

香港特別行政區政府新問責制度下委任的主要官員薪酬

第一階段報告

行政總裁、執行董事和高級合伙人薪酬調查結果及
海外實踐之概觀

二零零一年十二月三十一日

呈送 政制事務局

由 Hay Group 撰寫
香港灣仔駱克道三號二十七樓

目錄

內容	頁數
引言	2
第一部份：行政總裁，執行董事和高級合伙人的薪酬調查	
薪酬調查的目的及挑選機構的準則	3
私營機構的挑選準則	3
公共機構的挑選準則	4
專業服務機構的挑選準則	4
其他的挑選準則	4
獲邀參與的機構	5
參與薪酬調查的機構	5
機構規模分類	9
調查和分析的方法	10
薪酬調查的結果	12
分紅的影響	13
薪酬分析	14
第二部份：海外經驗的研究	
挑選研究之國家	19
各國制度的概述	19
各國部長級官員薪酬之比較	25
附錄	
附錄一：被挑選參與調查的機構	27
附錄二：長期激勵評估方法概覽	30
附錄三：關於薪酬術語的定義	35
附錄四：海外部長級職位薪酬政策概要	37
澳洲	37
加拿大	40
芬蘭	42
荷蘭	44
新西蘭	46
新加坡	49
英國	52
美國	54

引言

1. 目前，香港特別行政區政府中所有出任司長及局長職位的主要官員均為公務員。他們是按照相關的公務員薪級表支薪，並享有公務員制度下所提供的附帶福利。他們也同時受到公務員管理體制及公務員紀律機制所管轄。
2. 社會上有不少人認為，既然高級官員參與制定政策，並在公共事務上擔任領導角色，他們理應對施政效果承擔責任。香港特別行政區行政長官於二零零零年的施政報告中，提出研究如何在行政長官領導下，加強有關主要官員在不同政策範疇承擔的責任。在其二零零一年施政報告中，行政長官提出了有關加強主要官員問責的初步構思。其構思是引入一套新的聘用制度，適用於政務司司長、財政司司長、律政司司長和大部分局長。他們將按照一套有別於公務員制度的服務條件受聘，而任期將不會超逾提名他們的行政長官的任期。
3. 本研究探討部分已發展國家怎樣制定部長級人員之薪酬，以及調查本港各主要行業內之最高級行政人員的薪酬。研究及調查的結果將成為薪酬方案建議的依據和基礎。
4. 本報告詳細介紹 HayGroup 在此研究中所採用之方法，描述挑選調查機構和研究國家之準則，詳述調查及探討結果。

第一部份 行政總裁、執行董事和高級合伙人的薪酬調查

薪酬調查的目的及挑選機構的準則

5. 調查的目的是為了了解主要私營機構、公共機構和專業服務機構的行政總裁、執行董事及高級合伙人的薪酬水平。他們的薪酬水平提供指標，以確定有可能出任主要官員的人士在其他公私營機構所可能享有的薪酬。
6. 政制事務局局長定立下列調查標準：必須提供不少於二十五間私營機構、不少於二十五間專業服務機構和不少於六間公共機構的最高級行政人員薪酬資料。
7. 為達到調查目的，入選的機構必須符合以下標準：
 - 整體而言，這些機構代表將來可能為特區政府提供各主要官員人選的行業；
 - 整體而言：這些機構代表香港各主要行業，能為薪酬水平的幅度提供合理指標；
 - 在香港，這些機構在所屬行業中具有領導地位；以及
 - 被選者所擔任的職位應屬機構的行政總裁、執行董事或高級合伙人；或其他具實際管理及擁有運作權力的行政人員，他須有長遠的謀略，並只受董事會的審查及批核。但任職者不一定是機構的主席。
8. 因此，被選機構所代表的行業應能反映香港經濟實力和多元化特色。由於主要官員的工作性質十分複雜，且責任重大，故只有大型的私營機構、公共機構和專業服務機構內的最高級行政人員職位才能夠與他們相比。由此可見，被選機構應該是其行業中規模最大，而被選職位也可能成為主要官員的出處。
9. 各主要行業的挑選準則詳列於下文。

私營機構的挑選準則

10. 私營機構的挑選準則綜述如下：
 - 須有足夠機構，能代表不同行業，包括金融服務業、地產及建築業、公用事業、運輸業、貿易行業、通訊行業、高科技行業和零售業等。

- 可以是本地或跨國公司，不論其行政總裁的國籍或種族為何。
- 不論是本地機構還是跨國公司，被選機構必須在香港、香港和中國，或是亞洲區內被公認為行業的表表者。我們所調查的行政人員所管理的區域可以由香港伸展至中國大陸、亞洲，以至全球。

公共機構的挑選準則

11. HayGroup 建議挑選至少六到八間公共機構，包括提供公共服務的非政府機構。

- 所選的機構，其行政總裁的薪酬不應與政府薪酬制度掛（例如參照首長級薪級表）。
- 非政府機構在許多方面與政府擁有的機構相似，亦可為主要官員的薪酬提供相關的參考資料。

專業服務機構的挑選準則

12. 專業服務機構通過運用專門技能和專業知識來為客戶提供服務。這些專業服務機構從事的行業包括會計、法律，房地產、通訊、策略顧問，以及工程等。

13. HayGroup 建議挑選代表會計、法律、房地產、業務及科技顧問、工程、建築及相關行業的機構。入選的機構除了本地主要的企業外還應包括國際知名的公司。

14. 醫療行業是另一項重要的專業服務。除了兩間提供多項醫療服務的公共機構以外，我們還邀請一間上市的醫療公司參加調查。由於符合是次調查指定規模的專業醫療機構數目極小，所以在調查中沒有被編入專業服務機構類別。

其他的挑選準則

15. 被選機構須具有一定規模及業務具複雜性，才足以反映主要官員職務的複雜程度和影響力。機構的複雜程度可以由主要業務（收入）、地域的覆蓋範圍以及業務的多元化來衡量。由於收入是量

度複雜程度最客觀的標準，故 HayGroup 以最低的收入水平來挑選機構進行分析。符合準則的私營機構的最低收入為每年 20 億港元，公共機構的最低收入為每年 5 億港元，而專業服務機構的最低收入定為每年 1 億港元。

16. 專業服務機構的複雜程度反映他們對客戶在策略和營運上的影響。如工程顧問為客戶管理可達幾十億元的高度複雜項目，他們公司的收入僅能反映工程人員和項目經理的服務費用，通常不及整個項目價值的 10%。而策略顧問向客戶提供長期發展策略的建議，對客戶數年內的業務發展方向有重大影響，但所計算的費用只反映提供顧問服務所花費的時間。因此，專業服務機構的收入會定於一個較私營機構為低的水平。
17. 同樣地，若有些公共機構具監管或諮詢的影響力，而他們所對經濟和社會的影響較收入或收費所反映的為大。這些公共機構的最低收入也定得較低。
18. 被選參與調查的機構必須提供可反映它們總裁和高級合伙人報酬的準確資料，包括現金收入和長期獎勵計劃等。

獲邀參與的機構

19. 附錄一列出了每個行業獲邀參與調查的機構名單。為確保能從足夠數目的機構中收集資料，我們還邀請另一些機構參與。

參與薪酬調查的機構

20. 圖表一按行業列出為調查提供數據的機構名單。為了保密，圖表一會列出所有提供薪酬資料的機構名單，儘管當中有些不符合以上第 15 到 18 段所規定的準則。而本報告較後部分所載的分析結果則只採用符合準則的機構所提供的資料。
21. 這次調查共邀請了 77 間私營機構，13 間公共機構和 50 間專業服務機構參加。其中有 34 間私營機構，11 間公共機構和 22 間專業服務機構在指定的時間內提供有關的薪酬資料。在這些機構中有 27 間私營機構，9 間公共機構和 20 間專業服務機構符合上述準則。儘管符合條件的專業服務機構不足 25 間，但是 HayGroup 認為從現有 20 間中所收集到的數據足以應付目前研究所需。

圖表一：參與薪酬調查的機構

機構名稱	行業
公共機構	
醫院管理局	公共事務
香港房屋協會	公共事務
香港金融管理局	公共事務
香港按揭證券有限公司	公共事務
香港證券及期貨事務監察委員會	公共事務
香港貿易發展局	公共事務
九廣鐵路公司	公共事務
強制性公積金計劃管理局	公共事務
地鐵公司	公共事務
東華三院	公共事務
市區重建局	公共事務
私營機構	
其士(建築)集團有限公司	建築業
金門建築有限公司	建築業
瑞安建築有限公司	建築業
安利亞太區香港分公司	消費品
南順(香港)有限公司	消費品
太古可口可樂有限公司	消費品
中信泰富有限公司	多元化業務
和記黃埔有限公司	多元化業務
新世界創建有限公司	多元化業務
大生金融集團	金融服務
香港交易及結算所	金融服務
匯豐控股有限公司	金融服務
渣打銀行	金融服務
國衛中國有限公司	保險業
安聯保險(香港)有限公司	保險業
宏利人壽保險(國際)有限公司	保險業
盈科保險集團有限公司	保險業
杜邦中國有限公司	其他
香港飛機工程公司	其他
香格里拉(亞洲)有限公司	其他
南華早報出版有限公司	其他
電視廣播有限公司	其他
恒隆發展	地產業
希慎興業有限公司	地產業

機構名稱	行業
佐丹奴國際	零售、批發分銷貿易
信興電器貿易有限公司	零售、批發分銷貿易
西門子有限公司	電訊、資訊科技/高科技
國泰航空	運輸業
九龍巴士(一九三三)有限公司	運輸業
現代貨箱碼頭有限公司	運輸業
東方海外貨櫃航運(香港)有限公司	運輸業
中電控股有限公司	公共事業
香港中華煤氣有限公司	公共事業
香港電燈	公共事業
專業服務機構	
嘉信會計師事務所	會計
德勤·關黃陳方會計師行	會計
安永公司	會計
均富會計師行	會計
智威湯遜有限公司	廣告/公關
Leo Burnett Ltd	廣告/公關
貝恩策略顧問有限公司	顧問(資訊科技/策略/人力資源)
PA 管理顧問有限公司	顧問(資訊科技/策略/人力資源)
Pricewaterhouse Coopers	顧問(資訊科技/策略/人力資源)
安建顧問公司	工程/建築/測量
博威工程顧問有限公司	工程/建築/測量
茂盛(亞洲)工程顧問有限公司	工程/建築/測量
奧雅立工程顧問公司	工程/建築/測量
偉信公司	工程/建築/測量
麥堅時律師行	法律
高偉紳律師行	法律
孖士打律師行	法律
Kwok & YIH	法律
胡關李羅律師行	法律
中原地產有限公司	房地產
卓德測計師行有限公司	房地產
威格爾	房地產

22. 大部分不願參與調查的機構是以資料保密，或行政人員休假和公幹為拒絕的理由。另外，一些提供了資料的機構則由於不符合規模的準則而沒有包括在調查內。

23. 圖表二提供參與薪酬分析機構的統計摘要，包括收入或營運預算、員工人數、業務分佈地區。這些統計數字就是參與薪酬調查的行政總裁、執行董事和高級合伙人的業務管理範疇。分析總共採用了56間機構提供的資料，其中包括27間私營機構，20間專業服務機構和9間公共機構。

圖表二：

由參與調查的行政總裁、執行董事和高級合伙人所管理機構的統計摘要

行業類別		收入的分配 (百萬港元)	員工數量的 分配	業務分佈地區的 分配
私營機構 (27間)	P90	26,350	22,155	
	P75	11,194	12,715	香港 5
	P50	6,500	3,900	香港/中國 12
	P25	3,504	1,690	地區性 4
	P10	2,725	1,233	全球性 6
	平均值	10,561	10,431	
專業服務機構 (20間)	P90	1,156	2,430	
	P75	813	1,275	香港 1
	P50	538	665	香港/中國 12
	P25	223	298	地區性 7
	P10	120	185	全球性 0
	平均值	618	985	
公共機構 (9間)	P90	—	—	
	P75	7,573	5,600	香港 6
	P50	6,400	890	香港/中國 1
	P25	1,500	600	地區性 0
	P10	—	—	全球性 2
	平均值	10,605	7,870	
全部 (56間)	P90	19,625	15,370	
	P75	7,680	5,450	香港 12
	P50	3,008	1,690	香港/中國 25
	P25	795	650	地區性 11
	P10	270	295	全球性 8
	平均值	7,017	6,646	

註解：

- (1) 以上統計數字反映在參與調查的行政總裁、執行董事以及高級合伙人控制下的營運狀況。
- (2) - 表示資料不足，無法計算出該項統計數字。

機構規模分類

24. 機構主要是根據收入分為三類。圖表三分別按私營機構、公共機構和專業服務機構列載在各分類的收入幅度。同時，圖表內也列出每一分類的業務分佈情況和員工人數。

圖表三：機構類別分析

機構性質	總數	收入的分配 (百萬港元)	員工人數的 分配	業務分佈地區
私營機構	27			
第一級	12	超過\$8,000	P75 21,444 P50 11,350 P25 4,636 平均值 18,551	香港 0 香港/中國 5 地區性 3 全球性 4
第二級	7	\$4,000 - \$7,999	P75 8,815 P50 2,200 P25 1,799 平均值 5,914	香港 1 香港/中國 4 地區性 1 全球性 1
第三級	8	\$2,000 - \$3,999	P75 2,350 P50 1,540 P25 1,093 平均值 2,205	香港 4 香港/中國 3 地區性 0 全球性 1
專業服務機構	20			
第一級	4	超過\$1,000	平均值 >2,000	香港/中國, 地區性
第二級	8	\$400 - \$999	P75 1,275 P50 715 P25 683 平均值 1,170	香港 0 香港/中國 4 地區性 4 全球性 0
第三級	8	\$100 - \$399	P75 350 P50 245 P25 178 平均值 285	香港 1 香港/中國 6 地區性 1 全球性 0

公共機構	9				
第一級	2	超過\$8,000	數據不足	香港	1
				全球性	1
第二級	3	\$4,000 - \$7,999	平均值 13,282	香港	2
				香港/中國	1
第三級	4	\$500 - \$3,999	P50 625 平均值 1,737	香港	3
				全球性	1

25. 如上文第 16 段所述，用以劃分專業服務機構規模類別的收入幅度遠遠低於私營機構和公共機構。這與 HayGroup 在比較不同機構的行政職位時，用以區分它們附加價值差異的方法是一致的。在以下分析中，會把專業服務機構和私營機構以及公共機構集一起，分為三級。

26. 為機構和個人薪酬資料保密起見，每一個規模類別裏的機構名單均不會公佈。

調查和分析方法

薪酬資料

27. 參與調查的機構的薪酬資料是直接從行政人員或由行政人員指定的人士收集而獲得。HayGroup 也盡力確保資料正確，包括目前的底薪和津貼，最近獲的獎金以及股票期權。

