

立法會

Legislative Council

立法會CB(1)1082/05-06號文件

檔 號：CB1/PL/TP

交通事務委員會

有關九廣鐵路公司管理層浮薪制的背景資料摘要

引言

事務委員會非常關注，儘管九廣鐵路公司(下稱“九鐵”)近期出現連串失誤，但在尚未確定東鐵列車車底組件承托問題的根本原因及管理層對事故的責任問題的時候，該公司管理局仍建議在此時向九鐵8名高層行政人員發放浮薪。

2. 事務委員會將會在2006年3月21日的會議上，與政府當局及九鐵檢討相關的事宜。本文件就九鐵高層行政人員的薪酬福利條件提供背景資料，並綜述立法會過往就相關議題進行的討論。

九鐵高層行政人員的浮薪

3. 根據現行安排，九鐵會將該公司8名管理委員會成員每年總薪酬的一個百分比扣起，設立一筆年終酬金。管理局將會評核過去一年該公司的整體表現及管理委員會個別成員的工作表現，然後按照表現決定發放浮薪的數額。據九鐵所述，該公司以2004年訂立的試驗計劃為基礎，訂定了15項用以評核工作表現而要求高的指標。若管理委員會成員的工作表現達標，該公司會向管理層全數發放原本被扣起的浮薪，若達不到所定的指標，發放的數額會相應減少，甚至是零浮薪。若表現超越指標，該公司會按實際成績撥出額外獎賞。

4. 在2006年2月27日，管理局接納在其下成立的人力資源策略委員會的評核及建議，向管理委員會的8名成員發放浮薪，並決定向管理委員會成員發放額外浮薪作為獎勵。

5. 在2006年3月2日，管理委員會成員宣布，他們只會保留其原來薪酬被扣起作浮薪的部分，他們並要求管理局將其餘由公司提供作額外浮薪的款項分發給所有員工。管理委員會成員認為，公司在過往一年能有良好表現，全體員工功不可沒。為表示對員工的謝意，管理委員會成員一致決定，主動提出只保留他們被扣起的薪酬部分，並向管理局建議將額外浮薪發放給員工。

鐵路事故與發放浮薪之間的關係

6. 管理局認為，東鐵車底組件出現裂紋的事故應與浮薪分開處理。政府已表示會就有關事故成立獨立調查委員會。倘若發現任何管理委員會成員失職，管理局將會採取適當行動。管理局同意，不應把裂紋事故與2005年的浮薪問題混為一談。

在2002年就法定及其他機構高層管理人員的薪酬進行的顧問研究

7. 立法會向來關注法定機構高層管理人員的薪酬問題。在2001年12月12日，立法會曾就此議題進行議案辯論。議員明確要求政府當局研究有關問題，以便制訂一些一致和合理的原則和指引，以確保法定機構的高層管理人員的薪酬不會過高，以及他們的薪酬福利條件與私人機構類似職位的人員相若。此外，亦有需要提高整件事情的透明度，以確保公眾可以進行有效監察。

8. 因應議員的關注，政務司司長在2002年1月4日宣布，政府將會聘請顧問公司，就選定法定及其他機構高層管理人員的薪酬進行研究。有關顧問研究涵蓋11個機構及其轄下的兩間附屬公司。在研究範圍內的職位主要包括該11個機構最高級的3層管理人員和該兩間附屬公司的行政總裁。當局選定該等機構進行檢討，是因為它們全須與私營機構競逐具特別經驗和專業知識的管理人員。當中多間機構須按審慎商業原則運作。至於該項研究採用的方法，顧問公司邀請了香港約160間私人公司，參與一項有關其高層管理人員薪酬的調查。顧問公司其後向當中約80間同意參與有關研究的公司蒐集數據。顧問公司為每一個選定機構挑選了一組私人公司與之對照，數目由10至25間不等。

9. 在2002年6月26日的立法會會議上，政務司司長向議員簡介有關法定及其他機構高層管理人員薪酬顧問研究的結果和建議。公務員及資助機構員工事務委員會曾分別在2002年7月3日及2003年12月15日舉行兩次會議，跟進有關的事宜。政務司司長在立法會會議上所作的聲明載於**附件A**。由顧問公司擬備有關薪酬水平和薪酬組合的建議摘要載於**附件B**。

