

## 調查廣深港高速鐵路香港段建造工程 延誤的背景及原委專責委員會

### 譚漢財先生的陳述書

#### I. 引言

1. 本人擬備此陳述書，是因應題述專責委員會的研訊邀請，以及提交有關廣深港高速鐵路香港段建造工程延誤的背景及原因的陳述書的要求。基於專責委員會的建議，本陳述書的內容與專責委員會的主要研究範疇第一至第三部分相應。有關的資料主要涵蓋本人由 2012 年 2 月開始就任路政署鐵路拓展處副處長(2)一職。

#### II. 政府和香港鐵路有限公司(“港鐵公司”)在 2014 年 4 月公佈的廣深港高速鐵路香港段建造工程的背景及延誤的原因(“高鐵項目延誤”)

##### (a) 建造高鐵項目的範圍及推展時間表(“高鐵項目”)

2. 高鐵項目全長 26 公里，屬建於地底的鐵路走廊，其走線由位於西九龍的新建總站往北面延伸，經油尖旺、深水埗、葵青、荃灣、元朗，至皇崗以南的邊界與高鐵內地段連接。

3. 立法會財務委員會於 2010 年 1 月 16 日批准撥款進行高鐵鐵路(5 5 0 億 1, 7 5 0 萬元)和非鐵路(1 1 8 億元)的

建造工程，合共 668 億元。2010 年 1 月 26 日，政府與港鐵公司簽訂委託協議(《第二份委託協議》)，委託該公司進行高鐵的建造及試行運作。

4. 《第二份委託協議》訂明，港鐵公司須盡最大努力，按照委託計劃完成或促使完成委託工作(然而在合理情況下可作出公平合理的調整)；以及盡量減少委託計劃因任何修改而出現的任何延誤或其他後果。《第二份委託協議》的工程計劃顯示，高鐵項目可在 2015 年 8 月完成測試及試行運作，並具備通車的條件。

#### **(b) 政府和港鐵公司簽訂的委託協議**

5. 高鐵香港段是政府首次以「服務經營權」模式推展的鐵路項目。根據「服務經營權」模式，政府會撥款建造鐵路和附屬基建，並最終擁有該段鐵路。港鐵公司獲政府委託進行高鐵香港段的設計、建造、測試和試行運作。鐵路建成後，港鐵公司將獲批服務經營權以營運該鐵路，而政府將會收取服務經營費。視乎政府和港鐵公司之間就服務經營權條文的協議，在把高鐵香港段營運的服務經營權批予港鐵公司時，政府擬訂下的其中一項條件，是在根據《香港鐵路條例》(第 556 章)第 4 條批予港鐵公司的專營權屆滿或提早終止時，港鐵公司將需要把高鐵香港段鐵路及資產歸還政府。

6. 根據《第二份委託協議》，港鐵公司須盡最大努力，按照委託計劃完成或促使完成委託工作；以及盡量減少委託計劃因任何修改而出現的任何延誤或其他後果。就此情

況，港鐵公司的運作須按照其管理系統及程序，政府亦可委派合適的顧問公司核實港鐵公司有否遵行該公司在《第二份委託協議》下的責任。不論何時若港鐵公司嚴重或持續違反該公司在《第二份委託協議》下的任何實質法律責任，政府有權核實港鐵公司有否遵行該公司在《第二份委託協議》下的責任。就此，路政署已聘用外間顧問，以協助進行監察工作。

7. 港鐵公司在行事上如有任何錯誤或遺漏，以致構成違反《第二份委託協議》和導致委託工作必須重新執行，港鐵公司在政府要求下必須自費促使從新執行該等委託工作，達到令政府合理滿意的程度。

8. 若出現延誤而該延誤的程度超越對委託計劃可更改或調整的範圍，該延誤可構成港鐵公司違反其在《第二份委託協議》下的責任，而政府可就此項違反向港鐵追討損失。

9. 此外，港鐵公司就數項事宜，包括委託工作有關提供項目管理服務，向政府保證，這些委託工作的進行，應達至一個專業而能勝任的工程項目管理人員在合理的期望下應所具備的技能和看管水平，而其角色包括統籌、行政、管理及監督設計和建造工程。若有關的工程延誤包括港鐵公司違反其任何所保證的事項，政府或可因港鐵公司違反其保證而向其展開追討。

**(c) 政府和港鐵公司就高鐵項目的責任**

10. 根據《公共財政條例》，高鐵項目的管制人員為路政署署長(“署長”)，對高鐵的一切開支，須予負責及交代。在 2014-15 年政府財政預算案，由署長撰寫的管制人員報告中說明，高鐵是鐵路發展綱領下的其中一個新鐵路計劃(這綱領納入運輸及房屋局局長(“局長”)轄下的政策範圍 21:陸路及水上交通)。該綱領的宗旨是實施鐵路發展策略，並為鐵路網絡的進一步發展制訂計劃。

11. 根據同一份管制人員報告，路政署負責規劃、監察及協調實施新鐵路計劃所涉及的各项工作。路政署須與鐵路公司磋商，以進行所需的預留鐵路路線及籌備工作和有關法定程序，以及解決因實施這些計劃所產生的各項配合事宜。路政署亦與其他有關部門協調，批核各新鐵路的基礎設施規劃設計及與其他計劃的各项配合安排，參與交通改道及其他建築事宜的工地聯絡工作，以及高鐵的啓用及營運事宜。此外，路政署會就高鐵項目與內地銜接跨境段的施工安排及高鐵項目未來的營運安排，與內地有關部門協調。

12. 路政署在推展高鐵項目中的主要職責是：

- (i) 監察高鐵項目的整體推展，以及確保此項目的公共撥款得以審慎使用。
- (ii) 在外間顧問的協助下，監察和核證港鐵公司有否適當地履行與政府簽訂有關高鐵項目設計、工地

勘察、建造及試行運作之委託協議的責任。

- (iii) 促成高鐵項目的推展，並與鐵路公司及其他政府部門聯絡及協調，以解決配合事宜，以及尋求有關高鐵試行運作和營運所需之批核，包括：

履行法定要求

- (a) 保護鐵路走線
- (b) 安排憲報公告/修改方案計劃的批核、收回土地、道路封閉及小型工程
- (c) 審批臨時交通計劃
- (d) 提供處理申索賠償的支援
- (e) 就車站平面/鐵路大樓的設計審批與有關部門聯絡

與相關機構的協調工作

- (f) 諮詢持份者
- (g) 協調拆卸及重置計劃(例如：地政總署的收地及補償工作)
- (h) 協調其它銜接工程項目(例如：西九龍文化區發展)
- (i) 協調就高鐵工程的工地及臨時佔用土地的土地使用要求及交還安排
- (j) 就承建商經補充勞工計劃申請僱用勞工與發展局及勞工署協調
- (k) 提交報告/文件予立法會及區議會
- (l) 處理查詢/投訴(例如：立法會申訴部)

(m)就高鐵路項目跨境段的施工、工程進度及安全和保安控制與有關的內地部門協調(例如：處置棄土)

(n)就高鐵路項目的未來的營運安排與有關的內地部門協調

#### (d) 項目的監察 - 政府、港鐵公司和監察和核證顧問的角色

13. 在 2008 年年初，路政署鐵路拓展處委聘顧問檢視有關的監察機制安排，以確保港鐵有效推展高鐵路香港段項目。勞氏負責進行相關檢視，建議政府就高鐵路香港段項目的設計和建造採用「監察和核證」的模式，核實港鐵公司是否有按指定要求執行相關的程序，亦即透過「核實監督者」的方式作監察。具體來說，是按照風險評估抽樣覆核港鐵公司在實施工程時是否符合工程計劃範圍及核准預算。

