



政治委任制官員薪酬檢討
顧問服務

最後報告

2012 年 3 月

HEWITT ASSOCIATES LLC
(怡安翰威特)

目錄內容

1. 摘要	3
2. 引言	5
3. 回顧海外的做法	8
4. 薪酬調查	13
5. 建議	25
6. 建議概要	30
附錄一： 邀請名單	31
附錄二： 參與公司 / 企業	36
附錄三： 長期激勵估價方法	38
附錄四： 職位評估因素定義	39

1. 摘要

1. 按香港特別行政區行政會議成員、立法會議員及政治委任制度官員薪津獨立委員會要求，香港特別行政區政府（香港特區政府）委託怡安翰威特：
 - (a) 進行海外司法管轄區的政治委任官員的薪酬安排研究；
 - (b) 進行私人企業提供最新的相關薪酬水平調查和評估；及
 - (c) 就第四屆香港特區政府政治委任官員的薪酬安排提供建議。
2. 第3章載列了6個海外司法管轄區(即英國，美國，加拿大，澳洲，新西蘭和新加坡)的薪酬安排資料。我們認為：
 - (a) 由於政治制度和社會經濟狀況的差異，選定司法管轄區採用的方法未必適用於香港；及
 - (b) 政治委任官員的薪酬根據香港經濟的表現，公營和私人企業相關薪酬水平，以及特區政府的體制需要進行檢討和調整。
3. 第4章載列調查的方法和結果。
 - (a) 64家公司/機構參與調查。
 - (b) 在過去十年，高級行政人員的薪酬有明確和明顯的增加。例如，高級行政人員的平均直接薪酬總額在十年間增加了38%。

4. 第五章載列政治委任官員薪酬的建議。摘要如下：

排名	立法會財務委員會批准 (每年)	現時薪酬水平 (每年)	建議薪酬水平 (每年)	對比指標	
	(港元)	(港元)	(港元)	建議/批准的水平	建議/現時的水平
政務司司長	3,966,780	3,753,420	4,485,000	13.1%	19.5%
財政司司長	3,832,620	3,626,460	4,333,320	13.1%	19.5%
律政司司長	3,703,020	3,503,820	4,186,800	13.1%	19.5%
各局局長	3,577,380	3,384,960	4,045,200	13.1%	19.5%
副局長	2,325,300	2,200,200	2,629,380	13.1%	19.5%
	- 2,683,020	- 2,538,720	- 3,033,900		
政治助理	1,252,080	1,184,760	1,011,300	-19.2%	-14.6%
	-	-	-	-	-
	1,967,520	1,861,680	1,415,820	-28.0%	-23.9%
每年調整 機制	-	-	可行的方案包括 公務員薪酬調整 幅度及消費物價 指數	-	-
定期檢討	-	每五年一次	每五年一次	-	-

2. 引言

按香港特別行政區行政會議成員、立法會議員及政治委任制度官員薪津獨立委員會（獨立委員會）¹要求，香港特區政府委任怡安翰威特就檢討政治委任制度的官員薪酬，提供顧問服務。政治委任官員包括政務司司長，財政司司長，律政司司長，各局局長，副局長及政治助理。

2.1. 目標

此次諮詢的目標是：

- (a) 收集關於其他國家就釐定政治委任官員（包括部長級職位）的薪酬和年度（或其他的）調整的做法；
- (b) 收集在香港具領導地位的私人企業，專業事務所和公營機構最高三層的行政人員的薪酬資訊；
- (c) 提出對於第四屆香港特區政府（2012年至2017年）的政治委任官（即政務司司長，財政司司長，律政司司長，各局局長，副局長和政治助理的薪酬之建議；以及
- (d) 提出對於政治委任官員的薪酬調整機制的建議。

¹ 獨立委員會主席是鄭海泉先生，其他成員有羅家駿先生、周松崗先生、阮蘇少湄女士、陳玉樹教授及陳遠秀女士。

根據其職權範圍，獨立委員會「就政治委任制度官員的薪津安排進行定期檢討，例如每五年，通常為一屆香港特別行政區政府任期開始前的一年進行檢討」。

2.2 背景

政治委任制度官員的薪酬於 2002 年根據其預期職責水平擬定²。

主要官員的薪酬

香港特區政府委託了顧問就這些主要官員（即司長和局長）建議一套合適的薪酬。顧問建議以該次研究內 56 名行政總裁（CEOs）的薪酬總額中位數（每年\$6,658,000）作為參考值。香港特區政府認為，直接薪酬總額中位數是一個較可取的參考值（以每年薪酬總額\$6,658,000 扣除有關退休福利和約滿酬金等成份，即每年\$6,045,000）。原因是主要官員的聘用條款可隨時縮短任期，而無須給予原因或賠償。因此，在計算時不應包括退休福利或約滿酬金。顧問進一步建議可考慮向下調整局長的薪酬範圍，於是建議為每年\$3,662,000 到\$3,995,000 之間，這數額正好界乎是項調查中行政總裁薪酬總額的第 15 與 20 百分位之間（分別為每年\$3.48 百萬和\$4.48 百萬）。

隨後，香港特區政府決定：

- (a) 設定局長薪酬上限為\$3.76 百萬³，相當於就首長級薪級第 8 點（D8）公務員，納稅人需承擔的年度加權平均開支總額；及
- (b) 設局長、律政司司長、財政司司長和政務司司長之間各層薪酬差距為 3.5%。

其他部分

除了以現金支付的薪酬外，主要官員還可享有：

- (a) 每年 22 個工作天的年假（最多可累積 22 天）；
- (b) 醫療及牙科福利；
- (c) 政府的強積金（MPF）供款；以及
- (d) 一輛汽車連司機，用途由主要官員自行決定。

三位司長可有各自的官邸和非實報實銷的酬酢津貼。

² 政治委任制度（前身為“主要官員問責制”）於 2002 年 7 月 1 日起實施。共有 14 位主要官員，即 3 位司長（即政務司司長，財政司司長和律政司司長）及 11 位局長以合約方式獲得委任。

³ 由香港特區政府建議的各局長薪酬條款包括三個部分，即每年現金薪酬\$3,742,800（每月\$311,900），每年強積金供款\$12,000 和 \$5,808 的醫療及牙科福利成本。根據 2002 年 6 月立法會財務委員會批准的聘任條款，各局局長的現金薪酬，接 2002 年公務員薪酬調整幅度（-4.42%）相應下調。因此，局長的現金薪酬從每月\$311,900 減至 \$298,115。

立法會財務委員會於 2002 年批准了上述建議。

副局長和政治助理的薪酬

2007 年特區政府進一步發展政治委任制度，增設兩層政治委任官員，即副局長和政治助理。按立法會財務委員會批准的薪酬範圍，副局長的薪酬定於局長薪酬的 65% 至 75%⁴。至於政治助理，他們的薪酬定在局長薪酬的 35% 至 55%⁵。

除了現金薪酬外，副局長和政治助理也如主要官員一樣，享有每年 22 天年假（最多可累積 22 天），醫療及牙科福利以及政府的強積金供款。

薪金調整

現時政治委任官員薪酬並沒有每年調整機制。自 2002 年以來，政治委任官員曾經兩次自願減薪：

- (a) 第二屆香港特區政府的所有政治委任官員（任期止於 2007 年 6 月 30）由 2003 年 4 月 1 日起自願減薪 10%⁶；以及
- (b) 本屆香港特區政府的所有政治委任官員由 2009 年 7 月 1 日起自願減薪 5.38%。

⁴ 副局長的薪酬範圍大致相當於按合約條款聘用的首長級薪級第四點至第六點公務員的薪酬（包括經折算為現金的各項津貼和約滿酬金）。

⁵ 政治助理的薪酬範圍大致相當於按合約條款聘用的高級專業人員至首長級薪級第兩點公務員的薪酬（包括經折算為現金的各項津貼和約滿酬金）。

⁶ 10% 的自願減薪不適用於在 2007 年 7 月 1 日獲委任的本屆政治委任官員。

3. 回顧海外的做法

此部分包含 6 個海外司法管轄區，即英國，美國，加拿大，澳洲，新西蘭和新加坡。在研究過程中，我們研究公開的資訊，回顧相關報告和研究 6 個司法管轄區每年的薪酬安排。根據所收集的資料，我們寫了一份問題草稿，並分發給我們在各自的司法管轄區的專案團隊進行研究。這做法為我們進行結果分析、比較和報告提供了一個統一的框架。下表列出研究結果。

