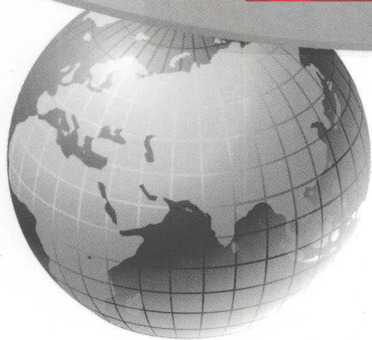


21 世纪跨国企业管理规划教材

跨国企业 运作管理

林光 编著



化学工业出版社

21 世纪跨国企业管理规划教材

跨国企业 运作管理

林光 编著



张维善 审校



化学工业出版社

定价: 28.80 元

· 北京 ·

本书系统阐述了跨国企业运作管理中涉及的主要问题和应对策略。全书从企业运作周期系统管理的角度,对跨国企业运作过程的主要环节进行了分析研究,按照“世界工厂”的要求规范企业的运作管理,使企业运作管理着眼于国际市场,服务于全球生产。

全书共十四章。第一章跨国企业的界定;第二章运作周期系统的管理;第三章全球运作战略;第四章运作能力的国际化;第五章全球一体化研发周期系统的管理;第六章跨国企业的全球化选址;第七章业务流程管理;第八章工作测量;第九章运作进度管理;第十章跨国企业ERP周期系统的管理;第十一章国际物流;第十二章设备周期系统的管理;第十三章质量管理国际化;第十四章综合案例研究——“陨落”的钛星。

本书的主要读者为高等院校本(专)科以上师生;从事运作理论研究的专业人员;主管跨国企业管理工作的政府官员;跨国企业及相关单位的从业人员;企业中、高层管理人员;跨国企业管理爱好者。

图书在版编目(CIP)数据

跨国企业运作管理/林光编著. -
版社, 2010. 9
(21世纪跨国企业管理规划教材)
ISBN 978-7-122-09141-3

I. 跨… II. 林… III. 跨国公司-企业管理-教材
IV. F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 135439 号

责任编辑:唐旭华
责任校对:宋 玮

文字编辑:丁建华
装帧设计:张 辉

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印 刷:北京云浩印刷有限责任公司

装 订:三河市前程装订厂

720mm×1000mm 1/16 印张13½ 字数263千字 2010年9月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:29.80元

版权所有 违者必究

新世纪以来,在经济全球化和信息技术革命的强烈冲击下,跨国企业管理与国际化经营已经成为管理领域的热点问题。面对迅速扩展的全球市场,跨国企业必须进行经营理念与经营战略的调整或转变。过去在单一区域内的经营活动必须要积极转向在全球范围内围绕多个经营重心而实施的经营模式,不论是组织架构、营销渠道、企业文化,都需要进行前所未有的转变。从目前的发展情况来看,国际大型跨国企业已经通过内外部管理体制的变革,借助直接投资、兼并收购、战略联盟与战略性外包等多元化手段,在全球范围内进行了有目标有重点的战略布局和经营管理。当代跨国企业这种新的发展趋势将会对世界的未来经济格局产生深远的影响。而来自于新兴国家的代表——中国的企业将无可避免地面对这一新的竞争形势。

自改革开放以来,中国凭借着成本优势和巨大的市场潜力,大力引进海外跨国企业进入中国市场,同时也实施强度较大的出口鼓励措施,积极参与经济全球化,在新一轮全球产业分工中赢得了一席之地。然而,应该看到中国对外贸易中的比较优势仍然集中在充足的廉价劳动力供应上,低附加值的产品仍是中国的主要出口产品,缺乏一定的规模经济优势和以高科技所反映的技术创新优势,尤其是缺乏自主技术创新和自主品牌开发。因此,中国企业如何应对新的竞争环境,如何通过行之有效的措施提升自身竞争优势,从而在国际化竞争中占据有利地位,是目前国内管理学界所共同关注的研究议题。

