



同心动力文化管理丛书

中国企业文化管理 研究报告

如何实现企业高绩效发展的持续性？

北京同心动力企业管理顾问有限公司 著

兵器工业出版社



中国企业文化管理研究会

中国企业文化管理 研究报告

中国企业文化管理研究会编

北京：中国企业文化管理研究会 2010

中国企业文化管理研究会

中国企业文化管理研究报告

北京同心动力企业管理顾问有限公司 著

兵器工业出版社

内 容 简 介

本书是北京同心动力企业管理顾问有限公司整合 8 年企业文化咨询实践而形成的实证报告。报告重点分析了中国企业文化管理的现状和期望,并前瞻性地报出了企业文化发展的主要方向,为中国企业管理提供了翔实的参考。

孙兵文章集锦部分,汇集了近几年来孙兵在企业文化管理方面的实践与理论成果,很多成果在业界赢得广泛支持,取得应用实效。

本书植根管理实践,在诸多方面提出了独到的见解和解决之道。

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业文化管理研究报告/北京同心动力企业管理
顾问有限公司著. —北京:兵器工业出版社, 2008. 4

ISBN 978 - 7 - 80248 - 033 - 9

I. 中… II. 北… III. 企业文化 - 企业管理 - 研
究报告 - 中国 IV. F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 046940 号

出版发行:兵器工业出版社

发行电话:010-68962596, 68962591

邮 编:100089

社 址:北京市海淀区车道沟 10 号

经 销:各地新华书店

印 刷:北京市银祥福利印刷厂

版 次:2008 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

印 数:1—3000

责任编辑:周宜今

封面设计:汉风唐韵

责任校对:郭 芳

责任印制:赵春云

开 本:787 × 1092 1/16

印 张:14

字 数:270 千字

定 价:35.00 元

(版权所有 翻印必究 印装有误 负责调换)

关于这份报告

《中国企业文化管理研究报告》是北京同心动力企业管理顾问公司企业文化管理专题研究小组的一份专业报告，执笔人为调研小组成员孙兵先生和张培峰先生。北京同心动力拥有本报告的版权，并对该报告承担所有责任。

我们的研究主要是通过以下三种方式进行：

1. 我们从服务过的近 100 家企业中选择具有代表性的 23 家企业，共涵盖了 8 个行业。调研采取了定性和定量两种方式：定性调研主要形式为探究式访谈，共访谈高层管理人员 118 位，中层管理人员 3 506 位，企业骨干员工 4 843 位；定量调研为问卷量表式，共收回企业文化调研有效问卷 26 414 份，其中企业高层管理人员为 1 056 份，中层管理人员为 10 803 份，企业骨干员工为 14 528 份。

2. 2007 年 10 月份，同心动力组织调研小组，采取辅导填表的形式，对中国 100 名以 MBA 为主的职业经理人进行了现场问卷调查，对本报告的初步结论进行了验证。

3. 2005 年 1 月 10 日—2007 年 10 月 12 日，企业文化网就企业文化的实际落实情况进行了全国性的在线调查，共 2 775 人参加了调研。

我们对所有接受调查者和接受访谈者表示诚挚感谢，感谢他们在百忙之中接受我们的调查和采访并与我们分享他们的真知灼见。

序

21 世纪的中国企业，正经历一个崭新的变革时代，与 20 世纪末 80 年代和 90 年代的“摸着石头过河”的试验式、渐进式变革不同，今天的变革是中国企业在积累了改革开放 30 年“足够的石头”的变革实践的前提下展开的。有了 30 年经验积累，基本可以“不用摸”而且已经掌握“自己搬石头过河”的技能了，有的还积极探索“没有石头如何过河”的创新思路和方法，这使得我们在逐步取得辉煌成绩的变革过程中感到自豪，显得自信，可以说我们已经有了足以面对新的变革的本钱和信心。这是难能可贵的，也是中国企业参与未来竞争宝贵的资源和财富。那么我们必须思考和探究一个命题：我手里都有什么？

