

### 一般考慮事項

5.1 有關職權範圍第(c)項任務，我們的結論是一九八六年薪酬水平調查沒有就調整公務員薪酬提供充份的根據。現在讓我們研究有甚麼方法可以做到這一點。

5.2 我們在中期報告中指出，上述任務使我們的職權範圍牽涉到日後如何釐定最適當的公務員薪酬的一些基本問題。但當局沒有要求我們去全面檢討現行的薪酬制度，更沒有要我們去研究採用另一種截然不同的制度，是否會更切合香港的需要。另一方面，我們認為在執行職權範圍的任務時，對各項任務作最廣義的解釋，我們才可以發揮最大的功用。因此，我們會就現行制度中需要改善的地方提出建議，並會就那些需要作進一步研究的地方、那些適宜在進一步實地調查後再作決定的事項及那一些適宜在一般協商過程中決定等，提出建議或加以說明。

5.3 我們在中期報告中說到把任務分成兩個部分時，我們提到薪酬水平調查和薪酬趨勢調查是互有關連的，這種關連對我們在最後報告涉及的問題所採取的工作步驟甚為重要，因此我們須先作一點初步研究。首先我們要明白，即使是最沒組織的公務員薪酬釐定制度，單是為了招聘和保留人員，起碼亦要參考政府以外的薪酬水平。如果是跟香港的情況一樣，在政策上是有意要公務員的薪酬福利「總額」，與私營機構僱員的大致相若，就必須有一套有條理的調查方法，來進行正確的比較，這就需要進行薪酬水平調查。如果每年調整薪酬是政府和私營機構都接受的做法，又如果每年查核公私薪酬水平比較是否仍然正確是不可能或不切實際的話，便須另設制度，在兩次定期的薪酬水平調查之間，調整公務員的薪酬。

5.4 因此，在概念上薪酬趨勢調查是附從於薪酬水平調查的一個輔助制度，以免公務員的薪酬水平在兩次薪酬水平調查之間，與私營機構的相距太遠。我們極力強調薪酬水平調查在這方面的重要性，它是唯一確保公務員是按照政府薪酬制度所定目標而獲得適當薪酬的方法，也是唯一的制度，可向社會人士及公務員保證各有關人士都得到公平的對待。顯而易見，這個保證的主要關鍵在於一套有效和使人信

服的薪酬水平調查方法。雖然這套方法必然是複雜的，有時甚至會引起爭議，但我們相信這樣一套的方法，是可以設計出來的。

5.5 反過來說，從薪酬趨勢調查的結果，我們看不到公務員薪酬水平是否正確。事實上，薪酬趨勢調查帶來的增薪額，可能引起社會人士的評論，實際上轉移了人們的注意力，使大家忽略了那遠較增薪額重要的問題，就是當時要增加的薪酬水平是否正確的問題。此外，薪酬趨勢調查的本質只是大約反映私營機構的情況，這引起了有關應包括入計算薪酬趨勢指標之內的私營機構增薪種類，和如何把這些增薪加權衡量的種種爭議。由於薪酬趨勢調查的性質是概略的，如有任何錯誤，都會導致公務員的薪酬調整過大或過小，年復一年，造成累積的和連鎖的影響。

5.6 基於上述各種原因，我們深信薪酬水平調查應用來作為薪酬制度的基礎，至於薪酬趨勢調查，雖然仍是必須的，所佔比重應該減輕。因此，薪酬水平調查應定期和經常進行。這樣一來，雖然最佳的薪酬趨勢調查方法仍會有內在的偏差，但這些偏差的影響也較現時的為小。如果我們無法達到對每一方面絕對公平的話，但如能盡早加以改正，這還是較為容易接受的。

