

香港特別行政區政府新問責制度下委任的主要官員薪酬

第一階段報告

行政總裁、執行董事和高級合伙人薪酬調查結果及
海外實踐之概觀

二零零一年十二月三十一日

呈送 政制事務局

由 Hay Group 撰寫
香港灣仔駱克道三號二十七樓

目錄

內容	頁數
引言	2
第一部份：行政總裁，執行董事和高級合伙人的薪酬調查	
薪酬調查的目的及挑選機構的準則	3
私營機構的挑選準則	3
公共機構的挑選準則	4
專業服務機構的挑選準則	4
其他的挑選準則	4
獲邀參與的機構	5
參與薪酬調查的機構	5
機構規模分類	9
調查和分析的方法	10
薪酬調查的結果	12
分紅的影響	13
薪酬分析	14
第二部份：海外經驗的研究	
挑選研究之國家	19
各國制度的概述	19
各國部長級官員薪酬之比較	25
附錄	
附錄一：被挑選參與調查的機構	27
附錄二：長期激勵評估方法概覽	30
附錄三：關於薪酬術語的定義	35
附錄四：海外部長級職位薪酬政策概要	37
澳洲	37
加拿大	40
芬蘭	42
荷蘭	44
新西蘭	46
新加坡	49
英國	52
美國	54

引言

1. 目前，香港特別行政區政府中所有出任司長及局長職位的主要官員均為公務員。他們是按照相關的公務員薪級表支薪，並享有公務員制度下所提供的附帶福利。他們也同時受到公務員管理體制及公務員紀律機制所管轄。
2. 社會上有不少人認為，既然高級官員參與制定政策，並在公共事務上擔任領導角色，他們理應對施政效果承擔責任。香港特別行政區行政長官於二零零零年的施政報告中，提出研究如何在行政長官領導下，加強有關主要官員在不同政策範疇承擔的責任。在其二零零一年施政報告中，行政長官提出了有關加強主要官員問責的初步構思。其構思是引入一套新的聘用制度，適用於政務司司長、財政司司長、律政司司長和大部分局長。他們將按照一套有別於公務員制度的服務條件受聘，而任期將不會超逾提名他們的行政長官的任期。
3. 本研究探討部分已發展國家怎樣制定部長級人員之薪酬，以及調查本港各主要行業內之最高級行政人員的薪酬。研究及調查的結果將成為薪酬方案建議的依據和基礎。
4. 本報告詳細介紹 HayGroup 在此研究中所採用之方法，描述挑選調查機構和研究國家之準則，詳述調查及探討結果。

第一部份 行政總裁、執行董事和高級合伙人的薪酬調查

薪酬調查的目的及挑選機構的準則

5. 調查的目的是為了了解主要私營機構、公共機構和專業服務機構的行政總裁、執行董事及高級合伙人的薪酬水平。他們的薪酬水平提供指標，以確定有可能出任主要官員的人士在其他公私營機構所可能享有的薪酬。
6. 政制事務局局長定立下列調查標準：必須提供不少於二十五間私營機構、不少於二十五間專業服務機構和不少於六間公共機構的最高級行政人員薪酬資料。
7. 為達到調查目的，入選的機構必須符合以下標準：
 - 整體而言，這些機構代表將來可能為特區政府提供各主要官員人選的行業；
 - 整體而言：這些機構代表香港各主要行業，能為薪酬水平的幅度提供合理指標；
 - 在香港，這些機構在所屬行業中具有領導地位；以及
 - 被選者所擔任的職位應屬機構的行政總裁、執行董事或高級合伙人；或其他具實際管理及擁有運作權力的行政人員，他須有長遠的謀略，並只受董事會的審查及批核。但任職者不一定是機構的主席。
8. 因此，被選機構所代表的行業應能反映香港經濟實力和多元化特色。由於主要官員的工作性質十分複雜，且責任重大，故只有大型的私營機構、公共機構和專業服務機構內的最高級行政人員職位才能夠與他們相比。由此可見，被選機構應該是其行業中規模最大，而被選職位也可能成為主要官員的出處。
9. 各主要行業的挑選準則詳列於下文。

私營機構的挑選準則

10. 私營機構的挑選準則綜述如下：
 - 須有足夠機構，能代表不同行業，包括金融服務業、地產及建築業、公用事業、運輸業、貿易行業、通訊行業、高科技行業和零售業等。

- 可以是本地或跨國公司，不論其行政總裁的國籍或種族為何。
- 不論是本地機構還是跨國公司，被選機構必須在香港、香港和中國，或是亞洲區內被公認為行業的表表者。我們所調查的行政人員所管理的區域可以由香港伸展至中國大陸、亞洲，以至全球。

公共機構的挑選準則

11. HayGroup 建議挑選至少六到八間公共機構，包括提供公共服務的非政府機構。

- 所選的機構，其行政總裁的薪酬不應與政府薪酬制度掛鈎（例如參照首長級薪級表）。
- 非政府機構在許多方面與政府擁有的機構相似，亦可為主要官員的薪酬提供相關的參考資料。

專業服務機構的挑選準則

12. 專業服務機構通過運用專門技能和專業知識來為客戶提供服務。這些專業服務機構從事的行業包括會計、法律，房地產、通訊、策略顧問，以及工程等。

13. HayGroup 建議挑選代表會計、法律、房地產、業務及科技顧問、工程、建築及相關行業的機構。入選的機構除了本地主要的企業外還應包括國際知名的公司。

14. 醫療行業是另一項重要的專業服務。除了兩間提供多項醫療服務的公共機構以外，我們還邀請一間上市的醫療公司參加調查。由於符合是次調查指定規模的專業醫療機構數目極小，所以在調查中沒有被編入專業服務機構類別。

