

SPIS TREŚCI

Rozdział 1	
JAK DOSTOSOWAĆ SIĘ DO ZMIAN?	9
Kryzys formacji	10
Cięcia kosztów — rozwiązanie nie zawsze trafne	11
Technologia: czwarty składnik kosztów	14
Wynik: upośledzenie decyzji strategicznych	15
Problemy zachowania	17
Konieczność zmiany priorytetów	19
Rozdział 2	
UWOLNIĆ SIĘ OD PRZESZŁOŚCI — BUDŻETOWANIE ZEROWE	22
Sporządzanie budżetu nie wyszło z mody	22
Nie przemyślane decyzje utrudniają kontrolę	22
Sztuczki budżetowe	25
Technologia informacyjna wymaga myślenia strategicznego	30
Nowe podejście do budżetu jako instrument zmiany	31
Trudności oceny prac badawczo-rozwojowych	33
Przeszłość nie zawsze jest czcigodna	37
Budżet zerowy	38
Jak osiągnąć sukces przy wprowadzaniu metody budżetu zerowego?	40
Rozdział 3	
ZLECANIE ZADAŃ POZA FIRME	49
Dyskusja na temat zlecania zadań usługowych poza firmę	49
Zalety i wady zlecania zadań usługowych poza firmę	51
Rozwiązanie kompromisowe: implantacja	64
Nadwyżka personelu	65
Uwagi końcowe	66

Rozdział 4

**WYDAJNOŚĆ CZY EFEKTYWNOŚĆ — ROLA ZARZĄDZANIA
POPRZECZ CELE**

Wydaźność i efektywność — którą drogę wybrać?	67
Zmiana profilu siły roboczej	68
Zarządzanie poprzez cele	75
Wprowadzenie systemu zarządzania poprzez cele	83
Systematyczne podejście do oceny kosztów	87

Rozdział 5

**USTALANIE REALNYCH KOSZTÓW — KALKULACJA
NA PODSTAWIE ANALIZY DZIAŁALNOŚCI**

Kalkulacja kosztów na podstawie analizy działalności	96
Wdrażanie systemu kalkulacji kosztów na podstawie analizy działalności	98
Działy usług wewnętrznych	105
Określenie czynników kosztowych — najważniejszy element ograniczania kosztów	113
Inne zastosowania kalkulacji kosztów na podstawie analizy działalności	115
Pułapki kalkulacji kosztów na podstawie analizy działalności	116

Rozdział 6

ANALIZA WARTOŚCI KOSZTÓW OGÓLNYCH

Pomiar kosztów ogólnych i ocena ich wartości	120
Metoda analizy wartości kosztów ogólnych	126
Wady analizy wartości kosztów ogólnych	132
Powiększenie roli jednostek usługowych	135

Rozdział 7

**ŚWIADOMOŚĆ KOSZTÓW I POCZUCIE ODPOWIEDZIALNOŚCI
ZA KOSZTY**

Kontrola kosztów	140
Błędnie zorientowany system kontroli kosztów	142
Kontrola kosztów w ujęciu strategicznym	145
Metoda odzyskiwania kosztów	157

Rozdział 8

KOSZTY ZARZĄDZANIA INFORMACJĄ

Niezniszczalna góra papierów	167
------------------------------	-----

Poprawa produktywności biura: zarządzanie procesem pracy	170
Okres użytkowania informacji	174
Wprowadzenie programu zarządzania dokumentami	178
Polityka nabywania wyposażenia	182
Wybór miejsca gromadzenia dokumentów	184
Wybór medium służącego do przechowywania dokumentów	185
Zdecentralizowane systemy informacyjne	187
Czynnik ludzki	190

Rozdział 9

OSTATECZNE ZADANIE: OCENA STRATEGICZNA	192
Stałe dążenie do udoskonalenia	193
Powrót do podstawowych założeń w marketingu	196
Inwestowanie w kapitał ludzki	203
Uchwycenie równowagi pomiędzy centralizacją i decentralizacją	207

INDEKS	214
--------	-----