

**HayGroup 二零零九年
更新首長級職系薪酬比較
研究報告**

二零零九年八月

(中文譯本)

1. 引言	3
2. 二零零九年研究的背景	4
3. 研究方法、調查範圍和數據蒐集	
3.1-3.3 研究方法	5
3.4-3.5 調查範圍	6
3.6-3.8 數據蒐集	7
3.9-3.14 薪酬比較	8
4. 主要調查結果及分析	
4.1 所比較的私營機構薪酬	10
4.2 所比較的公務員首長級薪酬	10
4.3 薪酬數據參照日期	11
4.4 明顯差異	11
4.5 基本薪金分析	12
4.6 固定薪酬分析	13
4.7 固定薪酬和浮動薪酬分析	14
4.8 現金薪酬總額分析	15
4.9 首長級各級別薪酬分析詳情（附件 3）	16
5. 相關觀察	
5.1 私營機構高級行政人員薪酬的處理	17
5.2 市場趨勢及其他輔助措施	17
6. 結論和建議	
6.1 研究結果和檢討需要	18
6.2 薪酬組合和薪酬水平市場定位	19
6.3 解決薪酬差距問題	20
6.4 其他考慮因素	21
附件 1 參與機構一覽表	22
附件 2 參與機構和數據分布概要	24
附件 3 現金薪酬分析	25

1. 引言

- 1.1 二零零九年七月十日，首長級薪俸及服務條件常務委員會（首長級薪常會）委聘 Hay Group Limited (HayGroup) 作為顧問，進行跟進研究，以更新二零零八年研究私營機構與公務員首長級職系職責相若的高層管理人員的薪酬及有關安排的結果。
- 1.2 本報告旨在提供有效的參考資料，以便首長級薪常會考慮應否對其二零零八年公務員首長級職系架構檢討的建議作出調整。
- 1.3 二零零九年研究的背景、研究方法、調查範圍、以及實際進行的調查和薪酬比較，載於本報告第 1 至 3 章，主要調查結果及分析闡述於第 4 章、相關觀察在第 5 章，而 HayGroup 的結論和建議，則在第 6 章。

2. 二零零九年研究的背景

2.1 二零零八年，首長級薪常會代表香港特別行政區政府（政府）委聘 HayGroup 擔任顧問，以二零零八年四月一日作為參照日期，就私營機構與首長級職系職責相若的高層管理人員的薪酬及有關安排作出研究（二零零八年研究）。HayGroup 完成二零零八年研究後，於二零零八年九月向首長級薪常會提交《薪酬比較研究報告》。首長級薪常會考慮該研究的結果後，在二零零八年十一月二十七日向政府提交報告書，內容載述委員會就公務員首長級職系架構檢討的主要觀察及建議。

2.2 現時的二零零九年顧問研究（二零零九年研究），目的是以二零零九年四月一日作為參照日期，更新二零零八年就私營機構與公務員首長級職系職責相若的高層管理人員的薪酬及有關安排所作研究的結果。有意見關注到，自二零零八年年底發生金融海嘯以來，私營機構內與首長級相若職位的薪酬及有關安排可能已大為調整。

2.3 HayGroup 受託進行二零零九年薪酬比較研究和分析研究結果，其間須特別參考二零零八年九月的《薪酬比較研究報告》載述的研究結果、分析和建議。是次研究須在緊迫的時限內完成，並須符合以下規定：

- 應以二零零九年四月一日作為參照日期。
- 應採用與二零零八年薪酬比較研究相同的方法，包括薪酬組成部分、調查範圍及數據整合方法。
- 在二零零八年研究中，非現金項目（包括附帶福利和長期激勵）亦按其普遍性及一般政策予以分析。為更新薪酬比較，二零零九年研究專注於現金報酬，而不會涵蓋非現金福利。
- 二零零九年研究的調查範圍應為 61 家曾參與二零零八年研究的私營機構。

3. 研究方法、調查範圍和數據蒐集

研究方法

- 3.1 二零零九年研究採用與二零零八年研究相同的研究方法。扼要來說，二零零八年研究使用 HayGroup 職位評估法 (HayGroup Guide Chart® methodology) 來確定公務員首長級不同職級的職位大小。我們會繼續沿用二零零八年研究議定的廣分職級，如下：

公務員首長級的工作級別	Hay 職位評估級別
首長級薪級第 5 點 / 首長級薪級第 6 點	24 / 25
首長級薪級第 3 點 / 首長級薪級第 4 點	22 / 23
首長級薪級第 2 點	21
首長級薪級第 1 點	20