其他的挑選準則

15. 被選機構須具有一定規模及業務具複雜性，才足以反映主要官員職務的複雜程度和影響力。機構的複雜程度可以由主要業務（收入）、地域的覆蓋範圍以及業務的多元化來衡量。由於收入是量

度複雜程度最客觀的標準，故 HayGroup 以最低的收入水平來挑選機構進行分析。符合準則的私營機構的最低收入為每年 20 億港元，公共機構的最低收入為每年 5 億港元，而專業服務機構的最低收入定為每年 1 億港元。

16. 專業服務機構的複雜程度反映他們對客戶在策略和營運上的影響。如工程顧問為客戶管理可達幾十億元的高度複雜項目，他們公司的收入僅能反映工程人員和項目經理的服務費用，通常不及整個項目價值的 10%。而策略顧問向客戶提供長期發展策略的建議，對客戶數年內的業務發展方向有重大影響，但所計算的費用只反映提供顧問服務所花費的時間。因此，專業服務機構的收入會定於一個較私營機構為低的水平。
17. 同樣地，若有些公共機構具監管或諮詢的影響力，而他們所對經濟和社會的影響較收入或收費所反映的為大。這些公共機構的最低收入也定得較低。
18. 被選參與調查的機構必須提供可反映它們總裁和高級合伙人報酬的準確資料，包括現金收入和長期獎勵計劃等。

獲邀參與的機構

19. 附錄一列出了每個行業獲邀參與調查的機構名單。為確保能從足夠數目的機構中收集資料，我們還邀請另一些機構參與。

參與薪酬調查的機構

20. 圖表一按行業列出為調查提供數據的機構名單。為了保密，圖表一會列出所有提供薪酬資料的機構名單，儘管當中有些不符合以上第 15 到 18 段所規定的準則。而本報告較後部分所載的分析結果則只採用符合準則的機構所提供的資料。
21. 這次調查共邀請了 77 間私營機構，13 間公共機構和 50 間專業服務機構參加。其中有 34 間私營機構，11 間公共機構和 22 間專業服務機構在指定的時間內提供有關的薪酬資料。在這些機構中有 27 間私營機構，9 間公共機構和 20 間專業服務機構符合上述準則。儘管符合條件的專業服務機構不足 25 間，但是 HayGroup 認為從現有 20 間中所收集到的數據足以應付目前研究所需。

圖表一：參與薪酬調查的機構

機構名稱	行業
公共機構	
醫院管理局	公共事務
香港房屋協會	公共事務
香港金融管理局	公共事務
香港按揭證券有限公司	公共事務
香港證券及期貨事務監察委員會	公共事務
香港貿易發展局	公共事務
九廣鐵路公司	公共事務
強制性公積金計劃管理局	公共事務
地鐵公司	公共事務
東華三院	公共事務
市區重建局	公共事務
私營機構	
其士(建築)集團有限公司	建築業
金門建築有限公司	建築業
瑞安建築有限公司	建築業
安利亞太區香港分公司	消費品
南順(香港)有限公司	消費品
太古可口可樂有限公司	消費品
中信泰富有限公司	多元化業務
和記黃埔有限公司	多元化業務
新世界創建有限公司	多元化業務
大生金融集團	金融服務
香港交易及結算所	金融服務
匯豐控股有限公司	金融服務
渣打銀行	金融服務
國衛中國有限公司	保險業
安聯保險(香港)有限公司	保險業
宏利人壽保險(國際)有限公司	保險業
盈科保險集團有限公司	保險業
杜邦中國有限公司	其他
香港飛機工程公司	其他
香格里拉(亞洲)有限公司	其他
南華早報出版有限公司	其他
電視廣播有限公司	其他
恒隆發展	地產業
希慎興業有限公司	地產業

機構名稱	行業
佐丹奴國際	零售、批發分銷貿易
信興電器貿易有限公司	零售、批發分銷貿易
西門子有限公司	電訊、資訊科技/高科技
國泰航空	運輸業
九龍巴士(一九三三)有限公司	運輸業
現代貨箱碼頭有限公司	運輸業
東方海外貨櫃航運(香港)有限公司	運輸業
中電控股有限公司	公共事業
香港中華煤氣有限公司	公共事業
香港電燈	公共事業
專業服務機構	
嘉信會計師事務所	會計
德勤·關黃陳方會計師行	會計
安永公司	會計
均富會計師行	會計
智威湯遜有限公司	廣告/公關
Leo Burnett Ltd	廣告/公關
貝恩策略顧問有限公司	顧問(資訊科技/策略/人力資源)
PA 管理顧問有限公司	顧問(資訊科技/策略/人力資源)
Pricewaterhouse Coopers	顧問(資訊科技/策略/人力資源)
安建顧問公司	工程/建築/測量
博威工程顧問有限公司	工程/建築/測量
茂盛(亞洲)工程顧問有限公司	工程/建築/測量
奧雅立工程顧問公司	工程/建築/測量
偉信公司	工程/建築/測量
麥堅時律師行	法律
高偉紳律師行	法律
孖士打律師行	法律
Kwok & YIH	法律
胡關李羅律師行	法律
中原地產有限公司	房地產
卓德測計師行有限公司	房地產
威格爾	房地產

22. 大部分不願參與調查的機構是以資料保密，或行政人員休假和公幹為拒絕的理由。另外，一些提供了資料的機構則由於不符合規模的準則而沒有包括在調查內。

23. 圖表二提供參與薪酬分析機構的統計摘要，包括收入或營運預算、員工人數、業務分佈地區。這些統計數字就是參與薪酬調查的行政總裁、執行董事和高級合伙人的業務管理範疇。分析總共採用了56間機構提供的資料，其中包括27間私營機構，20間專業服務機構和9間公共機構。

