

 普通高等学校经济管理类精选教材

KUAGUO
JINGYING
YU GUANLI

跨国经营与管理

刘绵勇 编著



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>

跨国经营与管理

刘绵勇 编著

清华大学出版社
北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

随着经济全球化的深入发展,跨国界经济活动日益频繁。越来越多的外国企业来我国投资,我国也有越来越多的企业到境外国外投资。因此有必要探讨跨国界经济实体管理的独特规律。

本书按照跨国经营的逻辑顺序,依次回答了为什么要跨国经营、怎样选择目标市场、如何进入国外市场、如何管理在国外创办的企业等4个问题。全书共10章,主要介绍了跨国经营与对外投资理论、跨国经营环境、国际市场的进入方式、跨文化管理、跨国企业的文化建设、跨国人力资源管理、跨国领导、跨国激励和跨国政治风险管理等内容。

本书具有实践性强、视角新颖、案例丰富等特点,可以作为高等院校经济管理类专业的教材,也可供企业界及其他经济管理部门的相关人员阅读参考。

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

跨国经营与管理/刘绵勇编著. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社,2011.12
(普通高等学校经济管理类精选教材)

ISBN 978-7-5121-0821-9

I. ①跨… II. ①刘… III. ①跨国公司-跨国经营-高等学校-教材 ②跨国公司-企业管理-高等学校-教材 IV. ①F276.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第253195号

责任编辑:王晓春 特邀编辑:吕宏

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414

印刷者:北京交大印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印张:12.75 字数:286千字

版 次:2012年1月第1版 2012年1月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5121-0821-9/F·936

印 数:1~4 000册 定价:25.00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

随着经济全球化的深入发展，跨国界经济活动日益频繁。因此，国际商务、国际贸易、国际经济与贸易等专业都开设了一门专业课程来探讨跨国界经济实体管理的独特规律，有的称为“跨国公司经营与管理”，有的叫作“国际企业管理”。不管课程名称怎么变化，其教材绝大多数都是以跨国公司作为研究对象的。

这种以跨国公司经营与管理规律来代替跨国界经济实体管理独特规律的做法存在一定的局限性。

第一，《跨国公司经营与管理》教材存在两个弊端。一是过多介绍跨国公司的独特知识，没有揭示跨国公司的管理规律。二是即使揭示跨国公司的管理规律，也往往走题，演变成以跨国公司为例介绍管理学、企业管理学的规律。以上两种情况都没有揭示企业在国外经营时管理上的特殊规律。

第二，无疑跨国公司在跨国经营中占有举足轻重的地位，但是跨国公司的数量是有限的，它为学生提供的管理岗位也极为有限，而且跨国公司独特的管理规律只对极少数跨国公司高层管理者适用。实际上，国际商务、国际贸易、国际经济与贸易等专业的研究生和本科生绝大部分只能在中小企业中参与跨国界经营活动。

因此，以跨国公司经营与管理规律来代替跨国界经济实体管理独特规律的做法不利于提高学生的实际工作能力。

基于以上考虑，本教材与其他教材的视角有所不同，不专门探讨跨国公司，而是以全部跨国经营企业为研究客体，紧紧抓住企业经营空间的变化，揭示企业在国外经营时管理上的独特规律——它是管理学、企业管理学规律在跨国经营环境下的具体表现。正因为如此，本书在结构上有自己的特色。

全书按照跨国经营的逻辑顺序，依次回答4个问题：为什么要跨国经营？怎样选择目标市场？如何进入国外市场？如何管理在国外创办的企业？重点是如何管理在国外创办的企业。

全书由以下10章构成：第1章导论；第2章，跨国经营与对外投资理论（回答为什么要跨国经营的问题）；第3章，跨国经营环境（回答怎样选择目标市场的问题）；第4章，国际市场的进入方式（回答如何进入国外市场的问题）；第5章跨文化管理；第6章跨国企业的文化建设；第7章跨国人力资源管理；第8章跨国领导；第9章跨国激励；第10章跨国政治风险管理（第5章至第10章回答如何管理在国外创办的企业，揭示管理学规律在跨国经营环境下的具体表现）。

