



华章经管

Z理论

Theory Z

How American Business Can Meet the Japanese Challenge

华章经典 · 管理

WILLIAM G. OUCHI



〔美〕威廉·大内 著



机械工业出版社
China Machine Press

Z理论

Theory Z

How American Business Can Meet the Japanese Challenge

华 章 经 典 · 管 理

W I L L I A M G . O U C H I



〔美〕 威廉·大内 著
朱雁斌 译



机械工业出版社
China Machine Press

William G.Ouchi.Theory Z:How American Business Can Meet the Japanese Challenge.

Copyright © 1981 by Addison-Wesley Publishing Company,Inc.

Simplified Chinese translation copyright © 2007 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Addison-Wesley Publishing Company,Inc授权机械工业出版社在中国大陆出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2007-0460

图书在版编目(CIP)数据

Z理论/(美)大内(Ouchi, W. G.)著;朱雁斌译.北京:机械工业出版社, 2007.7

(华章经典·管理)

书名原文: Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge
ISBN 978-7-111-21564-6

I. Z… II. ①大… ②朱… III. 企业管理-经济理论 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第077344号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 张竞余 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2007年7月第1版第1次印刷

170mm×242mm·14印张

定价: 32.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

出版说明

自从1911年弗雷德里克·泰勒的《科学管理原理》出版至今，漫长的管理历程中不断涌现出灿若星河的经典之作。它们在管理的天空中辉映着耀眼的光芒，如北极星般指引着管理者们不断前行。这些书籍之所以被称为管理经典，是因为在近百年的管理实践中，不管外界环境如何变迁，科学技术生产力如何发展，它们提出的管理问题依然存在，它们总结的管理经验依然有益，它们研究的管理逻辑依然普遍，它们创造的管理方法依然有效。

中国的管理学习者对于管理经典可以说是耳熟能详，但鉴于出版时间的久远、零乱和翻译的局限，很多时候只能望书名而兴叹。“华章经典·管理”丛书此次推出，不仅进行了系列的出版安排，而且全部重新翻译，并统一装帧设计，望能为管理学界提供一套便于学习的精良读本。

中国的管理实践者身处的内外环境是变化的，面对的技术工具是先进的，接触的理论方法是多样的，面临的企业增长是快速的，管理者几乎没有试错的时间。那么要如何提升自己的管理水平，才能使自己在竞争中立于不败之地？最好的方法就是找到基本的管理理论。管理经典就如一盏明灯，既是最基本的管理，也是更高的管理。因此阅读这套丛书对管理实践者来说，正可谓受益良多。

“华章经典·管理”系列丛书追求与时俱进。一方面，从古典管理理论起，至当代管理思想止，我们选取对中国的管理实践者和学习者仍然有

益的著作，进行原汁原味的翻译，并请专业译者加强对管理术语的关注，确保译文的流畅性和专业性。另一方面，结合中国的管理现状，我们邀请来自企业界、教育界、传媒界的专家对这些著作进行最新的解读。

这些工作也远非凭华章一己之力可以完成，本套丛书得到了各界专家的支持与帮助，在此一并感谢：

包 政	陈春花	陈佳贵	冯 仑	黄群慧	李新春
李 政	罗 珉	马风才	彭志强	邵明路	石晓军
王以华	王永贵	吴伯凡	吴晓波	席酉民	肖知兴
邢以群	颜杰华	杨 斌	张瑞敏	赵曙明	

“华章经管”自创设以来，十年中一直致力于为中国读者提供世界管理图书的阅读价值，以知识促进中国企业的成长。“华章经典·管理”系列丛书秉承这一理念，精心编辑，诚意打造。仅盼这套丛书能借大师经典之名，为更多管理实践者和学习者创造出更为有效的价值。若您确有收获，那么作为经管出版人，心下慰矣。

