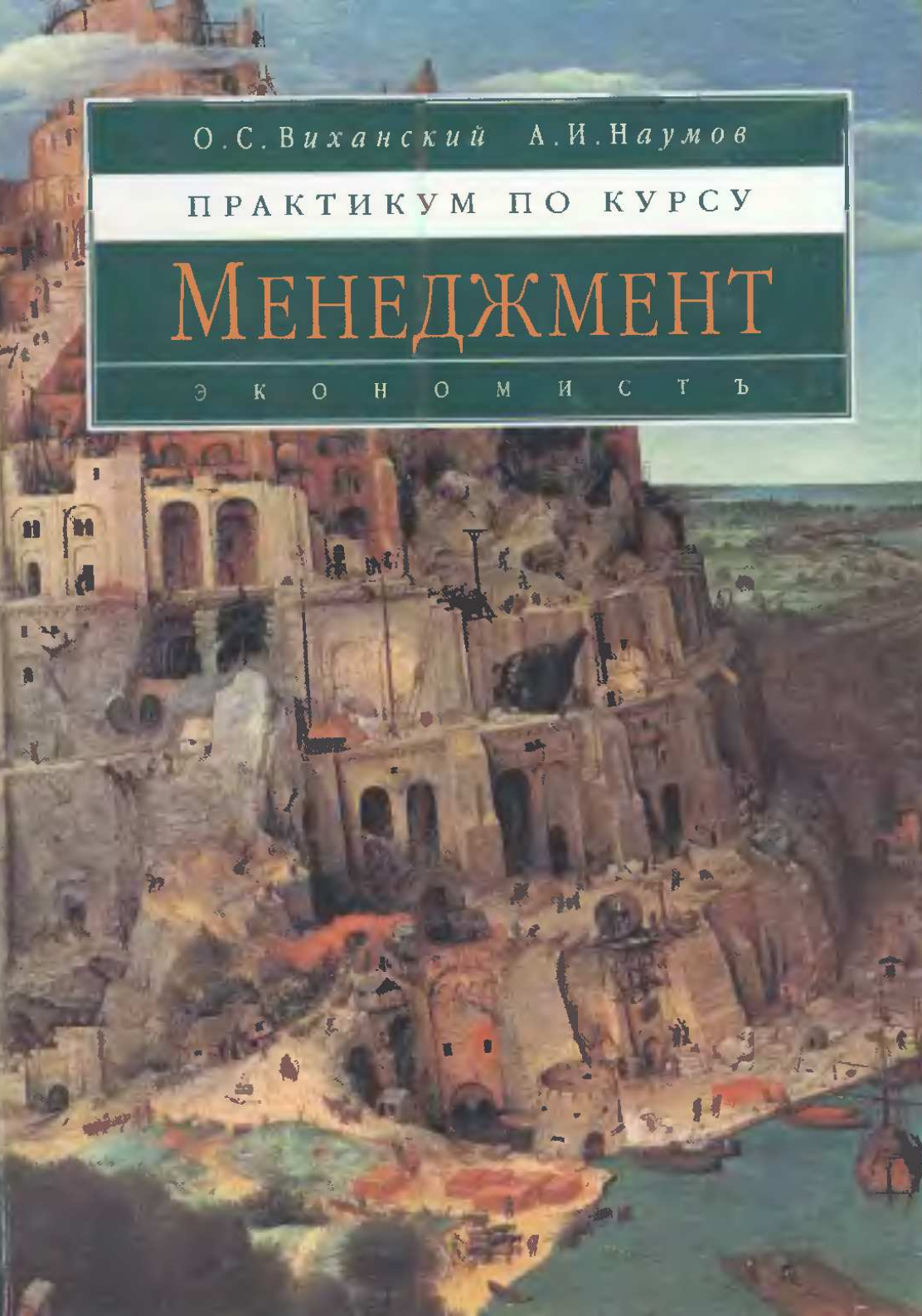




О.С. Виханский А.И. Наумов

ПРАКТИКУМ ПО КУРСУ

МЕНЕДЖМЕНТ

Э К О Н О М И С Т Ь

О.С. Виханский А.И. Наумов

ПРАКТИКУМ ПО КУРСУ

МЕНЕДЖМЕНТ

под редакцией А.И. Наумова

Москва



ЭКОНОМИСТЪ

2004

УДК 338.24(076.5)
ББК 65.050.9(2)
В54

Виханский О.С., Наумов А. И.