本教材具有以下特点。

1. 实践性强。本教材贯彻了培养学生创新创业素质、提高学生实践能力的思路，以提高学生分析问题、解决问题的实际能力为目标，在介绍知识时重点揭示可操作性的规律；同时大量采用案例教学法，而且主要选用决策型案例，为此改编、撰写了大量的决策型案例。所谓决策型案例是指，案例只有矛盾的起因、发展、高潮等环节，在矛盾发展到高潮时就戛然而止，留待学生去解决矛盾，作出决策。决策型案例更有助于提高学生分析问题、解决问题的能力，调动学生学习的积极性、主动性和创造性，培养学生的创新、创业等实践能力。

2. 本教材尝试探讨应用型本科高校教材建设的规律，试图找到既不同于学术型本科院校教材注重理论，又不同于高职高专院校教材偏重实践的应用型本科高校教材建设的道路，着力把理论传授和技术应用相结合。在阐述理论时立足于通俗易懂；同时注重把理论和实践相结合，介绍相应的技术技能知识。此外还采用了大量的决策型案例供学生练习研讨，以培养学生的实践能力。本教材符合应用型本科院校培养应用型、实践型人才的定位，尤其适用于应用型本科高校。

3. 视角新颖。本书着力揭示企业在国外经营时管理上的独特管理规律。

本书在编写过程中，参考和引用了国内外相关的研究成果和文献，但限于篇幅，没有一一注明出处，在此向相关文献的作者表示诚挚的感谢！由于作者水平有限，时间仓促，书中难免有不当和疏漏之处，敬请读者批评指正。

刘绵勇

mianyongliu@163.com

2012年1月

目 录

第1章 导论	1
1.1 跨国企业的含义与分类	1
1.1.1 跨国企业的发展	1
1.1.2 跨国企业的分类	2
1.2 不同类型跨国企业的作用	4
1.2.1 跨国公司的作用	4
1.2.2 一般性跨国企业在跨国经营中的地位	4
1.3 课程的研究对象与学科性质	4
1.3.1 研究视角	4
1.3.2 研究对象	5
1.3.3 学科性质	5
1.3.4 课程定位	5
1.4 框架体系	6
1.5 学习方法	6
第2章 跨国经营与对外投资理论	12
2.1 对外直接投资理论	12
2.1.1 垄断优势理论	12
2.1.2 内部化理论	13
2.1.3 产品生命周期理论	14
2.1.4 国际生产折衷理论	15
2.1.5 比较优势理论	17
2.2 发展中国家对外直接投资理论	19
2.2.1 小规模技术理论	19
2.2.2 技术地方化理论	20
2.2.3 技术创新产业升级理论	20
第3章 跨国经营环境	23
3.1 政治环境	23
3.1.1 政治体制	23
3.1.2 执政党性质	24
3.1.3 政治稳定性	24

3.1.4	政府对外资的态度	24
3.1.5	母国与东道国的关系	24
3.1.6	东道国国民的民族倾向	25
3.2	经济环境	25
3.2.1	经济体制	25
3.2.2	经济发展水平	26
3.2.3	市场规模	26
3.2.4	资源和产业环境	26
3.2.5	企业所处的地理位置	26
3.2.6	气候条件	27
3.3	法律环境	27
3.3.1	法律制度	27
3.3.2	投资国法规	28
3.3.3	东道国法规	28
3.4	科技环境	29
第4章	跨国经营的方式选择	35
4.1	跨国经营的方式	35
4.1.1	商品贸易型	35
4.1.2	非股权投资	36
4.1.3	直接投资型	38
4.2	影响企业选择跨国经营方式的因素	40
4.2.1	影响企业选择跨国经营方式的外部因素	40
4.2.2	影响企业选择跨国经营方式的内部因素	41
第5章	跨文化管理	58
5.1	文化与管理	59
5.1.1	文化概述	59
5.1.2	文化与管理的关系	59
5.2	各国文化及企业管理模式	61
5.2.1	中国的文化	61
5.2.2	中国企业管理模式	67
5.2.3	日本的文化	69
5.2.4	日本的企业管理模式	71
5.2.5	美国的文化	75
5.2.6	美国的企业管理模式	78
5.3	各国文化差异与跨文化管理	80