詳情請參閱二零零八年九月的《薪酬比較研究報告》第 3 章和第 4 章。

- 3.2 二零零九年研究使用同樣的工作對照結果，以蒐集私營機構調查範圍內高層職位的薪酬資料，這些職位的工作範圍和複雜性，與每個首長級廣分職級的工作範圍和複雜性相若。
- 3.3 正如二零零八年研究所述，把首長級薪級第 1 點和第 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職位。

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”。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，在首長級薪級表接續薪級之間，並沒有職級上“大幅跳升”的情況。

與二零零八年研究一樣，我們把首長級薪級第 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），而屬廣分職級內的職位，薪酬比較研究會以相若方式處理。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。

調查範圍

3.4 在調查範圍方面，二零零九年研究專注於 61 家曾參與二零零八年研究調查的私營機構。如二零零八年九月的《薪酬比較研究報告》第 5 章所述，這些機構：

- 是社會普遍認為是穩健良好的僱主，能合理和有系統地推行工資和薪金政策；
 - 是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；
 - 有充分的、與首長級廣分職級相若的高層管理職位；
 - 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；以及
 - 大致涵蓋本港各行各業。
- 倘若有幾家選定機構是香港同一公司集團的附屬公司，則只有按業內市場情況制定其薪酬安排的公司，才會被視為獨立公司。
- 這些私營機構並非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。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，則不論在職人員的國籍，會納入分析內。

- 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。
- 會計師樓、律師樓和工程公司等專業機構亦已納入這項研究。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。

3.5 HayGroup 努力確保這 61 家機構能盡量參與是項研究。HayGroup 的顧問直接與這些公司的行政總裁或人力資源主管跟進，回答他們的問題，同時促請他們確定參與這項研究。要在緊迫的時限內完成調查，是這次研究蒐集數據過程中一項挑戰。不過，經我們一番努力，曾參與二零零八年研究的 61 家機構當中，有 55 家參與了二零零九年的研究。

數據蒐集

3.6 進行研究時，我們把內含問卷及薪酬數據報表的資料蒐集套（由二零零八年研究所採用的資料蒐集套修改而成），連同首長級薪常會主席的邀請信和 HayGroup 的解釋信，寄給這 61 家私營機構。資料蒐集套的作用在於蒐集與這些機構及其高級行政人員有關薪酬的資料，包括他們的薪酬數據以及薪酬政策和慣常做法的轉變等。資料試算表及問卷均指明以二零零九年四月一日為是次調查的參照日期。資料試算表要求參與機構分項列出每名高級行政人員的薪酬詳情及其職位級別，以便在薪酬比較研究中進行分析。

3.7 一如二零零八年研究，是次研究採用了試算表，以更新／列明各在職人員的現金薪酬資料，從而深入了解固定薪金的資料，包括基本薪金、固定的第 13 個月獎金、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）、和浮動薪酬等。

我們亦作出安排，確保所蒐集的數據反映有關期間內高級行政人員的實際薪酬。例如要求參與機構在資料蒐集套內列明其高級行政人員有否放取“無薪假期”或“特別假期”（休假、借調等），並特別提醒出現這種情況的少數機構，必須在更新薪酬數據試算表時反映這情況。

3.8 HayGroup 顧問非常緊慎地進行每個調查步驟，並核對所蒐集的全部數據，特別是所注意到的特別之處，以確保有關數據和分析均妥當無誤。我們確信，這些數據和分析如實反映了參與機構的高級行政人員實際情況。

薪酬比較

3.9 從私營機構蒐集的薪酬數據，已按照與二零零八年研究相同的程序進行分析：

- *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 3.1 節首長級薪級和 Hay 職位評估分數帶比較表）。
- *薪酬數據整合* – HayGroup 計算每家機構所採用的每個廣分職級的基本薪金、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。二零零八年研究是按照一般市場做法，針對市場中位值 (P50) 及上四分位值 (Q3 或 P75) 進行比較及分析私營機構的數據，藉以理解市場上不同薪酬水平定位的差距及事宜。二零零九年研究亦採用同一做法。
- *參與機構和職位的數目* – 在該 61 家機構中，有 55 家（佔 90% 以上）在二零零九年研究中提供數據。這 55 家機構合共提供了 1 531 名高級職員的資料，組成了這項調查的數據庫。根據進行類似調查的專業經驗，HayGroup 認為，就更新二零零八年研究的結果而言，二零零九年研究的樣本數目是合理和足夠的。參與機構一覽表和簡介載於附件 1 及 2。

3.10 這方法不會偏重於私營機構的某一職能或規模，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。一如二零零八年研究，是次研究中沒有任何令人信服的理

由，需要讓私營機構某一職能較其他職能獲得較大權數。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機構的情況。