圖表二：

由參與調查的行政總裁、執行董事和高級合伙人所管理機構的統計摘要

行業類別		收入的分配 (百萬港元)	員工數量的 分配	業務分佈地區的 分配
私營機構 (27間)	P90	26,350	22,155	
	P75	11,194	12,715	香港 5
	P50	6,500	3,900	香港/中國 12
	P25	3,504	1,690	地區性 4
	P10	2,725	1,233	全球性 6
	平均值	10,561	10,431	
專業服務機構 (20間)	P90	1,156	2,430	
	P75	813	1,275	香港 1
	P50	538	665	香港/中國 12
	P25	223	298	地區性 7
	P10	120	185	全球性 0
	平均值	618	985	
公共機構 (9間)	P90	—	—	
	P75	7,573	5,600	香港 6
	P50	6,400	890	香港/中國 1
	P25	1,500	600	地區性 0
	P10	—	—	全球性 2
	平均值	10,605	7,870	
全部 (56間)	P90	19,625	15,370	
	P75	7,680	5,450	香港 12
	P50	3,008	1,690	香港/中國 25
	P25	795	650	地區性 11
	P10	270	295	全球性 8
	平均值	7,017	6,646	

註解：

- (1) 以上統計數字反映在參與調查的行政總裁、執行董事以及高級合伙人控制下的營運狀況。
- (2) - 表示資料不足，無法計算出該項統計數字。

機構規模分類

24. 機構主要是根據收入分為三類。圖表三分別按私營機構、公共機構和專業服務機構列載在各分類的收入幅度。同時，圖表內也列出每一分類的業務分佈情況和員工人數。

圖表三：機構類別分析

機構性質	總數	收入的分配 (百萬港元)	員工人數的 分配	業務分佈地區
私營機構	27			
第一級	12	超過\$8,000	P75 21,444 P50 11,350 P25 4,636 平均值 18,551	香港 0 香港/中國 5 地區性 3 全球性 4
第二級	7	\$4,000 - \$7,999	P75 8,815 P50 2,200 P25 1,799 平均值 5,914	香港 1 香港/中國 4 地區性 1 全球性 1
第三級	8	\$2,000 - \$3,999	P75 2,350 P50 1,540 P25 1,093 平均值 2,205	香港 4 香港/中國 3 地區性 0 全球性 1
專業服務機構	20			
第一級	4	超過\$1,000	平均值 >2,000	香港/中國, 地區性
第二級	8	\$400 - \$999	P75 1,275 P50 715 P25 683 平均值 1,170	香港 0 香港/中國 4 地區性 4 全球性 0
第三級	8	\$100 - \$399	P75 350 P50 245 P25 178 平均值 285	香港 1 香港/中國 6 地區性 1 全球性 0

公共機構	9				
第一級	2	超過\$8,000	數據不足	香港	1
				全球性	1
第二級	3	\$4,000 - \$7,999	平均值 13,282	香港	2
				香港/中國	1
第三級	4	\$500 - \$3,999	P50 625 平均值 1,737	香港	3
				全球性	1

25. 如上文第 16 段所述，用以劃分專業服務機構規模類別的收入幅度遠遠低於私營機構和公共機構。這與 HayGroup 在比較不同機構的行政職位時，用以區分它們附加價值差異的方法是一致的。在以下分析中，會把專業服務機構和私營機構以及公共機構滙集一起，分為三級。

26. 為機構和個人薪酬資料保密起見，每一個規模類別裏的機構名單均不會公佈。

調查和分析方法

薪酬資料

27. 參與調查的機構的薪酬資料是直接從行政人員或由行政人員指定的人士收集而獲得。HayGroup 也盡力確保資料正確，包括目前的底薪和津貼，最近獲的獎金以及股票期權。

28. 部分專業服務機構的高級合伙人沒有底薪 -- 他們只是每年一次根據所持有公司股份攤分利潤。這些款項會列入短期獎勵內。

長期獎勵

29. 長期獎勵是一種褒獎方式，就個人一年以上的工作表現而作出的報酬。一般而言這種報酬的價值取決於個人和公司將來的表現，或公司股價日後在市場上的表現。

30. 附錄二介紹不同長期獎勵方式的定義。最普遍的長期獎勵方式是股票期權，但調查也發現有些行政人員獲有限制的股票計劃和股

票表現計劃的情況。附錄二也介紹一些有助理解和評估長期獎勵計劃的定義，如給付、行使權和等候期等。

31. 長期獎勵計劃的價值可以用兩種方式來評估—
估計獎勵計劃兌現時的实际收益，或估計獎勵計劃在發放時的價值。由於在指定時間內所賺取的实际收益可能受市場情況以及個人選擇的影響，所以我們認為用後者來衡量獎勵計劃的價值更可靠和穩定。
32. 附錄二闡述計算長期獎勵計劃價值的方法。HayGroup 已盡量向參加調查的機構搜集有關長期獎勵的數額，發放頻次，等候期等詳細資料。HayGroup 也從年報中選取適用的部分以補充這方面的資料。對於無法獲得的有關細節，我們已採用一般性的假設來評估長期獎勵的價值。

退休金評估

33. 大部分被訪者都能提供僱主對公積金和合約酬金的確實供款比率。這個數值乘以底薪便得出供款數額。在最終薪酬受益計劃中，HayGroup 採用了標準調整值(載於附錄三)，將最終薪酬系數轉化成僱主每年的供款。

