

MÔN HỌC:
**KINH DOANH
QUỐC TẾ**





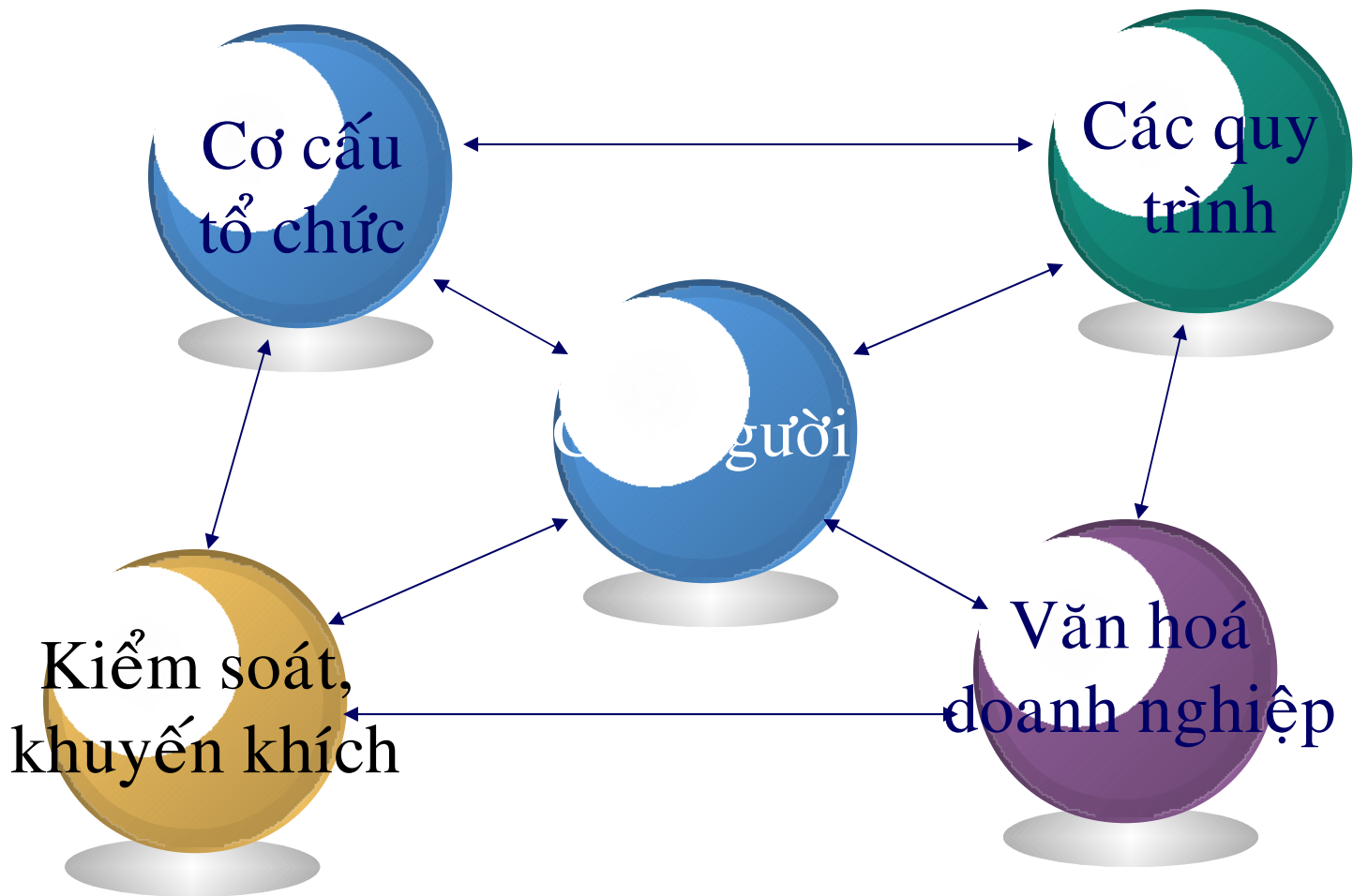
Chương 5. Tổ chức doanh nghiệp KDQT

- 1 Các yếu tố cơ bản của tổ chức
- 2 Cơ cấu tổ chức
- 3 Hệ thống kiểm soát tương thưởng
- 4 Các quy trình
- 5 Văn hoá doanh nghiệp



1. Các yếu tố cơ bản của tổ chức KDQT

❖ Các yếu tố của tổ chức





1. Các yếu tố cơ bản của tổ chức KDQT

- ❖ **Mối liên hệ giữa các yếu tố trong hệ thống tổ chức**
 - Các yếu tố trong hệ thống tổ chức không mâu thuẫn với nhau
 - Hệ thống tổ chức doanh nghiệp phải nhất quán với chiến lược doanh nghiệp
 - Chiến lược và hệ thống tổ chức của doanh nghiệp phải phù hợp với môi trường cạnh tranh



2. Cơ cấu tổ chức

- ❖ Liên kết dọc: tập trung quản lý và phân cấp quản lý
- ❖ Liên kết ngang
- ❖ Cơ chế phối hợp



Liên kết dọc

❖ Lý do quản lý tập trung

- Phối hợp tốt hơn các hoạt động giữa các chi nhánh trên toàn cầu
- Quyết định phù hợp với mục tiêu chung công ty
- Tránh sự trùng lặp trong hoạt động giữa các bộ phận trong công ty
- Thuận lợi hơn trong thay đổi cơ cấu tổ chức



