

最後報告書
公務員薪酬水平調查方法

二零零四年十一月

呈交公務員事務局

由 Hay Group 撰寫
香港灣仔洛克道三號二十七樓

目錄

章	頁
I. 引言	2
II. 比較公務員職位和私營機構職位的方法以及選取比較職位的方法	6
職位比較方法	6
選取公務員比較職位的準則	20
調查範圍	21
入職薪酬調查	23
III. 將比較職位按職位屬系及職位級別分類	29
IV. 選取納入調查範圍的私營機構	39
V. 數據資料	44
VI. 蒐集數據程序	50
VII. 數據分析	52
VIII. 薪酬趨勢調查	59
IX. 下一步工作	62
附件	
A. 報告所用的詞彙	
B. 一九八六年進行的薪酬水平調查摘要 - 工作因素比較法及所得經驗	
C. 納入建議的職位屬系和職位級別內的公務員比較職位和私營機構配對職位的初步列表	
D. 為選取私營機構比較職位而製備的職責說明書樣本	
E. 就建議選取的部分公務員比較職位進行的職責檢視	
F. 試驗調查的背景、流程及和結果	

I. 引言

- 1.1. 為使公務員隊伍的管理不斷改善，與時並進，並回應公眾對現有公務員薪酬調整機制的意見，香港特別行政區政府在二零零三年二月決定，經諮詢員工的意見及在現行機制的基礎上，制定一套更完備的公務員薪酬調整機制。該機制將包括：用以比較公務員的薪酬水平和私營機構員工薪酬水平而定期進行的薪酬水平調查、根據改良的調查方法按年進行的薪酬趨勢調查，以及一個可以向上和向下調整公務員薪酬的有效方法。制定更完備的公務員薪酬調整機制的有關政策考慮因素包括以下各點：
- (a) 更完備的公務員薪酬調整機制應能達致公務員薪酬政策方面一貫的目標，即提供足夠的薪酬去吸引、保留及激勵有合適才幹的人，為市民提供有效能和有效率的服務。這個薪酬應是公務員本身和他們所服務的市民都認為是公平的；
 - (b) 更完備的公務員薪酬調整機制應有助秉持和培養公務員隊伍的基本信念¹
 - (c) 更完備的公務員薪酬調整機制應有助維持一支穩定和竭誠效力政府的公務員隊伍，同時，亦應保持公務員制度的靈活性，以便因應市民的需要作出適當調整；
 - (d) 鑑於公務員隊伍與私營機構在運作性質、聘用和薪酬政策、以及工作性質和要求各方面存有差異，更完備的公務員薪酬調整機制應遵循既定原則，維持公務員薪酬與私營機構僱員薪酬大致相若，而非緊貼私營機構僱員薪酬；
 - (e) 現行的公務員薪酬制度建基於資歷組別制度²，並由政府中央管理，有助在釐定眾多不同公務員職系和職級的薪酬水平時，保持某程度的一致性和公平性。更完備的公務員薪酬調整機制應以目前各公務員職系和職級的內部薪酬對比關係為基礎，直至日後就個別職系／職級進行的職系架構檢討的結果顯示這些對比關係應作出調整；
 - (f) 應確保現行公務員薪酬調整機制的任何改變，均符合《基本法》的規定，並充分顧及合約方面的考慮、適用於香港的國際義務，和政府與公務員之間的僱傭關係所涉及的其他法律事宜；以及
 - (g) 在釐定和調整公務員薪酬時，更完備的調整機制應顧及現行的每年薪酬調整機制下所考慮的有關因素，例如財政預算、當前經濟狀況、生活費用的變動及員工的意見和士氣。

¹ 基本信念包括堅守法治、守正忘私、對在履行公職時所作出的決定和行動負責、政治中立、在執行公務時不偏不倚，以及全心全意、竭盡所能，以專業精神服務市民，而且工作有成效，並達到表現指標。

² 一直以來，入職資歷要求相若的職系按廣分職級法分為不同資歷組別。在同一資歷組別內的公務員職系的入職薪酬，乃參照私營機構入職資歷要求相若的職位的入職薪酬水平，及其他與工作性質有關的因素（例如體力要求、工作環境等）釐定。同一資歷組別內，各職系的薪酬結構大致相同。

- 1.2. 這項顧問研究的目的是因應有關的政策考慮和指導原則以具公信力、專業的方式去制定一套可行和具體的薪酬水平調查方法。這項顧問研究的範圍並不包括就如何應用調查結果作出建議。第一階段的顧問研究工作是擬備薪酬水平調查的調查方法。就第二階段的顧問研究工作，公務員事務局將另行委聘顧問提供技術支援，進行薪酬水平調查的實際調查工作及進行調查數據分析。
- 1.3. 在制定調查方法時，顧問需考慮以下事項：
- (a) 當比較公務員體系及私營機構不同級別的職位的薪酬時，需予考慮的相關因素，例如：工作性質、某些職位的具體資歷要求、公務員體系及私營機構兩者在薪酬政策和安排以至組織架構等方面的差異；
 - (b) 如何在公務員體系及私營機構中選取具代表性的職位作適切的薪酬比較；
 - (c) 按哪些準則選取私營機構納入調查範圍；
 - (d) 向參與調查的私營機構蒐集資料的詳細方法和程序；
 - (e) 如何分析調查中所蒐集的數據，以便對與公務員職位相類的私營機構職位的薪酬水平，作合理估計；及
 - (f) 因應稍後制訂的薪酬水平調查的具體方法，就公務員薪酬調整機制中其他組成部分（例如薪酬趨勢調查方法）的設計提出初步建議，以確保在更完備的機制下各組成部分可以互相協調運作。
- 1.4. 顧問在制定調查方法時，亦需考慮以下事項：
- (a) 需要全面顧及制定更完備的公務員薪酬調整機制的有關政策考慮（見上文第 1.1 段）；
 - (b) 由於公務員體系與私營機構在運作性質、聘用和薪酬安排，以及工作性質和要求各方面存有差異，既定原則是公務員薪酬應與私營機構僱員薪酬保持大致相若，而非緊貼私營機構僱員薪酬；
 - (c) 現有公務員職系和職級建基於資歷組別的內部薪酬對比關係，這套安排有助當局在釐定不同職系和職級的薪酬水平時維持一致性及公平性；
 - (d) 需研究進行薪酬水平調查的各種可行方法，包括各方法的優點和不足之處，然後建議最可取的方法；
 - (e) 諮詢和考慮公務員薪酬調整機制督導委員會（督導委員會）、公務員薪酬調整機制諮詢小組（諮詢小組）以及其他有關方面的意見；及
 - (f) 薪酬水平調查的重點是薪酬的比較，而並非收集有關福利待遇的詳細資料及估量這些福利待遇的價值。

1.5. 在擬訂建議的薪酬水平調查方法的過程中，顧問與有關方面進行了多次討論，包括成員選自三個公務員薪酬及服務條件諮詢委員會的督導委員會³，由四個中央評議會職方及四個主要跨部門工會的代表組成的諮詢小組，以及公務員事務局。經考慮及研究各有關方面的意見後，顧問在這最後報告書作出了建議。

主要關涉的範圍

1.6. 這項顧問研究就下述主要關涉的事項尋找妥善的處理方案：-

- (a) 因應公務員與私營機構兩個界別本質上的差異，將公務員比較職位與大致相若的私營機構職位作比較，確保比較以合理、公平及一致的方法進行（見報告書第 II 章）；
- (b) 訂定如何選取公務員職位與私營機構大致相類的職位/崗位作出比較的準則（見報告書第 II 章及第 III 章）；
- (c) 訂定選取納入調查範圍的私營機構的準則（見報告書第 IV 章）；
- (d) 應蒐集哪些數據及蒐集數據的方法。方案需一方面能蒐集全面的資料而同時顧及數據蒐集的效率（見報告書第 V 章及第 VI 章）；
- (e) 分析數據的方法，以便將各機構的數據與相關的公務員薪級表作比較（見報告書第 VII 章）；及
- (f) 對公務員薪酬調整機制中其他組成部分例如薪酬趨勢調查的影響（見報告書第 VIII 章）。

這份最後報告書闡述我們對於處理上述事項曾予考慮的不同方法以及我們的建議。

專用名詞

1.7. 在這份最後報告書內，“私營機構”一詞應廣義理解為任何非政府機構，不論其擁有權及其業務或運作性質（例如屬公營或私營機構、本地或跨國機構、牟利或非牟利機構）。

1.8. 在這份最後報告書內，除文中另有所指外，“職位”一詞應廣義理解為一組有相類職責性質，或/及相類的資歷或工作經驗要求的職位，而不應與“崗位”混淆。“崗位”由個別人員出任，每一崗位或有特定的具體職責，這些職責或與其他崗位的職責有所不同。就公務員而言，“職位”一詞是指某一職系內的某一職級。

1.9. “比較職位”一詞是指一組在薪酬水平調查中被選取納入調查範圍內作薪酬比較的職位。“公務員比較職位”及“私營機構比較職位”是指分別在

³ 三個公務員薪酬及服務條件諮詢委員會分別為公務員薪俸及服務條件常務委員會、首長級薪俸及服務條件常務委員會和紀律人員薪俸及服務條件常務委員會。

公務員體系及私營機構被選取作薪酬比較的職位。其它名詞的釋義載於附件 A的詞彙內。

試驗調查

- 1.10. 第一期顧問研究的範圍包括一次試驗調查。這項試驗調查的目的是檢查建議方法的具體運作情況，以確定建議的調查方法的可行性。
- 1.11. 這次試驗調查包括兩個部分。第一部分以三間有機會參與這次調查的私營機構來測試私營機構職位與建議的公務員比較職位的配對方法及數據蒐集的程序。第二部分則測試不同的數據分析方法所涉及的步驟。
- 1.12. **附件 F** 解釋進行這項試驗調查的過程以及羅列建議調查方法各環節的可行性。

II. 比較公務員職位和私營機構職位的方法以及選取比較職位的方法

摘要

我們考慮了四種職位比較方法—職位配對法、職位屬系法、工作因素比較法和資歷基準法後，**建議**採用廣義界定的職位屬系法比較公務員和私營機構僱員薪酬水平，及採用資歷基準法將兩個界別的入職薪酬作一比較。

我們**建議**採用廣義界定的職位屬系法進行薪酬水平調查，因為這方法較其他三種職位比較方法更能達致薪酬水平調查的目的。透過這方法，我們可選取一系列能廣泛代表公務員的職位，並同時把那些在工作各方面（如工作內容、工作性質、須承擔責任的輕重及一般的資歷和經驗要求）大致相若的公務員職位及私營機構職位作比較。為整體的薪酬水平調查揀選的比較職位，應符合建議的揀選準則，以確保這些比較職位在公務員中具有代表性及可以在私營機構找到合理的相類職位。我們**建議**調查範圍不應包括若干在私營機構沒有相類職位可作比較的公務員職系和職級。這些職系和職級包括紀律部隊職系，那些在私營機構沒有相類職位可作比較的非首長級文職職系，及屬首長級薪級表的公務員職級。此外，我們**建議**屬醫護界別、社會福利界別及教育界別的職系不應納入調查範圍內作為比較職位。因為許多設有可與上述職位作合理配對的職位的私營機構現時或在過去五年內，在釐定其員工的薪酬水平或調整薪酬時，都是以公務員薪級表或公務員的薪酬調整作為主要的考慮因素，所以這些私營機構不會被納入調查範圍內。

我們**建議**採用資歷基準法進行入職薪酬調查，作為薪酬水平調查的其中一環。在入職薪酬調查中，我們會將每個公務員資歷組別的基準薪酬與那些在私營機構內有相類資歷和經驗要求的入職職位的薪酬作比較。為進行是項比較，這調查蒐集的薪酬資料只包括有關員工在聘用首年計及試用期結束而調整後的薪酬（如曾予調整的話）。調查將只包括私營機構內的入職職位。考慮到在一九九九年進行公務員入職薪酬檢討的經驗和私營機構常見的入職要求，現選取九個公務員資歷組別納入調查範圍內。為確保從入職薪酬調查和整體的薪酬水平調查所得的數據按一致的基礎蒐集，我們**建議**入職薪酬調查需跟隨整體薪酬水平調查所採用的蒐集和分析數據的方法（即蒐集各現金報酬項目的數據和採用機構一般薪酬安排計算方法去統整數據作比較用途）。

職位比較方法

- 2.1. 要蒐集可與公務員薪酬資料作概括比較的私營機構薪酬資料，必須先制定一套方法，確保被選取納入調查範圍的私營機構職位大致上可與公務員職位作合理比較。兩個界別的職位可作出下述不同相若程度的比較，例如：
 - (a) 比較工作性質和工作內容非常近似的職位 — 屬同一職業範疇或同一工作技能組別的職位，有非常相類的職責或職務，以及相同的學歷及工作經驗要求。例如，將某一土力工程師職位與其他土力工程師職位作比較；及
 - (b) 比較職責大致相若的職位 — 有關職位可能屬不同職業範疇或工作技能組別，但一般的職責性質相似。例如，將土力工程師職位與人力資源經理職位作比較，因為兩者需運用相近程度的專業知識分析資料、對是否符合有關標準或政策作出評估、制定程序或方法等。
- 2.2. 在這兩種比較方法之間，亦有其他方法可以對職位作不同相若程度的比較。例如，土力工程師可與任何範疇的專業工程師（土木工程師、電子工程師、機械工程師、屋宇裝備工程師等）作比較。下文討論幾種選取相類職位作比

較的模式，然後提出建議採用的方法。只要能專業地進行有關工作，這幾種比較模式都同樣可予採納，但各模式反映了不同的薪酬水平比較的概念。此外，各模式需按不同的步驟去實施，因而會得出不同的薪酬比較數據。在衡量各種職位比較方法是否可行和恰當時，應包括下列準則：

- (a) 能否利用這方法選取有合理代表性的公務員職位樣本？能否利用這方法選取足夠數目及多樣化的私營機構職位，以得出具代表性的香港薪酬水平？
- (b) 這方法能否在顧及公務員體系及私營機構兩者有不同的工作性質和要求的狀況下，有效地從兩個界別中選取大致相若的職位？
- (c) 這方法能否提供有效的工具去蒐集足夠的詳細資料，從而得知較全面的情況，以便對公務員薪酬和私營機構僱員的薪酬作比較？
- (d) 這方法能否應用於公務員體系內所有職位級別及職位類別，抑或需要採取多於一種方法？
- (e) 這方法是否可重複使用和保持一致，即每次進行薪酬水平調查時都可以在公務員體系和私營機構選取大致相若的配對職位作比較？
- (f) 這方法是否易於明白？
- (g) 被挑選進行薪酬水平調查的顧問（調查顧問）能否以合理的功夫和時間按這方法進行調查？落實這方法時是否需要具備特別技術或知識？是否需要使用一些個別機構專有的技術？

2.3. 我們需首先強調公務員體系和私營機構兩個界別之間在運作性質、工作要求及有關聘用和薪酬安排方面在本質上存有差異。不論採用哪一種方法進行薪酬比較，要在薪酬水平調查中將個別公務員職位的薪酬與其私營機構配對職位的薪酬作非常精確的比較並不恰當，亦非實際可行。同時，亦沒有一個完美的職位比較方法可處理兩個界別之間的所有差異及與職位比較相關的所有事宜。基於公務員薪酬應與私營機構僱員薪酬保持大致相若這個既定政策，薪酬水平調查的目的，應以大致相若的職位類別作為比較基礎，按專業方式蒐集私營機構的薪酬數據，從而確定公務員薪酬與私營機構薪酬大致相若的程度。因此，這項顧問研究應著眼於揀選最合適及最能達致薪酬水平調查的目的的方法。當局在進行薪酬水平調查後就公務員薪酬調整作出決定時，會考慮薪酬水平調查的結果及其他相關因素，包括薪酬水平調查無法直接處理而存在於兩個界別之間的差異，以及其他有關的政策考慮因素。

2.4. 下文討論在公務員體系和私營機構中找出合理配對職位以進行薪酬水平調查的四種不同方法，並列出每種方法的優點和不足之處。

選取比較職位的各種方法的摘要

1. **職位配對法**：把公務員比較職位與那些在工作性質和內容方面非常近似的私營機構職位比較。

2. **職位屬系法**：從職位配對法演變過來的一種職位比較方法，把相類職位歸納入為一個包括不同職位級別的職位屬系，以進行職位比較。每個職位屬系內的職位屬同一職業範疇、或負責同樣職能或具同樣工作性質。職位屬系可作狹義界定，例如工程師屬系；或作廣義界定，例如秘書及文書屬系。
3. **工作因素比較法**：透過職位評估方法按一些指定的工作因素（例如問責性、解決問題的能力，知識和技能等）去評定不同職位的得分，然後將屬同一得分範圍的職位、不論其職能或專門技能，作一比較。
4. **資歷基準法**：將有相類入職要求而並非有相近職責或職能的職位作比較。

職位配對法

- 2.5. 在職位配對法下，我們所選取的公務員比較職位需可在私營機構找到工作內容非常近似的職位。按這方法進行調查的過程包括：
 - (a) 選取公務員職位作為比較職位，而這些職位應可在私營機構中找到非常近似的職位，並需涵蓋所有有關的薪酬級別；
 - (b) 蒐集有關建議比較職位的工作特性的最新資料；及。
 - (c) 以標準格式製備職責說明書，作為在私營機構中找出配對職位的合適工具。
- 2.6. 下文**表一**扼述這個方法的優點和不足之處。

表一：職位配對法的優點和不足之處

優點	不足之處
<ul style="list-style-type: none"> - 以明確界定的公務員職位作為比較的基礎。 - 按詳細的職責說明書作配對，無需運用特別或專有的技術進行配對工作。 - 適用於有關公務員薪級表的大部分薪金級別（最高級別的職位除外）。 - 職位配對過程中可直接考慮個別職位的資歷及工作經驗要求，因為調查所採用的標準職責說明書已包括這些資料在內。 - 易於明白及便於重複使用，因為再進行調查時可沿用已配對的職位。 	<ul style="list-style-type: none"> - 在這方法下，要在公務員體系和私營機構中找到非常近似的職位會有困難，因為兩個界別在運作模式及機構結構方面存有差異。 - 由於調查範圍所包括的私營機構職位都必需有非常近似的公務員職位可作配對，因此這些私營機構職位或會分布於眾多不同的私營機構內，這會令選取私營機構納入調查範圍的工作變得困難。 - 由於公務員職位和私營機構職位的工作性質有所不同，因此仍需要運用一定程度的判斷及專門知識，以準確地配對職位。

優點	不足之處
<ul style="list-style-type: none"> - 能有效率地進行薪酬水平調查。 	<ul style="list-style-type: none"> - 不能反映那些在公務員體系中沒有非常近似職位的私營機構職位的薪酬安排。這在某程度上會減低調查結果提供概括性私營機構薪酬水平參考基準以便與公務員大致相若的職位的薪級表作比較的效用。