28. 部分專業服務機構的高級合伙人沒有底薪 -- 他們只是每年一次根據所持有公司股份攤分利潤。這些款項會列入短期獎勵內。

長期獎勵

29. 長期獎勵是一種褒獎方式，就個人一年以上的工作表現而作出的報酬。一般而言這種報酬的價值取決於個人和公司將來的表現，或公司股價日後在市場上的表現。

30. 附錄二介紹不同長期獎勵方式的定義。最普遍的長期獎勵方式是股票期權，但調查也發現有些行政人員獲有限制的股票計劃和股

票表現計劃的情況。附錄二也介紹一些有助理解和評估長期獎勵計劃的定義，如給付、行使權和等候期等。

31. 長期獎勵計劃的價值可以用兩種方式來評估—
估計獎勵計劃兌現時的实际收益，或估計獎勵計劃在發放時的價值。由於在指定時間內所賺取的实际收益可能受市場情況以及個人選擇的影響，所以我們認為用後者來衡量獎勵計劃的價值更可靠和穩定。
32. 附錄二闡述計算長期獎勵計劃價值的方法。HayGroup 已盡量向參加調查的機構搜集有關長期獎勵的數額，發放頻次，等候期等詳細資料。HayGroup 也從年報中選取適用的部分以補充這方面的資料。對於無法獲得的有關細節，我們已採用一般性的假設來評估長期獎勵的價值。

退休金評估

33. 大部分被訪者都能提供僱主對公積金和合約酬金的確實供款比率。這個數值乘以底薪便得出供款數額。在最終薪酬受益計劃中，HayGroup 採用了標準調整值(載於附錄三)，將最終薪酬系數轉化成僱主每年的供款。

福利及特殊津貼的處理方法

34. 本調查的焦點是放在現金和薪酬中扣存的現金(包括退休計劃)。其他福利包括醫療和人壽保險，而其他主要的特殊津貼包括汽車、會所及休假津貼(包括飛機座位級別)。雖然這些福利及特殊津貼均重要，但參與調查的人士在提供這些項目的費用或價值方面都有不少困難，或會因而減低參與情況。因此，本調查只詢問有關的資料，如這些福利及特殊津貼的普及程度或政策(例如：會所名稱、汽車型號、飛機座位級別等)。
35. 這些非現金福利的資料已經足夠本研究所需。現時有關主要官員的福利與特殊津貼(包括年假日數)的政策很可能亦會用於將來被委任的主要官員。雖然特殊津貼缺乏競爭力，但預期不會成為吸引合資格及有興趣人士的嚴重障礙，而預計不會考慮增加現金薪酬以取代此特殊津貼。

分紅

36. 有些行政總裁擁有相當數量的公司股份。HayGroup 已識別這些情況，並從二零零零年年報或參與調查的人士收集到有關股份和分紅的數目。但由於某些參與者為非上市公司的控股股東，或者當出任行政總裁所持有的是非上市公司的股份，故無法取得調查中所有參與者在這方面的資料。

薪酬項目及總額分析

37. 調查收集所得的資料是用來分析個別薪酬項目(底薪，津貼，短期獎勵，長期獎勵，退休金)和薪酬總額(總收入，總直接收入以及總薪酬等)。總額的定義載於附錄三。
38. 調查收集所得的資料會根據份值和平均值來進行分析。這些術語的定義亦載於附錄三。當中也顯示得到一個特定份值所需要的最少數據點的數量。為個人薪酬狀況保密起見，沒有足夠數目的分析對象，HayGroup 不會將薪酬的資料公佈。例如，在至少有三個分析對象的情況下，HayGroup 才會公佈薪酬的平均數；在至少有八個分析對象的情況下，HayGroup 才會公佈 75 份值的數值。

薪酬調查的結果

39. 圖表四按規模分類列出各類機構薪酬調查的結果。為了將極端數據的影響減至最低，薪酬的最高和最低值在計算平均值時將不包括在內。但這些數據在計算份值時則包括在內，因為極端數據對份值的影響較小。圖表五列出按各類機構的性質分類分析。
40. 總收入代表機構內員工的現金收入總額。當中包括底薪、房屋津貼或實際提供的房屋或租金報銷，以及年度獎金。總收入也會包括諸如律師行和會計師行合伙人的分紅。
41. 總直接收入包括總收入及按年計算的長期獎勵。總薪酬包括總直接收入及退休金之供款。
42. 總薪酬不包括以下項目(在行政人員的薪酬中，它們差別不大)：

醫療和人壽保險、公司車及司機、休假津貼以及其他福利如會所會籍或子女教育等特殊津貼或福利。HayGroup 會另行研究這些項目的普及程度。

43. 圖表四與五所列的每個薪酬項目或總額是根據所有參加者的分析而得來的，並不管他們有否獲得該收入項目。圖表也列出獲得某收入項目的人數。例如，在合共 56 人中只有 42 人參加了退休金計劃—因此，25 份值和 10 份值接近或等於零。

分紅的影響

44. 據 HayGroup 估計，在 27 間私營機構中大約有 11 間的總裁因持有公司股份而獲分紅。HayGroup 已經確定了其中 9 名總裁的分紅數量，分別由 18,000 港元到數億港元不等。
45. 包括這些紅利在內的總薪酬的平均值比不包括紅利的總薪酬的平均值高出三倍以上。由於分紅數量的差異甚大，闡釋這些結果非常困難，因此 HayGroup 沒有公佈這些統計數據。

圖表四：薪酬分析—按機構規模分類

統計數據	底薪 (HK\$000)	房屋津貼 (HK\$000)	保證薪金 (HK\$000)	短期獎勵 (底薪的 百分比) (%)	短期獎勵 (HK\$000)	總收入 (HK\$000)	長期獎勵 (底薪的 百分比) (%)	長期獎勵 (HK\$000)	總直接收入 (HK\$000)	退休金 (底薪百 份比) (%)	退休金 (HK\$000)	總薪酬 (HK\$000)
所有機構										機構總數：		56
P90	5,450	1,800	6,486	158%	9,672	12,225	47%	1,178	12,225	24%	934	12,999
P75	3,790	1,326	4,436	76%	3,956	7,760	17%	593	9,028	18%	455	9,404
中值	2,370	474	3,500	34%	1,427	5,570	0%	0	6,045	10%	211	6,658
P25	1,785	0	2,084	0%	456	4,397	0%	0	4,397	4%	53	4,738
P10	0	0	350	0%	0	2,349	0%	0	2,615	0%	0	2,980
平均值	2,819	667	3,486	101%	2,965	6,451	14%	438	6,889	10%	317	7,207
機構數目	49	30	50	42	49	56	22	22	56	42	42	56
第一級(私營/公共機構：收入>80億港幣；專業服務機構：收入>十億港幣)										機構總數：		18
P90	7,393	1,970	7,770	423%	13,530	15,015	58%	1,675	15,015	23%	1,036	15,255
P75	4,190	1,725	5,840	103%	6,861	11,529	27%	699	11,954	20%	529	12,866
中值	2,320	1,260	3,681	54%	2,398	7,408	0%	0	8,523	10%	360	8,774
P25	2,089	0	3,040	16%	1,435	5,136	0%	0	6,367	5%	153	6,742
P10	0	0	924	0%	1,151	4,996	0%	0	5,256	0%	0	5,512
平均值	3,092	1,055	4,147	92%	4,069	8,217	22%	708	8,925	11%	377	9,302
機構數目	15	12	16	12	18	18	6	6	18	14	14	18

第二級(私營/公共機構: 40 億港幣<收入<80 億港幣; 專業服務機構: 4 億港幣<收入<十億港幣)											機構總數: 18	
P90	5,090	1,006	5,090	112%	8,184	11,221	30%	1,156	11,376	22%	663	11,588
P75	3,870	574	4,320	56%	3,332	7,415	13%	567	7,716	12%	310	8,348
中值	2,690	0	3,667	39%	1,207	5,820	0%	0	6,284	8%	199	6,378
P25	2,028	0	2,240	16%	774	4,284	0%	0	4,309	1%	18	4,711
P10	490	0	490	0%	270	2,948	0%	0	3,005	0%	0	3,195
平均值	2,942	342	3,284	129%	2,937	6,221	12%	393	6,614	9%	275	6,889
機構數目	16	7	16	15	17	18	8	8	18	13	13	18

第三級(私營/公共機構: 20 億港幣/5 億港幣<收入<40 億港幣; 專業服務機構: 1 億港幣<收入<4 億港幣)											機構總數: 20	
P90	4,450	1,620	6,131	125%	5,550	7,960	37%	669	9,149	25%	884	9,562
P75	2,850	1,208	3,734	63%	2,057	5,798	17%	380	5,798	14%	342	6,690
中值	2,050	490	2,357	11%	716	4,819	0%	0	4,960	9%	205	4,998
P25	1,670	0	1,800	0%	0	2,322	0%	0	2,766	4%	57	3,144
P10	1,053	0	1,512	0%	0	2,027	0%	0	2,146	0%	0	2,149
平均值	2,459	627	3,086	89%	2,005	5,091	10%	239	5,329	10%	304	5,633
機構數目	18	11	18	12	14	20	8	8	20	15	15	20

圖表五：薪酬分析—按機構性質分類

統計數據	底薪 (HK\$000)	房屋津貼 (HK\$000)	保證薪金 (HK\$000)	短期獎勵 (底薪的 百分比) (%)	短期獎勵 (HK\$000)	總收入 (HK\$000)	長期獎勵 (底薪的 百分比) (%)	長期獎勵 (HK\$000)	總直接收入 (HK\$000)	退休金 (底薪百 份比) (%)	退休金 (HK\$000)	總薪酬 (HK\$000)
私營機構											機構總數：	27
P75	4,264	1,550	5,030	102%	3,200	7,978	27%	1,008	9,222	18%	713	10,007
中值	2,800	1,153	4,109	71%	1,725	6,387	9%	282	7,257	10%	281	7,539
P25	2,206	0	3,487	29%	1,195	5,007	0%	0	5,189	7%	204	5,510
平均值	3,454	922	4,376	91%	2,483	6,859	24%	770	7,630	12%	408	8,038
機構數目	27	17	27	25	25	27	15	15	27	25	25	27
專業服務機構											機構總數：	20
P75	1,950	582	2,385	41%	7,637	7,967	5%	150	7,967	10%	193	7,967
中值	1,440	0	1,785	6%	2,298	5,281	0%	0	5,500	3%	35	5,638
P25	0	0	0	0%	288	2,771	0%	0	2,924	0%	0	3,188
平均值	1,281	372	1,653	147%	4,479	6,132	8%	140	6,272	5%	108	6,380
機構數目	13	9	14	11	18	20	6	6	20	10	10	20
公共機構											機構總數：	9
P75	6,000	900	6,090	25%	1,100	6,090	0%	0	6,090	25%	578	7,050
中值	3,640	0	4,400	19%	750	5,500	0%	0	5,500	23%	533	6,000
P25	2,478	0	3,413	0%	0	4,128	0%	0	4,128	7%	210	4,697
平均值	4,220	577	4,798	17%	669	5,467	-	-	5,598	15%	496	6,095
機構數目	9	4	9	6	6	9	1	1	9	7	7	9

註：在計算平均值時不包括薪酬的最高和最低值，但在計算份值時則包括在內。

分析

46. 圖表六綜述三種規模的機構在總薪酬水平上的差異。圖表說明一個預期模式，就是薪酬水平隨機構規模的減小而降低。

圖表六：總薪酬平均數的比較 (所有類別和規模機構 = 100%)

	所有機構	第一級機構	第二級機構	第三級機構
所有類別	100%	129%	95%	78%

47. 圖表七列明按機構的規模和類別計算的薪酬組合，每個類別的總薪酬平均數設定為 100%。圖表顯示是隨機構的規模增加，短期獎勵和長期獎勵亦相繼增加。公共機構的薪酬風險遠較私營機構為低。專業服務機構的短期浮動薪酬非常高，因為以合伙人方式成立的機構可能完全不會發放任何底薪給其高級合伙人。

圖表七：按機構規模和類別計算的整體報酬(總薪酬的平均數 = 100%)

	所有機構	第一級機構	第二級機構	第三級機構
所有類別				
底薪	39%	33%	43%	44%
津貼 + 房租	9%	11%	5%	11%
短期獎勵	41%	44%	43%	35%
長期獎勵	6%	8%	6%	4%
退休金	4%	4%	4%	5%
私營機構				
底薪	43%			
津貼 + 房租	11%			
短期獎勵	31%			
長期獎勵	10%			
退休金	5%			
專業服務機構				
底薪	20%			
津貼 + 房租	6%			
短期獎勵	70%			
長期獎勵	2%			
退休金	2%			
公共機構				
底薪	69%			
津貼 + 房租	9%			
短期獎勵	11%			
長期獎勵	2%			
退休金	8%			

註：由於計算至最接近的整數，故百分率的總數不一定等於一百。

48. 圖表八表明在所有機構中不同長期獎勵的普及程度。其中最常見的是股票期權，其次是單位表現計劃。

圖表八：長期獎勵計劃的普及程度

計劃類別	普及程度
股票期權	14
單位表現	2
受限制的股票	3
股票期權加上單位表現	3

49. 圖表九按機構類別列出最普遍的福利和特殊津貼。雖然大多數機構會提供醫療和人壽保險，但也有些機構不提供這些福利，如專業服務機構的合伙人便不享受這些待遇。提供汽車（大部份在公事上會提供司機服務）也是非常普遍，但有些採取整體報酬計算方法的機構，或以分紅作為酬勞的合伙人均不享受此項待遇。

圖表九：福利及特殊津貼的普及程度

福利及特殊津貼	所有機構
參與者總數	56
退休金(包括合約酬金)	42間公司
供款比率 (不包括只提供法定的強制性公積金供款的機構)	0% (14) 5%-9% (14) 10%-14% (13) 15%-20% (4) 20%-25% (11)
人壽保險	44
醫療保險	53
休假津貼 機位等級	26 頭等艙(12)，商務艙(9)，經濟艙(3) 沒有提供資料(2)
公司車 最普遍的型號	45 平治 S 級，寶馬系列 7，積架 Sovereign， 凌志 400
司機（公事）	42
私人司機	21
私人會所 私人會所數目	38 1(14)，2(13)，3 或以上(8)， 沒沒有提供資料(3)
子女教育	18

第二部份 外國薪酬制度的研究

挑選研究之國家

50. 研究的目的是要了解其他國家制訂部長級薪酬的制度。而撰寫有關研究報告將由 HayGroup 內熟悉各國政策的資深顧問負責。

51. HayGroup 建議挑選國家的準則如下：

- 所選的國家代表在制訂部長級薪酬方面可採取的不同方法
- 這些國家有不同的政治體制及政制安排
- 有關制訂薪酬水平的過程和準則等資料均是公開的。

52. 可供挑選的國家甚多。HayGroup 挑選了多個採用不同薪酬政策的國家作深入探討。這些國家包括澳洲、加拿大、芬蘭、荷蘭、新西蘭、新加坡、英國及美國。

各國制度的概述

53. 圖表十綜述每個國家制訂部長級薪酬的理念政策和制度。報告全文載於附錄四。

54. 英國、新西蘭、加拿大及澳洲的典型處理方法是由一個獨立委員會提出薪酬建議。該委員會主要職責是制定一個相對國會議員和其他公營機構僱員而言屬合理的薪酬水平。這些國家都承認這些薪酬不及私營機構，但一般認為制定一個較貼近私營機構的薪酬水平在政治上並不可行。同時，普遍認為在政府內工作是有金錢以外的報酬。

