

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

歐美國家公部門俸給制度之制訂機制與俸給改革

Mechanism and Reform of Public Sector Pay in the European and American Countries

計畫編號：NSC 90-2414-H-001-004

執行期限：90年8月1日至91年7月31日

主持人：彭錦鵬

執行機構及單位名稱：中央研究院歐美研究所

電子郵件：tcppeng@sinica.edu.tw

一、中文摘要

一九八〇年代起，世界各國，尤其是OECD國家，運用資訊科技大力推動政府改革工作，在人事行政體系方面亦大力推動人事改革，如人力精簡、俸給改革、人事經費之財務控制、退休改革，甚至組織變革等等，已累積豐富經驗。我國正值民主政治改革轉型暫告完成之階段，可藉助歐美先進國家之改革經驗及其對俸給訂定因素之分類或模式，選擇較符合我國需求之俸給制訂機制。俸給改革不但要求取公務俸給之最大內在與外在衡平，並應汲取有關俸給改革，如績效俸等之經驗，訂定合理、衡平，具激勵效果之俸給制度。

本計畫之具體成效在於建立俸給制訂機制之理論性分類與模式建構，提供人事行政學界對俸給制度之研究參考。本計畫客觀檢視俸給改革措施的理想與實際實施成果，以為我國未來施政之參考。更重要的是，本計畫希望為我國俸給制度提供適合資訊科技時代公務體系需要之俸給制訂機制，並能達成各類公務員均有俸給衡平感的合理境界。

關鍵詞：公部門俸給、歐美國家、俸給、OECD

Abstract

The reform of pay systems in the public service has been motivated both by the search

for increased flexibility in pay and employment and by the desire to contain the public sector pay bill. The OECD countries have been experimenting variety of public pay reform since 1980's, including downsizing, performance-related pay, broadbanding, etc. This project aims to analyze the types of pay-determining mechanism and pay reform measures in the OECD countries. Specific countries include the U. K., the U. S., Germany and the Netherlands. Their experiences will be categorized and further analyzed to establish an effective comparison with the institutional framework of this country.

The benefits of the project would be the establishment of a model of pay-setting mechanism that enrich the theoretical and practical knowledge for the institutional framework of government. With the resulting analysis and model building, the ROC government, in its way of restructuring the democratized regime, can learn to establish a competitive public service that recruit and retain competent and adequate public employees. The possible framework of a competitive and equitable pay system are discussed and recommended.

Keywords: pay, pay reform, public sector, performance-related pay

二、計畫緣由與目的

各國政府支出中，人事費用之多寡，對於稅賦之課徵、政府公債、及私部門薪俸皆有顯著之影響。一九八〇年代以來，歐美先進國家面臨財政緊縮之際，對於如何維持公部門人事費用於既定水準之努力不遺餘力。在一九九〇年代之後，基於資訊科技所帶來之公私部門生產競爭力大幅提升，公部門人事費用之水準，更加引起政府及納稅人的重視。因此，公部門究竟運用何種俸給決定機制以控管公部門人事費用之成長，就成了政府必須嚴肅考慮的課題。

公部門俸給決定機制可大別為政府依法定俸、政府片面定俸、依勞資談判定俸及獨立俸給評鑑等四種方式(OECD, 1993: 20)。究竟此四種機制各有何優劣點，有何歷史、政治文化背景，而何種最適宜我國加以採用，在國內尚乏系統性研究。而在實務上，我國目前由行政院人事行政局片面定俸，未能依法由考試院參與決定，且又未能解決諸如總統、副總統、立法委員層級俸給問題之政治考慮。各種公務人員俸給間之不平衡待遇隨處可見，成為公務人員對俸給制度之最大不滿，均顯示定俸機制顯然有待改進(施能傑, 1994)。本研究對 OECD 國家中四類定俸機制，取其代表性國家，如美國、德國、荷蘭、英國等，全面考慮其運作情形及影響因素，以為我國未來改革之參考。

