

人才培育

優質服務的產生不單只是來自培訓員工以提升他們的服務技巧，這亦是孕育於我們所有員工發自內心的真誠服務態度的成果。

何達文先生

董事總經理



問

今年的年報選擇以「致力培育人才，貫徹優質服務」為主題，背後是基於甚麼原因？

答

正因我們身處服務行業，員工是我們最寶貴的資產。集團的策略是作出充足的投資來培育人才，以期為顧客提供更佳服務，這個策略不但涵蓋前線員工，亦適用於我們的高級管理團隊。於2009年，我們為九巴及龍運的前線員工展開了名為「服務乘客、從心出發」的大型培訓計劃。這個培訓計劃的設計是以現時很多聲名顯赫的機構不斷躍升的服務水平作為參照標準，這些機構來自不同行業，除了運輸業外，還有零售、餐飲及物業管理等。我們的目標是提供媲美最高標準的優質服務。

問

「服務乘客、從心出發」的培訓計劃名稱，當中有甚麼特別涵義嗎？

答

提供專營巴士服務是我們的核心業務，當中專業及具熱誠的服務質素至為重要。雖然我們可不斷培訓員工來提升他們的服務技巧，但這並不足夠，除非他們的服務態度是真誠地發自內心的。我相信，要讓我們的服務出類拔萃，必須令每位員工具備所需的技能和推動力，始能達致更高的服務水平。今天，顧客的洞察力與日俱增，服務是否發自內心是很易分辨的。

問

在提供整套優質培訓計劃方面，集團高級管理層扮演甚麼角色？

答

集團深明，管理層的支持對整個培訓方針的成功至關重要，因此集團的高級管理層最近參加了由西安大略省大學Richard Ivey School of Business舉辦的密集式領袖訓練課程。這個課程著重培訓領導才能及人事管理，讓員工將個人能力發揮極至，為機構服務。

問

集團根據甚麼原則來平衡股東與公眾的利益？

答

我們認為，股東與公眾的利益是相互依存而非相互排斥的。集團在盡力照顧股東利益的同時，作為專營服務機構，九巴也要對使用巴士服務的廣大市民負責，為他們提供優質服務。我們為過去76年來一直能夠堅守己任，並提供效率卓越且物有所值的巴士服務而自豪，這亦進而為我們的股東創造價值。當公眾滿意我們提供的服務時，我們便可吸引更多乘客，為股東創造更高的價值。

與董事總經理的一席話

問

集團目前面對的主要挑戰是甚麼？現正採取甚麼應對措施？

答

在當前日益困難的經營環境中，我們面對三大挑戰：鐵路網絡持續擴張、燃油價格上升，以及要求提高服務水平的呼聲日益高漲。我們主要有兩個方法，應對預期的鐵路網絡擴張：重組低需求或不斷萎縮的路線，及為需求殷切或持續增長的路線加強服務。燃油成本急升，促使我們須設法尋求更多的途徑來節省燃油及提升燃油效益。至於顧客對我們的期望提高，這既是機遇，亦是挑戰，推動我們全體員工提升工作技能及服務標準。

問

集團有甚麼策略以鞏固及強化現有的核心業務？

答

集團不斷設法尋求增加收入的方法。於2009年，我們推出兩項新計劃，我們有信心這不但吸引公眾的注目，同時更可成為新的收入來源。首先，我們引進了巴士車廂廣告，以更添美感和創意的方式充分利用車廂內的天花、樓梯以至椅背等空間。其次，我們率先採用一套創新的巴士站柱，它是以節能LED光管照明，並附設廣告板。如試驗成功，我們期待這種「夜光水晶巴士站柱」將應用至我們整個網絡。我們亦已於2009年3月開設位於西九龍的曼坊購物商場，用以作為提供穩定收入的來源。

問

集團對大中華區有甚麼大計？

答

中國經濟增長力強，集團將繼續在內地探索可行及能夠提供合理回報的商機。於2009年，由於大連市政府改變公共運輸政策，集團遂出售於大連的合作合營企業的全部股權，並獲得了合理回報。

問

面對愈來愈多要求早日以新的歐盟第五代環保巴士取代較舊的巴士的聲音，集團將如何處理？

答

多年來，九巴為改善巴士車隊作出重大投資。例如，我們逐步為配備歐盟第二代及第三代引擎的巴士安裝微粒過濾器，此舉相當於將微粒減排水平提升至歐盟第四/五代的標準。藉此，九巴以相對較短的時間及符合成本效益的方式，重點提升其車隊中大部分巴士的排放標準。同時，九巴按照定期更換巴士的計劃，每年平均引進200至300部新巴士，並全部符合政府批准的最新的排放標準。

問

對引進柴油電動混合式車輛等更加節能的車輛，集團有沒有時間表？

答

於2009年12月，九巴引進一部歐盟第五代兩軸空調雙層巴士進行測試。儘管這種巴士提供的座位較少，但重量較傳統的三軸雙層巴士更輕，車身亦較短，因而消耗較少的燃油。至於柴油電動混合式車輛，我們正密切留意於倫敦進行的試驗計劃。值得注意的是，混合式巴士的成本遠高於傳統雙層巴士，而正在倫敦進行試驗的混合式巴士並沒有安裝為熱帶及亞熱帶氣候而設計的全空調系統。我們將繼續監察世界各地巴士技術的趨勢及發展，並在技術及商業上可行的情況下，尋求將有關的創新技術引進我們的巴士車隊。

問

集團是否支持在香港發展巴士捷運系統？

答

一般來說，巴士捷運系統可說是「巴士專線」或巴士優先設置的特別模式。透過該系統，巴士營運商可以用較少的車輛為乘客提供服務，獲取更佳的燃油經濟效益及縮短行車時間。由於這些好處，中國內地不少城市已實施巴士捷運系統。我們將繼續探討各種方法，為香港的適當地區引進這種巴士運輸模式。

問

巴士意外不時成為報章的頭條新聞。請問集團採取了甚麼措施來進一步加強安全？

答

安全是我們巴士營運的首要條件。於2009年，我們透過一籃子措施，重新強調進一步加強巴士安全。這些措施包括使用我們最先進的模擬駕駛室進行擬真培訓、建立交通意外「黑點」的中央數據庫、落實每日於分派工作給車長時進行「最佳實務」的安全簡報，以及引入額外的措施不但作為監察以至壓止不安全的駕駛行為，特別是超速。當中部分的措施已經落實執行，按每百萬公里行車計算，九巴於2009年錄得交通意外率的新低。然而，我們認為一次交通意外也是太多，我們期望於2010年及往後繼續引進更佳的安全實務及系統。