政府總部
運輸及房屋局
運輸科
香港添馬添美道2號
政府總部東翼

Transport and
Housing Bureau
Government Secretariat
Transport Branch
East Wing, Central Government Offices,
2 Tim Mei Avenue,
Tamar, Hong Kong

本局檔號 Our Ref.
來函檔號 Your Ref.

電話 Tel. No.: 3509 8173
傳真 Fax No.: 2136 8016

電郵及傳真
dywlo@legco.gov.hk
傳真號碼：2978 7569

香港中區立法會道1號
立法會綜合大樓
立法會秘書處秘書長
(經辦人：羅英偉先生)

羅先生：

廣深港高速鐵路（高鐵）香港段

立法會秘書處在2016年2月23日轉交謝偉銓議員於同日致立法會財務委員會主席的信函已收悉。本局的回覆如下。

在2008年初，路政署委聘勞氏鐵路亞洲有限公司（下稱「勞氏」）檢視有關監察高鐵項目的機制安排，以確保港鐵公司有效推展高鐵項目。勞氏檢視後認為港鐵公司的項目管理機制穩妥周全，並符合業界的最佳做法。而且港鐵公司曾為香港和海外承造多個高質素的鐵路項目，足以證明這些機制行之有效。因此，勞氏建議在承造高鐵項目時採用港鐵公司沿用的項目管理程序，但同時政府代表應參與主要監控程序，並應監察和核實高鐵項目的設計和建造過程，以保障

政府的利益。上述監察和核實的角色實質上是「核實監督者」模式，即核實港鐵公司是否有按指定要求執行相關的程序，具體來說，是按照風險評估抽樣覆核港鐵公司在施工時是否符合工程計劃及核准預算。勞氏亦建議政府資源必須有效地運用，以避免角色重疊及微觀管理工程項目。

基於以上的考慮，勞氏建議路政署鐵路拓展處成立一個專責分部，以進行高鐵工程項目的監核及協調工作。政府採納了勞氏的建議在路政署鐵路拓展處屬下成立該專責分部。路政署亦因應勞氏所提出的監察建議而設立三層監察機制（即路政署署長每月主持的項目監管委員會（下稱「監委會」）會議、路政署一名助理署長級的人員與港鐵公司的總經理共同主持的項目統籌會議，及路政署一名總工程師級人員出席港鐵公司每月召開的成本控制會議），從而在監察及核證顧問（下稱「監核顧問」）協助下有系統地監察港鐵公司推展高鐵項目的進度及進行協調工作。

港鐵公司的獨立董事委員會於 2014 年 7 月發表的第一份報告指出港鐵公司的項目團隊沒有及時向管理層報告延誤的情況，亦曾在向路政署匯報有關項目進度時保留關鍵資訊。政府委任由夏正民法官主持的獨立專家小組於 2015 年 1 月發表的報告中，就路政署根據 2010 年訂立的委託協議下按照「核實監督者」進行的監察工作，提出一些改善建議。有鑑於此，路政署鐵路拓展處專責分部有必要加強對港鐵公司的監察。

在路政署鐵路拓展處下的高鐵工程專責分部自 2014 年中起，在三層監察機制的框架和以風險程度為考慮的原則下，落實以下的措施，以加強監察高鐵工程的進度和財務狀況：

(i) 增加路政署鐵路拓展處專責分部的人手

自 2014 年 4 月以來，透過路政署內部調派人手，鐵路拓展處專責分部的人手已由 13 人增至目前 18 人。新增的 **5 位人員**分別專責擔當高鐵項目整體的財務及工程時間表方面的監察工作。增加了這些人手以後，負責財務及工程時

間表監察工作的路政署人員可以不用兼顧高鐵工程項目中的其他事務，以便更專注及更聚焦地監察高鐵項目的**財務、工程時間表和相關重要事項**，使有關的監察更具成效。此外，監核顧問的團隊當中亦有專業工料測量師，負責緊密監察和匯報高鐵項目的財務和開支情況。透過該專責分部，路政署可更好地繼續嚴密監察高鐵工程項目的開支及財務狀況。

