

附錄 C

典型的私人機構職位系屬

1. 會計／財務
- 管理或財務會計師
  - 初級會計師
  - 簿記員
  - 會計文員
  - 成本會計文員
2. 工 程
- 具有七年經驗的工程師
  - 具有三至五年經驗的工程師
  - 入職之工程學系畢業生
  - 高級技工
  - 初級技工
3. 祕書工作
- 祕書／私人助理
  - 部門祕書
  - 速記打字員
  - 錄音打字員
  - 打字員
4. 辦公室事務
- 行政經理
  - 行政主任
  - 高級文員
  - 文員
  - 接綫生
  - 接待員
  - 私人司機／司機
  - 保安主管
  - 護衛員

5. 電子資料處理

高級系統分析員  
系統分析員  
程序編製員／分析員  
程序編製員  
資料整理員  
電腦操作

6. 物料供應／採購

採購經理  
採購主任  
貨倉主管  
貨倉文員／倉庫管理員  
推高機操作員  
雜工  
司機

7. 營業

營業經理  
營業主任  
營業代表  
推銷員  
營業／訂單文員

8. 人事

人事經理  
僱員關係主任  
僱員服務主任  
招聘主任  
人事文員  
福利主任

9. 法律 / 秘書工作

法律部主管  
公司秘書  
公司律師  
文員

10. 市場推廣

市場推廣經理  
產品經理  
產品專家  
廣告  
產品研究 / 設計

11. 生產

廠長  
管工  
生產計劃員  
生產綫管工  
領工  
技工  
非技工

評估職位的方法

致薪酬水平調查諮詢委員會

第一份文件

Hay Management Consultants Hong Kong Limited

香港中環遮打道16-20號

歷山大廈1704室

## 背 景

Hay Management Consultants Hong Kong Limited (以下稱爲「希氏」或本顧問公司)被公務員薪俸及服務條件常務委員會委託，利用薪酬水平調查的方法提供有關的資料，使常委會可以評估目前本港首長級以下公務員的薪津，包括薪金及附帶福利在內，是否與私營機構從事相等工作的僱員之薪津大致相若。

本顧問公司的工作約分三個階段進行：

- (I) 設計及策劃薪酬水平調查，
- (II) 進行薪酬水平調查，及
- (III) 撰寫有關薪酬水平調查結果的報告。

當局已成立一個薪酬水平調查諮詢委員會，就本顧問公司的工作的結果向常委會提供意見。這份文件是我們在第一階段工作期間向諮詢委員會呈交一批文件中的第一份。這第一份文件的目的是，向諮詢委員會闡述本顧問公司用於比較政府與私營機構職位的方法之概覽。其他有關第一階段工作的事宜將於以後的文件中談及。

## 導 言

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。已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序，以量度工作的價值。

希氏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「希氏系統」以準確地量度職位的價值，和管理其有關薪酬的行政計劃。

### 職位評估之地位

職位評估涉及各職位相對的價值。這個過程要運用判斷力，以識別及評估各職位之間在價值上的分別。這與在職的人、其表現或薪酬均無直接關係，只是將每個職位與其他職位的價值作出比較。

薪酬的等級與級別除反映職位價值外，亦反映許多事物，包括年齡、資歷、工作條件及一般的薪金水平。所有這些都是僱主與職員之間就服務條件商討的部份結果。職位評估法不會決定這些條件，但却為訂立一個薪酬制度的其他部份細則提供基礎。至於商討各薪級的薪酬範圍，及薪級內職員的服務條件，則是在進行職位評估以後的事。

職位不能以科學方法量度。對職位的評估必然是倚靠判斷，正如大部份有關機構上的重大決定亦一定倚靠判斷。不過，我們可以將所有的職位用同一的尺度來量度，令判斷在一個有系統的架構下變得規律化，使評估更一致和公平。假如我們以一套準則量度一個職位，又以另一套準則量度另一個職位，就不算公平。職位評估法應用一個共通的判斷架構，使不同的職位可以用一致的方法評估。

### 評估規則

評估職位有五個基本的原則。

1. 必須明白職位的性質，才可以予以評估。
2. 我們是評估職位，而不是評估任職的人。
3. 評估的程序是以任職者有完全滿意的表現作為評估的基礎。
4. 我們以該職位現在的情況而予以評估。
5. 目前的薪酬、地位或等級，對評估並無關係。

### 評估程序

職位評估法包括下列各項程序：

1. 了解職位的性質。
2. 作出判斷。
3. 運用一個通用的方法，使到判斷的結果趨於一致。
4. 審核判斷的結果。
5. 檢討整個評估程序。
6. 正式紀錄評估的結果。

## 希氏指引表模式的職位評估法

希氏方法的目的是運用一致的準則，以確定一間機構中不同職位的相對價值。用一致準則的意思，就是無論職位的分別有多大，亦用同樣的因素量度所有的職位。

在所有各類的機構中，我們發現職位的價值取決於三個共有的因素：

### • 知識、技巧、經驗

任職者得以有完全滿意表現所需的知識、技巧及經驗。這包括三方面：

- (I) 在實際的程序、特殊技術，及科學或專業學科方面的技巧的需要。
- (II) 就有關策劃、組織、督導、評估及創新等工作，如何綜合及協調各種不同因素的技巧的需要。
- (III) 對「待人接物」技巧的需要。有些職位只要求一般的禮貌；一些需要有效的溝通及商討技巧；而一些則需要培養人材及推動其他人工作的技巧。

