

Obsah

O autorovi	9
Slovo recenzenta	10
Předmluva	13
1 K pojetí výkonnosti	17
1.1 Co znamená „výkonnost“	17
1.1.1 Definice výkonnosti	17
1.1.2 Pojetí výkonnosti u vlastovek a manažerů	17
1.1.3 Specifika v pojetí výkonnosti u organizací	21
1.2 Výkonnost a prospěch	23
1.2.1 Čí prospěch je významný?	24
1.2.2 V jakém čase je prospěch významný?	27
1.2.3 Jaké formy prospěchu jsou významné?	30
1.3 Koncepční otázky pro měření výkonnosti	32
1.4 Úvaha na závěr jako přívažek: Výkonnost organizace s přívlastkem, či bez něj? ..	33
2 Měření výkonnosti jako proces	35
2.1 Měření – cesta k získání informace	35
2.1.1 Funkce měření	35
2.1.2 Fáze v procesu měření	36
2.1.3 Účinnost procesu měření výkonnosti	38
2.2 Základní pojmy v procesu měření výkonnosti	39
2.3 Měrné veličiny pro měření výkonnosti	41
2.3.1 Fundamentální souvislosti	41
2.3.2 Měrné veličiny v měřítkách výkonnosti	42
2.3.3 Vlastnosti měrných veličin a jejich důsledky pro měření výkonnosti	44
2.4 Diskusní fórum na závěr jako přívažek: Jaké měrné veličiny jsou nejlepší při měření výkonnosti	49
3 Uživatelé informací a jejich informační potřeby	51
3.1 Měření výkonnosti jako uživatelská redukce	51
3.1.1 Skutečnost a model	51
3.1.2 Vlastností modelu	51
3.1.3 Nejčastější chyby při tvorbě uživatelsky orientovaného modelu	52
3.2 Pro koho a proč měříme výkonnost	53
3.2.1 Uživatelská diferenciací	53

3.2.2	Uživatelé informací o výkonnosti	53
3.2.3	Externí uživatelé	54
3.2.4	Interní uživatelé	56
3.2.5	Vztah externích a interních uživatelů	57
4	Výkonnost a reference neboli Benchmarking	61
4.1	Význam srovnání při měření výkonnosti	61
4.2	Východiska pro stanovení referenčních prvků	62
4.2.1	Reálné a fiktivní referenční prvky	63
4.2.2	Interní a externí referenční prvky	69
4.2.3	Výsledkové a průběhově orientované referenční prvky	72
4.2.4	Statické a dynamické referenční prvky	75
4.3	Přístupy k formulaci referenčních prvků	78
4.3.1	Optimální situace	78
4.3.2	Kompromisní řešení	78
5	Měření výkonnosti a čas	81
5.1	Výkonnost, prospěch a čas	81
5.1.1	Potřeba měření výkonnosti v čase	81
5.1.2	Čas jako parametr měření výkonnosti	81
5.1.3	Vnímání času slovníkem geometrie	82
5.2	Čas jako faktor uživatelské významnosti prospěchu	83
5.2.1	Prospěch v nekontinuálním vnímání času	83
5.2.2	Časová dimenze při stanovování cílů	84
5.3	Čas jako faktor rizika a hodnoty prospěchu	86
5.3.1	Důvody, proč platí „zítra není dnes“	86
5.3.2	Význam diskontního faktoru	86
5.4	Čas jako faktor spolehlivosti v procesu tvorby prospěchu	89
5.4.1	Podobenství o sedlákovi	89
5.4.2	Okamžik uznání prospěchu	89
5.4.3	Důsledky pro měření výkonnosti	91
5.4.4	Přístupy k měření tvorby prospěchu v čase	91
5.5	Čas jako jednotka periodizace	93
5.5.1	Stanovení délky časové periody měření výkonnosti	94
5.5.2	Pravidelnost časových period a vztahy mezi nimi	96
5.5.3	Horizontální a vertikální vztahy časových period	97
5.6	Trvanlivost informací o výkonnosti	101
6	Kompetence a nestrannost jako determinanty spolehlivosti měření výkonnosti ..	105
6.1	Co ovlivňuje spolehlivost měření	105
6.1.1	Chyba měření jako objektivní i subjektivní fenomén	105
6.1.2	Faktory spolehlivosti měření	105
6.2	Spolehlivost měření ve společenských oborech	108
6.2.1	Objekty měření ve společenských oborech	108

