

## 第三章

### 一般方法

#### 顧問公司的提議

3.1 希氏提議使用一個由他們製訂的職位評估方法，來比較公務員及私營機構的職位。這個方法已被廣泛應用於世界各地不同國家類似的研究工作。顧問公司會在政府挑選有代表性的職位作為調查對象，和私營機構同樣具代表性的職位作比較。顧問公司將研究及評估這些職位的工作質量，以訂定一個基礎作比較。由於大眾公認，很多政府職位在私營機構並無任何可資比較的相類職位，因此，顧問公司提議不使用直接以職位相配的方法來比較政府和私營機構的職位，而採用希氏的職位評估方法，以評估因數作為基礎系統，來衡量職位的價值，以便比較不同性質的職位。

#### 委員會會議上發表的意見

(a) 香港外籍公務員協會

薪酬水平調查的方法應使所有職員容易明白。應抽取少數職位直接比較，作為反覆核對之用。

(b) 香港人事管理會

認為希氏調查方法很精密，世界各地其他國家亦曾採用，因此，應對顧問公司的工作有信心。

(c) 警察評議會\*

應檢討紀律部隊人員現行的廣分薪級法，以顧及警隊的獨特、危險、以及複雜的工作性質。唯一可以公平地計算出警隊的正確薪酬水平的方法，是單獨評估有關因素及特點而不將警隊與其他紀律部隊一視同仁，按廣分薪級法劃分。

(d) 本地高級公務員協會

對希氏喻為以蘋果與橙比較而非以蘋果與蘋果比較的職位比較方法感到疑慮，香港政府華員會亦有同感。

(e) 香港政府華員會

- (i) 由於這個方法不是以相同的職位作比較，該會懷疑希氏評估方法是否可以準確地評估公務員及私營機構職位的工作質量，因為該方法不會從私營機構中同類職位，然後將同類職位比較。
- (ii) 挑選作薪酬比較的政府職位可能未能合理地代表全體公務員，因為雖然總薪級表職級的職務較多元化、職位類別更廣泛及職級更多，但在政府的992個非首長級公務員職級中，只有總數的13%，及總薪級表上9%職級被挑選作職位比較。教育、運輸、海事、航空、貿易、電訊、勞工關係、稅務及資料處理等職系的職位均被忽略。

高級公務員評議會及第一標準薪級公務員評議會均曾就選定職位的名單提供意見。

(f) 政府當局

對希氏建議的調查方法表示支持，部份其他委員亦表示支持。

有關希氏調查方法的其他詳情；請見此報告書附件C的附錄Ⅲ。

\* 在本報告書內，警察評議會只指評議會的職方。

## 第四章

### 數據搜集

#### 顧問公司的提議

#### 有關公務員方面

4.1 因為時間和資源均有所限制，希氏未能調查研究所有公務員的職系與職級，故只會選擇足以代表整個公務員體系的一些職位，作為抽樣調查對象詳細研究。挑選職位的準則請見附件C第2.7段。

4.2 希氏強調，抽樣調查對象將會是職位，而非僱員，因為在同一職位中，可能有大量僱員進行類似工作，沿用同樣職銜。不過，顧問公司亦會挑選足夠數目的職位，以充份反映公務員的三個薪級表，即總薪級表、第一標準薪級表及紀律人員薪級表的分別。顧問公司在調查結果中，會按照廣分薪級法，將公務員每個薪級的薪酬與私營機構同一薪級的薪酬作比較，却不會逐個職系或職級討論，因此毋須從每一個職系或甚至每一個薪級表中抽樣調查，而只須抽取能代表整體公務員的職位調查。

4.3 希氏預算挑選一百四十個公務員職級調查，並訪問四百名職員。選出的職位名單請見附件C的附錄A。

4.4 職位數據將分兩期搜集，第一期會向所有被選的職員發出一份職位敘述問卷。問卷會分兩類：一類給第一標準薪級表，紀律人員薪級表（員佐級），以及總薪級表第十九點及以下的公務員填答；另一類給紀律人員薪級表（主任級）及總薪級表第二十點及以上的公務員填答。如對採用那類問卷有疑問，則兩類問卷都會派發。

4.5 第二期時，將會召集被選中的所有同一職系的職員，由一名曾受訓練的顧問集體訪問，搜集每個職員工作範圍的詳細資料，同時核對問卷內提供的資料。如有需要，顧問公司會向政府部門首長索取有關職位的進一步資料；部門首長亦可邀請適當的職方協會會員參與此項調查。

#### 有關私營機構方面

4.6 要挑選正確的私營機構代表性職位，比挑選政府職位更難，因為每間機構的職位的性質、工作範圍、複雜程度都各有不同。希氏因此會採用較廣泛的方法，向每間機構索取足以反映該機構的薪酬及附帶福利措施的職位的資料。顧問公司已列出一套職位系屬，從中選出職位作詳細研究。系屬表請見附件C 顧問公司報告書的附錄C。某機構假如並無此等職位，將會挑選其他可以代表該機構整個工作範圍及複雜程度的職位。

4.7 從每間機構所選的職位數目及範圍，將由顧問公司會同該機構的人事經理共同決定，但亦當視乎該機構的大小及複雜程度而定。預計從私營機構中挑選研究的職位會有 1500 至 1750 個。

4.8 顧問公司向私營機構搜集數據時，會向職員發出問卷、訪問選出的職員、及徵詢人事經理的意見。所用的問卷與在政府使用的相同。此外，將會透過有關公司的機構組織表、報告書及其他文件以取得更詳細的資料。

