

九廣鐵路公司
支付西鐵項目承建商之檢討報告
二零零二年四月

九廣鐵路公司
支付西鐵項目承建商之檢討報告

(本文為中譯本，文中如有歧義，以英文原義為準)

| | |
|---------|--------|
| 1. 引言 | 1-5 頁 |
| 2. 報告摘要 | 6-17 頁 |

1. 引言

1.1 背景

- 1.1.1 西鐵第一期（「西鐵」）全長三十點五公里，有九個車站、一個維修中心，以及一幢總部大樓，其中包括一所中央操控中心。
- 1.1.2 西鐵南端以深水埗的南昌站為起點，沿西九龍快速公路向北伸展，進入位於荔枝角公園的美孚站，然後經葵青隧道進入荃灣西站。
- 1.1.3 鐵路繼續向西北伸展，經大欖隧道進入錦田谷後，轉向西面到達架空的錦上路站。跨過三號幹線，西鐵朝著元朗站進發，並向北走到朗屏站，期間一直以架空方式行走，直至進入天水圍站。最後，鐵路轉為向南，直趨兆康站，以及西鐵的北面總站屯門站。
- 1.1.4 西鐵的建造成本最初估計為港幣六百四十億元，並於一九九八年九月獲行政會議通過。不過，目前的估計建造成本已下調至港幣四百六十四億元。
- 1.1.5 建造成本下調主要是由於收地成本減少、投標競爭激烈令合約價格降低、較低的通脹率，以及因經濟逆轉引致融資成本降低。價值工程的效益也是建造成本下調的原因之一。
- 1.1.6 建造西鐵的資金來源包括政府向九鐵注資港幣二百九十億元、向外借貸港幣五十五億元，餘額為九鐵內部資金。
- 1.1.7 二零零二年一月二十八日，本港多份報章披露九鐵與西門子之間補充協議的細節，涉及九鐵須額外支付港

