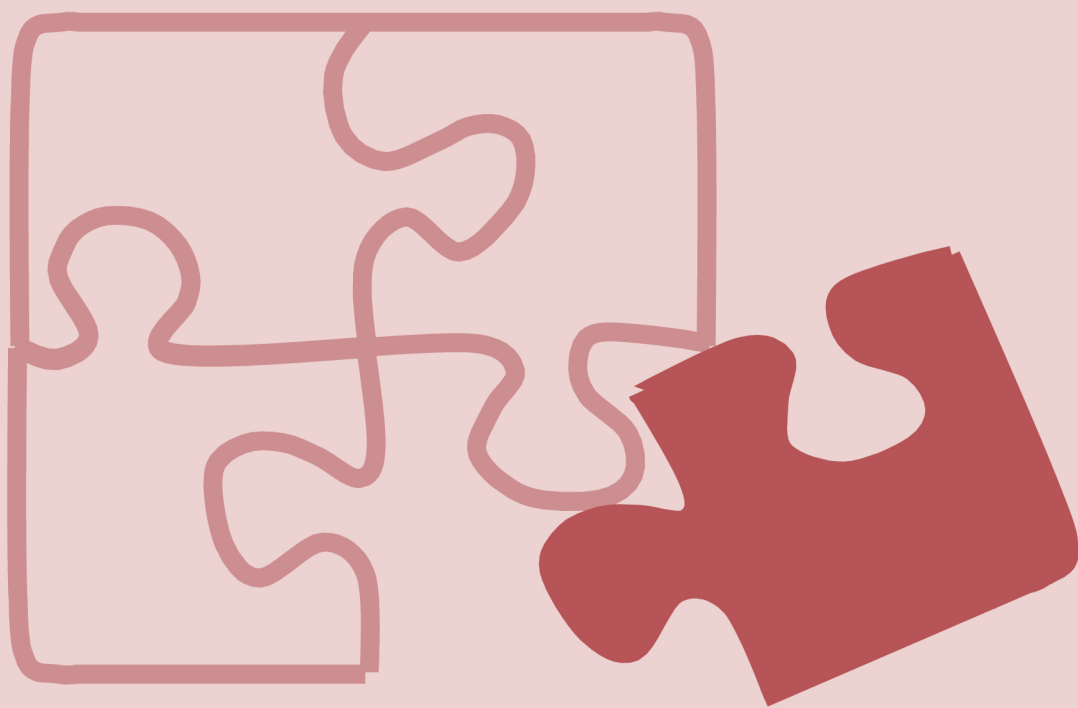




平等機會委員會

同值同酬自行評核手冊： 僱主實踐同酬的 積極做法



輔助及
資助
資料
冊
(三)

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

目錄

	<u>頁數</u>
引言	1
第一部 同酬自行評核的規劃	3
第二部 良好同酬措施核對表	6
#1 分析性工作評估系統	7
#2 職級架構	9
#3 薪金架構	10
#4 入職薪金	11
#5 薪酬遞增	12
#6 與表現掛鈎的薪酬	13
#7 市場因素	14
#8 其他僱用條款及條件	15
第三部 識別相同工作與同值工作	16
第四部 薪酬分析	18
■ 目的	18
■ 分析薪酬的步驟	18
■ 比較薪酬的方法	18
■ 透過薪酬分析找出潛在的歧視問題	22
■ 內部相對薪酬比較	23
第五部 制定平等薪酬方案	25
第六部 個案研究(同酬自行評核例子)	26
結語	41

本冊子是《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，旨在協助僱主查核自己的薪酬措施有否歧視，從而制定薪酬平等方案，令男女僱員有平等的薪酬待遇。

1. 僱主的責任

僱主應認識及遵守「同工同酬」和「同值同酬」的原則，亦有責任確保這些原則得以落實。根據《性別歧視條例》，凡因僱員的性別而在僱用條款及條件上歧視他/她，即屬違法。一旦僱員提出同酬申索，僱主可能需要付出不少精神、時間和資源，去證明機構的薪酬政策不含性別偏見，而投訴人與他/她的比較者的薪酬差距是與他們的性別無關。未雨綢繆，避免同酬申索的最好方法，就是主動推行同酬措施，包括採取沒有歧視、具透明度和易於理解的薪酬措施，並透過進行自行評核，定期檢視機構內擔任同值工作的男女僱員，在相若的情況下，是否獲得劃一的待遇。

2. 自行評核的好處

自行評核並非法定的要求。進行自行評核是自願性的，其好處亦不單止於確保男女同酬。

- 自行評核讓機構有機會檢討現行政策及措施，瞭解機構的薪酬現況。
- 自行評核的結果有助機構識別和處理現行薪酬制度的流弊，從而制定新的政策或改善舊有制度。
- 自行評核讓機構有機會就任何薪酬差異（不論是基於甚麼原因）作出補救，令所有僱員都享有公平的薪酬待遇。
- 公平的薪酬待遇對僱員的積極性和挽留人才有正面影響，亦能促進僱主與僱員之間的信任。

對沒有正式或嚴謹的薪酬架構的僱主而言，本冊子概述的資料，有助他們訂立一套不含性別偏見的薪酬政策及程序。僱主應逐步採用有系統的方法釐定薪酬。可先採用簡單的系統作為開始，以易於推行，這總較完全沒有系統為佳。

3. 如何使用《同值同酬自行評核手冊：僱主實踐同酬的積極做法》

本冊子應與《同值同酬指引》及另外兩本輔助資料冊，即《如何制定不含性別偏見的分析性工作評估系統》和《系統化的男女平等薪酬釐定方法》一起使用。這幾本資料冊互為補充，為僱主就同酬概念提供相關資料及便捷的工具。另外，平等機會委員會(平機會)亦出版了一份《簡易指引》，說明同值同酬的主要概念和原則，以供速覽。本輔助資料冊的對象是在釐定薪酬方面有豐富經驗的人力資源專業人士，或已詳細閱讀另外三本資料冊並對有關課題有充分認識的人士。

本冊子包括六個部份，逐步說明進行同酬自行評核的過程並提供實用的工具。雖然自行評核的重點是同酬，但亦可作為僱主就機構的整體薪酬措施進行全面檢討的機會。

- 第一部 同酬自行評核的規劃
- 第二部 良好同酬措施核對表
- 第三部 識別相同工作與同值工作
- 第四部 薪酬分析及檢視內部比照
- 第五部 制定平等薪酬方案
- 第六部 個案研究(同酬自行評核舉例說明)

同酬概念適用於男性和女性。為免重複，本冊子內任何提及對女性的性別歧視亦同樣適用於男性。

本冊子所載資料屬平機會所有，旨在為僱主提供一般性參考。平機會盡力就此課題提供相關資料，惟只有法庭方能對法例作出具權威性的詮釋及應用。

第一部 同酬自行評核規劃

大多數機構現時都已採用電腦化的人力資源管理系統，若同時使用本冊子提供的工具，進行自行評核將不會是需要大量人手的工作。確立機制以後，便可以使用系統作定期監察，並逐步加以改善，以達到機構的具體目標。

同酬自行評核是檢視機構釐定薪酬的過程。對大機構而言，自行評核包括查核薪酬政策和措施，及擔任相同工作或同值工作的男女僱員的薪酬水平。對規模較小、沒有嚴謹薪酬結構的機構而言，也可藉此過程識別出需作出調整的地方，以改進薪酬釐定程序，確保不會違反同酬的原則。機構如在識別出薪酬差異後作出糾正，就能真正體現進行自行評核的好處。機構可制定一份薪酬平等方案，從而進行自評。以下是規劃同酬自行評核的程序：

1.1 訂定自行評核目標

本冊子的引言部分已說明了自行評核的好處。自行評核的目標，除了要確保男女僱員可享有平等的報酬外，僱主亦應自行訂立具體目標，如建立或改良現有工作評估、職級評定和薪酬管理等系統。

1.2 定出自行評核範圍

自行評核包括檢討政策、程序和比較僱員之間的實際薪酬，因此評核的範圍應包括但不限於下列各項：

- 相關的人力資源政策
- 工作評估系統的設計及運作
- 職級架構和薪酬架構的設計
- 薪酬管理指引及程序
- 職責說明的記錄情況
- 所涵蓋的僱員—建議應包括所有僱員在內。若剔除個別僱員或某組別的僱員，會減低自行評核的效果和可靠程度。對薪酬異常的個案，應加以檢討，以找出補救方法

