



新世界第一巴士公司 職工會

改善巴士業界 營運情況之建議書 〈第三版〉

2014 年 3 月 30 日

目錄

I.) 前言

II.) 再版前言—治大国，若烹小鲜

III.) 巴士行業面對的問題：

III.1) 運輸署的責任—製造不公平競爭

III.2) 巴士公司自身經營問題

III.3) 運輸署監管不力—脫班與虧本問題
個案討論：巴士不見了

IV.) 改善建議：

IV.1) 加強監管與政策檢討

個案研究：區域性重組

延伸閱讀：交通擠塞與管理

延伸閱讀：港鐵超載

IV.2) 物業發展與相關管理

IV.3) 修改指引與改善薪酬

IV.4) 票價穩定基金

V.) 結語

VI) 再版結語—任重道遠

VII.) 附錄：

參考資料

作者資料

前言

在香港，有人認為巴士行業已步向夕陽¹。但這是否代表各持分者要對巴士服務放棄呢？踏入二零一二年，社會對巴士業界有新一輪的關注，由脫班問題到「鬼巴士」的出現，再到多宗嚴重的交通意外，都引起社會上熱烈的討論和關注。那麼，巴士行業所面對的問題責任又屬於誰人呢？社會上又有另一些意見要求加強對車長進行身體檢查，如新增動態心電圖檢查等。但這些意見又是對是錯呢？

這份建議書的目的，將分析現時巴士行業所面對的困境與巴士公司現存的問題。其次將針對不同的問題作出建議，希望利用不同的方法去改善巴士公司的營運情況及改變巴士車長的工作環境與條件。巴士車長每天都接送過萬名乘客，他們的工作環境與健康情況是值得關注和探討的。我們相信，只有改善巴士公司的經營環境與情況才有空間讓巴士公司改善車長的工作環境。因此，本報告將從這個方向作出討論，希望改善巴士公司經營環境的同時，有空間讓車長有一個更理想的工作環境。



「治大國，若烹小鮮」

再版的原因有很多，在此不再說明。自第一版完成以來，巴士行業一直在變化和前進，但大環境始終未有改變。這行業就好像走在十字路口般，向那一個方向走，對大家而言始終是一個問號。巴士服務在日常生活中擔當重要而不可欠缺的角色，能否有效營運涉及到公眾利益。再版的主要原因是希望加入更多案例、例子，以客觀及宏觀的方式去豐富這建議書。

過去一年，巴士行業面對更加嚴峻的經濟環境，同時申訴專員主動對巴士營運及一系列數據進行調查，亦進一步引起公眾對巴士營運商及運輸處的關注和不滿。申訴專員相關的資料早在第一版作出討論，但是次再版希望更加深入討論有關「班次」的真與假，從一個宏觀的方向作出討論，從而完善現在制度及規則上的不足。希望再版作出深入的討論，一方面回應申訴專員所作出的調查，同時希望查找不足，進一步回應市民的訴求。

除此之外，九巴在去年積極進行「區域性重組」，其中以北區為試點，整合該區的資源，以科學的方式去重組巴士路線¹⁷。無可否認，路線重組透過資源整合以改善現有服務，提升競爭力，對巴士公司而言不利而無一害，而政府亦大力鼓吹「區域性重組」，不論施政報告還是電視廣告，都有相關的內容。但是「區域性重組」是否理想地幫助巴士公司提升服

務質素及營運效率，還是單純只為削減服務而「重組」呢？這一點在再版中希望作出探討，同時就過去相關的改動作出討論，希望利用客觀的環境作出解構。分析整個計劃的利弊。

老子《道德經》第六十章中雲：治大國，若烹小鮮。管理一個國家還是鄉村的地方也好，就好比烹調一樣，菜既不能太鹹，也不能太淡，要調好作料才行；治國如同做菜，既不能操之過急，也不能鬆弛懈怠，只有恰到好處，才能把事情辦好。香港的交通與運輸政策有著異曲同工的相似情況。就是必需要照顧不同人士的需要，定立出合適而長遠的政策，不可以忽略任何人的需要與現實環境的局限，正好比烹調一樣，菜既不能太鹹，也不能太淡。要解決現今巴士業界的困局，就必要審視現今的運輸政策，查找不足，只有制定合適的方針，提出一個大家願意看見的願見，才能急市民所急，回應社會上大眾對運輸交通的訴求。這一份建議書是第一步，隨社會急速發展，變革之路將更長。希望是次再版能提供更多的觀點、例子以進一步說明巴士業界所面對的困難和境況。正如最近一部電視節目〈食為奴〉，主角高天寶以一道菜開解當時深受「滿漢不和」而煩惱的康熙皇帝，而後者亦因此而關懷，更說出治大國，若烹小鮮這一典故。再版的一大目標就是解決眼下交通運輸的問題，改善業界同仁所面對的困難，這樣才可以令市民大眾開懷歡笑。

Douglas Lau

March, 2014

不公平競爭

巴士服務是直接由運輸署監管的，對於巴士行業面對的問題，運輸署是責無旁貸的。運輸署一方面擔任官方監管者的角色，另一方面卻製造不公平的競爭，令整個巴士行業的經營環境舉步維艱。早在八十年代，屯門及元朗著手興建輕便鐵路，港英政府設立了「輕鐵專區」，將當時在屯門區內行走的巴士路線如 59B 號線等共八條巴士路線取消²，這樣，輕便鐵路便沒有來自巴士的競爭。直到二零一二年，屯門區和元朗區仍沒有任何行走區內的專利巴士路線。

自二千年，政府發表了長遠鐵路發展的策略後，便一直以鐵路發展為運輸政策的大方向，過去十年，將軍澳支線、西部鐵路等已先後落成，而西港島線、南港島線等項目亦相繼動工。的而且確，鐵路是環保而且極具效率的集體運輸交通工具，但這又是否代表要大力限制巴士公司的營運與發展呢？自二零零三年開始，政府大刀闊斧地限制了巴士公司車隊的數目。巴士車隊是巴士公司最重要的資產，亦是整個巴士行業不可或缺的一部分。政府以交通負擔過重、空氣污染等理由限制了各家公司巴士的數目，以新世界第一巴士公司為例，在二零零二年，共擁有八百三十五部巴士³，但到二零一一年，已減少到七百零七部巴士⁴，營運車隊減少了約十五百分點(15%)。雖然在這九年時間，有不少新鐵路項目落成，但這些限制與削減又是否合理呢？還顧現時的香港鐵路有限公司，

在二零一一年起，由中國北車集團長春軌道客車股份有限公司購入多列新製的列車⁵，先後為多條路線如觀塘線、荃灣線等加班⁶，反觀個別巴士路線若有需要加班，必先從其他路線抽調資源加班，而抽調其他路線加班，只會令乘客的乘車權與選擇權受損。除此之外，政府限制巴士公司車隊數目，直接打擊巴士公司在市場上的競爭力。巴士服務的供應受到限制，這只會導致巴士公司出現虧蝕、欠缺足夠巴士營運及後備車輛不足的情況，形成惡性循環，巴士公司一方面需要加價以達到收支平衡，另一方面又沒有足夠資金改善服務與員工的福利，形成三輸的局面，這都是運輸署做成不公平競爭的惡果。

欠缺點對點路線下，巴士公司更難有生存空間。點對點路線對於乘客有極大的吸引力。方便、直接、快捷都是其吸引的地方。例如九巴 263 號線、城巴 5X 號線及新巴 18P 號線等便是成功的例子。但是，近幾年又有多少點對點的路線出現呢？近年較受歡迎的點對點路線是二零一零年開辦的 798 號線，此路線來往將軍澳與沙田之間。除了上述的例子，還有沒有相類似的例子呢？除了一些特別路線外，全日行走的點對點常規路線又有多少呢？自政府在千禧年發表以鐵路為骨幹的運輸政策後，一直都宣稱點對點巴士路線違犯這個方針，即使受歡迎的 798 號線亦需先行將路線 796B 取消才能成事。而 798 的出現亦經過多個區議會熱烈的討論，一波三折才成功通車⁷。我們相信，點對點路線不但對乘客有利，亦可提升巴士公司的營運效率，百利而無一害，但是運輸署願意讓步嗎？好

像將軍澳往來荃灣的路線，地區人士爭取多年，運輸署仍沒有任何喜訊。甚至於近年的突破路線 798 都經歷漫漫長路才能通行。對於開通往來沙田將軍澳的直接路線，有前西貢區區議員透露運輸署一直以市民利用現有轉乘優惠已足以應付需求為理由而不批准這點對點路線的通行。而新巴亦需要將個別路線取消才能成事。而路線 798 開通後，早上與晚上的繁忙時間更出現滿座的情況。由此可見，點對點路線有其存在價值，亦有益於廣大市民及有助巴士公司改善營運效率。除此之外，我們亦應鼓勵巴士公司利用重組路線的方式，將資源用得更有效率。