	英國	美國	加拿大	澳洲	新西蘭	新加坡
目前薪酬水平	<ul style="list-style-type: none"> ▪內閣大臣 £145,492 ▪國務大臣 £107,108 ▪政務次官 £97,139 ▪特別顧問 (計劃上限：£142,668) ▪國會私人秘書 £65,738 	<ul style="list-style-type: none"> ▪級別 1：內閣部長 \$199,700 ▪級別 2：常務副部長 \$179,700 ▪級別 3：副部長 \$165,300 ▪級別 4：助理部長 (及法律顧問) \$155,500 ▪級別 5：國會秘書 \$145,700 	<ul style="list-style-type: none"> ▪內閣部長 CAN\$233,247 ▪國務部長 CAN\$214,368 ▪國會議員 CAN\$173,565 	<ul style="list-style-type: none"> ▪內閣部長(兼參議院政府事務經理) AU\$323,750⁷ ▪內閣部長 AU\$319,125 ▪其他部長(兼參議院政府事務經理) AU\$309,875 ▪其他部長 AU\$291,375 ▪國會秘書 (兼參議院政府事務經理) AU\$249,750 ▪國會秘書 AU\$231,250 	<ul style="list-style-type: none"> ▪內閣部長 NZ\$257,800 ▪國務部長 NZ\$217,200 ▪行政院其他成員 NZ\$189,000 ▪政務次官 NZ\$168,600 	<ul style="list-style-type: none"> ▪副總理 SG\$1,870,000 ▪部長(MR4-初級部長) SG\$1,100,000 ▪高級政務部長 SG\$935,000 ▪政務部長 SG\$770,000 ▪市長/高級政務次長 SG\$660,000 ▪政務次長/政治秘書 SG\$418,000

⁷ 從 2012 年 3 月 15 日開始，每名參議院議員和眾議院議員，每年基本工資 185,000 澳元。(http://www.remtribunal.gov.au/determinationsReports/byYear/2012/2012-02%20Determination.pdf).

	英國	美國	加拿大	澳洲	新西蘭	新加坡
薪酬結構	<ul style="list-style-type: none"> ▪作為國會議員之年薪 ▪作為公職人員享有的薪酬(例如內閣大臣) ▪津貼 ▪醫療福利 ▪退休金 	<ul style="list-style-type: none"> ▪年薪 ▪醫療福利 ▪其他應享福利 ▪退休金 	<ul style="list-style-type: none"> ▪作為國會議員之年薪 ▪作為公職人員享有的薪酬(e.g. 部長) ▪醫療福利 ▪其他應享福利 ▪退休金 	<ul style="list-style-type: none"> ▪作為國會議員之年薪 ▪作為公職人員享有的薪酬(e.g. 內閣部長) ▪養老金 ▪選民津貼 ▪其他權益 	<ul style="list-style-type: none"> ▪作為國會議員之年薪 ▪作為公職人員享有的薪酬(e.g. 內閣部長) ▪養老金津貼 ▪其他權益 	<ul style="list-style-type: none"> ▪固定年薪 ▪年度浮動薪金⁸ ▪個人績效獎金 ▪國家獎勵⁹ (National Bonus) ▪中央公積金
負責批核機關 / 檢討薪酬調整的機關	▪獨立國會標準局	▪薪金按 1989 年的”道德改革法案 ¹⁰ ”所制定的調整機制來調整	▪薪酬按照相關法例調整(包括加拿大國會法和就業及經濟增長法)	▪薪酬審裁處	▪薪酬委員會	▪總理委任的獨立委員會

⁸ 年度浮動薪金是參考新加坡年中及年底的經濟表現

⁹ 國家獎勵(National Bonus)是根據以下基礎(相等加權) -

- (i) 新加坡公民的實際收入中位數增長率;
- (ii) 新加坡公民的收入最低第 20 百分位的實際增長率;
- (iii) 新加坡公民的失業率;
- (iv) 實際國內生產總值增長

¹⁰ 1989 年的道德改革法案修改了對美國政府高級行政官員年薪調整的機制(United States Code, Title 5, Subchapter II) , 以羅馬數字 I, II, III, IV and V 標示. Title 5 進一步概述就每個薪酬水平有哪些委任職位。(http://www.wisegeek.com/what-is-the-executive-schedule.htm).

	英國	美國	加拿大	澳洲	新西蘭	新加坡
釐定薪酬水平的基礎/基準	<ul style="list-style-type: none"> ▪自 1911 年起，議員薪酬定於每年 400 英鎊¹¹。 ▪國會議員的薪酬沒有定期的檢討機制，但會不定期作檢討及調整 ▪一獨立的機構“最高薪酬檢討機構”（在 1993 年 7 月改名為“高級人員薪酬檢討機構”）¹²成立於 1971 年，負責檢討國會議員的薪金及津貼 ▪獨立國會標準局成立於 2009 年，從 2012 年起負責訂定議員的薪酬 	<ul style="list-style-type: none"> ▪“行政人員薪級表第 II 薪級受薪者”表中列出了美國政府行政單位中高級行政官員的薪酬級別 	<ul style="list-style-type: none"> ▪加拿大國會法訂明國會議員的薪酬，擔任某些職務或職位的議員可享有額外的薪金津貼（如內閣部長）¹³ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪1999 年 12 月，澳洲政府依“薪酬及津貼法”（2005 年 12 月更新）規定議會基本薪金與主要行政官員架構中的 A 等薪級的參考薪金(Reference Salary A)掛鈎。 ▪薪酬審裁處決定，每名參議員和眾議院代表的新基本薪金自 2012 年 3 月 15 日起生效。¹⁴ ▪兼任部長職位的議員可享額外薪酬。 	<ul style="list-style-type: none"> ▪薪金和津貼由“薪酬委員會”的法定機關釐訂 	<ul style="list-style-type: none"> ▪以初級部長（MR4）的薪金（其薪金以收入最高的 1000 名新加坡公民的入息中位數的 60% 為基準）作為總理及政治委任官員薪金的基準。

¹¹ <http://www.parliament.uk/documents/commons-information-office/fymp/m05.pdf>

¹² <http://www.official-documents.gov.uk/document/cm82/8297/8297.pdf>

¹³ <http://www.parl.gc.ca/parlinfo/lists/Salaries.aspx?Menu=HOC-Politic&Section=03d93c58-f843-49b3-9653-84275c23f3fb>

¹⁴ <http://www.remtribunal.gov.au/determinationsReports/byYear/2012/2012-02%20Determination.pdf>

	英國	美國	加拿大	澳洲	新西蘭	新加坡
調整機制	<ul style="list-style-type: none"> 獨立國會標準局在 2012 年 3 月宣布以下決定¹⁵： (a) 2012/13 年的國會議員薪酬維持在 2010 年的薪酬水平； (b) 就 2013 及 2014 年年度議員加薪 1% 的提案進行諮詢 (c) 進行薪金及退休金的徹底檢討，預計於 2013 年底宣布未來方向 	<ul style="list-style-type: none"> 根據 1989 年的道德改革法案，調整¹⁶須依據僱傭成本指數¹⁷（用以衡量私營公司雇員工資及薪金的變化）的百分比變動，減去 0.5%（十二月的指數）。 調整生效日與總表¹⁸中聯邦政府白領文職僱員薪金調整生效日相同，調整比率不得超過該薪級表的聯邦政府白領文職僱員的年度基本薪金的調整百分比。 調幅不可小於 0% 或大於 5%。 	<p>薪金和津貼根據加拿大人力資源部所公布，每年度基率工資的平均增幅的指標進行調整¹⁹。此指標由 500 名或以上私營機構的員工組成，進行集體談判及協商得出的結果。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 薪酬審裁處每年會決定議會基本薪金及向政府報告部長額外薪金(sub-section 6(1) of the Act)²⁰。 根據憲法，部長們的薪酬由行政政府機關決定而不需要立法實施²¹。 	<ul style="list-style-type: none"> 薪酬委員會必須最少每三年檢討及決定薪金²²一次。 實際上該委員會每年都有決定薪金 	<ul style="list-style-type: none"> 政治委任官員薪金是根據 MR4 的薪金變動²³作調整。

¹⁵ <http://www.parliament.uk/briefing-papers/SN06244>

¹⁶ <http://www.fas.org/sgp/crs/misc/RS20388.pdf>

¹⁷ 僱傭成本指數（ECI）衡量勞動力成本的變化，不受職業和行業之間的就業轉換影響。（<http://www.bls.gov/news.release/eci.tn.htm>）

¹⁸ 總表（GS）是美國公務員的主要薪級表。它包括大多數白領人員（專業，技術，行政，文職）職位和由 15 個“等級”組成（[http://en.wikipedia.org/wiki/General_Schedule_\(US_civil_service_pay_scale\)](http://en.wikipedia.org/wiki/General_Schedule_(US_civil_service_pay_scale))）。

¹⁹ <http://www.parl.gc.ca/parlinfo/lists/Salaries.aspx?Menu=HOC-Politic&Section=03d93c58-f843-49b3-9653-84275c23f3fb>

²⁰ 根據修訂的“*The Ministers of State Act 1952*”，規定每年撥款到總理，副總理，財政部長，政府在參議院的領導，眾議院領袖，其他部長和議會秘書的年薪。薪酬審裁處的部長額外薪金最新報告，可從下面網址找到（<http://www.remtribunal.gov.au/determinationsReports/byYear/2011/Report%201%20of%202011.pdf>）。

