

## 第四章

### 薪酬水平調查方法

#### 4.1 引言

4.1.1 薪酬水平調查第一號報告書（即常務委員會第十六號報告書）第一部份追溯職位評值方法的演變經過：首先敘述曦士顧問公司的初步提議，繼而記載薪酬水平調查諮詢委員會第一階段會議席上發表的意見，最後陳述常委會建議採用的調查方法。

4.1.2 署理總督在一九八六年八月十四日書函中，表示大致上接納常委會建議的調查方法，但要求若干地方加以修訂。該函在第1.9.3段已有提及。函內提出的修訂，大部份與附帶福利的計算有關，將在第五章詳述；其中只有一項——要求在計算私營機構僱員薪酬福利總值時，將外地僱員薪金亦包括在內——與職位及薪酬評值較有關連，故將在本章第4.8.1至4.8.4段討論。

4.1.3 曦士初步報告書中採用的調查方法（請參閱第1.10.1段），是以常委會第十六號報告書的建議作基礎，並兼收了署理總督書函內所提的修訂建議。下文各段將敘述此項調查方法，並依照第十六號報告書的形式次序編排，方便對照。

4.1.4 私營機構與公務員的薪酬及附帶福利數據於一九八六年九月一日至十月十五日期間蒐集。調查有效日期選定為一九八六年八月三十一日，曦士蒐集的所有數據，均以該日期為準。

#### 4.2 曦士調查方法梗概

4.2.1 曦士採用的調查方法，稱為「曦士指引表方法」，是在政府挑選有代表性的職位，和受查私營機構中同樣具代表性的職位進行比較。每個受查職位，均按若干共同因素評估價值，以便曦士點

數相若的公私營機構職位，可作薪金和附帶福利水平比較。此項過程在下文第4.5、4.6、4.7段將較詳細闡述。

#### 4.3 薪酬水平調查方法的守則

4.3.1 常委會要求職士進行薪酬水平調查時遵循的守則，已載列於第2.2.1段。此等守則薪酬水平調查諮詢委員會於第一階段會議曾經討論，多位委員發表過意見，守則結果作出了若干細節修訂，現詳載於下文第4.3.2至4.3.7段。

##### 將公用事業機構列入調查範圍

4.3.2. 薪酬水平調查諮詢委員會多個階層行業的代表均認為，私營機構調查範圍如能包括公用事業機構，當更能代表本港的經濟活動。常委會起初認為，公用事業機構薪酬趨勢方面大致上追隨政府，不適宜列入調查範圍，故未有將其列入薪酬水平調查。不過，再經考慮以後，結論認為公用事業機構的增薪，雖然或是緊隨政府，但兩者用作增薪根據的薪酬水平可能差別頗大，因此同意將兩間公用事業機構列入調查範圍。

##### 將總薪級表高層薪級劃分

4.3.3 香港外籍公務員協會指出，總薪級表第38至47點公務員與總薪級表第48至51點公務員所享受的附帶福利價值有顯著差異，主張高層薪級應在第47與48點之間劃分。常委會同意劃分，並將總薪級表第48至51點改稱高/高層，總薪級表第38至47點則仍然稱為高層。

##### 將低層薪級劃分

4.3.4 第一標準薪級公務員評議會代表亦提出類似建議，指出第一標準薪級與當時列為同一薪級的總薪級表第1至13點公務員，兩者可享用的附帶福利有顯著差異，故應將第一標準薪級劃為獨立薪級，分別評值。政府當局對這項提議表示支持，常委會考慮後亦認為這樣劃分合理。自此以後，第一標準薪級公務員在薪酬水平調查中稱為第一標準薪級，而總薪級表第1至13點的公務員則稱為低層薪級。

4.3.5 高層和低層薪級如第4.3.3及4.3.4段所述劃分後，公務員的薪級在薪酬水平調查中因此共分為五層如下：—

高/高層	:	總薪級表第48至51點
高層	:	總薪級表第38至47點
中層	:	總薪級表第14至37點
低層	:	總薪級表第1至13點
第一標準薪級	:	第一標準薪級表

#### 調查範圍再次變動

4.3.6 當14間已在參與薪酬趨勢調查的私營機構拒絕參加薪酬水平調查時，這14間私營機構便從調查範圍中除名，調查範圍因此再有變動。

4.3.7 薪酬趨勢調查委員會於一九八六年八月十一日會議上通過，在薪酬趨勢調查範圍增加14間機構。常委會隨後決定亦邀請這14間機構參與薪酬水平調查，確保兩項調查範圍盡量一致。後來有9間機構應邀參加。結果，參與薪酬水平調查的私營機構，包括兩間公用事業公司在內，總共52間。

