

第七章 團隊精神

伙

伴合作



第七章 團隊精神 伙伴合作

渠務署的工作能有美滿成果，關鍵在於本署同事上下一心，合作伙伴群策群力。渠務署一向關懷員工的需要，例如設立「職業健康及安全管理系統」以有效優化工作環境、透過「親善探訪計劃」和「員工協商委員會」等溝通平台促進管理層與員工的交流，以及安排各類活動增進同事之間的情誼。此外，本署與合作伙伴合組參加各項比賽和活動，不但加強團隊精神，更有助推展「新工程合約」。



以心為心，盡力盡心

渠務署一直秉承「以心為心，盡力盡心」的宗旨為市民服務。要達到這個目標，團隊的合作精神至為重要。和諧、安全和健康的工作環境，能讓員工及合作伙伴產生歸屬感，有助建立默契及緊密的互信關係，更可讓員工各展所長。近年，本署在工程項目引入「新工程合約」模式，強調伙伴合作，務求加快工程進度並提升經濟效益，為市民提供更優質的服務。

員工大家庭

渠務署積極為員工提供多元化的培訓，開拓視野，使團隊更能發揮創新求變的精神。要讓員工團結合作並對部門有歸屬感，竭盡所能服務市民，有賴員工與管理層良好的溝通。為此，本署先後成立三個「員工協商委員會」，以聽取不同級別員工的意見。首長級人員亦主動參與「親善探訪計劃」，與前線員工直接溝通。此外，本署亦舉辦安全講座、工作坊及其他康樂活動，提醒員工注意職業安全及身心健康。另一方面，員工亦積極組織環保先鋒隊及義工隊，回饋社會。



同事參與2014年馬拉松活動

第七章 團隊精神 伙伴合作

員工培訓與發展

員工是渠務署最珍貴的資產，培訓工作因而相當重要。員工有發展空間，才會積極工作，對部門產生歸屬感。在2013至2014年度，本署共舉辦了86個與環境及可持續發展相關的培訓課程，並按資歷和經驗為各級人員提供參觀活動、內部培訓、職務考察、海外會議和各類研討會及工作坊等。在該年度，本署員工的平均培訓時數達30.9小時，遠高於全港僱員的平均培訓時數¹。



新同事參加入職培訓課程

團隊建設課程

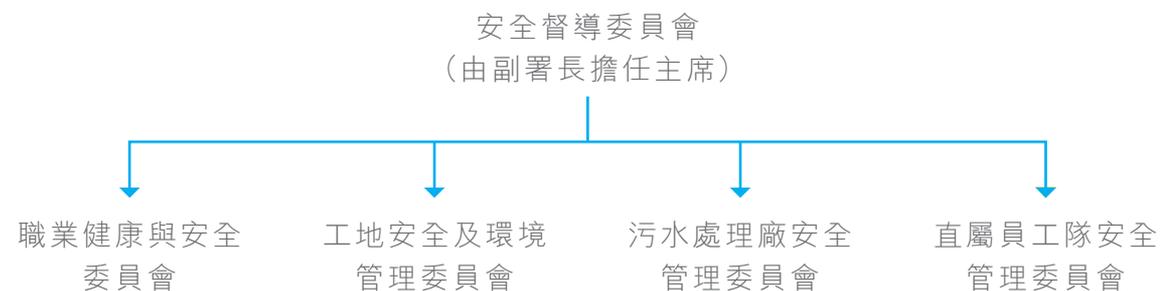
本署舉辦的團隊建設課程，以烹飪及野外訓練為主。同事透過輕鬆的課堂及集體遊戲，認識溝通和合作是團隊達成目標的關鍵。這些活動亦有助加強同事的溝通技巧和建立團隊精神。



在烹飪過程中認識合作的重要性

職業安全與健康

本署致力確保員工在安全和健康的環境中工作。為此，特別設立安全督導委員會，由副署長擔任主席，定期與各分部主管舉行會議，檢討渠務署的工作安全政策和程序，並不時更新安全指令。委員會轄下設立四個職能不同的委員會(見下圖)，監察及保障員工的健康和安全，以及定期舉行會議檢討現有的健康與安全管理系統。另外，「分部安全協調經理」亦會適時向工程顧問和承建商發布有關工地安全的最新資料和警示，務求進一步改善工地安全。



職業健康及安全管理系統認證(OHSAS 18001)

本署採用的「綜合管理系統」²，能協助員工在為市民提供優質服務、環境保護和職安健之間平衡發展，積極實踐渠務署的抱負、使命和信念。2012年，渠務署在短短十多個月內，取得OHSAS 18001「職業健康及安全管理系統」認證，以有系統而全面的模式管理工作間安全，為員工提供更佳保障³。在2012至2013年度，本署為員工安排了更多職安健培訓活動以及課程。其中，為「職業健康及安全管理系統」舉辦的培訓課程，有逾千名員工參與。



本署於2012年取得「職業健康及安全管理系統」認證

第七章 團隊精神 伙伴合作

參與工地安全活動

為提高員工在密閉空間、隧道、供電電纜附近等工地的的工作安全和健康意識，渠務署特別籌辦安全論壇、工地整潔獎勵計劃及隧道安全推廣運動等，以及參與由發展局主辦的「公德地盤嘉許計劃」。這些活動得到員工積極參與，亦獲工程顧問和承建商踴躍支持。前線員工和管理層都一同為達致「地盤零意外」而努力。



署長出席2014年的「建造業安全周」零意外授旗典禮，與主禮嘉賓一同練習八段錦



本署團隊參與「公德地盤嘉許計劃」頒獎典禮

親善探訪計劃

為加強與員工交流，渠務署積極推行「親善探訪計劃」。署長、副署長及助理署長定期到污水處理廠、維修廠房及員工辦公室探訪，以了解不同崗位員工的工作情況，並在輕鬆的氣氛中交流意見。



本署積極推行「親善探訪計劃」

員工協商委員會

渠務署重視員工的意見。為確保各職系員工均可與管理層直接溝通，本署特別設立三個員工協商委員會，分別是「專業及技術職系員工協商委員會」、「一般及共通職系員工協商委員會」及「初級員工協商委員會」，以促進管方和員方的了解和合作。此外，如工程承建商與工人之間發生糾紛，本署亦會安排勞資關係主任協助調解。



本署初級員工協商委員會成員合照

第七章 團隊精神 伙伴合作

專訪：初級員工協商委員會員工代表韓日強先生

韓日強先生任職直屬員工隊，經常接觸市民。每當接獲「渠務熱線」轉介的個案，直屬員工隊會迅速抵達現場，設法解決水浸及渠道淤塞的問題。即使天氣惡劣，團隊仍然緊守崗位，隨時候命為市民服務。韓先生表示，很榮幸能成為渠務署的一分子，本着「以心為心、克盡厥職」的專業精神，為市民服務。他指出，現時渠務裝備較為先進，使員工能安全迅速地處理渠道問題，對促進他們和市民之間的關係亦大有幫助。

人稱「牛哥」的韓先生，1978年加入前工務局成為二級工人，1982年晉升為通渠工，並於1996年晉升為通渠工長，負責帶領通渠工隊清理街道和山邊淤塞的渠道。韓先生入行後，邊做邊學「通渠」工作。他的理想是盡心盡力工作，服務市民。雖然有時市民表現得不耐煩，但只要努力把工作做好，市民也會感謝他們，表示讚賞。韓先生敬業樂業，在2010年獲頒「行政長官公共服務獎狀」。

韓先生亦積極參與維護員工權益的事務，擔任初級員工協商委員會員工代表已有15年。初級員工協商委員會舉行定期會議，檢討員工福利，並促進管方和員方的了解和合作。韓先生作為委員會的員方召集人，擔當管方和員方之間的橋樑角色，一方面向管方反映員工訴求，另一方面向屬會會員報告會議進度。他認為要發揮團隊精神，管方和員方之間的互信是關鍵。



