

多國籍企業的人才管理

溫金豐*

摘要

本文討論多國籍企業的全球人才管理系統如何規劃、設計與運作。多國籍企業因為面對的經營環境更為複雜而多變，往往需要優良的人才以有效的面對這些挑戰，而人才管理制度運作的目的就是確保多國籍企業能夠擁有源源不絕的人才，使企業能夠健全發展。本文提出一個包含 3 個支柱的整合性架構，逐一說明個人才管理子系統的運作，以及子系統之間的關係；另外，由於企業內部的策略性與組織特性考量，以及總部、分支機構所在地的法治、經濟及社會文化等環境因素差異，全球人才管理制度的設計與運作將變得極為複雜。最後，本文針對臺灣的多國籍企業在全球人才管理系統運作上的特性及所面對的挑戰也做進一步的討論，並提出實務建議。

關鍵詞：多國籍企業、全球人才管理

* 國立交通大學經營管理研究所教授兼所長、管理學院副院長、臺商全球化研究中心主任

壹、多國籍企業的發展

一、研究背景

「多國籍企業」(Multinational Enterprises; MNEs)¹是指企業在海外有直接投資(direct investment)，設立分支機構，有實質生產或直接提供大眾服務的國際化企業(Bartlett & Ghoshal, 1989)；當企業在海外設立實體生產或服務的分支機構(subsidiary)，而非僅是產品出口銷售時，會直接影響企業的經營思維，一方面海外投資的金額通常會大幅增加，另一方面必須在海外聘僱大量的人員，需與海外的市場、政府機構及社會環境有比較大量而複雜的互動，所以管理上比較有挑戰性。

全球 MNEs 發展有很長的歷史，西元 17、18 世紀以來，蓬勃發展的國際貿易、移民等改變全球人口及商業分布的樣貌，從歐洲、美洲到亞洲都可以看到許多產業的國際化及因工作與生活需求造成人口移動的現象。西元 1990 年代以來由於電腦與通訊科技進步、運輸系統，例如航空及海運等的快速發展，以及許多政治領導者的推波助瀾促成的全球與區域經濟合作環境(例如 WTO、歐盟、東協等經濟、政治的整合或協調平台)，多國籍企業的發展更為迅速；全球化(globalization)儼然成為 1990

¹ 部分文獻也用 Multinational companies (MNCs)；本文將 MNE 及 MNC 視為同義詞，原則上統一用 MNE 代表之。

年代以來現代企業共同面對的最重要的趨勢之一，而 MNE 的管理也成為目前學術界與實務界的重要議題。

臺灣產業環境的國際化近 3、40 年來也蓬勃發展，初期是因 1960 至 1970 年代，許多國際企業（包括美商、歐商、日商等）開始到臺灣設立大型分支機構，將生產及採購等部分營運功能移到臺灣才逐漸開展的；目前將總部設在臺灣的中大型 MNEs 逐漸成形，例如鴻海集團、宏碁集團、巨大集團、統一企業集團、潤泰集團、宏達電（HTC）、友訊科技集團、長榮集團、勤美集團、明基友達集團等；另外，部分企業雖然在海外有實質投資的分支機構，但是不一定成立集團或集團總部，可能僅以母公司、子公司（或分公司）方式運作，維持彈性的協調整合關係。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

MNEs 長期發展與成長的關鍵是「人」(Tung, 1984; Wilkinson, Wood, & Demirbag, 2014; Fan, Xia, Zhang, Zhu, & Li, 2016)，因為企業從國內企業走向國際的過程通常都充滿挑戰，要能夠到不同國家與產業環境中，立下根基，進而在當地取得資源、與當地企業競爭，都需要許多有能力解決問題，為企業開疆闢土的領導者；而這些能為企業解決問題，為企業尋找方向，並帶領組織成員達成目標的「人才」(talents) 實在不易取得、培養及留任，且需要與不同國家、不同形態的企業在勞動市場上競爭。

