
企业和谐人文环境管理的思考与探索

——KHI 管理在中国移动上海公司的实践

内容摘要：KPI 管理是在泰罗的科学管理理论基础上形成的一种管理方式，它的出现及运用提升了企业的业绩管理，促进了工业经济时代的发展。然而，随着以移动互联为特征的知识经济和信息经济的到来，KPI 管理出现员工心理压力过大、部门与员工之间过度竞争、员工缺乏归属感等问题，迫切需要新的管理工具对此进行改进和升华。本文在充分考虑中国移动上海公司的移动通信行业服务性质、中国本土企业的特殊性以及企业文化等因素的基础上，探索了关键和谐指标（Key Harmony Indicator, KHI）管理的实施运用，构建了中国移动上海公司 KHI 指标体系，确定了指标权重。与 KPI 联合应用后的实施成效证明：KHI 关键和谐指标管理可有效改善企业人文环境，对构建企业内部和谐生态、提升企业业绩具有重要作用。

关键词：关键绩效指标，关键和谐指标，人文环境管理，人文环境和谐指数

KPI（Key Performance Indicator，关键绩效指标）是指企业在制定员工的考核项目时，选取一些关键的、与组织目标的实现关系紧密的工作内容作为考核项目，而不是把所有的工作内容事无巨细地全部都列为考核内容。其核心思想是：企业 80% 的绩效可通过 20% 的关键指标来把握和引领，企业应当抓住主要矛盾，重点关注和考评与其战略目标实现关系最密切的 20% 的关键绩效指标（周梦杰，2013）。这在一定程度上可以说是目标管理法与帕累托定律的有效结合。KPI 管理使员工的工作更有重点和方向，也更能发挥绩效考核对组织战略目标实现的促进作用。这种方法自 1999 年由麦肯锡公司引入中国后，被越来越多的中国企业认可和接受，并广泛应用于绩效管理实践（刘洁，2009），成为中国企业绩效评估的主要方法之一（蒋雪莉、郝英奇，2011）。然而，随着以移动互联为特征的知识经济和信息经济的到来，KPI 管理由于评价频率过高、指标频繁变更使得员工心理压力过大，指标系统性不高导致部门与员工之间过度竞争或搭便车，人性化管理缺失导致员工缺乏归属感，迫切需要新的管理工具对此进行改进和升华。

基于此，中国移动上海公司在考虑了移动通信行业的服务性质、中国本土企业的特殊性以及企业文化等因素的基础上，探索新的管理工具——KHI（Key Harmony Indicator，关键和谐指标）管理来弥补 KPI 管理的局限，从而监测企业文化演进路径，提升管理者素质，提高员工满意度，改善企业人文环境，构建企业内部和谐生态，持续提升企业业绩。

一、KHI 管理的涵义及优势

KHI 管理是将企业和谐人文环境目标分解为可操作性的指标，通过对这些指标的测评和管理，实现“以人为本”的人文环境管理，通过营造和谐的工作氛围和良性人际关系，促进团队协作，实现员工自我价值实现和企业的发展与完善。KHI 管理和 KPI 管理是对立统一的关系：KPI 管理的主要是经营业绩，重点是通过制度和外部规范提升业绩，KHI 管理的主要是人文环境，重点是通过氛围和心理契约管理，凝聚人心，二者有机融合，共同促进企业的发展。

企业在现有 KPI 管理的基础上，同时使用 KHI 进行管理，具备以下主要优势：

1. 缓解员工心理压力，提升员工心理资本

KHI 管理以“以人为本”理念为出发点，通过构建和谐人文工作环境，舒缓员工工作压力，通过实施“员工帮助计划”，提早关注员工已经出现的心理困扰，帮助员工达到积极的心理状态，形成促进个人成长、业绩提升的心理资本。而 KPI 管理以每

周、每天或每小时为基础进行评价（Parmenter，2008），使被考核者时刻处于 KPI 的压力之下，经常因为没有达到预定的业绩目标而感到沮丧，心理压力增大，严重的甚至会导致心理失衡。

