

薪酬趨勢調查方法

4.1 我們職權範圍的(a)項任務要求我們就一九八七至八八年度薪酬趨勢調查使用的方法，及對調查結果的解釋，進行檢討。我們在第1.6段經已解釋過，在這份中期報告而言，我們認為這樣的檢討並非委員會的工作目標，而只是我們的「實際」任務，亦即就一九八八年薪酬調整提出意見，所必須的準備工作。我們必須以調查所得的資料作為出發點，因為有關調查確曾進行。因此，我們認為實無需要在中期報告對有關某些調查方法的問題作全面的研究，雖然這些問題在將來必須解決，現在卻不能影響我們對一九八八年薪酬調整所提出的結論。因此我們所集中研究的問題，在調查方法或調查結果的解釋方面，都是有可能略加更改的，而且依我們看來，是應該這樣更改的，以求得到的結果，能更貼切地反映調查範圍內公司增薪的實情。

4.2 我們收到的所有事實資料都贊成保留薪酬趨勢調查制度，作為每年公務員薪酬調整的根據，雖然我們在作出最後報告之前暫且不下斷語，但我們大約不會對這一點有異議。不過，計算薪酬趨勢指標時所包括或不包括的因素確須重新研究，和在適當情況下重新界定。任何薪酬比較制度，如果要得到公務員和市民大眾的信任，就必須將那些正式或實際上構成報酬總額的薪酬因素，和那些在某些特別個人情況下，為了獎勵優越的工作表現、或補償特別不便的薪酬因素，兩者盡量小心分得清清楚楚；並且盡量剔除可能會不公平地歪曲每年薪酬趨勢計算的特別因素。我們認為這是再明顯不過的。

4.3 雖然這些因素，應盡量設法去分辨清楚，但在本港的情況下實行起來卻大為困難。私營機構本身各有一套薪酬慣例，往往與組織緊密的公務員薪酬制度大不相同。如果只為遷就薪酬趨勢調查制度而建議這些公司改變一貫做法，實不合理。薪酬調查制度的關鍵在於提供資料的公司合作，過於詳細或盤問似的調查方式都有可能使這些公司不再合作，結果危害調查制度本身。如果只挑選薪酬制度與公務員薪酬制度大同小異的公司，亦不能減少薪酬結構和制度上的差異。可以參加調查的公司，範圍極之有限，如果再加限制，縮小範圍，相信只會帶來不良效果。

4.4 沒有人向我們建議剔除目前在計算薪酬趨勢淨指標時所包括的因素(即生活費用、一般繁榮、公司業績和薪酬市值一般變動)，我們亦認為這些因素毫無疑問須繼續包括在內，問題在於目前計算時不包括在內的因素，如升職、調職、內外對比關係、勞績獎賞和級內遞增薪額。在此我們必須說清楚，我們認為參加薪酬趨勢調查的公司，所填報的增薪不大可能會是如員方所說，不按它們的一般薪酬慣例發給的。舉例來說，目前全球性的趨勢是按職員的個人勞績給他報酬，如果本港的公司不是這樣，實令人感到意外。倘若公務員的薪酬調整因為這種趨勢而受到不良影響，原因亦並非數字被改動過，而是因為薪酬趨勢調查制度已落後於私人機構薪酬制度的發展。

升級及調職

4.5 因升職和調職而得到的增薪，理應在計算薪酬趨勢指標時不包括在內，真正的升級和調職只會一次過給個別僱員加薪，與全面增薪無關；而且把一年與另一年來比較，任何對薪酬支出造成的影響都會抵銷了。如果將這些增薪列入薪酬趨勢指標計算範圍，將會歪曲用以顯示一般薪酬變動的數字。

4.6 員方所關注的是很多員工獲得升職，但實際上他們只擔任同樣的工作，升職其實是變相的加薪方法。因此，他們建議，升職的定義應為：晉升者擔任新的工作，肩負更大的責任，而其本來的職位則由另一人填補。我們同意，升職通常應符合這個定義。但是，我們不能排除，一如在政府部門內，一個機構的內部職系重整，亦可能有人因而升職。不過，我們認為應該向參加調查的公司說明，在調查時，是以這個定義為準則的，並且應該要求這些公司對任何不符合這個意義的升職事件，例如異常大批職員獲得升職或工作重行分類的事件，作出解釋。倘若如此，員方就可以對任何明顯違背該定義的事件，要求有關公司解釋，若員方對有關解釋未感滿意，可要求有關方面在計算薪酬趨勢指標時，不把該公司所提供的資料包括在內。倘一家公司在數年間提升了大批僱員，即使這些升職都是有確實根據的，有關方面亦應考慮，鑑於該公司的薪酬制度，當局是否適宜把它列入調查範圍內。

