



普通高等教育“十一五”国家级规划教材
本丛书荣获第六届高等教育国家级教学成果奖

战略人力资源审计

中国最有影响和最具实力的人力资源院校

中国人民大学劳动人事学院组织编写



复旦博学

21世纪人力资源管理丛书

(第二版)

杨伟国 编著

复旦大学出版社

www.fudanpress.com.cn

教育“十一五”国家级规划教材
第六届高等教育国家级教学成果奖

战略人力资源审计

中国最有影响和最具实力的人力资源院校

中国人民大学劳动人事学院组织编写



复旦博学

21世纪人力资源管理丛书

(第二版)

杨伟国 编著

复旦大学出版社

www.fudanpress.com.cn

ZHANLUE RENLI ZIYUAN SHENJI ZHANLUE RENLI ZIYUAN SHENJI ZHANLUE RENLI ZIYUAN SHENJI

图书在版编目(CIP)数据

战略人力资源审计/杨伟国编著. —2版. —上海:复旦大学出版社,
2009.12

(复旦博学·21世纪人力资源管理丛书)

ISBN 978-7-309-06974-7

I. 战… II. 杨… III. 企业管理-劳动力资源-资源管理
IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第209264号

战略人力资源审计(第二版)

杨伟国 编著

出版发行 复旦大学出版社 上海市国权路579号 邮编 200433
86-21-65642857(门市零售)
86-21-65100562(团体订购) 86-21-65109143(外埠邮购)
fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

责任编辑 苏荣刚 宋朝阳

出品人 贺圣遂

印刷 浙江省临安市曙光印务有限公司

开本 787×1092 1/16

印张 15

字数 279千

版次 2009年12月第二版第一次印刷

印数 1—6 000

书号 ISBN 978-7-309-06974-7/F·1540

定价 39.00元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

主编简介

杨伟国，经济学博士，中国人民大学劳动人事学院劳动与人力资源教授、博士生导师，中国人民大学中国就业研究所副所长，美国劳动力管理研究院（WFI）专家委员会成员，我国人力资源审计领域的创始学者之一。1999-2000年德国法兰克福大学经济与工商管理系留学；2005年访问美国国务院、劳工部、斯坦福大学（VIP项目）等；2005-2006年，访学德国奥斯纳布吕克大学（DAAD-PPP项目）。主持或参与国家社科重点、社科基金、教育部重大攻关、社科院、教育部、财政部、商务部、北京市等各类科研项目超过50项，发表论文近百篇，先后出版《剑桥欧洲经济史（第三卷）》、《战略人力资源审计》、《人力资源管理中国版（第10版）》、《转型中的中国就业政策》、《全球视野下的劳动力市场政策》、《发电企业人力资源管理理论与实践》等著作、译著、教材10多部。

先后任职于国家商务部、深圳海王集团、中国南光进出口总公司、南光捷克有限公司、中国光大银行、中国社会科学院等机构，从事人力资源管理实践与研究；先后数十次主持或参与大型国有企业、民营企业、合资企业、上市公司以及政府部门等公共机构的战略人力资源咨询与培训项目。

丛书编辑委员会

主 任 曾湘泉

委 员（按姓氏笔画排序）

文跃然 孙健敏 刘子馨 刘尔铎 萧鸣政

苏荣刚 郑功成 徐惠平 彭剑锋

总策划

文跃然 苏荣刚

内 容 提 要

本书是目前国内关于人力资源审计方面为数不多的、理论与实践相结合的系统性教材。全书共有七部分内容：战略人力资源审计结构、战略人力资源审计模式、战略人力资源功能审计、战略人力资源规则审计、战略人力资源行动审计、战略人力资源基础结构审计和战略人力资本审计。

此次出版的第二版在以下几个方面作出了改进：

第一，内容方面，在本书FRAIP模型的第三章到第七章均加上了概述性的第一节，提出了本节内容的模型和清单，便于读者更好地宏观把握本章内容。

第二，结构方面，调整了部分章节的构架，以更好地反映人力资源审计内在的逻辑。

第三，文献方面，更新了大量的文献，以反映本领域的进步；而且对文献进行了更多的提炼，以满足充实分析框架的要求；特别是挖掘了过去遗漏的文献，使得对这个领域的概括更为准确，全面反映了本学科的现状。