14. 政府於 2010 年 4 月向立法會提交編號 CB(1)1573/09-10(04)的文件，闡述政府監察高鐵路香港段建造工程的具體機制。該文件載於**附件 1**，而監察的流程表見**附件 2**。

#### 項目監管委員會

15. 如上述文件闡述，署長是高鐵路項目的監管人員，並負責領導項目監管委員會(“監委會”)，我是監委會的其中一名成員，其它成員包括港鐵公司代表(包括工程總監)，監委會的成員中有運房局的代表。監委會每月舉行會議以

檢討項目進度，並對相關採購活動、招標後的成本控制和有關合約申索的調解進行監察。監委會亦會督導影響高鐵項目進展的事宜。港鐵公司須向監委會提交進度報告，匯報高鐵項目的最新進展和財務狀況。截至 2015 年 9 月，監委會已舉行 61 次會議。

### 項目統籌會議

16. 此外，我每月均與港鐵公司的總經理和項目經理共同主持項目統籌會議，以監察推展高鐵香港段項目的各項工作，當中包括(但不限於)適時完成與土地相關的工作，調解第三方訴求，處理在設計、建造和環境方面對高鐵香港段項目的進度和時間表或有潛在影響的事宜，以及與其他項目的銜接事宜等。由 2010 年 1 月至 2015 年 9 月，合計舉行了 66 次項目統籌會議。

### 合約檢討會議

17. 同時，路政署一名總工程師級別的人員，每月均與港鐵公司的工地督導人員就主要的土木及機電工程舉行合約檢討會議。如果港鐵公司的承建商出現施工滯後，港鐵公司要在合約檢討會議上匯報正在研究的措施以減少滯後。截至 2015 年 9 月，合計舉行了 64 次合約檢討會議。

18. 路政署聘請了外間顧問嘉科工程顧問有限公司作為監察和核證顧問(“監核顧問”)，協助進行監察工作和核證港鐵公司在執行設計及施工的工作，就財政、進度、安

全及工程品質方面核實港鐵公司履行與政府簽訂的委託協議下責任的情況。監核顧問一直透過核實監督者的方式作監察，主要工作包括：

- (i) 出席每月的合約檢討會議，每月聯同路政署人員視察各合約工地的進度，並有系統地定期核證港鐵公司有否履行與政府簽訂《第二份委託協議》下的責任，並按其項目管理系統推展高鐵項目的情況；
- (ii) 透過每月的報告向路政署報告各工程合約的進度及各種潛在風險和關注事項，以及各項合約的滯後情況，包括對追回進度措施建議的意見；及
- (iii) 透過每月與路政署舉行工作進度會議，與路政署商討工程的重要關注事項。

19. 此外，在專責分部(於下列第 20 段提到)總工程師的協助下，我透過定期內部會議向鐵路拓展處處長和署長匯報高鐵項目的進度。

20. 路政署在其鐵路拓展處轄下設立了專責分部，以監察高鐵香港段項目的推展。此專責分部在 2014 年 4 月一共有 13 名土木工程師，當中包括一名總工程師作為分科主管，4 名高級工程師以及 8 名工程師。處內設有相關支援人員，就機電工程及建築圖則方面提供意見。自 2014 年 9 月開始，我們已增加 2 名高級工程師及 2 名工程師以協助加強對高鐵項目的監察工作。



21. 我於 2012 年 2 月起接任鐵路拓展處副處長(2)一職，我處理有關高鐵項目的主要工作包括：

- (i) 監察高鐵項目的進度；
- (ii) 聯絡其他政府部門或有關機構以促成高鐵項目的推展；
- (iii) 監督總工程師推展高鐵項目包括施工成本、工程進度、質量控制及解決關鍵問題；
- (iv) 與港鐵公司的總經理共同主持每月舉行之項目統籌會議，以監察推展高鐵工程各項工作，包括但不限於適時完成與土地相關的工作，調解第三方訴求，處理在設計、建造和環境方面對高鐵項目的進度和時間表或有潛在影響的事宜，以及其他項目銜接事宜等；
- (v) 出席每月舉行的監委會會議；
- (vi) 批核付款予推展高鐵項目有關的第三方；及
- (vii) 出席與內地部門就高鐵銜接跨境段的施工安排及計劃高鐵未來運作的會議。

**(e) 港鐵公司和政府就高鐵項目進度的溝通及匯報機制**

22. 根據委託協議，港鐵公司負責全面管理高鐵項目。在管理高鐵項目時，該公司須遵從其管理系統和程序，並有責任按政府的要求，提供任何與高鐵項目相關的資料。政府會全力監督港鐵公司的工作，以確保項目的實施工作符合核准工程預算、質素優良，並能如期完成。

23. 署長是高鐵項目的監管人員，並負責領導高層次的跨部門監委會。我出席該會議以監察推展高鐵項目。監委會每月與港鐵公司及相關政府部門舉行會議，以檢討項目進度，並對相關採購活動、招標後的成本控制和有關合約申索的調解進行監察。監委會亦會督導影響高鐵項目進展的事宜。我們亦會在會議上將監核顧問有關進度上的意見傳達給港鐵公司。當港鐵公司報告工程延誤及建議有關的緩解措施後，在監核顧問的協助下，我們會提供意見予港鐵公司跟進。

24. 港鐵公司每月與總經理、項目經理及建造經理舉行內部項目匯報會議，以監察高鐵項目的進展。路政署的代表(高級工程師級別的人員)會出席這些會議。港鐵公司亦須向路政署提交相關的資料。對於可能影響工程成本、質素或進展的事宜，如路政署及／或其他政府部門提出要求，港鐵公司亦會安排簡介會予路政署及監核顧問。

25. 監核顧問除上文闡述的定期監察及核證工作以外，亦會就項目的工程總綱計畫定期進行技術核證。核證的範圍包括合約工程計劃是否足夠、工程總綱計畫的最新狀況、各項追回累計延誤的措施及其成效等。雖然在多次核證中未有發現不符合港鐵公司項目管理系統的情況(non-compliance)，監核顧問亦有向港鐵公司就進度監察提出建議。例如在2012年4月，顧問公司向香港鐵公司查詢有否計劃為西九龍總站制定綜合工程時間表，亦即為各個機電工程在土木工程完成並進場後的協調，制定「整體協調安裝計劃」(Coordination Installation Programme)。有關的「整體協調安裝計劃」一般須在知悉各個機電工程進場

的確實日期之後才能制定，而當時這些進場日期尚有待確定。

26. 根據委託協議，港鐵公司每月向政府提交進度報告，當中的資料包括項目的財政情況、預計支出、建造安全表現、合約的採購情況、以至各合約的進度和其他須關注的事項等。港鐵公司會就計劃及實際的整體進度百分比作匯報，並將個別合約的進度或滯後顯示於委託時間表上。就此，港鐵公司亦定期向路政署提交或匯報下列的報告及資料，如合適，有關的資料亦會交給監核顧問：

- (i) 在合約檢討會議上報告其合約的工作進度以及需關注的事項。
- (ii) 在定期實地視察時向監核顧問及路政署人員匯報工程進度及遇到的問題。
- (iii) 每月提交財政報告，匯報項目財政情況、預計支出、承建商的申索、各種會影響項目預算的改動及提交港鐵公司項目監管組的相關理據。
- (iv) 在每月的項目統籌會議匯報有關項目推展和與其他政府部門協調等事宜。
- (v) 在每月的監委會會議匯報項目及主要合約的進度，相關的緩解和追回進度措施，項目財政情況，以及其他需關注事項。

