

# 立法會 *Legislative Council*

立法會CB(1)163/02-03號文件  
(此份會議紀要業經政府當局審閱)

檔 號：CB1/PS/2/00/1

## 立法會交通事務委員會

### 研究和推行鐵路發展計劃 有關的事宜小組委員會會議紀要

日 期：2002年5月16日(星期四)  
時 間：上午10時45分  
地 點：立法會會議廳

出席委員：劉健儀議員, JP (主席)  
何鍾泰議員, JP  
陳國強議員  
劉千石議員, JP  
劉江華議員  
鄭家富議員  
張宇人議員, JP  
陳偉業議員  
黃成智議員  
劉炳章議員

其他出席議員：朱幼麟議員, JP  
何俊仁議員  
李家祥議員, JP  
涂謹申議員  
梁劉柔芬議員, SBS, JP  
劉慧卿議員, JP  
胡經昌議員, BBS

缺席委員：譚耀宗議員, GBS, JP  
石禮謙議員, JP  
梁富華議員, MH, JP

**出席公職人員：參與議程第II項的討論**

運輸局

署理運輸局局長  
鄧國威先生

運輸局副局長  
何健華先生

**應邀出席者：** 九廣鐵路公司

九廣鐵路公司主席  
田北辰先生

九廣鐵路公司行政總裁  
楊啟彥先生

九廣鐵路公司新鐵路工程高級總監  
詹伯樂先生

九廣鐵路公司西鐵總監  
唐仕謙先生

九廣鐵路公司公司秘書兼首席法律顧問  
范義明先生

九廣鐵路公司公司事務總經理  
丘李賜恩女士

九廣鐵路公司署理鐵路系統總經理  
麥錫民先生

九廣鐵路公司調查督導委員會

成員  
施偉賢爵士

安永會計師事務所

主席  
胡定旭先生

宋達成先生

靳海文先生

**列席秘書** : 總主任(1)2  
劉國昌先生

**列席職員** : 助理法律顧問3  
馮秀娟小姐

高級主任(1)5  
歐詠琴女士

---

經辦人／部門

**I. 通過會議紀要及續議事項**

(立法會CB(1)1649/01-02號文件 —— 2002年2月4日會議的紀要)

2002年2月4日會議的紀要獲得確認通過。

**II. 九廣鐵路公司主席就西鐵合約調查結果所作的匯報**

(立法會CB(1)1738/01-02號文件 —— 由立法會秘書處擬備的有關九廣鐵路公司西鐵合約的背景資料簡介；

立法會CB(1)1747/01-02(01)號文件 —— 有關“九廣鐵路公司西鐵合約調查報告”的資料摘要；

立法會CB(1)1747/01-02(02)號文件 —— 《支付西鐵項目承建商之檢討報告》；及

立法會CB(1)1747/01-02(03)號文件 —— 《支付西鐵項目承建商之檢討報告》的引言及摘要)

2. 主席歡迎九廣鐵路公司(下稱“九鐵公司”)及政府當局的代表出席會議。

3. 主席扼要重述，和九鐵公司處理批予西門子有限公司(下稱“西門子”)的西鐵電訊系統合約(DB-1500)，以及就西鐵合約與承建商訂立的另外26份補充協議有關的事件曝光後，小組委員會曾舉行一連串會議，與九鐵公司及政府當局討論有關事宜。為釋除公眾對此等補充

協議的關注，九鐵公司委聘其外聘核數師畢馬威會計師事務所，就該公司處理合約DB-1500及其他補充協議的標書評審制度及合約表現監察制度進行獨立檢討。在畢馬威會計師事務所退出有關的調查工作後，九鐵公司管理局於2002年3月8日委聘安永會計師事務所(下稱“安永”)進行上述檢討工作。召開是次會議的目的，是聽取九鐵公司主席就安永的調查結果所作的匯報。

4. 主席告知委員，政府當局已於是次會議開始前不久，在上午9時向委員發出一套文件，包括政府當局提交的資料摘要(立法會CB(1)1747/01-02(01)號文件)、安永擬備的《支付西鐵項目承建商之檢討報告》(下稱“檢討報告”)(立法會CB(1)1747/01-02(02)號文件)，以及檢討報告的摘要(立法會CB(1)1747/01-02(03)號文件)。就此，九鐵公司主席田北辰先生為未能及早提交有關文件致歉。

#### 九鐵公司人員所作陳述

5. 應主席所請，下列九鐵公司人員輪流就檢討報告向小組委員會發言：

- (a) 九鐵公司為指導及監察有關的獨立檢討工作而成立的調查督導委員會(下稱“督導委員會”)成員施偉賢爵士(其講辭載於**附錄I**)；
- (b) 九鐵公司主席(其講辭載於**附錄II**)；
- (c) 九鐵公司行政總裁楊啟彥先生(其講辭載於**附錄III**)；
- (d) 九鐵公司新鐵路工程高級總監詹伯樂先生(其講辭載於**附錄IV**)；及
- (e) 九鐵公司西鐵總監唐仕謙先生(其講辭載於**附錄V**)。

