



中国企业职工  
文化大家

理论文丛

倪健民◎主编

# 企业文化 经典著作导读

Qiyewenhua Jingdian Zhuzuo Daodu

李磊◎主编

企业文化是企业的灵魂，是推动企业发展的不竭动力。独具特色的企业文化是企业领导人和全体职工共同培育的结果。



中国工人出版社



中国企业职工  
文化大系

理论文丛


倪健民◎主编

# 企业文化 经典著作导读

Qiye Wenhua Jingdian Zhuzuo Daodu

李磊◎主编

企业文化是企业的灵魂，是推动企业发展的不竭动力。独具特色的企业文化是企业领导人和全体职工共同培育的结果。

 中国工人出版社

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

企业文化经典著作导读/李磊主编.—北京:中国工人出版社,2014.11  
ISBN 978-7-5008-5973-4

I. ①企… II. ①李… III. ①企业文化—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第272793号

## 企业文化经典著作导读

---

- 出 版 人 李庆堂  
责任编辑 郭 铁 王东伟 李 丹  
责任校对 赵贵芬  
责任印制 栾征宇  
出版发行 中国工人出版社  
地 址 北京市东城区鼓楼外大街45号 邮编:100120  
网 址 <http://www.wp-china.com>  
电 话 (010) 62350006 (总编室) (010) 62005039 (营销出版部)  
(010) 62382916 (职工教育分社)  
发行热线 (010) 62005996 (010) 82075964 (传真)  
经 销 各地书店  
印 刷 北京睿特印刷厂  
开 本 710毫米×1000毫米 1/16  
印 张 17.25  
字 数 280千字  
版 次 2015年2月第1版 2015年2月第1次印刷  
定 价 35.00元
- 

本书如有破损、缺页、装订错误,请与本社营销出版部联系更换  
版权所有 侵权必究

# 中国企业职工文化大系

## 编委会

主 编  
zhu bian

倪健民

副主编  
fu zhu bian

王晓峰 李庆堂

编 委  
bian wei

李忠运	万珍丽	崔志民	张宇晶	申继臣
常安平	薛毓平	牛立杰	初晓光	张莉莉
王宝和	陈必华	朱和顺	王重刚	唐定永
刘冰新	汤御奎	李东风	袁 超	王华虎
许 波	宋善斌	丁爱民	韩志光	蒋扬福
黄小立	赵福中	岳琼英	卫高潮	达娃益西
王小虎	毛旭玲	朱 伟	李枝荣	张 雷
王 勇	王忠才	陈齐堃		

## 出版说明

为集中反映企业职工文化建设的新理论、新经验和新成果，依照全总领导同志的要求，在全总宣传教育部、中国职工文体协会等单位的大力支持下，中国工人出版社适时启动“中国企业职工文化大系”大型出版工程，分批陆续推出“理论文丛”，着重回答“什么是中国企业职工文化”以及“怎样建设中国企业职工文化”等理论问题；“实践文丛”以我国主要产业、行业的职工文化为研究对象，以优秀企业为研究样本，展示各产业和行业优秀企业职工文化建设的内涵、精神和特色成果；“创作文丛”主要收录当代职工创作的优秀文艺作品。

本书通过对企业文化经典著作的解读，详细全面地介绍了当前关于企业文化理论的研究成果，从源头上对企业文化理论的产生和发展进行了系统的梳理，同时关注当前最新的研究成果，并选编了相关的精彩案例。该书在进行理论梳理的同时，也提出了很多具有实际操作意义的建议和方法，有较强的理论和现实指导意义。

鉴于时间较紧、水平有限，丛书编辑过程中难免有所疏漏，欢迎广大读者批评指正。

# 目 录

## 第一讲 A + J = Z——《Z理论:美国企业界怎样迎接日本的挑战》导读

- 一 作者简介 ..... 2
- 二 内容概要 ..... 2
- 三 核心思想解读及评析 ..... 4
- 四 小结 ..... 15
- 五 思考题 ..... 16
- 六 案例分析 ..... 17