其次，就歐美國家自一九八〇年代以來人事行政的改革中重要一環，即為俸給改革。俸給改革包括績效薪俸制(Performance-related pay)、彈性俸給制、人力精簡、退休金制度變革等等新的措施。其中績效薪俸制師法私部門的常態，雖在理念上頗具吸引力，但其在澳洲、丹麥、愛爾蘭、英國、美國等實施的情形，則貶多於褒(OECD, 1997)。究竟此種制度是根本不值得採行，或應因應政府之不同功能與組織(如英國除核心部會外，已有將近八成文官隸屬於政署(Agency)機關，更有其他國營事業、非部會公共機構等不同類型機關)，而採取彈性適用之策略，值得探討。我國在推動政府改革過程

中，應汲取歐美國家採行各種俸給改革後之經驗，形成合理有效之改革措施。

再者，從政府公務人力之徵募篩選而言，公部門俸給之水準與衡平性是決定公務人力素質之重要因素。因之必須從公務人員的角度，檢視我國公部門俸給在各種公部門人力與業務間、與私部門待遇之動態衡平。為了追求此種動態衡平與選才競爭力，公部門俸給水準之訂定應考慮因素與抉擇之參考模式，例如經濟情勢、經濟成長率、人力供需狀況、各行業人才多寡盈缺等等，均應列入考慮，並建立適合之模型，以使俸給決定機制在形成俸給政策時，更能適應國情需要，擁有更科學、週延之處理。此種俸給水準之考慮是否可一體適用於所有公務人員，或應對公務人員加以分層級、分類、分機關加以考慮，採取統一、彈性考慮，均應做跨國之比較分析，以便我國得以從中學習最適合之模式。以國內有關研究文獻而言，除對歐美國家經驗，特別是 OECD 長期研究成果，缺乏引進、分析外，國內俸給制度及俸給衡平之研究亦不多見。政府單位之研究如經建會之俸給，調查失之粗略，國內專業期刊號有對俸給制度之探討，仍有不足。專業著作如行政機關俸給政策(施能傑, 1994)者仍少，就汲取歐美經驗，以為我國參考改進而言，本計畫有其必要性與迫切性。

三、結果與討論

本專題計畫執行完畢後共有四項主要研究發現。第一，歐美各國公部門俸給制定機制共有四種主要類型，即政府依法定俸、政府片面定俸、勞雇集體協議定俸及獨立俸給評鑑定俸。我國係屬依法定俸及政府片面定俸(各種加給係由考試院及行政院訂定)混合之機制。就細部而言，歐美各國公部門定俸之機制可再細部從「定俸權限之分配」、「俸表結構之設計」、「俸給水準的調整」與「績效薪俸的調整」等四個角度觀察其異同。第二，歐美各國公部門定俸機制可由最剛性的依照法定俸表給俸到最強調集體協議或績效薪俸的兩

端。美國聯邦公務人員除郵政人員外係採統一俸表制度，但歐洲主要國家則多採分權式或集權式集體協議制度，其中應以分權式集體協議制為主要改革潮流。英國自1996年之後全面實施分權式集體協議制，而高級文官以上部份採用獨立俸給評鑑委員會審議是較為特殊的改革。第三，俸給彈性化的改革趨勢是歐美國家俸給改革的主流。為肆應公部門外之勞動市場變化快速，公部門必須有效迅速調整俸給之內含項目，如專業加給、地域加給等。為增進公共服務之效率、效能，提升公部門服務品質，俸給制度必須因應改革。再就人事成本之控管而言，俸給制度朝彈性化改革亦不可免。英國之俸給改革持續進行至1996年建立高級文官新俸給制度是一典型的改革範例，在研究報告中特別詳細予以分析。第四，定俸權限分權化有利於抑制政府人事費用。定俸權限分權化可以讓實際用人之各機關單位，制訂符合其組織任務、特性之俸給制度。同時在部會用人費受到預算總額管制的情形下，反而可抑制人事費用之膨脹。

