

Spis treści

Wstęp	13
Podziękowania	16
1. Kontekst zarządzania	17
1.1. System społeczny z funkcjonującą wartością	19
1.1.1. Człowiek w systemie generującym wartość	22
1.1.2. Zasady etyczne i normy moralne	25
1.1.3. Zasady optimum działania	27
1.2. Potrzeby i dobra	30
1.2.1. Potrzeby	30
1.2.2. Dobra	32
Cykl życia produktu	35
1.2.3. Konsumpcja	39
1.2.3.1. Hipoteza cyklu życia	40
1.2.3.2. Dochodowa elastyczność popytu	41
1.2.3.3. Prawo Engela	42
1.3. Rynek	42
1.3.1. Konkurencja	45
1.3.1.1. Raport konkurencyjności	47
1.3.2. Koniunktura i cykl Kondratiewa	48
1.3.3. Informacja i wiedza	50
1.3.3.1. Wiedza ukryta	52
1.3.3.2. Model SECI	52
1.3.3.3. Od danych do mądrości	54
1.3.4. Równowaga makroekonomiczna	55
1.4. Kapitał jako reprezentacja wartości	60
1.4.1. O jednostce kapitału	62
1.4.2. Jak mierzyć kapitał	63
1.4.2.1. Kapitał uogólniony	64
1.5. Działalność gospodarcza	66
1.5.1. Model systemowy działalności gospodarczej	67
1.5.2. Otoczenie działalności gospodarczej	68
1.5.3. Przedsiębiorczość	69
1.5.3.1. Decyzja o podjęciu działalności gospodarczej	71
1.5.4. Innowacyjność	73
1.5.4.1. Innowacyjność w skali makro (gospodarki)	75
2. Podmiot i przedmiot zarządzania	78
2.1. Organizacja jako system generujący wartość	78
2.1.1. Definicja systemowa organizacji	80

2.1.2. Rodzaje organizacji	83
2.1.3. Podział organizacji ze względu na wielkość	85
2.1.4. Cykl życia organizacji	86
2.2. Łańcuch wartości organizacji	89
2.2.1 Łańcuch dostaw w łańcuchu wartości	93
2.2.2. Zasoby i kluczowe kompetencje	96
2.2.2.1. Kluczowe kompetencje	98
2.2.2.2. Mapa zasobów (model RDF)	98
2.2.3. Procesy w organizacji i ich znaczenie dla zarządzania	100
2.2.3.1. Mapa procesów organizacji	103
2.2.4. Organizacja jako układ warstw logicznych	105
2.2.4.1. Warstwa front office	105
2.2.4.2. Warstwa back office	106
2.2.4.3. Warstwa middle office	107
2.2.4.4. Warstwa virtual office	108
2.3. Człowiek w organizacji	109
2.3.1. Relacje człowieka i organizacji	109
2.3.2. Model systemowy budowania relacji w organizacji	111
2.3.3. Pracownik w organizacji	111
2.3.3.1. Kapitał ludzki	114
2.3.4. Menedżer i przywódca	114
2.3.5. Aspekty etyczne	116
3. Zarządzanie. Zakres, cele, metody	120
3.1. Zarządzanie jako zagadnienie złożone	121
3.1.1. Ujęcie cynefin	122
3.1.2. Stan organizacji	124
3.1.2.1. Model KPI	126
3.1.3. Cele stawiane przed zarządzaniem	127
3.1.4. Niejednoznaczność rezultatu zarządzania	130
3.1.5. Zarządzanie mikro i makro	131
3.1.5.1. Równowaga mikro-makro	132
3.1.5.2. Zrównoważony rozwój	134
3.1.5.3. Triple bottom line (albo PPP - people, planet, profit)	136
3.2. Aspekt czasowy zarządzania	137
3.2.1. Struktura decyzji	138
3.2.2. Ograniczona racjonalność i heurystyki uproszczone	140
3.2.3. Aspekt czasowy decyzji	142
3.2.4. Własność Markowa i zasada Bellmana	143
3.2.4.1. Zasada Bellmana	143
3.2.5. Scenariusze i pakiety decyzyjne	144
3.2.5.1. Pakiety decyzyjne	144
3.3. Metodologia zarządzania	145
3.3.1. Dzieło Adama Smitha	146
3.3.2. Kierunek produktywność	147
3.3.3. Kierunek niezawodność, efektywność, jakość	150
3.3.3.1. RCM	150