中央财经大学商学院在跨国企业管理与国际化经营方面拥有丰厚的研究基础。商学院已经在跨国企业的战略、组织、文化等方面进行了大量的研究,并且致力于发掘和考察外商对华直接投资的决定因素,总结典型跨国企业在中国投资的经验,以及利用外资与国家经济安全等问题,为中国企业“走出去”提供理论依据和实践经验。目前,商学院的跨国企业管理和国际化经营方向在国内处于领先地位。同时,商学院还开设了“跨国企业管理”、“国际市场营销”等相关课程,将理论研究的成果与教学活动相结合,取得了优秀的成果,相关课程相继获得北京市精品课程的荣誉称号。本套教材就是商学院的最新科研和教学成果展示。

同目前市场上已有的同类书籍相比,这套教材拥有如下几个方面的特点:

(1) 定位较高,旨在从总体战略发展层面指导企业跨国化经营活动,同时又注重提升企业在具体经营管理中的执行力。全球化发展首先是一种世界意识。中国企业走出国门,面临比过去复杂程度大大上升的竞争环境,要扭转中国企业在全球产业价值链中受制于人的被动局面,首先需要在总体战略意识上进行蜕变,本套教材就是要借助系统的分析和诠释,为中国企业实施战略转型提供总体思路。同时,中国企业要想成功地走出去,除了具备俯瞰全球的战略意识与眼光、切实可行的国际

化战略外，还需要具备高效执行力。本套教材也将立足于企业经营实践，注重在具体的管理环节执行力的加强和提升。

(2) 选题角度新颖，体现跨国企业管理和国际化经营方面的前沿问题。在过去的数十年中，伴随着企业活动边界的不断扩大，跨国企业管理和国际化经营领域出现了很多创新的研究方向，这些研究方向是企业实施跨国经营活动中所遇到的新问题，而现有的研究资料和教材对于这些问题的关注还比较少。本套教材将立足于目前的研究前沿和管理实践，集中论述跨国营销战略、跨文化管理、跨国企业运作管理、中小企业跨国管理、国际商务谈判等方面的问题，力图对这些跨国企业管理中的竞争重点进行阐释。

(3) 注重理论价值与实践操作性的结合。本套教材力图把握目前跨国企业管理和国际化经营领域的理论前沿，同时又针对企业国际化经营中的实际问题，本套教材尤其关注中国企业在国际化经营中的重点和难点问题，因此，本套教材具备很强的实际借鉴价值。编者将借助大量的跨国经营案例来佐证书中所提到的观点和命题，从而力争实现理论性和实践性的较好结合。

总而言之，本套教材适用于国内经济管理相关专业的高年级本科生、研究生、MBA，可作为“跨国企业管理”、“中小企业跨国化管理”、“跨国企业运作管理”等课程的主要教材，也可以作为“企业战略管理”、“企业管理”等课程的辅助教材。目前国内很多高校都开设了跨国企业管理相关课程，这一类课程甚至已经成为工商管理、企业管理等专业的主要专业课程之一，因此，本套教材应当拥有较大的市场需求。

王巾英
2010年6月

前言

进入 21 世纪,企业与产品的“国籍”日益模糊,淡化了的“国家属性”使“国内企业”与“国际企业”的界线难以精确界定,国际化企业已成为世界经济的重要组成部分。所谓跨国企业运作管理,是指企业从事超越国界的商务活动,它包括多种形式的经济资源——商品、劳务、技术和资本等的国际转移及其管理活动。其主要形式可划分为两类:一是对外贸易,包括产品对外贸易和服务对外贸易两种;二是对外投资,包括对外间接投资和对外直接投资。

由于跨国企业对世界经济的影响已渗透到各个方面,对世界经济的研究离不开对跨国企业的研究,离不开对跨国企业管理的研究,尤其离不开对跨国企业运作管理的研究。跨国企业运作管理是跨国企业管理的行动部分,企业通过运作管理,将投入的生产要素转换为产品或服务。由于人们消费的各种产品必须经过生产制造来实现,生产制造是一个古老的,曾经是热门的,至今仍在企业经济活动中占据统治地位的职能。在古今中外众多的企业中,生产制造型企业占有相当大的比重,是企业的主流部分。

全书共十四章。第一章跨国企业的界定;第二章运作周期系统的管理;第三章全球运作战略;第四章运作能力的国际化;第五章全球一体化研发周期系统的管理;第六章跨国企业的全球化选址;第七章业务流程管理;第八章工作测量;第九章运作进度管理;第十章跨国企业 ERP 周期系统的管理;第十一章国际物流;第十二章设备周期系统的管理;第十三章质量管理国际化;第十四章综合案例研究——“陨落”的铱星。

