

立法會

調查赤鱲角新香港國際機場自1998年7月6日開始 運作時所出現的問題的原委及有關事宜 專責委員會

第2次公開研訊的逐字紀錄本

日期： 1998年9月24日(星期四)
時間： 下午2時30分
地點： 立法會會議廳

出席委員

周梁淑怡議員(主席)
何鍾泰議員(副主席)
何承天議員
李永達議員
吳靄儀議員
馬逢國議員
張永森議員
陸恭蕙議員
陳鑑林議員
單仲偕議員
劉江華議員
劉慧卿議員

缺席委員

蔡素玉議員

證人

香港機場管理局主席
黃保欣先生

陪同證人出席研訊的其他人士

香港機場管理局法律總監
郭展禮先生

Herbert Smith律師行合夥人
范禮尊先生

主席：

多謝各位出席今日舉行的專責委員會第2次公開研訊。

在未正式開始研訊前，我想提醒各位委員，在整個研訊過程中，必須有足夠的法定人數，即連主席在內須共有5名委員。

我想藉這次機會提醒公眾人士及傳媒，若在研訊程序以外披露研訊上所提供的證據，將不受《立法局(權力及特權)條例》所保障，因此傳媒應該就他們的法律責任徵詢法律意見。

在未傳召證人香港機場管理局主席黃保欣先生之前，我想徵詢委員會的意見，黃先生已通知專責委員會秘書，他將帶同以下人士出席研訊，包括香港機場管理局法律總監郭展禮先生，及Herbert Smith律師行的合夥人范禮尊先生。如果委員沒有異議，我建議容許郭展禮先生和范禮尊先生在研訊進行期間陪同黃先生，但他們不能在席上發言。

如委員對研訊程序沒有其他意見，我宣布研訊開始，並傳召證人香港機場管理局主席黃保欣先生。

何承天議員：

主席，剛才提到陪同黃保欣先生出席的兩位人士並沒有發言權，但他們是否有權向黃保欣先生提供意見？

主席：

法律顧問，你可以向委員解釋嗎？

法律顧問：

專責委員會決定，若以律師身分出席研訊，可以在不妨礙委員會研訊的情況下，在席上向證人提供所需的法律意見。多謝主席。

(黃保欣先生進入會議廳，
並由郭展禮先生及范禮尊先生陪同)

主席：

黃先生，多謝你出席今日的研訊。本專責委員會今天傳召你到本委員會席前作證，以及出示與專責委員會研訊範圍有關的文據、簿冊、紀錄和文件。首先，本委員會決定所有證人均須宣誓作供，我將以專責委員會主席的身分負責為證人監誓。你可以選擇手按聖經，以宗教式宣誓，或以非宗教式宣誓，請依照放在你面前的誓辭宣誓。

機管局主席：

本人謹對全能上帝宣誓，我所作的證供全屬真實及為事實之全部，並無虛言。

主席：

多謝黃先生。

主席：

專責委員會現在會處理1998年9月11日的傳票命令證人出示的文據、紀錄和文件，以及專責委員會秘書在1998年8月27日獲提供的3封信件。

專責委員會知悉，證人已經根據上述的傳票，在1998年9月17日透過機場管理局(下稱“機管局”)行政總監提供下列文據、紀錄和文件。

- (1) 機管局行政總監於1998年9月17日致專責委員會秘書的信件的附件1所載列的6封信件；
- (2) 機管局行政總監在1998年9月17日的來信的修訂附表2所載列，1997年4月24日至1998年7月14日期間所舉行的19次機管局董事會會議的紀要；
- (3) 機管局行政總監於1998年9月17日的來信的修訂附表2所載列，上述19次董事會會議紀要的65份有關文件。

關於上述19次機管局董事會會議的紀要，專責委員會知悉，基於機場保安、商業秘密和知識產權等理由，所有會議紀要均有若干部分被機管局抽起，專責委員會已經決定暫時不會跟進此事，日後如有需要，我們將會處理有關問題。

黃先生，你現在是否根據上述的傳票，正式向專責委員會出示上述所有文據、紀錄和文件作為證據？

機管局主席：

是。

主席：

專責委員會亦知悉，機管局行政總監已於1998年8月27日向專責委員會秘書提供下列3封與機管局主席有關的信件：

- (1) 香港空運貨站有限公司(下稱“空運貨站公司”)常務董事在1998年7月15日致機管局主席的信件；
- (2) 機管局主席在1998年7月22日致空運貨站公司常務董事的信件；及
- (3) 空運貨站公司常務董事在1998年7月24日致機管局主席的信件。

黃先生，你現在是否正式向專責委員會出示上述3封信件作為證據？

機管局主席：

是。

主席：

我現在宣布上述所有文據、紀錄和文件，獲接納為向專責委員會出示的證據。我想提醒各位委員，所有向專責委員會提供的文件均須保密。不過，若證人就披露其證據及文件作出任何申述，則視乎專責委員會在回應其申述時所作的決定。有關證據及文件，在獲接納為向專責委員會出示的證據時，可於專責委員會公開研訊上被引用。

證人要求在回答問題前作出陳述。黃先生，你現在可以作出陳述。

機管局主席：

主席，各位議員，多謝你們讓我作出簡短的發言。由於市民和各議員特別關注新機場啟用日期的決定過程，所以我將會扼要地講述在這事情上，機管局所進行的討論過程，以及如何在反覆討論之後，作出審慎的結論。

機管局於1995年12月1日成立，我獲委任主席一職。我們在展開工作第一天，便知道新機場預定在1998年4月落成啟用，這個目標日期是當時的財政司於1995年6月公布的。

我身為機管局主席，主要的職責是召開和主持董事會會議，以及聽取管理層的報告，在重要的事情上與其他董事會成員一同作出決策。至於日常的管理工作，則交由行政總監和其他總監負責執行。

為了更加清楚機場的工程進度，由1996年1月開始，我差不多每星期與行政總監或其他高層人員舉行例會，聽取報告，並且經常到工地視察，實地了解情況。

1997年12月中，鑑於距離機場完工日期越來越近，所以我特別要求管理層每星期提交一份報告，盡量列舉各主要工程的進度和預計完工的日期，以供我們在每周例會上討論。

關於機場啟用日期的討論，1997年11月15日，政務司司長寫信給我，她以機場發展策劃委員會主席的名義，要求機管局在新機場啟用日期的問題上，給予一個具體的建議。政務司司長在來信的附件中，列舉了一系列的問題，並要求機管局作出回應。這份附件列出的問題長達17頁，主要關於四方面，第一，客運大樓的工程進度；第二，各電腦系統和行李處理系統的運作，以及發生故障的應變措施；第三，員工訓練和機場試行運作的情況；第四，其他專營商的工程進度，譬如貨運站等。

在1997年11月17日的董事會會議上，我提到政務司司長的來信，並要求管理層作出回應。當時管理層向我們報告了各項工程的最新進展。在1997年11月27日的董事會會議上，我們就此事作進一步討論。

1997年12月1日，董事會就政府提出的問題舉行了一次工作會議，管理層詳盡答覆政府所有的問題。

1997年12月9日，董事會舉行了一次重要的會議。在會議上，我特別要求行政總監董誠亨博士、項目工程總監柯家威先生和機場管理總監韓義德先生匯報最新的情況。當時他們充滿信心，確定機場可以在1998年4月底準備就緒。

1997年12月10日，我致函政務司司長，逐一回覆她11月15日來信中所提出的各項問題。我同時指出，董事會在詳細研究管理層提供的報告後，同意新機場可以在1998年4月的最後一個星期內準備妥當，開始投入服務，而機場的運作將會是安全、暢順和有效率的。

1997年12月17日，政務司司長來信，要求機管局繼續監督機場工程的進度，以便在1998年1月初，就新機場的啟用日期向政府作出具體的結論。

1998年1月9日，為了進一步了解工程進度的最新情況，董事會成員到工地實地視察。對我們提出的問題，管理層一一解答。

1998年1月12日，董事會再次舉行會議，討論機場的啟用日期，以回應政務司司長1997年12月17日的來信。根據管理層提供的最新資料、評估和再次保證，我們認為新機場可以在1998年4月底準備就緒。董事會於是授權我致函當時的署理政務司司長，轉述機管局對新機場啟用日期的看法。在這問題上，我們一直認為最終應由政府決定，而政府的任何決定，我們也會全力支持，並加以配合。

1998年1月13日，財政司司長來信，通知機場管理局政府已決定新機場將於7月6日開始運作。

1998年1月14日，我致函財政司司長，支持政府就機場啟用日期作出的決定。

在1998年1月15日至機場於7月6日啟用期間，機管局定期審核工程進度和有關的準備工作，一直以來，我們沒有聽到管理層對新機場在7月6日啟用抱有任何懷疑。事實上，當時我們認為把啟用日期由4月推遲至7月，可以讓我們有更多時間測試各項設施和為員工提供訓練，令我們的準備工作做得更妥善。

我想在這裏作出總結。一直以來，我們的主要目標是確保機場運作於1998年4月依期準備就緒。在機場啟用日期一事上，我們清楚知道最終的決定是由政府作出。

機管局董事會一向以實事求事的態度，切實監督機場工程的進度。我想申明一點，新機場是一項既龐大又複雜的工程。我們曾預計在投入服務的最初一、兩天會出現一些毛病，而這些毛病應該可以迅速獲得改善。但事實上，在啟用初期發生的問題和混亂情況，遠遠超乎我意料所及。我深深明白，新機場在起步時未能夠順利運作，對市民、旅客造成不便，並且令大家感到失望，我謹此致歉。

最後，我謹代表機管局感謝在座各位和各界人士對新機場的支持和提供的意見。我們將會精益求精，竭盡所能，與政府有關部門和業務夥伴緊密聯繫，互相配合，務使機場服務達到最高的水平。主席，我和機管局全人定當與專責委員會通力合作，提供一切所需的資料，讓你們的工作順利完成，多謝。

主席：

多謝黃先生。首先，請黃先生描述機管局董事會與機管局管理層之間的關係，特別是兩者在新機場啟用前一年內的關係。

機管局主席：

機管局董事會與管理層的關係非常密切。我們每月均會收到工作進展報告。我剛才提到，我在1996年1月初開始每星期與高層人員開會，檢討工程進展。另一方面，董事會每月至少開會一次，有時還會較為頻密。在會上，管理層會提供文件，清楚列明各方面的進展或問題。同時，董事會各董事也會提出問題，管理層會作出回應和詳細解答。因此，一般來說，董事會與管理層有良好的溝通。

主席：

李永達議員。

李永達議員：

主席，我也是跟進你的問題。黃先生，在你交給我們的文件內，有一份是機管局聘請的一間顧問公司Booz-Allen & Hamilton的顧問報告。我們的文件中編號是B27和B28。對不起，我想你先找出文件，根據文件作答。

我希望黃先生看看你們提交給我們的B28號文件，即顧問公司的最後報告：“Final Report to the Board: Building a World-Class Organization”。關於這份顧問報告，我相信叫做“transparency”，即膠片表達的部分，在第II-5張“transparency”內，主席，由於那些“transparency”沒有編號，我只能利用“transparency”底部的號碼，即II-5。

黃先生，你看到那頁嗎？由我試讀出來。

主席：

李永達議員，由於這份文件是董誠亨先生提供給我們的，如果你想在現階段發問，最好不要把那份文件讀出，你可以就文件發問，但最好不要把它讀出來。

李永達議員：

主席，我就該文件發問。在顧問報告內，有一個明顯的結論，就是機管局董事會和管理層之間越來越不信任，這樣會對整個決策過程有負

立法會調查赤鱲角新香港國際機場自1998年7月6日

開始運作時所出現的問題的原委及有關事宜

專責委員會

Legislative Council Select Committee to inquire into the circumstances
leading to the problems surrounding the commencement of the operation of
the new Hong Kong International Airport at Chek Lap Kok
since 6 July 1998 and related issues

面的影響。請問黃先生，作為機管局的主席，你對顧問的分析有何看法？

你認為為何會有這結論？為何機管局董事會和高層管理人員互不信任的情況越來越嚴重？多謝主席。

主席：

首先請問證人，你是否看過這份文件呢？既然你已看過，你可以作答。

機管局主席：

主席，當時我們認為機管局會由建造機場的職能，轉為管理和營運機場的職能，因此我們便聘請顧問公司為我們進行調查。顧問公司並沒有與我“interview”，我覺得這結論是個別董事的意見，有些或者是管理層的意見。我可以想象到，當時我們看到會議紀錄，我們常常對“slippage”，對工程的延遲提出質詢，雖然管理層有詳細解答，但有些董事可能認為種情況不太好，因此會令顧問公司有這個結論。

李永達議員：

主席，據我了解，顧問公司是在1997年6月至9月期間進行這項調查，而他們是透過非常廣泛和深入的會面形式得出這結論。黃先生，你表示他們並沒有和你會晤，但報告內應該是說，曾與機管局董事會很多成員和高層人員會晤。請問當你們得到這建議時，即董事會與高層管理人員不信任的情況擴大時，你作為主席，曾經採取甚麼行動，使決策和執行決策的最高階層管理人員能以團隊精神工作？因為這份報告也批評機管局和最高管理層並沒有團隊精神，沒有“team work”，你作為主席，在這方面做過甚麼？

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，我曾經在很“casual”，很不正式的場合說過，我們已經踏入一個相當重要的階段，如果有甚麼問題，可以盡量在董事會會議上與管理層溝通。在董事會會議席上，管理層的Steering Committee members 也有出席，我們可以在會議席上盡量溝通。我覺得在後期，互不信任的情況沒有擴大，反而情況有點改善。

李永達議員：

我跟進多一個問題。黃保欣先生，你作為機管局主席，責任很重大，你亦付出很多時間在這份工作上。當你接到這份報告時，有否擔心，由於缺乏整體團隊精神，以及大家越來越不信任，以致整個機場工程的進度、所有測試和其他工作的進度會受到影響？你是否擔心有這情況？

機管局主席：

主席，我沒有擔心這問題。這是我私人的意見。據我當時理解，對於一些與工程沒有太大關係的範疇，董事會可能會覺得有些問題，但就工程的進度來說，反而覺得這方面比較順利。

主席：

陳鑑林議員。

陳鑑林議員：

主席，我想繼續跟進這問題。請問黃先生，在這份報告發表後，雖然你個人認為，部分意見可能是某些員工的意見，並不代表整體的意見，但這報告發表後，很顯然會令整個機管局董事會和管理層有一定的心理障礙。你有否採取行動，以化解這方面的矛盾？

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，我們經常進行這類工作。有時董事會或我也會安排一些時間，和管理層人員增加溝通。當時我們的焦點是顧問公司給予我們的意見，例如增加一位副行政總監，也有進行其他方面的架構調整。在進行架構調整後，我覺得這種現象已有些改善。

陳鑑林議員：

主席，黃先生提到增加一位副行政總監。這是否顧問報告發表後，董事會對管理層不信任的一種表現？

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，當時增加副行政總監的主要目的，是加強對建造工程的監督，即是使那些“slippage”，工程進度緩慢的情形減少。所以副行政總監有一定的職能，即分擔行政總監的一部分工作。因此，對整體來說是有幫助的，我相信對管理層的工作也有正面的影響。

陳鑑林議員：

主席，我再略為跟進這問題。董事會在後期經常作實地視察，但我們看到的報告所給我們的印象是，對於一些已完成的工作，會清楚交代已經完成，但一些則總是寫“aiming”、“targeting”或是“progressing well”等較模糊的字眼，這是否管理層和董事會因為某些原因以致關係不良，刻意把一些進展不佳的情況寫成這樣，以隱瞞你們？

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，我對這問題的解釋是，我們的工程當然是某些部分已經完成，某些部分則預期在某個時間完成，所以有這樣的分別是應該及自然的。我們在視察時看到有些工程已經完成，而未曾完成的便會指示他們要何時完工，我們知道某些工程有延誤，會要求他們趕工，因此，這份報告是有層次的。

