



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ

Е. В. Песоцкая, О. В. Русецкая, Л. А. Трофимова

МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНИК ДЛЯ БАКАЛАВРОВ

Под редакцией профессора **А. Н. Петрова**

*Допущено Советом Учебно-методического объединения
по образованию в области менеджмента в качестве учебника
по направлению «Менеджмент»*

МОСКВА ■ ЮРАЙТ ■ 2011

УДК 33
ББК 65.290-2я73
М50

Авторы:

Песоцкая Елена Владимировна — доктор экономических наук, профессор (темы 1, 2, 6, 10, 19);

Русецкая Ольга Васильевна — кандидат экономических наук (темы 3, 7, 8, 9, 16);

Трофимова Людмила Афанасьевна — доктор экономических наук, профессор (темы 4, 5, 11–14, 17, 18);

Трофимов Валерий Владимирович — доктор технических наук, профессор (тема 15).

Рецензенты:

Карлик А. Е. — доктор экономических наук, профессор СПбГУЭФ;

Курочкина А. А. — доктор экономических наук, профессор СПбГЭИ.

Менеджмент : учебник для бакалавров / под ред. проф. А. Н. Петрова. — М. : Издательство Юрайт, 2011. — 641 с. — Серия : Бакалавр.

ISBN 978-5-9916-1194-7

Учебник представляет собой обобщенный труд в области отечественной и зарубежной практики менеджмента. Материал учебника соответствует требованиям государственного образовательного стандарта третьего поколения по направлению «Менеджмент» и включает в себя не только обязательные разделы, но и дополнительный материал, углубляющий знания о современном состоянии менеджмента и перспективах его развития.

Для студентов высших учебных заведений, аспирантов, преподавателей, специалистов, изучающих современные проблемы менеджмента и методы их решения.

УДК 33
ББК 65.290-2я73

ISBN 978-5-9916-1194-7

© Коллектив авторов, 2011
© ООО «Издательство Юрайт», 2011

Оглавление

Предисловие.....	9
------------------	---

РАЗДЕЛ I ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Глава 1. Введение в менеджмент	12
1.1. Определения менеджмента	12
1.2. Условия и факторы возникновения и развития менеджмента	18
1.3. Понятие функций менеджмента	25
1.4. Менеджеры, их основные компетенции, уровни управления. Типы менеджмента.....	30
<i>Вопросы и задания для самопроверки.....</i>	<i>39</i>
<i>Литература</i>	<i>40</i>
Глава 2. Природа управления и исторические тенденции его развития	41
2.1. Эволюция менеджмента как научной дисциплины.....	41
2.2. Этапы и школы в истории менеджмента.....	46
2.3. Подходы к управлению: системный, процессный, ситуационный.....	59
<i>Вопросы и задания для самопроверки.....</i>	<i>65</i>
<i>Литература</i>	<i>65</i>
Глава 3. Организация как система	67
3.1. Понятие организации как системы. Основные положения теории систем	67
3.2. Открытые и закрытые системы	70
3.3. Модель организации как открытой системы. Концепция 7-S Т. Питерса и Р. Уотермана	72
3.4. Организация и ее внутренняя и внешняя среда	74
3.5. Характеристики внешней и внутренней среды.....	75
3.5.1. Характеристики внешней среды.....	75
3.5.2. Характеристики внутренней среды	79
3.6. Жизненный цикл и типы организаций	82
3.7. Адаптация организации к условиям внешней среды.....	95
<i>Вопросы и задания для самопроверки.....</i>	<i>100</i>
<i>Литература</i>	<i>101</i>
Глава 4. Эффективность менеджмента.....	103
4.1. Понятие эффективности менеджмента	103
4.2. Измерение и оценка эффективности менеджмента	108

4.3. Основные факторы и принципы эффективности менеджмента	118
<i>Вопросы и задания для самопроверки</i>	120
<i>Литература</i>	121