27. 儘管路政署按照上述段落介紹的既定匯報機制向港鐵公司要求提供資料，但是在有些情況下，路政署未能適時地獲得該等資料。港鐵公司的獨立董事委員會第一份報告更引證一件事實，就是項目團隊曾對路政署保留了有關項目進度的關鍵資訊。有關報告指出，在 2013 年 11 月工程團隊曾就項目各主要部分的累計滯後作分析，認為項目的完工日期會延至 2016 年，惟項目總監當時並沒有將項目團隊的這項嚴重關注向政府交代。獨立董事委員會同時認為雖然路政署可透過既定機制得到有關個別合約滯後情況的大量資料，港鐵公司應該向路政署就項目能否如期完工提供更全面的評估。

### **III. 政府及港鐵公司對處理高鐵項目延誤的表現**

#### **(a) 截至 2014 年 4 月之項目進度**

##### **高鐵香港段項目的各類工程**

28. 高鐵香港段項目可依照工程性質分為兩大類，分別為以明挖回填方法建造的西九龍總站及其連接隧道，以及 26 公里長的隧道段。

29. 西九龍總站佔地約 11 萬平方米，坐落於西九龍，東面是港鐵柯士甸站、南面是西九龍文化藝術區、西面是港鐵九龍站和北面是佐敦道。總站設四層地下樓層，樓面總面積約 38 萬平方米。總站的地面車站入口為設計精巧的鋼結構以作為高鐵總站的地標。總站及連接隧道的興建分為以下四份建造合約：

合約編號	西九龍總站及連接隧道
810A	西九龍總站（北）
810B	西九龍總站（南）
811A	西九龍總站連接隧道（北）
811B	西九龍總站連接隧道（南）

30. 除西九龍總站連接隧道合約外，高鐵還有以下 8 份主要隧道建造工程合約：

合約編號	隧道段
820	海庭道至美荔道隧道
821	美荔道至石蔭隧道
822	石蔭至謝屋村隧道
823A	謝屋村至大江埔隧道
823B	石崗列車停放處及緊急救援處
824	大江埔至牛潭尾隧道
825	牛潭尾至米埔隧道
826	米埔至香港邊界隧道

31. 與土木工程合約有直接銜接的主要機電工程合約為合約編號 830（軌道及接觸網系統）和 845（牽引動力系統）。

### **在 2014 年 4 月公佈時的高鐵項目整體進度**

32. 港鐵向路政署每月提交高鐵項目的進度報告。而監核顧問亦定期向署方提交涵蓋工程進度的報告。監核顧

問的第 42 份報告（有關部份已附於路政署的獨立檢討報告附件 3.1 內，該報告附於立法會文件 CB(1)1328/13-14(03) 附件 C 內）載有截至 2014 年 3 月底之進度撮要。

33. 根據監核顧問的報告撮要，截至 2014 年 2 月底的實際工程進度為 54.75%（上一個月是 53.22%）。項目整體進度依然落後於修訂基線約 10 個月。這指標只針對平均工程進度，並沒有考慮個別土木工程合約的關鍵性及有關合約滯後對後續合約的影響。

34. 監核顧問指港鐵公司亦繼續探討於後續合約中可以吸納和追回多少於個別西九龍總站及隧道合約的滯後。監核顧問考慮到合約編號 823A 及 824 之累計滯後，指出在後續合約追回進度極具挑戰性。監核顧問亦提到港鐵公司將於 2014 年 5 月完成更新工程時間表。

35. 監核顧問知悉港鐵內部持續對工程時間表作評估，以推斷各土木工程延誤的影響，並試圖從土木工程合約承建商得知實際可行的最快完工日期，以追回全部或部分落後的進度。當考慮應否進行追回進度措施時，港鐵公司會全面檢視實行有關措施會否比容許個別合約延期更有成本效益。港鐵公司亦會尋求加快後續機電工程合約（包括軌道及接觸網系統工程）的機會，以盡可能保障項目完工日期。這些加快工程的方法包括分階段進入部份建築物和隧道工地施工，增加人手和機械，以及優化工作模式等。截至 2014 年 2 月底，以下 7 份土木工程合約的滯後顯示「路軌相關鋪設計劃」已受到影響：

合約編號 826	兩條隧道鑽挖工程進度持續緩慢
合約編號 820 (南昌以南)	因移除阻礙南邊下行線隧道鑽挖的不能預期的樁柱障礙引致嚴重滯後，以及另外兩處阻礙南邊上行線隧道鑽挖的不能預期的樁柱障礙(其中一處工程當時正進行中)
合約編號 823A 南北兩邊下行隧道	隧道鑽挖尚未完成
合約編號 824	初期隧道挖掘工程進度緩慢，以及隧道壁安裝工程進度緩慢
西九龍總站合約 編號 810A, 810B 及 811B	挖掘與混凝土結構工程滯後以致延遲地下第四層鋪軌及月台相關工程的動工

36. 按局長的指示路政署於 2014 年 4 月對高鐵項目延誤進行獨立檢討。該獨立檢討報告已包含截至 2014 年 4 月的個別工程合約進度，並附於立法會文件 CB(1) 1328/13-14 (03)的附件 C。

## (b) 高鐵項目延誤的原因

### 在已發展或道路網絡密集的地區進行深層地下明挖工程的一般事宜

37. 西九龍總站及連接隧道的建造包括深層的地下明挖工程。以下是一些深層地下明挖工程，特別在已發展或道路網絡密集的地區經常遇到的問題：

- (i) 較難確定地底環境情況，包括地底土質狀況、地下管線的正确位置及出現其他障礙物；
- (ii) 需要大範圍及分階段為現有道路及地下管線進行改道工程；
- (iii) 為保持現有交通網絡的正常運作而令機械和物料運送的安排受到限制；及
- (iv) 為保護鄰近土質穩定而需要預先建造防水的地下護土牆。

38. 此外，因為西九龍地下總站工程結構的複雜性，加上大型結構柱以支撐巨大的特製鋼材天花，在工程上亦遇到各種特別的問題：

- (i) 在工程不同階段需要建造複雜的橫向支撐系統；
- (ii) 在工程不同階段需要特別注意巨大的特製鋼材天



花的荷載變動情況；及

- (iii) 因為工程的複雜性需要有效協調和統籌各個不同範疇承建商的建造工序。

### 建造隧道工程的一般注意事項

39. 高鐵路香港段的隧道，除了連接西九龍總站之明挖回填連接隧道外，主要採用兩種的建造方法，分別為利用「隧道鑽挖機」或傳統的「爆破」方法。

#### 「隧道鑽挖機」建造隧道方法

40. 在香港及世界各地，利用「隧道鑽挖機」建造隧道是廣泛及普遍的方法。這種建造方法可使工程對環境及工地附近社區的影響減至最低。在建造隧道工程期間，隧道鑽挖機的前端裝有鋼製的盾構支撐挖掘面。其永久的預製隧道壁組件會隨著鑽挖機在向前推進時，即時在盾構的後面安裝並成為隧道的內壁結構。

#### 「爆破」建造隧道方法

41. 「爆破」建造隧道方法也被證明是安全和有效的建造隧道的方法，亦於建造深層隧道時被普遍採用。這種方法是在隧道面鑽孔及安裝炸藥，然後進行爆破。爆破後，先行鞏固隧道面，再清理石塊，然後建造隧道內壁結構。