主席：

黃先生，我想詢問，你剛才說，你擁有一份我們問及的顧問報告。你可否把這份文件呈交給我們，讓我們可以就這份文件發問？

機管局主席：

據我所知，“executive summary”已經呈交了。

主席：

這純粹是程序上的問題，由於那份文件是由董誠亨先生呈交作為證據，由於董誠亨先生仍未向專責委員會作供，這份文件暫時不屬於我們證據的一部分，如果黃先生能證明擁有那份文件，而你又可以將文件呈交給我們，專責委員會便可以就該文件發問，這樣會較為方便。

機管局主席：

沒有問題。

主席：

現在黃先生需要看清楚這份文件是否我們剛才提及的文件，然後呈交作為證據。

機管局主席：

對。

主席：

何承天議員。

何承天議員：

主席，首先，黃保欣先生是機管局董事會的主席，他已解釋了董事與管理層的關係。其實我心中有兩個想跟進的問題，第一，在董事會內有兩類成員，一類是官方成員，另一類是非官方成員。當然，另外就是黃保欣先生作為主席與管理層溝通的關係。黃先生在證供內表示，他差不多每星期也和行政總監、高層人員舉行例會等。請問其他成員的情況又如何？因為我從文件中看到，尤其剛才黃先生也提到，1997年12月9日的董事會會議十分重要，因為他們當天討論應知會當時的政務司司長機場會在那天啟用。在12月9日的會議紀要中，即文件第B29號，管理層向董事會報告說4月啟用並無問題，而董事會成員之間則有不同的意見，很明顯，官方成員，例如庫務局局長在第1.4段中說，"the Secretary for the Treasury queried the extent to which confidence could be placed in the achievement of programme dates. He pointed out that in recent past, there had been repeated slippage of committed delivery dates."黃保欣主席在第1.6段中表示，他亦知道有這類延誤，但最後亦表示要"put faith and trust in it about its achievement of the targeted April opening date"，即需要信任管理層。另外一位非官方成員也表示應該信任管理層，但我不披露他的姓名，因為這位先生在後來其他會議上已改變他的意見。在同一日的會議紀要……

主席：

你可否簡潔地提問。

何承天議員：

好，關於"faith",信心。在董事方面，除了主席可能有多些機會與管理層接觸外，其他主要成員是否與管理層有很多接觸？他們是否只是出席董事會會議，聽取就如現在我們看到的資料，以致他們是基於信心而作出決定？

主席：

黃先生。

機管局主席：

多謝主席，這問題經常都會出現。因為工程的延誤，我們在1995年12月1日開始接手臨時機場管理局時，工程已有延誤。在延誤期間，我們一直希望趕工，但在趕工期間，一些承諾卻不能達致，因此董事會一些成員信心較大，一些成員信心則較少。當時我作為主席，覺得信心也很重要。我們也明白在工程進行時，很多時承建商以下還有判頭，有時判頭遇到困難，令工程延誤，我們便對監督的工程部人員有很多質疑，他們亦向我們解釋原因。因此，一些成員對這方面的問題較為敏感、較為認真。我當時的說法是，當時還有相當長的時間，我有時也會找工程總監一同吃飯，鼓勵他盡快完成工程，因為我們經常會監督工程的進展，所以這情形經常發生。

主席：

剛才何承天議員的問題是，董事會成員與管理層的接觸是否像你和管理層的接觸那樣頻密，以致他們對管理層有信心，而這些信心是否基於實際的接觸？

機管局主席：

對不起，我剛才沒有回答這個問題。某些董事會成員與管理層接觸較多，特別是副主席和幾個委員會的主席，其他成員的接觸機會則較少。

何承天議員：

主席，我想繼續跟進。因為我覺得機管局最後的政策決定是在董事會的層面，我想詢問董事會成員參與管理工作的程度，即他們付出多少時間了解問題？因為我們看過很多份會議紀錄，似乎只有一、兩位成

立法會調查赤鱲角新香港國際機場自1998年7月6日

開始運作時所出現的問題的原委及有關事宜

專責委員會

Legislative Council Select Committee to inquire into the circumstances
leading to the problems surrounding the commencement of the operation of
the new Hong Kong International Airport at Chek Lap Kok
since 6 July 1998 and related issues

員，如副主席盧重興先生和Mr Peter WONG會經常在董事會會議上發

言、提出質疑和意見，但則似乎完全看不到其他人有這樣做。因此，我想了解成員對當時機管局運作的參與程度是否足夠？

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，董事會成員投入的程度各有不同，有些董事會成員十分忙碌，有自己的業務，因此他們投入的時間並非一致。

主席：

單仲偕議員。

單仲偕議員：

主席，我想問在1月5日的會議席上，黃保欣主席提議委任林中麟先生出任副行政總監。你為何會作出這項提議？是由於陳方安生女士多番游說你，還是其他原因？抑或有甚麼特別原因令你不在內部提升一位人員作為副行政總監，而需要借調一位政府官員加入，成為機管局的行政人員？這是否表示政府對行政人員不信任？

主席：

黃先生。

機管局主席：

這情形是剛剛相反。是我主動去找陳太，要求政府借調林中麟先生，因為林中麟先生出任了幾年新機場工程統籌署署長，在這段時間內，我與他的接觸較多，覺得他工作十分認真、努力。當時我們認為如要達到在4月完工的目標，我們必須加強管理層，因此我與政府商討借調林中麟先生到機管局，而不是政府對機管局不信任。

單仲偕議員：

你是否對董誠亨先生的領導未有足夠信心，所以你覺得需要有一位行政人員，即林中麟先生，加入行政隊伍？

機管局主席：

我不是對董誠亨先生的工作不信任或不滿意，我覺得當時是比較重要的時刻，而林中麟先生對機場工程十分熟悉，他加入會比較好。

主席：

副主席。

何鍾泰議員：

多謝主席。我想請問黃先生，顧問報告的第2頁提到，董事會覺得管理層提出的推薦、意見或建議，很多時是未經考慮清楚、深思熟慮、或做過徹底的準備工作。同時，董事會對某些管理層經理的能力有懷疑。在這方面，黃先生看到顧問報告後，如何處理這問題？因為董事會成員並不是全職，剛才也提及，他們未必如黃主席那般勤力，根據你的陳述，做了很多功夫。例如第B37號文件，關於6月25日第43次董事會會議，已十分接近啟用日期，在會議舉行中途，連法定人數也不足夠，即有部分董事會成員的投入程度不足夠，但你又要依靠管理層給予建議和做足工夫，但董事會又覺得管理層所提的建議並不徹底，事前亦未做足準備工夫，你們覺得可能某部分人員水準不夠。黃先生，你看到顧問報告後，如何處理這事？

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，在看過這報告後，我覺得應將工作交由管理層處理，所以我們在董事會決定了某些原則後，便交予管理層作出調整。因此，我可以回答剛才提到的幾件事，至於詳細的做法，我相信董誠亨先生可以回答得更加清楚。你剛才提到，會議末段的法定人數可能不足，這是因為會議時間很長，由下午2時半、3時，開始直至6時、7時的情形也有出現，因此，有些成員可能另有一些“appointment”，離開了。我覺得這並不表示成員不關心，事實上，所有成員也盡了責任。

何鍾泰議員：

主席，我想跟進一點。黃保欣先生，當你們收到類似的報告，即顧問就觀察所得提出的報告時，你們大致上是否同意？你們也可以不同意

顧問提交的報告，可以表示情況不是這樣，即是董事會其實很相信其管理層，認為他們經驗豐富、工作表現良好，很滿意他們提出的意見。你們的看法是否這樣？抑或你們同意顧問提交的報告，認為事實上管理層有不足之處？請問你們當時的看法是怎樣？

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，當時我的看法是一部分同意，另一部分不同意。有部分我認為……我並非指他們誇張，只是可能說得過了頭，但基本上覺得這份報告對我們是有用的。當時我們採納這份顧問報告的主要目的，是用作應付建造機場及運作方面的事宜。同時，我們又覺得在人選方面，營運期間與建築期間的人選會有所不同，所以將來可能要作出一些人事調動。至於詳細情形，在我們制訂政策之後，便交由管理層負責實行。

何鍾泰議員：

主席，想跟進一點。黃先生，在執行方面，你們非常倚靠管理層的意見和實際工作經驗，而最高層的兩位職員是董誠亨先生和柯家威先生。請問黃先生是否知悉，這兩位職員究竟是否具備關於新機場工程的工作經驗？

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，據我所知，董誠亨先生曾在美國“柏克德”公司擔任極高的職位，在臨時機場管理局亦任職數年，我對他沒有甚麼懷疑，亦相當信任他。至於柯家威先生，他曾在香港參與興建很多項工程，我認為他也是位理想的人選。

何鍾泰議員：

主席，跟進問題。黃先生的意思是否指他們兩位在負責新機場工程之前，從未具備興建類似工程或機場工程的工作經驗？

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，這一點我不太清楚，我對他們以前的工作不太清楚。

主席：

陸恭蕙議員。

陸恭蕙議員：

我亦想提問有關顧問的文件。雖然剛才聽罷黃先生的解釋，但在翻閱第1頁時……或許我用英文讀出來，大家可一同參閱。此處最後一句，在第II段，即II.2：“In certain cases, management is not able to reach agreement on issues among senior management before the issues are submitted to the Board.”。若這一點是準確的話，黃先生，這會否顯示他們的teamwork實在影響了他們的合作，而這種合作情況亦會影響興建新機場的各種安排或開幕事宜等等問題。請問可否告知委員會，是否確有其事？若顧問報告在此處已有這樣明顯的提述，這一點是否亦屬於有份量的分析呢？

主席：

黃先生。

機管局主席：

關於這個問題，我可以這樣說，有時也會聽見董事會成員表示，管理層提交的報告或文件有時並非寫得很詳盡或很好，有時會要求他們重新撰寫。但是關於這種情況，舉例來說，他們曾提出一個例子，即是關於醫務所的問題，這些問題比較“minor”，當時我們認為這些問題並非主要建造工程的關鍵事情。儘管有時會有這種情況，但並不多。

主席：

我相信這不是陸恭蕙議員要提問的事情。請陸議員將問題複述一次。

陸恭蕙議員：

黃先生，我相信我剛才所唸的那一段，所指的並非小事而是指較重大的事。會否是人際關係出現很大問題？在高層人士當中，會否因為個別人士彼此之間的關係不佳，所以不同意彼此的意見？請問是否有這類問題？抑或黃先生想告知本委員會根本並無“teamwork”的問題，其實他們的“teamwork”非常好，你對他們非常有信心？

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，我對他們有信心。如果他們有不同的意見，我認為第一，是比較“minor”；第二，他們最終亦會達成一致的看法。

陸恭蕙議員：

黃先生，我可否這樣說：你認為這一段顧問報告是不準確的？

機管局主席：

我覺得比較“minor”，並不是很重要的事情。同時，以我多年來的經驗所得，很少會發生這種情況。

陸恭蕙議員：

我想多問一個問題。剛才黃先生提到有關基建發展的計劃。在討論機場問題時，其實並非單指工程這一部分，還須把很多事宜連繫起來。關於副主席剛才提及的兩位最主要的高層人士，雖然你也許不清楚他們過去所具備的經驗，但現時大家都得悉究竟發生了甚麼事。事後回顧，請問你是否認為他們真的有這種能力，可以承擔與興建新機場工程有關的各項相關工程，包括電腦及所有工程？他們是否有能力協調這麼多方面的事情？

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，關於這個問題，據我所知，該承建商是世界首屈一指的，機管局的同事亦有責任監督承建商的工作。在整件事當中，我從未聽聞他們提及有嚴重的問題。

主席：

我想倒不如這樣吧，黃先生。顧問報告對管理層有很多評論，而且是相當負面的評論。也許讓我就剛才陸恭蕙議員所述補充一句：“Senior management has not exhibited consistent teamwork.”，即是他們根本並不是整隊人工作，亦表示他們基本上出現“unclear roles and responsibilities have arisen as a result of fast pace of organizational evolution”，即是在組織方面也不清晰；第三點是，“There is anxiety caused in the organization by a number of cases where there appeared to be a lack of transparent checks and balances. One area frequently cited is the handling of tenders, claims and variation orders.”。就規模這麼龐大的工程來說，以上所述其實是相當嚴厲的批評，而並非如你剛才所述屬輕微問題。接著提到董事會及管理層方面，“This situation, combined with the management issues described above, has led to a reduction in confidence of the Board in management. The Board believes that management recommendations are not always well thought-out and that some managers are not capable, forcing the Board into an “activist” role. Many senior managers feel that the Board is “micro-managing”.”。換句話說，顧問報告指出，管理層與董事會雙方能否合作其實有很大疑問。我想撮述各同事有關的提問跟進這一點，究竟董事會與管理層之間是否互相猜忌或存在很大的疑問？那是由於你們不信任他們，你們想做他們的工作；他們亦對你們產生抗拒，原因是你們想做他們的工作。黃先生，請問是否有這種情況？

機管局主席：

根據我的經驗，我不覺得有這樣嚴重的情況。不過，關於剛才提及的顧問報告，我當時的重點是想轉移我們的結構。至於……因我沒有參與管理層每天的運作，所以我覺得有關這些問題，也許向董誠亨先生提問會較為清楚。

主席：

劉江華議員。

劉江華議員：

黃先生，董誠亨先生經常向你報告謂樣樣事情皆妥當，不過到新機場實際開幕時，就樣樣事情皆有問題，令你亦感到出乎意料之外。你認為董誠亨先生是否報喜不報憂的人？

主席：

黃先生。

機管局主席：

說得公道一點，我不認為他是報喜不報憂的人。以我的體驗，在第一日所發生的事情，有很多都是我們意想不到，我指的是客運方面。機場最主要是客運和貨運，在貨運方面，我認為是完全大失預算，即是我们完全沒有預料情況會是這樣。至於客運方面，當我在首天晚上看到報道知道情況如此混亂，第二天我便要求他們提交所有數據。據我觀察所得，到了第四天，基本上所有問題已經解決，因此，我認為當時所發生的事情，並非因為一直報喜不報憂所致。當我們要決定這個日期時，已經有顧及各方面事宜。

劉江華議員：

主席，我不大同意黃先生所講的說話。你不能把機場大樓或貨運站分開而論。貨運站也是董誠亨先生主要負責監督的事項。他一直匯報謂樣樣皆妥當，但最後卻出現問題。為甚麼你仍然會信任這個人？這個人是否一如報告所述，即你感覺他沒有能力？請坦白回答這問題。

機管局主席：

坦白來說，我不覺得他沒有能力。這一點我想澄清。主席，對不起.....

