



教育部经济管理类核心课程教材

Management

管理学

▸▸ 陈 劲 编著



教育部经济管理类核心课程教材

Management

管理学

▸▸ 陈 劲 编著

中国人民大学出版社
• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学/陈劲编著.

北京:中国人民大学出版社,2010

教育部经济管理类核心课程教材

ISBN 978-7-300-12539-8

I. 管...

II. 陈...

III. 管理学-高等学校-教材

IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 144643 号

教育部经济管理类核心课程教材

管理学

陈 劲 编著

Guanlixue

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京市易丰印刷有限责任公司

规 格 185mm×260mm 16 开本

版 次 2010 年 9 月第 1 版

印 张 26.75 插页 1

印 次 2010 年 9 月第 1 次印刷

字 数 600 000

定 价 38.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

教育部经济管理类核心课程教材

出版说明

按照购买力平价标准衡量，中国已被世界银行列为世界第二大经济体，仅次于美国。但是，我们不能因此沾沾自喜。成为经济大国并不意味着就是经济强国，中国的强国之路依然漫长而曲折。我们应该清醒地认识到，面对新的发展形势，我们自身还存在着许多短板，如果不能及时将这些短板补齐，我们将会在前进的道路上失去平衡而摔跤。最重要的短板之一，是我们在经济管理高等教育与实践方面的落后和不足。中国现代经济管理实践比西方国家晚几十年甚至上百年，很多理论知识和实践经验最初是从西方“拿来”的，这导致中国的经济管理类人才在知识储备上总是落后于人，缺乏领先的理念来引导实践。

基于以上认识，中国人民大学出版社近年来不断深化教材的层次和结构，无论是引进版还是本版，都从多个维度进行开发和建设，以适应新的发展要求。作为国内最早引进国外优秀经济管理类图书的出版社之一，我们最初引进的一批经典欧美经济管理类图书造就了一大批成功的管理者。借鉴引进版的成功经验，在本土教材开发方面，除了及时吸纳国内外经济管理领域的先进思想和理念，还提供尽可能多的案例，特别是本土案例。这一点在“教育部经济管理类核心课程教材”系列中体现得十分充分。

本套教材的开发思路得到了全国许多经济管理类高等院校的优秀老师的极大认同和支持。感谢这些老师投入极大的热情，与我们共同设计整套教材的方案，制定教材开发原则和体例，并积极承担各自领域教材的编写工作。每位参编老师都是各自领域的佼佼者，并且无论其身居何职，都依然站在教学第一线。我们尽力做到教材从内容到形式都具有独特的风格；同时，我们还为许多教材配备了案例集或学习指导书，并提供一些教学辅助资料供老师免费下载，为使用教材的老师 and 学生们提供尽可能周到的服务。

作为新中国成立后最早建立的一家大学出版社，中国人民大学出版社一直秉承“出教材学术精品，育人文社科英才”的宗旨。如今同类经济管理类教材充斥市场，我们更觉得有责任紧跟时代脉搏，不断推出精品，提升教材的质量和层次，一方面，为选择教材的广大师生节约选书的时间成本，另一方面，也希望为提升中国的经济管理和实践水平做出贡献。我们期待着广大使用者的建议和鞭策，促使我们不断对本套教材进行改进和完善，使之长远传承，经久不衰。

前言

自科学管理之父——弗雷德里克·泰勒出版《科学管理原理》以来，管理学思想和管理学体系不断发展完善，成为最重要的社会学科之一。彼得·德鲁克在1954年出版的《管理的实践》一书，标志着现代管理学的开始。之后，哈罗德·孔茨、斯蒂芬·罗宾斯等著名学者所构建的体系为管理知识体系的完善作出了杰出的贡献，为全世界各类组织的管理提供了重要的指导作用。管理成为人类历史上最伟大的一项发明。