²¹ <http://www.remtribunal.gov.au/federalParliamentarians/default.asp>

²² <http://www.legislation.govt.nz/act/public/1977/0110/latest/DLM16167.html>

²³ <http://reviewcommittee2011.files.wordpress.com/2011/12/salaries-for-a-capable-and-committed-govt.pdf>

3.1 研究結果摘要

對於各選定司法管轄區薪酬安排的調查，有以下重要發現：

- (a) 無法使用單一公式決定和調整政治委任官員之薪酬。各選定司法管轄區各自有獨特的系統及政策，例如新加坡注重從私人機構高階人員薪酬來決定及調整部長薪酬；而在美國，政治委任官員薪酬水平則與企業勞動力成本的變動掛勾。
- (b) 各選定司法管轄區的政治委任官員的薪酬結構均有不相同。採用議會制的司法管轄區(英國、加拿大、澳洲、新西蘭及新加坡)，其政治委任官員(亦是國會議員)薪酬通常包含了國會議員薪金、作為公職人員的薪酬及數項津貼以支付提供選區服務的開支。而美國(總統制)的政治委任官員並不是國會的一員，他們收取作為公職人員的固定年薪。
- (c) 大部分的選定司法管轄區(英國、澳洲、新西蘭及新加坡)均成立獨立機構來檢討及提供政治委任官員薪酬調整建議，此機構可以確保薪酬檢討的獨立性和客觀性，以及減少決策時政治因素的影響。
- (d) 某些選定司法管轄區(美國、澳洲、加拿大及新加坡)建立政治委任官員薪酬的自動調整機制。例如：美國政治委任官員薪金每年是按衡量依據勞動成本變化的僱傭成本指數(Employment Cost Index)調整。

3.2 香港做法

考慮海外的經驗，我們看到由一個獨立機構檢討政治委任官員的薪酬有減少潛在利益衝突和減少政治影響力的優點。在香港，獨立委員會對於檢討政治委任官員薪酬及向香港特區政府提供意見和建議有重要的作用。

其次，就如同其他司法管轄區，我們認為有必要設立一套調整機制，以確保政治委任官員的薪酬調整符合經濟環境以及公營和私營機構的薪酬變動。

另一方面，我們也應該認同選定司法管轄區與香港之間在政治制度和社會經濟狀況的差異。在部長為專業政治家的司法管轄區所採用的薪酬檢討辦法，未必適用於政治委任官員來自從各界別擁有不同背景在香港。

總括而言，我們建議政治委任官員的薪酬水平應根據香港的實際情況來進行檢討和調整。應考慮的因素包括經濟表現，公營和私營機構的相關薪酬水平，以及香港特區政府的體制需要。

4. 薪酬調查

4.1 概要

我們目標是收集香港具領導地位的私人企業、專業事務所和公營機構最高三層行政人員的薪酬資料。

我們邀請了 229 個機構參與調查。邀請名單載於附錄一。

其中有超過 70 個機構確認參與調查，而 64 個機構在期限內提交了資料。參與機構名單載於附錄二。

參考基準日為 2011 年 7 月 1 日，然而，因為收集和年度化變動薪酬的困難，某些提交的資料可能是較早的資料。所有數據在 2011 年至 2012 年期間都必須是有效的。

4.2 薪酬組成部分

我們整理了關於參與機構的各種薪酬組成部分，包含了基本年薪、固定獎金、津貼，浮動薪金及其他非固定薪金和長期激勵(LTIs)²⁴的數據，以彙編成“基本年薪”、“固定獎金”，“現金薪酬總額”，“直接薪酬總額”及“薪酬總額”。

我們注意到，在 2002 年²⁵“直接薪酬總額”（包括基本年薪，津貼，固定獎金，浮動薪金和長期激勵。退休福利或約滿酬金不包含在內）是主要官員的薪酬參考。

基於政治委任官員的聘任條款是可隨時縮短其任期而無須給予原因或賠償，我們同意在計算薪酬時不應包括退休福利及約滿酬金，因此直接薪酬總額是較好的比較基準，因為它代表一般私營機構高層行政人員收到的總薪金。

²⁴ 長期激勵計劃是一種激勵的制度，旨在獎勵超過一年期以上的個人績效。長期激勵在參與者中並不普遍，和 2001 年的調查結果類似。怡安翰威特內部進行長期激勵的估價。最流行的長期激勵工具為購股權計劃，價值根據一套標準化的參數和 Black Scholes 公式所推出。Black Scholes 公式細節收錄於附錄三。

²⁵ <http://www.legco.gov.hk/yr01-02/english/panels/ca/papers/ca0418cb2-paper-e.pdf>

4.3 甄選準則及數據整理

機構

選定的機構：

- (a) 應為穩定雇主，並已建立系統性的薪酬政策以及工資管理和調整/檢討過程；
- (b) 應被視為其所屬界別的龍頭；
- (c) 應為僱用 100 名員工或以上，受到業界尊重和具影響力的雇主；
- (d) 在決定薪酬調整或制定薪酬水平的主要標準時不應使用政府的薪酬調整或公務員薪級；及
- (e) 每年營業收入最少 100 萬港元。

那些不符合上述條件的機構在邀請及資料收集階段已被篩出。

任職者(個人)

調查包含了香港機構中最高三層行政人員，他們任職領導層並擁有其機構的決策權。所提交的數據經過整理及檢查，任職者中不屬於此階層的不被包含在此調查中。

接受此調查的任職者總數是 1,261。

4.4 參與率

大部分拒絕參與調查的機構理由大多為調查時間不夠，決策者不在香港，調查期間沒有空，提供薪酬數據太耗功夫以及沒有興趣。怡安翰威特為了品質保證和內部檢查而記錄了所有回應和往來溝通訊息。

私人企業及公營機構的參與令人滿意，然而參與的專業事務所數目較上述兩種機構為少。在邀請過程中，我們注意到，很多專業事務所，特別是那些以合夥形式經營的事務所，拒絕參加的理由為：

1. 它們沒有興趣提供任何數據；
2. 由於事務所沒有單一的權力控制，在交出薪酬數據前必須得到所有合夥人的同意，因此要在指定期限內收集到數據資料有困難；及
3. 專業事務所的合夥人不僅是主管更還是公司持有人。他們有一大部分收入來自作為公司持有人的收入，他們不認為他們的薪酬可以和政府官員直接比較。

怡安翰威特認為專業事務所參與調查有其優點，然而，不應過分強調他們作為市場參考的重要性。整體而言，我們不認為專業事務所參與率相對較低會影響調查的完整性和代表性。

4.5 市場數據整合

在收集參與機構最高三層行政人員的薪酬數據之後，我們必須依據職位規模，工作範圍及職責來將任職者分組。

舉例來說，A 公司的行政總裁（為該公司的最高行政人員）和 B 公司的董事總經理（亦為該公司的最高行政人員）可能有不同的職位規模、管理範圍及職責。大企業或公司也可能有一個以上的“行政總裁”，每一位各自管理一個獨立的企業單位或範疇，實質上擔當行政總裁的角色。僅僅利用級別（直屬上司），及組織規模（收入及員工數目）已不足夠確保我們可從調查機構中擷取相關“行政總裁”或與其相當的職務。

在這方面，怡安翰威特整合了我們的工作評價方法，特別設計了一個問卷調查，“JobLink™”，用以評估工作特性。JobLink™ 是一個因素評估系統，每項因素及子因素都有各自分數，從而得出總分數結果。依照得分的範圍分成各因素水平。因素包含了：

1. 知識和應用
2. 解決問題
3. 溝通
4. 影響
5. 責任

這些因素的定義及各組敘述收錄在附錄四。

怡安翰威特為參與的公司/機構舉行了不同層次的討論會，介紹有關問卷，以及就問卷填寫提供指導和支援，更按要求進行了客戶參訪。

超過 90%的任職者提供了因素評分（部分和全部）。為確保評分的一致性以便處理，在整理數據時，我們尋求參與者的確認或為簡單和顯而易見的錯誤做數據更正。在某些情況下，我們在獲得參與者同意後，根據我們的溝通結果為他們填寫問卷。我們相信經收集和整理的因素評分充分反映了各機構對於相關職位的觀點。

4.6 整合方法

我們按照因素水平分析結果將三層的行政人員組分為四個等級(Waterfall Approach)

1. 只有那些就業數據達到相關因素水平標準的第一層行政人員才被列為等級 1(通常是機構的行政總裁，管理合夥人或董事總經理。)那些不符合等級 1 標準的第一層行政人員將列入等級 2；
2. 就業數據符合等級 2 因素水平標準的第二層行政人員和不符合等級 1 因素水平標準的第一層行政人員列為等級 2；
3. 就業數據符合等級 3 因素水平標準的第三層行政人員及不符合等級 2 因素水平標準的第二層行政人員列為等級 3；
4. 就業數據不符合等級 3 因素水平標準的第三層行政人員列為等級 4。

