

Strategic Reward Systems

企业薪酬体系

设计与实施

(英) 理查德·索普 主编
吉尔·霍曼
姜红玲 等译



FINANCIAL TIMES
Prentice Hall



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

F272.12
25854

Strategic Reward Systems

企业薪酬体系 设计与实施

(英) 理查德·索普 主编
吉尔·霍曼
姜红玲 等译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

10013

Richard Thorpe, Gill Homan: Strategic Reward Systems.

Copyright © Pearson Education Limited 2000.

This translation of Strategic Reward Systems, First Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

本书中文简体专有翻译出版版权由英国 Pearson Education Limited 授予电子工业出版社。该专有出版版权受法律保护。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2001-3777

图书在版编目 (CIP) 数据

企业薪酬体系设计与实施 / (英) 索普 (Thorpe, R.), (英) 霍曼 (Homan, G.) 主编; 姜红玲等译. —北京: 电子工业出版社, 2003.4

书名原文: Strategic Reward Systems

ISBN 7-5053-8552-6

I. 企… II. ①索…②霍…③姜… III. 企业管理: 劳动工资管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 011863 号

责任编辑: 赵建宏

特约编辑: 吴金环

印刷: 北京大中印刷厂

出版发行: 电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经销: 各地新华书店

开本: 787×980 1/16 印张: 21.75 字数: 365 千字

版次: 2003 年 4 月第 1 版 2003 年 4 月第 1 次印刷

定价: 38.00 元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077



21 世纪, 全球的经济的发展已经全面进入知识经济时代。知识与经济之间的相互渗透和作用越来越强劲, 使得全球经济发生了根本的变化。知识已经成为企业提高核心竞争力的主要动因。作为知识主体的人力资源的价值及其计量, 在知识经济的背景下, 就变得尤为重要。

随着中国正式加入 WTO, 中国企业已经被推到全球经济一体化进程中。企业发展中人力资源已逐渐超过物质资源、金融资源而成为企业的核心资源, 人力资源管理对于企业发展的重要作用也成为业界共识。如何吸引并留住核心人才是企业各级管理层及人力资源主管部门需要深深思考的问题。毋庸置疑, 一个合理而有效的薪酬体系是企业吸引并留住人才的重要手段, 如何设计一个合理的薪酬体系就是企业首先需要解决的问题。目前, 国内大多数企业采用的薪酬理论比较传统, 其缺陷主要体现在: 工作分析不够, 职位设置和职务序列设计不合理, 导致职业生涯管理、绩效管理、薪酬管理缺乏依据, 难以产生激励作用; 绩效管理不成体系, 主要为发奖金而考核, 而非支持公司战略薪酬体系; 薪酬结构、薪酬福利政策不合理, 体现不出竞争性和公平性……

在传统薪酬理论不能满足企业发展和管理需要的情况下, 借鉴国外的薪酬理论研究, 探索适合中国企业发展和管理要求的薪酬理论与实践, 就显得尤为必要。由上海交通大学管理学院姜红玲主译的《企业薪酬体系设计与实施》一书, 从战略角度思考, 围绕企业战略目标而构建战略薪酬体系, 提升组织的竞争优势, 为企业薪

酬体系的构想提供了一条新的思路。

“海纳百川，派生万千”。在全球经济一体化的激烈竞争环境中，企业需要深刻把握激励艺术，将薪酬体系和企业的发展战略紧密地联系起来，充分把握薪酬理论与实践的最新趋势，提升企业管理，整合竞争优势。“仁者见仁，智者见智”，无论你是企业中的实际工作者，还是理论研究者，我相信本书都能给你带来意想不到的收获。

王方华

院长、教授、博导
上海交通大学管理学院
2003年1月



译者序



Preface from the translator

在知识经济的背景下，知识已经成为企业提高核心竞争力的主要动因。知识经济贯穿到企业实践中，就要求企业以人为本，企业在管理发展过程中的出发点和中心都是人，要采用各种合适的方案激发和调动人的主动性、积极性、创造性，其中薪酬理论是激励员工的关键手段，也是人力资源管理的核心内容。