基於以上的主要發現，並參照我國目前之俸給制度，本研究建議我國政府之定俸機制及俸給改革方向，可由下列幾個方向加以考慮。

第一、定俸機制確實運作。英國雖在一般文官方面，採用定俸權限分權化，但在高級文官以上之公務俸給部份則採用特別的定俸機制，以便整體考量高階公職的俸給水準。而美國聯邦政府年度各法定俸表「基本俸額」之調整，原則上採「年度自動調薪」制度，即依固定公式自動調整。我國公務俸給向乏一套比較科學性的俸給調查制度與方法，美國制度正可引為今後改革各類公務人員俸表結構的參考。

第二、確立薪俸管理的策略性角色。公部門亦應視待遇管理為「策略性工具」，而非只是「行政性工具」，並與公務人力資源管理其他環節緊密結合。

第三、增進俸給制度的彈性。OECD所作之研究顯示採取俸給彈性改革的國家，比俸給機制彈性較小的國家，更能有

效控制人事費用的增長。

第四、薪俸應與績效相結合。英國中央政府一般文官定俸機制自1996年4月1日起全面實施「分權化」政策，各部會、政署積極將「績效薪俸」精神植基於新實施之俸表。高級文官俸給寬帶制亦特別強調落實績效薪俸的基本要求。

第五、俸給制度彈性改革需要政治面的支持。任何文官體制的重大改革均需政治面的支持。英國能在近二十餘年來不斷從事文官管理制度的更張，即是未遇政治面之強烈反對。而1995年美國總統向國會提出之俸給制度改革方案，即未獲國會之充分支持而作罷。

第六、俸給制度彈性改革以循序漸進為宜。英國文官薪俸分權化政策之開端係始自政署制之創設。而政署模式自1988年開始實施以來，即是在行政與國會部門逐案檢討之下，穩定而積極的漸次推廣。定俸分權化政策亦是自1987年先就辦事及秘書級人員、科員級人員、五至七級人員、稅捐稽徵人員、工程師及科學人員等，分開實施集體協議。定俸權限分權化歷程循序漸進，前後長達十年。

第七、高級文官薪俸獨立建制。高級文官是政府文官體之中流砥柱，乃政務人員與事務人員之溝通聯繫樞紐。從而，英國及美國均有獨立建構適用高級文官之人事管理體制，包含考選、任用、薪俸、考績、訓練、發展等各個環節。

第八、善用俸給寬帶機制。運用「寬帶」(broad-band)概念設計俸表結構，是晚近英美兩國實施俸給彈性機制之另一共同特色。

第九、定俸過程廣納勞雇雙方意見。

四、計畫成果自評

本研究計畫之原始研究動機乃在於公務俸給制度首重內在衡平與外在衡平，但我國過去半個世紀的俸給制度除依法定俸外，並未有科學性的客觀薪資調查以為定俸的基礎。公務人員之法定俸給亦非其薪水之全部或絕大部份，俸點之折算、加給之種類與數額均係由行政院人事行政局所

倡擬，時日一久，我國公務體系中，單位之間、機關之間、行政人員類別之間，或各類公職人員之間的俸給衡平性逐漸成為重大問題。我國公務人力成本不斷增加，政府財政又面臨困境，如何使俸給制度合理化實為人事行政的重要課題。本研究計畫綜合歐美各先進國家定俸機制之類型及其俸給改革措施，以實際的法定俸表結構及實施改革之各項考慮因素，說明各種定俸機制之沿革，及其俸給水準之現狀，將具體有助於我國俸給制度改革之推動。

本人基於研究行政學及人事行政學之長年經驗，深感制度建立之可貴在於其合理、週延、可行，且能持久有效。尤其有關公務人力之制度更需著重政府財政之健全性、公務人員之常任性質與動機需求，從而公務俸給制度之內在與外在衡平性必須針對不同類型及不同階層之公務人員分別予以考慮與制訂。尤其在我國政治體制已由威權體制轉型為民主體制，更需在常任文官之一環，借鏡英美先進國家之經驗，予以精緻、科學性的學習。

