

第三章 組織文化與全球環境中的管理

請尊重智慧財產權

學習目標

閱讀和學完本章後，你應該能夠：

- 區分管理的萬能論和象徵論
- 定義組織文化
- 識別構成組織文化的七個維度以及這些維度是如何反映組織的個性的
- 解釋如何才能形成強文化或弱文化
- 描述雇員學習文化的各種途徑
- 解釋文化是如何約束管理者的
- 描述組織具體環境和一般環境的各種要素
- 比較確定的與不確定的環境
- 識別管理者可能與之打交道的各個利益相關者
- 闡述管理者如何管理外部利益相關者關係

學習目標

- 閱讀和學完本章後，你應該能夠：
 - 闡明以全球觀點看待管理的重要性
 - 識別對待全球經營的三種不同態度
 - 描述不同的區域性貿易聯盟
 - 解釋許多國家加入區域性貿易聯盟的原因
 - 比較多國組織、跨國組織和無國界組織
 - 描述組織走向全球化的典型階段
 - 闡述民族文化的四個維度
 - 根據四個維度描繪美國文化
 - 識別全球範圍的外派經理人員所面對的調整挑戰

管理者：萬能的還是象徵性的？

- 管理萬能論

- 管理者對組織的成敗負有直接責任
- 如果組織營運不良時，管理者是負有責任的

- 管理象徵論

- 管理者在組織成敗上起到的實際作用極小
- 管理者必須對隨機性、混淆性和模糊性中的內在含義作出判斷

- 現實是兩種觀點的綜合

- 管理者既不是軟弱無能的也不是全能的

管理的自由決定權參數

組織文化

管理的自由
決定權

組織環境

請尊重智慧財產權

組織文化

- 什麼是組織文化？

- 是一個組織成員共有的價值和信念體系，這一體系在很大程度上決定了組織成員的行為模式
- 一種共同感知
- 個人採用相似的術語來描述組織的文化
- 描述性術語
 - 可以用七個維度準確表述組織文化的精髓
 - 組織的個性通常透過其中的一個文化維度塑造

請尊重智慧財產權

組織文化

- 強文化和弱文化

- 在強文化中，基本價值觀被強烈擁有並廣泛共享
- 強文化比弱文化對雇員的影響更大
- 強文化組織中的雇員對組織的承諾更多一些
- 強文化與組織績效是緊密關聯的
- 大部分組織已向強文化轉變

請尊重智慧財產權

組織文化

- 文化的來源

- 通常反映了組織創始人的遠景或使命
- 創始人透過描述組織應該是什麼樣子的模式來建立早期的文化

- 員工如何學習文化

- 故事 - 講述重大的事件或重要的人物
- 儀式 - 重複性的活動
- 有形信條 - 創造組織個性的本質
- 語言 - 標識一種文化中的成員
 - 組織設計出獨一無二的術語