与此同时，我们的一些深层次思想和思维模式依然在左右着我们的经营和管理行为，在变革过程中经过成功抑或失败又固化了的“新的传统思维”和行为惯性，加上国际国内新的政经环境又给未来增添了更多的不确定性，使得中国企业新的变革面前显得不适应和行动滞缓，影响了公司的发展，甚至面临被别人替代和洗牌的境地。这对于一个负责任并立志于“赶超一流”的企业家来说，是不可接受的。是什么思想阻碍了我们的目标实现？组织最大的问题在于自己不清楚自己的问题，所以中国企业正以严肃的态度对待自己的核心障碍，以期解决。至此，企业还有一个思索和探究的课题——我们还缺什么？

放眼中国经济的发展方向，举目企业各自的发展目标，中国企业再次面临着新的发展机遇、新的发展空间、新的资源约束，新的社会压力，而这些外部影响与企业内在需求相互作用，使得企业意识到，如果旧的运行方式不管怎样“改进”都不能实现成功所必需的战略目标，那么转变式变革是必然的。那么，一个新的问题产生了：我们必须改变什么？

我们有什么，我们缺什么，我们变什么，三个问题相互交织又相互统一，成为企业发展过程中必须深刻认识并致力解决的问题。从管理的“硬件”上来看，他们是三个很现实的操作性问题，比如技术、架构、人力资源、财务和资本、质量、市场，但硬件的背后支撑硬件的，却是软性的信念和认识问题——每个企业都必须清晰认知的经营管理思想统一于未来目标和组织使命——也就是文化的问题。正如杰克韦尔奇所说“如果你想让列车再快 10 公里，只

需要加一加马力；而若想使车速增加一倍，你就必须要更换铁轨了……改变体制和结构这些硬件的东西不会有任何结果，除非企业文化也相应作出改变以适应这些硬件的变化。”

软硬结合，我们必然要思考：

1. 我们是凭借什么发展到现在？背后是什么在支撑？
2. 我们的管理基本模式和现状是什么样子？为什么？
3. 阻滞我们发展的瓶颈在哪里？为什么？
4. 未来的发展方向在哪里？需要我们做什么改变？这样的转变意味着什么？
5. 我们的群体意识和文化是否支撑这样的变化？相长还是相消？

本报告就是为重点解读这些问题而产生的。我们试图通过文化的视角来透析中国企业的管理思想和基本管理状态，探究中国企业文化的发展方向，同时为管理者和企业文化工作者提供一个具有现实指导意义的行动参考。

目 录

序言

第一章 综述	(1)
--------------	-------

第一篇 中国企业所认同的关键成功要素研究

第二章 中国企业所认同的关键成功要素研究	(4)
一、研究方法	(5)
二、研究过程与结果	(6)

第二篇 中国企业文化现状研究

第三章 中国企业对企业文化的认识	(14)
第四章 中国企业的总体文化导向	(25)
一、什么是企业文化	(25)
二、企业文化的测量工具	(26)
三、中国企业的总体文化导向	(29)
四、中国企业各行业文化导向比较	(34)
第五章 员工对企业文化核心的认知与认同度分析	(43)
一、使命	(43)
二、愿景	(45)
三、核心价值观	(49)
第六章 员工满意度调查	(55)
一、过去,您认为在企业得到的比较大的收获是什么	(55)
二、未来,您最希望在企业得到什么	(56)
三、“过去”与“未来”的对比研究	(57)
四、人力资源部门文化导向的偏移	(59)
第七章 员工敬业度调查	(61)
一、什么是员工敬业度	(61)
二、中国企业员工敬业度的测量	(63)
三、影响员工敬业度的主要因素	(64)