福利及特殊津貼的處理方法

34. 本調查的焦點是放在現金和薪酬中扣存的現金(包括退休計劃)。其他福利包括醫療和人壽保險，而其他主要的特殊津貼包括汽車、會所及休假津貼(包括飛機座位級別)。雖然這些福利及特殊津貼均重要，但參與調查的人士在提供這些項目的費用或價值方面都有不少困難，或會因而減低參與情況。因此，本調查只詢問有關的資料，如這些福利及特殊津貼的普及程度或政策(例如：會所名稱、汽車型號、飛機座位級別等)。
35. 這些非現金福利的資料已經足夠本研究所需。現時有關主要官員的福利與特殊津貼(包括年假日數)的政策很可能亦會用於將來被委任的主要官員。雖然特殊津貼缺乏競爭力，但預期不會成為吸引合資格及有興趣人士的嚴重障礙，而預計不會考慮增加現金薪酬以取代此特殊津貼。

分紅

36. 有些行政總裁擁有相當數量的公司股份。HayGroup 已識別這些情況，並從二零零零年年報或參與調查的人士收集到有關股份和分紅的數目。但由於某些參與者為非上市公司的控股股東，或者當出任行政總裁所持有的是非上市公司的股份，故無法取得調查中所有參與者在這方面的資料。

薪酬項目及總額分析

37. 調查收集所得的資料是用來分析個別薪酬項目(底薪，津貼，短期獎勵，長期獎勵，退休金)和薪酬總額(總收入，總直接收入以及總薪酬等)。總額的定義載於附錄三。
38. 調查收集所得的資料會根據份值和平均值來進行分析。這些術語的定義亦載於附錄三。當中也顯示得到一個特定份值所需要的最少數據點的數量。為個人薪酬狀況保密起見，沒有足夠數目的分析對象，HayGroup 不會將薪酬的資料公佈。例如，在至少有三個分析對象的情況下，HayGroup 才會公佈薪酬的平均數；在至少有八個分析對象的情況下，HayGroup 才會公佈 75 份值的數值。

薪酬調查的結果

39. 圖表四按規模分類列出各類機構薪酬調查的結果。為了將極端數據的影響減至最低，薪酬的最高和最低值在計算平均值時將不包括在內。但這些數據在計算份值時則包括在內，因為極端數據對份值的影響較小。圖表五列出按各類機構的性質分類分析。
40. 總收入代表機構內員工的現金收入總額。當中包括底薪、房屋津貼或實際提供的房屋或租金報銷，以及年度獎金。總收入也會包括諸如律師行和會計師行合伙人的分紅。
41. 總直接收入包括總收入及按年計算的長期獎勵。總薪酬包括總直接收入及退休金之供款。
42. 總薪酬不包括以下項目(在行政人員的薪酬中，它們差別不大)：

醫療和人壽保險、公司車及司機、休假津貼以及其他福利如會所會籍或子女教育等特殊津貼或福利。HayGroup 會另行研究這些項目的普及程度。

43. 圖表四與五所列的每個薪酬項目或總額是根據所有參加者的分析而得來的，並不管他們有否獲得該收入項目。圖表也列出獲得某收入項目的人數。例如，在合共 56 人中只有 42 人參加了退休金計劃—因此，25 份值和 10 份值接近或等於零。

分紅的影響

44. 據 HayGroup 估計，在 27 間私營機構中大約有 11 間的總裁因持有公司股份而獲分紅。HayGroup 已經確定了其中 9 名總裁的分紅數量，分別由 18,000 港元到數億港元不等。
45. 包括這些紅利在內的總薪酬的平均值比不包括紅利的總薪酬的平均值高出三倍以上。由於分紅數量的差異甚大，闡釋這些結果非常困難，因此 HayGroup 沒有公佈這些統計數據。

圖表四：薪酬分析—按機構規模分類

統計數據	底薪 (HK\$000)	房屋津貼 (HK\$000)	保證薪金 (HK\$000)	短期獎勵 (底薪的 百分比) (%)	短期獎勵 (HK\$000)	總收入 (HK\$000)	長期獎勵 (底薪的 百分比) (%)	長期獎勵 (HK\$000)	總直接收入 (HK\$000)	退休金 (底薪百 份比) (%)	退休金 (HK\$000)	總薪酬 (HK\$000)
												56
P90	5,450	1,800	6,486	158%	9,672	12,225	47%	1,178	12,225	24%	934	12,999
P75	3,790	1,326	4,436	76%	3,956	7,760	17%	593	9,028	18%	455	9,404
中值	2,370	474	3,500	34%	1,427	5,570	0%	0	6,045	10%	211	6,658
P25	1,785	0	2,084	0%	456	4,397	0%	0	4,397	4%	53	4,738
P10	0	0	350	0%	0	2,349	0%	0	2,615	0%	0	2,980
平均值	2,819	667	3,486	101%	2,965	6,451	14%	438	6,889	10%	317	7,207
機構數目	49	30	50	42	49	56	22	22	56	42	42	56
												18
P90	7,393	1,970	7,770	423%	13,530	15,015	58%	1,675	15,015	23%	1,036	15,255
P75	4,190	1,725	5,840	103%	6,861	11,529	27%	699	11,954	20%	529	12,866
中值	2,320	1,260	3,681	54%	2,398	7,408	0%	0	8,523	10%	360	8,774
P25	2,089	0	3,040	16%	1,435	5,136	0%	0	6,367	5%	153	6,742
P10	0	0	924	0%	1,151	4,996	0%	0	5,256	0%	0	5,512
平均值	3,092	1,055	4,147	92%	4,069	8,217	22%	708	8,925	11%	377	9,302
機構數目	15	12	16	12	18	18	6	6	18	14	14	18

												18
P90	5,090	1,006	5,090	112%	8,184	11,221	30%	1,156	11,376	22%	663	11,588
P75	3,870	574	4,320	56%	3,332	7,415	13%	567	7,716	12%	310	8,348
中值	2,690	0	3,667	39%	1,207	5,820	0%	0	6,284	8%	199	6,378
P25	2,028	0	2,240	16%	774	4,284	0%	0	4,309	1%	18	4,711
P10	490	0	490	0%	270	2,948	0%	0	3,005	0%	0	3,195
平均值	2,942	342	3,284	129%	2,937	6,221	12%	393	6,614	9%	275	6,889
機構數目	16	7	16	15	17	18	8	8	18	13	13	18