总 序

-----FOREWORD-----

学习管理 感悟管理 演练管理 享受管理

如今，市场上经管类图书可以说琳琅满目、鱼龙混杂，时髦的名词和概念一浪接一浪滚滚而来，不断从一个新理念转到另一个新理念，传播给大众的管理概念和口号不断翻新，读者的阅读成本和选择成本不断上升。在这个浮躁的社会时期，出版商有时提供给读者的不再是精神食粮，而是噪音和思维杂质，常常使希望阅读、学习和提升的管理者无所适从，找不到精神归依。任何一门学问，如果割断了与自身历史的联系，就只能成为一个临时的避难所，而不再是一座宏伟的城堡。

针对这种情况，机械工业出版社号召大家回归经典，阅读经典。并以身作则，出版了这套华章经典系列，分设3个子系——管理、金融投资和经济。

“华章经典·管理”系列第一批将推出泰勒、法约尔和福列特的作品，后续将会穿越现代管理丛林，收录巴纳德、马斯洛、列维特、明茨伯格、西蒙和马奇等各种流派的管理大师的作品。同时，也将收录少量对管理实践有过重要推动作用的实用管理方法。

作为管理研究战线的一员，我为此而感到高兴，也为受邀给该系列作序而感到荣幸！随着经济全球化和知识经济的到来，知识的更新速度迅速提升，特别是管理知识更是日新月异，丰富多彩。我们知道，大部分自然科学的原

理不会随时间变化而失效，但因管理的许多知识与环境和管理情境有关，可能会随着时间和管理情境的变迁而失去价值。于是，人们不禁要问：管理经典系列的出版是否还有现实意义？坦率地讲，许多贴有流行标签的管理理论或方法，可能会因时间和环境的变化而失去现实价值，但类似于自然科学和经济学，管理的知识也有其基本原理和经典理论，这些东西并不会随时间的流逝而失效；另外，正由于管理有许多与情境和人有关的理论、感悟、智慧的结晶、哲学的思考，反倒会随历史的积淀和经历的丰富而不断发展和深化，绽放出更富历史感、更富真知的光彩。换句话说，不少创造经典的大师可能已经走了，但其思想和智慧还活着！不少浮华的流行概念和观点死了，但其背后的经典还闪闪发光！在这套管理经典系列里，我们可以追本溯源，也依然可以欣赏到对现代管理有着基础支撑作用的管理思想、智慧和理论。

观察丰富多彩的管理实践，不难发现：有的企业家、管理者忙得焦头烂额，被事务困扰得痛苦不堪，结果事业做得还不好；有的企业家、管理者却显得轻松自如、潇洒飘逸、举重若轻，而且事业也红红火火、蒸蒸日上。是什么使他们的行为大相径庭，结果天壤有别？一般的回答是能力差异。我不否认人和人之间的能力有差别，但更想强调能力背后的心态、思维方式、理念问题，即怎样看待管理？怎样面对问题？怎样定位人生？管理因与人有关，始终处于一种动态的竞争和博弈的环境下，因而管理永远都是复杂和富于挑战的活动。要做好管理，成为优秀的企业家和管理者，除了我们经常挂在嘴边的许多素质和技能外，我认为最重要的是管理的热情，即首先要热爱管理，将管理视为自己生存和生活不可分割的一部分，去体验管理和享受管理。其次，管理永远与问题和挑战相伴。我经常讲，没有一个企业或单位没有问题，管理问题就像海边的礁石，企业运行状况良好时，问题被掩盖了；企业运行状况恶化时，所有的问题就都暴露出来了。实际上涨潮时最容易解决问题，但此时也最容易忽视问题，等退潮时问题都出来了，解决问题的最好时机也过去了。面对管理问题，高手似乎总能抓住少数几个关键问题，显得举重若轻，大量小问题也会随着大问题的解决而消失。而低手却经常认真真地面对所有问题，深陷于问题网中，结果耽误了大事。人生的价值在于不断战胜自我，征服一次管理难题，实际上不仅是人生的一种体验，更是对自己能力的一次检验。若能这样看问题，迎接管理挑战就不再是一种痛苦，而成为一种愉悦的人生享受。因此，从管理现实中我们也能体会到，管理的

