任發展總監的職責。該部分載述你的職責是確保房委會達到建屋目標，以及採取所有措施和政策以應付高峰期將會出現的困難等。從這段看來，你的責任非常重大，你當時的職責是負責制訂業務計劃，然後向Executive Board呈交。我想問，你曾否評估以下幾個情況：第一，地盤的監管可能有問題。我剛才也說過，私人樓宇須經過稽核程序，你們的外判工程卻沒有稽核，這是一個問題。另一個問題是地盤工人不足，你也說時常聽到在招聘人員方面遇到困難的聲音。此外，我們也知道工程出現延誤的情況。除了土地供應不平均外，有時個別工程亦會出現問題，因而出現延誤的情況；又因為你們在批標時是基於“價低者得”，通常投標者以最低價投得工程合約，在這情況下，加上工程延誤，承建商為了避免支付每天因工程延誤而引致的罰款，於是趕快在規定時限內完成工程，便自然會產生問題；由於沒有稽核的程序，便會產生偷工減料的情況。當你制訂業務計劃時，曾否就上述情況(即上述種種因素會引致承建商在工程上偷工減料)進行評估呢？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

余若薇議員似乎已就一系列的情況作出結論。

余若薇議員：

我並沒有作結論。我是問你曾否就這些因素進行評估？

袁子超先生：

你好像說一定是因為這樣，便會有這種情況出現……

余若薇議員：

我是說可能……

主席：

我想說得公道一點。余若薇議員的問題是，大家都知道有這些情況，你曾否評估這些情況會否構成影響呢？你可能曾作評估，也可能沒有，甚至你可能認為這些情況不會構成問題，我想這些問題須由你作答。

袁子超先生：

其實，當我第一次制訂業務計劃時，曾與同事共同研究。換言之，我們首先制訂業務計劃，訂定當時的PHDP的數字。我們在得出一個數字後，繼而向建築小組委員會詢問有何建議。其實同事也曾向我反映他們關注的多個問題，例如人手等問題，所以你們看到我不斷把數字調整，把11萬這個數字調低。如果大家看看2001年的PHDP的數字，在很短的時間內，該數字已由11萬調低至9萬餘，這個數字反映出我們曾因應情況而調整建屋量，我剛才說過，這是一個“natural slippage”。同事如認為可達到建屋量，便保留數字，如認為無法達到，便把數字向下調整。

余若薇議員：

主席，袁先生好像沒有回答我的問題。

主席：

你唯一所做的事，便是調低數字。余議員提出了一系列可能會令你們擔心的問題，你們曾否就這些令人擔心的問題作出評估？或者曾否針對這些問題做過任何事情呢？

袁子超先生：

其實我們曾做過一些事情，例如提出應該如何處理在地盤方面的問題、應該如何處理人手方面的問題等。在98年時，我們仍檢討有何方法解決這問題。我們提出這問題後，再檢討應該怎樣做。情況便是這樣。或許我就這方面談一談，其實我們較難掌握site staff的情況。在98年，曾有一段時間人手的情況有所改善，因為較易招聘人手，但在98年之後，數字又突然——我們是無法預計這些情況的；但在98年，vacancy是減少了。

主席：

好。多謝你。現在是5時10分，石禮謙議員提問後，我會把時間交給呂明華議員提問。他原本排在陳婉嫻議員之後，但由於呂明華議員在星期六因事不能出席研訊，所以，我可否先把時間交給呂明華議員提問？陳婉嫻議員是否介意？

陳婉嫻議員：

主席，我不介意，但我估計今天沒有時間讓我提問。不過，我想跟進涂謹申議員的一項問題，以及余若薇議員剛才提出的問題。但我相信我的問題留待星期六提出也不成問題，我可準備更多資料。

主席：

你便可以問得更詳盡。我作出這樣的安排是因為我估計只可讓兩位議員提問，如有時間，我會請陳婉嫻議員提問，即使沒有時間回答問題.....