主席：

不要緊。

機管局主席：

我想澄清一點，監管貨運公司一事，應由柯家威先生負責，因為他是項目工程總監。如果你參閱其他有關文件，便可看出董誠亨先生不是

憑空向我們報告謂沒有問題，而是貨運公司一再保證沒有問題。因此，如果就此表示董誠亨先生沒有能力，我不能認同。

劉江華議員：

主席，如果說董誠亨先生無須負上這個責任，請問林中麟先生又如何？他作為一個新人，不論是報告或會議紀要都清楚指出一點，就是林先生一定要確保機場開幕當天事事順利，這是他要肩負的角色，可惜事與願違。請問你認為他是否稱職？

主席：

黃先生。

機管局主席：

我認為調查工作既已展開，最後的責任誰屬，相信在調查的過程中，最後應該會有決定。我覺得身為機場管理局主席，我要負相當的責任。至於其他人的責任，希望在調查當中能加以確定。

劉江華議員：

主席，我同意黃先生的說話，即我們現正調查此事。但委員會想你親自說明，你認為林先生和董誠亨先生所肩負的責任應達到甚麼程度？我知道黃先生會做好人，會維護自己的同事，但實際上，你是否認為林先生和董誠亨先生完全無須負責，由你自己負上全部責任？

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，我的意思不是這樣。我說我應該負相當的責任，其他人亦應該要負上責任，我在這裏只可以向你們說我應該負相當的責任，至於其他人的責任，我不希望在此評論，而應該在調查過程中找出誰人應承擔甚麼責任。

劉江華議員：

主席，我還想多提一個問題。黃先生應該知道，林先生加入機管局所肩負的職責應該是保證機場在開幕日一切順利，但後期他花了很多時間相當集中處理開幕儀式的事宜。你認為他這樣做是否已脫離應有的角色，導致當日混亂的場面？

主席：

黃先生。

機管局主席：

我並不認為林先生是集中精神處理開幕的儀式，我不認同這一點。

劉江華議員：

主席，最後一個問題。如果你認為機管局主席、董誠亨先生及林中麟先生3個人都應該負責，那麼誰人所負的責任較大？

主席：

黃先生。

機管局主席：

我剛才說過，作為機場管理局的主席，我對這件事要負上某種程度的責任。至於其他人的責任，我不希望在這裏作任何評論。

主席：

劉慧卿議員。

劉慧卿議員：

主席，我相信從公眾的角度來說，機管局主席所負的責任當然極大，這也正是委員會今天邀請你出席的原因。我想跟進副主席剛才提問關於出席率的問題。立法會議員的出席率經常被報道，相信黃先生也會知道。委員會亦很關注你們的出席率。以今年的情況來說，由於機場在今年開幕，機管局在1月至7月期間舉行了8次會議，黃主席缺席4次，其中有1次據副主席剛才所說是“流會”，當時你提早退席。這種情況令我們感到機管局主席對此事也漠不關心，希望你可以解釋。

此外，剛才提及顧問報告曾表示擔心，其實政府對你們的管理層亦曾表示擔心，因為“冰封三尺，非一日之寒”。主席，我們可參閱機策會的會議紀要，即1996年9月7日文件A7內一段很簡單的提述，當時的機策會主席是陳方安生女士，我現在把它唸出來：“The Chairman said that we should have a stiff word with CEO/AA (i.e. Dr Townsend) in a different forum. There was no good for them to spring surprises on the AA Chairman or us. The Government was the AA's sole shareholder and must get them to be more forthcoming. After all, we had to bail them out. She suspected that the current problems had a lot to do with the CEO/AA's management style. He should sit harder on his management. We might need to give him some form of ultimatum.”。主席，這裏提及政府當時極不開心，指出他們有很多資料都沒有交給政府。請問黃先生，首先，政府有否向你提出這些憂慮？當時仍在較早的階段，即1996年9月，你是否有同樣的憂慮呢？謝謝。

主席：

黃先生。

機管局主席：

首先，我回答第一個問題，即是關於我的出席率問題。我一向的出席率都相當高。今年我缺席4次，按時間推算，1月份的董事會會議日期剛巧是我與太太的結婚周年紀念日。各位都知道，我太太在醫院治理已有兩年半時間，當時我覺得我倆這種日子所餘無幾，所以當日我便請假。3月份的董事會會議，我要出席北京的人大會議，人大每年才開會1次，所以我請假以便出席人大會議。還有兩次是在4月和6月，當時我去了北京列席人大常委會，我是以香港基本法委員會，即人大常委會屬下的香港基本法委員會副主任身份前往參加會議。同時，當時我對各項工作相當清楚，在臨行前亦與副主席(盧重興先生代我主持會議)曾有密切的聯繫，當時我以為問題不大，這是我4次缺席的理由。至於我有一次提早退席，我記不起所因何事，但一定是很重要的事情，或許是我不能推卻的事務，我對此覺得很抱歉。第二個問題.....

主席：

機策會對.....

機管局主席：

對，關於機策會。我們沒有參加機策會。機策會與我們的管理層、

董誠亨先生等人直接溝通。機場管理局董事會的成員並沒有參加機策會。關於董誠亨先生的管理層向機策會呈交的所有文件，我們都沒有副本的，即機策會直接跟管理層聯繫。由於我沒有參加會議，對於陳太在當時所作的評論，我實在沒法表明我的意見。

劉慧卿議員：

主席，關於這裏所述的一點，雖然我明知是“無”，但想問兩個很清晰的問題。政府，不論是陳太或財政司司長，有沒有向你提及他們在會議席上提出的憂慮？我知道你沒有出席該次會議。不過，會後他們有否向你提及他們是這般擔心？有否提及要向董誠亨先生發出最後通牒？另外，關於他們提出的事宜，即他們覺得管理層提供的資料不足，亦覺得你身為主席，所得的資料也不足，所以很多時發生的事情亦令你感到震驚。他們不希望有這種情況，你自己是否有這種感覺？這是我提問的重點。至於你出席人大會議，我相信我們都認為，你身為機管局主席，尤其是新機場即將開幕，我們覺得你應該出席最後幾次的會議。

主席：

這是你個人意見。我們還是集中在問題方面，好嗎？黃先生。

機管局主席：

政府沒有直接向我提出他們對董誠亨先生的看法，我也沒有察覺這一點，但在我們的董事會會議席上，我覺得政府官員的憂慮比我們多。我們有時都有疑慮，但政府的疑慮比較多，這一點我亦察覺到。至於我應該留在香港參與機場管理局董事會會議，抑或前往北京開會，我認為由於我每星期都與管理層開會一次，每次會議副主席都有出席，因此副主席對所有情況都很清楚。其實，副主席對機場管理局工作所花的時間比我還要多，所以我很放心由他主持機管局董事會會議，而且亦是適當的安排。另一方面，逢星期三舉行的會議，都會先行討論下一次董事會會議要討論的文件，因此，我覺得我離港前往北京開會，與留港出席董事會會議，其實差別不大。

劉慧卿議員：

主席，我最後想問，黃先生說政府官員比董事會有更多憂慮。請問黃先生，你是否明白為何政府會比你們有更多憂慮？你又是否同意他們的憂慮是合理的？

主席：

黃先生。

機管局主席：

以我的理解，政府官員所看的層面較闊、較清楚，我亦同意他們的看法。

主席：

我現在讓那些完全未提問的同事首先發問。張永森議員。

張永森議員：

黃先生，我想集中提問董事會與管理層之間互相信任的問題。你剛才所給予的資料曾提及，在7月6日發生的很多事情，基本上是你們始料不及，亦失卻預算。依你的判斷，你是否覺得你在這方面的判斷是低估了造成這個情況的原因？你是否覺得管理層亦未能預計會有這些問題？抑或你認為他們預料會有這些問題，只是不向你提出而已？

主席：

黃先生。

機管局主席：

關於這個情況，我們對事情所作的評估，是根據所收集的報告、觀察所得的資料，加上管理層向我們保證沒有問題。就算有些事情仍未辦妥，他們都會說明可於何時辦妥，因此我們相信他們。至於7月6日所發生的事情，如果撇開貨運方面的問題，在客運方面所關注的問題，本來就是機管局所關注的問題，即航班資料顯示系統。航班資料顯示系統在幾次試驗當中，第一次出現問題，第二次、第三次、第五次及最後一次都沒有問題，但剛巧在啟用當日便發生問題，這一點是我們始料不及的。我不認為管理層欺騙了我們，他們已盡其所知向我們報告。

張永森議員：

黃先生沒有回答關於貨運方面的問題。

機管局主席：

貨運方面，坦白說，當我在7月5日晚上親自視察新機場，記者向我發問時，我回答說：“據我今晚觀察所得，情況亦很好，但結果將會如何，則明天才會知曉。”換言之，提到客運方面，我亦說要到明天才知道。但貨運方面，坦白說，我絕對相信他們是完全沒有問題的，因為香港空運貨站公司在香港經營了20年，他們的投資相當龐大，亦是很重要的投資，投資額超過80億元，由他們肩負香港的空運責任非常重大，其比重達80%。同時，他們曾以書面及口頭方式向機場管理局及政府保證在7月6日啟用是沒有問題的，因此，我真的完全意料不到當日會出現問題，確實完全始料不及。

張永森議員：

主席，跟進問題。黃先生所提及的事情當中，有很多都是信心問題，亦提及整個董事會的參與方面。你們每星期都舉行會議，多數由你與副主席參與。身為董事會主席，你覺得整個董事會的非官方成員在參與會議方面是否足夠？你提過他們的參與方式很多時都不相同，但你覺得他們的參與程度是否足夠？你有沒有以任何具體的方式，使董事會其他成員參與其中？另一個相關的問題是，黃先生，基本上，你對現時董事會成員本身的背景是否有信心，相信他們有能力去評估管理層交給董事會的報告？他們是否有足夠的相關專業背景，使你對自己的董事會有信心，相信他們有能力作出評估？

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，關於董事會的成員，我相信大家亦同意，各成員在香港社會的工作方面，都有相當好的紀錄。我相信各成員都已竭盡所能，至少當他們在香港時，都會盡量出席董事會會議。有時當我們有聚會時，他們亦有提出意見。一般來說或總體來說，我對董事會的成員並沒有不滿意的地方。

張永森議員：

簡單跟進一點，黃先生，你是否覺得你對管理層的信心，只是你個人的信心？抑或是你與副主席的信心多過是整個董事會的信心？抑或這個信心基本上是由於你參與比較多，因而將這個信心帶回董事會？

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，我想指出我對整件事情的判斷，並非單靠信心。我們是憑著文字上的報告、文字上的保證及文字上的計劃。至於信心問題，我們根據這些計劃及他們的保證，我們認為可以完成，這就是信心。信心並不是憑空的，我們有實質資料支持對他們的信任。

主席：

吳靄儀議員。

吳靄儀議員：

多謝主席。我想了解多一點有關董事會的角色及所負的責任。管理層，即機管局要向董事會負責。據我們觀察所得，政務司司長也是依靠董事會主席以協助政府了解真正的情況。究竟這個負責的角色純粹是形式上的負責，抑或是實質上的負責呢？即你是靠管理層提供的資料，完全相信他們所報告的事項？抑或是以獨立、客觀的角度判斷，究竟他們所報告的事項是否正確？特別是在顧問發表報告後，向你指出可能有報喜不報憂的情況，可能有不合作的情況，所以你從管理層得到的資料未必可靠。到了那個階段，你有否採取任何步驟，覆檢以前管理層所報告的資料是否可靠？

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，我並非單靠他們提供的報告，事實上，我們經常前往工地進行實地視察，特別是那些重要的工程，或者特別需要趕工的工程，因為我知道我們的責任非常重大。但另一方面，大家應該明白，董事會本來不應該參與太多的日常事務，事實上我們亦沒有參與，但有前往視察。因此，對管理層提供的資料，我們並非只參考文字或口頭報告就已接受，我們亦有真正視察。事實上，有部分工程我們很是關注，亦曾多次前往實地視察，故此並不是單憑他們提交的報告。

主席：

吳靄儀議員。

吳靄儀議員：

主席，關於他們的報告內容，據我們參閱所見，其實部分內容是十分主觀的，即表示進度良好或繼續進行等等。你有否就這些事項要求實質的數據？當你進行實地視察時，究竟你可以看到甚麼呢？

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，我可以提出一個事例。自去年12月開始，我們知道政府方面亦有很多問題。由12月中開始我便要求管理層，就政府認為有問題的工程，每周呈交一份報告。我要求他們將未完成的工程，以表格的形式列出預算何時竣工。我要求其中一項要填報預算何時竣工，並要求由負責人簽署，所以我並非憑空相信他們。這一本紀錄載述了由12月至現在的資料。事實上，當時有一些朋友亦責怪我，指我一定要負責的工作人員簽署，情況有如學生交功課一樣。但我認為，如果不是這樣，亦不可以憑他們所提供的資料而相信他們。事實上，有實質的理據支持。

主席：

馬逢國議員。

馬逢國議員：

請問黃先生，你如何理解機管局與機策會的關係？有否存在某些關係？或者你認為兩者之間的關係是否合理的關係？

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，這是政府定下的工作方法，對於政府所定下的，我沒有任何質疑，我不想在此提出任何意見。

馬逢國議員：

我提問這個問題，原因是你剛才提及機管局的董事會成員，很多時都沒有機會參與機策會的討論。問題是機策會可能對機管局有些問題，例如對行政人員有意見，機管局董事會又不一定知道，因為沒有渠道。對於這種關係，我想知道你的看法是怎樣？

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，我覺得如果他們有比較重要的看法，會由董事會內的政府官員代表負責反映，在機場管理局董事會內提出，我認為這個方式已足夠。

馬逢國議員：

我想跟進。除這種形式的渠道外，機管局董事會，例如你自己與機策會主席，有否其他渠道可以溝通或接觸，藉此交換意見？

機管局主席：

有。有時陳太會邀請我與她交談。

馬逢國議員：

這種形式的交談是否頻密？

機管局主席：

不記得太清楚，不過也有很多次，但後期就較少。

馬逢國議員：

請問你是否記得交談的過程，通常會討論哪類問題？

機管局主席：

通常她會問我有關新機場的進度如何，而我會簡單地回答，因為我

知道機策會得到的資料亦十分充足，我亦以機場管理局主席的身份向她報告。

馬逢國議員：

剛才提到，機策會亦可另行邀請機管局的行政人員向他們匯報。他們從這種匯報得到的資料，會否與機管局董事會得到的資料不一樣？是否有這個可能？

機管局主席：

我不知道，但我認為不會。

馬逢國議員：

另外，你曾提及你與機策會主席互有溝通。請問機策會主席有沒有向你表達他們在其會議席上對行政人員的意見或看法？

機管局主席：

沒有。

馬逢國議員：

多謝主席。

主席：

現在提問第二輪問題，希望大家在跟進或提問時盡量簡短，曾提問的事項，請不要再問。李永達議員。

李永達議員：

主席。剛才黃先生曾提及董事會成員本身是兼職參與。據我們所知，其實你並非出席率最低的成員，有部分成員的出席率比你還要低，並向報界承認其出席率很低，這個我們不予評論。你們的參與程度十分低，主要倚靠高層管理人員掌握的資料，作為你們決定整個機場的進度及其情況。我參閱了所有的會議紀要，從未發現機場管理局的董事會不同意機場管理局的高層管理人員所作的主要決定，一次也沒有。我得到的印象是，似乎決策權是在董誠亨先生和他屬下的其他總監，而你們只是接納。你是否覺得其實是他們負責決策，而不是你們負責決策？由於

你們沒有太多時間跟進問題，以致整個決策過程不是由你和董事會進行。

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席。我覺得李議員所指的決策應該包括兩個層面。董事會所作的決策，是關於工程應該怎樣進行、於何時完成。董事會最關心的是工程須按照原定時間進行。另一方面，董事會要留意各項費用開支。至於每項工程的詳情、施工的先後次序、如何應付承辦商等，這些都是日常的工作，並非董事會層面所能決定。因此，你所指的決策，即是管理層的工作是由他們自行決定，由他們自行制訂計劃，再向我們報告，我們不能夠做到這麼仔細。根據《機場管理局條例》，董事會至少1個月開會1次，換言之，董事會每月開會1次，已經做足本分。因此，所指的決策如果是決定工程如何進行，這是管理層的事情。

李永達議員：

我想跟進一個具體事例。你們在1997年12月至1998年1月間決定新機場啟用的日期時，你們的高層管理人員表示4月一定可行，黃主席及你們很多機管局成員都相信是可行並給予支持，後來政府決定把機場啟用日期推遲至7月6日。你們在2月至6、7月期間，舉行了多次會議，高層管理人員亦有提交進度報告。黃先生和董事會成員根據資料及實地考察結果，確定這個進度是可行的。你曾否想過，你的高層管理人員曾經在1997年12月時向你保證，4月是可行的，但4、5、6月的會議紀要卻顯示，其實有很多工程仍然未竣工，尤其是航班資料顯示系統和後備系統仍未竣工，空運貨站公司亦未完工。那時，你是否仍是依靠資料相信你的高層人員？你有否認為錯信了高層人員，說得嚴重一點，你有否覺得有被人“賣豬仔”的感覺？

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，我相信提供資料的人員，是根據真實的情況報告。他們預算能夠做到，而最後不能完成，這個問題，特別是航班資料顯示系統，我對電腦不熟識，只能夠靠我們工作人員的報告。另一方面，剛才亦提過，

我們在1月初表示4月可以竣工，因為當時還有3個月時間。據他們所述，餘下的工程應該可以完成，同時我們亦有跟進。根據當時的資料及我們所採取的跟進方法，我們有信心可於4月竣工。

李永達議員：

主席，黃先生並無回答問題。

主席：

後來你發覺不可能的時候，你們的信心有沒有……。

李永達議員：

你在4、5月開會時都知道有很多工程未能完成。在這段時間，你有否懷疑高層管理人員所提供的資料，其實並無把所有實情告訴你？據他們所提供的資料顯示，黃先生其實可以在4、5月放假，因為根據10月所進行的評估，所有工程均可於4月底竣工，而你們在5、6、7月仍然勤於開會，且接獲很多報告。你有否意念或感覺到他們所提供的資料可能並不真確？或者是他們太樂觀，過於報喜不報憂？你是否完全沒有這個意念？

