

РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ДРУЖБЫ НАРОДОВ  
ИНСТИТУТ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ И БИЗНЕСА



«Основы менеджмента»

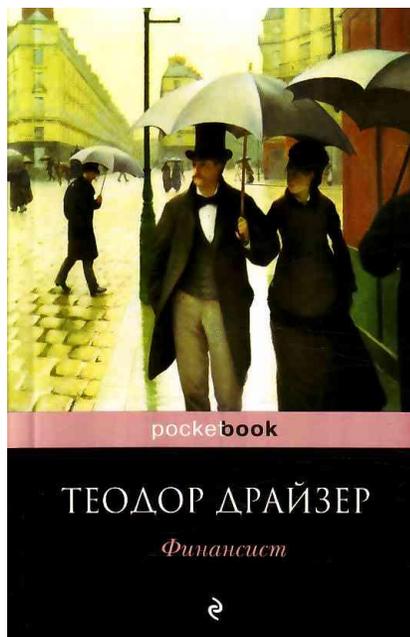
# Лекция 4. Национальные модели менеджмента

*ст.преподаватель кафедры государственного  
и муниципального управления, к.э.н.  
Лылова Е.В.*

*E-mail: LYLOVA\_EV@PFUR.RU*

# Американская модель менеджмента

- ▶ Максимальный индивидуализм;
- ▶ Максимальная энергичность в делах при холодности и расчетливости в личных взаимоотношениях;
- ▶ Огромное значение лучшего образования;
- ▶ Жесткая конкуренция при приеме на работу;



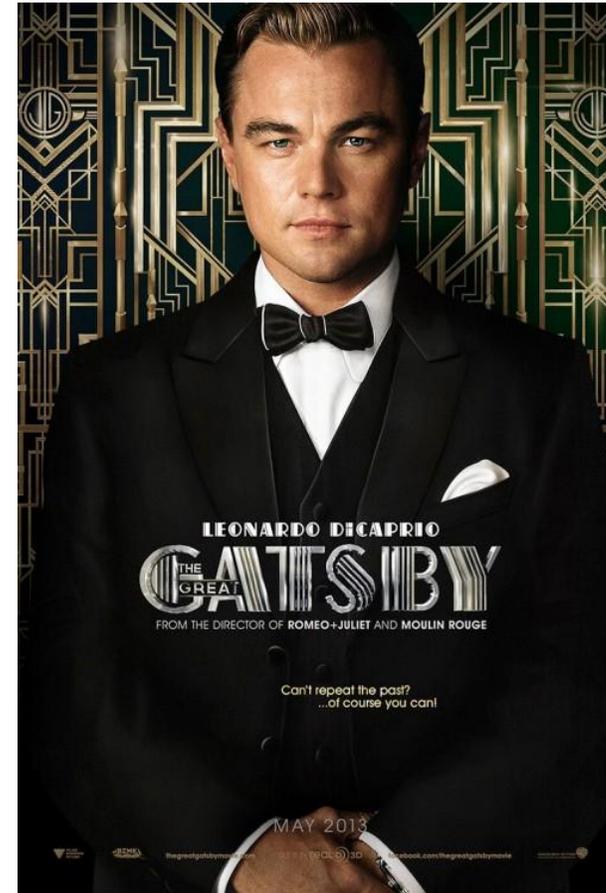
Фильм С.Спилберга «Поймай меня, если сможешь»



THE  
DEVIL  
WEARS  
PRADA

# Американская модель менеджмента

- ▶ Стремление к достижению «американской мечты», то есть достижения идеала жизни;
- ▶ Юридическая запротоколированность всех операций;
- ▶ Ставка на крупную международную фирму;
- ▶ Принцип делегирования полномочий;
- ▶ Практика обновления топ-менеджмента каждые 3-5 лет.



# Японская модель менеджмента

- ▶ Компания как семья, интересы которой превыше всего;
- ▶ Максимальная энергия проявляется в участии в делах своей компании;
- ▶ Главное в трудовых отношениях - умение работать в коллективе, ладить с людьми, делиться информацией;
- ▶ Пожизненный/долгосрочный наем отражают высокие социальные обязательства компании перед своими сотрудниками;
- ▶ Рост заработной платы только с выслугой лет, продвижением по карьерной лестнице с обязательным прохождением всех ступеней;
- ▶ Контроль за качеством на каждом рабочем месте, поощрение «кружков качества» (кружки контроля качества - ККК);
- ▶ Массовый трудоголизм;
- ▶ Высокая ротация кадров, размытая специализация.

