

# 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15次公開研訊的逐字紀錄本

日期： 1998年11月10日(星期二)  
時間： 上午9時  
地點： 立法會會議廳

---

---

### **出席委員**

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

### **缺席委員**

馬逢國議員

### **證人**

香港機場管理局  
機場管理科  
客運大樓運作總經理  
吳其成先生

### **陪同證人出席研訊的其他人士**

香港機場管理局  
運作規劃及技術管理經理  
林智宏女士

**主席：**

多謝各位出席今天舉行的專責委員會第15次研訊。

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

我想藉此機會再次提醒公眾人士及傳媒，若在研訊進程序以外披露研訊上提供的證據，將不受《立法局(權力及特權)條例》所保障。因此傳媒應就他們的法律責任，徵詢法律意見。

在未正式開始研訊前，我希望先處理專責委員會其中一名委員——張永森議員申報利益的事宜。

張永森議員於1998年11月6日告知專責委員會，他是麗新發展有限公司的非執行董事。他亦於1998年11月9日以書面向本人提出此事。他的來信現已在席上提交予各位委員參閱。

張永森議員，你是否有意就你的來信詳細說明？

**張永森議員：**

多謝主席女士。就申報利益的情況，我希望向委員會公開申報，我是麗新發展有限公司的非執行董事，麗新發展有限公司透過其屬下的公司，間接擁有一間名為“Sky Connection Limited”的5成股份。“Sky Connection Limited”的主要業務，是經營赤鱘角機場煙酒免稅店。“Sky Connection Limited”是獲機管局批出赤鱘角機場煙酒免稅店專營權的經營者。我本身不是“Sky Connection Limited”的董事，故沒有參與其日常的業務運作。不過，“Sky Connection Limited”在某些政策上的事宜，可能會在麗新發展有限公司董事局席上討論。我雖然是非執行董事，但在這層次上，亦有機會參與有關討論。我瞭解調查委員會在研訊進行期間，可能會考慮機管局與客運大樓內租戶和經營者關係的問題。為審慎起見，並為維護專責委員會的中立性，我今天向專責委員會申報利益，並建議當專責委員會就租戶及專營公司與機管局的關係方面進行調查時，我將不會參與有關討論，以及專責委員會日後就這些事項所作的考慮。

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：**

專責委員會曾於1998年11月6日舉行的閉門會議席上討論此事。據目前的跡象顯示，專責委員會知悉張永森議員與專責委員會的調查事項沒有任何直接或間接的金錢利益。然而，為避免公眾人士對此事可能有所誤解，專責委員會決定，張永森議員可以出席專責委員會就任何有關機場管理局與客運大樓專營公司或租戶之間的事項所舉行的研訊或會議，但不可向有關的證人提問或參與內部討論。專責委員會的委員是否有其他意見？

此外，專責委員會其他委員如有任何利益需要申報，請在適當的時候作出申報。

在未傳召證人香港機場管理局機場管理科客運大樓運作總經理吳其成先生之前，我想徵詢委員的意見，吳先生要求帶同以下人士出席研訊：香港機場管理局運作規劃及技術管理經理林智宏女士。如委員沒有異議，我建議容許林女士在研訊進行期間陪同吳先生，但她不可以在席上發言，亦不可提示證人作供。

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機場管理科客運大樓運作總經理吳其成先生。

(吳其成先生進入會議廳，  
並由林智宏女士陪同)

吳先生，多謝你出席今天的研訊。本專責委員會今天傳召你到本委員會席前，作證及出示與專責委員會研訊範圍有關的文據、簿冊、紀錄及文件。首先，本委員會決定所有證人均須宣誓作供，我將以專責委員會主席的身份負責為證人監誓。

你可選擇以手按聖經以宗教式宣誓，或以非宗教式宣誓。請依照放在你面前的誓詞宣誓。

吳先生，請起立。

**香港機場管理局客運大樓運作總經理吳其成先生：**

本人吳其成，謹以至誠，據實聲明及確認本人所作之證供，均屬真實及為事實的全部，並無虛言。

**主席：**

請坐。多謝。

吳先生，專責委員會已同意林智宏女士可陪同你出席研訊，在有需要時協助你翻查文件，但她不可以在席上發言或以任何方式提示你如何回答委員的問題。

專責委員會現在會處理證人已分別於1998年11月6日及11月9日提交的文據、紀錄及文件。

專責委員會知悉，證人已根據於1998年11月6日發出的傳票，提供下列文件：

吳其成先生的證人陳述書

吳先生，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？

**機管局客運大樓運作總經理：**

是。

**主席：**

專責委員會亦知悉，證人已於1998年11月9日提供下列文件：

吳其成先生於1998年11月9日的來信，連同他就專責委員會提出的問題作出的書面回應

吳先生，你現在是否正式向專責委員會出示上述文件作為證據？

**機管局客運大樓運作總經理：**

是，主席。

**主席：**

我現在宣布上述所有文件獲接納為向專責委員會出示的證據。

在此順帶一提，吳其成先生曾在其證人陳述書內引述，機管局機場管理科行李處理系統顧問韋雅士先生向新機場調查委員會提供的證人陳述書。專責委員會已從新機場調查委員會取得韋雅士先生的證人陳述書，並可能於研訊期間引述該份文件。

吳先生，現在我會向你提出第1條問題：根據你的證人陳述書(即第B221號文件)第7段所載，身為機管局客運大樓運作總經理，你的職責是監督客運大樓的日常運作，確保客運大樓能夠安全及有效率地運作。為履行此項職務，你有否備存一份清單，載列必須於機場啟用日期之前準備妥當的有關項目？若有，在載列於該份清單的項目中，哪些已於機場啟用日期之前準備妥當，以及哪些在該日期之前尚未準備妥當？

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，我轄下的部門確實備有該份清單。於機場啟用日之前，我們根據該份清單進行逐項核對，並於核對過程中作紀錄。其中一部分已附載於我的證人供詞內。至於另一部分，例如當時有關清潔方面的檢查，我們曾查察清潔公司的員工有否盡其職責。此類結果雖然沒有文字紀錄，但當時我屬下的所有員工，均按照清單所載的項目逐一查察有關的進展。例如，我們須視察自動行人道當時能否操作。如運作正常的話，便沒有問題，否則，我們會立即通知維修部進行緊急維修。

**主席：**

你剛才說該份清單已交給我們。你可否告知我們，該份清單夾附於哪份文件中？

**機管局客運大樓運作總經理：**

我昨天答覆立法會的提問時，其中有一份附件，應該是附件4，即回答提問的附件4。

**主席：**

是否文件B224-4？吳先生，你可否說明所指的是文件B224的哪一份？

**機管局客運大樓運作總經理：**

好的。讓我看。是，沒錯。是B224-4。

**主席：**

B224-4只載述有關系統方面的問題，對嗎？

**機管局客運大樓運作總經理：**

是，沒錯。

**主席：**

我們的問題其實有問及你責任範圍內各個不同的範疇，包括你剛才提及的兩個例子。我相信應該還有其他的例子，因在你向我們提供的眾多資料及你本人的陳述書內均有提及，即客運大樓整體順暢的運作，當中包括很多不同的範圍。你是否備有一份涵蓋各個不同範圍的所謂“checklist”或清單，供你們查核哪些地方有問題，哪些地方沒有問題？因為我們發現每次進行“trial”後，你似乎均備有一份清單。你應記得，我們在11月9日向你提出最後的一項補充問題時，曾問及關於6月14日，即最後“trial”之後，你亦備有一份清單，逐項載明哪些地方須予改良。其實，這便是我剛才向你提問的第一個問題的一部分，即那次“trial”後，清單上列舉需要改善的項目，有否在“AOD”內全部改善妥當。而你又是是否備有一份載有一定需要“check”的清單，供你和你的同事作為依據，查核究竟有多少地方已經做妥？多少還未做妥？又或多少已符合“AOD”的標準？哪些還未達到？你是否備有這份文件？

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，我們備有一份手寫的清單，供同事作為依據，按照所載的項目逐一檢查。我可於稍後向委員會提交這份清單。所載包括他們應該做妥的項目。例如廣播系統，我們會到各個閘口進行測試，檢查廣播系統能否正常運作。如未能正常運作，我們便會記錄下來。

**主席：**

或許請你於稍後將那份文件補交給我們。我們察悉，自客運大樓於7月6日開始運作起，你們的部門已備有一個“log”。事實上，自7月6日

凌晨起，在你們的範圍內，已發現有很多未妥之處。因此，我們要求知悉，究竟你們是否備有這份清單？而清單內有多少事項於客運大樓開始運作時仍未妥當？或者請你於稍後將有關文件補交給我們。

**機管局客運大樓運作總經理：**

好的，主席。

**主席：**

劉慧卿議員。

**劉慧卿議員：**

謝謝主席。主席，我想詢問有關行李處理系統的問題，請吳先生幫忙。首先，請你告知我們有關行李處理系統的問題，你是否覺得，在機場開幕前機件測試及員工訓練已準備充足？

**機管局客運大樓運作總經理：**

機件測試是由我們另外一位項目工程部高級經理負責。機場管理科，即我所負責的客運大樓管理部分所附屬的部門，亦有派員參與測試。我們對該項測試也有相當詳盡的理解，特別是當整個系統做妥後，曾經進行一個所謂“10,000件行李”的測試，將行李由登記櫃位一直輸送至地牢的最底層。測試的結果令人滿意。

至於員工培訓，以及他們是否非常熟習整個行李處理系統的運作方面，我相信需要分開幾個層次說明。系統的運作是由一個承包商負責的，但真正在這個系統擺放及提取行李的是航空公司及地勤服務承辦商。就運作行李系統的承辦商而言，我們覺得所提供的培訓應該足夠，但至於航空公司及地勤公司方面，則覺得並不理想。舉例而言，我們當日發現行李標籤出現問題。事實上，於機場開幕前6至9個月，我們已不斷與航空公司接觸，告知他們必須使用正確的標籤。我們亦知悉，某些航空公司有其本身的困難，但我們仍不斷提醒他們，不能以其他方法運作這個系統，必須使用我們認可的標籤。

另外，一些軟身的行李，必須利用我們提供的膠盆，才可擺放在系統上，而每個膠盆只可擺放一件行李。不過，明顯地，在機場開幕時，我們發現有部分航空公司的職員，沒有理會上述規定，將行李隨便擺放

在行李系統上，而所附的標籤亦可能不正確，因而在某程度上造成當時的問題。就這情況而言，我覺得對某些航空公司的職員的培訓工作，並不甚理想。

**劉慧卿議員：**

主席，我想問吳先生是否知悉，如航空公司所提供的培訓不佳，會令開幕當日出現問題？你應該一直知悉這情況，因你指出在開幕前6至9個月，曾不斷提醒他們，並覺得有關的培訓並不足夠。你有否再做些甚麼，要求他們改善上述情況，以免當日出現問題？

**機管局客運大樓運作總經理：**

有的。其實航空公司本身亦聘有監管人員，即所謂的“supervisors”。他們均知道這是問題的來源。我至今仍不太清楚，為何在這情況下，明知會有問題出現，亦有人負責監管，結果問題仍然出現？我們於事後曾作檢討，但卻難以找出真正的原因及哪些員工沒有遵守有關規則？據我們觀察，問題並非集中於某一間航空公司，技術上的故障除外。有部分員工是做到的，但部分則未能做到。這並非某一間航空公司的問題，而是個別職員的問題。事實上，此類問題在啟德時代亦曾出現，只是於新機場開幕時，儘管那些職員曾接受訓練，但對該系統的運作可能仍不太熟習。問題是不熟習的員工數量可能較多，甚至較估計的還要多，所以造成行李系統的阻塞。

**劉慧卿議員：**

在7月6日前，你有否注意到這情況？你有否擔心這情況會在開幕當日引起混亂及其他問題？

**機管局客運大樓運作總經理：**

有的，我們知悉這是一個潛在的問題。因此，當時我們除告知航空公司的監督人員必須進行監察外，本身的員工亦有不斷巡視。除此之外，行李系統的承辦商亦有派員巡視，看看有甚麼地方需要協助。如航空公司不懂操作該系統，便會立即提供協助。

**劉慧卿議員：**

你是否說那些承辦商沒有問題？是否英文所謂的“ramp

handlers”？

**機管局客運大樓運作總經理：**

不是，是行李系統的“contractors”。

**劉慧卿議員：**

你是否覺得他們所做的沒有問題，而系統運作亦一直沒有問題？

**機管局客運大樓運作總經理：**

沒錯。

**劉慧卿議員：**

請你參閱你給我們的文件，即第IX冊文件B211-7。該文件載述當日發生的事故。對不起，應該是B221-7。吳先生，你是否看到？

**機管局客運大樓運作總經理：**

看到了。

**劉慧卿議員：**

請你參閱第2頁，最左邊載有一個時間——12時01分，即有關登記櫃位的部分。如我說得不對，請你向我解釋。那處所載的是12時01分，但其實自10時10分至11時起，該系統已開始出現問題，甚至無法啟動。

**機管局客運大樓運作總經理：**

是。

**劉慧卿議員：**

要向人求救。

**機管局客運大樓運作總經理：**

是。

**劉慧卿議員：**

我們再往下看，在同一頁，倒數第2段，載述於11時24分，所有登記櫃位的系統均發生故障。接着那段最後一句載述，其後於12時30分，該系統才逐漸回復正常。如看接着的一頁，載述於13時41分，在E及F範圍內的系統亦發生故障。繼續再看第3行所述，該系統及航班顯示系統整日的運作也不太穩定。為何你剛才說系統沒有問題，而那些人所做的亦沒有問題呢？

**主席：**

吳先生。

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，我要解釋一下，此處載述登記櫃位內的行李帶停頓。我相信這只是當日事實的一部分，是據我們觀察所得及其他人向我們匯報的情況。負責行李系統運作的公司應備有更多的資料。據我們所得的印象，停頓的次數比這裏所載的還要多。但最重要的問題是導致停頓的原因。停頓是因該系統的自我保護設計所致，當下游行李受到某程度的阻塞時，上游行李帶便會停頓，其作用是避免行李繼續湧向下游，令下游無法處理。這便是造成系統停頓的原因。那麼，為何下游的行李會有所增加？如我剛才解釋，其中一個原因是使用不符合標準的標籤；另一個原因是有些員工將兩件行李擺放在同一個膠盆內，相信還有其他因素。我想另一位同事，負責行李系統的高級經理，可向大家提供更詳盡的解釋。各種原因導致下游出現行李阻塞，而阻塞一直向上擴展，就如塞車般，直至這個行李系統“detect”到下游出現阻塞，上游便會不再輸送行李。在這情況下，該系統便會停頓下來。因此，當日的行李系統可說是時開時停。當下游行李清理後，系統便可再次啟動。不過，當行李又累積起來時，系統便會再次停頓。行李系統停頓是自動的，並非因某處出現故障所致。

**劉慧卿議員：**

吳先生，請告知我們，你在這範圍內需負的責任為何？因你剛才請

我們就有關事情詢問另一位同事。

**主席：**

我想請同事翻閱文件第222號。我們於昨晚才收到這份文件。這是我昨日要求調查委員會給我們有關“Mr Ben REIJERS”的文件，他是否荷蘭人？

**機管局客運大樓運作總經理：**

是。

**主席：**

在他的證人陳述書中，似乎指“Mr REIJERS”是專門負責這個系統的。其實我想詢問吳先生，或者請你回答劉慧卿議員的問題。他作為負責這個系統的工程師，似乎表示系統並沒有問題，因已進行測試。所有問題均是因人為因素所導致的。我們想問清楚，究竟這些人為因素，是否應由“Mr REIJERS”負責？抑或是由你那方面負責？還是由你統籌的其他單位負責？請你清楚告知我們，以便我們可以找出究竟誰應付上責任，以及應如何跟進提問。

