

# 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26次公開研訊的逐字紀錄本

日期： 1998年12月5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)  
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  
單仲偕議員  
劉江華議員  
劉慧卿議員  
蔡素玉議員

### **缺席委員**

何承天議員  
陳鑑林議員

### **證人**

香港機場管理局  
副主席  
盧重興先生

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：**

多謝各位出席今天舉行的專責委員會第26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。

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主席盧重興先生。

(盧重興先生進入會議廳)

盧先生，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。請起立。

**香港機場管理局副主席盧重興先生：**

本人盧重興謹以至誠，據實聲明及確認本人所作之證供均屬真實及為事實之全部，並無虛言。

**主席：**

多謝，請坐。

專責委員會現在會處理1998年11月27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：

盧重興先生的證人陳述書

盧先生，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。

盧先生，現在我會代表委員會向你提出第1條問題。

根據你的陳述書，你除了擔任機管局副主席外，還參與機管局許多會議及其他委員會，當中包括與機管局主席和高層管理人員每星期舉行的會議。此外，你亦是“Finance Committee”(即財務委員會)及“Airport Operational Readiness Steering Committee”(即機場運作就緒計劃督導委員會)的主席，以及其他3個委員會的委員，包括“Business Development Committee”(即業務發展委員會)、“Human Resources Committee”(即人力資源委員會)和“Project Committee”(即工程委員會)的委員。盧先生，你可否告訴本委員會，就監察整個管理層運作和決策方面的工作而言，在機管局董事會成員中，你的參與是否最多的一位？

**機管局副主席：**

機管局主席黃保欣先生曾請我盡力幫忙，而我是機管局副主席，當然答應他我會盡力而為，所以我參與較多委員會的工作。

**主席：**

與其他董事相比，你是否參與較多工作、付出較多精神及時間？

**機管局副主席：**

由於我曾答應主席，我便盡力而為。

**主席：**

吳靄儀議員。

**吳靄儀議員：**

多謝主席。黃保欣主席在出席本委員會研訊時曾提到，有些事情，盧先生較他所知為多。若他未能主持會議，你亦代他主持。他亦感到很放心。請問盧先生，情況是否如此？

**機管局副主席：**

每次會議結束後我會向他報告。

**吳靄儀議員：**

黃保欣主席在出席本委員會的研訊時，我們曾問他，機管局董事會是否知道，在機管局管理層與機策會開會時，機策會曾對許多事情表示不滿和不放心。當時，黃保欣主席說，董事會一直不知道此事，直至1997年11月中，機策會主席陳方安生女士寫了一封篇幅很長的信件給他時，他才知道原來機策會對那麼多事情感到擔心和不滿。據你所知，情況是否這樣？

**機管局副主席：**

機管局董事會的組成，其中包括6名官方成員，包括經濟局局長葉澍堃先生、工務局局長鄺漢生先生、庫務局局長、新機場工程統籌署署長、民航處處長和金融管理局總裁。我們與機策會沒有聯繫。機策會屬政府內部的機構，該會是否要與我們對話，是由政府決定。如機策會要向機管局提出任何意見，或要求機管局執行任何政策，我相信該會會透過這6名官方成員向機管局董事會提出。我們和機策會從來沒有直接聯繫。

**吳靄儀議員：**

盧先生，我們不是針對這件事。事實上，在1997年11月之前，黃保欣主席不知道機策會對很多事情感到不滿，但當他知道後，他便組織工作會議，把這些事情調查清楚，然後書面回覆陳方安生女士。我只想問，據你記憶所及，情況是否這樣？

**機管局副主席：**

你是否指1997年11月？

**吳靄儀議員：**

是。有關於11月17日發出一封篇幅很長的信。或者請盧先生看看那封信，在第I冊。

**主席：**

政務司司長向黃保欣主席所發出的信件。你是否正翻閱我們提供的文件？

**機管局副主席：**

是。

**吳靄儀議員：**

文件A27。

**主席：**

文件A27。

**機管局副主席：**

找到了。

**吳靄儀議員：**

你是否知悉這封信的內容？

**機管局副主席：**

是。

**吳靄儀議員：**

文件A27是黃保欣主席的回信，對陳方安生女士的一封信作出回應。

**機管局副主席：**

是。

**吳靄儀議員：**

黃保欣主席作證時表示，他收到陳方安生女士的信後，很重視她所提的事，因而召開多次工作會議，向管理層詳細了解情況，然後才答覆陳方安生女士。

**機管局副主席：**

是。

**吳靄儀議員：**

你當時有沒有參與其中？

**機管局副主席：**

應該有。

**吳靄儀議員：**

覆函的內容當然不是黃保欣主席自己撰寫的。

**機管局副主席：**

對。

**吳靄儀議員：**

你有沒有參與答覆這些問題的工作？

**機管局副主席：**

這是管理層向主席提供的答覆。

**吳靄儀議員：**

是，我知道。但管理層擬備這些答覆時，你有沒有看過？

**機管局副主席：**

我們在董事會會議席上曾討論此事。

**吳靄儀議員：**

你本人是否很滿意該信的內容，認為信內所述都是實情？

**機管局副主席：**

基本上應該是。

**吳靄儀議員：**

何謂基本上？是否有些內容不是實情？

**機管局副主席：**

是實情。

**吳靄儀議員：**

即主要內容都是？

**機管局副主席：**

看過，當時看過。

**吳靄儀議員：**

請問當時你是否很密切監察管理層的工作？

**機管局副主席：**

我們從“Board”的層面和委員會的層面跟進管理層的工作。我們從12月開始，便開始按星期監察他們的進度。

**吳靄儀議員：**

擬備這封信之前，你是否積極了解實際情況？

**機管局副主席：**

我們透過參閱他們所呈交的報告，從而了解情況。

**吳靄儀議員：**

我特別想請你看文件A27中間的一個例子。在黃保欣主席的簽名之後有份英文文件，寫着“issues critical to the opening of the new airport”。

**機管局副主席：**

請問第幾行？

**主席：**

哪封信？

**吳靄儀議員：**

隨後的那封信，即黃保欣主席簽署後。

**機管局副主席：**

找到了。

**吳靄儀議員：**

請你翻閱文件的第4頁，那裏有一些列表，載列航班資料顯示系統的進度日程。

**機管局副主席：**

是否有關“system”的部分？

**吳靄儀議員：**

是。舉例而言，根據註釋(即標有星號的位置)，這個系統的軟件會在英國進行“FAT”。你看到嗎？



**機管局副主席：**

看到。

**吳靄儀議員：**

你當時是否知道，管理層經商量後已取消這項在廠驗收測試？

**機管局副主席：**

不知道。

**吳靄儀議員：**

鑑於你隨後密切跟進各項工作，你有沒有再追查這事？舉例而言，你知不知道徐景祥先生曾就取消該項測試一事，與別人達成協定，並有書信證明？

**機管局副主席：**

不知道。有關“FIDS”的事宜，我沒有密切跟進，這是由工程委員會負責跟進。

**吳靄儀議員：**

但你是否同意那個系統對機場的運作很重要？

**機管局副主席：**

甚麼？

**吳靄儀議員：**

你是否同意“FIDS”對機場的運作很重要？

**機管局副主席：**

是。

**吳靄儀議員：**

你後來密切跟進這件事時，你當然亦有關注這系統的進度，對嗎？

**機管局副主席：**

是。

**吳靄儀議員：**

你當時有沒有透過“Airport Operational Readiness Steering Committee”，再了解這系統的進度？

**機管局副主席：**

“FIDS”是整項工程的一部分，由工程委員會（即“Project Committee”）負責處理及跟進。至於“AOR Steering Committee”（即機場運作就緒計劃督導委員會），則負責處理工程以外的事情。

**吳靄儀議員：**

你是否不會跟進那個系統的進度（不是指內容）？

**機管局副主席：**

這也是由工程委員會負責跟進。

**吳靄儀議員：**

你是否這個委員會的委員？

**機管局副主席：**

我是其中一位委員。

**吳靄儀議員：**

請你看第VII冊文件B213-12。你是否知道當時的協議？

**機管局副主席：**

是否文件B213-5？

**主席：**

12。

**吳靄儀議員：**

文件B213-12。這是徐景祥先生向我們提交的資料，請參閱“Attachment 12”。

**主席：**

給他少許時間找這份文件。這份文件是以“GEC Hong Kong”的信紙印製。盧先生，你找到沒有？

**機管局副主席：**

找到。

**吳靄儀議員：**

這是“GEC”在1997年12月8日致機管局徐景祥先生的信件。你看到嗎？

**機管局副主席：**

看到。

**吳靄儀議員：**

若你翻閱該封信，你便看到他們已就系統的進度簽訂新協定。請參閱第1頁，頁首部分載有“AA/GEC Agreement”，頁尾部分則顯示“FAT”已變成“FAT/SAT”，即他們已把兩個測試合併。當時你是否知悉這份協議的內容？

**機管局副主席：**

未看過，我第一次看。

**吳靄儀議員：**

“OK”，多謝主席。

**主席：**

劉慧卿議員，你是否想就這方面的事宜提問？

**劉慧卿議員：**

我想就盧先生開始時提及的事宜簡單詢問他。

**主席：**

稍等。李永達議員，你是否想就這方面詢問？

**李永達議員：**

不是。

**主席：**

劉慧卿議員，你現在可以發問。

**劉慧卿議員：**

據盧先生剛才表示，黃保欣先生曾請他幫忙。以我們的理解，機管局董事會的成員是由政府委任的。

**機管局副主席：**

是。

**劉慧卿議員：**

你是否告訴本委員會，黃保欣先生知道自己擔任機管局主席後，曾找你幫忙，然後要求政府委任你為董事會成員？

**機管局副主席：**

不是這個意思。

**劉慧卿議員：**

是甚麼意思？

**機管局副主席：**

我獲委任後，他才請我幫忙。

**劉慧卿議員：**

即當局委任你為董事會成員之後的事。

**機管局副主席：**

是。

**劉慧卿議員：**

請你再解釋清楚。

**機管局副主席：**

當時中英正展開談判，黃保欣先生有時要前往北京開會，出席籌委會會議，因此不能主持董事會的事務。我請他放心，答允協助他，在新機場開幕之前不會離港。

**劉慧卿議員：**

你的意思是指各人獲委任後，主席黃保欣先生才要求你協助？請你說明你如何協助他。他不在時，你是否差不多是正式主席？

**機管局副主席：**

不是這個意思。主席說他有時不在香港，我便請他放心，並答允盡力協助他。

**劉慧卿議員：**

因此，你便密切跟進多個委員會的工作。

**機管局副主席：**

我便加入多個委員會，並向主席報告所發生的事務。

**劉慧卿議員：**

我相信差不多所有重要的委員會你都有參與。情況是否這樣？

**機管局副主席：**

我負責“chair”兩個委員會的會議，至於其他委員會，我只擔任委員。

**劉慧卿議員：**

你已盡量做到十足工夫。

**機管局副主席：**

希望！

**劉慧卿議員：**

在機管局董事會各成員中，你最積極參與和密切跟進各方面事宜，而所涉及的範圍也是最廣泛，請問你對機場啟用當天所發生的多項問題，是否感到詫異？

**機管局副主席：**

是。

**劉慧卿議員：**

你為何感到詫異？你已經知道所有事情，你亦看過剛才我們提到的所有報告，知悉有哪些項目未準備就緒。對於當日所發生的事故，你是否認為不應該發生？

**機管局副主席：**

機場從啟德搬往赤鱘角的搬遷行動相當大型，牽涉人數過萬，並要在隔夜完成，因此，我們預計會發生某些問題，但我們卻不可能知道會發生哪些問題。工作人員數以萬計，即使我們進行“trial”，也不可能在實際的環境下進行，沒有飛機、乘客及貨物，因此在“trial”期間不容許我們做某些事情。數以萬計的工作人員一起在新的環境工作，一定會發生某些問題。我們只能盡量做好各項工作，卻不能預計當天會出現該等情況。

**劉慧卿議員：**

你的意思是否指，你估計當天會發生一些事情？

**機管局副主席：**

由於數萬名人員突然一起工作，而10多萬人又突然湧入，一定會有某些地方出現問題。

**劉慧卿議員：**

但卻不知是甚麼問題。

**機管局副主席：**

我們已經作出部署，安排員工應付各種可能出現的情況。

**劉慧卿議員：**

請你參閱第III冊文件B67。這份機管局文件是提交機管局主席的，當中載述7月5日的情況。我相信你已看過這份文件，或者請你現在看看。

**機管局副主席：**

文件夾壞了。

**劉慧卿議員：**

請把文件拿出來，並翻到B67的第1頁，即頁首寫着“System Status”

那頁。發生最多問題的地方就是……

**機管局副主席：**

是否“Report No. 28”？

**主席：**

是，沒有錯。

**劉慧卿議員：**

是。該份文件是活頁，沒有頁數。請翻到報告本身那頁，即載有“System Status”那頁，左邊那頁。

**主席：**

我想說明清楚，這份文件是每個星期提供給“Chairman’s Group”的報告，講述每份合約的進度。

**劉慧卿議員：**

該報告首先指出航班資料顯示系統(即工程381)有些問題，文中載述“stand allocation modules are being progressively fixed”。換言之，工作一直進行，但那時已是7月初，機場快要啟用。報告接著提到航班資料顯示系統的可靠性超過95%。我們對這個系統的可靠性和“availability”都感到很混亂，很想就此方面向你查詢。文件接著提到廣播系統亦有問題。下一頁則提到很多電話已經裝妥，但後來我們發現電話又有問題。我們看下去，便會知道很多項目都有問題。盧先生，你表示當時不知道會有哪些問題出現，但其實這份報告雖然未必載述一切有問題的項目，但已提及不少問題。請問你曾否看過這份文件？

**機管局副主席：**

看過。

**劉慧卿議員：**

當時已是7月初，機場在7月6日便啟用。你看過文件後，是否應該知道有甚麼問題？你當時有何想法？這些是否你剛才所指無法預計的



問題，還是你認為這些問題會在機場啟用當天前獲得解決？

**機管局副主席：**

以電話為例，我們其實已督促承辦商盡快安裝電話。文件載述80%的電話可以使用，但請你留意，報告所指的電話是“AA’s phones, not tenants’ phones”，即是我們辦公室內的電話。我當時認為，多一個少一個電話不要緊，最要緊是有電話，數目基本上足夠便可以。我們一直催促承建商，希望機場開幕後能補回不足之數。

至於“FIDS”，根據管理層的“report”，95%“is sufficient for AOD”，因此，我們一直的理解是，達到95%以上便足夠，況且一直以來，“NAPCO”有3個專家監察我們的工作。無論在工程委員會或在董事會中，均沒有人提出“FIDS”有問題。

**劉慧卿議員：**

即你們的管理層告訴你們沒有問題。

**機管局副主席：**

管理層一直告訴我們有95%便足夠。

**主席：**

盧先生，請問你們每個星期收到這份“report”後會採取甚麼行動，在房間看“report”，還是實地視察情況？監察的過程怎樣進行？

**機管局副主席：**

主席，“physically”，即大樓的工程是否完竣，大樓頂部的工程是否完成，我們可以看到；但“system”是由電腦運作的，我們無法監察該項工程的進度，只能靠他們呈交報告，才能了解有關情況。此外，我們本身不是電腦專才。再者，我們知道，我們的員工及“contractor”均有各自的職責，“NAPCO”有專家監察工程，而“Project Committee”亦監察“FIDS”的進度。若有問題，“Project Committee”一定會向我們提出。

**主席：**

你是否知道“NAPCO”對“FIDS”有很大保留？

**機管局副主席：**

我們不知道，但他們的人員一直監察工程。

**主席：**

“NAPCO”有否把他們認為不穩定之處告訴你們？

**機管局副主席：**

沒有。

**主席：**

是否沒有向你們說過這方面的事宜？

**機管局副主席：**

若他們要向我們提出意見，我們“expect”他們在“Project Committee”或“Board”的會議席上向我們提出。

**主席：**

“AMD”有沒有透過提交報告或其他渠道，向你們提及“FIDS”的問題？他們曾向我們提交一個列載“down time”的表，而有關紀錄是截至接近機場啟用的日子。作為用家，他們也能顯示“FIDS”差不多每天均有問題。

**機管局副主席：**

“AMD”的主管“Mr Chern HEED”亦有出席會議。

**主席：**

他是否沒有提出這問題？

**機管局副主席：**

我們有根據這份文件進行討論。

**劉慧卿議員：**

主席，這份文件已載述很多問題，顯示工程並非沒有問題，所以我請盧先生看這份文件。你剛才以電話的問題為例，電話可能有些問題，因為有些數字很混亂。

**機管局副主席：**

我們有督促他們，盡快把電話安裝妥當。

**劉慧卿議員：**

盧先生，我相信我們沒有人質疑你已很勤力，我們只想知道結果。或許我們從另一個角度來看，你們既已不斷監督催促，為何機場啟用當天仍出現混亂情況？

**機管局副主席：**

所以我們也感到非常不滿。

**劉慧卿議員：**

你對誰不滿？

**機管局副主席：**

我們對當時機場發生的情況不滿意。

**劉慧卿議員：**

你認為這是誰的錯失？

**機管局副主席：**

我們有時也會實地視察，看看工程的進度，並督促他們盡快完成工程。以一個規模龐大的工程來說，數千名工作人員同時工作，很難批評某人有所遺漏，只能要求工作人員盡力而為。

**主席：**

盧先生，你剛才回答劉慧卿議員的問題時表示，你對機場開幕所發生的情況亦感到很奇怪和詫異。你剛才又告訴我們，你只是依靠高級管理人員向你提交報告，從而了解各項工程是否妥善，而你亦接受他們的報告內容。

**機管局副主席：**

我們有時會相信他們的報告內容，有時亦進行“random check”。以電話為例，機場開幕前，我曾詢問他們為何不在某處安裝電話，他們解釋，多部電話已被偷去。由於工地面積很大，“PTB”內有很多工人，他們恐怕安裝電話後會被人偷去，所以不敢安裝。因此，我們即使有時進行“random check”，亦“check”不到有甚麼問題。

**劉慧卿議員：**

當他們告訴你他們不敢安裝電話時，你為何不追問他們，若沒有電話，機場開幕時怎麼辦？

**機管局副主席：**

他們在機場開幕前一天會安裝電話。

**劉慧卿議員：**

但後來他們卻沒有安裝。

**機管局副主席：**

有些電話沒有安裝。

**劉慧卿議員：**

你是否真能監察他們的工作？你詢問他們，他們卻以恐怕被人偷去電話為理由來敷衍你。你其後曾否採取任何行動，證明他們會安裝所有電話？

**機管局副主席：**

現在仍然有人偷電話。

**劉慧卿議員：**

這關乎如何處理這事的問題。如果是我們，我們便會立即提出，電話被人偷是一個問題，但如機場開幕當天沒有電話使用，則會有很多不便。

**機管局副主席：**

我們看過報告，知道他們說機場啟用時會把電話安裝妥當。或許你們可詢問林中麟先生，他對此事較為清楚。我們曾要求“Hong Kong Telecom”加班工作，盡快安裝電話。

**主席：**

我們不要再糾纏在電話方面的事宜。盧先生，我們不懷疑你們確曾督促管理層跟進各方面的工作，但你自己亦對所得結果感到詫異。換言之，期間一定有問題出現。首先，他們之前告訴你沒有問題的項目，其實是有問題；其次，你說有問題並督促他們跟進的項目，他們未有辦妥。結果，在“AOD”當日，所有問題便顯露出來。我們想了解，今時今日，以董事會或你的角度來看，你是否認為管理層根本沒有把實際情況如實向你們報告。此外，他們是否沒有辦妥你要求他們負責的工作，或他們根本達不到你的要求？若管理層真的完全辦不到他們應該向你們負責的事情，則董事會應負上責任，因為董事會有責任確保他們辦妥你們要求他們負責的事情，並確保他們向你們呈報真實情況。

