

 普通高等学校经济管理类精选教材

KUAGUO
GONGSI
GUANLI

跨国公司管理

朱北仲 主 编
周旭东 李晓龙 副主编



清华大学出版社
<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>



北京交通大学出版社
<http://press.bjtu.edu.cn>

普通高等学校经济管理类精选教材

跨国公司管理

朱北仲 主 编
周旭东 李晓龙 副主编

清华大学出版社
北京交通大学出版社

• 北京 •

内 容 简 介

本教材从管理学的基本知识和基本理论入手,使学生先对管理学有一个概念性的掌握,在此基础上引导学生进一步深入学习跨国公司直接投资的经典理论及跨国公司经营环境的。本教材结合我国的经济发展实际,特别突出了跨国公司人力资源管理、跨国公司营销管理、跨国公司的管理决策方法等业务领域的知识。

本书知识全面、通俗易懂、形式活泼,每章均有案例研究、习题等,可作为本科及大专院校财经类专业的教材,也可以作为企业经理人和一般管理人员的专业知识读本。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

跨国公司管理 / 朱北仲主编. — 北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社, 2011.8

(普通高等学校经济管理类精选教材)

ISBN 978-7-5121-0714-4

I. ① 跨… II. ① 朱… III. ① 跨国公司-企业管理-高等学校-教材 IV. ① F276.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第173224号

责任编辑:杨正泽

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969 <http://www.tup.com.cn>

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414 <http://press.bjtu.edu.cn>

印刷者:北京泽宇印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印张:17.25 字数:442千字

版 次:2011年9月第1版 2011年9月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5121-0714-4/F·892

印 数:1~4 000册 定价:28.00元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。

投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

前言

跨国公司的发展是经济全球化的必然结果，在世界经济的发展中扮演着日趋重要的角色。随着我国经济逐渐融入全球化经济的范围，越来越多的跨国公司投资于我国；也有越来越多的我国的企业不断壮大，向跨国公司的方向迈进。了解跨国公司的有关理论和经营管理实务，对于加快中国经济发展具有重要意义。

“跨国企业管理”是一门从企业角度研究跨国公司的新兴学科，它是在国际贸易、对外直接投资、国际金融、国际市场营销、战略管理等多门学科知识的基础上发展起来的。现在市场上同类教材很多，这些教材体系完整，基本理论成熟，但是多是为本科工商管理专业或 MBA 教学设计。为了更好地体现国际经济与贸易专业的特色，特编写此教材。

本教材在编写上主要体现出以下特点。

首先是注重从跨国企业管理理论渊源、管理方法方面入手，对跨国企业管理的有关基本理论进行较为详细的阐述介绍。这不同于以往的有关书籍出现的对跨国公司讲管理少，讲经济理论、国际投资理论过多的情况，在一定程度上解决了课程学习过于理论化所导致的降低学生学习积极性及将来在工作实践中缺乏管理实战适应性的问题。

其次是内容新颖。本书吸收了跨国公司研究的最新成果和我国利用外资、对外投资的最新实践，比较充分地反映了该课程的发展前沿。例如，人力资源管理研究近几年才在国内发展起来，许多关于跨国公司的教材中没有人力资源管理的内容，我们在本书中设立了“跨国公司人力资源管理”一章。

最后是突出实践性。本书每章开头都有针对性的导入案例，有助于激发学生的学习兴趣，明确学习重点和方向；每章结束后都有较为完整的案例分析，可用于延伸学习。将案例贯穿始终，对于提高学生分析实际问题的能力和实践操作技能有重要作用。

本书是为了适应和满足高等院校国际经济与贸易专业以及财经类专业的教学需要而编写的，也可作为企业管理人员的培训之用。

本教材由朱北仲任主编，周旭东、李晓龙任副主编，具体写作分工为：第 1、2、5、7 章由朱北仲编写；第 8、9、11 章由周旭东编写；第 3、4、6、10 章由李晓龙编写。

本教材在编写的过程中，参考了国内外的大量图书和期刊上的一些文章，借鉴了一些最新科研成果，在此谨向这些作者表示诚挚的谢意。由于编者的学识有限，书中难免出现错误和遗漏，诚恳希望广大专家和读者提出宝贵意见。