2.7. 職位配對法最主要的優點是易於明白，而作為進行薪酬水平調查的方法，在實施時亦相對簡單。至於不足之處可總結如下：

- (a) 由於公務員體系及私營機構在運作模式及機構結構方面有所不同，要根據職位配對法在兩個界別中找到非常近似的職位存有困難；及
- (b) 在這個方法下，調查範圍不包括那些沒有非常近似的私營機構職位的公務員職位，亦不包括眾多沒完全對等的公務員職位的私營機構職位。

2.8. 這些不足之處會產生下述情況：

- (a) 由於只包括非常近似的配對職位，調查範圍內的比較職位或會分布於很多不同機構，以致可能需要擴大調查範圍。但即使擴大調查範圍，就某些職能或職業範疇，我們亦可能只找到有限數目的職位的資料；
- (b) 由於每個公務員職位與私營機構配對職位的數據不會統整起來，而是當作獨立的數據作分析，我們需要找出一個大家認同的合理基礎把數據統整，以反映私營機構的整體薪酬水平；
- (c) 由於只有很少數的公務員比較職位在私營機構內有非常近似的配對職位，調查範圍未必足以代表整體公務員隊伍；及
- (d) 由於兩個界別非常近似的配對職位的數目有限，這會影響調查結果的代表性，及其作為比較私營機構薪酬水平和公務員薪酬水平的概括性指標的效用。

職位屬系法

2.9 職位屬系法是從職位配對法演變過來的一種職位比較方法。這方法將相類的職位歸入或集結為一個包括不同職位級別的職位屬系（例如在某公務員職系中選取幾個相鄰的公務員職級，如助理工程師、工程師及高級工程師，而並非選取單一個職位，例如高級工程師；或者選取一些在職能、職業範疇或工作性質方面有關連的職位歸納入同一個職位屬系，例如工務屬系）。工作步驟包括：

- (a) 選取具代表性的公務員職位，並初步查證這些職位是否有可作配對的私營機構職位；
- (b) 分析建議選取而在私營機構內有合理配對職位的公務員職級，將那些在職能、職業範疇或工作性質方面有相類之處的職級歸納入同一職位屬系；

- (c) 為每個職位屬系內的職位由最簡單的到最複雜的訂出一個職位架構，並把各職位級別與公務員薪級表的有關薪點作配對；及
- (d) 製備職責說明書，以便在私營機構內找出和公務員比較職位大致相若及可作合理比較的職位，並把它們逐一配對入相關的職位屬系內的相關職位級別。

2.10 視乎職位分類的著眼點，有兩種不同的職位屬系法：

- (a) 狹義界定的職位屬系法：將同一個職業範疇內工作內容十分類似的職位歸納入同一職位屬系。例如：助理工程師、工程師、高級工程師屬同一職位屬系；及
- (b) 廣義界定的職位屬系法：將工作性質或職能大致相若的職位歸納入同一職位屬系。

2.11 在職位配對法下，公務員職位會與那些工作性質和內容十分近似的私營機構職位作配對。在職位屬系法下，我們可在較闊的範圍內進行職位比較。例如，公務員隊伍內的行政主任職系，在任職的不同時期負責不同的職能（例如人力資源管理、客戶服務和財務管理）。由於私營機構內大部分專業職位會以專業範疇劃分，因此並無與行政主任職系完全對等的職位。在職位屬系法下，行政主任職系可以與私營機構內分別執行行政主任職系上述各種一般職能的職位作配對。如果我們能夠將這些私營機構職位與公務員職位作大概的配對，便可從更多的私營機構職位蒐集數據。私營機構配對職位的整體薪酬會按各職位級別與公務員薪級表上的相關薪點作比較。基於以上原因，與職位配對法比較，職位屬系法可包括較多種類的公務員比較職位和私營機構比較職位，這會有助進行薪酬比較。

2.12 下文**表二**列出這個方法的優點和不足之處。

表二：職位屬系法的優點和不足之處

優點	不足之處
<ul style="list-style-type: none"> - 可有較多種類的公務員職位及私營機構職位作比較。我們可就各職業範疇和職能找到較多不同種類的公務員職位，而在每間納入調查範圍的私營機構亦可以找到較多私營機構職位。這方法更能反映在工作性質及職能方面大致相若的職位組別的薪酬安排。 - 可涵蓋更多屬公務員薪級表不同薪點範圍的公務員職位。可從具相類工作特性但屬不同職位級別的私營機構職位蒐集更多數據，與公務員職位作比較。這表示調查結果整體上更能反映就不同職位級別把私營機構薪酬與公務員薪級表作比較的情況。 - 職位屬系按公務員職位的工作性質界定。私營機構職位的配對是按反映工作特性的具體職責說明書進行。無需運用特別或專有的技術進行職位配對。 - 職位配對過程中可直接考慮個別職位的資歷及工作經驗要求，因為調查所採用的標準職責說明書已包括這些資料在內。 - 對於私營機構而言，可簡化職位配對工作，因為同一職位屬系內有屬於不同職位級別的多個職位可作配對。 	<ul style="list-style-type: none"> - 可就不同職業範疇和職能找到較多公務員職位，但其私營機構的配對職位之間的相似程度會有差異。 - 這方法是把公務員職位與私營機構職位作概括性的比較，而並非把兩個界別的職位逐一進行精確的比較。與以完全對等的職位配對的職位配對法相比，這方法下產生的職位配對可能沒有那麼明顯及能即時令人理解。 - 由於並非把完全對等的職位作精確的配對，與把近似的職位作配對的職位配對法比較，職位屬系法在配對過程難免需運用較多的判斷。

2.13 與職位配對法相比，職位屬系法的最大優點是可將兩個界別中較多不同種類的職位進行比較。將較多不同種類的公務員比較職位納入調查範圍內有助確保這些比較職位整體而言更能代表整個公務員隊伍。這方法讓我們可蒐集更多私營機構職位的數據。由於在兩個界別選取較多不同種類的職位，可更準

確反映在各職位級別內私營機構的薪酬水平與公務員薪級表上相應薪點範圍的比較情況。

- 2.14 這方法較具彈性，但不足之處是職位配對的相近程度可能不及職位配對法下的職位配對那麼明顯。不過，由於這方法主要是根據職位特性和職責進行比較，我們可製作一套列出所有相關因素（包括工作內容、工作要求和工作的性質）的詳細職責說明書，以供私營機構選取可作比較的職位，並運用判斷確保只有按各項因素均大致相若的職位才會被納入調查範圍，及顯示基於哪些相類之處作職位配對，便能克服上述不足之處。

工作因素比較法

- 2.15 研究顯示，具不同複雜性或困難程度的各種職位存有一些共通的工作因素，工作因素比較法建基於這研究結果。在這些工作因素比較法下，我們會就每個工作因素評定每個選取職位的相對價值或具備該工作因素的相對程度，然後按每個選取職位所得的整體價值或分數進行薪酬比較。

- 2.16 工作因素比較法往往為個別機構專有。一九八六年就公務員進行的薪酬水平調查採用的 **Hay Guide Chart Profile Method**，屬於工作因素比較法的一種。但其他人力資源顧問公司亦有其自行制訂的工作因素比較法，而某些機構亦有各自制訂不同的工作因素比較法。因此，本報告書會對工作因素比較法作一般性的討論。

- 2.17 不同工作因素比較法所採用的工作比較因素例子包括但不限於以下各項：

- 知識或技能
- 學歷或工作經驗要求
- 人事管理技巧
- 職能的範疇或管理職務的複雜性
- 對內及對外關係
- 思考過程
- 決策的權力
- 對工作結果的影響
- 工作環境：如具危險性的工作、體力要求或在會危害個人的情況下工作

附件 B 扼述一九八六年採用的工作因素比較法，員工代表對這方法提出的批評，及調查委員會報告內有關的評語。

- 2.18 採用工作因素比較法的主要工作步驟包括：

- (a) 在公務員體系不同職位級別中就各類職業範疇、專業或職能組別中選取一些具代表性的比較職位樣本；
- (b) 嚴格地分析每個被選取的職位，然後按這方法進行評估，得出以分數表達的等級。參與評估過程的人士通常包括顧問（即熟悉這方法的專家）、管理層（如公務員事務局的代表和職系管理代表），或連同在職者的代表；

- (c) 將那些評估分數在相若範圍內的公務員職位和私營機構職位配對；及
- (d) 將相類私營機構職位的薪酬水平與公務員比較職位相應的公務員薪級表上的薪點作對照比較。

2.19 下文表三列出這個方法的優點及不足之處。

表三：工作因素比較法的優點和不足之處

優點	不足之處
<ul style="list-style-type: none"> - 可涵蓋較多與私營機構有共同工作因素的公務員職位，即不會限於選取那些在工作內容及特性方面有非常近似或大致相類的私營機構職位的公務員職位。 - 由於這方法可應用於私營機構內任何職位，薪酬水平調查可包括更多私營機構職位，從而可蒐集更多私營機構薪酬數據。 - 相對於職位配對法及職位屬系法，在比較和分析職位時容許更量化的分析，因為可評定各個不同職位就每個因素的相對得分及整體分數，並按這些得分作薪酬比較。 - 在工作因素比較法下，如所選取的比較方法所採用的工作因素會將機構架構或其他相關特性評分，則會反映兩個界別在這些特性上的差異，我們因而可將兩個界別在這些特性上的差異予以考慮。 	<ul style="list-style-type: none"> - 要議定各工作因素的相對比重、對公務員比較職位和私營機構職位進行職位評估，及與有關人士對公務員比較職位的評估分數取得共識，各項工作都需花頗多時間。 - 很難向那些並未接受過有關如何應用職位評估方法的訓練或並非這方面的專家的人士解釋職位比較的基礎。視乎評估分數的方法有多細緻及涉及主觀判斷的空間，這方法可能會被批評為流於主觀。 - 由於公務員體系某些獨特因素在私營機構並不存在，而這方法又未必能容易地評估這些因素，如薪點範圍相近的公務員比較職位的評估得分出現重大差距，便可能難以就職位評估分數與公務員薪酬水平之間是否存有某些關係這一點取得一致意見。這亦可能導致難以將私營機構的薪酬數據與公務員薪級表對應，以作薪酬比較。 - 所選取的比較方法必需能夠普遍應用於各私營機構及各公務員職級，所以未必能包括公務員體系內所有認為重要的工作因素（如向公眾問責）。 - 由於工作因素比較法涉及個別機構專有的技術（除非為公務員另行制定一套工作因素法），選取哪一套工作因素比較法將視乎被挑選的調查顧問。 - 由於各職位級別內任何一個職位以至所有職位都可按工作因素比較法分析，因此有非常大量的私營機構數據可供蒐集，這可能會對參與調查的機構帶來大量工作。

- 2.20 工作因素比較法的最主要優點是容許我們將具不同職能和屬不同職業範疇的公務員職位和私營機構職位作比較，而並非限於比較那些具體工作內容相近的職位。但職位比較必需是基於在公務員職位和私營機構職位內都可以找到的工作因素進行評估。因此，有關比較未必能夠將公務員體系內認為重要的每一個工作因素（如向公眾問責）包括在內。工作因素比較法最主要的不足之處是進行職位比較和就職位的評估結果取得共識的過程都相當複雜。

資歷基準法

- 2.21 現時公務員入職職位的起薪點，便是以此方法根據資歷組別⁴而釐定。按這方法進行調查的過程包括調查私營機構內在學歷、見習年期、工作經驗或需具備有關證書方面有同等要求的職位的起薪點。職位的具體職責則不予考慮。
- 2.22 這方法不大適用於入職職級以上的職級，因為較少私營機構會明顯地根據入職要求決定員工的晉升。
- 2.23 在職位配對法及職位屬系法下使用的職責說明書一般會列明入職職位的學歷要求。在私營機構中，當考慮有關因素釐定入職職位的薪酬時，該職位的資歷要求一般較其的工作性質或工作內容更為重要。有見及此，在薪酬水平調查中，除採用其他幾種職位比較方法其中一種外，亦可採用資歷基準法找出入職薪酬水平。當完成薪酬水平調查並因應調查結果對公務員薪級表作出所需調整後，在調查中蒐集所得的入職薪酬資料可用於重新評估有關學歷組別的基準薪酬（從而重新評估其基準薪點）。

對各種不同比較方法的評估

- 2.24 上述四種職位比較方法有以下相同的特性：
- (a) 在這四種方法下，在比較公務員職位和私營機構職位時都需要作出某些判斷。我們需確保是按一個具公信力和嚴謹的方法及相關指引，作出有關判斷。
 - (b) 不論是採用職位配對法、職位屬系法，或工作因素比較法進行職位配對，所有方法都有賴負責進行薪酬水平調查的機構準確地把私營機構職位和公務員職位配對。
 - (c) 在這幾種方法下，都有可能顯示在公務員職位中及私營機構職位中各有不同的薪酬對比關係。正如下文第 2.41 段解釋，這些差異需在這次薪酬水平調查以外進一步分析和處理。
 - (d) 工作因素比較法所考慮的工作因素必需在公務員體系和私營機構均適用，因此不會包括那些公務員體系內獨有或認為重要的工作因素。由於這些因素在私營機構並不適用或並非重要，在職位配對法或職位屬系法的配對過程中亦不能予以考慮。

- 2.25 我們已按上文第 2.2 段所述準則評估四個職位比較方法。

⁴ 現行的公務員薪酬制度由政府中央管理。為確保在釐定眾多不同公務員入職職級的薪級表時能夠公平一致，我們劃一參照入職資歷要求（反映於相關的資歷組別的基準薪酬）和其他可合理地反映於薪酬上的特別考慮因素（例如工作要求和招聘困難等），以釐定個別公務員入職職級的薪級表。

- 2.26 職位配對法概念簡單，易於明白，但該方法限於選取那些在私營機構找到非常近似的公務員職位。經檢視公務員的職系和職級後，我們發覺進行薪酬水平調查時，如只能選取那些在工作內容上非常近似的職位作配對，則調查未必能充分反映公務員體系內不同職業範疇和不同職位級別的情況。職位配對法因此不能符合上文第 2.2(a)段所列的準則。
- 2.27 工作因素比較法的優點是在選取私營機構職位時，它不限於選取那些與相應的公務員職位的工作內容相近的職位。但由於職位的工作性質不同，如要採用這種根據各項工作因素對屬於不同職業範疇的比較職位進行評估，然後作出比較的調查方法，有賴具豐富經驗和受過訓練的專家的協助，始能完全發揮這個方法的優點。若調查範圍內的機構沒有應用工作因素比較法的經驗，職位評估的過程將會相當複雜及耗時。我們要花頗多時間始能議定各工作因素的相對比重，及就公務員比較職位的評估分數與各有關人士達成共識。相比其他職位比較方法，工作因素比較法最不能符合上文第 2.2(f) 和 (g)段所列的準則。
- 2.28 此外，以工作因素比較法去比較職位時需按公務員體系和私營機構內共通的工作因素作比較。雖然可以因應某些公務員職位（例如紀律部隊職位）的獨特工作性質而加入一些工作因素，但這些工作因素並不能作為一個有效的基礎，用以直接比較薪酬。因為基於這些獨特因素而獲得的額外分數，與因應共通的工作因素而獲得的分數，並不是按相同的基礎計算出來的。
- 2.29 資歷基準法主要適用於入職職位的入職薪酬調查。這方法並不能夠提供一個恰當的基礎，為公務員晉升職級，或只是入職職級薪級表的較高薪點作薪酬比較。
- 2.30 職位屬系法較工作因素比較法簡單及容易明白。和職位配對法相比，職位配對法所能涵蓋的職位範圍較狹，而職位屬系法所能涵蓋的公務員職位較多，佔整個公務員編制的比例較大，亦可以涵蓋不同的職能，作有系統的比較。

對職位比較方法的建議

- 2.31 如上文第 2.2(d)段所述，我們曾考慮是否需要採用多於一種方法，以進行一項較全面的薪酬水平調查。我們認為應將公務員體系和私營機構在整體薪酬水平上的比較與兩個界別的入職薪酬比較兩者區分，因為兩者的著眼點不同。入職薪酬調查的重點在於確定那些有相關資歷和經驗要求，並以此作為主要因素釐定入職薪酬的職位的薪酬水平。而整體性的薪酬水平調查則是比較那些按各項與工作相關的因素（例如工作內容、工作性質、需承擔責任的輕重和工作要求）大致相若的職位的薪酬。為對公務員薪酬和私營機構僱員薪酬作一致和相符的比較，我們**建議**進行入職薪酬調查，作為整項薪酬水平調查的其中一部分。入職薪酬調查的結果可用於重新評估有關公務員資歷組別的基準薪酬(從而重新評估其基準薪點)。
- 2.32 根據上文第 2.2 段所列的準則研究四個可行方法的優點和不足之處後，我們**建議**採用廣義界定的職位屬系法，從私營機構蒐集薪酬數據，以確定公務員薪酬與私營機構僱員薪酬是否大致相若；以及採用資歷基準法，特別就兩個界別的入職薪酬進行比較。揀選上述兩種方法的其他原因分別見下文第 2.33 至 2.35 段及第 2.53 至 2.55 段。

- 2.33 正如上文第 2.3 段所述，基於公務員體系與私營機構兩個界別在本質上的差異，並沒有一個完美的職位比較方法可處理兩個界別之間的所有差異及與職位比較相關的所有事宜。因此，我們應揀選最合適及最能達致薪酬水平調查的目的及處理薪酬水平調查的政策及技術考慮因素的方法。我們認為，整體來說，並考慮到比較公務員薪酬和私營機構僱員薪酬時的固有困難和限制，經某些修訂的廣義界定職位屬系法（見下文**表四**）相比其他職位比較法更適合用於進行薪酬水平調查。與其他職位比較法相比，廣義界定的職位屬系法把在各方面都大致相若的職位配對，這方法較職位配對法更能代表公務員隊伍（職位配對法的調查範圍只局限於非常近似的配對職位），而相比工作因素比較法，亦能提供一個更清楚界定的職位配對架構（工作因素比較法較難明白，其職位評估過程亦涉及較大程度的判斷及較難就評估結果達成共識）。
- 2.34 在廣義界定的職位屬系法下，公務員比較職位會與私營機構內在工作內容和工作性質，以及須承擔責任的輕重、一般資歷和經驗要求各方面大致相若的職位配對。我們可因而選取到較多不同種類的私營機構職位與公務員比較職位比較，這些公務員比較職位整體來說亦能合理代表屬於不同政府部門、不同職業範疇和不同職位級別的公務員職位。由於可以在兩個界別選取較多不同種類的職位，我們可蒐集更多薪酬數據作比較之用。這些薪酬數據可更準確反映在各職位級別各職位屬系私營機構的薪酬水平與各公務員薪級表上相應的薪點範圍的比較情況，以及就所有職位屬系在不同職位級別的比較情況。基於上文所述，我們認為廣義界定的職位屬系法按各項與工作有關的因素（例如工作內容、工作性質、需承擔責任的輕重和在一般資歷及經驗方面的要求）分析比較職位的相近程度，這方法為選取公務員職位作薪酬比較提供一個恰當及合理的架構，而職位配對程序亦相當細緻。
- 2.35 由於更完備的公務員薪酬調整機制是供公務員體系長久使用的，故此重要的是在每次進行薪酬水平調查時需有足夠代表性的公務員職位樣本與私營機構內大致合理相若的職位比較，以及所採用的方法需相對地容易執行及易於為公務員及公眾明白。我們認為廣義界定的職位屬系法可符合這項要求。
- 2.36 上文第 2.14 段提到，相比職位配對法，職位屬系法的主要不足之處是職位的配對較不明顯和較不易明白。為使公務員職位與私營機構職位配對得宜，我們**建議**為所有公務員比較職位進行一項詳細的檢視工作，以確定它們在工作性質和特質方面的詳情。這些資料將會有助製備詳細的職責說明書，以選取相應的私營機構比較職位。另外，為提供更細緻的基礎供配對大致相若的職位，以及方便進行薪酬比較，我們**建議**如第 III 章所述，把比較職位歸納入五個職位屬系和五個職位級別。以便將那些在工作內容和工作性質方面大致相若（按此將職位歸納入同一職位屬系），以及在須承擔責任的輕重、一般資歷和經驗要求方面大致相若（按此將職位歸納入同一職位級別）的公務員比較職位和私營機構職位的薪酬作一比較。

