

# 立法會

## 公營房屋建築問題專責委員會

---

---

第六十五次研訊的逐字紀錄本

日期： 2002年5月11日(星期六)

時間： 上午9時25分

地點： 立法會會議室A

---

---

### **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

李卓人議員

呂明華議員, JP

陳婉嫻議員, JP

黃宜弘議員

楊孝華議員, JP

麥國風議員

劉炳章議員

余若薇議員, SC, JP

### **缺席委員**

涂謹申議員

陳鑑林議員

鄧兆棠議員, JP

石禮謙議員, JP

### **證人**

#### *公開研訊*

香港房屋協會執行總幹事

蘇慶和先生

香港房屋協會總監(策劃及發展)

羅浩仁先生

香港房屋協會總監(工程)

楊澍人先生

# Legislative Council

## Select Committee on Building Problems of Public Housing Units

---

---

Verbatim Transcript of the Sixty-fifth Hearing  
Held on Saturday, 11 May 2002, at 9:25 am  
in Conference Room A 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  
Hon LEE Cheuk-yan  
Dr Hon LUI Ming-wah, JP  
Hon CHAN Yuen-han, JP  
Dr Hon Philip WONG Yu-hong  
Hon Howard YOUNG, JP  
Hon Michael MAK Kwok-fung  
Hon LAU Ping-cheung  
Hon Audrey EU Yuet-mee, SC, JP

### **Members absent**

Hon James TO Kun-sun  
Hon CHAN Kam-lam  
Dr Hon TANG Siu-tong, JP  
Hon Abraham SHEK Lai-him, JP

### **Witnesses**

#### *Public hearing*

Mr Victor SO Hing-woh  
Executive Director  
Hong Kong Housing Society

Mr Francis LAW Hoo-yan  
Director (Planning & Development)  
Hong Kong Housing Society

Mr Nicolas YEUNG Shu-yan  
Director (Project)  
Hong Kong Housing Society

**主席：**

歡迎各位出席公營房屋建築問題專責委員會今天的公開研訊。

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。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，傳媒及公眾人士應就他們的法律責任徵詢法律意見。

專責委員會在過去的日子已完成有關建造公營房屋的架構及工作流程的取證，亦大致完成了調查出現問題的四項建屋工程，分別是天水圍第31區第一期及沙田第14B區第二期的地基工程，以及石蔭邨第二期及東涌第30區第三期的上蓋工程。委員會現在進入另一階段的工作，會探討受《建築物條例》規管的樓宇的建造流程，從而尋求公營房屋建造質素的改善措施。出席今天研訊的是香港房屋協會的代表，包括執行總幹事蘇慶和先生、總監(策劃及發展)羅浩仁先生及總監(工程)楊澍人先生。

現在邀請證人蘇慶和先生、羅浩仁先生及楊澍人先生。

(香港房屋協會代表進入會議室A)

蘇先生、羅先生及楊先生，多謝你們出席今天的研訊。

首先，我想指出專責委員會的目的，是依照立法會透過決議案所委派的任務，傳召證人作供。委員會不會就任何人，包括所傳召的證人的法律權利和責任作出裁決。如果在委員的提問或者證人的答覆中，提述到法庭尚待判決的案件，並且可能妨害該等案件的話，我作為委員會主席，有權禁止這樣的提述。

本委員會決定所有證人均須宣誓作供，我將以專責委員會主席的身份負責為證人監誓。

蘇先生、羅先生及楊先生，你們可選擇以手按聖經以宗教式宣誓，或以非宗教式宣誓。請分別依照放在你們面前的誓詞宣誓。首先，請蘇先生宣誓。

**香港房屋協會執行總幹事蘇慶和先生：**

我，蘇慶和，謹對全能天主宣誓，我所作的證供全屬真實，及為事實之全部，並無虛言。

**主席：**

多謝你，蘇先生。

現在請羅先生宣誓。

**香港房屋協會總監(策劃及發展)羅浩仁先生：**

本人，羅浩仁，謹對全能天主宣誓，我所作的證供全屬真實，及為事實之全部，並無虛言。

**主席：**

多謝你，羅先生。

現在請楊先生宣誓。

**香港房屋協會總監(工程)楊澍人先生：**

本人，楊澍人，謹對全能上帝宣誓，我所作的證供全屬真實，及為事實之全部，並無虛言。

**主席：**

多謝你，楊先生。

蘇先生、羅先生及楊先生，為使即時傳譯及逐字記錄員清楚知道發言者的身份，我希望當委員向你們提出問題後，他們示意由哪位回答，然後由我稱呼他的姓名，才開始回答，這樣可使記錄清晰。首先，我想向你們提出以下問題，由哪一位回答也可以。

請3位解釋一下，香港房屋協會轄下的委員會與執行委員會的工作關係。在2000年12月改組後，它與監事會的工作關係，並且與之前有何分別？請先回答這部分的問題。

**蘇慶和先生：**

我要先看看那個chart。

在2000年12月19日之前，即全體大會在10月19日舉行……

**主席：**

你參閱的文件，編號是甚麼？

**蘇慶和先生：**

是附件二。

**主席：**

是否夾附在去年(2001年)5月25日哪封信呢？

**蘇慶和先生：**

是的。

**主席：**

這文件的編號是SC1-H0070，附件二。請繼續，蘇先生。

**蘇慶和先生：**

在這時間之前，我們原本共有5個小組委員會，另外加上兩個，分別是提名委員會及審核委員會。該5個小組委員會包括：建築及招標小組委員會、物業發展小組委員會、物業管理小組委員會、財務小組委員會及人力資源小組委員會(前為行政小組委員會)。我們邀請了麥肯石顧問公司做了一個很深入的研究，之後，我們在周年會員大會上同意了一個新的組織架構，把新的組織架構稱為兩層架構，意思是在全部約100名會員中選出25名會員，成立監事會，英文名稱是Supervisory Board，而提名委員會和審核委員會則直接向監事會匯報。在監事會之下，我們會篩選12位成員，加入執行委員會，在12位成員當中，包括了我——作為執行總幹事，也包括副執行總幹事，成員名單其實已載列於附件，但我也在這裏約略解釋其組成的成份。在其餘10個成員中，包括了房屋局局長，另外還有9名房屋協會的會員，這9名成員並非一定要在監事會內揀選，他們可以在其他會員中篩選出來。當然，我們在篩選這些執行委員會會員的時候，因為我們沒有了以前5個小組委員會，所以，我們在篩選執行委員會成員時，會參考他們的背景，他們會否與工程、財務、人力資源、物業發展有關，較熟悉的會員會被篩選出來。這些成員經執行委員會主席提名，還須經監事會批准。當然，執行委員會成立以後，我們亦成立了一個薪酬福利委員會，向執行委員會匯報。另外，我和同事(總監)會負責日常的工作。

至於考慮由5個小組委員會改為現時的架構，原因是我們覺得以往5個小組委員會，似乎會集中處理自己職責範圍的事務，未必

一定能顧及整個房屋協會的整體業務。在這個新組合裏，簡而言之，執行委員會其實已歸納了所有小組委員會的工作，所以職責增加了不少。我們在篩選執行委員會成員時，亦會顧及成員是否能夠花時間處理有關事務。其次，我與各總監的問責情況亦加強了，例如負責工程的同事，要為這件工程事件負上全部責任，而負責物業發展的同事，亦要為物業發展負責。總體來說，我亦要為其他總監的事務負責，這樣，大家的權責便很清晰。簡單來說，執行委員會是負責制定政策、方向、策略性的方向，待監事會同意後，便分派給管理層執行。執行委員會則會留意執行情況，我們每月有一次會議，有一份報告，報告所有工作範疇的進度，這樣可以避免召開很多會議，然後才能回到以前的執行委員會，作出匯報。

**主席：**

好。其實這是兩個不同的架構，而2000年12月以後改組的架構，則較為簡潔，很多事項可以由執行委員會決定，當然，亦要向監事會匯報，請問匯報的層面到哪裏呢？是否要取得同意，才獲授權執行一些具體的情況呢？而且哪方面工作需要匯報監事會呢？還是執行委員會可以完全負責執行方面的工作，無須另行匯報呢？

**蘇慶和先生：**

其實，我們在此之前已很清晰說明每個監事會、執行委員會，甚至管理層的權責，我們有一份文件清楚列明權責的範圍，例如：監事會每三個月召開一次會議，執行委員會則匯報過去3個月所作的重要決策。這些重要決策亦清楚列明於文件上。

**主席：**

或者我舉一個例子，例如批標、委聘顧問、委聘哪些承建商等工作，執行委員會是否需要向監事會匯報呢？

**蘇慶和先生：**

需要的，執行委員會主要是批准、同意管理層的推薦，再交由執行委員會同意，其後，在3個月後向監事會作出總結和匯報。此外，監事會亦有一個審核委員會，跟進我們所做的工作是否依足程序等。

**主席：**

但純粹是向監事會匯報嗎？

**蘇慶和先生：**

是的。

**主席：**

監事會沒有權否決執行委員會的決定？

**蘇慶和先生：**

沒有權，是不可以的。

**主席：**

謝謝，楊孝華議員。

**楊孝華議員：**

我想問關於職能的問題，可能蘇先生回答較適合，我正在比較在2000年12月19日後改組的架構圖，我留意到改組前，是有5個小組委員會，當中有3個是比較具體地管理發展、監察工程或管理建築和物業發展及管理的。但在改組之後，便沒有了這些範疇，你剛才解釋過變作執行委員會，這是否等於執行委員會需要決定的事務，都包含了我剛才提及的3個範圍呢？當然亦有財務和人力方面，請問執行委員會所決定的事項是否仍然包含了這5個範疇呢？

**蘇慶和先生：**

是的，對的。

**楊孝華議員：**

執行之後，以前在舊制度下，這些小組委員會是否可以各自討論自己的項目，自行拍板及吩咐管方去做，還是在決定後，仍要經過執委會通過才能執行呢？

**蘇慶和先生：**

大部分的工作，都可以直接拍板的。

**楊孝華議員：**

可直接的？

**蘇慶和先生：**

是的，除了一些較重要的範圍，例如：變賣資產等事情，在我們的terms of reference(權責範圍)中，已清楚列明了。

**楊孝華議員：**

那麼在新制度下，需要由執行委員會拍板決定的事項，會否因此而增加呢？因為以前由小組委員會決定便可以了。

**蘇慶和先生：**

可以這樣說，新架構下拍板的界線，會以金額作依據，即部分授權予管理層可以拍板的工作，會向執行委員會匯報，另一些則一定要取得執行委員會批准，才可以去做。

**楊孝華議員：**

以前5個小組委員會管理的範疇，都有一批管方的管理階層的人員提供服務，作出支援，現在那5個範疇的支援服務，是否仍然存在？只不過他們不是向小組委員會負責，而在新架構下，是向執行委員會負責呢？

**蘇慶和先生：**

是的，對了。

**楊孝華議員：**

即管理層應該沒有太大變動？

**蘇慶和先生：**

沒有大變動。

**楊孝華議員：**

只是少了小組委員會而已？



**蘇慶和先生：**

對了。

**楊孝華議員：**

請問房協主席和執行總監，在房協日常工作中擔當甚麼角色？是否在委員會開會時才擔當角色？還是日常亦需要與管方有接觸呢？

**蘇慶和先生：**

以主席為例，可以說是獨立非執行的主席。他的工作較普通的執行委員會可能較多，因為事前有很多重要事項，需要與他或副主席或與這方面有關的執行委員會成員非正式地商討，研究如何部署、應該如何處理，然後才正式向執行委員會呈上文件，要求正式通過。簡單來說，我們召開每月例會之前一星期，管理層會與主席及副主席開會，檢討議程、文件，以及他們認為需要增加或加強討論的事項等，都會在這時候提出。所以，在我的職權範圍內，我和數位總監，要負責房協所有日常的工作，如果有甚麼特別匯報，諸如此類的事情，我會即時向主席和其他執行委員會成員匯報。

**楊孝華議員：**

執行.....

**主席：**

楊議員，請等一等。問題一直都是由蘇先生作答，但稍後有些問題是關於工程的，委員會希望羅先生和楊先生可以提供資料，協助我們。可否在問題提出後，先稍停一停，你們可以自行商量由哪一位作答，然後由我稱呼他的姓氏，例如羅先生作答，你向我示意，我便會請羅先生作答，好嗎？

**蘇慶和先生：**

好。

**主席：**

否則，可能由始至終都是由蘇先生答覆所有問題，但其實羅先生和楊先生也可以向委員會提供很多資料。

**楊孝華議員：**

我現在提出的是有關職能的問題，稍後我會問建築方面。

**主席：**

正因為涉及這些範圍，羅先生和楊先生都會協助回答的。

**楊孝華議員：**

執行總監是全職的工作？

**蘇慶和先生：**

是的。

**楊孝華議員：**

也是直接監察管理人員，對嗎？

**蘇慶和先生：**

是。

**楊孝華議員：**

我想問關於工程設計招標的問題，由蘇先生或任何一位回答也可以。關於設計、投標和建造工作，事實上是由管方哪個部門負責呢？

**主席：**

楊先生。

**楊澍人先生：**

楊議員，投標和設計主要是由房協的工程部統籌和負責，房協在設計、招標方面有一套規矩，我們通常會根據建築署 (Architectural Services Department (ASD)) 的設計顧問名單，挑選一些我們認為適合進行項目設計的，會邀請他們提交意向和初步想法，然後再請他們分別給予價錢，我們是採用 ASD 的兩個 envelope 制度。

**楊孝華議員：**

你簡單的答案是工程部。那麼，建造呢？建造是否也屬於工程部的工作呢？

**楊澍人先生：**

也是的。

**楊孝華議員：**

設計和建造全都屬於工程部？工程部共有多少員工呢？

**楊澍人先生：**

30多人。

**楊孝華議員：**

30多人？

**主席：**

投標呢？

**楊澍人先生：**

投標是由我們一個委員會進行的。

**主席：**

由委員會做？

**楊孝華議員：**

投標是另外由委員會進行的？在工程部內負責設計、投標和建造工作的，是否主要都是專業人士呢？

**楊澍人先生：**

主要都是專業人士。

**楊孝華議員：**

多是屬於哪個專業呢？

**楊澍人先生：**

有建築師、測量師和工程師。

**楊孝華議員：**

其實，在這個制度下，可以同時監管多少個項目或單位呢？承受量如何呢？可以同時做多少項工程呢？你們有沒有作出預測呢？

**楊澍人先生：**

我們現在的管理，是一個人負責一項工程。

**主席：**

這是指編制嗎？

**楊澍人先生：**

是。

**主席：**

編制是由一個人負責一項工程？那麼，實際呢？

**楊澍人先生：**

實際上，我們現在有時可能由一個人負責二至三項工程。

**楊孝華議員：**

都是由這30多人組成的部門來負責？

**楊澍人先生：**

是，30多人中，也包括supporting staff，clerical.....

**楊孝華議員：**

我想繼續問你關於建築規格的事宜，房協所興建的樓宇，是否全都是由政府提供資助的公共房屋呢？還是你們有些其他樓宇，並非採取這種形式呢？

**主席：**

蘇先生。

**蘇慶和先生：**

我們的做法，並非用一套標準設計的。每個項目都由不同的建築顧問或其他顧問工程師，用一個既定的篩選程序來做。我們曾把這個程序交給廉政公署的防貪污組審閱過，所以我們沒有一個既定規格去做。當然，地契上也清楚寫明我們應怎樣做，我們根據地契做便可以了，即不會按照一個標準設計去做。

**楊孝華議員：**

我主要不是問設計的問題，而是基本上，你們所有項目都是一種由政府提供某種資助形式的公屋，即你們沒有做私人樓宇或其他項目，全部都是公屋——某一種公屋，對嗎？

**主席：**

蘇先生。

**蘇慶和先生：**

我想澄清一下：我們是配合政府的政策。我們最早做的是出租屋邨，我們要付出三分之一的地價；我們要籌措建築費，其實政府沒有給予我們直接資助，只在地價上提供少許優惠，我們要付出三分之一的地價。

**楊孝華議員：**

出售呢？

**蘇慶和先生：**

凡出售的公屋，無論是夾屋或住宅出售計劃(即類似政府的居屋)，都是先由我們付出一半地價，另外自己須支付建築費。所有建築風險和發展風險，則全部由自己(房屋協會)承擔。所以，無論是出租或出售樓宇，我們這種做法是比較類似私人發展商，即必先經審批，由各個政府部門進行審核，然後才可以開工。無論是開工、其中過程直至完成，都有各個政府部門巡查或監管。我們並要申報消防、水力、機電、來水去水等，這些都有一個程序，是與私人發展樓宇沒有太大分別的。

**楊孝華議員：**

即唯一的差別，只是地價不同？

**主席：**

地價上有少許優惠？

**楊孝華議員：**

是地價上有優惠。我想問你們建造的樓宇，在樓宇建造上，有否得到任何豁免呢？政府有否給予一些資助？還是你們的所有檢驗程序，都是完全按照私人樓宇進行呢？

**主席：**

這裏談及的是建築程序。

**蘇慶和先生：**

是完全沒有豁免的。

**楊孝華議員：**

完全沒有豁免？

**主席：**

完全沒有？

**蘇慶和先生：**

完全沒有。

**楊孝華議員：**

即沒有分別？你們建造的樓宇，是否與房委會的公屋有所不同呢？你是否瞭解呢？

**蘇慶和先生：**

我不太瞭解。

**楊孝華議員：**

我想問有關委任建築顧問的事宜。剛才有一位的答案，已涉及這方面的問題。你們是否一向都委任建築顧問公司，來負責所有工程呢？還是有些是in-house(你們自己人員)監看呢？

**蘇慶和先生：**

沒有，全部都是委任。

**楊孝華議員：**

全部都是外面的？

**蘇慶和先生：**

即外判。

**楊孝華議員：**

即全部也是外判？根據剛才談到的編號為SC1-H0071號文件內也提及委任顧問，即3.3段：你們從名單中選擇……

**主席：**

在房屋協會於2001年5月30日呈交委員會的信件中所夾附的文件，該封信的文件編號為SC1-H0011，SC1-H0071是楊議員剛才提述的編號。3位現在能否找到該份文件呢？