## 第二讲 卓越公司的八大优秀品质——《追求卓越:美国优秀企业的管理圣经》导读

- 一 作者简介 ..... 24
- 二 内容概要 ..... 25
- 三 核心思想解读及评析 ..... 28
- 四 小结 ..... 41
- 五 思考题 ..... 42
- 六 案例分析 ..... 43

## 第三讲 企业生活中的礼仪与仪式——《企业文化:企业生活中的礼仪与仪式》导读

- 一 作者简介 ..... 46
- 二 内容概要 ..... 46
- 三 核心思想解读及评析 ..... 48
- 四 小结 ..... 55

五 思考题 .....	55
六 案例分析 .....	55

#### 第四讲 7S 管理模式的成与效——《日本企业管理艺术》导读

一 作者简介 .....	68
二 内容概要 .....	68
三 核心思想解读及评析 .....	69
四 小结 .....	78
五 思考题 .....	80
六 案例分析 .....	80

#### 第五讲 创新 + 企业家精神 = 再创生机——《创新与企业家精神》导读

一 作者简介 .....	92
二 内容概要 .....	93
三 核心思想解读及评析 .....	95
四 小结 .....	110
五 思考题 .....	111
六 案例分析 .....	111

#### 第六讲 组织文化变革中的领导角色与价值——《组织文化与领导力》导读

一 作者简介 .....	118
二 内容概要 .....	119
三 核心思想解读及评析 .....	120
四 小结 .....	134
五 思考题 .....	136
六 案例分析 .....	136

**第七讲 企业文化是影响经营业绩的关键因素——《企业文化与经营业绩》导读**

一 作者简介 .....	144
二 内容概要 .....	145
三 核心思想解读及评析 .....	146
四 小结 .....	154
五 思考题 .....	154
六 案例分析 .....	155

**第八讲 组织学习的艺术和实务——《第五项修炼:学习型组织的艺术与实践》导读**

一 作者简介 .....	168
二 内容概要 .....	168
三 核心思想解读及评析 .....	170
四 小结 .....	186
五 思考题 .....	188
六 案例分析 .....	188

**第九讲 承诺型组织的构成与创建——《承诺:企业愿景与价值观管理》导读**

一 作者简介 .....	198
二 内容概要 .....	198
三 核心思想解读及评析 .....	199
四 小结 .....	207
五 思考题 .....	208
六 案例分析 .....	208

**第十讲 国家文化和组织文化的心理图式——《文化与组织:心理软件的理论》导读**

一 作者简介 .....	214
--------------	-----



二 内容概要 .....	215
三 核心思想解读与评析 .....	216
四 小结 .....	225
五 思考题 .....	226
六 案例分析 .....	227

## 第十一讲 伟大公司的成功法则——《基业长青》导读

一 作者简介 .....	236
二 内容概要 .....	236
三 核心思想解读及评析 .....	238
四 小结 .....	248
五 思考题 .....	249
六 案例分析 .....	249
参考文献 .....	257
后 记 .....	266

QiYeWenHuaJingDian  
ZhuZuoDaoDu

## 第一讲

# A + J = Z

## ——《Z理论：美国企业界怎样迎接日本的挑战》<sup>①</sup> 导读

作者：(美) 威廉·大内 (William Ouchi)

### 导读提示

在西方管理学发展过程中，有著名的 X 理论和 Y 理论，两者都对西方的管理实践作出了贡献。如果说 X 理论和 Y 理论是西方管理学说的基础，体现了西方管理的基本假设，那么 Z 理论则体现了东方的管理智慧，即在组织管理中加入东方的人性化因素，强调精神文化需求的满足对员工的积极意义。Z 理论是东西方文化和管理哲学的碰撞与融合。

