

第六章 全球经营控制



一个好的组织机构本身并不创造好的业绩，改善组织结构通常能够提高绩效。

本章主要内容：

- 集权与分权
- 跨国经营的组织结构
- 跨国经营战略计划
- 跨国经营的报告制度
- 跨国经营的企业文化

一、集权与分权

□ 集权还是分权？

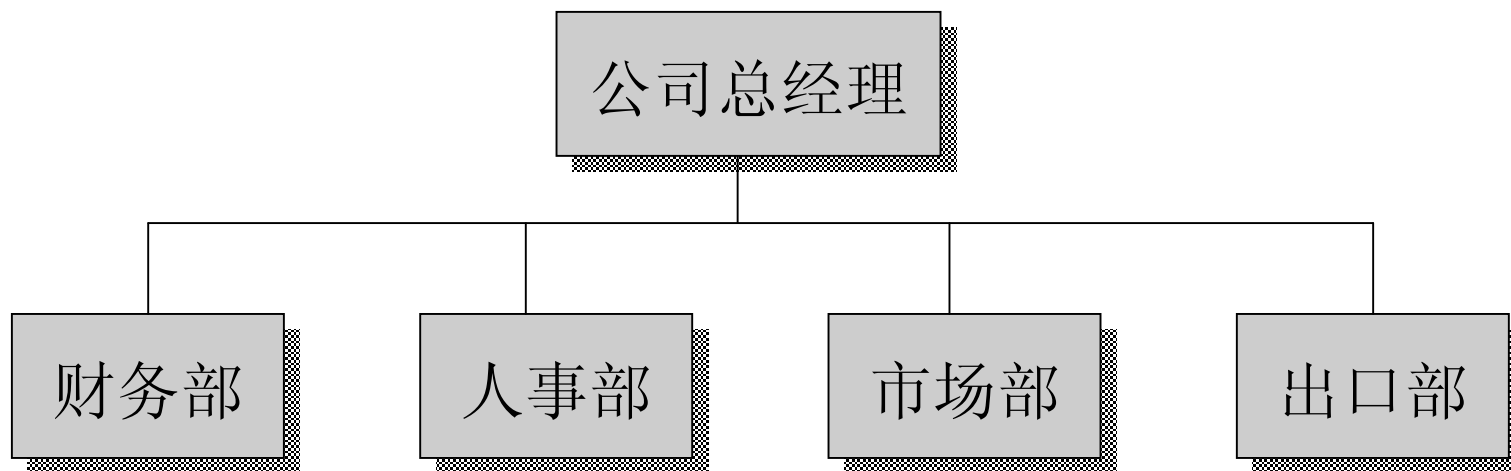
- 公司效率的考虑：成本、资源流动、标准化、竞争战略
- 产品因素的考虑：研发，技术性、关联性
- 海外业务情况考虑：环境差异度、业务发展阶段、业务规模