幣一億元。

1.1.8 這些報道刊出後，陸續再有傳媒報道，令人關注九鐵於西鐵項目上的其他多份補充協議。

1.1.9 於回應立法會的提問時，九鐵透露西鐵項目共有二十七份補充協議須向承建商額外支付金額，總數約為港幣十六億元。

1.1.10 為回應公眾對這些補充協議的關注，九鐵決定委任獨立的執業會計師行就有關補充協議的情況進行檢討。

1.2 職權範圍

1.2.1 二零零二年二月初，九鐵委任畢馬威會計師事務所對補充協議進行檢討；但五個星期後，畢馬威會計師事務所因未能與九鐵就聘用條件取得協議而請辭。

1.2.2 於畢馬威會計師事務所請辭後，九鐵管理局於二零零二年三月八日委任安永會計師事務所於六星期內完成檢討工作，職權範圍與九鐵較早前與畢馬威擬訂的一樣。

1.2.3 職權範圍列明，調查督導委員會決定對三份涉及補充協議的合約進行檢討。該三份合約為：

- 合約編號 DB-1500 電訊系統
- 合約編號 CC-213 屯門站土木建造工程
- 合約編號 CC-404 美孚站土木建造工程

1.2.4 一般而言，我們須評定這三份合約的投標、談判及審批過程是否符合九鐵的既定程序與做法。

1.2.5 此外，我們也須審議九鐵是否遵從正常而合適的程序以監察這三份合約的工程進展，以及與承建商磋商以至其後達成補充協議。

1.2.6 我們的職權範圍是根據九鐵的紀錄進行調查，職權範圍的細節列於附件一。

1.3 工作方向

- 1.3.1 獲委任後，我們與畢馬威會面，了解他們在過去五星期的工作。畢馬威向我們簡述了他們已涵蓋的範疇，並向我們提供了他們當時收集所得的文件副本。
- 1.3.2 爲了取得所需的專業技術意見以執行對補充協議的檢討工作，畢馬威委任了一位工料測量師及一位專門從事大型建造合約的律師。
- 1.3.3 該兩名專家爲：
- 工料測量師 – Bruce Humphrey Consultants Limited 的 Bruce Humphrey 先生；以及
 - 律師 – 的近律師行的 Glenn Haley 先生。
 - 我們曾與 Bruce Humphrey 先生及 Glenn Haley 先生會面，以便就其工作範疇及其當時的工作進展取得協議。
- 1.3.4 爲令技術專家小組的組合更爲完備，我們委任 Niels Kraunsoe 先生就檢討工作的工程學方面提出意見。有關委任該三名專家，其後均獲得九鐵首席法律顧問批准。
- 1.3.5 Humphrey, Haley 與 Kraunsoe 諸位先生的專業資格及其經驗的詳細資料，已列於附件二。
- 1.3.6 經了解工作進度後，我們根據職權範圍中列出須關注的問題訂定工作計劃，又和技術專家就責任的分配達成共識。
- 1.3.7 九鐵承諾爲我們提供所有九鐵認爲相關的文件，而在我們進行工作期間，我們審閱了這些文件，並與多位九鐵人員會面。我們沒有理由認爲與調查相關的文件並未給予我們。
- 1.3.8 爲確定及增加我們於檢討各文件後對各項程序及事實的理解，我們也與下列九鐵人員會面：
- 楊啓彥先生 行政總裁
 - 羅榮生先生 管理局成員
 - 吳榮奎先生 管理局成員

- 鄭立利先生 管理局成員
- 俞宗怡女士 管理局成員
- 鍾瑞明先生 管理局成員
- 詹伯樂先生 新鐵路工程高級總監
- 唐仕謙先生 西鐵總監
- 范義明先生 公司秘書兼首席法律顧問
- 唐灃先生 項目支援總經理
- 謝達生先生 建造總經理
- 白善行先生 建造經理（鐵路系統）

1.3.9 我們與技術專家小組曾到西鐵實地視察，包括到訪屯門、兆康、錦上路、美孚和南昌站，以及八鄉維修中心工地，在各到訪地點均有機會與工地人員討論工程進度及他們所面對的主要問題。

1.4 與調查督導委員會之溝通

1.4.1 九鐵已委任一個調查督導委員會，成員包括：

- 田北辰先生
- 施偉賢爵士
- 施文信先生（於我們委任時已請辭）
- 李焯芬教授
- 利偉先生

1.4.2 經管理局確定之督導委員會職責為：

- 監察及指導安永會計師事務所的調查工作；
- 確保安永會計師事務所的調查範圍充份涵蓋其獲指定的範圍；及
- 審閱安永會計師事務所提交的報告，並向九鐵管理局建議是否採納報告或需要採取其他措施。

1.4.3 在三月底，我們曾與督導委員會會面，匯報我們的調查進度及結果，而督導委員會也認為我們的調查已涵蓋其獲指定的範圍。

1.4.4 會議上，我們呈交了一份報告，內容為我們在二零零二年三月十一日開始一連兩個星期內的工作，以及我們就一般事項及西門子合約的初步關注事項之概覽。

我們也就應與哪些九鐵人員會晤進行了討論，並達成共識。

1.5 報告之結構

- 1.5.1 引言之後為報告摘要，旨在就我們檢討後所作出的調查結果及建議提供高層次之概覽。報告摘要包括我們檢討了三份合約後的一些主要結論，以及一些關於管理架構及監管程序上的一般性意見。
- 1.5.2 第三及第四章涵蓋就公司管治和合約程序的檢討，包括對九鐵的訂約理念及策略、採購政策的檢討，以及將其與一般行內標準作一比較。
- 1.5.3 第五至第十二章涵蓋對合約編號 DB-1500 與西門子的電訊系統合約之檢討，以及我們的結論。
- 1.5.4 第十三至第二十章涵蓋對合約編號 CC-213 屯門站土木工程合約的檢討，以及我們的結論。
- 1.5.5 第二十一至第二十八章涵蓋對合約編號 CC-404 美孚站土木工程合約的檢討，以及我們的結論。
- 1.5.6 第二十九章涵蓋對其他現正考慮之補充協議的檢討。
- 1.5.7 隨文附上多份附件，包括我們的職權範圍、曾參與協助進行調查的技術專家的專長及其經驗的詳細資料，和本報告內所用的簡稱。