本文將專注於 MNEs 的「人才管理」(talent management, TM) 議題。TM 在策略性人力資源管理的領域是一個特有的用語，投入在相關領域研究的學者在西元 2005 年開始逐漸增加；Collings (2014b) 定義人才管理是對於企業定義出一些為組織創造持續競爭優勢的關鍵職位，發展出人才庫以納入一些高績效、高潛力受培育對象以滿足職位需求，並建立與推動相關的管理制度以促使這些關鍵職務可以由適當人才擔任，並使這些組織人才維持高度組織承諾。

MNEs 的人才管理在本文中將通稱之為「全球人才管理」(global talent management, GTM)，指 MNEs 如何在總部 (headquarter, HQ) 及分支機構 (subsidiaries) 培養可以在當地或跨國工作的人才，以滿足 MNE 關鍵職位的傳承需求，確保企業的生存與發展。這方面的研究正方興未艾，重要性也不言可喻，例如，Collings (2014a) 認為多國籍企業培養全球領導者及接班人計畫對於 MNEs 的成長發展非常重要的，而提升人才的全球移動力 (global mobility) 有助於使全球的關鍵職位有效的填補與運用，所以全球人才發展過程中，建立人才的全球移動力最為重要。Sanchez-Vidal, Sanz-Valle, & Barba-Aragon (2018) 認為跨國的人才流動 (talent flow) 也有助於 MNE 的知識移轉 (knowledge transfer)，例如外派及回任人才 (expatriate and repatriate)，可以有重於 MNE 將國際工作經驗帶到企業總部或各個分支機構，對於決策能力及企業績效提升有很

大的助益。

貳、全球人才管理的相關概念

一、人才管理

「人才是企業經營的根本」，過去不論實務及研究，我們都常見到這樣的論點，不過，並非所有企業都對人才或是人才管理有深入的認識。

前面已經提及人才管理的定義（Collings, 2014b），在此不贅述。

整體而言，人才管理應該是一個獨立的管理流程及制度，是針對高度競爭、環境變動較大的企業所設計；企業如果有長遠的發展目標，人才管理系統的運作將有助於重要職位的人才培養，也有助於整體策略性目標的達成。

Tafti, Mahmoudsalehi, & Amiri (2017) 針對人才管理的成功因素提出細部的觀點，他們認為大致上可以歸納成三大類，分別是結構因素、管理因素及環境因素，參考表 1。其中結構因素與管理因素對於 TM 的成功與否極為重要，這些因素也說明實務上，人才管理制度的運作相當複雜，沒有詳細的規劃與有紀律的執行不易成功。

而環境因素則是說明組織內在及外在環境因素，例如 CEO 與相關的最高管理團隊（top management team, TMT）必須是穩定的，理念也應該

一致，因為人才管理有相當的政治敏感性，易受高階管理層級的影響；而政府對於特定企業（例如公營或公股事業或高度政府管制行業等）的高階管理層級的任用與控制也會間接影響人才管理制度的正常運作。

表 1 人才管理的成功關鍵因素

類別	因素
結構因素	<ul style="list-style-type: none"> ● 運用標準的 TM 工具與流程 ● 為 TM 創造支持性的流程 ● 主動進行 TM 的人力資源部門 ● 對人力資源發展方案良好財務分析 ● TM 方案要與企業策略高度一致化 (high alignment) ● 要有適當的結構及層級加以推動 ● 對正面及成功經驗 ● TM 推動過程要有激勵制度 ● 對 TM 方案的推動要與績效管理結合
管理因素	<ul style="list-style-type: none"> ● 最高管理者對 TM 要有信念、承諾，並給予支持 ● 對於人力資源發展要具策略性觀點 ● 高階管理者要有承諾、提供支持，並高度涉入 TM 活動 ● TM 要當作優先的策略性考量 ● 對人才發展要有全面的觀點及方法 ● 要有接班計畫 ● 管理階層要能理性進行 TM 相關決策 ● 分享資訊與強調合作
環境因素	<ul style="list-style-type: none"> ● 高階管理層級要有穩定性 ● 對於人才雇用與任用應排除政府與外部壓力的干預

資料來源：Tafti, Mahmoudsalehi, & Amiri (2017)