随着全球化、信息化和伦理化的不断深入，有必要在前人的基础上对管理学体系进行变革与发展。尤其是随着知识经济的迅速发展，知识与创新成为持续竞争优势的主要来源，组织成员更需要关爱与支持。源于工业经济时代、以运营效率为导向、忽视人性的管理学思想和体系，在指导今天和未来的组织发展过程中，显得难以适应。本书试图以创新为导向、以系统辩证的思维来构建管理学的新范式，既保留了管理学经典的有益理论知识，又积极吸收了管理学的新概念、新思想以及各类组织的管理新实践总结，包括中国本土企业先进的管理理念与方法。

本书在编写过程中，参考了大量国内外管理学的专著、教材和论文，并得到了国内相关企业的大力支持和帮助。本书的编写得到了浙江大学最佳创新团队全体师生的大力支持。浙江大学管理学院的王鹏飞、刘振对本书的合作策划与资料编写作出了极大的贡献。浙江大学管理学院邬溪羽等同学对本书提出了极好的建议。此外，中国人民大学出版社的编辑对本书付出了辛勤的劳动。在此，对学者、企业和编辑表示最衷心的感谢。

陈 劲

于浙江大学求是园

本书创新之处及基本框架

本书力求创建一种适合知识经济时代的管理学新范式。在编写过程中，强调创新的思维和系统的思维，提出组织发展应该从运营导向转变为创新导向。同时指出，兼具良好的运营能力和创新能力的组织才能够实现最佳实践，创新能够为组织提供持续的竞争优势，但同时需要高效的运营予以支持。

对现代管理产生影响的环境主要有三个方面，即 GIE：全球化（Globalization）——使管理活动必须具有全球的视野，配置全球的资源进行运营与创新；信息化（Informationalization）——提高了组织运营的效率和科学性，又为组织的创新提供了更多的机遇，带来更多创新；伦理化（Ethic）——使组织发展必须考虑环境、道德和贫困等社会问题。

本书认为，管理就是合理配置资源和构建能力，充分发挥领导与计划的作用，以高效的运营和持续的创新来实现组织愿景的过程。管理就是领导未来、计划落实的过程；管理就是高效营运、适度创新的过程；管理就是整合资源、构筑能力的过程；管理就是均衡治理、有效控制的过程。根据这一新的管理定义，管理学的新范式主要包括四个职能部分：领导与计划、运营与创新、资源与能力以及治理与控制。

领导与计划。未来组织的首要任务是洞察未来，把握动态环境。因此要将愿景与战略放在计划之上，同时要以较强的领导力持续地指引组织快速向前发展。愿景是计划的终极灵魂，而计划是愿景的工具与寄托。本质上说，战略就是一种长期计划，其视角比一般计划更为长远，更加接近愿景的要求，它通过跨越更深广的时间和空间来为愿景服务。从组织活动的角度来看，计划则扮演了一个执行者的角色，通过理性、正确的决策，确保每一项组织活动的成功与优化，从而实现愿景所描绘的理想状态。决策是最基本的组织活动，贯穿于管理过程的始终。我们清晰地分析和展现了这四者之间依次递进的层次关系。而在这四个层次中，领导起到了统领的作用，管理就是领导未来、愿景导引、战略驱动、计划落实的过程。

运营与创新。未来组织的第二项重要任务就是通过组织结构与流程的优化，形成一种既能保持组织高效运营，又能促进组织创新与变革的二元化组织构架，一种既保

持层次结构，又引入市场机制的混合型组织体制。组织运营和组织创新分别是组织的“保健因素”和“激励因素”。没有高效的运营，组织就难以生存；没有创新能力，组织就难以获得持续的竞争优势。在对组织进行系统概述后，本书归纳出了分别适合于运营和创新的组织结构和文化，提出扁平化、网络化和开放化是组织的发展趋势，介绍了组织结构的新模式——二元性组织、柔性组织、模块化组织和全球一体化组织等。此外，本书还指出，组织在不同的发展阶段需要有不同的侧重。初创期侧重创业管理，组织发展期侧重运营，组织成熟期侧重创新，组织衰退期应该积极推动公司创业。

