



# 管理學 12<sup>EDITION</sup> MANAGEMENT

STEPHEN P. ROBBINS • MARY COULTER 著

林孟彥、林均妍 譯



# Chapter 3

## 全球環境中的管理

- 3.1 比較全球企業的本國取向態度、多國取向態度和全球取向態度。
- 3.2 地區貿易結盟及世界貿易組織的重要性。
- 3.3 組織在走向全球化時所用的結構與技術。
- 3.4 政治 / 法律、經濟及文化環境與全球貿易間的關聯性。



## 管理聚焦：管理者的工作

- ▶ Alan Mulally於2006年9月加入福特，擔任福特的**CEO**，並負責福特先前於2006年1月所推出七大改革方案的執行，包括：強而有力的領導、聚焦顧客、強勢品牌、堅固而創新的產品、優異品質、透明的價格策略、具競爭力的成本結構與產能。





## 管理聚焦：管理者的工作

- ▶ 在七大改革方案的基礎上，Alan另外提出「One Ford」的概念。他強調福特公司必須傾全力結合它在全球的所有資源，亦即，公司必須像一個團隊、有一個共同的目標與計畫。這樣，福特才有機會在競爭激烈的全球汽車業界勝出！



## 3.1 您的全球觀點是什麼？

- 面對全球市場的態度，可分為三種：
  - **本國取向態度(ethnocentric attitude)**：這是一種狹隘的鄉土主義想法，認為最好的工作方法是母國（公司總部所在國）所用的方法。因此在重要決策及關鍵技術上，管理者多半不相信外國員工。
  - **多國取向態度(polycentric attitude)**：認為地主國（國外分支機構的所在國）的員工知道在當地經營事業的最好方法。管理者認為，每一國的營運都有其不同而難以掌握之處，所以他們會儘量讓外國員工自行找出最好的經營模式。

## 3.1 您的全球觀點是什麼？

- **全球取向態度(geocentric attitude)**：把焦點集中於找尋全球最好的工作方法與人才。持這種態度的管理者擁有全球化的眼光，他們跳脫國家的框架，積極向世界找尋最好的工法及人才。
- 全球取向態度需徹底排除本國取向的想法，並試圖瞭解不同文化的差異。這是全球化環境中，成功管理者所需有的態度。



## 3.2 瞭解全球環境

- 全球貿易主要是靠兩股力量運作：
  - 地區貿易結盟
  - 確保全球貿易運行的貿易機制。

大西洋貨輪

圖片來源：維基共享資源

作者：Maurice Marcellin



## 3.2.1 地區貿易結盟

### ● 歐盟

- 由**27**個歐洲國家組成的經濟政治聯盟，另有八個國家已申請加入聯盟。
- 未成立前，歐洲各國都有其邊境管制、稅收、津貼補助、國家政策及策略性保護產業等。這些界線使歐洲企業在經濟發展受到很大限制。歐盟成立後，這些障礙已不存在，歐盟所代表的經濟力量相當可觀。目前，歐盟正式會員國涵蓋的人口近**5**億，占了全球**7%**的人口，但經濟產值約占全球的**31%**。



## 3.2.1 地區貿易結盟

### ● 歐盟

- 共同貨幣 - **歐元(euro)**：27個會員國中已有17個會員國採用，所有新的會員國都必須使用歐元，只有丹麥、英國及瑞典被允許例外。
- 「里斯本條約」（或稱改革條約）為歐盟提供法律的共同架構，來面對氣候、人口變遷、全球化、安全，及能源各方面的挑戰。
- 過去幾年，歐盟及其會員國陷入經濟困境；歐盟委員會面臨歐元區17個會員國的經濟問題，包括希臘的巨額負債、西班牙和義大利的經濟及銀行不穩定。

## 3.2.1 地區貿易結盟

- **北美自由貿易協定** (North American Free Trade Agreement, NAFTA)
  - 1992年墨西哥、加拿大與美國政府之間對於去除貿易障礙的協議。
  - 就2012年的生產總值而言，NAFTA是全球第二大的貿易聯盟。



NAFTA 標誌  
圖片來源：維基共享資源  
作者：AlexCovarrubias

## 3.2.1 地區貿易結盟

### ● 其他拉丁美洲條約

- 哥倫比亞、墨西哥和委內瑞拉率先於**1994**年簽訂一項共同協定，同意取消彼此的進口稅及關稅。
- 美國與中美洲自由貿易協定：只有哥斯大黎加及薩爾瓦多加入。
- 美國與哥倫比亞。
- **2005**年，西半球的**34**個國家就已開始致力於美洲自由貿易區協定(**FTAA**)的簽署。
- **10**個拉丁美洲國家組成的**Southern Common Market (Mercosur)**。