二、全球人才管理

(一) GTM 的系統設計與運作

多國籍企業的經營特性與其他單一國籍企業有些不同；以代理理論角度來看當分支機構對總部或多國籍企業整體認同感不同時，常因為高階管理者、分支機構與集團總部的利益不一致，造成嚴重的自利決策，損及整體集團的利益，尤其當分支機構距離遙遠，資訊不透明時，代理問題會更為嚴重，常須透過許多結構、制度的設計加以監督與改善 (Hoenen & Kostova, 2015)；由此可見，MNEs 如何透過制度與人才管理的運作，讓整個集團（總部、各分支機構間）的網絡互動關係更為緊密，得到更好地整合，是非常重要的議題。

延續前述人才管理相關理論，Collings (2014a) 認為 MNEs 的全球人才管理 (GTM) 系統的運作有 3 個特性：(1) 要有系統的定義組織中的關鍵職位 (key positions)，及其可以對組織的全球長期競爭優勢產生重要貢獻；(2) 發展全球的人才庫 (global talent pool)，納入有高績效及高潛力的優秀人才加以培育，以滿足未來全球化經營所需的關鍵職位需求；(3) 建構「差異化的人力資源架構」(differentiated HR architecture) 以促使最佳人才能被

運用於全球的關鍵職位，並維持其對組織有高度承諾（Mellahi & Collings, 2010; Minbaeva & Collings, 2013）。這說明長期的策略規劃與執行必須與人才管理制度應該有高度的一致性（alignment）。

Collings, Mellahi, & Cascio (2018) 認為多國籍企業的 GTM 系統運作和其整體經營績效有重要關係；他們提出幾點待驗證的命題：(1) MNE 的策略影響 GTM 系統的效能；當 MNE 採取全球化策略時，GTM 宜由總部集權式管理，當 MNE 採多國策略時，GTM 宜採分權式管理，而當 MNE 採跨國策略時，GTM 宜同時重視集權與分權管理（該集權者集權管理，該分權者分權管理）。(2) 分支機構的 GTM 與總部 GTM 運作的一致性有重要調節效果；亦即分支機構的 GTM 如果能與總部 GTM 策略高度一致時，分支機構的 GTM 與其機構績效間的關係會更為顯著。(3) 前述干擾效果，在多國策略時比較不顯著，在全球策略時比較顯著。

McDonnell, Gunnigle, Lavelle, & Lamare (2016) 認為 MNE 中的人才不該只限制在管理方面的人才，還應該包括其他群體，例如關鍵的專業技術人才，只要能夠對組織做出關鍵貢獻，均應該納入系統化的管理，不過根據他們的調查，多數的 MNEs 比較關注管理方面的人才，對於其他的專業群體，僅約不到半數的 MNEs 有將其納入人才管理制度中。

Minbaeva & Collings (2013) 認為全球人才管理有 7 點迷思 (myths) 應該重新思考，整理如表 2。這些迷思雖然容易理解，不過實務上要讓最高領導者及中高階經理人員充分理解並接受重新思維，並非易事。

表 2 全球人才管理常見的迷思

迷思	重新思考
● 人才管理是高階管理者的責任與 HR 無關	在 MNE 中，HR 應該高階管理者共同承擔 GTM 責任
● 人才管理都與「人」有關	在 MNE 中，應建立 GTM 制度，才能有效確保人才培育與留任
● 所有職務都很重要，都要找到 A 級人才	在 MNE 中 GTM 系統應專注培養與留任 A 級人才，以配置於策略性職位
● 人才都是可以移動的	在 MNE 中，GTM 系統宜致力於提供適當的社會與實體環境，以協助人才就任
● 人才離職對組織都是不好的	在 MNE 中，如果留任成本過高，可能必須對人才的離職表達理解的態度，並關注其新任職務，儘量與其維持正向關係，以確保其仍對組織有正面效益
● GTM 與組織績效會有清楚關係	在 MNE 中，宜從不同量化與質化面向觀察 GTM 的整體效益，並關注其對人才認知與感受的影響
● 人才管理決策應該是公平的	GTM 相關的決策很多是主觀不易衡量的，也不易標準化；所以要有許多流程以蒐集主觀意見，並確認共識，如 360 度回饋、評鑑中心等，對於 GTM 系統本身也要經常評估、改善

資料來源：Minbaeva & Collings (2013)