第三篇 中国企业文化的发展方向

第八章 中国企业文化发展的影响因素	(66)
一、中国社会价值观体系的影响	(66)
二、中国企业的文化期望研究	(69)
第九章 中国企业文化的未来发展方向	(75)
一、普遍价值主导	(75)
二、从注重形式到注重实质，从“文化建设”到“文化管理”	(81)
三、企业文化的内外认同而形成的品牌信仰，将成为竞争的焦点 ...	(87)
附录	(102)
一、本报告问卷调研的统计数据图	(102)
二、中国企业所认同的关键成功要素统计表汇总	(103)

孙兵论企业文化管理

厘清企业文化的基本概念	(115)
持续提升企业价值——企业文化管理实战路径	(142)
企业文化的唯一作用是持续提升企业的价值	(148)
QBQ 工具在企业文化管理中的应用	(158)
文化“深植”比“落地”更重要	(163)
企业价值观的解读与描述	(166)
企业信仰塑造	(173)
再论如何塑造企业信仰	(178)
诺基亚文化——从创新合作到“一统控制”	(184)
解析核心竞争力	(188)
赵新先——“一个人说了未必算”	(192)
TCL 跨文化管理，一路走好	(195)
联想文化之路	(197)
企业文化的危机解读	(200)
华尔润集团企业文化建设纪实	(207)
参考文献	(212)

第一章 综 述

无论是多年管理实践的切身感悟，还是对于管理研究的终极思考，抑或通过各种学习优秀企业的深刻反思，目前几乎所有的中国企业管理者都在告诉我一个共同的认知：企业文化已经成为企业生存和发展的核心力量，是企业核心竞争力的核心支撑。

那么，

(1) 这样的核心力量，是从哪里来的？分别是什么？

(2) 这样的核心力量，现状是一种什么基本形态？是通过什么样的行为模式表现出来的？文字的表征又是什么？这样的状态说明了什么？

(3) 这样的核心力量，会在未来表现出一种什么导向？会给我们带来什么影响？也会受到什么样的影响？给我们的管理者的启示是什么？

如果一个管理者是真正深刻感触企业文化的实效作用而不是嘴上说说而已，那么这三个问题一定是他（她）非常愿意了解的。事实上我们发现，几乎所有的中国企业管理者都有一个“做点事，做成事，做大事”的意愿和意志，这个可以从每个企业的远景目标中几乎都有“创建一流”的文字的现象中解读出来。同时这样的抱负和意志必然要通过全体成员的共同行为来实现，而由于每个人的价值取向都有自己的个性特征，不同价值取向的人在一起要形成“共同行为”是困难的，但又是必须的。“组织文化管理的困难在于，要把具有不同基本价值观的成员组织起来，实现组织目标。”（霍夫施泰德，1980，《文化的结局》）因此分析组织的核心力量的源泉和力量的分布，以及力量之间的相长和相消，并通过有效的管理手段使个中有效的力量整合为共同的核心力量，助推企业发展的健康和持续，对于管理者来说，是非常乐见和需要的。本报告的研究初衷也始于此。

企业文化的演进过程与企业自身的发展是密不可分的。随着企业经营环境的变化，企业在不同的发展阶段，会生成与内外部环境相适应的文化因子。因此解读一个企业的文化，必须要统筹企业的历史、现状和未来三个时间纬度。基于这样的研究角度，本报告主体内容共分为三大篇，分别对中国企业的历史、现状及未来发展方向进行了阐述。

第一篇主要围绕中国企业所认同的关键成功要素研究展开。关键成功要素

是企业在历史时期积累的成功经验的精华，同时也是企业历史文化因子的重要组成部分。本部分对中国企业认同的关键成功要素及其产生的历史必然性进行了较为深刻的分析，同时还对行业的关键成功要素进行了探讨。

本篇特别提到了人的要素，而员工和班子（领导团队）又是必须特别关注的两个关键点。对于员工价值的普遍认同，展示了中国企业的一个比较令人鼓舞的关键成功要素。班子的重要性在各种文献中多有提及，本报告则展示明确的数据验证。