2. 促进员工合作和团队协作，实现企业内部生态和谐共赢

KHI 管理通过对员工工作中帮助和协作他人程度、与人沟通与交流中的诚信程度、对同事的友爱和包容程度进行衡量和管理，通过对各分子公司、各部门沟通的顺畅程度、部门间协作的程度进行评价，有利于从主观上消除本位主义思想，加强管理者责任共担意识与和谐共赢意识，客观上改变各部门各自为政的状况，实现企业内部生态的和谐共赢、管理层责任共担。而 KPI 在考核员工个体绩效时，易忽视员工与员工的协作，导致员工之间过度竞争，降低团队竞争力；在考核团队绩效时，易忽视团队与团队的合作，导致各团队“各自为政”，造成部门之间横向联系弱化，部门目标和企业战略脱节（吕际荣，2007）。相反，当 KPI 指标过于强调团队绩效、忽视对个体在团队中的作用的考核时，往往会造成“搭便车”现象的发生（刘洁，2009）。

3. 为企业人文环境管理提供依据和抓手，实现软任务硬落实

KHI 管理通过营造良好的工作氛围和良性人际关系，对员工工作环境进行管理，可促进团队协作，实现员工自我价值实现和组织的发展与完善，它突出尊重人的个性、尊严及需求，培育人的美德，关注人的全面发展，营造促进人全面发展的环境。KPI 管理是在“泰罗制”下产生的管理方式，重点关注如何提高生产经营效率，视人为物，是工业经济时代的产物，它过于重视经营业绩，而忽视人文环境管理，难以将外在压力转化为人的内在动力。进入知识经济和信息经济时代以后，人力资源作为企业的第一资源，人的动力、活力和创造力对企业发展的作用日益突出。如果不通过人文环境管理激发人的创作自觉，容易使员工产生“物化”倾向，导致激励力度不足，员工缺乏动力、活力和创造力，难以与企业共生发展。

然而，在实践中，大部分企业的人文环境管理是一项“软性”管理，没有相应的考核指标进行评价，也没有相应的激励或惩罚措施。这使这项工作没有抓手，对各部门和员工的约束力不强，管理效果不甚理想。KHI 通过将人文环境管理目标细化和指标化，通过对这些指标的测量、统计、评价，同时将测评结果与激励机制相结合，为人文环境管理提供了有力的依据和抓手，实现了软任务硬落实，有效落实了企业人文环境管理。

二、KHI 指标体系的构建

KHI 指标是进行企业和谐人文环境评估的基本要素，抽取有效的评估指标是人文环境评估取得成功的保证，KHI 指标体系的设计首先遵循的是战略性，基于公司战略发展和文化建设现状的诊断之上，慎重科学的分析而得出；其次，指标的设计遵循优良人文环境的导向性，有利于塑造企业内部的良好氛围；再次，指标的设计遵循科学性，注意内部人文环境的逻辑性、规律性，同时符合公司的客观实际；最后，指标的设计遵循可操作性，注重内容和形式的紧密结合。

