

**Summary on the Views from the Staff on
“Review of Civil Service Pay Policy and System”
at the 74th Meeting of Departmental Consultative Committee
(Non-Government Counsel Grades) on 2 May 2002**

The staff side representatives expressed their views on the Review as follows –

1. To replace fixed pay scales with pay ranges would make civil servants feel insecure as they could not tell how much they could earn in the coming months.
2. It was impracticable to introduce performance-based rewards in the Government as the performance of civil servants could not be measured by how much they earned as in the case of private sector.
3. The introduction of performance-based rewards might encourage a “shoe-shining” culture in the Government.
4. There might be practical difficulties in implementing performance-based rewards for the 180,000-strong civil service with its wide variety of grades.
5. Departmentalisation of general/common grades staff might affect the promotion prospects of some grades like the secretariat grade in the Department.
6. To decentralise pay administration would result in inconsistency in salary payment among departments and wastage of resources.

摘錄自律政司管職（非政府律師職系）協商委員會
第 74 次會議記錄

3.3 公務員薪酬政策及制度檢討

3.3.1 [] 說，政府於 2001 年 12 月 18 日決定全面檢討公務員薪酬政策和制度，並於 2002 年 1 月 4 日成立由三個公務員薪酬及服務條件諮詢組織（即公務員薪俸及服務條件常務委員會、紀律人員薪俸及服務條件常務委員會和首長級薪俸及服務條件常務委員會）的成員組成的專責小組，分兩個階段進行檢討。專責小組在 2002 年 2 月 8 日委聘了普華永道諮詢有限公司，分析研究五個外國政府（即澳洲、加拿大、新西蘭，英國和新加坡）在公務員薪酬管理方面的最新發展。專責小組在 2002 年 4 月 25 日發表了這項分析研究的初步結果，徵詢公眾意見。此外，公務員事務局局長王永平先生在 2002 年 4 月 25 日致全體公務員的信中，指出這次檢討的目的，是研究方法改善公務員薪酬政策和制度，達到公務員職位、才幹、薪酬相稱的目的。[] 希望各職方代表能夠在討論時向有關員工強調此目的，並在 2002 年 5 月 25 日或之前對專責小組中期報告內容及諮詢文件載列的問題，提出意見。

[會後按語：專責小組參考自 2002 年 4 月 25 日以來收到的公眾意見，決定將諮詢期延長至 2002 年 6 月 30 日。]

3.3.2 主席說，本司現正透過兩個協商委員會（政府律師職系的管職協商委員會將於 2002 年 5 月 9 日舉行），收集員工意見，並會在稍後的律政專員會議上討論有關議題。

3.3.3 [] 說，律政書記職系其中一位員工表示，政府在過去幾十年來並沒有採用以薪酬幅度取代固定薪級的做法，認為這樣會使公務員在財務安排上有困難，難於預算收入和支出。倘若政府以「財務承擔能力」為薪酬調整的主要考慮因素，對公務員並不公平，並有違背《基本法》中所承諾的「薪酬及服務條件不遜於回歸前的水平」之嫌。此外，該員工認為在政府推行工作表現獎賞制度並不可行，因為政府並非如私人機構般以賺錢為目的，衡量表現有一定困難。[] 個人認為，雖然推行工作表現獎賞制度似乎是大勢所趨，但專責小組要留意外國的經驗未

必能應用在香港，應針對香港的發展過程而制訂改革方向。

3.3.4 [REDACTED]就推行表現獎賞制度，提出以下疑問：

- (a) 會否有「擦鞋（奉承）文化」出現？
- (b) 會否以某一個職系或部門作試驗，推行試驗計劃？
- (c) 如何去獎賞或懲罰那些已達頂薪點的員工？
- (d) 是否有固定時間表推行表現獎賞制度？
- (e) 為何挑選那五個各有不同文化的國家與香港這一彈丸之地作比較？