РАЗДЕЛ II ФУНКЦИИ И МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Глава 5. Сущность и классификация функций менеджмента	124
5.1. Содержание и классификация функций менеджмента	124
5.2. Основные функции менеджмента	126
5.3. Общие функции менеджмента.....	133
5.4. Функции дифференциации управления.....	135
5.5. Функции интеграции менеджмента.....	136
<i>Вопросы и задания для самопроверки</i>	138
<i>Литература</i>	139
Глава 6. Планирование и прогнозирование в системе менеджмента	140
6.1. Планирование как основная функция управления.....	140
6.2. Стратегическое планирование. Миссия и цели организации.....	146
6.3. Типы планирования.....	158
6.4. Эталонные стратегии бизнеса	163
6.5. Реализация стратегического плана	175
6.6. Технология стратегического и тактического планирования. Принципы и методы.....	181
<i>Вопросы и задания для самопроверки</i>	207
<i>Литература</i>	208
Глава 7. Организация как функция менеджмента	209
7.1. Содержание функции «организация»	209
7.2. Организационные отношения в системе менеджмента (делегирование, полномочия, ответственность)	210
7.2.1. Делегирование	210
7.2.2. Ответственность	214
7.2.3. Полномочия	215
7.3. Нормы управляемости. Централизация и децентрализация. Департаментализация	218
7.4. Понятие организационной структуры. Виды организационных структур.....	225
7.5. Организационное проектирование. Принципы проектирования и построения организационных структур.....	245
7.5.1. Проектирование работы	245
7.5.2. Проектирование организации	247

7.6. Нормы и ценности организации. Типичные групповые ценности по Г. Саймону	251
<i>Вопросы и задания для самопроверки</i>	254
<i>Литература</i>	255
Глава 8. Мотивация деятельности в менеджменте	257
8.1. Концепции мотивации. Эволюция понятия мотивации	257
8.1.1. Основные понятия. Механизм мотивации	257
8.1.2. Эволюция концепций мотивации	260
8.2. Теории и модели мотивации	264
8.3. Содержательные теории мотивации	267
8.3.1. Теория иерархии потребностей А. Маслоу.....	267
8.3.2. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга.....	272
8.3.3. Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда	275
8.3.4. Теория ERG Альдерфера	277
8.4. Процессуальные теории мотивации.....	279
8.4.1. Теория ожидания В. Врума	279
8.4.2. Теория справедливости Дж. Адамса	282
8.4.3. Теория постановки целей.....	283
8.5. Проблемы мотивации экономического поведения.....	285
8.6. Мотивационная теория подкрепления	298
<i>Вопросы и задания для самопроверки</i>	301
<i>Литература</i>	301
Глава 9. Координация и контроль в системе менеджмента	303
9.1. Координация как функция в системе менеджмента	303
9.2. Основные формы координации в организации	304
9.3. Контроль как функция менеджмента. Виды контроля ...	309
9.4. Модели контроля с обратной связью	318
9.5. Организация контроллинга и мониторинга.....	318
9.5.1. Организация контроллинга.....	318
9.5.2. Организация мониторинга	328
9.6. Комплексное управление качеством. Методы, приемы, факторы TQM	329
<i>Вопросы и задания для самопроверки</i>	333
<i>Литература</i>	333
Глава 10. Методы менеджмента	335
10.1. Сущность и виды методов менеджмента	335
10.2. Организационно-административные методы управления.....	336
10.3. Экономические методы управления.....	340
10.4. Социально-психологические методы управления.....	343
<i>Вопросы и задания для самопроверки</i>	346
<i>Литература</i>	347

РАЗДЕЛ III	
РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ	
Глава 11. Сущность и виды управленческих решений	350
11.1. Принятие решений как основной элемент управленческих функций.....	350
11.2. Основные характеристики и принципы принятия и реализации управленческих решений.....	359
11.2.1. Основные свойства управленческого решения.....	359
11.2.2. Основные требования к управленческим решениям.....	360
11.2.3. Принципы разработки управленческого решения.....	363
11.3. Типология управленческих решений.....	364
11.4. Условия и факторы качества управленческих решений.....	382
11.5. Формы подготовки и реализации управленческих решений.....	385
<i>Вопросы и задания для самопроверки</i>	386
<i>Литература</i>	386
Глава 12. Процесс принятия и реализации управленческих решений	388
12.1. Алгоритм принятия управленческих решений.....	388
12.2. Этапы процесса принятия и реализации решений.....	391
12.3. Основная модель принятия решений.....	397
12.4. Детерминанты (факторы) решения.....	409
12.5. Моделирование в процессах принятия и реализации управленческих решений.....	417
12.5.1. Классическая (нормативная) модель принятия решений.....	424
12.5.2. Административная (дескриптивная) модель принятия решений.....	425
12.5.3. Политическая модель принятия решений.....	427
12.6. Процедуры согласования и утверждения решений в организации. Контроль реализации управленческих решений.....	430
<i>Вопросы и задания для самопроверки</i>	432
<i>Литература</i>	433
Глава 13. Методы принятия управленческих решений	434
13.1. Классификация методов принятия решений.....	434
13.2. Методы диагностики проблем.....	436
13.3. Методы генерирования альтернатив.....	439
13.4. Методы оценки и выбора альтернатив.....	451
13.4.1. Экспертные методы.....	451
13.4.2. Критериальные методы.....	453

