

香港房屋委員會

2000年4月13日(星期四)公開會議記錄

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	
蕭婉嫦女士, JP	
陳家樂先生, JP	
溫文儀先生, JP	
陳炳煥先生, SBS, JP	
程介南議員, JP	
吳亮星議員	
吳水麗先生, JP	
譚小瑩女士	
王坤先生	
林菲臘先生	
鍾瑞明議員, JP	
蔡涯棉先生	
蔡根培先生, BBS, JP	
何世柱議員, SBS, 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	
俞宗怡女士, JP	(庫務局局長)
鍾麗嫻女士, JP	(房屋局副局長(一))
布培先生, JP	(地政總署署長)
麥綺明小姐, JP	(機構事務總監) (房委會秘書)

## 缺席者

周偉淦先生, JP (因事離港)  
張炳良博士, JP (因事離港)  
劉國裕博士, JP (因事離港)  
黃匡源先生, GBS, JP (因事離港)  
王于漸教授, SBS

## 列席者

鄔滿海先生, JP (副署長(管理))  
貝德思先生, JP (副署長(建設))  
袁子超先生, JP (發展總監)  
湯永成先生, JP (物業管理總監)  
李敬志先生 (署理商業及業務發展總監)  
鄭耀剛先生 (署理編配及銷售總監)  
史金菊女士 (署理財務總監)  
馮浩棠先生 (助理署長(物業管理)(三))  
李伯誠先生 (助理署長(法律顧問))  
黎志華先生 (機構策略組主任)  
江焯勳先生 (助理署長(中部))  
趙逸寧先生 (助理署長(東部))  
馮宜萱女士 (助理署長(優質居所專責小組))  
張冠南先生 (助理署長(行動及重建))  
郭錫鈞先生 (助理署長(物業管理)(一))  
黃比先生 (署理助理署長(物業管理)(二))  
何守謙先生 (署理助理署長(西部))  
周炎林先生 (會議事務秘書) (會議秘書)  
麥池漢先生 (高級助理會議事務秘書(二)) (助理會議秘書)

## 開會詞

主席於上午 8 時 45 分宣布會議開始，她歡迎新委員鄭恩基先生、羅致光博士和俞宗怡女士出席，並代表房委會向在 4 月 1 日退任的李永達先生和周明權博士致謝。

### 議程第一項

#### 通過 2000 年 1 月 27 日公開會議記錄

( 文件編號：HA 17/2000 )

2. 2000 年 1 月 27 日公開會議記錄獲委員通過，由主席簽署作實。

### 議程第二項

#### 2000 年 1 月 27 日會議記錄的續議事項

( 文件編號：HA 21/2000 )

3. 委員備悉署方提交的 HA 21/2000 號文件。

### 議程第三項

#### 提高公營房屋質素 – 推行計劃

( 文件編號：HA 24/2000 )

4. 黃匡源先生在會前遞交書面意見，於席上提交各委員參閱（見附件一）。

5. 主席和署長分別就提高公營房屋素質發表意見，他們的講詞見附件二和附件三。隨後馮宣萱女士介紹文件。

6. 楊家聲先生建議署方在設立入伙熱線時，參考顧客服務水平較高的機構的做法，例如由專責職員直接聆聽和回應租戶和業主的查詢。此外，顧客服務小組要提供「一站式」的服務，迅速為租戶和業主解決疑難。

7. **蔡涯棉先生**贊成成立內部建築管制小組，確保公屋達到私人樓宇驗收標準。但他指出，在未將公屋納入《建築物條例》監管前，署方應成立一個獨立和由較高級的官員負責的單位，驗收樓宇。這個單位亦須與建築部門完全分開，確保發揮獨立監察的作用。

