

# 立法會

## Legislative Council

立法會CB(1)1549/05-06號文件  
(此份會議紀要業經政府當局審閱)

檔號：CB1/PL/TP/1

### 交通事務委員會特別會議紀要

日期：2006年3月21日(星期二)  
時間：下午2時30分  
地點：立法會會議廳

出席委員：劉江華議員, JP (主席)  
鄭家富議員(副主席)  
何鍾泰議員, S.B.St.J., JP  
周梁淑怡議員, GBS, JP  
劉千石議員, JP  
劉健儀議員, GBS, JP  
譚耀宗議員, GBS, JP  
石禮謙議員, JP  
李鳳英議員, BBS, JP  
張宇人議員, JP  
陳偉業議員  
王國興議員, MH  
李永達議員  
林健鋒議員, SBS, JP  
鄭經翰議員

其他出席議員：李卓人議員  
湯家驊議員, SC  
詹培忠議員  
譚香文議員

缺席委員：梁國雄議員  
張學明議員, SBS, JP

出席公職人員：環境運輸及工務局局長  
廖秀冬博士

環境運輸及工務局常任秘書長  
羅智光先生

環境運輸及工務局副秘書長  
朱曼鈴小姐

環境運輸及工務局  
首席助理秘書長  
蕭偉全先生

運輸署助理署長／巴士及鐵路  
袁立本先生

**應邀出席人士：** 九廣鐵路公司

署理行政總裁  
黎文熹先生

公司秘書兼首席法律顧問  
范義明先生

公司事務總經理  
林黃碧霞女士

**列席秘書**：總議會秘書(1)2  
劉國昌先生

**列席職員**：高級議會秘書(1)6  
袁家寧女士

議會事務助理(1)5  
鄭維賢小姐

---

經辦人／部門

**I 九廣鐵路公司高層管理人員與主席之間的紛爭，以及九廣鐵路公司管理層浮薪制**

(立法會 CB(1)1131/05-06(01)—— 政府當局提供題為“九廣鐵路公司的公司管治事宜”的資料文件

立法會 CB(1)1131/05-06(02)—— 九廣鐵路公司提供題為“九鐵的公司管治”的資料文件

- 立法會 CB(1)1131/05-06(03) —— 九廣鐵路公司提供題為“九廣鐵路公司浮薪制”的資料文件
- 立法會 CB(1)1082/05-06 號 —— 由秘書處擬備有關九廣鐵路公司管理層浮薪制的背景資料摘要
- 立法會 CB(1)1083/05-06 號 —— 由秘書處擬備有關九廣鐵路公司管治問題的背景資料摘要)

主席解釋，“九廣鐵路公司管理層浮薪制”項目原訂在2006年3月24日舉行的事務委員會例會上討論。考慮到有需要安排是次特別會議，檢討九鐵近期發生涉及公司管治問題的事件(下稱“這次事件”)所衍生的問題，故其後決定將該項目改於是次會議上處理。3月24日會議的議程已作出相應修訂。

2. 石禮謙議員申報利益，表示他是九鐵管理局(下稱“管理局”)成員。

3. 鄭家富議員認為有需要邀請九鐵主席田北辰先生(下稱“田主席”)及其他高層管理人員出席事務委員會的會議，討論相關的管治問題。主席表示，由於田主席另有事先已安排的其他事務需要處理而不在港，故他未能出席事務委員會是次在短時間通知下安排的特別會議。

4. 委員察悉在會議席上提交的以下文件——

- (a) 秘書處資料研究及圖書館服務部就九鐵主席及行政總裁職位於2001年分拆後重大事件之進程報道擬備的資料摘要；
- (b) 明報刊登的九鐵署理行政總裁黎文熹先生於2006年3月9日致管理局的信(下稱“該封信”)，當中提出若干公司管治的問題(下稱“該等問題”)，尤其是九鐵主席與行政總裁的職能及職責分工問題，他覺得此方面的分工不清晰；及
- (c) 劉慧卿議員於2006年3月17日致環境運輸及工務局局長的函件，當中就這次事件提出若干問題。

(會後補註：上文(a)項的資料摘要已於2006年3月22日隨立法會CB(1)1145/05-06號文件發給委員。)

5. 應主席的邀請，環境運輸及工務局局長向委員簡介政府當局的文件。九鐵署理行政總裁在回應主席時證實，明報刊登的信件與他致管理局的該封信的內容大致相若。

### 這次事件的來龍去脈

#### *事件的原因及性質*

6. 由於意識到這次事件完全是由該封信引起，因此鄭家富議員詢問九鐵署理行政總裁，他是否必須借助該封信，而不能透過其他正常渠道向管理局成員(尤其是環境運輸及工務局局長和財經事務及庫務局局長)提出該等問題。九鐵署理行政總裁在答覆時表示，雖然他作為管理局成員可隨時與其他管理局成員討論涉及九鐵各方面的事宜，但他只透過發出該封信才首次正式向管理局提出有關問題。他在發出該封信前並沒有諮詢其他管理局成員。