Liên kết dọc

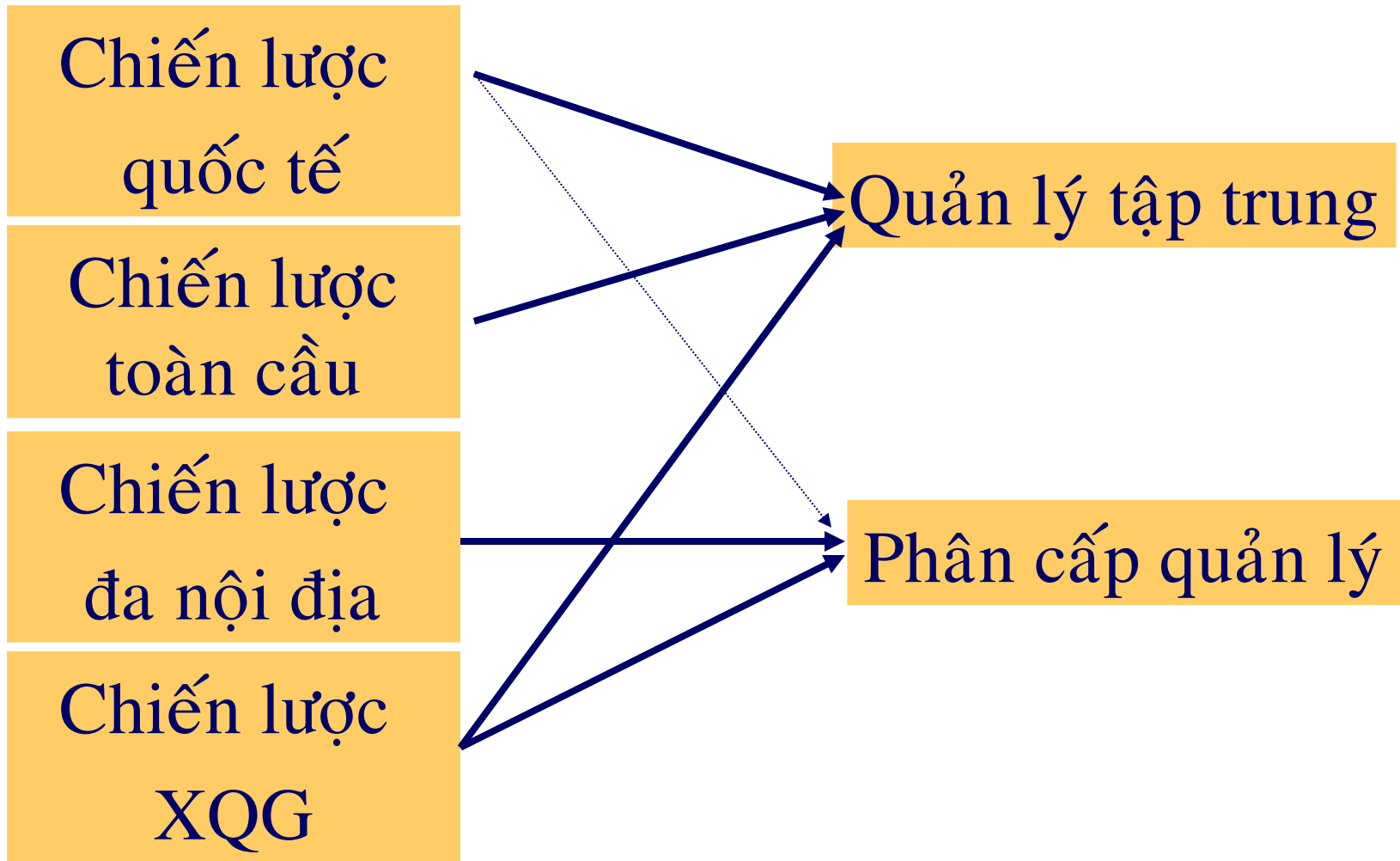
❖ Lý do phân cấp quản lý

- Tránh quá tải cho lãnh đạo cao cấp
- Linh hoạt đối với sự thay đổi môi trường
- Quyết định phù hợp với điều kiện địa phương
- Tăng trách nhiệm cá nhân và kích thích cá nhân làm việc
- Tăng cường kiểm soát