1.3 成立專責小組

專責小組的人數視乎機構的規模、評核範圍及目標而定。

對大機構而言，自行評核需要大量資料以進行深入檢討，因此下列具專門知識的成員會對專責小組的工作非常有用：

- 具備薪酬管理和工作評估專門知識的人力資源專業人士
- 負責處理人事和薪酬記錄的職員
- 若有負責內部審計的職員，可就程序細節提供意見
- 過程中相關部分的職員，例如負責檢討職責說明
- 整個項目的負責人應為高級管理層

對較小的機構而言，管理層須支持負責管理員工事宜的職員，統籌是項工作。

專責小組成員應瞭解平等機會的概念及相關的法定要求。

1.4 擬定工作計劃

視乎評核的範圍，自行評核可根據本冊子建議的程序，定出清晰的時間表，分階段進行。每階段要有可見的成果和具體的行動方案。如情況許可，諮詢過程應包納部門主管與僱員，有助達致成效。無論如何，制定一套溝通策略是必要的。

1.5 收集所需資料

確保用於評核的資料準確和完整很重要。相關的人力資源政策、運作指引、內部監察文件等都應重新檢視。電腦化人力資源管理系統或人事檔案記錄均應經常更新和保持準確。僱員過往提出有關薪酬的投訴和部門主管的意見也有助識別潛在的問題。若發現有薪酬差異情況，薪酬決定的有關記錄有助找出差異的原因。收集的個別僱員的資料可包括：

- 性別
- 職銜
- 職級
- 工作評核得分(如可提供)

- 部門
- 全職或兼職
- 擔任現職的年資
- 在機構服務的年資
- 薪酬待遇的個別元素，包括現金成分和福利項目
- 過往工作表現評分及/或工作能力評估
- 資歷
- 過往相關經驗
- 職級薪金中間點及/或市場參考薪酬水平
- 規定工時
- 僱用條款及條件的其他主要元素

第二部 良好同酬措施核對表

本部分提供八項良好同酬措施核對表，協助僱主檢討機構的薪酬釐定過程。若核對表的答案有任何一項是「沒有/否」，僱主可能需要改善機構的系統和採取跟進措施。核對表涵蓋的範圍包括：

- 核對表 #1 分析性工作評估系統
- 核對表 #2 職級架構
- 核對表 #3 薪金架構
- 核對表 #4 入職薪金
- 核對表 #5 薪酬遞增
- 核對表 #6 與表現掛鈎的薪酬
- 核對表 #7 市場因素
- 核對表 #8 其他僱用條款及條件

2.1 使用分析性工作評估系統評定職級的機構

若機構使用分析性工作評估，確立清晰政策為僱員(或部分僱員)評定職級，上述八個核對表有助僱主評估在實踐同酬方面的成績及找出可更臻完善之處。

2.2 使用其他方法評定職級的機構

若機構使用其他方法評定職級，則可使用 2 至 8 的核對表進行自行評核，並參考另一輔助資料冊《如何制定不含性別偏見的分析性工作評估系統》，考慮使用較有系統的方法進行工作評估。

2.3 沒有正式職級評定或薪酬架構的機構

應參考《同值同酬指引》及《系統化的男女平等薪酬釐定方法》，盡快制定一套系統，亦可參考下列核對表來制定薪酬架構。

核對表 #1 分析性工作評估系統

請把機構的實際措施/現況與下列各項逐一對照：	有/是	沒有/否
■ 所有職位是否都有最新的職責說明存檔？		
■ 職責說明的格式是否劃一？		
■ 職責說明是否有足夠資料，以便在進行工作評估時用來分析工作因素？		
■ 有否就擬備職責說明，為僱員提供培訓及專業協助？		
■ 在職者有否參與擬備自己的職責說明？		
■ 工作評估系統是否已涵蓋所有工作？		
■ 若工作評估系統並非涵蓋所有工作，用以評定工作職級的其他方法有否清晰的準則？有關準則是否不含性別偏見？		
■ 若使用多於一套工作評估系統，有否與性別無關的合理理由？		
■ 若將未評估的職位與基準職位作配對以評定工作職級，是否已有一套清晰界定的程序？		
■ 若採取職位配對，基準職位是否已包括分別以男性和女性為主導的職位？		
■ 職位配對是否在基準職位的評核有結果前完成？		
■ 是否所有工作都已經過客觀的評估或配對？		
■ 工作評估是否由使用專利系統的專業人士或專責小組進行？		
■ 工作評估小組的所有成員是否受過訓練，並瞭解同酬的要求？		
■ 完成工作評估後，是否有確認程序，對評估結果進行全面比較和分析？		
■ 是否設有上訴機制，處理對工作評估的結果？		
■ 工作評估選用的工作因素是否不含性別偏見，即同樣適用於以男性或女性為主導的工作？		

■ 工作因素的定義是否清晰，並反映機構對工作的主要要求？		
■ 有否清晰的定義用以量度每項工作因素的重要性，以顯示不同程度的工作要求？		
■ 可否確定工作因素比重不會對男性為主導或女性為主導的工作較為有利？		
■ 評估的決定和結果有否適當地記錄存檔？		
■ 若工作內容有變，是否有機制為工作進行重新評估？		
■ 若設立新職位，在物色任職者前，有否先就職位進行工作評估？		
■ 是否有些工作的得分非常接近職級的分界線，而其在職者多為男性或女性？		
■ 有否核對工作評估的結果，以確保工作內容/要求沒有明顯分別，但在職者以男性或女性為主導的工作並非隨意地被放到不同職級中？		
■ 有否定期檢討工作評估系統，以確保所有工作獲得適當地評級？		
■ 工作評估系統是否具透明度，讓僱員認識系統的運作？		
■ 有否把工作評估的得分和職級告訴僱員(至少告知在職者及有關部門)？		

核對表 #2 職級架構

請把機構的實際措施/現況與下列各項逐一對照：	有/是	沒有/否
■ 是否已有正式的職級架構？		
■ 職級架構是否具透明度，並為僱員所瞭解？		
■ 職級評定是否根據不含性別偏見的客觀方法來評定其工作值？		
■ 在決定職級分界時，有否查核過是否隨意地把以男性或女性為主導的相若工作分到不同的職級中？		
■ 建立各個別職級的準則是否有清晰的定義？		
■ 這些準則是否不含性別偏見並同時適用於男女僱員？		
■ 在決定職級架構內的職級數目時，有否考慮機構的真正業務要求？		
■ 不論職級架構怎樣設計，同一套僱用條款及條件是否適用於相同職級或同一組別的男女僱員？		
■ 職稱是否合理地反映工作的職級劃分？		
■ 在實施職級架構前，有否查核此架構對男女僱員的影響(例如：有否令有些工作升級或降級，影響某一性別的僱員)？		

核對表 #3 薪金架構

請把機構的實際措施/現況與下列各項逐一對照：	有/是	沒有/否
■ 機構有否正式的薪金架構，清晰說明薪幅或支薪點？		
■ 若有，這些薪幅/支薪點是否劃一地適用於相同職級/職員類別的所有僱員？		
■ 薪金架構的應用原則有否清楚列明？		
■ 若沒有正式的薪金架構，機構能否具體證明有關的薪酬決定不含性別偏見？		
■ 有否監察和更新薪金架構，使之與市場薪酬動向一致？		
■ 薪酬成分有否清晰界定，並劃一適用於所有相同職級/職員類別的所有僱員？		
■ 僱員是否明瞭機構釐定薪酬的原則和方法？		
■ 若按年資訂定薪酬，有否清晰列明訂定年資制度的原則和程序？		
■ 若發現薪酬異常的個案，有否訂出方案在指定時間內加以糾正？		