陳婉嫻議員：

不要緊，先讓呂議員提問吧。

主席：

好。我現在把時間交給石禮謙議員。

石禮謙議員：

主席，我跟進涂謹申議員和余若薇議員剛才提出的問題。袁先生剛才說人手並非問題，但如果不是問題，為甚麼他會同意Mr David LEE的報告，並把報告呈交Heads of Branch呢？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

主席，或許我須解釋清楚有關人手並非問題這一點。李先生所編寫的報告是有關97至98年及以後的情況，報告指出，98至99年以後會出現人手短缺，所以他提出在98至99年間須增加哪些人

手；因此，我並非說人手沒有問題，只不過cut-off line是由98至99年開始，人手短缺的情況由那時惡化，所以我們計劃增加人手，這便是我當時的結論。

主席：

石禮謙議員。

Hon Abraham SHEK Lai-him:

Madam Chairman, then I'll move to my own question. A number of my questions have been asked by Audrey, so I'll try to refrain from asking the same questions. My line of question is really concerned with Mr T. C. YUEN as a Planner and later as a directorate staff in charge of the Planning Section of the Housing Department. I'd like to know what role you played, Mr YUEN, as a Planner responsible for social planning in forecasting housing needs of Hong Kong in regard to public housing and the role you played before 1987 when the first LTHS was produced.

主席：

袁先生，石禮謙議員可能是指你出任AD/D時……

石禮謙議員：

不是，是從他出任Planner開始至1987年，由1987……

主席：

即他出任這個職位之前。

石禮謙議員：

我想瞭解他在房委會的工作，他在1980年代加入房委會，擔任Assistant Town Planner，在該段期間，第一個Long Term Housing Strategy是在1987年訂定，在此之前是由房委會自行評估需要多少土地？需要興建多少個單位？袁先生當時出任Town Planner，應該曾參與評估的工作。

主席：

袁先生，這是有關背景資料的問題，你只需簡略回答。

袁子超先生：

是指1987年之前？

石禮謙議員：

是。

袁子超先生：

在1987年之前.....其實在1987年，我也曾參與制訂1987年的 housing demand assessment，我們當時就有關 housing demand assessment的評估.....當時是把評估交予Secretary for Housing，當時是由Secretary for Housing負責。我覺得.....

主席：

你當時亦已任職房屋署，對嗎？

袁子超先生：

對，我當時已任職房屋署。

主席：

你曾否參與這方面的工作？

袁子超先生：

我曾參與有關工作。因為在1987年，其實，當時大家正估計長遠房屋策略.....當時正在制訂長遠房屋策略.....

主席：

你可否說你的參與是在哪一方面？這便是石禮謙議員提出的問題。因為你在房屋署，你似乎表示曾.....

袁子超先生：

我曾參與。

主席：

你曾參與。但如何參與呢？

袁子超先生：

我當時的職位是 Senior Planning Officer，我曾提供有關 housing demand assessment 的方法和數據，但有關長遠房屋策略的構思等，是由當時的房屋局負責。

主席：

你純粹負責提供資料和數據？

袁子超先生：

提供數據，以及在 technical (即專業) 方面提供協助，例如我估計建屋量大約是多少；這部分的 technical assessment 的工作，本人有幸參與。

主席：

OK。石禮謙議員。

Hon Abraham SHEK Lai-him:

Thank you. I'll go to my next question. In 1988, the Housing Branch was disbanded and since then the forecast of housing needs fell onto the shoulders of the Housing Authority. What role did you play as a Planner?

主席：

袁先生。

袁子超先生：

當時我繼續參與 housing demand assessment。

主席：

石禮謙議員。

石禮謙議員：

What's the difference between the Long Term Housing Strategy of 1993 and the subsequent period when HA was in control of the housing forecast?

主席，這點頗為重要，從這方面的資料我們可以看到逐漸 build up housing needs，我想看看，因為……

主席：

你所指的時間是在93年之前和之後嗎？請你說明是哪一段時間。

石禮謙議員：

當局在87年制訂第一個 Long Term Housing Strategy，而 Housing Branch 在1988年被 disbanded，於是形成“無王管”的情況，既不是由 SPEL 管轄，也非其他部門管理，我也不清楚箇中情況，所以有必要問一問。從那時開始，房委會自行決定需要多少土地，因為由1988至1993年期間，他們自行決定需要多少土地、要興建35 000個還是4萬個單位。我想知道袁先生在當時曾否參與這方面的工作呢？