Liên kết dọc

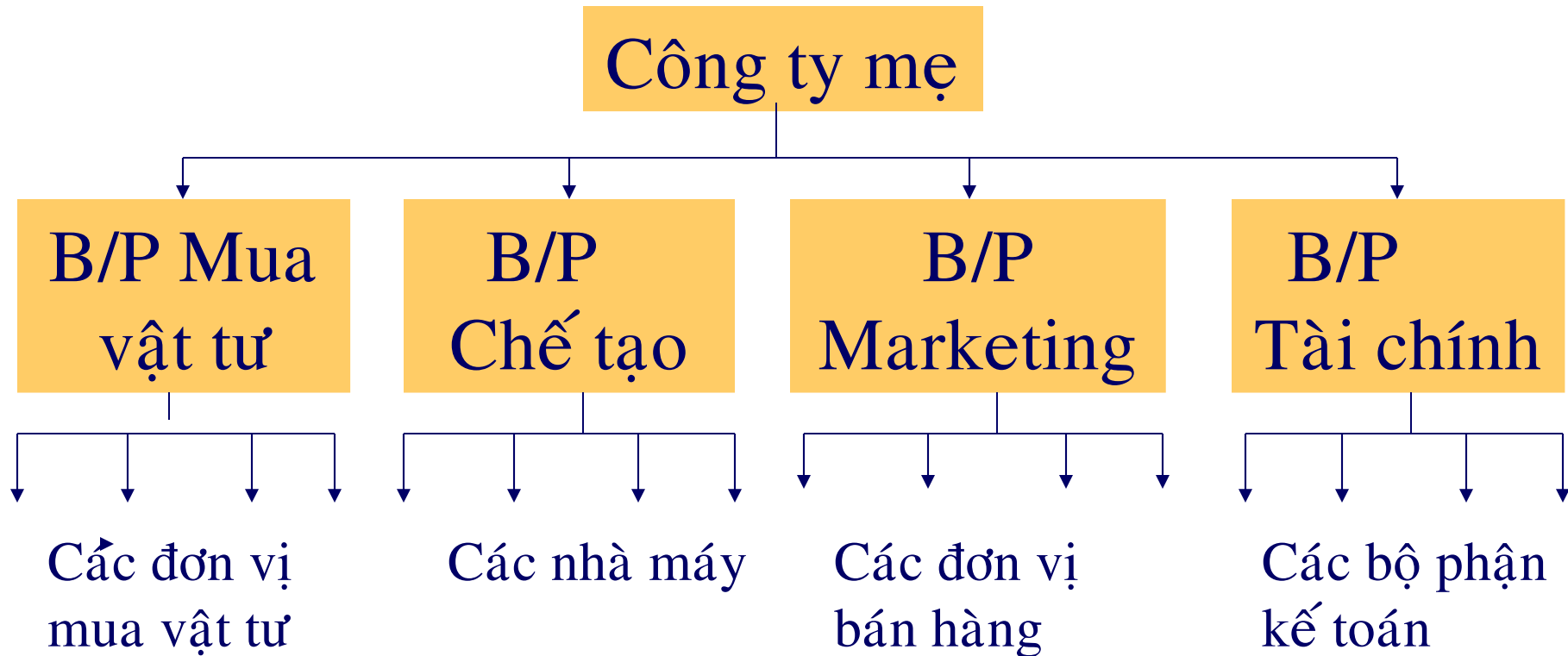
❖ Chiến lược công ty và cơ chế quản lý





Liên kết ngang

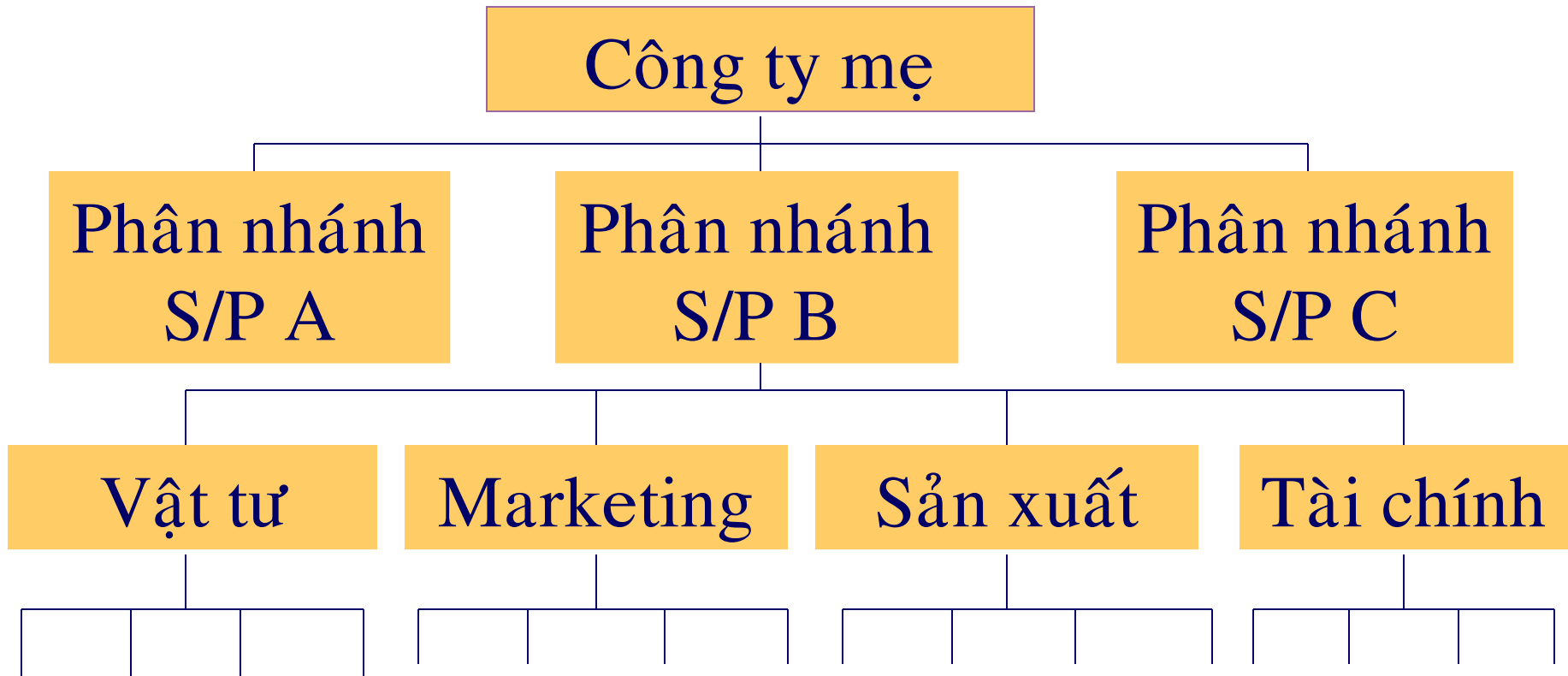
❖ Cấu trúc công ty nội địa- cấu trúc chức năng





Liên kết ngang

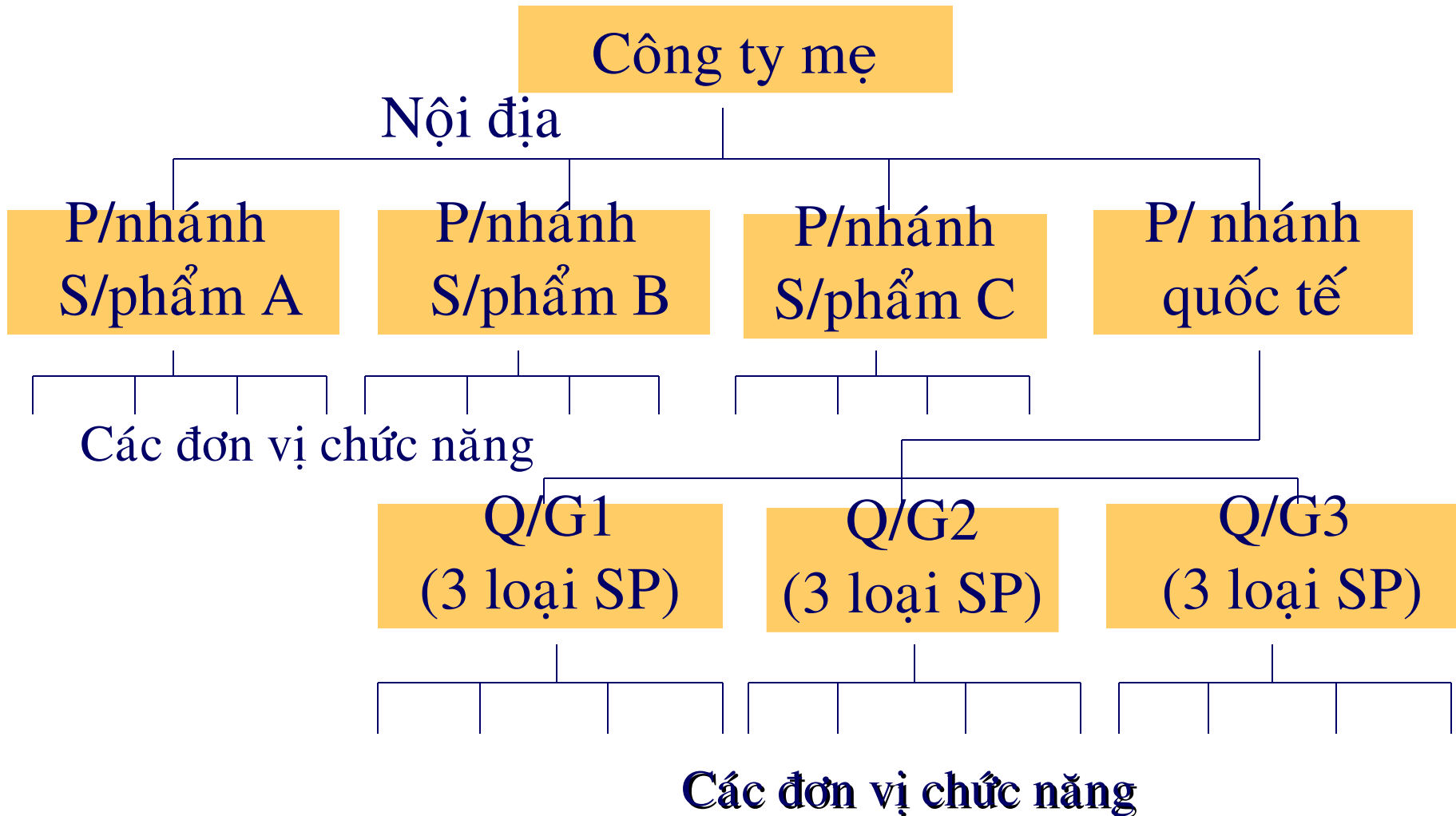
❖ Cấu trúc công ty nội địa- cấu trúc theo phân nhánh sản phẩm