本书的主要特色:

1. 针对性较强

本书依据教育部近期关于本科生、研究生层次工商管理类核心课程的基本要求组织编写内容,从国内企业运作管理提升到企业全球化运作管理的角度,较为全面地覆盖了学员需要掌握的运作管理课程的知识。

2. 侧重点较清

目前,国内绝大多数有关企业运作管理的教材,是从运作管理作为企业管理的一个重要职能的角度加以编写,或者只是在上述基础上增加一些企业全球化运作的内容。并未将运作管理上升到企业全球化运作管理的角度展开论述和研究。

本书国际化明显,特别侧重于近年来跨国企业迅速增加,专门研究跨国企业管理的教材极度缺乏,而作为企业管理的细分教材——跨国企业运作管理几乎是空白点的现实提出编写的新思路。

3. 起始点较高

在企业中,时间与人、财、物和信息等共同构成了管理的基本要素,时间是一种不可再生的资源。在某些情况下,时间资源所获得的收益比资本和劳动力两项资源所能获得的收益要大得多、重要得多。

本书以企业周期系统管理为主线贯穿全书,将企业运作管理中与时间要素密切相关的内容重点研究。介绍跨国企业怎样利用时间资源打造世界级制造企业,帮助企业用较快的速度,制造出用户满意的产品,从而获得最佳的利润。

4. 关注点较新

书中较为详细地介绍了可持续发展制造的主要内容。明确绿色制造是当今全球范围内制造业“一流水平”、“世界顶级制造”的重要标志之一。

本书经过仔细分析了多种同类型教材的特点,汲取了优秀教材的精华,摒弃了类似教材中的种种弊端。虽然沿用了一般性企业运作管理的框架体系,但是在撰写中打破了传统企业运作管理中的叙述方法,将优秀企业的运作管理经验加以系统化、理论化。

5. 专业面较广

本书作为管理类专业教材或专业教学用书,既研究企业内部的运作管理,同时还研究了与企业运作管理必不可少的供应链的衔接与协调,拓展了跨行业、跨企业之间有关运作的管理。

6. 可读性较好

对于企业而言,知识不是用来做装饰的,更不是用做炫耀的。学习不是一件容易的事,而应用则更为不易。本书在各章前都设置了趣味型案例作为引入,在各章后设计了综合型案例,便于读者根据相关知识点进行分析归纳,加深对相关理论与方法的理解。

本书努力做到面向读者、面向理论前沿、面向企业实践。

本书读者对象:各高等院校本(专)科以上师生;从事运作理论研究的专业人员;主管跨国企业管理工作的政府官员;跨国企业及相关单位的从业人员;企业中、高层管理人员;跨国企业管理爱好者。

本书配套电子课件可免费提供给采用本书作为教材的大专院校使用,如有需要可发邮件至 txh@cip.com.cn 索取。

向所有启发本书创作的文献资料的作者致敬!

向所有为本书的创作、出版提供帮助和服务的人们致谢!

恳请各界人士对本书中的不妥之处提出批评指正。

编著者

2010年5月

目 录

第一章 跨国企业的界定	1
【导入案例】 IBM: 由跨国公司衍变为“全球公司”	1
第一节 诠释跨国企业	2
第二节 企业运作管理的内容	5
第三节 跨国企业的运作模式	6
【思考题】	9
【案例研究】 500 强 CEO 谈全球化运营管理	9
第二章 运作周期系统的管理	14
【导入案例】 百事花王等跨国企业上环保“黑名单”	14
第一节 企业运作管理的演变过程	16
第二节 企业运作管理的现实问题	21
第三节 企业运作管理的发展趋势	23
【思考题】	29
【案例研究】 全球部分长寿企业的调查	29
第三章 全球运作战略	33
【导入案例】 从“奥运”到“世博”联想推进品牌战略	33
第一节 跨国企业的国际化战略	35
第二节 运作战略的全球化实施	38
【思考题】	42
【案例研究】 柳传志谈联想国际化战略: 看中目标拐大弯	42
第四章 运作能力的国际化	45
【导入案例】 从供给弹性看彩电的由短缺到过剩	45
第一节 运作能力的表现形式	46
第二节 运作能力的核定	48
第三节 运作能力的调整	49
第四节 国际运作能力的转移	53
【思考题】	54
【案例研究】 如何平衡北京灵的单车行的运作能力	54
第五章 全球一体化研发周期系统的管理	57

