

## News Clipping

Client / Product : The Hong Kong Institute of Surveyors  
Publication : Hong Kong Economic Journal  
Date : 12 July 2016 (Tuesday)  
Page : A17

# 設獨立建造成本顧問優化監控

## 測量師學會工料測量組

香港的大型基建超支問題頻生，公眾對工程建造成本的監控愈趨關注，有輿論質疑現行就大型基建所實施的建造成本監控的成效。業界普遍認為，雖然一個工程項目的超支因素眾多，但從建造成本監控的角度而言，基建和土木工程尚有改進的空間。香港測量師學會工料測量組曾就此議題提出改善方案，主張聘用獨立建造成本顧問擔任監控工作。

工程建造成本監控可按工程不同階段，分為四大範疇：

### 一、工程前期的建造成本預算制訂

即對工程一切建造費用開支的估算，這些費用包括建築材料、工人、機械和臨時設備等。為使預算能緊貼實際情況，建造成本顧問會建立成本數據庫，並綜合市場價格及項目詳情作出估算；隨着設計的深化，預算亦會相應調整。

在招標階段時，建造成本顧問會制作精確的回標前預算，既是建造成本監控的重要依據，也是日後回標分析的參考指標，務求令工程開支「用得其所」，達致「物有所值」。

### 二、工程招標時的建造成本審核

工程招投標涉及項目規劃、招標安排及規範訂定等大量工作，在建造成本管理方面，項目經理往往因專注於回標價有否超出預算，而較易忽略回標文件中隱含的重要價格和風險訊息。事實上，建造成本顧問除審視價格的合理性，也同時分析標價背後的大量，一旦發現不尋常的狀況，便會與項目團隊溝通，以避免出現大量工程變更和超支。

### 三、工程期間的建造成本監控

這階段主要包括工程進度款估值、工程變更預算、工程財務報告等。工程進度款估值是計算工程實際完成價值，避免出現誤支工程費的情況；工程變更預算則反映工程改動對合約金額的調整；工程財務報告則監察並匯報工程開支和變更情況，使項目團隊能及早預防財務異常的情況。三項工作相輔相成，缺一不可。

### 四、工程後期結算分析

結算是總結工程最終的建造費用，分析是對工程實際支出作分析和整合數據。這階段的建造成本監控，重點是針對工程變更、索價作出評核和結算，確保相關開支的合理性。分析工作則由專人對項目成本數據進行抽取、分析和整合，使其成為日後其他項目建造成本監控的重要依據。

## 成本監控未有明顯分工

現時，政府工務工程均採用政府標準合約，並按實際情況作出修訂，較為人熟悉的分別為基建和土木工程常用的 *General Conditions of Contract for Civil Engineering Works* (1999 版本)、樓宇建築工程常用的 *General Conditions of Contract for Building Works* (1999 版本)。

基建和土木工程的標準合約，合約角色以工程顧問為主軸，負責擔任項目設計、施工監督、合約管理及建造成本監控等職責。實際上，部分工程顧問會另聘人員支援建造成本監控工作，但由於工程顧問是最終負責人，其下的建造成本顧問的意見是否獲得採納，則未能一概而論。

相對而言，政府樓宇建築工程常用的標準合約的安排則截然不同。按合約要求，項目設計、合約管理由建築師負責；施工監督則由業主及建築師代表主理；建造成本則由獨立的建造成本顧問專責處理。這安排跟私人工程使用香港測量師學會、香港建築師學會和香港營造師學會共同編制的標準建築合約 (*Standard Form of Building Contract*) 相似，兩者皆重視角色明確分立。

除上述兩種標準合約，政府近年亦提倡使用 *NEC3 Engineering and Construction Contract*。這份在香港新近試

行的政府工程合約，在合約角色安排上主要分兩部分：項目設計、合約管理及建造成本監控工作由項目經理負責，而施工監督的工作則由監督管工主理。

由此可見，目前政府的基建和土木工程，不論新舊合約，在建造成本監控上仍未有明顯的分工。

有效的工程建造成本監控，必須妥善執行上述四個階段的成本監控工作。綜合各地經驗，要妥善地執行成本監控，均離不開三大條件：獨立、公正、公開。

一、獨立：是要讓負責監控建造成本的人員獨立於項目設計、施工監督等職能，讓建造成本監控人員從整體工程項目審視開支，從而作出符合工程項目最大利益的建議。

二、公正：是要避免角色衝突，當承建商提出有關工程指令的索價，發出指令及評估相關索價為同一個顧問時，這便造成「裁判與被告」集於一身的角色矛盾。無論當事人處事如何客觀持平，也難免惹人猜疑。

三、分開：是要達致建造成本監控的獨立性和公正性，這可讓承建商、股東或其他持份者更了解建造成本的監控，從而加強各方的信任及合作，在工務工程方面更能建立公眾信心。

## 冀能做到「獨立、公正、公開」

獨立建造成本監控的優點眾多，綜合業界意見，可歸納為以下五項：

一、人員專門化：工程設計及管理的工作繁多，如果由同一顧問兼任建造成本監控的角色，既難以妥善兼顧，也不符合成本效益。部分顧問由於只專注進度及施工情況，未能同時進行有效的建造成本監控及早發現超支風險；而成本數據庫或建造成本分析工作，也必須由專人負責才符合成本效益。

二、分權制衡：獨立建造成本顧問可避免角色衝突。在清晰的角色分工下，建造成本監控與設計、施工互相配合及制衡，既可確保設計符合預算，也容許施工的改動在合理建造成本監控下進行。

三、角色互補：由同一顧問身兼多職，其中一大缺點是失去互相覆核、互補不足的機會。例如，獨立建造成本顧問可在估算建造成本時，以獨立身份檢視設計，及早找出互相容或錯誤之處，此舉能減少施工期間產生的爭議或索價，有效協助日後的項目管理工作。

四、公平公正：獨立建造成本監控下的分權制衡，避免同一人兼任「裁判和被告」角色，大大提高工程款和索價評估等工作的公平公正。

五、高透明度：在獨立監控機制下，工程項目的財務資訊不會受到壟斷，更會定期向項目團隊溝通，及時處理超支的風險，大大提升建造成本監控資訊的透明度。各持份者除了能掌握項目建造成本狀況，也對建造成本監控更有信心，可大大提高團隊之間的互信及合作性。

事實上，獨立建造成本顧問在政府樓宇建築工程一向廣泛採用，其標準合約已由從前建築師一人身兼多職，改為由不同專業各司其職，而私人工程亦同樣廣泛採用。有人認為，聘用獨立建造成本顧問在工程成本高昂的今天並不可行，事實上，建造成本管理費用佔總成本的比例，往往微不足道，但有效的監控卻可節省大量費用。

現時政府的基建和土木工程合約把設計、項目管理、建造成本監控的角色由同一家顧問公司負責，做法實不理想；如建造成本監控能做到「獨立、公正、公開」，政府不但有效監控建造成本，更能建立公眾信心，釋除公眾對工務工程開支是否用得其所的疑慮。香港測量師學會工料測量組強烈建議政府在基建和土木工程合約上，聘用獨立建造成本顧問，以發揮獨立工程建造成本監控的優勢。

香港測量師學會工料測量組