

進行公務員薪酬水平調查 中期報告書 — 職位檢視程序的工作方案

2005 年 12 月

呈交公務員事務局
由華信惠悅顧問有限公司撰寫
香港港灣道 30 號新鴻基中心二十七及二十九樓

目錄

章	頁
(I) 引言	3
(II) 公務員比較職位列表	6
(III) 蒐集公務員比較職位資料	14
(IV) 選取在職者代表參與職位檢視會面	18
(V) 與在職者代表進行職位檢視會面	25
(VI) 職位檢視程序後製備的文件	28
(VII) 有關進行薪酬水平調查的其他意見	30
附件:	
A 報告所用的詞彙	
B 就職位檢視工作方案所進行的諮詢所蒐集的主要意見摘要及顧問的回應	
C 教育界別、醫護界別及社會福利界別中參與樣本調查並同意披露其機構名稱的非政府機構名單	
D 公務員比較職位修訂列表	
E 公務員比較職位工作分析問卷問題說明	
F 選取具代表性崗位和在職者代表的指引	

I. 引言

背景

- 1.1 在政府現正制定的更完備的公務員薪酬調整機制下，將主要透過定期進行薪酬水平調查，以確定公務員薪酬是否與私營機構薪酬保持大致相若。
- 1.2 政府於二零零三年十一月委聘顧問公司制定薪酬水平調查的調查方法（第一階段顧問工作）。第一階段顧問經考慮各有關方面的意見後，於二零零四年十一月提交了《公務員薪酬水平調查方法最後報告書》。第一階段顧問的建議納入公務員事務局於二零零四年十一月發表的《有關薪酬水平調查方法及調查結果應用事宜的建議的諮詢文件》（諮詢文件）內，文件的諮詢期至二零零五年一月完結。第一階段顧問經考慮在諮詢期內收到的回應，就其建議的薪酬水平調查方法作出修訂，有關的修訂載於二零零五年三月發表的《公務員薪酬水平調查方法修訂建議報告》內。

第二階段顧問工作的指導原則

- 1.3 公務員事務局於二零零五年六月委聘顧問（第二階段顧問）進行薪酬水平調查的實際調查工作，以及整合和分析調查蒐集所得的數據。
- 1.4 在進行第二階段顧問的各項工作時，我們會依循下列的原則：
 - (a) 依照由第一階段顧問制定及經政府採納的調查方法；
 - (b) 以專業和不偏不倚的方式進行實際的調查工作；
 - (c) 在不同工作階段沿用業界的一貫做法(如適用的話)，以確保調查結果在公眾眼中具公信力；
 - (d) 在不影響上文指導原則(b)的大前題下，在調查的不同階段諮詢以及讓相關員工團體和員工代表參與有關工作，以確保調查結果在公務員眼中具公信力；及
 - (e) 確保公眾人士會明白調查結果，並認同調查的專業性及可信性。

職位檢視程序

- 1.5 政府採納了第一階段顧問的建議，以廣義界定的職位屬系法進行薪酬水平調查。雖然公務員和私營機構兩者之間在本質上存有差異，這方法讓我們能透過按較易明白的工作特性，把公務員職位與私營機構職位進行配對。
- 1.6 按這調查方法，我們將進行一項詳細的職位檢視程序，蒐集有關公務員比較職位與工作相關的範疇，包括工作內容、工作性質、須承擔責任的

輕重，以及一般資歷和經驗要求等詳情。這些資料將用以製備職責說明書，以找出私營機構配對職位。我們在進行這項工作的過程中，會與職系／部門管理人員、部門協商委員會、員工工會／協會和在職者代表緊密聯繫，這有助確保職位配對工作將基於有關公務員比較職位的詳細資料妥善進行。本中期報告書集中闡述進行職位檢視程序的方案。

- 1.7 首先，我們根據第一階段顧問所制定的調查方法和參考業界進行類似調查的做法，擬訂職位檢視程序的工作方案。二零零五年九月二日和十四日，我們與公務員薪酬調整機制諮詢小組（諮詢小組）職方成員¹進行了兩次技術性討論，向成員簡介職位檢視程序的工作方案和聽取成員意見。此外，我們亦分別在二零零五年九月二十八日和二十九日為部門協商委員會和員工工會／協會舉辦了兩個類似的簡介會，並邀請員工團體代表在二零零五年十月中前就有關工作方案提出意見。
- 1.8 諮詢工作完結後，我們共收到 46 份書面意見，當中 5 份來自職系／部門管理人員，16 份來自部門協商委員會職方，25 份來自員工工會／協會。所收到的意見摘要及我們的回應載於**附件 B**。我們分別於二零零五年十一月二十四日和十一月三十日向諮詢小組職方成員提交所收到的意見摘要，以及我們的回應。在敲定這報告所載有關進行職位檢視的方案時，我們已考慮過在諮詢過程中從諮詢小組、各員工團體和代表蒐集所得的意見。
- 1.9 我們會在以下章節中詳細說明職位檢視程序三個主要階段的工作：

(a) 在進行職位檢視會面前

- 覆檢第一階段顧問所擬備的公務員比較職位初步列表（包括就教育界別、醫護界別和社會福利界別進行樣本調查，以釐清這些界別的薪酬安排是否深受公務員薪酬安排的影響）（見第 II 章）；
- 蒐集公務員比較職位的最新工作相關資料（見第 III 章）；
- 就公務員比較職位選取在職者代表參與職位檢視會面（見第 IV 章）；

(b) 職位檢視會面

- 與在職者代表進行職位檢視會面（見第 V 章）；及

(c) 職位檢視會面的文件

- 根據職位檢視得出的結果製備有關公務員比較職位的各項文件（見第 VI 章）。

¹ 公務員薪酬調整機制諮詢小組的成員包括四個中央評議會職方和四個主要跨部門工會的代表。

下一步工作

- 1.10 職位檢視程序完成後，我們會開展下一階段的工作，從私營機構蒐集薪酬數據和其他相關的資料，以及按已獲採納的調查方法整合和分析蒐集所得的數據。在開始準備下一階段工作時，我們會就各相關事宜制定詳細方案，向有關各方作進一步的諮詢。然而，由於在二零零五年九月至十月就職位檢視工作方案進行諮詢的期間收到了一些對日後工作的意見，我們在本報告書第 VII 章對某些主要事項作出了初步回應。

II. 公務員比較職位列表

- 2.1 為確保選取的公務員比較職位能合理地代表公務員職位，並能在私營機構中找到大致相若的配對職位，第一階段顧問建議了一套選取公務員比較職位的準則²，詳列如下：
- (a) 公務員比較職位應在很多間私營機構內找到可作合理配對的職位，而這些職位在工作性質、技能、資歷和經驗要求各方面大致相若；
 - (b) 公務員比較職位應在公務員隊伍中應具代表性：每個公務員比較職系的編制不應少於 100 個職位；
 - (c) 整體來說，被選取的比較職位應能涵蓋不同公務員薪級表、不同職業範疇、不同的職位級別，及不同政府部門；
 - (d) 應能就各職位級別選取足夠數目的比較職位，以確保調查結果的可靠性；及
 - (e) 用作配對和蒐集私營機構薪酬數據的比較職位的數目對參與調查的私營機構來說應該是合理和應付得來的，一方面可確保比較的完整性，而另一方面可避免這些機構對於參與薪酬水平調查卻步。
- 2.2 根據上述的選取準則，第一階段顧問擬備了一份公務員比較職位初步列表³。除了一些在私營機構沒有大致相若的配對職位的職系外（例如紀律部隊職系），初步列表亦不包括教育界別、醫護界別和社會福利界別的公務員職系，因為這些界別的僱主大部分都是以公務員薪級表或薪酬調整作為釐定員工薪酬水平或調整薪酬的主要因素。
- 2.3 第二階段顧問工作包括以下工作：
- (a) 覆檢上文第 2.1 段有關選取公務員比較職位的準則，並研究是否須要作出修訂；
 - (b) 根據第一階段顧問經二零零四年十一月至二零零五年一月期間進行的諮詢後所發表的修訂建議報告的建議，為教育界別、醫護界別和社會福利界別的非政府機構⁴進行一項樣本調查，以確定在這些界別中，是否有相當比例的主要非政府機構在薪酬安排方面仍深受公務員薪酬安排影響；
 - (c) 根據上文(b)項的樣本調查的調查結果，建議調查範圍是否不應包括這三個界別的公務員職位；若否的話，建議可作比較的機構，以及在這些界別中選取合適的公務員比較職位，納入是次的調查範圍；
 - (d) 覆檢第一階段顧問擬備的公務員比較職位初步列表。

² 見第一階段顧問的《公務員薪酬水平調查方法最後報告書》第 2.42 段。

³ 初步列表載於第一階段顧問的《公務員薪酬水平調查方法最後報告書》的附件 C 內。

⁴ 在本報告書中，非政府機構指所有不屬於政府的機構，包括私營機構和由政府擁有或資助的機構。

覆檢選取公務員比較職位的準則

- 2.4 我們已覆檢第一階段顧問所建議有關選取公務員比較職位的準則。我們認為這些準則有助確保選取的比較職位能合理地代表公務員職位，並能在私營機構中找到大致相若的配對職位。這兩點是薪酬水平調查方法的要素。這些準則亦充分顧及到進行一項可靠和專業的薪酬水平調查的技術性要求。我們對於選取公務員比較職位的準則並無進一步的修訂建議。