5.3.1	衡量各国文化差异的指标	80
5.3.2	针对消费者的跨文化管理策略	85
5.3.3	针对员工的跨文化管理策略	87
第6章	跨国企业的文化建设	97
6.1	企业文化理论概述	97
6.1.1	企业文化的产生与作用	97
6.1.2	企业文化的构成	100
6.1.3	企业文化建设的一般原则	109
6.1.4	企业文化建设应避免的误区	112
6.2	跨国企业的企业文化建设	112
第7章	跨国人力资源管理	126
7.1	人力资源管理概述	126
7.1.1	人力资源管理的含义与地位	126
7.1.2	现代人力资源管理的本质与特征	127
7.1.3	跨国企业人力资源管理的特殊性	128
7.2	对管理者的管理	128
7.2.1	管理者的国籍策略	128
7.2.2	外派管理人员的选拔标准	130
7.2.3	外派管理人员的培训与开发	132
7.2.4	外派管理人员的评估与报酬	133
7.3	对员工的管理	134
7.3.1	员工的招聘	134
7.3.2	员工的薪酬	137
7.3.3	正确对待工会	138
7.3.4	吸收工人参与管理	138
第8章	跨国领导	149
8.1	领导理论概述	149
8.1.1	领导特性理论	149
8.1.2	领导行为理论	152
8.2	跨国经营中的领导	157
8.2.1	各主要国家的领导风格	157
8.2.2	文化权变因素与跨国领导风格的选择	158
8.2.3	跨国经营中的授权	160
8.2.4	跨国经营中的领导模式	160

第9章 跨国激励	168
9.1 激励理论概述	168
9.1.1 需要层次论	168
9.1.2 双因素理论	170
9.1.3 期望理论	170
9.1.4 公平理论	172
9.1.5 强化理论	173
9.2 文化差异与激励	175
第10章 政治风险管理	184
10.1 政治风险的类型	184
10.2 世界各地的政治风险	187
10.2.1 亚洲国家的主要政治风险	187
10.2.2 非洲国家的主要政治风险	187
10.2.3 拉美国家的主要政治风险	187
10.2.4 欧美国家的主要政治风险	188
10.3 对政治风险的管理	188
参考文献	192
后记	194

第 1 章

导 论

1.1 跨国企业的含义与分类

1.1.1 跨国企业的发展

跨国企业是一个宽泛的概念，是相对于国内企业而言的。它泛指在两个或两个以上的国家和地区从事经营活动的企业。

衡量企业是不是跨国企业，关键是看企业是否直接参与了商品、劳务、资源、技能等任何形式的经济资源的国际传递与转化。如果一个企业只是购买了国外的产品、设备，在国内货到付款，或者一个企业在国内完成产品的生产，在国内就把它卖给了外贸公司，那么从事这种经营活动的企业都不算跨国企业。

跨国企业的产生与发展，是经济全球化深入发展的必然结果。跨国企业的发展可以划分为以下三个阶段。

1. 20 世纪以前的缓慢发展期

20 世纪以前，跨国企业数量很少，发展缓慢且大多不是单纯的经济组织，它是在对外贸易发展的基础上，作为帝国主义殖民侵略工业而存在的资本输出组织。这些企业的特点是：

- ① 以开发国外天然资源，供应母国工业生产和市场需要为经营目的；
- ② 对外投资大多集中于农、矿业和基础建设部门；
- ③ 只有浓厚的政治色彩，充当母国政府国际侵略政策的执行人。

