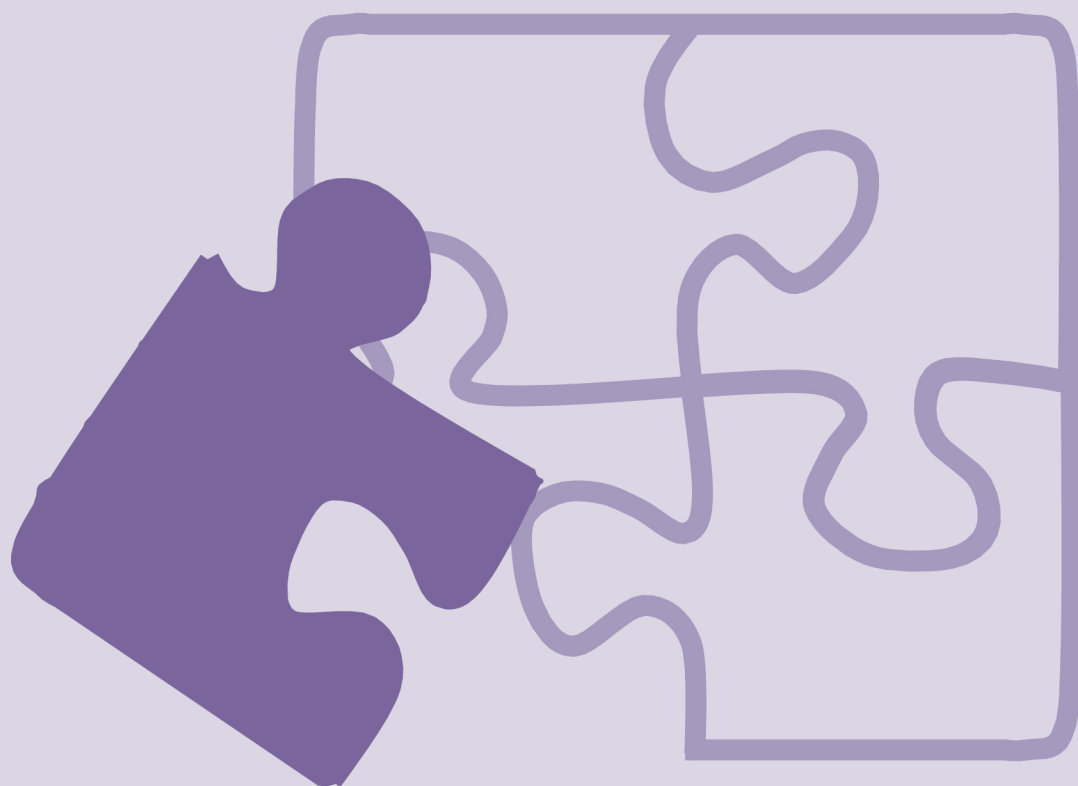




平等機會委員會

系統化的男女平等 薪酬釐定方法



輔助資料(二) 用

為加強市民對同工同酬及同值同酬概念的認識，從而達致消除因性別造成的薪酬歧視，平等機會委員會製作了一套四冊的《同值同酬指南》。包括：

- 主要指引 《性別歧視條例》下的同工同酬及同值同酬 - 給僱主的指引
- 輔助資料冊 1 如何制定不含性別偏見的分析性工作評估系統
- 輔助資料冊 2 系統化的男女平等薪酬釐定方法
- 輔助資料冊 3 同值同酬自行評核手冊：僱主實踐同酬的積極做法

我們同時亦為不同使用者編寫了一份《簡易指引》。

有關刊物已上載於平機會網站，如對刊物有任何問題或欲索取其印刷本，請聯絡平等機會委員會。

查詢 : 2511-8211

傳真 : 2511-8142

電郵 : eoc@eoc.org.hk

網址 : www.eoc.org.hk

系統化的男女平等薪酬釐定方法

目錄

	<u>頁數</u>
引言	1
第一部 薪酬釐定過程中影響同酬的因素	2
第二部 設計職級架構	4
■ 有關職級架構設計的常見問題	7
第三部 建立薪金架構	10
■ 有關薪金架構的常見問題	12
第四部 建立薪金架構執行男女平等薪酬政策的實用提示	15
■ 入職薪金	15
■ 薪酬遞增	18
■ 薪金檢討	19
■ 升級加薪	21
■ 與工作有關的津貼	24
■ 現金津貼	24
■ 浮動酬金	24
■ 個人化薪酬	25
■ 退休福利	26
■ 其他附帶福利	27
■ 工作時數/兼職工作/異常情況	27
摘要	28

此乃中文譯本，意思以英文版本為準。

引言

本書是《性別歧視條例下的同工同酬及同值同酬—給僱主的指引》(《同值同酬指引》)的輔助資料冊。本冊子建議僱主採用有系統的方法，有效和公平地執行薪酬政策。

有效的薪酬管理措施包括有系統地執行薪酬政策及根據僱員的貢獻及所做工作對機構的價值而釐定其薪酬。要實現平等薪酬，須透過客觀的工作值評估、引用劃一準則釐定薪酬、並以無性別考慮的因素來建立僱員之間的合理相對薪酬。主觀或隨意作出的薪酬決定，雖然不一定帶有性別歧視，但對於機構在吸引、挽留和任用人才方面卻有負面影響。另一方面，公平的薪酬措施有助消除薪酬歧視和加強僱主僱員的互信。

本冊子重點指出薪酬釐定過程中可引致的同值不同酬問題，並提供實用提示，協助你制定男女平等的薪酬措施。使用本冊子的讀者應在執行薪酬政策方面有一定經驗或基本認識，以能領會箇中理據和影響。本冊子分為四部：

- 第一部 薪酬釐定過程中影響同酬的因素
- 第二部 設計職級架構
 - 有關職級架構設計的常見問題
- 第三部 建立薪金架構
 - 有關薪金架構的常見問題
- 第四部 建立薪金架構執行男女平等薪酬政策的實用提示