3.3.3.2. TPM	151
3.3.3.3. QRM	152
3.3.3.4. TOC (teoria barier)	152
3.3.3.5. TQM (Total Quality Management)	153
3.3.3.6. Lean	155
3.3.3.7. Six Sigma	157
3.3.3.8. Standaryzacja procesowa	159
3.3.4. Kierunek optymalność funkcjonalna organizacji	159
3.3.4.1. Sprawność organizacyjna i humanizacja pracy	160
3.3.4.2. Sprawność administrowania organizacją	162
3.3.4.3. Koncepcje behawioralne	164
3.3.4.4. Ujęcia systemowe	167
3.3.4.5. Ujęcie zasobowe	168
3.3.4.6. Systemy socjotechniczne (STS)	169
3.3.4.7. Ujęcie prakseologiczne	170
3.3.5. Kierunek strategiczny	170
3.3.5.1. Zarządzanie strategiczne w układzie liniowym	171
3.3.5.2. Właściwe ukonstytuowanie się zarządzania strategicznego	174
3.3.5.3. Szkoły strategii	177
3.3.5.4. Czym jest strategia	178
3.3.5.5. Jak działa zarządzanie strategią	182

4. Wybrane aspekty praktycznego korzystania z teorii zarządzania	184
4.1. Zarządzanie projektem	184
4.1.1. Studium wykonalności projektu	186
4.1.2. Zarządzanie zwinne projektami (agile)	190
4.1.2.1. Model agile w działaniu	191
4.1.3. Metoda PERT/CPM i harmonogramowanie	192
4.1.3.1. Logika projektu	193
4.1.3.2. Przypisania w projekcie i harmonogramowanie	195
4.1.3.3. Wykres sieciowy i wykres Gantt'a	200
4.2. Zmiana w biznesie	200
4.2.1. Aspekty epistemologii zmiany	201
4.2.2. Metodologia zmiany	204
4.2.2.1. Model metodologiczny ADKAR	205
4.2.2.2. Model Lewina	205
4.2.2.3. Model Rottera	206
4.2.2.4. Analiza scenariuszowa zmiany	207
4.2.2.5. Kluczowe wskaźniki efektywności zmiany	209
4.2.3. Biznesplan jako projekt zmiany	210
4.2.3.1. Struktura biznesplanu	211
4.3. Zarządzanie ryzykiem	213
4.3.1. Taksonomia ryzyka	215
4.3.2. Style zarządzania ryzykiem	218
4.3.3. Model zarządzania ryzykiem w organizacji	219
4.4. Zarządzanie informacją i wiedzą (ujęcie zasobowe)	220