路線 798（將軍澳<>沙田 / 火炭）



路線 263（屯門<>沙田）

協調不力亦是導致今天困局的成因。各家巴士公司在經營上，擁有一些與鐵路相互競爭而又出現嚴重虧蝕的路線，例如過海路線 690、692，一些長途路線如九巴的 263M 線等。巴士公司近年來都透過路線重組去取消或合併一些嚴重虧蝕的路線，轉而將資源投放在載客量較高的路線上。前文所引述有關 796B 與 798 的例子便是近年來較成功的一個。路線重組與削減往往需要各區區議會的同意才能成事。在二零零八年被取消的 70 號路線便是近年來的經典故事。在運輸署、九巴、多個區議會多年來的角力才成功換取該路線被取消。無可否認，將一條路線取消定必引起居民的強烈反對，區議會有反彈亦是正常而又合理。但是，在重組過程中，運輸署又有沒有承擔的勇氣，讓不同的重組方案得以落實呢？路線重組涉及巴士公司、區議會、運輸署三方面。三者沒有良好的溝通是沒有辦法讓重組得到落實，往往運輸署未有在巴士公司與區議會之間顯示出承擔的勇氣與堅持，讓重組的方案得以優化和落實，若這些方案得到通過和落實，將有助巴士公司「止血」。而且，運輸署亦將不同的公共運輸機構放置在對立的位置上，讓巴士公司一方面要應對來自鐵路網絡的威脅，另一方面又要應對不同公共交通營運者的競爭。以將軍澳往來土瓜灣的交通服務為例，將軍澳早期發展只有路線 93K 前往土瓜灣一帶，直到一九九六年才有繁忙時間特別路線 297P 經將軍澳隧道前往紅磡。到一九九八年尾，路線 297P 獲准改為全日服務並更改路線編號為 297。在同年運輸署亦批准小巴 105 號線開辦，由康盛花園前往土瓜灣。

路線 297 與小巴路線 105 性質相近，通車的時間同樣在一九九八⁸，這樣巴士便有專線小巴作其競爭對手。時至今日，小巴路線 105 時有指路線出現虧蝕而需要申請加價。這惡性競爭的出現，不但令巴士公司進一步面對更大的競爭，另一方面又令到其他的經營者未能賺取合理的回報而需要加價，令到各方面都有負面影響。相近的例子尚有，但在此不再討論了。運輸署在協調巴士公司與區議會之間不力，又容許將不同的營運商放置在對立面上，做成惡性競爭的出現，最後苦的都只是市民大眾。若果重組得到落實，資源用得其所，巴士公司的經營環境定必改善。這樣才有資源去改善車長的工作環境與工作時間。

還有一點，運輸署整體的運輸政策是失敗的。運輸一直都以鐵路為骨幹的運輸政策為大方針，但是為何路面上的私家車數目仍是居高不下呢？二零零二年，已登記的私家車數目為 384, 864⁹，到二零一一年已達到 471, 685⁹，這麼多的私家車在路面上行走，不但做成環境污染，而且加重了路面的負擔。但是，運輸署又有沒有規管私家車的數目呢？相反，巴士作為集體運輸交通工具的一份子，卻處處受到打壓。運輸署是否需要全盤審視整個運輸政策呢？例如讓每個公共營運商的角色更加清晰，將資源用得其所。

經營問題

巴士公司內部亦存在不少問題。前線員工每天需駕駛不同的車輛及多條路線(俗稱跳飛機)。「跳飛機」令車長心理壓力負擔重，影響心理質素。除此之外，巴士公司本身因應不同理由而經常更改行車時間表，車長上班地點及下班地點經常更改，導致前線車長非常困擾，影響家庭運作與協調。由於本港大多數家庭的父親和母親都需要出外工作，車長無法照顧家中小童，引起不同的家庭問題，而家庭不和諧影響生活質素，帶來長遠影響。除此之外，有部份員工未能在公司申請「無薪事假」，巴士公司不但沒有體恤員工，而且更為員工帶來家庭上的負面影響。員工在家庭生活上遇到突發事情時，未能向公司申請「無薪事假」，不但對員工的情緒帶來負面影響，而且引起家庭不和，對員工與整體家庭生活帶來衝擊。例如員工家人有病入院，而公司卻不容許員工申請「無薪事假」照顧患病家人，員工只會心急如焚，對他們的情緒、家庭生活帶來影響，這樣只會影響服務質素。近期，平等機會委員會亦張貼廣告，希望各私人企業、機構能體恤員工，有助挽留人才。車長是巴士公司不可缺少的人才，若車長士氣低落，家庭生活不健康，只會推高車長的流失率，而欠缺足夠的車長駕駛巴士只會令服務質素下降。

而巴士公司在編排時間表的時候，部份路線未有足夠的行車時間讓車長行車，車長到達總站後便需即時開車，令車長需作長時間駕駛，嚴重影響車長的健康與精神情況。面對車輛不足，而需求又龐大的路線，

巴士公司往往犧牲車長每車次之間的休息時間去維持現有服務，做成車長沉重的壓力。

巴士公司為了節省資源，在員工的薪酬、福利上作出不公平的分配。以個別巴士公司為例，新入職的車長一方面沒有雙薪、子女教育津貼等，在醫療保險上，到診所就診的次數較早年入職的員工為少，嚴重影響員工的健康。除此之外，新入職的員工薪酬普遍偏低，以前線車長為例，新入職的車長底薪每月約九千元左右，而新入職的站長底薪每月約八千元左右，導致前線員工士氣低落，巴士公司亦難以聘請員工。當中以站長最欠缺人手，有些樞紐總站，例如灣仔碼頭總站只安排一名站長值勤，工作量極為沉重。而部分總站更取消站長當值，嚴重影響服務質素。每當突然事故發生亦欠缺足夠的外勤人員作處理，對整個巴士服務帶來一定影響。長時間的工作與沉重的工作壓力，令巴士公司員工的流失率高企，影響實際巴士服務的表現，如車長不足而令到脫班的情況出現。長此下去，形成一個惡性循環。前線員工的薪酬與福利較市場遜色，此舉更容易更會導致前線員工士氣低落，最終影響整體服務表現。自最低工資實施後，各行各業都面對人手緊張的情況，巴士公司亦不能幸免。作為香港主要的運輸機構，巴士公司有責任聘請足夠的員工，同時亦需留意外勤人員的數量是否充裕，否則遇上突發事件便難以派員即時處理，亦難以維持正常的巴士服務，最終只會令乘客的利益受到損害。而前線員工士氣低落，最終令到流失率上升，這絕非一個理想的情況，長期欠缺足

夠的人手只會令上述的情況形成一個惡性循環，這並不是大家樂意看見到的。

巴士公司對合約員工以行政手段令員工帶病上班，做成安全隱憂。新入職的員工以合約制聘請，巴士公司往往以員工的出勤表現作為考慮續約的其中一項因素，員工往往為了得到公司續約，帶病亦不敢就診及取病假休息，對安全做成隱憂。車長每天在巴士上面對大量乘客，而巴士本身採用密封式設計，乘客帶病乘車往往輕易將病毒傳播開去，長時間駕駛的車長便成為高危的感染人士。因此，巴士公司以出勤表現作為員工的續約的考慮因素實在有不合理的地方。

工程部欠缺員工亦成一大問題。工程部負責日常車輛維修及安全檢查的工作。市民往往認為工程部只是後勤支援的部門，但巴士是否在安全、正常的情況下行車亦需依賴工程部進行維修及檢查。但隨著巴士公司擁有車隊數量大減，而出車數量又要維持服務水平的話，巴士停放在車廠維修的時間便相應被縮減。加上工程部門欠缺足夠的人手進行維修，部分維修工程亦未必能妥善完成。在這兩方面都被削減的情況下，維修質素相應下降，在街上行走的巴士便容易出現損壞或因為車廠欠缺巴士而出現失班次或脫班的情況，導致巴士服務受到一定影響。因此，工程部門所存在的問題亦需要加以探討及作出改善。

車長、站長、工程部技工等前線員工是每間巴士公司寶貴而重要的人力資源。要維持正常、優質的服務有賴他們的努力與付出。但巴士公

司卻因為節省成本而對員工有不公平的對待，這是不合理的。本會相信，只有用心對待每一位員工，才能有效維持日常的服務。這些問題是巴士公司需要一一正視和改善的。人力資源在巴士公司是不可或缺的，若果巴士公司不願意改善現時員工的薪酬福利，解決不公平的地方，長遠只會做成更高的流失率。每當欠缺員工上班當值，便會令到巴士班次欠車長駕駛，應對突發事情時又欠缺人手處理。同時巴士公司若不對薪酬福利作出檢討，亦難以吸引及聘請足夠的員工駕駛巴士與外勤員工應付突發事情及作出適當的車務調動。維修人員不足與質素下降亦做成車輛容易損壞與欠缺巴士出廠行駛的情況出現。加上，現職員工面對不公平對待，出現同工不同酬的情況，又需要面對大量乘客，壓力大增。當遇到乘客無理投訴車長或投訴外勤員工時，又需向公司解釋，大大加重心理負擔，做成流失率高企不下，影響日常服務，做成三輸的局面。因此，巴士公司必需正視人手短缺與不足的問題，致力解決因人力資源不足而出現的問題。若長期人手不足，只會加重員工的工作負擔，前線員工亦因此而士氣低落，這些都是大家不願意看見的。不論那一個工種都需要有足夠的人手去維持巴士服務，這一點是十分重要的。巴士公司亦不應以節省資源為目標而減少人手的增聘，同時適時對薪酬、福利進行檢討，才能在競爭激烈的勞動市場增聘足夠的人手去維持日常的巴士服務。若問題得不到正視，將衍生更多問題，最後不論是前線員工、巴士公司本身以至乘客都會是輸家。

監管不力

運輸署是官方的監管機構，但他們又有沒有做好其監管巴士公司的角色呢？市民近年對巴士服務抱有怨言，但問題又出在那裡呢？市民大眾經常指巴士脫班，出現「鬼巴士」¹⁰ 又是甚麼一回事呢？事實上，運輸署對脫班的定義十分清楚和簡單，只要編定的巴士沒有開出已等同脫班，脫班的原因有很多，如欠缺車長開車、交通阻塞、車輛故障等。大家可參考以下圖例：