第四，案例方面，在每一章前面增加了引例，希望通过具体的案例能让读者更容易进入这个领域；增加了一些更新的案例，而且还增加了一些本土案例。

作为“复旦博学·21世纪人力资源管理丛书”之一，本书适合大学人力资源管理专业及相关经济管理专业师生作为教材使用，也可作为企业人力资源主管的参考书。

前言(第二版)

本书第一版出版已然五年。在这五年中,这本教材或其主要内容在很多不同场合的授课和培训中被使用过,这包括各类企业的人力资源专业人员、不同的中央或地方政府部门、军队系统、不同层次的在校学生,以及高校系统等。作者也因此获得了第一手的反馈信息。其中有两点反馈很重要,并构成本书这次再版修改的主要基础:(1)有些内容理论性较强,从而有些难读;(2)操作性不够强。关于第一个反馈,一是由于作者对该领域文献消化理解不够,对文献更多的是采用翻译式的引用,影响了读者的理解;第二个原因则是人力资源审计作为新兴学科,作者积累与学识有限,难以做到深入浅出。但是,因为毕竟是原理课,所以“理论性”是基本要求,当然,我会尽力使其成为一本“读者友好型”的教材,我也希望通过这次的调整使读者有耳目一新的感觉。关于“操作性不强”的反馈,我在这次再版中只有“些许”改进。这样做一则是因为“原理”教材的基本要求;二则是因为这些年一直在积累素材,希望将来专门把战略人力资源审计实务整理出来,以方便学生与人力资源业界更好地借鉴使用。因此,在这版中,实务和技术层面的内容更多是示例性的。最后,或许这个说法过于尖锐乃至武断,我个人仍想特别强调,在我们的人力资源领域中,理论的贫乏是关键问题。

本次再版依旧获得了复旦大学出版社的大力支持,同时也获得了北京市2006年优秀人才计划“人力资源审计基础理论审计”项目的资助。在本版中,本书主要在以下四个方面作出改进。第一,本书结构有一个重大调整是在本书FRAIP模型的第三章到第七章均加上了概述性的第一节,提出了本节内容的模型和清单,便于读者更好地从宏观上把握本章内容。第二,除了精炼了每章的内容之外,也调整了部分章节的内容结构,以更好地反映人力资源审计内

在的逻辑。例如,将原第五章的人力资源绩效审计转至第三章,因为人力资源绩效不只是人力资源行动的结果而是整个人力资源战略的结果;在第五章增加了“人力资源事务审计”一节,其实道理非常容易理解,人力资源事务一直是人力资源管理的基本单位,只不过我们更盯着“战略”而忽视了它的存在;此外,我们在第六章增加了人力资源治理审计的内容,以反映这个领域的新发展;第七章也根据内容的内在逻辑关系而调整了顺序。第三,在文献方面,第一版部分章节引用存在不严谨的地方,对有些主题的阐述因为个人缺乏积累而较大篇幅地引用,在这一版中尽可能作出明显的改进,删除了过去较大篇幅引用的部分;本版还更新了大量的文献,以反映本领域的进步;而且对文献进行了更多的提炼,以满足充实分析框架的要求;特别是挖掘了过去遗漏的文献,使得对这个领域的概括更为准确,全面反映了本学科的现状。第四,在案例方面也作了许多改进。在每一章前面增加了引例,希望通过具体的案例能让读者更容易进入这个领域;再版中还增加了一些更新的案例,而且还增加了一些本土案例。特别值得一提的是中国神华股份公司国华电力分公司。我与国华在人力资源领域的合作有差不多 10 年的时间,我觉得它是我国在管理领域中最具勇气的企业,他们不断尝试新的管理领域,人力资源审计就是其中之一。本版中的一些案例就是我们合作的结果,其完整的内容呈现在《发电企业人力资源管理理论与实践》中。

在本书第一版出版后的五年中,我国人力资源审计领域出现很多研究性成果,在人力资源管理实践领域中,也有不少咨询机构开始尝试人力资源审计业务,这些都是令人欣喜的发展。不过,认真阅读和观察后,还是有一些不安,原创性成果还是非常的稀缺,仓促性特征还是比较明显。毕竟我们已经起步,期待更多的学者与业界同仁关注参与这个领域的开发。