资源与能力。未来的组织还需要平衡资源和能力。独特的、稀有的、不易替代和模仿的资源并不足够，还需要构成核心能力来更好地予以利用；而静态的核心能力在动荡的环境下也渐渐显得不足，于是动态能力成为获得持续竞争优势的关键。在从资源到核心能力再到动态能力的过程中，惯例起到了不可替代的作用。由于资源和能力是相辅相成的，因此组织能力的提升也意味着更有效地获取、利用资源。在资源、能力、惯例之间形成持续循环，帮助组织不断适应并超越环境，是未来组织的第三项关键行为。

治理与控制。设计科学有效的治理结构，加强内部控制，实施短期利益与长期发展的综合性评价体系，是未来组织的第四项重要任务。组织的所有者与经营者之间、经营者与下属管理人员之间、管理人员与一般员工之间存在着代理关系，为了防范代理问题的发生，现代企业必然需要公司治理和控制，尤其是内部控制。内部控制与公司治理不能割裂，须将内部控制纳入公司治理路径之中。公司治理机制有效，才能保证不同层次控制目标的一致性；只有从源头实施内部控制，才能维护各利益相关者的权益。有效的内部控制应当能够维护所有利益相关者的合法权益，而不是维护某一类或少数利益相关者的权益。组织还要引入平衡计分卡等先进的管理工具，促进组织在经济业绩提高、流程优化、智力资本提升、顾客满意等方面取得全面均衡的发展。

目 录

第一篇 管理的环境与范式

第 1 章 管理的环境	(3)
第 1 节 全球化与管理	(3)
第 2 节 信息化与管理	(11)
第 3 节 伦理化与管理	(20)
第 2 章 管理学的新范式	(32)
第 1 节 管理概述	(33)
第 2 节 管理思想的回顾	(36)
第 3 节 管理学知识体系的回顾与评述	(41)
第 4 节 管理学的新范式	(51)

第二篇 领导与计划

第 3 章 愿景	(63)
第 1 节 愿景概述	(63)
第 2 节 愿景的作用	(65)
第 3 节 愿景的规划	(71)
第 4 节 愿景的开发	(73)
第 5 节 愿景的演化	(75)
第 4 章 战略	(78)
第 1 节 战略管理概述	(79)
第 2 节 战略管理过程	(80)
第 5 章 计划	(86)
第 1 节 计划的层次	(87)
第 2 节 计划的种类	(90)
第 3 节 计划的作用和功能	(91)
第 4 节 计划的制定方法	(92)
第 5 节 目标管理	(96)



第6章 决策	(102)
第1节 决策概述	(102)
第2节 决策中的理性和有限理性	(105)
第3节 有效决策的关键	(109)
第4节 科学决策的实践	(112)
第5节 愿景、战略、计划与决策	(119)
第7章 领导	(126)
第1节 领导	(126)
第2节 领导与管理的辩证统一	(142)
第3节 领导的新趋势	(144)

第三篇 组织运营与创新

第8章 组织的概述	(157)
第1节 组织的概念	(158)
第2节 组织的结构设计	(160)
第3节 组织结构类型	(169)
第4节 组织结构的新模式	(188)
第5节 组织文化	(200)
第9章 创业管理	(211)
第1节 创业与创业精神	(212)
第2节 创业者	(213)
第3节 创业机会的评估	(215)
第4节 创业团队的组建	(218)
第5节 创业融资与退出机制	(219)
第10章 组织运营	(224)
第1节 组织运营的概述	(225)
第2节 组织运营的历史演变	(226)
第3节 组织运营管理的职责	(228)
第4节 组织运营的主要趋势	(229)
第5节 组织运营的主要理论	(229)
第11章 组织创新与变革	(234)
第1节 组织创新	(234)
第2节 组织学习	(246)
第3节 组织变革	(256)
第4节 公司创业	(262)

第四篇 资源与能力

第12章 资源的整合	(273)
第1节 资源的概念及分类	(273)
第2节 资源的“经济租金”视角	(275)