55. 芬蘭和荷蘭已定立比較制度，與公務員的薪酬或最低工資倍數作比較。美國目前除了通過政治程序外，便沒有一套既定的覆檢制度。

56. 新加坡的做法獨特。它是以私營機構具競爭力的薪酬水平作為指標。部長的入職薪酬水平定於私營和專業服務機構 48 名最高薪人士的薪酬的中位數乘以一個折扣系數。薪酬從部長級晉升到總理逐步遞增。

57. 一般認為政治家(並引伸至部長級官員)的薪酬相對於他們的工作而言是太優厚；儘管在專業評估後明確地發現他們的薪酬遠低於與其職責相似甚至職責較低的私營機構的行政人員。

圖表十：各國薪酬制度的摘要

歷史	程序	考慮因素	結構
<p>澳洲</p> <p>1990 年的《薪酬及津貼法案》將國會議員的薪酬與澳洲公共服務機構內中級的資深行政人員的最低薪酬掛鉤，而主要行政官員的薪酬則由薪酬仲裁委員會來制定。</p>	<p>薪酬仲裁委員會是一個獨立的法定機構，負責制定主要聯邦政府官員的薪酬，仲裁委員會每年檢討薪酬，但通常不會建議調整，委員會的建議是會知會國會的。</p>	<p>在制定國會議員的薪酬政策方面，仲裁委員會主要考慮以下幾個因素：</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 他們的工作性質 ▪ 他們的工作條件 ▪ 與其他行業近似的職位作比較(特別強調中央，州及市的職位之間的相對性) ▪ 工作關係，政策的指引 	<p>總理和部長的整套薪酬方案由底薪和一套複雜的津貼制度組成。有關津貼包括辦公室的營運費用和往來堪培拉與本身選區之間的交通費用。</p> <p>總理及部長的薪酬同國會議員的薪酬相同，但會因應職務的相對複雜程度而發放額外薪酬。</p>
<p>加拿大</p> <p>直到 90 年代初期，國會議員還是自行檢討和修訂他們的薪酬。因為面臨負面的公眾壓力，薪酬調整並非經常進行，而是屬於臨時性的。</p> <p>1993 年，聯邦政府決定委託外界組織對國會議員的薪酬制度進行檢討。檢討結果提出了制定薪酬水平的基準和過程等建議。</p>	<p>根據法例，一個獨立的委員會必須在每次普選後的 6 個月內成立，以便對國會議員的薪酬進行檢討。最近的一次薪酬檢討是 2000 年 11 月普選結束之後，在 2001 年的春天進行的。委員會的建議獲得國會的批准，將總理的薪酬和大法官的薪酬掛鉤。</p>	<p>總理的總薪酬和大法官的總薪酬相同。所有內閣部長的薪酬相當於總理總薪酬的百分之七十四，而國會議員的薪酬則相當於總理總薪酬的百分之五十。薪酬會根據通貨膨脹的情況每年調整一次，就像依照總體工業通貨膨脹率對大法官的薪酬進行調整一樣。</p>	<p>國會議員的薪酬包括底薪，退休金，保險和按年資計算的離職補貼，以及免費乘坐飛機和火車，以便前往探訪選民。</p> <p>同私營機構相比，國會議員的退休金十分豐厚，因為從他們當選的那一年起，每服務一年，便可享有百分之三到百分之四薪酬作為退休金。除了為總理和某些其他人提供的政府官邸之外，當選的官員沒有任何房屋方面的待遇。</p>

圖表十：各國薪酬制度的摘要(繼續)

歷史	程序	考慮因素	結構
<p>芬蘭</p> <p>議會為國家人才及勞動力市場的政策制訂法律基礎，批准人事政策的基本原則及協議。</p> <p>部長的薪酬是由公務員和議員薪酬體制的結合而成的。</p>	<p>國家公務員的薪酬表及其他僱傭條款是按國家公務員及員工集體協商而定的。薪資通常跟隨通脹率及相關法律而調整的，每年薪酬調整是政府營運預算的一部份，必須得到國會的批准。</p>	<p>在政府的薪酬表中，部長的級別為34級(共有36級)，總理的薪酬比部長高百分之二十，薪酬的增幅是根據集體協商調高該級別的薪酬而定的。</p> <p>私營機構的薪酬制度對公務員或部長的薪酬沒有直接影響。</p>	<p>根據議會所確定的級別體系來制定公務員和部長的薪酬。他們的薪酬主要包括：</p> <p>底薪和津貼</p> <p>部長的薪酬還包括有關執行公職的開支。</p>
<p>荷蘭</p> <p>80年代，法例規定部長包括總理的收入不得超過最低收入水平的六倍。事實上，這個比例已稍被超過，但這法例的精神依然存在。</p>	<p>沒有獨立的機構負責薪酬的制定，薪酬的調整只遵循公務員集體商討協議。議會負責制定薪酬政策與制度，但這個問題已多年沒有討論。</p>	<p>內務部和工會針對公務員的薪酬問題正在協商一項集體勞工協議。協商後的薪資增幅也適用於國會議員及部長。除了維持與最低收入水平的倍數法例外，沒有其他關於部長薪酬制定方面的政策或指引。</p>	<p>部長的薪酬由固定底薪和開支津貼組成，部長也有參加公務員的退休金計劃。</p>

圖表十：各國薪酬制度的摘要(繼續)

歷史	程序	考慮因素	結構
<p>新西蘭</p> <p>1973年，皇家議會薪酬委員會議定國會議員的職務是全職而專業的工作；這份工作是他唯一的收入來源，在釐定薪酬時必須計及議員及其家庭所作出的犧牲。</p>	<p>高級薪酬委員會（HSC）負責制定部長、國會議員和政府高層官員的薪酬。HSC 由三名獨立的委員組成，這三個委員由總理任命，任期三年。HSC 每年對薪酬進行檢討，其建議無須議會通過就可以實施。</p>	<p>HSC 在制定薪酬時，必須考慮到職位的要求，類似職位的條件及薪酬水平，考慮的因素：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 需要達到及保持類似職位的薪酬水平的公平性， • 需要公平對待受薪者及納稅人；和 • 需要吸引及挽留有才能的人。 	<p>收入是由底薪和各項指定的免稅津貼所組成。有些津貼被認為是薪酬的一部份，如部長的住房和基本津貼，而有些選民津貼是用於報銷為服務選民的費用。</p> <p>因為政府的政策，這個薪酬結構與私營機構的做法是不一致的，這話題正被討論中。</p>
<p>新加坡</p> <p>目前的薪酬制度是根據 1994 年頒佈的《關於建立有效和誠信政府制定具競爭力的薪酬白皮書》。該制度建立的目的是確保擔任政府關鍵職位的官員，在與私營行業的專才相比時，他們的薪酬具有競爭力。</p>	<p>公共服務處對薪酬結構的檢討每 5 年進行一次，最近一次是 2000 年 7 月。檢討結果要在議會進行辯論，並須通過法案去實施建議。</p> <p>行政服務機構的薪酬是按照國家薪酬理事會的建議，每年調整一次。國家薪酬理事會由政府官員、企業家和私營行業代表組成。</p>	<p>薪酬是根據與私營行業相比下的結果而形成的，尤其是參照六個專業行業中最高收入的任職人員：銀行家，工程師，會計師，律師，跨國公司的總裁和本地製造業的總裁。</p> <p>第一級部長的薪酬是定於六個專業行業中每個行業最高薪酬的八位任職者薪酬的中位數的三份之二，而行政服務(G 級別)人員的薪酬則定於以上六個專業中最高薪酬的第 15 位及年滿 32 歲的任職者的薪酬水平。</p>	<p>薪酬是由底薪、與國民生產總值掛的獎金和與表現掛的獎金構成的。底薪佔薪酬總額的百份之六十，浮動獎金和與表現掛獎金合佔百份之四十。</p> <p>浮動獎金是要根據新加坡當年的經濟發展情況來計算。績效獎金則按員工的個人表現發放。</p>

歷史	程序	考慮因素	結構
<p>英國</p> <p>在英國，有關部長薪酬的制定原則和流程已基本穩定了許多年。</p> <p>在政府或議會工作，被視享有薪酬回報之外，部長的薪資要在市場上有一定的競爭力。</p>	<p>每隔三年，首相授權高級薪酬審查處（SSRB）去檢討部長和議員的薪酬。SSRB 也會檢討高級公務員、相應級別的軍官及司法部的薪酬。</p> <p>建議書提交後，首相會決定何時公佈報告，何時提交國會進行辯論。議員和部長的薪資水平和退休金計劃都要經過國會的批准，正如國會議員辦公室和員工開支的津貼亦需要下議院批准一樣。</p>	<p>SSRB 希望確保薪酬和退休金的水平足以吸引合適的人才進入政府服務，並試圖確保在與其他公共服務業的相應職位相比時，部長的薪酬保持在一個有競爭力的水平上。在英國，追隨私營行業的薪酬制度，即使只是底薪，也是不切實際的。這點是為人所接受的。</p> <p>在兩次主要檢討之間的過渡期間，部長的薪酬調整的幅度是根據通漲及與公務員的調整幅度掛的。</p>	<p>薪酬主要包括固定底薪、退休金和一些設施的使用（許多情況下包括膳宿）。這些都依不同辦事機構的習俗和實際情況來定。</p> <p>對於議員或部長，有一套津貼系統用來補助他們履行職責時的開支。津貼的實例包括秘書補助、研究補助、辦公室費用、往返選區交通費和房屋津貼（如果選區不在倫敦的話）。</p>
<p>美國</p> <p>美國聯邦政府高級行政官員的薪酬與國會議員的薪酬是依法直接掛，並由國會制定。憲法將制定高級行政官員，國會議員及總統的薪酬權力委於國會。</p> <p>1989 年國會頒佈了《道德改革法案》，這是因為人們日益擔心聯邦政府難以招聘高質素的接班人。該法案恢復了兩項生活費用調整，類似職位薪酬調整，並從兩方面修訂《聯邦收入法案》和《調整法案》：</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 設立由市民代表組成的公共服務及薪酬委員會； 	<p>聯邦公務員按照職位分為不同的種類。高層行政官員遵循行政人員薪酬表。這是一個五級制度，從第一級(最高薪資)到第五級(最低薪資)，他們的薪酬與負責設定高層行政官員薪酬的議員掛鉤。</p> <p>總統向國會提交高層行政官員薪酬的建議書，國會或者通過它，或者否決它。根據法律，行政人員薪酬表應該每年調整一次薪酬，加幅與其他聯邦政府公務員一致。這些公務員的薪酬是在一般公務員薪酬表之中調整。從 1993 年起國會每年也投票阻止增加行政人員薪</p>	<p>在現行法律下，可以有三種方式調整高層官員的薪酬：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 依據勞工成本指數的變化，准許年薪自動的調整； 2. 接納總統向國會建議的薪酬調整，建議是根據公共服務及薪酬委員會檢討及考慮高級聯邦政府官員的薪酬後提出；或 3. 通過特別法例批准加薪 <p>薪酬調查無須參考私營行業的薪酬，對高層聯邦政府官員的薪酬也不產生影響。</p>	<p>官員沒有不固定的津貼或非實報實銷的津貼。此外，政府也不向他們提供房屋或房屋津貼和其他額外福利。</p> <p>聯邦行政人員，包括國會議員和內閣部長，都享有適用於所有聯邦公務員的福利。最重要的福利包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 供款式的退休計劃，服務 35 年的全職公務員退休後，可拿到原來薪酬的 2/3 作為退休金。官員可以在 55 歲到 62 歲之間退休，視乎年資而定。 ▪ 可供選擇的保健計劃，其百份之八十的醫療費用可以報

<ul style="list-style-type: none"> ▪ 修改了對法官、議員和高層行政官員年薪調整的機制。 <p>由於沒有批撥資金，故程序從沒有發揮功用。</p>	<p>酬，除了 1998 年、2000 年和 2001 年之外。</p>		<p>銷。這個計劃在公務員退休後依然有效。</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 人壽保險計劃提供的福利基本上等於薪資。 ▪ 按年資最高可獲 6 個星期的年假。
--	--------------------------------------	--	--

各國部長級官員薪酬比較

58. 圖表十一概述被挑選國家的部長級官員、國會或議會議員及高級公務員的薪酬水平。除了新加坡以外，部長級官員的薪酬由芬蘭的 640,000 港元至英國首相的 1,877,000 港元及美國總統的 3,120,000 港元。新加坡是個例外，他們總理的薪酬超過 8,600,000 港元，而內閣部長的薪酬也高達 6,100,000 港元。
59. 從圖表十一也可見到，除了新加坡及美國以外，首相或總理的薪酬介乎高級公務員薪酬的百分之八十四至百分之一百之間；內閣部長則介乎這基準的百分之六十至百分之一百之間。在被挑選的國家中，只有新加坡及美國內閣部長的薪酬比高級公務員的薪酬為高。在其他國家，大多數內閣部長都是國會的議員。在美國，內閣部長都是總統而不是國會委任的。在新加坡，有些部長是國會議員，但大部分都是來自私營機構，其他公營機構或公務員。
60. 除了薪金以外，大多數國家的部長都領取津貼。這些津貼的作用是為了補貼在執行公務時的開銷，所以不當做薪酬，並不列入圖表十一內。例如這些津貼可以是由一個國會議員或部長用以補貼他來回原居地與首都之間的交通費用。但是，新西蘭部長領取的一些津貼看來不似補貼開支，故已列為薪酬，並且納入分析內。

圖表十一：各國部長與高級公務員薪酬的比較 (HK\$000)⁽¹⁾

	澳洲	加拿大	芬蘭	荷蘭	新西蘭	新加坡	英國	美國
總理/首相	1,031	1,326	768	812	1,018 ⁽⁴⁾	8,658 ⁽⁵⁾	1,877	3,120 ⁽⁶⁾
部長 ⁽²⁾	684	982	640	812	722 ⁽⁴⁾	6,165 ⁽⁵⁾	1,362	1,258
國會議員	396	663	480	619	333 ⁽⁴⁾	732 ⁽⁵⁾	588	1,132
公務員	396 – 2,070 ⁽³⁾	1,436	852	815	1,205	3,910 ⁽⁵⁾	1,929	1,043
總理與高級公務員之百份比	83% ⁽⁷⁾	92%	90%	100%	84%	221%	97%	299%
部長與高級公務員之百份比	55% ⁽⁷⁾	68%	75%	100%	60%	158%	71%	121%