5.7 一直以來，當局偏重於利用薪酬趨勢調查制度，來釐定香港公務員的薪酬。對非首長級公務員薪酬水平來說，沒有一次薪酬水平調查是效果美滿的，換句話說，沒有一次能夠因而得到可以接受的薪酬調整方案。即使一九八六年的調查也只是特地進行的調查工作，而非薪酬政策的一環。薪酬趨勢調查制度以往不錯都頗行之有效，每年根據所得資料而擬定的薪酬調整方案都算差強人意，到最近方才引起爭議。然而，採用薪酬趨勢調查作為釐定薪酬的主要制度，根本上是不妥的，因為這種調查未能解答一個至為重要的問題——我們無從知道薪酬制度的既定目的是否已經達到。在探索以下所討論的問題時，我們是以這些因素為依歸的。

5.8 另一個不同的考慮因素是薪酬水平調查應精確到甚麼程度，和調查結果如不經修改，在訂定薪酬調整幅度方面應該發揮多大的作用。這涉及兩個問題。第一個問題是，在雙方同意採用的調查方法中，是否容許對數據作合理的不同解釋，甚至應否特意在作出比較時留下一些可以有商討的成份。

5.9 香港在處理薪酬問題方面，所根據的是一連串的薪酬趨勢調查；傳統上，調整薪酬所依循的薪金數據大體都是精確算出的數字（或指標）。我們注意到，一九八六年薪酬水平調查結果的準確性雖然受到非議，但仍卻普遍視為是大致精確的指標，顯示出公務員的薪酬中那些是偏高了，那些是偏低了。員方代表在向我們提交的意見書中表示，薪酬趨勢調查後，應公布薪酬趨勢總指標和薪酬趨勢淨指標，作為官方與員方就每年的薪酬調整進行協商的基礎。不過，從沒有人認真地促請當局在薪酬趨勢調查方法或薪酬水平調查方法中，特意留下一些地方容許大大不同的解釋。我們認為，以香港的情況來看，兩種調查，通常都應盡可能定出一組精確而又獲得雙方同意的指標。

5.10 第二個問題是，按照所得數據計算出薪酬水平指標後，還可以作出多少修訂，以便能夠把這些數據以外的其他因素考慮在內。員方代表的意見書表示，不應單以薪酬水平調查作為訂定薪酬的根據，而應以這項調查作為進行「附有背景資料的集體磋商」的基礎。集體磋商時，亦考慮到其他因素，如公務員薪酬政策和社會環境等因素。誠如我們在中期報告所指出的，現時薪酬制度的目標亦顧及到若干「非薪金」的因素，尤其是公務員的士氣和財政狀況等因素。把公務員與私營機構僱員的工作條件作一比較時，可能還會找出一些因素是不能以數字來計算的，即如有人指出，職業保障，或從政和兼職的限制，都是不可以數字來計算的；而有關方面或會希望不時提出這些因素的重要性。這樣使用薪酬水平指標便會較使用薪酬趨勢指標來得靈活。即使某方面認為有需要把指標調整，亦必在指標計算出來之後才進行，這一點我們覺得是重要的。不然，把公務員和私營機構僱員作一比較的工作便可能變得混淆不清，甚或引人懷疑，而且難於解釋明白這樣比較對公務員和納稅人都是公平的。

5.11 我們亦須緊記，對公務員的職系或組別進行薪酬水平比較時，若持一成不變的態度，遲早都會對公務員的內部對比關係造成難以接受的壓力，因為從薪酬水平調查中所確定的市場對比關係未必適用於公務員管理上的需求，並可能破壞了長期以來「覺得公平」的公務員對比關係，因而影響公務員的士氣。因此，有關的制度必須預料得到，事實上亦必須作出準備，為了維持公務員的工作效率，薪酬水平比較必要時可能需要略作修改。我們會在5.20至5.23段繼續探討這個問題。

