

SPIS TREŚCI

Przedmowa do wydania polskiego	21
---------------------------------------	-----------

Przedmowa	25
------------------	-----------

CZĘŚĆ I. WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA

Rozdział 1. Zarządzanie i praca menedżera	34
--	-----------

Istota zarządzania	36
--------------------	----

Proces zarządzania	39
--------------------	----

Planowanie i podejmowanie decyzji: określanie trybu działania	40
---	----

<i>Zarządzanie w praktyce. I.B. Hunt nadal świetnie prosperuje</i>	41
--	----

Organizowanie: koordynacja działań i zasobów	42
--	----

Przewodzenie: kierowanie ludźmi	43
---------------------------------	----

Kontrolowanie: obserwowanie i ocena działań	44
---	----

Rodzaje menedżerów	45
--------------------	----

Zróżnicowanie według szczebla zarządzania	46
---	----

Podział według obszarów zarządzania	47
-------------------------------------	----

Jak zostać menedżerem	49
-----------------------	----

<i>Spojrzenie globalne. Umiejętności menedżera globalnego</i>	51
---	----

Główne role i umiejętności	52
----------------------------	----

Role menedżerskie	52
-------------------	----

Umiejętności menedżerskie	55
---------------------------	----

Istota pracy kierowniczej	57
---------------------------	----

Zakres zarządzania	58
--------------------	----

Zarządzanie w organizacjach nastawionych na zysk	58
--	----

Zarządzanie w organizacjach nie nastawionych na zysk (niekomercyjnych)	60
--	----

Podsumowanie	61
--------------	----

Pytania kontrolne	62
-------------------	----

Rozdział 2. Ewolucja zarządzania 65

Rola teorii i historii w zarządzaniu	66
Znaczenie teorii i historii	66
Historyczny kontekst zarządzania	68
Zarządzanie w praktyce. Wkład spoza dyscypliny	69
Prekursorzy teorii zarządzania	70
<i>Spojrzenie globalne. Powstanie zarządzania na Dalekim Wschodzie</i>	72
Spojrzenie klasyczne	73
Naukowe zarządzanie	73
Zarządzanie administracyjne	75
Osiągnięcia i ograniczenia spojrzenia klasycznego	77
Spojrzenie behawioralne	78
Eksperymenty Hawthorne	79
Ruch na rzecz stosunków międzyludzkich	80
Pojawienie się zachowania organizacyjnego	81
Osiągnięcia i ograniczenia spojrzenia behawioralnego	82
Spojrzenie ilościowe	83
Ilościowa teoria zarządzania	83
Zarządzanie operacyjne	84
Osiągnięcia i ograniczenia spojrzenia ilościowego	85
Podjęścia integrujące	86
Spojrzenie systemowe	86
Spojrzenie sytuacyjne	88
Schemat integrujący	89
Współczesna myśl w dziedzinie zarządzania	91
Popularne teorie zarządzania lat osiemdziesiątych	92
Współczesne wyzwania zarządzania	93
Podsumowanie	95
Pytania kontrolne	96
<i>Przykład 2.1. UPS: gigant, który walczy z konkurencją</i>	96
<i>Przykład międzynarodowy 2.2. Lloyd's ciągle się rozwija</i>	97

CZĘŚĆ II. ŚRODOWISKOWY KONTEKST ZARZĄDZANIA

Rozdział 3. Otoczenie organizacji a skuteczność 100

Charakter otoczenia organizacji	101
Otoczenie zewnętrzne	103
Otoczenie ogólne	104
Otoczenie celowe	108
<i>Zarządzanie w praktyce. W dobie recesji komputerowej Dell zbiera punkty</i>	110
Otoczenie wewnętrzne	115
Zarząd	115
Pracownicy	116
Kultura	116
Stosunki pomiędzy organizacją i jej otoczeniem	118
Jak otoczenie oddziałuje na organizację?	119
Jak organizacja reagują na swoje otoczenie?	123

Skuteczność organizacji	126
<i>Spojrzenie globalne. Próba odzyskania dawnego blasku</i>	128
Podsumowanie	129
Pytania kontrolne	130
<i>Przykład 3.1. Rozkreścanie Colemana</i>	131
<i>Przykład międzynarodowy 3.2. Czy wszyscy mogą skorzystać na ugodzie Nintendo w sprawie ustalania cen?</i>	132