我國在民主轉型期中，有關十四職等以上公職俸給制度尚未建立合理可靠的定俸機制，以致包括正、副總統、立法委員在內的政務人員俸給時為新聞媒體爭辯的焦點。如果借鏡英國之例，建立獨立審議制度以處理此類俸給問題，當對政務人員之權利義務產生釐清的作用。

五、參考文獻

一、中文文獻

(一) 政府出版品

考試院，民 89，《考銓報告書》，台北：銓敘部。

銓敘部編，民 89，《公務人員基準法專輯》（續編），台北：銓敘部。

行政院人事行政局編譯，民 89，《歐美國家公務員制度概要—英美德法之現狀》，台北：行政院人事行政局。

(二) 專書

吳定，民 87，《公共政策辭典》，台北：五南圖書。

吳定，民 74，《合理訂定公務人員待遇標準之研究》，行政院研考會委託研究，台北：行政院研考會。

吳庚，民 78，《公務員基準法之研究》，行政院研考會委託研究，台北：行政院研考會。

吳庚，民 89，《行政法之理論與實用》，台北：三民書局總經銷。

林明鏘，民 78，〈西德公務員之法律地位〉，輯於吳庚主持，民 78，《公務員基準法之研究》，行政院研考會委託研究，台北：行政院研考會。

林明鏘，民 87，〈公務員法〉，輯於翁岳生編，《行政法》，台北：翰蘆出版社總經銷。

易君博，民 73，《政治理論與研究方法》，台北：大中國書局總經銷。

施建生，民 82，《經濟學原理》，台北：三民。

施能傑，民 83a，《行政機關俸給政策：公平性理論的觀點》，台北：洪葉。

施能傑，民 83b，《我國公務人員待遇問題之分析：理論途徑的應用》，台北：國科會專題研究計畫（未出版）。

施能傑，民 88，《美國政府人事管理》，台北：商鼎。

孫本初，民 87，《公共管理》，台北：智勝。

陳德禹，民 85，《行政管理》，台北：三民。

黃錦堂，民 84，《地方自治法治化問題之研究》，台北：月旦。

許南雄，民 88，《各國人事制度》，台北：商鼎。

蔡良文，民 88，《人事行政學：論現行考

銓制度》，台北：五南。

(三) 學位論文

辛炳隆，民 74，《台灣公部門待遇之研究》，台灣大學經濟學研究所碩士論文。

范夙慧，民 86，《人力資源彈性策略對離職率、缺席率及工作生活品質影響之研究—以醫院為例》，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

吳曉姍，民 87，《從組織效能規範看我國現行公務人員俸給制度》，台灣大學政治學研究所碩士論文。

葉錦義，民 89，《公務人力資源彈性管理之研究》，政治大學公共行政研究所碩士論文。

(四) 期刊文章

王維新，民 85，〈我國公務人員待遇調整之探討〉，《中山學報》，第 17 卷，頁 119-126。

江岷欽、丘昌泰、陳柏羽，民 90，〈績效薪俸制度之理論與實務：英美經驗〉（上）、（下），《公務人力月刊》，第 62 期，頁 16-23；第 63 期，頁 40-51。

朱楠賢，民 90，〈行政機關推動績效獎金制度應有的觀念及作法〉，《人事月刊》，第 33 卷第 5 期，頁 24-26。

林文淵，民 90，〈經濟部所屬事業經營績效考核與獎金制度之探討〉，《研考雙月刊》，第 25 卷第 4 期，頁 46-53。

林文燦，民 83 a，〈公務人員待遇調整決定基準及方式之探討〉，《人事月刊》，第 19 卷第 1 期，頁 33-44。

林文燦，民 83 b，〈美國聯邦政府待遇調整制度化之研究〉，《空大行政學報》，第 2 期，頁 125-158。

林文燦，民 87，〈待遇改造—建立績效導向及彈性自主的待遇制度〉（上）、（下），《人事月刊》，第 27 卷第 1

期，頁 53-55；第 27 卷第 3 期，頁 40-53。

林文燦，民 89，〈建構我國行政機關績效獎金制度—活化待遇制度的策略〉，行政院人事行政局編，《研究發展得獎作品選輯》，第 29 輯，台北：行政院人事行政局，頁 575-618。

