

МВА

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ТЕОРИЯ И ДИЗАЙН

Р. Дафт
Дж. Мерфи
Х. Уилмотт



ББК 65.290-21

УДК 65.01

Д21

Дафт Р., Мерфи Дж., Уилмотт Х.

Д21 Организационная теория и дизайн. — СПб.: Питер, 2013. — 640 с.: ил.
ISBN 978-5-496-00063-5

Новая книга всемирно известного гуру менеджмента Ричарда Дафта, написанная в соавторстве с Джонатаном Мерфи и Хьюгом Уилмоттом из Университета Кардиффа (Британия), посвящена прогрессивным идеям по теории и дизайну современных организаций. Приводятся новаторские разработки в области управления компаниями, подкрепленные доказанными на практике классическими теориями и примерами эффективных деловых отношений. Анализируются законы, принципы и связи в организациях; рассматриваются методические основы формирования организационных структур, их типы, культура организации как важнейший фактор формирования современной структуры управления. Эта книга поможет будущим и уже состоявшимся менеджерам справиться со многими из современных проблем менеджмента.

Рекомендовано Советом Минобрнауки РФ по образовательной программе дополнительного профессионального образования «Мастер делового администрирования — Master of Business Administration (MBA)» в качестве учебника для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования».

ББК 65.290-21

УДК 65.01

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-1-84480-990-5 англ.

ISBN 978-5-496-00063-5

© South-Western Cengage Learning

© Перевод на русский язык ООО Издательство «Питер», 2013

© Издание на русском языке, оформление ООО Издательство «Питер», 2013

СОДЕРЖАНИЕ

Вступление 13

Предисловие 14

Меняющийся мир — меняющиеся организации 14

Отличительные особенности первого издания EMEA 17

Об авторах 19

Ричард Дафт 19

Джонатан Мэрфи 19

Хью Уилмот 20

Пояснения для читателей 21

ЧАСТЬ I ОСНОВЫ

Глава 1 Организации и организационная теория 22

Организационная теория в действии 25

Темы 25

Текущие проблемы 27

Назначение этой главы 30

Что такое организация? 30

Определение 31

Типы организаций 32

Важность организаций 33

Различные взгляды на организации 35

Открытые системы 36

Конфигурация организаций 38

Измерения организационного дизайна 39

Структурные измерения 39

Контекстуальные измерения 42

Продуктивность и эффективность работы 45

Эволюция организационной теории и дизайна 48

Исторический обзор 49

Современный организационный дизайн 52

Продуктивно работающая или обучающаяся организация? 53

Структура книги 58

План каждой главы 59

Резюме и интерпретация 60

Вопросы для обсуждения 61

Рабочая тетрадь главы 1. Оценка измерений организации 62

Глава 2	Стратегия, организационный дизайн и эффективность	72
Назначение этой главы	74	
Роль стратегического руководства в организационном дизайне	75	
Назначение организации	77	
Миссия	78	
Оперативные цели	79	
Важность целей	82	
Обобщенные (рамочные) модели выбора стратегии и дизайна	83	
Конкурентные стратегии Портера	84	
Типология стратегий Майлса и Сноу	88	
Развивающиеся концепции в стратегии бизнеса	90	
Как стратегии влияют на организационный дизайн	91	
Другие факторы, влияющие на организационный дизайн	93	
Оценка организационной эффективности	95	
Методы измерения эффективности с учетом сопряженных случайных факторов	96	
Метод цели	96	
Метод ресурсов	98	
Метод внутреннего процесса	100	
Модель интегрированной эффективности	101	
Резюме и интерпретация	106	
Вопросы для обсуждения	108	
Рабочая тетрадь главы 2. Определение целей и стратегий компании	108	
Рабочая тетрадь главы 2. Эффективность	109	
Глава 3	Основы организационной структуры	120
Назначение этой главы	122	
Структура организации	122	
Представление структуры организации в виде схемы организационной структуры	123	
Взгляд на структуру с точки зрения обработки информации	125	
Вертикальные информационные связи	128	
Горизонтальные информационные связи	129	
Варианты организационного дизайна	134	
Требуемые виды рабочей деятельности	134	
Отношения подотчетности	135	
Варианты департаментального группирования	135	
Функциональный, дивизиональный и географический дизайны	138	
Функциональная структура	138	
Функциональная структура с горизонтальными связями	139	
Дивизиональная структура	141	
Географическая структура	144	
Матричная структура	146	
Условия для использования матрицы	146	
Достоинства и недостатки	148	

Горизонтальная структура	149
Характеристики	151
Достоинства и недостатки	153
Виртуальная сетевая структура	155
Как работает структура	155
Достоинства и недостатки	156
Гибридная структура	158
Приложения структурного дизайна	159
Сбалансированность структуры	160
Симптомы неполноценности структуры	161
Резюме и интерпретация	162
Вопросы для обсуждения	163
Рабочая тетрадь главы 3. Вы и структура организации	164
Основные положения	164
Планирование вашей организации	164