2.37 建議採用的廣義界定職位屬系法，包括了上文第 2.34-2.36 段所述的特點，例如把在各與工作相關方面大致相若的公務員職位與私營機構職位作配對；進行職位檢視程序，以確定擬議的公務員比較職位的詳情，從而選取私營機構比較職位；以及把各個配對職位分別歸納入有關的職位屬系和職位級別，以便盡量準確掌握私營機構薪酬水平。這些特點全都有助確保在進行薪酬比較時，會適當顧及公務員體系與私營機構之間的差別。下文**表四**扼述我們建議在哪些方面針對廣義界定的職位屬系法的不足之處（相對於其他職位比較方法而言）作出進一步改善。

表四

職位屬系法相對於其他職位比較方法的不足之處	建議針對不足之處的處理方法
<ul style="list-style-type: none"> - 可就各職業範疇和職能找到較多公務員職位，但這些職位與私營機構的配對職位的相似程度會有差異。 	<ul style="list-style-type: none"> - 由於公務員隊伍與私營機構在本質上的差異，及公務員薪酬與私營機構薪酬保持大致相若的既定原則，薪酬水平調查的目的並非要將個別公務員職位的薪酬與其私營機構配對職位的薪酬作非常精確的比較，而是以大致相若的職位類別作為比較基礎，按專業方式蒐集私營機構的薪酬數據，從而確定公務員薪酬與私營機構薪酬大致相若的程度。在建議的廣義界定的職位屬系法下，公務員職位會與在各與工作相關方面，例如工作內容、工作性質、所需承擔責任的輕重及一般資歷及經驗要求等大致相若的私營機構職位作比較。這方法有助蒐集大致相若的私營機構職位的數據，以達到薪酬水平調查的目的。
<ul style="list-style-type: none"> - 這方法是把公務員職位與在各與工作相關方面大致相若的私營機構職位比較，與以完全對等的職位作配對的職位配對法相比，這方法下產生的職位配對可能沒有那麼明顯。 	<ul style="list-style-type: none"> - 為解決這問題，我們可製備公務員比較職位及私營機構配對職位列表，以助了解職位配對的過程。經過建議的職位檢視程序，以確定有關職位的工作特性及工作性質後，該列表將顯示公務員和私營機構職位如何根據相類的工作內容和工作性質將比較職位歸納入各職位屬系，及如何根據需承擔責任的輕重和一般資歷及經驗要求，將比較職位歸納入各職位級別。
<ul style="list-style-type: none"> - 由於並非把完全對等的職位作精確的配對，配對過程難免會較職位配對法需運用較多的判斷。 	<ul style="list-style-type: none"> - 實際上，我們應根據羅列各相關因素，包括職位特性、工作要求和性質的職責說明書，並作出適當判斷去配對職位，以確保只有那些在各因素下都大致相若的職位才會納入調查範圍內。

- 2.38 職位屬系法亦能處理對一九八六年薪酬水平調查所採用的工作因素比較法提出的一些批評（見**附件 B**）。工作因素比較法的職位評估過程是根據公務員職位與私營機構職位的某些共通工作因素而進行的。但在一九八六年的薪酬水平調查中，這方法被批評為不夠全面，流於主觀及易遭曲解。職位屬系法則具高度透明度，因為在蒐集私營機構數據的過程中所使用的職責說明書會經詳細檢視。而職位配對過程是根據職位各方面的因素，包括工作內容、工作性質、須承擔責任的輕重、資歷和一般經驗要求而進行。在這基礎下進行的職位比較及職位配對結果會較容易明白。相比之下，工作因素比較法由於性質上較技術化和概念化，較難向對於這個職位評估方法沒有深入認識的人士解釋職位比較的基礎和職位比較結果。
- 2.39 **表五**列出建議的廣義界定的職位屬系法怎樣處理對一九八六年薪酬水平調查所採用的工作因素比較法提出的批評。

表五

對一九八六年薪酬水平調查提出的批評： 工作因素比較法	將進行的薪酬水平調查： 廣義界定的職位屬系法
<p>- Hay 所採用的方法只顧及三個因素，即知識和技能、解決問題的能力及問責性，而忽略了其他重要因素，例如技術、經驗、體力工作及工作條件等。該方法流於主觀，易於出錯，亦易遭曲解。該方法並沒有將相類職位作詳細比較。這方法過於概括。採用職位與職位的比較方法應較為可取。</p>	<p>- 建議的廣義界定的職位屬系法有別於工作因素比較法，進行職位比較時並非基於只考慮幾個共通工作因素而進行的量化職位評估工作的結果，而是將公務員比較職位與私營機構中在工作內容、工作性質、需承擔責任的輕重、一般的資歷及經驗要求各方面大致相若的比較職位配對。</p>
<p>- Hay 所採用的方法並沒有考慮到警隊及其他紀律部隊的工作特性。</p>	<p>- 對於那些未能在私營機構中找到合理配對職位的公務員職系和職級（例如紀律部隊及某些文職職系），將按現行的內部薪酬對比關係把薪酬水平調查結果應用於這些職系和職級。現時的內部薪酬對比關係是經過往的職系結構檢討中對各職系的工作內容和性質所作的檢視後確立的。</p>
<p>- 一九八六年薪酬水平調查所選取的公務員職位的樣本數目太少，亦不夠全面。</p>	<p>- 以建議的五個職位屬系和五個職位級別為基礎，我們將可以從相當多不同類型的公務員職系和職級中選取比較職位，這些職位整體來說能合理地代表不同職業範疇、不同職位級別和不同政策局/部門的公務員職位。粗略估計，建議的職位分類架構將可涵蓋整個公務員編制大約百分之四十四的職位。若撇除紀律部隊職級（在私營機構沒有配對職位）、屬首長級薪級表</p>

<p style="text-align: center;">對一九八六年薪酬水平調查提出的批評： 工作因素比較法</p>	<p style="text-align: center;">將進行的薪酬水平調查： 廣義界定的職位屬系法</p>
	<p>的公務員職系（就這些職系進行比較需採用多於一種調查方法，在整合數據時有實際困難）以及屬醫護界別、教育界別及社會福利界別的公務員職系（這些職系的私營機構配對職位的薪酬水平大多經參考公務員薪酬而釐定，因此不宜納入調查範圍內），這方法可涵蓋餘下的公務員編制大約百分之七十三⁵的職位。</p>

- 2.40 我們曾考慮是否可以採用多於一種職位比較法，以比較公務員職位和私營機構職位的整體薪酬水平，例如同時採用工作因素比較法和職位屬系法，以便能在薪酬水平調查中涵蓋更多不同種類的公務員職位。雖然我們可採用不同的方法（廣義界定的職位屬系法和資歷基準法）以分別找出私營機構的整體薪酬水平和入職薪酬水平，但我們並不建議結合幾個不同方法去找出私營機構在入職點以上的薪酬水平，因為如結合不同的方法去處理基本上同一批數據，在整合和分析數據的過程中會產生一些實際問題。這是由於不同的職位比較方法建基於不同的假設和原則。例如，在工作因素比較法下，我們是根據若干工作因素進行職位評估，然後將相近得分範圍的職位作比較。而在職位屬系法下，我們是將那些在各有關工作方面例如工作內容、工作性質等大致相若的職位作比較。用某方法調查所得的薪酬數據需要按相關的假設和原則去理解和分析。如果我們採用這兩種職位比較方法將兩個界別的薪酬進行比較，在整合按不同方法所蒐集的薪酬數據及對公務員薪酬和私營機構薪酬之間的比較作結論時，便會在方法上遇到一些難題（例如，所作的假設並不一致）。
- 2.41 無論採用哪一個職位比較方法，薪酬水平調查都可能顯示公務員職位和私營機構職位各自有不同的薪酬對比關係。無論採用哪一個方法進行薪酬水平調查，如果所蒐集到的私營機構薪酬數據顯示現行的公務員薪酬內部對比關係與私營機構的薪酬對比關係有顯著的差別，我們便需要考慮應否對現有的公務員隊伍內部薪酬對比關係作出調整。由於這些在內部對比關係出現的差異很可能是在個別職級上出現，如有需要，我們宜於在完成薪酬水平調查後為個別職系進行職系架構檢討，處理這事宜。

選取公務員比較職位的準則

- 2.42 為確保被選取的公務員比較職位能與大致相若和可作合理比較的私營機構職位配對，和在公務員隊伍中具合理代表性，同時亦考慮到進行一項有公信力的薪酬水平調查所涉及的政策和技術考慮因素，我們**建議**採用下列準則選取公務員比較職位 —

⁵ 如下文第 2.51 段所述，餘下百分之二十七的公務員職位屬職位編制較小的公務員職系或職級（因而未能符合下文第 2.42 段提及的職位編制的準則）或在私營機構並沒有配對職位。

- (a) 公務員比較職位應在很多間私營機構內找到可作合理配對的職位，而這些職位在工作性質，技能，資歷和經驗要求各方面大致相若；
 - (b) 公務員比較職位在公務員隊伍中應具代表性：每個公務員比較職系的編制不應少於 100 個職位。
 - (c) 整體來說，被選取的比較職位應能涵蓋不同公務員薪級表、不同職業範疇、不同的職位級別，及不同政府部門；
 - (d) 應能就各職位級別選取足夠數目的比較職位，以確保調查結果的可靠性；及
 - (e) 用作配對和蒐集私營機構薪酬數據的比較職位的數目對參與調查的私營機構來說應該是合理和應付得來的，以免這些機構對於參與薪酬水平調查卻步。
- 2.43 我們曾考慮是次薪酬水平調查的調查範圍應否包括那些納入在二零零零年及二零零三年推行的第一次及第二次自願退休計劃的職系及職級，因為這些職系在未來數年內應不會進行招聘。但經研究後，我們發現這些職系（如助理文員、私人秘書等）在公務員編制上甚具代表性。由於更完備的公務員薪酬調整機制是供公務員體系長久使用，我們**建議**應盡可能包括所有具代表性的公務員職系及職級。
- 2.44 根據上文第 2.42 段所述準則，我們在**附件 C** 初步列出那些可與私營機構職位配對的公務員職位以及對應的私營機構配對職位。要注意的是某公務員職系內的職級數目不一定與私營機構的職級數目對應。某些公務員比較職系中個別的職級可能在私營機構沒有合理對等的職位。我們只會選取和界定那些在工作內容、需承擔責任的輕重，一般的資歷和經驗要求各方面與公務員相若的私營機構職位職級。
- 2.45 我們需指出職位配對將根據職責說明書所示的工作內容、需承擔責任的輕重，和工作性質等作職位配對，而並非根據職位名稱配對職位，因為不同私營機構會採用不同的職位名稱，而私營機構和公務員隊伍亦會採用不同的職位名稱。

調查範圍

- 2.46 按上文第 2.42 段載述的選取公務員比較職位的建議準則，我們**建議**不將紀律部隊職位納入調查範圍內。如其他一些公務員職位一樣，在職位配對法和職位屬系法下，這些職位都不能在私營機構中找到合理可作配對的職位進行職位比較。在工作因素比較法下，根據公務員紀律部隊職級獨有的“特別工作因素”（例如須面對危險、風險等）所得出的評估結果，並不能提供一些有意義的數據，與那些並沒有按“特別工作因素”作出評估的私營機構職位作薪酬比較。此外，我們**建議**調查範圍的比較職位不應包括屬醫護界別、教育界別和社會福利界別的公務員職系，因為設有與上述職系合理相類職位的私營機構中大多數都是以公務員薪級表或以公務員的薪酬調整為釐定或調整薪酬的主要因素，或在過去五年採用這個做法（見下文**表九**內有關準則）。同

時，這些私營機構內的職位數目的代表性不足，其薪酬數據未能反映有關界別的薪酬水平。基於上文所述，我們**建議**紀律部隊職級、屬醫護界別、教育界別和社會福利界別的職系，以及其他未能達到我們所訂的揀選準則（如少於 100 個職位的職系）或在私營機構內找不到合理相類職位的公務員職位（例如航空交通管制主任、小販管理主任），均不應納入調查範圍內。

2.47 我們留意到，在醫護、教育，以及社會福利界別，有些私營機構並不一定參照公務員薪級表或公務員薪酬調整幅度來釐定並調整其員工的薪酬水平，有些則已在近年停止這樣做。然而，我們建議，所有這些界別的公務員職位都不應作為比較職系納入調查範圍，理由如下：

- 就這些界別而言，政府和公營機構（包括醫護界別中的醫院管理局、福利界別中的非政府組織，以及教育界別中的資助學校）是最大的僱主，所僱用員工人數遠遠超越其他機構。在這些公營機構中，很多員工的薪酬水平即使不是直接參照公務員薪級表和薪酬調整幅度來釐定，也是在很大程度上受其影響。舉例來說，這些職業的薪酬市場，除了受公務員薪級表影響外，也可能會受政府政策影響（例如政府的資助政策等）。
- 雖然這些私營機構的僱員薪酬有些或已與公務員薪級表脫鉤（例如受資助的社會服務機構），但這只是最近的事，而其實際薪酬水平可能仍然反映公務員體系的一貫做法。
- 那些並不參考公務員薪級表和薪酬調整幅度的機構（例如私立學校、私家診所和醫院），在有關界別中只佔少數，所僱用員工人數也相對較少。因此，這些機構的薪酬數據不足以代表有關界別的一般薪酬安排。此外，在這些機構當中，能符合“參與調查機構應通常僱用 100 名或以上員工”這項選取準則的，也為數不多。
- 就這些界別內某些機構而言，薪酬是參考香港以外地方的情況而釐定的（例如國際學校教師的薪酬）。

2.48 我們亦建議不應將屬於首長級薪級表的公務員職級納入是次薪酬水平調查的調查範圍內。由於私營機構職位中很少可與公務員的首長級職位，尤其是高級的首長級職位配對的職位，我們幾乎可以肯定，如要為首長級職位進行職位比較，必需採用另一職位比較方法（即“工作因素比較法”）。與公務員首長級職位及非首長級職位配對的私營機構職位薪酬數據將會分別採用不同的調查方法所得，而不同的調查方法是建基於不同的理念和假設，就兩個級別職位所得的數據因而不能整合成一套數據，反映整體私營機構薪酬水平。此外，由於私營機構可能在資料保密方面有所顧慮，把高層職位納入調查範圍內會令數據收集程序變得很複雜。再者，私營機構可能因為這方面的顧慮而完全不參與調查。這樣的話，將會產生一個疑問，就是從少量職位蒐集得來的數據是否有足夠的代表性。

2.49 我們曾考慮將一部分可在私營機構內找到在合理程度上相類的職位的首長級職位納入調查範圍內（例如與工務有關的專業職位中屬首長級薪級表第 1 點的職位）。我們並**不建議**採用這方法。如只將某些職位屬系內屬首長級薪級表第 1 點的職位納入調查範圍內，會產生一個疑問，就是私營機構比較職位的數據有多大代表性。而更重要的，就是屬首長級薪級表第 1 點的職位中仍

有一些工作內容（例如這些職位和政策制定方面的職責）並不能與私營機構職位作直接比較。

- 2.50 由於把首長級職位納入調查範圍內可能引致的技術困難，我們**建議**不將首長級職位納入調查範圍內。但調查結果會按現行的內部薪酬對比關係應用於首長級職位。當局可考慮於完成是次調查後，另外為首長級職位進行薪酬檢討。

公務員職位的代表性

- 2.51 要進行一項有效的薪酬水平調查必需符合的其中一個要求，就是調查範圍需涵蓋那些在公務員隊伍中具代表性的職位。而這些比較職位整體來說應能涵蓋不同公務員薪級表、不同職業範疇、不同的職位級別，及不同政府部門（見上文第 2.42 段），**附件 C** 所列出的建議公務員比較職位約代表整個公務員編制百分之四十四的職位。若撇除那些沒有明顯可配對的私營機構職位的公務員職位（例如紀律部隊和屬首長級薪級表的公務員職級），以及某些雖有私營機構配對職位但有關私營機構職位的薪酬乃參照公務員薪級表而釐定的公務員職位（如屬醫護界別、教育界別、社會福利界別的公務員職級），所選取的公務員比較職位已能代表餘下公務員編制百分之七十三的職位。餘下未納入調查範圍的公務員職位在私營機構沒有配對職位，或屬編制較小的職系和職級，這些職系因此未能符合有關編制數目的準則，這項準則是為確保比較職位在公務員隊伍中具代表性而訂定的。

- 2.52 在選取公務員比較職位時，我們考慮到在私營機構中是否有足夠職位可作合理比較。我們亦考慮到就納入調查範圍的這些私營機構職位，能否找到足夠數量足以代表這些職位的薪酬安排的職位。因此，**附件 C** 所示的公務員比較職位和對應的私營機構職位的初步列表應可提供一個合理的架構作配對職位之用。

入職薪酬調查

入職薪酬調查的目的

- 2.53 整體的薪酬水平調查涵蓋所有公務員比較職位，包括入職職級（例如二級行政主任）及晉升職級（例如一級行政主任），就一些大致相若的職位將公務員的薪級表上的相應薪點範圍與私營機構職位的薪幅進行概括性的比較。如上文第 2.31 段所述，由於在釐定及調整入職點以上的薪酬水平和入職薪酬時有不同的考慮，我們認為薪酬水平調查需包括一項入職薪酬調查，將公務員隊伍和私營機構中具相類的一般資歷和經驗要求的入職職位的入職薪酬作一比較。這調查可視作整項薪酬水平調查的一部分，特別就入職薪酬提供輔助資料。