主席：

袁先生在較早前表示有的。

袁子超先生：

是。

主席：

石議員，你剛才是指哪一年的之前和之後呢？

石禮謙議員：

我想問1994年之前，由1988至1994年期間，他們每年大約需要多少地、興建多少個單位？

主席：

袁先生現時手邊有沒有這些資料？

袁子超先生：

沒有。

主席：

或許請你描述88至93年期間，你參與制訂房屋需求方面的工作的情況。石禮謙議員，我認為要求袁先生提供具體資料並不公道，你突然要求他提供數年前的……

石禮謙議員：

不。我只是問他所擔當的角色，是角色方面的資料。

主席：

好的，請他描述一下他的角色，我相信已可解答你的問題。

袁子超先生：

當時是1987年之後，是19.....因為這已經是很多年前的事，要我回想當時所參與的工作。我們當時是衡量.....例如198.....我須翻查日期。

主席：

房屋科(Housing Branch)在該段期間已經解散，這方面的工作便交由房委會負責。

袁子超先生：

在1987至1988年期間，我應該出任Senior Planning Officer，負責評估housing demand，然後按需求再評估PHDP的數據須否修改，但不是要修訂Long Term Housing Strategy，因為Long Term Housing Strategy早已在1987年制訂。不過，我們每年須assess housing demand對PHDP有何影響。

主席：

石禮謙議員。

石禮謙議員：

你們當時是否要知道當局可供應多少土地，那些土地是“生地”還是“熟地”，以評估土地供應可否配合你們的需求？因為當時政府完全倚賴你們向它反映土地需求。

主席：

袁先生。

袁子超先生：

我不能說政府完全倚賴我們，我們制訂了那個形式，那其實是根據1987年制訂的LTHS，LTHS背後是基於本身所作的housing demand assessment，在其報告中也載述了評估所根據的很多parameters及assumptions。我們便是根據這些assumptions衡量如何update，我們並非對LTHS進行修訂，而是針對public housing的需求，因為我們須達到某些目標，舉例說，若某地區要清拆重建，在clearance方面我們須做些甚麼工作？為了達此目標，我們須興建多少個房屋單位？然後，我們再把這些數字與當時的PHDP(Public Housing Development Programme)中已經identified的土地作一比較，計算相差多少。那時我的career剛好起步，我曾出任Senior Planning Officer及Chief Planning Officer，一直以來，我也參與這項工作。

主席：

石禮謙議員。

石禮謙議員：

主席，我想就這方面提問。袁先生一直參與這方面的工作，其他人不大瞭解整個實際情形。但你身為Planner，應十分瞭解一幅土地是“生地”還是“熟地”，以及需要一段時間進行平整、興建和策劃等工程。從1987至1994年，你應該十分瞭解這方面的情況。當時因為房委會沒有定下太大的目標，所以應該可以達到。不過，在1994年，Policy Address訂明在2001年4月興建31萬個公屋單位，比以前增加3萬個單位。你從Planner的角度來看，會否覺得當時所訂目標是不切實際呢？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

主席，我當時身為Planner，主要負責物色土地；獲得撥地後，我便在programme中如實反映當時的情況。在取得資料後，根據我們的評估，決定何時正式進場施工。我每個月(其實是每個quarter)把PHDP的programme向房屋委員會的Development Committee反映當時的情況。DC從政策的層面研究須進行甚麼工作。各位議員也

知道，DC有很多不同的members，不單是房委會的成員，還有政府部門的Secretary和SPEL的代表。當時我的職責是根據我的programme和取得的information，如實向他們匯報哪些土地有risk，即未必可以在該段時間進場施工，我當時的職責便是如此。

主席：

石禮謙議員。

石禮謙議員：

主席……

主席：

土地是否足夠並不是他的職責。

石禮謙議員：

問題並非是否足夠，我想瞭解當時情況。他是Architect of PHDP，他負責編訂這個programme，而各人都把這programme視作“天書”，所有工作都是按照這programme來做，如果programme出錯，便會出現嚴重的問題。我想問，在1994至1995年期間，有39.8公頃土地撥給HA，有19公頃土地是“生地”，你當時曾否反映土地供應能否達到94年Policy Address的目標呢？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

主席，我剛才所說的“生地”和“熟地”，主要視乎我們何時可以進場施工。現在是“生地”，但何時成為“熟地”或“半熟地”，可以進場施工呢？在我來說，經與各部門商討後，各方面若同意在某一天可以進場，我們便會在該日進入地盤。舉例說，有6公頃土地可在99或98年進場，估計在進場後真正施工需時3年，這樣便可預計這個programme的completion的時間，我便把這些土地全部納入programme內。如委員會要求提前竣工，我亦會替他們評估可行性。如果土地尚未準備就緒，未能進場，又或者我們的同事收到一些資料，顯示在清拆或收地方面出現延誤等問題，我便會向委員會表明不可行。我的責任其實十分重大，因為我負責把所有部

門的不同資料融合起來，但這並不表示我的資料就是Bible，他們必須依循我的評估。即使他們未能依循，也是很正常的事，例如某個部門的基礎設施未能及時完工，可能要3個月後才可完成，那麼我便會把programme推遲3個月。坦白說，PHDP是被動而非主動，我想就這方面作出解釋。

主席：

石禮謙議員。

石禮謙議員：

主席，換言之，PHDP是一個頗為重要的指標，訂定應如何推行programme。但在1995年之前，直至1995年的PHDP.....In September 1995, forecast production of 69 600 flats to be completed in 2000-01 and a total production of 297 000 flats for the six-year period from 1995-96 to 2000-01 in the Public Housing Development Programme, SC1-H0025.....