## 3.2.1 地區貿易結盟

- **東南亞國際組織**(Association of Southeast Asian Nations, ASEAN)
  - 由十個東南亞國家組成的貿易結盟，另有中國、日本和南韓組成的團體稱為**ASEAN+3**。
  - 東南亞國家成立貿易集團最大的阻礙，是缺乏推動區域整合的主力：各會員國不願意為大我而犧牲小我。
  - 2010年1月1日，中國與**ASEAN**已達成自由貿易協定，使這聯盟成為世界第三大的貿易集團。
  - **ASEAN**期望在2015年成立經濟共同體。

## 3.2.1 地區貿易結盟

### ● 其他地區的結盟

- 非洲聯盟(African Union, AU)：2002年由53個非洲國家所籌組成立。
- 東非共同體(East African Community, EAC)：由東非五國 - 蒲隆地、肯亞、盧安達、坦尚尼亞及烏干達 - 組成的共同市場。
- 南亞區域合作協會(South Asian Association for Regional Cooperation, SAARC)：由八個國家（印度、巴基斯坦、斯里蘭卡、孟加拉、不丹、尼泊爾、馬爾地夫及阿富汗）所組成。

## 3.2.2 全球貿易機制

- 四項重要的貿易機制：
  - 世界貿易組織(World Trade Organization, WTO)
  - 國際貨幣基金組織(International Monetary Fund, IMF)
  - 世界銀行集團(World Bank Group)
  - 經濟合作與發展組織(Organization for Economic Cooperation and Development, OECD)。





# 統計數字

*Data Points*



- ▶ **75%**的美國生產力提升可歸功於多國籍企業。
- ▶ **61%**的人力資源專家表示，很多企業未來都迫切需要跨文化的人才。
- ▶ **63%**的美國人表示，他們有能力用在學校學過的另一種語言來做自我介紹。
- ▶ **82%**的全球企業主管表示，他們願意隨公司任務的需要，而被調派至其他地區或國家。
- ▶ **58%**的高績效公司表示，他們隨時都有周詳的全球領導人備案。



# 統計數字

*Data Points*



- ▶ **93%**的美國公立初中與高中有西班牙語課程，但只有**4%**的學校有中文課程。
- ▶ **32%**的美國大學畢業生在工作中有用到外國語。
- ▶ **70%**的**18 ~ 24**歲美國年輕人，在過去三年間曾出國旅行。
- ▶ **54%**的商務旅行者表示，由於全球商旅的經驗，讓他們  
的職涯發展更成功。

## 3.2.2 全球貿易機制

### ● 世界貿易組織 | WTO

- 1995年所成立，規範著國家之間的貿易。是由關稅及貿易總協定(**General Agreement on Tariffs and Trade, GATT**)發展而來。
- 是處理國與國之間貿易規則的唯一組織，其會員國包括**155**個國家及**29**個觀察會員。
- 目的是透過有系統的貿易規範，幫各國進行國際貿易。
- 雖然有些人反對並痛責世界貿易組織，宣稱它提高失業率並破壞自然環境，但該組織在監督、促進和保護全球貿易上，的確扮演重要的角色。

## 3.2.2 全球貿易機制

- **國際貨幣基金和世界銀行集團** | IMF and World Bank Group
  - **國際貨幣基金**(International Monetary Fund, IMF)是一個有**188**個會員國的組織，主要是促進國際貨幣聯盟，並提供會員國政策諮詢、臨時貸款及技術援助。
  - **世界銀行集團**(World Bank Group)包括五個關係緊密的機構，負責提供財務及技術支援給發展中國家。

## 3.2.2 全球貿易機制

- **經濟合作與發展組織 | OECD**
  - 前身是歐洲經濟合作組織(Organization for European Economic Cooperation)，該組織成立於1947年，是為了管理馬歇爾計畫之下美國及加拿大對二次世界大戰後歐洲重建的援助。
  - 其任務是幫助34個會員國達成永續經濟成長及就業，並在維持金融穩定、促進世界經濟發展的同時，提升會員國的生活水準。