随着全球经济一体化步伐的加快，尤其是在中国加入 WTO 后，进入中国的外资企业正在迅速增长。这些企业要有效地开展经营活动，越来越多地实施了员工的本土化策略，这在无形之中与国内企业展开了人才竞争的较量。与产品市场相比，人才市场的竞争对企业的影响更为深远。国内企业若不能采用有效手段吸引并留住人才，其在人才的竞争中必将处于劣势，必将影响企业的长远发展。如何吸引并留住人才是企业各级管理层及人力资源主管部门所面临的迫切任务。其中，设计一个合理而有效的薪酬体系是企业吸引并留住人才的重要手段，也是企业首先需要解决的问题。

理查德·索普和吉尔·霍曼合编的这本书为企业从战略的角度思考薪酬管理提供了思路。两位作者均来自曼彻斯特城市大学，是国际知名的薪酬理论专家。作者从其研究的经验出发，收集了薪酬理论在不同发展阶段的经典研究成果，这些研究为理论研究人员和实践工作者提供了新的视角，并阐明了薪酬理论与其他理论（如激励理论、劳动理论、经济政策）之间的内在联系。因此，该书不仅适合各大院校的理论研究者与师生，也适合企业的薪酬管理实践者。

该书由姜红玲主译与统审。在翻译和出版的过程中，得到了电子工业出版社编辑多方面的热情帮助。上海交通大学管理学院李江红、范小军、姚鸿雁、张录法、李克克等博士研究生也参与了翻译，并做了大量的文字输入的工作。另外，陈志俊、楚舟、王春同学也为本书提供了一定的帮助，在此一并表示衷心的感谢！

由于译者时间和水平有限，不足之处，希望专家、学者和广大读者不吝赐教。

译 者

2003年1月

前言



Foreword

本书的目的是介绍最近在薪酬领域中的研究成果，特别是对理论和实践方面做出重要贡献的研究。本书阐述了报酬和其他学术领域，比如激励、劳动经济学和经济政策之间的理论联系，这些都将对深入理解广义的薪酬管理大有裨益。

最近几年，在人力资源管理领域对薪酬管理发展出一套语言来描述诸如工资（pay）、薪酬（compensation）、报酬（remuneration）和奖金（reward）等。这些表述方式反映了不同的实践特点和学术原理各自在该领域的贡献。在本书中，我们不是试图推广一套通用的语言和术语，而是阐述任何想在这个领域学习、教育或实践的人都必须从不同的方法中理解这个主题——从经济学家的观点、战略家的观点、心理学家的观点和人力资源管理专家的观点，甚至政府人员的观点。很多作者和实践人员在对待和薪酬相关的事物时，都会局限在自己感兴趣的或者擅长的狭窄的领域里，对其他的观点、论点只是偶尔地表示一下赞同。作为本书的编者，我们尽可能地不仅仅反映我们自己专长的领域，同时也把我们认为合适的关于薪酬这个主题的许多不同的研究方面展示在读者面前。通过对薪酬管理有影响的既有理论和“正在使用”的理论的评论，我们达到了这个目的。同时我们也清楚地展示了不同观点之间的联系、协作和矛盾。首先，我们承认这本书有点种族优越感，虽然我们已经在欧洲开始我们的研究和工作，但是我们并没有试图对我们欧洲的伙伴或其他国际竞争者进行比较。我们的目标是从英国的角度来提供一种对薪酬本质的理解，尽管我们认为本书的第1部分的许多章节对所有发达经济都是适用的。我们在章后提出

了一些问题以求使读者关注到每章所包含的重要内容，以此来帮助他们进行更进一步的学习。本书有3个主要部分。

第1部分给读者提供了一个广阔的视角来理解薪酬战略如何设计和管理，同时也有对形成组织薪酬战略的限制和相关因素的评价。我们从当前所关注的最主要的有关薪酬管理的争论开始，之后是对薪酬策略和实施战略的关系的回顾——这种关系没有被英国人足够认识到，我们认为英国从中已得到了报应。这和人力资源管理的其他方面不同，这些方面有时需要对组织的策略和战略之间的关系给予重视。在探讨薪酬战略的时候，我们感到理解运用薪酬战略的环境是非常重要的。从中我们可以知道人力资源管理的原则是在怎样的环境中演变的。近些年来对企业战略的概念有了许多新的方法和挑战，这种挑战把对人力资源战略的关注从根据企业的战略需求来调整和配合的一种下层活动转变为企业战略发展的核心。

