

立法會

調查赤鱘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10次公開研訊的逐字紀錄本

日期： 1998年10月17日(星期六)
時間： 上午9時
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
張永森議員
陳鑑林議員
單仲偕議員
劉江華議員
劉慧卿議員
蔡素玉議員

缺席委員

馬逢國議員
陸恭蕙議員

證人

香港機場管理局副行政總監及
新機場工程統籌署前任署長
林中麟先生

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

新機場工程統籌署
助理處長(委員會)
鄔芸芸女士

高級政府律師
區倩芬小姐

主席：

多謝各位出席今天舉行的專責委員會第10次研訊。

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

我想藉此機會再次提醒公眾人士及傳媒，若在研訊進程序以外披露研訊上提供的證據，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，香港機場管理局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長林中麟先生之前，我想徵詢委員的意見，林先生要求帶同以下人士出席研訊：香港機場管理局法律總監郭展禮先生，新機場工程統籌署助理署長(委員會)鄔芸芸女士及高級政府律師區倩芬小姐。如委員沒有異議，我建議容許郭先生、鄔女士及區小姐在研訊進行期間陪同林先生，但他們不可以在席上發言。

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副行政總監及新機場工程統籌署前任署長林中麟先生。

(林中麟先生進入會議廳，並由郭展禮先生、
鄔芸芸女士及區倩芬小姐陪同)

主席：

林先生，多謝你出席今天的研訊。本專責委員會今天傳召你到本委員會席前，作證及出示與專責委員會研訊範圍有關的文據、簿冊、紀錄及文件。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份負責為證人監誓。

你可選擇以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詞宣誓。

機場管理局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長林中麟先生：

本人謹對全能上帝宣誓，我所作的證供全屬真實，及為事實的全部，並無虛言。

主席：

多謝你，林先生。專責委員會現在會處理1998年10月14日的傳票命令證人出示的文據、紀錄及文件。專責委員會知悉，證人已根據傳票，提供下列文件：

林中麟先生的證人陳述書。

林先生，你現在是否根據傳票，正式向專責委員會出示上述文件作為證據？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，是。

主席：

我現在宣布上述文件獲接納為向專責委員會出示的證據。

正如我已在1998年10月15日舉行的第8次公開研訊上指出，雖然機場管理局行政總監董誠亨博士提供的文件，以及機場管理局主席黃保欣先生提供的進一步文件仍未正式向專責委員會出示，但除黃保欣先生的證人陳述書外，該等文件均可於專責委員會研訊上被引述。機場管理局已經確認對此項安排沒有異議。

林先生，現在我會向你提出第1條問題：由你擔任新機場工程統籌署署長，即你前一份職業，直至你轉職時，你對機場管理局，特別是管理階層的能力，對於他們能否依照他們自己定下的日期，完成新機場啟用的有關工作，你的信心有多大？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我首先要說清楚，新機場工程統籌署的工作與機管局的工作是有分別的。新機場工程統籌署是負責監督、統籌和提供協助，而不是正式直接參與、親力親為地監督承建商的工作，亦不能就承建商的工作時間表發出指示。從這層面來看，新機場工程統籌署的工作與機管局負責人直接指示承建商工作的性質並不相同。我們所參閱的資料是他們所提供的報告。與具體竣工日期比較，部分工程會有延誤，但有些地方出現的延誤可透過趕工趕上原定的目標。在當時來說，我們覺得有些工程未必可以趕得及，但經觀察實際的趕工情況後，我們認為有些工程是可以趕得及的。所以在某方面來說，若根據書面報告來看，有些工程的進度較預期為慢，但我們從某些例子看到經趕工後，工程的進度便會顯著加快。換句話說，我們一方面覺得他們可能在某方面未必能完成他們的工作，但另一方面，如果他們加倍努力，作重點出擊，他們是可以做得到的。所以，可以說在不同層面上會有不同看法，同時亦要視乎涉及哪一個環節的工程而定。即是說，如果我們要求就重要的工程趕工，他們是可以趕得及的；但如果從全面的角度來看，或單從數字來看，實在難以看到這點。因此，我可以這樣回答你的問題，我們認為管理層是有能力的，但在工程的進度方面，的確出現延誤，但只要承建商趕工，便可以趕上進度。

主席：

你似乎沒有具體回答我的問題。你剛才回答說：在某程度上他們是有能力，因為每當工程趕不及的時候，只要趕工，便能夠趕得上。但就他們本身定下的日期而言，你對他們有沒有信心？你是否認為他們可以如期完成他們表示可以做到的工作？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

有部分可以，有部分辦不到。我們統籌署的做法是這樣的，當我們知道他們在某方面做不到時，我們會盡量提點他們，希望他們能趕得上預定的時間表。讓我在這裏說一說統籌署的工作。統籌署的工作可以分為三部分：第一部分是監管工程的進度和開支，假如我們發覺工程的進度有問題，我們便會與有關部門，即機管局，研究解決的辦法。工作的第二部分是協調，假如工程的延誤是由於勞工人手不足所致，我們便會看看他們是否已經申請了勞工、哪裏有阻滯、是否勞工處仍未批准其申請，以及未批准的原因在哪裏。找出問題所在後，我們便會研究可否依照程序把事情弄妥，這便是調協方面的工作。第三方面是盡量協助他們達成目標。在這方面，有時雖然我覺得有些事情會做不到，但亦會和部

門的同事一起解決有關問題。即使他們在某些地方出現延誤，我們亦會盡力幫助他們，親自與他們一起解決問題。如果我們相信他們可以解決某些問題，我們便讓他們自己做；至於那些在我們的層面解決不來的問題，我們便會向機策會提出，要求提供協助。有時我們會發揮協調的作用，幫助他們解決問題。從這三方面來說，我們知道他們是有能力的。一旦出現遺漏，我們便會替他們補救。身為新機場工程統籌署署長，我的職責是進行監察、作出協調和提供幫助。政府成立這機構的目的，一方面是監察他們，看著他們的進度和成本，但另一方面亦是為了使10項核心工程計劃能夠在預定的成本及預定的時間內完成。我們一方面發揮監察的作用，另一方面亦發揮協調和提供協助的作用。這便是我們的工作方針。

主席：

李永達議員。

李永達議員：

主席，我想問林先生，當他仍是新機場工程統籌署署長時，機管局出現管理問題。林先生可看一看B27這份文件，即第三冊文件的B27、B28。機場管理局於去年年中委聘了“Booz-Allen & Hamilton”顧問公司進行管理研究，這份便是有關的研究報告。該公司在研究過程中曾訪問了很多人，我想問林先生，你曾否接受訪問？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我曾經接受訪問。

李永達議員：

林先生，請你看一看B27這份文件第1頁的“Management issues”。該處指出高層管理階層沒有團隊精神的概念。至於其他內容較詳細的文件，例如B28，我只會引述其中一頁。我相信B28號文件是顧問公司的詳細報告，以及顧問向機管局簡報有關重點時使用的膠片。你看看B28膠片II-3。林先生，看到了嗎？其實我想對林先生說，你是看過這些文件的。你看到當時顧問公司曾對機場管理局及其高層管理人員作出嚴厲的批評，指出他們之間缺乏團隊精神，II-3指出“Conflicts and ineffectiveness arises as a result of unclear roles and responsibilities”。第4點“Lack of transparent checks and balances”，接著II-5說“Mistrust grew between the Board and the management”。我想林先生解釋一下，身為負

責監督機場工程的政府部門的首長，你覺得顧問公司所說的重點：第一，高層管理人員沒有團隊精神；第二，機場管理局與高層管理人員之間互不信任，而且問題日趨嚴重；第三，他們職責不清楚；以及第四，他們沒有透明度，缺乏監督。你對這4個重點有甚麼看法？

主席：

林先生。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，在正式回答李永達議員四個重點前，我想補充一些背景資料。我相信在這幾年間，主席、副主席、李永達議員及在座各位也有跟進機場核心計劃的發展。最初我們成立了臨機局，當時中英的機場談判出現很多“uncertainties”，有很多未定、未知的因素。在這情況下，機管局在1995年年底正式成立，初期稱為臨機局。最先成立的是負責工程的部門，因為整個計劃均以工程作主導。由於最先成立該科，參與這方面工作的人數亦最多，然後才成立“AMD”，即機場管理科。若我沒有記錯，機場管理科於1996年才成立。因為興建新機場的計劃均以工程作主導，所以該科的規模比較大，並且爭取到主動，資源也全部集中在那裏。該科在早期已在赤鱘角工作，職員都集中在那裏。你可以說他們是獨立工作，自己“run”、自己管理、自己處理所有在赤鱘角發生的事情，所以該科與位於中環廣場的其他各科出現隔膜，這是辦公的地理位置所造成的隔膜，並且或多或少會導致溝通上的問題。但我們要這樣看，其實各科的工作的重點一定有分別，例如項目工程科會以工程的利益作為出發點，認為應該盡量趕工。由於管理科較遲才有職員上任，所以會存在隔膜。即使關乎商業的部門也有隔膜，因為有關的職員是遲了上任。所以你可以說各科之間未必有很好的溝通。另一方面，亦由於各科的意見及重點未必一致，溝通自然不如理想。正如顧問公司在文件B27第1段所說，“team work”不如理想，因為當時最關注的問題一直是工程能否在預定時間及預算之內完成，而我們對10項工程計劃的目標也是“on time within budget”，目的是在預定時間及預算之內完成工作。由於重心全都在那裏，所以該科與其他各科的溝通會出現問題。到了後期，即1996至97年，由於整個計劃已進入了另一個階段，大家的著眼點也隨之轉移，並開始關注到工程完成後，如何運作有關設施的問題。所以各科的意見會因計劃重心的轉移而有所分別。至於是否“lack of transparent checks”，我相信有一部分人也有這感覺，當時我記得董事會也很關注這點，所以在1994年年底、1995年年初，當大型工程合約尚未批出時，特別成立了工程委員會“Project Committee”，並由工務局局長當主席，以期所有合約均能依照公平的原則、既定的程序批出，達致“checks and

balances”的目的。

主席：

委員會大概在何時成立？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

大概在1994年年底左右，在“PAA”內……

主席：

但顧問工程報告是在1997年擬備的。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

他們認為機管局項目工程科設於赤鱸角，而其他各科的辦事處則設於中環廣場，所以才會有那種印象，但我覺得各科之間的責任欠缺明確的劃分。由項目工程科分配“budget”的安排便是一例，其實這些工作涉及很多行政事宜，但由於該科設於赤鱸角，所以便由該科負責，不像其他政府部門般，運作的只負責運作，財政安排則要交由另一部門控制。當時的顧問報告亦發覺有這流弊，建議將“line management”和“staff management”的責任分清楚。顧問建議日後成立一個“ExCom”，即一個小的執行委員會，而最主要的“line function”由三個管理科，即運作、工程及商業科負責；其他人事、財政等各科便作為一個“staff function”。讓我回答李永達議員的問題，顧問報告指出的問題可說是歷史的問題，因為機管局的工作在不同的階段均有不同的重點、不同的關注事項，所以才會給人這些印象。

李永達議員：

主席，可否再問一問，林先生剛才說項目工程科在初期差不多是整個核心計劃的“火車頭”，人手和資源均集中於該科。剛才你解釋因地理位置的緣故，由於那時青馬大橋、北大嶼山幹線仍未落成，如果你要視察工程的進度，路途實在十分遙遠。當這幾個因素加在一起時，會否導致項目工程科輕易獨攬大權，像獨立王國般自己運作？所有關於財政、人事、工程監督、工程進展等的事項也是由他們本身和他們的總監監察，其他人很難管得著，你的意思是否這樣？

主席：

林先生。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我不能說它是獨立王國，但因為情況是這樣發展，該科的獨立性自然較強。當然他們應有定期的會議，由幾科的主管一起討論共同的問題。在某一方面來說，我覺得李議員所說的問題，在外人看來是會有這個印象的。

主席：

林先生，是印象還是問題真正存在？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

是看起來會有這印象。

李永達議員：

你似乎也感覺到外人會有這印象，但你出任新機場工程統籌署署長已有一段頗長的時間，在日常工作方面，你與工程監督部、工程部門或工程總監的關係很緊密，因為初期的工作全部與工程有關，其後才要處理財政、人事等其他事項。在這過程中，你覺得財政和權力是否過份集中於該科，導致該科不受監督？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，正如李議員所說，工程進度和成本是當時的工作重點所在。我們的部門其中一項最主要的工作是監察工程的進度和成本，所以我們對項目工程科的工作是特別留意的。其實我們與該科的關係可以說是相當密切。我記得在1993年年底，當時中、英仍未達成財務安排的協議，“NAPCO”已對項目工程科特別留意。由於工程的進展和成本是我們最主要的監察事項，我們也看過該科整份計劃及每一項工程的支出，並要求他們定期呈交報告給我們。初期有點困難，因為“PAA”當時是獨立運作的機構，並不是政府部門，所以當初他們不願意接受這一類嚴密的監管，但經過多番商討後，他們終於願意定期向我們提交工程進展報告和財政報告。我們的同事亦定期與他們開會，看看哪方面有延誤、哪那方面有問題。換句話說，該科一方面在赤鱘角獨立運作；但另一方面，在制衡“checks and balances”方面，“NAPCO”花了很多功夫監察項目工程

科。我們最關注的是計劃能否如期在預算內完成，所以我們作出嚴密的監管。

主席：

你沒有回答李永達議員的問題。李永達議員，請你簡單再提出你的問題。林先生，我希望你能直接回答。我們已知道你出任署長時的工作。

李永達議員：

林先生，請你在回答問題時提供更多資料給我們。你也同意初期項目工程科不願意像其他法定機構般向有關的決策局提交定期報告，這點對我們來說是很好的資料。我想問的是，該科在何時才願意向你們提交報告？你剛才說他們初期在財政上是自行運作，不接受外間監督，沒有定期向你們提交資料。直至哪一階段他們才願意提供資料？你要採取甚麼行動他們才願意提交資料？他們若不願意提供資料，當然不是單靠你寫一封信給他們便可以解決問題，否則你也不會作出埋怨。當中一定經過某些過程，你曾否與機場管理局主席或陳太商討，結果工程監督、項目工程科才願意提供工程進度報告、財政報告給你？

主席：

林先生。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我想盡快回答李議員的問題。從兩個層面來說，因為當時機管局和地鐵公司也是獨立運作的公司，與我們看其他7項政府部門的工程的深入程度有所不同。他們初期給我們的是“macro-level”的資料，但後來因為我們覺得這是最受關注的問題，亦是所有10項工程中最重要計劃，所以我對監管十分重視。初期我們在索取資料方面的確有困難，但經過當時的財政司，亦即是臨機局的主席寫了三封信給他們的“CEO”後，我們便取得資料作監察用途。

主席：

這事在何時發生？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

大概是1993至94年的時候。其後在1995至96年期間，我記得在談判財務安排時，各方對監管進度和成本亦很重視，所以我們進一步提高了索取資料的要求。直至1996年年中，由於工程延誤，機管局要賠償19億元。當時我們看過每一項收支，而由當時開始，我們便索取全面性的資料。

李永達議員：

主席，我問最後一條問題。林先生給我們的資料很有用。你說在1993至94年後，你們才可以透過財政司，即當時的臨機局主席，索取這些資料；而且財政司不只一次，而是三次致函有關方面才達到這目的。你會否覺得，即使高層人員是由機管局所監管，但機管局主席竟然也要寫三次信才可取得有關資料，這根本是一個很嚴重的問題，而且有點匪夷所思？你覺得為何需要經過多次書信往來，高層管理人員才願意向你們提交財政和進度報告？

主席：

我再補充一點。其實我們從紀錄中可看到，這問題不是在1994至95年才發生的。其實在1997年間我們也看到，即使“NAPCO”負責監管的人員在索取機管局資料時仍存在困難，特別是關於工程的資料。林先生可否確實回答我們，到底是否遇到困難，以及困難是在何時和怎樣解決的呢？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，所謂的困難需要從兩個不同的觀點來看。政府成立機管局的目的是興建、籌劃和管理機場。機管局是一個法定機構，有別於政府部門，兩者的觀點有些不同，分別在於你看哪一方面。我剛才回答主席的問題時已說明我們擔當的是從旁監管的角色，而機管局本身是直接推動、直接管理承建商的機構。至於要到哪一種情況才可接受，大家的觀點與角度或多或少會有些分別。在我們來說，我們覺得可以看到機場的進度，知道問題所在，可以與他們提出討論、對症下藥來完成工作。因為我們有一點要留意，就是大家也同坐一條船，只是在不同的位置……