#### 政府當局的立場及參與

6. 署理運輸局局長表示，經閱覽檢討報告後，政府當局認為安永已進行徹底的調查，並歡迎及支持九鐵公司管理局作出的決定，以便實行檢討報告所載建議，加強該公司的合約採購、監察和管理制度及程序。他進一步表示，九鐵公司在現階段的最重要工作是專注採取一切所需的改善措施，以便作出更充分的準備，面對日後因為進行新鐵路工程計劃及乘客量日增而帶來的挑戰。在此方面，政府當局會全力支持九鐵公司採取的措施，

特別是在本年稍後時間檢討管理局成員的委任事宜時，政府當局會考慮安永的建議，委任具備大型項目工程知識及經驗的人士加入管理局，以補足現時管理局的知識及經驗。

7. 作為一項相關問題，鄭家富議員詢問政府當局在評審沙田至中環線的標書時，會否同時考慮該檢討報告。署理運輸局局長回應時表示，當局只會按照工程計劃說明書所載準則評審兩間鐵路公司提交的標書。他表示儘管發生西門子事件，西鐵工程計劃的進度大致理想。總括而言，政府當局相信九鐵公司可從建造西鐵汲取寶貴的經驗。

8. 陳偉業議員提述最近有報道指特別行政區行政長官亦曾參與此事，並要求政府當局及九鐵公司作出澄清。他尤其感到不滿的是，如行政長官確有參與其事，前運輸局局長在回答他於過往一次小組委員會會議席上提出的相關問題時，作出了帶有誤導成分的回覆。

9. 九鐵公司行政總裁回應時憶述，當時，西門子的工程延誤已開始對西鐵的啟用日期構成威脅。他獲九鐵公司新鐵路工程高級總監告知，西門子主席BAUMANN博士將來港出席於2001年11月舉行的行政長官特設國際顧問委員會會議。因此，管理層決定如尋求行政長官的協助，可能有助確保西門子的最高管理層注意該公司在處理電訊合約工程方面的延誤。其後，九鐵公司新鐵路工程高級總監將傳達上述要求的便箋送交行政長官私人秘書。由於這是國際間普遍採用的做法，九鐵公司行政總裁表示，他認為就此事尋求行政長官的協助並無問題，九鐵公司只是盡力挽救該項工程計劃而已。在管理局於2001年11月就建議的談判計劃進行討論時，管理層亦已就此事向管理局作出匯報。

10. 署理運輸局局長亦證實，行政長官曾應九鐵公司所請，向BAUMANN博士強調西鐵是香港一項主要基建工程，西門子應如期完成該合約。除了是次與BAUMANN博士的接觸外，行政長官對九鐵公司其後就有關合約的補充協議與西門子進行的談判一無所知，而政府亦沒有參與該項談判工作。此外，他扼要重述當前運輸局局長應邀回應陳偉業議員所提出，有關行政長官是否知悉九鐵公司就補充協議所作的決定及他是否支持該決定的問題時，前運輸局局長曾澄清有關補充協議的談判工作屬九鐵公司的商業決定，並強調行政長官無需參與作出有關的決定。

安永檢討工作的完整性

11. 劉千石議員提述，安永在檢討報告第2.1.6段表示，“如我們可接觸有關承建商的人員及取得其記錄，我們就該3份合約所達致的部分結論可能有所不同”，因此，他對安永在此種不足情況下所作的調查是否完整極表懷疑。他並不接納西門子事件的調查工作應隨着檢討報告完成而告一段落，並詢問政府當局會否考慮就此事進行全面的調查，以徹底揭露事件的真相。

12. 鄭家富議員對此亦有同感，並批評檢討報告未能向委員及公眾全面交代西門子事件的來龍去脈。在未經接觸承建商的人員及取得其紀錄的情況下，調查工作說不上已告完成。他尤其關注到九鐵公司高層管理人員在檢討報告發表後才願意就有關事件承擔責任，以圖息事寧人，避免進一步就此事作出任何調查而可能揭露其更多嚴重錯失。在此情況下，他認為有充分理據援引《立法會(權力及特權)條例》(第382章)所訂權力，傳召有關承建商的人員出席公開聆訊。

13. 涂謹申議員指出，安永在檢討報告內多處地方，曾特別指出若干和西門子事件有關的重要事件或決定均欠缺適當評估或文件紀錄的問題，例如補償金額的釐定、九鐵公司的公司秘書兼首席法律顧問就是否可能終止合約DB-1500而向公司招標委員會提供的法律意見並無任何書面紀錄、除商業調解外並無其他可行方案供管理局考慮等。因此，涂議員對於上述種種遺漏純粹是巧合出現的疏忽行為，還是管理層蓄意隱瞞真相之舉，表示有極大懷疑。就此，他亦認為或有需要作進一步調查，以確定整件事情的真相。

