

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 osiąganych przez ludzi	173
12.1. Wprowadzenie	173
12.2. Czynniki niezbędne w osiąganiu 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 osiąganiu 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