組織文化

- 文化對管理者的影響

- 建立適當的管理行為

- 制約涉及所有管理職能的決策選擇

- 計畫 - 計畫應包含的風險度

- 環境掃描必要的程度

- 組織 - 雇員在工作中應有的自主權程度

- 各部門間的相互聯繫程度

- 領導 - 關心工作滿意度的程度

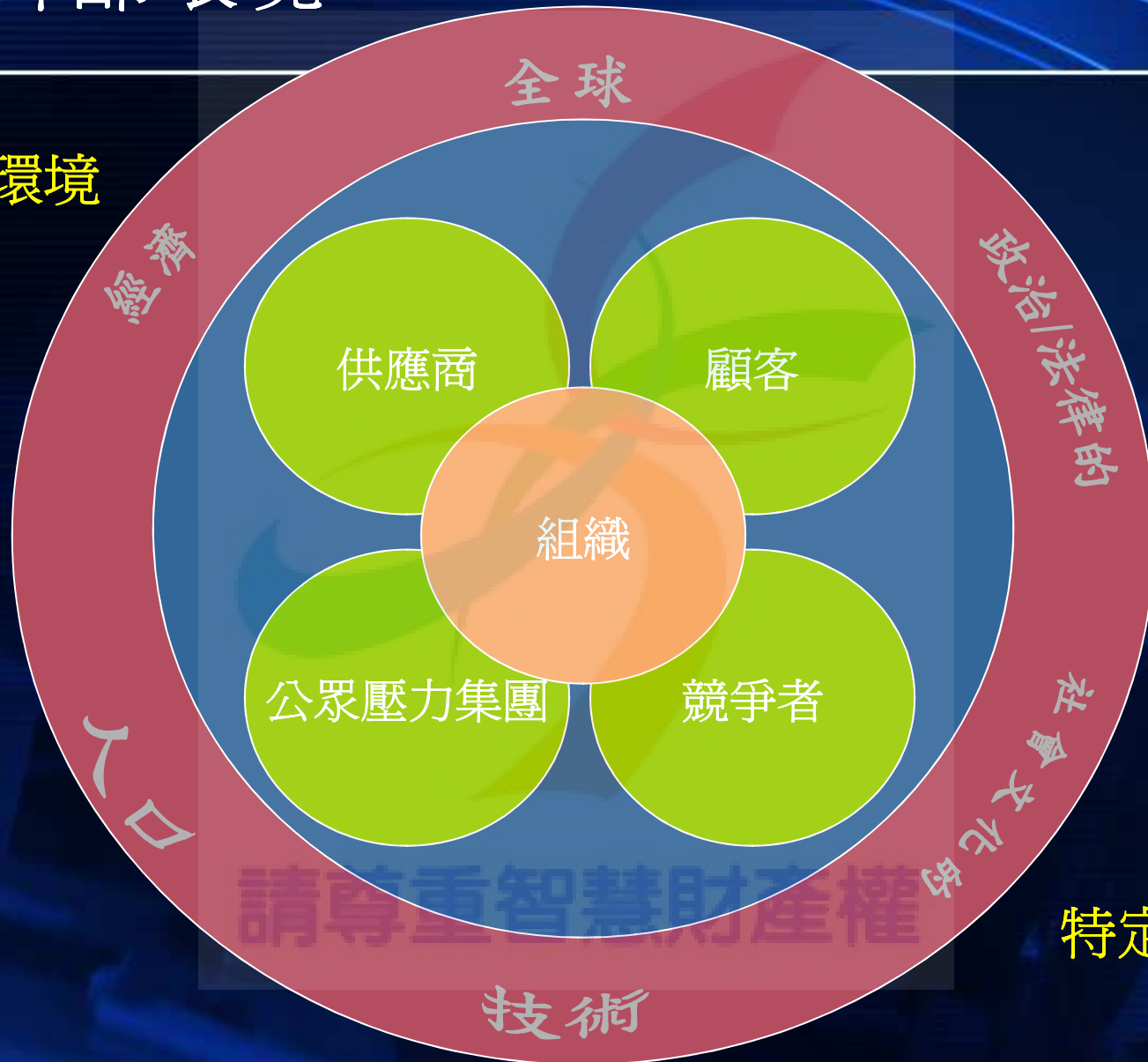
- 哪種領導模式更為適宜

- 控制 - 允許雇員控制自己的行為還是施加外部控制

- 績效評價中應強調哪些標準

外部環境

環境



環境

- 外部環境

- 外部環境-能夠對組織績效造成潛在影響的外部力量和機構

- 特定環境

- 對管理者的決策和行動產生直接影響的要素
- 直接關係到目標的實現
- 對每個組織是不同的，包括：
 - 顧客 - 吸收組織產品
 - 供應商 - 供應原材料和設備
 - 競爭者 - 互聯網的影響
 - 壓力集團 - 特殊利益集團

環境

- 一般環境

- 包括可能影響組織的廣泛的條件
- 經濟條件 - 利率、可支配收入變動以及經濟週期所處的階段
- 法律條件 - 聯邦、州以及地方政府的法規
- 為達到法規要求付出的大量花費
- 限制組織能夠做出的選擇
- 政治條件 - 國家的總體穩定性
- 政府官員對企業的態度

環境

- 社會文化條件 - 社會的預期
 - 社會價值觀、風俗習慣和品位
- 人口條件 - 人口剛性特徵的發展趨勢
 - 例：嬰兒潮時期出生的人口數量具有影響力
 - 例：數位或網路一族—沈浸並接受電腦
- 技術條件 - 一般環境中變化最迅速的
 - 改變組織構建的模式
 - 訊息作為競爭優勢
- 全球條件 - 全球競爭者和消費者市場數量的增加
 - 影響組織的主要原素