註解：

- (1) 以二零零一年八月三十日的匯率計算。
- (2) 部長是指內閣級的部長。澳洲財政部長與新加坡副總理的職級較高，這些職級並沒有顯示。
- (3) 澳洲高級官員的薪酬是根據個別職位的相對工作價值去設定。
- (4) 新西蘭的現金津貼視為薪俸(例：每日津貼，房屋津貼-但實際上並不需要兩個寓所去服務選區)。至於其他國家，大部分津貼都是公共服務開支，所以不包括在內。
- (5) 新加坡的薪酬包括目標收入水平的金額。
- (6) 美國總統的底薪，另加五萬美金之開支津貼與十萬美金之的非官方交通津貼。
- (7) 澳洲的相對百份比是根據澳洲高級行政官員薪酬的中位數，即年薪 300,000 澳元去計算。

附錄一

被挑選參與調查的機構

私營機構

機構名稱	行業
屈臣氏有限公司	零售及批發分銷貿易
美國友邦保險有限公司	保險業
阿爾卡特中國有限公司	電訊/高科技
安聯保險(香港)有限公司	保險業
安利亞太區香港分公司	消費品
AT&T Asia Pacific	電訊/高科技
東亞銀行有限公司	金融服務
英美煙草(香港)有限公司	其他
加德士	其他
國泰航空	運輸
其士(建築)集團有限公司	建築業
中信泰富有限公司	多元化業務
中電控股有限公司	公共服務
康聯亞洲有限公司	保險
大生金融集團	金融服務
牛奶有限公司	零售及批發分銷貿易
敦豪國際(香港)有限公司	運輸業
杜邦中國有限公司	其他
瑞士大昌洋行	零售及批發分銷貿易
思捷環球	零售及批發分銷貿易
金門建築有限公司	建築業/測量事務
佐丹奴國際	零售及批發分銷貿易
高盛(亞洲)責任有限公司	金融服務
鷹君物業管理業有限公司	房產業
香港空運貨站有限公司	運輸業
香港飛機工程公司	其他
恒隆發展	房產業
恒生銀行有限公司	金融服務
恒基兆業發展有限公司	房產業
香港中華煤氣有限公司	公共服務
香港上海大酒店有限公司	其他
香港電燈有限公司	公共服務
香港交易及結算所	金融服務
香港置地有限公司	房產業
匯豐控股有限公司	金融服務
和記黃埔有限公司	多元化業務
希慎興業有限公司	房產業
國際商業機器中國香港有限公司	電訊/高科技
有線寬頻通訊有限公司	電訊/高科技
ING Asia Pacific	保險
怡和管理有限公司	多元化業務

機構名稱	行業
德昌電機工業	零售及批發分銷貿易
摩登大通有限公司	金融服務
嘉華集團	建築業/測量事務
九龍巴士(一九三三)有限公司	運輸業
南順(香港)有限公司	其他
利豐有限公司	多元化業務
宏利人壽保險(國際)有限公司	保險
默沙東(中國)有限公司	其他
美林(亞太)有限公司	金融服務
現代貨箱碼頭有限公司	運輸業
新世界創建有限公司	多元化業務
新世界電話集團	電訊/高科技
德電網絡(亞洲)有限公司	電訊/高科技
東方海外貨櫃航運(香港)有限公司	運輸業
電訊盈科有限公司	電訊/高科技
盈科保險集團有限公司	保險
百事公司	其他
英國保誠保險	保險
卓健醫療服務有限公司	其他
香格里拉(亞洲)有限公司	其他
硯殼	其他
瑞安地產有限公司	房產業
信興電器貿易有限公司	零售及批發分銷貿易
西門子有限公司	電訊/高科技
森那美香港有限公司	多元化業務
信和置業有限公司	房產業
南華早報出版有限公司	其他
渣打銀行	金融服務
新鴻基發展(中國)有限公司	房產業
太古股份有限公司	多元化業務
電視廣播有限公司	其他
聯合包裹運送服務公司	運輸業
九龍倉集團有限公司	多元化業務
會德豐有限公司	多元化業務
永安有限公司	零售及批發分銷貿易

專業服務機構

機構名稱	行業
埃森哲有限公司	顧問(資訊科技/策略/人力資源)
安利國際	法律
Andersen Business Consultants 顧問公司	顧問(資訊科技/策略/人力資源)
安達信公司	會計
奧雅立工程顧問公司	工程/建築/測量
AT Kearney Asia Pacific	顧問(資訊科技/策略/人力資源)
安建顧問公司	工程/建築/測量
國衛中國有限公司	保險
貝恩策略顧問有限公司	顧問(資訊科技/策略/人力資源)
麥堅時律師行	法律
嘉信會計師事務所	會計
博威工程顧問有限公司	工程/建築/測量

機構名稱	行業
CB Richard Ellis	房地產
中原地產有限公司	房地產
卓德測計師行有限公司	房地產
高偉紳律師行	法律
Colliers Jardine (HK) Ltd	房產
的近律師行	法律
德勤。關黃陳方會計師行	會計
安永公司	會計
Foster Partners Asia	工程 / 建築 / 測量
第一太平戴維斯	房地產
均富會計師行	會計
合樂中國有限公司	工程 / 建築 / 測量
孖士打律師行	法律
仲量聯行	房地產
KPMG Consulting Asia Limited	顧問 (資訊科技/策略/人力資源)
畢馬威會計師事務所	會計
Kwok & YIH	法律
年利達律師事務所	法律
茂盛(亞洲)工程顧問有限公司	工程 / 建築 / 測量
McKinsey	顧問 (資訊科技/策略/人力資源)
柏誠公司	工程 / 建築 / 測量
Paul, Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison	法律
Pricewaterhouse Coopers	顧問 (資訊科技/策略/人力資源)
羅兵咸永道會計師事務所	會計
Richard Butler	法律
偉信公司	工程 / 建築 / 測量
西蒙斯律師行	法律
Skidmore Owings & Merrill	工程 / 建築 / 測量
威格爾	房地產
華信惠悅顧問有限公司	顧問 (資訊科技/策略/人力資源)
偉世顧問有限公司	顧問 (資訊科技/策略/人力資源)
胡關李羅律師行	法律

公共機構

機構名稱	行業
機場管理局	公共事務
香港貿易發展局	公共事務
香港房屋協會	公共事務
香港賽馬會	公共事務
香港金融管理局	公共事務
香港按揭證券有限公司	公共事務
醫院管理局	公共事務
九廣鐵路公司	公共事務
強制性公積金計劃管理局	公共事務
地鐵公司	公共事務
香港證券及期貨事務監察委員會	公共事務
東華三院	公共事務
市區重建局	公共事務

附錄二

長期獎勵評估方法概覽

長期獎勵是一種褒獎方式，就個人一年或一年以上的工作表現而作出報酬。通常，這種報酬的價值取決於個人和公司將來的表現，或公司股票價格日後在市場上的表現。

長期獎勵計劃的種類

股票期權計劃

股票期權計劃是給予個人在特定的時間內，可以以特定的價格購買公司一定數量的股票的權利。

股票表現計劃

這些計劃通常以一美元為獎勵單位，所獲得的獎勵視乎股票在特定時間內的表現而定，獎勵是以“指標”股票量表示，而所獲得的款項是單位價與實際在市場表現之差異，通常是以現金支付的。

受限制的股票計劃

在這些計劃中，僱員會獲得公司的股份作為獎勵。而這些股份雖是免費授予僱員，但有嚴格限制，譬如禁止出售或沒有優先取捨權，且隨時有被收回的風險。

其他術語

行使權

根據股票期權所賦予的權利，在指定時間內，以特定的價格來購買指定數量的股票。

授予股票的價值

以股票作為獎勵的總價值（股票數量 x 每股的市價）。

授予股票

授予僱主將長期獎勵計劃下的潛在價值轉給僱員的行為，或在轉讓時該項獎勵的指標價值。

等候期

將領取長期獎勵的合法權益授予僱員，而不論其受僱狀況。

評估方法

股票期權

HayGroup 採取了 Expanded Black-Scholes 的股票期權評估模型。這個模型顯示出分紅的多少、等候期的長短、行使權的長短和授予頻次等因素對股票期權價值的影響。下表顯示了模型中的各種變數以及它們對股票期權價值的影響 -- 上升，下跌或是不明確定的因素。

模型中的變量	特點	對價值的影響
股票的價格	高	↑
	低	↓
行使權價	市價	--
	低于市價	↑
	高于市價	↓
股價的變動	高	↑
	低	↓
分紅	高	↓
	低	↑
利率	高	↑
	低	↓
股票期權的限期	短	↓
	長	↑
等候期	短	↑
	長	↓

受限制的股票

對於受限制的股票，最初是以原來的股票來評估，但因有被收回的可能性而須降低先前所估計的價值。被收回的可能性是在幾種終止情況下的精算數據作為依據。下表顯示評估模型中的各種變量以及對股票價格的影響。

模型中的變量	特點	對股票價格的影響
股票的價格	高	↑
	低	↓
分紅	支付分紅	--
	不支付分紅	↓
等候期	短	↑
	長	↓

股票表現計劃

股票價值表現下降，可能因受到時間上貨幣價值的浮動、被收回的可能性、喪失權利的可能性，表現的變動和有限的上升潛力等因素而有所影響。喪失權利的可能性是由於這權利只限於在職時間至離開公司後的一段時間內。下表顯示模型中的變量和它們對會值的影響。

模型中的變量	特點	對價值的影響
最大限額的支付	超過目標	↑
	符合目標	↓
股票的變動	高	↓
	低	↑
在職時間	短	↑
	長	↓

下表顯示在這項研究中所用的實際的估值系數

長期獎勵的特點	系數
標準股票期權的假設： 等候期— 分四年每年行使權為 25%（四年按比例授與行使權），股票表現沒有障礙，行使權價相等於公平市價的 100%	0.35
其他股票期權的假設： 股票表現有障礙— 譬如，每股的收益在三年內的增長必須超過通脹 3%。 非經常性的授股：	將上面的系數乘上 0.6 將系數的除以授予頻次(比如說,每隔一年授予一次,就除以 2)。

一次過授股：	將上面的系數除以 4 (假設每四年授股一次)。
行使價降低： 行使價= 股票期權在授予當日的公平市價的 80%	將上面的系數乘上 1.28
股票表現計劃：	
等候期：四年後行使 100%	0.79
股票單位表現計劃：	
等候期：三年後行使 100%	0.59

由於等候期長短只是少許差別，如三年或五年，對評估系數的影響不大，所以在這項研究中採用一個評估值已能十分準確地計算所有的股票期權計劃。

假如不同的計劃導致巨大的價值差異，HayGroup 會作出相應的調整。譬如，如果行使價降低，股票期權的價值將會大大高於 0.35 的標準評估值。在香港的行使價通常下降至授股當天公平市價的 80%。

使用 0.35 的標準評估值是股票期權的授予頻次為每年一次的假設。如果情況不是這樣，HayGroup 會按授予頻次而分攤，令長期獎勵的價值大幅減少。

採用相似的理論方法，HayGroup 也可以在股票表現計劃和股票單位表現計劃運用標準評估系數。這些計劃的價值會較高，因行政人員無須為獲得股票期權支付行使價以換取股票或現金。評估系數反映挽留一位僱員直到計劃期滿的機會率，以及為了達到計劃表現目標所要承擔的風險。

下表舉例說明如何運用這些特點。比如，一個人一次過獲得一百萬股的股票期權、分三年按比例行使。授予時的市價是每股 10 元，而行使價定為公平市價的 80%，也即每股 8 元。儘管這個計劃的等候期條件比標準股票期權的假設還要好一些，但我們仍採用 0.35 的標準評估系數來計算。我們用這個系數乘以 1.28 以反映授予股份時行使價格相對於公平市價的情況，然後再將這個結果除以 4，因為它是一次過授予的獎勵，(而標準評估系數適用於每年授予一次的獎勵)。將這個結果 (計算出來為 0.112) 乘以授予股份數目 (一千萬)，得出每年的評估價值為 1,120,000 元。這筆款項將於調查結果內納入在總額薪酬中。

長期獎勵的特點	價值
計劃特點： 分三年每年行使33%，股價表現正常， 行使價相等於公平市價的80%，一次 過授予。	
授予數額— 每股10元的價格授予一百萬股	授予股票價值 = 1,000,000 x \$10 = \$10,000,000
股票期權的評估系數： 基本的評估系數： 乘以公平市價後的折扣價： 除以授予頻次（假定每隔四年一次過 授予一次）： 整體系數：	 0.35 1.28 4 $0.35 \times 1.28 / 4 = 0.112$
每年的行權評估值（包括在調查中）	$\$10,000,000 \times 0.112 = \$1,120,000$

附錄三

關於薪酬術語的定義

薪酬的組成部份

底薪：

一年內每月底薪的總和，包括固定花紅如第十三個月的薪金等。

房屋：

固定現金津貼的金額，與底薪分開或由僱主直接支付住房租金。

固定現金收入：

等於底薪和房屋津貼的總和。這個數額代表僱員所得到的現金或相當於現金的收入，與工作表現或其他服務條件無關。

短期獎勵：

基於個人或公司一年或少於一年時間內的工作表現而發放的獎金。

總收入：

固定現金收入和短期獎勵的總和。

長期獎勵：

為獎勵對個人在一年以上的工作表現而作出的回報。這個數額是根據評估模型計算個人在該年內所獲獎勵的價值，而不是計算該年度的實際利潤。

總直接收入：

等於總收入加上按年利率計算出的長期激勵計劃的價值。

退休金：

公司用於員工退休計劃的開支。計劃包括指定供款（又稱為公積金），指定給予的利益（即最終薪金計劃），以及合約酬金。如只在強制性公積金計劃下支付法定的最低供款，這些供款將不包括在內。