**楊孝華議員：**

這裏解釋了你們怎樣選擇顧問公司。我想問：你邀請他們提交建議書時，是否有技術安排和顧問費呢？是否分開兩個建議去審閱呢？

**蘇慶和先生：**

是。

**楊孝華議員：**

有兩個信封？

**蘇慶和先生：**

兩個信封。

**楊孝華議員：**

這項“兩個信封”的制度實施了多久呢？

**蘇慶和先生：**

其實我們在後期(做夾屋)時，已開始實行了。

**楊孝華議員：**

我想問：“兩個信封”的制度，在技術上和價格上所佔的比例是多少呢？有沒有劃一標準呢？

**主席：**

由哪位回答呢？楊先生。

**楊澍人先生：**

兩者的比例是：技術佔六成。

**楊孝華議員：**

六成？即價格佔四成？

**楊澍人先生：**

價格佔四成。

**楊孝華議員：**

審標時是先開技術的信封，經過審批並得到結論，決定了 weighting，然後才開價格的信封？

**主席：**

楊先生。

**楊澍人先生：**

是。



**楊孝華議員：**

這是你們一貫的做法？

**主席：**

楊先生。安排是否這樣的呢？

**楊澍人先生：**

是的。

**楊孝華議員：**

現在除了你們之外，其他部門都是用這種六四比例的招標方式。據你所知，這是否建築業都普遍接受呢？有些比例是七三、九一，甚至十成“價低者得”。據你們瞭解，現在行規中有沒有一個較劃一的標準呢？

**主席：**

楊先生。

**楊澍人先生：**

據我們所知，並沒有一個統一的標準，特別是私人發展商，他們不會採用這種制度。

**楊孝華議員：**

不會採用這度制度？以技術標準來說，六四比例與私人樓宇比較，是較高或較低呢？

**楊澍人先生：**

我們覺得六四比例是一個較為合理的比例，因為兩者的樓宇，在房屋建設方面，分別不大，很多都是重複的，每層樓也差不多。所以，技術上並沒有特別高的要求，所以我們覺得六四比例是合理。

**楊孝華議員：**

你們委聘顧問時，通常是獨立委任一位顧問後，再由他邀請其他專業顧問呢？還是由你們從不同的專業中委聘顧問呢？

**主席：**

楊先生。

**楊澍人先生：**

我們是分別邀請的。

**楊孝華議員：**

Sorry。

**楊澍人先生：**

我們是分別邀請的。

**楊孝華議員：**

分別邀請？即沒有主要的顧問，帶領着其他顧問嗎？

**楊澍人先生：**

沒有，因為每位顧問都是直接向房協負責。

**楊孝華議員：**

每位顧問都是向房協負責？會否某位顧問專門負責某件事，某位又專注在另一方面。在形式上，是否差不多等於你自己(房協)做了整體統籌的總顧問了？

**主席：**

楊先生。

**楊澍人先生：**

是，我們是這樣做的。

**楊孝華議員：**

在你們30個人當中，有沒有足夠人員監看各組不同的專業和範疇的顧問呢？

**楊澍人先生：**

因為每位顧問都是該方面的專家，我們相信他們能夠做到我們要求的事情，所以我們做的是統籌，令他們大家一起合作解決問題。

**主席：**

你們內部有沒有一套制度去協調和統籌這些顧問呢？

**楊澍人先生：**

有。

**主席：**

在哪裏可以看到有這制度呢？

**楊澍人先生：**

每項工程，由設計至施工時，我們都有一位Project Manager負責，不斷與顧問公司聯絡，大家經常性地開會和討論，並清楚告訴他們，房協對工程的要求。

**楊孝華議員：**

擔任Project Manager需要甚麼專業資格呢？

**楊澍人先生：**

我們有數位Project Managers，他們的背景都不同，有些是建築師、有些是測量師、有些是工程師，但我們都不希望他們有很深入、很專業而具體的工作。他們對於整項工程和各個顧問的工作，都有一定瞭解，所以他們可以令這些顧問發揮作用。

**楊孝華議員：**

我想問有關設計和投標的事宜：剛才提述的文件內，你提到你們全部是以design and build來批出工程，對嗎？

**楊澍人先生：**

我們不是以design and build批出。

**楊孝華議員：**

不是？你們認為……

**主席：**

請房協楊先生看看編號為SC1-H0071的文件中的附錄B第3段，請你清楚解釋該處提到的design and build，實際上是怎樣運作的呢？

或許我們暫且擱置這個問題，我想這份文件編號有問題，我們再check清楚。

**楊澍人先生：**

不要緊，也許……

**主席：**

楊先生的工作不是全都是design and build嗎？

**楊孝華議員：**

即由你們design後，外判給別人？

**楊澍人先生：**

按照我對楊議員所提及的design and build的理解，我們是沒有採用design and build。

**楊孝華議員：**

沒有採用？即所有項目是由你們設計？

**楊澍人先生：**

我們不會做設計，我們會分別邀請外面的專業人士為我們做設計。

**楊孝華議員：**

邀請別人設計？然後……

**楊澍人先生：**

然後便再投標。

**楊孝華議員：**

再投標？即房委會的工程，總而言之，先交出design，再按照design來build，沒有這種.....

**楊澍人先生：**

我們沒有。

**楊孝華議員：**

但並非由你們in-house負責設計？都是請別人設計？

**楊澍人先生：**

是。

**楊孝華議員：**

設計歸設計，投標與建造可能是另一回事。這種理解是否正確呢？

**楊澍人先生：**

對的。

**楊孝華議員：**

我們在較早時聽過很多有關房委會的聆聽會，有些所謂design-and-build，另有一種稱為engineer's design。但以後者來描述你們的做法，好像也不太正確，對嗎？

**主席：**

楊先生。

**楊澍人先生：**

我不是很清楚你exactly想問甚麼。

**楊孝華議員：**

據我理解，房協有兩種做法，一種是design and build，是一併由你design及建造；另一種則是自行負責design，然後請別人建造。似乎你們兩者也不是。

**楊澍人先生：**

兩者也不是。

**主席：**

地基上蓋也不是？地基上蓋也是全由外面design？還是由你們design，然後請人建造？

**楊澍人先生：**

不，我們自己沒有負責design。

**主席：**

自己沒有負責design？

**楊孝華議員：**

你請顧問design？

**楊澍人先生：**

在行內，有關地基方面，有時候，工程是連design一併做的，因為每間地基公司的專業不同，並且他們要負責很重的機械。

**主席：**

剛才就是因為這樣而混淆了：如果是你請人建造，由他自行負責design及build，我們便把這種形式形容為design and build。你可否告訴我們：是否有些由房協做的工程，都是design和build分開的呢？即先請人進行設計，然後再請另一位建造？但也有部分工程，是由同一位顧問負責設計連建造，情況會否是這樣呢？

**楊澍人先生：**

可以這樣說：主要我們的工程，全部都是設計與施工完全分開的；有部分地基工程，因為行業上的需要，於是便由他們負責設計連施工。

**主席：**

OK，我們現在清楚了，謝謝。

**楊孝華議員：**

關於地基，我想問：你們在招標請人做地基之前，有沒有先進行地盤勘察，擬備地基意見報告，然後才招標呢？

**楊澍人先生：**

我們的顧問工程師，會先做一個分析。

**楊孝華議員：**

即是先請顧問工程師分析地盤情況，然後是否把所得資料提供給所有有興趣投標的公司，讓他們取得足夠的資料呢？

**楊澍人先生：**

是。

**楊孝華議員：**

是否把全部資料都給他們呢？

**楊澍人先生：**

我們會把自己做的土地勘察交給他們。

**楊孝華議員：**

全部？

**楊澍人先生：**

但他們也有權自己再做。

**楊孝華議員：**

一般由“出標”至“回標”，你們會給予多少時間呢？即是地基工程這種標。

**楊澍人先生：**

我們通常會給予3星期至1個月的時間。

**楊孝華議員：**

3星期？但投標者也可以自行進行勘察？

**楊澍人先生：**

是的，如有需要，他可以這樣做。

**楊孝華議員：**

由招標到回標，3星期的時間是否足夠讓一間公司自行到地盤進行勘察呢？其實能否做得到呢？

**楊澍人先生：**

直至現在，我們不感到有任何問題。

**楊孝華議員：**

根據你的經驗，落標的標書多是接受你的資料，還是自行到地盤進行勘察才落標呢？

**楊澍人先生：**

他們很少需要自行到地盤進行勘察，他們會採用我們的資料，並會採用附近樓宇在過去進行工程的資料作為參考。

**楊孝華議員：**

根據你的經驗，一般落標的公司是否都認為你們提供(即由另一間顧問公司準備)的勘察資料，足夠讓他們準備投標呢？他們有沒有投訴資料不足呢？

**楊澍人先生：**

據我所認識，是沒有的。



**楊孝華議員：**

沒有？OK。除了提供地基勘察的資料外，你在招標前有否舉行一些簡介會，除了介紹有關的勘察結果外，就這座樓宇的特殊要求，作出簡介，有否類似的程序？

**楊澍人先生：**

有的。投標前我們通常會邀請有關的投標者及我們的顧問公司，大家一齊介紹有關工程的需要。

**楊孝華議員：**

當時，除了知道勘察的結果外，在介紹工程的需要之時，重點又介紹甚麼呢？

**楊澍人先生：**

我們會介紹整個項目是甚麼項目。

**楊孝華議員：**

當時是否已有設計？還是你說在投標建築之時，他們已有設計，你剛才也說會聘請顧問公司為你們設計。那麼，聘請顧問公司設計前，是否也需要有關的勘察資料才可以做呢？

**楊澍人先生：**

是的。顧問公司也需要這些資料的。

**楊孝華議員：**

也需要這些資料？你們舉行這些工程的簡介會，主要的重點是簡介甚麼呢？

**楊澍人先生：**

我們主要介紹那是一個甚麼項目的工程。因為建築地基工程的公司，也須瞭解上蓋屬於甚麼工程。同時，工程師會向他們提供有關地基承重的需要，也會列明於標書內。我們對於品質的要求、環保的要求及我們的管理，以及將來中標者須提供其本身的管理等。一般情況下，我們也會預先一起商討的。

**楊孝華議員：**

OK，都會有。在招標前，你們內部有否做一些 pre-tender estimates？即預先估計(estimate)這些投標書，你們會否預測這些投標大多數是甚麼價格？

**楊澍人先生：**

我們本身亦有預算。

**楊孝華議員：**

預算？但這項預算，並不會給予有興趣投標人士知道的，是嗎？

**楊澍人先生：**

一般也不會告知。

**楊孝華議員：**

不會告知？好的，收到投標書後，你們有否一些程序來比較自己 pre-tender estimates 與收到的標書？你們必會作出比較吧？

**楊澍人先生：**

會的。

**楊孝華議員：**

如果在比較下，發覺有些標書價格可能很高，你們當然會詢問有關的原因；但如果收到的標書價格，非常理想及相當低時，你們又如何處理？

**楊澍人先生：**

當收到投標書後，我們的顧問工程師首先會作出第一輪評估，評估之後，我們便提出有關的問題大家進行討論。一般來說，投標書在市場上，價格也不會相差太遠。

**楊孝華議員：**

不會相差太遠，即不會低得太離譜及特別會引起注意等事項？

**楊澍人先生：**

如果有這些情況，我們便會作深入的研究。

**楊孝華議員：**

OK。收到標書時，你們投標的程序，一般來說，是否會對投標者要求保證金，即performance bond等？

**楊澍人先生：**

有的。

**楊孝華議員：**

在挑選承建商時，除卻價格及標書的技術上問題，還有甚麼其他因素需要考慮，才決定是否批准某間公司中標呢？

**楊澍人先生：**

我們是否主要說地基工程？

**楊孝華議員：**

是，主要說地基工程。

**楊澍人先生：**

價格是一項考慮因素，此外，它提供的地基設計方式、進度的時間、管理組織、技術人員及公司本身的財務狀況能力等，亦須作出考慮。

**楊孝華議員：**

有關公司本身的規模、近期表現及過往業績，是否也屬於考慮的因素？

**楊澍人先生：**

我們在邀請投標前，已經考慮了這些問題。

**楊孝華議員：**

即pre-qualify之前已經研究了？投標後，並不會再作為考慮因素(即六四比例和時間)，對嗎？

**楊澍人先生：**

因為我們在投標前，對於它們所提供的資料感到滿意，才會邀請它們投標。

**楊孝華議員：**

OK，即是說，公司業績、規模及近期表現不會列入60%的考慮因素？即在tender之前，可能是入圍，也可能不入圍，是否這樣？

**楊澍人先生：**

或許我在此澄清有關的60%及40%的問題，是對於我們邀請的技術顧問工程師(即顧問的技術專家)，才會考慮這一點，在施工方面，我們並沒有採用這點。

**楊孝華議員：**

在施工方面沒有採用這點？

**楊澍人先生：**

沒有。

**楊孝華議員：**

施工方面，純粹視乎有關的價格？

**楊澍人先生：**

施工方面，純粹視乎有關的價格及其技術能力。因為我們在施工和邀請投標之前，已經過一輪審核，然後才會邀請它們投標。收到投標書後，再就我剛才所說的數點考慮。原則上，除非有特別技術上的問題，否則，我們也會根據最低標價來批核。

**主席：**

即價低者得？

**楊孝華議員：**

即到了施工階段，便是價低者得？

**楊澍人先生：**

是的。

**楊孝華議員：**

但聘請顧問公司則不是，這是有所不同的。OK。我剛才問有否performance bond，你說“有”，亦會附帶很多罰則，如果做不到甚麼，便如何懲罰或罰款等，那些一般是否在performance bond內扣除呢？

**楊澍人先生：**

一般的合同也會訂明，如果延遲完工的罰款，是與performance bond的性質有少許不同，performance bond是保證它能夠圓滿地完成這項工程。

**楊孝華議員：**

即performance bond是另一回事？

**楊澍人先生：**

是。

**楊孝華議員：**

如果延遲被罰款又是另一回事？遲了工程而遭懲罰，會採取甚麼形式？是否以拖慢付款的形式作懲罰？

**楊澍人先生：**

不會。因為有關的工程未到最後階段時，亦很難說是延遲完工，所以我們有一個retention money，一邊施工，一邊扣除5%，在最後，如果真的延遲完工時，便根據顧問工程師來證明是否真的延遲完工，至於是否對它作出懲罰，有關決定權則在業主手上。

**主席：**

楊議員是問：怎樣懲罰？

**楊澍人先生：**

懲罰的方法，就是在我們的payment中扣款。

**楊孝華議員：**

無論房署要求它們給予performance bond或給予罰則也好，你剛才說：你們很多事項也近乎私人發展商的運作模式，就罰則方面，你們的嚴謹程度，以你所知，與私人發展商作比較，是特別較為嚴謹些、是一般的呢，還是較寬鬆的呢？

**楊澍人先生：**

我相信可以這樣說，我們全部也是根據合約做的。

**楊孝華議員：**

都是……

**主席：**

我也想問清楚有關的liquidated damages，如果發展商的工程出現延誤，便須賠款，延誤一天須罰款多少，這點我們已聽過。這種制度，房協有否施行呢？

**楊澍人先生：**

有的。

**主席：**

我們想知道，你們的liquidated damages水平達致甚麼程度，即大約延遲一天的罰款是多少？這個罰款的水平，與房委會工程的罰款水平及私人發展商工程的罰款水平又如何比較，是否相同或是差不多呢？

**楊澍人先生：**

其他的機構，我們並不瞭解。在我們來說，是根據政府建築署(ASD)設定的一套formula計算出來的，所以我們亦會考慮是否合理的問題。

**主席：**

是建築署的formula？

**楊澍人先生：**

是的。

**主席：**

你們依循這個formula？

**楊孝華議員：**

你們依循這個formula？

**楊澍人先生：**

是。

**主席：**

外間的私人樓宇是否也根據這個formula的做法呢？

**楊澍人先生：**

私人樓宇，我相信從商業上考慮，未必一定完全根據這個formula的做法。

**主席：**

這個formula是否指引的性質？

**楊澍人先生：**

是的。對我們來說，則是完全根據這個指引的做法。

**楊孝華議員：**

即是說，你們的罰則與performance bond的水平，以你所知，房署是否應與房協的水平差不多？並不會出現誰較嚴謹或寬鬆的，是嗎？

**楊澍人先生：**

我們主要根據建築署的標準。

**楊孝華議員：**

建築署的標準？OK。此外，我想問樁柱的問題。你們的工程大多數採用甚麼樁柱？

**楊澍人先生：**

我們會採用各式各樣的樁柱。

**楊孝華議員：**

也有採用大口徑樁柱？

**楊澍人先生：**

有。

**楊孝華議員：**

也有採用大同樁？採用哪種樁柱？

**楊澍人先生：**

大同樁？我們好像沒有採用過，即在我任內，並沒有採用過。

**楊孝華議員：**

樁柱 —— 你們由誰決定採用甚麼樁柱？你們外判給顧問公司設計時，是否已經決定採用甚麼樁柱？還是可以讓地基工程公司提供兩種不同的標書，說明採用這種樁柱的價格是多少，那種樁柱的價格又是多少，它們有否這種選擇，還是在招標時，已經指定須採用甚麼樁柱？

