



CORPORATE CULTURE
STUDY FROM
THE PERSPECTIVE
OF COMMUNICATION

蔡 罕 郭 鉴 著

传播学 视域下的 企业文化研究



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

蔡 罕 郭 鉴 著

传播学 视域下的 企业文化研究

CORPORATE CULTURE
STUDY FROM
THE PERSPECTIVE
OF COMMUNICATION\



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

传播学视域下的企业文化研究 / 蔡罕, 郭鉴著. —杭州:
浙江大学出版社, 2010.5
ISBN 978-7-308-07591-6

I. ①传… II. ①蔡… ②郭… III. ①传播学—应用—
企业文化—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 083843 号

传播学视域下的企业文化研究

蔡罕 郭鉴 著

责任编辑 李海燕
装帧设计 俞亚彤
出版发行 浙江大学出版社
(杭州天目山路 148 号 邮政编码 310007)
(网址: <http://www.zjupress.com>)
排 版 杭州中大图文设计有限公司
印 刷 杭州浙大同济教育彩印有限公司
开 本 710mm×960mm 1/16
印 张 14
字 数 223 千
版 次 2010 年 5 月第 1 版 2010 年 5 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-07591-6
定 价 35.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571)88925591

前言

一

一个企业在其成长和发展中,总会经风经浪,而遇挫折,挺危机,能使一个企业在排除内忧外患的过程中不断地积累起“解决外在适应和内在整合的问题”的经验,这个经验经过提炼、升华就会形成一个企业的核心价值理念或价值观而为企业组织的全体成员所信仰。一个有信仰的企业,肯定是一个有竞争力的企业,而有竞争力的企业,肯定是有企业文化作为其支撑力和前进动力的。

但是,如果企业一旦违背或丧失了这种核心价值理念或价值观,就会在市场竞争和内部管理中付出代价。今年2月24日,日本丰田汽车株式会社社长丰田章男因丰田汽车的安全问题出席了美国国会听证会。在听证会上,丰田章男说:“在过去,丰田汽车一直以安全性和质量为优先原则,其次才是销量。但是,随着丰田汽车慢慢扩张至如今的世界第一,这些原则的优先顺序被混淆……过快的发展速度令丰田无法培养自己的成员与架构。”在丰田先生的这一席检讨性的话语中,我们看到了丰田汽车之所以受挫,其主要原因是漠视了它一贯视安全 and 质量为企业生命的原则。实际上,丰田章田在其上任社长之初,就已清楚地认识到违背企业文化原则的危害,他曾告诫:“我在按动汽车喇叭告诉大家,车子已经开到了悬崖边上。”为此,丰田章男提出了“回归原点”的革新思路。我以为,“回归原点”的“点”就是丰田章男社长所说的“丰田汽车一直以安全性和质量为优先原则”。丰田汽车公司的“召回门”,使我们再一次看到了企业文化对于一个企业的重要性。

有人说:“未来将是全球竞争的时代,这种时代能成功的公司,将是采

用新企业文化的公司。”^①的确,我们看到在当代经济的发展中,科技创新促使新产品的开发越来越快;现代商品的文化含量、文化附加值越来越高;文化、科技在投入产出中的贡献率越来越大;智力优势正在取代传统的自然资源优势;生产工艺流程对员工整体素质的要求越来越高;现代市场发展要求企业更加重视商品消费的心理成分和审美功能;形象力在市场开拓中的地位和作用越来越突出;企业信誉度正在成为市场中关键性的竞争要素;企业运作中的文化纽带、精神纽带、道德纽带与产权纽带、物质利益纽带起着相辅相成、不可缺少的重要作用。这种出现在经济领域的新现象,促使我们要进一步加强对企业文化的研究,才能更好地发挥文化对经济发展的促进作用。