8. **陳家樂先生**說公眾特別是房委會的顧客會重視推行改革的成效，故此應該讓公眾看到改革真正能夠達到目標。他又指出，根據租者置其屋計劃的經驗，每年向部門提出維修要求的個案都很多，故他擔心結構保證計劃會為部門帶來大量的工作，他說部門可以考慮分階段推行提供結構保證的建議。他又建議部門清楚界定結構保證的範圍，和設立仲裁機制，以客觀、公正、有效率和合乎經濟效益的方法，調解居者有其屋業主對結構和樓宇素質理解差異所帶來的爭拗。

9. **吳亮星先生**支持為地盤員工提供在職專業訓練，但希望署方同時制訂計劃，為建築從業員推行廉潔信念和道德操守方面的教育，改變建築業的文化，整肅業內的歪風。他又說，擬議的 2000 年承建商表現評分制要兼顧權威性和專業性，並且要客觀和公開，以確保能夠有效地評核承建商。

10. **方正先生**指出改革是為了加強顧客服務和提高樓宇素質，這些目的實際上已包括在房委會的長期工作目標之內。他不想見到署方藉改革增加人手和開支。他期望署方增加成本效益，以免影響房委會的財政。

11. **黃鑾堅先生**希望部門收到租戶和業主的意見後，能迅速回應，提供良好的入伙和銷售後的服務。

12. **林濬先生**指出檢討建築小組委員會的結構和運作是適時的，但他強調現時該小組委員會的運作並沒有出現任何問題，不過，建屋素質改革是一項巨大的工作，要成功推行，不能只是重整部門的運作，也要檢討建築小組委員會的架構，使它更能配合部門重整後的運作。有見於在過去數十年，香港的建築界在投入研究新科技的資金遠比其他先進國家為少，他歡迎設立房委會研究基金，帶頭改善建屋技術。

13. 林先生又表示，建造業至今仍未踴躍地提出建議去提高房屋素質，他期望稍後業界會提出多項建議，促成改革。他又期望是次改革可以真正脫離互相指摘、互相推卸的時代，並呼籲委員支持文件的各項建議，和鼓勵部門的同事全力推行改革。

14. 溫文儀先生對部門能夠針對連串公屋素質問題訂定 50 項實際有效的改善措施感到欣慰，他特別向馮宜萱女士、黎志華先生和其他負責此項工作的房署同事致謝。至於署長在演詞中提到會放棄採用標準設計興建公屋，他極表贊成，並期望部門能夠就此訂定工作指標。他樂意見到在 2004 年入伙的公屋在設計方面多姿多采，深受市民歡迎。

15. 有關房委會和部門要與之建立伙伴合作關係的「伙伴」，溫先生提出的定義是有關機構的董事或主要股東。他提醒部門要清楚認知誰是好的伙伴，始與其合作。他進一步指出，要清楚訂明負責一項工程的建築師、發展項目經理、承判商及其僱員等人的角色和責任，很多時候都有一定的難度，故此部門只能盡力而為，始可以建立良好的伙伴合作關係。但部門可以跟那些著重改良建築改良管理、樂意投資在機械化建築的承建商加強業務關係，藉以推動伙伴合作文化。

16. 溫先生說他不同意黃匡源先生關於價低者得投標方法的論據，原因是房委會已有一套承建商名冊管理和投標制度，不合格的承建商根本不能標投工程；故如有合格的承建商以最低價中標，沒有理據把合約批給出價高的承建商。他指出香港的建造成本已較其他地區為高，而參與房委會工程的建築公司每年都獲利甚豐，以價低者得方式批出工程合約並無不妥。他認為如果能夠加強管制分判活動，和解決以控制價格為目的同業結盟所衍生的問題，成功推行改革之後，可望建成質高價廉的公屋。

