

節錄自2003年12月15日
公務員及資助機構員工事務委員會會議的紀要

X X X X X X X X

III. 法定及其他機構高層管理人員薪酬檢討的最新進展

(立法會CB(1)296/03-04(04)——政府當局提供的
號文件 文件)

檔號：CSO/ADM CR3/1136/02 —— 行政署就“法定及其他機構高層管理人員薪酬檢討”發出的立法會參考資料摘要(連同顧問的最後報告)

立法會CB(1)2150/01-02(01)——政務司司長於
號文件 2002年6月26日
立法會會議上發表的聲明

立法會CB(1)171/02-03號文——2002年7月3日事
件 務委員會特別會議的紀要)

4. 主席指出，政府當局曾在2002年1月委聘顧問，就10間選定的法定及其他機構高層管理人員的薪酬進行研究。研究結果在2002年6月公布後，政府當局在2002年7月3日的事務委員會會議上簡報研究結果。應事務委員會的要求，政府當局答允透過有關政策局諮詢該10間機構，並向事務委員會匯報該等機構對研究結果所作的回應，以及有關這些選定機構最高級3層管理人員的薪酬條件、合約屆滿日期，以及過去5年薪酬調整趨勢的資料。主席請委員參閱政府當局就此提供的文件(立法會CB(1)296/03-04(04)號文件)。

政府當局作出簡介

5. 行政署長扼要重述，顧問研究的主要工作是確定選定機構高層管理人員的薪酬條件與私營機構擔任相若職位的人員的薪酬條件是否一致，並為他們制訂相若

及具競爭力的薪酬條件。顧問就薪酬水平及組合提出的建議，是根據其分析對照公司的薪酬及應用下列原則的結果而作出的：

- (a) 對照組別內有關職位的薪酬總額中位數，應為所檢討的職位提供合理而具競爭力的基準；
- (b) 應考慮與所檢討的職位有關的質量因素，例如地位、服務香港的機會和接受公眾監察的程度，並在認為適當的情況下對中位數作出調整；
- (c) 就選定機構有關職位制訂建議薪酬組合（即固定薪金與浮動薪金各佔的百分比）時，應以對照公司薪酬條件的常用組合為基礎。然而，選定機構的管理委員會可靈活採納本身屬意的薪酬組合，而不採用建議組合。有關機構在採用本身屬意的組合時，如希望固定薪金相對於浮動薪金佔較大比重，或後者相對於前者佔較大比重，則應採用顧問建議的換算系數，制訂相等的薪酬條件。

6. 行政署長又指出，顧問曾建議選定機構的管理委員會在釐定高層管理人員的薪酬時，可繼續酌情考慮其他因素。該等因素包括特別職能在市場上的薪金水平；個別人士的才能、資歷和表現，以及工作性質和問責層次的差別。若某選定機構考慮到擔任行政總裁的人士的背景、才能或表現後，認為有理由向該人支付較市場中位數為高或低的薪酬，便可向該人提供有別於顧問建議的薪酬條件。就第二層及第三層的職位而言，政府當局認為薪酬差別在顧問建議的薪酬水平正負25%的範圍內是可以接受的，特別是考慮到個別分組主管在所屬層次承擔的職能和責任可能各有不同。

7. 行政署長表示，整體來說，10間機構對顧問的建議均作出了積極回應。有關的政策局亦已確實表示接納個別機構就有關範疇建議的調整。正如顧問報告所載的解釋，根據顧問搜集所得的市場資料得出的建議薪酬提供了比較基準，但這些基準並非上限或下限。該等機構的管理委員會可視乎個別管理人員的特殊技能、才能和表現，決定給予該等人員較高或較低的薪酬。行政署長亦向委員保證，當局會根據在選定機構與有關政策局之間新訂立的匯報機制，每年檢討選定機構高層管理人員的薪酬，以及該等機構遵行研究所確立的原則的情況。