二

当前,国内外对企业文化的研究可谓方兴未艾。许多学者都从各自的学科背景出发,对企业文化进行了深入的研究。如德国慕尼黑大学教授 E. 海能在《企业文化——理论和实践的展望》中就有“企业文化是经济学的研究对象”一章,他把企业文化纳入企业经济中出现的“文化”现象进行讨论;更多的国内外学者是从管理学的角度对企业文化进行研究的,认为企业文化是“企业家的管理文化和经营文化”;也有从社会学的角度认识企业文化的,认为企业文化是一个社会意义的概念,它由许多文化要素,即企业劳动者创造的不同形态的物质所构成。它是一个内涵和外延都十分丰富、广阔的文化复合体。企业文化是“通过社会上具有一定范围的人,即企业干部、职工的主观意识,改造、适应和控制自然物质和社会环境所取得的成果”^②;也有从社会心理学的角度考察企业文化的,认为企业文化是由企业的行为文化、企业的心理文化和企业的物质文化三个部分组成。心理文化就是在企业的经营管理中形成、浸入整个企业、全体员工灵魂的价值观念和行为准则;也有从价值论与伦理学的角度研究企业文化的内容、功能和性质,研究如何提炼企业价值观,如何塑造企业的管理文化利经营文化。凡此种种,不一而足。

① 贾春峰:《贾春峰说企业文化》,北京:中国经济出版社 2005 年版,第 3 页。

② 同上,第 15—16 页。

尽管企业文化只是一种经济组织的文化,是社会大文化下的一种亚文化,但它毕竟是复杂的、多元的,不管从哪个学科切入去进行研究,都只能是对企业文化开启一扇试图一窥奥秘的窗户。但是,不管从哪个学科出发去研究企业文化,都是对企业文化进行全面而深入研究的贡献。多学科参与和渗透是企业文化研究走向深入的一个有效途径。

我们可以看到,企业文化与传播的关系是密不可分的,传播既是企业文化得以形成和实现的前提条件,也是建立和发展企业文化的根本途径和手段,从传播学的角度来审视企业文化,乃是一种新的、有价值的研究视角。因此,如何充分借鉴和利用传播学的有关理论和方法来研究企业文化,同时为企业文化建设提供系统的、完整的应用性指导,既是企业文化理论建设的需要,也是实践的要求。

总之,多学科参与和渗透是企业文化研究走向深入的一个有效途径。

目 录

前言 /001

第一章 导言:企业文化再认识 /001

第一节 文化与“企业的文化” /001

第二节 正本清源——对企业文化的梳理 /004

一、企业文化的兴起与管理“四重奏” /004

(一)威廉·大内的《Z理论》 /005

(二)《日本企业管理艺术》中的 7S 管理框架 /007

(三)特伦斯·狄尔和艾伦·肯尼迪的企业文化观 /007

(四)美国杰出企业的成功秘诀 /009

二、从管理“四重奏”看企业文化理论的学术关注 /010

三、“企业文化”的核心内涵 /016

第三节 “企业文化”与“企业的文化” /020

第四节 传播:企业文化研究的新视角 /023

一、传播是企业文化形成的前提条件 /024

二、传播是企业文化发挥其管理和经营功能的一个手段 /026

三、沟通是解决企业文化冲突和实现跨文化管理的一个重要手段 /027

第二章 环境影响与企业文化的形成 /029

第一节 系统组织理论下环境与企业的构成关系 /029

第二节 环境对企业文化形成产生作用的传播模型 /032

第三节 环境影响对企业文化形成的作用 /033

一、宏观环境的影响与企业文化的形成 /033

- (一) 自然环境的变化与企业“绿色”文化理念的形成 /033
- (二) 技术环境的影响与“科技兴企”理念的形成 /035
- (三) 20 世纪 90 年代以来的经济环境对企业文化形成的影响 /037
- (四) 政治环境对企业文化形成的影响 /043
- (五) 社会环境的影响与企业文化的形成 /046