ЧАСТЬ III ЭЛЕМЕНТЫ ДИЗАЙНА ОТКРЫТОЙ СИСТЕМЫ

Глава 4 Внешняя среда 168

Назначение этой главы	170
Домен внешней среды	170
Среда задач	171
Общая среда	174
Международный контекст	175
Неопределенность среды	178
Простота — сложность	180
Стабильность — нестабильность	181
Схема оценки	182
Адаптация к неопределенности среды	183
Руководящие должности и отделы	184
Демпфирование и работа на границе	184
Дифференциация и интеграция	186
Органические и механистические процессы менеджмента	189
Планирование, прогнозирование и ответственность	190
Схема реакций организации на неопределенность	191
Зависимость от ресурсов	192
Контроль ресурсов среды	194
Создание межорганизационных связей	194
Контроль области внешней среды	198
Схема интеграции организации и внешней среды	202
Резюме и интерпретация	203
Вопросы для обсуждения	203
Рабочая тетрадь главы 4. Организации, на которые вы полагаетесь	204

Глава 5 Межорганизационные отношения 212

Назначение этой главы	214
Организационные экосистемы	215
Конкуренция мертва?	216

Изменение роли менеджмента	219
Схема анализа межорганизационных взаимоотношений	220
Зависимость от ресурсов	221
Стратегии получения ресурсов	222
Стратегии использования власти	222
Сети, ориентированные на сотрудничество	224
Зачем нужно сотрудничать?	224
От соперничества к партнерству	225
Популяционная экология	230
Организационная форма и ниша	232
Процесс экологического изменения	232
Стратегии выживания	234
Институционализм	237
Институциональная точка зрения и организационный дизайн	239
Институциональное подобию	239
Резюме и интерпретация	243
Вопросы для обсуждения	244
Рабочая тетрадь главы 5. Модные новинки менеджмента	245
Рабочая тетрадь главы 5. История с апельсинами «Агли»	245
Глава 6 Проектирование организации для работы в международной среде	256
Назначение этой главы	258
Выход на глобальную арену	258
Мотивы глобальной экспансии	259
Этапы международного развития	261
Глобальная экспансия через создание международных стратегических альянсов	262
Проектирование структуры, соответствующей глобальной стратегии	264
Сравнение моделей для учета глобальных и местных возможностей	264
Международное подразделение	267
Глобальная товарная дивизиональная структура	268
Глобальная географическая дивизиональная структура	270
Глобальная матричная структура	271
Развитие глобальных способностей	273
Глобальная организационная проблема	274
Механизмы глобальной координации	277
Влияние культурных различий на координацию и контроль	279
Системы национальных ценностей	279
Три национальных подхода к координации и контролю	280
Транснациональная модель организации	283
Новые подходы к глобальному организационному дизайну	287
ТНК-драконы	287
Цепочки создания ценности	289
Резюме и интерпретация	291
Вопросы для обсуждения	293
Рабочая тетрадь главы 6. Где это сделано?	294
Семинар по материалам главы 6. Сравнение культур	294

Глава 7	Технологии производства и предоставления услуг	300
Назначение этой главы	304	
Основная производственная технология организации	305	
Производственные фирмы	306	
Стратегия, технология и результаты работы	308	
Современные приложения	310	
Гибкие производственные системы	312	
Экономичное производство	313	
Влияние на результаты работы и структуру	318	
Основная технология организации сферы услуг	320	
Компании сферы услуг	320	
Проектирование организации сферы услуг	323	
Технология для вспомогательных отделов	324	
Разнообразие	324	
Анализируемость	325	
Схема Перроу	326	
Дизайн отделов	328	
Зависимость рабочих потоков в разных отделах	330	
Типы зависимости	330	
Структурный приоритет	333	
Последствия для структуры	334	
Влияние технологии на дизайн рабочих заданий	336	
Дизайн рабочих заданий	336	
Социально-технические системы	337	
Резюме и интерпретация	339	
Вопросы для обсуждения	340	
Рабочая тетрадь главы 7. Технология, используемая заведениями общественного питания	341	
Глава 8	Информационные технологии и контроль	346
Назначение этой главы	349	
Эволюция информационных технологий	349	
Информация для принятия решений и контроля	351	
Организационные системы принятия решений	353	
Модель контролирующей обратной связи	354	
Системы управленческого контроля	355	
Система сбалансированных показателей	358	
Добавление стратегической ценности: укрепление внутренней координации	360	
Интранет	360	
Планирование ресурсов предприятия	361	
Управление знаниями	363	
Добавление стратегической ценности: укрепление внешних взаимосвязей	367	
Интегрированное предприятие	368	
Управление отношениями с покупателем	371	
Организационный дизайн электронного бизнеса	372	

Влияние IT на организационный дизайн	374
Будущие тенденции	377
Резюме и интерпретация	378
Вопросы для обсуждения	380
Рабочая тетрадь главы 8. Достаточно ли вы быстры, чтобы преуспевать в эпоху Интернета?	380