1.6 調查範圍之局限

- 1.6.1 對該三份合約之檢討主要基於九鐵向我們提供的文件以及我們與九鐵人員的會面，故有賴九鐵確保向我們提供的文件是完整無缺的。
- 1.6.2 我們沒有取得該三份合約之承建商所保存的文件，同時也沒有與有關承建商的員工討論該些合約。
- 1.6.3 本報告只就我們已檢討之文件及已進行的會面中可確定的承建商意見作出調查結果及建議。

- 1.6.4 我們相信已基於取得之資料及文件作出最公正的意見。
- 1.6.5 我們只就該三份合約是否符合九鐵的政策及程序作出考慮，故不應將我們對這三份合約所作的調查結果及建議引伸於九鐵管理的所有西鐵項目合約。
- 1.6.6 我們的檢討工作為期六星期，雖然如此，我們相信我們檢討的深度及詳細程度足以支持我們的調查結果和建議。

1.7 保密性

- 1.7.1 於該三份合約的一般條款及其補充協議（在此也採納一般條款）中，有一項條款禁止九鐵洩漏承建商按合約或補充協議所提供的任何資料。這是九鐵向所有承建商所作的承諾。
- 1.7.2 我們已審議九鐵向我們提供的文件及資料，以進行檢討工作。我們並沒有就該等資料或文件是否為合約內的保密條款所涵蓋發表意見。據了解，九鐵正就保密問題尋求其法律意見。

2. 報告摘要

2.1. 引言

- 2.1.1. 報告摘要旨在為讀者提供我們調查結果的概覽。我們並將一些關於西鐵項目及其對九鐵的影響之意見包括在內，以達致一份全面的報告摘要。
- 2.1.2. 由於須了解九鐵於西鐵的訂約理念如何影響九鐵管理西鐵項目，所以我們對該等訂約理念的意見亦包括在內。
- 2.1.3. 有關管理局在西鐵項目所擔當的角色和組成，以及管理局成員與九鐵高層的溝通、他們獲取資料的流程，

我們也提出了意見。

- 2.1.4. 我們也就項目的整體管理及監管程序的質素及運作提出一般性意見。
- 2.1.5. 我們也就該三份揀選作檢討的合約（西門子電訊合約、以及屯門站和美孚站的建造合約）如何達致補充協議提出整體性評核。
- 2.1.6. 我們強調，我們的意見和調查結果主要建基於九鐵向我們提供的文件，以及與九鐵管理局部份成員及九鐵高層部份人員多次的會面。我們沒有與該三份合約有關的承建商進行會談，也無法取得其記錄和文件。如我們可接觸有關承建商的人員及取得其記錄，我們就該三份合約所達致的部分結論可能有所不同。
- 2.1.7. 不過，我們相信我們已基於所得的文件及與九鐵員工進行的會面，盡量表達承建商的立場。

2.2. 西鐵項目

- 2.2.1. 要明白管理局及高層管理人員就西鐵合約問題所作決定的理據，讀者必須先了解西鐵項目的規模及複雜程度。
- 2.2.2. 西鐵項目包括建造一條鐵路線、車站及相關的鐵路基建，途經施工困難的地段和人口稠密的地區，項目工程成本約為港幣四百六十四億元，批出的合約超過五十份。
- 2.2.3 這些合約複雜，涉及的金額龐大，而且需要不同的承建商在較短促的時間內進行工作。此外，其中多份合約是相關的，亦即如果一份合約有延誤，其餘多份合約亦可能會因而受到影響。
- 2.2.4 因此，九鐵管理層在決定採取哪些適當行動以解決任何一份合約的問題時，不能只單考慮該份合約。九鐵的高層必須考慮這合約的問題可能會對其他合約帶來的影響，並從項目為一整體的觀點，尋求最佳的解決