財產權

影響工商企業的部分美國法規

請尊重智慧財產權

環境

- 環境對管理者的影響

- 評價環境的不確定性-受以下因素影響：

- 不可預知的變化程度

- 動態 - 經常變動

- 穩態 - 變化很小

- 環境複雜性

- 環境中的要素數量

- 關於那些成分的可利用且必需的大量訊息

- 管理者應盡力將不確定性降至最低程度

請尊重智慧財產權

環境（續）

- 利益相關者關係管理
- 誰是利益相關者？
- 受組織決策和行動影響的人和相關者
- 包括組織內部的群體也包括外部的群體
- 能影響組織
- 爲什麼管理利益相關者關係如此重要？
- 更多的關係維持，管理者更多影響組織成果
- 四個權力

環境

- 利益相關者關係管理（續）

- 如何管理這些關係？

- 四個步驟

- 確定誰是利益相關者

- 確定可能存在的特殊利益是什麼

- 確定利益相關者是否嚴格

- 決定透過什麼具體模式管理關係

- 利益相關者越關鍵，環境越不穩定，越需要與利益相關者建立明確關係的方法

請尊重智慧財產權

全球環境中的管理

請尊重智慧財產權

誰是所有者

- 全球環境

- 國界變得日益不那麼重要
- 組織有戲劇性擴張的潛力
- 向管理者提出了眾多挑戰

請尊重智慧財產權

收入來源於非美國業務的部分公司

公司	非美國收入占全部 收入的百分比 (%)
萬寶華公司	77.0
埃克森－美孚公司	71.8
高露潔－棕欖公司	71.6
德州儀器公司	67.8
雅芳公司	65.8
麥當勞公司	61.6
可口可樂公司	61.2
吉列公司	60.1

你的全球觀

- 狹隘主意

- 他們僅僅用自己的視角和觀點來看世界
- 人們認識不到他人有著不同的生活和工作模式
- 全球商業環境中工作的管理者的一大障礙

- 民族中心論

- 是一種狹隘的理念，認為母國的工作模式和管理是最好的
- 不放心讓外國雇員掌握關鍵的決策權和技術

你的全球觀

- 多國中心論

- 這種觀點認為地主國的管理人員知道經營業務的最佳工作模式和慣例
- 由外國雇員掌握決策權

- 全球中心論

- 核心是在世界範圍內選用最佳模式和最優秀的人才
- 應不受國籍的限制來尋找最佳模式和人選

請尊重智慧財產權

三種全球理念的主要內容

請尊重智慧財產權

理解全球環境

• 區域性貿易聯盟

- 由於產生了區域性貿易和合作協議，全球競爭已經發生了變化
- 歐盟 - 1992年簽署《馬斯特裡赫特條約》
 - 一個統一的經濟貿易實體
 - 作為一個單一市場，旅行、僱傭、投資和貿易已經沒有國家壁壘了
 - 經濟和貨幣聯盟
 - 歐元 - 共同使用的單一貨幣
 - 針對美國和日本的實力以此來重新確立自己的經濟地位
 - 創造世界上最富有的一個市場

歐盟各國

請尊重智慧財產權

理解全球環境

- 區域性貿易聯盟（續）
 - 北美自由貿易協定 (NAFTA)
 - 連接美國、墨西哥、加拿大的經濟
 - 從1994年起消除自由貿易壁壘，如關稅、進口許可證
 - 其他拉美國家正加入自由貿易集團
 - 美洲自由貿易區 (FTAA)

請尊重智慧財產權

理解全球環境

- 區域性貿易聯盟（續）

- 東南亞國家聯盟 (ASEAN)
- 東南亞10國的貿易聯盟
- 有望成爲世界上經濟發展最快的地區
- 有可能與北美自由貿易協定和歐盟相抗衡

請尊重智慧財產權

南方共同市場成員國

請尊重智慧財產權

東協成員國

請尊重智慧財產權

理解全球環境

- 不同類型的全球組織

- 多國公司 (MNC)

- 在多個國家中擁有重要的運營單位，但以母國為基地進行管理
 - 其特徵表現為民族中心論

- 跨國公司 (TNC)