有效性和真正驾驭需要管理知识、艺术、经验和智慧的综合运用。

高水平的管理有点像表演杂技，杂技演员高难度的技艺在常人看来很神奇，但这些令人眼花缭乱的表演实际上是建立在科学规律和演员根据自身特点及能力对其创造性的运用上。管理的神奇也主要体现在管理者根据自身特点、能力以及其组织和环境的情况，对基本管理原理的创造性应用上。

因为“管理是管理者的生活”，我经常劝告管理者要“享受管理”，而要想真正做到，除了正确的态度和高尚的境界外，还需要领悟管理的真谛；而要真正领悟管理的真谛，就需要学习掌握管理的基本知识和基本技能。当然管理知识的来源有直接和间接之分，直接知识是通过自己亲身体验领悟而来，这样做过程太长；间接知识是通过学习或培训取得，这样过程较短，成效较快，两者相辅相成。

管理知识浩如烟海，管理技术和技能多如牛毛，而且随着时代和环境以及文化的变化，同一种知识和技能的应用还有很强的环境依赖性，这就使管理知识的学习变得很难把握，许多人不知道看什么样的书，有的人看完书或听完课后的体会是当时明白了，也听懂了，但仍不知道怎样管理！实际上管理的学习同经济学、自然科学等一样，首先在于掌握基本的思想和方法论。管理面对的是实际的企业、组织和人，一般规律对他们有用，但他们往往也有独特性，这也使管理具有科学、艺术、实务、思想等多种属性，所以不能僵化地看待管理知识，在理解和运用管理知识时一定要注意其使用对象的特殊性。其次，管理者手中能够应用的武器有两方面：科学的、带有普遍性的技术、方法，以及与人有关的随情况变化的涉及心理和行为的具有艺术特色的知识和经验。前者容易通过书本学习，后者则要通过实践或案例教学学习和体会。再次，管理重在明确目标以及其后围绕目标选择最佳或最满意的路径，而完成这一任务除了高瞻远瞩、运筹帷幄的能力以及丰富的知识和经验外，最基本的是要学会和善用成本效益分析工具。最后，所谓“三人行必有我师”，无论成功与失败，任何管理实践中都蕴含着知识和经验，所以，对于管理来说，处处留心皆学问。要增加自己的管理知识和丰富自己的管理经验，就要善于观察组织及人的行为和实践活动，勤于思考和提炼，日积月累也是重要途径。

有人形象地比喻，管理类似下棋，基本的管理知识类似于对弈的基本规则，各种管理技能和成功的管理实践类似于总结出的各种棋谱，而实际的管

理则由这些基本规则、各种棋谱演变出更加丰富多彩、变幻莫测的局势。水平接近者的比赛，赛前谁也难以确定局势的变化和输赢的结果。因此，管理的学习在于基本知识和基本技能，而要演化出神奇的管理实践需在此基础上去感悟、去享受！

实际上管理活动本身犹如一匹烈马，一架难以控制的飞机，要想驰向发展的愿景，飞向成功的辉煌未来，不仅要享受奔驰中飘逸的快感和飞翔时鸟瞰世界的心旷神怡，而且要享受成功后的收获，因此必须设法“驾驭”好管理。

我陪人练习驾车时曾深有体会地告诉驾驶者，开车的最高境界是用心，而不是动用身体，要把车当做你身体功能的一种延伸，使车与你融为一体，然后在你心神的指挥下，心到车到。“管理”这匹烈马或复杂难控的飞机何尝不是如此，它也是人类、领导者、管理者的功能的一种延伸、一种放大器，而要真正享受它和使它发挥功效，必须娴熟且到位地驾驭它。面对种种复杂的管理，更需要用心驾驭。