□ 集权和分权在各职能中的体现

- 投资
- 生产
- 营销
- 财务
- 人事

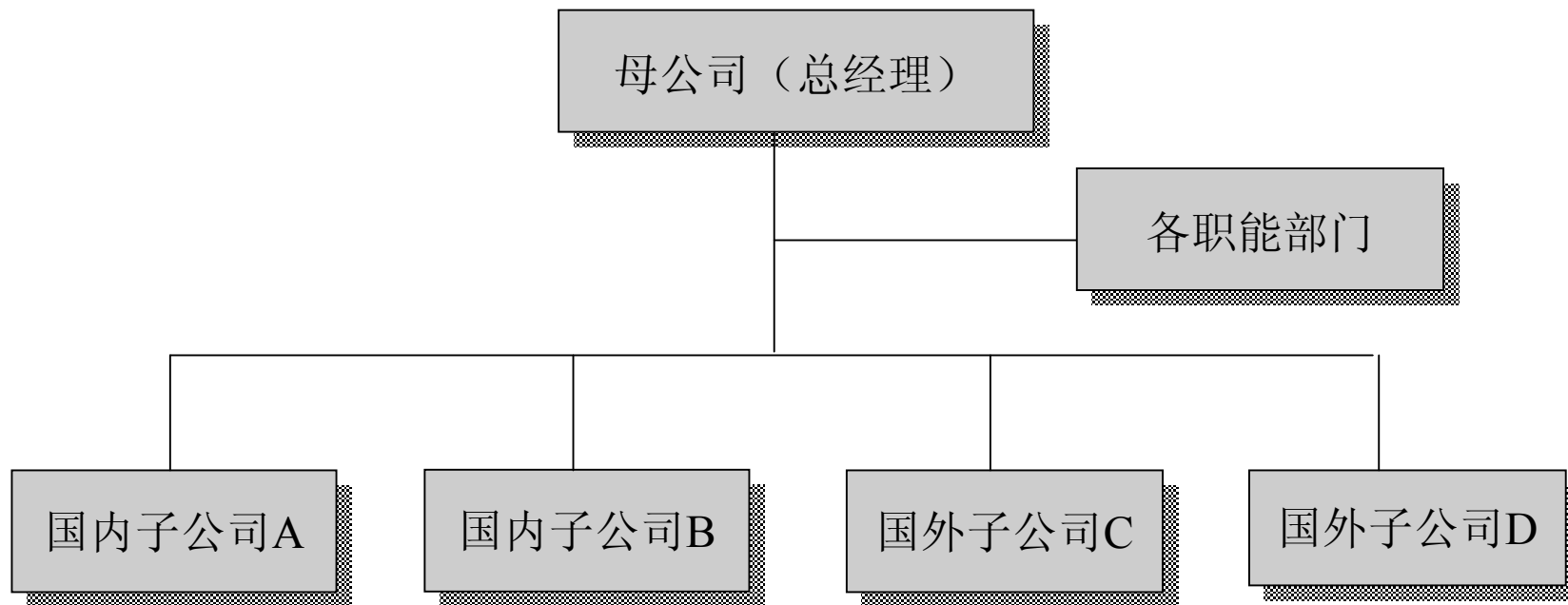