核對表 #4 入職薪金

請把機構的實際措施/現況與下列各項逐一對照：	有/是	沒有/否
■ 有否清晰界定每個職位的最低入職要求？		
■ 有否制定釐定入職薪金的指引？		
■ 有否制定釐定新聘任員工的起薪點的準則，作為一般指引？		
■ 有否制定指引，以監管一些需要以異於一貫準則處理的情況？		
■ 若支付的入職薪金低於該職級的最低薪酬，有否訂立程序，逐漸把有關的個別薪酬調整到適當水平？		
■ 若需要付出額外薪酬以吸引個別求職者，有否釐定清晰指引？		
■ 有否定出指引，按求職者現有的薪酬而增加某個標準百分比，作為新入職薪金？是否清楚說明該百分比是如何計算出來(如：是根據基本薪金或總現金收入)？		
■ 若需要根據市場情況調整入職薪金，有關的薪酬決定有否妥為記錄？		
■ 在作出新的薪金建議前，有否進行內部相對薪酬比較？		
■ 是否所有參與釐定入職薪金的員工，都認識薪酬政策及同酬要求？		
■ 是否所有入職薪金的建議都妥經批准及記錄？		

核對表 #5 薪酬遞增

請把機構的實際措施/現況與下列各項逐一對照：	有/是	沒有/否
■ 試用期滿後的增薪措施，有否清晰的指引？		
■ 薪酬遞增的條件及幅度，是否劃一適用於執行同值工作之男女僱員？		
■ 是否所有員工的薪金都不會超過薪幅的頂點？若否，這些異常個案，是否不含性別偏見？		
■ 有否不時檢討個別員工的薪酬狀況，以盡量避免有薪酬差異的情況？		
■ 若可容許因為某些原因(如：為挽留員工的緣故)而特別調高個別員工的薪酬，有否為這種做法訂立清晰的指引？		
■ 若給予負責額外職務的員工較高的薪津(但並非升級)，有否為這種做法訂立清晰的指引？		
■ 若職級之間的薪幅出現重疊，重疊部分是否合理，以確保員工晉升時有合理的薪酬遞增？		
■ 獲晉升的員工是否獲得標準的加薪幅度？若否，有否訂立清晰的升職加薪條件及比率，並在相若情況下劃一施行？		
■ 在作出晉升增薪的決定前，有否把擔任同值工作的個別員工(通常屬同級)的薪酬作內部相對薪酬比較？		
■ 除了薪酬的現金成分外，獲得晉升的男女僱員是否劃一地有同等資格享受較佳的僱用條款及條件？		

核對表 #6 與工作表現掛鈎的薪酬

請把機構的實際措施/現況與下列各項逐一對照：	有/是	沒有/否
■ 有否設立客觀的工作表現管理制度，以評估員工的表現？		
■ 有否在工作表現評核期開始時，制定工作表現目標及尺度？		
■ 工作表現目標是否男女員工都能同樣達到？		
■ 若以員工的工作能力決定個別員工的加薪，則有關能力的要求是否不含性別偏見，並有清晰界定及劃一適用於男女員工？		
■ 是否有措施改善能力評估的客觀程度？例如：列舉重要事件以支持評核；除直屬上司的意見外，也從不同途徑收集意見。		
■ 有否進行表現分佈分析？若有，有否把男女員工的表現分佈情況跟與表現掛鈎的薪酬作分析比較？		
■ 是否清楚定出個別員工可獲加薪的因素，並清楚向他們說明？		
■ 加薪指引是否劃一適用於所有員工？		
■ 若管理層在決定個別員工加薪時行使酌情權，其理由是否不含性別偏見，並妥為記錄存檔？		
■ 若實行浮動的薪酬制度，則有否清楚定出評核工作，表現準則和獲發花紅的機制？		
■ 獲發花紅的準則是否劃一適用於相同職級/類別的員工？		
■ 有否採用系統化方式決定個別員工應得的花紅？例如以標準公式或其他與個別員工表現掛的客觀準則。		
■ 能否列舉資料以證明所發放的花紅是按既定的準則計算的？		
■ 放產假的女員工是否享有公平機會獲得與工作表現掛鈎的薪酬？		

核對表 #7 市場因素

請把機構的實際措施/現況與下列各項逐一對照：	有/是	沒有/否
■ 機構所參考的市場薪酬資料，其來源是否可靠？		
■ 所參考的市場資料是否包括適合比較的機構？		
■ 參考市場薪酬水平時，能否具體確定機構的工作都是準確地與合適的市場水平配對？		
■ 所用資料是否最新的市場薪酬信息？		
■ 能否確定機構因市場因素而一律更改薪酬福利條件的做法，是劃一適用於在相若情況下聘用的員工？		
■ 能否提出事實證明，解釋因市場薪酬波動或人力市場供求變化而出現的個別薪酬差異？		
■ 有否清晰客觀的理據，說明根據市場薪酬而釐定個人化薪酬？		
■ 有否清晰指引確保個人化薪酬不含性別偏見？		
■ 有否制定指引，為個人化薪酬釐定合理薪幅度？		
■ 若根據個人能力釐定個人化薪酬，有否清晰定出能力評估的準則？		
■ 若薪酬是因人而異，有否進行內部的相對薪酬比較，以確保個別員工之間的薪酬差異是合理的？		
■ 有否定期檢視市場因素依然適用？		

核對表 #8 其他僱用條款及條件

請把機構的實際措施/現況與下列各項逐一對照：	有/是	沒有/否
<p>■ 享受福利的資格是否劃一適用於從事相同工作或同值工作的男女員工？</p>		
<p>■ 從事相同工作或同值工作的男女員工是否享有同等福利？</p>		
<p>■ 若服務年期是享受某項福利(如年資較長的員工可享有額外年假)的準則，有否把女員工的產假計入年資？</p>		
<p>■ 有否檢視發放工作津貼的準則會否令女員工蒙受不利，或令她們失去取得有關津貼的資格？</p>		
<p>■ 從事同值工作並在相若情況下受聘的員工，是否可享受同等退休福利(自己另作選擇者除外)？</p>		
<p>■ 有否就提供以下附帶福利定出清晰的規管方法：</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 公司車輛 ◆ 樓宇按揭津貼 ◆ 會籍 ◆ 專業會籍 ◆ 醫療福利 ◆ 人壽/殘疾保險 ◆ 年假 ◆ 出外公幹 ◆ 度假旅費 ◆ 培訓及進修資助 ◆ 子女教育津貼 ◆ 長期服務獎勵計劃 ◆ 彈性福利計劃 		
<p>■ 對不同類別員工的不同規定工時，是否根據工作實際需要而定，同時並不會對某性別員工造成不利？</p>		

第三部 識別相同工作與同值工作

為確保在相若情況下聘用的男女員工，在薪酬方面獲一致的待遇，第一步先要識別出他們是否擔任相同或同值的工作。有關評估工作值的方法已詳載於《同值同酬指引》。下文旨在供機構速覽，以檢視工作值，確保女性所做的工作，其工作值不會被低估。

3.1 相同工作

若女員工從事的工作與男員工相同或「相若」，便應享有同等的薪酬。居於相同職位的員工，他們的工作便是相同的；「相若工作」是指大致相同的工作，就對員工的要求而言，所擔任的職務差異甚微。例如：同一百貨公司內，鞋部的售貨員與女裝部的店務助理的工作便屬「相若工作」。不同的職稱沒有影響其實際的職務，重點是工作的內容。若把從事「相若工作」，但以男性或女性為主導的工作區分不同組別，從而給予其某一組別較低的薪酬，可能構成歧視。

3.2 識別相同工作

應經常檢視工作的內容，以便準確地評估工作值。下列要點有助機構快速估量整體情況：

- (a) 同一職級內相同職稱的工作，應被視為相同工作。若有職稱相同但分屬不同職級，應檢視一下工作內容，以確定這些工作是否相同。若是，便須處理職級的問題；若否，便應檢討職稱問題。
- (b) 看看是否有些職務相近的工作，卻有不同職稱或被歸入不同職級。同時查看是否高職級以某一性別為主，而較低職級的多為另一性別。例如：負責收發室和派遞工作的男僱員稱為行政助理，薪酬(或職級)亦較高；而負責「相若工作」的女僱員則稱為辦公室助理，薪酬(或職級)亦較低。這情況很可能構成歧視。

3.3 同值工作

機構可透過不同的客觀評估方法將不同的工作評為同值。這些方法包括：

- (a) 透過分析性工作評估系統，把同值的工作評為相同職級。
- (b) 對員工有相若的要求，例如：技能、付出、責任和工作環境等。
- (c) 根據清晰界定的職級架構，將工作歸入同級或同類。