- 3.11 我們注意到，在過去 12 個月，個別參與機構的部分職位及／或在職者或高級行政人員數目有輕微轉變，當中有增有減。我們特別留意最新取得的數據，發現有關職位和職位級別均無重大改動，對整項調查的進行和結果並無影響。
- 3.12 最後得出的統計數字，會與公務員首長級的『按薪級中點估計的年薪值』和政府提供相關津貼所需實際費用的平均值，相互比較。
- 3.13 二零零八年研究已探討用作比較的薪酬組成部分。私營機構對用作比較的薪酬組成部分有不同做法，有關情況在二零零九年大致相同。概括來說，大部分機構繼續以固定薪酬（最易受控制的組成部分）來管理薪酬系統。他們採用固定薪酬與市場比較，並檢視現金薪酬總額作為次要比較。有些機構採取更進取的薪酬水平市場策略，通過現金薪酬總額來管理薪酬系統。這些機構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。
- 3.14 一如二零零八年的研究，我們蒐集了一般組成部分的全部四個數據，即基本薪金、固定薪酬、浮動薪酬和現金薪酬總額，並加以分析。這些比較，可讓我們綜觀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。

4. 主要調查結果及分析

4.1 *所比較的私營機構薪酬* — 本章旨在載述二零零九年研究的薪酬調查數據和結果。按各廣分職級進行的主要分析與二零零八年研究的主要分析相同，當中包括：

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）

上述定義與二零零八年研究採用的有關定義相同。扼要來說：

- “基本薪金”的定義是底薪加合約訂明的固定獎金。
- “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”可凸顯與沒有浮動薪酬的公務員首長級的薪酬差異。
- “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）。

4.2 *所比較的公務員首長級薪酬* — 與二零零八年研究所使用的方法一致，HayGroup 採用以二零零九年四月一日為準的公務員首長級『按薪級中點估計的年薪值』，以及政府提供相關津貼所需實際費用的平均值作分析。我們已在二零零八年研究闡明，採用『按薪級中點估計的年薪值』的做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，

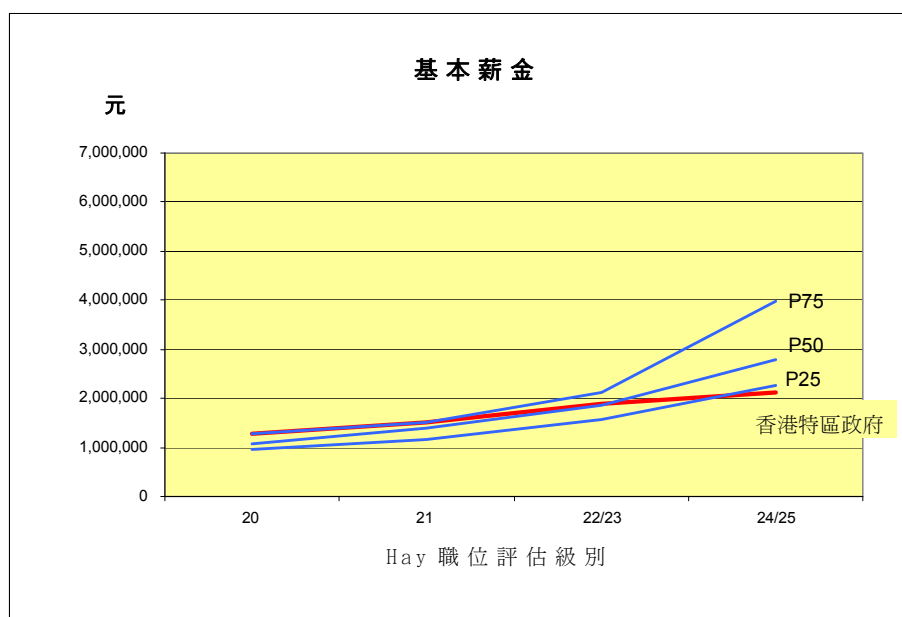
調查結果可能會受到個別廣分職級內有關人員的樣本和概況資料影響而有所偏差。

4.3 *薪酬數據參照日期* — 蒐集的數據以二零零九年四月一日為準。下表列出公務員首長級的現有薪級：

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

4.4 *明顯差異* — 正如二零零八年研究所述，一般而言，在私營機構若薪酬差異超過 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，但以數據作分析而言，恰當的做法是以首長級薪酬與市場中位值或上四分位值（按合適情況而採用）相差達 15%或以上，作為採取進一步行動的一般指引。

4.5 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 點輕微高於市場中位值 (P50)，但首長級薪級第 5 點及以上薪級則低於市場中位值。二零零九年基本薪金中位值的比較結果，與二零零八年的結果相若。此外，公務員首長級薪級第 1 點和第 2 點仍然接近市場基本薪金的上四分位值 (P75)。至於首長級薪級第 3 點至第 5 點／第 6 點，則低於市場上四分位值 (P75)，而較高級別的薪酬差距較為顯著。上述比較結果亦與二零零八年的結果相若。

