

一部划时代的企管学巨著·
一套全新而可供实践的理论·

Z 理论

威廉·大内 著
黄 明 坚 译

—应付日本经济挑战的立论基础

THEORY Z
THEORY Z
THEORY Z
THEORY Z

Z 理論——應付日本經濟挑戰的立論基礎

著 者：威廉·大內（William Ouchi）

譯 者：黃明堅

出版者：長河出版社（香港）

香港英皇道989號28樓H座

印刷者：恆昌印務公司

香港仔黃竹坑萬豐工業大廈十八樓

初 版：一九八二年四月・定價港幣十五元正

本港報刊的評介

■威廉·大內的Z理論源於日本的Zaibatsu，他認為日本文化中有三個特質，即信任、婉轉含蓄和親愛，有助於人們培養表誠合作的精神。這種精神引用在日本工商業機構便有七個特點，即終身任職於同一機構、升遷和考勤相當緩慢、職業訓練路向不走專業化、無形的社會控制、集體決策、集體承擔責任和全面關懷。這種集體主義的精神與美國成一個強烈對比，因此自戰後以來，日本生產力的提高較美國快出二至三倍，一躍而為全球生產力最高的國家。

Z理論自一九八一年出版後，一紙風行，頃刻間便銷出硬皮版十五萬冊，連續四個月被紐約時報列為全國最暢銷的書籍。

——摘自「信報月刊」·楊懷會

■姑勿論威廉·大內在「Z理論」一書裏開宗明義便把日式的企業管理模式置於美式之上這個命題是否強詞奪理，但無可否認，這本書已成為企業管理學者人手一卷必讀的經典，而日式企業管理模式更成為太平洋東西兩岸商業世界的神話。數以百計的講座、數以千計的文章爭相介紹和討論作者提出的問題，時至今日，商業界的行政階層無論信服與否，至少，亦得要勉力追上時代潮流，探求究竟這個為人津津樂道的日式企業管理模式，實際上是否一如媒介吹捧那般有效奧妙。

——摘自「信報月刊」·趙思宏

■威廉·大內是美國企業管理學的權威，最近他寫了一本書，比較美國與日本工業管理學問的異同。這本書，嚇壞了美國許多大公司和大型工廠的主持人。原來近日美國做工業的人，對日本的工業，無法不寫上了一個「服」字。就事實而論事實，日本的汽車，目前幾於佔領了美國的市場。……美國人認為日本工業之所以比美國進步，一由於日本的人工較平，二由於日本的機器較新，三由於日本政府以億億萬萬的現金來津貼工業。大內教授認為並不如此。……

——「東方日報」·梁厚甫

■Z理論對產業界的貢獻在於：它指出了一條向日本學習的有效途徑，作者沿用企管學上傳統的X理論和Y理論的術語，提出了獨特見解的Z理論，並以此作為應付日本經濟挑戰的立論基礎，Z理論並非純理

論，它是可供實踐的，如果應用得當，可以幫你解決公司目前面臨的經營問題，提高公司的生產力，達成長成的目標。

「學日本運動」在美國的帶頭鼓吹下，已開始漫延到世界各地，而「Z理論」出版後所引起的震盪，便是這個運動蓬勃發展的表徵。

——摘自「明報」·宗田

■一九八一年，是對日本管理學之研究豐收的一年，因為在同年內，美國學術界推出了兩部極富影響力的著作，使日本人在這方面的成就，更為世人所知悉。其一是美籍日人威廉·大內的「Z理論」，這書出版不夠一載已重印多次，據知銷量已達十五萬冊，紙面平裝本還未包括在內。另一本為史丹福大學的巴斯克教授和哈佛大學的艾索思教授合著的「日本的管理藝術」。

