

## 第二章

### 資料的搜集

#### 導言

- 2.1 調查報告書的質素及完整性主要取決於在調查各階段中所搜集資料的範圍及質素。因此我們在進行是項調查時，重大部份將會集中於資料的搜集。
- 2.2 不過，我們在搜集資料時是否能有效地利用時間，則視乎公務員與被選出的私營機構公司的僱員是否合作而定。
- 2.3 本顧問公司須要得到常委會秘書處、薪酬研究調查組、政府當局、政府部門主管及私營機構代表的協助，以確保可以很容易地取得準確的薪酬及福利資料，有關的訪問得到妥善的安排，同時如有需要，被訪者在向顧問公司提供有關職位的全面性資料時，應得到有關方面的協助。

#### 代表性政府職位的挑選

- 2.4 由於時間及資源均有所限制，我們不能對所有的職系及職級予以研究。因此我們的目標是挑選一些能合理代表整體公務員的職位，作為調查對象。請注意我們抽樣調查的對象是職位，而非僱員。同樣的職位，可由許多負責相同或類似工作的僱員擔任。
- 2.5 我們將從公務員中挑選足夠數目的職位，以充份反映總薪級表的三個薪金級別、第一標準薪級、及紀律人員薪級表公務員的情況。
- 2.6 此外，曦士方法的特殊之處是不嘗試將某些政府的職位與私營機構相同的職位相配比較，其理由如下：
- 許多重要的政府職位，在外面的機構根本並無相同的職位，我們不可以不理會這些職位，而只研究在外面的機

構亦有的職位；

就算一個政府職位似乎與外面機構的一個職位相同，其工作的性質亦可能互相迥異；及

最後，就算可以滿意地挑選到一些政府職位，與私營機構的職位相配，亦不能保證設有這些職位的機構足以代表私營機構的薪酬情況。

2.7 關於我們建議的代表性抽樣調查對象（參閱附錄 A），我們希望達致下列目的：

最重要的，是確保對有關職位予以充份的評估，以便就每一個薪金級別作出可靠的比較；

將各種主要的工作包括在調查範圍內；

對人數特別多的職級作出特別的考慮；

對須要負責多種工作的職級作出特別的考慮；

反映政府擁有繁多類別職位的事實；

研究職位的縱向等級制度（僚屬），以便在評估各層職位時有互相核對的作用；

在調查中盡量包括各政府部門；及

反映各職系有不同類別的入職要求。

2.8 假如一個職級有許多的職員（例如二級工人），我們便需要訪問許多該職級的職員，以充份了解有關職級的工作範圍。我們預計會訪問共 230 至 250 人。

#### 職位資料的搜集

2.9 這方面的工作會分作兩個部份。第一是：

我們會向所有被選的職員發出一份職位敘述問卷（參閱附錄 B）；

有關一般職員／員佐級／第一標準薪級的職位問卷，將會發給第一標準薪級／紀律人員薪級表（員佐級）及總

薪級表第十九級及以下的職員；

有關主任／主管／高級職員的問卷，將會發給紀律人員薪級表（主任級）及總薪級表第二十級及以上的職員；及

假如對於應向一個職員發出那份問卷有疑問的話，我們會將兩份問卷都給他。

第二：

本顧問公司將向每個部門的一個代表解釋搜集職位資料的方法。假如任何職員在填寫問卷時遇到困難，便可向這些代表徵詢他們的意見。這個程序須要在進行集體訪問之前辦妥（如下述）；

我們將會召集所有同一職系的職員，由一名顧問進行集體訪問，以搜集關於每個職員工作範圍的詳細資料；及

如有需要，我們將向有關政府部門首腦及政府有關部門取得進一步的資料。假如現存有有關的職位敘述，機構組織表及任何其他的資料刊物，亦應向我們提供。

#### 私營機構代表性職位的挑選

- 2·10 要挑選一個正確的私營機構代表性職位，比挑選政府職位更為困難，因為在選出的機構中，不是全部都有相同性質、工作範圍及複雜程度的職位。因此我們需要將我們採用的方法稍為擴大，我們向每間公司索取的職位資料，應該是可以提供該公司詳盡的薪酬與福利資料。
- 2·11 在這些參考因素的規範之下，我們會在每個機構中，找出關於從附表所列的職位系屬（見附錄 C）所選出職位的資料。不過，假如並無這些職位（例如律師），我們會挑選其他可以代表該公司全部工作範圍及複雜程度的職位。
- 2·12 我們將與有關公司的人事經理共同決定在每間機構所挑選的職位數目及範圍。我們預計一共會搜集有關 1500 至 1750 個職位的資料。我們在向常委會提交的報告書，將會列出我們所挑選的代表性職位。