Liên kết ngang

❖ Tổ chức phân nhánh quốc tế





Liên kết ngang

❖ Tổ chức theo phân nhánh quốc tế

▪ Ưu điểm

- Giảm chi phí và tăng hiệu quả
- Kinh doanh quốc tế không ảnh hưởng đến kinh doanh nội địa

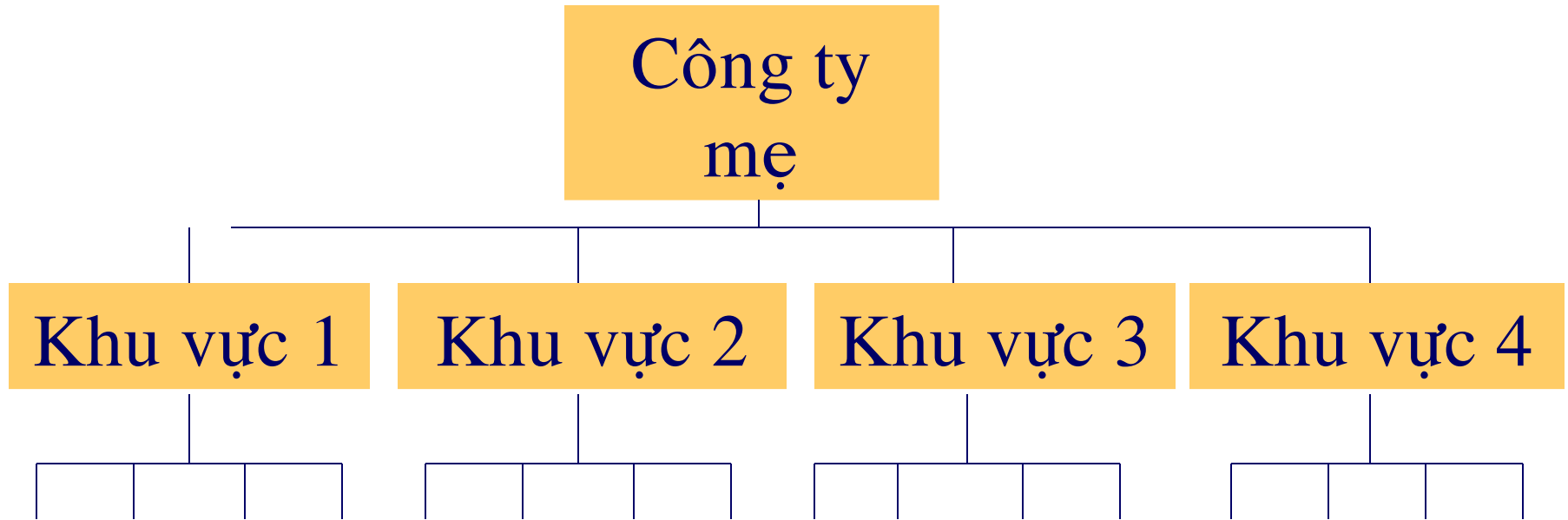
▪ Nhược điểm

- Hạn chế phối hợp giữa các hoạt động kinh doanh trong nước và kinh doanh quốc tế
- Hạn chế khả năng chuyển giao các năng lực chủ chốt giữa hoạt động kinh doanh trong nước và quốc tế
- Chưa thực sự coi trọng hoạt động KDQT



Liên kết ngang

❖ Cấu trúc tổ chức theo khu vực toàn cầu



Các đơn vị chức năng



Liên kết ngang

❖ Cấu trúc tổ chức theo khu vực toàn cầu

■ Ưu điểm:

-Chiến lược đưa ra đáp ứng cao nhất yêu cầu của từng địa phương

-Phù hợp với chiến lược đa nội địa

■ Nhược điểm:

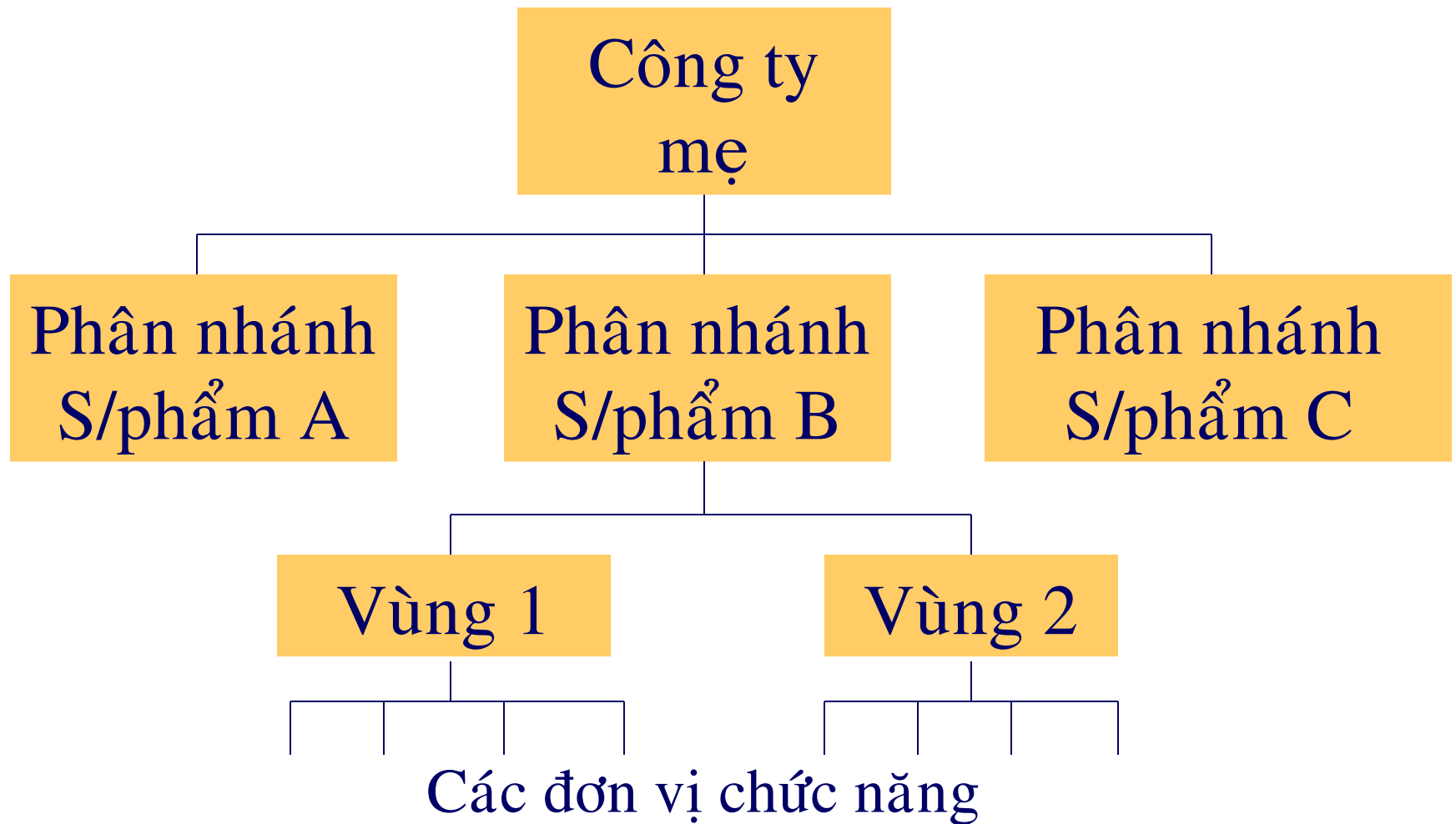
-Hạn chế phối hợp các hoạt động giữa các khu vực trên toàn cầu