**機管局客運大樓運作總經理：**

好的。問題基本上可分為地面及地牢兩部分，地面主要是由航空公司將行李輸送至系統。如航空公司做得不對，的確屬我的責任範圍。我有責任監察他們有否正確使用這個行李系統。當有問題出現，行李不能進入系統時，我應如何提供協助？這是我的責任範圍。至於地牢方面，即所謂下游的地方，因我們聘請了一間公司，故情況比較複雜。這間公司主要負責整個行李系統的運作。系統本身是死物，而系統與其他使用者之間的關係，則由這間公司負責協調。合約上已清楚列明這點。如有問題出現，便須即時提供協助。機管局在這個層面上，純粹扮演一個監察的角色，查察這間公司有否進行協調工作？協調工作是否妥善？我們是否需要提供協助？

**主席：**

是哪間公司？

**機管局客運大樓運作總經理：**

太古機械工程公司。就機管局的監察角色而言，機場開幕之前及其後的一段時間，是由我另一位同事負責的，而並非由我負責。但這個責任已逐步轉移給我，故現在屬於我的責任範圍。

**劉慧卿議員：**

這也算是你的責任範圍。如問題在你的責任範圍內，請你回答，否則，便不要浪費時間。

**主席：**

還有一點，請你繼續說明，行李由飛機輸送至系統方面，即所謂的“BHS”系統，是由地勤公司負責的。該3間地勤公司，是否均屬於你的管轄範圍？

**機管局客運大樓運作總經理：**

基本上不是，其實正確名稱是“Ramp Handling Services Operator”，是“Ramp”的活動，所以屬於停機坪的範圍，而不是客運大樓的一部分。他們其中一個工作是將行李送到系統。當進入大樓的行李系統的範圍內，即我剛才提及的那間太古機械工程公司，便負責與他們協調。行李所擺放的位置是由他們決定的。這些地勤公司負責將行李送往他們指定的行李帶上。

**主席：**

我們聽下去，似乎覺得這些有關人的接駁相當複雜。原因是“AA”將很多工作外判。若要統籌各個不同單位運作，相信會導致很多人為錯誤。鑑於整體上的複雜性，引致大家欠缺默契，不能互相協調，甚或出錯。而你們也未必能夠作多方面的監察。吳先生，這是否表示該運作模式的設計基本上已存有問題？

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，我同意此運作相當複雜。至於原因方面，我恐怕無法回答，因當初決定使用這個運作模式時，我還未在機管局工作。但我可指出一點，這的確於最初令大家在協調上出現問題。但經過數月的合作，他們

在協調方面已相當不錯，而現在更可說是非常理想。事實證明，這並非無法做到，問題只是當初的協調工夫不足而已。

**主席：**

據陳述書所載，你曾到前線觀察，查察問題出現的原因。你有否低估協調方面的需要，即整個運作的綵排或準備，協調上的準備工夫是否不足？

**機管局客運大樓運作總經理：**

我同意這個觀察。我自己亦曾到地牢視察，發現當時最需要的是人手。據我所知，當時由於機位編排出現問題，故大量人手被調派往停機坪處理航機事宜。相對而言，在地牢處理行李的人手便相應減少。但如事後追究人手的問題，即事後“諸葛亮”，認為這裏可能會出現大問題，那時或許會要求增加人手，這樣便有多些人手可予調配。不過，當時有部分人手被調派往停機坪，結果導致處理行李的人手不足。

**主席：**

協調方面又如何？我們現在最想知道的是那些所謂“樅口”。你剛才提及有關人手方面的問題，是因員工可能不熟習操作或人手不足所致。那麼，協調方面，譬如所謂的“BHO”與“RHO”，停機坪外面的承辦商與裏面處理行李的承辦商，會否有那些“樅口”？又或飛機公司的人員與“BHO”之間，會否有那些“樅口”？最重要是整個系統牽涉不同的人、不同的管理階層、不同的公司，協調方面會否令問題變得更加嚴重？

**機管局客運大樓運作總經理：**

在開幕時，我們曾調派人手往地牢，因知道大家要在真正的環境下互相協調。在試行運作時，大家雖然曾嘗試協調，但那次始終是模擬的，而這次則是真實的情況，故此，我們派員往地牢視察他們的協調工作，發現雖不是完美，但基本上亦沒有問題。反而在協調上，最需要的是人手。不過，如要做一件事，對方卻說對不起，表示人手已派調往外邊等候飛機，那便無法成事了。到了這個地步，我們的員工唯有親力親為幫助他們。當時根本無法分開到底責任屬誰。這是一個機場的問題，故當時沒有人手處理行李，我們便去提供協助，將行李放上行李帶。不過，有些工作非由他們做不可的，如離境行李，便一定要由他們先辨認哪件行李屬於哪班航機，然後將行李送上飛機，這些工作便無法協助他們處

理。那時的确出現欠缺人手的問題，行李無法處理，堆積如山，造成阻延。

**劉慧卿議員：**

主席，你所指的文件，請吳先生參閱第VIII冊文件B166號，有關開幕翌日的會議。吳先生並沒有出席會議，但機管局的其他同事曾經指出，那3間地勤公司及行李管理系統的操作員根本沒有管理。請你看看，這說法是否正確？你看到了沒有？

**機管局客運大樓運作總經理：**

看到。

**劉慧卿議員：**

文件B166，第1B段。該處載述應由你的上級“Mr HEED”採取行動。你是否同意他們當時所說的情況？以及你們的部門是否需負上責任？

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，當日是7月7日，即出現事故的第二天，我覺得這句話有些籠統。所謂“no management”，是一個很大的範圍。這3間公司，包括負責管理行李運作的共4間公司，均是非常專業的。這些公司事前有其處事的方案，並由曾接受專業訓練的員工負責。因此，我覺得這個所謂“no management problem”的說法比較籠統。據我們從旁觀察，當時發生的問題，最主要的是於大樓的行李無法處理。導致這情況的原因，正如我較早時解釋，其實有很多方面，包括人手不足。但如從這方面來看，為何這些公司明知開幕這麼重要，也不增加人手？甚或為何機管局不要求其增加人手？我同意在進行事後檢討時，我們覺得這方面做得不夠。但如從真正運作管理而言，他們其實是做得到的，因自第二天起，他們已可開始清理那些滯留的行李，並於增加人手後，迅速清理行李。

**主席：**

剛才吳先生告知我們，停機坪的服務並非屬其直接管轄範圍，因此，我不打算就這方面詳細提問。不過，副主席想就這方面提出一個問題。我希望你能盡量就吳先生的觀察、經驗或其負責的範圍提問。

**何鍾泰議員：**

多謝主席。我想跟進主席所說的“樺口”問題。剛才吳先生亦同意，事後覺得如早些告知地勤公司增派人手處理會較佳。其實是否有“CROW meeting”討論地勤公司與太古機械工程公司的“interfacing”，所謂接駁問題？

**機管局客運大樓運作總經理：**

是有這個“meeting”的。

**何鍾泰議員：**

我知你並沒有出席這個會議，是否由你的下屬出席？

**機管局客運大樓運作總經理：**

我的下屬以觀察的角色參與會議，因“CROW”本身討論的是“ramp”，即停機坪地面活動。如先前所述，他們經常要進入我們的大樓工作，而我們會監察有哪些地方需要大樓運作方面協調。因此，我們派出一名職員參與會議。

**何鍾泰議員：**

但據我所知，我們最後收到的文件是有關5月份的會議，其後便沒有再收到任何文件。我相信接着應繼續有舉行會議。在這些會議中，是否適合討論大樓內行李處理及外面地勤公司的接駁問題？有關問題是否應在這些會議上討論？

**機管局客運大樓運作總經理：**

對。地勤公司與大樓接駁的地方，其實便是行李大堂，即行李地牢的分檢中心。我們另有一個會議，專責監察行李系統的運作，而地勤公司會出席我們的會議討論這些問題。反而剛才你提及的“CROW”會議，主要是討論停機坪的事宜。

**何鍾泰議員：**

你有否在你們的會議上提出要準備多些人手，在開幕當日處理緊急情況？

**機管局客運大樓運作總經理：**

我相信沒有，但當時每一個人均知道機場開幕是一件大事，故“AA”本身亦有增加大量人手。我們覺得大家也應這樣做，因機場始終是新開的。

**何鍾泰議員：**

請翻閱文件A19。不知吳先生是否備有這份文件？去年9月20日曾提及關於“airside trials”的“ramp operations”。我相信其原意是指這是一個試驗和訓練。請你參閱第29段。

**機管局客運大樓運作總經理：**

第29段。

**何鍾泰議員：**

中間部分載述：“The airside trials will include a series of day-to-day ramp operational trials.”，我知道這是指“airside”，即停機坪外面。我相信那時你應察覺，不單外面要進行試驗，還需與裏面配合，否則便沒有英文所謂“interfacing”的接駁安排。我相信這問題在你上任現職時已有提及。

**機管局客運大樓運作總經理：**

有的，有提及過。正如副主席剛才所述，兩者之間均是整體運作的部分，故雙方一定有交接。

**何鍾泰議員：**

我想多問一點，吳先生，在7月6日當晚，即你提供的文件B221-7所載，晚上大約10時，即22小時，那時地勤公司已出現人手不足的情況，無法將行李由外面送往裏面。跟着又載述“equipment”，可能是車輛不足。在這情況下，實際的問題在哪裏？是否全是3間地勤公司的問題，抑或與行李處理公司亦有關？請你說明實際的問題在哪裏？因於翌日早上10時亦有出現同樣的問題，即文件221-8，我不想詳細讀出該文件。吳先生，請你告知我們，當時實際的問題在哪裏？

**機管局客運大樓運作總經理：**

副主席，你可否重複是哪一段？因我剛拿到那份文件。

**何鍾泰議員：**

在最後一頁，文件221-7，最後一頁的頂部。

**機管局客運大樓運作總經理：**

22:00 hours，即10時的事。

**何鍾泰議員：**

接着 23:50 hours，請再詳細說明第一段，即 23:50 hours 的第一段。

**機管局客運大樓運作總經理：**

好的，副主席。這兩段載述的是兩種不同行李所產生的問題。10時是抵港行李的問題，最主要是當日停機坪的飛機嚴重延誤，結果令地勤公司難以準確地找出他們所服務公司的飛機所停泊的位置。他們浪費了不少時間才能找到飛機停泊的位置，然後將行李拖進分檢中心，再輸送往行李認領大堂，故令乘客等候很久。從此處所載的字眼亦可看到，他們很“frustrated”，很不開心。當時我亦有不斷到該區域，看看那些乘客需要協助，亦親眼目睹及感受到他們不開心的情況。這主要是飛機停泊的位置無法確認的問題。我相信委員會參閱其他文件時，亦察覺到當日停機坪有些混亂。

在正常情況下，地勤公司應在飛機未抵達前便於停機位置部署，等待飛機飛抵。當飛機泊位後，所有服務公司便應立即到飛機上工作，包括提取行李、更換食水及飛機餐等。而機場開幕當日，幾乎可說完全未能做到此點。很多時候在飛機着陸後，甚至已經泊位，地勤公司因幾種不同的理由，很遲才知悉飛機停泊的位置。在這情況下，行李肯定無法準時送往大堂。另一方面，地勤公司亦因要找出飛機停泊的位置，將很多原先負責將行李放上行李帶的人手調往外邊協助，故無法準時將行李送往大堂。

**何鍾泰議員：**

我想問從舊啟德機場運來無人認領的行李，是否屬於你的職責範

圍？

**機管局客運大樓運作總經理：**

這並非屬於我的職責範圍。我要清楚說明此點，因很多人也曾提及此事。行李本身是由航空公司負責的。我們的責任範圍在哪裏？我一開始時也提及過，是行李標籤的問題。航空公司有責任肯定行李必須附有符合我們行李系統的標籤，才可放進系統中，但他們當時卻沒有做到此點，故我們無法知悉行李運抵的情況。我們知悉有些行李是隔夜從啟德運來的，但我們並非每一項均能跟進，看看哪些已經運抵，哪些已經做妥。我們沒可能這樣做，而這亦非正常的做法。正常的做法是我們應信任航空公司，相信他們知悉使用行李系統的正確方法。當行李運抵時，航空公司應檢查標籤是否符合行李系統。如是的話，便可將行李放上行李帶，否則便不應放上。當時我全不知悉，而現在亦暫時無法找出，究竟是誰將行李放上行李帶。我們也曾向航空公司查詢，亦無法確定誤放行李的人。

**主席：**

吳先生，你相當熟悉啟德機場的運作，亦知道很多時每日或會有部分剩下“過夜”的行李。你們有否想過，當時沒有人認領的數百件“過夜”行李，在搬遷到新機場時，會如何處理？是否以為將這些行李搬過來，航空公司便會全部認領？然後亦不會放於系統內？若不放置於系統內，又會放置在何處？有沒有人跟進這事情？

**機管局客運大樓運作總經理：**

其實有的。行李分為三大類：離港行李、抵港行李及轉機行李。剛才提到的其實是轉機行李，即今晚飛抵啟德，翌日便在赤鱘角轉機飛往別處。最主要是這類行李。轉機行李有轉機行李的處理系統，我們無論在進行“training”或是“trial”時，亦有與這些公司互相協調，他們完全知道應怎樣處理。我覺得當時發生的問題，可能是因人為疏忽所致。他並非不清楚處理方法，只是沒有照做。

**主席：**

他將應該轉機的行李放置於系統內？

**機管局客運大樓運作總經理：**

是。

**主席：**

放置於系統內，是轉機的系統？還是其他？

**機管局客運大樓運作總經理：**

我沒有第一手資料，只是事後聽聞該批行李被分開兩批。第一批在登記櫃檯處直接放置在系統內，這是完全錯誤的做法，不應該這樣處理。他們一定要肯定標籤正確才可以從登記櫃檯放置在系統內。第二批則有很多不同的說法，我亦不肯定是哪一種。但最後的結果是，行李系統不懂得如何認讀這些行李，便將所有行李送往問題行李區，而根據原來的設計，問題行李區的處理數量不會很多，過多的行李便弄致整個問題行李區被“jam”死了。

**劉慧卿議員：**

有關緊急應變的方法，不知道有否存在？我們參閱文件得悉，所謂應變，便是因為系統失靈而要進行的處理工作，譬如預算由誰去搬運，甚至調動大型車輛去搬運行李。但現時發生的問題，當時是沒有預計到會發生的，是嗎？所以亦無考慮過有何應變計劃。你剛才說要用人手搬，可能是3,000件，可能是5,000件，我不知道要動用多少人手。但這問題是完全沒預料到會發生的，是嗎？

**主席：**

吳先生。

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，這是正確的。我想最主要是行李系統本身有一個機制，預備應付這類“mishandled”的行李。但問題在於數量，我們沒想過數量會超逾系統的設計容量，因而造成阻塞。這是正確的。

**劉慧卿議員：**

剛才你告訴我們，你早知道航空公司在訓練人員方面的效果並不理想，但在新機場啟用當天或之前，你亦無警覺地認為，由於他們的訓練

效果不佳，可能會出現人為的錯誤。因為你對系統有信心，亦認為系統在當日沒問題，但你已知道這種情況，亦不認為要在這方面作出準備，因為當日實在沒有較多的人手候命。你是否完全預算不到會發生這種事故？即使發生了事故時，你知道其解決方法，也不能調動人手應急，是這樣嗎？

**機管局客運大樓運作總經理：**

在行李大堂，即地牢方面是這樣，我們並無預備特別多的人手，雖然有調派部分職員在下面監察。剛才提過有一間太古機械工程公司負責整個運作及協調，所以我們分派職員監察他們在該方面的表現。但自己則沒有或要求所有其他參與運作的地勤公司加添人手，若當時的行李數量遠超我們所能應付的時候，最少這些人手可以提供協助。我們沒有做到這一點。

**劉慧卿議員：**

那麼你們是否應該負上部分的責任？你們知道航空公司在訓練方面並不理想，卻無提出擔心或警告，更無預期這問題會發生，而當發生問題時，亦不能即時處理，你覺得你們在這個問題上應負上甚麼責任？

**主席：**

吳先生。

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，我們有不斷地提出我們的憂慮，在每一次測試運作及實地測試時，這些情況都有出現。我們亦看到，航空公司在後期已較為醒覺，察覺這個問題，他們亦比較合作。我們在這方面有催促航空公司，亦在運作當天對其負責人表示要監督這事項。但我們沒有做到一點，就是剛才所說的要求他們加派額外人手。我覺得我們在這方面需負上責任。雖然我們不是直接負責其運作，但卻要負責整體運作的暢順問題，當時我們沒有向他們提出要求，是我們失責。