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，以我所知，我們的管理人員均信賴承辦商的保證。承辦商縱然有些拖延，但他們可能都是不想如此的。現在想強調一點，我覺得有關的職員並非欺騙我們，而我亦沒有被“賣豬仔”的感覺。

主席：

何承天議員。

何承天議員：

李永達議員問了我的問題。其實我的問題是，正如剛才我們說12月9日的會議十分重要，該日決定4月是否可以啟用。當時黃匡源先生表示對此有信心，而黃主席亦表示有信心，但之後，其實我並不是批評黃匡源先生，因為他似乎是很……

主席：

不是黃匡源先生。

何承天議員：

Peter WONG, Dr Peter WONG。

機管局主席：

Philip WONG, 是嗎？Philip WONG是黃宜弘先生。

主席：

不是，是Peter WONG。

機管局主席：

Peter WONG是黃景強先生。

何承天議員：

對不起，是黃景強先生。黃景強先生也很有信心，但我並非批評黃景強先生，其實他是最多意見及最多發言的一位非官方成員。但他在最後的其他會議，即2月26日、3月及5月28日的會議，他自己已開始懷疑，並表示要重估啟用日期的信心等等。我覺得黃主席可能是一位很好的上司，不願意批評下屬，但我再想問的是，既然之後發覺到這許多問題，你認為初時對他們有信心，是否應再作衡量？

主席：

可能並不是被“賣豬仔”，也非蓄意欺騙，但你會否對他們的能力有所懷疑？黃先生。

機管局主席：

主席，對於航班資料顯示系統，我初時亦感到有些不滿。譬如進行第1次測試時就已發覺不行了，在第2次測試時亦出現一些錯誤。在第1次時，我獲邀說幾句話以測試系統，大家均可聽到，但到第2次，我說由總經理來說，我則留在這裏聽，但我卻聽不到，因此便有些懷疑，並對系統有所質疑，但後來卻又運作正常了，同時在最後我們都有一個

“stand-by system”，亦有一個“standalone”的想法，因此我自己覺得我們有應變的辦法，所以便覺得可以接受。

何承天議員：

主席，我並非就這點提問。現在只是查詢主席及其他成員對管理階層的信心。在12月9日時你相信他們，而他們亦向你提交了很多資料，所以你們達成一個結論，就是機場在4月份可以啟用，但之後仍有很多問題出現；不過，我想這個問題其實你已作出回答，即是就算有這些問題出現，仍然沒有搖動你對管理階層的信心，是嗎？

機管局主席：

對不起，事實上信心如有動搖，我會有另一種做法。

主席：

副主席。

何鍾泰議員：

主席，我想跟進之前兩位議員所提出的問題。上述顧問報告指出，董事會認為管理階層的能力，或部分經理的能力，又或其建議未必一定很好或是經過深思熟慮後才提出的，但董事會又要相信管理階層，而管理階層似乎是由最高級的董誠亨先生及柯家威先生負責。據文件第5頁第4.6段所述，行政總監有一個執行委員會，而顧問報告指該執行委員會與行政總監及其7位董事，這裏寫“directors”，他們應該譯作總監，“does not function well as a decision-making body”，根本就運行得不太好，而他們所呈交的決定，董事會差不多每次都會接納。據會議紀要所述，他們每次呈交的決定差不多均獲照單全收。即是說這是一個核心，管理階層是一個核心，即行政總監加上執委總監，但顧問的這些意見相信是十分肯定才會這樣寫的，因為通常不會如此清楚地列明，此執行委員會根本不能以一個決策的單位來運作。你當時收到該份報告時，會否覺得很緊張？是否過於信賴他們，但他們本身卻存在問題？就這兩點來說，黃先生，當時閱悉報告後或在討論時，你們的觀點為何？

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，我相信每一間機構未必能夠十全十美。當時我們要考慮的，是首先要新機場落成啟用，然後才根據報告來調整結構。正如我剛才所說，有部分評語是相當嚴厲的，我們知悉可能有此情況，而我本人並不覺得如此，因為我沒有參與他們的行政會議的工作，他們呈交的“paper”，便作為討論的資料，有時會同意他們的做法，有時則不同意，但同意與否都可作討論。因此，這份報告所載的一些意見，我不能在此作出肯定的評論。

何鍾泰議員：

主席，我想就一點提問，因為我覺得這點十分重要。我相信“Booz-Allen & Hamilton”是一間有份量的顧問公司。黃先生，在接獲報告後，董事會一定會進行討論，但有否特別成立一個小組作深入研究？最後你也可以不同意該份報告；但結果有否接納報告的決定？抑或只是看了報告，但因聘請了林中麟先生，便認為任何問題也獲得解決？又或者有否計劃會對此作出跟進？

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，我想補充一點，在報告呈交後，“Executive Committee”曾經改過。至於整份報告，董事會未有就是否接納整份報告作出決定。我們接納了部分內容，並進行了所須的工作，而不是說聘請了一位副行政總監就完全妥當，事情並非如此。增聘一位副行政總監是其中一點，改組行政會議(即“Executive Committee”)是一件事。另外，我們將兩個部門合併為一，又是另一件事。相信將來亦會繼續這樣做法。

何鍾泰議員：

主席，我想再問一點，不知我剛才有否聽錯，請問黃先生，管理階層是否有時亦要聽從或接受承辦商的意見？

機管局主席：

我的意思是，建築方面的同事有時獲承建商告知何時可竣工，但他們有時未必能切實做到。但他們告知我們時，是根據當時的承諾，只是有時承諾未能實踐。

主席：

單仲偕議員。

單仲偕議員：

主席，在1997年12月18日的機管局董事會會議上，第4.1.8段中，即大家的參考文件B30號，“Minutes 18/97”，內容是有關HACTL的。第4.1.8段中間提到你們的財務及商務總監Mr Raymond LAI提出，HACTL會接受一個額外的17.5%內部回報率，目的是為了加速建造工程。在另一份於1月2日發出的文件內，政府的機策會提到機場管理局可能須就與HACTL最終達成的協議多付8億元。機管局在此份文件的同一段曾經表示，在聖誕節後可能會完成簽約的工作。請問機管局與HACTL為了保證或加快HACTL完成工程，有否更改雙方的協議？有否進行任何工作，令他們或確保他們完成工程？或者用另一種說法，HACTL曾否表示，因他們不能按照原定時間完成工程，而提出更改回報率的要求？

主席：

請黃先生稍等。我看不到這條問題與現時的提問有何關係。單仲偕議員，如你未能作出解釋，我便要“rule out of order”。

單仲偕議員：

好，我在下一段才提問。

主席：

陸恭蕙議員。

陸恭蕙議員：

我想問的是，在顧問報告第1部分所載的“Exhibit 12”第4點提到關於董事會的角色，第4項就是“Monitor performance against objectives, milestones and performance targets”。黃先生，你是否同意這是你們其中一項重要的職責？

剛才我第1次提問，是關於不協調的問題。第2部分“page II-5”載列這句：“Mistrust grew between the Board and the management, negatively impacting top level decision making”，而其結論是：“As a result, many critical, time-sensitive decisions either have not been made or have not

been optimized”。此處舉出4個例子。黃先生剛才表示，他能記起的只是些皮毛小事，但如參閱顧問報告，這些是十分嚴重的事情，即“many critical, time-sensitive decisions either have not been made or have not been optimized”。請問黃先生可否記得，這些是否真實的例子？抑或花了這麼多錢擬備這份報告，但報告內容卻並不準確？

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，關於這個問題，我們知道有此情況。這亦促使我們後來實行另一辦法，即是說本來何時可完工，但又未能完工，於是我們在12月時便用這種方法，即預算何時竣工，接著下一欄便是實際何時完成，完成時要負責人員簽署，這便是聽取批評後的一個回應。

陸恭蕙議員：

黃先生現在會否同意，剛才主席讀出的兩段顧問報告內容是準確的，因為剛才黃先生表示這兩段並不準確，且是誇張的。

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，我覺得它所用的字眼相當錯誤。事實上這些缺點是可以跟進的，而工程進度有延誤是經常會發生的，最重要的能否在最後階段補救過來。

陸恭蕙議員：

再參閱第2部分第III-16頁，這段與“IT”有關，可能與一些重要的“communication network”有關。此段表示“today”，即指1997年10月20日發表報告當日，“IT systems are fragmented”，這是會有很多後果的。此點你是否知悉？也就是說，你是否知悉“IT”系統的管理是否完善？

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，我對“IT”比較生疏，所以對她所說的資料並不熟識。不過，我經常跟他們說，在這方面應該作出改進。其中一項改進是，機場管理局後來把“IT”部門由“Project Division”抽出，直接向行政總監負責。

陸恭蕙議員：

在另一頁第III-29頁所述的顧問公司的“proposed actions”中，第一個就是“recruit the right people for some of the senior management positions”。你看到此句，有否覺得需要增加或更換人手，因為機場即將啟用？

主席：

黃先生。

機管局主席：

由於這個問題，我們在與政府商量後，借調了林中麟先生加入機管局。

陸恭蕙議員：

主席，我最後一個問題，剛才黃先生承認，他們的主要工作是“monitor targets, progress, objectives”。據黃先生一直作出的解釋，是否可以說“Board”實在是一個橡皮圖章？

主席：

黃先生。

機管局主席：

我相信不是，因為“Board”採取很多有效行動來達到目的。

主席：

現在已是下午4時30分，現提議大家稍作休息，請委員前往會議室C。

(研訊於下午4時45分繼續)

主席：

劉慧卿議員。

劉慧卿議員：

我想跟進黃先生桌上那一疊的文件，那是每星期提交一次的報告。我注意到，特別在政府決定在7月啟用新機場後，機管局董事會在每月會議上的討論並不深入。因此，請問是否每位機管局董事會成員均有這份報告，每次會議時是否作深入討論，令董事會知悉在新機場工程各方面的進展？在參閱本年數個月的會議紀錄時，感到討論並不深入，最深入討論的是後備系統，這可能是各人感到航班資料顯示系統存有問題，需要後備系統作支援，也可能是會議紀錄並不全面。請問黃先生這些每星期的報告，是否已包括政府所提出的“17頁問題”？董事會的每次會議又是否對這些報告作詳細討論和跟進問題，令董事會的全部成員均知悉新機場工程的進展情況？

主席：

黃先生。

機管局主席：

首先要補充的是機場管理局的架構，在董事會以下其實有幾個委員會，如“Project Committee”，主席是工務局局長鄺先生，人事委員會亦有一位主席，並有審核委員會等。在工程方面，管理層所處理的工作，首先經過工務委員會“Works Committee”審議，通過後再提交董事會，在董事會會議並不會作太多的討論，因為多數的事項已在有關的層面決定。另外，關於報告的問題，因為當時覺得“project”方面，經常有“slippage”的情況。管理層認為有關資料並非完全真確，便聘請了前任的路政署署長桂詩勤先生去做“Head of Monitoring Group”，特別代表董事會巡視工程，因此董事會便增加了一位成員。當時我提議在完成一項工程後，須

經3名人員簽署，包括董誠亨博士、有關部門的主管和“Monitoring Group”的主管桂詩勤先生，我認為這做法十分有效。在一般情況下，這份文件只供董事會作為參考，不作討論。須討論的問題只在寫成“paper”後才進行。

劉慧卿議員：

主席，我們並不明白，若我們理解有錯，請你更正。我們的看法是董事會的決定才是最終的決定，全部重要的事項，如機場工程等各項問題，必須在董事會討論，直至大家認為正確。現在黃先生所講的只是把簽署的文件提交給董事會，但不作討論，亦沒有董事會的成員認為簽署後的文件需要作討論。我們對這種情況感到詫異。事情交由小組負責當然沒有問題，由哪位退休局長、署長負責處理也是另一回事，但問責的是董事會，但你卻告訴我們董事會沒有詳細討論這些事。

機管局主席：

不是沒有詳細討論，我的意思是董事會以下有幾個“Committees”小組委員會，均是“Board Members”，不是“Management”的，每一份文件提交董事會討論前，先由小組委員會作審議，小組委員會多數會作很大的修改，才提交董事會，董事會因為認為已經過小組委員會審查，不會再作詳細討論，但討論仍是有的，甚至也曾試過有不接受的情況。這種情況看似橡皮圖章，但事實上有一半是所有成員都是董事會成員的“committee”。至於桂詩勤先生的工作並不是在“committee”內，而是在巡視工場，即除了機管局的正常職員外，他是董事會特別聘請來監察工程是否按計劃進行。

劉慧卿議員：

最後請問，你認為由桂詩勤先生、董誠亨先生和負責部門主管簽署文件的方法十分有效，但啟用時出現了“天下大亂”的問題，這是否證實了你所認為有用的制度，實際是完全無用？

主席：

黃先生。

機管局主席：

這個制度是令工程進展得以及時，至於最後出現“天下大亂”的情況與這個制度並沒有直接的關係。

立法會調查赤鱲角新香港國際機場自1998年7月6日

開始運作時所出現的問題的原委及有關事宜

專責委員會

Legislative Council Select Committee to inquire into the circumstances
leading to the problems surrounding the commencement of the operation of
the new Hong Kong International Airport at Chek Lap Kok
since 6 July 1998 and related issues

主席：

黃先生，你能否舉一些例子，說明在何種情況下，小組所作出的決定會被大會否決，你提到曾有這樣的情況，這些可能是較具爭議性或是較為嚴重的情況。你記憶所及是否有這種情況？

機管局主席：

主席，對不起，我不能清楚記得這些情況，只記得這些情況很少出現。

主席：

可否在日後把資料提供給我們作參考，因為這點十分重要。我們的同事想知道整個董事會是否知悉所有情況，分工到小組委員會並不是一個問題，但董事會的成員必須知悉全部情況和作出決定。

吳靄儀議員：

主席，在這個問題上可否請黃先生說明那一個小組委員會特別負責處理航班資料顯示系統“FIDS”和“HACTL”客貨運的進度，以及該小組的會議紀錄、紀要有沒有提供給本委員會？

主席：

黃先生。

機管局主席：

這項工作是“Project Committee”項目委員會負責，“Project Director”是柯家威先生、“Project Committee”主席是鄒漢生局長、其中成員包括黃景強先生、譚惠珠女士和盧重興先生。我本人並沒有參加任何委員會。

吳靄儀議員：

這並不是我的問題。我是希望知道有關的文件有沒有呈交給本委員會，若沒有便需要補充。

主席：

黃先生，這些小組委員會的紀錄我們沒有，現在有委員要求提供有關資料，可否提供給我們。因為董事會的文件須向你索取。

機管局主席：

沒有問題。

主席：

陳鑑林議員。

陳鑑林議員：

請問黃先生，剛才在陸恭蕙議員提問時，他亦同意顧問報告的一個結論，“as a result, many critical, time-sensitive decisions either have not been made or have not been optimized”。可否講述在整個過程中，有那些決定是沒有完成？

主席：

黃先生。

機管局主席：

所作的決定多數是有完成的，舉一個例子，有建議是關於“Maintenance”和“Information Technology”的，在收到報告後，便成立了一個“Maintenance Department”。剛才所說的“Information Technology”，分拆出來成立了“IT Department”。這些是有完成的。

主席：

陳鑑林議員是問有那些決定其實是做得不好？

陳鑑林議員：

是由於這些因素，可能是猶豫不決或拖延時間所造成，到最後不能達致按期落實或令“trial”無法進行。

主席：

黃先生。

機管局主席：

我想不到有事情是出現這種情況。

陳鑑林議員：

那為何你同意陸恭蕙議員剛才所說顧問報告的結論？

機管局主席：

我剛才說過，整體上，我對顧問報告的一些結論是接受，但有一些則不接受。關於詳細的執行，我認為管理層較為清楚知悉情況，我則只是知悉一部分。

陳鑑林議員：

剛才黃先生曾說董誠亨博士是來自“Bechtel”。實際上在機管局的行政人員中，有多少是來自“Bechtel”？

主席：

黃先生。

機管局主席：

我不知道。

陳鑑林議員：

有沒有作統計？

機管局主席：

我沒有察看這方面的資料。

主席：

吳靄儀議員。

吳靄儀議員：

從機策會的會議紀要知悉，機策會每次會議均對機管局的進度感到

十分不滿，特別是剛才提出的航班資料顯示系統和貨運方面，每次均十分不滿意。機策會與機管局管理層舉行會議時黃先生沒有參與，在這些會議後，管理層有沒有向董事會詳細報告機策會的不滿，以及如何令董事會感到有關的不滿得到處理？