林文燦，民 90a，〈公部門待遇制度背後邏輯之探討—官僚體制與待遇制度之關係〉，《人事月刊》，第 31 卷第 2 期，頁 2-21。

林文燦，民 90b，〈行政機關績效獎金制度研訂始末〉，《人事月刊》，第 33 卷第 6 期，頁 33-46。

林文燦，民 90c，〈績效待遇制度的在地化—公部門實施績效待遇制度的出路〉，《人事月刊》，第 33 卷第 4 期，頁 23-43。

林奕銘，民 88 a，〈析論待遇調整協商之必要〉，《公務人力月刊》，第 41 期，頁 30-38。

林奕銘，民 88 b，〈英國公務員團體簡介〉，《人事行政》，第 131 期，頁 38-47。

林素安，民 90，〈績效獎金 Q&A〉，《人事月刊》，第 33 卷第 6 期，頁 47-54。

范祥偉，民 86，〈當前英國文官制度發展之研究〉，《人事行政》，第 122 期，頁 50-66。

陳佳吉，民 87，〈從軍教繳稅論軍人薪資結構之調整〉，《軍事社會科學半年刊》，第 3 卷，頁 175-223。

陳明忠，民 82，〈從各國公務員待遇調整制度探討我國改進之道〉，《人事月刊》，第 17 卷第 1 期，頁 56-62。

陳姿蓉，民 84，〈現行公務人員獎金制度概述〉，《人事月刊》，第 21 卷第 1 期，頁 74-79。

陳姿蓉，民 89，〈概述人事局研訂實施行政機關員工績效獎金制度之經過〉，《人事月刊》，第 31 卷第 6 期，頁 60-62。

- 陳金貴，民 89，〈行政機關績效考核與公務人員績效獎金之相關研究〉，《人事行政》，第 132 期，頁 39-53。
- 陳榮順，民 82，〈八十二年度軍公教人員待遇調整經緯〉，《人事月刊》，第 15 卷第 1 期，頁 31-43。
- 陳榮順，民 83，〈八十三年度軍公教人員待遇調整經緯〉，《人事月刊》，第 17 卷第 1 期，頁 32-38。
- 許濱松，民 71，〈1978 年美國聯邦文官改革法案評述〉，《中國行政》，第 34 期，頁 31-51。
- 許濱松，民 76，〈當前我國公務人員俸給政策之探討〉，《人事月刊》，第 4 卷第 5 期，頁 328-333。
- 許濱松，民 83，〈待遇調整競賽責任的歸屬〉，《人事月刊》，第 19 卷第 2 期，頁 4-11。
- 姚蕙芸、聶建中、張齡元，民 90，〈影響公務員調薪因素之分析探討〉，《產業金融季刊》，第 110 期，頁 82-95。
- 郭崑謨、池進通，民 80，〈制定薪餉制度的基本考慮因素—激勵與分配效果〉，《人事月刊》，第 12 卷第 6 期，頁 44-50。
- 歐育誠，民 80，〈訂定待遇標準之基礎〉，《人事月刊》，第 12 卷第 6 期，頁 51-58。
- 歐育誠，民 84，〈民間薪資調查與公務人員待遇之關係〉，《考銓》，第 2 期，頁 37-47。
- 趙其文，民 84，〈公務員待遇的幾個基本觀念〉，《人事月刊》，第 21 卷第 1 期，頁 32-41。
- 彭錦鵬，民 84，〈文官體制的彈性管理理念—美國經驗及其啟示〉，《歐美研究》，第 25 卷第 4 期，頁 99-135。
- 彭錦鵬，民 87，〈美國公部門人力資源之運用與演變〉，輯於曹俊漢主編，《中美資源分配政策評估》，台北：中央研究院歐美研究所，頁 313-350。
- 彭錦鵬，民 89，〈英國政署之組織設計與運作成效〉，《歐美研究》，第 30 卷第 3 期，頁 89-141。
- 施能傑，民 83c，〈俸給滿意差距性理論的應用〉，《人事月刊》，第 19 卷第 1 期，頁 16-21。
- 施能傑，民 84，〈我國行政機關俸給政策的公平性〉，《行政管理論文選輯》，第九輯，頁 417-470。
- 施能傑，民 88a，〈各級政府人事費之分析〉，《人事月刊》，第 29 卷第 1 期，頁 58-62。
