

Zarządzanie wynikami firmy. Podręcznik menedżera

Autorzy: [Mike Bourne](#), [Pippa Bourne](#)

Jeżeli masz trudności z wdrażaniem opracowanej strategii, najwyższy czas sięgnąć po tę książkę. Znajdziesz w niej charakterystykę narzędzi i metod, dzięki którym nie tylko z powodzeniem doprowadzisz do realizacji przyjętej strategii, lecz również zapewnisz sobie możliwość zarządzania uzyskiwanymi wynikami.

Andrew Brodie,
dyrektor ds. zarządzania zasobami ludzkimi, Faccenda Group

Teoretyczne założenia zarządzania wynikami przedsiębiorstw są dość proste, zdecydowanie gorzej wygląda to natomiast w praktyce. Niniejsza książka w bardzo przystępny sposób wyjaśnia podstawy teoretyczne oraz podaje przykłady liderów, którzy uporali się z dość trudnymi problemami wdrożeniowymi.

Mike Ophield,
dyrektor zarządzający, Crowcon

Praktyczne sposoby na zdobycie przewagi konkurencyjnej

System zarządzania wynikami może nadać Twojej firmie nowe tempo rozwoju. Jest tylko jeden warunek - musi zostać poprawnie zaprojektowany i wdrożony. Ta książka oferuje Ci kompleksowy opis narzędzi niezbędnych do projektowania i wdrażania systemu zarządzania wynikami przedsiębiorstwa.

Znajdziesz tu opisy procesów i metod, które przesądzą o Twoim sukcesie, w tym porady na temat monitorowania osiągniętych wyników, ich oceny przez zarządzających oraz weryfikacji aktualności realizowanej strategii. Otrzymasz również dostęp do informacji praktycznych, takich jak pomiar wyników finansowych, zadowolenia pracowników i klientów, kształtowania kompetencji i zasobów oraz zrównoważonego rozwoju.

To lektura obowiązkowa dla wszystkich, którzy chcą dzięki pomiarowi wyników i zarządzaniu nimi w pełni wykorzystać potencjał swojej firmy.

Mike Bourne jest profesorem zarządzania wynikami przedsiębiorstw oraz dyrektorem Centre for Business Performance przy Szkole Zarządzania Uniwersytetu Cranfield. Przed rozpoczęciem kariery akademickiej Mike przez piętnaście lat pracował w firmach komercyjnych, gdzie zajmował się zarządzaniem produkcją, strategią, przejęciami, zasobami ludzkimi i organizacją.

Pippa Bourne jest dyrektorem regionalnym ICAEW, organizacji zrzeszającej biegłych księgowych z całego świata. Pippa posiada dyplom MBA, jest certyfikowaną specjalistką ds.

marketingu, ma też doświadczenie w pracy w dziedzinie marketingu i na stanowiskach kierowniczych. Z powodzeniem prowadziła szereg uniwersyteckich ośrodków komercyjnych i stowarzyszeń zawodowych.

Spis treści:

Przedmowa (11)

Podziękowania (13)

Wprowadzenie (15)

1. Wyniki i znaczenie ich pomiarów (17)

- 1.1. Wprowadzenie (17)
- 1.2. Dobre wyniki - co to takiego? (17)
- 1.3. Z czyjego punktu widzenia? (18)
- 1.4. Porównywanie (18)
- 1.5. Dzisiejszy sukces i stabilność w przyszłości (19)
- 1.6. Jak osiągać dobre wyniki? (20)
- 1.7. Funkcje systemu pomiaru wyników (22)
- 1.8. Przedmiot pomiaru (25)
- 1.9. Znaczenie zarządzania i przywództwa (27)
- 1.10. Podsumowanie (29)
- Dalsza lektura (29)

2. Praktyczne narzędzia pomiaru wyników (31)

- 2.1. Wprowadzenie (31)
- 2.2. Składowe systemu pomiaru wyników (31)
- 2.3. Zrównoważona karta wyników (35)
- 2.4. Prostopadłościan wyników (38)
- 2.5. Cele główne i mapy sukcesu (39)
- 2.6. Projektowanie wskaźników (44)
- 2.7. Podsumowanie (51)
- Dalsza lektura (52)