調查方法

- 2.54 歷年來，政府以資歷基準法釐定公務員職級的入職薪酬。在這方法下，所有在聘用時有同等資歷要求的公務員職位列入同一公務員資歷組別內（資歷組

別⁶)。然後參考私營機構有相類資歷要求的職位的薪酬為這個組別內的公務員職位的入職薪酬釐定基準薪點。某公務員入職職級的入職薪酬，是按有關資歷組別的基準薪酬及與該職級的工作性質有關的其他因素釐定。一九九九年進行的公務員入職薪酬檢討採用資歷基準法為各公務員資歷組別的基準薪酬進行檢討。

- 2.55 資歷基準法提供一個實際的架構，將具相類的入職資歷和經驗要求的公務員入職薪酬和私營機構入職職位的薪酬水平作一比較，而資歷和經驗要求是釐定入職薪酬的一個基本因素。我們認為資歷基準法仍然恰當和可行，並**建議**採用這方法進行入職薪酬調查，惟應按下文第 2.56 至 2.67 所述作出所需修改，以配合整體薪酬水平調查的調查方法。
- 2.56 為進行入職薪酬調查，我們**建議**私營機構的入職薪酬，應界定為員工在聘用首年計及試用期結束後經調整的薪酬（如曾作調整的話）。一般來說，私營機構僱員在試用期滿證明勝任職位後所得的薪酬，才能充分反映入職職位的報酬。在大部分情況下，私營機構的試用期都較短，例如通常為期三個月，但有時可能長達六個月甚或一年。相對而言，公務員的試用期截然不同，通常長達三年，試用期滿後可獲得公務員的長期職位保障。在這段為時甚久的試用期間，有關人員可根據有關薪級表從入職薪點開始，遞升至較高薪點。因此，上文所界定的私營機構入職薪酬，應與聘用資歷及經驗要求相近的公務員入職職級的薪級表起薪點相比，而不應與公務員試用期滿後的薪點相比。
- 2.57 這調查應包括私營機構的入職職位，以便和公務員的入職職級比較。私營機構入職職位應界定為私營機構內的第一層職位，與公務員入職職級具相類的資歷要求。例如，私營機構中較第一層高級的職位和公務員的晉升職級同樣不會納入入職薪酬調查的調查範圍內。入職職位可包括有特定資歷要求的職位，而這些要求隱含有關人員需累積有關經驗，這些入職職位包括需具備工程或其他專業資歷的職位。
- 2.58 在決定應選取哪些入職職位納入入職薪酬調查的調查範圍內時，我們有以下的考慮：
- (a) 就各公務員資歷組別，私營機構內是否有足夠具相類的一般資歷及經驗要求的入職職位（見下文第 2.60 至 2.61 段）；及
 - (b) 如何選取私營機構的入職職位作入職薪酬比較，以確保把公務員和私營機構兩個界別中的相類職位作比較。（見下文第 2.62 至 2.64 段）。

⁶ 一九九九年進行公務員入職薪酬檢討時，共有 16 個資歷組別。因應一九九九年入職薪酬檢討所得的經驗，資歷組別數目其後減至 12 個。現時的 12 個公務員資歷組別為：(1)無需中學會考五科合格的職系；(2)中學會考證書職系；(3)高級文憑及文憑職系；(4)技術督察及相連職系 - 要求高級證書加工作經驗；(5)技術人員、督導及相連職系第一組：要求有關證書或學徒訓練加工作經驗；(6)技術人員、督導及相連職系的第二組：要求工藝和技能、再加上工作經驗或學徒訓練加經驗；(7)香港高級程度會考兩科合格及香港中學會考三科達 C 級或以上的職系；(8)專業及相連職系；(9)學位及相連職系；(10)第一標準薪級職系；(11)教育職系及；(12)其他職系。這報告內所提述的資歷組別乃基於現行的 12 個資歷組別。

2.59 入職薪酬比較應以公務員隊伍及私營機構中有相類入職要求的職位作比較。經過多年來教育水平的提升，現行的公務員資歷組別未必能完全反映現時私營機構的入職資歷要求，因此我們未必能為所有資歷組別的職位找到足夠的私營機構入職薪酬數據。這情況在一九九九年入職薪酬檢討中已曾出現。在該次檢討中，有四個資歷組別（包括：(a)高級文憑；(b)中四程度加兩年訓練，或中學會考證書加一年訓練；(c)專業學會會員或同等資歷；及(d)榮譽學位）未能在私營機構中蒐集到足夠的數據，以得出有代表性的調查結果。這些資歷組別內的職位的基準薪酬，主要按這些資歷組別與其他資歷組別之間的內部薪酬對比關係釐定⁷。就預科程度的資歷組別（高級程度會考兩科合格及中學會考取得三科“C”或以上，或慣常稱為“2A3O”），亦只能蒐集偏少的薪酬數據。我們至今依然關注未必能就所有公務員資歷組別，自有相類資歷要求的私營機構職位蒐集到足夠的數據。

2.60 由於難以為所有資歷組別在私營機構中找到足夠的薪酬數據，一個可行的解決方案是在進行入職薪酬檢討時，針對那些適用於私營機構的入職資歷和經驗要求。不論在公務員體系或私營機構，具這些入職要求的職位的入職薪酬，往往能提供有用的指標，供釐定有其他入職要求的職位的入職薪酬。因應一九九九年入職薪酬檢討所得的經驗和現時私營機構的普遍入職要求，我們認為以下的資歷組別仍然適用，並**建議**這些資歷組別的調查結果可作為參考指標，以便按現行內部薪酬對比關係釐定其他三個資歷組別的入職薪酬：

- 資歷組別 1（無需中學會考五科合格的職系）：需具中五程度或以下，無需工作經驗；
- 資歷組別 2（中學會考證書職系）：這資歷組別包括兩組職系，第 1 組的入職職級只要求中學會考五科合格，無需任何工作經驗；而第 2 組除中學會考五科合格外亦需相當經驗。由於第 2 組的職級的工作要求（例如經驗、特別技術等）各有不同，在過往的薪酬檢討中一貫的做法是不會為這些職級釐定基準薪酬，而這些職級的入職薪酬是按有關職級與第 1 組內的職級現時的內部薪酬對比關係釐定的。
- 資歷組別 3（高級文憑及文憑職系）：需持有高級文憑或文憑，無需工作經驗；
- 資歷組別 4（技術督察及相連職系）：需持有高級證書加工作經驗。考慮到這個資歷組別的公務員職位的一般入職要求，我們**建議**在是次調查中將這個組別的職位的入職要求訂為需具三年工作經驗（見下文第 2.62 段）；
- 資歷組別 5（技術人員、督導及相連職系第一組）：需持有有關證書或曾接受學徒訓練加工作經驗。考慮到這個資歷組別的公務員職位的一般入職要求，我們**建議**在是次調查中將這個組別的職位的入職要求訂為需具兩年工作經驗（見下文第 2.62 段）；

⁷ 例如，一九九九年的公務員入職薪酬檢討並沒有將需持有高級文憑作為聘用要求的資歷組別納入調查範圍內。這資歷組別的基準薪酬是經參考該資歷組別與另一個要求持有高級證書加工作經驗的資歷組別的對比關係釐定的。由於後者的基準薪酬按調查結果由總薪級表第 13 點下調兩個薪點至總薪級表第 11 點，需要高級文憑的資歷組別的基準薪酬亦相應由總薪級表第 13 點調低至總薪級表第 11 點。

- 資歷組別 6（技術人員、督導及相連職系第二組）：需具備工藝和技能及工作經驗，或需曾接受學徒訓練加工作經驗，考慮到這個資歷組別的公務員職位的一般入職要求，我們**建議**在是次調查中將這個組別的職位的入職要求訂為需具兩至三年工作經驗（見下文第 2.62 段）；
- 資歷組別 8（專業及相連職系）：需持有專業學會會員資格或同等資格，有關資格或可能要求資格持有人必需具備工作經驗，視乎行業而定；
- 資歷組別 9（學位及相連職系）：需持有學位，無需工作經驗；
- 資歷組別 10（第一標準薪級職系）：這個組別內大部分的職位的基本入職要求是需要體力勞動和需具中文閱讀能力。

我們進一步**建議**：

- (a) 資歷組別 7（需持有 2A3O 學歷的職系）：由於我們估計難以就這項入職要求在私營機構內找到足夠的數據進行有公信力的薪酬比較，所以不應把這資歷組別納入調查範圍內。
- (b) 資歷組別 11（“教育職系”資歷組別）：由於這個組別內的職系的入職資歷要求⁸差異很大，及難以就不同的入職要求進行入職薪酬比較，這個組別在一九九九年入職薪酬檢討中沒有被納入調查範圍內，同樣亦不應納入今次入職薪酬調查的調查範圍內。
- (c) 資歷組別 12（“其他職系”資歷組別）：由於這個組別內的職位的入職資歷要求及薪酬結構差異很大，加上難以對有不同入職要求的職位進行入職薪酬比較，這個組別在一九九九年入職薪酬檢討中沒有被納入調查範圍內，同樣亦不應納入今次入職薪酬調查的調查範圍內。
- (d) 由於資歷組別 4 和資歷組別 5 的入職要求和工作性質很相似，因此，可將兩個資歷組別合併為需具備兩至三年工作經驗的一組，以便蒐集私營機構的入職薪酬資料。私營機構基本上是從市場上具同等資歷的人士中招聘人手，出任那些跟這兩個資歷組別有相同入職要求的職位。

2.61 我們可因應薪酬水平調查中從私營機構蒐集到的資料，進一步考慮需納入調查範圍內的資歷組別。

調查範圍包括哪些入職職位

2.62 除了學歷和專業資格方面的要求外，部分公務員資歷組別的職位要求需具備工作經驗（如資歷組別 4 和資歷組別 5），而部分資歷組別則並無規定需具備任何工作經驗（如資歷組別 1 和資歷組別 9）。在一九九九年的入職薪酬檢討中，所蒐集的數據來自私營機構內需要 0 至 5 年工作經驗的所有人職職

⁸ 教育職系資歷組別包括學位和非學位職系。前者的基本入職資歷為本港或海外認可大學所頒發的學位，後者則為香港教育學院或在香港教育學院於一九九四年成立之前各教育院所頒發的文憑。

位的在職者的入職薪酬。在分析數據時，對於那些無工作經驗要求的資歷組別，只分析無需工作經驗的職位樣本的數據。對於那些有工作經驗要求的資歷組別，則分析所有職位樣本的數據。為確保調查把相類職位作比較，我們認為上述方法適用於這次的入職薪酬調查，但需作出一些改善，以便更能反映各資歷組別中個別公務員入職職級的一般經驗要求。我們察悉資歷組別 4 / 資歷組別 5 和資歷組別 6 內的公務員入職職級一般要求有兩至三年的工作經驗。因此，我們**建議**對這方法作出下述輕微修訂：—

- (a) 就並無工作經驗要求的資歷組別（包括資歷組別 1、2⁹、3、8、9 及 10），我們**建議**從私營機構中有相類資歷要求需具備 0 至 1 年工作經驗的職位蒐集薪酬數據，並作出分析。我們建議將那些要求有 1 年或以下工作經驗的入職職位納入調查範圍內，是因為私營機構通常不會區分無需工作經驗及需要少許工作經驗的職位。
- (b) 至於有特定工作經驗要求的資歷組別（包括資歷組別 4、5 及 6），因應這些資歷組別內公務員入職職級的工作經驗要求，我們**建議**蒐集私營機構中需具備兩至三年工作經驗的職位的薪酬數據，並作出分析。

2.63. 我們應指出入職薪酬調查是比較有相類入職要求的入職薪酬。從調查蒐集所得薪酬數據，並不關乎個別在職者的實際資歷和經驗。這種做法的理據是應按履行職務所需資歷和能力去釐定入職薪酬水平。大部分私營機構僱主都會就不同級別的職位訂定明確的入職要求，或在進行某項招聘工作前訂下要求。我們不能排除在個別例子中有私營機構會考慮到個別入職者本身的資歷高於或低於入職要求而調高或調低其入職薪酬。然而，在大部分情況下，資歷高於入職要求的人士所得薪酬，不會高於因應有關職位所需資歷而預定的薪金水平，同時亦有部分私營機構會因而把入職資歷要求提高，這些機構的入職薪酬數據會按其較高資歷要求進行比較。

2.64. 在一九九九年的入職薪酬檢討中，私營機構入職職位如跟相關的公務員資歷組別具同類入職要求，而這些職位的職責與相關資歷組別內的公務員職位相類的話，這些私營機構入職職位的薪酬數據將納入調查範圍內。當時的做法是把公務員和私營機構的入職職位，納入大致反映兩者的大體職能的職位屬系內（例如人力資源管理、物料供應/採購）以作配對。我們認為這個按職位的大體職能作配對的程序依然適用，以確保把公務員職位和相若的私營機構職位作比較。因此，我們**建議**按照整體薪酬水平調查用以將比較職位分類的公務員職位屬系（建議的職位屬系見本報告第 III 章），從私營機構中蒐集那些在職能上與這些職位屬系相符的職位的入職薪酬數據。調查所包括的私營機構入職職位的職能分佈應與有關資歷組別內的公務員入職職位的職能分佈大概一致。這個方法確保入職薪酬調查與整體薪酬水平調查所涵蓋的私營機構職位範圍的一致性。職位屬系的概念對應把哪些私營機構職業範疇或職能納入入職薪酬調查的調查範圍內提供指引。至於所蒐集的入職薪酬數據則會按資歷組別進行分析。

納入調查範圍的機構

⁹ 如上文第 2.60 段解釋，這個資歷組別中只有在第 2 組內的職級要求具備工作經驗。由於這個組別內的職級的工作要求（經驗、特別技術）各有不同，我們**建議**沿用過往的薪酬檢討所採用的一貫做法，不為這資歷組別第 2 組內的職級釐定基準薪酬。這些職級的入職薪酬會根據有關職級與這資歷組別第 1 組內的職級的內部薪酬對比關係而釐定。

2.65. 我們**建議**蒐集私營機構入職薪酬數據時，選取私營機構納入調查範圍的基礎應與整體薪酬水平調查的一致（本報告書第 IV 章解釋選取這些機構的詳情）。由於這些機構整體上能代表全港不同的經濟行業，因此應該能夠就有不同資歷組別和經驗要求的入職職位的入職薪酬提供足夠資料。

蒐集數據

2.66. 為了與整體薪酬水平調查所採用的方法保持一致，我們**建議**在入職薪酬調查中蒐集現金報酬組成部分的數據，包括：底薪、固定獎金、現金津貼和浮動薪酬。本報告書的第 V 章解釋了包括這些組成部分的原因。跟整體薪酬水平調查所採用的方法一樣。我們**建議**入職薪酬水平調查應蒐集以調查的參照日期當日計算的每月底薪，及調查參照日期之前十二個月內向員工提供的其他現金報酬組成部份。

數據分析

2.67. 為了與整體薪酬水平調查所採用的方法保持一致，我們**建議**採用如第 VII 章所闡釋的“機構一般薪酬安排計算方法”¹⁰。

2.68. 從私營機構蒐集的入職薪酬資料，可以作評估公務員相關資歷組別的基準薪點是否仍然恰當。如需對基準薪酬作任何調整，可以在公務員薪級表因應薪酬水平調查的結果作出調整（如有的話）後，將新修訂的基準薪酬與相關的薪級表內適當的薪點掛鈎。

¹⁰ 簡要來說，在這方法下，我們會就每一個資歷組別將每間參與調查機構的入職薪酬整合成一個指標，然後分析這些參與調查的機構的上四分位值、中位值、下四分位值和平均值指標，為每個資歷組別得出一個總指標。一如第 VII 章解釋及建議整體薪酬水平調查應採用的方法，我們會分析以下兩個現金報酬合併數值，計算出它們的上四分位值、下四分位值和平均值：(a)年度基本薪金，其定義為底薪加合約訂明的固定獎金；和(b)年度現金報酬總額，其定義為年度基本薪金及任何其他的現金報酬（包括現金津貼和浮動薪酬），但不包括那些因為特殊工作環境（例如超時工作或工作地點）或員工個別情況（例如發還員工墊支的工作開支）而支付的報酬。

III. 將比較職位按職位屬系及職位級別分類

摘要

我們**建議**公務員比較職位應被歸納入五個職位屬系和五個職位級別內，以便將公務員職位和那些在工作內容和性質方面大致相若（按此歸納入同一個職位屬系）及在需承擔責任的輕重、一般的資歷和經驗要求方面大致相若（按此歸納入同一個職位級別）的私營機構職位作薪酬比較。這些職位屬系為文書及秘書屬系、內部支援屬系、公共服務屬系、工務屬系和操作支援屬系，而五個職位級別按公務員薪級表上的對應薪點範圍劃分，包括操作人員、技術人員、助理行政人員和助理專業人員、中層行政人員和專業人員、經理和高級專業人員及高級經理和最高層專業人員。

經進行建議的職位檢視程序去確定建議的公務員比較職位的工作性質和特性等詳情後，我們**建議**為每個建議的私營機構比較職位製備職責說明書，作為找出私營機構比較職位作配對和在進行調查階段中蒐集數據的基礎。這些私營機構的薪酬數據將以職位級別和職位屬系整合，得出私營機構薪酬水平指標。

3.1. 如上文第 2.36 段所述，我們建議公務員比較職位應與在各與工作有關方面（工作內容、需承擔責任的輕重等）大致相若的私營機構職位配對。為較有系統地將公務員比較職位與私營機構比較職位分類及分析數據，從而就薪酬比較獲得更多有用的數據，我們**建議**將選取的公務員比較職位及私營機構比較職位按工作內容及工作性質歸納入不同職位屬系，並按需承擔責任的輕重及一般資歷和經驗要求歸納入不同職位級別，詳情如下：

- (i) 建議的五個職位屬系，各職位屬系內的職位的工作內容和性質大致相若並分屬不同級別。所有納入調查內的私營機構職位會按職位屬系分類及作分析；及
- (ii) 建議的五個職位級別，各職位級別內的公務員職位在公務員薪級表上的薪點範圍相若及需承擔相若的責任。這種劃分方法反映現時公務員體系既定的職位層級。公務員職位的薪級表如包括相若的薪點，表示這些職位需承擔責任的輕重和資歷及經驗要求相若，因為在釐定個別公務員職級的薪級表時已把這些因素和其他因素¹¹考慮在內。至於私營機構的比較職位，會按其需承擔責任的輕重、一般資歷和經驗要求歸納入適當的職位級別。

¹¹ 其他因素包括工作性質和與某職系有關的特別因素（例如在招聘和挽留員工方面有困難）

3.2. 職位屬系是按有關職位的工作內容及性質界定，尤其是這些職位所提供的服務和對政府運作所發揮的作用的模式。我們曾考慮將公務員職位按八個狹義界定的職位屬系¹²分類，但最終認為較廣義界定的五個建議職位屬系能夠按大致相若的工作內容和性質把職位作更有意義的分類，並且能將更多公務員職位歸納入各職位屬系內。進行薪酬水平調查的目的，應以大致相若的職位類別作為比較基礎，按專業方式蒐集私營機構的薪酬數據，從而確定公務員薪酬與私營機構薪酬大致相若的程度，而不是把個別公務員職位的薪酬與私營機構中相應職位的薪酬比較。因此，把公務員職位按五個較廣義界定的職位屬系和職位級別分類，更能反映私營機構整體的薪酬安排，原因是所得出按職位屬系和職位級別分析的薪酬數據，是以更多私營機構中大致相若的職位的薪酬為依據。下文**表六及表七**載列按職位屬系及職位級別將職位分類的建議方法，可根據擬議的職位檢視工作蒐集所得有關公務員比較職位工作特性的詳細資料，進一步細加修改。