主席：

黃先生。

機管局主席：

機策會和機管局是沒有直接的來往。剛才我已提過我們並沒有參閱機策會的會議紀要。我剛才說的是“AA Management”董誠亨先生或柯家威先生有時會出席機策會的一些會議，但機管局亦不會收到報告。機管局得到機策會的意見，是間接由政府在機管局的成員反映出來。

吳靄儀議員：

在有機管局管理層出席的機策會會議中，機策會在會議上提出了很多不滿意見，機管局的出席人員有沒有向董事會反映這些不滿？當時你是否知悉機策會一直存在不滿的意見，如要求加快進行一些工程和要求提出保證？你是否知悉這些事情？

主席：

黃先生。

機管局主席：

他們並沒有向董事會提出有關報告。

吳靄儀議員：

請問黃先生剛才說有“Project Committee”負責有關項目的進度，黃先生有否詳細參閱有關的會議紀錄？董事會的其他成員有否詳細參閱這些會議紀錄？這些會議紀錄有沒有反映機策會的不滿意見？

主席：

黃先生。

機管局主席：

在討論有關的問題時，“Project Committee”是有會議紀錄提供給董事會會議的，我是有參閱的。

吳靄儀議員：

是有參閱。那麼會議紀錄中有沒有反映機策會對這些工作進度的不滿和擔憂？

機管局主席：

我記憶所及，在機管局的文件內並沒有直接提述機策會所討論和處理的事項。

吳靄儀議員：

這即是說黃先生你和機管局的董事會一直是不知道機策會有很多擔憂和不滿。直至1997年年底，有一封長達17頁的信件給機管局，你才第一次知道有這麼多的不滿。

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，到那時我才知道政府有那麼多的憂慮和“concerns”，顧慮。

吳靄儀議員：

我知悉機管局有向機策會回信，機策會其後亦繼續舉行會議，跟進有關事項的進度，並繼續提出很多的不滿，到這階段，黃先生有沒有囑咐管理層在與機策會舉行會議後，向董事會正式講述機策會的不滿？

主席：

黃先生。

機管局主席：

我並不知道機策會的會議是否“confidential”保密。機管局的管理層，如柯家威或董誠亨他們參加會議後，並沒有在機管局董事會會議中匯報，董事會成員也認為無須查詢，因為機管局只是處理分內的事情，而我認為機策會的工作範圍是較廣泛，與機管局的工作性質並不相同。

主席：

黃先生，請問機管局的管理層是用那一種身分參與機策會的會議？是代表機管局管理層或是機管局？

機管局主席：

我相信是代表管理層，而不是代表董事會。

主席：

換句話說，代表管理層與代表董事會是不同的。

機管局主席：

可能是這樣。

主席：

是否表示機管局董事會的領導地位和監察地位盪然無存？

機管局主席：

兩方面是有不同工作的，機管局是有“Ordinance”《機場管理局條例》，我們是根據該條例工作。

主席：

你認為機管局的“Boss”是你們或是機策會？

機管局主席：

管理層的“Boss”應該是董事會。

主席：

但似乎管理層之上存在有“太上皇”，而管理層向“太上皇”作報告，
你並不知道內容。

機管局主席：

這是政府的處事方法，在這裏我不能作出評論。

主席：

劉江華議員。

劉江華議員：

主席。就這一點，我覺得機管局的董事會與政府之間似乎存在一些矛盾，並反映了一個情況。你的下屬與政府討論後，也沒有回來向你匯報。你不感到這是十分不正常的運作情況嗎？

主席：

黃先生。

機管局主席：

我並不感到這是不正常的情況，因政府有其看法，機管局是按《機場管理局條例》工作，在這個工作範圍以內，機管局是盡力工作的。

劉江華議員：

機管局的管理層是由機管局直接聘請，政府憑甚麼要機管局的成員參與機策會的會議，又無須向你匯報？

主席：

黃先生。

機管局主席：

各位知道政府是機場的唯一股東。

劉江華議員：

問題仍是有關矛盾之處，雖說政府是機場的唯一股東，但從機策會的一些文件亦可察看到一些機管局董事會的官方成員，與機管局董事會的非官方成員間，是存有矛盾，即不同的觀點。在這種情況下，作為主席的你，會根據那一個取向較多？

主席：

黃先生。

機管局主席：

我並不認為是矛盾，只是大家在看法、輕重方面有不同的觀點。至於機管局的成員，在討論時是根據管理層所作報告、資料和自己的觀察作出決定。機策會亦有其本身的工作，這是我到現時為止的理解。

劉江華議員：

舉一個例子，機管局董事會在1月12日舉行會議前，政府的機策會在1月8日準備延遲董事會的開會日期，可能是因為1月13日是行政會議開會的日期，你覺得政府的這種做法是否尊重機管局董事會？其後機管局董事會為何可如期舉行？

主席：

黃先生。

機管局主席：

剛才我曾講述，機策會的主席陳太，她可代表政府較為宏觀的看法，這並不尊重機管局，機管局董事會一向的立場，是我們只能告訴政府說明何時會準備就緒“ready to open”，至於在何時“open”，這是政府的責任和決定。因為機管局說何時啟用，若政府不同意，海關和入境處均不會派員處理有關工作，這便無法啟用。所以機管局一向知道這是政府的決定。

劉江華議員：

現在並不是討論啟用的問題，或者稍後會討論。現時是討論關係的問題，問題十分具體，政府曾在1月8日打算推遲機管局董事會在1月12日舉行的會議，你知否有這樣的事？為何會議可如期舉行？

主席：

黃先生。是否有這件事？

機管局主席：

陳太在1月9日下午曾約我到她的辦公室，說政府決定在7月6日，待機場鐵路完成後才啟用新機場，當時我答覆是很贊成。她並告訴我，在政府正式宣布前，這是“confidential”秘密的。我亦守諾言不會向外講述。因此在1月12日機管局董事會的會議，我亦沒有講述這個決定，包括董誠亨和其他成員。政府的這個決定和機管局在4月可“ready”的決定，是兩回事。

劉江華議員：

最後，請問自林中麟先生加入機管局後，華籍和外籍人士間的矛盾是有所增加或是減少？

主席：

黃先生。

機管局主席：

我認為外籍和本地籍人士之間的矛盾只是一種推測，並沒有顯著的證據存有這種矛盾。因此，我不能說是增加或減少。

主席：

吳靄儀議員。

吳靄儀議員：

請問黃先生，在1997年年底，陳方安生女士寫信給你，提出17頁的問題，所講述的均是機場是否能夠準備就緒。若按你所說管理層和機策會溝通，是不用理會機管局的董事會，為何陳太的信是給你，你亦不感到訝異？同時是由你答覆在4月準備就緒？為何之前機場能否準備就緒的問題，你仍是信任和接受管理層給你的報告？為何之後機策會對該部門有多次的不滿，你仍覺得不需要知道，仍繼續有信心在4月準備就緒？

主席：

黃先生。

機管局主席：

機策會對管理層有這樣多不滿，我在現時才知道。當時我並不知道。

吳靄儀議員：

但到97年底你應該已知道，因陳太給你的信措詞十分強烈，由字裏行間可感覺到她是十分十分擔心，由那時開始你應該知道不應那樣容易信任所得到的報告。你的信心不應那樣強。你應在那時已知悉這種情況。為何接下來你並沒有加緊追問管理層，還有甚麼機策會的反應未有向你報告？

主席：

我補充一點，除了信件方面表示的不滿或信心不足外，陳太亦曾經在會議以外，嘗試向你說明。剛才你說她在1月9日通知你，政府決定的日期與你所說的日期是有一段距離。根據她的講法，她顯然是不接受機管局表示會在4月底準備妥當的說法。這是否明顯地說明機策會不接受機管局所說在4月底準備妥當的日期？

吳靄儀議員：

實際上那個日期亦因為機策會在聽取你們的報導後，認為機管局在4月底啟用機場，會是一個很大的冒險行為，所以才會改期。這是陳太給我們的證供，當時是否亦已向你說明？

主席：

黃先生。

機管局主席：

我想提出一點，就是財政司司長在1月13日作出聲明時表示政府考慮在7月6日啟用機場，但政府是知道機管局會在4月底把機場“ready”。因此，這兩件事是分開的，我相信政府決定在7月6日開幕，是要顧及機場鐵路在6月底才能使用的原因。

主席：

黃先生，這方面我們已聽取了陳太的證供，亦明白政府在公關方面怎樣解釋啟用日期。我們要問的是，陳太是否沒有向你表示她懷疑機場是否能在4月底啟用，無論是在建造方面、工作人員訓練或其他各方面？她有否向你表達這些懷疑？在文件方面，是剛才吳靄儀議員提及的那封信。除了文件以外，她有否向你講及這件事？

機管局主席：

沒有，她沒有與我講述對4月底能夠啟用存有懷疑。

主席：

張永森議員。

張永森議員：

請問黃先生，我不大明白，你說你覺得機策會、董事會和管理階層的關係沒有不正常，或不感到需要作出詢問。而你覺得董事會像被架空的情況是正常的。黃先生在商界有很多經驗，以一個股東、一個董事會和一個日常的管理階層而言，根據你在商界的經驗，股東和管理階層舉行會議，而董事會不在場的情況是否正常？第二個情況是，董事會與股東是否基本上無須舉行會議？你是否覺得董事會是不需要了解機策會的看法，亦不需要從管理階層了解與機策會商討後所提出的各項問題？你剛才說董事會是管理階層的“Boss”，那麼董事會如何執行“Boss”的職責？

主席：

黃先生。對不起，請等一等，李永達議員。

李永達議員：

主席，對不起。剛才的問題未能集中在黃先生與陳太的會議和談論方面，我建議主席作出裁決，因為這個問題十分重要，雖然張永森議員的問題亦十分重要，但是較一般性。我相信關於陳太和黃先生會面的問題尚未完結。

主席：

各位若沒有意見，那一位希望就此方面提問？剛才李永達議員和劉江華議員均有舉手，請李永達議員先發問。

李永達議員：

從我們參閱的會議紀錄中，顯示黃先生一向對機管局的高層管理階層十分信任，所以你同意在4月啟用機場是沒有問題。剛才你曾講述在與陳太會面後得到啟用機場日期的消息。問題是當你收到這個消息後，有沒有代表你董事會的成員和機管局的管理階層，說明你們是有信心在4月把機場準備妥當，以及表示若機場鐵路未能配合，可使用其他交通設備，如機場巴士解決運輸問題。因為機管局在11月和12月利用了很多時間作出4月能準備妥當的結論。你不是告訴本委員會，在聽到陳太的決定後，便一言不發地接受了。情況是否這樣？

主席：

黃先生。

機管局主席：

事情是這樣看，正如我剛才說，機管局一向的立場是機管局應該按原定的計劃在1998年4月把機場“ready”準備就緒。至於啟用的時間應該由政府決定，事實上在較早的一段時間，我亦希望4月能啟用，同時我自己亦認為若沒有機場鐵路亦可使用巴士。主席，相信你亦記得，一次我與你們數位議員早餐敘會時，你曾向我表示，一般市民希望機場鐵路運作時，機場才開始啟用。自那時之後，我便放棄要求政府在4月底啟用機場。因為我接受市民的想法，應有較完整的交通系統才啟用機場，我因此不再希望機場在4月啟用。但另一方面，在1995年當時的財政司曾宣布機場要在4月要完成，機管局便認為需要做到在4月底完成機場和“within the budget”在預算之內，這是我們的目標，但啟用日期由政府決定。後來我亦支持機場應等待機場鐵路完成後才啟用。因此，陳太對我講述啟用日期時，我便一口答覆說支持，這是經過的情形。

李永達議員：

當然，黃先生的這種處事手法令我較為震驚，因為你的董事會和管理層是花費了很長很長的時間希望達到這個目標，特別從10月、11月和1月初文件可看出這點。現時你卻告訴我們，因為陳太對你說，由於機場鐵路未能完成，所以啟用日期須延至7月6日，你便不作辯論地接受了。事情就是這樣？

機管局主席：

是的。

李永達議員：

你是否有另外一個想法，就是實際上機場鐵路在4月是可以啟用，這是一個可能會出現的結果，但並不一定能夠實現。所以在政府和你們的考慮上，機場鐵路並不是機場不在4月啟用而在7月啟用的真正原因，你知否這件事？

機管局主席：

真正原因？主席，對不起。我相信真正原因是有多方面，據我所知，第一是機場鐵路到那個時間才能落成。較早時，可能在96年，機場鐵路的蘇澤光先生曾對我說，機場何時準備妥當，機場鐵路便可同時配合，4月也可以。但後來，經過一個時期後，他們便說不可以。之後，我亦接受機場應有機場鐵路配合才啟用的想法。另一方面，我也希望根據原本的計劃並在預算之內完成機場工程，這是我們的一個目標。我們也是按這個目標工作。這就是我們的過程。

主席：

黃先生，希望你能看看1997年11月15日陳方安生女士給你的信，內容是這樣的，她說：“Despite the excellent efforts and good momentum shown in the progress of the project, ADSCOM remains seriously concerned as to whether April 1998 is a realistic opening date since the confidence of the Management is not entirely borne out by actual progress on the ground”。她接着提到4個問題：(1)“Works Progress”工程進度；(2)“Systems Integration”系統統籌；(3)“Training and Trials Programme”測試和訓練；(4)“Business Partners and Franchisees”。這4個是她最擔心的問題，亦似乎是為何她認為4月不能啟用機場的真正原因。她在信中並沒有提及機場鐵路的情況。請黃先生考慮一下，你是否仍認為你一向不知機策會所擔憂的是甚麼？這種說法，是否表示你忘記了這封信？這封信清楚說明了這些事。

機管局主席：

我不會忘記這封信，因為我在回覆這封信時，也用了多張信紙。因應他們的擔憂，我們採取了一些措施，以解除他們的擔憂。因此，由那時起，我們便加強監察和加強工作進度。在一份紀錄中，經濟局局長亦有提及在那數個月間，機管局的進展較佳。

主席：

剛才你告訴我們的委員，你不知道機策會對你們的管理層有一定的懷疑或信心不足。但很明顯，機策會不同意機場可在4月啟用的進度，與你們管理層和董事會的看法並不相同。你是否認為該信的內容已足以說明真正的理由？

機管局主席：

在字面上來說，信中並沒有說明對4月啟用機場沒有信心，只是指出有那幾項事情未如理想。機管局的回應是採取措施，改善所指出的缺點。因此，我的理解並不是政府放棄在4月啟用機場。以機管局來說，是希望能夠在4月準備就緒，由政府決定何時啟用，不管政府是否等待機場鐵路落成。換句話說，機場先準備妥當亦沒有錯。

李永達議員：

請問黃先生，你在與陳太的那次會面時，陳太私下告訴你政府決定的啟用日期是7月6日。正如主席剛才引述你所收到的信件內陳太所擔憂的事項，你並沒有試圖向作為機策會主席及政務司司長的陳太說明，作為機管局主席，你覺得有信心可以解決她所擔憂的4個問題，並有信心機場可在4月啟用。你在那次會面中從沒準備與她作辯論或說服她，提出你們已作了很大努力。