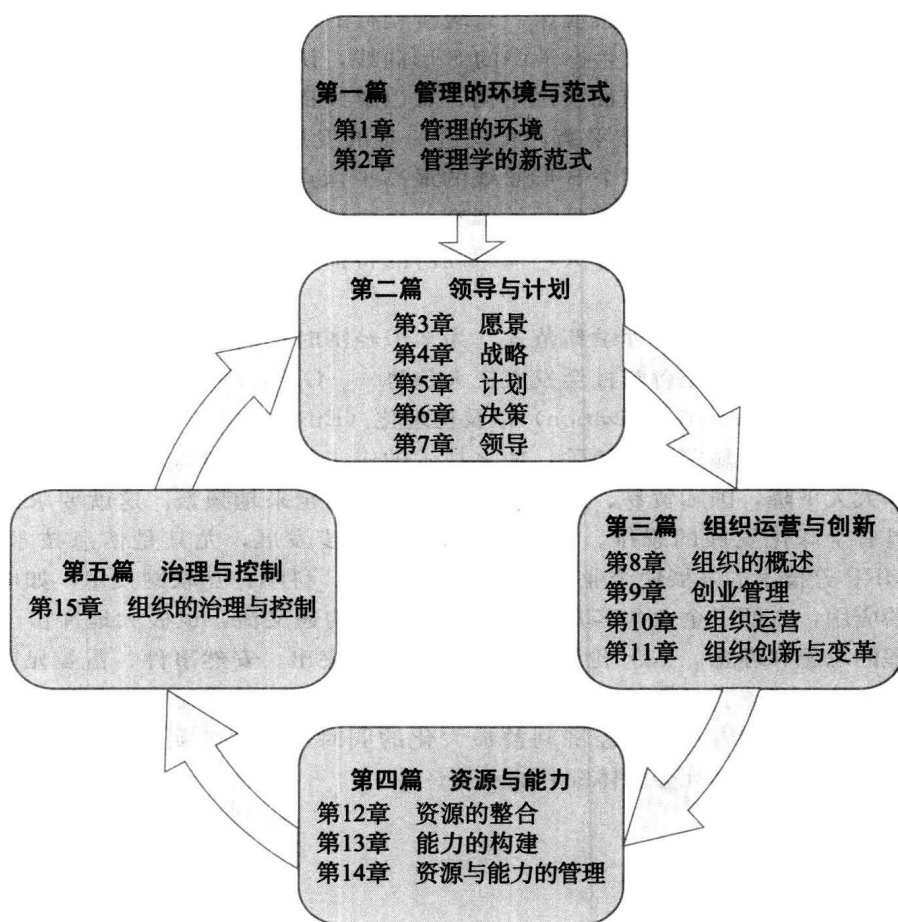
第 3 节 关键资源的特征识别	(275)
第 4 节 资源获取与利用	(279)
第 5 节 组织与资源配置的匹配	(282)
第 13 章 能力的构建	(289)
第 1 节 核心能力与动态能力	(290)
第 2 节 从资源到能力	(295)
第 3 节 惯例的角色与作用	(298)
第 14 章 资源与能力的管理	(304)
第 1 节 人力资源管理	(304)
第 2 节 融资与资本运营	(324)
第 3 节 知识管理	(332)

第五篇 治理与控制

第 15 章 组织的治理与控制	(365)
第 1 节 组织的制度体系——以公司治理为例	(365)
第 2 节 控制	(378)
第 3 节 内部控制	(394)
第 4 节 基于内部审计的绩效评估	(401)
参考文献	(410)

第一篇

管理的环境与范式





与 20 世纪后半叶发生巨大变革的技术、生活方式、地缘政治相比，管理就像一只缓慢爬行的蜗牛。

——加里·哈默

一般，把 1912 年由弗雷德里克·泰勒所著的《科学管理原理》看做管理学的开端。在这近百年的发展历程中，管理学的理论与实践取得了不小的进步和提升，从最简单的、直线的、科层形式的组织结构发展出了事业部制、扁平化等现代化组织结构，从视工人为“会说话的机器”发展到人际关系学派所主张的“对员工的尊重和激励”，从只关注组织内部效率的提升发展到重视供应链的整体效率。尽管如此，组织并没有消除历史悠久的官僚习气，循章办事和竭力控制仍是大多数组织运作过程中的主要焦点，组织的重大战略决策仍然由极少数的、被“束之高阁”的高层管理团队来制定，中层和基层员工的创造力仍然没有得到认可和利用。

