

立法會

Legislative Council

立法會CB(1)1083/05-06號文件

檔 號：CB1/PL/TP

交通事務委員會

有關九廣鐵路公司管治問題的背景資料摘要

引言

九廣鐵路公司(下稱“九鐵”)高層管理人員與主席之間的不和已引起公眾廣泛關注。據傳媒報道，九鐵署理行政總裁黎文熹先生於2006年3月9日去信九鐵管理局(下稱“管理局”)，指稱因主席田北辰先生的領導作風導致管理方面的問題。九鐵5名高級總監／總監及19名總經理／4名部門主管發出支持黎先生的聯署信，並批評主席的高透明度行事方式令員工備受壓力。約4 000名九鐵員工亦發出聯署信，要求該公司關注此事。田北辰先生於2006年3月11日向行政長官呈辭，以便將對公司、市民及政府造成的影響減至最低。管理局在2006年3月14日舉行特別會議，討論行政總裁與主席之間的分歧。在管理局會議進行期間，曾向管理局發出聯署信批評主席管理作風的20名總經理／部門主管在管理局會議舉行地點隔壁的會議室舉行記者招待會，公開表明支持黎先生。

2. 管理局在2006年3月15日就主席與行政總裁之間的分歧向行政長官提交報告。行政總裁及主席均同意留任原職。管理局堅持，最為重要的是九鐵維持高透明度、強烈的問責精神，以及由主席及行政總裁共同領導的管治原則。管理局已就公司運作制訂一套指引，對行政總裁及主席的職責作出更清晰的界定。

3. 行政長官接納管理局提交的報告，並要求九鐵主席收回其辭職信。然而，行政長官指出，在解決九鐵主席與行政總裁分歧的過程中，九鐵內部出現了嚴重的人事及紀律問題。他責成管理局處理此事。管理局其後決定對市務總經理黎啟憲先生作出紀律處分，並即時終止其職務。黎文熹先生亦提出辭職，以體現其在問責制下所承擔的責任。

4. 政府在2006年3月16日宣布委任前工務司及前九鐵新鐵路工程高級總監詹伯樂先生擔任行政總裁。

5. 委員擔心此次危機可能危及九鐵的管治，並影響其服務。交通事務委員會因而安排在2006年3月21日舉行特別會議，與政府當局及

九鐵商討相關問題。本文件提供背景資料，簡述九鐵的管治架構及其他公營機構採納把主席與行政總裁的職責及職能分開的管治模式。

2001年對九鐵管治架構進行的檢討

將九鐵主席與行政總裁的職責及職能分開

6. 在2001年10月，政府當局向立法會提交《2001年九廣鐵路公司(修訂)條例草案》(下稱“條例草案”)。條例草案旨在設立九鐵行政總裁一職，藉以將九鐵主席及行政總裁的職責及職能分開。隨着鐵路網絡不斷擴展，九鐵日趨需要將策略性規劃職能及日常鐵路營運職責分開。

7. 據政府當局在2001年9月發出的立法會參考資料摘要所述，九鐵主席及行政總裁各自的職責與職能如下：

8. 公司主席主要集中處理以下職務：

- (a) 檢討及指導公司訂立的策略和業務發展計劃；
- (b) 監督財政計劃、重要的資本開支、收購和出售公司資產事宜；
- (c) 制訂服務表現指標，並監督行政人員達到這些指標；
- (d) 確保會計、財政報告和風險管理系統穩健完善；及
- (e) 物色可擔任行政要職的人選，監督制訂接班計劃，以及釐定行政人員的薪酬。

9. 九鐵行政總裁亦是管理局的成員，須專注於：

- (a) 執行由管理局決定的業務策略；
- (b) 落實由管理局制訂的營運和財政表現指標；
- (c) 管理日常的鐵路營運和鐵路建造工程；及
- (d) 處理公司的內部行政事宜。

10. 公司主席及行政總裁的職能及職責分開以後，對九鐵所面對的廣泛工作的督導將更為有效。由非公司行政人員的人士出任公司主席，將會增強管理局的獨立性，從而強化管理局的監督能力。公司的行政總裁日後可更專注於日常鐵路的營運及鐵路工程的執行。把公司主席及行政總裁的職責及職能分開的做法，符合公司管治的國際大潮流。政府的公營機構如機場管理局及醫院管理局等，均採納了相同的公司管治模式。

11. 為研究條例草案而成立的法案委員會在商議過程中，曾詢問政府當局會否考慮在條例草案中訂明主席及行政總裁的職責及職能，或最低限度訂明其各自的職責範圍。

12. 政府當局認為這樣做未必恰當，因為九鐵一向按審慎商業原則經營，實有必要保留靈活性，以便因時制宜，決定及調節該公司管理局(由主席領導)與行政人員(由行政總裁領導)之間的關係，以配合公司運作需要及隨時間改變的總體公司管治模式。除了該主體條例特別委予的法定職能外，主席及行政總裁的職能是管理局指派給他們的職能，情況一如任何其他一般商業機構。