5.12 最後，正如我們在本報告其他地方已經提到，除非所採用的調查方法在理論和實踐上都取得各方面的信任，否則任何以複雜而嚴緊的薪酬水平比較作為基礎的薪酬制度都不能行之久遠。薪酬制度所訂定的薪酬指標越是精確，對這個制度的信任便須越是毫無保留。假若在私營機構加薪的步伐放緩之際，公務員的薪酬卻根據這制度大幅度增加的話，政府便必須能夠向社會人士交代，屆時所援引的便是這個薪酬制度是公正的。假若情況恰恰相反的話，員方代表則須能夠以相同的理由向其他公務員解釋，並且有信心這個薪酬制度基本上是公平的，及最能符合公務員的長遠利益。

5.13 在上文各段我們闡述了多項一般的考慮因素。我們認為，任何像香港一般的薪酬制度，若以確立公務員與私營機構僱員薪酬總值比較關係為目標的，其形式都會受到這些因素所影響。有鑑於這個背景，我們現在研究怎樣利用一九八六年那次調查所得的經驗，使日後能夠作出更有效的安排。

5.14 我們顯然無法詳細規定，應該怎樣去把薪酬制度修訂。這樣既使我們流於專擅，且違背政府薪酬政策其中一項主要目的，就是官方與員方必須有最充份的協商；更有越權之嫌，因為這本屬常委會的職權範圍。況且，問題只可以在出現時設法應付；我們如在事前訂出詳細規定，徒會做成障礙。所以，我們將會做的只是提出我們認為日後薪酬制度所應有的一些主要目標。

5.15 正如我們所曾指出，我們的做法是假設所需要的制度必須能夠在薪酬水平比較方面提供明確指標；至於任何非薪金或無法以數字計算的各項因素，需要怎樣有彈性地加以考慮，則應該在指標確立之後方才決定。換言之，計算指標的過程不應涉及這方面的彈性考慮，以免調查所依據的資料因而變得模糊不清甚或不知去向。

#### 新的薪酬水平調查制度

5.16 我們的主要建議是，當局應從速進行新的薪酬水平調查；調查應盡量以職位與職位的比較為基礎，而這種比較是透過對政府機關和私營機構中具代表性的工作範圍，作深入的實地調查而確立的。我們所得到的資料顯示，一些公務員職系在私營機構中極難甚或確實無可能找到恰當的類似職位。為免調查失去作用，調查所包括的公務員職位不應刻意過於巨細無遺，而這點實屬重要。

5.17 我們因此建議，起碼在首次調查時，應根據兩項準則，在政府中找出為數較少的主要或具代表性的職系。第一，這些職位必須是易於在私營機構中找到工作近似職位的；第二，所選職系應盡可能涵蓋最大比例的公務員職位。所調查的職系可能包括政務、行政、文書及秘書等「一般職系」人員；亦盡可能亦包括一些專業及技術組別。至於一些人數較少的組別，例如醫生、律師等，也許乍看起來在私營機構中明顯地有類似職位的，如果沒有特別理由，則不應列入調查之內。根據其他地方所得的經驗，一些專業組別，由於公務員和私營機構兩者的條件根本不同，是極難加以比較的；我們認為，如無強而有力的理由，實不應以這些職位作比較。

5.18 所調查的職系數目不能事先規定，須視乎調查所能涵蓋的範圍、負責研究／實際調查工作的人手、以及預期調查進行時參加調查機構的合作程度。不過，只要職系選擇得宜，以較少職系為基礎的調查亦應能取得有效的調查結果。最理想的安排便是，每一公務員分類組別都有二個或三個可作比較的類似職位，但我們知道，一些組別將無法達到這理想。

5.19 具有代表性職系的調查指標，便可以根據內部對比關係，用來推定沒有包括在調查之內的公務員組別的薪酬比率。我們知道，要決定以哪一些職系作為主要職系並不容易，且在某些情況下，亦難以決定那些沒有類似職位可作比較的組別應與哪一個主要職系建立薪酬聯繫。不過，倘若要員方對調查信任，這一點便必須先行解決。如果無法在選定以某一職系作為聯繫基礎達成協議時，便應考慮採用「一籃子」職系作為基礎，即把包括在調查內數個職系的平均加幅用於要聯繫的職系上。