方法。

- 2.2.5 九鐵、地鐵公司和機場管理局有一些共通之處，就是曾建造及管理大型的基建項目。然而，明顯的不同是機管局和地鐵公司均始於發展大型項目，而當建造工程完成後才演變成營運的公司。
- 2.2.6 九鐵則並非如此，因為九鐵是先作為鐵路營運公司，才展開大型的建造工程。
- 2.2.7 管理這項大型項目之同時，鐵路仍要繼續正常運作。因此九鐵高層必須建立新的系統及程序，並聘請有充足建造/管理大型基建項目經驗的管理人員加入。
- 2.2.8 西鐵的發展為管理局帶來大量的責任和挑戰。在西鐵建造的幾年間，要解決一連串的新問題，而這些問題和鐵路的日常運作並無直接關係。
- 2.2.9 一般而言，建造大型項目時有三項因素要經常考慮及平衡：達致建造工程的基本質素、在令人滿意的時限和合理的預算內完成。如果這三項因素中有任何一項出現嚴重的問題，其他兩項亦會因而受到影響。
- 2.2.10 我們的檢討工作顯示，對九鐵而言最重要的因素是鐵路能夠於二零零三年九月如期建成並投入運作。

2.3 訂約理念

- 2.3.1 九廣鐵路公司根據《九廣鐵路公司條例(第 372 章)》成立。條例的第十二條清楚訂明九鐵必須根據審慎的商業原則經營。
- 2.3.2 為執行及貫徹這主要的法定責任，九鐵制訂了一套訂約理念。這理念反映了現時國際上管理合約和避免紛爭的最佳做法。九鐵採納的方針是和承建商建立伙伴關係，盡量互相合作。這方針一直相當有效。
- 2.3.3 這理念的特點之一，是九鐵決定承擔土木工程合約中難以預見之地質情況之風險。根據九鐵自行進行之工

地勘察，九鐵在招標合約中列明承建商在進行工程時可預期的地質情況。正如特區政府最近完成的有關報告指出，九鐵這套理念和國際的做法一致。

- 2.3.4 如承建商在進行工程時發覺地質情況和招標文件列明的有所不同，承建商有權根據實際情況和所引致的延誤要求補償。
- 2.3.5 一些大型而複雜的合約涉及在特別困難的地點（如屯門河和荔枝角灣）進行工程，在這種情況下，承建商的合約責任難免會引起一些問題。
- 2.3.6 雖然九鐵須承擔這些責任、接受有關風險和支付額外款項，但九鐵亦可因而收到較低價的標書。
- 2.3.7 一些如九鐵般具規模的僱主接受難以預知的地質情況這類風險，是因為這做法可使之較容易管理風險及成本。如果這些風險要由承建商承擔，他們會在標書中預留大筆款項，使標價因而提高。
- 2.3.8 當承建商開始工作後，地質情況便會逐漸清晰。很多時，這些情況會引致額外的工作及工程延誤。
- 2.3.9 這些額外工作及工程延誤會對財務造成影響，而解決方法須雙方同意。記錄這些問題的解決方法，較可取而有效的機制是補充協議。這機制可取之處，是因為可避免冗長及費用高昂的糾紛，同時亦可讓工程人員確保有一套完工日期規限承建商遵守。上述第二項優點往往只可透過補充協議落實。
- 2.3.10 最近業內的研究報告亦主張使用補充協議，這做法並不局限於香港。在英國富有經驗的行內人士均以盡早解決紛爭為可取的項目管理方法。在美國的行內人士也視「改變指示」為所有建造項目中不可或缺的一部份。在澳洲，雖然「補充協議」這字眼不廣泛使用，但有經驗的行內人士均視適時、特定的協議為良好及合理的管理方式。
- 2.3.11 因此，要和承建商磋商大量的補充協議是無可避免

的，但這並不代表這些協議令九鐵的整體項目成本增加。

2.4 管理局的角色和組成

2.4.1 由於管理局整體上如何履行其職責並不在我們今次檢討範圍內，我們就管理局角色和組成的評論只局限於管理局參與西鐵工程的有關方面。

2.4.2 我們翻閱現時可得到的文件和與部分管理局成員會面後，明白到管理局成員認為自己就西鐵項目的角色，是監察九鐵管理層的做法，並在適當的情況下，就重要的決定予以批准，特別是涉及五千萬港元以上的開支。

2.4.3 我們知悉管理局的組成只包括一位執行總監（行政總裁），而管理局通常每月開會一次。鑑於管理局須審議大量和繁複的九鐵事項，我們相信管理局在現行架構下，並無足夠機會評估和討論西鐵工程個別合約的問題。