機管局主席：

請問是那次會面？

主席：

1月9日的那一次。

李永達議員：

1月9日，到政務司司長辦公室的一次。

機管局主席：

我只是說我贊成和接受政府這個決定。

主席：

劉江華議員。

劉江華議員：

請問1月9日的會面時間有多久？

機管局主席：

只是幾分鐘。因為陳太告訴我她翌日會出門，由財政司司長宣布這件事。

劉江華議員：

幾分鐘。那麼她有沒有告訴你，7月1日是開幕典禮，7月6日是正式啟用？

機管局主席：

沒有。

劉江華議員：

那麼她對你說了些甚麼？

機管局主席：

她說：政府已決定7月6日啟用機場。沒有提到別的。

劉江華議員：

我感到十分奇怪，黃先生在那數分鐘內便接受政府的講法。她有沒有請你不要在1月12日舉行董事會會議。因為1月13日便是行政會議。

機管局主席：

她沒有這樣說，因為機管局已就1月12日的董事會預先向董事成員發出通告，會議如期召開。正如剛才我所說的，我心理上已接受機場會較遲啟用的日期，因為機場鐵路要到6月底才落成，7月6日啟用也十分正常。陳太提及由於7月6日是星期一，7月5日是星期日，把啟德的設備搬遷到赤鱲角比較方便。

劉江華議員：

有一件事我仍感到奇怪，當1月9日陳太對你說啟用日期決定是7月6日，而你答應了。在1月12日舉行董事會時，黃先生卻在成員討論後總結說，決定在4月啟用機場，為何會出現這種情況？

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，我再次強調，機場“ready to open”準備就緒和何時啟用是兩件事，機管局的立場是，機管局應按照原來預定目標在4月底把機場準備好，至於啟用的時間是由政府考慮其他因素作出決定。這是我的理解。

劉江華議員：

主席，我的問題仍未得到答覆。為何有不同的講法？

主席：

我相信黃先生已提出了他的答案。

劉江華議員：

但我未能接收我要求的答案。

主席：

黃先生，你是否需要作補充？

機管局主席：

可否重複問題？

劉江華議員：

我不明白的是，政府在1月9日對你說機場會在7月啟用，而你答應了。政府也認為沒有問題。但在1月12日的董事會會議上討論後，官方的董事顯然全部在這問題上棄權，在這問題上出現了分歧。黃先生的結

論是機場決定在4月啟用。在數日內有這些不同的訊息和決策，令我感到十分奇怪。究竟你們所想像的是一些甚麼情況，實際原因為何？

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，我再提出，政務司司長有一封信給我，是12月17日的另一封信，關於機場的啟用日期，信的最後提到：我希望你會同意“Board”繼續“monitor development closely with a view to reaching a firm conclusion on the Airport opening date in early January”，這封信我要在“early January”答覆的，我告訴她在1998年1月9日，全體董事會成員曾到機場視察數小時，然後在1月12日召開董事會會議。說到該次會議，我剛才已指出，政務司司長曾經對我說，在政府宣布機場啟用日期前不能透露此消息，因此我並沒有在會上提及此事。但在機場管理局的立場而言，我必須就該函件作出回覆，因此，在1月12日的覆函中，我說機場在4月可以“ready”。同時，我們又聲明，機場會在4月準備就緒，至於啟用日期則由政府決定。我認為這方面並沒有矛盾。即是說，機場已按照我們原定的目標建成，至於何時啟用，則須考慮其他因素，故此在這方面並無矛盾。另一方面，我亦認為必須就該函件作覆，但當我在1998年1月12日開會後決定回信時，陳太已經離港，因此，我便將函件送交署理政務司司長孫明揚先生。在程序方面，我認為這做法並無矛盾。

主席：

黃先生，你是否基本上認為自己的立場並沒有矛盾，即是“you agree to disagree”。你想表達的意思是，機場在4月便準備就緒，政府固然有權決定機場何時啟用，但若政府認為機場不能在4月啟用，而決定把日期押後至7月，你亦會接受，但事實上機場在4月已可啟用。黃先生，你的立場是否如此？

機管局主席：

主席，我的立場有些不同。我並不認為政府有明確告訴我機場不能在4月啟用。因此，我的理解是機場在4月底便“ready”，而政府決定在7月6日啟用亦切合實際情況，因為屆時機場鐵路應已竣工。另一方面，我們認為機場在“ready”之後，將有更充裕的時間進行更多測試和試用。

主席：

大家是否仍想就此問題發問？仍未發問的還有陳鑑林議員、吳靄儀議員、劉慧卿議員及陸恭蕙議員。我把剛才張永森議員提出的問題押後，若大家想就1998年1月9日及1月12日的問題發問，請現在提出，否則便須在張永森議員發問後才提出。陳鑑林議員，你是否準備發問？

陳鑑林議員：

主席，是的。剛才黃先生提到，機管局在1998年1月12日曾指出，機場在4月已經可以準備開幕，而不僅是準備就緒。他在給孫明揚先生的函件中已清楚說明，“our consensus was that given the present progress we have achieved and having regard to the renewed assurance provided by our Management, the new airport should be ready to open”，所以是“ready to open”，並不只是“ready”這麼簡單。他其後更提出一個較確切的日子，就是“on an appropriate date in the last week of April 1998”，在信的最後部分他更清楚提出，“I was authorized accordingly to write to advise you of the above views taken by the Board. We, in the Authority, look forward to the Government announcing the official opening date before long”。因此，他實際上是希望政府宣布4月最後一個星期為機場的“opening date”。他說機場是“ready for open”，並不僅是“ready”。故此，剛才劉江華議員所問的是，你一方面接受政府在7月“open”機場的決定，但另一方面又告訴政府機場在“last week of April”已“ready to open”，兩者之間便出現了矛盾。你可否告知本人，機管局的管理層向機策會或董事會作出匯報時，是否提供了不同的消息，所以當你們在董事會作出決定時，機策會卻作出了完全不同的決定？

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，我認為這是理解的問題。我曾多次提到，我們的目標是按照原定計劃，確保機場在4月“ready to open”，至於“actual opening date”則應由政府決定。例如我們興建一間屋，並已取得入伙紙，但正式入伙時間卻是另一回事。換言之，我們在4月底便可完成，而且“ready to open”。至於政府打算何時啟用，則須由她自行決定。根據我們的理解，事情就是如此。

陳鑑林議員：

主席，剛才黃先生也提到，政府是機場唯一的股東，資料亦顯示機管局必須向這個唯一的股東負責。可是，在機策會多次會議上，機管局董事會都沒有派員出席，只由機管局管理層、行政總監或其屬下的部門主管出席會議，這會否導致新機場工程統籌署與你們缺乏溝通？

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，在這方面我曾說過，機管局管理層是向董事會負責的。我們是根據管理層提供的資料、作出的承諾和他們的計劃，加上我們觀察所得，決定機場在4月可以“ready to open”。管理層成員出席機策會會議，從來不用向我們匯報，這做法已維持多年。我不清楚臨時機場管理局的做法如何，但機管局成立後，我們的做法向來如此。董事會認為若根據《機場管理局條例》執行我們的責任，管理層便應該向我們負責。

陳鑑林議員：

主席，我想知道機策會舉行會議後，有否把會議紀要提交機管局省覽？

機管局主席：

沒有，一向也沒有。

陳鑑林議員：

主席，機策會開會時經常會提到機管局應該怎樣做或如何處理某些事情，我想知道這些意見或決定會透過甚麼渠道轉達給你們？

主席：

黃先生。

機管局主席：

由於並無看過或收過那些紀要，所以我不能作出評論。但我認為若有任何意見的話，應該會由身兼機策會和機管局成員的政府官員在開會時反映出來。

陳鑑林議員：

主席，我可以順手拈來一些資料，例如6月份一次會議的紀要，該份紀要清楚載述機管局應採取甚麼方法，進一步監察那些工程，以及機管局資訊科技部主管承諾會採取甚麼行動。事實上，這種由機策會提供意見，並由機管局屬下員工向上匯報的上下溝通方式，是否已令你和實際情況脫節，以致完全不知情？

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，剛才所提及的是機策會的會議紀要，但我們並沒有這些紀要。我再重複一點，就是我接受這種做法。我認為機管局管理層在出席機策會會議時的一切言行，都應該對董事會負責。我想重申一點，我們是根據管理層的報告、他們的保證和我們所看到的事實來作出決定。這是按照《機場管理局條例》的規定所執行的工作，至於他們的其他活動，我們認為是另一回事。我認為管理層必須向“Board”負責，董事會則根據他們提供的資料、作出的“assurance”、各項活動計劃，以及本身認為可以做到的事項來作出結論。

主席：

吳靄儀議員。

陳鑑林議員：

主席，這是最後一個問題，機管局如何向機策會負責，是否透過6個董事向該會負責？

機管局主席：

機管局無需向機策會負責。

主席：

吳靄儀議員。

吳靄儀議員：

主席，在陳太寫給黃先生的函件，即載有17頁問題的那封信中，已很清楚說明機場的開幕日期在很大程度上須視乎機場工程能否達到在4月竣工的目標，即該目標是否“achievable”。因此，毫無疑問，機場的開幕日期須取決於工程的進度。在你回信後，陳太又再致函給你，即黃先生剛才讀出的那封信。信中前面一段亦清楚說明，雖然你提出了很多答案，但仍無法說服政府認同機場可如期啟用，因此必須由你繼續進行監督。政府須依靠很多里程碑，才知道機場能否如期啟用。因此，我們從該函件得知，機場是否真正準備就緒，仍然是政府決定機場何時開幕的最主要原因。黃先生剛才提到與陳太曾於1998年1月9日進行會面，但我不知道黃先生是否記錯了，事實上陳太不是告訴你政府已決定於7月6日開幕，以致你有不同的看法，以為是其他因素導致機場在7月6日才可以開幕，與機場是否準備就緒無關。相反，陳太只是告訴你政府已決定把機場的開幕日期押後，但在向外宣布時不會把責任推卸在機管局身上。我現在讀出機策會開會時的一段紀要，讓你回憶一下當時的情況究竟是否這樣。主席，我要讀出的是1998年1月8日的會議紀要，即第A31號文件。

機管局主席：

是哪一個會議？

主席：

是機策會會議，黃先生。

吳靄儀議員：

是機策會會議，不知你是否找到，黃先生？

主席：

黃先生並沒有該份文件。

吳靄儀議員：

不要緊，我會慢慢讀出來。該文件的第12段載述，“The Chairman said that she would talk to AA Chairman and get him on side”，即博取你的支持。“She would inform him of the Administration’s recommendation on the airport opening dates and would ask him to restrict the information to himself till after the ExCo meeting. She would reassure him that the

Government would not put the blame on AA; the recommendation was made after taking into account wider considerations”，意思是她當時決定會向你作出保證，政府不會把過失推卸在機管局身上，而會表明政府是基於其他理由提出7月6日這個啟用日期。這顯然是一個公關理由，只是為了令你覺得舒服一點，但卻不是真正的理由，“She added that although reference would be made to the requirement of adequate transport connections for a world class airport, Government would not be blaming MTRC”。黃先生，你聽了這段會議紀要後，能否記起當時的情形是否如此？陳太是否一如這段會議紀要所載與你進行商討？

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，首先，陳太在12月17日給我的函件中，要求我們“monitor”，即繼續監察有關工程，這並不表示她不相信機場在4月底可以“ready”。她在信中提出了多項缺點，我們便在覆函中作出回應，提出各種應付的辦法。她再來函要求我們繼續監察，這是很自然的事，她並沒有批評我所說的都是廢話。她要求我們繼續“monitor”，並在1月初進行“airport assessment”。按照我的理解，她的意思是希望我們繼續努力，但並非認為我們一定做不到。第二點是，我想重申我們並沒有機策會的會議紀要，直至你讀出來我才知道事情原來如此，而事實亦確是如此。陳太告訴我政府決定機場在7月6日啟用，我的第一個反應是贊成並支持政府的做法，因為我剛才已經提過，我不想再要求政府把機場啟用日期訂在4月。在(專責委員會)主席與我進行的某次交談中，我得知市民不想機場在4月開幕。我表示贊成政府的做法後，陳太說她即將離港，稍後會由財政司司長宣布有關機場開幕的消息，但她對我說絕不會“blame”機管局。關於這句話，你可以把它看成是公關說話，但我則認為是真話。我的理解是她亦認為我們能夠達到機場在4月開幕的目標，因為當時只是1月初，距離4月尚有3個月20日。在這3個月20日的時間內，我們基本上可以解決許多問題。我認為這是個合理的想法。

主席：

證人第二次提到本人曾與他商討機場於何時開幕的問題，我認為必須向各委員解釋箇中情況。當時尚未成立專責委員會，故我亦非主席。那時候，黃保欣先生作為機管局的主席，很希望機場能在4月開幕。我不知道他曾相約多少位議員商談此事，但他曾與我及某幾位議員討論此問題。我記得我曾說過，而且在公眾討論中亦提過，希望機場可與機場

鐵路同時啟用，因為這在運輸安排上會較為理想。除此以外，我們亦提出很多其他意見，供機管局主席黃保欣先生參考，但這純粹是意見交流，並非如黃保欣先生剛才所說，好像我的影響力足可左右機場啟用日期的決定似的。我希望大家明白當時的情形。根據我的理解，黃保欣先生作為機管局的主席，希望游說當時在座約7、8位議員接受4月是機場啟用的適當日期。我希望澄清此事，以免各位委員產生任何誤會。劉江華議員。

劉江華議員：

可否澄清你們於何時會面？

主席：

日期我已記不起，應該是12月至1月期間，對嗎，黃先生？

機管局主席：

不是，應該是更早的時間。

主席：

準確的日期我已記不起，但應該是宣布機場啟用日期前數星期的事。

機管局主席：

不是，是相當早的時間。

主席：

當時臨時立法會交通事務委員會也曾討論機場是否可以如期啟用及機場鐵路工程的進度等問題。

劉江華議員：

我想澄清一些資料。主席剛才表示，黃先生曾游說你們贊同機場在4月開幕。但按照剛才黃先生所說，他不介意機場在7月開幕，究竟是哪一個？

主席：

對不起，我純粹想澄清，黃先生兩度提及曾與我討論機場啟用日期一事，而我亦曾向他表示機場最好能與鐵路同時啟用，這與7月這個日期並無任何關係。

劉江華議員：

但剛才黃先生說他接受了你的意見。

機管局主席：

主席，或者我可以澄清一下，你所說的只是其中一個意見，我亦有聽取其他人的意見。

馬逢國議員：

我想澄清一個問題，剛才主席作了一個“statement”，這是否屬於今次研訊證供的一部分？

主席：

不是。法律顧問，我相信我這樣做應該沒有問題吧！因為證人曾兩次引述我的說話，說(專責委員會)主席曾說過甚麼甚麼的，故我認為有必要向大家澄清當時的情況。

馬逢國議員：

主席，我提出此問題的原因是，你剛才的陳述可能影響專責委員會成員對此問題的看法，故我想問……。

主席：

我希望不會產生任何影響，我純粹希望讓大家知道實際的情況，我無意……，因為黃先生提及這件事，所以我希望大家明白我當時的身份，尤其是我不想引起大家誤會。他並沒有提到日期，只是說(專責委員會)主席曾說過甚麼甚麼的，我希望大家知道究竟發生甚麼事。

吳靄儀議員：

我尚未問完。

主席：

我已澄清了。

馬逢國議員：

我想徵詢法律顧問的意見。

法律顧問：

這須視乎專責委員會是否希望在現階段轉移目標到另外一些事情上，以致阻延剛才的提問。簡單來說，這在研訊過程中，從程序角度而言應不會產生任何問題。不過我相信議員要緊記，是次研訊是向作為證人的黃保欣先生，以發問形式獲取一些事實資料，協助專責委員會就研訊範圍作出研究。主席剛才的發言，相信是因為她事前無法預知證人所作證供的內容，因而如她所言希望作出的一些澄清。我不想阻礙專責委員會繼續進行研訊，現把時間交給主席。

吳靄儀議員：

主席，我依然是討論黃先生及陳太於1月9日進行的會面。簡單來說，陳太當時對黃先生所說的話，是“我們決定機場將會在7月6日啟用，因為我們希望機場與機鐵同時開幕”，還是“我們決定把機場開幕日期延至7月6日，但政府在公布時不會把延期開幕的責任歸咎於機管局”，究竟是何者？

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，我不記得陳太有否提及機場鐵路，可能沒有。她說政府已經決定機場會在7月6日開幕，我便表示贊成，因為當時我亦認為7月6日是很適當的啟用日期。