**機管局副主席：**

或許我應該這樣說，以一個規模如此龐大的工程而言，監管工作層次眾多，有時可能會有疏忽遺漏的情況。

**主席：**

李永達議員。

**李永達議員：**

請盧先生看第III冊文件B37。這份文件是機管局董事會在機場啟用前最後一次會議的文件。

**機管局副主席：**

是哪份文件？

**李永達議員：**

第III冊文件B37。

**主席：**

這份文件是機管局董事會6月25日會議的文件。

**李永達議員：**

這是董事會在機場啟用前舉行的最後一次會議。

由於黃保欣先生缺席，該次會議由盧先生主持。這次會議討論一些較為重要的報告，例如有關航班資料顯示系統的報告和2.21段所載的報告，這裏提及的大部分會議我們亦曾經討論過。當日，你們的行政總監董誠亨先生向與會者表示，航班資料顯示系統已運作一個星期，有98.7%的情況達到可以接受的程度，表現令人滿意。你作為該次會議的主席，你有沒有就這份如此重要的報告的內容提問？

**機管局副主席：**

你的問題是甚麼？

**李永達議員：**

航班資料顯示系統是機場啟用當日發生的兩大問題之一，另一個大問題當然與“HACTL”有關。在該次會議席上，機管局高級管理人員和董誠亨先生告訴你這個系統已試行運作一星期，有98.7%的運作情況令人滿意和可以接受。當時，你有否詳細詢問他如何得出這數字？

**機管局副主席：**

他們一直告訴我們，達到95%便已足夠。如果你看看我們的“critical report”，便知道達到95%便已足夠，當時已達到98.7%，我們當然是“more than happy”。此外，一直以來，“NAPCO”的同事一直監察情況，他們一直沒有提出任何不妥當之處。

**李永達議員：**

似乎黃保欣先生在新機場調查委員會研訊席上表示，其實他對一些事情亦非完全明白，但由於報告所載內容如此，他便接受。我想具體詢問盧先生，這些報告是否如實報導實際情況？其實，正如你所知，先前曾有些工程延誤，以致未能如期完成。根據高級管理人員以往在監督工程和運作系統測試方面的經驗，會否令你就這些重要報告的各點內容多加提問，或追查航班資料顯示系統的詳情？

**機管局副主席：**

呈交董事會的報告會先交由“Project Committee”審閱，該委員會一直負責“FIDS”的事宜。

**李永達議員：**

但你也是“Project Committee”的委員，你有沒有提問？

**機管局副主席：**

既然“Project Committee”的“Chairman”認為沒有問題，而我亦不是一個電腦方面的專業人士，因此我信賴他們。

**李永達議員：**

盧先生，你並非電腦方面的專業人士並不重要。我亦不是。作為議員，我看到這個數字時，我便會就這些數字多提問題。我會詢問如何得出98.7%，這個數字有何意思，系統可以發揮甚麼功能，可能會發生甚麼問題等。我相信你們的高級管理人員應該回答這些問題。

**主席：**

盧先生其實已經回答你的問題。

**李永達議員：**

我想重複我的問題，你是否百分百接受高級管理人員向你呈報的資料和數字，這是否你的處事方式？

**機管局副主席：**

正如我先前多次提及，除了機管局的員工與“EDS”的工程人員處理“FIDS”的事宜外，“NAPCO”亦有專家一直監察工程。換言之，兩組人員同時工作。由於這些報告是發給所有“members”，因此若有不妥當之處，我們的“members”一定會盡他們的責任，提出問題所在。既然我們有那麼多專業人士，而他們又沒有人提出有問題，我們很難質疑98.7%這個數字是否不對。

**李永達議員：**

請盧先生參閱同一份文件第4.1.3段。有關這些系統的運作情況是否令人滿意的問題，其實董事會成員並非意見一致。例如，民航處處長在6月25日仍然表示，這個系統應在6個月前達到當時的狀態。雖然民航處處長並非強烈反對，但他認為情況應該更好。他還說“*He also expressed concern that the fixed communications system remained unstable particularly as this was, a feature of the airfield ground lighting and crash alarm*”。根據我的看法，並非每位董事會成員都接受高級管理人員所提交的報告和數字。請問你為何那麼相信他們？

**機管局副主席：**

我都會“share”其他成員的意見，但在那個“critical time”，既然他們說“OK”，我們便接受他們的意見。

**李永達議員：**

主席，我可否……

**主席：**

稍候。單仲偕議員，你是否想跟進這個問題？



**單仲偕議員：**

我想就“FIDS”提問。

**主席：**

是否關於那次會議？

**單仲偕議員：**

不是關於那次會議，但亦是同一份文件。

**主席：**

不可以，請排隊。劉江華議員。

**劉江華議員：**

主席，我想就整體情況查詢。

**主席：**

返回正題？

**劉江華議員：**

是。

**主席：**

若返回正題，便由劉慧卿議員發問。

**劉慧卿議員：**

請盧先生看文件B62。

**機管局副主席：**

甚麼文件？

**劉慧卿議員：**

文件B62，屬同一冊文件。這份文件是你在所主持的會議的討論文件。

**主席：**

6月25日董事會會議的另一份參考文件。

**劉慧卿議員：**

即同一冊文件。我們可否給盧先生一份文件？

**機管局副主席：**

是否這份文件？

**主席：**

是。

**劉慧卿議員：**

盧先生，請你看第2頁最後一段，即載有“FIDS”的部分。你看到沒有？

**機管局副主席：**

看到。

**劉慧卿議員：**

該段載述“The seven day system reliability test started at 9 am on Sunday 14 June. After 4 days the commutative availability of the host servers and display servers was in excess of 98%”。我相信盧先生一直有跟進這幾次研訊，並知道很多人(包括你們的主席、項目工程總監)對98%這個數字的含意均有所混淆。這個數字是在李永達議員剛才提及的會議席上提出的。你主持該會議時，有否請與會者留意這段，並請你們的總監向董事會解釋如何得出這數字？

**機管局副主席：**

我認為98%是這樣的，因為我們當時正邁向100%.....

**劉慧卿議員：**

請你解釋98%及100%，而95%已屬足夠的意思？

**機管局副主席：**

從這份文件看來，“host servers”及“display servers”指外面的“LCD boards and monitors”。據我理解，98%是就這方面而言。

**劉慧卿議員：**

98%是指甚麼？剛才我們提及“reliability”及“availability”？

**機管局副主席：**

是指“LCD”等。

**劉慧卿議員：**

是否指那些硬件？

**機管局副主席：**

是指那些電視機和“servers”。

**劉慧卿議員：**

與可靠性有甚麼關連？

**機管局副主席：**

根據我的理解，98.7%指“reliability”。

**劉慧卿議員：**

即這份文件所提的98%是就硬件而言，而剛才李永達議員提及的數字則指.....

**機管局副主席：**

那個數字指“reliability”。

**劉慧卿議員：**

你所說的98%可靠性從何而來？

**機管局副主席：**

剛才李永達議員提及的文件內有記載。

**劉慧卿議員：**

在這個會議席上提出的98%是就硬件而言。當時，部分與會者有所混淆，有人藉此機會移花接木，使他們以為硬件的“availability”相等於整個系統的可靠性。你當時是否知道這情況？

**機管局副主席：**

當時，我們收到兩份文件，一份是“Project Status Report”，即這份文件；另一份是“AOR”的文件，是有關“FIDS”的文件。該份文件所載述的98.7%指“reliability”，這份文件所載的“in excess of 98%”則指“monitors, LCD”及“servers”。

**劉慧卿議員：**

你可否告訴我們是哪份文件？我記不起有這份文件，請問其他同事是否記得有這份文件？部分曾出席本委員會研訊的證人均向我們承認，他們對這些數字的含義有所混淆。若你能指出哪份文件，則有助我們了解這事。

**機管局副主席：**

這是我的理解。

**劉慧卿議員：**

我知道，但我想問你當時……

**主席：**

等等。我們可能有兩份文件。

**劉慧卿議員：**

我們便看看該份文件。

**主席：**

我現在正尋找這份文件，看看文件的編號。

**劉慧卿議員：**

是盧先生告訴我們有這份文件，他應該最清楚，請他告訴我們是哪份文件。

**主席：**

他已把該份文件交給我們，“AOR”，昨天我亦看過該份文件。

**劉慧卿議員：**

主席，哪冊？

**主席：**

第II冊的文件B18。

**劉慧卿議員：**

第II冊。

**主席：**

文件B18是“AOR progress as at 22 June 1998”，那份文件亦是6月25日董事會會議的討論文件。

**劉慧卿議員：**

盧先生，你有沒有那份文件？

**機管局副主席：**

我正在找尋。

**主席：**

第II冊的文件B18第28段。當日你有兩份文件，但該兩份文件的內容其實互有矛盾。

**劉慧卿議員：**

盧先生，你是否已看到該份文件？

**機管局副主席：**

是。

**劉慧卿議員：**

你們當時是根據這份文件進行討論的。但很不幸，你們的主席可能……

**機管局副主席：**

同一個會議有兩份文件。

**劉慧卿議員：**

我知道。你較為清楚情況，部分曾出席本委員會研訊的證人表示不清楚。這份文件所載的數字是指可靠性。

**機管局副主席：**

“Project Status Report”所指的是“monitors”及“LCD”。根據我的理解，“AOR Report”所述的98.7%是指整個系統的“reliability”。

**劉慧卿議員：**

你是否沒有混淆這兩個數字？出席本委員會研訊的證人中，有數位表示感到很混淆，弄不清該兩個數字。你自己是不是沒有混淆？

**機管局副主席：**

也不是。

**劉慧卿議員：**

都不是？

**主席：**

盧先生，98%並非指“monitors”及“LCD”，應該是指“host servers”及“display servers”，即那件大東西。

**機管局副主席：**

包括內在一切。

**主席：**

不要緊，總之我們看到這兩份文件互有矛盾。我相信劉慧卿議員的問題是，既然存有矛盾，在該次會議席上是否真的完全沒有人提出兩份文件互有矛盾？“Project”的人員有否出席該次會議？

**機管局副主席：**

有。

**主席：**

即“CEO”及“Project Division, Airport Management Division”的代表也有出席該次會議。

**機管局副主席：**

“NAPCO”的代表亦有出席。

**主席：**

既然各方面的代表均有出席該次會議，為何他們沒有提出存有矛盾？本委員會認為這個矛盾很明顯。吳靄儀議員，你是否想發言？

**吳靄儀議員：**

是，主席。我們感到很奇怪，兩份文件都是機管局董事會的文件，兩份文件同樣在6月25日討論，請盧先生向本委員會澄清，兩份文件有何關係？你們是否在同一日看過這兩份文件？

**機管局副主席：**

我們在6月25日開會。“Project Status Report”是“Project Division”按工程方面的事宜擬備的報告；“AOR Report”，即“Airport Operational Readiness Report”，則匯集各科所提供的資料。

**吳靄儀議員：**

盧先生，你有否參與該兩次會議？

**機管局副主席：**

是機管局轄下兩個委員會開會後把該兩份文件提交董事會的。

**吳靄儀議員：**

盧先生，你本人有否參與該兩次會議，而當時你有否看過該兩份文件？

**機管局副主席：**

有。

**吳靄儀議員：**

兩個數字所指的明顯不同，盧先生為何不提出這點？

**機管局副主席：**

據我的理解，兩個數字各有所指。至於一個數字是“exceed 98%”，另一個則是98.7%，我以為只是“coincidence”。



**吳靄儀議員：**

換言之，你當時已注意到兩個數字雖然相近，但各有所指。

**機管局副主席：**

我當時以為兩個數字正邁向100%。

**主席：**

我想了解清楚，你是否已看過這兩份文件？

**機管局副主席：**

是。

**主席：**

兩份文件都有98%這個字，但一個是98.7%，另一個是98%。

**機管局副主席：**

是。

**主席：**

你當時是否認為兩個數字沒有差別？

**機管局副主席：**

是兩件事，但兩者同樣邁向100%。

**主席：**

兩件事。

**機管局副主席：**

由於臨近機場開幕日期，兩者均差不多達到100%。以“LCD”為例，我們可以努力解決問題，直至達到100%。我的理解是這樣。

**主席：**

副主席。

**何鍾泰議員：**

多謝主席。請問盧先生，剛才所說的是否你個人的理解，在席上是否沒有人提出這事？

**機管局副主席：**

是我個人的理解，沒有人提出這事。

**何鍾泰議員：**

完全沒有人提出這事？

**機管局副主席：**

作為主席，我當然邀請其他成員提出意見。

**何鍾泰議員：**

當時是否沒有人提出這事？

**機管局副主席：**

在會議紀錄中。

**何鍾泰議員：**

兩份文件並非同時討論，而每份文件有關“FIDS”的篇幅其實很短，只有數行字。兩個數字各有所指，一個指“host servers”(即伺服器)的“availability”，另一個則指測試的可靠性。是否沒有人提出這兩個數字的分別？

**機管局副主席：**

沒有。

**主席：**

但你作為主席，據你當時的理解，你是否認為沒有問題？

**機管局副主席：**

因為一直以來，我們所收到的報告均指出，達到95%已經足夠。

**主席：**

我所指的是98.7%的含意。不論是指可用性，還是可靠性或其他，現在回想起來，當時你作為主席，在會議席上，你認為與它有關的人對98.7%當然沒有異議。據紀錄所載，滿意程度的意思是，當時所有人似乎也認同會上達致的共識：98.7%的滿意程度已屬穩定，“OK”。情況是這樣嗎？

**機管局副主席：**

我相信是，沒有人提出異議。

**主席：**

劉江華議員，你是否想就此事提問？

**劉江華議員：**

我不是想就具體事情提問。

**主席：**

還有沒有議員想就此事提問？我的意思是關於那天討論“FIDS”的事。

**吳靄儀議員：**

主席，我其實想跟進盧先生先早前所說，他在每星期舉行的會議席上均沒有提到“FIDS”一事。

**主席：**

每星期舉行的會議均沒有提及“FIDS”一事。

**吳靄儀議員：**

是的，即“AOR Steering Committee”沒有提及該系統一事。

**主席：**

請你繼續。

**吳靄儀議員：**

盧先生，你剛才的說話令我有點錯愕。我翻看某些沒有收錄在這些黃色文件夾內的“AOR Steering Committee”的會議紀要，似乎在很多次會議上提及該系統。我所得的印象是，你們似乎一直在“Steering Committee”跟進此事。主席，不知有沒有多一套文件提供給盧先生參考？我先說出日期，例如在1997年4月17日、1997年10月23日、1998年1月15日，以及1998年4月23日等的紀錄均有提及航班資料顯示系統的進度，各方面的關注，特別是施高理先生，以及出席會議的其他政府官員等等。在1月15日的會議上，其實當時才過了12月不久，他們甚至提到，在廠驗收測試已經和工地驗收測試合併了，還作出詳細的描述。為何盧先生剛才告訴我，在委員會會議內沒有討論過該系統問題呢？

**機管局副主席：**

你是說在哪一個委員會？

**吳靄儀議員：**

“Steering Committee”，我較早時問你的那個“Steering Committee”。

**機管局副主席：**

雖然“Steering Committee”討論過很多問題，但沒有作出重點的討論，因為這些問題應該交由“Project Committee”討論。

**吳靄儀議員：**

好像不是這樣，你們也有作出重點討論，我剛才隨口提及的4次會議也曾作出頗為深入的討論。特別是我最初問你的問題，關於你以機管局董事會主席的名義致機策會主席的信，信中的內容想必十分具體及準確。但你卻表示不清楚當中的某些情況，這實在令我感到很奇怪。你說

在“Steering Committee”沒有討論過，其實有討論過。為何會這樣呢？

**主席：**

盧先生。

**機管局副主席：**

我相信要“more specific”，到底說的是哪個會議？

**主席：**

就是剛才秘書分派給你，現在擺在你面前那些文件載述的會議。

**機管局副主席：**

是的，我們在“AOR”一定會討論。“FIDS”是我們後來幾個月討論的重點。

**吳靄儀議員：**

讓我集中一點來說，到底有沒有取消在廠驗收測試？“FIDS”的進度其中最重要的一點是何時完工，何時進行哪一類測試。所以我們集中一點，討論有否進行在廠驗收測試。機管局董事會主席於12月10日致陳方安生女士的覆函中，指出會在英國進行“FAT”。其實徐景詳先生與“GEC”於一天前所達成的新協議已經顯示沒有這類測試了。

**機管局副主席：**

主席，我剛才提到，我是第一次看這封“GEC”的信。如果你問我“FIDS”的問題，我也曾聽到他們說，兩項測試將合併進行，若你問我對此是否滿意，我當然不滿意，因為我們是付錢聘用“contractor”為我們工作。

**吳靄儀議員：**

對不起，盧先生，我真的不想浪費你的時間。我並非想問你是否滿意的問題，而是你是否知道這件事，管理層有否告訴你這件事，以及你有否探討這個問題？這裏顯示你應該在“Steering Committee”一直有跟進這事。你寫給機策會主席的信……

**機管局副主席：**

不是我寫的。

**吳靄儀議員：**

你是協助黃保欣主席的，那封信是以董事會名義發出，大家都是集體負責，你應該知道當中這點矛盾。因為根據你所提供的資料，你一直密切監察著有關情況。這個問題正正反映管理層已經知道的某些事情，但你竟然不知道，為甚麼呢？

**機管局副主席：**

我剛才已經提及，整個“FIDS”是由“Project Committee”負責監察，最終應由他們負責。這個負責執行監察工作的委員會由工務局局長鄺漢生先生主持，當中亦有我們的“members”在內。他們如果發現問題，應該“flag up”讓我們知道，因為他們更專業，有很多專家處理這些問題。所以，如果他們覺得妥當，因而沒有提出問題，我不能說那項工程不妥當。

**吳靄儀議員：**

很可能是這樣，因為他們沒有提出，所以你便不知道。

**機管局副主席：**

我並非處於判斷可行與否的位置，因為我是“Vice-Chairman”，而不是這方面的專家。我們有“Project Committee”和“NAPCO”負責監察，亦有同事監察，在多方面同時監察，如果發覺有不妥當的地方，他們應該告訴我們：“Mr LO，有不妥當的地方，我們不能啟用”。那麼，我們便會再想辦法。

**吳靄儀議員：**

我們仍然在探討，究竟機管局董事會當時對於這些事情知道多少？管理層對你們有多坦白？這是我們調查的重心所在。

**機管局副主席：**

在我印象中，他們曾經和我們討論有關“combine”的事，開會時所有董事會的成員均在場。作為“layman”，如果我是付錢的僱主，但我不

期望他們以這樣的方式做事，但這樣做會有甚麼後果呢？然而，我們有很多同事參加該次會議，我本人又不是專家，因此沒有資格批評他們這樣做是否可行。

**吳靄儀議員：**

主席，我好像始終也不能令盧先生明白我提問的重點。我最後再問一次。盧先生，問題的重點是，你一直也有主持“AOR Steering Committee”的會議，而“AOR Steering Committee”的會議，至少包括我剛才提過的那幾次會議，一直有跟進該個系統的進度，並且跟進得非常仔細。在這樣的情況下，為何在發生這麼重大的事情或甚至事情已經起了變化後，你仍然無法追查原因，還繼續向機策會提供一些不準確的資料呢？

**機管局副主席：**

我們和機策會是沒有聯繫的。

**吳靄儀議員：**

機管局主席致函他們，即是說董事會……

**機管局副主席：**

我們在會議結束後，由管理層“draft”那封信，交給主席簽名後便發出，我並沒有看過內容。

**吳靄儀議員：**

你跟進得那麼緊密，主席發出一封談及目前進度的信件，以便協助政府決定機場的啟用日期，你也不看看其內容？

**機管局副主席：**

我們並非每天都會查看每一封發出的信件，正如剛才你所提及的“GEC”信件，我也沒有看過。

**吳靄儀議員：**

我並非說你應該看“GEC”那封信，而是想知道你是否知道那件事。難道你認為，即使由董事會主席發給機策會主席的信，也不需要你過目？那是一封非常重要的信！

**機管局副主席：**

會議結束後，他們“draft”了這封信後便“send”了出去，我並沒有看過其內容。

**主席：**

劉江華議員先提問。

**劉江華議員：**

主席，我想跟進此事。你知道“FIDS”沒有經過在廠驗收測試。徐景祥先生曾對本委員會說過，他也知道這樣做存在風險。我們當時問他，既然知道存在風險，那麼他有沒有向上司反映。他說有，柯家威先生也知道存在風險。我的問題是，柯家威先生有沒有向你或在任何會議場合提及這樣做存在風險？