2.4.4 我們亦相信可以考慮委任一至兩位擁有大型工程知識和經驗的非執行總監，這將有助補足現有管理局的知識和經驗。

2.4.5 我們知道九鐵最初成立了西鐵督導委員會，其成員包括行政總裁和數名管理局成員。該委員會的職權範圍和名稱隨後擴大成為新鐵路工程督導委員會。

2.4.6 很遺憾，該委員會現時只每季開會一次。我們相信該委員會開會的次數可以較頻密，成員可以包括擁有專業技術，例如建造、工程和法律專業知識的非九鐵人士。

2.4.7 這個委員會可讓九鐵高層就個別合約引起的問題提供更詳細的資料和其他可行辦法。委員會可以考慮和提議合適的解決方案，如涉及為數可觀的金額，須呈交管理局批核。

- 2.4.8 這個做法可減少管理局每次開會前須審閱西鐵文件的數量，督導委員會亦可以徹底討論九鐵高層就解決個別合約問題而提出的辦法，而管理局則討論委員會建議的方案。
- 2.4.9 倘若新鐵路工程督導委員會能夠更加積極參與管理西鐵項目，委員會就可以每月向管理局呈交有關合約方面的問題及其建議解決方法的簡報。根據這些簡報，以及基於對委員會工作的信心，管理局可以專注於西鐵項目的重要事項。
- 2.4.10 總括而言，倘若九鐵給予新鐵路工程督導委員會更多資源、修訂其職責範圍和授予更多權力，我們對管理局在管理西鐵項目所扮演的角色及其組成的關注就可以大大消除。

2.5 監察及管理程序

- 2.5.1 根據我們對「採購手冊」所進行的檢討，我們認為管理西鐵項目的詳細制度屬於高水平，並且符合行業內現行的慣常做法。
- 2.5.2 我們就這些程序有否應用於管理督導委員會挑選的三份合約進行檢討，結果顯示這些合約所採用的程序大致合乎「採購手冊」內的程序。
- 2.5.3 不過，我們在這些程序中發現了一些可以改善之處。
- 2.5.4 這些可以改善之處詳述於第四章，其範圍包括通過預審投標者的數目；同時間進行技術及財務評審；算定損害賠償；對承建商索償的風險評估；以及商業調解計算方法的獨立檢討。
- 2.5.5 [報告原文內，本段涉及九鐵建造合約的算定損害賠償事宜。九鐵的外聘法律顧問認為，由於本段屬商業敏感性質，若予公布可能會損害九鐵利益，遂建議將本段刪除。]
- 2.5.6 至於監察工程項目方面，我們認為一般而言，高層在

管理局會議前向管理局提供的資料足以令其了解情況。不過，我們認為匯報的形式與時間性，均可予以改善。

2.5.7 正如前文指出，我們建議新鐵路工程督導委員會更加積極參與監察項目的工作；倘若建議被採納，將會對匯報程序有影響。

2.5.8 我們建議匯報時應多加採用摘要報告和特別事項匯報的方式，令新鐵路工程督導委員會可以在向管理局匯報重要事項前，作出更詳細的考慮。

2.6 西門子合約 (DB-1500)

2.6.1 倘若把西門子合約問題當作單一事件來考慮，九鐵採取的做法可能會有所不同。譬如，九鐵可能會嚴格執行合約內的條款，迫使西門子履行合約原來的條款及重要里程碑（即使九鐵需處理西門子聲稱會就彌補時間延誤及費用提出的索償。）

2.6.2 不過，倘若九鐵採取嚴格執行合約的做法，西門子合約涉及的工程相信會出現重要延誤，並且繼而導致要負擔算定損害賠償，以及出現有關合約修訂的糾紛及其他索償。

2.6.3 在審核取得的資料後，我們認為倘若終止西門子合約（無論根據該合約本身或普通法），都並非可行方案。事實上我們的意見是，倘若九鐵準備終止合約，這種做法便不是根據審慎商業原則行事。

2.6.4. 由於西門子合約與其他多份西鐵合約息息相關，我們認為只考慮採取措施解決該合約的問題而忽略其對整體項目的影響是不恰當的做法。我們的看法是，倘若九鐵忽略對整體項目的影響，就違背其按審慎商業原則運作的精神。