GTM 除對 MNEs 的運作有重要影響之外，對於工作者也可能產生重要影響；Baruch, Altman, & Tung (2016) 認為目前的新世代工作者不但願意配合 MNE 的經營需要，做跨國的外派或調任，甚至有很明顯的趨勢：很多現代的年輕工作者自發性的期待有跨國的生涯發展，並且瞭解跨國工作經驗對於個人成長及工作成就有重要影響。當然，這個趨勢也讓 MNEs 有很大的機會可以進一步設計管理制度，透過人才流動 (talent flow) 更有效能與有效率的建構組織能力，創造持續競爭優勢。

參、全球人才管理的整合性架構

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

多國籍企業隨著全球版圖擴展，會逐漸出現很多的人才需求；由於這些人才需承擔重要責任，又要面對當地、區域及全球的複雜經營環境，所以在人才的招募、甄選、能力發展及留任方面都要面對很大的挑戰。

綜合來看，本文納入討論的人才類別依照來源地點及可能工作地點劃分，概略可以分成 6 類，參考表 3，分別是「A.總部當地人才」(PCNs)、「B.分支機構當地人才」(HCNs)、「C.總部外派人才」(expatriates)、「D.第三國外派人才」(TCNs)、「E.分支機構內派人才」(inpatriates)、「F.回任人才」(repatriates)；這些不同類別的潛在人才的發展、運用都可能對多國籍企業的

關鍵職位傳承與企業整體發展產生重大的影響。

企業對這些不同類別的人才都應有制度的加以管理；其中，總部當地人才及分支機構的人才應該是 MNEs 初步建立 GTM 時首先會關注的；尤其是總部人才管理系統的建立，可以作為企業最初期進行人員外派（expatriation）時，最重要的人才庫；而各分支機構當地人才管理制度的建立，通常是在分支機構壯大成熟，需要進一步深化或擴大市場經營時重要的人才來源，當然也可以成為企業要進行回任及第三國外派時的人才庫。

表 3 多國籍企業的人才類別

來源地點 工作地點	總部	海外分支機構	第三國分支機構
總部	A.總部當地人才 F.回任人才*	E.分支機構內派人才	
海外分支機構	C.總部外派人才 F.回任人才*	B.分支機構當地 人才	D.第三國外派人才 F.回任人才*