雖然可能一般都認為私營機構大多數是削減基本薪金，但二零零九年研究所蒐集到的數據顯示，一些私營機構輕微增加了高級行政人員的基本薪金。經仔細研究數據中某些級別基本薪金輕微上調的情況，我們有以下觀察：

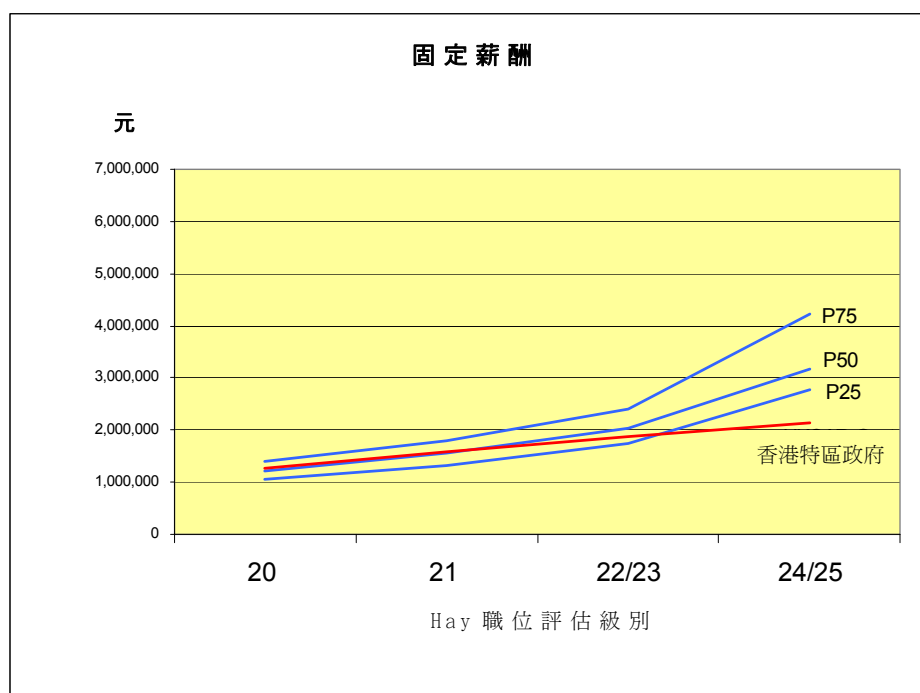
- 調查的參照日期是二零零九年四月一日，有關調整反映了該日期之前一年內的公司業績和員工個人工作表現。大部分私營機構在二零零八／零九年上半年度的業績都頗佳，經濟倒退在下半年度才出現。因此，基本薪金的輕微上升反映了上半年度的情況，實屬合理。
- 參與調查的 55 家機構，從事各式各樣的行業和業務。與二零零八年研究一樣，這些機構可大致劃分為不同的經

濟行業，詳情見附件 2。根據我們觀察所得，不同行業的薪酬調整情況各不相同，某些行業的基本工資輕微上升，其他行業則趨向凍薪或減薪。

- 在二零零八年第四季，客戶就二零零九年薪酬調整徵詢我們的意見時，其中大部分已計劃在二零零九年輕微調高基本薪金，而當時凍薪考慮並非主流意見。實際上，許多私營機構都在每年一月調整薪酬。選擇性地略為調升表現出色的高級行政人員的基本薪金，也是商界的普遍做法。

根據上述觀察和我們的專業知識，我們相信二零零九年研究的調查結果反映基本薪金輕微上升，是有充份依據和合理的。有關薪酬上升對於與公務員首長級薪酬的比較，沒有重大影響。