**楊澍人先生：**

我們主要視乎工程的複雜性。現時，我們很多工程也採用工程師的設計。

**楊孝華議員：**

工程師的設計？

**楊澍人先生：**

設計之後，我們要求它們按照設計進行。



**楊孝華議員：**

要按照設計，即建造地基工程公司，不能自行提供另一套設計，並要求依照其設計來做？

**楊澍人先生：**

它們有時亦會提供另外的設計，因為每一間公司所擁有的機械可能有所不同，但通常也要得到我們的工程師批准。

**楊孝華議員：**

是的。即你們會審核過？

**楊澍人先生：**

是的，不論它們提供甚麼設計也好，我們的顧問工程師也會審核過。

**楊孝華議員：**

此外，建築地基工程公司獲得你們外判工程後，它們可否分判？分判又會否有一定的限制？首先，它們可否分判，如果不准便無話可說，但如果准許，又有何規則呢？

**楊澍人先生：**

分判方面，在建築行業來說，是會有的。因為各分判商的專門能力不同，但全單工程分判，我們並不容許。

**楊孝華議員：**

不會容許分判全單工程？

**楊澍人先生：**

即是說：作為一個經紀的方式，我們不會接受。

**楊孝華議員：**

是。例如你判了給某間公司承造，而某公司進行分判及分判給誰，它是否需要逐項告知你們？

**楊澍人先生：**

分判是它的權力範圍，我們要求負責任的是地基工程的承包商。

**楊孝華議員：**

是。

**主席：**

所以它分判給誰(我們說的是部分分判，並非全部分判)，並無須徵求你們的同意及交代？最終是由承辦商或承建商負責，所以它分判給誰，你們也不會過問，是否這樣的情況？

**楊澍人先生：**

是的。

**楊孝華議員：**

OK。我最後想問一般性的問題，你們通常的建造時間表，由設計至取得入伙紙，大約需時多久？這是指一般情況，當然，會有突發性的。

**楊澍人先生：**

大約是48個月。

**楊孝華議員：**

大約是48個月？這與市場上的私人樓宇，甚至房委會的樓宇，是否大致上也是這樣，算是相當標準的？

**楊澍人先生：**

我相信應該不會相差太遠。

**楊孝華議員：**

不會相差太遠？OK。

**楊澍人先生：**

當然，有些個別地盤的地基或許相當複雜，又或工程上有很多其他方面的因素，導致施工期較長或較短，則是個別的情況。

**主席：**

OK。我有……

**楊孝華議員：**

就這48個月期間，上蓋與地基工程的時間是怎樣的？各佔一半？那種情況會佔這48個月的時間較多呢？

**楊澍人先生：**

如果地基工程簡單，一般來說，地基工程所佔的時間較短。但如果個別工程的地基工程較為複雜，則可能會佔很長的時間。

**主席：**

大約呢？即地基工程佔48個月的三分之一？還是四分之一？有否一個大約的百分比呢？

**楊澍人先生：**

我相信大約也是這樣。

**主席：**

即是怎樣的呢？

**楊澍人先生：**

約佔20多至30%左右。

**楊孝華議員：**

約是20多至30%左右？

**主席：**

即大約20多至30%，是屬於地基工程的，對嗎？

**楊孝華議員：**

即是否需時1年，差不多1年？地基需時約1年多？

**楊澍人先生：**

這亦沒有絕對的。

**楊孝華議員：**

沒有絕對？好，我明白。OK，我沒有問題了。

**主席：**

好的。我想跟進數項簡單問題。第一，我想問：楊先生剛才回答說，以你所知及自己所負責的工程，就房協來說，並沒有做過大同樁的？

**楊澍人先生：**

是。

**主席：**

但是，可否更確定地告知委員會，房協從來沒有做過大同樁？還是在你知悉的範圍內沒有做過，又或只是你沒有做過而已？蘇先生。

**蘇慶和先生：**

我想這樣回答，我任職近12年，在我任內，並沒有用過大同樁。我們主要採用鑽孔樁或工字樁，很多時候會視乎顧問工程師向我們提供的設計，表示有關地盤的土質應該用甚麼樁柱……

**主席：**

而你們的顧問工程師，沒有一位建議採用這種樁？

**蘇慶和先生：**

是的，沒有。

**主席：**

OK。第二，我想問清楚有關你們的地基勘察工程，楊先生剛才回答：地基勘察的資料全部也會提供的。你們的透明度非常高，可否解釋清楚，你們的地基勘察，當然會包括bore-logs，但除此以外，會否包括一些地基意見書(Foundation Advisory Report)，即有沒有工程必須提供這類報告，聘請顧問做一些報告書——有關地基土質的情況，如果有的話，這些地基意見書，又會否公開，以便在進行投標時，讓所有承建商也知悉你們所掌握的資料？這是第二點，希望你澄清。

**楊澍人先生：**

鑽探報告，主要是為了獲得土壤的資料，讓我們的顧問工程師考慮地基的問題。他們會向我們提供意見，指明大約哪一類地基會較適合，而我們能夠提供予投標商，主要是土壤報告。因為它們有……

**主席：**

是有一份報告的？並不是只有bore-log的資料？

**楊澍人先生：**

是。

**主席：**

連同顧問的意見？

**楊澍人先生：**

顧問的意見，可能是以顧問要求的形式提出來。

**主席：**

OK。第三個問題是非常簡單的，地基與上蓋的建造，是否通常分別由不同的承建商承造？還是由一位承建商承造呢？可否提供一個百分比給委員會呢？全部也是分開承造，還是部分是由同一位承建商一直建造呢？如果有這情況，則佔全部工程的百分之幾呢？

**楊澍人先生：**

我們絕大部分的工程也是分開承造。

**主席：**

如果由同一承建商建造，又佔百分之幾呢？蘇先生。

**蘇慶和先生：**

通常我們是分開投標的。例如承造地基工程的建築公司，它可以建築上蓋，也有權一同投標，如果這麼巧合，它又中標的話，那麼地基與上蓋的工程，也會由它建造。但據我記憶所及，似乎從未有這種情況出現。

**主席：**

OK。

**蘇慶和先生：**

即使有，可能亦只是一宗半宗的情況。

**主席：**

好，我明白。謝謝。下一位，陳婉嫻議員。

**陳婉嫻議員：**

謝謝。主席，我想問有關管理顧問的問題。在你們文件編號SC1-H0070號文件附件B第3.1段特別指出，請參閱。

**楊澍人先生：**

第3.1段。

**陳婉嫻議員：**

房委會說，每一項工程項目都會成立一個……

**主席：**

房協？

**陳婉嫻議員：**

是的，房協都會組成一個工程管理組來管理有關顧問，我剛才聽楊先生說，這種情況好似屬實，是嗎？即你們須組成這些隊伍來管理有關顧問，是嗎？

**主席：**

楊先生。

**楊澍人先生：**

是的。

**陳婉嫻議員：**

假如同期有數個這方面的顧問工作，那麼會管理一個，還是管理數個呢？

**楊澍人先生：**

會全部一齊的。

**陳婉嫻議員：**

怎樣全部一齊呢？

**楊澍人先生：**

即數個，有關的顧問公司也是我們聘用的。我們有責任一齊管理它們的工作。

**陳婉嫻議員：**

你的意思說，有數個不同的工程，當同期進行工程時，便由一個team管理數個projects，是否這樣意思？

**楊澍人先生：**

不是。

**陳婉嫻議員：**

是每一個.....

**楊澍人先生：**

每一個顧問我們也有1個team。

**陳婉嫻議員：**

每一個顧問也有1個team？即是說，無論你們有多繁忙或怎樣多工作，也是由1個team管理一個顧問的，是否這個意思？

**楊澍人先生：**

是的。但我們team的成員，可能會重複。

**陳婉嫻議員：**

如何重複呢？

**楊澍人先生：**

即可能是這個team的成員，也是另一個team的成員。

**陳婉嫻議員：**

即是說，如果我要求A隊管理A顧問，但A隊成員可能亦管理B隊，是否這樣意思？

**楊澍人先生：**

是的。

**陳婉嫻議員：**

一般專業人士，他同期須管理多少個project呢？

**主席：**

或者說，參與多少個這類工程管理組呢，蘇先生？

**蘇慶和先生：**

因為我是負責調配資源，所以由我來回答。楊先生在這裏工作了3年，當他到任時，其實建築高峰期已比較沒這麼嚴重，而且上任的工程總監已離任了，所以由我來稍作補充。其實我們所謂的管理團隊，最主要的就是我們策劃工程的工程策劃經理(即所謂



Project Manager), 他負責統籌這隊人的工作, 他需花很多時間, 要視乎負責的建築範圍, 例如一些大工程可能有千多伙, 而一些只有數百伙。在高峰期時, 我們一個Project Manager可能要負責2至3個projects, 也不足為奇。我們一般只希望他負責1½至兩個, 即要視乎其大小。至於羅先生方面都要派同事負責, 因為他是負責日後的售後服務(例如售樓及其他事項等)。所以, 羅先生的一位同事(即所謂物業發展經理), 可能所負責的project是A、B和C三個team都要監督, 都需要兼顧。他所花的時間, 不是在工程策劃方面, 而是要監督着進度和其他事項, 有否符合我們的要求等。我們物業管理的同事, 則要監督的工作可能更多。因為他們主要是負責售後服務, 他參與後期的工作較前期為多, 當樓宇將要落成時, 在交樓之前, 有很多東西要測試, 在交樓前他們參與的工作會更多。所以, 其實我們是頗靈活地處理, 除了該Project Manager一定要監督着那數個projects之外, 在該Project Manager轄下、負責有關project的, 也有我們自己內部的測料(Quantity Surveyor)同事, 負責監督着所花的費用等事情。在這方面可能會較多涉及該project。這是好像金字塔式的做法。換言之, 該Project Manager負責的, 主要就是專注於在他手上的一、兩個projects。而Development的同事可能會負責多兩、三個, Estate Management亦要多負責兩、三個。另外, 這些team member也是可以調換的。因為有時同事會有所調動。不過, Project Manager一般都不會調動, 因為在整項工程中, 他需要從頭至尾負責的。

**主席 :**

好。陳議員。

**陳婉嫻議員 :**

蘇先生, 我聽你這番話後, 我便想問: 你這個善用人力資料的構想, 是以金字塔的模式, 即除了該名Project Manager是很專注地監管兩至3個工程外, 同時, 與他共事的人員, 當中可能後期再加入一些物業管理的人員, 可能還有其他人員。那麼如果做工程時出現問題, 會否始終也是由該Project Manager負責呢? 而售後的同事就不需要負責, 還是由於他在最後也有份入場檢驗, 故此他亦要負責呢?

**蘇慶和先生 :**

我們很重視團隊精神, 其實當然該位Project Manager是有很大責任, 因為報告等所有東西都要由他簽署, 再經由我們的工程總

監來核實。但我們亦有一個Quality Assurance Unit(品質監督組)，直接向我匯報，負責核對他的匯報是否正確。所以，我們每個同事，在不同期間如果發現有問題，我們有個總監會，每星期都召開會議，那時便可以提出問題。當然我們的Project Manager有很大責任。但並不表示羅先生的同事或管理處的同事，看見問題也不會提出來。我們的責任是，他們一定要及時提出問題，否則當交樓時出現問題，我們需重新處理，那便會很困難了。你說得對，該Project Manager是有很大責任的，但其他的同事也要共同負責，不可以看見也不提出來。

**陳婉嫻議員：**

有沒有制度管理着呢？

**蘇慶和先生：**

甚麼呢？

**陳婉嫻議員：**

即有個制度訂明他必須提出來，若不提出來的話，便可能——即會否有工作守則規定，有沒有這些規定呢？

**蘇慶和先生：**

在Quality Assurance方面，我們會召開例會的，這個例會有不同的代表出席，我們會向他們詢問，我是該例會的主席，我會詢問不同部門的同事，對於該項工程項目，他們有甚麼意見。

**陳婉嫻議員：**

是。

**蘇慶和先生：**

如果當時他不提出來，便是他失職。

**陳婉嫻議員：**

OK。另外我還想提問，在同一份文件第4段的第一部分。你表示工程策劃經理需要統領整個工程管理組。就此，我請問：這名工程策劃經理，是否與你剛才所說的那位Project Manager具有相同位置，還是他們是不同的人呢？

**蘇慶和先生：**

正是同一個人。

**陳婉嫻議員：**

就是該人了嗎？你剛才說他是負責2至3個項目。

**蘇慶和先生：**

其實2至3個項目是很多的了。或者……

**陳婉嫻議員：**

我知道，我們完全……

**蘇慶和先生：**

在高峰期時，我們希望最多只是1½至2個。

**陳婉嫻議員：**

是嗎？

**蘇慶和先生：**

是。

**陳婉嫻議員：**

即你們有一個很明確的守則，說明最多只可以3個，而兩個便最好？

**蘇慶和先生：**

其實不是，不是這樣。要視乎當期時的情況，因為工程很多時是在不同的階段，有些是將要完工、有些是剛開始，還有些是興建了一半。我指的是，高峰期的時候，我們的同事很辛苦，現在我們看回來，仍然覺得我們當時的分配是很“薄”的。

**陳婉嫻議員：**

是。

**蘇慶和先生：**

所以當我們及後檢討，認為1½，即1個至1½個項目，是比較合理。當時我們可以算是double了。

**陳婉嫻議員：**

那麼，你們有沒有守則規定他一定要到地盤巡視的呢？

**蘇慶和先生：**

我們有一套的。巡視地盤是他一定要做的，這是他的工作範圍。

**陳婉嫻議員：**

是。

**蘇慶和先生：**

還有，在地盤裏面，他有很多工作會議的。在地盤工作會議時，若沒有巡視過地盤，他根本不可能開會。

**陳婉嫻議員：**

但有否規定他一星期要巡視多少次，或是怎樣的呢？大致上，他是在寫字樓裏面，只是在有需要時他才到地盤的，對嗎？

**蘇慶和先生：**

Project Manager在地盤的時間，比較可能多一點。因為他還有很多人協助他。

**陳婉嫻議員：**

是。

**蘇慶和先生：**

我們在那裏已說明，有Clerk of Works和工程監督等。那些人差不多是長駐地盤的。

**陳婉嫻議員：**

是。

**蘇慶和先生：**

所以有部分時間他會在寫字樓裏處理文書工作。其實我們預計，超過一半時間他是在外邊。

**陳婉嫻議員：**

即一半時間是在地盤？

**蘇慶和先生：**

在地盤。

**陳婉嫻議員：**

即這位總負責會有一半時間在地盤裏面？

**蘇慶和先生：**

是。

**陳婉嫻議員：**

而不是坐在你們的總寫字樓裏面？

**蘇慶和先生：**

是。

**陳婉嫻議員：**

那麼，在時間上，若是一半的話，這也頗頻密。一個月有4個星期，當中會有兩個星期是在地盤裏的，對嗎？

**蘇慶和先生：**

可以這樣說。

**陳婉嫻議員：**

好的。另外，我還想問關於該工程管理組的工作重點，我想請你跟我們解釋一下。

**蘇慶和先生：**

是。

**陳婉嫻議員：**

它的重點究竟放在哪裏呢？即剛才所說的工程管理組。

**蘇慶和先生：**

是。

**主席：**

或者，具體地說，你的重點是放在施工程序上(例如有否延誤，在進度方面，完工的進度有否依照原來的時間表，即以時間為首要的)？另外，就是你會否看有是否超支，抑或該工程管理組其實亦要監管質素的？你的重點是放在哪裏的呢？我提出了數個元素，應不只這些元素的，希望你可以清楚說出，當時你們的focus是放在哪方面？

**楊澍人先生：**

我想這3方面，對我們來說都是很重要的。即成本控制、品質控制及時間方面的控制。所以，我們的管理團隊會跟Contractor和Consultant很密切地合作。當我們發覺任何一方面有問題時，便會立即處理。我們不會因為金錢而犧牲質量，亦不會盲目地要求一些不合理的質量，而浪費很多金錢。所以，我們會取得一個平衡點。

**主席：**

除了說出這個原則外，你可否舉出一些實例，讓我們知道，當時你是怎樣不會犧牲質量來遷就時間(或是金錢)呢？

**楊澍人先生：**

一般我們在合約或標書上，已清楚訂明我們的要求。

**主席：**

可否舉出一些實例，說明你實際上已施行這個重要的原則？理論上，你當然不會犧牲質量來遷就時間(即快點完工而不顧品質，或為節省一點金錢而不顧品質等)。但實際上，你有沒有機會施行這個理想的原則呢？

**楊澍人先生：**

我想我們是做得到的。例如在某些情況下，承建商為了趕工程，對質量方面頗為疏忽，或是隨便一點。我們不會同意他這樣做的，我們甚至會暫停他的工序，直至質量弄妥後，才會讓他做其餘的工序。

**陳婉嫻議員：**

主席。

**主席：**

陳議員。

**陳婉嫻議員：**

我聽見蘇先生(我已忘記是蘇先生或楊先生)剛才表示，他們的標書，大致上，如果以投標來說，一般建築是價低者得，顧問反而不是。那麼，在過往這麼長的時間，價低者得的情況有否出現？又例如香港整個工程建築界都很忙，又要爭工人，因此承建商會出現問題，在這樣的情況下，你們會怎樣解決呢？既要質量好、又要符合時間及進度的要求？有否出現過這種情況呢？

**主席：**

蘇先生。

**蘇慶和先生：**

其實是有的。在我的記憶中，曾經有兩次最低標的，是我們認為不合理，所以沒有判給它，改為判給第二標。我想在此解釋一下，在落標的時候，大家都是預計將來會發生甚麼事，我想在97年前落標的，有很多承建商都沒預料到，及後不論是人工、建築材料均飆升得很厲害。舉一個實例來說，可以說我們提出了很多要求，亦要求他重做很多工夫，從而達到我們的要求，在我們的項目裏面，有兩個承建商因此而要宣布清盤，以致破產。其實這事在私人發展公司可能不會發生。他們(私人發展公司)可能會補貼一點金錢給他，要求他完成該工程。其實我們再做，會更昂貴的，即再次重新投標是更昂貴的。我們總共有3個承建商，都是因為進行到一半時才發覺不行了(但原先的標書在當時是很合理的)，很多都跟不上，於是他們便拖延。這樣其實大家都有損失，我們也有損失的。

**主席：**

在這兩個情況，在這兩次發生的事件，你已經不是取最低標的嗎？

**蘇慶和先生：**

不是，都是低標的。

**主席：**

都是最低標的？即最低標便出現過這種情況？

**蘇慶和先生：**

其實是有3個，3次這種情況。

**主席：**

3次，對嗎？

**蘇慶和先生：**

3次這種情況。

**主席：**

OK。

**蘇慶和先生：**

若我沒有記憶錯，當時他們是最低標的。

**主席：**

是。

**蘇慶和先生：**

但當時的最低標，我們評審過認為是合理的。他們亦曾向我們解釋，已預計過將來有甚麼費用是會提升的。在當時是合理的，但當進行至一半時便發覺沒法繼續了，所以便導致我們有3個工程.....