**劉慧卿議員：**

即是你覺得如果你有向他們提出要求，而他們有預備額外的人手，當時混亂的情況應該會較快得到解決，是嗎？

**機管局客運大樓運作總經理：**

可以這樣說，是可以減少一部分的問題。另外有一個問題，我想並非是可以用人手即時解決的。其中牽涉到航空公司的電腦要將他們的行李資料輸送到我們的行李系統的電腦內，行李系統才可以辨認出該件行李。當時有部分航班資料的輸送中斷了，結果行李到達時，即使標籤符合，行李系統也一樣不可以知道這件行李的去向。最後，這些行李又是送往問題行李區。這方面出乎我們所預料。但歸根究底，最後的問題是，我們有否在問題行李區預備足夠或大量人手處理突發的情況？答案是“並不足夠”。我們注意到這點，但沒有要求他們在問題行李區預備較多人手，以處理突發的問題。

**主席：**

OK，我想提醒各位，在文件B70-1。

**劉慧卿議員：**

第幾冊？

**主席：**

第V冊B70-1，有關機管局回覆調查委員會關於各方面的問題。其中關於行李方面，就是在“item 7”，即第7個題目，分開A、B、C3個範圍，一個是“Baggage Handling System”系統，一個關於保安，另外一個關於“Ramp Handling”，即地勤服務。今天吳先生所講述的，有部分關於地勤服務，但這個不是他的職責範圍，所以希望大家將問題集中在A方面。B屬保安，請吳先生“confirm”一下，保安方面相信亦非你直接管轄的範圍，不過你亦知道有這個問題，是嗎？

**機管局客運大樓運作總經理：**

正確，主席。

**主席：**

我們可以查問的，只限於要從吳先生的觀點去瞭解該問題。至於追問有關責任的問題，我相信我們要追問有關的部門或有關人士。李永達

議員有這方面的問題。提醒各位關於A部分，除了剛才曾提問的範圍外，其實還有其他的範圍，機管局本身也覺得有問題出現。這些範圍由吳先生管轄。或許我們盡快提問這點，有關此範圍的提問便要終止。李永達議員。

**李永達議員：**

主席，問題很短。請問吳先生，在發生事件當日的有關紀錄中，即“log details”，文件第IX冊B221-7，講述有關行李處理系統在10時10分開始出現問題。我看完整份紀錄，似乎無涉及你再聯絡有關公司。在這段緊急時間，有沒有方法調動較多人手到行李處理區協助工作。當時究竟是怎樣？你看到該現象，有否想到要找該等公司的負責人，要求增派更多人手往行李處理區，幫忙處理這些工作？

**主席：**

你所謂的公司，是否指地勤服務公司？

**李永達議員：**

是。

**主席：**

是。吳先生。

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，其實是有的。因為我們在上午10時已與他們舉行會議，知道出現了問題。在這情況下，我們一起商討可如何應付。其中一項要求亦是要加派人手，首先清理所有行李。當時航空公司亦有前往協助，但始終亦是1+1=2。將一部分人調往別處，會導致第二部分的運作效率受到影響。再加上行李分檢大堂屬禁區範圍，沒有禁區證的人員，即使他們願意前往協助，也不是即時可以進入禁區。這個便是當時出現的問題。假使我們可以隨意派一大批人前來協助搬行李，或是將行李分檢，但因為他們沒有禁區證，所以並不能即時可以做到。事後，我們終於可以協助他們取得證件，讓他們可以前往協助清理行李。

**李永達議員：**

何時取得證件？

**機管局客運大樓運作總經理：**

最早應在7月7日辦理取得證件，。

**李永達議員：**

吳先生，你認為人手不足夠的因素，在整個問題上所佔的比重為何？因為現時整個問題有很多原因，譬如系統等問題。

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，在解決問題的層面來說(不是問題為何會發生)，我覺得人手因素所佔的比重相當大。因為整項工作，特別是行李處理，其實是一個勞工密集，即“labour intensive”的工作。在發生事故時，人手調動得很散，很多人被調派執行這些工作，便不能處理另一些工作。假定當時預備額外50%或是100%的人手候命，我十分相信當日發生的問題，應該完全可以受到控制。因為最少我們的員工前往地牢時，看見沒有人在整理行李，我們也可以協助處理。結果，能整理一件便少一名旅客投訴，整理兩件便少兩名旅客投訴。

**李永達議員：**

主席，你剛才用的字眼很好，若人手多50%或100%，情況就會受到控制。現在的問題出在當日你不能夠.....你的意思是否向委員會表示，其實你可以透過航空公司找到人手，但你不能夠即時為他們簽發禁區的“pass”。請問在你們的處理過程中，你本身是否可以授權，或請另一名高級人員授權，以便可以即時處理問題，或簽發臨時的“pass”。是否可以這樣做？抑或該制度根本不能這樣做？

**主席：**

吳先生。

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，該制度是做不到的。當時的制度.....

**主席：**

簽發“pass”是否屬你的職責範圍？

**機管局客運大樓運作總經理：**

簽發“pass”不是我的職責範圍，但我可以確定地回答，當時我們曾提出這個問題，因為最高層的人員全部有參與，但發現該制度不容許即時出證。

**主席：**

這是否保安問題？

**機管局客運大樓運作總經理：**

保安問題。

**主席：**

誰人負責這些“pass”？是否“AVSECO”？

**機管局客運大樓運作總經理：**

保安公司“AVSECO”。

**李永達議員：**

請問吳先生，你說最高層人員全都參與，意思是否連行政總監董誠亨先生也向他們提出，我們有很大的問題，需要有方法，而又在保安的情況下，讓額外的人手進入禁區，終於答案是“不可以”。

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，正確。當時行政總監、副行政總監、甚至包括當時的民航處處長施高理先生也有參與。因為民航處是機場保安的“regulator”，即是說任何有關保安方面的事情，都要經他認為沒問題才可以處理。他亦有考慮過整個機制，發現不可以即時做到。所以我理解，事後他曾與保安局進行磋商，之後，有一個權宜的方法，可以加快出證的程序。但之間的過程，我未必準確知道。

**主席：**

即你有要求，但不清楚其間的過程如何？

**機管局客運大樓運作總經理：**

是。

**李永達議員：**

我們不再跟進此問題，因為有更高層的人士負責。我想查詢另一個短問題，吳先生你一直……

**主席：**

稍等，何承天議員想查詢有關這問題，是嗎？先讓他發問，問題要簡短。

**何承天議員：**

主席，關於行李處理系統的問題，原本在許多人一同前往機場進行運用測試時……

**主席：**

稍等，你只可問有關“pass”問題，若不是，便讓李永達議員先問。

**劉慧卿議員：**

我是查詢有關該問題。我剛才就是問你們有否想過如何應變。若當時你有想過可能會出現堆積多件行李的情況，便會預算以哪些人去搬運，並會預算到有何方法可以讓額外的人手進入禁區。你沒有想過，若有，這個問題便可以處理得到，是嗎？

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，正確。

**主席：**

李永達議員。

**李永達議員：**

吳先生在開始時，向委員會表示知悉航空公司用標籤方法，而員工在處理問題上的表現有點參差。部分員工的表現較好，部分不太好。其實你一直知道這點。請問你在測試時，考慮以接近實際情況的“load”，有否尋求最大的“load test”程度，令到你的測試接近真實，將問題浮現？你有否試過這樣做？我參閱文件，發覺“loading”不是很大。

**主席：**

吳先生。

**機管局客運大樓運作總經理：**

是，主席。我分開兩方面討論。我們在最後一次測試運作時，由12,000人充當旅客，行李一共超逾3,000件，接近真實的比例。我們亦將航班全部編排在3小時內，比機場正式啟用時，首4小時的航班數量還多。當時我們覺得，這是比較接近真正“loading”的測試。但在試運作時出現的問題，肯定沒有在實際啟用機場時所出現的大。我們在當時發覺有問題，亦即時提出檢討，並一再敦促航空公司，表示測試了5次，結果仍是一樣，他們一定要解決這個問題。我們當時有這樣的跟進處理，在啟用時亦有派人作觀察員及提供協助等。但第二點是，在測試運作時，我們測試不到有關航班方面，即行李到底是由飛機運至，或是要送往飛機。試運作時只可以安排3架飛機，因為航空公司始終不大願意提供一架真的飛機參與試運作。如果當初真的多了真的飛機，哪種壓力感、運作上出錯的機會便大很多。何故？因為其實地勤公司的工作，是將行李由行李系統搬運至飛機，以及由飛機將行李搬運至行李系統。由於只有數架飛機供他們測試，所以行李來來去去都是循環地在地牢進行。這樣測試運作，我們亦知道不可能反映出現實，但實際上我們也不可以安排更多飛機，航空公司不願意再調動飛機。所以在這部分來說，有關測試不能模擬現實的運作情況。

**李永達議員：**

主席，最後一點。剛才吳先生亦認為有關測試的模擬程度非常低，有否促使你和你的上司在新機場啟用當天，預料多幾個不同的景象“scenario”。一般人都會想像一些最壞景象“worst scenario”，你們有否

想象“worst scenario”的情況，令自己更謹慎地作出預備？

**主席：**

吳先生。

**機管局客運大樓運作總經理：**

是，主席。我完全同意李議員的說法，我們所預算的“worst”，並沒有這樣“worst”。

**主席：**

實際上的“worst”比想像中更“worst”！吳靄儀議員。

**吳靄儀議員：**

主席，我只提出一個小問題。剛才吳先生提及，他願意為做漏了一項事情負責。航空公司一向都表現得非常不合作，並無做足安排人手的工作。他所做漏的是叮囑或要求航空公司在當天多派人手。請問吳先生，假如你事前預料得到，你可能會採取何種步驟？你是否可要求航空公司或地勤公司預備更多人員候命？你會提出怎樣要求？同時根據你估計，航空公司當時會否做到你的要求？

**主席：**

吳先生。

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，事後檢討時，我們覺得是應該提出這個要求。至於航空公司或地勤公司是否真的可以做到，我認為他們至少可以做到一部分。如果我們要求增加100%，他們可能做不到。但如果要求增加50%人手，這只是臨時工，地勤公司說不好聽的，這些人手大部分只是苦力，負責搬運行李，不需要任何技巧，不需要運作該系統。所以在這種情況下，他們應該可以做得得到。因為在非禁區範圍，我們事實上有這樣做。我們要求一些公司，譬如清潔公司增加人手，他們亦可以做到。雖然做出來的效果不理想，這是另一回事，但他們是可以做到。問題是當時大家都沒有提出要求，我們亦無一定要求他們這樣做，所以便沒做到。

**主席：**

何承天議員。

**何承天議員：**

主席，剛才提及文件B70-1行李處理系統方面，曾有不正確的處理，即人為的錯誤。證人提及人手不足等問題，有些問題涉及不正確的處理，譬如大件行李不應放置於輸送帶。這些問題是否因航空公司對員工訓練不足而引致？

**主席：**

你是指地面還是地底？

**何承天議員：**

地面。

**主席：**

地面，是指航空公司。吳先生。

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，是對的。我們覺得航空公司對員工的訓練實在不足夠。

**何承天議員：**

主席，我暫時不能找到有關這問題的文件，但我看到，根本他們與航空公司已進行測試，例如上述有關標籤的問題，部分並不符合規格，以及他們應該怎樣處理，哪些應該放置於盆內等，這些問題早在數個月前已經商討。為何至啟用時仍發生這些問題？

**主席：**

吳先生。

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，坦白說，我真是不知道。工作本身並非很困難，我想無論任何人，只要接受十多分鐘的訓練，均應可知道如何正確處理。但當時的而且確發生了這樣的情況。

**主席：**

吳先生，剛才你提及，似乎你們與航空公司有專就行李方面的問題開會，但委員會並無這些會議的紀錄，你並無提供任何有關樣本，是嗎？你可否提供予委員會，特別是臨近新機場啟用日期的會議紀錄樣本，讓我們知悉你們在機場快要啟用時，對航空公司提出了何種要求，好嗎？

**機管局客運大樓運作總經理：**

可以，主席。

**主席：**

何承天議員，你還有問題嗎？我還有一個問題。看到你們提供的綜合……因為你有很多部分都提及當日發生的事情。其中一個問題發生在地底，指稱有很多人去按“emergency stop”，即緊急掣。這點在訓練期間，應該有解釋清楚在何種情況才可以按緊急掣。為何當時的工作人員不斷地按緊急掣而引致系統停頓？請吳先生解釋，這是否是人為錯誤之一？

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，我想這是人為的問題居多，雖然我掌握不到事實的全部，但在我的證供，“witness statement”內的附件6，最後關於第5次運作測試，當時亦有記載他們按緊急掣的情況。

**主席：**

是。這處有“Comments on the Facilities and Systems from the Fifth Airport Operations: Trial on 14 June 1998”，是否該份文件？

**機管局客運大樓運作總經理：**

是。讓我先看一看。

**主席：**

第3部分提及“baggage”，但沒有……

**機管局客運大樓運作總經理：**

我可能有點記錯了。我記得在其中一部分的測試中，已經注意到很多時緊急掣被他們按了。關於這問題，我們在機場啟用前已知悉。事後的檢討發現，其實他們並非蓄意按緊急掣，因為緊急掣的位置設計不佳，而且凸出，故此在搬運行李時，動作稍大時便會碰到，所以造成誤觸的情況。在測試後進行的檢討中，我們向工程部提出要求，建議將緊急掣的位置搬移，令其不易被工作人員隨便碰到。根據我理解，這項工作在新機場啟用前仍未完成，現在應該已完成。所以，現時誤觸的情況已大大減少。

**主席：**

各位同事可以參閱文件B221-6，第7頁第11.4段提及第一個“trial”在1月18日完成，當時是地勤服務員按緊急掣的，是嗎？

**機管局客運大樓運作總經理：**

是。

**主席：**

即當時發生問題，是由地勤服務員按緊急掣？

**機管局客運大樓運作總經理：**

正確……

**主席：**

你的意思是，他們不是故意按緊急掣，而是無意觸及？因其位置不佳使他們誤觸？這個問題在1月已發現，但一直不作改善，直至啟用亦未改善？這沒有改善的問題是誰的責任？是工程方面，“Project”，是嗎？

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，正確。

**何承天議員：**

主席，你剛才提及第11.4段載述，“... stop button can be accidentally activated”，“行動”一欄寫着應該是“ramp handler”，並非工程部要負責的事項。

**主席：**

不，剛才吳先生解釋，緊急掣的位置不佳，變了要……

**何承天議員：**

對，但文件顯示，當時並無要求工程部將緊急制的位置更正，只是要求“ramp handler”不要亂按。

**主席：**

是，吳先生，到底你是要求他們不要亂按，還是要求工程部將緊急掣的位置搬移？

**機管局客運大樓運作總經理：**

請主席參閱“page 1”，最後一個“column”的“heading”是“Raised By”，即是誰提出這個問題。是“ramp handler”提出這個問題。

**何承天議員：**

主席，沒有一個關於“action”的“column”，即誰人作跟進，有嗎？

**主席：**

是，你要告知委員會如何跟進？

**機管局客運大樓運作總經理：**

是。我們有時會寫在“Recommendations”一欄，例如第一次測試後，機管局內部舉行會議，工程部亦舉行會議，討論每項問題應如何解決。這些事項並無紀錄在此。但其後的測試，有時會有“recommendations”，

更有“priority”，說明甚麼事項應該有最高“priority”，同時亦向他們建議應如何處理。

**主席：**

不，但何承天議員的問題是，你在這段有載述由誰提出，但並無記錄由誰負責改善，以致在“checklist”中，亦無提及其實最終如何跟進這工程，何時完成，由誰負責跟進等？雖然你安排作優先處理，但此文件並無清楚註明由誰負責這工作，你在那處作跟進？

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，這份文件並無註明由誰做甚麼工作，但在此報告發出後，我已將報告呈交予我的上司韓義德先生，然後他再向上層呈交。同時我亦知道他與柯家威先生曾商討此份文件，討論有關如何處理該等問題。我在昨日提交的文件內有些附件，其實有部分引述原先委員會提交給我的文件，當中有很多討論這些問題的會議，討論應如何解決各種問題。可以說，這個試運作報告並無指出由哪個團體跟進及解決，但所有這類工作，都是在這會議之外進行。