相关教学课件可以从出版社网站（<http://press.bjtu.edu.cn>）下载，也可以发邮件至 cbsyzz@jg.bjtu.edu.cn 索取。

编 者
2011 年 9 月



第1章

管理学思想的产生与发展/1

1.1 管理概述/2

1.1.1 管理/2

1.1.2 经营和管理/3

1.1.3 管理和领导/4

1.2 人类社会早期的管理思想/5

1.3 古典管理思想简介/7

1.3.1 古典管理理论的先驱/7

1.3.2 科学管理实践的起步/8

1.4 科学管理思想与理论的发展/10

1.4.1 美国早期的科学管理思想/10

1.4.2 科学管理理论的发展/13

1.5 行为科学理论的兴起/22

1.5.1 早期的人际关系理论/23

1.5.2 行为科学理论的发展/23

1.6 现代管理理论的产生/25

案例分析题 恩与威——从古罗马军威到现代管理/27

第2章

现代管理理论/29

2.1 现代管理理论的流派/30

- 2.1.1 管理过程学派/30
- 2.1.2 社会系统学派/32
- 2.1.3 经验主义学派/33
- 2.1.4 系统理论学派/34
- 2.1.5 决策理论学派/35
- 2.1.6 权变理论学派/36

2.2 现代管理思想的新发展/39

- 2.2.1 企业流程再造理论/39
- 2.2.2 企业再造理论的适用对象/40

2.3 企业文化理论/42

- 2.3.1 企业文化概述/42
- 2.3.2 企业文化在企业管理中的地位/45

2.4 学习型组织理论/46

- 2.4.1 精益生产理论/48
- 2.4.2 5S管理理论/48
- 2.4.3 价值链分析/49
- 2.4.4 绩效考评理论/50
- 2.4.5 协同理论/51

2.5 管理创新理论/52

- 2.5.1 管理创新理论概述/52
- 2.5.2 创新的分类/52

案例分析题 文化转型比战略转型更重要/56

第3章

跨国公司概述/58

3.1 跨国公司基本知识/60

- 3.1.1 跨国公司的定义/60
- 3.1.2 跨国公司的判断标准/60
- 3.1.3 跨国公司的特征/62
- 3.1.4 跨国公司的类型/63

3.2 跨国公司的形成与发展/65

- 3.2.1 跨国公司的形成/65
- 3.2.2 两次世界大战期间跨国公司的发展/66
- 3.2.3 第二次世界大战后跨国公司的迅速发展/66
- 3.2.4 当前跨国公司发展的最新趋势/68