报告显示了中国企业成员对于规范文化高度肯定，昭示了起码在企业中，一个共同的认知形成了——规范是成功的基础。也正是这样的基本假设，成为支撑中国成为“制造大国”的核心力量之一。同时在为数不少的企业，规范又吸纳了精细化管理的新元素，使得一些企业开始逐步比肩国际先进企业集团。相比中国其他组织，企业的规范管理已经是比较先进和科学的了。

客户导向的较高认同，也是中国企业核心支撑力量中的一个令人兴奋的亮点。

对于“有效沟通”和“高执行力”的低分值表现，我们也应该给予关注。

第二篇为中国企业文化的现状研究。本报告分别从中国企业对企业文化的认识、中国企业的总体文化导向、中国企业文化核心的现实状况、员工满意度和员工敬业度共五个方面作了详细分析。

在第三章中，中国企业对企业文化的认识主要是通过数据的定量分析得到，整体的反映不是很乐观，尤其是在知与行的统一上表现不佳。大家认同文化的重要性，但却对文化建设的过程、方法和结果给予了不高的评价，这对于我们企业文化管理者来说是应当引起重视的。

第四章的中国企业总体文化导向分析以及相关行业文化导向分析，是基于 CVF 模型进行的。报告指出，中国企业整体表现出高交易式目标绩效文化和高稳定式的层级规范文化，呈现一种注重过程控制和结果控制的正梯型高控制文化模型。这样稳健文化整体是有利于现实管理的高产出和可预见性的，但这样的文化的另一面就是企业发展活力的衰减。

绩效文化的最高分值告诉我们，中国企业对内外资源管理的市场化程度有显著提高。即使一些国有资源垄断型企业还没有完全的市场化（如人力的能进能出），但在一些资源的分配上已经非常重视交换价值了，如企业的 EVA 考核、人力资源的改革等。

创新文化的最低分值，反映的是企业员工深层次的基本假设里，还是没有摆脱对创新风险的畏惧和对高控制文化的热衷。尽管在第二章中我们提到企业对于关键成功要素中认同创新文化，但实际上很多的创新还是被动的和高成本的，或者说大家还是比较不愿意去创新，除非这是一项领导安排的硬性工作。

第五章是关于中国企业文化核心的现实状况研究，同时为了得到文化核心的影响因素，我们从“职位”、“年龄”、“学历”和“来企业时间”四个类别作了更加细致的分析，这对中国企业的文化管理工作颇有借鉴意义。

从企业的利益相关方的排序上看，员工的价值以及员工群体的价值依然是排在第一位。

愿景的分析中，我们再次看到了员工对中国企业未来发展的高信心指数。更为有趣的是，员工这样高的信心指数并不是完全建立在对未来目标的清晰认识上，而是建立在对企业竞争实力和企业管理团队的充分信任和依赖上。

第六章是员工满意度的分析。特别应该注意的是，过去和现在反差最大，也就是满意度不高的选项分别是：（1）比较满意的经济收入和福利保障；（2）职位的晋升；（3）学习培训的机会。

第七章是员工敬业度的现状调查，并对影响它们的主要因素进行了剖析。数据表现出“管理者支持”成为决定员工敬业程度高低的必要条件。

对中国企业文化未来发展方向的研究构成了第三篇的主要内容。报告先从文化发展的影响因素着手，分别从中国社会价值观体系和中国企业期望文化两方面探索了其对文化未来发展的作用机理。进而在整个报告的研究结论基础上，对中国企业文化的未来发展方向提出了相关的指导建议。企业文化的价值，在于“有用”两字。因此在提出相关建议时，我们力求让文化指导建议能与中国的管理现状紧密契合，做到实用有效、易于操作。

