

HayGroup 薪酬比較研究報告

二零零八年九月

(中文譯本)

目錄	頁
1. 引言	3
2. 研究的背景	4
3. 研究方法概要	5
4. 選定和評估首長級職級	7
5. 甄選和邀請對照機構	10
6. 進行薪酬比較研究	12
7. 薪酬比較分析概況	14
8. 主要分析和調查結果	16
9. 福利分析和調查結果	21
10. 建議和結論	28
附件：	
1. Hay 職位評估法 (Hay Guide Chart® Method)	34
2. 選定基準職級／職位	36
3. 參與機構一覽表	38
4. 參與機構和數據分布概要	40
5. 現金薪酬分析	41

1. 引言

- 1.1 這份報告首先在第 2 章和第 3 章簡介研究的背景和方法，然後在第 4 章概述職位評估，在第 5 章和第 6 章講述調查方式、邀請參與機構和調查工作。
- 1.2 主要的結果和分析載於第 7、8 和 9 章，先講現金薪酬，再談福利。第 10 章載述 HayGroup 顧問的意見和建議，包括有關私營機構的薪酬管理慣常做法的一些相關參考資料。
- 1.3 HayGroup 已按照研究的規定，經常與首長級薪俸及服務條件委員會（首長級委員會）代表溝通和進行諮詢，確保研究符合預設的調查參數（例如參與機構的數目和代表性等）。
- 1.4 這份報告旨在向首長級委員會提供確實的參考資料，以供委員會在公務員首長級職系架構檢討中使用。

2. 研究的背景

- 2.1 香港特區政府通過首長級委員會，委聘 HayGroup（下稱“Hay”）進行薪酬比較研究，以利便當局檢討公務員首長級職系的薪酬和結構。
- 2.2 這項研究的目的，是確定首長級公務員的現有薪酬，是否與私營機構高層人員薪酬大致相若。
- 2.3 工作範圍包括下列幾方面：
- 薪酬比較方法的設計
 - 薪酬比較研究的進行
 - 首長級薪酬與私營機構薪酬的比較
- 2.4 這項研究全面比較了私營機構與首長級公務員的現金薪酬，並考慮了：
- 基本工資，包括基本薪金
 - 現金薪酬總額，包括基本工資、任何與工作表現有關或其他非固定的每年酬金和其他現金報酬（包括現金津貼）

其他非現金項目（包括附帶福利和長期激勵），亦按其普遍性和一般政策予以研究。

3. 研究方法概要

3.1 本研究採用的方法概述如下：

- 採用一貫、穩健的職位衡量制度，來確定首長級職級的“價值”或“職位大小”幅度，這幅度與首長級薪級表薪點關連。
- 向適當地選定的私營對照機構進行調查，確定私營機構內職位相若的人員的薪酬。

3.2 我們使用 Hay 職位評估法 (Hay Guide Chart® Method)，確定了首長級薪級表不同職級的職位大小。這方法廣泛應用於香港以至全球的公私營機構，是新西蘭、新加坡、英國、加拿大等全國公務員通用的人力資源管理工具。請參閱附件 1 所載方法概要。

3.3 為確保與私營機構的比較是穩健可靠和具代表性，本研究採用了“廣分職級”的方法，當中以職位評估法為基礎，確定一系列職位大小，並計算為一系列“Hay 職位評估分數”，應用於首長級薪級表連續薪點的職級。

3.4 以上述評估法為基礎，在私營機構薪酬調查所得的薪酬數據，會累計為一系列相若的 Hay 職位評估分數，應用於每個廣分職級，並按各別薪級表反映有關結果。

我們須採取了以下關鍵性的步驟，以完成這項研究：

- 選定及評估首長級職級
 - 這涉及根據議定的準則，選定具代表性的基準職級。
 - 這些職級由 Hay 獨立評估，並由首長級委員會覆檢。
- 選定及邀請私營對照機構
 - 這涉及根據議定的準則，選定私營機構。
 - 邀請行政總裁及／或人力資源主管參與這項研究。
 - 其後，Hay 作出跟進，確實有關機構符合準則，並確保有關機構參與這項研究。
 - 然後向參與的機構分發相關的數據蒐集資料。
- 進行薪酬比較研究
 - Hay 覆檢參與機構和職位資料，選定相關的職

- 位，以確定與首長級廣分職級一致的合適水平。
 - Hay 根據選定職位的薪酬、津貼和浮動薪酬數據，核實資料詳情。
 - 此外，Hay 亦會蒐集附帶福利政策方面的資料，進行普遍性分析。
- 分析及比較
 - Hay 運用所蒐集的數據，計算應用於調查的薪酬水平統計數字。
 - Hay 根據所需的分析資料，把統計數字與有關的首長級薪級表相互比較。
 - 其後，Hay 根據研究結果作出建議，當中包括擬議量度準則和首長級公務員的薪酬市場定位，以檢討和處理關於首長級薪酬的議題。
- 3.5 在研究過程中，首長級委員會成立由 28 名首長級人員組成的專題小組，並曾進行兩次討論會，期間專題小組獲告知研究方法和主要進展，而進行研究時亦採納了小組成員的意見。
- 3.6 本報告旨在涵蓋研究，當中包括薪酬調查整體結果、主要關注事項和建議，供首長級委員會於檢討中審議。

4. 選定和評估首長級職級

- 4.1 要選定和評估首長級職級內一組具代表性的職位，Hay 須先了解有關職位的角色和特性。據觀察所得，首長級薪級表的職級是多種多樣的，與私營機構職位比較，這些職級的特性頗不相同。在逾 1 200 個首長級職位的在職人員當中：
- 30% 屬政務及行政職系人員
 - 30% 屬工務部門專業人員
 - 20% 屬律師、會計師和醫生
 - 20% 擔任其他的專家職務
- 4.2 Hay 職位評估法以客觀和一致的方式，評估多種多樣的公務員職位的責任輕重。已確立的 Hay 職位評估分數進一步提供對外比較的基礎，同時平衡公私營職位兩者的獨特之處。由於研究的目的是進行廣分職級比較，並不需要評估每個公務員職級和每個職級內的職位，只須分析首長級薪級表每個級別的不同職級樣本基準，確保每組 Hay 職位評估分數的幅度與每個廣分職級的關連都正確合理。
- 4.3 選定基準首長級職級的準則如下：
- 代表首長級編制最少 65%；
 - 最少要包括首長級薪級表每個薪點最多編制的職級；
 - 包括與根據上述準則選定的職級在首長級職級表上有關的其他級別；
 - 首長級薪級表每個級別的其他職級，以補充上文第 4.1 節所述全部四類首長級職級的代表範圍。
- 4.4 由於私營機構高層與首長級公務員職級的比較是以職位大小界定的廣分職級作為基礎，並不是按職位進行特定的比較，基準職級的選定無須限於在私營機構有相若職位的首長級職級。選定的基準職級共有 60 個，涵蓋 837 個職位，約佔首長級總編制的 69%。附件 2 載列選定的基準職級，以及每個職級的選定職位數目。

- 4.5 由於許多職級都有多種職位及責任性略有不同的特定職位，公務及司法人員薪俸及服務條件諮詢委員會聯合秘書處與有關的局和部門聯絡，選定每個職級的代表職位並向這些選定職位的在職人員索取職位資料（有關資料須由其上司覆檢）。在各局和部門的協助下，最終選定了 111 個基準職位，涵蓋首長級所有級別(首長級薪級第 1 至 8 點)，這些職位已經由 Hay 評估。我們在應用 Hay 職位評估法時，採用最新的職位資料，包括組織圖、資源項目（例如開支和人手），以及由有關人員提供的其他背景資料。在進行評估時，Hay 參考了其他公務員體制中相類職位或職級的評估（這些評估應用了 Hay 職位評估法）。最後，Hay 訪問了少數不同職級的在職人員，使我們清楚了解首長級的一般職責。
- 4.6 在完成上述程序後，Hay 向檢討小組成員（包括兩名首長級委員會成員及一名人力資源專家）簡介 Hay 職位評估法的基本原則。Hay 其後向檢討小組提交基準職級的擬議評估和界定廣分職級，供小組評議和確認。
- 4.7 我們根據調查的結果，界定廣分職級如下：

工作級別	Hay 職位 評估級別	Hay 職位 評估分數帶
首長級薪級第 5 點／ 首長級薪級第 6 點	24／25	1,508-2,140
首長級薪級第 3 點／ 首長級薪級第 4 點	22／23	1,056-1,507
首長級薪級第 2 點	21	880-1,055
首長級薪級第 1 點	20	750-879

