

2024年3月22日會議
討論文件

立法會經濟發展事務委員會

國泰航空有限公司取消航班的相關事宜

目的

本文件向委員簡介國泰航空有限公司（國泰航空）於2024年1月及2月期間取消航班的事件及跟進工作。

事件

2. 於2023年12月28日至2024年2月29日期間，國泰航空共取消786班客運航班，佔總航班量的4%以上。取消安排分兩輪進行。於2023年12月下旬，國泰航空先取消一批2023年12月下旬／2024年1月初的客運航班。於2024年1月初，國泰航空再取消2024年1月餘下時間及2月平均每日六對的客運航班，以確保農曆新年旅遊高峰期間（即2024年2月7日至18日）運作的航班不受影響。國泰航空已聯絡受影響的乘客，並提供替代安排，包括轉乘其他航班或退款。

政府的跟進行動

3. 民航處負責監管航空公司的營運，確保航空安全，而國泰航空亦已適時向民航處報告上述航班取消事件¹。然而，運輸及物流局和民航處已向國泰航空表達政府對其航班取消事

¹ 根據空運牌照局發出的牌照條件，本地航空公司須適時向民航處申報航班時間表的變動。

宜的高度關注，敦促國泰航空向受影響的乘客提供適當協助，並妥善調配人手及其他資源，以確保提供穩定可靠的服務，特別是應對 2024 年 2 月中農曆新年旅遊高峰期的需求。為此，民航處要求國泰航空就事件提交報告，闡釋事件的成因、航班安排的處理手法等，以防止類似事件再次發生。國泰航空於 2024 年 2 月 9 日提交的報告摘要²載於附件。

事件成因

4. 國泰航空的報告顯示，航班取消是由多個因素造成，包括內部規劃問題和低估了候命機師人數水平。這些情況反映國泰航空缺乏有效的機組人員規劃。國泰航空承認其不足之處，並表示公司欠缺一個能夠主動和詳細追蹤各種監控參數(包括個別機師可用飛行時數)的系統。

國泰航空採取的改善措施

5. 國泰航空已就上述情況提出短期和長期的改善措施。短期內，他們會以確保航班時間表的穩定性為目標，尤其是在接下來的旅遊高峰期。為確保有足夠的機師，國泰航空已進行了詳細的人手規劃和培訓預測，並確保候命機師的人數維持於適當的水平。長遠而言，他們已成立專責小組，檢討其組織架構(包括業務單位的結構)及營運規劃程序，目標為確保當中包含足夠的韌力和強大的資訊科技能力，以避免未來再次出現資源規劃不足的情況。

民航處的評估

6. 民航處已審視國泰航空的報告，認為國泰航空的規劃團隊缺乏經驗和數碼能力，無法充分預測機組人員資源的需求。負責航班規劃和負責機組人員調配的部門之間的協調工作也存在不足。有鑑於此，民航處認為，國泰航空有需要就機組人員資源制訂有效的規劃工具，以為旅客提供穩定和可靠的服

² 由於完整報告載有商業敏感的資料，完整報告不作公開。

務。民航處亦認為國泰航空應該展現所具備的企業管治，以確保其各部門能夠有效地溝通，及航空服務保持持續性及定期性。為此，國泰航空已提出多項紓緩措施，包括招聘經驗豐富的機組策劃人員、採用科技監察機組人員的招聘過程並提供機組人員培訓資源，以及設立有效的系統，監察候命機師的水平。

7. 在農曆新年旅遊高峰期間，沒有任何報告顯示國泰航空因機組問題而取消航班。在持續落實改善措施下，國泰航空保證在即將來臨的復活節旅遊高峰期間不會出現類似的航班取消情況。事實上，國泰航空亦向政府和公眾再次保證會盡力確保日後不會再發生同類航班取消情況。

影響

8. 國泰航空是香港的旗艦航空公司。這次事件引發了對國泰航空運力復蘇，以至香港國際機場復常的關注。

國泰集團對運力復蘇的預測

9. 國泰集團（包括國泰航空及香港快運航空有限公司（香港快運））在 2023 年底實現了營運疫情前 70%客運航班的目標。國泰集團預計 2024 年第二季客運航班恢復至疫情前 80%，並致力於 2025 年首季恢復至 100%。

國泰航空的航班網絡擴展計劃

10. 除恢復運力外，在重建過程中，國泰航空一直在審視其航班網絡，並探索將其網絡擴展到新的／停航的目的地的可能性，以應對疫情後的市場變化。截至 2023 年底，國泰集團在全球約有 80 個客運航點。2024 年，國泰航空已／將重新營運／推出前往真奈、科倫坡和巴塞羅那（季節性服務）的客運服務。