1. 指标体系的构建流程

KHI 指标体系的构建是一个系统流程，主要包括：企业人文环境特征分析、企业和谐目标的分解、指标要素调查、指标体系的检验和修正等基本环节，具体流程如图 1 所示。

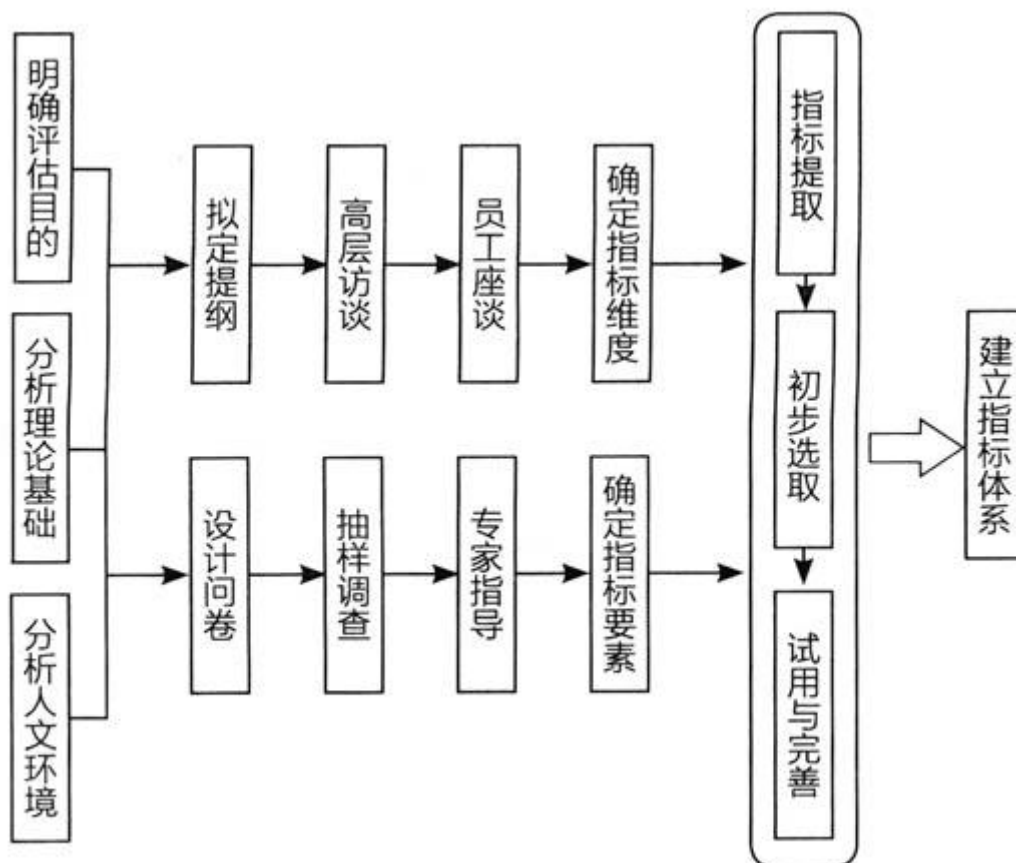


图 1 KHI 指标构建流程图

首先，明确 KHI 指标体系评估的目的，梳理、分析相关的理论基础，结合企业历年的人文环境工作积累，分析企业人文环境特征。其次，在企业内部进行调研，拟定内部访谈提纲，对高层管理者进行访谈，对员工代表进行座谈，初步确定 KHI 指标维度。同时，用德尔菲法利用外部专家确定指标要素。通过设计问卷，进行抽样调查，接受专家指导，初步确定 KHI 指标要素。再次，完成指标的提取，初步选取一级指标和二级指标，并在部分二级公司进行试用，根据试用的结果，对指标进行调整和完善。最后，建立正式的 KHI 指标体系，并在中国移动上海公司内推广应用。

2. KHI 指标体系与内容

立足中国移动上海公司战略发展和企业和谐人文环境建设现状，在盖洛普工作环境监测（GWM Q12）和员工满意度及敬业度研究、曾晖和赵黎明（2009）提出的六维度敬业度量表 MEI、辜应康等学者（2012）提出的员工满意度测评和 May 等（2004）提出的员工敬业度与三种心理状态存在显著正相关研究的基础上，结合二级试点单位的实践经验，构建的指标体系如图 2 所示。