7. 陳偉業議員提及，某九鐵員工曾聲稱這次事件是九鐵“擦鞋”文化與問責文化之間衝突的結果，他並質疑是次事件是否如九鐵署理行政總裁所聲稱純粹是將問題提出來的單純舉動。依他之見，這次事件可能是九鐵高層管理人員有預謀地策劃的“兵變”行動。他們原先計劃鼓動其他九鐵員工支持，並透過操縱傳媒令自己處於有利位置。就此，他詢問九鐵署理行政總裁在發出該封信前有否與任何九鐵高層行政人員商議，以及他如何能夠在短時間內收集到多達4 000個支持該封信的簽名。

8. 九鐵署理行政總裁在答覆時強調，他是自己寫該封信的，因為他覺得是適當時候向管理局提出有關問題，並尋求其指引。他確曾在不同時間與不同人士非正式地討論提出此事的最好方法，但他在發出該封信前，並沒有讓任何人過目。雖然他在發出該封信後曾向九鐵各總監簡介其內容，但目的只是讓他們從他本人處而非傳媒得悉此事。各總監當時對他表示支持，並在翌日早上致管理局的信中重申對他的支持。他後來又得悉有關方面正收集向他表示支持的簽名。不過，上述情況全屬自然發展。他的經驗和專長一直是在鐵路營運的範疇，並不擅長發動兵變行動。若整件事經過精心策劃，便不會得到這樣的結果。九鐵署理行政總裁在回應陳偉業議員詢問他有否向屬下員工發出收集簽名的任何暗示時證實，有關行動是員工自發進行的。

9. 林健鋒議員指出，九鐵的高層管理人員在過去4年似乎均願意與田主席合作，在九鐵內推動問責及高透明度的文化。因此，他質疑此方面為何會產生問題，以致需發出該封信。九鐵署理行政總裁在回答時解釋，高層管理人員同樣支持問責及高透明度的文化。然而，在推動問責文化時，需要時間向員工解釋管理層決定背後的理念，以免令他們得出印象，認為管理層在找代罪羔羊，而非確定問題的根本成因，以避免事故重演。至於高透明度的行事方式，鐵路服務若受阻超過8分鐘而非20分鐘便要向政府及傳媒報告的規定(下稱“8分鐘規定”)，可能會令公眾產生錯誤的印象，以為九鐵服務發生故障的情況有所增加。部分員工亦可能認為8分鐘規定既不可行亦太過嚴苛。因此有需要花費精力及時間說服前線員工接受有關規定，因為沒有他們的支持，實施時便會有困難。他進一步解釋，他已曾提醒田主席留意上述的關注及問題。然而，由於情況沒有多大改變，他認為有需要撰寫該封信。

#### *政府在這次事件中的角色*

10. 王國興議員要求確定環境運輸及工務局局長在這次事件爆發之前有否察覺到該等問題。依他之見，環境運輸及工務局局長作為政府在管理局的代表，應在事前察覺到該等問題。否則，政府便無法令公眾放心可有效監察九鐵的運作，以至其服務質素。環境運輸及工務局局長承認她負有確保九鐵的服務安全、可靠及暢順的重大責任，並指出，儘管發生這次事件，九鐵亦能一直保持服務水準。雖然她承認這次事件是意想不到的事件，因為田主席與九鐵署理行政總裁事前並無任何不和的跡象，但她向委員保證，在2001年將行政總裁兼主席的職位分開(2001年的分工)的安排已可令九鐵主席和行政總裁互相配合，並同時發揮互相制衡的作用。此外，其他公營機構擔任該兩個職位的人有不同意見的情況亦非罕見。不幸的只是這次的分歧未能在內部處理，而是公諸於世，從而令這次事件變得複雜和戲劇化。

11. 鄭家富議員質疑這次事件在醞釀時，環境運輸及工務局局長為何沒有察覺到。他關注到，她在九鐵運作方面看似被動式的參與可能影響她防止類似事件再度發生的能力。李卓人議員亦不接受環境運輸及工務局局長如他感覺般將自己置身於這次事件之外，仿似她無需負責一般，尤其是根據他的看法，這次事件的根源是該封信所提及的職責分工問題。他詢問環境運輸及工務局局長在這次事件發生前，有否察覺到存在分工問題；若然，為何她不盡早處理，以避免發生這次事件。