2. 20 世纪初至第二次世界大战前的平稳发展期

20 世纪初，跨国企业虽然在资源开发及经济作物生产方面的投资仍占很大比例，但制造业的跨国企业开始得到发展。而且跨国企业已开始逐步脱去“政治使命”的外衣，以企业自身利益为其主要经营目标。有对外投资能力的企业，集中在欧洲等老牌资本主义国家，美国企业则由于忙于应付国内需求，很少顾及对外投资。1929 年，世界上第一家真正的国际股份公司——尤尼列弗公司（Unilever Company）正式宣告成立，这是由 1885 年在英国利物浦成立的 Lever Brothers 公司和荷兰的 Marganire Unie 公司合并而成的。该公司成立后，即

在世界各地广设产销机构，从而生机勃勃，左右逢源。

总的来说，这一阶段由于战争频繁，国际形势动荡，世界经济状况跌宕起伏，因此跨国投资经营活动不是十分活跃，跨国企业的发展相对较平稳，数量增加不多。但在另一方面，跨国投资的政治化色彩逐步消除，跨国企业开始以企业这种经济组织的面目在世界范围内正常发展，为以后的繁荣奠定了基础。

3. 第二次世界大战后的迅速发展时期

这一时期跨国企业的飞速发展以美国国际企业的急速成长为特征和代表。

第二次世界大战结束后的最初几年，欧洲各国均致力于经济重建，企业无暇顾及国际经营活动，而美国企业则在大发“战争财”的基础上后来居上逐渐超过欧洲国家。在美国，由于以“市场导向”为特征的现代营销观念的兴起，企业为满足国内顾客的欲望，不断地将产品推向市场，致使国内需求迅速达到饱和，市场竞争十分剧烈，企业利润因而降低，加上美国反托拉斯法律的严格限制，使企业在国内市场的营销举步维艰。而以欧洲为主的国际市场需求量极大，前景十分诱人。因此，许多美国企业纷纷转向国际市场，以其雄厚的资金、优越的科技、丰富的经营管理经验，通过直接投资在国际市场尤其是欧洲市场上得以立足并发展。

美国大型企业在国际市场的渗透除了自行投资建立海外分支机构外，还大量地兼并当地企业，以迅速扩大生产经营的能力。即使是中小企业也纷纷加入了国际经营的行列，从而形成了前所未有的跨国投资热潮，这就奠定了美国企业今天在国际市场上的霸主地位。

到20世纪六七十年代，恢复了战争的创伤、实现了经济重整的西欧各国和日本，在美国国际投资的示范效应面前，也开始积极地进行国际直接投资活动，投资范围和重点也不再局限于美国、加拿大、西欧和日本等发达国家和地区，开始在发展中国家内大举投资，自60年代中期以来，全球每年平均有超过1/4的对外直接投资涌向发展中国家。这导致跨国企业的数量大幅度增加，成为世界经济发展的重要推动者。

进入20世纪80年代以来，跨国企业发展还出现了一个新的趋势，即新兴工业国及其他发展中国家和地区也开始积极参与对外投资活动，出现了以发展中国家和地区为母国的跨国企业。