В54 Практикум по курсу «Менеджмент» / Под ред. А.И. Наумова. — М.: Экономистъ, 2004. — 288 с.

ISBN 5-98118-054-4

Практикум является дополнением к материалу учебника «Менеджмент» (М.: Экономистъ, 2003). Его цель — помочь изучающим эту дисциплину соединить теорию и практику. Содержит методические материалы, описывающие подход авторов к обучению менеджменту, и материалы для практических занятий — конкретные ситуации, упражнения и задания.

Для студентов, изучающих менеджмент, и для тех, кто обучает менеджменту.

УДК 338.24(076.5)
ББК 65.050.9(2)

В оформлении переплета использован фрагмент картины П. Брейгеля «Вавилонская башня» (1563)

ISBN 5-98118-054-4

© «Экономистъ», 2004
© Виханский О.С., Наумов А.И., 2004

ПРЕДИСЛОВИЕ

Сегодня насущным требованием времени стал перевод преподавания менеджмента — дисциплины конкретной из лекционной ишюстаси в практическую. Нельзя дальше тратить драгоценное учебное время на пересказывание того, что студент способен прочитать сам. Целесообразнее его использовать на объяснение с помощью теорий и концепций того, что происходит в практике управления. Эта идея и побудила авторов учебника «Менеджмент» (вышедшего уже третьим изданием в 1998 г. в издательстве «Гардарика») написать практикум по курсу.

Важно понять, что науки управления нет и, по нашему мнению, быть не может. Управление — это практическая дисциплина. В управлении, в отличие от «классических» естественных наук, нет вечных законов. В менеджменте есть теории и концепции, являющиеся ничем иным как отражением обобщенного опыта управления. И если наступает момент, когда теория не подтверждается практикой, то уходит теория как не соответствующая реалиям. Вот почему в обучении управлению очень важна, с позиций практики, доказательная сторона познания существующих проблем и путей их решения. Предлагаемое студентам и преподавателям пособие как раз и является тем естественным продолжением теорий и концепций учебника «Менеджмент», которое, как надеются авторы, поможет изучающим эту дисциплину «соединить теорию с практикой» и выйти на качественно другой уровень усвоения материала. Более подробно указанный подход разъясняется во включенных в раздел I методических материалах.

Раздел II данного пособия состоит из материала, вокруг которого предполагается вести работу по «соединению теории и практики». Включенные в раздел конкретные ситуации, практикующие упражнения и домашние задания как основа для использования методов активного обучения управлению распределены по темам занятий. Сами занятия описаны в терминах, определяющих структуру их содержания. Темы занятий в основном соответствуют содержанию учебника «Менеджмент».

Обучение управлению с помощью метода конкретных ситуаций занимает основное место в методике преподавания менеджмента в образцовых западных вузах. Ситуации, включенные в практикум, подготовлены авторами в течение последних пяти лет и активно использовались в учебном процессе в Школе бизнеса МГУ. В начале практикума имеется материал, объясняющий, как проводится анализ конкретных ситуаций. Кроме того, каждая ситуация сопровождается перечнем вопросов, которые также могут использоваться в процессе разбора конкретной ситуации в классе.

Практикующие упражнения представляют собой задания определенного типа, предназначенные для закрепления пройденного материала. Подобно конкретным ситуациям, практикующие упражнения являются слепком реальных событий и проблем, требующих решения. Выполнение упражнений индивидуально и в группах способствует развитию у студентов многих важных качеств, требуемых в управленческой работе: быть решительным; проявлять творчество и оригинальность; уметь строить эффективные межличностные и групповые отношения; уметь слушать и слышать других; уметь формулировать и выразить свои мысли и идеи и т.д.

