



# 管理學

## 外在環境挑戰



2

1

全球化經營時代

2

產業環境

3

人口環境

4

文化環境與企業文化



- 許多人之所以失敗，是因為沒發現自己離成功有多近，就放棄努力了!-愛迪生(美國發明家)



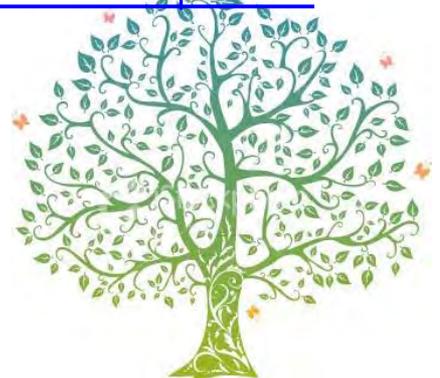
### 影片連結

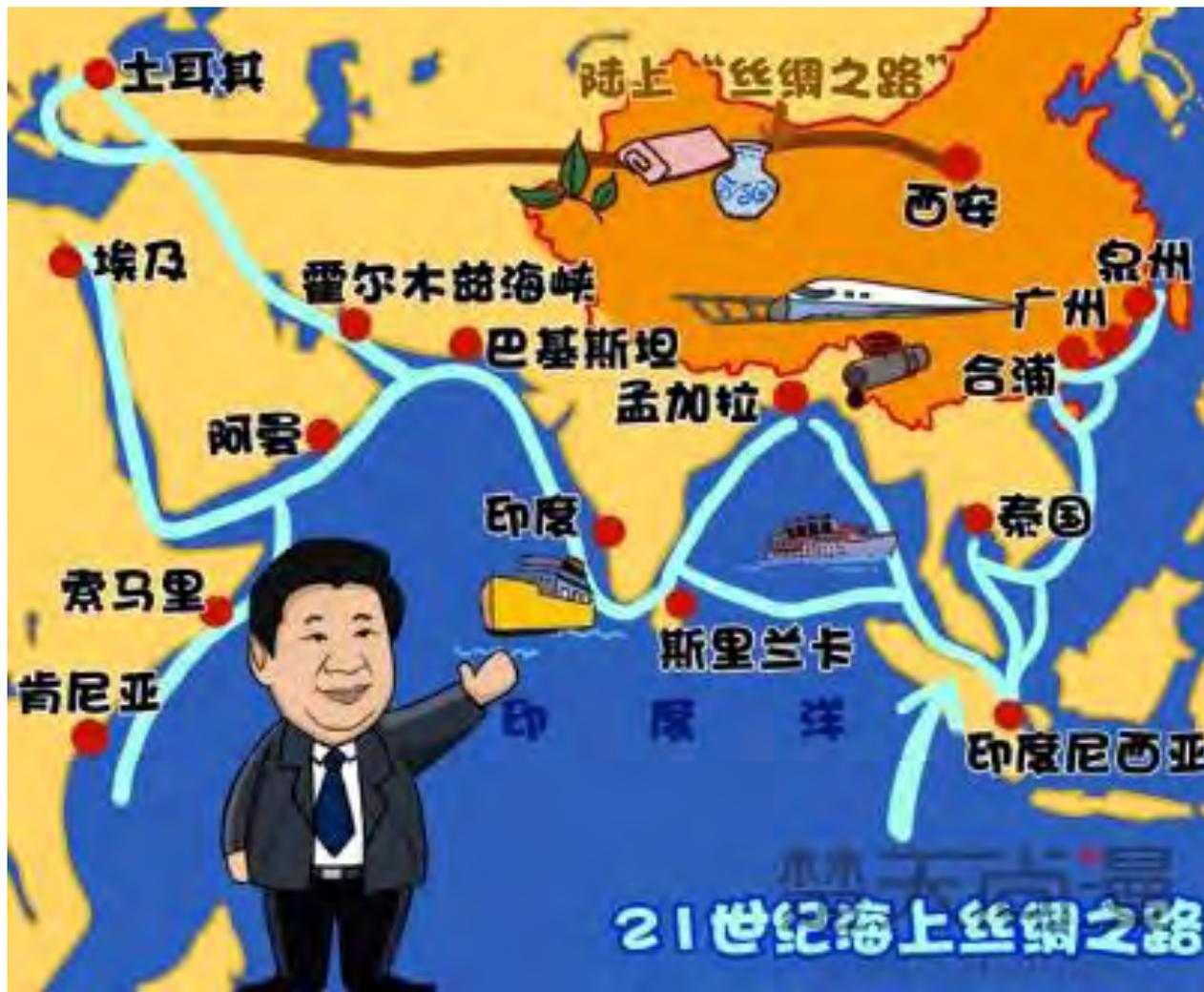
- 國際-一帶一路（4分鐘），中國的一帶一路

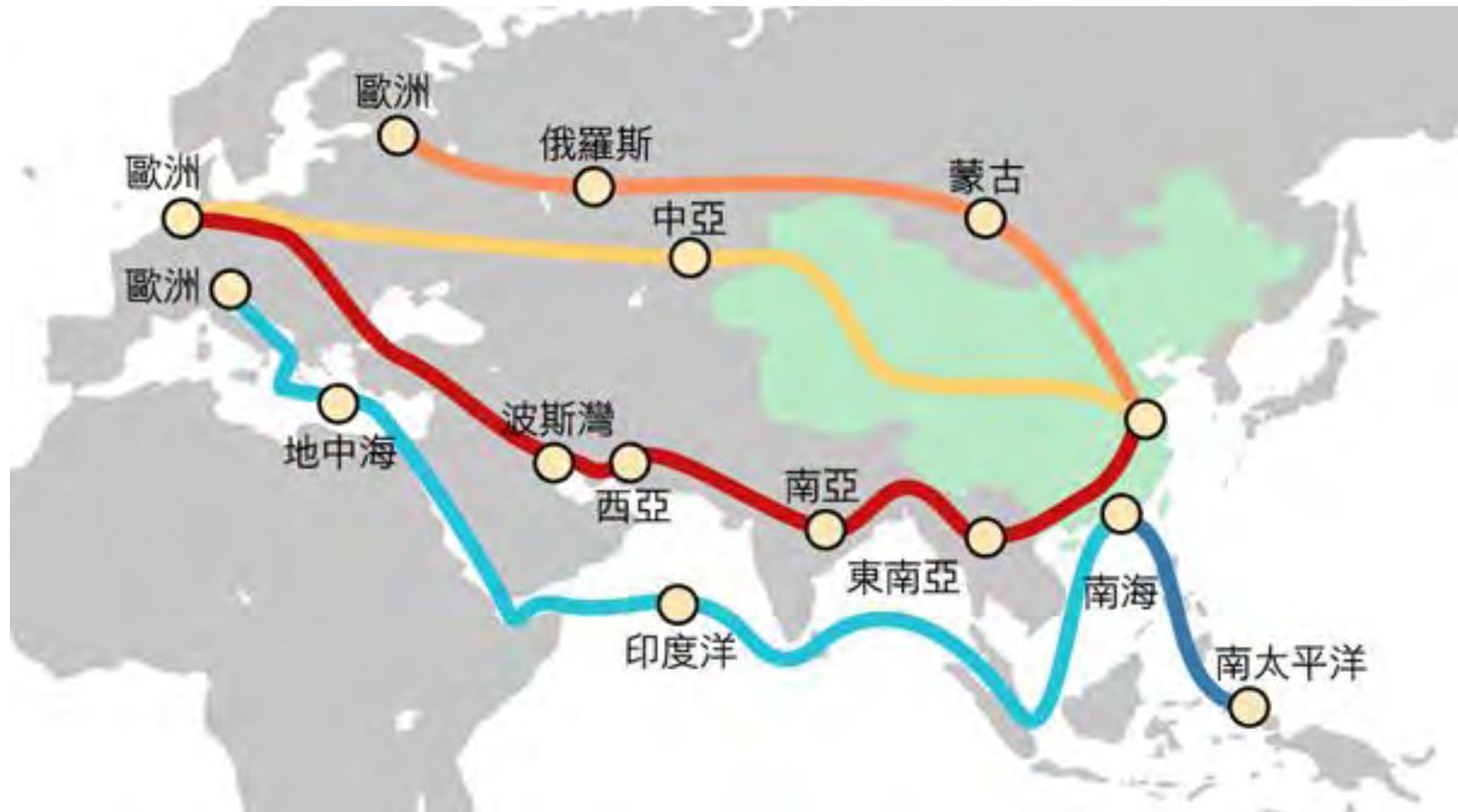
<https://www.youtube.com/watch?v=VcZvM6o3cyM>