九鐵高層管理人員的薪酬

10. 據顧問公司所述，九鐵內部多數層級的薪酬水平與各對照組別的中位數大致相若。九鐵高層管理人員在2003年年中的薪酬如下：

第一層	550萬元
第二層	430萬元
第三層	340萬元

薪酬組合

11. 關於薪酬組合，顧問公司原先就九鐵高層管理人員的薪酬作出以下建議：

	固定薪金	浮動薪金
第一層	60%	40%
第二層	70%	30%
第三層	70%	30%

12. 經考慮有關問題，九鐵在2003年12月告知公務員及資助機構員工事務委員會，該公司已採用稍作調整的方法來釐定薪酬組合。根據九鐵委聘顧問進行研究的結果，該公司決定，第二及第三層管理人員的浮動薪金部分為20%。至於行政總裁職位的薪酬組合，九鐵表示將會因應其本身的顧問進行檢討後作出的建議，由管理局釐定。

13. 公務員及資助機構員工事務委員會在有關會議上討論相關事宜時，部分委員認為，選定機構高層管理人員所收取的薪酬高出合理水平，並要求加以改善。委員亦對為選定機構挑選對照組別時採用的準則存疑，因此，亦對政府委托進行的顧問研究的結果的可靠性表示懷疑。

14. 就落實顧問建議方面，部分委員認為，若給予選定機構的管治當局或委員會靈活落實顧問建議的酌情決定權，整項檢討工作將會變得毫無意義。亦有意見認為，為了提高薪酬安排的透明度及公正性，薪酬委員會應由獨立機構而非選定機構的管治當局或委員會委任。此外，在釐定浮動薪金的數額方面亦應有若干客觀準則。

最新情況

15. 委員或希望知悉，西九龍文娛藝術區發展計劃小組委員會在其第II期報告中建議，立即成立法定機構，負責推動西九龍文娛藝術區發展計劃，並呼籲制訂：

- (a) 一個用以釐定各個法定機構高級行政人員的薪酬機制；及
- (b) 一個披露該等人員的薪酬福利條件的機制，以提高透明度及方便立法會及公眾進行監察。

16. 此事將交由公務員及資助機構員工事務委員會進一步考慮。

立法會秘書處
議會事務部1
2006年3月17日

政務司司長就主要法定及其他機構高層管理人員的薪酬檢討發表聲明

主席女士：

多謝您容許我在此談談，有關十家選定的法定及其他機構高層管理人員的薪酬顧問研究。今天較早時間，我們已把一份與此有關的參考資料摘要，送交各議員。為使議員更了解這等被納入檢討的機構，我必須事先聲明，這些機構大部份是法定組織，其中亦包括上市公司及其他機構。有關的法例清楚訂明，這些機構有責任保持其獨立有效運作。財務安排上，一般來說，被檢討的機構並非政府資助機構，亦不受政府直接管轄，他們大部份更須以商業原則運作。

鑑於這項研究的重要性，我想在此先扼要複述研究的背景，再向大家解釋顧問公司的研究結果及主要建議，並與各位解釋，政府對研究建議的立場。

問題

有關法定及其他機構高層管理人員薪酬的問題，公眾曾有熱烈討論，相信各位議員對此印象尤深。去年十二月，立法會也就這個課題進行動議辯論。這些討論，反映了議員一個明確訴求，就是政府必須就有關問題進行研究，以便制訂一些合理而又一致的原則和指引，讓這些機構可確保其高層管理人員的薪酬安排，既適當又具市場競爭力。

首先，當時公眾普遍認為，某些主要法定及其他機構高層管理人員的薪酬過高。其次，他們也認為這些人員的薪酬調整，似乎未能完全追隨私人機構出現減薪的實況。最後，是大家對透明度的關注：這些機構大多不會向公眾披露，其高層管理人員的薪酬安排或調整機制，以致公眾不能有效地進行監察。

顧問研究

考慮到大眾所表達的關注，我在今年一月宣布，政府決定委託顧問公司，就選定機構的高層管理人員的薪酬，進行研究。就這個問題，政府的立場是明確的，我們必須持理性和負責任的態度，客觀地審視這些公共機構的薪酬安排和政策。

我們根據既定的招標程序，聘用顧問公司，進行了五項主要工作。第一，研究選定的機構現行薪酬安排，是否與相類私人企業的做法一致。第二，顧問公司先參考類似公司相類職位人仕現時的薪酬安排，就每間選定機構的高層管理人員，制訂薪酬建議。第三，顧問公司應為這些機構的董事局或管理層，逐一制訂