---

<sup>①</sup>(美) 威廉·大内：《Z理论：美国企业界怎样迎接日本的挑战》，孙耀君等译，中国社会科学出版社，1984年。

## 一 作者简介

威廉·大内 (William Ouchi)，日裔美籍管理学家，Z理论创始人。大内1943年出生于美国檀香山。1965年从威廉姆斯学院获得经济学学士学位。1967年从斯坦福大学毕业，获得工商管理硕士学位。1972年从芝加哥大学毕业，获得工商管理博士学位。获得博士学位后，他到斯坦福大学商学院任教8年，讲授组织行为学。1979年，威廉·大内接受了加利福尼亚大学洛杉矶分校的聘任，到安德森商学院任教，承担管理过程和组织设计的教学。1996年至1999年，大内曾兼任主管教学的副院长。担任数家500强企业的顾问。

或许是日裔的原因，大内娶了一位日本妻子，并偶然认识了日本索尼公司创始人盛田昭夫，加之大内原本就对日本企业管理研究颇感兴趣，在盛田昭夫的影响下，大内对日本式管理有了全面的认识 and 了解。经过对日本和美国两国管理方式和管理经验的比较，他于1981年出版了《Z理论：美国企业界怎样迎接日本的挑战》(Z Theory)一书。在这本书中，他提出了在管理学界影响甚大的Z理论，其研究的主要内容是人与企业、人与工作的关系。在这本书中，他最早提出“企业文化”概念。该书一出版就立即引起广泛重视，成为20世纪80年代初研究管理问题的经典名著之一。1982年，该书获得巴黎大学颁发的管理学最佳图书奖。该书与《成功之路》《日本的管理艺术》《公司文化》一起被称为“企业文化管理四重奏”，是研究企业文化绕不开的四本著作。该书出版后很快就冲上了《纽约时报》的畅销书排行榜，而且经久不衰。到目前为止，该书有16个国外版本，在美国4000家图书馆的藏书量排行榜中名列第七。

## 二 内容概要

第二次世界大战后，战败的日本在经济上迅速崛起，引起美国政府、企业界和学术界的高度关注。尤其是日本企业在美国大肆收购，美国各界开始探讨日本企业成功的经验，威廉·大内就是其中的一位，他通过研究日本企

业及其成功模式，希望找到文化背景特征明显的日本企业的成功经验，进而为解决美国企业问题提供参考。

大内选择了日、美两国的一些典型企业进行对比研究，从雇佣制、职员升职、雇员职业发展、企业内部管控、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的特点，但主要是分析日本企业的特点和优势。他也对美国的一些典型企业进行了分析，如IBM、普罗克特、甘布尔、柯达等，由此发现美国企业和日本企业在经营管理上有着惊人的相似之处。

大内的研究表明，日本企业的经营管理效率一般要高于美国企业。因此他提出，美国企业应该结合本国的特点，努力向日本企业学习，形成自己的管理方式。他说：“来自日本的真正挑战不是他们降低价格，不是要使我们的工厂继续提高自动化水平，也不是要建立贸易壁垒，也不是要看一看我们是否可以摹仿日本的管理技巧。应付这个挑战在于要理解和认识到必须建立一种有特色的美国管理方法，要知道旧的方法已原样不动地保持了两百年，要运用我们的独创性去找出新的组织和管理方法。”他把这种管理方式归结为Z型管理，并对这种方式进行了理论上的概括，称之为“Z理论”。Z理论强调企业管理的文化因素，认为企业在生产力上不仅需要考虑技术和利润等硬性指标，而且还应考虑软性因素，如人与人之间的密切关系和信任、管理中的人性化因素等。

全书分为两大部分。

第一部分，作者提出要向日本学习，他把日本企业和美国企业进行比较，回答了为什么要向日本学习以及向日本学习什么的问题，最后总结出Z型组织的主要特点。

第二部分，作者具体阐述如何从A型组织转变为Z型组织，列出了A型组织转变为Z型组织的十三个步骤，并辅之以Z型组织建设中的具体案例，尤其是对转变过程中的关键环节——企业宗旨的制定和提炼进行介绍和概括。他说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，没有不为这种文化涉及的，即使其产品也是由这些价值观决定的。在这些价值观中，最重要的是Z型文化对其人员所施加的影响。

