

香港房屋委員會

2000年6月1日(星期四)周年特別會議紀錄

出席者

王葛鳴議員, JP	(主席)	
苗學禮先生, JP	(房屋署署長)	(副主席)
林濬先生, JP		
楊家聲先生, JP		
黃鑾堅先生, JP		
方正先生, JP		
周偉淦先生, JP		
蕭婉嫦女士, JP		
陳家樂先生, JP		
張炳良博士, JP		
溫文儀先生, JP		
陳炳煥先生, SBS, JP		
劉國裕博士, JP		
黃匡源先生, GBS, JP		
程介南議員, JP		
吳亮星議員		
譚小瑩女士		
王坤先生		
王于漸教授, SBS		
鍾瑞明議員, JP		
蔡涯棉先生		
蔡根培先生, BBS, JP		
葉國謙先生, JP		
吳仕福先生, BBS, JP		
鄭恩基先生		
羅致光議員, JP		
黃星華先生, JP	(房屋局局長)	
麥綺明小姐	(機構事務總監)	(房委會秘書)

缺席者

吳水麗先生, JP	因事離港
林菲臘先生	
何世柱議員, SBS, JP	因事離港
庫務局局長俞宗怡女士, JP	因事離港
地政總署署長布培先生, JP	

## 列席者

劉秀成教授	(建築小組委員會委員)
趙麗霞博士	(居者有其屋小組委員會委員)
王國興先生	(居者有其屋小組委員會委員)
馮光中先生, JP	(投訴小組委員會委員)
鄭錦超先生	(投訴小組委員會委員)
容啟泰先生	(財務小組委員會委員)
陳茂波先生	(財務小組委員會委員)
蘇振顯先生	(居者有其屋小組委員會委員)
黎永昌先生	(財務小組委員會委員)
李浩添先生	(商業樓宇小組委員會委員)
王麗珍女士	(居者有其屋小組委員會委員)
高寶齡女士	(租住房屋小組委員會委員)
鄔滿海先生, JP	(副署長(管理))
貝德思先生, JP	(副署長(建設))
湯永成先生, JP	(物業管理總監)
劉啟雄先生, JP	(編配及銷售總監)
區永賢先生, JP	(財務總監)
李敬志先生	(署理商業及業務發展總監)
李世祥先生	(署理發展總監)
鄧謝玉玲女士	(房屋局首席助理局長(公營房屋))
江焯勳先生	(助理署長(中部))
趙逸寧先生	(助理署長(東部))
李伯誠先生	(助理署長(法律顧問))
潘啟迪先生	(助理署長(資訊及社區關係))
郭錫鈞先生	(助理署長(物業管理)(一))
張冠南先生	(助理署長(行動及重建))
李國榮先生	(助理署長(業務發展))
馮宜萱女士	(助理署長(優質居所專責小組))
黎志華先生	(機構策略組主任)
黃比先生	(署理助理署長(物業管理)(二))
陳升愷先生	(署理助理署長(物業管理)(三))
陳立銘先生	(署理助理署長(西部))
黃兆頤先生	(署理助理署長(申請及居屋))
黎伍雪梅女士	(署理助理署長(申請及居屋))
何仲昌先生	(署理助理署長(租者置其屋))
徐素華女士	(署理助理署長(租者置其屋))
周炎林先生	(會議事務秘書) (會議秘書)
何綺雲小姐	(助理會議事務秘書(三)) (助理會議事務秘書)

主席於上午八時四十五分宣佈會議開始。她歡迎房委會及各小組委員會委員出席會議。

## 議程第一項

### 2. 主席講詞

『各位委員、各位同事：

近一個星期，我們聽到社會強烈的批評聲音。我一直以嚴肅和慎重的態度，聆聽所有的意見。在大約兩年前，我在這裏提及建屋素質的問題，當時，我抱着戰戰兢兢的心情，剖析了問題的重要，並且將制度中一些不妥善的地方，提出討論，希望予以改善。近半年來，有關建屋素質的問題陸續浮現，而我們亦逐一坦然面對、作出交待，出發點是為了讓公眾、行業，以至房署的員工認真正視問題，以期能夠對症下藥。這些事件，確實引起社會強烈的迴響和不滿，打擊了公眾對公營房屋的信心；對於所發生的事故，我深表遺憾。作為房屋委員會主席，我希望藉著今日的機會，鄭重地向公眾表達我的歉意。

房屋委員會肩負興建公營房屋的責任，清楚明白市民對我們的期望。多年來，我們一直致力改善居住環境，務求讓市民有更理想的安居之所；所以，當我們察覺或見到問題出現，絕對不能隱瞞或置之不理，甚至容許或鼓勵這些問題繼續蔓延，以至否定了房屋委員會過去多年來所付出的努力。

發生連串短樁和偷工減料的事務，存在着客觀環境因素。由於過去政府對房委會的撥地數量時高時低，導致房委會近兩年面對前所未有的建屋高峰期，房屋產量從以往每年平均的三萬多單位，暴增至今年的九萬個單位，增幅達三倍之多。尤其不幸的，是亞洲金融風暴的出現，經濟環境的逆轉，令營商條件惡化，鋌而走險的誘因增加，加上本來經已緊絀的人手，以及龐大的房屋生產壓力，問題遂雪上加霜。

不過，事件亦同時反映了一些核心和根本的制度問題。隨着社會的期望和要求不斷提升，透明度愈來愈高，業界以至房署一些存在已久的制度和積習，已不能適應時代的改變和要求。我知道從提出問題，以至完成改革，這條路途一點也不容易。但亦正因問題經已暴露，今日不改，更待何時？因此，我籲請政府、部門同事、業界伙伴和社會各界，充份支持房委會，把握現在的機會，盡力推動和落實各項改革建議。雖然改革的成敗繫於許多因素，但惟有全力嘗試和堅持到底，改革才會有成功的希望。

我們已經積極跟進早前房委會通過的五十項改革措施，其中部份更已逐步落實執行。而負責跟進改革的專責小組，亦正制定其他措施的執行細節，短期內將建議提交房委會。

從體制上來說，經過最近的事件，我一直在思考一個問題，就是究竟長遠而言，怎樣能夠讓房委會可以更有效地監察房屋署的運作，而又使到負責執行政策的房屋署，向房委會有更高的問責和交待？循着這個方向，我希望我們能為有關的問題，思考一條可行的出路。

從房委會的職能來說，現時房委會連同轄下的小組委員會，包括八個常設小組委員會，共八十多位委員，架構相當龐大。現有的組織是否過於臃腫？我們否精簡架構？各個小組委員會的工作量是否均衡？一些小組委員會的工作會否太多，導致監察失效，甚至未能達到人盡其才的目的？我深信改善的空間是存在的。

就房屋署本身的內部運作而言，我認為首先應對部門內大部份盡忠職守、勤奮進取的同事，給予公正的評價。他們在最近發生的事件中，默默承受巨大壓力；我絕不希望他們因此對工作、對改革產生消極的態度。因為改革如果缺乏部門內部的支持和合作，只會事倍而功半，甚至徒勞無功。特別是面對建屋高峰期，我們更加需要對同事給予充份的支援。

房屋署是一個擁有 14 000 員工的龐大政府部門，無論在架構、工作程序，以至文化方面，都容易積累和習染一些官僚的毛病，因此改革必須具針對性。

首先，在架構方面，要按工作的重要性作出重整，賦予主管更大的自主權，亦同時增強同事的問責。對於建築部門的編制和分工，更需要全面檢討，加強領導的功能。

其次，要全面簡化程序。部門以往過份着重文件工作，工作程序和規例亦過於繁複，員工的時間，往往用於審批而非監督或檢視。因此，我們必須改革各審批及決策委員會的架構，適當地下放權力，簡化決策程序和減省不必要的文件工作，讓專職人員可專注於監管與提高工程素質。

此外，房署的人力資源政策，須以「量才稱職」為原則，晉升必須以工作表現為基準，而非單靠論資排輩。對於表現欠佳的員工，更應迅速處理。

房屋署現時一手包辦樓宇興建、項目管理、監察和驗收等工序，自己監察自己的工作，獨立性難免受到公眾的質疑。在透明度和問責日益提高的社會環境中，監管機制不單止需要有獨立性，這種獨立性更須獲得公眾的認同，才能發揮作用。將所有新落成的單位，納入《建築物條例》的監管，是一項重要而逼切的工作，我認為當局必須就此立即展開討論。

我曾多次重申，房委會從不放鬆打擊貪污舞弊的份子。任何涉嫌貪污的個案，一經發現，我們都會毫不猶疑地舉報與協助調查。我們不會容忍少數害群之馬，繼續蠶蝕部門和業界。除了繼續強硬對付貪污舞弊之外，我們要讓所有與房委會有業務往來的伙伴，清楚知道我們要求的高素質水平從未降低，對同事亦要求他們有極高的道德操守。

總括來說，改革所牽涉的層面甚廣，關係到內在和外在的因素，有表面、也有更深層的問題。站在房委會角度，改革的步伐已經啟動，我們不會、也不應該走回頭路。我亦希望就以上提及的問題，聽取更多委員和署方同事的意見。

在結束致辭之前，我亦想就居屋供應的問題，作出一點回應。在金融風暴發生及樓市出現調整後，有社會人士提出房委會應減建居屋，或甚至質疑居屋的存在價值。我希望藉着這個機會，重申房委會的立場。

房委會工作目標是十分清晰的：除了為有需要的人士提供租住房屋之外，亦協助低收入家庭及公屋住戶自置居所。在自置居所政策方面，我希望社會人士能夠明白：

第一，房委會所推行的租住公屋及自置居所政策，是多元化和具有彈性的，以配合社會和市民的需要。

第二，在可行的情況下，我們會充份利用市場力量，盡快滿足市民的住屋需要。

我們非常明白在金融風暴發生後，市民置業渴求減低的事實，同時亦了解在樓價下跌後，市民購買私人樓宇的能力提高了。正因如此，我剛才所提出的兩個重點，正能發揮作用，充份利用市場的機制。

首先，房委會近年所推出新的置業計劃，如「租者置其屋」、「可租可買」、「重建置業」及「居屋第二市場」，為市民在改善生活，滿足需要的房屋階梯上，提供更多選擇。這個多元化的政策，使居屋不再是房委會自置居所政策的唯一出路，擴大了我們的空間及增加了彈性，亦令房屋階梯的流動性大大提高。

由於市場情況變化迅速，我們會靈活地調節自置居所政策。措施包括：

第一，雖然今年是房委會的生產高峰期，將會有九萬個新單位落成，其中近 34 000 個是居屋單位。不過，由於我們預售樓花，其中接近三分之二的單位已經發售，尚未出售的單位只有 14 000 個，我們會留意市況，靈活地調節出售計劃。

第二，原來計劃在本年推售的 6 000 個「可租可買」及「重建置業」單位，在目前市況下，我們會將數目減至 2 000 個以下，其餘的單位將出租給公屋申請人。

第三，在未落實興建的發展計劃中，我們亦會增加「和諧式」及「非標準設計」樓宇的數目，以便我們日後決定出租或出售時，有更大的彈性。

此外，在政府致力提供充足及穩定土地供應的大前提下，私營房屋的供應亦有所增加，房委會將會把握時機，更多利用市場力量去滿足市民的置業需要。各位委員亦知道，房委會已於今年一月決定由 2003/04 年度起四年內，逐步減建居屋單位共 21 000 個，同時亦會增加置業貸款以配合。