同酬概念適用於男性及女性，為免重複，本冊子內任何涉及女性的性別歧視，同樣適用於男性。

本輔助資料冊所載資料屬平等機會委員會所有，只供作一般性參考。指引雖已盡量提供有關課題的相關資料，但只有法庭才有權對法律作出最終解釋及應用。

第一部 薪酬釐定過程中影響同酬的因素

要在工作間實施同酬，應注意多項關鍵因素：

- 應認識同酬的涵蓋範圍。
- 應透過不含性別偏見的客觀方法識別出同值工作，最理想是建立一套高度透明的職級架構。大家可先以一個較簡單的系統作為起步，這總勝於毫無系統。
- 應建立清晰的薪酬政策及指引，以釐定個別員工的薪酬，例如：設立薪金架構，供內部參考。
- 應在薪酬政策執行過程中向擔任相同工作或同值工作的男女僱員應用劃一準則。

1.1 同酬的涵蓋範圍

同酬包括薪酬的所有成分(不論現金或其他形式)，就是僱員從受聘中得到的直接及間接報酬，包括但不限於基本薪金、花紅、超時補薪及津貼、工作表現獎金、退休福利、公司車、交通津貼及其他附帶福利。不同機構的薪酬成分組合各異。有些機構釐定個別僱員薪酬的現金成分時，採取「總現金」的方法；另一些則採用「總報酬」的方法，把薪酬的所有成分(包括現金和福利開支)一併考慮。**應注意同酬不單指基本薪金或薪酬的現金部分，亦包括所有的聘用條款及條件。**

1.2 如何比較薪酬是否符合同酬原則

把薪酬成分整體或逐項分開進行評估，須視乎個別情況而定。不論使用那個方法釐定個別僱員的薪酬和比較僱員的薪酬待遇，重要的同酬原則是，**根據既定的不含性別偏見的薪酬原則和政策，在相若情況下擔任相同工作或同值工作的男女僱員應享有同等方式的對待。**僱主應清楚界定薪酬待遇成分，並提出充分理據證明有關的薪酬決定沒有性別偏見。薪酬成分應以整體或逐項分開進行評估，須視乎全面的薪酬架構是否合理。只有法院有權就個別情況對有關法例作出解釋。

1.3 相若情況下的劃一準則

現實中，僱用條款及條件會因商業環境轉變而有所更改，以致有時會出現舊條款只適用於現職者，而改變了的新條款則適用於新僱員。有時，舊條款會被更新至與新條款看齊。除考慮到合約責任外，僱主須時刻緊記，個人薪酬待遇差異一定要與個別人士的性別無關。一般而言，劃一準則是指於相若情況下，應以相同的條款及條件對待擔任相同工作或同值工作的男女僱員。這包括使用相同的薪幅、在這幅度內薪金遞增的條件相同；獲得津貼和福利的資格相同；使用同一系統來評估工作及可獲取與表現掛鈎的獎勵薪酬；和在短期獎勵計劃中有同等機會得到獎金。若有薪酬差異，必須不是基於僱員的性別，且有清晰的薪酬政策及事實支持。

1.4 內部相對薪酬比較

僱主應設立機制經常為擔任相同工作或同值工作的僱員進行內部薪酬比較，以確定個別人士的薪酬差異不是基於僱員的性別，而是有其他原因。輔助資料冊《同值同酬自行評核手冊：僱主實踐同酬的積極做法》內有進行內部相對薪酬比較的說明範本，以便參考。

第二部 設計職級架構

同值同酬的原則，旨在達致男女僱員擔任同值的工作應獲得平等的報酬。因此，需要透過評估工作值來識別出僱主認為相同價值的工作，以提供同酬。《性別歧視條例下的同工同酬及同值同酬－給僱主的指引》一書已列出評估工作值的方法。輔助資料冊《如何制定不含性別偏見的分析性工作評估系統》亦可幫助僱主認識如何釐定工作值。不論以甚麼方法進行工作值評估，相若工作通常會歸類為同一職級，而一系列的職級會組成機構內的職級體系，從而建立職級架構。

2.1 職級架構和同酬的關係

職級架構乃薪酬釐定的基礎。薪酬是根據相對的工作職級(工作比重)來確立。市場上制定職級架構的方法林林總總，因其設計會因應個別機構的業務性質、規模、以及營運要求而異。**由於同值工作需享有同酬，因此，採用那種工作評估方法和如何把工作劃分為不同職級，對同酬具有影響。僱主須清楚知道甚麼工作被視為同值，及理由何在。另外，擔任同值工作的個別人士，他們之間的薪酬差距，必須與性別無關，這是十分重要的。僱主必須知道職級架構設計對同酬的影響。**本章會列出有關資料，以供參考。本冊子非為提供建立職級架構的技術知識，而是協助僱主對薪酬釐定過程中的同酬問題有更深入的認識。

2.2 職級架構對同酬的影響

雖然職級數目和職級架構設計是個別機構的決定，**但所有被僱主列入相同職級/或相同僱員類別的職位，除非有其他考慮因素並已經向僱員清楚交代，否則通常會被視為同值**，因此，職級架構應具透明度，且為僱員所認識，避免引起任何有關同值不同酬的誤會。

2.3 與職級架構設計相關的潛在同酬問題

(a) **職級分界** - 兩級之間有一個分割點把職位分為較高/較低職級和不同的薪酬待遇。這分割點稱為職級分界。在同酬方面，必須審慎考慮分界點，以確保所定的職級分界不含性別偏見。

如使用分析性工作評估 - 以下例子說明使用分析性工作評估方法時，如何定出不含性別偏見的職級分界：

例子：

若使用分析性工作評估來釐定工作值，然後根據評估得分劃分各職位的級別，應審慎考慮如何設定職級分界，以確保工作比重相近的「以男性為主導的工作」和「以女性為主導的工作」不會被隨意分成兩個職級，以致可能構成潛在的同酬問題。

例如：若某份「以男性為主導的工作」的分數為 200 分，而某份「以女性為主導的工作」為 195 分。若以 199 分作為低一級的職級分界，便可能引起同酬問題。

應覆核評估結果，以確保各主要工作成分相若的工作，即使在分數上有些微差別，也不致把「以男性為主導的工作」的職級劃分為高於「以女性為主導的工作」的職級。若不參考一系列工作的自然分界便貿然以固定的分數為分界，並不理想。