對踏上四個現代化的中國，日本管理學對我國現階段的企管也許有一定的參考價值。

——摘自「文匯報」·葉積奇

美國企業如何迎接日本的挑戰

Z 理 論

Theory Z — How American Business Can
Meet The Japanese Challenge

加州大學洛杉磯分校管理學教授 威廉·大內著
黃明堅譯

原序

一九七三年我開始研究日本公司的管理方法，當時我在學術上所做的嘗試並沒有太多人感到興趣。最早以經費支援我這次嘗試的是國家生產力委員會（National Commission on Productivity），現在這個機構已經撤消了。研究進行當中，日本的特性與生產力逐漸成為人們的話題，美國公司也常常請我去討論我的研究結果。我和許多管理人員磋商之後，開始更清楚地了解美國公司可能進行的改變，如何學習而不摹倣日本的成功。這最初的研究是與理查·巴斯克（Richard Pascale）合作。我對日本公司的認識應該歸功於許多共同切磋的管理工作者，其中有兩位特別重要的人士。一位是盛田昭夫——新力公司的創始人之一，也是我多年的好友，他與我分享各方面的商場經驗，並且告訴我他公司的經營狀況。另一位是華府日本生產力中心的荒谷喬治，他曾多方協助我與日本進行連絡。

這時，我的研究已經超越了日本公司的範圍，而涉及人們常問的一個問題：日本的管理方法可以完全適用於美國嗎？大多數生意人抱著懷疑的態度，而大多數學者始終認為這事萬萬不可。就一個研究日本社會與文化的專家而言，日美兩國之間的差異非常大，模倣對方的社會組織似乎是一件不可能的事。但是，在一個學習企業組織的人看來，日本與美國企業背後均有相似之處，日本公司一些重要的特性必定可以予以引用，我的目標就是要區分何者是文化上的特殊原則，何者是可以普遍適用於經濟組織的原則。我最大的困難在於搜集論文的佐證資料。此時我的研究蒙渥克基金會（Alcoa Foundation）主任查爾斯·葛茲沃（Charles Griswold）的青睞，在經濟上給予我支援。他這樣做多少也是出於阿傑·米勒（Arjay Miller）的建議，當時他是史丹福大學企管研究所所長，而我在該所執教，米勒所長始終了解我，支持我，使我深感難以回報。

我採取有系統的方式研究 Z 型公司，以決定日本方法是否可以在部分美國公司中應用。其間我曾經與許多企業界人士會談，對我幫助最大的是惠普公司（Hewlett-Packard）的約翰·道爾（John Doyle），他對於簡單的結論總是抱著懷疑的態度，而且在組織與管理方面常有卓越的見解。雷恩出版公司（Lane Publishing Company）的麥爾·雷恩與比爾·雷恩兄弟（Mel & Bill Lane）允許我利用他們的夕陽雜誌與圖書（Sunset Magazine and Books）人員來修正我的研究技巧，使我得以觀察一個我所謂的 Z 型公

司，並且決定我是否能夠衡量其重要性，那些統計數字與測量結果並沒有刊登在本書中，但是我希望，我們所得到的觀念能貫穿全書。

這時，日本的挑戰已經火力十足，美國人想要知道美國將會出現什麼樣的反應。幾乎有十幾位出版商要我寫一本這方面的書。但是這些人不是想要一本大學教科書，就是想要一本通俗，但我認為份量不夠的速成品。這兩者我都不感興趣，因此一直沒有著手寫這本書，直到艾迪生魏斯里（Addison-Wesley）出版公司的編輯史都華·米勒（Stuart Miller）來見我，問我是不是可以寫一本書，不要提出簡單的解答，而要討論日本的管理與美國的生產力中一些基本的問題。如果我能夠贏得許多讀者，那也是因為哈瑞特·魯賓（Harriet Rubin）周密的編輯，以及安·迪爾華斯（Ann Dilworth）與華倫·史東（Warren Stone）所訂的政策，史都華·米勒清楚地解釋了此一政策。潘蜜拉·皮爾遜（Pamela Pierson）以老練的手法進行最後的編輯工作。

最重要的是，這本書認為出售鋼鐵和販賣流行牛仔褲的公司、秘密病院和官僚化的郵局，都是社會人（social beings）。因此這本書談到信任、敏感和親密。除去這些，沒有一個社會人能夠成功。我從我的第一張貼紙上學會信任，那是艾倫·海克特（Allen Hackett），他讓他教會的群眾得以獨自成長，因為他信任他們。我從母親、姐妹和父親處學得敏感，尤其是父親，他不橫加攔阻，聽任我成長。我從妻子身上學會親密，她讓我知道，在