- 延伸閱讀-文茜小妹大

<https://www.youtube.com/watch?v=nDNoXH-p3kE>



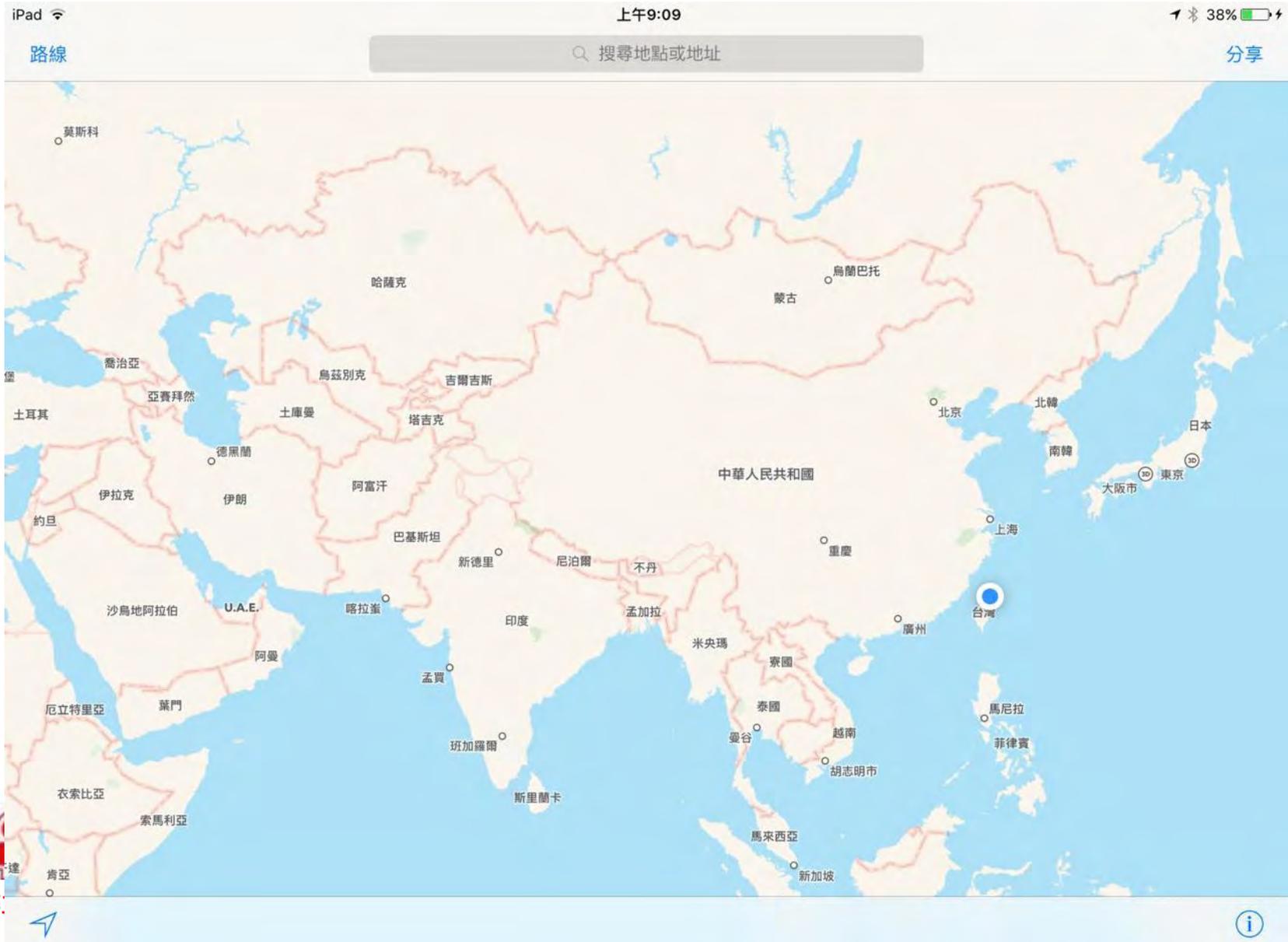


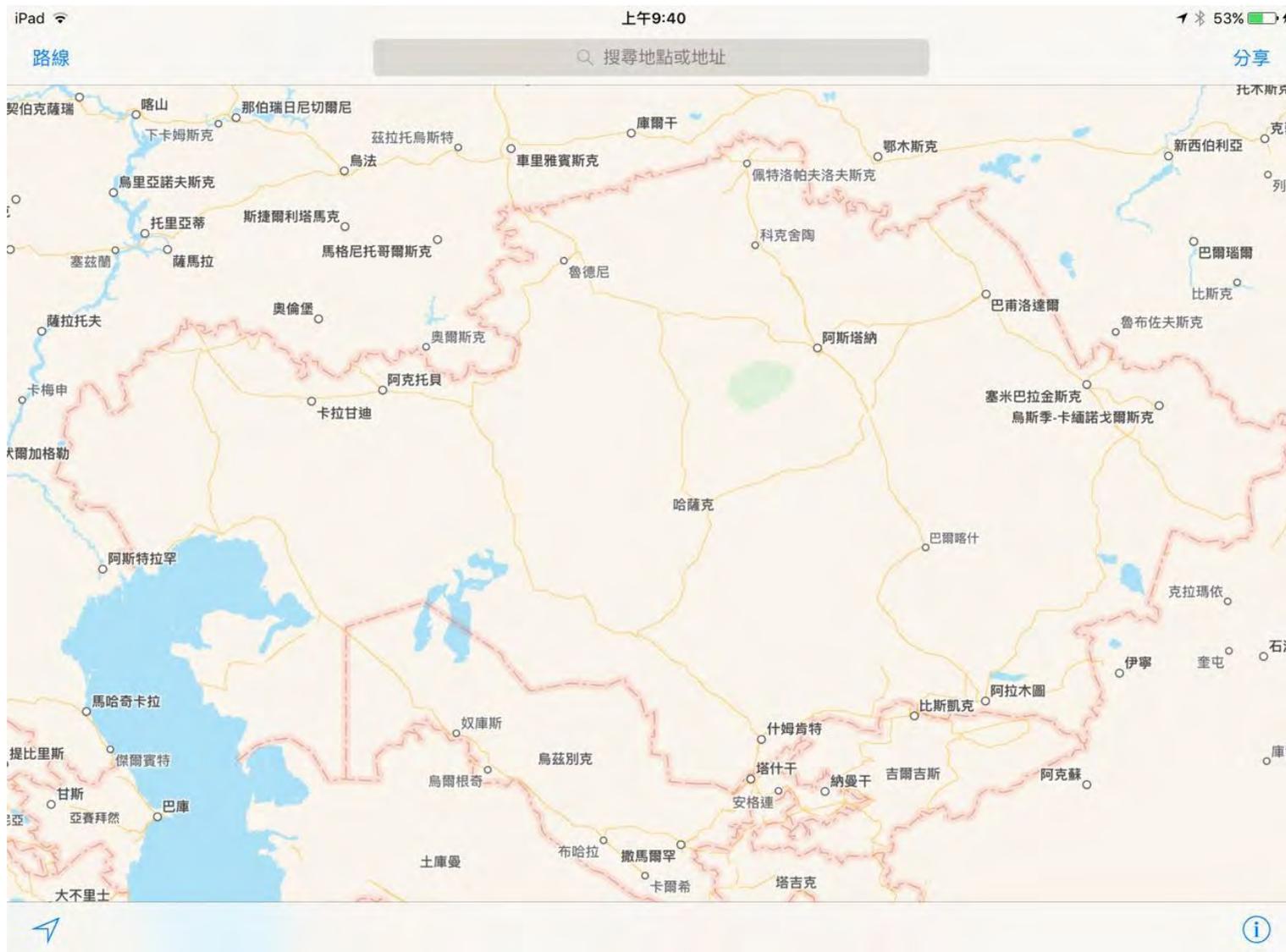


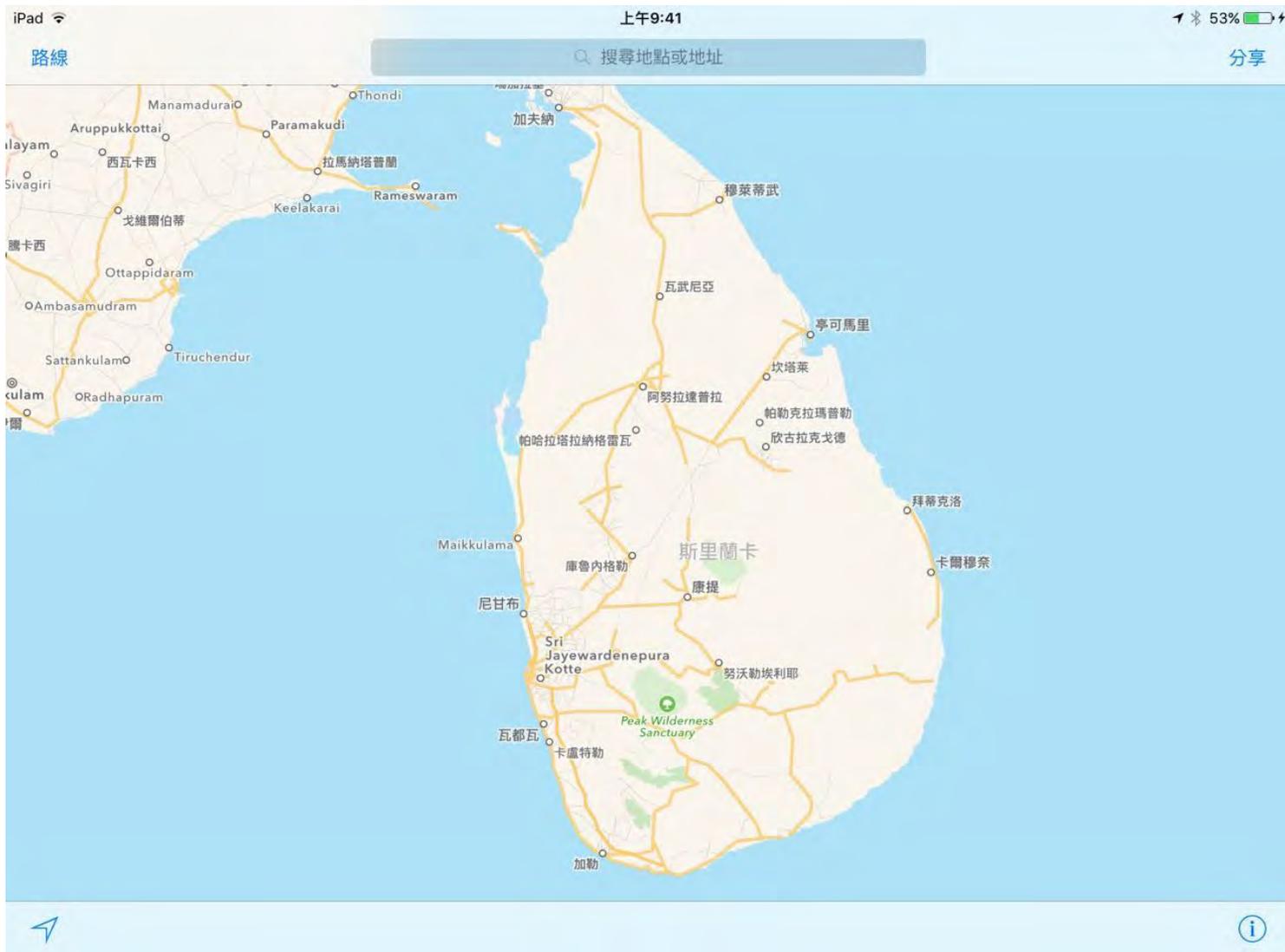
# 第二章 外在環境挑戰











### 學習目標

1. 了解全球化經營時代觀念。
2. 了解國際化人力資源之三種形態。



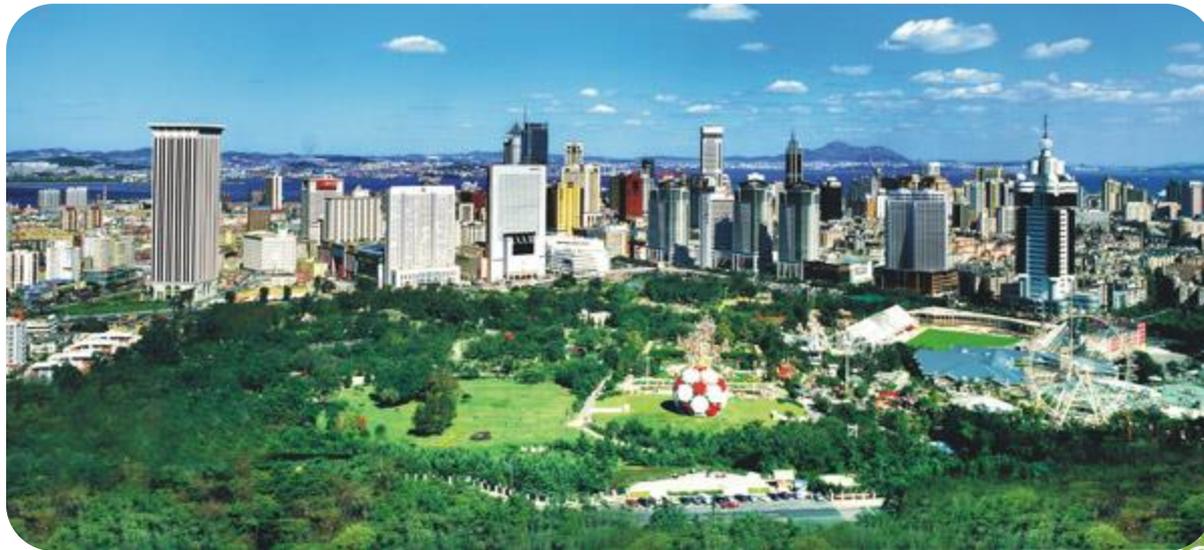
### 學習目標

3. 了解全球化管理重點。
4. 了解台灣整體產業結構狀態。



### 學習目標

5. 了解產業環境之四種型態。
6. 了解人口環境概念。



### 學習目標

7. 了解社會文化環境和企業文化概念。