至於在工程時間表上的監察工作，將會在下文第(vii)項加強措施中詳細論述。

(ii) 每月向運輸及房屋局提交高鐵工程項目進度報告，並採納「紅綠燈」制度匯報進度，使局方更容易掌握工程進度

路政署現已每月向運輸及房屋局提交高鐵工程項目進度報告。在 2014 年 7 月以前，報告中採用一般工務部門常用的表述方法來匯報工程進度，例如以完工百份比來描述關鍵工序或項目的實際工程進度，以作對比該工序或項目在特定時段的計劃完工進度。這種表述方法的對象為專業工程人員，但對局方的非專業工程人員來說卻不太適切，特別是像高鐵這樣龐大而複雜的項目。路政署因而在報告中加上採納**「紅綠燈」制度**來顯示工程項目各項指標的情況，例如綠色代表進度理想，紅色代表出現滯後並將影響完工日期，而其他顏色顯示不同程度的滯後，並輔以適切說明，例如重要的表現指標、關鍵工序的進度等，從而向局方管理層作出匯報，使局方更容易及直接地掌握工程整體狀況及進度；如出現滯後，局方管理層可以更快了解滯後的程度，從而及早作出指示。

(iii) 要求港鐵公司就關鍵的財務和建造事宜，包括涉及額外開支和關鍵合約的生產量的事項，作詳細解說

路政署及監核顧問是按各合約在不同範疇的風險評估編訂監察和核證工作的優次。路政署及監核顧問定期更新風險評估，然後按評估的結果調整後續監察和核證的目標和方向。在 2014 年中，路政署要求監核顧問**針對高風險的關鍵合約加強監核工作**，署方亦同時**要求港鐵公司提供更深入及詳細的資料**，包括個別關鍵環節的實際生產量，好讓署方可以針對一些出現了的問題，更迅速地提出建議或進行協調。例如西九龍總站的其中一個關鍵工序－石層爆破及挖掘工作，於 2014 年中全面展開，路政署透過風險評估及恆常的工地巡查，留意到這個工序的進度有高風險，署方因而加強這方面的監察工作，包括監察每天的爆破及挖掘量，同時也監察石層爆破對周圍建築物的影響。路政署加強監察及協調工作後，西九龍總站石層爆破及挖掘進度均有所改善。此外，西九龍總站另一個進度有高風險的工序－入口鋼結構的安裝工程，也在 2014 年進入關鍵時刻，路政署也採取相應的嚴謹監察措施，包括監察鋼結構組件的製造、運送、組裝及臨時工序的設計與施工進度及生產量。路政署在 2015 年年初通過監察發現臨時支撐鋼架製造有所滯後，經多番敦促，港鐵公司採取改善措施，安排承建商於內地增設兩個鋼架組件預製工場，以加快完成有關臨時支撐鋼架的組件的預製工作。目前，西九龍總站入口鋼結構的臨時支撐鋼架的製造已全部完成，以配合永久鋼結構安裝工序全面的開展。

(iv) **通過每月的進度報告及由路政署署長主持的監委會會議，監察由港鐵公司獨立董事委員會委任的專家所確立的主要里程碑是否達到**

我們認為以里程碑來監察工程項目進度為其中一個有效的監察工具。一向以來，作為監察程序的一部份，路政署在其總工程師主持的合約檢討會議上檢視高鐵工程建造合約關鍵工序里程碑的完成程度。在 2013 年 10 月，路政署更

在監委會會議上要求港鐵公司根據 2015 年通車的目標，訂立一套主要里程碑以監察工程進度。在往後的監委會會議上，路政署多次跟進港鐵公司有關訂立里程碑的事宜，但港鐵公司所建議的里程碑方案一直未能令路政署完全滿意。至 2014 年中，港鐵公司獨立董事委員會委任的專家在其發表的報告中為高鐵工程項目時間表確立了一套**主要里程碑**，以協助港鐵公司工程管理團隊更有效及聚焦地監察餘下的工程。路政署了解到港鐵公司工程管理團隊經已接受專家建議採用這套里程碑來監察高鐵工程進度，為此，路政署要求港鐵公司在每月的進度報告及監委會會議上，向路政署報告各主要里程碑下的工序進度詳情，以期有效監察有關進度。若發現進度有所偏離，路政署會馬上在監委會層面直接向港鐵公司高層提出關注及要求作出改善。