在本版即将提交给复旦大学出版社之际,从学校得知本书所在的“复旦博学·21 世纪人力资源管理丛书”荣获北京市 2008 年教学成果奖一等奖、2009 年国家教学成果奖二等奖。这个奖跟我实际上没有多大关系,但心里还是很喜悦,而更多的是感激。正如在第一版后记中所提到的,本书是中国人民大学劳动人事学院院长曾湘泉教授主编的“复旦博学·21 世纪人力资源管理丛书”的一部分,今天所得到的认可是曾湘泉教授给我这个机会让我能够参与其中。作者从 1991 年毕业后离开学院,到 2003 年再回到学院任教,这些年里深深感到劳动人事学院诸位同仁所给予的巨大帮助和关心。就本书而言,作者特别感谢曾湘泉教授、孙健敏教授、文跃然副教授、石伟教授、周文霞教授、程延园教授、徐世勇副教授、刘松博副教授、李育辉博士等给予的启发。作

者感谢刘晓萌同学为本书所作的独一无二的贡献,他本人也因此成为中国以“人力资源审计”为题完成硕士论文的第一人。与他同在2006级的熊能、王发波、代懋、王婧,以及2007级陈玉杰、谢欢、张成刚、高峰、章睿,2008级国艳敏、罗西、毛艾琳、毛竞新、文彦蕊等都为本书付出了艰辛的努力。此外,作者非常感谢复旦大学出版社苏荣刚先生对本书第一版和再版所给予的大力支持。最后,我特别感谢我的家人。我的父母年事已高,仍在为我们操劳家务,好让我们安心工作。我的妻子王飞博士要兼顾工作、儿子的学习以及对我的专业支持。小儿启中今年8岁,已让我感到小子初长成,更让我感到人生如此美好。

最后还是第一版后记的那几句话:鉴于作者的学识,这本教材必定还有许多不足乃至不当的地方,恳请读者和学界批评指正。对于书中的错误,作者理当承担一切责任。更多的是希望更多的人参与这个领域,孤单不是一种境界。

杨伟国

2009年12月12日于求是楼



目录

Strategic Human Resources Audit

1	前言(第二版)
1	第一章 战略人力资源审计结构
1	本章提要
2	引 例 美国迈阿密地区的公司主张实施人力资源审计
3	第一节 战略人力资源审计的兴起
13	第二节 战略人力资源审计的界定
17	第三节 战略人力资源审计的结构
22	第四节 战略人力资源审计的价值
24	本章小结
25	复习思考题
25	案例一 战略人力资源审计咨询业务概览
27	案例二 GAO 对美国国防部的人事管理审计
28	第二章 战略人力资源审计模式
28	本章提要
29	引 例 审计人力资源功能
31	第一节 战略人力资源审计主体
34	第二节 战略人力资源审计方法

43	第三节 战略人力资源审计流程
46	第四节 战略人力资源审计报告
48	本章小结
49	复习思考题
50	案例一 花旗银行的人事管理审计：1974 年
53	案例二 人力资源管理审计项目指南
56	第三章 战略人力资源功能审计
56	本章提要
57	引 例 CD 电力公司网站上的招聘广告
58	第一节 人力资源功能审计模型
60	第二节 人力资源战略审计
70	第三节 人力资源系统审计
72	第四节 人力资源管理技术审计
79	第五节 人力资源绩效审计
83	本章小结
85	复习思考题
85	案例一 人力资源战略审计：国华电力公司的人力资源战略
90	案例二 人力资源战略审计：某金融机构营销战略与考核 激励制度(节选)
92	案例三 人力资源绩效审计案例：Intel 公司的人力资源 计分卡
95	第四章 战略人力资源规则审计
95	本章提要
96	引 例 可口可乐“派遣工”争议折射劳动合同法漏洞
98	第一节 人力资源规则审计模型
99	第二节 人力资源法律审计
108	第三节 人力资源制度审计

