



CƠ CẤU TỔ CHỨC CỦA CÁC CÔNG TY KINH DOANH QUỐC TẾ

Lê Quang Nhật

Tel: 0974432048

Email: lequangnhat@ftu.edu.vn



William Lever

265.000

500

90

40 tỷ





CƠ CẤU TỔ CHỨC

❖ Là cách thức sắp xếp vai trò, trách nhiệm và những mối quan hệ trong một tổ chức

→ công cụ quan trọng trong việc triển khai chiến lược của doanh nghiệp





CƠ CẤU TỔ CHỨC

- Cơ cấu tổ chức phải phù hợp và nhất quán với chiến lược.
- Cơ cấu tổ chức, chiến lược không những phải phù hợp với nhau mà còn phải phù hợp với cả môi trường cạnh tranh.



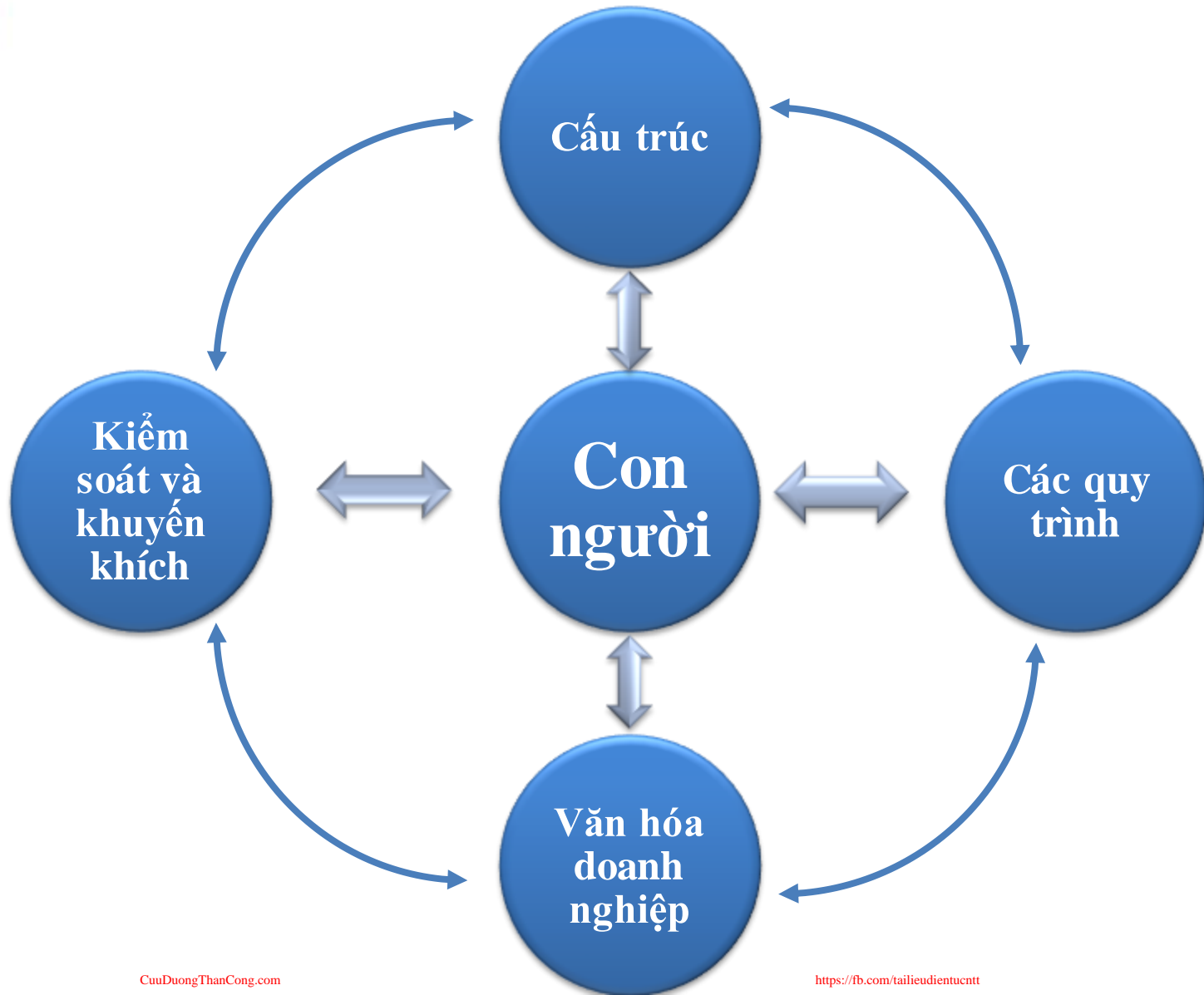


Nestlé

Good Food, Good Life



NHỮNG YẾU TỐ CƠ BẢN CỦA CƠ CẤU TỔ CHỨC KINH DOANH QUỐC TẾ





NHỮNG YẾU TỐ CƠ BẢN CỦA CƠ CẤU TỔ CHỨC KINH DOANH QUỐC TẾ

I. CẤU TRÚC TỔ CHỨC

Sự khác
biệt theo
chiều dọc

- Tập trung
- Phân cấp

Sự khác
biệt theo
chiều
ngang

- Mức độ phân chia các bộ phận nhỏ thành công ty cụ thể





I. CẤU TRÚC TỔ CHỨC

MÔ HÌNH QUẢN LÝ THEO CHIỀU DỌC

- ❑ Quản lý tập trung (Centralization): là quyết định được ban hành **tập trung** tại **cấp cao nhất** trong hệ thống quản lý và tại một địa điểm, thường là trụ sở chính.