(v) 更緊密地與港鐵公司工程團隊聯繫，要求港鐵公司提供更多及更詳盡的資料

路政署及監核顧問透過定期的項目風險評估以更新風險名冊(Risk Register)。在 2014 年中，路政署因應個別工序對整體工程完工日期的影響，整理出一連串對項目整體進度有高風險及關鍵影響或可能需要路政署提供協助的工序。據此，路政署要求港鐵公司工程團隊就這些關鍵及高風險的工序及其施工方法作出更多及更詳盡的解說環節，讓路政署人員可以更深入了解各關鍵及高風險工序的細節，包括施工時間表、效益、風險、開支、對整體工程項目的影響等。這些關鍵工序包括西九龍總站的鋼架結構的建造、使用爆破方法以挖掘西九龍總站的石層、臨時封閉連翔道的建造方案等。路政署人員通過港鐵公司詳細的解說，更了解及掌握這些工序，確保可以提供適時的協助，例如協調各有關政府部門及機構討論加入爆破工序的可能性，及促使封閉連翔道的臨時交通安排方

案早日獲得審批，讓相關關鍵工序可順利展開。

(vi) 安排監核顧問出席監委會會議

一直以來，路政署在監委會會議上均向港鐵公司提出路政署及其監核顧問認為須要關注的事項，並要求港鐵公司跟進及採取相應措施。自2015年2月起，路政署**要求監核顧問親自出席監委會會議**，就高鐵工程項目進度事宜直接向港鐵公司作出提問及跟進。出席監委會會議的監核顧問代表為其項目總監(Project Director)。此外，監核顧問曾反映在若干個案上，港鐵公司在工作層面的回應有稍為遲緩的情況出現。安排監核顧問參與監委會會議可讓監核顧問直接向港鐵公司提問及跟進，使溝通更為直接，從而更有效地發揮監核顧問的監察職能。

(vii) 路政署聯同其監核顧問與港鐵公司設立一個工作小組，成員包括各方專職人員，定期詳細檢討高鐵工程各個環節及層面的工程時間表及進度

檢視及監察高鐵工程項目整體時間表及進度是路政署監察工作中重要的一環。自工程項目展開以來，這部份的工作由專責分部的一位高級工程師負責統籌。該名人員整合及分析港鐵公司在每月進度報告中所提交的工程時間表，並向路政署管理層匯報，以便在監委會層面與港鐵公司跟進。同時，這位高級工程師也需同時負責高鐵工程項目的其他事務。自2015年1月起，因應高鐵工程項目完工日期的風險程度及項目牽涉的繁複而互相牽連的工序，路政署增派一位高級工程師**專責高鐵工程項目整體時間表及進度事項**，並聯同路政署的監核顧問與港鐵公司設立一個工作小組，成員包括各方專職人員。工作小組的設立讓路政署與港鐵公司就關鍵的工序及其相互關係可以有更深入的討

論，確保港鐵公司可以在眾多有相互關係的工序中更早找出問題並及早跟進。

(viii) 安排監核顧問在關鍵建造合約中進行更頻密及聚焦的核證

根據監核顧問合約，監核顧問會為主要建造合約進行核證(Audit)，檢視港鐵公司有否按其管理制度及規範推展工程，核證頻率取決於該等建造合約的關鍵及風險程度。核證的涵蓋事項包括工程時間表、財務、工地安全、質量控制、環保等。在 2015 年中，路政署因應個別建造合約對整體工程完工日期的影響，要求監核顧問在這些**關鍵及高風險的建造合約中進行更頻密及聚焦的核證**，例如在西九龍總站的建造合約的核證由每半年改為每三個月一次，而核證內容更聚焦於需特別關注的事項，例如施工成本控制、港鐵公司按其管理制度及規範推展工程的情況等。透過更頻密及聚焦的核證，路政署可以更有效地監察高鐵工程的推展工作。

總括而言，路政署及其監核顧問透過加強對港鐵公司的監察及核證機制和工作，要求港鐵公司更好地匯報工程情況，並更緊密地與港鐵公司工程團隊聯繫溝通，確保更有效地掌握高鐵項目各工程合約的進度和所遇到的困難和挑戰，及時提出建議及作出所需的協調，以期工程能按修訂工期下主要里程碑進行。路政署及監核顧問也緊密監督各工程合約的支出進度，及審慎評核港鐵公司對承建商所提出的申索的處理。

運輸及房屋局局長

(吳鴻輝 代行)

2016 年 2 月 25 日

副本致：
財經事務及庫務局 (經辦人：曾婉佩女士)
傳真號碼：2147 5239

路政署 (經辦人：梁家聰先生)
傳真號碼：2714 5297