

Румянцева З.П.

Общее управление организацией. Теория и практика : учебник / З.П. Румянцева. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 304 с. — (Высшее образование: Бакалавриат).

Оглавление

| | |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ. | 10 |
| ГЛАВА 1. ОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ: ПОНЯТИЯ, ЭВОЛЮЦИЯ | |
| Учебные цели. | 12 |
| 1.1. ПОНЯТИЕ ОБЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ. | 12 |
| 1.1.1. Общее управление и менеджмент. | 12 |
| <i>Определение понятия «общее управление».</i> | 12 |
| <i>«Управление» и «менеджмент» — понятия</i> | |
| <i>взаимозаменяемые.</i> | 14 |
| 1.1.2. Управление как функция и процесс. | 15 |
| <i>Виды управленческой деятельности.</i> | 15 |
| <i>Управление как процесс.</i> | 15 |
| 1.1.3. Управление — это менеджеры. | 15 |
| <i>Организацией управляют люди.</i> | 15 |
| <i>Аппарат управления.</i> | 16 |
| 1.1.4. Управление — это искусство и наука. | 16 |
| <i>Управление как искусство.</i> | 16 |
| <i>Управление — это наука.</i> | 17 |
| 1.2. РАЗВИТИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ОСНОВ УПРАВЛЕНИЯ. | 17 |
| 1.2.1. Эволюция управленческой мысли в 20 веке. | 17 |
| <i>20 век: первые работы по теории управления.</i> | 18 |
| <i>Научные принципы управления.</i> | 20 |
| <i>Развитие науки управления в первой половине 20 века.</i> | 23 |
| <i>Вторая половина 20 века: поворот в развитии теоретических</i> | |
| <i>основ управления.</i> | 26 |
| <i>Новые принципы управления.</i> | 29 |
| <i>Управленческие аспекты экономических реформ.</i> | 30 |
| 1.2.2. Новые подходы к управлению организациями | |
| <i>в Российской Федерации.</i> | 31 |
| <i>Дореформенная парадигма управления социалистическим</i> | |
| <i>производством.</i> | 31 |
| <i>Новая парадигма управления в условиях переходного</i> | |
| <i>периода.</i> | 33 |
| Выводы. | 38 |
| Контрольные вопросы. | 38 |
| ГЛАВА 2. ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ - ОРГАНИЗАЦИЯ | |
| Учебные цели. | 40 |
| 2.1. ПОНЯТИЕ И ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ. | 40 |
| 2.1.1. Определение понятия и роли организаций в обществе | 40 |
| <i>Организация: понятие и черты.</i> | 40 |
| <i>Роль организации в обществе.</i> | 41 |
| <i>Организации и управление.</i> | 42 |

| | |
|--|----|
| 2.1.2. Организация как система | 44 |
| <i>Понятие организационной системы.</i> | 44 |
| <i>Внешняя среда организационной системы.</i> | 44 |
| <i>Внутренняя среда организационной системы.</i> | 50 |
| <i>Связь между внутренней и внешней средой организации</i> | 50 |
| 2.1.3. Организация как система процессов | 51 |
| <i>Виды процессов в организации.</i> | 51 |
| <i>Состав основных процессов.</i> | 52 |
| <i>Состав вспомогательных процессов.</i> | 53 |
| <i>Управленческие процессы.</i> | 54 |
| 2.1.4. Описание организации как объекта управления | 56 |
| <i>Параметры описания.</i> | 56 |
| <i>Значение параметров для характеристики организации</i> | 56 |
| 2.2. КЛАССИФИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ | 61 |
| 2.2.1. Критерии классификации организаций | 61 |
| <i>По отнесению организаций к формальным</i> <i>и неформальным.</i> | 61 |
| <i>По формам собственности.</i> | 62 |
| <i>По отношению к прибыли.</i> | 62 |
| <i>По организационно-правовым формам.</i> | 62 |
| <i>По размерам организаций.</i> | 62 |
| 2.2.2. Интеграция организаций | 66 |
| <i>Понятие интеграции.</i> | 66 |
| <i>Виды интеграции.</i> | 66 |
| 2.3. ОБЪЕДИНЕНИЯ, СЕТИ, СОЮЗЫ КАК ОБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ | 70 |
| 2.3.1. Корпоративные объединения | 70 |
| <i>Слияния компаний.</i> | 70 |
| <i>Финансово-промышленные группы (ФПГ).</i> | 71 |
| 2.3.2. Предпринимательские сети, союзы | 73 |
| <i>Причины создания и преимущества предпринимательских</i> <i>сетей и союзов.</i> | 73 |
| <i>Характерные черты сетевых образований.</i> | 76 |
| <i>Принципы управления сетевыми образованиями</i> | 76 |
| <i>Особенности управления виртуальной корпорацией</i> | 78 |
| Выводы | 79 |
| Контрольные вопросы | 79 |