-Không tận dụng lợi thế địa điểm và quy mô



Liên kết ngang

❖ Cấu trúc phân nhánh sản phẩm toàn cầu





Liên kết ngang

❖ Cấu trúc theo phân nhánh sản phẩm toàn cầu

■ *Ưu điểm:*

- Dễ dàng phối hợp hoạt động giữa các khu vực trên toàn cầu
- Tận dụng lợi thế địa điểm và quy mô kinh tế
- Tạo thuận lợi trong chuyển giao các năng lực cạnh tranh giữa các chi nhánh
- Phù hợp với các công ty theo chiến lược toàn cầu hoặc quốc tế

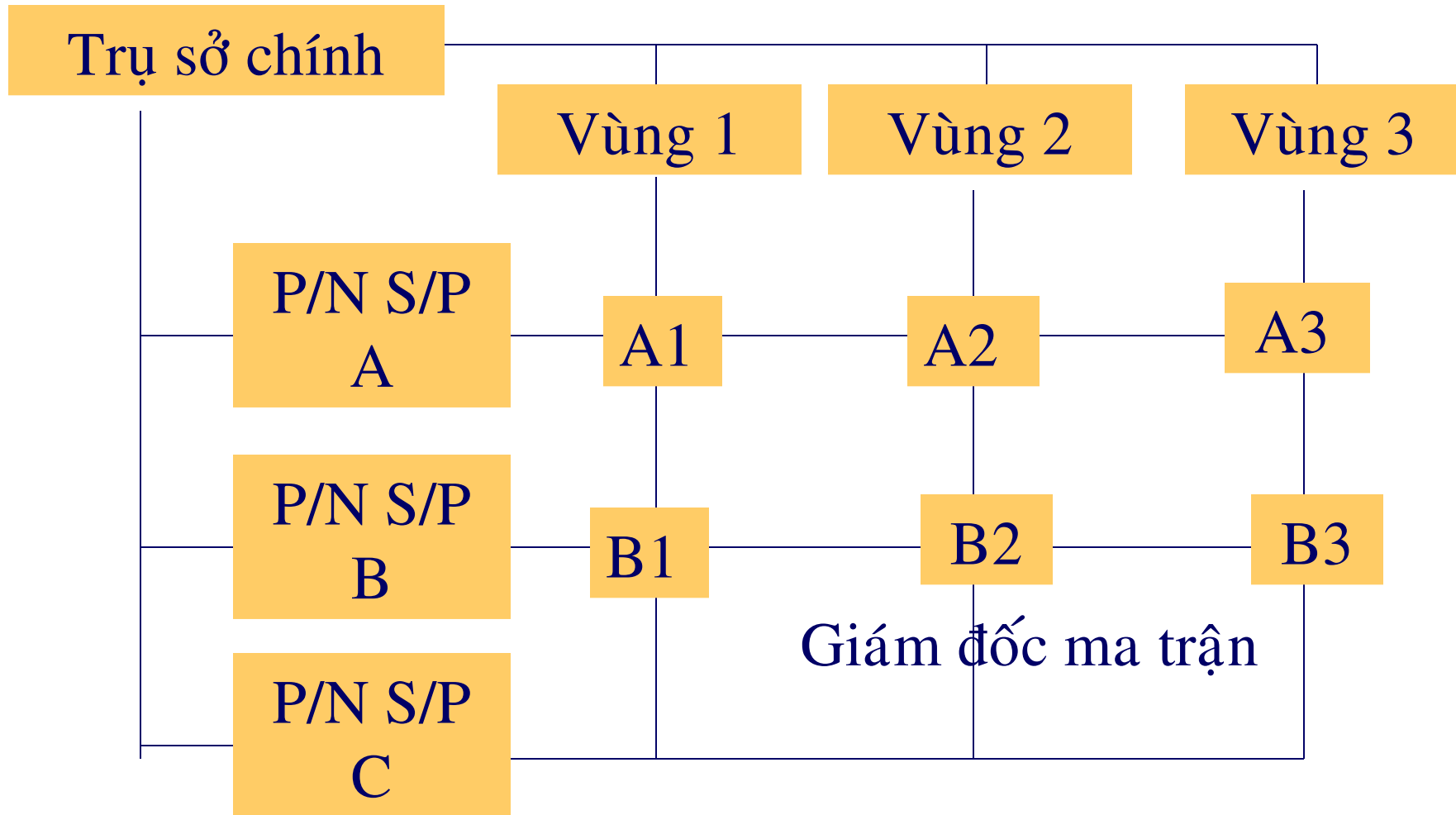
■ *Nhược điểm:*

- Không phát huy tính tự chủ của các khu vực