今年計劃提供的自置居所貸款名額合共 4 500 個，已於前天開始接受申請，視乎市民的反應，我們亦會考慮增加貸款名額。

我希望社會人士明白，居屋在房委會自置居所政策中的角色和比重，在政策多元化及充份利用市場力量的大前提下，一直在不停轉變中。房委會因應市場的變化及需要，彈性地處理，例如在 1998 年底時，我們便曾將大約 10 000 個居屋單位轉作公屋。

房委會工作的最大目標是繼續為有需要的人士提供房屋。近年隨着供應的增加，我們已將公屋輪候時間由 1996 年時的 7 年縮短至目前的 5.2 年。截至本年三月底，輪候冊上的申請人數目已減至 108 000 個家庭，是十九年以來的新低數目。我們正繼續致力縮短公屋輪候時間至 2005 年時 3 年的目標，在 2003/04 年度後的房屋產量，公屋將會是主導，佔總產量的 55% 以上。此外，我們亦正研究更多的新措施，包括增加興建公屋的比例，希望更積極的縮短公屋輪候時間。

最後，我藉此機會，再次多謝各位委員、苗學禮署長，以及署方各位同事，在這樣艱難和備受壓力的時刻，仍然對房委會，以及未來的改革工作，作出支持和努力。對於各位的盡心盡力，我表示深切的敬意。

謝謝各位。』

## 議程第二項

### 3. 房屋署署長講詞(中譯本)

『主席：

我想談談目前改革的三個重點，就是房屋政策、外判物業管理服務和建築工程。

## 房屋政策

政府在長遠房屋策略所提的建議，已經一一推行。我們的房屋政策有了根本的改變：從市民倚賴我們提供租住房屋，轉為我們協助他們自置居所。這個改變深受我們的顧客，尤其是很多長期租戶所歡迎，因為在此之前，置業是他們遙不可及的理想。

在租者置其屋計劃第 1 期，有四分之三的租戶購買自己的單位。雖然經濟放緩，但第 2 期仍有超過 67% 的租戶購買自己的單位。第 3 期一開始已反應良好，成績可望更上層樓。

雖然經濟持續不振，但市民仍然有置業需要。居者有其屋計劃的單位會滿足這方面的需求，最新的第 22 期甲有超過 7 倍的認購。自置居所貸款計劃的反應亦不遑多讓，依然備受歡迎。

我們會繼續致力為更多未能自置居所的市民提供資助的租住房屋。事實上，租住單位會佔年內總建屋量 6 成以上。不過，我們也應探求其他方法，幫助更多顧客自置居所，讓他們成為自己居所的真正主人。

## 外判物業管理服務

業權會帶來自主權，其一是可以自行選擇物業的管理人。年內我們已多番討論租戶變成業主造成的影響。許多房署員工也為此而感到憂慮。較早時公布的自願離職計劃，會有助解決這些問題。該計劃協助選擇離職的員工轉投私營機構工作，因為房委會將逐步把轄下物業的管理工作移交給私人物業管理公司負責。

希望繼續留任房屋署的員工，我們亦無任歡迎。對部分員工來說，留任須面對一些調整，例如接受再培訓和重新調配工作。我們必會考慮員工的感受，並以積極的態度作出安排。不過，從較長遠的角度來看，當越來越租戶成為業主時，房屋署的屋邨管理和維修保養服務，一定難免要縮減人手。

## 建築工程

兩年前，我們定下目標，要改善公營房屋的素質。此後的工作，可謂路途崎嶇，尤以過去一年為甚。雖然大家都預計會碰到一些問題，但像圓洲角事件那樣規模的事件，卻又實在始料不及。圓洲角事件和過去一年所遇到的種種問題，不單令市民感到不安，連帶我們的改革成果，也為此而變得黯淡無光。主席，我作為房委會委員及房屋署署長，亦在此鄭重地表達我的歉意。

儘管這些事件未能及早發現，但也全賴員工警覺，才揭發出來。對我們和業內伙伴來說，這些都是極沉痛的一課：

- 我們了解到現時採購和督導建造服務的制度，尚有很多易於出錯地方。
- 我們了解到這些制度無論如何小心慎密訂定，也要有對等的人員執行負責。
- 我們了解到部門某些制度過於官僚，部分同事也太執着於程序的執行，因而忽略成效。
- 我們了解到一些負責監督工作的同事與業界過從太密。
- 我們了解到業內有欠缺專業操守的害群之馬。
- 我們了解到既得利益者會使改革難於推行。
- 我們了解到空前的建屋高峰期適逢經濟衰退，致令上述問題加劇。

改革逼在眉睫，而且刻不容緩。因此，我們為自己定下了極長遠的計劃。自諮詢文件發表後，我們已就未來的路向與業界伙伴達成協議，並且開始推行主要的建議項目。

至於房屋署方面，有關精簡機構、簡化程序、清楚界定責任範圍、加強責任承擔、維持專業水平，以及促進團隊工作等各式建議，已到了籌劃階段的後期。將來推行時，會配合推廣活動，在部門各層面灌輸建立積極主動和盡責的文化。我和房署各主管人員必會全心全意、不遺餘力地推動這些改革，以期達致成功。大部分屬員的回應，也令我們感到鼓舞。對於房署整體的聲譽因個別職員的行為而受到污損，他們深感不值，並決意重建部門的公信力。

公信至為重要。本港人口不斷增加，公營房屋需求殷切。在這個新千年的首十年，我們的工作是要每年平均興建接近 5 萬個房屋單位。因此，我們需要幹練和熱誠工作的專業和技術人員，組成聯合隊伍，能設計和提供優質房屋，滿足新一代的要求。在各位委員的指引和支援下，我有信心我們做得到。

主席，我們為推動改革，努力找尋問題所在，經已確實掌握癥結。現在我們必須採取行動，撥亂反正。我們必須確保問題不會再次出現。馬虎的監督和專業的疏忽同樣不可以接受，貪污行為更絕對不能容忍。我們必須繼續與廉政公署合作，保持警覺，隨時隨地查察和揭露貪污行為，把毒瘤連根拔除。路漫漫而修遠，但是我願意向大家保證，各位在未來數月看到的，將是連串不愉快事件的閉幕篇。』



## 議程第三項

### 4. 各委員的致詞

#### 羅致光議員講詞

『繼短樁、沉降問題後，最近再發現有居者有其屋地盤的鋼筋出現問題，作為一個新的委員，當聽到四周都有人在責罵房委會時，我自然有種無辜的感覺。當然，我明白到成為房委會的成員，便要為未來房委會的工作盡力，力求改善公營房屋的素質及挽回市民的信心。

圓洲角居屋因短樁需要拆卸愉翠苑 D、E 兩座，而另一個早前發現樁柱不符合標準的東涌居屋地盤，竟然在同一地點再次發現有鋼筋不符合規格，反映房署在監管公營房屋的制度上出現極大漏洞。而前線的工作人員，如工程監督及工程師在檢驗地基樁柱的同時，並未發覺樓宇是否存在其他結構問題，直至樓宇在接近落成階段，才發現建築物的鋼筋亦不合規格，可見現行在監管樓宇結構的工作及程序存有著相當大的問題。

由現時至 2002 年，將會有高達八萬個居屋單位落成，數目上差不多等於對上六年的總和，但發生一連串公營房屋建屋素質問題，能否全部售出這些單位，實在令人懷疑。

房委會當然應以務實的態度去解決近期連串的問題，但仍必須徹查失職官員和追究責任。這不但是要向公眾交代及重建市民對公營房屋的信心，最重要的是給予房署內外一個清楚的訊息，房委會不會姑息養奸，或是姑息養懶。另一方面，應堅決地剔除官僚文化及僵化制度，積極檢討各個部門的分工，作出前瞻性的策略革新，清楚釐定房屋局、房委會及房屋署的權責以避免角色混淆。房署一直擔當建造、發展及監察的角色，亦存在衝突，故應考慮將樓宇交由屋宇署檢驗，調配資源及制訂政策，敦促有關部門以確保全港樓宇安全及素質獲得保證。

我亦想談談減建居屋的議題。由於來年公營及私營樓宇供應達 12 萬之多，加上市面上空置單位情況嚴重，現時有很多人要求政府救市，更有提出停建居屋。我對於這個說法，十分之有保留。今天樓宇供應過多，部分原因是幾年前供應太少，若平均計算，問題不大。可惜的是，一時太少，一時太多。供應太少時，樓價急升，令到不少置業人士，畢生要為地產商工作。當供應太多時，樓價下跌，使不少置業人士成為了負資產一族的成員。今天，我們若停建居屋，影響的只是三年後的樓宇供應，對今天的樓市供求失調並無實際的幫助，反而令到三年後樓宇供應急降，惡性循環，最後受到影響的是香港整體的經濟，和有需要購置新居的市民。確保樓宇在未來數年有穩定的供應，才是房委會應有的責任。而且，大家都明白停建或減建居屋，對房委會的融資會帶來嚴重的影響。總括而言，本人並不贊成停建居屋。不過，由於現時公屋輪候時間太長，若日後檢討和調節出

租和出售的比例，我是贊同的。張炳良博士提出的動議，我是完全贊同的。有錯便要認，主席在發言時已向市民致歉，我便不再重覆了。』

## 程介南議員講詞

『主席、各位委員：

昨天及今天開會前，都有很多記者問我會不會要求主席辭職，我說我作為房委會一個的成員，我正在想自己的責任。如果論到責任，我們作為房委會的一份子，或在這會議廳內的所有人，都有責任。雖然我會提早離席，但我亦好像羅致光博士一樣，支持張炳良博士的動議。

責任問題是值得我們深思，責任背後揭示了很多架構、功能及運作的問題。我想提出一個問題，就是房委會應何去何從。我們現在可能是世界上最大的業主，管理著幾十萬個房屋單位，三百萬人居住。我們肯定也是世界上最大的發展商。反觀我們的運作模式，房委會並不是一個典型的董事局；雖然小組委員會實際上參與很多具體事務，但到真的運作時，就由房署以政府部門的形式執行政策。所以一連串事件發生或根本沒有事情發生，這些問題仍然存在。我們並不是一個稱職的發展商。

我覺得應該趁這些事情發生後，考慮房委會的位置、責任及功能。在施德論先生的報告中，亦提到房署的文化問題。我覺得這是一個很深刻的課題，值得我們去研究。不過，報告只是提出運作及程序的問題。立法會房屋事務委員會曾經動議，要求行政長官成立一個機制，跟進及檢討建造業的問題，而他亦回應會成立一個建造業檢討委員會，並由唐英年先生出任主席。我和其他委員一樣，對這個委員會寄予厚望，但這委員會似乎沒有可能討論房委會的角色、去向的問題。至少我並不能要求建造業檢討委員會跟進兩個報告所揭示房署運作文化的問題。

主席女士，我們是否透過改善現行的制度就可以解決問題？會不會是房委會的制度有問題？正如我在很多場合都說過，假如我們想開少些會，我們現在的做法就是開更多會來研究怎樣開少些會。正如施德論先生的報告所說，當我們發現有問題，就在手冊上加一條規定。若規定執行得不好，我們又再加一條規定。若監管上有問題，我們找 A 監管 B，若 A 有問題，我們找甲監管，若甲有問題，我們找 1 監管。我們現在的文化就是這樣。我覺得這不只是房署的問題。究竟房屋委員會是做非執行董事、執行董事、政策制定者還是執行者，我們不是很清楚。事實上，香港房屋政策的制定畢竟不是房委會委員可以決定。我希望房委會可以主動就房委會的角色和功能，展開一個包括政府部門、業界及市民的全面討論。我想現在講改革，如以深層和宏觀來說，可能應該從檢討房委會的角色和功能開始。』