我們把首長級薪級第 1 點與第 2 點分開，原因是首長級薪級第 1 點涵蓋許多高層專業和行政職位，而首長級薪級第 2 點則涵蓋各部門的助理署長或助理處長的職位。

- 4.8 一般來說，首長級薪級表一個薪級與下一個薪級之間的差距，屬於“可以觀察到的差距”；換言之，首長級薪級第 1 點與第 2 點的職位有一個“級差”，第 2 點與第 3 點亦有一個“級差”，依此類推。在首長級薪級第 1 點與首

長級薪級第 6 點之間，共有 6 個級差。因此，在薪級表接續薪級之間，並沒有職級上“大幅跳升”的情況。

- 4.9 由於首長級薪級第 3 點／第 4 點和首長級薪級第 5 點／第 6 點分別納入廣分職級（即一個廣分職級包含兩個職位級別），這對於薪酬調查的影響如下：屬廣分職級內的職位，會以相若方式處理。由一個薪級或廣分職級推移至下一個薪級或廣分職級，以 Hay 職位評估分數來說，不會出現重疊，因為從 Hay 職位評估分數帶可見，每個薪級／廣分職級都是層次分明的級別。我們沒有為首長級薪級第 6 點以上級別建議 Hay 職位評估分數帶來與外界機構比較。我們蒐集這些級別的職位數據，僅作參考之用。
- 4.10 檢討小組考慮了 Hay 評估 111 個職位的結果，並贊同擬議的薪酬分級和 Hay 職位評估分數帶，應用於廣分職級上。

5. 甄選和邀請對照機構

- 5.1 這部分研究涉及蒐集私營機構高層職位的薪酬資料，這些職位的工作範圍和複雜性，與第 4 章所界定的每個首長級廣分職級的工作範圍和複雜性相若。
- 5.2 甄選對照機構所依據的準則（取材自和類似以往公務員薪酬水平和薪酬趨勢調查的準則）如下：
- 所選機構須是社會普遍認為穩健良好的僱主，是合理和有系統地推行工資和薪金政策。
 - 這些機構應在行內被視為具代表性的僱主，所聘用的僱員人數達 100 名或以上。
 - 其中一項甄選準則，是有關機構有充分的、與擬議首長級廣分職級相若的高層管理職位。
 - 這些機構在釐定薪酬時，是以適用於香港的因素和考慮事項為基礎，不是以非適用於香港境外的因素為依據的。
 - 外籍僱員的薪金沒有被納入分析內，但有關機構按香港市場慣常做法作出酬報的其他職位，不論在職人員的國籍，會納入分析內。
 - 倘若有幾家選定機構是香港同一公司集團的附屬公司，則只有在按業內市場情況所制定其薪酬安排的公司，才會被視為獨立公司。
 - 這些機構不應以政府的薪酬調整或公務員薪級表，作為釐定薪酬調整或制訂薪酬水平的主要因素。
 - 不過，參考私營機構以釐定薪酬的公營機構已納入這項研究，情況類似公務員薪酬水平調查。
 - 我們亦有邀請會計師樓、核數師樓、律師樓和工程公司等專業機構參與這項調查。不過，這些機構的高層職位通常由合夥人擔任，他們的薪酬全部或大部分按合夥利潤支付。因此，擔任這些職位的人員不會納入這項研究，因為他們的薪酬資料與釐定首長級人員的薪酬無關。
 - 這些機構應大致涵蓋本港各行各業。
- 5.3 為取得具代表性的樣本數目，Hay 的目標樣本數目，是本港約 70 家僱用最少 100 名員工的機構，這些機構須在指定限

期內參與這項調查。由於調查涉及蒐集高級行政職位的敏感資料，許多機構或會選擇不參與這項調查，或要求不公開名稱。因此，我們按照政府統計處界定的相關經濟行業，擬訂一份約有 170 家機構的邀請名單。

- 5.4 為接觸這些機構，我們把調查邀請套寄給選定機構的行政總裁和人力資源主管，邀請套內有一封由首長級委員會主席發出的邀請信和 Hay 的解釋信。其後，Hay 的顧問聯絡行政總裁或人力資源主管，回答他們的問題，同時請他們確實是否參與這項研究。結果，共有 61 家機構同意參與。

6. 進行薪酬比較研究

- 6.1 為進行研究，Hay 的顧問探訪了各參與機構，檢視和甄選有關職位以進行調查，並蒐集所需的背景資料，以確定每個選定職位的廣分職級。顧問與一名指定的高級行政人員（通常是人力資源主管）會面，獲提供機構的相關組織圖、職責說明、收入、成本、人手編制和其他量化範疇或相關資料。在晤談過程中，顧問亦須確定機構的性質和規模，以確定與首長級廣分職級對應的職位範圍。在設定的準則中，所有職能和專業範疇都已納入數據蒐集範圍，包括“生產線”職位（如業務單位主管和運作管理的職位），以及“支援”職位（如人力資源、財務、法律和資訊科技的職位）。
- 6.2 在檢視與高級行政人員會面時所蒐集的資料後，Hay 的顧問確定廣分職級內選定職位的組合。在這期間，Hay 進行了數次內部檢視，確保私營機構職位廣分職級的釐定前後一致。
- 6.3 此外，我們請參與機構填妥資料蒐集套，包括兩部分：
- 列明各在職人員現金薪酬資料的試算表
 - 深入了解固定薪金的資料，包括底薪、固定的第 13 個月獎金和固定現金津貼（例如房屋津貼、交通津貼、度假旅費津貼和代替提供車輛的津貼）。此外，各人員最近期的浮動薪酬亦已納入這項調查內。
 - 以下的現金津貼不包括在內：逾時工作或代替實際發還款項的交通和膳食津貼、逾時工作補薪或在偏遠地區工作情況下的補薪，以及現金發還由僱員直接支付的門診醫療費。這些現金津貼與有關工作層面的首長級職位薪酬條件無關，所以不計入現金薪酬資料內。
 - 以問卷形式蒐集附帶福利政策的資料
 - 要求提供的資料包括人壽保險計劃、門診和住院計劃、退休福利、車輛提供、會所會籍、子女教育津貼和長期激勵。

我們請每家機構就與公務員首長級職位大小相若的職位提供所有職能的數據。Hay 確認，只有規模最大的機構才設有相等於首長級薪級第 6 點以上的職位。有鑑於此，蒐集首長級薪級第 6 點以上職位的資料只供參考。因此，政府宜採用現行的內部比較關係和相對的職位大小差異，來釐定這些高層首長級人員的薪金。

7. 薪酬比較

7.1 我們按照下列程序，分析從私營機構蒐集的薪酬數據：

- *把職位歸類為不同級別* – 我們分析了每家機構的所有職位，把所有職位歸類為“Hay 職位評估分數帶”和對等的公務員首長級薪級的廣分職級（見第 4.7 節首長級薪級和 Hay 職位評估分數帶比較表）。
- *薪酬數據整合* – Hay 計算每家機構所採用的每個廣分職級的基本工資、固定薪酬、固定薪酬和浮動薪酬，以及現金薪酬總額的平均值。屬於同一廣分職級的所有職位，不論其職能或職位，都賦以相同權數，換言之，每個廣分職級都計及每家機構的數據，因此，沒有一家機構可支配數據樣本或分析結果。
- *薪酬水平市場統計數字* – 我們已計算每個廣分職級的薪酬數據統計數字，包括平均值、四分位數和中位值。
- *參與機構和職位的數目* – 共有 61 家機構參與調查，僱員總數達 227 185 人，其中有 1 646 個高級職位，這些資料組成了這項調查的數據庫。根據我們進行類似調查的經驗，這些機構和職位的樣本數目，足以代表薪酬水平市場。參與機構一覽表和簡介載於附件 3 和 4。

7.2 這方法不會偏重於私營機構的其一職能或規模，使有關分析能夠作出首長級薪級表與私營機構薪酬的合理和相若比較，最後，由於重點是要制訂市場做法的指標，這方法賦予每家機構相同權數，避免樣本只傾向反映大公司的情況。

7.3 最後得出的統計數字，已經與公務員首長級薪級表名義中點薪金及政府提供相關津貼所需實際費用的平均值，相互比較。

7.4 在私營機構，大部分公司都把中位值設定為目標市場薪酬水平定位。市場領導者及準領導者（約有五分之一的公司）經常會把上四分位值（P75）定為目標，藉以積極地吸引和挽留人才。由於首長級公務員薪酬沒有預設目標市場薪酬水平定位，這項分析所作的比較只可按一般市場做法，針對市場中位值及上四分位值（P75）進行，藉以理解市場上不同薪酬水平定位的差距及事宜。