5.20 這個推定比率的過程將不會容易，而且會使人以新的觀點去看內部對比關係整個問題。因此，對這些對比關係的性質有充份的理解是很重要的。首先，政府及私營機構中類似工作的薪酬應該相若的整個概念中，有一點是不言而喻的，就是如果跟隨市值薪酬的話，市值薪酬所含的市場對比關係，對公務員將會有影響。原則上，正確的情形應該是這樣，但如果其中過程受到不適當的阻撓，薪酬制度本身很快便會行不通了。

5.21 第二，公務員會有自己的一套看法，認為內部對比關係的模式，怎麼樣才最適合管理上的需要，最能反映他們對本身類似職位權

數的觀感，及盡可能來說，最能滿足員工的感受或抱負等。根據紀律部隊薪酬及服務條件檢討委員會報告書(凌衛理報告書)所得的一些反應顯示，公務員強烈認為傳統的對比關係非常重要，故不宜輕率地變動。若需要改變這些傳統的對比關係，便必須加以仔細衡量其對於員工士氣及最終來說，對於效率的影響。

5.22 第三，政府可能因招聘、保留職員或其他理由，需要追隨市值薪酬，以致所付的薪酬超過了經公平比較而釐定的標準，內部對比關係便會因而受到影響。這種情形，在沒有外界職位可資比較時，更為常見。近期紀律部隊獲發的特別加薪亦是例子。

5.23 關於內部對比關係的問題，還有第四方面亦是非常重要的。比較制度如要奏效，必須預先假設公務員分為各個職系和組別，其結構大致反映出他們的類似職責及職位權數。即使是根據範圍頗大的職位權數而把員工概括地歸類，但只要不超出分類的界限，而且進行薪酬水平調查時會為有關職系選定一個真正具有代表性，及加權的內部調查範圍，則仍可符合這個預先假設的規定。可是，如果這個結構不能大致反映出政府中類似職位權數的話，因追隨市值已造成的薪酬差距本已引起震盪，這樣一來，影響更會劇增，有可能產生不能接受的後果。

5.24 關於公務員結構的事情，遠遠超出我們的職權範圍，所以我們不發表任何意見。根據一九八八年十一月二十一日發表凌衛理報告書時的新聞稿，政府將考慮請常委會為「非紀律部隊」的職系進行一次薪酬結構的檢討。新聞稿指出，政府上次全面檢討公務員的薪酬結構，大約是十年之前，所以宜在一九八九年展開另一次檢討，以「考慮一般發展，以及在這段期間內，個別職系在工作量及職責方面的任何改變」。

5.25 這個檢討當然是與將來的薪酬水平調查制度有直接關係，而我們有信心，如果我們的建議獲得接納，常委會將會考慮及這一點。但是，如果建議的薪酬結構檢討阻遲新的薪酬水平調查的話，那將是使人遺憾的事。最理想的當然是進行另一次薪酬水平調查前，先把任何有關結構及職系的問題解決。但我們深深感到，檢驗公務員薪酬水平是刻不容緩，實不能等待解決了這些問題後才進行。

5.26 由我們對內部對比關係的討論中，可以明顯看到，把薪酬水平調查結果應用在某些職系的薪酬時，必須考慮到現有對比關係的模式，可以有一定程度的變通。同樣地，應用薪酬水平調查指標時，亦可能需要稍為靈活一些。最後所作的薪酬調整實際上應是各種有時會互相衝突的因素的解決辦法——這些因素包括了薪酬資料、任何有關的非薪金因素或「無法以數字計算的因素」、現有差距的影響，以及因內部管理、市場或其他強而有力的理由而認為需要改變對比關係。

5.27 關於內部對比關係的最後一點，亦可能是最重要一點，就是進行一次新的薪酬水平調查，出發點應該是當時所存在的對比關係。在薪酬水平調查之中，除非有確實及充份的理由改變這些對比關係，否則應該有一個有力的根據可以假設這些對比關係是正確的（或最低限度是可以接受的）。在兩個薪酬水平調查之間，應該是決定職系及結構事情的時機。如果視薪酬水平調查，特別是第一次的調查，為確立所有公務員組別之間理想對比關係的機會，則極有可能一拖再拖，或甚至永遠無法進行調查。

#### 附帶福利評值

5.28 我們十分贊同薪酬水平調查應比較公務員與私營機構的薪酬總值，即薪金及附帶福利總值。但這樣便引起一項棘手的問題，就是應怎樣評估附帶福利的價值。在第四章內，我們已指出，我們認為一九八六年薪酬水平調查所採用的方法有些地方不妥，同時亦指出，在合理和可能的情況下，應根據僱員如要自費獲得這些福利而須付出的代價及實際享受各種福利的情況去評估附帶福利的價值。我們明白，所採用的方法實行起來或須視乎有關福利的種類而有所改變。重要的是，在進行薪酬水平調查前應盡可能與員方商定所採用的方法形式。只有這樣做才能使員方對調查有信心。接著我們會評論在評值時曾引起爭議的三種福利。

#### 房屋福利

5.29 在第四章我們注意到為本地人員提供房屋是一項政策上的決定，目的是使他們的服務條件與外籍人員相等；我們的結論是，評值

的方法因此而有理由加以改變。不過，我們並不同意因此而應在計算附帶福利時完全不計房屋福利的價值。我們亦不同意因此而只把公務員的房屋福利與私營機構外籍人員的房屋福利作一比較。公務員的房屋福利顯然有其價值，而問題的關鍵是在進行薪酬水平調查時怎樣評估這價值。

5.30 鑑於第4.15段所提到的理由，我們認為一九八六年薪酬水平調查為房屋福利評估時所採用的方法高估了公務員的房屋福利的價值。因此，我們建議日後應按照以下兩方法之一去評估高／高層及高層薪酬級別職員的房屋福利。第一個辦法以自費的開支來計算，即是說倘若本地公務員沒有房屋福利，則可能會租什麼面積的住所？其中一項假設是高／高層薪酬級別的職員可能會租一層75平方米的樓宇\*，而高層的職員則會租一層60平方米的樓宇。根據這個辦法，公務員房屋福利的價值，將按照這些樓宇的市值租金，並顧及實際利用情況而加權計出。當然在評估私營機構所提供的宿舍時，亦須採用類似的假設。

5.31 第二個辦法以建議中的新房屋福利計劃來計算，該計劃現在正由員方與當局商討。這項計劃認識到，為本地公務員提供宿舍現已不合時宜，並希望代之以修訂的自置居所資助計劃。我們認為這些新安排，正確地為公務員薪酬中的房屋福利部分定出一個公平的價值。同時日後只應計算新的自置居所資助計劃推行後所提供福利的價值，但須參照這些福利的實際享受情況及考慮到這項福利的有限期間，再加權計算。

5.32 雖然我們十分支持第二個辦法，但我們明白新的公務員房屋福利可能會相當長時間之後才能最後決定及推行。因此，我們並不反對使用第一個辦法作為一項臨時措施。

### 長俸

5.33 我們清楚知道，長俸的價值，應以其精算學上的價值計算，列入公務員的薪酬總值之內。就這方面而言，我們應考慮到已推行的新長俸計劃，因為現時加入政府的人員，長俸均按新長俸計劃計算。

\* 惠悅僱員福利顧問(香港)有限公司在研究薪酬趨勢調查工作時所用的假設(見公務員薪俸及服務條件常務委員會第七號報告書)。

5.34 很多人向我們提出各種論據，支持在評估時把長俸的價值扣減，包括：若與私營機構的同類福利相比，公務員長俸有欠彈性；倘公務員在辭職時，服務年資未符有關領取長俸資格的規定，他便可能得不到長俸，而且即使得到了，亦要等待年屆退休年齡時才可領取；長俸對保留僱員起着積極作用，使公務員架構保持穩定。此外，員方代表指出，公務員的長俸福利較為優厚，目的是給其他僱主樹立一個好榜樣，由此推動社會進步。這個論點官方代表亦表同意。我們認為這些論點有些言之成理。所以我們認為，雖然長俸的價值不應作實際的扣減，但亦理應在調查後，連同其他無法以數字計算的因素，一併考慮這些論點。