## 「隧道鑽挖機」及「爆破」建造隧道方法的一般注意事項

42. 所述「隧道鑽挖機」的方法能有效地挖掘可提供大致穩定支撐的土壤和岩石地層。然而，隧道鑽挖機並不可以鑽穿金屬或其他硬質人工材料。所以，「隧道鑽挖機」的進度會受到鑽挖機前方未能預見的地下設施或廢棄硬金屬障礙物影響，當遇到上述情況，相關障礙物需要利用手動的方法切割/清除，「隧道鑽挖機」才能繼續推進。另外，當遇到軟土或土壤不穩定的情況，或者在大理石層內遇到空穴時，便需要進行大幅度的土壤加固工程以穩定軟弱地層，「隧道鑽挖機」才能繼續推進。

43. 對於以「爆破」建造隧道的方法，其進度會受弱岩石或斷裂帶的存在而造成非常大的影響。因為需要採用較慢的機械破碎法和適當的臨時防護工程建造隧道。

## 引致高鐵工程滯後的事項

44. 路政署在 2014 年四月進行獨立審視，鑒定在高鐵工程建造期間，個別合約出現工程進度滯後的事項，當中包括：

- (i) 遇到不理想的地質情況；
- (ii) 承建商的資源；
- (iii) 施工質素及後勤支援的問題；
- (iv) 與其他承建商的協調問題；
- (v) 公用事業改道；
- (vi) 臨時交通改道；和

(vii) 遇上惡劣天氣。

45. 除了以上所提及的一般問題外，路政署在獨立審視中亦都發現一些引致滯後具體及詳細的成因，有七份土木工程合約值得注意 - 合約編號 810A、810B 及 811B 為建造西九龍總站及其連接隧道工程；以及合約編號 820、823A、824 及 826 隧道工程。就其中三個對整個項目的完成較為關鍵的工程合約而言，合約 810A 的進度一直受到不利的地質情況、地下公共管線改道、複雜性工序、施工協調及施工面不足等問題所影響。另外，合約 826 的進度，主要受到從深圳皇崗出發的鑽挖機的延遲到達邊界所影響。至於合約 823A，進度亦受兩台鑽挖機緩慢的鑽挖速度影響。其中一台鑽挖機受水浸更令事情惡化。這七份合約的詳情則載於**附件 3**。

46. 基本上，以上所提及的問題及引致工程延誤的成因與港鐵公司的第二份獨立董事委員會告中所臚列的十個尤為重要的成因吻合，分別為：

- (i) 施工計劃的前期階段採用快速路徑而導致未能依期動工；
- (ii) 工地出現無法預見的狀況；
- (iii) 隧道鑽挖機延遲從內地到達；
- (iv) 隧道鑽挖機的運作不可靠；
- (v) 銜接問題；
- (vi) 西九龍總站工地施工滯後；
- (vii) 水浸；
- (viii) 生產率低於預期；

- (ix) 設計的變動；及
- (x) 香港建築業過熱導致勞工短缺。

47. 我們注意到獨立專家小組在報告內指出了一些體系上的問題，當中包括港鐵公司的內部工程管理機制缺乏健全性。我們會根據《第二份委託協議》的條款，研究這些體系上的問題有否直接或間接造成高鐵工程出現延誤，並採取恰當的跟進工作。

### **(c) 港鐵公司為了追回工程進度而採用的追回進度措施**

48. 港鐵公司被委託執行高鐵項目，負責項目的設計和全面管理，當中包括與承建商簽訂建造高鐵的工程合約。在項目實施後，港鐵公司為項目制訂總體實施計劃，並清楚知道項目所有的詳細設計和施工細節。當遇到滯後的情況下，港鐵公司負責與承建商進行談判，研究如何實施緩解措施或追回進度措施以期追回工程進度。作為核實監察者的角色，路政署和監核顧問會就港鐵公司提出之追回進度措施，提供相關專業意見。

49. 在整個高鐵工程項目中，港鐵公司在每月的報告中，有報告各工程合約進度與原定計劃時間表或修改後的計劃時間表的比較，以百分比作顯示。如工程進展有所滯後，路政署會要求港鐵公司考慮緩解措施以追回進度。在這些過程中，港鐵公司會與承建商一同商討，就指定個別關鍵工序重訂計劃時間表，路政署及監核顧問亦以此時間表繼續監察。縱然個別合約出現滯後的現象，並不等於整

個計劃的完工期一定會出現延誤。整體進度亦是一個重要的考慮。根據在其他大型工程的經驗，承建商可以採取緩解措施去追回滯後的進度。加人加班加機械的方法當然是其中一種緩解措施，最重要的是避免關鍵工序的滯後情況影響緊接其後工序的進行。透過將大型工序分拆及重訂工序計劃表，亦可以將一些已滯後的工序變為非關鍵。例如挖掘工序如果出現滯後，未能全部如期完成，但祇要安排好挖掘工作的先後次序，使關鍵的後續工作，例如是建造車站結構，能在已完成挖掘的位置盡快進行，挖掘工程完工期的滯後情況可能得到紓緩，而不會影響最終整個高鐵工程完工日期。

50. 港鐵公司進行了彌補和追回進度的措施以期解決這些滯後問題，該等緩解措施包括：

- (i) 增加額外人手及機械；
- (ii) 使用替代工程方法(包括考慮使用爆破方法以取代機械碎石方法)；
- (iii) 修改設計及重訂工序計劃；
- (iv) 重新制定非關鍵合約的完工日期，例如有一些合約其原定完工日期與其他關鍵合約之間存有空間，雖然滯後仍不會影響項目整體完工期。
- (v) 通過分階段進場安排，重新制定後期機電工程的時間表。

51. 截至 2014 年 4 月上旬，部分合約工程仍然出現不同程度的滯後，當中原因可能是緩解措施或追回進度措施無法追回累計的滯後，或者因為在進行緩解措施或追回進

度措施的過程中，出現新的問題或發生新的事故。路政署及監核顧問一直不斷地要求港鐵公司交代詳細的工程計劃，以及如何緩解已出現的工程滯後。港鐵公司當時仍然與承建商繼續研究進一步的緩解措施或追回進度措施，以追回累計的滯後。

52. 具體來說，按照港鐵公司的項目管理制度，所有建議的緩解措施和追回進度措施，須得到港鐵的項目管理組審批才可落實。而港鐵公司會將所有有關高鐵項目涉及造價的修訂和改動，包括追回進度措施建議在審批前提交路政署參閱。路政署和監核顧問會就建議提出專業意見，並就提出的意見與港鐵公司跟進。如果對任何建議的追回進度措施方案有疑問或對其成效有所質疑，路政署會要求港鐵公司提供進一步資料解釋。

53. 監核顧問會監察港鐵公司建議的緩解措施和追回進度措施的落實情況，這些措施落實後，將成為高鐵工程的一部分。監核顧問會透過多層監察機制進行監察，並就有關合約的進度是否符合最新修訂的目標工程時間表向路政署報告。

#### **(d) 政府回應高鐵項目延誤的措施**

54. 高鐵項目自 2010 年展開以來，路政署設立了多層的項目監察機制，而直至 2014 年 4 月，縱使工程遇到多項挑戰，港鐵公司仍向政府多次保證 2015 年完工的目標是可以達到的。工程時間表仍可通過實施緩解或追回進度措施趕上。在監察工作方面，路政署在監核顧問的協助下是

