



132, TUNG CHOI STREET, 1/F.,  
MONGKOK, KOWLOON.  
TEL: 2381 0844, 2381 0096  
Fax: 23975678  
Homepage: www.amb-u.com.hk  
E-mail: 1970@amb-u.com.hk

香港消防處救護員會  
H.K. FIRE SERVICES DEPARTMENT AMBULANCEMEN'S UNION

九龍旺角  
通菜街132號二樓  
電話：23810844, 23810096  
傳真：23975678  
網址：www.amb-u.com.hk  
電郵：1970@amb-u.com.hk

本會檔號：(20020609) in AU 215  
來函檔號：

香港金鐘道 89 號  
力寶中心第 2 座  
7 樓 701 室  
公務及司法人員薪俸及服務條件  
諮詢委員會聯合秘書處  
公務員薪酬政策及制度  
檢討專責小組主席楊家聲先生

楊主席：

## 公務員薪酬政策和制度檢討意見書

### 引言

公務員薪酬政策、制度、結構自五六十年代以來，政府均有經常地因應需要在個別職系或整體問題上進行修定及檢討，所以今次的檢討只是過去的政策之延續，而過往每次的檢討都是為有需要而進行，而不是受經濟、政治或某些團體或人仕所影響而去進行。

這次政府如此高調地進行公務員薪酬政策、制度及結構檢討，目的何在？不言而喻。

公務員薪酬實為僱主（香港政府）與僱員（公務員）彼此間之僱傭事宜，而政府向廣大市民諮詢意見，究竟市民大眾對公務員架構與薪酬制度了解多少？意見有否偏頗？又能否令公務員信服呢？

### 薪酬政策、制度及結構

- (a) 現時之薪酬政策無可否認令過往二、三十年無論在公務員穩定性、廉潔問題，保留人才，招聘人手方面起著重要的影響，本會認為作出一些修訂及改變是有需要的，但要全面徹底改變現有之薪酬政策，本會完全反對，事實上現時之薪酬政策已有一定之優點及好處。
- (b) 除了政治任命部長、局長之人員外，其它職系之高、中、低級公務員薪酬差距應該進行檢討，事實上在被調查之國家中或鄰近地區（澳門）高、中、低級公務員薪酬之差距並非像香港之差距那麼大。



132, TUNG CHOI STREET, 1/F.,  
MONGKOK, KOWLOON.  
TEL: 2381 0844, 2381 0096  
Fax: 23975678  
Homepage: www.amb-u.com.hk  
E-mail: 1970@amb-u.com.hk

## 香港消防處救護員會

H.K. FIRE SERVICES DEPARTMENT AMBULANCEMEN'S UNION

九龍旺角  
通菜街132號二樓  
電話：23810844, 23810096  
傳真：23975678  
網址：www.amb-u.com.hk  
電郵：1970@amb-u.com.hk

- (c) 事實上紀律部隊與一般之職系人員，無論在工作性質、危險性、責任承擔，面對壓力等問題上有所不同，而在86年凌衛理報告書中更清楚列舉紀律部隊與文職人員在各項比較中是有其獨特性，但本會仍建議可仿效澳門之做法，即所有公務員都在同一薪級表內，因應個別職系獨特性支取基本薪金，而紀律部隊亦可因應個別需要支取特別津貼反映其職務獨特處。
- (d) 事實在過往二、三十年裏進行之定期或不定期薪酬水平，薪酬結構和薪酬趨勢檢討，對公務員來說是需要的，現行之制度已運作二十多年，雖不是一個最好的機制，但沒有一個較這個機制更好和易於令公務員接受的機制。
- (e) 當公務員需要調整薪酬時，政府負擔能力只是其中一個考慮因素，現在已是如此，但是要注意公務員薪酬只是政府支出其中一部份，所以在考慮時應從整體問題出發，同時在每個時刻都有不同之問題需要處理，所以公務員之薪酬調整，不應影響其它問題，而其他問題亦不應影響公務員之薪酬調整。
- (f) 其實現時之薪酬政策及制度均經職管雙方多年詳細研究及協商達成，若能繼續以公開、公平、公正、互諒互讓之態度下進行磋商改革，定能順利穩定員工士氣。

### 以薪幅取代固定薪級

- (a) 以香港而言，引入彈性薪幅制度去取代現時以基本薪酬為主，福利津貼為副之做法，肯定是一翻天覆地之改變，是實上公務員之工作性質，服務對象，工作成效的厘定跟一般私營機構截然不同，如何衡量工作表現已是一大問題（例如警察是否捉得賊多，便有成效）而公務員一向以來重視整體表現，只為政府、市民，部門的利益為出發點，所以如何厘定獎賞亦是一大問題。若將只講求工作成效之文化納入公務員隊伍中，肯定會令公務員工作性質改變（政府在某些服務上是會承擔的，並非事事講求成效）。
- (b) 引入彈性薪幅制度，肯定會破壞公務員中立性、客觀性。貪污、小圈子、擦鞋文化同時會影響公務員工作，團隊工作精神亦難再服。
- (c) 至於彈性薪幅制度是否適應用於高級公務員，本會不作評論。
- (d) 紀律部隊絕對不適用。
- (e) 無論是否進行彈性薪幅制度，現行之工作表現的衡量及評核機制均需要進行修改及檢討。