韓日強先生(右圖左一)及直屬員工隊的同事^{圖1,2}

環保先鋒隊

環保先鋒隊由一群熱愛環保的員工組成。成員以身作則，牽頭在工作間提倡辦公室環保工作，宣揚環保訊息。例如在工作間作出小改變，可增加能源效益和減低碳足跡，有助促進辦公室的可持續發展。環保先鋒隊相信，廣納員工的環保意見，並落實推行，可建立本署重視環保和愛護環境的文化。



本署職員康樂會、義工隊和環保先鋒隊自發組隊，響應「海岸清潔跨部門工作小組」號召，清潔坪洲海岸

員工同樂

渠務署員工不但在工作上發揮團隊精神，亦自發成立職員康樂會，義務為同事籌辦各類康樂活動。例如組隊參加馬拉松賽事及各區的龍舟競賽，並舉辦多項球類比賽，包括足球、籃球、乒乓球、壁球、桌球、網球、羽毛球。此外，亦籌辦戶外活動和興趣班等，讓同事有更多機會接觸大自然、增進知識、維繫情誼，藉以保持身心健康。聖誕聯歡會和周年晚宴都是同事熱切期待的重要活動。



遠足活動



周年晚宴上的表演環節

第七章 團隊精神 伙伴合作

專訪：職員康樂會主席

本署職員康樂會在1994年成立，積極推動體育、教育、康樂及福利活動。除周年晚宴這項重點活動外，亦舉辦足球、籃球和高爾夫球等盃賽，以及籌辦遠足、太極拳及划龍舟等體育訓練活動。興趣班方面，有「秋石斛栽種」和「水仙切割」等綠化講座，以及「紅酒入門工作坊」等。污水工程部高級工程師曾立基先生自2011年起出任康樂會的主席。他曾構思不少有趣的活動，例如扭氣球班、朱古力製作班或咖啡品嚐班等，以及計劃組織一支樂隊。

2014年5月，主席一職由本署的工程師陳起月先生接任。兩人不約而同認為，每年的馬拉松比賽及龍舟比賽是最受歡迎的活動。參與馬拉松比賽的人數最高峰多達200人，加上打氣團搖旗吶喊，聲勢浩大，令人印象難忘。龍舟隊每年從3月集訓至9月，期間參與五至六場公開龍舟賽事。他們期望龍舟隊今年可以勇奪更多獎盃，為渠務署25周年增添喜訊。

陳先生和曾先生非常感謝各成員多年參與，支持康樂會穩定發展，促進各分部的融洽關係。他們期望署內上下，繼續踴躍支持康樂會的活動。



本署職員康樂會主席陳起月先生(左)與前主席曾立基先生(右)

25周年活動

本署成立25年來，有賴員工努力不懈，創造不少驕人成果。為加強員工的歸屬感，部門舉辦「渠務署25周年最佳銀禧活動建議比賽」，讓同事就慶祝活動提出建議，並先後落實多個由同事建議的慶祝活動，如「銀禧單車定向同樂日」、「攜手共建天台綠化」、「綠色河流同樂日2014」，以及「新界北河道毅行者」等。另外，為回顧及總結渠務署的發展和工作，本署更特別製作本特刊，藉專訪本署員工及市民，與市民分享員工努力的成果，並推廣渠務署的工作。



本署25周年開放日



本署銀禧單車定向同樂日

2014年1月11至12日，本署在沙田污水處理廠舉行一連兩日的開放日，主題為「25周年回憶細水長流香港情」。會場除有由員工及25個合作伙伴設置介紹本署工作的展覽和遊戲攤位外，亦安排不同團體表演助慶，與眾同樂。活動吸引了逾萬名市民入場，反應熱烈。

「2014年渠務署國際研討會」亦是25周年的另一重點活動，訂於2014年11月12至14日舉行。研討會以「可持續的雨水及污水管理」為題，讓世界各地的知名學者、專業人士和機構高層人員聚首香港，就防洪和污水工程的管理，交流科研技術和實踐經驗，並分享最新的研究結果和發展趨勢，以促進香港的可持續發展。

