

HayGroup

People Before Strategy

公務員薪酬水平調查方法顧問研究 最後報告書

二零零四年十一月十五日



1. 研究的目的及原則
2. 薪酬水平調查目的為何？
3. 如何找出合適的私營機構配對職位作薪酬比較？
4. 如何選取公務員比較職位？
5. 如何選取私營機構納入調查範圍？
6. 要向私營機構蒐集哪些數據？
7. 如何分析薪酬水平調查所得的薪酬數據，並與相關的公務員薪級表作比較？
8. 薪酬水平調查對每年的薪酬趨勢調查有何影響？

顧問研究須遵照的原則及大體範疇

- **顧問的角色** - 就制定薪酬水平調查方法所涉及的技術事項提供專業意見
- **第一階段顧問研究** - 為將來進行薪酬水平調查制定一套具體可行的調查方法；調查結果的應用並非在研究範圍內
- **指導政策** - 調查方法應充分考慮公務員事務局提出的有關制定更完備薪酬調整機制的政策考慮因素
- **諮詢** - 提供資料、陳述各方案的利弊、解釋技術事項等，供督導委員會及諮詢小組討論；並在制定調查方法時回應及考慮有關各方的意見

薪酬水平調查目的為何？

- 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。

如何找出合適的私營機構配對職位作薪酬比較？

- 建議採用廣義界定的職位屬系法，這方法
 - 把公務員隊伍和私營機構中在工作內容、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職位配對，作為薪酬水平比較的基礎。
 -
- 建議進行詳細的職位檢視程序以
 - 確定所有可能被選取為公務員比較職位的工作性質和特性等詳情；及
 - 根據有關資料在私營機構中選取對應的比較職位。

- 為方便分析數據, 建議

- (a) 把各職位-

- 按其工作內容和工作性質納入五個職位屬系;
 - 按需承擔責任的輕重及一般資歷和經驗要求納入五個職位級別

- (b) 屬相同職位屬系內同一職位級別的私營機構比較職位的薪酬，會與相應職位屬系內相應職位級別的公務員比較職位的薪幅比較

建議：

將比較職位歸納入下列五個職位屬系 –

文書及秘書屬系 –

包括文書人員及私人秘書

內部支援屬系 –

主要負責政府各決策局及部門的內部運作

公共服務屬系 –

主要負責向市民直接提供服務

工務屬系 –

專業及技術職位，主要涉及公共基礎設施的規劃、興建及維修保養工作或與工務有關的監管工作

操作支援屬系 –

非行政支援服務，通常涉及戶外工作、體力勞動或儀器操作

建議：

將比較職位歸納入以下五個職位級別 –

- 操作人員 (第一標準薪級表第0至13點及總薪級表第0至10點)
- 技術人員、助理行政人員和助理專業人員 (總薪級表第11至23點)
- 中層行政人員和專業人員 (總薪級表第24至33點)
- 經理和高級專業人員 (總薪級表第34至44點)
- 高級經理和最高層專業人員 (總薪級表第45至49點)

建議的職位比較方法 –

- 基於較易明白的工作特性作職位配對，因而更為客觀(相對於一九八六年薪酬水平調查所採用的工作因素比較法而言)；
- 可涵蓋更多不同類型的公務員職位樣本，在一個更清楚界定的架構下進行職位配對，因而得出更可靠的結果(相對於職位配對法而言)；及
- 能對不同職位級別的職位作更全面的比較(相對於資歷基準法而言)

- **建議按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**
 - 以便將公務員入職職級的入職薪酬與那些有相類資歷和經驗要求的私營機構入職職位的薪酬作比較。

如何選取公務員比較職位？

建議公務員比較職位必須：

- 在眾多私營機構內找到可作合理配對的職位，這些職位在工作性質、技術、資歷和經驗要求等方面與相關的公務員比較職位大致相若；及
- 有合理的編制規模：每個公務員比較職系的編制不應少於100個職位

整體來說—

- 能涵蓋不同範圍和層面的公務員職位；
- 為方便就私營機構的配對職位蒐集薪酬數據，公務員比較職位數目應該是合理和應付得來的。

如何選取公務員比較職位？

建議調查範圍不應包括：

- 屬首長級薪級表的職級，因為私營機構中沒有可作合理配對的相類職位，此外，若為首長級職位進行職位比較，需採用另一種職位比較方法（例如工作因素比較法），這樣在整合和分析數據時，會有技術方面的困難
- 紀律部隊職系及若干非首長級文職職系（例如：航空交通管制主任），因為沒有可作合理配對的私營機構職位；以及
- 屬醫護界別、社會福利界別及教育界別的職系，因為有關的私營機構配對職位的薪酬，大體上是跟隨公務員的做法而釐定和調整。

如何選取私營機構納入調查範圍？

- 建議選取私營機構納入薪酬水平調查調查範圍的準則，大體上應跟隨薪酬趨勢調查的準則，但需稍作調整。
- 調整是必需的，因為薪酬水平調查的目的，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，而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，並不考慮個別私營職位實際的薪酬水平。

要向私營機構蒐集的哪些數據？

- **建議就所有現金報酬項目蒐集數據。這些項目包括底薪、固定獎金、現金津貼和浮動薪酬，因為 -**
 - 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。
 - 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，而公務員的薪酬安排在結構組成上較為有規範
 - 蒐集私營機構現金報酬總額項目的數據，有助作全面的比較

要向私營機構蒐集的哪些數據？

我們不建議以報酬總值作比較基礎因為 –

- 兩個界別的薪酬安排有別;
- 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、本地條款等）而定，而並非按其職位或職級;
- 在私營機構中，不同機構所提供的福利項目的發放規定亦各有不同; 及
- 由於就福利估算過程複雜，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。

如何分析薪酬水平調查所得的薪酬數據， 並與相關的公務員薪級表作比較？

- 顧問**建議**分析以下兩項現金報酬數據組合：
 - 把私營機構比較職位的年度基本薪金（包括底薪及合約訂明的固定獎金），與公務員比較職位按其相應薪點範圍支付的年度公務員薪金比較；及
 - 把私營機構比較職位的年度現金報酬總額（年度基本薪金加其他現金項目），與公務員比較職位按其相應薪點範圍支付的年度公務員薪金，加上現金津貼（以政府向公務員支付的主要現金津貼項目的年度開支計算）作比較。

如何分析薪酬水平調查所得的薪酬數據， 並與相關的公務員薪級表作比較？

- 在薪酬水平調查中，我們應把具相近薪點範圍的公務員比較職位（即在同一職位級別內的公務員比較職位）的薪酬，與大致相若的私營機構職位的薪酬範圍比較。
- 這些私營機構薪酬數據經分析後，會產生不同比較水平的指標，例如上四分位值、中位值、下四分位值及平均值，以便與各職位級別的公務員薪級表範圍比較。

顧問建議：

- 政府可考慮採用市場上已有的薪酬趨勢分析資料，而無需進行專設的薪酬趨勢分析。
- 如決定繼續進行薪酬趨勢調查，顧問則建議，薪酬趨勢調查的範圍應適當地配合薪酬水平調查的範圍

因為 -

- 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
- 如較頻密地進行薪酬水平調查，如每隔三至五年進行一次，未必有需要以現時精確調查的方式進行薪酬趨勢調查。