

Z理論

威廉·大內著
黃明堅譯

THEORY Z

THEORY Z

THEORY Z

THEORY Z

Z理論

THEORY Z
日本企業の
長所と短所

THEORY Z
THEORY Z
THEORY Z
THEORY Z

Z 理論

著 者：威廉・大內 (William Ouchi)

譯 者：黃明堅

發行人：蘇拾壹

出版者：長河出版社
行政院新聞局台業字第1535號
台北市光復南路473巷11弄18號

電 話：(02)7036679

郵 撥：165123號

印刷者：振利印刷廠
台北市萬大路534巷13號

初 版：中華民國70年7月

再 版：中華民國71年8月

版權所有・請勿翻印

定價 精裝240元 平裝160元

(本書如有缺頁，裝打錯誤，請寄回調換)



長河出版社書目

郵撥：165123號 (直接郵購85折優待)

⑦ 未來的企業——生產力與責任 25開280頁

著者：奧圖 (James O'Toole)

譯者：黃明堅

初版：中華民國 71 年 7 月

定價：平 160 元

本書指出：要建立有生產力的經濟和健全的社會，不應該完全接受日本的管理制度，而是要重建和美國文化相配合的經營哲學和工作組織，才能恢復美國的活力，和日本人一較長短。本書以許多有組織的個案分析，來描繪未來企業的藍圖。本書原名 Making America Work，1981年9月出版後，立刻受到重視，哈佛企管評論更以三頁的篇幅來推薦本書。對國內的工商界人士而言，本書是值得一讀的。

⑧ 松下電器的經營教育 25開250頁

著者：松本邦次

譯者：陳文彬

初版：中華民國 71 年 7 月

定價：平 140 元

本書作者松本邦次，十八歲進入松下電器當實習店員，歷任該公司總務經理、人事經理、教育訓練經理、公司董事等高階主管，六十歲退休擔任顧問。本書是其四十餘年工作經驗、經營體驗所累積而成的珍貴心得。本書強調人才教育的重要，詳細說明松下公司各種的人才培養計劃，以及「造物之前先造人」的觀念。本書也強調管理人員自我啓發及實踐，是管理人員應讀的好書。

⑨ 廿二種新管理工具 25開200頁

著者：阿博契特 (Karl Albrecht)

譯者：尉勝蛟

初版：中華民國 71 年 7 月

定價：平 120 元

本書簡明扼要，以說明、範例、優缺點來介紹每一種管理工具，使管理人員能夠縱覽現今管理的發展與技術，從而可以有層次地和建設性地推動管理革新。這些新工具包括：工作豐富化、自治工作小組、參與式管理、彈性時間、減除緊張感訓練、溝通分析、史甘倫計劃、人力資源規劃、評鑑中心、目標管理、組織發展、平等雇用機會、行為調整、人力資源會計、員工指導人、監督董事會、事業發展……等。

⑩ 日本管理的危機

25開262頁

著者：渥洛諾夫
譯者：陳文彬
初版：中華民國 71 年 11 月
定價：平 120 元

本書探討日本的危機，特別是管理上的危機。終身雇用、年功敘薪、協議決策、重視人際關係等被西方學者目為日本管理制度的精華，然而本書却詳細地指出其施行上的弊端。作者認為品質管理、生產管理才是日本管理制度的精華所在，才值得外人倣效。本書1981年12月出版，立刻成為日本的暢銷書。作者渥洛諾夫亦曾於1982年底應工商時報邀請，來華演講。對日本式管理有興趣的讀者，本書是值得一讀的。

⑪ 世界的挑戰

25開325頁

著者：薩文·史萊坡
譯者：尉勝蛟
初版：中華民國 71 年 11 月
定價：平 140 元

本書作者係十五年前以「美國的挑戰」一書舉世聞名的法國前合作部長薩文史萊坡。透過作者的如椽巨筆，近代的事件和人物——呈現讀者眼前；從中東的石油到日本的快速成長，從南方的貧窮到微電腦時代。他希望藉著微電腦革命來開發全球的人力資源，創造人類全體的前途。本書初版即以十五種語言的浩大聲勢同時發行。在日本，兩個月暢銷六版；在法國，更是久居暢銷書榜首；是值得一讀的鉅著。

⑫ 一分鐘經理人

25開296頁

著者：布蘭查·強生合著
譯者：尉勝蛟
初版：中華民國 72 年 1 月
定價：平 125 元

本書原著於1982年九月出版，雖售價奇高（內文僅96頁，售15美元），但仍創下近年罕見的暢銷記錄，聲勢已超過前一年出版的Z理論。本書以說故事的方式闡釋一分鐘管理法的三大秘訣。作者聲稱，管理並不深奧，亦非難測，只需短短的一分鐘，即可獲致重大績效。許多美國大企業的經理人已紛紛採行一分鐘管理法，甚至連美國參謀首長聯席會議主席瓊斯將軍也公開指示軍方推行一分鐘管理法。

⑬ 全球經濟大戰

25開 287頁

著者：路易士·阿里森 合著
譯者：黃宏義
初版：中華民國 72 年 4 月
定價：平140元

本書的觸及面相當廣泛，讀者不僅可以了解美、日、西歐在半導體、電腦、電信設備等高科技產業上，殺得難解難分的激烈戰況，也能對未來爭奪戰更激烈的關鍵性產業——機器人、CAD/CAM、自動化辦公室、遺傳工程、核融合——有深入了解。作者還逐項檢討傳統的產業，諸如農業、化學業、飛機製造業、電子產品業、汽車業、鋼鐵業和機械工業等等。作者更指出，新興工業國家必然會掌握鋼鐵、汽車、造船、電子產品、金屬加工和石油化工等產業。

經濟部長趙耀東極力推薦本書，並大批購買供經濟部高級主管研讀。本書不僅能使你了解全球經濟和貿易的大趨勢。並能使你對趙部長一再強調的「經濟戰時」的觀念有深切的體認。

⑭ 追求卓越

25開428頁

著者：彼德斯／華特曼合著
譯者：尉勝蛟
初版：中華民國 72 年 5 月
定價：平 180 元

本書探討美國傑出公司成功的祕訣，並將之濃縮為管理的八大特質。原著自去年11月出版後，佳評如潮，數度高居暢銷書第一名。國內天下雜誌三月號大力推薦並出版節譯本（約11萬字）；本社本一貫的出版態度，請尉勝蛟先生全譯（共23萬字），勤於吸收管理新知的讀者，本書值得您詳讀。

⑮ 大趨勢

著者：約翰·奈思比特
譯者：詹宏志
初版：中華民國 72 年 6 月
定價：平 140 元

本書討論人類生活的十個新方向。原著去年10月出版，立刻轟動，迄今仍高居暢銷書前三名。本社特請前工商時報副刊主任、時報週刊總編輯詹宏志先生翻譯。詹先生文筆流暢，書摘已於五月二日起連載於工商時報副刊。

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爲人們的話題，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？大多數生意人抱着懷疑的態度，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特性，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·吉卜森（David Gibson）羅勃·坎墨（Robert 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頹壁，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」——作爲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，爲什麼我們不能」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，因爲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，但是它卻成爲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，爲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爲經，以講求效率、注重數字的管理方法爲緯，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，成爲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。

「Z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Z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。

「Z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