二、产业环境影响与企业文化的形成 /060

- (一) 社会利益集团对企业文化形成的影响 /060
- (二) 顾客对企业文化形成的影响 /061
- (三) 竞争者对企业文化形成的影响 /063

第三章 企业群体对企业文化形成的影响 /066

第一节 自我传播与个体行为 /066

第二节 自我传播视角下企业群体对企业文化形成的影响 /069

一、企业员工的角色定位对企业文化形成的作用 /070

- (一) 企业员工的角色 /070
- (二) 企业员工不同的角色定位对企业文化形成所产生的作用

/070

二、企业家的决策对企业文化形成的作用 /073

- (一) 自我传播与决策 /074
- (二) 企业家的决策对企业文化形成的作用 /075

第四章 企业传播与企业文化 /084

第一节 企业传播概述 /084

一、企业传播的定义 /084

二、企业传播的类型 /086

- (一) 言语传播和非言语传播 /086
- (二) 正式传播与非正式传播 /088

三、企业传播的影响因素 /094

- (一) 个人因素 /094
- (二) 企业因素 /095

第二节 企业传播与企业文化的关系 /095

一、企业传播内容与企业文化 /096

二、企业传播的信息流程与企业文化 /098	
(一)古典理论中的企业传播信息流程与企业文化 /098	
(二)人际关系学派理论中的企业传播信息流程与企业文化 /099	
(三)人力资源学派理论中的企业传播信息流程与企业文化 /099	
(四)现代企业管理模式中的信息传播流程与企业文化 /100	
三、企业传播环境与企业文化 /102	
(一)关于企业传播环境的研究 /102	
(二)企业传播环境是衡量企业文化的一项重要指标 /104	
(三)营造企业良好的传播环境是企业文化建设的重要举措 /105	
四、企业传播满意度与企业文化 /105	
第五章 不同行业的企业文化与企业传播关系研究 /108	
第一节 研究的架构、对象与假设 /109	
一、研究的架构 /109	
二、研究对象 /110	
三、研究假设 /110	
第二节 调查问卷的设置 /112	
一、个人基本资料 /112	
二、企业文化量表 /112	
三、企业传播满意度量表 /113	
第三节 问卷调查结果的分析 /115	
一、回收问卷的结构分析 /115	
二、基本叙述统计分析 /116	
三、各项假设的验证结果 /117	
第四节 研究结果与建议 /119	
一、研究结论 /119	
二、基于研究结论的几点建议 /123	
第六章 企业文化传播之分析 /125	
第一节 基于正式传播体系的企业文化传播 /125	
一、企业家——企业文化身体力行的“布道者” /126	
二、企业文化内容的符号表现 /128	

- (一)企业文化的语言符号表现 /129
- (二)企业文化的非语言符号表现 /131
- 三、企业文化正式传播的媒介选择分析 /133
 - (一)关于传播媒介选择的相关理论观点 /134
 - (二)企业文化正式传播的媒介选择分析 /137
- 四、要站在员工的立场思考问题——企业文化正式传播的受众分析 /145
- 第二节 基于非正式传播体系的企业文化传播 /147
 - 一、企业非正式组织中的诸种角色对企业文化的传播 /148
 - (一)“故事员”对企业文化的传播 /148
 - (二)“传教士”对企业文化的传播 /148
 - (三)小道消息传播者对企业文化的传播 /149
 - (四)“饶舌者”对企业文化的传播 /150
 - (五)秘书对企业文化的传播 /151
 - (六)“间谍”对企业文化的传播 /151
 - (七)“党派”对企业文化的传播 /152
 - (八)意见领袖对企业文化的传播 /152
 - 二、企业英雄对企业文化的传播 /154
 - (一)英雄——企业价值观的化身 /154
 - (二)英雄对企业文化的传播 /155
- 第三节 仪式对企业文化的传播 /157
 - 一、仪式——企业文化传播的“习俗” /157
 - 二、仪式的种类及其对企业文化的传播 /158
 - (一)入会仪式 /158
 - (二)嘉奖仪式 /159
 - (三)降级仪式 /160
 - (四)振兴仪式 /160
 - (五)融合仪式 /161
 - (六)“缓解冲突”仪式 /162
 - (七)告别仪式 /162