ГЛАВА 3. МЕНЕДЖЕР В ОРГАНИЗАЦИИ

| | |
|--|----|
| Учебные цели | 81 |
| 3.1. МЕНЕДЖЕР - ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ | 81 |
| 3.1.1. Характерные черты и содержание управленческого труда | 81 |
| <i>Характерные черты труда менеджеров.</i> | 81 |
| <i>Содержание труда менеджеров — функции управления.</i> | 83 |
| 3.1.2. Требования к менеджерам | 84 |
| <i>Управленческий персонал.</i> | 84 |
| <i>Роль менеджеров в организации.</i> | 85 |

| | |
|--|-----|
| Требования к специальным знаниям и умениям. | 88 |
| Требования к человеческим качествам. | 89 |
| 3.1.3. Характерные черты менеджера 21 века. | 92 |
| Условия и факторы, формирующие черты менеджера. | 92 |
| Модель современного менеджера. | 94 |
| Предпринимательство и менеджер. | 95 |
| Новая роль лидерства. | 97 |
| 3.2. РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА В УПРАВЛЕНИИ. | 100 |
| 3.2.1. Функциональное разделение труда в управлении. | 100 |
| Менеджеры, специализирующиеся на выполнении функций управления. | 100 |
| Общие (линейные) менеджеры. | 100 |
| 3.2.2. Структурное разделение труда. | 101 |
| Два подхода к структурному разделению труда. | 101 |
| Вертикальное разделение труда. | 102 |
| Горизонтальное разделение труда. | 105 |
| 3.2.3. Разделение труда по роли менеджеров в процессе управления. | 105 |
| Категории управленческих работников. | 105 |
| Руководитель организации. | 106 |
| 3.3. КООПЕРАЦИЯ ТРУДА В УПРАВЛЕНИИ. | 109 |
| 3.3.1. Механизмы кооперации труда в управлении. | 109 |
| Кооперация и координация. | 109 |
| Новые механизмы кооперации. | 110 |
| 3.3.2. Групповая (командная) работа и ее новая роль. | 110 |
| Определение понятий. | 110 |
| Типы групп в организациях. | 111 |
| Преимущества и эффективность групповой работы. | 113 |
| Выводы. | 114 |
| Контрольные вопросы. | 114 |

ГЛАВА 4. ПРОЦЕСС И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

| | |
|--|-----|
| Учебные цели. | 116 |
| 4.1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ. | 116 |
| 4.1.1. Понятие и основные элементы процесса управления | 116 |
| Определение понятий. | 116 |
| Составные части процесса принятия решений. | 118 |
| 4.1.2. Проблема или возможность. | 119 |
| Определение понятий. | 119 |
| Правила формулирования проблемы. | 120 |
| Проблемная ситуация. | 120 |
| 4.1.3. Участники процесса принятия решений. | 123 |
| Субъекты решения. | 123 |
| Решения, принимаемые индивидуально. | 124 |
| Решения, принимаемые группами людей. | 125 |
| 4.1.4. Решение. | 127 |
| Требования к решениям. | 127 |
| Классификация решений. | 128 |
| Программируемые и непрограммируемые решения. | 129 |