3.4 識別同值工作

工作的價值是僱主根據該工作對機構的價值而評定，並在職級架構和相關人力資源政策中反映。僱主有責任確保擔任同值工作(通常屬同職級/類別的員工)，在相若的情況下享有同酬。

- (a) 若機構使用分析性工作評估系統，可使用第二部的核對表 1，查核工作評估系統是否不含性別偏見。
- (b) 若機構使用其他方法來評定職級，可使用第二部的核對表 2，查核職級架構是否不含性別偏見。
- (c) 若機構沒有使用任何系統，可考慮：
 - (i) 較具結構的方法—參考《同值同酬指引》，並以分析性工作評估系統或其他方法建立職級架構。
 - (ii) 快速處理方法—參與可靠的市場薪酬水平調查。這些調查通常包括檢討工作內容的程序，並將之與市場水平相關的工作作配對。機構可透過上述過程比較不同工作的內容及薪酬水平，以決定最適合機構的職級/薪酬架構。

儘管機構的薪酬制度設計是性別中立，但若非恆常監察薪酬措施，便很難確定薪酬差異並非基於性別偏見，原因是薪酬受不少因素影響，倘沒有檢視個別人士的實際薪酬，便不能馬上識別出薪酬決定所帶來的後果。進行同酬自行評核的目的，是要識別出有否潛在的薪酬歧視問題，亦同時幫助機構檢視一些不能解釋的現象，例如執行同值工作的男女組別員工並非享有同酬，以及個別人士間的薪酬差異。無論男女僱員都可提出有關同值不同酬的投訴，因此在檢討實際薪酬情況時，確保薪酬的整體公平性很重要。積極並主動地分析薪酬資料會有助預早糾正同酬問題，避免演變成投訴。

4.1 分析薪酬的步驟

- (a) 設立用作比較小組—把被識別為同值的工作和在相若情況下受聘的在職者納入同一組別來進行薪酬分析。薪酬分析應涵蓋所有員工。
- (b) 決定要比較的薪酬元素—視乎機構的薪酬架構、薪酬政策和僱用條款及條件，決定如何比較不同的薪酬元素。薪酬比較應包納所有薪酬元素，包括薪酬的現金成分、福利及其他僱用條款及條件。
- (c) 進行統計分析—列出影響機構薪酬的各項因素(如：資歷、經驗、表現、在職年資、不同時間的薪酬政策變更等)、收集與這些因素相關的資料、匯編資料庫和進行薪酬比較，以識別出各組之間或個別人士之間的薪酬差距。根據影響薪酬的各項因素，檢視薪酬差距的情況，並留意薪酬差距的程度是否合理。
- (d) 綜合需要處理的問題—擬備一份問題摘要，並制定補救方案。

4.2 比較薪酬的方法

可以多種方法分析薪酬資料

- (a) 平均數—透過比較兩組數字的平均值，可以得知整體概況。例如：比較男女僱員薪酬的現金部分之平均數，可得知兩組的薪酬是否相若，但當然不能單憑一組數字作定論。

例子：以平均數比較各組薪酬的現金成分

行政 職級	男僱員平均薪酬			女僱員平均薪酬			女僱員與男僱員的薪酬差 距		
	基本 薪金	房屋 津貼	總額	基本 薪金	房屋 津貼	總額	基本 薪金	基本 薪金 百分比	總額 百分比
5	\$ 42,500	\$18,000	\$60,500	\$35,000	\$18,000	\$53,000	-\$7,500	-17.6%	-12.4%
4	\$ 35,600	\$12,000	\$47,600	\$32,000	\$12,000	\$44,000	-\$3,600	-10.1%	-7.6%
3	\$ 29,500	\$8,000	\$37,500	\$27,000	\$8,000	\$35,000	-\$2,500	-8.5%	-6.7%
2	\$ 20,800	\$5,000	\$25,800	\$20,500	\$5,000	\$25,500	-\$300	-1.4%	-1.2%
1	\$ 15,900	\$3,000	\$18,900	\$15,800	\$3,000	\$18,800	-\$100	-0.6%	-0.5%

上述例子中，各行政職級的女僱員的薪酬普遍較男僱員低。在入職時，兩者的差距甚微，但職級愈高，薪酬差距便愈大。初步觀察是值得研究，以找出薪酬差距的原因。可以把兩組員工薪金的平均數，對照工作表現評分和服務年資進行分析，亦可分析個別人士薪金。例如晉升增薪，找出確實的原因。同時，機構也可從檢視男女僱員在各職級的比率和升級比率，作為說明機構在提供平等就業機會方面的實際做法。

- (b) 中位數—若發現有極端的數值影響平均數值，也可以中位數(一組數字的中間數)來代替。市場中位數常被用作訂定薪酬架構的中間點，以作為與外界薪酬的比較。

例子：實際薪酬水平與薪酬架構/市場薪酬的比較

1	2	3	4	5	6	7	8	9
員工代號	性別	職級	每月實際基本薪金	職級薪金中間點*	職級中間點百分比**	全年現金收入總額***	市場現金總額中位數	市場現金總額中位數百分比
1	男	2	\$22,000	\$21,000	104.8%	\$308,000	\$283,000	108.8%
2	女	2	\$22,000	\$21,000	104.8%	\$297,000	\$283,000	104.9%
3	男	2	\$20,000	\$21,000	95.2%	\$280,000	\$283,000	98.9%
4	女	2	\$20,000	\$21,000	95.2%	\$268,000	\$283,000	94.7%
5	男	2	\$18,000	\$21,000	85.7%	\$248,000	\$283,000	87.6%
6	女	2	\$18,000	\$21,000	85.7%	\$239,000	\$283,000	84.5%
7	男	1	\$17,000	\$15,000	113.3%	\$215,000	\$199,000	108%
8	女	1	\$17,000	\$15,000	113.3%	\$214,000	\$199,000	107.5%
9	男	1	\$16,000	\$15,000	106.7%	\$198,000	\$199,000	99.5%
10	女	1	\$16,000	\$15,000	106.7%	\$190,000	\$199,000	95.5%
11	男	1	\$14,000	\$15,000	93.3%	\$178,000	\$199,000	89.4%
12	女	1	\$14,000	\$15,000	93.3%	\$170,000	\$199,000	85.4%

* 以市場基本薪金中位數作為職級中間點(供參考的政策數字)。

** 職級中間點百分比顯示個別人士的薪金狀況，說明個別人士的薪金高於或低於市場薪金中位數的百分比(以第4欄數字除第5欄)。

*** 在這例子中，全年現金總額包括基本薪金及酌情發放的花紅。

註： 可透過參與不同機構進行的薪酬調查，取得市場數字。

例子中把僱員的每月基本薪金和全年現金總額與市場中位數比較。把基本薪金相同的男女僱員進行配對比較，發現男僱員的現金總額貫徹地較女僱員高(見第9欄)。這時機構便應分析是否有任何原因，例如個人工作表現，令男僱員獲較多的花紅。

(c) 圖表—可從不同方位整理數據，列成圖表，作更詳細的分析。

例子：個人薪酬比較

職員代號	性別	實際薪酬	職級平均薪酬百分比	年資	工作表現評級
1	男	\$18,000	107%	6年	B
2	女	\$17,500	104%	6年	B
3	男	\$17,500	104%	6年	C
4	女	\$17,000	101%	5年	C
5	女	\$16,500	99%	4年	B
6	男	\$16,500	99%	3年	B
7	男	\$16,000	96%	3年	C
8	女	\$15,000	90%	2年	C
職級平均數		\$16,750			

例子中順序列出個別職員的薪金與職級之平均薪酬作比較。薪酬是與兩個元素(年資和工作表現評分)作分析比較。下文點出潛在的同酬問題。就有關的薪酬差異，僱主若未能提出與性別無關的原因來解釋有關的薪差，僱員便有可能提出關於同酬的申索。

僱員比較	性別比較	年資比較	表現比較	實際薪酬比較	潛在的同酬問題
1及2	男和女	相同	相同	男+2.9%	年資和表現一樣，但男的薪金較高
2及3	女和男	相同	B/C	相同	女的表現較好，但薪金與男的一樣
3及4	男和女	男+1年	相同	男+2.9%	
4及5	女和女	+1年	C/B	+3%	相同性別
5及6	女和男	女+1年	相同	相同	女的年資較長，但薪金與男的一樣
6及7	男和男	相同	B/C	+3.1%	
7及8	男和女	男+1年	相同	男+6.7%	跟與員工3及4的情況相似，但男的薪金較女的高6.7%