一直依照曾向立法會匯報的監察機制進行。總體而言，進行的定期監察工作有以下各項：

- (i) 監核顧問以及路政署總工程師級別的人員出席合約檢討會議，負責主要合約的港鐵公司的駐工地監督人員，在會議上報告其合約的工作進度以及需關注的事項。
- (ii) 監核顧問以及路政署人員定期進行實地視察，以及與港鐵公司的工地督導人員會面，並由監核顧問向路政署每月提交報告。
- (iii) 路政署人員出席港鐵公司每月召開的成本控制會議。並會透過出席港鐵公司的項目監管組會議，或以文件通訊形式，就港鐵公司對工程變更、申索以及其他成本更改方面的評估提供意見。
- (iv) 一名路政署助理署長級的人員與港鐵公司的總經理共同主持項目統籌會議，監察項目進度並協調其他政府部門以促進項目下各項工程的推展。
- (v) 署長每月主持監委會會議，由港鐵工程總監及其團隊出席。會議基於港鐵公司提交的每月進度報告以及其他資料，商討項目進度等事宜。署方每當察覺到有滯後情況，便會要求港鐵公司解釋滯後或了解導致整體延誤原因，及提供追回進度的措施。

55. 在推展項目期間，高鐵項目曾在不同時間遇到了引致工程滯後的故事，而港鐵公司都有進行追回進度措施去彌補延誤。當較預設的時間表相比有可能導致整項工程延誤，路政署及監核顧問會要求港鐵公司制定追回進度的措施，以確保整體項目時間表得以維持。

56. 此外，路政署採取積極的協調及促進措施來抒解那些已經或可能導致滯後的故事。其中一個例子為與內地各相關部委聯絡促使在皇崗的兩部隧道鑽挖機早日到達。根據路政署在監察累積滯後情況時所作的獨立評估，路政署在監核顧問的協助下認為高鐵項目整體完工存在風險。路政署於是要求港鐵公司聯同其內地對口單位提交季度報告。

57. 一直以來，路政署深明公眾對此事的關注並竭力希望確保高鐵項目如期完成。政府呈送立法會交通事務委員會轄下鐵路事宜小組委員會(“鐵路小組”)的文件(編號: CB(1)/1328/13-14(03))附件 G 載有項目時序表詳列在 2010 年 1 月至 2014 年 4 月期間政府對高鐵項目的監察工作。下文敘述由我接任為鐵路拓展處副處長(2)後路政署在回應高鐵項目延誤所做的主要跟進工作。

日期	措施
2012 年 11 月 23 日	路政署與內地有關單位舉行了會議，悉察有需要加快工程進度。會議同意加強對相關工程的監察工作。港鐵以及高鐵內地段擁有人將提交建造工程的定期進度報告。



日期	措施
2013 年 1 月 25 日	在第 31 次監委會會議上，署長詢問港鐵公司何時可以交待整體項目工程計劃及西九龍總站方面的追回進度措施。
2013 年 3 月 1 日	在第 32 次監委會會議上，港鐵公司在回應路政署鐵路拓展處的查詢時表示，經修訂的進度計劃只納入了隧道方面的修訂進度計劃，而西九龍總站的計劃則尚未與承建商達成一致意見。路政署再次詢問港鐵公司何時可交待整體工程計劃及西九龍總站方面的追回進度措施。港鐵公司回應指他們備妥後便會進行簡報。 [注：港鐵公司其後在 2013 年 5 月 8 日向政署鐵路拓展處作了簡報。]
2013 年 5 月 8 日	港鐵公司向鐵路拓展處簡報進展情況，指出西九龍總站工程及合約編號 8 2 6 均有滯後，致路軌相關工程延伸至並影響測試及試行運作階段。港鐵公司建議為路軌工程額外購置機械，作為緩解措施以趕上進度。
2013 年 7 月 18 日	在第 37 次監委會會議上，港鐵公司匯報，項目整體滯後約七個半月。西九龍總站工程和隧道工程的承建商正採取多項措施以減少滯後。港鐵公司表示，已著力為西九龍總站工程實施追回進度措施。港鐵公司表示，將在 8 月向路政署匯報整體總網計劃和經修訂的西九龍總站工程計劃。

日期	措施
2013 年 7 月 23 日	經運房局要求，路政署鐵路拓展處與港鐵公司向運房局匯報高鐵香港段和跨境段的整體進度。港鐵公司預測跨境段隧道的土木工程將於 2015 年 3 月完工，跨境測試工作將於 2015 年 7 月展開，目標是高铁在 2015 年 12 月正式投入營運服務。政府提醒港鐵公司須盡最大的努力確保項目按預算如期竣工。
2013 年 8 月 29 日	在第 38 次監委會會議上，署長關注實際與計劃進度之間存在大幅差距，特別是西九龍總站工程的進度。港鐵公司回應表示，情況在 7 月份已有改善，整體進度可望於數個月趕上計劃。港鐵公司補充，西九龍總站承建商更換管理層後，相關各方均已掌握未來各階段工作的清晰目標，該公司會探討一切可行措施以改善情況，並解決任何潛在障礙。港鐵公司表示，項目整體滯後約八個月的整體延誤。西九龍總站和隧道工程的承建商正在研究各種措施以減滯後。港鐵公司承諾於 2013 年 9 月向署長和路政署簡報項目最新整體情況和財務狀況。

日期	措施
2013 年 9 月 13 日	港鐵公司聯絡署長，探討高鐵項目可否「局部啟用」，即項目工程的主要部分於 2015 年年底完成，而測試和試行運作則於各段隧道完工後展開，以期高鐵於 2015 年年底前局部啟用(足夠早期客運需求)。在局部啟用方案下，十五條路軌中須有六條路軌和基要鐵路設施完工，為乘客提供服務。由於港鐵公司未能提供足夠的資料，證明局部啟用方案的可行性，路政署未有同意該方案，並要求港鐵公司提交更多資料，以便向運房局提交報告。
2013 年 10 月 29 日	在第 40 次監委會會議上，署長表示非常關注工程進度，並要求港鐵公司就實際和計劃進度之間的 25% 差距提供詳情。港鐵公司表示在不同工程項目均遇到難題，當中以西九龍總站的問題最複雜。港鐵公司正努力趕工，以求能如期啟用。署長進一步要求港鐵公司提供高鐵啟用的路線圖，以便當局監察實際進度。署長表示，啟用計劃須闡明西九龍總站的外部工程和公共地方的情況。
2013 年 11 月 29 日	在第 41 次監委會會議上，署長要求港鐵公司特別監察和改善大江埔至謝屋村隧道工程的進度。路政署要求港鐵公司完善路線圖，為各項工程合約訂明重要階段目標，以如期在 2015 年完工。因應署長的進一步要求，港鐵公司同意就擬議的高鐵啟用安排提供更多詳細資料，包括西九龍總站的外部工程和公共地方的工程情況。

日期	措施
2014 年 1 月 24 日 及 2 月 28 日	在第 42 及 43 次監委會會議上，署長繼續就高鐵項目進度較原定 2015 年完成的目標時間表嚴重滯後表示關注。港鐵公司表示一直與承建商緊密合作，採取措施以趕上工程的計劃進度。港鐵公司表示會安排簡報會向路政署簡報項目開通的最新計劃。
2014 年 4 月 2 日	在第 44 次監委會會議上，署長關注工程進度顯著滯後的情況，詢問項目是否仍可如期在 2015 年竣工。港鐵公司回應表示，正在檢討項目整體情況，將於 2014 年 5 月向署長作出簡報。