找尋自然分界時，可考慮工作的性質、人際關係、從屬關係、晉升級數等，以決定某職位是否屬於較高或較低的職級。

如使用其他方法劃分工作職級：職級定義須不含性別偏見；亦不應訂立令女性較男性難以符合的晉升條件。

此舉的含意，是釐定職級分界時，應為男女僱員提供同等的事業發展和獎勵機會。

- (b) **級寬** - 不同機構對職級數目，甚至職級架構的多少，要求不同。機構規模及其管理理念影響到職級的多寡。多則能創造晉升階梯；而少可提升效率和方便管理。職級數目會影響到每級的「寬度」。

例子：

若機構有 10 個職級，最高的工作分數為 1,000 分，倘平均分配每級的分數，即每級約為 100 分。

若只有 5 個職級，即分數幅度會變成 200 分。這表示，後者被列入同一級的職位，與前者相比，只屬「大致相若」，相對地市場薪酬幅度也較大，因而同一級內個別人士的薪酬差距會較大。

所有職級的寬度須否劃一，應視乎個別情況而定。若機構所訂立的級寬不一，應就此作出合理且清楚的解釋。有關每職級的晉升機會和薪酬遞增政策務必清楚列明。

不論級寬是闊或窄，所有同級職位都被視為對機構有同等價值。在決定個別人士薪酬時，若大家屬同一級別，男女僱員的待遇務須符合劃一準則。

- (c) **寬帶架構** - 若職位被列入窄的級別內，同級職位大多非常相似，在市場上相應的薪酬也會相若；相反若級寬較闊，所列入相同級別的職位只是「大致相若」，市場上的薪酬水平差異會較大。採用寬帶的機構一方面要付出市場薪酬來吸引和挽留人才，另一方面又要維持每級內職位享有同酬。因此在寬帶架構下，較難處理同值同酬問題。**若使用寬帶級別，務須清楚地向僱員陳明釐定薪酬的原則，保持透明度。個別人士的薪酬差距須有充分理由支持，且與性別無關。**
- (d) **職系架構** - 一些機構會為不同的職系訂立不同的薪酬架構，目的是提供清晰的事業發展前景，使各職系的薪酬架構能獨立地與市場薪酬動向看齊。僱員可能認為這種做法分化，或會令僱員憂慮機構未有實行同酬原則。例如：雖然工作評估時工程師(傳統是以男性為主導的工作)與人力資源專業人士(傳統是以女性為主導的工作)兩個職系內的職位分數相近，但工程師的薪酬卻高於人力資源專業人士。**若「浮動市場薪酬」是釐定薪酬時的主要因素，就必須定立機制，確立與市場掛鈎的薪酬，並不時檢討不斷轉變的市場情況，在有需要時作出修訂。**

有關設計職級架構的常見問題：

1. 若採用分析性工作評估系統，並用分數來識別工作，如何判斷兩份工作是否同值？

若兩份工作有以下情況，便可視為同值：

- (a) 兩份工作的得分完全一樣；或
- (b) 兩份工作的得分同屬僱主所定同級工作的分數範圍內。而僱主所定的工作等級必需合理和基於商業需要。如有訴訟，或須向法庭作出解釋。

2. 若兩份工作在工作值評估方面有很大差異，卻被列入同一等級，可否視它們為同值？

可以。僱主在設計職級架構時，有責任確保等級的寬度合理，以配合機構的策略性要求及僱員的事業發展及薪酬增長。僱主須留意，如使用寬帶級別來劃分工作職級，在處理同酬問題上會較為困難。

3. 如何確保職級架構的職級分界不含歧視？

查看能否立即分辨出在較高職級最低分數和在較低職級的最高分數的工作。再查看這兩份工作是否一份是以男性為主導，而另一份是以女性為主導。若兩份工作的分數差異非常少，卻分屬不同職級，則應檢討有關決定。建立一個評估制度，並授權評估小組可就分布級界附近的工作自行作出判斷，此舉非常有用。評估小組應注意同酬的影響和確保所作出的決定不含性別偏見。

4. 我們的機構沒有進行工作評估，但職級架構早已存在，且所有職位已分配到不同職級。我們如何確保職級架構不含性別偏見，又如何判斷那些工作是同值呢？

你需要檢討你的職級架構。

- (a) 可採用分析性工作評估，根據不含性別偏見的工作因素釐定工作值，確認機構的職級架構是有效的。
 - (b) 可根據清晰的、不含性別偏見的職級定義來分析不同職級工作的相關程度，並相應更新工作職級。
 - (c) 將工作列入同一級時，已將之視為同值的工作。
5. 我們沒有職級架構。職員受聘擔任各個職位，各擁有不同職銜，對職員的職級有粗略概念。我們怎樣做才符合同酬規定呢？

建議僱主建立架構，即使是簡單的架構；否則，若遇上有關同酬的投訴，便要就機構如何訂定僱員的薪酬作出合理解釋。可參考《性別歧視條例下的同工同酬及同值同酬－給僱主的指引》及輔助資料冊介紹的方法，以較嚴謹的方法評估工作值和釐定個別人士的薪酬，這亦有助提高僱員的滿足感和有效地管理僱員薪酬支出。

6. 本公司規模較小，沒有時間設立職級和薪酬政策，這是否違法？

法例沒有規定公司需要建立職級和薪酬架構。不過，若僱主沒有任何既定系統，而有僱員能證明他/她的薪酬較一名做同值工作(有類似職銜、職責和工作要求等事實支持)的異性同事為低，那麼僱主便需要證明，兩份工作並非相同，或除了在職者的性別外，有其他原因引致他們的薪酬差異。若僱主沒有任何職級和薪酬政策，會較難對有關情況提出辯解。

7. 本公司採用寬帶架構。工作要求差異頗大的職位放在同一級內，以便擴闊發展空間，並對個人能力作出獎勵。同級的個別人士薪酬差異非常大。在同酬規定下，我們如何確保不會違反《性別歧視條例》？

僱主應採取以下措施：

- (a) 清楚列明採用寬帶架構的目的和原則。
- (b) 清楚列明級內薪酬遞增的準則，例如：釐定入職薪金的指引、薪金檢討、調整薪金的條件、獎勵機制等。這些準則應合乎平等機會原則，以及應劃一適用於男女僱員。
- (c) 清楚列明各級的薪酬遞增政策，包括晉升增薪和確保向男女僱員提供平等晉升機會。
- (d) 由於個別僱員的薪酬差異較大，僱主可選擇在同一級寬內建立次級，並設有清晰指引，以有效地控制薪酬開支。不過，這樣做在某程度上就是變回窄級。
- (e) 在現行的薪酬政策下，檢視在同一級內男女僱員是否存有現行薪酬政策不能解釋的薪酬差異？若有，便需採取補救措施。進行同酬自行評核有助僱主識別出這些薪酬差距。