3.3.5 [REDACTED]回應如下：

- (a) 所謂「擦鞋文化」無論在私營或公營機構都會存在。倘若下屬奉承直屬上司便會被評為有「好表現」，較高層的管理人員對這些「上司」的督導能力和辦事能力都會有所保留。
- (b) 公務員事務局於 2001 年推出以團隊為本的表現獎賞試驗計劃，為期 9 個月，2002 年 7 月／8 月會完結。
- (c) 專責小組在諮詢文件中沒有特別提及那些已達頂薪點的員工，對此並沒有定案。
- (d) 現階段沒有固定時間表。檢討分兩個階段進行，第一階段是對外國公務員薪酬管理制度最新發展和最佳做法進行分析研究。專責小組會根據分析研究的結果和各方的意見，向政府建議第二階段檢討的範圍、考慮因素、方法和完成時間。
- (e) 這五個國家和香港一樣，有相類似的公務員制度和文化的。其他國家如美國的制度跟香港完全不同，很難作出比較。

3.3.6 [REDACTED]表示，員工都擔心政府會跟隨澳洲、新西蘭及英國政府的做法，實行靈活薪幅制，以取代自動按年增薪。[REDACTED]指出，現在私人市場中很多職工不但要減薪，有些甚至連工作都不保，希望員工可對此持開放態度，保持理性思考。

3.3.7 [REDACTED] 詢問，甚麼部門參加了「以團隊為本表現獎賞試驗計劃」以及這計劃是以甚麼為比賽單位，例如是以一隊人或是一個組別為單位。[REDACTED] 回答說，共有六個部門參加，分別是機電工程署、民政事務總署、屋宇署、差餉物業估價署、政府飛行服務隊及司法機構政務處。公務員事務局委託顧問公司，根據以上部門的實際情況為它們個別制定試驗計劃，其中包括研究以甚麼為比賽單位和制定成效指標。

3.3.8 主席補充說，本司曾經於 2000 年年底至 2001 年年初諮詢兩個協商委員會，也在律政專員會議上討論有關問題。由於職方對引入「競爭」元素有異議，而管職雙方都認為動用「節用投資戶口」的款項的建議並不吸引，最後本司並沒有參加此試驗計劃。

3.3.9 [REDACTED] 認為，此試驗計劃只有少數部門中的部分員工參加，覺得有點浪費。徐女士建議除了設立獎金外，也可考慮設立獎牌或獎品代替。[REDACTED] 指出，此計劃屬試驗性質，是為踏出第一步作嘗試，故只有部分部門參加，而該計劃在推行時已經定下以獎金作獎賞。

3.3.10 [REDACTED] 擔心，全港有 18 萬公務員，庫務局會否難於處理每個員工不同的薪酬。[REDACTED] 說，她並不能代表庫務局回答這技術性問題。

3.3.11 [REDACTED] 詢問，倘若實行靈活薪幅制，員工會否每個月薪酬都不同，以及彈性的薪幅為多少。[REDACTED] 回答說，這方面暫時完全沒有定案。

3.3.12 [REDACTED] 就有關「把薪酬管理工作精簡和下放」方面，詢問會否把部分或全部一般／共通職系人員轉為部門人員。[REDACTED] 指出，現在部門人員的升職由部門自行安排，而一般職系人員的升職則由公務員事務局決定。倘若日後更改為由部門自行安排，某些職級便會有斷層情況出現，例如本司的秘書職系設有一級和二級私人秘書、高級私人秘書及高級私人助理，其中並沒有私人助理一職。[REDACTED] 說，這方面的細節，暫時未有方案。

3.3.13 [REDACTED] 詢問，為何要考慮把薪酬管理工作下放予各部門。他個人認為，由部門各自制定薪酬，會不統一和浪費資源。[REDACTED] 回應說，因為曾經有部門向公務員事務局表示希望有更大的自主權及靈活性。社會轉變速度

很快，事事由中央批核會太慢，未必能完全符合不同部門的要求。

3.3.14 主席歡迎員工對中期報告及諮詢文件提出意見，可以於 2002 年諮詢期結束前，經部門或直接向諮詢委員會秘書處反映。