同时还有一种趋势，就是把连续的政府管理向不规则的劳动力市场过渡，并且取消先前的政府控制转变（虽然这样的做法和现在的政府管理是有一定程度的违背的）。最后，这种趋势正渐渐把个人作为核算的单位来考虑，以削减工会的影响（这可能有一个隐藏的日程表）。综合考虑这些因素，能让经理人在考虑采用何种薪酬战略才能反映更广的劳动力策略和能为变化做准备时有更多的战略性的观点。

第1部分还回顾了更广泛的利益攸关者的行动的目的和战略，比如工会和政府。并且探讨了不是被广泛认同的薪酬体系的目的，比如授权和控制等。这让我们看到形成公司文化的价值观和认知在其中起到的作用——它们折射在组织薪酬体系所使用的语言上。

本书的第2部分重点论述了如果薪酬体系要符合组织的目标、员工的期望和法律的要求，则必须考虑组织的环境，加强对战略决策的认识。我们将会讨论在一个薪酬策略的必需部分决定之前，组织应当对以下问题有一个清楚的认识：在劳动力市场中，所需要的哪种技能和竞争力是很容易获取的，哪种供应稀少。在组织中会有很多具有广泛影响的因素和规则来促使和限制经理人设计他们的系统。因此就得考虑组织形式的可变形式，新的薪酬体系必须达到的弹性的大小等问题，并确保公平和公正。一旦这些问题得到了回答，那么薪酬体系就可以得到有效设计了。这些内容将会在本书的第3部分涉及到。

在对上述问题的答案确定以后，就可以进一步更加仔细地来考察系统的各个组成部分了。一般来说一个薪酬体系应该包括基本工资、福利等形式，同时还有一些附加的、可变的部分，通过这部分来激励一些特殊的行为。当然还有一些薪酬体系是没有基本工资的，只有可变工资部分。

传统上基本工资把工作本身看做是一种判断的标准，但是基于人的方式的发展，比如基于绩效的和基于技能的给薪酬计划创造了更新的、更有意义的选择的可能。

即使是对标准的基本工资的做法,在实际做法中也有了新的发展,可能其中最激进的做法是按年来计算工作小时的做法。这些做法给实现不同形式的弹性创造了机会,而弹性是薪酬计划中非常重要的目标。

在员工福利这一部分也反映了对弹性的研究和对个人的重视。因此,许多组织开发了具有弹性的、可以选择的福利方案来适应个人的需要和生命周期。由于种种原因,养老金在中间扮演着重要角色。养老金可能是对除了专家以外的所有人来说,最复杂和被理解最少的薪酬领域。对于薪酬的从业者来说,他们希望每年的比重都会增加,因为在政府的议程中,它占据了很高的地位。对于企业来说,与此相关的成本也在递增。很可能随着组织数量的增加,他们会重新审视传统的养老金体系并开发新的替代方案。

可变薪酬可以根据一系列维度变化:从努力到回报的时间、努力的性质及其测定、在单元计算中包含的数量,等等。同时可变薪酬可以在总量上有3%~5%的上下浮动。这一部分考察了可变薪酬的不同形式和它们各自想达到的目标。对于不同方式被组织使用的程度和在实际中其达到目的的程度也有所讨论。

为了配合本书的风格,第3部分保留了作为反对意见的批评和理论,通过对文献的回顾和目前实践的了解,我们希望读者能知悉目前薪酬领域所关注的问题和争论。

第1章

讲述关于薪酬管理的主要争论。追根溯源,本书所涉及的这些争论在本书中都是一个整体中的不同层次和不同形式。在这部分首先描述了薪酬管理战略的本质,随后批判地讨论了权变与最佳实践的方法。所有这些主题在第7章从授权和控制的角度进行了回顾。期望理论和绩效相关的薪酬之间的关系在文中得到了充分的讨论。本章中的这个讨论在第5章中进行了详细介绍,并在第5章详细介绍了激励和薪酬的概念。最后,对薪酬体系的核心——公平问题进行了讨论。