Выполнение домашних заданий в дополнение к практикующим упражнениям будет помогать студентам развивать навыки эффективной письменной коммуникации. Вместе с тем для подготовки домашних заданий студент должен владеть теоретическим материалом и умениями и навыками, вырабатываемыми практикующими упражнениями.

В разделе III практикума приведены комплексные ситуации, охватывающие не одну, а ряд тем учебного курса. Эти конкретные ситуации могут быть использованы как для проведения промежуточного экзамена, так и для группового проекта (заключительный экзамен). Там, где после комплексных ситуаций не следуют вопросы, ситуации предлагается разбирать по схеме, изложенной в разделе I практикума. Кроме того, они могут служить основой для выполнения ряда практикующих упражнений или домашних заданий.

Авторы надеются, что данное учебное пособие будет хорошим и полезным подспорьем для обучающихся менеджменту и для изучающих менеджмент. Авторы выражают свою глубокую благодарность и признательность всем тем, кто помог им подготовить данный практикум, и в первую очередь сотрудникам Школы бизнеса МГУ. Особо хотим отметить вклад профессоров Северо-Восточного университета (г. Бостон, США) Шилы Паффер и Даниеля Маккарти, участвовавших в подготовке конкретных ситуаций «Микромашина» и «Экаунтек — Россия» и материалов для учебника «Менеджмент».

Содержание

Предисловие	5
Раздел I. Обучение менеджменту	
Особенности обучения менеджменту	15
Управленческая парадигма XXI в.	15
О проблеме предвидения будущего	15
Факторы, определяющие развитие управления	17
Отличительные черты управленческого образования	21
Новые требования к специалистам-управленцам	21
Обучение и преподавание	23
Процесс обучения	26
Бизнес-образование и традиционное образование	27
Требования к выпускникам	30
Внеаудиторное обучение менеджменту	33
Внеаудиторная работа и результаты обучения	34
Эффективность внеаудиторной работы	35
Конкретные ситуации в обучении менеджменту	38
Метод конкретной ситуации	38
Концепция метода	38
Из истории вопроса	40
Что такое КС	45
Что дает КС	47
Типы КС по содержанию	48
Типы КС по методу подготовки	53
Встраивание КС в учебный курс	56
Что может помешать использованию МКС в обучении управлению	58
Подготовка студента к анализу и обсуждению конкретных ситуаций	59
Развитие системы анализа и обсуждения КС	59
Как читать КС	60

Анализ КС студентом	62
Представление анализа КС в классе	63
Подготовка к обсуждению КС в классе	64
Обсуждение КС в классе	64
Формы взаимодействия в процессе обсуждения КС	65
Роли студента в обсуждении КС	66
Как наступать в дискуссии	67
Письменный анализ КС	67
Об учебном плане курса «Менеджмент»	71
Содержание учебного плана	71
Образец учебного плана	75
Возможные темы занятий по курсу «Менеджмент» при разном количестве учебных часов	78
Курсы учебного плана по направлению «Менеджмент»	79
Раздел II. Темы и содержание занятий	
Тема 1. Введение в курс «Менеджмент»	83
Содержание занятия	83
Конкретная ситуация: Фирма «Стейплер»	84
Практикующее упражнение: Управление деловой организацией в XXI в.	84
Домашнее задание: Моя лучшая организация	85
Тема 2. Организация и менеджер	86
Содержание занятия	86
Конкретная ситуация: «Форд» вчера, сегодня и завтра	87
Практикующее упражнение: Менеджер XXI в.	97
Домашнее задание: Мой лучший менеджер	97
Тема 3. Человек в организации	98
Содержание занятия	98
Конкретная ситуация: Любите ли вы свою работу?	99
Практикующее упражнение: Личность для работы	101
Домашнее задание: Анкета для подбора кадров	102
Тема 4. Научение и изменение поведения	103
Содержание занятия	103

