

(警察評議會職方協會用箋)

香港中區  
昃臣道8號  
立法會大樓  
立法會  
公務員及資助機構員工事務委員會主席  
譚耀宗議員, GBS, JP

譚議員：

**委聘華信惠悅顧問有限公司**  
**(下稱“華信惠悅”)進行公務員薪酬水平調查**

本會曾分別於9月2日及29日致函閣下，而閣下在9月21日及10月19日的覆函亦已收悉。本會特此多謝閣下一直關注此事。

本會認為公務員事務局的書面回應不能接受及難以令人信服。公務員事務局已表明不會改變委聘華信惠悅的決定，實際上亦正展開由華信惠悅進行的職位檢視程序。本會對公務員事務局的回應感到十分失望。該局的回應反映該局在委聘華信惠悅時完全漠視角色衝突的問題，並忽視此問題對薪酬水平調查結果的公信力所造成的負面影響。除了紀律部隊職方(包括警察評議會職方)提出反對外，其他公務員工會如香港政府華員會(下稱“華員會”)亦曾表示強烈反對委聘華信惠悅，並透過不同渠道促請當局撤換華信惠悅。隨函附上第158期(2005年7月)及第159期(2005年9月)“華員報”(華員會雙月刊)的節錄部分，供閣下參閱。華員會是本港規模最龐大的公務員工會，其立場代表數以萬計的公務員的意見。

為了與貴事務委員會委員更深入討論此重要事宜，本會希望提名代表出席事務委員會將於2005年11月21日(星期一)舉行的會議。本會樂意在會議上與各位委員交換意見及回答他們提出的任何問題。

敬希閣下早日示覆，並答允本會的請求。

(簽署)	(簽署)	(簽署)	(簽署)
警司協會	香港警務督察協會	海外督察協會	警察員佐級協會
主席	主席	主席	主席
杜振偉	廖潔明	洪立峰	劉錦華

副本致  
警務處處長

對外

高級公務員評議會(職方)主席  
紀律部隊評議會(職方)主席  
第一標準薪級公務員評議會(職方)主席  
香港公務員總工會主席  
政府人員協會主席  
香港公務員工會聯合會主席  
政府紀律部隊人員總工會主席

2005年10月26日

# 撤換調查顧問 當局不應「死雞撐飯蓋」

無視職方強烈不滿，當局表示會委聘華信惠悅顧問有限公司(Watson Wyatt Worldwide)進行公務員薪酬水平調查第2階段的實際調查工作。

但職方對這間有角色衝突的顧問公司已沒有信心。這是因為就在2003年初官職雙方緊張磋商減薪問題的敏感時刻，香港總商會於2月12日高調公佈了一項公務員薪酬水平調查結果，本港傳媒曾廣泛報導。據該商會當天宣佈，根據2002年3月至9月收集的資料，以76個公務員職位與私營機構作比較，前者的薪酬水平最多高出229%。總商會因而力促政府盡快削減公務員薪酬，並表示立即削減6%的減幅還只是「小兒科」，但它並無詳細交代調查方法等具體資料。當時的報導，曾引起公務員的嘩然，亦加劇了市民與公務員的對立。為香港總商會於2002年底進行這項極具爭議性的公務員薪酬水平調查的正是這間華信惠悅顧問有限公司！(所幸的是，董特首從穩定公務員隊伍、穩定社會的大局出發，接受本會提出的反建議，與職方達成歷史性「0-3-3」減薪方案的協議，使政府得以騰出時間及精力來應對SARS及復甦經濟。)

然而，在2005年6月13日召開的諮詢小組會議上，列席的這間公司的代表，當被問到華信惠悅有否參與過香港總商會公佈的調查時，起初支吾以對，表示要回去查查，在職方一再追問下始證實曾參與有關調查。但在同一間公司工作了20多年的調查顧問，竟然未能在第一時間作簡單直接的回應，連官方亦未能在第一時間作出澄清。職方代表對此十分驚訝！