第七章 團隊精神 伙伴合作

專訪：本署署長鍾錦華先生

鍾先生在2014年初履新，接任渠務署署長一職。上任不久，讓鍾先生留下深刻印象的，要算是前線員工不怕「蝕底」的服務精神，把服務市民的使命放在第一位。例如，過去多個月來，暴雨連場，期間渠務署不斷接到水浸報告，而署內直屬員工隊的同事不畏艱辛，在惡劣的天氣下到發生水浸的地方，緊急清理引致渠道淤塞的雜物，使渠道盡快回復暢通。即使出現水浸的路邊渠道並不屬渠務署的管理範圍，但本署服務市民為先的精神，隊員亦會到場了解，並盡可能提供協助。現時，每遇水浸，不論原因，市民總會第一時間向渠務署求助。鍾先生笑言，在市民心目中，渠務署已經成為處理水浸事故的品牌部門！

鍾署長指出，要讓團結合作精神得到發揮，首要了解員工的想法和需求。因此，渠務署設立三個不同職系的員工協商委員會，以加強管理層與各職級員工之間的溝通；並定期安排協商委員會的成員參觀沙田污水處理廠、荔枝角雨水排放隧道和跑馬地蓄洪池等地方，令他們可以對署內的設施和工作更有認識，增加對渠務署的歸屬感。

此外，本署推行「親善探訪計劃」。自2013年6月起，署長、副署長和所屬科別助理署長每月均會輪流到各辦公室或設施，探訪前線同事，聆聽意見，了解他們的實際工作和難題。即使未能即時解決員工所有問題，但讓員工感到管理層的誠意亦很重要。另外，署長、副署長和助理署長亦會出席分部會議，並於會後與同事共進午餐，拉近彼此關係。鍾署長認為，決策人員都有一套管理理念，直接溝通有助完善決策，為管方和員方的互信打好基礎，方能建立伙伴式的團隊。

渠務署向來注重工作與生活平衡，並關懷員工的需要。除鼓勵同事工餘多參與職員康樂會舉辦的康樂和體育活動，如划龍舟和馬拉松等，管方亦積極配合食物及衛生局的呼籲，在稅務大樓、九龍政府合署及沙田污水處理廠等辦公室關設母乳哺育室，方便有需要的同事。

鍾署長認為，要員工投入工作，家人的支持與諒解十分重要。適逢渠務署25周年，本署特別推出「工作影子計劃」，讓家人陪伴同事工作，在實際的環境中了解員工的工作情況，藉以培養員工與家庭成員的和諧關係。

鍾署長強調，只有以人為本，才能凝聚員工，令部門上下一心，盡展所長。



署長積極落實親善計劃，探訪沙田污水處理廠同事

員工心聲

「徹夜不眠，全為了『您』」— 葉春榮先生

我在渠務署工作已有19年，現任污水處理部高級電氣督察，在昂船洲污水處理廠擔任輪班操作主管。輪班工作的生活日夜顛倒，要犧牲與家人相聚的時間。在節日當值，就更不是味兒。雖然如此，我總會提醒自己：「這就是我的使命！」我兩個兒子自小習泳，雖然陪伴他們游泳的機會不多，但我現在的工作正好能改善維港水質。我想，能為下一代的生活環境出一分力，也就是我給孩子的最佳禮物！



葉春榮先生攝於昂船洲污水處理廠的控制室

「積極盡心，隨時接受考驗」— 袁華心先生

我在1999年年中調至九龍及新界南直屬員工隊擔任特級司機，負責駕駛大型高壓水車，協助直屬員工隊進行日常通渠工作。雖然我不用「落手落腳」通渠，但作為直屬員工隊一員，我清楚認識到隊友積極盡心的工作態度。當發生嚴重水浸，他們往往要連續工作多個小時。工作雖然艱辛，但求助市民如釋重負的表情，能為我們帶來很大的滿足感。同事都以服務市民，「急市民所急」的精神工作。不論烈日當空、滂沱大雨或是颱風來襲，我們都盡力處理每宗個案。這15年的工作歲月令我深信，只要大家同心合力，問題必能解決！