这里，作为序我没有对经典系列本身给予太多介绍，只重点谈了如何学习管理，提升管理水平，最后达到享受管理。这是因为，大师的伟大、经典的重要均无需介绍，而我们面对的经典内容如此丰富多彩，再美的语言也难以精确刻画，只有靠读者自己去学习、去感悟、去思考、去探寻其真谛和智慧，我只是提供了我自认为研究和实践管理的途径和境界，希望这些文字有助于读者对管理的阅读、理解和思考！

席百民 博士

西安交通大学

译者序

-----FOREWORD-----

组织的血型

众所周知，人之性格，血型使然。血型的种类业已盖棺定论，大致分为A型、B型、AB型、O型以及个别罕见品种。流淌在人们身体中的血液决定了他们的基本性格，血型不同，性格也不同，做事的方式和态度也不同。俗话说，人以群分，物以类聚，由人组成的组织也应该具有某种所谓的基本“血型”，即根本性的性格、特征和行为方式。但是，人们对于管理学意义上的组织的具体分类还存在异议，各国和各个时代的学者对此也是众说纷纭，没有定论。

20世纪80年代，美国企业面临日本企业的巨大挑战。当时的美国感到日本的企业和经济给他们带来了极大威胁，纷纷惊呼“狼来了”。但是，事有两面，有利有弊，或按照中国古代理论，三十年河东，三十年河西，而且，他山之石可以攻玉。当美国人民普遍提出“日本威胁论”的同时，美籍日裔学者威廉·大内撰写了这部管理学著作《Z理论》，他从组织的角度研究了日本的企业及其成功模式，希望从拥有不同文化背景的日本企业身上找到美国企业可以借鉴的东西，希望化威胁为美国企业发展的动力。子曰：三人行，必有我师焉。日本企业曾经以美国工业企业制度为楷模，而威廉·大内先生认为美国企业也需要调整心态，“师夷长技以制夷”。

虽然本书用很大的篇幅论述日本企业的优势，但其中讨论的内容已经并不局限于对美日企业的比较和分析，而上升到一般意义上的组织范畴。他挑

选了日美两国的一些典型企业作为研究的对象，从雇用制、评估与升职、雇员的职业发展、控制机制、决策、负责制和对整体或局部的关注等方面分析了双方企业或组织的特点。例如，日本企业实施的是终身雇用制，而在美国企业中，雇员的流动性非常大，管理者在雇用雇员时想的是如何解雇雇员，他们在招募雇员时没有长远的观点，只考虑眼前的经济利益，只考虑自己的短期“政绩”，没有考虑到企业的长期发展和利益。

然而，为什么威廉·大内先生选择“Z”来命名这种最理想化的组织呢？在比较了日美两国企业的不同管理特点后，他在道格拉斯·麦格雷戈就雇员的管理提出的“X理论”和“Y理论”管理学说的基础上，提出了“Z理论”。Z理论强调组织管理的文化因素，并认为组织或企业在生产力上不仅需要技术性和利润等硬性指标，而且还应考虑软性因素，例如，人性因素，如信任、人与人之间的密切和微妙的关系等。

X理论和Y理论体现了西方的管理原则，而Z理论强调在组织的管理中加入东方的人性化因素，是东西方文化和管理哲学的碰撞和融合。有人认为Z理论是对X理论和Y理论的一种补充与完善，企业的管理者在管理雇员的过程中要根据企业的实际情况把握制度与人性、控制与主动之间的“度”，因地制宜地实施最符合组织利益和雇员利益的管理方法。

在比较分析X理论、Y理论和Z理论的基础上，他总结出西方和日本的组织的基本形式，即A型、J型和Z型。A型是大多数美国企业的组织形式，其突出特点是雇员的流动性大、岗位设置专业化等。J型是专门针对日本企业提出来的，具有终身雇用、雇员通才化等特点。例如，我们经常在日本电影和日剧中看到乱糟糟的办公室里摆放着许多办公桌，雇员们像没头苍蝇一样跑来跑去，办公室的上首是经理或课长的办公桌，就像教室里摆的老师的讲台一样。通过威廉·大内的分析和介绍，这种办公室的布局竟然是日本式的管理方法的特点之一。Z型组织扬长避短，兼有A型和J型的优势，是最理想和最成功的组织。A型和J型是普遍的组织形式之一，而Z型是少数长盛不衰的组织才具有的“血型”。

虽然人不能从A型血转变为B型血，但按照威廉·大内的理论，大多数组织或A型组织在这方面不是无能为力的，他们通过努力是可以从A型转变为Z型的。为此，他提出了十三步骤法帮助组织从A型转为Z型，其中的基础是组织的文化和哲学观。

文化和哲学观是什么呢？子曰：“为政以德，譬如北辰，居其所而众星共之。”即管理国家要靠德，就像北极星处在自己的位置上，而众多的星辰拱卫它。我们可以把它引申为：管理组织或Z型组织要靠企业的文化和管理者的品德，用企业的文化来统帅公司。另外，麦肯锡的管理理论与方法与此不谋而合，有异曲同工之效。它认为组织或企业的硬件是战略、结构、制度，软件是风格、雇员、能力，所有这些要素都以企业文化为中心展开。以企业文化为管理之道的公司，就像日月星辰一样有秩序地运转。

在Z型组织内部，不同血型和不同性格的人需要拥有统一和一致的目标。他们需要在统一的文化氛围里耳濡目染，通过团队、信任、友谊、合作、批评、开诚布公等方式逐渐使自己的价值观和人生观与企业的哲学观统一起来。否则，如果雇员的价值观与企业的哲学观格格不入，如果雇员或管理者总是考虑自己的“如意算盘”，就算他们是彼得·德鲁克这样的管理大师，或者神仙下凡，企业也不会表现出强大的生命力。子曰：“道之以政，齐之以刑，民免而无耻；道之以德，齐之以礼，有耻且格。”其中的“道之以德”是说“用德行来教导，用礼仪来整治，民众有廉耻，而且敬服”，也是对企业文化重要性的强调。制度对组织固然非常重要，一个没有制度的组织，组织的成员必定松松垮垮，组织是不会取得成功的。然而，组织强调了规章制度，却忽视了企业文化的建设，组织就会看到“上有政策，下有对策”的局面，组织的成员不首先考虑如何执行政策，而是首先想到怎样钻空子。如果重视企业文化，也就抓住了经营管理之“道”，在这样的思想指导下，给雇员充分授权，并用信任和尊敬来对待他们，用制度来约束他们，他们就会自我管理，也就是“有格”，他们会知道什么是正确的，什么是错误的。总之就是“用制度来约束，用文化来改变，用情感来感染，用事业来激励”。

总之，组织的成功离不开信任、微妙性和密切的关系，因此完全可以实行以开诚布公和沟通为基本原则的参与式管理，即组织除了有硬件外，还需要具备文化上的软件，这也是《Z理论》要探讨的内容。当然，威廉·大内提出的Z型组织不一定是完美的组织形式，他所归纳出的组织形式不一定只有A型、J型和Z型，不像血型只有那么几种和个别罕见类型，组织的“血型”还需要靠组织及其管理者和成员的实践来检验和发展。

朱雁斌

2007年7月

致 谢

----- ACKNOWLEDGMENTS -----

1973年，我开始研究日本公司的管理方式。当时，我着手做的是一项许多人不感兴趣的学术项目。最早向我提供经费的是全国生产力委员会（现在已经不存在了）。随着项目研究的深入，关于日本质量和生产力的争论日益成为热门话题，而且我经常被美国公司请去，与他们分享我的研究成果。通过与许多管理人员探讨美国公司能实施什么样的变革，我的认识越来越完整，而这些变革要吸取日本的成功经验，而不是照猫画虎。这个研究项目的合作者最初是理查德·帕斯卡尔（Richard Pascale）。许多管理人员为我付出了不少时间，没有他们，我也无法了解日本的企业，但其中有两位发挥了特殊的重要作用。一个是盛田昭夫（Akio Morita），他是索尼（Sony）公司的创始人之一，而且是我多年的挚友。在企业经营的认识上，他的思路非常宽广，他不仅与我分享他的观点，而且还让我随便参观他的公司。另一个是设在华盛顿的日本生产力中心办事处的让二新井（Joji Arai），我在日本见什么人都是他安排的，在这方面他的帮助最大。