14. 安永會計師事務所主席胡定旭先生回應時解釋，根據議定的職權範圍，安永須根據九鐵公司的紀錄進行檢討。在此前提下，安永曾研究九鐵公司提交的文件，並先後與多名九鐵公司人員舉行多次會議。儘管欠缺由有關的承建商所提交的任何文件，但安永相信基於其取得及研究的所有證據及文件，檢討報告已盡可能提出公正持平的意見，而安永得出的意見均有事實根據及具有充分理據支持。在此方面，他請委員注意，檢討報告第2.1.7段述明，安永已盡量同時表達承建商的立場。胡先生強調，研究承建商備存的紀錄是超出其職權範圍之舉，他並證實在進行檢討的過程中，安永並未發現有任何理由相信九鐵公司曾拒絕提交和調查工作有關的文件。

15. 九鐵公司主席回應時表示，基於時間所限，以及根據已於較早時送交委員參閱的職權範圍(載於立法會CB(1)1138/01-02(01)號文件)，檢討工作的範圍只能涵蓋九鐵公司所備存的紀錄。安永在檢討報告第2.1.6段所作陳述可說純為一項免責聲明，用意是表明其調查範圍的局限。他明白委員對檢討工作是否完整感到關注，但他強調，一如安永向其本人及督導委員會所證實，他們並未發現九鐵公司所提交的文件有任何缺失之處。因此，他相信檢討工作的質素並未受到任何影響。此外，他雖相信與西門子人員進行會面，可能有助瞭解和該公司表現未如理想有關的若干事宜，但他認為此事並未造成任何重大問題，因為在西門子與九鐵公司的來往函件中，亦可反映其觀點及意見，而九鐵公司亦有備存該等函件及將之提供予安永研究。

16. 針對委員對安永調查工作是否徹底所感到的關注，九鐵公司主席表示，他最初在閱畢檢討報告的摘要後，亦產生和委員相同的疑問，但在詳細閱讀報告全文所陳述的全部事實及事件後，他信納安永已就此事進行徹底的調查。由於只有檢討報告全文才可顯示安永所作檢討工作的徹底程度，他請委員仔細閱讀該報告的內容，然後才作定論。倘委員在細閱報告內容後仍有任何疑問，他極之樂意與委員作進一步的討論。

17. 宋達成先生回應涂謹申議員的查詢時證實，九鐵公司的確備存了大量和檢討承建商提出的申索及自行作出內部評估的過程有關的文件紀錄。安永在檢討報告希望提出的論點是，儘管九鐵公司備存該等文件紀錄，但有關文件的質素及其管理和備存方式卻有可作改善之處，以便可就計算賠償金額的方法進行獨立檢討。

18. 就此，九鐵公司主席表示，經仔細閱覽檢討報告後，督導委員會及他本人均不認為有人曾蓄意隱瞞真相。按照慣常做法，九鐵公司在與承建商展開談判前會擬備一份內部評估文件，就根據擬議補充協議支付的最高金額的計算方法提供支持理據。事實上，一如檢討報告第20.6.3段所載，就屯門站合約CC-213訂立的補充協議所訂的最終議定賠償金額，不僅遠較承建商原本提出的申索款額為低，同時亦低於九鐵公司就承建商申索款額作出的內部預算。儘管如此，他明白就西門子合約賠償金額的計算方法備存的文件未必是最妥善的紀錄。因此，實有必要檢討九鐵公司把承建商提出的申索記錄在案的程序，以確保在釐定須支付予承建商的金額方面留有充足的“審計程序”紀錄。

19. 九鐵公司行政總裁補充時證實，西鐵部備有該等文件紀錄。然而，在向上層如公司招標委員會甚至管理局匯報有關事宜時，會議紀要未必會把詳細的分析適當記錄下來。在此方面，他向委員保證，九鐵公司會即時採取行動，糾正上述程序上的不足之處。然而，他籲請委員諒解該公司在推行規模龐大的西鐵工程計劃時，亦須同時維持現有鐵路線的正常運作，並就東鐵支線計劃作出規劃。因此，高層管理人員有必要訂立新的系統及程序，並增聘更多具備所需的建造及管理大型基建工程經驗的管理人員，以承擔大量額外職務。作為管理層之首，他在過去數年亦曾作出不少改革。由於西鐵工程計劃正步入後期施工階段，因此，他會專注進行落實檢討報告所載建議的工作。

20. 劉慧卿議員關注到檢討報告刪除了安永就算定損害賠償進行檢討的結果。就此，主席請委員注意，施偉賢爵士已在其講辭中交代此事。他表示，“[督導委員會]希望指出九鐵向政府呈交的調查報告，部分內容已被刪除。……基於算定損害賠償所涉及的資料屬商業敏感性質，若披露該等資料，將會有損九鐵以商業原則運作的能力；我們認為將有關這方面的內容刪除亦是必須和恰當的。”

#### 原先的合約策略

21. 何鍾泰議員提述合約DB-1500的合資格標書數目有限，並就九鐵公司應否把原先訂立的合約分拆為較小的工程項目及另行招標，讓更多公司能參與競投一事徵詢安永的意見。此外，他亦認為合約的草擬方式可作出改善，從而納入若干條文，以便為九鐵公司作出更佳保障，使之有權在承建商表現失誤時把有關合約重新招標。