中国企业文化的发展方向，我们没有穷尽所有的方向，比如企业公民责任等，但更针对管理，主要结论是：普遍价值主导向从以优化市场绩效导向和层级规范导向为基础，整体朝强化团队支持导向和灵活创新导向转变；从注重形式到注重实质，从“文化建设”向“文化管理”发展；企业文化的内外认同而形成的品牌信仰，将成为竞争的焦点；单一的企业文化建设，将转向核心价值引领下的企业系统变革管理；在一致的核心价值导向下，管理行为的复杂性和管理角色的多样性，将成为中国企业高级管理人员能力提升的方向；中国企业文化管理与绩效问题将成为未来业界长期的关注点；企业文化工作者的工作角色将由“宣贯者”向辅导者和咨询者转变。

在本报告中，我们使用的核心名词是“企业文化”，其实正如报告中所说，我们的分析报告同样适用于其他非营利性组织，所以准确的概念应该是“组织文化”。但我们研究主体是企业（公司），所以我们还是依照惯例使用了“企业文化”，其他组织完全可以使用本报告进行参照。

如果对整个报告的调研详尽数据感兴趣，在报告最后的附录部分可以得到答案。

第一篇 中国企业所认同的关键成功要素研究

第二章 中国企业所认同的关键成功要素研究

企业文化的形成，来自于组织成员共享的学习历史。这一点在 Schein 的文化定义中体现的比较充分。Schein 认为企业文化是群体在解决其外在适应与内部整合的问题时，学得的一组共享之基本假定，因为它们运作的好，而被视为有效，因此传授给新成员，作为当遇到这些问题时，如何去知觉、思考和感觉的正确方法。

从以上定义分析中我们不难看出，文化的形成来自于企业在发展过程中逐步积累的成功要素，这种成功因素在企业发展历史中被学习和传承，久而久之积淀为企业的文化，即一组共享的基本假定。因此当我们要对一个企业的文化追根溯源时，是不能对企业发展中的关键成功要素（Key Success Factors）视而不见的，这也是本报告将关键成功要素作为首要分析对象的主要原因。

另外中国的企业在走过了二十余年的改革发展之路后，正逐步走向成熟和规范，在此期间也积累了很多具有中国特色的成功经验。对这些成功经验进行分析和总结，不仅是对中国二十余年改革历史的缅怀，更能从中萃取出中国企业所共有的文化因子，这对于中国企业文化的未来发展方向意义重大。

对一个企业而言，关键成功要素，通常意味着那些使企业超越竞争对手的核心竞争因素。如此一来，关键成功要素的内涵就非常广泛了。因此，为了此次研究的可操作性和针对性，在这里我们将关键成功要素进行了以下界定：

（1）基于中国企业的发展历史。首先，我们将关键成功要素定位在中国企业二十余年的发展历史阶段，而不是中国企业目前或者未来所需要的关键成功要素。这个限定的目的，是为了更好地把研究的焦点集中于中国企业的发展历史。惟有如此，才能真正从中梳理出中国企业共性的历史文化基因。

（2）尽量从文化角度对关键成功要素进行描述。这样做的好处在于，能

够简化研究对象，同时更能方便的进行文化分析。比如，某金融企业的关键成功要素有严格的信贷审批制度、完善的内部制度和流程、精细化的内部分工等，如果从文化角度描述，可以简要概括为严格、规范、精细的内部管理。

(3) 中国企业对这些关键成功要素基本达成共识。为了让本报告所列关键成功要素更有说服力和客观真实性，同心动力在咨询实践中不断与企业沟通验证，以期让这些关键成功要素可以客观准确的反映该中国企业的实际状况。

一、研究方法

1. 研究重点

(1) 中国企业所认同的关键成功要素

通过对样本企业关键成功要素的问卷调查和高层访谈，分析中国企业取得成功的关键原因，并从中得出中国企业关键成功要素的一般结论。

(2) 不同行业的关键成功要素

通过对不同行业企业的关键成功要素的比较分析，分析不同行业共同的关键成功要素，以及在关键成功要素上的差异及其原因。

2. 样本选择

(1) 关于企业的选择

鉴于“关键成功要素”研究对调研深度的特殊要求，所以本项研究以同心动力咨询公司9年咨询客户为样本基础，通过对咨询客户信息的再统计和再调查，收集本项研究的第一手资料。