Liên kết ngang

❖ Cấu trúc ma trận





Liên kết ngang

❖ Cơ cấu tổ chức ma trận

■ *Ưu điểm:*

-Kết hợp các ưu điểm của các cơ cấu tổ chức trên

■ *Nhược điểm:*

-Hoạt động công kênh phức tạp

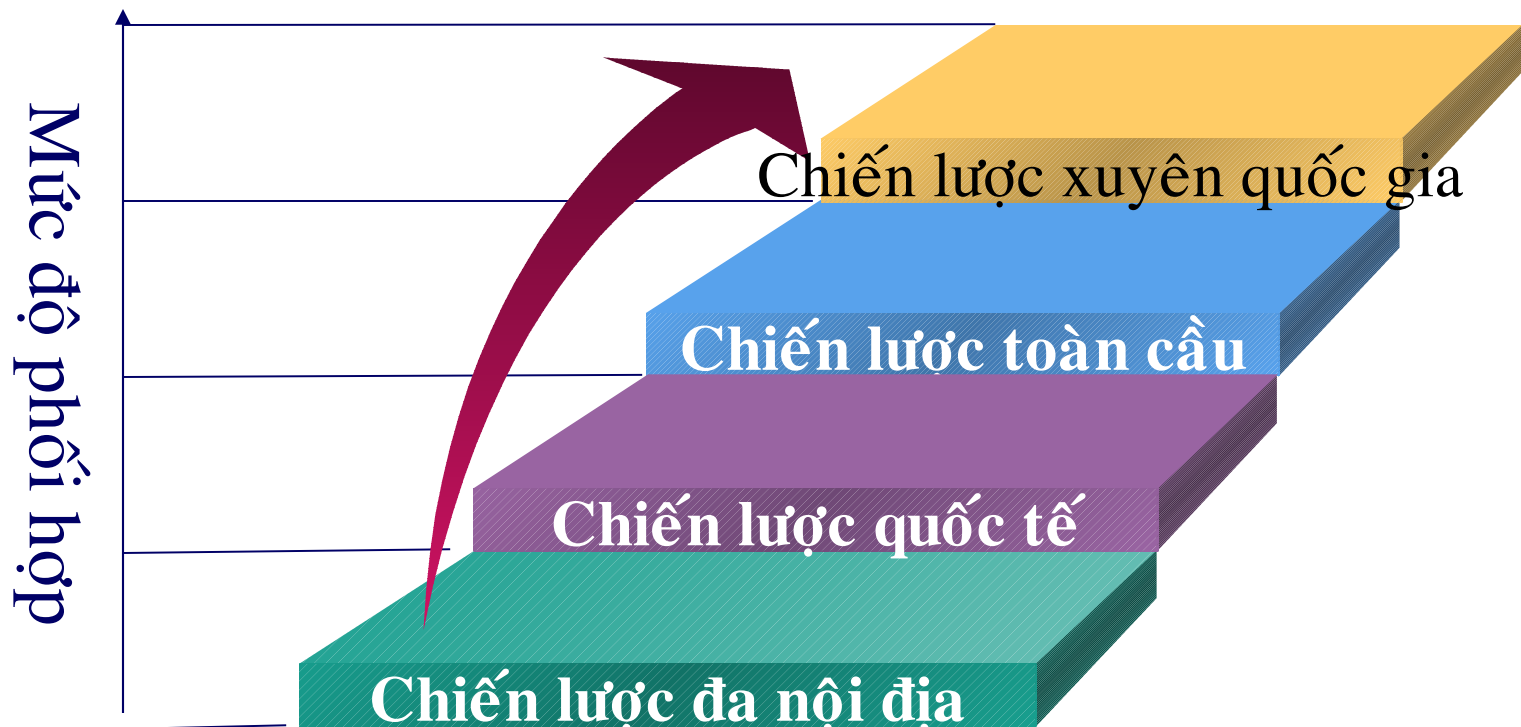
-Khó phân định trách nhiệm

-Tranh giành quyền lực



Cơ chế phối hợp trong hoạt động

❖ Mức độ phối hợp và chiến lược công ty





Cơ chế phối hợp trong hoạt động

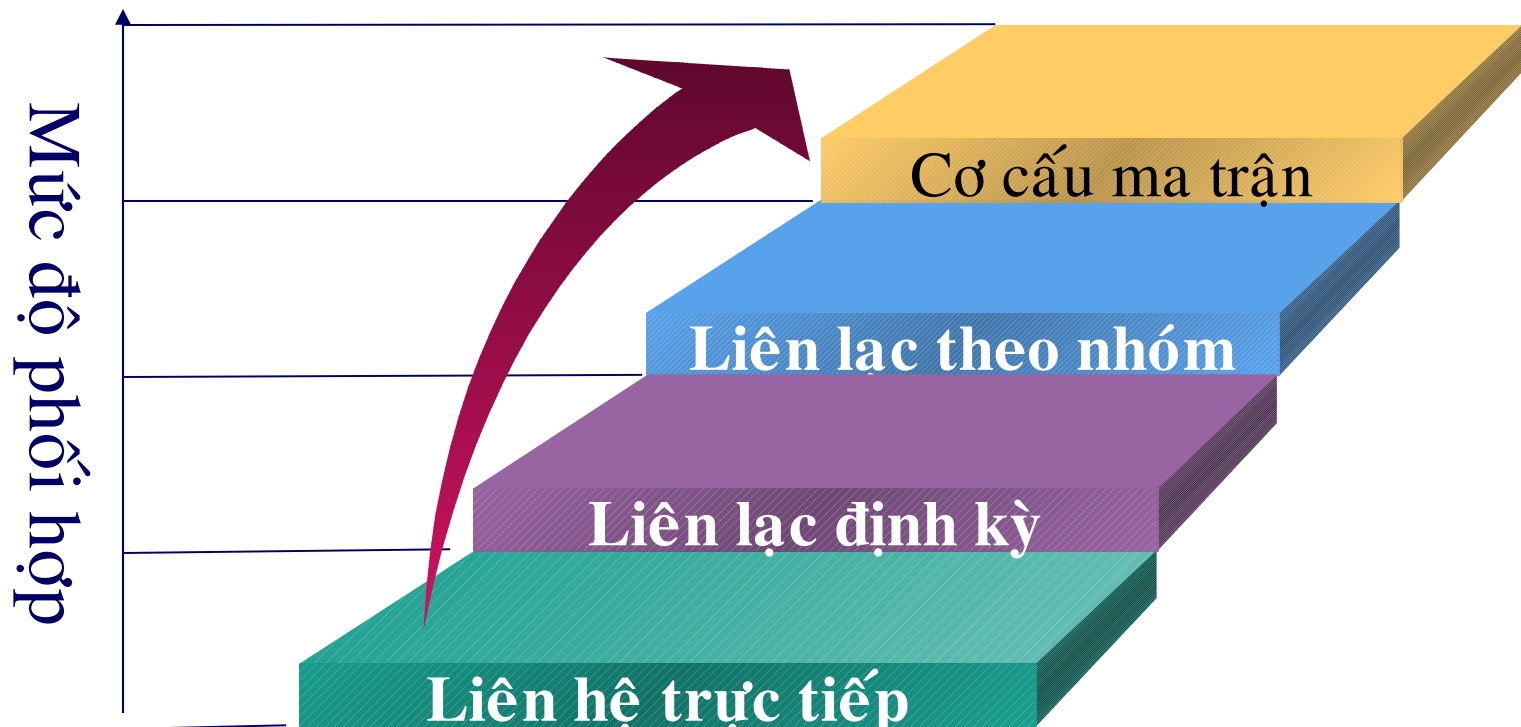
❖ Những cản trở trong phối hợp hoạt động của tổ chức

