費 Dunkin' Donuts，皆是由於這些國家中的加盟作法。另一方面，Anheuser-Busch InBev 將釀造和行銷其 Budweiser 啤酒的權利授予釀造者，例如加拿大的 Labatt、墨西哥的 Modelo 以及日本的 Kirin。

一旦一個組織在國際上開展了一段時間的業務，並在國際市場上積累了經驗，管理者就可能決定進行更多的直接投資。其中一種方式是透過**全球策略聯盟** (global strategic alliance)，即一個組織與一個或多個外國公司建立夥伴關係，雙方在開發新產品或建設生產設施方面共用資源和知識。例如本田汽車 (Honda) 和奇異 (General Electric) 合作生產一種新型噴氣引擎。策略聯盟的一種特殊類型，即合作夥伴為了某種商業目的而另外組成一個獨立的組織，稱為**合資企業** (joint venture)。例如，惠普公司 (Hewlett-Packard) 與全球不同的供應商有許多合資企業，為其電腦設備開發不同的零件。這些合作關係為公司在全球範圍內的競爭提供了一個相對容易的途徑。

最後，管理者可以選擇直接在外國投資，設立一個**海外子公司** (foreign subsidiary)，做為一個單獨和獨立的設施或辦事處。該子公司可以是一個多國組織（當地控制）或是全球組織（中央控制）來進行管理。你大概可以猜到，這種安排涉及最大的資源投入和最高的風險。例如，伊利諾州韋斯特蒙特的聯合塑膠集團 (United Plastics Group) 在中國蘇州建立了三個射出成型工廠。該公司負責業務發展的執行副總裁表示，這種程度的投資是必要的，因為「它實現了我們成為全球客戶的全球供應商的使命」。

著作權所有 侵害必究

有哪些不同類型的全球化組織？

多國籍企業 (multinational corporation, MNC)

「哪一種產品適合你？」

多國企業 (multidomestic corporation)：多國籍企業管理工作和其他決策都被分權至其所營運的當地國家。

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING



照片來源：ArliftAtoz2205/Shutterstock.com.

- 仰賴當地的員工來管理事業。
- 依據每一個國家的獨特特點來量身訂定策略。
- 被許多消費性產品公司所採用。

John Deere 綠黃配色的拖拉機在鄉下很常見。儘管 John Deere 曾經努力將其農業設備出售到美國海外，但其高度客製化的產品線已使該公司賺了一大筆錢。

「我們不想讓人們認為我們立基於任何一個地方。」

跨國組織 (transnational organization) 或無疆界組織 (borderless organization)：消除人為地理疆界的多國籍企業。

- 來源國或營運事業的地點變得不重要。
- 提升在競爭性全球市場的效率與效能。

福特的 Focus RS 是出色全球產品的一個例子。該公司的「One Ford」工程結構持續良好地運作。



照片來源：otomobil/Shutterstock.com.

侵害必究 著作權所有

「我們正在總部做的決策，會影響我們在全世界的分公司。」



照片來源：emodpk/Shutterstock.com.

全球企業 (global corporation)：將管理工作和其他決策集權於母國的多國籍企業。

- 世界被視為一個單一市場。
- 專注於控制和全球效率。

Sony 在產品創新方面的優勢相當著名：Walkman、Handycam 和 PlayStation。在公司總部的引導和監督下，新產品的發展和推動以全球市場為依歸。

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

3.2 關於管理一個全球性組織，管理者必須知道些什麼？

3-2
說明管理一個全球性組織，管理者必須知道的事。

一個全球性的世界為管理者帶來新的挑戰，尤其是在一個具有不同國家文化的國家中進行管理。特別的挑戰在於，必須體認到可能存在的差異，並且找出方法進行有效的互動。

美國的管理者曾經（有些現在還是如此）對於企業的世界，抱持著一種相當狹隘的觀點。本位主義 (parochialism) 是一種狹隘的觀點，管理者只透過他們自己的眼光和觀點來看事情。他們不承認來自其他國家的人們，有不同的做事方式，或者有不同於美國人的生活方式。這種觀點無法在地球村中被認可，也不是今日的主流觀點。要改變這種認知就需要理解到每個國家有不同文化與環境。

留意你的態度！抱持本位主義態度的人，是無法在今日世界獲得成功的。

所有國家有不同的價值觀、道德、風俗、政治與經濟系統，以及法律，這些都會影響企業被管理的方式。舉例來說，在美國，法律禁止雇主單純基於員工年齡而對員工採取的任何行動，然而，相似的法律無法在其他國家中被發現。因此，當管理者在一個國家經營事業時，必須留心當地的法律。此外，管理者在駕馭全球環境時，還需要瞭解當前人們對於移民、自由貿易和民族主義等問題的政治觀點。為什麼呢？因為這些觀點可能會影響組織的事業流程、人員和工作環境。

然而，管理者所應瞭解的最重要與最具有挑戰性的差異，是那些與一個國家的社會脈絡和文化相關的部分。例如，在不同的國家中對地位有不同的看法。在法國，地位往往來自於對組織重要的因素，如年資、教育等。在美國，地位更像是個人依靠自己已達成之成就的函數。管理者必須瞭解在其他國家中，可能會影響事業營運的社會議題（例如地位），並且體認到組織的成功可能來自於各式各樣的管理實務。幸運的是，藉由探討文化環境差異的研究，管理者因而在此方面獲得幫助。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