I. CẤU TRÚC TỔ CHỨC

MÔ HÌNH QUẢN LÝ THEO CHIỀU DỌC

- ❑ Quản lý phân cấp (Decentralization):
là việc ra quyết định được thực hiện ở **các cấp thấp hơn** trong hệ thống quản lý, thường là ở các công ty con.





I. CẤU TRÚC TỔ CHỨC

MÔ HÌNH QUẢN LÝ THEO CHIỀU DỌC

Quyền ra quyết định?

Điều hành chuỗi giá trị?

Mục tiêu toàn cầu hay quốc gia?





- ✓ Bắt đầu xâm nhập thị trường quốc tế vào đầu những năm 1990
- ✓ Thành lập bộ phận quốc tế ở Bentonville, Arkansas quản lý 3 khu vực Châu Âu, Châu Á, và Châu Mỹ
- ✓ Mua lại chuỗi siêu thị ASDA của Anh năm 1999



SO SÁNH

Quản lý tập trung	Quản lý phân cấp
Lợi thế	
Bảo đảm các quyết định phù hợp với mục tiêu	Có khả năng đưa ra những quyết định phù hợp hơn
Dễ thực hiện những sự thay đổi lớn	Chủ động, linh hoạt ứng phó với thay đổi
Tránh trùng lặp trong hoạt động	Tinh thần trách nhiệm và động cơ làm việc cao hơn, lãnh đạo đỡ bị quá tải
Tạo điều kiện phối hợp hoạt động	Gia tăng sự kiểm soát



SO SÁNH (TIẾP)

Quản lý tập trung	Quản lý phân cấp
Các điều kiện áp dụng	
Môi trường chung và của riêng ngành yêu cầu phải chuẩn hóa toàn cầu về sản phẩm, yếu tố đầu vào, phương pháp và chính sách	Môi trường chung và của riêng ngành yêu cầu phải địa phương hóa
Các công ty con độc lập nhưng có chung các hoạt động tạo ra giá trị hoặc có chung đối thủ hoặc khách hàng	Công ty có địa điểm phân tán
Giám đốc cấp thấp không có năng lực và kinh nghiệm trong việc ra quyết định như giám đốc cấp cao	Giám đốc cấp thấp có năng lực và kinh nghiệm trong việc ra quyết định