3.3. 下文**表六**羅列如何界定建議的五個職位屬系：

¹² 我們原先建議按工作性質和內容，把比較職位歸納入八個較狹義界定的職位屬系。這八個職位屬系包括：

- (1) “文書及秘書屬系”包括執行文書工作（例如文書主任、打字員）和秘書職務的私人秘書。
- (2) “機構支援服務及一般行政屬系”包括為機構的運作、行政或內部支援提供支援服務的職位，例如新聞主任、行政主任、系統分析/程序編製主任。
- (3) “一般支援服務屬系”包括“機構支援服務及一般行政屬系”以外，提供非與行政支援服務有關的服務。這職位屬系內的職位一般要求操作儀器或機器、體力勞動、舟車勞頓或戶外工作。
- (4) “專業服務屬系”包括與工務無關的專業服務。
- (5) “工務屬系”包括執行與工務範疇有關的工作的職位。
- (6) “社會及文化公共服務屬系”包括提供社會及文化服務的職位。
- (7) “其他公共服務屬系”包括提供社會及文化服務以外的公共服務的職位。
- (8) “技術人員屬系”包括需具專業或技術知識的職位，這些職位主要負責執行技術性的檢查或需要技術知識的工作。

部分職位屬系所包涵的公務員比較職位較少，這些職位屬系之間的工作性質相似，難以區分，因此我們建議將這些職位屬系合併（例如把“社會及文化公共服務屬系”和“其他公共服務屬系”合併為“公共服務屬系”）。較廣義界定的職位屬系能夠按大致相若的工作內容和性質把職位作更有意義的分類，並且能夠將更多公務員職位歸納入各職位屬系。

表六：建議的職位屬系的界定

職位屬系 1：文書及秘書屬系

這屬系包括執行文書工作的人員（例如文書主任、文書助理）及執行秘書職務的私人秘書。

職位屬系 2：內部支援屬系

這屬系內的職位，負責提供與機構的辦公室運作、行政或其他與內部支援有關的支援服務，例如政府律師、新聞主任、行政主任、系統分析/程序編製主任和會計主任。

職位屬系 3：公共服務屬系

這職位屬系的職位，專責直接向市民大眾提供服務或有其他專門職能，或執行有關工作時需與公眾接觸，例如文化工作經理和康樂事務經理。

職位屬系 4：工務屬系

這屬系的職位負責與政府或公共設施及基建計劃的規劃、設計、建築、品質及安全監管，以及維修保養有關的專業服務（例如工程師、建築師）或技術支援及檢查服務（例如工程督察）；部分職位負責執行與工務有關的全港性規管工作（例如屋宇測量師）。

職位屬系 5：操作支援屬系

這職位屬系的職位負責為機構提供操作支援，例如非行政性質的服務。這屬系內的職位通常需操作儀器或機器、從事體力勞動、往多處地點工作或在戶外工作（例如工人）。

- 3.4. 各職位級別代表不同程度的責任輕重和不同的學歷及經驗要求。每個職位級別與公務員薪級表上某範圍的薪點對應。納入同一職位級別內的公務員比較職位通常有相若的資歷和經驗要求。下文**表七**羅列如何界定五個職位級別。

表七：職位級別的界定及對應的薪級表

職位級別	薪級表
<p>1. 操作人員</p> <p>根據既定的工作規律和程序執行一般運作性質的工作和任務的員工。一般來說有關人員毋需具備任何工作經驗，學歷方面通常要求中五程度以下、或中五程度及在香港中學會考於五個科目取得合格或以上的成績。</p> <p>包括第一標準薪級的公務員、從事勞動工作的工人、初級文員、基層的操作人員和技術人員。</p>	<p>第一標準薪級表第 0-13 點 及總薪級表第 0-10 點</p>
<p>2. 技術人員、助理行政人員和助理專業人員</p> <p>包括初級專業人員和初級行政人員，負責既定政策及技術準則的應用、資訊統籌、根據對於某事務範疇掌握的知識處理個案和分析資料。通常需督導員工。</p> <p>亦包括技術人員、督察和初級專業人員。這些人員負責的職務包括：需應用一些技術知識、專門技能和監導前線工作的技術性操作職務、或在一般性的實地工作督導操作人員。有關人員通常需曾接受學徒訓練和具備證書及豐富工作經驗，或具備相關的文憑。</p> <p>包括第二層技術人員及助理，有關人員需具中五程度，部分職位可能要求人員在香港中學會考於五個科目取得合格或以上的成績或曾接受學徒訓練；或技術人員和督察的入職職級，有關人員需具備高級證書或文憑；或督導操作人員的督導員；或主任職級和專業職系的入職職級，有關人員需具備學位。</p>	<p>總薪級表第 11-23 點</p>

職位級別	薪級表
<p>3. 中層行政人員和專業人員</p> <p>包括負責執行行政及初級管理工作的專業人員。執行職務時需要深入分析資料及按已訂定的原則或政策作出判斷，這些人員需對有關事務範疇具備充足知識和經驗。</p> <p>亦包括在督導和監察工作方面具相當經驗的高級技術人員和督察。</p> <p>包括第三層的技術人員、助理、技師或督導人員；督察及主任職系的第二層人員；及專業職系（例如工程師）第二層職級薪級表上薪點較低的專業人員。</p>	<p>總薪級表第 24-33 點</p>
<p>4. 經理和高級專業人員</p> <p>包括中層經理及高級專業人員。某指定事務範疇的專責人員，需對該事務範疇有深入認識和豐富經驗，負責處理該事務範疇內的個案和事宜。亦包括高級督察人員。</p> <p>包括最高級的技術人員、督導人員和督察；主任職系的第三或第四層人員（視乎職系的職級架構而定）；及在專業職系第二層職級薪級表上薪點較高的專業人員。</p>	<p>總薪級表第 34-44 點</p>
<p>5. 高級經理和最高層專業人員</p> <p>負責某指定工作項目或服務範疇，管理一隊專業人員或一個組別或單位。負責該政策／事務範疇的策劃工作、高層次的解難和分析工作。</p> <p>包括幾個督導人員職系及技術人員職系的最高層人員、主任職系和專業職系的最高層（屬首長級薪級表的職位除外）。</p>	<p>總薪級表第 45-49 點</p>

- 3.5. 在職位配對的過程中，我們應選取那些與公務員比較職位大致相若的私營機構職位（即私營機構比較職位）。為協助參與是次調查的私營機構在其機構內找出相應的職位作配對，我們**建議**有關方面需就每一個私營機構比較職位製備職責說明書，這些職責說明書會反映配對的公務員比較職位的工作內容、工作性質、需承擔責任的輕重，及一般資歷和經驗要求。

- 3.6. 我們必須強調，公務員比較職位與私營機構比較職位會在工作內容、工作性質、需承擔責任的輕重和一般資歷及經驗要求等方面作配對，而不會以職位名稱作配對。儘管如此，一如上文第 2.3 段所述，薪酬水平調查並不是把個別公務員職位的薪酬水平與其私營機構配對職位的薪酬水平作精確的比較，因此，我們不會要求各方面的比較因素完全對等。我們所着重的，是要確保比較職位按所有比較因素而言整體上近似。由於公務員與私營機構兩個界別本質上的差異，在按部分比較因素方面，公務員比較職位與私營機構比較職位定必有或多或少的差別。我們必須在考慮每個主要因素後作出最恰當的專業判斷，以盡可能確保只會把大致相若的職位作配對。
- 3.7. **表八**列舉例子，說明我們會為“文員”職位製備一份職責說明書，以反映公務員助理文書主任職級內的職位通常需承擔責任的輕重，以及一般資歷和經驗要求。私營機構的文員，一如公務員助理文書主任，一般來說須完成中五課程，在香港中學會考取得五科合格（包括英文科），以及具備少許工作經驗（見附件 D 所載私營機構文員的職責說明書樣本）。有關職位的在職者須在督導下按若干程序執行工作。至於行政主任職系，由於私營機構內大部分專業職位會以專業範疇劃分，並無與行政主任職系完全對等的職位，所以可選取與行政主任慣常執行的各方面職務對應的私營機構職位，例如人力資源經理/主任、客戶服務經理/主任、會計經理/主任等職位作薪酬水平調查。
- 3.8. 進行薪酬水平調查的目的，應以大致相若的職位類別作為比較基礎，按專業方式蒐集私營機構的薪酬數據，從而確定公務員薪酬與私營機構薪酬大致相若的程度。私營機構文員職位的薪酬不會直接用作釐定助理文書主任薪酬的參考指標，亦不會直接參考私營機構人力資源主任及其他有關類別人員的薪酬以釐定或調整行政主任的薪級表。私營機構文員職位的薪酬資料，與公務員文書及秘書屬系職位級別 1 其他職位配對的私營機構職位的薪酬資料將會綜合起來，以找出該職位屬系及該職位級別的薪酬安排。然後，會將公務員職位級別 1 所有職位屬系的薪酬水平資料綜合，以便就該職位級別得出一個整體的私營機構薪酬水平指標。並採用同樣的方法，為其他每個職位級別各自計算出一個整體的私營機構薪酬指標。

表八：將公務員比較職位與私營機構比較職位按建議的職位屬系及職位級別分類的示例說明

公務員職位級別	薪級表	職位屬系 1：文書及秘書屬系		職位屬系 2：內部支援服務屬系	
		公務員職級	可作配對的私營機構職位例子 ¹³	公務員職級	可作配對的私營機構職位例子 ¹³
5. 高級經理和最高層專業人員	總薪級表第 45-49 點	沒有這職位級別的職級	沒有配對例子	總行政主任 (總薪級表第 45-49 點)	高級人力資源經理 高級客戶服務經理 高級會計經理
				高級系統經理 (總薪級表第 45-49 點)	高級資訊科技服務經理
4. 經理和高級專業人員	總薪級表第 34-44 點	沒有這職位級別的職級	沒有配對例子	高級行政主任 (總薪級表第 34-44 點)	人力資源經理 客戶服務經理 會計經理
				系統經理 (總薪級表第 34-44 點)	資訊科技服務經理
3. 中層行政人員和專業人員	總薪級表第 24-33 點	沒有這職位級別的職級	沒有配對例子	一級行政主任 (總薪級表第 28-33 點)	人力資源主任 客戶服務主任 會計主任
				一級系統分析/程序編製主任 (總薪級表第 28-33 點)	系統分析主任

¹³ 公務員比較職位會與在工作內容、工作性質、需承擔責任的輕重及一般資歷和經驗要求各方面大致相若的私營機構比較職位配對，而並非按職銜作配對。

公務員職位級別	薪級表	職位屬系 1：文書及秘書屬系		職位屬系 2：內部支援服務屬系	
		公務員職級	可作配對的私營機構職位例子 ¹³	公務員職級	可作配對的私營機構職位例子 ¹³
2. 技術人員、助理行政人員和助理專業人員	總薪級表第 11-23 點	文書主任 (總薪級表第 16-21 點)	高級文員	二級行政主任 (總薪級表第 12-27 點)	助理人力資源主任 助理客戶服務主任 助理會計主任
		一級私人秘書 (總薪級表第 16-21 點)	一級秘書	二級系統分析/程序編製主任 (總薪級表第 13-27 點)	系統分析/程序編製主任
1. 操作人員	第一標準薪級表第 0-13 點及總薪級表第 0-10 點	助理文書主任 (總薪級表第 2-15 點)	文員	沒有這職位級別的職級	沒有配對例子
		二級私人秘書 (總薪級表第 3-15 點)	二級秘書		

選取職位及職位配對的工作步驟

3.9. 上文第 2.42 至 2.45 段及第 3.1 至 3.8 段闡釋選取職位及配對職位的程序。現將主要的工作步驟扼述如下：

調查前階段：

- (a) 根據有關的準則，選取公務員比較職位（參閱上文第 2.42-2.45 段）。為使職位配對妥善地進行，應進行一項職位檢視工作，邀請職系/部門管理層及在職者代表參與，以確定各建議的公務員比較職位的詳細工作性質及工作要求；
- (b) 確立公務員比較職位與私營機構比較職位的相類程度。在私營機構中找出那些在工作內容、工作性質、需承擔責任的輕重、一般的資歷及經驗要求方面和公務員比較職位非常近似或大致相若的職位（見上文第 3.1 段），作為私營機構的比較職位，並納入調查範圍內；
- (c) 因應經職位檢視工作確定的公務員比較職位工作性質及工作要求，就與其大致相若的私營機構配對職位製備職責說明書，用以在參與調查的私營機構找出私營機構比較職位。詳情見下文 3.10 段；及
- (d) 將公務員比較職位和私營機構比較職位分類，歸納入有關的職位屬系和職位級別（見上文第 3.2-3.8 段）。

調查階段：

- (e) 與參與是次調查的私營機構的管理層代表會面，以確定根據職責說明書選取了恰當的私營機構配對職位。

上述程序能確保在正式蒐集數據前，就每一比較職位的各方面經已和公務員隊伍和私營機構的管理層代表，甚至可能包括有關職位的公務員在職者代表研究和確定，確保公務員比較職位及私營機構比較職位可作配對及比較。

3.10. 如上文第 3.9(a)段所述，我們**建議**為所有公務員比較職位進行一項嚴謹的職位檢視程序，以確定有關職位的工作性質和特性，以便製備詳盡的職責說明書，供選取相應的私營機構比較職位。在檢視職位的過程中，負責的顧問會與職系/部門管理層及在職者代表會面，以便：(1)全面了解各公務員比較職位；及(2)恰當地界定和找出私營機構內在工作內容、工作性質、需承擔責任的輕重及一般資歷及經驗要求方面與公務員職位相應的職位。根據建議就薪酬水平調查進行的職位檢視工作中蒐集所得的詳細資料（即並非限於公務員聘任指南所載資料），加上顧問對私營機構比較職位一般職責的認識，負責的顧問會製備職責說明書，以在私營機構內找出配對職位。**附件 D** 羅列一些可被選取為私營機構比較職位的職責說明書的例子。

3.11. 我們大致上依照上文第 3.9 段所述的建議工作步驟，進行了選取和配對職位的試驗工作。為進行試驗工作，我們首先從附件 C 的建議公務員比較職位初步列表中選出多個公務員職位，包括文書主任職系、行政主任職系、二級工人職系、一級工人職系，以及工程師職系。我們其後與這些職系的管方會晤，以確定有關這些職系的詳細工作性質及工作要求。在考慮經職位檢視程序蒐集的資料，以及基於我們對私營機構職位的認識，我們找出屬相關職位級別、可與這些公務員職系配對的私營機構職位，包括文員、人力資源管理人員、工人和工程師等。我們也擬備了職責說明書（載於**附件 D**），以便在調查階段自私營機構找出這些職位。這些職責說明書應作為藍本，闡明哪類資料須包括在職責說明書內。我們也與三間私營機構的人員會面，徵詢他們對載於上文第 3.1 至 3.8 段的選取和配對職位建議方法，以及數據分析程序的意見。我們要求參與試驗調查的私營機構確定機構內是否設有相類的職位，而職責說明書所述各職位的職責和資歷及經驗要求對這些機構來說是否合理，及是否與機構內的有關職位的要求相若。**附件 D**內的職責說明書樣本已因應私營機構的意見按需要作出修訂。與有關職系管方就對應的公務員職位的工作進行“試驗”檢討，以及與多個私營機構會面的詳情，則分別載於**附件 E**及**附件 F**。這些均屬試驗調查的部分工作。由於屬試驗性質，就公務員比較職位而進行的會面並沒有邀請在職者代表參與，但我們建議在進行薪酬水平調查時，擬議的職位檢視工作應邀請職系／部門管方和在職者代表參與。

IV. 選取納入調查範圍的私營機構

摘要

我們**建議**選取納入調查範圍的私營機構的準則可與薪酬趨勢調查所採用的準則大致相同，但由於薪酬水平調查和薪酬趨勢調查的性質不同，因此，有需要對有關準則作出調整，供進行薪酬水平調查時採用。

我們曾考慮過向私營機構蒐集薪酬數據的方法 - 是否需要為該項調查特別蒐集數據，抑或可利用薪酬顧問現有的數據庫。由於需要因應薪酬水平調查的特別要求訂定一套調查方法，我們**建議**特別進行一項調查，向私營機構蒐集數據。

選取私營機構納入調查範圍

- 4.1. 當為如何選取私營機構納入調查範圍訂定準則時，指導原則是納入調查範圍的機構整體上應能合理地代表香港市場普遍的薪酬水平，以供當局在制定一個具競爭力及公平的公務員薪酬政策時作為參考。我們研究過現時薪酬趨勢調查選取機構納入調查範圍的準則。這些準則為：調查範圍內的機構所屬的主要經濟行業分布情況應盡量反映香港從事經濟活動人口的整體分布情況，而個別公司：
- (a) 應被普遍認為是穩健良好的僱主，在工資和薪金方面，有一套合理和有系統的管理方法；
 - (b) 應在所屬行業中被視為具代表性的僱主，通常僱用的僱員達 100 名或以上；
 - (c) 應根據適用於香港的因素及考慮，而不是以適用於香港以外的因素，來作為釐定薪酬的依據；
 - (d) 若為本港某集團或財團屬下的公司，則只有完全有權自行訂定和調整薪酬者才被視為獨立的公司；及
 - (e) 並非以政府的薪酬調整幅度，作為釐定其薪酬調整幅度的主要根據。
- 4.2. 據我們觀察所得，由於兩項調查目的有別，薪酬趨勢調查所採用的上述準則並非所有都適用於薪酬水平調查。我們亦需要因應薪酬水平調查的目的另外制定新的準則。薪酬趨勢調查的目的是找出每年私營機構薪酬變動的趨勢，並不考慮個別職位實際的薪酬水平。另一方面，薪酬水平調查的目的，應以大致相若的職位類別作為比較基礎，按專業方式蒐集私營機構的薪酬數據，從而確定公務員薪酬與私營機構薪酬大致相若的程度。鑑於薪酬水平調查與薪酬趨勢調查目的有別，以及須確保薪酬水平調查具公信力，在選取私營機構納入薪酬水平調查範圍時，我們**建議**必須確保參與調查的私營機構整體上能夠提供數目充足，而且與公務員比較職位大致相若和可作合理配對的私營機構職位。薪酬趨勢調查要求所選取的機構能夠盡量反映香港從事經濟活動的人口的整體分布情況，但這方面的要求與薪酬水平調查並沒有直接關聯。不過，為增加薪酬數據的代表性，我們建議所選取的機構整體上應代表一系列廣泛的經濟行業。我們亦**建議**每間參與調查的機構最好能夠提供不同的私營機構比較職位，使我們可以取得每一機構內職位之間的薪酬對比關係的資料。部分比較職位在多個參與調查的私營機構中都難以找到，但