**主席：**

蘇先生，據你說的這3次經驗，你會否從而認為，以最低標來採納的方式，即選擇價格最低的一個，是具有一定的危險性呢？

**蘇慶和先生：**

不可以這樣說，因為大家都不能預計會發生甚麼事。即使我們不是判給最低標者，而是判給第二最低標者，同樣也會出事的。所以，後期我們便改為留意建築公司的背景、財務上的背景，以及在資源方面，是否可以負擔得起這些危機等。規模較大的公司，以經驗所得，可能還可以支撐着，得以繼續支撐下去。但在初期，大家都明白，我們需要很公正，有數十間建築公司，我們需要讓他們輪流落標，雖然有些比較緊絀的。但當時來說，不可以這樣的。坦白說，在香港現在會落標的，大家可看到，只餘下很少建築公司，可以承擔得起這樣的資源，甚至當有大問題發生時，仍然可以支撐得着。當時，根據行業來說，甚至廉政公署——私人公司為何沒有這個問題，就是因為他可以選擇由哪間承建公司來承接該工程，以及跟他們議價。我們卻一定要平均分配，當時有20多間，因為比較上，不可以有所側重，只判給那數間規模較大的，而那數間規模較大的，可能他們所落的標是較貴的，我們卻一定要均勻地分配，即中等的、可以承辦得來的，我們都要讓他嘗試。其實這樣的嘗試，我們發覺是很痛苦的。重新落標較我們原來的價錢多了很多，超支得很厲害。然而，也證明了一點，雖然因為這情況而超支，但質素卻保着了。但是，在某些情況下，若該程序太rigid(嚴謹)的話，無法做到任何事時，只會把該Contractor(承建商)不知推往哪裏去。

**陳婉嫻議員：**

主席。

**主席：**

陳議員。

**陳婉嫻議員：**

我想就這方面再詢問多一些。

**主席：**

好的。

**陳婉嫻議員：**

我想請問蘇先生，你剛才說由於你們在合作方面——我感覺到你們大家(即你跟該承建商)是合作的，所以你便表示，你不會把推他往不知是哪裏的地步(即包括出現了很多問題)。那麼，在這裏的臨界線，你們怎樣作分析的呢？即在市場上根本是做不到的，而我預知他是做不來的，一定會“死”的。因此，你便會監督得更緊、更加要求他按照合約上列明的質素或時間進度的要求，是否這樣的呢？

**蘇慶和先生：**

不是的。主席，我想澄清。

**主席：**

蘇先生。

**蘇慶和先生：**

我是說如果我們(或者以房委會為例)，由於需要遵照很多程序，這樣便會自然把Contractor推往牆角，或是消失了，我們都會這樣的。私人發展商反而會有點彈性，可以補貼一點金錢給他，要他完成該工程。故此，在高峰期的時候，因為程序上的問題，我們情願當Contractor出現無能為力的情況，我們便要進場，找其他承建商，而不可以再與他商討。因為如果再跟他商討的話，便是違反了原先的合約精神。換言之，我低價投得，當做不來時，你補貼一點金錢給我便可以了。私人發展商可以這樣做，因為他純粹以商業運作來看，我們這類算是公營部門的，則是很困難。所以，直至到了某個階段，已沒有辦法了，我們便唯有俗語所謂的“斬纜”，情願“面懵懵”的向committee要求多撥一些費用，承認錯誤了，該項工程超支了，有些差不多超支70%或80%。這樣至少可以保着“飯碗”。

**陳婉嫻議員：**

但是，我想請問蘇先生，當然，你說在整個工地上的監督，加上可能也需要顧及市場，所以你們不會把他推到牆角。客觀上，若是其他政府部門的話，可能已把他推往牆角了。另一項問題就是：你們除了不會把他們推往牆角外，也不會放縱他們，你會否“隻眼開、隻眼閉”地讓他們蒙混過關呢？

**主席：**

蘇先生。

**蘇慶和先生：**

主席，我想這樣說吧。我們同樣會把他推向牆角。

**主席：**

是。

**蘇慶和先生：**

只視乎以甚麼手法，例如以太極方式，慢慢地推，還是“一腳踢開”？我們都會推的，我們的制度是要推的，沒法子。

**陳婉嫻議員：**

那麼，就你剛才所說，當很痛苦的時候，你們也不會採取“隻眼開、隻眼閉”的做法？

**蘇慶和先生：**

若採取以“隻眼開、隻眼閉”的做法，正如我對主席所說的，我們會連“飯碗”都保不了。

**陳婉嫻議員：**

好，即你會把他推往牆角，亦不會採取“隻眼開、隻眼閉”的做法。那麼，我想在此發問，在這過程當中，你們透過甚麼渠道來監管顧問的整個表現呢？

**主席：**

蘇先生。

**蘇慶和先生：**

主席，顧問方面，我們一直覺得經篩選出來的顧問，他們的表現令我們一直都覺得很滿意，他們有足夠的經驗。反而出問題的主要是在承建商方面。

**陳婉嫻議員：**

承建商方面？

**蘇慶和先生：**

是。顧問來說，因為我們有很多不同層面的接觸。如果很嚴重的時候，我和楊先生(或羅先生)甚至會一同要求該顧問前來，向他質問，為何出現這些情況等。因為很多時，在我們例會報告時，同事都會匯報有甚麼不妥當的地方，我們便會分析究竟是哪方面出問題，最多時間是由楊先生來接見顧問，詢問他們究竟有甚麼不妥當等，諸如此類的問題。所以，可以很迅速地(當每個月我們知道後)，立刻作出處理。反而，正如我剛才所說，建築方面出問題的話，有時候是可以掩飾起來的，因為不是24小時監管着，它會做一些“手腳”，是需要花很多工夫才會發現原來曾這樣做。甚至該顧問或我們駐地盤的同事，他們也不是想“隻眼開、隻眼閉”，而是真的看不到。故此，便需要小心處理或留意有甚麼迹象，我們便提出來討論。我所說的只是實情，地盤是有很多工種、很多事，根本是不可能的，不是一個監察着一個的。所以，當出事時最好能夠——正如我剛才說——由1名Project Manager負責監管1個或1½個，他便不能說推說沒時間監管那麼多。

**陳婉嫻議員：**

蘇先生，我見你們有份SC1-H0266號文件，第11段……

**主席：**

我們或許先找出該份文件，好嗎？

**陳婉嫻議員：**

是。

**主席：**

是SC1-H0266號文件。

**蘇慶和先生：**

SC1-H0266……是剛剛最新那份。

**主席：**

是哪一段？陳議員。

**陳婉嫻議員：**

第11段。在第11段，你說有兩個support groups。我自己覺得，你用兩個這樣的組織來審核顧問技術方面的事宜——包括結構批核。如果按照蘇先生剛才所說，為何要用兩個groups來監察顧問呢？

**主席：**

蘇先生。

**蘇慶和先生：**

你是指技術支援，對嗎？

**陳婉嫻議員：**

是。

**蘇慶和先生：**

以及……合約管理？

**陳婉嫻議員：**

是技術支援及合約管理。

**蘇慶和先生：**

兩方面的性質是不同的。

**陳婉嫻議員：**

但如果按照你剛才說，一般顧問在這方面較為容易，但我看見，在你的架構內，很清楚說明是用這兩個組織來監管他們，我想問為甚麼這樣呢？

**蘇慶和先生：**

其實我們一向的概念是，英文稱為“Do it right the first time”，即第一次施工便要正確，不要翻手太多次。所謂“技術支援”，是

我們看看他們的設計和其他用料是否可行，以及價錢是否可以做得到。“合約管理”方面，因為一個建築項目，有很多不同的工種，它的價錢(即標價)可以有很多不同的.....正如很多時，我們不會在合約中寫明.....(用一個較簡單的例子，我不以建築為例)，假設我想買部本田汽車或“同類型”的汽車，有可能承建商會在“同類型”方面做些“手腳”，我們所謂的“合約管理”，便是要看他是否提供“同類型”的東西。我們發覺，很多時候，尤其是最近數年(不是說以前)，例如所謂的發電機，訂明是英國公司的發電機，但原來是在大陸生產的，不過都是同一牌子、也是同一供應商。

**主席：**

是否每項工程都做這工作的呢？

**蘇慶和先生：**

是，一定要做。

**主席：**

每項工程、每件機械(或物料)也要經這兩個組織？

**蘇慶和先生：**

是，都要經它們寫明。

**主席：**

都是經它們寫入來？你們也會審核的？

**蘇慶和先生：**

“合約管理”其實是監督整個過程，無論施工用甚麼物料、計算單價若干，由頭至尾，包括有否延誤，是否合理延誤等。因此，兩個組織的工作性質是不同的。

**陳婉嫻議員：**

蘇先生，你剛才說，當收到顧問提交報告書(或草擬)後，既要考慮他提出所有一系列有關這項工程需要的物料(包括機器、物料等)，又要十分仔細的審核究竟這些物料能否達到這項工程的需要，包連機器也會審核，即使相同名稱、不同產地，你們也會質疑究竟在技能方面，它能否發揮功用，你的意思是否這樣呢？

**蘇慶和先生：**

是。

**陳婉嫻議員：**

我想請問：你們是在工程進行時監察，還是工程完成後，你們才進行監察？

**蘇慶和先生：**

其實，工程有很多過程，首先，工程開始時要視察一次，在工程進行中，亦需要監察，因為可能在工程進行時，很多物料已沒有供應，或有些物料在這處出現短缺，要從別處取得，每個項目我們的Project Manager及顧問公司都需要負責監察的。

**陳婉嫻議員：**

我想說，這兩個support groups與你們原來的工程管理組，如果按照蘇先生剛才所說，不單在工程初期，即使在工程進行期間亦需要監察。我想請問，兩者之間(即這兩個groups與該工程管理組)有甚麼分別？在管理上怎樣分別？

**蘇慶和先生：**

他們其實是幫助Project Manager。

**陳婉嫻議員：**

該兩個組織是幫助Project Manager？

**蘇慶和先生：**

是幫助Project Manager。

**主席：**

這兩個組織是他轄下的？

**蘇慶和先生：**

是。

**陳婉嫻議員：**

是在他之上還是在他之下呢？

**蘇慶和先生：**

在其下。

**陳婉嫻議員：**

在其下？

**蘇慶和先生：**

是。

**陳婉嫻議員：**

OK。換言之，當工程管理組出現問題時，便會請教這兩個 groups，尋求專業意見，是否這個意思？

**蘇慶和先生：**

正確。

**主席：**

他是 responsible to the Project Manager？還是 responsible to the Project Management Team？

**蘇慶和先生：**

其實我們是雙線的，即在工作上的特別 project，他會負責支援 Project Manager，但也需要向我們的工程總監匯報，例如有甚麼改動等。其實，楊先生有個會，稱為 Vetting Committee，那是十分重要的，那個稱為 Internal Vetting Committee，無論有甚麼改動，便在會上由楊先生負責批核是否一個合理的改動，即先經過其他人（例如 Project Manager）的陳述，以及這兩個支援小組負責人的看法等，才綜合來處理。

**陳婉嫻議員：**

蘇先生，我想轉問另一個問題。主席……



**主席：**

或許我在此再澄清一點。很早期已有這兩個Technical Support Group和Contract Management Support Group，去支援Project Manager。我想請問，Project Manager Team本身，會否另行或透過這兩個groups，來審核承建商提交的建議，在技術方面作一個審核？

**蘇慶和先生：**

不是這樣的。

**主席：**

不是這樣做的？

**蘇慶和先生：**

工程前期完全由這兩個groups做，大家知道要做些甚麼，亦正如陳議員所說，施工期間發覺原先的計劃有變動(有改動)，這兩個groups便要跟進。

**主席：**

那麼，原先承建商提供的意見，在技術上是否需要作審核呢？

**蘇慶和先生：**

要。

**主席：**

由誰負責做呢？

**蘇慶和先生：**

整個team做。整個project team做。

**主席：**

整個team做？

**蘇慶和先生：**

是。

**主席：**

整個Project Management Team？

**蘇慶和先生：**

不是單純由那兩個小組做。

**主席：**

不是單純由那兩個小組做？

**蘇慶和先生：**

他們只是提供意見。

**主席：**

但亦會作技術的審核？例如他建議用工字樁或甚麼樁，你也會審核，看看是否適合？或是否採用大口徑鑽孔樁較為適合？你也會作這方面的審核？

**蘇慶和先生：**

打樁屬較高度技術，在工程前期已經決定要打甚麼樁，差不多不會改動。相反，我們是說在施工期間，簡單的舉例，我們需要趕工(即你剛才問那個實例)，我們發覺批盪師傅人手不足或批盪師傅的手工很差，或根本上是技術不足，我們可能會同意承建商用一些噴霧式的批盪，雖然價錢較昂貴，但質素較好。因此，我們會看是否出現超支，如果出現這情況，我們會向委員會匯報超支至某個限度，正如回答你剛才的問題。在這情況下，便需要技術支援和合約管理。第一，技術支援方面覺得這是可行的，第二，合約管理方面覺得這不會出現超支，即使花多了錢，但省回這麼多時間，其實所花的金錢是值得的。在這種情況下，整個團隊是要配合，不能各自做自己的事。至於打樁方面，當決定打這種樁，便打這種樁，不會有甚麼更改，只會監察進度和確保當政府到地盤測試樁柱和驗收時，所有程序也是妥當的。

**主席：**

所以，如果有審核技術方面，都只是局限於上蓋工程，地基工程方面，工程管理組並不會參與的？

**蘇慶和先生：**

不是不參與，而是主要信賴顧問工程師的推薦。

**主席：**

好。

**陳婉嫻議員：**

就這個問題上，我想再問多一些。

**主席：**

好的。

**陳婉嫻議員：**

這兩個support groups本身需要負責的工程有多少項呢？即要負責跟進多少項地盤工程呢？

**蘇慶和先生：**

一隊人，support group所有人都要跟，無論有多少項工程，所有工程也要跟進？

**陳婉嫻議員：**

我指當有3至4個地盤同時展開工程。

**蘇慶和先生：**

也是一樣的。

**陳婉嫻議員：**

都是由這兩隊人負責跟進所有工程？

**蘇慶和先生：**

是的。是的。

**陳婉嫻議員：**

那麼，有否出現他們表示工作量大呢？

**蘇慶和先生：**

因為我們不可能同時在18個地盤展開工程的。

**陳婉嫻議員：**

在高峰期，你們大約有多少個地盤展開工程？

**蘇慶和先生：**

在高峰期，我們大約有20個地盤。

**陳婉嫻議員：**

同期？

**蘇慶和先生：**

工程不是同期展開的，有些工程是在不同的階段，工程很少會同期展開，只有一、兩個地盤同期展開工程。因為我們的規模小很多，因此在調配等各方面較好，甚至在工作量太大時，我們有個外判的機制，請外面人手幫忙。

**陳婉嫻議員：**

即你們所有地盤的工作，也全由這兩個groups負責監督？無論哪項工程，只要有需要，工作管理組都會support他們，是否這個意思？

**蘇慶和先生：**

是。

**陳婉嫻議員：**

OK。主席，我想繼續問下個問題。

**主席：**

你是否移到另一個範疇？

**陳婉嫻議員：**

是。

**主席：**

何鍾泰議員，你是否趕時間要離開，可否先讓何議員提問？因為當陳議員start另一個範疇，便可能需要很長時間。

**陳婉嫻議員：**

很長時間，讓他問先。

**主席：**

所以我說讓何鍾泰議員你先提問，然後我相信亦是適當時間休息10至15分鐘，好嗎？

好，請你提問。

**何鍾泰議員：**

多謝主席。較早前蘇先生告訴我們，他們是按照屋宇署的審批，如果說打樁(地盤的地基)工程，是否一定由他們負責揀選樁柱來試樁的呢？請問楊先生可否解答？

**主席：**

楊先生。

**楊澍人先生：**

是的。是的，主席。

**何鍾泰議員：**

他們到來揀選樁柱時，你們是否會邀請(或通知)你們委任的顧問陪同政府人員一起揀選樁柱呢？

**主席：**

楊先生。

**楊澍人先生：**

是的。

**何鍾泰議員：**

在試樁階段，你們是要用駐地盤人員監察試樁整個過程？

**楊澍人先生：**

顧問公司有駐地盤人員 —— Resident Site Engineer。

**何鍾泰議員：**

該駐地盤人員是由顧問公司委聘，還是你們自行委聘的呢？

**楊澍人先生：**

是由顧問公司委聘。

**何鍾泰議員：**

地基工程和上蓋工程是否都是同一組駐地盤人士？

**楊澍人先生：**

一般都是。

**何鍾泰議員：**

但以你剛才說，是有駐地盤工程師，對嗎？

**楊澍人先生：**

是。

**何鍾泰議員：**

是否每項工程都一定有駐地盤工程師呢？

**楊澍人先生：**

是的。

**何鍾泰議員：**

即打樁工程是有駐地盤工程師及其下屬。可否告知我們，還有甚麼其他駐地盤人員幫助駐地盤工程師呢？

**楊澍人先生：**

要視乎工程項目的複雜性，如果工程項目很大和很複雜，我們可能會有一至兩個駐地盤工程師，有時候，也有Assistant的。

**主席：**

即是有兩名？換言之，有可能有些地盤有兩名 Resident Site Engineer？

**楊澍人先生：**

是的。

**主席：**

還有些 Assistant Resident Site Engineer？

**楊澍人先生：**

是，現時……

**主席：**

那麼，總共會有多少名？

**楊澍人先生：**

我想要視乎地盤的大小和複雜程度。

**主席：**

最多你們會有多少名？

**楊澍人先生：**

最多可能會在單純工程方面，會有兩至三個人。

**主席：**

兩個？那是兩名駐地盤工程師及1名助理、還是1名……

**楊澍人先生：**

通常1名工程師，兩名助理。

**主席：**

他們都是工程師？

**楊澍人先生：**

是的。

**何鍾泰議員：**

是否兩個助理工程師？

**楊澍人先生：**

因為政府現時規定要有多少名駐地盤的 Resident Site Engineer。以前我們也是這樣做。

**何鍾泰議員：**

這方面，楊先生你是否指打樁工程？

**楊澍人先生：**

是。

**何鍾泰議員：**

是根據屋宇署要求派多少名駐地盤工程師，你們便委任多少名？

**楊澍人先生：**

是，是屋宇署的要求。

**何鍾泰議員：**

我想再加多一句。在這些駐地盤工程師的參與方面，是否一開始打樁時，他們必須在場？如果他們未到，是否不能展開工程？

**楊澍人先生：**

我們的駐地盤工程師都會很早進場。

**何鍾泰議員：**

是怎樣的呢？有多早？

**楊澍人先生：**

在開工時間(即要展開打樁工程)，我們是有工程師在地盤的。



**何鍾泰議員：**

我的問題是：當未聘請到駐地盤工程師時，是否暫時不展開工程？

**楊澍人先生：**

我們好像沒有發生過這種情況，我們通常也能聘請駐地盤工程師。

**何鍾泰議員：**

你剛才說你們沒有採用大同樁，你們在招標時，有否向投標者提供可用樁柱的種類名單？

**楊澍人先生：**

沒有。而且現時我們比較多由工程師設計(engineer's design)。故此，我們採用大同樁的機會不多。

**何鍾泰議員：**

你剛才說上蓋多由顧問設計，但你亦表示，地基通常由承建商本身設計的？

**楊澍人先生：**

以前有部分是有這樣的，但現時我們看見地基的複雜性後，便逐漸改為由自己take risk。

**何鍾泰議員：**

何時開始？

**楊澍人先生：**

我們已開始了一、兩年時間。

**何鍾泰議員：**

以前是由承建商自己提出用哪種樁柱的？

**楊澍人先生：**

以前的.....