二、跨国经营的组织结构

□ 出口部结构



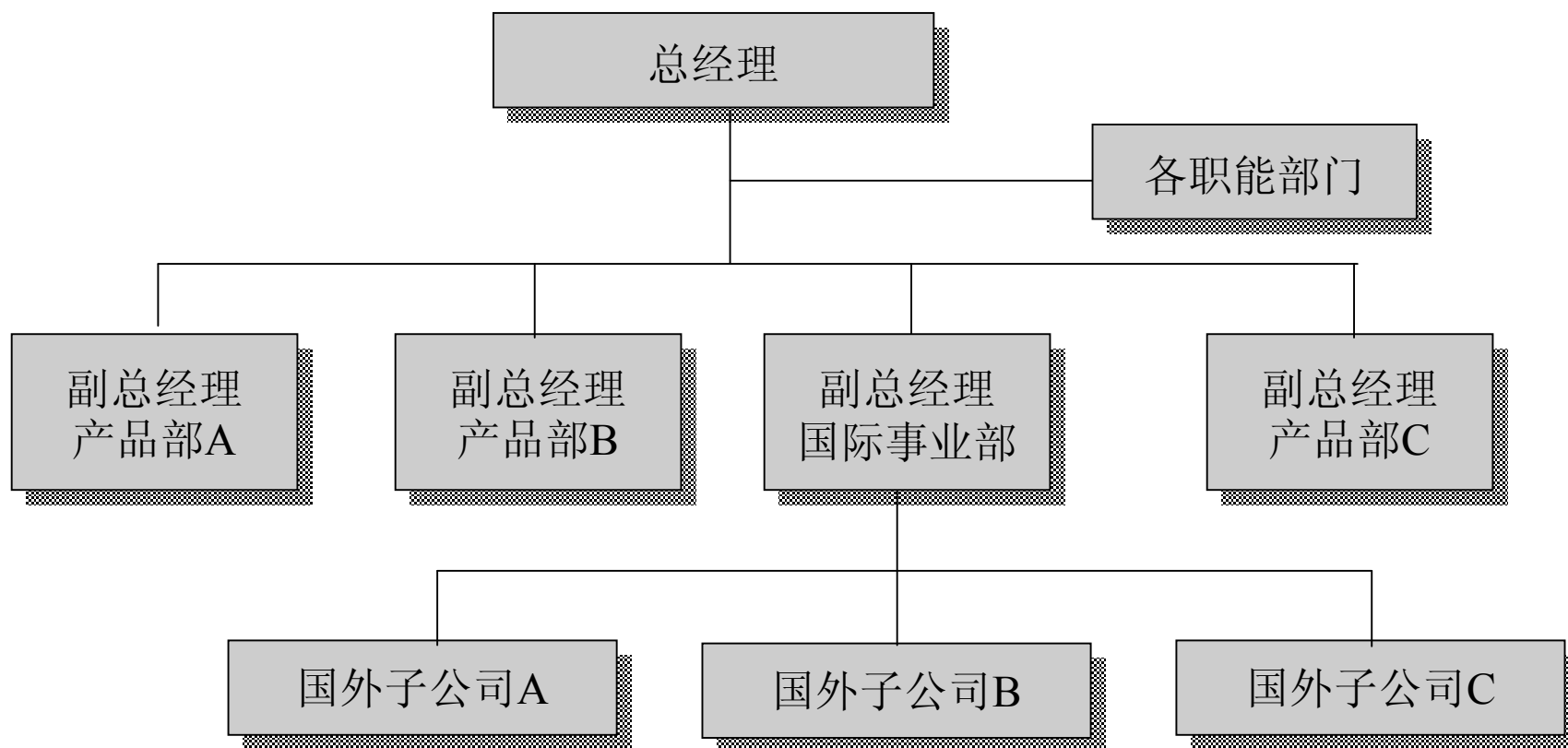
二、跨国经营的组织结构

□ 母子公司组织机构