根據《性別歧視條例》，同一性別的僱員在相若情況下，縱使薪酬有別，亦不構成同酬問題。然而，透過自行評核程序，機構可識別出同一性別僱員之間的薪酬是否公平。例如：僱員 4 和僱員 5 的性別相同，但僱員 4 的薪金應否較僱員 5 為高（僱員 4 年資雖然較長，但工作表現評分卻較低）？

4.3 透過薪酬分析找出潛在的歧視問題

男女薪酬差異不一定代表性別歧視，可能是基於一些不含性別偏見的因素，例如年資、工作表現和市場情況等。不過，為防止出現潛在的同酬問題，僱主可檢視一下實際薪酬數據，例如：

- 在比較擔任同值工作的男女僱員的平均薪酬時，把當中的成分如基本薪金、現金津貼、總現金等分別作出比較，以顯示概括情況。
- 把個別員工的薪酬狀況比照政策中間點、職級平均數、市場中位數、市場上「四分位」等進行分析，以識別出可能會引致問題的過大薪酬差距。
- 把薪酬差異比照年資、資歷、相關經驗、工作表現評分、個人能力等進行分析，以評估是否有一些政策未能解釋的異常情況。
- 找出受市場影響的情況。
- 分析男女僱員的入職薪金，看看有否採用劃一準則。
- 分析男女僱員升職的加薪金額（及升職率）。
- 若管理層於每年加薪時行使酌情權，須確定行使酌情權的基礎，並確保不含性別偏見。
- 在浮動薪酬制度中，擔任同值工作的男女僱員獲發花紅的機會是否均等？花紅制度是否根據規則發放？行使酌情權或有差異做法時有否合理的解釋，並確保不受性別偏見影響？
- 男女僱員的薪酬遞增政策是否一致和不含性別偏見？
- 擔任同值工作的男女僱員可否享有相同的福利？

要點是：薪酬差異的情況，其理由是否與性別無關？

4.4 內部相對薪酬比較

主動採取積極措施會更有效地防止薪酬歧視。在釐定薪酬過程中進行內部相對薪酬比較，有助確保薪酬決定是按既定的原則和政策作出，不合性別偏見。與此同時，進行內部比照，可達致平等薪酬和有效薪酬成本管理。

下文提供進行內部相對薪酬比較的範本，機構可按照其特定需要作出調整，並加入認為需要作比較的項目。在制定好比照系統後，有關數據可上載於機構的電腦系統，方便更新資料作內部比較。

如何使用範本：

- 範本可就不同薪酬決定，如入職薪金、升職加薪、特別調整等作出個別薪酬的相關性分析。
- 範本亦可用作記錄薪酬決定，在適當情況下同時記錄有關批核。
- 選擇相關的比較者，包括所有擔任相同工作(通常是相同職位)或同值工作(相同職級/類別)的個別人士。
- 按主要項目依次排列相關資料作比較。例如：在決定與工作表現掛鈎的薪酬時，按工作表現篩選；在決定新聘員工的薪金時，以基本薪金作篩選。
- 應一併考慮已確立的薪酬政策及實際薪酬狀況和各比較者的情況，以找出最合理的薪酬水平。

機構可調整內部相對薪酬比較的範本，用作同值同酬自行評核的工具，把在相若情況下受聘的僱員的薪酬，按釐定薪酬的各種因素作比較。(也可另行設計不同的範本，用以量度薪酬的其他成分(如:福利項目))。

薪酬現金成分
內部相對薪酬比較範本

職位： (填寫職稱)

在職者： (填寫員工姓名)

職級： (填寫職級)

日期： (填寫日期)

1. 從機構的數據庫中找出比較者的相關資料(如:相同職位/職級的員工)。
2. 填寫在職者的資料。
3. 選擇最接近在職者的員工作為比較者。
4. 考慮適當的內部相關資料和既定的薪酬政策，決定在職者的薪酬。

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
員工代號	性別	職位	部門	在同一職位的年資	在機構的服務年資	最高資歷	經驗	前職薪金(\$)	現時基本薪金(\$)	薪金與中間點百分比	現金津貼(\$)	上次表現評分	上次加薪幅度(%)	上次加薪數額(\$)	實際花紅(\$)	全年現金總額(\$)	現金總額與職級平均數比較(%)
在職者資料																	

進行內部比較的目的(選一項)

- 入職薪金
- 升職加薪
- 特別調整
- 其他(請註明)

供參考的平均數字

職級薪金中間點： _____

組別平均薪金： _____

組別平均現金津貼： _____

組別平均花紅： _____

組別平均現金總額： _____

建議薪酬福利：

薪金： _____ (增加 %)

現金津貼： _____

花紅機會： _____

現金總額： _____

建議人： _____

批准人： _____

如有需要可修訂比較的项目(第5至18欄)。

第五部 制定平等薪酬方案

若只是進行同酬自行評核，而不跟進處理已識別出的問題，就毫無意義。本部提出的建議，有助機構制定平等薪酬方案，以糾正薪酬不平等問題，並以改善機構的薪酬措施為最終目的。平等薪酬方案應包括以下各方面：

平等薪酬方案

程序	工作
1. 建立同酬政策	<ul style="list-style-type: none">■ 參考《同值同酬指引》第三章的同酬政策樣本
2. 持續監察薪酬措施和定期進行自行評核，作為獎勵管理過程的一部分	<ul style="list-style-type: none">■ 採用內部相對薪酬比較程序來決定個別人士的薪酬■ 確保擔任同值工作的僱員有一致的待遇■ 持續監察市場薪酬情況■ 定期比較薪酬，以找出薪酬是否有不平等之處
3. 找出需處理的問題	這些問題可能包括： <ul style="list-style-type: none">■ 修訂薪酬制度/政策■ 識別出薪酬不平等情況
4. 找出補救方案和定出推行時間表	<ul style="list-style-type: none">■ 確保薪酬制度的設計和薪酬政策的運用不含性別偏見；並訂定推行時間表■ 如有需要，分階段收窄薪酬差距
5. 為員工設立有關薪酬問題的溝通渠道	<ul style="list-style-type: none">■ 舉辦員工簡介會，解釋薪酬架構及新政策■ 向員工介紹同酬自行評核的結果和平等薪酬方案■ 訂立正式程序，處理有關同酬問題的查詢

第六部 個案研究(同酬自行評核例子)

這部分以一間虛構公司為例，說明一間沒有嚴謹薪酬制度的公司，如何透過同酬自行評核，識別出潛在的薪酬不平等情況和其他薪酬措施問題。這例子旨在協助機構瞭解第一至五部所闡述的自行評核過程。若機構仍未有任何架構，亦可藉此開始建立簡單的薪酬制度，最終目的是找出機構可能存在的同酬問題，並努力達致同值同酬。

6.1 背景

「平等物業管理」(平等物業)是專為住宅物業提供物業管理服務的公司，業務遍及各區，管理不同級別和規模的住宅樓宇。公司僱用了405名員工，大多數是在不同地點提供服務的前線員工。有一些在總部工作的員工，負責管理數個地點；另一些則主要負責合約管理和業務發展。「平等物業」沒有正式的職級架構，各職位都沒有經過客觀方法評估。這些年來，各職位都建立了一套薪酬幅度，基本上顯示公司在填補空缺時所需付出的實際薪金。個別人士的入職薪金是透過與求職者議價和參考既有薪酬幅度而決定。現職員工的薪金每年均由管理層運用其酌情權來決定加薪金額。公司由東主(總經理)負責領導。公司現時的薪酬幅度如下：

職位(員工人數)	最低薪金	最高薪金
物業經理(4)	\$41,000	\$59,000
物業主任(8)	\$23,650	\$31,900
物業助理(8)	\$7,500	\$11,500
屋宇維修技術員(20)	\$8,000	\$11,000
屋宇主管(45)	\$7,300	\$12,000
大廈管理員(200)	\$6,400	\$9,000
工人(55)	\$5,500	\$7,600
清潔工(65)	\$4,900	\$7,200