## 吳亮星委員講詞

『主席、各位委員：

行政長官於特區剛成立之初強調，本港房屋問題屬於頭等大事。房屋委員會肩負公營樓宇供應責任，而且是單一物業發展機構，近年正踏入公屋建造高峰期，房委會建屋的數量與監管責任非常集中，實屬世間少有，其所受壓力可想而知。故此本人認為房委會與署方在近期建屋素質問題上敢於面對和肯接受外界建議，並且及時調查與採取法律行動處理，都應理解、讚賞和支持。我期望房委會在主觀與客觀兩方面皆可以汲取經驗和教訓，盡早落實更有效的行政管理措施，權責分明地處理好相關事件當中的機構和人事，使社會對公營房屋的素質重新建立信心。

所謂「冰封三尺，非一日之寒」，房委會長期集公營房屋所有環節於一身，未能配合社會的發展，甚至顧此失彼。因此本人仍重申去年在大會上發表的原則，希望房委會做到與時並進，重檢和更新其職能，以配合社會發展與公眾期望。

在職能方面，本人建議今後房委會及房署分別應以公營房屋的總體分配政策制訂與執行為主，至於房屋生產與監管，以至售後服務等皆應利用私營市場，透過法定合約形式予以配合，令房屋使用者與產品提供者皆享有法律保障和規管。

至於出租公屋政策方面，部門宜考慮為各個屋邨預設一個使用年期，以方便長遠規劃，同時亦可以考慮給予承租人一個適當的租約期限，此舉可使居民更瞭解和接受公營房屋是需要不斷良性循環，惠及更多有需要而又符合資格的市民，並且有助策劃公營房屋的翻新和重建工作。

在商業樓宇政策方面，有鑑於租者置其屋計劃推行順利，本人建議部門研究出租公屋屋邨和居屋屋苑附屬的商業設施的未來營運方式和路向，和興建與管理此類設施的財政安排。』

## 方正委員講詞

『主席、各位委員：

### 緊握時機 迎接改革

記得去年我在這個周年特別大會發言的時候，房委會剛剛推出屋邨管理維修服務私營化建議，備受媒界關注。當時香港陷於經濟衰退的困境，員工對福利和工作保障方面感到關注；對建議有所懷疑，誠屬意料中事。

一年後，房委會工作再度備受注目，這次的焦點是房委會幾個建築地盤發現地基工程不合規格。這件事件對房委會的沖擊遠遠超於架構重整建議。

近期這些令人感到十分遺憾的事件，影響深遠。不單房委會聲譽嚴重受損，更進一步打擊房委全體人員的士氣，而房署上下亦無人能夠倖免。

驟眼看來，私營化與工程不合規格似乎互不相干，其實兩者是有共通之處的。問題的核心，在於房委會的架構、運作模式，及其內外處事方式。

近期有關樁柱和地盤地基缺陷，以及管理失當等事件，對住戶安全和房委會資源均構成極大影響。然而，問題出現了，追究責任並不能真正解決問題，我們應探究問題癥結所在。其中某些問題更是耳熟能詳。例如：

- 房署重疊的架構及繁瑣的組織不利員工發展其工作積極性；
- 部分職員對職責缺乏熱誠，因為只需按本子辦事，符合最低要求，便可輕鬆過關；
- 缺乏創意領導，導致對某些已制訂的工作程序監管不足。

去年我曾經說過，社會人士對房委會期望甚高。市民大眾不但希望房委會能夠提供優質的房屋，還希望我們成為一個有效率、具有透明度和承擔責任的機構。

要改變現況絕不容易。房委會員工近 14 000 人，煩瑣拖拉的官僚作風遍及每個運作範疇、每個職系和每項程序。我們要知道，這些規則和程序只是處事指引，員工絕不能只按程序辦事，忽視客觀要求。

此外，繁瑣的架構也使人難於確定誰該就某項工作負責，因為工作責任往往由數人甚至數個部門分擔，他們都按章辦事。

主席，改革現已刻不容緩。要得到外界的尊重和認同，我們必須痛定思痛，抓緊這個建設未來的機會：在署內孕育新文化，確保員工積極進取，並以在房委會工作感到自豪。』

## 林濬委員講詞

『主席、各位委員：

施德論先生所提交的報告，為本港房屋建造的發展樹立了另一里程碑。我希望房委會各委員聯同房署的員工，能繼續以決心和勇氣來處理這些令人憤慨的房屋素質問題。這些問題使我們蒙受巨大的有形和無形損失。建築小組委員會定會繼續一如以往，堅持在房署內部和在外界進行檢討和改革。儘管面對巨大的公眾壓力以及各式各樣的要求，我們實在責無旁貸，保持動力，建造安全和優質的房屋，同時要毫無猶疑地清除一切業內的不良因素。在進行這項重大工作時，如再發現有任何過錯，亦不會令人感到意外，但我們會以無比堅定的態度面對和解決種種問題，無須理會

其他人的評論。除非參與興建公屋的人士能改變他們的文化，否則在此之前，香港難以洗刷污名，重振其在國際間所享有的先進發展城市的聲譽。我期望我們房委會和房署所有成員，可以攜手一起消除這些問題，把興建公屋的工作帶進一個新紀元，使我們的下一代亦能引以為榮。

我身為建築小組委員會主席，以個人身分被委派參與兩個委員會，分別是私人參建居屋投標小組委員會以及建造業檢討委員會。作為房屋委員會的一員，我想藉此機會表達我對這兩個委員會的期望。

私人參建居屋計劃基本上是一項賣地工作。我對現時批出投標的制度感到不滿。我認為現制度未能充分確保設計的素質。優質設計是建造優質房屋的先決條件。現時標金的吸引力較諸建成樓宇的素質保證來得更重要。房屋委員會一方面推行重大的文化改革，以期提高建屋素質，但另一方面又繼續擔保回購私人參建居屋計劃的樓宇，而在這些計劃下所建成的樓宇，質素卻又很可能低劣。這個情況確實尷尬。倘若庫務局局長和地政總署署長不打算支持改變現行評審標書的制度，我在深表遺憾之餘，會強烈要求立即從標金中撥出款項作為補救種種問題之用。

至於肩負重任的建造業檢討委員會，我對其寄予厚望，相信該委員會定會將現時建造業的情況徹底改革。房委會近日就改善建築素質公布了50項即時及長期推行的措施，然而，房委會所能推動的總有一個極限，我們只能依靠與業務參與者建立在契約上的關係，超越了這個界限，就有賴我們的合作伙伴努力。我們期望的改革是基本文化的轉變，毫無疑問這要從教育做起，並在有需要時以法例加強，對違規者施予懲罰。然而，合乎理想地，在一個以正確文化觀念建立的健康社會，我們再不會單憑監管來達致我們的目的。

謝謝各位。』

## **黃鑾堅委員講詞**

『主席，各位委員：

### **屋邨管理及維修保養服務私營化後應關注的事務**

經過一年多的研究和討論，部份屋邨管理及維修保養工作已完成招標，準備交由私營公司管理。雖然如此，房委會及房屋署並非退出有關工作，相反地，他們將繼續致力提高服務水平，加強監察屋邨管理及維修保養服務，確保物業的服務素質不會下降。

屋邨管理及維修保養服務私營化的目的是提高成本效益，這個政策的改變，亦帶來運作上的改變，故此值得我們留意轉變帶來的問題，本人現在提出下列值得留意的地方。

第一是監管工作。現時無論屋邨是由房署管理或交由私營公司管理，彼此的工作關係都較為直接，在同一屋邨內有房署職員，也有私營公司職員，房署職員容易提供協助、訓練及意見，對屋邨管理有直接的監管。私營化後的屋邨管理及維修保養服務的監管，會變為間接，因為私營公司及房署職員並非在同一屋邨內工作，房署將屋邨交予私營公司後，便會返回地區辦事處執行地區監察工作，私營公司要負責的工作量會增多，包括收租、管理屋邨、維修，甚至協助居民填寫各種表格等等。房署職員難以照現時的做法提供協助，私營公司將要負起全部屋邨的管理及維修工作責任，房署及私營公司的權責將會更為清楚。如何讓市民清楚知道這些改變，讓他們瞭解有關機構的問責，和如何將私營化後出現的管理問題改善，都很重要，署方應研究如何協助前線員工去應付。

第二是維修保養工作。私營化後的維修保養工作將包括小型及大型維修，這些維修工作有些是需要即時處理的，處理不好，投訴便會很多。小型維修，雖然未必需要即時處理，但是承判商所定立的價錢是否合理，維修工作是否有效，他們是否可以應付維修工作的數量等等，都有賴私營公司安排及執行，處理不好，會引來很多批評。當然，維修工作做得好，屋邨設施破壞少，不但可以減少開支，居民亦會讚賞。故此私營化後的維修保養工作效果如何，是非常值得留意，我希望署方在草擬合約時要詳盡列出要求，同時在推行工作時，要特別留意私營公司能否達到合約的要求，並經常作出檢討，以便盡快與私營公司將不理想的維修保養工作改善。

第三是私營化後剩下來由房署管理的屋邨將會出現甚麼面貌。私營化後，部份屋邨仍會由房署管理，這樣便會出現兩種不同的管理方式，產生不同的效果，若然私營化管理有效，那麼房署管理的屋邨亦需要改善。基於政府政策的限制，改變會面對一定的困難，例如欠缺彈性。署方員工將感到有相當壓力，若然如此，署方應考慮撥出資源做培訓工作，同時研究改變政策，制訂計劃使員工可以改變沿用的管理方法，使屋邨管理工作更加有效率。

屋邨管理及維修保養服務私營化正處於開始階段，當中有很多工作都需要留意。上述所言只屬一鱗半爪，希望署方在推展工作時知所留意，並多作改善，在提高成本效益之時兼可符合市民的需要。

謝謝。』

## 蕭婉嫦委員講詞

『主席、各位委員：

### 邁向新世紀的居者有其屋

隨着香港社會迅速的發展，近年來人口大幅上升，市民自置居所的意欲大增。為了配合不同階層人士的需求，居者有其屋實在有其需求和價值。

時代進步，市民對住屋素質和服務水準要求也不斷提高，無論房屋建築、樓宇管理，都需要不斷改革，與時並進。

#### (一) 興建高素質的居者有其屋

在新世紀，居屋的興建除了要確保結構安全之外，樓房設計應以用者為本，拋開陳舊的框框，按地區環境和不同需求，利用社會其它資源以及新科技，共同建設質高、貌美、合乎環保原則、價廉、實用、深受不同人士需求和歡迎的居屋。

#### (二) 改革銷售的文化

隨着新紀元的來臨，居屋銷售服務應以顧客為主，使買家賓至如歸。部門要配合科技的發展，為顧客提供揀樓、按揭、法律等一條龍服務，要做到省時快捷，提高服務效益。

#### (三) 改善屋邨的管理

繼續鼓勵、協助居屋業主盡快成立業主立案法團，由他們管理自己的物業。由於業主立案法團的成員都不是物業管理專才，政府應增加人手，協助有困難的業主立案法團，指導法團如何做好監管工作，使屋邨管理素質提高，市民大眾安居樂業。