一套合理而又一致的指引。不過，新的指引或薪酬建議應只適用於新招聘人員或續約人員，不應該影響現有的僱傭合約。第四，為使這些機構的薪酬安排更具透明度，顧問公司也應設立有效的薪酬調整機制，確保市民大眾能監察這些機構的薪酬安排，是否長期而穩定地貼近私人企業的做法。最後，研究建議也須包括一個總體適用的報告規格，讓有關機構定期向負責其事務的決策局局長和普羅大眾，披露薪酬安排。

我很高興告知各位議員，這五項研究現已完成，而我們也於較早時，將研究報告送交議員參考。報告載列顧問公司研究所得的全部結果和建議。為方便議員討論，我將重點介紹報告中幾項較為相關的研究結果或建議。

研究結果及建議

今年三月，顧問公司向 80 間參與研究的私人公司蒐集資料，並根據所得的最新數據，制訂研究結果和建議。顧問公司將研究範圍內的機構，劃分為不同的對照組別，並為每間機構，挑選 10 至 25 間私人公司作為對照。在進行有關檢討時，我們決定以所蒐集到的數據之中位數定為有關機構各層高級管理職位薪酬的合理基準。此外，顧問公司亦根據有關機構的特殊運作模式，及因出任某些高級管理職位而享有的社會聲望，對市場中位數加以適量的調整。

為了附合保障個人私隱資料的規定，顧問公司在未得有關人仕的同意下，未能公開有關機構現任高層管理人員目前的整套薪酬條件。但顧問公司已就有關人員的薪酬條件，與市場的中位數的水平，及顧問公司本身建議的水平，作出總體比較。讓我在此扼要介紹顧問公司的重點建議。就有關人員的薪酬條件與市場的整體相若程度來說，檢討範圍內的行政總裁職位中，有 70% 的現有薪酬與市場中位數的水平相差不超過 15%。而有關薪酬若與顧問公司所建議的薪酬水平作比較時，相關的百分比則變為 60%，即絕大部份受檢討的總裁，其現有薪酬與市場中位數或顧問公司建議的薪酬水平，沒有大偏差。大體而言，顧問公司對第二及第三層高層管理職位所進行的研究，也得出相若的結果。

至於薪酬組合方面，顧問公司認為，有關機構在訂定薪酬政策時，普遍須加倍注重員工薪酬與表現掛鈎，和須加大浮動薪酬的比重。

為了使有關機構的薪酬安排更為一致和更具透明度，顧問公司建議，每間機構都應該成立一個特別委員會，客觀地處理機構本身的薪酬政策及安排事宜。委員會應特別檢討行政總裁的工作表現和薪酬，並向其董事局或管理委員會提出建議。此外，每間機構，也須根據既定和一致的做法，密切留意相關人力資源市場的薪酬水平和趨勢。

在資料披露安排上，顧問公司建議有關機構暫時可跟隨香港證券交易所上市公司的做法，披露薪酬資料。長遠來說，顧問公司認為有需要與先進國家看齊，更全面地披露行政總裁的薪酬條件。至於其他級別，公開第二和第三層管理人員的整體或平均薪酬資料應已足夠。

政府的回應

政府認為顧問的研究方法、分析及建議，既合理亦符合正確方向。但我們亦理解到，顧問公司曾在幾個重要的課題上，行使其專業判斷。例如，在考慮過高層管理人員的質量調整因素後，顧問公司提出兩個行政總裁的薪酬應實質下調百分之十，以反映有關職位所享有的社會聲望，這是相當主觀的。另一個例子是，顧問建議採用 1.5 作為由浮動薪金轉化為等值固定薪金的換算系數。這些專業判斷雖然含有主觀成份，但政府認為是合理的。但是，政府或顧問任何一方，均不能全面掌握個別人員的辦事能力和工作表現。而這正是一項十分重要和相關的因素，以確立個別高層管理人員的實際薪酬待遇，是否應與市場中位數，或顧問建議的薪酬有所差別。

正因如此，我們認為研究建議應屬具權威性的參考工具，但不是規範或強制性的條文。換句話說，董事局或管理委員會應根據顧問建議的薪酬水平，就個別人員的資歷、辦事能力、和工作表現，決定他應否獲得較高或較低的薪酬。在此決定前，我深信有關董事局或管理委員會，會審慎考慮所有相關因素，包括市場的薪酬水平，以及個別職位的不同功能和要求。

