

# Human Resources Management in UK Colleges and Universities and the Inspirations to Ours\*

Qinglin Yuan<sup>1,2</sup>, Xinqi Lin<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Business School of Gannan Normal University, Ganzhou

<sup>2</sup>School of Labor and Human Resources of Renmin University of China, Beijing

Email: shinki9@yahoo.com.cn

Received: Sep. 7th, 2011; revised: Sep. 13th, 2011; accepted: Sep. 21st, 2011.

**Abstract:** At present, many universities in our country still stay in traditional personnel management pattern. It is difficult to adapt to the needs of our high education development. Therefore, to transform from traditional management to modern human resources management is very necessary for our universities and Colleges. This paper introduces the development of human resource management in UK universities and Colleges, especially the concept and practice in job analysis and evaluation, staff training and development, performance and compensation management, and puts forward some inspirations and constructive opinions of human resources management in ours.

**Keywords:** UK Universities and Colleges; Human Resources Management; Training and Development; Performance and Compensation Management

## 英国高校人力资源管理及其对我国高校的启示\*

袁庆林<sup>1,2</sup>, 林新奇<sup>2</sup>

<sup>1</sup>赣南师范学院商学院, 赣州

<sup>2</sup>中国人民大学劳动人事学院, 北京

Email: shinki9@yahoo.com.cn

收稿日期: 2011年9月7日; 修回日期: 2011年9月13日; 录用日期: 2011年9月21日

**摘要:**目前我国高校在人员管理上, 大多仍停留在传统格局上。这种传统理念和模式, 越来越难以适应高教形势发展的要求。因此, 尽快实现由传统人事管理向现代人力资源管理转变, 建立适应现代人力资源管理要求的新模式, 已成为我国高校亟待解决的重要课题。本文介绍了英国高校人力资源管理的整体发展和职能发展经验, 尤其是其在工作分析与评价、员工培训与发展、绩效与薪酬管理等方面的新理念和做法。并借鉴英国经验, 对我国高校人力资源管理的改进提出了相关思考。

**关键词:** 英国高校; 人力资源管理; 培训与发展; 绩效与薪酬管理

### 1. 引言

高校人力资源管理是指高校为了实现其既定目标, 运用现代管理措施和手段, 对高校人力资源的获取、开发、保持和运用等方面进行管理的一系列活动总和<sup>[1]</sup>。随着科技的飞速发展和全球化时代的到来, 高校间的竞争日趋激烈, 这种竞争, 归根到底是人才的竞争。高校作为知识创新中心和高层次人才培养基

地, 其人力资源开发和管理能力已经成为衡量其办学水平的基本指标之一, 在很大程度上决定着高校的改革和发展能否成功。

在二十世纪八十年代之前, 英国高校在人力资源管理方面的措施和研究甚少。到了二十世纪九十年代初, 英国高校一般都建立了人事管理部门。经过多年探索和发展, 已经形成了具有自身特色的高校人力资源管理体系。“他山之石, 可以攻玉”, 英国经验, 对构建适合我国国情的高校人力资源管理体系具有一

\*基金项目: 江西省教育厅教育科学规划重点课题, 项目编号: 08ZD023。

定借鉴意义。

## 2. 英国高校人力资源管理的整体发展

1990年 Mackie 指出,在二十世纪70年代之前,英国高校人事管理主要是由其它部门的管理人员来分管,还没有形成一个独立的人事管理部门。直到1971年英国颁布了《劳资关系法案》(1971, Industrial Relations Act),高校人事管理才逐渐引起重视<sup>[2]</sup>。但那时,对学术性员工的人事管理仍然存在很大分歧,很多大学聘用人事管理人员只是为了管理非教学性服务人员。随后英国大学教师联合会(AUT, the Association of University Teachers)发展成为学术性员工的主要代表组织,它被认为是组织及协调教员矛盾和纠纷的专业联合机构。从此,人事部门的职能逐步扩大。但在二十世纪八十年代,英国大学人事管理部门的职责仍很有限,仅能处理一些日常性人事事务。实际上,很多大学称其为“办公室”(establishment office)而不是人事部。2004~2007年AUT与英国全国继续与高等教育教师联合会(NATFHE, National Association of Teachers in Further and Higher Education)合并为高校工会(UCN, University and College Union)。