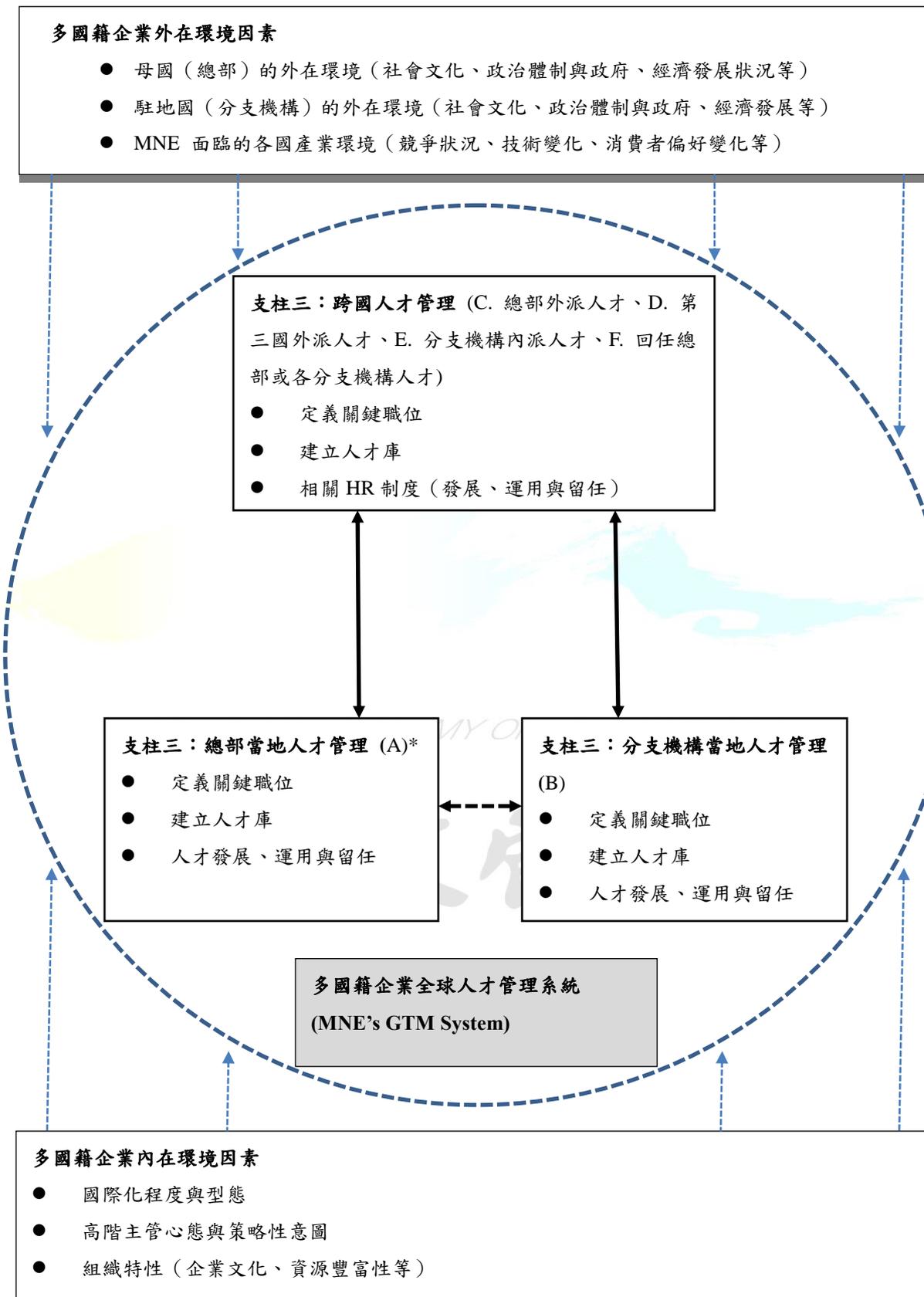
*回任人才可能是總部外派、分支機構內派，或是第三國外派人才的回任

根據表 3，多國籍企業必須有效的針對總部（母公司）及各地分支機構（子公司）所需要的關鍵職位加以定義，確認目前及未來的人才需求，並加以系統性的管理；本文建議一個整合性架構（integrated framework），如圖 2。該架構中可以發現，多國際企業全球人才管理系統（GTM System of MNE）通常有 3 個支柱（pillars）或子系統（subsystems）。

首先，總部當地人才管理系統（headquarter-local TMS），是指多國籍企業應該重視總部的人才管理，例如許多較成熟 MNEs 或建構儲備幹部制度（management associates system; MA system）、中高階人才管理系統及 CEO 的接班人計畫等，都將對多國籍企業的發展產生重要影響；尤其總部當地的經營模式常被複製、學習、應用到其他分支機構，總部當地管理與決策人才的取得及培養極為關鍵。而總部人才培養，也可以為未來的外派人才需求做準備，是強化企業競爭利的重要思維。

其次，分支機構當地人才管理系統（subsidiary-local TMS）則是指多國籍企業重視分支機構當地人才的培養與運用；許多企業在國際化一段時間之後，會啟動經營在地化（localization）的作法，以便可以回應各國家或地區的經營需求，而在地化的過程中，需要許多當地的人才。這些當地人才的培養，其實也成為後續進行第三國外派或是內派總部的基礎。

最後，跨國人才管理系統（cross-border TMS）則是以總部當地人才及分支機構當地人才管理為基礎，透過內部的跨國甄選、跨國派任等流程，有效的培養與運用多國籍企業集團的人才；透過持續的長期或短期工作指派，可以讓多國籍企業擁有源源不絕的人才，維持組織長期的競爭力。