哈默说，管理学体系就像一只缓慢爬行的蜗牛，始终没有实现本质上的飞跃。技术创新领域引入生态学中的 S 形曲线，认为技术经过一段时间的快速发展后，会达到某个阈值而实现平衡，难以继续提升。只有借助外部力量或者自身的突变，才能够打破平衡，实现进一步的发展。作为社会科学的重要分支，管理学似乎也达到了某个 S 形曲线的最高平衡点而难以前行，构建管理学新范式的必要性日益凸显。管理学的既有体系主要是为大规模的生产制造服务，适合于工业经济时代。而今天，知识经济的特征日益突出，对管理学体系也提出了新的要求和挑战。

本篇着力构建管理学新范式，为知识经济时代的组织发展提供指导。我们首先来了解当代经济与社会发展三大趋势——GIE，即全球化（Globalization）、信息化（Informationalization）以及伦理化（Ethic）。（1）全球化的进一步完善。随着国家间贸易壁垒的消除，加之技术的进步使得跨国沟通、交流与运输的成本大大下降，国际贸易、跨国投资、跨国合作越来越频繁。这就要求组织管理具有全球化发展的思维。（2）技术的进一步发展，尤其是信息技术。ERP，MRP 等技术的发展使企业资源管理更加合理、科学；互联网技术，如电子商务的应用，方便了企业与客户、供应商之间的沟通交流，也极大地冲击了组织管理的思想和理念。（3）伦理化的要求进一步突出。安然事件、雷曼兄弟破产震撼全球，我国的三氯氰胺奶粉事件震惊全国，人们对管理伦理化的要求日益突出。现代管理者在追求经济利益最大化的同时，还需要明确组织的社会责任，实现经济利益和社会整体福利的双赢。

管理的环境

学习目标

- 掌握全球化的发展趋势
- 熟悉全球化对管理的要求与挑战
- 了解信息化的发展历程
- 学习信息化对管理的影响
- 认识社会责任的内涵
- 了解绿色企业和绿色经济的相关知识
- 了解组织发展与反贫困之间的关系

第1节 全球化与管理

美国超级市场中一大半的日用品（如玩具、塑料制品、衣服）上印着“Made in China”；中国上海的外滩、陆家嘴等地点林立着瑞银、德意志银行等著名的国外金融机构；2004年，中国联想集团收购了IT界蓝色巨人IBM的PC业务，并且在美国北卡罗来纳州的“金三角”设立总部；2010年3月29日，中国民营汽车的领军者之一吉利汽车正式宣布收购沃尔沃。

随着竞争不断升级，越来越多的企业选择走上世界舞台，进行全球布局以提高竞争力。意大利、法国等国是艺术的殿堂，不少跨国企业在这些国家设立了前端的设计部门（如吉利汽车就在意大利设立了工程设计部门）；中国、印度等发展中国家拥有大量廉价的劳动力，很多大型跨国企业将主要的生产制造基地转移到这些国家和地区；美国、日本等国拥有最先进的科学技术和最优秀的创新型人才，大量跨国企业将研发或者创新中心设立在这些国家，以保持对尖端技术的紧密跟随（如中国的海尔集团在美国设立了产品开发与研究机构）。



一、全球化的背景与特征

由于全球化的企业需要在不同国家和地区、文化和习俗背景下进行活动,面临的经营环境非常复杂,因此如何通过有效的管理来应对文化差异、执行全球化策略显得尤为重要。不仅仅是跨国企业,如今几乎没有任何一家企业在经营过程中,没有接触来自其他国家的人员、政策、产品或者服务。如何有效管理来自不同国家和地区、具有不同文化背景的人,也已经成为每一位管理者必须掌握的技能。