行政等級	知識	應用	解決問題	溝通	公司影響	個人影響	責任	
行政總裁 (等級 1)	3	3	3 或 4	3	3 或 4	3 或 4	1 或 3	需對重大 收入負責
等級 2	2 或 3	2	2 或 3	2 或 3	3 或 4	3	1 或 3	
等級 3	1 或 2	1 或 2	2 或 3	2	2	2 或 3	任何	不考慮
等級 4	1	1	1	1	1	2	任何	

等級 1 的行政人員薪酬水平將作為局長薪酬水平的參考。等級 2-4 行政人員的薪酬水平可為較低層高級行政人員的薪酬水平提供一個結構圖，並可作為副局長和政治助理的薪酬水平的參考。

4.7 主要調查結果

4.7.1 所有機構的結果

一半的受訪者為私營機構。公營機構佔 38%，其餘為專業事務所（見下表總結）。

機構界別	受邀	參加	佔全部百分比
公營	24	24	37.5%
專業	73	8	12.5%
私營	132	32	50%
總共	229	64	100%

根據參與機構劃分的管理級別，任職者中有 5%在頂層(第一層)，30%在第二層和 65%在第三層。詳細的細分總結於下表：

機構界別	第一層	佔界別百分比	第二層	佔界別百分比	第三層	佔界別百分比	總數	佔受訪機構百分比
公營	19	4%	133	26%	363	70%	515	41%
專業	5	4%	44	36%	73	60%	122	10%
私營	35	6%	209	33%	380	61%	624	49%
Total	59	5%	386	30%	816	65%	1261	100%

機構的收入規模，營業支出，工資總額和員工人數的摘要如下：

所有機構	P10	P25	中位數	P75	P90	平均值
收入(百萬港元)	418	645	4,257	23,112	36,119	19,412
營業支出(百萬港元)	166	374	1,323	4,688	17,763	9,486
工資總額(百萬港元)	81	224	513	1,066	3,502	1,797
員工人數	212	578	1,616	4,622	9,745	4,533
公營機構	P10	P25	中位數	P75	P90	平均值
收入(百萬港元)	453	634	2,689	10,339	27,596	8,559
營業支出(百萬港元)	278	435	903	4,062	16,143	4,849
工資總額(百萬港元)	90	231	513	1,010	3,286	2,040
員工人數	197	531	934	3,859	6,205	4,564
專業事務所	P10	P25	中位數	P75	P90	平均值
收入(百萬港元)	158	234	336	1,395	12,085	4,588
營業支出(百萬港元)	43	80	166	192	314	171
工資總額(百萬港元)	50	92	125	186	310	168
員工人數	177	253	325	1,018	2,869	1,084
私營機構	P10	P25	中位數	P75	P90	平均值
收入(百萬港元)	636	3,532	11,030	30,286	71,081	31,639
營業支出(百萬港元)	186	880	3,359	7,003	24,430	15,379
工資總額(百萬港元)	182	310	694	2,380	4,444	2,012
員工人數	696	1,226	2,301	5,438	10,544	5,429

(只有參與這項調查的機構才包含在此摘要分析內)

4.7.2 按機構界別的調查結果 (綜合所有行政層)

所有機構	P10	P25	中位數	P75	P90	平均值
基本年薪	955,560	1,192,320	1,515,840	2,011,752	2,716,440	1,774,405
每年房屋津貼	86,350	211,800	408,000	720,000	1,068,480	493,404
年度總現金津貼	54,587	144,000	271,908	721,500	1,087,728	459,610
年度總現金津貼佔底薪的百分比	4%	10%	22%	45%	60%	28%
年度保證薪金	1,044,000	1,280,000	1,726,800	2,359,992	3,120,000	2,014,948
短期獎勵	142,971	300,000	585,455	1,117,350	2,242,606	1,100,386
短期獎勵佔基本年薪的百分比	12%	22%	36%	62%	108%	58%
年度現金總收入	1,194,300	1,560,004	2,220,000	3,169,056	4,720,500	2,812,532
長期激勵	-	-	-	-	13,481	92,191
直接薪酬總額	1,195,100	1,564,772	2,247,300	3,233,560	5,087,500	2,904,723
1,261 位任職者						
公營機構	P10	P25	中位數	P75	P90	平均值
基本年薪	1,000,920	1,279,200	1,601,136	2,118,000	2,823,290	1,823,321
每年房屋津貼	206,242	298,350	600,000	1,007,790	1,147,284	669,684
年度總現金津貼	118,800	207,918	592,063	971,659	1,169,788	625,122
年度總現金津貼佔底薪的百分比	9%	19%	37%	59%	60%	36%
年度保證薪金	1,121,784	1,402,800	1,980,000	2,672,047	3,378,144	2,170,304
短期獎勵	126,802	267,975	539,100	981,893	1,686,592	885,425
短期獎勵佔基本年薪的百分比	10%	17%	29%	48%	70%	38%
年度現金總收入	1,192,032	1,565,056	2,188,320	3,076,710	4,328,800	2,668,893
長期激勵	-	-	-	-	-	3,315
直接薪酬總額	1,192,032	1,565,056	2,188,320	3,076,710	4,328,800	2,672,209
515 位任職者						
私營機構	P10	P25	中位數	P75	P90	平均值
基本年薪	961,836	1,197,300	1,514,340	1,958,350	2,584,532	1,743,456
每年房屋津貼	12,000	120,000	240,000	446,400	780,000	320,060
年度總現金津貼	18,240	117,000	211,800	444,900	798,880	321,724
年度總現金津貼佔底薪的百分比	1%	7%	16%	27%	56%	21%
年度保證薪金	1,051,368	1,279,956	1,680,000	2,235,591	2,896,944	1,928,328
短期獎勵	210,850	390,000	709,290	1,304,901	2,788,177	1,322,252
短期獎勵佔基本年薪的百分比	19%	29%	43%	83%	148%	73%
年度現金總收入	1,336,621	1,749,108	2,354,729	3,431,548	5,096,250	3,106,489
長期激勵	-	-	-	-	127,955	183,551
直接薪酬總額	1,358,412	1,788,670	2,399,953	3,683,597	5,809,845	3,290,040
624 位任職者						

專業事務所	P10	P25	中位數	P75	P90	平均值
基本年薪	816,236	937,500	1,165,194	1,649,694	2,481,319	1,726,213
每年房屋津貼	72,399	90,024	168,000	300,000	612,000	274,716
年度總現金津貼	67,767	91,568	170,767	288,000	552,000	265,214
年度總現金津貼佔底薪的百分比	8%	8%	12%	30%	34%	22%
年度保證薪金	829,200	982,200	1,245,000	1,780,500	2,544,408	1,802,183
短期獎勵	33,827	74,750	142,100	245,025	398,322	203,045
短期獎勵佔基本年薪的百分比	2%	7%	14%	19%	30%	16%
年度現金總收入	845,700	1,071,600	1,402,000	1,840,134	3,081,920	1,915,355
長期激勵	-	-	-	-	-	-
直接薪酬總額	845,700	1,071,600	1,402,000	1,840,134	3,081,920	1,915,355
122 位任職者						

4.7.3 按行政層分析 (綜合所有機構界別)

第一層	P10	P25	中位數	P75	P90	平均值
基本年薪	1,777,343	2,174,000	2,825,484	4,519,500	6,089,496	4,138,917
每年房屋津貼	12,000	216,000	804,000	1,200,000	1,608,000	778,631
年度總現金津貼	111,416	288,600	804,000	1,195,023	1,662,468	829,749
年度總現金津貼佔底薪的百分比	4%	12%	28%	50%	69%	32%
年度保證薪金	2,095,164	2,537,560	3,800,000	4,873,002	7,164,480	4,606,908
短期獎勵	595,563	1,200,000	2,370,000	5,000,000	9,360,000	3,968,118
短期獎勵佔基本年薪的百分比	20%	33%	70%	135%	340%	129%
年度現金總收入	2,770,327	4,051,460	5,301,120	8,215,000	15,388,005	7,633,439
長期激勵	-	-	-	-	32,469	230,176
直接薪酬總額	2,770,327	4,051,460	5,301,120	9,094,396	16,003,759	7,863,615
第二層	P10	P25	中位數	P75	P90	平均值
基本年薪	1,152,204	1,464,750	1,881,780	2,375,962	3,120,000	2,109,859
每年房屋津貼	142,478	288,000	500,000	911,640	1,180,440	619,559
年度總現金津貼	93,729	170,400	444,900	883,091	1,252,536	562,439
年度總現金津貼佔底薪的百分比	6%	12%	28%	46%	60%	30%
年度保證薪金	1,266,998	1,625,012	2,161,500	2,878,860	3,761,139	2,405,880
短期獎勵	148,056	426,400	848,004	1,643,093	2,850,000	1,415,464
短期獎勵佔基本年薪的百分比	12%	25%	42%	69%	120%	66%
年度現金總收入	1,520,811	1,993,726	2,815,697	4,204,730	5,873,300	3,480,313
長期激勵	-	-	-	-	21,430	103,557
直接薪酬總額	1,520,811	2,010,750	2,836,746	4,293,281	6,411,620	3,583,869
第三層	P10	P25	中位數	P75	P90	平均值
基本年薪	896,100	1,080,000	1,348,644	1,679,175	2,121,300	1,444,759
每年房屋津貼	73,099	191,760	252,000	600,000	916,980	392,024
年度總現金津貼	43,200	120,000	240,000	643,656	947,200	382,910
年度總現金津貼佔底薪的百分比	3%	9%	20%	42%	60%	27%
年度保證薪金	955,257	1,200,000	1,499,000	2,040,000	2,583,860	1,642,614
短期獎勵	127,428	250,957	494,610	826,810	1,301,351	716,070
短期獎勵佔基本年薪的百分比	12%	20%	31%	55%	108%	48%
年度現金總收入	1,080,540	1,399,998	1,931,850	2,589,792	3,413,490	2,148,074
長期激勵	-	-	-	-	-	76,826
直接薪酬總額	1,084,540	1,403,300	1,961,873	2,657,169	3,557,140	2,224,901