親密中可以獲得信任與敏感。

本書強調了解日本的管理後，可以應用在美國的事務上，我對於企業界的實務知識得自許多來源。我了解到管理工作給個人的挑戰、壓力和快樂，這應該歸功於小查爾斯·W·卓伊諾（Charles W. Joiner, Jr.），他當時是克萊斯勒公司（Chrysler Corporation）的經理。我學會如何設計龐大的組織，這應該歸功於美國最大的管理顧問公司布茲艾倫漢彌頓（Booz, Allen and Hamilton）的詹姆斯·法勒（James Farley）與他的同事們，以及經濟學家奧利佛·威廉姆森（Oliver Williamson），他的觀念改變了組織設計的方法。我在研究當中進行了數百次訪問，花費了數千小時來修改問卷、分析資料。雖然本書中沒有刊登任何數字，但是仔細整理和解釋這些數字的有我的學生瑪麗·安·馬瑰爾（Mary Ann Maguire）、阿爾夫·傑格（Alfred Jaeger）、傑瑞·強森（Jerry Johnson）、阿倫·威爾金（Alan Wilkins）、愛麗絲·凱普林（Alice Kaplan）、雷蒙·布萊斯（Raymond Price）、大衛·古一森（David Gibson）羅勃·坎墨（Rober Kenmore）以及派翠西亞·希金斯（Patricia Higgins）。

我很感激惠普公司、得頓哈德遜公司（Dayton-Hudson Corporation）、英特爾公司（Intel Corporation）、洛克威爾國際公司（Rockwell International Corporation）、以及艾立麗立公司（Eli Lilly Corporation），他們允許我轉載他們

的企業哲學。他們開放的態度使我們全體獲益良多。

在我到達加州大學洛杉磯分校之後，才展開最後一步，動手把所有的觀點湊在一起，寫成文章。克雷·拉弗斯（Clay LaForce）院長培養出一種具有創造力與支持力的環境，它不斷驅策著我。我的同事與學生幫助我澄清我的思想，發掘出新的觀點。我向他們大家致謝。最重要的，我要感謝我的妻子卡洛，和我們的孩子莎拉、珍尼弗與安德魯。他們給我加上束縛，既支持我也限制我，如果沒有這些束縛，我可能無法克服許多難關，完成本書。

威廉·G·大內

加州聖塔莫尼卡

譯序

第二次世界大戰粉碎了日本「併吞中國、侵略世界」的夢想；戰後的日本只剩下斷垣殘壁，供人憑弔。在政治上，他們是備受譴責的戰敗國家。在心理上，原子彈的蹂躪使軍國主義者氣焰盡消。日本，就在這一片廢墟中，懷着大和民族固有的哀怨之情開始重建家邦。一代的時間過去了，日本重新回到國際舞台，成爲舉足輕重的經濟大國。侵略的歷史已不復爲人記憶，現實的光彩吸引了世界各國羨慕的眼光，「成功」是日本的代表，而「學習」則是我們共同的課題。「美國的挑戰」已逐漸褪去昔日的燦爛，而「日本的挑戰」則挾雷霆萬鈞之勢，向全世界逼近。民主世界中，一向居於經濟領導地位的美國，在飽受日本的威脅之餘，應該如何來應付這項挑戰呢？

威廉·大內是一位日裔美人，他以個人對日本文化的體會，再加上對美國企業的多年研

究，提出了見解獨到的「Z理論」——作為美國應付日本挑戰的立論基礎。一年前，美國傳播界首先喊出「日本能，為什麼我們不能」的口號，世界各國多有隨聲附和者，「學日本運動」乃在許多地方蓬蓬勃勃地展開。然而，任何一個國家的強盛或衰敗均有其不可分割的歷史、文化與思想背景，如果不深入了解這些錯綜複雜的因素，終究只能得到皮毛的解答。另一方面，在學習摹倣他人之前，最重要的乃是認識自我，因為一切求新求變的意圖都是以現狀作基礎，從自身出發去求取進步。

