

УДК 061(075.8)  
ББК 60.55я73  
Д21

Главный редактор издательства *Н.Д. Эриашвили*,  
кандидат юридических наук, доктор экономических наук, профессор,  
лауреат премии Правительства РФ в области науки и техники

Редактор *Т.М. Дубович*

**Д21 Дафт, Ричард Л.** Теория организации: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Ричард Л. Дафт; пер. с англ. под ред. Э.М. Короткова; предисловие Э.М. Короткова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 736 с. — (Серия «Зарубежный учебник»).

ISBN 0-324-15691-X (англ.)  
ISBN 978-5-238-01001-4 (русск.)

Агентство СІР РГБ

Автор учебника — ученый с мировым именем Ричард Дафт, профессор Школы менеджмента Университета Вандербилта и ряда других высших учебных заведений США, специалист по менеджменту и консалтингу. Книга представляет собой полномасштабный курс учебной дисциплины — теории организации. Предлагаемый автором подход основан на том, что эффективность деятельности и эволюция организации функционально зависят от ее структуры. Современные взгляды и модели теории организационных систем рассматриваются на примерах функционирования реальных всемирно известных корпораций: Nokia, Chrysler, Microsoft, Ford Motor, Nissan, Xerox, Gillette, NBC, Tommy Hilfinger и многих других.

Учебник состоит из пяти частей: I. *Введение в организацию*; II. *Цель организации и конструирование ее структуры*; III. *Элементы конструирования открытой системы*; IV. *Элементы внутреннего строения организации*; V. *Управление динамическими процессами*.

Для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления, слушателей бизнес-школ и курсов MBA, аспирантов и преподавателей, а также для руководителей предприятий и организаций, менеджеров высшего и среднего звена.

**ББК 60.55я73**

ISBN 0-324-15691-X (англ.)  
ISBN 978-5-238-01001-4 (русск.)

Organization Theory and Design, 8<sup>th</sup> edition by Richard L. Daft COPYRIGHT © 2004 by South-Western, a division of Thomson Learning. Thomson Learning™ is a trademark used herein under license. ALL RIGHTS RESERVED.

© ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА, 2006

Принадлежит исключительное право на использование и распространение издания.

Воспроизведение всей книги или любой ее части любыми средствами или в какой-либо форме, в том числе в Интернет-сети, запрещается без письменного разрешения издательства.

---

*Оглавление*

<b>Об авторе</b>	<b>V</b>
<b>Предисловие научного редактора перевода</b>	<b>VI</b>
<b>Предисловие</b>	<b>XXXI</b>
<b>ЧАСТЬ I ВВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<b>1</b>
<b>Глава 1 Организации и теория организации</b>	<b>2</b>
Теория организации в действии	7
• Темы	7
• Текущие проблемы	7
• Цель главы	12
Что такое организация?	13
• Определение	13
• Типы организаций	14
• Важность организаций	15
Перспективы организаций	17
• Организации как открытые системы	17
• Конфигурация организации	18
Параметры организации	20
• Структурные параметры	21
• Контекстуальные параметры	22
• Деятельность и эффективность организации	26
Эволюция теории организации	29
• Историческая перспектива	29
• Современное конструирование организаций	32
• Производящая и обучающаяся организации	34
Концепция книги	39
• Уровни анализа	39
• План книги	41
• План каждой главы	42
Итоги и обсуждение	42
<b>ЧАСТЬ II ЦЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ И КОНСТРУИРОВАНИЕ ЕЕ СТРУКТУРЫ</b>	<b>57</b>
<b>Глава 2 Стратегия, структура и эффективность организации</b>	<b>58</b>
Влияние стратегического направления на конструирование организации	60
Цель организации	63
• Миссия	64
• Оперативные цели	64
• Важность целей	68
Выбор стратегии и конструкции	69
• Модель конкурентных стратегий Портера	69
• Типология стратегий Майлза и Сноу	72
• Как стратегии влияют на конструирование организации	74
• Другие факторы, влияющие на конструирование организации	75