4.7.4 按行政等級分析

等級 1	P10	P15	P25	中位數	P75	P90	平均值
基本年薪	1,917,912	2,098,241	2,391,300	2,901,120	4,900,002	6,698,328	4,553,515
每年房屋津貼	12,000	-	173,534	804,000	1,200,000	1,656,000	814,118
年度總現金津貼	18,240	150,240	290,392	852,000	1,298,844	1,653,702	851,686
年度總現金津貼佔底薪的百分比	0%	5%	8%	28%	52%	69%	32%
年度保證薪金	2,250,000	2,423,228	2,823,281	4,038,450	5,248,183	7,563,600	5,029,468
短期獎勵	731,227	1,350,573	2,007,500	2,905,400	6,601,853	11,956,186	5,187,175
短期獎勵佔基本年薪的百分比	25%	0%	44%	88%	157%	550%	166%
年度現金總收入	3,386,574	4,365,786	5,053,625	6,230,000	12,764,000	17,415,245	9,223,354
長期激勵	-	-	-	-	-	538,894	285,491
直接薪酬總額	3,386,574	4,365,786	5,053,625	6,535,000	13,580,035	17,415,245	9,508,844

等級 2	P10	P25	中位數	P75	P90	平均值
基本年薪	1,476,444	1,765,350	2,200,008	3,039,519	3,983,004	2,592,562
每年房屋津貼	252,000	468,000	780,000	1,143,600	1,201,200	796,754
年度總現金津貼	144,000	367,200	640,364	1,141,320	1,349,660	763,015
年度總現金津貼佔底薪的百分比	5%	17%	34%	55%	60%	35%
年度保證薪金	1,706,640	2,163,630	2,898,950	3,454,200	4,676,592	3,063,486
短期獎勵	561,675	800,000	1,399,998	2,242,865	3,822,400	2,037,909
短期獎勵佔基本年薪的百分比	25%	40%	54%	96%	200%	91%
年度現金總收入	2,379,956	3,188,422	4,105,438	5,339,225	8,055,306	4,678,637
長期激勵	-	-	-	-	77,790	135,390
直接薪酬總額	2,400,092	3,212,090	4,184,671	5,725,973	8,276,284	4,814,027

等級 3	P10	P25	中位數	P75	P90	平均值
基本年薪	1,026,540	1,260,000	1,635,000	2,040,000	2,416,933	1,690,676
每年房屋津貼	101,063	235,440	438,720	648,960	974,952	464,003
年度總現金津貼	30,806	144,000	288,000	650,880	979,680	421,249
年度總現金津貼佔底薪的百分比	2%	9%	21%	43%	60%	27%
年度保證薪金	1,140,000	1,436,343	1,864,066	2,325,090	2,761,088	1,914,423
短期獎勵	168,600	367,603	599,180	1,004,500	1,677,600	867,540
短期獎勵佔基本年薪的百分比	14%	24%	35%	63%	108%	54%
年度現金總收入	1,490,003	1,870,635	2,361,326	3,011,178	3,830,915	2,596,692
長期激勵	-	-	-	-	18,176	92,632
直接薪酬總額	1,498,549	1,889,108	2,386,727	3,072,180	4,010,346	2,689,324

等級 4	P10	P25	中位數	P75	P90	平均值
基本年薪	820,920	995,400	1,229,940	1,444,344	1,633,800	1,235,343
每年房屋津貼	78,421	139,776	211,800	252,000	446,400	254,308
年度總現金津貼	61,947	118,800	199,800	335,415	793,368	295,560
年度總現金津貼佔底薪的百分比	7%	9%	19%	35%	60%	25%
年度保證薪金	904,950	1,092,000	1,302,020	1,581,660	2,027,484	1,373,899
短期獎勵	103,359	162,678	298,080	549,998	775,600	389,555
短期獎勵佔基本年薪的百分比	9%	14%	25%	42%	58%	31%
年度現金總收入	968,134	1,201,824	1,498,625	1,941,219	2,384,899	1,608,883
長期激勵	-	-	-	-	-	52,108
直接薪酬總額	968,134	1,214,001	1,500,000	1,985,733	2,420,832	1,660,990

4.7.5 福利

以下是參與機構的福利與額外補貼的摘要

福利/額外補貼	所有界別
總參與機構數目	64
退休（包括酬金）	63
強積金供款額 （不包括只提供法定強積金供款的機構）	0% (61) 1%-4% (2) 5%-8% (5) 9%-12% (1)
職業退休計劃（確定權益）	19
職業退休計劃（確定供款）	26
人壽保險	55
門診	61
住院	62
醫療	47
意外死亡和傷殘	46
休假旅費 票價等級	(20) 頭等 (0)，商務 (12)，經濟 (7)，未提供 (5)
車 常見的車型	(40) Benz S-Class，Audi A6，BMW 7 Series TOYOTA Camry，Honda Accord，Lexus
教育資助	30
兒女教育資助	18
會所會籍 會所數目	37 1(32)，2 (17)，3 or more (16)，未提供(2)

4.8 分析

(a) 跨界別的比較

整體來說，私營機構提供的薪資最高(總現金和直接薪酬總額)，其次為公營機構和專業事務所。與公營機構和專業事務所相比，私營機構的浮動薪金佔底薪較大部分。

(b) 跨行政層的比較

在頂層（第一層）的行政人員的直接薪酬總額中位數大幅（87%）高於第二層的行政人員。這項差異主要由於總津貼和浮動薪金的差別。

第二層和第三層行政人員之間的差異較不顯著。直接薪酬總額的中位數的差異約為45%左右。

(c) 跨行政等級的比較

在把三層行政人員按其工作職能調整為四個等級後，我們注意到，等級 1 行政人員的直接薪酬總額中位數比等級 2 行政人員高出 56%。等級 2 行政人員的薪酬中位數又高於等級 3 行政人員 75%。

4.9 調查結果的比較

下表顯示了 2001 年的調查與目前所進行的調查結果之間的比較。

2001 年*與 2011 年所有機構的調查結果比較

2001 年						
薪酬	P10	P25	中位數	P75	P90	平均值
底薪	0	1,785,000	2,370,000	3,790,000	5,450,000	2,819,000
固定薪金	350,000	2,084,000	3,500,000	4,436,000	6,486,000	3,486,000
總浮動薪金	0	456,000	1,427,000	3,956,000	9,672,000	2,965,000
總浮動薪金佔底薪百分比	0	0	34%	76%	158%	101%
實際總現金	2,309,000	4,397,000	5,570,000	7,760,000	12,225,000	6,451,000
長期激勵	0	0	0	593,000	1,178,000	438,000
直接薪酬總額	2,615,000	4,397,000	6,045,000	9,028,000	12,225,000	6,889,000

* 2001 年顧問報告 - 行政總裁，董事總經理，管理合夥人的薪酬調查結果和海外做法回顧

2011 年							兩年的 中位數 差別
等級 1 (47 位任職者)	P10	P25	中位數	P75	P90	平均值	
底薪	1,917,912	2,391,300	2,901,120	4,900,002	6,698,328	4,553,515	22.40%
固定薪金	2,250,000	2,823,281	4,038,450	5,248,183	7,563,600	5,029,468	15.40%
總浮動薪金	731,227	2,007,500	2,905,400	6,601,853	11,956,186	5,187,175	103.60%
總浮動薪金佔 底薪百分比	25%	44%	88%	157%	550%	166%	55%
實際總現金	3,386,574	5,053,625	6,230,000	12,764,000	17,415,245	9,223,354	11.80%
長期激勵	0	0	0	0	538,894	285,491	
直接薪酬總額	3,386,574	5,053,625	<i>6,535,000</i>	13,580,035	17,415,245	9,508,844	8.10%
和 2001 年薪 酬水平比較 (%變化)	30%	15%	8%	50%	42%	38%	-

以下幾點是值得注意的：

- (a) 過去十年，高級行政人員的薪酬組成部分有明確和明顯的增長。例如，在此期間，底薪的中位數上升了超過 22%，浮動薪金的中位數也上升了 103%；
- (b) 直接薪酬總額的中位數在目前調查中（\$6,535,000）比 2001 年（\$6,045,000）高出 8%，而在平均值（\$9,508,844），比 2001 年（\$6,889,000）高出 38%。