在公務員職位中卻具代表性，因此也應納入薪酬比較範圍內。為蒐集這些比較職位的薪酬數據，如有需要，調查範圍亦可以包括一些設有這些職位而又符合**表九**所列的其他揀選準則（例如：屬穩健良好的僱主和在工資和薪金方面有一套合理和有系統的管理方法）的私營機構。

4.3. 同時，我們需要界定就薪酬水平調查而言，何謂穩健良好的僱主，在工資和薪金方面有一套合理和有系統的管理方法，以便負責進行調查工作的顧問在選取私營機構納入調查範圍內時能夠作出客觀的評估。我們認為大體來說，這些機構應具備以下條件：

- (a) 定期及有系統地與其他機構比較，評估機構的薪酬是否具競爭力（例如參考市場薪酬水平調查所得的數據、定期與外界交流以確定當時的市場薪酬水平等）；
- (b) 設有既定政策為個別職位釐定基本薪金，並一般跟隨有關政策釐定薪金；
- (c) 與所屬行業的其他機構及所屬行業的一般人事變動情況相比，該機構並沒有出現過度的人事變動情況；及
- (d) 提供所屬行業通常提供及有關僱員類別通常享有的員工福利，例如以現金形式或保險計劃形式（如醫療保險）提供的員工福利。

4.4. 以集團機構來說，個別機構在釐定薪酬方面的自主權及調整薪酬方面的自主權應視為兩個不同的考慮。在現時的市場環境，有些集團屬下公司會根據各自所屬行業的市場狀況釐定不同的薪酬水平，但加薪的財政預算則需由總公司決定。因此，就薪酬水平調查而言，我們**建議**只要這些集團屬下公司有自主權因應香港的情況及其業務模式釐定薪酬，便應視之為獨立的機構。

4.5. 現時薪酬趨勢調查選取調查機構的其中一項準則，是通常機構需聘有 100 名或以上的僱員。薪酬趨勢調查採用這個準則是基於當時大部分政府部門的員工人數都超過 100 名。就薪酬水平調查而言，我們需選取足夠數目可與公務員比較職位作合理配對的私營機構職位，及取得足夠數據以確定比較職位一般的薪酬安排。基於上述原因，我們**建議**如有需要將一些機構納入調查範圍內以涵蓋更多的比較職位，而這些機構亦須符合下文**表九**所列的其他揀選準則，就機構僱員人數這項準則應容許稍作彈性處理。但我們注意到，從實際的角度來看，調查範圍內不宜有太多小型私營機構，因為這會對蒐集數據的工作帶來影響。因為從合理數目但設有多種不同比較職位的大型機構蒐集數據遠較從大量小型而各自只設有少量比較職位的機構中蒐集數據有效率。基於上述的技術考慮，我們**建議**大部分參與調查的私營機構應僱有不少於 100 名員工。

4.6. **表九**簡述選取私營機構納入調查範圍內的建議準則，及我們因應上文第 4.2 至 4.5 段所述經考慮各項準則對實際選取機構產生的影響而作出的評語。表內所列的建議準則不表示政府全資擁有的機構或政府資助機構不得納入調查範圍內，只要該機構並非以公務員薪酬水平或公務員薪酬調整作為決定其員工的薪酬水平或薪酬調整的主要考慮因素，或在過去五年內沒有這樣做即可。我們**建議**經過五年時間，一間機構已有足夠時間將先前所採用的薪酬制度逐步更替。本地機構和在香設有辦事處的國際機構，只要是根據適用於香港的考慮和因素而釐定其薪酬水平，亦可納入調查範圍內。

表九：選取私營機構納入調查範圍內的準則

可採用的準則	評語
<p>被選取的機構應被普遍認為是穩健良好的僱主，在工資和薪酬方面，有一套合理和有系統的管理方法。</p>	<p>我們建議具合理及有系統的工資及薪酬管理方法是指：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 定期及有系統地與其他機構比較，評估機構的薪酬是否具競爭力（例如透過參考市場薪酬水平調查所得的數據、定期與外界交流以確定當時的市場薪酬水平等）； • 設有既定政策為個別職位釐定基本薪金，並一般跟隨有關政策釐定薪金； <p>穩健良好的僱主是指：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 與所屬行業的其他機構及其他同類的員工的情況相比，並沒有出現過度的人事變動情況；及 • 提供所屬行業通常提供及有關僱員類別通常享有的員工福利，例如以現金形式或保險計劃形式（如醫療保險）提供的員工福利。 <p>曾實施縮減人手或減薪措施的機構並不一定視為並非“穩健良好的僱主”。</p>
<p>被選取的機構應有足夠數目可與公務員比較職位作合理配對的職位。</p>	<p>基於上文第 4.2 段所述原因，我們建議應確保納入調查範圍的機構整體來說能提供足夠數目可與公務員比較職位作合理配對的私營機構職位，而每一間機構最好都設有多種不同的私營機構比較職位，以便所蒐集得到的資料能夠反映同一機構內不同職位之間的薪酬對比關係。有些比較職位難以在其他大部分參與調查的機構中找到，我們可能需要將一些設有這些職位而又符合其他揀選準則的機構納入調查範圍內。</p>
<p>被選取的機構應在所屬行業中被視為具代表性的僱主，而僱員一般達 100 名或以上。但如將一些機構納入調查範圍內可涵蓋更多的比較職位，而這些機構又能符合其他揀選準則的話，我們可對私營機構僱員人數的準則作彈性處理。這項準則不會令僱員人數少於 100 人的機構不被納入調查範圍內。</p>	<p>我們建議大部分參與調查的私營機構的僱員人數不可少於 100 名，但由於需要從私營機構中選取足夠數目可與公務員比較職位作合理配對的職位，以及需取得足夠數據以確定比較職位的一般薪酬安排，因此可對機構僱員人數這準則作彈性處理。為能有效率地蒐集薪酬數據，我們預期調查範圍內的機構大部分為大型機構，能夠提供多種比較職位的數據。</p>

可採用的準則	評語
<p>被選取的機構應根據適用於香港的因素及考慮，而並非根據適用於香港以外的因素和考慮，釐定薪酬水平。</p>	<p>經考慮從有關調查方法的討論中所收到的意見後，我們建議那些由外地人士短暫留港出任的職位或由留港的外地人士因負責某指定工作項目而出任的職位的薪酬數據應不予考慮。這項準則不應被理解為剔除那些會按香港以外的因素和考慮釐定某些僱員（如外來僱員）的薪酬的機構。在這種情況下，我們建議只需將有關職位從調查範圍內剔除即可。</p>
<p>被選取的機構並非以公務員薪級表或公務員薪酬調整作為決定其員工的薪酬水平或薪酬調整的主要考慮因素，或在過去五年內沒有這樣做。</p>	<p>這項要求的理據很明顯，但可能會大大局限了與某些比較職位可作有效配對的私營機構職位樣本數目。</p>
<p>被選取的機構如屬香港同一集團的公司，若是跟隨各自所屬的經濟行業情況制定其薪酬安排，則有關機構應被視為獨立的機構。可規定同一集團不可有多於某一數目的附屬機構參與調查。</p>	<p>這項準則反映調查的着重點是薪酬水平，而並非每年的薪酬調整。一些機構間中將其管理人員自某一集團屬下公司調派往另一間集團屬下公司的私營機構，而有關人員在調職期間會按集團所訂薪酬支薪。我們建議應用這項準則時不應過嚴，而將上述機構剔除於調查範圍外。而規定同一集團不可有多於某一數目（或百分比）的屬下公司參與調查，是確保調查所得的薪酬水平不會過分側重反映少數大型機構的情況。</p>
<p>被選取的機構總體來說應廣泛代表各經濟行業。</p>	<p>我們建議被選取的機構應能廣泛代表各經濟行業，而調查所涵蓋的私營機構比較職位亦需有足夠的代表性，我們需在兩者之間取得平衡。</p>
<p>應該有足夠數目的機構參與調查，確保每個職位屬系可自至少十間機構蒐集數據。</p>	<p>這項準則是為確保能為各職位屬系蒐集有意義及具代表性的數據。</p>
<p>調查範圍應包括 70-100 間機構。</p>	<p>我們建議調查範圍應包括至少 70 間機構，以確保數據能合理地代表私營機構薪酬水平，及確保將來每次進行的調查所得的結果均具一致的代表性。如有關機構已符合其他選取機構的準則，在決定納入調查範圍機構的數目時，亦應顧及進行調查工作所需的資源。</p>

蒐集數據策略

- 4.7. 我們**建議**特別為比較公務員和私營機構的薪酬進行一項調查，以蒐集私營機構的數據。我們注意到需要因應是次薪酬水平調查的一些特別要求，訂定一套職位比較方法。上述建議確保所有職位能完全按照選定的職位比較方法以劃一方式配對，並確保所得數據為最新、齊備及是進行調查所需的資料。我們曾考慮另一個做法，就是進行一項特別調查，並同時利用現有的數據資料庫作輔助，使那些曾參與其他薪酬顧問另外進行的薪酬調查的私營機構，無需在這次特別調查中再次提交數據，減省這方面的功夫。但為確保從現有數據庫所得的數據與這次特別進行的調查所得的數據有相同基礎，我們在這方面所需花的功夫可能超乎這做法帶來的好處。因此，我們並不建議這做法。

選取私營機構納入調查範圍內的步驟

- 4.8. 在選取私營機構納入薪酬水平調查範圍前，調查顧問應就上文**表九**所列的揀選機構準則的有關的事宜及其他技術事宜，徵詢督導委員會、諮詢小組及公務員事務局的意思。調查顧問繼而會編製有可能被選取參與調查的機構名單，並檢視關於這些機構的資料，確保名單上的機構表面上都能符合揀選準則。在檢視機構資料期間，調查顧問應避免聯絡哪些考慮向其發出邀請的私營機構，以免當日後認為有關機構不適宜納入薪酬水平調查範圍時引起尷尬。檢視機構資料後，調查顧問會就應選取那些機構參與調查作出專業和獨立的決定，確保所選取的機構符合揀選準則，並確定有機會納入調查範圍的機構名單。這名單將包括有關機構的名稱、所屬經濟行業或有相當業務的經濟行業、以及估計的員工人數。調查顧問繼而會發出邀請信予名單內的所有機構，根據機構的回覆制定最終參與調查的機構名單。
- 4.9. 並非所有建議參與調查的機構實際上將能符合揀選準則。另外，亦非所有被邀請的機構都會答應參與薪酬水平調查，調查顧問**建議**發出邀請的機構名單上的機構數目應比 70 至 100 間這個目標數目為多。初步名單應包括 140 至 150 間機構，其最後被確認為符合揀選準則的機構數目可能會少於這個數目。最後獲邀請參與調查的機構應有 125 至 135 間，以確保有合理數目的機構參與調查。

V. 數據資料

摘要

薪酬水平調查著眼於薪酬方面的比較。我們**建議**蒐集私營機構內有關現金報酬的數據，包括底薪、固定獎金（例如年終固定獎金）、現金津貼，及基於個人和公司的表現而發放的浮動薪酬，以作比較。

公務員事務局會在薪酬水平調查以外另行檢討公務員福利待遇。但我們**建議**可藉進行薪酬水平調查，蒐集有關私營機構為員工提供的福利和津貼的資料，以協助當局考慮如何應用薪酬水平調查的結果和在將來制定公務員薪酬待遇方面的政策。我們**建議**進行調查時亦可蒐集私營機構現金報酬方面的政策資料，以及一些關於僱員的人口統計數據（如僱員的年齡），以分析僱員的整體經驗與薪酬水平的關係。

- 5.1 這項薪酬水平調查著眼於薪酬方面的比較。一個基本問題是哪些項目應當作薪酬¹⁴的一部分。例如，薪酬是否應只包含底薪？或員工所執行的工作所得的報酬（即現金薪酬總值，包括底薪、固定獎金、現金津貼、基於個人或機構表現發放的浮動薪酬）？或概括地包括因聘用這名員工而發放的任何報酬項目（即現金報酬及非以現金形式提供的福利）？
- 5.2 現時，私營機構在訂定其目標薪酬安排時趨向以現金報酬總額作基礎。因此，除底薪外，其他現金報酬項目，例如固定獎金、現金津貼和浮動薪酬是薪酬的重要組成部分。和公務員的薪酬安排比較，私營機構的薪酬安排在組成結構上一般較有彈性，而不同的私營機構之間亦有很大的差異。基於上述原因，進行薪酬比較時如計算所有現金報酬項目，將能更全面反映私營機構的薪酬水平。雖然與公務員的薪酬安排比較，私營機構的薪酬安排在組成結構上有較大差異，但調查問卷可加入有關薪酬政策和個別薪酬項目的問題，以便向參與機構蒐集有關數據，因此，我們認為，蒐集私營機構僱員所有現金報酬項目的數據是實際可行的。
- 5.3 另一方面，公務員的薪酬安排在結構組成上較為有規範，主要包括按有關職級的薪級表而發放的底薪，及一些按有明確規定的計劃發放的現金津貼，例如房屋津貼。若干福利是以非現金形式提供予合資格人員，例如醫療及牙科診療福利、某些房屋福利（例如宿舍）等。
- 5.4 由於公務員的薪酬安排在組成結構上與私營機構有異，為了全面比較公務員和私營機構的薪酬水平，我們**建議**向私營機構蒐集僱主在調查參照期間向僱員發放的所有現金報酬項目的數據，這些項目包括底薪、固定獎金、現金津貼和浮動薪酬。不過，那些基於特別工作情況或個別情況而發放的現金報酬項目則不應包括在內。因

¹⁴ 為薪酬水平調查界定什麼是“薪酬”時，我們不建議採用《僱傭條例》內的“工資”定義，因為這定義並不包括僱主酌情發的浮動獎金或年終獎金，這些獎金經常是很多私營機構薪酬政策的重要部分，以充分反映僱員工作的價值。我們建議，薪酬水平調查亦應顧及這些浮動項目，以確保這項調查能把公務員薪酬和私營機構薪酬作全面比較，並能充分反映這兩個界別的薪酬政策。

為這些項目僅為某一間或某些私營機構，或某間參與調查的機構內的某一職位特有，並不能據此作為所有職位的薪酬比較的基礎。這項調查着眼於僱主向僱員發放的任何現金。現金報酬不僅包括底薪和獎金，還包括發放予僱員的任何現金，不論是否必須實報實銷。舉例來說，現金報酬可包括房屋津貼、子女教育津貼，甚至車位津貼，但不包括任何非以現金形式提供的報酬，例如使用車輛和提供車位、醫療保險供款等，以及任何擬在一段長時期內提供的報酬（例如長期獎勵和退休福利）。

5.5 下文**表十**載列我們建議薪酬水平調查應蒐集的現金報酬數據和那些因應特別工作情況或個別情況發放而不應計算在內的項目。

表十：員工報酬內的現金組成部分

現金報酬項目	定義和評語
底薪	在調查的參照日期，向在職者發放的薪酬，按 12 個月計算。
固定獎金	按月薪計算固定發放（基於合約而發放或慣性發放）的獎金，例如第十三個月薪酬。
現金津貼	<p>這項目包括所有發放予員工的現金津貼，但不包括：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 因應個別情況而發放的現金項目（例如發還員工墊支的實際開支，或發放現金以取代按實報實銷形式發還員工墊支的某些開支）。例子包括： <ol style="list-style-type: none"> (a) 因超時工作、或在非正常工作時間內工作、或在偏遠地方工作、或取代發還員工因工作而墊支的合理實際開支而發放的交通和膳食津貼；及 (b) 非實報實銷的酬酢津貼，以代替發還員工墊支的實際開支。 2. 因應某間機構或某間機構內某類職位特有的工作情況而發放的現金項目。例子包括： <ol style="list-style-type: none"> (c) 因某些職位的工作情況而發放的津貼，如因超時工作、輪班工作、在偏遠地方工作、在颱風訊號懸掛期間工作、執行厭惡性工作或危險工作等發放的津貼；及 (d) 不論超時工作實際時數或輪班當值的實際次數而發放的定額超時

現金報酬項目	定義和評語
	<p>工作津貼或輪班工作津貼。</p> <p>3. 在私營機構內只有很少數例子以現金支付的某些員工福利項目。例子包括：</p> <p>(e) 僱主向員工發還員工直接支付的門診醫療費用，而非透過醫療保險計劃向員工支付有關費用。在大部份情況下，這些福利以非現金形式提供，或透過醫療保險計劃提供，而非向員工直接支付現金。</p>
實際發放的浮動報酬	在調查的參照日期起計之前十二個月內，基於員工個人表現或機構業績而發放給在職者的浮動報酬。
有關各項現金報酬組成部分的發放政策資料	包括基本薪金、現金津貼、年終獎金（固定及非固定獎金）及浮動薪酬的發放的既定原則，以及釐定這些報酬項目的金額水平（例如按底薪計算的某一個百分率）的相關準則。
任職者資料，包括出生日期、入職日期、和出任現時崗位的日期	這些資料可用作評估私營機構和公務員體系之間的薪酬水平差距，是否基於整體員工的經驗（按員工年齡作估計）、員工在某機構的工作年資或任職現時崗位的年期等各方面的差異。參與調查的機構如設有完備的人力資源資料系統，可提供這些資料。由於這些機構可能會有人事變動，因此，上述資料僅應視作反映該機構在某一時間的大概情況，以作參考。

5.6 我們曾考慮以報酬總值（即將現金報酬總額及非現金福利計算在內）作比較基礎這方案。要確保進行的薪酬比較具公信力，便需以劃一方法估算公務員體系和私營機構兩者提供的員工福利。但由於兩個界別各有不同的報酬安排，我們難以定下一個基礎，將兩個界別的員工福利作有意義的比較。就這方面，在一九八六年進行的薪酬水平調查中，其中一項最重要的事宜便是如何估算各種員工福利的價值。由於個別公務員所享有的員工福利因人而異，視乎他們的聘用條款（例如海外條款、本地條款、合約條款、新聘用條款等）而定，令估算工作更形複雜。即使屬同一職系和同一職級的人員，亦難以徵得大家同意採用同一套具代表性的的福利待遇安排，作為與私營機構比較的基礎。而在私營機構中，不同機構所提供的非現金福利項目的發放規定包括長期獎勵的發放安排亦各有不同。由於估算兩個界別所提供的福利這項工作相當複雜，而當局在這次調查以外正另行檢討公務員福利，我們**建議**薪酬水平調查應著眼於比較年度現金報酬。不過，我們**建議**當

局可藉進行薪酬水平調查，蒐集有關私營機構為員工提供的主要福利的資料，以便當局在考慮如何應用薪酬水平調查結果時作為參考。這些資料亦可供當局將來制定公務員的報酬待遇安排政策時作參考。**表十一**列舉出這些員工福利政策資料的例子。