【导入案例】 英特尔的圆梦法则	57
第一节 跨国企业研发组织的管理	58
第二节 高新技术周期与国际间技术转移	60
第三节 国际产品生命周期	62
【思考题】	68
【案例研究】 英特尔:研发不“私用”	68
第六章 跨国企业的全球化选址	71
【导入案例】 浅析麦当劳、肯德基的成功选址绝招	71
第一节 制造型企业全球化选址的影响因素	73
第二节 企业全球化选址的评价方法	78
【思考题】	85
【案例研究】 选址故事	85
第七章 业务流程管理	88
【导入案例】 福特公司的业务流程再造	88
第一节 业务流程设计	90
第二节 业务流程改进	91
第三节 业务流程再造	93
第四节 业务流程外包	95
【思考题】	96
【案例研究】 海尔创造的“第四种流程再造”模式	96
第八章 工作测量	99
【导入案例】 8小时工作制的起源	99
第一节 工作日志法	100
第二节 测时法	103
第三节 工作日内基本作业时间的分析	105
【思考题】	110
【案例研究】 工作超速 8小时工作制全球消亡	110
第九章 运作进度管理	113
【导入案例】 甘特图	113
第一节 进度控制的工具——甘特图表	114
第二节 作业排序	116
【思考题】	120

【案例研究】 使用 Excel 制作甘特图表	120
第十章 跨国企业 ERP 周期系统的管理	124
【导入案例】 用友公司发布 UFIDA U9: 将改变世界 ERP 格局	124
第一节 全球 ERP 发展的阶段性理论	126
第二节 跨国企业的 ERP 系统	131
第三节 ERP 系统与供应链管理	135
【思考题】	138
【案例研究】 创建北京灵的企业周期系统管理咨询中心的 ERP 系统	138
第十一章 国际物流	146
【导入案例】 看戴尔的库存管理模式	146
第一节 国际物流的运作过程	148
第二节 国际物流信息化	151
第三节 国际物流标准化	152
【思考题】	153
【案例研究】 三星物流运输合理化	153
第十二章 设备周期系统的管理	155
【导入案例】 生产设备管理系统实施案例	155
第一节 设备的使用	157
第二节 设备磨损周期的管理	159
第三节 设备维护保养周期的管理	161
第四节 设备故障周期的管理	162
第五节 发达国家设备修理周期的管理	164
【思考题】	169
【案例研究】 ERP 中的设备档案管理	170
第十三章 质量管理国际化	172
【导入案例】 世界经理人 2006 盘点: 跨国公司“质量病”严重	172
第一节 全面质量管理	174
第二节 ISO 9000 系列标准	177
第三节 国际质量认证	179
第四节 国际质量奖	181
【思考题】	185
【案例研究】 纽约市公园及娱乐局实施“全面质量管理”技术	185

第十四章 综合案例研究——“陨落”的铱星	188
第一节 美国铱星公司	188
第二节 铱星公司周期系统管理评析	196
【思考题】	201
参考文献	202
..... 第二章 跨国企业的ERP系统	131
..... 第三章 ERP系统与管理	132
..... 【思考题】	138
..... 【案例研究】 创建北京的企业资源计划系统	138
..... 第十一章 国际物流	144
..... 【案例分析】 沃尔玛的供应链管理	146
..... 第一节 国际物流的发展	148
..... 第二节 国际物流的信息	151
..... 第三节 国际物流的现代化	153
..... 【思考题】	153
..... 【案例研究】 三星物流	153
..... 第十二章 国际商务	158
..... 【案例分析】 国际商务	158
..... 第一节 国际商务	157
..... 第二节 国际商务	158
..... 第三节 国际商务	161
..... 第四节 国际商务	163
..... 第五节 国际商务	164
..... 【思考题】	166
..... 【案例研究】 ERP中的	170
..... 第十三章 质量管理	173
..... 【案例分析】 世界	173
..... 第一节 全面质量管理	174
..... 第二节 ISO 9000	177
..... 第三节 全面质量管理	179
..... 第四节 全面质量管理	181
..... 【思考题】	183
..... 【案例研究】 全面	183