為教育界別、醫護界別和社會福利界別進行的樣本調查

- 2.5 第一階段顧問建議不應把教育界別、醫護界別和社會福利界別的公務員職位納入是次的調查範圍。這是由於若某界別的大部分僱主都參照公務員薪酬來釐定員工的薪酬水平，從該界別蒐集所得的薪酬數據將難以提供一些有意義的數據，用以比較公務員和私營機構僱員的薪酬。值得注意的是，在教育界別中，約有 89% 的中小學教師是在政府或政府資助的學校工作；在醫護界別中，有超過 85% 的醫院病床由公營醫療機構提供；而在社會福利界別中，雖然一些獲政府撥款的社會服務機構的員工的薪酬或已和公務員薪級表脫鉤，但這只不過是近期出現的情況，而他們實際的薪酬水平可能仍然反映公務員的薪酬安排。
- 2.6 然而，因應員工在二零零四年十一月至二零零五年一月期間的諮詢中，對於不把三個界別的公務員職位納入是次調查所表示的關注，第一階段顧問建議我們從這些界別中選取一些具代表性的非政府機構作為樣本進行調查，以確定在這些界別中，是否有相當比例的主要非政府機構在薪酬安排方面仍深受公務員薪酬安排影響⁵。以下章節將詳細說明進行樣本調查的程序。

樣本調查的範疇

- 2.7 樣本調查的工作是調查在教育界別、醫護界別和社會福利界別中，是否有相當比例的主要非政府機構在薪酬安排方面仍深受公務員薪酬安排影響，若並非如此，在這些界別中選取公務員比較職位納入調查範圍內。

選取非政府機構樣本的準則

- 2.8 經考慮樣本調查的目的、第一階段顧問的修訂建議報告，以及其他政策考慮後，我們採納下列選取樣本準則抽選非政府機構進行樣本調查：

⁵ 見第一階段顧問於二零零四年十一月至二零零五年一月進行廣泛諮詢後發表的《公務員薪酬水平調查方法修訂建議報告》第 3.17 段。

- (a) 樣本不應包括那些已知悉跟從公務員薪酬安排的非政府機構，例如屬於醫護界別的醫院管理局⁶，屬於教育界別的資助學校⁷；
- (b) 在每個界別(即教育界別、醫護界別及社會福利界別)分別抽選 15 至 30 個主要非政府機構作為樣本；
- (c) 被抽選的非政府機構一般應僱用 100 名或以上的員工；及
- (d) 整體來說，在每個界別中被抽選的機構，應為該界別中具代表性的主要非政府機構。

調查過程

2.9 我們先聯絡相關的政府政策局／部門索取三個界別中的非政府機構名單。我們以取得的非政府機構名單為基礎，根據上文第 2.8 段列出的選取樣本準則抽選出非政府機構，邀請它們參與樣本調查。結果我們從三個界別中一共選取了 88 個非政府機構，邀請它們參與樣本調查。在這些非政府機構中，19 個來自教育界別，34 個來自醫護界別，35 個來自社會福利界別。

2.10 我們然後向被選取的非政府機構寄上由公務員事務局發出的邀請函件。此外，我們又以電話跟進，邀請他們參與是次調查，及回答他們的問題。

2.11 該 88 個非政府機構被邀請填寫一份問卷。問卷包括兩個部分。第一部分是向接受調查的非政府機構索取基本資料，目的是確定這些機構是否符合選取樣本的準則，例如是否僱用 100 名或以上的員工。第二部分共有七條問題，內容涉及參與調查的非政府機構的薪酬安排，以及這些安排與公務員薪酬安排的關係。這七條問題出自第一階段顧問的修訂建議報告⁸，內容如下：

問題 1. 貴機構採用的薪級表是否與相應的公務員薪級表相同或極為相近，或涵蓋相若的薪幅？

問題 2. 貴機構是否有政策根據公務員薪酬調整的百分比，同樣地向上和向下調整薪酬？

問題 3. 若貴機構所採用的薪級表/薪幅明顯參照公務員薪級表而釐定，是否有意在未來三年內更改這政策？

問題 4. a. 假如所採用的薪級表並非與相應的公務員薪級表相同或相近，以前是否曾採用過近似的薪級表？採取與公務員不同的薪級表／薪幅已有多久？

b. 舊有薪級表／薪幅是否仍然適用於某些類別的僱員？如屬實的話，這些僱員佔總體僱員的百分比為何？

⁶ 醫院管理局（醫管局）一直按公務員薪級表每年的調整來調整醫管局薪級表。

⁷ 根據資助守則，資助學校教師的薪酬一般依循公務員教師的薪酬。

⁸ 見第一階段顧問的《公務員薪酬水平調查方法修訂建議報告》第 3.18 段。

- 問題 5. a. 機構的薪酬制度是否包括現金津貼，該項津貼現在或以前是否曾經按照公務員可享津貼或附帶福利的估算價值釐定？
- b. 現金津貼中是否有附帶福利成分（例如房屋福利、教育福利、旅費福利等）？
- c. 該項津貼是否有任何部分如公務員方面的安排般受到防止享有雙重福利的規則規管（例如，若員工的配偶享有其僱主提供的房屋福利，該員工便不符合資格領取現金津貼中有關房屋福利這部分。）？
- 問題 6. 貴機構在僱主和僱員關係方面是否有任何其他獨特之處（例如醫院內的兼職醫護人員）？
- 問題 7. 有沒有其他相關資料可顯示貴機構是否受公務員薪酬安排影響？

2.12 從一共 88 個被邀請參與調查的非政府機構中，我們共收回 50 個非政府機構的問卷⁹，當中 11 份來自教育界別，16 份來自醫護界別和 23 份來自社會福利界別。參與的非政府機構中部分同意披露他們的名稱，名單見**附件 C**。樣本調查的整體回應率達 57%，以業界標準來說是令人滿意的。

樣本調查結果

2.13 從有關的非政府機構的回應中發現，這三個界別大部分非政府機構的專業員工若非採用近似公務員的薪級表，便是不符合參與是次調查的準則。詳情如下：

表 2.1：教育界別、醫護界別和社會福利界別樣本調查的結果摘要

界別	有交回問卷的非政府機構數目	其專業員工採用近似公務員的薪級表，或不符合參與是次調查準則的非政府機構數目
教育界別	11	11(100%)
醫護界別	16	14(88%)
社會福利界別	23	19(83%)

2.14 在教育界別的 11 個受訪機構中，5 間本地學校表示其教師薪酬是採用近似公務員的薪級表，6 間國際學校則表示其專業員工的薪酬並非跟從近似公務員的薪級表。在 6 間國際學校中，有 5 間表示一直根據公務員每

⁹ 根據樣本調查前蒐集到的資料，這 50 個非政府機構全部都聘用超過 100 名僱員。但根據收回的問卷的資料，我們發現只有 48 間聘用超過 100 名員工，有 2 間則並非如此。不過，考慮到這兩間機構所聘用的員工數目與要求的 100 名相差不遠，故此我們並沒有把他們從樣本機構的名單中除去。

年的薪酬調整來調整其專業員工的薪酬，而餘下的 1 間則表示他們主要是參照香港以外地區的因素而釐定其員工薪酬。

- 2.15 醫護界別的 16 個受訪機構包括 7 間私家醫院，7 間安老院和 2 間護養院。在回應的 7 間私家醫院中，3 間表示其醫生的薪酬是採用近似公務員的薪級表；其餘 4 間醫院表示他們大部分的醫生都不是駐院醫生，並不是醫院的僱員¹⁰。至於其他的專業員工¹¹，在回應的 7 間私家醫院中，5 間表示他們的薪酬採用近似公務員的薪級表。至於對是次調查作出回應的 9 間安老院和護養院，則全部表示他們的護士的薪酬採用近似公務員的薪級表。
- 2.16 在社會福利界別，23 個作出回應的機構中，19 個表示其專業員工¹²的薪酬採用近似公務員的薪級表。在這 19 個機構中，7 個表示雖然在過去數年對其薪級表已作出一些改動，但新的薪級表仍然深受公務員薪級表影響，例如他們採用一個較窄薪幅，或以公務員薪酬的中間點作為薪酬的上限。