第三部 建立薪金架構

本章的建議是假設機構已確立薪酬架構。若機構仍未設有薪酬架構，建議僱主根據職級架構或市場薪酬水平，為機構內各級工作制定薪酬水平參考。**同酬的要義在於給予擔任同值工作的男女僱員劃一的待遇。薪金架構提供有系統的基礎作為參考，並大大提升薪酬管理的效能。**薪金架構需定期檢討，使之與市場薪酬動向看齊。

訂立薪金架構，可在決定薪酬時作為參考。薪金架構與職位等級相關，反映不同工作等級在市場上的薪酬現況。薪金架構可以薪幅、支薪點或定額薪酬的模式設定。除了薪金架構，需要制定其他薪酬政策，作為薪酬管理及其他僱用條款及條件的主導原則。**不管使用何種架構，沒有歧視的薪酬措施，關鍵在於以系統化的方法推行不含性別偏見的薪酬政策。**本冊子並非為確立薪金架構提供技術協助，而是針對有關同酬的問題，概述釐定薪酬的主要原則。

3.1 擇定薪酬位置

擇定薪酬位置代表機構願意付予各級職位的薪酬。市場薪酬措施繁多，某職位或職級的薪酬幅度可以非常闊。設立薪金架構的第一步是機構(透過薪酬調查及報告)找出市場的薪酬資料，並擇定理想的薪酬位置[即：選定與市場相關的薪酬水平，如：中點(薪幅的中間)、第一「四分位值」(75%工作的薪酬在這水平以上，25%工作的薪酬在這水平以下)或第三「四分位值」(25%工作的薪酬在這水平以上，75%工作的薪酬在這水平以下)等]。**重點是，僱主在擇定某個薪酬位置作為政策和薪酬參考點後，這個薪酬位置應劃一地適用於所有工作/工作職級，以確保不會引致對某項工作或工種的歧視，除非有真正業務需要和非因性別而引起的差異則作別論。**例如：不應為以男性為主導的工作訂立較高的擇定薪酬位置。若機構決定以市場中位數釐定薪酬，則每個職級的薪金架構都應按市場中位數為起點，通常被稱為薪幅中點。不過，若機構決定給予低級職位較高的擇定薪酬位置，以提高低收入僱員的生活質素，則此政策應同時適用於男女僱員，但這做法一定不能基於性別原因。

3.2 薪幅

市場上的機構普遍使用薪幅。薪幅是指每職級的起薪點至頂薪點，按照中點加減若干百分比釐定。原則上，同一職級所有的職位應位於同一薪幅內，而所有在職者都可按照相同的條件在薪幅內加薪，或經晉升達至較高職級。薪幅的性質代表同級僱員所擔任的工作雖屬同值，但個別僱員的薪酬會有差異。職級愈寬，薪幅愈闊，因而薪酬差異也愈大。**值得注意的是，同值工作的薪幅應相同，釐定每名僱員薪酬及薪酬遞增方式的主導原則也應相同。個別人士的薪酬差異應基於其他因素而非因在職者的性別。**

3.3 其他薪酬架構

對於沒有實行薪幅的機構，或會使用脊柱式薪酬架構(或支薪點)。與薪幅的做法一樣，同一支薪點適用於所有同值工作，除非另有與性別無關的其他合理原因(例如：因市場上不同職系有不同薪酬水平，從而出現差異)。有些公司會根據現行薪酬市值定出個別人士的薪酬。不論用那種薪酬架構釐定薪酬，必須是不含性別偏見的。

3.4 透明度及系統化做法

為免有同值不同酬的爭議，薪酬政策應具透明度，讓僱員瞭解薪酬釐定的原則及方法。至於那些沒有職級或薪金架構的公司，應以系統化方法釐定薪酬，並應在任何情況下把薪酬決定妥為記錄。

有關薪金架構的常見問題：

1. 我們每級都有薪幅，而個別人士的實際薪酬可能由最低點到頂點不等，當中差異可達 50%。由於同級的僱員被視為做同值工作，個別僱員之間的巨大薪酬差異有否違反同值規定？

薪幅的目的是讓個別人士的薪酬有所遞增，作為對其年資、工作表現和能力增進的獎勵。相關經驗較豐富的個別僱員，報酬較在職學習者為高是很合理。應清楚列明薪幅內的遞增準則，可包括入職薪金幅度、聘任的考慮、每年薪金檢討機制及對特殊個案的處理，例如：因某些理由而致薪酬高於或低於薪幅的個案。若個別人士的薪酬差異可以性別以外的其他原因解釋，則沒有違反《性別歧視條例》。在訴訟時，會由法庭決定有關辯解是否真確。

2. 我們根據職系劃分職級，而每個職系都會參考市場同類職位的薪酬，定出我們的薪酬架構。所有職位亦已進行評估及評分。由於不同職能的市場薪酬有異，因此，有可能不同職系內相同分數工作的薪幅會有差異。這會否抵觸同酬規定？

從同酬角度而言，須小心檢視出現薪酬差異的職系是否以男性或女性為主導的工作。若某性別為主導的職系較以另一性別為主導的職系的薪酬為高，則可能出現問題。然而，亦須以整體情況考慮。若機構能證明薪酬差異並非基於性別原因，假如市場數據改變，情況可能會逆轉，則未必會引起問題。進行定期同酬自行評核有助機構監察情況和在有需要時採取補救措施。

3. 我們沒有任何薪幅，只按求職者的入息和機構內其他僱員的薪酬來釐定薪酬。薪酬很「個人化」。我們沒有市場的數據，只透過與業內人士和求職者的交談收集薪酬資料。我們有否同酬方面的問題？