### 向私營機構搜集職位的資料

- 2.13 我們向私營機構搜集職位資料的方法是透過向職員發出問卷，訪問選出的職員，及徵詢人事經理的意見。在私營機構所用的問卷與在政府使用的相同。
- 2.14 除了進行訪問及使用職位問卷外，本顧問公司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。

### 薪酬及附帶福利資料的搜集

- 2.15 關於政府的職位，我們會要求薪酬研究調查組提供有關被選出職級的所有職員的薪酬及附帶福利資料。
- 2.16 我們會向每間被選出的公司搜集類似的資料。在這方面我們會與有關公司的人事經理合作，以確保調查結果的完整性和準確性。
- 2.17 此外我們會搜集一些薪酬及附帶福利的資料，是關於一些要求有特別資歷的職位，其所得的入職薪金。

## 第三章

### 職位的評估

#### 導言

- 3.1 假如我們要薪酬水平調查的結果有效、準確及可信賴，它必須以一個健全、經證實可行，並具權威性的職位評估程序作為基礎。使用薪酬水平調查結果的人士必須有絕對的信心，相信調查已將他們任職機構內的職位與其他機構內的職位，作出準確的比較。以往曾嘗試以職位相配比較的方法根本不能達到這個目的，因此必須採用一個以評估因數作為基礎的系統化程度，以量度職位的價值。
- 3.2 曠士職位評估方法是世界上被採用最多的職位評估因數系統。它在公營及私營機構均獲廣泛採用。超過八千個機構，包括世界最著名的政府、私人機構公司及許多其他各類機構，都藉着「曠士系統」以準確地量度職位的價值，和管理其有關薪酬的行政計劃。
- 3.3 在附錄 D 我們列出曠士指引圖表及模式的評估法。

#### 評估的程序

- 3.4 每個職位均由一個經過挑選的、富經驗的顧問委員會進行評估，他們對評估公營及私營部門的職位有豐富的經驗。
- 3.5 我們在進行評估會議時，將會邀請常委會秘書處及薪酬研究調查組的成員以觀察員的身份出席。
- 3.6 負責進行職位訪問的顧問，將會闡釋有關評估委員會所要考慮每個職位的資料。

3.7 委員會將會討論每個職位的資料，然後每人作出獨立的評估。其後我們會列出這些獨立評估的結果，然後由委員會進行討論，直至大家有相同的意見。最後公認的評估結果便會紀錄在案。在完成有關政府及個別私營機構公司的評估程序後，委員會會檢討評估的結果，以求所得的結果一致。

3.8 在完成整個程序時，有關的評估結果將交給下列人士檢討：

有關政府職位的評估結果，我們會與常委會秘書處及薪酬研究調查組一同檢討；

我們會要求每間私人機構公司的總行政主任及人事經理檢討該公司的評估結果。

3.9 當所有檢討的程序完畢，而本顧問公司亦接納最後的評估職位點數，我們便將這些點數與曦士資料庫中類似行業的職位核對比較，求出其相互關係。

#### 相互關係

3.10 求證相互關係主要是控制評估結果質素的步驟。這個程序的目的是確保在進行調查的整個過程均採用相同的評估標準。負責領導評估政府職位委員會的顧問，須要將評估結果向一個對評估公營部門職位素有經驗的評估員，稱為相互關係求證員，予以闡釋。

3.11 該名相互關係求證員會將所有的評估結果，與曦士經多年彙集而成的資料庫裏數千個公營部門職位資料，作出比較。假如評估的標準出現分歧，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。

3.12 我們會就私營機構公司進行相同的評估程序。

3.13 當相互關係求證員認為公營及私營部門的評估結果均已完全一致，我們便可開始進行有關調查的資料分析部份。

## 第四章

### 資料分析

#### 薪酬與附帶福利資料的計算

- 4.1 政府與私人機構的薪酬與附帶福利資料之計算方法本質上並無分別。因此，我們只集中描述有關政府資料的計算法。

#### 薪酬

- 4.2 為確定每個職級的薪酬數字，我們需要蒐集下列資料：
- 每個職級全體員工的總薪酬
  - 每個職級全體員工的總數
  - 假如某職級的薪酬與指定薪金級別不同，其最高及最低的薪酬數字
- 4.3 根據上述資料，我們便可以確定每個職級任職者的平均薪酬，並將這些資料用於分析薪酬與職位價值（參看第4.7段）。