*A~F 為人才類別（參考表 3）

圖 2 多國籍企業人才管理系統的整合性架構

運作良好的 GTM 系統是以總部當地人才管理及分支機構當地人才管理系統為基礎的，多國籍企業的總部及分支機構人才管理系統間的關係可能因為各機構的成熟度與資源豐富性產生很大的差異；例如，如果分支機構在初期階段，可能沒有很好的人才管理系統，所以關鍵職務很多需要母公司以總部外派或第三國外派的方式加以支援，所以總部對於分支機構的人才管理往往有主導性；然而，當分支機構逐漸成熟茁壯，可能發展出自己的人才管理系統，則對於其內部關鍵職務所需的人才，就可能有一定程度的主導性，與總部的人才管理系統就有比較好的對等性，甚至對多國籍企業的全球或區域運作產生相當程度的貢獻。而跨國人才管理系統則是透過人才流動（talent flow）來進一步強化人才培養與運用，藉以提升組織中人才發展的效能與效率。

另外，全球人才管理系統的建立要考慮多國籍企業的外在環境因素，例如母國（總部）的外在環境（社會文化、政治體制與政府、經濟發展狀況等）、駐地國（分支機構）的外在環境（社會文化、政治體制與政府、經濟發展等），以及 MNE 面臨的各國產業環境（競爭狀況、技術變化、消費者偏好變化等）。而諸多組織內在環境因素特性也可能對 GTM 的制度規劃與運作產生影響，例如，國際化程度與型態、高階主管心態與策略性意圖，以及組織特性（企業文化、資源豐富性等）。這些外在及內在環境因素之考量，也形成不同的多國籍企業在 GTM 系統上的差異；而其運作的好壞，則影響 MNE 的長期發展。

肆、有效的全球人才管理

一、宜再考量人才管理的不同面向議題

前述的全球人才管理架構是從制度面（systematic perspective）來看的，說明三個子系統的內涵與關係；不過制度面的思考不足以涵蓋人才管理的所有議題，有效的全球人才管理還要考慮到不同面向議題。首先，應該考量行為面（behavioral perspective）議題；所謂行為面議題指個人行為與態度、人際互動及群體動態（group dynamics），包括對於人才應如何給予工作自主權、工作挑戰、領導、激勵等，均必須加以思考。

其次，則是結構面（structural perspective）議題；就是要關心組織的工作內容及程序設計。許多企業在運作上比較強調效率，缺乏專案式、團隊式的彈性工作型態，則人才的培養與運用將受到限制。跨國企業通常要面對許多不同的環境挑戰，所以在組織運作上如果以多強調彈性與專案式工作指派，對於人才的發展、運用及留任將有很大的助益。

二、可加強電子化平台的運作

許多 MNEs 在進行人才管理時，重大的困難之一是文化及地域上的差異。例如，有些國家或地區比較傾向個人主義（individualism），所以對於個人績效的展現也會比較主動積極，而有些地區比較集體主義

(collectivism) 傾向，則比較重視人際和諧，不求凸顯個人貢獻。這樣的差異造成人才評選與發展的決策錯誤，可能選擇錯的人，或是忽略對的人。

另外，由於 MNE 的事業分布跨越不同地域，往往造成有些人才的能見度不是太高；跨國人才管理上常有一個現象，就是「視野外的人才往往會被忽略」(out of sight, out of mind)，說明在決策者身邊的人往往受到更多關注，也常得到更多機會。

這兩者的解決方案，通常就是建立一個制度化且電子化的人才管理系統。不論是人才的甄選、評鑑及流動等，均以資訊系統做管理，而所有的決策，也需要有明確的數據及事證做為基礎，可以有效面對這些文化差異及地域分隔可能造成的問題。

三、瞭解新興國家 MNEs 的特性

前面提及，GTM 的規劃與運作要考慮諸多 MNE 所處的內在、外在環境因素。其中，針對臺灣的 MNE 而言，全球人才管理的困難度往往比起美國、日本及部分歐洲國家的許多企業更高；一個很重要的原因是臺灣尚屬於新興的已開發國家，所以 MNEs 的規模、管理能力及產業影響力等，相較於許多經濟及產業發展比較成熟的國家或地區，整體而言仍屬於相對落後的情況。

這樣的印象（或許實際上不一定比較落後）造成的人才管理困境是，當 MNEs 進行招募時，台商常不會是他們的首選，而且對於人才的留任，也往往居於弱勢。因此，新興國家的 MNE 必須要加倍努力，在實質的人力資源管理制度上進行規劃與設計，透過員工實際體驗及口碑才可能招募及留任最佳人才。