非以有系統的方法釐定薪酬，會容易引起問題，除非你能為個人化薪酬的情況提供合理解釋，又證明薪酬差異與在職者的性

別無關。建議機構採取以下措施：

- (a) 查核擔任相同工作僱員的薪酬水平，看看已識別出來的薪酬差異有否合理的解釋，而非與在職者的性別有關。
- (b) 設立簡單的職級架構，確保擔任同值工作的職員薪酬待遇一致。
- (c) 可參與薪酬水平調查或購買市面上的報告以收集市場薪酬信息，作為決定薪酬的參考。
- (d) 釐定薪酬時採用更有系統的方法，制定執行薪酬政策的內部指引，並加以記錄。

4. 我們的薪幅重疊。低級職員的薪金可能較高級職員的高。會否引起同酬問題？

薪幅重疊的做法很常見，是給予職級內一些經驗豐富、表現出色，卻無法晉升的職員的報酬，但必須確保男女僱員在薪酬遞增方面一視同仁，尤其是若女僱員雖獲擢升較高的職位，其薪酬卻較在較低職位的另一男同事為低。應清楚列明薪酬遞增及升級增薪的政策。

5. 我們以現金總額比較僱員薪酬的現金組成成分。這可能引致薪酬中某些成分出現不同待遇，例如：不同時期入職的同級僱員，其房屋津貼或有差異，這會否引起同酬問題？

這視乎多項因素：

- (a) 機構有否清楚的薪酬政策，詳細列明有關原則、條件及行政程序？這些政策是否在原則上和實際上沒有歧視？
- (b) 薪酬政策是否具透明度和為僱員瞭解？

- (c) 薪酬政策是否貫徹地執行，平等對待男女僱員？
- (d) 若提出的理據並非明顯地不含性別偏見，「不同待遇」便可能引起問題。機構能否令法庭信納這些「不同待遇」是必要和合理的？
- (e) 在同一情況下，職員是否獲得相同的待遇？
- (f) 若現金總額是薪酬比較的基礎，有否清楚地列明區別各成份的原因和機制？除了性別外，能否解釋個別僱員之間現金總額的差異？
- (g) 薪金差額是否合理？與引起差額的原因是否相稱？

本章的實用提示只作舉例及參考之用，未必適用於所有機構。

4.1 入職薪金

入職薪金的釐定對平等薪酬有長遠影響。入職薪金差異會為個別人士的薪酬差異帶來複合影響，因為日後的薪金調整是根據最初的薪酬待遇而定。若管理不當，會令僱員覺得薪酬不公平。例如：工作表現及服務年資相同的兩個僱員，由於入職薪金不同，若不採取補救措施，多年後薪酬差距愈來愈大。無論如何，這都需要時間作出調整。

給予不同入職薪金的理由很多，而這些理由多是合理的。例如：市場薪酬水平浮動、某種人才難求、能力水平不同、個別人士的市場價值有異等。現實之中，入職薪金會受求職者是否懂得議價，和機構是否急需填補職位等因素影響。所有這些原因若不妥善處理，很容易引致同值不同酬的問題。建議機構應確立清晰的指引，來決定入職薪金。

不同機構可能會根據其企業境況和薪酬策略而制定不同的入職薪金政策。在決定入職薪金時，主要的考慮是提供參照準則，以達致男女僱員得到劃一待遇。

訂立入職薪金指引的實用提示：

(此舉例說明只作參考之用，個別機構應自行訂立適合的指引。)

- 識別出真正最低入職要求，為這項主要的工作要求訂立標準。
- 為達到最低的入職要求，釐定每級的最低入職薪金。
- 定出給予高於最低入職薪金的條件，並決定可超出的幅度(例如：從最低點到第一四分位(薪幅的最低 25%)或最低點到中點(薪幅的下半部))。

- 定出給予高於求職者前職的薪金的標準百分比，和在甚麼情況下可以偏離這百分比，例如：參考內部相對薪酬比較。
- 確定符合求職者的預期薪津的條件及彈性程度，例如：未識別出其他合適的求職者、金額不得超出既定的幅度等。
- 定出彈性處理市場供求情況的條件，例如：市場上某專業薪酬突然飆升。定出當市場環境有變時把薪酬水平相應調整的措施。
- 定出可給予低於最低薪金的條件，例如：求職者未符最低要求、求職者的前職薪金遠低於現時薪幅的最低點、越級晉升等。與此同時，定出日後在類似情況下追加薪金的條件。
- 作出薪金建議前，進行內部相對薪酬比較，檢視男女在職者之間的薪酬差距。
- 所有參與釐定薪酬者都應熟識釐定個別薪酬的指引和同酬的要求。
- 取得市場薪酬水平的資料，並加以記錄。
- 把有關入職薪金的決定妥為記錄。
- 設立其他薪酬決策的機制，例如：薪酬遞增和工作表現獎勵的機制，以便在合理時間內把個別人士的薪金相應調整，以實現薪酬平等。
- 定期查核擔任相同工作或同值工作的男女僱員的入職薪金，以識別出有否薪酬差異。
- 應制定試用期後加薪的指引，以確保有一套同樣適用於男女僱員的準則。

訂定入職薪金舉例說明：

以下是如何根據既定指引釐定入職薪金的例子。個別機構應自行制定適合的指引。

假設：

1. 薪幅：最低 16,000 元；中點 20,000 元；最高 24,000 元
2. 最低入職薪金：16,000 元(符合全部要求)
3. 最高入職薪金：中點 20,000 元
4. 按求職者前職加薪的標準參考：10%
5. 最低入職要求註明三年相關經驗

取錄三人擔任同值工作(職位不同)：

求職者甲	接近 4 年經驗	最後薪金 18,500 元
求職者乙	3 年相關經驗	最後薪金 17,000 元
求職者丙	2 年相關經驗	最後薪金 14,000 元
現有職員(男)	4 年相關經驗	薪金 20,500 元
現有職員(女)	3 年相關經驗	薪金 19,000 元