12. 環境運輸及工務局局長在回應時重申，她很清楚自己有監察九鐵營運的責任。不過，作為政府在管理局的代表，她亦有其他職責，例如確保鐵路服務與其他公共交通工具之間的平衡，以及在更廣泛的公眾利益考慮與九鐵的商業營運之間保持公正合理的平衡。她表示，並無列明九鐵主席與行政總裁的職能和職責分工細節的主要原因是九鐵一向按審慎的商業原則經營，故保留靈活性很重要，俾能決定及協調管理局與行政人員之間的關係，以配合公司的運作需要和隨時間改變的當時的公司管治模式。她進一步解釋，雖然她知道九鐵署理行政總裁與田主席對若干事情持有不同意見，但她並不知道有關分歧的程度嚴重至要發出該封信。她亦不知道九鐵署理行政總裁對職能及職責的分工如此不滿。李卓人議員認為，環境運輸及工務局局長雖然知悉上述分歧，但沒有主動化解，這樣並不理想。

13. 湯家驊議員特別指出蘋果日報2005年10月28日曾報道九鐵員工抱怨田主席領導下責難文化當道的情況，以及星島日報2006年1月19日報道九鐵署理行政總裁對田主席管理作風的評論，並因而質疑環境運輸及工務局局長在這次事件之前為何沒有察覺到九鐵員工與田主席之間的不和。他詢問環境運輸及工務局局長有否留意到上述兩份報章的報道；若然，她曾採取甚麼跟進行動。

14. 環境運輸及工務局局長在答覆時表示，一間擁有6 000名員工的公司對管理層有不滿的情況並不罕見。部分九鐵員工不滿田主席改革九鐵文化亦屬自然的事。政府當局明白到有需要給予九鐵自主權，故一向讓九鐵處理本身涉及員工的事宜，而不會隨便介入。儘管如此，當局亦已採取積極行動疏導員工的不滿。她亦曾與田主席討論九鐵員工對有關改革的關注。至於九鐵署理行政總裁在鐵路事宜小組委員會先前的會議上作出的評論，環境運輸及工務局局長表示，據她瞭解，有關評論是針對其署任安排，而非針對田主席。九鐵署理行政總裁證實，有關評論是在該小組委員會2006年1月18日的會議上為回應陳偉業議員的提問而作出，並且涉及他的署任安排對他履行職責(尤其是在推動改革方面)時所造成的制肘。陳偉業議員補充，為了還田主席一個公道，亦應指出，田主席也很關注九鐵署理行政總裁的署任安排持續很長時間的問題。

15. 劉健儀議員認為這次事件的最後發展令人遺憾，並對政府在事件中所扮演的角色及其防止這類事件再度發生的能力表示關注。根據她的看法，發出該封信令她關注的程度不及九鐵署理行政總裁及20名九鐵高級管理人員分別在2006年3月12日晚上及2006年3月14日

(下稱“3月14日記者招待會”)高調舉行記者招待會，尤其後者是在管理局會議室隔壁的房間進行，目的是公開宣稱他們支持九鐵署理行政總裁，而當時管理局正舉行會議，研究如何解決該等問題。依她之見，上述的記者招待會令其後的事態發展峯迴路轉，最後導致對員工採取紀律處分和九鐵署理行政總裁提出辭職。她詢問九鐵署理行政總裁在3月12日的記者招待會之前，曾否與任何政府官員會面，九鐵署理行政總裁在答覆時指出，他在發出該封信前並不知道環境運輸及工務局局長不在香港。因此，他只在事後致電她討論該封信，而局長則促請他確保九鐵員工的士氣和服務不會受到影響。不過，在環境運輸及工務局局長回港後，他曾在2006年3月12日日間與局長會面。

16. 劉健儀議員詢問九鐵署理行政總裁，當他在2006年3月12日與環境運輸及工務局局長會面時，九鐵各總監是否到場，以及他有否通知環境運輸及工務局局長他打算在3月12日舉行記者招待會。九鐵署理行政總裁在答覆時證實，該次會議亦有兩位總監到場。不過，他澄清，當時他並無計劃舉行記者招待會。事實上，他一直打算在管理局的會議上與管理局一同解決該等問題，而不是透過傳媒解決問題。然而，記者窮追不捨，要求他就田主席於同日較早前舉行的記者招待會作出回應，因此他覺得有責任在3月12日舉行記者招待會，澄清該封信的目的。環境運輸及工務局局長補充，她在3月12日與九鐵署理行政總裁會面的目的是更好地掌握該等問題，以便為出席為討論相關問題而安排的管理局會議做好準備。當她與九鐵署理行政總裁會面時，並無提及3月12日的記者招待會。她在該記者招待會舉行前數分鐘才獲得通報。九鐵署理行政總裁告知她，有需要舉行記者招待會，因為他被傳媒窮追要就田主席較早前的記者招待會作出回應。她確有提醒九鐵署理行政總裁小心評估這樣做的後果，但明白到最終決定應由他作出。