### 3.3 在全球做生意

- 戴姆勒、**Nissan**及雷諾的策略聯盟讓彼此共享小型車技術及傳動系統 - 在今日環境中，透過這種方式降低成本至為重要 - 三家公司皆認為這樣的聯盟，讓他們有更好的競爭力。
- 日本**Seven & i**控股公司的子公司 - 便利商店業者**7-ELEVEN**，透過將店鋪在地化，在印尼雅加達創造了一個高利潤的利基市場。

企業是如何經營全球生意呢？



### 3.3.1 不同形式的國際組織

- **多國籍企業**(multinational corporation, MNC)是指在多國間進行業務的國際型公司。類型如下：
  - **多元地區企業**(multidomestic corporation)：
    - 管理及決策權力下放至各國外分公司，代表的是多國取向態度。
    - 由國外分公司雇用當地員工，來經營當地的業務，其策略也會跟隨當地特色而修正。
    - 如瑞士的雀巢、百事可樂的Frito-Lay、Wal-Mart。

## 3.3.1 不同形式的國際組織

- **全球企業(global company)**
  - 其分公司的營運決策都由母國的總公司管理，表現的是本國取向態度。
  - 將全球市場當作是一個整合體，並將焦點放在追求全球效率及成本節約。這些企業雖有大量的全球控股，但影響全公司的重大決策，仍由母國總公司處理。
  - 如索尼(Sony)、德意志銀行(Deutsche Bank AG)、喜達屋酒店(Starwood Hotels)、美林證券(Merrill Lynch)。

## 3.3.1 不同形式的國際組織

- **跨國組織**(transnational organizations)或**無疆界組織**(borderless organization)
  - 公司的管理著重於消除人為地理疆界的限制，採用的是全球取向態度。
  - 在競爭激烈的國際市場中，無疆界組織是企業提高效率與效能的一種新方法
  - 如**IBM**、福特汽車。

### 3.3.2 組織如何走向全球化



## 3.3.2 組織如何走向全球化

- 管理者在開始時，可能先以少量投資來試探全球市場。在這階段，他們通常會從**全球委外作業(global sourcing)**做起。
  - 以最低的成本從全球各地取得原料或勞工。
- 在下一階段，管理者可藉**出口(exporting)**產品到外國或**進口(importing)**外國產品到本國銷售，作為全球化的下一步。
  - 出口：在本國生產，在海外銷售。
  - 進口：取得外國產品到本國銷售。

## 3.3.2 組織如何走向全球化

- 最後，管理者常會使用**授權(licensing)**及**加盟(franchising)**兩種類似的方法，將企業的商標名稱、技術或產品規格等授予另外的組織使用，而對方必須付給授權公司買斷的報酬，或按營業額比例回饋。
  - 授權多用於製造業，主要是生產或販售母公司的產品。
  - 加盟則多用於服務業，主要是使用母公司的名稱及經營手法。



## 3.3.2 組織如何走向全球化

- 當國際業務漸上軌道，企業累積較多國際經驗後，管理者也許會決定更多的投資。
  - **策略聯盟**(strategic alliances)：母公司與另一外國公司間的夥伴關係，其方式是兩家公司在發展新產品或設立生產據點時，共同分享資源及相關知識。
  - **合資**(joint venture)：夥伴間為某個目標而新成立一家獨立公司
  - **海外子公司**(foreign subsidiary)：藉由設立一家獨立公司，對當地進行直接投資。

中國聯想電腦執行長楊元慶（圖左）與日本NEC總裁Nobuhiro Endo共同高舉雙手，慶祝NEC聯想日本公司的成立。新成立的公司將結合兩家公司的優勢，包括聯想的生產技術、全球供應鏈，以及NEC的產品發展能力、客戶服務、對顧客需求的瞭解等，而後在日本 - 全球第三大PC市場，生產並銷售電腦產品。



## 3.4 在全球環境中的管理

- 派駐國外的管理者會面臨很多挑戰，接下來，我們將探討這些挑戰及處理的原則。雖然我們是由美國管理者的觀點出發，但所用的分析架構還是適用不同國家的外派主管。

### 3.4.1 政治法律環境

- 法律的穩定性，讓管理者可以做準確的預測，但並非所有國家都是如此；管理者必須對他們所在國家的法律有深入瞭解。
- 在政治方面，有些國家的政府常處於不穩定的狀態(如**BP**石油在俄羅斯的痛苦經驗)，因此公司必須學會與這些挑戰共處。
- 法律或政治的不穩定或大變革，會造成很多預想不到的問題。管理者若希望瞭解他們所面臨的問題與機會，就必須對當地與母國間的差異有所瞭解。