8. 了解「企業文化形成」概念。



### 學習目標

9. 了解影響企業文化之主要五種來源。



### 多變環境、多元學習

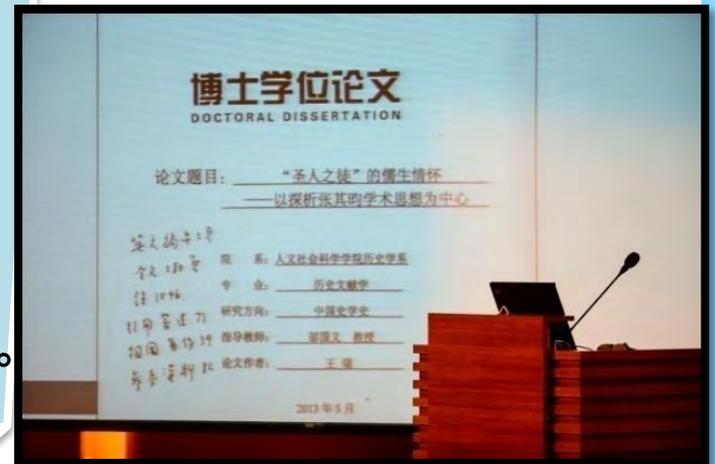
企業面對多變的環境，必須機動因應。而培養企業未來人才的大專院校，也要因應環境，提供不同的學習環境。

由企業集團出資辦校的義守大學、元智大學、大同大學，提供名額給學生到集團旗下公司實習，表現優異或學業成績好的人，集團也保證畢業後留用，提前培養企業所需人才。



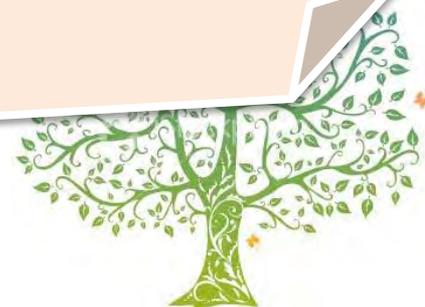
### 多變環境、多元學習

全球航空業鬧機師荒，根據波音公司統計，未來20年全球將有50萬名機師的需求，其中4成集中在亞太地區。逢甲大學也與中華航空、漢翔公司簽署產學合作，將推出「民航飛行學程」，由3方共同培養航務、機務人才，修課學生還能優先參加華航的培訓機師招募考試。



### 多變環境、多元學習

由以上這些學校的作法，就是因應外在企業環境變化和學生的就業需求考量，讓學生畢業後就能接軌職場，創造學生、產業和學校三贏的局面。企業是在外界各種環境中運作，學習管理理論一定要能建立了解和偵測環境的觀念。



### 2.1 全球化經營時代

企業經營現在往往不是在一個國家或地區經營，現代企業經營早已邁入無國界時代，能否打贏這場世界級的競賽，就看企業管理者，是否亦具有宏觀視野，世界級的水準。



### 中國經濟蓬勃發展

#### 2.1 全球化經營時代

1

2

3

對於台灣人才也需求孔急。  
2015年中國企業獵豹移動執行長傅盛宣布，將提供1億台幣創業基金，扶助台灣年輕人，最快2個月內啟動，將盡力排除法令障礙。

獵豹移動的前身為「金山網路」，是大陸知名的掃毒軟體公司。該企業的創業基金贊助，其實就是將台灣視為全球化的第一個試點基地，在台灣先設立研發中心，再向世界其他地區擴展。