6.2.2	Lidský faktor v procesu měření	109
6.3	Kompetence a nestrannost subjektu provádějícího měření	111
6.3.1	Kompetence	111
6.3.2	Nestrannost	114
7	Měření podnikové výkonnosti v kontextu ekonomického vývoje	121
7.1	Přišel, viděl, změřil...	121
7.1.1	Potřeba historické reflexe	121
7.1.2	Potřeba uplatnění trychtýře	121
7.2	Odkud jdeme	122
7.2.1	Kde začít	122
7.2.2	Charakteristika výchozího stavu	123
7.3	Sedmdesátá a osmdesátá léta 20. století	124
7.3.1	Nová syntetická měřítka	124
7.3.2	Harmonizace účetnictví	126
7.3.3	Odpovědnostní pohled na řízení výkonnosti podniku	128
7.4	Devadesátá léta 20. století	129
7.4.1	Podnik jako investice	129
7.4.2	Podnik jako socioekonomický systém aneb Moderní manažerský návrat k tradicím v měnícím se prostředí	130
7.5	Poznámky k současnému vývoji	138
7.5.1	Informace o stavu disciplíny	138
7.5.2	Aktuální vývojové tendence	139
8	Syntetická měřítka výkonnosti	145
8.1	Syntetická a analytická měřítka	145
8.1.1	Základní souvislosti	145
8.1.2	Jsi všestranný ideál... Opravdu?!	148
8.2	Měřítka výkonnosti založená na výsledku hospodaření	150
8.3	Výsledek hospodaření	151
8.3.1	Čeho může být prospěch a oběť důsledkem	151
8.3.2	Uznání prospěchu a oběti v čase	154
8.3.3	Terminologie v oblasti vyjádření různých forem a stadií tvorby prospěchu a oběti	162
8.3.4	Úrovně výsledku hospodaření	163
8.3.5	Kritika výsledku hospodaření	165
8.4	Rentabilita výnosů a nákladů	170
8.4.1	Základní charakteristika	170
8.4.2	Vztah k rentabilitě aktiv a kapitálu	171
8.5	Rentabilita aktiv a kapitálu	171
8.5.1	Základní koncepce a podoba měřítek	171
8.5.2	Hodnocení měřítek	175
8.5.3	Neporovnatelnost měřítek rentability aktiv a kapitálu a měřítka zisk na akcii	179
8.6	Ekonomický zisk a ztráta	180

8.6.1	Základní koncepce	180
8.6.2	Ekonomická přidaná hodnota	182
8.6.3	Ekonomický zisk v odpovědnostním řízení výkonnosti	187
8.7	Syntetická prediktivní měřítko	197
8.7.1	Základní charakteristika	197
8.7.2	Představení měřítek	201
9	Analytické přístupy k měření výkonnosti	207
9.1	Potřeba analytického přístupu	207
9.1.1	Chci mapu	207
9.1.2	Co je to analýza aneb Vymezení pojmu	208
9.1.3	Proč nestačí při měření výkonnosti syntetická měřítko	208
9.1.4	Specifika analýzy ve společenských oborech	211
9.2	Základní otázky analytických přístupů k měření výkonnosti	212
9.2.1	Vymezení základních otázek	212
9.2.2	Komponentní analýza	212
9.2.3	Kauzální analýza	218
9.3	Analytické přístupy k měření výkonnosti v praxi	224
9.3.1	Pyramidový rozklad rentabilitních ukazatelů	225
9.3.2	Balanced Scorecard	230
9.4	Desatero měření výkonnosti	235
	Použité zdroje	239
	Summary	245
	Rejstřík	247