Rozdział 4. Etyczny i społeczny kontekst zarządzania 134

Etyka indywidualna w organizacjach	135
Kształtowanie się etyki indywidualnej	136
Etyka zarządzania	137
Etyka w kontekście organizacyjnym	139
Kierowanie zachowaniem etycznym	140
<i>Zarządzanie w praktyce. Koszmarna historia implantów firmy Dow Corning</i>	141
Odpowiedzialność społeczna a organizacje	143
Historyczne poglądy na społeczną odpowiedzialność	144
Obszary społecznej odpowiedzialności	146
Argumenty za i przeciw społecznej odpowiedzialności	149
Podejście organizacji do kwestii społecznej odpowiedzialności	151
Państwo a społeczna odpowiedzialność	154
<i>Spojrzenie globalne. Międzynarodowa filantropia korporacji</i>	154
W jaki sposób państwo oddziałuje na organizacje?	155
Jak organizacje wpływają na rząd?	157
Kierowanie społeczną odpowiedzialnością	158
Formalne wymiary organizacji	158
Nieformalne wymiary organizacji	160
Ocena społecznej odpowiedzialności	161
Podsumowanie	162
Pytania kontrolne	163
<i>Przykład 4.1. Herman Miller: produkcja mebli i budowanie przyszłości</i>	163
<i>Przykład międzynarodowy 4.2. Przegrupowanie priorytetów w Body Shop</i>	164

Rozdział 5. Globalny kontekst zarządzania 166

Istota międzynarodowej działalności gospodarczej	167
Znaczenie pojęcia przedsiębiorstwa międzynarodowego	168
Tendencje w międzynarodowej działalności gospodarczej	170
Zarządzanie procesem umiędzynarodowienia	171
Zarządzanie na rynku międzynarodowym	176
<i>Spojrzenie globalne. Meblowanie świata</i>	177
Struktura gospodarki globalnej	178
Dojrzałe gospodarki i systemy rynkowe	178
Gospodarka krajów rozwijających się	180
Inne gospodarki	181
Środowiskowe wyzwania dla zarządzania międzynarodowego	182
Otoczenie ekonomiczne	182
Otoczenie polityczno-prawne	184
Otoczenie kulturowe	186
Konkurowanie w gospodarce globalnej	188
Globalizacja a wielkość organizacji	188

Wyzwania kierownicze w gospodarce globalnej	190
Zarządzanie w praktyce. Mówić językiem sukcesu	191
Podsumowanie	193

Pytania kontrolne	193
-------------------	-----

Podsumowanie	193
--------------	-----

Pytania kontrolne	193
-------------------	-----

Przykład 5.1. Whirlpool i przemysł urządzeń gospodarstwa domowego	194
---	-----

Przykład międzynarodowy 5.2. Budowa globalnych samolotów	195
--	-----

CZĘŚĆ III. PLANOWANIE I PODEJMOWANIE DECYZJI

Rozdział 6. Zarządzanie celami organizacji i planowanie

Proces planowania	199
-------------------	-----

Cele organizacji	200
------------------	-----

Funkcje celów	200
---------------	-----

Rodzaje celów	201
---------------	-----

Odpowiedzialność za ustalanie celów	205
-------------------------------------	-----

Zarządzanie wielorakimi celami	205
--------------------------------	-----

Planowanie w organizacji	206
--------------------------	-----

Rodzaje planów organizacji	206
----------------------------	-----

Ramy czasowe planowania	208
-------------------------	-----

Spojrzenie globalne. Najpotężniejsze sojusze gospodarcze świata	209
---	-----

Odpowiedzialność w procesie planowania	210
--	-----

Planowanie sytuacji nieprzewidzianych	212
---------------------------------------	-----

Planowanie taktyczne	214
----------------------	-----

Opracowywanie planów taktycznych	214
----------------------------------	-----

Realizacja planów taktycznych	215
-------------------------------	-----

Planowanie operacyjne	216
-----------------------	-----

Plany jednorazowe	216
-------------------	-----

Plany ciągłe (trwale obowiązujące)	218
------------------------------------	-----

Zarządzanie w praktyce. Reebok przebiega na zewnątrz — i w górę	220
---	-----

Zarządzanie ustalaniem celów i procesami planistycznymi	221
---	-----

Bariera w ustalaniu celów i planowaniu	221
--	-----

Przewidywanie barier	223
----------------------	-----

Wykorzystywanie zarządzenia przez cele do realizacji planów	225
---	-----

Podsumowanie	227
--------------	-----

Pytania kontrolne	228
-------------------	-----

Przykład 6.1. Jadłospis ConAgra ciągle się rozrasta	229
---	-----

Przykład międzynarodowy 6.2. Długofalowa hazardowa rozgrywka firmy Sony	230
---	-----