第一章

跨国企业的界定

【本章学习要求】

1. 了解跨国企业的含义
2. 掌握企业运作管理的主要内容
3. 熟悉跨国企业运作的一般模式

【导入案例】

IBM：由跨国公司衍变为“全球公司”^①

15年前，郭士纳领导IBM成功地从一家硬件生产商转型为服务提供商，今天仍然沿着这条道路前行的IBM，正进行另一次重大转身——在董事长兼CEO彭明盛的领导下，蓝色巨人正在由一家跨国公司衍变为一家“全球公司”。

在彭明盛看来，IBM已不再是一家传统意义上的跨国公司，而是一家“全球整合企业”。他在2006年6月的美国《外交》杂志上撰文称：“全球整合企业自己看成是多个专门业务模块的联合体——采购、制造、研究、销售、分销及其他等，其中各模块在经营业务的全球整合过程中，公司要决定这部分工作要在什么地方完成，以及选择这部分工作到底是由公司自己来做还是给外部合作伙伴来做。”面向“全球整合企业”方向，IBM打破原先以业务为主导的级别分明的集权式组织，按照全球资源优势的分布，将不同的功能中心移植到各个地区，并进行相应的业务流程和模式创新。比如在中国建立全球采购中心和研发中心，投资60亿美元在印度建立服务中心，把全球金融服务事业部设在巴西，在菲律宾、马来西亚设立人才中心、财务中心等。“未来实际上并没有什么母公司，我们开展业务的地方就是我们的家。”彭明盛2006年11月中旬访华时说。“全球整合企业”大大简化了IBM的基础设施和管理流程。这家巨头公司在全球曾设有155个数据中心、31个独立网络，整合之后，数据中心的数量减至6个，网络统一为1个。IBM的供应链转型是一个很好的全球整合的成功案例，以前，IBM每个产品部门都有独立的供应链，有自己的工厂、采购甚至财务结算部门。后来IBM把全球采购中心从300个缩减到3个，每年为IBM节省75亿美元。

2006年10月，IBM将全球采购中心总部从美国迁移到中国深圳，其全球首席采购官在深圳办公，统一管理分布于全球60多个国家400多个城市的7500名采购人员。2007年2月，IBM中国成都全球服务执行中心正式落成，该中心为日

① 冯禹丁：IBM：由跨国公司衍变为“全球公司”，商务周刊，2007-12-07。



本、美国、欧洲和亚太地区的客户开展应用系统服务，同时支持深圳全球采购中心推动 IBM 供应链管理的全球整合。目前，IBM 已在中国首批 5 个“服务外包基地城市”中的 4 个城市建立了全球服务执行中心。2007 年 2 月，IBM 大中华区 CEO 钱大群宣布了 2007 年 IBM 在中国的三大业务重点：将业务价值带给更多客户；打造 21 世纪的企业计算模式；致力于成为中国市场覆盖最广、份额最高的服务和解决方案提供商。为此，2007 年 IBM 在中国新设太原、石家庄、苏州、宁波四个分公司，使其在中国各城市的分支机构达到 26 个，员工数超过 1 万人，为其寻求合作伙伴的“蓝天计划”已覆盖至全国 300 多个城市。“中国是 IBM 全球整合的战略性市场，我们认为 IBM 在中国的成长很大程度上决定了整个公司的未来。”钱大群说，“这里也是 IBM 全球服务中心与全球创新中心的交汇点。”目前，IBM 中国已经完成了新的组织构建。硬件集团内部按 z、i、p、x 系列服务器和存储部门，以产品线组成 5 个事业部门；在软件集团内部，项目经理和实施部门成为不同产品线之间的协调者；服务集团则按照策略外包、业务转型外包、解决方案套件、整合科技和维护服务等职能划分。

全球商品市场的边界划分，不再是国家，而是企业。

企业运作全球化是社会分工超越国界的必然结果。企业运作越来越淡化国界约束条件，如福特汽车公司，在比利时生产传动装置，在英国生产发动机和液压装置，在美国生产变速齿轮系统，然后相互提供部件，装配成汽车销往世界各地，形成产品的跨国流动。当今世界，每个国家的市场上都存在别国制造的产品。