4.6 固定薪酬分析



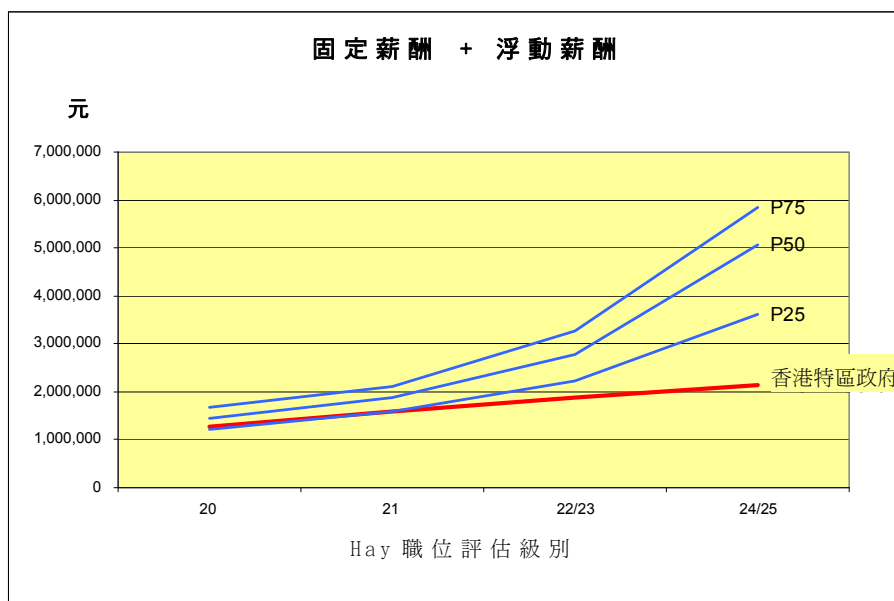
在固定薪酬方面，公務員首長級薪級第 1 點和第 2 點與市場中位值 (P50) 看齊，但首長級薪級第 3 點及以上薪級則較市場中位值為低，當中以首長級薪級第 5 點／第 6 點的薪酬差距較大。在上四分位值 (P75) 水平，所有首長級薪級的薪酬都低於私營機構薪酬。首長級薪級第 1 點和第 2 點與私營機構的差距不超過 15%，而首長級薪級第 3 點／第 4 點及第 5 點／

第 6 點則遠低於市場上四分位值 (P75)。二零零九年的比較結果，與二零零八年的結果大致相若。

與二零零八年研究的情況比較，二零零九年的數字反映出研究範圍內的部分機構已削減現金津貼。事實上，大部分機構都報稱現金津貼維持不變或有所削減，僅小部分報稱現金津貼有所增加。

整體來看，在二零零九年研究中，公務員首長級的固定薪酬與私營機構薪酬數據的比較結果，與二零零八年研究的結果大致相若。二零零八年與二零零九年研究出現的差異，並無不合理之處。我們亦已注意到某些數據的個別情況，例如有數家機構為相等於首長級薪級第 2 點的職位（包括新聘的高級行政人員）或相等於首長級薪級第 5 點／第 6 點的職位，提供了新設／額外津貼。

4.7 固定薪酬和浮動薪酬分析



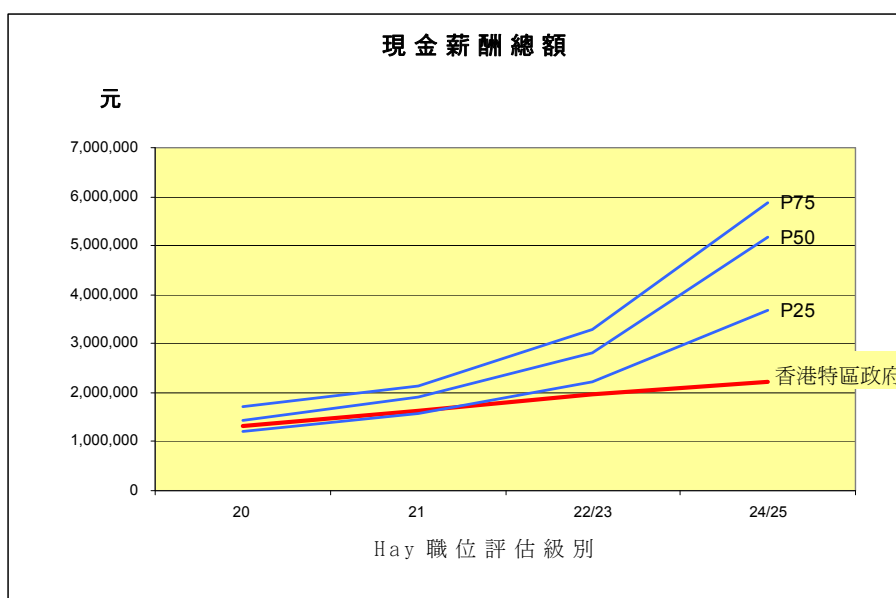
我們已在二零零八年研究闡釋，公務員並沒有浮動薪酬，而這類薪酬是私營機構向高級行政人員發放報酬的普遍方式。私營機構的浮動薪酬，反映職位為本的薪酬與高級行政人員須為機構業績負責的薪酬風險程度的關係。

計及浮動薪酬後，公務員首長級薪酬的競爭力進一步低於市場中位值和上四分位值。不過，與二零零八年的研究相比，

二零零九年的研究顯示公務員首長級與私營機構在這方面的差距略為收窄，原因是私營機構在二零零九年削減了浮動薪酬。儘管如此，大部分機構表示由於二零零八年上半年業績理想，故在二零零九年向高級行政人員發放獎金，以示獎勵。

具體來說，二零零九年的研究結果顯示，相等於首長級薪級第 1 點至第 3 點／第 4 點的職位的固定薪酬和浮動薪酬的市場中位值，以及各級職級的固定薪酬和浮動薪酬的上四分位值，均較二零零八年為低。這是私營機構削減浮動薪酬的直接結果。