1992年英国继续和高等教育法(1992, Further and Higher Education Act)正式实施,它使之前的许多技术专科学校或学院(polytechnics or colleges)获得了梅杰政府授予的大学地位,这些大学被称为“1992年之后的大学”(the “post-1992” universities)或现代大学(Modern Universities),也就是新大学。而1992年之前就已获得大学称谓的,就被称为“老大学”,或“1992年之前的大学”(the “old” or “pre-1992” universities)<sup>[3]</sup>。新大学一般脱离了当地政府的控制,大多经过合并,而成为了独立的法人团体。尽管起点很低,但在20世纪九十年代,新大学也可以通过竞争来获取政府资金支持,不过数量非常有限。之后,所有高校都建立了人事部门,并完善了机构职能。这主要是为了更好地管理学校,尤其是为了满足管理那些受雇于不同条件的学术性员工的需要。虽然当时的人事部门还不是一个有机整体,但它已经全面地发展了自己的职能领域(从招聘与甄选,到咨询与协商,再到薪资管理等)。

二十世纪九十年代,英国大学面临更大压力和变革要求,其中许多是资金方面的问题。学生人数的快速上升,导致生均资源拥有量急剧下降。德林委员会(the Dearing Committee)1997年就报告,每位学生获得的财政补贴相比1976年到1995年下降了40%,英国法律还要求大学必须公开可用资金。Hall在1996年指出,针对英国高校聘用人员的立法是英国大学人事部门职能加强的主要原因之一。在1970年之前100年中,英国颁布的关于人事管理的立法不到12项,但在之后25年中,就有18项相关立法被通过<sup>[4]</sup>。这些立法不仅使人们更加关注人事部门职员的专业化,还影响了大学所有员工的日常活动,特别是部门首脑和系部主任的人事活动。

二十世纪九十年代以来,尽管针对英国大学人事职能的系统研究很少,但还是有许多学者直接或间接地对此做了相关评论。如Warner和Crosthwaite就对英国高校人力资源管理的四个问题进行了研究。<sup>[5]</sup>第一,他们研究了英国大学人事职能的组织结构。所有被调查新大学的人事部门都有着和老大学一样的职能。然而,其不同之处在于,许多老大学没有专门的人事部门。第二,他们研究了人事部门员工的数量和专业性质。他们记录了研究期间新大学人事部门专业化员工数量的增长。新大学人事部门专业人员成倍增长,平均达到五人,而同期事务类员工只增加了60%。尽管,86%的人事经理和73%的副经理都只有不到5年的工作经验,其中有50%之前还不从事人事工作,但此项增长标志着大学人事管理迈上了一个新台阶<sup>[5]</sup>。第三,他们研究了人事部门承担的工作任务。当时人事部门主要负责处理劳资关系和招聘及甄选,而后大学人事部门还要负责奖惩、培训、绩效评估和变革管理等工作。健康与安全、人力资源规划、薪酬管理、新技术政策和附加福利也在其管理范围之内,但没有得到应有重视。新老大学的人事部门职能很相似,当时招聘及甄选(而非雇佣关系)被认为是最重要的职责(这两项职能的排列顺序在1992年之后是相反的),直到20世纪80年代,英国老大学的人事部门对于薪酬管理还很不重视。英国大学人事部门承担的职责范围和英国工业部门的人事职责已很相近,但他们用于培训和发展的时间和财力分配比私营企业要少很多。第四,他们研究了人事管理人员在管理层级中的角色

变化。在新大学里,人事主管不直接向校长汇报。在建立人事部门之后,只有30%的人事主管直接向校长汇报。他们指出,在新大学中超过50%的人事主管能够参加管理决策层的会议。这都表明新大学里的人事部门发挥着越来越大的作用。老大学的职位报告关系则不同,人事主管主要向行政首脑,通常是注册主管或秘书长(the Registrar or Secretary)汇报,而不是校长。

透过 Warner 和 Crosthwaite 的研究,可以看出人事部门的创立极大地提升了人力资源管理在英国新大学的地位。自从人事部门开始雇用专业人员,大量受过人力资源管理专业教育的人才成为人事管理专员。<sup>[5]</sup>进步还不仅仅体现在人数增加上,人力资源管理部在管理层次中的地位上升至少具有同样重要的意义。新大学的人事主管比老大学的发挥了更大的作用。到了1995年, Mackay 的研究表明,建立统一的人力资源管理体系有利于高校发展,英国高校开始逐步建立自己的人力资源管理体系。