22. 靳海文先生回應時表示，經審閱有關的文件後，他認為九鐵公司所採用的合約形式並無問題，且實際上和香港及海外國家所採用的合約形式相若。此外，就此類工程而言，有關的合約條款屬足夠及慣常採用的規定。因此，他並不認為一般合約條款的草擬方式有任何不妥之處。他告誡謂如訂定較嚴厲的合約條款，九鐵公司可能須面對投標價較高，甚或參與競投工程合約的投標者更少的情況。針對何議員對於在涵蓋不同系統工程的合約內訂定額外保障條款的關注，靳海文先生表示，檢討報告提出的其中一項建議，是九鐵公司應考慮就有關合約訂立的主要進度日期規定，應能在承建商表現失誤時提供額外的工程計劃管理方案(例如可在較早階段採取合約補救措施)。舉例而言，倘能設定較早及額外

的里程碑以監察工程進度，並就合約內每一系統分別訂立不同的主要進度日期，對此將有幫助。

23. 關於九鐵公司重新訂立合約的權利，靳海文先生表示，當時，在合約DB-1500所涵蓋的7個分支系統中，西門子在進行3個分支系統的工程方面遇到困難。此外，西門子亦根據合約所訂提出給予更多款項及時間的申索。因此，雖然有關工程遇上困難，但他並不認為九鐵公司有權重新訂立合約，而此情況並非由該合約的任何不足之處所導致。然而，無論如何，倘九鐵公司有權重新訂立合約，他估計重新訂立合約及重新招標以委聘新承建商進行該等工程所需的時間，將令整項工程計劃的進度拖慢約一年。

24. 關於以單一合約批出7個分支系統的問題，九鐵公司新鐵路工程高級總監表示，一如先前所作解釋，在擬備該合約時，此7個分支系統因為必須互相整合，加上其裝置工程在多方面亦有共通之處，故此被放在同一份合約內。為避免如機場核心計劃工程般出現某些系統不能兼容的錯誤，他向委員保證，九鐵公司已審慎考慮以單一合約集中處理7個分支系統工程的利弊。他承認日後就類似工程項目作出的決定可能會有所不同，但他強調在當時的情況下，有關決定是恰當做法。

25. 關於合約DB-1500的合資格標書數目有限的問題，九鐵公司新鐵路工程高級總監解釋，由於已進行預審程序，即使九鐵公司當時嘗試重新訂立合約，投標者數目基本上仍會一樣，因為所有可能參與競投的投標者均已納入招標名單內。此外，此舉會導致工程計劃進一步延誤，因為電訊合約是主要工程項目，必須盡快處理。

26. 劉江華議員提述庫務局局長指九鐵公司作為僱主，反就承建商的表現欠佳向其作出賠償的評論，並重申其憂慮事項。他擔憂鑒於九鐵公司最為關注的是確保鐵路工程計劃如期完成，此事或會促使其他承建商利用有關漏洞，以低價競投合約，然後採用相同的拖延策略，意圖憑藉彌補工程延誤的措施獲取額外款項。在此方面，他徵詢安永對於如何可防止再次發生類似事件的意見。

27. 宋達成先生回應時表示，九鐵公司日後在決定是否集中以單一合約批出若干系統的工程時，須考慮平衡可能出現的風險及效益，例如在投標價及系統整合方面。有關合約結構的決定應按個別情況作出。

監察及管理程序

28. 何鍾泰議員重申就合約管理而言，應訂立預早提出警告的制度，以便在發現工程出現延誤時可向承建商發出正式警告。倘九鐵公司就合約DB-1500採取上述行動，或有可能及時終止和重新訂立有關合約，從而防止情況惡化，並演變成對整項西鐵工程構成威脅的危機。在此方面，他認為如九鐵公司能與西門子舉行更多會議，以便跟進各項關注事宜，情況可能會有所不同。他強調九鐵公司的交通燈制度存在不足之處，並指出若在工程後期階段才亮着紅燈(顯示工程出現12個星期的延誤)，問題確實非常嚴重。在此方面，他要求有關方面澄清西門子合約在紅燈亮着時的進度如何。

29. 宋達成先生回應時表示，安永就九鐵公司採取的行動所作的檢討詳載於檢討報告第六章。他特別請委員注意，九鐵公司已根據其一般合約條款向西門子發出兩份工程進度書，以表明其對合約工程進度的關注。九鐵公司管理層與西門子管理層各級人員亦由2000年年底開始定期舉行會議，竭力解決和合約有關的各項問題。靳海文先生補充時證實，以他在工程計劃管理方面的經驗而論，雙方舉行會議的次數及頻密程度，與他就此類合約所預期出現的情況相符。和他曾經處理的若干其他工程計劃相比之下，對此項工程計劃作出的監察甚或可說是更為緊密。