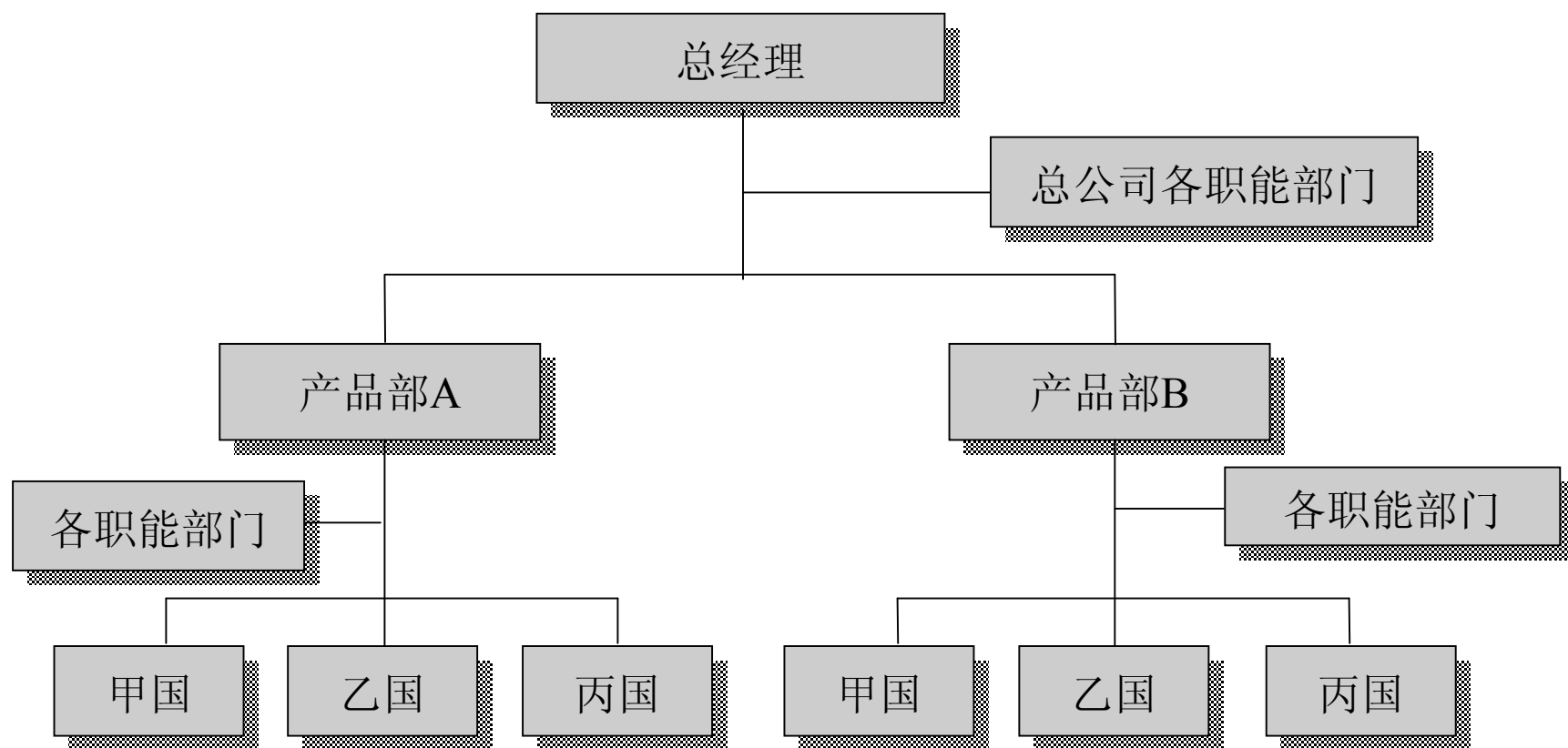
二、跨国经营的组织结构

□ 国际事业部结构



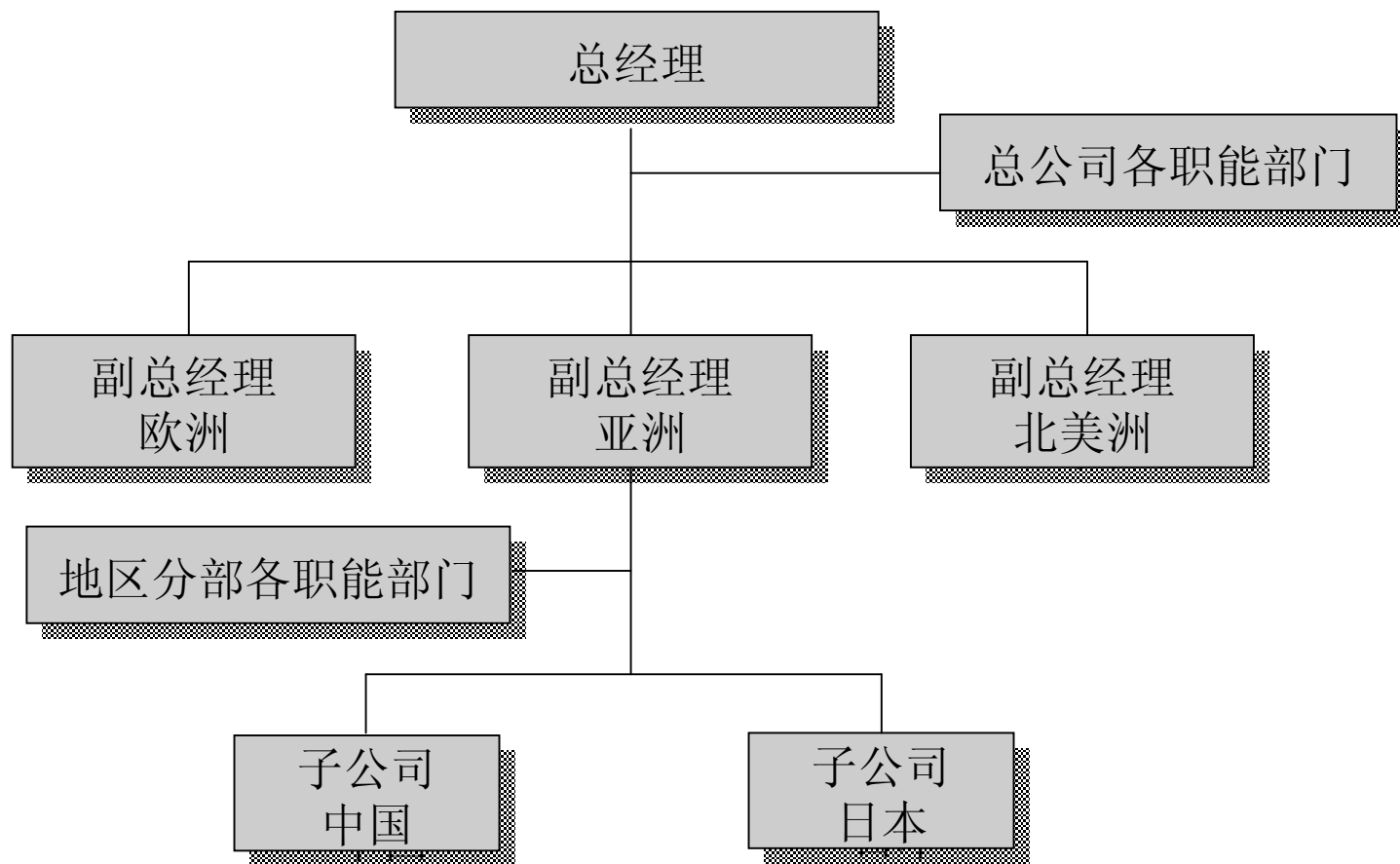