### 3. 英国高校人力资源管理的职能发展

英国高校人力资源管理的先进理念和做法值得我国高校学习和借鉴,尤其是其在高校人力资源管理中的职位分析与评估、培训与发展、绩效与薪酬管理等方面有许多好的做法。

#### 3.1. 职位评估和薪酬管理的发展

##### 1) 统一科学的职位分析与评估

职位分析是人力资源管理的基础,职位分析的主要任务是对岗位职责及其人员要求进行定义。而职位评估是评估职位价值的过程,它通常要结合职位分析来进行。上世纪90年代欧美国家将企业人力资源管理中的绩效考核引入到高等教育领域。2001年英国开始开展高等教育职位分析。无论是教师、行政还是后勤岗,英国高校对其都实施了统一标准。这一职位分析与评估体系在英国具有统一性。

英国高等教育职位分析(HERA, Higher Education Role Analysis),是教育能力联合有限公司(ECC, Education Competencies Consortium Ltd.)联合英国高等院校,专门为英国高等教育机构设计与开发的一种工作评价方案。ECC公司成立于1994年,是一个由

100多所英国高校和全国行业工会代表组成的非赢利性联合团体,为所有成员共同所有和共同经营。HERA现已被英国公平就业委员会认定为是一个非歧视性的职位分析方案,为英国大多数高等院校所采纳。HERA“以一致性和公平性为原则,评估岗位职责的相关价值,形成一个总体分数”。这一分数可用于绩效考核、分配任务及建立工资结构等<sup>[6]</sup>。职位分析与评估为薪资水平和薪资结构的确定,提供了科学基础,有利于学校内部公平的实现。

##### 2) 工会全面介入的薪资谈判

UCU(University and College Union)是英国大学与学院工会的简称,其在薪资水平、薪资结构和雇用条件方面的谈判成果已经为英国继续和高等教育雇主及大多数地方私营机构所认可。如在继续教育方面,英格兰UCU就与学院联合会(Association of Colleges)在全国联合论坛(NJF, National Joint Forum)进行谈判,就薪资及其它雇用条件问题达成一份推荐意见,提供给各大学采用。

又如在高等教育方面,UCU代表全英新老大学,通过与高教员工全国联合委员会(JNCHES, the Joint National Committee for Higher Education Staff)下的学术分委员会及苏格兰教育协会(EIS, the Educational Institute of Scotland),就薪资及一些全国性的雇佣条件进行谈判。大学雇主协会(UCEA, the Universities and Colleges Employers Association)是在高教员工全国联合委员会基础上代表大多数高等教育机构的雇佣者组织。UCU的地方协会和分支机构再与各个雇主就全国一致同意的薪资结构和雇佣条件,及其它雇佣问题的具体落实进行谈判。通过访问相关网站,可以体会到英国各大学在薪酬管理方面真正做到了合法、公开、公平、公正与效率。

#### 3.2. 员工培训与发展

##### 1) 建立健全了培训机构体系

英国高校普遍认为,员工培训与发展是学校发展的重要组成部分,它既有利于提高员工能力和素质,也有利于学校可持续发展。因此,英国高校都将员工培训与发展列入学校发展规划,作为高校人力资源管理与开发的重点,并一般在人力资源管理部门设有专门机构SDDU(staff and departmental development un-

it), 来组织员工培训与发展工作, 且一般是不收费的<sup>[7]</sup>。英国政府还规定, 新教师必须边工作边参加有关课程的培训与学习。英国设立了全英范围的“大学教师培训发展联合会”, 还为大学教师培训设计了许多专门课程, 出版了专业教材, 各地区相应设置了地区“培训联合会”。英国高校也普遍设立了“培训委员会”。