13.5. Методы реализации и оценки результатов управленческих решений.....	472
<i>Вопросы и задания для самопроверки</i>	475
<i>Литература</i>	475
Глава 14. Эффективность управленческих решений	477
14.1. Эффективность управленческих решений и ее составляющие.....	477
14.2. Методы расчета экономической эффективности подготовки и реализации управленческих решений.....	481
14.3. Система информационной и интеллектуальной поддержки разработки и реализации управленческих решений.....	483
14.4. Ответственность в системе разработки и реализации управленческих решений. Виды ответственности.....	492
<i>Вопросы и задания для самопроверки</i>	495
<i>Литература</i>	496
РАЗДЕЛ IV	
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ	
Глава 15. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента	500
15.1. Коммуникационный процесс, его модель и типы.....	500
15.2. Межличностные коммуникации. Преграды.....	506
15.3. Организационные коммуникации. Улучшение коммуникаций в организации.....	509
15.4. Коммуникационные сети.....	512
15.5. Коммуникационные стили.....	515
15.6. Информационные технологии менеджмента.....	517
15.7. Основные элементы управленческой информационной системы.....	525
<i>Вопросы и задания для самопроверки</i>	532
<i>Литература</i>	532
Глава 16. Власть и влияние	534
16.1. Управление человеком и управление группой. Человеческий фактор в менеджменте.....	534
16.2. Классификация групп: формальные и неформальные группы людей. Управление взаимодействием.....	535
16.2.1. Классификация групп: формальные и неформальные группы людей.....	535
16.2.2. Управление взаимодействием.....	538
16.3. Динамика групп в системе менеджмента.....	539
16.4. Влияние и власть. Формы власти по Р. Френчу и Б. Рэйвену.....	541
16.5. Механизмы реализации власти.....	543
16.6. Лидерство в современном менеджменте.....	546

16.7. Теория лидерских качеств.....	549
16.8. Концепция лидерского поведения. Теория X и теория Y Д. Макгрегора	552
16.8.1. Концепция лидерского поведения.....	552
16.8.2. Теория X и теория Y Д. Макгрегора.....	558
16.9. Ситуационные теории лидерства	559
16.10. Современные теории лидерства.....	566
<i>Вопросы и задания для самопроверки</i>	569
<i>Литература</i>	570
Глава 17. Управление конфликтами в организации.....	573
17.1. Понятия организационного конфликта	573
17.2. Причины возникновения конфликтов.....	574
17.3. Уровни конфликтов	575
17.4. Виды организационных конфликтов	576
17.5. Структура (цикл) конфликта.....	578
17.6. Управление конфликтом	579
<i>Вопросы и задания для самопроверки</i>	581
<i>Литература</i>	581
Глава 18. Самоменеджмент и имидж руководителя	583
18.1. Самоменеджмент: понятия, концепции, принципы	583
18.2. Факторы формирования эффективного самоменеджмента	586
18.3. Самоменеджмент как целенаправленная работа менеджера над собой	590
18.4. Имидж менеджера.....	596
<i>Вопросы и задания для самопроверки</i>	597
<i>Литература</i>	598
Глава 19. Организационная культура в менеджменте	599
19.1. Содержание организационной культуры.....	599
19.2. Уровни организационной культуры.....	608
19.3. Принципы формирования и поддержания организационной культуры	611
19.4. Управление организационной культурой	623
19.5. Национальные факторы в организационной культуре. Модель Хофстеда	628
<i>Вопросы и задания для самопроверки</i>	640
<i>Литература</i>	641

Предисловие

В условиях модернизации экономики и перехода к инновационным методам управления необходим поиск новых форм и методов менеджмента организаций, позволяющих им адаптироваться к турбулентной и конкурентной внешней среде, рационально использовать производственно-рыночный потенциал во всей совокупности его составляющих, наращивать конкурентные преимущества и создавать на этой основе реальные предпосылки к обеспечению стратегической устойчивости в обозримой перспективе. Возможность реализации данных задач обусловлена рядом факторов, к которым в том числе относятся совершенствование системы управления российскими предприятиями.