**機管局副主席：**

沒有說過，我沒有印象。

**劉江華議員：**

完全沒有印象？

**機管局副主席：**

我沒有印象。

**劉江華議員：**

你還可從另一渠道了解工場有沒有問題，這就是“NAPCO”。

**機管局副主席：**

因為他們有人一直監察我們的工作。

**劉江華議員：**

對。我們根據“NAPCO”的資料得知，在機場啟用前，他們的顧問報告用“真正的危險”來描述機場的啟用。請問郭家強先生有沒有把這個



情況告訴你或機管局董事會？

**機管局副主席：**

我印象中沒有。

**劉江華議員：**

也沒有？第三方面，你所倚靠的是隸屬機管局的“Project Committee”。而鄭漢生先生是該委員會的主席，對嗎？

**機管局副主席：**

是的。

**劉江華議員：**

他有否把有關機場啟用的問題告訴你？

**機管局副主席：**

他沒有單獨向我們提及過。

**劉江華議員：**

沒有單獨提及過，那麼在甚麼場合有提及過呢？

**機管局副主席：**

我沒有印象，沒有提及過。

**劉江華議員：**

也沒有印象？其實，盧先生應該從這三方面得到信息。你經常強調你是門外漢，所以很倚賴這三方面的專家向你匯報，但這三方面的專家均沒有向你說出實情，你認為他們有否履行職責呢？

**機管局副主席：**

這要問問他們。

我認為，他們可能覺得妥當，所以就沒有提出問題，我亦因此不知道。如果他們認為不妥當，然後“flag up”讓我們知道，指出7月6日這個日子不行，還須更多時間。那麼我們便會作出更改。

**李永達議員：**

主席，我想跟進。

**主席：**

請跟進，但只可以問一條問題。

**李永達議員：**

我跟進的便是劉江華議員提出的問題。盧先生一直強調自己並非電腦和系統方面的專家，這也是事實。作為機管局副主席，從歷史角度，即從整個航班資料顯示系統的發展過程來看，從一個平常人的角度而言，你在機場啟用前是否充滿信心？

**機管局副主席：**

我並非技術專家，在技術方面我不敢妄下判斷。但是作為……

**李永達議員：**

但是你應該跟進……

**主席：**

先讓盧先生回答。

**機管局副主席：**

我並不滿意。

**李永達議員：**

你對整個航班資料顯示系統的發展過程並不滿意。

**機管局副主席：**

我不滿意整個發展過程。

**李永達議員：**

當你知道機場已確實定於7月6日啟用時，在最後的幾次會議中，你有否要求自己採取更加慎重的態度？你作為一個普通人，正如我們一樣，對這個系統一竅不通。那麼，你在這個時候有否多加提問，多參考數個渠道所提供的意見，甚至嚴肅地要求他們一再保證？你有沒有這樣做？

**機管局副主席：**

我記得我們至少兩次獲得那個“contractor”自己向我們提出“reassurance”，表示一定可行，請我們放心。我亦曾問過自己的同事，你可以從報告看到，95%已是“sufficient for AOD”，我們自己巡“site”，第5次“trial”顯示已經沒有問題，我很難說“there will be problem”。

**李永達議員：**

你覺得承建商……

**機管局副主席：**

我對發展的進度不滿意，例如早期的事故便浪費了十多個月時間。作為“employer”，付出了金錢，我當然不滿意。不過，到了那時候，在那程度上，他們認為沒有問題，應屬“acceptable”，我不能夠不接受。

**李永達議員：**

盧先生的意思，是否指在最後幾次會議中，他在看過報告並得到幾方面的保證後，便認為無須對可能出現的問題抱相當的懷疑和保留態度？

**主席：**

盧先生，我想作出跟進。你剛才提到，你一直也不滿意早期的進度，認為承建商一定有問題，因為你覺得他們一直拖延，浪費了差不多一年時間等。我相信你對承建商沒有多大信心，這是其一。第二，關於你對管理層的看法，我們稍後再從另一角度提問。你一直密切監察管理層，

其程度就如黃主席曾告訴我們般，並要求他們在報告上簽名確認曾閱覽該份報告，以免他們將來抵賴。你對他們的監察竟可達致如此嚴謹的程度，證明你對他們的信心不大。因此，對於重要的事情，例如“FIDS”，大家都知道，它在運作方面屬於心臟；又或在另一方面來說是“HACTL”，這是另外一個問題。為何你不認為“FIDS”這個項目需要一個客觀獨立的評估來給你信心，證明它真的可行？為何你如此相信你一向也不十分信任的人呢？

**機管局副主席：**

我們已經聘請了“CSE”擔任“consultant”，所以我們在3月要求他們發展一套“stand-by FIDS”，他們亦告訴我們已經做妥，我們在第一綫、第二綫做工夫，在這個情況下便只能夠接受。

**主席：**

只能夠接受。儘管你對他沒有足夠信心，也只能夠接受？

**機管局副主席：**

接受他認為情況屬“OK”的看法。

**劉慧卿議員：**

主席，不是這樣。盧先生剛才提到“CSE”，我們稍後再看該份報告。當時有一份“CSE”報告，提及把兩個“FAT”和“SAT”合併是非常危險的做法。

**機管局副主席：**

“CSE”提出要發展一套“stand-by”，所以我們便預備了一套“stand-by”。

**劉慧卿議員：**

我知道，我們稍後再跟你討論“stand-by”的問題，但你是否記得“CSE”曾經告訴你，那是一個非常危險的做法。

**機管局副主席：**

我沒有印象。

**劉慧卿議員：**

我們回頭再看那份報告。不過，我的問題是關於吳靄儀議員剛才提到的“Project Committee”。你曾表示，主要的監察工作是由“Project Committee”負責，當然你也是其成員之一。請你看一看“Project Committee”的會議紀要，載於第III冊文件B51，當中提到每月召開一次會議，這是97年11月的……

**機管局副主席：**

哪部分？

**劉慧卿議員：**

是文件B51。

**主席：**

B51。

**劉慧卿議員：**

第III冊

**主席：**

這是工程委員會在97年11月20日舉行的第63次會議。

**劉慧卿議員：**

盧先生，找到嗎？這份文件其實甚麼也沒有。

**機管局副主席：**

哪一頁？

**劉慧卿議員：**

你自己看一看，我們的一份甚麼也沒有，是空白的，只有題目，我怎樣也找不到關於“FIDS”的討論。不僅在11月，連12月、1月、2月、3月的紀錄也找不到關於“FIDS”的討論。在那幾個月期間，正如你所說，

大家當時都緊張得不得了。你能否幫我找一找，不必提及其中內容，因為根本不會向我們提供，但至少讓我們知道題目，以便我們知道你們曾經就此進行討論。到底為何在11月、12月、1月、2月的紀錄也找不到“FIDS”呢？那些討論的紀錄在哪裏呢？你說“FIDS”是該委員會的跟進重點，因為我們不獲提供有關的內容，我們.....

**機管局副主席：**

那些是“tendering”。

**劉慧卿議員：**

是否在這類會議上討論？你剛才告訴我們是在這一個委員會討論，是否還有其他我們不知道的委員會曾經討論此事？因為我們想跟進“Project Committee”，以及你身為其中一位成員，在會議中如何作出重點討論？但我卻找不到有關的題目，即使你不向我們提供其中的內容，至少也有個題目。你找到嗎？你一直往下看，在B52、B53、B54、B55，我都找不到，或許各位同事可以一起找找看，玩玩尋寶遊戲，看看究竟在哪裏？因為你剛才提到曾經作出重點討論，即使那個委員會沒有討論，這個委員會也會討論。盧先生，我有點不明白？

**機管局副主席：**

這便要詢問“Project Committee”的“Chairman”了。

**劉慧卿議員：**

但你是委員會成員啊！如有需要，我們也會問的。

**機管局副主席：**

擬定討論內容是“Chairman”的工作。

**劉慧卿議員：**

你告訴我們在會議上曾經討論此事，那麼你最少要指出.....

**主席：**

盧先生，你剛才提到，因為“Project Committee”由專家組成，而“FIDS”是“Project”的職責的一部分，因此應該由他們負責。而你只是成

員，並非主席。但當我們看過“Project”的紀錄後，便發覺這似乎與你剛才所說的有所不同。

**機管局副主席：**

曾在“monthly reports”的項目上討論過。

**劉慧卿議員：**

這是兩件事。我相信在很多場合曾討論。但我剛才所問的，是在哪一個委員會上討論。你們屬下有多個委員會，你說你參與的其中一個委員會在最後幾個月也解散了，因為委員會的數目實在太多。你剛才指出由“Project Committee”負責監察，我們想就此作出跟進。我們有些會議紀錄，雖然內裏有很多空白的地方，我一項也看不到。我的要求很簡單，盧先生，請你告訴我，這個委員會在何月何日討論過此事？還是這份紀錄並不齊全？機場開幕前幾個月肯定是非常重要的，如果正如剛才你說，是由這個委員會負責討論的，但這個委員會卻在這幾個月內沒有就此事進行討論，那麼我們便會覺得很奇怪。

**機管局副主席：**

讓我先看看會議紀錄。

**劉慧卿議員：**

請你先看一看。各位同事亦可看看，因為我們齊集了多個月的報告。

**吳靄儀議員：**

我也找不到。主席，似乎從文件上看來，“Steering Committee”曾經提及此事，但“Project Committee”卻沒有。

**劉慧卿議員：**

請讓盧先生再看一看。

**主席：**

盧先生剛才說“Project Progress Report”有提及此事。

**劉慧卿議員：**

主席，我相信有很多報告曾提及此事。

**主席：**

報告是有提及此事。

**劉慧卿議員：**

不過，我們想知道曾在哪一個委員會討論此事。

**主席：**

我希望告訴盧先生，專責委員會所希望了解的是，“AA”曾在哪個場合關注這個問題或……

**劉慧卿議員：**

作出重點討論。

**主席：**

……監察這個問題，以及對整個問題，例如出現延誤、“delay”或不完善的地方加以討論，究竟在哪裏可以看出來呢？我們想問清楚，因為剛才說是“Project Committee”。

**機管局副主席：**

是的。

**劉慧卿議員：**

盧先生，你是否正在翻看會議紀錄？

**機管局副主席：**

是的。



**劉慧卿議員：**

你是否記得你提及的委員會曾於何時討論過航班資料顯示系統？

**主席：**

究竟“Project”在管理“systems”時，有否討論？

**劉慧卿議員：**

主席，稍後請盧先生自己證實。但當我看翻閱這些文件時，我覺得並非是這個委員會負責。我們也記得，他們在最後幾個月成立了“Task Force”來監察。“Mr CHATTERJEE”並沒有參加這些會議。我們暫時不作太多揣測，請盧先生解釋為何這裏沒有紀錄，以及請你嘗試回憶，如果這裏沒有，哪裏才有紀錄？還是正如吳靄儀議員所說，只有你那個委員會才有呢？

**機管局副主席：**

應在“Project Committee”討論。

**劉慧卿議員：**

那就奇怪了。

**機管局副主席：**

如果你看4月21日“Project Committee”的會議紀錄，便會看到……

**劉慧卿議員：**

1998年4月21日？

**機管局副主席：**

1998年4月21日的文件B56。

**主席：**

第III冊文件B56。

**機管局副主席：**

倒數第二頁，最後數行提及“system”和“software”等。

**劉慧卿議員：**

對。哪裏有提及“FIDS”呢？

**機管局副主席：**

最後兩行提到“software”，又說：“Master system of PTB building services”，這些都是有關“system”的。

**劉慧卿議員：**

不是吧？我們說的是“FIDS”。

**機管局副主席：**

“FIDS”是所有“system”中的其中一種。

**劉慧卿議員：**

你的意思是只作籠統的討論？

**主席：**

我們並不知道其中的討論內容。

**機管局副主席：**

我認為這方面最好請教“Project Committee Chairman”。

**主席：**

但你是其成員之一。

**吳靄儀議員：**

主席，我認為不應該作這樣的解釋。盧先生在此作證時，告訴我們他是“Project Committee”的其中一名成員，而這件事情是在“Project Committee”提及，所以請他向我們提供證據。

**主席：**

盧先生。

**劉慧卿議員：**

盧先生，相信你亦會明白，如果我們各位委員看完這份頁數眾多的報告後，可能得出這樣的印象，就是你們從沒有在這個委員會討論過。

**主席：**

除非你能向我們提供證據，證明你們曾經詳細討論，否則，我們便找不到任何實質證據，證明你們曾經進行這樣的討論。如果你不能提供證據，請你早點告訴我們。

由於時間關係，盧先生，或許你稍後再向我們提供有關資料，說明究竟曾經在何處進行討論，以及你剛才提到在“Project Committee”內討論的內容究竟是甚麼。

**機管局副主席：**

在6月16日的會議紀錄文件B58，第6.08段曾討論過。

**劉慧卿議員：**

這裏提到後備系統，那個時候機場也差不多開幕。主席，這裏雖然有提及有關系統，但我們想知道的是多個月來討論“FIDS”主系統的內  
容。

**主席：**

盧先生，或者你可於稍後向我們補充剛才提到的資料。我們所關注的並非是6月發生的事，因為到6月時，“FIDS”已經差不多正式開始運作。我們所關注的是早期的問題，例如“FAT”和“SAT”合併的情況，到底如何產生重大的影響。因為當時即使你們的專家也認為有問題，那些專家，即“CSE”是專門聘請協助進行工程的，因為“Mr OAKERVEE”告訴我們他並不懂“IT”，於是他亦需要專家協助。你們聘請了那麼多專家後，卻又不接受他們提供的意見。雖然對合併不滿，但卻容許其發生，我們必須了解這些問題和當時的討論過程，以及你們的參與情況。吳靄儀議員，你是否想問這一點？

**吳靄儀議員：**

是的。主席，因為盧先生叫我們翻看B58頁，第6.08段，有一點非常有趣，這裏真的提及“reliability”及“availability”這兩個字的問題，盧先生亦有出席當天的會議。文件第1段提到“performance of the full and stand-by FIDS, the testing of which was going well”，即提及有關係統的測試，約在這份文件的中間段落提到“FIDS proper reliability test would be complete by Sunday, 21 June 1998. By that time, the level of reliability would be known. Full reliability test on the whole system including the stand-by could not start until 22 June 1998 with completion scheduled by 28 June 1998. The Chairman commented that due to the sophistication in integration, there might sometimes be trouble or a bottleneck somewhere and a stand-by system was always a safeguard”，這裏又提及不同日子。盧先生，為何當你看到這三份內容似乎出現參差的文件，竟沒有半點警覺性，追問到底發生甚麼事？因何一會是說“reliability”，一會卻是“availability”。你為何一點警覺性也沒有？

**主席：**

盧先生。

**機管局副主席：**

這件事我一直交託給“Project Committee Chairman”處理。

**主席：**

已經回答了你的提問。

**吳靄儀議員：**

好的。

**主席：**

何鍾泰議員。

**何鍾泰議員：**

主席，我想跟進主席較早時提到的管理層和董事會的關係。

**劉慧卿議員：**

“FIDS”還沒有問完？讓我們先問完“FIDS”的問題，很快。

**主席：**

張永森議員，你是否想問有關“FIDS”的問題？請張永森議員先提問。

**張永森議員：**

盧先生，以我們剛才的理解，我們普通人當然要參考專家的意見。但專家也有好幾類。剛才你亦有提及，有些專家其實是獨立的，“CSE”是機管局的專家。盧先生能否告知本委員會，究竟你們是否每月均有看“CSE”的報告？

**機管局副主席：**

“CSE”是直接向“Project Division”負責的。

**張永森議員：**

你們有沒有看他們的報告？

**機管局副主席：**

他們曾經向我們做過一次“presentation”。

**張永森議員：**

就機管局和你們的顧問而言，你剛才說需要倚賴顧問的建議，但你們卻沒有看“CSE”的報告。

**機管局副主席：**

因為“CSE”直接向“Project Division”負責。

**張永森議員：**

但是你仍需回答我。換句話說，董事會沒有看過這些報告。

**機管局副主席：**

沒有，他們沒有呈上董事會。

**張永森議員：**

只是由“Project Division”向你們匯報？依你的記憶，“Project Division”有否就“CSE”這個獨立顧問的看法向你們匯報？

**機管局副主席：**

我印象中“CSE”只是做過一次“presentation, and that’s it”。

**張永森議員：**

依你的記憶，你們有否在“Project Committee”的任何一次會議上向機管局管理層詢問獨立顧問報告的內容？

**機管局副主席：**

我只記得“CSE”向“Board”做過一次“presentation and that’s it”。

**張永森議員：**

但你知道聘請這個顧問一事？

**機管局副主席：**

是的。

**張永森議員：**

你能否向我們解釋，為何董事會沒有獲得獨立技術顧問報告，又或者一些可以供他們翻查的報告副本，而只是完全倚賴機管局的管理層？

**機管局副主席：**

“CSE”的工作是協助“Project Division”。

**張永森議員：**

盧先生剛才一直說，他對於整個“FIDS”的發展並不十分滿意，而且頗為擔心。你又說，作為僱主，要這樣花費當然感到不滿意。然而，你從董事會的立場和董事會成員的角度，在沒有看過顧問“CSE”的報告的情況下，除了獲得他們口頭保證沒有問題外，你憑甚麼這樣肯定不會有問題？你還採取過甚麼行動，以令自己作為一個普通人會對當時的進度感到滿意，認為新機場可以在7月6日開始啟用。你們曾做過兩次決定，其中一次還認為機場於4月已經可以啟用。其實，根據“CSE”的獨立報告，在4月時還有很多方面仍不可行。但你剛才說“Project Division”沒有向你們提過不可行。既然你說你很倚賴顧問報告，但你們卻從不看顧問報告。那麼，你們因何如此肯定呢？

**主席：**

盧先生。

**機管局副主席：**

在“FIDS”的問題上，“FIDS”一直由“Project Division”負責，並且由“Project Committee”監察。“Project Committee”從來沒有“flag up”過任何問題，表示不可行。“You got to take”。

**張永森議員：**

我跟進最後一個問題。如果“CSE”的顧問報告已把不可行的情況告知“Project Division”，但“Project Division”卻沒有轉告董事會，你是否覺得這屬於失職？

**機管局副主席：**

“CSE”一直和我們“work together”，並非只是撰寫顧問報告，他們是和我們“work together”的，所以我沒有看過他們的報告。

**張永森議員：**

我明白。

**機管局副主席：**

他們是向“Project Division”負責，而“Project Division”向我們報告。

**張永森議員：**

正正是由於他們和“Project Division”一起工作，而顧問“CSE”一直向“Project Division”指出有問題，但“Project Division”卻沒有把問題轉告你們。若出現這種情況，你認為這是否屬於失職？

**機管局副主席：**

我們的工程聘請了很多顧問，他們都是屬於“Project Division”，屬於“works”一類的顧問，例如“MOB”或“BAA”，全都是向“Project Division report”的。

**張永森議員：**

讓我反過來問盧先生，其實你們董事會那種透過“Project Committee”運作的做法，是完全依賴機管局管理層的“Project Division”。你們其實是否倚賴“Project Division”的報告作為基礎？

**機管局副主席：**

對，但是“Project Committee”的“Chairman”，“Project Committee”的“members”……

**主席：**

張永森議員是問“Project Division”，你說的卻是“Committee”的“Chairman”。

**機管局副主席：**

“Project Committee”在上，而“Project Division”在下，“Project Division”把工作完成後呈交“Committee”，“Committee”有鄭先生負責監管，另一方面亦有“NAPCO”監察，所以我們認為這個架構是夠“secure”的。



**張永森議員：**

我不明白既然“Project Committee”是集中看“project”，監察着“Project Division”，而“Project Division”由一個主要的獨立顧問協助，但“Project Committee”卻竟然決定無須理會顧問報告。這樣是否稱得上審慎運作呢？