	到站時間	原開時間	路線	實開時間	實開車號	備註
51	11:56	12:00	2	✓	LK 438	C 112 柯打來
52	12:04	12:10	2	×	LU 3721	尖碼壞車
53	12:13	12:20	2	12:15	NG 1562	
54	/	12:30	2	×	×	欠車長停開
55	12:33	12:40	2	12:35	MU 4857	
56	12:52	12:50	2	12:55	MV 9453	
57	13:20	13:00	2	×	MT 2384	(旺角交阻) 私對站
58	13:00	13:10	2	✓	NC 5256	對站私來
59	13:28	13:20	2	13:30	MT1969	文明里起載往 SOU
60	13:28	13:30	2	✓	MG 971	

這是模擬九巴路線 2 號(尖沙嘴碼頭 <> 蘇屋邨)平日在尖沙嘴碼頭的班次記錄。圖中第 52、54、57 的班次因不同的原因而沒有開出。而相應正常與遲開的班次亦當作正常開出並不計算脫班。換句話說，第 56 班車即使遲開亦計算為正常開出的班次而非「脫班」。大家還可以留意，第 59 班車安排在油麻地文明里開短途班次疏導乘客亦計算為一正常班次。按照運輸署的定義，只有三班車屬於脫班，但誤點的班次並不計算在內，而實際上只有三個班次是正常開出的。

當然，脫班的問題主要涉及人手、車輛及道路問題等三個原因。而前兩者是巴士公司需要正視及處理的。而在這些問題上，運輸署又有沒有做好監管者的角色呢？「鬼巴士」實際是基於運輸署的定義上走進其灰色地帶，安排車輛行走數個站的短途班次以填補因不同原因而沒有正常開出的班次，從而令「脫班」的比率下降。但這些短途班次能否達到接載乘客的功效呢？從以下圖例可加深了解：

	到站時間	原開時間	路線	實開時間	實開車號	備註
81	18:12	18:00	5C	18:15	HU 8803	土瓜灣交阻
82	18:30	18:05	5C	×	HR 9800	私對站
83	/	18:10	5C	×	×	欠車長
84	18:30	18:15	5C	18:32	JZ 748	土瓜灣交阻
85	18:55	18:20	5C	×	KC 8237	私對站

加班：

	到站時間	原開時間	路線	實開時間	實開車號	備註
E1	/	/	5C	19:45	LG 419	短途車，蒲崗村道載
E2	/	/	5C	20:15	LG 261	短途車，蒲崗村道載

這是路線 5C（尖沙嘴碼頭 <>慈雲山<中>）平日在尖沙嘴碼頭晚上繁忙時間的班次模擬記錄。路線 5C 路經土瓜灣，這一帶的交通十分繁忙，因此誤點及脫班亦相對嚴重。正常班次亦較難維持。而一些「特別」短途車，巴士由蒲崗村道載客返回慈雲山<中>，途經 7 個巴士站。但是，有多少乘客在蒲崗村道等候路線 5C 返回慈雲山呢？路線 5C 大部分乘客由土瓜灣一帶返回慈雲山，蒲崗村道後的站位以下車的乘客為主，而上述兩班「特別」短途車亦會按運輸署的準則去計算為正常班次，從而填補晚上六時所失的班次。這樣脫班的情況便有機會得到改善。事實上，

短途班次是有助疏導乘客的。例如香港區路線 8P，晚上有大量乘客由銅鑼灣崇光站候車返回小西灣，由灣仔碼頭開出的班次是不能接載所有乘客的。因此，外勤人員如站長會安排車輛到銅鑼灣崇光站接載乘客。這樣有助疏導大量乘客，亦可達到巴士通勤的功用。對於沒有實際作用的短途班次是運輸署需要正視及認真處理的。本會認同具實際需要的短途班次是用助於疏導乘客的，同時對於一些無助疏導乘客的短途班次是反對的。同時對於修改脫班的定義及要求持開放態度。巴士作為集體運輸交通工具，有責任接載乘客及按運輸署的要求提供服務。但同時面對脫班的問題，運輸署一方面需要做好監管的角色，同時需要與巴士公司做好溝通，制定合理的巴士服務予廣大市民。

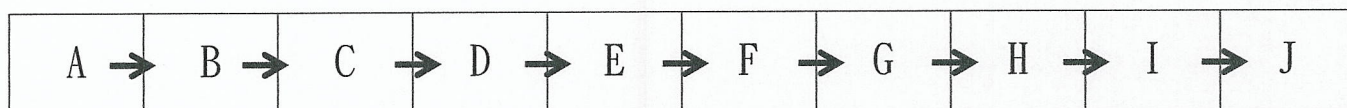
除此之外，對於某些巴士公司以虧蝕為由申請加價，我們認為運輸署除了監管巴士公司的服務外，對於巴士公司的財政又有沒有需要作出進一步的監管呢？無可否認，九巴在市場上的佔有率由 2010 年的 26% 減至 2011 年的 25.1%，同期香港鐵路有限公司在市場上的佔有率由 2010 年的 44.3% 升至 2011 年的 45.4%¹³。這此起彼落的情況的確解釋到九巴申請加價的部分原因。但是九巴在 2011 年有過百部巴士待發牌行走¹¹，有部分巴士更等待一年才開始獲發行車牌照。這些舉動又是否引致虧蝕的原因呢？除此之外，社會上對九巴玩弄「數字遊戲」早已表達不滿¹²，而運輸署又是否監管不善呢？又有沒有空間作更多的改善呢？

備註：有關班次的資料乃純粹虛構，並非巴士公司或運輸署的官方資料。
唯「鬼巴士」的情況則根據報導而設計，目的旨在指出「鬼巴士」的問題。

巴士不見了

申訴專員公署於二零一四年一月發表針對巴士公司監察機制的調查報告。申訴專員公署指出由於有關專營巴士的投訴大增，因此主動展開調查¹⁸。報告內容與前交相近。但為了更貼切的指出現時巴士班次所存在的問題，在此將作更深入的討論。正如申訴專員公署報告所表示，巴士公司會將詳細的行車時間表交予運輸署。而詳細的營運數據亦需交予運輸署作監督服務之用。本會早已指出運輸署有需要對「脫班」的定義及要求作出修改。但需先了解現時巴士公司實際運作情況。

假設某路線 3A 編定每天有 100 班車由 A 總站往 J 總站，其間經 B-I 共 8 個車站。

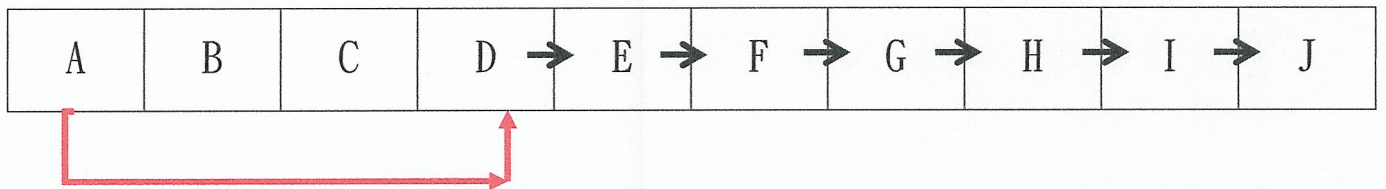


但是由於人手短缺、壞車等因素，是日 3A 線有 6 班車未能開出，而上述 6 班車已計算成脫班。加上晚上交通異常繁忙，導致有 2 班車未能依時由 A 總站開出，這 2 班車便直接由 A 總站不載客往 J 總站，上述班次亦計算為脫班。總結這一天，3A 線有 8 班車脫班。換句話說，3A 線的脫班率達 8%。但是，巴士公司為了填補失去的班次，於晚上加派巴士行走 3A 線，由原本一小時 3 班車提升服務至一小時 9 班車，填補是日的班次。由於有 6 班車額外開出，因此 3A 線的脫班率只有 2%。

正如申訴專員指出，脫班率計算的基準是以一整天為單位。巴士公

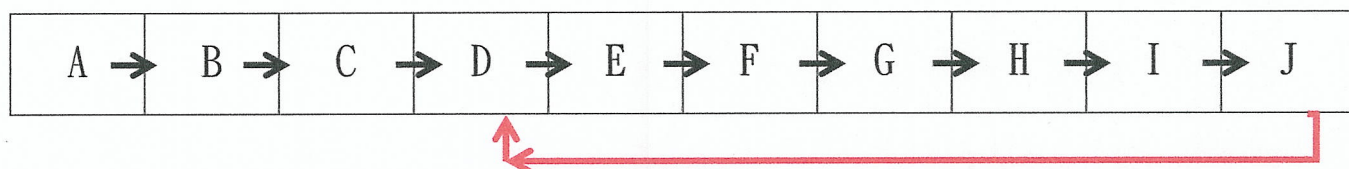
司為了令班次達到運輸署的要求，往往抽調巴士行走額外的班次以填補因不同原因而出現的脫班。這樣交予運輸署的營運紀錄所顯示的「脫班率」為 2%，但實際情況卻未能有效地反映出來。這樣做的確可以達到運輸署的要求，但有一定數量的乘客會因上述脫班而受到一定影響。