**主席：**

首先，請問各位對於行李處理方面還有沒有其他的問題？若有，請先發問。然後再開始關於統籌及環線方面的查詢。因這方面相當有趣，特別是行李，當時出現極嚴重的問題，我們一定要查詢有關跟進及統籌跟進方面，而環線跟進有否出現問題。劉慧卿議員。

**劉慧卿議員：**

主席，請吳先生清楚解釋，在你管轄範圍的機場地牢內，3間地勤公司的運作出現了何種問題？除了人手不足外，據你觀察所得，還出現甚麼問題？

**主席：**

吳先生。

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，當日除了人手不足外，還有聯絡上的問題。當日他們曾向我們表示，他們的手提無線電話全部“jam”了，無法溝通，接收不到公司的指示，究竟下一步應做些甚麼，或發生了甚麼事，應到何處工作。而在地牢方面，甚至用手提的無線電話，在接收上也有少許困難。事後檢討認為，無線電話不通，是因為太多人以流動電話聯絡，結果亦造成網路上的阻塞。當日除卻人手外，這就是最嚴重的問題，想溝通，但很困難，有時溝通得到，有時不可以，結果引致工作人員不知道應做甚麼工作，或到何處協助。

**劉慧卿議員：**

請問，這問題是否事前預計到的？即以前你們有否討論和察覺到可能會出現這問題？

**機管局客運大樓運作總經理：**

相信無。首先聲明，這個不是我的職責範圍，是資訊科技部的同事負責監察這些系統，但當時他們所用的，亦非我們的系統，是他們本身的系統。當時我們亦估計不到他們自己的系統會出現問題。事實上，這些工具可說是太普遍了，從來不覺得會有問題出現，所以沒有留意在混亂的情況下，每位工作人員都會以這些無線電話溝通，結果導致線路不足。

**主席：**

相信應到此為止。地勤服務方面若再有問題，我們應查詢有關地勤服務的負責人。有沒有關於行李方面的問題？我想多問一個問題，在吳先生的證人陳述書第33段載述有關航班飛行的時間表，提及因“FIDS”出問題，引致地勤服務方面不準確。但當時你的“staff, Vivian CHEUNG”觀察出有一個情況，可能引致混亂。你可否解釋此點，究竟是怎樣發生？同時是否可以避免？

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，請問你介意再覆述是第幾段嗎？

**主席：**

第33段。

**機管局客運大樓運作總經理：**

是“shortly after 7 a.m.”？

**主席：**

是。你提及“FIDS”出現問題，因有一些轉變而引致“FIDS”資料不正確。但地勤服務根據“FIDS”的不正確資料運作，你的同事察覺此點，立即作改變。我其實想知這點是否可以避免？

**機管局客運大樓運作總經理：**

我可以解釋。首先講解當時的背景，便知道是否可以避免。地牢內有一個航班資料顯示板，供地勤公司知悉各班飛機的行李應放置於哪條行李帶。此等資料在前一晚已經編成一份表格，分派予各地勤公司。在一般情況下，不會作出改變。理論上，他們閉上眼，不需要參閱資料顯示板也知悉行李放置在哪條行李帶。但資料顯示板的作用，在於有現實需要時，可以改變。所以理論上，他們亦應該參閱資料顯示板，看看有否任何改變。資料顯示板為“FIDS”的一部分，當時並無任何顯示，完全空白，看不到任何資料。所以負責行李的地勤服務公司便根據前一晚所分派表格上的資料放置行李，這部分完全無問題。反而是負責行李運作的公司自行作了改變。舉例來說，本來行李應放置在第3號輸送帶，他們卻將行李編在第5號輸送帶。結果，這些資料顯示在樓上的旅客顯示板，旅客辦理完移民局手續後，參閱“monitor”，獲悉自己的行李放置在第5號輸送帶。而正如我剛才所說，由於地牢的顯示板不“work”，所以看不到資料，放置行李的工作人員並不知悉，照原來的“plan”，將行李放置於第3號輸送帶，以致旅客在第5號輸送帶等行李，行李則在第3號輸送帶出現，因而產生問題。當時我察覺到此問題，經理“Vivian CHEUNG”立即前往地牢的行李控制中心，向他們表示不可以隨意改動，因為現時“FIDS”部分顯示板失靈，所以要他們完全依循前一晚所編排的表格處理。而這間公司於改動時，不知道顯示板原來是空白的。

**主席：**

他們是否慣常地作改動？亦是靠“FIDS”給予正確的資料，是嗎？

**機管局客運大樓運作總經理：**

有改動，但並不常有，這機制是容許他們改動。正常來說亦相當穩定，以我估計，在一日內不會超過5-6班的改動。很多時改動的原因，是航班的班期失準，令原先“assign”的運輸帶給另一班航機佔用，在這

情況下才需要改動。

**主席：**

當時這個問題持續多久？

**機管局客運大樓運作總經理：**

很快便解決，只有約一班飛機受影響。

**主席：**

行李方面還有一個問題，雖不屬於你的職責範圍，但請向委員會解釋。其中一個行李問題出現在保安方面。根據文件載述，他們訓練工作人員檢查行李時，約為20秒鐘一件。其中一個問題是，由於不能在預定的時間完成，所以全部作為問題行李處理，於是加重問題行李區的負荷。這些不是在測試時處理過？為何在啟用當日會發生問題？這點是否在訓練及人手方面發生問題，或是準備不足呢？

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，請恕我答不到這問題，我也不清楚有這種情況。

**主席：**

“OK, fine”。有關行李方面現在到此為止，地勤服務亦已討論過。大家有否關於統籌方面的問題？剛才我們帶出了統籌的問題，就是你們在“trial”後發覺有問題時，如何作跟進？各位就這個範圍有沒有查詢？是，吳靄儀議員。

**吳靄儀議員：**

主席，有一個小補充，其實是關於“FIDS”的數次測試。參閱吳先生所提供的文件B221-6，提及很多次測試的結果。其中於3月進行的測試，有極多問題浮現，相信吳先生對此亦相當熟悉，暫時不用翻看。在“Part II Systems”處，有很多問題出現。我們知道“Mr Chern HEED”的證人陳述書提到，在第3次測試後，主要或大部分問題亦浮現出來。我想問，這些問題最後有否解決？譬如，現在參閱你接續的兩次測試，第一次於5月2日進行，請吳先生參閱文件B221-6，由於並無連貫的頁數，唯有請吳先生自己翻閱。

**主席：**

文件B221-6。

**吳靄儀議員：**

是，主席。請吳先生翻到有關5月2日測試的部分。

**主席：**

是否“comments”？

**吳靄儀議員：**

“Comments on the Facilities and Systems from the Fourth Airport Operations: Trial on 2 May.”

**主席：**

大家需要找找。

**吳靄儀議員：**

沒辦法，主席。

**主席：**

好，請你繼續。

**吳靄儀議員：**

根據“Part II”，在該次測試中，“FIDS”還有很多問題。請問除了這次紀錄所提及的問題外，之前發現的問題是否已獲得解決，還是根本不知道那些問題是否已獲解決？我們再看看隨後一次測試。

**主席：**

即在6月14日進行的測試。

**吳靄儀議員：**

請各位繼續翻閱文件，翻至“Comments on the Facilities and Systems from the Fifth Airport Operations: Trial on 14 June 1998”。“Part II — Systems”第2.5.1段沒有詳細提及“FIDS”的問題。該頁載述“see attached FIDS problem log”，請問吳先生有沒有提交有關文件？我主要想問，3次測試所發現的問題交予誰人處理；這些問題是否已獲解決；我們可從甚麼文件得知這些問題是否已獲解決？

**主席：**

吳先生。

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，我先致歉。我應該“attach FIDS problem log”，但可能遺漏了。

**主席：**

請你稍後呈交該文件。

**機管局客運大樓運作總經理：**

我會在稍後呈交。關於系統方面，包括“FIDS”在內，在每次試測期間，我們都發現一系列問題。事後，我們總會與機管局的項目工程部(即負責整個“FIDS project”的部門)及資訊科技部一起商討如何解決問題。由於當時無法在機場啟用前解決所有問題，因此我們與承辦商“EDS”一起把問題排列，定出先後次序，即決定哪些問題一定要在機場啟用前解決，哪些問題可稍後解決。當時，由於主機是整個“FIDS”系統的靈魂，主機不能運作，其他機件均不能運作，因此我們把涉及主機運作(即會造成主機失靈)的問題編定為優先解決的問題。在機場啟用前，這些問題已全部獲得解決，而主機自機場啟用至今從未發生故障。此外，共有約21至22部顯示分機連接主機，這些分機本身是電腦，負責作“display”資料之用，很多問題便是與這些電腦有關。部分在測試時出現的問題，於機場啟用前已獲得解決，但仍有部分問題在機場啟用前仍未能解決。因此，機場啟用時所遇到的問題，只是一些重覆出現的問題。

**吳靄儀議員：**

主席，跟進的工作是否屬吳先生的工作範圍？

**機管局客運大樓運作總經理：**

跟進和監察工程進度的工作不屬本人的工作範圍，而是項目工程部和資訊科技部的工作。但我作為一個用家，我有責任催促有關人員如期進行各項工程。

**主席：**

吳先生，請問哪位同事負責作出統籌，解決在“trial”期間所出現的問題，並確定所有問題獲得解決？解決問題的機制為何？

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，基本上有3個人負責解決這些問題，他們是我的上司韓義德先生、資訊科技部主管“Kiron CHATTERJEE”和項目工程總監柯家威先生。他們會共同磋商，研究如何解決問題。此外，副行政總監林中麟先生每星期亦有召開會議，研究“AOR issues”，他在席上亦不斷查問各項工程的進度。有關的會議紀錄已載於文件內。

**主席：**

吳靄儀議員。

**吳靄儀議員：**

主席，請吳先生參閱文件“Part II — Systems”，即第2.2段。2.2.1至2.2.18段載述3月份測試“FIDS”時所出現的問題。究竟是否有人負責拿著這份清單，逐項查核各項問題是否獲得解決？

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，就我們用家來說，張小姐“Vivian CHEUNG”會拿著該份清單及其他清單(即載述另外多次測試期間所發現的問題的清單)，不斷向資訊科技部和項目工程部詢問各項問題是否已獲解決。

**吳靄儀議員：**

多謝主席。我們會詢問“Ms Vivian CHEUNG”。

**主席：**

吳先生剛才告訴我們，在工作層面上，有3位很高級的“division heads”負責統籌解決問題的工作。吳先生亦提及“AOR meetings”。從該等會議紀要看來，那些會議主要討論概括的事項，似乎沒有就機場運作時所發現的問題逐項深入討論，謀求解決辦法。請吳先生回答，是否設有具體的機制，確保測試時所發現的問題得以解決？

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，我們確有這種機制。我們所有工作均以“AOR”(即機場運作就緒)為目標。在這個機制下，林中麟先生每星期負責主持一次會議。正如主席所說，這是一個高層次的會議。席上，所有總監會確認問題所在，然後分配資源，指示經理或高級經理增加人手，或催迫承辦商盡快完成工程。就實際工作的層面而言，各部門的接觸是非常頻密的，一有問題，大家都會即時通知對方，以討論如何解決問題，這種情況差不多每天出現。我相信張小姐稍後出席聆訊時，可以向大家詳細解釋。

**主席：**

你的意思是否指你們沒有一個機制來確定清單上各項問題是否已獲解決，只是純粹就日常發生的問題謀求解決辦法？

**機管局客運大樓運作總經理：**

不是這意思，主席。清單上的問題肯定需要解決，負責的部門亦會取得有關清單。舉例而言，載述“FIDS”問題的清單會分發予參與“FIDS”工作的部門，有關人員會定期查閱清單上哪些項目已獲解決，哪些項目尚未解決。主席，你可以看到，他們以“PR”(即“problem report”)作為代號。他們會先確定問題所在，然後就每項問題編號，例如PR001第1號問題，PR002第2號問題，如此類推，然後向承辦商查詢這些問題是否已經解決；若已解決，便測試給他們看。他們以有系統的方法跟進處理每項問題。

**主席：**

劉江華議員。

**劉江華議員：**

主席，我想跟進這個問題。剛才吳先生說會跟進處理在測試中發現的問題，當中有些問題屬“AOR”項目，因而一定會跟進處理。吳先生可否具體說明哪些問題屬“AOR”項目，哪些不屬“AOR”項目？你們有沒有如此劃分問題，還是所有問題均屬“AOR”項目？

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，以“FIDS”為例，在測試該系統前，我們已經與承辦商定出一個清單，商定哪些屬“AOR”項目，哪些不屬“AOR”項目。就非“AOR”項目而言，如承辦商在機場啟用後才完成有關工程，我們亦會接受，而“AOR”項目則指在機場啟用前一定要完成的工程。因此，如測試時所發現的問題屬這張清單所載“AOR”項目的範圍，我們必會優先處理。如問題屬承辦商可以在機場啟用後才完成的項目，我們則不會優先處理。我們會要求承辦商先完成在清單排列較前的項目，然後處理清單內排列較後的項目。

**劉江華議員：**

請吳先生說明你們的清單中，哪些是“AOR”項目，哪些不是？是否有一份這樣的清單？

**主席：**

剛才吳先生似乎說在清單內的所有項目其實均屬“AOR”項目。吳先生，你是否有這個意思？

**機管局客運大樓運作總經理：**

不是。我們知道有些問題實際上並非急需解決，因此我們會把問題按緩急次序排列。一般而言，排於第2或第3的項目已非急需解決，不屬“AOR”項目。

**主席：**

這裏沒有第2、第3項。你們在後期(即第4、5個“trial”後)擬備的“check lists”已沒有訂明“priority”。最初兩次測試後，你有編排解決問題的優先次序，但到後期便沒有。請問你們在後期為何不需定出優先次序，並採用不同的“format”？

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，“format”是不同了，但不表示沒有優先次序。解決問題的緩急次序會在討論有關“project”時訂定，所以……

**主席：**

這裏是否沒有顯示出來？

**機管局客運大樓運作總經理：**

這裏沒有顯示出來。

**主席：**

劉江華議員，請繼續。

**劉江華議員：**

在第一次測試所發現的問題中，有些問題的“priority”排列第1，這是否代表這些問題較為緊急，應列為“AOR”項目？

**機管局客運大樓運作總經理：**

是。

**劉江華議員：**

我想用一個具體的例子。請看文件第12頁7.1段有關1月18日第一次測試的部分，當中提及緊急電話(即“help phone”)的問題。請問“help phone”的中文是甚麼？

**機管局客運大樓運作總經理：**

召援電話。

**劉江華議員：**

根據文件，當時這些電話仍有很多問題，但你們在1月要求“all help

phones to be working in the trial area by 9 February 1998”。換言之，你把這項目定為“priority”項目，指定要在2月9日做妥，顯示這是急需解決的項目。但事實上，直至7月5日，可以運作的電話數目不足三成。若你們認為這些電話的問題急需解決，為甚麼會出現這情況？我所關心的事宜並非有關“format”、表達方式的問題，而是所要求的標準。你們是否降低了標準？

**主席：**

吳先生。

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，我們確實不能達至標準。當時電話已安裝妥當，但有些線路尚未駁通，所以即使拿起電話，亦不能接駁到我們的控制中心。提供“help phones”是一項乘客服務，從服務的角度而言，是我們要求處理的優先項目。我同意我們的確因為達不到目標而把標準降低了，使機場得以啟用。不過，電話雖是“AOR”項目，但其急切性當然不及與“FIDS”有關的項目，因為如“FIDS”有問題，機場便不能運作。召援電話純粹是為乘客提供的服務，乘客如欲查詢、或心臟病病發，均可使用召援電話求助。對於召援電話在機場啟用當天仍不能全部運作，我們亦有所不滿。在整個過程中，我們一直提醒負責監察這個項目的資訊科技部的同事，要求他們催促有關承辦商趕快完成工程。一直以來，根據我們所得的印象，他們已催促承辦商必須在限期內完成有關工程，但最後卻仍叫人失望。