58. 在獨立專家小組報告第 4.11 段提到“2013 年 7 月，監核顧問估計 ” 竣工日期可能延遲差不多 11 個月”（即延至 2016 年 7 月），但無迹象顯示路政署曾就這項資料採取行動，要求港鐵公司深入檢討高鐵香港段項目的進度”。這個「潛在可能延遲」是反映如果港鐵公司不採取任何措施來追回進度將會發生的情況。事實上，路政署十分清楚當時進度滯後的情況。正如上表清楚顯示，自 2013 年 1 月我們已要求港鐵公司提交整體工程計劃。港鐵公司於 5 月匯報其修訂工程計劃及同時提議一項進度追回措施以加快路軌工程。在 2013 年 7 月第 37 次監委會的會議記錄上(即監核顧問發表以上意見的下一個會議)，記錄了港鐵公司承諾於 2013 年 8 月就整體工程計劃及西九龍總站的修訂工程計劃作出匯報(在路政署的要求下)。自 2013 年 11 月的鐵路小組會議後，路政署在每一個監委會會議上都敦促港鐵公司提交修訂的整體工程計劃以解決進度滯後問題。

#### **IV. 政府、港鐵公司及立法會就高鐵項目延誤事項的溝通及匯報機制**

##### **(a) 港鐵公司與政府就宣報高鐵項目延誤的溝通及匯報機制**

59. 以下段落涵蓋港鐵公司與政府之間就 2013 年 11 月 22 日小組委員會有關高鐵進度的會議及港鐵公司宣佈高鐵項目延誤上的溝通。

60. 我們知悉在 2013 年 10 月 22 日，根據路政署的資料，運輸及房屋局向局長匯報跨境隧道工程繼續有滯後。若果滯後不能追回，高鐵香港段隧道的測試要在 2015 年 10 月才能開始，高鐵的開通日期會因此而受到影響。同時，港鐵公司最近建議一個「局部啟用」的方案(即在 2015 年底開通時會有六條路軌可供使用)，而在稍後 2016 年年中可按原定的「首日開通」安排(提供十條路軌使用)。這個建議是考慮了在不同合約中正進行的追回進度措施，而評估當時工程進度得出的結論。西九龍總站及跨境隧道是高鐵完工的關鍵。若任何一項有進一步滯後，高鐵的通車日期將會受到影響。當中研究緩解滯後的措施，包括調配不同工序和分段進行機電裝備工作。在考慮最新的合約索償狀況，當時的評估是項目不會超支。有見及這些最新發展，運輸及房屋局要求港鐵公司及路政署，就項目最新進展作出詳細匯報。

61. 在 2013 年 10 月 29 日舉行的監委會會議上，港鐵公司報告在西九龍總站整體有 9 個月的滯後，以及合約編號 8 2 6 的隧道有 11 個月的滯後。路政署表達關注，而

港鐵公司表示他們正在努力趕上進度，以期達至該公司建議的局部啟用計劃目標。路政署要求港鐵公司提供高鐵局部啟用計劃方案的資料，以便當局評估及監察實際進度。

62. 路政署（由署長代表）和港鐵公司（由工程總監代表）在 2013 年 11 月 8 日被邀向運房局常任秘書長（運輸）匯報高鐵項目的最新情況。港鐵公司在會上匯報高鐵包括西九龍總站及 826 隧道工作的建造進度。會議上港鐵公司指西九龍總站可於 2015 年 12 月局部投入服務。826 隧道工程要到 2015 年 10 月才完成，高鐵的測試（一般需時三個月）只能於 2015 年 10 月開始，而由於需要另外三個月進行試行運作，2015 年底啟用的目標或因而受到影響。運房局質疑若高鐵的測試在 2015 年 10 月才能展開，高鐵在 2015 年底前通車的可行性很低。若屬實，必須盡快向公眾公佈有關情況。

63. 在 2013 年 11 月 20 日，路政署再向局長作出類近簡報。基於對工程進度的評估，運房局打算在 2013 年 11 月 22 日舉行的鐵路小組會議上說明「高鐵在 2015 年後才可投入服務的可能性」，並解釋工程進度的最新情況和所遇到的實際困難。

64. 翌日，2013 年 11 月 21 日，港鐵公司行政總裁致電局長，表示不同意向鐵路小組報告 2015 年通車有所延遲，並強調所有工程仍有可能完成而高鐵可在 2015 年年底投入服務。

65. 在局長指示下，運房局代表（由常任秘書長(運輸)帶領)、路政署代表和港鐵公司代表（由行政總裁帶領）隨即在 2013 年 11 月 21 日傍晚舉行緊急會議。與會者經相當討論後最後同意，儘管在現階段仍應維持 2015 年完工的目標，在翌日舉行的鐵路小組會議上必須坦誠說明高鐵項目面對的難題。與此同時，港鐵公司須向政府提供清晰的計劃，說明如何達到目標。

66. 在 2013 年 11 月 22 日舉行的鐵路事宜小組會議上，政府因而述明根據港鐵公司的最新評估，高鐵項目的主要工程應可在 2015 年內完成，而在工程完成後，進行測試和試行運作，一般需時 6 至 9 個月。高鐵須待相關政府部門審批測試結果後才可開通，以確保鐵路服務安全可靠。

67. 2013 年 11 月 29 日，於上述鐵路小組會議後舉行的項目監委會會議上，港鐵公司簡報擬議的啟用方案，當中訂明所有土木及機電工程的目標完工日期為 2015 年 6 月，然後進行測試和試行運作。署長不滿意方案過於簡單，同時只列出目標完工日期而沒有任何里程碑用以審核及監察目標日期能否達到。港鐵公司承諾再安排另一簡報會，就擬議的高鐵啟用安排提供更多詳請，包括西九龍總站的外部工程和公共地方的工程情況。

68. 其後，在 2014 年 1 月和 2 月舉行的監委會會議上，署長繼續就高鐵項目進度較原定時間表滯後表示關注。港鐵公司表示會檢討項目整體情況，以期在 2014 年 4 月向路政署匯報有關啟用安排的最新預測和通車時間表。署長重申，除了工程進度外，財務方面的監控也同樣重要，以確

保項目能夠按照核准預算完成。在 2014 年 2 月的監委會會議上，港鐵公司表示一直與承建商緊密合作，採取措施以趕上工程的計劃進度。

69. 在 2014 年 3 月 18 日舉行的項目統籌會議上，港鐵公司方面仍指出高鐵項目的目標完工日期為 2015 年。

70. 在 2014 年 4 月 2 日舉行的監委會會議上，港鐵公司在回應路政署關注工程持續滯後時表示，該公司仍然在檢討項目整體的情況，並已計劃在 2014 年 5 月 7 日為路政署安排簡報會，闡述項目的預計試行運作日期和最新財務狀況。在同一會議上，港鐵公司報告謂石崗工地一條排水道後面的斜坡輕微倒塌，導致隧道下端水浸，淹浸向北推進的隧道鑽挖機，承建商正評估鑽挖機的損毀程度。路政署要求港鐵公司匯報事故的詳細調查結果，並評估對工程費用和項目進度的相關影響。