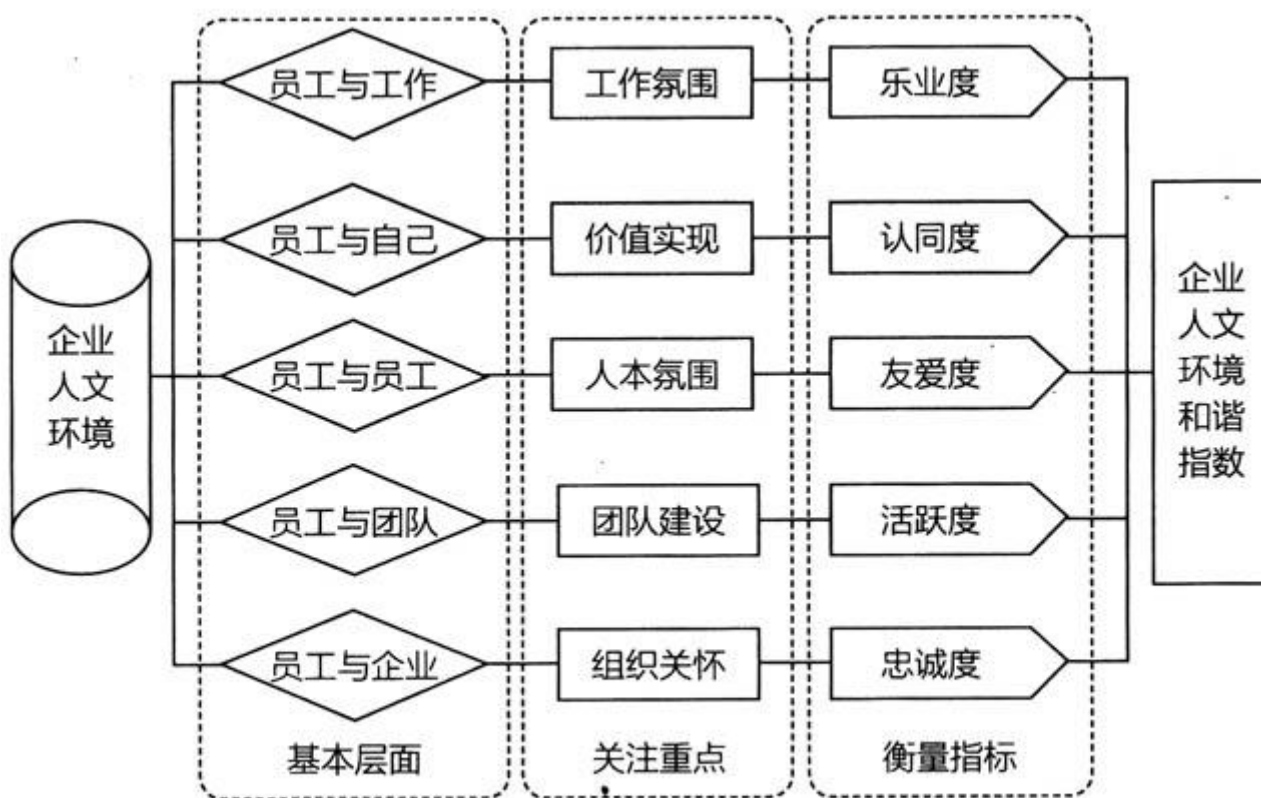


图 2 KHI 指标体系框架

企业人文环境包括五个基本层面，每个基本层面的关注重点各有不同，KHI 指标体系用对应的衡量指标对各个层面的人文环境情况进行评估，最终加权平均形成企业人文环境和谐指数，以此来评价企业的人文环境：

第一个基本层面是“员工与工作”层面，这一层面重点关注工作氛围，即员工与工作的交互过程中产生的人文关系，其衡量指标为“乐业度”。“乐业度”又可以分解为“爱岗敬业”、“岗位适配”、“工作成效”三个二级指标（各二级指标如表 1 所示，下同），“爱岗敬业”衡量的是员工热爱自己的工作岗位并乐于完成工作的程度；“岗位适配”衡量的是工作岗位和员工的素质能力的匹配的程度，以及工作岗位体现员工工作能力和个人价值的程度；“工作成效”衡量的是员工良好完成本职工作对于企业的贡献以及从中获得的满足感。

表 1 KHI 指标一览表

一级指标	二级指标	具体说明
乐业度	1、爱岗敬业	员工热爱自己的工作岗位并乐于完成的程度
	2、岗位适配	工作岗位和员工的素质能力的匹配以及充分体现员工工作能力和个人价值的程度
	3、工作成效	员工良好完成本职工作对于企业的贡献以及从中获得的满足感
认同度	4、员工尊重	员工所感受到的被尊重的程度
	5、员工信任	员工所感受到的被同事和上下级信任的程度
	6、价值认同	员工因工作得到认可，个人价值得以实现而感受到的认同程度
友爱度	7、诚实守信	在工作和人际交往中诚信为本，待人诚恳
	8、友爱包容	员工工作和生活中形成和善友爱、彼此关心、相互包容的人际氛围
	9、互助协作	员工相互帮助和积极协作的程度
活跃度	10、团队荣誉积分	团队荣誉积分 = 团队整体所获得的相关奖励和荣誉成果所转化的积分
	11、活力小组得分	兴趣活动小组、QC 小组等活动的频度得分
	12、团队提升	部门所开展的团队培训、拓展、公益等各类活动对员工个人和团队整体的提升程度
	13、团队沟通	员工对部门团队内沟通的顺畅程度的评价
	14、跨团队协作	不同团队间协作无间的程度
忠诚度	15、个人荣誉积分	员工个体通过努力所获得的相关奖励和荣誉成果所转化的积分
	16、员工休假完成率	员工休假完成率 = 期间员工实际年休假总时数 / 期间员工应休年休假总时数
	17、薪酬福利	员工对薪酬福利的满意程度
	18、个人成长	公司和部门对于员工个人成长的关注程度
	19、机会公平	公司能够公平的向员工提供展示个人价值的机会
合计：100 分		