### 醫療及牙科診療福利

5.35 第三個引起爭論的主要地方，是有關公務員醫療及牙科診療福利的價值。有關人士全都大致同意根據保險費來評估醫療及牙科診療福利價值的原則。所爭論的問題是有沒有充份考慮私營機構和政府所提供的服務，在質量上的差異。員方代表以至幾位向本委員會提交意見書的個別人士，認為政府提供的醫療服務，水準有欠理想，其中的問題包括：須要長時間輪候才可得到專科診療、政府醫院擠迫、不能選擇醫生等。據說很多公務員寧願自掏腰包，往私家診所診治，或者自行購買醫療保險。相反來說，據稱大部分私營機構的僱員，可以自由選擇醫生，而且一般來說可較快獲安排進入醫院留醫。

5.36 以獲得同意的調查方法計算，醫療及牙科診療福利的價值，只佔公務員薪酬總值中一個很小的百分率（比率由0.6%至3.2%不等）。除第一標準薪級人員外，這個比率明顯的較私營機構為同類僱員提供的為低。因此，一九八六年薪酬水平調查的結果，一定已在某些程度上反映了這些福利質量上的差異。不過，我們建議，將來在考慮薪酬水平調查的結果時，政府醫療服務不足之處，若沒有在調查計算時反映過的，便應慎重評估，適當地作有利於公務員的加權計算。

### 其他附帶福利

5.37 我們認為，本報告附件4所列一九八六年薪酬水平調查包括的其他附帶福利，已經頗為詳盡，可作為日後調查的基礎。不過，在

與員方商討將來調查薪酬水平的方法時，仍須討論哪些附帶福利是總額中可用數字計算出來的部分，故應包括在內；哪些是對比較的雙方均無足輕重的，或者根本是不可用數字計算的，例如職業保障等，便不應包括在內。

#### 薪酬水平調查次數

5.38 我們認為，當局必須把薪酬水平調查「制度化」，而調查次數應同時兼顧兩方面：一方面必須極度注重把公務員薪酬維持於合理水平；另一方面則要接受薪酬趨勢調查在用以調整公務員薪酬時，所出現的種種無法糾正缺點。我們認為，薪酬水平調查應大概每三年左右進行一次。只要第一次調查進行成功，累積到有關調查範圍和技術的知識及經驗，則這目標應不難達到。

5.39 我們主張薪酬趨勢調查與薪酬水平調查不應在同一年內進行。我們必須盡量減輕參加調查機構的負擔；更重要的是，假如有多過一項調查在差不多同一時間進行，而調查結果在薪酬調整幅度方面卻出現差異，便會發生問題。因此，當局應小心安排薪酬水平調查的時間，使調查期間包括前後兩個薪酬趨勢調查之間的一整年。所以，如參加調查機構在薪酬水平調查資料收集日期，至調查年度結束之間，曾經調整員工薪酬及附帶福利，當局亦須定出特別措施，取得這些資料，以便修訂薪酬資料。此外，薪酬水平調查不應阻遲該年公務員的薪酬調整，這點也是重要的。

#### 下次薪酬水平調查的時間

5.40 根據種種情況，特別是一九八六年薪酬水平調查引起的問題，我們相信，進行另一次薪酬水平調查，已屬刻不容緩。當局應選定日期，使有關人員心理上有所準備，專注於調查目標之上，並明白到必須盡快達到這目標。因此，我們建議下次薪酬水平調查，定於一九九〇至九一調查年度內進行，以便趕及一九九一年四月一日的公務員薪酬調整；並使各有關方面都明白，該年度內不會進行薪酬趨勢調查。我們認為這建議絕對可行，而且不會影響調查的徹底程度；如有需要，當局可聘請外間顧問公司協助調查。