到这个时候，我的研究范围已经超出日本公司的范畴，并转移到大家都在关注的问题：日本式的管理方式在美国的应用能取得成功吗？许多企业家曾经不相信我们能取得成功，大多数学者过去也认为成功是不可能的，而且现在的许多学者仍旧持有这种观点。对于研究日本社会和文化的专家来说，美日之间的差异是非常巨大的，因此他们之间相互借鉴对方的社会组织似乎是不可能的。然而对于一个攻读商务组织行为学的学生来说，美日企业在企业任务上存在的相似性间接地表明日本公司所具有的某种形式的基本特征肯

定是可以移植的。让只有某种文化才具有的原则与普遍适用于经济组织的原则脱钩就成为他的目标。我面临的最大困难是为我的课题寻求支持。美铝基金会 (Alcoa Foundation) 的会长查尔斯·格里斯沃尔德 (Charles Griswold) 是唯一看到我的研究课题有一定希望并在资金上支持我的人。他之所以这么做, 部分原因是他听取了阿佳·米勒 (Arjay Miller) 的意见, 后者当时是斯坦福大学工商管理研究生院 (Stanford University Graduate School of Business) 的院长, 而我当时是研究生院的教师; 米勒院长理解和支持我的工作, 他坚定不移的精神令我无法一一报答。

为了证实有些美国公司可能采用日式管理方式的论点, 我又系统地研究了一些Z型公司, 在该过程中, 我与许多企业界人士讨论过这个问题。惠普公司 (Hewlett-Packard) 的约翰·多伊尔 (John Doyle) 是给我帮助最大的人之一。他始终不相信简单的办法能解决问题, 在对组织和管理认识上总是富有见地。雷恩出版公司 (Lane Publishing Company) 的梅尔·雷恩 (Mel Lane) 和他的兄弟比尔 (Bill) 允许我以他们的 *Sunset Magazine and Books* 的员工为实验对象, 帮助我完善我的研究方法, 因此我能够考察一个对我来说似乎属于Z型的公司, 并确定我是否可以以数字的方式测量它的关键特征。本书没有列出这些统计数字和测量标准, 但我希望, 通过这项工作总结出的观点确实能经得住考验。

到这个时候, 来自日本的挑战已成铺天盖地之势, 美国人想知道美国会有什么反应。差不多有几十个出版商邀请我就这个主题写一本书。然而, 所有这些出版商想要的不是大学教科书, 就是哗众取宠的快餐, 后者在我看来毫无实质内容。这两种书都调不起我的胃口, 因此在Addison-Wesley出版社的编辑斯图亚特·米勒 (Stuart Miller) 与我接触前, 我一直没有开始写本书。他曾问我是否可以写这样一本书: 不保证能找到简单的答案, 而是探讨日式管理方式和美国生产力的基础性问题。如果我这本书能成功地吸引大批读者, 那么部分功劳应属于编辑哈里特·鲁宾 (Harriet Rubin)、安·蒂尔沃斯 (Ann Dilworth)、沃伦·斯通 (Warren Stone) 和帕梅拉·皮尔森 (Pamela Pierson)。

最重要的是, 本书认为推销钢材和销售时尚牛仔裤的公司、神秘的医院和官僚作风盛行的邮局属于社会要素。因此, 本书探讨的是信任、微妙性和密切的关系。没有这些内容, 任何社会要素都无法取得成功。我的第一个牧师艾伦·哈克特 (Allen Hackett) 教会了我什么是信任, 因为他相信他的教徒, 因此

允许他们按照个人的方式成长。我的母亲和姐姐教会了我什么是微妙性，最重要的是我的父亲，在他的引导下，我在成长过程中一直保持低调。我的妻子教会了我什么是密切的关系，她让我知道信任和微妙性的增强离不开密切的关系。