內外對比關係

4.7 因內外對比關係而發給的加薪，是在某個或某些職位的薪酬需要調整時採用，而不是在調整全體員工薪酬時採用。公務員制度內個別職系的薪酬調整可說是適當地反映了這種薪酬調整。一如升職及調職，我們認為，就內外對比關係所作的加薪，不應列入計算範圍內，否則，在凡有這類薪酬調整的年度，整體薪金的變動便會受到歪曲。

4.8 然而，我們同意，一家公司就內外對比關係而實行的廣泛加薪，與反映一般市值薪酬的增加，兩者之間，可能很難分辨出來。倘對於正確的分類真正感到懷疑，以及由於就內外對比關係的加薪不被列入計算範圍會實質上壓低薪酬趨勢指標，我們認為，一如升職與調職，員方應有權就任何內外對比關係所造成的異常加薪幅度要求解釋。若員方對於有關解釋感到不滿，他們可要求在計算該年的薪酬趨勢指標時，把有關公司的資料剔除。

4.9 關於這點，我們須在這裏強調，一如我們也曾在其他地方強調，解釋所得資料時，雙方必須以常理及善意為依歸。在雙方作出比較時，仍然不把這些增薪列入計算範圍內的原則是十分重要的。舉個極端的例子以說明實有這個需要：倘因內外對比關係而作的增薪列入計算範圍內，最近發表有關紀律部隊薪酬的報告書所建議的加薪，便會把整體公務員的薪酬趨勢指標壓低。我們認為，以這種方法處理薪酬趨勢制度，並得出這樣的效果，是不對的。此外，鑑於不把內外對比關係引至的加薪列入計算範圍的原則是那樣重要，我們促請有關方面，除非有特別重大的理由，否則不要對這項目內個別的不列入考慮範圍的情況提出質詢。

勞績獎賞

4.10 我們認為，因個人特別努力而獲得的獎賞不列入薪酬比較範圍內的原則是不應該有爭論的，但在比較時必須能夠實在將這些個人獎賞分辨出來。這些獎賞的基本特質就是獲獎賞的員工的工作表現必須是超卓的，而並非只是令人滿意或良好的。換句話說，他的工作表現應該是遠超同組或同級僱員的平均水準，並且是長期以來也保持這種水準的。我們知道，在這個定義下的勞績獎賞，衍生了各種較廣泛的安排，兼容了不同程度的勞績概念。一個明顯的例子就是薪酬上

下限；雖然某項工作的「平均」薪金額可以根據這上下限推斷出來，但有關方面可根據勞績大小，在薪酬的限度內訂定薪金額。

4.11 在薪酬研究調查組寄給參加調查的公司的問卷中，勞績獎賞的定義是「因個別僱員的工作表現而發給的薪酬調整。公司如有發給勞績獎賞，必須能夠證明在同一類別僱員之中，只有個別僱員，除全面增薪外，還酌情獲得額外加薪，而且公司有一套職員考績制度作為根據。」我們同意目前這個定義，但亦注意到這個定義所指的只是「工作表現」而非超卓或在一般水準以上的工作表現；而且亦無明確指出，勞績獎賞是否必須是「一次過」發給僱員的酬金，並只有在工作上保持表現卓越的僱員才會繼續獲得這種酬金。

4.12 不過，就調查所得的資料所見，在香港私營機構裏有些勞績獎賞計劃顯然並非為了獎勵個別表現超卓的僱員而設。公司發給大部分或甚至全體僱員勞績獎賞亦顯然事屬尋常。有些公司獎賞員工純粹因為他們表現令人滿意，甚或只是為了突出那些因為工作未如理想而未獲獎賞的僱員。我們絕不是說這些獎賞辦法在實行的公司中沒有十足理由，但如此一來，勞績獎賞這些因素便很難有理由完全不包括在薪酬指標內，亦很難決定如何處理這些私營機構增薪因素才算上策，才對各有關方面公平。不過，我們清楚明白，從一般的理解觀點來看，在訂出一個實際的薪酬趨勢淨指標時，若干列為勞績獎賞的增薪應視為全面增薪內不可區分的部分。