## 香港消防處救護員會

H.K. FIRE SERVICES DEPARTMENT AMBULANCEMEN'S UNION

- (f) 把薪效直接掛鉤在事事只講求工作成效，私人機構或會可能有效，但在公務員行列中是未必可行的（前文已提及如何厘定效益是有困難的）。

### 薪酬調整制度及機制

- (a) 公務員薪酬與私營機構大致相若的原則，基本上應繼續遵守，因行之有效，亦有數據支持。
- (b) 現時 2002 年有一小撮市民基於不了解情況下，認為公務員現行的薪酬調整制度是不公平的，相反公務員在 97 年前亦認為當時的薪酬調整制度是不公平的，因為公務員享受不到經濟成果，所以公平與否在不同之情況及環境下會有不同之演譯，整體來說現行制度仍是可接受。
- (c) 現行之薪酬調整制度是經職管相方磋商達成協議而落實的，經 28 年運作證實良好，無須作出任何修改。
- (d) 以財政限制為首要因素並不合理，因為難以確立某一個財政指標。
- (e) 薪酬調整仍應由中央管制，指引，從顧問公司進行調查之國家中得知均由中央制定預算。

### 推行工作表現獎賞制度

- (a) 在未有一套完整及職管相方均為公平合理的評核方法前，單方面在公務員行列引入薪效掛鉤，對香港肯定不利，同時顧問報告亦指出，在被調查的國家中，除星加坡外（星加坡政府有自己一套獨特的政治管理模式），而其它國家現行之評核績效之方法仍然在發展、探索及改良中。而香港政府目前有六個部門正在進行團隊獎賞比賽計劃，其結果及成效亦有待研究，而在這計劃推行前無論在個人獎賞，團體獎賞方面要如何厘定，亦未能達致一致意見及準則。事實上如何評核績效到現在都未能有一套較完整及職管相方均可接受之方案。
- (b) 公務員隊伍可從升遷制度考慮。
- (c) 團隊獎賞制度並不適合紀律部隊，因容易做成分化。
- (d) 不贊成引入個人獎賞制度。
- (e) 不作評論。



132, TUNG CHOI STREET, 1/F.,  
MONGKOK, KOWLOON.  
TEL: 2381 0844, 2381 0096  
Fax: 23975678  
Homepage: www.amb-u.com.hk  
E-mail: 1970@amb-u.com.hk

## 香港消防處救護員會

H.K. FIRE SERVICES DEPARTMENT AMBULANCEMEN'S UNION

九龍旺角  
通菜街132號二樓  
電話：23810844, 23810096  
傳真：23975678  
網址：www.amb-u.com.hk  
電郵：1970@amb-u.com.hk

### 把薪酬管理工作精簡和下放

- (a) 公務員薪酬絕對不能下放。
- (b) 反對下放，不作評論。
- (c) 為一般共通職系人員提供一個靈活及彈性之工作環境和多方面學習機會，提供支援給予部門在不同時間的需要，所以本會不贊成該建議。
- (d) 本會已明確反對，不作評論。
- (e) 因現時在政府內有數百個職系，千多個職級，進行職系合併精簡架構，減少職級層次方面應進行全面檢討。
- (f) 在未有一套完整評值制度及機制前本會反對進行職位評值制度。

### 總結

縱觀整份諮詢文件內所提及之各項問題，本會認為改革現時公務員之薪酬政策，制度及結構是有需要的，但最重要一點是在改革過程中要保持公開、公平、合理之態度及原則與公務員進行磋商定能改革順利及維持公務員體制穩定和員工士氣。同時關於以薪幅取代固定薪級、薪酬調整制度及機制、推行工作表現獎賞制度，這三大項目中，若果最重要之因素「如何進行評核及厘定」未能取得共識前，肯定困難重重，更談不上可順利推行，事實上五個參考國家中，除星加坡外（特殊政治條件）其它國家雖然經過長時期改革到現在仍在探討、研究及持續改善其考績評核技能。至於將「權力下放」及「財務負擔能力」因涉及之問題非常敏感和複雜，非三言兩語可作出評論，一定要清楚了解整個計劃及方向才能掌握清楚及提供意見，至於「職位評值制度」肯定涉及每一位公務員，至於是否值得推行，亦須慎重考慮。

香港消防處救護員會



[Redacted Signature] 謹啓  
( [Redacted] )

二〇〇二年六月十七日