17. 羅致光博士說外判樓宇驗收工作後，若樓宇出現問題，房委會最終仍須負責，故此在問責方面可能會出現問題。他質疑部門為何不把驗收工作移交屋宇署。

18. 譚小瑩女士希望部門能夠在一年後向委員匯報推行改革措施的進度和遇到的困難，包括未能由房委會獨立肩負的相關工作。她續指出，就伙伴合作層面而言，若雙方能夠建立良好業務合作關係，監管顧問公司的部門專業人員和顧問公司的員工都會有很大的滿足感。但部門的同事必須在這種工作方面很有經驗，最理想是能讓他們有機會在顧

問公司工作一段時期，汲取經驗，瞭解顧問公司的運作模式和其專業人員的思維方式，會有助建立伙伴合作文化。她又贊成轉授更多權力給部門的員工，因為可以讓員工清楚知道自己的責任和承擔，若他們工作表現良好，也較易獲得嘉許。

19. 吳水麗先生支持文件所提的建議。他指出建立伙伴合作文化是整個改革最基本的支柱，但也是最難推行的一環。部門在推動這種文化時，不應僅限於舉辦工作坊，制訂伙伴約章等，而是要把理念轉化成實際可行的措施和制訂可以量度的成效指標。此外，訂定指標後，不能單以數字例如舉行工作坊的次數或熱線收到的詢問和投訴數目來推論某項工作的成效，而是要制訂一些能夠真正反映樓宇品質和部門服務轉好的實質變化。

20. 王坤先生支持文件所載的提高建築素質的理想和策略。他認為在 6 個要優先處理的項目中，為顧客提供優質產品和服務至為重要，應該盡快落實和推行。他認為在興建公屋高峰期把驗收樓宇工作外判予顧問公司，是無可避免的做法，但他希望管理公屋的私人物業管理公司日後可以在這方面發揮更大的積極性，例如參與驗收工作，因為接收素質較差的樓宇可能會影響日後的房屋管理工作。

21. 王先生反對在地盤設攝錄機，監察地盤員工工作，認為有關措施「猶如把前線員工當賊扮」，恐怕會引致負面效果，更會引起工人反感，有礙建立伙伴關係。此外，單憑攝錄工作情況，亦不能杜絕偷工減料的活動。他又認為若直接聘用專家顧問以改良打樁工作流程，但又要監管顧問的工作，有架床疊屋和浪費資源之嫌。

22. 王先生說除了檢討建築小組委員會的結構和運作，也應檢討一些小組委員會的結構，例如居者有其屋小組委員會，因為這些小組委員會的主要業務和公屋素質息息相關。

23. 王先生續指出，採取以團隊為本的問責方式要輔以明確的個別官員權責承擔，以避免有失誤事故出現時，責任由整體共同承擔，等於個別官員無須負責，這是公眾不能接受的。

24. 吳仕福議員支持文件的建議，但認為房委會為所有新建及現有的發展項目提供十年結構保證並不足夠，起碼應提供二、三十年的保證。他並說部門要盡快處理已發現的建屋素質問題事件，稍後才追究責任，以重拾市民的信心。

25. **鍾麗幗女士**說政府十分支持房委會的公屋素質改革，她認為文件提出的 50 項措施都是對症下藥，顯示房委會從善如流，全面和徹底地改革。但她指出，雖然房委會銳意改善公屋素質，但很多措施都涉及整個建築業的運作，故此需要政府配合將建議落實。她續說，在 4 月 5 日政務司司長告知立法會政府會成立一個建造業檢討委員會，委員會會在九個月內向行政長官建議如何改善建造業的效率和工作方式，包括檢討「判上判」制度。她並呼籲建造業人士支持房委會，共同改善建屋素質。對於署長提及房署的同事積極參與改革，她感到欣慰，並期望香港的建造業很快便回復過往的良好聲譽。

26. **林菲臘先生**支持文件的各項建議，認為各項措施是全面和經過深思熟慮的。但他指出必須讓公眾知道房委會提供的結構保證是有別於樓宇新入伙後的一般損壞保養保證，和這項結構保證只是限於樓宇出現結構問題時房委會所需負上的責任，否則部門將收到無數損毀投訴，而這些損毀項目是不包括在結構保證的範圍內的。