17. 劉健儀議員指出，九鐵署理行政總裁與政府高層已安排於2006年3月13日舉行會議，並質疑九鐵署理行政總裁為何在3月12日高調舉行記者招待會前不稍等一下，看看已安排的會議會否對解決該等問題有任何幫助。九鐵署理行政總裁在答覆時重申，記者招待會的目的純粹是一併向傳媒回應田主席較早前的記者招待會。他無意高調行事。他亦預料不到該記者招待會會進一步引致3月14日的記者招待會。

### 管理局在這次事件的角色

18. 關於管理局在這次事件中的角色，石禮謙議員指出，在這次事件發生前，管理局成員並未察覺到田主席與九鐵署理行政總裁之間存在任何重大分歧。他接着強調，管理局的責任是確保九鐵的服務質素，而管理局已盡力履行此方面的職責，包括花長時間舉行會議、深入研究所有相關的事情等。事實上，儘管發生了這次事件，但仍能維持安全和可靠的鐵路服務，這足以證明管理局成功履行其角色。他亦否認2001年的職責分工存在任何問題，並解釋最近劃分權責的措施只是為了在2001年分工的基礎上訂定更多細節。此外，管理局全體成員和九鐵員工均支持問責文化。

19. 鄭家富議員問及在這次事件後，管理局有否計劃加強對九鐵的監督，環境運輸及工務局局長在答覆時表示，她認同石禮謙議員在上文第18段表達的觀點，並補充，除了出席冗長的會議外，管理局成員亦透過加入管理局轄下為協助督導九鐵具體範疇的營運而成立的各個委員會，為九鐵的工作出一分力。儘管如此，管理局將會因應這次事件檢討其職能及職責，務求可更妥善地履行其督導的角色。

### 因這次事件而對員工採取紀律處分

20. 李卓人議員認為，因為3月14日的記者招待會而在沒有適當解釋的情況下，以終止合約的方式對市務總經理黎啓憲先生採取紀律處分，此舉並不可取。有關行動似乎是應行政長官的要求而採取，因為他曾在傳媒簡報會上表示，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。李議員認為黎先生因表達了某些意見而被處罰，而環境運輸及工務局局長卻無須因未能及時阻止問題出現以避免這次事件發生而問責，這樣並不公平。他亦懷疑，在終止黎先生的合約時有否遵照正當的程序。環境運輸及工務局局長在回應時表示，管理局認為20名九鐵高級管理人員在3月14日舉行記者招待會是非常嚴重的事，有關員工的行為嚴重損害九鐵作為一間負責任和有秩序的公營機構的聲譽及形象。管理局在2006年3月15日的會議上，經慎重考慮有關事件後，決定終止領導3月14日記者招待會的黎先生的合約。至於有關行動與行政長官上述的言論是否有關，環境運輸及工務局局長證實，這是管理局自行作出的集體決定。她亦表示，終止合約是商界慣常的做法，並且完全合法。行政長官的言論只顯示他關注這次事件而已。

21. 李鳳英議員及譚香文議員指出，九鐵有20名高級管理人員曾出席3月14日的記者招待會，並詢問為何只針對黎啓憲先生採取行動。她們亦要求提供詳情，說明在達致終止合約的決定時所依照的程序。環境運輸及工務局局長指出，其餘19名高層管理人員已獲發出警告信。環境運輸及工務局局長提述她先前就李卓人議員的提問作出的答覆，澄清九鐵的人事問題是由管理局而非政府來處理。她進一步解釋，黎先生作為一名高級管理人員，應以互信為基礎與九鐵合作。在履行其職責方面，其僱傭合約內訂有一項隱含條文，要求他在任何時候均應保障九鐵的利益和形象。然而，他擔當3月14日記者招待會的發言人，帶頭損害九鐵的聲譽和形象，未能履行該等職責。因此，九鐵根據上述的隱含條文終止其合約。

22. 李鳳英議員並不信服這樣的解釋，並表示管理局內的兩位政策局局長反而要為這次事件負上責任。李永達議員認同她的意見。李鳳英議員亦關注到對黎啓憲先生採取行動，將會嚇怕九鐵員工，令他們日後不敢表達意見。在回應她要求查閱3月15日管理局會議相關的投票結果時，環境運輸及工務局局長證實，終止黎先生的合約的決定是由管理局一致作出。管理局亦是經過仔細討論後，確定黎先生在3月14日記者招待會上擔當領導角色。不過，相關討論的詳情並不能披露，因為管理局會議的過程屬於機密。

23. 九鐵署理行政總裁在回應李卓人議員時表示，根據九鐵員工手冊，在採取紀律處分行動之前，通常會依循某些程序，例如進行研訊及成立專責小組研究研訊結果。不過，由於管理局是九鐵的最高當局，其集體決定是最終決定。此外，黎啓憲先生的個案無需依循上述程序，因為九鐵並非解僱他，而是按照合約條款終止其合約。

