

# Национальные модели управления

1. НМУ = НМБ
2. Управление временем

## Американская модель менеджмента «Индивидуализм».

Культ одинокой сильной личности, в центре внимания - индивид

Управление на основе определения индивидуальных целей

В основе – англо-саксонская школа менеджмента – 3 основных элемента:

1. Рынок
2. Индустриальная форма производства
3. Корпорация как организационная основа - крупные корпорации составляют типичную структуру общества.

## Плюсы американской модели:

- Упор - Управление производством

## Производственный капитализм:

- массовое производство,
- рационализация производства,
- системность,
- эффективность использования ресурсов,
- производительность,
- равноправие,
- иерархическая организация,
- финансовые ресурсы.
- Краткосрочный найм, годовые контракты, конкурентные отношения (служебная ротация).
- Конкуренция: безличная и личная - (конформизм)

## Минусы американской модели:

- Снижение гибкости
- Снижение чувства удовлетворенности работников
- Монотонность
- Чрезмерная специализация труда
- Сиюминутная выгода
- Большое количество уровней управления
- Рост бюрократического аппарата и транзакционных издержек.

## Японская модель бизнеса «группизм = коллективизм».

- Доминирующая ориентация – на использование человеческого фактора.
- Синтез импортных идей и культурных традиций
- Система пожизненного найма
- Система коллективного принятия решений
- Управление людьми
- В центре внимания – коллектив, группа
- Социальная ориентация
- Личная преданность компании (отождествление себя с компанией)
- Групповые методы принятия решений, групповая ответственность

### **3 уровня – основа фирмы:**

1. Совет директоров
2. Управление среднего звена
3. Управление низшего звена

### **6 принципов японского менеджмента:**

1. гарантия занятости и создание обстановки доверительности; человеческий фактор – упор на социальную группу
2. гласность и ценности корпорации
3. управление, основанное на информации
4. управление, ориентированное на качество
5. постоянное присутствие руководства на производстве (для содействия решению проблем, новаторские предложения, «Кружки качества»)
6. поддержание чистоты и порядка

В японской модели бизнеса упор делается на:

- 1) улучшение человеческих отношений;
- 2) согласованность всех действий;
- 3) групповую ориентацию;
- 4) моральные качества служащих;
- 5) стабильность занятости;
- 6) гармонизацию отношений между работниками и управляющими.

## Британская модель бизнеса – «Прагматическое управление».

- 1) недостатки в системе образования (приоритет – искусству, культуре, техническим знаниям – недостаточно внимания)
- 2) большие различия между белыми и синими воротничками – отражает социальную структуру общества: противоречие между 2 классами (недоверие, конфликт)
- 3) «этноцентризм» по отношению к иностранцам + языковое преимущество
- 4) индивидуализм – очень ярко выражен, сильнее, чем в других странах (целенаправленны, замкнуты, вежливы – безликая система общения)
- 5) минимальные вложения в образование
- 6) минимальные вложения в НИОКР
- 7) минимальные долгосрочные инвестиции (не приветствуются долгосрочные прибыли).



## Французская модель бизнеса – «Централизованное управление».

- повсеместное использование формальных структур,
- бюрократизация: сложная система правил, процедур, коммуникаций
- Умеют заставить бюрократическую структуру работать эффективно!

## Немецкая модель бизнеса – «Финансово – промышленное управление».

- 1) немецкое экономическое чудо (Эрхард);
- 2) Совет старейшин, сильные федеральные законы
- 2) «народные предприятия»
- 3) Ключевые участники
- 4) Структура владения
- 5) Структура корпоративного управления
- 6) Банки – активные участники в корпоративном управлении
- 7) Банки – долгосрочные представители в управлении корпорациями, большая роль банков (акционеры, кредиторы, депозитарии, эмитенты). Банковский контроль.
- 8) Государственные банки – являются ключевыми акционерами

2-х палатное правление:

1. Правление

2. Наблюдательный Совет (его численность устанавливается законом

и не подлежит изменению)

Права акционеров (ограниченное число голосов, может не совпадать

с числом акций)

Система противоречива в отношении мелких акционеров

Сильная трудовая этика

## Шведская модель бизнеса – «Партнерское управление»

- 1) коллективистская культура
- 2) шведский социализм, социальная ориентация
- 3) Централизованная система переговоров в области защиты прав трудящихся  
с участием профсоюзов

### **Цели Шведской модели:**

- 1) полная занятость (главная и неизменная цель)
- 2) выравнивание доходов (стремление к равенству)
- 3) Управленческий стиль – более демократичный и ориентированный на сотрудничество, достижение согласия
- 4) «Равноправие, доверие, демократия, сотрудничество» - основные ценности
- 5) Достижение консенсуса (атрибут культуры) – основное при принятии решений
- 6) Дисциплина, уважение – основа рабочих коллективов