吳靄儀議員：

陳太有否向你提過政府不會責怪機管局？

機管局主席：

有。她不是說不會責怪，而是說財政司司長在作出聲明時會分別說明，雖然機場可於4月完成……，內容大概是這樣，但可以翻查財政司司長當時的聲明。財政司司長的聲明好像有提過不是因為……。

吳靄儀議員：

但你記得陳太曾提過政府在公布時不會責怪機管局？

機管局主席：

是。

主席：

劉慧卿議員。

劉慧卿議員：

多謝主席。我想問黃先生，陳太與你會面時有否同時接見其他董事會成員？主席，讓我們翻看機策會1月2日會議的紀要，即第A29號文件，其中有一段簡單的提述，我想讀出來，看看黃先生可有印象。那一段是第30段，“Director of Civil Aviation agreed that it would be important to prevent non-official AA Board members from becoming intransigent”，內容是關於押後機場的開幕日期，“The Chairman”，即Mrs Anson CHAN，“said AA Board members should in a way be relieved as the decision was now taken out of their hands. They should not get themselves into an entrenched position to the public. She agreed that if the Chief Executive agreed with the decision, Government should try to get the AA Chairman on board to avoid a division of the Board”。我想問黃先生，我相信當日你是單獨與陳太會晤，但你可知道陳太有沒有與董事會其他非政府成員接觸，希望大家支持機場延遲至7月才啟用的決定？另外，機管局一直不想把機場啟用日期押後，最主要的原因是這樣會賺少了錢，收入將會減少10億至20億元。你贊成陳太的建議時，這是否重要的考慮因素，還是當時你已認為少賺10多億元並不重要？多謝主席。

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，首先，當時只有我跟陳太兩個人見面，並沒有其他人。她後來有沒有接觸其他人我則不知道。還有一個是甚麼問題？

劉慧卿議員：

錢的問題。

主席：

金錢。

機管局主席：

金錢問題。與陳太討論期間，我明白到機場延遲啟用會招致金錢上的損失。啟德機場繼續運作，則依然會為政府帶來收入，我知道啟德機場是賺錢的，因此，“in balance”，對政府來說並無太大差別，但對機場管理局來說，開支則會較大。當時我認為機場管理局的收入稍為減少，並非重要的問題。

劉慧卿議員：

黃先生，你身為主席，是否知道或理解董事會內其他非政府成員的意向？他們是否都希望機場延遲啟用？因為我們從有關文件得知，他們很希望機場能在4月開幕。當你知悉政府將會押後機場的開幕日期，你知不知道他們是否都希望機場在4月開幕？你有否嘗試影響他們，或要求他們支持政府的決定？因為我們從有關文件得知，政府不想公然與機管局董事會出現意見分歧。

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，據我所知及所理解，除董事會會議外，董事會其他成員在日常活動中亦有交換意見。我們都認為機場應在機場鐵路完工後才開幕，而不應堅持在4月開幕。這在董事會非政府成員中差不多已是共識，故當我與陳太會晤時，我很爽快地接受機場延期開幕的決定，不過，我並沒有告訴其他成員。1月12日的覆函只是用作回應上一封信件，故此照常獲得通過。事後我依然沒有公開我所知的事。當財政司司長公布有關決定，大家都知道之後，他們都很同意我的做法。

劉慧卿議員：

主席，我們翻查有關的會議紀要，但卻完全沒有這種印象，因為根本沒有委員提過他們支持機場應在機場鐵路完成後才同時開幕的建議。

主席：

有，曾提過一次。

劉慧卿議員：

是有提過，但只是很少。大部分都是載述大家十分同意機管局管理層人員所言，認為機場可於4月開幕，甚至把這種情況告知政府。正如主席所說，同意押後開幕日期的提述只曾出現一次。為甚麼你剛才告訴我們的，與我們在會議紀要所看到的有這麼大的出入？

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，我覺得並無出入。因為在會議紀要中，我們是說“ready to open”，但另一方面，我亦曾多次在會議上表示，機場啟用日期應該由政府決定，這在我們的會議紀要中亦有多次記載。

主席：

但是根據機管局董事會1月12日會議的紀要，我們可參閱第B31號文件第1.9段，該段指出除了一位董事之外，其他董事均希望機場能在4月開幕。是嗎，黃先生？

機管局主席：

主席，關於第1.9段，我們有一位成員表示待“airport railway ready”才開幕會是較好的安排。其後，“the Chairman said that it was”，我當時說機場管理局的責任是“adhere”，要繼續遵守“target date”，即是4月。對此問題，我的回覆是“whether or not the new airport would be opened at that time was not the decision of the Authority but was to be decided by the Government who would need to take other considerations into account”。

主席：

黃先生，我相信這是不爭的事實。我們現在不是討論應否由政府作出決定，而是機管局董事會的董事，尤其是董事會中的非政府成員究竟是否希望機場在4月開幕，我相信這是各委員的疑問。因為我們從文件中得知，除了有一次提到其中一位董事表示機場應與鐵路同時開幕外，在提到其他考慮要點時均是說董事會成員希望機場於4月開幕。這些資料是節錄自1月12日會議的紀要。陸恭蕙議員，接著是單仲偕議員。

陸恭蕙議員：

多謝主席。我也想就黃先生與陳太的溝通問題發問。你是否認為你與她在溝通方面，很多時都是“雞同鴨講”？

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，我想不是。如果是“雞同鴨講”，我便不會在她提出延期開幕的建議時立刻表示支持，因為我明白政府所採取的是一種比較宏觀的看法。我本來已確立一種想法，就是機場應可按原定的“target date”完成，至於何時啟用則由政府決定，因為政府會採取比較宏觀的看法，不會僅從機場管理局的金錢損失這個角度考慮有關問題。

陸恭蕙議員：

剛才黃先生提到，在1月他與陳太進行的數分鐘單獨會晤中，陳太只是說了幾句話，黃先生便接受她的意見。這是否顯示你作為主席的角色不夠獨立，以為反正有政府在背後支持，便任由政府決定何時啟用，只要依政府的意思做便一定不會有問題？但卻想不到最後會發生這麼多問題。

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，我已經說過，我也認為機場在機場鐵路完成後才開幕會比較好，因此我並非不獨立，而是因為我也有相同的想法，所以才接受陳太

的建議。同時，雖然機場管理局成員沒有提出太多負面問題，例如機場鐵路方面的問題，但當時大家都認為讓機場在4月“ready”是我們的目標。至於機場的啟用日期，我相信當時有很多人和我有相同的想法，就是覺得機場完整一點會更加好。不單是我剛才提及的由某些人提出的意見，甚至社會人士也希望機場啟用時機場鐵路能同時投入服務。如果使用巴士，巴士在行駛1、2個月後又要停用，屆時會產生很多問題。所以，我們認為政府的決定亦屬順理成章。

主席：

單仲偕議員。

單仲偕議員：

我想問的是剛才你不許我提出，有關機場管理局與香港空運貨站有限公司的問題。現在已是6時10分，不知道主席會怎樣處理。

主席：

你的問題押後處理。劉江華議員，你是否準備就啟用日期發問？

劉江華議員：

是的，主席。我們已經指出，陳太與黃先生在1月9日達成的共識，與黃先生在1月12日機管局董事會會議上所作的結論有不同之處，他亦已解釋了背後的原因。可是，剛才黃先生又指出，其實董事會中的非政府成員在私底下已達成共識，就是延遲機場的啟用日期以遷就機鐵工程，但為何這個共識沒有在1月12日的董事會會議上反映出來？該次會議顯然是一面倒的局面，大家都希望機場在4月開幕。為何會出現這種矛盾的情況？

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，我重申一點，我們當時的共識是以4月為機場完成、“ready”的“target date”，即是一定要達到在4月建成機場的目標。至於啟用日期，不單是我本人，甚至全體成員都知道是由政府決定的，大家亦知道市民普遍認為機場與機場鐵路同時開幕會比較好，這就是共識所在。這亦即表示，我們的準則是按照原定計劃在4月完成機場建造工程，至於

啟用日期則由政府決定，因此，在這方面並無矛盾。不過，董事會成員並不知道當時政府已決定機場在7月6日開幕，只有我一人知道。至於其他人是否知道，我覺得他們可能並不知道，即使有人知道我亦無從得知，因為沒有人會對我說。

劉江華議員：

主席，我想請黃先生翻看1月12日會議紀要中第1.13段的總結，亦即你本人作出的總結，應該會較為清楚。

主席：

是哪一次會議？

劉江華議員：

對不起，是機管局1月12日會議的紀要，即第B31號文件，其中第1.13段的總結很清楚提到，機場可以在4月啟用。這是你本人作出的總結。

機管局主席：

主席，是的。

劉江華議員：

矛盾的地方就在這裏。

主席：

我相信黃先生已解釋了很多次，他說他們始終堅持這個目標，但政府若決定不在4月開幕，他們亦有權這樣做，他本人亦願意接受。

劉江華議員：

主席，我還想多問一句，黃先生在1月9日與陳太會面前，可有其他人向你提及機場會延遲開幕？

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，沒有。

主席：

何承天議員。

何承天議員：

機管局主席、一些董事及管理層當時的決定是機場肯定可以在4月啟用，但實際上在4月之後仍有很多問題存在，例如電腦系統尚未完成。你會否覺得你當時的決定是錯誤的？

主席：

黃先生。

機管局主席：

從現在看來，根據當時所有的資料，該決定並無錯誤。

何承天議員：

但是，你們在作出決定時仍有很多系統尚未開始測試，但卻在12月已決定機場可在4月啟用，這決定是否來得太早？因為當時你十分肯定機場可在4月啟用，但其實當時很多系統尚未開始測試，例如香港空運貨站有限公司仍有很多問題。

主席：

我們現在開始討論董事會基於甚麼理由，決定4月是機場啟用的適當日期，並盡量爭取達到該目標。何以董事會在10月、11月、12月與1月之間，根據所得的資料和事實，堅持機場可在4月啟用的立場？雖然時間無多，但請各委員盡量提問，繼續跟進這個問題。

何承天議員：

我想把問題重覆一次。單從會議紀要，我們已發現有很多問題，例如貨運站尚未開始加速合約，而且仍未開始測試系統，那麼，董事會當時是根據甚麼理由，決定機場肯定可在4月啟用？尤其是我們現在已知道，機場確實存在很多問題。

主席：

關於貨運站的補充資料，請大家參閱第28-8號文件。1997年11月17日會議紀要第1.1.4段，內容提到延遲了6個星期。換言之，即使機場在4月30日啟用，香港空運貨站有限公司亦延遲了6個星期。我只是提供一些補充資料供黃先生參考。

或者容許我多提一點，根據文件第B30號第4.1.8段，隨後在12月18日舉行的會議指出工程並沒有加速進行。換言之，11月17日的會議指出工程延誤了6星期，但12月18日的會議則指出看不到工程有加速的跡象。或者大家可繼續跟進這問題。單仲偕議員。

單仲偕議員：

剛才我亦有提出這問題。9月的會議顯示工程延誤了5星期，11月的會議亦顯示工程延誤了6星期。他從這兩次會議看到工程並沒有加速進行。根據這幾份文件，在機策會會議席上，有關官員提到機管局或須額外補償空運貨站公司\$800 million。請問機管局在要求空運貨站公司加速工程期間，有否修改與空運貨站公司簽訂的協議？

主席：

你可否解釋這問題與我們現在討論的問題如何“relevant”？

單仲偕議員：

主席，這是否屬同一個“subject”呢？我不知會否第二次傳召這位證人。這問題與整件事是“relevant”的，但與日子可能未必“relevant”。

主席：

問題與工程的延誤或機場的啟用日期是否有關？

單仲偕議員：

有幾點有關。根據原先的“franchise agreement”，貨運站可以在8月18日達致75%的處理貨運能力。機管局可以根據合約，知道空運貨站公司不能完成工作。如果空運貨站公司在8月18日達致75%的處理貨運能力，便沒有違反合約。究竟機管局如何處理此事，是只知道空運貨站公司在機場啟用時未能運作，還是機管局在知道空運貨站公司未能運作後，透過不同方法(例如施加壓力或修改協議)，令空運貨站公司在7月6

立法會調查赤鱲角新香港國際機場自1998年7月6日

開始運作時所出現的問題的原委及有關事宜

專責委員會

Legislative Council Select Committee to inquire into the circumstances
leading to the problems surrounding the commencement of the operation of
the new Hong Kong International Airport at Chek Lap Kok
since 6 July 1998 and related issues

日達致一定程度的運作水平？

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，我想補充。根據機管局與空運貨站公司原先簽訂的“agreement”，貨站應該在4月達到50%的“capacity”，這50%的“capacity”相等於一年處理125萬噸貨物，而亞洲空運中心有限公司的“capacity”是一年處理40萬噸的貨物，兩者相加等如165萬噸的貨物。去年香港的空運量為168萬噸，接近170萬噸。我們當時表示機場可以在4月運作，就是基於這兩個數字即125萬噸加40萬噸等於165萬噸。這數字與170萬噸相差5萬噸，即約2-3%。據我們的理解，如兩個機構能夠加緊工作，應可彌補不足。我們便是根據這些資料，表示機場可以在4月啟用，但後來貨站的工程有所延誤。有一個時期，空運貨站公司曾表示，由於仍未正式公布機場的啟用日期，該公司不希望增加資源以加速各項建築工程。不管如何，有些文件指出，空運貨站公司保證盡量在4月達到50%的處理貨運能力，至6月達到70%或75%的處理貨運能力。有這些文件，但我不知道在哪裏。基於這個理由，我們認為機場在7月啟用是很“ready”。根據原來的合約，4月可處理165萬噸的貨物。

主席：

剛才提出的幾個問題是相關的，其實問題的癥結是，鑑於在11月至1月期間，董事局的立場是機場可以在4月啟用，請問你們是基於甚麼原因如此有信心？根據空運貨站公司的進度表，工程延誤了6星期。你們是知道有問題的，而且正如何承天議員指出，有很多系統仍未測試，並未完成。舉例而言，航班資料顯示系統要到1月才能完成。你們堅持認為機場可以在4月啟用時，根本沒有實質根據支持機場一定可以在4月啟用。為何你們可以根據這些不能確定的資料，甚至空運貨站公司的工程有所延誤，仍然充滿信心，認為機場一定可以在4月啟用？這是否你們的期望，而並非有實質的資料支持你們的決定？

機管局主席：

主席，我剛才也有提到，根據一些文件，空運貨站公司曾向政府及機場管理局保證，貨站能在7月啟用。至於那些延遲了4至6星期的工程，該公司亦表示能“make up”，可以趕快完成。當時的問題是，該公司何時加快進行工程。有一個時期，該公司表示，如果政府不宣布機場的啟用日期，他們便不會增加資源以趕快完成各項工程。

主席：

有關航班資料顯示系統，我們曾參閱機管局由11月開始的會議紀要，發現機管局董事會並沒有認真討論航班資料顯示系統。你們在12月1日舉行一個“workshop”，機管局董事會似乎在這個情況下才第一次發覺航班資料顯示系統有很大問題。當時電腦系統仍未裝妥，加上有很大問題，你們為何仍堅持機場在4月啟用？

機管局主席：

該系統應該安裝了。

主席：

未安裝。“Build 2.0”的版本在1月才安裝，又未有“trial”。

機管局主席：

“Build 2.0”的版本，“yes”。我有密切跟進“Build 2.0”的版本。我曾詢問“Build 2.0”的版本何時到港及何時安裝。當時，我們收到的訊息是尚有充足的時間，工程能在4月竣工。我忘記了是哪份文件，但每星期的進度表內亦載有“Build 2.0”的版本這項目。

主席：

電腦系統除了安裝外，還需要測試。此外，又需要訓練人手。這系統一經測試，便知道大有問題，在2、3月期間已出現問題。系統在1月仍未安裝，為何你們卻充滿信心，認為系統一定能夠在4月運作？

機管局主席：

根據“Management”向我們說，承建商保證能完成工程，我們也有跟進此事。大家應該沒有忘記紀要曾提及最後幾次“trial”，第1次可能並不十分成功，但第2次和第3次已有成績。

主席：

李永達議員。

李永達議員：

主席，我跟進你的問題，我的問題有兩點。第一點是根據機管局的文件，民航處處長非常關注整個機場的電腦系統和航班資料顯示系統。黃保欣主席，你是否同意民航處處長對這問題十分緊張，而且在很多次的會議上，他曾表達了很率直和尖銳的意見？