從樣本調查得出的建議

2.17 根據樣本調查的結果，我們發現：

- (a) 在教育界別中，絕大多數的中／小學教師在政府學校或資助學校工作，他們按照公務員薪級表支薪。雖然有小部分的教師在私立學校、直接資助學校或國際學校工作，他們的薪酬若非採用近似公務員的薪級表便是根據公務員薪酬調整而調整，或主要參考香港以外地區的因素而釐定。
- (b) 在醫護界別中，醫院服務大部分是由公營機構提供。這些醫院的專業員工的薪酬參照公務員薪級表每年的調整而調整。至於在私營醫院工作的醫生，大部分都不是這些醫院的僱員。大部分私家安老院和護養院的護理員工的薪酬採用近似公務員的薪級表。至於這界別內非政府機構中其他有著僱主僱員關係的專業員工，他們大部分的薪酬採用近似公務員的薪級表。
- (c) 在社會福利界別中，接受調查的大部分非政府機構仍採用近似公務員的薪級表。即使有些機構在過去數年已對其薪級表作出一些改動，但新的薪級表仍然深受公務員薪級表影響。
- 2.18 經考慮以上的情況，我們同意第一階段顧問的建議，即使把上述三個界別的公務員職位納入是次的調查範圍，也不能提供有意義的數據，以比較公務員和私營機構的薪酬。因此，教育界別、醫護界別和社會福利界別中相關的公務員職位不應納入是次的調查範圍。

¹⁰ 樣本調查顯示在受訪的私家醫院中，受聘於每間私家醫院的駐院醫生數目少於 15 名，佔這些醫院的醫生總數一個很少的比例(少於 10%)。

¹¹ 包括護士、放射治療師、藥劑師、配藥員、牙醫、實驗室技術員等。

¹² 包括社工、註冊護士、登記護士、心理醫生、看護／私人看護和物理治療師。

員工的意見和我們的回應

- 2.19 在二零零五年九月為諮詢小組、部門協商委員會以及其他員工團體舉行的技術性簡報會中及會議之後，我們收到以下的意見：
- (a) 有意見要求提供更詳細的資料（例如受訪的非政府機構名單）和釐清樣本調查的某些事項（例如在各界別選取 15 至 30 個樣本機構的準則是如何定出的）；及
 - (b) 有一意見認為，若不把這些界別的職位包括在調查範圍內，調查結果便會有所偏差。
- 2.20 就上文 2.19(a)段而言，我們已在**附件 B** 內詳細列出所要求的樣本調查資料及作出有關的澄清。一份受訪的非政府機構名單（同意公開其名稱者）載於**附件 C**。
- 2.21 就第 2.19(b)段而言，根據第一階段顧問所建議有關選取私營機構納入調查範圍的選取準則，有關機構不應或在過去五年並非以公務員薪級表或薪酬調整，作為釐定員工薪酬水平或調整員工薪酬的主要因素。我們同意這項準則，並認為當三個有關界別的非政府機構實際上是採用近似公務員的薪級表，便不應把該三個界別的機構的薪酬資料當作私營機構薪酬資料來處理，否則便會有違進行調查用以比較公務員和私營機構薪酬這目的。因此，我們的意見是不應把該三個界別中有關的公務員職位納入調查範圍內。

覆檢公務員比較職位初步列表

- 2.22 第一階段顧問擬備了一份公務員比較職位初步列表，這列表載於二零零四年十一月發表的《公務員薪酬水平調查方法最後報告書》的附件 C 內。在二零零四年十一月至二零零五年一月進行的廣泛諮詢期間，當局收到一些關於比較職位初步列表的意見。經與諮詢小組進行技術性討論會及為部門協商委員會和所有員工工會／協會舉行簡報會後，我們收到對公務員比較職位初步列表的進一步意見。
- 2.23 經考慮對列表作出修訂的建議後，我們已覆檢第一階段顧問所制訂的比較職位初步列表。覆檢按照上文第 2.1 段所述有關選取公務員比較職位的準則進行。

新增的名單

- 2.24 就增加名單的建議，有意見認為郵務員、郵差和銀行審查主任職系應有足夠的私營機構職位作配對，因此應把它們納入公務員比較職位列表內。我們並不反對把郵務員和郵差職系納入公務員比較職位列表內，在職位檢視程序中作進一步研究。如果在完成職位檢視程序後，我們認為這兩個職系有足夠的私營機構職位可作配對，便會將之納入比較職位列表內，作為與私營機構職位比較的基準。

- 2.25 至於銀行審查主任職系，由於該職系的崗位不足 100 個，因此未能符合選取公務員比較職位的相關準則。

刪除的名單

- 2.26 我們把收到的意見分類如下：

- (a) 最新編制數字顯示，有關職系的崗位數目不足 100 個
我們建議有關職系（即訓練主任職系¹³）應從列表中刪除。
- (b) 有關職系／職級或未能在眾多私營機構內找到大致相若的職位作配對
基於我們對私營機構就業市場的專業知識，我們建議把有關職系／職級（即環境保護主任¹⁴、環境保護督察¹⁴和康樂助理員¹⁵）從列表中刪除。
- (c) 某些職系／職級的某些職務（例如執法和規管工作等）並不存在於私營機構的相類職位

我們必須澄清，根據所採用的調查方法，薪酬水平調查將比較公務員和私營機構的整體薪酬安排，而非對兩個界別的個別職位的薪酬水平作精確比較。薪酬比較會以在工作內容、工作性質、須承擔責任的輕重和一般的資歷及經驗要求各方面大致相若的職位組別作為基礎，而並非把極之相類的配對職位作比較。然而，調查不會忽略兩個界別的職位在本質上的差異。公務員事務局已在二零零四年十一月發表的諮詢文件羅列這些差異¹⁶，而這些差異亦會透過職位檢視程序予以確定。薪酬水平調查完成後，這些差異會作為政府考慮對公務員薪酬作出所需調整時的相關考慮因素。

職位檢視程序的目的，旨在確定比較職位列表內所載職位的工作相關資料，以便我們經專業判斷後決定私營機構內是否有大致相若的職位可與這些職系／職級配對。我們建議，列表內的有關職系／職級（即水務督察、律政書記、總技術主任（屋宇）、管工、房屋事務主任、職業安全主任、聯絡主任、文書助理和工人）予以保留，以便在職位檢視程序中詳加研究。

- 2.27 我們從一些員工團體（例如技工）收到一項意見，就是制訂公務員比較職位列表時缺乏諮詢。我們知悉載於第一階段顧問的最後報告書內的公務員比較職位初步列表已在二零零四年十一月連同公務員事務局的諮詢

¹³ 訓練主任職系的編制已由二零零三年十二月三十一日的 101 人，減至二零零五年九月三十日的 78 人。

¹⁴ 預計可與環境保護主任和環境保護督察職系作配對的私營機構職位只能在少數顧問公司和公共事務機構中找到，前者大部分不符合聘用至少 100 名僱員的準則，而後者則只有很少數可作配對的職位。

¹⁵ 雖然康樂助理員職系的某些職務或可在私營機構中找到，但要物色足夠數目聘用不少於 100 人，並有職能與該職系的大部分職務作配對的私營機構，則有困難。

¹⁶ 見二零零四年十一月發表的《有關薪酬水平調查方法及調查結果應用事宜的建議的諮詢文件》第 2.3 段。

文件一併發表。雖然第一階段顧問的最後報告書為期兩個月的諮詢期已在二零零五年一月結束，但在這輪截至二零零五年十月中的諮詢中，員工工會／協會亦再被邀請就公務員比較職位的初步列表提出意見。除非具有有力理據作出刪除（例如上文 2.26(a)和(b)段所示），我們建議這些在列表內的職系／職級應予以保留，以作進一步研究。透過職位檢視程序，我們會進一步徵詢職系／部門管理人員、相關的員工團體及在職者代表的意見，確定有關比較職位的詳情，然後決定是否須要對用以和私營機構作配對的比較職位列表再作修訂。

- 2.28 因應上文第 2.24 至 2.27 段的考慮，我們擬備了經修訂的公務員比較職位列表（見**附件 D**）。列表涵蓋 61 個公務員職系內共 193 個公務員職級。列表上的職系／職級共佔整體公務員編制約 46%，相比來說，第一階段顧問建議的初步列表上的職系／職級則佔整體編制的 44%。如果撇除明顯沒有可配對的私營機構職位的公務員職位（例如紀律部隊和屬首長級薪級表的公務員職級），以及那些雖然有私營機構配對職位，但有關職位乃一般參照公務員薪酬釐定薪酬水平的公務員職位（包括教育界別、醫護界別和社會福利界別的公務員職級），經修訂的列表上的職系／職級則佔餘下的公務員編制的 77%（相比於初步列表的 73%）。我們認為經修訂的比較職位列表的代表性，在統計上足以達到薪酬水平調查的目的。
- 2.29 我們認為應在職位檢視程序中詳加研究上文所述**附件 D** 的列表所載的職系／職級。待職位檢視程序完成後，我們會檢討是否須要對列表作進一步修訂。

III. 蒐集公務員比較職位資料

- 3.1 為準備職位檢視會面，我們會首先蒐集各公務員比較職位的工作相關資料。蒐集這些資料有助我們為各公務員比較職位擬備一份工作簡介，派發給在職者代表，讓他們在出席職位檢視會面前先行參閱。
- 3.2 我們會聯絡各公務員比較職位的職系及／或部門管理人員，要求他們提供比較職位的一些基本資料，包括工作內容、工作性質、須承擔責任的輕重和一般資歷和經驗的要求。我們會要求有關的職系和部門管理人員向我們提供這些資料前，先考慮相關的部門協商委員會及／或有關的員工工會／協會的意見。這個做法是為了確保職方的意見在職位檢視程序的前期已獲得充分考慮。