												20
P90	4,450	1,620	6,131	125%	5,550	7,960	37%	669	9,149	25%	884	9,562
P75	2,850	1,208	3,734	63%	2,057	5,798	17%	380	5,798	14%	342	6,690
中值	2,050	490	2,357	11%	716	4,819	0%	0	4,960	9%	205	4,998
P25	1,670	0	1,800	0%	0	2,322	0%	0	2,766	4%	57	3,144
P10	1,053	0	1,512	0%	0	2,027	0%	0	2,146	0%	0	2,149
平均值	2,459	627	3,086	89%	2,005	5,091	10%	239	5,329	10%	304	5,633
機構數目	18	11	18	12	14	20	8	8	20	15	15	20

圖表五：薪酬分析—按機構性質分類

統計數據	底薪 (HK\$000)	房屋津貼 (HK\$000)	保證薪金 (HK\$000)	短期獎勵 (底薪的 百分比) (%)	短期獎勵 (HK\$000)	總收入 (HK\$000)	長期獎勵 (底薪的 百分比) (%)	長期獎勵 (HK\$000)	總直接收入 (HK\$000)	退休金 (底薪百 份比) (%)	退休金 (HK\$000)	總薪酬 (HK\$000)
												27
P75	4,264	1,550	5,030	102%	3,200	7,978	27%	1,008	9,222	18%	713	10,007
中值	2,800	1,153	4,109	71%	1,725	6,387	9%	282	7,257	10%	281	7,539
P25	2,206	0	3,487	29%	1,195	5,007	0%	0	5,189	7%	204	5,510
平均值	3,454	922	4,376	91%	2,483	6,859	24%	770	7,630	12%	408	8,038
機構數目	27	17	27	25	25	27	15	15	27	25	25	27
												20
P75	1,950	582	2,385	41%	7,637	7,967	5%	150	7,967	10%	193	7,967
中值	1,440	0	1,785	6%	2,298	5,281	0%	0	5,500	3%	35	5,638
P25	0	0	0	0%	288	2,771	0%	0	2,924	0%	0	3,188
平均值	1,281	372	1,653	147%	4,479	6,132	8%	140	6,272	5%	108	6,380
機構數目	13	9	14	11	18	20	6	6	20	10	10	20
												9
P75	6,000	900	6,090	25%	1,100	6,090	0%	0	6,090	25%	578	7,050
中值	3,640	0	4,400	19%	750	5,500	0%	0	5,500	23%	533	6,000
P25	2,478	0	3,413	0%	0	4,128	0%	0	4,128	7%	210	4,697
平均值	4,220	577	4,798	17%	669	5,467	-	-	5,598	15%	496	6,095
機構數目	9	4	9	6	6	9	1	1	9	7	7	9

註：在計算平均值時不包括薪酬的最高和最低值，但在計算份值時則包括在內。

分析

46. 圖表六綜述三種規模的機構在總薪酬水平上的差異。圖表說明一個預期模式，就是薪酬水平隨着機構規模的減小而降低。

圖表六：總薪酬平均數的比較 (所有類別和規模機構 = 100%)

	所有機構	第一級機構	第二級機構	第三級機構
所有類別	100%	129%	95%	78%

47. 圖表七列明按機構的規模和類別計算的薪酬組合，每個類別的總薪酬平均數設定為 100%。圖表顯示是隨着機構的規模增加，短期獎勵和長期獎勵亦相繼增加。公共機構的薪酬風險遠較私營機構為低。專業服務機構的短期浮動薪酬非常高，因為以合伙人方式成立的機構可能完全不會發放任何底薪給其高級合伙人。

圖表七：按機構規模和類別計算的整體報酬(總薪酬的平均數 = 100%)

	所有機構	第一級機構	第二級機構	第三級機構
所有類別				
底薪	39%	33%	43%	44%
津貼 + 房租	9%	11%	5%	11%
短期獎勵	41%	44%	43%	35%
長期獎勵	6%	8%	6%	4%
退休金	4%	4%	4%	5%
私營機構				
底薪	43%			
津貼 + 房租	11%			
短期獎勵	31%			
長期獎勵	10%			
退休金	5%			
專業服務機構				
底薪	20%			
津貼 + 房租	6%			
短期獎勵	70%			
長期獎勵	2%			
退休金	2%			
公共機構				
底薪	69%			
津貼 + 房租	9%			
短期獎勵	11%			
長期獎勵	2%			
退休金	8%			

註：由於計算至最接近的整數，故百分率的總數不一定等於一百。

48. 圖表八表明在所有機構中不同長期獎勵的普及程度。其中最常見的是股票期權，其次是單位表現計劃。

圖表八：長期獎勵計劃的普及程度

計劃類別	普及程度
股票期權	14
單位表現	2
受限制的股票	3
股票期權加上單位表現	3

49. 圖表九按機構類別列出最普遍的福利和特殊津貼。雖然大多數機構會提供醫療和人壽保險，但也有些機構不提供這些福利，如專業服務機構的合伙人便不享受這些待遇。提供汽車（大部份在公事上會提供司機服務）也是非常普遍，但有些採取整體報酬計算方法的機構，或以分紅作為酬勞的合伙人均不享受此項待遇。