主席：

林先生，讓我們節省時間。我們已完全瞭解這事的背景，你不用再重複。我們想瞭解的是你在索取資料時所遇到的困難。身為署長，你

當然會在有需要時才索取資料，這是在履行監管職能時必須要做的事情。如果你的同事在索取資料時遇到困難，我們想知道這困難到何時才可解決，以及在何種情況下對方才願意提供所需資料。請你直接了當的告訴我們。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

我想大概從1996年8、9月開始，他們提供的資料已較前充分得多。

主席：

但那些是否你們想要的資料？因為你們的“Project Manager”黃先生也說，基本上在1997年的時候很難取得所需的資料。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

大致上來說，我認為取得的資料足以進行一個“macro-level”，即大層面的監督。當時我認為已經足夠。

主席：

我容許少許。哪一位想就索取資料這一個“point”提出問題？

李永達議員：

主席，我想跟進一點。林先生，你在委員會對我們說，由工程在1991年開始至1995年這段期間，由於你們無法取得詳細的資料，所以你們只能粗略地監督工程的進度，是不是這意思？在這5年間，你形容你們是從“macro-level”，即宏觀的層面進行監督。我想立法會、當時的立法局或公眾也知道這一點。其實你是否表示，礙於上述原因，所以你不能好好監督工程進度，確保這工程可如期在預算之內完成？

主席：

林先生。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我覺得要視乎你從哪一方面看這件事情。我們當時看的是全部10項工程的進度，而不單只是一項細節。我覺得在前期來說，即1991至95年間，我們沒有詳細地跟進工程的進展，因為客運大樓的合約也是

在1995年1月底才批出。當時有“Project Committee”，有工程委員會，即“Board”轄下的工程委員會來看“tender”、投標手續是否正確。而在1995、96、97年期間，我們的工作重點在於監察工程的進展，所以在這段期間索取的資料逐漸增多。我們共有3個索取資料的途徑；第一，機管局會提交每月報告，說明有關進度及索償資料；此外，我們亦會和他們舉行定期會議，我本人及一、兩位較高級的同事每月會和他們的“CEO”及項目工程總監舉行會議，以便討論這些事項；第三，我亦有一些負責機場方面的同事和他們較低級的同事定期舉行會議，檢討工程的進展。我覺得從這些途徑取得的資料，改善了當初可以說是不足夠的情況，可以說是漸入佳境。

主席：

劉慧卿議員，你是否跟進此問題？

劉慧卿議員：

是的，主席。我想大家看看第I冊的文件A33號，即機策會1998年2月14日的會議紀要。主席，我想看看第6段。林先生也很熟悉機策會開會的程序，首先是官員作內部討論，機管局人員其後才加入討論。林先生當時是代表機管局，所以他遲一步才進入會議室。第6段是內部討論，討論事項是大家也很擔心的航班資料顯示系統。你看看第6段最後兩句，當時新機場工程統籌署的顧問工程師提到“CMP said that AA did have a consultant team, a third party, at the site to monitor and review the progress. This consultant team recommended that AA should stick to Build 2.0. He did not have more detailed information as NAPCO staff had been kept out.”。主席，那是1998年2月的紀錄，當時政府很緊張，因為有系統曾經出現故障，他們想索取多些資料，但卻無法取得到。當時你已不是新機場工程統籌署署長，而是機管局副行政總監，但你也明白你舊同事的想法。你可否向我們解釋，為何到1998年2月新機場工程統籌署的職員仍然無法索取有關資料？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我並不十分瞭解這件事當時的情況，我知道當時機管局有一間“CSE”公司，專責為“AA”監察“FIDS”的進展。我不知道“NAPCO”的同事為何不能索取資料或這裏所說的被“kept out”，因為沒有人向我提及這點。如果有人向我反映，我可能成功安排他取得資料。因為我在“NAPCO”工作時，我們是可以索取有關資料的。其實在1997年10月至11月期間，“NAPCO”、工務局及“EMSD”的同事，曾對“AA”各項系統作

出全面的檢討，亦有研究哪方面有問題、哪方面沒有問題。我不知道“NAPCO”當時的“staff”被“kept out”的問題。

劉慧卿議員：

主席。我相信林先生正告訴我們，他自己完全不知道這事，亦沒有政府官員或新機場工程統籌署人員告訴他出現這問題，若有人告訴他，他會幫助他們取得資料。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

我會盡量幫忙。

劉慧卿議員：

你有沒有這能力？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

我相信要看他想要的是甚麼資料，以及向誰索取。我相信應該沒有問題。

劉慧卿議員：

因為你剛才回答李永達議員時，你說在你的印象中他們是獨立王國，所以我想補問，這是否你個人的印象，抑或很多政府同事也有同樣的印象？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我相信早期很多部門和同事有此印象，但至後期，由1996至97年開始，我們的關係變得很密切，大家有很好的溝通。我記得由1997年9月開始，“NAPCO”和“AA”一起進行研究，評估機場啟用的有關事項。由那時開始，不單只機管局和“NAPCO”，甚至機管局內不同部門之間的工作關係亦變得更加密切。在1997年中以前，機管局的地盤上只安排了一個地方讓3名“NAPCO”工程部人員監察工程的進展，尤其是政府部門的工程，因為政府有些工程已交給“AA”做。大約至1997年年中，關於機場運作方面，我本人也在那裏設立了辦事處，而他們負責機場運作的人員也有一個辦事處，雙方的人員一起工作，關係相當密切，所以我真的不知道有這問題。若我知道，我可能可以做點事。

劉慧卿議員：

主席，我想簡單問問有關航班資料顯示系統的問題。如果當時真的有人問你索取資料，而有關資料涉及你所管轄的範圍，你便可以親自或下令叫負責的人員提供資料予郭先生他們，對嗎？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我本人沒有管理“IT”，亦不是直接管轄工程方面的事宜。

劉慧卿議員：

是的，我們從證供已知悉這一點。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

若有同事問我，而我是知情的，我便會盡力安排提供有關資料。

劉慧卿議員：

主席，相信我們稍後要討論哪些事他可以管，哪些事他管不到。我不想在這裏岔開話題。

主席：

吳靄儀議員，你是否想問關於資料的問題？

吳靄儀議員：

主席，林先生，關於“AA”的工作重點，你剛才曾說分了很多個時期，例如在1995年由於還未簽約，一切設備也未落成。所以如果要討論能否索取資料的問題，你是否認為1996年之後的時期才是關鍵所在？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我相信要視乎是哪一方面的資料而定。在1995年當合約尚未批出之前，我們要研究的是整個大概“estimate”、範疇，即“scope”。我記得在1993年年底，我們已經全部看過機管局本身機場內每一項工程的大概估計開支，希望在工程計劃的範疇及費用不會有超支的情況，我們已看過整個計劃。對於工程的進展、進度，當時已施工的工程比較少。我記得在1993年年底才開始向立法局申請撥款，以便批出設計合約，而

在1994年年初再批出另一批設計合約。當時我們所監督的進度是設計方面的進度。在1993年11月底，我們開始申請撥款興建平台，即整個填海工程。在1995年年初、1月底時開始，我們便開始申請撥款興建客運大樓。由那時開始，我們對工程進展的監督更加嚴謹。

吳靄儀議員：

你所說的工程進度主要是指95年之後，而新機場工程統籌署要求的資料主要作為監督工程進度之用，至於本專責委員會最重視的，是96-97年度及之後的事態發展。機管局一方面提供許多資料，新機場工程統籌署本身的每周報告中也有很多資料，否則統籌署亦無從監督機場的進度。我的意思是，並非沒有資料，而是在有資料的情況下，當時你在新機場工程統籌署是否認為已有足夠資料讓你作監管之用呢？還是不足夠呢？若你認為不足夠，那麼缺乏了哪些資料以致令你監管不足呢？

主席：

林先生。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我們每段時期所需的資料均有些不同。大致上說，每段時期所需的資料均須迎合當時的需求。當然我們要考慮到我們要求的資料，不是事情發生前的資料，而往往是事後的資料，譬如當時他們每個月提交一份報告給我們，而我們從報告中……。

吳靄儀議員：

主席，我明白這點。可否請林先生幫幫忙，你現在提交給本委員會的資料，我們已看到，可否就這些資料告訴本委員會，有關資料在哪方面不足夠？哪一方面的資料欠缺？或者提供給你的資料本身有何不妥善之處，令你不能準確做監管的工作呢？

主席：

林先生，我舉兩個例子。請你看一看文件B28-1，即機管局董事局的會議紀要。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

是。

主席：

你有沒有？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

有。

主席：

你看第4.1.5段。黃先生(你們的“Project Manager”)要求每星期獲得一些資料，然後，柯家威先生回應謂“‘Management would accomodate NAPCO’s request as far as possible, but on this fast-moving matter...’ and so on and so forth. OK?”。這是其中一個例子；另外一個例子在後兩份文件，即文件B28-3的第4.1.3段，該處討論有關“TOP”，“TOP”延遲了，這是一個很重要的“slippage”，即延誤，但你們亦沒有這方面的資料，仍然需要黃先生自己提出索取有關資料。你認為這麼重要的資料，關於這麼重要的一個日期，新機場工程統籌署卻沒有，而要你們自己提出要求索取，本委員會是否能根據這個現象而得出一個合理的結論，就是根本有很多資料，是不會提供給你們，讓你們不能充分發揮監管者的角色呢？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，在這個……

主席：

對不起，或者我想說明一下，“for the record”。這兩份文件，一份是97年4月的會議紀要，另一份是97年6月的會議紀要。林先生。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，看來資料是不足夠的，但另一方面，由於工程的進度方面出現一些變化，所以當時有關的資料不夠“up to date”。

主席：

李永達議員，你問完了嗎？

李永達議員：

問完了。

吳靄儀議員：

主席，我還有一個問題。

主席：

是否有關資料方面？

吳靄儀議員：

是。林先生，不單指資料的項目，還有提供資料的形式及寫法，我們看過很多“AOR”的報告，當中經常說“這件事已經在改進中、我們將會做多項試測”，但一直沒有提及現況如何，例如有多少工程已完成、又有多少尚未完成等，純粹是說他們已盡力去做。你認為這種報告，是否足夠監管工程的進度呢？尤其是鑑於你最終的目標不是那些工作人員是否已盡力，而是要知道機場是否已準備就緒。你認為這些文字的報導是否已經足夠呢？若你認為不足夠，你當時有沒有要求他們提供更多客觀的數據？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我相信關於這個問題，需從不同的層面和角度去看。我同意吳議員所說，我們當時也有這種想法。我們當時是很仔細、很“specific”、很直接地審核各項工程的進度，當看到哪處有問題時，我們便向不同部門的人指出問題的所在。譬如在訓練方面，機管局只說已“drawn up a plan”，或有一份報告，但這樣一句話是不足夠的，我們便直接要求他們提供有關的“plan”，以便了解其細節。例如你說“AOR”的事，以訓練來說，他們說已有了“plan”和已跟人商討過，他們在會上這樣說。但很多時候，即使我們沒有在會上提出，我們在事後接觸的層面上，譬如說在與“CEO”定期一個月舉行一次的會議上時，便會要求他們提交，也有同事在不同的層面要求索取有關資料。就培訓來說，我們曾看過他們的詳細計劃，例如每樣事情要做多少日、不同部分由誰來來負責，我們是有跟進的。

吳靄儀議員：

你說過不同時期有不同資料的需要，是否機管局初期最主要的工作是興建一個機場，但到某一個階段，便會由興建機場轉為有關機場的操作，以致啟用時是否一切已準備就緒。你是否到某一個時期，會轉而要求另外一些資料，令你有信心將來機場的運作會暢順呢？從甚麼日期開始你們要求索取這方面的資料，而你們有沒有取得這些資料？

主席：

林先生。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，正如吳議員所說，我們初期要求的資料包括機場工程的進度、成本及索償等方面；約在95年年底至96年年初，我們對機場是否就緒開始留意；到97年，我們大大增加了對機場就緒方面的關注的比重。分兩方面來說，就與機管局有關的各項問題，包括機場運作方面，我們有一個會專門與政府部門開會，並與機管局保持聯繫，以確保各項問題都得到處理。舉例說，如機管局要領取某些牌照，政府部門便要先做準備；又或者在航空資訊、民航處方面的資料，政府部門也需要作部署。機管局亦有派人出席我們的會議。機管局就本身的運作方面，當時也有一個會，但不是常常開會的，我們亦有派同事出席。但到97年中，我們的注意力更加增強，例如我們要求審察他們的培訓，其他的測試及搬遷計劃，我們都盡量要求索取有關的資料。由當時開始，我們可以說是以“兩頭火車”去進行的，一面是工程進展，另一面是運作方面。

主席：

林先生，你最好集中回應剛才吳靄儀議員的問題，最主要的是你認為機管局提供這些資料能否滿足你進行監察所需？特別在重心由工程轉為運作時，機管局能否提供足夠的資料？

吳靄儀議員：

你要求機管局提供的資料，機管局是否都能提供呢？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，機管局大致上都能提供。

吳靄儀議員：

你要求獲得哪些資料呢？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

譬如說在培訓方面，我們要求知道機管局有何培訓計劃、負責人是誰、培訓項目的內容、培訓期等，當我們取得這些資料後，我們亦會通知他們，政府部門的同事需要參加哪些培訓項目，讓他們訂定各項培訓的開辦日期。這方面的資料我們都可以取得。

主席：

換言之，你們可獲取有關培訓方面的資料。工程(你剛才說過“兩頭火車”)、培訓和運作都重要。我剛才讀出兩段有關工程運作的資料，都顯示在97年遇到困難。因為一個工程項目會影響另一個工程項目，你可否告訴本委員會，你們在獲取有關工程方面的資料時有沒有困難呢？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

大致上沒有太大的困難，都可以得到。

吳靄儀議員：

主席，關於運作的問題，不單是指培訓方面。培訓是為了訓練將來機場操作的人員，令他們可以操作某些系統和設施。你有否同時監察培訓如何配合該等設施的裝置呢？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，這兩方面的資料我們都有索取。大概在97年年初機管局編製了一套很詳盡的資料，載列所有有關工程、培訓及其他需要配合的資料，我們一直以此為指標進行監察。直至年中，本人認為當工程在進行時，培訓和測試亦需同步進行，所以我們就該兩方面均派遣不同的同事與他們兩個不同的部門接觸。最後(即7、8月時)我們認為所有工作必須全力進行，故我在8、9月時與機管局就機場準備就緒進行研究。在培訓各方面，甚麼時候應該完成些甚麼，我們記得有關的研究報告大約在9月中已提交給機策會。這份報告是我們與機管局一起做的，我們認為大致上根據該時間表，可以達致機場在4月1日啟用的目標。故我們是有就該兩方面索取資料，並與機管局聯手製成該份研究報告。

吳靄儀議員：

主席，請問這個報告有沒有呈交給本委員會？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，這是我們約在1997年9月中提交給機策會的文件之一，若各委員沒有該文件，我可以再提交給委員會。

主席：

單仲偕議員，你是否想跟進有關資料的問題？何承天議員，你是否想跟進這個問題？請快一些。

單仲偕議員：

本專責委員會是為調查與機場有關的事項。林先生，請翻看文件A24，那是一個“Issues to be Tackled prior to the Airport Opening and Annoucement of the Date”……

主席：

林先生，這是否你剛才所提到的那個表？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，不是那個表，我剛才所指的那個表應該是在9月中(9月23日或9月12日)提交給機策會的一份“AOR Report”。

主席：

單仲偕議員。

單仲偕議員：

我只問數條很短的問題。新機場工程統籌署負責提供資料給機策會，由機策會決定機場開幕的日期，但新機場工程統籌署很依賴機管局就機場開幕的準備工作所提供的資料。在機場管理局提供資料給新機場工程統籌署，以便新機場工程統籌署向機策會作出建議的問題上，你是否滿意機場管理局提供給你的資料？不論是速度、內容或準確性。

主席：

林先生。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，從我們的角度而言，我認為機管局當時已盡其所能提供所有的資料，雖然不能說是否百分百滿意，但我們有就不滿意之處與機管局商議，務求達到滿意為止。