**主席：**

盧先生。

**機管局副主席：**

我相信這要問問鄭先生。

**主席：**

劉慧卿議員是否就“FIDS”發問？

**劉慧卿議員：**

是的。剛才盧先生說有獨立顧問提供協助，我們的同事才會向你提出這個問題。但是現在我們才發現這些獨立顧問是協助你們的管理層，董事會的成員是不會看那些獨立顧問報告的。那麼，請問這是否表示這些顧問並非協助你們，而是協助管理層？

**機管局副主席：**

有很多種不同的顧問。

**劉慧卿議員：**

我們說“CSE”的顧問。

**機管局副主席：**

“CSE”是協助下面工作的。

**劉慧卿議員：**

你的意思是，你們完全不理會他們。他們只是協助下面工作，你們

完全沒有接觸他們的報告。雖然你會說不知道，但我還是請你看看文件第X冊“Paragraph 23”，這是97年12月“CSE”的報告紀錄。

**機管局副主席：**

在哪裏？

**劉慧卿議員：**

文件第X冊，請給一份予盧先生。

**機管局副主席：**

“E”甚麼？

**劉慧卿議員：**

是“Paragraph 23”。請看第2段，該處提及取消“FAT”等。

**主席：**

請等一會，給盧先生一點時間翻查文件。

**劉慧卿議員：**

盧先生，你看到嗎？

**機管局副主席：**

看到了。

**劉慧卿議員：**

第2段，即是要盡快做妥“Build 2.0”那一段。我們無須把第2段全部讀出，只須讀出最後兩句：“The FAT is now to be combined with the SAT and will take place in the PTB, starting 19 January 1998. CSE consider this change in priority will have an adverse effect on the testing and proving of the system and be detrimental to progress overall”。你是否今天才第一次看這份文件？

**機管局副主席：**

是的。

**劉慧卿議員：**

以前從未見過？

**機管局副主席：**

從未見過。

**劉慧卿議員：**

文件提到的警告也從未聽過？

**機管局副主席：**

沒有。

**劉慧卿議員：**

沒有任何人跟你提過？政府也好，又或者是你們的同事也好。任何人也沒有提過？

**機管局副主席：**

沒有。

**劉慧卿議員：**

你們在“Project Committee”也不會看到“CSE”的文件？

**機管局副主席：**

沒有。

**劉慧卿議員：**

你不覺得奇怪嗎？如果獨立顧問有這樣的意見，這些意見是否應該呈上董事會，讓董事會成員知道呢？

**機管局副主席：**

應該是。

**劉慧卿議員：**

你是否覺得有人失職？

**機管局副主席：**

我現在看不到。

**劉慧卿議員：**

這是有白紙黑字證明的，並非我們虛構出來。這些其實是警告訊號，取消了……

**主席：**

盧先生，你需要回答的。劉慧卿議員的問題其實非常簡單。既然你認為這些重要的顧問意見應該呈上董事會，例如“Project Committee”也好，其他方面也好，如果沒有呈上，你必須告訴我們哪一方面應該有責任。

**機管局副主席：**

我沒有看過這份“report”，“Project Committee”有責任向“Project Division”索取這份“report”。

**主席：**

依你所說，“Project Committee”也可能沒有看過“CSE”的“report”？

**機管局副主席：**

我沒有看過這份“report”。

**主席：**

你是“Project Committee”的成員？

**機管局副主席：**

是的。

**主席：**

他們有否向“Project Committee”提供“CSE”的“report”？

**機管局副主席：**

我印象中是沒有。

**主席：**

你的意思是，這應是“Project Committee”的責任，因為他們預先知道有這樣一個報告，便應該追問；還是“Project Division”應該向“Project Committee”提供這份“report”或這份“report”的內容呢？

**機管局副主席：**

“Project Division”應該提交上來。

**主席：**

如果“Project Division”沒有呈交，那是否屬於失職呢？

**機管局副主席：**

可以這樣說。

**吳靄儀議員：**

我想追問一句。董事會是否知道聘請“CSE”擔任顧問一事呢？

**機管局副主席：**

因為我們……

**吳靄儀議員：**

很簡單，你只需要回答知道還是不知道。

**機管局副主席：**

知道。

**吳靄儀議員：**

如果你們想看這些報告時，能否取得呢？

**機管局副主席：**

可以。

**李永達議員：**

他們既然知道可以索取這些報告，但為何不索取呢？我剛才提問時，盧先生回答稱他是一個普通人，和在座各位一樣不懂這些東西，因此須向顧問公司瞭解。與新機場啟用相關的主要項目中，只有兩個項目一直由他們負責監督，分別是“HACTL”和“FIDS”。在最後幾次會議中，你仍然接收不到警告訊號。請問你是否已經用盡所有途徑去提出問題？剛才吳靄儀議員又問，既然你知道有“CSE”，為何在最後階段也不查看“CSE”的報告呢？

**主席：**

盧先生。

**機管局副主席：**

因為有各方面提供的資料，而他們是“work with Project Division”，……

**李永達議員：**

盧先生，不是這方面的問題。你們知道“CSE”是你們聘請的，專責為你們撰寫獨立顧問報告。我的問題是，為何在最後數月你也不嘗試作一個最後的決定？你剛才回答我說，在發展過程中，系統並不穩定，發展得並不太好，你是否應該要求自己先查看“CSE”的報告，待發覺沒有問題後，才完全放心呢？

**機管局副主席：**

我沒有想到這一點。

**李永達議員：**

為甚麼沒有想過呢？

**機管局副主席：**

因為我們已經留意多方面的呈報的資料，因此沒有想過這一方面。

**李永達議員：**

盧先生，你剛才回答我時說，在航班資料顯示系統的發展歷程中，有很多問題存在。我的問題是，你作為副主席，為何在最後1個月時，自己也不要求徹底地查看獨立顧問報告，以求安心？

**機管局副主席：**

我沒有想到。

**李永達議員：**

你是否覺得自己失職呢？

**機管局副主席：**

我沒有想到。

**李永達議員：**

我現在問你是否失職？

**機管局副主席：**

如果你認是我是失職……

**李永達議員：**

並非我認為。第一，你同意我所說的，航班資料顯示系統是兩個重要問題的其中一個；第二，你同意我的分析，即其發展過程並非如想像中那麼滿意。我的問題是，既然你覺得不滿意，亦知道有獨立顧問報告的存在，為何在最後一個月也不查看報告，以求安心？你沒有查看報告，你是否認為自己失職？

**機管局副主席：**

我一直認為“CSE”是協助“Project Division”工作的，所以便只聽“Project Division”呈上的報告。

**主席：**

盧先生，我們剛才就“FIDS”不穩定一事提出多項問題，第一，你說你不滿意，由始至終也不滿意，你說你知道他們浪費了差不多一年的時間，又要多付金錢，又“delay”等等。第二，你對管理層信心不大，所以進行了“stand-by”測試等；你又對“contractor”有意見。你對這幾個“source”的信心都不大。我當時曾問你有否另行尋求獨立或客觀的意見，以便你可以監察一些你認為不可靠的單位。

**機管局副主席：**

我們當時想到已經“offer”了一次“stand-by”測試。

**主席：**

進行“stand-by”測試亦須要監察的。

**李永達議員：**

這並不代表你無須看獨立報告。盧先生亦證明了你對管理層並非百分百有信心，你對航班資料顯示系統的發展沒有信心。我的問題是，為何在最後一個月，你知道有這份報告而不閱讀呢？

**機管局副主席：**

我不知道有這份報告。



**李永達議員：**

你回答吳靄儀議員時說知道有這份“CSE”報告的。

**機管局副主席：**

“CSE”在早期曾為我們的“Board”做過一次“presentation”。

**主席：**

2月。在2月的“Board meeting”。

**李永達議員：**

你知道每個月也有擬備報告。

**機管局副主席：**

沒有報告。

**李永達議員：**

他們不是把報告交給你，但你也知道有報告。

**機管局副主席：**

我不知道他們有報告，只知道他們“work with Project Division”。

**主席：**

但你知道有“CSE”的存在。

**機管局副主席：**

我知道他們的存在。

**主席：**

現在的問題是說，你知道“CSE”的存在，而他們是你的顧問。既然你對其他方面信心不大，無論是出於“comfort”也好，怎樣也好，為何你不尋求多一項意見，希望藉此有人能告訴你究竟這是否可行？

**機管局副主席：**

因為當時是整“team”人一起工作，包括“NAPCO”、“EDS”，我們也在跟進，如果有問題，他們會一起跟我們反映。

**主席：**

你的意思是，你們相信“NAPCO”的“monitoring”？但“NAPCO”又對我們說相信你們的“monitoring”！

**李永達議員：**

盧先生，你會否覺得你太輕易信任別人了？你提到高層管理人員，又提到“EDS”，但我們從整個研訊得悉，甚至你也知道“EDS”的工作表現非常差勁，如果你連在最後1個月也不詢問獨立意見的話，會否覺得自己失職？

**機管局副主席：**

因為我剛才說到承諾，是正在進行的……？

**李永達議員：**

不是，請盧先生回答我的問題，你可以表示同意或不同意。

**機管局副主席：**

我不“aware”有此報告。

**李永達議員：**

我想問你認為自己有否失職？

**機管局副主席：**

我不覺得有失職。

**李永達議員：**

“OK”。

**吳靄儀議員：**

主席，其實盧先生表示如此信任管理層，我們看見“Booz-Allen”那個……

**主席：**

請你稍等。張永森議員是否要討論此事？

**張永森議員：**

主席，盧先生剛才向我們作出的證供提及“Project Committee”知道“CSE”的運作，但是“Project Committee”選擇不直接跟進“CSE”情況的模式。我想問盧先生，你有否在“Project Committee”詢問“Project Division”有關“CSE”報告的詳情為何？

**機管局副主席：**

沒有。

**張永森議員：**

最後一點，我想看看“Paragraph 35, Volume X”，讓盧先生知道為何“CSE”的獨立顧問報告如此重要，而第35段已經載述到4月至5月的情況。你可以看到，有“61 observations from the original SAT were demonstrated as having been fixed and 59 new observations were raised. C381 have not yet been able to demonstrate that the system has achieved a level of performance appropriate to an acceptance test and therefore this period of testing should be viewed as a witnessed regression test, rather than a formal acceptance test”。即基本上……

**機管局副主席：**

“Sorry”，是否在第197366頁？

**張永森議員：**

在197366頁，第4段及第5段。

**張永森議員：**

我想盧先生明白的是，第35段可以明確地顯示，當局在很後期放棄了“FAT”而用“SAT”，“SAT”亦不是原來的“SAT”，而是轉用“Re-SAT”，接着再有很多問題出現。然後“CSE”向“Project Division”提交報告，並明確表示尚有很多問題，而“level of standard”亦不能接受。從中可以看到你們的獨立顧問“CSE”其實是有“flag”一些信息給“Project Division”。所以你可以知道“CSE”的獨立報告是十分重要的。

**主席：**

其實，盧先生你是否沒有看過此報告？

**機管局副主席：**

沒有。

**主席：**

這次是第一次看？

**機管局副主席：**

是。

**主席：**

這是否顯示出，其實顧問確實提出了很多此等問題，但你們卻沒有聽過？

**機管局副主席：**

沒有。

**主席：**

換言之，即使有這些“committees”的成立，但在整個過程中，尤其是很重要階段中，他們也發揮不少作用。如果你們只聽好消息，但真實的消息如“testing”等完全不及格，你們卻不知道，則你們是否喪失了監察功能？

**機管局副主席：**

你可以說監察不足。

**主席：**

我想問問大家，是否有關於“stand-by system”的問題提出？若有，我想現在一併提出，然後才轉往另一個範圍。有否議員想問關於“stand-by”系統的問題？

**單仲偕議員：**

我想先就“FIDS”提出一些問題。

**主席：**

單仲偕議員，你先就“FIDS”發問。

**單仲偕議員：**

主席，盧先生你是“Project Finance Committee”的……

**機管局副主席：**

“Project Committee”。

**主席：**

“Finance Committee”。

**單仲偕議員：**

“FIDS project”原來的“budget”大約是2億多元，你是否知道？

**機管局副主席：**

它有很多“systems”。

**單仲偕議員：**

是有很多“systems”，而給“GEC”的“project”是2億多元，但後來增加了接近8,000萬元。你的“Finance Committee”有否批准此筆款項？

**機管局副主席：**

那是由“Project”批准的，因“Finance”不會討論“Project”的事宜。我們已“allocate”了一筆為數444億元的款項給“Project”運用，而有關“project”的“tendering”、“claims”及“compensation”等方面的事宜，會由“Project Committee”決定。

**主席：**

那你又如何監管“Project”的資金運用呢？

**機管局副主席：**

“Finance Committee”主要是做“budgeting”和“controlling”，以及每半年“review”他們如何運用資金。“Project”就按他們的需要，以及就“tendering”和“claims”的事宜按照他們的“standard procedures”工作。

**單仲偕議員：**

換言之，“Finance Committee”沒有討論過有關事情？

**機管局副主席：**

那些不屬於“Finance”的事務，那些是“tendering”和“claims”的事宜，會由“Project”討論。所以在提供的文件中你看見有很多“blanks”，那些就是與“tendering”有關的事項……

**單仲偕議員：**

作為“Project Committee”的成員之一，你曾討論過增加撥款一事？

**機管局副主席：**

應該有討論過。

**單仲偕議員：**

你有否參與討論？

**機管局副主席：**

視乎哪個會議。

**單仲偕議員：**

“OK”。另外，我曾翻查“Project Committee”多次會議的紀要，其中負責機場航班顯示系統的人員應該是柯家威先生的下屬“K C TSUI”，你知道嗎？

**機管局副主席：**

“K C TSUI”，我知道。

**單仲偕議員：**

但我發現在“Project Committee”的多次會議上，“K C TSUI”均無需出席。為甚麼？

**機管局副主席：**

柯家威先生會向“Project Committee”報告，而柯家威先生會按個別情況要求其屬下有關同事出席，向委員會報告。

**單仲偕議員：**

我並沒有翻查所有紀錄，但我發現“K C TSUI”曾出席在1997年7月舉行的其中一次會議，而其後多次會議的出席名單均沒有“K C TSUI”。即是說“K C TSUI”是否只會在“Project Committee”討論“FIDS”時才出席會議？

**機管局副主席：**

由柯家威先生安排。

**單仲偕議員：**

由柯家威先生安排，那即是柯家威先生沒有安排報告有關“FIDS”的事情？

**機管局副主席：**

不一定要由“K C”報告，因為柯家威先生亦可親自報告。

**單仲偕議員：**

可以由柯家威先生自己報告。在第VII冊的“Box file”中有一封有關的信件，我們不用翻查該信件了。其實問題很簡單，“K C TSUI”曾在4月期間致函“GEC”，要求“GEC”督促“EDS”增加人手、開夜班和在星期六、日加班。作為“Project Committee”的成員，你知否在4月期間“Project Division”，請注意我不是指“Project Committee”，曾催促加快進行工作和要求人員加班。你是否知道此事？

**機管局副主席：**

我並無印象。

**單仲偕議員：**

你是否認為“Project Division”沒有“fully brief”你們，沒有充分將他們的實際工作情況向“Project Committee”解釋？

**機管局副主席：**

我並無印象並不表示他們沒有向我們解釋，因為當時我們正同時進行多項工作。

**單仲偕議員：**

我給你看有關函件，是在第VII冊……

**主席：**

單仲偕議員，你想問甚麼？

**單仲偕議員：**

我想“establish”一個很簡單的事實，就是究竟“Project Division”有否“fully brief Project Committee”。這事情很重要，例如他們曾在98年4月22日致函“GEC”要求增加人手……



**主席：**

剛才盧先生已回答你的問題，他說沒有印象。

**劉慧卿議員：**

主席，我們要求盧先生在會後就此事向我們提供有關資料，因為文件亦顯示他們沒有討論過此事，不論是資金或運作方面的問題，他們一概沒有談及。盧先生已表示會在會後翻查有關的文件以作證明。

**主席：**

我想單議員的問題到此為止。盧先生會在會後向我們提供有關文件，就是此事曾在哪個場合討論過及討論過程如何。他一定要向我們提供有關文件。單仲偕議員，好不好？

**單仲偕議員：**

好的。我可否再多提一項問題？請盧先生看看B213.12。

**主席：**

213.12。

**劉慧卿議員：**

哪一冊？

**主席：**

哪一冊？第VII冊。

**單仲偕議員：**

第VII冊。

**主席：**

哪份文件？單仲偕議員。

**單仲偕議員：**

那是“Project Manager”致“GEC”的信件。

**主席：**

剛才已看過的那封信件。

**單仲偕議員：**

之前的一封。

**主席：**

之前的一封？已看過了。

**單仲偕議員：**

已看過了，“OK”。

**主席：**

已討論過了，“OK”。張永森議員是否舉手？

**張永森議員：**

主席，我想問關於資金的問題，可以稍後才提出。

**主席：**

吳靄儀議員，你是否舉手？

**吳靄儀議員：**

我想就“stand-by FIDS”，即“stand-by”及“standalone”提問。

**主席：**

請你發問。

**吳靄儀議員：**

盧先生，你應該知道“standalone”和“stand-by”是兩件事。你是否知道它們是兩件事？

**機管局副主席：**

你想問哪個“system”？

**主席：**

首先，按你理解，“stand-by”和“standalone”是否兩件事？

**機管局副主席：**

從字面來看，應該是兩件事。

**吳靄儀議員：**

董事會在3月決定研究和發展一套“stand-by FIDS”。

**機管局副主席：**

是的。

**主席：**

2月。

**吳靄儀議員：**

應是2月。一直以來，按你的構想，倘若“FIDS integrated”，即綜合的系統失靈，可以返回“standalone”？你是否有這樣的理解？

**機管局副主席：**

是的。

**吳靄儀議員：**

你的理解是否一直沒有改變？是否直至機場啟用那一天，你仍然認

為倘若“integrated system”失效，可以返回“standalone”？

**機管局副主席：**

是的。

**吳靄儀議員：**

你何時才理解到不能返回“standalone”？

**機管局副主席：**

在機場啟用之後。

**吳靄儀議員：**

在機場啟用之後。在你知道可以返回“standalone”時，據你當時的理解，是否需要一些時間來準備才可返回“standalone”？抑或隨時可以返回“standalone”？

**機管局副主席：**

我相信隨時可以返回“standalone”。

**吳靄儀議員：**

據你理解，是否需要一些時間進行通知“EDS”等的程序？

**主席：**

據你理解，只需按一個按鈕，抑或需要一段時間才可以返回“standalone”？

**機管局副主席：**

“Plug off”後便可返回“standalone”。

**主席：**

是否差不多立即可以返回？

**機管局副主席：**

據我理解，倘若“FIDS integration”失靈，便用“stand-by”，然後再返回“standalone”。

**吳靄儀議員：**

請你解釋，據你理解，怎樣用“stand-by”，然後再返回“standalone”。

**機管局副主席：**

據我理解，倘若正式的“system”失靈，就用“stand-by”。“That’s it”。

**吳靄儀議員：**

“Standalone”又如何？

**機管局副主席：**

“Standalone”的意思是若“system”有故障，每個部分便會獨立運作。

**吳靄儀議員：**

每個部分獨立運作是否隨時也可以辦到？

**機管局副主席：**

我認為應該如此。

**吳靄儀議員：**

並非你認為是否應該如此，而是據你當時的理解，這是否可行？

**機管局副主席：**

是的。

**吳靄儀議員：**

到了2月討論是否要有“stand-by”時，據你從“Project”了解所知，那

時是否可以返回獨立運作？那時有否研究過可否返回獨立運作的問題？

**機管局副主席：**

我是“layman”，所以我不知道當中的關係。

**吳靄儀議員：**

請問“Project”有否告訴你此事，因為據你理解，整套綜合系統未必能夠運作，當中有風險存在。但據你最初的理解，如果不能運作，便可返回獨立運作。但既然隨時可以獨立運作，為何仍要一套後備系統？到了2月討論後備系統時，“Project”有否告訴你獨立運作已不再可行？