11. 由於國泰航空是以香港為基地的旗艦航空公司，政府已告知國泰航空，其航班網絡規劃應原則上配合政府的政策和策略，以鞏固香港作為國際航空樞紐的地位，並配合香港的策略性發展需要。就此，國泰航空正持續發展現有主要航線的航班服務，並在中國內地、東南亞、中東及東歐等地發掘具潛力的新航點。

香港國際機場的整體復蘇情況

12. 香港國際機場的客運流量在 2023 年年底的聖誕高峰期已恢復至疫情前的 80%，香港機場管理局（機管局）預期客運流量將於 2024 年年底完全恢復至疫情前水平。香港作為國際航空樞紐，航空服務由不同的本地及非本地航空公司提供。在 2024 年 1 月，由本地及非本地航空公司營運來往香港國際機場的客運航班數目分別佔總數約 60%及 40%。要達至香港國際機場的客運流量在 2024 年年底完全恢復至疫情前水平，本地和非本地航空公司必須通力合作。

13. 除國泰航空外，其他本地航空公司在疫情後也積極重建／擴大其客運航班能力，並努力開拓新時代的新機遇。例如，香港快運的運力，就航班數目而言，在 2023 年年底已達到接近疫情前的 140%。香港航空有限公司的目標是在 2024 年年中恢復 100%的運力。兩家航空公司均透過開辦／恢復客運服務，重建與新航點／停航航點的航空聯繫，包括中國內地（例如北京（大興）（香港快運））和東亞／東南亞（例如馬尼拉和河內（香港快運）；以及福岡、名古屋和布吉（香港航空））。另一方面，大灣區航空有限公司，作為一家較新的本地航空公司，已開通日本、韓國和菲律賓的航線，並迅速增加現有航線（例如泰國和中國台灣）的航班數目。他們亦積極計劃開通前往中國內地和東南亞主要城市（例如新加坡）的新定期航班，並將尋求增加現有航班網絡中各航點的數目。

14. 本地航空公司積極恢復服務的同時，機管局亦一直與非本地航空公司商討開展及增加往來香港的航班，以增加香港國

際機場的整體客運運力。機管局於 2022 年 12 月推出「著陸費回扣早鳥優惠計劃」，為各航空公司在疫後復飛香港提供財政誘因。機管局亦積極參與各大型國際論壇和會議，向非本地航空公司推廣香港國際機場的服務。

15. 機管局至今的努力已取得正面的成果。事實上，於 2024 年 1 月，非本地航空公司運營的客運航班恢復率（78%）略高於本地航空公司（72%）。同時，有新的非本地航空公司開始提供前往香港的客運服務，例如海南航空（海口）、Vistara（德里）、長龍航空（杭州）、亞洲航空長途（吉隆坡）和峇迪航空（吉隆坡）。

其他加強航空服務的工作

16. 展望未來，香港國際機場的三跑道系統將於 2024 年年底投入運作。在三跑道系統投入服務後，香港國際機場於 2035 年起將能夠達到處理每年 1.2 億人次旅客和 1,000 萬公噸貨物的目標。2024-25 年度財政預算案已公布，政府會把握三跑道系統帶來的機遇，同時配合國家「空中絲綢之路」的建設，針對現時的主要航線及具潛力的「一帶一路」航線，加強與相關國家之間的航空服務聯繫，擴大航空網絡。

17. 此外，我們會積極爭取加強與內地的空運連繫，包括增加通航點及加強直航服務。機管局亦將透過推廣及優化「經珠港飛」直通客運服務，以及加強多式聯運服務等措施，進一步開拓香港國際機場的內地客源。

18. 政府會繼續與機管局、香港旅遊發展局和香港貿易發展局緊密合作，加強推廣香港的旅遊及商業活動，從而刺激香港與有關航點之間的航空服務需求。隨市場機遇增加，我們預期能加強航空服務，以及會有更多本地和非本地航空公司營運航班來往香港，鞏固香港國際航空樞紐的地位。

徵詢意見

19. 請委員備悉本文件的內容及提供意見。

運輸及物流局

民航處

2024年3月

國泰航空 航班取消起因摘要報告

引言

本文件乃國泰航空就 2023 年 12 月 28 日至 2024 年 2 月 29 日期間之航班取消，於 2024 年 2 月 9 日向香港民航處所提交的詳盡報告摘要。

報告先陳述航班延誤的起因及為減低對國泰航空顧客的影響而採取的措施。其後會聚焦於對今次情況的檢討及已實施的改善流程，確保未來航班網絡和時間表更穩健可靠，當中包括保障顧客在農曆新年期間及 2024 年往後月份（包括復活節、夏季和年底高峰期）旅遊計劃的舉措。