跨国企业作为经济全球化的载体，也是国际竞争重要的组织形式。一国的国际竞争力，甚至一国的国际政治地位，从长期看取决于该国是否拥有世界级的跨国企业和世界级的产品。所以，发展中国家参与全球化的迫切任务之一是积极引导和扶持有竞争力的企业组建大型跨国公司，在国内和国际市场开展竞争，而这种企业间竞争的重要核心之一就是企业运作的全球化。企业运作全球化对世界各国的企业都产生着巨大的影响。任何一个国家的企业既无法反对，又无法回避，唯一的办法是适应它，积极参与企业运作全球化，在历史大潮中接受检验谋求更好的生存与发展。

促使企业运作全球化的原因主要有：发达国家向国外转移劳动力密集型产品的生产；环保要求促使有条件的企业主动转移造成环境污染的产品；资本方便地、低成本地、快速地全球化流动，使企业可以在世界范围内投资建厂；交通、通信的快速发展提供了全球性低成本安全运输的和充分沟通的条件；项目大型化使一个企业或一个国家的资源、技术和资金无法独立承担等。

第一节 诠释跨国企业

各种各样的社会组织彼此间的差异很大。所谓社会组织，是指具有特定目标和

功能的、由社会化的生产要素组成的有机整体。社会组织可以根据是否以利润为组织追求的主要目标划分为营利性组织与非营利性组织。其中，营利性组织又可根据其产出的特征分为制造类组织和服务类组织。图 1-1 是对社会组织分类的一个简单描述。

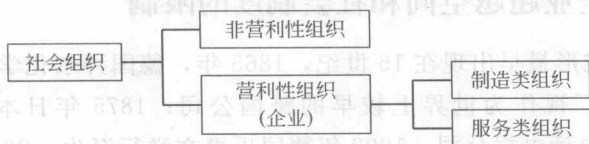


图 1-1 社会组织分类

一、企业

企业是社会组织中的一种普遍形式。企业是从事生产、流通和服务等活动，为满足社会需要和获取盈利，实行自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束，具有法人资格和自然人的经济实体，是社会经济的基本单位。

企业的概念包括以下四个方面的含义。

1. 企业是经济实体

企业不同于事业单位、政府机构和军队，企业必须追求经济效益。企业作为经济实体长期不盈利是“不务正业”，盈利是企业创造附加价值的重要组成部分，也是社会对企业所生产的产品和所提供的服务能否满足社会需要的认可和报酬。

2. 企业必须自主经营自负盈亏

企业除了加强内部管理，保证自己的产品和服务在品种、质量、成本和交货期上能够随时适应社会和需求者的需求之外，还必须对企业环境的变动及时主动地做出反应，这就要求企业有经营自主权，要进行独立核算，承担其行使经营自主权所带来的全部后果，即必须自负盈亏。如果企业只是负盈不负亏，就不可能正确地行使自主权，保证实施负责任的经营行为。

3. 企业必须承担社会责任

企业要对所提供的产品和服务负责，这是企业社会责任的底线。企业“满足社会需要”不仅仅是满足顾客和用户的需要，而且还应该包括满足股东、银行、职工、供货商、交易对象、政府、社区以及一切与之相关的社会团体的需要。当然，这些需要有时是相互矛盾的，企业不能只为自身谋取利益，还要妥善处理“利益相关者”的关系才能得以生存和发展，这就决定了企业还应承担社会上各方面利益的责任。企业的社会责任还表现在为社会提供就业机会，防止环境污染及节约资源等方面。

4. 企业必须合法地运作

一般企业从事经济活动，应具备的基本条件：必须在政府相关部门注册备案，完成登记手续；应有专门的名称、固定的工作地点和组织章程；具有独立的资产，实行独立核算；能够独立对外开展经营活动等。