113	第四节 人力资源流程审计
119	本章小结
121	复习思考题
121	案例一 人力资源法律审计：内地在港上市 Z 公司管理层产权分享制度(节选)
124	案例二 人力资源制度审计：G 公司员工招聘管理办法
126	案例三 人力资源流程审计：JX 公司的人力资源流程
128	第五章 战略人力资源行动审计
128	本章提要
129	引 例 NOSA 成就绿色电站
131	第一节 人力资源行动审计模型
133	第二节 人力资源计划审计
136	第三节 人力资源项目审计
144	第四节 人力资源事务审计
150	本章小结
151	复习思考题
152	案例一 人力资源管理计划审计：G 公司 2004 年度人力资源管理计划
155	案例二 人力资源项目审计：D 公司省区经理培训项目方案
157	案例三 人力资源事务审计：国华电力人力资源规范化审计大纲(节选)
159	第六章 战略人力资源基础结构审计
159	本章提要
160	引 例 人力资源治理何以如此重要
162	第一节 人力资源基础结构审计模型
163	第二节 公司治理与人力资源治理审计
171	第三节 公司组织结构审计
178	第四节 公司职位结构审计

184	第五节 人力资源信息系统结构审计
188	本章小结
190	复习思考题
190	案例一 职位结构审计: J 公司职位评价方案(节选)。
193	案例二 人力资源信息系统审计: GE(中国)医疗系统部的 e HR 管理
197	案例三 组织结构审计: HE 公司的组织机构
198	第七章 战略人力资本审计
198	本章提要
199	引 例 诺基亚管理秘诀: 保持薪酬竞争力, 重赏好员工
201	第一节 人力资本审计模型
203	第二节 人力资本结构审计
206	第三节 人力资本价值与收益审计
209	第四节 人力资本倾向审计
212	第五节 人力资本流动审计
218	本章小结
220	复习思考题
220	案例一 人力资本结构审计: ST 公司的员工调查
223	案例二 人力资本流动审计: 谷歌员工纷纷转投微软, 人才流动演绎新篇章
224	参考文献
229	后记(第一版)

第一章

战略人力资源审计结构

【本章提要】

学习完本章内容之后,你应该能够:

1. 了解管理审计与人力资源管理审计的历史发展
2. 理解人力资源管理审计兴起的原因
3. 熟悉人力资源管理审计的代表性定义
4. 掌握战略人力资源审计的概念
5. 理解 FRAIP 模型
6. 了解战略人力资源审计的价值

引例 美国迈阿密地区的公司主张实施人力资源审计

在美国迈阿密(Miami)地区,涉及性别、民族起源、信仰、种族、肤色、残疾和年龄的歧视案件数量惊人。人力资源审计可以通过评价你当前对雇佣法和各种法令的遵守程度、指出你的组织中的潜在问题等方式减少你被起诉的机会,而且人力资源审计很有希望成为解决任何已发现问题的第一步。

下面就是一个例子。

两名分别叫詹尼特·史密斯和帕蒂沙·哈维德的妇女都申请了一家制造公司的一个管理职位,她们都填写了雇佣申请表而且都被邀请参加面试。注意到禁止歧视少数民族的《公平就业机会法》,该公司对其员工进行了法律准许的面试技术培训。虽然两位妇女拥有相似的工作经验,但是这家公司却把机会给了史密斯,因为从她的面试来看,她更适合公司的企业文化。

当帕蒂沙·哈维德断定该公司对她的民族起源(西班牙裔)构成了歧视时,公司疑惑了。面谈者确信她的民族起源问题从来就不是一个讨论的话题,而且如果不是这样他们根本就没有意识到她的民族起源问题。但是,他们使用了近20年、在雇佣管理人员时很少被参考的雇佣申请表却询问了申请人的民族。因为两名妇女的工作经验几乎完全相同,而且另一个候选人仅仅是因为似乎更适合公司的企业文化才被雇佣的,所以该公司很快就输了官司。

当公司注意到公平就业机会时,一个完整的人力资源审计或许可以为他们节省时间和成本,减少麻烦。一个基本的人力资源审计分析组织的结构、政策和实践、表格、文件和记录实践的档案资料,确保他们都服从了各种雇佣法令。

下面是为了加强企业对各种法律的遵守、减少企业在雇佣方面的责任必须采取的措施:

1. 在公平劳动标准法案下,从豁免加班和非豁免加班的角度分析你的雇员的种类;
2. 确保向非豁免雇员支付了合适的加班费;
3. 审查你的惩罚政策并确保你遵守了你的惩罚政策;
4. 检查你的工作申请表和职位广告确保它们没有提出《公平就业机会法》不允许的问题;
5. 根据适用法律和法令的要求而保存人事资料;
6. 以保密的方式保存雇员的医学档案;