為解決此前於規劃過程中出現的失誤，國泰航空將重整營運規劃團隊架構，由營運及航空服務總裁帶領專責的工作小組作出規劃。藉此為新的營運規劃團隊在執行詳細策略及營運規劃時，提供所需的工具和職能，以帶來長遠改善。

本報告共分為四部分：

1. 航班取消的起因
2. 航班取消和旅客安排的處理程序
3. 確保 2 月份及 2024 年往後月份的所有服務
4. 檢討與長遠改善方案

航班取消的起因

國泰航空於 2023 年 12 月底、2024 年 1 月及 2 月需取消部分航班，主要原因在於機師人手的規劃。

具體而言，國泰航空航務部低估了 2023 年 12 月最後兩星期應對突發情況所需的候命機師數目。由於當時踏入季節性流感高峰期，機師因病缺勤人數較預期為高並持續增加，導致於 12 月出行高峰期間，缺乏足夠機師應對增加的航班數量，從而需要主動取消自 12 月 28 日起的部份航班。鑒於人手不足，加上因病缺勤的情況持續至 2024 年 1 月，故此需要進行第二輪航班取消。

另一影響因素是候命機師的可用飛行時數不足。每名機師在 12 個月內的飛行時數 (Block Hours) 不得超過 900 小時。當時大部分候命機師的飛行時數已接近 900 小時上限，因此無法調動他們替補缺席和請病假的機組人員。900 小時飛行時數上限為法定限制，目的是防止機師工作過勞。國泰航空一直了解該限制，但之前此規定從未影響運作，所以未有如現在一樣納入必要的運作考慮。

國泰航空承認今次事件為機構內部的計劃失誤所導致，在初步檢討後已即時採取行動，以確保在各個層級上的機師工作安排皆由具備相應權限和經驗的負責人監察。同時，公司已成立了專責工作小組，就完整的執勤規劃流程和目前的組織架構進行檢討，以確保長遠落實這些改動，提升國泰航空的策略及應變規劃能力。本報告內的「檢討與長遠改善方案」部分將提供更多細節，包括在改善措施實施前的過渡期間所推行短期的措施，以保持航班運作穩定。

航班取消和旅客安排的處理程序

為減少對顧客的影響並確保此後航班時間表的可靠性，國泰航空決定主動取消至 2024 年 2 月底的部分航班。於 12 月 28 日至 2 月 29 日期間，在約 18,500 班航班中取消了 786 班航班，相當於平均每天約 250 班航班的其中 11 班，佔受影響期間內航班總數約 4%。

以上航班取消主要有兩個目的：(一) 採取即時措施，以確保其後數天及一月份其餘航班的穩定服務；(二) 保障農曆新年和 2024 年往後月份的航班。所有取消安排已於 2024 年 1 月 9 日完成。受是次事件影響的顧客佔 12 月預訂顧客約 1.9%、1 月份預訂顧客的 5% 以及 2 月份預訂顧客的不足 1%。在所有受影響顧客當中，96% 獲編配於原定出發時間 24 小時內的替代航班，當中 85% 轉乘其他國泰航班，其餘則轉乘其他航空公司的航班。

國泰航空已竭力在可行的情況下盡早通知受影響顧客。

國泰航空透過全自動化的重新預訂和通訊工具作出即時行程變更通知。在轉乘其他航空公司的情况下，顧客的新航班詳情將透過電子郵件或短信傳送，具體方式取決於顧客提供的聯絡資料。國泰航空的顧客服務程序，確保所有顧客在航班被取消或整合時均受到保障，並自動重新安排乘搭其他航班。顧客可以選擇透過自助數碼渠道更改這些安排，或聯絡服務中心尋求協助。在此期間，公司設立了一條緊急專線／排隊系統，以優先協助需要緊急服務的顧客。緊急熱線的等待時間平均為 41 秒。

所有受原定航班取消影響的顧客均可選擇就未使用的機票申請退款。迄今為止，5% 受影響顧客已申請並獲得退款。國泰航空向在一月份因航班在出發前極短時間內被取消的受影響顧客，提供額外的免費升級或亞洲萬里通（國泰航空的獎勵計劃）積分，以表達對其旅遊計劃突然變動的歉意。如顧客曾提供有關其他不便或額外開支的資料，職員會評估每宗個案，並根據情況提供不同類型的補償，包括現金退款、亞洲萬里通積分以及未來行程的額外禮遇。