需蒐集的資料

- 3.3 根據第一階段顧問的建議¹⁷，我們將會蒐集和分析以下的公務員比較職位資料：
 - (i) 一般資歷和經驗要求；
 - (ii) 主要職責和工作性質；
 - (iii) 工作分配安排；
 - (iv) 崗位調派情況，例如被調派執行不同職能的職系人員的分佈情況；
 - (v) 該職系與其他職系的工作關係；以及
 - (vi) 該職系的其他相關特點。
- 3.4 我們同意第一階段顧問的建議，以上為擬備公務員比較職位工作簡介所需要蒐集的主要資料。

員工代表的意見

- 3.5 員工代表中有建議表示，在職位檢視程序中不應只蒐集有關公務員比較職位的主要職責的資料，而應該蒐集所有有關職責方面的資料。我們要澄清，職位檢視程序的目的，旨在蒐集和確定比較職位的工作相關資料，用作擬備工作簡介，以合理反映有關比較職位的工作內容、工作性質、須承擔責任的輕重以及一般資歷和經驗要求。就蒐集有關職責的資料而言，我們認為蒐集有關主要職責的資料應足以達到這目的。不過，鑑於員工代表提出的建議，我們會邀請職系／部門管理人員提供那些雖然不涉及主要或一般職務／職責，但仍被認為有其重要性的資料，甚或任何其他關乎職位相關特點的資料，以加深我們對這些比較職位的認識。

¹⁷ 見第一階段顧問的《公務員薪酬水平調查方法最後報告書》附件 E 第三段。

工作分析問卷

- 3.6 因應上文第 3.3 至 3.5 段所述的考慮，我們擬備了一份工作分析問卷，用以向有關的職系／部門管理人員蒐集意見。該份問卷的問題說明連同一份已填寫的問卷樣本載於**附件 E**。
- 3.7 工作分析問卷格式的設計，是為方便把蒐集所得的資料轉化成各公務員比較職位的工作簡介。這個做法的用意是只須在格式上作輕微的改動，以及註明那些公務員比較職位獨有而可能無法在私營機構配對職位中找到的職務，工作簡介就能轉為一份用以選取私營機構比較職位的職責說明書。

為管理人員而設的研討會

- 3.8 我們為職系及部門管理人員舉行了工作坊，向他們簡介職位檢視程序的細節，特別是有關蒐集比較職位資料的程序。我們已在適當之處將職系／部門管理人員的意見納入載於**附件 E** 的工作分析問卷和指引中。

諮詢員工團體

- 3.9 為方便職系／部門管理人員就填寫工作分析問卷諮詢員工團體的意見，我們在下文第 3.10 至 3.13 段制定了一些指引供他們參考。

指導原則

- 3.10 職系／部門管理人員應先就填寫工作分析問卷諮詢相關的員工團體，然後才把填妥的問卷交回給我們。為此，職系／部門管理人員應透過既定的諮詢渠道，蒐集相關員工團體的意見。如有需要，職系／部門管理人員可考慮在既定的諮詢渠道以外，為今次工作成立工作小組或安排簡介會。在切實可行的情況下，盡可能把諮詢範圍擴大，以便向有關職系的所有員工團體蒐集意見。

須諮詢的相關員工團體

- 3.11 在蒐集有關公務員比較職位的資料時，應諮詢下列員工團體：
- (a) 如比較職位屬部門職系¹⁸，部門管理人員應諮詢部門協商委員會和比較職系的部門員工工會／協會。

¹⁸ 就是這項工作而言，部門職系包括：政府律師、物業估價主任、物業估價測量師、評稅主任、郵務監督、郵務員、郵差、文化工作助理員、房屋事務經理、勞工事務主任、康樂事務經理、聯絡主任、文化工作經理、職業安全主任、節目主任、運輸主任、屋宇測量師、電子督察、水務督察和屋宇事務助理。

- (b) 如比較職位屬共通職系¹⁹，擁有有關比較職系／職級的部門的管理人員應根據既定的諮詢安排，視乎情況，諮詢所屬部門的部門協商委員會、有關比較職系的部門員工工會／協會及／或該職系的個別人員。
- (c) 如比較職位屬一般職系²⁰，職系管理人員應諮詢比較職系的員工工會／協會。
- (d) 除了上述(a)至(c)項外，職系／部門管理人員如認為適當和切實可行的話，也可根據既定的諮詢安排，諮詢任何其他員工團體。

諮詢安排

3.12 為方便進行諮詢，管理人員應依循下列的諮詢安排：

- (a) 如比較職位屬部門職系或一般職系，職系／部門管理人員應填寫工作分析問卷，然後將擬稿向有關員工團體傳閱，徵詢意見。
- (b) 如比較職位屬共通職系，擁有該職系不少於 100 個比較職位的部門的管理人員須先行填寫問卷（如沒有部門符合這準則，則由擁有不少於職系總編制百分之十的部門先行填寫）（以下簡稱「提名部門」）。提名部門應將其擬稿（或如有關管理人員認為合適的話，經整合的擬稿）向有關員工團體傳閱，徵詢意見。擁有該比較職位的其他部門的管理人員應視乎情況，根據提名部門所填寫的問卷作出所需的修改，或另行填寫一份問卷，然後向其相關員工團體傳閱經修訂的擬稿／另行製備的擬稿，徵詢意見。
- (c) 職系／部門管理人員應透過既定溝通渠道（如電郵、信件、部門內聯網或硬複本），將填寫工作分析問卷擬稿向相關員工團體傳閱，徵詢意見。
- (d) 除上述(a)至(c)項的安排外，為擴大諮詢範圍，公務員事務局會另行致函各個員工工會／協會，邀請他們向有關職系／部門管理人員就填寫工作分析問卷擬稿提交意見。歡迎員工直接向管理人員或透過所屬部門的部門協商委員會代表及／或員工工會／協會提出意見。有關職系／部門管理人員應按情況所需，為員工提供協助，方便他們表達意見。
- (e) 職系／部門管理人員應考慮相關員工團體和有關職系的個別人員提出的所有意見，填妥工作分析問卷交回給我們。

¹⁹ 就是這項工作而言，共通職系包括：產業測量師、律政書記、建築師、屋宇裝備工程師、屋宇裝備督察、工程監督、機電工程師、電氣督察、電子工程師、工程師、土力工程師、工程督察、屋宇保養測量師、機械督察、工料測量師、結構工程師、測量主任、技術主任、監工、技工、管工、工目、產業看管員、高級技工、一級工人和二級工人。

²⁰ 就是這項工作而言，一般職系包括：文書助理、文書主任、私人秘書、會計主任、系統分析／程序編製主任、電腦操作員、行政主任、新聞主任、法定語文主任、統計主任、統計師、物料供應主任、物料供應員、庫務會計師和汽車司機。

諮詢期

- 3.13 職系／部門管理人員須預留足夠的時間（例如最少兩星期），讓相關員工團體就填寫工作分析問卷擬稿提出意見。諮詢員工團體所需的具體時間，視乎個別職系的情況而定，管理人員可酌情調整。舉例來說，編制非常大或涵蓋大量部門的比較職位，可能需較長的諮詢時間，例如最少三星期。

員工代表的意見

- 3.14 有員工代表認為，並非所有員工工會／協會都有代表參與相關的部門協商委員會，因此在過程中亦應諮詢相關的員工工會／協會。經考慮上述意見，我們在上文的指引中規定職系／部門管理人員在蒐集公務員比較職位資料的過程中，除諮詢部門協商委員會外，亦須諮詢相關的員工工會／協會。
- 3.15 有員工提出應預留充足時間徵詢有關的員工團體的意見。我們已把相關要求納入上文第 3.13 段，提醒職系／部門管理人員。

擬備工作簡介擬稿

- 3.16 根據職系／部門管理人員交回的工作分析問卷，我們會為各比較職位編製工作簡介擬稿，然後在進行職位檢視會面前向有關的團體（包括在職者代表、部門協商委員會和有關的員工工會／協會）傳閱。我們會透過這些會面確定工作簡介擬稿中的資料。

IV. 選取在職者代表參與職位檢視會面

- 4.1 從職系／部門管理人員和員工團體蒐集有關公務員比較職位的工作相關資料以製備工作簡介後，我們會與在職者代表進行職位檢視會面，以核實蒐集所得的資料。本章將詳細介紹選取公務員比較職位代表在職者代表的準則和程序。

選取具代表性崗位

- 4.2 職位檢視會面的主要目的，是直接與在職者代表核實從職系／部門管理人員和員工團體蒐集所得有關公務員比較職位的資料，並且提供另一個機會讓這些在職者代表提供補充資料（如有的話）。職位檢視會面不需要也不可能涵蓋每個比較職位的在職者。較實務的做法是從具代表性崗位中選取在職者代表，而具代表性崗位應能夠一般性及合理地代表該比較職位的各項與工作相關的範疇（即工作內容、工作性質、須承擔責任的輕重和一般資歷和經驗的要求）。