Конкретная ситуация: Петр Груздев	104
Практикующее упражнение: Найди предмет	106
Домашнее задание: Ситуационное усиление поведения	107
Тема 5. Мотивация деятельности	108
Содержание занятия	108
Конкретная ситуация: Мотивирование работников мясокомбината	109
Практикующее упражнение: Основы мотивации	111
Домашнее задание: Лист желаний	113
Тема 6. Установление целей в организации	114
Содержание занятия	114
Конкретная ситуация: Городская телефонная станция	115
Практикующее упражнение: Установление целей в малой учебной группе	116
Домашнее задание: Участие в управлении	117
Тема 7. Стратегическое управление	118
Содержание занятия	118
Конкретная ситуация: Народный компьютер «Амата»	119
Конкретная ситуация: «Аквариус» меняет стратегию	122
Практикующее упражнение: SWOT — анализ	124
Домашнее задание: Конкурентное преимущество	125
Тема 8. Стратегия фирмы	126
Содержание занятия	126
Конкретная ситуация: Вхождение фирмы «Макдоналдс» на советский рынок	127
Практикующее упражнение: Факторы выбора стратегии развития бизнеса	134
Домашнее задание: Эталонные стратегии	135
Тема 9. Проектирование работы	136
Содержание занятия	136

Конкретная ситуация: Проектирование работы в страховой компании	137
Практикующее упражнение: Проектирование работы	139
Домашнее задание: Что вы хотите получить от своей работы?	140
Тема 10. Проектирование организаций	142
Содержание занятия	142
Конкретная ситуация: Металлургическая компания	143
Практикующее упражнение: Факторы проектирования организации	143
Домашнее задание: Схема организационной структуры	146
Тема 11. Организационная культура	147
Содержание занятия	147
Конкретная ситуация: Проблемы качества на электромеханическом заводе	148
Практикующее упражнение: Организационная культура учебной группы	149
Домашнее задание: Национальное в управлении бизнесом	152
Тема 12. Коммуникации в управлении	153
Содержание занятия	153
Конкретная ситуация: Бутики Христофора	154
Практикующее упражнение: Оценка «снизу вверх»	156
Домашнее задание: Коммуникация преподавателя и студента в классе	156
Тема 13. Принятие решения	158
Содержание занятия	158
Конкретная ситуация: Программы «Медэкс»	159
Практикующее упражнение: Принятие решения	161
Домашнее задание: Модель принятия решения	162
Тема 14. Групповая динамика	163
Содержание занятия	163
Конкретная ситуация: Управленческая команда в компании	164

Практикующее упражнение: Роли в малой учебной группе	168
Домашнее задание: Моя лучшая группа	168
Тема 15. Управление конфликтом	170
Содержание занятия	170
Конкретная ситуация: Дилемма для Ирины	171
Практикующее упражнение: Разрешение противоречий в группе	173
Домашнее задание: Конфликт с преподавателем	175
Тема 16. Власть и влияние	177
Содержание занятия	177
Конкретная ситуация: Центр власти в «Автострахе»	178
Практикующее упражнение: Различия и тактика должностной власти	181
Домашнее задание: Власть в классе	182
Тема 17. Лидерство в организации	184
Содержание занятия	184
Конкретная ситуация: Тымковская игрушка	185
Практикующее упражнение: Положение на заводе	188
Домашнее задание: Лидер, которого я знаю	190
Тема 18. Изменения в организации	192
Содержание занятия	192
Конкретная ситуация: Преобразования в ЦТУ	193
Практикующее упражнение: Анализ «силовых полей» в организационных изменениях	199
Домашнее задание: Наблюдаемые изменения в организации	200
Тема 19. Развитие индивида	203
Содержание занятия	203
Конкретная ситуация: «Двойная» карьера	204
Практикующее упражнение: Планирование карьеры	206
Домашнее задание: Ищу работу	208

Раздел III. Комплексные конкретные ситуации

Конкретная ситуация: Молодой специалист в фирме «МВМП»	211
Конкретная ситуация: Экаунтек—Россия	221
Конкретная ситуация: Микромашина — Москва	234
Конкретная ситуация: БВА Компани	260
Сведения об авторах	283

Раздел I**ОБУЧЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТУ**

ВНИМАНИЮ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ!

Преподаватели могут получить
методические указания
по разбору конкретных ситуаций,
приведенных в практикуме
(при наличии достаточных обоснований)

За справками обращаться в Школу бизнеса МГУ,
тел.: 939-2202, Наумов А.И.



Виханский Олег Самуилович, 1946 г. рождения. В 1969 г. окончил отделение экономической кибернетики экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова. В 1973 г. защитил кандидатскую, а в 1988 г. докторскую диссертацию. В 1989 г. возглавил кафедру управления производством экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова и Школу бизнеса МГУ. Регулярно преподает в качестве визитинг-профессора в Школах бизнеса США и Японии. Автор ряда монографий и учебников (учебник «Менеджмент» – 1995, 1996 гг.), в том числе первого в России учебника «Стратегическое управление». Заслуженный работник высшей школы РФ, действительный член Американской академии менеджмента, Президент Ассоциации развития управления, член редколлегии ряда экономических и управленческих журналов.



Наумов Александр Иванович, 1945 г. рождения. В 1973 г. окончил экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова, а в 1976 г. Школу Слоуна по управлению (Бостон, США). В 1976 г. защитил кандидатскую диссертацию по проблемам совершенствования управления за рубежом. С 1978 г. работает доцентом кафедры управления производством экономического факультета МГУ, где преподает курсы «Менеджмент» и «Организационное поведение». Имеет опыт преподавания в США. Автор и соавтор ряда книг: работы «Можно ли управлять предприятием вместе?» (по результатам совместного проекта с Гарвардской Школой бизнеса), учебника «Менеджмент» (1995, 1996 гг.), учебных пособий по менеджменту, сборников конкретных ситуаций и др. Ответственный редактор журнала «Менеджмент» Ассоциации развития управления.

Учебное издание

Виханский Олег Самуилович
Наумов Александр Иванович

**ПРАКТИКУМ ПО КУРСУ
«МЕНЕДЖМЕНТ»**

Учебное пособие

Редактор З.К. Зазулина
Корректор Г.Д. Шаровка
Оформление переплета художника А.Л. Бондаренко
Художественный редактор И.С. Соколов
Компьютерная верстка Г.С. Брудовской

Книги Издательства «Экономистъ»
можно купить или заказать:

• В книготорговом объединении «Юристъ — Гардарика»:

105082, Москва, ул. Ф. Энгельса, д. 75, стр. 10
(ст. метро «Бауманская»)
Тел.: (095) 797-9081, 797-9082, 797-9083, 797-9084
363-0634, 363-0635, 363-0636

Адрес электронной почты: yt_grd@aha.ru

Интернет-магазин «Юристъ — Гардарика»: <http://www.u-g.ru>

Оптовый отдел, «Книга—почтой» — с 9.00 до 18.00, выходные — суб., воскр.

Розничный магазин — с 10.30 до 20.00 (понед. — суб.)
с 10.00 до 16.00 (воскр.)

• В книжном магазине «Юристъ»:

101000, Москва, Лубянский пр., д. 7, стр. 1
(ст. метро «Лубянка», «Китай-город»)
Тел.: (095) 924-5036

Время работы: с 10.00 до 19.00 (выходные — суб., воскр.)

Подписано в печать 02.10.2003. Формат 60 × 90 мм.

Печать офсетная. Усл. печ. л. 18.

Доп. тираж 5000 экз. Заказ № 1787

Издательство «Экономистъ»

101000, Москва, Лубянский пр., д. 7, стр. 1

Тел.: (095) 921-0067

Отпечатано с готовых диапозитивов
в ОАО «Щербинская типография»
117623, Москва, ул. Типографская, 10

О . С . В и х а н с к и й
А . И . Н а у м о в

ПРАКТИКУМ ПО КУРСУ

МЕНЕДЖМЕНТ



ЭКОНОМИКА

