

立法會交通事務委員會特別會議  
2007年5月5日

九廣鐵路公司浮薪制

目的

本文件旨在向委員會匯報九廣鐵路公司（九鐵）在2006年的浮薪制安排。

背景

2. 2006年3月21日，九鐵曾向委員會提交立法會文件〔編號：CB(1)1131/05-06(03)〕，簡介九鐵浮薪制計劃及2005年度浮薪制的安排。九鐵自2005年1月1日開始推出以整年為基礎的浮薪制計劃。Hay Group人力資源顧問曾就香港法定機構最高三級管理人員的薪酬進行研究，及後向政府提交建議，九鐵推行浮薪制計劃主要是回應有關報告的建議。

3. 九鐵浮薪制並非一個簡單的花紅制度，一般的浮薪制是根據有關公司在該年度賺取的盈利，向合資格的員工發放基本年薪以外的額外酬金，但九鐵浮薪制涉及該公司的管理委員會成員從他們每年總薪酬中扣起一個百分比的數額，存放於一個基金內。行政總裁所扣起的數額為其薪酬的百分之三十，總監為百分之二十，而總經理則為百分之十五。該筆基金的發放是取決於四項策略性範疇，包括財務、營運、客戶服務及新鐵路工程的整體表現。

4. 九鐵管理局於年初為每個策略範疇訂定工作表現指標。這些指標是根據年前的工作表現以及未來一年的預測而制定，目的是令訂定的工作指標可以實際達到，但同時亦可鼓勵管理層竭盡所能。能否達到指標取決於管理委員會成員在該年度的整體表現。如該年度的實際表現能夠超越先前訂定的指標，公司將會按比例發放一筆的額外酬金。然而，若表現未達標，參與計劃的成員將可能損失其存放於浮薪基金

內的部分，或甚至全部薪酬。

## **2005 年度浮薪制**

5. 2005 年，管理委員會成員的表現超越指標，公司因而向成員發放為數約一百萬元的額外酬金。正如九鐵在 2006 年 3 月向委員會匯報，管理局已審慎考慮過，2005 年度的浮薪應否受到 2005 年 12 月發生的東鐵列車底盤組件掛架焊接位出現裂紋的事件所影響。管理局決定該事件與浮薪的發放應分開處理，基於公司和參與計劃成員所訂定的合約條款，公司必須接納浮薪制的評核結果。再者，裂紋事件已有調查委員會進行調查，因應調查結果，若有需要，公司亦有其他方法向個別員工採取適當行動。

6. 儘管管理局的決定如此，管理委員會成員為感謝員工過去一年的努力，主動提出只保留他們原來被扣起薪酬的部分，其餘合共一百萬元由公司注入的額外酬金則分發給所有員工。

## **2006 年浮薪制**

7. 2006 年 6 月，管理局通過繼續實施浮薪制及訂立 2006 年工作指標。2006 年與 2005 年指標比較如下：

### **九鐵公司評分標準**

<b>2006 年指標</b>	<b>2005 年指標</b>
<b>財務</b> 1. 未計利息、稅項及折舊前盈利 <b>顧客服務</b> 2. 員工服務態度 3. 整體服務水平 4. 顧客認為是否物有所值 5. 顧客認為列車服務是否可靠 <b>營運</b>	<b>財務</b> 1. 運輸收入 2. 商務收入 3. 現金營運開支 <b>顧客服務</b> 4. 員工服務態度 5. 整體服務水平 6. 顧客認為是否物有所值

<p>6. 列車服務表現</p> <p>7. 列車延誤次數(八分鐘或以上)</p> <p>8. 每百萬乘客人次延誤率</p> <p>9. 乘客安全</p> <p><b>新鐵路工程</b></p> <p>10. 工程進度 (落馬洲支線)</p> <p>11. 工程進度 (九龍南線)</p> <p>12. 意外率 (以每十萬工時計算)</p>	<p><b>營運</b></p> <p>7. 列車服務表現</p> <p>8. 列車延誤次數(八分鐘或以上)</p> <p>9. 每百萬乘客人次延誤率</p> <p>10. 乘客安全</p> <p><b>新鐵路工程</b></p> <p>11. 工程進度 (落馬洲支線)</p> <p>12. 意外率 (以每十萬工時計算)</p> <p>13. 馬鐵首年營運 - 列車服務表現</p> <p>14. 馬鐵首年營運 - 延誤次數(八分鐘或以上)</p> <p>15. 馬鐵首年營運 - 每百萬乘客人次延誤率</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

8. 2006 年，管理委員會成員被扣起而存放於浮薪基金內的總額為 \$5,020,000。2007 年 1 月，根據預先訂定的計算程式及經外間審計員複核後，管理局經過詳細考慮，接納 2006 年浮薪制的評核結果，顯示 2006 年公司的整體表現超越預先訂定目標 12.24%，因此公司需注入 \$614,000 入浮薪基金內，令基金總額達致 \$5,630,000。九鐵 2006 年年報內第 112 頁附註表 5(c) 指出，行政總裁及總監合共收取浮薪 \$5,130,000，餘額則是發放予管理委員會內總經理級成員。除了 \$614,000 之外，基金該年度內餘下的金額亦全數發放予參與計劃的成員，這筆款項是從他們的薪金扣起，並非花紅。

9. 正如上一個年度一樣，在發放浮薪時，管理局已審慎研究過是否需要考慮其他因素，結論是既然公司引入浮薪制，就要履行合約內的條款，接納浮薪制的評核結果。管理局亦留意到裂紋事件調查報告中所指出需負責的個別人士，以及於九鐵公司管治問題發生期間，曾違反公司守則而公開表達意見的高層，他們已接受適當的處分。部分管理局成員曾要求管理委員會考慮按 2006 年的做法，自願放棄額外 \$614,000 的額外酬金，而管理局將是否接納該要求交予管理委員會決定。

10. 2007 年 2 月 27 日，管理委員會經過詳細商議後，決定不接納有關要求，他們認為這個做法有違浮薪制的基本原則，而計劃的原意是鼓勵管理層群策群力，達致不斷改善服務的目標。雖然在財務上公司有責任要達致政府作為唯一股東的期望，但更重要的是要為乘客提供優質及安全的服務。而且，將浮薪制逐漸擴展至下級管理層一直是管理局的長期目標，而首先於管理委員會設立浮薪制的其中一個目的，是要給員工知道，倘若表現超出指標，他們的努力會獲得認同，若不達標就有相反的效果。

九廣鐵路公司  
二零零七年五月五日