

財經事務委員會2020年3月17日會議第I項議程
補充資料

- (a) 現時由邊境管制站用戶部門組成的大廈管理委員會，
管理邊境管制站物業及設施的不足之處

邊境管制站(管制站)是跨境設施的重要一環。按照慣例，管制站各用戶部門透過成立大廈管理委員會(委員會)共同分擔物業管理職務。現時，管制站的委員會成員大多或全部都是用戶部門代表，主席則由部門成員推選，長期或輪流擔任。就此，委員會只由管制站執法機關的前線人員(例如入境事務處、香港海關及香港警務處的制服人員)以及衛生署和食物環境衛生署等部門的人員組成及擔任主席，他們在其主要的日常職務下兼任有關職務。

2. 以上述方式成立的委員會並沒有物業管理的專業知識。因此，它們在處理複雜的物業及設施管理上會不時遇到困難，尤以協調或帶領其他成員處理有關事宜為甚。隨着新的管制站啟用(例如2018年10月啟用的港珠澳大橋香港口岸以及稍後啟用的香園圍口岸)，這些困難更為明顯。港珠澳大橋香港口岸興建在面積約130公頃的人工島，為進出香港的旅客及車輛提供全年每日24小時清關設施。大橋香港口岸有60幢聯用口岸大樓／設施和400 000平方米的園景區，而最大的地標為建築樓面面積超過90 000平方米的旅檢大樓。管制站禁區範圍內有多項商業設施(如便利店及食肆)，亦有公共交通交匯處，以及提供合共超過700個停車位的公眾停車場。基於旅客對口岸提供的服務期望甚殷，沿用現時的委員會機制並非管理管制站物業的最有效方法，尤以新落成的大型管制站為然。下文各段詳述現行方法的不足之處。

3. 首先，委員會成員沒有物業及設施管理的專業知識，一般需要較長時間解決需跨部門合作及參與的事宜。他們要

提出及推行更有效的物業管理措施亦不容易，由此會影響管制站的有效運作，而大型管制站更需主動管理及統籌。

4. 第二，物業管理(包括物業管理合約的管理和監察)，尤其是對於大型物業及設施而言，需要運用專業知識及協調不同專業人員，例如產業測量師、屋宇保養測量師及屋宇監督等。管制站用戶部門的前線人員只以兼任方式處理委員會的工作，而且不時在個別部門的管制站輪換崗位。委員會主席亦定期由用戶部門人員輪替出任。用戶部門在缺乏處理物業及設施管理所需的知識及技巧，或缺乏專責能力委聘物業管理承辦商的情形下，難以建立相關技能或保留經驗，從而持續改善管制站的物業管理服務。

5. 第三，正如上文所述，管制站的用戶部門並沒有專責人手執行委員會的相關職務。當現有管制站的物業及設施管理職務按照建議由用戶部門移交政府產業署(產業署)後，執法機關及其他用戶部門便可調配所釋放的人力，集中於其主要職務。

6. 隨着更多大規模的管制站啟用，現時的委員會機制並非處理複雜的管制站物業及設施管理的最有效率方法。在沒有具備足夠物業及設施管理的專業知識及經驗的單一管理部門情況下，亦會阻礙推行新的措施及持續改善管制站的管理效率，難以滿足對優質跨境服務日益增加的期望。再者，交由一個單一專責部門監督管制站物業及設施管理，將會更符合成本效益，也更能妥善運用人力資源，從而有助為管制站提供有成效、高效率及一致的管理方法，並就整體上提升不同管制站的服務達到協同效應。

(b) 與現時的方法相比，擬設的首席物業估價測量師如何改善相關的管理工作

7. 以專業方式管理管制站的物業及設施是複雜的工作，尤以大型管制站為然。擬設的首席物業估價測量師具備物業

及設施管理所需的專業知識及技能，將會負責制訂有效管理管制站的方法，以確保產業署分階段¹接管各管制站的物業管理工作時，管制站可以應付人流和貨流順暢進出香港。為提升管制站物業管理服務的效率、成效和質素，擬設的首席物業估價測量師會就以下特定範疇制訂具體計劃及推行改善措施：