**劉江華議員：**

主席，我想提出跟進問題。你們在1月時認為電話屬“AOR”項目，應優先處理，並特別聲明要在2月完成有關工程。不過，到7月5日，只有三成電話可以運作。這事顯示你們已把標準降低。正如吳先生你剛才說，你們後來認為“FIDS”更急需解決，以致疏忽某些項目，影響整個機場的運作。你不要看輕一個電話，由於電話在當日不能使用，以致很影響溝通。為甚麼你認為可以降低標準？

**主席：**

吳先生。

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，剛好和劉議員所說的相反。我想從邏輯來解說我們是被迫接受現實，並非為了機場啟用而降低標準。我們在機場開幕前一天作最後檢查時，發現只有三成電話接駁妥當。本人一直要求所有電話百分百接駁妥當，從未降低標準，而機管局內所有工作人員均認同這個電話系統的標準。但我們無法控制機場啟用當天有多少部電話可供使用，特別就接駁電話方面來說，我不是專家，我不知道需要多少時間才能把電話接駁妥當。我家中的電話可能只需幾日便可接駁妥當，但機場內的召援電話在接駁方面可能有很大困難。這方面的問題需留待負責的同事解答。我們完全沒有降低要求。在機場啟用前數天，我們仍然期望電話可以百分百接通。我們從來沒有低估電話的重要性。我強調這是一項必須提供的服務。

**劉江華議員：**

主席，吳先生剛才表示他是被迫接受這個標準。是誰迫你接受標準？你認為哪個部門造成這種情況？你有否就此提出抗議？鑑於你的標準是百分百的電話接駁妥當，而當時只有不足30%的電話可供使用，你有否提出抗議？你向誰提出抗議？提出抗議後，你曾否採取補救措施？由於你有責任保證用家得到應有的服務，你認為你能否做到這點？

**主席：**

吳先生。

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，我先回答最後一個問題。事實證明我們不能保證用家得到服務。就機管局內部而言，究竟哪個部門應負上責任，我認為負責監管這個“project”的部門(即資訊科技部)應負上責任。至於最終應由哪方面負上責任，是承辦商的責任還是有其他原因，我也不大清楚，我認為應由有關部門解釋。對於機場啟用當天，只有那麼少的電話可以投入服務，我曾提出不滿。我認為這事件會影響整個機管局的形象，並降低對乘客的服務質素。我相信整個管理層(包括我的上司和其他部門的上司)均同意這事件不應發生。因此，在機場啟用後召開的緊急應變小組會議席上，大家都很緊張，不斷催促承辦商盡快駁通所有電話。在這件事上，機管局內部確有溝通，大家亦認為這事件不應發生，但不論接受與否，機場也要啟用。

**劉江華議員：**

可否容許我接著詢問電話系統方面的問題。

**主席：**

副主席好像想跟進這個問題。

**何鍾泰議員：**

多謝主席。吳先生也是“TMR”的用家。正如你較早時說，機場啟用當日(即7月6日)出現的混亂是因為人手不足所致，加上“TMR”失靈，令處理系統無法運作。“TMR”即“Trunk Mobile Radio”。根據文件B221-6，1月及3月進行的測試均顯示機場有很多通訊盲點，令流動電話在接收方面出現問題。在5月的試驗中，“jamming”的情況更為嚴重，電話接收不清。從文件所載“...jamming situation was very serious to a level not operational”，可看到“TMR”的問題愈來愈嚴重。你身為用家，在接收這個系統時有否提出不滿？

**主席：**

吳先生。

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，我先解釋清楚，機場內設有不同的“TMR”系統。機管局與政府部門共用一個由我們提供的系統，而航空公司和地勤公司則選用其他系統。根據法律，我們不能指定他們選用我們的系統，因此他們選用另一間公司所提供的系統。在這個測試中出現的問題，是機管局本身系統的問題，包括有盲點及有“jamming”。不過，在機場啟用當天，超過99%的問題已獲得解決。機場開幕時所出現的“TMR”問題與我們無關，是其他公司的“TMR”有問題。

**主席：**

根據文件顯示，機場本身的“TMR”有“capacity”，是可以用的，但其他公司因使用其他服務而不能使用你們的空間。他們的線路出現“jamming”的情況，卻用不到你們的空間。請問吳先生，當時的情形是否這樣？

**機管局客運大樓運作總經理：**

正確。

**劉江華議員：**

主席，我想繼續詢問有關電話系統的問題。請吳先生翻至文件B224-4，這是7月5日機場啟用前一天的“System Status Report”。吳先生，你有否參與編制這份報告？

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，這是我的經理“Vivian CHEUNG”擬備的報告。

**劉江華議員：**

但你是否亦清楚該份報告的內容？

**機管局客運大樓運作總經理：**

當時她曾向我匯報。

**劉江華議員：**

我想逐點瞭解實際情況。第3段提及電話系統方面的問題。首先，“Telephones for Information desks at Level 5 and 6 not available”。請問第5層及第6層是否完全沒有裝設這些電話？

**機管局客運大樓運作總經理：**

機管局在這兩層設置諮詢櫃檯，並派遣職員在該處工作，向顧客提供諮詢服務。我們原意是在這些櫃檯內安裝固定電話，但機場啟用當天，固定電話仍未裝妥。由於有關職員亦有流動電話(即“TMR”對講機)，因此沒有固定電話對我們影響不大，也沒有對我們的服務質素造成很大影響。

**劉江華議員：**

有關可供使用的召援電話數目不足三成的問題，你們估計這方面造成甚麼影響？

**機管局客運大樓運作總經理：**

據我們估計，特別是第一天，機管局的形象大受影響。當時情況很混亂，很多乘客想透過召援電話查詢所需資料，但當時只有部分電話可以接通。據我估計，實質影響只限於機管局的形象。事實上，若真有緊急事故發生，有關人士可向機場周圍的人求助，召援電話並非唯一的求助途徑。因此，我相信這方面並無實質影響。

**劉江華議員：**

主席，“check-in desks”的電話只有73%可供使用，請問這方面又造成甚麼影響？

**機管局客運大樓運作總經理：**

“Check-in”櫃檯的電話如不能使用，在某程度上會影響航空公司的辦事效率。但大家諒必注意到，航空公司要求乘客在櫃檯前排隊，輪候辦理“check-in”手續，若某櫃檯的電話無法撥通，有關職員可請隔鄰櫃檯的同事協助打電話查詢。行李登記櫃檯的電話並非主要的工作工具，職員只會在有需要時透過電話與公司聯絡。因此，我估計這方面不會影響航空公司的運作，但我並無任何數據支持這點。事實上，當時航空公司並無就此事向機管局投訴。

**劉江華議員：**

主席，似乎吳先生認為各方面均沒有造成影響。文件指出“loading bridge”的電話只有24%可以使用，請問這方面又造成甚麼影響？

**機管局客運大樓運作總經理：**

登機橋分為兩部分，其中一部分可以移動，另一部分是固定的，固定的部分其實是客運大樓的延伸部分。“loading bridge”指可移動的部分，那裏裝有一個電話。當時我們測試到只有24%的電話已安裝妥當或可供使用。至於這方面所帶來的影響，我也不大清楚。登機橋與停機坪的服務互相聯繫，有關人員會否在找不到飛機或橋本身出現故障的情況下利用該電話聯絡所屬航空公司求助，我也不大清楚。大部分工作人員都有“TMR”，但很可惜，當時他們的“TMR”都“jam”了。

**劉江華議員：**

最後，文件指出“APV”的電話只有25%可以運作。請問“APV”指甚麼？

**機管局客運大樓運作總經理：**

有些飛機會停泊在離開客運大樓的停機位(即離岸停機位)。乘客如要乘搭這些飛機，便需先到候機室。我們稱候機室為“APV”。候機室設於地面，與停機坪在同一水平。在候機室等候的乘客需由大巴士接載登機。“APV”其實是候機室。

**劉江華議員：**

你是否同意，可供使用的電話所佔比率如此低，對機場大樓的運作及機場大樓與飛機的聯繫造成很大影響？

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，我認為有影響，但我不敢說是很大的影響，要視乎電話是否主要運作工具而定。根據這個圖表，電話並非主要的運作工具。不過，若職員有需要使用電話，卻不能使用，始終會影響工作效率。

**主席：**

吳先生，我想提出補充問題。正如你剛才回應劉江華議員的問題時已指出，整體而言，沒有一個系統的可用率能達到80%，各系統的可用率只介乎20%至70%不等。你似乎認為這方面所帶來的問題不大，因為有其他措施可作補足。機場啟用當日，有很多問題出現。由於“FIDS”失靈，你們說要用“workarounds”，並以電話保持聯繫。不過，電話系統也靠不住，使各方面無法溝通，實在令人失去信心。雖然與“FIDS”比較，電話系統確實並非很重要，但在機場啟用當日，電話卻十分重要，沒有電話，便不能聯絡。你是否同意，電話系統方面的問題使其他方面的問題變得更為嚴重？

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，我想澄清一點，就我的工作而言，少一個電話都很重要，並非不重要。我強調機管局是提供服務的機構，多一個電話與少一個電話會對服務質素造成影響，會影響顧客對我們的信心、對我們的信賴。剛

才主席所說的情況確是發生了：有些本來並非主要的運作工具，在當日卻成為主要的運作工具。舉例而言，流動電話不能接通時，便需依賴固定電話來作溝通，但又不是所有固定電話能夠駁通，這情況確實造成影響。

**主席：**

劉江華議員。

**劉江華議員：**

主席，我想跟進你提出80%電話可以使用的問題。文件第III冊B67(即在7月5日提交機管局董事會的文件)清楚指出，有80%的電話已經駁通。為何有這樣有趣的情況出現？即根據你屬下的資料，只有20%或30%的電話可供使用，但根據呈交機管局董事會的資料，卻有80%的電話可以使用？

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，我不能解釋兩者之間的差異，但我信賴我們在7月5日進行實地測試所得的結果，因為我們確曾逐個電話測試，然後記錄所得結果。有關人員當初在擬備這份“report”時，可能由於“cabling”方面的問題，以致認為電話可以使用，但經我們測試，卻證實不能駁通。我不能肯定有否這種情況，但我可以說，我是完全信賴7月5日實地測試所得的結果。

**劉江華議員：**

吳先生，你可否簡單回答，你是否認為你們所得測試結果是準確的？

**主席：**

他已說了，他相信測試結果可以信賴。

**機管局客運大樓運作總經理：**

準確。

**劉江華議員：**

是否不足80%的電話可以駁通？

**機管局客運大樓運作總經理：**

不足80%。

**劉江華議員：**

換言之，這是否表示，7月5日提交予機管局的報告載述有80%的電話可以使用，實際上是錯誤的？

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，我不清楚有關同事究竟在甚麼情況下，解釋有80%的“phones”可以運作。我認為由當時提供這些數據的同事作答，會更加準確。

**主席：**

吳先生並非負責這個報告，所以我們需向負責這個報告的人士(包括簽署這份報告的柯家威先生和行政總監)查詢。

**劉江華議員：**

主席，我明白這情況。但我想指出，實際用家在試用電話後，證實可供使用的電話根本沒有80%，但機管局所得報告卻顯示有80%的電話可以使用。兩個機構在聯繫上是否有所誤會？

**主席：**

如委員認為在聯繫方面可能弄錯，或有誤導成份，我相信我們可以寫信要求負責這份報告的人士解答。吳先生已告訴我們，他曾進行實地測試，證實電話系統未能全面運作。我們定要跟進這個問題。

**劉江華議員：**

主席，我還想請吳先生參閱機管局向機策會提交的報告(即文件第I冊A47)，當中亦提及電話方面的問題。文件第5頁的第13段提到7月4日

的情況，指出“More than 95% of the telephone sets have now been installed in the PTB...”。實際上可以使用的電話沒有80%，但向機管局匯報時卻說有80%，向機策會匯報時又說有95%，這是否有誤導成分？

**主席：**

吳先生能否解答這個問題？

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，恕我不能解答這個問題。

**劉江華議員：**

主席，我建議向負責撰寫這份報告的人詢問。

**主席：**

你剛才說第幾段？

**劉江華議員：**

文件A47第13段。

**主席：**

我們一定會跟進這個問題。該段所用字眼其實亦要斟酌，文中只說安裝了95%“telephone sets”，沒有說明這些電話能否接通。不過，文件清楚指出80%的電話可以“work”。我們必須跟進這事。劉江華議員，你是否還有問題？

**劉江華議員：**

有。我還想詢問電話方面的問題。

**主席：**

副主席想跟進這點。

**何鍾泰議員：**

主席，“AMD”的“Director”並沒有簽署剛才提及的報告(即文件B67)。也許我們亦要跟進此事，向該“Director”查詢他當時是否因不同意報告的內容而不簽署該報告。

**主席：**

我們曾提出這個問題。我們可翻查紀錄，看看“Mr HEED”如何解答。當然我們亦可以書面再跟進此事。劉江華議員。

**劉江華議員：**

請各位參閱文件第VIII冊B136-1，我想詢問機場啟用當日的情況。文件載列一些緊急聯絡電話號碼。當天，內部人員如遇任何緊急事故，可因應所面對的問題，撥有關部門或機構的電話求助。表中所載的電話號碼全是手提電話號碼。吳先生是機場啟用當天的統籌經理，你是否知道，當天發生緊急事故時，這些手提電話號碼能否撥通？

**主席：**

吳先生。

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，由於我沒有有關數據，所以不能回答這問題。電話表內列出的人名是我們項目工程部的負責人(經理和高級經理)，有些可能是主要承辦商的負責人。在機場啟用當日，的確出現大大小小的問題。遇到問題時，我們首先會撥維修部“help phone”的號碼，而該部的同事會把有關問題轉介至適當的團體。他們可能會利用這個電話表所載的號碼。至於他們撥這些電話號碼時有沒有困難，我真是不大清楚。不過，當日所進行的搶修或維修服務中，部分的確表現不錯。由於當天太多問題，以致人手緊張，工作人員顧此失彼，因此也有些服務的“response time”略長。至於會不會出現電話撥不通，找不到有關人員，或很遲才找到有關人員的情況，我卻不能解答。

**劉江華議員：**

吳先生，以你個人的經驗而言，當天你撥電時是否很順利？

**機管局客運大樓運作總經理：**

我沒有問題，因為我主要依賴本身的流動電話。

**劉江華議員：**

機場啟用當日早上7時，八成有關入閘口的資料有錯。你如何處理這事？

**機管局客運大樓運作總經理：**

我不是第一個知道此事的人。我的經理“Vivian CHEUNG”收到報告時，立即啟動後備程序(即以白板顯示資料)。我們在大樓最關注乘客方面的問題，若他們沒有航班資料，便不知道應在哪個閘口登機，在哪個櫃檯辦理“check-in”手續。因此，我們知道這事後，便立即指示所有員工，把全部白板“set up”。由於預期乘客會到諮詢櫃檯查詢航班資料，我們吩咐所有諮詢櫃檯的人員與運作中心保持聯絡，一旦獲得準確資料，當即轉告乘客。此外，航班的編排位置如有改變，我們便透過中央廣播系統，即時通知有關航機的乘客應在哪個閘口登機。當時，我們是按照這安排工作的。在同一時間，資訊科技部的同事正與承辦商一同檢查系統，找出有問題所在。

**主席：**

吳先生，根據文件B224，“FIDS”可以作接收資料之用，也可以作發放資料之用。在發放資料方面，你們採用白板作為補救。至於接收資料方面，你們需依賴電話及“fax”溝通。本調查委員會獲悉，你們以電話及“fax”傳遞消息時也出現問題，請問在這方面有沒有出現問題？你是否認為，由於電話不能全面運作，因此問題更加嚴重？

**機管局客運大樓運作總經理：**

我可以解答這個問題。當日我在工作間轉來轉去，雖然我沒有所有資料，但我可從“Vivian CHEUNG”得知有關情況。她負責管理控制中心的運作。當時，有關人員主要致電管制中心，或由管制中心的人員致電停機坪的控制中心查詢資料。這方面的溝通並沒有出現任何問題，“FAX”或電話都可以接通。