Rozdział 7. Zarządzanie strategią i planowanie strategiczne

Charakter zarządzania strategicznego	233
--------------------------------------	-----

Składowe strategii	234
--------------------	-----

Poziom strategii	236
------------------	-----

Formułowanie i realizacja strategii	237
-------------------------------------	-----

Formułowanie strategii	238
------------------------	-----

Cele strategiczne	238
-------------------	-----

Analiza otoczenia	238
-------------------	-----

Analiza organizacji	239
---------------------	-----

Wzajemne dopasowanie organizacji i otoczenia	239
--	-----

Strategia na poziomie przedsiębiorstwa	241
„Wielka” strategia	241
Podejście oparte na portfelu przedsiębiorstwa	243
<i>Spojrzenie globalne. Cesarz luksusu</i>	246
Strategia na poziomie strategicznej jednostki operacyjnej	247
Model adaptacyjny	247
<i>Zarządzanie w praktyce. Wrigley trzyma się swojego żucia</i>	251
Strategie konkurencyjne Portera	251
Cykl życia produktu	253
Strategie funkcjonalne	256
Strategia marketingowa	256
Strategia finansowa	257
Strategia produkcyjna	258
Strategia dotycząca zasobów ludzkich	258
Strategia badawczo-rozwojowa	259
Wdrażanie strategii	259
Wdrażanie przez strukturę	260
Wdrażanie przez przywództwo	261
Wdrażanie przez systemy informacyjne i kontrolne	261
Wdrażanie przez zasoby ludzkie	261
Wdrażanie przez technikę	262
Podsumowanie	262
Pytania kontrolne	263
<i>Przykład 7.1. Odgrzewane zupki Campbella</i>	263
<i>Przykład międzynarodowy 7.2. Strategia „lokalizacji” Hondy</i>	264

Rozdział 8. Podejmowanie decyzji kierowniczych 266

Istota podejmowania decyzji	267
Definicja podejmowania decyzji	267
Typy decyzji	268
Warunki podejmowania decyzji	269
Racjonalne spojrzenie na podejmowanie decyzji	272
Klasyczny model podejmowania decyzji	272
Etapy racjonalnego podejmowania decyzji	273
<i>Spojrzenie globalne. Najlepszy detalista brytyjski</i>	275
Behawioralne aspekty podejmowania decyzji	279
Model administracyjny	280
Siły polityczne w podejmowaniu decyzji	282
Intuicja i narastanie zaangażowania	283
<i>Zarządzanie w praktyce. Dojrzewanie imperium Turnera</i>	284
Skłonność do podejmowania ryzyka a podejmowanie decyzji	285
Etyka a podejmowanie decyzji	286
Grupowe podejmowanie decyzji w organizacjach	286
Formy grupowego podejmowania decyzji	287
Korzyści grupowego podejmowania decyzji	288
Wady grupowego podejmowania decyzji	289
Zarządzanie procesami grupowego podejmowania decyzji	290
Podsumowanie	291
Pytania kontrolne	291
<i>Przykład 8.1. Firma techniczna wychodzi na rynek</i>	292
<i>Przykład międzynarodowy 8.2. Sprzedaż zabawek do Japonii</i>	293

Rozdział 9. Narzędzia zarządzania służące do planowania i podejmowania decyzji 295

Prognozowanie	296
Prognozowanie sprzedaży i dochodów	296
Prognozowanie rozwoju techniki	298
Inne typy prognozowania	299
Techniki prognostyczne	299
<i>Spojrzenie globalne. Opracowanie systemu „dokładnie na czas” u Toyoty</i>	301
Inne techniki planistyczne	305
Programowanie liniowe	305
Analiza punktu krytycznego	308
Symulacja	311
PERT	311
Narzędzia podejmowania decyzji	314
Macierz wypłat	314
Drzewo decyzyjne	317
Inne narzędzia podejmowania decyzji	318
Silne i słabe strony narzędzi planistycznych	321
Słabości i problemy	321
Mocne strony i korzyści	322
<i>Zarządzanie w praktyce. Decyzje marketingowe w L.L. Bean</i>	322
Podsumowanie	323
Pytania kontrolne	324
<i>Przykład 9.1. Układanie harmonogramu wykorzystania lotniczego personelu pokładowego</i>	324
<i>Przykład międzynarodowy 9.2. Planowanie przyszłości lasów Nowej Zelandii</i>	326