第二个基本层面是“员工与自己”层面，这一层面重点关注的是员工自我价值的实现，即员工被尊重、被信任、被认同，在提升个人修养和追求自我价值实现过程中产生的人文关系，其衡量指标为“认同度”，即员工被企业、被工作环境认可、认同的程度。“认同度”又可以分解为“员工尊重”、“员工信任”、“价值认同”三个二级指标。“员工尊重”衡量的是员工所感受到的被尊重的程度；“员工信任”衡量的是员工所感受到的被同事和上下级信任的程度；“价值认同”衡量的是员工因工作得到认可，个人价值得以实现而感受到的认同程度。

第三个基本层面是“员工与员工”层面，这一层面重点关注人本氛围，即员工与员工、员工与上下级之间的人文关系，其衡量指标为“友爱度”。“友爱度”又可以分解为“诚实守信”、“友爱包容”、“互助协作”三个二级指标。“诚实守信”衡量员工在工作和人际交往中诚信为本，待人诚恳的程度；“友爱包容”测评员工在工作中生活中是否形成和善友爱、彼此关心、相互包容的人际氛围；“互助协作”衡量员工相互帮助和积极协作的程度。

第四个基本层面是“员工与团队”层面，这一层面重点关注团队建设，即人与团队的互动过程中产生的人文关系。其衡量指标为“活跃度”指数，用以考量人与团队互动中关系的和谐程度，引导企业建设高效、创新的团队。“活跃度”可分解为“团队荣誉积分”、“活力小组”、“团队提升”、“团队沟通”、“跨团队协作”五个二级指标。“团队荣誉积分”是团队整体所获得的相关奖励和荣誉成果所转化的积分；“活力小组得分”是兴趣活动小组、QC 小组等活动的频度得分；“团队提升”衡量的是部门所开展的团队培训、拓展、公益等各类活动对员工个人和团队整体的提升程度；“跨团队协作”衡量的是不同团队间协作无间的程度。

第五个基本层面是“员工与企业”层面，这一层面重点关注组织关怀，即员工与企业交互过程中产生的人文关系，其衡量指标为“忠诚度”。“忠诚度”又可以分解为“个人荣誉积分”、“员工休假完成率”、“薪酬福利”、“个人成长”和“机会公平”五个二级指标。“个人荣誉积分”是员工个体通过努力所获得的相关奖励和荣誉成果所转化的积分；“员工休假完成率”是评价期间员工实际年休假总时数占员工应休年假总时数的比例；“薪酬福利”衡量的是员工对薪酬福利的满意程度；“个人成长”衡量的是公司和部门对于员工个人成长的关注程度；“机会公平”衡量公司能否公平地向员工提供展示个人价值的机会。

3. 指标的量化

KHI 指标可以分为直接量化指标和间接量化指标两类：

直接量化指标是指客观可以直接统计、赋值的内容，共有“团队荣誉积分”、“活力小组得分”、“个人荣誉积分”和“员工休假完成率”等 4 个二级指标，该类指标直接进行统计、赋值，按照实际数值占考核期计划的百分比实现量化，各指标均为

百分制，最大为 100。如“团队荣誉积分”指标项，年度计划为 12 分，年度考核时实际统计 8 分，量化后该项得分为 75 分（ $\frac{8}{12} \times 100$ ）。