#### 2) 形成了科学的培训发展模式

在员工培训发展中, 英国大学注重培训管理, 建立了一套科学的培训发展模式。主要是把员工培训发展工作分为6个部分: 识别学校和员工发展需要; 确定培训发展重点; 设计培训发展计划; 实施培训发展计划; 监督培训发展计划实施; 评估培训发展效果等。在上述模式中, 管理者要收集和整理相关数据资料来识别培训发展需求。如从上级那里取得学校发展战略与目标的资料, 从员工那里得到培训发展需求信息, 并从中识别哪些需求是重要的, 以确定培训重点。在计划阶段, 管理者不仅需要制定多种培训发展计划, 还要保证各计划之间互不冲突, 并协调好不同计划、不同人员的资金需求。监督阶段是在计划执行过程中, 通过采集反馈信息, 及时地对培训发展做出相关调整, 以使计划有效落实。培训发展评估是培训工作总结, 目的是评价培训发展工作实施的效果, 为今后的培训发展工作提供参考与借鉴。以上6个步骤紧密相连、有机结合, 共同构成了一套科学的员工培训发展模式。

#### 3) 培训覆盖面广且针对性强

在英国, 高校教学、科研、行政管理、教辅、工勤以及研究生等各类人员均有机会享受免费培训。培训内容涵盖教学、科研、管理、服务等方方面面。针对研究工作, 培训内容涉及研究技巧、职业发展、导师制推行、领导力培养等; 针对教学工作, 内容涉及教师资格培训、教学技巧培训、教学经验交流及学生学习体验交流等; 针对知识转换, 培训内容涉及如何协助院系与商界合作、如何提高员工知识转换和经济意识、如何建立机构帮助员工成为管理者、如何创建企业家俱乐部和为学生提供创业培训等。英国大学教师培训已基本形成了全国性网络, 培训的方式主要包括校内办班、校外办班、业余学习、脱产学习等。

#### 4) 特别注重对管理者进行培训

英国高校非常重视对管理者进行培训, 专门成立

了高校领导基金会(LFHE, leadership foundation for higher education), 主要任务就是加强对高校高级管理者领导力的培训与研究<sup>[8]</sup>。培训内容包括: ①如何拓展领导人的眼界; ②如何鼓励领导人确立目标, 并制定实现目标的方法; ③如何帮助领导人形成正确的价值观, 如何鼓励下属服从与追随领导者的价值观; ④领导人如何激励下属、授权下属与培训下属; ⑤如何鼓励领导人成为改革的关键力量。

英国高校还成立了相关组织, 对学校各级管理者进行业务和能力培训。如利兹大学就有“接班人计划”。该计划的核心内容就是采取系列措施, 发现和培养有潜力和志向的管理者, 最大限度地满足其发展要求。利兹大学每年都会举办“明天的领导人”培训班。参加培训的人员一般由院系提名, 本人申请, 最后由学校确定人选。培训内容包括: 领导力培养、战略性思维方式培养、资源管理能力提升、变革性领导、人际关系技巧、员工发展等领导学和管理学基础理论与实践。这一活动的目的是通过对未来领导者的筛选和培训, 提升其领导技能。在尊重其个性化选择的基础上, 帮助其渡过转型期, 成功地成为一名未来的领导者。

### 3.3. 绩效管理的发展

#### 1) 从自由放任到结果导向再到市场导向

20世纪70年代, 英国的老大学在绩效管理上采取的是“自由放任政策(laissez-faire)”<sup>[9]</sup>。大学对员工高度信任, 强调其思想独立和学术自由。当时英国大学认为不应该对学术人员进行监控和评价。然而, 到了80年代, 英国大学开始迎合市场经济和社会发展对人才的需要, 逐渐走向了以市场为导向的发展时代。

相反, 英国新大学人事管理的发展主要受法律和政府的约束。相比于老大学, 新大学里的教员工受到的管理和约束更多。英国1988年继续教育(FE, Further Education)薪资协商制度第一次将员工评价引入为大学的正式基础<sup>[10]</sup>。当时常用的是结果导向的绩效评价体系(result-orientated performance appraisal system), 只在乎员工工作的结果, 而不关注其工作过程。

#### 2) 从约束性控制到与自主性平衡

传统绩效管理注重明确的条文规定对员工的约束作用, 以及员工个人在组织生存发展中做出的贡献。这种评价建立在双方信任和自我评价的基础之上。然

而很多学者认为,这种评价方法没有可操作性,在大学这样一个以学术为基础的组织中难以接受。

显然,传统的绩效考核方式无法满足高校以知识为基础的绩效考核要求,需要增加更多弹性和专业创新才能提高绩效考核的效率。在1996年Winstanley和Stewart-Smith提出了利益相关者假设,在约束员工和让员工发挥自主性二者中找到了平衡点<sup>[11]</sup>。将此理论科学地运用到高校人力资源绩效考核中推动了绩效考核的进步与发展。