- 施能傑，民 88b，〈人力運用的兩項趨勢—精簡與彈性化〉，《人事月刊》，第 28 卷第 4 期，頁 45-53。
- 施能傑，民 90，〈彈性化職位設計與政府人力運用〉，《人事月刊》，第 32 卷第 5 期，頁 33-45。
- 楊世彥，民 82，〈公營事業機構員工待遇授權訂定基本原則檢討修正始末〉，《人事月刊》，第 17 卷第 1 期，頁 48-55。
- 楊志恆，民 83，〈從預算角度看軍公教調薪案〉，《國家政策雙週刊》，第 25 期，頁 11-12。
- 熊忠勇，民 86，〈我國公務人員俸給調整政策：從公平性的觀點論〉，《公務人力月刊》，第 16 期，頁 43-53。
- 盧瑞鍾，民 80，〈比例平等式俸給制度芻議〉，《人事月刊》，第 13 卷第 6 期，頁 19-29。
- 錢士中，民 89，〈全面推動軍公教人員待遇法制化〉，《人事月刊》，第 31 卷第 3 期，頁 43-47。
- 錢士中，民 90，〈公務人員績效獎金制度之規劃建構與落實〉，《人事月刊》，第 33 卷第 3 期，頁 42-45。
- 國防管理學院，民 87，〈從平等權檢討國

軍人員俸給制度》，《國防管理學院學報》，第19卷第1期，頁90-99。

劉文章，民80，〈薪資調整的種類及其計算方式〉，《管理雜誌》，第201期，頁117-122。

劉仕顯，民84，〈八十四年度軍公教人員待遇調整經緯〉，《人事月刊》，第19卷第1期，頁22-25。

劉仕顯，民85，〈八十五年度軍公教人員待遇調整經緯〉，《人事月刊》，第21卷第1期，頁58-61。

戴國弘，民90，〈公務人員協會法草案簡介〉，《公務人力月刊》，第61期，頁8-13。

(五) 網路資料

朱武獻，民90，與新進人事主管人員座談之問題說明，見行政院人事行政局全球資訊網：<http://ca.cpa.gov.tw/>

李逸洋，民91，九十二年度軍公教員工待遇不調整新聞稿，見行政院人事行政局全球資訊網：<http://ca.cpa.gov.tw/>

二、外文文獻

Adnett, Nick. 1996. *European Labour Markets*, London: Longman.

Bergmann, Thomas J., Scarpello, Vida G. and Hills, Frederick S. 1998. *Compensation Decision Making*, New York: Dryden Press.

Bender, Keith A. and Elliott, Robert, 1999, "Relative Earnings in the UK Public Sector: The Impact of Pay Reform on Pay Structure", in Robert Elliott, Claudio Lucifora and Dominique Meurs(ed.), *Public Sector Pay Determination in the European Union*, London: Macmillan Press.

Black, Stanley W. (eds.). 1998. *Globalization, Technological Change, and Labor Markets*, Boston: Kluwer Academic

Publisher.

Blinder, Alan S. (eds.). 1990. *Paying for Productivity*, Washington, D.C.: Brookings Institution.