7. 开发或购买政策和程序手册。

人力资源专家或律师可以有效地完成人力资源审计。

不要等待,你不知道的东西就是可能伤害你的东西。

案例来源: *Miami-Area Companies Urged to Perform Human Resources Audit*, The (FL) Miami Herald, Sep. 19th 2000. 经作者编辑整理。

这个案例显示的是当今美国发展最为成熟的人力资源审计领域——人力资源法律审计;在法律领域,其也被称为劳动与雇佣法审计。其核心功能在于通过对公司的人力资源政策、程序等所有人力资源管理活动进行审计,确保符合现行法律要求,避免高昂的诉讼与管理成本。实际上,人力资源法律审计只是人力资源审计的一个组成部分,人力资源审计包含的内容更多、更广。那么,人力资源审计到底包括哪些内容? 对一个组织有何价值? 更进一步说,到底什么是人力资源审计? 为什么会出现人力资源审计? 人力资源审计是如何发展变迁的? 这就是本章试图回答的问题。

第一节 战略人力资源审计的兴起

战略人力资源审计兴起的基本逻辑是:人力资源的战略价值决定了人力资源管理在战略上重新定位的内在要求,而实践中的管理困境又使得人力资源价值难以充分发挥,因此,探寻管理困境的根源成为人力资源管理的首要主题,这正是战略人力资源审计的使命所在。

一、人力资源管理审计的发展

人力资源管理审计作为管理审计的一个组成部分,它的起源可以追溯到 20 世纪 30 年代。1932 年,身为英国机械工程师协会、生产工程师协会和英国管理协会等三大协会的会员,管理专家、工业顾问罗斯(T. G. Ross),撰写了一部题为《管理审计》(*The Management Audit*)的书,这可说是探讨管理审计科学的第一部著作^①。在《管理审计》中,罗斯倡导以职能部门评价和成绩评价为核心的管理审计。罗斯认为:应将企业划分为若干个职责不同的部门,应建立用效率来衡量管理的技术程序;同时,他

^① 王光远,《管理审计理论》,中国人民大学出版社,1996 年。除非特别说明,关于管理审计发展的历史均根据王光远的著作编写,关于在管理审计发展过程中人力资源管理审计的演变基于对王光远著作的提炼,并参阅了相关的文献,均在脚注中说明。

又提出了促使企业各项业务经营成功的关键因素;而一个具有 15 年以上工作经验并且有管理才能的管理者应能像接受过良好训练的会计师审查会计记录那样,来审查评价每一个职能部门的效率和成绩,这自然也包括对人事部门及其活动的审计与评价。另一位对管理审计因而也对人力资源管理审计作出开创性贡献的是曾任美国管理协会主席的詹姆斯·麦肯锡(James O. McKinsey)。他在 20 世纪 30 年代创造性地主张应对企业定期实行管理审计(management auditing),亦即按照企业现在及未来的环境,对企业的各个方面作出评价。实质上是对整个企业的一次自我审计(self audit)。企业自我审计的目的旨在定期审核企业的现状,通常是每两年、三年或五年进行一次。首先,通过研究市场需求趋势、技术发展变化,以及政治和社会因素对企业所在行业的影响,来判断企业外部环境的未来状况。其次,要评估企业现在及未来在该行业中的竞争地位。最后,在以上两步的基础上,即可审核企业的总体目标和政策、未来或持续进行的规划、具体的程度、人事、管理以及财务状况,实现从总体到个体、从各个分部到所有业务活动的全面分析与评价。由此可见,到了麦肯锡时代,人事管理审计已经在管理审计中被明确提出。

20 世纪 50 年代,杰克逊·马丁德尔(Jackson Martindell)出任美国管理协会(AMA)的会长之后,对美国数百家大公司实施了管理审计,从而推动了管理审计实务的发展,同时该协会还一度创办了《管理审计》期刊(The Management Audit)。马丁德尔本人在 1950 年则撰写了《对管理的科学评价》,这是继罗斯的著作之后的第二部严肃地探讨管理审计的著作。在这本著作中,马丁德尔系统阐述了对组织中管理能力的评价问题,并提出了明确的十大评价标准。在马丁德尔的十大标准中,对公司组织结构、董事会业绩分析以及对经理人的评价等领域也都属于人事管理的范畴。