經內部相對薪酬比較後，建議給予三名求職者的薪金：

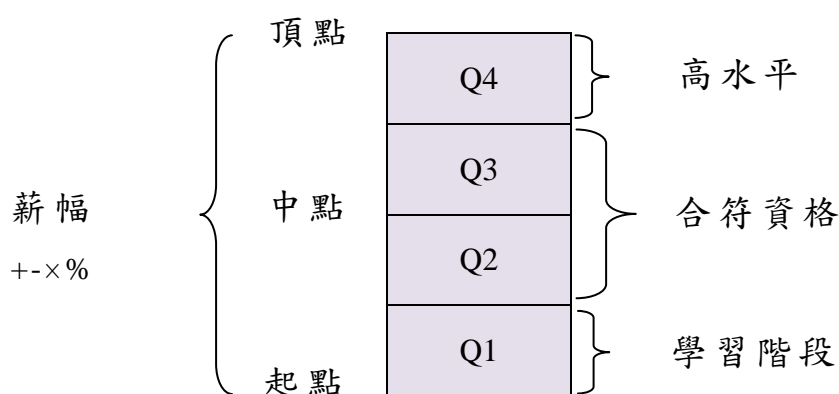
求職者甲	20,000 元(18,500 元加 10%，以中點為上限)
求職者乙	18,700 元(17,000 元加 10%)
求職者丙	15,400 元(14,000 元加 10%，較最低點少 3.75%)

注意事項：

- 制定指引較易作出劃一待遇的薪金建議，不致隨意定出金額。
- 由於情況不一，金額的分毫不能夠完全對應，輕微差別在所難免。例如：新僱員沒有工作表現記錄與舊僱員作對比。須注意的重點是進行相對薪酬比較和評估所出現的差異是否合理。
- 有需要時應跟進及糾正異常情況，例如：若求職者能達到所有要求，便應調整其薪金。

4.2 薪酬遞增

薪幅內薪酬遞增是對累積了相關經驗、提升了能力、工作上有表現、有時增加了額外職責但毋需更改職級的個別人士的獎勵。應清楚定出能反映機構薪酬管理理念的薪酬遞增原則、政策及程序，當中應包括任何增薪條件和比率的指引。一般而言，未能完全勝任，仍在學習階段的在職者應位於薪幅的第一「四分位」(Q1)，而那些完全勝任者適宜位於第二和第三「四分位」(Q2及Q3)，至於上「四分位」(Q4)部分是給予表現優秀但未有即時機會晉升者。下圖為薪酬遞增進程的例子：



- (a) 薪幅頂點的上限度 – 薪幅應反映市場薪酬水平，和僱主願意支付給各級職位的酬勞。某職級的薪幅頂點通常代表上限，沒有僱員可以越過該最高點。若在罕有情況下容許個別僱員越過薪幅頂點，便應清楚列出理由及相關指引。務須小心以確保此舉不會構成薪酬歧視，例如：所有薪酬高於薪幅頂點的僱員都屬於同一性別，但又找不出合理解釋。
- (b) 遞增的限制 – 若規定僱員須達到某些準則，其薪酬才可遞增至某點，則有關條件必須不含性別偏見。例如：取得某些資格或通過與工作有關的考試，且有關要求同時適用於男女僱員。任何令某性別僱員處於不利位置的限制，都可能構成歧視。
- (c) 寬帶的薪酬遞增 – 為寬帶架構制定薪酬遞增政策時，務必份外小心，因為性質大致相近的工作都已集於同一級內。這表示，寬帶級別內相對的市場薪酬幅度會較窄級的為闊，引致寬帶級別內僱員的薪酬差異較大，很容易出現同酬問題。個別僱員也要花較長時間從薪幅最低點遞增至最高點。寬帶架構的主要目的在於獎勵個別僱員提升能力，和為橫向事業發展的僱員的薪

酬提供更大彈性。由於寬級的晉升階梯較少，僱員對與個人貢獻相關的薪酬遞增有較高期望。清楚制定薪酬遞增條件至為重要。

採用寬帶架構薪酬遞增的實用提示：

- 確立客觀的工作表現管理系統，以評估個別僱員的貢獻。
- 訂定不含性別偏見的能力要求，並盡量減低評估時的主觀程度，例如：由上司、同級和下屬進行「360度」的能力評估。
- 清楚制定在級內增加額外職責而加薪的條件，例如：擴大負責的地域範圍、圓滿地完成特別任務。
- 擴闊事業發展也許不需要即時加薪，直至有關發展圓滿完成，僱員達到更高工作能力。
- 若薪金架構同時存在窄級和寬帶級別，鑑於寬帶級別有比較闊的薪幅，宜檢討兩種級別的入職薪金指引。
- 分析級與級之間重疊部分，以確保合理的薪金遞增。

4.3 薪金檢討

薪酬遞增可透過一般薪金調整，如基於生活指數上升、獎賞增薪及追加薪金等。現今大多數僱主都會採用某種形式與表現掛鈎的薪酬制度。常見的做法是透過每年的薪酬檢討過程給予這類酬償。這種薪酬制度的成功關鍵是有公平而管理良好的工作表現評核系統，定出清晰的工作目標和標準，兼具持續監察和客觀積極的改進建議。因不同工作表現而致的個別薪酬差異是可以接受的。不過，最重要是確保表現評核過程和與表現掛鈎的薪酬不含性別偏見。

一些慣常做法(如採用強制工作表現評分的分佈形式來評估僱員的工作表現，和在加薪建議過程中管理層行使酌情權等)很易引起同值不同酬的問題。若有真正需要採用相對比較的方式來分佈僱員的工作成績，務須小心確保某性別的僱員不會在過程中蒙受不利。舉例，由於機構常會認為高級僱員的貢獻較重要，故評分通常會高於低級僱員，若高級職位以男性為主導，就需注意這會否影響到釐定與表現掛鈎的薪酬。按職級強制分佈工作表現評分，或有助處理各級一起評分而引致分數傾斜的問題。不過，亦應注意在同一級內推行強制分佈評分要有充足理據支持，而且評分過程必須公正。

處理與表現掛鈎的薪酬的實用提示：

- 在評核周期開始時，制定清晰的工作目標和標準，並向僱員清楚說明。
- 在量度工作能力時，須確定這些能力要求已有清晰界定，且同時適用於男女僱員。
- 儘管女僱員因放產假而缺勤，在評核表現和加薪時，應確保她們得到公平對待。
- 應清楚定出決定加薪幅度的因素。
- 就員工表現而訂下的建議加薪百分比應該一致執行。
- 如採用強制分佈的工作表現的評分制度，但發現某性別僱員的評分被劃一強制分佈到較低等級，便需找出原因。應分析和評估男女僱員評分的分佈情況，以確保穩妥無誤。
- 若除了僱員個人的評分外，還會考慮其他因素，就應清楚說明。例如：個別僱員現時薪金位置可能影響到加薪率 – 若兩名僱員的評分相同，其中一人的薪金較低，加薪或許稍高，以逐步拉近二人的薪酬差距。
- 如在薪金檢討過程中設有特別調整增薪，應為有關準則提供指引。