| | |
|--|-----|
| 4.2. БАЗОВЫЕ КОНЦЕПЦИИ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ... | 130 |
| 4.2.1. Рациональная (классическая) модель процесса принятия решений | 131 |
| <i>Этапы процесса.</i> | 131 |
| <i>Цели и критерии оценки действий.</i> | 133 |
| <i>Организация и контроль выполнения решений.</i> | 136 |
| <i>Ограничения в использовании рациональной модели принятия решений.</i> | 137 |
| 4.2.2. Альтернативные модели процесса принятия решений ... | 137 |
| <i>Модель ограниченной рациональности.</i> | 137 |
| <i>Ретроспективная модель.</i> | 139 |
| 4.3. МЕТОДЫ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ | 139 |
| 4.3.1. Общенаучные методы. | 140 |
| <i>Системный подход.</i> | 140 |
| <i>Комплексный подход.</i> | 140 |
| <i>Моделирование.</i> | 141 |
| <i>Экономико-математические методы.</i> | 141 |
| <i>Экспериментирование.</i> | 142 |
| <i>Конкретно-исторический подход.</i> | 143 |
| <i>Методы социологических исследований.</i> | 144 |
| 4.3.2. Конкретные методы управления. | 144 |
| <i>Методы управления функциональными подсистемами организации.</i> | 144 |
| <i>Методы выполнения общих функций управления.</i> | 145 |
| <i>Методы решения проблем.</i> | 146 |
| Выводы. | 156 |
| Контрольные вопросы. | 157 |

ГЛАВА 5. ПЛАНИРОВАНИЕ И СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

| | |
|--|-----|
| Учебные цели. | 159 |
| 5.1. ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ | 159 |
| 5.1.1. Система планов организации. | 159 |
| <i>Определение понятий.</i> | 159 |
| <i>Планирование в организации.</i> | 161 |
| <i>Современные подходы к стратегическому планированию и его роли.</i> | 163 |
| 5.1.2. Цели организации. | 165 |
| <i>Миссия.</i> | 165 |
| <i>Видение и цели.</i> | 168 |
| <i>Группировка целей.</i> | 170 |
| <i>Дерево целей.</i> | 176 |
| 5.1.3. Система управления по целям (результатам). | 177 |
| <i>Принципы системы управления по целям.</i> | 177 |
| <i>Этапы процесса управления по целям.</i> | 178 |
| <i>Концепция управления по результатам.</i> | 179 |
| <i>Достоинства и недостатки системы управления по целям (результатам).</i> | 180 |

| | |
|---|-----|
| 5.2. СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ. | 181 |
| 5.2.1. Модель стратегического управления. | 181 |
| <i>Определение понятия стратегии.</i> | 181 |
| <i>Этапы и элементы модели стратегического управления</i> | 182 |
| 5.2.2. Аналитическая работа при выборе и обосновании стратегии организации. | 187 |
| <i>Анализ факторов внешней среды.</i> | 187 |
| <i>Анализ факторов внутренней среды.</i> | 191 |
| <i>Стратегические альтернативы.</i> | 194 |
| 5.3. ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ПЛАНОВ. | 197 |
| 5.3.1. Условия реализации стратегии. | 197 |
| <i>Модель реализации стратегии.</i> | 197 |
| <i>Инструменты реализации стратегических планов.</i> | 198 |
| 5.3.2. Проведение плановых изменений в организации. | 200 |
| <i>Принципы проведения и содержание изменений.</i> | 200 |
| <i>Организация работ по выполнению планов.</i> | 202 |
| Выводы. | 204 |
| Контрольные вопросы. | 204 |

ГЛАВА 6. СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

| | |
|--|-----|
| Учебные цели. | 206 |
| 6.1. ПОНЯТИЕ, ПРИНЦИПЫ И ПОДХОДЫ К ПОСТРОЕНИЮ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ. | 206 |
| 6.1.1. Структура управления как часть организационной структуры. | 206 |
| <i>Организационная структура и структура управления организацией.</i> | 207 |
| <i>Определение понятий структуры управления.</i> | 208 |
| <i>Характеристики структуры управления.</i> | 209 |
| 6.1.2. Принципы построения структур управления. | 213 |
| <i>Новое понимание классических принципов управления</i> | 213 |
| <i>Принципы формирования структур управления.</i> | 215 |
| 6.1.3. Типовые подходы к построению структур управления | 216 |
| <i>Формирование иерархических и бюрократических структур управления.</i> | 216 |
| <i>Формирование органических структур управления.</i> | 218 |
| <i>Сравнение двух подходов к построению структур управления.</i> | 220 |
| 6.2. ВИДЫ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ. | 222 |
| 6.2.1. Выбор структуры управления. | 222 |
| <i>Ситуационные факторы выбора.</i> | 222 |
| <i>Разделение работ по управлению.</i> | 223 |
| <i>Уровень централизации и децентрализации.</i> | 224 |
| <i>Механизмы координации.</i> | 224 |
| 6.2.2. Виды структур управления. | 225 |
| <i>Линейно-функциональная структура управления.</i> | 225 |
| <i>Дивизионная структура управления.</i> | 228 |