圖表九：福利及特殊津貼的普及程度

福利及特殊津貼	所有機構
參與者總數	56
退休金(包括合約酬金)	42間公司
供款比率 (不包括只提供法定的強制性公積金供款的機構)	0% (14) 5%-9% (14) 10%-14% (13) 15%-20% (4) 20%-25% (11)
人壽保險	44
醫療保險	53
休假津貼 機位等級	26 頭等艙(12)，商務艙(9)，經濟艙(3) 沒有提供資料(2)
公司車 最普遍的型號	45 平治 S 級，寶馬系列 7，積架 Sovereign， 凌志 400
司機 (公事)	42
私人司機	21
私人會所 私人會所數目	38 1(14)，2(13)，3 或以上(8)， 沒沒有提供資料(3)
子女教育	18

第二部份 外國薪酬制度的研究

挑選研究之國家

50. 研究的目的是要了解其他國家制訂部長級薪酬的制度。而撰寫有關研究報告將由 HayGroup 內熟悉各國政策的資深顧問負責。

51. HayGroup 建議挑選國家的準則如下：

- 所選的國家代表在制訂部長級薪酬方面可採取的不同方法
- 這些國家有不同的政治體制及政制安排
- 有關制訂薪酬水平的過程和準則等資料均是公開的。

52. 可供挑選的國家甚多。HayGroup 挑選了多個採用不同薪酬政策的國家作深入探討。這些國家包括澳洲、加拿大、芬蘭、荷蘭、新西蘭、新加坡、英國及美國。

各國制度的概述

53. 圖表十綜述每個國家制訂部長級薪酬的理念政策和制度。報告全文載於附錄四。

54. 英國、新西蘭、加拿大及澳洲的典型處理方法是由一個獨立委員會提出薪酬建議。該委員會主要職責是制定一個相對國會議員和其他公營機構僱員而言屬合理的薪酬水平。這些國家都承認這些薪酬不及私營機構，但一般認為制定一個較貼近私營機構的薪酬水平在政治上並不可行。同時，普遍認為在政府內工作是有金錢以外的報酬。

55. 芬蘭和荷蘭已定立比較制度，與公務員的薪酬或最低工資倍數作比較。美國目前除了通過政治程序外，便沒有一套既定的覆檢制度。

56. 新加坡的做法獨特。它是以私營機構具競爭力的薪酬水平作為指標。部長的入職薪酬水平定於私營和專業服務機構 48 名最高薪人士的薪酬的中位數乘以一個折扣系數。薪酬從部長級晉升到總理逐步遞增。

57. 一般認為政治家(並引伸至部長級官員)的薪酬相對於他們的工作而言是太優厚；儘管在專業評估後明確地發現他們的薪酬遠低於與其職責相似甚至職責較低的私營機構的行政人員。

圖表十：各國薪酬制度的摘要

歷史	程序	考慮因素	結構
<p>澳洲</p> <p>1990 年的《薪酬及津貼法案》將國會議員的薪酬與澳洲公共服務機構內中級的資深行政人員的最低薪酬掛鉤，而主要行政官員的薪酬則由薪酬仲裁委員會來制定。</p>	<p>薪酬仲裁委員會是一個獨立的法定機構，負責制定主要聯邦政府官員的薪酬，仲裁委員會每年檢討薪酬，但通常不會建議調整，委員會的建議是會知會國會的。</p>	<p>在制定國會議員的薪酬政策方面，仲裁委員會主要考慮以下幾個因素：</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 他們的工作性質 ▪ 他們的工作條件 ▪ 與其他行業近似的職位作比較(特別強調中央，州及市的職位之間的相對性) ▪ 工作關係，政策的指引 	<p>總理和部長的整套薪酬方案由底薪和一套複雜的津貼制度組成。有關津貼包括辦公室的營運費用和往來堪培拉與本身選區之間的交通費用。</p> <p>總理及部長的薪酬同國會議員的薪酬相同，但會因應職務的相對複雜程度而發放額外薪酬。</p>
<p>加拿大</p> <p>直到 90 年代初期，國會議員還是自行檢討和修訂他們的薪酬。因為面臨負面的公眾壓力，薪酬調整並非經常進行，而是屬於臨時性的。</p> <p>1993 年，聯邦政府決定委託外界組織對國會議員的薪酬制度進行檢討。檢討給果提出了制定薪酬水平的基準和過程等建議。</p>	<p>根據法例，一個獨立的委員會必須在每次普選後的 6 個月內成立，以便對國會議員的薪酬進行檢討。最近的一次薪酬檢討是 2000 年 11 月普選結束之後，在 2001 年的春天進行的。委員會的建議獲得國會的批准，將總理的薪酬和大法官的薪酬掛鉤。</p>	<p>總理的總薪酬和大法官的總薪酬相同。所有內閣部長的薪酬相當於總理總薪酬的百分之七十四，而國會議員的薪酬則相當於總理總薪酬的百分之五十。薪酬會根據通貨膨脹的情況每年調整一次，就像依照總體工業通貨膨脹率對大法官的薪酬進行調整一樣。</p>	<p>國會議員的薪酬包括底薪，退休金，保險和按年資計算的離職補貼，以及免費乘坐飛機和火車，以便前往探訪選民。</p> <p>同私營機構相比，國會議員的退休金十分豐厚，因為從他們當選的那一年起，每服務一年，便可享有百分之三到百分之四薪酬作為退休金。除了為總理和某些其他人提供的政府官邸之外，當選的官員沒有任何房屋方面的待遇。</p>

圖表十：各國薪酬制度的摘要(繼續)