儘管華信惠悅的代表在會上不停標榜它的「專業性」及「獨立性」，但職方代表已失卻信心。

本會代表強烈認為，為維持調查的公信力，當局應撤換調查顧問！

本會及多位職方代表質疑：

- (1) 在招聘遴選的過程中，華信惠悅有否披露過它接受香港總商會委聘進行過2002年的同類調查？會否構成誠信、角色衝突問題？
- (2) 公務員事務局有否考慮過顧問這個背景？如有的話，為何仍要挑選華信惠悅？是否輕率？
- (3) 如當局在職方強烈質疑下，仍堅持委聘，是否不擔心(因無「財務利益」衝突)調查的公信力？
- (4) 華信惠悅在相距短短兩年多的時間內進行同類的調查，若數據無差異，它如何解釋在不同調查方法及範圍下可以無差異？若調查結果有差異，則它應該叫人相信它02年底還是05年的調查結果？
- (5) 將如何確保華信惠悅不會再利用它在2002年進行調查時利用過的資料庫？
- (6) 顧問公司將如何令公務員及社會人士相信它的「專業性」及「客觀性」？
- (7) 若辯稱本次將運用不同的調查方法，則是否證明選擇不同的調查方法、採用不同的假設進行同類性質的調查，可以迎合不同客戶(「老板」)設定的不同需求？可以人為「操控」不同的調查結果？

職方本來就對當局採用的調查方法——「廣義界定的職位屬系法」以及數據的蒐集方法存在不少疑慮。雙方在許多重大問題上均沒有共識，進行實際調查的基礎本來就十分脆弱。

因此，雖然表面看來，當局是按既定程序遴選調查顧問，卻明顯低估薪酬水平調查的敏感性，疏忽考慮調查顧問的公信力問題。公務員事務局決定委聘華信惠悅實屬輕率！若現在明知顧問公司有角色衝突，公務員事務局王永平局長仍「死雞撐飯蓋」，堅持不另聘顧問，他將如何重建職方對調查顧問的信心？

本會非常擔心，未來的調查及其結果將如何具有公信力？將如何被廣泛接納？若因此引起公務員的信心危機，再次挑起法律訴訟，引致另一次政府與公務員的對抗，市民與公務員的對立，則公務員隊伍的穩定將如何確保？

## 公務員薪酬水平調查專輯

### 調查顧問揭示：

# 不同調查方法 不同結果

本會聯同公務員工會聯合會於2005年7月致函公務員事務局，強烈要求撤換華信惠悅(Watson Wyatt)擔任公務員薪酬水平調查第2階段實際調查工作的顧問(上期「華員報」曾有詳細報導)。兩個工會質疑當局輕率委聘調查顧問，沒有考慮常規程序以外的影響問題，沒有考慮角色衝突問題。

由於撤銷對華信惠悅的委聘，不但要令政府蒙受經濟上的損失，要賠償巨額公帑，更要負上行政上失職之責，以及政治上喪失尊嚴的損失，因而當局「死頂」、「死雞撐飯蓋」到底，不敢撤換，它口口聲聲，它的遴選及委聘完全按照政府採購顧問服務的既定程序；華信惠悅雖曾參與香港總商會於2002年底進行的調查，但並不存在「利益衝突」云云。但當局在本會的追問下，承認華信惠悅在投標時並無申報過它在2002年做過類似調查這事實。當局亦承認，成員以公務員事務局代表為主(佔5/6)的評審委員會，在遴選過程中完全沒有考慮過華信惠悅的「前科」。據了解，當局之所以接納該公司，其中一個主要原因是「價低者得」。由於是次公務員薪酬水平調查的基礎本來就十分脆弱，現在又加上調查顧問存在角色衝突的問題，令調查的公信力進一步受損害，對此，公務員事務局始終不敢正視。