3.3 跨国公司的发展对世界经济的影响/71

- 3.3.1 跨国公司对世界经济的总体影响/71
- 3.3.2 跨国公司对单个国家的经济影响/73

案例分析题 Apple: 回春妙手乔布斯/74

第4章

跨国公司理论/76

4.1 跨国公司理论的演变/77

- 4.1.1 新古典国际资本流动理论简述/78
- 4.1.2 20世纪60年代以后的跨国公司理论/78
- 4.1.3 跨国公司理论发展的新阶段/79

4.2 主要的跨国公司理论/81

- 4.2.1 垄断优势理论/81
- 4.2.2 产品生命周期理论/83
- 4.2.3 内部化理论/85

4.2.4 国际生产折中理论/87

4.2.5 边际扩张论/89

案例分析题 欧洲迪斯尼乐园的教训/92

第5章

跨国公司的组织/93

5.1 管理系统/94

5.1.1 功能结构分析系统/95

5.1.2 管理活动层次系统/95

5.1.3 管理系统的特点/98

5.1.4 企业管理系统都是多目标的系统/99

5.2 跨国公司的组织形式/99

5.2.1 跨国公司的法律组织形式/99

5.2.2 跨国公司基本的组织结构/100

5.2.3 跨国公司的一体化网络组织/101

案例分析题 英国钢铁公司：从职能组织到多分部专业化/105

第6章

跨国公司外部经营环境/107

6.1 跨国公司经营环境概述/108

6.2 跨国经营的政治环境/109

6.2.1 国际政治环境的内涵/109

6.2.2 跨国经营的政治风险/112

6.2.3 跨国经营政治风险的控制/117

6.3 跨国经营的经济环境/119

6.3.1 国家经济环境/119

6.3.2 世界经济环境/121

6.3.3 影响未来世界经济环境的不确定因素/123

6.4 跨国经营的文化环境/124

6.4.1 文化的概念/124

6.4.2 跨国经营涉及的文化环境因素/124

6.4.3 东道国文化环境对企业跨国经营的影响/125

案例分析题 我国跨国经营政治性风险及其应对/128

第7章

跨国公司战略管理/129

7.1 战略管理概述/131

7.1.1 战略管理 (Strategy Management) /131

7.1.2 战略管理的特点/132

7.1.3 战略管理的作用/133

7.1.4 战略管理包含的四个关键要素/133

7.2 跨国公司战略类型/136

7.3 跨国公司战略管理方法/141

7.3.1 目标管理方法/141

7.3.2 质量管理方法/142

7.4 跨国公司的战略决策方法/145

7.4.1 决策/145

7.4.2 定性决策方法 (决策“软”方法) /146

7.4.3 定量决策方法 (决策“硬”方法) /148

案例分析题 联合集团的联合策略/151

第8章

跨国公司的营销管理/153

8.1 跨国公司的目标市场营销策略/155

8.1.1 国际市场细分/155

- 8.1.2 目标市场及选择条件/159
- 8.1.3 跨国公司目标市场营销策略的选择/159

8.2 跨国公司的国际市场定位/163

- 8.2.1 国际市场定位的含义/163
- 8.2.2 国际市场定位的作用/164
- 8.2.3 企业实施目标市场地位的步骤/166
- 8.2.4 市场定位四原则 /167
- 8.2.5 国际目标市场定位的策略/168
- 8.2.6 常见的几种市场定位失误/169
- 8.2.7 品牌的十大定位/170

8.3 跨国公司的国际营销组合策略/175

- 8.3.1 国际产品策略/175
- 8.3.2 国际渠道策略/177
- 8.3.3 国际定价策略/178
- 8.3.4 国际促销策略/179

8.4 跨国公司的市场竞争策略/183

- 8.4.1 国际市场竞争分析/183
- 8.4.2 国际竞争战略/187
- 8.4.3 不同国际市场竞争地位下的竞争战略/189

8.5 跨国公司的转移价格策略/193

- 8.5.1 跨国公司的内部贸易/193
- 8.5.2 转移价格/194

案例分析题 通用电气公司的全面营销/197

第9章

跨国公司人力资源管理/199

9.1 跨国公司人力资源管理的概念、特点和重要性/201

- 9.1.1 跨国公司人力资源管理的概念/201

- 9.1.2 跨国公司人力资源管理的特点/201
- 9.1.3 跨国公司人力资源管理的重要性/203

9.2 跨国公司人力资源管理模式/203

- 9.2.1 本土化模式 /203
- 9.2.2 全球中心模式 /204
- 9.2.3 地区中心模式 /204
- 9.2.4 民族中心模式/205
- 9.2.5 多中心模式/205
- 9.2.6 混合中心模式/206

9.3 跨国公司人力资源招聘与甄选/206

- 9.3.1 跨国公司人力资源招聘流程/206
- 9.3.2 跨国公司人力资源招聘渠道/207
- 9.3.3 招聘方法/208

9.4 跨国公司人力资源培训与开发/211

- 9.4.1 培训的含义及重要性/211
- 9.4.2 员工培训的途径/211
- 9.4.3 培训与开发方法/212
- 9.4.4 跨国公司员工的培训/217

9.5 跨国公司人力资源绩效评估/220

- 9.5.1 绩效评估概述/220
- 9.5.2 影响公司绩效目标制定的因素/221
- 9.5.3 对外派人员的绩效评估/221
- 9.5.4 对东道国员工的绩效评估/222