7.5 關於用作比較的薪酬組成部分，私營機構有不同做法。大部分公司都以固定薪酬（最易受控制的組成部分）來管理薪酬

系統，他們利用這個組合與市場比較，並檢視市場現金薪酬總額作為次要比較。其他公司是通過用現金薪酬總額的組合來採取更為進取的薪酬水平市場策略。這些公司很可能主要以現金薪酬總額作為比較，並檢視固定薪酬作為參考資料。在這項研究中，一般組成部分的全部四個數據，即基本工資、固定薪酬、浮動薪酬和現金薪酬總額，我們都有蒐集並加以分析。

- 7.6 這些比較，可讓我們綜觀以下情況：就基本工資和現金薪酬總額來說，首長級薪級表每個廣分職級是否與私營機構廣分職級大致相若。在制訂建議時，這項分析為有關的人仕提供意見，以釐定日後的首長級公務員薪酬。

8. 主要分析和調查結果

8.1 *私營機構薪酬比較*—本節旨在載述薪酬調查的數據和結果。按各廣分職級進行的主要分析包括：

1. **基本薪金比較**：底薪 + 固定獎金 + 其他專業費用（如董事袍金等）
2. **固定薪酬比較**：基本薪金 + 固定現金津貼（房屋津貼 + 車輛／交通津貼）+ 其他固定現金津貼
3. **固定薪酬和浮動薪酬比較**：固定薪酬 + 浮動薪酬（包括所有非固定的獎金和與表現掛鈎的薪酬）
4. **現金薪酬總額比較**：固定薪酬和浮動薪酬 + 現金福利（會所會籍費 + 度假旅費 + 子女教育津貼）

上述“基本薪金”和“現金薪酬總額”的定義，與二零零六年薪酬水平調查方法顧問報告的有關定義相同。

“固定薪酬”是私營機構常見用語，指所有無附帶條件的現金薪酬，相當於首長級公務員的基本薪金加主要津貼（主要是房屋津貼）。

由於浮動薪酬在私營機構相當普遍，分析“固定薪酬和浮動薪酬”，可顯示與沒有浮動薪酬的公務員首長級的薪酬差異。

最後，“現金薪酬總額”指所有現金薪酬，包括可兌現福利（度假旅費、子女教育津貼和會所會籍費）。

8.2 *公務員首長級薪酬比較*—就分析來說，Hay 採用公務員首長級薪級表名義中點薪金而非實際平均基本工資作比較。這個方法大致與公務員隊伍所遵行的政策相同。因為若採用實際平均基本工資，調查結果可能會受到個別廣分職級內有關人員的樣本和概況資料影響而有所偏差。

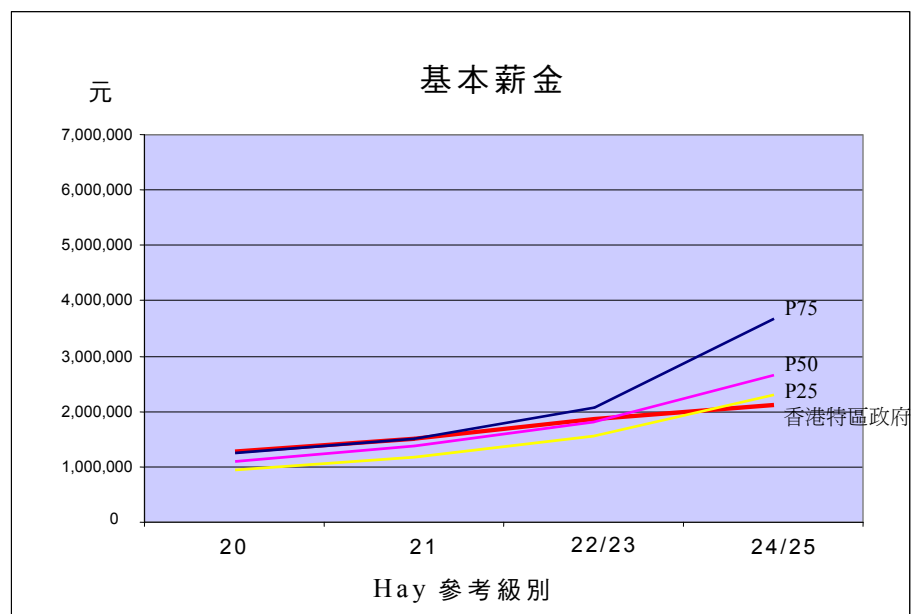
8.3 *薪酬數據參考日期*—為了反映市場的必要變動（參與調查的機構中，有 72% 在二零零八年一月至四月期間檢討薪酬），我們所蒐集的數據是以二零零八年四月一日為準。同樣地，我們參照的公務員首長級薪級表亦是以二零零八年四月一日為準。

8.4 明顯差異－一般而言，在私營機構若薪酬比較差異超過 15%，便會引起關注，因為這反映出現有薪酬水平與目標薪酬水平之間有明顯差異。雖然公務員首長級薪酬沒有明確的目標薪酬水平定位，但我們會找出首長級薪酬與市場中位值和上四分位值（P75）相差達 15% 或以上的數據，以作分析及進一步檢討。

8.5 下表列出首長級職系人員的現有薪級，以作參考：

薪點	月薪(港元)
首長級薪級第 8 點	202,000
首長級薪級第 7 點	195,900
首長級薪級第 6 點	181,450
首長級薪級第 5 點	172,000
首長級薪級第 4 點	161,950-166,900
首長級薪級第 3 點	142,700-151,200
首長級薪級第 2 點	122,700-130,300
首長級薪級第 1 點	103,400-109,700

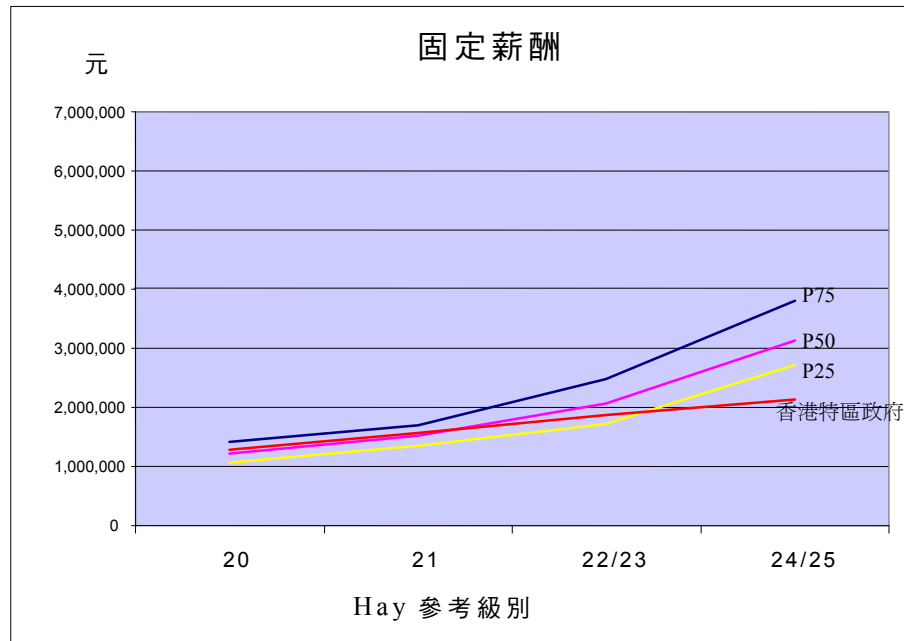
8.6 基本薪金分析



在基本薪金方面，公務員首長級薪級第 1 點至第 4 點不是高出便是相若於市場中位值（P50），但首長級薪級第 5 點／第 6 點則低於市場中位值。

有關數據與市場上四分位值（P75）比較，首長級薪級第 1 點和第 2 點的薪酬接近市場上四分位值（P75）；至於其他較高級別的薪酬水平定位，則隨著市場薪酬差距擴大而遠低於市場上四分位值（P75）。

8.7 固定薪酬分析



如包括固定現金津貼與市場作比較，公務員首長級薪酬，首長級薪級第 1 點和第 2 點下降至中位值左右，而首長級薪級第 3 點／第 4 點則下降至略低於中位值。一如基本薪金比較的情況，較高級別的薪酬差異更大。有關數據與市場上四分位值（P75）比較，首長級薪級第 1 點和第 2 點的薪酬低於上四分位值（P75），但差異不超過 15%。