#### 4.4 數據蒐集

4.4.1 職士首項工作，是向141個公務員職級其中405名任職者蒐集資料數據。這等職級共有137,165名公務員，約佔非首長級公務員全數80%(請見附錄VIII職士報告書第5.1.4段)。職士選取這些職位時，曾參考過薪酬水平調查諮詢委員會的提議，務求樣本足以代表公務員所有五層薪級。紀律部隊職位是與對等薪級的其他公務員職位一起評值。薪酬水平調查旨在按薪酬級別比較公務員與私營機構僱員的薪酬水平，而非按個別職系或職級比較公私營機構的薪酬差別。因此，在廣分薪級制度下，便毋須從每個職系選取樣本，樣本組合只要足夠代表整體公務員，便已符合需要。

4.4.2 職士蒐集公務員職位資料前，先發出問卷給接受調查的任職者填答，待研究過交回的問卷後，再派出顧問親自訪問任職者，

核證問卷上的資料數據，或加以補充；如有需要，更會向部門管理當局另再索取職位的工作質量資料。

4.4.3 曦士向每間受查私營機構索取足以反映該機構整體薪酬及附帶福利水平的職位資料，以便選出具有代表性的職位樣本。每間機構調查職位的數目及類別，須視乎機構的大小和複雜程度而定。曦士的抉擇，是透過公司管理階層的協助進行。曦士在調查期間研究過的私營機構職位約有1,300個。

4.4.4 曦士向私營機構蒐集數據的方法，與向公務員蒐集數據的方法相同，都是通過問卷和會晤訪問進行；此外又向公司管理階層徵詢有關職位質量的意見，並參考機構組織圖表與過去發表的報告書和其他文件。在私營機構採用的問卷，亦與調查公務員的問卷相同。

4.4.5 曦士亦從私營機構中蒐集需具專業資歷的職位的入職薪酬及附帶福利資料。

#### 4.5 職位評值

4.5.1 曦士職位評值法將每個職位的三個共同因素逐個分析。三個因素如下：—

(甲) 知能：即勝任工作所必需的各類技能總和。知能由三方面累積而成：

- (i) 實際程序、專門技術及專業知識的瞭解；
- (ii) 同時達成廣泛管理目標的能力，這些目標可能是行動、技術、支援或行政目標，須要運用策劃、組織、執行、監管、評估等技巧來達成；
- (iii) 與其他人共同工作的能力。

(乙) 解決問題的能力。須顧及兩方面：

- (i) 解決問題的方式須遵循的規則和程序；
- (ii) 需要思考的問題的挑戰性。

- (丙) 職責：即對每項行動及其後果須承擔的責任，可按下列三個準則量度，依重要性排列是：
- (i) 採取行動的自由，及執行工作上受制度或他人指引或管制的程度；
  - (ii) 該職位對事務結果的影響；
  - (iii) 職位的重要性，指對整個機構的影響而言，通常會從職位主要工作範圍每年的收入或支出反映，但亦非必然如此。

4.5.2 曦士會評估每個職位因素在有關職位中所佔的重要性，按曦士指引表配給點數，然後研究三個職位因素得分的相互關係，確保與該職位性質的公認模式相符。這最後步驟稱為「模式審核」，是判斷評值準確與否的必需過程。如果三個因素得分的相互關係不正確，整項評值亦會錯誤。這個步驟完成後，曦士便根據第4.5.3及4.5.4段所載的評值程序，確定每個職位的總價值點數。

4.5.3 顧問蒐集了公務員職位的資料後，便提交予一個由數名顧問組成的初步評值小組。小組討論過資料後，各成員先自作出獨立評估，再一起討論評估結果，直至達成一致意見為止。一致評值結果於是予以記錄。此等初步評值結果便成為評值委員會的研究根據。評值委員會的主席是曦士國際(英國)顧問公司的總裁，負責公務員職位的評值及評值結果與國際資料的比照核對。其他成員包括私營機構評值委員會主席，以確保兩個委員會工作標準一致。評值委員會每次研究公務員職位的會議上，薪酬研究調查組均有派職員以觀察員身份列席。

4.5.4 每間受查私營機構的職位亦按上述程序評值，評值結果顧問公司分別與各有關機構討論，以確保所有特別資料數據均已計算在內。

4.5.5 曦士隨後將這項評值結果跟曦士國際資料庫中其他公私營機構的職位分數比較，確保評估標準貫徹一致，亦符合國際標準。倘若出現任何疑問，領導評值委員會的顧問須向一個富有經驗的相互關係求證委員會作出解釋，直至委員會滿意為止。

## 4.6 數據分析

4.6.1 公私營機構職位價值點數確定滿意後，隨着進行的便是數據分析。曦士收集薪酬數據，並加以評值，按照薪酬水平調查諮詢委員會的意見，在計算及比較時捨中位數<sup>#</sup>而採用平均數<sup>\*</sup>。曦士亦就各個職級的津貼和工作時數進行評值；附帶福利則按照第五章所述的方式評值。