二、跨国企业超越空间和社会制度的限制

跨国公司的雏形最早出现在 16 世纪，1865 年，德国拜尔化学公司在美国纽约州开设的苯胺工厂视作为世界上较早的跨国公司；1875 年日本东芝公司成立；1885 年创建美国电话电报公司；1899 年德国乐嘉文洋行诞生；20 世纪初，由于资本主义进入垄断阶段，资本输出的快速发展致使少数跨国公司开始出现。当时，发达资本主义国家的某些大型企业通过对外直接投资，在海外设立分支机构和子公司等开始了跨国性经营。未来的跨国公司将会出现“国际化经营三阶段”趋势。第一阶段以“物”为中心。企业主要靠商品进出口展开国际交流，发达国家的跨国公司已跨越了此阶段；第二阶段是“当地化阶段”。企业产品就地产销，发展中国家的跨国公司正处于此阶段；第三阶段是国际分工阶段。跨国公司的人、财、物、技术和信息等经济资源倾向于效益较高的国家或地区，最终成为“无国界企业”。21 世纪将有大批公司进入第三阶段。

进入 21 世纪，跨国企业已成为世界经济的重要组成部分，对企业的研究，离不开对跨国企业的研究，尤其离不开对跨国企业运作管理的研究。与跨国企业较为接近的概念见表 1-1。

表 1-1 跨国企业的含义

名 称	特 征
跨国企业 (Multinational Corporation)	指最少在国外一个国家拥有设施及其他资产的企业
跨国公司 (Transnational Corporation)	在两国或两个以上国家(地区)拥有矿山、工厂、销售机构和其他资产，在母公司统一决策体系下从事国际性生产经营活动的企业；或只有一个以上的国家和地区设有一个以上的海外子公司或分公司，并从事营利性生产经营活动，有共同的决策中心和共同战略，并分享风险和责任的企业的企业。1974 年，联合国经济和社会理事会决定，联合国统一用跨国公司这一名称
国际公司 (International Firm)	
超国家公司 (Supernational Enterprise)	
宇宙公司 (Cosmo-corporation)	
多国公司 (Multi-national Enterprise)	通过直接投资、转让技术等活动在国外设立分支机构或与当地资本合股拥有企业的国际性公司

联合国跨国公司委员会认为，跨国公司应具备以下三个要素：第一，跨国公司是指一个工商企业，它在两个或两个以上的国家内经营业务，而不论其采取何种法律形式经营和在哪个经济部门经营；第二，它有一个中央决策体系，具有能反映企业的全球战略目标的共同政策；第三，它的各个实体分享资源、信息和社会效益。

跨国公司的主要特征有：

(1) 一般以一国一家大型公司为主, 通过对外直接投资或收购当地企业的方式, 在多国有子公司或分公司。

(2) 一般有一个完整的决策体系和最高的决策中心, 各子公司或分公司虽各自都有自己的决策机构, 都可以根据自己经营的领域和不同特点进行决策活动, 但其决策必须服从于最高决策中心。

(3) 一般都从全球战略出发安排自己的经营活动, 在世界范围内寻求市场和合理的生产布局, 以定点专业生产、定点销售产品的方式牟取较大的利润。

(4) 一般有强大的经济和技术实力, 有快速的信息传递, 以及资金快速跨国转移等方面的优势, 在国际上有较强的竞争力, 对某些产品、或在某些地区, 有不同程度的垄断性。

跨国企业可由单个国家的企业独立创办, 也可以是两个或多个国家企业合资或合作经营, 跨国企业往往是通过输出资本, 在许多国家设立分公司, 或控制当地的企业成为他的子公司, 形成一个由国内到国外, 从生产至销售的一个超国界的企业运作体系。

第二节 企业运作管理的内容

跨国企业运作在百年前就已经以多种方式开始, 但在近些年中其发展速度大大加快, 特别是生产要素的流动更以前所未有的速度扩张。

跨国企业对运作管理内容的一般性方面未曾改变, 但给运作管理内容的特殊性方面带来了深远的影响, 包括进一步深化各国产业结构的调整、相互协调将成为 21 世纪的主旋律; 在世界范围内形成生产体系; 发展中国家对发达国家的依附性更强; 国际金融市场的风险加大; 跨国企业间的贫富差距扩大; 全球生态系统遭到过度开发和破坏; 跨国集团内部工会的权利受到损害等。

企业运作管理的一般内容, 从企业周期系统的管理角度研究, 是按照实施的顺序性依次展开, 分别为生产运作系统的设计、运行和改进。如图 1-2 所示。

企业运作管理的基本内容包括生产运作系统的设计、生产运作系统的运行和生产运作系统的改进三个主要方面。

生产运作系统设计是在企业总体生产战略和产品决策确定之后, 对生产运作系统本身所进行的设计。主要包括以下决策内容: 确定生产方式、生产设备与技术的选择、工作设计与工作测量、厂址选择、厂区与设备的平面布置、编制定员、制订企业资源计划和年度进度计划等。