除此之外，巴士班次亦會因不同情況如交通擠塞等原因，而安排部分班次往中途站載客而非由總站開出。



如上圖所示，由於交通擠塞的關係，其中一班車調整在中途站 D 載去總站 J，而這班次亦計算為正常班次。根據申訴專員的報告指出市民並不接受這些班次為正常班次。這些「短途車」有沒有作用，早在本建議書提出討論。事實上，有部分巴士路線如港島區 8P、新界區 89D、過海線 968 等在總站開出數個站已經滿座，而往後的車站尚有大量乘客候車，安排「短途車」可有助疏導乘客，理應計算為正常班次。但是，巴士公司亦會安排「短途車」填補班次或該等班次並沒有實際作用則需另作別論。早在申訴專員發表報告前，本建議書已經提出「短途車」有其實際作用及現時所存在的漏洞。因此，著眼點應放在巴士公司有否利用這漏洞去隱瞞實際的脫班情況及檢討現時的標準以倒塞漏洞。

除了「短途車」外，業內尚有「掉頭」的情況。巴士班次亦會因不同情況如交通擠塞等原因，而安排部分班次「掉頭」。



部分班次因交通擠塞而較原定時間遲回到 J 總站，即使可排巴士不載客回 A 總站亦難以依時開出，往往這些班次便會被安排「掉頭」，即不載客往中途站 D 載回總站 J。根據現時準則，上述理應為兩個班次，這個安排則只會計算為一班車開出。上述的運作情況是申訴專員未有提及，而當中所存在的漏洞亦已在前文提及。這些「掉頭」班次本身是類似「短途車」的情況出現，因此處理及監察情況亦大同小異。

綜合脫班的各個原因，正如申訴專員所言，車長人手短缺、巴士損壞等是可控制的因素。無可否認，人手短缺是巴士公司面對的一大挑戰。巴士公司一方面要面對要有車長人手不足，同時亦因為數年後新鐵路落成而不敢大幅增加人手，形成兩難局面。除此之外，被分類為「其他」的脫班原因亦需要正視。當然這些要運輸署加多監督及深入了解當中的原因。除此之外，申訴專員亦提及到巴士「遲到」的情況亦有惡化。巴士「遲到」的成因有很多，如途中有乘客身體不適、交通擠塞等原因。無可否認，香港的交通情況日益繁忙，不論申訴專員還是本建議書都分別提出本港交通擠塞的情況是極影響巴士運作的因素。

事實上，現今市民對巴士服務的要求越來越高，同時普遍對巴士服務亦有所不滿。這一點透過申訴專員公署報告所指出的投訴數字已可見得。誠然，巴士脫班各方面都有責任，在此本建議書有下列建議：

- 1.) 從新制定巴士「脫班」的定義及計算班次的方式。如以「時段制」計算班次，防止巴士公司以填補班次方式去減低真實的失班情況。
- 2.) 加重對巴士公司的罰則，如公開「脫班率」高企的路線。讓公眾能加以監察巴士服務。
- 3.) 與巴士公司商討修改行車時間表及加快路線重組的進度，以整合資源的方式定立更合適的巴士服務。
- 4.) 檢討現有運輸政策及制定長遠解決交通擠塞的方案。

更詳細的建議將在下一個章節作出討論。

加強監管與政策檢討

運輸署在監管與政策制定上亦應下多點功夫，一方面監管巴士公司的服務質素，同時亦需要對現時的政策進行長遠檢討與規劃，這樣公共交通才可以發揮最大的效果，亦避免浪費資源的情況出現。

誠然，「脫班」、「鬼巴士」的問題是需要運輸署正視及加強監管的。無可否認，欠車長上班、車輛損壞等問題是巴士公司可控制的。但對於因為交通情況而出現的脫班問題是需要各持分者努力解決的。本港車輛不跌反升是客觀的因素去解釋為何路面如此繁忙⁹。巴士公司一方面又要維持正常服務，一方面又要面對繁忙的路面，行車班次亦因此而不穩定。每當巴士公司更改行車時間表以求令班次更準確時，方法不外乎增加班次或縮減班次以增加行車時間。前者需要額外的資源與車輛才能做到，但運輸署在一九九九年開始已對巴士車輛數目加以限制¹⁴，試問又如何做到呢？倒頭來巴士公司只有將部分班次「拉疏」以換取更多的行車時間，讓班次更加穩定。例如把部分班次由七分鐘改為十二分鐘等以換取更多的行車時間。

我們相信，「脫班」、「鬼巴士」的問題雙方都有責任，巴士公司一方面需在招聘的工作上加倍努力，改善現有人力資源政策以達致聘請足夠的人手去維持服務水平。而運輸署需要考慮調整現有的準則與標準，以配合巴士服務的需要與發展，同時亦應審視現有的交通情況，利用可行

的方法去解決交通擠塞問題，如發展電子道路收費系統、增設巴士專用路段如部分幹道增設巴士專線，如彼岸的澳門將中區主要道路亞美打利庇盧大馬路(新馬路)部分時間劃為公交專用道路。讓巴士等公共交通車輛有行駛的優先權。而政府亦可在繁忙市中心地區收回停車場，從以減少進入繁忙市中心地區的车辆數目，銅鑼灣的時代廣場停車場便是首屈一指需收回的停車場了。

當然運輸署亦需定期抽查各家巴士公司的營運數據，了解「脫班」的實際情況，與巴士公司作好溝通，一方面做好監管的角色，另一方面設立扣分制度，以巴士公司的營運數據作一個指標，去決定是否將部分路線重新公開競投或引入新的競爭者。短期內可考慮修改個別巴士路線的行車時間表，以反映實制的行車時間及營運情況。雖然這些都是一些短期治標不治本的方法，但相信可舒緩現時因交通擠塞而導致的班次失準等問題。

除此之外，我們建議運輸署亦需全面介入巴士公司的財務情況，調查巴士公司在經營上是否出現問題還是利用會計技巧營造虧蝕的情況。全面調查有助解決巴士公司的財政問題，同時透過對話協助巴士公司改善現有經營環境，將加價的壓力減到最低，達到雙贏局面。

全面檢討本港的運輸政策已刻不容緩，不能單純以鐵路為本的方針去解決本港的交通問題。以下節錄自一名大學生就有關經濟學上討論「壟斷」的引文，其下列例子亦曾與在香港公開大學任教經濟學的林遵武博

士作討論：

The other example also be seen in the MTRC. MTRC had merged with the KCR in 2008. After that, MTR is the monopoly of the railway market in Hong Kong. The cost of running the railway will decrease. Now, there is one management team, etc. **The competitive strength in transport market will be increased.** So, the monopoly in some case is better than the competitive market. **Futhermore, the government policy is another factor makes the MTR becoming monopoly.**

Source: Lau Kai Him (November, 2011).

An assignment for Foundation of Social Sciences: Economics, ECON A121F.

香港鐵路有限公司(港鐵)自 2008 年成立已將本港的鐵路市場壟斷，在公共交通市場上的競爭力大爭。同時，因為政策上的傾斜令港鐵成為壟斷機構。政府在二千年發表鐵路發展策略已表示鐵路是環保又具效益的交通工具，以鐵路為骨幹的運輸政策便被製作出台¹⁵。無可否認，鐵路的確環保又具效益，但這是否代表巴士需要得到極大限制呢？

巴士公司不但在市場上的競爭力下降，又在政策上受到打壓，經營環境嚴峻。巴士一方面應發揮鐵路接駁的角色，另一方面一些直接方便的點對點路線是受歡迎的，前文例子路線 798 已是成功的案例。糾正不公平競爭是首要的工作，有效率的重組與重開點對點路線及有限度增加巴士數目是需要即時展開研究的。而最重要是需要全面檢討香港整個運輸政策，不應獨立將每一個公共交通機構分割檢討。除此之外，。政府

作為港地鐵的大股東，一方面製造不公平競爭，另一方面又從港鐵身上賺取分紅，實有與民爭利之嫌。因此，建議運輸及房屋局全面檢討香港整個運輸政策，配合未來人口增長加以協調，從而讓資源用得其所。參考鄰國新加坡，以鐵路配合巴士的運輸政策，讓資源用得其所，才是利民的好政策¹⁶。



參考外國經驗，加以配合才可達到雙贏

上圖為行走於新加坡的巴士

個案研究：區域性重組

「區域性重組」在二零一三年初由運輸及房屋局提出¹⁹，目的是以一個地區而非個別路線作為基礎，檢視及重組巴士服務，以確保善用資源，希望能減少甚至取消使用量嚴重偏低的路線，而所騰出的資源可投放到新的或需求高的路線，讓地區在整體上能得到更好、更快及網絡更佳的巴士服務。而巴士公司，特別是九巴便積極作出回應，包括增設相關的部門，亦在北區推展「區域性重組」作為試點²⁰。

路線重組早在十二年前，即二零零二年將軍澳支線通車開始，巴士公司面對大量鐵路項目的同時，就需要進行路線重組以維持其競爭力。每一年，巴士公司都會提交〈巴士路線發展計劃〉予十八區區議會進行討論，詳述來年路線的改動，如增減巴士數目、增加班次等，其方式是以每條路線為單位進行討論。如本建議書提及的692、70等路線便常見於計劃上。路線重組必然涉及多方面的利益，如地區人士、區議員、巴士公司以至運輸署的工作等，往往令重組難以在議會上通過。就如前文提及的70號巴士便是經典例子之一。重組進度慢，巴士公司維持經營虧本路線，最後需加價維持公司財政穩健，輸的始終都是市民。而「區域性重組」便是以一整個區的模式全面進行重組，當中涉及資源整合及再分配 (Resource Allocation)，一方面加快重組進度，另一方面提供更合適的服務，提高巴士公司的競爭力。