第2章

从薪酬战略的一些关键维度开始,探讨了企业战略和人力资源战略之间的关系,并且论述了人力资源战略如何从企业战略中解放出来。有关薪酬体系的三个方面是最重要的部分,并在一些细节方面做了探讨:激励假设、对授权和控制的理解、企业出于长期和短期考虑而制定的组织目标。本章最后以指出在设计薪酬体系中应考虑的一些利益攸关者和在从一个薪酬体系到另一个薪酬体系转变的过程的重要性。

第3章

从历史上回顾了劳动经济学及其和薪酬之间的关系。先用经典方法开始概括,

然后谈到了人力资本的方法，再到劳资谈判和效率，以及内部劳动力市场的发展。这些近期的手段和理论支持了在人力资源特别是在薪酬战略中近期出现的一些变化。人力资本理论在一定程度上巩固了从胜任力/能力方面研究绩效的方法，同时也对性别、种族和薪酬之间关系的争论做出了贡献，在本书的第2部分会详细介绍这些争论。该理论也为近期出现的雇佣个人化的趋势提供了解释，这种趋势把个人看做是对自己高度负责的个体。本章也提出了对激励的不同看法，着重提出了几个概念的重要性，比如在薪酬体系中的公平、公正和合理性——这些概念作为雇员非常重视的关键因素之一已经由来已久了。

第4章

探讨了最近政府经济政策对薪酬的影响。从回顾最近20年开始的一些鼓励加强劳动力市场弹性的做法开始，讨论了对技术的低投入、来自通货膨胀的威胁、对工会的巨大影响力的认识等。所有这些是导致经济表现差的因素。

用以讨论的适应改变的经济策略包括通过间接的机制比如私有化、强制竞争等来降低公共机构借贷的要求，减少一些正式的框架（比如废除薪酬委员会）。另外，制定了一些社会政策来使工作更加具有财务上的吸引力。

本章还讨论了这些战略的后果，包括正面的和负面的。不合理的结果加剧了收入的分化，这在低工资和临时员工身上的反映更强。最后部分说明当用一系列指标来衡量英国经济时，可以发现英国的经济与前些年相比更有活力，生产力更强。

第5章

本章从对薪酬战略的意义的整体角度研究了激励的概念。本书的观点是，在很长一段时间内激励和薪酬都被作为一个非常简单的手段来对待。我们认为这个观点和薪酬管理有关的复杂性是必须被经理和薪酬从业者充分认识到的，那样才能达到目的。在这一章中，概括了不同的和激励有关的思想学派，但是更重要的是本章讨论了那些在设计薪酬战略时必须考虑的因素。强调这些因素的实质是说明，在组织的环境或个人的工作生活发生变化时，是什么激励个人和团队往好的方向变化。人员代理（human agency）也被论及，特别是薪酬被组织成员操纵的情况下。作为发展一个计划的有机组成部分，这一章强调了在对系统进行调整和改变的时候广泛考虑的重要性，并讨论了这种流程对整个薪酬体系的结果可能产生的影响。最后，本章提出激励的企业和文化维度，认为对薪酬的普遍观点不一定是合适的，如果把战略调整到更加符合组织和文化的关键点可能会更好。本章最后论述了如何联系激励的假设和不同的薪酬战略。

第6章

关注了设计和实施薪酬体系的文化环境因素，但是这个因素在有关薪酬的一些文章中并没有得到足够重视。这一章从对薪酬体系的设计方法的历史性回顾开始，着眼于加强这种体系的意识形态，它们是通过使用的语言表达方式来发挥作用的。

更近的研究发现，文化和变化是互相依赖的，并且它们在这个过程中扮演着很重要的角色，这些也都在这一章中涉及到了。最后，这一章用每一种方法所使用的语言来把这些不同的方式进行了分类，有在车间的层次，也有在董事会的层次，控制形式的练习使用的是 Etzioni 的框架。