**機管局副主席：**

我並無印象。

**主席：**

盧先生，或許請你以另一方式回答。請你先看第III冊的文件B33，當中提到的2月26日董事會會議是很關鍵性的。

**機管局副主席：**

哪一冊？

**主席：**

第III冊。文件B33提及一個很關鍵的會議，因為你剛才提到“Mr FINNIE”和“CSE”曾在會上作過介紹，而你們在該次會議上亦決定發展一套後備系統，儘管當時不知道要耗資2,400萬元。盧先生，請問按你現時的記憶，據你當時的理解，在那個階段實際發生了甚麼事？為甚麼你們當時要作一個如此重要的決定，其目的又是甚麼？你可否告知我們，你怎樣理解此事？

**機管局副主席：**

據我的理解，一方面是對“FIDS”當時的發展並不滿意，而另一方面亦認為此類“system”是否必須有一個“stand-by”，“in case”此系統有問題時，就改用“stand-by”。

**主席：**

所謂“有問題”是甚麼意思？是運作慢，還是其他？

**機管局副主席：**

我相信電腦在任何時候也可能會“有問題”。

**主席：**

正因如此，“有問題”的意思便很重要。請你告訴我們，據你理解，“有問題”是指整個系統“crash”了，不能運作，然後便採用後備系統，抑或是運作得很慢和有很多出錯的地方，即是“poor performance”，並非全部失靈，不是整個系統“crash”了，但總是很多問題，情況就如“AOD”一樣。請問是否在“poor performance”的情況下，後備系統亦可應用？

**機管局副主席：**

正如你所說。

**主席：**

即是後備系統在“poor performance”的情況下也可以用？

**機管局副主席：**

是的。

**主席：**

“OK”，但按當時你們的一貫構想，“FIDS”本身有一套應變計劃。“FIDS”原來的應變計劃一直沒有提及需要有後備系統。因此，據你理解，原來的應變計劃是怎樣的？為何該套應變計劃不可行，而要改用後備系統？

**機管局副主席：**

在“stand-by”也“fail”的情況下，才返回後備系統。

**主席：**

不是，我不是指在主系統失靈而需要採用後備系統的時候，而是指在決定設立後備系統之前，你們必須運用資金，但在沒有後備系統之前，是否已有應變計劃？據你理解，在決定設立後備系統之前，應變計劃如何運作？

**機管局副主席：**

怎樣呢？

**主席：**

在“FIDS”的發展過程中，倘若發生問題，便會有應變措施。據你理解，如何作出應變？

**機管局副主席：**

用“standalone”。

**主席：**

用“standalone”。在2月，據你理解“standalone”是否不能運作？

**機管局副主席：**

不是，而是在“FIDS”之中多加一項，即“stand-by”。

**主席：**

但倘若按應變計劃“standalone”仍然可用，為何要花如此龐大資金多加一項？

**機管局副主席：**

據他們從技術層面向我提供的資料來理解，最好有一個“centralized”的系統，“FIDS”的資料由“standalone”傳到此系統，然後再傳送出去。



**主席：**

據你理解，“standalone”當時仍然可用，不過有“stand-by”會較好？

**機管局副主席：**

是的。

**主席：**

哪位議員有問題？

**劉慧卿議員：**

主席，我想就上述會議提問。盧先生，在該次會議上後來決定要設立後備系統，而在有關文件中，特別是第6及7頁，表示擔心的主要是政府官員，對嗎？除了在第2.2.10段中，“Dr. Peter WONG”表示有點失望。但在第2.2.14及2.2.15段，表示擔心的差不多全是政府官員。接着在第2.2.16段，你亦問及整個後備系統需時多久才能完成？你是否記得，其實董事會當時並非太擔心，主要是政府官員不斷就此發問，所以你也問一問要多久才完成？

**機管局副主席：**

不是。正如我剛才所說，較多發問的是“Secretary for Works”。

**劉慧卿議員：**

不見得。庫務局局長尤其緊張，民航處處長亦然。

**機管局副主席：**

是的。據我理解，他們負責監察此事，所以他們是知情的，要提出那麼多問題。

**劉慧卿議員：**

他們負責監察此事？但在我們印象中，此事應由機管局負責監察。

**機管局副主席：**

不是。他們的身分是“as members of the Board”、“as Chairman of the Project Committee”。

**劉慧卿議員：**

盧先生，我相信最終的責任是在機管局，由董事會監察管理層。

**機管局副主席：**

我同意。

**劉慧卿議員：**

政府當然有責任。但你今天出席研訊，我們一定想向你提問，你不可以三番四次告訴我們，此事由他們做，那事由他們做；若是這樣，市民便會問為何要成立機管局？

**機管局副主席：**

“Yes”，所以……？

**劉慧卿議員：**

所以我們知道要追問他們，陳太和曾先生也會出席研訊，你不用擔心。你告訴我你們有何責任會較好。在文件中，我看到政府一直十分着緊。若我們看之前一段，在第5頁第2.2.9段，董誠亨先生當時表示，管理層已知會政府將在3月底就設立後備系統作出決定。當時其他人紛紛表示不行，然後在第2.2.16段，你便問需時多久才可完成。他們的答覆是可能要到6月才完成。我想問你，當時的情況是否這樣？政府十分着緊，反而你們不甚着緊。在第2.2.9段，若董誠亨先生這樣說，很明顯……

**機管局副主席：**

我們也很着緊。

**劉慧卿議員：**

但你是否同意董誠亨先生在第2.2.9段所說，待3月底才作出決定？

**機管局副主席：**

我們希望可盡快完成。

**劉慧卿議員：**

若是如此，在文件中便看不出原來你有此想法。

**機管局副主席：**

所以我便追問他們要用多少時間，他們何時才能完成。

**劉慧卿議員：**

在第2.2.16段，你是在所有局長發言後才提問。因為主席和副主席每星期均會與董誠亨先生舉行會議，而在第2.2.9段提到在3月底才作出決定，這是否表示你們已在內部會議上通過此事，所以他便在當時提出。但由於所有局長均堅決表示不行，所以在第2.2.16段，你便問及何時才能辦到，而他們回應說可能要多些時間。情況是否這樣？

**機管局副主席：**

不是。我們所有人均十分着緊。

**劉慧卿議員：**

為甚麼不早些進行討論？

**機管局副主席：**

“為甚麼不早些進行討論”是甚麼意思？

**劉慧卿議員：**

若你們如此着緊，為何要到2月才討論，以致時間緊迫？

**機管局副主席：**

因為我們對進度不滿意，所以我們要求他們盡快解決問題。

**劉慧卿議員：**

為何在2月26日的會議之前沒有討論此事？

**機管局副主席：**

我想是因為工程到了某階段，大家均認為有此需要，便提出討論。

**劉慧卿議員：**

我再問你，在第8頁開首的第2.2.16段，有人表示既然有此迫切需要，工程便應立即進行。你便提出，若時間如此緊迫，便不宜進行投標。剛才提及，此項工程耗費2,400萬元，款額也不算少。你提出這意見，會否讓人感到很“狼狽”，工程必須急於進行，以致投標的程序也省卻？

**機管局副主席：**

因為我們的投標程序需時很久，規定要多個星期在報章上刊登公告、審標、議標等，這些大家也知道。

**劉慧卿議員：**

我知道，我們有這麼多工程師在座，大家也知道。這就反映出，當時好像突然發生了這事，情況很緊急，時間無多。時間無多，就是因為你們沒有事先沒有考慮過此事。

**機管局副主席：**

若在2月才開始進行，必然沒有足夠時間。

若按“normal procedure”投標，便需時很久，因為規定要在報章上刊登公告一段時間、投標者提交投標書、議標、評標等，要召開多次會議才能決定。

**劉慧卿議員：**

我們明白，所以我剛才問你，你說一直以來也十分關心此事，若是如此，便應早些想辦法，不用等到2月才想。

**主席：**

盧先生剛才已回答這問題，他說因為“Project”……

**劉慧卿議員：**

他沒有回答。他說董事會一直都很關心，所以我就說若是如此……

**主席：**

你問他為何不早些提出來討論，他便說，因為這是“Project”的事項。盧先生，是否這樣？

**機管局副主席：**

是的。

**主席：**

盧先生剛才已作出這樣的回覆。他說此事的主動權似乎是在“Project”方面。盧先生剛才是這樣回應的。

**劉慧卿議員：**

但若主動權只是在“Project”，他如何表示他關心？他是否只會關心由“Project”主動提出的事情？

**主席：**

他已告訴你主動權在“Project”方面。剛才他是這樣回答，你是否滿意則另當別論，但他確實已回答你的問題。李永達議員，剛才你有否舉手？

**李永達議員：**

我想問盧先生，你是否瞭解“stand-by”系統的運作？

**主席：**

盧先生。

**機管局副主席：**

在正常的“FIDS”不能運作時，便“派”“stand-by”去做。

**李永達議員：**

“派”是否與風扇的操作差不多，我們按一個按鈕啟動風扇，若要加大風力便按另一個按鈕，情況是否大致如此？

**機管局副主席：**

是的。

**李永達議員：**

在整個過程中，你是否知道主系統，即綜合系統“integrated system”要停頓一段時間才可啟動後備系統這個問題？

**機管局副主席：**

最初我不知道。

**李永達議員：**

你何時才知道？

**機管局副主席：**

後來知道。

**主席：**

後來何時才知道？是在“AOD”之後還是之前？

**機管局副主席：**

事後。

**李永達議員：**

即機場啟用之後才知道？

**機管局副主席：**

是的。

**李永達議員：**

在6月25日你主持的最後一次會議上，亦有討論“stand-by”系統。當時你有否想過，既然“stand-by”系統是十分重要的中樞系統的後備，故此有需要詳細討論和清楚瞭解有關資料？

**機管局副主席：**

他們“show”給我們看時，系統可以成功“switch”，並告訴我們“OK”。

**主席：**

對不起，可否說清楚些？他們“show”給你們看時可以成功“switch”，是你們看着他們“switch”，抑或他們向你們匯報沒問題？

**機管局副主席：**

我們看過一次他們進行“switch”的程序。

**李永達議員：**

是在“trial”時看過？

**機管局副主席：**

不是在“trial”中，那次是他們表示已完成工作，要求我們去看他們“switch”。

**李永達議員：**

即是向你們示範？

**機管局副主席：**

是的。在示範中可以成功“switch”。

**主席：**

由“main FIDS switch”到“stand-by”？你看過他們做到，對嗎？

**機管局副主席：**

我看過其中一個“operation”，他們告訴我是“FIDS switch on LCD board”。

**主席：**

我們不是問你那個程序。我們問怎樣由“main FIDS switch”到“stand-by FIDS”，你有否看過這程序？

**機管局副主席：**

他們作了一個示範給我看，在“PTB”示範“stand-by”，他們“key in”，然後“switch”給我們看。

**主席：**

只須按鈕便行？

**機管局副主席：**

我們在“monitor”看到他們輸入指令，然後進行“switch”。

**主席：**

他們不是拔掉所有“cable”，再“plug in”另一組電綫。

**機管局副主席：**

“No”，只是顯示“system”現在已沒有問題。

**李永達議員：**

你在示範過程中有否詳細詢問運作程序如何？



**機管局副主席：**

我已說過我是“layman”，而他們已“show”給我們看。

**李永達議員：**

盧先生，你不用再說這話。在座除了一些工程師外，我們所有人均是“layman”。我想問你有否提出這問題？

**機管局副主席：**

我記不起。

**主席：**

“Sorry”，盧先生，你是否記得剛才你說那個程序在何時進行？

**機管局副主席：**

我不是記得很清楚，並不是很接近“AOD”，應該是在他們“develop”成功之後告訴我，然後有一天“show”給我看。

**主席：**

即那次“demonstration”。

**機管局副主席：**

是的。

**李永達議員：**

在你看完示範後，你認為無需詢問詳細的運作情況如何？

**機管局副主席：**

我“feel comfortable”。

**李永達議員：**

你“feel comfortable”，所以你沒有問。但你是否到最後才知道主系

統要停2至3個小時才可以用“stand-by”系統？

**機管局副主席：**

後來知道。

**李永達議員：**

你是否知道由主系統“switch”到後備系統也需要30至45分鐘？

**機管局副主席：**

後來知道。

**李永達議員：**

之前你不知道？

**主席：**

全部都是後來的事？

**機管局副主席：**

是的。

**主席：**

過了“AOD”？

**機管局副主席：**

是的。

**主席：**

在“AOD”當日，你有否問過為何不用“stand-by”系統？

**機管局副主席：**

有。他們表示可以調校，無需用到。

**李永達議員：**

我想再問一點。盧先生，你作為機管局副主席，在最後看過就此中樞系統的後備進行示範之後，也沒有詳細詢問運作的情形，你是否對此系統過分有信心？

**機管局副主席：**

我們一直有討論此事，但現在我當然記不清楚當時的討論內容。

**李永達議員：**

我知道你記不起，但你向本委員會表示，你在事後才知道“switchover”要在系統“down”了2至3小時之後才可進行，需時亦要30至45分鐘。這是你事後才知道的。

**機管局副主席：**

是的。

**李永達議員：**

你給本委員會印象是否這樣：你不但過分信任管理階層，而你自己亦不清楚其中過程？

**機管局副主席：**

不是。我們每天要處理很多工作，我們做完、問完，妥當便行。

**李永達議員：**

盧先生，我知你做了很多工作，你很勤力。但你是否同意我們的分析，就是必須要清楚航班資料顯示系統的每個步驟和細節，才會對整個系統有信心？

**主席：**

盧先生剛才已告訴我們，他曾經看過示範。“Stand-by”的工作完成，他去看示範，他便是透過這個程序知道有關情況。

**李永達議員：**

主席，我只想問一個問題，就是盧先生在看完示範後，為何一個問題也沒有發問？例如系統怎樣運作，程序怎樣做。

**機管局副主席：**

我想我當時與他們談了很多，現在已不記起。但我一定討論過一些具體問題，至於怎樣討論，我現時已不記起。

**主席：**

吳靄儀議員。

**吳靄儀議員：**

謝謝主席。盧先生，我想知你看到的示範實際上是怎樣的？我所指的是由主系統轉到後備系統的示範。例如安裝電燈，在裝好之後，按下燈掣，電燈亮起，這是一種示範。另一種示範的例子是後備發電系統，原來採用的是主系統，然後關掉這系統，跟着啟動後備系統，電燈亮起便表示後備系統成功啟動。你看的示範是哪一種？

**機管局副主席：**

示範是在“PTB”進行，就是進入“Departure Hall”後看到的“LCD board”，他們安裝了自己的“monitor”及“system”，然後向我們示範他們的“system”可以“work”。

**吳靄儀議員：**

就如我所舉的例子，他們只是向你示範按鈕啟動後備系統，而不是向你示範如何由主系統轉往後備系統，對嗎？

**機管局副主席：**

“Yes”。

**主席：**

我想問清楚這問題，因為此問題十分重要，我認為此問題實在很重要。

**吳靄儀議員：**

是最重要的。

**主席：**

到底“Board”如何理解，或是盧先生作為“Board”的副主席如何理解，那次示範到底是怎樣一回事？我認為我們一定要“establish”這情況。

**吳靄儀議員：**

按盧先生所說，他似乎沒有看過“switch”的過程。

**主席：**

盧先生，請問由誰人進行示範？

**機管局副主席：**

若我沒有記錯，應是陳達志先生。

**主席：**

他是否在示範之前通知你去看示範？在他邀請你去看示範時，他是否表示“stand-by system”已完成，請你去看看？

**機管局副主席：**

應該是這樣。

**主席：**

在你到達示範現場時，正如你所說，看見“board”及“monitor”已“set”好，他告訴你示範“stand-by”系統，然後按個按鈕，你看見一切都亮起，你便覺得很滿意，認為“stand-by”已“OK”，情況是否如此？

**機管局副主席：**

有此印象，起碼覺得可以運作。

**主席：**

他有否向你表示，他們其實會在6月30日就“stand-by”真正進行“test”，拔掉“main FIDS”的所有“cable”，轉而接駁到“stand-by FIDS”。盧先生，你說示範的日期應該再早一些，我們或許可以查明確實日期，又或請你事後提供確實的示範日期。在6月30日，結果發現這過程只需要35分鐘，而不是45分鐘。究竟你是否知道有此事？

**機管局副主席：**

後來知道。

**主席：**

之前完全不知道有這個“test”？

**機管局副主席：**

沒有印象。

**主席：**

換言之，你亦不知他向你示範的，其實不是“switchover”？

**機管局副主席：**

不知道。

**主席：**

按你的印象，你看過的示範就是“switchover”？

**機管局副主席：**

我不知道要這樣“switchover”。

**劉慧卿議員：**

他只進行那項示範，但沒有說要轉過去。

**主席：**

在看完示範後，按你的印象，程序很簡單，如果“main FIDS”失靈，按個按鈕便可轉往後備。你是否這樣理解？

**機管局副主席：**

我是這樣理解。

**吳靄儀議員：**

主席，那麼我們便必須知道正確日期，看看是否兩個不同的日期。

**主席：**

是的。我們要知道示範的確實日期，此事十分關鍵，為甚麼呢？我向盧先生解釋為何如此關鍵。因為“management”若向董事會的代表盧先生示範“stand-by system”的運作，而給你的印象是如此容易便可轉換，當然你在看過示範後便會這樣理解，若是這樣，便可能構成“deliberate misleading to the Board”的行為。

**吳靄儀議員：**

是的。

**主席：**

這是很重要的問題，所以我們必須查明確實日期。我現在不敢說確實有這樣的行為，但我們一定要弄清楚事實。所以我希望盧先生能提供這方面的資料，因為這是很重要的，我們亦不想作出錯誤的“conclusion”。若盧先生能提供一些資料，說明當日的情況，示範在那天進行，以及基於哪些大前提進行示範等等，我相信會對委員有幫助。

**吳靄儀議員：**

主席，我們需要知道詳細情形，因為主席剛才提到是否有故意誤導的問題。我們知道，有時在別人進行示範時，我們未必會很留心當中的每個細節，可能在示範過程中，有人示範拔掉“cable”，然後再重新接駁，可能有未及注意的情形。所以我希望盧先生可以提供詳述情形，例如他何時到達示範場地和發生了甚麼事等等。

**主席：**

沒錯。馬逢國議員。

**馬逢國議員：**

我想問有否其他“AA Board members”參與這次示範？

**主席：**

盧先生。

**機管局副主席：**

沒有。那天只有我一個人去。

**主席：**

有否其他問題？劉慧卿議員。

**劉慧卿議員：**

盧先生，你是多個委員會的成員，但直至你參觀示範那天，你完全不知道這是一個複雜的過程，並非如開電燈那樣簡單的一回事。當時你是否真的以為是那麼簡單的一個過程？正因為這樣，你也沒有追問要多少時間才能做到“switch over”？這些問題你完全沒有想過嗎？

**機管局副主席：**

他們在完成工程後才請我去看示範。

**劉慧卿議員：**

我也知道你當然是在工程完成後才去看，但正如剛才主席所說，你以為像燈亮起了便行。但你不是普通人，你是機管局副主席，你參與過多年來所進行的討論，你是否也應該問問要多少時間才轉換完成？即是你亦沒有想過要問類似的問題，對嗎？

**機管局副主席：**

我們曾進行討論，但我現在已記不起討論的內容。



**劉慧卿議員：**

我們不是說很久以前的事。我只想問你，以你的背景，你知道很多資料，但當你去參觀示範時卻甚麼也沒有問，只是看到可以開動便算，對嗎？你不會問問何時才需要用後備系統，又或是多久才完成轉換？