討論

薪酬組合

8. 張文光議員表示不滿選定機構落實顧問建議的做法。關於政府當局提供的文件附件A第3(a)項，張議員察悉在10間選定機構中，只有3間採納了顧問就薪酬組合提出的建議。6間選定機構曾對建議作出調整。舉例而言，儘管香港機場管理局(“機管局”)第一層人員的建議薪酬組合為60:40(固定薪金:浮動薪金)，機管局繼續採用現時的薪酬組合，實行浮動薪金制度，即第一層人員的組合為80:20。張議員質疑為何有關的政策局接納這種做法。行政署長回答時重申，選定機構的管理委員會如希望固定薪金相對於浮動薪金佔較大比重，或後者相對於前者佔較大比重，可靈活採用顧問建議的換算系數，為本身屬意的薪酬組合定出同等的薪酬條件。就機管局的情況而言，如應用換算系數以作比較，該局高層管理人員現時的薪酬與顧問建議的薪酬一致。

9. 張文光議員及李卓人議員均認為，若給予選定機構的管理委員會靈活落實顧問建議的酌情決定權，整項檢討工作將會變得毫無意義。張議員認為，該等由公帑資助的機構在釐定高層管理人員薪酬方面享有如此大的靈活性，實在不公平及不合理。他認為，政府在選定機構管理委員會內的代表，應投票支持落實顧問的建議，以顯示政府當局把建議付諸實行的決心。否則，選定機構的運作會仿似獨立王國，不受立法會或政府的監察。

10. 張文光議員認為，在採納由固定薪金和浮動薪金組成的薪酬組合時，應根據一些客觀準則釐定浮動薪金的金額。行政署長解釋，浮動薪金的金額通常由有關管理委員會根據個別管理人員及／或有關機構在評核年度的整體表現而釐定。許多私人公司採取此種做法。

香港金融管理局(“金管局”)總裁、機管局行政總裁及香港科技園公司(“科技園”)行政總裁的薪酬水平

11. 張文光議員深切關注到，金管局總裁、機管局行政總裁及科技園行政總裁現時的薪酬水平，分別較顧問建議的薪酬水平高出100萬元、60萬元及40萬元。張議員認為，該等高層管理人員現時的薪酬條件應按照顧問建議的目標薪酬水平向下調整。單仲偕議員贊同他的意見。

12. 行政署長表示，顧問建議的薪酬水平應視為指

標性質而非絕對性質的參照標準。他重申，選定機構的管理委員會如考慮到擔任行政總裁的人士的背景、才能或表現，認為有理由向該人支付較市場中位數為高或低的薪酬，便可向該人提供有別於顧問建議的薪酬條件。此外，政府當局明白選定機構有需要履行現行僱傭合約所訂的責任，該等機構可能無法在合約期間調低高層管理人員的薪酬水平。就此，張文光議員察悉，機管局行政總裁及科技園行政總裁現時的僱傭合約將分別於2003年12月及2005年3月屆滿。張議員察悉金管局總裁是按無間斷合約條款受聘的，因而質疑他的薪酬水平何時會予以檢討和調整。行政署長表示，金管局有每年調整薪酬的機制。

13. 單仲偕議員認為，財政司司長作為監察金管局的主要官員，應負責釐定金管局總裁的薪酬水平。鑒於金管局總裁的薪酬水平較顧問所建議的高出100萬元，單議員要求財政司司長向下調整金管局總裁的薪酬水平。張文光議員提出相同的要求。行政署長回應時表示，他認為有關要求並無理據支持。他指出，財政司司長在釐定金管局總裁的薪酬水平時，已聽取外匯基金諮詢委員會和其轄下薪酬及財務委員會的意見，考慮到當時的市場中位數及能否吸引具備適當條件、專業知識和經驗的人才等實際問題。他補充，金管局總裁薪酬的固定部分在過去兩年已向下調整。