При рассмотрении эффективного менеджмента на предприятиях различного профиля в качестве основной цели ставится рационализация хозяйственной деятельности, адаптированной к ресурсным ограничениям, стремление к получению высоких конечных результатов при минимизации затрат. Достижение этой цели требует последовательного решения ряда актуальных задач: создания новых организационных структур в соответствии с принципами системного моделирования; сочетания различных методов управления, позволяющих конструктивно использовать их преимущества, даваемые самостоятельностью и свободой в выборе решений.

В контексте поставленных задач особая роль принадлежит стратегическому менеджменту. В предлагаемом вниманию читателя издании рассмотрены методологические принципы и апробированный методический инструментарий, на базе которых организации могут разрабатывать обоснованные стратегические решения, позволяющие им успешно функционировать в длительной перспективе и формировать тактические мероприятия в соответствии с идеологией и структурной последовательностью стратегического управления.

Все большее значение приобретают вопросы, связанные с управлением персоналом, занимающим, по существу,

основное положение в системе управления предприятиями и предопределяющим результативность его производственной и хозяйственной деятельности. Поэтому важнейшим фактором успеха становится непрерывное теоретическое и практическое обучение руководителей нового типа.

В данном учебнике большое внимание уделено описанию проблем самоменеджмента, так как менеджер — это человек, владеющий общими основами управленческой науки, специфическими знаниями и умениями в области организации управления, ориентированный на инновации, принципы рыночной адаптации и эффективное управление персоналом и производством. Он должен обладать способностью к интегративному видению всех проблем, стоящих перед предприятием, анализировать и комплексно оценивать уровень их сложности и в итоге формировать и претворять в жизнь управленческие решения, обеспечивающие позитивные изменения в составляющих производственно-хозяйственных систем и возможность достижения единых целевых ориентиров.

Сложность и динамизм естественных рыночных условий диктуют необходимость модификации методов управления и включения в их состав методов и приемов, связанных с управлением рынком в условиях глобализации, информатизации и высокой конкуренции.

Учебник состоит из четырех разделов: I. Основы управления организацией. II. Функции и методы менеджмента. III. Разработка управленческого решения. IV. Организационные процессы. Материал учебника соответствует требованиям Государственного образовательного стандарта третьего поколения по направлению «Менеджмент» для подготовки бакалавров и использовался при подготовке студентов к интернет-экзамену.

Авторский коллектив

Покупайте наши книги:

Оптом в офисе книготорга «Юрайт»:
140004, Московская обл., г. Люберцы, 1-й Панковский проезд, д. 1,
тел.: (495) 744-00-12, e-mail: sales@urait.ru, www.urait.ru

В розницу в интернет-магазине: www.urait-book.ru,
e-mail: order@urait-book.ru, тел.: (495) 742-72-12

Для закупок у Единого поставщика в соответствии с Федеральным законом
от 21.07.2005 № 94-ФЗ обращаться по тел.: (495) 744-00-12,
e-mail: sales@urait.ru, vuz@urait.ru

Учебное издание

МЕНЕДЖМЕНТ

Учебник для бакалавров

Под редакцией *А. Н. Петрова*

Редактор *В. В. Козлова*

Корректор *Л. Я. Долинина*

Художественное оформление *А. И. Гиренко*

Компьютерная верстка *Н. М. Понятовская*

Формат 84×108 ¹/₃₂.

Гарнитура «Petersburg». Печать офсетная.

Усл. печ. л. 33,65. Тираж 1500 экз. Заказ № 4593.

ООО «Издательство Юрайт»

140004, Московская обл., г. Люберцы, 1-й Панковский проезд, д. 1.

Тел.: (495) 744-00-12. E-mail: izdat@urait.ru, www.urait.ru

Отпечатано с электронных носителей издательства.

ОАО «Тверской полиграфический комбинат». 170024, г. Тверь, пр-т Ленина, 5.

Телефон: (4822) 44-52-03, 44-50-34, Телефон/факс: (4822)44-42-15

Home page - www.tverpk.ru Электронная почта (E-mail) - sales@tverpk.ru