單仲偕議員：

你的意思是否說機管局提交了資料後，你們仍要做很多工作，包括提出許多附加問題，他們才可以完全提交你所需的資料？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，機管局是有回答得不夠詳盡的地方，我們也確曾再向他們提出。

單仲偕議員：

在你印象中，你最不滿意，或你認為機管局提交得不足的是甚麼類別的資料？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

當時我們最關心的是工程進展、系統運作等方面。我們覺得機管局是否需要全部混合運作，即是“integrated”，抑或可以分開運作，當時我們曾要求機管局對該方面作較清晰的解釋。這是我們當時最關注的問題。還有關於培訓、設施等的準備就緒情況，我們一直盡力向機管局索取有關的資料，以及要求他們作出保證。

單仲偕議員：

我最後一個問題。在機策會決定將機場的啟用日期由4月延遲至7月，以今天的角度來看，若機場在4月開幕，所遇到的災難可能更大。但是，你們覺得……

主席：

這與資料有何關係？

單仲偕議員：

其關係是，機場管理局所提供給你們的資料，以及他們一直都說……

主席：

但當時(4月至7月)林先生已經轉到機管局工作。

單仲偕議員：

我是指1月，當決定機場延遲啟用時，那時林先生尚未轉職到機管局，仍是新機場工程統籌署署長，我們看完文件之後覺得是這樣，若有錯你可以糾正。機場管理局一直都說機場可在4月啟用，但我們現在的論點是，機場在7月開幕已發生這麼多的事情，若在4月啟用，所遇到的災難可能更大。你覺得機場管理局在提供資料方面有否誤導、不完整或過份樂觀等情況。因為機策會決定機場啟用日期是根據機場管理局提供的資料而定的，但現在問題是，雖然機策會根據機場管理局提供的資料，決定將機場啟用日期由4月延遲至7月……

主席：

明白你的問題了，當時提供給機策會的資料是否有誤導或不完整或不正確的情況？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，一方面這是觀點與角度的問題，再者，在當時來說，機管局已提供了最好的資料。從另一角度來看，我記得8、9月至12月期間，因為機策會的關注，新機場工程統籌署的同事與機管局人員一起工作，那數個月的工作進展相當迅速，不論在工程、培訓、甚至很多系統方面，我們均十分努力趕工。根據當時機管局向我們作出的評估，認為機場可在4月啟用，現在大家看來可能認為是過份樂觀，但當時他們的評估確是這樣。本署雖然有一些保留，但他們是實際負責計劃的一方，也許他們的確過份樂觀，但就我們所了解的進展而言，機場確有可能在4月啟用。

主席：

林先生，請你看文件A25(97年11月7日的會議紀要)，大家都記得從

97年10月開始，大家便很努力地去訂定機場啟用的日期。11月7日機策會的會議是相當關鍵性的。請看文件第13段中間，“Secretary for the Treasury felt that if the Airport could indeed be opened in April, ADSCOM needed to know the level of service standard that would be available on opening. DCA said he had been trying to obtain such information from AA and had failed so far. He had no confidence in their ability to open a functional airport in April.”。這當然是“DCA”的判斷，並非你的判斷。但你跟著回答，“Director of NAPCO observed that the project was at the moment being works driven, and PD/AA(即 Project Director AA), should be able to deliver”，你認為工程方面尚可。“On systems,”，也是由他負責，“there was no one within AA who was experienced in this field. On operation, despite some experienced airport management staff especially those from Kai Tak, there was no one within AA who had experience in transition of an airport from the construction to the operational phase”。這便是你當時的看法。剛才委員想問的是，你在當時的情況下所作的判斷，是否因為機管局未能提供足夠的資料，致使你們不能瞭解內裏發生甚麼事，以及各項工程的細節。是否實際上有這個情況呢？可能在某些情況下，機管局不願意提交有關工程方面的資料(我們曾經看見有這情況)，或是他們根本沒有這個經驗，情況是否這樣呢？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，當時我所說的是根據我當時所瞭解的情況。當時我也考慮過有甚麼辦法可以補救，若補救的話……

主席：

我們討論的是資料的問題，林先生，請不要轉變話題。最主要是新機場工程統籌署當時所面對的問題是否資料不足？你們是否在索取或獲得準確資料方面有困難？是否有這個情況？我相信答案只是“是”或“不是”。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

當時在某些方面我們所得的資料不是十分詳盡，但大致上我們都知道有關資料的重點。我剛才提到，當時最主要的問題是需要了解哪些項目可以集中進行，即“integrated”，哪些可以“standalone”，即分開來運作。這點是當時最重要的。可以說，在若干方面，我們有全面性的資料，但談到資料的細節，則是不足夠的。

主席：

何承天議員。

何承天議員：

主席，今天問了頗長得時間，可以看到一個事實。正如林先生所說，資料方面，若他想索取是可以獲得的。我仔細看過統籌署本身的報告，文件C46至C57，即由1997年10月11日直至1998年1月，每星期做一次的報告。統籌署的報告頗為詳盡。

主席：

是否那些“Sit-Rep”。

何承天議員：

是。他們所謂的“Sit-Rep”，當中最關鍵的時間，是由97年10月至98月1月，當時林先生仍是統籌署署長。

主席：

林先生，你是否拿到了有關文件？由C46開始。

何承天議員：

我想首先指出，統籌署轄下的工程專業顧問“Bechtel”，可以協助該署監察這些工程。顧問得報告首先提交給統籌署，之後再提交給機策會。報告很詳盡記載每項工程當時的進度。我們沒有時間逐點討論。但至少第一項是“critical issues”，即有關鍵性的問題——“Passenger Terminal”客運大樓方面，我們可看到由10月開始，報告內每一次都指出原來的目標與新的目標不同，例如原訂11月中便可撥一些地方給管理人員開始練習，須延遲至12月中；到11月時又把日期延遲至2月1日(我想你們可能跟不上我的速度，那你們唯有相信我)，到12月6日(文件C54)又把該日期延遲至2月15日。即該日期一直延遲，直至1月3日，仍未能恢復原來的目標。另外機電方面也有這種情況，由97年10月開始，報告亦顯示機電方面也延遲了很多個星期……

主席：

機電方面？

何承天議員：

機電方面，10月13日便說延遲了9個星期，每次報告中都表示將延遲8個星期，一直到最後都未有任何改善。請問統籌署署長當時的責任何在？當時他屬下的項目經理告訴他有相關的延誤問題。我們看文件A29.....。或者我們先看機管局的“meeting”，文件B29，即12月9日機場管理局的會議紀要。

主席：

第幾段？

何承天議員：

第1.2....。讓我自己先找出文件B29。

主席：

這是機管局97年11月27日的會議紀要。

何承天議員：

主席，該次會議非常具關鍵性，因為在會議上，機場管理局討論機場應否在4月啟用，當中也有很多政府官員表達意見，例如當時的庫務司，請看1.4段，“The Secretary for the Treasury...”

主席：

第1.4段？不是這段，是嗎？

何承天議員：

“Sorry”，文件B29。

主席：

文件B29。

何承天議員：

這個是.....

主席：

12月8日的會議。

何承天議員：

12月9日的會議。

主席：

12月9日的會議。沒有錯。第1.4段。

何承天議員：

在第1.4段，“Secretary for the Treasury queried the extent to which confidence could be placed in the achievement of programme date. He pointed that in recent past, there had been repeated slippage of committed delivery dates, etc。即是說，有些官員亦……”。在第1.12段，“The Director of Civil Aviation expressed concern”，他亦很關心。到最後一段，第1.23段，“The Director, NAPCO, said that in the light of the recent progress, the Board should be able to make a recommendation on the airport opening date towards the end of the year”。他說，“the recent progress”，即最近的……。林先生剛才也說過，當時機管局正全力趕工，但從機場統籌署本身的專業項目經理的報告來看，並沒有顯示當時機管局在全力趕工或加快工程進度。後來機管局主席便寫信給政府，表示機場在4月便可啟用。所以我想請問林先生他覺得自己的責任何在？

主席：

我想補充一份文件，是C19，大家請看文件C19，是12月1日由顧問工程師呈交給統籌署署長的。當中特別以機場啟用為題，其實只要細閱該文件，差不多每一段都顯示工程存在非常大的問題，并非很容易便能解決的小問題。

何承天議員：

還有一份文件，A29，是機策會1月2日的會議紀要。

主席：

讓林先生先看文件C19。該文件第2段末，關於“In the case of the Passenger Terminal Building, with its facilities and operating systems so

vital to all parties, programmes have consistently failed to be adhered to and there is presently no float, (沒有剩餘的時間) but rather 4-6 weeks of delay. The same situation exists at HACTL and AAT facilities without which there will be no air cargo handling.”。這是說工程方面，跟著便說訓練，之後又提到其他政府部門及商業夥伴“business partners”。換句話說，根據你的工程顧問提交給你的資料(當時你仍是統籌署署長，不過快將離職)，情況是非常不樂觀的，相比機管局提交的資料是完全不同的，整個情況是完全不同的。如照你剛才所說，你根本沒有足夠的細節資料的話，為何你會不相信貴署的顧問工程師呢？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我沒有說不相信本署的顧問工程師。他在報告中所提出的各項問題我都考慮過。但這是觀點與角度的問題，他是從外面去觀察各項工程進度，當時我考慮到三方面的資料來源。第一，當時機管局的項目工程總監，他讓我看到的是，我記得那日，因為隔了幾日，機管局本身收到機策會主席的信件，表示會舉行一個“workshop”，向所有“Board members”解釋工程的進展，我們當時看到的層面樂觀很多。這是實際參與工作的同事所說的話。我也記得工程項目總監曾表示已增添了很多人手，我也在協助他們處理輸入外勞這方面做了很多工夫，包括增加電機工程方面的人手，亦知道他們會加班；他們亦表示會在聖誕期間，在“FIDS”，從英國“EDS”調派一組人來香港趕工。另外，我亦與當時的工務局局長鄭先生研究過這個問題，亦看過當時工務局、新機場工程統籌署的政府工程師，以及“EMSD”的同事就檢討所有系統所做的報告。該報告在11月底完成。報告認為機場確存在一些問題，亦有一些需要特別注意的地方，但若依著幾項里程碑去做，是可以辦得到的，但必須加快趕工，全力以赴。我們亦看過機管局本身一位“Head of Monitoring”，即專責監察工程的人士所提交的報告。綜合三方面的意見，我覺得我們應加倍留意統籌署的顧問所關注的地方。而在機管局本身的“presentation”、他們的監督，“Head of Monitoring”的報告，以及工務局局長委派的人員、政府的“Project Manager”，即黃先生及“EMSD”參與，就系統提交的報告，均表示確有未妥善之處。但若在關注的地方對症下藥，盡量加快工程進度，是可以達到機場在4月開幕的目標的。所以對於兩方面我都相信及作過考慮，但經過衡量，加上各方面的專業意見，我覺得機場可以達到4月開幕的目標。當時我是參閱了這三方面的意見。

何承天議員：

我並不是問關於系統的問題，是關於整個機場是否可以開幕的問題。請問林先生，你有否工程方面的專業資歷？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我不是工程師。但我看到三份報告，統籌署的顧問是工程師，直接負責項目的柯家威先生亦是工程師，他們的“CEO”亦是工程師，工務局所委派的人員亦是工程師。可以說不同的專業人士有不同的意見，但在不同的意見中，最重要的是看我們所最關注的是哪方面的事項。他們提交的意見，雖然觀點與角度均不同，但直覺上讓我覺得機場可以達到4月開幕的目標。

何承天議員：

主席，請問我們有否文件可顯示工務局局長等人士皆認為機場工程項目可在4月完成呢？若沒有的話，可否提供給本委員會？

主席：

林先生。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我可以提供該等文件，但我必須補充一點，這些關注問題是有，但重要的是對所有提出的關注問題，要盡快解決，包括趕工、加人、各人都盡全力去做。

何承天議員：

主席，我覺得重點不在這裏。重點是由97年開始(我只翻查97年10月開始的文件，並無翻查更早的文件)。從文件來看，不單是系統，工程亦同樣長期以來都有延誤，找不到工程進度有加快的跡象。直至1月需決定機場是否能在4月啟用時，依然完全沒有跡象顯示能加快工程進度，純粹是統籌署署長個人的主觀想法，認為若機管局加多些人手便可加快工程的進度，我認為這才是關鍵所在。

主席：

我們討論的不是判斷問題，而是你如何處理機管局提交給你的資料。你作為統籌署署長，對屬下顧問工程師提交給你的報告，這報告不是有關他個人的判斷，而是在報告內說明各工程項目延遲了若干時間，都是有數據支持的。這與工務局局長對事情的看法有所不同。工務局局長可能認為“加了那麼多人，機場便可能達到4月啟用的目標”，這只是

他的希望。我們現在研究的問題是，既然統籌署的顧問工程師提供了這樣的資料，而這些資料更是立論於他詳細的調查，為何你仍然不相信他呢？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我沒有說不相信他，我曾詳細看過他所指出的每個問題，但當時我亦研究過機管局的工程總監在“Board Workshop”(好像在10月1日舉行)上報告的工程進度以及對有關問題提出的答案，這是很重要的，因為他們是實際“on hand”做事的人，他們在“Workshop”上有提供答案，而這些答案亦載於他們回覆政務司司長的信件內，他們在“Workshop”上將整份……

主席：

我想問林先生是在何時開始就任統籌署署長一職呢？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

我是在93年……

主席：

換言之，你很瞭解機管局內的工程人員。由93年至97年這段期間，你很清楚知道他們能否真的實踐諾言。所以才令你對他們有那麼大的信心呢？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，他們有些是做得到的。一方面他們的“presentation”很詳細地解答各項所謂“areas of concern”的問題，在“Board Workshop”及在機管局致政務司司長的函件中均有作出解答；第二方面，機管局董事會本身亦有一個“Head of Monitoring”，亦是監督著各項工程的，他亦有提交報告，在報告內……

主席：

是否即桂詩勤先生？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

是，他們的報告也表示有問題存在，但表示這些問題是可以解決的。第三，正如我剛才所說，工務局的政府工程師，亦有研究過系統及其他問題，他們都認為只要進行某些工作便可解決這些問題。我在這兩方面作出衡量之後，便得出這個結論。

主席：

劉江華議員。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

我可以提供這些文件給各委員參閱。

吳靄儀議員：

我想跟進這個問題。

主席：

劉江華議員你亦想問有關方面的問題？

劉江華議員：

是有關該範圍內的問題。

主席：

請劉江華議員提問。

劉江華議員：

主席，我想深入瞭解機管局與新機場工程統籌署的關係。林先生剛才說在95至96年，你亦認為機管局像一個獨立王國，到97年便開始漸入佳境，你會否形容97年整年，你們兩個機構是有合作的關係呢？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，首先我認為劉議員所說的所謂獨立王國，是機管局給很多人的印象，我本人並沒有這樣的看法。在法例上機管局是必須獨立運作

的，故本人認為機管局只是一個獨立運作的機構；另一方面，我們的關係可以說是合作夥伴，亦可說大家同乘一條船上，只希望把10項工程計劃按時及在預算之內完成。分別只在於大家坐在船的不同位置而已，而扮演著不同的角色。你可以說我們是合作夥伴，又可說是大家互相爭論，之後又在一起工作。最重要的是，大家的目標一致，便是完成10項工程。

主席：

劉江華議員。

劉江華議員：

主席，我相信林先生也同意，無論坐在船的什麼位置，若雙方不合作的話，便可能影響整個工程。請翻看今天提交的一份文件，是機策會97年4月12日的會議紀要，當時會議上發生不少爭論。文件第14段，陳方安生女士作出這樣的批評，這是在該段的中間，“Now was a time for co-operation, not a time for confrontation”。她是叫“你們要合作，不要搞對抗”。你隨後回應“The NAPCO agreed”，你很同意這句話。請問當時你如何理解這句話，究竟兩個機構之間在搞甚麼對抗呢？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我們不是對抗，而是各人看事物的角度不同而已，就好像這一杯水，你可以說還差一些才滿，也可以說水已經不少了，我的目標是滿滿的一杯水，所以這不是對抗或合作的問題，而是希望做好一件事。若要做好一件事，便需一起做，包括各位議員亦不斷監督機場的進度及成本，你們亦是這條船的一份子。