间接量化指标是指无法直接进行统计、赋值的内容，如“爱岗乐业”、“友爱包容”、“团队沟通”、“个人成长”等 15 个二级指标，该类指标需要引入心理学方法与技术开发针对性量表、通过网上实名制问卷调查等方式赋值、统计、测算，加以量化，各指标均为百分制，最大为 100。如“爱岗乐业”指标项，开发了包含 135 道测评题的评价量表，如表 2 所示。

表 2 爱岗乐业评价量表

序号	题 目	A	B	C	D	请 选 择
1	你觉得你的岗位重要吗?	很重要	重要	一般	不重要	
2	工作中感觉有成就感吗?	时常有	偶尔有	没感觉	没有	
						
135	你认为现有的管理方式如何?	很好	基本可以	需要改进	很不好	

得分统计时，选 A 得 1 分、选 B 得 0.75 分、选 C 得 0.5、选 D 为 0 分，该指标值为：

得分总数

答题数量

爱岗乐业指标值 = $\frac{\text{得分总数}}{\text{答题数量}} \times 100$

4. 指标体系权重赋值

层次分析法因适用于难于完全定量分析的问题被广泛应用，在本研究中，我们采用层次分析法并结合德尔菲法，确定 KHI 指标体系中的一级、二级权重，主要步骤如下：①建立层次结构，目标层为 KHI 综合评价（H），准则层包括乐业度（B₁）、认同度（B₂）、友爱度（B₃）、活跃度（B₄）和忠诚度（B₅），指标层包括爱岗乐业（B₁₁）、岗位适配（B₁₂）、工作成效（B₁₃）、员工尊重（B₂₁）等 19 个二级指标。②构造判断矩阵。在准则层中两两因素之间进行比较，比较时采用 1-9 比率标度，通过德尔菲法，确定系统评价指标体系中各递阶同层次结构中两两指标之间的相对重要性程度，形成相应的判断矩阵。③计算权重。把得到的判断矩阵按列归一化、按行求和，确定准则层指标对目标层、指标层对准则层的贡献程度，得到准则层、指标层的各权重向量，经一致性检验后确定权重如下：

表 3 KHI 指标权重分配表

指标 B	B ₁	B ₂	B ₃	B ₄	B ₅	B ₁₁	B ₁₂	B ₁₃	B ₂₁
权重 W	0.16	0.22	0.13	0.28	0.21	0.27	0.42	0.31	0.33

B ₂₂	B ₂₃	B ₃₁	B ₃₂	B ₃₃	B ₄₁	B ₄₂	B ₄₃	B ₄₄	B ₄₅
0.22	0.45	0.23	0.47	0.3	0.21	0.15	0.2	0.25	0.19

B ₅₁	B ₅₂	B ₅₃	B ₅₄	B ₅₅					
0.17	0.12	0.3	0.2	0.21					

三、KHI 管理的应用

中国移动上海公司 KHI 管理评测的对象是公司本部、属地分公司、业务服务中心二级单位，评测每半年进行一次，评测结果在全公司范围公布，KHI 工作组依据人文环境和谐指数对二级单位班子的管理水平和能力做出客观评价。

1. KHI 应用流程

在评测 KHI 时，按照“准备、实施、评测、反馈”的四阶段法进行：在准备阶段，进行动员教育，帮助员工理解 KHI 评测的目的、指标体系含义，准备相关考评资料；在实施阶段，主要进行收集原始数据，对间接量化指标进行网上测评和调研座谈。在评测阶段，主要进行数据整理、结果计算分级和综合评估；在反馈阶段，主要是与受评单位反馈评估结果，并提出需要着重提高的问题，帮助受评单位提高工作效益与质量。

2. 结果计算与分级

企业人文环境和谐指数的计算公式如下：

$$H = \sum_{i=1}^5 W_i \left(\sum_{j=1}^n W_{ij} B_{ij} \right)$$

其中：

H ——人文环境和谐指数；

W_i ——第 i 项一级指标的权重；

W_{ij} ——第 i 项一级指标中第 j 项二级指标的权重；

B_{ij} ——第 i 项一级指标中第 j 项二级指标的数值。

将计算出的 H 分为五级：高于 90 分，表明企业人文环境很和谐；在 80-90 分之间，表明企业人文环境和谐；在 70-80 分之间，表明企业人文环境比较和谐；在 60-70 分之间，表明企业人文环境基本和谐；低于 60 分，表明企业人文环境不和谐，如表 4 所示。