**機管局副主席：**

我沒有印象。

**劉慧卿議員：**

你認為不需要問這些問題？

**機管局副主席：**

我沒有印象。

**主席：**

他沒有印象，“OK”。副主席。

**何鍾泰議員：**

主席，我想再問一句，為何只請盧先生參觀示範，而沒有邀請其他成員？

**機管局副主席：**

我記不起，我也要“check”何時進行這次示範。

**何鍾泰議員：**

你印象中只有你一個？

**機管局副主席：**

我印象中只有我一個。

**主席：**

有否其他關於“stand-by FIDS”的問題？

**吳靄儀議員：**

我想問多一句，當時是盧先生主動要求去參觀，抑或管理層表示系統已準備妥當，所以邀請你參觀？

**機管局副主席：**

應該是後者。

**主席：**

我們現在“break”，11時30分再繼續研訊，請議員前往會議室C。

**[研訊於上午11時33分繼續]**

**主席：**

現在繼續研訊。

盧先生，在你向我們提交的文件中，有一些是“AOR Steering Committee”的會議紀錄，但到了1998年最關鍵的時候卻只有兩份會議紀錄。當然，你在陳述書中亦指出此“Committee”有很多工作與其他委員會重疊，可能變成由其他委員會負責監察進度。但請你告訴我們，你是否已向我們提供全部會議的紀錄？

**機管局副主席：**

是的。

**主席：**

換言之，委員會除了在1月和4月分別舉行會議之外，在期間或4月之後並沒有舉行其他會議，對嗎？

**機管局副主席：**

是的。

**主席：**

副主席。

**何鍾泰議員：**

謝謝主席。我想問盧生先一些管理方面的問題。在1997年年中聘請了顧問“Booz-Allen & HAMILTON”進行研究，在研究過程中，我相信他們與董事會多位成員曾討論過一些問題，然後在10月提交報告。他們在進行研究時，有否與盧先生討論過管理層方面的問題？

**機管局副主席：**

有。

**何鍾泰議員：**

研究報告指出董事會認為管理層的合作性不強。你是否同意這點？

**機管局副主席：**

怎樣說才好呢？你是指管理層之間，抑或……

**何鍾泰議員：**

請看文件第III冊，B27第1頁。

**主席：**

即“Booz-Allen”報告的“Executive Summary”。

**何鍾泰議員：**

第1頁最後一段。

**機管局副主席：**

看到了。

**何鍾泰議員：**

第2句，當中指出，“First, senior management has not exhibited consistent teamwork. There is insufficient cross-functional interaction which is essential for an organization to perform effectively. ‘Functional silos’ and ‘commando culture’ are among the phrases which have been used to describe the organization”。你是否同意這個說法？

**機管局副主席：**

同意。

**何鍾泰議員：**

你看到主要問題在哪裏，主要是哪些部門互不合作或彼此不協調？

**機管局副主席：**

相信你也知道，我們根本是一支“聯合國部隊”，或是一支“國際部隊”，當中有很多“different cultures”。有時，個別“Directors”有不同的行事方式、風格和性格等等，在他們之間造成不協調。

**何鍾泰議員：**

你是否覺得有些部門主管性格特別強，幾乎決定一切事情，而其他部門主管卻不敢表達意見？

**機管局副主席：**

我想應該這樣說，每個人性格不同，有些人性格比較強。但在機管局的會議上，每位出席者均應盡自己的能力發言，因為其他主管不是你的僱主。

**何鍾泰議員：**

我想盧先生多看兩段，在第2頁。

**主席：**

請看剛才的文件。

**何鍾泰議員：**

在第II.4段，“Third, there is anxiety caused in the organization by a number of cases where there appeared to be a lack of transparent checks and balances”，即是沒有彼此監察的制度。盧先生，你是否看到？

**機管局副主席：**

看到。

**何鍾泰議員：**

你是否認為有此情況？

**機管局副主席：**

我一下子較難“recall”，因為要視乎是“department”之間，抑或是個別“department”內的事，以及是哪個“specific case”。

**何鍾泰議員：**

此處提到“one area frequently cited”，很多時提出的是“the handling of tenders, claims and variation orders”。

**主席：**

盧先生。

**何鍾泰議員：**

這是否指“Project Division”？

**機管局副主席：**

除了“Project”之外，還有“Commercial”會處理“tenders”。

**何鍾泰議員：**

亦有“Commercial”。但你是否認為監察不足？

**機管局副主席：**

作為一個新的“organization”，他們很多時在處理“tenders, claims, variation orders”等方面會不斷“improve”。

**何鍾泰議員：**

較早前，盧先生曾提及撥了440億元給“Project Division”，再由他們自行決定將合約批予哪間公司……

**機管局副主席：**

不是“Project Division”，是“Project Committee”。

**何鍾泰議員：**

由“Project Committee”作出最終決定？

**機管局副主席：**

由“Project Committee”決定，再交予“Board approve”。

**何鍾泰議員：**

據你理解，就是這樣安排？

**機管局副主席：**

我們程序是這樣，工程部門……

**主席：**

對不起。此問題與“AOD”有何直接關係？我想你不如直接提出問題。

**何鍾泰議員：**

下一段也是有關的，在第II.5段中間，“the Board believes that management recommendations are not always well thought out, and that some managers are not capable”。

**機管局副主席：**

很多時候，董事會會將他們提交的文件發回。

**主席：**

在哪些情況下？可否舉例？

**機管局副主席：**

例如我們認為某份“paper”考慮不夠周詳，或寫得不好，我們便會將它發回，請他們再重做。

**主席：**

是否經常發生？

**機管局副主席：**

久不久會發生。

**主席：**

在哪個範圍？

**何鍾泰議員：**

可否記得一些例子？

**機管局副主席：**

我要翻查“Board meeting minutes”才知道。

**主席：**

但據你現時的印象，多數在哪個範圍？

**機管局副主席：**

各個範圍也有，若我們不滿意，便會將文件發回。

**何鍾泰議員：**

你們後來聘請林中麟先生出任副行政總監，但他上任後只負責監督其他幾個範疇，而不包括“Project Division”和“IT”。你們在他上任之前有否告訴他，他無須負責這兩個範疇？

**機管局副主席：**

這個架構是在“Booz-Allen report”中“recommend”的。他們認為這個龐大的“project”在當時需要加添人手協助“Hank”工作，所以按照該架構，“Hank”負責“Project”和“IT”，其他則由林先生負責，因為“Authority”已隨着工程開展而從……？

**主席：**

我們已看過該報告，亦明白其背景。劉慧卿議員。

**劉慧卿議員：**

主席，我想請盧先生看看文件第III冊的B28-3，是機管局董事會1997年6月26日的會議紀要。找到嗎？請你看第6頁第5.2.1段，當時你報告你們經詳細考慮，認為要檢討組織的結構，建議聘請“Booz-Allen”。你可否告訴我們，當時機管局為何決定進行檢討和聘請顧問？當時發生了甚麼問題？我相信其中一個原因，是你剛才所說將某些文件發回，是否因為這些問題？

**機管局副主席：**

也不單是那些事情。我們本來認為，機管局是個新機構，早期我們的“focus”完全是在建造機場方面。隨着機場工程逐步完成，我們會進入運作階段，組織架構應如何安排才會比較合理？從建造到運作機場的轉變，組織架構應如何安排？此外，作為一個國際機場，組織架構應該如何安排？所以我們聘請國際顧問公司，協助我們與其他機場作比較，



看看其他機場的組織和運作是怎樣。在這樣的情況下，我們認為需要找顧問公司研究一下。

**劉慧卿議員：**

即並非內部運作出現問題，以致你們感到憂慮？

**機管局副主席：**

這並非“focus”所在。

**劉慧卿議員：**

但你提及把文件退回的事情，是否覺得有些人的工作做得不足？

**機管局副主席：**

是。

**劉慧卿議員：**

但你們並不是打算把問題交由顧問研究。

**機管局副主席：**

不是。我們希望在適當時間找顧問公司，研究整個架構，“review the whole situation”。

**劉慧卿議員：**

請你看文件B28，就在剛才那疊文件當中，看到沒有？B28，很大疊的文件。

**機管局副主席：**

第幾號？28的第幾號？

**劉慧卿議員：**

它的頁數很怪，包括一些羅馬數字，有些是I，請你看第II-5頁的地方。

**機管局副主席：**

是。

**劉慧卿議員：**

第一段說：“Mistrust grew between the Board and the management”，這是說你們董事會與管理層互相不信任，因為正如副主席剛才也說，你覺得有些高級經理無能，或者他們不太投入，但他們又覺得你們很細微的事情也要管。你是否同意顧問的看法？

**機管局副主席：**

因為這是一個新的組織，有很多方面仍在發展中，有時出現某些問題，不知究竟應由“Board”處理，還是由“management”處理。如果各位議員有留意，看到我們是會議紀要內的討論事項那麼多，應該有概念。如果是其他“board”，可能無需管理這麼多事情。因為機管局仍在發展中，有時給予下屬的感覺是在“micro manage”。

**主席：**

盧先生，我相信剛才劉慧卿議員詢問的是這裏的第一點：“Board thinks that some senior managers are not capable nor committed”。你們剛才也說，你們不滿意他們提交的一些文件，認為不合格。所以引致你剛才解釋為何要“micro manage”，即為何一些事情會看得如此具體。但問題是……

**劉慧卿議員：**

他們是無能？

**主席：**

你們是否認為他們無能或能力不逮？在“Board level”是否有這想法？

**機管局副主席：**

我認為，以一個這樣大的機場、這樣大的“project”來說，想找到很多很有能力、很“capable”，或是能夠“control”環境的人，並不容易。機場管理局在95年12月1日成立時，基本上現在的總監大部分當時已經在

位。

**劉慧卿儀議員：**

即是說，你想“炒”他們也不可以？

**機管局副主席：**

不是說不能“炒”，這世界沒有不能“炒”人的問題，問題是我們正在進行工程，各方面也正在進行，更換一個人或採取其他行動，要做很多工夫，要很審慎，對人要很審慎。我們最多只可能在架構上找多些人來協助。

**劉慧卿儀議員：**

所以這裏說你們雙方互不信任。

**機管局副主席：**

我想亦不能說達到很不信任的程度。如果不信任，便應該把所有人更換。

**劉慧卿儀議員：**

即有些不信任？

**機管局副主席：**

有時他們的表現欠佳，我們希望補救。

**劉慧卿儀議員：**

但你剛才說不能換人，所以需聘請顧問協助你；請你再詳細說說。現在我們已開始看到問題所在，即你覺得那些人不勝任，雖然並非很無能，但有些不稱職，可是又不可以將他們全部更換，那麼根據這個報告的建議，你們如何針對問題，對症下藥？

**機管局副主席：**

所以你可以見到後來為何我們向政府提議借調林中麟先生，同時我們在“AMD”，即機場管理科亦增設了一個“Deputy Director”，他叫做

“Howard ENG”。我們是在這些方面採取措施。此外，最初架構不合理的  
地方，是將“IT”交由“Commercial”管轄。“IT”早前並不涉及今早討論  
的“FIDS”，所以我們認為這安排並不合理，因為我們需要有一個“IT”  
部門，保證我們的“system”24小時運作，所以把“IT”部門 “spin off from  
Commercial”，要“Hank”直接自己 “oversee”。

**劉慧卿儀議員：**

我想問最後一條問題。實行上述建議數個月後，情況是否有改善？  
被退回的文件是否少了？

**機管局副主席：**

我沒有留意這方面。

**劉慧卿儀議員：**

但你應該知道有沒有再被退回的文件。

**機管局副主席：**

我們仍然有“reject”文件。

**劉慧卿儀議員：**

即是也補救不了？

**機管局副主席：**

如果“Board”感到不滿意，我們一定不會接納。

**劉慧卿儀議員：**

是否補救不了？

**機管局副主席：**

不是補救不了，但“Board”有很多成員，有不同的意見，提交的文件  
最終可以……就如立法會，一樣可以否決“bills”一樣道理。

**劉慧卿議員：**

不，盧先生，我是在問你，你從你擔當的職位的角度回答我便可以。

**機管局副主席：**

我想是有改善的。

**主席：**

剛才你說你同意顧問報告的意見，一方面你不滿意他們的能力，有些文件需要退回，這反映你們對他們的能力不是百分之百滿意，只不過在當時換人，並不十分適合，但不換人，問題便不能解決。我所指的是能力方面的問題。但副主席另外問你一條問題，你很爽快地回答說同意，即你認同顧問報告，認為團隊“team work”是未能令人滿意。

**機管局副主席：**

是不足夠。

**主席：**

你說“team work”不足夠、表現未能令人滿意，但你可否說說實際情況，究竟是如何未能令人滿意，因為你剛才沒有告訴我們。我們聽了很多其他的證據說，問題是出於“project driven”、可能有合併的因素及“personality”方面，有些人很“strong”。部分原因是全部由“Project”作決定，在很多事情上“AMD”給它牽着走。我想問你，第一，你是否同意這說法？第二，你們結果聘請了“DCEO”，再加上“Howard ENG”，這做法會否增加團隊精神，增加大家的平衡發展，抑或於事無補？

**機管局副主席：**

我想增加副行政總監後，應該有很大幫助。

**主席：**

但我們知道副行政總監對調查委員會說，他加入機管局後才知道他是無需管理“Project”。他本來以為自己會管轄“Project”，因為他的職責似乎是要作出統籌和加強運作，因此當他受聘時，他以為他會兼顧兩方面，可以作出統籌，但結果加入後發覺並非這樣。為何會出現這情況？

**機管局副主席：**

他是副行政總監，他的關係應是與行政總監的關係，因此，應由他們兩個人去“work out”。

**主席：**

但是“Board”內有個工作小組，專門負責“restructuring”，很看重這件事……我相信這是很自然的。董事會並不會親手去做，他們只要清楚架構沒有問題，而基本上架構內的人也能勝任，便沒有甚麼問題，也無需自己負責那麼多。

**機管局副主席：**

是。

**主席：**

那麼，既然你們行出那一步，說要改組，亦已加插人手，以解決平衡、團隊的問題，為何會出現一個情況，就是即使加添了一個人，但這個人卻不能管理某個範疇的事情？結果你可以看到，在最後6個月，仍是各顧各工作。

**機管局副主席：**

主席，首先，由一個行政總監管理一項這麼大的工程，我們認為不足夠。再增加一個副行政總監，他當然不可能管理全部事務，如果可以，他便是行政總監，所以一定要分工。正如我剛才說，工作重點會從建造機場轉為營運機場，而將來營運的工作會更為重要，所以我們要求他“focus on other than Project”的事務，那些事務全由他管理，就是這個原因。至於他與“Project”的關係，是他可以直接與“Project Director”合作，又可直接與“CEO”合作解決問題。

**主席：**

首先，你是否同意當天林中麟先生對新機場調查委員會說，他根本以為自己會管理項目工程科，但結果不是，這個情況……

**機管局副主席：**

這是他最初的理解，但在他加入後，到最後有很多“interaction”，

工程完成便陸續移交給運作部門，所以他們有很多“interaction”。或者他自己覺得他當時管理項目工程科是比較困難，但並非無權管理，因為他上面還有一位“CEO”。

**主席：**

你是否知道，林中麟先生在加入後，其中一項立即處理的事情，是一個稱為“AOR”的會議，你是否知道“Mr OAKERVEE”不參加會議？

**機管局副主席：**

如果他認為有需要，可要求“Mr OAKERVEE”出席。

**主席：**

“AOR”當然需要他出席，但他是不會出席的。你是否知道這件事？

**機管局副主席：**

他忙於管理“Project”，可以找他的同事去開會。

**主席：**

不，其實我想問你是否知道，“Project”不出席會議，因為林中麟先生出席會議，只討論“AMD”的事情，但如果“AMD”對“Project”有任何要求，“Project”並沒有人到場回應。

**機管局副主席：**

他可以要求他出席。

**主席：**

我是問，你知不知道？

**機管局副主席：**

我不知道。

**主席：**

那你是否知道，到了4、5月，“Commercial”和“AMD”方面出現了很大的問題，原因是“Project”無法交貨，引致“tenant”方面有很多投訴。我們聽聞是這樣。

**機管局副主席：**

所以我和主席也有去看過。

**主席：**

對，你們去看過，那麼是否你們所謂的團隊精神根本沒有實踐，你進行的重組沒有效用？

**機管局副主席：**

我們盡量去做，但當“Project”到了最後很緊張的階段，並非你想解決問題，問題便能解決。

**主席：**

不，我現在想問你，其實是再回到“Booz-Allen”的報告方面。你們要達致某個目標，所以要“restructure”，但其實剛才我們的同事已問過你，你能否達致目標？根據我們看到的證據及文件，分裂仍然存在。你是否同意？

**機管局副主席：**

因為我認為，隨着工程完結，“Project”也會“phrase out”。

**主席：**

不，現在是說最緊張的關頭。我們現在是說由1月至6月、7月6日那段期間，你為何要“restructure”？你說是因為“AMD”能力不夠，因為“operation”很重要等。雖然你進行了改組，卻似乎達不到目的，是嗎？

**機管局副主席：**

成效並不明顯。



**主席：**

即是否達到目的？

**劉慧卿議員：**

即是達不到。

**主席：**

是否達到目標？你認為在這方面是否達到目標？

**機管局副主席：**

未達到我的理想。

**何鍾泰議員：**

我想再問一條問題，是關於剛才劉慧卿議員提及的那份文件，在同一頁，II-5的地方這樣說：“The Management thinks the Board micromanage”。就是這句，其他的不看也不要緊。其實你是否同意這句說話？

**機管局副主席：**

這要看他們的觀點，因為我們感到不滿時，便會很深入提問，給他們感覺便是“micromanage”。

**何鍾泰議員：**

但你是否認為，今天早上我們提及的幾件事，如果他們不告訴你，你是不會知道？例如說“stand-by”要“down”3小時，然後要等30分鐘，才可以轉過去，以及根本不可返回“standalone”等。如果他們不告訴你們，你們是否不知道？

**機管局副主席：**

對。

**何鍾泰議員：**

即是說他們在內圍，你們在外圍，他們不告訴你們，你們根本不知道，他們說你們是在“micromanage”，其實你是否同意？

**機管局副主席：**

要看是指哪一方面和程度如何，我們亦沒有可能管得很“detail”。

**主席：**

張永森議員。

**張永森議員：**

我想就你剛才說的團隊精神提出問題。你可否具體說，究竟在團隊精神方面，哪一個部門或多過一個部門在合作方面做得不好。

**機管局副主席：**

我想在任何企業內，很多時部門與部門之間也會出現不和的問題。

**張永森議員：**

你是看不到個別部門有問題，還是你看到，但不告訴我們？

**機管局副主席：**

我想我的“Finance Department”和所有部門都不和，因為它經常要“cut cost”。

**張永森議員：**

你在96年底、97年已看到有團隊精神的問題，以致你們在97年6月決定聘請顧問提交報告。顧問在10月提交報告，你們然後在98年1月增聘副行政總監，以解決問題，那麼你應該有一個很具體的目標。

**機管局副主席：**

我們的“focus”並非在團隊精神方面，我們的“focus”是如何從“construction”轉向“operation”。

**張永森議員：**

原來“focus”在那方面。我想問，你在“Project Division”是否有一些特別的經歷，令到你感到“Project Division”的表現不妥當？

**機管局副主席：**

我一下子找不到具體的例子。

**張永森議員：**

我舉個例，好嗎？我想盧先生看“Volume I”，A7那份文件。

**主席：**

第幾段？

**張永森議員：**

由第12段開始。

**主席：**

這是機策會96年9月7日的會議記要。

**張永森議員：**

盧先生，我請你參閱這份文件，主要是提及“Project Division”在“PTB”的建築工程出現延誤時，商討簽署一些補充協議，以加速整項工程，以配合機場的開幕。在第12段，你可以清楚看到“lessons learnt”，即是有教訓。我希望你能夠集中看第16及17段，因為整項加速工程涉及的金額相當大，我相信到最後差不多達19億元左右，而這裏寫得很清楚，“FS”提出這問題，說“PTB”存在很多“problems”。從這裏往下看，有提及主席和你本人，這裏說：“AA's management tried to bounce this on the Chairman and the Vice-Chairman on a helicopter trip in mid July, and hoped that through their influence, the Board could agree to deal in a week's time; and the AA management did not pass to their Chairman or NAPCO detailed information on the proposed settlement until August 8, when the Chairman was already on his way to Beijing and had subsequently shared the information with other Board members on the Preparatory Committee, which was likely to be the source of the Hong