- 在多個國家擁有重要的運營單位並在從事經營的所在國分散管理的公司
 - 在每個國家僱用當地人員來經營
 - 根據該國獨有的特徵製定適當的營銷戰略
 - 反映了多國中心論

理解全球環境

- 不同類型的全球組織
 - 無國界組織
 - 消除那些產生人爲地理界限的架構劃分
 - 是組織在提升其全球競爭市場上的效率和有效性的一種嘗試
 - 採用全球中心論

請尊重智慧財產權

組織如何走向全球化

- 三個階段

- 每一個相繼的階段要求更多的全球投資並承擔更多的風險

- 階段 I

- 走向全球化企業的被動的第一步
- 退場門 - 在國內製造產品並將產品銷往國外
- 進口 - 把海外製造的產品銷往國內
- 大多數組織都是這樣開始全球業務的
- 涉及的投資和風險都是最小的

請尊重智慧財產權

組織如何走向全球化（續）

– 階段 II

- 公司仍沒有向國外正式派駐人員
- 在銷售方面，公司可能：
 - 定期派遣公司雇員到國外與客戶會面
 - 僱用外國的代理商或中間商
- 在製造方面，管理當局同外國公司簽訂合約製造自己的產品

請尊重智慧財產權

組織如何走向全球化（續）

– 階段 III

- 最爲積極地尋求全球市場
- 許可證貿易 和 特許經營
- 都是一個組織給予其他組織商標、技術或產品規範的使用權
- 許可證貿易主要用於製造業組織
- 特許經營用於服務性組織
- 戰略同盟
 - 一個公司與外國公司建立伙伴關係
 - 同盟雙方共享資源和知識
 - 同盟雙方共擔風險，共享收益