CZĘŚĆ IV. PROCES ORGANIZOWANIA

Rozdział 10. Elementy struktury organizacyjnej 328

Elementy konstrukcyjne organizacji	329
Projektowanie stanowisk pracy	330
Specjalizacja stanowisk pracy	331
Korzyści i ograniczenia specjalizacji	331
Alternatywy dla specjalizacji	332
Grupowanie stanowisk pracy	336
Uzasadnienie grupowania	336
Rozpowszechnione podstawy grupowania	337
Ustalanie relacji podporządkowania	341
Hierarchia podporządkowania	341
<i>Zarządzanie w praktyce. Poprawa odpowiedzialności u Rydera</i>	341
Wąska czy szeroka rozpiętość zarządzania?	342
Organizacje wysmukłe czy spłaszczone?	343
Określenie właściwej rozpiętości zarządzania	345
<i>Spojrzenie globalne. Jak w Toyocie unikają syndromu „wielkiego człowieka”</i>	346
Układ władzy w organizacji	347
Proces delegowania	347
Decentralizacja i centralizacja	349
Działalność koordynacyjna	351
Potrzeba koordynacji	351
Strukturalne techniki koordynacji	352

Różnicowanie stanowisk	353
Różnice pomiędzy stanowiskami liniowymi i sztabowymi	354
Intensywność administracyjna	355
Podsumowanie	355
Pytania kontrolne	356
Przykład 10.1. Reorganizacja w celu osiągnięcia zysku w wolno rosnącym przemyśle	357
Przykład międzynarodowy 10.2. Tworzenie struktury globalnej w ICI	358

Rozdział 11. Zarządzanie projektowaniem organizacji 360

Charakter projektu organizacji	361
Uniwersalne spojrzenie na projekt organizacji	362
Model biurokratyczny	362
Model behawioralny	364
Wpływ sytuacji na projekt organizacji	366
Technika podstawowa	366
Otoczenie	368
Wielkość organizacji	371
Cykl życia organizacji	372
Strategia a projekt organizacji	372
Strategia na poziomie przedsiębiorstwa	373
Strategia na poziomie jednostki	373
Strategia na poziomie funkcjonalnym	374
<i>Zarządzanie w praktyce. U Bordena wielkie jest piękne</i>	374
Podstawowe formy struktury organizacyjnej	375
Struktura funkcjonalna (forma U)	375
Struktura konglomeratowa (struktura typu H)	377
Struktura wielobranżowa (typu M)	378
<i>Spojrzenie globalne. Którędy do Pearsona?</i>	379
Struktura macierzowa	380
Struktury hybrydowe	383
Problemy pojawiające się w projektowaniu organizacji	383
Zarządzanie informacją	383
Organizacje globalne	385
Dostosowanie organizacji	386
Podsumowanie	388
Pytania kontrolne	388
Przykład 11.1. Podatna organizacja Xeroxa	389
Przykład międzynarodowy 11.2. Jak w firmie Bechtel nauczyli się myśleć w małej skali	390

Rozdział 12. Kierowanie zmianami organizacyjnymi 392

Charakter zmian organizacyjnych	393
Siły działające na rzecz zmian	394
Zmiana planowana czy zmiana dostosowawcza?	395
Zarządzanie zmianami w organizacjach	396
Kroki w procesie zmian	396
Przyczyny oporu stawianego zmianom	398
Przewycięzanie oporu stawianego zmianom	399
Obszary zmian w organizacji	401
Zmiana strategii	402
Zmiana struktury i projektu organizacji	402
Zmiany techniki i operacji	403

<i>Zarządzanie w praktyce. Zmiany w Chemical Banking</i>	404
Zmiany ludzi	405
Doskonalenie organizacji	406
Przesłanki doskonalenia organizacji	406
Techniki OD	407
Skuteczność OD	410
Ożywienie organizacji	411
Potrzeba ożywienia	411
Podejście do ożywienia	412
<i>Spojrzenie globalne. Zmiany w Adidasie na dwóch kontynentach</i>	413
Podsumowanie	413
Pytania kontrolne	414
<i>Przykład 12.1. Navistar ponownie włącza się do ruchu</i>	415
<i>Przykład międzynarodowy 12.2. Przygotowania do Wspólnoty Europejskiej</i>	416