公積金： 公司供款比例 x 底薪。

最終薪金： 最終薪金計劃慣常的計算方法是：
系數 x 最終薪酬 x 服務年資

公司的供款比例是根據下表計算：

最終薪酬系數	僱主供款比率
1.50	10.3%
1.75	12.0%
2.00	13.7%
2.50	17.2%
3.00	20.5%

總薪酬

等於總直接收入加上退休金供款。總薪酬通常包括提供其他福利和特別津貼等開支。這些項目會按普及程度作另行研究。

統計數據

薪酬水平是用份值和平均數來界定。為數據保密起見，在計算每一個份值時都必須有規定數量的數據點。具體情況如下：

P90 (90 份值，上十分位數) —

這個值將最高的 10% 的數值同較低的 90% 的數值分開。計算這個上十分位數至少需要 13 個數據點。

P75 (75 份值，上四分位數，第三個四分位) —

這個值將最高的 25% 的數值同較低的 75% 的數值分開。計算這個四分位數至少需要 8 個數據點。

P50 (50 份值，中值) —

這個值將上半部分的 50% 的數值同下半部分的 50% 的數值分開。計算中值至少需要 4 個數據點。

P25 (25th 份值，下四分位數，第一個四分位) —

這個值將最低的 25% 的數值同較高的 75% 的數值分開。計算這個下四分位數至少需要 8 個數據點。

P10 (10th 份值，下十分位數) —

這個值將最低的 10% 的數值同較高的 90% 的數值分開。計算這個下十分位數至少需要 13 個數據點。

平均數 —

為所有數值的算術平均數。計算這個平均數至少需要 3 個數據點。

附錄四

海外部長級職位薪酬政策概要

澳洲部長級薪酬政策綜述

歷史

1990 年的《薪酬及津貼法案》將國會議員的薪酬與澳洲公共服務機構內中級的資深行政人員的最低薪酬掛鉤，而主要行政官員的薪酬則由薪酬仲裁委員會來制定。

薪酬仲裁委員會是一個獨立的法定機構，負責制定主要聯邦政府官員的薪酬。仲裁委員會主要是由三位由總督任命的兼職人員組成。它的主要職能是報告或制定下列人員的薪酬：聯邦議會成員，部長及議會行政人員，聯邦法院的法官，大部份公營機構的全職及兼職員工，以及主要行政官員。

仲裁委員會每年一定都會檢討薪酬，雖然該年不一定作出調整。委員會會將建議知會國會，而國會有可能會提出反對但不常發生。

考慮因素

在制定國會議員的薪酬政策方面，仲裁委員會主要考慮以下幾個因素：

- 他們的工作性質
- 他們的工作條件
- 與其他行業近似職位作比較(公營機構，包括州及市政府，以及大部份由政府資助的機構，和私營機構的總裁及其下屬)
- 決定工作關係，政策的原則

具體而言，所要考慮的因素包括：

- 工作價值—
國會議員、部長及國會行政人員的工作複雜性、他們的職責以及他們對建立一個更好，更繁榮的國家的貢獻。
- 生產率—
國會議員、部長及國會行政人員的職責範圍，他們在履行各主要工作時在數量和質量上的變化，包括立法、行政和管理成果。

- **總薪酬—**
在制定國會議員、部長及國會行政人員的的薪酬時，仲裁委員會已經考慮到全面的薪酬，包括退休金和私家車。
- 社會上工資和薪酬的變化以及在特定市場上的薪酬趨勢，特別是公營機機方面。

由 2001 年 7 月開始，該仲裁委員會把第一級別的主要行政人員的年薪定為 95,600 澳元，並建議國會議員的薪酬應處於同一水平。這個薪酬標準將按照過去 12 個月的平均週薪指數進行一年一度的調整。第一級別的主要行政人員通常是聯邦政府機關的首長。如在大機關而言，應是指首長級以下一個級別，主要行政人員是有個別的合約的，他們每年的總薪酬可達 500,000 澳元，視乎薪酬仲裁委員會所制定的工作價值。

部長級的薪酬以上述水平為基礎，並考慮其他聯邦和州政府官員的薪酬和相對工作價值而制定。

薪酬水平（澳元）

職位	固定薪酬(1)
總理	\$248,560
副總理	\$195,980
財政部長	\$179,250
其他內閣部長	\$164,910
其他部長	\$150,570
國會議員	\$95,600
高級公務員(2)	\$95,600-約 \$500,000

註釋： (1)固定薪酬不包括津貼。

(2)高級公務員的薪酬屬總收入，部份可能是基於表現而發放。

結構

總理和部長的薪酬中包括底薪和一套複雜津貼。這些津貼包括辦公室的營運費用和往來堪培拉與選區之間的交通費用。此外，部長亦可得到其他與他們工作有直接關係的津貼。這些津貼不會被視為薪酬的一部份，它們主要包括：

無限額的津貼項目	有上限的津貼項目		
	金額限制	有限制	內容限制
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 交通津貼（除了在自己權限以外） 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 底薪 ▪ 選舉津貼 ▪ 租車費用 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 交通津貼（在選區） ▪ 配偶/被提名 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 員工 ▪ 辦公室、設備和供應

<ul style="list-style-type: none"> ▪ 指定的的差旅費 ▪ 乘搭汽車 ▪ 私人車輛津貼 ▪ 辦公室及住宅電話服務 ▪ 私人信箋、文具、通訊及其他印刷品 ▪ 退休後的交通費用（1994年1月之前） ▪ 其他的非薪酬之津貼（按照機密的《國家部長權利手冊》） 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 信息傳遞服務 ▪ 海外研修的旅費 ▪ 配偶及家屬的交通費用 	<p>人及其家屬在非公務上的旅費</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 退休後的交通費用（1994年1月之後） ▪ 報紙和雜誌 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 私家車 ▪ 照相及攝影服務 ▪ 選區要求計劃 ▪ 海外代表團的交通費用
--	---	---	--

澳洲部長也享受到最豐厚的退休金。百分率可以高達 11.5%，但私營行業最高的水平只有 9%。另外，當國會議員在任三屆或八年的任期結束後，他們將每年得到退休金，或者一次過的退休金，視乎所累積的價值。

具爭論的事項

每年的薪酬隨通脹增長，但每當國會議員的薪酬和津貼需作調整時，便會遭到公眾的嚴厲批評。其豐厚的退休金計劃是一直備受爭議。

加拿大部長級薪酬政策綜述

歷史

直到 90 年代初期，國會議員還是自行制定和檢討他們的薪酬。由於面臨公眾的負面壓力，他們的薪酬不是經常進行調整。導致了在 70 年代和 80 年代，他們的薪酬水平已落後於市場實際的薪酬水平。

聯邦政府和兩個最大的省政府（安大略省和魁北克省）決定試驗一種新的薪酬機制，就是引入外間人士或團體制定薪酬，以減低政治性。

1993 年，聯邦政府委托外間組織對國會議員的薪酬進行檢討，檢討結果提出了下列制定新的薪酬水平的建議：

1. 對聯邦高級公共事務官員(公務員)的薪酬進行內部比較；
2. 一些在加拿大市場上可供參照的職位，主要是非牟利機構，也包括一部份私營機構；
3. 與一組 6 個發展國家進行比較（包括美國、瑞典、英國、法國、澳洲和比利時）。

這項研究也建議成立一個獨立的委員會負責未來的薪酬檢討工作。

過程

按照法例，必須在每次普選後的 6 個月內成立一個獨立的委員會，以便對國會議員的薪酬進行檢討。最近的一次薪酬調整是在 2001 年的春天完成，即 2000 年 11 月普選結束之後。

委員會的建議需獲得國會的審批，並把總理與大法官之間的薪酬掛鈎。大法官的薪酬每 4 年調整一次（下一次是 2003 年），委員會由以下三位成員組成：

- 一位由司法部長任命；
- 一位由司法委員會任命；及
- 第三位將由另兩位委員選出，並擔任主席的職務。

決定大法官薪酬的委員會不會透露作出決定的準則，也不會透露在決策過程中他們採用哪些市場指標作為參考。除非可以提出具體理由，否則國會必須批准大法官的薪酬調整建議。如果建議不被接納，那麼爭議將在法庭上解決。

基於上述的建議，部長薪酬委員會已經把制定總理薪酬確實水平的責任轉給司法薪酬委員會。

考慮因素

總理的總薪酬與大法官的總薪酬相等。所有內閣部長的薪酬相等於總理薪酬的 74%，而國會議員的薪酬則相等於總理薪酬的 50%。相關的薪酬水平由委員會來判斷決定，那些導致作出有關建議的具體因素將不會公開發佈。薪酬會根據通貨膨脹，即相當於每年總體工業通貨膨脹率進行調整，而大法官的薪酬調整也按此進行。

結構

國會議員的薪酬中包括底薪、退休金、保險、按年資計算的離職補貼，以及豁免用於聯繫選民的鐵路和空中交通費用。離職補貼相當於年薪的百分之五十，是在國會議員或部長離職時發放。倘若他們的任期達六年或以上，便有資格領取退休金。與私營機構相比，國會議員的退休安排十分豐厚。從他們當選的那一年起計算，每年都有 3% 到 4% 的薪資計撥入他們的退休金收入中。除了總理、反對派官方領袖和下議院發言人享有政府住房之外，當選的官員不享受任何房屋優惠。唯一給予總理和內閣部長的特殊待遇就是配備司機及房車，和進行官方外訪時使用政府的飛機。

薪酬水平（加元）

職位	固定薪酬	與表現掛 的工資
總理	\$262,900	-
部長	\$194,600	-
國會議員	\$131,400	-
高級公務員	\$209,300-246,300	基數的 25%

註釋：固定薪酬不包括津貼

具爭議的事項

儘管政客，包括部長的薪酬水平普遍低於私營機構，但是公眾仍然認為他們的薪酬過高。雖然獨立委員會已經成立，但公眾仍然心存疑慮。新的薪酬機制安排參照大法官薪酬，或許會減低公眾對政府的不滿情緒。

安大略省現正檢討法例，以期授權省品德專員全權決定省長、部長和省議員的薪酬水平。這些建議將不受任何政治的影響，並不能被忽視或推翻。這個試驗或許可作為一個模型，日後向全國推廣。

芬蘭部長級薪酬政策綜述

歷史

由於擁有立法與預算權力，故議會為國家的人才及勞動力市場政策提供法律基礎，並批准人事政策的基本原則和協議。自 80 年代以來，政府在制定國家僱主和人事政策的中央指引方面擔當重要的角色，而日後在其他政府計劃上也擔當一個明確的決策角色。

部長的薪酬是公務員與議會議員薪酬系統的組合。

過程

國家公務員的薪酬表與其他僱傭條款是遵照《國家公務員及員工集體協議》來制定的。該協議是由國家僱主辦公室和有關工會聯合制定。國家的公務員薪酬表通常是一年調整一次。薪酬的升幅通常隨通脹率而調整。政府也會調整稅收政策以保持實際的收入水平。

國家高級公務員的職位是有法律依據的。在開設職位時，職位名稱和級別已根據國家薪酬表訂定好。國家薪酬表（具體列明工齡獎金和生活費用津貼）按照級別來檢討。

在國家薪酬表中的部長級職位是由法律規定的，而每年的調整也依法進行。由國家僱主辦公室和工會制定的協議將成為每年預算案的一部份，需國會審議。

考慮因素和結構

在國家薪酬表中，部長的級別是第 34 級，總理的薪酬較他們高 20%。如果集體協議把該級別的薪酬調高，部長的薪酬便會增加。無論他們在政府任職多久，他們都可以自動獲得 5 次（最高 6 次）的工齡獎金。

私營機構的薪酬制度不會直接影響公務員或部長的薪酬。但私營機構的做法會間接地促使國家薪酬結構進行較大的調整，儘管這樣的調整進度很慢。公務員的薪酬表和級別一直對外公開，只有基於個人表現的薪酬調整是保密的。令到這改革進展緩慢，因為缺乏公帑和支持，而及薪酬透明度也是其中原因之一。

公務員和部長的薪酬與職位名稱掛鉤，該名稱反映了對職位的要
求，但並不一定反映工作的內容。當一個新的公務員職位開設後，它的職位名稱和薪幅已經在國家薪酬表中規定下來。這個薪酬結構包括以下薪酬要素：

底薪：公務員的工資包括底薪

工齡津貼：除了底薪之外，工齡獎金分為 6 級，根據員工在公營機構或相關職業工作 3 至 18 年支付。工齡獎與底薪成一定的比例，但最高比例不得超過底薪的 25%。第一次的工齡獎金是在服務滿 3 年發放（是底薪再加 5%），此後以每 3 年遞增。

費用補償：這是支付給國會議員和部長（通常也是國會議員）的，並在他們的薪酬中佔有很大的部份。居住在首都地區的國會議員可以得到他們底薪的 30% 作為費用補償。最高的數額為底薪的 55%，且只發給那些需要在赫爾辛基居住的國會議員。這些補償金幾乎完全免稅。部長的費用補償較國會議員低 50%。這是因為在赫爾辛基，他們可使用政府提供的汽車和司機，而他們往返赫爾辛基和家鄉的費用也通常由他們自己的政黨所支付。

汽車福利包括服務部長和主要國家機關元首的司機。總理享有一個帶傭人的居所，但其他部長卻沒有房屋福利。

薪酬水平（芬蘭馬克）

職位	固定薪酬	現金津貼 (費用補貼)
總理	FM641,000 (1)	FM 96,000-176,000
部長	FM 534,000 (1)	FM 80,000-147,000
國會議員	FM 338,000-401,000 (2)	FM 97,000-211,000
高級公務	FM 616,000-711,000	-

註釋：

- (1) 總理和部長的薪資中包括最高達 6 個工齡津貼。一旦總理和部長任職，他們將自動享有 6 個工齡津貼中的 5 個。
- (2) 任職少於 12 年的國會議員將獲最少的工齡津貼，而超過 12 年的可得最多的工齡津貼。

具爭議性的事項

一般來說，部長的收入並不高，甚至較高級公務員為低。然而，當國會議員投票要求增加自己的薪酬時，卻會引來很多爭議。因為政府在芬蘭是一個龐大的僱主，薪酬體系的改革進展緩慢，但未受到抵制。

荷蘭部長級薪酬政策綜述

歷史

在 80 年代，政府制定法例，規定部長包括總理的收入不得超過最低工資的 6 倍。實際上，有關比例早以超越，但法例精神依然存在。

由於勞動力市場在吸引高級公務員和從政人士受到限制，有人提出調整薪酬政策（如提高薪酬）但是這仍然是一個極為政治敏感的話題。

過程

沒有一個獨立的檢討機構負責薪酬的制定，薪酬的調整只遵循公務員集體商討協議。議會負責制定薪酬政策，但這個問題已多年沒有被討論。議國亦負責調整他們自己的薪酬，但由於擔心公眾的監察，多年來除了根據通脹調整外，薪酬沒有進行過調整。

考慮因素

對公務員來說，勞工協議是由內務部與工會商討而制定的。商討後的薪酬增長也適用於國會議員和部長。除了以最低收入水平的倍數為基準之外，沒有任何有關部長薪酬制定方面的政策或指引。私營機構薪酬的影響只是間接的，因為在商討公務員薪酬調整時，公務員工會只會以私營機構的集體商討協議作為參考。但是公務員的薪酬增長水平一直低於私營機構，所以兩者之間的差距正不斷擴大。

結構

部長的薪酬由底薪和非實報實銷津貼組成。他們也是公務員退休金計劃的參與者。

薪酬水平（荷蘭盾）

職位	固定薪酬	費用津貼
總理	NLG 251,515	-
部長	NLG 251,515	-
國會議員	NLG 191,590	-
高級公務員	NLG 252,400	NLG 11,400

註釋：固定薪酬不包括津貼

具爭議的事項

與私營機構相比，部長和高級公務員的薪酬偏低，但公眾則認為，與普通工人相比，他們的薪酬十分豐厚，而且他們的收入來自工人的稅收。因為高級公務員的收入受制於從政人士的收入，所以現在的重要問題是如何吸引、留住高質素的公務員。