第七章 企业文化传播在管理中的作用 /165**第一节 企业文化传播与企业认同 /166****一、组织社会化与员工对企业的认同 /166****二、企业文化传播对企业认同的作用 /168****(一)企业文化传播对预期社会化过程中企业认同的作用 /168****(二)如何发挥企业文化传播在员工适应和认同企业中的作用 /172****第二节 企业文化传播与员工的激励 /178****一、组织行为控制与员工的激励 /178****(一)组织环境中的行为控制过程离不开对员工的激励 /178****(二)关于激励的分析 /179****二、组织行为控制中的文化传播对激励员工的作用 /184****(一)影响过程的文化传播对员工的激励作用 /185****(二)目标设定过程的文化传播对员工的激励作用 /188****(二)反馈过程的文化传播对员工的激励作用 /191****参考文献 /200****附录:《企业文化调查问卷》/206****后记 /211**

第一章

企业文化再认识

第一节 文化与“企业的文化”

文化是一个上升到哲理高度,对人类存在和发展的诸种现象进行了高度概括的名词。它的涉及面是如此之广,因此很难对之进行准确的定义。我们平时所说的“文化”,其实都是文化的一个部分、一个侧面、一个段落的具象。正如罗威勒(A. Lawrence Lowell)所说:“在这个世界上,没有别的东西比文化更难捉摸。我们不能分析它,因为它的成分无穷无尽;我们不能叙述它,因为它没有固定形状。我们想用字来范围它的意义,这正像要把空气抓在手里似的;当着我们去寻找文化时,它除了不在我们手里以外,它无所不在。”^①所以,文化是一个内涵、外延和层次都极为复杂的概念,美国人类学家克鲁伯(A. L. Kroeber)和克罗孔(Clyde Kluckhohn)合著的《文化,关于概念和定义的检讨》(A Culture Review of Concept and Definitions)中,罗列了从1871年到1951年80年间关于文化的164种定义。殷海光在《中国文化的展望》一书中,把其中定义特别精彩的挑选出来,并归纳成六组不同的定义,即:记述的定义、历史的定义、规范的定义、心理的定义、结构的定义和发生的定义。^②在每一组文化定义中又列有不同学者所作的不同解释。比如“记述的定义”中就列举了泰勒等人的9种说法。可见,就是从同一个角度去理解文化,不同的学者还会得出互有出入的定义。换言之,在所有的文化定义中,没有任何一个是可以一举无遗地将文化的实有内容囊括而尽的。

① 殷海光:《中国文化的展望》,上海三联书店2002年版,第26页。

② 见殷海光:《中国文化的展望》,上海三联书店2002年版,第28—38页。

在我国,文献中有关“文化”一词的起源见诸《易经·贲卦》:“文明以止,人文也。观乎天文,以察时变;观乎人文,以化成天下。”^①在这里,尽管“文化”一词尚未合成,人们对之也有着不同的理解,但其基本含义是:文明的出现是人的种种活动和表现的结果,天下的事物就是由“人文”所构成,君主可以通过了解社会上与人事相关的各种现象(人文),用教育感化的方法治理天下。到汉代,“文化”一词正式出现,^②其义为国家文治教化的治理手段,突出的是文化的功能。

在西方,“文化”一词 Culture 从拉丁语转化而来,它的含义有很多,诸如土地耕种、动植物培育、神灵的祭祀,以及人的精神修养等,总的来说,指的也是人类所从事的创造物质和精神的活动。