主席：

石禮謙議員，你正在讀哪一份文件呢？

Hon Abraham SHEK Lai-him:

I'm reading from SC1-H0025.

主席：

好的。我們翻閱這份文件。

Hon Abraham SHEK Lai-him:

OK. Even up to September 1995, there had been no indication that there were problems.....

主席：

石禮謙議員，請先讓證人翻閱那份文件。

Hon Abraham SHEK Lai-him:

That's very simple. I've just read it.

主席：

即使你已把文件的內容讀出，但為公道起見，也須先讓證人看看文件。

石禮謙議員，你剛才讀出的是載於哪一頁呢？Question number呢？

Hon Abraham SHEK Lai-him:

Page 2.

主席：

即Question 3，是嗎？這是房屋局答覆專責委員會的問題。

Hon Abraham SHEK Lai-him:

Referring to the Public Housing Development Programme.

主席：

石禮謙議員，請你重複你的問題，好嗎？

Hon Abraham SHEK Lai-him:

Madam Chairman, I want to ask Mr YUEN that even up to as late as September 1995, the Public Housing Development Programme led other people to believe that there were no major problems in attaining the programme as included in this particular schedule. And this led to the 1995 Policy Address of building 10 000 new units of public rental housing and Home Ownership Scheme flats. So I am asking Mr YUEN, as a Planner, did he not envisage any problem at that time? Knowing the problems of sites, some are not formed sites, some are new sites, and having taken that target into consideration, did he not anticipate any problem at that time?

主席：

袁先生。

袁子超先生：

主席，在95年，我再重複一次，其實每季我們也會草擬一份報告，顯示production programme中哪些情況會導致不能達到目標，這是我們每季都會做的工作。其實我們每次也會提交這樣的報告。

主席：

由於這些數據並沒有breakdown，我們可否先參閱SC1-H0083號文件的附件？當中列出了房委會在95-96年至2000-01年度的建屋量，清楚set out每年建屋量；這附表較為清晰。請石禮謙議員先看看這個附表，然後再跟進問題，好嗎？這附表已列出了每年建屋量。

石禮謙議員，你找到了那份附件嗎？

石禮謙議員：

是否Annex？

主席：

是Annex，載列了1997至2000年度的建屋量為114 600多個單位。你先前提述的95年9月，總數為296 730個單位。OK。你從這附件便可以看到1999至2000年的建屋量有多少了。

Hon Abraham SHEK Lai-him:

So I want to ask Mr YUEN, as a Planner, had he not advised the management, the directorates of HD, that there were problems they should be aware of in relation to the production targets?

主席：

袁先生。

袁子超先生：

主席，在95年，房委會的發展小組委員會曾就這問題進行多次討論，亦已多次討論bunching issue和production issue，我想指出一點，關鍵並非在於我曾否把問題提出，其實大家已達致一個共識，認為production頗高，大家商討應如何處理這問題。正由於bunching的緣故，所以他們建議以outsourcing解決。坦白說，我自己亦曾提出這問題。在這段期間，亦有很多人提出bunching的問題，大家亦達致共識，決定採用幾個方案處理，例如outsourcing、BPR(Business Process Re-engineering)等。從95年開始，一直以來，我們都一直討論如何解決這問題。

主席：

石禮謙議員。

Hon Abraham SHEK Lai-him:

Madam Chairman, thank you. But the way how other people look at the problem is different from how Mr YUEN looked at the problem. Mr YUEN has been promoted from Assistant Director/Development in 1992 to his present post as Business Director in 2001. But in that particular period, construction problems were very much right in front of HA. He was one of the Directors in charge of construction of new works. So he should anticipate problems coming close in front of them by 1996 and 1997. It was not only a matter of uneven site allocation to HA, delay in construction was also a problem which led to the bunching. He should have known that as a Planner and as a Director in charge of construction.