劉江華議員：

主席，林先生尚未直接回答我的問題。當時陳太那樣說，你亦同意，以你的理解，當時她為何會這麼說呢？根據上文下理，統籌署和機管局當時應該是有些爭論的，你認為陳太為甚麼會這麼說呢？而你是否覺得陳太所用的言辭過於嚴重呢？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

我認為統籌署和機管局一起工作，並沒有對抗的味道，純粹是為把整件事做好，只是觀點、角度和出發點不同。直接參與工作的人和旁觀的人，看法當然會不同，所以最主要是大家能融洽相處，同為一件事而

努力。

劉江華議員：

主席，在那時刻，其實只有兩類不同的關係。一類是大家很合作，那麼陳太便不會那麼說，另一種就是大家的爭論已到白熱化的階段，那麼陳太才會說這句話。林先生作為當事人，代表政府與機管局周旋，你是否認為當時完全沒有問題存在，大家的心態只是一起工作呢？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，當時大家都想做好一件事，只是從不同的角度，以不同的方式去做。對某一件事物，大家的意見未必完全相同，正如我剛才舉的例子，這杯水已滿了大半杯，或者認為尚有小半杯未滿，但最主要的目的還是要裝滿杯子。

劉江華議員：

很明顯，當時你們正在爭論機場可否於4月啟用。你部門的同事曾表示在4月啟用(見第13段)是非常危險，但機管局的柯家威先生卻有信心機場可在4月啟用。就剛才提及一連串的問題，身為署長，你信任哪一方？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我覺得最主要是看實際的情況。他們是負責工程方面，我們只是從旁監督，最主要的是兩方面互相合作。既然負責工程的人員表示只能完成75%，我們當然要尊重他們的意見，但同時亦要研究他們究竟哪一方面不行，然後向他們提出，要求盡快處理妥當，這是要大家合作才可完成的一件事。

劉江華議員：

當然我覺得林先生的立場始終是希望完成這件事，但我想清楚瞭解你們之間的合作關係。你的同事對你表示有危險，但機管局則表示有信心。在這情況下，為何你會站在機管局的角作出判斷，而不以你同事所提供的資料作判斷？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我有從同事的監管角度作判斷，亦有向他們提出這方面的關

注，要求他們妥善處理這問題。

劉江華議員：

主席，請林先生參閱A25號文件，即1997年11月7日的文件的第16段。這一段記錄了陳方安生女士在11月7日的感覺……“The Chairman felt that going for an April opening date was extremely risky”，是非常之危險的。當時你是否同意機策會主席這句話？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，對不起，我想知道劉議員……

主席：

第幾段？

劉江華議員：

A25第16段。

主席：

A25第16段，林先生。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

是。主席，在當時，根據所得的資料，我亦贊同政務司司長的意見。

劉江華議員：

即是你同意這句話？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

是。

劉江華議員：

但在1月2日的重要會議上……

主席：

文件A29。

劉江華議員：

A29，在一個決定性的會議席上，即文件第6段所載，你表示已相當樂觀。陳太仍然對這是否一個現實的日期存有疑問，但你的答案卻非常的肯定。為何你在11月同意這是一個非常危險的日期，但時至1月2日，相隔短短個多月的時間，你的看法便已經改變，認為機場肯定可於4月啟用呢？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，或許我可以告訴大家當時的情況。在11月初時，大家對於機管局的進度，以及它的培訓計劃仍存有很多疑問。我們兩個機構在9月執行計劃時，發覺有部分工程仍未可行，原因是工程出現延誤。但在10至12月期間，大家都全力趕工，我們亦有加以協助，差不多每日都一起開會討論工程，也向他們提出不少應予改善的地方，並一起催谷工程，而他們在工地上亦增添不少人手。在11月7日的會議結束後，政務司司長表示要擬備一封信，列出所有關於工程、訓練等問題，藉此向機管局提出我們所關注的事項，要求他們多加留意及提供明確的回覆。據我瞭解，他們在這幾個月花了不少功夫，甚至在聖誕節亦有加班及增添人手，所以在這段時間的工程進度的確相當理想。正如我剛才所說，在12月初我們獲悉他們透過“workshop”視察工程的進展，而在12月31日，在會議舉行前，我亦親身與他們一起到現場視察工程的進展，並與正式負責的職員，而不是在工程總監的層面，研究每一項問題，然後再細閱“Head of Monitoring Unit”所呈交的報告，他亦覺得進展相當理想。我亦有觀察系統方面的進展，因為我一直最擔心的是系統方面的問題，而負責處理有關系統的幾位工務局同事也覺得有問題，不過只要抓住問題的癥結，對症下藥，問題便可以解決。當時我們預計如果機場要在4月啟用，一定要加工及趕工，更可能需要增加有關系統的工程費用，要求承建商加緊催谷工程。這裏便記錄了工務局局長於1月2日作出的報告，載列哪些是有“risk”的“area”，以及解決的辦法，這份報告反映了他本身亦有這個意見。我的意見則較為審謹，表示這個辦法雖然可行，但每一位工作人員都必須全身投入工作。所謂全身投入，即是有些工程要加工趕工、有些工程要24小時施工，而每一個部門，即機管局本身、政府部門，以及所有商業夥伴，均要集中火力催谷工程，只有在這種情況下

才可以完成工程。

劉江華議員：

主席，我所關注的正就是這一點。根據我們所參閱的資料，在上述個多月內的情況其實並不是這樣，工程亦非進度神速。至少在“HACTL”空運貨站，工程的進度一直落後於原定目標，施工的日子基本上不多。為何你完全沒有提出這點？為何你完全不察覺這點？為何你在1月2日仍然肯定地表示，即使沒有空運貨站，機場仍可於4月啟用？你可以就這點作出怎樣的解釋？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我記得當時我們有留意到這個問題。空運貨站一直都要趕工，其實早9月、10月左右，他們已要求負責“Box Storage System”的承建商趕工。並與承建商傾妥有關趕工的事項，但他常常追問當局已確定機場在4月的哪一天啟用，以便他發出“order”要求加速“accelerate”。當時我記得在9月，國泰(即“Swire”)的老闆，亦打算致函經濟局局長，表示只要政府決定了機場的啟用日期，他便會加以配合。當時“HACTL”已經與承建商傾妥了補充協議“Supplemental Agreement”的大部分條款，以作出趕工的安排。當時我曾與工務局局長研究這問題，而局長本人亦曾接觸承建商，他的專業意見認為(見同一份的文件的第4段)“HACTL had not reached the drop dead day whereby physical delays could not be sufficiently recovered”。在這種情況下，如果補充協議可以達到趕工的目的，那麼機場在4月啟用時，空運貨站是可以趕得及提供50%的貨運處理能力。工務局局長本身亦作出同樣的估計，所以我們是有留意到這一點的。如果能全身投入工作，在這4個月可以完成很多工作。另外一個原因，就是當時有“momentum”，動力，這點很重要。

劉江華議員：

主席，我想問及另外一種關係，就是在機管局之內，關於項目工程科的士氣方面，你是否仍然認為存有問題？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我認為一向以來，他們的士氣也非常好，但由1997年9月開始，因為根據機管局本身的制度，只須給予員工6個月通知，便可要求員工離職。當時很多員工預計新機場於1998年4月完工後，他們便要離職。我記得當時西鐵或地下鐵路都招聘員工，所以很多人打算在這個計

劃完成後，申請其他的工作。當時部分員工向機管局的同事表示，他們希望盡量趕工，否則會影響士氣。由於部分員工會在6個月前收到信，通知他將於何時被“phase out”，這當然會對士氣造成影響。自從1997年9月底或1998年年初開始，很多員工已收到離職通知書，為個人的前途打算，他們會多加留意其他的招聘廣告，所以或多或少會影響士氣。

劉江華議員：

請問在項目工程科，當時有多少員工獲悉自己將要另謀高就，繼而使這項工程出現延誤，以及由於要他們另謀高就，所以會使他們感到這項工程一定要在4月竣工？請問有多少名員工在這段期間已經知道要離職，以及這個消息有否對工程進度造成影響？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我手頭上暫時沒有這些資料，但我可以回去向項目工程總監查詢有關資料，但當時他們覺得這是對士氣造成影響的一個因素。

劉江華議員：

你會否覺得這是他們堅持要在4月啟用新機場的原因之一？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

我認為自中英談判於1995年年中結束後，4月這個預定日期一直是眾所周知的目標。由於這個工程的規模十分龐大，我們一定要設定目標，這並非堅持與不堅持的問題，而是我們必須就規模如此龐大的工程定下一個完工的目標。

劉江華議員：

主席，我仍想追問，機管局內負責項目工程及機場管理的兩科，即“PD”與“AMD”，是否有矛盾？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我剛才也有解釋，項目工程科最關注的是工程的進展；而機場管理科則要視乎設施可於何時竣工，讓他們嘗試運作、操作等，然後才著手訓練人員。初期整個機管局的工作重點均在於興建機場，重心放在工程方面，很早的時候便聘請了一名項目工程總監；而在機場管理方面，以我記憶所及，機場管理總監，在1994年...

主席：

林先生，你剛才已把所有背景資料說了一遍，不如你先答劉江華議員的問題，就是該兩科是否有矛盾？尤其是在一個比較關鍵性的時期，即是當該兩科已經成立，並聘請了足夠的人手後，是否有矛盾存在？你要回答這個問題，而不是再三說明兩三年前的事情，專責委員會所針對，以及最關鍵性的是最後一年或數個月的事情。

劉江華議員：

你答是或否便可以。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我並不覺得是矛盾，而是兩者之間可以配合得更好。

劉江華議員：

你覺得問題會否出於項目工程科？請參閱文件A21第27段末端，在機策會1997年10月13日會議席上，你提出了一個問題，“D, NAPCO asked HoD/AA to ensure that Project Division would deliver the requisites to AMD. He realized that it was a difficult task, but the Project Division had to deliver them”，“AMD”的人員全都在那兒，你是否覺得很困難？為何他們會覺得提供資料、以及與其他人員合作是十分困難的一回事？

主席：

這個不單是資料，而是工程本身。

劉江華議員：

對。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我們覺得當時最主要的問題是AMD有一個計劃去培訓人員，但有部分培訓需要在真正實地操作的情況下進行。若然工程方面有延誤，便會影響實際的操作訓練，所以我們當時的目的是必須提供某些設施，使“AMD”可以進行訓練及操作。

劉江華議員：

這裏的意思是提供設施是十分艱難的一回事。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，所謂艱難，是指要把工程的每個環節配合得天衣無縫實在不容易，但我們亦要去做。因為當時並非由“Project Director”去開會，而是他的下屬“Head of Construction”，前來與“ADSCOM”一起開會。

劉江華議員：

主席，最後一個問題。你到“AA”任職後，你有否每周參閱“NAPCO”的“Sit-Rep”？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我沒有看。

劉江華議員：

沒有看。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

是。

主席：

林先生，請參閱第A25號文件，即機策會11月7日的會議紀要，剛才亦曾參閱此份紀要。現在請你參閱另一段，根據第4段末端所述，如果新機場要在4月啟用，項目工程科(即負責工程的“PD”)就要做到“total commitment on systems”，要對全部系統作出一定的承諾。該會議紀要接著提到，“On training, DCA said that the programme was behind schedule. Details of the training programme had been worked out but were aborted by delays in the works progress. The training programme was not given a realistic timetable”，你是否同意這說法？請不用解釋背景，只論事實，你是否同意此個觀點？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我當時的反應是他們有自己的觀點……

主席：

這不是觀點，只論事實，你不斷給予我們很多不同的觀點，但我希望你直接告訴我們，事實是否這樣，“The training programme was not given a realistic timetable”，你當時身為署長，是否同意這個看法？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

我並非百分百同意，因我認為部分工程是可以有更多轉彎的餘地。

主席：

接著你表示，“Director of NAPCO added that the AMD had in fact developed a lot of details in the training programme according to the timetable provided by Project Division in the first place. However, the detailed training programme had not been effectively implemented as the promised systems, facilities and manuals were not available on time. AMD had to re-do the programme again and again”，這個是否屬實？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，當時原本他們說有一些部分可以在某個時間展開全面性培訓，但由於部分設施未完成，所以我們決定將一部分的培訓在課室進行，一部分在承建商所提供的地點進行，一部分在他們的“interface house”，即試驗的地方進行，亦有部分最後作實地實習。所以我剛才表示，有其他方法進行培訓，這便是其他可行方法之一。有些時候我們會預先派“manual”予同事參閱，然後有“classroom lecture”，在課室內講解，而並非是一氣呵成的培訓，但是否沒有彎轉？其實是有彎轉的，不過效果並不理想。

主席：

至少你同意轉彎已轉至與預先安排的計劃完全不同？是嗎？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

是，有些不同。

吳靄儀議員：

我可否就這點提出一個簡單問題？剛才林先生表示，大家同意一個“programme”，這是否指第A20號文件所指的計劃？第A20號文件所載的是1997年9月20日同意的培訓計劃，你是否指這份文件提及的計劃？

主席：

文件A20。

吳靄儀議員：

A20。

吳靄儀議員：

主席，那份是“ADSCOM Paper No.34/97”。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，是。

吳靄儀議員：

主席，根據剛才主席讀出的一段，你的時間表已完全更改。主席，可否請林先生稍後再翻閱A20文件，然後告訴我們有哪些項目已經更改，以及更改的程度為何？

主席：

好的。我多問一句，關於剛才提到第A25的會議文件，請大家參閱第6段，當時的林署長說，“The Director of NAPCO said that the joint study carried out by NAPCO on AA’s AOR programme had in effect forced the two divisions to start talking to each other, which was something they should have done months ago”，這是否意味著這兩科根本互相不溝通，但到這階段，實在不可能再不溝通，加上當時林署長的一番努力，才令到該兩科開始溝通？以這樣龐大的工程來說，出現這種情況是否理想，尤其是你提到“雙頭馬車”，這是否一個理想的情況？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，或許我當時的語氣比較……

主席：

不是語氣的問題，我們是直接問你，該兩科事實上是否互不溝通？是否由於你的努力，他們才開始溝通？我問的只是事實，請不要再討論觀點與角度的問題。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我不是談觀點與角度，而是由於當時“AMD”人手不足，所以集中處理“procedure”方面的工作，並處於比較被動的位置。經研究後，我們把“Project Division”與“AMD”拉在一起，所以合作更為理想。

主席：

即原先該兩科並無合作，但在你的努力協助下，他們現在才開始合作？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，不是我個人的努力，而是因為“ADSCOM”本身要求他們進行作這個研究，而機管局主席及其他高層亦認為有此需要。事情到那個地步，一定要盡力催谷此方面的工作，大家的工作量亦要隨之增加，這是從合作的角度出發。

主席：

何承天議員先問，然後到劉江華議員。

何承天議員：

主席，我覺得最重要一點是，林先生有一個角色的衝突，他以前是統籌署署長，現在是機管局的副負責人。

主席：

副行政總監。

何承天議員：

副行政總監。當時他說這句話時，他是統籌署署長，並從局外人的角度評估機管局。現在他是機管局的成員之一，我希望林先生分清楚，我們現在查詢的是當時的情況，請你不要因為現在身為機管局成員，所以聲稱當時的語氣較重。我覺得就今早多條問題而言，他在回答時可能顧慮到現時他在機管局內所擔當的角色，所以希望他能夠分清楚身份。

主席：

我相信你想問的問題是，就林先生今早所回答的問題而言，我們感覺到出現很多避重就輕的答案，這是否受到你在機管局任職的影響？如果屬實，我們希望你不要這樣，你身為當時的署長，一定要如實地以你當時署長身份的想法及判斷作出回覆，不要避重就輕回專責答委員會的每一條問題。不然，我們很難根據事實判斷當時的情況。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，今早我並沒有從機管局的角度作出衡量，我認為“NAPCO”最主要的角色是監管的角色，同時亦有責任推動這個計劃，使到這10項工程能在預定的時間表、預定的成本內完成。在“NAPCO”任職時，我便是以此為出發點。

主席：

現在暫停休息，但在休息前，我要告訴大家，剛才劉江華議員在提問時表示他會提交一份文件，其實他只是引述該份文件，即機策會1997年4月12日的會議紀要，而並非提交該份文件，所以有需要更正有關法律方面的情況。劉江華議員有何意見？

