

正中工商管理叢書

國際企業

陳定國 著

正中書局印行





版權所有

翻印必究

中華民國六十六年八月臺初版

中華民國六十九年九月臺二版

正中工商
管理叢書

國際企業

全一冊 基本定價 精裝 二元六角
平裝 一元五角

(外埠酌加運費匯費)

編著者	陳	定	國
發行人	蔣	廉	儒
發行印刷	正	中	書局

新聞局出版事業登記證 局版臺業字第〇一九九號(7289)銘
分類號碼：550.32 (1000)

正中書局

CHENG CHUNG BOOK COMPANY

地址：臺灣臺北市衡陽路二十號

Address: 20 Heng Yang Road Taipei, Taiwan, Republic of China

經理室電話：3821145 編審部電話：3821147

業務部電話：3821153 門市部電話：3822214

郵政劃撥：九九一四號

海外總經銷

OVERSEAS AGENCIES

香港總經銷：集成圖書公司

總辦事處：香港九龍油蔴地北海街七號

電話：3—886172—4

日本總經銷：海風書店

地址：東京都千代田區神田神保町一丁目五六番地

電話：291—4345

東海書店

地址：京都市左京區田中門前町九八番地

電話：791—6592

泰國總經銷：萬成圖書公司

地址：泰國曼谷耀華力路233號

美國總經銷：華強圖書公司

Address: 41 Division St., New York, N.Y. 10002 U.S.A.

歐洲總經銷：英華圖書公司

Address: 14 Gerrard Street London: W.L. England

加拿大總經銷：嘉華圖書公司

Address: China Court, Suite 212, 208 Spadina Avenue Toronto.
Ontario, CANADA M5T 2C2

序

年來國內工商發達，社會進步，凡百行業無不蒸蒸日上，出版事業，尤爲蓬勃，大小書局多至一千數百家，每年出版書籍萬餘種，新舊並陳，令人有目不暇給之感。

二年前，本人承乏正中書局董事會職務，因感於知識爆炸時代，出版事業爲滿足社會大眾求知慾望，所負責任較前更爲重大，多出新書，介紹新知識，固然重要；而發行整體性，系統性的叢書，以介紹一系列知識，尤爲重要。編印叢書一事因而定爲本書局編審部門今後出版方針之一，當時所擬計劃，計有叢書多種，分別約稿，陸續發行。今茲所出，爲「工商管理叢書」。

本叢書稱「工商管理叢書」者，係對工商社會企業之經營與管理作一系列的介紹；有關企業經營之各種知識，如國際貿易、國際金融、經濟預測、經濟發展、行銷管理、財務管理、投資決策、品質管制、國際企業、運輸經濟、賦稅實務等，無不包羅在內。叢書各冊行文用字，引證資料，以通俗實用爲原則，此爲本叢書之特色而不同於坊間其他企業管理一類書籍者。

本叢書籌編之初，承魯傳鼎及許士軍兩位教授共同策劃，提供寶貴意見，併此致謝。

朱建民 謹識

民國六十五年八月

自 序

國際企業體系包括五個重要組成體系，即(1)個別國家的國內企業，(2)國與國間的貿易機構，(3)多國性企業，(4)國與國間的非貿易機構，以及(5)超國性的團體，所以國際企業管理知識亦應涵蓋這些組成體系的有關知識，然因篇幅所限，本書所述偏重於與多國性企業管理及國與國間貿易程序有關之重要題材。在全球經濟社會越來越融合為一個體系，而政權單位越變越多的趨勢中，國際投資及國際貿易活動，越顯其貢獻世界繁榮及和平的重要角色，所以在知識追求上，講究國際企業為趕上潮流之重要途徑。

我國目前經濟發展受到地理環境所限制，無法閉關自足，必須向海外爭取原料及市場，所以講求發展國際企業經營之知識及技能，亦為協助發展我國經濟之當急要務。本文即針對此需要，以最新之資料，參酌本國之現況，對(1)國際企業體系，(2)國際企業資源，(3)國際企業擴張因素，(4)國際投資決策，(5)國際交易及出口融資技術，(6)國際技術授權，(7)聯合投資與獨自投資，(8)多國性企業之內部轉價，(9)營運資金之管理，及(10)國際會計及財務報告等十個重要課題，做相當深度之分析，期能有助於推展政府全力拓展外銷之政策。