歷史	程序	考慮因素	結構
<p>芬蘭</p> <p>議會為國家人才及勞動力市場的政策制訂法律基礎，批准人事政策的基本原則及協議。</p> <p>部長的薪酬是由公務員和議員薪酬體制的結合而成的。</p>	<p>國家公務員的薪酬表及其他僱傭條款是按國家公務員及員工集體協商而定的。薪資通常跟隨通脹率及相關法律而調整的，每年薪酬調整是政府營運預算的一部份，必須得到國會的批准。</p>	<p>在政府的薪酬表中，部長的級別為34級(共有36級)，總理的薪酬比部長高百分之二十，薪酬的增幅是根據集體協商調高該級別的薪酬而定的。</p> <p>私營機構的薪酬制度對公務員或部長的薪酬沒有直接影響。</p>	<p>根據議會所確定的級別體系來制定公務員和部長的薪酬。他們的薪酬主要包括：</p> <p>底薪和津貼</p> <p>部長的薪酬還包括有關執行公職的開支。</p>
<p>荷蘭</p> <p>80年代，法例規定部長包括總理的收入不得超過最低收入水平的六倍。事實上，這個比例已稍被超過，但這法例的精神依然存在。</p>	<p>沒有獨立的機構負責薪酬的制定，薪酬的調整只遵循公務員集體商討協議。議會負責制定薪酬政策與制度，但這個問題已多年沒有討論。</p>	<p>內務部和工會針對公務員的薪酬問題正在協商一項集體勞工協議。協商後的薪資增幅也適用於國會議員及部長。除了維持與最低收入水平的倍數法例外，沒有其他關於部長薪酬制定方面的政策或指引。</p>	<p>部長的薪酬由固定底薪和開支津貼組成，部長也有參加公務員的退休金計劃。</p>

圖表十：各國薪酬制度的摘要(繼續)

歷史	程序	考慮因素	結構
<p>新西蘭</p> <p>1973年，皇家議會薪酬委員會議定國會議員的職務是全職而專業的工作；這份工作是他唯一的收入來源，在釐定薪酬時必須計及議員及其家庭所作出的犧牲。</p>	<p>高級薪酬委員會（HSC）負責制定部長、國會議員和政府高層官員的薪酬。HSC 由三名獨立的委員組成，這三個委員由總理任命，任期三年。HSC 每年對薪酬進行檢討，其建議無須議會通過就可以實施。</p>	<p>HSC 在制定薪酬時，必須考慮到職位的要求，類似職位的條件及薪酬水平，考慮的因素：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 需要達到及保持類似職位的薪酬水平的公平性， • 需要公平對待受薪者及納稅人；和 • 需要吸引及挽留有才能的人。 	<p>收入是由底薪和各項指定的免稅津貼所組成。有些津貼被認為是薪酬的一部份，如部長的住房和基本津貼，而有些選民津貼是用於報銷為服務選民的費用。</p> <p>因為政府的政策，這個薪酬結構與私營機構的做法是不一致的，這話題正被討論中。</p>
<p>新加坡</p> <p>目前的薪酬制度是根據 1994 年頒佈的《關於建立有效和誠信政府制定具競爭力的薪酬白皮書》。該制度建立的目的是確保擔任政府關鍵職位的官員，在與私營行業的專才相比時，他們的薪酬具有競爭力。</p>	<p>公共服務處對薪酬結構的檢討每 5 年進行一次，最近一次是 2000 年 7 月。檢討結果要在議會進行辯論，並須通過法案去實施建議。</p> <p>行政服務機構的薪酬是按照國家薪酬理事會的建議，每年調整一次。國家薪酬理事會由政府官員、企業家和私營行業代表組成。</p>	<p>薪酬是根據與私營行業相比下的結果而形成的，尤其是參照六個專業行業中最高收入的任職人員：銀行家，工程師，會計師，律師，跨國公司的總裁和本地製造業的總裁。</p> <p>第一級部長的薪酬是定於六個專業行業中每個行業最高薪酬的八位任職者薪酬的中位數的三分之二，而行政服務(G 級別)人員的薪酬則定於以上六個專業中最高薪酬的第 15 位及年滿 32 歲的任職者的薪酬水平。</p>	<p>薪酬是由底薪、與國民生產總值掛鈎的獎金和與表現掛鈎的獎金構成的。底薪佔薪酬總額的百分之六十，浮動獎金和與表現掛鈎獎金合佔百分之四十。</p> <p>浮動獎金是要根據新加坡當年的經濟發展情況來計算。績效獎金則按員工的個人表現發放。</p>