無可否認，巴士重組是其中一個方向協助巴士營運商提供更好的服

務同時，亦能舒緩加價壓力，但當中又有沒有陷阱呢？巴士重組涉及資源整合及再分配，換句話說有部分路線會被取消，而有部分路線則會更改行車路線，同時亦會有新路線投入服務。而乘客亦需利用轉車站轉換其他巴士前往目的地。看似一個三贏的方案又是否如童話般理想？政府推出了「區域性重組」的電影廣告²¹，當中有一個片段是指新鐵路落成，巴士減少以重組。那麼「區域性重組」是否單純為削減巴士服務為目標而非資源整合及再分配呢？新鐵路落成的確會令巴士乘客減少，但巴士重組的目標始終是提供更方便的服務而非削減，甚或將原有資源減少。每一個重組計劃最重要是區議會及巴士公司之間有緊密的溝通，而運輸署作為兩者之間的溝通橋樑亦需盡其責任去為每一個方案達成三贏，這才是市民希望所見的。

北區的經驗

北區是全港首個以「區域性」模式進行巴士路線重組的地區，對任何持分者都是一次大膽的嘗試。北區的重組帶出了兩個巴士營運的新方向：

- 1.) 點對點路線有助提升巴士路線的競爭力，這一點在本計劃書完成之初已多次作討論。北區新開設的點對點路線如277E(上水往來藍田鐵路站)、270B(西九龍往上水)等，上述路線不但成功分流超負荷的鐵路系統，亦加強巴士公司本身的競爭力。誠然，上述新路線的開辦涉及到資源重整及從新分配，如巴士公司取消70X線以騰出資源開辦277E等特快點對點路線²²。

2.) 採用轉車站模式。轉車站於一九九一年在城門隧道出現²³。直到今天新界東來往新界西的乘客依舊使用轉車站前往不同的地方，其他的轉車站如大欖隧道轉車站及新落成的屯門公路轉車站亦為市民及巴士公司帶來多方面的好處。北區重組的方式便是在上水及華明兩個地方設立轉車站，讓乘客在轉車站內轉乘其他北區區內接駁路線如70K、273A等前往目的地。設立轉車站後部分路線被縮短至轉車站，如73、73A等，乘客只能在轉車站轉乘其他區內接駁路線前往目的地²²。路線縮短可被視為節省資源的做法，巴士所行經的路程減少，節省了時間及燃油的使用。但是，這一個模式始終對現有乘客帶來一定的影響，如何令乘客影響減到最低是巴士公司以至政府部門需注意到的地方。

「區域性重組」的核心是透過資源重整令巴士服務更貼近市民的需要，提升巴士在整體市場上的競爭力。但是，「區域性重組」是否令巴士公司增加收入的大方向呢？現今巴士服務面對龐大的競爭，不但鐵路，還有小巴以至居民巴士的競爭，現時要達到收支平衡已十分困難。相信「區域性重組」是協助巴士公司重回財政健康的第一步。除此之外，「區域性重組」要取得成功，市民以至議會的參與是不可或缺的。市民是巴士服務的使用者，他們的意見及意願對能否順利進行重組起關鍵性作用。巴士公司一方面提出不同的方案予市民大眾進行討論，另一方面亦需從善如流，貼心關懷地區的聲音。地區團體以至各政黨的意見到寶貴的，如最近路線63X因應屯門公路轉車站而進行重組，民間亦有不同聲音及意見

去完善方案²⁴，相信只有提供貼心的服務才可以保持巴士服務的優勢與競爭力。

沒有最好，只有更好

單是北區已用上八個月的時間，相信完重整整個巴士網絡需要更長的時間。巴士資源重整、整合是中期令巴士公司財政穩健的措施。亦是改善現有交通運輸及舒緩空氣污染的一個重要的方向。每一個重組的方案沒有可以盡善盡美，但相信在運輸署的配合下，加強與市民及地區人士緊密磋商，「區域性重組」定必能如期展開，達至三贏的局面。只有更優質的巴士網絡，保持巴士的競爭力才可以讓市民受惠，同時亦可舒緩巴士公司加價的壓力。



重組成功與否還看時間證明

延伸閱讀—交通擠塞與管理

前文早已提及香港受到交通擠塞所影響，巴士等陸路公共交通工具受到很大影響。但是，香港的擠塞情況去到那一個地步呢？可從下列數字可看個明白。

年份	登記私家車數目	增長率
2012	454,697	18.68%
2008	383,141	13.04%
2003	338,930	N. A.

表一：車輛增長數目 ²⁵

	香港	九龍	新界
2012	20.8KM/H	23.9 KM/H	40.4 KM/H
2008	21.5 KM/H	24.7 KM/H	44.2 KM/H
2003	21.7 KM/H	27.6 KM/H	42.8 KM/H

表二：各區平均車速 ^{26, 27, 28}

	行車線長度	變化
2010	5884 KM	2.62% (150KM)
2008	5734 KM	4.25% (234 KM)
2005	5500 KM	NA

表三：道路長度 ²⁹

綜合三個圖表，私家車數目按每四至五以接近超過 10% 的幅度增加，同時平均車速卻不斷下降，當中以九龍區最為嚴重，換句話說，香港的擠塞情況每年更加嚴重。除此之外，道路的長度亦未見有顯著增長，一些具策略性的幹道卻未能上馬展開工程，如加士居道天橋重建、中九龍走廊(T2 主幹道)已討論多年，至今仍未上馬。試問運輸署如何解決本港日益嚴重的擠塞問題？但為何私家車會是罪魁禍首呢？

	專利巴士*	輕型貨車	的士
2012	5,743	71,699	18,131
2008	5,794	68,967	18,115
2003	6,183	67,977	18,114

表四：其他車輛數目 25

* 專利巴士是指：新巴、九巴、龍運巴士、城巴(1)、城巴(2)及大嶼山巴士

過去十年來，巴士的數目不斷減少，一方面削弱巴士公司的競爭力，其次亦令乘客乘車的機會減少。相對私家車無止境地增長，而巴士作為大眾運輸交通工具卻被削弱其功能，作為政策執行的主要部門，運輸署是責無旁貸的。路面交通日益惡化，巴士公司資源有限，要提供有效率的服務實在十分困難。這一點正正是要令巴士營運商面對的一個巨大挑戰。正如申訴專員所指，巴士公司面對交通擠塞亦難以控制。而擠塞亦令巴士車長作長時間駕駛而加重其工作壓力。面對乘客日益提高的服務水平，巴士公司亦面對嚴苛的經營環境，形成一個又一個的「死結」。

無疑，透過路線重組可將資源重整，有助減少巴士資源浪費，部分巴士透過行駛高速公路等，避開繁忙，擠塞的路段。如路線 101 為過海主力路線，自 1979 海底隧道通車以來已客似雲來，但面對港島區與海底隧道擠塞的交通情況，行車時間往往費時失事。巴士公司為加強競爭力與提升服務，於 2013 年下旬開辦 101X 特快服務³⁰，改經告士打道及東九龍走廊等主要幹道，不但加快行車時間，同時減少巴士駛入德輔道中等中環中心區域，有助改善空氣污染之餘，乘客亦得以受惠於加快的行車時間。短期可考慮增加巴士專線等方式加快巴士行車速度，相關建議已在上一個章節說明。

本港的擠塞問題日益嚴重已是燃眉之急的困局。私家車無止鏡的增長，主幹道又未能上馬動工，這都令本港的交通情況日益惡化。抑制汽車增長是首要的任務。如增加汽車牌照收費及引入電子道路收費計劃是現行可做的行政措施。長遠而言必需盡快為部分基建工程上馬開展，如 T2 主幹道等工程有助長遠疏導交通。否則即使巴士重組完成，卻面對沒完沒了的惡劣交通，受難的只會是市民大眾。現在問題是我們的政府有沒有決心踏出第一步，去認真解決交通擠塞的問題而非以借重組為名，削減巴士為實的鴛鴦政策。就正如三條過海隧道平均流量已討論多時，不同的方案亦層出台，但是為何久久仍未能這個問題呢？決心與決斷是需要的，政府不能讓交通擠塞的問題無止境地惡化，這對市民大眾帶來很多不便及負面影響，對環境亦做成破壞。盡快踏出第一步是十分重要的。

延伸閱讀——港鐵超載

香港政府在一九九九年發表了香港長遠運輸策略³¹，表明了建立以鐵路為骨幹的客運系統。並估計鐵路在全港的公共交通載客人次比例由1997年的33%上升至2016年的40%-50%。政府其後在二千年年發表鐵路發展策略，建議興建六條支線以應付2016年的需求³²。當中除西鐵已完工外，西港島線、沙中線及廣深港高鐵亦先後上馬動工外，但其他如北港島線、北環線等仍在檢討當中³³。無疑鐵路有效率地疏導龐大客運量，而且亦較巴士環保。自二千年鐵路策略出台後，使用鐵路的人數不斷上升。2012年，使用港鐵服務的人次高達260,890千人次，佔本港公共交通載客比率46.4%³⁴，即接近政府於1999年所定立的目標。但這又是否代表一切理想般地達到政府所想？

跟據運輸及房屋局向立法會提交的文件顯示³⁵，以每平方米站立四人計算，將軍澳線早上載客率達100.6%，即已經達到飽和，超載的情況。將軍澳線是過海路線，東九龍區如觀塘及將軍澳區以至西貢區的居民依賴上述路線前往港島區工作，隨著將軍澳區人口上升，估計情況只會惡化。除此之外，鐵路系統亦經常發生故障，跟據非正式統計，截止2014年3月9日，鐵路系統在2014年的故障次數為24次，平均每2.83日出現一次意外³⁶。一些重大事故如2013年12月將軍澳線全面停駛等，更令整個社區的交通陷入癱瘓。鐵路系統不但負荷過重，而且事故頻生，以鐵路為骨幹的運輸策略是否合適呢？