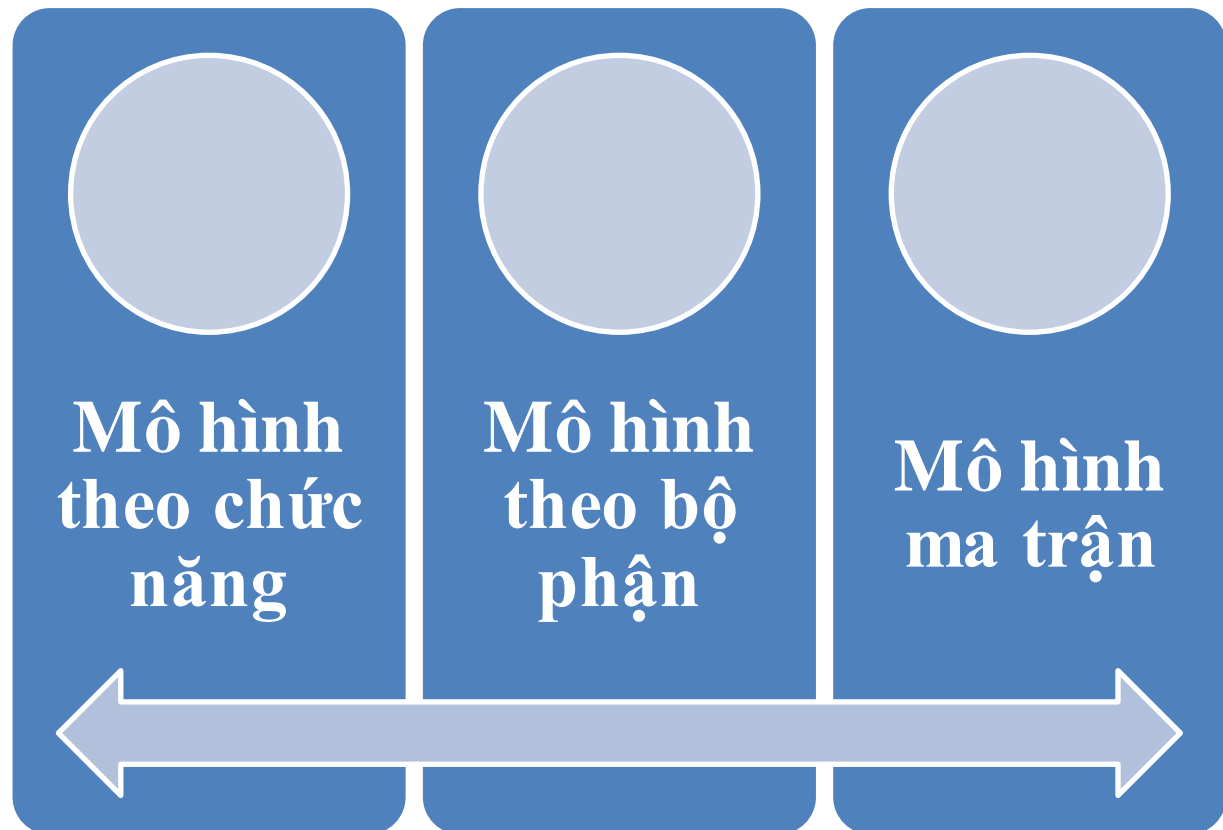
CHIẾN LƯỢC CÔNG TY VÀ MỨC ĐỘ PHÂN QUYỀN

Chiến lược công ty	Mức độ phân quyền
Chiến lược toàn cầu	Tập trung
Chiến lược đa quốc gia	Phân quyền
Chiến lược quốc tế	Tập trung quản lý các năng lực cốt lõi, phân quyền các hoạt động khác
Chiến lược xuyên quốc gia	Tập trung quản lý các trung tâm sản xuất toàn cầu, phân quyền các hoạt động khác (kể cả phát triển năng lực, kỹ năng)