2.6.5 九鐵管理層極之關注西門子合約延誤會影響西鐵按時完工；此外，管理層亦關注因為有關延誤影響其他西鐵合約而導致的財務後果。

- 2.6.6 管理層亦關注到，即使能夠撤換西門子，聘用另一個承建商，亦會招致時間和成本方面的巨大損失。再者，與第二最低價標書及九鐵原先預計的價格比較，西門子合約的價格仍相對較低。
- 2.6.7 有見及此，管理層最後認為與西門子就訂定補充協議進行談判可以令合約重新按計劃進行，從而避免整體項目出現嚴重延誤。再者，建議的補充協議對整體項目成本的影響亦相對輕微。
- 2.6.8 基於上述多個原因，高層決定向管理局建議與西門子訂立補充協議。就當時情況而言，我們認為決定採取該做法是恰當的。
- 2.6.9 九鐵與西門子遂訂立補充協議。該協議看來為九鐵帶來最大的裨益，因為協議實行後，之前大部份問題已圓滿解決，而合約涉及的工程亦重新按原訂時間表進行。
- 2.6.10 雖然我們認為在上述情況下，九鐵高層採取的策略恰當，但管理局明顯未有在西門子合約出現問題的初期獲悉有關情況，以及高層計劃採取的解決方法。
- 2.6.11 管理局初次得悉問題的嚴重程度，就是得悉訂立補充協議談判計劃的時候。
- 2.6.12 我們認為有關情況令人遺憾；因為雖然我們不相信管理局會對高層建議採取的措施有異議，但管理局應獲充份匯報有關情況。西門子合約問題的嚴重程度，足以對整體西鐵項目的進程構成嚴重影響；正因如此，管理層應在問題出現初期即獲匯報有關情況。
- 2.6.13 由於管理局是在高層提出談判計劃建議時才獲悉西門子合約的問題，當時，倘若管理局要考慮其他解決方法亦為時已晚。
- 2.6.14 高層曾經考慮用以解決西門子合約問題的另外兩個方法為：繼續迫使西門子履行原來的合約；或撤換西門

子，改聘另一個承建商。但爲了令西鐵能夠如期通車，高層認爲與西門子談判訂立補充協議是最恰當的做法。

- 2.6.15 在第十二章中，我們提出了多個在檢討期間發現的問題，並且就解決這些問題的方法提出建議。
- 2.6.16 該等問題包括原先合約的制訂策略、合資格標書數目過少、低投標價、合約審批、合約的管理和監察、補充協議的估算，以及算定損害賠償。

2.7 屯門站合約（CC-213）

- 2.7.1 正如前文所述，九鐵在展開西鐵項目前已決定在土木工程合約方面承擔難以預知土質情況所涉及的風險。因此，九鐵在其標書內，已根據其所作的工地勘探結果列明承建商在履行合約時可預期會遇到的土質情況。
- 2.7.2 倘若承建商在履行合約時發現土質情況與標書所述的有所不同，承建商有權按所遇到的土質情況及由此引致的延誤，要求補償或將完工日期延後。
- 2.7.3 就屯門站合約而言，由於車站建於屯門河之上，承建商只可於每年十月至翌年四月的六個月旱季期間進行地基工程。
- 2.7.4 由於工程人員發覺地質情況與預期的有異，以致原先計劃在首個旱季進行的地基工程受到延誤。有關延誤繼而影響到原先計劃在首個雨季進行的建造工程，導致工程合約在十五個月後較預期延遲了大約九個月。
- 2.7.5 至此，九鐵有兩個選擇，其一是讓承建商盡其所能從速完成合約；另一選擇則是採用一個彌補工程延誤的方案，利用額外資源彌補延誤的時間。
- 2.7.6 如果九鐵採取了第一個選擇，不但會影響其他有關的工程合約，導致其他承建商要求因工程延誤而引起的額外賠償，更加會妨礙整個西鐵項目的啓用日期。