4.8 現金薪酬總額分析



正如二零零八年研究所述，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。有關福利以各組別的人員的實際平均現金福利計算。

按現金薪酬總額（包括現金福利）比較，公務員首長級各級別的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。一如在去年的報告中所述，我們注意到首長級的現金薪酬總額低於市場薪酬水平定位，主因是房屋津貼制度（設有限制而領取津貼以十年為限），和公務員首長級薪酬中沒有浮動報酬所致。

與二零零八年的研究數據比較，二零零九年各首長級級別的現金薪酬總額與市場現金薪酬總額（中位值和上四分位值）的差距收窄。這是私營機構削減浮動薪酬，以及度假旅費、子女教育津貼等現金福利的直接結果。

二零零九年現金薪酬總額比較結果的變動，主要是由於私營機構削減浮動薪酬所致，但各參與調查機構的情況和削減幅度有所不同，某些行業的調查數據顯示浮動薪酬削減幅度較大。

整體而言，根據二零零九年研究所得的結果，各廣分職級浮動薪酬佔現金薪酬總額的百分比，較二零零八年下降，詳情載於下表：

Hay 職位評估級別 (首長級公務員)	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(P50)	
		二零零九年 研究	二零零八年 研究
20 (首長級薪級 第1點)	-	18.05%	22.11%
21 (首長級薪級 第2點)	-	19.35%	24.03%
22/23 (首長級薪級 第3點／第4點)	-	25.38%	28.29%
24/25 (首長級薪級 第5點／第6點)	-	30.75%	35.79%

4.9 首長級各級別及同等級別的薪酬分析詳情載於附件3。

5. 有關的觀察所得

5.1 私營機構高級行政人員薪酬的處理

二零零九年研究結果顯示，即使在經濟大幅下滑時，私營機構只選擇性地按級別減薪。大部分機構都積極挽留表現良好的高級行政人員，繼續適度調高他們的基本薪金和按業務表現發放浮動獎金。從研究中亦引證，私營機構採取與非薪酬有關的事業發展措施，以挽留行政人員。

5.2 市場趨勢及其他輔助措施

根據蒐集所得的數據，我們對市場的最新和不久將來趨勢有數點觀察。

- 一般來說，我們注意到參與調查機構對營商前景感到樂觀。這些機構當中，大多預計其財政狀況在未來 12 個月會有所改善，有些認為情況會維持不變，少數則認為情況會繼續轉壞。雖然如此，很多機構對薪酬趨勢仍抱審慎態度，這表示他們預計在未來 12 個月，高級行政人員薪酬福利條件中的基本薪金不會增加，現金津貼或長期激勵亦會維持不變。
- 受二零零八年第三季起經濟不景氣的影響，少部分機構表示已經或將會考慮實施讓員工自願放取無薪假期和轉為兼職工作，及重新評定高級行政人員級別的措施；另有少數機構表示決定採那些措施為時尚早。不過，沒有機構表示有計劃削減高級行政人員的數目或實施提早退休的安排，這顯示企業普遍希望挽留位處高層的專才。與此同時，一些機構回覆，會考慮在未來 12 個月檢討薪酬制度和薪酬組成部分，這表示他們希望其薪酬制度更具彈性和公平。
- 有證據顯示私營機構已轉向透過人才和領導才能的培訓來挽留員工。各機構在經濟困難時期用以鼓勵和挽留人才的措施，包括領導才能發展計劃、培養高潛質員工計劃，及晉升和接任計劃。只有少數機構表示採取與獎勵有關的措施，例如分派盈利或給予特別獎賞，以挽留高級行政人員。

6. 結論和建議

6.1 研究結果和檢討需要

二零零八年研究的目的，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。在這方面，首長級薪常會經考慮二零零八年研究的結果後，已就公務員首長級職系架構檢討提出主要觀察和建議，並在二零零八年十一月二十七日向政府提交報告。

二零零九年研究旨在採用二零零九年四月一日作為調查的參照日期，以更新二零零八年研究的結果。大體來說，二零零九年研究的結果，反映了二零零八年研究所說明的類似情況。我們對二零零九年研究結果的分析如下：

- 6.1.1 基本薪金－公務員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，職級屬首長級薪級第 5 點及以上的基本薪金則低於市場中位值。
- 6.1.2 固定薪酬－公務員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，但職級屬首長級薪級第 5 點及以上的較高級人員的固定薪酬則低於市場中位值。首長級薪級第 1 點和第 2 點的固定薪酬低於市場上四分位值，但差異不超過 15%。
- 6.1.3 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，而職級屬首長級薪級第 2 點及以上的較高級人員的現金薪酬總額的差距相當大。較高級人員的現金薪酬總額與市場的差距較大，主要是由於公務員體系並沒有常見於私營機構的浮動薪酬(獎金)。雖然二零零九年的浮動薪酬較二零零八年為低，但相關減幅基本上對公務員隊伍與私營機構既有的薪酬差距影響不大。
- 6.1.4 一如去年的研究所述，由於薪酬結構和安排上的固有差異，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，這樣做也不切實際。此外，首長級公務員薪酬並無界定的市場定位，