Rozdział 13. Gospodarowanie zasobami ludzkimi 418

Gospodarowanie zasobami ludzkimi w kontekście otoczenia	419
Strategiczne znaczenie gospodarowania zasobami ludzkimi	420
Prawne otoczenie gospodarowania zasobami ludzkimi	421
Zmiany społeczne a gospodarowanie zasobami ludzkimi	426
<i>Zarządzanie w praktyce. Molestowanie seksualne w miejscu pracy</i>	427
Przyciąganie zasobów ludzkich	428
Planowanie zasobów ludzkich	428
Rekrutowanie zasobów ludzkich	431
Rozpowszechnione metody doboru kadr	433
<i>Spojrzenie globalne. Rozpaczliwe szukanie japońskich menedżerów</i>	434
Rozwój zasobów ludzkich	436
Szkolenie i doskonalenie	436
Ocena wyników	439
Zwrotna informacja o wynikach pracownika	443
Utrzymywanie zasobów ludzkich	444
Określenie wynagrodzenia	444
Określenie świadczeń	446
Planowanie kariery	447
Kierowanie stosunkami pracowniczymi	447
W jaki sposób pracownicy tworzą związki zawodowe?	448
Negocjacje zbiorowe	450
Podsumowanie	451
Pytania kontrolne	452
<i>Przykład 13.1. Uczciwość w starciach między związkiem a kierownictwem</i>	452
<i>Przykład międzynarodowy 13.2. Czy Japończycy mogą współżyć z Amerykanami w Michigan?</i>	453

CZĘŚĆ V. PROCES PRZYWÓDZTWA

Rozdział 14. Motywowanie pracownika do pracy 456

Istota motywowania	457
Znaczenie motywowania do pracy	458
Wcześniejsze podejścia do motywowania	459
Podejście do motywowania od strony treści	460

Podejście od strony hierarchii potrzeb	460
<i>Spojrzenie globalne. Rosyjscy robotnicy mają jeszcze jedną szansę</i>	464
Teoria dwuczynnika	465
Jednostkowe potrzeby ludzkie	467
Podejście do motywowania od strony procesu	468
Teoria oczekiwani	469
Teoria sprawiedliwości	473
Podejście do motywowania oparte na koncepcji wzmocnienia	475
Rodzaje wzmocnień w organizacjach	475
Tworzenie wzmocnień w organizacjach	477
Nowe podejścia do motywowania	479
Teoria ustalania celów	479
Podejście japońskie	480
Popularne strategie motywacji	480
<i>Zarządzanie w praktyce. Motywowanie siły roboczej w przyszłości</i>	482
Wykorzystanie systemów nagradzania do kształtowania motywacji	483
Wpływ nagradzania w organizacji	483
Projektowanie skutecznych systemów nagradzania	484
Nowe podejścia do nagradzania pracowników	485
Podsumowanie	486
Pytania kontrolne	487
<i>Przykład 14.1. Jak obudzić BankAmerica?</i>	487
<i>Przykład międzynarodowy 14.2. Jak słuchają i jak się troszczą w Hitachi?</i>	488
Rozdział 15. Przywództwo i proces oddziaływania	490
Istota przywództwa	491
Znaczenie przywództwa	491
Przywództwo a zarządzanie	492
Władza a przywództwo	493
<i>Spojrzenie globalne. Wprowadzanie SAS do pierwszej ligi</i>	496
W poszukiwaniu cech przywódczych	498
Zachowania przywódców	499
Badania Uniwersytetu w Michigan	499
Badania Uniwersytetu stanu Ohio	500
Siatka kierownicza	501
Sytuacyjne podejście do przywództwa	502
Teoria NLW	504
Teoria ścieżki do celu	507
<i>Zarządzanie w praktyce. Krajowy przywódca w sprzedaży detalicznej</i>	509
Model Vrooma—Yettona—Jago	510
Inne podejścia sytuacyjne	513
Nowe spojrzenia na przywództwo	514
Substytuty przywództwa	514
Przywództwo transformacyjne	515
Zachowanie polityczne w organizacjach	516
Najczęściej spotykane zachowania polityczne	517
Kierowanie zachowaniem politycznym	517
Podsumowanie	518
Pytania kontrolne	519
<i>Przykład 15.1. Przywódca w ruchu</i>	519
<i>Przykład międzynarodowy 15.2. Prezes Kim odzyskuje kontrolę</i>	520