## 薪酬研究調查組的角色

5.41 雖然當局很可能有需要聘請顧問公司，協助進行一九九〇至九一年度的薪酬水平調查；但我們認為，薪酬研究調查組仍須全面參與制訂一套詳盡的調查方法和使用這方法。這樣做的目的是讓該組吸取有關專業知識，並增強本身的能力，以便全權負責將來的調查。由該組負責，很可能會大大減少調查成本，同時我們亦相信，公務員會對調查結果有更大信心。而且，我們認為社會人士也會同樣相信該組工作妥當，不偏不倚。在另一方面，該組實際進行調查時，必須不受牽制，自由獨立工作，但仍須就整體水準及操守向常委員負責。該組亦須獲得特別安排，以確保能得到足夠的精明能幹、訓練有素、且經驗豐富的人員。

## 對制度的支持

5.42 我們建議，假使當局能按照稍後在第5.44至5.46段提出的建議，充分與員方代表協商，則雙方都應在事先承諾接納每次薪酬水平調查的結果，亦即是說，不再對薪酬指標的真確性提出質疑。但這當然並不意味毋須就怎樣運用薪酬指標進一步協商。

5.43 最後，若因任何原故無法進行以職位比較為基礎的薪酬水平調查（但我們相信，假如各有關方面能衷誠合作，這情況應不會發生），我們堅信檢驗公務員的薪酬水平，仍屬重要的事。萬一真的無法進行上述的調查，那麼把一九八六年的調查方法改良，再擴大員方的參與，然後依舊按點數／因素制度再調查一次，在我們看來，仍不失是個次佳的辦法。

## 協商

5.44 在本報告中，我們曾不止一次指出，一個以薪酬水平調查為依據的制度能否成功，關鍵在於官方和員方對調查的方法和實際進行情況是否具有信心。建立這種信心的唯一方法，是在任何適當及可行的時候，分期進行充分的協商。不過，薪酬水平調查卻不能自始至終由雙方合力進行。舉例來說，參加調查的機構很可能不同意員方代表參加外間的實地調查工作。這些工作最好由一個各有關方面都認為是客觀的獨立調查組織來進行。更廣泛的來說，實際進行調查的責任是

無法合理地共同負擔的，而是應由一個不偏不倚的組織（不論是顧問公司或薪酬調查小組）來負責。

5.45 我們認為不應由我們詳細提出建議，說明須採取甚麼程序來確保日後進行調查時能有充分的協商。但倘若我們能夠說明就哪些主要範圍進行協商是實際可行而且有需要的，也許會有所幫助。這些範圍包括：—

- (a) 選擇調查策略，及推行策略方法的要點。如果聘用顧問公司的話，這實際上是指讓員方代表能參與草擬調查細則，以及選擇顧問公司在投標時所提出的各個方案；
- (b) 挑選具代表性的政府職位樣本作為比較之用；及
- (c) 採用何種方法用以鑑定和評估參加調查機構內的職位；鑑定和提交類似職位在薪酬及福利方面所需資料的方法。

5.46 加強協商不可導致喋喋不休的爭論，因為這樣可能使調查無法依期完成。實際進行調查的責任，應該一直由顧問公司或薪酬研究調查組負起，而且必須視為首要的事。常委會或日後為了順利進行調查工作而成立的任何特別組織，都應該各自遵守有關的時間限制，以及在有需要時，阻止爭論繼續下去。在這個架構內，目標必須是盡可能透過協商和協議來進行有關工作。傳統上，香港在這些事宜上都能取得共識；如果協商能夠使各方面，特別是員方代表，覺得他們已發表了本身的意見，而有關方面亦已了解這些意見，並作出適當的答覆，則我們相信，上述目標通常是可以達到的。