

Ассен и др. Ключевые модели менеджмента

Аннотация

Скорее всего, вы уже слышали о бережливом подходе, SWOT-анализе и ключевых компетенциях. А что вы думаете об анализе рисков и вознаграждений, инновационном цикле и стратегическом планировании человеческого капитала? Даже если вы слышали об этих моделях, действительно ли вы знаете, что они собой представляют и как вы могли бы их применить на практике? В этом переработанном издании бестселлера "Ключевые модели менеджмента" описываются 60 моделей менеджмента. По каждой ключевой модели дается руководство, когда и как этой моделью лучше всего воспользоваться, указываются степень реальной работоспособности модели, ее преимущества и недостатки. Книга содержит множество иллюстраций, помогающих понять сущность предложенных моделей. Независимо от вашего опыта и имеющихся знаний, эта книга познакомит вас с десятками новых способов, помогающих сделать ваш бизнес лучше. Для менеджеров среднего и высшего звена, бизнес-консультантов, а также всех тех, кто интересуется моделями менеджмента.



Ассен и др. Ключевые модели менеджмента

Издательство: "Бином. Лаборатория знаний", — 2013

Купить цифровую книгу в books.ru, Ozon или ЛитРес, бумажную книгу в FLIP или Ozon.

Введение

В книге описаны как довольно распространённые модели менеджмента, такие как матрица BCG, SWAT – анализ, принцип Парето, пять сил Портера, гемба и так далее, так и достаточно редко встречающиеся, во всяком случае, для меня. Например: Модель роста Грейнера, ценностные дисциплины Трейси и Вирсемы, теории Е и О Бира и Нориа и другие.

Книга включает три части:

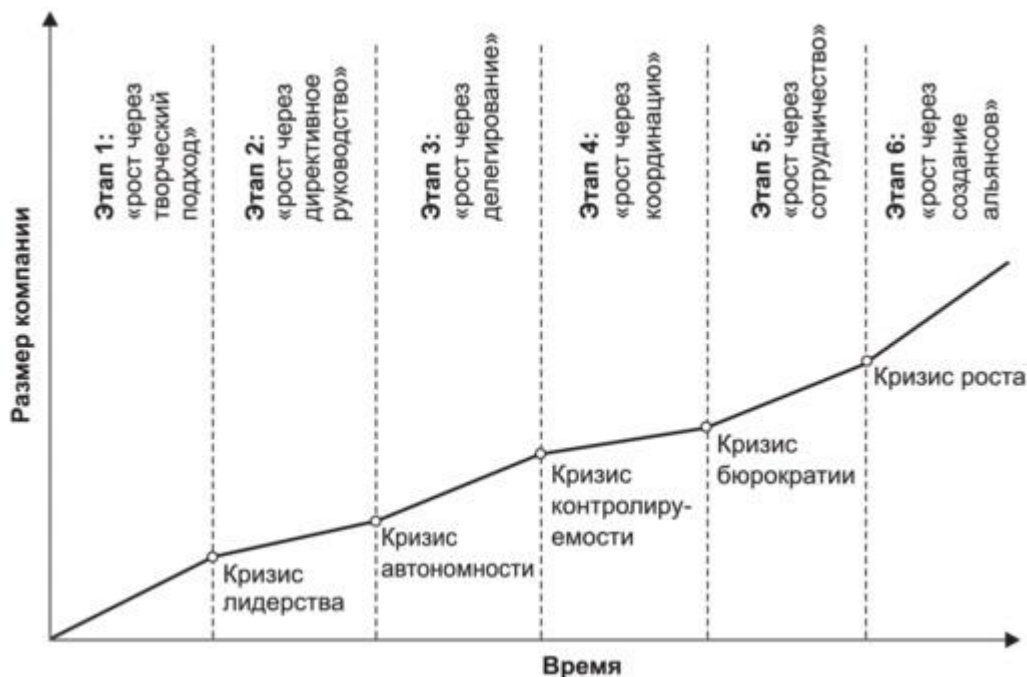
- Стратегические модели (позиционирование / цели). Эти модели полезны при анализе и планировании стратегической позиции компании.
- Тактические модели (проектирование / организация). Модели этого рода можно использовать для организации процессов, происходящих в компании, а также для распределения ресурсов. При анализе и создании совершенных организаций они помогают получить ответы на вопросы, начинающиеся со слова «как».
- Операционные модели (реализация / выполнение). Этими моделями можно воспользоваться для изменения компаний и для внедрения в них передового опыта. Они помогают получить ответы на вопросы «кто?», «что?» и «когда?»