劉江華議員：

主席，我想跟進最後一點，

主席：

好，但請你快點。

劉江華議員：

你希望縮短該兩科的距離，後來你調往“AA”，後期更在“AA”成立

了“Handover”小組，將工程轉去運作，這個過程非常重要。在你出任該小組的負責人時，小組的成員為何只包括“AMD”的同事，而沒有負責工程的同事在內？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我要作出澄清，剛才提到我在第6段所說的一番話，當時我對將要被調派往“AA”工作的事完全不知情，只是以“NAPCO”署長的身份作出衡量，希望計劃能順利完成，所以才邀請他們一起工作。當時在9月時，我是完全不知道將要被調往“AA”，當時是……

劉江華議員：

11月。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

11月的時候。到今年，我記得是……

主席：

1月。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

5月中開始，我1月5日調職往“AA”，5月中開始就“System Handover”舉行會議，因為我覺得這是對機場順利啟用運作構成影響的危險地帶，所以就催促這方面的工作，雖然“Project Director”沒有出席會議，但“Project Division”及“IT”的職員均有出席會議，3月也有開會，“AMD”，“Project Division”和“IT”的職員亦有一同開會。

劉江華議員：

為何沒有柯家威先生？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

我有通知他，他曾出席第一次會議，後來的會議就缺席。

主席：

休息後繼續問，因為這是相當廣泛的一個範圍。

(研訊於上午11時26分繼續)

主席：

我們現在繼續研訊。副主席。

何鍾泰議員：

多謝主席。請問林先生關於剛才講述的三個角色，即新機場工程統籌署署長的三項工作，第一是監管；第二是協調；第三是協助、幫助。之前你曾講述協助勞工入境、協調其他10項核心工程等許多工作。至於監管方面，由剛才其他同事的問題和林先生的解答看來，似未能向我們詳細講述。例如剛才講述你的顧問所提出的意見，而你又需要平衡多方面的意見。但在一些會議中，你亦清楚地陳述你作為署長的意見，希望你現時仍能按着作為署長的角色作答。首先請閱讀一、兩份文件，然後才帶到有關問題。請閱讀第一冊文件A11，第48段，是關於機策會1996年12月14日的會議的。

主席：

林先生，請問是否已看到。

何鍾泰議員：

文件A11，“ADSCOM”1996年12月14日的會議。第48段載述，因為你在之前已提到的“joint report”，即在報告中講述你希望兩者之間的合作……林先生，不知你是否看到？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

是，已看到。

何鍾泰議員：

那時你已看出機場管理局在合作方面出現問題，你同意嗎？你知道在那個階段，不論在索取資料、合作處理工作、或討論問題等各方面均存在困難。

主席：

林先生。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

是的，主席。困難是因為他們當時覺得本身直接管理承建商，涉及他們與承建商之間的關係，因此對於這方面的資料，特別是索賠的數額，以及商討的過程均十分小心和謹慎……

何鍾泰議員：

謝謝。因為剛才已提述在1996年的索償問題，文件是在1996年9月簽署文件的，索償的賠款則計算至1996年6月30日。但在監管方面，“NAPCO”是否充當一個很重要的角色？因為賠償的款額十分大，是18.9億元。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我們是擔任一個角色。

何鍾泰議員：

你們按甚麼作判斷，認為應就302和320兩份工程合約賠償他們所述那18.9億元？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席。我記得在5、6月期間，我們已感到工程在這方面有所延誤，亦曾在“Board”上索取資料，原來他們一直與承建商討論，卻沒有向我們講述有關的細節，直至約7、8月間，他們在“Board”上向我們講述，並與主席及副主席到現場視察，解說工程有延誤，正與承建商商討。因我們當時負責監管有關工程，知悉他們正進行討論，但不知討論的進度如何。因其中有一些延誤，當時的庫務司、經濟司、工務司和我曾舉行會議，派出人員與他們研究。後來他們在董事會會議上成立了一個小組，由他們的副主席主持，成員包括工務局局長，即當時的工務司和其他兩位成員，以及我本人，取閱了全部資料。我們的同事亦審閱了他們所講述的延誤期、索償數目，十分詳細地研究有關資料、應賠的金額和其他因素，審閱全部有關的數據。

何鍾泰議員：

相信與索償有關的資料十分多，你是否依靠你的顧問向你報告，還是親自看過？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

當時我的同事，包括顧問和政府的工程師，均一同審閱有關的數目，亦有向我們提供資料。這些資料亦提供給董事會轄下的小組各成員。資料內容包括延誤工程範圍，例如地基是由於地基太硬，因此延遲移交地基，其後是雨水的問題和修改圖則的問題。一部分的索償是有關這些事項。另一方面亦限制了……

主席：

有關索償的細節無需陳述。

何鍾泰議員：

對，你依靠甚麼作決定？因剛才你答覆議員時表示，你欠缺工程方面的經驗，所以我問你……

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

有，我們部門內有工程師，亦有政府的工程師，即我的同事，亦有顧問公司的工程師，他們也一起審閱有關的數目。

何鍾泰議員：

我們向柯家威先生詢問用甚麼工具監管工程時，他答覆是“有”。我們問是那一種？他說是“Primavera”。你知否他是用這一種或是用某一種的工具？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

當時我沒有留意他是用那一種工具，但我們有自己的“system”監察有關的工程。

何鍾泰議員：

即是你沒有問他們。“Primavera”可把很大的文件縮短成一、兩頁很簡單的報告，你有否向他們取閱這些簡單形式的進度表，以監察進度是否配合？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我記得當時曾閱讀很多文件，若有需要，我可以回去尋找。我記得後來在當年的9月18日，我簽署了補充協議，其後曾向工務及地政委員會作報告，記憶中當時何承天議員亦有出席。那份大型報告中解釋整個索償的過程和項目，亦曾在機諮會作解釋，當時我們曾審閱有關的數目。

何鍾泰議員：

謝謝。我提出這些問題的原因，是你剛才答稱，你們是用自己的方法監察工程進度，他們則用一套科學化的方法進行監察。剛才你說，他們的整個工程部設在赤鱸角地盤，你們的則設在市區，除非你們每天前往視察，否則如何得知進度？但在你們“NAPCO”的報告中，亦十分詳細、“critical”、嚴肅和準確地說出是否可行。剛才何承天議員已提及，我不想重複。你如何能達致你的結論？你是否完全依靠你的顧問？或完全信賴你的顧問？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我並非完全信賴顧問。我記得當時工程總監提供了很多資料給董事會的小組，其後，我和同事亦再得到機管局項目工程總監提供更多資料細節，我們亦有閱覽這些資料，我的同事亦以正式的工程界觀點審視每項要求是否合理，因當時他們與承建商均說用“open book approach”，即列明每一項目的費用和所需時間。我們取得全部資料，亦計算其他的因素，審視有關數額是否合理。

何鍾泰議員：

機策會主席陳太一直說需要有一個安全、順利和有效率的機場，若有任何跡象顯示存在問題，她會詳細考慮更改啟用日期。“NAPCO”，新機場工程統籌署是否就是機策會的執行部門？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，是的。

何鍾泰議員：

那麼，你們是否有責任在今年1月13日，當時你還是署長，在他們作出決定前，清楚詳細地向機策會解說新機場是否可以啟用？較早前亦

討論過警報系統，新機場工程統籌署是否一個警報系統？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我們是有監管的責任，亦把察覺到的問題提出討論。例如在11月初時提出進度、系統和培訓方面有延誤，我記得當時機策會的成員提出，由機管局董事會研究全部察覺到的問題，及由他們的管理層逐項檢討。所以當時我們把所有關注的問題詳細列明給機策會主席，由她致函機管局主席，請機管局主席與機管局的董事會和管理層詳細解答每一個問題，再向機策會報告，才決定機場是否可在4月啟用。當時約是11月中，由我們負責把全部關心的問題交給機策會主席，再致函給機管局主席。

何鍾泰議員：

但根據當時的“Sit-Rep”報告，是拖慢和平均延遲了8個星期，並沒有改善。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

是的。

何鍾泰議員：

你自己承認新機場工程統籌署是警報系統，定要向機策會示警，令它在作出決定時研究進度會否出現問題。在這方面你是憑甚麼方法向機策會作出這樣的推薦？

主席：

林先生。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我們的推薦資料包括我們顧問的工程人員及在地盤的同事巡視所得到的資料，以及所擔憂的全部事項。我記得信件內包括工程的進展、系統和訓練等，可說是一個十分大和很長的項目。有些是我們本身看見的，有些是正式的工程方面，有些是培訓方面，有些是我們所擔心的，或商業夥伴方面的問題，全部均要求機管局答覆。

何鍾泰議員：

林先生，你知道機場項目有過百份合約同時進行，合約之間的協調十分重要。請林先生閱讀文件A18，是關於機策會1997年9月20日的文件，第2段。

主席：

林先生，請問找到了沒有？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

找到了。

何鍾泰議員：

第2段，約在中間部分，是說“the drawing up of the interfacing programme which NAPCO had been trying to elicit from AA for a long time”，即是說，他們一直都不容易提供“interfacing programme”，即很多合約之間協調的資料給你們。是否存在困難？林先生。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

這方面是一樣，但我記得在年初時，機管局曾編製了一本很大的報告“AOIP”，把全部的工程、訓練和政府部門的協調均編錄在內，以提示自己和大家有那些事項需要處理。這亦是一個綜合性的計劃，當時是有這些資料。現時所討論的其中一部分的問題，是在我剛才所講述的“AOR”，即機場運作就緒計劃的研究和評估之內。我們和他們的“AMD”和工程部一同進行的研究，亦有審視這些問題，當然層面有所不同。因“AOIP”綜合性計劃是十分大的……

何鍾泰議員：

對不起，林先生，我不單是說“AOIP”，而是說在地盤上有很多工程同時進行，可能互相阻延，而一個地盤應交與別人，亦未能完成。這種種的問題，是“critical path”的方法所應該產生的。但若你們用另一種方法，我不知如何能監管他們的工作。因為現時你說“for a long time”，你根本是拿不到有關資料。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我記得我們是有的，亦似乎是用“Primavera”這系統，但我要回去再查閱。我們是有一套“system”，他們的資料是“feed”到我們的“system”內。

何鍾泰議員：

若是同一系統，亦要他們把資料即時提供給你，你才能存入你的“programme”和系統。但較早前你答覆我的同事時說，我不重複他指出的文件，項目工程部總監柯家威先生並不能即時把有關的資料提供給你，因時間太短促。若不能向你提供資料，不能加進你的“Primavera”，你的系統便沒有太大用處。是否可以這樣理解？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我覺得他當時所指的只是培訓和測試方面的資料，即“training and trial”，而不是工程方面的資料。

主席：

對不起，現時我們討論的是文件A18第2段，所說的是“Project Division”。

何鍾泰議員：

主席，這裏亦提到“*These details were essential for AA AMD to assess the impact of works progress*”。工程的進度會影響“training”訓練方面。其實主題是有關工程進度，而不是訓練方面。訓練只是其中受影響的一部分。

主席：

林先生，你有沒有這些資料？這裏好像說是沒有。副主席，是否這樣的意思？

何鍾泰議員：

是，他取不到，“for a long time”均拿不到。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

是的，我覺得當時他們有一項綜合計劃，但我相信當時他們還未進行“update”。

何鍾泰議員：

你相信他們未有進行。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

是的。

何鍾泰議員：

當時你有否向他們查詢為何不進行。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，正如你剛才所述，工程有那麼多的項目，我相信這是到了哪一個層面的問題。另外，那時是在9月，我們主要是在研究後，知悉要有那方面的配合，才能取閱那些資料。例如其中的一些細節項目，假如說其中有數萬個“interface”，我們能取閱多少個？因我們的工作人手亦有限。

何鍾泰議員：

那你為何向他們取閱資料？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

我想是基於需要，便向他們取閱，但當時需要的是甚麼，現在我則未能清楚憶述，那是由“CPM”自己向他們提出的。

何鍾泰議員：

我想總結這點。林先生，你即是說，你認為自己和他使用同一個系統監管工程的進度，所謂“critical path”，是同一個方法。但之前的資料顯示，他們並非經常把全部最新的資料提供給你們，那麼你的系統內的

資料根本無法跟上他們的系統，無法察看工程的進展是否跟得上。剛才你講述，有四個月的時間，無論如何都可以跟上。剛才何承天議員提到整體工程的進度，平均是落後最少八個星期，不是單獨說“FIDS”或某一項的進度。你則說心想還有4個月的時間，總可以跟上的。他們對你說是可以跟上的。你憑甚麼信任他們？因你用以監管的工具與他們的是一樣，但他們未有把全部資料給你，你剛才亦說相信他們不一定即時把資料存入系統。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我剛才說需要回辦公室“check”一下是否應用同一系統，因這是工程部的工作，但我相信這是層面上和程度的問題，亦有一些是我們在較後時間有所擔心的地方，故此到了11月仍未能達到工程進度時，便致函把我們所關心的問題全部列明……

何鍾泰議員：

林先生，可能你不太明白工程方面的問題，若你是使用“critical path”，其實一看便知那一點亮了紅燈。你剛才亦說明他們的系統並非“up-to-date”，不是最新的，雖然你們是用同一個系統，但他們沒有提供資料給你們。這樣是否說明兩個系統均只具形式，沒有實際用途？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席。我並不覺得我們只具形式，沒有實質作用，而是兩方面所關注的程度不同，因為我們負責從旁監管，他們則直接進行工程，工程的進度達到甚麼階段，給我們甚麼層面的資料，我們並不是要擁有他們有的每樣資料，因為在人手方面，我們根本不可能視察這樣大的“project”，他的“Project Division”有近千名工作人員，我們只有數名員工進行監管，只能依靠他們提供給我們的資料。

何鍾泰議員：

主席。林先生，我的問題是，如果你的“Primavera”是很昂貴的，需要花費大量金錢才能應用的，而你卻認為根本無所謂，任由它存在，有沒有足夠的資料都不要緊，反正他們那個亦沒有最足夠的資料，我們的亦無需有最足夠的資料。在這樣情況下，相信不能做到你的第一項職責，就是監管機場工程。而柯家威先生在他的證供中亦講述一個所謂“cumulative effect”，一件事影響另一件事，問題是累積下來的。事實

上若有過百項工程同時進行，情況定是這樣。因此你問的“interfacing programme”十分正確，但你拿不到資料，卻有信心機場可以在1997年底的數月後啟用，並向機策會作推薦，為何有這樣的決定？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，剛才我亦提及，在10月至12月期間，工程的進展比預定的快很多，亦看過機管局本身負責監督的“Head of Monitoring Unit”的報告，他們本身亦有一個監督系統，我們在12月時亦看到他們確實有很多工作。而我們只是在旁視察，至於他們實際的工作，要看他們所作的評估。我剛才提及工務科亦作了評估。幾方面的事項加在一起，才有這樣的意見。

主席：

林先生，我補充副主席剛才的問題。在第5段的中間部分，你的顧問工程師在同一個會議上講述他的意見，“PD/AA in fact was pressing for a confirmation of an April 1998 date without establishing whether that was really achievable”。首先請問你是否同意他這種講法，請作簡短的回覆。你是否同意他的這種講法？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我不完全同意。我記得當時鄺漢生先生和我本人亦有與全部的“contractors”會面，講述目標啟用日期是在明年4月，“contractors”回應說可以“meet the target”。他們在會議上是這樣對我們說。

主席：

跟著的一句可能是代表了你的看法。你說，“D, NAPCO observed that was because the physical facilities would be ready”，這就是你剛才“qualify”的事情，即屆時會完成建設。“AMD should be in the driving seat of the airport project at this point in time, but because of the personalities involved, it was being pushed round parameters set by the Project Division and had yet to gear itself up”。林先生，問題其實是這樣，你是警報系統，負責的不單是工程，當然在工程方面，你有顧問工程師負責，但你要審視整項設施是否可以啟用。而我們均知道，要進行運作，整個運作並不單是工程項目，例如你亦已解釋了很多背景，“AMD”很重要。你審視這問題時，有否提出警報，說出縱使工程方面可能可以完成，但運作卻不能就緒，你有沒有發揮這方面的警報作用？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，有的。我剛才說，在8、9月間，當我知悉會有問題時，便與機管局研究。“NAPCO”的同事和他們“AMD”及工程部的同事，一起編製了“AOR Report”，審視各方面的問題，然後制定了一個時間表。若在4月1日啟用，在最正常的情況下，應在甚麼時間處理甚麼，例如24個星期前開始培訓；機場運作中心的設施何時會完備，甚至屆時工作人員可以開始“on the spot”有一個設施進行訓練。如剛才所述，我們曾把不同部門的人員集合在一起工作。我們感到這方面存在問題，所以亦實際作出處理，不單只是空談，說“warn”過你，警告過你，我們是有實際工作的。事實上如剛才所述，我們在他們的新office預留了兩個房間，由我的同事與他們的工作人員並肩工作。