(一) 全球化的背景

一般认为,全球化浪潮始于20世纪后半叶。伴随着世界政治、经济格局发生重大改变,全球化浪潮风起云涌,势不可当。全球化就是指在全球经济体系中,以企业为代表的组织在世界任何地区融资、投资、贸易,利用世界各地的物质和人力资源,并且制造、销售产品或提供服务。

推动全球化发展的力量主要来自两个方面:(1)贸易壁垒的消除。各国经济体制渐趋一致,政治对立得以缓解,使得各国之间的贸易活动更易于进行。(2)技术的进步。通信、运输等科学技术的进步大大降低了企业全球范围内活动的沟通、交易、运输成本。^①

1. 贸易壁垒的消除

20世纪二三十年代,大部分国家都以保护本土企业、保护新兴产业为由,对国外商品的进口进行严格的限制,最常见的政策手段就是对其征收极高的进口税。例如,在改革开放初期,我国的进口关税很高,导致电视机、摩托车等进口产品的价格极其昂贵。

第二次世界大战之后,随着政治、经济体制上分歧的化解,国家间的各种贸易壁垒也在不断消除,进一步促进了全球化的发展。生产资料、商品、技术、资本、人才等的跨国流动得到鼓励和支持。从最初的关贸总协定(General Agreement on Tariffs and Trade, GATT)到现在的世界贸易组织(World Trade Organization, WTO),都在努力推动国际自由贸易。以前由于政治、经济制度的差异,中美两国几乎没有任何贸易往来。改革开放以来,中国成为世界最大的市场和廉价生产基地,吸引着包括美国在内的世界各地的知名企业进入,如可口可乐。中国企业所供给的低价格产品也在世界市场上广受青睐,陈列在美国超市中的大多数商品也都印有“Made in China”。

全球各地的需求也在不断同质化(homogeneity)。对于电脑、手机、家电等高度标准化的产品,各国的需求差异非常小,也就是说世界各国所销售的产品都是高度相似的。例如,阿迪达斯足球鞋、星巴克咖啡、惠普电脑在中国取得了巨大成功,但它们的产品或服务与本国并没有很大区别。

2. 技术的进步

科学技术的进步为全球化发展提供了重要支持,尤其是运输、储存与通信

^① 蔡敦浩:《管理学》,台北,沧海书局,2005。

技术（Information and Communication Technology, ICT）的突破性发展。在《世界是平的：把握这个趋势，在 21 世纪才有竞争力》一书中，弗里德曼指出技术的发展，特别是信息通信技术的发展，极大地推动了世界经济体的发展、成长与交易。

全球运输技术的提升大大缩短了国际旅行、商品运输的时间，同时也降低了成本。运输的质量也在不断提高，储存包装技术得到大幅改善，商品得以保存更长的时间。这就大大扩展了产品销售的空间范围，使得几乎任何商品都可以在世界范围内流通。澳大利亚的商店里面摆放着来自北京的烤鸭，德国的超市里面热卖着中国的大闸蟹和韩国的泡菜……

除了运输和储存技术，信息技术的进步对全球化发展所起的支持和保障作用更为重要。随着经营范围的不断扩大，沟通成本会急剧增加，这曾经在很大程度上阻碍了全球化发展。20 世纪 90 年代开始，信息技术实现了强有力的发展，通信卫星和光缆覆盖了全球大部分区域。特别是互联网技术的开发和普及，降低了沟通国际事务的成本，提高了跨国沟通的效率。全球化企业可以通过视频会议系统，让世界各国分公司的员工共同参与项目讨论，而无须聚集到一起。在中央电视台的演播室里，通过思科公司的视频通信技术，嘉宾范曾先生可以与香港、台湾的学者交流书法、绘画以及人生方面的心得体会。

（二）全球化的特征

在生存性动机或者战略性动机的刺激下，大量的企业从本土走向世界大舞台。全球化的企业发展就需要有全球化的管理为之提供支持，以下着重介绍全球化管理的主要职能方面：市场全球化、制造全球化、金融全球化、研发全球化以及人力资源全球化（见图 1—1）。^①