- 若薪金檢討過程已納入實現公平和平等薪酬的措施，管理層的酌情加薪權應可減到最低。若管理層行使酌情權，有關決定及原因應妥為記錄，且不應與僱員的性別有關。
- 加薪時切忌採用「拉上補下」的做法，尤其是扣減女僱員的薪金來加給男僱員，反之亦然。若需要額外資金作為特別調整增薪，應另撥資源。

4.4 升級加薪

與入職薪金相似，應為升級加薪定出指引，以確保劃一準則適用於男女僱員的升級加薪。要考慮的關鍵問題是，標準加薪百分比雖可確保所有升級的僱員得到相同待遇，但卻可能會擾亂內部的相對薪酬。例如：較低職級內薪金位置較高的僱員，升級加薪後的收入可能多於現有較高級的僱員。若兩位在職者的性別不同，可能會構成潛在的同酬問題。為實現公平及平等薪酬，最重要是所有薪酬釐定政策和程序，都應以全面和系統化的薪酬政策加以調整，以盡快糾正不平衡的情況。

訂立升級加薪指引的實用提示：

- 訂立標準的升級加薪百分比，作為參考。
- 在決定升級加薪時，應與擔任同值工作之僱員進行內部相對薪酬比較。
- 定出容許調整標準加薪百分比的條件及幅度，例如：顧及內部相對薪酬比較或包括追加增薪成分，以拉近薪酬差距。
- 在適當情況下，即使在職者的薪酬已相對較高，亦應定出最低加薪百分比以作策勵。
- 在適當情況下，例如：在職者的薪酬已高於其他職級較高的僱員，可定出指引，為升級加薪設限。

- 若採用總現金額的加薪方法，應確保薪酬成分已清楚列明和貫徹實施。
- 應考慮以基本薪金釐定升級加薪政策的影響，因為這會影響退休福利和其他根據基本薪金計算的薪酬成分。
- 除了薪酬的現金成分外，其他須改變的僱用條款及條件，都應劃一地實施。
- 須為連續升級定出指引，以確保薪酬平穩遞增及控制工資成本。

訂定升級加薪舉例說明：

以下是如何根據既定指引決定升級加薪的例子。機構應各自訂立合適的標準作為指引。

假設：

1. 標準升級加薪已定為基本薪金的 10%。
2. 標準加薪可因應內部相對薪酬比較作出調整，但最少會加基本薪金的 5%，以作策勵。
3. 若經升級加薪後薪金仍低於薪幅最低點，可視乎表現，考慮每六個月作出特別調整，特別調整每年不可超出 10%。

三名僱員(P1, P2 和 P3)晉升為經理級。公司以擔任同值工作的現職僱員進行內部相對薪酬比較，決定升級加薪。經理職位薪幅的最低點為 24,000 元。假設所有個別僱員的資歷相等，其現時薪酬福利津貼如下。

職員	基本薪金	房屋津貼	總現金額	總經驗	在職年資
1	\$33,000	\$5,000	\$38,000	8.5 年	3 年
2	\$30,000	\$5,000	\$35,000	7 年	1 年
3	\$28,000	\$5,000	\$33,000	6 年	2 個月
P1	\$26,000	\$3,000	\$29,000	6 年	不適用
P2	\$23,000	\$3,000	\$26,000	5 年	不適用
P3	\$21,000	\$3,000	\$24,000	4 年	不適用

建議的升級加薪和理由如下：

	建議的升級加薪	理由/備註
P1	基本薪金 27,800 元， 房屋津貼 5,000 元	加薪 6.9%(與早兩個月獲擢升的職員#3 比較，其總經驗相同)。
P2	基本薪金 25,300 元， 房屋津貼 5,000 元	加薪 10%，無相對比較問題。
P3	基本薪金 23,100 元， 房屋津貼 5,000 元	21,000 元加 10% 薪酬會於 6 個月後檢討，拉近至薪幅最低點。

應將入職薪酬指引及升級增薪的指引互作比照，確保以合理方法，釐定每一級別新入職者的薪酬。

4.5 與工作有關的津貼

符合執行具體職務的既定準則，可獲發與工作有關的津貼，包括超時補薪、輪值津貼、膳食津貼、值勤費等。領取津貼的資格和津貼金額應同樣適用於男女僱員。須留意即使領取津貼的資格相同，職務要求不應令某性別蒙受不利，令他們不符資格取得有關津貼。

4.6 現金津貼

除了基本薪金外，有些機構或會提供現金津貼，作為薪酬的一部分，包括保證發放的定額現金、補助金或發還墊支等，這有別於因應執行具體職務而發放的津貼。例如：房屋津貼、到偏遠地點上班的交通津貼、度假旅費、宿舍雜費津貼等。

提供現金津貼的實用提示：

- 應清楚列明提供現金津貼的目的、資格和津貼額。在相同情況下，有關的條款應同樣適用於擔任同樣工作或同值工作的男女僱員。
- 若現金津貼與基本薪金掛鈎，又訂明是基本薪金的某個百分比，則應劃一實施有關百分比。不過，若基本薪金已存在差異，便會在同酬問題上產生複合的影響。

4.7 浮動酬金

浮動酬金是具彈性、直接與表現掛鈎的報酬，並常與企業財政表現有關。浮動酬金的形式因機構而異，可包括銷售佣金、酌情發放的花紅、和短期獎勵計劃等。有些僱主採用結構嚴謹的方法發放浮動酬金，另一些則純粹酌情發出花紅。若沒有嚴謹的方法發放浮動酬金，未必能有效策勵僱員，提升他們的表現，原因是僱員未必能清楚知道表現與回報的關係，更可能引起同值不同酬問題。即使花紅是僱主酌情發放，也應定出清晰指引，使僱員瞭解在甚麼情況下會得到花紅，以及決定個人花紅金額的依據。例如：最簡單是機構可承諾在達到一定財政目