(a) 現存問題

儘管業務性質相對簡單，且員工類別不多，「平等物業」發現在人力資源管理上愈來愈難。由於工作地點繁多，對服務水平的要求不同，加上員工流失率高，故此有需要不時把員工輪流調派到不同地點工作，令有些員工不理解何以同屬一樣職位，但某些員工的薪酬較高，因而產生不滿。此外，由於沒有清楚界定工作要求，故此有些職位的職責有重疊之處，以致無法客觀地將之進行比較。再者，現行薪酬水平亦不知是否與市場薪酬看齊，以及流失率高是否因「平等物業」的薪酬缺乏競爭力所致。公司亦沒有為員工訂定事業發展計劃。由於經常人手不足，招聘只為盡快填補空缺。薪酬遞增亦是由管理層酌情決定，沒有正式指引或客觀方法評核工作表現。

(b) 同酬要求

為了遵守《性別歧視條例》下同工同酬和同值同酬的要求，「平等物業」認為公司雖然從未故意作出性別歧視，但沒有信心可以合理地解釋個別人士間的薪酬差距，故此決定需要以較有系統的方法釐定薪酬。「平等物業」亦認同現時的薪酬措施有不足之處，決定在進行同酬自行評核的同時，找出有待改善的地方。

6.2 同酬自行評核方案

(a) 訂定目標

公司定出以下目標：

- (i) 設立有效率的架構。
- (ii) 確立有系統的薪酬釐定機制。
- (iii) 確保男女員工享有同酬。
- (iv) 長遠而言，達致全體員工享有平等薪酬待遇。

(b) 設定自行評核的範圍

評核的範圍包括：

- (i) 透過客觀方法評估工作值以設立職級架構。
- (ii) 確立與市場薪酬掛鈎的正式薪金架構。
- (iii) 制定薪酬政策，以規管入職薪金和工作表現薪酬的釐定。
- (iv) 進行包括全體員工的薪酬分析，以識別出有否薪酬不平等。
- (v) 制定平等薪酬方案，以處理在自行評核中找到的薪酬差異問題。

(c) 專責小組

自行評核工作由總經理負責，並由物業經理協助。整項工作會在不同階段邀請其他員工參與，以確保他們對方案的認受和評審的客觀性。

(d) 工作計劃

擬定的自評過程如下：

主要步驟	任務
(i) 評估工作值及訂立職級架構	<ul style="list-style-type: none">■ 編纂職責說明■ 檢視職責說明，並初步設計新的職級架構■ 根據初步架構，把工作分置入各職級■ 最後定案前，檢視有關職級評定■ 識別出同值的工作
(ii) 訂立薪金架構	<ul style="list-style-type: none">■ 索取市場薪酬資訊■ 設定薪酬幅度
(iii) 進行薪酬分析	<ul style="list-style-type: none">■ 收集所需資料■ 找出是否有潛在的薪酬不平等
(iv) 制定薪酬管理指引	<ul style="list-style-type: none">■ 參閱《同值同酬指引》和本冊子的核對表，草擬相關政策及指引
(v) 確立平等薪酬方案	<ul style="list-style-type: none">■ 整理需處理的問題■ 擬定補救方案■ 定立執行時間表■ 與員工溝通

(e) 收集資料

透過以下方法，蒐集自行評核所需的資料：

- (i) 設立載有個別員工相關資料的資料庫。
- (ii) 要求在職者和主管根據職責說明範本，擬備職責說明。
- (iii) 收集現有與人力資源措施相關的文件。

6.3 自行評核的過程及結果

「平等物業」參考《同值同酬自行評核手冊：僱主實踐同酬的積極做法》，根據訂定的工作方案進行自行評核。主要過程和結果總結如下：

(a) 評估工作值及建立職級架構

- (i) 編纂職責說明—利用《如何制定不含性別偏見的分析性工作評估系統》中所提供的範本，由在職者擬備職責說明，再由主管和專責小組審閱。個別職位的目的和主要職務撮要如下：

職位	職位目的及主要職務
物業經理	總管一區的業務運作和物業管理合約 <ul style="list-style-type: none">■ 監督多個屋苑的運作，以確保服務達標準■ 監督擬備屋苑預算及開支狀況■ 負責屋苑的合約管理和外判服務■ 負責區內的員工調配■ 制定和推行區內的業務發展計劃
物業主任	負責多個屋苑的日常行政工作 <ul style="list-style-type: none">■ 處理服務合約■ 聯絡屋宇主管，實地處理所需工作■ 就屋苑的日常運作與業主委員會聯絡■ 保存所管理的資產的存貨記錄■ 確保遵守屋苑的規則和規例
物業助理	為各屋苑的日常運作提供文書和行政支援 <ul style="list-style-type: none">■ 處理各屋苑的日常行政工作■ 協助舉辦文娛康樂活動■ 妥善記錄住戶資料■ 擬備通告和簡訊
屋宇維修技術員	負責一般維修工作 <ul style="list-style-type: none">■ 負責或安排樓宇、水喉渠管、空調系統、電梯和電器服務等例行檢查工作■ 負責小規模機電工程的維修工作■ 安排例行的外判維修工作■ 聯絡或監督維修承辦商執行指定的具體項目

屋宇主管	<p>督導屋苑的日常運作</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 督導大廈管理員、工人和清潔工 ■ 擬備值勤表和提供員工培訓 ■ 抽查樓宇內可能出現的問題和清潔工作 ■ 擔任住戶和承辦商的場地主要聯絡人 ■ 為管理員提供支援
大廈管理員	<p>負責執行屋苑內與保安及服務有關的職務</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 巡查大廈、停車場及其他公眾地方 ■ 負責屋苑路面交通控制；或需兼任訪客泊車收銀員 ■ 處理查詢及投訴 ■ 登記訪客 ■ 擔任簡單的行政文書工作
工人	<p>執行與保持公眾環境和設施有關的職務</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 清潔固定裝置和戶外地方，或需執行部分清潔工的職務 ■ 偶爾搬運傢俬及重物 ■ 負責不需特別技能的簡單維修工作(如換燈泡)
清潔工	<p>負責清潔公眾地方</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 按時間表清潔大堂、樓梯、走廊及其他公用地方 ■ 清理垃圾 ■ 澆灌植物

現存問題：

- 沒有職級評定架構、職位的等級體系不夠清晰。
- 有些職位有相似的職責。例如：清潔工和工人擔任的工作類近，都是清潔和清理垃圾。清潔工多為女性，而工人則多為男性。清潔工的薪酬一般較工人低。
- 沒有清晰界定工作要求，導致同一職位內在職者的資歷參差，薪酬也有差距。例如：大廈管理員的教育程度由小學至中五畢業，導致薪酬差距，與達致滿意的工作表現的真正最低要求無關。
- 由於無法確定那些工作是相同，因此有潛在的同酬問題。

- (ii) 工作分類—根據初步觀察，關鍵之處是要清楚界定工作和建立正式的職級架構。「平等物業」已決定分階段建立職級架構。首先會根據工作分類來制定簡單的架構，待一至兩年檢討新職級架構的成效後，再考慮公司是否適合使用分析性工作評估系統。專責小組已邀請各職位的員工代表參加焦點小組，以定出評估工作值的準則。總括而言，所有工作都會用四項準則進行評估，包括職責範圍、工作複雜程度、功能範圍和最低入職要求。

根據定出的準則，公司認為「五層架構」合宜，並擬備一個工作分類表，作為職級架構的雛型。現有的工作會與工作分類表比照，放入適當的職級。各項準則亦經仔細界定，以確保完全不含性別偏見。