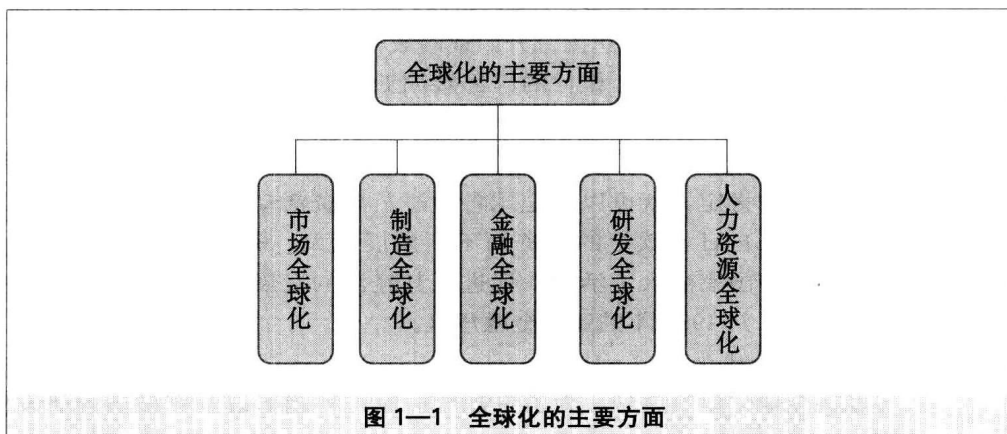


图 1—1 全球化的主要方面

1. 市场全球化

由于最早的全球化形式是国际贸易，主要目的就是在全球市场上进行相关商品的进出口，因此毫无疑问，全球化过程中最典型、最普遍的就是实现市场全球化。市场全球化是指产品或者服务可以在全球的贸易市场上进行交易和流

^① 蔡敦浩：《管理学》，台北，沧海书局，2005。

通。20 世纪 80 年代以来,随着国内市场的逐渐饱和,海外市场已经成为很多跨国企业的主要业绩增长点。

在全球市场的扩张过程中,企业需要考虑的问题包括以下几个方面:(1) 如何选择适合的国际市场。不同国家的市场环境不同,企业需要根据自己的产品特点、成本、价格等进行国际市场的选择,例如美国、日本市场比较活跃,消费意识比较超前,适合创新型产品的销售。(2) 如何进行产品的国际定位。由于不同国家、地区的市场需求不同,全球化过程中,企业需要考虑产品的国际定位。例如,销往欧美的车型往往比销往亚洲的更大一些,以适应欧美人更为高大的身材。(3) 如何在不熟悉的市场环境下进行营销推广。不同国家或地区拥有不同的文化背景和行为习惯的顾客。

2. 制造全球化

制造全球化就是企业将生产制造的整个过程渗透到全球各地,从各个国家和地区采购原材料、雇用员工,以完成部分或全部生产过程。由于不同国家和地区的生产要素的质量和成本有比较大的差异,因此根据自己的实际要求,企业可以利用这些差异来降低生产成本或者提升产品质量,以获得更强的竞争优势。

在制造全球化的趋势下,形成了越来越多的跨国合作的全球生产制造网络,产品的生产制造不再集中于一个国家或地区。全球制造网络承担着越来越重要的角色。从原材料到加工为成品,需要经过很多制造流程。过去这些流程往往都集中在一个国家和地区完成,而现在可能是由分布在不同国家或地区的厂家来共同完成。可以说,全球制造网络的形成使整个地球变成一个联动的大工厂。不同国家或地区的企业根据自己的优势,负责生产流程的某些环节,从而共同完成某一种最终产品的制造,最为典型的的就是波音飞机的制造。

3. 金融全球化

服务业也随着制造业的发展而向全球延伸,其中最为典型的就是金融行业。20 世纪 80 年代以来,发达国家开始逐渐放松对金融活动的管制,着力推动资本的自由化。国际资本的运作目的已经转向获得最大的收益或者规避风险,而不是基本的商品贸易。现在国际资金流通中,90%以上与商品贸易无关。