#### 工作時數與津貼

- 4.4 我們將就一個職級內員工的工作時數與任職者所獲得的津貼，進行類似的評估。

#### 附帶福利

- 4.5 我們將根據常委會報告書所訂定的程序，計算附帶福利的價值。

#### 內部分析

- 4.6 為薪酬水平調查而將政府部門與私人機構資料整理首個步驟，是分析機構內部一貫的薪酬措施。同樣的分析方法將



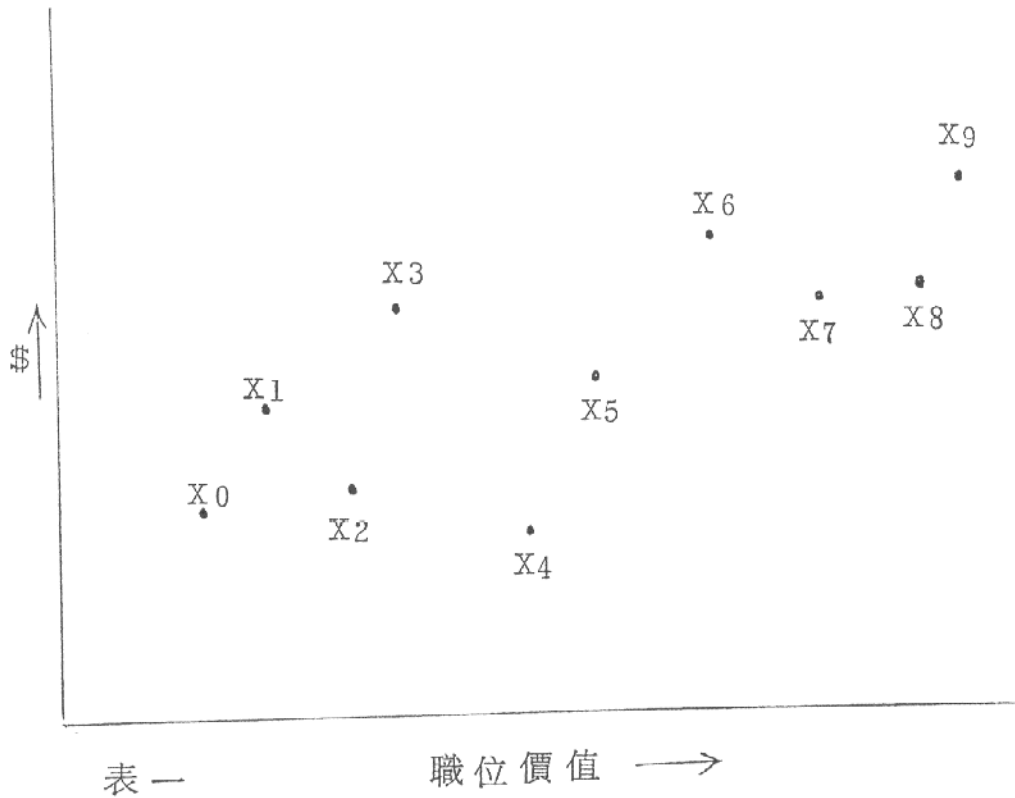
會應用於總薪級表每個主要薪金級別及紀律人員薪級表（處理紀律人員薪級表的方法列於附錄 E）。我們將對每間私人機構公司進行同一的分析方法。

- 4.7 我們將每一個職位（或一組職位）所有的評估點數及該職位所計出的薪酬（參閱前一章）繪制出一幅分佈圖（參閱對頁的圖表）。
- 4.8 我們可就各職位的底薪，或底薪加其他現金津貼，以及底薪加現金津貼加在調查範圍內所計出的福利價值等，繪制不同的分佈圖。
- 4.9 分佈圖的繪制完成後，我們即可劃出集中趨勢綫，假若一條集中趨勢綫不足夠，則可繪劃多條趨勢綫。假若調查的對象本質頗為一致，分佈圖所顯示的離勢將不會太大（參閱表二）。然而，假若離勢很大，圖表內一些繪點可能因代表性不足而被棄用。
- 4.10 導致圖表內各點離勢分散，通常有兩項原因：  
對薪金的管制不足；  
職位分級方法欠妥善或完全缺乏。

#### 政府部門與私人機構的比較

- 4.11 為就政府部門與私人機構的職位作出比較，必須制訂一張比較圖表，以顯示各私人機構一貫薪酬措施的情況。假若我們只將每間私人機構的集中趨勢綫繪劃在圖表上，後果將極為混亂，如圖三所示。因此，必須繪劃出一張比較圖表，顯示薪酬的中位數及上、下四分位值，如有需要，更可包括上、下十分位值。

職位價值與薪酬關係



職位價值與薪酬關係