Оценка эффективности организации	77
Ситуационные подходы к оценке эффективности	78
• Целевой подход	78
• Ресурсный подход	80
• Подход с учетом внутренних процессов	81
Комплексная модель эффективности	83
Итоги и обсуждение	87
<b>Глава 3 Структура организации</b>	<b>99</b>
Организационная структура	101
Информационные процессы в структуре организации	104
• Вертикальные информационные связи	106
• Горизонтальные информационные связи	107
Альтернативные подходы к проектированию организаций	113
• Необходимые виды работ	113
• Отношения отчетности	113
• Принципы формирования подразделений	114
Функциональный, дивизиональный и региональный принципы конструирования организации	116
• Функциональная структура	116
• Функциональная структура с горизонтальными связями	118
• Дивизиональная структура	119
• Региональная структура	122
Матричная структура	123
• Условия создания матрицы	124
• Сильные и слабые стороны	125
Горизонтальная структура	128
• Характеристики	130
• Сильные и слабые стороны	132
Модульная структура	133
• Как работает структура	133
• Сильные и слабые стороны	134
Гибридная структура	136
Значение структуры	138
• Регулирование структуры	138
• Симптомы структурного несоответствия	140
Итоги и обсуждение	140
<b>ЧАСТЬ III Элементы конструирования открытой системы</b>	<b>153</b>
<b>Глава 4 Внешняя окружающая среда</b>	<b>154</b>
Поле деятельности организации	156
• Оперативная окружающая среда	158
• Общая окружающая среда	159
• Международные условия	160

Неопределенность окружающей среды	161
• Простая—сложная окружающая среда	162
• Стабильная—нестабильная окружающая среда	163
• Аналитическая схема	164
Адаптация к неопределенности окружающей среды	165
• Должности и подразделения	166
• Буферные и пограничные зоны	166
• Дифференциация и интеграция	169
• Органический и механистический менеджмент	171
• Планирование, прогнозирование и ответственность	172
Реакция организации на неопределенность окружающей среды	175
Зависимость от ресурсов	177
Контроль ресурсов окружающей среды	178
• Установление межорганизационных связей	179
• Контроль окружающей среды	182
• Взаимосвязь организации и среды: объединенная схема	184
Итоги и обсуждение	185
<b>Глава 5 Взаимосвязи организаций</b>	<b>196</b>
Организационные экосистемы	199
• Конкуренция умерла?	199
• Изменение роли менеджмента	202
• Концепция межорганизационных связей	202
Зависимость от ресурсов	203
• Ресурсные стратегии	204
• Силовые стратегии	205
Сети сотрудничества	205
• Почему сотрудничество?	206
• От противостояния к партнерству	207
Экология популяций	211
• Форма организации и ниша	213
• Процесс экологических изменений	213
• Стратегии выживания	216
Институционализм	218
• Институциональный подход и структура организации	219
• Институциональное сходство	220
Итоги и обсуждение	224
<b>Глава 6 Конструирование организаций для международной окружающей среды</b>	<b>238</b>
Выход на мировую арену	240
• Мотивация глобальной экспансии	241
• Стадии международного развития	242
• Глобальная экспансия посредством международных стратегических союзов	244

Структура организации, соответствующая глобальной стратегии	246
• Модель глобальных и локальных возможностей	246
• Международное подразделение	249
• Глобальная продукто-дивизиональная структура	250
• Глобальная регионально-дивизиональная структура	251
• Глобальная матричная структура	253
Создание глобальных возможностей	255
• Глобальные организационные проблемы	255
• Механизмы глобальной координации	259
Культурные различия в координации и контроле	261
• Национальные системы ценностей	261
• Три национальных подхода к координации и контролю	262
Транснациональная модель организации	265
Итоги и обсуждение	269
<b>Часть IV ЭЛЕМЕНТЫ ВНУТРЕННЕГО СТРОЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<b>281</b>
<b>Глава 7 Технологии производства и сервиса</b>	<b>282</b>
Основная производственная технология организации	286
• Производственные фирмы	287
• Гибкое производство	291
Основные технологии	298
• Сервисные фирмы	299
• Проектирование сервисной организации	301
Технология непрофильных подразделений	303
• Разнообразии	304
• Возможность анализа	304
• Общая схема	304
Конструирование подразделения	307
Технологическая взаимозависимость подразделений	310
• Типы	310
• Структурные приоритеты	313
• Структурные следствия	313
Влияние технологии на конструирование работы	316
• Проектирование задач	316
• Социотехнические системы	317
Итоги и обсуждение	319
<b>Глава 8 Информационные технологии и контроль</b>	<b>331</b>
Эволюция информационных технологий	334
Информация для принятия решений и контроля	335
• Организационные системы принятия решений	336
• Модель контроля по обратной связи	337
• Системы административного управления	338
• Сбалансированный протокол	342