总之，第二次世界大战之后，跨国企业进入了迅速发展的时期，跨国企业在国际经济发展和国际经济关系中已起到了举足轻重的作用。

1.1.2 跨国企业的分类

跨国经营企业的名称有很多，如多国企业、跨国公司、超国公司、世界企业、国际企业和全球企业等，没有一个统一的称谓。

根据跨国企业在世界经济中所起的作用不同，一般把跨国企业分为以下两大类。

1. 跨国公司

20世纪70年代初，联合国经济及社会理事会组成了由知名人士参加的小组，较为全面地考察了跨国企业的各种准则和定义后，于1974年作出决议，决定联合国统一采用“跨国

公司”这一名称指代规模较大的跨国企业。

1) 定义

跨国公司是指由两个或两个以上国家的经济实体所组成，并从事生产、销售和其他经营活动的国际性大型企业。

2) 特征

① 一般都有一个国家实力雄厚的大型公司为主体，通过对外直接投资或收购当地企业的方式，在许多国家建立有子公司或分公司。

② 一般都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，在世界范围内寻求利润最大化的目标。

④ 一般都因为有强大的经济和技术实力、快速的信息传递，以及资金快速跨国转移等方面的优势，所以在国际上都有较强的竞争力。

⑤ 许多大的跨国公司，由于经济、技术实力或在某些产品生产上的优势，或对某些产品或在某些地区，都带有不同程度的垄断性。

3) 定性标准

但是，这个决议又没有提出界定跨国公司的具体标准。后来，国际社会对于界定跨国公司外延的标准逐步形成共识，用同时具备以下三个条件作为判断标准。

第一，资产标准：跨国公司拥有的境外企业的所有权份额不低于企业总份额的 25%。

第二，业绩标准：公司年销售总额在 10 亿美元以上，并且海外业务占总业务的份额不低于 25%。

第三，经营战略标准：公司实行全球化经营战略，以全球范围内利润最大化为目标。

根据以上标准，截止到 2009 年年底，全球约有 7 万家跨国公司，85 万家分支机构。中国的跨国公司是 120 家。

4) 定量标准

联合国用跨国化指数来比较不同跨国公司的国际化程度。跨国化指数越高，企业的国际化程度就越高。跨国化指数的计算方法为：

$$\text{跨国化指数} = (\text{国外资产} / \text{总资产} + \text{国外销售额} / \text{总销售额} + \text{国外雇员人数} / \text{总雇员数}) \div 3 \times 100\%$$

根据该计算公式，瑞士雀巢公司的跨国化指数全球最高，为 94.2；巴西的利若石油公司最低，为 6.8。

2004 年，全球 100 家最大的跨国公司的跨国化指数平均为 56.8。

2. 一般性跨国企业

我们把除跨国公司以外在两个或两个以上的国家和地区从事经营活动的企业以及它的分支机构称为一般性跨国企业。

1.2 不同类型跨国企业的作用

1.2.1 跨国公司的作用

从企业个数看,跨国公司的数量占全球企业数量的比例极小。但是,跨国公司对世界经济所起的作用是巨大的。

第一,全球外国直接投资中,90%来自跨国公司。

第二,世界商品与服务贸易总量的65%、全球技术交易总量的80%是由跨国公司完成的。

因此,跨国公司在跨国经营中无疑占有举足轻重的地位。

1.2.2 一般性跨国企业在跨国经营中的地位

中小企业跨国经营越来越普遍。其原因有以下几点。

① 全球企业总数的70%是中小企业。今天,经济全球化和竞争国际化趋势不断深化,各国市场已经成为全球市场的一部分,一国的国内市场竞争已成为整个国际市场竞争的分战场,各国的中小企业必须在国内国际一体化的市场上为生存而战。中小企业被卷入国际化浪潮中,跨国经营已经成为基本现象。

② 信息技术和网络技术的发展,使规模不再成为竞争优势的主要决定因素,中小企业可以利用新技术、新手段参与国际经营。

③ 产业梯度转移规律使发达国家的劳动密集型企业向发展中国家转移,这就导致发达国家众多的中小企业不得不到海外去寻求合作伙伴,建立生产基地或将产品的出口作为主要经营目标。