27. **林先生**續指出，承建商在落標時一般要承擔不少風險。打樁承建商要承擔的風險更多，包括要包辦設計和建造、緊逼的施工時間、巨額毀約償金額等，還有更難估量的風險是個別地盤棘手的岩土情況。他又說，現時承建商遇到有岩土問題的地盤時，房委會一般不會讓其以較長的時間完成工程，或在金錢方面予以補償。故此房委會如果要改善打樁工程流程，需要慎重研究如何公平地分配風險。這樣做會加強表現較佳的承建商在競投房委會工程時的競爭優勢，吸引他們參與建設公屋。

28. 提到**黃匡源先生**不同意價低者得的做法，**林先生**認為只要投標者理性地入標，並在標價內把合理的風險計算在內，房委會可以接受最低價的標書。此外，他認為減低建築工程的毀約償金算定損害賠償未必能完全解決問題，最重要還是要協助承建商面對和解決風險帶來的困難。

29. **蔡根培先生**支持部門的建議。意見調查結果顯示 56 % 的受訪者認為建議非常有效或有效，他詢問是否仍有 44 % 的受訪者認為建議是無效的，他希望知道認為建議是有效的是那些人士。他又詢問：

(甲) 入伙熱線設立的期限；

(乙) 顧客服務小組在入伙後多久才成立和它的運作時間；

- (丙) 部門在甚麼時候完成改良打樁工作流程的研究；
- (丁) 部門會否定期舉行工作坊。

30. 程介南先生說他原則上同意把公屋納入屋宇署的監管範圍，但他指出這個安排在法律方面涉及多個問題，也涉及多個政府部門，例如屋宇署負責建築監管、民政事務總署處理有關業主立案法團事宜等，雖然房署已作出過渡安排，但把引進客觀的第三者審查機制列入推行計劃第二期，卻未訂定推行的時間表，值得商榷。

31. 葉國謙先生說署方經過廣泛諮詢，獲得業界和公眾支持改革，也增加了 10 項改革措施，故此他支持文件的建議和推行計劃。他說第一期的各項建議都著重改良建築工程設計和管理，能有效加強公屋的建築監管，可收即時之效，應要盡快推行。他也贊同提升建築行業的專業地位，由房委會帶頭改變整個行業的文化，應該全力推行。

32. 蕭婉嫦女士支持部門的建議，認為各項措施都是務實而有效的。她同意有些委員所說，要清楚界定樓宇結構保證的範圍，以免引致誤解。她期望接聽入伙熱線的同事盡力服務租戶和業主，確保能夠收到部門希望改善入伙後的服務的效果。她相信因為顧客服務小組的成員包括了承建商的品質統籌主任，可以迅速處理入伙後的建築問題。

33. 就王坤先生所提問，根據量才稱職和以團隊為本的原則而施行的員工調職政策，會否引致外行領導內行，和會否導致官員遇有失誤事故卸責，馮宜萱女士回應謂，該政策的目的是在於希望同事工作時，不會盲目地跟從守則，或在工程發生問題時互相推搪，而是要發揮團隊精神，對整個工程的成或敗負上責任。

34. 她續說，在公眾意見調查中，認為改革建議非常有效或有效的有 56 % 被訪者，而認為無效的有 29 %，表示無意見的有 15 %。整體而言，80 % 的被訪者認為有需要改革，70 % 支持文件的建議。由於有被訪者提出部門若能關注及處理若干問題，可使改革更有效推行，故此部門增加了 10 項新的建議，使推行改革更加順利。

35. 回應黃鑾堅先生、譚小瑩女士和程介南先生有關推行計劃的時間表的詢問時，馮宜萱女士說，有些措施，例如提供結構保證、建立伙伴合作關係，是會持續推行的。部門會定期檢討推行的成效，大約每三個月向建築小組委員會匯報進度，也會向房委會呈交工作報告。