### 圖2-1國際化人力資源

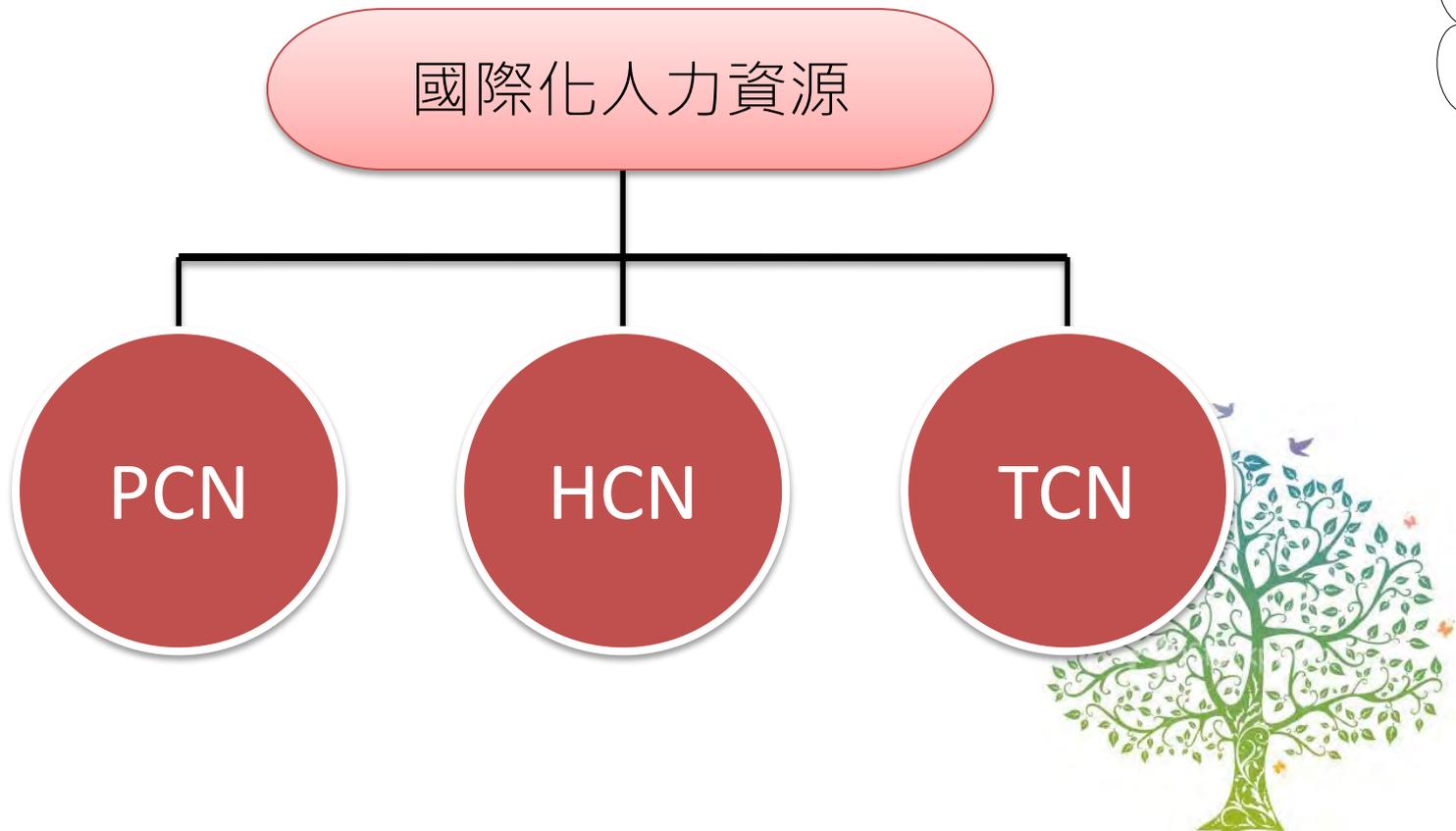
2.1 全球化經營時代

1

2

3

4



### 國際化人力資源

#### 2.1 全球化經營時代

1

2

3

4

PCN ( Parent-country nationals ) 係指母公司母國籍之人員。

HCN ( Host-country nationals ) 係指地主國國籍之人員。

TCN ( Third-country nationals ) 係指非母國和地主國之第三國籍員工。



### 2.1 全球化經營時代

## 企業從母國跨出國際化的步伐

1. 更多的人事功能和活動
2. 更寬廣的規劃視野
3. 對於公司人員的關心、照顧更加深入



4. 機動調整管理風格
5. 人事成本將隨國際化
6. 注意更多的外在影響變數

1

2

3

4



### 全球化管理重點

#### 2.1 全球化經營時代

1

2

3

4

1. 消弭地理差距
2. 縮小文化差異
3. 降低語言隔閡
4. 經營理念融合



### 2.2 產業環境

產業環境是與企業生產與販售相同或類似產品、服務之其他競爭者所組成。當企業要進行管理運作時，必須先了解產業環境的概況。



1

2

3

4



### 台灣百年來之整體產業發展

#### 2.2 產業環境

1

2

3

台灣百年來之整體產業發展，首先在日據時代，係由農林產品為主，日人利用台灣的甘蔗煉製蔗糖、砍伐木材，供應日本及外銷其他地區；

1949年國民黨政府來台後，台灣外匯多半仍來自蔗糖，當時也是全世界最大蔗糖出口國，1960年後，政府實施財經改革，推動出口導向之產業政策後，台灣外銷才由農產品轉為工業產品。



### 第一次能源危機

#### 2.2 產業環境

1

2

3

4

台灣產業結構的重大轉變，開始於第一次能源危機以後，1980年代初的石油危機和台幣快速升值，重創台灣外銷產業，所幸當時經濟部長趙耀東，推動提高生產力運動，加上新竹科學園區成立，讓台灣由勞力密集產業，轉型到資訊工業，以技術與資本為基礎，建立了台灣的世界產品新地位。



### 2.2 產業環境

1

2

3

4

## 1990年代後台灣傳統勞力密集產業外移

1990年代後，台灣的傳統勞力密集產業，皆已外移至東南亞、大陸等工資低廉地區，而近兩年來，高科技產業亦開始外移到大陸地區，尤其台積電和聯電兩大晶圓代工業者，都有實際行動後，台灣的產業發展，就看未來政府強烈主導後續之綠色能源、生化科技、觀光、醫療照顧、精緻農業和文化創意等六大新興產業是否能夠接棒成功了。