5. 建議

5.1. 檢討政治委任官員的薪酬水平所考慮的因素

在檢討政治委任官員的薪酬水平時，我們已考慮：

(a) 香港經濟發展表現和生活費的變動

審視宏觀經濟指標顯示，香港經濟在過去 9 年持續增長，儘管跌宕起伏。從 2002 年到 2011 年，本地生產總值的實質累計增長為 52.4%。另一方面，通脹壓力在近幾年持續上升，期間綜合消費物價指數累計上升 15.2%。

年度	本地生產總值 (2009 年的價格) (港幣百萬元)	綜合消費物價指數 (%)
2002 年	1,195,910	-3.0
2003 年	1,231,859	-2.6
2004 年	1,336,156	-0.4
2005 年	1,430,785	+1.0
2006 年	1,531,222	+2.0
2007 年	1,629,058	+2.0
2008 年	1,666,629	+4.3
2009 年	1,622,516	+0.5
2010 年	1,736,773	+2.4
2011 年	1,823,129	+5.3
總增長	52.4%	15.2%

資料來源：香港特區政府統計處

(b) 市場工資

根據我們在第四章的調查結果顯示，在過去十年，高級行政人員的平均薪酬增加了 38%。

根據怡安翰威特的一般工業調查，以勞動市場的整體表現來說，平均薪資從 2001 年到 2011 年增加了 34% 以上。

年度	薪資增長率
2001	3.90%
2002	1.60%
2003	1.60%
2004	1.60%
2005	2.90%
2006	3.80%
2007	4.20%
2008	5.20%
2009	1.40%
2010	3.10%
2011	4.70%
總增長	34.0%

資料來源：怡安翰威特薪資增長率調查 (香港)

(c) 政治委任官員的角色和薪酬

主要官員是香港特區政府的最高級官員。他們負責處理行政長官指派給他們的政策範疇事務，並領導各自的行政部門。

主要官員與他們的副手和政治助理，還負責解釋和捍衛政府的政策，以及爭取公眾和立法會的支持。他們需要向行政長官以及就政策的成敗向公眾負責。

我們認為政治委任官員的薪酬應該具有競爭力，以吸引來自社會不同界別的人才加入政治團隊。

我們的建議詳情載於以下段落：

5.2. 現金薪酬

各局局長

局長的薪酬水平是政治委任官員現行薪酬結構的基準。

當政治委任制度在 2002 年推出時，顧問建議各局局長的現金薪酬範圍（每年\$3,662,000 至 \$3,995,000）定於一項市場調查所涵蓋的 56 位行政總裁的直接薪酬總額中位數扣減 34%至 39%。各局局長的最終薪酬水平（每年\$3,742,800，或每月\$311,900），等於參考點每年\$6,045,000 扣減 38.1%的得數。這是 2001 年顧問研究調查的行政總裁直接薪酬總額的第 15 與 20 百分位之間（分別為每年\$3,484,000 及\$4,477,000）。

為求一致性，我們認為應該應用相同折扣因素在目前的參考點\$6,535,000 上（等級 1 行政人員直接薪酬總額的中位數）和建議第四屆香港特區政府局長²⁶年度薪酬為\$4,045,165（或每年\$4,045,200（經四捨五入至較大的\$50））（或每月\$337,100）。這個建議的薪酬水平介乎於目前研究中等級 1 行政人員直接薪酬總額的第 10 百分位（每年\$3,386,574）與第 15 百分位（每年\$4,365,786）之間。

我們認為建議的薪酬水平是合理的，理由如下：

- (a) 建議的增幅是平和的，考慮到過去 10 年香港的經濟表現和生活費的變動；
- (b) 建議的薪酬水平低於調查中等級 1 行政人員直接薪酬總額的第 15 百分位和等級 2 行政人員直接薪酬總額的中位數（每年\$4,184,671）。

司長

目前，各局局長，律政司司長，財政司司長和政務司司長之間的薪酬差距為 3.5%。假設各局局長(DoBs)和司長們之間的職責分工沒有實質的變化，我們認為現時的差距是適當的，並建議第四屆香港特區政府司局長的薪酬繼續保持 3.5%的差距。

根據這個建議的安排，第四屆香港特區政府的律政司司長，財政司司長和政務司司長的現金薪酬將分別是每年\$4,186,800（或每月\$348,900²⁷），\$4,333,320（或每月\$361,110²⁸）和\$4,485,000（每月\$373,750²⁹）。

副局長

副局長的薪酬目前定於局長薪酬的 65%至 75%之間的範圍。我們認為這個薪酬範圍適當，不建議第四屆香港特區政府副局長的薪酬範圍有任何變動。

根據這個建議的安排，副局長的薪酬範圍將在\$2,629,380 和 \$3,033,900 之間（或每月\$219,115 - \$252,825³⁰），這是介乎目前研究中等級 2 行政人員的直接薪酬總額的第 10 百分位（每年\$2,400,092）與第 25 百分位（每年\$3,212,090）之間，以及高於等級 3 行政人員的直接薪酬總額的中位數（每年\$2,386,727）。

²⁶ 司長的薪酬條款適用於行政長官辦公室主任。

²⁷ 四捨五入至較大的\$5。

²⁸ 四捨五入至較大的\$5。

²⁹ 四捨五入至較大的\$5。

³⁰ 四捨五入至較大的\$5。

政治助理

政治助理的薪酬目前定於局長薪酬的 35%至 55%之間的範圍。以中點 45%來說，等於第二層政治委任官員（即副局長）的薪酬折扣 25%。副局長的薪酬是低於第一層政治委任官員（即局長）薪酬 30%。

此外，考慮到增加局長現金薪酬的建議和公眾對第四屆香港特區政府政治助理的角色看法，我們認為應該調整政治助理的薪酬範圍至局長薪酬的 25%至 35%。

根據這個建議的安排，政治助理的薪酬範圍將會在\$1,011,300 和 \$1,415,820 之間（或每月\$84,275 - \$117,985³¹），這是介乎目前研究中等級 4 行政人員直接薪酬總額的第 10 百分位（每年\$968,134）與中位數（每年\$1,500,000）之間。

5.3. 薪酬的其他部分

除以現金支付的薪酬外，政治委任官員也可享有：

- (a) 每年 22 個工作天的年假（最多可累積 22 天）；
- (b) 在受聘期間，享有相同於公務員的醫療和牙科福利；
- (c) 香港特區政府的強積金供款；以及
- (d) 政務司司長，財政司司長，律政司司長，局長和行政長官辦公室主任可享用一輛汽車運司機，用途自行決定。

這些都與我們進行的高層行政人員調查結果一致。我們建議第四屆香港特區政府政治委任官員享有同樣條款。

5.4. 每年調整機制

我們認為由第四屆香港特區政府開始，政治委任官員的薪酬應按照一個客觀指標每年調整。下面是兩種可行的方案：

- (a) 公務員的薪酬調整幅度

³¹ 四捨五入至較大的\$5。

雖然政治委任官員不是公務員，但公眾普遍認為，政治委任官員為公職人員的一部分。按照公務員薪酬調整政治委任官員的薪酬可能是適當的。

(b) 消費物價指數

消費物價指數是一個客觀的經濟指標，反映著生活費用的變化，也常被公營和私營機構用於薪酬檢討。按照消費物價指數調整政治委任官員的薪酬可能是適當的，正如立法會議員和行政會議成員的薪酬亦按該指數調整。

其他可行的選擇包括：本地生產總值和失業率。但是，我們應該注意到，本地生產總值的數字會隨著時間而修訂，而失業率是一個滯後指標，通常在經濟變動後才改變。我們不建議用他們為基準。

5.5. 常規的薪酬檢討

除了每年的調整機制，我們也認為應定期檢討政治委任官員的薪酬水平，使他們能夠繼續與私營和公營機構的薪酬水平的變化和香港的經濟情況並進。我們注意到，獨立委員會的任務之一是“就政治委任制度官員的薪酬安排進行定期檢討，例如每五年，通常為一屆香港特別行政區政府任期開始前的一年進行檢討”。我們同意五年是一個適當的時期作檢討。

6. 建議概要

級別	立法會財務 委員會批准 (每年)	現時薪酬水平 (每年)	建議的薪酬水平 (每年)	對比指標	
	(港元)	(港元)	(港元)	建議/批准的水平	建議/現時的水平
政務司司長	3,966,780	3,753,420	4,485,000	13.1%	19.5%
財政司司長	3,832,620	3,626,460	4,333,320	13.1%	19.5%
律政司司長	3,703,020	3,503,820	4,186,800	13.1%	19.5%
各局局長	3,577,380	3,384,960	4,045,200	13.1%	19.5%
副局長	2,325,300	2,200,200	2,629,380	13.1%	19.5%
	-	-	-		
政治助理	2,683,020	2,538,720	3,033,900	-19.2%	-14.6%
	1,252,080	1,184,760	1,011,300		
政治助理	-	-	-	-28.0%	-23.9%
	1,967,520	1,861,680	1,415,820		
每年調整機制	-	-	可行的方案包括 公務員薪酬調整 幅度及消費物價 指數	-	-
定期檢討	-	每五年一次	每五年一次	-	-