## 3.4.2 經濟環境

- 在不同國家做生意時，管理者首先要瞭解該國的經濟型態：
  - **自由市場經濟**(free market economy)：資源主要是由私人部門所擁有和掌控的經濟型態。
  - **計畫經濟**(planned economy)：由政府規劃所有經濟決策的經濟型態。
- 沒有一個經濟體是純市場型或計畫型。
- 管理者還需瞭解的經濟議題包括：匯率變動、通貨膨脹率以及不同稅制等。

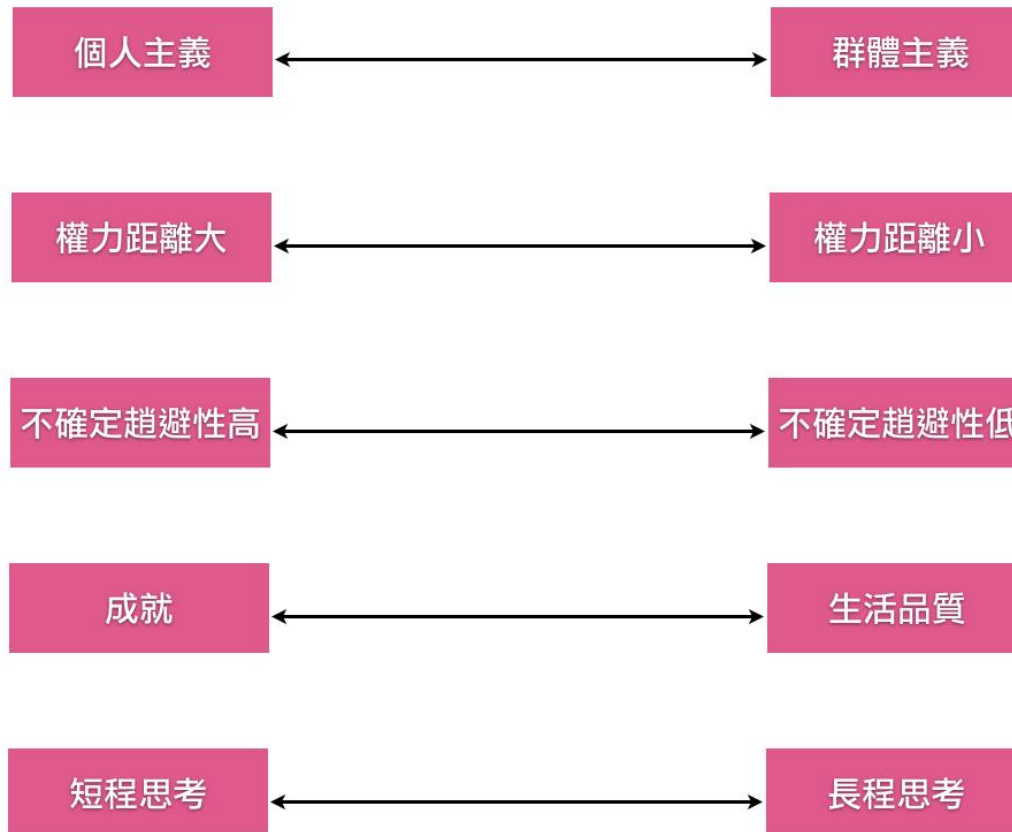
### 3.4.3 文化環境

- 不同組織有不同的文化，國家亦然。**國家文化 (national culture)**是全體國民所共享的價值觀與態度，它塑造人民的行為與對重要事物的信念。
- 研究指出，國家文化對員工的影響要比組織文化大得多。
- 要將一個國家特有的文化內涵介紹給外人並不是很容易。



### 3.4.3 文化環境

- 評估文化的Hofstede架構



### 3.4.3 文化環境

- 評估文化的**GLOBE**架構
  - **全球領導人才與組織行為效能**(Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness, GLOBE)：一項研究跨文化領導人行為的研究計畫。計畫延續**Hofstede**的理論，來研究跨文化領導人的行為。這項研究提供許多資訊給管理者，幫助他們認識並管理不同文化的差異。
  - **GLOBE**團隊（以**Robert House**為首）蒐集**62**個國家，超過**1萬8,000**位管理者的資料，並找出國家文化的九個構面。