### 台灣整體產業結構

#### 2.2 產業環境

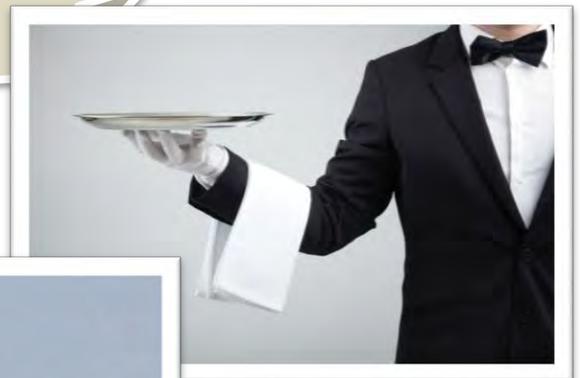
1

2

3

4

台灣整體產業結構，如表2-1所示，以農業、工業、服務業三大產值比率觀察，台灣已邁入先進國家，以服務業為主、工業其次、農業最低的產業結構。



### 圖2-3 產業環境

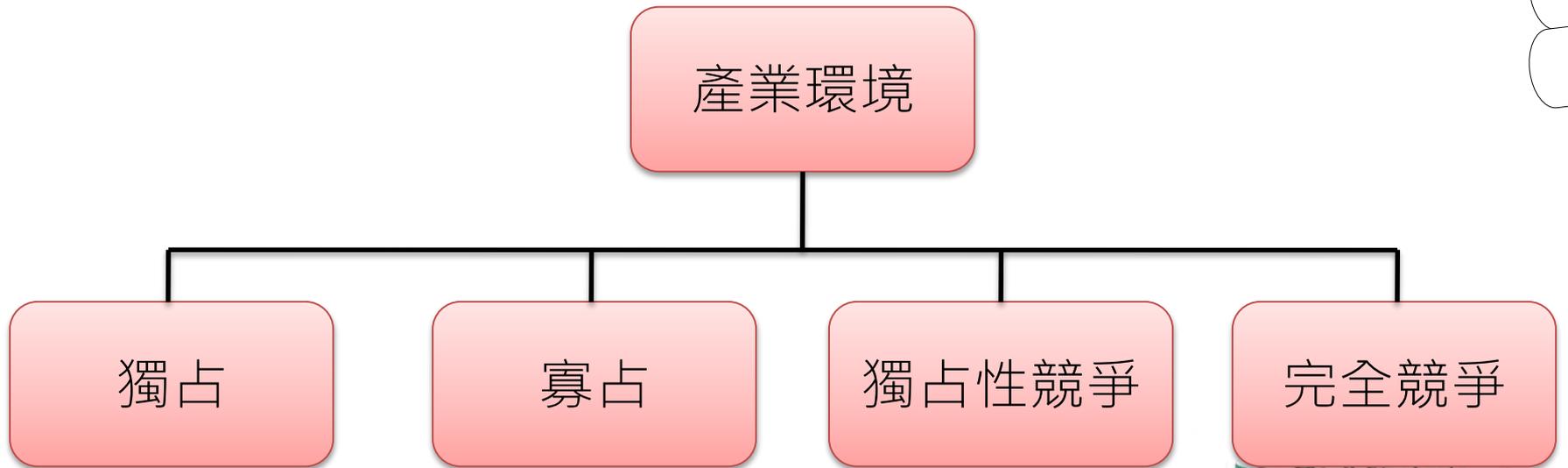
2.2 產業環境

1

2

3

4



### 獨占/寡占

#### 2.2 產業環境

1

2

3

4

獨占(monopoly)係在市場中只有一家企業，而且其產品或服務極少有替代品，其市場佔有率是100%，對於價格也有絕對影響力。

寡占(oligopoly)係市場由少數幾家業者提供產品或服務，各家公司都擁有相當市場佔有率，對於價格也具相當影響力。



### 獨占性競爭

#### 2.2 產業環境

1

2

3

4

獨占性競爭(monopolistic competition)市場係由眾多生產者所構成，生產之產品或多或少有不同差異；各家佔有之市場佔有率不高，為「群雄並起」狀況，對於市場價格之影響力也較低。



### 完全競爭

#### 2.2 產業環境

1

2

完全競爭(perfect competition)係市場中有許多生產者，但無論在品質、價格、功能等方面，均不相上下，沒有絕對之競爭優勢。此類產品諸如農產品、化學原料等大宗物資，例如：稻米、小麥、乙二醇等。



### 2.3 人口環境

- 企業經營生產的商品和服務，必須要有顧客來購買，因此，以台灣的企業經營而言，一定要先了解台灣地區的人口環境。

1

2

3

4

在人口環境方面，由於購買與使用企業產品或服務為組織或一般個人，因此，總體人口環境，如：總人口數、人口分佈、成長率，成為企業管理者分析企業外人口環境之重要面向。



### 台灣地區總人口數

台灣地區總人口數，截至2014年為止，共有2343萬餘人，如表2-2所示，男性人口為11,697,971，多於女性之11,735,782人，男女性別比率約為99.7：100。

#### 2.3人口環境



1

2

3

4

若對照2004年人口概況，當時台灣地區人口為2268萬餘人，而男女比例則為103.5：100，男性人數比例有降低之趨勢。



### 全世界人口

#### 2.3人口環境

全世界人口，則是在2011年衝破70億大關。

一九九九年十月十二日，世界誕生第六十億個新生兒，短短十二年，人口暴增至七十億。全球生育率是每千人19.15人，每秒鐘有4.4個寶寶出生。估計2025年，世界人口變八十億，2050年時九十三億，2100年破百億(王麗娟，2011)。

1

2

3

4



### 全球人口

#### 2.3人口環境

1

2

3

4

全球人口最多的前三名是中國大陸（十三億三千六百萬）、印度（十一億九千萬）、美國（三億一千三百萬）。

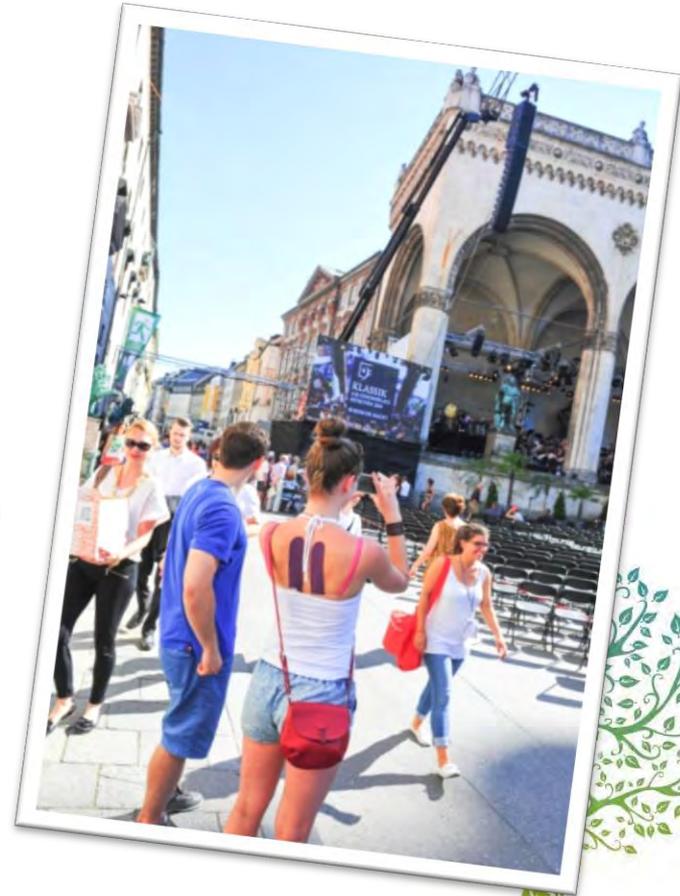


未來人口成長最多的地區在開發相對較低地區，也就是美、加、歐洲、日本、澳洲、紐西蘭以外的地區，即使未來出生率降低，全球人口也將以每年八千萬的速度成長。



### 2.4 社會文化環境與企業文化

社會文化環境（social culture environment）係企業經營地區或國家，不同之人文特性、語言、價值觀、信念等，影響企業之營運情形。



1

2

3

4



### 入境隨俗

#### 2.4 社會文化環境與企業文化

1

2

3

4

- 例如：銀行對於存款客戶付出利息，乃是全球通行之商業習慣，但在回教地區推展金融業務，則不得付出利息。

因為根據「可蘭經」規定，回教徒不能從銀行收取利息。因而，英國的渣打銀行在中東地區，就以「投資分紅」名義，或是「手續費」等不同科目，變相付出利息。



### 國際慣例問題

#### 2.4 社會文化環境與企業文化

1

2

3

4

- 1、當地人對於外國人態度？友善或敵視？
- 2、見面儀式？鞠躬、點頭或握手。
- 3、介紹時，如何介紹姓名與身份？
- 4、可觸摸對方身體表示善意嗎？
- 5、如何表達被邀請至對方家中做客之誠意？應否致贈禮物？可以送花嗎？



### 國際慣例問題

#### 2.4 社會文化環境與企業文化

1

2

3

4

- 6、在社會場合，如何、何時、何地可坐下交談？
- 7、任何可能在當地被視為粗魯之手勢、表情、動作？
- 8、當地人們交談相隔距離？
- 9、如何吸引當地服務人員注意？招手或吹口哨？
- 10、如何拒絕對方請求或邀請？