最後，我想就近期的居屋事故講一個關於和尚寺的故事。這個故事是講廣東的虛雲和尚。

虛雲大師在七十八歲高齡時，仍然每到一處，雖千辛萬苦，仍會興建一所新的佛寺。如此一處又一處，經他手，不知興建了幾多間新和尚寺。

我十分欣賞他；因為他具有一種「鑿而不捨、為而不有」的精神。任何機構都和人一樣，都應該有清晰的理想與目標，堅持到底，但又要不斷自我更新，不能停步不前。但機構和人不同的地方是機構要以制度為重，不能「人在事舉，人去事息」。

熟悉主席和署長的人，當會同意在過去幾年間，他們不斷「打硬仗」，克服了無數難關，推動了不少改革。今天我們的確是在困境，但在健全制度還未完全確立，不致出現「人去事息」現象之前，我認為主席和署長不能輕言辭職，要有虛雲大師的「鍥而不捨」的精神，擇善固執，「千斤擔子兩肩挑」，堅持理想和信念，再一次帶領我們和全體房署員工，克服難關，完成使命，否則只會令改革半途而廢，亦令一同參與改革的房署同事無所適從；因此我們應同心協力，承擔責任，加速改革步伐，盡快走出困境，邁向新的紀元。』

## 陳家樂委員講詞

『主席、各位委員：

近日發生連串公營房屋素質的事件，房委會和房署都成為眾矢之的，作為房委會成員，我們必須以負責任的態度去面對。我同意有批評說，連串事件的發生是監察制度出了問題，房委會和房署得共同負責。但我覺得問題不止局限於監察制度，更牽涉到整個體制的問題，包括（一）房委會的權責；（二）公務員系統的獨特性；及（三）房委會與房署的分工。

- （一）房委會是根據房屋條例成立的法定或公營機構，權力由法例所賦予，範圍包括建屋、編配銷售、管理維修、制訂有關政策等等。現時興建中的地盤數以百計，而全港約一半的人口住在公營房屋。

房委會肩負的責任重大，但獲授予的權力是否與責任相稱呢？房委會在法例上的權力是很大的，但放到實際運作上，其權力在整個房署的官僚架構上便很有限了。

房委會的組成，除了幾個局長外，主席是半職的，副主席是署長，其餘委員都是「義工」。直接聘用的員工約一千人，約為房署員工的7%，所以主要靠房署執行工作。房委會不同其他法定機構，例如九廣鐵路、消費者委員會或香港房屋協會，其員工都是他們用合約或其他形式聘用的，自主和靈活性都高得多。

我認為房委會要繼續現時的工作和責任，在體制上必須有所革新，快要組成的市區重建局可作參考。它的董事局主席兼執行董事和行政總監都是全職的「非公務員」，用合約高薪聘請，但得向市民負責，包括到立法會接受質詢，解釋政策等；其餘的都是非執行董事，只就着本身的專長和經驗給予輔助和意見。房委會的組成方式，是應向着這方向走的；在其他工作環節上，如有需要，房委會都要多聘用合約員工，以監察和推行有關的工作。

- （二）房委會雖然負責支付房署員工的薪酬，但員工本身是公務員，其聘用、升遷、懲處，都得根據公務員條例，由公務員事務局監察。正



如一般機構，房署員工當中有非常勤奮負責的，亦有因循苟且的，但其他機構可以用的賞罰、升遷、解僱等有效措施，卻難於房署推行；在處理失職員工的事情上更形困難。因為公務員紀律聆訊是很嚴謹的內部聆訊，當事人可聘用律師，如後果是革職的，舉証要求幾乎要達致「無合理疑點」，令處分過程耗時和艱難。公務員事務局正檢討及改善這環節，希望可以儘快找到既公平又有效率的辦法。

- (三) 房委會與房署的責任和分工含糊不清，不單外界很多時都會視兩者為一體，在實際分工上也是如此。例如房署是房委會的執行或合約伙伴(Contractor)，但同時又在政策發展上主動給意見，包括引入私營機構競爭等，角色重疊和有矛盾的地方。其實去年在就私營機構更多參與屋邨管理及維修保養服務所進行的顧問報告中，有提及到應逐步落實和澄清房委會和房署的角色 (Client-contractor split approach)。在面對日益講求透明和問責的社會，我們看來沒有選擇，應繼續朝着這方向探討。

主席，我提出以上的看法，絕不是推卸責任，諉過於人的做法；相反，作為委員，我是願意接受批評和指摘的，我對受影響的公營房屋買家感到抱歉。我是感到「體制不改，問題不去」，就算委任一批新的委員完全代替現有的，都只是換湯不換藥。我以上的想法，也只是很初步和未成熟的想法，希望能拋磚引玉，讓政府、委員、房署及各界人士就着以上三方面，能有更多的討論和意見。』

### 張炳良委員講詞

『主席女士：

上周房委會公布就沙田 14B 區第 2 期樓宇樁柱不符標準(即所謂「短樁」)事件的獨立「問責調查小組」的報告書。小組的具體評論及建議，仍待房委會及建築小組委員會跟進和認真考慮。不過，同時值得房委會高度關注的，是繼一連串居屋短樁事件後，社會輿論反應強烈，多份報章並在社論中要求主席及署長負上責任。

作為委員，我當然知道主席、署長、建築小組委員會主席及成員，以至房署上下人員在應付有關事件及善後工作上所花的精力和心思。短樁事件嚴重地反映了建築業界的素質和監工問題，但也須承認，亦清楚地反映了房署及房委會內部的工程監管體制的缺陷。事件並非單是個別人員之失職或舞弊，而是涉及程序與制度的失效。

再者，房委會作為公共機構，對社會公眾應具問責性。在房委會負責的居屋工程中出現如此的短樁醜聞，造成龐大的工程延誤和經濟損失，更嚴重傷及公營部門的形象，我們房委會的確難辭其咎。我們不應只是強

調事件的個別性(雖然事實或許有點如此)，而是應勇敢地承擔責任，向公

眾致歉，並從速進行大檢討。

今年初房委會提出《優質居所 攜手共建》文件，羅列多項改革建議，並針對如何建立房委會與建築界的伙伴關係，合力整頓建築工程制度上存在的種種問題。有關的改革方案是對頭的，但只屬大檢討的第一步。因為問題不純是一個「工程性」的問題，也同時屬於「管理性」和「問責性」的問題。

較早前，房署委託顧問公司檢討公屋管理維修工作之成本效益，並按此提出擴大私人公司參與的所謂「逐步移交服務」的改革方案；之後又檢討部門管理結構，以求精簡機構、提高效益。後者的檢討結果，尚待發表。不過，有關的檢討，似乎着眼點都偏於成本的控制與緊縮。經過此次短樁事件後，我認為房委會及房署更應把管理體制的改革定位於素質的提高和持續之上，而非只追求成本之節約。我們更須擺脫簡化的外判迷思，以為凡把服務透過合約判給合資格的私人公司，便會一切順利、素質保證。短樁事件正好說明，外判及判上判，在缺乏有效的素質監察機制操作下，所可能發生的嚴重後果。如何在房署內部，維持一種優質至上的管理文化和營運文化，才屬首要的改革課題。否則，甚麼管理效率改革，皆是徒然。

有報章譏笑房委會行「紙上監工」，是「空的監督」(蘋果日報 2000 年 5 月 26 日「蘋論」)，雖有點誇張，卻在問著一個核心的問題，就是房委會是否可以「名符其實」地履行管理和監管公屋之法定職能呢？名義上，房委會擁有一個龐大的委員會架構，除正式委員外，又有數目眾多的小組委員，吸納社會各界和專家業界的參與。名義上，房委會及其下各小組委員會才是決策者，房署只屬執行。但現實上大家心中有數，房委會也是奉行「行政主導」，委員們以其有限時間和業餘身分，根本無法有效地在日常情況下督導署方的工作。可是，署方雖是各項政策措施的制定者，卻名義上屈居二線。這樣的體制安排，做成能負責者難於負責，而難於負責卻須負責的扭曲現象。

是時候房委會也來一次組織精簡與整頓！與其設立龐大的委員會架構及眾多功能的專責小組(但卻往往跟在署方主導之背後)，何不對症下藥，把委員會精簡化和實職化，委任少些委員，但獲委者卻可真的拿出時間，在日常基礎上名符其實扮演主導房委會工作方針的角色呢？與此同時，應把業務性工作(如管理、定價、建築監管)盡量下放予署方，使其名符其實可以負責，讓能負責的全職人員「充權」(empowered)起來，不用把時間浪費於文件和會議的「空」批准和監督之上，使各司所長、各問其責。』

## 陳炳煥委員講詞

『主席，各位委員：

今年一月，房委會通過推行「逐步移交服務計劃」，擴大私人機構參與房委會轄下屋邨的管理及保養維修服務。第一批合約，可望於七月批給中標的物業服務公司。從此，香港物業管理的運作模式將會進入一個新紀元。

香港的住宅樓宇，約佔三分一為房委會的租住單位，由房署職員負責提供管理及保養維修服務。從一九九六年開始，新落成的租住屋邨已外判給私人物業管理公司代為管理。今年推行的「逐步移交服務計劃」，將外判範圍擴展至舊型租住屋邨。新計劃帶來的影響，不單是數量方面，更重要的是在提昇服務素質方面。

與以往的外判模式相比，新計劃引進了很多新措施，包括：訂定各項服務的標準及主要成效指標；成立中央品質監察小組，客觀地以成效衡量物業服務公司的服務水平；在評審標書時，特別著重物業服務公司的過往表現；以及建立更多渠道讓居民參與監管物業服務公司的服務。這些措施足以令房委會充份了解承辦商所提供的服務素質，更可以根據這些資料，與同類私人屋苑的服務作指標比較。專責小組在去年訂定新計劃的各項細則及推行策略時，非常審慎，務求這次改革能得到各方面的支持，及獲得令人滿意的成績。

據我所知，私人物業服務市場對新計劃的反應相當熱烈。不少從未參與競投房委會服務合約的公司亦都申請列入新建立的物業服務公司名冊。至於房署員工方面，已有過千人表態參與「自願離職計劃」，不少更表示有興趣轉職私營機構。由於這些員工都具備相關資歷及豐富經驗，私人物業服務市場將因此而增添不少人才，可大大提高這個行業的整體服務水平。至於「員工自組公司」計劃，不單為員工提供創業機會，亦為物業服務市場引進更多競爭，對服務水平及成本效益，都有一定的正面影響，換句話說，無論是業主或租客，將來都會因而受惠。

不過，話雖如是，要確保新計劃能借助市場力量來提高經濟效益和改善房委會轄下屋邨的管理及維修保養服務素質，我們在監察整個計劃的推行時絕不能掉以輕心。對私營機構來說，經營生意必須有利可圖，與政府機構以提供社會服務為目的，截然不同。在達致提高經濟效益這個目標的同時，我們亦須保證服務水平能令顧客滿意，否則將不能得到社會的支持，而整個計劃即會面對失敗的命運。今日房委會已訂下了新計劃的推行策略及各項細則，並且獲得社會各界的支持，但餘下最重要的一環，即是確保物業服務公司能依約提供令居民滿意的服務，仍需我們繼續關注。一套完善的監察制度必須從速建立，除此之外，房署亦須安排適當人手執行監察工作，並經常加以檢討，以迎合顧客不斷提昇的服務要求。