因為大部份公眾人士並不認為有必要提高公務員的薪酬，特別是部長的薪酬，所以對改革計劃或改革的研究均注定失敗。

新西蘭部長薪酬政策綜述

歷史

從很久以前開始，國會議員因身為代表而獲得酬金。40 年代，建立了一個薪酬和獨立的津貼制度。從 50 年代到現在，津貼制度不斷修改並按照特殊用途而設立，形成目前的不同種類的津貼。

1973 年，皇家議會薪酬委員會確立了下列原則：

- 議員的工作應視為一項全時間而專業的職業；
- 必須假定議員沒有其他收入；
- 必須認識到議員須承擔對家庭的種種責任；
- 必須重視和尊敬議員及其配偶為工作所做的犧牲，包括犧牲了他們的個人休閒和家庭生活。

1974 年當高級薪酬委員會（HSC）接管制定議會薪酬的責任時，確認了這些原則。

過程

HSC 由三名獨立的委員組成，須由總理任命，任期三年。HSC 每年對薪酬進行檢討，但由於過程較長，所以有時調整的時間相隔為兩年。沒有一個自動的調整機制將議員的薪酬與公務員的薪酬調整或市場的工資通脹率掛鉤。

考慮因素

HSC 在制定薪酬政策時，必須考慮工作的要求、相似職位的薪酬條件。當設定薪酬水平時，HSC 還要考慮下列具體的法定原則：

- 必須與私營機構和公營機構的薪酬保持公平的比較；
- 有必要確保薪酬對受薪者和納稅人同樣公平；以及
- 有必要去招聘和留住高質素的人才

除了設定薪酬之外，這個委員會亦會檢討津貼。這裏的津貼往往是指報銷僱傭過程中的費用，如按選民所要求履行職責等。

委員會的數據來自商業的薪酬調查，國家服務委員會自己的薪酬調查組，以及委員會向僱主發出的薪酬資料問卷的回應。根據法律僱主必須提供這些數據和信息。

沒有一個明文規定的薪酬政策，但是在私營機構的薪酬與部長級薪酬之間有顯著的差別。部長級的薪酬水平則與政府部門的主要行政官員較為一致。

結構

收入是由底薪加免稅津貼組成。

議會議員與部長的薪酬結構（新西蘭元）

	國會議員	部長	總理
底薪	85,000	149,200	250,000
基本費用津貼（免稅） ¹	7,000	12,000	23,500
住房與地面維修津貼（免稅） ¹		1,500	
選區津貼（免稅） ²	14,000		
日常津貼（免稅） ¹	4,704		
未提供住房的住房津貼（免稅） ¹		2,000	
膳宿津貼（免稅） ²	16,000		
房屋（免稅，據估計） ¹		25,000	50,000
自駕汽車 ¹		22,000	22,000
配備司機的豪華轎車 ²		40,000	40,000
總額（所有項目）	126,704	251,700	385,500
總額（只有薪酬項目） ³	96,704	209,700	295,500

- 這些項目屬於薪酬。基本費用和住房與地面維修津貼不視為與職位有關的費用；住房津貼是給予那些因本身已居住在威靈頓地區而不享受政府房屋的部長；來自威靈頓地區以外的部長則享有房屋；除了配備司機的豪華房車之外，還購買汽車供家庭成員享用。
- 這些項目不被認為是薪酬：選區津貼包括秘書費用和其他提供選民服務的費用；膳宿津貼主要用於支付在威靈頓安置第二個家的費用，同時也會給予那些當選後無須在選區內安家的國家議員；豪華轎車是日常工作的需要，但同時也可以作私人用途。
- 全部的薪酬項目包括房屋的估價，但不包括住房津貼，因為部長只可獲得其中一項。在大多數國家，由於總理通常有自己的官邸，所以房屋價值不被計入總理的總薪酬之中。

薪酬水平（新西蘭元）

職位	部長和公務員的薪酬水平	
	固定薪酬	與表現掛鉤的薪酬（最高）
總理	295,500	-
部長	209,700	-
國會議員	96,704	-
高級公務員	350,000	50,000

註釋：固定薪酬包括基本津貼和部長的住房，但不包括國會議員與職位有關的津貼和總理的房屋。

國會議員（包括部長）可把最多 5% 的薪酬撥為退休金供款，而政府將以兩倍的金額撥入退休金中，總額可達薪酬的 10%。

具爭議的事項

在過去的 15 年，所有僱主受政府政策和稅法的影響，減少分發給僱員的福利和額外津貼。但是，這些福利和額外津貼都被“兌現”後計入底薪中。不過，國會議員和部長的薪酬仍然留有底薪、津貼和福利部份。在最近的幾個月，總審計師的一份報告指出，無論是從稅收公平的角度還是從收入透明的角度，都有必要去檢討國會議員和部長的薪酬制度。

公眾的看法是國會議員和部長收入過高，而表現欠佳。在新西蘭，國民平均的年收入水平約為 35,000 新元，而國會議員的底薪就高達 85,000 新元一年，處於所有受薪職位最高的四份位值之中。儘管薪酬與工作的複雜程度有差異相比，但參加國會議員選舉的人仍大不乏人。

新加坡部長級薪酬政策綜述

歷史

目前的薪酬制度是以 1994 年頒佈的關於為有效和誠信政府制定具競爭力的薪酬白皮書為依據。該制度建立的目的是確保出任政府關鍵職位的官員，在與私營機構的專才相比時，他們的薪酬具有競爭力。

過程

公共服務處負責檢討政府薪酬政策和結構。對薪酬結構的檢討每 5 年進行一次。最近的一次是 2000 年 7 月。檢討結果要在議會進行辯論，並通過法案去實施建議。

政務職系的薪酬是根據國家薪酬理事會的建議每年調整一次。國家薪酬理事會由政府官員、企業家和私營機構代表組成。

考慮因素

薪酬水平是在總結了私營機構的薪酬後得出的，特別是參照在 6 個指定行業中最高收入者的薪酬（共 48 人）：

銀行家、工程師、會計師、律師、跨國集團的總裁和本地製造業的總裁。

對處於員工級別 I (MR4) 的部長（部長的入薪點），最低目標薪酬水平相當於以上 6 個行業內收入最高的 8 個人員的薪酬中位數的 2/3。也就是說，來自這 6 個行業中 48 職位的薪酬中位數的 2/3。

政務職系的薪酬處於超標量 G 級別。該級別的薪酬相當一個 32 歲，工資級別在上述 6 個行業中排名第 15 的員工的薪酬。超標量 G 是公務員體系中屬處長級的第一個級別。

以上兩個薪酬點可以作為基準，薪酬結構的其餘薪酬點，即從超標量 G 到 A，從 MR4 到 MR1 以及總理的薪酬是根據級別之間有 17% 到 20% 的預算差距來釐定。超標量 B 相當於公務員體系中最高級別。超標量 A 基本上相當於 MR4。

這些資料來自稅務局，可能會相對落後一年半到兩年。從 2000 年起，主要收入指標中包括了股票期權的價值。當中假設股票期權要在兩年後才可以行使，所以在計算當年收入時只可計算其一半。

結構

薪酬是由底薪、年終獎和與表現掛 的獎金構成的。底薪佔薪酬總額的 60%，年終獎和與表現掛 的獎金佔 40%。年終獎要根據新加坡當年的經濟發展情況來發放。與表現掛 的獎金則基於員工的個人表現。從 2000 年開始，與表現掛 的獎金的一半在該年支付，其餘的一半則在隨後的兩年內支付。

這個結構適用於公務員和部長。

政府正在考慮用 GDP 相關獎取替年終獎。GDP 相關獎將隨國家的 GDP 增長作出相應調整，這樣可以增加薪酬的透明度。然而這制度還未付諸實施。若推行 GDP 相關獎，與個人的表現掛約的獎金仍會保留。

政務職系有一個很好的退休金計劃，並獨立於中央的退休金。該計劃的細則是保密的。無論是公務員是部長，都得不到教育津貼、住房津貼或其他福利，除了有有限的醫療福利（大約 350 新幣一年）。部長享有一部汽車，但只有高級部長才会有全職司機和保安。

薪酬的調整要依據國家薪酬理事會的建議。下列的薪酬表列明了每月薪酬的固定水平的範圍。究竟一個官員或部長的收入是多少，則在這些範圍內依據個人的表現而變動。

薪酬水平（新幣）

職位	固定每月薪酬	表現獎金	目標年終獎 (現金) ²
總理	\$85,300	\$831,000	\$1,940,000
MR1(副總理和部長 1) ¹	\$60,000-\$75,900	\$582,000-\$736,200	\$1,500,000-\$1,897,500
MR2(部長 2) ¹	\$49,000-\$61,500	\$475,300-\$596,550	\$1,225,000-\$1,537,500
MR3(部長 3)	\$44,600-\$55,700	\$558,200-\$697,900	\$1,138,000-\$1,422,000
MR4(部長 4)	\$37,900-\$47,400	\$475,000-\$593,000	\$968,000-\$1,210,000
超標量 B(SR5)	\$28,800-\$39,800	\$361,000-\$498,600	\$736,000-\$1,016,000
超標量 C(SR6) ¹	\$24,000-\$31,200	\$259,200-\$337,000	\$612,000-\$795,600
超標量 G(SR9)	\$17,500-\$18,800	\$135,500-\$145,600	\$363,000-\$393,000
國會議員	\$11,900	\$21,300	\$176,000

註釋：

¹MR1，MR2 和超標量 C 級別的數據是估算出來的，因為這些數據不是公開的。

²MR4 和以上的級別，它們的目標年終獎是根據 2000 年的建議分期進行。超標量 B 及以下的級別，目標年終獎是現在實施的。

具爭議的事項

眾所周知新加坡的高級公務員和部長具豐厚薪酬。人民擔心他們收入的增加會導致貧富更加不均，而且不定額酬金的增加往往是用以掩蓋部長實際收入的增長。

隨著近年的經濟衰退，人們要求主要官員減薪的呼聲日益高漲，但是對此尚未有任何的官方評論。

英國部長級薪酬政策綜述

歷史

在英國，有關部長薪酬訂定的原則和過程已沿用多年。這些原則最近又被引伸至適用於新成立的蘇格蘭議會和威爾士、北愛爾蘭議會。這種薪酬方法的主要特點是：

- 政府和議會的職位享有薪酬以外的回報，故不參照市場薪酬水平。但是部長的薪酬與公營機構的薪酬如何作出比較，就須維持一定的競爭力。由有關的檢討機構（見下文）認為現在的薪酬水平相當於部長應得收入的最低值。
- 薪酬主要包括固定工資、退休金和一些設施的使用（許多情況下是指膳宿）。這些都依照某個部門的習俗和實際情況來決定。薪酬中沒有不定額獎金或按表現發放的獎金的成份。
- 議員和部長的薪酬水平和退休金計劃都要經過下議院的批准。支付給議員辦事處及其助手的津貼（支付給身為議員的部長的同類津貼）也同樣要得到下議院的批准。除了大法官和御璽大臣來自上議院之外，目前的內閣部長全是下議院議員。薪酬和津貼經首相建議後由下議院批准。有一些特殊例子是下議院議員批准的薪酬要高於 SSRB 所提交的建議。
- 住房津貼除了以實數提供給首相、財政大臣和外交部長以外，其他部長沒有此項津貼。
- 薪酬每三年正式檢討一次。在這期間，每年的調整要與兩個指數掛鉤，即高級公務員薪酬趨勢的中位數（就薪酬而言）和與津貼相關的零售價格指數（就各項津貼而言）。
- 薪酬的決定應該盡量非政治化，有獨立審查調整程序。

過程

每隔三年，首相授權高級薪酬審查處（SSRB）去檢討部長和議員的薪酬津貼。SSRB 是由資深工業家、退休公務員、學者和其他專業人員組成。SSRB 同樣也有權檢討高級公務員、相應級別的軍官和法官的薪酬。SSRB 遵循著一套標準的程序：

- 邀請關注團體提供書面或口頭的證據。
- 邀請外界的顧問就公營和私營機構中工作與部長相若的人士的基本薪酬提供建議。
- 在某些情況下，授權對國際薪酬和制度進行研究。
- 對於退休金計劃，諮詢政府精算局和專業顧問。

建議書提交予首相後，首相會決定何時公佈報告，以及何時把它提交到下議院進行辯論。

考慮因素

SSRB 尋求確保薪酬和退休金的水平足以吸引合適的人才進入政府服務，並確保部長的薪酬相對於其他公營機構相若職位的薪酬，能大致保持競爭力。大家都同意，對於英國來說，追隨與私營機構的薪酬制度，即使只是底薪，也是不切實際的。

長久以來人們認為內閣部長的等級制度中，有些職位是較其他職位複雜的。比如財政大臣的責任就比內閣其他部長的責任要大得多。然而，卻從未認真考慮過區分他們的薪酬。

薪酬水平：(英鎊)

	下議院 ¹		
議會議員	51,822 英鎊		
	部長/出任有關職位人員 薪酬	議會薪酬	總薪酬
部長級薪酬	(英鎊)	(英鎊)	(英鎊)
首相 ²	110,287	51,822	165,418
內閣部長 ²	66,172	51,822	119,979
行政部長	34,326	51,822	87,178
議會政務次官	26,053	51,822	78,657
高級公務員(內閣秘書)			170,000

註釋：

¹ 上議院內閣部長所得薪酬較低，是因為他們沒有向選民交代責任。

² 首相和內閣部長選擇在下議院不支取全部可得的薪酬。

具爭議的事項

當 SSRB 進行薪酬檢討時，往往會碰到不同程度的公眾爭論。輿論傾向認為議會議員的收入過高，與工作表現不符，儘管 SSRB 不同意這個觀點。SSRB 現擔心的是現時部長的薪酬與外界類似職位相比僅為最低水平。由於擔心公眾的反應，政府在 SSRB 的建議時總是小心翼翼。直到最近，在首相的呼籲下，內閣成員都沒有支取他們的全部薪酬。

最近的薪酬加幅是在上次大選之後隨即實施，因而引起較少注意。

美國部長級薪酬政策綜述

歷史

根據法律，美國聯邦政府高級行政官員的薪酬與國會議員的薪酬掛鉤，而後者更是負責決定這些職位的薪酬。按照美國憲法，國會負責制定高級行政官員、總統和他們自己的薪酬水平。

