

立法會
發展事務委員會

加強成本管理和提升工務工程項目表現

2018 年 11 月 27 日會議跟進工作

現應發展事務委員會在2018年11月27日提出的要求，提供補充資料如下：

- (a) 就著「項目成本管理辦事處」審視過的130個工程項目，所省減的270億元項目成本：
- (i) 以工程類型(即土木工程或建築工程)，及省減成本的原因/類型(例如：人力成本、物料成本、設計或工序優化等)分項說明
 - (ii) 已完成的項目數目；這些項目是否能夠在預算內完成；及省減成本是否由於工程應急費用的實際開支低於原預算

「項目成本管理辦事處」(辦事處)於2016年成立之後，其中一項工作是負責嚴格審視在規劃及設計階段的主要工程項目造價預算。在不影響項目功能、品質及施工安全的大前題下，辦事處持著「目的為本、實而不華」(fitness-for-purpose and no frills)的原則，審視工程項目的估算。我們一直與部門及政策局進行磋商，透過優化設計，包括探討不同的設計方案、施工方法及採購模式、檢視技術規格、理順應急費用預算等相關措施，以提高項目的成本效益、省減成本及減低超支的風險。我們亦會參考其他同類型項目的造價和市場的最新情況等，以確保項目估算合理。

- (i) 辦事處自2016年開始審視了約130個基本工程項目，當中土木工程項目所佔比例約為六成，其餘則為建築項目。我們主要是透過設計優化來降低項目成本。當設計得到優化後，人力和物料的使用便會隨之而減少，從而減少項目的整體

成本。由於當中的因素有著相互的關連影響，我們未能按人力成本、物料成本、設計或工序優化等詳細劃分省回的成本。

(ii) 在 2016 年起，經審視的項目，雖然有部分已展開施工，但仍未有項目完成，所以我們現時未能定論這些項目是否能夠在預算內完成。

(b) **在「主要項目精英學院」的培訓課程方面，合資格參加培訓課程的學員職系和職級；如何甄選這些學員；及培訓課程的詳細資料**

我們的目標是於 2019 年中成立及開始主要項目精英學院的課程，並在其後 3 年，為 150 至 200 名主要工程項目領導人員，當中主要包括首長級薪級第 2 點或以上的政府人員，分批提供具結構性、持續性和現代化的高級領導人才專業培訓。我們將會委託顧問公司協助制定課程要求和進行招標，以聘請合資格的專業機構提供課程、制定課程細節和甄選學員的安排等。根據現時初步構思，精英學院將提供為期 1 年的主要項目領導課程。在這 1 年內，學員需抽出部份工作時間參加課程，當中包括課堂講座、個案研究、海外培訓及交流、網上作業及討論等等活動。

(c) **「項目策略及管控辦事處」在以下範疇的角色：**

(i) **已委託香港鐵路有限公司進行的鐵路項目，其成本監察和項目管控**

「項目成本管理辦事處」於 2016 年成立。按「服務經營權」模式委託香港鐵路有限公司負責推展的鐵路項目，即沙中線和廣深港高鐵香港段，均早於辦事處成立前已開展，並已設有監核機制，委聘監察及核證顧問做獨立監核。所以，辦事處並沒有參與該些項目在成本控制方面的工作。假若日後再有新項目採用「服務經營權」的模式推展，「項目策略及管控辦事處」將會與有關政策局和工務部門探討，

如何在機制上作出適當的安排，讓「項目策略及管控辦事處」能夠參與加強該些項目的成本控制，以減低超支及延誤的風險。

(ii) 減低工務工程項目超支和增加核准預算的風險

「項目成本管理辦事處」現時只聚焦處理準備提交立法會申請撥款的項目。在項目較後期階段採用這種審核方式雖然有效，但項目設計往往已發展成熟至可提交撥款申請的階段，因此能夠優化設計的空間很有限，而可減省項目成本的空間亦較少。

有見及此，「項目策略及管控辦事處」將會提升項目成本管理及控制，把握所有機會減省成本，並加強控制項目預算及開支，以遏止項目超支及工程延誤。由項目立項開始，我們便會進行項目審視程序，並作定期檢討和跟進，以監察項目的發展及詳細的設計過程，直至申請撥款階段。此外，我們會把成本控制的範圍擴大至建造階段，並使用一個新建立的項目監察系統¹，持續監察項目的表現，直至項目完成。我們亦已要求所有主要工程變更指令在發出前，必須提交給我們審視。

(iii) 在預算造價較高的工務工程項目(例如明日大嶼願景)的立項階段的成本管理和控制，及「項目策略及管控辦事處」會否就項目的成本效益，對工務工程項目的好處提出建議

正如上述第(ii)部分所闡述，在所有大型基本工程項目的立項階段，「項目策略及管控辦事處」將會開始對項目進行加強項目成本管理及控制的工作。

發展局
2018 年 12 月

¹ 項目監察系統為一個網上應用系統。我們參考了超過 600 個在過去 20 年完成的項目的現金流量資料，並考慮及基本工程計劃下項目所有典型特性後建立。該系統能有效監察項目進度，提供預測性分析，對現正進行項目的成本及時間方面的表現作出預測。