### 調查顧問被迫辯解

在壓力下，為了證明其專業性，調查顧問辯稱，其「一貫的處事方法，是按項目的範圍及客戶的要求，包括時間與財政的規限，制定調查方案」，選用的調查方法，則「由客戶所指定」。在公務員事務局的要求下，調查公司進一步透露：2002年底的那次調查，香港總商會「選擇」從華信惠悅的薪酬數據資料庫儲存的資料中，「從中選取相關職位及薪酬的資料作分析」。當時沒有為公務員職位進行檢視，只使用「當時公開的公務員職位說明資料」，作大致配對的職位只有76個(包括入職職位到首長職級)，所考慮的因素只是職位職責、一般的從屬關係(即上司與下屬)、教育程度及經驗要求。不僅如此，該次調查還假設所有公務員都會領取所有福利，而所有福利都被量化！(沒有交代如何量化。)

### 不同調查方法可制造不同調查結果

調查顧問的自白恰恰透露了一個關鍵：進行任何公務員薪酬水平調查，不同的調查方法、不同的假設、不同的調查範圍、不同的比較完全可以「制造」不同的結果！例如，假設所有公務員都會享用所有以及最高價值的福利，假設所有福利的價值均被最高度量化，結果必定會不合理地高估公務員的薪酬水平。漠視公務員職位的多樣性、特殊性及公務員特殊因素，只作粗疏籠統的比較，漠視公務員與私營機構薪酬福利制度結構、文化、背景、政策、透明度的不同，只能作「橙與蘋果」式的不對等、不恰當、不合理的比較。

包括香港總商會在內的一些團體、政黨、人士早就在幾年前，在尚無任何科學調查之前，就斷然指責公務員的薪酬福利過高，要大幅削減。顧問公司的自白，在預設目的之情況下恰恰說明了：「在不同的時間與財政條件下，選用不同的調查方法、採用不同的假設，可以迎合不同客戶(老板)設定的不同需求。」

## ■ 調查方法嚴重缺陷受忽視

在壓力下，為了證明不會「導致人為操控調查結果」，公務員事務局急忙辯稱：「是次為公務員進行的薪酬水平調查，乃按照局方經與諮詢小組及其他員工代表討論後制定的方法進行」的。

必須嚴正地指正：正如本會一直批評，儘管諮詢小組開了十幾次會議，但小組從無進行過認真的分析、研究、討論！會議上基本上是「各抒己見」、「各持己見」。不論是官職雙方，還是職方各團體之間，均意見分歧，並無共識。

被採用為是次薪酬水平調查的方法，只是官方的單方面行動的結果。職方各團體從來沒有表示過同意。本會更是發表過最多不同意見的成員(詳見歷期《華員報》的報導)。本會多次指出調查方法有嚴重缺陷，應予改善，但一直受到忽視，上一階段的Hay Group顧問公司亦始終未能作出真正的修補。

## ■ 「橙與蘋果」式的比較

概括而言，現被當局採用的調查方法只能導致不全面、不對等、不科學的調查！「橙與蘋果」式的調查只能導致十分粗疏籠統的結果；眾多公務員職位的多樣性、特殊性及公務員的特殊因素將被抹殺掉！把對這些重要因素的衡量只留待調查結果出來後，在考慮如何應用結果時才去考慮，只能令社會對公務員產生更大的誤會，屆時政府亦將陷入困窘的境地。

其實，其他一些重大的原則問題，諮詢小組內亦從沒有認真討論並取得過任何共識，例如：公務員政策定位問題、應否比較「薪酬總值」、內部薪酬對比關係的應用問題、如何確保私營機構提供全部資料等等。(有團體就始終不同意以內部對比關係這準則來衡量紀律部隊、警隊與文職以及首長級與非首長級之間的薪酬水平，反而要求盡快開展紀律部隊、警隊及首長級的「獨立」的薪級檢討。)

因而，在如此薄弱基礎上進行史無前例的薪酬水平調查，如何減少負面影響應為當務之急！