主席：

我想袁先生已回答，他是理解這問題的。但他認為解決問題的方法是outsourcing和Business Process Re-engineering。他已回答了。

Hon Abraham SHEK Lai-him:

OK.

主席：

除非他再有補充。

袁子超先生：

主席，我亦要提出一點，我當時身為 Assistant Director/Development，並非由我一人全權負責 construction。在 Development 這組別中，大家可以看到我的職責，在我之下是 Chief Architect，負責 design and standard，即公屋標準型大廈的設計工作；還有一位 CBSE (Building Services Engineer)，負責 professional services 方面的工作，另外還有 Planning Officer。所以 AD/Development 不能說是等同 SAD 或負責整體建築方面的工作。我身為 AD/D，在我之下是 Chief Planning Officer，我固然要負責 Chief Planning Officer 的工作，在 monitoring programme 方面，將現實情況向發展小組委員會或房署反映。房署亦設有 AD/Housing Architect —— 希望大家明白角色劃分的問題 —— 我在 97 年晉

升為SAD/ND。在96年5月，我身為AD/SP期間，是負責容永道的研究報告，在此之前我出任AD/Development，職責是more on the planning side，我希望議員不要以為全部工作都由我一人負責，我希望能弄清楚這點。

主席：

石禮謙議員。

Hon Abraham SHEK Lai-him:

Madam Chairman, this is the particular point that I want to drive home at. He is in charge of planning. He knows what construction is and he is more than a Planner. As such, he is the person that can see the problem from beginning to end.

袁子超先生：

我想我已回答這問題。

主席：

我想不必再重複。我想.....石禮謙議員。

Hon Abraham SHEK Lai-him:

OK. Next question. Madam Chairman, may I refer to Mr YUEN's written submission. He said in the last sentence of paragraph 4, "In addition, I was asked to continue to supervise the Planning Section and was given an administrative role in a number of architect-led consultancy projects managed by two Senior Architects of the Department". May I ask, Madam Chairman, what those projects were, the number of projects he was in charge of and the time he spent in supervising those projects?

主席：

袁先生。

袁子超先生：

主席，我擔任AD/SP時，主要工作是Coopers and Lybrand進行研究前的督導小組，我幸獲房署的器重，要求我兼顧Planning Section的工作，所以我亦監察規劃組，而負責architect-led consultancy的兩名Senior Architects亦由我管轄，坦白說，我記不起當時我負責多少個projects，大約有20、30個之多。

主席：

20、30個？

袁子超先生：

石禮謙議員問我負責多少個projects，我記不起，我須翻查資料才能肯定。不過，當時我只是負責行政方面的監督，擔當administrative head，把行政納入我的管轄範疇內。大家也可看到，其實AD/SP本身的jobs and responsibilities並非負責這兩項工作，但為了行政上的方便，我便“捱義氣”，兼顧這方面的工作。

主席：

石禮謙議員。

Hon Abraham SHEK Lai-him:

May I ask whether there was any problem with those projects?

主席：

袁先生。

袁子超先生：

在該段期間並沒有問題。

主席：

換言之，即後期才出現問題，因為你剛才回答說，在該段期間並沒有問題。究竟這些projects曾否出現問題呢？

袁子超先生：

當時其中一個project是天頌苑，所以我不敢置評。但在我出任AD/SP期間，我沒有aware有任何問題。

主席：

OK。石禮謙議員。

Hon Abraham SHEK Lai-him:

Then I'd like to follow up further on this. How much time did he dedicate to the "administrative role" of these architect-led consultancy projects? How much time did he spend?

主席 :

袁先生。

袁子超先生 :

我很難作出一個.....

Hon Abraham SHEK Lai-him:

20% or 30% of his time?

袁子超先生 :

可能是20%左右。我不敢肯定。

主席 :

石禮謙議員，還有沒有跟進問題？

Hon Abraham SHEK Lai-him:

So you were basically not looking after the consultancy projects full-time and the role you played was in name only.

主席 :

袁先生，那些projects並非由你直接監督，而根據你提交的書面陳述，你played的是administrative role，請你解釋administrative role是負責甚麼工作？

袁子超先生 :

其實該兩名Senior Architects承擔co-ordinating的工作，已處理很多有關運作或管理的問題，並負責與其他discipline方面銜接的工作。但為何有這administrative role呢？由於在不少的情況下，我們須向consultant發出正式通知或instruction，他們的職級只是Senior，有時未能承擔這項職責。所以在那段時間，我便擔當Director's representative的角色。當有需要正式發信，在formality

及 administration 方面，要有一個人負責這類工作；又例如 performance assessment，最後須由一位 AD 簽署，表示已過目及沒有問題，由於這些緣故，所以 through 我向 Committee 提交文件、或向外間的 consultant 發出文件或書信。

Hon Abraham SHEK Lai-him:

So you have no responsibility whatsoever. Yes or no?