生产运作系统的运行主要是在现行的生产运作系统中, 根据订单或预期的市场需求组织生产运作过程, 保质、保量地提供产品或服务, 并形成价值增值。其主要决策内容包括: 生产作业计划的制订、生产进度控制、全面质量管理、库存控制和成本控制等。

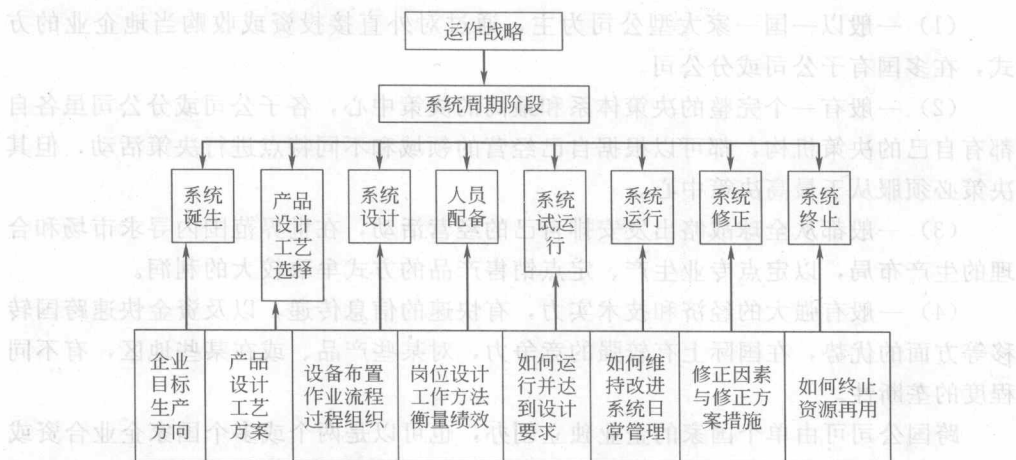


图 1-2 系统周期阶段及相关决策内容示意图

生产运作系统的改进是根据环境因素的变化情况，对生产运作系统进行相应的调整与优化，使其能够适应环境的变化。当环境的变化程度轻微或几乎没有变化时，应维持现有生产运作系统；当环境因素变化到一定程度时，应对现有生产运作系统进行改进；当环境因素发生剧烈变化或威胁到企业的生存发展时，应对现有生产运作系统进行大规模的整改。

第三节 跨国企业的运作模式

跨国企业运作模式主要包括全资拥有的子公司、合资企业、许可证、海外生产、产品直接出口和国际战略联盟，见表 1-2。跨国企业的运作模式有时也会采取多种组合。

表 1-2 跨国企业运作模式

模式	主要特征
全资拥有的子公司	跨国公司全部拥有和控制的海外投资，对于子公司，总公司有直接的资本和人力资源投资，如在海外建立一个全新的企业或在海外收购一家现有的企业
合资企业	涉及两个或者两个以上的合资伙伴共同拥有和控制一家海外企业，通常是在其中一个合资者的国家里，如非股权合资、股权合资
许可证	企业被允许生产另一方设计并受专利保护的产品或服务，即颁发许可证企业允许另一家企业有偿使用其专利、商标或者知识产权，往往买方只能在特定的区域内销售他的产品，并且有时间限制
海外生产	海外生产往往是把一部分的生产工序放到国外，以降低成本。海外工厂往往建在那些劳动成本比较低的国家，而最终产品往往销售给跨国公司的本国市场
产品直接出口	一般是进入新的国际市场的最通用的模式，不必在其他国家建立运营基地，通过合约关系建立分销渠道，对营销和分销的控制较弱，运输成本较高，可能还会遇到高进口税，较难按客户要求定制产品
国际战略联盟	两个或两个以上潜在或实际的竞争企业之间，为了某一共同的特定目标所形成的合作协议。包括：跨国交换从而扩大市场模式的联盟；跨国并购式的联盟；中外技术合作式的联盟；国际化购进品牌式联盟；中外合资业务态创新式的联盟；跨国并购资源式联盟；跨国公司同发展中国家企业间一般联盟