以訂立補充協議的方式進行商業和解

30. 劉慧卿議員提述安永在第2.6.9段指出，“[以訂立補充協議的方式進行商業和解]看來為九鐵帶來最大的裨益”，但她對於從審慎使用公帑的角度而言，商業和解是否確屬九鐵公司的最佳處理方法，表達極深切的關注，因為該公司無可避免地要向西門子支付額外1億元，而管理局實際上別無其他方法可以選擇。因此，她要求安永提供其得出上述結論的理據，並詢問安永是否認為和解金額實屬恰當。

31. 宋達成先生回答時表示，在進行檢討期間，安永曾仔細研究西門子合約各個可行解決方法。在得出訂立補充協議對九鐵公司最為有利的結論時，安永已特別考慮到有多份合約與西門子合約互有關連的事實。無論採取何種行動解決西門子合約的進度問題，均會對此等和西鐵工程計劃有關的其他合約構成重大影響。從九鐵公司的立場而言，他們亦擔憂如無法找到西門子合約進度問題的解決方法，使工程進度趕上原定的時間表，

便有可能令上述一系列其他工程合約出現延誤，因而導致其他承建商提出申索。

32. 經考慮到擬議補充協議及其他方案如重新訂立合約的財務影響後，劉炳章議員接納以訂立補充協議的方式進行商業和解，實為有關情況下的正確決定，因為過往遇到的大部分問題均可獲得圓滿解決，而工程合約進度亦在簽訂補充協議後趕上原定的時間表。儘管西門子在此事上犯錯，但他指出，原來的合約連同補充協議的成本只為3億8,700萬元，遠低於第二最低價的合資格投標者的價格。因此，從保障公眾利益的角度而言，他認為管理層將合約批予投標價最低的合資格投標者及進行商業和解談判的決定可以接受。

33. 然而，涂謹申議員卻有不同意見。儘管西門子合約的投標價極低，但他認為作為一間公帑資助機構，九鐵公司應盡力確保對其工程合約作出適當的監察，而無須支付任何不必要的款項。就此，他籲請該公司審慎檢討10%的算定損害賠償是否足以彌補在承建商表現未如理想時可能導致的損失。九鐵公司主席察悉其意見。

34. 劉炳章議員籲請九鐵公司對檢討報告第4.7.42及4.7.43段所載建議予以適當的考慮。根據有關建議，該公司有必要就承建商提出的申索訂立獨立檢討申索款額計算方法的制度，以確保透過適當的方式評估該類申索。九鐵公司新鐵路工程高級總監回應時確認管理層會跟進該項建議。該公司會考慮委任獨立工程師監察合約工程師的工作。

35. 關於和解金額，九鐵公司主席重申，9,800萬元的和解談判上限包括3,505萬元已承擔及可能出現的改動及申索，以及6,295萬元用作彌補延誤、加快進行工程及商業和解的談判金額。此款額進一步可分為解決爭議中的申索所需的款額2,990萬元，以及用作採取彌補延誤措施的3,505萬元。實際上出現爭議的款項是用作彌補3個出問題分支系統的延誤，而須向西門子支付的3,505萬元。在汲取是次事件的教訓後，他承諾九鐵公司會就任何涵蓋不同系統的合約進行更嚴謹的監察，以便在發現任何個別系統出現延誤時，能及早作出警告。

#### 九鐵公司高層管理人員的責任

36. 鄭家富議員察悉檢討報告所載其中一項主要批評，是管理層遲遲才向管理局匯報西門子問題。然而，檢討報告似乎未有在此方面作出任何具體改善建議。儘管九鐵公司行政總裁、新鐵路工程高級總監及西鐵總監

均已在其講辭中致歉，但他認為為了達到加強管理層的問責性，以避免日後再次發生類似事故的目的，當局應對該等須為此事負責的高層管理人員施以適當的制裁；否則，公眾將極難相信九鐵公司主席真正有決心整頓該公司的文化，以及該公司確有能力面對日後新鐵路線投入服務所帶來的挑戰。因此，他詢問九鐵公司主席認為上述表示歉意的姿態是否已屬足夠，還是應對有關人員施以其他制裁。

37. 陳偉業議員對此亦有同感，並籲請九鐵公司行政總裁、新鐵路工程高級總監及西鐵總監考慮將其部分薪金捐予公益金，以示他們就有關事宜承擔責任的誠意。涂謹申議員亦建議九鐵公司研究應否沒收該等須為此事負責的高層管理人員的部分約滿酬金或獎金。

38. 劉江華議員亦指出，在事件的整個發展過程中，九鐵公司行政總裁作為前九鐵公司主席兼行政總裁，從未嘗試提請管理局注意西門子合約出現的延誤，而此事對於西鐵工程能否如期完成卻極為重要。直至2001年11月，管理局才首次得知問題的嚴重程度，但在當時才考慮採取任何其他行動卻為時已晚。他認為在若干程度上，此舉等同於蓄意向管理局隱瞞此項重要資料。從該角度而論，他強烈質疑九鐵公司行政總裁及其屬下總監(即新鐵路工程高級總監及西鐵總監)在遲遲才向管理局匯報西門子問題一事上，須承擔多大程度的責任。如類似事件在私營機構發生，負責人員將須接受若干嚴厲處分，例如減薪、降職甚或革職。在此方面，劉慧卿議員詢問，管理局會否跟進該等須為此事負責的高層管理人員的責任問題。