**主席：**

除了停機坪提供的資料外，透過其他途徑(例如“CAB”、電話或

“FAX”輸進的資料，有沒有人認為有問題？我們從種種資料得知，航空公司似乎亦有投訴通訊方面的問題。

**機管局客運大樓運作總經理：**

其實“FIDS”所需要的資料可分為幾類，停機坪控制中心給我們的資料是最主要的，其中一項資料是“ETA”，即預計飛機抵港時間，另一項資料是“stand allocation”，即飛機停泊的位置。這些資料是所有地勤公司和乘客均需知道的資料。以電話傳遞這些資料並無問題。另一方面，航空公司本身亦遇到問題。根據我當日和事後數日的理解，航空公司也有本身的寫字樓和控制中心，但該等地方所設置的電話並不足夠。正如主席剛才所說，當日發生很多問題，很多人都需依賴電話溝通。但由於電話數目不足，以致大大影響航空公司的溝通，因此他們就此投訴。

**主席：**

陳鑑林議員先舉手。你是否跟進這個問題？

**吳靄儀議員：**

主席我想跟進這一點。

**主席：**

吳靄儀議員，請你提問。

**吳靄儀議員：**

主席，吳先生，你是否知道施高理先生曾提及“ETA”？他說由於線路太繁忙，以致不能以傳真機傳送文件，而要派人親自將文件送往你們的中心。你是否知悉此事？

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，我不知道詳細的情況，因為這不在我管理範圍之內。我相信他說的是在控制塔大樓之內，我有另一組同事負責管轄停機坪，他們的控制中心就是我剛才說的停機坪控制中心，同樣設於那座大樓之內，兩者相距不遠。我相信他可能指當時兩者之間的“fax”機不能接通，結果要派人親身傳遞消息，我相信他是指這件事。

**主席：**

陳鑑林議員。

**陳鑑林議員：**

主席，剛才吳先生說他對“telephone”的要求是百分百的，但在7月5日卻出現那麼多問題。我想問其實你事前是否知道實際情況？

**主席：**

吳先生。

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，事前我們知道進度十分緩慢，亦一再表示很擔心。我們覺得這是一項很重要的服務，必須在機場啟用前辦妥。事後看來，雖然作出很多努力，卻不能達到預期的效果。

**陳鑑林議員：**

雖然吳先生非常著緊這件事，但其實他有沒有向上級匯報情況？

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，有。

**主席：**

你向哪一位表示十分擔心？

**機管局客運大樓運作總經理：**

韓義德先生。

**主席：**

有沒有文件？

**機管局客運大樓運作總經理：**

我不敢肯定，因為在機場啟用前的數個月，我們仍不斷討論這些問題。大家一見面就是討論問題，無論是正式會議也好，非正式會議也好，我們也是討論這些事情。

**主席：**

你的意思是他不會不知道。

**機管局客運大樓運作總經理：**

我相信縱使算不上是眾所周知，也絕對不會不知道。

**陳鑑林議員：**

主席，剛才提到7月5日的報告與交給機管局的報告出現差距。究竟是不是你們的報告沒有實際預先向他們反映而造成這種誤會？抑或你們的報告有誤導性？

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席……

**主席：**

你不用回答有關誤導性的部分，剛才吳先生已清楚告訴我們他有信心、很準確的……

**陳鑑林議員：**

但數字方面確有很明顯的差距。

**主席：**

我知道，剛才他說他對自己的文件有信心，至於出現差距，他也不能解答你的問題。你回答第一部分的問題吧。

**機管局客運大樓運作總經理：**

是。我先要解釋清楚，我不知道那份說有80%的報告是……雖然我

看見日期是7月5日，但不敢肯定是在7月5日甚麼時間完成及遞交，我真的不清楚。至於我們的報告，即張小姐交給我的那一份，是在7月5日完成並在7月6日早上機場啟用時交給我的，因此沒有可能會在7月5日將那報告交給上級。在7月6日機場啟用時，一切已變成事實，大家也知道有很多電話失靈，也就沒有需要再提交另一份報告了。不過，在其後的檢討中，我有提出我們“check”過並發覺有很多事情都不妥當，亦質疑為何不可以再多做一些呢？

**陳鑑林議員：**

主席，當然7月5日的報告已經是最後的報告，但實際的情況在之前幾次，即第1、2、3、4次的“trial”已反映出來。剛才劉江華議員亦已提到有很多事情都不妥當。其實在這種情況下，你有沒有寫一份報告交給“AMD”或“PD”，強烈指出若不解決這個問題，便會有問題……

**主席：**

剛才……

**陳鑑林議員：**

……因為你在“trial report”內列出了幾項“priorities”，分別是第1、2、3項，而第3項是可以在機場啟用後6個月內完成的……

**主席：**

這個問題吳先生已經回答了。他說他認為這件事一定要做到，亦已反映給Mr Chern HEED知道。我問他有沒有文件，他說這些是“day to day”的事情，縱使不是眾所周知，全世界也知道這是很重要的問題，所以其實他回答了這個問題。我覺得我們不需要再“repeat”那個問題。現在是11時30分，我想“break”15分鐘。11時45分我們再回來。現在到會議室C。

**[研訊於上午11時45分繼續]**

**主席：**

劉慧卿議員。

**劉慧卿議員：**

主席，我想向吳先生查詢有關航空公司電話的問題。剛才你答覆我們同事時表示，航空公司沒有向你提出電話有問題。不過，據我們瞭解，特別從胡國興大法官主持的調查委員會聆訊得知，有些航空公司感到十分氣憤，認為電話很有問題，並表示在多個月前已提出要求，安排接駁電話線路。請問你是否完全不知道這些事情？

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，航空公司所投訴或感到十分氣憤的電話其實是辦公室內的電話。我剛才指稱沒有問題的電話是運作電話，即剛才劉江華議員提及載於列表的多種電話，包括行李登記櫃檯的電話、召援電話。那些電話在整個運作程序上並非最主要的工具。在胡國興大法官主持的調查委員會研訊提及的電話是航空公司辦公室及運作中心的電話。我相信航空公司的人員一直對那些電話十分緊張，又不滿我們遲遲未能為他們接駁電話線路。據項目工程部解釋，造成當天情況的其中一個原因是線路問題，另一個原因是他們過遲申請，而接駁電話線路亦需要時間。至於有關詳情，則需要……

**主席：**

請問航空公司需向哪方面作出申請？哪個機構負責向航空公司提供這些電話？

**機管局客運大樓運作總經理：**

據我理解，涉及的工作可分兩部分，一部分由機管局負責，另一部分則由他們所聘用的電話公司負責。

**主席：**

機管局哪個部門負責這方面的工作？

**機管局客運大樓運作總經理：**

我相信項目工程部和資詢科技部可以解答這個問題。

**主席：**

你是否知道航空公司需向哪部門申請？我的意思是，你是否航空公

司的對口？

**機管局客運大樓運作總經理：**

不是。

**主席：**

據你所知，航空公司的對口是誰？

**機管局客運大樓運作總經理：**

商業客戶的對口一定是我們的商業科。商業部繼而會將客戶轉介給項目工程科。

**主席：**

換言之，航空公司是否需向“Commercial Division”申請電話？

**機管局客運大樓運作總經理：**

是的，主席。

**劉慧卿議員：**

請吳先生再澄清，你的意思是否指，剛才你答覆劉江華議員時提及的航空公司櫃檯電話是由你負責的，而你認為這些電話並無問題，在辦公室的電話則不是由你負責？

**機管局客運大樓運作總經理：**

我澄清那些櫃檯電話也不是由我負責，應由資訊科技部負責。我的責任是要確定有關部門有否提供服務；若服務未能提供，我便有責任向有關同事和上層反映為何未能提供這些服務。

**主席：**

你的意思是否指，“Vivian CHEUNG”在7月5日曾試驗航空公司櫃檯的電話，並沒有測試航空公司辦公室內的電話；另一方面，航空公司並非向你申請電話，而是向“Commercial Division”申請安裝櫃檯電話？

**機管局客運大樓運作總經理：**

應該是這樣。

**主席：**

相信我們知道如何跟進這問題。何承天議員。

**何承天議員：**

主席，我想詢問有關廢物處理方面的問題。請大家參閱文件第IX冊D70-1。

**主席：**

應該是第V冊。

**何承天議員：**

這份文件是向調查委員會提交的回應文件，當中第二部分第21項提到清潔和廢物處理的問題。

**主席：**

吳先生是否已找到有關文件？

**機管局客運大樓運作總經理：**

找到了。

**何承天議員：**

吳先生在其證人陳述書中也有提及這方面的問題。根據第5段，他們已預料在搬運和處理大量(即“vast volume”)廢物方面會有問題，需要解決，但該段最後一句則說“The quantity of improperly dumped tenants’ waste was not foreseeable”，即未能預計廢物數量如此龐大。請問吳先生，若先前已預料有問題，為何後來又說未能預計有關情況？

**主席：**

吳先生。

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，我認為我們應把重點放在“improperly”這個字上。我們曾在初期向使用大樓的每位客戶發出指示，要求他們各自負責清理廢物，並向他們說明廢物收集站的位置。因此，我們預期各清潔承辦商會把廢物運送至廢物收集站。不過，機場啟用當日的情況並非如此。據我們所見，客戶為求方便，看到有空置的房間，便把廢物放置其中。當時，這種情況十分普遍。事實上，我們先前亦預期會有這種不自律的情況出現，故已安排清潔公司加派人手清理廢物。不過，由於不少客戶不自律，廢物數量始終太多，因此我們需要很多人力及時間，才能清理廢物。

**何承天議員：**

主席，稍後我需要跟進承辦商方面的問題，現在我想提出另一個問題。第5段提及很多不同種類的廢物，部分是未清理的建築廢料，部分則是承辦商留下的廢物。該段亦指出很難分辨清楚各類廢物應由誰負責。從這段看來，大樓的總承建商是否遺留了大量“building debris”？

**主席：**

吳先生。

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，由於當時承建商仍需進行未完成的工程，所以他們確有留下建築廢料。

**何承天議員：**

主席，吳先生在證人陳述書中完全沒有提及承建商留下來的建築廢料，只提及裝修承辦商留下來的廢物。吳先生現在是否需要更正證人陳述書內的資料？

**主席：**

吳先生。

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，我確實有所遺漏。承建商確有留下廢物，但我要強調，該類廢物的數量不算太多。數量最多的廢物是裝修的廢料及搬遷機場當日用作運載貨物的紙箱。

**何承天議員：**

主席，我想提出較為重要的問題。你在第3段提到基於商業理由，負責為租戶進行裝修工程的承辦商延遲展開工作。請問吳先生，實際上是否因為大樓的總承建商延遲完工，以致為租戶進行裝修工程的承辦商無法如期展開工作？

**主席：**

吳先生。

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，有些“tenants”曾作出投訴，但並非直接向我投訴，而是向商務部投訴。他們表示希望展開工程，但有關房間或地方仍未交給他們，或房間積滿雜物，以致他們未能安排承辦商展開工程。另一方面，據項目工程部表示，有些房間空置多時，仍未見承辦商進行裝修工程。兩種情況我均有聽聞。

**何承天議員：**

主席，是否表示這方面的事宜並不是由吳先生負責。

**主席：**

不是，是“Commercial Division”負責。

**何承天議員：**

請問吳先生，承辦商和租戶是否需自行負責處理垃圾，把廢物搬運至廢物收集站？據他剛才所說，這方面的事宜應由他負責。

**機管局客運大樓運作總經理：**

是的，主席。正確。

**何承天議員：**

主席，我們事後知道的情況，……

**主席：**

事後孔明。

**何承天議員：**

請問這種安排是否一個好的處理方法？鑑於租戶數目應該不少，部分租戶更在機場啟用前一晚才搬遷，機管局是否應安排清潔公司為租戶清理場地，而不是由租戶自行處理廢物，以致出現隨處棄置廢物的情況？

**主席：**

我亦想跟進這個問題。我相信隨處棄置廢物的情況並非忽然出現，承辦商在進行裝修工程期間亦經常棄置廢物。機管局明知會有這種不自律的情況，曾否考慮這方面可能會構成問題，因而派員監察，強硬執行規定，要求租戶履行合約所訂責任，自行清理廢物。

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，有關我們有否考慮由機管局提供清理廢物的服務，而不是由客戶自行安排承辦商清理廢物這問題，事實上，機管局內部曾廣泛討論這事。當時，我們擔心，如由機管局安排清潔公司負責清理和搬運客戶所有廢物，該公司可能會傾向先處理容易搬運或處理的廢物，而較難處理及不太樂意處理的廢物(如較重或濕的垃圾)則會安排在較後時間處理。這安排最終會影響公眾地方的環境衛生。基於上述理由，我們決定由客戶各自聘請承辦商負責處理本身的廢物。不過，我們沒有限制客戶不可聘請機管局的承辦商，他們可自行決定聘用哪個承辦商負責清潔工作。至於廢物收集站的位置及前往途徑，我們亦已向客戶發出清楚的指示。至於另一個問題，我們亦已預料需處理大量廢物，因此我們亦囑咐

負責清潔的承辦商調派大量清潔工人處理廢物。正如在第5段提及，我們已要求負責進行建築工程的承辦商派出一隊人員負責清理廢物，而在機場運作後，我們亦安排另一隊人員負責清理廢物。當時，我們除要求承辦商加派人手清理廢物外(相信當時共加派了數百名人員)，亦要求清潔人員不要計較是誰人的責任，一見廢物，便要清理。不過，由於大樓的設計並非一目了然，有不同的層數和位置，故此我們雖已加派人手，但亦不足以應付各層各位置的清潔工作。此外，清潔人員本已清理某位置的廢物，但可能轉頭又見該處堆滿廢物。在某些時段，堆積的廢物特別多，相信是客戶在拆卸貨箱後隨即隨處棄置廢物所致，我們亦難以知道是誰棄置廢物。這些情況確有出現，但在翌日已受控制。我認為，無論怎樣預計這問題，亦會有不足之處。

**何承天議員：**

主席，吳先生在答覆第一個問題時指出，若由機管局的承辦商負責清理廢物，可能會出現選擇廢物清理的情況。不過，從現時機管局依賴租戶各自處理廢物的安排看來，情況似乎更難控制。請問吳先生曾否考慮，若由機管局聘請清潔公司處理廢物，在控制方面可能更為容易及更見成效？

**主席：**

吳先生。

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，我想補充一點。剛才我提到已增加人手，實際上，該等人手並非機管局的人員，而是承辦商的人員。

**主席：**

何承天議員的問題是，若由機管局所聘用的承辦商負責為租戶清理廢物，會否更能控制情況？

**機管局客運大樓運作總經理：**

以短期來說，這安排較可能較有效地控制情況，但長遠而言，我們所擔心的問題便會出現。

**何承天議員：**

你們有否考慮在機場開幕當日，或在開幕後首個星期內，安排你們的清潔公司負責清理廢物，以後才要求租戶各自負責清理廢物？

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，由於我們已規定客戶須自行聘請清潔公司負責清潔工作，所以我們不會告訴客戶機管局的承辦商也會清理廢物，以免他們囑咐其所聘用的清潔公司無須清理廢物。但實際上，在機場開幕前的一個星期，由於我們已預計會有大量廢物，又無法確定是誰棄置，因此我們所聘請的清潔公司確已增派人手，專責清理廢物。

**何承天議員：**

主席，吳先生在答覆第二個問題時提到，總承建商亦有派出很多工作人員協助清理廢物，但根據第2段，在機場開幕前一天，或在開幕當天清早，所有承建商的工作人員均不准進入客運大樓。由7月7日至7月8日，這些工作人員則協助處理行李。請問承辦商屬下人員實際上有沒有協助清理廢物？

**主席：**

吳先生。

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，承建商確實在7月7日調派屬下負責清潔的隊伍協助搬運行李，但機管局曾就客運大樓的清潔工作簽訂3份合約，涉及兩個承辦商。這些承辦商是由我直接指揮。他們的確增派人手負責清理廢物。

**何承天議員：**

主席，大樓的建築工程當然不是吳先生負責，但該等建築工程的完工日期遠較原定計劃為遲，以致大樓在機場開幕前一兩個星期才取得入伙紙，而各種問題接踵而來，包括需要清理大量廢物。請問吳先生，你身為管理機場的總經理，你是否認為當時是一個令人滿意的情況？