14. 單仲偕議員認為，由主要由銀行界人士組成的外匯基金諮詢委員會和其轄下的薪酬及財務委員會考慮金管局總裁的薪酬建議並不恰當。單議員指出，鑒於私營機構並無相若職位，他質疑如何得出金管局總裁一職的市場中位數。就此，他察悉金管局的對照公司包括一組具代表性的銀行。鑒於金管局總裁與銀行行政總裁在工作性質和職責方面大有分別，單議員認為把兩者的薪酬條件加以比較並不恰當。陳偉業議員贊同他的意見。

15. 李卓人議員認為應參照海外司法管轄區的相若職位。李議員提述顧問報告就美國聯邦儲備局主席格林斯潘博士的薪酬(每年少於14萬美元)，以及英國財經事務管理局主席的薪酬(2000至01年度為29萬英鎊)提供的資料，並指出金管局總裁的薪酬水平相對較高。李議員及張文光議員質疑金管局總裁的薪酬水平是否合理。張議員認為，財政司司長應向事務委員會提供他對金管局落實顧問建議的意見，尤其是他對金管局總裁薪酬水平的意見。張議員指出公眾及屬民主黨的議員均十分關注此事，並促請財政司司長盡快處理此事。

16. 主席請行政署長向財政司司長轉達委員對金管

局總裁薪酬水平的關注。

(會後補註：根據行政署長2004年1月12日的書面回應，該署已向財政司司長轉達委員的關注。該份書面回應已於2004年1月13日隨立法會CB(1)772/03-04(01)號文件送交委員參閱。)

顧問在制訂薪酬建議時所採取的原則是否恰當

17. 李卓人議員表示，顧問檢討以私營機構最高級3層管理人員的薪酬作為參考，此做法一開始已不正確。他表示，在檢討這些屬公營機構的選定機構的高層管理人員薪酬條件時，應考慮有關職位所得的認可和榮譽等質量因素，因而應參考公務員體制中相若職位的薪酬條件，例如問責制主要官員的薪酬條件。

18. 行政署長回應時解釋，在評估高層管理人員的薪酬條件是否恰當時，值得注意的是所有選定機構均須與私營機構爭聘具有特殊經驗和專業知識的管理人員。該等機構當中不少還須按審慎的商業原則運作。他亦請委員注意，顧問建議的目標薪酬水平代表市場中位數，而非私營機構的最高薪酬水平。至於主要官員的薪酬條件，行政署長指出，該套薪酬條件是參考私營機構行政總裁薪酬條件之後，把該等行政總裁的薪酬總額中位數扣減34%至39%而得出的。

19. 李卓人議員不同意選定機構正按商業原則運作。李議員引述市區重建局(“市建局”)及香港旅遊發展局(“旅發局”)為例，表示雖然該等機構的行政總裁必須熟悉市場情況，在領導及管理有關機構時，卻無須以牟利為目的。他們的工作性質與對照公司(例如市建局與物業發展及管理公司，以及旅發局與旅行社)行政總裁的工作性質事實上並不相若。陳偉業議員贊同李卓人議員的意見。

20. 行政署長回應時表示，一如顧問報告所解釋，每間選定機構行政總裁(或同等職位)的薪酬對照組別，是從相關對照組別抽選工作範圍和職責相若的職位而組成的。該等對照職位可以是或可以不是有關對照組別內的行政總裁職位，但全部是經考慮機構規模及工作範圍和性質等因素後揀選的。因此，市建局及旅發局行政總裁的建議薪酬條件，未必是參照該兩局對照公司所有行政總裁的薪酬而制訂的。他明白委員對該等機構高層管理人員的適當薪酬水平可能有不同看法。然而，如沒有關於市場上相若職位薪酬水平的客觀資料，則難以釐定適當的薪酬水平。

21. 李卓人議員質疑，揀選南華早報、惠普及國際商業機器等公司作為旅發局的對照公司是否恰當。他亦關注到，與該等大型牟利企業相比，會導致旅發局總幹事的建議薪酬條件過高。他認為顧問研究所採取的方法不可接受，並要求政府當局聘請顧問進行另一項檢討。李議員亦要求行政署長提供進一步的資料，說明如何揀選旅發局對照公司的職位，以便在釐定旅發局最高級3層管理人員的建議薪酬時作為參考。