④ 中小企业吸收的劳动力占全球劳动力资源的80%以上,实现了政府的一大经济目标。

因此,一般性跨国企业在世界经济活动中的地位也是很重要的。

1.3 课程的研究对象与学科性质

1.3.1 研究视角

以上分析表明,一方面,跨国公司与一般性跨国企业在规模上与组织形式上有着很大的区别;另一方面,一般性跨国企业在吸纳劳动力就业上的作用远远大于跨国公司。为了更好地促进跨国企业发展,也为了提高国际商务、国际经济与贸易专业的研究生和本科生的实际工作能力,扩大就业面(实际上,国际商务、国际经济与贸易专业的研究生和本科生能到跨国公司总部及高层管理机构就业的很少,大部分是到国际化的中小企业就业),本教材与

其他教材的视角有所不同,不专门探讨跨国公司,而是以全部跨国企业为研究客体。

1.3.2 研究对象

揭示研究对象必须从标题入手。标题是文章的窗户,是文章内容的高度概括。好的题目能大体反映文章的研究方向、内容、成果、意义。

而标题又是由概念构成的。概念是思维的重要形式。概念是知识的高度概括,也是人们交流的重要载体。概念的核心是搞清楚它的内涵与外延。

标题涉及以下概念。

第一是跨国,即指涉及两个或两个以上的国家和地区间的活动。

第二是经营。经营这个词的使用很宽泛,对它的解释也很多。经营的核心含义是指围绕实现企业盈利的目标而开展的一系列协调、管理活动。

第三是管理。管理是协调人力、物力、财力资源,实现组织目标的活动。

经营与管理是两个密切相关的词汇,它们既有联系又有区别。

其区别在于:

- ① 管理的外延更大,针对任何组织。经营仅指企业;
- ② 经营侧重指企业对外开拓市场的活动,管理侧重指组织对内维持组织秩序的活动;
- ③ 目标不同,经营的目标是广开财源、赚钱,管理的目标是降低成本。

其联系在于:它们都是指组织协调各种资源的活动。当用于企业时,二者经常连用。

综合以上词汇的含义可知,跨国经营与管理是研究企业在国外经营时协调人力、物力、财力资源,实现企业目标的科学。其研究对象是企业跨国经营与管理的独特规律与方法。

1.3.3 学科性质

学科是科学的分支或知识体系的分门别类。学科的划分,遵循知识体系自身的逻辑。它侧重于知识、规律的系统性、相互联系性。它是以知识的独特性、相互联系性作为划分标准的。

学科体系是由学科门类、一级学科、二级学科、三级学科等4个层次构成的系统。搞清楚一门课程的学科性质,就是搞清楚它在学科体系中的定位,进一步明确它与其他课程的关系,最终目的是有利于知识的融会贯通,提高知识的使用效率。

跨国经营与管理是管理学学科门类、工商管理一级学科、企业管理二级学科下的三级学科。管理学、企业管理学都是它的类学科。管理学和企业管理学所揭示的普遍规律对跨国经营与管理同样是适用的。跨国经营与管理就是管理学和企业管理学所揭示的普遍规律在国外经营环境下的具体运用。

1.3.4 课程定位

大学课程一般分为公共基础课、专业基础课和专业方向课三类。

公共基础课的目的是提高大学生的素质。

专业基础课从宏观上对本专业作系统介绍,为学好专业知识,提高专业素养,形成综合职业能力和实际操作技能,提供理论与实践的指导,或者说是提供工具。它带有专业通用的特点,是本专业应知应会的东西,也叫专业核心课程。

专业方向课是在专业基础课程的根基上生发出来的,它实质上是变通与拓展了的核心课程,与核心课程具有内在的一致性。不同之处在于,专业方向课是对本专业的某一个领域作深入的介绍与研究,强化学习者在某一方面的能力。

跨国经营与管理是国际商务专业、国际经济与贸易专业的一门专业方向课。

1.4 框架体系

全书按照跨国经营的逻辑顺序,依次回答4个问题:为什么要跨国经营?怎样选择目标市场?如何进入海外市场?如何管理在国外创办的企业?重点是如何管理。全书由以下10章构成:第1章导论;第2章跨国经营与对外投资理论;第3章跨国经营环境;第4章国际市场的进入方式;第5章跨文化管理;第6章跨国企业的文化建设;第7章跨国人力资源管理;第8章跨国领导;第9章跨国激励;第10章跨国政治风险管理。