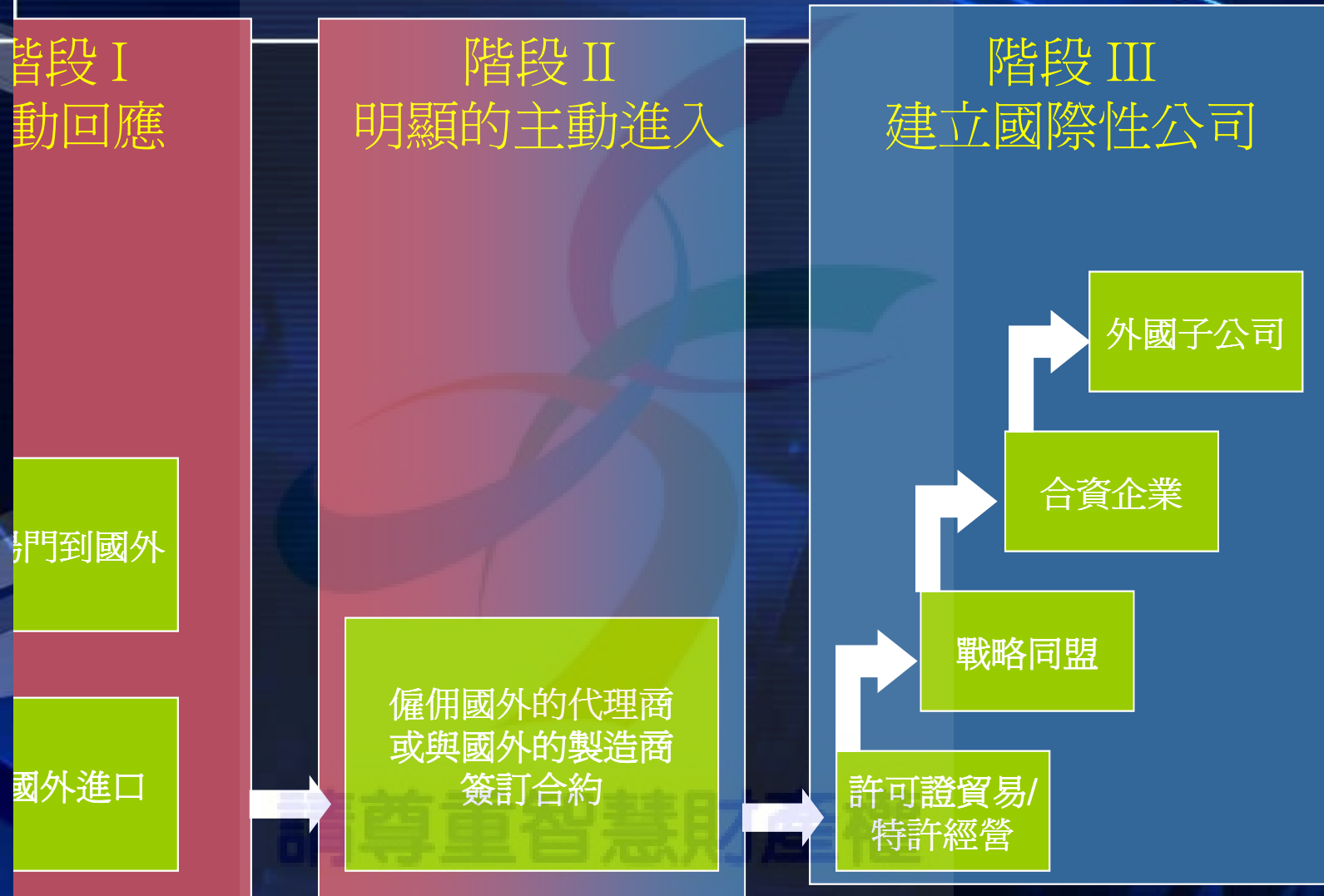
組織如何走向全球化

- 階段 III

- 合資企業 - 雙方爲了某個企業目標一致同意成立一個自主經營、獨立的組織
- 外國子公司
 - 在外國的直接投資
 - 建立自主經營而又獨立的生產機構或辦事處
 - 投入的資源最多
 - 面臨的風險最大

請尊重智慧財產權

組織如何走向全球化



在全球環境中進行管理

- 法律-政治環境
- 美國有穩定的法律和政治體系
- 在外國管理者面對更大的不確定性
- 一些國家的政府在相當長的歷史時間內都是不穩定的
- 必須遵過外國的現行法律
- 政治干預是一些國家現實生活的一個方面
- 經濟環境
- 全球管理者必須關注:

請尊重智慧財產權

在全球環境中進行管理(續)

- 文化環境
- 民族文化
- 一個國家的居民共有的價值觀
- 塑造了行爲及信仰
- 比組織文化的影響更大
- 獲取有關一個國家文化差異的訊息是困難的

請尊重智慧財產權

在全球環境中進行管理

- 文化環境（續）
- 格爾特·霍夫斯泰德 - 民族文化的四個維度
- 個人主義與團隊精神
- 個人主義 - 鬆散結合的社會架構
- 人們只關心自己的和直系親屬的利益
- 富裕國家盛行個人主義
- 團隊精神 - 緊密結合的社會架構
- 人們希望群體中的其他人在他們有困難時幫助並保護他們
- 換來成員對團契的絕對忠誠
- 貧窮國家盛行團隊精神

在全球環境中進行管理

- 文化環境（續）
- 格爾特·霍夫斯泰德（續）
- 權利差距 - 衡量社會接受機構和組織內權力分發不平等的程度的尺度
- 一個權利差距大的社會接受組織內權力的巨大差別
- 權力差距小的社會儘可能地淡化不平等
- 不確定性規避 - 衡量人們承受風險和非道統行為的程度的文化尺度
- 低 - 承受風險和意見差異
- 高 - 建立政府機構和社會機構來提供安全並減少風險

在全球環境中進行管理(續)

- 文化環境（續）
- 格爾特·霍夫斯泰德（續）
- 生活的數量與質量
- 生活的數量 - 過分自信以及追求金錢和物質財富
- 生活的質量 - 重視關係
- 表現出對他人福祉的敏感和關心

請尊重智慧財產權

霍夫斯泰德文化維度的一些例子

請尊重智慧財產權

是否會由您擔任全球性職務

- 決定全球性職務的標準
- 技術和人性方面的原素會加以考慮
- 公司在全球運營方面的經驗和投入會影響這些標準
- 包括技術能力、流利的語言、靈活性以及家庭的適應能力

請尊重智慧財產權

是否會由您擔任全球性職務

- 決定對全球職務調整的原素
- 任職前調整 - 取決於：
- 對此項工作及所在國家的實際情況有準確的預期
- 就職前培養訓練以及以往的經驗
- 任職期間調整 - 取決於：
- 個人原素
- 組織原素
- 組織文化
- 組織社會化