(會後補註：政府當局提供的補充資料已於2004年1月13日隨立法會CB(1)772/03-04(01)號文件送交委員參閱。)

22. 李卓人議員維持他的看法，認為高層管理人員，尤其是選定機構的行政總裁薪酬過高，並不合理。他認為，為該等高層管理人員釐定目標薪酬水平時與其參考市場中位數，不如依循處理主要官員薪酬的做法，即把私營機構行政總裁的薪酬中位數扣除大約30%。此外，他認為應參考海外司法管轄區公營機構相若職位的薪酬條件。

23. 張文光議員及陳偉業議員贊同李議員的意見，認為選定機構高層管理人員的薪酬水平過高，並不合理。陳議員亦贊同李議員的意見，認為應參考海外釐定公營或法定機構高層管理人員薪酬的做法。

24. 行政署長解釋，政府當局已要求顧問就海外中央銀行和財務監管機構釐定薪酬的做法提供資料，以供參考，而有關資料載於顧問報告附錄3。他重申，在落實顧問建議時，政府當局會依循顧問報告所確立的原則。他指出，是次會議的目的是讓政府當局向委員匯報檢討的最新進展，其中包括選定機構的管理委員會就實施顧問建議事宜所作的回應，以及有關政策局的意見。根據有關機構高層管理人員現時的薪酬水平作任何結論並不公平，因為部分建議因有關機構必須履行合約訂明的責任而未能付諸實行。有關政策局會透過每年檢討及匯報的機制，監察建議的實施情況。如有需要，政策局會向有關的立法會事務委員會解釋10間機構各自作出的詳細薪酬安排。

為選定機構委任薪酬委員會

25. 陳婉嫻議員提到，顧問建議每間選定機構需有薪酬委員會，負責審批所有關於高層管理人員的薪酬安排。然而，選定機構的回應並無涵蓋這項建議。她認為，

為使薪酬安排具有透明度和公正無私，薪酬委員會應由獨立機構而非選定機構的管理委員會委任。

26. 行政署長解釋，顧問提出有關薪酬委員會的建議是，每間機構應委任一個特定的委員會，負責研究薪酬政策和釐定薪酬調整。顧問並無建議委任獨立的薪酬委員會。政府當局認同許多管理委員會的法定職能是決定及監察薪酬政策及安排是否恰當。政府當局會確保每間該等選定機構會設立公平及具透明度的機制，以便檢討及訂定薪酬及相關安排。行政署長亦指出，顧問提出公開高層管理人員薪酬的建議，長遠而言會提高選定機構薪酬安排的透明度。

27. 陳婉嫻議員表示，政府當局應進一步提高委任選定機構高層管理人員的透明度，並糾正現時大部分高級職位由前任政府高級官員出任的情況。陳偉業議員贊同她的意見。

實施時間表

28. 李鳳英議員關注到選定機構實施顧問建議的時間表。李議員提述政府當局提供的文件附件A，當中載述多間選定機構已表明有需要在現行合約屆滿或聘用新人員時實施有關建議。她詢問政府當局有否有效措施監察實施情況。許長青議員與她有相同的關注，並認為當局應確保選定機構遵守顧問的建議。

29. 行政署長回應時指出，選定機構提供的實施時間表載於文件附件A第9項。他重申，雖然選定機構在某些情況下有必要對顧問建議稍作調整，但該等建議普遍獲選定機構採納。政府當局已答允按照顧問的建議，在該等機構與有關政策局之間訂立每年匯報的機制。

未來路向

30. 主席在總結時表示，從會上討論來看，議員顯然不同意透過參照私營機構的薪酬條件，評估選定機構高層管理人員薪酬條件的原則。依議員之見，該等高層管理人員現時的薪酬水平偏高。鑒於10間選定機構全部承諾每年向有關政策局匯報高層管理人員的詳細薪酬安排，以及實施顧問建議的情況，主席認為議員如有意跟進此事，可邀請有關政策局向相關的事務委員會匯報進展。

X X X X X X X X