1.5 学习方法

授人以鱼,只供一饭之需;教人以渔,则终身受用无穷。知识是不断更新的,在掌握学科知识的同时,更要掌握每门学科特有的思维方法和学习方法。由于跨国经营与管理研究对象的独特性,因此在学习该门课程的过程中,要采取以下多种方法。

1. 广泛涉猎多学科的知识

事物是普遍联系的,社会生活的方方面面都会影响到企业经营。到国外去经营管理企业,原有的生活积累和知识积累都派不上用场,因为国外社会生活的方方面面都是全新的。因此要借助于社会学、人类学、文化学、政治学、国际政治、国际经济、国际贸易、国际商法及工商管理等学科的知识,加深对跨国经营环境的理解。

2. 具备扎实的企业管理学知识基础

跨国经营与管理就是企业管理学的原理、规律在国外环境下的应用,因此学习跨国经营与管理,要有较为扎实的企业管理学知识作基础。

3. 以经济人假设作为基本的人性假设和制度设计的前提

人性即指人的本性,它侧重于人与生俱来的特性。人性假设对管理工作具有重要意义。管理者对人有什么样的预料和假设,就会有什么样的管理办法。人性假设是一切管理者应用管理理论、实施管理行为的哲学基础,是管理者采取各项管理措施的前提。

经济学、管理学都是以经济人假设作为基本的人性假设的。这一理论认为人天生好逸恶

劳，人的一切行为都是趋利的，人的行为动机就是为了满足个人的欲求，工作是为了得到经济上的报酬。人的一举一动都是为使自己的利益最大化。经济人假设符合大多数人的特性特点。

跨国经营与管理活动，同样要以经济人假设作为基本的人性假设和制度设计的前提。

4. 文化分析方法

管理的核心是协调人与人之间的活动。而人的行为中文化性行为远远多于生物性行为，管理在本质上是一种文化行为。文化分析也是跨国经营与管理学科的一个核心线索。要注重分析、掌握不同国家文化的差异性，揭示不同国家文化影响下管理活动的特殊规律。

5. 案例法

案例是指对现实生活中某个事件的真实记录和客观的叙述。案例教学方法在管理类及应用性课程中得到广泛的使用。它通过将学生置身于复杂的现实环境中，通过模拟现实来帮助学生提高分析实际情况、解决实际问题的能力。同时，案例教学强调主动学习，调动了学生的学习积极性。

案例又分为评价型案例和决策型案例两种。

评价型案例是指，案例不仅有矛盾的起因、发展、高潮等环节，而且解决了案例所揭示的矛盾，不需要读者解决矛盾，作出决策。读者只需用所学理论对案例进行评价和解释。

决策型案例是指，案例只有矛盾的起因、发展、高潮等环节，在矛盾发展到高潮时就戛然而止，留待学生去解决矛盾，作出决策。

相比较而言，决策型案例更有助于提高学生分析问题、解决问题的能力，调动学生学习的积极性、主动性和创造性，培养学生的创新创业能力。在本课程的学习过程中，也要自觉地采用案例教学法、尤其是决策型案例来提高学生分析实际情况、解决实际问题的能力。



阅读材料

跨国公司是跨国企业的一种重要类型，在跨国经营中占有重要的地位，并且跨国公司是管理规范的代表，因此有必要加深对跨国公司的了解。

材料 1：雀巢公司

1867 年，雀巢公司的创始人——一位居住在瑞士的化学家亨利·内斯特尔·雀巢先生，用他研制的一种将牛奶与麦粉科学地混制而成的婴儿奶麦粉，成功地挽救了一位因母乳不足而营养不良的婴儿的生命。从此，开创了雀巢公司的百年历程。