39. 九鐵公司主席察悉委員的意見及建議，並答稱對他作為公司的主席而言，最重要的是負責人員能站出來承認其須就有關事宜負責。在此方面，九鐵公司行政總裁已兩度代表管理層致歉，第一次是在管理局於2001年12月討論談判結果時致歉，而另一次則是在管理局最近開會討論檢討報告時再次道歉。九鐵公司行政總裁、新鐵路工程高級總監及西鐵總監亦已於較早時在其講辭中公開道歉，並分別就本身作出錯誤判斷，以致管理局未有完全和及時得悉西門子合約出現性質嚴重的工程延誤各自承擔責任。

40. 九鐵公司主席進一步表示，在考慮應否對需要負責的高層管理人員施以其他制裁時，他會同時顧及所犯錯誤的性質及嚴重程度。就目前討論的個案而言，他指出儘管安永發現有若干不足之處，但高層管理人員顯然已作出極大努力以處理西門子的延誤事故，因為他們

相信本身可自行解決有關問題而無須向管理局求助。他認為這是管理層傲氣的表現，但並不認為管理層蓄意向管理局隱瞞或掩飾問題真相。展望將來，他相信公司員工應獲轉授更多責任，並應鼓勵他們自行承擔本身的問題。為作平衡，他亦會竭力確保維持公司內部的有效管理匯報制度。

41. 九鐵公司主席亦告知委員，管理局已討論有關事宜。鑒於高層管理人員是為了九鐵公司的最大利益而非任何個人得益行事，管理局接納須負責的高層管理人員的真誠致歉，並認為他們在是次事件中已採取適當行動。他亦籲請委員理解公司的當前要務是向公眾維持適當及有效率的服務，同時確保所有正在進行的建造工程進展順利，特別是確保西鐵如期通車。上述種種均有賴管理層的組合維持穩定及持續運作，以及維持員工的士氣。此外，九鐵公司亦須集中力量推行檢討報告所建議的一切所需改善措施。因此，為顧及香港及九鐵公司的最佳利益，他並不贊成對需要負責的高層管理人員採取任何更嚴厲的處分。他希望委員支持管理局在此方面的決定。然而，他向委員保證，當需要負責的高層管理人員的合約於明年年底屆滿時，九鐵公司會認真檢討他們的工作表現。

42. 至於委員關注到管理局獲提供何種和西門子合約有關的資料一事，九鐵公司行政總裁解釋，為達到進行合約管理的目的，九鐵公司採用了交通燈制度。根據該制度，每項合約均以綠燈、黃燈或紅燈顯示其進度，以表示合約工程是否如期進行。公司內部訂有兩層匯報制度，分別是由西鐵部負責監察的每周進度檢討圖表，以及提交予由他本人擔任主席的總監周會討論之用，並會提交管理局的兩周情況報告。換言之，他本身作為前公司主席兼行政總裁所接獲的資料，與管理局成員獲得的資料完全相同。

43. 然而，九鐵公司行政總裁補充，一如檢討報告所強調，遲遲才向管理局匯報有關問題的原因，在於上述兩套報告採用了不同的準則。因此，送交管理局的兩周情況報告未有顯示西門子合約出現嚴重的工程延誤。他承認匯報程序存在不足之處，而管理層亦作出了錯誤的判斷，以致未有匯報西門子工程延誤的整體嚴重情況，但他承諾會優先作出一切所需的改善措施。至於應否對他本人施以任何制裁，他將此事留交管理局決定。

## 管理局的角色及責任

44. 陳偉業議員對於西鐵督導委員會(其後於1999年易名為新鐵路工程督導委員會)在處理此事上有欠積極表示不滿，並認為如上述督導委員會盡責地執行其監察角色，或許可及早揭露管理層延遲匯報西門子問題的情況。在此方面，他強烈認為該督導委員會的成員應就上述嚴重疏忽職守的行為承擔責任。此外，陳議員察覺除了庫務局局長作出的嚴厲批評(請參閱第7.5.4段)外，管理局於2001年11月19日及12月17日討論西門子事件時，其他成員似乎未有提出太多關注。因此，他質疑管理局其他成員是否完全理解問題的嚴重程度，以及他們有否妥為履行其保障公眾利益的職責。就此，劉江華議員特別就運輸局局長在管理局所作討論中的參與提出查詢。

45. 九鐵公司主席明白委員對管理局及其委員會的角色及責任感到關注，並表示在2002年之前，公司主席及行政總裁的職責由同一人擔任。因此，新鐵路工程督導委員會亦同樣由前主席兼行政總裁擔任主席。從良好的公司管治角度而言，此情況顯然有欠理想。為了加強九鐵公司的公司管治架構及管理層的職能，政府當局於去年作出法例修訂，將九鐵公司主席及行政總裁的責任及職能分開，而他其後亦獲行政長官委任為九鐵公司的非執行主席。自該兩個職位分開後，他以九鐵公司主席的身份成為新鐵路工程督導委員會的主席。他會帶頭確保新鐵路工程督導委員會將一如檢討報告所作建議，擔當更積極的監察角色。該督導委員會亦會舉行更多例會。因此，他有信心日後不會再次發生相同的問題。