主席：

現在我們不是說你做了些甚麼，而是你發揮作為警報系統的作用。吳靄儀議員你是否要跟進這問題？

吳靄儀議員：

主席，我正要跟進這一點。我們都知道，當局要香港市民出錢建造一個國際一流的機場，當然不能是一個“第一世界”甚至“超第一世界”的機場，但卻是“第三世界的管理”。我相信這樣會引起混亂。剛才你說有提出警告訊號，但請閱讀文件A20，是關於剛才講述機場運作和培訓計劃方面的問題。請注意這份1997年9月20日的文件。

主席：

我們要看的是一份會議文件。

吳靄儀議員：

是同一天及同一會議的文件，包括主席剛才引述的一段，說明“AMD”沒有權力等。林先生，請問有沒有這份文件？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

有。

主席：

文件A20。

吳靄儀議員：

由於這些事項十分重要，我想請你閱讀第3段，你劃了底線的部分，提到必須如何保證有一個“safe, smooth and efficient operation”，運作第一天便要有一個順利的運作。我不再作翻譯。中間劃了底線的部分說，“This can only be achieved when the operator and all involved parties are fully familiar with the airport facilities, systems and procedures and only after systems and procedures are reliable, practised and proven”。請問是否看到這部分？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

看到。

吳靄儀議員：

這是否說明那時你已注意到及提出需要達到這個目標。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，是的。

吳靄儀議員：

接著請你閱讀第6段，我提示一點，那時你仍在考慮是否於4月啟用機場。在第6段可以清楚看到，你們仍在研究是否於4月啟用。跟著請閱讀第8段。第7段敘述的是工程部分，而在第8段則提述工程的完成日期有互相重疊的情況，你講述“Given the high risk inherent in such overlapping, the AA must continue to enhance the efforts to ensure that the plans and programmes are properly interlinked and intergrated”，後來你批評“A number of significant mismatches exist within the AA, and between the AA and other participants, in terms of defining and agreeing access requirements, and co-ordinating AOR plans and programmes”。這是否你當時的看法？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

是的。

吳靄儀議員：

跟著你便指出具體的問題，“We find no demonstrated ability to track the sequence of required AOR steps for any individual participant or function from beginning to end within AA’s master programme and we find lacking true overview visibility of the AOR process”。“we find lacking true overall visibility of AOR process”，即無論任何一項事情，若你希望跟隨着進度知道由開始至結束有多少個步驟，你均沒有一個方法可以跟進。這是一個十分嚴重的問題。跟著你說，“We are concerned that AOR programming has essentially been dominated by the Project Division”，由於工程部影響著全部事情，“that were programming has understandably been prioritised on the works site, as opposed to airport operational and management requirements”，即當時側重在工程方面，而疏忽了運作方面。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

是的。

吳靄儀議員：

到了這裏，你是否同意當時你已指出問題的所在？後來你提出解決的辦法，是在第9段，用上了斜體字的部分，“We recommend that a concerted task team efforts be involved immediately, inclusive of the AA and all major AOR participants.....”，“AOR participants”是否包括了使用機場的人士？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

是的。

吳靄儀議員：

“.....to define and implement a usable AOR master programme plan, linked as appropriate to the IAP”，“IAP”就是“Integrated Accelerated Programme”，是嗎？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

是的。

吳靄儀議員：

你亦指出了解決的辦法，跟著又在第9段提出了時間表，大家都可以看見，不需要讀出來。至第10段時，其實是總結這個時間表，第一句是說，“We believe the 6-month process from the formal start of AMD trainer training to airport opening”，即有6個月的時間。接著在斜體字的部分說，“Notwithsatanding that a firm opening date may be declared for late April 1998, we believe that the above date as may be modified in the programme effort, should be considered mandatory at this point with a contingency buffer to the firm opening date”。換言之，你說由整套系統就緒、裝置完成起計6個月，還需要一段時間作為“buffer”，以策安全，因這是後備的形式。竟需要這樣。你說這是“mandatory”，是“必需”的。我讀出這麼多內容，需要問的是，既然你當時已看出了問題，亦提出了具體的解決辦法，請你告知這委員會，為何你這辦法最終不能成功阻止“大混亂”的發生？為何你不成功？

主席：

林先生。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我記得在討論時，機管局的行政總監說他會親自負責督促這方面的工程、各方面的運作和協調。我們亦知道他們隨後進行了很多訓練、培訓和測試的計劃。隨著的兩、三個月，我們亦發覺他們在工程方面進展緩慢的情況，但我們並不清楚訓練方面的進度，因此到了11月，政務司司長便發信給他們，請他們再審視有關事項是否可行。至12月，機管局便進行了全面的評估，回覆了這些問題。當時我們覺得他們已能完成部分事項……

吳靄儀議員：

對不起，主席。林先生，我現時的問題已不再是為何在4月或7月啟用，而是你在1997年9月已知道，若機場已建造完成，但運作不能配合，便不能達到一個“smooth”……

主席：

“safe, smooth and efficient”。

吳靄儀議員：

“safe, smooth and efficient”的機場。當時你已知道這點，所以提出了具體的辦法。請問為何你那套具體的方法沒有成功？這個問題不單牽涉你在“NAPCO”提出這個問題時的地位，後來在1998年1月，你甚至轉往機管局工作，專責這事項，負責移交運作這事項，為何你沒有成功？這是你的職責所在。當局聘請你到機管局就是為了這事項。為何你沒有成功？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我們向機管局提供這個建議後，行政總監說他本人會跟進這事項，我亦知道“AMD”的同事也有跟進，對於培訓和各事項均有關注。至於我調職至機管局後的最主要責任，並不單是負責這事項，而是關於由工程轉為運作的層面，加強管理層的能力，亦是響應由立法局副主席提出的動議，就是對搬遷方面需要特別留意。所以我亦花了很多精神和時間處理搬遷方面的事項。我記得當時是有一個關於這方面的動議。當然，這方面亦有作處理，我們亦開始每星期舉行會議，與不同的部門跟進這些事項。

吳靄儀議員：

主席。關於搬遷的部分，林先生的證人陳述書中有提出，稍後我們將作討論。我們十分明白在這階段，你在搬遷方面做了很多工作。但在運作方面，你提出在1997年9月已知道這樣重要的事情，為何你失敗了？有甚麼事令你失敗？

主席：

我相信吳靄儀議員所強調的不單是工程，而是由工程過渡至管理和運作方面。既然你已清楚說明要有6個月的時間和一些空間，但在你監管下，尤其是你已轉職到機管局，你看到有關工作不能完成，時間越來越少，有關的訓練、“trials”等工作越來越迫切，原來要6個月的，變成兩個月、3個月，甚至更短，例如“FIDS”的時間更短，為何你不察覺已達到“叫救命”的情況？

吳靄儀議員：

主席，即有兩個問題。第一是為何你不能辦到？當時提出若辦到所說的事項，便能成功。那為何不能辦到？若不能辦到，而當時你已知道

這些事項是那麼關鍵性，為何你不“叫救命”？

主席：

林先生。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，當時負責處理這些事項的主要是機管局的同事，亦是行政總監和運作總監，因“AOR”、“AMD”的運作是由運作總監負責。

吳靄儀議員：

主席。就這一點，“AMD”當時是向你負責，你調職後是副行政總監，該等部門是由你負責的，是嗎？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

是的。

吳靄儀議員：

他們是向你匯報的。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

是的。

吳靄儀議員：

當時他們有否向你提出未能完成工作，你有否幫助他們？若你發現事情有問題存在，你有否幫助他們“叫救命”？或是因你著重搬遷機場，無暇“叫救命”？

主席：

林先生。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我覺得不是“喊救命”的問題，而是有否處理事情。當我轉職

至機管局時，已決定了機場搬遷的時間，“AMD”的培訓和各方面的事項亦有本身的計劃，而且亦配合工程設施的進度。至於培訓方面，曾因工程未能交接而修改計劃。修改的計劃在“Board”的“workshop”研討會中，即10月1日或10月初已全面提出。其實在10月中開始，已全面進行全部的計劃……

吳靄儀議員：

主席，請證人不要再把問題帶到他調職以前的事項。我們知道在那段時間，9月的計劃有延誤，其後或作出多次修改。希望你能把話題的時間集中於你調職以後，請不要再說“他們”，因為他們已變成是向你負責的人員，應說是“我們”。在你上任後，看到這重要的問題時，有否第一時間與“AMD”的負責人說要坐下討論，對有關問題重新評估。在這階段，有關培訓、接收、運作方面的計劃是怎樣的？你有否進行這個步驟？若有，你在哪一份文件定出這個計劃？

主席：

林先生。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我有進行這步驟，但沒有一份特別的文件。我記得在1月5日轉職至機管局後，當時總監給我的責任是協助他處理機場啟用運作和搬遷，在我到職後不久，便開始每星期與不同的部門舉行“AOR”會議，不同部門的主管均有出席，亦包括這裡所討論的問題，所有部門均朝著目標工作，每個星期一早上開會。但可惜的是，我亦感到十分可惜，在3月初時，我在巡視地盤時弄傷了腳部，有一段時間不能上班，減少了一些動力。實際上醫生囑咐我6月中才能上班，但期間我亦十分擔憂有問題出現，我亦盡量參與會議，察看需要解決的問題。

吳靄儀議員：

主席，我明白這點。但希望證人講述的，是他過往只能從旁提出意見，現在上任後，負起了這個責任，有否第一時間提出重新評估培訓、運作和接收方面的計劃，需要再定出一個時間表？從證人的陳述書中，知悉你由3月12日開始需要入住醫院，至6月初才能離院，期間你亦承擔一些工作。我明白這點。但在你發生意外前，有否第一時間這樣做，若有，這個計劃是怎樣的？可否提供給我們？這是第一點。第二點是若有這樣的計劃，後來因你本人發生意外而減少了動力，稍後再討論這方面。現在先討論這個計劃。

主席：

林先生。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我們是有計劃的。“AMD”的“Director”亦有收到我們的訊息，因此亦會因為工程或其他方面出現問題，而重定訓練的計劃。在12月時已有一個全面的計劃，我可向各位提供文件。

吳靄儀議員：

當你上任後，有否審視最後的計劃？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

有。最後我經常與他討論訓練的進展情況，實際上是有的，亦有一個十分詳細的訓練計劃，一直都有的。

吳靄儀議員：

是12月的時候？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

12月開始有重定的計劃，在我轉職後亦經常討論有關的進度情況，在我們的定期會議中是有討論的。

吳靄儀議員：

主席，可否首先把12月的計劃提供給我們？是哪份文件？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

我不知有否攜帶，但可以提供文件給各位。

主席：

你可於稍後提供給我們。剛才副主席的問題並未完結，請他繼續發問。

何鍾泰議員：

多謝主席。我還有兩點問題。首先是希望就剛才的問題取得結論。主席已讀出了文件A18的內容，原本我亦想讀出的，但尚有其他的部分。請林先生閱讀文件A25的兩個部分，第3段，首先是“DCA”民航處處長所述，“had no face in the top management of AA”，接著又說，“The project was driven by PD/AA who always tried to bulldoze his ways through”。不知林先生是否同意“DCA”的講法。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

我不完全同意他的講法，我覺得這是個人作風的問題。

何鍾泰議員：

即是你不同意。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

我不完全同意。

何鍾泰議員：

剛才主席已讀出了文件A18的一段，關於“parameters”，通常他“dictate”那一種處理方法，差不多是由他完全決定。你亦同意那一段？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

我不同意。客觀來說，我認為這般大型的“project”需要由一個較硬朗的人負責監督，因為他需要兼顧很多事情。由於他的作風較硬朗，因此令人覺得他死命地“push”。當然這是個人的看法，是“DCA”個人的看法。

何鍾泰議員：

你所謂硬朗，即是他要怎樣做便怎樣做，套用一句英語“bulldoze its

way through”，所有“parameters”完全由他“dictate”，“AMD”既無法改變，也要接受。剛才曾提及在11月、12月期間，你也看到工程在很多方面都出現延誤，當時他說“可以”，你只可接受，是否沒有選擇餘地呢？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，並不是他說可以便接受，我們實際上看過一份交給“Board”的正式報告，負責這份報告的行政總監本身也是工程師，他亦有看過這份報告。他由10月中開始便定期向主席提交報告，主席亦有留意報告內每個項目的進度，然後簽署，這是有數據可依循的。

何鍾泰議員：

依你所言，工程項目總監是個所謂硬朗的人，你認為“CEO”行政總監是否可以直接影響他，還是他也只能接受由性格硬朗的工程項目總監所提交的報告呢？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，這是他們兩者之間的工作關係。最主要的是我們有一個工程小組負責監察工程進度。

何鍾泰議員：

請看看這一點，我想提出最後一個問題。在同一份文件第14段第2句，“On systems, there was no one within AA who was experienced in this field”，較早時已向你提及這一點。事實上，“NAPCO”除負責監督工程進度外，還需兼顧其他“system”方面的合約和其他“franchise”。我只是針對系統方面的合約，既然你認為AA沒有人具備這方面的專業經驗，沒有能力處理這方面的事情，那麼當時你有沒有提出任何特別意見呢？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

當時我們覺得他常常要依賴承建商的工作，而且關於“IT”這方面的事宜，他是直接向總監負責的。當時我們亦在“NAPCO”內部，物色了一、兩位對“system”較熟悉的同事，指派他們留意這方面的事宜。

何鍾泰議員：

當時你們在機策會討論過，“DCA”亦指出這組合系統太複雜，尤其是關於“FIDS”或進行“integration”，將所有系統聯繫一起，你們也曾討論是否需要把所有系統連在一起，後來出現問題也與這一點有關。當時

你有沒有對此事提出意見？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

其實我很早便已關注這套系統。我記得在去年6月時已提出關注，而工程項目總監亦專誠邀請承建商在6月中前來向機管局董事會解釋。他們交給我們的資料和當時向我們所作的答覆，令我們覺得沒有問題。不過，由於我們仍然感到擔心，因此承建商EDS公司在9月中專誠由英國來香港再次做“presentation”，向我們解釋這方面可以沒有問題。他們還訂出時間表，表示12月4日可以交出“Build 2.0”，又向我們表示，若這方面未能完成，可以分開運作，不必全部“integrated”，可以有“standalone”的做法，他們會有人手可以完成這些項目。承建商曾先後向“Board”作兩次“presentation”，一次在6月，另一次在9月。他們表示如果不能全面“integrate”，可以“standalone”運作的，他們亦有人手可以負責此事，這是由承建商作出的承擔。

何鍾泰議員：

林先生，我想問最後一個問題，既然這套系統是如此複雜，你們在會議中亦討論過。當遇到困難時，他們曾指派“Steve ROOD”往英國，亦曾派遣一位顧問往英國。如果將來要接收這套複雜的系統，我們是否有人能夠跟進這套系統呢？聽說，“Mr ROOD”已離開了機管局。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，這正是我們現在要考慮的問題。我轉職到機管局後已很留意這個問題及其進度，但“IT”和“Project”的事宜是由行政總監直接負責，因此我對這方面顯得有少許隔膜，但你提到的這個問題，我們一直在關注。

主席：

林先生，剛才副主席所唸的內容，是否顯示一種現象：其實“AA”眼高手低，本身缺乏這方面的專業知識，由“Board”以至管理階層皆沒有這方面的經驗或專業知識，因此，只能完全依靠及接受別人提供的資料。同樣地，我不知道“NAPCO”所知的有多少，只知道他們知悉系統有問題，最後更被系統所累。請問林先生，根據你觀察所得，機管局根本缺乏這方面的經驗或人才，當時你作為署長，有沒有指示要將“system”簡化或加強“AA”在這方面的“expertise”？尤其是你後來出任“DCEO”，接手處理這方面的事宜，卻沒有這方面的“expertise”，這會否成為7月6日出現大問題的前奏呢？這些根本不是“teething

problems”，你亦知道一定會出現問題，卻不知應該如何解決。是否有這種情況呢？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，“AA”原先指派工程“Project”方面負責監察這些系統，後來顧問公司認為，正如你剛才提到的“Booz-Allen Report”所述，“AA”需要加強“IT”方面的運作以迎合需求，因此，他們在1、2月間成立了一個獨立的“IT”部門，直接向行政總監負責，在這方面可以說……

主席：

但他並沒有聘請專家加入。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

……當時“CSE”公司負責留意所有“softwares”。

主席：

但它只是顧問公司！

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

但它也有提供協助。承建商當時承諾能夠如期完工，又表示在年底時如果未能完成，能夠“standalone”運作，當時我們覺得這個做法雖然不算百分之百完美，但承建商既已作出承諾，也應該可以接受。

主席：

但你只是聽取其意見，卻沒有“expertise”，沒有專業能力可以判斷他們所作出的承諾是否能夠實踐？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

我個人而言……

主席：

我不是說你，而是指“AA”本身。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

對，這樣說也可算是正確的。

主席：

還有其他問題嗎？

何鍾泰議員：

我還想多問一點，主席。剛才林先生說該部門在有需要時會增加人手等等。請參閱顧問研究報告，即“Booz-Allen Report”，文件B27第II.5段第2頁。

主席：

林先生，你有那份文件嗎？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

有。

何鍾泰議員：

請參閱該頁文件中間部分，“The Board believes that the management recommendations are not always well thought out and that some managers are not capable.....。”

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

對不起，主席，請問是哪一段？第2.....