**主席：**

蘇先生？

**何鍾泰議員：**

蘇先生可否回答？

**蘇慶和先生：**

以前也是讓他自己提供名單。我們的顧問工程師也有一定的意見，知道有哪幾類樁可以做得好，直至把所謂contractor's design拿來給他們看。因為其實contractor's design都很可靠，因為它是要政府批准，如果他拿來，但政府不批准的話，只會令它費時失事。所以，當他們拿來.....我們一般指較為簡單的地盤，我們當時亦有engineer's design，是那些很複雜的地盤，例如有一、兩個我們曾用friction piles.....

**何鍾泰議員：**

即工字樁？

**蘇慶和先生：**

不，是friction piles。

**主席：**

Friction piles不是大同樁嗎？

**蘇慶和先生：**

Friction不是。

**主席：**

不是？

**蘇慶和先生：**

不，不是那些。

**何鍾泰議員：**

工字樁不就是friction piles？

**主席：**

那麼friction piles是哪種樁？

**蘇慶和先生：**

都是.....當時我們曾試過有一個地盤，地基很深的，我們要打到很深，即荷里活那個，那個叫甚麼piles？

**楊澍人先生：**

主席，那個.....

**羅浩仁先生：**

最初時，設計是預製石屎樁，但因為深度很深，工程師計算時需要連friction也計算在內，意思是樁的friction。

**何鍾泰議員：**

即那些是預製的混凝土樁？

**羅浩仁先生：**

是。

**何鍾泰議員：**

但又不是大同樁？

**羅浩仁先生：**

不是大同樁。

**何鍾泰議員：**

即是說，除了end-bearing(樁底的承托力)之外，也計算摩擦力？

**羅浩仁先生：**

是的。

**何鍾泰議員：**

這是屋宇署.....

**主席：**

是否改良的PPC piles？你怎樣描述它，當時一定有些描述的，對嗎？

**羅浩仁先生：**

未必一定說是改良，只是因為工程特別困難和地質有很大難度，因為當時在打樁時，斜坡仍在移動的。

**主席：**

當時，原先決定是打甚麼樁的呢？即未遇到困難之前？

**羅浩仁先生：**

原先設計是石屎樁柱，試樁後改為大口徑樁柱。

**主席：**

即是由PPC改為大口徑，對嗎？我可否這樣說？

**羅浩仁先生：**

我印象中，應該是這樣，因為工程都是打樁……

**主席：**

一個hybrid的PPC大口徑，對嗎？差不多。

**羅浩仁先生：**

那是十多年前的事。

**何鍾泰議員：**

我相信你所說的，並非剛才主席所說的那一種，你是說最初想嘗試用PPC，但發覺斜坡的危險度，並不容許，後來才改用Bored piles(大口徑鑽孔樁)，情況是否這樣，羅先生？

**羅浩仁先生：**

不錯，因為當時要把friction也計算在內，開始用該設計時，曾做了一次試驗，打了二、三支樁後發覺不可行，故此後來又要重新設計，用大口徑的Bored pile。

**何鍾泰議員：**

不知哪一位可以回答我，或許請蘇先生會知道歷史。你知道屋宇署沒有說過不容許用大同樁的，對嗎？

**主席：**

蘇先生。

**蘇慶和先生：**

是，我們知道。

**何鍾泰議員：**

我剛才的問題，你未能回答清楚，我想再問。

**蘇慶和先生：**

好。

**何鍾泰議員：**

你們有沒有說明：不可以用大同樁？

**蘇慶和先生：**

我們沒有說明。

**何鍾泰議員：**

即是承建商可以提出用大同樁？

**蘇慶和先生：**

不錯。

**何鍾泰議員：**

有沒有承建商提出過用大同樁，而你不准他們用呢？

**蘇慶和先生：**

我記憶中，沒有承建商提出過用大同樁。

**何鍾泰議員：**

蘇先生，你知道用大同樁是比較便宜，為何沒有承建商提出過用這種樁呢？

**蘇慶和先生：**

這方面我就不清楚，因為他們提出的，主要都是很傳統的工字樁或鑽孔樁。

**何鍾泰議員：**

如果集中說大口徑鑽孔樁，你亦有用這種樁。除了工字樁外，在工序方面，都是相當多及比較複雜的，即較普通的工字樁和PPC樁複雜，例如挖掘樁井和擴底，然後才進行樁井、安裝鋼筋籠等。因為這對結構有相當大影響，你們在這類地基工程，有否釐定一些特別指引呢？讓你們駐地盤工程人員或承建商遵循，有否這方面的指引呢？或許請楊先生回答。

**主席：**

楊先生。

**楊澍人先生：**

主席，我們一般會在開工前與顧問工程師商訂一套管理方式，所有駐地盤人員便依照這套方式管理。

**何鍾泰議員：**

你說駐地盤工程師已大家協調了，由顧問向承建商講解程序。假如工地的工作時間超過晚上7時，你們的駐地盤人員會否繼續留守，直至工序完成為止呢？

**楊澍人先生：**

現時一般都不會超時工作的，很少機會超時的。因為《環保條例》等各種情況，也不容許超時工作。我們的地盤人員一般會與承建商同時完工的。

**主席：**

你們如何克服“落石屎”的問題呢？大口徑……

**楊澍人先生：**

預先計劃吧。

**主席：**

即每天要很早開工，每天都要……

**楊澍人先生：**

是的，我們會預先計劃每天的石屎量，如果太多的話，我們在地盤再作安排，其實很少情況會不計劃而一直工作至完工為止。

**何鍾泰議員：**

即如果遲過某個時間，便不准他們開始“落石屎”？

**楊澍人先生：**

是的。我們不會容許的。

**何鍾泰議員：**

假如是扎鐵、扎鐵籠等，他們可能是在下午才開始，你們也會容許他們繼續做，因為這些工作可以隨時停工，所以到晚上7時，便一定會要求他們停工，對嗎？

**楊澍人先生：**

是的，他們也會自行停工，因為若不停工，是會“拉人”的。

**何鍾泰議員：**

在試混凝土也好，測試鋼筋也好，你們在抽樣本方面，是由誰人負責的呢？

**楊澍人先生：**

顧問工程師。

**何鍾泰議員：**

駐地盤人員或……

**楊澍人先生：**

不是，寫字樓會派人到地盤的。

**何鍾泰議員：**

揀選樣本後，你如何肯定送到實驗室的樣本，一定是揀選的那件東西呢？不會混入其他樣本呢？

**楊澍人先生：**

因為地盤有足夠的監管人員，再加上房協亦有……

**主席：**

有沒有制度呢？楊先生，有沒有制度確保抽取的樣本，不會被人偷龍轉鳳或“落手腳”呢？

**楊澍人先生：**

有的，有標籤、有紀錄、有簽名的。

**主席：**

有沒有鎖起來呢？

**楊澍人先生：**

有。

**主席：**

即有一套制度，來妥善保存這些東西？

**楊澍人先生：**

有一套制度。

**何鍾泰議員：**

即實驗室人員到地盤收取樣本時，是有人監督的？

**楊澍人先生：**

有人監督的。



**何鍾泰議員：**

直至上車為止？

**楊澍人先生：**

是的，上車為止。

**何鍾泰議員：**

如果在上蓋物料檢查和使用方面，例如鋼板、鋼筋等各方面的物料，你們在地盤，是用甚麼措施來確保承建商使用的物料，是符合合約要求的呢？

**楊澍人先生：**

有兩方面：第一方面，如果是已組合了才送來的物料，我們會派人到廠檢查，視察品質管理和弄清楚那些是我們要的貨；另一方面，當貨送到地盤時，我們亦有人再檢查。

**何鍾泰議員：**

如果鋼筋要抽樣測試，百分比是多少？由誰訂定？

**楊澍人先生：**

我們每個job都有規定百分比的，是由Engineer訂定的。

**何鍾泰議員：**

即是……

**楊澍人先生：**

由顧問公司訂定。

**何鍾泰議員：**

由顧問公司訂定，由駐地盤人員訂定？

**楊澍人先生：**

是的。

**何鍾泰議員：**

測試之後，實驗室的報告，是直接送到寫字樓，還是送到顧問公司，又或是先送交地盤的顧問公司人員呢？

**楊澍人先生：**

是送到顧問公司，報告不會送到我們。

**何鍾泰議員：**

不會送到你們那裏？

**楊澍人先生：**

是顧問公司負責的。

**何鍾泰議員：**

如果測試不成功，即有鋼筋測試不成功，駐地盤人員要等候報告才知道是否可以使用，請問這段時間大約相差多少天？

**主席：**

楊先生。

**楊澍人先生：**

一般他們都會提早抽樣本測試，如果不合格，顧問公司當然會再檢驗，如果完全是不能使用的，便會要求他搬走，一般也很快捷的。

**主席：**

可否回去check你們的檔案，翻查這方面的資料，究竟當時的程序是怎樣的？以及要花多少時間呢？

**楊澍人先生：**

可以的。

**主席：**

謝謝。

**楊澍人先生：**

但時間方面.....

**主席：**

也是大約而已，例如會否要數星期後才把物料搬走，還是三、數天之內便可以呢？當然不能每次都有一個確定的日子，只是給我們一個印象，你們是否有個制度，大約需時多久確保他們會搬走？時間會否較長？還是任由他們何時搬走也可以呢？

**楊澍人先生：**

我們沒有一套制度要求一定在某段時間內搬走的。

**主席：**

測試呢？測試方面有沒有規限一定要在那段時間內測試呢？即由物料進場，測試有沒有時間規限？合格的，當然可以繼續使用，但不合格的話，多久後便要搬走呢？

**楊澍人先生：**

我可以看看有沒有這些資料。

**主席：**

好。謝謝。

**何鍾泰議員：**

同時，楊先生，由於鋼筋有時測試不成功，那麼你們如何保證，地盤用作結構的(即開了的鐵)物料，當後來發現是不合格時，你們如何肯定開了的鐵，其中沒有測試不合格的鋼筋呢？

**楊澍人先生：**

在地盤開的鐵，一定是經測試的鋼筋，我們才會批准使用，如果測試不合格的，我們根本不容許使用，我們會馬上用油漆塗上顏色及用車搬走。

**主席：**

理論上一定是這樣的。

**何鍾泰議員：**

有沒有時間上的差距呢？在等待報告期間，他們可能已經開鐵，報告出來後證明不合格，但已經開了鐵，使用了，有沒有發生過這情況呢？

**楊澍人先生：**

很少發生這個機會的。

**主席：**

楊先生，待我澄清我們的問題。理論上你說的情況絕對正確，在測試合格後才讓他們開鐵。但問題應分為兩部分：第一，是否有機制可確保未有測試結果的鐵，是不會開料的？如果沒有這機制，便會有機會是在未有測試結果時已開了鐵。那麼，有沒有機制來防止未有測試結果而開了的鐵被使用呢？或者這樣分開這兩個層次提問，我們可以比較清晰地取得資料。單就理論而言，你是絕對正確的。原則一定是正確的。但我們想知道，實際上，在地盤施工期間，有沒有機制可確保這個崇高理想，是可以達到的呢？

**楊澍人先生：**

通常我們是在測試合格後，才會批准使用，顧問公司亦是這樣做的。

**主席：**

有沒有機制呢？如果沒有，或者你check吧。你回去check過，然後後補資料。因為原則一定是正確的，通常我們是這樣做，我們亦希望能夠這樣做。但如果沒有機制，便可能有個別情況，是不依循這情況去做，那麼，有沒有機制可以防止他們不朝着理想去做呢？

**何鍾泰議員：**

或者之後請楊先生後補資料，因為這是比較具體的，以及據你所check的紀錄，過去有沒有發生問題呢？

我亦瞭解房協在推廣地盤質素方面，下了很多工夫，亦有出版CD向業界推廣工序方面的優質保證等。過去，在房協的地盤，亦有人投訴質素問題，例如疊翠軒、茵怡花園等等。

**主席：**

我們無須提個別的例子。

**何鍾泰議員：**

我覺得間中亦發現有參差的情況，那些問題通常發生在哪方面呢？是工序、設計或地盤監管呢？應該是哪方面比較嚴重呢？

**主席：**

蘇先生。

**蘇慶和先生：**

當時楊先生還未到任。正如我說，地盤有很多不同種類的工種同時進行，在監工的程序中，有時真的會遺漏了，這是無可避免的。地盤每月都有很多會議召開，其中一個是有關質素的會議，如果發現問題，我們會要求承建商作出改善，直至妥當為止。當然，理想歸理想，我們亦有交樓的限期，建築亦有限期，有些情況可能會是一邊交樓，一邊執漏，亦有這情況出現。當時的情況，據我們的經驗，我們發現不單止監工，即使是施工，我們當時根本無法找到好技術的建築工人去做，當時差不多他說懂得做，便會聘用他。因此，地盤有很多人工作，一定有部分地方，在事後收樓時發覺有問題，所以施工方面會有很大問題。而監工亦有限度，不能一個監督一個做，因此便會有問題出現，這主要是指施工時的情況。所以，正如剛才所說，我們希望他們在開工前看過那段優質工序影片，例如做批盪，便要他看過這段片，要求他依着去做，我們只好信賴他。屆時再spot check。當然日後若發現有問題，便一定要補救。

**何鍾泰議員：**

蘇先生，地盤永遠沒有百分百完美，如果出現問題，無論大小問題，你對於那間承建商會如何處理呢？會否在每個工程完成後有評分，對將來再招標，當同一個承建商落標時，你們會如何處理呢？

**蘇慶和先生：**

其實每個承建商每月都有一份表現報告，這份報告在工程完結時會作出總結，甚至不單止工程完結，完工後，他還要跟進執

漏的情況。承建商在執漏方面是否有積極去做，如果表現欠佳，在下次招標時，可能會落選，這是有機制的。

**何鍾泰議員：**

我想多問一點，蘇先生或楊先生可以回答，當每項工程開始或招標時，有沒有寫明要求承建商最少要有哪些專業人士在工作隊伍之內，從而肯定他的質素不會低於最低的水平，有沒有這要求呢？

**主席：**

蘇先生。

**蘇慶和先生：**

你是說顧問還是承建商呢？

**何鍾泰議員：**

承建商。

**主席：**

楊先生。

**楊澍人先生：**

有的。通常我們會要求地盤組織、管理要達到哪個層次，人員要有哪些資格等，我們有要求的。

**何鍾泰議員：**

是否在批標的評分(即審核標書的評分)中作為考慮的一部分呢？

**楊澍人先生：**

有的。

**何鍾泰議員：**

你剛才說過不會理會他們分判的情況，因為你說他們有權自己訂定，這點你們是不會理會的？

**楊澍人先生：**

因為我們主要審核他的表現和結果，至於他內部具體如何處理，這是他的商業行為，我們沒有理會。

**何鍾泰議員：**

現在，其他部門也會考慮承建商用哪些主要分判商，可能要他們提供資料，你們會否考慮呢？

**楊澍人先生：**

個別情況，有些我們認為很重要的，我們會要求某些專業的承判商，必須在建築處的名單內揀選，在特別的情況下，我們會說明的。

**何鍾泰議員：**

謝謝主席。

**主席：**

我們已差不多時間休息了。但在休息之前，我想楊先生澄清一點，先前提到承建商會否在晚上7時仍然開工，你說不會的，他們一定會停工的，如果不停工便會“拉人”，這是楊先生剛才的說話，我想問：是誰“拉人”呢？有沒有人巡視這些地方，確保他們7時後，一定不會開工，如果開工便“拉人”呢？有沒有這個制度呢？

**楊澍人先生：**

沒有。現在，市民的監管也很重要，他們通常會投訴，環保署的人員和警察便會到場，會發生這些情況的。

**主席：**

你說“拉人”是指環保署？有人投訴後，或由警方或你們到地盤提出檢控？

**楊澍人先生：**

我不瞭解具體的情況，但現在他們一般也不會超時工作的。

**主席：**

我想看看你剛才提及的意思是否有巡查制度，以確保在7時後不會工作。

**楊澍人先生：**

不是，不是的。

**主席：**

多謝，我們現在休息10分鐘。

**(研訊於上午11時20分休會)**

**(研訊於上午11時35分繼續)**

**主席：**

現在研訊繼續，劉炳章議員。

**劉炳章議員：**

謝謝主席，我先申報利益。我公司曾承接房協工程，雖然工程已完工，但仍未付清全部款項，尚欠我們金錢。

**主席：**

請提出你的問題。

**劉炳章議員：**

我還有利益要申報。

**主席：**

還有很多利益嗎？

**劉炳章議員：**

蘇先生和羅先生是我所屬界別的選民，這是另一個利益。楊先生是我以前公司的舊上司。

**主席：**

界別選民並不屬於須申報的利益，沒有金錢上的纏繞嗎？



**劉炳章議員：**

沒有金錢的轆轤。

**主席：**

好，請提出問題。

**劉炳章議員：**

謝謝主席。我想問房協關於上蓋物料的檢查和使用的問題，請問：上蓋的材料(例如外牆或面積很大的材料)，例如steel panel、stainless steel panel，房協有沒有措施確保承建商採用的物料是符合合約要求呢？如有，內容為何？

**主席：**

楊先生。

**楊澍人先生：**

我們很少用steel panel的。與其他材料一樣，我們首先會訂出規格(顧問建築師會訂出規格)，亦看過樣本，貨到地盤後會根據樣本進行檢驗、簽收。如果有需要的話，我們會派員到廠內參觀及檢查，送到地盤的物料，一般都不會再運出地盤的。

**劉炳章議員：**

在批核物料的過程中，你們有否把工程內要呈交的物料樣本清單，在工程開工時交給承建商，要求他將某些物料樣本呈交給你們批核呢？

**楊澍人先生：**

有的。

**劉炳章議員：**

會有的？

**楊澍人先生：**

建築師一般都會有這要求。

**劉炳章議員：**

在呈交樣本的過程中，承建商會把樣本交到地盤，還是交到寫字樓，以及交給哪些人批核呢？

**楊澍人先生：**

在我們方面來說，會交給建築師批核。

**劉炳章議員：**

我特別指出板面的建築材料，剛才已有很多同事問過鋼筋，我不想再問鋼筋了。我問的是看到的材料，外露的材料，可以看見的，例如木panel(木板)，不銹鋼panel等。

**主席：**

玻璃幕牆等。

**劉炳章議員：**

或者玻璃幕牆等？

**楊澍人先生：**

都是由建築師批核的。

**劉炳章議員：**

那麼你們.....