國際企業管理所需之許多基本知識，皆求自國內企業管理，但本書所載者皆為一般國內企管相關書籍所無。因國際企業所牽涉之知識遠比國內企業為多，為充份利用本書篇幅起見，所以凡屬國內企管書籍可尋得之知識，本書皆避免重述，讀者可在本叢書之其他著作中獲

2 國際企業

取。

有關國際企業管理之知識，在歐美學術界已發展至相當程度，本書所載者僅為其中之基本部份。本書與筆者另一著作「多國性企業經營」（聯經出版公司之「當前經濟問題叢書」之一，民國六十三年十一月出版）可互相呼應。前者可視為後者之續篇，兩者皆為筆者在國立政大企管研究所開設「國際企業管理」課程之教學經驗與日常從事工業研究之累積心得，提供與衆多對開拓海外市場有鉅大貢獻之企業界人士與即將進軍國際企業「戰場」之新力軍相切磋。本書為方便一般讀者之閱讀，特別省略學術研究性之註解，而將之置於書後衆多參考書目中，以利學術界人士之參考。

本書之編寫實受正中書局董事長朱建民教授及總編輯曾濟羣博士之督促及鼓勵，在此特致衷心謝忱。至於文中字句及內容，諒必有錯誤之處，皆應由筆者負責，尚祈海內外賢達前輩多予指教。

筆者能有今日撰寫文稿之機會，實得吾師楊必立教授，金屬工業發展中心總經理齊世基先生，與母校美國密西根大學企管博士班諸位老師之指導及栽培，以及台灣聚合公司獎學金之慷慨支助，衷心感激之情特於此一併致謝。

陳定國

國立臺大商學研究所
中華民國六十六年七月

著者簡介

陳定國

美國密西根大學企業管理博士。

曾任金屬工業發展中心顧問師及管理發展組主任，華成企業管理服務公司副總經理，政大企管研究所客座副教授，經濟部金屬工業研究所工業研究室主任。

現任台大商學系及商學研究所教授。

著有：台灣區巨型企業經營管理之比較研究、多國性企業經營、工業投資與我國精密工業技術發展之分析、多國性企業在台灣未來經濟中的角色、現代行銷學、公營事業經營改進及台北自來水經營改進、公營事業原物料管理改進、高階管理——企劃與決策。理論及實務兼具豐富心得之學者。

HW 346/04

正中工商管理叢書：

經濟預測方法

邱依忠著

國際金融

周宜魁著

國際貿易

魯傳鼎著

經濟發展

徐育珠著

行銷管理

許士軍著

管理會計

譚海鳴著

財務管理

黃柱權著

品質管理

劉一忠著

投資決策

盛禮約著

組織發展

龔平邦著

國際企業

金融市場

人羣關係

賦稅實務

運輸經濟

應用統計

企業管理

企業內的勞工問題及其處理

經濟學淺說

廣告管理

陳定國著

楊承厚著

姜占魁著

殷文俊著

趙捷謙著

沈榮源著

黃俊英著

丁幼泉著

林鐘雄著

劉會梁著

目 次

序 言

第壹章 國際企業體系之分析 1

第一節 企業體系..... 1

第二節 國際企業管理知識..... 5

第貳章 國際企業資源之分析15

第一節 國際資源之差異.....15

第二節 國際資源稟賦的差異.....18

第三節 國際企業對資源應用的影響.....27

第叁章 國際企業擴張因素之掌握33

第一節 國際企業發展趨勢.....33

第二節 歷史性發展原因之檢討.....34

第三節 產品生命循環所造成之擴張.....41

第四節 初入海外市場之經營動機分析.....43

第五節 擴大海外經營之激勵因素.....46

第六節 投資限制因素之分析與掌握.....54

第肆章 國際投資決策之分析61

第一節 政治不穩定性之處理.....62

2 國際企業

第二節 收益和成本之比較分析	63
第三節 投資分析技巧之簡介	68
第四節 專供國際投資借款的金融機構	71

第五章 國際交易及出口融資技術 81

第一節 交易分析	81
第二節 進出口程序之要徑分析	84
第三節 出口融資技術之分析	105

第六章 國際技術授權 119

第一節 技術授權之定義及作用	119
第二節 技術授權面面觀	122
第三節 技術授權的正反理由	127
第四節 其他非股權性的關係	132
本章附錄 技術合作條例及申請書表	135