1816年，國會第一次試圖提高自己的薪酬，遭到公眾的反對。結果，他們把自己的薪酬與高級行政官員和聯邦法官的薪酬掛鉤，以避免公眾的批評。

1967年，國會通過了《聯邦薪法案》，成立了一個獨立的委員會（即後來的四年委員會），負責制定行政、立法和司法機關的薪酬。這個委員會的成員包括由總統任命私營機構的人員、國會兩院領袖和最高法院法官。目的是避免國會再擔任自定薪酬這項政治敏感的工作。每隔四年，委員會將召開會議，為高級行政官員、國會議員和聯邦法官的薪酬提出建議。這些建議將送交總統並最終提交國會批准。除非被國會否決，總統的建議將會生效。這個過程的設計是為了大眾的利益和減少政治干預。該過程在1969年生效，但高級行政官員在其後的6年內均不獲調整薪酬。

之後在1975年為應付薪酬削減的問題，國會於是頒佈了《行政人員生活費用及薪酬調整法案》。這項立法的目的是讓部分官員，包括高級行政官員享有與聯邦員佐級僱員同等的權利，就是薪酬根據生活指數自動調整。收入的調整將自動進行，除非遭到國會否決。除此之外，薪酬還可根據委員會的檢討而增加。然而，國會常常因為政治原因否決或降低這種自動調整。

1989年國會頒佈了《道德改革法案》，這是因為估計當時有大量的聯邦高級行政人員離職，因而擔心聯邦政府可能難以招聘到合資格的接班人。該法案恢復了兩個生活指數調整，收入相似性調整，更重要的是，它從兩個方面修訂了《聯邦收入法案》和《調整法案》：

- (1) 以公民公共服務和薪酬委員會代替四年委員會；
- (2) 修改了對法官、國會議員和高級行政官員年薪調整的機制。

新委員會由11人組成：6名由立法、行政和司法機構任命，其餘5名由公眾人士中選出。按照《道德改革法案》，勞工成本指數用作決定年薪調整的基礎。該指數是用來衡量私營機構僱員薪酬季度變化的指數。國會的意圖是用勞工成本指數為政府的官員提供定期的薪酬增長，以減輕未來不斷跟隨市場調整薪資的需要。

由於公民公共服務和薪酬委員會從未獲得批撥經費，故沒有執行其職能，而國會和總統也不任命委員會的成員。結果，這個新的委員會自 1988 年(即最後一次四年委員會的日期)以來，就沒有對高級行政官員的薪酬進行過有系統的檢討。

目前程序

聯邦公務員按照職位分為不同的種類。高級行政官員遵循行政人員薪酬表。這個系統從第 1 級（內閣部長）到第 5 級（最低薪酬水平）呈五級排列。他們的薪酬與負責設定高層行政官員薪酬的議員掛。

總統向國會提交對高級行政官員薪酬的建議書，國會會通過或否決它。根據法律，行政人員薪酬應該每年增加一次，加幅與其他聯邦政府公務員（屬一般計劃薪酬系）一致。但是國會從 1993 年起都投票阻止薪酬的增加（除了 1998 年、2000 年和 2001 年）。這些職位的薪酬以副總統薪酬作為上限，其現行年薪為 186,300 美元。

在現行的法律下，可以有三種方式調整高層行政官員的薪酬：

- (1) 依據勞工成本指數的變化，容許年薪自動調整；
- (2) 公民公共服務和薪酬委員會檢討並制定聯邦高級官員薪酬的報告，提交總統批准後，再提交給國會批准；
- (3) 通過特別法例，授權薪酬增加。

實際上，是採用了第三個方式；因此，薪酬的決定會受到政治因素的影響。但由於沒有檢討私營機構的薪酬，其對高層聯邦官員的薪酬也不產生影響。

薪酬方案的結構

高級行政官員的薪酬只包括底薪，是以一個設有五個級別的薪資體系（從最高的第 1 級到最低的第 5 級）為依據。薪酬內沒有不定額津貼或非實報實銷津貼。此外，政府也不向這些官員提供住房或住房津貼和其他額外福利。

高級行政官員以及國會議員，都享有適用於所有聯邦公務員的福利。最重要的福利包括：

- 供款式的退休金計劃，服務滿 35 年的公務員退休後，可取得約原來薪金的 2/3 作為退休金。視乎服務年資，官員可以在 55 歲到 62 歲之間退休。從 1983 年開始入職的公務員可以享有規定福利/規定供款的計劃。所有的聯邦公務員享有社會保險。

- 醫療保險的規定是公務員的 80% 的醫療費用可以報銷。這個規定在公務員退休後依然有效。在 65 歲時，這項福利要和社會醫療保險的計劃互相協調。
- 人壽保險計劃提供的福利大致相等於薪酬
- 年假最高可達到 6 周，視乎年資而定。

內閣和其他高級官員的薪酬(美元)

職位	底薪
總統	\$400,000
副總統	\$186,300
1 級-內閣部長	\$161,200
2 級-各局的局長和總監	\$145,100
國會議員	\$145,100
高級公務員(SES6)	\$133,700

具爭議的事項

這個系統多年來備受公眾和政治監察。高級行政官員的薪酬（包括聯邦法官）一直是一個政治敏感的話題。增加這些人的薪酬將影響到其他聯邦公務員的薪酬，因為他們的薪酬是所有聯邦公務員薪酬的上限。如果國會議員批准增加他們的薪酬，那麼他們將不得不同意增加包括議員自己以及所有聯邦公務員（屬不同薪酬制度）的薪酬。

根據 1989 年《道德改革法案》設立的新薪酬制度並不十分有效。從 1993 年以來，國會只批准三次薪酬調整：

- 1998 年調整了 2.3%
- 2000 年調整了 3.4%
- 2001 年調整了 2.7%

過去的種種改革，如把高級行政官員的薪酬跟國會議員脫等，都因為政治原因而不能執行。國會在這個方面的不合作是因為擔心公眾指責他們借機增加自己的薪酬。國會希望就是否有需要劃一增加薪酬一事達成共識。

目前的薪酬制度和國會不願投票贊成加薪；均成為吸引有意出任內閣部長的高質素的人才的障礙，況且，這些候選者還須經過繁瑣的審查和確認過程。準候選人均寧願留職私營機構，因為薪酬較高，且有定期的薪酬檢討。

香港特別行政區政府新問責制度下委任的主要官員薪酬
第二階段報告

結論及建議

二零零二年三月二十五日

呈送 政制事務局

由 Hay Group 撰寫
香港灣仔駱克道三號二十七樓

目錄

內容	頁數
第一部份 引言	2
第二部份 海外經驗的研究 – 結論及可供香港特別行政區政府參考的地方	4
第三部份 薪酬調查結果的摘要	6
第四部份 主要官員薪酬的原則	7
第五部份 主要官員薪酬的建議	14

引言

1. 目前，香港特別行政區政府中所有出任司長及局長職位的主要官員均為公務員。他們是按照相關的公務員薪級表支薪，並享有公務員制度下所提供的附帶福利。他們也同時受到公務員管理體制及公務員紀律機制所管轄。
2. 社會上有不少人認為，既然主要官員參與制定政策，並在公共事務上擔任領導角色，他們理應對施政效果承擔責任。香港特別行政區行政長官於二零零零年的施政報告中，提出研究如何在行政長官領導下，加強有關主要官員在不同政策範疇承擔的責任。在其二零零一年施政報告中，行政長官提出了有關加強主要官員問責的初步構思。其構思是引入一套新的聘用制度，適用於政務司司長、財政司司長、律政司司長和大部份局長。他們將按照一套有別於公務員制度的服務條件受聘，而任期將不會超逾委任他們的行政長官的任期。
3. 制定主要官員的薪酬是研究主要官員問責制其中的一個重要部份，所以香港特別行政區政府委託 HayGroup 就這個目的進行研究。
4. 這項研究包括探討數個經濟已發展國家怎樣制定委任部長級人員的薪酬，這些國家包括澳洲、加拿大、芬蘭、荷蘭、新西蘭、新加坡、英國及美國。除了解現有的做法外，這個項目亦利用這機會探討給予部長級人員報酬的現有觀點及可能發生的趨勢。
5. 這項目亦包括一個關於本港私營、公營和專業服務機構的最高級行政人員的薪酬調查。這調查是要識別能與特區政府主要官員相比之任職者的薪酬水平及薪酬組合，以及識別這些有機會被委任為主要官員的人士可享有的其他薪酬待遇(假設他們在上述調查涵蓋的行業內獲聘任為高級行政人員)。
6. 第一階段報告解釋了海外經驗研究及香港高級行政人員薪酬調查的方法及結果。

7. 第二階段報告總結了第一階段薪酬調查的結論，及提供被委任官員薪酬方面的建議。這報告的內容包括：
- 根據香港獨特的制度及管治方式，從海外部長級薪酬研究中得出的結論；
 - 制定建議薪酬的基本原則；與及
 - 參考上述各點及香港高級行政人員薪酬調查的結果，詳細提出對香港特別行政區政府主要官員薪酬架構及水平的建議。

第二部份 海外經驗的研究 - 結論及可供香港特別行政區政府參考的地方

研究結果的總結

8. 根據探討多個國家在制訂部長級薪酬的政策和方法，可以得出數個結論：

- 部長薪酬的制訂，包括建議和審批具體金額的過程，反映政治制度的特色，並受到強烈的社會價值觀影響。
- 有些國家，包括澳洲、加拿大、新西蘭及英國，已經設立獨立委員會作建議或制訂部長的薪酬，而美國則經常尋求仿效這個模式。這些委員會會確保薪酬與公務員、公營及私營機構的薪酬有適當的相對性。委員會的設立某程度上是要確保高級公務員和部長的薪酬合理，並同時加強客觀性以及減少在決策時政治方面的影響。
- 其他國家(芬蘭和荷蘭)已經制定與公務員薪酬有更直接的聯系，使部長的薪酬可以在或接近公務員薪酬表的最高點。
- 較獨特的新加坡，已經制定一個程式以確保部長的薪酬跟私營機構的高級行政人員相比是具競爭力，以表揚部長是高度能幹的行政人員，其對社會的價值是至少等同私營機構行政人員的價值。而且新加坡用了按表現而調整的薪酬，及發放浮動薪酬用作加強個人和政府的表現。
- 一般認為部長的工作，無論在範疇和職責上，是高度複雜的，但這些職位的薪酬卻遠比私營機構類似職位的為低，新加坡除外。雖然英國及其他國家的獨立委員會經常進行私營機構的薪酬比較，但委員會所作的建議是不會企圖與私營機構目前的薪酬水平保持一致的。
- 大部份國家(除美國和新加坡外)部長的薪酬架構反映出他們是政治家，並通常是國會議員，需要為選區提供服務，而選區的位置往往跟政府辦公室相隔較遠。除了薪金外，薪酬通常包括若干津貼以補貼為選民提供服務的費用，和直接因持有部長職位或是國會議員而引致的開支。這些津貼可包括房屋，(如果部長一定要保留兩個居所的話)、交通、及其他開支。這些津貼通常是非實報實銷的，但往往有限制。
- 部長亦可享有普遍提供給公務員的一系列福利，包括退休金計劃、醫療、人壽保險及類似福利。很多國家沒有提供特殊待遇給部長，除了或會提供汽車和司機給部長和配偶外。因工作所需或保安理由，部長一般也獲提供汽車和司機，有時可作私人用途。

可供香港參考的地方

9. 跟其他國家一樣，制定主要官員薪酬的原則須要與社會政治和文化價值一致，但亦需要平衡經濟的實際情況和香港特區的需要。
10. 有些國家的部長是職業政治家，他們的做法未必適合香港，因為主要官員可來自不同的行業和背景。另一方面，高級官員亦有金錢以外的回報。金錢的回報不應是主要官員候選人唯一的考慮，推動力如榮譽，及有機會為社會的進步作出貢獻等，也應是制定薪酬時的考慮。
11. 參考私營和其他行業的薪酬做法以制定主要官員的薪酬是可取的做法。這些職位的候選人可來自非政府機構，而主要官員為政府服務後，可轉到或返回這些機構。當他們從事公職時，他們仍要維持個人或家庭的承諾和責任。因此，應減少在金錢或經濟上的任何障礙，以吸引和留任這些官員。
12. 其他國家所採用的獨立程序以建議和制定部長的薪酬，是值得香港參考的。為防止有利益衝突，主要官員不應參與檢討，建議和制定他們自己的薪酬。因此應考慮在將來設立獨立委員會以檢討主要官員的薪酬，以防止過程受到過多的政治影響。

第三部份 薪酬調查結果的總結

13. 共有 77 間私營機構，13 間公營機構及 50 間專業服務機構被邀請參與此項調查，在指定時間內回應的機構中，27 間私營機構，9 間公營機構及 20 間專業服務機構都符合業務規模的要求，並被納入分析中。除了規模和複雜性外，參予機構亦要提供準確和現時的現金薪酬和長期獎勵的資料，以反映他們的行政總裁及高級合伙人所可能享有的薪酬。
14. 表一總結從調查中發現的主要市場數據：私營、公營及專業服務機構的行政總裁的總薪酬。

表一：市場指標：所有機構的固定薪酬，總直接收入和總薪酬

(2001 年 8 月；千元港幣)

	固定薪酬	總直接收入	總薪酬
P75	4436	9028	9404
中位數	3500	6045	6658
P25	2084	4397	4738
平均值	3486	6889	7207

註解：

固定薪酬=底薪+現金津貼和租金報銷

總直接收入=固定薪酬+浮動獎金+長期獎勵的年度價值

總薪酬=總直接收入+退休金

15. 表一顯示在被分析的機構中，行政總裁的總薪酬的中位數是港幣六佰六十五萬八千元。以統計學計算，即一半被調查機構的總薪酬比中位數高，另一半比中位數低。中位數合理地顯示香港主要私營及公營機構的行政總裁的總薪酬的市場價值。
16. 第一階段報告包括詳列私營機構的薪酬項目，這第二階段報告強調總薪酬的價值，當中包含所有不同形式的現金及近乎現金的報酬，而不管個人的薪酬架構。例如：行政人員的薪酬組合是否包括房屋津貼，這往往是為了個人稅務優惠而安排的。很多公司沒有提供任何現金津貼，有些直接提供房屋，因此指定作為房屋的金額或現金津貼可能與實際住房費用沒什麼關連，而市場數據中所得的住房價值並不代表他們所獲津貼或沒有獲得任何形式的住房。

第四部份 主要官員薪酬的原則

背景

17. 主要官員將被任命負責制定可影響香港民生，經濟和營商環境的政策。他們可能需要管理多個政策局和部門，負責重要而多元化的工作，當中包括有效地運用數以億港元的開支。故此，他們的工作範疇及複雜性能夠與香港主要的私營機構和公共機構的最高級行政人員相比。
18. 在制定主要官員的薪酬時，必須認識：
 - 薪酬是一種重要的工具來傳達及加強價值觀和行為、支持為結果承擔責任及獎勵成績達到預期的目標；
 - 主要官員的職位性質是全職和專業化的；
 - 有機會被委任者可以是大機構或香港特區政府的最高級行政人員或領導人；
 - 被委任者在任職時沒有其他工作收入；
 - 被委任者可能有個人或家庭財政上的責任並需維持此承諾；
 - 公職的委任是要連系報酬的(如個人的滿足感，榮譽及尊重)，而報酬是有社會和文化的價值，不可用金錢來衡量的。