政府很大程度上忽略了巴士作為通勤的重要角色。除削弱巴士在市場上的競爭力外，亦以鐵路發展為優先的大前題下，壓制了巴士開辦一些通勤路線。本港的鐵路系統脆弱，而且出現超負荷的情況，這些從數字上已反映出來。隨著西港島線、南港島線等鐵路開通通車，相信對「過海段」的鐵路服務需求大增，如利用荃灣線過海的人數亦會有所增加，面對今天鐵路系統飽和，新的支線落成很多機會令飽和的系統百上加斤，這些都是需要運輸署以至政府決策局研究解決的大問題。巴士一方面可以為鐵路進行接駁的角色，其次更可協助飽和的鐵路網絡進行分流，如開辦一些長途特快路線，疏導部分乘客，如上提及的 101X 便有助日後分流港島西的乘客前往九龍，避免更多人使用鐵路網絡而做成樽頸。長遠而言，政府需對各國運輸單位進行全面檢討，例如巴士除作為接駁輔助的角色外，又能否承擔部分來自鐵路網絡的乘客，以舒緩現時鐵路系統擠迫的情況。雖然大量鐵路系統即將落成，但如何分流及善用每一種交通工具是需要長遠而有效的規劃。一些具需要及策略性的鐵路未能及時完成，如沙中線過海段³⁷將在 2020 年落成，相信未能在短時間內舒緩現時擠迫的情況。在此，政府更加需要檢討以鐵路為骨幹的政策方針是否能滿足實際市民需要，隨著多作鐵路動工或落成，正正就是最好的機會進行檢討，配合「區域性重組」，才可以將每一個公共交通的長處發揮出來，才可以讓市民享受到優質的公共交通服務。因此，政府需把握時機做好大方向的檢討及研究，長遠有效地解決運輸通勤的不足地方。

物業發展與相關管理

物業發展有助公共運輸事業增加收入，改善服務。以香港鐵路有限公司為例，他們在建築與發展新項目同時，會有土地作上蓋物業發展，西九龍的多個項目如凱旋門等便深入民心了。但是，社會上對於巴士公司發展土地及物業有反對聲音，表示巴士公司賺取到物業收入後，並沒有將收益用於改善營運與服務之上，當中曼克頓山的物業發展項目便被立法會議員炮轟¹²。參考香港鐵路有限公司在二零一一年的綜合損益表 (Consolidated profit and loss account)，當中單是物業租賃及管理業務一項的收入，截至二零一一年十二月三十一日，達三十二億一千五百萬港元，而物業發展利潤亦達四十九億港元¹³。我們認同巴士公司利用發展物業以賺取收益，但所得的收益應用作改善巴士公司營運之上，如購買更環保的巴士或增加員工薪酬、福利。我們建議利用巴士總站的土地讓巴士公司作發展之用，建成的樓宇可作售賣或租賃，唯所得的收益必需放入巴士公司的營運基金之內，即使專營權到期，亦不得取回未用的資金。這些條款亦必須收納在每間巴士公司的專營權條款內，亦受運輸署的監測，從而讓社會各界人士對巴士公司發展物業項目有信心，同時有助解決本港房屋問題。巴士總站上興建物業相類近的例子如「清水灣道八號」¹³，便是在坪石邨巴士總站上興建，唯發展者是前地鐵公司。

在總站上蓋興建物業涉及補地價及需要城市規劃委員會通過才能實

行，我們認為運輸署應與發展局及地政總署作一協調，在行政手續上提供方便，但巴士公司需按當時的市值補回地價，一方面提供土地誘因讓巴士公司發展物業，另一方面不會讓人有官商勾結的感覺。物業建成後，出售所得的收益全數撥入巴士公司的營運基金內，基金用以改善服務或改善員工福利等。除此之外，政府與巴士公司合作亦是另一個方向，唯所得收益必需撥入營運基金內。這些建議必須訂明在專營權的條款內，讓這筆金錢用得其所。

租賃的概念與出售的做法相近。物業建成後並不作出售而是改為出租，將租金收入扣除成本所得的收益撥入營運基金內。此舉可讓巴士公司有可持續發展的基金，同時在專營權變更的情況下，新的經營者仍可透過租金收入賺取營運基金的資金。我們建議這個租賃的項目可與房委會合作，一方面增加相類近的公屋單位在市場上供應，同時又可以紓緩公共房屋供應的緊張情況。但是，這個項目必需由政府與巴士公司取得共識及就財務安排上達成協議才能成事。這方面又需依賴運輸署這位中間人去協調各方達成共識。同時得出的共識與安排必需收入專營權的條款內，確保資金用得其所。

不論出售還是租賃，我們都希望巴士公司透過物業發展賺取額外收入去成立營運基金，從而改善現有的營運情況，讓巴士公司購買新的環保巴士如電動巴士或混合能源的巴士等。除此之外，巴士公司亦可利用該筆資金改善員工薪酬、福利，減少車長及相關外勤人員的流失率，長

遠改善服務質素與營運環境。營運基金最大的好處更可減輕加價的壓力和次數。

我們明白讓巴士公司擁有物業發展優先權及土地發展的機會，會引起社會各界的回響與反彈。為了讓公眾有信心這筆收益同得其所，及避免發生曼克頓山的問題，因此我們建議成立基金管理委員會，成員包括巴士公司代表、運輸署代表、交通諮詢委員會成員、獨立會計師或核數師、立法會議員、巴士公司員工代表及行政長官委任的獨立人士。委員會的角色在於監管整筆基金是否用得其所，同時防止巴士公司利用基金用作非經營業務之上，如增加董事年終酬金等。除此之外，巴士公司如需動用基金款項如用以改善員工薪酬、購買電動巴士等需得到委員會通過。每年，基金由獨立會計師作審核，並交報告予立法會、巴士公司、運輸署等機構。而這委員會將是法定委員會，並在巴士公司的專營權條款上加入以上規定及清楚列出。同時其擴充權限與所有法定委員會相若。



凱旋門與西九龍上蓋物業
(前地鐵公司發展)



曼克頓山位於九巴總部後方

修改指引與改善薪酬

現時，運輸署對車長的工作指引為每天工作上限十四小時，當中十一小時為行車時間，而三小時是休息時間。車長需相隔十小時才能上班，確保車長有休息時間才上班。因此，建議分兩個階段修改指引，讓車長有更多休息時間，對車長的精神、家庭和健康帶來正面影響。

第一階段的修改，十四小時工作，下班十小時休息的指引暫時保留。由於該指引一直為各家巴士公司採用，因此，未有在此階段作出修改。唯建議十四小時的上限雖不作修改，但休息時間更改為三小時三十分，而行車時間將相應修改為十小時三十分，如此類推。是次修改在於讓車長有更多休息時間，車長養精蓄銳才繼續行車，對於車長和乘客都有正面影響。我們相信增加休息時間予車長是需要的，同時我們亦希望該三十分鐘能反映在每車次間，讓車長完成一個車次後有五分鐘的休息時間。當然，如何劃分這三十分鐘需要員工與巴士公司取得一個共識，但作此修改的底線在於車長的休息時間能有所增加。

第二階段將針對現有指引作出修改，計劃於三年後實施。我們建議三年後車長工時上限為十二小時，換句話說，車長理應有十二小時的工餘休息時間。此舉可保障車長不會疲勞駕駛，亦有充足的休息時間，確保車長的精神和健康情況是適合駕駛巴士的。同時因應上述改動及因應通貨膨脹的情況，我們亦建議車長的底薪下限加至一萬四千元，一方面

我們需要肯定車長在巴士業界所作出的努力，同時因應工時修改而調整薪金，讓車長的收入不會因是項修改而影響收入，為其家庭帶來負面影響。當然巴士公司會視加薪、減工時為增加成本的因素，我們對此是理解的。當然我們鼓勵巴士公司利用營運基金去支付這額外開支，從而減輕加價的壓力。我們相信，車長都是常人，有家庭、健康，長時間的工作對家庭、精神和健康帶來了負面影響，間接令服務質素降低。而且車長休息不足亦是一大安全隱憂，我們必需及早正視這些問題。車長每天需接送大量乘客，若因車長休息不足而出現意外是大家都不願意見到的。因此，長遠修改指引是需要的。（見附表）

除了車長的薪酬需要作出改善，對於外勤人員如站長等職位增加薪酬。站長是對於能否維持班次起關鍵角色。近年，各家巴士公司都有意削減站長的職位，但每每出現突發事情，如火警引起的交通阻塞都需要外勤人員調動及處理。現時站長入職底薪約八千元。我們建議在首階段，即三年內將底薪調升至八千五百元正，三年後底薪達到下限九千元正。薪酬調整對於挽留人才是有幫助的。站長的工作需要時間培訓及適應，有經驗的站長亦十分重要。因此，挽留人才對維持整體服務水平起關鍵作用。

員工福利亦需加以改善，用以增加員工士氣與歸屬感。各家巴士公司都是上市公司，亦是知名的大企業，對於體恤員工，增加福利有助增加員工士氣與歸屬感，更可提升企業形象，一舉兩得。我們建議在審批

