

改革公營機構 成敗取決管治制度

企業管治



何順文

九鐵「兵變」事件的一連串

戲劇化風波和變化總算暫時平息。

署理行政總裁與主席握手言和後不足二十四小時，前者為部門主管集體請假聲援事件負責，向九鐵當局辭職，其黯然離去是可以理解的。而被指帶頭聲援行動的市務經理被終止合約，其他跟

從者也獲書面警告。管理局隨即宣布委任「有前科」的前工務司詹伯樂接任行政總裁，看守着九鐵未來的過渡期，以期穩定軍心和盡量避免新危機的出現。

對今次事件媒體和坊間已有很多討論和不同揣測。事件變化峰迴路轉，筆者掌握的事實數據有限，不願作過多臆測，只從公司管治角度集中討論政府、問責局長、管理局、主席及行政總裁的相對角色和責任。

政府不應越界干預

港府為了顯示其強政勵治的施政方針，以「快刀斬亂麻」方式和權宜之計盡快把局面控制，穩定下來，大體上已接近公眾期望。但明顯在權責分工、員工過失處理及其他細節上仍有不足之處。特別在施壓管理局處理市務經理黎啟憲上，筆者覺得港府或管理局仍須交代為何只解僱黎氏一人及為何批准管理人員集體放假的五名總監可以置身事外。事實上，筆者認為在這次事件上田黎兩人違反了不追究「兵變」責任的承諾。當局如對曾涉及事件的員工只作集體的公開警告

或聲明，相信更能獲取上下員工的認同和支持，也避免了紀律處分欠缺公平公正之嫌。這也可以改善員工士氣和情緒。

港府對九鐵主席與行政總裁之間一直存在的矛盾衝突，事前無法掌握，後知後覺。另外，港府雖然是九鐵唯一大股東，但最高的決策機關是管理局（相等於董事局）。國際的大趨勢是政府盡量不干預已公司化的前國營企業，亦即所謂「政企分家」。雖然政府擁有運用「金手指」的最後權力，但除非涉及重大危急事情或在管理局未能履行其職務時才運用。在今次事件上特首見田主席尚可理解，但召見行政總裁和責成管理局涉及「踩場」經理處分則似乎已超越界線變成操控。

廖秀冬局長在今次事件上亦顯得十分尷尬。她雖身為特首的代表被急召處理事件，但她本身也是九鐵管理局內的一個成員，投票時只有一票。她在調解主席與行政總裁紛爭時的身份是局長還是管理局成員，港府未有交代清楚，但其引伸的含義則頗大。如果是前者，則意味着港府的主動干預和局長也要負上政治責任，而後者則應由田主席而非特首授權。較理想的作法，筆者認為是由田主席委任兩名獨立董事（非政府代表）組成專責小組負責解決事件。

或加入市民代表

九鐵主席過於急進引入新組織文化和其與行政總裁的權責混淆不清導致關係緊張，管理局其他成員似乎也不能掌握情況或已有掌握但完全沒有察覺「兵變」事件的可能性。無論是那一個處境，都證明了這些成員的某程度疏忽和失職。事實上，一如許多其他公營機構，很多董事局成員都是特首的心腹，委任前沒有考慮到他們究竟已有多少項公職在身，有沒有時間、精力和熱誠去了解機構實際參與制訂重大決策，和監察管理層表現。九鐵事件的一個啟示就是公營機構的董事局必須作重大改革，走向專業化和加入市民代表，人選應着重其時間、能力和志願而非只是個人成就、知名度或忠誠度。事實上，不論是上市企業或公營機構，不管是執行董事或獨立非執行董事，在法律上和道義上都同樣負上授信責任（fiduciary duties），他們才必須謹慎、盡力和避免個人利益衝突，凡

管治守則已有基本說明，前者帶領管理局制訂決策和監督管理層，而後者則執行管理局決策並向前者問責。但一如很多企業肯定仍有很多灰色地帶不能預先以書面形式寫細緻的。因此兩者關係頗微妙，既有從屬關係，但也必須緊密溝通互信互助。近年環球趨勢強調提高董事局與行政總裁的獨立性，已令不少企業的行政總裁利用政治行為脅迫董事局解決問題。因此過分強調獨立監察和問責也會帶來反效果。九鐵事件就是一個例證。另外，筆者提議九鐵及其他公營機構盡快設立一個定機制，即委任一資深獨立董事為中間人專門處理主席與行政總裁之間的任何衝突。

如很多機構，九鐵在網頁上披露其內部管治守則，也在年報上刊出公司管治報告，讓外人感覺九鐵已採用世界最佳的管治標準，但試問有多少管理層及員工真正了解和接受這些措施後的理念、精神和核心價值？

在未來日子，九鐵管理局必須進行整頓，並加強與上下員工的對話溝通，讓大家明白和真的接受新的管治文化。同時，更要加強兩鐵合併進度的透明度，減少九鐵員工對合併的焦慮。可見，管治制度仍是改革公營機構的成敗關鍵。

浸會大學工商管理學院院長



廖秀冬雖被急召處理事件，但她本身也是九鐵管理局內的一員，投票時只有一票。港府由始至終沒有交代清楚，究竟廖的身份是高官還是管理局成員。

多董事局成員都是特首的心腹，委任前沒有考慮到他們究竟已有多少項公職在身，有沒有時間、精力和熱誠去了解機構實際參與制訂重大決策，和監察管理層表現。九鐵事件的一個啟示就是公營機構的董事局必須作重大改革，走向專業化和加入市民代表，人選應着重其時間、能力和志願而非只是個人成就、知名度或忠誠度。事實上，不論是上市企業或公營機構，不管是執行董事或獨立非執行董事，在法律上和道義上都同樣負上授信責任（fiduciary duties），他們才必須謹慎、盡力和避免個人利益衝突，凡



黎文熾（左）為部門主管集體請假聲援負責而辭職後，管理局隨即宣布委任前工務司詹伯樂（右）接任，以穩定軍心。

筆者難以保持整潔不沾出發。筆者認為九鐵事件的核心仍是管理局本身。至於主席與行政總裁的關係，九鐵的內部公司