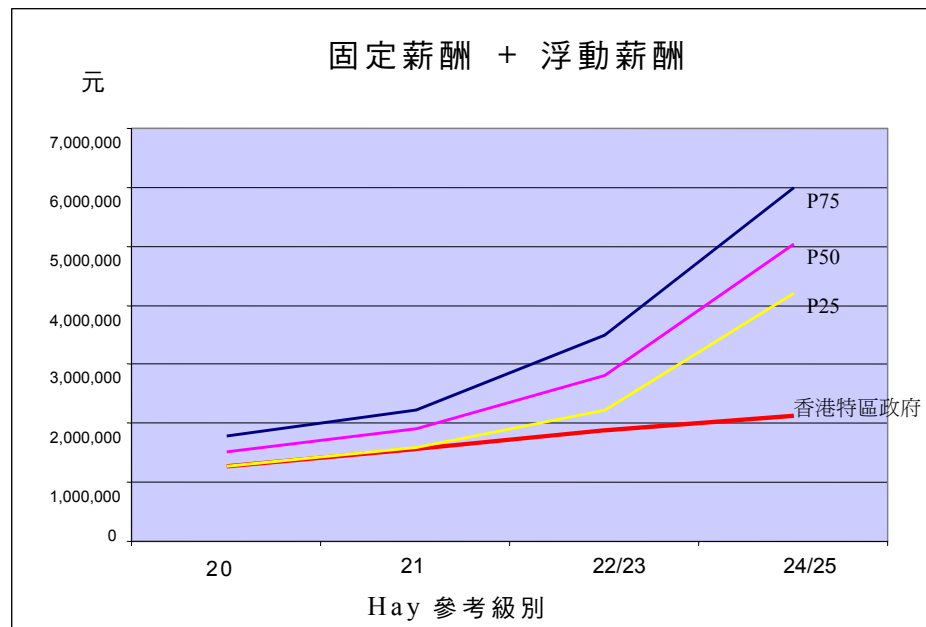
首長級之固定薪酬與市場之差異較大，其中一個主要原因是房屋津貼。在私營機構，房屋津貼是僱員薪酬福利條件中“不可或缺”的一環。不過，在公務員體制中，房屋津貼的原意是鼓勵自置居所，而且是有條件地發放和以十年為限。不少資深人員在晉升至首長級各級別時，已不再享有房屋津貼，這正是他們的薪酬水平落後於市場的原因之一。不過，另一方面，我們知悉仍有約 23% 的首長級人員居住在政府宿舍。由於這是非現金項目，並不納入比較之列。如把宿舍的現金價值納入比較，便會提高公務員首長級之固定薪酬水平。

相對於私營機構的房屋津貼，“居所資助計劃”（二零零零年前推行）和“非實報實銷現金津貼計劃”是政

府提供的兩大房屋津貼計劃。就津貼額來說，在“居所資助計劃”下，首長級薪級第 1 點和第 2 點級別的津貼額，分別較私營機構相若級別的津貼額優厚 55% 和 14%。不過，較高級別的比較卻剛剛相反，在首長級薪級第 3 點／第 4 點，私營機構的津貼額較政府計劃多約 25%；而在首長級薪級第 5 點／第 6 點，則多達五成。此外，“非實報實銷現金津貼計劃”的津貼額與私營機構津貼額的類似比較，亦顯示出在較高級別方面，政府提供的津貼額較低。

假如所有首長級人員都不受上述限制而獲准申領房屋津貼，其以固定薪酬計算的整體薪酬水平便會有所提升，會比較貼近市場中位值。

8.8 固定薪酬和浮動薪酬分析

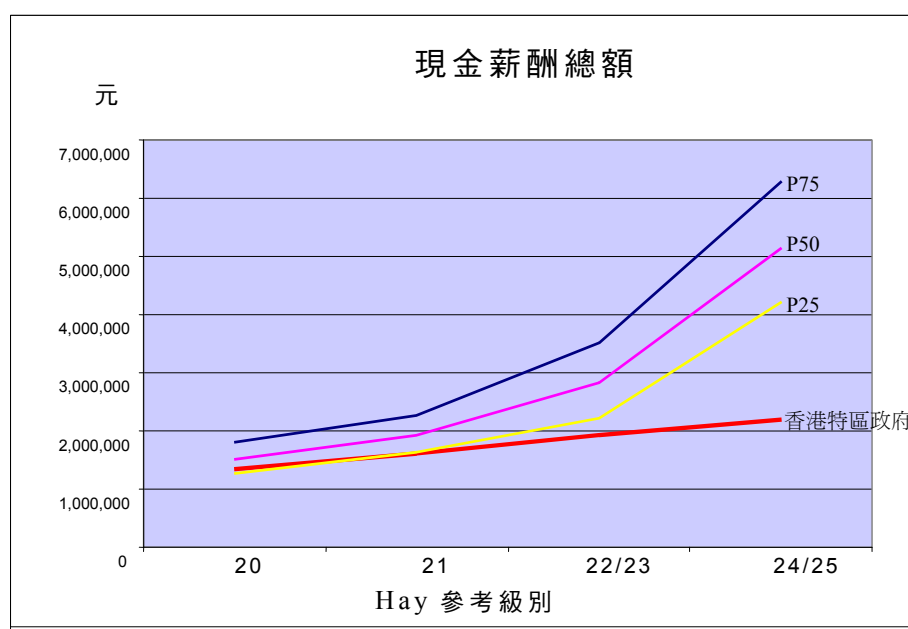


把浮動薪酬計算在內，公務員首長級薪酬的競爭力進一步下降，全面低於市場中位值逾 15%，主要原因是公務員不獲發浮動薪酬，而這類薪酬是私營機構向高級行政人員發放報酬的普遍方式，以反映薪酬與職位的關連及主要僱員須對機構業績負責的薪酬風險。

為進一步說明上述差異，下表列出不同首長級廣分職級的浮動薪酬佔現金薪酬總額的百分比。

Hay 職位評估級別	香港特區政府 浮動薪酬	市場上浮動薪酬佔 現金薪酬總額的 百分比
24/25	-	35.79
22/23	-	28.29
21	-	24.03
20	-	22.11

8.9 現金薪酬總額分析



一般而言，有關現金薪酬總額 + 福利的分析數字，須謹慎使用，因為福利支出，例如度假旅費、子女教育津貼等等會因人而異。

按現金薪酬總額（包括現金福利）比較，公務員首長級各級別薪酬均低於市場中位值，當中較高級別的薪酬差異最為顯著。這項比較的結果與固定薪酬和浮動薪酬比較的結果相若，反映公務員的福利與市場上提供的福利相若。首長級薪酬低於市場薪酬水平定位，是由於現行的房屋津貼制度和公務員首長級薪酬中沒有浮動報酬所致。

8.10 首長級各級別薪酬分析的其他詳情載於附件 5。

9. 福利分析和調查結果

9.1 本節載述福利數據和調查結果。分析的主要項目包括：門診醫療、住院、保險計劃和退休福利；年假政策、提供車輛政策、長期激勵計劃和房屋貸款。

- 共有 49 家機構提供有關福利的數據作調查之用。
- 調查包括有否把行政總裁和其他高層管理人員的福利分級。
- 本調查只涵蓋私營機構提供福利的政策範疇，並沒有按項目作出比較。

9.2 門診醫療

- 所有機構都為行政總裁和其他高層管理人員提供門診醫療保障。
- 保障範圍
 - 行政總裁和其他高層管理人員級別方面，逾 80% 的機構會為僱員、其配偶和子女提供保障，其餘 18% 則只為僱員提供保障。
- 診治類別
 - 逾 75% 的機構讓行政總裁和其他高層管理人員在有需要時，自選醫生及尋求專科治療。
- 資助方法
 - 逾 70% 的機構為僱員提供這方面的保險保障。
- 保障細節
 - 普通科診治方面，行政總裁和其他高層管理人員的一般上限為 30 次。
 - 每次普通科診治的資助額上限一般為港幣 350 元，每年平均資助額為港幣 6,200 元至 10,800 元。
 - 專科診治方面，行政總裁和其他高層管理人員的一般上限為 10 次。

- 每次專科診治的資助額上限一般為港幣 650 元至 730 元，行政總裁級別的每年平均資助額為港幣 5,500 元至 10,000 元，其他高層管理人員的每年平均資助額為港幣 4,500 元至 7,500 元。