Rozdział 16. Zarządzanie procesami interpersonalnymi i grupowymi 522

Interpersonalny charakter organizacji	523
Dynamika interpersonalna	524
Wyniki zachowań interpersonalnych	525
Grupy w organizacjach	525
<i>Spojrzenie globalne. ODS — eksperyment w procesach grupowych</i>	526
Typy grup	527
Dlaczego ludzie łączą się w grupy?	529
Etapy kształtowania się grup	530
Cechy dojrzałych grup	532
Struktura ról	532
Normy zachowań	536
Spójność wewnętrzna	538
Przywództwo nieformalne	540
Wykorzystanie zespołów w organizacjach	541
Tworzenie zespołów roboczych	541
Kierowanie zespołami roboczymi	542
Konflikty interpersonalne i międzygrupowe	543
<i>Zarządzanie w praktyce. Łączenie się w zespoły dla uratowania produktu</i>	544
Przyczyny konfliktu	545
Kierowanie konfliktem	546
Podsumowanie	548
Pytania kontrolne	548
<i>Przykład 16.1. Chrysler uczy się na swym zespole Vipera</i>	549
<i>Przykład międzynarodowy 16.2. Ford i Mazda stawiają na zespoły</i>	550

Rozdział 17. Zarządzanie komunikowaniem się w organizacjach 552

Komunikowanie się a praca menedżera	553
Definicja komunikowania się	553
Rola komunikowania się w zarządzaniu	554
Proces komunikowania się	555
Formy komunikacji interpersonalnej	557
Komunikacja ustna	557
Komunikacja pisemna	558
Wybór właściwej formy	559
Formy komunikacji grupowej i organizacyjnej	560
Komunikacja pionowa	560
Komunikacja pozioma	562
Sieci komunikacyjne	563
Winorośl	564
Inne formy komunikowania się	566
Behawioralne elementy komunikacji	567
Percepcja	567
<i>Zarządzanie w praktyce. Mattel mówi — i słucha</i>	568
Komunikacja pozawerbalna	570
Poprawa skuteczności komunikowania się	571
Bariery w komunikowaniu się	572
Przezwyciężanie barier w komunikowaniu się	574
Zarządzanie komunikowaniem się w organizacji	575
Formalne systemy informacyjne	575

Komunikacja elektroniczna	576
<i>Spojrzenie globalne. Robert Horton mową przywraca do życia British Petroleum</i>	577
Podsumowanie	578
Pytania kontrolne	579
<i>Przykład 17.1. Niszcząca plotka</i>	580
<i>Przykład międzynarodowy 17.2. Ambasador BASF</i>	581

CZĘŚĆ VI. PROCES KONTROLOWANIA

Rozdział 18. Istota kontrolowania 584

Kontrolowanie w organizacjach	585
Cel kontrolowania	586
Obszary kontroli	586
Znaczenie kontroli	587
Odpowiedzialność za kontrolę	589
Powiązanie planowania i kontrolowania	589
Etapy procesu kontrolowania	590
Ustalanie norm	591
Mierzenie wyników	592
Porównywanie wyników z normami	593
Ocena i reagowanie	593
Formy kontroli operacji	594
Kontrola wstępna	595
Kontrola równoległa	596
Kontrola końcowa	596
Wielorakie systemy kontrolne	597
Formy kontroli organizacyjnej	597
Kontrola biurokratyczna	597
Kontrola angażująca pracowników	599
<i>Zarządzanie w praktyce. Jak się wybić w branży komputerowej z tanim produktem</i>	599
Kontrola strategiczna	600
<i>Spojrzenie globalne. Już nie tylko po prostu włoska firma naftowa</i>	602
Zarządzanie procesami kontroli	602
Opracowanie skutecznych systemów kontrolnych	603
Zrozumienie oporu wobec kontroli	605
Przewycięzanie oporu wobec kontroli	606
Wybór stylu kontrolowania	607
Podsumowanie	610
Pytania kontrolne	611
<i>Przykład 18.1. McDonald's wypożyczalni kaset wideo?</i>	612
<i>Przykład międzynarodowy 18.2. Benetton zachowuje kontrolę</i>	613

Rozdział 19. Zarządzanie jakością, wydajnością i działalnością operacyjną 614

Zarządzanie jakością	615
Istota jakości	615
Znaczenie jakości	616
<i>Zarządzanie w praktyce. Rewolucja jakości</i>	617
Kompleksowe zarządzanie jakością	618
Zarządzanie wydajnością	621

Istota wydajności	621
Znaczenie wydajności	622
Tendencje wydajności	623
Poprawa wydajności	624
Zarządzanie jakością i wydajnością poprzez zarządzanie działalnością operacyjną	625
Znaczenie operacji	626
Wytwarzanie i produkcja	626
Operacje usługowe	627
Rola działalności operacyjnej w strategii organizacji	628
Projektowanie systemów operacyjnych	630
Struktura produkcji i usług	630
Zdolności produkcyjne	630
Obiekty	631
<i>Spojrzenie globalne. Nie taki znów słodki interes dla obcokrajowców</i>	634
Wykorzystanie systemów operacyjnych	635
Zarządzanie operacyjne jako kontrola	635
Zarządzanie zaopatrzeniem	636
Zarządzanie zapasami	637
Techniki kontroli operacji	638
Podsumowanie	641
Pytania kontrolne	641
<i>Przykład 19.1. General Motors ciągle szuka recepty na sukces</i>	642
<i>Przykład międzynarodowy 19.2. Jakość przez ameby</i>	643

Rozdział 20. Zarządzanie techniką i innowacjami 645

Technika i organizacja	646
Technika produkcji	646
Technika usługowa	652
Twórczość i innowacja	652
Twórcza jednostka	653
Proces twórczy	655
Innowacje organizacyjne	658
<i>Zarządzanie w praktyce. Twórczy projektanci Infiniti</i>	658
Proces innowacji	659
Formy innowacji	661
Niepowodzenia innowacji	664
Wspieranie innowacji w organizacjach	665
System nagradzania	666
Przedsiębiorczość wewnątrzorganizacyjna	667
<i>Spojrzenie globalne. Podłączyć się do japońskich prac B+R</i>	668
Kultura organizacyjna	668
Podsumowanie	669
Pytania kontrolne	670
<i>Przykład 20.1. Cierpliwość się opłaca</i>	670
<i>Przykład międzynarodowy 20.2. Rower stworzony dla Ciebie</i>	671

Rozdział 21. Zarządzanie systemami informacyjnymi 673

Informacja a menedżer	674
Rola informacji w pracy menedżera	674
Cechy użytecznej informacji	676
Zarządzanie informacją jako kontrola	678

Elementy konstrukcyjne systemów informacyjnych	679
Czynniki określające potrzeby w zakresie systemu informacyjnego	680
Czynniki organizacyjne	681
Czynniki kierownicze	682
Podstawowe rodzaje systemów informacyjnych	683
Systemy przetwarzania danych transakcyjnych	683
Systemy informacji kierownictwa	684
Systemy wspomagania decyzji	685
<i>Zarządzanie w praktyce. Producent chrupek zwraca się do swoich czytelników</i>	686
Systemy informacji najwyższego kierownictwa	687
Zarządzanie systemami informacyjnymi	688
Tworzenie systemów informacyjnych	688
Integracja systemów informacyjnych	690
Zastosowanie systemów informacyjnych	691
<i>Spojrzenie globalne. Merrill Lynch handluje na całym świecie</i>	691
Wpływ systemów informacyjnych na organizacje	692
Wpływ na wyniki	692
Wpływ na organizację	693
Wpływ na zachowanie	693
Ograniczenia systemu informacyjnego	694
Najnowsze postępy w zarządzaniu informacją	695
Telekomunikacja	695
Sieci i systemy eksperckie	696
Podsumowanie	697
Pytania kontrolne	698
<i>Przykład 21.1. Wschodząca supergwiazda handlu detalicznego</i>	699
<i>Przykład międzynarodowy 21.2. Systemy informacyjne kluczem do zwycięstwa w walce konkurencyjnej w branży dostaw paczek</i>	700

CZĘŚĆ VII. SZCZEGÓLNE WYZWANIA ZARZĄDZANIA

Rozdział 22. Zarządzanie kulturową różnorodnością 704

Istota kulturowej różnorodności	705
Znaczenie kulturowej różnorodności	706
Przyczyny wzrostu różnorodności	706
Wymiary różnorodności	708
Rozkład według wieku	708
Płeć	709
Czynnik etniczny	710
Inne wymiary różnorodności	711
Wpływ różnorodności na organizacje	711
Różnorodność w innych krajach	711
<i>Spojrzenie globalne. Pobudzanie różnorodności w Europie</i>	713
Różnorodność jako siła napędowa zmian społecznych	714
Różnorodność jako element przewagi konkurencyjnej	715
Różnorodność jako źródło konfliktu	716
Kierowanie różnorodnością w organizacjach	717
Indywidualne strategie rozwiązywania problemów różnorodności	714
Organizacyjne podejścia do zarządzania różnorodnością	719
W stronę organizacji wielokulturowej	722

Zarządzanie w praktyce. Jak sobie radzą z różnicami w Digitalu?	724
Podsumowanie	724
Pytania kontrolne	725
Przykład 22.1. Monsanto uczy się cenić różnorodność	726
Przykład międzynarodowy 22.2. Powolny wzrost liczby pracujących kobiet w Japonii	722

Rozdział 23. Przedsiębiorczość i tworzenie nowych przedsiębiorstw 729

Istota przedsiębiorczości	730
Znaczenie małych przedsiębiorstw	732
Wpływ małych przedsiębiorstw	733
Główne dziedziny działania małych przedsiębiorstw	735
Małe przedsiębiorstwa a gospodarka globalna	735
Sukcesy i porażki małych przedsiębiorstw	736
Powszechne przyczyny sukcesu	736
Spojrzenie globalne. Nie trzeba być wielkim, by sięgnąć za morza	737
Rozpowszechnione przyczyny niepowodzeń	738
Plan biznesowy	739
Problemy własności	741
Różne podejścia do uruchamiania przedsięwzięcia	741
Formy własności	742
Źródła finansowania	744
Zarządzanie małymi przedsiębiorstwami	745
Planowanie w małym przedsiębiorstwie	745
Organizowanie w małym przedsiębiorstwie	747
Przewodzenie w małym przedsiębiorstwie	752
Kontrolowanie w małym przedsiębiorstwie	753
Zarządzanie w praktyce. Nowe życie dla starego parku	754
Przedsiębiorczość w wielkich firmach	755
Podsumowanie	755
Pytania kontrolne	756
Przykład 23.1. Rozkwit Blue Bell	757
Przykład międzynarodowy 23.2. Sogeti i przyszłość oprogramowania	758

Załącznik 1. Kariery menedżerów 760

Charakter kariery menedżerów	760
Kierowanie karierą	763
Indywidualne planowanie kariery	763
Planowanie kariery na szczeblu organizacji	765
Szczególne problemy karier	766
Kobiety i mniejszość	766
Małżeństwa pracujące	767
Zwroty w karierze	767

Załącznik 2. Narzędzia kontroli budżetowej i finansowej 769

Kontrola budżetowa	769
Typy budżetów	770
Stale i zmienne koszty w budżetach	773
Opracowywanie budżetów	775
Budżety zerowe	777
Mocne i słabe strony budżetów	778

Inne narzędzia kontroli finansowej	779
Sprawozdania finansowe	779
Analiza wskaźnikowa	781
Rewizje finansowe	783
Skuteczne wykorzystanie technik kontroli finansowej	784

Przypisy 785

Indeks rzeczowy 814

Ricky W. Griffin jest stosunkowo młodym autorem. Urodzony w 1950 roku, zaczął się już ucznia porządku w dziedzinie zarządzania. Dyplom z studiów w Houston University w 1978 r. Od 1981 r. jest profesorem zarządzania w Texas A&M University — w College of Business Administration oraz Graduate School of Business. Jest także dyrektorem Center for Houston Research Management na tym uniwersytecie, a posiada członkiem wielu znaczących instytucji naukowych w Stanach Zjednoczonych z Academy of Management na czele.

Profesor Griffin przyznaje się do trzech specjalizacji: zarządzanie ogólne (general management), kierowanie zachowaniami organizacyjnymi (organizational behavior) i zarządzanie międzynarodowe (international management). Jego pierwszą książką się książka — podręcznik *Management* — ukazała się w 1984 r., wyd. 2 — w 1987 r., wyd. 3, istotnie ulepszone — w 1990 r., wyd. 4, ponownie uaktualnione w 1993 r., zostało właśnie przetłumaczone na język polski.

O powodzeniu książki świadczą liczne jej późniejsze edycje, wykonanie przez innych autorów lub wspólnie z innymi, wykorzystujące w dużym zakresie fragmenty podręcznika. Wyliczymy niektóre z nich:

- *Business* — wspólnie z R. J. Ebertem, wyd. 3, Prentice Hall, 1993;
- *O. D. Van Font* we współpracy z R. W. Griffinem *Contemporary Management*, Houghton Mifflin, 1991;
- J. Barney, R. W. Griffin *The Management of Organizations: Strategy, Structure and Behavior*, 1991;
- Jakże są najważniejsze zalety podręcznika?

1. Wyjątkowo bogactwo wykorzystanego materiału i szczególnie staranne dobór materialu źródłowy, poczynając od historycznego Mamy na myśli m.in. książki prof. Daniela Werna *The Evolution of Management Thought*, vol. 1, Pitkin, 1967. W rezultacie znalazł się „Ewolucja zarządzania”, którego