24. 就此，譚香文議員詢問，倘若黎啓憲先生就終止其合約一事向九鐵提出訴訟，九鐵的形象會否因而受損。環境運輸及工務局局長認為現時不宜就這方面作出評論。

25. 詹培忠議員詢問，九鐵署理行政總裁是否被政府強迫呈辭。九鐵署理行政總裁在回答時證實，他是自行提出辭職的，因為作為九鐵的行政總裁，他應為該20名高級管理人員作出被管理局認為不可接受的舉動負責。不過，詹議員對此並不信服，並懷疑九鐵署理行政總裁呈辭的真正原因。

## 這次事件的影響

### 對九鐵服務的表現及安全的影響

26. 王國興議員特別提到公眾因為這次事件而對九鐵服務安全的關注。另一方面，劉健儀議員認為有需要積極地向前看，以確保九鐵的服務質素。就此，詹培忠議員質疑，鑒於該等問題的嚴重性，目前為解決該等問題而作出的安排是否足以確保九鐵的服務質素。九鐵署理行政總裁在回答時指出，在引入劃分權責的措施後，該等問題已獲得解決。他向委員保證，在九鐵全體員工眼中，服務質素在任何情況下均屬首要。事實上，九鐵各職工會的主席已向其會員發出公開信，促請他們繼續以專業態度緊守崗位。因此，雖然可從這次事件中汲取如何最妥善地表達意見的教訓，但這次事件亦確實提供了一個透過釐清問題來改善服務的機會。詹議員質疑，在這次事件最新出現的戲劇性發展後，能否如上文所聲稱般維持服務質素。九鐵署理行政總裁在回應時強調有需要向前看，並給予九鐵員工空間，以改善九鐵因這次事件而無可避免地受到損害的形象。

27. 石禮謙議員認同九鐵署理行政總裁在上文提出的觀點，並向委員保證，儘管九鐵的形象受損，九鐵員工仍可應付因這次事件所帶來的額外壓力，並繼續其專業表現，提供順暢及安全的鐵路服務。尤其是，雖然這次事件的最新發展可能令眾多在支持九鐵署理行政總裁的函件上簽署的員工感氣餒，但並無發生任何令九鐵服務受影響的事情。單是這一點便足以體現九鐵員工的專業精神及九鐵的良好管理。因此，九鐵員工的表現應獲嘉許，並應鼓勵他們繼續保持良好的表現。

28. 王國興議員憶述，前工務司及前九鐵新鐵路工程高級總監詹伯樂先生曾涉及西門子事件，當中他被指沒有將信號系統承辦商西門子出現延誤一事通知管理局，並就補救措施諮詢管理局，結果令九鐵須額外支付1億元，以確保西鐵可準時按原定計劃竣工。他接着提及詹伯樂先生獲委任為行政總裁一事，並詢問政府當局如何釋除公眾對有關任命是否合適，而且可能會對九鐵的服務質素構成影響的關注。鄭家富議員認同他的關注。環境運輸及工務局局長在回應時向委員保證，詹伯樂先生對於九鐵的營運具備豐富的經驗及知識，管理局一致認為他是出任行政總裁一職的最佳人選。她亦相信，有了西門子事件的教訓後，詹伯樂先生將更有充份準備出任九鐵的掌舵人。

29. 湯家驊議員認為，這次事件的癥結在於九鐵主席與行政總裁之間的職能及職責分工不清。就此，他指出，根據《2001年九廣鐵路公司(修訂)條例草案》，九鐵主席的其中一項任務是定下服務表現指標，並監督行政人員達致這些指標。然而，根據劃分職能及職責的措施，九鐵主席似乎無須再負責定下服務表現指標，以及監督該等指標有否達致。環境運輸及工務局局長在回應湯議員對上述變更和九鐵其後的服務表現的關注時澄清，上文所述2001年的職責分工現時仍然有效。劃分職責的措施旨在進一步確定相關的指導原則，以及更清楚界定九鐵在處理日常事務時的具體分工細節，這樣一來，九鐵主席就不會直接監督員工的表現，而是透過行政總裁進行這方面的工作。作出有關變更是為處理九鐵署理行政總裁對他與田主席在這方面的分歧所表達的關注。