因此薪酬差距本身並非“正式”的差距。在市場上，如薪酬差距幅度超過 15%（較高級別的則用較大差距幅度作考慮）及／或人才市場競爭激烈，私營機構公司通常會採取行動。我們建議政府考慮上述情況，作為檢討薪酬差距的指引。

6.2 薪酬組合和薪酬水平市場定位

- 6.2.1 薪酬組合－我們仍然建議政府採用固定薪酬與市場作比較，因為現行架構着重“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。
- 6.2.2 市場定位－我們的立場不變，認為政府可採用分層市場薪酬水平定位，因為這方案較為平穩及有靈活性，而分層的目標也可提供較客觀的市場評估。建議的分層市場薪酬水平定位，是以固定薪酬作為衡量基礎，其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）採用較具競爭力的上四分位值(P75)，至適用於首長級薪級第 3 點和第 4 點的中位值，再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“較貼近市場”且更具競爭力的上四分位值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。

6.3 解決薪酬差距問題 – 在二零零八年研究中，我們審視了解決薪酬差距問題的考慮因素，詳情請參閱二零零八年九月的《薪酬比較研究報告》第 10 章。從二零零九年研究的結果來看，我們認為無須修訂我們在二零零八年研究所得的意見和建議。為方便參考，我們把主要的重點撮述如下：

6.3.1 房屋津貼和福利

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。

6.3.2 浮動薪酬

我們注意到，要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，會困難重重。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。這個議題已在二零零八年研究中探討，包括邀請專題小組成員提供意見，所收到的意見不一。雖然如此，我們觀察到，倘若政府考慮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，便可逐漸推展至其他級別。

6.3.3 增薪點

鑑於首長級各級別與市場薪酬的差距，我們建議政府可考慮在薪酬架構中使用增薪點，以縮窄差距。

6.3.4 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着薪級的遞升而擴大。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。

6.3.5 基本薪金幅度

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日標薪酬水平。

6.4 其他考慮因素

6.4.1 由二零零零年六月及以後按公務員聘用條件受聘的人員，享有較少的薪酬福利待遇，例如由界定福利退休金計劃轉為界定供款強積金計劃。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。我們已在二零零八年研究中指出，今時今日，世界各地爭相競逐人才，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”。

6.4.2 重要的是，應考慮到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。從二零零八年研究的調查結果可見，及經二零零九年研究結果確認，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，會隨着不同級別大幅變動，同時亦會隨着工作表現（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，否則公務員薪酬實難以緊貼市場趨勢。