歷史	程序	考慮因素	結構
<p>英國</p> <p>在英國，有關部長薪酬的制定原則和流程已基本穩定了許多年。</p> <p>在政府或議會工作，被視享有薪酬回報之外，部長的薪資要在市場上有一定的競爭力。</p>	<p>每隔三年，首相授權高級薪酬審查處（SSRB）去檢討部長和議員的薪酬。SSRB 也會檢討高級公務員、相應級別的軍官及司法部的薪酬。</p> <p>建議書提交後，首相會決定何時公佈報告，何時提交國會進行辯論。議員和部長的薪資水平和退休金計劃都要經過國會的批准，正如國會議員辦公室和員工開支的津貼亦需要下議院批准一樣。</p>	<p>SSRB 希望確保薪酬和退休金的水準足以吸引合適的人才進入政府服務，並試圖確保在與其他公共服務業的相應職位相比時，部長的薪酬保持在一個有競爭力的水平上。在英國，追隨私營行業的薪酬制度，即使只是底薪，也是不切實際的。這點是為人所接受的。</p> <p>在兩次主要檢討之間的過渡期間，部長的薪酬調整的幅度是根據通漲及與公務員的調整幅度掛鈎的。</p>	<p>薪酬主要包括固定底薪、退休金和一些設施的使用（許多情況下包括膳宿）。這些都依不同辦事機構的習俗和實際情況來定。</p> <p>對於議員或部長，有一套津貼系統用來補助他們履行職責時的開支。津貼的實例包括秘書補助、研究補助、辦公室費用、往返選區交通費和房屋津貼（如果選區不在倫敦的話）。</p>
<p>美國</p> <p>美國聯邦政府高級行政官員的薪酬與國會議員的薪酬是依法直接掛鈎，並由國會制定。憲法將制定高級行政官員，國會議員及總統的薪酬權力委於國會。</p> <p>1989 年國會頒佈了《道德改革法案》，這是因為人們日益擔心聯邦政府難以招聘高質素的接班人。該法案恢復了兩項生活費用調整，類似職位薪酬調整，並從兩方面修訂《聯邦收入法案》和《調整法案》：</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 設立由市民代表組成的公共服務及薪酬委員會； 	<p>聯邦公務員按照職位分為不同的種類。高層行政官員遵循行政人員薪酬表。這是一個五級制度，從第一級（最高薪資）到第五級（最低薪資），他們的薪酬與負責設定高層行政官員薪酬的議員掛鈎。</p> <p>總統向國會提交高層行政官員薪酬的建議書，國會或者通過它，或者否決它。根據法律，行政人員薪酬表應該每年調整一次薪酬，加幅與其他聯邦政府公務員一致。這些公務員的薪酬是在一般公務員薪酬表之中調整。從 1993 年起國會每年也投票阻止增加行政人員薪</p>	<p>在現行法律下，可以有三種方式調整高層官員的薪酬：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 依據勞工成本指數的變化，准許年薪自動的調整； 2. 接納總統向國會建議的薪酬調整，建議是根據公共服務及薪酬委員會檢討及考慮高級聯邦政府官員的薪酬後提出；或 3. 通過特別法例批准加薪 <p>薪酬調查無須參考私營行業的薪酬，對高層聯邦政府官員的薪酬也不產生影響。</p>	<p>官員沒有不固定的津貼或非實報實銷的津貼。此外，政府也不向他們提供房屋或房屋津貼和其他額外福利。</p> <p>聯邦行政人員，包括國會議員和內閣部長，都享有適用於所有聯邦公務員的福利。最重要的福利包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 供款式的退休計劃，服務滿 35 年的全職公務員退休後，可拿到原來薪酬的 2/3 作為退休金。官員可以在 55 歲到 62 歲之間退休，視乎年資而定。 ▪ 可供選擇的保健計劃，其百份之八十的醫療費用可以報

<ul style="list-style-type: none"> ▪ 修改了對法官、議員和高層行政官員年薪調整的機制。 <p>由於沒有批撥資金，故程序從沒有發揮功用。</p>	<p>酬，除了 1998 年、2000 年和 2001 年之外。</p>		<p>銷。這個計劃在公務員退休後依然有效。</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 人壽保險計劃提供的福利基本上等於薪資。 ▪ 按年資最高可獲 6 個星期的年假。
--	--------------------------------------	--	--

各國部長級官員薪酬比較

58. 圖表十一概述被挑選國家的部長級官員、國會或議會議員及高級公務員的薪酬水平。除了新加坡以外，部長級官員的薪酬由芬蘭的 640,000 港元至英國首相的 1,877,000 港元及美國總統的 3,120,000 港元。新加坡是個例外，他們總理的薪酬超過 8,600,000 港元，而內閣部長的薪酬也高達 6,100,000 港元。
59. 從圖表十一也可見到，除了新加坡及美國以外，首相或總理的薪酬介乎高級公務員薪酬的百分之八十四至百分之一百之間；內閣部長則介乎這基準的百分之六十至百分之一百之間。在被挑選的國家中，只有新加坡及美國內閣部長的薪酬比高級公務員的薪酬為高。在其他國家，大多數內閣部長都是國會的議員。在美國，內閣部長都是總統而不是國會委任的。在新加坡，有些部長是國會議員，但大部分都是來自私營機構，其他公營機構或公務員。
60. 除了薪金以外，大多數國家的部長都領取津貼。這些津貼的作用是為了補貼在執行公務時的開銷，所以不當做薪酬，並不列入圖表十一內。例如這些津貼可以是由一個國會議員或部長用以補貼他來回原居地與首都之間的交通費用。但是，新西蘭部長領取的一些津貼看來不似補貼開支，故已列為薪酬，並且納入分析內。

圖表十一：各國部長與高級公務員薪酬的比較 (HK\$000)⁽¹⁾

	澳洲	加拿大	芬蘭	荷蘭	新西蘭	新加坡	英國	美國
總理/首相	1,031	1,326	768	812	1,018 ⁽⁴⁾	8,658 ⁽⁵⁾	1,877	3,120 ⁽⁶⁾
部長 ⁽²⁾	684	982	640	812	722 ⁽⁴⁾	6,165 ⁽⁵⁾	1,362	1,258
國會議員	396	663	480	619	333 ⁽⁴⁾	732 ⁽⁵⁾	588	1,132
公務員	396 – 2,070 ⁽³⁾	1,436	852	815	1,205	3,910 ⁽⁵⁾	1,929	1,043
總理與高級公務員之百份比	83% ⁽⁷⁾	92%	90%	100%	84%	221%	97%	299%
部長與高級公務員之百份比	55% ⁽⁷⁾	68%	75%	100%	60%	158%	71%	121%

註解：

- (1) 以二零零一年八月三十日的匯率計算。
- (2) 部長是指內閣級的部長。澳洲財政部長與新加坡副總理的職級較高，這些職級並沒有顯示。
- (3) 澳洲高級官員的薪酬是根據個別職位的相對工作價值去設定。
- (4) 新西蘭的現金津貼視為薪俸(例：每日津貼，房屋津貼-但實際上並不需要兩個寓所去服務選區)。至於其他國家，大部分津貼都是公共服務開支，所以不包括在內。
- (5) 新加坡的薪酬包括目標收入水平的金額。
- (6) 美國總統的底薪，另加五萬美金之開支津貼與十萬美金之的非官方交通津貼。
- (7) 澳洲的相對百份比是根據澳洲高級行政官員薪酬的中位數，即年薪 300,000 澳元去計算。