#### *對員工士氣的影響*

30. 何鍾泰議員同意環境運輸及工務局局長的看法，認為九鐵服務並未受到這次事件影響。然而，九鐵員工卻因為這次事件及其他問題而要承受更大壓力。首先，九鐵員工須適應田主席的管理作風及高透明度的行事方式。第二，他們正面對兩鐵可能合併一事所引起的不明朗因素，此事已討論很長時間。第三，九鐵員工正非常努力地解決九廣東鐵2005年12月21日的列車事故(下稱“東鐵事故”)所引起的問題，當日東鐵列車車底組件的承托架發現裂紋。第四，九鐵員工在這次事件中似乎得不到公眾支持。第五，3月14日舉行記者招待會的九鐵員工面臨紀律處分。考慮到上述各項對九鐵員工士氣的影響，他強調必須(a)確保不再會因為這次事件而對九鐵員工採取紀律處分行動；(b)在切實可行的情況下，盡快向九鐵員工解釋兩鐵合併的安排；(c) 加快調查東鐵事故；(d)找出導致這次事件的真正問題；以及(e)加強九鐵員工與管理層之間的溝通。

31. 周梁淑怡議員在提述最近發生的風波及管理層因這次事件而出現的變動時亦詢問，有何措施可確保九鐵員工的士氣不會因有關變動及兩鐵可能合併所帶來的不明朗因素和有待調查的東鐵事故而受到影響。

32. 環境運輸及工務局局長在回應時提出以下各點 ——

- (a) 九鐵前身為公營機構，要提高其透明度和問責性無可避免需要一段時間，並且會遇到困難和不協調的地方。因此，管理局將九鐵主席和行

政總裁的工作劃分得更加清晰，以改善公司的管治，從而處理上述的困難。

- (b) 至於兩鐵可能合併所帶來的不明朗因素，當局曾多次向九鐵前線員工保證，他們的職業保障在合併時會得到保證。至於其餘員工，在合併時亦會以公平及公開的方式作出適當安排。兩間鐵路公司已就合併的商討結果提交聯合報告。報告申明會就影響員工的事情徵詢他們的意見。事實上，九鐵已就兩鐵可能合併一事開放多個渠道，聽取員工的意見，並不時與職方代表舉行會議。鑒於這次事件，雙方已進一步加強溝通。當局亦已盡力加快兩鐵可能合併的進程，以便在切實可行的情況下盡快消除不明朗因素。此方面的最後方案可望在兩個月內準備妥當。
- (c) 政府當局注意到由於東鐵事故，九鐵員工目前要應付較長的工作時間及較重的心理負擔。政府進行的有關調查及評估將於2006年7月完成。
- (d) 當局正致力透過確保九鐵內部的直接溝通渠道，讓九鐵職方及管方可以理性、正常及順暢的方式，解決彼此的分歧。
- (e) 管理局明白到在解決這次事件時若有任何延誤，將會對員工士氣及公眾利益構成不利影響，故已盡了最大努力，盡量在最短的時間內，找出最妥善的解決方法，將影響減至最低。

政府當局

33. 李卓人議員提述上文(b)項時要求確定“前線員工”是否包括合約員工。九鐵署理行政總裁在回應時表示，該公司仍在研究“前線員工”的定義。儘管如此，有關定義一俟擬備好，便會諮詢員工。環境運輸及工務局局長向委員保證，有職工會代表的員工很有可能包括在內。此外，當局尚未就兩鐵可能合併一事作出決定。有鑒於李議員在上文提出的關注，主席要求政府當局在兩鐵可能合併的文件中回應該等關注。

34. 何鍾泰議員跟進上文(c)項時，提述自東鐵事故後，列車運作轉為人手操作，以減低車速，從而減低導致或加劇列車車底的承托組件出現裂紋的風險。他又詢問經過多月後，列車為何仍未能轉回自動列車操作模式運作。他要求盡早轉回自動列車操作模式，理由是人手操作模式會為九鐵員工加添壓力，況且即使採用自動列車操作模式，亦可減慢列車車速。環境運輸及工務局局

長在回應時表示，九鐵目前仍在調試自動列車操作模式。由於香港鐵路視察組仍未信納自動列車操作模式與裂紋無關，為審慎起見，當局決定應繼續以人手操作的模式運作。

35. 李永達議員強調有需要向前看，而非糾纏於這次事件的細節。他明白員工士氣會影響九鐵的日常運作，故促請政府當局及九鐵管理層設法瞭解和處理員工的不滿和關注，並向他們保證，儘管參與這次事件的部分員工受到紀律處分，但他們仍然可發表意見而無需害怕會被秋後算賬。