**楊澍人先生：**

通常我們有一個批核的樣本，已簽了名的樣本會擺放在地盤。

**劉炳章議員：**

這個樣本是否鎖起來呢？

**楊澍人先生：**

鎖起來的，我們有一個“樣本房”。

**劉炳章議員：**

你們有一個“樣本房”，“樣本房”是鎖上的？

**楊澍人先生：**

鎖上的。

**劉炳章議員：**

如果“樣本房”鎖上了，承建商如何能夠看到標準呢？

**楊澍人先生：**

每次樣本到地盤，他們都會進來看看。

**劉炳章議員：**

是的。

**楊澍人先生：**

除了個別的樣本外，我們還會在地盤實際做一個“mock-up”。

**劉炳章議員：**

是的。

**楊澍人先生：**

會做一個“樣本房”的。

**劉炳章議員：**

是的。

**楊澍人先生：**

例如finishing，我們會做出來，他們便可以看見了，將來我們收貨亦會根據這標準收貨的。

**劉炳章議員：**

例如我剛才說一些面積很大的panel，如果他們提交了樣本，通常他們提交很多個樣本，之後由你們揀選，請問你們按甚麼準則來揀選呢？例如來源、厚度、重量或……

**楊澍人先生：**

一般都有規格的。之前會訂出規格，我們便根據那規格來訂定，建築師一般看過樣本，認為合理，便會接受那種材料。

**劉炳章議員：**

在未曾批核某種材料作為樣本前，你們會否容許承建商把 panel 掛上牆呢？

**楊澍人先生：**

我們不會這樣做。

**劉炳章議員：**

你們不會這樣做，但如果承建商告訴你，他們自行承擔風險，他們把它掛上去，你們會如何處理呢？

**楊澍人先生：**

以我的經驗，我們一般都不接受這種做法。因為我們不知道承建商能承受多大風險，可能他說若我們不接受，便把它拆下來，但通常也需要一段時間，不是說要拆便可以拆，會有其他影響或問題，因此為免麻煩，我們一般都不會同意這樣做。

**劉炳章議員：**

你們怎樣保證安裝後的最後產品是與你們批核的樣本一樣的呢？例如外露的大 panel、木做的和外牆不銹鋼板等？

**楊澍人先生：**

在安裝的過程中，我們都有人去查，很少在安裝後發現不行，如果真是不行，那麼，我們便要求他更換。

**劉炳章議員：**

你們會在安裝的過程中一直巡查，而不會等待他安裝完成後才收貨？

**楊澍人先生：**

我們的地盤有 Clerk of Works 和其他工程師定期檢查他們施工。

**劉炳章議員：**

一般來說，無論是質量控制工程師或質量控制建築師，他們是你們的人員或承建商的人員呢？

**楊澍人先生：**

質量控制是顧問公司的人員。

**劉炳章議員：**

顧問公司。

**楊澍人先生：**

當然我們有自己的機制，另外，我們在寫字樓有獨立小組，會偶爾到地盤進行巡視，工作人員根據我們的要求……

**主席：**

這個小組的名字是甚麼？

**楊澍人先生：**

我們有一個品質保證小組。

**劉炳章議員：**

Quality Assurance Unit，工程審核組？

**楊澍人先生：**

是的，工程審核。

**劉炳章議員：**

這個Quality Assurance Unit(工程審核組)的人員，是你們的員工還是顧問公司的代表？還是兩者也有呢？

**楊澍人先生：**

是我們的員工。

**劉炳章議員：**

是你們的員工？你們的員工在樣本批核之後、工程施工期間和收貨，都是由這個工程審核組執行，對嗎？

**楊澍人先生：**

不是。實際的品質管理和品質控制是由地盤執行。這個 Quality Assurance Unit 是直接向蘇先生匯報，然後隨他喜歡到哪個項目或地盤，進行抽樣檢查。

**劉炳章議員：**

這是抽樣檢查，但不是負責批核樣本，也不是在施工期間巡查？

**楊澍人先生：**

不，這只是另外的保證。

**劉炳章議員：**

只是除了地盤監工以外的.....

**楊澍人先生：**

因為我相信實際的品質控制，是需要前線人員進行的。

**劉炳章議員：**

我不知道房委會和你們是否有大分別。房委會要求承建商有一個 Quality Control Engineer，我不知道房協有沒有同類的制度？

**楊澍人先生：**

有。

**劉炳章議員：**

有？你們都要求承建商自己聘請？

**楊澍人先生：**

是。

**劉炳章議員：**

由承建商做quality control，你認為是否適當呢？

**楊澍人先生：**

因為工程是承建商做出來，如果承建商不做好自己的quality control，而把責任pass給其他人，其實不是很理想的做法。

**主席：**

聘請Quality Control Engineer時，你們有沒有訂定資歷呢？你們有沒有要求他一定需要擁有多少年經驗，或他本身獲得甚麼資歷，然後才可以聘用呢？

**楊澍人先生：**

有。

**劉炳章議員：**

你是否覺得其獨立性沒有問題呢？因為他是承建商，由他自己管回自己？

**楊澍人先生：**

那是承建商的Quality Control Engineer，他一定不是獨立的，要替承建商做好品質管理，他有責任做好這件事，但他一定不是獨立，所以我們才自己另外聘人進行監管。

**劉炳章議員：**

即你們認為承建商有自己的Quality Control Engineer也不足夠，所以你們有額外的監管制度去監管、驗收和質量控制等？

**楊澍人先生：**

最理想當然是承建商完全做得很好，但通常對於標準的看法，大家是不同的，所以如果他有一個對quality有認識的人，能與我們管quality的人，互相經常對口、談話和一起討論，那便當然會好得多。

**劉炳章議員：**

主席，另外我想問：房協最近完成一份 Project Quality Management Manual給內部工程組，這份Manual的主要內容是甚麼呢？你會否把它提供給顧問公司和承建商呢？

**主席：**

由哪位回答呢？羅先生。

**劉炳章議員：**

羅先生。

**羅浩仁先生：**

不錯，我們剛剛再詳細地做好一份守則，這份守則主要是根據一個project(項目)由開始(inception stage)直至交樓後入伙的不同程序，當中每個程序之間會列出主要步驟，主要用途是給我們內部同事(project team)根據守則在每個階段工作，我們只會列出綱領項目。換言之，當我們的同事負責某項目時，是會有所提點，而中間細節再由整個team自己研究出較細緻的管理守則。目前，我們沒有考慮過派發給外面的承建商或顧問公司，但因為整個project team會與不同顧問公司一起運作，所以到時在每個階段，會與顧問公司根據該守則來做不同的品質控制。

**劉炳章議員：**

即這純粹是內部員工的指引？

**羅浩仁先生：**

不錯。

**劉炳章議員：**

直至進行個別項目時，才由你們個別的工程人員與顧問公司或承建商去……

**羅浩仁先生：**

根據這份守則的綱要去設計一套品質管理的程序，因為每個項目可能有少許分別、各方面可能有不同，所以實際的實行方法，要留待每個項目的項目經理小組研究。



**劉炳章議員：**

那麼，執行了多久呢？直至現在，執行方面有沒有大問題呢？好處是甚麼呢？

**羅浩仁先生：**

我們是大約在9個月前，再重新撰寫這份守則，其實這份守則一直已在運作中，只是我們把它原原本本清楚地列明守則的形式，其實一向的做法已經是這樣。

**主席：**

一向是以manual的形式還是怎樣？

**羅浩仁先生：**

從前沒有manual的形式，但每個項目的運作，都是依循這個辦法去做，我們覺得既然如此，倒不如清楚寫下守則，讓大家按照同一綱領去做，這樣會比較好。一直採用這個辦法，我們發覺也沒有出現問題。

**劉炳章議員：**

主席，我想問最後一個問題。在樓宇的建造過程中，你覺得屋宇署的審批對樓宇質素的保證，會發揮甚麼作用呢？我相信你們的項目全都需要屋宇署審批的，對嗎？你們的項目並非獲得豁免，對嗎？

**主席：**

由哪位回答這個問題呢？蘇先生。

**蘇慶和先生：**

可以說這樣會有多一個獨立機構來監看，而且他們現在也有機制偶爾到地盤巡查，這樣可以產生一種警惕作用，所以我覺得是一件好事。

**劉炳章議員：**

謝謝主席。

**主席：**

下一位，李卓人議員。

**李卓人議員：**

謝謝主席，剛才談及品質控制(尤其是在地盤直接進行施工監察方面)。你們剛才談及有一個Project Management Team和專業建築顧問，負責整個地盤的監察，你可否談談你們的專業建築顧問，在整個地盤進行監察時，它的人手編制和制度是怎樣的呢？剛才你提及通常有一個Site Engineer，你可否再談談在地盤內進行施工監察的整個制度是怎樣呢？

**主席：**

羅先生，不，是楊先生。

**楊澍人先生：**

首先談一談組織方面。組織方面，我們的建築師和工程顧問會派專業工程人員長駐地盤。這些專業人員和承建商經常進行聯繫，大家一起工作。在每個工序開工之前，他們會一起討論怎樣做、有甚麼要求、承建商怎樣做好該項工程，以達到他們的要求。他們也會進行各式測試、各式“樣本房”，然後工人會按照安排進行。當然，因為他們長時間駐守地盤，所以會不停上下走動以進行監管，看看他們能否達到要求。如果出現問題，通常他們會坐下來一起解決；如果解決不了，有時候大家的意見相左很大，便會把問題提交到建築師、工程師直至項目經理等一起解決；如果還是解決不了，可能就要由蘇先生、我們與老闆一起商量。不過通常很少達到這個階段，因為現在房協大力推行夥伴合作關係，所以我們在未開工之前已與他們的人員接觸，一起討論應該怎樣做。在過程中，他們一向只會在發現問題時一起解決，大家一起商量怎樣可以做得更好，我相信這個夥伴合作計劃是一個很大的進步。

**李卓人議員：**

主席，但人手編制是怎樣呢？例如剛才談到一位Site Engineer可能有Assistant，下層有多少人負責進行巡查的工作呢？

**主席：**

有多少個地盤監工呢？編制是如何呢？實際情況是怎樣呢？

**楊澍人先生：**

讓我這樣說：因為每個地盤的規模、大小、複雜性都不同，如果地盤的規模很大，當然我們會有較多人手；如果規模不大，人手便較少了。

**主席：**

但總會有一個編制，對嗎？

**楊澍人先生：**

在結構方面，我們有人員；在工程方面，我們有機電顧問公司的人員；在一般建築方面，我們有由建築師派駐地盤的人員。根據我們的需要，都是由這羣人負責。

**主席：**

李議員的問題較細膩，並非一般性的問題。可否請你們協助我們，回去給我們補充資料。因為我們想知道，地盤裏有一個編制，即有駐地盤工程師、下層有多少人員(例如地盤監工、地盤監督等)，負責支援駐地盤工程師呢？編制是怎樣呢？實際地盤運作是怎樣呢？可能是與編制較多或較少的，不論你能提供多少有關這方面的資料，我們也十分感謝你們。請你回去時，為我們擬備這樣一份資料。

**楊澍人先生：**

我們具體地給你們一份地盤資料作為參考嗎？

**主席：**

好。

**楊澍人先生：**

因為每個地盤都不同，我們很難.....

**李卓人議員：**

你也可以作出解釋：你表示每個地盤都不同，但是由誰人決定用甚麼編制呢？例如是Consultant告訴你：“這樣的人手已是可以的了。”是否每次都是由Consultant告訴你：“我監管這個地盤，

只需要一位Site Engineer和一個Works Supervisor，便已足夠”？你們通常會否有一個標準編制，例如建造這麼多個單位，大約便需要這樣的人手；你們有甚麼想法呢？

**楊澍人先生：**

或者我可以這樣說：我們有結構工程師和駐地盤工程師，如果地盤規模較大，不能單由一個人監管，我們便會在他的下層給他調派一位Assistant。我們一定有一位Clerk of Works(工程監督)，他可能要作出協助。如果地盤規模不是很大，可能只需要一、兩個人便可以作出監管。機電方面，我們有駐地盤人士。主要在這數個範疇，我們一定有人監管。如果地盤的規模很大，我們會與顧問公司一起商量：“我們是否能辦妥呢？人手不足，可能要多加一、兩個人。”但在這數個範疇，我們一定有人監管。

**李卓人議員：**

即最少有固定人手，但如果規模更大，便會加多人手？

**楊澍人先生：**

是，不錯。

**李卓人議員：**

稍後你可以在補充資料中加上你剛才所談的東西。

**楊澍人先生：**

我會給你們一份具體的地盤人手編制。

**李卓人議員：**

至於這羣負責監工的地盤人員，有關他的資歷方面，你們有沒有規定呢？有關他們的經驗，例如這位人員專門監看某樁柱(例如大口徑鑽孔樁)，對於Clerk of Works，你們會否特別留意某人的資歷呢？或是在你們的層次，你們未必會理會，而是交給Consultant，由他自己考慮用他們認為的適合人選去擔任呢？資歷方面是否需要由你們批准呢？

**主席：**

楊先生。

**楊澍人先生：**

需要的，我們會與他一起選人擔任職位。例如在某些情況，Consultant要特別從外面聘請工程師，在選拔過程中，我們一直都會留意。

**李卓人議員：**

會否在一些情況下，你們對於金錢有任何考慮呢？老實說，是否Consultant表示聘請任何人，都要先經你們同意呢？剛才你表示大家會一起參與遴選，這樣會否導致一個情況(我不知道他們是否要你們討論人工方面的問題，可能需由你們批准)。Consultant會否刻意選出一些人工低的人員，只要他屬於合資格的，便可以了。這人可能沒有甚麼經驗，而另一個有經驗的人，人工卻很高。你們會怎樣考慮呢？你們會否在這方面作出參與呢？

**楊澍人先生：**

會，我們有一套編制，是關於我們付出甚麼價錢聘請地盤工程師，我們早已訂定，所以不會因為價錢問題而影響聘請人員的質素。

**李卓人議員：**

你的意思是你有.....