Bogue, Bonnie G. 1997. "The Role of Collective Bargaining in Public Sector Pay Determination", in Howard Risher and Charles H. Fay (ed.), *New Strategies for Public Pay: Rethinking government compensation programs*, California: Jossey-Bass Publication.

Bossaert, D., Demmke, C., Nomden, K. and Polet, R. 2001. *Civil Service in the Europe of Fifteen: Trends and New Developments*, Netherlands: European Institute of Public Administration.

Cabinet Office. 1999. *Review of Pay and Grading Delegation*, London: The Stationery Office.

Cabinet Office. 2001. *Civil Service Statistics 2000*, London: HMSO.

Cabinet Office. 2002a. *Senior Civil Service Pay and Performance Management Reform: the New Pay System*, London: Cabinet Office.

Cabinet Office. 2002b. *Guidelines and Procedures for Human Resources Departments*, London: Cabinet Office.

Chow, Irene Hau Siu . 1998. "The Impact of Rules and Regulations on Workforce Flexibility in Hong Kong." *International Journal of Human Resource Management*, 9(3):494-505.

Congressional Research Service (CRS). 2001. *Salaries of Federal Officials: A Fact Sheet*, received through the CRS web : www.crs.gov

Dell'Aringa, Carlo and Lanfranchi, Nicole. 1999. "Pay Determination in the Public Service: An International Comparison," in Robert Elliott, Claudio Lucifora and Dominique Meurs(ed.), *Public Sector Pay Determination in the European Union*, London: Macmillan Press.

- Department of Commerce (DoC). 2000. *Department of Commerce Personnel Management Demonstration Project Evaluation Implementation Report*, Washington, D. C.: DoC.
- Dustmann, Christian and Soest Arthur. 2000. "Wages and Hours Worked in the Private and Public Sectors in Germany," in Robert Elliott, Claudio Lucifora and Dominique Meurs(ed.), *Public Sector Pay Determination in the European Union*, London: Macmillan Press.
- Elliott, Robert, Lucifora, Claudio and Meurs, Dominique (ed.) , 1999, *Public Sector Pay Determination in the European Union*, London: Macmillan Press.
- European Commission. 1994. *White Paper on Growth, Competitiveness, Employment*, Brussels: European Commission.
- Farnham, David and Horton, Sylvia(eds.). 2000. *Human Resources Flexibilities in the Public Services: International Perspectives*, London: Macmillan.
- Fowler, A. 1988. *Human Resource Management in Local Government*, London: Pearson.
- Hegewisch, A. and Larsen, H. 1994. *European Developments in Public Sector Human Resource Management*, Cranfield School of Management Working Papers, Cranfield University.
- Horton, S.1997, "Employment Flexibility in the Public Service: Concepts, Contexts, and Practice." *Public Policy and Administration*, 12(4):1-13.
- Horton, S.2000, " Human Resources Flexibilities in UK Public Services ", in Farnham, David and Horton, Sylvia(eds.). 2000. *Human Resources Flexibilities in the Public Services: International Perspectives*, London: Macmillan.
- Incomes Data Services, 1997, *Pay in the Public Services*, London: IDS.
- Kats, Lawrence F. and Krueger, Alan B. 1993. " Public Sector Pay Flexibility: Labour Market and Budgetary Consideration", OECD (ed.), *Pay Flexibility in the Public Sector*, Paris: OECD.
- Krogt T., Beersen E. and Kemper A. 2000. " The Netherlands: Towards Personnel Flexibilities", in Farnham, David and Horton, Sylvia(eds.). 2000. *Human Resources Flexibilities in the Public Services: International Perspectives*, London: Macmillan.
- Leventhal G.S. 1980, "What Should Be Done With Equity Theory?" in K.J. Green, M.S. Greenberg and R.H. Hills(eds.), *Social Exchange: Advance in Theory and Research*, New York: Plenum.
- Maguire, M.1993. "Pay Flexibility in the Public Sector—An Overview", in OECD (ed.), *Pay Flexibility in the Public Sector*, Paris: OECD.
- OECD.1993. *Pay Flexibility in the Public Sector*, Paris: OECD.
- OECD.1994. *The OECD Job Study: evidence and explanations*, 2 volumes, Paris: OECD.
- OECD.1995. *Trends in Public Sector Pay in OECD Countries*, Paris: OECD.
- OECD.1996. *Pay Reform in the Public Service*, Paris: OECD
- OECD.1997. *Performance Pay Schemes for Public Sector Managers: An Evaluation of the Impacts*, Paris: OECD.
- Office of Personnel Management. 1998a. *HRM Policies and Practices in Title 5-Exempt Organizations*. Washington, D. C.: OPM
- Office of Personnel Management. 2001a. *Federal Civilian Workforce Statistics: Employment and Trends*. Washington, D. C.: OPM
- Office of Personnel Management. 2001b. *Federal Civilian Workforce Statistics:*