9.6 跨国公司人力资源薪酬管理/223

- 9.6.1 员工薪酬与福利/223
- 9.6.2 跨国公司外派员工的薪酬方案主要组成部分/224
- 9.6.3 制定薪酬制度的方法/224

案例分析题 摩托罗拉：最宝贵的资源是人才/226

第10章

跨国公司在华投资/229

10.1 跨国公司在华投资现状及特点/231

10.1.1 跨国公司在华投资概况/231

10.1.2 跨国公司在华投资特点/232

10.2 跨国公司在华投资的影响因素/234

10.3 跨国公司在华直接投资趋势/236

10.3.1 投资结构进一步优化/236

10.3.2 跨国公司更加注重本地化经营/238

10.3.3 跨国公司并购趋势显现/238

10.4 引进外资的政策导向与配套政策/239

10.4.1 引资政策的导向/239

10.4.2 国内应采取的配套政策/241

案例分析题 通用电气在中国的投资/242

第11章

我国跨国公司的建立与发展/244

11.1 发展我国跨国公司的必要性/246

11.1.1 跨国公司是世界经济发展的主角/246

11.1.2 是适应世界经济发展大趋势的需要/247

11.1.3 有利于吸收先进技术和管理经验/247

11.1.4 有利于消除贸易壁垒/247

11.1.5 有利于提高我国企业在国际市场上的竞争力/248

11.1.6 是参与制定国际制度和规则的需要/248

11.2 我国跨国公司的发展进程与现状/248

11.3 我国跨国公司发展面临的问题/249

- 11.3.1 数量较少, 企业规模较小/250
- 11.3.2 对外直接投资结构不合理/250
- 11.3.3 海外投资技术水平有待进一步提高/251
- 11.3.4 海外投资宏观管理体制滞后/251
- 11.3.5 科研技术创新能力较弱/252
- 11.3.6 管理水平较低/252

11.4 跨国公司培育的国际经验与借鉴/253

- 11.4.1 美国政府对跨国公司的培育/253
- 11.4.2 日本跨国公司成长中的政府作用/254
- 11.4.3 韩国跨国公司成长的特殊路径/255
- 11.4.4 经验启示/256

11.5 发展我国跨国公司的途径/257

- 11.5.1 制定明确的国际化经营战略/257
- 11.5.2 培育跨国公司的核心竞争力/257
- 11.5.3 采用渐进式海外发展模式/257
- 11.5.4 加强跨国经营企业的现代化管理/258
- 11.5.5 培养和引进国际化经营管理人才/258
- 11.5.6 营造良好的跨国经营环境/258

案例分析题 华为：一个国际化品牌的成长/259

参考文献/262

第 1 章

管理学思想的产生与发展

□ 学习目标

1. 掌握管理的基本概念。
2. 了解早期的古典管理思想。
3. 掌握泰勒、法约尔的管理理论的基本内容。
4. 了解系统理论、控制论在管理中的应用。

导入案例

生铁搬运试验

一条铁路的岔道引到料场，就在生铁堆的边沿。一块木板斜靠在一节车厢上。每名工人从生铁堆上搬起一块重约 92 磅的生铁，走上木板，把生铁摆在车厢里。

我们观察到，这个小组平均每天每人搬运 12.5 长吨生铁。在搬运生铁过程中，我发现了一个重要的现象，就是工人干活时的疲劳程度与他完成的工作量不成正比。人们一般会想当然地认为，干活越多，疲劳程度越高。但我们在实地测量中发现，并不是干活越多就越累，有的工人可能只搬了 10 吨生铁就精疲力竭，而有的工人可能搬了 20 吨也若无其事。为了弄清其中的奥妙，我们把工作中的所有可能导致疲劳的影响因素都绘出曲线图，用数学方法寻找答案。最后的结论是：工人的疲劳程度与负载的间歇频率相关，而不是与负荷重量相关。所以，合理安排工人负载就可以在不增加疲劳程度的前提下大大提高工作量。经过反复实验，我们惊喜地发现，头等生铁搬运工一天应该搬运 47~48 长吨生铁，而不是 12.5 长吨。这对我们太重要了！一旦确信 47 长吨是一个头等生铁搬运工一天适当的工作定额后，摆在我们面前的任务就明确了。这也是现代科学管理制度下管理者所必须考虑的问题。我们的任务是要让工人以每人每天 47 长吨的速度把 8 万长吨生铁搬上火车。当时的速度则是每人每天 12.5 长吨。我们进一步的任务是：在推行新的工作标准时，不至于引起工人罢工，不与工人发生争执；让他们在比每人每天搬运 47 长吨生铁而不是原来的 12.5 长吨生铁时更愉快、更满足。