自 2024 年 1 月 9 日航班取消的程序完成以來，國泰航空一直保持穩定和可靠的日常營運。

確保 2 月份及 2024 年往後月份的航班服務

在採取一系列必要的措施以確保可靠的航班服務後，特別於農曆新年旅遊高峰期間，國泰航空可以確認在整段期間內的營運順利且按計劃進行。

2024 年 2 月和農曆新年期間的緩解措施

2024 年 2 月和農曆新年期間的緩解措施包括：

1. 確保每個機隊和機師類別的候命機師人數遠超於正常水平。在 2 月 7 日至 18 日農曆新年期間，候命機師人數在 106 至 110 之間，比正常水平高出 35 至 41%。
2. 航班整合措施持續至 2 月底，當中包括將部分飛行任務從空中巴士機隊轉到波音 777 機隊。
3. 在二月份暫停進行部分類型的機師培訓，以減少培訓機長執行地勤職責和一些非營收訓練飛行的需求，從而增加培訓機長在營收飛行任務中的可用性。
4. 將 900 飛行小時的限制納入目前和未來的機組人手規劃流程中，並在執勤編配系統提供額外緩衝，以減少飛行時數接近 900 小時限制的機師數目。

2024 年 2 月後的緩解措施

2024 年 2 月後，國泰會將復活節假期及一星期後的香港國際七人欖球賽，以及夏季、聖誕和新年高峰期，作為維持穩定航班的重點。

確保有足夠的可用機師：

1. 根據目前的人手規劃及培訓預測，我們有足夠的機師應付 2024 年已規劃的航班時間表。該預測將機師培訓、招聘和流失率等相關細節納入考慮。更多有關限制機師每年 900 小時飛行限制的資料，請參閱「檢討與長遠改善方案」部分。
2. 為保障農曆新年期間有足夠的候命機師，我們在已公佈的後備時段上增加了額外的飛行時數。這項流程旨在確保候命機師在被召喚時能夠隨時執行任務，而不受飛行小時限制。

落實以上措施後，國泰集團（包括國泰航空和香港快運）於 2024 年第二季客運航班數量將回復至 2019 年疫情前同期 80% 的水平。在 2024 年餘下的日子，公司將汲取最近的經驗，並考量全球供應鏈及市場需求的變化，繼續以審慎和負責任的方式恢復航班。

檢討與長遠改善方案

為充分了解並汲取今次航班取消事件的經驗，營運及航空服務總裁成立了專責工作小組以衡量國泰的組織架構，旨在提高人手規劃系統的整體穩健性、部署數碼解決方案以改善整體規劃能力（包括預測能力），以及審查所有與營運規劃相關的整體流程。

國泰視這些長遠措施為今次航班取消事件中最重要一環。工作小組正檢視國泰航空的營運規劃流程和各部門的結構（包括航班營運及規劃），從而改善及數碼化營運規劃團隊和流程。

現階段的檢討工作重點旨在透過不同部門通力合作，致力改善航務運作和服務，當中包括三個部份：

- I. 人才、技能和經驗（包括組織架構設計和員工培訓）；
- II. 以「一條龍」方式，整體規劃人手流程；及
- III. 善用數碼工具。機組人員人手規劃的最簡可行方案（Minimum Viable Product）已於 2024 年 1 月完成，系統整合工作將持續至 2024 年 5 月，並將於今年下半年及 2025 年初進一步提升功能。

基於上述改善，國泰集團致力於 2025 年首季恢復運作疫情前 100% 的客運航班。

總結／摘要

1. **事故起因：**鑒於規劃過程中的失誤，國泰航空低估了 2023 年 12 月最後兩星期應對突發情況所需的候命機師數目。同時，隨著季節性流感高峰，機師生病人數高於預期且持續增加，導致在 12 月假期旅客高峰期間缺乏機師應對航班數量增加。該短缺和病假加劇的情況持續至 2024 年 1 月。
2. **航班取消：**為減少對顧客的影響並確保餘下航班時間表的可靠性，國泰航空決定主動取消直至 2024 年 2 月底的部分航班。航班取消安排已於 2024 年 1 月 9 日完成。我們亦聯絡了所有受影響的顧客，並重新安排他們乘搭其他航班或獲取退款。自航班取消安排完成以來，公司一直保持穩定和可靠的日常營運。

3. 確保 2 月份及 2024 年餘下日子的營運：2 月 7 日至 18 日農曆新年期間候命機師的數目較正常水平高 35 至 41%。我們在農曆新年期間的運作暢順，並無航班取消。
4. 檢討與長遠改善方案：為充分了解並汲取今次事件的經驗，國泰航空已成立專責工作小組，並已實施、正在推行或制定短期和長期行動，以確保營運結構彈性及強大數碼能力，避免未來人手規劃出現短缺。