特别重要的是,人事管理审计已经被明确表明属于美国注册会计师管理咨询服务的九大领域,即综合管理、财务、生产、销售、行政管理、采购、交通和运输、人事、研究与发展之一。这一时期,许多国际性会计公司纷纷设立管理咨询部门,提供人事管理审计服务。例如,厄恩斯特扬兄弟合伙公司将二战前设立的专事税务和管理咨询的服务部改组为管理服务部,管理服务部的职责就是为会计公司本身和客户提供有关数据处理、作业研究、组织与人事、会计与预算、市场营销的专业知识。

在管理审计与咨询发展的进程中,人事管理审计也开始呈现出相对独立的特征。1955 年,纽约麦格劳希尔(McGraw-Hill)公司出版了托马斯·卢克(Thomas Jefferson Luck)的《人事管理审计与评估》一书,这应是第一部人事管理审计著作^①。20 世

^① Thomas Jefferson Luck, *Personnel Audit and Appraisal*, New York: McGraw-Hill, 1955. 依据对美国国会图书馆的藏书搜索。

纪60年代中期,美国产业会议委员会出版了《致高级管理层的人事管理审计与报告》^①。这份报告是美国产业会议委员会出版的“人事管理政策研究”系列中的第三份研究成果。其目的是向公司提供了解人事管理政策与程序是否得以执行的方法。在这里,人事管理审计被定义为对决定公司人事管理效果的人事政策、程序和实践的分析与评估。另一部重要的人事管理审计著作是小赫勒曼(H. G. Jr. Heneman)1967年出版的《人事管理审计与人力资产》^②。

到20世纪七八十年代,随着美国对公用事业管理审计的加强,人力资源管理审计也随之得到强化与发展。1974年6月,纽约州公共服务委员会(PSC)要求阿瑟·利特尔咨询公司审查爱迪生联合公司的管理系统和业务活动,从那时起到1975年11月,九大私营投资电力和煤气公用事业公司,全部接受了一次管理审计。进入20世纪80年代,纽约州的公用事业管理审计经验引起了广泛关注。于是由美国霍夫施特拉大学的管理学教授霍华德·戈林鲍姆发起并组织对纽约州公用事业管理审计实践进行了一次系统的调查研究。这项研究形成了一份长达350页的翔实报告,并以《作为管理工具的管理审计》为题出版,该报告由八章组成,其中第五章专门讨论和分析了人力资源管理审计。另一个标志性事件是美国私人机构启动专门的人力资源审计——世界最大银行之一的美国花旗银行开展了人事实践审计。人事实践审计起着员工关系早期预警体系的作用,它是通过指出已出现的和潜在的由于人事实践的不恰当管理而引发的员工不满意的来源发挥作用的。另外,人事实践审计也为改正已发现的问题提供了直接机会。在《花旗银行主管人事政策手册》中,列出了大约50项对一线管理人员提出具体要求的人事政策。花旗银行的人事实践审计主要关注和衡量管理者服从这些要求的程度。在花旗银行的人事实践审计小组可以自主决定审计的范围,并对基本审计单位的选择、人事审计的流程和方法、人事审计的主体、人事审计的时限、人事审计的预期效果等都作出了明确的规定^③。在整个20世纪70年代,人力资源管理审计都是管理审计所涉及的主要职能领域之一。根据普赖斯·沃特豪斯会计公司在1979年所进行的调查,管理审计范围主要包括12个职能领域,诸如执行管理、系统计划与设计、组织结构、燃料管理、财务管理、人力资源管理、生产效率、公司供给服务等。

英国也是20世纪80—90年代人事管理审计发展的最主要贡献者之一。英国国家审计署(National Audit Office, NAO)于1987年10月成立人力资源分署。人力资源

① Geneva Seybold, *Personnel Audits and Reports to Top Management*, New York: National Industrial Conference Board, 1964.

② H. G. Jr. Heneman, *Personnel Audits and Manpower Assets*, Minneapolis: Industrial Relations Center, University of Minnesota, 1967.

③ Paul Sheibar, Personnel Practices Reviews: A Personnel Audit Activity, *Personnel Journal*, Mar. 1974.