3. Projektowanie systemu (53)

- 3.1. Wprowadzenie (53)
- 3.2. Czteroetapowy cykl życia (53)
- 3.3. Projektowanie (54)
- 3.4. Jak to wygląda w praktyce? (55)
- 3.5. Dyskusja (55)
- 3.6. Tworzenie mapy sukcesu (57)
- 3.7. Opracowywanie wskaźników (60)
- 3.8. Następny etap (61)
- Dalsza lektura (61)

4. Zarządzanie wdrażaniem systemu (63)

- 4.1. Wprowadzenie (63)
- 4.2. Etap wdrażania (63)

- 4.3. Przyczyny sukcesów i porażek działań wdrożeniowych (64)
- 4.4. Przeszkody i blokady (68)
- 4.5. Kroki na drodze do udanego wdrożenia systemu (69)
- 4.6. Wnioski (72)
- Dalsza lektura (72)

5. Ocena i zarządzanie zmianą (73)

- 5.1. Wprowadzenie (73)
- 5.2. Zmiana kontekstu (73)
- 5.3. Ocena oporu wobec zmiany (75)
- 5.4. Zwrot z zarządzania (77)
- 5.5. Ocena prawdopodobieństwa wdrożenia (78)
- 5.6. Wnioski (81)
- Dalsza lektura (82)

6. Wyznaczanie celów szczegółowych (83)

- 6.1. Wprowadzenie (83)
- 6.2. Po co wyznacza się cele szczegółowe? (84)
- 6.3. Dziesięć najczęściej występujących problemów (85)
- 6.4. Koło wyznaczania celów szczegółowych (87)
- 6.5. Uwagi końcowe (90)
- Dalsza lektura (90)

7. Wyniki a system wynagradzania (93)

- 7.1. Wprowadzenie (93)
- 7.2. Potencjalne pułapki (94)
- 7.3. Łączenie wyników z systemem wynagradzania (98)
- 7.4. Przykłady (104)
- 7.5. Podsumowanie (107)
- Dalsza lektura (108)

8. Zarządzanie przez wskaźniki - statystyczna kontrola procesu (109)

- 8.1. Wprowadzenie (109)
- 8.2. Zmienność i nasze reakcje na nią (110)
- 8.3. Statystyczna kontrola procesu (112)
- 8.4. Wyniki i ich poprawianie (121)
- Dalsza lektura (121)

9. Stosowanie wskaźników - analiza wyników (123)

- 9.1. Wprowadzenie (123)
- 9.2. Łańcuch wartości planowania wyników (124)
- 9.3. Analizy wyników (130)
- Dalsza lektura (136)

10. Stosowanie wskaźników w zarządzaniu - weryfikacja strategii (137)

- 10.1. Wprowadzenie (137)
- 10.2. Przykłady firm (138)
- 10.3. Sprawdzanie map sukcesu w praktyce (142)
- 10.4. Sprawdzanie map sukcesu - teoria i praktyka (147)
- 10.5. Problemy behawioralne (152)
- 10.6. Wnioski (153)
- Dalsza lektura (153)

11. Aktualizacja procesu pomiaru wyników (155)

- 11.1. Wprowadzenie (155)
- 11.2. Aktualizacja procesu (155)
- 11.3. Kiedy należy aktualizować cele szczegółowe? (156)
- 11.4. Weryfikacja wskaźników (159)
- 11.5. Weryfikacja wskaźników pod kątem mapy sukcesu (160)
- 11.6. Refleksja nad realizowaną strategią (161)
- 11.7. Sprawdzanie strategii (162)
- 11.8. Pokonywanie barier utrudniających aktualizację systemu (163)
- 11.9. Podsumowanie (172)
- Dalsza lektura (172)

12. Pomiary wyników osiągniętych przez ludzi (173)

- 12.1. Wprowadzenie (173)
- 12.2. Czynniki niezbędne w osiągnięciu znakomitych wyników (174)
- 12.3. Pomiary zadowolenia i zaangażowania pracowników (176)
- 12.4. Indywidualna ocena wyników (180)
- 12.5. Wskaźniki wyników związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi (185)
- 12.6. Działanie na podstawie wyników badania (187)
- Dalsza lektura i źródła informacji (188)

13. Pomiary zadowolenia klientów (189)

- 13.1. Wprowadzenie (189)
- 13.2. Co jest przedmiotem pomiaru? (189)
- 13.3. Wykorzystywanie informacji pozyskanych od klientów (199)
- 13.4. Podsumowanie (203)
- Dalsza lektura (204)

14. Pomiary procesów (205)

- 14.1. Wprowadzenie (205)
- 14.2. Model procesu (205)
- 14.3. Pomiary procesu (207)
- 14.4. Kluczowe wskaźniki procesowe (208)
- 14.5. Podsumowanie (211)
- Dalsza lektura (211)

15. Pomiary kształtowania kompetencji i zasobów (213)

- 15.1. Wprowadzenie (213)
- 15.2. Definiowanie pojęć (213)
- 15.3. Po co dokonuje się pomiarów kształtowania kompetencji i zasobów? (215)
- 15.4. Model przedstawiania zależności między zasobami a kompetencjami (219)
- 15.5. Podsumowanie (228)
- Dalsza lektura (228)

16. Pomiary wyników finansowych (229)

- 16.1. Wprowadzenie (229)
- 16.2. Wyniki finansowe z punktu widzenia akcjonariuszy (231)
- 16.3. Wskaźniki kluczowe dla akcjonariuszy (234)
- 16.4. Wskaźniki rachunkowe (237)
- 16.5. Wskaźniki istotne dla zarządzających (239)
- 16.6. Podsumowanie (242)
- Dalsza lektura (242)

17. Zrównoważony rozwój i jego pomiary (243)

- 17.1. Wprowadzenie (243)
- 17.2. Zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność biznesu - co to takiego? (244)
- 17.3. Korzyści (245)
- 17.4. Zróżnicowany rozwój jako nieodłączny element prowadzonej działalności (249)
- 17.5. Podsumowanie (255)
- Dalsza lektura i źródła dodatkowych informacji (255)

18. Tworzenie kultury sprzyjającej osiągnięciu świetnych wyników (257)

- 18.1. Wprowadzenie (257)
- 18.2. Tworzenie odpowiednich uwarunkowań (258)
- 18.3. Tworzenie odpowiedniej kultury (259)
- 18.4. Rekrutacja właściwych ludzi (262)
- 18.5. Źródła motywacji (263)
- 18.6. Stosunek do pracowników osiągających wyniki poniżej oczekiwań (265)
- 18.7. Świadomość własnego wpływu (266)
- 18.8. Wyznaczanie kierunku i zaangażowanie (267)
- 18.9. Komunikacja (269)
- 18.10. Podsumowanie (270)
- Dalsza lektura (270)

19. Relacje liderów (273)

- 19.1. Wprowadzenie (273)
- 19.2. Paul Woodward - dyrektor generalny, Sue Ryder Care (273)
- 19.3. PY Gerbeau - dyrektor generalny, X-Leisure (276)
- 19.4. Richard Boot Obe - IRC Global Executive Search Partners (279)
- 19.5. David Child (281)
- 19.6. Baronowa Sally Greengross (284)
- 19.7. Charles Carter (286)

- 19.8. Nigel Bond - dyrektor generalny, Domino Printing Sciences (288)
- 19.9. Mark Lever - dyrektor generalny, National Autistic Society (293)
- 19.10. Mike Ophield (297)
- 19.11. Andy Wood - dyrektor generalny, Adnams plc (300)

20. Podsumowanie (305)

- 20.1. Wprowadzenie (305)
- 20.2. Pomiary wyników (305)
- 20.3. Zarządzanie wynikami (307)
- 20.4. Przywództwo zorientowane na wyniki (308)
- Dalsza lektura (312)