二、跨国经营的组织结构

□ 全球性结构——产品式：



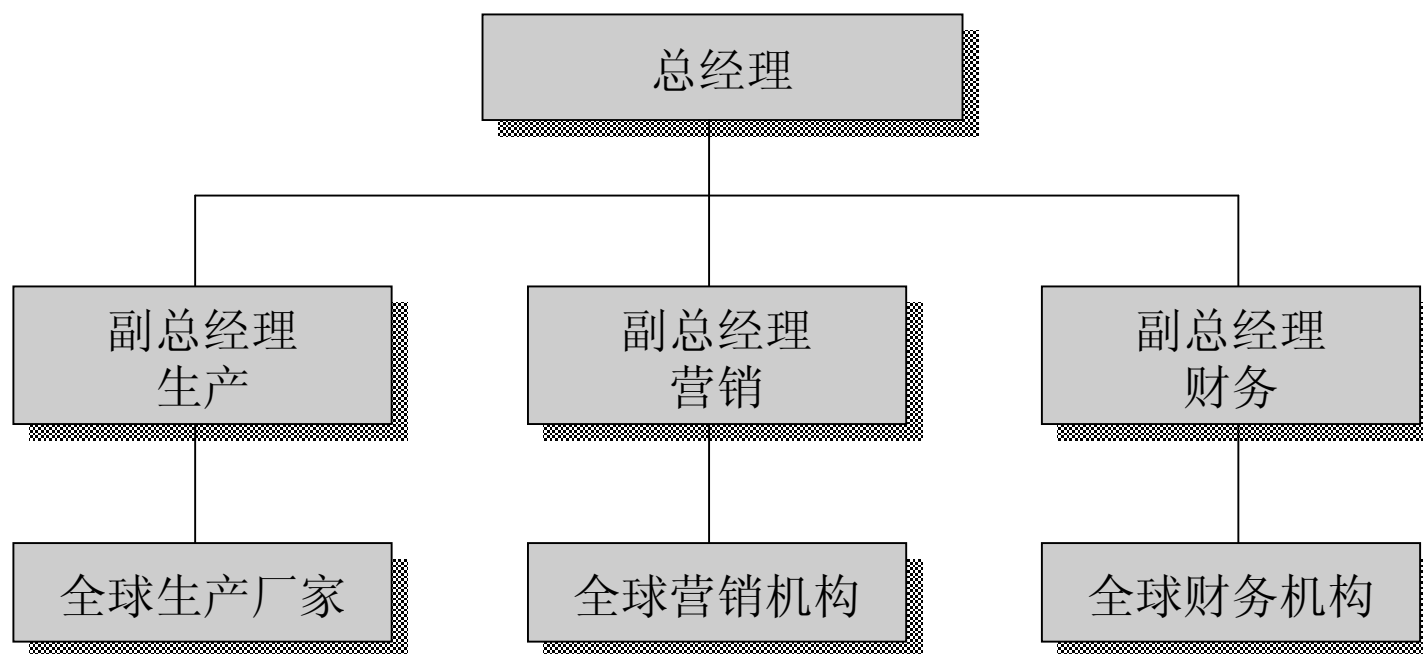
二、跨国经营的组织结构