20 世纪初，雀巢公司开始实行多样化生产，并在世界各地收购并建立企业，其分支机构开设在美国、日本、德国等 20 多个国家，已有 1 200 多家工厂、商号，总部设在瑞士的韦维。雀巢公司年销售额为 477 亿美元以上，其中大约 95% 来自食品的销售，因此雀巢可说是世界上最大的食品制造商，也是最大的跨国公司之一。公司以生产巧克力棒和速溶咖啡

闻名遐迩，目前拥有适合当地市场与文化的丰富的产品系列。雀巢销售额的98%来自国外，因而被称为“最国际化的跨国集团”。

雀巢在中国有着悠久的历史。一个世纪以来，中国消费者已经非常熟悉并信任雀巢品牌，因为早在20世纪的1908年，雀巢公司就在上海开设了它在中国的第一家销售办事处。雀巢是最早进入中国的外商之一，对中国有着坚定的承诺。80年代初，雀巢就开始与中国政府商谈在中国投资建厂，并将其在营养品和食品加工方面的世界上顶尖的专有技术和丰富的专业知识转让给中国。1990年，雀巢在中国内地的第一家合资厂开始运营，随后又建了多家工厂。雀巢通过利用本地原材料在本地制造同等高品质的食品，替代进口产品，帮助中国在这方面节约了大量外汇。现在雀巢在中国销售的产品99%是在本地制造的。

在过去的16年中，雀巢从瑞士对大中华区的直接投资已累计达70亿元人民币。雀巢大中华区的总部设在北京，经营21家工厂，其中4家在上海地区、3家在广东省、4家在天津地区、3家在四川省、2家在山东省、1家在黑龙江省、1家在江苏省、1家在内蒙古自治区、1家在北京地区，还有1家在香港特别行政区。2001年，雀巢在上海成立了上海雀巢研发中心。该研发中心致力于应用科技和营养研究，并开发中国消费者喜爱的、适合中国人口味和消费能力的营养食品。

2005年，雀巢在大中华地区的年度销售额达到112亿元人民币，缴纳各项税款约11亿元人民币。

雀巢对大中华区庄严承诺：我们一定会和中国人民一起，为中国迈向灿烂的明天而作出自己最大的贡献。

云南思茅现在是雀巢公司小粒种咖啡（最高品质咖啡）供应基地之一。为了营造这个基地，雀巢已经在此奋斗了17年，驻扎在思茅地区的外籍农业部经理都已经是第五任了。雀巢与当地政府签订了一份长达14年的协议。雀巢承诺：按照美国现货市场的价格收购咖啡，作为农民利益的保障，上不封顶，而下设最低收购价格。同时雀巢提供技术人员、种苗甚至免息农具贷款，并承诺不拥有土地，不拥有固定资产。

1992年，雀巢（中国）公司农业部正式迁到云南思茅，与中国本土的农艺师们一起，向当地农民传授水土流失控制、环保、病虫害防治及高产优产技术；与农民一起收获、成长。1989年开始与中国农民打交道的雀巢已经有一套自己的方式。在雀巢（中国）公司农业部，农民们会得到一本印刷很简单的咖啡种植小册子，里面的文字也很简单，大多数都是详尽的示范图，这是雀巢专门提供给农民学习用的生产手册。尽管雀巢的收购要求极为苛刻，但是农民也知道，雀巢愿意为最好的质量支付最好的价格。农民也学会了自觉按照雀巢农艺师的教授，严格履行雀巢的要求。从拒绝剥落式采摘和机械化采摘，必须一粒粒手工采摘开始，咖啡经过脱皮、发酵、清洗、浸泡、晾晒、脱壳、分级等步骤之后，才能包装运输给东莞的生产企业。为了保证在运输途中监控到位，雀巢公司选用卡车长途运输，因为火车运输中途转车时会出现很多不可控因素。

雀巢（中国）农业部的另一个任务是帮助农民作规划，为大中小各种规模的咖啡种植