

立法會交通事務委員會  
2006 年 3 月 21 日

九鐵的公司管治

目的

本文件由九廣鐵路公司（九鐵）編寫，旨在向委員匯報有關該公司的署理行政總裁黎文熹先生於 2006 年 3 月 9 日致管理局函件所提出的公司管治問題。

背景

2. 於 2001 年 9 月，委員會獲匯報有關政府決定將九鐵原先屬全職的主席兼行政總裁一職，拆分為非全職主席與全職行政總裁。政府此舉所基於的理由，是拆分主席以及行政總裁的功能及責任後，將可更有效讓九鐵管理所面對的大量工作。由非公司行政人員的人士出任公司主席，將可增強管理局的獨立性，從而強化管理局的監督能力。公司的行政總裁可專注於管理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趨勢。香港大部分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<sup>1</sup>。

3. 《2001 年九廣鐵路公司(修訂)條例草案》有一項一般性的賦權條文，說明主席以及行政總裁的職能，應是主體條例授予他們及由公司指派給他們的職能。

4. 其後在 2001 年 11 月 2 日法律事務部在內務委員會會議席上所提交的報告<sup>2</sup>中，曾解釋政府何以不列明主席以及行政總裁的職責與功能，或至少訂明該兩個職位的責任範圍。政府認為不宜訂明兩者的職能，原因是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，決定及協調該公司管理局（由主席領導）與行政人員（由行政總裁領導）之間的關係，俾能配合公司運作需要及公司管治模式的發展。除了主體條例委予的法定職能外，主席以及行政總裁須履行管理局指派給他們的職能，此情況與其他一般商業機構的做法無異。

<sup>1</sup> 見 2001 年 9 月 27 日運輸局制訂的立法會參考資料摘要 TBCR 3/1015/98 Pt.3。

<sup>2</sup> 見立法會 LS 2/01-02 號文件

5. 惟 2001 年 9 月 27 日立法會參考資料摘要文件進一步闡釋，指出非全職主席應帶領九鐵管理局，並應集中處理下列事宜：

- (a) 審議並指導公司訂立的策略和業務發展計劃；
- (b) 監督財政計劃、主要的資本開支、收購和出售公司資產事宜；
- (c) 定下服務表現指標，並監督行政人員負責完成這些指標；
- (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，監督制定接班計劃，以及釐定行政人員的薪酬。

6. 至於身兼管理局成員的行政總裁應專注於下列職務：-

- (a) 執行由管理局決定的業務策略；
- (b) 落實由管理局定下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。

7. 上述關於主席及行政總裁角色與責任的分拆，正是屬於最佳公司管治守則，1992 年英國 Cadbury 報告及其後的類似報告亦建議採用這些守則。就主席以及行政總裁此兩個職位而言，Cadbury 報告的建議是：「一間公司的領導應該有明確經認受的職責分工，此舉能確保權力及職責的制衡，免致某一個人在作出決定時權力不受約束。」

8. 為能達致權力及職責的平衡，必須界定主席以及行政總裁這兩個截然不同卻又相輔相成的角色。九鐵管理局於九鐵的公司管治手冊中詳細表述這種關係，公眾可從九鐵的網頁中查閱該手冊。簡而言之，該手冊闡明主席負責處理管理局的事務。至於管理局須決定的事務，已列載於公司管治手冊中「處理公司業務守則」(Rules for Conduct of Corporation Business)一節。至於其他有關執行公司事務的職權，全部授權予行政總裁負責。

9. 至於如何落實執行公司管治手冊的要求，以照顧社會、公司、乘客，以及員工的最佳利益，正是行政總裁於 2006 年 3 月 9 日向主席及管理局成員所呈交函件的精神所在。

九廣鐵路公司  
2006 年 3 月