□ 全球性结构——地区式



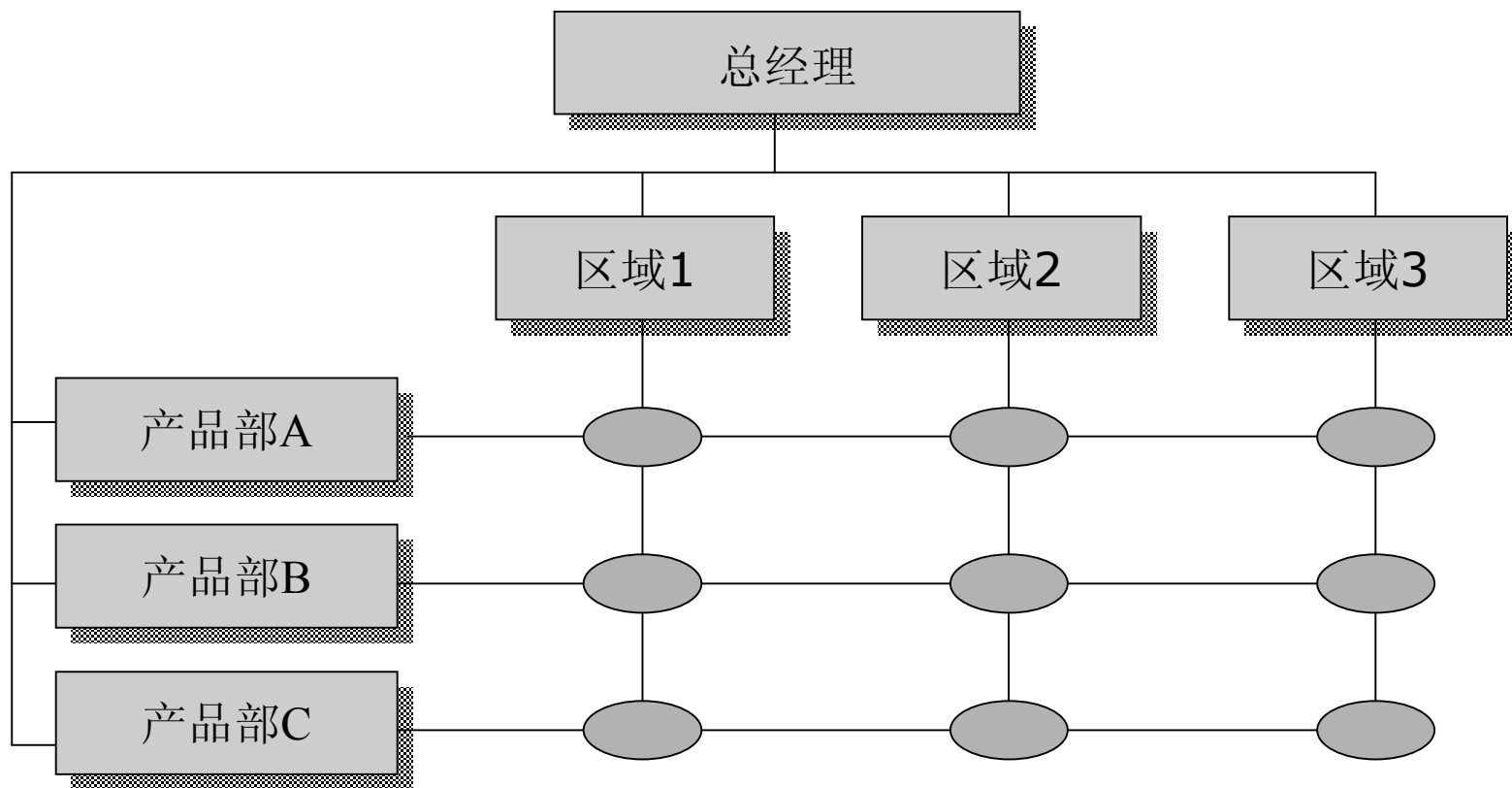
二、跨国经营的组织结构

□ 全球性结构——职能式：