- Nhiệm vụ khác nhau
- Mục tiêu khác nhau
- Định hướng khác nhau
- Không gian thời gian khác nhau
- Quốc tịch khác nhau



Cơ chế phối hợp trong hoạt động

❖ Mức độ phối hợp và chiến lược công ty

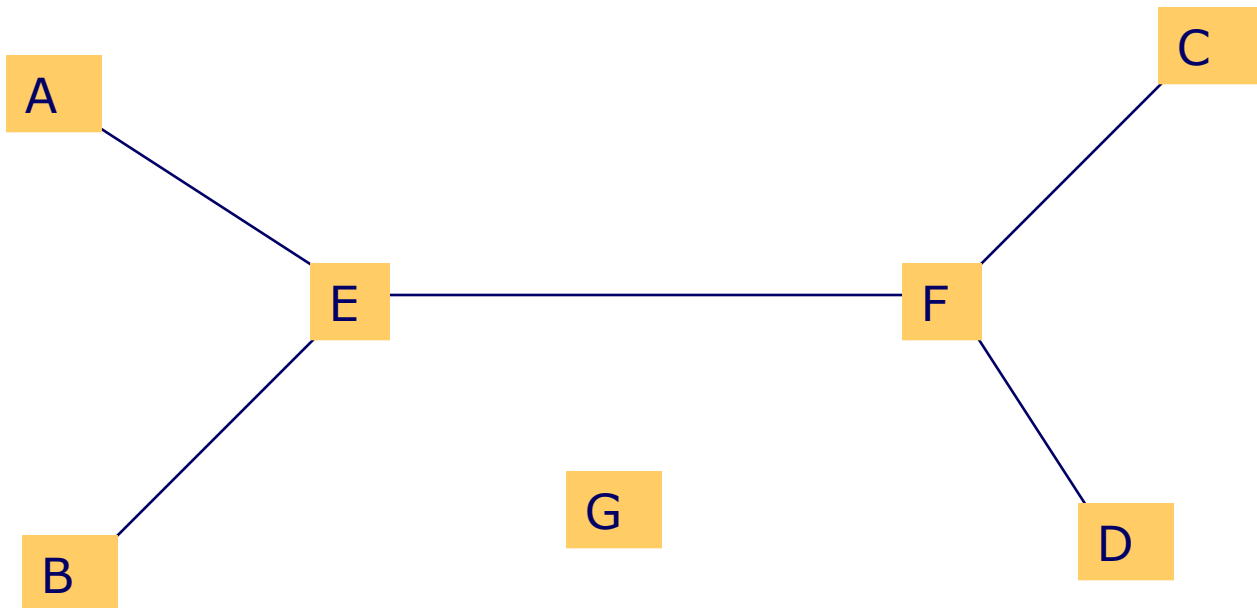




Cơ chế phối hợp trong hoạt động

❖ Các cơ chế phối hợp

- Cơ chế phối hợp không chính thức
 - Mạng quản lý





Cơ chế phối hợp trong hoạt động

❖ Các cơ chế phối hợp

- Xây dựng cơ chế phối hợp không chính thức
 - Hệ thống thông tin
 - Chính sách phát triển quản lý
 - Văn hoá tổ chức
 - Xây dựng tiêu chuẩn và giá trị cho công ty
 - Xây dựng chính sách tưởng thưởng



3. Hệ thống kiểm soát và tưởng thưởng

❖ Hệ thống kiểm soát

- Kiểm soát nhân sự
- Kiểm soát hành chính
- Kiểm soát đầu ra
- Kiểm soát văn hoá

❖ Hệ thống và biện pháp khuyến khích

❖ Mối liên hệ giữa kiểm soát, tưởng thưởng và chiến lược công ty



Hệ thống kiểm soát

❖ Kiểm soát nhân sự

- Tiếp xúc trực tiếp giữa lãnh đạo và nhân viên
- Thường được sử dụng trong các công ty nhỏ

❖ Kiểm soát hành chính: là kiểm soát cả quy tắc và thủ tục hướng dẫn hoạt động của các đơn vị trực thuộc

- Kiểm soát ngân sách
- Kiểm soát chi tiêu tài chính



Hệ thống kiểm soát

- ❖ **Kiểm soát đầu ra:** kiểm soát hiệu quả thực hiện công việc so với chỉ tiêu đặt ra
 - Lợi nhuận
 - Thị phần
 - Chất lượng sản phẩm
- ❖ **Kiểm soát văn hoá:** kiểm soát sự trung thành của các nhân viên đối với hệ thống giá trị của doanh nghiệp



Hệ thống các biện pháp tưởng thưởng

- Biện pháp tưởng thưởng phải phù hợp với từng đối tượng và phụ thuộc vào hiệu quả công việc
- Cần có biện pháp tưởng thưởng cho sự phối hợp giữa lãnh đạo các đơn vị khác nhau
- Biện pháp tưởng thưởng phải phù hợp với văn hoá và pháp luật của từng địa phương
- Các biện pháp tưởng thưởng có thể kéo theo các hậu quả ngoài mong đợi