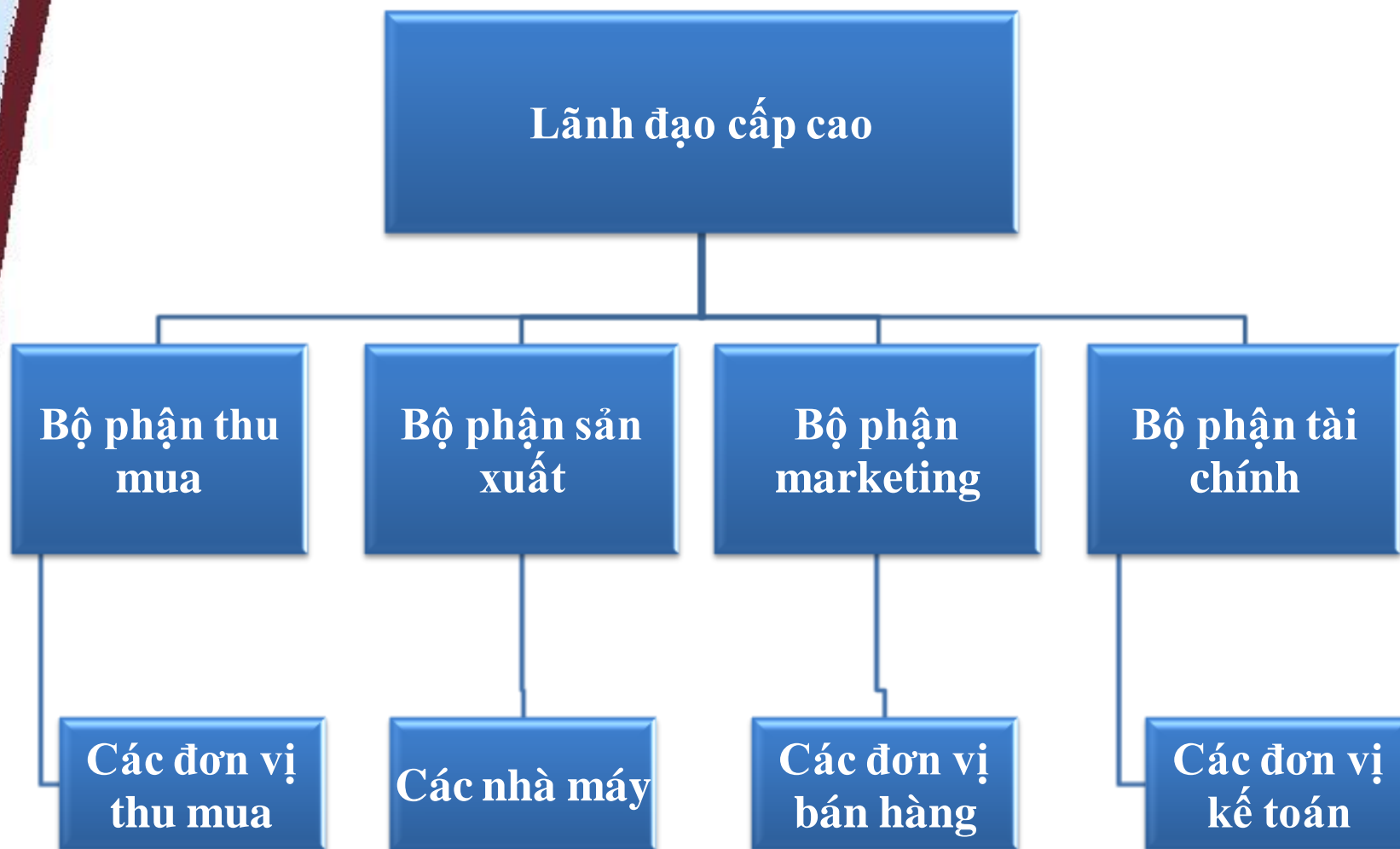


I. CẤU TRÚC TỔ CHỨC

MÔ HÌNH QUẢN LÝ THEO CHIỀU NGANG



CẤU TRÚC CÔNG TY KINH DOANH NỘI ĐỊA





MÔ HÌNH QUẢN LÝ THEO CHIỀU NGANG

1. MÔ HÌNH THEO CHỨC NĂNG

□ ***Mô hình theo chức năng*** ***(Functional structure)***

Là cách thức tổ chức công việc của doanh nghiệp khi sản phẩm của doanh nghiệp **có cùng công nghệ và các áp lực cạnh tranh** phải theo đuổi chiến lược toàn cầu



MÔ HÌNH QUẢN LÝ THEO CHIỀU NGANG

1. MÔ HÌNH THEO CHỨC NĂNG





MÔ HÌNH QUẢN LÝ THEO CHIỀU NGANG

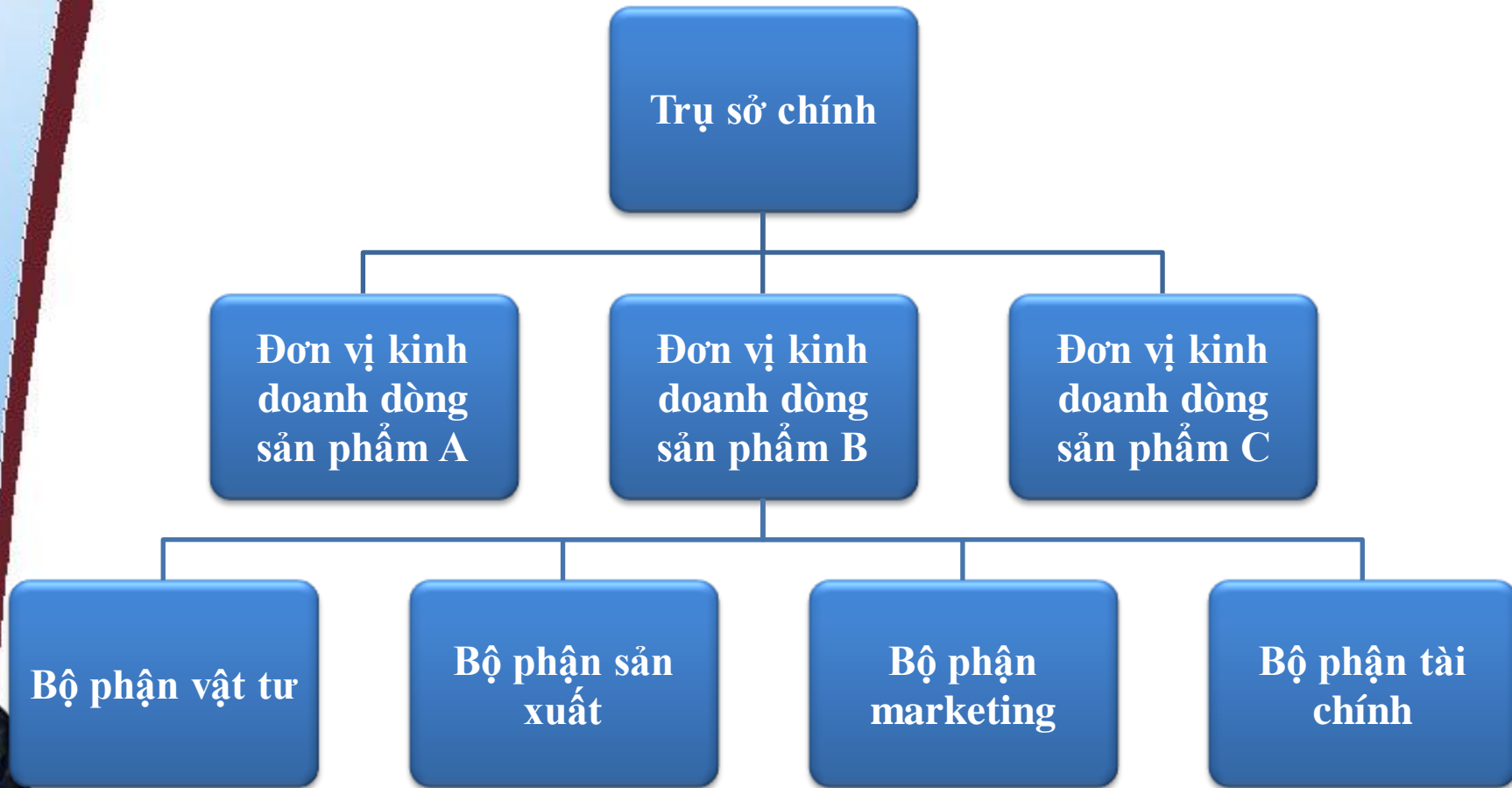
2. MÔ HÌNH THEO BỘ PHẬN

❑ ***Mô hình theo bộ phận (division structure)***

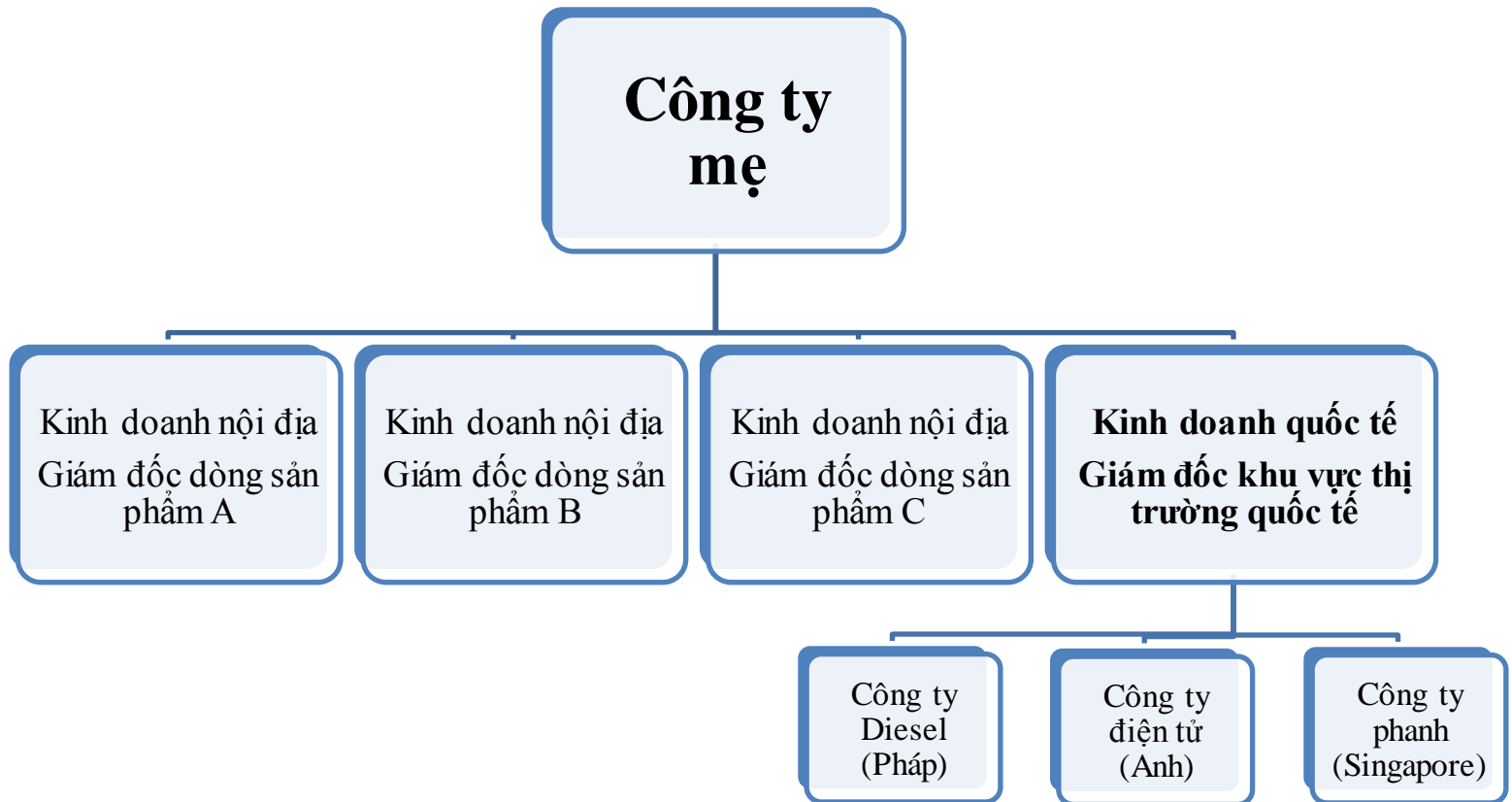
- ❖ Được sử dụng gắn với các sản phẩm đầu ra
- ❖ Mỗi bộ phận trong doanh nghiệp được giao quản lý một tập hợp các hàng hóa, thị trường khác nhau



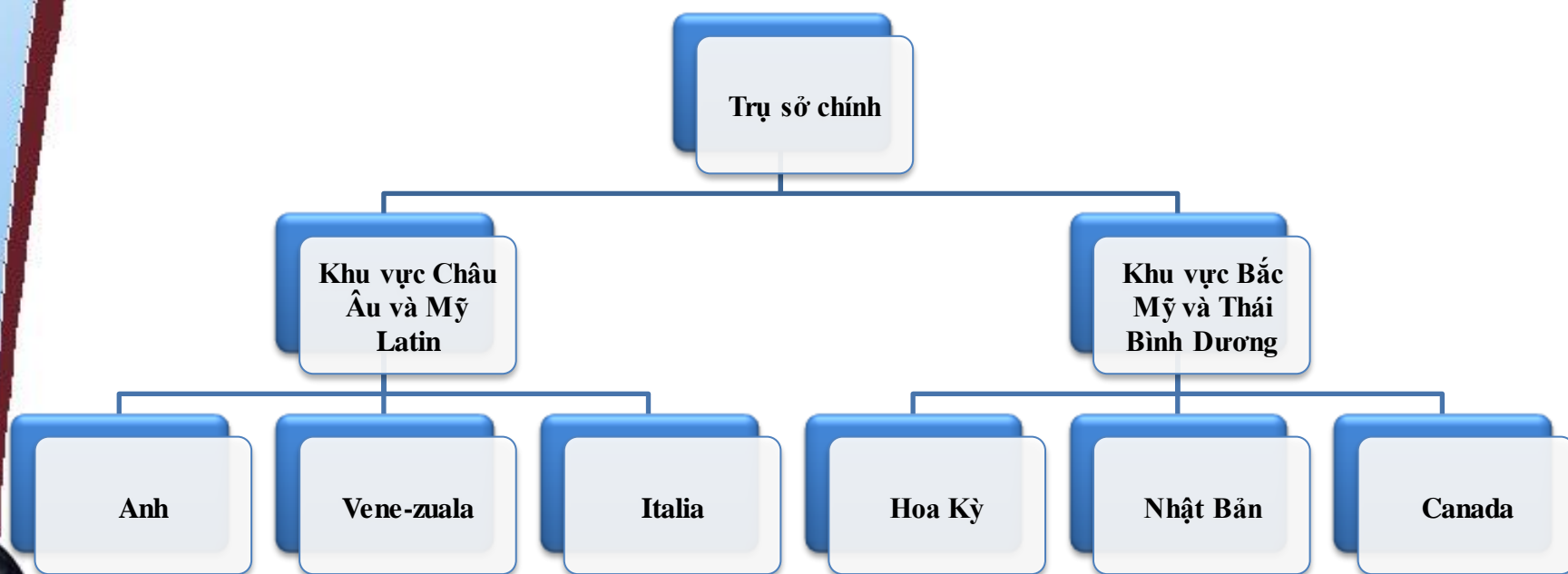
MÔ HÌNH BỘ PHẬN SẢN PHẨM TRONG KINH DOANH NỘI ĐỊA



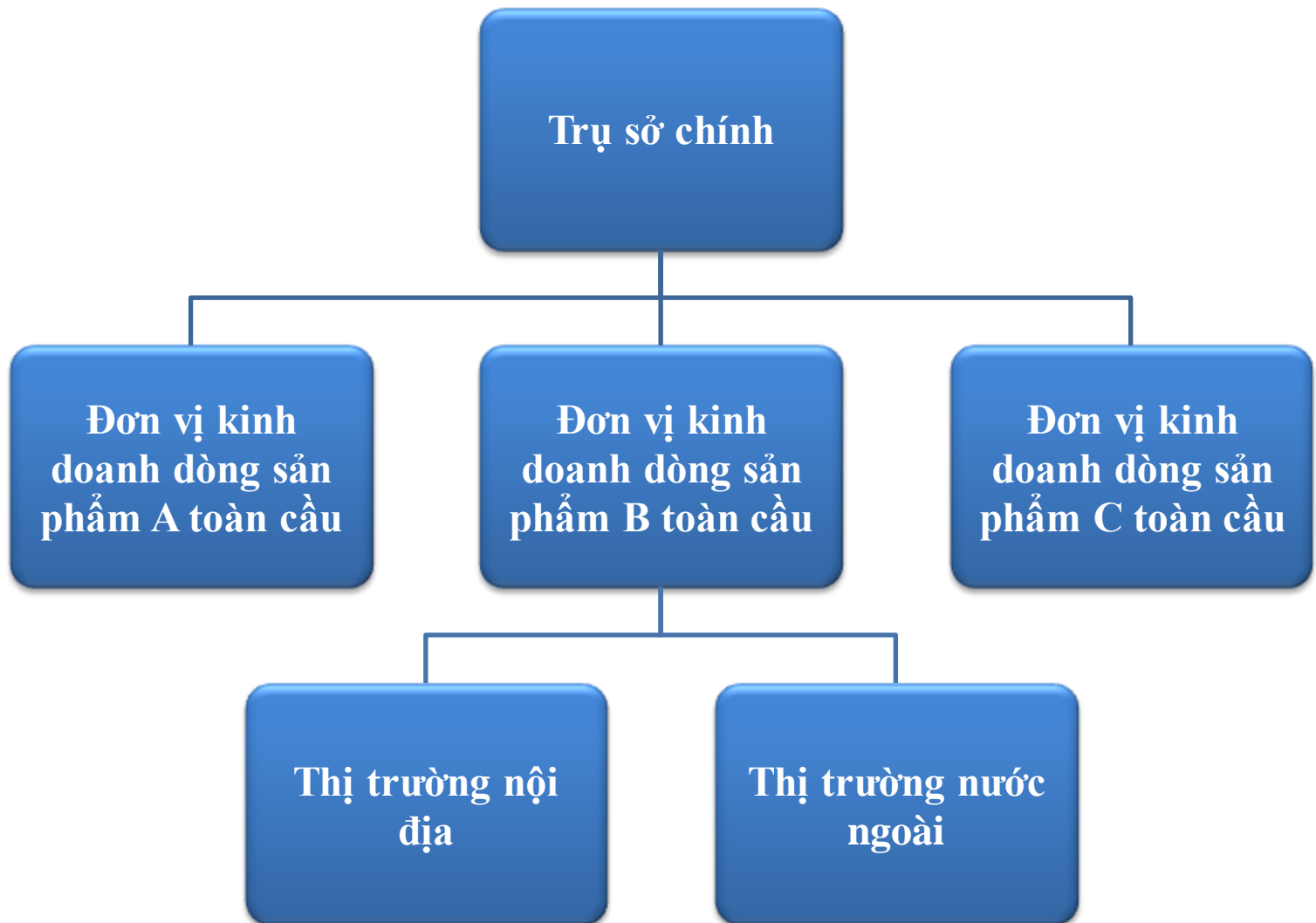
2.1. MÔ HÌNH BỘ PHẬN QUỐC TẾ



2.2. MÔ HÌNH BỘ PHẬN PHỤ TRÁCH KHU VỰC ĐỊA LÝ



2.3. MÔ HÌNH BỘ PHẬN PHỤ TRÁCH SẢN PHẨM TOÀN CẦU



3. MÔ HÌNH MA TRẬN

❑ *Mô hình ma trận*

(Matrix structure)

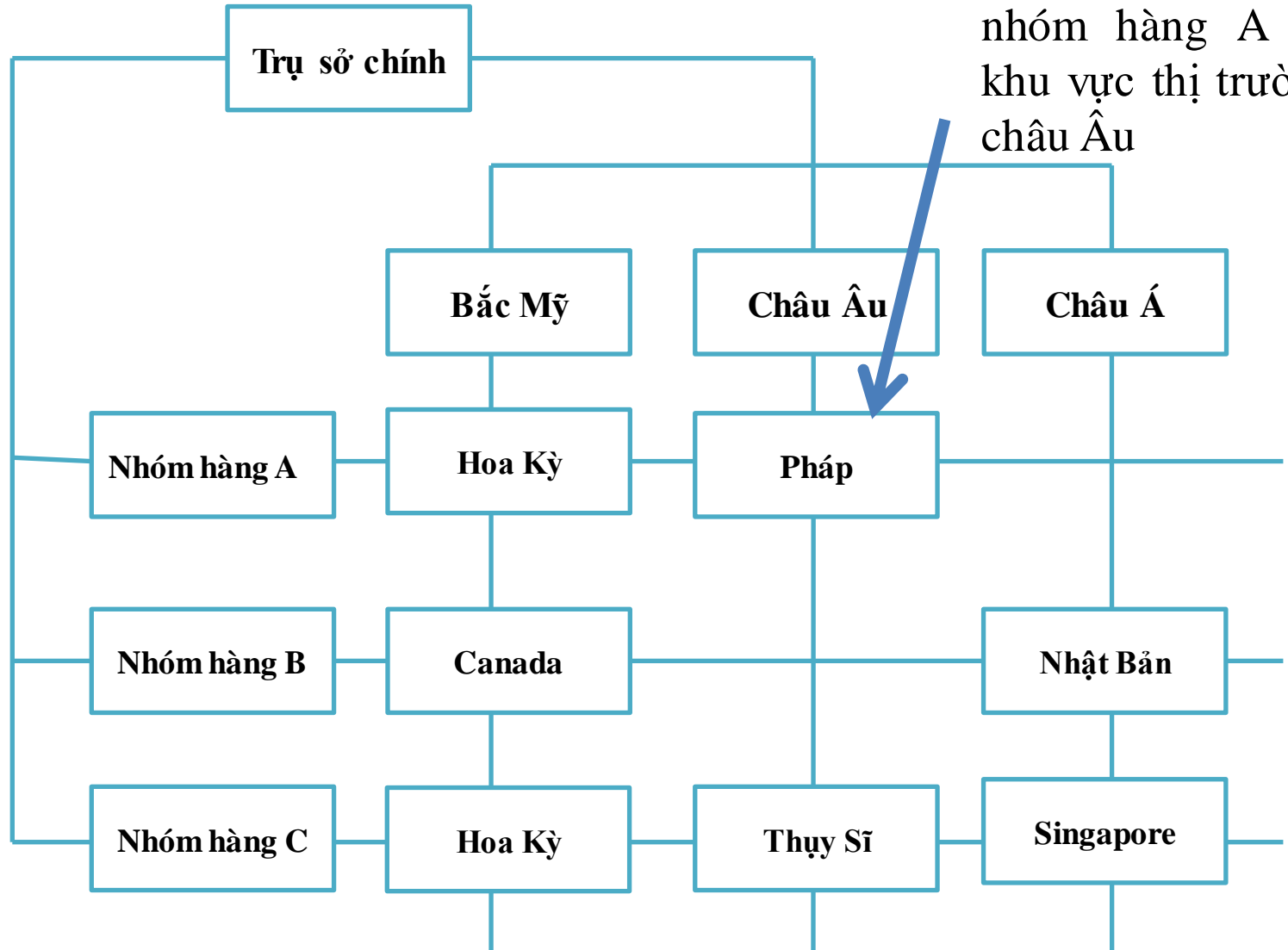
- ❖ Kết hợp mô hình chức năng và mô hình theo bộ phận và hạn chế được một phần nhược điểm của hai mô hình đó
- ❖ Áp dụng cho các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược xuyên quốc gia, tại đó đáp ứng cả hai yêu cầu là hội nhập, toàn cầu hóa, và thích nghi địa phương



MÔ HÌNH QUẢN LÝ THEO CHIỀU NGANG

1. MÔ HÌNH MA TRẬN

Quản trị viên thuộc đơn vị kinh doanh nhóm hàng A và khu vực thị trường châu Âu





KIỂM SOÁT VÀ KHUYẾN KHÍCH

- ❖ Các hình thức trong hệ thống kiểm soát:
 - Kiểm soát cá nhân
 - Kiểm soát theo quy định hành chính
 - Kiểm soát hiệu quả công việc
 - Kiểm soát thông qua văn hóa DN





KIỂM SOÁT CÁ NHÂN

- Tiếp xúc trực tiếp giữa lãnh đạo và đơn vị trực thuộc





KIỂM SOÁT THEO QUY ĐỊNH HÀNH CHÍNH

- Kiểm soát thông qua
 - Quy tắc
 - Thủ tục





KIỂM SOÁT HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC

- Đề ra mục tiêu
- Đánh giá theo mức độ đạt mục tiêu đề ra





KIỂM SOÁT THÔNG QUA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

- Xây dựng hệ thống các giá trị



MỐI QUAN HỆ GIỮA CHIẾN LƯỢC KDQT VÀ HỆ THỐNG KIỂM SOÁT

Strategy	Interdependence	Performance Ambiguity	Cost of Control
Localization	Low	Low	Low
International	Moderate	Moderate	Moderate
Global	High	High	High
Transnational	Very High	Very High	Very High





KIỂM SOÁT VÀ KHUYẾN KHÍCH

✓ Khuyến khích:

VD: Khuyến khích sáng tạo thử nghiệm của Google

Nguồn: <http://vef.vn/2011-02-22-hoc-tap-cach-sang-tao-cua-intel-google-va-toyota->





KIỂM SOÁT VÀ KHUYẾN KHÍCH

- ✓ Các phương pháp khuyến khích nhân viên:
 - Bài tỏ sự tin tưởng vào nhân viên
 - Để quyền tự quyết cho nhân viên với một công việc hoàn chỉnh
 - Đưa ra sự thách thức
 - Khuyến khích nhân viên trở thành chuyên gia trong lĩnh vực chuyên môn phù hợp





CÁC QUY TRÌNH

- ✓ Cách thức các quy định được đưa ra và cách thức công việc được thực hiện
 - Vượt quá giới hạn của một đơn vị trực thuộc cũng như là biên giới của một quốc gia
 - Có thể được phát triển ở bất cứ đâu trong hệ thống sản xuất kinh doanh toàn cầu của doanh nghiệp





VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

- **Georges de saite marie:** Văn hoá doanh nghiệp là tổng hợp **các giá trị, các biểu tượng, huyền thoại, nghi thức, các điều cấm kỵ, các quan điểm triết học, đạo đức tạo** thành nền móng sâu xa của doanh nghiệp





VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

- **Chuyên gia nghiên cứu các tổ chức Edgar H.Schein:** Văn hóa DN (hay văn hóa công ty) là tổng hợp những **quan niệm chung** mà các thành viên trong công ty học được trong quá trình **giải quyết các vấn đề nội bộ** và **xử lý các vấn đề môi trường xung quanh**





VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

- ✓ Các giá trị và chuẩn mực được mọi nhân viên trong doanh nghiệp cùng chia sẻ





VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

- ✓ Nguồn hình thành:
 - Các nhà sáng lập và các vị lãnh đạo nổi bật
 - Văn hóa dân tộc của công ty mẹ
 - Lịch sử phát triển của doanh nghiệp
 - Các quyết định đưa lại kết quả khả quan





VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

- Các nhân tố cấu thành văn hoá DN:
 - Triết lý kinh doanh
 - Đạo đức kinh doanh
 - Văn hoá doanh nhân
 - Các hình thức văn hoá khác (mẫu mã sản phẩm; kiến trúc doanh nghiệp; các nghi lễ, biểu tượng, khẩu hiệu, ấn phẩm...)





VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

➤ **Triết lý kinh doanh**

▪ **Hình thức:**

- ❖ một văn bản
- ❖ một câu khẩu hiệu
- ❖ một bài hát
- ❖ những giá trị niềm tin trong các thành viên ở doanh nghiệp





VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

➤ **Triết lý kinh doanh**

▪ **Nội dung:**

❖ sứ mệnh của doanh nghiệp,

❖ các phương thức hành động

❖ các nguyên tắc tạo ra một phong cách ứng xử, giao tiếp đặc thù cho doanh nghiệp





VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

➤ Đạo đức kinh doanh

- Đạo đức trong quản trị nguồn nhân lực
- Đạo đức trong Marketing
- Đạo đức trong hoạt động kế toán tài chính
- Sự cạnh tranh lành mạnh của doanh nghiệp với đối thủ
- Những đóng góp, cống hiến của doanh nghiệp cho xã hội





VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

➤ Văn hóa doanh nhân

- Năng lực của doanh nhân
- Tổ chất của doanh nhân
- Đạo đức doanh nhân
- Phong cách doanh nhân





Thank you