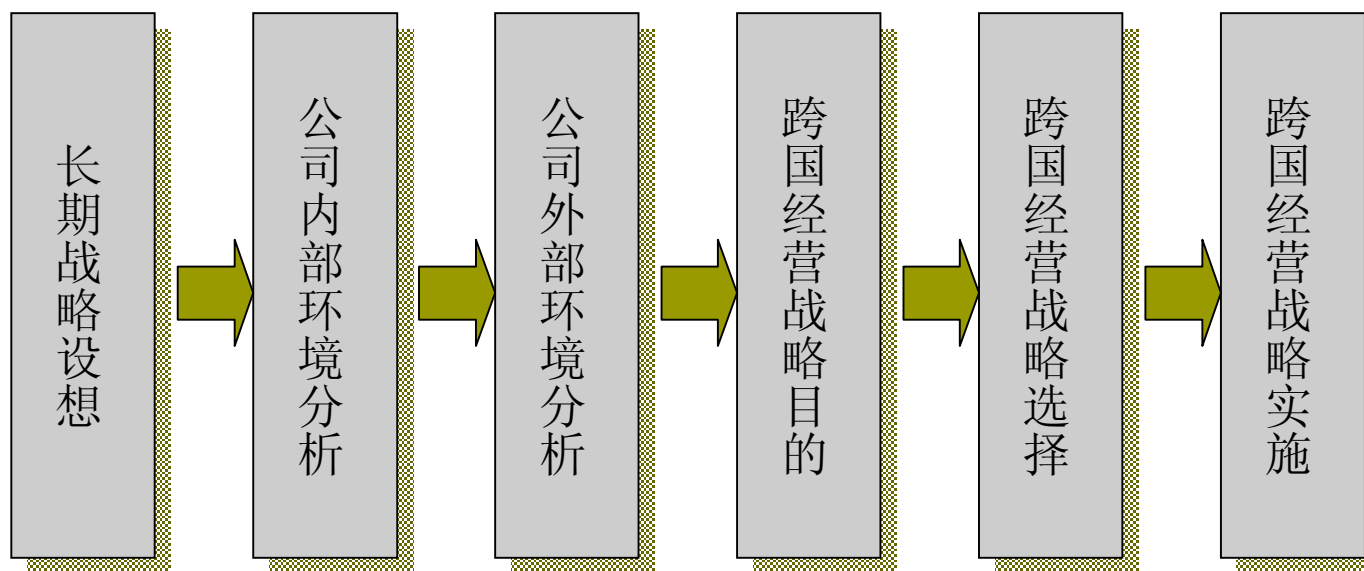
二、跨国经营的组织结构

□ 全球矩阵式结构



三、跨国经营战略计划

□ 步骤:



三、跨国经营战略计划

- 内部环境分析：
 - 财务
 - 人力
 - 技术
 - 产品

三、跨国经营战略计划

- 外部环境分析：
 - 政策法规
 - 市场需求
 - 政治稳定性
 - 经济发展状况
 - 社会公众态度

三、跨国经营战略计划

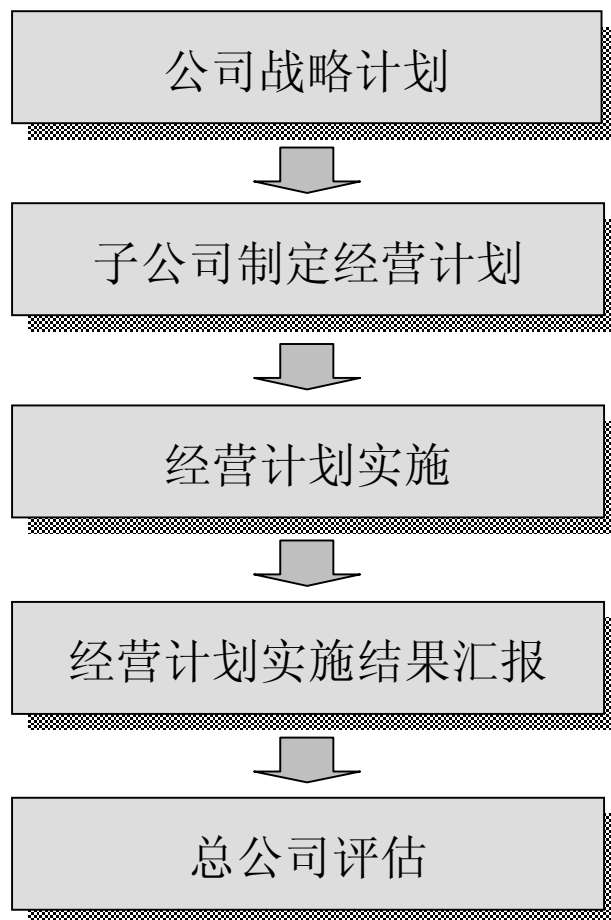
- 战略目的：
 - 盈利
 - 市场
 - 资源
 - 竞争

三、跨国经营战略计划

- 战略选择：
 - 产品生产地点
 - 产品销售市场
 - 产品组合
 - 国际业务比重
 - 要素供应
 - 一体化安排

三、跨国经营战略计划

□ 战略实施



四、跨国经营的报告制度

□ 报告的种类

- 书面报告
- 定期报告
- 季度报告、半年报告、年度报告
- 统一格式报告

四、跨国经营的报告制度

- 跨国经营报告制度的障碍：
 - 管理之外的不可控因素
 - 财务报告的可比性

四、跨国经营的报告制度

- 跨国经营报告的评估
 - 评估指标体系的构成：
 - 财务指标
 - 利润额、销售额、投资回收率、销售利润率等
 - 非财务指标
 - 市场份额、产品质量、生产效率、公共关系等
 - 辅助指标
 - 当地政治、经济状况

四、跨国经营的报告制度

- 评估方法-比较方法
 - 子公司之间的比较
 - 实际与计划的比较
 - 历史比较

五、跨国经营的企业文化

- 表层的物质文化
- 浅层的行为文化
- 中层的制度文化
- 深层的精神文化

五、跨国经营的企业文化

- 企业文化的作用：
 - 导向作用
 - 凝聚作用
 - 激励作用
 - 约束作用

五、跨国经营的企业文化

- 跨国经营的企业识别系统（CIS）
 - 理念识别系统（MIS）
 - 行为识别系统（BIS）
 - 视觉识别系统（VIS）