36. 環境運輸及工務局局長在回應時強調，九鐵員工完全沒有被禁止表達他們的意見。向20名高級管理人員採取紀律處分行動主要是因為他們在2006年3月14日舉行記者招待會，對九鐵的形象造成嚴重損害。她進一步指出，九鐵員工可經常透過各個渠道或透過其個別職工會或部門表達他們的意見。事實上，九鐵管理層歡迎員工表達意見。當政府當局和立法會議員為體恤九鐵員工因東鐵事故而承受的額外工作量和壓力而前往九鐵車廠視察，給予他們精神上的支持時，九鐵員工亦獲鼓勵向立法會議員表達他們的意見。九鐵署理行政總裁認同她的說法，並補充說，除了職工會之外，另設有部門諮詢委員會，其成員是由有關員工選出來的。九鐵亦設有收集員工意見的熱線和電郵地址。這些溝通渠道將來亦會繼續運作。他進一步匯報，管理局非常明白簽署支持該封信的九鐵員工只是利用內部渠道來表達他們的意見。因此，管理局認為有關舉動可以接受，並已向有關員工保證，他們不會被秋後算帳。九鐵員工因而獲得保證，他們日後可繼續自由及坦率地表達意見。

37. 李卓人議員指出，一如這次事件所顯示，田主席的微觀管理作風會影響員工士氣。以他實施8分鐘規定為例，九鐵員工曾表示關注依從該規定會有實際困難。他認為有關規定亦可能產生意想不到的效果，即令員工受到壓力，要在沒有先詳細研究服務延誤的成因的情況下，急於盡快恢復鐵路服務。長遠而言，這可能會危及鐵路服務的安全。在答覆李議員有關如何在公眾對公開資料的期望與服務質素之間取得平衡的詢問時，九鐵署理行政總裁向委員保證，儘管訂有該項規定，九鐵員工亦不會在安全問題上作任何妥協。事實上，若九鐵員工估計服務不能在8分鐘之內恢復，即使未到指定的8分鐘限期，他們亦會通報有關事故。李議員認為後述情況無助加強公眾對九鐵服務的信心和提高員工的士氣。他亦認為，雖然有上述保證，但他擔心的情況仍然有可能會出現。他因而得出結論，倘若該項規定不符合實際，便

應在有需要時予以檢討和取消。九鐵署理行政總裁在回答李議員有關他是否贊成該項規定的詢問時，同意有需要滿足公眾對服務出現延誤時適時作出通報的要求。不過，他亦認為有需要在滿足公眾期望與符合實際情況之間求取平衡，並在擬訂實施細節時讓員工參與其中，以便瞭解他們所面對的困難，並爭取他們支持有關規定。

#### *對兩鐵可能合併一事的影響*

38. 何鍾泰議員詢問如何紓緩九鐵高中層管理人員對於兩鐵可能合併一事的關注，尤其是由於他們當中一部分人在這次事件中曾公開批評田主席，因而擔心有關行動會影響他們在兩鐵可能合併一事中的職業保障。環境運輸及工務局局長在回應時重申，擬議合併方案中會包括適當的人員安排。

39. 陳偉業議員懷疑，政府是在利用這次事件作為藉口，加速兩鐵可能合併的進程，令九鐵處於不利位置。他表示關注，管理局透過終止黎啟憲先生的合約所表現出的高壓式管理作風，可能意味九鐵員工在兩鐵可能合併一事中的議價能力甚低，從而增強地鐵在合併後的機構中的主導地位。尤其是在此方面並沒有諮詢員工。在答覆他提出有何措施保障九鐵及其員工在兩鐵可能合併一事中的利益的詢問時，環境運輸及工務局局長強調，鑒於兩鐵可能合併一事非常複雜及影響廣泛，故需小心行事。由於談判涉及與兩間鐵路公司運作有關的商業敏感資料，以及有許多事情尚未達成協議，故在現階段為安撫員工而披露更多細節會有困難。因此，政府當局的目標是加快磋商，以便早日訂出合併安排，讓有關各方進行深入細緻的討論。

40. 陳偉業議員指出，正是這種保密的作風令員工對兩鐵可能合併一事產生疑慮。他特別指出兩鐵可能合併一事對員工產生的廣泛及深遠影響，並敦促政府當局立即採取行動，釋除員工的疑慮，而非等候公布合併方案。一旦已作出決定，員方所表達的意見及疑慮便不可能受到重視。

#### 九鐵管理層浮薪制

41. 鄭家富議員特別提及最近揭發的一宗個案，當中九鐵被發現將一台價值超過2,000萬元的龍門架吊機投閒置散，他質疑在出現這樣的過失及東鐵事故的情況下，管理局為何仍建議向8名行政人員發放浮薪。考慮到上述建議及這次事件，他表示關注九鐵如何令公眾相信該公司真心實意接受問責文化。

42. 九鐵署理行政總裁在答覆時解釋，浮薪是根據過去一年九鐵在4個策略範疇的整體表現而決定是否發放。由於達到相關的表現指標，以及東鐵事故只影響有關高層人員在15項相關的工作表現指標中的一至兩項，管理局決定，向有關行政人員所發放的浮薪不應因而受到影響。他進一步表示，該台吊機被投閑置散的原因是市場轉變導致貨運量下降。九鐵在購置該台吊機時，確有需要利用其來應付運作需求。

