

打破“自动享有花红”的迷思：工业法庭确认绩效导向下的酌情权

3 September 2026

For more information, please contact:

Rajeswari Karupiah
rajeswari@rdslawpartners.com

Muhamad Sharulnizam
sharul@rdslawpartners.com

在 2025 年第 1830 号裁决中，工业法庭驳回了 Kesatuan Pekerja-Pekerja Perkilangan Perusahaan Makanan（工会）依据《1967 年工业关系法》（Industrial Relations Act 1967, 简称“IRA”）第 56 条，对 DCH Contract Manufacturing Sdn Bhd（公司）提出的不遵守申诉。

本案争议涉及公司被指未根据第 4 份集体协议（CA）第 26 条的规定，向六名工会会员支付 2021 年度花红。

工业法庭裁定，公司并未违反该集体协议，且其对绩效评级最低（即 E 级）的员工不发放花红，属依法行使其酌情权。

公司由本所资深律师 Muhamad Sharulnizam bin Mohd Roni 代理并胜诉。

该裁决就集体协议中花红条款的解释、雇主在绩效导向花红机制下酌情权的范围，以及《1967 年工业关系法》第 56 条不遵守程序中的举证责任，提供了有益指引。

本案争议焦点

工会指称，公司违反了集体协议第 26 条。该条款规定如下：

“公司将向全体员工分配两（2）个月的花红，但公司保留对未达到绩效预期的员工减少有关支付的权利.....”

本案的核心争议在于，该条款是否赋予全体员工自动享有花红的既得权利，抑或仅构成一种附条件的权利，使公司得以根据员工绩效决定减少或不予发放花红。工会则主张，一旦公司已分配两个月的花红总额，所有员工均有权获得至少部分花红。

工会认为，公司所享有的酌情权仅限于调整花红支付的金额，而不包括完全拒绝发放花红的权力。

相反，公司主张该条款应整体解读。其指出，尽管公司同意分配两个月的花红总额，但已明确保留依据绩效评估减少支付的权利。公司进一步主张，减少支付的权利必然包括在员工未达到绩效预期的情况下，将支付数额减至零的酌情权。

工业法庭裁决

工业法庭一致采纳公司的解释，并驳回工会的申诉。法庭裁定，花红条款应作整体解读。尽管公司同意分配两个月的花红总额，但其已明确保留根据员工绩效评级调整支付的权利。

法庭进一步裁定，减少支付的权利在逻辑上包括在员工未达到绩效预期时，将花红减至零的权利。

在本案中，法庭认定，公司在行使其酌情权时属公平且具一致性。相关绩效评估制度以钟形曲线分布模型 (bell-curve distribution model) 为依据，且并无证据显示存在任意或歧视性对待。因此，法庭裁定公司并未违反该集体协议。

关于第 56 条不遵守程序的澄清

法庭同时重申了适用于《1967 年工业关系法》第 56 条的既有法律原则。法庭强调，第 56 条项下的程序纯属执行程序。在该等程序中，工业法庭必须严格局限于集体协议的条款，并判断相关条款是否已被违反。

因此，申诉人（即本案中的工会）须首先证明集体协议确已发生实际违反或不遵守的情形，方可获得工业法庭以“不遵守裁决”形式作出的任何执行命令。工业法庭并无权创设新的权利，亦不得改写集体协议的条款。

上述澄清进一步强化了这一原则，即不遵守程序不得被用作一种后门机制，以重新协商或重新解释集体协议中的条款，并超越双方已约定的内容。

工会的举证责任

法庭在作出裁定时的一个关键因素，在于工会未能提交充分证据支持其主张。六名受影响的员工均未出庭作证以支持该申诉。此外，工会所传召的唯一证人并非公司员工，因而对绩效评估过程并无直接了解。

提交予法庭的证据亦显示，相关员工已确认并签署其绩效评估结果。并无实质证据表明该评估过程中存在恶意、偏见或程序不当。

法庭适用“主张者负举证责任”的原则，裁定在第 56 条程序中，仅凭不公平的指称不足以成立申诉。集体协议的违反必须通过可信且充分的证据予以严格证明。

对雇主的主要启示

该裁决为实行绩效导向花红机制的雇主提供了若干重要启示。

首先，该裁决确认，除非集体协议已明确规定花红为既得权利，否则与绩效评估挂钩的花红支付并不会自动转化为保证性权益。

其次，本案说明，集体协议中的花红条款应作整体解释。若相关条款既规定花红分配，同时亦保留减少支付的权利，则在条款表述清晰的前提下，雇主可保留调整甚至完全不予发放花红的酌情权。

第三，该裁决强调维持透明且一致适用的绩效评估制度之重要性。雇主应确保绩效评级已被妥善记录，并获得员工确认，尤其是在采用钟形曲线或类似分布模型的情况下。

第四，本案凸显证据在工业法庭程序中的关键作用。如无可信的证人证言及书面文件支持，仅凭有关不公平对待的指称难以成功。

最后，本案亦提醒，各方在起草集体协议时须保持措辞严谨。倘若双方有意设立有保证的最低权益，则协议必须以明确且毫不含糊的强制性措辞清楚规定该项权益。

实务影响

对于在工会化环境下运作的雇主而言，本案确认，在公平实施且符合相关集体协议条款的前提下，绩效导向的花红机制仍属合法且可执行。

该裁决亦强调，在协商集体协议条款时，应审慎起草相关内容。通过清晰界定雇主酌情权范围的条文，有助避免就花红究竟属于酌情性奖励抑或保证性权益而产生争议。

因此，雇主可考虑审阅现有集体协议中有关花红及绩效评估的条款，以确保条文措辞已明确反映其预期的酌情权范围。

www.rdslawpartners.com

This publication is for educational and informational purposes only and is not intended and should not be construed as legal advice.

KUALA LUMPUR

Level 16, Menara 1 Dutamas No. 1, Jalan Dutamas 1,
Solaris Dutamas, 50480 Kuala Lumpur
T: +603 6209 5400
F: +603 6209 5411
enquiry@rdslawpartners.com

PENANG

Suite S-21E & F21st Floor, Menara Northam,
No. 55, Jalan Sultan Ahmad Shah, 10050
Penang
T: +604 370 1122
F: +604 370 5678
generalpg@rdslawpartners.com

JOHOR BAHRU

8-35, Menara Delima Satu, Jalan Forest City 1,
Pulau Satu, 81550 Gelang Patah, Johor Bahru
T: +607 585 6414
F: +607 509 7614
generaljb@rdslawpartners.com