選取具代表性崗位的指引

- 4.3 經考慮上述原則，以及公務員職位在政府部門內一般的分佈情況，在選取公務員比較職位的具代表性崗位時，應依循下列的指引：
- (a) 比較職位具代表性崗位數目應考慮其編制而定；
 - (b) 具代表性崗位應從比較職位中最常見的職能／職類／專業範疇中選取。簡單而言，比較職位通常有 2 至 4 個最常見的職能／職類／專業範疇；
 - (c) 依照(a)項及(b)項的指引，從一個職務較多元化的職位中所抽選的具代表性崗位數目，應較另一個編制相若的為多；
 - (d) 若職系／部門管理人員認為某些職能／職類／專業範疇在某比較職位中雖然並不常見，但納入該等職能／職類／專業範疇可加深我們對有關職位的了解，對其後選取私營機構配對職位有重要作用，則亦可從中選取少量具代表性崗位；
 - (e) 每個職能／職類／專業範疇選取的具代表性崗位數目應因應編制而定；
 - (f) 從每個職能／職類／專業範疇所選的具代表性崗位，應視乎情況盡可能選自不同部門或同一部門內不同的單位；及
 - (g) 就隸屬個別部門的共通職系而言，有關職位的具代表性崗位應從擁有該職系不少於 100 個比較職位的部門中選取（或如無部門符合這準則，則從擁有該職系百分之十或以上編制的部門中選取）（以下簡稱「提名部門」）。如果某職系管理人員其部門擁有不足 100 個比較職位，但其管理並調派至不同部門的職位總數與 100 相差不遠，而該等職位的職務與提名部門有關職位的職務有明顯差異，則顧問可彈性處理，邀請該職系管理人員提名少量的具代表性崗位。

員工代表的意見和我們的回應

- 4.4 有員工代表認為，不應只按編制大小選取具代表性崗位，所選取的具代表性崗位應充分反映公務員職位的多樣性和特殊性。我們要澄清，在進行職位檢視會面前，我們已向職系／部門管理人員和相關的員工團體蒐集比較職位的工作的相關資料。透過這資料蒐集過程，公務員職位的多樣性和特殊性已應可獲充分反映。進行職位檢視會面旨在直接從那些比較職位中抽選的在職者代表核實蒐集所得的資料，以及提供另一個機會讓這些在職者代表提供補充資料（如有的話）。
- 4.5 有關準則旨在確保獲抽選參與職位檢視會面的在職者代表，均來自最能代表有關比較職位不同工作範疇的崗位。為了反映各個比較職位所負責的不同職務，我們已在選取指引中訂明，具代表性崗位應從比較職位中最常見的職能／職類／專業範疇中選取。雖然我們估計每個職位一般會包含兩至四種最常見的職能／職類／專業範疇，但在考慮比較職位的個別情況後，這數目可作適當微調。例如，一個職務種類特別繁多的比較職位可包含最多六至八種常見的職能／職類／專業範疇。再者，我們亦在選取指引中訂明，假若職系／部門管理人員經諮詢部門協商委員會和員工工會／協會後，認為某些職能／職類／專業範疇雖然並不常見，但納入這些職能／職類／專業範疇可加深我們對該職位的了解，對其後選取私營機構配對職位有重要作用，則管理人員亦可從中選取少量具代表性崗位（見第 4.3 段 (d) 項指引）。
- 4.6 我們建議應該從編制較大的比較職位選取較多的具代表性崗位，以涵蓋更多職能／職類／專業範疇。然而，我們希望澄清，一個比較職位的編制大小並非決定其具代表性崗位的數目的唯一準則，我們亦會因應其他準則考慮其特殊情況，例如，比較職位所包含最常見的職能／職類／專業範疇。換句話說，編制大小相近但職責更多樣化的職位應該會有更多職位被選取為具代表性崗位（見第 4.3 段 (c) 項指引）。
- 4.7 根據於上文第 4.4 至 4.6 段所述的準則，我們相信已能充分顧及公務員職位的多元性和獨特性。
- 4.8 另外也有意見認為，共通／一般職系的具代表性崗位應盡可能來自不同的部門。在這問題上，我們希望指出，選取具代表性崗位的重點，在於找出比較職位的不同職能／職類／專業範疇。在多數情況下，在不同部門中屬同一職能／職類／專業範疇的職位的各項與工作相關的特性應大同小異。因此並無必要規定具代表性崗位須來自不同的部門。然而，為進一步加強具代表性崗位的代表性，我們建議具代表性崗位應盡可能選自不同部門或同一部門內不同的單位（見第 4.3 段 (f) 項指引）。就共通職系而言，考慮到它們在不同部門的職責可能有頗大的差異，我們之前建議應為有關的比較職位從合計擁有不少於百分之五十的編制數目的職系／部門管理單位中選取具代表性崗位。因應有員工關注到這準則或未能全面反映有關職位的多樣性，我們現建議再擴大選取範圍，為有關比較職系從所有擁有該職系 100 個或以上崗位的部門選取具代表性崗位（或如無部門符合這準則，則從擁有該職系百分之十或以上編制的部門中選取）（見第 4.3 段 (g) 項指引）。我們亦建議如果某職系管理人員其部門擁有不足 100 個比較職位，但其管理並調派至不同部門的職位總數

與 100 相差不遠，而該等職位的職務與提名部門有關職位的職務有明顯差異(例如技術主任職系的情況)，則顧問可彈性處理，邀請該職系管理人員提名少量的具代表性崗位。(見第 4.3 段(g)項指引。)

公務員比較職位的具代表性崗位數目

- 4.9 一般而言，比較職位的編制愈大，職位包含更多職能／職類／專業範疇的可能性就愈高。因此，我們建議各比較職位的具代表性崗位數目，應考慮編制而定(見第 4.3 段的(a)項指引)。就此，我們已定出編制大小不同的公務員比較職位的具代表性崗位數目的指標(見**附件 F** 所載的指引)。個別公務員比較職位的具代表性崗位的實際數目將會按其他準則因應個別情況而定，例如：有關的比較職位所包含最常見職能／職類／專業範疇的數目。
- 4.10 我們估計在職位檢視程序中將與逾 1,000 名在職者代表會面。以兩個工人職系(即一級工人和二級工人)和兩個文書職系(即文書主任和文書助理)為例，每個有關職系將會有大約 80 至 120 名代表參與會面。這個樣本較一九八六年薪酬水平調查的為大，當年這兩類職系分別有 14 名及 12 名在職者參與會面。我們認為以業界標準來看，這個樣本數量在統計上已完全足以達到確定公務員比較職位的工作相關資料的目的。但是，我們希望指出，這個數字不是對選取個別比較職位的在職者代表預設的一個上限，而是作為選取參與會面的在職者代表的數目的一個估計指標。在確定每一個比較職位的具代表性崗位／在職者代表的數目時，將會適當考慮有關比較職位的個別情況，特別是對那些編制數目非常之大的職系／職級(例如工人職系和文書職系)，或職能／職類／專業範疇非常之多元化的職系／職級(例如技術主任職系)，容許一些彈性。

提名在職者代表

提名準則

- 4.11 為確保可以蒐集到有關公務員比較職位各個工作範疇的準確及最新資料，從具代表性崗位選取的在職者代表應該是：
- (a) 本身為具代表性崗位的現職人員；
 - (b) 在現時職級和崗位任職至少兩年；
 - (c) 能夠就相關的公務員比較職位的各個工作範疇提供最新資料；及
 - (d) 整體而言，獲提名現時所屬崗位的總體職務應能代表有關比較職位。

員工工會／協會的提名

- 4.12 為進一步加強員工團體在職位檢視程序中的參與，我們建議須邀請員工工會／協會根據上文第 4.11 段的提名準則提名在職者代表參與職位檢視會面。職系／部門管理人員然後經考慮員工工會／協會的提名、提名

是否選自具代表性崗位的名單和符合提名準則，然後敲定在職者代表名單。

- 4.13 我們明白到業界比較普遍的做法是由管理人員提名在職者代表參與會面，但我們相信是次調查讓員工工會／協會提名在職者代表並不會影響調查的專業性和中立性，原因是：(a)提名將根據客觀準則作出；及(b)最終仍是由職系/管理人員根據客觀準則敲定在職者代表名單。