Структура каждой модели включает в себя: общее описание модели, схемы моделей, когда следует применять модели, как следует пользоваться моделью, выводы, литература.

Делать конспект на все 60 моделей, на мой взгляд, не целесообразно, поэтому выбрал несколько моделей не столь заезженных на мой взгляд.

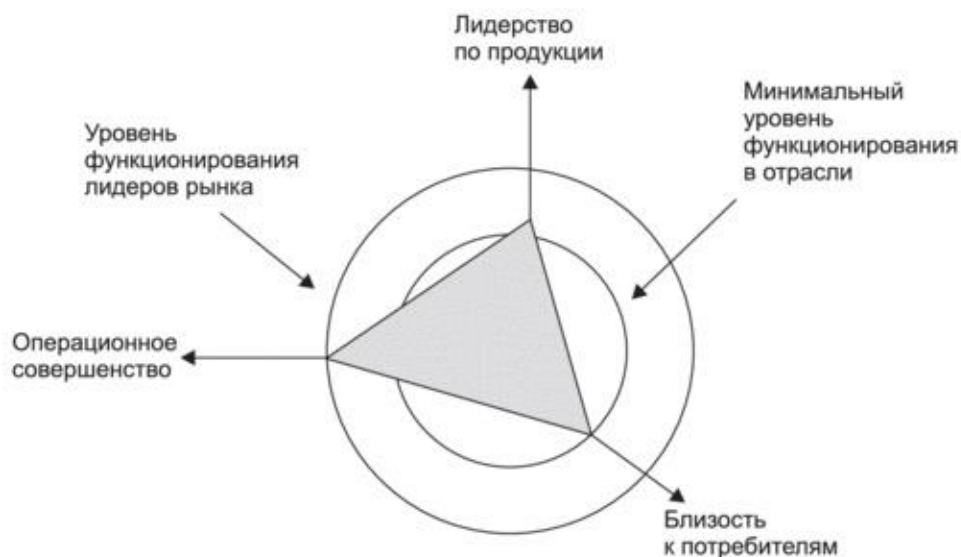
Часть I. Стратегические модели

Модель роста Грейнера помогает выявлять проблемы, с которыми, скорее всего, столкнется динамично развивающаяся компания, понять их основную причину и постараться противодействовать им еще до того, как они возникнут. Модель демонстрирует, что изменения в управленческом стиле, организационных структурах и механизмах координации деятельности являются неотъемлемой частью развития компании на разных этапах.



Ценностные дисциплины Трейси и Вирсемы. М. Трейси и Ф. Вирсема утверждают, что существуют три ценностные дисциплины, наличие которых позволяет компании приносить пользу своим потребителям:

- операционное совершенство, достигаемое в ходе оптимизации текущих расходов;
- лидерство по продукции, позволяющее предлагать на рынке лучший продукт (лучший технически и с использованием новейших технологий), а самое главное — быть первым, кто его таким предлагает;
- близость к потребителям, благодаря которой компания может предлагать им лучшее в целом решение; этого можно добиться, если внимательно относиться к запросам своих клиентов и оперативно на них реагировать.



Часть II. Тактические модели

Теории Е и О Бира и Нориа. Теория Е — создание экономической ценности, величину которой часто выражают в виде акционерной стоимости. Теория О — формирование у персонала компании способностей, позволяющих ему реализовать выбранную стратегию и учиться разбираться в вопросах эффективности изменений.