(i) 以「成效為本」模式管理服務合約

8. 現時，管制站多數由外判的物業管理公司提供物業管理服務，而部門監督有關服務乃根據合約訂明外判公司須投放的資源，例如特定地點、特定時間需調派的人手數目，而不是列明承辦商需要達到的服務水平或成效。改用「成效為本」模式管理服務合約，可確保部門更為有效地監督有關服務，但此舉在管理合約方面需要更多資源、計劃和專業知識。擬設的首席物業估價測量師能夠促使管制站逐步改以「成效為本」模式聘用服務承辦商，着重承辦商在服務安排、服務可靠程度、回應時間及糾正行動方面等的表現和成效，而不是只列明所需投放的資源。這種「成效為本」的模式能讓產業署在管理管制站方面聚焦合約管理的策略；場地管理的標準及水平；清潔及保安服務；制定管理、應急、安全及質素計劃等；以及為達到更高物業管理標準而進行的監管工作。這種「成效為本」模式讓產業署不再按現行模式耗費時間和精力，核查承辦商有否遵守合約條文指定需投放的資源。在有效履行合約方面，產業署將會訂立條文，說明承辦商如未能達到所需服務標準則需被扣減違約服務的金額。雖然用戶部門會參與根據合約訂明的關鍵服務表現指標以評估承辦商的實地服務表現，但這種「成效為本」合約的設計、評核及監督機制(尤其涉及如港珠澳大橋香港口岸的大型及複雜

¹ 建議分階段交由產業署負責的13個管制站包括：港珠澳大橋香港口岸、新的香園圍口岸、羅湖管制站、落馬洲支線管制站、廣深港高速鐵路西九龍站、深圳灣口岸港方口岸區、落馬洲邊境管制站、沙頭角邊境管制站、文錦渡邊境管制站、中國客運碼頭、港澳碼頭、屯門客運碼頭及啟德郵輪碼頭。

的物業及設施管理)，必須由全職的首長級人員負責處理規劃、督導及協調工作。

9. 具體而言，擬設的首席物業估價測量師會帶領產業署新設立的邊境管制站事務部，工作包括：

- (a) 建立「成效為本」制度，為各管制站提供優質物業管理服務；
 - (b) 與管制站的持份者合作，制訂物業管理承辦商須履行的相關條款、服務標準及達到的服務表現水平；
 - (c) 製備招標文件，載納「成效為本」模式下的有關條款，並監察招標過程；以及
 - (d) 帶領監督小組，確保承辦商達到合約訂明所需的服務水平及標準。
- (ii) *整合管制站的物業管理服務合約，以提升效率及達到規模經濟效益*

10. 按照現行方法，各個管制站的清潔及保安合約須根據合約由個別執法機構及其他用戶部門管理。產業署接手管制站的物業及設施管理後，擬設的首席物業估價測量師會帶領邊境管制站事務部，全面檢討產業署行將負責的各項管制站物業管理安排。該名首席物業估價測量師會運用其專業知識及經驗，研究以按部就班的方式，整合不同管制站物業管理服務合約的可行性，以期在合約管理上達到更高效率和更佳的規模經濟效益；並透過公開招標委聘合適的物業管理服務公司，提供有效和物有所值的物業管理服務。

- (iii) *加強適時辨識及妥善修正保養維修欠妥之處，以利管制站順暢運作*

11. 早日辨識及修正大廈／設施欠妥之處，對管制站的順暢運作至為重要。由於用戶部門沒有相關的物業管理經驗，難以在服務受阻之前找出技術欠妥之處或維修保養問題。用戶部門亦可能因缺乏專業經驗，難以有效地修正欠妥之處。

12. 為確保管制站一直維持有效和順暢運作，擬設的首席物業估價測量師會建立監察系統，由轄下的專業技術人員隊伍定期進行實地視察和查核，確保管制站設施妥為保養。由擬設的首席物業估價測量師領導的專業人員隊伍，具備包括屋宇勘察、屋宇保養、建築技巧等物業及設施管理的專業知識和技術，更能適時找到維修保養上欠妥之處；即使遇到複雜問題或緊急情況，亦能與負責維修保養工作的相關部門(例如建築署及機電工程署)，確認關鍵問題所在，並與用戶部門協調，到場進行修正工程。

財經事務及庫務局
政府產業署
2020年4月