46. 九鐵公司主席亦向委員保證，管理局成員為公司盡心盡責是毋庸置疑的。他確信在其領導之下，管理局將有能力就日後所有工程計劃履行其監察角色。在此方面，他亦會和政府當局跟進安永所提出，有關委任一或兩名擁有大型工程知識及經驗的非執行總監的建議。

47. 關於管理局進行的討論，宋達成先生提請委員注意，管理局於2001年11月19日討論有關的資料文件時，運輸局局長及庫務局局長已因另有要事而提前離席(請參閱第7.4.7段)。他亦證實檢討報告中的有關段落，已反映2001年12月17日會議上所作討論的全部內容。就此，署理運輸局局長提請委員注意，與西門子訂立補充協議的安排，最後於漫長而深入的討論後，在2001年12月17日獲管理局通過。當時，前運輸局局長已察悉管理局是在極之勉強的情況下作出有關的批准。

**III. 其他事項**

48. 委員同意於2002年5月22日(星期三)上午8時舉行另一次會議，繼續與政府當局及九鐵公司進行討論。

49. 議事完畢，會議於下午1時結束。

立法會秘書處  
2002年10月28日

督導委員會成員  
施偉賢爵士講辭  
二零零二年五月十六日

我們身為調查督導委員會成員，茲證實經過慎思熟慮後，我們認為安永會計師事務所已根據其與九廣鐵路公司協議的職權範圍提交報告。

2. 我們亦證實，根據我們的職權範圍，我們經審議報告內容，並認為該報告已徹底及公平地檢討 DB-1500 合約各有關方面，以及九鐵就 DB-1500、CC-213 與 CC-404 合約與承建商達成的補充協議。

3. 我們希望指出九鐵向政府呈交的調查報告，部份內容已被刪除。基於九鐵對在調查報告內曾經被提及的承建商及第三者在法律上的責任，我們認為將有關內容刪除是必須和恰當的。又基於算定損害賠償所涉及的資料屬商業敏感性質，若披露該等資料，將會有損九鐵以商業原則運作的能力；我們認為將有關這方面的內容刪除亦是必須和恰當的。

4. 我們在考慮審計師的建議後，認為有關建議恰當，並且建議九鐵採取所有必要的措施執行建議。

九廣鐵路公司  
主席田北辰先生講辭  
二零零二年五月十六日

安永會計師事務所已經完成調查西門子電訊合約以及其他兩份西鐵合約的標書評估及監察履行合約的制度。他們已在二零零二年四月三十日提交報告，而調查督導委員會及九鐵管理局均已接納有關報告。

2. 現在我請施偉賢爵士代表督導委員會說幾句話。
3. 在未深入談到這份報告的細節之前，我想指出我出任九鐵主席已超過四個月，我發覺九鐵高層整體來說都盡心盡力工作，而且十分專業。安永基本上亦持相同意見，他們認為九鐵建立了穩健的制度與程序，又有一套符合現行國際做法的訂約理念，用以管理合約及解決糾紛。
4. 這次調查集中在幾個問題，我會在這裏向大家簡介：
5. 有關西門子的合約，安永指出九鐵管理層非常關注的一點，是如果這份合約延誤便會影響到西鐵不能如期落成通車，對其他多份西鐵合約亦會構成財務影響。管理層亦關注到，即使能夠撤換西門子，在時間及成本方面亦會大受影響。調查的結論認為，九鐵決定與西門子談判，以達成補充協議，做法在當時的情況下是正確的。
6. 至於其他補充協議，安永指出最近業內的研究報告，都主張採用補充協議，這種做法在很多國家包括美國、英國等地相當普遍。安永認為，與承建商磋商大量的補充協議是無可避免的，但這並不代表這些協議會令九鐵的整體項目成本增加。
7. 安永亦認為九鐵在採購及監管合約方面所訂定的制度同程序，符合業內現行的慣常做法。不過這並不代表九鐵完全沒有失誤。

8. 就西門子的合約來說，安永強調，九鐵管理局初次知道問題的嚴重程度，是在他們得悉九鐵準備就訂立補充協議而制訂談判計劃時，不過這時要考慮其他方法已經為時太晚。對於這麼遲才向管理局匯報有關問題，九鐵的行政總裁已經代表管理層兩度表示歉意。第一次是去年十二月管理局討論談判結果時，而另一次則是最近管理局開會討論這份調查報告時。九鐵管理層亦已承諾會改善這些匯報程序。

9. 安永亦發現監察合約進度的兩份內部報告採用了不同的準則。由於採用的準則不同，呈交予管理局的內部報告並無顯示西門子合約有嚴重的延誤。這種做法顯然不可接受，而管理層已即時採取行動，確保以後所有報告均採用相同的準則。