在本书的结束语，大内提出了美国企业界继续存在的必要条件——美国企业必须向日本学习。

## 目 核心思想解读及评析

### （一）让职工关心企业是提高劳动生产率的关键

如何提高劳动生产率，这是每一个从事企业经营管理的人最关心的话题之一。有的人可能以为技术是提高劳动生产力的关键，事实上也确实如此。追溯从工业革命以来社会生产力的发展过程就可以看出，科学技术的发展确实对劳动生产力的提高起到很大的促进作用。美国企业的发展也确实证实了技术及资本对劳动生产率提高的促进作用。但是应该看到技术的发明和资本的利用最终是由人来实现的，而且当社会发展到一定程度，当人的需求基本得到满足之后，如何激励人和关心人就显得尤为重要。

因此，在威廉·大内看来，要提高劳动生产率，必须要让员工关心企业，这是提高劳动生产率的关键。他说：“作为一个国家，我们已经认识到技术的价值，也愿意采用科学方法对待技术，然而，从不重视人的作用。我们政府拨出很多钱去研究电机、物理和天文学的新技术，支持复杂的经济思想的发展，却几乎没有拨出任何款项从事研究如何管理，以及如何组织人从事生产工作。美国的生产率问题，靠货币政策或在科研和建设上投入更多资金都是解决不了的。只有在我们学会某种管理方式，使得人们能够在一起更有效地工作，才能得到改善。”

通过研究，大内发现，设在美国的典型日本企业所使用的管理方法与美国企业迥然不同。但是日本人也没有照搬日本本土企业的管理方式，而是对其适当修改以适应美国的需要。大多数的日本企业在美国是很成功的。日本企业也获得了美国雇员的认同，所有的美国雇员都说：这是我工作以来最好的地方。大家知道自己在这里干什么，都关心产品质量，并感到自己是这个大家庭中的一员。日本企业之所以能获得广泛的认同，是由于日本独特的管理方式。

#### 1. 实行终身雇佣制

顾名思义，终身雇佣制是指新雇员一经雇用就一直工作到退休年龄为止。除非犯有重大刑事罪，否则不会被解雇。这样看来，解雇是一种非常严厉的处罚。事实上也确实如此，在强调忠诚度的日本，一旦被解雇就意味着难以在同样规模的企业或组织就业，他只能在小企业里谋职了。

终身雇佣制是日本企业最重要的特点。终身雇佣制使得员工对企业有很高的忠诚度，这种忠诚度是美国人无法理解的。有一家在日本经营的美国公司曾经发生了罢工，但是罢工的经过和结果让美国经营者非常称奇。工人们在罢工前向资方提出了警告。罢工那天，工人们停工了，举着牌子，散发传单。但是当天罢工结束后，罢工现场的招牌和传单都没有了，而且工人们还把喝咖啡的杯子以及烟头拾起来，并把场地打扫得干干净净。第二天，工人们还主动把头一天的产量给补上了。美国经营者非常不理解，工人们的回答是：“我们对资方有些意见，要想让您知道我们对待此事是极其严肃的，唯一的办法就是举行罢工。但这也是我们的公司，我们不愿让您认为我们对公司是不忠诚的。”

如今，随着日本社会经济的发展以及传统观念的瓦解，终身雇佣制在日本也不是很普遍了，只有部分新就业者能在大企业和政府部门中享受终身雇佣制，人数比例约为35%。这个数字也正变得越来越小。