Kong Standard's first story”。

在這段裏，盧先生你可以看到，“ADSCOM”及“AA management”對於整個工程項目需動用19億元也感到十分驚奇，因為他們並沒有很詳細的資料，而我相信裏面說的“Vice-Chairman on a helicopter trip”是指你。你可否告訴我們，情況是否這樣，你是否同意這種寫法？

**機管局副主席：**

當時的情況是這樣：這是96年9月的文件，我與主席往地盤視察，到達地盤後，管理層說要開個簡短會議，並拿出一份文件來，提及19億元。我們是沒有可能這樣決定一件事情的。當然我們不能同意這樣去處理問題，而事情就是這樣開始，所以在這情況下，我們才知道要動用19億元支付賠償這件事。從此以後，我們要求他們提交有關19億元賠償的數據等。我們當時要求“NAPCO”協助“verify”他們的資料是否正確。從此以後，我們要求他們須向“NAPCO”公開所有事情。

**張永森議員：**

盧先生，在這個過程中，你對“Project Division”及“AA management”處理這件事的方式，有何感受？是滿意、不滿意，還是覺得很驚奇？還是你一直知道有這個大數目？

**機管局副主席：**

我們感到不滿意，所以後來我們增聘桂詩勤先生作“Head of Project Monitoring”，他在地盤長駐，直接向“Board”報告。

**張永森議員：**

既然你同意第16段內所說的一些情況，第17段其實也是說政府亦很不滿意，因為政府是股東，亦不清楚為何突然會出現了這麼大數目的賠償問題。這事會否令你們要求在“Booz-Allen”的報告中，訂出一個很清晰及具體的目標，最少在整個管理階層，由“project”到運作，如何可以做到最好？

**機管局副主席：**

事後我們已經採取措施。“Booz-Allen”的報告主要還是研究由“project”到“operation”應怎樣做，架構應怎樣重組。

**張永森議員：**

當“Project”有問題，你們是否找到問題的成因？是人的問題，還是甚麼問題？

**機管局副主席：**

我想可能是“Project”的人認為這些是“normal”的賠償，但我們並不認為這是“normal”的行為。

**張永森議員：**

回到剛才主席提出的問題，直至在6月委任顧問，9月、10月接獲報告，一直至1月，始終也沒有處理“Project”的情況，似乎一直以來“Project”……

**機管局副主席：**

不可以這樣說，因為這份文件的日期是96年9月，96年後我們聘請了“Head of Project Monitoring”去監管它……

**張永森議員：**

我是指成效。我明白你增加了幾項措施，但最後，在成效方面，“Project”基本上在表現、管理，或向行政總監匯報方面一直沒有改變，運作依然故我。

**機管局副主席：**

一直都是由柯家威先生向董誠亨先生匯報。

**張永森議員：**

因此，你認為是否可以達致成效？

**機管局副主席：**

我想後來在“control project”方面，我們可以達收到成效。

**張永森議員：**

他不出席會議，很多會議也不出席，甚至連“BAR”的會議也不出席。

**機管局副主席：**

“BAR”的會議與“Project”無關。

**張永森議員：**

絕對有關，很多租戶在裝修時，沒有水電供應，沒電話……

**機管局副主席：**

這個不是“BAR”的工作。

**主席：**

“BAR”也有份……

**張永森議員：**

“Airlines”等。

**主席：**

“BAR”有，“AOC”也有，我相信張永森議員的意思是，項目工程總監不能滿足航空公司的要求，但他根本沒有出席該類會議。

**張永森議員：**

他沒有出席這次會議，要請求他，他才會出席。到最後其他機管局部門在沒有辦法的情況下，建議客戶去信行政總監，投訴工程上的問題。你們是否知道這個情況？

**機管局副主席：**

我們不滿意這種狀況。

**張永森議員：**

但你是知道的？

**機管局副主席：**

後來才知道，因此我們去地盤視察。

**張永森議員：**

你知道。那你覺得在成效方面，你覺得在1年多的時間內，採用了顧問報告內這麼多的建議，你對成效是否感到滿意？

**機管局副主席：**

因為我們主要是集中在“operation”，是向前看的，“Project”已“fade out”，那麼我們要保證“operation”一定要沒有問題，因此，我們特別留意“operation”方面。

**張永森議員：**

但在開幕前“Project”不能“fade out”，即在這個情況下，在該段時間“Project”和運作只會重疊。“Project”是不會在該段時間“fade out”，那麼在最重要的時間，“Project”似乎在運作上還未發揮團隊精神。

**機管局副主席：**

那涉及“Project”內部的運作。

**張永森議員：**

但從董事會的角度而言……

**主席：**

張永森議員，這些問題事實上你已提出過，盧先生亦已回答了。他說他不盡滿意，但盧先生可否補充一些有關“Working Group”的資料給我們？你們有一個“Working Group On Restructuring”，引致有“Booz-Allen Report”等事情。該個工作小組是否由你出任主席？

**機管局副主席：**

我們的成員很少。

**主席：**

是否由你出任主席？

**機管局副主席：**

是，是由我出任。

**主席：**

第一，這個小組包括哪些人？第二，你們有否提供一個“brief”給“Booz-Allen”，列明要研究甚麼？有否這樣一個“written brief”？

**機管局副主席：**

我們沒有“written brief”。我們是根據董事會會議，通過這件事，我們便做“tendering”。

**主席：**

剛才你告訴我們，因為要由“project”轉為“operation”，所以在組織上要作相應的改變。但在調查報告中，我們看到“Booz-Allen”提及人事上的問題，或是管理上的不足等。要是這樣，我們可否向你索取你們要求“Booz-Allen”在顧問報告中.....

**機管局副主席：**

即我們聘請他做甚麼事情。

**主席：**

對，你們聘請他做甚麼事情.....

**吳靄儀議員：**

主席，一定有“brief”的，因為你叫顧問做事，顧問一定要求你提供一份文件給他。



**機管局副主席：**

否則顧問不知道你要求他做甚麼。

**主席：**

對。所以可否稍後提供給我們？

**機管局副主席：**

可以。

**主席：**

李永達議員。

**李永達議員：**

我想問盧先生有關你的觀感。由工程開始，至97年、98年這段時間內，你與整個機管局及高級管理人員也是採用一個叫做工程帶動的管理形式。你剛才說，你撥款給“Project Committee”後，委員會如何運用款項、如何處理“claims”……

**機管局副主席：**

不是，是由“Project”做“tendering”或“claims”，完成後，呈交“Committee”審議，如果“Committee”也不可以“approve”，再呈上給“Board”去“approve”，你們可以看到的。

**李永達議員：**

這方面我明白。我想問，由97年暑假到97年年底，你自己有否感覺到項目工程科除了向“Mr TOWNSEND”匯報外，再沒有人可以監督它？

**機管局副主席：**

97年下半年的工程進度反而很快。

**主席：**

他是問你是否能夠監督該部門，而不是工程的進度有多快。

**機管局副主席：**

我想，這要視乎如何理解這問題，是從“Board”的層面進行監督，還是下面層面的監督？

**李永達議員：**

就以高級管理人員的監督來說。

**機管局副主席：**

我想是“OK”的。

**李永達議員：**

“OK”……那麼，你是否了解，以航班資料顯示系統為例，“Airport Management Division”的總監和資訊科技部主管兩人之間是其實有“interest”利益關係，一位是用家，一位是專業人士，負責處理這個系統。事實上，資訊科技部主管向委員會說，他在這個過程“input”很少……？

**機管局副主席：**

所以我們便要把“IT”升格……

**李永達議員：**

不，我想問你是否知道。

**機管局副主席：**

我知道。

**李永達議員：**

你知道？

**機管局副主席：**

是。

**李永達議員：**

你既然知道這麼多事情，那麼你是否同意，項目工程科其實是一個十分獨立的王國？

**機管局副主席：**

因為整個構思是由工程部門建成機場後移交，你可以留意到，所有關乎“system”的事項均由工程部門負責。

**李永達議員：**

對，我知道。但你是否同意我們的看法。

**機管局副主席：**

我同意。

**李永達議員：**

“AMD”是用家，“IT Head”是專業人士，沒有理由不准他們在系統方面有“input”，但事實上，他們的“input”很少。

**機管局副主席：**

所以我們要進行改組。

**李永達議員：**

不，我想問，你在97年底是否知道這事？

**機管局副主席：**

所以我們便進行改組。

**李永達議員：**

我想先問你，你是否知道這事？

**機管局副主席：**

就是因為知道，所以我們才進行改組。

**李永達議員：**

你知道這事，於是進行改組，利用一個“DCEO”負責監督，對嗎？

**機管局副主席：**

監督“AMD”。

**李永達議員：**

對。但在改組後，項目工程總監的負責對象仍然和舊制沒有分別，只向一個人負責，就是董誠亨先生，對嗎？

**機管局副主席：**

對。

**李永達議員：**

那麼這項改變有甚麼作用？我提出的很多事項你也同意；你同意整個機場工程是“project driven”，接着你同意“AMD”及“IT”在97年底在航班資料顯示系統方面沒有甚麼“input”，你又同意這樣是不對的，跟着進行改組，改組後有些事情仍然跟以往一樣。

**機管局副主席：**

董誠亨先生有責任監督工程、監督“IT”。

**李永達議員：**

我的問題是，他以前也有這個責任，在97年年中、97年年底也有這個責任，他也是獨立的……

**機管局副主席：**

但已加強安排，林先生的工作重點是接收工程，籌備機場啟用。

**李永達議員：**

但盧先生你亦同意，林先生並不負責管理“Project”。你現在一直承認有獨立王國，在林先生出現後就不是。我就這問題問多一句。林先生在調查委員會說，他事後回顧，如果他能夠管理“Project”，可能會好一點，你是否同意？

**機管局副主席：**

如果他是行政總監的話。

**李永達議員：**

不，不要說如果他是行政總監，而是他作為“DCEO”，他同時管理……

**機管局副主席：**

他的角色始終是協助行政總監。

**李永達議員：**

即你不同意他的說法。

**機管局副主席：**

不，他的角色是協助行政總監，不然他就不是稱為“DCEO”，而是“CEO”。

**李永達議員：**

不，我只是問你，林先生有這樣的說法，你是否同意他的說法？

**機管局副主席：**

如果有一個人能夠“oversee”所有事情當然最好，那麼這人應該是“CEO”。

**李永達議員：**

我不能接受這答案。你知道我是說，你是否同意林中麟先生的分析，即如果他作為副行政總監，能夠同時管理項目工程科，“IT”也要向他負責，即是根據“lines of responsibility”是應該向他負責，是否好一點？

**機管局副主席：**

那人應是“CEO”。

**李永達議員：**

你是否不同意林先生的說法？

**機管局副主席：**

那人應是“CEO”。

**李永達議員：**

主席，我不能夠接受這個回答。盧先生，你是否不同意林先生的說法？

**機管局副主席：**

我不同意這說法。

**李永達議員：**

好的。我想再問多一件事。你對調查委員會說，這個組織架構不可以陣前易將。你這句說話，其中背後的意義是否指“將”本身有問題？

**機管局副主席：**

他們有不足之處，我們要補足。

**李永達議員：**

除了不足之外，沒有其他問題？

**機管局副主席：**

不足就是不足。

**李永達議員：**

我想問盧先生，除了人員不足之外，那些“將”是否有問題？

**機管局副主席：**

是人的能力不足。

**李永達議員：**

好，你說不能易將，那你有否想過削權，或把權交給別人來監督他？

**機管局副主席：**

你可以看到，例如在“AMD”，我們在上層加了林中麟先生，下層加了“Howard ENG”，這便是要解決問題。

**李永達議員：**

但仍不能解決問題。從現在的紀錄看到，你知否在最後半年，項目工程科仍然是獨立王國？

**機管局副主席：**

項目工程總監……

**李永達議員：**

“Project Division”及“Project Director”在最後半年，即98年1月，即報告發表後的半年內，仍然是極為獨立，與97年年中及年底毫無分別地進行工作，你是否知道？

**機管局副主席：**

所以你見到我們很多時會到地盤視察。

**李永達議員：**

那麼盧先生你是否同意，你看到問題所在，找顧問公司進行研究，完成顧問報告後，“Project Division”仍然是獨立王國，仍不用理會其他用家部門及“profession department”的意見，你覺得這個架構上的改變是否有效？

**機管局副主席：**

成效未盡人意。

**主席：**

盧先生，你時常說，理論上如果這兩個人的工作由同一個人監管，應該會好一點。原本一向是由“CEO”負責管理，原先整個最高層的管理表現你們並不滿意。我想問你，根據“Booz-Allen Report”文件B27第II.2段，第1頁，它提及很多高層的問題，如沒有團隊精神、“cross functional interaction insufficient”、“functional silos and commando culture”等，在“management”方面，你認為應由誰人負責？

**機管局副主席：**

如果你說要由“management”負責，那當然要由“CEO”負責。

**主席：**

“CEO”要負責。我們亦看見有其他資料顯示他的領導才能不足，你是否同意這個說法？

**機管局副主席：**

我認為這是“management style”的問題。有些人可能完全自己來做，有些人卻會作出“more delegation”，這是每一個行政總監……

**主席：**

我不是指“style”，我是指效果。我說的效果是出現這些“Booz-Allen”提及的情況。你是同意的，你剛才也很斬釘截鐵地肯定，而現在你又說這個人應是“CEO”。



**機管局副主席：**

是。

**主席：**

我想問一問，你們既然已經看到問題的癥結在“CEO”方面，當時工程接近完成，你可能認為陣前易將不好，於是加插了一個“DCEO”，你的做法原本是否想架空“CEO”，但最後卻不能達到這目的？

**機管局副主席：**

我想不應用“架空”這兩個字，因為當你繼續支付薪金給他時，他必須工作。

**主席：**

如果是這樣，這又回到我們剛才說的事情。你要求進行顧問研究，根本是浪費金錢。

**機管局副主席：**

我們是補其不足。

**主席：**

顧問報告已告訴你，“CEO”並不勝任，你知道有些事情“CEO”根本做不來。

**機管局副主席：**

不是。

**主席：**

你加添一個人，還把他的職責分割了，而不是合併，是分割了，因為“Project”及“IT”仍向“CEO”負責，而“DCEO”則管理其他人，互不相關，而且我們看到很多根本不參與的例子，那些人可以不理會“DCEO”，可以不理會“AMD”。如果情況是這樣，是否“Board”根本“fail”，未能及時採取行動，在人事上或架構上作出改動，以改善情況？

**機管局副主席：**

我想不可以這樣說。林先生差不多是1、2月才加入，如果我們要他全盤負責管理，他亦不可能一天做得到，總需有一個“focus”。

**主席：**

因為剛才你告訴我們，“CEO”應該在兩方面進行統籌及管理，但事實證明“CEO”做不來，顧問報告也是這樣說。當時“Board”是否自然採取這個路線：既然“CEO”做不來，另一個人能否做得到？我不管你叫他“DCEO”或甚麼也好，第二個人是否會勝任？這是很自然的事，而不是像你終於……

**機管局副主席：**

我們並非……

**吳靄儀議員：**

我聽到證人的說法不是這樣。

**主席：**

不，我現在是問證人他是怎樣說。剛才他說，兩方面應由“CEO”管理，但最終又不是。

**吳靄儀議員：**

主席，當李永達議員問，林中麟的說法是否正確時，我剛才聽到證人說，如果你能做到所有這些事，那你已經是“CEO”，而非“DECO”，和……

**主席：**

我現在是問，報告經已指出，正如李永達議員說，原本應由“CEO”負責管理的工作，他做不來，顧問報告亦指出這個不足之處，為何“Board”仍然要走這條路線，把權力或責任分開？我相信盧先生要回答我們。

**機管局副主席：**

最初的架構是董誠亨在上面，他之下是一條條直線的“block”，即

“Project”、“AMD”、“Commercial”、“Finance”、“Project Co-ordination Department”及“Administration”，是一條直線的。當我們覺得他管理不足時，我們增設一位“DCEO”，替他分擔了一部分工作，因為接着機場開始運作，有很多事需要作準備，所以加多一個人去“assist CEO”辦事，“DCEO”並非與“CEO”平衡，並非他負責了一部分，另一個人又負責一部分。“DCEO”分擔了“CEO”的一部分責任，與“CEO”一起把事情辦好。

**主席：**

劉慧卿議員。

**劉慧卿議員：**

主席，我想問一問，剛才我看到盧先生是在97年6月在董事會提出要聘請“Booz-Allen”進行研究。你出任主席的那個工作小組，討論了多少個月，才決定聘用“Booz-Allen”？

**機管局副主席：**

我們先是“Board”開會，決定找“Booz-Allen”，然後才組成小組處理這件事情，即“Board”的成員說我們現在要去研究這件事，我們便去“sort out”。

**劉慧卿議員：**

何時開始進行研究？因為就我們所見，6月的決定已是最後決定，是在何時開始想到要找顧問？

**機管局副主席：**

在6月份提出，隨即執行，在10月完成。

**劉慧卿議員：**

因為，該段是：“Mr. LO Chun-hing reported that following a careful deliberation, the Working Group on the Review of Organization Structure approved the appointment of Booz-Allen & Hamilton to undertake the consultancy study .....”。我想問，你何時開始想到要進行研究？

**機管局副主席：**

應該是兩個月前，即大概在4月的會議席上。

**劉慧卿議員：**

4月。董誠亨先生給我們的證人陳述書第5段說，在97月2月，你們決定與他續約至今年11月，剛才你說陣前易將不大好，其實在97年年年初，你們是否亦曾考慮過，這個“將”是否最好，是否最有領導才能？當時考慮了甚麼問題？當時有沒有想過不與他續約而易“將”？

**機管局副主席：**

一個如此大的工程正在進行，在那時找個主管並不容易。

**劉慧卿議員：**

我是問你在2月與他續約時，有沒有想過？可能你想過，但覺得很困難……

**主席：**

盧先生，請回答劉慧卿議員，你有沒有想過？

**機管局副主席：**

沒有十分認真想過。

**劉慧卿議員：**

沒有十分認真想過，即有略為想過。

**主席：**

有否考慮這問題？

**機管局副主席：**

可以這樣說。

**劉慧卿議員：**

當時是考慮甚麼？擔心甚麼，或者為甚麼要考慮這件事？

**機管局副主席：**

我想可能我們不滿意工作比較“軟”。

**劉慧卿議員：**

甚麼比較“軟”？

**機管局副主席：**

我們需要“push ahead”去做事。

**劉慧卿議員：**

即應強硬些，可以作出領導。接着又怎樣？覺得他不能夠強硬地去管理……

**機管局副主席：**

是。

**劉慧卿議員：**

但最終決定還是不要換人。

**機管局副主席：**

是，在那時候，在我們的環境下，要找一個人代替並不容易，因為這個人必須熟悉整項工程各式各樣的事情。“On that critical time”要找個一新加入便立刻可以工作的人，並不容易。

**劉慧卿議員：**

是否當時已開始考慮找“Booz-Allen”研究是否有其他方法？

**機管局副主席：**

“Booz-Allen”不是研究這方面。

**劉慧卿議員：**

兩件事是無關的？

**機管局副主席：**

是無關的，不是“related”。

**劉慧卿議員：**

即續約時想過，後來覺得不重要。

**機管局副主席：**

“Booz-Allen Report”與此無關。

**劉慧卿議員：**

與此無關，好。我想問，張永森議員提到的機策會96年9月會議紀要第17段提及陳方安生女士的見解，我們在這個會也讀出過很多次，我再讀一次給你聽，以免浪費時間：“She suspected that the current problems had a lot to do with the CEO’s management style. He should sit harder on his management. We might need to give him some form of ultimatum”這是陳太對你們的行政總監的評價，你剛才說的也差不多，也是提及他的管理方式和他不夠強硬。那你本身有沒有向董誠亨先生發出最後通牒？