第7章

讨论了当经理人考虑对薪酬、奖金系统进行改变时应该考虑的一些过程问题。本章开始探讨了在描述出具体细节之前，如何管理组织中变化的一些方法。讲述了一种基于过程的研究方法能成功地描述出动机和众多的利益攸关者优先考虑的事情。这一章列出了在考虑薪酬系统设计时必须重点考虑的因素，最后以对管理者的教训和对实践者的指南结尾。

第8章

探讨了企业可能采用的不同薪酬结构，并描述了设计具有弹性的薪酬体系可以用来支持组织的要求的途径。这一章概括了经理人在处理战略、结构与薪酬的关系的争论时可以采用的决策选择和备选方案。

第9章

描述了和弹性有关的部分，建议对薪酬系统的管理应该加以重视，应该在早期阶段就考虑系统对弹性的性质和层次的需要，而不要试图到后期在薪酬系统中再加入弹性因素。由于很多组织经历了快速的变化，弹性在近些年日益变得重要。这些变化影响了需要的技能的范围和本质。这些因素会对组织改变薪酬的数量和范围时的能力产生很大的影响，所以必须具备，但很难在薪酬体系建立时一次性就都使之具备。这一章还回应了第 1 章的铺垫，再次阐述了需要将组织中的薪酬体系和组织的优先战略联系起来。

第10章

讨论了工会在薪酬中起到的作用。本章探讨了工会在薪酬中的角色和重要性，工会的作用，特别是对那些具有工会会员资格的个人来说更具意义。然后描述在近些年出现的变化，包括工会对薪酬决定的影响和劳资谈判的减少。这一章的最后回顾了工会所采取的策略和可能产生的效果。

第11章

解决了两个很难但是很重要的概念，即公平和公正。在过去半个多世纪的文献中，公平和公正在薪酬体系都占有非常重要的地位。欧盟在对不同群体之间比如妇女、非全职的、少数民族等的公平问题提出质疑，从而再次挑起了争论。机会均等委员会（Equal Opportunities Commission）也是有影响力的。他们认为在设计薪酬体系的时候有责任仔细地考虑公平性原则而不是在后期对薪酬体系进行调整。由于对与公平性相关的关注已经有很长的历史了，所以这一章只对提高对这一点的重视的缓慢过程予以重点说明。

第12章

讨论了工作评估体系。在近些年来，工作评估不被看好。尽管如此，还是有不少雇员的工资、额外福利等通过这种方法来确定。任何一本负责任的书都会考虑是否有对以前和现在的做法的回顾，以及近期的方案是如何围绕着薪酬系统对弹性与灵活性的要求的。这一章是由一个咨询组织的成员写的，他对工作评估的专业知识非常精通，因此他提供的是当代对工作评估的看法。

第13章

通过公司之间的比较来描述确定工资等级的方法，同时提出了在设计薪酬体系的过程中进行高质量的实践调查的重要性。这一章描述了如何利用数据（来自当地的和国家范围的竞争者）来确保公司的市场竞争力和可靠性。当然在一个层次上的公司之间的比较不仅不是一个新方法，而且在某些方面也和大家感兴趣的标杆相适合。这对薪酬就意味着组织不仅仅要比较薪酬的水平和形式，还要看工作和过程的结构和特征，这些都是整个薪酬体系所具备的。

第14章

描述了薪酬体系不可避免的退化和减弱的方式。这一章给我们的信息是对所有的薪酬体系都应该正规化和系统化（经过审计的）——以此来确定是不是按照设计时的初衷来运行。很久以来都有这么一个观点，就是一旦薪酬体系设计完毕开始实施，很容易就被人遗忘而自生自灭。在这种情况下，消退和减弱虽然发生得很慢，却是不可避免的。在发觉这种现象的时候，成本不停地变化，这意味着可采用的惟一选择是更换体系。这一章强调了薪酬实践者发展薪酬体系的责任，对薪酬体系进行审计以确保进行的活动是一个向前的、持续的活动，并且提供不同的方法和衡量手段来达到目标。