### 3) 不同高校实施有区别的绩效指标

英国高校人力资源管理中绩效考核的内容主要包括:课程发展、课堂观察、招生人数、管理贡献、考试结果、学生评价、科研成果发表、研究基金数量、与外部联系等<sup>[12]</sup>。在大多数高等教育 HE(Higher Education)院校中,都使用研究论文发表数量和科研成果作为绩效考核指标。而在大多数继续教育(FE)高校中则以学生就业和课程成绩作为考核指标。

## 4. 英国高校人力资源管理的借鉴意义

我国高校的人力资源主要由教学科研人员(含实验辅助人员)、党政管理人员、后勤服务人员及90年代衍生的校办产业人员四部分组成。尽管我国与英国在基本国情和经济社会发展水平上存在着差异,但在激励高校教师积极性、提高办学水平、提升教育质量等方面的目标是一致的。这就意味着我国高校可以对英国高校人力资源管理中的经验进行借鉴。

### 4.1. 我国高校要竖立人力资源管理的新理念

当前我国高校人力资源管理的很多工作是建立在管理者个人情感和人际关系基础之上,而科学、理性和合法的成分较少。其主要表现是人力资源管理政策、法规和制度缺失,工作分析与评价等人力资源管理基础不牢,绩效管理定性成份多、定量成份少,薪酬与福利缺乏全面的制度设计等。借鉴英国经验,我国高校人力资源管理应建立在合法、公平、科学、理性与效率等观念基础之上。如英国对高校人力资源管理方面的立法,极大地推动了高校人力资源管理的进步。借鉴其经验,我国相关立法部门应针对高校在招聘程

序与规则、员工培训与发展、绩效与薪酬管理、员工关系管理及经费保障等制定相关法律法规。还可借鉴英国经验,成立相关行业协会或非赢利组织,组织与制定统一的高校人力资源管理制度与标准,以提升我国高校人力资源管理的整体水平。运用现代信息技术,提升高校人力资源管理政策与制度的透明性,使得高校招聘、培训、提升、考核、薪酬和福利等人力资源管理工作,建立在科学、公开、公平与公正的基础之上。

### 4.2. 提升高校人力管理部门的战略地位

高校发展战略要靠高校人力资源管理来落实。尤其是通过绩效管理,才可以使高校发展战略转化为各岗位可测量的绩效目标和指标。借鉴英国经验,我国高校应提升人力资源管理部门的战略地位,使其全面参与高校发展战略的制定、实施和管理。高校人力资源管理部门领导可直接向校长汇报,为校长提供学校战略发展的人力资源保障。借鉴英国经验,我们应提升高校现有人力资源管理工作者的专业素质,大力增加人力资源管理专业人员数量,尽快提升我国高校人力资源管理专业化和科学化水平。只有这样,我国高校人力资源管理部门才能勇挑起支持高校发展战略制定与实施的重担。

### 4.3. 科学制定职位分析和薪酬体系

职位分析与评价是做好高校人力资源管理其它职能工作的基础。英国通过立法、行业协会和工会的力量,规范了高校岗位分析与评价工作,建立了统一的职位分析与评价系统,从而保证了高校人力资源管理的科学性、效率性与公平性。有了职位评估结果,再考虑外部市场力量,就能科学和公正地确定高校各岗位的薪资结构、水平和条件。但目前我国高校人力资源管理部门鲜有对岗位进行职责分析,也许高校人力资源管理部门的领导还没有意识到工作分析与评价的基础性地位,也许高校人力资源管理部门还缺乏这方面的专业人才。借鉴英国经验,应加紧我国高校岗位职责和薪酬体系的规范化工作。可由高校行政主管部门或行业协会,制定统一的岗位职责分析及评估系统,对我国高校人力资源管理工作进行科学化指导。