特别强调的是，在所选择的样本企业中，同心动力都曾进行了全员的问卷调查，以及全部中、高层和部分员工的访谈，所收集信息完全能够支持对该企业关键成功要素的把握。

(2) 关于行业的选择

在行业的选择上，为了保证研究具有一定的代表性，我们特别要求所选行业至少有五个样本企业，而且样本企业在行业内具有代表性；同时，样本企业中既要有国有企业和民营企业，部分行业还有中外合资企业。

所以，最终根据我们所掌握的样本企业的情况，选择了四个行业作为重点研究的对象，分别是金融行业、电力行业、制造业和研究院（所）。

3. 研究设计

通过与客户企业之间的沟通和求证，最终我们选取了大家都比较认可的共20项关键成功要素。这些关键成功要素可以被划分为人的价值、管理模式、价值观和外部环境4个模块，其中每个模块下又可以细分成若干个具体的关键成功要素，具体如下：

第一类，人的价值，包括四个方面，即企业家、领导团队、中层管理者和

基层员工；

第二类，管理模式，包括五个方面，即管理气氛、市场运作机制、内部沟通机制、用人机制和目标与绩效管理。

第三类，价值观，包括九个方面，即创新、执行、竞争、客户、规范、人才、质量、诚信与学习；

第四类，外部环境，包括两个方面，即政府关系和宏观环境。

二、研究过程与结果

(一) 中国企业的成功要素

通过以上列举的关键成功要素的统计最终我们得到，总体的关键成功要素统计数据如图 2 - 1 所示。

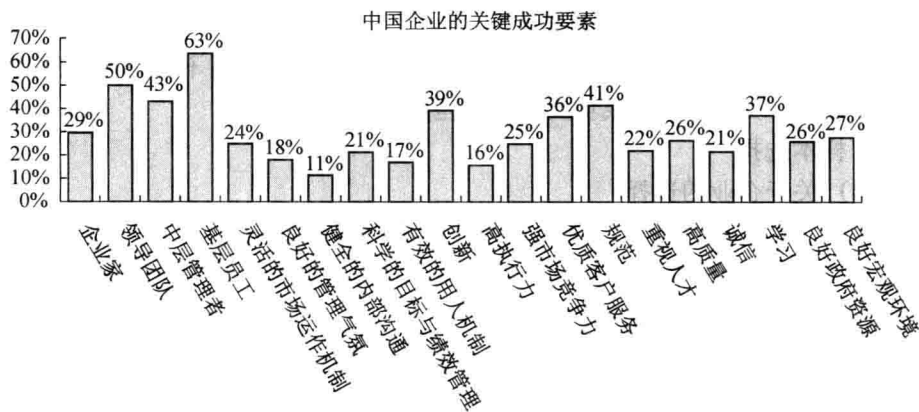


图 2 - 1 中国企业总体成功要素统计数据图

1. 总体成功要素统计数据

从图 2 - 1 可见，按照选择占比大小，四个模块的 20 个要素中，排名从大到小依次如表 2 - 1 所示。

表 2 - 1 中国企业成功要素统计表

要 素	分值（从大到小）
基层员工	63%
领导团队	50%
中层管理者	43%
规 范	41%
创 新	39%

续表

要素	分值（从大到小）
学 习	37%
优质的客户服务	36%
企 业 家	29%
良好的宏观环境	27%
高 质 量	26%
良好的政府资源	26%
强市场竞争力	25%
灵活的市场运作机制	24%
重视人才	22%
科学的目标与绩效管理	21%
诚 信	21%
良好的管理气氛	18%
有效的用人机制	17%
高执行力	16%
健全的内部沟通	11%