36. 就羅致光博士提問，若由不同的顧問公司驗收樓宇，如何確保樓宇能保持一致品質水平，馮宜萱女士回答說，外判驗收工作是因為需要額外人手應付大量建屋落成的工作，增聘這些人員主要是協助部門的總建築師執行驗收工作，部門的同事仍需全力監管顧問公司的人員，使驗收樓宇的素質可達一致。而且，外判計劃已經過試驗，署方認為確實可行，故此不會浪費資源。

37. 主席總結說，部門的改革建議獲得委員的支持，但推行改革是困難的，不過房委會並無選擇，改革是唯一的道路，只要有決心和誠意，改革定會成功。此外，落實和執行各項措施是最重要的一環。她希望署方全體員工在署長領導之下，積極參與改革，她並期望委員大力支持署方，和繼續提出改善建屋素質的建議。

#### **議程第四項**

##### **市區重建的安置安排**

(文件編號：[HA 9/2000](#))

38. 黎志華先生介紹文件。他指出文件提出一個概括綱領，建議房委會協助市區重建局(市建局)安置受市區重建影響的居民。有關的詳細工作安排仍有待市建局成立後與該局磋商，最終的安排，將再呈交委員審議。

39. 吳水麗先生表示在資源許可下，房委會應支持及配合市區重建，但在協助市建局同時，房委會應維持縮短公屋輪候時間及處理公屋擠迫戶的承諾，亦須堅持市建局須以同樣的審核標準編配公屋單位。我們須清晰地通知受影響的居民，他們不會獲得原區安置，而他們的安置要求，應向市建局提出。

40. 蔡涯棉先生支持房委會協助安置受重建影響的居民。他指出雖然政府會額外撥地興建公屋，但在一段時間內仍會引致公屋供應緊張，他希望能將影響減至最低。他詢問市建局支付發展公屋成本的計算方法，因他理解用作編配的公屋是以舊單位為主。他又說，如果從租戶所收回的租金未能支付日常的維修和管理費用，則應考慮向市建局收取一個適當租金，補回虧損。他並詢問受影響而合資格的居民申請自置居所計劃時，會否有額外資助。

41. **黎志華先生**回應說，在財務安排方面，雖然受安置居民可能入住翻新單位，市建局將負責支付房委會為應付安置而額外興建新公屋單位的發展成本，因為這是一項額外的房屋需求。他指出居民可能由重建或其他途徑入住公屋，但一經成為公屋租戶，他們的權益便應相同。在這原則下，並考慮到市建局已付出單位的發展成本，而單位業權亦歸房委會擁有，他認為不須考慮為安置市區重建的租戶制訂另一個租金計算方法。至於提供資助或協助受影響居民購買居屋或申請其他置業計劃，黎先生表示可以由有關的小組委員會詳細考慮細節。

42. **陳家樂先生**表示文件的建議綱領能平衡各方面的要求，而所建議的六大原則，亦方便日後與市建局磋商合作細節。他希望政府提供土地給房委會時，除顧及數量外，亦應考慮安置居民的地區。陳先生亦詢問文件附件第(E)(i)點所述的扣減5%發展成本，是否一個合理的安排。

43. **羅致光博士**表示房委會每年提供最多1 000個單位的配額可能偏低，他建議在提供配額方面應更具彈性。他又留意到重建策略已訂出共200個優先重建地點，他詢問是否已有這些地區的居民數目及他們輪候公屋的資料，因為這些資料有助考慮配額是否合理。此外，大部份新來港人士可能不符合配編公屋的資格，他詢問房委會將如何協助安置他們。