員工「無薪假」上需因應不同的個案審批，同時審批上亦應寬鬆處理，讓員工感到公司是有體諒員工的心。除此之外，每逢假期節日如除夕等日子，巴士公司對員工的需求特別殷切，我們建議設特別獎金吸引員工上班，同時安排補假予節日上班的員工，好讓員工犧牲了家庭時間後作為一個補償。當然，這些日子一年只有數天，但巴士公司需體恤員工在節日當中仍緊守崗位，因此安排全年其中一天的補假予員工是合情合理。最後，對於外勤人員的升遷制度需做到公平、開放的原則。讓外勤人員可有目標在巴士公司工作，進一步吸引更多員工留下來工作，亦可將經驗用於實戰之上，對維持服務水平百利而無一害。這更可增加員工對公司的向心力，有助提高士氣。

除此之外，運輸署亦需做好監管的角色，確保巴士公司依據指引安排車長的工作，確保車長有充足的休息和精神上班。作為官方的監管機構，更需多加留意，不能坐以待斃，待意外發生才檢討的話為時已晚了。因此，在執行指引的同時，運輸署亦需做好監管者的角色，防患未然。



專營巴士每天需要接載大量乘客，
車長有否充足休息是十分重要的。

附表：兩階段修改指引

階段	行車時間	工時所包括 的休息時間	總工作時數	基本底薪
第一階段	10.5 小時	3.5 小時	14 小時	不變*
第二階段	8.5 小時 #	3.5 小時 #	12 小時	14,000

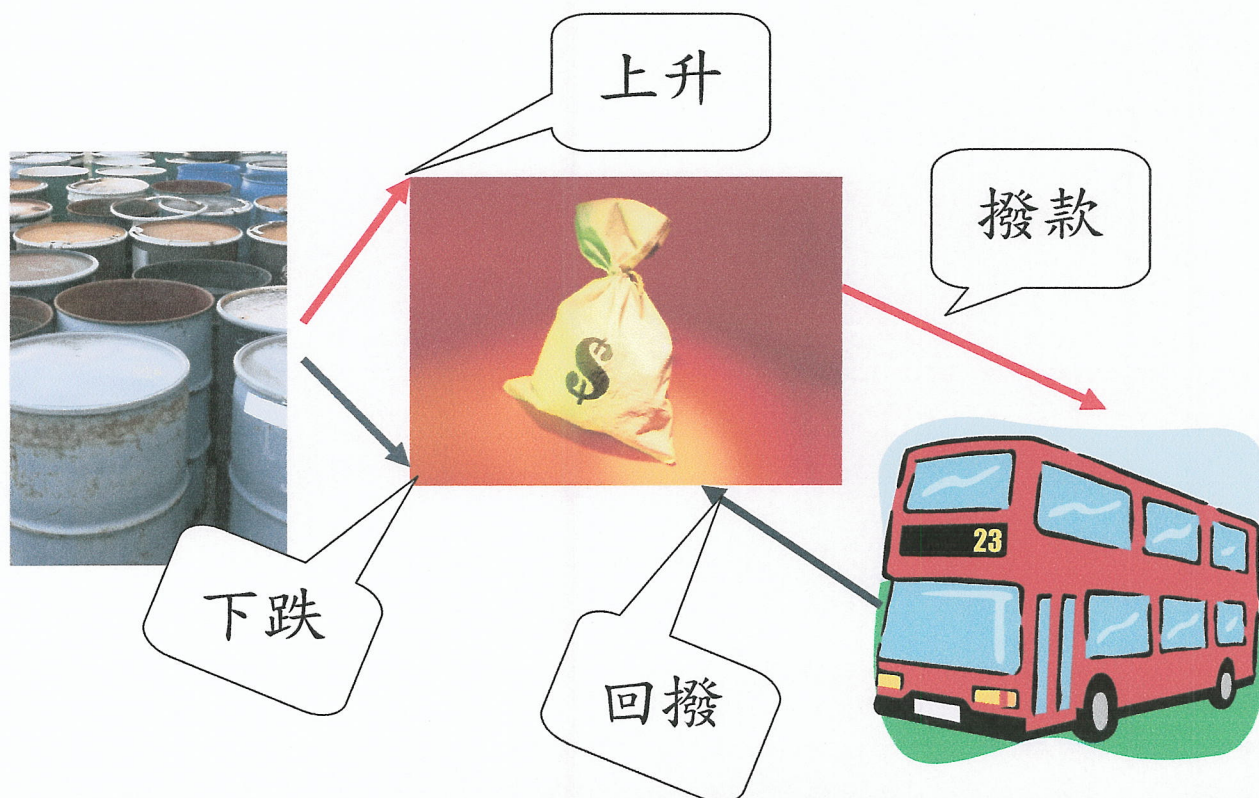
備註：

*：第一階段雖然建議薪金不變，但巴士公司亦不能因車長的行車時間減少而將薪金、「超時補水」及各項津貼作出調整或刪減，如安全金、車型津貼(九巴適用)等。同時，每年亦需因應通貨膨脹及實際經濟增長調整薪酬。

#：上述建議乃初步構思，詳細的行車時間與休息時間需由巴士公司、員工代表與運輸署討論並得出共識才可實行。但討論的結果如何，每日最高工時為十二小時是必需實行的。當然由於第一階段建議車長在十四小時工作內已包括三小時三十分鐘的休息時間，因此，最高工時即使建議十二小時也可，其休息時間理應不少於三小時三十分鐘。

票價穩定基金

相信大家都會認同，國際油價對巴士公司的經營帶來很多不穩定因素。同時，石油價格是巴士公司一大支出，因此，國際油價對巴士公司的影響極大。的確，國際油價會因不同的因素而大幅波動，這些因素是巴士公司不能控制的。而油價亦是令票價出現壓力的一大因素。因此，本會建議政府主導成立票價穩定基金，參考國際油價與巴士公司訂出參考油價，如 100 美元。當該季度的平均油價高於 100 美元時，政府便需向基金注資，補貼因油價帶來的額外支出。當油價滑落後，巴士公司支出減少便需將額外所賺取的盈利撥回基金內，以便日後使用。本會這基金由政府與巴士公司共同商討如果運作與油價的水平。本會希望透過票價穩定基金去減輕由國際油價的升跌而帶來的加價壓力。



結語

歸根究底，運輸署採用不公平的競爭，令到巴士公司在經營上舉步維艱，巴士公司唯有節省開支，壓縮成本，令以上的問題出現。本會建議運輸署取消不公平的運輸政策，容許巴士公司開設點對點的巴士路線，以改善巴士公司營運情況，增加收入。除此之外亦應容許巴士公司增加巴士數目，配合巴士公司的營運需要。以上兩點並不足以解決巴士公司的財政困難，因此，我們建議政府容許巴士公司在總站興建上蓋物業，將賺取的收入放入營運基金內，利用基金改善服務，亦可減輕加價壓力。除此之外，修改車長的工作指引亦有助車長有足夠的休息與健康的體魄工作。同時運輸署亦有需要加強對巴士公司的監管，修改過時的指引，配合時代發展。同時亦需全面介入巴士公司的財務報表，根據各家巴士公司的綜合損益表(Consolidated profit and loss account) 調查巴士公司的帳目有否出現問題，從而將加價的關口捉緊，亦需與巴士公司加強溝通，尋求方法去改善經營環境。最重要的是運輸及房屋局需適時全盤審視整個運輸政策，一方面需要配合未來新市鎮發展與人口增長的需求，同時亦應將資源用得其所，讓市民享用到優質、便利及廉價的公共交通服務，減輕市民的交通費負擔才是大家樂意看見的。我們相信，只要各方面願意付出努力，香港的巴士服務定必得到改善，市民有車可乘，巴士公司有利可圖，員工眾志成城工作，提供優質巴士服務才是大家所希望的。

任重道遠

香港的公共交通得了很嚴重的病，鐵路系統超負荷、路面日益繁忙的交通情況都令市民花更多的時間在交通運輸之上。去年不但有申訴專員主動調查巴士班次的問題外，有更多的聲音表達了對現有鐵路系統超負荷的不滿。當路面日益擠塞的時候，市民大多無奈投降改乘鐵路，令鐵路系統更加擠迫。因此將本建議書修改及豐富內容實在可謂「任重道遠」。

修定行車時間表、「區域性重組」、交通管理及全面檢討運輸政策與方向是再版中加強了討論的地方。修定行車時間表是短時間內改善巴士服務的「止痛藥」，但只能治標不能治本。「區域性重組」是一個中期的巴士服務整合計劃，希望透過資源重整、整合去讓巴士資源用得其以應乎往後數十年的交通需求。長遠而言，進行交通管理及全面檢討運輸政策與方向是必需要做的事，一方面部分基建項目應盡快上馬開展，另一方面對私家車數量的管制亦要多加努力。最後，政府雖然主張鐵路為本的運輸政策，但面對超負荷的鐵路系統，一些項目如北港島線等仍在討論層面，政府願意對鐵路規劃進行檢討，為何不全面審視現今的運輸政策呢？

再版希望一方面豐富本建議書的內容，另一方面希望從更多方向指出巴士業界面對的困難與挑戰，希望透過第三版的建議書，提出更多建議及解決方法，進一步協助業界經營外，能找到更切合市民的運輸方向。

附錄 — 參考資料

- 1: Danny C. Y. Chan (2004). Hong Kong Buses Year Book 2004. In Dennis Law: *New Routings in 2003* (pp. 144 - 147). Hong Kong: Northcord International Limited.
- 2: Stanley Yung (2002). The Development of West New Territories Routes in 20th Century. Hong Kong: BSI (Hong Kong) Company.
- 3: Transport Department (2003). Annual Transport Digest 2003 (pp. 30-31). Hong Kong: Transport Department, HKSAR.
- 4: Transport Department (2012). Annual Transport Digest 2012 [Electronic version] • *Vehicle Registration during 2002 – 2011*.
- 5: *First of 10 new MTR Trains Arrive* (MTRC) Retrieved April 30, 2011, from http://www.mtr.com.hk/eng/corporate/file_rep/PR-11-035-E.pdf
- 6: *Listening • Responding Programme 3rd Phase Train Service Enhancements in November Take Total Additional Train Trips per year to 62,000* (MTRC) Retrieved November 15, 2012, from http://www.mtr.com.hk/eng/corporate/file_rep/PR-12-093-E.pdf
- 7: JR Team (2011). Hong Kong Transport Year Book 2010. Hong Kong: JR Team.
- 8: Stanley Yung (2003). The Development of East New Territories Routes in 20th Century. Hong Kong: BSI (Hong Kong) Company.