工作分類表				
	職責	工作 複雜程度	功能範圍	最低入職要求
第五級	<ul style="list-style-type: none"> 負責一個區的整體物業管理合約、營運及業務發展 	<ul style="list-style-type: none"> 主要規劃、策劃、協商和管理職務 	<ul style="list-style-type: none"> 區內所有屋苑和可拓展的業務 	<ul style="list-style-type: none"> 大專/學位 + 八年經驗，其中兩年屬物業管理高層職位
第四級	<ul style="list-style-type: none"> 負責多個屋苑管理合約的日常行政 	<ul style="list-style-type: none"> 結合各種營運工作 確保遵守有關標準和程序 	<ul style="list-style-type: none"> 負責服務多個要求各異的屋苑 	<ul style="list-style-type: none"> 大專 + 四年經驗 對物業管理行業常規有深入的認識
第三級	<ul style="list-style-type: none"> 負責提供行政、營運或維修服務 	<ul style="list-style-type: none"> 須熟悉業內常規，以執行或監督服務 	<ul style="list-style-type: none"> 按照相若的標準及程序為超過一個屋苑提供服務 	<ul style="list-style-type: none"> 中學/相關職業訓練 + 兩年經驗 持有保安員許可證或相關的技術執照
第二級	<ul style="list-style-type: none"> 負責屋苑內的前線保安和服務 	<ul style="list-style-type: none"> 按照既定程序辦事 根據指引決定執行職務的最適當方法 	<ul style="list-style-type: none"> 在同一屋苑內輪值工作 	<ul style="list-style-type: none"> 中三程度 + 一年經驗 持有保安員許可證
第一級	<ul style="list-style-type: none"> 非技術慣性職務 	<ul style="list-style-type: none"> 按指示或程序工作 	<ul style="list-style-type: none"> 單幢物業，戶內/戶外工作 	<ul style="list-style-type: none"> 小學/有閱讀能力 可經數日培訓後執勤

(iii) 職級架構—根據上述工作分類表，對工作進行整體評估並置於不同職級：

職級	現時職位
5	物業經理
4	物業主任
3	物業助理、屋宇維修技術員、屋宇主管
2	大廈管理員
1	工人、清潔工

被評為同級的工作都被視為同值。

- 同級的職位儘管負責不同職務，其工作要求應視為相若。
- 由於工人與清潔工的大部分職務相若，故被納入同一職級，並使用新職銜「服務員」。
- 留意是否把以男性或女性為主導、但職務上沒有顯著分別的工作歸入不同職級。

(b) 薪金架構

有了正式的職級架構，便可建立薪金架構，作為釐定個別員工薪金的指引。現有薪酬措施不足之處包括：

現有不足：

- 現有薪金幅度只反映實際支付的薪金幅度。
- 不同職位的現有薪酬並未參照市場薪酬水平核實。
- 缺乏有系統的薪酬制度，難以控制薪酬成本和管理員工對薪酬的期望。
- 欠缺政策以確保薪酬決定的一致性。
- 由於薪酬是在聘任時臨時決定，其後又由管理層酌情作出調整，因此難以解釋個別員工之間的薪酬差距。

- (i) 市場薪酬資料—「平等物業」決定改善薪酬架構的第一步是先取得最新的市場薪酬資料，遂購入一份包含物業管理行業資料的市場薪酬水平報告。「平等物業」參考報告內對個別職位的說明和要求，跟公司的工作對比。以下摘錄公司所參考的市場薪酬中位數：

職級	職位(新職稱)	市場中位數
5	物業經理	\$51,000
4	物業主任	\$29,500
3	物業助理	\$9,600
3	屋宇維修技術員	\$10,000
3	屋宇主管	\$9,800
2	大廈管理員	\$7,700
1	工人(服務員)	\$6,700
1	清潔工(服務員)	\$6,200

- (ii) 薪金幅度—由於「平等物業」已把職位分類到不同職級，而所有同級職位都會被視為對公司有同等價值，因此市場中位數的平均值便用作相同職級的薪金中間點。

職級	職級薪金中間點 (職級內所有職位的市場中位數的平均值)
5	\$51,000
4	\$29,500
3	\$9,800
2	\$7,700
1	\$6,450

接著是訂立每個職級的薪金幅度。公司決定採用普遍做法，即是把薪金中間點加/減 20%。計算出來的薪金幅度如下：

職級	最低點 (中間點 -20%)	中間點	最高點 (中間點 +20%)
5	\$40,800	\$51,000	\$61,200
4	\$23,600	\$29,500	\$35,400
3	\$7,840	\$9,800	\$11,760
2	\$6,160	\$7,700	\$9,240
1	\$5,160	\$6,450	\$7,740

以上薪金架構代表了每個職級的市場合理薪金，可作日後薪酬決定的參考，令劃一準則適用於相同職級(擔任同值工作)的員工。

值得注意的是，第三、四和五級之間的薪酬遞增有差距。這顯示職級距離可能太闊，會引致事業發展和薪金遞增方面的問題。「平等物業」稍後應檢討其架構及職位設計，以提供事業發展機會。

(c) 薪酬分析

有了薪金架構，下一步就是識別出男女員工之間有否薪酬不平等情況。為方便說明，假設薪酬成分只有基本薪金。「平等物業」的員工性別分佈如下：

職級	職位	員工人數	男	女
5	物業經理	4	3	1
4	物業主任	8	3	5
3	物業助理	8	3	5
3	屋宇維修技術員	20	20	0
3	屋宇主管	45	45	0
2	大廈管理員	200	165	35
1	服務員	120	57 ⁽¹⁾	63 ⁽²⁾
	總數	405	296	109

註(1) 以前的 55 名工人全部是男性，另有兩名男清潔工。

註(2) 65 個清潔工中，有 63 人是女性。

- (i) 相同工作薪酬比較—同一職位的員工，如物業經理，被視為擔任相同工作。職務略有分別的工作，如工人和清潔工，也被視為相同工作，這些職位應被視為「相若工作」。「平等物業」已在新的職級架構中將之納入相同職稱(服務員)。從「平等物業」的員工性別分佈可看到明顯有職業分隔情況：一些職位只有男員工，另一些職位又以某性別為主。在新架構下把工人和清潔工納入同一職級，讓擔任相若工作的男女享有相同薪幅，是向男女同酬邁進一步。下表以物業經理為例，說明相同工作的薪酬比較：

員工代號	性別	薪金	與中間點*百分比	在職年期	工作表現
1	男	\$57,000	111.8%	4年	A
2	男	\$54,000	105.9%	4年	B
3	男	\$51,000	100%	3年半	B
4	女	\$46,000	90.2%	3年	A

*職級中間點為 51,000 元

假設四位在職者的資歷及經驗相若，四人的薪酬差距可能與其在職年期或個人表現有關。女物業經理的薪酬最低。若與員工#3 比較，後者的年資長半年，但表現評分較低，他們的薪酬差距卻達 9.8%，實難解釋。若與員工#1 比較，他們的薪酬差距達 23.9%，兩人的表現評分相同，年資卻只相差一年，這就更難合理地解釋兩者的薪酬差距。若不是基於有系統的方法釐定薪酬，很容易導致薪酬不平等情況。公司需要進一步調查，以解釋有關差距，例如聘用時可能受市場供求因素影響。若真如此，應根據當時的情況以事實解釋；若找不出合理原因，便要正視這薪酬不公平的問題。

- (ii) 同值工作薪酬比較—被僱主分到相同職級的不同職位應被視為同值工作。在「平等物業」，雖然物業助理、屋宇維修技術員與屋宇主管擔任的工作不同，但被視為擔任同值工作。因此應以劃一準則釐定三個職位的薪酬，並有相同的薪酬幅度。以下是一個區域的第三級別員工的薪酬比較，以資說明。公司應替各級的所有員工進行薪酬分析。以下數據是按薪酬金額排列：

員工代號	職位	性別	薪金	與中間點*百分比	在職年期	工作表現
1.	物業助理	女	\$7,500	76.5%	< 1年	不適用
2.	物業助理	女	\$8,000	81.6%	1年	B
3.	物業助理	女	\$9,000	91.8%	3年	A
4.	物業助理	女	\$9,000	91.8%	4年	B
5.	物業助理	男	\$9,800	100%	4年	B
6.	物業助理	男	\$10,000	102%	5年	C
7.	物業助理	女	\$10,000	102%	5年	B
8.	物業助理	男	\$11,500	117.3%	7年	B
9.	屋宇維修技術員	男	\$8,000	81.6%	1年	C
10.	屋宇維修技術員	男	\$8,000	81.6%	1年	C
11.	屋宇維修技術員	男	\$8,000	81.6%	1年	C
12.	屋宇維修技術員	男	\$8,000	81.6%	1年	C
13.	屋宇維修技術員	男	\$8,500	86.7%	1年	B
14.	屋宇維修技術員	男	\$8,700	88.8%	1年	A
15.	屋宇維修技術員	男	\$8,700	88.8%	2年	C
16.	屋宇維修技術員	男	\$9,000	91.8%	2年	B
17.	屋宇維修技術員	男	\$9,000	91.8%	2年	B
18.	屋宇維修技術員	男	\$9,500	96.9%	2年	B
19.	屋宇維修技術員	男	\$9,500	96.9%	2年	B
20.	屋宇維修技術員	男	\$9,800	100%	3年	C
21.	屋宇維修技術員	男	\$9,800	100%	3年	C
22.	屋宇維修技術員	男	\$10,500	107.1%	3年	B
23.	屋宇維修技術員	男	\$11,000	112.2%	4年	A
24.	屋宇主管	男	\$7,300	74.5%	<1年	不適用
25.	屋宇主管	男	\$9,200	93.9%	2年半	B
26.	屋宇主管	男	\$9,200	93.9%	2年半	B
27.	屋宇主管	男	\$9,500	96.9%	3年	C
28.	屋宇主管	男	\$9,500	96.9%	3年	C
29.	屋宇主管	男	\$9,500	96.9%	3年	C
30.	屋宇主管	男	\$9,500	96.9%	3年	C
31.	屋宇主管	男	\$9,500	96.9%	3年	C
32.	屋宇主管	男	\$9,800	100%	4年	C
33.	屋宇主管	男	\$9,800	100%	4年	C