機管局主席：

我知道。

李永達議員：

你知道。我不認識所有董事，但在所有董事中，包括你在內，誰對電腦系統和民航的專業較為熟悉？

主席：

黃先生。

李永達議員：

在非官方董事中。

機管局主席：

在所有董事中，我認為黃景強先生較熟悉電腦系統。

李永達議員：

我想追問，根據機策會的會議紀要(當然黃先生沒有這些文件)和你們的文件，有跡象顯示民航處處長對電腦系統的複雜程度非常擔心。因此，自1997年年中至年底，我忘記在哪個月份了，大概是7月、8月或9月之間，他已大力要求不應設計一個複雜的綜合性“integrated”系統，你應該知道這事。他要求在那時候開始設立一個“standalone”的獨立運作系統，你記得這事嗎？

機管局主席：

我記得。

李永達議員：

你記得。他提出這樣強烈的意見。他是前啟德機場的負責人，現在新機場則由你們負責。你認為，他的意見與機管局“Project Director”柯家威先生和行政總監董誠亨先生的意見，是否很矛盾？他們兩人均認為一切進展良好，是“on target”。你認為這兩種意見是否很矛盾？

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，當時我知道民航處處長曾提出專業問題，但管理層已作回應。根據會議紀要，民航處處長再沒有跟進此事。管理層曾作出各種各樣的保證，同時又提到承建商會跟進各事項。因此，根據上述的保證，我們認為貨站是可以在四月啟用的。另一方面，我們亦有“stand-by”或“standalone”的系統。

主席：

黃先生，你最後才知道這個獨立系統的運作形式與你所期望的大有分別。據我所知，關閉綜合系統後再“switch on”獨立系統需時一小時以上。你知道這些資料嗎？你是否知道，假如複雜的綜合性電腦系統出現故障，而要改為啟動一個獨立的後備系統時，是需要很長的時間？

主席：

黃先生。

機管局主席：

我並不熟悉電腦方面的事宜。

李永達議員：

我並不是要求你熟悉電腦，我也不熟悉電腦。舉例來說，有同事對我表示，這盞燈很複雜、很美麗，可以調節光暗和不同的顏色，但如系統有損壞，需要半小時之久才可把燈再亮起。在這情況下，我會“compare”，我會明白他的意思。事實上，你的高級管理人員有否向你說明轉換系統的過程？

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，我沒有直接聽取他們的解釋，但在會議上，我們接受了管理層的解釋和應變辦法。

李永達議員：

你們沒有懷疑他們能否做到？你沒有懷疑嗎？

機管局主席：

我沒有懷疑。

主席：

副主席。

何鍾泰議員：

多謝主席。當時已決定了4月啟用，但根據2月26日第38次的董事會會議的紀要，即文件第B33號，行政總監表示，管理層已向政府作出承諾，會在3月第3個星期決定“go or no go”，但後來卻沒有再跟進在3月“go or no go”的問題。他在那時候提出這點有何意思？請問黃先生是否記得此事？

主席：

對不起，副主席。請問第幾段？

何鍾泰議員：

文件第B33號。

主席：

是否關於航班資料顯示系統？

何鍾泰議員：

這是有關整體性的問題。

主席：

第2.2.9段。

機管局主席：

第2.2.9段。

何鍾泰議員：

第5頁。

主席：

文件第B33號。

何鍾泰議員：

第5頁，2.2.9段，在下面。

主席：

這是關於航班資料顯示系統的“stand-by system”。黃先生。

機管局主席：

主席，會議紀要是這樣載述，但我沒有太深印象。我當時的想法是，我們有幾層次“contingency”，即應變辦法。

主席：

副主席。

何鍾泰議員：

主席，所提到在3月份第3個星期作出決定的事宜是否沒有再跟進？該項承諾是提到承建商進度等問題時作出的。

機管局主席：

最後有完成這個“stand-by system”。這個.....

主席：

或者我就這次會議提供一些補充資料。根據第2.2.17段，成員同意“Members agreed to set up a stand-by facility for FIDS and authorize the Project Committee to approve the proposed agreement to be negotiated by Management”。換言之，當時很多董事認為未必能趕及完成這項工作，因而在這次會議立即求要管理層盡快完成“stand-by system”。

何鍾泰議員：

主席，還有一點。當時“SAT”，應該是“FAT”，即工廠測試的程序有所延誤。在隨後的討論中，行政總監提出了這事情。

主席：

黃先生。

機管局主席：

根據當時的情況，確定有延誤。

何鍾泰議員：

是否最後仍沒有討論向政府作出的承諾，即在在3月份檢討“go or no go”的問題。

機管局主席：

3月有.....

主席：

黃先生記得嗎？

機管局主席：

我記不清楚。

主席：

董事會在2月26日的會議中決定，一定要在3月23日完成“stand-by facility for FIDS”的建議。有關建議似乎在隨後一次會議中提出，文件第B34號有提及此事。

機管局主席：

主席，3月23日有“Board Meeting”，會議文件包括一份“Standby Flight Information System Update and Reconfirmations”的文件。他們當時是以“transparency”的形式展示予“Board”。

何鍾泰議員：

主席，在3月23日那次會議，柯家威先生指出，“for the first time”，航班資料顯示系統首次處於穩定的情況。這是他第一次如此報告。你們是否基於這點便不再擔心航班資料顯示系統會發生問題？

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，可能是這樣。

主席：

劉江華議員。

劉江華議員：

我有些問題想提問，但我認為黃先生已有疲態，我不忍心繼續詢問，或者請主席決定。這似乎對他不公平。

主席：

現在已是6時35分，已報名提問的議員還有劉江華議員和劉慧卿議員。黃先生，你想我們現在停止或是……

機管局主席：

我可以繼續。

主席：

我們可否盡量精簡，完成這兩條問題的討論，然後結束這次研訊。如果未能完成討論，我們可另覓時間，邀請黃先生再次出席研訊。劉江華議員。

劉江華議員：

我的問題很簡短。陳太出席上次研訊時表示，她是憑直覺決定機場的開幕日期。但我從文件中看到黃先生卻是憑信心，有信心便可以。但單憑信心是否足夠呢？很明顯，大家可以從一些會議紀要，特別重要的是12月9日會議的紀要第1.17段，清楚知道貨運站、航班資料顯示系統和機場鐵路均未完成，但黃先生仍然堅持在4月啟用機場。黃先生你有何根據呢？你純粹憑信心作出決定，是否太兒戲呢？

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，我並非憑信心作出決定。我是憑他們所提供的資料和“assurance”和給予的保證作出決定的。雖然當時很多事情未能完成，但他們有提出補救辦法和補救時間表。我認為有了這些補救，便可以完成各項工作。由於當時仍有不小於3個半月的時間，因此我認為是可以完成工程的。這並不是憑信心作出的決定，亦不是兒戲的決定。

劉江華議員：

主席，我認為這並非是黃先生你唯一的考慮因素。根據先前一次的會議紀要，即11月17日會議的紀要，很明顯你提到堅持在4月啟用機場的兩個原因：第一個是1.1.21段所述的機管局信譽問題；其次是1.1.22段所述的財政問題。如果機場延遲啟用，你們將會承受很大的壓力。這2點是否你們最大的考慮因素呢？

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，就第一點而言，依期完成工作一向是香港人的目標。依時在預算之內完成工作，是我們應該追求的目標，亦是機管局成員的責任。這並非單憑信心的；第二，我曾提到財政方面的問題，這是現實的問題，因為機場延遲啟用會增加財政負擔。不過，正如我所說，就香港整體而言，機場管理局的收入會減少，但啟德機場的收入仍可補足一部分。因此，我即使提出這問題，但並不是主要的問題。我再強調一點，我們認為各項工作能在4月完成，是因為當時看到的各種各樣的缺點均可以補足，可以“make up”的。我們是以此作為一個決定準則。

劉江華議員：

你也同意這兩點是你重要的考慮因素。你剛才提到信心建基於報告，其實這些報告來自董誠亨先生。在11月17日的會議席上，董誠亨先生總結時表示，政府是其中一個影響機場開幕日期的重要因素，因為即使機管局董先生認為已萬事俱備，但政府可能仍不允許機場在4月啟用。你認為董先生這番話有何意思？

機管局主席：

我不希望猜測他的意思。根據我的理解，就算我們能在4月完成工程，政府在決定機場的啟用日期時仍會考慮其他因素。

劉江華議員：

你一直表示並不知悉機策會有延遲啟用機場的意思，但董誠亨先生曾出席機策會會議。他在該次會議中說出這番話，是否已反映政府的看法？

機管局主席：

我不認為他已反映政府的看法。即使他知道政府的看法，我相信亦未必是指機場不能在4月“ready”，因為他曾以行政總監的身份，向我們表示4月能夠準備就緒。我已再三強調，今次政府延遲啟用機場，是另一回事。

主席：

我想提供一些補充資料。剛才劉江華議員提到的事情載於文件第B28-8號1.1.24段。該段載述“*He said that Government might not allow the*

airport to open in April 1998 even if it was ready.”。換言之，根據紀要，就算機場準備就緒，政府也可能不會讓我們啟用機場。最後一位，劉慧卿議員。

劉慧卿議員：

多謝主席，首先我想跟進後備系統方面的問題。剛才副主席提到，董誠亨先生在2月26日的董事會會議席上表示在3月第3個星期才作出決定，但根據第2.2.14段，庫務局局長指出沒有商討的餘地，必須立即決定。我相信當時大家亦很緊張。主席，你剛才提到第2.2.17段，但我們也可從第2.2.16段看到“倒瀉籬蟹”的情況。當時你們同意庫務局局長的看法，表示一定要做，甚至連投標程序也省卻了，當時有些人很害怕並要這樣做。以上這些是補充資料。

主席，但我想跟進李永達議員剛才提及的後備系統的問題。在7月6日機場出現大混亂時，後備系統需要等候一段時間才能啟動，以致不能發揮功能。你剛才表示沒有質疑這一點。請問你們是否完全不知道後備系統需要等候一段時間才能啟動？如果你知道，是否不會接受這個系統？你怎能接受一個在機場出現混亂30至40分鐘後才能啟動的後備系統呢？你們是否完全不知道後備系統要等候一段時間才能啟動？

主席：

黃先生。

劉慧卿議員：

如果你知道，是否會接受呢？

主席：

黃先生。

機管局主席：

主席，管理層曾向我們表示有幾個層次的後備系統，譬如“down”了，直至以白板寫出來。至於後備系統需要30分鐘才能啟動，當時我並不知道這點。

劉慧卿議員：

主席，請問你們是否有責任認識、知道後備系統如何啟動？你們不

可以因為別人通知有後備系統便即安心。你身為機管局主席，你認為董事會成員是否有責任清楚瞭解後備系統是如何啟動，而不是在發動系統時才知道需要等候數十分鐘？如果你在2月、3月知道了後備系統需要數十分鐘才能啟動，你是否不會贊成接納該後備系統？你是否應該先瞭解情況？

主席：

黃先生。

機管局主席：

當時我們所得資料並沒有清楚指出後備系統需要在30分鐘後才能啟動。如果資料有提及此點，我會認為不能接受該後備系統。

劉慧卿議員：

主席，我們就是要指出你們是否需要就此點詢問他們。可能在資料上沒有載述，但你並不能就這樣便接受該系統。任何人都應該詢問他們如何啟動後備系統。你完全沒有詢問嗎？怪不得你完全沒有質疑了。

主席：

黃先生。

機管局主席：

一般來說，後備系統應該可以立即“switch on”的。舉例而言，如果發電廠停電，發電機應該可在在1分鐘或半分鐘內“switch on”，這樣才可稱為“stand-by”。如果要等候30分鐘才能啟動，就不能稱為“stand-by”。

主席：

黃先生，我想補充一點，大家均知道航班資料顯示系統，正如他們說，是非常“sophisticated”的系統，是一個很複雜的系統。我相信董事會也知道航班資料顯示系統是一個很“勁”的系統。

機管局主席：

知道。

主席：

董事會在12月1日知道航班資料顯示系統有問題時，是否有人問及該系統有否“stand-by”？正如大家最怕電腦“down”機或不能運作。當時，是否有人提出在系統發生問題時，有否“contingency”，以及有何應變方法？

機管局主席：

我記不清楚。不過，當時他們表示可以趕及，可以“make up”。

主席：

我是問，你們當初討論航班資料顯示系統時，有否提出設立“stand-by”的問題？大家也知道航班資料顯示系統影響很多服務，是一個很“勁”的系統。你們有否提出，如電腦系統出現問題，應採取甚麼應變措施？你們有否考慮這問題？

機管局主席：

當時有一個“standalone”的構思，即如某一部分“down”，其他部分仍可“standalone”，繼續運作。最後就有“stand-by”。

劉慧卿議員：

主席，我想再問黃先生。你表示30分鐘才能啟動的不算是後備系統。現在回想當日，後備系統需要等候數十分鐘才能啟動，以至不能發揮功能。你認為董事會是否失職呢？你們沒有瞭解清楚怎樣啟動後備系統，你們只猜測後備系統可以在1分鐘內啟動。你們完全都不知，直至7月6日機場出現大混亂才知道。你認為你們是否失職呢？

主席：

黃先生。

機管局主席：

關於這事實，我們認為這是令人遺憾的事。

主席：

我們今天的研訊到此為止，好嗎？

劉慧卿議員：

主席，我想多問一句。

主席：

好。

劉慧卿議員：

有關6月25日的董事會會議，即機場開幕約10日前舉行的會議，根據文件第B37號第2.2.1段，航班資料顯示系統的測試很成功，成績令人滿意，系統的準確程度為98.7%。我們聽到一些消息，指出這次只是硬件的測試，並不是軟件的測試。請問黃先生今日可否告知我們，是否硬件及軟件均達到98.7%的準確程度？

主席：

黃先生，你能回應嗎？

機管局主席：

主席，我不能回應。

劉慧卿議員：

可否容後告知？

主席：

這是董誠亨先生的報告所提及的，你有機會向他提問。

劉慧卿議員：

黃先生身為主席，雖然那次會議並非由他主持，但我也希望他能告訴我們。這是非常重要的。怎可以只測試硬件而不測試軟件呢？

主席：

他已回應不知道。

劉慧卿議員：

我知，但黃先生可以容後告知我們嗎？這是很容易找到的資料。

主席：

你想知道黃先生在該次會議中知否此事，是否知道98.7%是指硬件，還是指硬件及軟件？我想黃先生似乎並不知道。

機管局主席：

對，我不知道。

劉慧卿議員：

但黃先生可否事後提供資料，說明當時是指硬件或是軟件？因為表面看來是指全套系統。

主席：

黃先生，由於我們仍有問題提問，我相信你需要再次出席研訊。

劉慧卿議員：

或者我們請黃先生下次回覆，好嗎？

主席：

若有資料，請你下次帶來。當時你不知道是另一回事，到底測試是指硬件還是軟件呢？還有一點，黃先生的發言講稿第8段提到，1997年12月1日，董事會就政府提出的問題召開了一次工作會議，管理層詳盡答覆了政府的所有問題。我們曾要求機管局提供該次會議的紀錄，讓我們知道會議所考慮的事項和所得出的結論，但他們表示沒有文件。我想請黃先生回去“check”，12月1日的會議是否有文件可提供予我們。

機管局主席：

那天是一次“workshop”，一個工作會議，我回去看看是否有文件。

立法會調查赤鱲角新香港國際機場自1998年7月6日

開始運作時所出現的問題的原委及有關事宜

專責委員會

Legislative Council Select Committee to inquire into the circumstances
leading to the problems surrounding the commencement of the operation of
the new Hong Kong International Airport at Chek Lap Kok
since 6 July 1998 and related issues

主席：

如果當時有文件提交給你，或事後有文件記錄當日的討論，也請你
給我們參考。多謝你，黃先生。今天的會議很長，多謝你出席。現在研
訊到此為止，但黃先生，請你注意，如果委員會認為有需要請你進一步
作證時，你便需要再次出席研訊。你現在可以退席。多謝你。

請委員前往會議室C。

(研訊於下午6時55分結束)