9: Transport Department (2012). Annual Transport Digest 2012 [Electronic version] 。
Vehicle Registration during 2002 – 2011.

10: 追緝鬼巴士 (Oriental Daily) Retrieved October 19, 2012, from
http://orientaldaily.on.cc/cnt/news/20121019/00174_001.html

11: JR Team (2012). Hong Kong Transport Year Book 2011. Hong Kong: JR Team.

12: 議員批九巴土地收益未入賬 (Sing Tao Daily) Retrieved December 14, 2012, from
<http://hk.news.yahoo.com/%E8%AD%B0%E5%93%A1%E6%89%B9%E4%B9%9D%E5%B7%B4%E5%9C%9F%E5%9C%B0%E6%94%B6%E7%9B%8A%E6%9C%AA%E5%85%A5%E5%B8%B3-075200925.html>

13: MTR Corporation Limited (2012). Annual Report 2011. Hong Kong: MTR Corporation Limited.

14: Danny C. Y. Chan (2003.) Hong Kong Buses Year Book 2003. In T.Y. Lee: *The Barriers for the Franchised Bus Operations* (pp. 86 - 89). Hong Kong: Northcord International Limited.

15: Transport Department (2000). Railway Development Strategy 2000. Hong Kong: Transport Department.

16: Danny C. Y. Chan (2002.) Hong Kong Buses Year Book 2002. Hong Kong: Northcord International Limited.

17: JR Team (2014). Hong Kong Transport Year Book 2013. In Jak: *Way of Bus Route Rationalization – Mr. Evan Anyang Interview* (pp. 78 - 87). Hong Kong: JR Team.

- 18: The Office of the Ombudsman (2014). Mechanism of Transport Department for Monitoring the Frequencies of Franchised Bus Services. Hong Kong: The Ombudsman.

- 19: Transport and Housing Bureau (2013). 2013 Policy Address, Transport-related Policy Initiatives of the Transport and Housing Bureau. (CB (1)409/12-13(03)). Hong Kong: Transport and Housing Bureau.

- 20: Dominic K.H. Kung (2014). Hong Kong Bus Review 2013. In W. Chang: *Interview with Mr. Evan Auyang, The KMB Deputy Managing Director* (pp. 10-15). Hong Kong: OG Publishing.

- 21: *Bus Route Rationalisation (API) (33 seconds)* (Transport Department) Retrieved on February 14, 2014, from http://www.td.gov.hk/filemanager/en/content_4650/brr_wmv_eng_wmv

- 22: Dominic K.H. Kung (2014). Hong Kong Bus Review 2013. In Hung Fai: *A Route Revolution of 2013* (pp. 16-25). Hong Kong: OG Publishing.

- 23: Danny C. Y. Chan (2001). Hong Kong Buses Year Book 2001. In T.Y. Lee: *轉車站與全空調* (pp. 77 - 81). Hong Kong: Northcord International Limited.

- 24: Leslie Chan(2014). *63X 上西廊轉乘計劃有待改善*. Retrieved March 23, 2014, from VJMEDIA Web site: <http://www.vjmedia.com.hk/articles/2014/03/23/67150>

- 25: Transport Department (2013). Annual Transport Digest 2012 [Electronic version] 。 *Vehicle Registration during 2003– 2012*.

- 26: Transport Department (2013). Annual Transport Digest 2012 [Electronic version] 。 *Car Journey Speed in 2012*

- 27: Transport Department (2009). Annual Transport Digest 2012 [Electronic version] .
Car Journey Speed in 2008
- 28: Transport Department (2004). Annual Transport Digest 2012 [Electronic version] .
Car Journey Speed in 2003
- 29: Census and Statistics Department, HKSAR (2011). Hong Kong Annual Digest of Statistics. Hong Kong: Commissioner for Census and Statistics.
- 30: JR Team (2014). Hong Kong Transport Year Book 2013.In Jak: *Way of Bus Route Rationalization – Mr. Evan Anyang Interview* (pp. 78 - 87). Hong Kong: JR Team.
- 31: Transport Bureau (1999). A Transport Strategy For The Future. Hong Kong: Transport Bureau
- 32: Transport Department (2000). Railway Development Strategy 2000.Hong Kong: Transport Department.
- 33: Transport and Housing Bureau (2013). Our Future Railway, Stage 2 Public Engagement Consultation Digest. Hong Kong: Highways Department
- 34: MTR Corporation Limited (2013). Annual Report 2012. Hong Kong: MTR Corporation Limited.
- 35: Transport and Housing Bureau (2014). Capacity and Loading of MTR Trains. (CB (1)980/13-14(03)). Hong Kong: Transport and Housing Bureau.
- 36: UTORRENT (2014). 數數手指, 今年港鐵究竟壞左幾多次車? Retrieved March 10, 2014, from Polymer Web site: <http://polymer.hkgalden.net/articles/2014/03/10/1380/>
- 37: MTR Corporation Limited (2013). Annual Report 2012. Hong Kong: MTR Corporation Limited.

Full vision of an assignment for Foundation of Social Sciences: Economics, ECON A121F:

Intensive market competition is always good is uncertain. In the market economy system, the price and the quantity is determined by the market. Between the market competition, goods will get the equilibrium point to get the maximize of the total benefit of the society. The efficiency of the market is the highest. For example, convenience stores such as seven-eleven is an example of the market competition in days. There are different substitutes in the market such as store, supermarket, etc. The price of the products is determined by the market and it is the efficiency in resources allocation. Books, drinks or foods can be sold to the buyers and the price is as same as the other firm. People are not need to pay a large cost for buying goods and the goods can be sold in the market. So, intensive market competition is good to the social.

However, it does not always good in some case. For example, the CLP is the monopoly of the electricity supplier in Kowloon and N.T. The cost of running generate electricity is very high and need to input many resources. If there is only one provider as monopoly, the cost will lower than many provider. Moreover, if there are many electricity supplier, the environment cost also very high. The marginal cost is bigger than the marginal benefit if the electricity market is in competition. So, in some cases, monopoly is better than market competition. Moreover, only one supplier in some public utilities such as Town Gas or Water Supply can make the society more stable. The other example also be seen in the MTRC. MTRC had merged with the KCR in 2008. After that, MTR is the monopoly of the railway market. The cost of running the railway will decrease. Now, there is one management team, etc. The competitive strength in transport market will be increased. So, the monopoly in some case is better than the competitive market. Furthermore, the government policy is another factor makes the MTR becoming monopoly. But this is not our questions to answer at this moment.

Monopoly is hurting to the market in some example. The market of housing is monopoly in Hong Kong. It is the best example which have not been found in other city. The price and the quantity is controlled by the manufacturers. Moreover, there is no substitutes of house or flat. Some people may pointed out that there are many public houses in Hong Kong. But the supply of the public houses is not enough and people need to find a house or flat for living. Some illegal house was found in several years. People are difficult to buy a house or flat to live because the price is too high for them. So, monopoly of some case is worse than the market competition. You may said there are different firm in the housing market but they are grouping as a cartel. Although grouping a cartel is difficult but in Hong Kong housing market, we can noticed this situation and many peoples are not able to pay for their house. Different manufacturers had grouped a commerce called The Real Estate Developers Association of Hong Kong. It is an evidence which showed that there is a cartel. So, monopoly is not good at some times or some examples.

Intensive market competition isn't always good. When we go back to the traditional market, there are many shops are selling oranges which came from the China. The price will be determined by the market. The cost of the oranges is \$9 per 5 oranges. All the shop selling \$10 per 5 oranges. The profit of

selling oranges is \$1 per 5 oranges. So, in market competition, profit of seller or supplier is very low. Sometimes may become zero. So, intensive market competition is not always good for market. However, in the case of Apple, it is a monopoly of the smart phone market. It had more profit and had incentive to improve quality and technology. Nowadays, Apple had provided another operation system and new technology in the mobile phone. It had improved our daily life and bring a change to the mobile phone market. The net gain to the society is bigger than the dead-weight loss. So, monopoly is better than the intensive market competition if the net gain to the society is bigger than the dead-weight loss. Therefore, intensive market competition is always good is uncertain.

Lau Kai Him (2011)
©All Rights Reserved

About the editor

Editor:
Douglas Lau

Consultant:
C.F. Chung
K.K. Leung
Panda Cheng
Dennis Wong

Special thanks to:
Dr. C.M. Lam (OUHK, A&SS)

Published by New World First Bus Company Staff Union

First Edition: December, 2012, Hong Kong
Revision Edition: January, 2013, Hong Kong
2nd Revision Edition: Late January, 2013, Hong Kong
3rd Edition: March, 2014, Hong Kong

© All Rights Reserved