附錄一：邀請名單

公司名稱	行業
1 香港機場管理局	公營
2 中電控股有限公司	公營(公用)
3 建造業議會	公營
4 香港應用科技研究院	公營
5 香港會議展覽中心	公營
6 香港房屋協會	公營
7 香港金融管理局	公營
8 香港按揭證券有限公司	公營
9 香港生產力促進局	公營
10 香港科技園公司	公營
11 香港旅遊發展局	公營
12 香港貿易發展局	公營
13 香港國際主題樂園有限公司	公營
14 醫院管理局	公營
15 強制性公積金計劃管理局	公營
16 香港鐵路有限公司	公營
17 香港海洋公園	公營
18 電能實業有限公司	公營(公用)
19 證券及期貨事務監察委員會	公營
20 香港中華煤氣有限公司	公營(公用)
21 香港賽馬會	公營
22 東華三院	公營
23 市區重建局	公營
24 西九文化區管理局	公營
25 香港交易及結算所有限公司	公營
26 恆美廣告國際有限公司	廣告
27 精英廣告有限公司	廣告
28 李奧貝納廣告有限公司	廣告
29 麥肯廣告(香港)有限公司	廣告
30 奧美廣告(香港)有限公司	廣告
31 浩騰媒體	廣告
32 凱達環球有限公司	建築
33 奧雅納工程顧問香港有限公司	建築
34 劉榮廣伍振民建築師事務所(香港)有限公司	建築
35 利安顧問有限公司	建築
36 巴馬丹拿建築及工程師有限公司	建築
37 呂元祥建築師事務所	建築
38 羅兵咸永道會計師事務所	審計
39 德勤•關黃陳方會計師行	審計
40 安永企業財務有限公司	審計
41 畢馬威會計師事務所	審計
42 青葉會計士事務所有限公司	審計
43 正風會計師事務所	審計
44 國富浩華(香港)會計師事務所有限公司	審計
45 HLB 國衛會計師事務所	審計
46 香港立信德豪會計師事務所有限公司	審計
47 馬施雲聯系有限公司	審計
48 博雅公眾關係顧問香港有限公司	傳播
49 偉達公共關係顧問有限公司	傳播
50 智威湯遜廣告有限公司	傳播
51 其士國際集團有限公司	建造/工程
52 安樂工程有限公司	建造/工程
53 俊和建築工程有限公司	建造/工程
54 金門建築有限公司	建造/工程

公司名稱	行業
55 香港飛機工程有限公司	建造/工程
56 新昌營造集團有限公司	建造/工程
57 金城營造集團	建造/工程
58 瑞安建業有限公司	建造/工程
59 怡和機器有限公司	建造/工程
60 有利集團有限公司	建造/工程
61 嘉華集團	建造/工程
62 埃森哲有限公司	顧問(IT/戰略/人力資源)
63 科爾尼諮詢公司	顧問(IT/戰略/人力資源)
64 貝恩策略顧問(香港)公司	顧問(IT/戰略/人力資源)
65 波士頓諮詢公司	顧問(IT/戰略/人力資源)
66 麥肯錫公司(香港區)	顧問(IT/戰略/人力資源)
67 博安諮詢集團	顧問(IT/戰略/人力資源)
68 韜睿惠悅香港有限公司	顧問(IT/戰略/人力資源)
69 美世(香港)有限公司	顧問(IT/戰略/人力資源)
70 安建顧問公司	工程/建築/測量
71 博威工程顧問有限公司	工程/建築/測量
72 福斯特建築事務所	工程/建築/測量
73 合樂中國有限公司	工程/建築/測量
74 艾奕康有限公司	工程/建築/測量
75 柏誠(亞洲)有限公司(香港)	工程/建築/測量
76 偉信顧問集團有限公司	工程/建築/測量
77 SOM 建築設計事務所	工程/建築/測量
78 胡關李羅律師行	法律
79 安理國際律師事務所	法律
80 貝克·麥堅時律師事務所	法律
81 高偉紳律師行	法律
82 的近律師行	法律
83 歐華律師事務所	法律
84 何耀棣律師事務所	法律
85 年利達律師事務所	法律
86 孖士打律師行	法律
87 美富律師事務所	法律
88 諾頓羅氏香港	法律
89 奧睿律師事務所	法律
90 胡百全律師事務所	法律
91 司力達律師樓	法律
92 曾宇佐陳遠翔律師行	法律
93 寶威瑞華律師事務所	法律
94 禮德齊伯禮律師行	法律
95 西蒙斯律師行	法律
96 中原地產代理有限公司	房地產
97 萊坊測計師行有限公司	房地產
98 第一太平戴維斯(香港)有限公司	房地產
99 威格爾有限公司	房地產
100 繁盛集團有限公司	招聘
101 萬寶盛華人力資源(香港)公司	招聘
102 米高蒲志國際有限公司	招聘
103 募根麥肯立公司	招聘
104 美國太平洋之橋有限公司	招聘
105 Ross Recruitment 控股有限公司	招聘
106 世邦魏理仕有限公司	測量
107 高力國際物業顧問(香港)有限公司	測量
108 仲量聯行	測量
109 利比有限公司	測量
110 中國銀行(香港)有限公司	銀行

公司名稱	行業
111 東亞銀行有限公司	銀行
112 中國建設銀行(亞洲)股份有限公司	銀行
113 星展銀行(香港)有限公司	銀行
114 恒生銀行有限公司	銀行
115 匯豐控股有限公司	銀行
116 中國工商銀行股份有限公司	銀行
117 渣打銀行	銀行
118 杜邦中國集團有限公司	化工
119 中信泰富有限公司	綜合
120 和記黃埔有限公司	綜合
121 怡和管理有限公司	綜合
122 太古股份有限公司	綜合
123 九龍倉集團有限公司	綜合
124 森那美香港有限公司	多元化
125 會德豐有限公司	多元化
126 美林遠東有限公司	金融服務業
127 瑞士信貸集團	金融服務業
128 高盛(亞洲)責任有限公司	金融服務業
129 摩登大通有限公司	金融服務業
130 摩根史丹利證券公司	金融服務業
131 香港蘇格蘭皇家銀行	金融服務業
132 瑞士聯合銀行集團	金融服務業
133 3M 香港有限公司	快速消費品
134 淘化大同食品有限公司	快速消費品
135 英美煙草(香港)有限公司	快速消費品
136 嘉士伯啤酒廠香港有限公司	快速消費品
137 強生(香港)有限公司	快速消費品
138 傑太日煙國際股份有限公司	快速消費品
139 金百利克拉克股份有限公司	快速消費品
140 酷悅·軒尼詩－路易·威登集團	快速消費品
141 雀巢香港有限公司	快速消費品
142 百事公司	快速消費品
143 菲利普莫里斯亞洲集團有限公司	快速消費品
144 寶潔香港有限公司	快速消費品
145 太古可口可樂香港有限公司	快速消費品
146 維他奶國際集團有限公司	快速消費品
147 大家樂集團有限公司	餐飲
148 大快活集團有限公司	餐飲
149 美心食品有限公司	餐飲
150 麥當勞有限公司	餐飲
151 蘋果亞洲有限公司	高科技
152 美國電話電報公司	高科技
153 谷歌香港	高科技
154 國際商業機器中國香港有限公司	高科技
155 英特爾有限公司	高科技
156 微軟香港有限公司	高科技
157 諾基亞(香港)有限公司	高科技
158 香港三星電子	高科技
159 索尼香港	高科技
160 凱悅酒店集團	酒店
161 香港洲際酒店	酒店
162 香格里拉(亞洲)有限公司	酒店
163 香港上海大酒店有限公司	酒店
164 德昌電機控股有限公司	工業
165 新科實業有限公司	工業
166 友邦保險控股有限公司	保險