在喧囂的日本熱潮下，「Z理論」是唯一一本肯認真剖析自我、尋求改變而不生吞活剝他人制度的紮實之作。

管理科學的歷史只有一百年，但是它卻成為美國近一百年來成長最迅速、體系最完備的一種科學。美國人以開疆拓荒的冒險精神，將企業組織擴展得無遠弗屆；又以謹慎嚴密的管理制度，為企業組織創造源源不絕的利潤。美國的企業以傳統的個人主義為經，以講求效率、注重數字的管理方法為緯，開創了一個工商業時代的新紀元。美國式的企業（即本書中所謂的A型組織）是美國文化的產物；強調速度——立刻爭取表現，立刻給與獎勵；強調個人——高生產力，即有高報酬；強調數字——具體的數字是一切考核的標準，抽象的內涵不受重視；強調利潤——公司只關心股東的利益，漠視員工、社會各方面的需要。

美國式的經營方法雖然叱咤一時，成為全世界研究企業管理的典範，但是它也和美國文

化一樣，有其不可否認的弱點。在速度、競爭、數字、利潤不斷地循環刺激之下，美國企業變得急功近利，缺乏高瞻遠矚的見識。就美國汽車業而言，因為貪圖大型車所帶來的厚利，以致今日的市場成為歐洲和日本省油小型車蠶食的對象。另一方面，美國企業的員工得不到接受訓練和謀求發展的機會，只能長期從事單調的工作。就社會而言，工作與生活無法融合，員工與公司形同對立，在在使得個人產生強烈的孤獨感，無所歸屬，無所認同。

「2理論」指出，美國式的企業必須跳出以往管理方式的窠臼，從日本企業中吸取養分，醞釀出一種兼有兩者之長的新管理作風，也就是由A型企業變成2型企業。

日本企業的特色在於團體意識。精密的分工、高額的利潤、穩定的員工、卓越的技術，這些都不是日本人追求的最終目標；日本的企業經營者最津津樂道的是自己的「經營哲學」，他們以在企業中實踐個人哲學為傲。哲學與企業融合為一，使日本企業中滋生出家族式的共同意識，培養出外人無法理解的信任、微妙與親密關係。對內，員工社交、工作、生活各方面的需要，都可以在公司的安排下得到滿足。對外，企業長期通盤的計劃不受短期利潤的干擾，可以逐步付諸實施，同時企業各部門不會各自為政，能夠進行整體的配合。

「2理論」即是從此一整體的觀點出發，為企業界規劃出哲學藍圖和實行步驟，希望能把碎成破片的企業重新拼湊起來，使企業能在組織哲學的貫穿下，通盤考慮對顧客、員工和社會的長期利益，同時使企業中的個人參與決策，互相坦白，彼此信任，重新建立健全完整

的人際關係。

由於文化背景的差異，我們無法完全享受日美制度的優點；而他人的缺點，我們又未能及早預見，力圖避免。在經濟發展的歷程中，細數所得固然令人欣慰，緬懷所失也一樣讓人扼腕。企業界在表面的繁榮蓬勃之外，可曾暗自心驚於員工的冷漠、內部的傾軋，顧客的不滿與社會的攻擊？以往信任、微妙、親密的感覺而今安在？

「Z 理論」並不是要我們在紛紜的學說中再囫圇吞下一種時髦的主張，相反地，「Z 理論」觸及了企業最基本的哲學，考慮到人與工作、與企業的關係，強調坦白、開放、溝通乃是任何企業應付外來挑戰必備的武器。企業在重重挑戰的威脅下能否繼續成長茁壯，其關鍵在於經營者面對現實、勇於改變的決心和毅力。

「Z 理論」為企業界指出了一個方向，然而融會貫通、靈活運用，則有待企業界人士力行實踐。

原序
譯序

第一篇 向日本學習

前言 爲什麼我們需要學習

第一章 我們能夠學習什麼

第二章 日本企業的工作狀況

第三章 比較日本公司與美國公司

第四章 Z型組織

一七

二五

四二

六九

八三