主席：

在直接的工作上你有否負上責任？除在行政上你負責發信外，你有否直接就有關的 projects 負上任何責任？你須否負責批核或其他事務？還是由那兩位 Architects 負責所有工作……

袁子超先生：

主要是由那兩位 Architects 負責所有工作……

主席：

你只是從旁協助，他們要求你發信，你便協助文書上的工作，但具體的工程項目，你沒有……

袁子超先生：

我甚少參與。

主席：

甚少參與即是有參與。

Hon Abraham SHEK Lai-him:

Does he have the……

袁子超先生：

坦白說，我真的沒有參與……

主席：

沒有參與……

袁子超先生：

我覺得我們現在已經進入.....因為我剛才提到可能其中一項單一工程.....

主席：

我們現在問的是有關你的職責，不是問任何有關4宗事件的問題。袁先生不必這麼敏感，我是懂得如何“把關”的。石禮謙議員。

石禮謙議員：

袁先生，你說你承擔一個administrative role，我想瞭解在這個架構內的administrative role是甚麼？你須否負上任何責任？你的權力包括些甚麼？你監管的是20多至30項工程，這是為數不少的項目。如果你可以無須花時間在這職責上，而只是負責簽署文件或擔當pigeon-hole的角色，那為甚麼要由你承擔這職責呢？這對你是很不公平的，對公眾也沒有好處，因為沒有人監管這制度。我想瞭解為何設有這制度？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

以我所見，該Section本身已有人負責監管有關工作。在政府架構之內，每一個Division都須有人管轄。本來該Section是under一位AD/Housing Architect，上層可能覺得他工作量沉重，便將該Section撥歸我轄下，由我代他監管，當作put under我，即在administrative方面under我。因此，他們不會expect我在這方面花太多時間。當時我主要的工作是負責Coopers and Lybrand的研究工作，有關範疇並沒有預算這項工作。

主席：

在此之前也是由一位AD管轄嗎？

袁子超先生：

對。

主席：

但該位AD或以前的多位AD在監管這些projects時，他們的職責是否與你的職責都是一樣呢？還是當你管轄時才改為administrative role？在你接管之前，他們是否較具體地監管有關projects？

袁子超先生：

我不敢說他在這方面所做的工作是否較多，但當這項職責落在我身上時，我只是承擔administrative role。當我接管幾個月後，他們又由另一位人員管轄，他便是AD/D。這好像是一種過渡性安排，先由我監管，不久由Chief Architect負責，之後再由AD/Development管轄。

主席：

OK。石禮謙議員，現在是5時45分。

石禮謙議員：

我盡量簡短地提問。

主席：

因為我們的內部討論可以較為簡短，所以現在把5時30分至6時這段時間盡量騰出，讓議員有更多時間提問。但我剛才提及呂明華議員無法抽空出席星期六的研訊，他需要在今天提問……

石禮謙議員：

主席，那麼我暫時不再提問，先讓呂明華議員提問吧。

主席：

你可否再輪候？

石禮謙議員：

好，我再輪候……

主席：

把餘下的10分鐘時間交給呂明華議員……

呂明華議員：

多謝主席。袁先生，我想從管理的角度探討質量保證的問題。房委會每年興建大量樓宇，在整個架構內，負責質量的官員職級最高是誰或屬哪一階層呢？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

我身為 Development and Construction Branch 的 Head，Development and Construction 的 overall responsibility 必定是由我負責。你問就整體架構而言，究竟負責的最高級人員是哪一位呢？我忘記了 QM manual 應該由哪一位簽署。但在我來說，我身為 D and C 的 Head，應由我負責。

主席：

呂明華議員。

呂明華議員：

公營房屋建築流程從選址、可行性研究、設計，以至打樁和建造上蓋工程，首3個項目甚少涉及質量問題，因為上述項目都是由工程師或專職人員負責；但打樁和建造上蓋都涉及商業利益。如發生任何事故，是否最終應由你負責？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

整體責任及究竟誰人 —— 我想每個人都應該肩負本身的責任。是否由我負上全部責任呢？每個人都有本身的責任，在我來說，我固然負責整體方面的責任。但每個人都有其工作範疇，我經常說一個人不能負責所有工作，是需要分工的。