4.9 顧問公司另外會就需具特別資歷的職位，搜集入職薪酬及附帶福利的資料。

## 委員會會議上發表的意見

### (a) 香港外籍公務員協會

- (i) 對檢討評值結果的程序，表示有所保留。
- (ii) 職位評值點數事前須經有關職員同意。
- (iii) 下開公務員職位應列入調查，與私營機構比較：
  - 產業測量師
  - 地政督察

### (b) 香港政府華員會

- (i) 銓敘科、部門管方、職系首長、職方團體及職方協會等在訪問前應先作磋商。
- (ii) 應在訪問前向被選中的任職者及其直屬上司作簡單介紹，使他們明白，必須向顧問公司提供準確的最新資料，以及在接受訪問時必須妥善回答問題。
- (iii) 在訪問任職者時，應有個別職系、職方協會及團體代表在場，出任觀察員。
- (iv) 所有任職者均應填答同一類問卷，避免混淆，並可保持靈活。問卷形式應使所有任職者，尤其是中級及低級的任職者，都可以明白瞭解。
- (v) 應有足夠時間給任職者填答問卷。
- (vi) 問卷應以英文或中文填答。
- (vii) 下列公務員職位應當列入，以跟私營機構比較：
  - 二級工程督導員
  - 一級工程督導員
  - 二級稅務督察
  - 一級稅務督察
  - 一級護士長
  - 總護士長
  - 二級運輸主任

一級運輸主任  
高級運輸主任

(viii) 礙於審查調查方法的時間及資料不足，政府華員會與屬會均未能就增刪任何其他職級提供意見。

(c) 本地高級公務員協會

(i) 下列公務員職位不應包括在內，與私營機構比較：

高級會計主任  
高級水務化驗師  
高級證券主任  
總藥劑師  
製圖師

(ii) 下列公務員職位應包括在內，與私營機構比較：

總管理參議主任  
總貿易主任  
高級海事主任  
高級建築師  
高級評稅主任  
電腦系統分組經理（電子資料處理）  
高級統計師

(d) 第一標準薪級公務員評議會

- (i) 認為選擇作比較的公務員職位比例過低，保留表示態度。
- (ii) 檢討評值結果時，應有職方代表參與。
- (iii) 全部選中職員，均應填答同一問卷。

(iv) 下列公務員職位不應包括在內，與私營機構比較：

物料供應服務員

洗衣工人

(e) 香港人事管理會

抽取百分之五至百分之七的職位調查，已足夠提供有用的統計資料。

(f) 政府當局

政府的外地及本地公務員在薪酬方面被視為同一類別，因為公務員制度是按工論酬。因此，在私營機構調查中，外地及本地公務員的薪酬亦應包括在內。希氏建議方法的其他方面，政府當局則予以支持。

## 第五章

### 職位評值

#### 顧問公司的提議

#### 職位因素

5.1 希氏評估職位的方法，不是以職位相配比較，或是找出類似的職位，而是評估每個職位的共同因素。此等因素現列述如下：

- (a) 知能：即勝任工作所必需的各類技能的總和。
- (b) 解決問題的能力：即該職位所需，用以分析，創造、評估、推論、判斷的本能及自發性思考力。
- (c) 職責：即對每項行動及其後果須擔負的責任。

每個職位的三個共同因素，會逐個以希氏指引表評算，及配給價值點數，然後通過評估程序計算出每個職位的總價值點數。

#### 評值委員會

5.2 評估工作會由富有經驗的顧問委員會進行。顧問訪問過政府及私營機構的任職者，搜集了每個受查職位的資料以後，會將資料向委員會提交；委員會將逐個職位的資料討論，然後由每個委員作出獨立的評估。獨立評估的結果會分別列出，由委員會再加討論，直到大家達致相同意見。最後達成一致的評估結果便會紀錄在案。評值會議中，薪酬研究調查組職員將以觀察員身份出席。



## 職位點數的相互比較

5.3 希氏隨後會將職位價值點數跟希氏資料庫中類似行業的公私營機構的職位比較，確保整個調查過程中均採用相同的評估標準。領導評估政府職位委員會的顧問會將評估結果提交予一位對評估公營部門職位素有經驗的評估員（相互關係求證員）。此位相互關係求證員會將所有的評估結果，與希氏資料庫裏數千個公營部門職位的數據作比較。假如評估的標準出現明顯分歧，有關顧問須作出解釋，直至相互關係求證員認為整個評估程序均採用相同的評估標準為止。私營機構的職位評估亦會採用同樣程序。當相互關係求證員滿意公營及私營部門的職位價值點數後，顧問公司便可進行數據分析。

## 委員會上發表的意見

### (a) 本地高級公務員協會

有關工作量的調查結果應向薪酬水平調查諮詢委員會披露。此意見獲香港政府華員會的支持。

### (b) 香港政府華員會

調查所有職位時均採用該三個共同因素，對非管理級職員不公平，因為其他因素，如困難、危險、厭惡性工作環境，妨礙社交活動的工作時間等，並未有考慮在內。

### (c) 第一標準薪級公務員評議會

(i) 職位評估會議進行時，職方協會應有代表以觀察員身份列席，以便在評值結果最後呈交諮詢委員會之前發表意見。此意見獲香港外籍公務員協會及香港政府華員會的支持。

(ii) 由於時間短促，對評值結果的效能及準確性感到懷疑。  
此項意見獲香港政府華員會的支持。

(d) 香港僱主聯合會

抽樣調查的公務員職位與私營機構的比較，數目可能過少。  
(抽樣調查的公務員職位後來增加至大約400個)。

(e) 香港人事管理會

職位評值點數不宜向薪酬水平調查諮詢委員會披露。

(f) 外籍公務員協會

評值過程中各方面既不能遣派同等數目的代表出席，每個職位的價值點數便應只由顧問公司評定；而評值過程亦必須能公開地、完全獨立地進行。

(g) 政府當局

支持希氏方法。