表十一：福利政策資料

福利政策資料	定義和評語
為員工提供的退休福利計劃	<p>(a) 所提供的退休計劃的類別，例如界定可享有福利的退休福利計劃、界定供款計劃、約滿酬金、只提供強制性公積金計劃、強制性公積金計劃另加僱主額外供款，強制性公積金及/或按職業退休計劃條例而制訂的計劃等。</p> <p>(b) 退休福利計劃的主要特點，例如按指定服務年期開列的機構供款表（適用於界定供款計劃）或最後薪酬倍數因子（適用於界定可享有福利的計劃），及歸屬比率表。</p>
員工子女教育福利（若這些福利並非以現金形式提供）	有關非以現金形式提供的子女教育福利的領取資格和這些福利的數額的資料。
房屋福利（若這些福利並非以現金形式提供）	有關非以現金形式提供的房屋福利的領取資格和這些福利的數額的資料，例如按揭資助計劃或僱主以其他形式提供的房屋資助。
旅費及與旅遊有關的福利（若這些福利並非以現金形式提供）	所提供的福利金額，不論是否實報實銷。
可享的年假	不同服務年期及不同職位級別可享的年假。
醫療保險	是否為各職位級別的員工提供門診及住院福利，和為員工的配偶和受養人提供這項福利。
長期獎勵	發放資格、次數和這些長期獎勵的大約價值，包括股份買賣權。釐定這些獎勵的價值的參照期超於一年。
轎車	是否只為某些職位級別或職位類別的員工提供轎車供私人使用，以顯示其身份；或為履行日常職務需經常使用汽車的員工提供轎車，供個人使用。
會所會籍	是否只為某些職位級別或職位類別的員工提供會所會籍，例如遊樂會會籍、供晚膳應酬或社交用途的豪華會所會籍或專用會籍。

- 5.7 雖然我們會蒐集各項員工福利、津貼及其他項目的政策資料，我們應注意納入是次薪酬水平調查內的職位級別，慣常並不獲提供上文所述的大部分福利（例如轎車、豪華會所會籍、子女教育津貼及長期獎勵）。
- 5.8 另一個技術性的考慮是：是否應蒐集參與調查的機構內擔任某指定職位的所有在職者的資料，或只蒐集其中一個具代表性的在職者的資料。如蒐集所有在職者的資料，我們可就各職位取得大量的數據，但是當同一職位有數百個在職者時，就會對參與調查的機構產生大量的工作。至於一個具代表性的在職者，通常是指“中位值”的在職者，亦即指該人員的現金報酬總額（即基本薪金、現金津貼及浮動薪酬的總和）是該職位所有在職者的現金報酬總額的中位值。在這方法下，亦需蒐集這中位值在職者所代表的在職者數目，以反映薪酬數據的代表性。考慮到為這次薪酬水平調查所建議的數據分析方法（見下文第 VII 章），只要我們能夠蒐集每間參與調查機構內每一個比較職位的在職者人數，以核實所得薪酬數據是否具代表性，則上述兩種方法均能夠蒐集可接受的數據。調查顧問可在調查開始前，先行考慮能否蒐集到有關數據，對應蒐集的資料詳情作進一步調整。

VI. 蒐集數據程序

摘要

本章陳述在蒐集數據過程中所採取的程序。這些步驟包括向可能參與調查的私營機構發出邀請、跟進被邀請的機構所提出的詢問並爭取他們同意參與調查、職位配對、蒐集數據、以及核實和確認數據。

- 6.1 本章扼述蒐集數據過程中為確保薪酬水平調查結果的完整性和質素而採取的主要步驟。
- 6.2 主要步驟包括向可能參與調查的私營機構發出邀請、確定這些機構是否符合揀選準則、配對職位及予以確認、蒐集數據、核實及確認數據。上述步驟於下文**表十二**扼述。

表十二：蒐集數據程序總覽

步驟	指引
發出邀請	當局會發信予所有可能參與調查的私營機構，邀請它們參與調查。邀請信應提供有關調查的基本資料，包括調查目的、調查範圍、調查工作的時間表、希望參與調查的私營機構提供的資料，及調查顧問的聯絡資料。
確認參與調查	調查顧問會聯絡每一間獲邀請的機構，解答對方關於調查的詢問，並鼓勵他們參與調查。調查顧問亦應確保所有參與調查的機構具備納入調查範圍的資格（即這些機構的薪酬水平是根據香港的情況而釐定等）。有興趣參與調查的機構會被要求提供相關資料，包括員工人數、機構內是否設有與納入調查範圍內的比較職位的描述相符的職位，以及這些職位應納入哪個職位屬系內、機構的薪酬政策及聘用政策等，以確保這些機構符合所有有關的揀選準則。調查顧問隨後會通知未能符合規定準則的機構毋需參與調查。

步驟	指引
配對職位及確認所作配對	<p>職責說明書手冊連同一套蒐集數據的文件（見下文“蒐集數據”部分）將一併送交每間已確認會參與調查的機構。參與調查的機構的代表會研究有關職責說明書，並初步找出可作配對的職位。調查顧問會與每間參與調查的機構代表會面，確認配對職位。調查顧問會因應機構的回應檢視有關職責說明書是否能有效地協助機構選取比較職位，並告知參與調查機構對職責說明書提出的修改。顧問會研究有關機構提供的職責說明書、職級架構、資歷及其他要求、機構架構等資料，以助確定參與調查機構的職位與公務員比較職位可作配對。調查顧問亦應與參與調查的私營機構確認每一個比較職位在各方面都適當地與職責說明書相符。至於公務員比較職位方面，我們亦建議應該為這些職位按第 III 章內所述進行職位檢視工作，以確定有關職位的工作性質及工作要求，使職位配對能夠妥當地進行。</p> <p>調查顧問亦會為某些職位進行一系列的內部職位確認程序。這些程序包括將每間私營機構所選取的配對職位作比較，以確保配對具一致性。如果需要對職位配對作出調整的話，調查顧問應與有關的參與調查機構確定修改的細節。</p>
蒐集數據	<p>送交參與調查機構的一套數據蒐集文件包括數據表、問卷、其他數據輸入電腦程式、連同填報及遞交數據的指引。</p> <p>調查顧問將研究每間參與調查機構所有相關的報酬組成部分，以確定進行調查時是否應將有關資料計算在內。</p> <p>調查顧問將就填寫有關員工福利資料的問卷對機構提供協助，以確保所有問卷以同一方法填報。</p>
核實及確認數據	<p>這步驟包括進行一連串的程序，以核實數據是否完整（例如：是否已就所有在職者提供齊全的已知數據、數據已充分反映所有與職責說明書相符的職位、是否按同一基礎為不同的比較職位整理薪酬資料）。如發現數據出現任何不完整或不一致的情況，調查顧問應與有關參與調查的機構研究。</p>

VII. 數據分析

摘要

我們可就納入調查範圍的每個調查職位、每個職位屬系，及同一職位級別的所有職位進行數據分析。有不同方法可把調查範圍內不同職位的薪酬水平資料整合。我們**建議**按每一個公務員職位屬系內的各個職位級別計算相應的私營機構薪酬數據，然後將屬同一職位級別的所有職位屬系的調查結果計算出平均值。所得出的平均值可提供一組私營機構薪酬統計資料，與公務員薪級表的相應薪點範圍作一比較。

薪酬水平資料可以百份比位值，如上四分位值、下四分位值、中位值及平均值表達。平均值可以是加權平均值或非加權平均值。我們**建議**薪酬水平資料應基本上反映各機構的薪酬安排，因此，不論個別機構員工人數多寡，每間參與薪酬水平調查的機構的比重應該一樣。

我們**建議**將各種現金報酬組成部分，例如基本薪金和現金報酬總額，計算出不同組合的統計數值，然後與某職位級別的公務員薪級表的相應薪點範圍作一比較。

現金報酬的數據組合

7.1 在數據分析過程中，應從參與調查機構所蒐集的市場薪酬資料計算出統計數據，包括就個別職位、每個職位屬系、和就同一職位級別屬不同職位屬系內的所有職位，將市場薪酬數據按現金報酬各組成部分的不同組合（見上文第 5.4 段）計算。由於公務員與私營機構的報酬組合結構不同，我們**建議**計算以下兩種現金報酬數據組合的上四分位值，中位值，下四分位值，及平均值，然後進行分析：

- (a) **年度基本薪金** — 即底薪及合約訂明的固定獎金。這個數據組合可作為私營機構職位現金報酬最基本的組成部分的一個指標；及
- (b) **年度現金報酬總額** — 即年度基本薪金及任何其他現金報酬（包括現金津貼和浮動薪酬），但不包括那些因為特殊工作環境（例如超時工作或工作地點）或員工個別情況（例如發還員工墊支的工作開支）而支付的報酬。這個數據組合涵蓋了一個私營機構職位的所有現金報酬組成部分。

7.2 我們會就第 7.1 段所述的兩項數據組合分別計算私營機構的薪酬水平統計數據，然後與公務員薪級表上的相應薪點範圍作一比較，從而得出以下兩套薪酬數據分析：

- (a) **私營機構的年度基本薪金與按公務員薪級表上相應薪點範圍而支付的年度薪金作出的比較**

簡單來說，這項分析可以顯示有關比較職位的現金報酬基本組成部分的比較，但不包括現金津貼和浮動薪酬。這是最直接的比較方法，因為容易得出這個數據組合的數值，而且不會受到兩個界別在提供其他現金報酬方面（例如是津貼和浮動薪酬）的差別所影響。但由於這項合併數值沒有涵蓋所有現金報酬組成部分，而同時公務員與私營機構報酬組合在結構上有所不同，這項分析不能夠全面地反映兩個界別間的薪酬比較情況；及

- (b) 私營機構的年度現金報酬總額與按公務員薪級表上相應薪點範圍而支付的年度薪金及作適當調整後所作的比較，公務員的年度薪金會作適當調整，以反映政府為公務員提供的主要現金津貼的年度成本。

這些津貼的例子包括房屋津貼和教育津貼。這項數據組合涵蓋了所有現金報酬的組成部分。某些現金報酬項目（例如現金津貼和浮動薪酬）在發放條款及安排上的差異可能會令比較過程變得較複雜。如上文**表十**所述，我們會蒐集有關發放現金報酬總額的各種資料，以確保我們清楚理解關乎發放這些現金報酬項目的所有相關因素，以作出公平而合理的比較。

- 7.3 由於並非所有公務員都符合資格申領這些津貼，同時有見及進行一九八六年薪酬水平調查時以理論價值去估算各項福利待遇或津貼的價值而產的問題和爭議，我們**建議**在計算第 7.2(b)段所述的公務員津貼的價值時，應該按實際的成本和實際領取有關津貼／福利待遇的情況，而並非按理論價值去計算津貼的成本值。再者，由於並非所有合資格人員都會按有關計劃申領現金津貼，而當局亦難以根據過往趨勢，估算在調查參照期內的申領津貼情況，因此，按實際申領情況和提供津貼的實際成本進行薪酬比較，更能準確反映公務員在調查參照期內所得報酬的實際價值。同樣，我們也應按實際支付的津貼金額，蒐集調查參照期內私營機構發放予比較職位任職者的現金津貼的資料。
- 7.4 用作分析的基本統計數據包括薪酬水平調查中經常採用的百份比位值（以 P 表示）- P25 或下四分位值、P50 或中位值、P75 或上四分位值，及平均值。例如上四分位值所表示的薪酬水平將發放最高薪酬的首百份之二十五的機構與其餘百份之七十五的機構作出區分。為了保密的原因及為確保統計數據具代表性，通常在計算一個百份比位值時會規定最少要有一定數量的數據。例如，計算中位值時，至少要有六個數據；計算上四分位值或下四分位值至少要有十二個數據。下文第 7.8 段列出怎樣將這些統計數據與公務員的相應薪點作出比較的細節。

將個別職位屬系的私營機構薪酬指標整合

- 7.5 為個別職位屬系計算私營機構薪酬指標時，可考慮以下兩種方法：
- (a) 機構一般薪酬安排計算方法
- (b) 在職者一般薪酬安排計算方法
- 7.6 上述兩種方法蒐集同一組在職者的實際薪酬數據，但它們使用不同的方法去統整數據。在機構一般薪酬安排計算方法下，每個參與調查的機構某指定職位屬系內的某指定職位級別的所有職位的薪酬數據，將會結合成一個數值，作為該機構的薪酬安排的指標。然後，會將各職位屬系內的每一個職位級別所有機構的薪酬安排指標整合為一個整體數值（例如平均值，而每間機構不論其員工數目，所佔比重都一樣），這些以機構為本的薪酬安排指標反映私營機構在各職位屬系內的每一個職位級別的一般薪酬安排。
- 7.7 在在職者一般薪酬安排計算方法下，某指定職位屬系內某指定職位級別的每一位在職者的薪酬數據，將當作一個獨立而佔同樣比重的數據，而不會與其他數據合成一個代表某機構的數值。

7.8 進行薪酬水平調查的目的，是將公務員不同職系和職級的薪酬水平(即公務員的一般薪酬安排)，與私營機構的薪酬水平作概括性比較，而私營機構的薪酬水平所反映的是參與調查的私營機構的一般薪酬安排，因此，把公務員的薪酬安排和私營機構的一般薪酬安排作比較是最恰當的做法。基於下述理由，我們**建議**採用機構一般薪酬安排計算方法—

- (a) 薪酬水平調查的目的是把私營機構薪幅與公務員薪級表上的相應薪點範圍作一比較。公務員薪級表是反映“公務員薪酬政策”的指標。根據有關政策，個別在職者的薪酬會根據在工作內容和工作要求等方面相若的公務員職系和職級之間的現有內部薪酬對比關係釐定。機構一般薪酬安排，概括反映了個別機構內比較職位的平均實際薪酬水平（有關薪酬水平也是按機構內不同職位之間所需的對比關係釐定）。薪酬水平調查應參考機構一般薪酬安排，以便能為公務員的薪酬安排訂定參考基準。
- (b) 如選用在職者一般薪酬安排計算方法，則薪酬水平調查的結果會有可能因為少數私營機構以特別高或特別低的薪酬聘用大量人員任職機構內某些比較職位而大受影響。由於屬同一職位屬系內的同一職位級別的不同私營機構比較職位的薪酬數據會被合併計算，我們不建議採用在職者一般薪酬安排計算方法，以免所得的薪酬水平數據只能代表在調查範圍中少數僱用大量人員任職某些比較職位的機構的薪酬安排。反之，如採用機構一般薪酬安排計算方法，由於調查範圍所涵蓋的私營機構中，規模相當並具有良好的薪酬管理制度的機構應佔了一個合理數目（見上文第 4.5 段），因此，出現薪酬水平調查結果因一家小規模機構而被扭曲的機會較低；及
- (c) 即使在同一間在薪酬管理方面非常系統化的機構內，個別在職者的薪酬水平亦可能非常參差，高於或低於一般薪酬安排 20%或甚至是 30%的差距並非不常見。上四分位值或下四分位值的薪酬水平數據有時可能會分別遠高於或遠低於機構一般薪酬安排計算方法所顯示的薪酬水平。這些與機構一般安排出現偏差的情況往往是由於個別在職者的特殊情況所引致。薪酬水平調查的目的，是提供與公務員職位大致相若的私營機構職位的市場薪酬參考資料，以便與公務員薪級表上相應的薪點範圍作一比較，而並非為了要準確釐定個別公務員職級的薪酬，因此，按個別在職者的不同薪酬安排去評估或調整公務員薪級表既有誤導成分亦不恰當。

7.9 在試驗調查中，我們已檢視過各種數據統整方法所涉及的工作步驟，以測試這些方法。**附件 F**說明在機構一般薪酬安排計算方法和在職者一般薪酬安排計算方法下所涉及的工作步驟。

數據分析方法

7.10 由於很多具相類工作性質、資歷和經驗要求的不同公務員職系和職級的薪級表互相重疊，但並非完全一樣，我們應避免籠統地將大致相若的私營機構比較職位的薪酬水平數據歸納成單一個數據。我們**建議**將同一職位級別內所有私營機構比較職位的薪酬安排結合起來，計算出它們的下四分位值、中位值、平均值和上四分位值，然後把這些分析數值與該職位級別的公務員薪點範圍作比較。例如從私營機構蒐集的第 2 職位級別薪酬（總薪級表第 11 至 23 點）的下四分位值、中位值、平均值和上四分位值，可與有關公務員薪級表的最高點、最低點和中點，即

總薪級表第 11 點、第 23 點及第 18 點（總薪級表第 11 至 23 點的中點）作比較。

- 7.11 我們要強調並非是把個別公務員職位的薪酬水平與其私營機構配對職位的薪酬比較，而是將具相近薪點範圍的公務員比較職位的薪酬範圍，與私營機構職位的薪酬比較，這些私營機構職位需與公務員比較職位在工作內容，工作性質，需承擔責任的輕重以及一般的資歷及經驗要求各方面大致相若。建議的方法可以在顧及到公務員和私營機構兩個界別本質上的差異下，把大致相若的職位的薪酬範圍作比較。
- 7.12 要將每一職位級別的私營機構薪酬數據與相應範圍內的公務員薪點作對照比較，有兩個可行方法—

方法一：職位屬系統計分析法（加權或非加權平均值分析法）

方法二：機構統計分析法

方法一：職位屬系統計分析法（加權或非加權平均值分析法）

- 7.13 這方法將屬同一職位級別內所有職位屬系的私營機構薪酬指標結合（按上文第 7.6 至 7.7 段所述的兩種計算方法的其中一個方法結合），為每個公務員職位級別得出一個分析數據。其中一個方法是按各職位屬系的公務員職位編制，將同一職位級別內各職位屬系的私營機構薪酬指標計算加權平均值。另一方法是將同一職位級別內各職位屬系的私營機構薪酬指標計算非加權平均值。**附件 F**說明按這方法統整和分析數據的過程。

方法二：機構統計分析法

- 7.14 在這方法下，我們會就每間私營機構將與某一個公務員職位級別對應的所有私營機構職位在職者的薪酬數據計算平均值，這個數值代表該機構在各職位級別以五個職位屬系合併計算的薪酬水平。隨後，我們會將同一職位級別內所有機構的薪酬指標結合起來，從而為每一個職位級別的所有職位計算出一個分析數值，但這方法會將私營機構內不同職位屬系之間在薪酬水平上可能存在的差異隱藏。按這方法所得的私營機構薪酬數據可能過於概括，以致未能提供一個有意義和具公信力的基礎，與公務員薪酬水平作出比較。**附件 F**說明按這方法統整及分析數據的過程。
- 7.15 基於下列理由，我們**建議**採用方法一（即職位屬系統計分析法：加權或非加權平均值分析法）：
- (a) 這方法可為每一個職位級別計算一個涵蓋各職位屬系的私營機構薪酬整合指標，這符合大致相若這項比較原則。在這原則下，那些在工作內容和性質、須承擔責任的輕重和工作要求各方面大致相若的公務員職位會集結起來（歸納入同一職位級別內），與私營機構中在以上各方面與公務員職位大致相若的職位作一比較；及