从东西方关于“文化”一词的源起,我们可以看出,文化的本质属性是“人文”,它可以在天下所有与人相关的事物中表现出来。所谓“文化”,就是对人类在其生存环境中的存在方式、运动状态,及其所产生的物质和精神成果的反映。比如“河姆渡文化”,尽管这是一个考古学上的名词,但其核心内涵指的是距今 7000 年前,生活在现今杭州湾南岸姚江流域人们的文化遗存。它反映着“河姆渡人”在新石器时代的生活和劳作的方式和状况,体现着“河姆渡人”所创造的物质和精神上的成果。又如,我们经常谈论的“茶文化”,其实就是对人类认识和开发茶饮,及其所产生的一系列与茶事相关的物质和精神成果的反映。

基于以上认识,我们也可以把存在于社会大文化下的亚文化——企业文化定义成:企业在一定环境下的存在方式与运动状态,及其所产生的物质和精神成果的反映。但是,这是一个基于广义的企业文化定义。从这个定义出发,我们可以说,一个企业自从它诞生的那天起,就存在企业文化。准确地说,有了企业就会产生“企业的文化”。

这种“企业的文化”历史悠久,在我国可以上溯至企业最初的组织形式——手工作坊。在手工作坊时代,我们可以发现比较质朴的“作坊文化”。比如,一些商品等都标上生产者的姓名、产地或店铺号等,这种“物勒工名”的文化现象反映的是在简单商品经济条件下生产者对自己产品的认同和责任。

① 《周易正义》卷三,见(清)阮元(校刻)《十三经注疏》,中华书局 1980 年影印版,第 37 页。

② 按:刘向《说苑·指武》:“凡武之兴,为不服也,文化不致,然后加诛。”

至近代,清政府的洋务运动才使中国有了真正意义上的企业。20世纪以来,中国的一些民族资产阶级工业企业在当时提出了许多具有时代特征的企业经营理念和企业精神,表现出强烈的民族精神、民族意识和民生观念,构成了中国近代工业企业重要的文化现象。如近代航运巨子卢作孚创立的民生实业公司提出了以“服务社会,便利人群,开发产业,富强国家”为内容的“民生精神”。在船运服务上,提出了“一切为了顾客”的口号;1932年,天津东亚毛纺公司把他们生产的毛线取名“抵羊牌”(抵制洋货之意);上海“冠生园”提出了“三本主义”,即“本心”(事业心、责任心)、“本领”(经营管理和技术业务能力)、“本钱”(资本和资金),等等。

新中国成立后,我国掀起了社会主义建设热潮。在企业活动中,形成了明确的政治意识、民主意识、工人的主人翁意识、艰苦创业和科学管理等意识。国有大中型企业创造了诸如勤俭建国的“孟泰精神”、“两参一改三结合”^①的《鞍钢宪法》,“三老四严”^②的大庆精神等独具特色的企业精神和工作作风,体现出在计划经济时代中国企业在政企不分的管理机制下所具有的浓厚政治组织色彩的文化。

从20世纪70年代末开始,中国实行改革开放。1992年党的十四大明确提出:我国经济体制改革的目标,是要建立社会主义市场经济体制。1997年党的十五大肯定了非公有制经济是我国社会主义市场经济的重要组成部分。所有这些都使中国企业发生了根本性的变化:第一,企业从单一的公有制向所有制形式多样化转变,民营企业、中外合资企业、外商独资企业等纷纷出现;第二,公有企业从政企不分向政企分开转变;第三,企业从计划体制下的行政附庸向自主经营的法人转变;第四,企业从彼此无竞争向参与国内、国际两个市场竞争转变。这些转变使中国企业的文化出现了丰富多彩、生动活泼的局面。但是,在这个转变过程中,我们也看到一些企业从狭窄的经济利益出发,片面追求“企业利润最大化”,因而也出现了诸多不正当的、不合法的竞争行为,诸如假冒伪劣产品、盗版音像制品、不合知识产权的“克隆”产品、行贿受贿、偷税漏税、欺诈经营、克扣工资等,这些都是扰乱建立社会主义市场经济的不和谐“音符”,是一种