主席：

呂明華議員。

呂明華議員：

袁先生，我所說的責任是管理上的責任。例如日本一間航空公司發生事故，公司總裁便要辭職。總裁所負的是管理上的責任，實際責任未必在總裁身上。這便是我的看法。

主席：

你肩負管理責任，但哪一位肩負實際責任呢？

袁子超先生：

每一階層都有其實際責任。

主席：

呂明華議員。

呂明華議員：

多謝主席。你肩負管理責任，我所強調的便是這點。一個如此龐大的建築製造業，在組織架構方面，為何沒有一系列的人員專責保證質量呢？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

在我們的組織架構中，每個人對品質都肩負其職責；此外，manual亦載列了各人的職責，我們設有Quality Management Unit，對quality承擔輔助作用。

主席：

那麼你是十分倚靠員工各自遵守QM manual，自己做好自己的本份。當你說每個人都肩負責任時，另一個論點是可能各人都無須負責，對嗎？因為沒有人確保員工真的遵守QM manual，或起碼進行spot checks等。我想呂明華議員的問題是，你設有一個制度，制訂了QM manual，你亦相信每個階層每名員工都會各自負責。但你是否任由他們自己負責呢？還是你應該另設一些制度、或委派人員監察整個過程，以確保他們按照所訂定的標準運作？

袁子超先生：

整本quality manual列明每人所負責的工作及彼此如何分工，正如我剛才所說，自AD及Chief以下每個階層，每名員工所負責的工作，都必須在quality manual中詳列。QM manual亦顯示及清楚界定每一階層的division of responsibility。難道我們每人都應該再由他人進行監管？即由我監察AD有否遵守manual、AD又要監察Chief有否遵守manual？其實大家都有責任supervise屬下的staff有否遵守manual。我們的部門有2千多人，實在沒可能由另一批人再監管各人有否遵守manual。我本人不覺得這是可行的。我們都清楚自己的崗位，大家都肩負監察下屬的責任，這是我個人的觀點。至於制度能如何在這方面協助我們呢？QM Unit運用了ISO制度，清楚列明所有工序。我設立一個review system，並會加以update。第一，這個system是well documented，把全部職責清楚載列；第二，這個system是update的，我們不斷把資料更新；第三，如果我們發現有問題，這個system最重要之處是設有所謂preventive action或feedback system，可重新檢討整個系統，以便找出在哪方面須提供保證。因此，除我剛才所說的division of responsibility外，其實整個QM system的每個aspect(我們的工作大概有26個範疇)均有專人負責監察。

主席：

呂明華議員。

呂明華議員：

多謝主席。我相信袁先生剛才那番話是對的，事實上亦是如此。如果人人都遵守你的manual system，當然沒有問題。但我相信你也同意，QC最重要的責任，是防範有人不遵守準則、有人疏忽職守。你如何防範呢？你提交的文件中表示設有一套獨立的審核制度，抽查其工作表現。只是進行抽查，卻根本沒有制度監管每一步驟的質量。

主席：

袁先生。

袁子超先生：

主席，讓我回應這一點。我們固然要檢討日常工作有沒有得到適當的監管，我覺得逐層進行監管已可達到監管目的。第二，

我們已推行ISO，Hong Kong QAA的有關人員大約每6個月進行一次surveillance visit，看看我們有否遵守這system。他們亦會抽查一些projects，看看我們有否遵守這system。每次巡查如遇有問題，他們會提出，這些問題便是我們所稱的non-conformity，須作出observation及予以加強的範疇。在1998年，我亦提出要加強audit system，我引入一個audit system，所audit的不單是consultant，部分時間亦查核in-house projects，有時更作出比較，例如比較in-house及consultant的表現，然後評分，我們從不同層面查察有否遵守這制度。其實Director本人亦有進行audit，在某些情況下，如曉麗苑或平田邨有需要，Director會交由其audit team查察，並研究整個system的運作是否有欠妥善之處。我們採用不同的形式，作交叉式查核，以保證我們有follow這個QM系統。

主席：

呂明華議員。

呂明華議員：

主席，袁先生沒有回答我的問題。剛才袁先生所說的ISO只是一套procedure或操作規程，規定員工如何工作。但大家是否按照操作規程，你是不知道的。你剛才所說的auditing，只是查核這些操作規程是否正確。即使操作規程正確，但如果有些人不按照操作規程執行工作，你有沒有人員負責針對這方面執行check的工作呢？有沒有設立一個完整的系統或機制以檢查這些員工的工作質量呢？依我看來是沒有的，你是否同意？袁先生。