**楊澍人先生：**

我們有一個價錢上的幅度。

**主席：**

人工是由誰人支付呢？

**楊澍人先生：**

是由我們付款予顧問公司。

**主席：**

既然已訂定價錢，如果有位應徵者是沒有經驗，但符合這個價錢；另一人則擁有豐富經驗，但價錢比你所批核的高。這會否出現一個情況：就是被逼選擇一位沒有或較少經驗的人呢？

**楊澍人先生：**

從未發生這種情況，因為我們的價錢是很合理，我們知道市面需要這個價錢，我們便訂定了這個價錢。反過來說，我們反而擔心我們所訂的價錢，會否聘請了一些達不到水準的人，因而造成我們要去監管他聘請的人。

**李卓人議員：**

你的意思是在你們所訂定的range(範圍)內，他們可以決定聘請有關人員。你覺得你們訂定的range，不應出現剛才的問題？即由於有經驗的人太昂貴，顧問工程師恐怕你們不能付出這個價錢，這問題應該不會出現，因為你們所訂的range很闊？

**楊澍人先生：**

是，因為我們參考行內其他公司，當他們聘請同樣的人員時會付多少。

**主席：**

再這樣便涉及你們對應徵者所要求的資歷？因為這點並不清晰，你說你“會”，因為你剛才很簡單地答：會。“會”的意思是否你表示，當你聘請一個人時，無論是甚麼職級，也要確保該人對某工種或範圍擁有經驗，或更清楚的是，你要求多少經驗呢？例如做大口徑鑽孔樁的地盤內聘請地盤監督，你會否表示：擔任這個職位必先擁有3年經驗，或以往曾做若干個大口徑鑽孔樁的地盤。你已付出金錢，你也要確保該人真的有足夠經驗和資歷做這個工作。你有沒有這個規定的呢？

**楊澍人先生：**

有。例如我們要聘請監管地盤的地基工程師，我們要求他一定是註冊工程師，並擁有5年、10年經驗。我們會對此提出要求。

**主席：**

再次談談Quality Control Engineer。例如是承建商自己聘請的Quality Control Engineer，你會否要求他擁有一定資歷呢？

**楊澍人先生：**

要，我們要他向我們提供其背景……

**主席：**

但會否出現一些沒有地盤經驗，但已任職很久的工程師，他的資歷可能很深，有10年、20年經驗，但以往全部在寫字樓工作，與品質管理沒有關係，沒有做過這方面的工作呢？你覺得這是否一個適合的人選呢？有沒有機制防止這類人被僱用為負責該環節的工作呢？

**楊澍人先生：**

如果他的履歷誤導了我們，這亦無話可說。可是，通常也很難會誤導的，因為大家一起工作時，我們會知道的。如果這位人士不適合，我們會要求更換人選的。

**主席：**

OK，李議員。

**李卓人議員：**

主席，楊先生剛才說有一羣人員在地盤施工，其實他們的工作量如何？怎樣進行測試？如何制訂有關規定，是否正如剛才你說的程序，即最近你們有一個manual，你們會與顧問工程師商討整個地盤施工的監察制度，你們在哪方面須作出如何處理，整項工序會與管理顧問方面磋商，然後得出結果，是否這樣落實？

**楊澍人先生：**

正如剛才羅先生說，我們的manual是一個提綱性的manual，根據這個提綱性的要求，就每一項工程，我們的顧問工程師、工程經理及Contractor共同制定一個Quality Control Plan，即他們會如何具體地控制品質，舉例來說——鑽樁工程，施工至哪階段須由哪位專業人士負責監察，並需由人簽署；須進行多少次測試，在施工前他們會商討妥當及得出一套計劃，然後依計劃執行。

**李卓人議員：**

不過，你們這套計劃正如你說，可能就不同的工程制訂不同的plan，正如羅先生剛才說，可能屬較綱領性，但每項工程如何落實、有多少個表格及在哪種情況下測試；則你的意思是每項工程也是不同的？

**楊澍人先生：**

是不同的，因為我們聘請不同的顧問公司，也有不同的承建商，我們必定要尋求一個大家也能接受、大家也能做到及大家也認為是合理的方式。

**李卓人議員：**

那麼，可否這樣說，你們未必會有一些標準的表格，或必須填報某些form，就每一項工程你們也有工序；還是你們並沒有一定工序，總之，每一項工程也由顧問工程師負責，並決定這項工程會如何監察，房協則沒有任何標準表格須填報的？

**楊澍人先生：**

綱領性的表格，我們是有的，而具體表格我們則沒有。具體表格，我們必定與承建商及顧問公司共同研究出一份適合有關地盤的表格。

**主席：**

何謂“綱領性的表格”？

**楊澍人先生：**

例如房協本身的表格，我們會每個quarter報告監管有關承建商的表現——就環保、品質、管理及合作性等方面，我們便有這樣的評估。這些便是所謂我們綱領性……

**主席：**

但沒有工序方面的表格？

**楊澍人先生：**

工序方面，大概整體的工序，當然會有。不過，具體上，我們會交由團隊發揮。

**李卓人議員：**

或許請你對我們說，大概性的意思是怎樣解釋？即工序方面，你會讓他們發揮，你剛才說quarterly report(這是房協規定的報告)，除此以外，大概的工序你們也會有的(你剛才說了，但我聽得不大清楚)，這又是指甚麼？



**楊澍人先生：**

大概的工序——他們會做一套施工計劃，顧問公司及承建商經過研究和審核，同意執行這個施工計劃。因此，我們會按這個施工計劃施工。

**主席：**

在現行的施工計劃下，每一項工序也可能要涉及填報一些表格，這些表格是否在每一個地盤自行發揮，還是房協有一套中央統籌的表格，可以使用呢？

**楊澍人先生：**

我們沒有一套中央表格的。

**主席：**

那麼，是否採用表格或採用哪一類表格，也由顧問公司自行設計嗎？

**楊澍人先生：**

不是。一般來說，承建商是有自己一定的表格。

**主席：**

是的。

**楊澍人先生：**

承建商會提供本身的表格，讓顧問公司決定是否適合，或許會作加減，然後根據這些表格做報告。

**李卓人議員：**

你們有否就某個施工工序作出要求或最低標準，例如：抽查有關的樁柱，會最少要抽查多少支樁？你們有否訂定最低標準？還是這些最低標準是按每項工程來決定它的最低標準。剛才你也提及你們聘請的承建商，可能有些表格，不過，由誰負責 countersign？check 有關的表格是否正確，這些通常由誰決定及由誰負責監察表格是否確實，以及 check 承建商承造的工程是否正確？是否由每項工程的地盤自行決定呢？

**主席：**

楊先生。

**楊澍人先生：**

我們房協是有一套章程或規格(Specification)，說明每一項工序及完成品的要求，顧問公司大概亦根據這套規格執行。至於具體每天日常的管理運作，則是由地盤的工程人員處理的，並不是由地盤自行管理。我們並沒有一套表格，細緻地列明每天日常的工作須填報甚麼表格，全部也由房協做或交他人處理，我們並沒有這樣做。

**李卓人議員：**

主席，就地盤監察方面的問題，我差不多已知道，可否跟進先前一項問題，其實剛才曾作簡覆，但我想再清楚一點。

**主席：**

好的，或許再澄清一點。

**李卓人議員：**

好的，再澄清一下，有關大同樁問題。蘇先生剛才的回答是“很少採用”。何鍾泰議員也問了一個問題，但我希望你能解釋：為何會很少採用？我們想問的原因是，因我們聽聞房委會說，第一，房委會是與房協一樣，並沒有排除採用大同樁的，即大家也沒有排除；但房委會告知我們會，因為大同樁較便宜，為了價低者得，有很多工程差不多很大機會也會採用大同樁。但反過來，房協方面，你剛才說很少採用大同樁或建議採用大同樁；因此，我覺得十分奇怪，如果從一個價低者得、共同競爭投標的觀點來看，你們的樁柱應該全部也採用大同樁。你們剛才已回答，但我想表明為何我們希望多問這點，就是因為覺得這點十分奇怪。

**主席：**

蘇先生。

**蘇慶和先生：**

我剛才這樣說：房協早期很多工程，我們會要求承建商提供有關的設計，等於你們剛才說的design and build.....

**李卓人議員：**

是的。

**蘇慶和先生：**

即建造樁柱方面。它提供這設計給我們，除獲得我們的工程顧問同意外，還須先得到建築署，即Buildings Authority或Buildings Department.....

**楊澍人先生：**

即屋宇署。

**蘇慶和先生：**

屋宇署的批准。似乎屋宇署對於驗收大同樁——即據我理解，因為我們不會查問為何不採用大同樁，它們交來的(設計)也不是大同樁，我們便不會查問。但據我們的理解，屋宇署對驗收這類樁柱會較為嚴緊，為了不必要地冒險或其他理由，所以它們會採用其他較為傳統的樁柱，這是我們的理解，究竟是否屬實，我們則不知道。不過，當交來設計時，已經不是大同樁的設計，我們亦不會再作深究：為何不採用大同樁？

**主席：**

好的，謝謝。

**陳婉嫻議員：**

主席，我想跟進數個補充問題。我剛才聽蘇先生說，楊先生任職房協已有3年時間。我想請問楊先生，你是在房協的架構改革後加入房協，還是在改革前已任職呢？即2000年12月之前入職，還是之後入職呢？

**主席：**

楊先生。

**楊澍人先生：**

2000年12月之前。

**陳婉嫻議員：**

之前？大約甚麼時間？

**楊澍人先生：**

應該在1999年入職房協。

**陳婉嫻議員：**

在1999年入職房協。即是說，整個房協架構的改變，你曾參與處理一切改革，是嗎？

**主席：**

楊先生。

**楊澍人先生：**

是的。

**陳婉嫻議員：**

是的？我想問，我們很明顯看到房協的架構圖，在2000年12月前，並沒有工程審核組的，亦沒有工程部，請問基於甚麼原因，令房協在2000年12月後，設立這個新架構呢？原來的架構圖是沒有的，請參看附件，有關的文件編號為SC1-H0070號文件，那是你們送交委員會的。請參看附件2，那時房協並沒有這兩個組織，我想問：當時你們在甚麼情況下，在2000年12月19日後，便有這個新架構圖，加入了工程部及工程審核組呢？

**主席：**

是，陳議員指的是文件編號SC1-H0070號文件內的附件，或許請楊先生解釋一下，好嗎？這個工程部，即在附件3之後的一份，可以看到工程部，之前並沒有；這個工程部是否在2000年才新增的呢？楊先生。

**楊澍人先生：**

陳議員，你是否說這個表格？

**主席：**

楊先生，你看到附件3嗎？之前一頁有附件3的。是的，在後面，應該對了，是嗎？

**楊澍人先生：**

是的。

**陳婉嫻議員：**

你須先找到那份大文件，才可以找到這份附件。

**主席：**

是的，上面應該寫着“管理架構”的。

**陳婉嫻議員：**

是的。

**主席：**

上面應該寫着“管理架構”的，然後下面第一欄是——執行總幹事蘇慶和先生。然後在分支之下有很多部門的。

**陳婉嫻議員：**

是的。

**主席：**

對嗎？楊先生，你找到嗎？

**楊澍人先生：**

是的。

**主席：**

蘇先生，你是否想回答？

**蘇慶和先生：**

是的，我想回答。

**主席：**

是，蘇先生，請你回答。

**蘇慶和先生：**

是的，這個部門一向也存在。

**主席：**

是的。

**蘇慶和先生：**

這個工程部一向也存在。

**陳婉嫻議員：**

那麼，工程審核組呢？

**蘇慶和先生：**

工程審核組呢？我們可以說是 Technical Support，是否 Technical Support？

**楊澍人先生：**

Quality Assurance Unit？

**蘇慶和先生：**

這個 Unit 一向有存在 —— 工程審核組一向已存在，之前和之後也存在。

**陳婉嫻議員：**

即是說，但為何我們手邊的資料，以你的附件核對，在你們 2000 年 12 月 19 日的周年會員大會前，那可能是一個大架構……

**蘇慶和先生：**

這是一個大架構而已。

**陳婉嫻議員：**

但我們手邊的資料，並沒有房協改革後的管理架構圖，我們只有之後的圖表，還是這份圖表在之前或之後也有存在呢？

**蘇慶和先生：**

之前或之後也有的。

**陳婉嫻議員：**

即是說，在2000年12月19日之前，管理架構是一樣的？

**蘇慶和先生：**

是，並沒有大變動。

**陳婉嫻議員：**

沒有變動？

**蘇慶和先生：**

完全沒有變動。

**陳婉嫻議員：**

沒有變動到？我想請問，參看了你們的管理架構圖後，我看不到究竟投標事項是由哪個部分負責？

**蘇慶和先生：**

現時，投標事項的部分是由工程部負責處理，以前，這個工程部的投標，是由Building and Tender(建築及投標小組)審批；但現時改組後，這項投標的制度，先經我們處理有關結果，再推薦後，交回房協的執行委員會負責，無須那麼複雜了。因此，正如我剛才說，我們的工程部工程主管——楊先生，他的責任會更大。例如為何要採用大同樁、為何不採用或為何要採用這類東西呢？他不可以說：我已知會投標及工程組，他們也同意了，他不可以用這些藉口。因此，我們工程部的主管要十分仔細地向執行委員會解釋，在執行委員會內，亦有專業的委員，他們很熟悉這方面的情況，會再審閱我們所提供的意見是否合適。同時，我們

亦有很大的風險，如果提出了錯誤的建議，這正等於問責制；有關責任的問題，便會落在我和楊先生身上——為何我們會提議這些建議，最終發覺出現那麼大問題？並不像以前，我們的執行委員會可能不知悉這件事，或許執行委員會一直以為經過投標及建築小組審核，便應該沒問題的。因此，我們可能已帶領了投標及建築小組“遊街”。在那種情況下，大家也可以推卸責任，即互相推卸。現時，大家也無可推卸，真的完全不能推卸責任。

**主席：**

OK。陳議員。

**陳婉嫻議員：**

我覺得非常有趣，以我估計，之前的設計，是將投標事項撥給專責小組，不是由你們的管理範圍的人員處理。但蘇先生剛才說，現時把投標事項撥給工程部，等於把管理架構放在你handle的整個大運作之內，即是說，技術人員兼負你的部分工作及背負你的責任，亦無從推卸給上層的Committee，表示它曾審閱有關投標的內容，是否這樣意思？

**蘇慶和先生：**

是的。

**陳婉嫻議員：**

不過，我想跟進追問，原來的設計會否考慮到，由於投標是由你們負責，監管整項工程也由你們負責，那麼當中用甚麼來確保，當中不會出現一些不能見光的事件呢？

**蘇慶和先生：**

首先，我想說清楚，不是指以前的小組沒有功用，實際上，這個小組有很多專家及專人負責監察的。問題當然是指我們管理的模式，必定要信任管理層，以及衡量他們過往的業績，諸如此類。

**陳婉嫻議員：**

是的。



**蘇慶和先生：**

我們亦有例如楊先生負責的工程部，你可以看到我們設有一個Quality Assurance Unit，它是直接向我和總監匯報的。它會不時進行巡查地盤的品質，因此很容易會察覺到(這應該是其中一個)。工程部亦須負責提交——在我們總監會內，每月也須檢視工程的進度、品質等事項。這樣已是第一線防守。

第二線防守是在Quality Assurance Unit(工程審核組)，它會spot check任何事項。因此，這兩項工作已經可以(我們亦覺得)是相當好的保證。否則，如果每樣事項也防範，即一個管轄一個，我們現時可能不是600多人的機構，可能是千多人的機構也不為奇。在制度上來說，其實，我們覺得有一個良好的制度，還要有理想的人才監察這良好的制度，才可以把它處理得更良好。

**陳婉嫻議員：**

即你認為現行的架構較以往的更為有效？

**蘇慶和先生：**

是的。

**陳婉嫻議員：**

但是，通過你們的審核組監察，便能負起監察的作用？

**蘇慶和先生：**

是的。

**陳婉嫻議員：**

在運作上，你覺得，現行的制度更為暢順？

**蘇慶和先生：**

可以這樣說，這樣會少了很多文件上的輸送，可以更為直接，這是第一點。還有一個監察，就是這個工程審核組的報告，除了送交給我及執行委員會外，亦須送交Audit Committee，這個Committee一向也存在的。Audit Committee會直接向我們總監(即監事會)匯報。因此便可以察覺有否出現問題，如果察覺到問題，亦會提出建議。

此外，我們還有一個機制，每隔很短時間(約1年或2年)，我們會邀請廉政公署的CPD(Corruption Prevention Division)，到來研究我們的機制有否出現漏洞，例如衡量我們的機制後表示——正如委員會查問有關的“樣本房”，當很多samples送交地盤鎖入“樣本房”後，所有進出也必要有record，從而不會被人入內換掉，後來更需要簽署，杜絕被人冒名頂替等。廉政公署不時會到來檢視我們的運作，看看有否出現漏洞，然後再向我們提交有關報告。當然，我們不會100%同意他們的報告，有時他們可能要求我們一個看管一個，如果我們發覺不實際，也會大家互相理論，尋求究竟甚麼才是一個最合適的辦法。

**陳婉嫻議員：**

我想問蘇先生，ICAC與你們工作的關係是何時開始建立的？

**蘇慶和先生：**

在十多年前已建立了。

**陳婉嫻議員：**

十多年前？

**蘇慶和先生：**

當時，大概是我到任房協不久；因為我在地鐵工作時曾與ICAC合作，所以便邀請到來房協研究及提供意見，如果ICAC會舉辦最佳顧客獎，我們亦可謂當之無愧。

**陳婉嫻議員：**

主席，我還想問一點，楊先生，你剛才說在1999年入職房協，我想問你入職房協前，你是在公營機構，還是在私營機構服務？是否在劉先生的公司，出任他的上司，對嗎？

**楊澍人先生：**

是的，曾擔任。

**陳婉嫻議員：**

你之前呢？

**楊澍人先生：**

當我畢業時，曾在政府工務局任職數年。

**陳婉嫻議員：**

是。

**楊澍人先生：**

之後，便與劉先生做了同事。然後，我又在其他建築公司工作，我亦曾自行營商。

**陳婉嫻議員：**

即你入職房協前是在私人機構任職，是嗎？

**楊澍人先生：**

是的。

**陳婉嫻議員：**

我想請問楊先生，97年是香港建築的高峰期，你覺得當時業界出現了甚麼問題呢？

**楊澍人先生：**

97年我在香港的時間並不多，當時我在國內及其他地方也有自己的工作，對香港的情況，我不能說很深入瞭解。

**陳婉嫻議員：**

作為專業人士，你對當時的建屋高峰期有甚麼看法呢？究竟業界出現甚麼問題呢？

**楊澍人先生：**

我相信當時的房地產業十分蓬勃，對房屋的需求很大，因此要很快建造很多樓宇，造成很大的壓力。當時整體專業人員和工人技術方面可能不足，所以造成建築價錢飆升，在很短時間內要抽調大量資源應付房屋需求量。可能由於這方面的節奏太快，整個行業的步伐跟不上，因此監管方面可能產生一些問題，在人力、技術方面可能一下子應付不了這麼大的需要。

**陳婉嫻議員：**

除了人力、技術外，你認為有關設施(包括機器)，是否也應付不了建屋高峰期呢？

**楊澍人先生：**

機器也是資源的一部分，我相信當時應該購入很多機器，很多機器趕着入口來做這些工作，凡做工程便需要用機器，而且在該段時間，我們又要做機場工程，除了樓宇之外，基建工程也很多，因此我相信互相的牽扯力是十分嚴重。

**陳婉嫻議員：**

我想問蘇先生：當時房協是否也留意到這個情況，所以你們會很小心地留意各項事宜：包括同一牌子但從不同地方出口的機器呢？我是指當時。

**蘇慶和先生：**

不只是當時，而是一直也是這樣。反而當時我們很困擾，是因為所有承建商的步伐都慢了，他們採取“拖字訣”，總而言之，就是盡量拖延，可以拖延就拖延。不是機器的問題，而是人手不足。到地盤工作的人可能技術不足，終於便令工作做到“一鑊粥”，要我們補救，因此，當時真的工作很辛苦，真是監管不到，因為我們既要趕工，又已承諾在某日期交樓，因為地契清楚寫明要於何時建成、何時交樓，一旦過了期，便可以“撻訂”等，這樣對我們的信譽會造成很大考驗。主席也說得對，我們既想時間控制得好、質量控制得好、價錢又要控制得好，是很難“三全其美”(不只是兩全其美)，結果導致有部分承建商及其二判、三判也“爛尾”。曾經有二判、三判圍着我們，要我們發薪給他們。我們表示已向他們的大判發薪。但他們仍圍着我們，不讓我們離開，李卓人議員也知道這件事。正如我們到酒樓吃完一個叉燒飽，廚師卻要求我們發薪，因為他的酒樓老闆沒有向他們發薪。所以，當時我們工作是很辛苦，是監管方面辛苦，而不是在於物料方面。因為用任何物料，我們會看價錢，如果他用中國製造的物料，但質料是一樣，我們會要求承建商減價。那些不是很大的問題，最大問題是建屋高峰期，可以說當時真的難以入睡。

**陳婉嫻議員：**

主席，我還有問題想問。

**主席：**

好，請你盡快問。

**陳婉嫻議員：**

剛才蘇先生和楊先生說過，你們本身有機制，包括在監管上看看很細緻的東西(例如物料等)，看看它對整項工程和機器有沒有影響。當中也有一個機制就是透過ICAC在一、兩年後為你們作出評估。我想問：在整個機制的內容裏，當工程完結時，有沒有需要做RSE Report呢？

**主席：**

楊先生。

**楊澍人先生：**

我們在完工後都會有report。

**陳婉嫻議員：**

有report？大約需時多久才能把report呈交至你們手中呢？

**楊澍人先生：**

現在我們.....