4.13 一些公司一年一度的增薪內，勞績獎賞佔一個重要的部分，所以如何處理這個因素是非常重要的。因此，在目前的薪酬爭議中，員方主要關注的問題是計算薪酬淨指標時完全剔除勞績獎賞這些因素，實不足為奇。官方亦認為這方面確有問題存在。問題是能否根據現時的資料把參加調查的公司中各種各類勞績獎賞分清，從而有根有據地定出哪些獎賞實際上應該當作是全面增薪的一部分，而哪些則不應該。

4.14 可惜的是，沒法從薪酬趨勢調查所得的資料中把勞績獎賞分得清清楚楚，來協助我們決定那些獎賞應否屬於全面增薪的一部分。況且我們懷疑日後的調查是否可以得到足夠準確和詳細的資料來這樣識別各種勞績獎賞。實際上，幾乎所有向我們提供資料的人都強調私營機構與政府在薪酬制度上的差異，這一點我們印象深刻。此外，分析越深入，在資料數據解釋上可爭議的問題便會越大，這一點也是無

庸置疑的。鑑於這些因素，我們懷疑整個薪酬趨勢淨指標的概念對薪酬趨勢調查是否合適。

4.15 故此，我們認為，解決勞績獎賞這個問題的最佳辦法是避開這問題，而採用薪酬趨勢總指標，或起碼把私營機構勞績獎賞和級內遞增薪額包括在內的薪酬趨勢指標。公務員的遞加增薪點亦應設法包括在內，這不是因為我們認為勞績獎賞與公務員的遞加增薪有任何連帶關係。公務員的薪點是自動遞升的，只是在很少數的情況下由於公務員觸犯紀律方才停止增薪。所以公務員的遞加增薪無論如何都不能算是勞績獎賞。

4.16 但是，我們認為，公務員的遞加增薪與勞績獎賞是否關連這一個爭論已扯離了正題，並且可能使我們真正要解決的問題含糊不清。薪酬趨勢調查的目的是找出兩個截然不同的薪酬體制中薪金方面可資比較的變動。雖然有些因素只在私營機構或政府的薪酬制度裏出現，但這並不表示它們便不應考慮在內。如果將勞績獎賞計算入私營機構的薪酬變動因素中，則公務員的遞加增薪點所帶來的增薪自然也應包括在內。

4.17 然而，在決定這樣的基本改變之前，我們需要更多資料，並研究提出這樣的建議後所帶來的實際後果。我們亦相信，考慮這樣改變薪酬趨勢調查所採用的方法時，亦應同時考慮薪酬水平調查的問題。因此，我們會在最後報告裏討論這個問題，而且我們會緊記，最好能夠定出一個較簡單的制度，盡量減低給私營機構帶來麻煩，亦減少在實行這制度時可能引起爭議的地方。

有關薪酬趨勢調查方法其他方面的問題

4.18 員方代表指出，有關薪酬趨勢調查的方法，他們仍對其他兩方面感到不滿。第一，在調查範圍的公司內，與公務員高層薪酬級別類似的職位不足。因此，他們建議將調查範圍擴大，以補救這方面的缺點。如果有合適的公司願意參加薪酬趨勢調查，我們完全贊成員方的建議。

4.19 一般而言，盡可能將調查範圍擴大，顯然會有好處。因調查範圍愈廣，便愈能減低因特別考慮個別公司情況，而致歪曲薪酬趨

勢指標的機會。有關這一點，有建議指出一些公用事業機構，過往因採用政府的加薪幅度，作為釐定本身調整薪酬的主要因素，因而被摒諸薪酬趨勢調查之外，但這些機構可能現已改變這方面的政策。此外，從人事管理學會進行的薪酬調查中，我們發現跨國公司在釐定薪酬時，通常是追隨本地的薪酬標準（至少以薪酬趨勢調查所包括的僱員級別來說，情況是這樣。）因此，這些機構都可包括在調查範圍之內。但我們認為，在薪酬趨勢調查範圍內增加任何新機構前，須諮詢員方的意見。