袁華心先生示範，在執勤時示意隊友
開關高壓水喉的手勢

第七章 團隊精神 伙伴合作

伙伴合作

渠務署深信良好的伙伴合作關係，不但能提升工程效率，還有助迅速處理工程問題。本署近年積極推行「新工程合約」，加強承建商、顧問公司及團隊的互動，例如同參與社區關懷活動，對建立互信關係有事半功倍之效。

「新工程合約」模式

本署是全港首個試行「新工程合約」的政府部門。雖然並無本地的先例可循，但本署亦勇於嘗試新的工程合作模式。為此，本署派員前往英國考察，借鑑相關經驗，以便切實把「新工程合約」應用在工程合約的管理上，並按香港實際情況作出相應調節。

「新工程合約」

香港的工程合約一直採用標準工程合約模式，承建商需要獨力處理工作上的細節及承擔責任。缺點是工程進度傾向緩慢，容易造成延誤。「新工程合約」強調合約各方需建立互信及伙伴合作精神，共同承擔和面對困難。這合作模式設有清晰明確的風險管理機制，合約各方可向伙伴發出風險預警，以便及早商討解決方法，避免問題惡化。這模式亦有助提升經濟效益、避免不必要的工程糾紛，以及確保工程進度良好⁴。

為實施「新工程合約」，本署特別成立一個工作小組，詳細策劃施行細節。首先，本署委託顧問公司舉辦伙伴合作工作坊，讓本署人員、工程顧問公司及承建商了解新的合作模式，協助各方代表建立共同目標及互信精神。合約各方的員工亦共用辦公室，以促進溝通，讓工程更為暢順。此外，各方高層會定期進行高層會議及檢討伙伴合作表現，以商討及處理工程問題，提升工程效率。



新工程合約伙伴合作工作坊

「新工程合約」經驗分享

西貢福民路明渠覆蓋工程

渠務署的西貢福民路明渠覆蓋工程是政府第一個應用「新工程合約」的先導項目。在新工作模式下，整項工程不但提早半年完成，而且實際開支亦較預算縮減約5%，即約200萬元的工程費用。

此外，「新工程合約」設定的風險管理機制，在施工期間發揮重要作用。2010年，福民路工程需在西貢最繁忙的車道進行擴闊工程。考慮到工程或會影響區內交通，承建商向部門發出風險預警。在緩減風險會議上，雙方共同制訂一系列風險緩減措施，有效減低工程對交通的影響。



福民路明渠原貌



覆蓋明渠後建成的福民花園

跑馬地地下蓄洪計劃工程

現正施工的「跑馬地地下蓄洪計劃」應用「新工程合約」模式約一年。至今本署人員與承建商已建立多個溝通渠道，包括早會和智能手機群組通訊等，以便在緊急情況下即時聯繫，共同商討解決方案。



本署人員與承建商進行早會

第七章 團隊精神 伙伴合作

2013年年初，工程團隊在即將施工的範圍，發現地下多組設施需要遷移，其中包括馬場電算機的數據傳輸光纖電纜。在舊有的合約模式下，承建商需自行與有關部門或機構商討，難免事倍功半。但在「新工程合約」模式下，渠務署人員協助承建商與賽馬會商議解決方案，最終得到賽馬會與康樂及文化事務署全力配合，相關設施的遷移工程亦於2013年8月完成。新合作模式雖然會加重部門的工作量和責任，但有助建立良好的團隊默契和信任，大大提升施工效益。



本署聯同承建商與賽馬會職員在工地商議遷移光纖電纜的細節

現時，渠務署正計劃把「新工程合約」應用在六項渠務工程，藉以推動合作伙伴文化，鼓勵業界廣泛採用「新工程合約」。

進行中的「新工程合約」工程

- 跑馬地地下蓄洪計劃
- 元朗舊墟及十八鄉污水收集系統
- 林村谷污水收集系統－第二階段第一期鄉村污水收集系統
- 白鶴林污水幹渠及沙頭角鄉村污水收集系統
- 渠務署廠房及相關設施的樓宇的土木維修及小型工程(2012至2016年)