在職者代表提名數目

- 4.14 在職者代表的提名數目應與所選取的具代表性崗位數目相同。為確保公平的提名機會，每個員工工會／協會最多可以提名相等於該比較職位所選取的具代表性崗位的數目的在職者代表。
- 4.15 職系／部門管理人員應確保除因應有關比較職位的個別情況外（見下文第 4.19 段），只有那些符合提名準則的在職者，才會被提名成為在職者代表。假若員工工會／協會就某項職能／職類／專業範疇所提名的在職者代表總數超過該職能／職類／專業範疇所指定的數目，職系／部門管理人員可考慮有關因素，例如在職者代表在有關具代表性崗位任職的時間，以排列優先次序及決定有關提名。在排列所收到提名的優先次序時，職系／部門管理人員的首要考慮是哪些提名最能達致職位檢視會面的目的（即協助顧問核實就公務員比較職位所蒐集的資料）及上文第 4.11 段所述的提名準則。有關在職者代表是由哪一個員工工會／協會提名並不是相關的考慮因素。
- 4.16 選取具代表性崗位和在職者代表的有關步驟的詳細指引，載於**附件 F**。

員工代表的意見及我們的回應

- 4.17 有意見建議放寬在職者代表須為有關崗位現職人員及在目前崗位任職至少兩年的規定。在這方面，我們須謹記職位檢視程序的主要目的，是蒐集公務員比較職位的最新資料，為選取合適的私營機構配對職位作好準備，方便在下一個工作階段向私營機構蒐集資料的工作。因此，我們建議在職者代表應該是有關崗位的現職人員，並在其目前的職級和崗位有至少兩年的工作經驗，以確保他們對有關的公務員比較職位的最新資料有充分的認識和掌握。考慮到公務員通常在一個崗位任職的年期，我們相信在職者代表須在目前職級和職位做滿兩年的要求是合理的。
- 4.18 另一方面，有一些意見認為要求在職者代表在有關崗位任職兩年的時間太短，不足以讓在職者代表熟悉有關比較職位的職務和要求。這些意見或許源於錯誤理解這準則為在政府只有兩年工作經驗的公務員便會被選取與相同年資的私營機構職位作比較。我們必須澄清，準則所規定的是在職者代表在現任的**職級及職位**的最短服務年期，而非其在公務員隊伍內的年資。從比較職位中抽選出來的任何一個在職者代表，應已達到有關職級的一般經驗要求。這項準則是一項附加的規定，以確保在職者代表在**現任崗位**任職至少兩年。同樣地，從私營機構選取的比較職位的一般經驗要求，應與對應的公務員比較職位大致相若。
- 4.19 有建議認為與其指定在職者代表任職有關崗位的年期長短，不如更靈活制定提名準則，例如訂明在職者代表須為資深員工。我們必須強調的

是，建議的提名準則旨在提供一般指引，而非作硬性規定。在特殊情況下，可作靈活處理。舉例來說，假如沒有合適的在職者代表在有關崗位任職或在現任職級和崗位任職兩年或以上，我們不排除職系／部門管理人員可以因應實際情況，考慮提名最能符合提名準則的在職者代表（例如剛被調離有關崗位，或在現任職級和崗位任職不足兩年的人員，但有關人員須符合所有其他提名準則）。對於不在提名準則中指定在職者須在有關崗位任職的年期，而只說明在職者代表須為資深員工這建議，我們認為這不能向管理人員和員工工會／協會提供清晰和客觀的指引。此外，儘管有些公務員可能在有關比較職系工作了一段頗長時間，但他們並不一定熟悉具代表性崗位的工作（例如他們可能從未在有關崗位服務），因此這項建議不獲支持。

- 4.20 有意見認為，行將退休的人員不應被選取為在職者代表。我們原則上認為，公務員是否接近退休年齡，並非提名在職者代表的重要考慮因素。不過，因應職方就這方面的關注，我們建議在符合其他提名準則的前提下，應盡可能從具不同年資的在職者中選取在職者代表。我們會提醒員工工會／協會在提名在職者代表時注意這項指引。
- 4.21 我們亦收到意見，認為應設定一部分的在職者代表由員工工會／協會提名。同時，所有由員工工會／協會提名的在職者代表都應被接納。根據建議的提名程序，員工工會／協會會被邀請提名在職者代表，讓部門／職系管理人員考慮。部門／職系管理人員經諮詢部門協商委員會後，對在職者代表的名單作最後定稿。有了這項安排和一套清晰的提名指引，我們相信在職者代表的最後名單應為兩方面所接受，因而無須設定某個百分比的在職者代表由員工工會／協會提名。然而，因應員工的提議，我們建議作為給管理人員敲定在職者代表名單的一般參考，應有一半的在職者代表來自員工工會／協會的提名，而另一半則來自管理人員的提名。這可確保在職位檢視程序中向顧問提出的意見不會被視為有所偏頗。

諮詢員工團體

- 4.22 職系／部門管理人員應先就選取具代表性崗位和在職者代表諮詢相關員工團體，然後才向我們提交有關名單，以便安排職位檢視會面。為方便職系／部門管理人員和員工團體在過程中的參與，我們於下文第 4.23 至 4.27 段擬定了一些準則，以供參考。

指導原則

- 4.23 職系／部門管理人員應透過既定的諮詢渠道，蒐集相關員工團體的意見。如有需要，職系／部門管理人員可考慮在既定的諮詢渠道以外，為今次工作成立工作小組或安排簡介會。在切實可行的情況下，盡可能把諮詢範圍擴大，以便向有關職系的所有員工團體蒐集意見。

須諮詢的相關員工團體

- 4.24 就選取具代表性崗位而言，應在選取過程中諮詢下列員工團體：
- (a) 如比較職位屬部門職系，部門管理人員應諮詢部門協商委員會和比較職系的部門員工工會／協會。
 - (b) 如比較職位屬共通職系，提名部門²¹的管理人員應根據既定的諮詢安排，諮詢所屬部門的部門協商委員會及／或比較職系的部門員工工會／協會。
 - (c) 如比較職位屬一般職系，職系管理人員應諮詢比較職系的員工工會／協會。
 - (d) 除上述(a)至(c)項外，職系／部門管理人員如認為適當和切實可行的話，也可根據既定的諮詢安排諮詢任何其他員工團體。
- 4.25 就選取在職者代表而言，應邀請下列員工團體提名：
- (a) 如比較職位屬部門職系，部門管理人員應邀請比較職系的部門員工工會／協會提名。
 - (b) 如比較職位屬共通職系，提名部門的管理人員應邀請所屬部門比較職系的部門員工工會／協會提名。
 - (c) 如比較職位屬一般職系，職系管理人員應邀請比較職系的員工工會／協會提名。
 - (d) 除上述(a)至(c)項外，職系／部門管理人員如認為適當和切實可行的話，也可根據既定的諮詢安排諮詢任何其他員工團體。

諮詢安排

- 4.26 為方便進行諮詢，應按照下列諮詢安排：
- (a) 職系／部門管理人員須擬備具代表性崗位名單擬稿，向相關員工團體傳閱，徵詢意見。此外，職系／部門管理人員亦須邀請相關員工工會／協會，就有關的具代表性崗位提名在職者代表。
 - (b) 職系／部門管理人員應透過既定溝通渠道（如電郵、信件、部門內聯網或硬複本），與相關員工團體溝通，向他們傳閱具代表性崗位名單擬稿，並邀請他們提名在職者代表。
 - (c) 除上述(a)至(b)項安排外，為擴大諮詢範圍，公務員事務局會另行致函所有員工工會／協會，邀請他們向有關職系／部門管理人員就具代表崗位名單擬稿提出意見，及提名在職者代表。歡迎員工直接向管理人員或透過所屬部門的部門協商委員會代表及／或員工工會／協會提出意見。有關職系／部門管理人員應按情況所需，為員工提供協助，方便他們表達意見。
 - (d) 職系／部門管理人員應考慮相關員工團體和有關職系的個別人員就具代表性崗位和在職者代表名單提出的所有意見。在敲定和提交名單前，部門職系和共通職系的職系／部門管理人員須先徵詢部門協

²¹ 就共通職系而言，提名部門指擁有有關比較職位不少於 100 個職位的部門（或如無部門符合這準則，則擁有該職系百分之十或以上編制的部門）。

商委員會和相關員工團體的意見，而一般職系的職系管理人員則須先徵詢相關員工工會／協會的意見。

諮詢期

- 4.27 職系／部門管理人員須預留足夠時間（例如最少兩星期），讓相關員工團體就具代表性崗位名單提出意見和提名在職者代表。諮詢員工團體所需的具體時間，視乎個別職系的情況而定，管理人員可酌情調整。舉例來說，編制非常大或涵蓋大量部門的比較職位，可能需較長的諮詢時間，例如最少三星期。

員工代表的意見和我們的回應

- 4.28 在擬定上文第 4.23 至 4.27 段的諮詢指引時，我們已考慮過員工提出在相關的過程中，除諮詢部門協商委員會外，亦須徵詢員工工會／協會的意見，並須預留足夠時間諮詢員工團體這意見。

V. 與在職者代表進行職位檢視會面

- 5.1 當我們擬備好公務員比較職位的工作簡介（第 III 章）和選取在職者代表（第 IV 章）後，我們將與有關的在職者代表進行職位檢視會面。
- 5.2 我們要強調，職位檢視會面並不是我們蒐集公務員比較職位資料的唯一途徑。事實上，在進行職位檢視會面之前，我們會向職系／部門管理人員和有關的員工工會／協會蒐集有關比較職位的工作的相關資料。進行職位檢視會面的主要目的是核實工作簡介擬稿所載有關公務員比較職位的資料，以及提供另一個機會讓在職者代表提供補充資料（如有的話）。

