

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТА

Г. В. Широкова

**УПРАВЛЕНИЕ
ИЗМЕНЕНИЯМИ
В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ**

Учебник



Издательский дом
Санкт-Петербургского государственного университета

2006

ББК 65.290-2
Ш64

Рецензенты: канд. психол. наук, доц. **Т. А. Солтицкая**
(С.-Петербург. гос. ун-т)
канд. психол. наук, доц. **Т. Н. Лобанова**
(группа компаний «Топ-Менеджмент Консалт»)

*Печатается по постановлению
редакционно-издательского совета
Санкт-Петербургского государственного университета*

Широкова Г. В.
Ш64 **Управление изменениями в российских компаниях:**
учебник / Г. В. Широкова; С.-Петерб. гос. ун-т, Факультет
менеджмента. — СПб.: Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та,
2006. — 480 с.

ISBN 5-288-04153-9

В учебнике рассмотрены основные аспекты управления организационными изменениями. Автор обобщен обширный теоретический материал по проблеме организационных изменений. В книге систематизирован опыт автора, приобретенный в ходе консультационной работы с различными фирмами г. Санкт-Петербурга.

Издание рекомендовано студентам магистерских программ и слушателям программ дополнительного образования в области менеджмента, а также руководителям компаний, которые находятся в процессе организационных изменений.

ББК 65.290-2

*Данное издание подготовлено в рамках реализации
приоритетного национального проекта «Образование»
в части создания Высшей школы менеджмента СПбГУ*

ISBN 5-288-04153-9 © Г. В. Широкова, 2006
© Факультет менеджмента СПбГУ, 2006

Содержание

| | |
|--|------------|
| Введение | 5 |
| ЧАСТЬ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ | 9 |
| Тема 1. Закономерности развития организации | 10 |
| 1.1. Размер организации. Сравнительные характеристики больших и малых организаций | 10 |
| 1.2. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера | 14 |
| 1.3. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса | 21 |
| 1.4. Организационные патологии | 39 |
| Тема 2. Основополагающие идеи и принципы управления изменениями | 49 |
| 2.1. Понятие и история развития теории организационных изменений | 49 |
| 2.2. Классификация организационных изменений | 55 |
| 2.3. Компоненты процесса преобразований | 57 |
| 2.4. Причины сопротивления изменениям | 72 |
| 2.5. Методы преодоления сопротивления изменениям | 86 |
| Тема 3. Модели организационных изменений | 97 |
| 3.1. Модель изменений К. Левина | 97 |
| 3.2. Модель управления изменениями Л. Грейнера | 101 |
| 3.3. Теория <i>E</i> и теория <i>O</i> организационных изменений | 107 |
| 3.4. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуиара и Дж. Келли ... | 129 |
| 3.5. Модель «кривой перемен» Дж. Дак | 140 |
| 3.6. Модель «От хорошего к великому» Дж. Коллинза | 151 |
| ЧАСТЬ II. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ... | 159 |
| Тема 4. Переход от предпринимательства к профессиональному менеджменту | 160 |
| 4.1. Процесс перехода от предпринимательства к профессиональному управлению | 160 |
| 4.2. Методика измерения «болезней роста» | 168 |
| 4.3. Исследование «болезней роста» в компании «Чайная ложка» | 179 |

| | |
|---|------------|
| Тема 5. Реструктуризация управления компанией | 188 |
| 5.1. Понятие реструктуризации. Подходы к построению организационных структур | 188 |
| 5.2. Организационный анализ компании | 190 |
| 5.3. Этапы разработки «Положения об организационной структуре» компании | 194 |
| 5.4. Связь модели стратегии и модели организационной структуры | 212 |
| 5.5. Подходы к реструктуризации управления компанией | 216 |
| 5.6. Разработка должностных инструкций | 220 |
| Тема 6. Реинжиниринг бизнес-процессов | 229 |
| 6.1. Управление с помощью процессов | 229 |
| 6.2. Подходы к оптимизации бизнес-процессов | 238 |
| 6.3. Обзор концепции реинжиниринга бизнес-процессов | 244 |
| 6.4. Структура реинжиниринга бизнес-процессов | 249 |
| 6.5. Принципы реинжиниринга | 272 |
| 6.6. Этапы внедрения процессного подхода | 280 |
| Тема 7. Всеобщее управление качеством (TQM) и стандарты серии ISO 9000 как стратегия изменений | 296 |
| 7.1. Становление концепции Всеобщего управления качеством (TQM) | 296 |
| 7.2. Основные положения TQM | 308 |
| 7.3. Проекция TQM на российскую практику | 316 |
| 7.4. Стандарты серии ISO 9000 как инструмент организационных изменений | 330 |
| Тема 8. Создание обучающейся организации | 338 |
| 8.1. Концепция «обучающейся организации» | 338 |
| 8.2. Индивидуальное и организационное обучение | 345 |
| 8.3. Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи | 353 |
| 8.4. Рутинная работа как память организации | 366 |
| 8.5. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации | 370 |
| Тема 9. Инструменты проведения организационных изменений ... | 381 |
| 9.1. Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркингового проекта | 381 |
| 9.2. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями | 404 |
| 9.3. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений ... | 432 |
| Приложение 1. Перевод значений сигма в другие показатели качества | 463 |
| Приложение 2. Примеры показателей для различных аспектов деятельности при внедрении сбалансированной системы показателей | 465 |
| Литература | 469 |