公司名稱	行業
167 安盛保險有限公司	保險
168 中國人壽保險股份有限公司	保險
169 滙豐保險(亞洲)有限公司	保險
170 安泰人壽保險(百慕達)有限公司	保險
171 宏利人壽保險(國際)有限公司	保險
172 中國平安保險(集團)股份有限公司	保險
173 保誠集團亞洲公司	保險
174 瑞士再保險公司	保險
175 安聯保險(香港)有限公司	保險
176 富通保險(亞洲)有限公司	保險
177 香港永明金融有限公司	保險
178 南華早報有限公司	媒體和娛樂
179 電視廣播有限公司	媒體和娛樂
180 英國石油公司	石油和天然氣
181 雪佛龍(大中華)集團有限公司	石油和天然氣
182 埃克森美孚公司	石油和天然氣
183 香港蜆殼有限公司	石油和天然氣
184 卓健醫療服務有限公司	其他
185 葛蘭素史克有限公司	藥品
186 美國默沙東藥廠有限公司	藥品
187 香港輝瑞藥廠	藥品
188 長江實業(集團)有限公司	地產
189 鷹君集團有限公司	地產
190 恒隆地產有限公司	地產
191 恒基兆業地產有限公司	地產
192 香港置地集團公司	地產
193 合和實業有限公司	地產
194 希慎興業有限公司	地產
195 嘉里建設有限公司	地產
196 信和置業有限公司	地產
197 新鴻基地產發展有限公司	地產
198 太古地產有限公司	地產
199 屈臣氏集團(香港)有限公司	零售
200 阿迪達斯公司	零售
201 百麗國際控股有限公司	零售
202 堡獅龍國際集團有限公司	零售
203 大昌行集團有限公司	零售
204 牛奶國際控股有限公司	零售
205 思捷環球控股有限公司	零售
206 縱橫二千有限公司	零售
207 佐丹奴有限公司	零售
208 連卡佛(香港)有限公司	零售
209 利豐有限公司	零售
210 耐克公司	零售
211 信興電器貿易有限公司	零售
212 阿爾卡特-朗訊中國有限公司	電訊
213 城市電訊(香港)有限公司	電訊
214 和記電訊香港控股有限公司	電訊
215 有線寬頻通訊有限公司	電訊
216 新世界電訊有限公司	電訊
217 北電網絡(亞洲)有限公司	電訊
218 電訊盈科有限公司	電訊
219 西門子有限公司	電訊
220 九倉電訊有限公司	電訊
221 國泰航空公司	運輸及物流
222 敦豪國際(香港)有限公司	運輸及物流

公司名稱	行業
224 香港空運貨站有限公司	運輸及物流
225 現代貨箱碼頭有限公司	運輸及物流
226 新創建集團有限公司	運輸及物流
227 東方海外貨櫃航運(香港)有限公司	運輸及物流
228 九龍巴士(一九三三)有限公司	運輸及物流
229 聯合包裹運送服務有限公司	運輸及物流

附錄二：參與公司／企業

公司名稱	行業
1 中電控股有限公司	公營
2 建造業議會	公營
3 強制性公積金計劃管理局	公營
4 香港旅遊發展局	公營
5 香港按揭證券有限公司	公營
6 香港鐵路有限公司	公營
7 香港海洋公園	公營
8 香港科技園公司	公營
9 東華三院	公營
10 香港賽馬會	公營
11 香港交易及結算所有限公司	公營
12 香港應用科技研究院	公營
13 香港生產力促進局	公營
14 香港貿易發展局	公營
15 香港中華煤氣有限公司	公營
16 西九文化區管理局	公營
17 香港金融管理局	公營
18 醫院管理局	公營
19 證券及期貨事務監察委員會	公營
20 香港國際主題樂園有限公司	公營
21 市區重建局	公營
22 香港房屋協會	公營
23 電能實業有限公司	公營
24 香港機場管理局	公營
25 正風會計師事務所	審計
26 國富浩華(香港)會計師事務所有限公司	審計
27 奧美廣告(香港)有限公司	廣告
28 安建顧問公司	工程/建築/測量
29 偉信顧問集團有限公司	工程/建築/測量
30 博威工程顧問有限公司	工程/建築/測量
31 胡關李羅律師行	法律
32 Ross Recruitment 控股有限公司	招聘
33 合和實業有限公司	地產
34 恒隆地產有限公司	地產
35 新科實業有限公司	工業
36 瑞安建業有限公司	建造/工程
37 怡和機器有限公司	建造/工程
38 香港飛機工程有限公司	建造/工程
39 金門建築有限公司	建造/工程
40 新昌營造集團有限公司	建造/工程

公司名稱	行業
41 有利集團有限公司	建造/工程
42 安樂工程有限公司	建造/工程
43 其士國際集團有限公司	建造/工程
44 滙豐控股有限公司	銀行
45 恒生銀行有限公司	銀行
46 渣打銀行	銀行
47 中國銀行(香港)有限公司	銀行
48 中國建設銀行(亞洲)股份有限公司	銀行
49 香港蘇格蘭皇家銀行	金融服務
50 淘化大同食品有限公司	快速消費品
51 嘉士伯啤酒廠香港有限公司	快速消費品
52 中信泰富有限公司	綜合
53 怡和管理有限公司	綜合
54 國泰航空公司	運輸及物流
55 現代貨箱碼頭有限公司	運輸及物流
56 香港空運貨站有限公司	運輸及物流
57 東方海外貨櫃航運(香港)有限公司	運輸及物流
58 電視廣播有限公司	媒體和娛樂
59 麥當勞有限公司	餐飲
60 滙豐保險(亞洲)有限公司	保險
61 宏利人壽保險(國際)有限公司	保險
62 瑞士再保險公司	保險
63 縱橫二千有限公司	零售
64 牛奶國際控股有限公司	零售

附錄三：長期激勵估價方法

怡安翰威特使用畢蘇（Black-Scholes）模型為參與的機構所提供的長期激勵（LTI）進行估值。該模型是一種流行的估值方法，常用於股票期權。

Black-Scholes 模型顯示，利用股票長倉及選擇權淡倉有可能創造出一個對沖的位置，其價值將不依賴於股票的價格。而應用此模型，需要作出以下假設：

- 不存在無風險的利潤（無套利機會）。
- 可用已知且不變的無風險利率借、貸。
- 可以買入或出售任何數量的股票，甚至分割股票（這包括賣空）。
- 進行的交易不產生任何重大費用或成本（即無摩擦市場）。
- 股票價格服從幾何布朗運動與不變的漂移和波動。

雖然有透過改變利率和交易成本，刪除核算中這些假設的擴展的現代模型，每個擴展模型都有自己的標準和需要作出假定的參數／因素，因此公式變得不必要地複雜，但估值結果差異不大。由於參與者之間提供長期激勵不算普遍，畢蘇模型應用於這項分析已經足夠。

畢蘇估值公式

$$C = SN(d_1) - Xe^{-r(T-t)}N(d_2)$$

Where

$$d_1 = [\ln(S/X) + (r + s^2/2)(T-t)] / s(T-t)^{1/2}$$

$$d_2 = d_1 - s(T-t)^{1/2}$$

c = 買權價格

S = 目前的股票價格

X = 行使價

$Xe^{-r(T-t)}$ = 連續複利的無風險利率

s = 波動率(股價回報的標準偏差)

T = 到期日

t = 定價日

N(x) = 標準常態累積機率分配。

如上所列，畢蘇模型有六個參數，其中四個是直接關係到期權價格（股票的市場價值，無風險利率，到期時間和波動），其餘兩個則與價格相反（行使價和股息收益率）。在我們的分析研究中，僅考慮在 2011 年授予的長期激勵。剩餘價值或從過去幾年結轉的股份數目不在估值範圍內。無風險利率為 2%，歸屬期為 5 年。其他參數和資料，會在數據包或最新的公開資料中提供。

附錄四：職位評估因素定義

問卷中用來區分職位的因素和水平的描述

知識 (工作需要的訣竅和經驗)	應用 (知識被應用於這個位置的水平)	解決問題	溝通 (溝通和人際交往能力的影響力水平)
<p>1.多領域 - 在一個功能的多個相關領域上有廣泛的知識</p> <p>2.單一作用 - 在功能區裡，有廣泛且豐富的知識(在理論和技術上)，以及與其他功能區的相互關係</p> <p>3.多樣性 - 多個多樣的功能的進階知識和整合他們的能力</p>	<p>1.理解 - 根據現有的準則行動</p> <p>2.整合 - 以原則為基礎,可發展新政策</p> <p>3.精通 - 制訂新的原則(策略或技術)</p>	<p>1.廣闊的 - 解決方案需要考慮多個角度和未來的影響</p> <p>2.複雜 - 需要制定和實施新的解決方案和概念的判斷</p> <p>3.高度複雜 - 解決方案對組織政策有廣泛的影響</p> <p>4.新興 - 解決方案對企業，專業人員或兩者有長遠和策略的影響</p>	<p>1.影響 - 溝通複雜的問題或不同觀眾的觀點</p> <p>2.談判 - 發展溝通策略及解決衝突</p> <p>3.策略談判 - 代表整體組織，管理策略溝通/決定</p>

對組織的影響 (職位對業務目標的影響)	對人的影響 (職位的影響範圍和時效)	責任 如果職位是負責發展，創造或交付組織提供的產品或服務，則被認定有直接影響。 如果是透過其他人員交付，則通常被認定是間接的。	
1.職能的負責人- 單一業務線 2.職能的負責人- 多條業務線 3.業務主管 - 單一業務線 4.業務主管 - 多條業務線	1.執行 - 執行營運計劃，中期目標 2.營運計畫 - 執行策略計劃，中期目標 3.策略計畫 - 轉換願景成計劃，並指導執行，中期到長期的目標 4.有遠見的發展 - 制定願景並指導目標的達成.影響長期目標	1.收入 - 直接 2.收入 - 間接 3.營運預算 - 直接 4.營運預算 - 間接	關係到收入或預算大小