**機管局副主席：**

我沒有。

**劉慧卿議員：**

你們覺得不需要？

**主席：**

或許，問題是有沒有人覺得有此需要？

**劉慧卿議員：**

不知他是否知道？那你是否知道有人覺得有此需要？

**機管局副主席：**

我沒有。

**劉慧卿議員：**

你知不知道主席有沒有？

**機管局副主席：**

我不知道。

**劉慧卿議員：**

你是否認為不需要和他討論？

**機管局副主席：**

我們曾要求他加強管理。

**主席：**

在甚麼場合要求他加強管理？

**機管局副主席：**

日常我們當然有要求他要做種種事情。

**劉慧卿議員：**

尤其在續約的時候，你向他說甚麼？

**機管局副主席：**

不是我和他續約。

**劉慧卿議員：**

我意思是在該段期間，你曾否參與討論和後來向他說有些不滿的地方，要他改善？你是否有參與？

**機管局副主席：**

這方面請詢問主席。

**劉慧卿議員：**

你自己在整件事中沒有參與？

**機管局副主席：**

我沒有印象。

**劉慧卿議員：**

我想知道，你本人既然也對他的工作不滿，即使在續約時你沒有參與，又或者你沒有印象曾參與，但你本人有沒有跟董誠亨先生說：“你的工作不太好，需要怎樣怎樣……”，你是否曾提出過？

**機管局副主席：**

有，應該有，日常溝通會有。

**主席：**

即不是正式的，是和他傾談時說的。

**機管局副主席：**

對。



**主席：**

劉江華議員是否想就這一點發問？

**劉江華議員：**

是。

**主席：**

劉江華議員。

**劉江華議員：**

我想確定一點，就是在較早前盧先生回應劉慧卿議員的問題時表示，你對管理人員的表現一直不大滿意。你亦認為辭退有關人員並不妥當，因為工程已經進行了很久，所以便要找幫手了，希望以這個“approach”來協助他們，這點你已確定了。

**機管局副主席：**

我確定了一點，就是“Booz-Allen Report”，與剛才劉議員提述是否續約並無關係。

**劉江華議員：**

我完全明白，我現在說的是你後來改組的情況。你說因工程已進行了很久，所以不能辭退某些人，於是便找另一些人來協助他們，這是你說過的。你是否承認這點？

**機管局副主席：**

我的意思是，如要換一個人，是不能太隨便、太輕率的，必須考慮很多種因素，加上他們正進行有關的工作，不能說要換便換。如要在這時候換人，便要找新人取代。

**劉江華議員：**

其實你曾經考慮過換人，而根據你後期的安排和措施，是分別以“Howard ENG”協助“Chern HEED”和“Billy LAM”協助“TOWNSEND”，是嗎？

**機管局副主席：**

是。

**劉江華議員：**

換句話說，其實你有否考慮辭退“TOWNSEND”和“Chern HEED”呢？不過，由於他們已在機管局做了這麼久，而你又未能找到適當人選，所以便找人協助他們。

**主席：**

劉江華議員，我相信我們並無任何“evidence”可以“justify”這條問題。你可以轉用另一個方式發問嗎？

**吳靄儀議員：**

對不起，主席，我想在此介入，這只是在用字方面的問題。

**主席：**

我知。你的意思是，你不知道他“on what basis”，即以甚麼根據提出這點。以我記憶所及，並無任何“evidence”曾“show”過這點。如是這樣的話，我並不認為你的“question”是“justify”的。

**吳靄儀議員：**

主席，請恕我介入。如果我們用“是否續約”或“是否換人”等字眼，會較一些色彩濃厚的字眼好。

**劉江華議員：**

主席，我可以作出修改。剛才曾經使用“炒”這個詞，但如你認為不應使用這個詞，那我便不用了。剛才一直在說“陣前易將”，即換人，我就用回這些字眼吧。你有否考慮撤換“TOWNSEND”和“Chern HEED”呢？

**機管局副主席：**

我想我們一定要看看環境的。

**劉江華議員：**

問題是你有否這樣想過？你由於看過環境，所以不換人，是嗎？這點是很清楚的。

**機管局副主席：**

要找到很恰當的人選才行的。

**主席：**

劉江華議員，我們不要再說“TOWNSEND”了，因為我們已經討論過有關續約的問題，我們剛才已就此提問。你現在是否想提出一條新問題，就是盧先生有否考慮撤換“Chern HEED”呢？盧先生，你要回答這條問題。

**機管局副主席：**

由於“Chern HEED”的合約已差不多屆滿，我們便加入“Howard ENG”及“establish DCEO”的職位，目的都是對部門加強監管。

**劉江華議員：**

其實很明顯的是，你對“Chern HEED”的領導十分不滿，或者覺得並不足夠。

**主席：**

劉議員，請你提出問題。

**劉江華議員：**

我的問題是：你覺得“Chern HEED”的能力並不足夠，所以便找“Howard ENG”協助他？

**主席：**

你是否想問事情是否這樣？

**劉江華議員：**

是否這樣呢？

**主席：**

盧先生。

**機管局副主席：**

我個人覺得他較為“軟”了些。

**主席：**

“軟”，比較“軟”，只可就此點發問。誰想就此點發問？劉江華議員。

**劉江華議員：**

我只想多問一條問題。你並無派人協助柯家威先生，是否你認為他的工作能力足以應付，還是由於他“硬”呢？

**主席：**

“Sorry”，你這個問題扯得太遠了。

**劉江華議員：**

並不太遠，這是有關整體管理的問題。

**主席：**

在管理問題方面，你有何根據說明有這個情況出現？剛才盧先生說有“Howard ENG”和“DCEO”，這都是實際的情況。

**劉江華議員：**

是有理由的。

**李永達議員：**

主席，我可否“phrase”這個問題，即以另一個形式發問？

**主席：**

請先讓劉江華議員發問。

**劉江華議員：**

請讓我說出理由。

**主席：**

問題是，你不能在完全沒有根據的情況下“pose”一個問題的。

**劉江華議員：**

主席，這關乎邏輯的問題。他要找這兩人來幫那兩人，因為那兩人並不太勝任，但另一人你卻不需找人提供協助。這是否表示他能勝任呢？

**劉慧卿議員：**

機管局是有很多名總監的，你怎可以只把其中一名總監抽出來問？

**劉江華議員：**

那麼為何只把這兩人抽出來呢？

**劉慧卿議員：**

這便是因為盧先生說他“軟”！

**主席：**

無須爭拗。我的“ruling”是，這個問題問得不對。理由是你並無任何證據顯示“AA”曾做過這方面的事，而你忽然把問題伸展，詢問：“既然這樣，你為何不那樣”。如你提出這樣的問題，這顯示你事先已有了一個“conclusion”，然後才問他為何做某項完全沒有跡象顯示他會做的事，所以我覺得這個問題並不“appropriate”。除非你有另一個問題，並正如我們剛才所說，是有“evidence show”出來的，否則我不“allow”提出這條問題。“OK”？

**劉江華議員：**

“OK”。

**主席：**

李永達議員。

**李永達議員：**

主席。盧先生說找了一個副手，即找“Billy LAM”幫董先生，以及找個副手“Howard ENG”幫“Chern HEED”，而你所用的字眼是“監管”。你是否注意到這點？

**機管局副主席：**

是監管下屬。

**李永達議員：**

並非如此。你說：“我們找“Billy LAM”先生出任“DCEO”，目的是做監管工作”。我很留意這句說話，並刻意把它寫下來。以常理而論，我認為找個副手應該是提供協助才對，但你很“consistent”……

**機管局副主席：**

我所說的監管，是指向下，而不是向上。

**李永達議員：**

你不是說向下，你提述“Billy LAM”和“Howard ENG”時都是這樣說的，所以我覺得你用這個字眼時是很有意識的。為何用“監管”這個字眼呢？

**機管局副主席：**

如你認為是用字不當的話……

**主席：**

“Wait, wait, wait”，盧先生已回答你的問題，並表示“監管”是指向下，“OK”？

**李永達議員：**

你的意思是“Billy LAM”是監管屬下的員工的，是嗎？

**主席：**

是，他剛才是這樣解釋的。“OK”。就是這樣。

張永森議員。

**張永森議員：**

我希望證人可講述他的構思是如何的，因為剛才你在證供中說行政總監是較為“軟”的，比較軟弱些。

**主席：**

不是軟弱些，他只說“軟”而已。

**張永森議員：**

“軟”，較為“軟”，“OK”，較為“軟”。

**機管局副主席：**

“軟”的概念包括管理鬆散，並不是抓得很緊，即“soft”的意思。

**張永森議員：**

他亦告知我們，他同意“Project Division”好像以“獨立王國”的形式運作，亦分析了“AMD”正如剛才所說有“軟”的情況，所以你作了點補充。其實經董事會分析有這些問題後，你便實施解決方案，然後再研究其成效。剛才證人盧先生所作證供表示：“我同意在工作上可以分工，行政總監與副行政總監已分了工”。在分工時，你決定將其他項目分配給副行政總監負責，以便行政總監可一如你剛才所說把時間“focus”，集中精神做某些工作。不過，我想了解一下董事會當時的想法。為何你仍然讓這個部門像“獨立王國”般運作？為何仍然讓這個部門繼續在一名弱的、“軟”的行政總監的下面工作，而不考慮在分工時作出某些其他選擇呢？

**機管局副主席：**

希望各位議員了解有關的情況，機場管理局的地盤位於赤鱸角，而早期臨機局的寫字樓則設於中環廣場，所以“physically”出現了這個現象，即“Project”十分獨立，在孤島上進行填海、劈山等。

**張永森議員：**

為何不早點改變這個情況呢？

**機管局副主席：**

如你有留意會議紀要的話，它連“site”也沒有，只是個地盤而已，而“Authority”與地盤是兩件事。因此，客觀來說，它是比較獨立的。我相信做工程的朋友可能會比較理解此點。這兩類人的“culture”通常都是不同的。

**張永森議員：**

主席。我的問題是：你們為何堅持用一個“軟”的人來管“硬”的人，而仍然認為這是有效的做法？

**機管局副主席：**

我們的“focus”是，工程已接近完成，而最重要的是向前看：怎樣啟用機場；怎樣運作機場；怎樣把搬遷機場的事宜安排妥當；以及怎樣把運作、訓練等工作做好。所以便進行分工，故不能把林中麟調來，而又要他管理“Project”。如此的話，“AMD”方面怎麼辦呢？

**張永森議員：**

主席。請問盧先生，你一直堅持表示工程接近完成，但你現在回顧開幕時所發生的事件，在工程及系統方面出現了很多問題。你是否認為作出了錯誤的判斷？

**機管局副主席：**

在時間方面來說，工程已接近完成，我們亦要準備啟用機場。



**張永森議員：**

正正就是要有硬件和系統才可啟用機場，但在最重要的一段時間，即7月6日之前6個月，你有機會改組時卻仍然沿用舊制度……

**機管局副主席：**

所以你看我們將“IT”從“Commercial spin off”，要“Hank”兼理它，直接進行監察，而這亦是“Project”的一部分。

**張永森議員：**

你一直給我們的看法是，這可能是一個有問題的地方，但另一個更重要而又有問題的地方是“Project”。“Project”一直都是由行政總監管理，而行政總監一直都是“軟”的。在這情況下，既然你當時已加入副行政總監及作出其他調配，為何不進行改組呢？

**機管局副主席：**

既然他是“軟”的，還要他監管那麼多工作，他便會感到困難。如要他“more focused”的話，他是否會做得更好呢？

**張永森議員：**

除監管“Project”外，行政總監亦可監管其他所有工作的。

**機管局副主席：**

但副行政總監並不是“project man”，也不是“engineer”。

**主席：**

或者可以另一方式向盧先生發問。你提到董事會重視“operation”，即重視運作，所以你要加強這方面的工作，例如委任“DCEO”等。不過，到了後期的6個月，你雖然這樣重視“AMD”，卻無法令“Project”可因應“AMD”的需要，即“user”的需要交貨，根本無法交貨。如是這樣的話，董事會最終須否就制定這個架構而負責？

**機管局副主席：**

如無法交貨，還涉及“contractor”的問題。

**主席：**

他是要向你負責的。所有人都可以推說是他人的責任，但你們作為董事會成員，他就要負責交貨給“user”用，是嗎？

**機管局副主席：**

是的，“Project”是要交貨給“user”用。

**主席：**

他如無法交貨，須否負上責任？

**機管局副主席：**

是“Project”的責任。

**主席：**

你當時既然這麼重視“user”，但所制定的架構卻無達到目的，反而讓“獨立王國”繼續獨立運作，另一面所要求的東西，譬如“testing”、“system”等，卻不一定可以提供。你認為董事會應否就此負上責任？

**機管局副主席：**

主席，這是一個很大的“Project”，在運作時當然會有“slippage”出現，我們只能盡力而為。

**主席：**

副主席。

**何鍾泰議員：**

多謝主席。我想繼續就剛才所討論的事宜發問。在重組時你們看到，“Project”那方面要監察地盤的所有事項，亦要監察系統方面的事宜。

**機管局副主席：**

是。

**何鍾泰議員：**

柯家威先生表示自己不是“IT”專家，而你又將“HIT”及“IT”從“Commercial”中抽了出來，既然“IT”才是這方面的專家，你們當時為何不將徐景祥先生調往“IT”，或者由“IT”向系統組提供專家意見？

**主席：**

盧先生。

**機管局副主席：**

主席。這個架構的設計，即“Project”監管“System”、“IT”，在“PAA”時已一早定了下來。到後來我們覺得不妥當，即“IT”一直並無“involve”，所以我們在去年年底今年年初時把它“spin off”。“IT”一定要理解及認識整個“system”是如何的，以及如何保證“operation”可以24小時運作。

**何鍾泰議員：**

你既然將它從“Commercial”中抽了出來，而他們亦是那方面的專家，但竟然管不到系統方面的事宜。

**機管局副主席：**

他們一直並無監管系統方面的事宜。

**何鍾泰議員：**

事實上，結果都是由徐景祥先生直接向.....

**機管局副主席：**

他是在“Project”裏面做“system”的。

**何鍾泰議員：**

你不覺得可以在那時重組嗎？

**主席：**

我相信我們現正討論的是另一事項，而不是……

**蔡素玉議員：**

主席，我可否跟進？

**主席：**

蔡素玉議員。

**蔡素玉議員：**

主席，我想問盧先生。盧先生剛才提到加入一個“DCEO”，並解釋原因是你們當時覺得未來機場的運作很重要，所以要加入一個你們認為能控制操作方面工作的人。當時有一個頗大的問題，就是最後“Project”，即工程部門，在很多方面出現問題。剛才你提到委派“CEO”進行監察，因為他本身屬工程方面的人，所以由他監管工程部門。你們當時是否覺得委派“CEO”監管這個“Project”便足以應付？還是你們認為在加強管理“Project”方面，無法找到更適合的人選呢？

**機管局副主席：**

到去年年底時，時間已經十分迫切。如要找一個這樣的人，並不是這麼容易的事。

**主席：**

劉慧卿議員。

**劉慧卿議員：**

主席。我想就你們內部的關係發問。我想把一些機策會1997年4月12日的文件讀出來，這些文件是我們這裏沒有的。該文件第14段引述了主席陳方安生女士的說話，當時提到準備功夫的事宜，希望下一年可啟用機場。這段表示：“All parties involved should be brought together and work positively to achieving the April 1998 opening date. Now it was time for cooperation, not a time for confrontation”。你本身是否知悉你們內部有很多人搞對抗？

**主席：**

盧先生。

**機管局副主席：**

如何對抗？

**劉慧卿議員：**

大家意見不合便有衝突。

**機管局副主席：**

我相信有時由於各人的性格關係，你很難說他們在搞對抗的。

**劉慧卿議員：**

我便就此向你查詢，因為你剛才亦提到你們那裏是聯合國，是否知悉屬下管理層內的不同部門有很多人……

**機管局副主席：**

我相信同事工作時總有些爭拗，但這會否演變成對抗，這點我就……

**劉慧卿議員：**

相信你亦有聽聞“Mr SIEGEL”曾表示，“Mr OAKERVEE”是一架“bulldozer”，即是“剷平”東西的機器。你是否同意他會這樣做？

**機管局副主席：**

我剛才曾表示，這是“management style”，有些人的做事方式是這樣的。

**主席：**

即你同意那個評估？

**機管局副主席：**

有些人的作風傾向如此，會給人這樣的感覺。

**劉慧卿議員：**

如有人是這樣的話，我相信其他人便會有所反應。

**機管局副主席：**

我同樣亦說過，其他人可以“stand up”來發表意見，並去做自己應做的事。

**劉慧卿議員：**

盧先生，你們董事會內可能有很多不同的意見，這點我們明白，但你們要進行監管，令他們可以把工作做妥。我們現時所關心的便是這點，所以便提出這麼多問題。你是否知悉有這些矛盾存在，以及你們如何加以處理？

**機管局副主席：**

但這是每個人辦事的“style”問題，有些人說話很大聲，有些人則不出聲，你不能就此便說他們兩人有矛盾。

**主席：**

盧先生，你已說了多次。第一，你說“Mr Chern HEED”很“soft”，你用的字眼是很“soft”，然後你又說有人不出聲。言下之意，你是否認為“AMD”或“Mr HEED”方面表現是如此的？因為我們亦了解到“Mr Chern HEED”在調查委員會上如此說：“老闆說甚麼，我便跟著說甚麼”，即有少許這個意思。你在董事會內看到在“management”方面，有些性格很強，屬“bulldozer”或其他類型；有些則不出聲，基本上即使有問題，他也不出聲，這或會令你們不知道出現了問題。你可否告知我們，是否有這個情況呢？

**機管局副主席：**

所以我剛才便說把“Howard ENG”調派在那裏，要他“take care”。

**主席：**

你不用說你做了甚麼。既然你剛才多次告知我們有人不出聲，你只需說明你在董事會是否觀察到有這樣的情況？你是否想表示，其實在董事會上，你們並不清楚某些東西，或不知道有如此不妥當的問題？當然總會有出現不咬弦的情況，而出現爭拗也不足為奇，但由於有些人不出聲，故你不知道問題這樣嚴重。是否有這樣的情況？

**機管局副主席：**

每人均須履行本身的職責。

**主席：**

不是這個問題，請回答根據你的判斷……

**機管局副主席：**

他們如認為不用出聲，便不出聲了。

**主席：**

你是否覺得他們不對呢？

**劉慧卿議員：**

主席。請問在會上不出聲的人，其後能否履行本身的職責呢？你是否認為那些不出聲的人仍能履行其職責呢？

**機管局副主席：**

當然，我們並非根據他們有否出聲來評定他們有否履行職責的。

**劉慧卿議員：**

這點我同意。你是否很滿意那些不出聲的人的表現？他們有否履行他們的職責？

**機管局副主席：**

我不能說很滿意。

**劉慧卿議員：**

這即是甚麼意思？即是不滿意嗎？

**機管局副主席：**

我不能說……我只能說他們……

**劉慧卿議員：**

你不是很滿意，是嗎？為何不滿意？

**機管局副主席：**

因為我相信我們應按照時間表工作，加上壓力這麼大，又有各方面的問題，所以我們對工作的要求較為嚴謹。

**劉慧卿議員：**

這是否表示要他們準時交貨？

**機管局副主席：**

是。

**劉慧卿議員：**

他未能準時交貨，是嗎？

**機管局副主席：**

我們覺得這是“style”方面的問題，他對工作要求不甚嚴謹。

**劉慧卿議員：**

這便是了。你們究竟做了甚麼？問題最終也要交回你們處理。

**機管局副主席：**

這便是我們需增加人手的原因。



**劉慧卿議員：**

但這不能達到目的。你是否知悉這點？

**機管局副主席：**

可以說我們並無百分百達到目標。

**主席：**

“OK”，盧先生已告知我們他如何作出判斷，以及他所採取的行動了。至於最終的效果，這是另一個問題。

時間已到，我不打算讓各位議員繼續發問。如在文件方面需作補充，便可能會再請盧先生交給我們。日後亦可能會再請你前來作供，這點相信各位議員要進行討論後才可決定。你現在可以退席，但如要你進一步作供，你便要出席，好嗎？多謝盧先生。研訊現在結束。

**[研訊於下午12時50分結束]**