

SPIS TREŚCI

O autorze	9	
Przedmowa	11	
Podziękowania	25	
Część I. Obraz sytuacji		
ROZDZIAŁ 1	Wielkie nieporozumienie związane z KPI	29
	Kluczowe wskaźniki rezultatu	30
	Wskaźniki rezultatu	31
	Wskaźniki efektywności	32
	Kluczowe wskaźniki efektywności	33
	Siedem cech KPI	37
	Różnice pomiędzy KRI, KPI, RI oraz PI	40
	Problem z wyprzedzeniem i opóźnieniem	40
	Liczba wymaganych miar — zasada 10/80/10	44
	Znaczenie aktualnych pomiarów	46
	Na jakim etapie jest Twoja podróż do krainy miar efektywności?	47
	Przypisy	48
ROZDZIAŁ 2	Mity dotyczące pomiaru efektywności	49
	Mit 1: większość miar prowadzi do lepszej efektywności	50
	Mit 2: wszystkie miary działają skutecznie w każdej organizacji i w każdym czasie	50
	Mit 3: wszystkie miary efektywności to KPI	51
	Mit 4: dzięki powiązaniu KPI z wynagrodzeniem zwiększymy efektywność	51
	Mit 5: możemy wyznaczyć odpowiednie cele na koniec roku	52
	Mit 6: mierzenie efektywności jest stosunkowo proste, a właściwe miary są oczywiste	53
	Mit 7: KPI są wskaźnikami finansowymi i niefinansowymi	54
	Mit 8: projekt pomiaru efektywności można przekazać firmie konsultingowej	55
	Mity otaczające zrównoważoną kartę wyników	55
	Przypisy	63
ROZDZIAŁ 3	Niezamierzone skutki: ciemna strona miar	65
	Przykład: kolej miejska	65
	Przykład: szpitalny oddział ratunkowy	66
	Przykłady z książki Deana Spitzera	67
	Wynagrodzenie uzależnione od wyników	67
	Lista kontrolna dysfunkcyjnych miar efektywności	69
	Przypisy	69

ROZDZIAŁ 4	Rewitalizacja efektywności	71
	Pięć kamieni węgielnych	73
	Wiele aspektów zarządzania efektywnością	87
	Przypisy	97
ROZDZIAŁ 5	Strategia i jej znaczenie dla miar efektywności	99
	Określenie misji, wizji, wartości i zasad szczupłego zarządzania organizacji	100
	Tworzenie strategii zrozumiałej dla pracowników	102
	Upewnij się, że Twoja strategia jest zrównoważona	103
	Monitorowanie wdrażania strategii	104
	Budowanie przyszłości	107
	Przypisy	107
Część II. Metodologia zwycięskich KPI		
ROZDZIAŁ 6	Tło metodologii zwycięskich KPI i jej migracja	111
	Pierwotny proces 12 kroków	111
	Nowy proces sześciopiętowy	113
	Metodologia zwycięskich KPI i jej migracja	113
	Przegląd sześciu etapów	115
ROZDZIAŁ 7	Kamienie węgielne procesu wdrażania kluczowych wskaźników efektywności	117
	Kamień węgielny „partnerstwo z pracownikami, związkami zawodowymi i podmiotami zewnętrznymi”	118
	Kamień węgielny „transfer uprawnień na pierwszą linię”	119
	Kamień węgielny „pomiar i raportowanie tylko tego, co jest istotne”	121
	Kamień węgielny „wyodrębnianie KPI z krytycznych czynników sukcesu”	122
	Kamień węgielny „rezygnacja z procesów, które nie przynoszą efektów”	123
	Kamień węgielny „powołanie wywodzącego się z organizacji dyrektora ds. pomiarów”	124
	Kamień węgielny „zrozumienie definicji zwycięskich KPI w całej organizacji”	126
	Przypisy	126
ROZDZIAŁ 8	Skłonienie prezesa i wyższej kadry kierowniczej do zaangażowania się w zmiany (etap 1)	127
	Pozyskanie wyższej kadry kierowniczej	127
	Uzgodnienie harmonogramu, zasobów oraz metody	132
	Korzyści wynikające z tego etapu	135
	Przypisy	136