管理局的角色和職責

13. 關於管理局的職責，法案委員會從政府當局得悉，管理局負責執行多項職務，包括制訂公司的整體策略、收購及分拆業務政策、審批公司每年收支預算、重大融資安排、客運票價及貨運收費，並確保公司設有健全的行政制度及程序。此外，管理局每月均會檢討公司的營運業績、安全紀錄及實踐每年所訂指標的進展。管理局的職責及職能由管理局主席及成員集體履行。至於日常公司事務的管理工作，則由管理局轉授予行政人員(由行政總裁領導)處理，由他們執行公司的任務及策略。

14. 鑒於管理局責任重大，法案委員會曾研究由非全職的主席有效地監督九鐵高層管理人員，並就公司事務作出客觀判斷，實際上是否可行。

15. 政府當局認為以主席的工作量及商界一般做法而言，委任非全職的主席已屬足夠。管理局作為九鐵的管治當局，是公司內的最高權力機關，一切公司權力皆由管理局行使或按其授權而行使。為協助監察公司各個具體範疇的運作事宜，在管理局轄下設有5個委員會¹，分別是審計委員會、新鐵路工程督導委員會、高級行政人員薪酬委員會、物業發展委員會及財務委員會。此等委員會負責審核各種事宜，並向管理局提出建議。主席雖有權決定管理局會議的議程、批准發出管理局會議文件、主持管理局會議、召開管理局特別會議及主持每年一度的策略及規劃研討會，但管理局全體成員會集體履行管理局的職能。

16. 為確保公開、廉潔及問責性，政府當局接納法案委員會的建議，在條例草案加入一項新條文，規定主席及行政總裁須應立法會轄下委員會及小組委員會的要求出席會議。

¹ 九鐵在2002年12月告知事務委員會，管理局轄下設有5個委員會，即物業委員會、薪酬及服務條件委員會、基建工程委員會、財務委員會及審計委員會。

管理局的成員組合

17. 在商議的過程中，法案委員會曾要求政府當局檢討管理局的成員數目及組合，以確保管理局具有均衡的成員組合，能夠處理該公司各項工作。政府當局指出，政府委任管理局成員前，會根據個人能力、領導才能、專業知識、經驗、誠信、以及他們對公共服務的承擔等因素，審慎評估候選人是否適合。政府會定期檢討管理局的成員組合，以確保管理局能吸納當前最合適的人選，及有一個良好的知識和經驗的組合。

18. 關於政府在九鐵管理局的代表(即環境運輸及工務局局長及財經事務及庫務局局長)，部分委員認為他們應擔當監察該公司各種事務的角色，以達到保障公眾利益的目的。他們亦須就九鐵任何嚴重的政策失誤及管理失當向立法會負責。

19. 該條例草案在2001年12月19日獲立法會通過。

管理局成員的委任

20. 在2001年12月24日，政府宣布委任田北辰先生為九鐵主席，任期為兩年。田先生的任期其後曾兩度延續。田先生現時的主席任期將於2006年12月屆滿。

檢討管理局的成員數目及組合

21. 在法案委員會審議條例草案期間，部分委員認為應增加管理局成員的人數，吸納來自環保團體及草根團體的個別人士，以及立法會議員，以確保管理局有均衡的成員組合。在2002年11月，政府當局告知事務委員會就管理局進行檢討的結果及獲委任的成員。

22. 政府當局指出，在考慮委任管理局成員時，當局已仔細考慮法案委員會委員所提出的意見。政府當局同意管理局必須擁有均衡及恰當的成員組合，方能有效履行其職能。為達到此目的，政府當局已考慮各候選人的個人專長、領導才能、專業知識、經驗、誠信及對公共服務的承擔等有關因素，審慎評估他們是否合適人選。經考慮此等因素後，行政長官決定委任4名新成員及再度委任兩名現任成員加入管理局。此等成員分別具備銀行、會計、法律專業、工商管理、物業發展及大型發展工程項目等範疇的所需知識及經驗，而上述種種皆為配合管理局職能上需要的不可或缺的元素。

23. 部分委員對政府當局未有履行其在《2001年九廣鐵路公司(修訂)條例草案》委員會進行商議過程中所作出的承諾表示遺憾。當局曾承諾檢討九鐵管理局的成員數目及組合，並考慮委任來自環保及基層團體的個別人士和立法會議員加入管理局，令管理局在決策時可充分考慮社會人士的意見及期望。部分委員則批評政府當局在委任管理局