會面安排

小組會面

- 5.3 由於職位檢視會面的主要目的是核實在會面前蒐集到有關公務員比較職位的工作相關資料，以及提供機會取得進一步資料，我們認為無必要與個別在職者代表進行單獨會面。以小組形式進行會面已經足夠，這是業界的一貫做法。再者，小組會面的安排可讓同屬一個比較職系／職級的不同代表，在同一個會面中（若適當的話）²²，就該比較職系／職級在不同職位級別和不同部門或單位內的情況，向顧問提供全面的資料。
- 5.4 為確保小組會面的安排能達致有效溝通，我們在指引中限定每次會面的在職者代表人數一般為六至八名，而在一般的情況下，無論如何不應超過十人。這個會面人數與業界的一貫做法一致，能有助確保顧問與被訪者之間作有效交流和溝通。

會面流程

- 5.5 按照業界的一貫做法，每次的會面會分兩個部分：首先是向所有相關團體作簡介的部分，然後是在職者代表與顧問會面的部分。
- 5.6 在簡介部分，我們會向在職者代表簡述第二部分會面的目的和詳細的安排（例如流程、所需的資料等）。這個部分的目的是讓在職者代表在進行實際會面前作更好準備。部門／職系管理人員、公務員事務局、部門協商委員會以及員工工會／協會代表亦可出席會面的簡介部分。
- 5.7 至於會面部分，我們會在沒有第三者在場的情況下，以小組形式進行面對面的訪談。透過就工作簡介擬稿所載的資料提出問題，我們會核實公務員比較職位各項的工作相關資料。另外，如果參與會面的在職者代表對公務員比較職位的資料需要作出補充的話，他們可以藉此機會提出。

²² 若一名主管和他/她的直接下屬同樣參與職位檢視會面，為促進職位檢視會面中的坦誠交流，應考慮安排兩者出席不同的會面。

協助在職者代表作好準備參與職位檢視會面的措施

- 5.8 為確保在職者代表在出席職位檢視會面前能掌握有關資料和有足夠的準備，我們會預先向他們派發相關的工作簡介擬稿，讓他們可以在會面時就工作簡介提出意見和提供補充資料。
- 5.9 若有需要，我們亦會事先為所有在職者代表舉行簡介會和提供小冊子，解釋會面的目的和形式。

員工代表的意見和我們的回應

- 5.10 有一些意見建議應讓員工工會／協會派代表以觀察員身分出席職位檢視會面，以便在有需要時提供補充資料。基於以下理由，我們認為邀請員工工會／協會派代表以觀察員身分出席職位檢視會面，既無必要，也不恰當：
- (a) 首先，員工工會／協會會獲邀請提名在職者代表，直接參與職位檢視會面。若員工工會／協會的成員符合提名的準則，不排除他們可被提名為在職者代表，直接參與調查會面。
 - (b) 其二，根據職位檢視方案，員工工會／協會會在職位檢視程序的各個階段，密切參與有關工作。在進行職位檢視會面前，它們會獲邀請提供有關比較職位的工作相關資料，然後管理人員才向顧問提供這方面的資料。在職位檢視會面後，員工工會／協會亦有機會就經修訂的工作簡介提出意見。
 - (c) 其三，就這類職位檢視會面而言，基於沒有第三者在場的會面能讓在職者代表在不受任何第三者影響或壓力(不論是實質還是被外界認為存在的影響或壓力)的情況下暢所欲言，業界長久以來的一貫做法是讓顧問(即訪問員)與在職者代表(即受訪者)在一個沒有第三者在場的中立環境下會面。這對維持公眾對有關程序和所得結果的信心是必需的。
- 5.11 我們注意到就一九八六年薪酬水平調查而言，公務員薪俸及服務條件常務委員會(薪常會)也提出類似的觀點，認為“職方代表不宜在訪問任職者時列席，因為訪問時應只有訪問員及接受訪問的職員在場。職方代表或政府當局均不應施加任何影響，因此，職方代表不應在場。”²³
- 5.12 有一些意見建議我們應盡早向在職者代表解釋會面安排，並預先向他們提供相關資料。我們已備悉有關的意見，並已加入了協助在職者代表為參與職位檢視會面作好準備的措施，有關措施於上文第 5.8 及 5.9 段闡述。
- 5.13 有意見關注到，會面以小組形式進行，我們或許未能藉此深入了解比較職位的工作。我們要指出，進行職位檢視會面只是蒐集公務員比較職位資料工作的其中一環。在職位檢視會面之前，部門協商委員會和員工工會／協會可就比較職位的各項與工作相關的範疇向管理人員提供資料。我們然後會基於管理人員所提供的資料，擬備工作簡介擬稿，在職位檢視會面前分發給在職者代表及其他相關人士(包括部門

²³ 見薪常會《第十六號報告書》第 4.3.1(c)段。

協商委員會和員工工會／協會）參閱。職位檢視會面的目的旨在核實從管理人員和員工工會／協會蒐集所得的資料和提供補充資料，我們認為以小組形式進行會面足以達到這個目的。再者，小組會面的安排可讓不同在職者代表在同一個會面中，就該比較職系／職級在不同職位級別和不同部門或單位的情況，提供全面的資料。為確保小組會面的安排能方便有效溝通，我們已在上文第 5.4 段中限定每次會面的在職者代表人數通常為六至八名，而在一般的情況下，無論如何不應超過十人。這個會面人數與業界的一貫做法一致。

- 5.14 有一個建議認為除了職位檢視會面外，顧問應進行實地考察，以更清楚了解公務員比較職位的工作。考慮到就蒐集公務員比較職位資料已有詳細的安排，我們認為並無需要前往有關公務員比較職位的工作地點進行實地考察（這做法在業界極少採用）。如須就個別公務員比較職位蒐集更多資料，我們會在有需要時考慮安排額外的會面。

職位檢視會面的跟進工作

- 5.15 從職位檢視會面取得第一手及全面的資料後，我們可以開始在記錄工作的階段中，仔細修訂與公務員比較職位有關的各類文件。

VI. 職位檢視程序後製備的文件

- 6.1 根據從職位檢視會面蒐集到的資料，我們會修訂於職位檢視會面前擬備的公務員比較職位的工作簡介擬稿，並會註明那些在比較職位中獨有而未必能夠在私營機構配對職位找到的職務。如果有需要及合適的話，我們會適當修訂公務員比較職位列表，例如若職位檢視會面蒐集到的進一步資料顯示某一比較職位未能在私營機構中找到可作合理配對的職位，我們便可能需要從列表中刪除該比較職位。
- 6.2 我們然後會分發下列的文件給職系／部門管理人員、在職者代表和相關的員工團體（包括諮詢小組、部門協商委員會和員工工會／協會），以在定稿前諮詢他們的意見：
- (a) 經修訂的公務員比較職位工作簡介；
 - (b) 公務員比較職位列表（包括任何所需作出的修改）；以及
 - (c) 按職位屬系及職位級別分類的比較職位。
- 6.3 在敲定上述文件的過程中，如果有需要的話，我們會與職系管理人員及／或部門管理人員及在職者代表會面，作進一步的釐清。

用以選取私營機構配對職位的職責說明書

- 6.4 我們會根據工作簡介的定稿，對其格式稍作修改和註明那些在公務員比較職位獨有而未必存在於私營機構配對職位的職務，然後將之製備成職責說明書。在下一階段的工作，我們會根據這些職責說明書選取在各個工作相關的範疇（包括工作內容、工作性質、須承擔責任的輕重和一般資歷及經驗要求）與公務員比較職位大致相若的私營機構配對職位。
- 6.5 為舉例說明，第一階段顧問擬備了一些職位檢視會面結果和職位說明書的樣本²⁴。我們覆檢了這些樣本，並認為它們大體上與業界的做法相符，亦切合薪酬水平調查中職位配對的目的。如果某一比較職位具有多種截然不同的職能／職類／專業範疇，我們或會為該比較職位擬備多過一份的工作簡介和職責說明書，以和私營機構職位進行配對。這種情況可能會在公務員隊伍中的共通職系和一般職系中出現。

職位檢視結果報告

- 6.6 在完成職位檢視程序後，我們會就職位檢視結果製備報告。報告內容當中將包括：公務員比較職位列表、每一個比較職位的具代表性崗位列表、每一個比較職位的在職者代表名單²⁵、工作簡介和按職位屬系及職位級別分類的比較職位、公務員比較職位中獨有而不存在於私營機構配對職位的職務、以及用以選取私營機構配對職位的職責說明書等資料。