4.20 員方代表的第二項建議是增加薪酬級別的數目。第一標準薪級的員方代表亦建議改變薪酬級別。我們認為，這些建議最好交給薪酬趨勢調查委員會討論和考慮。我們明白增加薪酬級別的數目，可能增加薪酬趨勢指標的變化。但假如當局認為適宜增加額外的薪酬級別，則員方代表便須先同意薪酬趨勢指標有時須略增，但有時卻須略減，使成較為整齊的數字，以方便薪酬調整。

4.21 人事管理學會在遞交給我們的意見書中表示，從統計學的觀點來看，在薪酬趨勢調查結果上加權，使數字與主要經濟部門僱員的分配相符合，這辦法並不可靠，因各經濟部門都包括一些不在薪酬趨勢調查範圍內的公司（特別是小型公司）。我們曾請教政府統計處，該處認為人事管理學會的意見，並非沒有根據。因此，當我們進行第二期工作時，會將應否加權的問題，包括在薪酬趨勢調查方法的進一步研究內。

一九八八年薪酬調整

4.22 在考慮一九八八年薪酬調整時，我們已按本委員會職權範圍的規定，顧及下列事項：

- (a) 政府須吸引及保留有才幹的公務員，以提供有效率的服務；
- (b) 政府須維持公務員的士氣；及
- (c) 公務員有需要分擔或分享經濟轉變帶來的影響或利益。

我們沒有理會到整體財政預算方面的問題，因為官方代表已表示我們審議時，應不受任何特別財政預算因素的影響。

4.23 官方代表曾說一九八八年薪酬調整，對招聘及保留公務員，並沒有引起不良影響。有關士氣方面，員方代表表示從他們與屬下會員和辦公室內的同事接觸中，可見員工已因不公平而又偏低的薪酬調整，普遍感到不滿。他們亦認為士氣正受到打擊。個別公務員和公務員團體交來的意見書都有同樣看法。官方代表雖承認公務員當中有對薪酬調整幅度表示不滿，但認為如以工作表現來衡量，則並無迹象顯示士氣已呈低落。

4.24 自從實行薪酬趨勢調查制度以來，公務員曾有兩次因本港的經濟陷於困境而沒有獲得加薪或加薪幅度受到削減。這標出了讓公務員在本港經濟蓬勃的時候分享當中利益的重要性，這一點我們完全了解。不過，蓬勃的經濟應由私營機構的薪酬增幅中反映出來，繼而透過薪酬趨勢調查讓公務員受惠。

4.25 在考慮這問題時，我們亦留意到同期內的其他經濟指標：生產總值的增長率達13.5%；失業率在2%以下；而且勞工普遍短缺；通脹率為6.4%；月薪六千元或以下的僱員的名義工資指數增9.8%，而總入息額則增12.5%。不過在我們作出建議時，並沒有考慮到這些指標，因為這些與當局派給我們的任務沒有直接關係。然而我們必須指出，雖然這些統計數字可能對公務員薪酬沒有直接影響，但卻使公務員祈望甚殷，且使人相信一九八八年公務員薪酬的增幅，低估了私營機構薪酬變動的幅度。假如同樣的經濟指標顯示經濟有下降趨勢，則在一九八八年的薪酬調整幅度無疑會受到壓抑。

4.26 權衡之後，我們認為這些一般因素本身的重要性，並不足以影響我們對一九八八年薪酬調整所作的結論。不過我們覺得，大體上有一點應該指出，就是公務員如對本身的薪酬或薪酬制度感到不滿，而一般都似同意這不滿情況是存在的，那便遲早會使公務員士氣低落，從而影響工作效率。本港現正處於歷史性時刻，我們特別需要幹勁十足，工作效率又高的公務員，這點看來是普遍都有同感的。

4.27 我們一直集中研究是否因為沒有把根據若干因素而增加的薪酬計算在內，以致壓低了一九八八年公務員薪酬調整的幅度。因此，我們審查過用以釐定公務員本年度增薪幅度的薪酬趨勢調查資料數據，看看實際情況在程度上有多少是這樣的。至於在考慮因素中剔除了因升職、調職和內外對比關係而獲得的增薪，我們找不到證據證明這方面的增薪是誇大了的。此外，根據我們的計算，私營機構中因這些因素所得的增薪，與公務員因升職、調職和個別職系調整而得的加薪，在比率上的差距微不足道，所以我們認為不值得變動有關這些因素的調查方法。