44. 關於**陳家樂先生**的詢問，**黎志華先生**解釋說，在房屋署與規劃地政局磋商時，雙方均考慮到將來有部份受安置的居民可能因購買居屋或其他原因而遷出公屋，使這些單位可以再編配給其他人士。但另一方面，亦有居民在日後可能因分戶而需要額外資源。但避免行政上需跟查個別住戶的個案，雙方初步同意扣減市建局須負責的總公屋發展成本，即按每年的實際配額減5%。在回答羅致光博士的詢問時，黎先生表示房委會需要實踐很多承諾，例如縮減公屋輪候時間。經詳細檢討後，認為房委會提供每年1 000個單位配額，將會是一個適當及可行的協助安排。再者，其他機構，例如香港房屋協會等亦參與安置居民的工作。黎先生續說，在現階段房委會並沒有詳細調查和分析優先重建地點的居民類別，例如新來港人士的數目。這些新來港人士或其他未有資格獲編配公屋的人士，可獲安置在中轉房屋。在本年年中，屯門區的新中轉房屋將會建成，而在去年11月，房委會亦放寬有關公屋申請家庭的成員須過半數居港七年的規定，這些新安排將為新來港人士帶來更多入住公屋的機會。主席補充說，房委會並非唯一協助安置受影響居民的機構，她相信市建局在成立後會詳細調查及分析受重建影響居民的安置需要。

45. **葉國謙先生**歡迎房委會主動協助市區重建，但他希望提高每年擬供應的 1 000 個公屋單位配額。在不影響公屋輪候時間的大前提下，他認為房委會應盡量協助安置居民，並且原區安置他們。他理解在某些地區，例如中上環區，實在難以進行原區安置，但仍應安排受影響居民在港島居住。他詢問房委會是否會配編新落成的單位給受影響的家庭，藉以改善他們的居住環境；此外，從收回的租金，能否支付日常管理的費用。

46. **王坤先生**和**譚小瑩女士**認同房委會不應是唯一提供安置的機構，譚女士認為市區重建應該是多元化及有創意。她相信重建的地區有不少新來港人士和單身人士，在規劃時，應盡量為他們提供中轉房屋或公屋。

47. **王坤先生**贊成以「批發」形式將公屋單位交與市建局分配，他留意到文件的附件 F(ii)表示房委會保留權利審核市建局所作的單位編配，他認為安置受重建影響的人士時，可能會遇上不少的難題，房委會應以信任的態度讓市建局編配公屋。

48. **溫文儀先生**表示房委會對市建局的態度不夠積極。他認為清楚理解房委會現行編配公屋準則的人不多，故難以寄望市建局能完全順利執行編配工作。他表示不應太斤斤計較市建局在推行安置計劃時的財務安排細節。他希望房委會能積極參與市區重建，增加安置單位配額。此外，政府可考慮重建市區內已老化的工廠區，增加原區安置的機會。

49. **蕭婉嫦女士**支持房委會安置受影響的居民，她希望在不影響公屋輪候時間的大前提下，能盡量提高每年的編配名額，她認為市建局在審核居民的安置資格時，應符合房委會的安置標準，並應支付房委會因安置居民所需的額外人手及行政費用。她支持在資源許可下，提供優惠，協助居民申請自置居所計劃。

50. **程介南先生**認為市區重建不應製造出另一類公屋安置的類別。他指出應清楚釐定由市建局支付發展費用的公屋單位的擁有權。此外，亦須小心界定居民的配屋資格，例如他們應否與受寮屋清拆影響的居民的身份相同。

51. **鍾瑞明先生**認為部門在面對多項迫切工作的同時，仍然提出積極的建議，協助市區重建，故此他支持的文件的建議。他表示理解居民提出原區安置的要求，但他指出，原區安置在很多情況下是不可能和不符合地區的整體發展，因此他贊同房委會和市建局不要承諾原區安置。作為一個專業會計師，他覺得建議的財政安排對房委會是一個很好的安排，但應繼

續改善成本效益，以減低出租公屋的虧蝕。他贊同王坤先生的意見，受市區重建影響的居民的安置準則，不可能完全等同在公屋輪候冊上的人士。至於安置的原則和細節，應該由市建局全權制訂。