何鍾泰議員：

第2.5段，即第2頁，“Managment Board Issues”之下的段落。

主席：

不是這部分，是文件B27，不是文件B28。

何鍾泰議員：

文件B27。

主席：

文件B27，“Executive Summary”。

何鍾泰議員：

文件B27。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

文件B27。

主席：

林先生，你找到了嗎？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

找到了，是第2.5段。

何鍾泰議員：

你是否同意顧問報告在這方面的陳述呢？

主席：

是哪方面的陳述？請你再說一次。

何鍾泰議員：

那就是“The Board believes that the management’s recommendations are not always well thought out and that some managers are not capable”。即是他們有時未經深思熟慮便作出推薦，而且有些經理亦未必具備足夠的管理能力。

主席：

林先生。

主席：

你看到了嗎？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

看到了。主席。

主席：

你同意嗎？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我相信這是觀點與角度的問題。有時確有這種感覺，那就是來自不同“management”的人在“Board”裏面會有不同的意見。

主席：

你的感覺又如何？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

我的感覺是可能有時也是對的，但他們有時亦已作出了很多努力。

何鍾泰議員：

林先生，請問是誰人委任這家公司擬備這份顧問報告？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

我記得是由“Board”本身委任的。

何鍾泰議員：

“NAPCO”對這份報告有何看法？是否接受呢？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

我們覺得有部分觀察所得的內容很好，而另一些有關將來的方向是可以接受的。例如將架構精簡，令……

何鍾泰議員：

對不起，林先生，我只是詢問你關於這兩點的事情，而並非關於架構的事。後來顧問提議聘請一位副行政總監，而林先生你便受聘出任該職位。但我只想問關於這兩點的事情，那就是他們未及考慮清楚就提出推薦，而這些經理亦未必有足夠能力執行工作。

主席：

林先生，其實我們想問你是否同意顧問報告的陳述。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我的看法是，可能某些個別事件的個別管理人員令人有這些印象，但大致上來說，不能夠說全面的情況就是這樣。

何鍾泰議員：

讓我從另一個角度來發問，機管局有沒有討論這份報告？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，董事會曾討論這份報告。

何鍾泰議員：

林先生，你亦有參與討論，對不對？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

對，我有出席會議。

何鍾泰議員：

你當時提出了甚麼意見呢？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

我對這方面沒有太大意見，只記得當時我最主要的關注是，關於“compliance”的合約不必一定要由“Legal Director”負責……

何鍾泰議員：

對不起，林先生，我不是指“legal”方面的事，而是剛才提到的兩點事情。你說你有參與討論，當時你提出了甚麼意見呢？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

對於這一點，我沒有特別提出意見。

何鍾泰議員：

為何不提出呢？對不起，主席……

主席：

剛才我們曾詢問署長本身的看法。

何鍾泰議員：

主席，我想提出的是另一個看法，既然“NAPCO”是機策會……

主席：

你問署長當時是否有提出意見，署長已回答他在會議席上沒有提出意見。我們亦已詢問署長本身的看法，他亦回覆了我們有關他的看法，未知你還想就哪方面發問呢？

何鍾泰議員：

我想問，既然“NAPCO”是“ADSCOM”的警報系統，當你看到這樣的評語時，除非你認為顧問公司言過其實，聘請這家公司實屬錯誤的做法，根本不接受顧問公司的報告；否則，如果你認為這情況是嚴重的話，這已經表示亮起“紅燈”。

主席：

換言之，為何他沒有提出？

何鍾泰議員：

一點不錯，為何你沒有提出呢？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我記得董事會當時並沒有逐點提出，只是概括地參閱這份報告，最主要是考慮建議書方面所提的各點，舉例來說，成立“IT”部門，把執行委員會縮小、精簡，如何在過渡時間等。

主席：

換言之，討論集中於改善方面的事宜。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

是的，主席，是集中在建議改善方面。

主席：

劉慧卿議員。

劉慧卿議員：

謝謝主席。我想重提剛才其他同事提及的文件A18，即機策會在去年9月20日開會的文件，第5段所述的內容。關於林先生剛才提到的人事問題。最後一句表示，你的副手提到行政總監應該處理這些事項，應該很快和很堅定地處理這問題，……

主席：

文件A18第5段。

劉慧卿議員：

大家找到這份文件嗎？

主席：

先讓林先生找一找那份文件。

劉慧卿議員：

林先生，你看到了那份文件嗎？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

看到了。

劉慧卿議員：

在97年9月，你提出機場管理局應該完全接管所有事情。也許你可以順帶一提讓我們知道，最終機場管理局是在何時才完全接管所有事情呢？隨後你指出是因為人事問題，而你的副手又補充一句，他告知機策會其實這些事情應該由行政總監負責，這句說話的意思是指他沒有處理這些事情。你現在翻閱有關文件時，便會發覺其實96年9月的文件，即文件A7已經提及關於行政總監的問題。當時陳方安生女士已表示要向行政總監發出最後通牒，命令他加緊執行工作。你可否根據本身的理解，告訴我們你認為行政總監的辦事能力如何？此外，就這件事而言，為何你的副手認為他應該跟進而他卻沒有跟進？這些事情對機場後來的進展和開幕時出現的問題是否有直接的影響呢？

主席：

林先生。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，關於我的副手當時為何有這些意見，我不能代表他作答。

劉慧卿議員：

你不同意嗎？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

我不能代表他作答。當然他可能表現得所謂硬朗一些、快一些。

主席：

你是否同意呢？

吳靄儀議員：

主席，剛才劉慧卿議員所唸的一句並非他的副手所說的，而是署長本人所說的，因為所用的字眼是“D/NAPCO observed”。

劉慧卿議員：

吳靄儀議員，是“DD”。

主席：

剛才劉慧卿議員的問題是指最後一句。林先生，你是否同意呢？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

我有一部分同意，一部分不同意。

劉慧卿議員：

那麼你同意哪一部分呢？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

我同意有部分事情應該可以加快進行，但可能個人有些限制在內，我是不知道的。

劉慧卿議員：

剛才提到在96年陳太表示會發出最後通牒，既然你是他們的執行部門，你有沒有協助陳太向董誠亨先生發出最後通牒呢？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，機管局的人事問題，並非由新機場工程統籌署負責，而是由經濟局負責的。

劉慧卿議員：

主席，剛才提到由機場管理局接管所有事情的那一段，你曾表示應

該在去年9月已由他們完全接管，但後來不能如期進行。請問你可否告訴我們，他們在何時才全部接管呢？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我並無表示他們應該接管，我只是說他們應該比較主動一點……

劉慧卿議員：

即是負責啦！

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

……即是應該在“driving seat”，應該主動一點執行工作。後來我轉職後，我記得我們開始為每項設施訂定時間表，在工程完成後交由運作部門接管，並不是一下子完成，而是逐步逐步完成。此外，工程部門與運作部門在每個星期三都開會檢討進展，定出工程可於何時移交進行運作。因此，與承建商有關的事宜由工程部門負責，而日常運作、試用、測試等事宜則由“AMD”負責。他們並非一下子完成，而是逐步逐步完成，逐個“item take over”。

劉慧卿議員：

主席，根據這份文件，我們覺得當時你的想法是，他們應該採取主動，而且是針對所有事項，這份文件並沒有提述逐項逐項移交，是嗎？可是當時未能做到這一步，因此感到很失望。後來你們更改原先的決定，不再等待他們全部完成後才移交，改為逐步工程移交，……

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

是。

劉慧卿議員：

……你當時認為這個安排可以接受，是個好方法，可以使機場管理部門的人員在機場開幕時能夠運作暢順？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，當時的情形是這樣，這位運作總監轉職過來負責運作只有一年左右的時間，他缺乏足夠的人手，因為很多負責機場運作的人員仍在

啟德機場服務，因此，他只能逐步接管。我當然希望能夠有更多人手負責接管的工作，這樣便能夠做得更多。

主席：

林先生，你可否幫忙告訴我們，從剛才的一番說話，我們得知全部事情由工程方面轉交管理方面負責，對“AA”來說，這是一個關鍵性的轉變，你亦解釋這可能是部分關鍵問題的來源，例如時間表等等。而你也是一個關鍵人物，因為你在1月轉調過去是為了協助過渡，盡量做到最好，以便日後運作良好。我想重提劉慧卿議員剛才的問題。剛才你提及“system handover”，我們知道在5月開始進行。5月才開始進行“system handover”，換言之，單單就“system”方面而言，到了5月還未能完全“handover”，仍然要開會討論此事。請你先回答這個問題，請問除“system”外，我們暫時撇開“FIDS”不談，“system”方面可以利用這一點來“monitor”，除“system”外，還有那些在工程方面令“AMD”在進行其他工作時會受阻呢？我們把它先行“define”，關於“system”方面的資料，我們可以參閱這份紀錄，與“system”無關的資料，這裏有沒有資料？如果這裏沒有資料，你可否在星期一把資料交給我們。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，也許我可以先行回答這個問題。所謂“handover”，我認為只是一個程序或形式上的問題，最主要可以分三方面來說，第一，在機場運作方面而言，是否有該等設施以便運作人員有機會熟習和展開培訓計劃。當時工程部並不是把工程全面移交予“AMD”，而是逐部分移交，以便就每個部分進行測試和展開訓練工作。我記得我們有一個培訓計劃，在1月初時當有某些部分可以交出來，便展開某些“hands on”的訓練，……。

主席：

這不是原先的計劃，是嗎？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

這也是原先的計劃，只是推遲了一點。第二是……

主席：

對不起，林先生，請你想清楚，因為剛才我們已翻查會議紀錄，由你親口說“AMD”改動了很多次，“They have to re-do their programmes

over and over again”。換言之，為了遷就工程時間表，以致他們需要改動其時間表以便配合。你剛才指這是原先的計劃，從上文所述，這不該是原先的計劃，對嗎？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，當初他們估計有某些工程可以很早完成，某部分可以先交出來。但工程有所延誤以致未能交出來，那便只好先做其他部分的工作，……

主席：

這正是我要指出的一點，由於工程延誤，所以要大幅改動原來的計劃。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

是，的確有轉變，這個轉變分三方面。第一，培訓方面，例如定於在某月展開培訓工作，這些培訓應該包括“lecture”演講、閱讀“manual”及熟習訓練，因而可能要分開進行。我們可以首先向承建商索取資料，閱讀了這些資料後，在課室聽導師講解，然後在“interface”即調試地點展開熟習訓練，到最後才在實地操作。這個培訓方式是由4個部分組成。第二，測試方面……

主席：

對不起，林先生，你剛才所說的是培訓過程，但你沒有回應我們所提的關鍵問題。剛才劉慧卿議員問及“handover”的事，由一個重點，例如由工程方面轉到運作方面時，由於工程延誤，以致運作方面或管理方面要重新改動有關的“programme”。請你不要冗述正常情況是怎樣怎樣，我們現在看到的問題是，工程延誤引致運作方面要不斷更改各項安排，以遷就工程的延誤，而且有證據顯示這是事實。請你回應我剛才的問題，我們已知道關於“system”、“AMD”、“FIDS”等的情況，除了系統方面，是否有其他方面同樣因為工程延誤，引致管理方面不能順利地進行呢？你現在可否告訴我們？抑或需要到星期一才告訴我們呢？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我剛才提到需要分三方面來說，而我只說了第一方面，在培訓方面，由於不是一次過接收所有設施，因此需要作多次改動，這是事實。第二，在測試方面，我們分5期進行測試。第1次在1月中，第2次在

2月中，第3次在3月底，第4次在5月2日，最後一次在6月14日。在測試方面，由於工程出現延誤，部分尚未竣工，所以有某些範圍沒有包括在內，這種情況確有出現。不過，若按照原先的計劃在4月啟用的話，則只有3次測試，就是在1月、2月和3月進行。後來改於7月開幕，於是增加兩次測試，分別在5月和6月進行，此舉可以說有補救作用。第三，在所謂“handover”即移交設施方面，當然那些設施要經過測試，證實妥當，才可進行移交，所以要逐步移交。工程延誤對這三方面的工作構成影響。

主席：

林先生，請你再三思考這個問題，看一看可否提供更多資料給我們。除系統方面引致你剛才提及的三方面受影響外，還有沒有其他的工程方面引致的延誤呢？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

關於這方面的資料，我可以請負責機場運作的“AMD”的”Director Mr HEED”把資料交給大家。

何承天議員：

主席，我可否提個建議呢？

主席：

請說。

何承天議員：

我提議以圖表方式臚列有關資料，有一邊列出所有需要進行培訓或測試的系統或設施等等，另一邊則列出原訂開始的日期，但最後延遲了的日數或最後的實際開始日期。這樣我們就可以知道，例如原先應該有3個月的訓練或測試時間，最後卻濃縮為1星期，在這種情況之下，不用多說，我們亦知道有問題了。未知可否以圖表來展示資料呢？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，這一點可以照辦，但請留意我剛才所說，以9月、10月的圖

表為例，由於後來多了兩個月時間，所以已經將有關事情完全補辦了。我們可以把資料交給大家。

主席：

我想補充一句，有一些灰色地帶，就“system”方面而言，有關方面當作已經移交了，讓它可以展開訓練，但其實那些設備尚未完備。

劉慧卿議員：

……“Mr HEED”也要走過去一起做，你也應該將這一點展示出來。其實那邊的人也不能再等了，所以走在一起一齊做。

主席：

你應該要指出那些是“partial”，即是所謂局部，而實際上並不是在進行“training”。以“FIDS”為例，在進行“training”時，要他們讓開以便進行“test”，像這類“overlap”的情況，你也得告訴我們究竟“overlap”的情況到了甚麼程度。換言之，餘下純粹“training”的時間到底有多少。

吳靄儀議員：

主席，我們從其他文件知道“training”是有3個層次的，……

主席：

“Level 1、level 2、level 3”。

吳靄儀議員：

……對，請你將它們連結在一起。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，請容許我在這裏稍作補充。“Level 1、level 2、level 3”是指層次，有些人接受了“level 1”的訓練後，便會展開“level 2”的訓練，即負責指導他人。有些“training”需要較長時間，而另一些例如接聽電話的訓練，則只消一天、半天便可。我們有全盤計劃，可以把資料交給大家。就主席剛才所述，會否出現以下情況：即一方面要進行測試，另一

方面又要同時進行訓練？這種情況確實存在，我們可提供這方面的資料。

主席：

其實我們最關注的是發生問題的範圍，想知道你們是如何受到這些範圍所影響？因為柯家威先生曾告訴我們，很多都是人為錯誤，所謂“cumulative”、“accumulative”。人為錯誤，意思可能是由於沒有足夠時間進行訓練。我想你提供這方面的資料。李永達議員。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，如果可以的話，我想先補充一點，誠然訓練計劃確有改變，至於是否足夠，我們認為到了最後我們確實有做到。所謂人為方面，除了訓練外，還有其他因素，包括對環境不熟習等等。