## Итальянская модель бизнеса – «Зависимое управление».

- 1) Стиль управления тесно связан с понятием «семьи» (рода, клана) («свои – чужие»)
- 2) Необычный динамизм и предприимчивость
- 3) Предпочитают личные контакты – сеть отношений (по типу семьи)
- 4) Авторитария

## Европейская модель бизнеса - 1/2.

1. Понятие стало широко использоваться в связи с развитием Европейского союза.
2. Европейская модель представляет собой совокупность национальных моделей с приоритетом командной работы и поликультурной среды.
3. Промежуточная позиция между двумя управленческими культурами (японской и американской)
4. Креативный характер
5. Толерантность
6. Многосторонние подходы к управлению организацией в зависимости от страны
7. Качество – идеология TQM
8. Европейская премия за качество
9. Культура предприятия/ здоровый климат

## Европейская модель бизнеса - 2/2.

10. Совершенствование организационных процессов
11. Менеджмент качества
12. Менеджмент репутации
13. Менеджмент знаний
14. Демократичная система правления
15. Исследования и разработки
16. Инновации и креативность
17. Новые отрасли
18. В фокусе внимания – персонал
19. Ставка на молодежь

## Китайская модель бизнеса – «Гармонизация» - 1/2.

- 1) предмет управления – создание гармоничных отношений между людьми
- 2) гармонизация мира
- 3) гармония и творчество
- 4) взращивание всего сущего
- 5) личные связи и симпатии
- 6) контраст «свои – чужие»
- 7) связь через сердце – основа коммуникации
- 8) цивилизации присущ «сетевой характер»



## Китайская модель бизнеса – «Гармонизация» -2/2.

- 9) взгляд на мир и отношение ко времени (чувство времени, момента)
- 10) холистическое (целостное) мышление
- 11) гибкое, подстраиваемое под условия среды
- 12) Суть вещей – в перемене: новые обстоятельства всегда важнее старых договоренностей (нарушение контрактов)
- 13) Практически невозможно сказать кому-то неприятную вещь – это считается неприличным
- 14) Гармония человеческих отношений всегда выше правды
- 15) Не считают, что воруют чужие изобретения: их работа и деловая культура основаны на подражании

## Российская модель бизнеса.

1. Административно-командная система – глубокие корни
2. Стимулирование – субъективно
3. Система откатов, скрытое стимулирование, теневая экономика
4. Интенсивная реклама
5. Ценовая политика (хищническая, перекладываем на потребителя)
6. Монополизация
7. Низкий интеллектуально менеджмент (при довольно высоком интеллектуальном уровне нации)
8. Подходы (взгляды) к формированию модели менеджмента:
9. Западническая модель – стремление к свободе, индивидуализм, прагматизм. Россия и США очень сходи своей ментальностью
10. Модель самобытности – Россия способна создать свою модель, собственный образ мышления, основанный на патриархальности, консерватизме и православии; основа этой ментальности – общественная форма хозяйствования
11. Смешанная – разумная адаптация зарубежной теории и практики менеджмента

## **Факторы, препятствующие развитию российского менеджмента**

1. Слабая управленческая компетентность
2. Своеобразие организационной культуры и менталитета
3. Транзитивный этап экономики
4. Традиция технократического подхода к управлению

## **Факторы, способствующие становлению Российской модели**

1. Высокий научный и интеллектуальный потенциал населения
2. Опыт государственного регулирования экономики
3. Опыт освоения высоких технологий
4. Предприимчивость в условиях либеральной экономики
5. Целеустремленность народа

## **три глобальные основные модели менеджмента:**

1. Модель «здравого смысла» (малый и средний бизнес)
2. Менеджмент иностранных фирм и их представительств в России (модель институциональных заимствований, понимают важность опыта других, фрагментарность управления)
3. Советская – выродившийся американо-германский гибрид 50-летней давности

Прохоров А.П. Русская модель управления



## 18 **Правила планирования времени**

### **Правила распределения времени:**

- при составлении плана на день оставить 40% времени свободным, т.е.
- 60% времени отвести на плановые работы
- 20% – на непредвиденные
- 20% - на спонтанно возникающие

## 19 **Правила планирования времени – 1/2**

- 1) постоянно фиксировать затраченное время, отмечая, как и на какие нужды оно было затрачено, что дает ясную картину о затратах времени и позволяет составить более эффективный план на будущее;
- 2) для составления хорошего плана с четким указанием использованного времени необходимо распределить свои задачи на долго-, средне- и краткосрочные;
- 3) основные принципы составления плана: регулярность, системность, последовательность, контроль, корректировка с учетом обстановки;
- 4) для обеспечения реальности планирования следует планировать такой объем задач, с которым руководитель может реально справиться;
- 5) установить неприемные часы – это время для выполнения чрезвычайно важных заданий, позволяющее работать спокойно