## 2. 提倡集体主义价值观

日本人非常重视集体而非个人，这与美国人重视个体正好相对，所以美国人对日本人强烈的集体主义价值观非常难以理解，特别不理解为什么日本人有那么强的集体责任感。

一家由美国在日本投资并经营的工厂发生的一件事就能很好地说明问题。新厂的最后组装工序里有一项由许多日本青年妇女把电子元件用导线连接起来的工作。这项工作和在美国的工厂一样，实行的是计件工资，即完成的件数越多，工资也就越高。开工之后约两个月，女领班们来找总经理。“尊敬的经理，”她们深深地鞠躬并且谦卑地说道，“我们如此冒昧直言，真是不好意思。但我们必须向您提出这个问题，因为全体女工威胁说要在本星期五举行罢工，她们想知道，我们厂的报酬制度为什么不能像其他日本厂家一样，当您雇佣一个新女工，她的起点工资应当按她的年龄来决定。十八岁的女工应当比十六岁的女工挣得多。在她每年生日那天，厂方应当主动给她涨工资。认为我们中的哪一个人会比其他人生产得更多的想法一定是错误的，因为要不是全厂的其他职工首先把她们的活做好，我们最后组装工序的人谁也不能完成什么活计。挑出任何一个人来，说她产量最高的做法是错误的，而且对我们每个人也是个耻辱。”这家公司后来终于把它的工资制度改成了日本的方式。从这里可以看出，日本人看重的不是个人的贡献，而是集体共同的力量，

即使个人有突出的贡献，也会说是大家共同的功劳，日本工厂几乎从来不采用对个人施行物质刺激的方法。

再比如合理化建议。合理化建议是企业民主管理的一种形式，是调动职工积极性和创造性的一种途径。美国公司是这样实行合理化建议的：工人们如有提高生产率的建议可以写出来投入特制的箱内。合理化建议一经采纳，建议人可以获得一笔奖金，奖金的多少取决于该建议为企业所带来的效益多少，取一定的百分比。在日本投资设厂的美国人也按照同样的办法实行合理化建议，但是很长时间过去了，建议箱内空空如也，一条建议都没有。美国经理们感到很奇怪。日本人不是非常关心企业吗？日本工人不是非常有创造力吗？为什么一条建议都没有呢？经理们最后带着疑惑找了一些工人，询问他们为什么没有响应合理化建议制度。回答是：“没有人能够单独地提出改进工作的方法。我们在一起工作，其中一人所提出的任何方法实际上也是由于观察别人并和别人交换意见的结果。如果把建议归功于其中某一个人，那会使我们所有的人都感到难为情的。”美国经理不得不采取措施，把合理化建议改成集体建议制度，由工人集体提出建议，奖金发给小组，小组可以把它储存起来，以备年底举行会餐之用。如果有足够的钱，也可供工人全家一起出外度假之用。重新设计合理化建议制度之后，建议书和生产革新的建议像雪片一般飞来。<sup>①</sup>

在美国人看来，这种集体主义使人的个性丧失，也使人丧失了表达个人不同意见的自由，不利于个人独立创造性的发挥。但是，这种集体主义在日本却取得了巨大成功，它不仅使工人更加关心企业的发展，而且使工人们在一起工作时更加和睦，更加相互鼓励把工作做得更好。实际上，现代大工业大发展一方面细致的专业化分工，另一方面是更加紧密的协调和配合，集体主义价值观正好符合了这种需要。

### 3. 培养人与人之间的亲密性

社会学家认为，人与人之间的亲密性是一个社会健康和企业和谐的必要因素。社会的亲密性一旦瓦解，就会产生恶性循环。如果一个社会没有培养出人们的责任感，没有培养出人与人之间的亲密性，那么这个社会终将是一盘散沙。

---

<sup>①</sup>（美）威廉·大内：《Z理论：美国企业界怎样迎接日本的挑战》，孙耀君等译，中国社会科学出版社，1984年，第41页。



在美国，人们一般认为教堂和家庭等传统机构是亲密性的唯一合法来源，这种观念导致美国人在工作场所中不重视个人情感，在社会中也没有深入的交往，大多数人与邻居也没有多少深交，大多数人也没有几个知心朋友。但是，日本的经验表明，工作单位中是可以存在人的亲密性的。大内详细描述了一位年轻的新雇员在日本银行的就职过程。