標時，每人可獲發一個月基本薪金為花紅，也可細緻地制定企業、組別和個人層面的詳盡表現目標，從而確定個別僱員所得的浮動酬金。

處理浮動酬金的實用指示：

- 應定出發放與表現掛鈎的花紅的工作評估標準。
- 應清楚界定每類別僱員可獲得花紅的機會。例如：銷售僱員所得的酬金成分與其他部門僱員不同，因此，獲得花紅的機會不同。
- 建議定出嚴謹的方法，以釐定個別僱員的花紅酬金。雖然僱員未必需要取得所有數據來自行計算花紅金額，但他們應知道花紅酬金是如何計算出來的。
- 留意以男性為主導和以女性為主導的同值工作獲發放花紅的機會，及男女僱員實際所得的花紅是否有差異。若有差異，需確保與性別因素無關。

4.8 個人化薪酬

若機構是根據市場薪酬現值來釐定所有或部分員工的薪酬，有關市場薪酬的資料、個別職位的薪酬水平參考、內部相對薪酬比較的過程，以及一切有關薪酬決定的記錄都應保存，作為薪酬決定理據的證明。應向擔任同值工作的職位採用劃一準則。若釐定個別薪酬時欠缺清晰的指引，很易引起同酬問題。

採用個人化薪酬的實用提示：

- 定出那些職級/類別的僱員會採用個人化薪酬及其原因。例如：高層管理人員可能需要採用個人化薪酬，因為個人的能力、見識和具體經驗都是非常重要的考慮因素，薪酬差異可反映同級僱員在上述因素方面的不同(如：訂定指引時參考薪幅

的 75% 而非中位數)。

- 為確保遵守同酬原則，機構仍應評估這些職位的工作值，以便與相關市場薪酬掛鈎。
- 若有若干職位需要採用個人化薪酬，建議採用有系統的方法釐定薪酬。
- 應訂立一套準則以釐定個別薪酬。例如：利用已識別出的市場薪酬水平定出薪幅(如以市場中位數加及減某個百分比)，和決定實際薪酬的考慮因素。這些因素必須不含性別偏見，劃一適用於男女僱員。
- 應經常進行內部相對薪酬比較，以確保因採用個人化薪酬而引起的個別薪酬差異是合理的，並以劃一準則為依歸。
- 薪酬決定應有實證支持，既定的有關準則亦應加以記錄。

4.9 退休福利

同酬亦適用於向僱員提供的退休福利。若機構內只有一種退休福利，擔任同值工作的男女僱員亦應有資格享有相同的福利。若有超過一種退休福利，就必須清楚說明提供多於一種福利的原因。例如：由於政策改變，某種計劃已不再接受新人加入，因而為某日以後入職的僱員推出另一計劃，並適用於所有受影響的僱員。擔任同值工作且按照相同情況聘用的僱員，不應分屬不同的退休計劃，除非有區分的真正需要，或是由僱員自己選擇。例如：固定年期合約僱員因為未能符合一般退休計劃保留福利所須年資而需要以約滿酬金代替。海外僱員亦需要另行安排，而非使用其他僱員的一般退休計劃。僱主應檢視退休計劃的規則，以確保男女僱員在資格和福利方面都獲得平等對待。

4.10 其他附帶福利

同酬適用於擔任相同工作或同值工作的僱員的所有僱用條款及條件。這包括向僱員提供的公司車輛、按揭津貼、會籍、專業註冊會籍、人壽/殘疾保險、年假、公務旅遊、度假旅費、培訓及進修津貼、子女教育津貼、長期獎勵計劃和彈性福利計劃等。在規管各項福利時有一套清晰的政策，可確保男女僱員得到劃一對待，亦應留意在執行福利計劃時，簡單問題如公司車隊中的舊車分配給那位僱員，都需要小心處理。如已有清晰的指引，就能妥善處理這些問題。

4.11 工作時數

視乎其工作性質，不同類別的僱員會有不同的工作時數限制。例如：在寫字樓上班的僱員與輪班工作的生產部僱員的工時不同。公司或有政策註明，額外上班時間可獲以假代酬的補償。值得注意的是，擔任同值工作的同一類別男女僱員應在工時安排上獲得平等待遇。

4.12 兼職工作

若機構有需要聘用兼職僱員填補空缺，應確保其僱用條款及條件合理，例如按比例地與擔任同值工作的常額僱員相若。不可故意以兼職形式僱用某性別的僱員，藉以使該性別的僱員的薪酬在相若的情況下低於另一性別的常額僱員；或迴避給予應有的福利。亦應緊記，不可不合理地拒絕女性出任全職職位。

4.13 異常情況

在異常情況下，個別員工或因工作內容或職級/薪金架構有變，導致其薪酬高於一般給予該職位的金額。要將之調整至正常水平，常見的做法是暫時凍結該僱員的薪酬待遇，並使之逐漸與同級薪酬看齊。在這情況下，建議機構制定方案，把薪酬調整至正常水平，或增加該僱員的職責以提升其職級。異常情況幾乎一定會有同酬的問題，故必需在合理時間內妥善處理。

摘要

釐定薪酬的系統化方法，其主要元素摘要如下：

- (a) 分析性工作評估確保以客觀的方法釐定工作值。選定用以量度工作值的工作因素應不含性別偏見。工作評估結果亦應妥為記錄。
- (b) 若採用分析性工作評估以外的方法來劃分工作等級，應不含性別偏見，亦應清楚界定職級。
- (c) 不含性別偏見的職級評定系統，可確保男女僱員所做的工作都得到平等的評估。被評為同值的工作便應享同酬。
- (d) 以職級架構來識別出同值的工作，應清楚向僱員說明。
- (e) 應制定薪酬政策，並且讓僱員清楚知道。薪酬政策指引應劃一適用於男女僱員。
- (f) 薪酬決定應妥為記錄。建議有關記錄應至少保留 24 個月。
- (g) 應有查核機制，以確保政策能落實推行。任何偏差都應加以解釋，並獲得批准和妥為記錄。
- (h) 應定期進行同酬自行評核。《性別歧視條例下的同工同酬及同值同酬－給僱主的指引》的輔助資料冊《同值同酬自行評核手冊：僱主實踐同酬的積極做法》可供參考。