成員時，未能在公眾利益與九鐵公司的商業營運之間取得公正合理的平衡，因為新的成員組合較以往更側重商業利益。

管理局轄下委員會所提供的支援

24. 然而，事務委員會歡迎該公司委任外間人士加入管理局轄下委員會的做法，以便管理局在決策時可聽取委員會委員的意見。

公司架構

25. 該公司的組織架構圖載於**附錄I**。

管理局成員名單及酬金

26. 政府當局在2005年12月發出載列最新的管理局成員名單的新聞公報載於**附錄II**

27. 根據九鐵2004年年報，主席每年收取220,000元酬金，而其他管理局成員(行政總裁除外)則每年收取110,000元酬金。

九鐵高層管理人員及其薪酬

28. 行政總裁獲轉授權力執行該公司的所有工作，管理局根據《公司營運規則》保留的工作除外。行政總裁成立了管理委員會，令其可就重大事宜聽取管理層的集體意見。管理委員會由行政總裁主持，其他成員包括高級總監及總監、公司事務總經理及公司秘書兼首席法律顧問。

29. 九鐵高層管理人員在2004年的薪酬如下：

	基本薪金及其他福利 (百萬港元)	浮動薪金 (百萬港元)	合計 (百萬港元)
署理行政總裁	4.89	0.51	5.40
新鐵路工程高級總監	3.83	0.40	4.23
運輸高級總監	3.91	0.37	4.28
西鐵總監	3.49	0.39	3.88
物業總監	3.72	0.41	4.13

30. 有關九鐵高層管理人員浮薪制的另一份背景資料摘要已隨立法會CB(1)1082/05-06號文件發出。

其他公營機構將主席與行政總裁的角色及職能分開的情況

31. 雖然公司管治的起源見於上市公司希望透過改善其向股東所作的財務匯報的透明度及問責性，但這方面的發展現已遠超此一境界，並已包含多個方面，包括在對內及對外方面與更為多元化的持份者就更廣泛的議題進行有效的溝通。就公營機構而言，良好的公司管治模式可協助及鼓勵其管治當局及管理層在表現、透明度及問責性方面確立及維持清晰的目標。

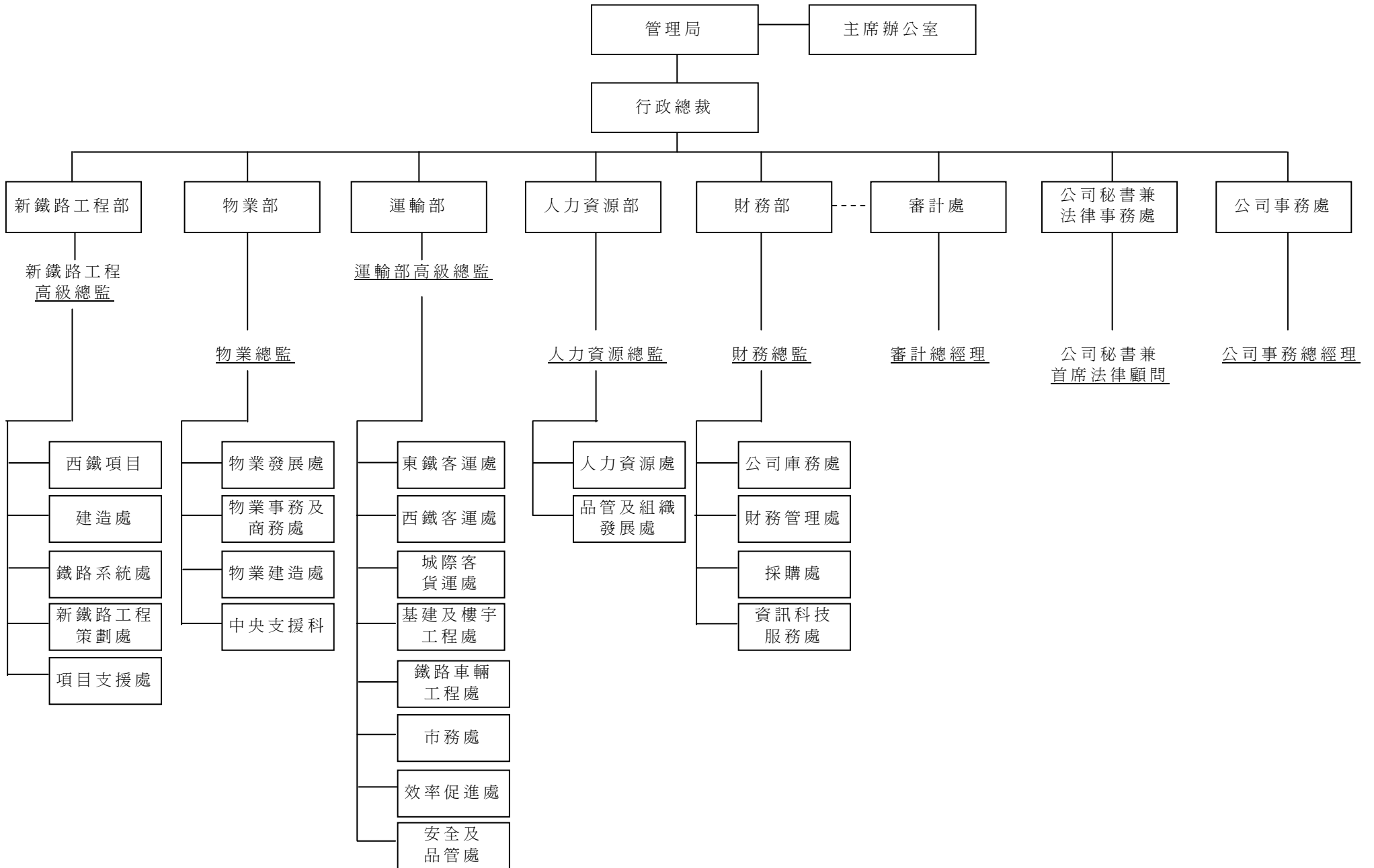
32. 依循公營機構管治當局將主席與行政總裁的角色分開的最佳行事模式，政府當局已在多個公營機構(例如香港交易及結算所有限公司、強制性公積金計劃管理局、機場管理局、地鐵及九鐵)實施類似的公司管治模式。