9.3 住院保障

- 所有機構都為行政總裁和其他高層管理人員提供住院保障。
- 保障範圍
 - 行政總裁級別方面，有 76% 的機構為僱員、其配偶和子女提供保障，其餘 24% 則只為僱員或僱員和配偶或子女提供保障。
 - 其他高層管理人員方面，有 81% 的機構為僱員、其配偶和子女提供保障，其餘 19% 則只為僱員或僱員和配偶或子女提供保障。
- 資助方法
 - 逾 85% 的機構為僱員提供這方面的保險保障。
- 保障細節
 - 每日住院和膳食費方面，行政總裁和其他高層管理人員的保障額中位值，分別為港幣 1,800 元和港幣 1,700 元。
 - 每年住院日數最多 180 日。
 - 每年保障限額約港幣 300,000 元，某些機構行政總裁級別的每年保障限額高達港幣 300 萬元。

9.4 壽險保障

- 有 70% 的機構為行政總裁級別人員提供壽險保障。共有 77% 的機構為其他高層管理人員提供壽險保障。
- 保障範圍
 - 所有機構只為僱員提供這項福利。

- 保障細節
 - 行政總裁級別的一般保障額介乎僱員月薪的 36 至 48 倍之間，或平均高達港幣 480 萬元的固定金額。
 - 其他高層管理人員的一般保障額介乎僱員月薪的 36 至 42 倍之間，或中位值港幣 430 萬元。

9.5 個人意外保險保障

- 逾 50% 的機構為行政總裁和其他高層管理人員提供個人意外保險保障。
- 保障範圍
 - 除一家外，所有機構只為行政總裁提供這項福利。
 - 其他高層管理人員方面，只有僱員獲提供這項福利。
- 保障細節
 - 行政總裁和其他高層管理人員的一般保障是僱員月薪的 36 倍，或港幣 450 萬元的固定金額中位值。

9.6 退休福利

- 所有機構都提供某種形式的退休福利，其中有 90% 的機構以強制性公積金作為退休福利。

退休計劃類別	回應調查的公司數目	提供福利的公司所佔百分比(%)
按《職業退休計劃條例》而制訂的計劃(界定供款)	25	51%
最終工資(界定福利)	11	22%
強制性公積金(界定供款)	44	90%
混合計劃	4	8%
回應調查的公司數目	49*	*

* 由於有些公司採用多於一種退休計劃，表內所示的百分比加起來不等如100%。

- 男女僱員一般正常退休年齡都是 60 歲。
- 強制性公積金計劃方面，有 57% 的機構提供最低限度的計劃，其餘 43% 提供強制性公積金補足計劃，而一般僱主的整體供款（包括最低法定供款）是 10%。
- 界定福利計劃方面，回應調查的公司中，有 22% 仍採用這項計劃。對有關僱員（特別是高層人員）來說，這項福利計劃應有一個可相等的“現值”，通常定為現金薪酬的 20% 至 30%。
- 一如第 8.8 節所示，首長級大部分級別的現金薪酬總額都較私營機構的現金薪酬總額低，值得注意的是，大部分現任首長級人員都享有“界定福利”的退休金計劃。
- 不過，由二零零零年六月起，隨着公務員體制由界定福利計劃轉為界定供款計劃，晉升至首長級的較新一代公務員不會享有相等於界定福利退休金的“現值”。根據現時首長級人員的概況，這種影響不會在短期內出現，但估計五年後，會在首長級入職級別浮現。

9.7 年假政策

- 不多於 70% 的機構按管理級別劃分可享有的年假。
- 行政總裁可享有的年假，由 21 天至 30 天不等，平均 25 天。其他高層管理人員可享有的年假，由 21 天至 25 天不等，平均 23 天。

- 容許員工積存年假超過一年可享有假期日數的做法，並不常見。我們知悉首長級公務員假期積存限額可多達 180 天（初級人員適用）或 365 天（高級人員適用）。不過，這些限額並不適用於在二零零零年六月及之後受聘的公務員。假以時日，首長級公務員可享有的假期將會較切合市場做法。

9.8 提供車輛政策

- 有 58% 的機構提供車輛給行政總裁使用，而 30% 的機構有提供這項福利給其他高層管理人員。
- 提供車輛細節
 - 行政總裁和其他高層管理人員可在工作天和非工作天使用公司車輛作個人用途。
 - 有 68% 的機構為行政總裁提供司機，而 36% 的機構有為其他高層管理人員提供司機。

9.9 長期激勵計劃

- 有 51% 的機構為行政總裁和其他高層管理人員設立長期激勵計劃。
- 在提供長期激勵福利的機構中，有 60% 設立股票期權計劃。
- 就股票期權計劃來說，
 - 在所有級別，發放股票期權的準則通常是酌情決定，在一定程度上以個人工作表現為指標。
 - 股票期權的發放，通常是以員工職系／級別為依據，而大部分機構有固定的發放股票期權次數的周期。這項安排與大多數跨國公司和香港公司內部做法一致。
 - 歸屬期一般為三年。在市場上，若某機構有五年的歸屬期，則慣常做法是容許在期內發放部分股權。

- 長期激勵福利通常佔僱員基本薪金 10% 至 30%，這個比率在高層級別會較高。
- 在香港，我們觀察到一個常見的現象，就是跨國公司通常較多採用股票期權，而有關計劃一般會與該等公司的本國做法／國際慣例一致。至於以香港為基地的公司，則相對較少採用股票期權和其他以證券為本的計劃，原因是這些上市公司大多由家族／創辦人控制，而分享股東權益並非其價值體系的一部分。雖然，主要的本地公司都採用了股份計劃，但這些公司都傾向只把計劃應用於高層人員，而不是廣泛應用。
- 由於很多股票期權的行使價都高於市價，對僱員來說，有關的風險和收益都是按購買力實際估值的，而在過去數年，這種工具的槓桿作用利益漸減，因此已較少為機構所採用。

9.10 房屋貸款

- 只有 21% 的機構向行政總裁級別人員提供房屋貸款的福利。高層管理人員方面，只有 24% 的機構向這級別的僱員提供這項福利。
- 提供房貸細節
 - 行政總裁和其他高層管理人員平均可借取月薪的倍數，分別為 90 個月和 87 個月。
 - 行政總裁和其他高層管理人員平均可借取樓價的百分比，分別為 87% 和 88%。
 - 行政總裁和其他高層管理人員平均可獲得的房屋貸款，最高限額為港幣 6,000,000 元。
 - 行政總裁和其他高層管理人員平均可獲得的最高貸款年期為 26 年。

9.11 從上述福利政策分析所得的結論如下：

- 私營機構提供的門診醫療、住院和保險計劃等保障福利大都是常用的一般計劃，未聞有採用特別／額外計劃。

- 同樣地，據報的年假日數亦屬正常標準，並無特別安排（例如轉撥、以薪代假等）。
- 至於提供車輛和會所會籍的福利待遇，不多於 60% 的機構為行政總裁提供這些福利，反映私營機構著重現金報酬多於福利待遇的趨勢持續。
- 此外，在退休福利方面並無特別安排，差不多所有公司都參與強制性公積金的界定供款計劃，只有 43% 的機構提供補足計劃。
- 調查結果顯示，長期激勵計劃（51%）並非想像中普及，其中 60% 的機構以股票期權作為長期激勵。在私營機構，除股票期權外，通常的長期激勵還有股份購買及其他股權為本計劃、派發表現股或其他影子股，以及發放延付獎金等。雖然沒有說明詳情，但相信其餘 40% 的機構以這些方式作為長期激勵。

10. 建議和結論

10.1 研究結果和檢討需要

一如顧問工作簡介所述，這項研究的目的，是確定首長級公務員薪酬是否與私營機構相若職位的高層人員薪酬大致相若。從分析所得的結論，首長級人員的薪酬如下：

10.1.1 基本薪金

- 首長級公務員當中，職級屬首長級薪級第 1 點和第 2 點的基本薪金貼近市場上四分位值（P75），職級屬首長級薪級第 3 點和第 4 點的基本薪金貼近市場中位值，但較高級人員的基本薪金則低於市場中位值。

10.1.2 固定薪酬

- 首長級公務員當中，職級屬首長級薪級第 1 點至第 4 點的固定薪酬貼近市場中位值，但較高級人員的固定薪酬則低於市場中位值。第 1 點和第 2 點的固定薪酬低於市場上四分位值（P75），但差異不超過 15%。