主席：

袁先生。

袁子超先生：

我不同意。我們很滿意由audit system進行audit所得結果。當然，滿意並不代表做得好，但我們確實從抽查中找出一些尚待改善之處。每隔3個月，我會邀請所有助理署長和Chief一起研究report，向他們匯報從抽查中所發現各項project的問題，然後指示總建築師或其他人跟進，他們在下次會議中就跟進行動向我們報告。我覺得這是一種進步。推行初期，對於政府部門派人check政府部門的同事，他們雖感抗拒，但其後大家都覺得工作確有所改善。

呂明華議員：

主席，袁先生剛才所說的情況，事實上，大家雖按照ISO 9000的procedure行事，但有些人員犯了錯，而且錯處有目共睹，卻故意隱瞞，在這情況下，你有沒有機制可以查出這些錯處呢？大家都知道auditing只能check到systematic error，卻check不到incidental error，舉例說，我製造10萬個產品，其中50個有毛病的產品是你無法check到的，只有在某一階段作抽樣檢查時才可check到。但依你所說，你們沒有按照某一規章作抽樣檢查的制度。

主席：

袁先生，你的audit system是從何時開始？

袁子超先生：

是98年。

主席：

98年？OK。

呂明華議員：

主席，我想瞭解的是在97年4月之前發生的事。

主席：

98年之前應該沒有這個audit system。

袁子超先生：

我是在98年開始引入這個.....

主席：

對，所以98年之前是沒有.....

袁子超先生：

但當時已設有QM System，即Quality Management System.....

主席：

現在差不多6時了。袁先生，你是否同意呂明華議員說check不到incidental errors？

呂明華議員：

你沒有sampling system。你的auditing只是按照document來監察，你沒有實地進行的auditing system。

袁子超先生：

我覺得audit system十分成功，因為這系統進行sampling check，然後……

主席：

不是說audit system，是說實際……

呂明華議員：

實際的sampling testing，即實際check，因為……

主席：

你是沒有……

袁子超先生：

但我們在訂定specification時，在QM系統已設有一個built-in checking system。以打樁為例，我們已built-in工程所需的樁柱數目，例如重check的樁柱數目，所以系統已內置checking mechanism，他們需要這樣做，作為quality control方面的工作。

主席：

呂明華議員。

呂明華議員：

是誰執行這些checking的工作呢？由QC team進行check？還是由執行工作的人員進行check呢？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

視乎不同情況。有時我們委託外間的term consultant或term contractor替我們check；每個範疇都須由我們的專業人員檢討，研究應該怎樣確保我們的工作沒有出錯。我們設有這樣的checking mechanism。

主席：

呂明華議員。

呂明華議員：

主席，每年各項工程採用的大同樁總數達數萬支，如果委託consultant進行check的工作，每年究竟須check多少支樁柱呢？袁先生有沒有這方面的數字？可否憑記憶提供數字？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

如果你說大同樁，我們對driven piles(撞擊式樁)設立一套checking的制度。如果我們在抽取若干百分比的樁柱進行check而發覺有問題時，我們便會把檢查的百分比提高，換言之，如check到一支樁柱有問題，我們便立即增加所check的數目。我手邊雖沒有數字，但相信何議員會知道，non-destructive test及loading test等，全部都是按照一個比例進行，這是我們所做的工作。

主席：

呂明華議員。

呂明華議員：

主席，我想問袁先生，依你所說，究竟你們抽查的sampling size有多大呢？最低的confidence level是多少呢？

主席：

只是有關樁柱？

呂明華議員：

在QC的過程中，confidence level是多少呢？

主席：

袁先生。

袁子超先生：

如果議員需要exact figures的話，我.....

主席：

你可以在下次研訊時以書面向我們提交資料。

呂明華議員：

我為何提出confidence level是多少的問題呢？原因是如果confidence level是很高的話，根本不會看到一點錯誤，10萬支樁柱中可能只會有1支出錯，這根本不算甚麼一回事。

主席：

就此決定吧，請袁先生在下次研訊時補交這些資料，好嗎？

袁子超先生：

好的。

主席：

現在已是6時了，我們必須結束研訊。其實我們須再次邀請袁先生出席研訊，最少一次、甚至兩次。下次研訊日期是7月7日星期六上午9時30分。多謝袁先生。各位委員，請移步到會議室C進行簡短的內部討論。

(研訊於下午6時03分結束)