李永達議員：

主席，鑑於詳細資料要在星期一才收到，屆時我們再詳細追問。但我想先問一點，你在1月後出任“DCEO”，即副行政總監，你對管理大型機構經驗豐富，因為你是署長級官員。請問你出任這個新職位時，有沒有任何計劃，即“milestone system”，就每個項目訂立指標？你有沒有就這些測試、訓練等訂立任何新計劃呢？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，當時我……

李永達議員：

不需要太詳細，你只需回答你有沒有新的“milestone system”。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我沒有新的“milestone system”，因為當時“AMD”正在進行這方面的工作，……

李永達議員：

你又是否知道“AMD”本身有沒有一套指標系統“milestone system”呢？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，有的，他們有個計劃。

李永達議員：

可以了，我短問你短答便可，無須太詳細。既然你知道有一套新的系統，你有沒有參照這套系統，以了解它與“NAPCO”以往修理“CPM”系統是否相同呢？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，他們當時的系統與“NAPCO”的系統當然有所不同，因為在1月時……

李永達議員：

可以了，我知道兩者不同就可以了，你不用解釋，我要的只是資料。我問得簡短，希望你亦答得簡短一點。請問與你以往的水平要求比較，這個新的要求指標是寬鬆了還是收緊了呢？例如你在文件中提到要在20個星期內要行測試和訓練，當你參看“AMD”的資料時，你是否參照這標準，最少要有24個星期呢？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，從他們給交我的資料，可以看到應該是有的。

李永達議員：

我想知道的是，與你以往出任署長時相比，這個是更寬鬆，抑或是更壓縮了來做呢？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，大致上是有時間表，但壓縮方面要視乎工程的進展。

主席：

可否稍為具體一些呢？

李永達議員：

好的，讓我列舉兩個例子，文件A22。

主席：

很好，我剛巧翻到文件A22。

李永達議員：

主席，可見大家也想問這個問題。

主席：

是附件D，對嗎？

李永達議員：

對，是附件D，我現在這樣問你，可能對你有點不公平，因為我不知道你有沒有，若你記得就回答，若記不起就稍後才回答。在你出任“DCEO”時，依我來看，你一定查看過這些指標系統，因為你以前曾把這文件交給“ADSCOM”。你覺得“AMD”所提供的與你所要求的是否很相近？抑或是相差很大呢？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我轉調到這個職位時，沒有帶備這份文件，因為我當時是負責“AA”的事務，而不是“NAPCO”的事務，我的角色已有所不同。……

李永達議員：

林先生，你總應該有個印象吧！

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

……以我記憶所及，我看過有關他們進行培訓的日期，大致上都能按照所定下的時限完成工作。

李永達議員：

你在1月調任後，在2月、3月、4月期間，你是否記得“AMD”在這問題上有沒有修改他們的指標系統，即“milestone system”？例如由24

星期改為20星期，再改為12星期，再改為10星期，其後又改為4星期。最後關於“FIDS”這個系統，是在6月中才進行測試，換言之，只有兩個星期。你是否觀察到這一點呢？

主席：

林先生。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我沒有詳細觀察到這些細節，但我知道這些訓練計劃……

李永達議員：

林先生，我所指的不是訓練計劃，而是所有系統，一般的系統，你是否覺得他們把這些所需要時間一直不斷地壓縮呢？

主席：

林先生。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我不能一概而論，我只能說有部分被壓縮了，有部分則按照原定計劃進行。

單仲偕議員：

對不起，我想提一個問題。這是一個很重要的指標，“integrated system fully tested and completed six weeks prior to opening”，即6個星期的時間。若以這個指標而言，即是在機場於7月6日開幕的6星期前就得完成所有綜合測試，時間大概在5月底，即5月份第3個星期左右。從這個角度來看，我們在翻看機場管理局的文件時，發覺有關的測試在6月底才完成，與原訂時間相差起碼4個星期之多。在缺乏完整的綜合測試的情況之下，能否給予機場管理人員、“AMD”的人員最真實和最清晰的訓練計劃呢？因為這7宗測試出現延誤，導致其他人也出現問題。作為機場管理局副行政總監，你察覺到這件事嗎？你有沒有就這件事在機管局內提出警報，發出有關訊息呢？

主席：

林先生。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，有的，我察覺到工程方面確有延誤，但“IT”和“Project”方面的事，並不是向我負責的。我記得在5月中時，雖然我的腿傷尚未痊癒，但亦有出席“system handover”的會議，希望催促“IT”和“Project”方面盡快完成工作，讓“AMD”能夠盡快展開測試。

主席：

但他不是你的小組的成員。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，他是的，有人在該小組之內。

主席：

你的意思指“system handover”是……。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

對，有人在，有“IT”的人。

主席：

儘管有人在那裏，但並不是整個都是，……按照常理來說，比方說這是兩頭馬車，而你是中間的橋樑，你當然希望大家盡量能夠溝通、協調。但你們的會議會否太側重某一方面，不論是在機管局整個架構方面抑或其他方面，因為“Project”不屬於你的管轄範圍，而在一些橫向的會議他又沒有出現。故此，儘管你盡心盡力地催促，但卻力不從心？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，當時有些會議除了我之外，行政總監也有出席，他亦知道問題出在哪裏，我覺得有些事情亦應該由他親自去推動。以“FIDS”為例，工程總監每星期都與承建商舉行會議，行政總監有時亦會列席會議，他

亦知道問題出在哪裏。另一方面，我覺得即使工程總監不在，他的同事，無論是工程部或是“IT”部門，都知道問題出在哪裏，都知道應該由他們跟進、推動。我們只是盡量在察覺問題後，希望能夠盡量推動。

吳靄儀議員：

不論你是有心無力，抑或有心有力，但你最終是否真的做不到？你先前訂立的尺度的確並未能達到，結果引致出現混亂。

主席：

林先生。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，可以這樣說，有些並不是百分之百達到，但從我的同事，尤其是“IT”和“Project”的同事給予我的承諾和報告，他們都表示即使這個做法不行，也會有另一個可行的做法。

主席：

所謂後備計劃，是嗎？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

是，後備計劃。

主席：

我相信我們在星期一會集中詢問關於後備計劃。李永達議員。

李永達議員：

我只想詢問多一點，然後完結我的問題。林先生，其實你的轉變也很突然。當你出任新機場工程統籌署署長時，你對指標、計劃都是一清二楚，做得很好，但當你出任“DCEO”時，卻沒有訂立這些指標、計劃，我為此感到很奇怪，為甚麼你沒有訂立這些事項而交由“AMD”負責。然後“AMD”又改動了很多次，作出很大的壓縮。剛才你提到訓練程序，包括閱讀資料，上課學習，然後有人指導，最後自己親自操作。以往是先完成一個程序，然後才開始學習另一個程序。但現在依你所說，可能

出現一日之內完成這4個程序的情況。以教授游泳為例，本來有一個月時間學習，現在卻需於一小時內教授學員游泳姿勢和呼吸技巧。當然，從觀念方面來說，這好像是可行的，但你作為經驗豐富的公務人員，這樣一個經過壓縮的課程其實是極具風險的，你是否同意呢？

主席：

林先生，你是否同意呢？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，當然這是正式受訓人員的感受。

李永達議員：

這好比學習游泳，你會否讓你的女兒在一個小時之內，把呼吸、技巧和游泳姿勢全都學會？你認為這樣可行嗎？

主席：

.....經過壓縮的課程具有風險，這一點你是否同意？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我相信要視乎每個人的接受程度，以學習駕駛為例，有人需要學習超過100小時，有人十多小時便可以了。

主席：

林先生，我們只希望你作出客觀的判斷。你認為一個普通人能否在一小時內學懂游泳呢？一個普通人能否在這種經壓縮的程序，在你認為已經有合理的足夠的時間受訓的情況，完成訓練，然後你可以要求他有合理的“performance”即服務水準呢？

吳靄儀議員：

你有雙重標準。你在“NAPCO”時有一套標準，當你轉職出任副行政總監時，又因應種種情形，採用一套完全不同的標準，而這套標準又與之前的一套存在很大差異。

主席：

林先生。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，在旁邊觀察與實際參與是兩回事，打球和看人打球是不同的事情，我轉職後有些計劃是改變了，但我的同事沒有向我表示改變計劃是不可行的。

李永達議員：

我還有最後一個問題，林先生，在你轉職後，即是你由看人打球轉為打球，當你落場打球後，你是否就沒有考慮過可以將賽事暫停？即使那些程序不斷被壓縮，你也照辦如儀，從不響起警號，從不提出異議。這種情形，正如吳靄儀議員所說，與你先前的處事態度完全不同。

主席：

而且有一點是很關鍵的，當你仍是署長時，開幕日期並未訂定，在你轉職後，開幕日期便確定下來。是否落實了開幕日期，便“死都要死出來”呢？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

我覺得這不是“死都要死出來”的問題，而是在訂立目標後，我們便按照目標行事。正如剛才李永達議員以游泳作比喻，……

主席：

那麼有人“打假球”時，又可否將賽事暫停呢？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

……要學習游泳，可以有不同的方法。“AMD”負責訓練的同事認為我們的方法是可行的。我亦記得有一次有些設施尚未完成，我們嘗試另訂日期，再行訓練，各項安排亦妥當。換言之，若你問及是否有進行訓練，所花的時間是否與原先的計劃相同，我相信是有的。

主席：

張永森議員，我讓你問最後一個問題。

張永森議員：

主席，我想提問的事剛才已有同事問及，我希望留待星期一再問。

主席：

好，何承天議員。

何承天議員：

主席，我希望在星期一能夠獲得那些資料。首先，我認為這位證人的身份特別，與其他證人不同，我剛才已提及他具有雙重身份。他出席調查委員會“Commission”所提交的證人陳述書，只提到他進入機管局後的工作。可否要求他向我們提供證人陳述書，載述整個時期的情況，包括他出任新機場工程統籌署署長時期，當時他的工作、責任等等？

主席：

林先生，有關何承天議員剛才提到的問題，請你參閱我們給你的傳票。傳票中說明你是以雙重身份被傳召，所以我相信何承天議員是要求你以前任署長的身份向我們提供一份陳述書。

李永達議員：

我有事要詢問……

主席：

等等，我首先要問何承天議員。等一等，請你們逐一提出。如果你們要求資料，我們一定會給你們機會發言。

吳靄儀議員：

就何承天議員這一個要求而言，其實其他證人也不一定要向我們提供證人陳述書，而這份證人陳述書是林先生向另一調查委員會提供的文件。我不知道在此階段我們是否一定要另一份證人陳述書，但我估計這是不一定需要的。

主席：

何承天議員。

何承天議員：

主席，我覺得參閱證人陳述書對我們有很大的幫助，因為證人在陳述書中陳述了當時的情形、他身為署長如何處理所發生的事情、他要負起甚麼責任，即使今早我們提出了不少問題，但亦未必取得這些資料。其中有一、兩點我希望他能夠作出解釋，例如補充協議，即多付18、19億元加快工程那些協議，當時他身為署長，他如何監察工程的進度；此外，關於統籌署本身的專業顧問，他們亦給了一份合約給我們看，我亦想知道他們是否認為顧問已盡其本份。

主席：

包括這兩點。我肯定對我們有幫助，因為我們可以節省時間，無需再就那方面提問。我希望林先生準備一份陳述書給我們。你說完了嗎？李永達議員，接著是陳鑑林議員。

李永達議員：

主席，我想問有關程序上的問題。因為剛才我向證人提問時，發覺坐在他身旁的法律代表不斷在紙上寫字。當然我知道在程序上他可以諮詢法律顧問，但我想透過你問問其實他是寫法律意見給林先生看，教林先生回答問題，抑或是提供資料。因為我不知道實際的情況，我只見他不斷在書寫，寫了很多東西。

主席：

林先生。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，他寫的東西與我答案的內容完全無關。

主席：

他只能提供法律意見，但不可替你回答問題。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，他不是替我回答問題。

主席：

李永達議員，你是否沒有其他問題？陳鑑林議員。

陳鑑林議員：

我想繼續就索取資料方面提問。在“ADSCOM”舉行會議前，“NAPCO”通常會提供一份“Chairman’s Brief”的，可否提供1月2日的會議的“Chairman’s Brief”給我們？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，可以。

主席：

還有沒有問題？劉江華議員。

劉江華議員：

剛才我要求提供的離職資料可否於星期一給我們？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

對不起……

劉江華議員：

即關於項目工程科方面，你提到由於有些人打算離職，所以該科的士氣很低落。那些資料你可否於星期一給我們？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，這個我想未必可以。因為關於我在“NAPCO”工作時的“statement”，我需要多點時間準備，所以未必可以在星期一提供有關離職人數的資料，提供，但我會盡快處理。

主席：

有關離職的資料方面，我們要研究我們是否需要這些資料，以及這

些資料與我們有甚麼直接的關係。劉江華議員，你可否說說為何我們需要那麼深入的資料？

劉江華議員：

那些資料是有作用的，原因是剛才署長說到離職事件會影響士氣，而士氣會影響到工程的進度。如果多名職員離職，一定會對整個工程的進度有影響，所以有需要索取那些資料。

主席：

我相信林先生的意思是由於工作量需要減低，整個“Division”的前途出現問題，導致士氣低落。但你現在要求的是關於離職方面的資料，請你告訴我們，你“exactly”要求他提供甚麼資料？

劉江華議員：

問題是這樣的，原本他們會於4月離職，但工程需延期至6月，那麼4月至6月的人手是否足夠？這點十分重要。我的問題牽涉兩方面，一方面是當時的士氣是否真的受到影響；第二方面是當時的人手是否足以應付職員離職前後的工作量？主要是這兩點。

主席：

或者你回答那兩條問題吧！好嗎？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

好，主席。

主席：

你現在回答？好。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

我想我會盡量回答。

主席：

好，就讓你現在回答。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我記得在去年年底，11月至12月的時候，我問柯家威先生機場能否趕及在4月或6月啟用，以及哪些因素會影響到啟用日期。他說其中一個很重要的因素是很多同事均以4月為目標，所以他們不休假來趕工。如果延至7月啟用，很多同事都要休假；另外有些同事亦想轉職到西鐵、地下鐵路或其他部門。我記得機管局的合約規定須給予職員3個月的離職通知，但為了方便同事及早作出準備，機管局給予職員6個月的通知。已接獲6個月通知的職員在心理上當然受到影響，因為他們會認為自己快要離職，但我記得後來有些職員的合約年期獲得延長。至於實際受影響的職員人數有多少，我要問問他才知道。就職員人數對士氣的影響方面，他曾對我說過這些話。

主席：

這樣吧，我們不需要具體的職員資料，我相信劉江華議員不是想要這些資料，他純粹想要你剛才所說的那些資料，如果你所提供的資料可以支持你剛才所說的話，就不妨給我們參考，好不好？

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

我盡量試試看。

主席：

還有沒有其他問題？如果沒有，我還有一件事想說，就是那張時間表，那張時間表非常重要。因為時間表指出你原本移交了那些設施，再利用這些設施來“train”職員。雖然你說沒有拿著A22過去，但你原本有一份時間表，註明工程於何時完工，何時開始“train”職員。後來終於怎樣？“Actual”是怎樣的呢？關於“actual”的資料，你還要告訴我們，究竟是“partial”抑或是“full”，否則職員站在機器旁邊，機器又要做“test”，他又要“train”，那些情況並不包括在內。

機管局副行政總監及新機場工程統籌署前任署長：

主席，我們有一份曾於12月初在機管局董事會會議席上討論的文件，亦是將會提供的資料，屆時我可以向你們提供實際的工作程序。

立法會調查赤鱘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：

最重要的是原定時間表與實際進度的比較。今日的研訊到此為止。林先生，請你出席10月19日(星期一)上午9時舉行的專責委員會研訊，以便進一步作證。由今天的研訊進度來看，你是需要出席10月19日整個上午的研訊，大概由9時至12時30分。專責委員會原本傳召了另一位證人，就是機管局機場管理總監韓義德先生，出席10月19日的研訊，但鑑於現時的情況，韓義德先生的研訊日期將會順延。多謝大家。

(研訊在下午1時05分結束)