10.1.3 現金薪酬總額

- 首長級各級公務員的現金薪酬總額都低於市場中位值，而較高級人員的現金薪酬總額的差距相當大。

10.1.4 政府並沒有採取一些私營機構的薪酬安排，例如浮動薪酬和長期激勵措施。私營機構的薪酬變動較大，並且緊隨經濟情況。另一方面，政府提供穩定的工作及薪俸遞增、職業保障和優於一般水平的福利，作為挽留員工的策略。由於薪酬結構和安排上的不同，公營機構與私營機構一直存在薪酬差距，所以沒有必要完全解決薪酬差距的問題，這做法也不切實際。此外，首長級公務員薪酬並無界定的市場定位，因此薪酬差距並非“正式”的差距。在市場上，如有下列情況，各公司通常會採取行動；

- 薪酬差距幅度超過 15%，較高級別的則用較大差距幅度作考慮；以及

- 人才市場競爭激烈。

我們建議政府在檢討薪酬差距時考慮上述情況。

10.2 薪酬組合和薪酬水平市場定位

我們建議的其中一個主要考慮因素，是應如何把首長級公務員薪酬與市場薪酬相互比較，即：

- 應採用哪些薪酬組合作為與市場的比較？每項比較分析的利弊為何？
- 首長級公務員薪酬水平市場定位為何？

10.2.1 薪酬組合－通常選作與市場比較的薪酬組合包括基本薪金、固定薪酬和現金薪酬總額。使用基本薪金或固定薪酬作為市場目標定位的機構著重於固定薪酬，而浮動薪酬在薪酬架構中並不是重要部分。這項安排為僱員預期的薪酬提供一定程度的穩定性，而且在難以衡量或評估工作表現或成果的環境下，尤為常見。

另一方面，使用現金薪酬總額作為目標市場薪酬水平定位的機構，通常發出一個信息，就是員工的報酬，有部分將與浮動薪酬掛鉤。這項安排讓機構藉著推行適當的浮動薪酬計劃，更靈活地獎勵和表揚在公司及個人層面達到工作表現目標水平的員工；亦為機構提供一個機制，按目標成果管理和善用資源。然而，上述安排的成功關鍵，取決於能否有效衡量和獎勵工作表現。

我們建議政府採用固定薪酬與市場作比較，因為現行架構著重“固定”薪酬作為薪酬的組成部分，而表現／浮動薪酬在現行薪酬結構中並沒有多大作用。

10.2.2 市場定位－大部分私人公司把薪酬水平定為市場中位值，與固定薪酬掛鉤，並以現金薪酬總額作為參考；較進取的公司會採用市場上四分位值（P75）作為目標薪酬水平。考慮到政府的非商業和管治性質、薪酬政策、薪酬福利費用，以及對公帑的影響等因素，政府可考慮採用市場中位值或上四分位值（P75）來釐定薪酬水平。

此外，政府亦可考慮採用分層市場薪酬水平定位，即目標薪酬水平定位由入職級別（首長級薪級第 1 點和第 2 點）採用的上四分位值（P75），逐漸下降至以低於市場中位值作為首長級薪級第 5 點及以上級別的定位。

- 以首長級入職級別（即首長級薪級第 1 點和第 2 點）來說，為吸引和獎勵這級別人員“躋身首長級職系”，須向他們發出信息，表示他們已經“成功”躋於首長級人員之列。這可從一個更具競爭力的上四分位值（P75）的目標定位反映出來，而有關的比較是以固定薪酬作為衡量基礎。
- 至於較高層級別（首長級薪級第 5 點及以上）方面，須確認的一點是，這些級別人員在服務市民方面擔當較大的公民角色，不能與私營機構的高層作直接比較。此外，就這些級別來說，職業保障和界定福利退休金亦是重要的考慮因素。因此，這些級別的市場薪酬水平定位應低於中位值。

10.2.3 我們建議採用“分層水平定位”，因為這方案較為平穩及有靈活性，而“分層目標”也可提供較客觀的市場評估。

10.3 解決薪酬差距問題—確定市場薪酬水平定位和作為市場分析的薪酬組合後，下一項重要考慮因素是如何解決薪酬差距問題。

我們可利用薪酬架構的各個組成部分，解決薪酬差距問題，包括

- 房屋津貼和福利；
- 浮動薪酬；
- 基本薪酬調整；
- 薪酬架構（薪級之間的差異）；以及
- 基本薪酬幅度。

或上述組成部分的不同組合。

下文各節逐一闡釋上述各項：

10.3.1 房屋津貼和福利

一如上文之分析指出，首長級公務員和私營機構高層的固定薪酬出現差距，一個主要成因是房屋津貼有差距。

我們注意到，公務員房屋津貼適用於首長級和非首長級人員，要根據一項集中首長級層面的研究來改革有關制度，殊非易事。我們建議，政府日後檢討津貼和福利時，應考慮改革房屋津貼架構和釐定申領資格的方式，以便更貼近私營機構的做法。

10.3.2 浮動薪酬

在私營機構，為高層人員釐定浮動薪酬架構以激勵他們取得業務成效，是十分普遍的做法。根據我們的經驗，世界各地許多政府在訂定明確的工作表現成效和評核準則以設計恰當的浮動薪酬計劃時，困難重重。因此，各國政府對推行浮動薪酬計劃持審慎態度。不過，有些國家已經採用了由上而下的方式，推行這類浮動薪酬計劃。

我們曾邀請專題小組成員就可否在公務員首長級層面推行浮動薪酬提供意見，所收到的意見不一。有些成員歡迎這項構思，認為是獎勵具才幹人員的有效工具。其他成員則憂慮這做法可能會導致主管人員與下屬之間出現不必要的衝突。大部分成員認為，在實施任何浮動薪酬計劃之前，公務員工作表現評核制度須予加強。

倘若政府有意為首長級人員推行浮動薪酬計劃，可以分期進行，首先為首長級薪級第 5 點及以上級別推行一項與香港各類經濟指標掛鈎的廣泛計劃。

當設立了其他配套機制（即能夠衡量工作表現和轉向更重視工作表現的文化），便可推行個人工作表現浮動薪酬計劃，把薪酬與工作表現掛鈎，而該計劃更可向下推展至包括首長級薪級第 1 點至第 4 點公務員。

10.3.3 增薪點

雖然首長級薪級第 1 點至第 4 點的基本薪金高於或等同於市場中位值，但首長級薪級第 4 點以上的基本薪金卻比中位值低 15% 以上。為縮窄薪酬差距，政府可考慮在薪酬架構中使用增薪點。

目前，職級屬首長級薪級第 1 點至第 4 點的人員，可因應職級的不同而享有最多兩個增薪點。設立增薪點的目的，是確認有關人員在一個職級所累積的經驗會為工作帶來更大的貢獻。現時首長級薪級第 5 點及以上並不享有增薪點。這項安排的理據是，有關人員理應具備所需能力履行職務，因此，薪酬的釐定已把這個能力計算在內。

由於較高層級別的薪酬差距大，我們建議除保留首長級薪級第 1 點至第 4 點的現有增薪點外，政府還可考慮把增薪點擴大至包括首長級薪級第 5 點及以上，較理想的是以增薪點按工作表現擴大增薪點的安排，既可縮窄首長級薪級第 5 點及以上的薪酬差距，亦可作為一種工具，引入一套與工作表現掛鈎的薪酬文化。

10.3.4 薪酬架構（薪級之間的差距）

從市場數據可知，每一薪級的薪酬差距隨著薪級的遞升而擴大。不過，在公務員體制中，首長級各薪級之間的薪酬差距卻十分穩定。這與第 4 章所載的結果一致，即首長級薪級之間的職位差距（見第 4.8 節）只有僅可見的分別。這職位差距反映職位的內部比較關係，在考慮任何薪級表改動時，政府必須謹慎行事，以免破壞各薪級既定的比較關係。

10.3.5 基本薪酬幅度

我們須確認，是不可能或不適宜只基於市場數據而進行薪酬修訂。在市場上，不同薪級之間的點對點增幅是不同的，而且會在不同薪點波動。由於較高層級別的薪酬與市場差距大，政府大幅增加首長級薪酬以消除薪酬差距，亦有實際局限。較實際的做法，是提供一般可接受幅度的增薪，而不是設法把薪酬貼近目標薪酬水平。

10.4 其他考慮因素

政府已改革公務員聘用條件。由二零零零年六月及以後受聘的人員，享有較少的薪酬福利待遇，例如界定福利退休金計劃轉為界定供款強積金計劃。時至今日，不少現職的首長級人員，根據他們昔日簽訂的僱傭合約，仍然屬於“舊”福利制度，並沒有受到改革影響。