# Китайская модель менеджмента

- ▶ Коллективизм на основе феномена «гуань-си» - большая семья;
- ▶ Замкнутость, сложившаяся исторически в рамках китайской деловой общины;
- ▶ тип взаимоотношений по образу «паучьей сети», где «паук»- это руководитель, предприниматель, основатель дела, который руководит и управляет всей сетью;
- ▶ Слабая юридическая запротоколированность операций;
- ▶ Слабое делегирование полномочий;
- ▶ Практика обновления высшего руководства отсутствует. Возраст - признак мудрости;
- ▶ Ставка на малые фирмы, объединенные в «сеть»;
- ▶ Минимальный штат компании при максимальной гибкости управления, процесс принятия решений самый быстрый в мире;
- ▶ Молниеносное распространение инноваций;
- ▶ Минимальные издержки производства и управления, режим строжайшей экономии.

# Теория Z Уильяма Оучи

Пять отличительных особенностей японского подхода к менеджменту, которые можно рассматривать в качестве объекта для переноса на другую почву:

- 1) Акцент на движении информации и инициативы снизу вверх;
- 2) превращение высшего руководства (топ-менеджмента) из органа, издающего приказы, в орган, способствующий принятию решений;
- 3) использование среднего управленческого звена (миддл-менеджмента) как инициатора и движущей силы решения проблем;
- 4) принятие решений на основе консенсуса;
- 5) повышенное внимание к благополучию сотрудников.

# Идеальный тип Z...

... сочетает базовую культурную приверженность индивидуалистическим ценностям с выраженной коллективистской моделью взаимодействия. Он одновременно удовлетворяет старым нормам и предполагает удовлетворение потребности в причастности. Занятость фактически пожизненная текучесть кадров низка.

# Антитеория Z

Одни исследователи считают, что высокое качество японского управления является следствием 1) акцента на развитии людских ресурсов. Другие полагают, что причину японских успехов следует искать не в социальной практике, а скорее в ясном 2) понимании японцами сложного процесса принятия решения. Некоторые исследователи считают основной причиной этого 3) активную деятельность кружков качества. Другие утверждают, что основа их процветания - 4) прогресс в сфере технологии и управления производством. Существует также школа, объясняющая японские успехи умелым 5) использованием методов статистического контроля качества.

# Кросс-культурные особенности коммуникаций в разных странах

Англичане говорят: Весьма интересно...

Англичане думают: Мне это не нравится.

Голландцы: Ага, удалось убедить!

# Сравнительная характеристика национальных моделей менеджмента

<b>Критерии организации работ</b>	<b>Американский подход</b>	<b>Японский подход</b>	<b>Китайский подход</b>
<b>Основа организации</b>	эффективность	гармония и эффективность	максимальная эффективность
<b>Отношение к работе</b>	главное - реализация проекта	главное - выполнение обязанностей при неформальном отношении к ним	главное - выполнение обязанностей в целях реализации проекта с минимальными затратами
<b>Конкуренция</b>	сильная	слабая	средняя
<b>Гарантии для работника</b>	низкие	высокие	средние
<b>Принятие решений</b>	сверху - вниз	снизу - вверх	сверху - вниз
<b>Делегирование полномочий</b>	основа основ	распространено	отвергается как вредный подход
<b>Отношения с подчиненными</b>	формальные	«семейные»	семейные в рамках «большой семьи»
<b>Метод найма</b>	по деловым качествам + умению подать себя	по окончании учебы - отбор по деловым качествам	отбор в рамках «большой семьи» с последующим образованием, в том числе за счет семьи
<b>Оплата</b>	по результату	по результату, в зависимости от качества, оценки начальником и множества специфических критериев	минимальная (принцип максимальной экономики)

# Литература

- ▶ Игнацкая М.А. «Психология управления и организационное поведение»
- ▶ HBR - Думать по-китайски. URL: <http://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/fenomeny/a13535/#>
- ▶ HBR - Умерь свой блеск, смешайся с пылью. URL: <http://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/fenomeny/a13022/>
- ▶ HBR - Как западному бизнесмену завоевать доверие китайских партнеров: <http://hbr-russia.ru/liderstvo/delovye-svyazi/p15421/>
- ▶ Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации
- ▶ У.Оучи в соавторстве с Альфредом Йегером "Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility" ("Организация типа Z: стабильность в условиях мобильности")
- ▶ Ричард Джонсон и Уильям Оучи "Made in America (under Japanese management)" ("Сделано в Америке (под руководством японцев)")
- ▶ У.Оучи "Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge" ("Теория Z: чем должен ответить американский бизнес на японский вызов")

## Художественная литература и кино:

- ▶ Амели Нотомб «Страх и трепет»
- ▶ Теодор Драйзер «Финансист»
- ▶ Фильм С.Спилберга «Поймай меня, если сможешь»