↘ 霍夫斯塔德的架構 荷蘭學者吉爾特・霍夫斯塔德 (Geert Hofstede) 的架構，是最被廣泛參考用於分析文化差異的方法之一。他的研究已對我們在各國文化差異的認知造成重大影響。

↘ 全球領導力與組織行為績效的發現 雖然 Hofstede 的研究已提供可區別國家文化的基本架構，但其大部分是超過三十年的資料。另外一個較近代的研究計畫稱為「全球領導力與組織行為績效」(Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness, GLOBE)，它是一項針對領導力與國家文化的持續性跨文化調查。在使用來自世界上 62 個社會中，超過 17,000 名管理者的資料後，GLOBE 研究團隊（由 Robert House 所領導）已界定了九項國家文化會產生差異的構面。對於這些構面的每一項，我們已指出哪一些國家的評比為高度、中等或低度。

- **魄力** (assertiveness)。相對於謙卑與溫和，社會鼓勵人們表現出強悍、堅定與競爭的程度。（高度：西班牙、美國和希臘；中等：埃及、愛爾蘭和菲律賓；低度：瑞典、紐西蘭和瑞士。）
- **未來導向** (future orientation)。社會鼓勵與獎勵未來導向行為，像是規劃、投資於未來，以及延後享樂的程度。（高度：丹麥、加拿大和荷蘭；中等：斯洛維尼亞、埃及和愛爾蘭；低度：俄羅斯、阿根廷和波蘭。）
- **性別差異** (gender differentiation)。社會極大化性別角色差異的程度。（高度：南韓、埃及和摩洛哥；中等：義大利、巴西和阿根廷；低度：瑞典、丹麥和斯洛維尼亞。）
- **不確定性的規避** (uncertainty avoidance)。如同 Hofstede 的經典研究所定義，GLOBE 團隊將此一名詞定義為一個社會對社會規範與程序的依賴，來減緩未來事件的不可預測性。（高度：奧地利、丹麥和德國；中等：以色列、美國和墨西哥；低度：俄羅斯、匈牙利和玻利維亞。）
- **權力距離** (power distance)。如同先前的研究，GLOBE 團隊將權力距離定義為社會成員認為權力是不平等分配的程度。（高度：俄羅斯、西班牙和泰國；中等：英格蘭、法國和巴西；低度：丹麥、荷蘭和南非。）
- **個人主義／集體主義** (individualism/collectivism)。此一名詞再次地與早期的研究定義相似，意指社會體制鼓勵個人融入組織與社會中群體的程度。低分則是同義於集體主義。（高度：希臘、匈牙利和德國；中等：香港、美國和埃及；低度：丹麥、新加坡和日本。）

著作權所有 侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

- **群內集體主義** (in-group collectivism)。相對於專注在社會體制，此一構面包含社會成員以成為某些小群體成員為榮的程度，像是他們的家庭、緊密的朋友圈與受雇的組織。（高度：埃及、中國和摩洛哥；中等：日本、以色列和卡達；低度：丹麥、瑞典和紐西蘭。）
- **績效導向** (performance orientation)。此一構面是指社會鼓勵與獎勵群體成員，來改善與追求卓越績效的程度。（高度：美國、台灣和紐西蘭；中等：瑞典、以色列和西班牙；低度：俄羅斯、阿根廷和希臘。）
- **人權導向** (humane orientation)。此一文化面向為社會鼓勵與獎勵個人，表現公平、利他、寬容、體恤與仁慈對待他人的程度。（高度：印尼、埃及和馬來西亞；中等：香港、瑞典和台灣；低度：德國、西班牙和法國。）

GLOBE 研究確認 Hofstede 的構面仍是有效的，而且延伸了他的研究而非加以取代。GLOBE 加入的構面，提供了一個擴展且更新的國家文化差異衡量工具。人類行為和組織實務的跨文化研究，很可能將會逐漸使用 GLOBE 構面來評估國家間的差異。

3.3 社會對於組織與管理者有什麼樣的期望？

3-3
討論社會的期望如何影響管理者和組織。

這是一個簡單至極，
但卻能完全改變世界的想法。

這究竟是什麼？「每賣一雙鞋，就捐一雙給有需要的兒童。」這是休閒鞋品牌 TOMS 的經營模式。TOMS 創辦人 Blake Mycoskie 前往阿根廷參加了 CBS 電視台真人實境節目《驚險大挑戰》(*The Amazing Race*)，「看到許多孩子沒有鞋子，飽受雙腳受傷之苦。」這次經驗讓他心中有所感觸，而想要做些什麼，因而造就目前 TOMS 將商業與慈善活動結合在一起的營運模式。那些捐出去的鞋子，目前已經超過 700 萬雙，亦成為 TOMS 品牌的成功關鍵。近年來，該公司已將他們的「賣一雙鞋，捐一雙鞋」(one for one) 用於銷售其他產品，包括眼鏡架、咖啡和包包。

社會對組織與管理者的期待是什麼？這看起來似乎是個很難回答的問題，但對 Blake Mycoskie 來說則不然。即使他已卸下執行長的職務，他仍相信社會期待組織

著作權所有 侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING