

# ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА:

## ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ, ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ, ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Допущено УМО по образованию в области  
производственного менеджмента в качестве учебника  
для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
080200 – «Менеджмент» (профиль «Производственный менеджмент»)

*2-е издание,  
переработанное и дополненное*



НОВОСИБИРСК  
2 0 1 4

ББК 60.80я73+65.291.21я73  
Т 338

Авторский коллектив:

Предисловие и заключение: *М.В. Лычагин*, д-р экон. наук, проф. НГУ; *И.С. Межов* д-р экон. наук, проф.;

*М.В. Лычагин* (гл. 1–5, § 6.2);

*И.С. Межов* (гл. 1, 6–10); *Н.А. Щербакова*, канд. экон. наук, доцент (гл. 7, п. 7.2; гл. 10, п. 10.2);

*Е.В. Алябина*, ст. преподаватель НГУ (гл. 13 и 16); *А.А. Борисова*, канд. экон. наук, доцент (гл. 14); *Е.С. Горевая*, канд. экон. наук, доцент (гл. 17); *М.М. Киселева*, канд. экон. наук, доцент (гл. 11, 12 и 15)

Рецензенты:

*Г.П. Литвинцева*, д-р экон. наук, профессор НГТУ;

*А.Т. Юсупова*, д-р экон. наук, ведущий научный сотрудник  
ИЭиОПП СО РАН

Т 338 **Теория менеджмента:** история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение : учебник / Колл. авторов; под общей ред. И.С. Межова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2014. – 703 с. (Серия «Учебники НГТУ»).

ISBN 978-5-7782-2404-9

Учебник предназначен для подготовки бакалавров в соответствии с требованиями Федеральных государственных стандартов высшего профессионального образования третьего поколения и включает в себя три части учебной дисциплины «Теория менеджмента» (история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение). Показан генезис различных моделей менеджмента и организационного поведения в исторической ретроспективе. Показаны механизмы и движущие силы организационных процессов и организационного проектирования как последовательности модельных переходов; приведены примеры применения основ управления на практике. Углубленно и более пристально рассматриваются аспекты теории организации, показана роль субъекта в процессах организации.

Учебник ориентирован на студентов и магистрантов, обучающихся по направлениям «Менеджмент» и «Экономика» экономических факультетов, рекомендуется для студентов технических специальностей и лиц, самостоятельно изучающих менеджмент.

ББК 60.80я73+65.291.21я73

ISBN 978-5-7782-2404-9

© Авторский коллектив, 2012, 2014

© Новосибирский государственный  
технический университет, 2012, 2014

# MANAGEMENT THEORY

## HISTORY OF MANAGEMENT THOUGHT, ORGANISATION THEORY, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

Admitted for publication by the Educational and Methodological  
Association as a textbook for students of management  
(specialization 080200, major 'Industrial Management')

*2d revised and supplemented edition*



NOVOSIBIRSK  
2 0 1 4

BBC 60.80я73+65.291.21я73  
T 338

Authors:

Foreword and Conclusion: Prof. M.V. *Lychigin*, D.Sc. (Econ.), NSU;  
Prof. I.S. *Mezhov*, D.Sc. (Econ.);  
M.V. *Lychigin* (Chapters 1-5, Par. 6.2);  
I.S. *Mezhov* (Chapters 1, 6-10); Assoc. Prof. N.A. *Shcherbakova*, PhD  
(Econ.) (Chapter 7, Par. 7.2, Chapter 10, Par. 10.2);  
E.V. *Ayabina*, senior teacher, NSU (Chapters 13 and 16); Assoc. Prof.  
A.A. *Borisova*, PhD (Econ.) (Chapter 14); Assoc. Prof. E.S. *Gorevaya*, PhD (Econ.)  
(Chapter 17); Assoc. Prof. M.M. *Kiseleva*, PhD (Econ.) (Chapters 11, 12 and 15)

Reviewers:

Prof. G.P. *Litvintseva*, D.Sc. (Econ.), NSTU;  
A.T. *Yusupova*, D.Sc. (Econ.), leading researcher, IE and OPP, SB RAS

T 338 Theory of management: history of management thought development, organization theory, and organizational behavior : textbook / composite authors: edited by I.S. *Mezhov*. – 2d edition revised and supplemented. – Novosibirsk : NSTU Publishers, 2014. – 703 pp. (“NSTU textbooks” series).

ISBN 978-5-7782-2404-9

The textbook is designed to train undergraduate students in compliance with the third generation requirements of the Federal State Standards of higher professional education and includes three parts of the discipline Management Theory (i.e. history of management concepts, organization theory, and organizational behavior). The genesis of various management and organizational behavior models in the historic retrospective view is shown. The mechanisms and driving forces of organizational processes and organizational design as sequences of model transitions are revealed. In addition, some examples of practical application of management basics are given. Various aspects of the organization theory are considered in more detail and the role of individuals in organizational processes is shown.

The textbook is aimed at undergraduate and graduate students majoring in Management and Economics at the faculties of economics but it is also recommended to engineering students and those who are interested in management.

BBC 60.80я73+65ю291ю21я73

ISBN 978-5-7782-2404-9

© Composite authors, 2012, 2014  
© Novosibirsk State Technical  
University, 2012, 2014

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие .....	5
Глава 1. Введение в «Теорию менеджмента» .....	9
§ 1.1. Базовые понятия и их взаимосвязь.....	9
§ 1.2. Как быстрее и более эффективно изучить дисциплину «Теория менеджмента» .....	18
Контрольные вопросы и задания к главе 1.....	39
Библиографический список к главе 1 .....	39
<b>Раздел 1. История управленческой мысли .....</b>	<b>41</b>
Глава 2. Первые шаги управленческой мысли в древних государствах.....	43
§ 2.1. Древний Египет .....	43
2.1.1. Природные и климатические условия .....	43
2.1.2. Периодизация истории и волны централизации и децен- трализации.....	45
2.1.3. Как было организовано управление страной и хозяйствами в Древнем Египте.....	47
2.1.4. Роль писцов в управлении.....	49
§ 2.2. Древняя Месопотамия и другие древние государства За- падной Азии.....	51
2.2.1. Краткие сведения о географии и истории .....	51
2.2.2. Первая налоговая реформа в истории человечества .....	52
2.2.3. Первые бюрократические государства .....	54
2.2.4. Царство Хаммурапи.....	56
2.2.5. Союзы купцов как прообразы современных акционерных обществ .....	58
2.2.6. Развитие расчетно-кредитных операций .....	59
2.2.7. Ветхий завет и борьба с ростовщичеством .....	60
2.2.8. Древний Иран.....	61
§ 2.3. Древняя Индия .....	64
2.3.1. Цивилизация Хараппы.....	64
2.3.2. Ведийская эпоха.....	66
2.3.3. «Артхашастра» .....	67
2.3.4. «Тирукурал» .....	69
2.3.5. «Панчатантра» .....	70
2.3.6. Буддизм и его влияние на управление.....	71
§ 2.4. Древний Китай .....	73
2.4.1. Периодизация истории Древнего Китая.....	73
2.4.2. Первые шаги древнекитайской цивилизации.....	74
2.4.3. Западное Чжоу: от централизации к децентрализации .....	74
2.4.4. Период Чуньцю (VIII-V вв. до н. э.) .....	75



2.4.5. Усиление центристских тенденций и две модели построения государства .....	77
2.4.6. Конфуций и конфуцианство.....	79
2.4.7. Даосизм (учение о Дао) .....	81
2.4.8. Легизм (школа «законников») .....	82
2.4.9. Империя Цинь: возникновение и падение .....	87
2.4.10. Китай в период династии Хань: снова волны централизации и децентрализации .....	89
2.4.11. Стратегии и стратагемы.....	92
§ 2.5. Древняя Греция и эллинизм.....	94
2.5.1. Древняя Греция: этапы становления цивилизации .....	94
2.5.2. Спарта и законы Ликурга.....	95
2.5.3. Законы Солона .....	96
2.5.4. Ксенофонт, Платон и Аристотель.....	98
2.5.5. Управление в эллинистической цивилизации.....	100
§ 2.6. Древний Рим .....	101
2.6.1. Периодизация истории.....	101
2.6.2. Законы XII таблиц (451–450 до н. э.) .....	103
2.6.3. Римская управленческая мысль в поисках лучшей организации хозяйства .....	104
2.6.4. Цицерон (106–43 до н. э.) и его трактат «Об обязанностях» .....	106
Контрольные вопросы и задание к главе 2.....	107
Глава 3. Управленческая мысль в V–XVIII вв. ....	109
§ 3.1. Византия .....	109
3.1.1. Краткая характеристика .....	109
3.1.2. Социальная структура византийского общества IV–VII вв. ....	113
3.1.3. Юстиниан и его «Дигесты» .....	116
3.1.4. Морской закон родосцев.....	117
3.1.5. «Книга эпарха» .....	120
§ 3.2. Ислам и его влияние на управление .....	121
3.2.1. Возникновение ислама .....	121
3.2.2. «Шариат: закон жизни мусульман» .....	123
3.2.3. Ибн-Хальдун.....	125
3.2.4. Халыльные продукты и услуги .....	126
§ 3.3. Китай и Япония .....	127
3.3.1. Китай в период династии Тан (618–907) .....	127
3.3.2. Япония и «Свод законов Тахоре».....	132
§ 3.4. Страны Западной Европы.....	135
3.4.1. Источники общего характера.....	135
3.4.2. «Салическая правда» .....	135
3.4.3. «Капитулярий (закон) о поместьях» Карла Великого.....	136
3.4.4. Фома Аквинский и его хозяйственная этика .....	137
3.4.5. Кейс «Стратегический инвестиционный проект» .....	138
3.4.6. Ф. Бродель о развитии новых форм управления.....	139
3.4.7. Отрицательный опыт итальянских банкиров .....	141
3.4.8. Положительный опыт итальянских банкиров .....	143
3.4.9. Л. Пачоли и его трактаты .....	144



3.4.10. Леонардо да Винчи и его семь принципов мышления .....	145
3.4.11. Никколо Макиавелли .....	146
3.4.12. Возникновение и развитие корпораций во Франции .....	149
§ 3.5. Отечественная история управленческой мысли .....	151
3.5.1. Источник общего характера .....	151
3.5.2. «Повесть временных лет» .....	151
3.5.3. «Поучение Владимира Мономаха» .....	152
3.5.4. «Русская Правда» .....	154
3.5.5. «Литература трагического века в истории России» .....	155
3.5.6. Примечательные лица и источники XIV–XVI вв. ....	156
3.5.7. Отечественная ИУМ в XVII – начале XVIII в. ....	160
Контрольные вопросы и задания к главе 3.....	166
Глава 4. Управленческая мысль в XIX в. – первой половине XX в. ....	169
§ 4.1. Особенности социально-экономического развития в XIX в. их влияние на управленческую мысль .....	169
4.1.1. Технический прогресс .....	169
4.1.2. Электричество .....	173
4.1.3. Другие изобретения.....	174
4.1.4. Появление и реализация новых идей в управлении кредит- но-денежной системой США в XVIII–XIX вв. ....	175
§ 4.2. Школа научного менеджмента .....	178
4.2.1. Предпосылки научного направления .....	178
4.2.2. «Научная организация труда» Ф. Тейлора .....	178
4.2.3. Г. Гантт и его графики.....	180
4.2.4. Супруги Гилбрет и рационализация труда.....	181
4.2.5. Г. Форд и его пять принципов организации производства.....	182
4.2.6. Г. Эмерсон и его «12 принципов производительности».....	182
§ 4.3. Школа «административного менеджмента» .....	183
4.3.1. А. Файоль – основатель школы «административного менеджмента».....	183
4.3.2. М. Вебер и его «идеальный тип» организации .....	186
4.3.3. Л. Гьюлик (Гулик) и Л. Урвик и их вклад в государственное управление.....	188
§ 4.4. Школа «человеческих отношений» .....	189
4.4.1. М. Фоллет и ее роль в формировании доктрины «челове- ческих отношений».....	189
4.4.2. Э. Мэйо и Хоторнские эксперименты.....	191
4.4.3. Пересмотр результатов Хоторнских экспериментов .....	193
§ 4.5. От «Утопии» Т. Мора к первым десятилетиям советской власти....	194
4.5.1. Т. Мор и его «Утопия» .....	194
4.5.2. Т. Кампанелла и его «Город Солнца» .....	195
4.5.3. Утопический социализм в новое время.....	197
4.5.4. Марксизм.....	200
4.5.5. В.И. Ленин, его соратники и значение их трудов. Первые декреты и мероприятия советской власти.....	202
4.5.6. А.А. Богданов и «Всеобщая организационная наука». Текто- логия .....	206



4.5.7. Н.Д. Кондратьев – основоположник теории «больших циклов конъюнктуры» .....	207
4.5.8. А.В. Чаянов и его подход к изучению крестьянских хозяйств.....	208
4.5.9. А.К. Гастев и «Социальная инженерия» .....	210
4.5.10. Конструктивизм Н.А. Витке и принципы планирования С.Г. Струмилина. ....	213
4.5.11. В.В. Леонтьев и анализ «затраты–выпуск».....	215
4.5.12. Л.В. Канторович и оптимальное распределение ресурсов.....	216
Контрольные вопросы и задания к главе 4.....	217
Глава 5. Управленческая мысль во второй половине XX – начале XXI в. ....	219
§ 5.1. Управление качеством .....	219
5.1.1. История вопроса и источники .....	219
5.1.2. Э. Деминг – первый «американский гуру качества».....	221
5.1.3. Дж. Джуран – «архитектор качества» .....	226
5.1.4. Ф. Кросби – «ярый проповедник бездефектности и качества».....	228
5.1.5. К. Исигава (Kaom Ishikava – 1915–1990 гг.) .....	230
5.1.6. Г. Тагути (1924–2012).....	231
§ 5.2. Стратегическое управление .....	233
5.2.1. Публикации по стратегиям и дискуссии о классификации и периодизации исследований .....	233
5.2.2. Доаналитический этап (1960-е – первая половина 1970-х гг.) .....	235
5.2.3. Этап становления стратегического управления как новой научной дисциплины (середина 1970-х – 1980-е гг.) .....	235
5.2.4. Этап развития на собственной основе (конец 1980-х – 1990-е гг.).....	236
5.2.5. Этап формирования динамической теории стратегического управления (2001–2010 гг.).....	237
5.2.6. Виды стратегий предприятия.....	237
§ 5.3. «Новая школа» теории управления.....	239
5.3.1. Предпосылки «новой школы» .....	239
5.3.2. Вехи истории разработки и применения ЭВМ .....	240
5.3.3. Предпосылки ИСО.....	241
5.3.4. Сущность ИСО.....	242
5.3.5. Задачи ИСО .....	243
5.3.6. Проблема интеграции задач ИСО.....	244
5.3.7. Системный подход и системный анализ. ....	245
5.3.8. Ч. Барнард и роль его трудов .....	248
5.3.9. Г. Саймон и вопросы принятия решений .....	249
5.3.10. Кибернетика как наука об управлении .....	251
5.3.11. Дж. Форрестер и его подход .....	253
5.3.12. Имитация и другие количественные методы.....	255
§ 5.4. Отечественный опыт создания и применения математиче- ских моделей и ЭВМ в управлении .....	257
5.4.1. В.С. Немчинов как один из основоположников отечествен- ного экономико-математического направления.....	257
5.4.2. Работы в СССР по экономико-математическому моделиро- ванию и управлению на макро- и мезоуровнях в 1960–1980 гг.....	258
5.4.3. Моделирование и управление предприятиями в 1960-е гг. ....	261





5.4.4. «Переходный» период в управлении предприятиями при помощи ЭВМ .....	263
5.4.5. Период «интенсивного развития» (1979–1990) .....	264
§ 5.5. Новые человеческие отношения (поведенческие науки) .....	266
5.5.1. Д. Макгрегор и его теории «Х» и «Y» .....	266
5.5.2. Ф. Герцберг и его двухфакторная модель .....	268
5.5.3. А. Маслоу и его «Новые рубежи человеческой природы» .....	269
5.5.4. К. Арджирис и его «наука о действии» .....	271
§ 5.6. От обучающихся организаций к управлению знаниями .....	272
5.6.1. Первые шаги «обучающихся организаций» (ОО) .....	272
5.6.2. Теория обучающихся организаций: подход П. Сенге и его соратников .....	274
5.6.3. Интеллектуальная организация (ИО) .....	276
Контрольные вопросы и задания к главе 5 .....	279
Библиографический список к разделу 1 .....	280
<b>Раздел 2. Теория организации</b> .....	<b>291</b>
Глава 6. Введение в теорию организации .....	293
§ 6.1. Основные понятия и предмет науки теории организации .....	293
§ 6.2. Теории фирмы и других организаций .....	306
6.2.1. Организации и их теории в мировой системе экономических знаний .....	306
6.2.2. Популяционно-экологическая теория, или теория естественного отбора (ПЭТ) .....	307
6.2.3. Теория (модель) зависимости от ресурсов (ТЗР) .....	308
6.2.4. Неоклассическая теория (НКТ) .....	310
6.2.5. Институциональная теория (ИТ) .....	311
6.2.6. Институты и нормы: необходимое пояснение .....	312
§ 6.3. Методология, методы и основные задачи курса .....	315
Контрольные вопросы и задания к главе 6 .....	323
Глава 7. Теория организации как фундаментальная основа менеджмента .....	325
§ 7.1. Кибернетический и синергический подходы к организации управления .....	325
§ 7.2. Значение курса теории организации в подготовке менеджеров .....	330
§ 7.3. Основы методологии организационного проектирования .....	333
Контрольные вопросы и задания к главе 7 .....	352
Глава 8. Закономерности, законы и принципы организации .....	353
§ 8.1. Закономерности, определяющие развитие организации .....	353
§ 8.2. Основные законы организации .....	365
§ 8.3. Принципы организации производственных систем .....	385
Контрольные вопросы и задания к главе 8 .....	393



Глава 9. Основы производственных систем в свете теории организации ....	395
§ 9.1. Производственная система. Основные понятия и определения ....	395
§ 9.2. Структурная организация производственных систем.....	413
§ 9.3. Уровневое представление производственной системы .....	423
Контрольные вопросы и задания к главе 9.....	439
Глава 10. Использование теории организации в управлении произ- водственными системами .....	441
§ 10.1. Формирование бизнес-моделей .....	441
§ 10.2. Формирование общих моделей обеспечения синергиче- ского эффекта.....	448
Библиографический список к разделу 2.....	456
<b>Раздел 3. Организационное поведение как часть теории менедж- мента.....</b>	<b>461</b>
Глава 11. Теоретические аспекты организационного поведения .....	463
§ 11.1. Когнитивный подход к организационному поведению .....	464
§ 11.2. Бихевиористский подход к организационному поведению ....	466
§ 11.3. Подход социального научения.....	467
§ 11.4. Критериальная основа поведения личности .....	474
Контрольные вопросы и задания к главе 11.....	479
Глава 12. Научные основы и модели организационного поведения .....	481
§ 12.1. Критерии оценки теорий в организационном поведении.....	481
§ 12.2. Словарь исследований .....	482
§ 12.3. Сбор, анализ и интерпретация данных.....	485
§ 12.4. Этические вопросы при проведении исследований .....	487
§ 12.5. Модели организационного поведения .....	487
12.5.1. Модели организационного поведения менеджера органи- зации.....	488
12.5.2. Модель индивидуальности «Большая пятерка».....	490
12.5.3. Модель граней .....	491
12.5.4. Модель отклонений.....	492
12.5.5. Модель текучести Билла Мобли.....	492
Контрольные вопросы и задания к главе 12.....	494
Глава 13. Лидерство .....	497
§ 13.1. Природа лидерства.....	497
§ 13.2. Теория лидерских черт.....	501
§ 13.3. Ситуационная модель эффективного лидерства Фидлера.....	503
§ 13.4. Управленческая решетка Блейка и Моутон .....	505
§ 13.5. Концепция заместителей лидерства.....	508
Контрольные вопросы и задания к главе 13.....	509
Глава 14. Роль служб управления персоналом в формировании организационного поведения .....	513
§ 14.1. Организация деятельности в службах управления персо- налом российских предприятий.....	519



§ 14.2. Динамика работоспособности и пути преодоления утомления человека в процессе труда .....	533
§ 14.3. Сплоченность трудового коллектива как мера отражения стабильности функционирования организации .....	548
Контрольные вопросы и задания к главе 14.....	560
Глава 15. Научение поведению. Модификация поведения человека в организации и управление организационным поведением .....	561
§ 15.1. Методы научения поведению .....	563
§ 15.2. Процесс сознательного научения поведению в организации .....	565
§ 15.3. Типы компенсации поведения в процессе научения .....	566
§ 15.4. Модификация организационного поведения (МОП) .....	569
§ 15.5. Управление поведенческими отношениями персонала .....	571
Контрольные вопросы и задания к главе 15.....	574
Глава 16. Организационная культура .....	579
§ 16.1. Определение культуры Э. Шейна.....	579
§ 16.2. Уровни культуры .....	581
§ 16.3. Культурная дифференциация. Типология культур Ч. Хэнди .....	583
§ 16.4. «Школа совершенства». Выдающиеся компании Питерса и Уотермана .....	589
§ 16.5. Описание культуры через имиджи организации. Восемь моделей организационного развития Г. Моргана.....	594
§ 16.6. Корпоративная религия Й. Кунде .....	601
§ 16.7. Выводы для менеджеров.....	601
§ 16.8. Управление организационной культурой.....	602
Контрольные вопросы и задания к главе 16.....	604
Глава 17. Командообразование.....	609
§ 17.1. Концептуальные основы командообразования. Классификация команд .....	611
§ 17.2. Стадии и подходы к формированию команд. Необходимые условия эффективного командообразования.....	615
§ 17.3. Распределение ролей в команде.....	619
§ 17.4. Особенности процесса формирования команды.....	625
Контрольные вопросы и задания к главе 17.....	632
Библиографический список к разделу 3.....	636
Заключение .....	641
Приложения.....	643
Глоссарий.....	670
Именной указатель.....	683

## CONTENTS

Foreword.....	5
Chapter 1. Introduction to the “Theory of Management” .....	9
§ 1.1. Basic concepts and their interrelation.....	9
§ 1.2. How to study the discipline “Management Theory” faster and more efficiently.....	18
Check questions and tasks to Chapter 1. ....	39
References to Chapter 1.....	39
<b>Section 1. History of Management Theory Development.....</b>	<b>41</b>
Chapter 2. First steps in the Development of Management Thought in Ancient Countries .....	43
§ 2.1 Ancient Egypt.....	43
2.1.1. Natural and climatic conditions .....	43
2.1.2. History periodization and waves of centralization and decentral- ization.....	45
2.1.3. The organization of management of the country and its economy in Ancient Egypt.....	47
2.1.4. The role of scribes in management .....	49
§ 2.2. Ancient Mesopotamia and other ancient states of Western Asia .....	51
2.2.1. A brief review of their geography and history .....	51
2.2.2. The first tax reform in human history .....	52
2.2.3. First bureaucratic states .....	54
2.2.4. The Hammurapi kingdom.....	56
2.2.5. Merchant guilds as prototypes of modern joint companies.....	58
2.2.6. The development of cleaning and credit transactions .....	59
2.2.7. The Old Testament and struggle against usury .....	60
2.2.8. Ancient Iran.....	61
§ 2.3. Ancient India .....	64
2.3.1. Harappan civilization.....	64
2.3.2. The Vedic epoch.....	66
2.3.3. “Arthashastra” .....	67
2.3.4. “Tirukural” .....	69
2.3.5. “Panchatantra” .....	70
2.3.6. Buddhism and its influence on management .....	71
§ 2.4. Ancient China.....	73
2.4.1. The periodization of Ancient China history.....	73
2.4.2. First steps of Ancient China civilization.....	74
2.4.3. Western Chzhou: from centralization to decentralization .....	74
2.4.4. The Chucyu period (8-5 centuries BC) .....	75
2.4.5. Strengthening of centripetal tendencies and two models of state building.....	77
2.4.6. Confucius and Confucianism.....	79
2.4.7. Taocism (Tao teaching).....	81
2.4.8. Legizm ( school of legists) .....	82



2.4.9. The Tsing empire: its emergence and downfall.....	87
2.4.10. China during the Han dynasty period: new waves of centraliza- tion and decentralization .....	89
2.4.11. Strategies and stratagems .....	92
§ 2.5. Ancient Greece and Hellenism .....	94
2.5.1. Ancient Greece: stages of civilization formation .....	94
2.5.2. Sparta and Lycurgus laws .....	95
2.5.3. Solon's laws .....	97
2.5.4. Xenphon, Plato and Aristotle.....	98
2.5.5. Management in the Hellenistic civilization.....	100
§ 2.6. Ancient Rome.....	101
2.6.1. History periodization.....	101
2.6.2. "Leges duodecim tabularum" (451-450 BC) .....	103
2.6.3. Roman management theories for optimizing the economy .....	104
2.6.4. Moral Duties (De Offisiis) by M.Tullius Cicero (106-43 BC) .....	106
Check questions and tasks to Chapter 2 .....	107
Chapter 3. Management Thought in the 5th-13 <sup>th</sup> centuries.....	109
§ 3.1. Byzantine .....	109
3.1.1. Brief Description .....	109
3.1.2. Social structure of Byzantine society in the 4 <sup>th</sup> -7 <sup>th</sup> centuries .....	113
3.1.3. Justinian and his "Digest" ("the Pandects").....	116
3.1.4. The Rhodian Sea Law.....	117
3.1.5. The book of the Prefect .....	120
§ 3.2. Islam and its influence on management.....	121
3.2.1. The emergence of Islam .....	121
3.2.2. "Sharia law - the law of muslims' life" .....	123
3.2.3. Ibn-Khaldun .....	125
3.2.4. Halal products and services .....	126
§ 3.3. China and Japan .....	127
3.3.1. China during the Tan dynasty (618-907).....	127
3.3.2. Japan and laws of tihore .....	132
§ 3.4. Countries of West Europe .....	135
3.4.1. General sources.....	135
3.4.2. "Lex Salica" .....	135
3.4.3. "Capitulare de villis" by Charlemagne.....	136
3.4.4. St. Thomas Aquinas and his economy ethics.....	137
3.4.5. Case 'Stratagemic investment project' .....	138
3.4.6. F. Braudel's views on the development of new manage- ment forms.....	139
3.4.7. Negative experience of Italian bankers.....	141
3.4.8. Positive experience of Italian bankers.....	143
3.4.9. L Pacioli and his 'Summa de Arithmetica, Geometria, Peoportioni et proportionalita .....	144
3.4.10. Leonaedo da Vinci and his seven principles of thinking.....	145
3.4.11. Niccolo Machiavelli .....	146
3.4.12. The emergence and development of corporations in France .....	149
§ 3.5. Management thoght development in Russia.....	151
3.5.1. General sources.....	151
3.5.2. "The Tale of Bygone Years" .....	151
3.5.3. "The teachings of Vladimir Monomakh" .....	152
3.5.4. "The Russian Truth" .....	154



3.5.5. "Literature of the Tragic Century in the History of Russia" .....	153
3.5.6. Notable scientists and sources of the 14 <sup>th</sup> -16 <sup>th</sup> centuries.....	156
3.5.7 Russian history of the management thought development in the 17 <sup>th</sup> century-beginning of the 18 <sup>th</sup> century .....	160
Check questions and tasks to Chapter 3 .....	166
Chapter 4. Management Theories in the 19 <sup>th</sup> Century – mid 19 <sup>th</sup> Century .....	169
§ 4.1. Peculiarities of the social and economic development in the 19 <sup>th</sup> century and their influence on management concepts .....	169
4.1.1. Technical progress .....	169
4.1.2. Electricity .....	173
4.1.3. Other inventions .....	174
4.1.4. Emergence and implementation of new ideas in managing the US monetary system in the 18 <sup>th</sup> and 19 <sup>th</sup> centuries.....	175
§ 4.2. School of science-based management.....	178
4.2.1. The background of scientific management .....	178
4.2.2. "Shop Management" by F.W. Taylor .....	178
4.2.3. H. Grantt's charts .....	180
4.2.4. The Gilbreth's labor rationalization theory .....	181
4.2.5. H. Ford's five principles of industrial organization.....	182
4.2.6. H. Emerson's "Twelve Principles of Efficiency" .....	182
§ 4.3. The administrative management school .....	183
4.3.1. H. Fayol as a founder of the administrative management school .....	183
4.3.2. M Weber and his ideal type of organization management .....	186
4.3.3. L. Gulick's and L. Urwick's contributions to State management .....	188
§ 4.4. The school of human relations.....	189
4.4.1. M. Folett' and her role in forming the doctrine of human relations ....	189
4.4.2. Elton Mayor and Hawthorne experiments.....	191
4.4.3. The revision of the Hawthorne experiment results .....	193
§ 4.5. From T. More's "Utopia" to the first decades of the Soviet Power .....	194
4.5.1. T. More's "Utopia" .....	194
4.5.2. Campanella's utopia "The city of the Sun" (Ital. La citta del Sol).....	195
4.5.3 Utopian socialism at the new time .....	197
4.5.4. Marxism .....	200
4.5.5. V.I. Lenin, his supporters and the importance of their works. The first decrees and actions of the Soviet Power .....	202
4.5.6. A.A. Bogdanov's universal organization science. Tektology.....	206
4.5.7. N.D. Kondratyev, the founder of the theory of big cycles in eco- nomic activity.....	207
4.5.8. A.V. Chayanov and his approach to farms .....	208
4.5.9. A.K. Gastev and his "Social Engineering" .....	210
4.5.10. N.A. Witke's constructivism and S.G. Strumilin's planning principles.....	213
4.5.11. V.V. Leontief's 'Input- Output' analysis.....	215
4.5.12. L.P. Kantorovich's optimal allocation of resources .....	216
Check questions and tasks to Chapter4 .....	217
Chapter 5. Management Thought in the second half of the 20 <sup>th</sup> century and at the beginning of the 20 <sup>th</sup> century .....	219
§ 5.1. Quality management .....	219



5.1.1. History of the problem and sources .....	219
5.1.2. E. Deming, the first American guru of quality .....	221
5.1.3. G. Guran, an architect of quality .....	226
5.1.4. F Crosby, "an ardent advocate of quality faultlessness" .....	228
5.1.5. Kaom Ishikava (1915–1990) .....	230
5.1.6. G. Taguchi (1924–2012) .....	231
§ 5.2. Strategic management .....	233
5.2.1. Publications on strategies and discussion about the classification and periodization of studies.....	233
5.2.2. The preanalytical stage (the 1960s – the first half of the 1970s) .....	235
5.2.3. The stage of forming strategic management as a new scientific discipline(the mid – 1970s–1980s) .....	235
5.2.4. The development stage based on Russia's own experience.....	236
5.2.5. The stage of forming a dynamic theory of strategic management (2001–2010) .....	237
5.2.6. Types of enterprise strategies.....	237
§ 5.3. "A new school" of the management theory .....	239
5.3.1 Prerequisites for emerging of a new school .....	239
5.3.2. Stages of computer development and application .....	240
5.3.3. Prerequisites of ISO .....	241
5.3.4. The essence of ISO .....	242
5.3.5. ISO tasks .....	243
5.3.6. The problem of ISO tasks integration .....	244
5.3.7. The systems approach and the systems analysis .....	245
5.3.8. C. Barnard and the role of his works .....	248
5.3.9. H. Simon and decision making problems .....	249
5.3.10 Cybernetics as a science of management.....	251
5.3.11. J. Forrester and his approach.....	253
5.3.12. Simulation and other qualitative methods.....	255
§ 5.4. Russian experience of the development and application of mathematical models and computers in management.....	257
5.4.1. V.S. Nemchinov as one of the founders of the Russian economic and mathematical trend.....	257
5.4.2. Works on economic and mathematical modeling and manage- ment at the macro- and mesolevels in the Ussr in 1960–1980.....	258
5.4.3. Modeling and enterprise management in the 1960s .....	261
5.4.4. A transition period in enterprise management using computers .....	263
5.4.5. The intensive development period (1979–1990) .....	264
§ 5.5. A new type of human relations (behavior sciences).....	266
5.5.1. D. Macgregor's theory of "X" and "Y" .....	266
5.5.2. F. Herzberg's two-factor model .....	268
5.5.3. A. Maslow's Vision of Human Nature' .....	269
5.5.4. K Argiris' science of action .....	271
§ 5.6. From organizational learning to knowledge management .....	272
5.6.1. The first steps of organizational learning (LO) .....	272
5.6.2. The theory of organizational learning: P. Senge and his followers' Approach .....	274
5.6.3. Intellectual organization (IO).....	276
Check questions and tasks to Chapter 5 .....	279
References to Section 1 .....	280