4.4.1. Wiedza jako cenny zasób organizacji	221
4.4.1.1. Globalny zasób informacyjny organizacji	222
4.4.1.2. Wirtualny zasób informacyjny	223
4.4.1.3. Operacyjny zasób informacyjny	224
4.4.1.4. Informacyjny zasób ludzki	226
4.4.2. Koszty zasobów IT i ich użyteczność	228
4.4.3. Bezpieczeństwo informacyjne	229
4.5. Zarządzanie zasobami ludzkimi	231
4.5.1. Relacje i interakcje w organizacji	232
4.5.2. Motywacja	237
4.5.2.1. Model sprawiedliwości	239
4.5.2.2. Teoria oczekiwań Vrooma	240
4.5.2.3. Model Skinnera	240
4.5.3. Coaching i ścieżka kariery	241
4.5.3.1. Luka zasobowa	243
4.5.3.2. Dla kogo coaching?	244
4.5.4. Płace	245
4.5.4.1. Opodatkowanie płacy	246
4.5.4.2. Aspekty organizacyjne wynagradzania	248
4.5.5. Wsparcie komputerowe zarządzania kadrami i płacami	250
4.5.5.1. Funkcjonalność	252
4.5.5.2. Kartoteka pracownika	254
4.5.5.3. Dokumenty kadrowo-płacowe i rejestry	255
4.5.5.4. Listy płac i kartoteka wynagrodzeń	259
4.5.5.5. Sprawozdania, raporty, deklaracje	260
4.6. Marketing i dystrybucja	261
4.6.1. Budowanie strategii marketingowej	262
4.6.2. Strategie marketingowe	265
4.6.2.1. Strategie zorientowane na klienta	266
4.6.3. Strategie cenowe	267
4.6.4. Kanały dystrybucji	272
4.6.5. Marketing bezpośredni	275
4.6.6. Model etyczny marketingu	276
4.6.7. Zarządzanie marką	278
4.6.7.1. Czym znamienna jest marka i jak działa	280
4.6.7.2. Wizerunek marki	282
4.6.7.3. Kreowanie marki i zarządzanie operacyjne	284
4.6.7.4. Aspekty strategiczne marki	287
4.6.7.5. Pięć imperatywów zarządzania marką	288
4.7. Aspekty zarządzania finansami	289
4.7.1. Analiza finansowa projektu biznesowego	289
4.7.1.1. Przychody, koszty i zyski	290
4.7.1.2. Próg rentowności	291
4.7.1.3. Punkt opłacalności oraz wskaźnik bezpieczeństwa	292
4.7.1.4. Graniczny poziom ceny i jednostkowych kosztów zmiennych	293
4.7.2. Oszacowania zmian wartości pieniądza w czasie	294
4.7.2.1. Przyszła wartość pieniądza	294

4.7.2.2. Rentowność i efektywność inwestycji	296
4.7.2.3. Piramida Du Ponta	296
4.7.3. Wybrane aspekty rachunkowości	298
4.7.3.1. Zasady zapisu księgowego i plan kont	299
4.7.3.2. Obiegi dokumentów	303
4.7.3.3. Polityka rachunkowości	304
4.7.4. Hedging	310
4.7.5. Kontrakty terminowe	312
4.7.5.1. Kontrakty futures	313
4.7.5.2. Kontrakty forward	314
4.7.6. Opcje	315
4.7.6.1. Strategie opcyjne	317
4.7.6.2. Działanie zabezpieczenia opcyjnego	320
4.7.6.3. Parametry greckie	321
4.8. Wybrane kwestie zarządzania logistyką	322
4.8.1. Optymalizacja logistyczna	323
4.8.1.1. Zasada 7W logistyki	323
4.8.1.2. Wąż logistyczny (rurociąg logistyczny)	324
4.8.1.3. Zagadnienia równowagi logistycznej	325
4.8.2. Zagadnienie magazynowe	326
4.8.2.1. Zagadnienie gazeciarza	328
4.8.3. Magazyn jako obiekt logiczny	330
4.8.3.1. Magazyny dotyczące sprzedaży	332
4.8.4. Kolejowanie	333
4.8.4.1. Kolejka do pojedynczego kanału dostępu	333
4.8.4.2. Dostęp wielokanałowy	336
4.8.4.3. Aspekt ekonomiczny systemu kolejkowego	337
4.8.5. Problem transportowy	338
4.8.6. Zagadnienie komiwojażera (zadanie chińskiego listonosza)	341
4.8.7. Strategie logistyczne	342
4.8.7.1. Definicja i zakres strategii logistycznych	343
4.8.7.2. Poziomy realizacji strategii logistycznych	344
4.9. Kontroling	346
4.9.1. Metoda KPI (Key Performance Indicators)	348
4.9.2. Aspekty finansowe kontrolingu	349
4.9.3. Aspekty procesowe	350
4.9.4. Aspekty struktury informacyjnej kontrolingu	355
5. Pomiar i ocena w zarządzaniu	358
5.1. Miara	359
5.1.1. Skala	359
5.1.2. Miara integralna w zagadnieniu wielowymiarowym	361
5.1.3. Dystans do frontiera (ranking benchmarkingowy)	362
5.2. Wnioskowanie statystyczne i testowanie hipotez	363
5.2.1. Porównanie grup mierzonych niezależnie	364
5.2.2. Porównanie więcej niż dwóch zmiennych	365
5.2.3. Stwierdzenie istnienia związku pomiędzy zmiennymi	365