从统计图和表格数据可以看出，排在前面有：基层员工、领导团队、中层管理者、规范、创新、学习及优质的客户服务共七个选项。该数据结果与我们的访谈调研进行印证，也是比较符合的。

这样的关键成功要素曾经在中国企业发展历程中承担了很重要的历史职责，促使很多优秀的文化基因得到传承和发扬。研究这些关键成功要素的产生原因及对中国企业文化的影响作用，是很有必要的。因为我们只有基于历史角度审视文化，才能从根源上探究中国企业文化的形成过程。从以上方面我们可以得到这样的结论：

(1) 人的因素在中国企业关键成功要素中占很大比重

排在前三位的是基层员工（该项之所以排在第一位，也与被调研者中基层员工占大多数有关）、领导团队和中层管理者，都属于人的价值模块。对于这三个选项，在文化中的表现如下：基层员工——吃苦耐劳、拼搏奉献（在企业创业初期尤其明显）；领导团队——团结、务实、敬业；中层管理者——训练有素。

与中国企业的发展历程进行对比，这些因素能成为关键成功要素也是必然

的。中国大部分企业的发展开始于 20 世纪 70 年代末期的改革开放，在改革开放大潮的洗礼中，逐步建立起市场化运作的观念和模式。这段时期跨度比较大，从文化发展角度看，企业的经营管理思想也是渐变的过程（我们在访谈调研中发现，很多企业的管理者管理思想仍然比较滞后于企业自身发展）。

我们在对企业历史进行梳理时，几乎一致的发现人的因素构成了企业创业期文化的主体。由于中国企业市场化进程起步比较晚，再结合中国当时的社会生产力水平，决定了中国企业在创业初期，不可能把技术创新、先进管理或资本优势等因素作为其关键成功要素。在这种情况下，承接于中国民族文化的人的因素就自然地承担起首要关键成功要素的角色。

（2）规范、严格的内部管理成为一种必需

关键成功要素中的“规范”，具体是指严格、规范的内部管理和具有层级划分的组织形式。这个关键成功要素之所以比较明显，是因为它很好的符合当时中国企业的经营管理环境。如果将中国 20 多年的发展史与西方工业化进程进行对比，可以发现中国这 20 多年的市场化道路实际是西方工业发展史的缩影。而管理学中的很多管理理论与工业化发展是密切相关的。比如德国的马克思·韦伯提出的层级制度和官僚机制被当时的企业认为是最理想的组织形式。这是因为当时的企业外部竞争环境比较平稳，因此企业追求的是内部生产和管理的稳定、效率以及高度一致的产品和服务。基于这样的内外部环境，层级分明的决策架构、严格的控制和标准化的制度和流程成为了那个时代企业成功的关键要素。

同样，回顾这些年来中国企业的市场化道路，可以发现以产品为导向的经营管理占据了很长一段时期。在市场化初期，中国企业的外部环境同样比较平稳，原因有二：一是中国的市场化程度并不是很高，竞争也不激烈；二是计划经济对企业的影响依然存在，企业并没有形成关注外部环境的管理习惯。因此这样的内外部经营氛围，决定了中国的企业很自然的选择规范、严格的内部管理形式。因此“规范”的关键成功要素同样有其历史必然性。

（3）创新和学习是中国企业的核心竞争力来源

不可否认，中国企业用二十余年的时间走完了西方一百年的工业化道路，其中创新与学习的作用是不可忽视的。如果我们回顾改革开放之初中国企业最先被冲击的意识观念，“学习”意识是应该包括在内的。十一届三中全会后，“解放思想，实事求是”的思潮为中国企业的“学习”意识奠定了理论基础。而改革开放的不断深化则为“学习”意识提供了实践的空间。在这样的环境下，中国企业的“学习”行为从一般性的技术引进发展到自主创新，从企业的整体学习深化到企业员工的全员学习。而“创新”的兴起，则是“学习”意识深化的必然结果。同时“创新”的提出，也在一定程度上强化了企业的