在踏進公元2000年這一個新世紀的時候，房委會推行「逐步移交服務計劃」，同時改善現行的屋邨管理服務外判策略，設立一套客觀、高透明度及以客為本的表現評核制度，並協助員工轉職私營機構，確實為屋邨管理開創先河，並帶動市場進行改革。但計劃能否成功，屋邨居民是否滿意，則視乎我們的監察制度是否完善及有效地推行。此點實有賴房署員工的共同努力及合作。

最後我想談談由問題居屋引起的責任承擔問題。短樁事件曝光後，社會人士強烈指出房署改革刻不容緩，也有不少人不滿「罪不及高層」，要「打老虎」，徹底追究責任。我必須指出，要求高層引咎辭職，煽情有餘，對大局卻未必會有幫助。須知自從房委會變得更公開和透明之後，任何大小問題都會眾所周知，加上房委會主動揭發，自然更易引起公眾關注，但亦因此令公眾忽視及忘記了房委會與房屋署正式積極推動內外改革，我認為解決問題最有效的方法，是以負責的態度面對問題，堅持到底，直至做出成果為止，領導層不能因一時之痛便一走了之。一個負責任的房委會，要有勇氣正視問題的核心，誠懇接受批評，痛下決心，堅持全盤改革。我希望各位同事繼續同心同德，無論困難多大，都要支持部門改善運作，儘快提高建屋素質，恢復市民對我們的信心。

「用工作的成績說話，則興，則立，則吉」。今天做房委會委員與房署同事的確不易，難免要承受重大壓力。我願意與各委員及房署同事繼續堅持到底，而現在正是我們表現能耐，表現勇氣，表現承擔的時刻。」

### 劉國裕委員講詞

『每年房委會舉行周年特別公開會議，除了向公眾交待房委會及其小組委員會過去一年的工作之外，亦讓委員表達一些常設會議上可能未有機會處理或探討的議題。我今日會就三方面提出一些粗糙的意見：

- (一) 有關公屋輪候名冊申請人資格的檢討；
- (二) 有關保留房署物業管理在房委會出租屋邨及居屋苑作水準定標 (Benchmarking) 的論點；
- (三) 房委會對社會關鍵性評論應作機構性回應 (Corporate Response) 的意見。

#### (一) 促請房委會檢討曾獲資助置業住戶賣樓後永久不准申請公屋的政策

房委會多年以來，配合政府鼓勵市民置業政策，推出了多項優惠措施，促使市民成為業主。

九七年亞洲金融風暴後，樓價在高峰急跌，兩年半以來已下調四成多，不少人成為負資產的業主，部份遇上失業或就業不足，收入大幅下調，唯有被逼賣樓斬斷供樓重擔，改租私人樓宇解決居住問題。

這些人當中如果收入及淨資產低於公屋輪候名冊指定的限額，理應獲准加入輪候名冊申請公屋；但現時房委會政策規定，曾購買居屋，或利用自置居所貸款或房協夾心階層房屋貸款或首次置業貸款購私樓者，一律不得再申請公屋。

這項政策訂定時相信有其理據；但時移世易，部份住戶在樓價較高時置業，及後在住戶經濟條件轉壞及樓市低迷時出售物業而沒有任何財政得益，甚至有經濟損失；這些住戶的收入及淨資產都低於公屋輪候名冊所指定的限額，但情況未差至獲恩恤安置資格的地步；根據現時政策，他們不得再申請出租公屋，因此他們須以收入中較大比例支付私樓租金或居於不合適居所，他們的基本生活質素因而受到影響；這些住戶的居住及生活境況，是否值得房委會體恤及同情？我促請房委會檢討有關政策，研究是否容許他們加入公屋輪候名冊等待公屋分配。出租公屋幫助經濟條件不足在私樓支付租金的住戶有安居之所，可以發揮公屋作為社會安全網的作用。

房委會若擔憂這類家庭構成「額外的公屋需求」，令 2005 年縮短輪候公屋平均不超過三年的承諾不能兌現，可以考慮將此類額外需求置於此承諾之外。

## (二) 有關保留房署物業管理在房委會出租屋邨及居屋苑作水準定標的論點

九八年初，房委會推出第一期租者置其屋計劃時，曾向居屋小組委員會成員承諾，房署物業管理股的服務若具成本效益，房署將向業主立法團爭取繼續承辦有關服務。

九九年六月房委會周年特別公開會議席上，我曾指出第一期租置計劃屋邨新管理模式的運作成本，每個居住單位每月平均人手開支為 132 元（1998/99 年數據），比房委會委託的顧問公司所列舉由私人機構所管理的四個出租屋邨平均每個居住單位每月的平均人手開支 148 元（1997/98 年帳目）低 12%；更比房委會委託私人物業管理公司代管的 96 個居屋苑平均每單位每月的平均人手開支 189 元（1998/99 年帳目）便宜 43%。上述數據，令「私人物業管理公司平均人手開支較房署相類似服務廉宜」的說法不攻自破。

九九年九月房署一項調查顯示，44%被訪租置計劃業主認為物業管理服務比租置計劃推行前房署的服務有所改善，另外 44%認為服務與之前一樣，只有 11%認為服務比前差了。對於在租置計劃屋邨拓展工作的房署物業管理股員工而言，上述「成本低、服務有所改善」的訊息應屬鼓舞。

數月前我從有關方面得悉，第一期六個租置計劃屋邨中，五個已成

立業主立案法團，他們均以不同方式向房署表示，希望物業管理股能繼續在其屋邨提供服務。署方代表將「公屋物業管理及維修服務逐步移交私人機構」的大政策擴至所有租置計劃屋邨，於本年三月初向有關業主立案法團發出通知，將於 2001 年 3 月底終止房屋署在這些屋邨的物業管理服務。

租置計劃物業管理服務在「成本低、服務質素有所改善和受業主讚許」的情況下，房署仍然放棄為業主提供管理服務，令人費解，這個決定亦欠房署物業管理服務員工、租置計劃屋邨業主及市民大眾一個合理的解釋。

我重申我一貫的看法：「在多元化的香港社會，屋邨物業管理及維修保養服務，應該有公私雙軌的供應者，讓消費者有更多的選擇，有競爭才有進步，物業管理服務公私營機構互作比拚及促進，租戶及業主才能得享物有所值的服務」。在部份出租公屋、租置計劃屋邨及居屋苑保持房署物業管理股的參與，我相信能夠發揮服務水平及價格定標( Quality & Price Benchmarking) 的良好作用；請勿誤信「市場萬能」或「政府無能」的論點！沒有定標作比較，私營機構物業管理及維修服務的水平及價格應難以受監控。

### (三) 房委會對社會關鍵性評論應作機構性回應的意見

近日社會上就房屋方面的評論，有一些直接或間接與房委會有關，例如（甲）居屋供應過多應大幅減建或停建；（乙）公屋居屋樓宇質素出現的問題反映房委會監管不足及房委會領導無方；及（丙）八萬五建屋目標（其中五萬屬公屋、居屋）導致樓市一蹶不振等。我個人覺得房委會尚未就此等言論作出合適的回應。我希望房委會在日後會議上能夠就上述評論作深入討論，找尋共識，並及早回應，以正視聽。

對於近期多宗公營房屋短樁及建屋質素事件，及其產生之社會後果，張炳良委員將於其他事項提出就此向公眾誠意道歉的動議，我與陳家樂委員在會前已表示支持和同意作為和議，希望各位同事能支持這個動議。

主席女士，房委會近日面對各種各樣的挑戰或批評，我覺得房委會及房署的同事都應該積極面對。房委會在主席女士領導及在房署署長協助之下，已展開多項檢討及改革，我認為房委會應就近期多宗建屋質素事件、汲取教訓，對房委會及房屋署的運作制度進行全面檢討及徹底改革；改革是否成功，有賴房委會及房署眾同事上下一心，互勵互勉，自我完善。市民大眾媒介及關注組織的外在監督力量，對房委會及房署的改革亦扮演重要的角色，我們應該繼續重視及珍惜。

人到中年，一般會面對中年危機；公營房屋計劃由一九五四年計起，

至今天亦步入中年，如何協助房委會處理中年危機，相信是我們在座諸位同事的一項巨大挑戰。』

### 黃匡源先生講詞(中譯本)

『主席，我原本打算如以往一樣，只討論房委會職權範圍內有關環保的事宜。不過，有鑑於最近發生的問題，我認為有需要探討一下問題的根由。希望房委會從速制訂全面的措施，徹底解決問題，使房委會的運作回復正常。現時這個全港最大的機構之一，其公信力正面臨考驗。』

說到這裏，我不得不提一下我在醫院服務改革方面的經驗。當年我曾參與醫療衛生服務，我感到制度不大妥善，正確點說，應該是嚴重欠妥，但單憑個人的力量，又不能有所作為。任何人要推行改革，往往須面對重重困難，而且很快便會被視為叛亂分子或滋事分子。政府作出了明智的決定，認為須要全面改革，因而匯集了一群想法一致的改革先鋒，在鍾士元爵士的帶領下，推展改革工作，力求改變整個公立醫院服務界的思維及文化。其後的事，相信大家都已知道，不用我多說。正如任何一個擁有 40 000 多名員工的機構一樣，現時的醫院服務機構仍存有不少問題，但市民一般都相信這些問題可以解決。

我敢說，房委會的情況亦有很多相似之處。香港其中一項最造福市民的政策，便是提供由政府承擔大部分費用的資助房屋，而規模龐大的房委會，正是這些資助房屋的提供者，壟斷公營房屋的供應。房委會憑藉其強大的購買力，自行訂定標準，而為房委會提供支援的行業和專業均須遵守房委會的規定，更須符合其認為可接受的標準，房委會的影響力可見一斑。

我第一次真正與房委會接觸，是擔任政府帳目委員會主席，審閱核數署署長有關維修保養費的衡工量值報告。報告顯示，有關服務的衡工量值結果並不理想。

擔任房委會委員將近四年，我對房委會的看法基本上並沒有改變，尤其是在沙田工程的調查報告發表後，我更加肯定我的看法。房委會內有很多人都希望在專業工作上有好的成績，但礙於制度上的制肘，他們往往未能一展所長。各人均專注於一己的責任，整體情況可說是無人理會。就正如「對的，部長先生」(Yes, Minister) 一書中官員慣用的對策，一旦發生問題，人人都藉此規避個人責任，而事實上推卸責任亦是輕而易舉的事。承建商及業內其他人士無可避免亦受這種文化影響。

我最關注的是，最近這些眾所周知的事件是否只屬個別事件，抑或只是冰山一角。作為委任委員，我要向市民大眾負責，確保一切符合應有標準，尤其在財政及管理方面，我更不可推諉說不知情。

財務小組委員會在上一次會議上審議一份內部審計報告，署方當時

稱報告所指出的情況只屬個別事件，並請委員放心，但我身為該小組委員會委員，對此曾提出質疑，其他委員也有相同看法。直至現在，我們還欠缺一個獨立於其他小組委員會的審計小組委員會。我們需要有一個獨立的審計小組委員會，因為現時負責審閱內部審計報告的財務小組委員會擁有決策權。再者，雖然審計署署長負責就房委會帳目擬備獨立報告，但我們卻從未與審計署署長舉行任何會議。我知道房委會已委聘顧問公司研究機構管理架構，但以現時的大氣候來看，改革已是刻不容緩。這是我們的公信力所繫，我們必須在內部作出整頓，並讓人看見成績。