### 3.4.3 文化環境

- **GLOBE**架構 - 國家文化的九個構面：
  - 一. **權力距離(power distance)**：社會可接受組織權力分配不均的程度。
  - 二. **對不確定的趨避(uncertainty avoidance)**：社會依賴規範及程序，以減低對未來事件的不可預測性。
  - 三. **強勢性(assertiveness)**：社會鼓勵人們傾向嚴格、衝突、強勢、競爭，而非謙遜、溫和的程度。
  - 四. **人權導向(humane orientation)**：社會支持並鼓勵成員做到公平、利他、慷慨、關懷，並對他人和善的程度。

### 3.4.3 文化環境

- GLOBE架構 - 國家文化的九個構面：

五. 未來導向(future orientation)：社會支持並獎勵未來行為導向的程度，如計畫、對未來的投資，及延遲享受等。

六. 組織群體主義(institutional collectivism)：社會制度鼓勵個人儘量融入社會群體的程度。

七. 性別區分(gender differentiation)：女性位居要職和所負責任的多寡，作為評量一個社會性別角色差異的程度。

### 3.4.3 文化環境

- **GLOBE**架構 - 國家文化的九個構面：

八. **團體內群體主義**(in-group collectivism)：社會成員對於其身為小團體一員而感到自豪的程度；小團體是指他的家庭或親密的朋友圈，還有雇用他的組織。

九. **表現導向**(performance orientation)：社會獎勵成員進步或優秀表現的程度。

## 3.4.4 今日的全球管理

- 探討全球環境中的管理時，焦點著重在兩項議題：
  - 一. 管理者必須面對全球開放的挑戰。
  - 二. 管理全球員工的挑戰。



一位消防隊員站在世貿中心廢墟  
當中（攝於2001年9月14日）

## 3.4.4 今日的全球管理

### ● 開放所帶來的挑戰

- 一. 來自恐怖主義的威脅。
  - 二. 各國在經濟上的相互依賴。
  - 三. 基本的文化差異 - 包含傳統、歷史、宗教與深植人心的價值差異。
- 長期以來，雖然全球化的經濟利益受許多人認同，但也有人認為它只是「美國化」(Americanization)的別稱而已 - 他們認為美國文化和美國企業的哲學正逐漸腐蝕世界。

### 3.4.5 管理全球員工的挑戰

- 管理者必須瞭解什麼才是管理全球員工的最佳方法。
- 有學者認為管理者需要**文化智商**(cultural intelligence)或文化意識及敏銳度，文化智商包含三個主要面向：
  - 1) 文化概念 - 瞭解文化差異與對行為的影響；
  - 2) 謹慎度 - 在跨文化情況下，留意警訊及反應的能力；
  - 3) 行為技巧 - 在跨文化情況下，以自身的文化概念與謹慎度選擇適當行為的能力。



### 3.4.5 管理全球員工的挑戰

- 有其他學者認為，一個好的全球領導者需要的是**全球化思維**(global mind-set)的特質。此特質有三個組成要素：
  - 1) 智慧資本
  - 2) 心理資本
  - 3) 社會資本

## 圖表3-6 全球化思維

**智慧資本：**對國際企業的知識，以及對全球化運作的瞭解



**心理資本：**對新知識與經驗的開放度



**社會資本：**和不同人建立連結與信賴關係的能力





## 管理議題之思考

1. 試比較本國取向態度、多國取向態度和全球取向態度的差異。
2. 說明各地區貿易結盟的現況。
3. 試比較多元地區企業、全球企業及跨國企業等各種多國籍企業分類的不同。
4. 無疆界組織的管理意涵為何？
5. 試比較企業在走向全球化時所可能採用的各種不同途徑。



## 管理議題之思考

6. 本章所提的**GLOBE**架構，可以作為俄羅斯醫院管理者或埃及政府官員的指南嗎？請解釋之。
7. 一位被派到美國亞利桑那州土桑市製造工廠的墨西哥管理者，會遇到何種挑戰？這和一位被派到墨西哥第二大城**Guadalajara**的美國管理者，所可能面臨的挑戰類似嗎？請解釋之。
8. **GLOBE**的文化差異構面對於管理者在處理下列事情時，可能有何種影響？(1)運用工作團體，(2)發展目標或計畫，(3)獎賞優秀的員工表現，(4)處理員工的衝突。