- 2.7.7 因此九鐵決定與承建商制訂一個彌補工程延誤的方案，藉以加快工程進度，令整份合約能夠如期履行。
- 2.7.8 根據合約，基於上述難以預知的地質情況以及為加快工程進度而須額外增添資源，承建商均有權獲得補償。九鐵為貫徹其訂約的精神，以及為求及早調解糾紛，遂與承建商進行談判，以及支付承建商的索償。是項和解的詳情在補充協議內已列明。
- 2.7.9 就此份合約而言，問題顯然是如果進行更廣泛的工地勘察可否掌握更多地質資料。這類勘察本身已經涉及額外費用，亦會導致不同及可能較高的投標價。
- 2.7.10 我們不認為能夠就此斷定如果九鐵在招標前進行較廣泛的工地勘察，則工程合約連同補充協議的整體成本是否會有所不同。
- 2.7.11 不過我們認為以後九鐵在發出招標文件之前，應重新考慮須進行多少工地勘探工程，尤其是已知建造工程會受到重要限制的工地，例如只限於旱季期間施工的地點。
- 2.7.12 我們雖然相信九鐵防止了可能對工程合約及整個項目造成損害性的延誤，不過我們亦同樣關注管理局在事件發生的早期，是否獲悉有關的合約問題。
- 2.7.13 由於此份合約與 CC-212 合約同期執行，涉及的金額相當龐大，因此我們認為管理層應有向管理局匯報事件。
- 2.7.14 最後，CC-212 及 CC-213 合約的補充協議所涉及的補償金額合共為四億三千萬元，不過我們並無發現任何跡象顯示管理局及時獲得知會問題的性質與嚴重性，以及建議的解決方案。
- 2.7.15 儘管如此，我們相信在上述情況下，九鐵高層所採取的策略是正確的，而我們亦相信管理局不會反對建議的方案。

2.7.16 在第二十章，我們就檢討時所發現的若干問題作出了評論，並針對有關問題提出若干建議。

2.7.17 有關事宜涉及招標前的工地勘探、合資格標書的數目過少、合約的管理與監察，以及補充協議的估算問題。

2.8 美孚站合約(CC-404)

2.8.1 正如前文提及，有關難以預知的地質情況所導致的建造問題，由九鐵承擔風險。

2.8.2 美孚站位處荔枝角灣，十分接近呈祥道及荔枝角橋，部分站址在現有地鐵行車管道之上。此外，經過多年來的不同階段，不少地方已經填海，因此地底情況非常難測。

2.8.3 由於有難以預料的障礙與地底情況，樁柱工程出現各項問題與延誤。加上九鐵要求承建商在合約原本所訂條文以外進行額外測試，此舉亦導致延誤。再者，由於工程在呈祥道、荔枝角橋，以及荔枝角公園泳池附近進行，須同時遵守不同政府部門所訂定的嚴格標準，而在取得有關部門的批准時卻遇上意料之外的延誤，令工程進度受到嚴重影響。

2.8.4 結果，至二零零零年底，車站的建造進度較原訂時間延遲了十六個星期。在分析原因後，亦包括分析時間的延長以及承建商的索償要求，最後雙方認同九鐵須承擔部分工程延誤所引起的金錢損失。

2.8.5 九鐵管理層關注的是這個問題若不能圓滿解決，結果會影響到其他有關合約，對整個西鐵項目亦可能造成延誤。

2.8.6 最後，九鐵與承建商簽訂補充協議，雙方同意訂立一個截數日期，解決截至該日期的所有申索，以及彌補所有可能不屬承建商責任的工程延誤；另一方面，九鐵保留權利，倘承建商未能按新協定的日期履行合約，九鐵可向其索取算定損害賠償。

2.8.7 我們相信九鐵為確保美孚站能夠如期落成而主動採取解決延誤及申索問題的措施，對九鐵而言最為有利。不過我們關注的是，管理局獲悉有關事宜的時間，以及高層對解決問題所建議的策略。

2.8.8 在第二十八章，我們就檢討時所發現的若干問題作出了評論，並針對有關問題提出若干建議。

2.8.9 有關事宜涉及合約的管理與監察，以及補充協議的估算。

2.9 總論

2.9.1 此份報告摘要為我們是次調查所得結論的概覽。讀者宜細閱第三、四、十二、二十及第二十八章所詳列的結論。