表 4 企业人文环境和谐指数结果分级

等级	和谐指数	企业人文环境评价
1	[90,100]	很和谐
2	[80,90)	和谐
3	[70,80)	比较和谐
4	[60,70)	基本和谐
5	[0,60)	不和谐

3. KHI 与 KPI 的联合应用

评测时，KHI 工作组根据和谐指数对二级生产单位和谐度进行排序，排序结果作为二级单位 KPI 考核、荣誉评选的加分项，和谐指数排名前 20% 的二级单位加 3 分，和谐指数排名前 50% 的二级单位加 1 分。另外，评测结果也作为二级单位领导年度先进评选、晋升考核的加分项，和谐指数排名前 20% 的二级单位领导加 3 分，和谐指数排名前 50% 的二级单位领导加 1 分。同时，二级单位的年度和谐指数也作为本单位综合评价的否决指标。例如，即使年度 KPI 位列排名前 20%，但 KHI 和谐指数排名低于 40% 的，将被取消单位评先、领导晋升资格，如表 5 所示。

表 5 KHI 与 KPI 的联合应用

	用途	具体用法
1	作为二级单位经营绩效考核、荣誉评选的加分项	和谐指数排名前 20% 的二级单位加 3 分
		和谐指数排名前 50% 的二级单位加 1 分
2	作为二级单位领导年度先进评选、晋升考核的加分项	和谐指数排名前 20% 的二级单位领导加 3 分
		和谐指数排名前 50% 的二级单位领导加 1 分
3	作为二级单位综合评价否决指标	和谐指数排名低于 40% 的，将被取消二级单位评先、领导晋升资格

实践证明 KPI 管理虽然存在一定的不足，但是在约束员工行为，使员工的个人行为目标与企业战略相契合，引导企业战略实现方面有着不可替代的作用。在中国移动上海公司部分二级单位试用期间发现：KHI 管理与 KPI 管理不是相互替代的关系，而是相互补充的关系。原有的 KPI 管理有其积极意义，全盘否定 KPI 不仅是对管理资源的极大浪费，不能为管理层和广大员工所接受，而且使得管理存在空白，无法充分发挥绩效管理战略导向的作用。因此，在全公司推广期间，KHI 管理结合企业原有的 KPI 管理工作基础，通过 KPI 和 KHI 的联合应用，共同实现企业的有效管理。

四、KHI 建设与应用的成效

KHI 管理模式自 2012 年在中国移动上海公司试点实施以来，对管理者和员工的责任意识、企业人文环境管理、企业内部生态环境都产生了积极的影响。

1. 各级管理者和员工责任共担、部门协作意识加强

在 KHI 实施之前，各级管理者和员工关注的是与自身相关的 KPI，因此，存在一定程度的本位主义思想。KHI 的实行，强调了企业内部生态的和谐共赢、管理层和员工的责任共担，改变了各部门各自为政的状况，加强了员工的责任共担意识和部门协作意识。例如，以人才派遣形式在公司中工作中的员工，如果连续三年年度考核为 A（A 的比率大概是 5%）就可以转为公司正式编制的员工。在 KHI 实行之前，这些员工主要关注自己的 KPI 指标，只有对自己的 KPI 有利的工作才认真去做，而对于不涉及 KPI 的团队协作、部门协作工作热情不高。KHI 实行后，将 KPI 指标和 KHI 指标共同作为年度考核的依据，这部分员工的团队意识、部门协作意识得到了明显的提升。

2. 企业人文环境管理实现了软任务硬落实

在 KHI 实施之前，人文环境管理是一项“软性”管理，企业文化部虽然做了很多工作开展大规模的企业人文环境建设，然而，由于其成果难以量化，与部门和员工的年度考核相关性不强，因此落实效果大打折扣。KHI 管理从乐业度、认同度、友爱度、活跃度、忠诚度五个方面衡量企业人文环境，对 19 个关键二级指标进行量化、统计，并且将测评结果与激励机制相配合，为人文环境管理提供了有力的依据和抓手，实现了软指标硬着陆、软管理硬办法、软任务硬实施，有效落实了企业人文环境建设。