① 按:“两参一改三结合”,“两参”为干部参加劳动、工人参加管理;“一改”为改革不合理的规章制度;“三结合”为干部、工人和技术人员三结合。

② 按:“三老四严”,指的是当老实人、说老实话、做老实事;严格的要求、严密的组织、严肃的态度、严明的纪律。

不健康的、不合道德规范的“企业的文化”。另外,从计划经济中脱胎而来的国有企业,仍然不同程度地存在着守旧的思维方式、官本位的等级观念、管理不规范、经营观念落后、市场响应度低、服务质量低下等弊端,这些现象,也有人称之为“文化负资产”^①。

所以,企业文化若是从广义的层面上考察,它指的是“企业的文化”,反映的是一个企业在一定社会环境下的存在和运动的客观状态,及其所产生的各种结果(如产品、服务、技术、制度、理念、人际关系,等等)。正因为它反映着企业文化的客观存在,所以也有人称之为“企业文化存在”^②,这种文化存在有着正、负两方面的表现。

那么,什么是“企业文化”?“企业文化”与“企业的文化”又是什么样的关系呢?要弄清企业文化的实质内涵,弄清“企业文化”与“企业的文化”的关系,我们还得要从企业文化兴起的源头进行考察。

第二节 正本清源——对企业文化的梳理

一、企业文化的兴起与管理“四重奏”

企业文化及其理论兴起于20世纪70年代末至80年代初期的美国。有人在分析企业文化兴起的原因时,认为是当时美国企业界急切寻找要应对三种危机的办法。第一,竞争的危机。这主要来自日本在第二次世界大战以后创造的“经济奇迹”及美国一些产业在和日本企业竞争中的失利。这使得研究者迫切需要找到新的管理工具,来提高美国企业的创新能力和绩效,从而重新获得强有力的竞争优势。第二,组织理论的危机。这是指美国传统的仅仅关注组织结构、职业类型、任务设计、动机方案的企业管理理论过分简化、僵化,因此需要寻找一个能充分考虑到人的复杂属性的模型,使企业组织中的人们更加关注共享价值、使命、义务,而不是结构、任务和动机。第三,社会危机。这是指当社会本身在纷乱的环境中失去了导向功能,“意义”坍塌不能再支撑传统的工作伦理和规范时,文化就有可能成为一个抵御这些侵蚀的堡垒,从而成为有别于世俗的“神圣领

① 夏骏、阴山:《再造青啤》,东方出版社2006年版,第82页。

② 王吉鹏:《企业文化的39个细节》,中国发展出版社2005年版,第5页。

地”的守护者。^①

当时,在美国形成了一股探索企业文化理论的高潮,出版和发表了许多关于企业文化的论著和研究论文。1979年,美国哈佛大学东亚研究所所长埃兹拉·F.沃格尔出版了《日本第一,美国要吸取的教训》一书。书中指出:日本的经济发展和工业成就,源于日本特有的管理模式。西方国家,尤其是美国的管理模式并不是惟一适用的。作者还指出:日本与美国管理模式的不同,源于两国不同的文化传统和价值观。1980年,比尔·安伯纳西在《哈佛商务评论》上发表了《在经济衰退中进行管理》一文,初步奠定了企业文化理论的基础。^②随后,威廉·大内《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》、理查德·帕斯卡尔、安东尼·阿索斯《日本企业管理艺术》、特伦斯·狄尔、艾伦·肯尼迪《塑造企业文化》(又译:《企业文化——现代企业精神支柱》等)、托马斯·彼得斯、罗伯特·沃特曼《追求卓越——美国杰出企业成功的秘诀》、劳伦斯·米勒《企业精神——美国未来企业经营的八大原则》、托马斯·彼得斯、南希·奥斯汀《赢得优势:领导艺术的较量》、戴维·布雷德福、艾伦·科恩《追求卓越的管理》等书相继出版,这些论著的问世标志着企业文化理论研究高潮的兴起。其中《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》、《日本企业管理艺术》、《塑造企业文化》、《追求卓越》等四部著述是当时美国具有代表性的企业文化研究成果,被誉为管理新潮流的“四重奏”。以下笔者就管理“四重奏”关于企业文化研究的论述略作介绍:

(一)威廉·大内的《Z理论》

威廉·大内(William Ouchi)是美国加利福尼亚大学管理学教授,一位日裔的美国管理学者。在《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》(以下简称《Z理论》)中,大内提炼了美国通用汽车公司“别克”厂部的管理模式,提出了Z理论。他说:“简而言之,它(Z理论)向人们启示:使工人关心企业是提高生产率的关键。”^③接着,大内指出:“Z理论的第一课是信任”,这种“信任”运用在企业管理中能提高生产率;“Z理论的第二课

^① Parker, M., (2001), “Organizational Culture and Identity”, *Organizational Studies*, 22 (5), p. 85-92.

^② 参见王成荣、周建波:《企业文化学》,经济管理出版社2002年版,第10-11页。

^③ [美]威廉·大内:《Z理论》,中国社会科学出版社1984年版,第3页。

是微妙性”。所谓“微妙性”，它是指企业管理者要认识到人与人之间关系的复杂与微妙，要了解每个职工不同的个性，在管理工作中不要以官僚组织的管理方式去主观、机械地处理工作中的人事组合和劳动协作。对于企业组织中人们之间这种微妙的协作形式，大内把它比作眼睛同手之间协调运作，他说：“如果眼睛同手之间的协调机构被破坏了，那么无论是眼睛或手再努力工作也不能使它们共同的生产率得到提高。”^①

此外，大内还针对当时美国人脑子里存在的“个人感情在工作中是没有地位的”观点，强调了企业中“亲密性”的重要作用。认为人与人之间的“亲密性”既是一个健康社会的必要因素，同时也是一个企业成功的关键。

在《Z理论》中，大内将典型的美国企业管理模式称为A型模式，并将典型的日本企业管理模式称为J型模式。在他看来，A型模式的管理包括了诸如短期雇佣、迅速考核和提拔、专业化的事业经历、严格的控制方式、个人决策、个人责任、有限度的关怀等一系列特征，而J型模式的管理则包括了诸如终身雇佣、缓慢考核与提拔、非专业化的事业历程、含蓄的控制方法、集体决策、集体责任、全面关怀等一系列特征。而Z型模式更接近于日本的管理模式，但也兼收了美国的管理模式，因而具有A型模式和J型模式之间的某种互补特征。Z理论的中心思想是要更好地协调每个人的努力以产生最高的效率，而要达到这一目的就必须增强企业组织中的信任、微妙性和亲密性。Z模式就是能够增强一个企业的信任、微妙性和亲密性的模式。在大内看来，美国只有少数几个企业达到了Z型模式，例如IBM公司。那么，美国企业如何从A型模式走向Z型模式呢？大内认为，必须通过制定明确而又被普遍接受的企业宗旨来实现。这个企业宗旨就是体现公司文化核心部分的企业价值观。

最后，大内指出：“一个公司的文化由其传统和风气所构成。此外，文化还包含一个公司的价值观，如进取性、守势、灵活性——即确定活动、意见和行动模式的价值观。Z理论文化具有一套独特的价值观，其中包括长期雇佣、信任以及亲密的个人关系。一家Z型公司的所有领域或方面，从其战略到人事，没有不为这种文化所涉及的；即使其产品也是由这些价值观所决定的。在所有这些价值观中，最重要的是一种Z型文化对其人

^① [美]威廉·大内：《Z理论》，中国社会科学出版社1984年版，第172—173页。