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，當然不能說是令人滿意。若我可以選擇，當然希望在機場開

幕前，各方面均已完成搬遷，準備就緒，而所有廢物亦已清理。

**何承天議員：**

我並非指租戶，當然租戶是十分重要的。我所指的是整個大樓的建築工程，以一個普通及簡單的住宅樓宇為例，在取得入伙紙後，承建商通常有一個月的時間作最後檢查、修補及清理的工作。其後，有關業主才會把樓宇交給買家。但機場的情況卻非如此，那樣複雜和大型的建築物，實際上只在開幕數天前才取得入伙紙。請問吳先生是否接受這種情況？

**主席：**

甚麼情況？

**何承天議員：**

大樓的完工及開幕日期如此相近，甚至根據合約，大樓還未正式交給機管局。

**主席：**

你是否開始詢問有關機場開幕日期的問題？

**何承天議員：**

是。

**主席：**

機場的開幕日期已經訂定，但處理各項事情的時間如此緊迫，而很多事情還未準備就緒。你是否認為這是可以接受的情況？

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，這當然是不可以接受。我是用家，又是管理人員，對我來說，各項事情最好有先後次序，完成建築工程及清理場地後，才把場地交給商戶，讓他們進行各項工作。不過，當時的情況並非如此，由於很多事情同時進行，因此在管理方面十分困難。

**何承天議員：**

吳先生有沒有在任何階段向上層反映，說明當時情況是不能接受的？

**主席：**

吳先生。

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，我相信我曾向上司韓義德先生說明當時的情況對我們的工作構成很多困難。不過，整個機管局均知道這情況，即工程有所延誤，以致部分裝修工作須在建築工程進行期間展開。這情況完全不是我可以控制的，這點亦是大家知道的事實。

**何承天議員：**

主席，我們知道當時的情況並非吳先生可以控制的，但他剛才答覆時指出情況“不可以接受”，而非“不太理想”。既然情況“不可以接受”，吳先生有沒有以書面向上司解釋，說明當時的情況不可以接受，並提出其他處理方法，例如更改機場的開幕日期？

**主席：**

吳先生。

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，涉及機場開幕日期的問題，絕對不是在我這個層面討論或決定。至於何議員的問題，我作為大樓的管理人員，我重申我不能接受那麼多事情同時進行，而我亦有向上司反映情況。我認為當時的情況很難令人接受，因為我屬下的工作人員會很辛苦，管理方面亦十分困難，但事實始終是事實。

**何承天議員：**

你有沒有在文件上反映這事？

**機管局客運大樓運作總經理：**

我不能肯定有否在文件提出這事，但在日常的討論中，肯定有談及此事。

**主席：**

吳先生，在6月底，從你作為用家和管理人員的角度來說，機場並未“ready”，難以按原定計劃在7月6日開幕，但機場的開幕日期已經是既定事實，有關開幕典禮的事宜亦已有所安排，無法改變，亦不是你這個層面可以改變。在當時的情況下，你是否認為，即使各項事情未能達到你可以接受的標準，你亦無能為力，唯有盡力而為，硬著頭皮幹下去，可做多少便做多少？你是否有這種心態？

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，正確。我訓示下屬時亦提醒他們，很多事情可能未如理想，但他們應該爭取主動，把工作做到最好，哪方面有問題，便需多加注意，這樣才會把工作做得更好。

**何鍾泰議員：**

主席，請問吳先生，你何時向上司反映機場的情況不可以接受？

**機管局客運大樓運作總經理：**

在機場開幕前的數個月，我們確有討論機場的情況。我們不能預期在隨後兩三個月會否出現奇蹟，即各項工程順利完成，而我們所擔憂的問題亦已解決。雖然我們不能抹煞這可能出現的情況，但事實上，我們知道出現奇蹟的機會不大。因此，我們不斷催促，指出若情況繼續如此，對我們的工作而言是不可能的。我們提出這點，表示我們不可以接受當時的情況。至於這些意見最後怎樣向最高層反映，則不是我……

**何鍾泰議員：**

吳先生，我剛才問，你何時第一次以口頭或書面方式，向上司反映意見，指出機場的情況不可以接受？你在甚麼場合提出這事？

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，要視乎哪方面的問題而定。

**何鍾泰議員：**

我所指的是整體的情況，即剛才提及的不可以接受的情況。

**機管局客運大樓運作總經理：**

就系統而言，鑑於系統(特別是“FIDS”)是運作的靈魂，我們早在1997年已開始提出各種可能影響我們運作的問題。

**何鍾泰議員：**

主席，我希望吳先生集中答覆我的問題。正如你剛才說明，根據過去十多年管理啟德機場的經驗，你認為當時的情況不可以接受。你在何時有這種感覺；你在何時及在甚麼場合向上司反映這事？

**主席：**

剛才吳先生正答覆這個問題，他會按不同方面的問題逐一說明。請吳先生繼續回答。

**機管局客運大樓運作總經理：**

我在去年已提出主要系統的問題，並指出當時的情況是不可接受的。我認為主要系統一旦停止運作，必須有方法處理。至於大樓的狀況，我們直至6月才對大樓的設備有較準確的評估。那時，我已向上司反映各項問題及不足之處，並表示十分擔心當時大樓的狀況。鑑於大樓面積非常大，工作人員需要很多先進儀器協助才能管理，我認為若情況沒有改善，恐怕會出現難於管理的狀況。

**何鍾泰議員：**

簡單來說，吳先生你在6月已知悉應有的設備仍未裝設妥當或未能使用，你希望有奇蹟出現，但奇蹟卻沒有出現。你是否同意這些是“teething problems”？

**機管局客運大樓運作總經理：**

我相信有部分不能說是“teething problems”。

**何鍾泰議員：**

請舉例說明。

**機管局客運大樓運作總經理：**

簡單來說，在機場開幕當天，有很多“travelators”或“escalators”間歇停頓。大家可看測試報告，當中已提及所有這些問題，亦提到需要調校敏感度。我真的不知道為何在調校後仍會出現這種情況，亦令我十分詫異。

**主席：**

由於我們不知道負責的部門有否進行調校，所以我們可能需要繼續向有關部門詢問。你剛才提及“travelators”及“escalators”的問題十分明顯，我們亦希望就這方面向你查詢。在6月14日的“trial”，你仍不斷指出“escalators”停頓，“travelator”間歇停頓。根據7月6日的“log”，情況相同，約在4時半機場仍未開幕時，“travelators”失靈。你們的確已充分反映這些情況。根據“log”，你們在10天前已通知“maintenance”，但“travelators”事實上始終不能運作，我們不知“maintenance”有否作出調校。你們是為了避免出現問題才進行“trial”，但由“trial”結束至機場開幕這段期間，這些問題仍未獲得解決。吳先生，據你的理解，這些問題實際上是否可以避免？

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，這些問題應該可以避免。

**何承天議員：**

我再沒有問題。

**主席：**

劉慧卿議員。

**劉慧卿議員：**

我想跟進詢問吳先生剛才提及的許多問題。政務司司長陳方安生女士在9月21日向委員會作證時表明，若當時有絲毫跡象，使她知道機場仍未準備就緒，機場是不會開幕的。鑑於今天你告知我們有很多跡象顯

示機場仍未準備就緒，你聽到她這番話時，有否感到詫異？

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，我感到十分詫異。

**劉慧卿議員：**

你感到很詫異，是否因為你認為陳方安生女士應該知道你所知的問題，應該知道有很多跡象顯示機場仍未準備就緒？

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，陳太的層次非常高，我不敢說她應該知道這些問題。對於她是否需要瞭解各方面(包括廢物處理及電梯運作)的情況才能作出決定，我不敢置評。不過，機管局內一直無人質疑機場能否在7月6日開幕。最少在我的層面，我們不能質疑這個開幕日期。

**主席：**

劉慧卿議員不是詢問這個問題。

**劉慧卿議員：**

大家均知道你們無人質疑機場能否在7月6日開幕。正如剛才指出，陳方安生女士曾表示，若有絲毫跡象，使她感到機場仍未準備就緒，她是不會讓機場開幕的，而她的立場正代表政府高層的想法。鑑於你剛才說對這種想法十分詫異，請你解釋為何感到詫異？

**機管局客運大樓運作總經理：**

我感到詫異的是陳太說會更改開幕日期。正如我剛才提及，我們沒有人質疑機場能否在7月6日開幕，正因如此，我們各人均為這個日期趕工，希望能在這日期前完成全部準備工作。

**劉慧卿議員：**

主席，我並非指更改日期一事。對於陳太指出並無絲毫跡象使她認為機場不能開幕這事，你有沒有感到詫異？

**主席：**

吳先生可能誤解劉慧卿議員的問題。陳太說，若有絲毫跡象使她感到機場不能在7月6日開幕，她會更改機場的開幕日期。你感到詫異的，是陳太說會更改開幕日期，因為你一直認為這個日期已經訂定，不能更改。劉慧卿議員則詢問，既然你提出有很多跡象顯示機場仍未準備就緒，並指出有很多事情是不能接受的，為何陳太未能收到這些訊息？

**劉慧卿議員：**

對，我不是指更改日期一事，我所問的是陳太為何認為當時並無絲毫跡象顯示機場仍未準備就緒。你認為你所提出的問題有否傳遞到政府高層？

**主席：**

吳先生。

**機管局客運大樓運作總經理：**

以我個人的立場來說，我認為我所提及的問題應已向政府高層反映。至於如何反映及有沒有反映，我真的不知道。

**主席：**

吳先生剛才提到當時情況是不可接受的，即就程度而言，當時的情況十分嚴重。若以陳太提出的“safe, smooth and efficient”為標準，你肯定認為當時情況不但未能達到“smooth and efficient”的標準，而且與標準相距甚遠。我們希望瞭解你認為情況不可接受這個想法有否向決策局傳達？

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，我無法答覆這個問題。

**主席：**

劉慧卿議員。

**劉慧卿議員：**

主席，請吳先生最少答覆我們，機管局是否知悉有關情況。

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，機管局是知道的。

**劉慧卿議員：**

機管局是否全部知道這些不可接受的情況？

**主席：**

是機管局管理層還是機管局董事會？

**劉慧卿議員：**

機管局的董事會。

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，我需要澄清，我是從提供服務者的角度而言，認為情況不可以接受。至於更高管理層對這事有何看法，以及他們有沒有應變計劃，我實在無法知悉。我的上司或更高層會否認為我過份顧慮，或我要求太高，當時情況未必不可接受，我亦無法評論。

**主席：**

你是否說他們已知道全部實況？

**機管局客運大樓運作總經理：**

是，他們已知道實況。

**主席：**

你是否指管理層知道全部實況？

**機管局客運大樓運作總經理：**

是。

**主席：**

董事會是否知道？

**機管局客運大樓運作總經理：**

我不能肯定。有關董事會成員以甚麼方法瞭解機場的實際狀況，我實在不清楚。

**主席：**

劉江華議員。

**劉江華議員：**

主席，吳先生說他曾很坦白地說出他當時的感受。請問吳先生，你實際上曾否出席機管局一些會議，甚至部分董事會會議？

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席。是很偶然的事。

**劉江華議員：**

在機管局管理層的會議席上，你有否向與會者強烈反映情況？當時他們是否一如剛才你所說的，似乎不太理會你的陳述。

**主席：**

吳先生。

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，我當時的確有向與會者反映，相信他們亦聽到我的陳述。他們亦有就影響較大的問題進行討論，謀求解決方法。

**劉江華議員：**

但有些事情明顯是無法解決的，顯然可以預見在當天會發生？

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，經事後檢討，有些問題的確無法在機場開幕前解決。

**劉江華議員：**

你認為有些事情不可以接受，但高層認為沒有絲毫跡象顯示有問題。你可以預見有些問題會出現，但向委員會作證的部分證人則說不能預見會出現問題。請你解釋為何有兩個截然不同的看法？

**主席：**

吳先生。

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，我很難解釋為何有兩種截然不同的看法，相信我以具體例子說明情況較為容易。試以“travelators”或“escalators”間歇停頓的問題為例，這方法的問題已在管理層會議席上提出，有關的測試報告亦已提交管理層研究。當時管理層指示工程部和維修部負責研究問題所在及如何進行調校。就機管局的整體管理而言，我相信這個行動既恰當，又正確。至於為何這方面的問題在機場開幕當天重現，是否沒有進行調校，或是否調校不理想或不足夠，我們的同事自會跟進處理。既然有人承擔處理和解決這方面的問題，我相信最高管理層多數成員均不會預期這方面的問題重現，但結果，在機場開幕當天，這方面的問題的確重現。同樣，我亦不會預期會出現問題。因此，在機場開幕當天，我的確感到詫異，心中頓生疑問，是否已進行調校，為何這方面的問題又再出現？當時各人均有這種疑問。

**主席：**

吳先生，請你小心回答，所涉及的事宜相信十分重要。工程部解答我們在“escalators”方面的問題時指出，由於調校敏感度的工作必須在實際環境進行，即在機場開幕後才能進行，因此他們在機場開幕前根本無法預計或避免這方面的問題。不過，根據你先前所說的情況，管理層事前已指示他們進行調校，但“escalators”在機場啟用前已經不能運作。這

事情十分嚴重，若你所說的情況是事實，他們有誤導我們之嫌。

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，在機場啟用前，我從未聽聞這種解釋，可能他們曾在其他場合提出這種解釋，而我當時並不在場。

**何承天議員：**

吳先生所說的可能不正確。機管局在6月14日曾進行第5次測試，並擬備了一份清單。該清單提及“travelators”及“escalators”的問題，當中指出“mainly due to the high sensitivity of the equipment”，即調校敏感度方面的工作實際上有問題。根據這份文件，維修部或有關部門負責解決這方面的問題。請問吳先生，在7月6日前，你們管理層有否查詢問題是否已獲得解決？

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，有的。實際上，在機場開幕前數天，先前有問題的“travelators”及“escalators”經重新“set”妥後可以運作。至於要等待機場開幕採用實地“loading”進行測試的說法，我真的從未聽聞。對於“travelators”及“escalators”既然經修理後可以運作，為何在機場開幕當天又不能運作的問題，我只能按常識判斷。

**何承天議員：**

主席，我並非指能否運作的問題，而是感應器的問題。“travelators”及“escalators”能夠運作，只是在人多使用的情況下會突然停頓下來。其實測試十分容易，只要有數十人，測試數次便可知道結果。吳先生，你們有否進行測試？

**主席：**

實際上我不太明白你的問題，似乎吳先生亦同意你的講法。

**何承天議員：**

吳先生只說開幕前是可以運作。我要清楚知道在運作時有否突然停

頓。

**主席：**

他已說明以常識來說，是可以預計的。至於在開幕後才能作實地調校的說法，他之前從未聽聞。吳先生，你的意思是否這樣？

**機管局客運大樓運作總經理：**

是的，主席。

**主席：**

李永達議員。

**李永達議員：**

主席，吳先生向本委員會表示，在機場開幕約一、兩個月前，已預計在開幕當天定會出現一些問題，因而多次向上司反映這些問題。但當我們翻查機場管理局董事會會議的紀錄時，發現你只出席1997年12月9日的會議。這事對委員會非常重要，若你沒有出席機場管理局董事會在1998年舉行的任何會議，你怎能向你上司或其他人反映你所預見的問題，換言之，你一定曾出席機場管理局的其他會議，並在席上提出警告。鑑於你們有很多會議，根據你記憶所及，你曾在哪次會議明確提出你所預見的問題，而你的上司或其他人毫不理會？

**主席：**

特別在6月間。

**李永達議員：**

在5、6月間。

**主席：**

根據吳先生剛才所說，他在後期感到不滿意。請問吳先生，你在6月曾否出席甚麼會議，並在席上提出有關問題，可否提交相關的文件，供我們參考？

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，我需要翻查資料才能作答。剛才李永達議員所提述的是董事會會議，我偶然也會獲邀出席。至於其他與“AOR”有關的會議，由於我是“regular member”，所以我一定會出席。我必須澄清，我在席上提出的每個問題，均得到同事的重視。各同事亦致力謀求解決辦法，從來沒有表示我所提出的問題並不重要，無須理會。當時的團隊精神十分好。會議紀錄亦載述由誰人負責跟進及解決有關問題。本人對機管局人員的工作態度毫無置疑，他們均致力做好各項工作，但機場啟用那天的運作情況，大眾均不大滿意。