### • 解決問題及思考的能力

職位所需思考力的範圍、複雜程度、及分析、評估事物與創新能力，其表達方式為對技巧的運用。這包括兩方面：

- (I) 在進行思考時所處的環境。
- (II) 須以思考去面對問題的挑戰性及難度。

### • 責任

任職者獲授予的權力，以決定對所有各種資源的運用方法，或影響或決定事務的發展方向，及對其本身的決定與行動的後果負責。這包括三方面：

- (I) 工作運作或決定的自由——該職位所能運用的人事或程序上的管制與監督權。
- (II) 該職位對事情最後結果的影響，是屬於重要性的、與他人共同決策的、參與決策的、或無關重要的。
- (III) 該職位運作或作出決定的後果，其影響所及的範圍。

## 指引表

這三個共有的因素利用不同的指引表評審。這些指引表再劃分



為若干的範圍或因素，圖表以格子構成，並附有數字尺度。我們選擇與所研究的職位最貼切的定義，便可在圖表上找到代表該職位的格子。這個交叉點代表該職位的一項因素之點數。將三份圖表上各項點數加起來，即得出總點數。

### 模式

指引表經已被用於評估數以千計的職位。根據所得的經驗，假如小心評估各職位，有關職位的技巧、解決問題的能力與責任等因素的百分率分佈情況有某些特定的形式。我們可以採用這些百分率分佈形式，或模式，作為一個獨立的審核方法，試驗對職位價值的判斷是否有效及可靠。這些模式說明一間機構期望某個職位所應作出的貢獻的性質：該職位主要是幕後或思考性工作、或是前綫式立見功效的工作。

希氏職位評估法根據三個指引表及模式量度工作的性質，因此稱為希氏指引表模式方法。

## 結 語

上文提供了一個有關希氏指引表模式方法的概覽，這個方法主要是經過一段時間發展而成的邏輯性架構，用以對職位分析及評估。我們必須強調職位評估在所有薪酬水平調查中所佔的重要性。我們在就目前被委託的工作評估職位時，我們要強調希氏認為許多在公營機構有的職位，在私營機構是並無「相類」職位的。事實上，在許多私營機構公司之間，甚或在一間私營機構公司之內，並無完全相配的職位可予比較。正因為有需要將不同的職位予以比較，才設計及發展成職位評估因數系統，而希氏則顯然是世界上在這方面的表表者。

致薪酬水平調查委員會

第四份文件

用於比較紀律人員薪酬水平的方法

背景

1. 常委會明白紀律人員的工作性質特殊。一般公務員的工作並沒有他們的職務的特色：工作時間長及不規則，因而間接減少社交的機會，沒有資格取得逾時工作薪金、工作性質危險、須服從紀律，並會受到社會上其他人的排拒。以往，英國採用一項「威靈公式」(Willink formula)，將這些工作的特質亦列入薪酬的考慮條件，使到招聘各級紀律人員時所提供的薪酬，比招聘其他各級公務員高出某一個百分率。最近威靈公式已不再被採用，但當局在決定紀律人員的薪酬時仍然有顧及上述的工作特質。
2. 總薪級表最高的八個薪級相等於紀律人員(主任級)薪級表最高的八個薪級。除此以外，總薪級表與紀律人員的薪級表在薪級與薪酬方面均有所分別。因此不可能將同樣薪級的一般公務員職位與紀律人員的職位互相比較，以確定後者因其工作的特質而實際上多得若干薪酬。

須要解決的問題

3. 本顧問公司所須解答的問題是我們用那些方法，以顧及紀律人員工作的特質。
4. 我們對職位評估的方法，是採用一些各個職位共有的因素(知識、技巧與經驗，解決問題及思考的能力，責任)，以確定在一間機構內一組職位相對的價值，亦可藉以比較各機構之間的職位的價值。基於這個方法的性質，它只針對影響職位相對價值的有關因素。至於僱員因為工作的其他特質而得到底薪以外的額外報酬，這個方法則沒有直接的顧及(例

如，私營機構某些工作須要值班、在惡劣的環境之下工作、規定持有特定的資歷、或須要限制工作只適合某些年齡的人士）。任何的職位評估方法都有同樣的限制。

5. 不過，紀律人員工作的特殊性質實際上會影響這些職位的相對價值。例如，一個在職者假如可能須要面對危險的處境，他必須具有處理這些情況的知識與技巧。他須要接受有關的訓練，或從經驗中學習。這些知識與技巧是對負責該職位的人要求的一部份，因此在進行評估時須在考慮之列。在評估該職位時不會考慮的因素，是有關的人士在執行職務時會需要面對危險。
6. 有些私營機構職位的特質與紀律人員的相類似，但這並不常見。如有的話，這些職位的形式與紀律人員的職位亦不會相同。無論如何，沒有任何方法可以量度所有有關職位的特質。因此不可能將紀律人員的職位與私營機構具有類似工作特質的職位，予以比較。

#### 建議的方法

7. 因此，本顧問公司建議採用下列方法，以顧及紀律人員職位的特質：
  - (i) 在對公務員職位抽樣調查的對象中，本公司會評估若干總薪級表的職位及若干紀律人員的職位。將兩個薪級表中具有同等職位比重的薪酬予以比較，即可得出紀律人員是否因其工作特質，在每個薪級點比總薪級表的職位獲得額外的報酬（如有的話）。
  - (ii) 顧問公司在將紀律人員的薪酬與私營機構的薪酬比較時，會減去這項報酬的數額。
8. 此外，顧問公司將與私營機構公司討論其就特殊性質工作所給予的報酬，我們會針對研究報酬的性質（而不是報酬的數額），同時會利用這些資料，在就有關紀律人員所得的特殊工作報酬方面的報告，提供我們的意見。

（如有錯漏，以英文本為準）