第七章 聯合投資與獨自投資 143

第一節 聯合投資之意義	143
第二節 聯合投資之原因	146
第三節 合資型式的決定因素	149
第四節 組織合資企業之動機分析	160

第八章 多國性企業之內部轉價 169

第一節 意義及目的	169
-----------	-----

第二節	多國性公司轉價的基本觀念.....	171
第三節	影響內部轉價體系之因素.....	176
第四節	內部轉價的決定模型.....	184
第玖章	多國性公司營運資金之管理.....	189
第一節	營運資金之管理技術.....	189
第二節	現金餘額之保管.....	192
第三節	其他流動資產之管理.....	198
第拾章	國際會計與財務報告	203
第一節	各國會計制度之比較.....	203
第二節	合併報表之編製.....	206
第三節	國外貨幣科目之轉換.....	211
第四節	通貨膨脹下之經營評價.....	214
第五節	國際財務報告.....	217
本章附錄	「流動非流動」與「貨幣非貨幣」觀念下轉換匯率 之比較範例.....	223
參考書目		225

第壹章 國際企業體系之分析

第一節 企業體系

一、企業之社會角色

「企業」(Business)一詞的定義最容易令人混淆不清，人言人殊。對某些人而言，「企業」是指追求「利潤」的「活動」；但對另一些人來說，「企業」可能是指「私人」公司或任何「非公務性」之職業。事實上，這些強調「私有性」及「謀利性」定義，都無法涵蓋本書所要討論的範圍。依我們的看法，「企業」應為一個比較廣泛的觀念，其包括所有提供財貨或勞務，創造「效用」(Utility)，以滿足人們需要的「機構」。因為在許多國家裏，創造「效用」的工商業公司絕大部份控制在私人手中，因而，「企業」一詞，或多或少，不可避免地與「私人機構」成為同義語。然而在事實上，本書所稱的「企業」，除了私人公司以外，還包括各級政府或其他公家機構所擁有的公司或事業機構。但是我們却不將共產主義的生產機構稱為「企業」，因為它們的存在目的及營運策略，與「自由經濟」或「混合計劃式經濟」社會的「企業」大為不同。

「企業」也是維繫現代社會存在的重要「手段」。在工業國家裏，企業活動(Business Activities)不僅是物質生活的供應來源，而且也是生產與消費、工作與休閒的中心。其在社會中的權力結構與

2 國際企業

影響，還在不斷的增加中。傳統的社會上流階級，如貴族、教會、武士、地主等等，都已逐漸被企業人士所取代；這種「社會企業化」之趨勢，不但已發生於工業化的國家，在半開發或未開發的國家中，也正如火如荼的進行著。

因之，「企業」不只是社會結構的成員，也是人們的工作場所；它不但提供了財貨和勞務，還提供了現代人類生活的舞台；它不但是財富與權力的主要泉源，還是經濟與社會進步的原動力。就社會意義而言，「現代化」(Modernization)一詞已成爲企業化之「工業社會」之同義字。在美國、日本，及西歐各國，我們處處可發現這句話的註腳，即使在今日的台灣，此話亦可找到相當多的印證之處。

二、國內企業體系

「體系」或「系統」(System)，是由一羣相關「元素」(Elements)所組成的集合體。在簡單的系統中，「元素」是指那些具有因果關係的各別構成要素；然而在複雜的體系中，「元素」却是指彼此相互作用的「次級系統」(Subsystems)，而這些「次級系統」本身還包括許多層次的次次級系統或個別要素。「企業體系」(Business System)就是這樣由許多不同層次與特性的次級系統所組成的「綜合系統」。

這個綜合企業系統的第一類構成元素，是各種提供實物或勞務的公民營機構，而這些機構再依次包括其內部的各級次級系統，例如「子公司」、「分公司」、「事業部」、「處」、「課」、「成本中心」、「工作小組」等等。企業系統的第二類構成元素是各種「產業公會」(Industry Association)，包括同一產業內之交易協會，不同產業間之商業總會、工業總會、工商協進會，發展協會等等。企業系