## 19 **Правила планирования времени – 2/2**

- 1) сверхважные дела решать утром;
- 2) совещания и заседания назначать за час-два до обеденного перерыва или до окончания рабочего дня для оперативного решения проблем и ухода от пустых разговоров;
- 3) минимизация числа собраний, совещаний и конференций;
- 4) корпоративный тайм-менеджмент позволяет оптимизировать время всех сотрудников и в конечном итоге способствует повышению эффективности деятельности всей организации;
- 5) установить приоритеты выполняемых дел по их важности;
- 6) все что можно делегировать – следует делегировать;
- 7) учитывать колебания уровня работоспособности: до обеда, после обеда, начало – середина – конец недели/месяца сезон года, поведение небесного светила, фазы луны



## 20 **Правило «6П» гласит – 1/3**

- правильное предварительное планирование предотвращает плохие показатели.
- планировать и думать нужно всегда на бумаге. Если цель не изложена на бумаге, то она не существует. Перечень задач — это навигатор, который указывает маршрут и не даёт сбиться с пути к намеченной цели
- Работа со списком запланированных дел увеличивает производительность на 25%. С вечера готовьте список задач, которые нужно сделать завтра. Придя на работу, Вы всегда будете знать, с чего начать свой день.
- Планируйте от большего к меньшему, от долгосрочного к краткосрочному, от целей жизни до плана на день. Каждой задаче ставьте фиксированные сроки.

## 20 **Правило «6П» гласит – 2/2**

- Продолжайте работать с составленным списком в течение дня: при появлении нового дела вносите его в список с учетом приоритетности по отношению к ранее запланированным задачам. Выполнив очередную задачу из списка, обязательно вычеркивайте ее. Это даёт ощущение удовлетворенности своей работой, прибавит энтузиазма и зарядит энергией.
- Сложную задачу всегда делите на мелкие подзадачи. Здесь хорошо помогает дерево решений, где ключевая задача — дерево, а подзадачи для ее выполнения — ветви. Продолжайте «разветвление» до тех пор, пока процесс выполнения всей задачи не станет простым и прозрачным.

## 20 **Правило «6П» гласит – 3/3**

Перед тем, как начать что-либо делать, вспомните о правиле 10/90:

10% времени,

затраченного на планирование

до начала выполнения задачи,

экономит 90% времени при ее решении.

# **эффективность управления временем**

**Самое главное — определить главное  
расставить приоритеты**

## 23 = рейтинг проблем

Все дела можно разделить на 4 группы:

- Срочные и важные;
- Важные, но не срочные;
- Срочные, но не важные;
- Не срочные и не важные.

# Закон принудительной эффективности

Для ВАС

- Основной секрет управления временем заключается в сосредоточенности и целенаправленности.
- Начинайте с решения первоочередных задач и делайте все последовательно, т.е. что-то одно в определенный период времени
- Бросая дело и возвращаясь к нему снова и снова, Вы снижаете свою эффективность в 5 раз

закон принудительной эффективности гласит

- на всё времени никогда не хватает, но его всегда достаточно для самого важного - «съесть лягушку»
- важно собраться и заставить себя сделать в первую очередь то, что принесет наибольшую выгоду и результат

# Сравнительные характеристики моделей корпоративного управления – 1/3

Характеристики модели	Англо-американская модель	Немецкая модель	Японская модель	Предпринимательская модель
Система социальных ценностей	индивидуализм, свобода выбора	социальное взаимодействие и согласие	взаимодействие и доверие	неопределенная
Роль трудовых коллективов	Пассивная	Активная	активная сопричастность	экстремальное реагирование
Основной способ финансирования	фондовый рынок	Банки	банки	за счет близости к властным структурам
Информационная асимметрия	Менеджмент	менеджмент, "домашний" банк	главный банк	предпринимательское ядро

# Сравнительные характеристики моделей корпоративного управления – 2/3

Характеристик и модели	Англо-американская модель	Немецкая модель	Японская модель	Предпринимательская модель
	краткосрочный	долгосрочный	долгосрочный	сиюминутный
Стоимость капитала	высокая	средняя	низкая	неопределенная
Рынок капитала	высоколиквидный	ликвидный	относительно ликвидный	неликвидный
Основная экономическая единица (в крупном бизнесе)	компания	холдинг	финансово-промышленная группа	конгломерат



# Сравнительные характеристики моделей корпоративного управления - 3/

Характеристик и модели	Англо-американская модель	Немецкая модель	Японская модель	Предпринимательская модель
Тип инвестиций	Радикальные	Сложные	инкрементальны ые	авантюрные
Оплата менеджмента	Высокая	Средняя	низкая	с высокой дисперсией
Структура акционерного капитала	Дисперсная	существенно сконцентрированная	сконцентрированная	в высокой степени неопределенная