52. **黎志華先生**在回應委員的詢問時表示：

- 房委會是希望以積極的態度，與市建局建立伙伴關係，共同推展市區重建。
- 房委會不能承諾原區安置，是考慮到可調配的資源是有限的，在某些地區，例如西環或尖沙咀，進行原區安置是不可能的。再者，房委會正進行的安置計劃，例如整體重建安置計劃，亦需要處理居民對原區安置的期望。
- 在編配方面，受影響的居民可入住新建成或翻新單位，他們與公屋輪候冊申請人一樣，獲編配的單位將符合應有的水準。
- 目前租住房屋的營運是有虧損的。與市建局擬定的財務安排，主要是保障房委會有足夠資源，繼續建屋安民。
- 將公屋分配市建局後，將由該局根據房委會的準則分配單位。居民入住公屋後，便成為房委會的租戶。在維護公屋資源合理分配的原則下，市建局有需要採用與房委會一致的分配準則。
- 受市區重建影響人士的公屋申請資格，將與公屋輪候冊上的申請人的資格相若。

53. **主席**表示房委會現要應付很大的公屋需求，包括受清拆天台屋影響的人士、新來港人士及留港越南人的公屋需求，但會積極回應及配合市區重建；不過礙於資源問題，只能有限度地協助市建局。

54. 經討論後，委員**通過**協助市建局安置受市區重建影響的居民的綱領。

## 散會時間

55. 會議於上午 11 時 15 分結束。

下次開會日期

56. 下次會議將於 2000 年 6 月 1 日上午 8 時 45 分舉行。

本會議記錄於 2000 年 月 日獲大會通過。

---

主席王葛鳴

---

會議秘書周炎林

**對提高公營房屋質素推行計劃  
(HA 24/2000 號文件)的意見  
黃匡源**

我希望就 HA 24/2000 號文件，特別是有關投標程序部分，提出一些意見。最近發生種種問題，我認為主要歸咎於現行的投標程序：只要標書看來符合投標要求，不論投標者或其產品素質如何，一概「價低者得」。庫務局的強力「指示」，一直只是礙事，令人即使想到創新的好主意，也不會提出，因為這個主意立刻或者很快便會成為投標規格之一。

要提出創見，事前往往要花很多心思，做很多研究，提出的人當然要有辦法把所花的金錢賺回來，花了心血也要獲得合理的回報。現行的制度不會給予這樣的回報，任何國際企業也會把精力轉投香港以外其他較易賺取合理回報的地方。我們不要忘記，香港的市場不大，即使獲批合約，所能得到的回報也未必如此吸引。

2000年4月13日  
房屋委員會會議  
主席王葛鳴議員的講詞

各位同事、各位委員：

在同事介紹下一個議程的討論文件之前，讓我先和各位分享一點個人的體會。記得大約一年前，我在這裏提出過關於樓宇素質的問題，當時並未受到社會很大的關注。直至近幾個月，房屋素質的問題，成為公眾討論的重要議程，一時間與建築素質相關的，無論是制度方面、運作方面、房屋署的監管方面，以至行業文化方面，都受到社會廣泛關注，甚至政府當局亦願意全面去檢討有關的問題，特別成立建造業檢討委員會，對整體問題作出更全面的探討。

近月所發生的事情，對我們房委會實在是有切膚之痛，正因如此，更加突顯出推行改革的燃眉之急。能夠見到改革起步，並不僅僅是我個人的心願；改革亦是社會人士的共識，市民公眾的渴求，更是建築界各伙伴的重要責任。

雖然改革並非一朝一夕可以見效，但這是我們把「決心」化成「行動」的重要一步。今次社會各界對「優質居所 攜手共建」諮詢文件的回應十分踴躍，署方經細心整理後，已歸納出五十項可行的建議。我們能夠排除萬難、有勇氣先行出這一步，推動改革，這是不容易的。