### 企業文化

#### 2.4 社會文化環境與企業文化

1

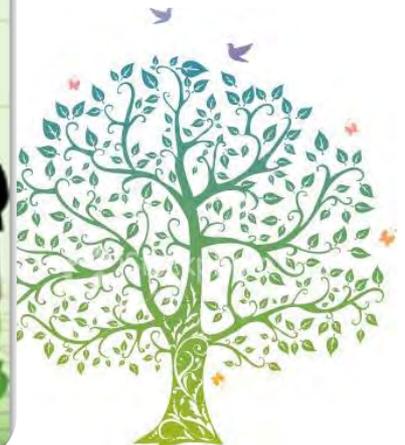
2

3

4

- 企業文化 ( business culture ) 係組織成員共享之價值觀、信念、共識和基準(Daft and Marcic, 2004)。

企業文化又可分為可見的外顯文化和內在文化



### 外顯文化/內在文化

#### 2.4 社會文化環境與企業文化

1

2

3

4

外顯文化（visible culture）係文化在表面可見部分，如員工服飾、辦公室佈置、符號、口號、儀式等。

而內在文化（hidden culture），則是組織成員內在之價值觀和共識，為肉眼不可見部分，如華航以客為尊、華碩追求品質、台塑追根究柢的管理精神。



### 2.4.1. 企業文化形成

#### 2.4 社會文化環境與企業文化

1

2

3

4

企業文化之來源，絕大部份來自於企業之創辦人，某個程度而言，企業文化是創辦人經營理念和對未來願景的具體外顯 (Robbins and Coulter, 2014)。



### 圖2-5 企業文化形成

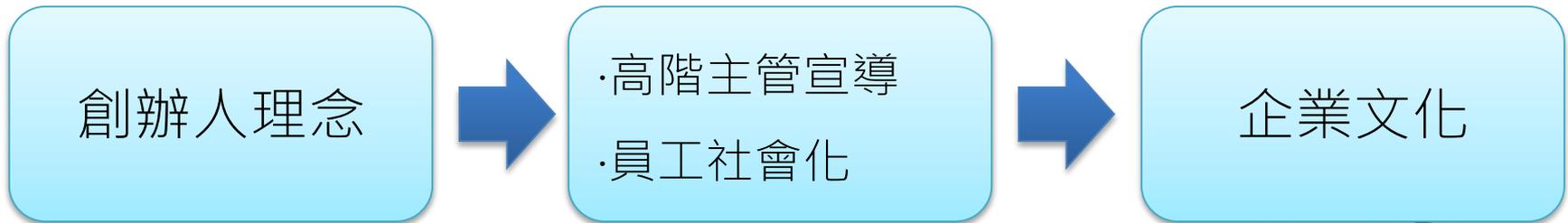
#### 2.4 社會文化環境與企業文化

1

2

3

4



資料來源：參考修改自 S. Robbins and M. Coulter, Management, 12/e, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2014



### 2.4.2.企業文化主要來源

#### 2.4 社會文化環境與企業文化

1

2

3

4

#### (1) 企業創辦人

- 國家有國父，而每家企業也都有其創始人或創辦人（founder）。

當公司初設之際，創辦人的個人影響力，無庸置疑地，會對同仁的行為產生莫大指引作用。



### 2.4.2.企業文化主要來源

#### 2.4 社會文化環境與企業文化

1

2

3

4

#### (2)企業接班人

在企業創辦人交棒之後，後續之接班人是傳續企業風格的主要關鍵者。「創業惟艱，守成不易」用在企業文化的塑造，也是相同的道理。

台灣常見有些企業在創辦人辛勤努力數十載之後，一旦交給接棒人，卻風格丕變。原本是誠懇踏實、穩健正派的風格，反變成虛華不實、好大喜功的作風，有時甚至因此斷送了企業前程。



### 2.4.2.企業文化主要來源

#### 2.4 社會文化環境與企業文化

1

2

3

4

#### (3)高階主管

企業風格的形成，不但創辦人、老闆扮演的角色吃重，負責傳達領導人意旨的高階主管，也是影響企業風格最為關鍵的一群企業人。

企業文化光靠創辦人的個人主導，有時會有力有未逮，甚至隨著員工增至上萬人之後，創辦人個人魅力會隨之削減。

企業文化的散播與傳承，就有賴一群資深員工、幹部。

### 2.4.2.企業文化主要來源

#### 2.4 社會文化環境與企業文化

1

2

#### (4)組織願景



願景 ( vision ) 是公司未來發展的遠景，企業的存在使命 ( mission ) 或宗旨，往往會影響企業的經營作為，而使企業的「願景」則更是具前瞻性與未來性的發展藍圖。企業有無願景，所展現出的企業風格也就大不相同。



### 2.4.2.企業文化主要來源

#### 2.4 社會文化環境與企業文化

1

2

3

4

#### (5) 產業環境

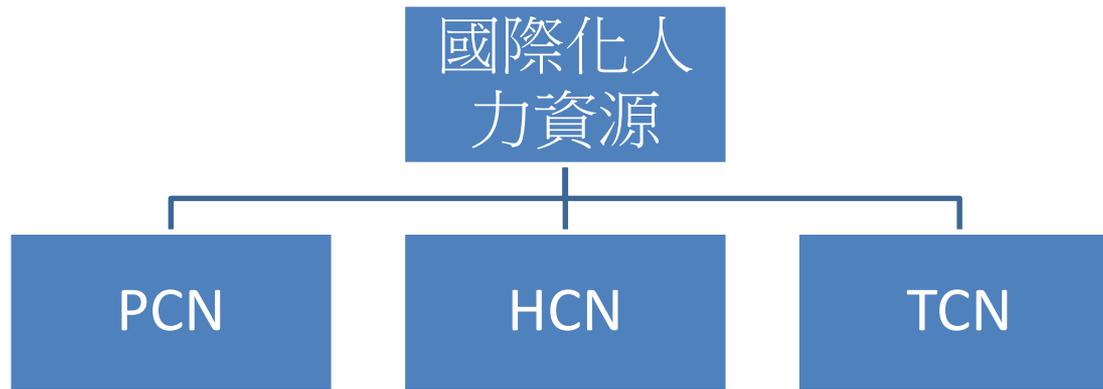
每個企業都有其所屬產業類別，不同的產業環境，亦會影響企業風格之塑造。此種環境特質，可從不確定性（uncertainty）來談，當外在環境不確定性愈高，代表企業所面對的環境愈是不可知、變化劇烈的。

