

歡迎讀者提供本版意見，請電2565 4268 或傳真2811 1926

張炳良

城市大學公共及社會行政學系系主任

調整薪酬 公僕草木皆兵

政府把公務員薪酬及服務條件常委會（薪常會），提交的公務員入職薪酬檢討報告書，包裝為整個公務員體制改革的前奏，是毫不必要的。

公務員體制改革，涉及面闊，當局構思包括整頓公務員內部的工作文化、薪效掛鈎、推行合約制、精簡紀律處分程序等，再配合以種種私營化、外判化的部署，早已令不少公務員人心惶惶，超出了公務員事務局局長林煥光所說的「健康的不安」界線。公務員工會也對政府舉措，通過持「草木皆兵」的態度，故調整入職薪酬之議，作為改革之第一招提出來，不被員工看成另有企圖、項莊舞劍之舉才怪！

但平情而論，入職薪酬調整，與改革沒有必然關係，因為現行制度，就要求定期去檢討公務員的薪酬待遇，以確保與私

人機構僱員維持「公平比較」。

入職薪酬調整 無關改革

現實是，私人市場的入職薪酬已因種種經濟原因而大幅調低，若公務員的入職薪酬水平不變，便違背了行之多年的政策原則。問題的關鍵，只是與私人市場作比較的調查方法，是否公平合理而已。薪常會的檢討，基本上沿了八九年入職學歷基準的釐定辦法——以百多間大中型企業作比較，不採中位數而用「上四分位值」，應是較為寬鬆的做法。

八八年解決公務員勞資糾紛的調查委員會（Burrett Committee），曾建議公務員定薪以「薪酬水平調查」（即按職系職級與私人機構類似工種作公平比較，若無此工種則透過公務員內部對比去達致相應水平）為中心，每三年左右進行一次，期間逐年透過「薪酬趨勢調查」作局部性調整。

目前公務員入職薪酬大幅高於私人僱員，原因有三。（一）政府不落實定期進行薪酬水平檢討之制度，以致個別職級與私人機構之差距愈來愈大。（二）九七年亞洲金融風暴以來，不少私人機構紛紛減薪裁員，新聘員工的工資，更因供過於求而急速下調，造成與公務員入職薪酬相差更大。

經濟衰退 拉闊薪酬差距

白邊有一個制度性的因素，是一直以來公務員薪酬制定，不把現職與入職作區別，有關薪酬透過按薪酬趨勢調查的結果去調整（而上述調查乃主要針對已在職的私人僱員）。可是，私人機構對待現職與入職員工，却持不同的態度，前者的待遇，決定於「留用」考慮（若能為公司賺錢多做生意，便多發工資），而後者的待遇，則決定於「招聘」市場的供求情況（由於基層求職者的經驗及能力均未受考驗，若供過於求，必然把入職工資盡量壓低）。

可以看到，私人僱員現職與入職者的薪酬，其實循不同的軌道移動，而政府把兩者等同，每年對現職公務員調薪，也以同樣比率去調整入職薪點，因而進一步拉大與私人市場的距離。以往私人市道好景，是政府「追」市場，問題不大。但經濟衰退後，私人機構迅速調整，便把雙方差距「殘酷」地暴露於人前。

市道差不能構成不對公務員入職薪酬作出檢討的理由，反之，應責成政府以後再頻密地進行類似檢討，使員工也可分享繁榮年的較佳入職薪點。

所以，薪常會現建議把現職薪酬表的薪值與入職薪值「脫鈎」，屬有的放矢的考慮。但如此一來，便得接受新入職與現職者雖處同一職級，也可能不享同一薪表的情況，而這正是今次入職薪酬檢討所帶來的結果。

調整薪酬 可消除不公平？

或有以為，若也同時調整現職公務員的薪酬，便可消除上下薪表之不公平差別了。撇開所謂「妥善改革」的政治考慮，若同時檢討現職薪酬，也不能輕率地假設現職與入職水平必然趨同，因為正如上文指出，私人機構乃按不同的人事邏輯，去看現有僱員與新求職者，故完全可以出現薪酬趨勢調查的走勢，與入職薪酬調查的走勢各行其道的情况。

把入職薪酬與現職分開，也還存在另一問題，即每年新入職者按當年調查結果而定薪，若市場波動顯著，則可出現每年新入同一職級者薪酬有異，致可產生早不如晚的不公平情况。因而政府也必須設計機制，去解決這樣的入職早晚者之間如何處早「歸位」，合於同一薪表的問題，否則一職數薪，既產生行政混亂，亦無助於員工士氣和合作。

（作者亦為紀律人員薪酬及服務條件常委會委員，及今次薪常會公務員入職薪酬檢討督導小組的成員。）

城市大學張炳良博士提供的剪報

立法會 CB(1)289/99-00(1) 號文件
IC Paper No. CB(1)289/99-00(11)



異常現象：入職薪酬脫鈎，使新入職與現職者出現同級不同薪情況。（資料圖片）

P.02 9:48AM 1999 AUG 9

6794 2869 +852

TO:

FROM: CITYU HK (PSA)