附件 1：參與機構一覽表

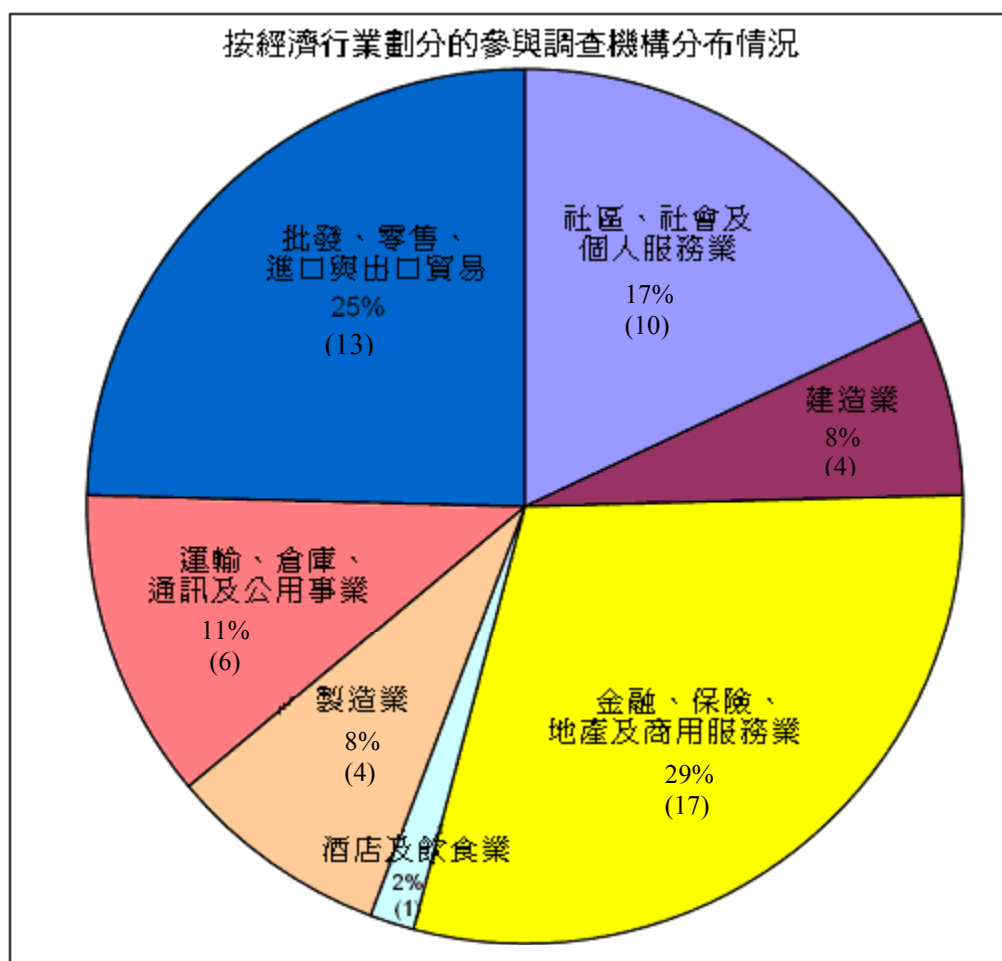
1. 香港機場管理局
2. 中國銀行（香港）有限公司
3. 堡獅龍國際集團有限公司
4. 嘉士伯啤酒廠香港有限公司
5. 國泰航空公司
6. 中原地產代理有限公司
7. 震雄集團有限公司
8. 雪佛龍公司（大中華）有限公司（加德士）
9. 中國建設銀行（亞洲）
10. 中信泰富有限公司
11. 中電控股有限公司
12. 大昌行集團有限公司
13. 牛奶有限公司
14. 星展銀行（香港）有限公司
15. 大昌華嘉香港有限公司
16. 杜邦中國有限公司
17. 溢達企業有限公司
18. 恒生銀行有限公司
19. 香港興業國際集團
20. 香港航空發動機維修服務有限公司
21. 香港中華煤氣有限公司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

附件 1：參與機構一覽表(續)

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

註：參與調查機構共 55 家，包括其他三家未提及名字的機構。

附件 2：參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	機構數目
首長級薪級第 1 點	700	46%	41
首長級薪級第 2 點	376	25%	46
首長級薪級第 3 點／第 4 點	361	23%	48
首長級薪級第 5 點／第 6 點	94	6%	38
總計	1531	100%	55

附件 3：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	957,855	1,073,002	1,265,126	1,096,928	41	700
固定薪酬	1,052,551	1,221,268	1,387,517	1,220,307		
固定薪酬 + 浮動薪酬	1,220,755	1,441,659	1,690,957	1,479,272		
現金薪酬總額	1,220,755	1,441,659	1,725,227	1,490,838		
浮動薪酬佔現金薪酬 總額的百分比	14	18	26	20		

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	1,163,010	1,406,080	1,516,021	1,389,576	46	376
固定薪酬	1,316,940	1,546,842	1,800,000	1,527,443		
固定薪酬 + 浮動薪酬	1,577,293	1,868,131	2,123,100	1,885,217		
現金薪酬總額	1,581,708	1,908,969	2,136,276	1,905,342		
浮動薪酬佔現金薪酬 總額的百分比	15	19	25	22		

附件 3：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	1,556,820	1,861,500	2,109,372	1,846,651	48	361
固定薪酬	1,747,100	2,027,511	2,401,403	2,108,458		
固定薪酬 + 浮動薪酬	2,233,101	2,769,144	3,266,413	2,885,651		
現金薪酬總額	2,233,101	2,797,562	3,284,052	2,926,914		
浮動薪酬佔現金薪酬 總額的百分比	18	25	35	29		

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	2,280,027	2,796,912	3,966,188	3,070,695	38	94
固定薪酬	2,775,490	3,180,950	4,232,700	3,396,602		
固定薪酬 + 浮動薪酬	3,614,548	5,066,488	5,841,080	5,046,041		
現金薪酬總額	3,688,653	5,165,552	5,870,090	5,157,159		
浮動薪酬佔現金薪酬 總額的百分比	19	31	45	32		

附件 3：現金薪酬分析(續)

浮動薪酬和現金薪酬總額的比率

Hay 職位評估級別	浮動薪酬和現金薪酬總額的比率(%)			
	上四分位值	中位值	下四分位值	平均值
20	26.13	18.05	14.21	19.93
21	25.14	19.35	15.37	22.28
22/23	35.24	25.38	18.39	29.31
24/25	44.74	30.75	18.62	32.48

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