71. 我們留意到港鐵公司於 2014 年 5 月提交鐵路小組的文件(編號:CB(1)/1354/13-14(01))上，港鐵公司曾經要求合約 810A 的承建商，就著採納局部啟用方案（文件第 52(j)段），提出關於可否在 2015 年完成西九龍總站的意見。最終該承建商用了 5 個月的時間來完成檢視工作，並於 2014 年 3 月底回覆港鐵公司說這個目標不能達到（文件第 52(w)段）。這顯示出在檢視追回進度工程計劃過程中，研究須包括工程各個範疇，例如修改施工方法、重新制定施工程序、解決交接問題及增加資源。所有這些課題均需涉及承建商及其分判商之間就著施工成本改變作出深思熟慮，因而需時完成。



72. 2014 年 4 月 12 及 13 日 (周末)，港鐵公司行政總裁和主席分別急電局長，告知局長高鐵項目未能在 2015 年完工。

**(b) 在高鐵項目延誤一事上政府與港鐵公司向立法會交通事務委員會轄下鐵路事宜小組委員會提交資料的及時性與全面性**

73. 在 2010 年 4 月 16 日鐵路小組會議上，當局就提交鐵路小組審議的高鐵項目進度報告的範圍，提出建議。委員同意當局應每隔六個月提交報告，而首份報告應涵蓋 2010 年 1 月 16 日至 6 月 30 的期間。委員也同意第一個半年報告的範圍及議題，當中須包括工程進展及其財務狀況。

74. 政府一直以非常嚴謹的態度來處理高鐵項目的延誤。在收到港鐵公司於 2014 年 4 月 12 及 13 日 (周末)就高鐵項目未能在 2015 年完工的通知後，政府在尋求港鐵公司證實後立刻在 2014 年 4 月 15 日通知公眾。局長於 2014 年 5 月 5 日及 19 日的鐵路小組的會議上已作全面的解說。而且運房局和路政署亦提交了不同的文件，匯報了截至 2014 年 3 月的工程進展，以供小組委員參閱。

75. 在 4 月中港鐵公司公佈工程延誤前，當局一共向鐵路小組提交了 7 份進度報告，涵蓋時段至 2013 年 6 月 30 日。七份進度報告中提及的工程進度表列於**附件 4**。以上 7 份向鐵路小組提交的報告大致反映了高鐵項目工程進展的

實際情況。正如在本陳述書早前部份說明，在這些報告的匯報時段內，港鐵公司一直堅持可達到 2015 年高鐵項目完工的目標，所以在報告內沒有提及新的完工日期。

76. 當局也於 2013 年 5 月 24 日在提交鐵路小組有關進展及財政狀況的文件中回應傳媒的關注。該文件報告了所有主要的土木及機電工程的建造合約均已批出，及截至 2013 年 3 月 31 日，西九龍總站的挖掘工程已完成了 70%。當局也提及到在施工期間經常遇到的不可預計困難，以及港鐵公司會與承建商緊密合作，以制定合適的解決方案。

譚漢財

路政署鐵路拓展處副處長(2)

2015 年 9 月

附件：

- 附件 1 立法會交通事務委員會轄下鐵路事宜小組委員會的文件 - 文件編號”立法會 CB(1)1573/09-10(04) 號” - 「政府就廣深港高速鐵路香港段建造工程進行的監察和匯報工作」
- 附件 2 政府為高鐵項目香港段建造工程而設的監察機制流程圖
- 附件 3 Detailed causes of delay for the seven civil works contracts (只有英文本)

附件 4            A summary of progress updates given in  
Half-yearly Reports (只有英文本)

2010 年 4 月 16 日  
資料文件

立法會交通事務委員會  
鐵路事宜小組委員會

政府就廣深港高速鐵路香港段建造工程  
進行的監察和匯報工作

引言

本文件旨在向委員簡介，政府監察廣深港高速鐵路(高鐵)香港段建造工程的機制，以及定期向立法會匯報高鐵項目進展的建議。

背景

2. 高鐵香港段是一條連接香港、深圳、東莞和廣州的高速鐵路，並會成為國家高速鐵路網絡的一部分。立法會財務委員會於 2010 年 1 月 16 日批准撥款進行高鐵香港段鐵路和非鐵路的建造工程後，政府於 2010 年 1 月 26 日與香港鐵路有限公司(港鐵公司)簽訂委託協議，以委託該公司進行高鐵項目的建造和試行運作。建造工程其後於 2010 年 1 月底展開，以期在 2015 年完成。

為高鐵項目的實施工作而設的監察制度

3. 根據委託協議，港鐵公司負責全面管理高鐵項目。在管理高鐵項目時，該公司須遵從其管理系統和程序，並有責任按政府的要求，提供任何與高鐵項目相關

的資料。政府會全力監督港鐵公司的工作，以確保項目的實施工作符合核准工程預算、質素優良，並能如期完成。

### 項目監管委員會

4. 路政署署長是高鐵項目的管制人員，並負責領導高層次的跨部門項目監管委員會。委員會每月與港鐵公司及相關政府部門舉行會議，以檢討項目的進度；監察有關的採購活動、招標後的成本控制和有關合約申索的調解。該委員會亦會就任何影響高鐵項目進展的事宜，提供指引。

5. 為支持和配合項目監管委員會的工作，路政署在港鐵公司相關的工作程序中引入多個監察點，以及早提出值得關注的事項，從而作出適當處理。

### 於港鐵公司工作程序中設立的監察點

#### *(a) 招標程序*

6. 港鐵公司在甄選顧問、承建商及供應商為高鐵項目提供服務時，會按照以下四個流程進行：提交投標意向書、預審資格以便甄選投標者、招標及標書評審。一般而言，港鐵公司的招標小組會按照該四個流程進行工作，然後就批出標書作建議。視乎投標金額，招標小組會將建議提交部門總監、標書評審團或港鐵公司董事局批准。

7. 港鐵公司的採購和招標程序，符合世界貿易組織的《政府採購協定》的相關規定。高鐵香港段項目的合約，包括已招標的合約，亦採用相同的招標程序。

8. 當涉及高鐵項目的工程及服務的招標，路政署會派代表(通常為首長級人員)出席招標小組的招標籌備簡介會，以及招標小組及標書執行委員會的所有會議。涉及須由港鐵公司董事局作出的重大招標決定時，港鐵執行委員會會先行討論以向董事局提供建議，路政署署長會出席執行委員會相關的會議參與討論。

#### *(b) 項目管理*

9. 港鐵公司每月舉行項目匯報會議，以監察高鐵項目的進展。路政署的代表會出席這些會議。港鐵公司亦須向路政署提交相關的資料。對於可能影響工程成本、質素或進展的事宜，如路政署及／或其他政府部門提出要求，港鐵公司亦會安排簡介會。

#### *(c) 成本及預算控制*

10. 港鐵公司已設立鼓勵節省成本的機制。於招標過程中，招標者可另行呈交效益更佳及／或成本較低的建議方案。於建造工程進行期間，港鐵公司、其承建商、供應商及相關政府部門會進行價值工程檢討會議，以識別及評估既可節省成本而又能達致相同甚至更佳效益的機會。這些機制有助減低高鐵香港段項目的整體成本，路政署的代表亦會參與。

11. 港鐵公司舉行成本控制會議，以檢討相關顧問研究、建造工程合約及高鐵項目整體上的財務狀況。路政署的代表會出席這些會議。港鐵公司亦已成立工程監管組，審核有關高鐵項目的合約的修訂和申索的評估。路政署的首長級人員會出席這些會議，以提供意見和反映政府的意見。