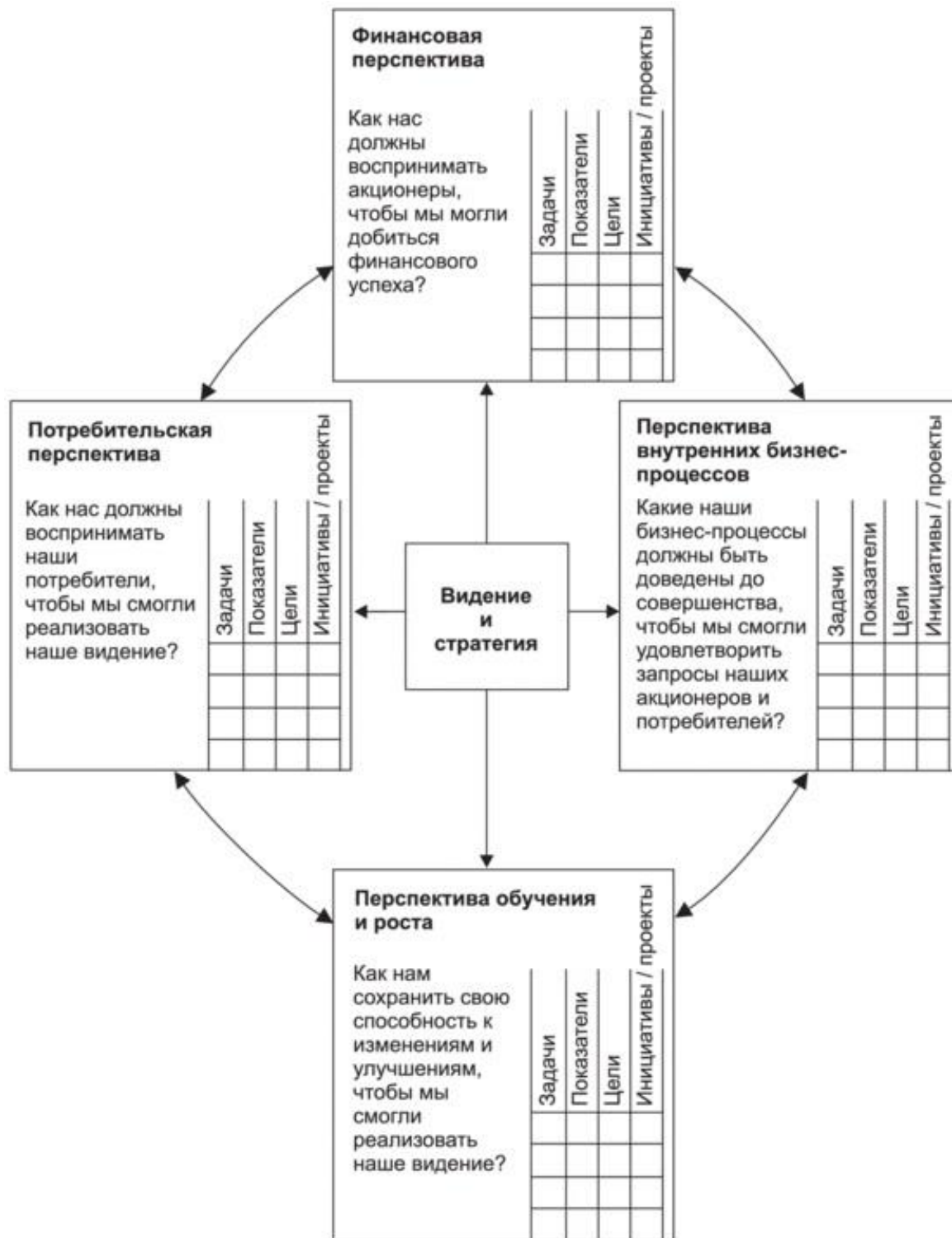
Координаты изменений	Теория Е	Теория О
Цели	Добиться максимальной акционерной стоимости	Сформировать организационные способности
Лидерство	Управление изменениями, осуществляемое по принципу «сверху вниз»	Поощрение активного участия людей, осуществляемое по принципу «снизу вверх»
Сфокусированность	Акцент на структуру и системы	Формирование корпоративной культуры, проявляющей себя в соответствующем поведении сотрудников и их отношении к делу
Процесс	Составление планов и разработка программ	Спонтанные изменения и эволюционный путь
Система вознаграждения	Финансовые стимулы	Мотивация в виде вовлеченности, оплата при этом используется как механизм справедливого вознаграждения
Привлечение консультантов	Консультанты анализируют проблемы и готовят решения	Консультанты вовлекают сотрудников в процесс принятия решения