我並不贊成在多事之秋辭職，我們必須一同負上責任，推行改革，縱使對一些人來說，改革是痛苦的經驗。我們須重建香港市民對公營房屋的信心，讓他們知道，我們不僅能如期建造數量合適且是市民負擔得起的房屋，而且更有能力建造安全的房屋。

至於環保方面，我希望即使在現時這樣混亂的環境中，大家仍沒有忘記我們有責任保護環境，也有責任確保我們所建的房屋，能夠為顧客提供一個舒適愜意的居住環境。

我很高興，房委會內有些委員已逐漸明白環保的重要性，但遺憾的是，仍有不少人認為環保是一件麻煩的事，對他們來說，實無必要。

我恐怕在許多人心中，這種觀念已是根深蒂固。如果這些人不退下來，我們永遠也不能進步。主席，我認為你正是其中一員，你從沒有清楚表明推動環保的決心。希望你能證明我是錯的。

環保政策和方針既已訂定，正如我去年的演詞所說，有關工作會像大象一樣，只要舉步行走，自有其動力。房委會即將發表首份環保報告，令我感到非常鼓舞。

從整體的環保成效看來，我們確實花了很長時間才起步。主席，希望你會大力支持我們的環保工作隊伍，讓他們帶領我們，尤其是我們的租戶，邁向更綠色的生活。這樣，我們便可以為香港帶來新景象，把香港建設成亞洲的世界級都會。』

## 王坤委員講詞

『主席、各位委員：

房屋委員會負責推行香港公營房屋計劃，並透過房屋署規劃、興建及管理公營房屋及執行其他措施。至今房委會仍然是全球最大的公屋發展及管理機構。香港公營房屋的驕人成就，受到世人稱頌。近兩年來，房委會卻出現內憂外患，面臨多年未遇的重大壓力。

去年房委會通過私營機構更多參與屋邨管理及維修保養服務計劃，



今年房署推行自願離職計劃。據報道至今房署有 1 300 人自願離職，其中九成員工屬管理職系，而高級經理更接近四成。短期內大量的管理人才離職，將造成人手短缺，服務素質必受影響，使選擇留下繼續服務的員工，面臨精神及工作上的更大壓力。若將工程職系人手錯配，將員工勉強調到物業管理部門，亦會出現吃力不討好的情況，使管理及工程部門顧此失彼，最終受損的將會是廣大公屋居民。

在 1998 年，房委會推行租者置其屋計劃，設立物業管理股，決意在房署員工配合下改革，積極工作，在兩年約滿時希望能夠爭取續約。現在第一期租置計劃的業主都要求房署續約管理，但署方卻表示只續管一年，並要求業主自行聘請私人物業管理公司管理。此外，同樣以提供資助房屋單位為目標的香港房屋協會，現正重組內部架構，準備競投房委會的外判物業管理合約。

房協的積極進取，為員工爭取生存空間，相對於房署的自我消磨、自行了斷，怎能令員工對房署改革信服！

因此，房委會應在今年檢討有關計劃的推行情況，同時亦要加強與員工的溝通，真正聽取員工意見，使改革切實可行，避免繼續出現未見其利，先見其害的內憂情況。

近年來，公營房屋建築出現多次事故，有涉及貪污或人為疏忽，有涉及疏於監管或不稱職。房署的改革，應清除瘀血、挽留精英。

連串的公屋建築醜聞，房委會的財政蒙受損失，聲譽受損更無從估計，加上部分地產商，落井下石，藉公屋素質問題叫停居屋，實行「斬腳趾避沙蟲」，藉口救市，實圖形成私人樓市壟斷，托高樓價。

現在，公屋的素質問題，已到了引起公眾恐慌的程度，房委會及房署成最大的受害者，亦成為公眾指責及追究責任的對象，房委會及房署的同事承受莫大的壓力和困擾。作為負責任的房委會及房屋署，我們應該痛定思痛，向市民致歉，接受公眾的譴責，並對失職及偷工減料者嚴懲，切實落實 50 項改善公屋素質建議，抓緊時機改革官僚文化，與時並進。

所謂真金不怕紅爐火，一人做事一人當；在連串的公屋建築事件中，罪應不涉及無辜者。絕大多數房署員工，長期堅守崗位，為市民安居樂業作出貢獻，應予肯定。但作為房委會及房署的最高決策者，應主動承擔責任，並接受特首委託房屋局成立的專責小組及申訴專員公署的主動調查，給公眾有一個清楚的交代。』

## 王于漸教授講詞(中譯本)

『主席、各位委員：

最近不少新落成的公營房屋單位都出現問題，而且素質差劣，備受公眾猛烈批評。我歡迎主席就這些令人不快的事件道歉，也很樂意見到房屋署正考慮推行房屋署署長剛才簡述的改革措施。施德論先生的報告指出，發生這些不幸事件，是因為房屋署(房署)的管理文化使然，以致部門運作欠缺有效的責任承擔及問責機制。

我歡迎施德論報告的結果。我們是時候要自我反省，切實採取行動。市民顯然期望我們改革房署的管理文化，檢討房屋委員會(房委會)的管理機制，以改善管理成效及問責制度。要做到這點，我們必須徹底改革房署及房委會未來的運作方式。然而，單是改革運作方式並不足夠，因為力度仍未夠深遠。問題的癥結不在於管理文化或管理機制，而在於房屋政策的本源。政府是時候徹底反省一下，香港的房屋政策到底出了甚麼問題，而公營房屋又擔當甚麼角色。

全港現時有超過一半的住宅單位為房委會物業，而房署則是房委會的執行機關。房委會及房署的架構及編制非常龐大。雖然其職責是為沒有能力在市場租住或購買單位的人士提供他們負擔得來的房屋，但實際的工作是複雜而多元化的，並有很多不同的工作目標，有些目標並不一致，甚至互相衝突。再者，服務對象亦委實太多。由於工作繁複而困難，加上在官僚架構內運作，無怪乎房委會及房署難以有效履行職責。請不要誤解我的意思，我不是要分散大家對房委會及房署多宗失誤事件的注意力，事實上，這些事件近期已引起市民極大關注。我只是要指出，無論推行任何管理或管理架構改革，都只能解決部分問題。

我認為更重要的是，政府和房委會應重新評估公營房屋政策的角色，訂出更清晰明確的目標，服務對象的類別更集中，並為有真正需要的顧客提供服務。這樣，房委會便可重展活力，專注於特定範疇的策略性工作，而房署則只須執行一些精簡了的工作，使運作更具效益。唯有縮小規模，我們才能更專注完成任務，協助沒有經濟能力的市民獲得負擔得來的住屋。

讓我以現時備受社會人士關注的問題來說明我的觀點。

一直以來，房委會是房屋市場最大的建屋機構。自1997/98年度經濟衰退開始，私人發展商的建屋量逐漸減少，而我們的建屋量卻達至近年的高峰期(尤其在居屋方面)，房委會作為最大的建屋機構，所起的作用便更加明顯。這個發展趨勢後果相當嚴重，不僅對短期的房屋市場狀況有重大影響，對房屋市場的長遠發展也影響深遠。如果房委會繼續不斷擴展，成為更大的地產發展機構，便會完全支配整個房屋市場，並會對效益、市

場穩定性及房屋素質等方面有很多不良影響。我擔心有朝一日，建造業會發展為整個行業主要為一間公營地產發展機構工作。我膽敢說，建造業生產力低其實是公營房屋機構主導的結果。我更擔心房委會有一天會成為房屋市場的主要定價機構，這個角色房委會確實不宜擔當。我們現在要做的，就是立即檢討七成自置居所比例這個政策，接着是居屋單位的建屋目標、居屋與租住公屋單位的比例，最終應消除租住單位與居屋單位的分別。至於協助沒有經濟能力的市民獲得負擔得來的住屋，我認為日後應利用財政資助方式，而不是實際地提供居住單位。

我最後要說的很簡單：縮小規模。唯有工作範疇更集中專注，才能達到為更多顧客提供更佳服務的目標。』

### 蔡涯棉委員講詞

『主席、各位委員：

#### 居屋可減少，但不能停建

近日社會上對居者有其屋的供應數量、存在價值以及建屋素質有頗多討論，我亦希望藉此機會表達我個人的意見。

近期發生的嚴重短樁事件，再加上地產市道低迷，私人樓宇價格顯著下降，令部份社會人士對居屋的功能及角色提出疑問。不過大部份論者均忽略了居者有其屋計劃在過往二十年來對改善市民居住素質所起的作用。

過去二十年來，香港市民的居住問題獲得了顯著的改善。相對於六、七十年代很多低收入的市民須要六至七人居住於一個小房間內，二、三十或更多人共用一個廁所，或居住於潛建房屋，今日市民無論在居住面積、環境或配套設施都比過往得到大大改善。除了因為過去二十年香港經濟發展蓬勃外，房委會為市民提供了不同類型的資助房屋，協助經濟能力較低的市民以較低廉租金租用公屋及以較低價錢購買居屋，是導致今日香港市民，特別是收入較低的市民，能改善居住素質的主要原因。

自從金融風暴後，香港經濟過去兩年呈現不景氣，市民的收入及工作機會均不如前，物業市道交易大幅減少，樓價大幅下降，因而過去一年社會上有頗多聲音希望政府能減建居屋。在房屋供應量過多而經濟不景又令房屋需求減少的情況下，我贊成檢討居屋的供應量，減少居屋的建屋量，增加置業貸款。

不過，近日社會上有一些聲音建議停建居屋。在這一方面，我並不贊同。這些持停建居屋觀點的人士大多認為現今樓市低迷，私人樓宇價格便宜，購買居屋的人士已有能力在私人房屋市場置業，再加上居屋近期的素質受到質疑，所以政府應多建出租房屋而停建居屋，轉而增加置業貸款。

首先，近期樓市低迷固然與整體房屋供應量過多有很大關係，但更重要的是經濟不景，市民對經濟及就業前景的擔憂及觀望導致了需求下降，因而令買家數目減少，交易量及樓價自然下降。另一方面，樓市必然有其興衰循環，絕不能因為這一、兩年樓市低迷而將長久以來有強大需求，而又能令收入不高的市民較易置業的居屋停建，假若這樣，當樓市回復正常或回復興旺時，市民又如何置業？

至於居屋素質，近期發生的嚴重短樁事件，確實令人難以容忍，而公眾對居屋亦會失去信心。不過，房委會及房署在事件上均主動揭發及面對問題，亦表現出對加強監管、改善建築素質的決心和努力，相信在不久的將來，市民對居屋將恢復信心。

最後，我認為近年居屋供應數量確實過多，房委會應根據市場需求而作出檢討，減少居屋的數量，增加置業貸款。但過去二十年來，香港市民的居住環境能夠獲得顯著改善，出租公屋及居屋均功不可沒。房屋問題應從長遠考慮，而不應只著眼於眼前的短期市場狀況。居者有其屋計劃的繼續推行，將確保香港市民的居住環境繼續獲得改善，收入不高的市民能有更佳置業機會，及能為樓市的長遠穩定作出正面的貢獻。』

### 蔡根培委員講詞

『主席、各位委員、署長：

我在去年才加入房屋委員會擔任委員，在我加入的時候，正值新舊紀元的交替，亦是香港經濟不景和處於谷底的時候，同時，又是面對着管理改革的重要時刻。在短短一年之中，我大致上已掌握到身為一位房屋委員會成員應該要做的工作，不論政策釐訂上要參與，其實在日常運作上也應責無旁貸，多些審查各項政策，在實際工作執行上有何問題確保上下一致，為居民提供優質服務。稍後，我會闡述一下。