34.	屋宇主管	男	\$10,000	102%	4年	B
35.	屋宇主管	男	\$10,000	102%	4年	B
36.	屋宇主管	男	\$10,500	107.1%	5年	C
37.	屋宇主管	男	\$11,500	117.3%	6年	B
38.	屋宇主管	男	\$12,000	122.4%	7年	A

*職級中間點為 9,800 元

以上數字顯示有幾處需要留意的地方，例如：

- 員工#1(女性)和員工#24(男性)的薪酬都低於薪幅起點 7,840 元。他們兩人都是新入職，服務時間少於一年，未有表現評分作參考。公司需要解釋為何他們的薪金低於起薪點(必須與性別無關)，並應定出計劃，把他們的薪金調整至正常情況。
- 員工#38(男性)的薪金高於薪幅頂點 11,760 元。日後薪酬檢討時，應盡量把薪金定於薪幅之內。
- 員工#2(女性)的薪金為 8,000 元，服務年資一年，工作表現評分為 B 級。員工#13(男性)的服務年資及工作表現評分與之相同，但所得薪金是 8,500 元。因此需要找出不含性別偏見的原因，以解釋他們的薪酬差異。
- 員工#3 (女性)薪金 9,000 元，較其他三位相同服務年資但工作表現較差的員工(員工#20，#21 及 #22)為低。這又需要提出不含性別偏見的理由，解釋有關的薪酬差異。

進行薪酬分析，有助機構找出潛在的問題。任何基於性別原因而作出的薪酬歧視措施，縱使並非有意，也違反《性別歧視條例》。

(iii) 識別出薪酬不平等情況—公司進行了其他薪酬分析，涵蓋所有職位和所有員工。分析範圍包括綜覽平均數字，以表列和分類方法，檢視個別薪酬差距：

- 男女員工按職位和職級劃分的平均薪酬
- 男女員工按工作表現評分劃分的平均表現酬金
- 男女員工按職位和職級劃分的平均入職薪金
- 個人薪金與職級平均薪金、職級中間點、在職年資和工作表現評分的比較

薪酬分析的基本重點在於識別出擔任相同工作或同值工作的男女員工的薪酬是否平等。然而，這些分析的結果也可作為處理所有員工的薪酬平等問題的良好基礎。本個案研究只為闡釋之用，本冊子不會提供其他薪酬比較例子，以免冗贅。再者，各機構的情況不盡相同，所進行的薪酬比較類型或會有別。

(d) 制定薪酬管理指引

在檢討過薪酬分析結果後，「平等物業」認同公司在薪酬管理方面有多處需要改善的地方，尤其是關於入職薪金和每年加薪的決定。為確保薪酬釐定過程的一致性，公司制定了指引。以下三個例子說明有關情況：

(i) 入職薪金

- 參考工作分類表，訂立每個職位的最低入職要求。
- 新入職員工的薪金，以薪幅的最低點作為起薪點。
- 若個別新入職員工有更多相關的資歷、經驗和才能，有助提升工作表現，則可給予高於最低起薪點。然而，這薪金須限於薪幅的第一個「四分位」。
- 可給予較前職薪金高 10% 的薪金。任何高於 10% 的增薪，須以不含性別偏見的因素(如：市場供求情況)等解釋，且要有事實支持。
- 每六個月應檢討低於最低薪金的情況，若能達到工作的最低要求和表現令人滿意，便應逐步把薪金水平調整至與同級員工看齊。每次調整應限於 10% 之內。
- 在作出薪金建議前，應進行比照，以確保有關薪酬差距是合理的，且依從既定的指引。
- 試用期後不設增薪。
- 所有關於薪酬的決定都加以記錄。

(ii) 每年加薪

- 每年的加薪是根據個別員工的工作表現和薪酬情況而定。
- 定出每級表現的標準加薪百分比。
- 薪金較高的員工的加薪率會較同級而薪金較低的員工為低，以便逐步拉近薪酬差距。

- 每年會制定一份數值表，作為按員工的工作表現及薪酬水平而決定加薪比率的指引。
- 各職級薪金限於薪幅頂點。在這情況下，表現優異的員工可獲發一筆過款項代替加薪，以獎勵其出色貢獻。
- 所有加薪決定都要妥為記錄。

(iii) 標準化的僱用條款及條件—由於同級員工被視為擔任同值工作，在相若情況下，他們的僱用條款及條件應該劃一。「平等物業」的各職位/職級有一套標準條款，包括提供與工作相關的津貼、附帶福利、強積金供款及規定工時等。

6.4 平等薪酬方案

完成薪酬分析和制定薪酬管理指引後，「平等物業」制定了一份「平等薪酬方案」，作為改善薪酬措施的指引。在進行同酬自行評核過程中，「平等物業」已作出了一些改善，如：確立職級架構和薪金幅度。「平等薪酬方案」包括全面推行同酬措施的行動項目。有關程序和細節撮要如下：

問題	行動方案
(a) 推行新的職級架構	<ul style="list-style-type: none"> ■ 向員工個別發信，通知他們其職級和新職稱 ■ 確立新架構內清晰的從屬關係(責任關係) ■ 訂立更新職責說明的系統 ■ 檢討新架構的效用，考慮日後使用分析性工作評估系統來評定工作值
(b) 落實新的薪酬制度	<ul style="list-style-type: none"> ■ 按照既定的薪酬管理指引行事 ■ 進行內部相對薪酬比較，以釐定薪酬 ■ 若除了在職者的性別外，並無其他因素可解釋薪酬差距的話，會把已識別出的同職位/同級員工的薪酬差距拉近 ■ 計劃在合理時限內消除低於最低薪金/異常個案的問題 ■ 把一切薪酬決定妥為記錄
(c) 訂立同酬政策	<ul style="list-style-type: none"> ■ 草擬一份「平等薪酬方案」，顯示公司對實踐同酬原則的承諾

(d) 制定和落實員工溝通計劃	<ul style="list-style-type: none"> ■ 舉辦員工簡介會，講解同酬政策，解釋新的職級架構和薪金架構，以及對員工的影響等 ■ 設立渠道，處理員工查詢
(e) 設立系統，以作持續監察和改善	<ul style="list-style-type: none"> ■ 持續蒐集最新的市場薪酬資料 ■ 設立專責小組，制定工作表現評核制度，以確保平等的工作表現薪酬 ■ 進行定期薪酬比較，以識別出薪酬不平等的情況

為上述行動方案定出推行時間表。

結語

我們希望這本自行評核冊子有助你更認識如何採取積極主動的措施，以確保同值同酬。正如本冊子引言指出，自行評核的好處遠超於確保男女之間的同酬。在閱畢自行評核的過程和個案研究後，相信你會認同，自行評核過程實有助改善整體薪酬措施。

我們鼓勵你使用本冊子，檢視機構的薪酬制度。第六部的個案研究對需要建立有系統的定薪機制的中小型機構尤其有用。我們亦鼓勵你使用較理想的分析性工作評估系統來評定工作值。

至於那些早已設立精密制度的機構，本冊子提供的核對表和建議程序，應可作為便捷的參考。

如對本冊子有任何意見、建議或查詢，或欲索取本輔助資料冊英文版本，請與我們聯絡。