**李永達議員：**

主席，我感到吳先生的立場有少許改變。你先前曾坦誠地向委員表示，你曾主動多次提出警告，而你亦提到在機場開幕當天出現的問題是可以預見的，因這些問題曾經出現，但沒有獲得解決。雖然你曾多次反映這些問題，你的同事亦有研究對策，但在最後階段(6月中或6月尾)，你作為機場一位經理，你仍看到有大堆問題尚未解決，而你亦認為當時的情況不可接受，你當時是否有責任再向你的上司充分反映，若不改善情況，所產生的問題將會十分嚴重？

**主席：**

我明白你的問題了。既然出現了你不能接受的情況，你有沒有在最後階段豎起紅旗？吳先生。

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，在最後階段，我曾與上司及同事檢討當時的狀況，而我負責的範圍是客運大樓。當時各人均清楚知道甚麼項目在開幕前可能仍未準備就緒，大家的重點是如何處理在這種情況下發生的問題，其中的一個被採納建議是把機場的緊急控制中心處於備用狀態，如果一旦發生任何事故，便由緊急控制中心負責協調，以便處理一些突發的事件，我們在機場開幕當日亦有使用緊急控制中心。我相信當時大家的想法是機場一定要在7月6日啟用，所以當我們看到一些仍未準備就緒或出現問題的項目時，只可以盡量研究屆時可以怎樣解決這些問題。

**主席：**

吳靄儀議員。

**吳靄儀議員：**

主席，說到底，是否在機場開幕那天，差不多所有自動系統，不是失靈，便是運作緩慢，又或者實際上不能運作？例如行李處理系統便因為種種因素而無法使用。因此，在“AOD”那天，整個赤鱘角機場實際上是採用人手操作。雖然你已是盡了力，但這樣嚴重的問題是否不會令你感到驚訝？

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，我同意吳靄儀議員的大部分說話，有很多問題其實是我們可以預見的，既然真正出現了，唯一的方法亦是用人手“manual”的方法維持運作，使整體運作的效率肯定會大打折扣，服務水平會大受影響。不過，我們要設身處地作出考慮，當時機場已在運作，我們沒有其他選擇，只能用人手操作，使機場能夠繼續運作。

**主席：**

吳靄儀議員。

**吳靄儀議員：**

主席，是否事前已想像到，如果整個赤鱘角機場都要依靠人手操作，事實上必定會出現嚴重的問題，但你沒有辦法，一定需要接受？

**主席：**

吳先生。

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，我管轄的範圍是客運大樓，而吳靄儀議員所說的是整個機場的運作，包括了停機坪和貨運，那些範圍亦是機場運作其中一部分，彼此亦有著一定的相互影響。在客運大樓方面來說，我心裏已預期在某一定程度上，某些項目一定不能暢順地運作，並已向同事提及這一點，要求他們要多加留意。如果航班資料顯示系統一旦發生問題，即使當時的問題可能不是很大的問題，我們亦會作出充分的準備，把所有後備方案拿出來，這是我們預期計劃的一部分。

**主席：**

劉慧卿議員。

**劉慧卿議員：**

主席，請問吳先生，你從哪裏得悉機場一定要在7月6日啟用，以致即使你看到那麼多問題，亦沒有辦法，一定要繼續進行？誰告訴你這個訊息？因為陳太亦向我們提到，如果有絲毫跡象顯示機場仍未準備就緒，他們是會改變決定的。

**主席：**

吳先生。

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，我相信在機管局內，沒有人會詢問7月6日這個日期可否再更改，因為對我們來說，特別是在工作人員來說，必須定下一個目標日期，以便按照這個目標日期工作。當時既然說7月6日是機場的啟用日期，我們便感到這是不會再次更改的，但確實沒有人對我們說啟用日期是可以再商量的。因此，對我們工作人員來說，機場一定在7月6日啟用，這是一個既定的日期。

**劉慧卿議員：**

真的沒有人曾說過啟用日期可以便改？因為政府已宣布了那個日期，你們便接受，亦接受日期不能更改。即使很多項目仍未完備，亦沒有人詢問能否更改。

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，這是正確的，我們沒有人會問這樣的問題。

**劉慧卿議員：**

所以正如剛才我提出的問題，就是當陳太在這房間內向我們說，如果有絲毫跡象顯示機場仍未準備就緒，是可以不在當日啟用時，你是否

十分詫異？

**主席：**

他已答覆他感到十分詫異。

**機管局客運大樓運作總經理：**

我已說過對更改日期的事感到十分詫異，我不知道原來可以作出更改。

**劉慧卿議員：**

即是說，你們管理層沒有人知道。

**機管局客運大樓運作總經理：**

最少我是不知道。我不能代表管理層。

**主席：**

或者應該這樣詢問吳先生，最初聽說機場會在4月開幕，後來當局才宣布確定的日期是7月，而不是4月，身為管理層的一分子，你很快便知道機場會在7月開幕，當時你是否認為不應出現這些問題？由於至少多了兩個多至3個月的時間作準備，應該是沒有問題的。到6月時，你發覺完本應該可在合理的時間表內解決的問題仍未解決，而至6月下旬，你開始感到擔憂。實際情況是否這樣？但那時候已是6月底，當局已作出宣布，全世界也知道機場需要開幕，所以不能作出更改，當時你的心態是否這樣？

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，不完全是這樣，我記得7月6日這個日期是在1月初時決定和宣布，雖然之前說是4月，但實際上沒有一個固定的日期，各人只可作出猜測。直至1月2日，政府才宣布啟用日期是7月6日，當時各人感到終於有一個肯定的日期了，所以全部的竣工日期均由那天開始倒數，相信那時全部工作人員，包括我自己均十分鼓舞。至少我們有一個日期作指標，以便安排工作時間表。從那階段至開幕的期間，我的階層均有監察著各項目的進展及進行各項測試，並與同事商討如何作出改善。有很多事情我一定要信賴項目工程科及資訊科技部的同事，由他們對我說機場

可以在何時準備就緒。由於他們是專業人員，我只能信賴他們。到6月中或6月下旬時，我們發覺原來有很多項目仍未做妥，當時確實需要承受很大的心理壓力，並感到將會出現問題，但事情已到了這個階段，各人只想到機場一定要在7月6日開幕，那該怎麼辦？唯有屆時增加工作人員和準備支援物資，以便問題發生時作出相應的行動。這對我來說是十分合乎邏輯的處理方法。

**主席：**

劉江華議員。

**劉江華議員：**

我希望能問得準確一點。當你認為情況不可接受，並向上司韓義德先生提出時，他所持的是甚麼態度？你認為不可以接受，抑或他感到可以接受？

**主席：**

吳先生。

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，在一般情況下，韓義德先生未必完全同意我認為不可以接受的說法，韓義德先生關注的是應怎樣解決問題，以及由誰人負責解決有關問題。我多數在一些較大型的會議上提出這些問題，與會者包括其他部門的同事，當他們聽到問題後，亦會提出一些解決方法。

**劉江華議員：**

同樣地，董誠亨先生聽到你認為不可接受的意見時，他所持的態度為何？

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，有部分的會議，特別是林中麟先生因腳傷未能出席的會議，均由董誠亨博士主持，正如剛才所說，他一般的態度是亦是詢問項目工程科的同事如何跟進問題。這些會議的目的通常是解決問題，我們會提出用家的擔憂和顧慮，指出無法運作會對將來的工作造成嚴重的困難，更未必可以應付日後的工作。他們一般會接納這個訊息，然後要求項目

工程科的同事盡快解決問題。其實有很多問題應該早已解決，只是基於各種原因而有所延誤。我提出的不是新的要求，而是某些項目早就應該做妥，但最後卻仍未做妥。在這種情況下，惟一的解決辦法是催促同事盡快聯絡有關的承辦商，做妥有關項目。

**劉江華議員：**

主席，在最後一次……

**主席：**

副主席。

**何鍾泰議員：**

本是有兩個問題，現在變成是3個問題。第1個問題，請問吳先生，既然在6月底時你亦感到情況是不可以接受，那麼如果機場真是在4月開幕，你是否認為情況會更加不可接受，亦會出現更大的混亂？

**主席：**

請作簡短的答覆。

**機管局客運大樓運作總經理：**

是，主席。如果真的在4月啟用，情況一定會更壞。但我察覺到，由於當局已宣布在7月6日開幕，工作人員的工作熱誠是有一些減退。我估計可能是大家想到將會有更多時間準備，所以某些原本可以在4月做妥的項目，後來需延至5月或6月，甚至更後的時間。

**何鍾泰議員：**

既然這樣，請回答我第2個問題，你認為大家是放鬆了？

**機管局客運大樓運作總經理：**

有放鬆的跡象。

**何鍾泰議員：**

但你亦同意，如果真的在4月底開幕，情況會更加令你難以接受，亦會出現更大的混亂，是否這樣？

**機管局客運大樓運作總經理：**

事後的看法是這樣。

**何鍾泰議員：**

第3個問題是，你表示曾向韓義德先生及董誠亨博士提出你的見解，他們亦持有相同的態度，認為只要叫某某處理便可以。即使你不斷揮舞紅旗，他們亦只是叫某某跟進。這情況是否表示他們並不重視你提出的警告？

**主席：**

吳先生。

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，他們並非不重視，他們是要實事求是，因為在當時不容許作出過份情緒化的表現。我提出問題所在，表示將來無法把事情管理得好，於是他們便對項目工程科說這部分的工作未做妥，令該科繼續跟進，並把事情做妥。當時的情況就是這樣。

**主席：**

何承天議員，請提出簡短的問題。

**何承天議員：**

這點相信亦十分重要，因為吳先生剛才提及電梯及“escalator”等等的問題。據韓義德先生說，當項目工程科從承辦商接收這些機器時，你們的部門亦有派員一同驗收，這資料是否正確？

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，是維修部，不是我管理的部門。

**何承天議員：**

即“AMD”以下有一個維修部。

**主席：**

張永森議員你是否有關於指示牌的問題？

**張永森議員：**

是的。

**主席：**

請盡量簡短，因為吳先生並不是負責提供指示牌的，他只是負責使用那些指示牌的。請發問。

**張永森議員：**

吳先生，我知悉你在機場工作的經驗十分豐富，關於指示牌方面，你可否解釋為何在經過數次測試後，才發覺原來指示牌的數目完全不足夠？原因在哪裏？從運作的角度來看，你的見解怎麼樣？

**主席：**

吳先生。

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，如果要回答這個問題，我認為原本的設計公司(我不知道是哪間機構)低估了機場內對指示牌的需求和其重要性。因為在事後的內部檢討中，我曾聽說他們原本的設計原則是希望盡量少用指示牌，而不是盡量多用指示牌。

**主席：**

是盡量少用指示牌。

**機管局客運大樓運作總經理：**

盡量少用指示牌，即是說客運大樓的設計能夠令到使用者在無需依賴指示牌的情況下，亦可找到他們需要找尋的地點，這是一個很好的設計。主席，我們必須同意需要一個很好的設計，才能達到這個目標，但問題是經過試用後，這個設計未能達到原定目標。

**主席：**

這是誰人的負責範圍？

**機管局客運大樓運作總經理：**

關於設計方面，我相信要詢問項目工程科。

**張永森議員：**

吳先生，再請問你知否在整個機場內，約有多少個指示牌？

**機管局客運大樓運作總經理：**

我相信指示牌目前的數目應該超過4,000個。

**張永森議員：**

但在開始時有多少個？

**機管局客運大樓運作總經理：**

在開始時，各類大小指示牌的合共約千多個。

**張永森議員：**

有千多個，換句話說，實際上在文件B71可以看到在開始是約有1,500個，但現在已有4,000多個，數量是最初的3倍。就運作而言，你從哪時開始感到指示牌並不足夠？

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，我們在今年1月18日進行第一次測試時已感到數目並不足夠，但因為當時指示牌仍未全部安裝妥當，所以我並不清楚知道指示牌不足的實際情況怎樣，亦不清楚知道我發現沒有指示牌的地方，將來會否裝上指示牌。

**張永森議員：**

最後請問吳先生，雖然指示牌的設計是由設計專家負責，但在運作上你一直參與提供意見，運用你的經驗評估指示牌在整個運作中能否為使用者提供方便。你對我們說，在1月測試時你已感到指示牌數目不足，現在回頭看，你們的運作部門初期接受了1,500個指示牌，但最後卻需要4,000多個，你會否感到運作部門低估了有關情況？

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，我無法回答這條問題，因為據我自己的理解，在我加入機管局前，指示牌方面的事項已有定案。機管局給我的印象時，這些指示牌的形式和數量，甚至可能在運作部門成立前，已由一間顧問公司作出決定。我並不十分瞭解當時的情況，所以不能作出評論。後來當運作部需要進行測試時，我們便可以看到在已安裝的指示牌中，有哪些未能符合運作要求，以及數量亦可能不足夠，於是我們便開始把意見提交項目工程科。不過其中可能因一些工程合約的問題，不能隨便作出更改，導致整個過程的進展較為緩慢，所以增加或更改一個指示牌並不是那麼容易。

**張永森議員：**

換句話說，剛才你說整個過程的進展十分緩慢，直至7月6日開幕前，身為運作部門的一份子，你並不滿意指示牌的安排和數量，亦知道這種情況？

**機管局客運大樓運作總經理：**

主席，是的。當時我們十分不滿意，由於那些預計可在機場開幕時提供的指示牌未能如期運到香港，我們感到十分失望，所以當時我們亦造了一些臨時的指示牌，雖然外觀不理想，但可暫時解決問題。由於我們不能製造大量臨時指示牌，所以我們預期航空公司和使用者在某些地方會不滿意，以及投訴某處為甚麼沒有指示牌，這些實際上是預期會發生的情況。不過原先應該運抵香港的指示牌，始終沒有運到。

**主席：**

張永森議員。

**張永森議員：**

關於討論這些指示牌的問題，你應直接向誰負責？

**主席：**

吳先生。

**機管局客運大樓運作總經理：**

項目工程科，因為指示牌是一項工程項目。

**張永森議員：**

你說的是“AA”內的工程部門。

**機管局客運大樓運作總經理：**

機管局內的工程部門。

**主席：**

時間到此為止，若果……。劉慧卿議員，簡短的問題。

**劉慧卿議員：**

有關吳先生剛才提到情緒化的問題，為何你會這樣說？是否你當時十分情緒化地反映問題所在，而別人要求你冷靜下來？為何會使用這個字眼？

**主席：**

吳先生。

**機管局客運大樓運作總經理：**

當時委員問到我所反映的問題是否被忽略，其他人是否不理會我。

我曾提出有些項目未做妥，可能將來在運作方面不能接受，管理層聽取我的意見後可能有不同的反應，其一是他們認為你的“judgement”可能不是那樣正確。當時管理層亦有理會我的意見，但他們採取的是實事求事的處理方法，希望將尚未做妥的項目都做妥，所以便交由項目工程科跟進，以期做妥有關項目。

**主席：**

如果有同事需要向吳先生提出充補問題，可以向吳先生提出書面要求。我現在代表專責委員會詢問最後一個問題，就是你身為客運大樓的總管理人，你認為所謂在開幕那天發生的不可預見的問題，其實從你所提供的資料中，我們已看到很多出現問題的地方，這些問題在測試時已浮現出來，你認為絕大部分在當日“AOD”7月6日出現的問題都是不可預見，或是大部分的問題都是可以預見？

**機管局客運大樓運作總經理：**

實際上，大部分在客運大樓出現的問題是可以預見的。但主席，我需要補充，就是這些問題的規模比我想像中更大，加上外來因素的影響，例如停機坪等，導致問題出現“滾雪球”的效應，但問題的性質大部分是可以預見的。

**主席：**

多謝你，吳先生。如果我們有問題我們會盡量要求你以書面補充，暫時來說，你無須再前來作證，但請你注意，若我們認為你有需要進一步作證，你可能需要再次出席研訊，現在你可以退席。多謝你。

**機管局客運大樓運作總經理：**

多謝。

**[研訊於下午12時54分結束]**