### 外界監察和核證

12. 鑑於高鐵項目的規模，路政署會委聘外界顧問，以協助進行監察工作，及定期審核港鐵公司有否履行與政府簽訂的委託協議訂明的責任。監察和核證工作的對象，並不限於港鐵公司的工作，還包括該公司為高鐵項目而聘用的顧問、承建商或代理人所進行的工作。此外，顧問會識別和告知路政署，與實施高鐵項目相關的潛在風險，並且提出適當的緩解措施。此舉有助確保高鐵項目符合規定的標準，並能如期完成，不會超出預算。

### 匯報高鐵項目的進展和財務狀況

13. 政府於 2010 年 1 月要求立法會財務委員會批准高鐵項目的鐵路和非鐵路建造工程的撥款申請時，曾承諾會定期向立法會交通事務委員會轄下的鐵路事宜小組委員會(小組委員會)，匯報高鐵香港段建造工程的進展。

14. 我們注意到，政府曾定期向立法局匯報機場核心計劃項目的進度，以便立法局監察大型工程項目。議員大致上覺得這是有效的監察安排。我們建議以機場核心計劃項目的匯報框架為藍本，以向小組委員會匯報高鐵項目的進展。機場核心計劃 1997 年 7 月至 9 月期間的報

告(只有英文版本)，現載於附件，以供參考。與該份報告相似，我們建議高鐵的報告應包括高鐵項目建造工程的進展和財務狀況。高鐵報告擬涵蓋的主要項目，載述於下文。

15. 機場核心計劃涉及多種工程，包括機場、公路、鐵路、隧道、填海和新市鎮發展；工程由多個機構負責實施，並且通過不同方式融資。機場核心計劃的報告載述各項主要工程進展的最新資料，包括最新的開支預算、融資和財務狀況，以及有關申索的情況。高鐵項目是工務計劃下的單一鐵路項目，主要包括隧道和總站的建造、附屬鐵路設施和道路工程。為提高透明度以及向小組委員會提供更深入的最新資料，我們建議把高鐵項目分為以下三大組成部分，包括：

- (a) 鐵路隧道，包括附屬鐵路設施；
- (b) 西九龍總站，包括附近地區的道路工程和行人通道；以及
- (c) 整個系統的機電工程，包括列車。

16. 為了讓委員監察高鐵項目的進展，以確保高鐵項目可如期完成，我們會匯報於匯報期內完成的工程及各主要組成部分批出的主要合約<sup>1</sup>，並會預告計劃在下一個匯報期內進行的工程，以及擬批出的主要合約一覽表。報告亦會匯報主要工程預備工作的進度(如土地清拆、為鐵路走線沿途的建築物進行樓宇現況勘察及重要的臨時交通安排等)以及主要須要協調的事宜(如工程對受影響

---

<sup>1</sup> 我們會向小組委員會匯報合約款額超逾 5,000 萬港元的主要合約。其他合約則會作集體匯報。



地區交通的影響，與相關項目間的協調等)。在高鐵的財務狀況方面，我們則會匯報，於匯報期內各主要組成部分的開支狀況和有關合約的申索。

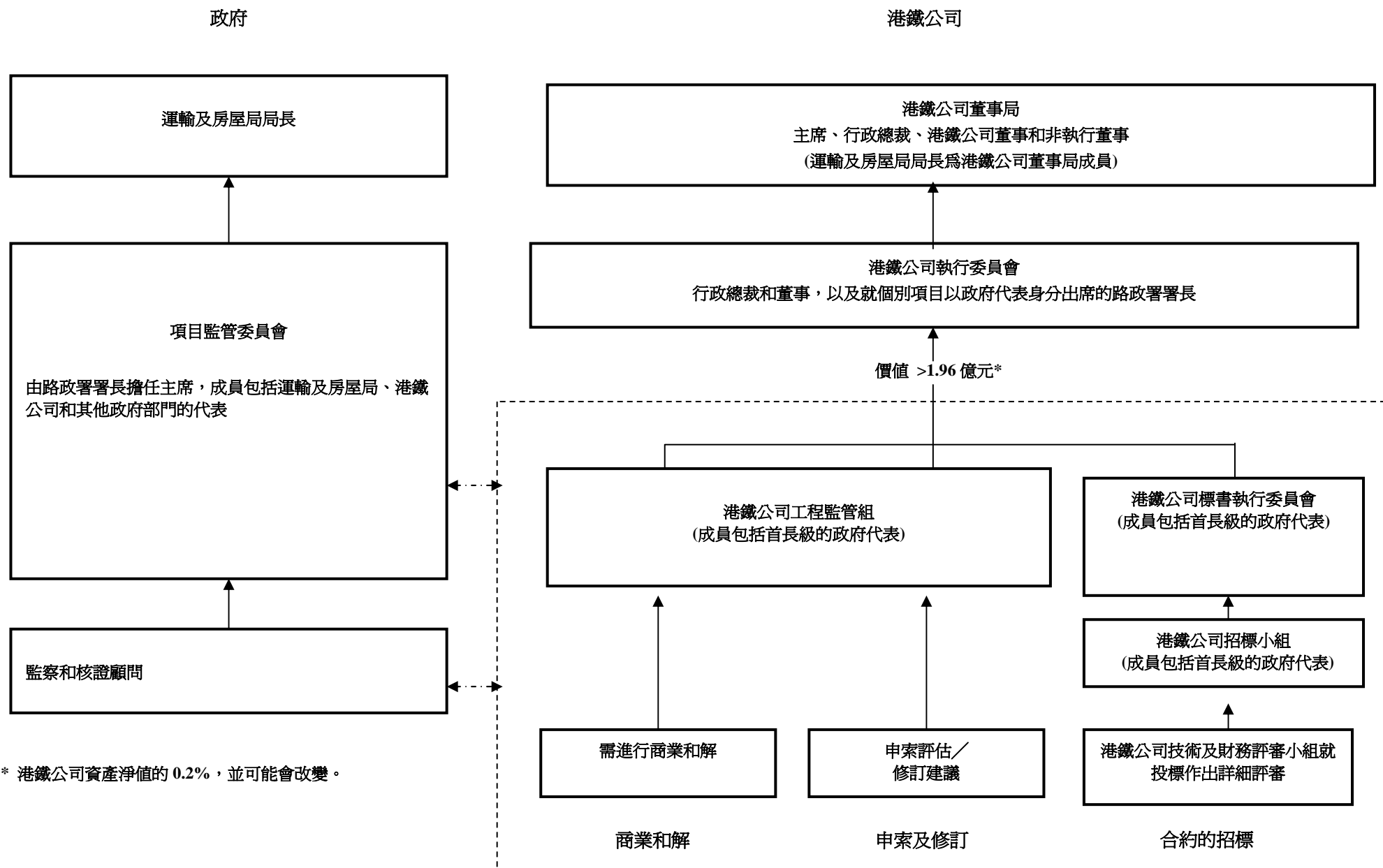
17. 鑑於高鐵項目是政府全資撥款興建，加上項目涉及範疇較機場核心計劃為小，因此我們預期項目管理工作的複雜性較低。我們認為適宜每隔六個月向小組委員會匯報高鐵項目建造工程的最新進展。

18. 視乎委員的意見，我們建議首份報告應包括 2010 年 1 月 16 日(即財務委員會通過高鐵項目撥款當日)至 6 月 30 日期間的進展。至於其後每六個月的報告，則會涵蓋未來數年截至 12 月 31 日和 6 月 30 日為止期間的進展，直至高鐵投入服務。

-----

運輸及房屋局  
2010 年 4 月

# 政府為高鐵項目香港段建造工程而設的 監察機制流程圖



\* 港鐵公司資產淨值的 0.2%，並可能會改變。