ROZDZIAŁ 9	Podniesienie kwalifikacji zasobów wewnętrznych, aby umożliwić zarządzanie projektem KPI (etap 2)	137
	Stworzenie zespołu zwycięskich KPI pracującego nad projektem w pełnym wymiarze czasu	138
	Ustanowienie kultury i procesu „po prostu to zrobmy”	143
	Korzyści wynikające z tego etapu	147
	Przypisy	147
ROZDZIAŁ 10	Przewodzenie procesowi zmian i ich sprzedaż (etap 3)	149
	Jak przeprowadzić transformację firmy Johna Kottera	149
	Nauka sprzedaży z wykorzystaniem emocjonalnych bodźców wpływających na kupującego	151
	Triki sprzedażowe, którymi należy się posłużyć, aby otrzymać zielone światło	152
	Sprzedaż zwycięskich KPI pracownikom organizacji	158
	Korzyści wynikające z tego etapu	162
	Przypisy	162
ROZDZIAŁ 11	Znajdowanie operacyjnych krytycznych czynników sukcesu organizacji (etap 4)	163
	Operacyjne krytyczne czynniki sukcesu a skutki zewnętrzne	164
	Operacyjne krytyczne czynniki sukcesu — brakujące ogniwo	166
	Zasady ustalania operacyjnych krytycznych czynników sukcesu	166
	Cechy krytycznych czynników sukcesu	170
	Cztery zadania dla celów identyfikacji operacyjnych krytycznych czynników sukcesu	171
	Metodologie alternatywne	183
	Korzyści wynikające z tego etapu	185
	Przypisy	185
ROZDZIAŁ 12	Ustalenie miar, które będą skuteczne w naszej organizacji (etap 5)	187
	Jak należy ustalać miary — przegląd	187
	Ustalanie miar efektywności zespołów	188
	Zapisywanie miar efektywności w bazie danych	196
	Oddzielanie ziarna od plew	198
	Znalezienie KRI, które należy raportować zarządowi	200
	Znajdowanie zwycięskich KPI	201
	Galeria miar	203
	Korzyści wynikające z tego etapu	204
	Przypisy	204

ROZDZIAŁ 13	Pozyskiwanie miar napędzających efektywność (etap 6)	205
	Opracowanie platformy sprawozdawczej dla wszystkich szczebli organizacji	205
	Umożliwienie stosowania zwycięskich KPI	209
	Dopracowywanie KPI, aby utrzymać ich znaczenie	212
	Korzyści wynikające z tego etapu	214
	Przypisy	214
ROZDZIAŁ 14	Raportowanie miar efektywności	215
	Prace Stephena Fewa w dziedzinie wizualizacji danych	215
	Raportowanie KPI kierownictwu i pracownikom	216
	Raportowanie miar efektywności kierownictwu	219
	Raportowanie miar efektywności pracownikom	223
	Raportowanie miar efektywności zarządowi	228
	Raportowanie zespołowych miar efektywności	233
	Wzajemne dopasowanie raportów miar efektywności	235
	Projektowanie raportów dostosowanych do obecnych technologii	236
	Przypisy	237
	Część III. Niezbędnik dyrektora ds. pomiarów	
ROZDZIAŁ 15	Zasoby dla dyrektora ds. pomiarów	241
	CMO potrzebuje klastra mentorów	241
	Wytyczne dla zewnętrznego facylitatora KPI	242
	Pamiętaj o podstawach	245
	Zasoby	245
	Prowadzenie warsztatów	248
	Wnioski z wdrożeń	250
	Przypisy	260
ROZDZIAŁ 16	Studia przypadków z warsztatów krytycznych czynników sukcesu	261
	Pierwsze studium przypadku z sektora prywatnego: azjatycki koncern	261
	Drugie studium przypadku z sektora prywatnego: firma medyczna	262
	Trzecie studium przypadku z sektora prywatnego: zakład produkcji leśnej	264
	Czwarte studium przypadku z sektora prywatnego: firma produkująca samochody	266
	Piąte studium przypadku z sektora prywatnego: firma handlująca drewnem	266
	Szóste studium przypadku z sektora prywatnego: bank inwestycyjny	266
	Pierwsze studium przypadku organizacji non-profit: klub golfowy	268
	Drugie studium przypadku organizacji non-profit: Surf Life Saving	270
	Pierwsze studium przypadku organizacji sektora publicznego	274
	Drugie studium przypadku organizacji sektora publicznego	275
	Studium przypadku stowarzyszenia księgowych	276
	Studium przypadku organizacji dobroczynnej	276

ROZDZIAŁ 17	Popularne krytyczne czynniki sukcesu i odpowiadające im miary	279
ROZDZIAŁ 18	Porównanie z innymi metodologiami	287
	Główne różnice między metodologiami zrównoważonej karty wyników i zwycięskich KPI	287
	PuMP Stacey Barr	289
	Zrównoważona karta wyników Paula Nivena	293
	Przypisy	294
ROZDZIAŁ 19	Niezbędnik prezesa	297
	List do Ciebie, prezesie	297
	Przywództwo w zakresie mierzenia efektywności musi pochodzić od prezesa	300
	Przypisy	302
DODATEK A	Fundamenty systemów wynagradzania opartych na wynikach	303
	Miliardowe prezenty	303
	Fundamenty	304
	Przypisy	317
DODATEK B	Projekt zakresu obowiązków dyrektora ds. pomiarów	319
	Zarys	319
	Obowiązki dyrektora ds. pomiarów	320
	Umiejętności i doświadczenie	321
DODATEK C	Prowadzenie skutecznych prezentacji	323
DODATEK D	Baza danych miar efektywności	329