就有關薪酬透明度及披露安排的建議，我們同意為符合保障私隱資料的一般規定，不應在研究報告中披露每個高層管理人員的具體薪酬條件。雖然如此，我們接納顧問公司的建議，並會即時要求這些機構仿效香港證券交易所上市公司的做法，在不表露個別人員身份的情況下，披露最高層五位人員的薪金級別。下年度開始，我們更會要求這些機構披露行政總裁的整套薪酬條件，這些資料應包括有關行政總裁的基本薪金，津貼，浮動薪金，主要福利及額外獎賞，以及任何有關行政總裁的薪酬條件的調整。至於其他級別方面，披露第二和第三層管理人員的整體或平均薪酬資料應已足夠。

跟進工作

主席女士，政府明白並認同公眾對這些機構的期望。在機構決定有關薪酬政策及機制的同時，我們亦期望有關董事局或管理委員會會實施嚴格的成本控制，並定期進行效率評估研究，及不斷達致更高的透明度及披露安排。儘管如此，我們亦必須確認，這些機構大部份屬法定機構，有其獨立董事局或管理委員會，以監察其管理及運作。政府認為，直接替董事局或管理委員會決定

或訂定其高層人員的薪酬水平，實屬不當。畢竟，董事局或管理委員會對其高層人員的資歷，經驗，能力以及表現均有更深入的了解及認識，故此，亦能就有關機構的薪酬事宜作出最客觀及適當的判斷。我亦須再次重申，基於法治精神，政府無意干預現有合約的安排，任何新的指引或薪酬建議應只適用於新招聘人員或續約人員，不應該影響現有的僱傭合約。

主席女士，我們已邀請了有關機構的董事局或管理委員會，仔細考慮顧問的建議，並在六個月內，將他們的審議結果和推行計劃，提交負責其事務的決策局局長。同時，我們亦會定下機制，要求各機構就其三層最高級管理人員的詳細薪酬安排，每年向負責其事務的決策局局長匯報，匯報須列明該等安排是否符合顧問報告載列的原則或指引，若有偏離，須提出理據。在制定薪酬條件時，作為對照的私人企業之清單亦須附上。在對有關薪酬待遇作出調整時，亦須一併知會負責其事務的決策局局長。我們相信此安排，既能保持這等機構的董事局或管理委員會的獨立有效管理，亦能更切合公眾對該等機構加強透明度和問責的期望。這兩者之間，實可取得適當平衡。

政府樂意向立法會有關的事務委員會簡介顧問研究的結果和建議。

多謝主席女士。

完

二〇〇二年六月二十六日（星期三）

圖表 2. 對指定公共機構的薪酬水平及組合的建議總結

	金管局	證券及期貨監察會	積金局	地鐵	九鐵	機管局	市區重建局	科技園	旅遊發展局	貿易發展局
第一行政管理層：行政總裁或同等職銜										
對照組別中位值	9,558	9,558	5,292	6,934	5,941	5,941	4,920	3,875	3,800	5,084
質量因素	-10%	-10%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
市場組合 (% 浮動)	64%	67%	36%	48%	40%	40%	40%	46%	37%	27%
建議組合 (% 浮動)	20%	15%	15%	40%	40%	40%	25%	25%	20%	25%
總薪酬 (用建議組合)	7,250	7,033	4,902	6,721	5,941	5,941	4,652	3,579	3,569	5,047
第二行政管理層										
對照組別中位值	5,011	4,734	3,654	4,074	4,074	3,299	2,963	2,094	2,157	3,075
質量因素	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
市場組合 (% 浮動)	42%	46%	34%	33%	33%	32%	32%	20%	16%	26%
建議組合 (% 浮動)	15%	15%	15%	30%	30%	30%	20%	20%	15%	20%
總薪酬 (用建議組合)	4,536	4,219	3,410	4,029	4,029	3,275	2,836	2,094	2,149	3,009
第三行政管理層										
對照組別中位值	3,280	2,734	2,469	N/A.	3,299	N/A.	2,093	1,565	1,472	2,184
質量因素	0%	0%	0%	N/A.	0%	N/A.	0%	0%	0%	0%
市場組合 (% 浮動)	45%	34%	29%	N/A.	32%	N/A.	20%	21%	26%	20%
建議組合 (% 浮動)	15%	15%	15%	N/A.	30%	N/A.	20%	20%	15%	20%
總薪酬 (用建議組合)	2,935	2,552	2,348	N/A.	3,275	N/A.	2,093	1,559	1,415	2,184

註：(1) 總薪酬包括固定和浮動薪酬，比例在建議組合顯示

(2) 第二及第三層之薪酬水平可在大約在總薪酬的25%範圍內有所不同

(3) 如任職行政總裁者亦同時是主席，管理或審批局可決定有更多的調整

(4) 總薪酬(用建議組合)是根據 1.5的換算系數