統的第三類構成元素包括勞工團體、職業協會，與專業性學術團體。企業體系第四類構成元素包括某些同時亦屬於政治、法律、政府、教育，或其他社會體系的次級系統，這些次級系統將企業體系的功能與其他重要的社會體系聯成一體。進而言之，吾人亦是由有此種聯貫作用，所以企業體系與整個社會的交互反應作用，得以擴大，使企業在人類社會活動中，佔有越來越重要的地位。

由於企業體系包含許多層次之「次級系統」，所以在說明上，我們常稱較小的體系是較大體系的構成「元素」，而較大體系是較小體系的「環境」(Environment)。「環境」對於一體系的影響作用，我們常稱之為「投入」(Inputs)，而某一體系對其「環境」的反應或影響，稱之為「產出」(Outputs)。在同一體系內各元素間的相互影響作用，則構成該體系或系統之「行為」(Behavior)。

三、國際企業體系

「國際」企業體系(International Business System)或「多國」企業體系(Multinational Business System)是由數個「國內」企業體系(National Business Systems)結合而成。其主要構成元素包括下列五類：

1. 個別國家的國內企業體系。
2. 國家與國家間的各種「中間機構」；這些機構成為國家間交互反應的交通途徑（如進出口中間商和特定的外貿服務機構）。
3. 多國性企業。
4. 政府間及國際間的機構或組織（開發銀行，地區及全球性銀行體系）。
5. 超國性的團體或組織（如聯合國及其相關之專門性機構）。

4 國際企業

上述第2類與第3類並不存在於國內企業的範疇內；因而對國際企業而言，具有特別的意義。它們是因國際企業的需要而發展出來的；若無國際企業活動存在，則此兩類機構對國內企業而言，至多只有象徵性的意義而已。它們傳達並建立起國際間的交互作用，因而成為國家間聯繫工具之一。基於這個理由，本書對國際企業管理的研究，將專注於此兩類國家間聯繫作用的機構；至於國內企業系統的內部作業，則僅將大略提提而已，以免與其他專為國內企業撰寫之書籍重複（國內企業管理之專門書籍有企業管理通論、行銷管理、生產管理、財務管理、會計學、人事管理……等等）。

「國際企業體系」並沒有固定的地理疆界；其界限常常隨其目的而變化。國際企業體系不像國內企業體系有固定的疆域與明顯的組成區域，如地區、省、縣、市……等等。它的活動領域可小至兩個國家，亦可大至全世界所有國家。在這兩個極端之間，至少在理論上吾人可以想像，不同之國際企業活動可有不同之國家地理領域，所以談及國際企業管理時，不必將之局限於某一特定地理區域。

四、企業體系與經濟體系的比較

爲了不引起混淆，必須將本書所指之「企業體系」（Business System）與「經濟體系」（Economic System）略加區別。如上所述，「企業體系」包括社會的所有一切創造效用之組織及其行為，其範圍較為廣泛。而一般「經濟體系」則專指現代經濟學所描述的領域，包括三個主要部份：(1)價格理論（Price Theory）或稱個體經濟學；(2)「國民所得」（National Income）或稱總體經濟學；以及(3)最近發展的「計量經濟分析」（Econometrics）。然而，經濟學並不涉及生產或分配的實際「過程」，也不指明組織或指導一個企業營運的

「方法」，所以一般人都認為經濟學有點太玄，無法捉摸，難以應用。在近年來，雖有些人想把過去在傳統經濟學以外的「組織」、「技術」，及人類「行爲」等方面的問題帶入經濟學的範圍內，然而主張對這些外來事物加以討論的人，主要還是來自企業管理或其相關科系的學者，如「社區系統」、「管理科學」、「企業與社會」、「工業社會學」等科系之學者，而非來自經濟學本身之學者。所以要使經濟學或經濟體系觀念擴大，以與企業體系相比擬，在可見的將來內，乃是不大可能。