#### 4.4. 加强我国高校人力资源管理体系建设

英国高校经过多年发展,已经建立了具有自身特色的高校人力资源管理体系。其人力资源管理的主要任务是员工关系管理、雇员招聘与甄选,随后的任务是惩罚与申诉、培训、绩效评估与变革管理等。健康与安全、人力资源规划、薪资管理、新技术政策和边缘福利等任务也逐渐被覆盖,不过其重要性仍处于英国高校人力资源管理的最后列。但不管怎样,就人力资源管理体系来说英国高校比我国高校要健全得多。借鉴英国经验,我国高校人力资源管理还有许多课要补。首先,要补上职位分析与评价这一课,以夯实我国高校人力资源管理的基础;其次,要科学地实施绩效管理和薪酬管理,以实现高校人力资源管理的公平和效率;要关注高校全体教职员工的培训发展体系的建设、提升员工健康与福利水平及其适用新技术的能力,实现高校与员工的全面、和谐、可持续发展;再次,要建立员工投诉与申诉机制,保证我国高校人力资源管理的公平与合法。

#### 4.5. 提升我国高校人力资源可持续发展能力

随着学习化社会的到来,教育在人们生活中的作用越来越大。英国高校坚持让全体员工享有培训与发展,极大地提升了其整体能力。而在我国,由于培训理念注重于高端人才和培训经费有限等原因,只有少数员工能享受培训与发展的机会,对非学术性员工的培训几乎没有。但“木桶原理”提示我们,最短的那片木板决定了桶的容量,素质最差的员工往往决定了一个团队的整体水平。因此,我国高校人力资源管理部门应逐步扩大培训面、增加培训课程的广度和深度,适当增加时间管理、冲突管理、家庭理财管理、育儿管理、太极拳和瑜伽等健身课程,以帮助员工达到工作与生活的平衡,实现身心的全面发展。

#### 4.6. 建立科学高效的绩效管理体系

当前我国高校绩效管理存在的突出问题有:绩效管理体系的制定与实施缺少全员参与,没有与高校发

展战略相联系,没有以员工发展为导向;绩效周期之初上级与下属一般不签订书面形式的绩效合同,以定义下属的绩效目标、考核指标、考核标准、考核周期、考核者等,以及上级应尽的义务;下属在绩效实施过程中,上级没有及时地进行绩效辅导,及时地对下属进行反馈、激励、帮助、指导与引导等,也没有发挥下属的积极性,使其参与到自身绩效信息的记录中来;绩效评估时没有认真听取下属的意义,没有衷心指出下属的优缺点,更没有及时地帮助下属制定未来发展计划,以提升其未来绩效和组织绩效。借鉴英国经验,我国高校要在全员参与基础上,构建合法、合理、科学、高效的绩效管理体系。还要竖立以员工发展为导向的理念,坚持科学化管理,尽量采取量化或行为化的方法,来设置科学合理的绩效考核指标体系。通过完善绩效管理体系,再配合恰当的薪酬系统,就能对员工进行有效地激励与引导,使高校人力资源管理在公开、平等、竞争的氛围下得到合理配置。从而实现高校发展目标。

#### 参考文献 (References)

- [1] 万秋成. 高校人力资源管理现状及对策[J]. 商业时代, 2007, 1: 58-59.
- [2] M. Dick. Personnel's role on the campus. *Personnel Management*, 1999, 22(10): 54-57, 59.
- [3] M. P. Jackson. Personnel management in UK universities. *Personnel Review*, 2001, 30(4): 404-420.
- [4] A. Hall, D. Warner and D. Palfreyman. *Higher Education Management*. Buckingham: Open University Press, 1996.
- [5] D. Warner, E. Crosthwaite. Human resource management in higher education. *Current Business Research*, 1993, 1(1): 48-70.
- [6] 史习红. 英国高校人力资源管理及其启示[J]. 天津市教科院学报, 2008, 18(2): 42-44.
- [7] 关茹萍, 陈泮成. 英国高等学校员工发展培训及启示[J]. 天津工程师范学院学报, 2007, 17(4): 41-54.
- [8] 李建航. 英国高等教育领导力基金会的培训理念及启示[J]. 中国高教研究, 2009, 18(7): 49-50.
- [9] L. Mackay. The personnel function in the universities of Northern England. *Personnel Review*, 1995, 24(7): 41-54.
- [10] N. Block. Perceptions of a college appraisal scheme. *Education Today*, 1995, 45(3): 48-53.
- [11] D. Winstanley, K. Stuart-Smith. Policing performance: The ethics of performance management. *Personnel Review*, 1996, 25(6): 66-83.
- [12] J. Simmons. An "expert witness" perspective on performance appraisal in universities and colleges. *Employee Relations*, 2002, 24(1): 86-100.