43. 就此，鄭家富議員詢問九鐵管理層如何能令市民有信心，九鐵的開支是物有所值，以及該公司會訂立很高的工作表現標準。環境運輸及工務局局長在回應時呼籲委員向前看，並讓九鐵從過往的錯誤中汲取教訓。她又向委員保證，九鐵有嚴格的條文及程序規管開支。

44. 九鐵署理行政總裁在答覆王國興議員提出以往因何沒有發放浮薪及用額外浮薪獎勵員工的問題時解釋，這是因為浮薪制在2005年1月1日才以整年計實施，而參與的人員亦擴大至管理委員會全部8名現任成員。在此之前，該計劃只在2004年試行了6個月，並只有6名高級行政人員參與。因此，雖然有關行政人員在2004年根據評核結果獲發放額外浮薪，但該筆額外浮薪的款額很少，故只用來補貼員工的活動。然而，2005年的額外浮薪多達100萬元。由於考慮到九鐵過去一年的良好表現在很大程度上是全體員工努力工作及奉獻的結果，為表示對員工的謝意，管理委員會的成員自發性地一致決定向管理局建議，將該筆額外浮薪用來獎勵員工。

45. 王國興議員詢問可否將用額外浮薪獎勵全體員工的做法訂為常設安排，以獎勵前線員工，九鐵署理行政總裁在答覆時表示，這應由管理委員會的成員決定，因為引入額外浮薪的目的是鼓勵他們一同超越工作表現指標。王議員認為，若有關獎勵並非常設安排，則現時的獎勵行動目的可能是“收買”員工的人心，務求他們在這次事件中支持管理層。九鐵署理行政總裁指出，有關獎勵仍屬建議，詳細安排尚待管理局決定。故此，員工仍未受惠。此外，一如上文第44段所述，雖然其他員工可能未有注意，但管理委員會的成員在2004年亦有將他們的額外浮薪用作獎勵員工。鑒於2005年的額外浮薪的款額龐大，他們認為現時的建議更為恰當，並覺得有需要將建議的安排通知管理局及其他員工。王議員敦促管理局及環境運輸及工務局局長考慮將浮薪獎勵員工訂為慣常做法。

46. 李永達議員認為除非有真憑實據，否則王國興議員對九鐵管理委員會成員的上述質疑並不恰當，並要求他收回有關言論。王國興議員拒絕收回其言論，理由是他的質疑是合理的推斷。主席提醒各委員發言時小心遣詞用字，避免憑空作出評論。

#### 未來路向

47. 李卓人議員認為，政府當局為是次會議提供的文件未能釋除對這次事件的許多關注，尤其是這次事件對兩鐵可能合併一事的影響及政府在其中的角色。他因而認為應要求政府當局在適當時候提供更多細節。就此，主席表示，可藉研究兩鐵可能合併一事進一步跟進公司管治的問題。然而，鄭家富議員認為，政府當局有需要在事務委員會下次例會上回應在是次會議上提出的許多關注，以確保九鐵員工的士氣不會受到這次事件的負面影響。他又認為應邀請田主席及詹伯樂先生出席該次會議。陳偉業議員贊同他的意見，並表示亦應邀請九鐵各總監及職工會代表出席，讓委員更深入瞭解導致這次事件的問題。不過，石禮謙議員不同意事務委員會進一步跟進這次事件。依他之見，立法會不應試圖干預九鐵的營運，九鐵的管治當局應是其管理局。周梁淑怡議員亦認為有需要給予九鐵空間從這次事件中恢復元氣，讓詹伯樂先生與九鐵員工互相適應，以及讓田主席熟習其最近經重新劃分的角色。因此，事務委員會應在相隔一段更長時間後才再研究此事。就此，若政府當局在短期內準備好就兩鐵可能合併一事作出匯報，便可藉討論兩鐵可能合併的機會研究這次事件的後遺症。若兩鐵可能合併一事需要更長時間擬定，事務委員會可在5月的會議上討論這次事件。經進一步討論後，委員同意，事務委員會應在2006年4月的例會上，進一步討論與九鐵的公司管治有關的問題。

(會後補註：政府在2006年4月11日宣布政府與地鐵有限公司已就擬議兩鐵合併的架構及交易條件達成共識。交通事務委員會及財經事務委員會在2006年4月12日舉行聯席會議，聽取政府當局就相關事宜作出簡報。經商議後，委員同意，訂於2006年4月28日的會議上討論的九廣鐵路公司的公司管治問題此一項目，將會被“兩鐵合併——與員工相關的事宜”的項目取代。至於擬議兩鐵合併所引發的其他事情，將由交通事務委員會及財經事務委員會另行處理。)

**II 其他事項**

48. 議事完畢，會議於下午4時35分結束。

立法會秘書處  
議會事務部1  
2006年5月22日