雖然「經濟學」與「企業管理」的研究，都必須使用科學方法，但是兩者的價值判斷、選擇標準，以及參考構架都不相同。「企業管理」比較「實務導向」(Reality-Oriented)，其一切要求都為瞭解、解釋，及改革實際事務而發動。經濟學則比較「理論導向」(Theory-Oriented)，其重心乃在於抽象原則及觀念的討論，而非如實際運用。因為「經濟體系」是一種比較狹窄的觀念，因而往往可以把它看成「企業體系」的一部份。因之，若把經濟學和經濟體系與其他的專門學科，如運輸、通訊、心理學、人類學、政治學、法律、教育學等加以區分，可能比把企業管理與其他學科區分較為有用，因為這些科學都可作為研究企業管理的工具，而不代替企業管理。

第二節 國際企業管理知識

一、企業管理及其分支科系

「企業管理」(Business Administration) 是討論企業的組織、營運，以及企業體成員之行爲。其主要目的有二：(1)探尋各種控

6 國際企業

制或限制企業行為的思想、制度，及過程；(2)發展從經濟社會觀點看來，足以提高企業生產效率的種種知識與技術，因此「企業管理」乃是一門非常廣泛而複雜的學問。事實上，它不是「一」門學問，而是由「許多」門相關但不完全相同的學問所組成，諸如經濟理論、生產、財務、行銷、會計、統計、運輸、人事、數量方法、資料處理、作業研究等等學科。正如物理學包括光學、聲學、力學、熱學等等；生物學包括植物學、動物學、細菌學等等。

隨著企業管理體系化的進展，一方面其分支學問深入其他科門的過程將繼續進行；但在另一方面，某些其現有的分支科系也將因其本身的發展而逐漸獨立於「企業管理」學科之外。就吾人今日所知，除了「哲學」(Philosophy)，幾乎所有的科系都是從這種「分支過程」演進而來的。企業管理本身最初就是經濟學的一個分支罷了，也因此種淵源，所以至今尚有不少人把「企業管理」與「應用經濟學」搞得混淆不清。

前文所論，並不是暗示「企業管理」與其他學識領域獨立無關。在實際上，企業管理從許多科系獲得知識，特別是經濟學、社會學、法律，以及數量方法。這些科系涉入企業管理的程度，往往因不同的企業機能狀況而異。

由於許多學者竭力於不同環境及企業在不同社會營運情況的研究，涉及了許多「文化交流」(Cross-Cultural)上和其他「非企業」問題，而使得國際企業(International Business)，必須依賴其他科系的知識與分析工具。其中較重要的學科有「經濟學」、「地區研究」(Area Study)、「文化人類學」、「法律學」、「政治學」、「社會心理學」。此外，「地理」、「歷史」、「語言」、「地域科學」(Regional Science)，以及「比較文學」等也具有重要的貢

獻。至於企業管理本身內部分支科系中，對國際企業最重要的有「財務」、「行銷」，與「企業政策」。其他的分支科系，如「生產」、會計、稅務、工業關係、組織理論、社會環境（包括政府對企業的關係）等，也隨著國際企業的發展而日趨重要。

二、管理知識的可移轉性

由於企業管理以處理特定社會文化體系下之相關企業活動現象為主，因而，將美國企業管理的心得應用於國際企業體系，特別是外國企業體系，其可移轉性（Transferability）並不如一般所想像的那樣高。在美國所發展出來的企業知識，通常都把許多由特定文化體系所決定的因素，認為也是具有世界共通性。此種看法若被引用於國際企業管理上，將是相當危險。吾人皆知，只有純粹的科學理論、技術，與原則是各處可行的知識，可以不管各地不同文化之限制。至於其他社會科學方面，如企業管理，則非全然是由理論、技術，或原則所構成，而是以處理文化體系所決定的人類現象為主，譬如機構制度、行為、動機、規則、控制……等等。這些人類行為不是可以一成不變，由一國移至另一個國家，也可確保發生同樣作用的。

假設我們考慮理財、行銷，與人事的情況，就可以證明上述言論之不誤。在這些知識之中有那些部份是國際通用的呢？有那些不可通用的呢？只有當我們將純粹「美國式」的部份剔除後，剩下來的部份才能說是國際通用的知識。這些要剔除的部份，包括(1)美國法律、(2)公共政策、(3)市場大小與語言統一性、(4)勞工組織、(5)具有特殊經濟、社會，與心理特點的美國消費者、(6)美國人對競爭、公平、合法行為的理念、(7)行銷研究、(8)廣告、(9)勞工關係、(10)投資工具、(11)管理及工程技術顧問等特別服務業等等。