目前，香港有近半數的人口是居住在由房屋委員會所提供的租住單位和居屋單位之中。香港能夠有此驕人成績，我深信，是過去近四分之一世紀，房屋委員會和相關的部門，上下一心，共同努力所致，我在此謹向各位曾為此作出過貢獻的同事和有關員工表示衷心致意。

但與此同時，在過去的一年，接二連三差劣的工程事件發生後，房屋委員會的公信力確實受到莫大的衝擊，雖然不致「千年道行一朝喪」，但是，要挽回超過四分之一世紀以來所建立的聲譽和地位，似乎真是不可以一下子就收復失地。要重新建立房屋委員會在公眾心目中的形像和恢復他們對房屋委員會的信心是目前最首要的任務，在缺乏或沒有足夠的公眾支持下，尤其是居民參與，房屋委員會要在新世紀繼續工作和發展，將會變得更加困難和艱巨。現時，房委會首要的工作是如何勇敢地面對短樁事件的責任，承擔及追究到底，還大眾一個公道，還本身一個清白。

近年來，一連串經濟事件衝擊下，報章已經大字標題指出私人樓宇價格直逼居屋了，無怪乎，近月來出現申請購買居屋的數字創了歷史性新低。我大膽地向房委會提出居屋休建期，救市救民、房委會有責。

即使有跡象顯示香港的經濟出現復蘇，但是，實際的改善仍有待觀察。不過，從最新的資料來看，未來的情況，或者至少短期來說並不樂觀。首先，私人薪酬趨勢顯示，私人機構的中下層員工，即使薪酬有所調整，仍然是負增長的，此外，公務員今年會被繼續凍薪；其次，香港跟隨着美國加息，而且，短期內尚有再加息壓力，這樣，只會削弱有意置業人士的意欲和購買能力。

所以，就算我們如何改善公眾對房屋委員會的印象，若果不考慮到其他客觀因素，若果在改善房屋素質和管理的同時，而不考慮如何吸引市民自置居所和提高他們的置業意欲，則很可能令公眾誤以為市民對房屋委員會仍然缺乏信心，因此裹足不前。

去年今日，香港的失業率高企在百分之六點二。一年後，雖然已下降至百分之五點五；但是，這並不表示市民的就業情況以至收入已經有明顯改善，故此，今年仍然不是增加租住單位租金的適當時候，否則，不單令租戶繼續承受沉重壓力，而且更不利消費市場的復蘇。

提到公屋住戶租金的調整，也不能不提到商戶，一方面，屋邨住戶的消費力疲弱，加上不少屋邨不斷老化，有較佳消費能力的人口有減無增，不少商戶在經營方面已非常吃力，加上通縮及大型街市式超市競爭下，一旦在租金方面再加重他們的負擔，只會令他們在無利可圖的情況下被迫結業，使屋邨住戶受到影響，而且，屋邨內越多商業鋪位和檔位出現空置的話，房屋署的實質收入亦會減少。上兩周已有 5 個屋邨商戶表達困難了，房委會應重新檢視商戶加租政策。

在談過短樁事件、居屋興建量、租金政策後，我想再談談一些要檢視的配屋政策：近日一份顧問研究報告指出，自從去年 4 月開始，讓公屋申請人一次過享有「三選一」的機會，但礙於種種原因，結果仍然令空置單位繼續空置，令房屋署每年損失租金收入一千五百六十萬元，這樣實在令我們覺得惋惜，不過，更令我們不快的，莫過於「有人無屋住和有屋無人住」的怪現象，為了合乎成本效益和配合社會實際需要，或許我們應多花心思，解決此一問題。

對於實踐特首承諾在 2005 年底將公屋輪候時間縮短至 3 年，我相信各位同事對此並不會有所懷疑。反而，我希望可以加快步伐來解決擠迫戶的問題，我們不但有責任為有需要人士和家庭提供住屋，同時我們亦應該令他們有足夠的空間和較佳的居住環境，這樣，才算是「質量並重」。今日香港是國際大都市，怎可以接受 11 人居住在 200 平方呎的公屋內呢！

不少長者及單身人士均指出，現時長者二人配屋不公平，單身人士單位過細，我有親身視察過上述單位，的確是有改善的需要。

北角邨重建帶來一個訊息是，房委會的好意未必受居民歡迎，因此如再有重建項目時，應先行徵詢居民及地區議會意見才為上策。

開始時我提過房委會成員的工作不單是政策釐定者，更重要的是在政策推行過程中，可以監察及審查。

近日房署公司化問題，不單房署內部員工人心惶惶，不少居民也向我反映憂慮，更有甚者，不少屋邨居民投訴房署的屋邨管理尚未私營化，日常管理已有走下坡跡象。

作為一個政策釐訂者，如果未能掌握居民意見及房署同事心聲，好的政策若在執行上經常出錯及受歪曲，好政策也是枉然的。

因此，我打算由六月開始，我會親身到各區各屋邨、屋苑視察及與各前線員工會面，希望創造一個新的文化，新的開始，為房委會的政策在執行上挪開障礙及鼓勵員工勤奮工作。

最後，套用一個熱門口號「房委會、一定得」，希望大家共勉。

謝謝各位！』

## 葉國謙委員講詞

『主席女士：

轉眼間，本人已是第二年出席房屋委員會周年大會。過去兩年，香港房屋事務可謂「多事之秋」，每天翻開報章，總有有關的新聞。香港地少人多，寸金尺土，而住屋又是市民生活的必需品，希望置業，擁有一個安樂窩，是大多數市民的梦想，房屋問題受人關注，自然是在所難免。

一直以來，不少市民以畢生的積蓄，購買一間房屋單位，讓家人享有一個溫暖的家，可以安居樂業。在九八年推出的租置計劃，讓市民圓成置業的梦想，方向無疑是值得讚許的。可惜自推出以來，參與計劃的居民，不是從此安寢無憂，而是擔驚受怕，因為不少租置計劃的公屋單位，素質是令人惻目的；再加上買樓後接踵而來的維修，和房署對屋邨單位的維修跟進態度，更令公屋居民對參與租置計劃卻步。過去兩年本人接過不少居民的投訴，亦親身到過很多屋邨，例如：華貴邨因污水渠設計不當，常常淤塞，令低層單位出現糞便從馬桶倒灌，造成財物損失。自第一期租置計劃推行至今，仍有署方曾答允負責維修的天花滲水、水渠、廁所喉管生鏽，防煙門損毀等問題未得到解決。

我認為房委會和房屋署應該可以扮演更積極的角色，考慮為居民提供更佳的售後跟進服務。在居者有其屋方面，買家除了要擔心會有短樁和不合規格鋼筋等建屋素質問題外，亦同樣面對維修跟進問題。東涌的居屋，鋁窗脫鉸問題嚴重，窗台滲水。天水圍天頌苑，入伙僅僅三個月，大廈多個同號數單位內部，由牆頂至地面出現裂痕。將軍澳居屋中層由於咸水管安裝在單位內，間有爆喉出現，令居民損失財物，又怎能重建居民購置公營房屋的信心？

主席女士，本人認為要徹底解決公屋素質和維修問題，必須要找出治本的方法；改變目前香港的建築文化是問題的徵結。房委會作為全港最大的業主和房屋「發展商」，有著不可推卸的責任。本人對房委會早前發表的「攜手共建 理想居所」諮詢文件中的各項改革建議，是十分贊同的，並且認為應盡快落實建議，使房委會在建築界發揮「馬首是瞻」的作用。

近期，圓洲角短樁工程的調查報告發表，引起公眾關注和討論，「冰封三尺，非一日之寒」。短樁事件，一而再，再而三的出現，已暴露了房屋署的官僚習氣，不斷自我膨脹，只顧自身利益，不顧整體利益的官僚文化。「辭職以謝天下」當然是問責的表現；辭職若能即時根治積習已久的房署流弊，我將毫不猶疑地辭去房委會委員的職務。

但真正向公眾負責的態度，其實是要我們全體房委會委員以百倍的勇氣去正視惡習，以無畏的精神去改革官僚架構，對犯上嚴重過失的官員，不管官當到幾高，都必須嚴懲，絕不手軟。愛之心，恨之切，公眾對房委會、房屋署是有期望的，我們不應辜負全港市民的期望，增加房委會的透明度，接受市民監督，加強委員問責，改革房署架構，挽回市民對房委會的信心，是今年我們共同面對的挑戰。

謝謝主席。』

## 吳仕福委員講詞

『主席、各位委員：

### 力求重拾公眾對公營房屋的信心

房委會在上月通過分兩階段實施五十項改善公營房屋素質的措施，優先處理現時市民關注的問題，包括改良打樁流程、改善顧客服務素質、加強地盤監督及改革部門運作。第二階段的措施，則著重加強與建屋工程業界的伙伴關係。

公營屋屋政策在本港實施多年，一直行之有效，亦是保障中下階層市民「有瓦遮頭」的德政。然而，從六十年代曾經轟動一時的鹹水樓事件，到近年頻頻發生的短樁問題，均顯示出本港公營房屋監督工程施工和檢查質量等方面出現了漏洞。房委會作為政府房屋政策的制訂者，也是全港最

大的房屋供應者，對改善有關問題，自然責無旁貸。事實上，近年多宗公營房屋短樁事件，都不約而同暴露出房委會在管理素質、防止貪污舞弊等方面的監管不足。房委會現階段，已經到了不得不痛下決心全面改革的時候。

誠然，房委會公布的五十項措施中，例如為所有新建及現有的發展項目，提供十年的結構保證(其中天水圍區內的項目更可享受二十年保證)、為新落成的屋苑設立熱線處理建築的投訴、要求打樁工程的承辦商加強監督地盤的人力資源、加強管制工程的分判活動等等)，都能夠具體地針對目前普遍存在的問題，並提出有效的解決方案，成果雖然仍有待時間驗證，但已充分顯示出房委會改革的決心及誠意。

然而，值得注意的是，目前房委會面對的問題，其實大部分都是經年累月積聚下來的。因此要改革成功，亦必須循序漸進，持之以恆，把問題逐一暴露，徹底解決，固本培元，而不是一蹴而就，或是只把責任與箭頭歸咎於個別人士。我認為房委會及其他政府部門，絕對不能抱著一貫「錯在別人」的心態，不去針對和徹底改善本身的制度，不去改善與伙伴的合作態度，最終出現的結果，恐怕只是「雷聲大，雨點小」的所謂改革，效應只是曇花一現，最終仍然原地踏步，不僅錯失改革的良機，無法成功挽回公眾對公營房屋的信心，甚至對特區政府的施政，也會有負面的影響。

建造公營房屋涉及的問題錯綜複雜，要徹底解決，大前提必須是房委會和政府各部門，都要撇除門戶之見，衷誠合作。只有這樣，改革才有望真正成功，才能重拾市民對公營房屋的信心。

一九九零年伊拉克入侵科威特後，禁止外國僑民離開，當時有些在科威特工作的大機構高級職員，雖然有機會離境，但都拒絕這樣做，理由是他們的下屬仍然身陷險境，船長不能在任何危險的情況下早於船員棄船。這是領導人的道義責任。