- Pay Structure of the Federal Civil Service*. Washington, D. C.: OPM
- Office of Personnel Management. 2001c. *Human Resources Flexibilities and Authorities in the Federal Government*. Washington, D. C.: OPM
- Office of Personnel Management. 2002. *A Fresh Start for Federal Pay : The Case for Modernization*. Washington, D. C.: OPM
- Parrado-Diez, S..1997. "Staffing and Human Resources Flexibility in the Spanish Public Service." *Review of Public Personnel Administration*,17(3): 46-56.
- Pfeffer, Jeffery. 1998. *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Boston: Harvard Business School Press.
- Pollitt, C and Bouckaert, G, 2000, *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, London: Oxford.
- Reed, K., and Blunsdon, B.1998,"Organizational flexibility in Australia." *International Journal of Human Resource Management*, 9(3):457-477.
- Risher, Howard and Randow, Cary E..1998. *Public Sector Compensation—An Overview of Present Practices and Emerging Trends*, Arizona: ACA
- Risher(eds.).1999. *Aligning Pay and Results*, New York: AMACOM
- Röber, Manfred and Löffler, Elke. 2000. "Germany: Limitations of Flexibility Reforms", in Farnham, David and Horton, Sylvia(eds.). 2000. *Human Resources Flexibilities in the Public Services: International Perspectives*, London: Macmillan.
- Schager, Nils-Henrick. 1993. "An Overview and Evaluation of Flexible Policies in the Swedish Public Sector", in OECD (ed.), *Pay Flexibility in the Public Sector*, Paris: OECD.
- Siebert, Horst (eds.) 1997. *Structural Change and Labor Market Flexibility: Experience in Selected OECD Economics*, Germany: Kiel University.
- SSRB, (Review Body on Senior Salaries). 2000. *Report on Senior Salaries 2nd*, London: HMSO.
- SSRB, (Review Body on Senior Salaries). 2001. *Special Report on Indicative Pay Ranges and Target Rates for the New Senior Civil Service Pay System*, London: HMSO.
- SSRB, (Review Body on Senior Salaries). 2002. *Report on Senior Salaries 24th*, London: HMSO.
- Standing, G. 1997. "Globalization, Labour Flexibility and Insecurity: The Era of Market Regulation." *European Journal of Industrial Relations*, 3(1):7-37.
- Thompson, James and Cachares, Raymond. 2000. " Human Resources Flexibilities in the United States", in Farnham, David and Horton, Sylvia(eds.). 2000. *Human Resources Flexibilities in the Public Services: International Perspectives*, London: Macmillan.
- Ulrich, Dave.1997. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Boston: Harvard Business School Press.
- White, Geoff. 2000. "Pay Flexibility in European Public Services", in Farnham, David and Horton, Sylvia(eds.). 2000. *Human Resources Flexibilities in the Public Services: International Perspectives*, London: Macmillan.
- Whitehead, Kenneth D(eds.). 1999. *Federal Personnel Guide*. Washington, D. C.: Key Communication Group.