**主席：**

陳議員想問的是Registered Structural Engineer Report(RSE Report)，你可以談談怎樣處理RSE Report。

**劉炳章議員：**

主席，讓我說清楚這一點，這是指承建商的report。主席。陳議員的意思是房委會裏完工後，承建商聘用的RSE要提交report，report中說明工程已按照合約要求完工，他要證明這件事，並向房委會提交報告，陳議員的意思就是這樣，房協有沒有類似的制度呢？

**陳婉嫻議員：**

不錯，你們有沒有這種機制呢？

**楊澍人先生：**

我們有Completion Certificate，Architect和工程師也會在上面簽署。

**陳婉嫻議員：**

即是竣工證明書？

**楊澍人先生：**

是，即是竣工證明書。

**主席：**

沒有RSE Report嗎？你們不需要看嗎？

**楊澍人先生：**

如果你指這份report，我們是沒有的。

**劉炳章議員：**

主席，剛才陳議員說的是指承建商自己作出申報，請一位Registered Structural Engineer作出申報，表示工程是合乎規格完工。

**主席：**

你們沒有要求承建商做這份報告嗎？

**楊澍人先生：**

沒有。

**陳婉嫻議員：**

我想問：竣工證明書一般需要在何時簽發呢？

**楊澍人先生：**

完工後，建築師認為滿意便會簽發。一般來說，完工後，他可能再做多一、兩個月，便會發出竣工證明書。

**陳婉嫻議員：**

我想問：為甚麼你們不需要像房署般，有RSE Report呢？

**楊澍人先生：**

是否應該反過來問：為甚麼他們需要有RSE Report呢？

**陳婉嫻議員：**

不，由於我們Select Committee一直在這裏討論這事件一整年，每次都有report提供給我們看，所以我想問你們是有沒有。現在你回答：沒有，那麼我便問你們：為甚麼你們不需要呢？當然，我可以問房署為甚麼它需要？但從我們外行人看來，便會覺得有這些report，看事物會更客觀，我是純粹從外行人來看。所以楊先生反過來問我，為甚麼要問他有沒有report，作為一個中間人，我覺得有report比沒有report好。正如你們採取ICAC制度，或你們check物料時，即使是同一間公司但來自不同產地的物料，你都會reject，我覺得這是很好的，可是，為甚麼沒有這份report呢？

**主席：**

蘇先生。

**蘇慶和先生：**

我們要發出Occupation Permit(OP)，即入伙紙。在獲取入伙紙前，Buildings Department(屋宇署)已派人去看過，他們看完後會……他們不是去看，他們會帶備槍(我指石屎槍)。一邊看，一邊打下去，看看……

**主席：**

蘇先生，可否談談怎樣check地基呢？

**蘇慶和先生：**

是有機制check地基，現在更嚴格，以前也有機制去check。

**主席：**

即屋宇署會派人check地基及上蓋？

**蘇慶和先生：**

屋宇署派人進行check和驗收後，才會向我們發出Occupation Permit。如果他發出Occupation Permit，市民大眾都會相信Occupation Permit的，證明政府已經看過。

**主席：**

發出竣工證明書前，屋宇署會否先進行審核呢？

**蘇慶和先生：**

有，屋宇署會偶爾進行抽查，例如消防或其他東西，會先派人看過，才發出竣工證明書。在發出Occupation Permit前，他要看看消防或其他東西，也要看Fire Department發出的certificate或其他certificates是否完全齊備，才會發出的，即不只他會看，其他部門也會看。

**陳婉嫻議員：**

另外，我想多問一個問題：工程審核組是否需要確認這項工程有否按照合約做呢？即這是你們的組織？

**蘇慶和先生：**

這是抽樣調查。

**陳婉嫻議員：**

抽樣？

**蘇慶和先生：**

他們認為哪裏風險較高、危險性較大，他們便會到哪裏調查。

**陳婉嫻議員：**

他要看的？

**蘇慶和先生：**

不是全部。



**陳婉嫻議員：**

主席，我還想多問一個簡單的問題。我想問：一般來說，房委會工程的保養期有多長呢？我們知道房署的保養期，現在我想問房協的保養期。

**蘇慶和先生：**

對於一般工程，保養期是兩年。

**主席：**

楊先生或羅先生會否對這個問題更清楚呢？

**蘇慶和先生：**

兩年？3年？1年。

**楊澍人先生：**

1年。

**主席：**

楊先生回答說1年。

**陳婉嫻議員：**

你們以往曾否遇到在保養期間，結構或手工出現問題呢？

**主席：**

蘇先生。

**蘇慶和先生：**

應該沒有。為甚麼我突然這麼猶豫呢？這是承建商給我們的 Defects Liability Period。

**陳婉嫻議員：**

1年？

**蘇慶和先生：**

1年的保證。其實無論發生任何事，我們都要先看看是屬於誰人的責任，然後我們便會繼續跟進，而不會等他來做，不會等承建商回來做，我們寧願自己先做，然後再claim承建商。最明顯的例子，是我們發覺建成樓宇後，每層電梯大堂會偶爾有些手工做得不好，有些“瓦仔”或磚會掉下來。即使我們覺得手工做得不好，但為了方便居民，我們都要先做，寧願後來才claim。所以，對我們來說，大約需要一年時間，因為房協是一直存在，我們是逃不掉的，結構上有甚麼問題，都不會這麼快呈現，如果一年內便呈現，問題已很嚴重。

**陳婉嫻議員：**

我同意。

**蘇慶和先生：**

這些情況，英文稱為latent defect，是需時很長的。當然我們要追究責任，但既然我們都是服務市民，我們不會暫且離開，讓法官判決了由誰人做甚麼，我們才做甚麼，我們一定會先處理問題。

**陳婉嫻議員：**

你向居民(包括買樓的居民)提供的保證期有多長呢？

**蘇慶和先生：**

與承建商一樣。

**陳婉嫻議員：**

1年？

**蘇慶和先生：**

1年。但如果他們的工作出現任何defects，我們都會繼續跟進；如果我們發覺承建商做的工作有不妥當，我們也會一直跟進。

**陳婉嫻議員：**

謝謝主席。

**劉炳章議員：**

主席，我可否補充陳議員的問題呢？問題很簡短而已。

**主席：**

很簡短的？李卓人議員，你是否准許他發問呢？

**劉炳章議員：**

不好意思。

**主席：**

OK，劉炳章議員。

**劉炳章議員：**

我想問蘇先生：剛才陳議員問到1997年的建屋量很高，形成資源緊絀，導致人手不足。蘇先生提及承建商當時可能是拖延地做。我想問蘇先生：會否因為資源中最重要的是標價，因為基本上，標價已決定投放甚麼資源，你們通常是否透過投標制度的“價低者得”方式來訂定標價？由於已訂定價錢，成本卻不斷上漲，這是否其中一個原因呢？

**蘇慶和先生：**

我剛才已解釋過，雖然落標時是最低標價，但我們看過都認為合理，認為他們的價錢可以做到，於是我們才讓他們做。直至進度達到一半時，物料、人工價錢上漲得很厲害——這的確是最主要的原因——令到他們要拖慢進度、拉上補下，諸如此類。

**劉炳章議員：**

蘇先生可否告訴我們：也是基於這個原因，你們有沒有工程在最後是“爛尾”呢？最後又怎樣處理呢？

**主席：**

他在早前給予證供時已說過。

**劉炳章議員：**

不好意思，可能我剛才離開了一陣子。

**主席：**

當時你離開了一陣子。李卓人議員。

**李卓人議員：**

謝謝主席，我想補充剛才有關地盤施工監察的問題。剛才楊先生解釋了顧問工程師是有系統地負責監工，但根據文件編號SC1-H0071的附錄B第4.5段，表示其實房協在每個地盤會派駐一位全職工程主任(Project Coordinator)；另一份文件編號SC1-H0266的第13段也提及有一個Project Superintendent，是代表房協管理顧問的地盤監察隊伍。你可否解釋一下這兩位(Project Coordinator和Project Superintendent)的職責，他們怎樣進行工作呢？

**主席：**

楊先生。

**楊澍人先生：**

我們的Project Superintendent和Project Coordinator其實是同一人，只是先後名字不同，因為我們分配給他的責任可能有所改變。我們以一種團隊精神管理地盤，他是我們的業主代表。我們發覺在地盤裏有一位業主代表，協調各方面的工作，那是很有用和很重要的。他是代表我們房協，每天向承建商、顧問公司的同事及工人告知我們的要求，我們覺得連續性是很重要，我們不可能只說一次便算，最主要就是這方面。我們的Project Manager，當然還有很多其他事情(例如設計、財務方面等)範疇要運作，因此他有一位人員專責協助他在地盤協調所有施工方面的問題。因此，當有問題發生時，我們便能及早知道和解決，不會直至最終發生很大件事情時，我們才去處理。

**李卓人議員：**

如果是這樣，他便是隸屬於Project Manager。他每天駐地盤監看整個地盤的進展，他負責的範圍是否只是工程的進度呢？當然你們一定關心這方面，但其實除了工程進度，他是否需要監看質素呢？他要監看所有項目呢？還是只監看進度呢？

**楊澍人先生：**

他要監看所有項目，無論是地盤上的施工或各方面，從我們房協的立場來看，他就是我們房協的代表，關於我們在施工方面的要求，都是透過他……

**李卓人議員：**

在資歷方面是甚麼要求呢？有甚麼人可以擔任這個職位呢？是否Engineer？還是純粹靠經驗，已經可以擔任這個職位呢？

**楊澍人先生：**

我們的同事多是Engineer，其中很多人都已在房協工作了很久，因此，我們對他們的能力和操守都比較清楚。

**李卓人議員：**

你們的Project Coordinator，後來又稱為Project Superintendent，但他們是同一人，那麼，他的下層有沒有人呢？還是他只是一人代表房協，並沒有其他人協助他工作呢？

**楊澍人先生：**

在地盤裏已沒有其他人了。讓我再說一遍，因為我們經常相信要以團隊精神工作，所以各顧問公司派駐地盤的人，會與他一起工作。我們有一個site team，這包括顧問公司的同事和建築公司派駐地盤的人，他們以團隊方式工作。由於是由業主付款，因此我們的同事很多時都成為一個leader，負責drive quality。我們相信如果業主不drive，這是很難做得到。

**李卓人議員：**

據你所說，他可能會出席日常所有的site meetings，偶爾有任何重要事情(例如施工後要監看質素)，他都會去看，即差不多會參與所有工作？

**楊澍人先生：**

他的參與是非常深入的，因為他要負責一個地盤，即好像問責制一般。

**李卓人議員：**

好，謝謝主席。

**主席：**

最後，我有兩個範圍較闊的問題：每年房協興建的樓宇數目大約是3 000至4 000個單位，你們也有自己的一套獨特的監管品質的機制——無論由你們3位中哪位回答也好，你們任何一位也可以回答這個問題——你們的監管品質的機制，是否適用於一個每年興建35 000個單位(即十倍於你們的建屋量)的機構呢？建屋量這麼少便可以用這個機制，但你可否用這樣獨特的機制，伸延至興建十倍的建屋量呢？這個是否適用呢？蘇先生。

**蘇慶和先生：**

讓我這樣回答吧，是否需要declare interest則是另一件事。我在房委會擔任了12年委員，我沒有直接參與它的Building Committee，我只參與其他工作(例如commercial property)。以它如此龐大的建屋量，是沒有可能採用我們這些零活的制度，即把Team A的人員調配至Team B，他們自己一定要有一個制度。其實我覺得他們的制度並沒有很大的問題，只是因為突然有一個建屋高峰期，我也知道當時政府的同事(即房署的同事)曾表示zero growth(不准增加人手)諸如此類等問題。我們也曾有建屋高峰期的經驗，是做得很辛苦，有時候兼顧各樣工作，出現很大問題。幸好現在我們可以討價還價，例如政府要求我們興建更多單位，我們可以說我們沒有能力興建這麼多，不要找我們。我且舉例，我們只能吃3碗飯，但突然政府要每人吃6碗飯，他們便要想辦法吃6碗飯。除非經過一段時間，讓他們可適應吃6碗飯，否則平日他只能吃3碗飯，但當天晚上便要他吃6碗飯，是會出現問題的。

**主席：**

我還想問：房委會興建的樓宇是不受《建築物條例》所管制的，你可否就你的經驗來說——因為你兩方面亦瞭解——如果不受《建築物條例》管制(即不受屋宇署監管或抽查)，會出現甚麼問題呢？有沒有問題呢？如果有問題，會出現哪方面的問題呢？

**蘇慶和先生：**

可分為兩方面來說：在上蓋方面，以我理解，我的個人意見(不代表房協的意見)，房委會是很先進的，他採用了很多預製件，例

如窗口滲水，房委會出現的機會較房協少很多，有時我們承建商技術欠佳，測試窗口滲水已非常費時，執漏亦要花一段時間，我們已從痛苦的經驗加以改進了，房委會用很多預製件，很多工作已有程序去做。因此上蓋物業的質素，應該不會太差，這是行之有效的系統。

**主席：**

即上蓋方面；即使不受《建築物條例》監管，應該也不會出現問題？

**蘇慶和先生：**

不會出現問題的，因為全部是standardized的，這些預製件做好後也差不多，就如這隻杯一樣，最多只是顏色有分別，諸如此類，或者設計有輕微分別，但基準亦是存在的。而且他們亦累積了多年經驗，我以前在房委會時，亦間中到地盤巡視，無論商場、上蓋，在質素來說，我覺得不會差到哪裏，可能比部分私人發展商更佳，也說不定的，我且不提名稱了。

至於地腳的問題，則是後期出現的問題，在施工期間，大家也知道機械未必足夠，監管又未必足夠，就這些情況，我不太瞭解是否多一個政府部門巡查便會更好？又或者更不好？不過，正常經驗是多一個人監管應該會更好，但如果制度有更好的改善，例如做足testing、有獨立人士監管等，亦是可以考慮的辦法之一。

**主席：**

好。謝謝你，陳婉嫻議員。

**陳婉嫻議員：**

請問如果透過屋宇署的審批，會否增加樓宇的建造時間呢？

**蘇慶和先生：**

很難回答，照計不應該是這樣的。

**主席：**

蘇先生，你有房委會的經驗，在房協亦絕對有經驗，其實你可以作出比較，由於要等檢查、批准，施工期會否較長呢？

**蘇慶和先生：**

我沒有把兩者互相比較過，我沒有真正比較過，我只是與私人機構建造樓宇比較，時間是否差不多，是否合理？因為房委會用了很多預製件，所以可能較一般快也不足為奇，因為可以大量製造。

**主席：**

羅先生或楊先生，你們有沒有這方面的資料可以提供呢？即有沒有比較過：由屋宇署審批或無須屋宇署審批的樓宇，在時間上是否有差別呢？

**楊澍人先生：**

我們沒有做過比較，或者說說我們的經驗吧。如果多一個party審查，我們一定要給予他們時間，所以，私人發展商與我們一樣，我們的工程，一定要預留時間，讓屋宇署審批和檢查。如果完全沒有這些檢查，由自己去做，可能真的會快一點，但是否能夠得到最終的效果，則是另一個問題。

**主席：**

陳議員。

**陳婉嫻議員：**

我還想提出另一個問題，剛才一直在聽房協多位代表說話，我想到房協所建造的房屋大約3 000至4 000間，但房委會的建屋量則數以萬計，其實香港現時的架構，房委會擔當的角色是否過大呢？如果把房委會分拆為數個像房協的機構，例如英國有一些經驗，英國並不像香港般，由一個龐然巨物來建造很多房屋，在英國，是由很多合作社的組織(類似房協的組織)建造房屋，請問你們在這方面的感覺如何？當然要你們回答，可能是很困難的。但你們作為當中的人看來，這樣是否會較好呢？

**主席：**

我覺得亦要尊重今天出席的證人，如果你願意就這方面表達意見，你可以表達意見，如果你不希望在這場合表達意見，亦是可以的。



**蘇慶和先生：**

主席，若你容許的話，我可以間接來說，在行政長官2000年的施政報告有一段指出，應該要用多一點“third sector”，他不單止指建造房屋，他是指第三部門。這是否一件好事？我不知道，但最少他在施政報告也有考慮過這點。

**陳婉嫻議員：**

我想問：第三部門，房協是否算是第三部門呢？

**蘇慶和先生：**

算是2½個吧。

**陳婉嫻議員：**

謝謝。

**主席：**

如果委員沒有其他問題，研訊今天到此為止，很多謝蘇先生、羅先生及楊先生出席今天的研訊，協助委員會解答很多問題，日後委員會如果仍然有需要，會邀請3位再次出席，3位現在可以退席。

各位委員，今天的研訊到此為止，多謝大家。

**(研訊於下午12時50分結束)**