因之，企業存在之道乃在於：對環境變化保持密切偵測、及時評估環境變化可能的影響、適時做出因應對策。



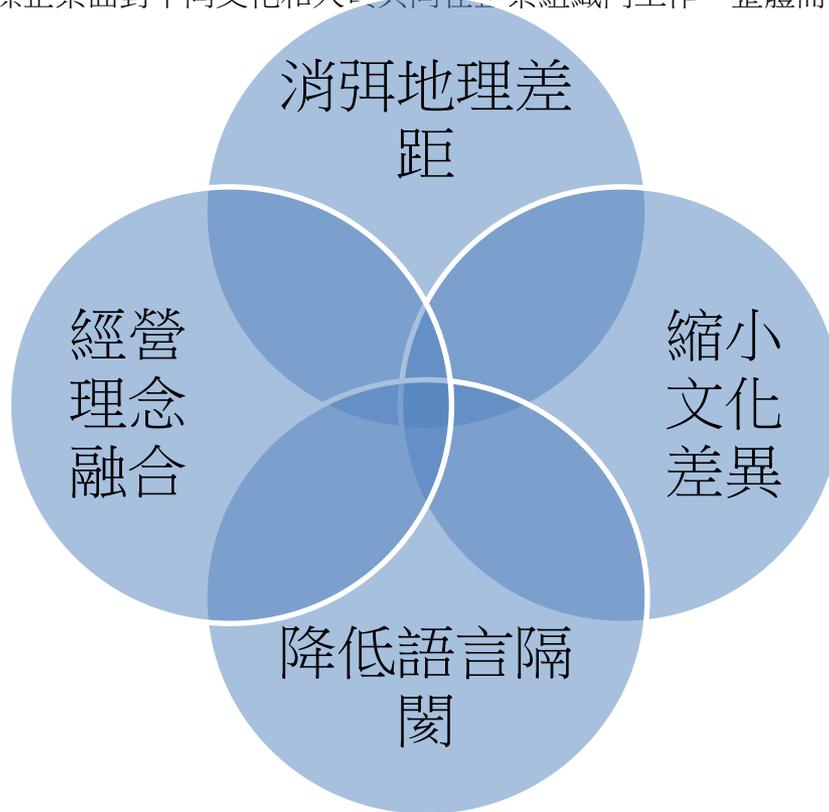
### 1.請說明國際化人力資源之三種形態為何？

企業一旦邁入國際化，其經營團隊及人力資源結構也會隨之改變。一般而言，有三種基本型態：



### 2.請說明全球化管理之四大重點為何？

國際企業面對不同文化和人員共同在企業組織內工作，整體而言，有那些管理重點呢？



### 3. 請概略說明台灣整體產業結構狀態。

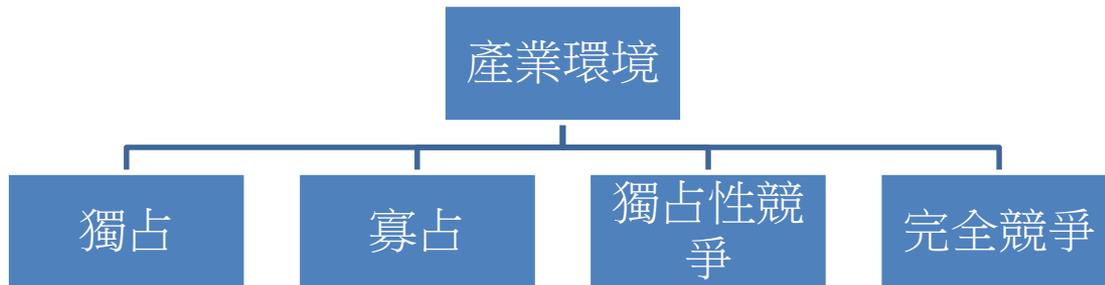
台灣的各個產業來分析，台灣百年來之整體產業發展，首先在日據時代，係由農林產品為主，日人利用台灣的甘蔗煉製蔗糖、砍伐木材，供應日本及外銷其他地區；1949年國民黨政府來台後，台灣外匯多半仍來自蔗糖，當時也是全世界最大蔗糖出口國，1960年後，政府實施財經改革，推動出口導向之產業政策後，台灣外銷才由農產品轉為工業產品。

台灣產業結構的重大轉變，開始於第一次能源危機以後，1980年代初的石油危機和台幣快速升值，重創台灣外銷產業，所幸當時經濟部長趙耀東，推動提高生產力運動，加上新竹科學園區成立，讓台灣由勞力密集產業，轉型到資訊工業，以技術與資本為基礎，建立了台灣的世界產品新地位。台灣製造業結構逐步轉向重工業、化工產業和技術密集產業，1986年製造業比重達到最高峰。1986年以後，製造業比重開始下滑，但產業勞動生產力和競爭力則更進一步提高，尤其電子和資訊產業結構升級。而另一方面服務業產值的比重開始明顯上升，2005年服務業產值達73.3%，和歐美先進國家水準相當。1986年以後，台灣對外投資開始出現明顯朝向以服務業為主體的經濟體系。

1990年代後，台灣的傳統勞力密集產業，皆已外移至東南亞、大陸等工資低廉地區，而近兩年來，高科技產業亦開始外移到大陸地區，尤其台積電和聯電兩大晶圓代工業者，都有實際行動後，台灣的產業發展，就看未來政府強烈主導後續之綠色能源、生化科技、觀光、醫療照顧、精緻農業和文化創意等六大新興產業是否能夠接棒成功了。

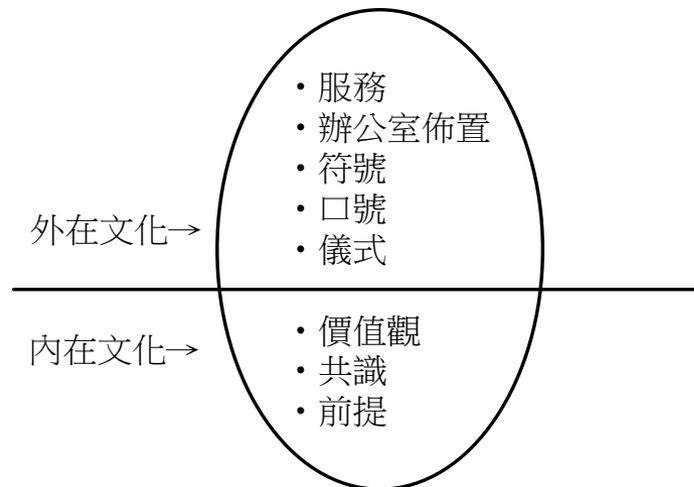
### 4. 請繪圖說明產業環境？

產業環境之競爭架構，依據產業中企業家數多寡、市場佔有率狀態以及對於價格之影響力等，可分為四種產業狀況：獨占、寡占、獨占性競爭與完全競爭。

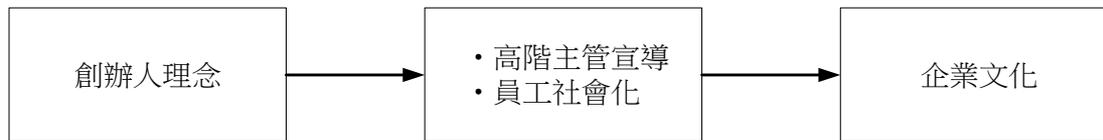


### 5. 請繪圖並說明「企業文化概念」之觀念？

企業文化（business culture）係組織成員共享之價值觀、信念、共識和基準(Daft and Marcic, 2004)。企業文化又可分為可見的外顯文化和內在文化。外顯文化（visible culture）係文化在表面可見部分，如員工服飾、辦公室佈置、符號、口號、儀式等，。而內在文化（hidden culture），則是組織成員內在之價值觀和共識，為肉眼不可見部分，如華航以客為尊、華碩追求品質、台塑追根究柢的管理精神。



### 6.請繪圖並說明「企業文化形成」概念？



### 7.請說明影響企業文化之主要五種來源為何？

企業文化是人的意志與人群的互動，逐步累積而成。既然是「人」產生之產物，站在管理者角度，是否可有計劃地造出「公司想要」或「老闆想要」的企業文化呢？答案是肯定的，影響企業文化主要來源有，如圖所示。