Информация как стратегическое оружие: организация сетей для внутренней координации	344
• Интранет	344
• Системы планирования производственных ресурсов	345
• Управление знаниями	346
Информация как стратегическое оружие: укрепление внешних взаимосвязей	351
• Электронный обмен данными и экстранет	351
• Интегрированное предприятие	353
• Конструирование организации, занимающейся электронным бизнесом	356
Информационные технологии и конструирование организаций	359
Итоги и обсуждение	362
<b>Глава 9 Размеры организации. Жизненный цикл и упадок</b>	<b>372</b>
Размеры организации: чем больше, тем лучше?	374
• Воздействие роста	375
• Дилемма большого размера	375
Жизненный цикл организации	381
• Развитие стадий жизненного цикла	381
• Характеристики организации на протяжении жизненного цикла	385
Организационная бюрократия и контроль	387
• Что такое бюрократия?	387
• Размеры и структурный контроль	390
Бюрократия в меняющемся мире	392
• Организация временных систем для обеспечения гибкости и инновации	392
• Другие подходы к ограничению бюрократии	394
Организационные стратегии контроля	396
• Бюрократический контроль	396
• Рыночный контроль	397
• Клановый контроль	399
Упадок и сокращение размеров организации	401
• Определение и причины	402
• Модель стадий упадка	403
• Сокращение размеров	406
Итоги и обсуждение	407
<b>Часть V УПРАВЛЕНИЕ ДИНАМИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ</b>	<b>419</b>
<b>Глава 10 Организационная культура и этические ценности</b>	<b>420</b>
Организационная культура	423
• Что такое культура?	423
• Возникновение и задачи культуры	424
• Понимание культуры	425

Конструирование организации и культура	430
• Адаптированная культура	431
• Культура миссии	432
• Клановая культура	432
• Бюрократическая культура	433
• Сила культуры и организационные субкультуры	434
Культура и обучающаяся организация	436
Этические ценности в организациях	438
Источники этических ценностей в организациях	442
• Личная этика	443
• Организационная культура	443
• Организационные системы	444
• Внешние стейкхолдеры	445
Как руководство формирует культуру и этику	446
• Руководство, основанное на ценностях	446
• Формальные структуры и системы	448
Корпоративная культура и этика в глобальной окружающей среде	453
Итоги и обсуждение	454
<b>Глава 11 Инновации и изменения</b>	<b>468</b>
Измениться или погибнуть: стратегическая роль изменений	470
• Инкрементальные или радикальные изменения	471
• Стратегические типы изменений	473
Элементы успешных изменений	475
Изменения технологии	478
• Двойственный подход	479
• Методы поощрения технологических изменений	480
Новые продукты и услуги	483
• Оценка успеха нового продукта	484
• Причины успеха нового продукта	484
• Модель горизонтальной связи	485
• Конкурентные преимущества: потребность в скорости	488
Изменение стратегии и структуры	489
• Двусторонний подход	490
• Конструирование организации с учетом административных изменений	491
Изменения культуры	494
• Факторы изменений организационной культуры	494
• Изменение культуры и организационное развитие	496
Стратегии реализации изменений	498
• Руководство изменениями	498
• Препятствия изменениям	501
• Методы реализации	502
Итоги и обсуждение	504

<b>Глава 12 Процессы принятия решений</b>	<b>520</b>
Определение	523
Индивидуальное принятие решений	524
• Рациональный подход	525
• Ограниченно рациональный подход	529
Принятие организационных решений	534
• Подход на основе теории управления	534
• Модель Карнеги	537
• Модель инкрементального процесса принятия решений	540
Обучающаяся организация	544
• Комбинация моделей инкрементального процесса принятия решения и Карнеги	545
• Модель мусорной корзины	546
Ситуационные рамки принятия решений	550
• Достижение консенсуса по проблеме	551
• Специальные знания, необходимые для принятия решения	551
• Ситуационные рамки	552
Особые условия принятия решений	555
• Быстро меняющаяся окружающая среда	555
• Ошибки при принятии решений и обучение	557
• Возрастание приверженности ошибкам	558
Итоги и обсуждение	559
<b>Глава 13 Конфликт, власть, политика</b>	<b>569</b>
Межгрупповой конфликт в организации	571
• Источники конфликта	572
• Рациональная и политическая модели	576
Власть и организации	577
• Власть личности и организации	578
• Власть и полномочия	578
• Источники вертикальной власти	579
• Источники горизонтальной власти	584
Политические процессы в организациях	589
• Определение	590
• Когда используется политическая активность?	591
Использование власти, политики и сотрудничества	592
• Тактика усиления власти	593
• Политическая тактика использования власти	594
• Тактика расширения сотрудничества	598
Итоги и обсуждение	602

---

<b>Заключительные кейсы</b>	<b>615</b>
1. Это совсем не просто: Изменение инфраструктуры Royce Consulting	616
2. Custom Chip, Inc.	622
3. W.L. Gore & Associates, Inc.	630
4. XEL Communications, Inc. (C): Создание стратегического партнерства	649
5. National Bank of San Francisco	658
6. Зоопарк Audubon, 1993	662
7. Dowling Flexible Metals	678
<b>Глоссарий</b>	<b>682</b>