今日較新一代的公務員，日後有可能晉升至首長級各級別，他們屆時會因為這些福利制度的改變，享有較少的整體薪酬福利待遇。今日，世界各地競逐人才，私營機構會視這批人員為理想的爭取對象。由於基本月薪依然是公務員首長級薪酬待遇的主要組成部分，公務員首長級（尤其是首長級入職級別）的基本工資，必須具有足夠的吸引力，才可鼓勵有潛質晉升首長級的人員“躋身首長級職系”。

- 10.5 最後，政府應考慮一點，就是公務員隊伍與私營機構的薪酬策略存在基本差異，因此兩者的薪酬結構和做法基本上也有不同。從較早前的章節所述的調查結果可見，私營機構通常有明確的薪酬策略以激勵表現和吸引人才，因此，高層人員的薪酬，會隨著不同級別大幅變動，同時亦會隨著工作表現（公司表現和個人表現）大幅變動。另一方面，政府提供穩定工作、平穩的事業發展、職業保障和高於平均水平的福利（例如假期和退休金），隱含了挽留和培育員工的作用。鑑於公務員隊伍與私營機構兩者存在如此重大的差異，除非政府作出根本改變，否則政府薪酬實難以緊貼市場趨勢。

附件 1：Hay 職位評估法 (Hay Guide Chart® Method)

Hay 職位評估法在全球經過驗證。與任何其他職位評估系統比較，這個評估系統涵蓋更多職位、更多機構、更多行業，以及有更多國家採用。整個系統由兩個相互關連的概念組成：

1. 從三個主要的因素進行職位的評估；
2. 從三個主要的職位評估因素的*相對重要性*考慮職位特性。

評估方法是衡量職位的*要求*，而不是衡量負責有關工作人員的能力。這方法確定的職位大小，可衡量機構內職位的相對價值－我們預期，需要更多知識、更多概念或分析思考，以及對最終結果負有更大責任性的職位，會增加機構的價值。

職位評估法特別為處理不同種類的職位而設計，以便在共同基礎上公正和公平地衡量會計職位和銷售職位，以反映有關職位對機構的貢獻。

1. 三大共同職位評估因素

Hay 職位評估系統集中在三個主要共同職位評估因素，每一因素都有兩個或多個維度：

職位評估因素	定義	評估維度
職位能力要求	能勝任職位的各種知識、技能和經驗的總和。	<ul style="list-style-type: none">• 專業技術知識• 管理範圍• 人際溝通
處理問題過程	智力的應用，即運用知識技能，以確認、分析和解決問題。	<ul style="list-style-type: none">• 思考的環境• 思考的挑戰
職位權責	對採取行動和行動結果的責任性。	<ul style="list-style-type: none">• 採取行動的自由• 影響範圍• 影響性質

HayGroup 為這三大因素建立了一系列的三個*指引表*。我們從每一評估因素維度層級的矩陣組合計算數值，然後用三大因素的分數總和，得出總數值，以反映有關職位（相對於其他職位

來說)對機構的貢獻。此外，總數值亦可作為機構內職位之間相互比較的基礎。

2. Hay 職位評估法

第一個指引表把職位能力要求量化。我們知道，機構重視從教育和工作經驗得到的專業知識。規劃、組織和整合資源的技能，是另一共同職位評估因素，而管理員工的技能，亦是必需的。

第二個指引表與處理問題過程有關，指衡量運用職位能力要求及所有思考的基本成分以確認、分析和解決問題的需要。第三個指引表與職位權責有關，目的是衡量在職人員採取獨立行動的賦權程度、職位對業務成果的影響性質和在職人員產生增值的影響範圍。

Hay 職位評估法採用“可以觀察到的差距”的概念，以反映人們察覺到相對而非絕對的價值差異。這個概念用於上述三個 Hay 職位評估法獨特的 Hay 編號模式，並可作為有系統的指引，以評估職位之間的關係－職位之間的相對距離、管轄範圍、責任輕重、事業發展機會和統屬關係等。

Hay 職位評估法歸納所有職位因素的分析，從而確立了一套適用於所有職位的職位評估方式。某些職位如具有可影響職位薪酬的特性，則可在通用職位評估方式範圍外另行處理這些職位特性。

3. 職位特性

不同職位有不同的特性。基本研究職位着重專業技能、分析能力和具創意的解決問題能力，而成果甚少可以客觀衡量。不過，一家公司的行政總裁須兼備管理和專業兩種技能，這個職位更着重於取得可衡量的業務成果。這些基本的職位價值差異，可在職位特性中反映出來，我們從職位特性可查看指引表運用情況的一致性，以及機構內的生產線和員工職位分布情況。職位評估的其他查核方式包括以總分數、個別因素分數或個別維度來比較評估結果的次第。

附件 2：選定基準職級／職位

職級	職系	職級／職位名稱	選定職位數目
首長級 薪級第 1 點	系統分析／程序編製主任	總系統經理	3
	建築師	總建築師	3
	評稅主任	總評稅主任	3
	屋宇測量師	總屋宇測量師	1
	機電工程師	總機電工程師	3
	工程師	總工程師	5
	環境保護主任	首席環境保護主任	2
	產業測量師	總產業測量師	3
	行政主任	首席行政主任	4
	土力工程師	總土力工程師	1
	醫生	首席醫生	1
	社會工作主任	首席社會工作主任	2
	結構工程師	總結構工程師	3
	城市規劃師	總城市規劃師	3
	庫務會計師	總庫務會計師	3
首長級 薪級第 2 點	政務主任	首長級丙級政務官	5
	助理市政署長	助理市政署長	2
	民航處處長	民航處助理處長	1
	稅務局局長	稅務局助理局長	1
	庫務署署長	庫務署助理署長	2
	房屋署署長	房屋署助理署長	1
	社會福利署署長	社會福利署助理署長	1
	機電工程師	政府機電工程師	1
	工程師	政府工程師	3
	行政主任	高級首席行政主任	3
	政府律師	副首席政府律師	3
	律師	副首席律師	2
	首長級 薪級第 3 點	政務主任	首長級乙級政務官
系統分析／程序編製主任		資訊科技署副署長	1
運輸署署長		運輸署副署長	1
稅務局局長		稅務局副局長	1
政府飛行服務隊總監		政府飛行服務隊總監	1
庫務署署長		庫務署副署長	1
建築署署長		建築署副署長	1
屋宇署署長		屋宇署副署長	1
民航處處長		民航處副處長	1
機電工程署署長		機電工程署副署長	1
房屋署署長		房屋署副署長	1
社會福利署署長		社會福利署副署長	1
工程師		首席政府工程師	2
政府律師		首席政府律師	2
助理市政署長		高級助理市政署長	1

附件 2：選定基準職級／職位(續)

職級	職系	職級／職位名稱	選定職位數目
首長級 薪級第 4 點	政務主任	首長級乙一級政務官	5
	食物安全專員	食物安全專員	1
	衛生署顧問	顧問	1
	政府經濟顧問	政府經濟顧問	1
	公司註冊處處長	公司註冊處處長	1
首長級 薪級第 5 點	差餉物業估價署署長	差餉物業估價署署長	1
	庫務署署長	庫務署署長	1
	屋宇署署長	屋宇署署長	1
	機電工程署署長	機電工程署署長	1
	知識產權署署長	知識產權署署長	1
首長級 薪級第 6 點	政務主任	首長級甲級政務官	3
	稅務局局長	稅務局局長	1
	土木工程拓展署署長	土木工程拓展署署長	1
	民航處處長	民航處處長	1
	消防處處長	消防處處長	1
	政府律師	律政專員	1
首長級 薪級第 8 點	政務主任	首長級甲一級政務官	2
	警務處處長	警務處處長	1
總計		60	111