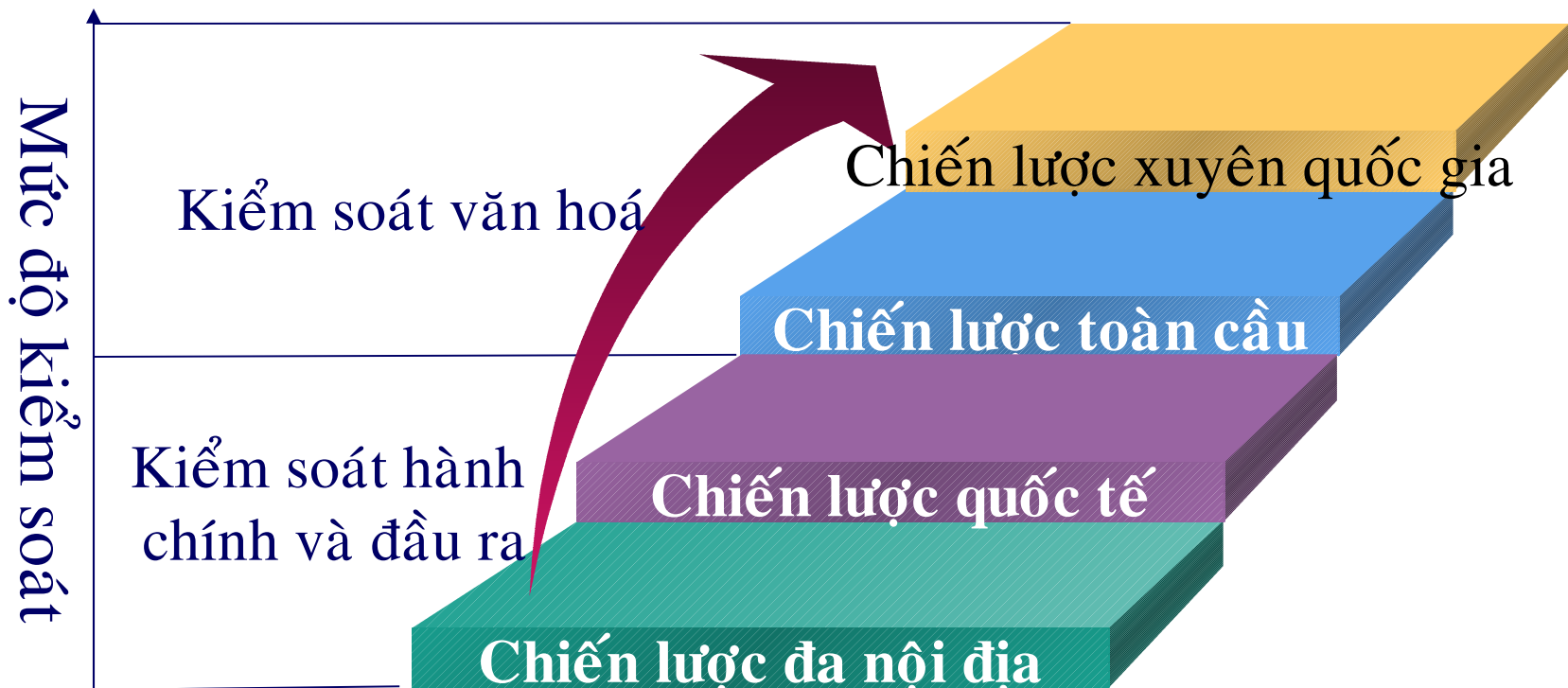
Mối liên hệ giữa kiểm soát, tưởng thưởng và chiến lược công ty

❖ Chiến lược và chi phí kiểm soát

Chiến lược	Sự phụ thuộc lẫn nhau	Tính mập mờ trách nhiệm	Chi phí kiểm soát
Multidomestic	Thấp	Thấp	Thấp
International	Vừa phải	Vừa phải	Vừa phải
Global	Cao	Cao	Cao
Transnational	Rất cao	Rất cao	Rất cao

Cơ chế phối hợp trong hoạt động

❖ Mức độ phối hợp và chiến lược công ty





4. Các quy trình

- Quy trình là cách thức từng công việc được thực hiện trong nội bộ doanh nghiệp
- Quy trình có giá trị có thể làm giảm chi phí và tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp
- Quy trình trong kinh doanh quốc tế vượt qua biên giới của một quốc gia
- Quy trình mới có giá trị được hình thành ở bất kỳ nơi đâu trong mạng lưới hoạt động toàn cầu



5. Văn hoá doanh nghiệp

❖ Hình thành văn hoá

- Từ những người sáng lập
- Ảnh hưởng văn hoá nơi doanh nghiệp thành lập
- Ảnh hưởng bởi lịch sử hình thành giá trị văn hoá doanh nghiệp
- Các kết quả tốt thường thể chế hoá thành giá trị văn hoá doanh nghiệp



5. Văn hoá doanh nghiệp

❖ Duy trì văn hoá

- Chế độ tuyển dụng đề bạt của doanh nghiệp
- Chính sách khen thưởng
- Phổ biến văn hoá doanh nghiệp
- Chính sách thông tin nội bộ



5. Văn hoá doanh nghiệp

❖ **Doanh nghiệp với văn hoá mạnh**

- Giá trị và chuẩn mực của doanh nghiệp được chia sẻ đồng đều giữa các thành viên
- Những nhân viên không chấp nhận giá trị sẽ ra đi
- Văn hoá doanh nghiệp mạnh không đồng nghĩa với văn hoá tốt
- Nền văn hoá mạnh có thể mang lại hiệu quả ở từng thời điểm



5. Văn hoá doanh nghiệp

- ❖ **Văn hoá doanh nghiệp hoạt động hiệu quả**
 - Văn hoá DN phải phù hợp với chiến lược công ty
 - Văn hoá DN phải phù hợp với môi trường kinh doanh
 - Văn hoá DN phải phù hợp với cấu trúc tổ chức
 - Văn hoá DN phù hợp với quốc gia này nhưng không phù hợp với quốc gia khác



6. Thay đổi tổ chức

- ❖ **Các lực cản trong thay đổi cơ cấu tổ chức**
 - Thay đổi cơ cấu tổ chức liên quan tới phân phối lại quyền lực
 - Văn hoá doanh nghiệp hiện tại rất khó thay đổi
 - Định kiến của các nhà quản trị với mô hình mới
 - Quy định của nước chủ nhà



6. Thay đổi tổ chức

- ❖ Nguyên tắc thay đổi tổ chức
 - Phát vỡ kiến trúc cũ bằng biện pháp mạnh
 - Thực hiện thay đổi
 - củng cố tổ chức mới

Thank You !





Câu hỏi thảo luận

1. “Lựa chọn chiến của các công ty đa quốc gia phụ thuộc vào so sánh lợi ích từ chiến lược và chi phí duy trì chiến lược đó. Điều đó có thể là hợp lý cho các công ty theo đuổi chiến lược đa nội địa, chiến lược toàn cầu, chiến lược quốc tế hoặc chiến lược xuyên quốc gia” nhận định trên đúng hay sai?
2. “Hiểu được nguyên nhân và hệ quả của tính mập mờ trách nhiệm của các chi nhánh là vấn đề trung tâm trong thiết kế cấu trúc tổ chức của các công ty đa quốc gia”. Đánh giá nhận định trên?



Câu hỏi thảo luận

3. Cơ cấu tổ chức nào là phù hợp nhất cho công ty theo đuổi chiến lược toàn cầu?
4. Nếu công ty thay đổi từ chiến lược quốc tế sang chiến lược xuyên quốc gia, nhiệm vụ nào là quan trọng nhất mà nó phải đối mặt? Làm thế nào mà công ty có thể thay đổi thành công?