原則和建議

19. 基於上述各點，我們建議採用下列的原則作依據來制定主要官員的薪酬：

原則一： 主要官員薪酬的制定應參照香港主要的私營和公共機構的行政總裁的薪酬

20. 主要官員是要高度負責的職位，這些職位負責制定及實施政府的政策，對香港社會的繁榮、安定及和諧有深遠和長期的影響，他們亦有重要的行政責任，與大規模及複雜的私營機構類似。
21. 主要官員角色的性質跟私營和公共機構的行政總裁不同，要直接比較他們的複雜性，如行政管理、決策權、或財政責任，是非常困難。雖然如此，推論主要官員和行政總裁所需承擔的責任和工作複雜性是可以相比還是合理的。
22. 在制定主要官員的薪酬時，參照非政府的做法應是值得的。除了傳達要求的價值觀和行為外，亦要認識到主要官員的候選人可來自非政府機構，他們在為政府服務後，可轉到或返回這些機構。因此，要合理化地評定主要官員的薪酬時，比較主要官員和香港私營及公共機構的行政總裁的薪酬是一個重要的考慮。
23. 在承認主要官員將持的職位是可與私營及公共機構的行政總裁相比的基礎下，我們建議：

■ 主要官員薪酬的制定應參照私營及公共機構相類似職位的薪酬；

■ 中位數應被設定為合理的市場參考，因它反映一群可相比的行政總裁薪酬價值的中位。

原則二： 薪酬組合應是簡單而又容易實施的

24. 薪酬架構所包含的部份，應包括候選人在評估是否接受主要官員的職位時會考慮的項目的。這些包括現金或接近現金的部份，如底薪、浮動獎金、現金房屋津貼或提供由公司所租或擁有的房屋、退休金供款或約滿酬金，及長期獎勵如股票期權；福利如醫療保險和人壽保險亦可考慮，但這些福利與行政總裁的總薪酬相比下便比例很少。
25. 房屋津貼在私營機構常被設立為一種方法來限制底薪的金額，因底薪會影響退休金、浮動獎金的公式，或每年的薪酬檢討。房屋津貼可令僱員獲得稅務優惠而僱主只有涉及少量或沒有成本，私營機構指定作為房屋津貼的金額可以跟實際住房開支沒什麼關係。由於上文提到的目的不是香港特區政府所關心或感興趣的，而花費於房屋的開支是被委任的主要官員的個人選擇(除下段提到的例外)，所以毋需要或不適合地去指定一筆金額作為“房屋津貼”。
26. 被委任的律政司司長、財政司司長和政務司司長需要入住指定的政府官邸，以提供適當的環境作開會及款待重要客人之用。由於是政府要求及撰擇房屋，所以被委任的司長不應因為獲提供寓所而需要接受扣減相當的薪酬。
27. 私營及公營機構普遍提供酬金給那些以合約形式受聘的行政人員，這些酬金等同退休金，有些規定在合約期完成後方可支取；有些則沒有規定。被委任的主要官員並沒有被納入政府的退休金中，因為這個計劃是為長俸制公務員而設的，並不適合給予個別獲委任的人士，雖然如此，無須或不適合提供合約酬金給被委任的主要官員，因為任何預留的酬金金額也會兌現為每月的薪酬。
28. 名義上主要官員的服務合約期至委任他們的行政長官任期結束為止，基於被委任的主要官員的服務性質和他們是屬問責制下委任的官員，扣起一筆薪酬直至他們圓滿地完成服務任期是不合理的。任何提供給被委任的主要官員的酬金因而會在任期內按比例發放，如果是按任期的長短按比例發放，這筆酬金就等同底薪的一部份，指定一部份的薪酬作為酬金並延遲發放就沒有意義了。

29. 因此，我們建議：

■ 主要官員的薪酬應包括所有現金薪酬，無須將成分分類，如房屋津貼、或酬金。

■ 律政司司長、財政司司長和政務司司長會按政府的決定獲提供適當的寓所，但不應因而調整或扣減他們的薪酬。

原則三： 薪酬組合應包含固定的現金薪酬，沒有因表現而發放的浮動薪酬或基於表現的薪酬調整

30. 在新的問責制下，主要官員要對成果承擔責任，而行政長官保留權利以罷免或要求任何主要官員因表現未達職位的要求而辭職，所以當主要官員還在位時，可以假設他或她的表現是可達到預期的水準的，再用浮動薪酬或基於表現的薪酬調整來判斷是不合適了。反過來說，如果行政長官減少一個主要官員的浮動薪酬，那麼該官員就很難維持公信力在將來有效地表現，故此，主要官員之間有不同的薪酬而又被公開是不切實際的。
31. 在私營機構中，高級行政人員的浮動薪酬計劃是與機構的財政成果緊密連系的。設計得好的浮動薪酬計劃是將行政人員的獎勵與股東的利益聯成一，這些計劃反映強烈商業化及以利潤為中心的價值觀，跟主要官員職位的性質不能相比的；此外，以合適的財務或非財務的指標用作評估主要官員努力而得的成果並不存在。主要官員的推動力應建於成功感及香港的持續發展上，而不是在金錢的回報上。
32. 另一種方法如“國民生產總值”獎金(新加坡在考慮中)也不一定可評估主要官員的表現，反而可量度主要官員在任期時香港的經濟表現；這個方法的好處是可將主要官員的薪酬跟香港的整體繁榮掛鈞，但同時會違反其他在此提到的原則-應參照其他行業的高級行政人員的薪酬。
33. 私營機構給予行政總裁之薪酬是直接或間接以獎金為依據。因為薪酬組合應是固定，主要官員的薪酬水平便少了風險，因此，主要官員的目標薪酬並不須與行政總裁的總收入看齊。
34. 因此，我們建議：

■ 主要官員的薪酬不應包含浮動薪酬這部份，不管是根據個人或集體的基礎，亦不會按個人表現而對固定薪酬作出調整。

■ 在市場普遍有浮動薪酬這做法，不應在制定主要官員的薪酬時全部被轉為固定薪酬。

原則四： 不同級別的主要官員應被公認及反映在他們的薪酬上

35. 主要官員分為兩組：(1)局長及(2)司長，包括政務司司長，財政司司長和律政司司長。一直以來，局長的薪酬沒有因政策範疇而有所不同，這個做法應伸延至問責制的局長。
36. 一直以來，司長的薪酬比局長高，律政司司長，財政司司長和政務司司長按他們的級別而相繼地獲得更高的薪酬，這個做法應伸延至問責制的司長。
37. 這些輕微的增額與職位的公認級別一致，不是用以反映不同的職責廣度，因此，我們建議：

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ 輕微增加至最多 5%，適用於：局長與律政司司長之間，律政司司長與財政司司長之間，財政司司長與政務司司長之間。 |
|--|

原則五： 主要官員的薪酬應考慮到非金錢的回報或因從事高級的公職而得到的無形的福利，並同時確保薪酬與職責相稱

38. 作為一個主要官員，其推動力應主要是來自服務香港社會的意慾，和從公職所得的榮譽，金錢上的報酬或待遇不應是主要官員的主要推動力；當他們轉到為政府工作，被委任的主要官員仍有個人或家庭財政上的責任要維持。薪酬應制定在一個不會阻礙合資格候選人成為主要官員的水平。
39. 恰當的薪酬水平、確實的金額或相對於市場上行政人員具競爭力的薪酬水平而言，到最後也是一個政治性的決定，必須得香港市民所接受，考慮到實際情況，香港文化和社會的價值觀。
40. 問責制主要官員的非金錢回報應反映在他們的薪酬與市場上行政總裁具競爭力的薪酬水平的差距。我們應該認識到這差距是一個價值觀的判斷，而不是根據具體的方法或程序而定的。主要官員的薪酬與市場上具競爭力的薪酬水平之間應有差距，但這差距不應成為投身主要官員的障礙。
41. 由於差距的幅度是一個價值觀的判斷，HayGroup 建議用一個範圍的形式。我們建議：

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ 市場上行政總裁的薪酬水平與主要官員的薪酬的差距應在40%至45%這範圍內。 |
|---|

第五部份 主要官員薪酬的建議

42. 根據上述的原則和建議，我們建議採用下列的政策以制定主要官員的薪酬：

市場指標

- 以薪酬調查內行政總裁的薪酬水平作為制定主要官員薪酬的指標。
- 主要官員的薪酬會與行政總裁總薪酬的中位數比較，包括底薪、房屋、浮動獎金、長期獎勵和退休金。

無形的報酬

- 因擔任主要官員不是單被薪酬所推動，所以主要官員的薪酬相對於市場指標，應有一個差距。
- 建議的差距率是 40% 至 45%。

薪酬架構

- 局長的薪酬包含所有現金薪酬，與及實質的福利如醫療等，沒有其他支付房屋或作其他用途的津貼。
- 律政司司長、財政司司長和政務司司長因工作需要而要入住政府官邸，但不應因此而調整或扣減他們的薪酬。

薪酬水平

- 局長與律政司司長的薪酬差距，與及律政司司長、財政司司長和政務司司長之間相繼的薪酬差距，應顯示及確認到他們職位的級別。
- 底薪的相繼增額適用於：局長與律政司司長之間，律政司司長與財政司司長之間，財政司司長與政務司司長之間，最多的加幅是 5%。

主要官員總薪酬的計算方法

43. 表二顯示主要官員總薪酬的計算方法，運用建議的差距：市場總薪酬的 40% 至 45%

表二：局長總薪酬的計算方法

		下限	上限
1	市場指標(中位數)	\$6658000	\$6658000
2	差距率	45%	40%
3	差距 (第一行乘以第二行)	\$2996000	\$2663000
4	總現金薪酬 (第一行減以第三行)	\$3662000	\$3995000

註：金額取其四捨五入至最接近之千元港幣

44. 採用建議的差距範圍於市場總薪酬的中位數：即港幣 6.658 百萬，得出的結果是下限港幣 3.662 百萬，上限是港幣 3.995 百萬。這個薪酬範圍應是一個平衡的方法，一方面提供合理的金錢回報，同時又體會到公共服務的推動力不是主要從金錢而來。這個範圍接近市場的十五份值，我們考慮到這個薪酬水平不會阻止一個有衝勁的候選人接受委任為主要官員，就算有可能他要接受被削減很多薪酬。
45. 我們考慮到主要官員的責任範圍，這些職位的候選人有其他更高薪酬職位的選擇，與及候選人合理地期望他們不需要面對生活水平的大幅度下調，這個建議薪酬水平應可得到公眾的支持。

局長和司長的薪酬

46. 表三顯示局長和司長的薪酬(按上文提到的方法)

表三：主要官員的薪酬

級別	現金薪酬 (下限)	現金薪酬 (上限)
局長	\$3,662,000	\$3,995,000
律政司司長	\$3,845,000	\$4,195,000
財政司司長	\$4,037,000	\$4,404,000
政務司司長	\$4,239,000	\$4,625,000

註： 假設每級最大的差距為 5%
金額取其四捨五入至最接近之千元港幣

其他條款

47. 這些金額每年按十二個月分期支付。

48. 在實施主要官員的薪酬時，我們建議參照私營機構的做法，考慮下列各項：

退休金

由於主要官員不會參予任何退休金計劃，香港特區政府會按法定的金額供款至強制性公積金計劃，這是附加於上述薪酬的；主要官員亦需要按法例規定從現金薪酬中供款，但沒有其他的退休金計劃或酬金。

醫療及保險福利

被委任的主要官員並不是公務員，政府需要作一些特別的安排為他們提供醫療及保險福利，這些福利可跟高級公務員一樣。

年假

每個主要官員每年可享有二十二個工作天的有薪假期，需要工作的週六按半天算，每年賺取的假期須於該年使用。

病假

法例規定的病假亦適用，行政長官有權給予多些病假，視乎病情及需要休假的長短。

汽車及司機

每一個主要官員應獲提供汽車及司機。

合約期

行政長官有權決定主要官員獲委任或再委任的任期，而任期不會超逾委任他們的行政長官的任期。

終止合同(非因故)

當主要官員終止合同時，為了有順利的交接，及考慮到主要官員可能離開很好的職位而接受這個角色，所以恰當的通知期，或相等的代通知金，為適合的。任何地方的私營機構一般給予高級行政人員有三至十二個月的通知期，但這麼長的通知期並不適合主要官員，因此，行政長官有權終止主要官員的合同(非因故)並給予一個月的預先通知，行政長官亦有權終止合同並給予一個月薪資的代通知金。任何累積的福利也會被取消。

因故終止合同

如因表現欠佳、進行違法行為、欠服從性、或其他原因，行政長官可終止主要官員的合同而不需要給任何通知期或代通知金。任何累積的福利也會被取消。

自願離職

主要官員可隨時給予行政長官一個月的書面通知，自願終止他或她的合同，而他或她的工作會在通知期最後一天終止，或付相等於一個月薪資的代通知金後而終止。行政長官有權省免通知期或代通知金。任何累積的福利也會被取消。

保密

私營機構一般需要行政總裁受制於保密的條款，以防止他們在職期間或離開後將公司的機密資料向外洩露。主要官員普遍知道一些政府或政黨的重要機密資料，不管主要官員是否企圖得到個人的好處，洩露或利用那些資料可能會引致政府或政黨有損害。

在合約期內或合同終止後，主要官員不容許直接或間接披露資料給任何人士、公司、或其他團體，或利用任何資料令官員自己或他人受惠，無論是用書面或任何實質性的形式，而該等資料是香港特區政府視為機密或專利或香港特區政府在法律上有訴訟權益的機密。同樣地，任何個人、公司或其他團體提供給政府的機密資料也不能被用或披露。

利益衝突：工作及游說

有些其他國家，有道德法規禁止政府官員在一段指定的時間內替他們曾管制的機構工作，這些法規亦會禁止官員在一段指定與他們曾工作的部門進行游說。

與其在合約內訂下限制，規限主要官員離任後所擔任的工作，我們提議香港特別行政區政府考慮設立一個獨立的委員會就主要官員離職後工作機會向主要官員和特區政府提供意見，那些意見將被公開。

為防止實際或明顯的利益衝突，一個前主要官員在離職後二十四個月內，不應參與直接游說任何政府部門或政策局，代表任何人士、公司或其他團體影響政府政策、條例、規則或法例的制定。

定期檢討薪酬

49. 被委任主要官員的薪酬水平及架構應要經常作全面檢討，至少每五年一次，行政長官有權決定檢討進行得更頻密。
50. 主要官員的薪酬是一個敏感的政治問題，須要理性地、公平地及公正地處理，因此，薪酬水平及架構應要經常地檢討，以確保能反映市場的情況。國家如英國、澳洲、新西蘭及加拿大已設立獨立委員會以檢討部長、國會議員及高級公務員的薪酬。我們建議香港特別行政區政府考慮設立類似的委員會定期檢討主要官員的薪酬。