10. 管理局對於九鐵管理層延遲匯報表示不滿。管理局了解到標價極低的標書可能導致的問題，並需要確保日後管理層將訂立更完善制度，以便在具有合約效力的進度里程碑及預期目標方面，加強對承建商的監管，並在有需要時，有更大的能力終止合約。就管理局方面而言，在審議管理層建議或報告時，將會提高警覺性。

11. 安永亦指出，管理局成員只有一位執行總監（行政總裁），而管理局一般每月召開一次會議。安永認為管理局要為九鐵整體處理大量及繁複的問題，工作量沉重，因此成員必須要有足夠機會評估及討論個別西鐵合約出現的具體問題。安永建議政府考慮委任一至兩位具備大型項目工程知識和經驗的管理局成員，補足現有管理局在合約管理方面的知識和經驗，同時加強管理局轄下的新鐵路工程督導委員會，增加九鐵管理局以外的專業成員，而委員會開會的次數可以大幅增加。這委員會可成為討論摘要報告和匯報特別事項的渠道，也可讓高級管理層解釋個別合約出現的問題及可採取的各種解決方法。委員會從而可以考慮適當的解決方法並向管理局作出建議。

12. 除此以外，安永建議九鐵的監察及管理合約程序作出數項有建設性的改動。  
我們接受上述所有建議並將作出適當跟進行動。

13. 在請大家發問前，我請楊啓彥先生代表管理層發言。

九廣鐵路公司行政總裁  
楊啓彥先生講辭  
二零零二年五月十六日

我今日是代表公司管理層發言。

2. 安永報告書對九鐵的管治和管理工程項目的方法，作出了一個全面和公平的描述和評估。我接納報告書的全部內容。
3. 關於安永調查範圍內的三份合約，很明顯我們的滙報程序有欠完善。我亦承認在中層向高層的滙報，以及高層向管理局滙報的過程未如理想。對此我願意負責。
4. 對於管理層未有及時和全面地向管理局諮詢，我深表歉意；可能就是因此導致今次的調查，我亦在此致歉。
5. 到目前為止，西鐵大部份工程經已按時按值完成，由此可見，我們的合約策略及項目管理的效能毋容置疑。這兩方面一直發揮其功效，這一點報告書亦有指出。
6. 儘管如此，凡事總有可以改善的地方。我同意主席所說，應加強新鐵路工程督導委員會，並且可能加強管理局轄下的其他委員會。我會慎重考慮及採納安永作出的建議，應用於日後監察和管理新鐵路工程方面。我會優先處理這件工作。另外，我會就更改現行程序及引入新程序的建議諮詢管理局。
7. 現在，我請詹伯樂先生和唐仕謙先生發言。

九廣鐵路公司  
新鐵路工程高級總監詹伯樂先生講辭  
二零零二年五月十六日

我聆聽過主席及行政總裁剛才的講話，並且毫不猶疑地接納他們的意見。

2. 安永調查所指出的不足之處，顯示我以及西鐵部的同事在判斷上出現錯誤。我們應及早向管理局匯報承建商表現不符理想的情況，並且向局方諮詢有關的補救措施。此外，特別是在西門子合約一事中，我和西鐵部的同事盡了最大努力設法彌補工程的延誤。我們當其時相信可以按合約條款解決問題，但事實證明我們失敗了。對此，我須承擔責任。
3. 這情況導致管理局認為除與西門子談判及訂立補充協議的建議外，別無他法。我承認我們可以處理得更好，對於我們在判斷上出現的錯誤，我深表歉意。
4. 我必須強調我們只是希望盡最大努力解決問題。我們所做的完全沒有隱瞞真相的意圖，亦沒有違法。我們當時確信我們所做的符合公司的最佳利益，我們仍然認為如此；調查報告亦確認了這點。
5. 我期望透過呈交摘要報告及特別事項匯報，與管理局及各個委員會更加緊密合作。此外，我們定當繼續致力解決所遇到的各項問題。
6. 現在請唐仕謙先生發言。

九廣鐵路公司  
西鐵總監唐仕謙先生講辭  
二零零二年五月十六日

就本公司主席、行政總裁及新鐵路工程高級總監發表的聲明，本人完全同意。

2. 作為西鐵總監，我絕對有責任向管理局呈報所有西鐵工程合約的進度。有關呈報的制度已在安永的報告中詳述，其中指出的不足之處，我們會馬上採取行動，予以糾正。
3. 本人承認，我未有將西門子在履行合約上的延誤所引致的嚴重後果及時向上級呈報是判斷錯誤，就此，本人願意承擔責任，並希望就沒有及時向管理局呈報西門子合約延誤的嚴重性，向管理局致衷心歉意。
4. 西鐵工程進展良好。DB1500 電訊系統補充協議，以及所有其他補充協議均已達致預期的效果。西門子的表現已完全納入正軌，第一個預期目標已按時達到，而本人有信心第二個預期目標亦可如期於五月底完成。
5. 本人絕對有信心，西鐵工程可在安全、按時、按值及完全符合標準的情況下完成。