專訪：本署時任副署長徐偉先生

一直以來，香港政府與承建商之間的工務合約，都強調監察和成果。「新工程合約」強調合約雙方需建立互信和合作關係，達致更佳的风险管理和更有效的成本控制，從而減少爭拗及增強士氣。時任副署長徐偉先生專責在渠務署推行「新工程合約」，為香港的工務部門開創先河。首個試點項目是「西貢福民路明渠改善計劃」，在2009年8月展開。他憶述，在推行計劃初期，渠務署和承建商都是「摸著石頭過河」，猶幸雙方磨合的過程快速，工程在2012年5月順利竣工，較原本的合約期提早半年完成，並減省成本約5%。

試點計劃推行成功，加上渠務署同事已累積寶貴經驗，本署決定把「新工程合約」模式推展至其他合適的工程項目，並取得良好成效。參考了渠務署的經驗，發展局早前要求各工務部門自2016年開始，大體上須以「新工程合約」模式推展工程，以增加工程效率和降低成本。

另外，徐先生曾應邀出席多個由國際工程師學會舉辦的論壇，並向業界和與會人士分享「新工程合約」的成功經驗。例如，在2014年4月28日，徐先生應邀出席英國的「新工程合約用戶組織」(NEC Users' Group)第十八屆周年研討會，在英國土木工程師學會位於倫敦的總部，發表題為「在香港推展『新工程合約』的經驗」的演說。這是英國「新工程合約用戶組織」首次邀請來自香港的講者，在英國(即「新工程合約」的發源地)舉辦的周年研討會上發表演說。

徐先生指出，雖然這是一個好開始，但要繼續推行「新工程合約」，仍需克服不少挑戰，例如前期資源不足、業界的文化和習慣，以及對新模式普遍存疑的態度等，可謂「任重道遠」。



徐偉先生在英國倫敦「新工程合約用戶組織」周年研討會上發表題為「在香港推展『新工程合約』的經驗」的演說

第七章 團隊精神 伙伴合作

組織團隊活動

渠務署與顧問公司和承建商一同組織團隊活動，例如龍舟比賽、義工探訪和工地清潔日等，藉以培養友好關係，提升工程管理效率。自2012年開始，部門連續三年以「渠務署伙伴」名義，參加馬拉松十公里賽事，並邀請工程界的合作伙伴一同參與，增加團隊士氣。2014年的賽事約有200名員工及親屬參加，連同工程項目的合作伙伴在內，總參加人數高達760人。在賽前練習和比賽期間，大家彼此鼓勵，充分發揮團隊合作精神。



「渠務署伙伴」與土木工程拓展署團隊大合照



本署與「淨化海港計劃」的合作伙伴協辦
「淨化海港計劃第二期甲足球友誼賽2014」



本署、顧問公司和承建商合組龍舟隊
在2014年參加比賽

總結

渠務署多年來竭力以「以心為心，盡力盡心」的宗旨，鼓勵員工精益求精，提供優質服務。本署深信員工及合作伙伴的默契與互信關係，對提升服務表現尤為重要。因此，部門舉辦不同的康體及社區關懷活動，增進與合作伙伴的交流，培養團結精神。部門亦重視員工的身心發展，致力為員工提供安全和健康的工作環境，以及多元化的培訓機會及康樂活動，讓員工發揮創新思維，加強對部門這個大家庭的歸屬感。期盼部門上下一心，繼續努力，為市民提供優質服務。

¹ 根據香港人力資源管理學會的「2012年僱員培訓及發展需求調查」，全港僱員每年平均培訓時數為19.1小時。

² 渠務署先後推行多個管理系統，包括在2002年推行的ISO 9001品質管理系統、2007年的ISO 14001環境管理系統，以及2012年5月的OHSAS 18001職業健康及安全管理系統。

³ 「職業健康及安全管理系統」由英國標準協會(BSI)所發行。British Standards Institution. *BS OHSAS 18001 Occupational Health and Safety Management*. Website: <http://www.bsigroup.com/> Accessed date: 10 April 2014.

⁴ 「新工程合約」(NEC)。New Engineering Contract. *NEC Contract – Best Practice Procurement – 2010*. Website: <http://www.neccontract.com/> Accessed date: 10 April 2014.