Модель закупок Кралича применяется для определения подходящей стратегии закупок товара (услуги), позволяющей оптимизировать соотношение расходов и рисков. Основная идея модели — «минимизация уязвимости поставок и достижение максимально возможной потенциальной покупательной способности».

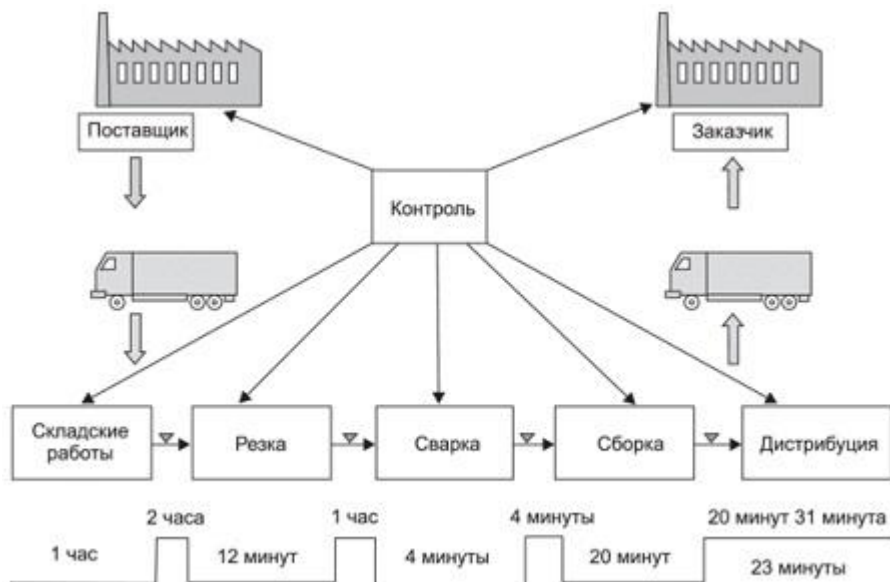


Часть III. Операционные модели

Сбалансированная система показателей была предложена Р. Капланом и Д. Нортон в 1992 г., как альтернатива традиционным приемам оценки деятельности. При использовании традиционных приемов все внимание уделялось только финансовым показателям, а выводы делались лишь на основе прошлых результатов деятельности компании. Сбалансированная система показателей — это метод нисходящего (сверху вниз) анализа, по результатам которого для компании формулируются основные задачи и цели. Выбор основных факторов, применяемых в каждой базовой составляющей этой системы (здесь они называются перспективами), зависит от миссии и видения компании, которые совместно определяют ее долгосрочное видение. Благодаря такому подходу компания может отслеживать свои задачи, стратегию и цели (вести мониторинг) и при необходимости оперативно вносить корректировки.



Карта потока создания ценности. При бережливом подходе компания основное внимание уделяет повышению потребительской ценности и устранению шагов, не добавляющих ценности (потерь). Карта потока создания ценности используется в компаниях, в которых внедрена философия бережливого подхода. На эту карту наносятся, а затем анализируются виды деятельности, добавляющие и не добавляющие потребительскую ценность товару, а также выделяются отдельные шаги в информационных потоках и процессах. Другими словами, такая карта наглядно демонстрирует, какие виды деятельности повышают потребительскую ценность товара, а какие нет. Благодаря своей жесткой структуре, этот метод часто помогает значительно оптимизировать работу и выявить виды деятельности, которые нужны для этого.



Вывод

В книге кратко и ясно изложено очень много полезной информации. Модели описаны максимально насколько возможно и нужно на мой взгляд. Стоит прочитать однозначно.