本书包含实际案例，其中对日式管理方式的被应用到美国企业中。我有许多机会亲身体验企业的实践。我与时任克莱斯勒公司（Chrysler Corporation）经理的小查尔斯 W. 乔伊纳（Charles W. Joiner）相识多年，而且是挚友，通过他，我了解到管理人员在工作中面临怎样的个人挑战、压力和乐趣。通过博思艾伦咨询公司（Booz, Allen and Hamilton）（美国最大的管理咨询公司）的詹姆斯·法利（James Farley）及其合伙人和奥利弗·威廉森（Oliver Williamson），我学会了如何设计大型组织，后者是一位经济学家，主张彻底改革我们的组织设计方法。在实施这个研究项目过程中，我拜访了几百人，用数千小时收集调查表和分析数据。此外，虽然本书没有提供这些数据，但是我的学生们通过深思熟虑，将它们组合在一起，并融会贯通。他们是玛丽·安·马奎尔（Mary Ann Maguire）、阿尔弗雷德·杰格尔（Alfred Jaeger）、杰里·约翰逊（Jerry Johnson）、艾伦·威尔金斯（Alan Wilkins）、艾丽丝·卡普兰（Alice Kaplan）、雷蒙德·普里斯（Raymond Price）、大卫·吉布森（David Gibson）、罗伯特·肯莫尔（Robert Kenmore）和帕特丽夏·希金斯（Patricia Higgins）。

由于惠普公司、代顿-哈德森（Dayton-Hudson）公司、英特尔公司（Intel）、洛克韦尔国际公司（Rockwell International Corporation）和美国礼来公司（Eli Lilly Corporation）允许我复制他们的企业目标手册，因此我要对他们表示感谢。他们开放的态度将有益于我们所有人。

在我到加利福尼亚大学洛杉矶分校（UCLA）后，我开始进入最后一个阶段，即把各种观点真正地组合在一起，并记录下来。克莱·拉佛尔斯（Clay LaForce）院长在那里营造了一个富有创造力和给予大力支持的氛围，这种氛围让我备受鼓舞。我的同事和学生帮助我理清思路、迸发出新的想法。我对他们所有人表示感谢。我还要感谢我的妻子卡罗尔和我的孩子们——莎拉、詹尼弗和安德鲁。他们提供的是最原始的黏合剂，这种黏合剂不仅给我支持，而且还约束我的行为，没有这种黏合剂，我也不能熬过漫长的过渡期，最终写成本书。

威廉·大内

美国加利福尼亚州圣莫尼卡市

目 录

-----CONTENTS-----

总 序 席酉民

译者序

致 谢

导言 我们为什么需要向日本学习/1

第一部分 向日本学习

第1章 我们能学到什么/8

终身雇用制/12

评估与升职/19

非专门化的职业发展模式/22

第2章 日本公司的运作方式/29

决策/32

集体价值观/36

强调在整体上关注人/38

第3章 美日公司比较/42

比较一/43

不同的传统/47

比较二/51

第4章 Z型组织/53

企业风格的问题/54

企业实质的问题/58

支撑Z型组织的理论/62

难以改变/66

第二部分 让Z理论发挥有效的作用

第5章 从A到Z：步骤/74

第一步：了解Z型组织和你扮演的角色/76

第二步：审查公司的哲学观/77

第三步：确定适当的管理哲学并让公司的领导参与/79

第四步：哲学观的实现靠的是搭建结构和提供动力/80

第五步：培养人际交往的能力/81

第六步：自我检验和系统检验/85

第七步：让工会参与/87

第八步：稳定雇佣关系/90

第九步：确定缓慢的评估和升职制度/91

第十步：拓宽职业发展模式的发展方向/93

第十一步：做好在基层实施变革的准备/95

第十二步：选择在哪些方面实施参与式管理/97

第十三步：提供发展整体化关系的机会/98

总结/98

第6章 从A到Z：设计哲学观/100

哲学观的产生/102