房屋署正走上改革之路，身為公營房屋政策的制定者，我們責無旁貸，必須要具有勇氣承擔改革的責任，為整體利益著想，願意接受考驗，在面臨絕機的時候，表現出強烈的使命感，支持房署的同事以理性的執着和無比的決心去完成改革，而不是推卸責任，針對個人，把改革的困難與目標變得模糊含混，令過去大家的努力最終變成功虧一篑，功敗垂成。』

### **鄭恩基委員講詞(中譯本)**

『主席、各位委員：

我獲委任為房委會委員時，房委會剛好推行「40項加10項」提高公營房屋素質的措施。



這些改革措施富建設性，促使房委會及業界作出重大轉變，重新着眼於基本要素，並針對問題的根源。我們必須有心理準備，改革未必一帆風順。要成功推行改革，必須有堅強的意志，更須有取得成功的決心。改革事業任重道遠，自不待言，希望房委會及房署能順利推展各項改革，令理想得以實現。

我所接受的土木工程及結構工程訓練，讓我明白到一切須以安全為重。我們所有人從實際經驗中都知道，絕不能因時間及成本等種種理由而不顧安全標準，即使是為了達致建屋指標，也絕不可以。

優良的素質不是靠上天恩賜，亦不會不勞而獲。我們必須努力耕耘，採取適當的政策，方能在素質方面獲得美滿的成果。要確保素質優良，便須付出代價，這幾乎已是定律。「特別」(extraordinary)與「普通」(ordinary)的分別在於前者須「多」付出一些。當然我們要「多」付出一些開支，重金聘請顧問公司、聘用高素質及合資格的駐地盤員工、放棄「價低者得」的做法，以及調配額外的部門資源；但與整體工程成本相比，這些代價可說是微不足道，而且付出這些代價，亦有助房委會重拾市民對公營房屋的信心。

我很高興看到「四向」的其中一向是專業水平。專業人士不論是顧問還是部門人員都必須有自主權，制度也應容許他們可以酌情行事。專業人士工作的其中一種滿足感，就是有權作出專業判斷。專業人士不應受制於工作手冊，應可在既定的概括性指引下工作，發揮其創意。

有鑑於岩土工程所涉及的風險，我贊成採用「工程師設計」。這種方式除了可確保地基工程素質，有助分攤風險外，更能使負責設計的專業人士須就其設計負責，推動他更注重優質的地盤監管工作，不斷提高專業水準。「工程師設計」、量數合約及駐地盤監督必須併行和互相配合。採用以上方法所得的結果很可能是：倘地盤的岩土情況較簡單，成本甚至會下降，因為承建商知道他們可從更公平及光明正大的方式得到回報。一般人誤以為以總價合約形式批出地基工程合約，會較為廉宜，但事實上，這種形式的合約帶來的嚴重後果，卻令我們須付出更多金錢來補救。

房委會現正面臨建屋量高峰期。這樣龐大的建屋量，有助我們認清哪些承建商的表現不如理想，哪些承建商未能與房委會共同承擔，致力提高素質，爭取卓越表現。我明白到，政府現行的程序，並不像私營機構的某些運作模式，可以有絕對選擇權挑選承建商。綜合評分投標制度及獎金制度是不錯的改善方法。我認為表現評分所佔比重應由 20 調高至 25，甚至 30。標書因這個安排而落選的一些承建商對改革措施總會有「吃不到的葡萄是酸的」的反應，這點是可以肯定的，而且這些承建商中總會有人不滿。不過，只要基本規則是公平公開的話，即能清楚顯示房委會是嚴謹認真的。

我很高興看見房委會致力建立伙伴合作文化。對於這伙伴合作關係，我傾向採取較宏觀的角度，而非局限於視作建築小組委員會與房署或工程籌劃小組成員之間的關係。這個觀念應盡量從「直向」及「橫向」延伸至全方位，甚至延伸至其他政府部門及政策局。工程籌劃人員與地盤職員的伙伴合作關係尤為重要。在我心目中，前線人員佔有一個特殊位置。他們要在這樣的高溫下走 30 層樓，每天兩趟，實在值得讚賞。我們要為這些人員提供訓練，更要給予他們鼓勵和支持。雖然只「多」做這一點功夫，但對提高素質會有很大幫助。

有部分社會人士越來越關注到社會整體的道德水平，因此有人認為有些社會並非邁向「不道德主義」，而是走向「非道德主義」。這現象促使全世界的專業學會檢討本身的道德守則。

上述的道德困境，是現在建築界專業人士每天都面對的問題。我不是要在這裏說教，但在現代社會裏，道德已不是如以往一樣，在好與壞之間作出取捨。道德標準出現了灰色地帶，而道德問題亦非如數學題目一樣，可以有一個標準答案，這方面的問題沒有既定的答案。正因如此，我們應經常舉行有關道德操守的研討會，並提供這方面的輔導，提醒參與建屋的人士在甚麼情況下容易出現貪污舞弊，確保他們不會陷於須承擔回報義務的處境，而出現利益衝突。說到底，要興建優質房屋，關鍵在於參與建屋的人是否具有優良素質。』

## 溫文儀委員講詞

『主席、各位委員：

施德論先生的報告為我們做了一個檢討，很詳細地檢討部門的運作，亦很清楚地解釋地盤工程的方法。但媒介忽視了施先生說工程進行時那種無法無天的情況。他的小組報告，要求整個政府處理承建商及同系機構，我希望局長會因為事件的嚴重性，促請政務司司長責成工務局、九廣鐵路公司、地下鐵路公司、土地發展公司和機場管理局公開回應施先生的建議。我雖然沒有足夠的法律常識，但我覺得或有涉及刑事，我亦希望律政司司長從刑事方面著眼，看看是否應提出刑事檢控。

我預測公屋的風風雨雨還未完結，因為署方的「垂直式」及「水平式」調查，會把更多的問題揭露。我覺得我們應堅持繼續做下去和繼續揭發，處理建築行業的問題。在上次公開會議時，我亦有提到我們只是消費者，要我們去處理供應商的運作，我們是無能為力的（雖然王于漸教授剛說我們是最大的消費者。）所以我亦希望工務局局長協助由唐英年先生負責的檢討小組，讓建築業有個徹底改革的機會。

我們署方的同事和行內人士經常要填很多表格。施德論先生亦曾提及文件過多的問題。我們是否真的需要一個特別小組去處理 ISO 9000？由

平田商場有玻璃圍欄跌下、公屋鹹淡水喉錯駁以及不斷有短樁事件發生，ISO 9000 制度在每個事件中並沒有給我們一個答案。為何有了一個制度，但質料管制方面依然沒有好的成果？大家是否仍要迷信，或是這個制度本來是一件好事，只是香港人不懂得應用？大家應積極檢討。

我亦想回應部門一些工會昨天在報章刊登的公告。我覺得他們表面上雖然是支持被施德論先生點名批評的同事，但我從一個市民的角度看，覺得有點落井下石的效果。我亦想特別提出，在施先生的報告內有提到的袁子超先生，他是一個事務總監，施先生要他負責是合情合理的。但我希望將來局長領導的小組，要注意袁先生在工作時，上級和下屬給了他多少支持？因為在建築小組委員會開會時，其他委員和我在討論文件時提出挑剔性的問題，他都能很務實的處理。他的工作表現，我是非常肯定的。我希望一個務實地工作的人員，不會在這種環境下受到打擊。我希望在調查之後，可以還袁子超先生一個公道。

主席，我在房委會工作了六年，在你帶領之下，採取政治中立、配合市場和適應社會需求，推行公平處理房屋資源的政策，我們對社會總算有一點貢獻。今次事件弄到這個田地，我亦同意大部分同事所說，要堅持下去。主席，我想大部分委員，都會和你共同進退。

謝謝。』

#### **吳水麗委員在會前提交的書面意見：**

『主席、各位委員：

房屋委員會的業務涉及很多不同的層面，從建屋、分配、銷售以至維修管理，都有很多急需要面對的工作，我今天要集中提出一項看起來似乎並不是最急切，但卻是很基本的問題，就是建立起一套以住客為中心的網絡，以締造一個可持續發展的社區。

在我與居民的接觸中，很多住客反映的意見是他們不清楚房委會的政策。當然，住客是否真的不知道政策、是甚麼導致他們不清楚政策，這些都是值得研究的問題，但無論如何，住客宣稱他們不認識政策這一個現象，就是一個我們要面對和解決的問題。

另一個現象就是房委會及房屋署的架構和組織龐大而複雜，市民的問題，往往不知道應接觸哪個部門的人員；有時同一問題，要接觸不同部門的人員才可以得到解決。

此外，租住屋邨中，住客對社區的歸屬感不大，這不但在屋邨管理方面不理想，也引起很多社區的問題。最近幾年的周年大會上，總有一士諤諤，倡導房委會應加強對環保的承擔，本人非常贊成，但要成為一個可持續發展的社區，除了在建業方面加強環保措施外，建立一個對社區有認

同，守望相助的鄰里，也是可持續發展社區不可或缺的。

要面對上述三方面的問題，我們必須要加強「人」方面的工作，想辦法在社區中提供以住客為單位的一站式顧客服務，並加強屋邨內社區建設的工作。也許我們可以選一兩個屋邨做試點，參考醫院的病人聯絡主任的做法，成立住客聯絡主任，一站式地處理住客的查詢和問題，同時也推行社區建設的工作。

如果屋邨居民能有守望相助的社區精神，居民的問題能有效全面的解決，我們的屋邨將成為一個真正安居之所。』

## 其他事項

### 小組委員會主席 1999/2000 年度報告

5. 主席告知委員，各小組委員會主席提交的 1999/2000 度報告已於會上提交供委員參閱。

## 特別動議

6. 主席表示收到張炳良博士一個特別動議。該動議已獲陳家樂先生和劉國裕博士和議。動議的內容如下：

「對於近期多宗公營房屋短樁及建屋質素事件，及其產生之社會後果，房委會深表遺憾，並就此向公眾誠意道歉。

我們將汲取教訓，對房委會及房屋署的運作制度進行全面檢討及徹底改革。」

7. 張炳良博士表示，從各委員及署方的發言中得悉，大家均認同房委會改革的必要。他在動議中提出要「全面檢討及徹底改革」，因問題並不是局部性，而是涉及房委會整體管理運作和體制，故此要徹底改革房委會的功能、角色、架構、文化和體制。他並補充說，房委會在改革時必須重視伙伴關係，應聯同署方(包括管理階層及前綫員工)、業界(包括建造業和相關業務的承辦商)一起商討。他強調改革須建基於與員工高度互信和合作的層面上，並要面向社會，因此任何改革的構思應廣泛諮詢員工和公眾，以取得社會的共識及支持。

8. 王坤先生覺得現時部份房屋政策由房屋局制定，房委會的決策和監察角色並不明確。他認為應檢討房屋局、房委會和房屋署的關係。他建議修訂上述的動議如下：

「我們將汲取教訓，對房屋委員會、房屋署及房屋局的運作制度

及三者間的關係進行全面檢討及徹底改革。」

9. 由於沒有委員和議，王坤先生的修訂動議不被提案。
10. 委員就張炳良博士提出的動議投票，並一致通過。

#### 散會時間

11. 會議於上午 11 時 40 分結束。

#### 下次會議日期

12. 下次會議定於 2000 年 7 月 6 日(星期四)上午 8 時 45 分舉行。

本會議紀錄於 2000 年 月 日獲大會通過。

---

主席王葛鳴

---

會議秘書周炎林

檔號：HA/COM/2/2 VIII

日期：2000 年 6 月 30 日