

Spis treści

Wprowadzenie	7
1. Systemy kontroli zarządczej w przedsiębiorstwie – <i>Piotr Bednarek</i>	9
1.1. Pojęcie i zakres kontroli jako funkcji zarządzania	9
1.2. Cybernetyczna koncepcja systemu kontroli zarządczej	11
1.3. Behawioralna koncepcja systemu kontroli zarządczej	14
1.4. Koncepcja dźwigni kontroli	16
1.5. Pakiet systemów kontroli zarządczej	20
Bibliografia	26
2. Systemy pomiaru dokonań przedsiębiorstwa – <i>Marcin Kowalewski</i>	27
2.1. Zarys definicyjny i ewolucja systemów pomiaru dokonań	27
2.2. Prezentacja wybranych systemów pomiaru dokonań	29
2.3. Proces przygotowania i wdrożenia systemu pomiaru dokonań do przedsiębiorstwa	39
2.4. Podstawowe błędy związane z wykorzystaniem systemu pomiaru dokonań w zarządzaniu przedsiębiorstwem	43
Bibliografia	44

3. Raportowanie wewnętrzne w przedsiębiorstwie – Bartłomiej Nita	47
3.1. Istota i zakres raportowania wewnętrznego	47
3.2. Zrównoważona karta wyników jako ramy raportowania dokonań	51
3.3. Cele i mierniki raportowane w zrównoważonej karcie wyników	53
3.4. Wykorzystanie map strategii w raportowaniu wewnętrznym	58
3.5. Przykład zastosowania zrównoważonej karty wyników w raportowaniu wewnętrznym	60
Bibliografia	64
4. Kaskadowanie celów strategicznych i ich mierników dokonań – Maria Niepłowicz	65
4.1. Wymagania odnośnie celów i ich mierników dokonań	65
4.2. Metody kaskadowania	68
4.3. Przykład kaskadowania celów strategicznych i ich mierników dokonań	72
Bibliografia	81
5. Pomiar dokonań w ośrodkach odpowiedzialności – Grzegorz Lew	83
5.1. Decentralizacja zarządzania przez ośrodki odpowiedzialności	83
5.2. Mierniki oceny dokonań ośrodków odpowiedzialności	87
5.3. Ocena dokonań ośrodków odpowiedzialności	90
5.4. Raportowanie dokonań ośrodków odpowiedzialności	98
Bibliografia	101
6. Mierniki działań w zarządzaniu łańcuchem dostaw – Robert Kowalak	103
6.1. Istota łańcucha dostaw	103
6.2. Zarządzanie łańcuchem dostaw	107
6.3. Zależności systemowe w łańcuchu dostaw	110
6.4. Zarządzanie kosztami działań łańcucha dostaw	111
6.5. Mierniki działań w systemie zaopatrzenia	114
6.6. Mierniki działań w systemie produkcji	116
6.7. Mierniki działań w systemie sprzedaży	118
Bibliografia	120
7. Identyfikacja i wycena przychodów – Michał Poszwa	123
7.1. Zakres informacji o przychodach w sprawozdawczości przedsiębiorstwa	123
7.2. Istota i wycena przychodów w rachunkowości	125

7.3. Zakres przychodów w rachunku wyniku podatkowego	131
7.4. Procedury wyceny przychodów podatkowych	134
Bibliografia	136
8. Sprawozdanie z działalności jako źródło informacji o dokonaniach przedsiębiorstwa – Edward Nowak	139
8.1. Sprawozdanie z działalności jako element raportu rocznego	139
8.2. Cel i charakter sprawozdania z działalności	143
8.3. Zawartość sprawozdania z działalności jednostki	146
8.4. Sprawozdanie z działalności emitenta	148
8.5. Komentarz zarządu w świetle regulacji międzynarodowych	151
8.6. Użyteczność informacji prezentowanych w sprawozdaniu z działalności	154
Bibliografia	155
9. Analiza finansowa w procesie transformacji własnościowej przedsiębiorstwa – Wojciech Krzeszowski	157
9.1. Analiza finansowa jako element <i>due diligence</i>	157
9.2. Analiza makrootoczenia i branży	159
9.3. Analiza zasobów majątkowych	160
9.4. Analiza kapitałów własnych oraz zobowiązań	163
9.5. Analiza kosztów i przychodów	165
9.6. Analiza przepływów pieniężnych	172
9.7. Analiza ryzyka zakładanych wartości	173
Bibliografia	176
10. Planowanie, budżetowanie i pomiar dokonań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi – Marta Nowak	177
10.1. Zarządzanie zasobami ludzkimi i potrzeba pomiaru dokonań w obszarze HRM	177
10.2. Planowanie i budżetowanie w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. . .	184
10.3. Wskaźniki dokonań dla obszaru zarządzania zasobami ludzkimi	193
Bibliografia	199
11. Analiza odchyleń w kontroli wykonania budżetów – Zdzisław Kes	201
11.1. Kontrola wykonania budżetów w procesie budżetowania	201
11.2. Miejsce analizy odchyleń w kontroli wykonania budżetów	209

11.3. Metody badań przyczynowych odchyleń	211
11.4. Metodyka dezagregacji odchyleń	215
11.5. Ustalanie istotności odchyleń na potrzeby kontroli budżetowej	218
Bibliografia	222

12. Koncepcja *beyond budgeting* a tradycyjne budżetowanie

– Maciej Norkowski	225
12.1. Krytyka tradycyjnego budżetowania jako geneza koncepcji <i>beyond budgeting</i>	225
12.2. Mechanizm odejścia od tradycyjnego budżetowania	226
12.3. Rola procesów adaptacyjnych w koncepcji <i>beyond budgeting</i>	231
12.4. Rola radykalnej decentralizacji w koncepcji <i>beyond budgeting</i>	235
12.5. Narzędzia wykorzystywane w ramach koncepcji <i>beyond budgeting</i> oraz postulat zmiany mentalności i sposobu myślenia	239
Bibliografia	242