4.6.2 曦士為公務員每層薪級及每間私營機構分析薪酬水平，將每個職位或每組職位總得的評值點數及該職位的平均薪酬繪製成圖表，就(甲)職位薪酬，(乙)薪酬加其他現金津貼，(丙)薪酬加現金津貼加列入調查範圍的附帶福利(即薪酬福利總值)，分別繪製分佈圖<sup>\*\*</sup>，曦士為每間私營機構亦分別繪製同樣的分佈圖，以準確地代表薪酬水平，然後將公務員每層薪酬級別薪酬措施線<sup>##</sup>，利用電腦分析，與私營機構的平均數線比較。

## 4.7 紀律部隊人員

4.7.1 鑑於紀律部隊工作性質特殊，曦士顧問公司因此採用不同方法評估紀律部隊的職位價值及薪酬。紀律部隊的工作特質大致可以分為兩類：—

# 中位數即一系列數字的中間數字。

\* 平均數即一套數據的總和除以數據數目的得數。

\*\* 分佈圖即將調查樣本中每個任職者的薪酬與職位評值點繪畫在圖表上，得出的未經計算數據分佈圖。

## 薪酬措施線即「最能代表」一組相關職位的職位價值與薪酬之間關係的標線，亦稱為集中趨勢線。

(甲) 評值過程能夠量度的因素，例如，消防人員及警察需要接受先進專業技術或使用特別設施的訓練；警察及海關人員需要接受特別偵緝訓練；紀律部隊人員需要具備特殊技巧，以應付難以控制或有危險性的場面，如維持秩序及處理危險罪犯等。

(乙) 評值過程不能量度的因素，例如壓力、危險性、需隨時候命及個人自由受制等。

4.7.2 曦士評估所有紀律部隊職位時，採用評估總薪級表和第一標準薪級表職位的同一方法；但在為個別職位配給曦士點數時，亦有兼顧上文第4.7.1(甲)段項提到的因素。顧問公司將兩個紀律人員薪級表，即紀律人員(主任級)和紀律人員(員佐級)薪級表，與總薪級表上曦士點數相等的職位比較，以找出兩者的薪酬差別。結果發現紀律部隊的薪酬，平均較總薪級表人員為高。曦士認為相差的薪酬可能已足補償第二組特質(請參閱第4.7.1(乙)段)，因此便先從紀律部隊薪酬數字中減除此數，然後才與價值相若的私營機構職位作薪酬比較。

4.7.3 此外，曦士又同意順便向私營機構索取資料，了解他們如何就第4.7.1(乙)段所述的特質給予僱員補償，然後在最後報告書內利用所得資料評論紀律人員因工作特質而得到的報酬。不過，曦士後來發現私營機構中並無具備類似特質的職位，因此無法辦到。

#### 4.8 將私營機構外地僱員薪酬數據列入計算

4.8.1 常委會在第十六號報告書建議，在評估薪酬福利總值以作薪酬水平比較時，應只考慮本地僱員的僱用條件。(請參閱第十六號報告書第8.3.5段。)

4.8.2 署理總督一九八六年八月十四日函內特別指出，在政府的薪酬政策中，本地公務員和外地公務員向來均視作同一類別。換言之，在薪酬福利總值中，本地僱員與外地僱員的薪金所佔成份完全

一樣。因此，署理總督認為，薪酬水平調查如只蒐集私營機構的本地僱員薪酬數據，將會嚴重歪曲公務員的情況，結果使政府在招募和挽留僱員方面無法與私營機構競爭。

4.8.3 常委會在研究署理總督的建議時，注意到非首長級外地公務員在總薪級表第38至47點及第48至51點兩層薪級所佔比例相當大，分別為15.8%及30.9%\*，但另一方面，在總薪級表第38點以下每層薪級所佔的比例卻少於1%。有見及此，常委會同意私營機構中薪酬水平相等於政府總薪級表第38至51點的外地僱員薪酬數據，應以計算私營機構本地僱員薪酬的方式，計算在私營機構薪酬福利總值之內。顧問公司遂按照這項決定進行，並採用復歸分析法#處理結果，以便反映私營機構外地僱員對本地僱員的比例。

4.8.4 除署理總督的要求外，香港外籍公務員協會亦請求常委會另外蒐集和公布私營機構的外地僱員薪酬和附帶福利數據。原有調查方法雖不包括蒐集和評估外籍僱員薪金及附帶福利的數據，但曦士同意概括例出私營機構中相等於政府高/高層及高層薪級的本地與外地僱員底薪的差別，亦答應提供受查私營機構外籍僱員附帶福利的詳盡分析。這項資料現刊於附錄VIII曦士報告書第九章。

\* 這數字不包括廉政公署人員及合約期滿休假的人員。

# 復歸分析法即為一組相關數據(如分佈圖)釐定集中趨勢線(最能代表線)的數學過程。