本文一開始我們就提到，人才是多國籍企業經營成功的最重要因素；面對不同國家的差異，如何求同存異，如何與全球的 MNE 及各國當地的企業競爭，需要非常複雜而動態的思維。人才管理對於許多跨國經營的台商企業而言或許不是最優先會處理的議題，不過卻是企業長期能否成長與發展不得不面對的議題。這些議題的複雜度高，但是相對於設廠、生產、財務、業務、行銷等決策，急迫性卻往往不是很高。不過無庸置疑的，優秀的企業領導人會將人才培養與管理當作重要議題並積極投入；企盼臺灣的 MNEs 未來能夠逐步建構良好的全球人才管理體系，因為有效的制度及豐沛的人才是企業長期發展的基石。

參考文獻

- Bartlett, C. A., and Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Baruch, Y., Altman, Y. and Tung, R. L. (2016). Career mobility in a global era: Advances in managing expatriation and repatriation. *The Academy of Management Annals*, 10 (1), 841-889.
- Collings, D. G. (2014a). Integrating global mobility and global talent management: Exploring the challenges and strategic opportunities. *Journal of World Business*, 49, 253–261.
- Collings, D. G. (2014b). Toward mature talent management: Beyond shareholder value. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com) • DOI: 10.1002/hrdq.21198.
- Collings, D. G., Mellahi, K. and Cascio, W. F. (2018). *Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective*. (Published on line in Aug. 2018, DOI: 10.1177/0149206318757018)
- Fan, D., Xia, J., Zhang, M. M., Zhu, C. J., and Li, Z. (2016). The paths of managing international human resources of emerging market multinationals: Reconciling strategic goal and control means. *Human Resource Management Review*, 26, 298–310.
- Hoenen, A. K. and Kostova, T. (2015). Utilizing the broader agency perspective for studying headquarters–subsidiary relations in multinational companies. *Journal of International Business Studies*, 46, 104–113

-
- McDonnell, A., Gunnigle, P., Lavelle, J., and Lamare, R. (2016). Beyond managerial talent: ‘key group’ identification and differential compensation practices in multinational companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(12), 1299-1318.
- McDonnell, A., Lavelle, J., Gunnigle, P. (2014). *Human resource management in multinational enterprises: Evidence from a late industrializing economy*. *Management International Review*, 54, 361–380.
- Mellahi, K., and Collings, D.G. (2010). The barriers to effective global talent management: The example of corporate elites in MNCs. *Journal of World Business*, 45(2), 143–149.
- Minbaeva, D. and Collings, D. G. (2013) Seven myths of global talent management, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1762-1776.
- Sanchez-Vidal, M. E., Sanz-Valle, R. and Barba-Aragon, M. I. (2018). Repatriates and reverse knowledge transfer in MNCs., *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1767-1785.
- Tafti, M. M, Mahmoudsalehi, M., and Amiri, M. (2017). Critical success factors, challenges and obstacles in talent management. *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 15-21.
- Tung, R. L. (1984). Strategic management of human resources in the multinational enterprise. *Human Resource Management*, 23, 129–144.
- Wilkinson, A., Wood, G., and Demirbag, M. (2014). People management and emerging market multinationals. *Human Resource Management*, 53, 835–849.

Talent Management in Multinational Enterprises

Jin Feng Uen *

This article discusses the planning, design and operation of global talent management (GTM) system in multinational enterprises (MNEs). Since MNEs must face the complex and turbulent environment, they need superior talents to deal with the challenges. The GTM system is to ensure the supply of the talents to support the development of MNEs. This article presented an integrated framework with three pillars (subsystems) to explain the operation of the subsystems and the connections among them. In addition, considering the differences of strategies, organizational characteristics, and the external organizational environments of headquarter and subsidiaries, the GTM design and operation will be quite complicated. Finally, we also made some comments and practical suggestions for Taiwanese MNEs in designing the GTM system.

Keywords: multinational enterprises (MNEs), global talent management (GTM)

* Professor and director at Institute of Business and Management, Associate Dean of College of Management, and Director of Research Center for Taiwanese Enterprise Globalization at National Chiao Tung University