



第一节 国际商务与跨国公司

（三）跨国公司的管理组织形式（6种）

（1）国际业务部。跨国公司在企业内部设立国际业务部，国际业务部拥有全面的专营权，负责公司在母国以外的一切业务。其优缺点如下表所示。

优点	缺点
①集中 <u>加强对国际业务的管理</u> ； ②树立体现全球战略意图的国际市场意识； ③提高员工的国际业务水平。	①人为地将 <u>国内、国外业务</u> 割裂开来，容易造成 <u>两个部门的对立</u> ，不利于资源优化配置； ②发展到一定阶段，其他部门难以与之匹配，反而影响经营效率的提高。



第一节 国际商务与跨国公司

(2) 全球产品结构。跨国公司在全球范围设立各种产品部，每个产品部全权负责其产品的全球性计划、管理和控制。其优缺点如下表所示。

优点	缺点
加强了产品的技术、生产和信息的统一管理，最大限度地减少了国内和国际业务的差别。	①容易向“分权化”倾斜，各产品部自成体系，不利于公司对全局性问题的集中统一管理； ②削弱了地区性功能，并容易造成机构设置重叠，资源浪费。



第一节 国际商务与跨国公司

(3) 全球性地区结构。跨国公司**以地区为单位**，设立地区分部从事经营，每个地区分部都对公司总裁负责。这种结构又可以分为地区—职能式和地区—产品式。其优缺点如下表所

优点	缺点
强化了各地区分部的盈利中心和独立实体地位，有利于制定出针对性强的产品营销策略，适应不同市场的需求，发挥各地区分部的积极性和创造性。	①容易形成 区位主义 观念，重视地区业绩而忽视公司的全球战略目标和总体利益 ②忽视产品多样化，难以开展跨地区的新产品的研究与开发



第一节 国际商务与跨国公司

(4) 全球职能结构。跨国公司的一切业务都围绕公司的研发、生产、销售、财务等主要职能展开，设立职能部门，各个部门都负责该项职能的全球性业务，分管职能部门的副总裁向总裁负责。其优缺点如下表所示。

优点	缺点
①通过专业化的分工，明确了职责，提高了效率。 ②易于实行严格的规章制度 ③有利于统一成本核算和利润考核。	难以开展多种经营和实现产品多样化，并给地区间协作造成很大的困难。



第一节 国际商务与跨国公司

(5) 全球混合结构。全球混合结构是指跨国公司将上述两种或两种以上的组织结构结合起来设置分部而形成的组织结构。其优缺点如下表所示。

优点	缺点
有利于公司根据特殊需要和业务重点，选择或采用不同的组织结构，灵活性强。	①组织结构不规范，容易造成管理上的脱节和冲突；②所设部门之间的业务差异大，不利于合作与协调



第一节 国际商务与跨国公司

(6) 矩阵式组织结构。一些大的跨国公司在明确权责关系的前提下，对公司业务实行交叉管理和控制，即将职能主线和产品/地区主线结合起来，纵横交错，形成矩阵形组织的组织形式。其优缺点如下表所示。

优点	缺点
①可以集合公司优势，增强公司的整体实力。 ②提高公司的应变能力，既可以应付复杂多变的国际业务环境，又保证了母公司对各子公司的有效控制。	①打破了传统的统一管理的原则，管理层之间容易发生冲突； ②组织结构比较复杂，各层次的关系利益不容易协调。



第一节 国际商务与跨国公司

【单选】能够集中加强对国际业务的管理，但容易造成国内、国外两个部门的对立，不利于资源优化配置的跨国公司的管理组织形式是（ ）。

- A. 国际业务部门
- B. 全球职能结构
- C. 全球产品结构
- D. 矩阵式组织结构



第一节 国际商务与跨国公司

答案：A

解析：国际业务部门的优点是集中加强对国际业务的管理；缺点是容易造成国内、国外两个部门的对立，不利于资源配置。



第一节 国际商务与跨国公司

【知识点】跨国公司的国外市场进入方式（6种）

跨国公司通常采用六种模式进入国外市场，即出口、交钥匙工程、技术授权、特许经营、与东道国企业成立合资企业以及在东道国成立全资子公司。任何一种模式各有其优缺点，决策者选择国外市场进入模式时必须综合考虑这些优缺点。

1. 出口

这里的出口是指跨国公司将国内生产的产品销售至其他国家或地区。



第一节 国际商务与跨国公司

优点	①避免在东道国进行制造和经营活动通常所需的巨额成本。 ②帮助跨国公司实现经验曲线效应和区位优势。通过在一个中心区域制造产品，然后出口到其他国家市场，跨国公司可以从它的全球销量中实现巨大的规模经济。 规模经济是指通过大量生产实现产品单位成本的下降。学习效应是指随着不断地从实践中学习，成本相应得到降低。规模经济和学习效应通常合称为经验曲线效应。区位优势是指把一项价值创造活动置于从事该活动的最佳区位是经济的，不管该区位位于何处（在运输成本和贸易壁垒允许的前提下）。
缺点	①生产成本较高。 ②运输费用较高，尤其是对大宗商品而言。 ③关税壁垒带来的风险。 ④难以控制营销工作。