今次的改革，是業界伙伴共同參與的改革，是務實而認真的改革，同時也將會是貫徹始終、內外兼顧，有長遠、有短期措施的一次改革。之前各方面給我們的意見、批評，都是改革的前奏，現在才是真正的「戲肉」。

我曾說過，現在是改革的最大契機，也是最關鍵的時刻。我相信各委員也抱着和我相同的心願，希望透過與業界的互相信任、互相合作，使改革建議得以落實，公營房屋素質得到真正的提升。

2000年4月13日  
房屋委員會會議  
房屋署署長苗學禮的講詞

主席：

我今天發言的重點，是房屋署支持這份文件所建議的各項改革。

房屋署人員一向引以為榮的，是他們的專業水平，以及他們長期以來致力提高社會生活水準的貢獻。近期發生的事件，有損聲譽，他們比任何人更感到痛心，更堅決要確保這些事件不再重演，更急於重建社會人士對他們的信任。

諮詢文件發表後，我們曾與署外伙伴商議，也在這段期間深切反省。我們亦諮詢了署內各級員工，他們態度坦誠，但感到沮喪。坦誠的態度，有助我們擬定這份文件的多項建議，也提供了資料，讓目前正在全面稽核署內各項制度及工作程序的一位信譽卓著的私營工程管理專家，有所參照。員工的沮喪感，顯示他們普遍感到上述制度及工作程序，非但無助於他們致力滿足社會人士日益提升的期望，反而是重重障礙。

我們在文件第18及19段闡明大家在訂定改革細則前早已認同的改革精神。改革的起步點是房委會與房署須建立伙伴合作關係，以及房委會與房署亦須與業界建立伙伴合作關係，而這種關係的基礎是彼此要更清楚了解對方的角色和期望。「伙伴合作」說來容易、動聽，實行起來則頗為困難，而且不易界定，當中需要參與建造工序的各個方面完全改變他們的思維。這種改變不能一蹴而就，而我們的合作伙伴亦坦言，他們在這方面的準備不見得比我們優勝。然而，我們彼此都決心盡早作出改變，首先我們會舉辦聯合工作坊，然後盡快在新的工程計劃中落實改革。

在改革內部的工作方式上，我們的目標是要把私營機構最佳工程管理模式的效率，以及公營部門的透明度和問責性結合起來。目前，實地管理房委會工程的人員，並未獲授足夠權力去作出決定或與合作伙伴一起迅速解決問題。以往凡事講求劃一和貫徹，以致太多決定集中由高層人員和中央部門作出。為求提高效率和更加善用專業技能及判斷，我們必須下放權力和對外放權。遵循規格和審慎的程序固然重要，但品質管制最終是要著眼於產品本身，而不是有關的程序。我相信由於其他原因，我們必須逐步多用非標準化的設計，當中所需的創意和動力，亦需要轉授更大的權力和責任，同時也需要信任。



主席，在目前的建屋高峰期，即使我們把大量工作外判，我們的資源仍極為緊絀。這點亦正好反映我們的工程日益複雜，但我們卻並未獲得相應的足夠資源，以配合轉變。我們不應令自己有所匱乏，特別是在這個重要時候，特別是關乎地盤方面的資源。我可以向委員保證，我們一定能夠提供所需的資源，來應付建屋高峰期。長遠而言，我們必須使員工的數目、技能和經驗配合個別工程的需要，而不得假設制訂了一個人手編制比例便可應用於所有的工程。如剛才所說，我們的目標是要效法私營機構的最佳工作模式。

最後，主席，我謹在此多謝各委員就推動這些改革提供的意見。其中多項建議仍須進一步訂定細則，才可交由有關的小組委員會議決。我保證會從速處理此事。這是進行徹底改革的好機會，希望你們給予支持，讓我們以身作則，致力成就改革。多謝各位。