| | |
|--|-----|
| <i>Проектная структура управления.</i> | 234 |
| <i>Матричная структура управления.</i> | 236 |
| <i>Бригадные структуры работ и управления.</i> | 238 |
| 6.3. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В РАЗВИТИИ И ОЦЕНКА СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ. | 242 |
| 6.3.1. Современные тенденции в развитии структур управления. | 242 |
| 6.3.2. Структуры управления на разных стадиях роста организации. | 244 |
| 6.3.3. Оценка структуры управления организацией. | 246 |
| <i>По достижению целей организации.</i> | 246 |
| <i>По параметрам системы управления.</i> | 246 |
| Выводы. | 249 |
| Контрольные вопросы. | 250 |

ГЛАВА 7. МОТИВАЦИЯ, КОНТРОЛЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

| | |
|--|-----|
| Учебные цели. | 251 |
| 7.1. ФУНКЦИЯ МОТИВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ. | 251 |
| 7.1.1. Роль мотивации в управлении. | 252 |
| <i>Люди — главный источник эффективного развития.</i> | 252 |
| <i>Мотивированный персонал — сплоченная команда.</i> | 252 |
| 7.1.2. Мотивация как функция процесса управления. | 253 |
| <i>Определение мотивации как процесса.</i> | 253 |
| <i>Теоретическая база мотивации.</i> | 254 |
| <i>Методы мотивации.</i> | 256 |
| 7.1.3. Система непрерывного обучения как фактор мотивации. | 258 |
| <i>Современные взгляды на обучающуюся организацию.</i> | 258 |
| <i>Пирамида развития навыков менеджеров.</i> | 259 |
| <i>Непрерывная система обучения менеджеров.</i> | 260 |
| <i>Современные подходы к обучению менеджеров.</i> | 262 |
| <i>Дифференциация обучения менеджеров.</i> | 263 |
| 7.2. ФУНКЦИЯ КОНТРОЛЯ В ОРГАНИЗАЦИИ. | 266 |
| 7.2.1. Понятие и содержание контроля. | 266 |
| <i>Контроль — функция процесса управления.</i> | 266 |
| <i>Этапы процесса контроля.</i> | 267 |
| 7.2.2. Виды контроля в организации. | 270 |
| <i>По периодичности контроля.</i> | 270 |
| <i>По функциональным подсистемам.</i> | 272 |
| 7.2.3. Методы контроля. | 272 |
| <i>Общие методы.</i> | 272 |
| <i>Бенчмаркинг.</i> | 273 |
| <i>Тотальный контроль качества (Total Quality Control) и тотальный менеджмент качества (Total Quality Management — TQM).</i> | 275 |
| 7.3. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ. | 277 |
| 7.3.1. Понятие «эффективность управления». | 277 |
| <i>Эффективность и экономичность.</i> | 277 |

| | |
|--|-----|
| 7.3.2. Модели организаций | 278 |
| <i>Моделирование как способ изучения свойств и связей</i> | |
| <i>организаций.</i> | 278 |
| <i>Базовые модели организаций.</i> | 279 |
| 7.3.3. Методы оценки и измерения эффективности | |
| управления. | 283 |
| <i>Необходимость оценки эффективности.</i> | 283 |
| <i>Показатели измерения эффективности.</i> | 283 |
| <i>Методы сравнения организаций по эффективности</i> | |
| <i>финансово-экономической деятельности.</i> | 290 |
| 7.3.4. Эффективное управление организациями. | 292 |
| <i>Задачи менеджеров по эффективному оперативному</i> | |
| <i>функционированию организаций.</i> | 292 |
| <i>Задачи менеджеров по эффективному стратегическому</i> | |
| <i>развитию организаций.</i> | 293 |
| 7.3.5. Реструктуризация и эффективность организации. | 294 |
| <i>Определение понятий.</i> | 294 |
| <i>Модель эффективной организации.</i> | 296 |
| <i>Результаты реструктуризации.</i> | 297 |
| Выводы. | 300 |
| Контрольные вопросы. | 300 |
| РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА | 303 |