(b) 有別於方法二（機構統計分析法），方法一既能為每個職位級別提供一個整合的薪酬指標，而如果私營機構不同職位屬系之間在薪酬水平上存有任何差異，亦可予反映。

- 7.16 我們亦**建議**根據同一個職位級別內各職位屬系的薪酬指標計算出非加權平均值，作為每個職位級別的整合指標。同一職位級別（即在需承擔責任的輕重、資歷及經驗要求方面相若）的公務員職位，其公務員薪級表的薪點範圍相若。在現行的公務員內部薪酬對比關係制度下，屬相同職位級別的職位需承擔責任的輕重相若而其薪點範圍亦相近。這種內部薪酬對比關係，是根據公務員職位之間的相對工作要求和需承擔責任的輕重而釐定，跟每種職位的編制無關。因此我們認為，按各職位屬系的公務員職位編制計算加權平均值，並不可取，因為它所採用的加權數值是根據職位編制計算出來的，可能會擾亂現行的薪酬結構和內部薪酬對比關係。採用職位屬系作為基礎，可以提供有關不同職位屬系內各私營機構職位的相對薪酬水平的額外資料，而並非基於一個量化機制來比較公務員和私營機構僱員的薪酬。
- 7.17 建議的數據分析方法的詳細工作步驟載於**附件 F**。該附件說明如何計算同一職位級別內各職位屬系的薪酬指標，以及如何把每個職位級別內不同職位屬系的薪酬指標結合，從而為各職位級別計算出一個整體的薪酬指標。該附件亦說明如何將每個職位級別內不同水平的私營機構薪酬數據（上四分位值、中位值、下四分位值及平均值）與相應的公務員薪級表內的最低點、中點及最高點比較。
- 7.18 我們**建議**把私營機構年度基本薪金及年度現金報酬總額數據按不同水平（上四分位值，中位值，下四份位值和平均值）進行分析，有助我們就每一個職位級別把私營機構的不同薪酬範圍，與公務員薪級表的相應薪點範圍進行全面比較。根據個別統計數據，我們可以用圖表線及圖象去顯示兩個界別的薪酬數據範圍的比較情況（例子見**附件 F**）。我們亦可集中分析某些基準指標，以便較清楚顯示薪酬比較的結果。我們**建議**為每一個職位級別計算出**表十三**內所列出的基準指標。

表十三

指標	理據	例子 (以職位級別 3 為例)
1. 將私營機構 年度基本薪金的中位值 和相應公務員薪級表上薪點範圍的 中點 作比較	該指標將兩個界別最基本的現金報酬組成部分作一比較。目的是藉此確定公務員薪級表是否具競爭力。方法是將某個職位級別內的公務員職位的平均薪酬水平（以該職位級別的相應公務員薪級表上薪點範圍的中點表示），與該職位級別內的私營機構的一般的薪酬安排（以中位值表示）作一比較。	將私營機構年度基本薪金的中位值與總薪級表第 29 點（職位級別 3 的公務員薪級表上薪點範圍（即總薪級表第 24 至第 33 點）的中點）的金額的 12 倍比較。

指標	理據	例子 (以職位級別 3 為例)
<p>2. 將私營機構年度基本薪金的上四分位值和相應公務員薪級表上薪點範圍的最高薪點作比較</p>	<p>該指標將兩個界別最基本的現金報酬組成部分作一比較。目的是藉此確定公務員薪級表是否具競爭力。方法是將某個職位級別內較資深的公務員的薪酬(以該職位級別的相應公務員薪級表上薪點範圍的最高薪點表示),與該職位級別內提供較優厚薪酬的機構的薪酬安排(以上四份位值表示)作一比較。</p>	<p>將私營機構年度基本薪金的上四分位值與總薪級表第 33 點(職位級別 3 的公務員薪級表上薪點範圍(即總薪級表第 24 至第 33 點)的最高薪點)的金額的 12 倍比較。</p>
<p>3. 將私營機構的年度現金報酬總額的中位值和相應公務員薪級表上薪點範圍的中點及主要的公務員現金津貼作比較</p>	<p>該指標將兩個界別較全面的現金報酬組合作一比較。目的是藉此確定公務員現金報酬組合的平均水平是否具競爭力。方法是將某個職位級別內的公務員薪酬(以該職位級別的相應公務員薪級表上薪點範圍的中點表示)及在該薪金級別提供的主要公務員現金津貼的實際成本,與該職位級別內私營機構的一般現金報酬總額(以中位值表示)作一比較。</p>	<p>將私營機構年度現金報酬總額的中位值與總薪級表第 29 點的金額的 12 倍及主要的公務員現金津貼(例如房屋津貼和教育津貼)的平均年度實際成本比較。</p>
<p>4. 將私營機構的年度現金報酬總額的上四分位值和相應公務員薪級表上薪點範圍的最高薪點及主要的公務員現金津貼作比較</p>	<p>該指標將兩個界別較全面的現金報酬組合作一比較。目的是藉此確定公務員的現金報酬組合是否具競爭力。方法是將某個職位級別內較資深的公務員的薪酬(以該職位級別的相應公務員薪級表上薪點範圍的最高薪點表示)及在該薪金級別提供的主要公務員現金津貼的實際成本,與該職位級別內提供較優厚薪酬的私營機構的現金報酬總額(以上四分位值表示)作一比較。</p>	<p>將私營機構年度現金報酬總額的上四分位值與總薪級表第 33 點的金額的 12 倍及主要公務員現金津貼的平均年度實際成本比較。</p>

表十三 僅列可供採用的部分指標。視乎在即將進行的薪酬水平調查中就私營機構現時的報酬組合結構所蒐集到的資料，這些指標或需作出調整。

7.19 基於公務員隊伍和私營機構的報酬組合在結構上的差異，對這兩個界別的薪酬比較結果作出任何結論前，應考慮以下因素：

- (a) 年度基本薪金與年度現金報酬總額的分析；
- (b) 有關私營機構的報酬組合結構和私營機構員工普遍享有的福利待遇的最新資料；及
- (c) 因應公務員隊伍運作性質和工作要求等以致在公務員的薪酬安排上需予特別考慮的獨特因素，而這些因素不一定是可以量化的。

VIII. 薪酬趨勢調查

摘要

我們應主要透過薪酬水平調查確定公務員薪酬是否與私營機構薪酬保持大致相若。假若薪酬水平調查是每隔三至五年進行一次，我們**建議**當局可以考慮參考市場上現有的薪酬趨勢分析資料，而毋需安排進行專設的薪酬趨勢分析。如果要繼續進行薪酬趨勢調查的話，我們**建議**該項調查的調查範圍應該與薪酬水平調查的調查範圍一致，並應蒐集有關現金報酬總額的數據。另外，我們**建議**這項調查應蒐集有關私營機構發放浮動薪酬的政策資料，以便當局在考慮對公務員薪酬進行調整時，得以確定應把哪些出現變化的薪酬組成部分考慮在內，為調整薪酬時提供概括性參考。

- 8.1 在更完備的公務員薪酬調整機制下，主要是透過薪酬水平調查以確定公務員薪酬是否與私營機構僱員薪酬大致相若；而進行薪酬趨勢調查的目的是量度私營機構薪酬在年度之間的變動，以提供概括的參考指標，以便當局在兩次公務員薪酬水平檢討之間，考慮是否需要對公務員薪酬作出所需微調。如經常進行薪酬水平調查，如每三至五年進行一次，則薪酬趨勢調查所要求的精確程度（就採用現行的計算方法計算薪酬趨勢指標而言）和涵蓋範圍（就計算薪酬按年變動時所計及的薪酬組成部分而言），都不會像目前並無定期進行薪酬水平調查的情況下那樣嚴格。現在需要考慮的主要事項，是薪酬趨勢調查應否繼續以現時的模式進行。若然要繼續進行薪酬趨勢調查，我們應如何改善現時的調查方法，以確保薪酬水平調查和薪酬趨勢調查在一個統合的架構下互相協調運作。
- 8.2 假設薪酬水平調查每三至五年進行一次，我們可能毋需要求薪酬趨勢調查按現行頗為精確的調查方法進行。由於定期進行的薪酬水平調查能反映私營機構任何重大的薪酬變動，我們只需找出在年度之間的私營機構薪酬變動的概括性指標。
- 8.3 因此，當局可考慮採用市場上現有的薪酬趨勢分析資料（例如由香港人力資源管理學會或顧問公司等私營機構提供的分析資料）。這些分析資料可提供多項有關私營機構薪酬過往的趨勢指標，以及日後的預期趨勢指標。在釐定公務員每年的薪酬調整幅度時，當局將這些指標，連同其他相關因素（例如財政預算、經濟狀況、職方的意見等）一併考慮。
- 8.4 私營機構調查公司定期就過往的薪酬調整和未來的薪酬調整預測進行調查。這些調查通常可得出基本年薪按年計算的平均變動，某些調查機構亦或能對現金報酬總額的變動作分析。例如香港人力資源管理學會的薪酬趨勢調查涵蓋超過 100 間本地及跨國公司。這些公司在釐定薪酬水平方面，有一套有系統的方法，並聘用超過 100 名僱員。這些公司來自 14 個行業界別，合共涵蓋超過 120,000 名僱員。有關的調查於每年的一月、四月及十月進行。薪酬趨勢調查按公司的規模、薪金水平及界別量度年度底薪的變化。年度底薪的變化不會包括因為晉升或職位升格而產生的影響，或是其他只影響個別僱員的因素。薪酬趨勢指標不會包括現金津貼或浮動薪酬獎賞的變化。調查會另外蒐集和分析固定及非固定獎金的資料，包括提供固定獎金和非固定獎金的公司的比例，獲非固定獎金的僱員比例和非固定獎金金額的趨勢。這些有關薪酬和獎金變化趨勢的資料可作為概括性指標，反映這些現金報酬組成部分在先前一年的主要變動。至於其他進行私營機構調查的公司，也可以利用本身的數據庫來計算某一組指定機構每年在現金報酬總

額方面的年度變動。這些數據不只限於反映基本薪金的變動，亦會計算其他現金報酬組成部分（包括現金津貼和浮動薪酬）的變動。相對於現行的薪酬趨勢調查，從不同調查組織所提供的數據，能涵蓋更多的私營機構，因此可以計算出較能準確反映私營機構薪酬按年變動的指標。由於在私營機構中很少會區分因表現而作出的薪酬調整和一般薪酬調整或因通貨膨脹而作出的薪酬調整，我們因此仍需因應公務員的遞增薪酬安排對這些統計數據作出調整。

8.5 如繼續進行薪酬趨勢調查，我們**建議**這項調查可在以下各方面予以簡化：

- (a) 薪酬趨勢調查的調查範圍應參照薪酬水平調查的調查範圍，以加強兩者的一致性。由於兩項調查的目的不同，薪酬水平調查的調查範圍（如上文**表九**所示）和薪酬趨勢調查的調查範圍（如上文第 4.1 段所示）毋需完全一樣。例如部分機構被納入薪酬水平調查的調查範圍，是因為這些機構能提供足夠數目與公務員比較職位配對的職位，而同時符合其他適用於薪酬水平調查和薪酬趨勢調查的選取調查機構準則（例如，這些機構應該是穩健良好的僱主，在工資和薪金方面有一套合理和有系統的管理方法，並根據適用於香港的因素及考慮作為釐定薪酬的依據等）。有關機構需能提供大致相若職位作比較之用這項準則並不適用於薪酬趨勢調查，即在選取私營機構納入調查範圍時毋需理會這準則。儘管如此，對於同樣適用於兩項調查的準則，我們應確保在兩項調查是以一致的基礎選取調查機構（舉例來說，在判斷一間私營機構是否根據本地因素來釐定和調整其僱員薪酬時，兩個調查所作的技術性考慮）。
- (b) 一如薪酬水平調查所建議的方法，應採用非加權平均值計算方法。薪酬趨勢調查的目的是要反映私營機構薪酬變動的趨勢，而薪酬變動乃取決於各機構的整體薪酬安排。因此，要真實反映私營機構的薪酬趨勢，每間機構只要是符合上文第 4.1 段所列的在薪酬趨勢調查下的揀選機構準則便應佔一樣比重。這些揀選準則已確保調查範圍內的機構必需是穩建而良好的僱主，在工資和薪金方面，有一套合理和有系統的管理方法，而且通常僱用的僱員達 100 名或以上；
- (c) 只需於兩次薪酬水平調查之間的年度進行薪酬趨勢調查，因為薪酬水平調查是釐定薪酬水平的主要機制，而在進行薪酬水平調查的年度的薪酬調整應該基於薪酬水平調查的結果，而並非之前一年的薪酬趨勢。
- (d) 蒐集有關現金報酬總額的變動的資料，與薪酬水平調查的調查範圍保持一致。

8.6 就蒐集薪酬趨勢數據方面，我們考慮過只蒐集有關固定薪酬（即基本薪金及現金津貼）的變動或蒐集有關現金報酬總額（即固定薪酬及因應個人及/或機構表現及/或由管理層選擇性發放的浮動薪酬）的變動兩種做法的優點和不足之處。蒐集現金報酬總額的資料能夠全面涵蓋所有現金報酬組成部分，同時亦有助了解私營機構內將基本薪酬轉為浮動薪酬的趨勢。過去的薪酬趨勢調查採用這種方法，把增薪額、勞績獎賞、津貼以及獎金方面的變動計算在內。另一方面，我們應注意浮動薪酬的變動較大。因此，當局因應薪酬趨勢資料和其他因素考慮是否需要對公務員薪酬作出任何調整時，應把這因素考慮在內。

- 8.7 考慮過上文第 8.6 段所述的兩種做法的優點和不足之處後，我們**建議**蒐集有關現金報酬總額（即是基本薪酬、現金津貼和浮動薪酬）的變動的數據。現金報酬總額是一個能有效衡量員工的工作價值的指標，而且亦可為日後的調查提供固定的基礎。我們亦**建議**透過調查蒐集有關現金報酬總額的發放安排的資料（例如薪酬組合的結構，考慮的因素等），以確保只蒐集相關的數據。舉例來說，我們**建議**毋需將基於員工個別情況所作出的薪酬調整（例如發還員工墊支的工作開支）計算在內，因為這些調整在其他私營機構中未必適用。以上的做法可有助確保薪酬趨勢調查的調查方法與薪酬水平調查的調查方法保持一致，同時亦可以作為兩次薪酬水平調查之間當局考慮是否需對公務員薪酬作出微調的其中一個參考因素。
- 8.8 就將來的薪酬趨勢調查，無論是透過一次特別進行的調查，抑或從其他現有渠道蒐集資料，我們**建議**有關的薪酬趨勢數據應能反映最近十二個月的薪酬變動情況。
- 8.9 薪酬水平調查將就五個職位級別蒐集資料，而現行的薪酬趨勢調查則涵蓋三個涵蓋面較闊的薪金級別。部分現有的私營機構調查已是按這三個公務員薪金級別作分析。我們**建議**薪酬趨勢調查應繼續採用現行的三個薪金級別（相等於職位級別 1、職位級別 2+3 及職位級別 4+5），因為即使再提高調查的精確程度，亦不會對於公務員薪酬調整方面的考慮產生任何實際的影響。如果我們採用五個組別並為這些組別有系統地計算出薪酬趨勢，各組別數據之間的差距在統計學上可能只會非常輕微。

IX. 下一步工作

- 9.1 這份最後報告書概述**建議**的薪酬水平調查方法。
- 9.2 假設我們會採用擬議的廣義界定職位屬系法，則在開始進行實際的薪酬水平調查工作前，我們需要進行一連串的職位揀選及職位配對步驟，包括根據揀選準則（見上文第 2.42 – 2.45 段）揀選公務員比較職位；初步找出合適的私營機構配對職位（見上文第 3.1 段）；將這些公務員比較職位和作配對的私營機構比較職位分類，歸納入不同的職位屬系和職位級別（見上文第 3.1 段）；以及製備職責說明書，以便在私營機構選取比較職位（見上文第 3.5 段）。調查顧問亦需要確定名單上所有被納入調查範圍內的私營機構符合上文**表九**所列的準則。用作在私營機構中找出配對職位的職責說明書，必須由熟識私營機構職位架構的人士透過詳細的職位檢視程序製備。上文第 3.10 至 3.11 段所述的建議職位檢視程序，以及為在參與調查的私營機構中選取比較職位而擬備職責說明書的過程，會包括與職系／部門管方及公務員比較職系和職級的在職者代表進行討論，以確定擬議公務員比較職位的工作性質和工作要求詳情，從而擬備職責說明書並據此在參與調查的私營機構中選取對應的比較職位；以及研究在把公務員比較職位歸納入各個職位屬系和職位級別方面，是否須作進一步改善。
- 9.3 建議的職位檢視程序所得的資料有助調查顧問對有關職位有深入瞭解，從而確保可跟參與調查的私營機構作妥當的職位配對。
- 9.4 **附件 C** 列出公務員比較職位、這些職位所屬的職位屬系及職位級別，以及與這些職位配對的私營機構職位。這些資料僅作範例說明，或需作進一步的修訂。
- 9.5 完成職位檢視程序後，獲委聘進行第二階段顧問研究的顧問會進行實際調查工作。**表十二**載述調查顧問進行薪酬水平調查時需採取的步驟。蒐集和分析市場薪酬資料，並且編製分析報告。當局會經考慮薪酬水平調查的結果和其他有關因素後，決定是否需要對公務員的薪級表作任何調整。
- 9.6 在進行薪酬水平調查時需作進一步考慮的其他重要事項包括：
- (a) 應採用哪一個私營機構薪酬指標，作為主要的參考資料。我們在上文**表十三**中建議了一些可採用的指標，例如：將私營機構年度基本薪金的中位值和相應公務員薪級表上薪點範圍的中點比較；將私營機構年度基本薪金的上四分位值和相應公務員薪級表上薪點範圍的最高薪點比較；將私營機構年度現金報酬總額的中位值和相應公務員薪級表上薪點範圍的中點及主要的公務員現金津貼的實際成本比較；將私營機構年度現金報酬總額的上四分位值和相應公務員薪級表上薪點範圍的最高薪點及主要的公務員現金津貼的實際成本比較；及
 - (b) 薪酬趨勢調查會否以現時或經改良後的模式繼續進行，又或者改為參考由其他人士所作的私營機構薪酬趨勢調查和分析。（見上文第 8.1-8.4 段）
- 9.7 進行薪酬水平調查和薪酬趨勢調查的目的，是以專業的方式蒐集有關私營機構薪酬水平和薪酬趨勢的資料，為當局提供概括性的參考資料，作為考慮是否需要對公務員薪級表作任何調整的其中一個考慮因素。調查所得的比較結果不能亦不應

被視為準確量度兩個界別之間的任何薪酬差距。在決定如何應用調查結果時，當局應把所有其他相關因素考慮在內，包括報告第 1.1 段所述有關兩個界別在本質上的差異和其他政策考慮因素。