<b>Section 2. Organization Theory.....</b>	<b>291</b>
Chapter 6. Introduction to the Organization Theory .....	293
§ 6.1. Basic notions and the subject of the organization theory .....	293
§ 6.2. The theory of the firm and other organizations .....	306
6.2.1. Organizations and their theory in the world system of economic knowledge .....	306
6.2.2. The population-environment links theory or the theory of natural Selection .....	307
6.2.3. The theory (model) of resource dependence.....	308
6.2.4. The neoclassical theory .....	310
6.2.5. The institutional theory.....	311
6.2.6. Institutions and norms: the necessary explanations .....	312
§ 6.3. Methodology, methods and the main tasks of the course .....	315
Check questions and tasks to Chapter 6 .....	323
Chapter 7. The organization theory as a fundamental basis of management.....	325
§ 7.1. Cybernetic and synergetic approaches to management organization .....	325
§ 7.2. The significance of the organization theory course in training managers .....	330
§ 7.3. Basics of the methodology of organization design .....	333
Check questions and tasks to Chapter 7 .....	352
Chapter 8. Regularities, laws and principles of the organization .....	353
§ 8.1. Regularities conditioning the organization development .....	353
§ 8.2. The basic laws of the organization.....	365
§ 8.3. Principles of industrial system organization.....	385
Check questions and tasks to Chapter 8 .....	393
Chapter 9. Basics of industrial systems in the light of the organization theory .....	395
§ 9.1. The industrial system. Basic notions and definitions.....	395
§ 9.2. Industrial system structural organization.....	413
§ 9.3. A level representation of an industrial system.....	423
Check questions and tasks to Chapter 9 .....	439
Chapter 10. The use of the organization theory in industrial system management.....	441
§ 10.1. The construction of business models.....	441
§ 10.2. The construction of general models providing the synergetic effect.....	448
References to Section 2 .....	456
<b>Section 3. Organizational Behavior as Part of the Management Theory .....</b>	<b>461</b>
Chapter 11. Theoretical aspects of organizational behavior .....	463
§ 11.1 A cognitive approach to organizational behavior .....	464
§ 11.2. A behavioral approach .....	466
§ 11.3. The social learning approach.....	467
§ 11.4. A criterial basis of a person's behavior.....	474



Check questions and tasks to Chapter 11 .....	479
Chapter 12. Scientific basics and models of organizational behavior.....	481
§ 12.1. Criteria for assessing theories in organizational behavior .....	481
§ 12.2. The dictionary of studies .....	482
§ 12.3. Collection, analysis and interpretation of data .....	485
§ 12.4. Ethic issues in carrying out research .....	487
§ 12.5. Organizational behavior models.....	487
12.5.1. Organizational behavior models of an organization manager .....	488
12.5.2. The model of an individual. "The big five model" .....	490
12.5.3. The competence model "20 faces" .....	491
12.5.4. The deviation model.....	492
12.5.5. The Bill Mobly model of employee turnover.....	402
Check questions and tasks to Chapter 12 .....	404
Chapter 13. Leadership .....	497
§ 13.1. The nature of leadership.....	497
§ 13.2. The theory of leadership qualities.....	501
§ 13.3. Fiddler's situational model of effective leadership.....	502
§ 13.4. The Blake and Mouton managerial grid model .....	505
§ 13.5. The substitutes for leadership concept.....	508
Check questions and tasks to Chapter 13 .....	509
Chapter 14. The role of staff management service in forming organiza- tional behavior.....	513
§ 14.1. The organization of activity of staff management services at Russian Enterprises .....	519
§ 14.2. The working capacity diagram and ways of overcoming hu- man tiredness In the process of work .....	533
§ 14.3. The team cohesion as a reflection of the stability of the organi- zation Functioning.....	548
Check questions and tasks to Chapter 14 .....	560
Chapter 15. Behavior learning. The modification of human behavior in the organization and organizational behavior manage- ment.....	561
§ 15.1. Methods of behavior learning .....	563
§ 15.2. The process of conscious learning behavior in an organization .....	565
§ 15.3. The types of behavior compensation in the learning process .....	566
§ 15.4. Organizational behavior modification .....	569
§ 15.5. Management of employee behavioral relations .....	571
Check questions and tasks to Chapter 15 .....	574
Chapter 16. Organizational culture .....	579
§ 16.1. E Schein's definition of organizational culture .....	579
§ 16.2. The levels of organizational culture.....	581
§ 16.3. Culture differentiation. Charles Handy's typology of cultures .....	583
§ 16.4. The school of excellence. Peters and Waterman best run com- panies.....	589



§ 16.5. Organizational culture description through the organization image. Eight models of organizational development of G. Morgan.....	594
§ 16.6. Jesper Runde: "Corporate Religion" .....	699
§ 16.7. Conclusions for managers.....	601
§ 16.8 Organizational culture management.....	602
Check questions and tasks to Chapter 16 .....	604
Chapter 17. Team building .....	609
§ 17.1. Conceptual basics of team building. Classification of teams .....	611
§ 17.2. Approaches to and stages of team building. The necessary conditions for effective team building.....	613
§ 17.3. The distribution of roles in a team .....	619
§ 17.4. Peculiarities of the team building process .....	625
Check questions and tasks to Section 3 .....	632
References to Section 3 .....	636
Conclusion .....	641
Appendices .....	643
Glossary.....	670
Index of names .....	683