

討論文件

**立法會公務員及資助機構員工事務委員會**

**為非首長級文職職系進行職系架構檢討**

**評估準則**

**目的**

本文件向委員簡述，當局在評估非首長級文職職系提出進行職系架構檢討的要求時所採用的準則。

**背景**

2. 當局不時收到非首長級文職職系的要求，希望進行職系架構檢討。我們認為，應從政府的公務員薪酬政策，以及自二零零七年起實施的更完備公務員薪酬調整機制這兩方面作為基礎，評估有關要求。

**公務員薪酬政策**

3. 公務員薪酬政策，是提供足夠薪酬以吸引、挽留和激勵具合適才幹的人，為市民提供有效率與成效兼備的服務；並須保持公務員薪酬與私營機構薪酬大致相若，以確保公務員薪酬是公務員和他們所服務的市民都認為是公平的。一般而言，在落實這項政策時，除了需

要監察個別公務員職系招聘和挽留人才的情況之外，還須進行私營機構薪酬狀況調查，並仔細考慮調查結果，以決定應否和如何在整體公務員或個別公務員組別或職系中，落實調查所得的結果。

### **更完備的公務員薪酬調整機制**

4. 當局在詳細考慮和徵詢職方的意見後，自二零零七年起實施更完備的公務員薪酬調整機制。概括而言，這個機制包括定期進行三項市場調查，以比較公務員和私營機構僱員的薪酬，並在衡量調查結果後，決定應否和如何調整公務員薪酬。這三項市場調查在相隔不同的時段進行，目的各異。

5. 薪酬水平調查每六年進行一次，就不同組別的非首長級公務員(按以幣值計算的薪酬範圍及職位屬系分類)的薪酬，與私營機構相類職位的薪酬作比較。入職薪酬調查每三年進行一次，就文職職系不同基本職級(按最低資歷要求分類)的入職薪酬，與需要同等資歷要求的私營機構職位的入職薪酬比較。這兩項調查(即薪酬水平調查及入職薪酬調查)均採用私營機構薪酬的上四分位值，作為與公務員相關組別或基本職級的薪酬的比較基礎。此舉符合政府應作為良好僱主的一貫宗旨。薪酬趨勢調查每年進行，計算私營機構僱員按年的薪酬變動(按以幣值計算的薪酬分為三個薪金級別)。因此，更完備的公務員薪酬調整機制不但通過各類定期進行的市場薪酬調查而使制度更規範化，亦為公務員薪酬更適時引入市場力量，並且增加透明度。

## **進行職系架構檢討的需要**

6. 當局定期進行薪酬水平調查及入職薪酬調查，並根據有關調查結果適當調整薪酬，這個做法已能確保大部分非首長級文職職系的薪酬與私營機構相類職位保持大致相若，令大部分非首長級文職職系得以招聘、挽留和激勵具合適才幹的人。因此，只會在極為特殊的情況下，才會有需要進行職系架構檢討，以處理這兩類調查未能解決的問題。

## **評估非首長級文職職系要求進行職系架構檢討的準則**

7. 基於上文第 3 至 6 段所述的整體背景，我們採用下列準則，為評估非首長級文職職系提出進行職系架構檢討的要求，提供指引。

### **招聘和挽留人才方面的困難**

8. 我們認為，其中一項準則，是要求進行職系架構檢討的職系是否在招聘和挽留人才方面遇到確實和持續的(有別於暫時或短暫的)困難，而這些困難只影響該職系，並且無法透過更完備的公務員薪酬調整機制的主要措施(見上文第 4 和 5 段)來解決。這項招聘和挽留人才的評估準則，符合以足夠薪酬招聘和挽留合適才幹人員的公務員薪酬政策，並提供客觀基礎，以選取某一職系進行檢討，即使該職系與其他要求相類入職資歷的非首長級文職職系之間存在內部對比關係。

9. 公務員隊伍是由數百個職系和千多個職級組成的體系。多年來，各個非首長級文職職系和職級之間已逐漸形成一張錯綜複雜的內

部對比關係網。雖然並無正式訂明，這些內部對比關係已顧及各個職系和職級的工作性質、職責和入職資歷，並在有關公務員心目中根深蒂固。如為某一職系進行職系架構檢討後，會引致其架構或薪級需要作出修改，很可能會誘發其他相類職系(不論是在職責及／或入職資歷方面相類的)爭相要求進行職系架構檢討。因此，我們必須要有一套客觀的準則以評估該等要求。

10. 然而，職系架構檢討的重點在於薪酬架構，未必是解決某些招聘和挽留人才問題的有效方法。舉例來說，如果市場上普遍缺乏合資格的應徵者，便有可能引致招聘困難。在這情況下，解決問題的方法可能是透過仔細檢討入職要求、提供內部培訓、或由認可教育機構提供培訓，以增加合資格的應徵者。同樣，其他因素(例如人手不足和缺乏工作滿足感)亦可能導致挽留人才方面的困難。在這方面，更好的人力資源管理措施會是更有效的解決方法。

### **工作性質、職責及工作複雜程度出現根本性的改變**

11. 除了招聘和挽留人才這個準則之外，我們認為，另一個評估職系架構檢討要求的準則，是有關職系的工作性質、職責及工作複雜程度有否出現根本性的改變，因而須徹底改變設立該職系的目的、其定位及架構，讓該職系能夠持續妥善和有效發揮職能。其實，個別職系的工作性質、職責及工作複雜程度隨時間逐漸改變是一件自然和無可避免的事，不管原因是公眾期望不斷提高，或是政治、經濟及社會環境改變而需要負責新職能，或是科技及技術應用的進步，這些都不足以構成當局為有關職系進行職系架構檢討的充分理由。

## 其他與人力資源相關的問題

12. 職系架構檢討機制並非解決一切人力資源相關問題的萬應靈丹。個別職系要求進行職系架構檢討，有部分是因為新入職人員的資歷高於訂明要求、缺乏晉升機會、工作量增加、市民對服務質素的要求提高、應用新科技、工作範圍擴闊等。我們認為，當中大部分問題應透過改善人力資源管理來解決，例如提高工作效率、重訂工作優次、重整工序、應用其他服務模式、提供適切的培訓發展、在充分理據支持下增加人手、加強與員工溝通等。

## 徵詢意見

13. 請委員備悉上文第 8 至 11 段載述的評估準則。

公務員事務局

二零一零年五月