4.28 但是，我們確實認為，基於本章較早時提及的理由，部分勞績獎賞應該包括入薪酬趨勢指標的計算之內。但我們必須補充一點，這不是因為把這些薪酬劃為勞績獎賞是不正確的，而是因為它們所獎勵的勞績的性質。我們的問題是要決定在一九八七至八八年度薪酬趨勢調查期間所發放的勞績獎賞額之中，有多少應該計算入一九八八年的薪酬調整內。我們已解釋過，從蒐集得的薪酬趨勢數據，無法分辨出不同種類的勞績獎賞。因此，我們沒有其他辦法，惟有憑本身的意見加以評估。鑑於本報告所提出的任何關於處理勞績獎賞的建議，都只是針對一九八八年薪酬調整的臨時措施，同時對進一步檢討薪酬趨勢調查方法的工作，即我們第二期的部分工作，也不會有所影響，我們相信，在有關情況許可的限度內，採取大刀闊斧的方法，不但是正確的方法，也是唯一的方法。

4.29 因此，我們認為應該訂定一個基準，以公司內獲得勞績獎賞僱員所佔人數的百分率來計算，如某家公司超過這個基準，則在重新計算一九八八年薪酬調整所採用的薪酬趨勢調查指標時，便將該公司的勞績獎賞包括入計算之內。我們又認為，這個基準應該是獲得勞績獎賞人數佔僱員人數90%或以上。

4.30 我們知道有人認為應把基準百分率訂得較低。不過，我們了解到，儘管有些公司有90%或以上的員工獲得勞績獎賞，但這些勞績獎賞可能有部分確實不應計算在內。反過來說可能有些公司雖然只有少於90%的員工得到勞績獎賞，但這些勞績獎賞卻有部分應該計算在內。此外，我們並未將公務員的遞加增薪值計算在內。我們因此認為訂定基準時寧可稍有偏差亦應審慎從事。經衡量有關這個問題的各項考慮因素後，我們認為以90%作為基準實屬公平合理。

4.31 根據我們建議的計算方法，將部分勞績獎賞包括在內，薪酬趨勢指標便會調整如下：

薪酬趨勢指標

	<u>原有指標</u>	<u>修訂指標</u> *
高層薪酬級別	6.54%	9.56%
中層薪酬級別	7.28%	9.93%
低層薪酬級別	8.50%	9.62%

(*在計算加入指標中的勞績獎賞時，我們研究過有關公司各薪酬級別員工是否有90%或以上獲得勞績獎賞(其中一間公司只有89.7%員工獲得勞績獎賞亦包括在內)，並兼顧到能夠分辨出增薪額中勞績獎賞的公司的員工總數。)

4.32 我們建議採納修訂薪酬趨勢指標作為一九八八年薪酬調整的指標，而由此導致的任何薪酬調整應由一九八八年四月一日起生效。我們留意到低層薪酬級別的指標較中層的稍低，但我們認為應由政府當局自行考慮是否有需要按一貫的處理辦法稍作調整。

一九八八至八九年度薪酬趨勢調查

4.33 當局要求我們最遲在一九八八年十一月二十一日，遞交一份有關薪酬趨勢調查方法及一九八八年薪酬調整的中期報告，原因之一是使我們的建議在進行下次薪酬趨勢調查時，能考慮在內。雖然我們已決定在進行第二期工作時，會進一步考慮薪酬趨勢調查的方法，但我們認為無論我們所採的是什麼途徑，都不應影響一九八八至八九年度調查的資料收集工作。但我們提議在可能範圍內，應就勞績獎賞的範圍及細目收集更多資料；而且如有任何明顯不合常規的地方，便須要求解釋。有關勞績獎賞方面，我們的想法是，當一間公司有不同水平的勞績獎賞時，我們應取得那些獎賞的細則，以及獲得每一水平獎賞額的僱員人數，而不是去求取一個加權平均數。我們明白薪酬趨勢調查已給各公司添上麻煩，因此不是一定可以獲得更詳細資料的。不過我們相信，如只是索取這類資料，應不會使各公司因而不願參加調查。

4.34 最後我們要強調，正如我們職權範圍規定，我們的建議只和一九八七至八八年度薪酬趨勢調查所引起的事項有關，也就是說，我們只設法評估在那調查的期間，私營機構在薪酬方面的變動，以及這變動對公務員薪酬的影響。我們絕對不曾研究公務員的薪酬水平；我們的建議亦跟那些薪酬水平正確與否，毫無關係。