“训练期结束后，银行在礼堂里为他们举行了正式结业仪式。银行的总经理站在台上，负责训练的主任站在他的身旁。年轻的新雇员坐在前排，后面坐着他们的父母和兄弟姐妹。总经理致词欢迎新成员加入这个银行大家庭，要求他们不要辜负他们的教导人以及领导的期望。总经理也向家长们表示，接受家长们的要求，不仅给他们的孩子提供适当的工作，而且还保证使他们在德智体三方面都得到全面的发展。接着是一位家长代表上台讲话，感谢银行为他们的孩子提供这样的机会，并嘱咐受训练人应像他们效忠自己的血缘家庭那样地忠于他们的新家庭。最后，受训练人的一位代表起来讲话，感谢家长们的支持和银行对他们的支持，并保证努力工作以不辜负大家对他们的期望。”<sup>①</sup>

实际上，培养人与人之间的亲密关系不仅可通过单一的工作关系，还有其他多种社会纽带。上述日本新职员的就职仪式既有工作，又有社会生活。当经济生活和社会生活融为一体时，个人之间的关系就变得亲密起来。这种亲密性又防止了团体内的自私和不诚实的行为，促进团体内的人们更加维护这种亲密关系。无论是同一个公司宿舍，还是同一个棒球队，或是一起工作的车间，这种亲密性使得团体成员之间坦诚相处、彼此信任，团体也变得更加和谐，劳动生产率的提高就是不言而喻的了。

## （二）A型组织和J型组织的关键区别

为了更好地研究日本企业和美国企业之间的区别，大内把日本企业的管理模式命名为J型，把美国企业的管理模式命名为A型，分别是这两个国家英文单词的首个字母。J型代表日本模式，强调稳定性、集体主义价值观和人与人之间的亲密性；A型代表美国模式，强调流动性、个人主义以及人们之间的漠然。这两种模式都是在特定的社会文化环境和地理环境中形成，都能适应本地区企业管理和企业发展的需要，两者之间也可能有共通的地方，但

---

<sup>①</sup>（美）威廉·大内：《Z理论：美国企业界怎样迎接日本的挑战》，孙耀君等译，中国社会科学出版社，1984年，第44页。



是，大内发现了两者之间更多的不同。

### 日本 J 型组织和美国 A 型组织的关键区别

日本 J 型组织	美国 A 型组织
终身雇佣制	短期雇佣制
缓慢的评价和升级	迅速的评价和升级
非专业化的经历道路	专业化的经历道路
含蓄的控制	明确的控制
集体决策	个人决策
集体负责	个人负责
整体关系	局部关系

美国企业雇佣制的特点是短期。在一些公司，低技术含量工作岗位的员工流动率每年都在 50% 以上，有的甚至高达 90%。好不容易招聘到新员工，花 15 天来进行培训，但他们一般干几个月就辞职了。即便是经理级人员，每年也有 25% 的流动率，甚至负责协调企业全面工作的高级管理人员也经常变动。密歇根大学的罗伯特·科尔教授的研究表明，美国公司人员的补缺率约为日本公司的四倍至八倍，而在日本大企业内，辞职和解雇事实上是没有的。

大内研究发现，在美国，人们会先后在若干个单位工作，然而却总保持在同一个专业内。在日本，人们会先后做多种专业的工作，然而却总在同一单位内任职。在美国，公司把人们的工作专业化，而个人则把他们的职业专业化。如果一个人总是从事一种职业，那么他很容易成为这种职业方面的专家，美国人非常骄傲自己能成为一个专家，因此，技术专家或业务经理可以从甲公司转到乙公司，辞职后一般来说都比较容易在另一单位找到工作。美国人几十年可能都不改变工作，这确实容易使从业者变成专家，但是造成的另一种情况是，长此以往，这样的员工如果离开了原来的职业，可能什么也干不了。当职工获得专业化和专职化技能之后，就有可能成为流浪者，终生只干一种专业，然而并不固定于某一家企业。美国方式的弱点是工人永远不能相互紧密结合，只能形成一个松散结合的力量。但是由于日本人先后在企业里干过多种不同工作，他能胜任企业里的不同工作，如果达到事业的顶峰，这样的员工就能胜任企业里的大多数职务和工作，并能把它们紧密结合成一个整体。