第15章

讨论了如何对时间的购买进行商议,如何通过按周计算或按天计算来区分时间的价值。还讨论了基于时间的薪酬方式中如何达到弹性和对其进行补偿——这些方法包括附加时(additional hours)、超时(overtime)、轮班(shift working)和年度小时(practise of annualizing hours)。年度小时是最新而且最激动人心的发展,也是在设计弹性时最复杂的方法。

第16章

探讨了基于雇员技能和胜任力的薪酬体系的发展。这些系统考虑更多的是个人的能力而非他们所承担的工作。基于胜任力的薪酬体系给这一领域带来了一个新的概念,这种概念提供了解决组织问题的新方法的潜力,当然也可能带来新的问题,也被人争论。这一章最后描述了基于胜任力的薪酬体系是如何构架的,被使用的程度如何,优缺点和以后研究可能发展的方向。

第17章

讨论了与绩效相关的薪酬概念的兴起和在组织内从基层到最高层中所使用的结构。这一章通过回顾与绩效相关的薪酬体系在20世纪80年代到90年代的普遍应用的事实说明了其重大意义,也强调了它们成功适用的条件和这种系统所带来的复杂问题的范围。这是一种在和组织的其他重要目标比如团队工作、在组织内跨部门的协作等发生冲突时的情况。这一章还着力讲述了对为什么适用的争论,因为到目前为止,还没有权威性的、足够的研究证据表明绩效和薪酬之间的绝对关系,但是这些方法在组织内还是得到了很普遍的运用。

第18章

讨论了较新的薪酬形式,如可变薪酬、基于团队的薪酬。虽然在组织内团队协作已经很流行,但是这种做法还是比较少。这一章还讨论了在保持团队风气的同时给个人付酬的可能性。这一章提供了一些例子来说明基于团队的薪酬体系如何设计、发展和融入到已有的薪酬体系和策略中去。

第19章

讨论了为什么像收益分享的薪酬体系同其他国家比如美国相比,英国要少得多的原因,也谈到在薪酬理论研究上的缺乏。因此,收益分享与本书中其他主要概念相比对经理人来说更不熟悉。除了对收益分享实践的不同形式做了概括之外,本章还举了一个例子来说明其好处。

第20章

探究大量与收益相关的报酬和股票持有者方案。本章开始解释使用各种不同类型的和可以为雇员和雇主减税的方案。然后讨论了这些方案对于组织的约束和生产水平的影响,以及它们在蓝筹股公司和高绩效组织中盛行的研究证据。同时也强调由于组织追求采用与利润相关的薪酬和股票期权方案,目标范围和完成计划不总是明确的。

第21章

探讨基于基本工资和可变工资的选择。最后两章集中论述员工福利,这些构成了组织劳动力成本的一个重要部分,但就算到现在也没有让组织的薪酬管理人员形成足够的重视。但是随着弹性的概念进入管理人员有关福利的看法中去,这种情况现在也正在改变。集中在组织中的从集体到个人的变化,又同时和这样的现实一起发展,即每个雇员有不同需求,而这些随着他们的职业生涯中的变化而变化。这一章提出了弹性福利,同时探讨在计划中的可利用的选择和组织需要提出的优势和问题。

第22章

集中讨论单个雇员的福利,即养老金体系。由于一些原因我们觉得养老金系统应受到特别的考虑。首先,它们必须受限于法律法规和它们自身在金融市场的价值。第二,由于在整个雇佣过程中,对于雇主和雇员的实际成本。养老金体系具有很大的社会价值,这个价值通常随着人口、政治和金融的状况进行着调整,同时也会在未来给组织提出许多难题。

理查德·索普
(Richard Thorpe)

吉尔·霍曼
(Gill Homan)



作者介绍



About the authors

Phil Beaumont 是英国 Glasgow 大学社会与经济研究系从事员工关系研究的教授。他的著作包括:《人力资源管理:主要概念与技能》(1993);《员工关系的未来》(1995)。他最近的研究注重在客户和供应商关系的变化、员工关系变化的传播。