33. 立法會現正研究《2005年證券及期貨(修訂)條例草案》。該條例草案旨在就免除證券及期貨事務監察委員會(下稱“證監會”)主席的執行董事身份、行政長官委任證監會行政總裁的權力、規定證監會非執行董事人數須多於執行董事等事宜，以及相關和附帶的事宜訂定條文。

34. 相關文件一覽表載於**附錄III**。

立法會秘書處
議會事務部1
2006年3月17日

九廣鐵路公司架構圖



有關九廣鐵路公司管治事宜的文件一覽表

委員會	文件、報告及會議紀要	立法會文件編號
《2001年九廣鐵路公司(修訂)條例草案》委員會	政府當局就委員在2001年11月15日會議上所提出事項提交的資料文件	CB(1)389/01-02(01) http://www.legco.gov.hk/yr01-02/chinese/bc/bc02/papers/bc21123cb1-389-1c.pdf
	政府當局就委員在2001年11月23日會議上所提出事項提交的資料文件	CB(1)444/01-02(01) http://www.legco.gov.hk/yr01-02/chinese/bc/bc02/papers/bc21129cb1-444-1c.pdf
	政府當局就委員在2001年11月29日會議上所提出事項提交的資料文件	CB(1)480/01-02(01) http://www.legco.gov.hk/yr01-02/chinese/bc/bc02/papers/bc21204cb1-480-1c.pdf
	九鐵提供題為“九廣鐵路紅磡站以北地段的物業發展計劃”的文件	CB(1)389/01-02(02) http://www.legco.gov.hk/yr01-02/chinese/bc/bc02/papers/bc21123cb1-389-2c.pdf
	2001年11月15日的會議紀要	CB(1)388/01-02 http://www.legco.gov.hk/yr01-02/chinese/bc/bc02/minutes/bc021115.pdf
	2001年11月23日的會議紀要	CB(1)1147/01-02 http://www.legco.gov.hk/yr01-02/chinese/bc/bc02/minutes/bc021123.pdf
	2001年11月29日的會議紀要	CB(1)1148/01-02 http://www.legco.gov.hk/yr01-02/chinese/bc/bc02/minutes/bc021129.pdf
	2001年12月4日的會議紀要	CB(1)1149/01-02 http://www.legco.gov.hk/yr01-02/chinese/bc/bc02/minutes/bc021204.pdf

委員會	文件、報告及會議紀要	立法會文件編號
	《2001年九廣鐵路公司(修訂)條例草案》委員會於2001年12月7日向內務委員會提交的報告	CB(1)508/01-02 http://www.legco.gov.hk/yr01-02/chinese/hc/papers/hc1207cb1-508c.pdf
立法會	2001年12月19日立法會會議過程正式紀錄	http://www.legco.gov.hk/yr01-02/chinese/counmtg/hansard/cm1219ti-translate-c.pdf
交通事務委員會	政府當局提供題為“委任九廣鐵路公司管理局成員”的文件	CB(1)247/02-03(01) http://www.legco.gov.hk/yr02-03/chinese/panels/tp/papers/tp1122cb1-247-1c.pdf
	政府當局提供題為“委任九廣鐵路公司管理局成員”的補充資料文件	CB(1)351/02-03(01) http://www.legco.gov.hk/yr02-03/chinese/panels/tp/papers/tp1122cb1-351-1c.pdf
	2002年12月20日的會議紀要	CB(1)772/02-03 http://www.legco.gov.hk/yr02-03/chinese/panels/tp/minutes/tp021220.pdf