²⁴ 見第一階段顧問的《公務員薪酬水平調查方法最後報告書》附件 D 及附件 E。

²⁵ 我們預料在職者代表應不會反對公布他們的姓名，但我們建議若有個別在職者代表提出反對的話，應尊重他們的意願。

- 6.7 該份報告書將會提交予職系／部門管理人員、諮詢小組以及其他有關的員工團體，讓有興趣的人士能夠全面了解職位檢視實際進行的情況。

員工代表的意見和我們的回應

- 6.8 我們收到一個意見，認為應向諮詢小組提供職位檢視程序中不同階段所蒐集到的資料（例如：具代表性崗位的列表、在職者代表名單、按職位屬系及職位級別分類的比較職位、工作簡介擬稿及修訂稿、有關公務員獨有職務的記錄、公務員比較職位列表的定稿、職責說明書和職位檢視程序的結果）。事實上，我們一直以來以具透明度的方式，並在整個職位檢視程序中充分徵詢諮詢小組和其他員工團體的基礎下進行薪酬水平調查。除了涉及商業敏感或個人資料外，我們會不時徵詢諮詢小組的意見和向小組報告調查工作的進展。在這份報告內，我們詳細交待了職位檢視將會怎樣進行。在完成職位檢視程序後，我們會就職位檢視結果製備報告，內容包括上文第 6.6 段所述的詳細資料。
- 6.9 有建議認為在擬備職責說明書時，應徵詢員工工會／協會的意見。就此，我們希望指出我們的指導原則是在整個職位檢視程序中與諮詢小組和其他員工團體緊密聯繫。我們會不時向諮詢小組報告職位檢視工作的進展，包括製備職責說明書的工作。相關的一點是，除了在編輯時稍作改動及註明那些在公務員比較職位中獨有而未必能夠在私營機構配對職位找到的職務外，總體上職責說明書的內容應該與相應的工作簡介相同。我們製備的工作簡介（包括公務員比較職位的獨有職務）的過程，從最初提供公務員比較職位的基本資料（見第 III 章第 3.9 至 3.15 段），到在進行職位檢視會面前製備工作簡介擬稿（見第 III 章第 3.16 段），然後到職位檢視會面後對修訂的工作簡介作最後定稿（上文第 6.2 段），都是經詳細步驟諮詢部門協商委員會和員工工會／協會進行。

VII. 有關進行薪酬水平調查的其他意見

- 7.1 在二零零五年九月為諮詢小組以及其他員工團體舉行的技術性討論會及簡報會中及會議之後，我們除收到有關職位檢視程序工作方案的意見外，亦收到有關進行薪酬水平調查的其他意見。
- 7.2 這些其他意見涉及的題目相當廣泛，當中包括所採納的調查方法中有關大致相若的原則、蒐集私營機構薪酬數據的方法、從私營機構所得數據的準確性和可信性、調查會如何顧及公務員的經驗和晉升所需的年資、調查將涵蓋的薪酬數據範疇（例如：超時工作、年終花紅、認股權等）、選取私營機構納入調查範圍的準則、將調查結果應用於公務員薪酬調整的時間和方式等等。這些意見的摘要和我們的回應載於本報告書的**附件 B**內。
- 7.3 大部分這些其他意見已在第一階段顧問工作中提出並已得到回應²⁶，因此我們不再在本章重覆這些意見。不過，我們注意到在收到的意見中，有不少是關於調查的時間表，以及第一階段顧問最後報告書中提到的私營機構職位配對列表²⁷。我們亦在下文作出回應，供員工團體和員工代表參考。

調查時間表

- 7.4 我們收到一些員工代表的意見，認為根據過往薪酬趨勢調查的經驗，為了使有關資料能反映私營機構於二零零六年四月一日後調整的薪酬，我們應在二零零六年四月後才進行數據蒐集工作。另外有些意見認為，調查時間表或須押後，以容許有充足時間在職位檢視程序中徵詢部門和員工的意見。還有一些意見建議，為求連貫一致並跟隨薪酬趨勢調查的做法，是次調查和日後進行的薪酬水平調查所涵蓋的期間應該相同，並劃一在四月份向私營機構蒐集薪酬數據。
- 7.5 我們希望指出，對於在甚麼時間進行薪酬水平調查最為適當，業界並沒有一定準則。事實上，私營機構的每年薪酬調整會在年中不同時間進行。雖然香港大部分的私營機構在每年的一月調整員工薪酬，但也有一些機構在四月份調整薪酬。
- 7.6 就這次薪酬水平調查，向私營機構蒐集薪酬數據的參照日期（即調查的參照日期）會在很大程度上，視乎即將進行的職位檢視程序的進展。按現時的工作進度來看，我們預計最快可在二零零六年二月完成職位檢視程序，然後展開向私營機構蒐集薪酬數據的工作。若對職位檢視程序預留多一些時間，則可能要到二零零六年第一季尾或第二季初才展開向私營機構蒐集數據的工作。
- 7.7 我們知道政府一向以來的做法是在四月一日實施每年的公務員薪酬調整。若繼續維持這個做法，將來薪酬水平調查的參照日期應定於四月一

²⁶ 見第一階段顧問的《公務員薪酬水平調查方法修訂建議報告》的補充資料。

²⁷ 見第一階段顧問的《公務員薪酬水平調查方法最後報告書》附件 C。

日。至於這次的薪酬水平調查，視乎職位檢視程序的實際進度，我們可在二零零六年二月展開數據蒐集工作，蒐集截至例如二零零六年一月一日的私營機構薪酬數據，然後在兩個月後對那些在四月份調整薪酬的機構進行補充調查，以得到截至二零零六年四月一日的薪酬數據。另一個做法是把這次調查的參照日期定於二零零六年四月一日。從技術角度來看，兩者都是可行的，雖然調查的完成日期會有些微分別。

- 7.8 經衡量現時的工作進度以及員工的意見後，我們建議這次薪酬水平調查的參照日期應定於二零零六年四月一日。如果當局採納我們建議的參照日期，調查將可為政府提供適時的資料，以考慮二零零六年的公務員薪酬調整，而無須在薪酬水平調查後進行任何補充調查，或進行截至二零零六年四月一日的薪酬趨勢調查。

與私營機構職位作配對

- 7.9 有一些意見認為，第一階段顧問的最後報告書附件 C 內所載的若干私營機構配對職位，並非相應的公務員比較職位（例如汽車司機、文書助理、聯絡主任、物業估價主任、管工、技工、屋宇裝備督察、監工、建築專業人員及二級工人等）的合適配對。
- 7.10 我們希望指出，第一階段顧問的最後報告書附件 C²⁸已清楚闡明，會根據經職位檢視程序確定的工作內容、須承擔責任的輕重、工作性質、一般的資歷及經驗要求，把公務員比較職位與私營機構職位作配對。職位配對將不會根據職位名稱來進行。無論是在私營機構之間，還是在私營機構與公務員隊伍之間，職位名稱均有很大差異。列表所載的私營機構配對職位只可作為一般參考，而並非已被敲定為有關公務員比較職位的私營機構配對職位。
- 7.11 按照職位檢視方案，我們會製備一套公務員比較職位的工作簡介定稿。我們會依照有關定稿編訂職責說明書，以選取私營機構比較職位。因此，公務員比較職位的私營機構配對職位，只會在完成職位檢視程序後的下一個工作階段決定。為免再有混淆的情況出現，我們在職位檢視程序後所製備的職責說明書中，將不會註明任何私營機構配對職位的名稱。
- 7.12 有建議認為某些職系（例如行政主任職系）要求公務員須具備多種技能，以應付不同的工作範疇，這種要求應該在薪酬水平調查中與私營機構職位配對時充分考慮。就此，我們要指出在職位檢視程序中，我們會確定有關公務員比較職位對在職者是否有任何須具備多種技能以應付不同工作範疇的要求，以及有關的詳情。我們會留意和記錄這些資料，並研究私營機構比較起來是否亦普遍有類似須具備多種技能的要求。若在私營機構的配對職位中有類似要求的情況並不普遍，所蒐集的資料將會記錄在案，供政府在完成薪酬水平調查後，對公務員薪酬作出所需的調整時作為參考。
- 7.13 有另一個意見認為，應該容許員工團體參與公務員職位與私營機構職位的配對工作，以確保進行公平和全面的比較，同時亦能全面反映公務員

²⁸ 見第一階段顧問的最後報告書附件 C 第一頁註釋 1。

工作的獨特性。當完成職位檢視程序後，我們會在職位檢視結果的報告當中列出用以選取私營機構比較職位的職責說明書，和公務員比較職位的獨特職務等資料，使有關方面可以得悉將如何把公務員比較職位和私營機構比較職位進行配對。有關從私營機構蒐集數據的具體安排，包括職位配對程序，仍有待制定，我們會繼續以具透明度的原則（除非涉及商業敏感資料），進行下一步工作。舉例來說，我們會根據在第一階段顧問研究中與諮詢小組作深入討論後所訂定的選取準則，就有可能被納入調查範圍內的私營機構名單，徵詢諮詢小組的意見。我們亦會在顧問最後報告書定稿前，徵詢諮詢小組的意見。我們將會就下一階段的工作，包括怎樣進行職位配對及蒐集資料提出詳細的建議，進一步諮詢各有關方面。