Глава 9 Размер, жизненный цикл и упадок организации 390

Назначение этой главы	392
Размер организации: чем больше, тем лучше?	392
Стимулы роста	392
Дилеммы крупного размера	393
Жизненный цикл организации	399
Этапы жизненного цикла	399
Изменение организационных характеристик в течение жизненного цикла	404
Организационная бюрократия и контроль	405
Что такое бюрократия?	406
Размер и структурный контроль	407
Бюрократия в изменяющемся мире	411
Организация временных систем для обеспечения гибкости и инновационности	412
Другие подходы к ослаблению бюрократии	414
Стратегии организационного контроля	415
Бюрократический контроль	415
Рыночный контроль	416
Клановый контроль	417
Организационный упадок и сокращение размера	420
Определение и причины	421
Модель этапов упадка	422
Сокращение размеров организации	424
Резюме и интерпретация	426
Вопросы для обсуждения	428
Рабочая тетрадь главы 9. Механизмы контроля	429
Семинар по материалам главы 9. Windsock, Inc.	429
Роли	430

ЧАСТЬ V УПРАВЛЕНИЕ ДИНАМИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ

Глава 10 Культура и этические ценности организации 440

Назначение этой главы	444
Организационная культура	444
Что такое организационная культура?	444
Возникновение и назначение культуры	445
Интерпретация культуры	446
Организационный дизайн и культура	453
Адаптивная культура	453
Миссионерская культура	455
Клановая культура	456

Бюрократическая культура	457
Прочность культуры и организационные субкультуры	457
Организационная культура, обучение и результаты работы	458
Этические ценности и социальная ответственность	462
Источники индивидуальных этических принципов	463
Управленческая этика и социальная ответственность	464
Вознаграждается ли сделанное добро?	466
Источники этических ценностей в организациях	467
Индивидуальная этика	468
Организационная культура	469
Организационные системы	469
Внешние стейкхолдеры	470
Как лидеры формируют культуру и этику	471
Лидерство на основе ценностей	471
Формальная структура и системы	473
Корпоративная культура и этика в глобальной среде	478
Резюме и интерпретация	480
Вопросы для обсуждения	481
Рабочая тетрадь главы 10. Корпоративная культура в розничной торговле	482
Семинар по материалам главы 10. Власть этики	482
Глава 11 Инновации и изменения	490
Назначение этой главы	492
Внедрять инновации или погибнуть: стратегическая роль изменений	492
Постепенное или радикальное изменение?	493
Стратегические типы изменений	496
Элементы успешного изменения	497
Изменения в технологиях	500
Двуединный подход	501
Методы стимулирования технологических изменений	502
Новые товары и услуги	505
Показатель успешности новых товаров	506
Причины успеха новых товаров	508
Модель горизонтальной координации	508
Достижение конкурентного преимущества: потребность в скорости	511
Изменение стратегии и структуры	512
Метод двойной основы	512
Организационный дизайн для проведения административного изменения	513
Изменение культуры	515
Силы, вызывающие изменение культуры	516
Проведение изменений в культуре посредством организационного развития	517
Стратегии проведения изменения	519
Лидерство для проведения изменения	520
Препятствия изменению	522
Методы проведения изменения	523
Резюме и интерпретация	526
Вопросы для обсуждения	527
Рабочая тетрадь главы 11. Инновационный климат	528

Глава 12 Процессы принятия решений 530

Назначение этой главы 533

Определения 534

Индивидуальное принятие решений 536

Рациональный подход 537

Концепция ограниченной рациональности 539

Принятие решений организацией 545

Метод научного управления 545

Модель Карнеги 549

Модель постепенного процесса принятия решений 551

Обучающаяся организация 555

Сочетание модели последовательного процесса и модели Карнеги 556

Модель мусорного ведра 558

Модель принятия решений с учетом непредвиденных обстоятельств 561

Консенсус по проблеме 563

Технические знания о решениях 564

Модель непредвиденных обстоятельств 565

Различные типы подходов к принятию решений 567

Особые условия принятия решений 567

Быстроизменяющиеся среды 568

Ошибки при принятии решений и обучение на ошибках 570

Нарастающая приверженность 571

Резюме и интерпретация 572

*Вопросы для обсуждения 573**Рабочая тетрадь главы 12. Стили принятия решений 574***Глава 13 Конфликты, власть и политика 578**

Назначение этой главы 581

Межгрупповой конфликт в организации 582

Источники конфликтов 583

Сравнение рациональной и политической моделей 587

Власть и организации 588

Власть индивида и власть организации 589

Власть и полномочия 590

Вертикальные источники власти 591

Горизонтальные источники власти 597

Политические процессы в организациях 603

Определение 604

Когда используется политическая деятельность? 605

Использование власти, политики и сотрудничества 606

Тактики усиления власти 607

Политические тактики использования власти 608

Тактики усиления сотрудничества 612

Резюме и интерпретация 615

*Вопросы для обсуждения 616**Рабочая тетрадь главы 13. Как вы справляетесь с конфликтами? 617***Глоссарий 624**