对组织的发展而言,融资渠道不再仅限于本国,只要企业的经营业绩突出,并受到市场的肯定,就可以在全球各地进行融资活动。如在发展初期,阿里巴巴就得到了来自日本软银的投资而不断发展壮大。资本在国家间活跃地流动,虽然为发展中国家注入了活力,促进了其经济的发展,但是也引发了一些前所未有的问题,如 1997 年的亚洲金融危机。

4. 研发全球化

经济全球化愈演愈烈,为了更好地适应这种趋势以及突破国内研发资源的有限性,很多跨国公司打破了以前只在本国企业总部进行研发的定式,在全球范围内进行研发投资,形成研发国际化。

研发国际化指的是企业改变原来只在母国进行研发活动的做法,通过直接建立国外研发机构、跨国收购或者建立国际技术联盟等形式,将研发活动扩展到全球,形成以创新源获取全球化、创新人才国际化、创新组织国际网络化为特征的技术创新的新范式。研发国际化主要有两种形式:(1) 企业与国外企业、大学以及研究机构建立技术联盟,形成稳定的技术合作关系;(2) 企业通过并

购、合作建立或者直接建立国外技术研发机构，如海尔集团在美国的研发中心。还有很多企业的研发国际化是兼用上述两种方式，如荷兰的飞利浦公司在上海建立了独资的中国研发总部，同时通过该总部与浙江大学、中国科学院等科研机构建立了技术合作关系。

研发国际化充分利用了不同地区的特有资源优势，并与当地企业进行有效交流，有效地配置了企业的能力，促进了创新活动的产生与扩散。这样，跨国企业的研发活动便由分散在不同地区的单位共同完成，形成了富有弹性、多样性和复杂性的全球创新网络。

飞利浦的研发国际化

从20世纪70年代末期开始，飞利浦就开始发展研发国际化，其八个研究工作实验室分别位于荷兰、德国、美国、英国、法国和比利时。埃因霍温的中央实验室有2500名科学家和工程师，一方面研究物理、化学和数学这些基础科学的最新动态，另一方面致力于大量应用领域研究，包括集成电路、材料科学等。其他实验室更加专业化，如位于英国莱德希尔的机构就把重点放在硅和砷化镓制成的分立元件的固态电子学和人工智能的软件设计上，巴黎实验室主要负责微处理器以及超大规模集成电路的结构和数字信号处理。

5. 人力资源全球化

总的来说，上述四个方面的全球化都需要人力资源来支撑。全球化的发展在促进国家间商品贸易、资本流通以及制造布局的同时，也放松了对人力资源的限制。据统计，2003年约有近2亿人口不住在本国境内，其中1.2亿是在外劳工。

人力资源的全球化是指劳动力的跨国界流动。高层职业经理人、金融分析师、科学家、工程师、设计人才等，在国际人力市场上炙手可热。这些人员不受国界的限制，只要拥有在市场上创造附加值的能力，就是具有竞争力的人力资源。现在越来越多的外国人才来到中国，为中国的企业工作。

根据美国著名投资机构高盛集团的调查，未来十年美国将有高达600万工作机会外流到中国、印度、爱尔兰等劳动力成本低廉、科技人才素质较高的地区。例如，当美国的软件工程师编写好程序后，就通过互联网传给远在大洋彼岸的中国和印度工程师来进行编译和试错；保险公司将原本由本地员工负责的文件资料转移到工资更低廉的国家或地区进行处理。虽然受到各国移民和工作许可等法律法规的限制，国家之间的人力资源难以完全自由流动，但是借助通信技术的发展，其实已经实现了人力资源全球化。

二、全球化对管理的要求与挑战

进行全球化发展，企业有多种形式可供选择：简单的产品和服务的贸易、授权和特许经营、合资以及独资子公司。任何一种选择都可能会给企业带来新的飞跃，但同时要清楚地看到全球化并非易事，很多冲突、挑战也将随着全球