3. 企业内部生态环境和谐共赢

KHI 实施之后，各二级单位关注的重点不仅是业务能力培训、经营业绩的提升及 KPI 的实现，而且是团队合作意识的培养，工作环境和和谐共赢意识的加强，员工间、部门间的合作意识有了显著的增强，内部生态环境明显改善，员工心理成本进一步降低，卓越企业特征初步显现。

五、KHI 管理实践的几点启示

优良的企业人文环境能使员工更好地发挥自身的主观能动性，为企业创造业绩，带来竞争优势。因此，企业必须构建基于“人”的驱动系统才能保证企业不断成长，经营管理目标得以有效实现。中国移动上海公司在实行 KPI 管理的同时，设计和试行了 KHI 人文环境管理体系，从而实现了经营绩效管理和人文环境管理双重互补，为企业发展带来新的动力。

KHI 企业人文环境管理的实施过程中要注意以下几个问题：

第一，要与企业 KPI 系统有效对接。经营绩效管理和人文环境管理相辅相成，不可偏废，因此设计和实施 KHI 时，需要充分考虑原有 KPI 体系，避免两大系统的重复或冲突。

第二，中国移动上海公司的 KHI 指标可以为广大企业所借鉴，但是其他企业在使用过程中，需要结合自身企业文化工作的积淀、企业文化的特点对指标及其权重进行调整。例如，活力小组得分是根据中国移动上海公司已开展的兴趣活动小组、QC 小组活动计算出来的得分，如果其他企业没有开展类似活动，那么这一指标就不适用。

第三，需要有企业管理高层的支持、相关职能部门（企业文化部、人力资源部等）的主导和推动，并拥有相应的组织保障。中国移动上海公司在 KHI 管理实行的过程中，由公司领导、相关部门负责人组成指导委员会，审议通过 KHI 管理体系的全面规划，研究决策 KHI 管理体系的重大事项，监督审核 KHI 管理体系建设完成情况，起到了较好效果。

第四，需要被考核单位和人员的理解和支持。在 KHI 实施前需要与被考核单位与员工进行有效沟通，将 KHI 实施的目的，设计的意图明确传达给被考核单位和员工，消除他们的误解，争取他们的理解和支持。

参考文献

1. 辜应康、曾学慧、汪彦：《酒店员工满意度影响因素及其感知差异研究》，载《企业经济》，2012 年第 05 期，第 80-82 页。
2. 蒋雪丽、郝英奇：《KPI 引导员工积极性的作用机理研究》，载《科技管理研究》，2011 年第 11 期，第 105-109 页。
3. 吕际荣：《KPI 的局限与对策》，载《人力资源开发》，2007 年第 05 期，第 55-56 页。
4. 刘洁：《企业关键绩效指标体系设计研究》，中国海洋大学硕士学位论文，2009 年。
5. 马库斯·科夫曼（著），鲍世修等（译）：《首先，打破一切常规》，中国青年出版社，2011 年版。
6. Parmenter D（著），王世权，秦锐，张丹等（译）：《关键绩效指标：KPI 的开发、实施和应用》，机械工业出版社，2012 年版。

-
7. 周梦杰：《关键绩效指标考核实施的五大支撑》，载《对外经贸》，2013 年第 06 期，第 132-133 页。
 8. 曾晖、赵黎明：《企业员工敬业度的结构模型研究》，载《心理科学》，2009 年第 01 期，第 231-235 页。
 9. 中国移动上海公司 KHI 工作组：《中国移动上海公司 KHI 管理办法》，中国移动上海公司内部管理文件，2012 年。
 10. Denison D R, Aneil K. M. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 1995, 6 (2) : 204-227.
 11. May D R, Richard L G. Harter L M. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2004, 77 (1) : 11-37.
- 作者简介：**邬烈岚，上海大学管理学院，管理学博士。电子邮箱：wulielan@126.com。余杰，中国移动通信集团上海有限公司，党群工作暨企业文化部。闻剑，上海大学管理学院，硕士研究生。