附件 3：參與機構一覽表

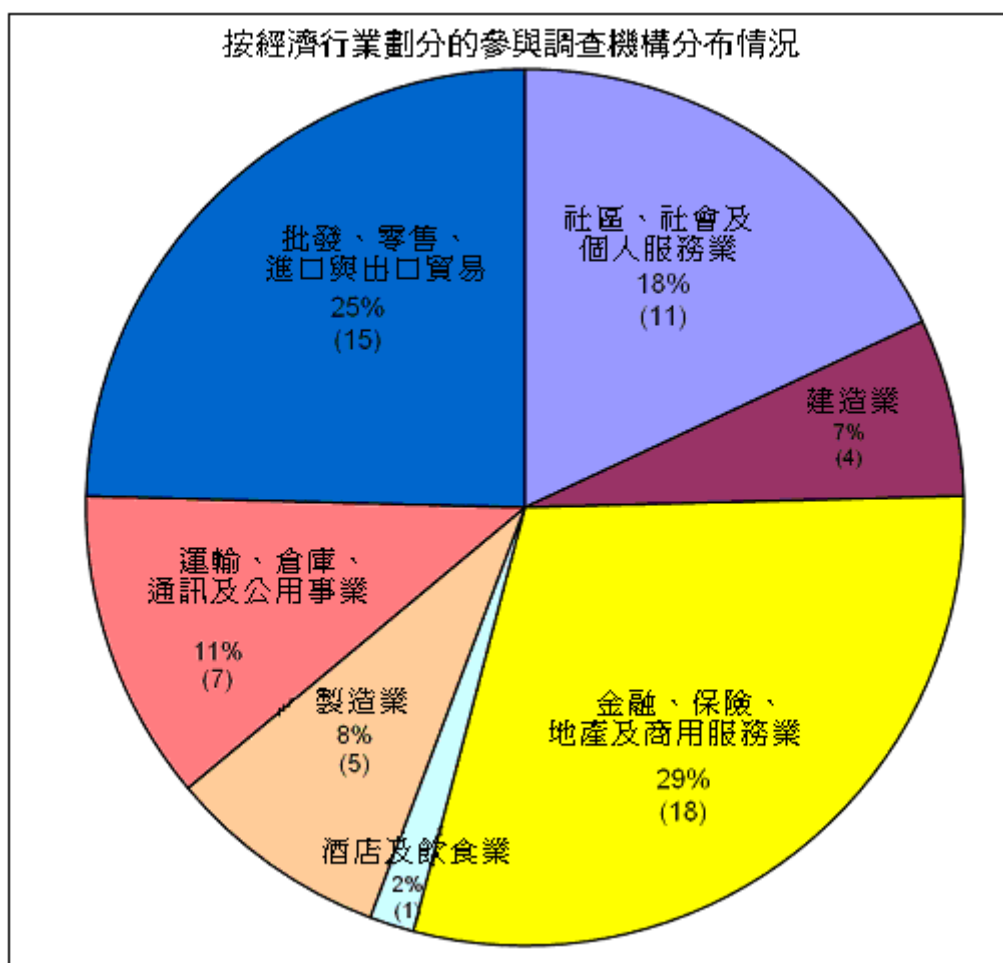
1. 香港機場管理局
2. 中國銀行（香港）有限公司
3. 堡獅龍國際集團有限公司
4. 嘉士伯啤酒廠香港有限公司
5. 國泰航空公司
6. 中原地產代理有限公司
7. 震雄集團有限公司
8. 雪佛龍公司（大中華）有限公司（加德士）
9. 中國建設銀行（亞洲）
10. 中信泰富有限公司
11. 中電控股有限公司
12. 大昌行集團有限公司
13. 牛奶有限公司
14. 星展銀行（香港）有限公司
15. 大昌華嘉香港有限公司
16. 杜邦中國有限公司
17. 溢達企業有限公司
18. 恒生銀行有限公司
19. 孩之寶遠東有限公司
20. 香港會議展覽中心（管理）有限公司
21. 香港興業國際集團
22. 香港航空發動機維修服務有限公司
23. 香港中華煤氣有限公司
24. 香港交易及結算所有限公司
25. 香港房屋協會
26. 香港貿易發展局
27. 合和實業有限公司
28. 香港上海滙豐銀行有限公司
29. 滙豐保險（亞洲）有限公司
30. 新昌營造集團有限公司

附件 3：參與機構一覽表(續)

31. 香港洲際酒店
32. 怡和管理有限公司
33. 德昌電機工業製造廠有限公司
34. 嘉華集團
35. 嘉里建設有限公司
36. 畢馬威會計師事務所
37. 麗新集團
38. 連卡佛香港有限公司
39. 利豐集團
40. 現代貨箱碼頭有限公司
41. 摩托羅拉亞洲集團有限公司
42. 強制性公積金計劃管理局
43. 香港鐵路有限公司
44. 香港海洋公園
45. 香港奧的斯電梯（香港）有限公司
46. 羅兵咸永道有限公司
47. 莎莎國際控股有限公司
48. 新科實業有限公司
49. 香港生力啤酒廠有限公司
50. 迅達升降機（香港）有限公司
51. 證券及期貨事務監察委員會
52. 香港蜆殼有限公司
53. 瑞安建業有限公司
54. 信德集團有限公司
55. 星島新聞集團有限公司
56. 渣打銀行（香港）有限公司
57. 仁安醫院有限公司
58. 惠而浦（香港）有限公司

註：參與調查機構共 61 家，包括三家其他機構。

附件 4：參與機構和數據分布概要



相等於首長級職級	在職人員數目	佔總人數的百分比	公司數目
首長級薪級第 1 點	742	45%	46
首長級薪級第 2 點	357	22%	48
首長級薪級第 3 點／第 4 點	424	26%	53
首長級薪級第 5 點／第 6 點	104	6%	40
首長級薪級第 7 點／第 8 點	19	1%	13
總計	1 646	100%	-

附件 5：現金薪酬分析

Hay 職位評估級別 20

	市場數據(水平 20)				公司 數目	在職人員 數目
	下四分位值	中位值	上四分位值	平均值		
基本薪金	950,543	1,086,400	1,263,043	1,131,040	46	742
固定薪酬	1,074,182	1,226,100	1,411,322	1,242,738		
固定薪酬 + 浮動薪酬	1,270,620	1,520,835	1,790,412	1,587,794		
現金薪酬總額	1,272,397	1,520,835	1,793,407	1,599,186		
浮動薪酬佔現金 薪酬總額的百分比	15	19	28	22		

Hay 職位評估級別 21

	市場數據(水平 21)				公司 數目	在職人員 數目
	下四分位值	中位值	上四分位值	平均值		
基本薪金	1,163,608	1,378,455	1,519,572	1,364,269	48	357
固定薪酬	1,347,230	1,516,358	1,703,507	1,503,649		
固定薪酬 + 浮動薪酬	1,592,061	1,919,080	2,238,715	1,967,719		
現金薪酬總額	1,638,329	1,932,875	2,263,292	1,987,822		
浮動薪酬佔現金 薪酬總額的百分比	17	21	28	24		

附件 5：現金薪酬分析(續)

Hay 職位評估級別 22/23

	市場數據(水平 22/23)				公司 數目	在職人員 數目
	下四分位值	中位值	上四分位值	平均值		
基本薪金	1,562,971	1,821,984	2,078,064	1,880,700	53	424
固定薪酬	1,715,438	2,067,363	2,475,926	2,128,022		
固定薪酬 + 浮動薪酬	2,220,000	2,805,728	3,493,300	3,255,536		
現金薪酬總額	2,220,000	2,834,504	3,508,660	3,297,775		
浮動薪酬佔現金 薪酬總額的百分比	16	24	36	28		

Hay 職位評估級別 24/25

	市場數據(水平 24/25)				公司 數目	在職人員 數目
	下四分位值	中位值	上四分位值	平均值		
基本薪金	2,290,438	2,651,290	3,686,649	2,993,697	40	104
固定薪酬	2,720,435	3,136,620	3,812,702	3,358,758		
固定薪酬 + 浮動薪酬	4,212,704	5,045,048	6,005,198	5,773,953		
現金薪酬總額	4,213,664	5,137,267	6,284,716	5,922,554		
浮動薪酬佔現金 薪酬總額的百分比	20	34	45	36		

附件 5：現金薪酬分析(續)

浮動薪酬和現金薪酬總額的比率

Hay 參考級別	首長級職級	浮動薪酬和現金薪酬總額的比率(%)			
		下四分位值	中位值	上四分位值	平均值
20	首長級薪級第 1 點	14.86	18.65	27.96	22.11
21	首長級薪級第 2 點	16.51	21.11	28.16	24.03
22/23	首長級薪級第 3 點/ 首長級薪級第 4 點	15.94	24.08	36.25	28.29
24/25	首長級薪級第 5 點/ 首長級薪級第 6 點	19.84	34.30	44.50	35.79

註：

- 基本薪金 = 底薪 + 固定獎金 + 其他專業費用（例如董事袍金）
- 固定現金津貼 = 房屋津貼 + 車輛／交通津貼 + 其他固定現金津貼
- 固定薪酬 = 基本薪金 + 固定現金津貼
- 浮動薪酬 = 過去 12 個月發放的實際浮動獎金