5.3. Metody ilościowe w zarządzaniu	367
5.3.1. Programowanie liniowe	368
5.3.1.1. Ogólna postać zagadnienia dla dwóch zmiennych	371
5.3.1.2. Analiza wrażliwości w programowaniu liniowym	372
5.3.1.3. Metoda Data Envelopment Analysis (DEA)	373
5.3.2. Optymalizacja nieliniowa	374
5.3.2.1. Model efektywnego portfolio Markowitza	375
5.3.2.2. Model adaptacji rynkowej Bassa	376
5.3.2.3. Metoda 80/20 (Diagram Pareto-Lorentza)	378
5.3.3. Symulacja	380
5.3.3.1. Zarządzanie kontraktami terminowymi	382
5.3.4. Analiza What If	382
5.3.5. Elementy teorii gier	385
5.3.5.1. Definicja gry	386
5.3.5.2. Macierz wypłaty i punkt siodłowy	388
5.3.5.3. Strategie mieszane	389
5.3.5.4. Drzewa decyzyjne w grach naprzemiennych	392
5.4. Globalne wskaźniki ekonomiczne w otoczeniu	394
5.4.1. Dochód narodowy brutto PKB	395
5.4.1.1. Wskaźnik PNB	396
5.4.2. Dochód narodowy na jednego mieszkańca	397
5.4.3. Dochód do dyspozycji	397
5.4.4. Globalny wskaźnik przedsiębiorczości - GEM	398
5.4.4.1. Filary i kluczowe wskaźniki GEM	400
5.4.4.2. Dane dla Polski za rok 2015	401
5.4.5. GCI - Globalny indeks konkurencyjności	403
5.4.6. Gil - globalny Indeks innowacyjności	404
5.4.7. Globalny wskaźnik <i>Doing Business</i>	406
5.4.7.1. Metodologia obliczania wskaźnika <i>Doing Business</i>	410
5.4.7.2. Filary wskaźnika globalnego <i>Doing Business</i>	410
5.4.7.3. Metodyka dla filara Rozpoczęcie działalności	410
5.4.8. PMI - Purchasing Managers Index	411
5.4.8.1. PMI Metodyka	412
5.4.9. Wskaźnik moralności płatniczej (IPM)	413
5.4.10. Wskaźnik IFO (ZEW)	414
6. Dodatki	416
6.1. Metoda wielokryterialna	416
6.1.1. Kryterium oparte na skali nominalnej	416
6.1.2. Kryterium oparte na skali porządkowej	417
6.1.3. Kryterium oparte na skali interwałowej	420
6.1.3.1. Zero rozmyte	421
6.1.4. Kryterium oparte na skali ilorazowej	422
6.1.5. Kryterium integralne	423
6.2. Badania zależności zmiennych	424
6.2.1. Metoda najmniejszych kwadratów	424
6.2.2. Test chi-kwadrat	426

6.2.3. Test Wilcoxona-Manna-Whitneya	428
6.3. Analiza PEST(LE)	431
6.3.1. Tablica czynników PEST	432
6.3.2. Scenariusze PEST	435
6.4. Analiza GE-McKinsey	437
6.4.1. Atrakcyjność rynkowa sektora	438
6.4.2. Ustalanie pozycji rynkowej	440
6.5. Analiza portfelowa BCG	441
6.6. Analiza SWOT - wersja quasi-ilościowa	443
6.6.1. Analiza czynników	445
6.6.2. Macierz interakcji SWOT	449
6.6.2.1. Tabela interakcji	449
6.6.2.2. Macierz interakcji	451
6.6.2.3. Interpretacja wyników interakcji SWOT	453
6.7. Metoda macierzy logicznej LFA	453
6.7.1. Projekt inwestycyjny w ramach EFRR	454
6.7.2. Matryca logiczna dla strategii	456
6.8. Obliczenia wartości dla opcji	456
6.8.1. Wartość podstawowa opcji	457
6.8.1.1. Model Blacka-Scholesa	458
6.8.1.2. Reprezentacja w arkuszu kalkulacyjnym	458
6.8.2. Symulacja wartości opcji metodą Monte Carlo	463
Zakończenie	465
Bibliografia	467

oprac. BPK