第一步是科学地挑选工人。科学管理制度下，在与工人交流时，有一个硬性规定：一次只与一个工人交谈，因为每个工人都有其特长和不足。我们要打交道的不是群体，目的在于尽可能把每个人的劳动生产率提高到最大限度，并为其带来最大的财富。开始之前，需选择合适的工人。我们对 75 个工人进行了三四天的观察。最后，我们选择了其中的 4 名工人。从体力上，他们每人每天足以搬运 47 长吨生铁。之后，我们又仔细分析了他们中每个工人，查阅了他们尽可能远的历史，详细询问了每个人的性格、习惯和志向，最后，我们选择了一位最合适的人选。

资料来源：中国人力资源网·管理频道。



管理概述

1.1.1 管理

管理是人类走向文明的伴生物，什么叫“管理”？从词义上，人们在日常生活上对管理

的理解是这样的，它通常被解释为主持或负责某项工作，平常人们也是在这个意义上去应用管理这个词的。但自从管理进入人类的观念形态以来，几乎每个人都试着从人类的共同劳动中去思考管理问题，都会对管理现象做出一番描述和概括，并且顽固地维护这种描述和概括的正确性甚至唯一性，因此人类从来就不曾取得对于管理定义的一致理解。由于管理概念本身的多义性，即广义和狭义的区别，而且还因时代、社会制度和专业的不同，产生不同的解释和理解。随着生产方式社会化程度的提高和人类认识领域的拓展，人们对管理现象的认识和理解的差别更为明显。直到目前为止，管理还没有一个统一的定义。

从20世纪以来，各种不同的管理学派，由于理论观点的不同，对管理概念的解释更是众说纷纭。管理学者是这样定义“管理”的，如泰勒：“确切知道要别人去干什么，并注意他们用最好最经济的方法去干”。法约尔：管理是所有的人类组织（不论是家庭、企业或政府）都有的一种活动，这种活动由五项要素组成：计划、组织、指挥、协调和控制。管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。孔茨：管理就是设计和保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标。小詹姆斯·唐纳利：管理就是由一个或更多的人来协调他人活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。彼得·德鲁克：归根到底，管理是一种实践，其本质不在于“知”而在于“行”，其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。西蒙讲管理就是决策。其他的专家则认为：管理就是对人的管理，即对人的行为进行控制。管理就是通过他人的工作达到自己（组织）的目标。管理就是通过计划工作、组织工作、指挥及控制工作的诸过程来协调所有资源，以便实现既定的目标。管理即要达到资源利用的高效率和组织目标实现的高效益的统一境界。管理是指在一定组织中的管理者，运用一定的职能和手段来协调他人的劳动，使别人同自己一起高效率地实现组织既定目标的活动过程。以上定义说明，任何一种管理活动都必须由以下四个基本要素构成，即管理主体，回答由谁管的问题；管理客体，回答管什么的问题；组织目的，回答为何而管的问题；组织环境或条件，回答在什么情况下管的问题。因此我们就可从一般意义上来概括管理，即一般地说，管理是在一定的环境下，为了达到组织的目的，组织内的成员从事提高组织资源效率的行为。但是在日常生活中，人们往往把管理同领导等同起来，把管理和经营混为一谈，其实，经营、管理、领导这些概念是和不同范畴相联系的，彼此之间既相互联系，又相互区分，在概念上虽有相互交叉，更有显著不同。

1.1.2 经营和管理

经营是商品经济所特有的范畴，是商品生产者的职能。企业经营是指在企业活动过程中，为实现企业目标而进行的一系列筹划营谋活动。如企业既要从事直接生产活动的活动，用最经济有效的方法把商品生产出来，又要从事流通过程的活动，以最有利的条件把商品销售出去，从而获得更多的利润，增加积累，扩大生产规模，从而再取得商品销售的最有利条件。企业在事前就要了解市场行情，了解消费者需要什么产品、消费者的构成，什么样的价