Emma Bell 是 Warwick 大学组织行为学讲师。她的研究包括化工行业中的战略薪酬以及薪酬体系设计和人力资源战略的联系。其他还有:将人力资源投资作为文化变革管理手段、员工发展计划的运用等。她在《人力资源管理》、《社会研究方法》和《管理学》国际杂志上发表过文章。曾在国家健康服务部门工作。

Angela Bowey 是组织咨询和研究会的现任理事(新西兰)。曾就职于 Strachclyde 大学和曼彻斯特商学院,为英国许多企业及英国政府做过咨询。现在她在新西兰工作。她的专业研究包括激励和报酬政策。Bowey 博士在薪酬研究领域内发表过许多文章。

Mary Clark 是 Dibb Lupton Alsop 律师事务所的合伙人,在曼彻斯特工作。她是那里员工部门的负责人。她的主要客户包括许多蓝筹股公司和一些大型的私人公司。她经常出席 Dibb Lupton Alsop 商业和法律培训部门组织的关于劳动法和组织实践的研讨会。

Robert Elliott 是 Aberdeen 大学的经济学教授。他曾经到康奈尔大学、斯坦福大

学和纽约大学等大学做过访问学者。他在劳动经济学方面做过许多的研究，其中许多项目是由财政部和国家统计局资助的科研项目。并发表了许多文章，最近的一篇是《欧洲公共部门的薪酬》。

Steve Flather 是薪资团体这个组织的执行理事。10 年前他就任于 Plessey 制造集团和 Josiah Wedgwood & Sons 集团的人力资源经理。从事调研部门工作 8 年，每年发表 60 余篇关于薪酬的调研报告。他发展了关于专业薪酬的理论。在 1991 年负责了咨询部门，1992 年他被任命为薪资团体的执行理事，1995 年带领了 5 个强大的管理团队从事产品管理的工作。他经常就薪酬问题发表讲座和出版读物，还经常在电台和电视台进行讲座。

Mark Goodridge 是 ER 咨询公司的首席执行官，致力于对专业化组织发展和变革管理的实践工作。毕业于剑桥大学，他从事直线、项目和人力资源的管理，咨询范围包括私人单位和公共部门。他的研究和著作包括对薪酬系统应对组织行为变化的有效性的研究。他也是《管理理论在变革中的竞争优势》一文的作者。他在薪酬和商业管理方面也有广泛研究。

Jim Harrington 是英国 Center Parcs 公司的人力资源经理。他以前的经历包括工业部门和运作部门的人力资源咨询顾问，在健康服务机构从事人力资源管理。他的咨询包括薪酬、认定和员工关系。他通过观察团队如何运用挑战来进行日常的管理工作，例如通过工作评估、奖励、报酬、员工关系和管理发展来研究团队薪酬的发展。他的著作有《用薪酬系统提高行业绩效》，他还发表了许多关于团队薪酬和其他员工管理方面的论文。

Gill Homan 是曼彻斯特城市大学的人力资源管理的高级讲师。她在教书的同时也在大学中 Consortia Masters 项目中从事研究。她现在是管理系人力资源管理课程的带头人。她的研究重点主要集中在薪酬和绩效的发展，另外还对合作在组织和个人学习、变革和管理技能发展中所起的作用进行研究。

Laurie Hunter 应用经济学教授，曾是社会和经济研究系的负责人，后被委任为 Glasgow 商学院的院长。他曾访问过芝加哥、康奈尔等多所大学。他是苏格兰经济顾问小组的国务秘书，也是 ACAS 研讨会的成员。他的研究重点是劳动力市场、劳资关系以及人力资源管理和开发，著书很广。Hunter 教授在 1986 年被选为爱丁堡皇家社会研究协会的会员，1987 年获得 CBE，1995 年因为为监督机构所做的贡献被授予爵士称号。

Catherine Kavanagh 是爱尔兰 Cork 大学经济学的讲师。她出版了关于公共资本支出的影响、失业、基本收入政策、收入分配、劳动力市场规则、经济发展度量