
Spis treści

Wstęp	11
Część pierwsza. Podstawy koncepcji zarządzania projektami	13
Rozdział 1. Charakterystyka zarządzania projektami	15
1.1. Geneza zarządzania projektami	15
1.1.1. Wstępna interpretacja	15
1.1.2. Projekt Manhattan	19
1.1.3. Historyczne egzemplifikacje zarządzania projektami	20
1.2. Zmiany i rozwój a zarządzanie projektami w działalności firmy	23
1.3. Pojęcie projekt i zakres koncepcji zarządzania projektami	29
1.4. Typy i rodzaje projektów	32
1.5. Rozwinięta definicja zarządzania projektami i terminów zbliżonych	34
Literatura zalecana	36
Rozdział 2. Specyfika projektów ekonomicznych i organizacyjnych	37
2.1. Tematyka projektów ekonomicznych i organizacyjnych	37
2.2. Uniwersalne ujęcie metodyki badań	39
2.3. Dyspozycje projektów ekonomicznych i organizacyjnych	42
2.3.1. Typy dyspozycji projektów	42
2.3.2. Przykłady dyspozycji projektów	43
2.3.3. Karta projektu	46
2.3.4. Struktura prac projektowych i kamienie milowe	51
2.4. Definiowanie projektu	53
2.5. Procedura operacjonizacji	54
2.6. Makiety badawcze i listy kontrolne	55
2.7. Projekty techniczne a projekty ekonomiczne i organizacyjne	62
Literatura zalecana	68
Rozdział 3. Instytucjonalne formy zarządzania projektami	69
3.1. Struktura systemu projektowania	69
3.2. Organizacja zespołów projektowych	74
3.2.1. Dobór pracowników	74
3.2.2. Modele strukturalne zespołów projektowych	80
3.3. System zadaniowy przedsiębiorstwa	84
3.4. Struktury stacjonarne	90
3.4.1. Organizacja biur projektów	90
3.4.2. Zarządzanie projektami w przedsiębiorstwie	93

3.5. Zarządzanie projektami w przedsiębiorstwie a doskonalenie systemu motywacyjnego . .	98
Literatura zalecana	99
Rozdział 4. Planowanie przebiegu i zasobów projektu	100
4.1. Planowanie cyklu projektowo-realizacyjnego	100
4.2. Przygotowanie studium wykonalności inwestycji	105
4.3. Organizacja systemu zarządzania projektami	109
4.4. Opracowanie harmonogramów	110
4.5. Kosztorys projektu	111
4.6. Budżetowanie	114
4.7. Proces kontroli	120
4.7.1. Nadzór a kontrola	120
4.7.2. Organizacja systemu kontroli	122
4.7.3. Controlling	125
4.8. Informatyczne narzędzia zarządzania projektami	127
4.9. Aplikacje informatyczne	128
4.9.1. Zarządzanie funduszem czasu i harmonogramowanie	128
4.9.2. Wykresy sieciowe i metoda PERT	131
4.9.3. Planowanie zasobów	134
4.9.4. Analiza finansowa i budżetowanie	136
4.9.5. Kosztorysowanie	138
4.9.6. Wspomaganie pracy biura projektów	142
Literatura zalecana	145
Rozdział 5. Standardowe metody oceny projektów	146
5.1. Decyzje rozwojowe	146
5.2. Przegląd kryteriów oceny	147
5.3. Zmodyfikowana wewnętrzna stopa zwrotu	151
5.4. Średni ważony koszt kapitału	152
5.5. Strategie stosowania standardowych metod dyskontowych	155
5.6. Metoda Earned Value	156
5.7. Rachunek koordynacyjny w zarządzaniu portfelem projektów	162
5.8. Metoda Project Finance	167
Literatura zalecana	171
Rozdział 6. Metody oceny agregatywnej w diagnozie i projektowaniu	172
6.1. Przeznaczenie oceny agregatywnej w zarządzaniu projektami	172
6.2. Analiza preferencji jako metoda oceny agregatywnej projektów	173
6.2.1. Ogólne ujęcie analizy preferencji	173
6.2.2. Zasady analizy preferencji	174
6.2.3. Struktura systemu badawczego	176
6.2.4. Ocena sprawdzająca w diagnozie i projektowaniu	179
6.3. Ważenie kryteriów oceny	180
6.3.1. Metoda opinii ekspertów	180
6.3.2. Badanie zgodności opinii ekspertów	183
6.4. Metoda rangowania	186
6.5. Metoda punktacji	189
6.5.1. Ogólna charakterystyka metody punktacji	189
6.5.2. Systemy oceniania przez punktację	190
6.5.3. Punktowa ocena sprawdzająca	198
6.6. Wskaźnikowa ocena sprawdzająca	199
6.6.1. Wskaźniki skuteczności jako mierniki oceny sprawdzającej	199
6.6.2. Metoda normalizacji ilorazowej	200

6.7. Metoda indeksów testujących w wielokryterialnym modelu wyboru wariantu racjonalnego	202
6.8. Ranking kwalifikowany projektów	205
6.9. Kategoryzacja projektów	206
6.10. Regulamin podejmowania decyzji dla systemu dwustopniowej oceny projektów (SDOP)	209
Literatura zalecana	212
Część druga. Metodyki badawcze w praktyce projektowania	213
Rozdział 7. Ogólne zasady i koncepcje projektowania	215
7.1. Pojęcie procesu projektowego	215
7.2. Zasady projektowania	217
7.3. Zarys klasycznych i współczesnych metodyk ogólnych projektowania	222
7.3.1. Nauka o projektowaniu a metodyki ogólne w nauce organizacji i zarządzania	222
7.3.2. Podejście prakseologiczne	232
7.3.3. Analiza systemowa	235
7.3.4. Podejście funkcjonalne i metoda analizy wartości	245
7.3.5. Podejście eksperckie	255
7.3.6. Metoda scenariuszowa	257
7.3.7. Metodyka PMI	263
7.4. Projektowanie usprawniające i bazowe	265
7.5. Uniwersalne ujęcie procesu projektowo-realizacyjnego	267
Literatura zalecana	269
Rozdział 8. Projektowanie strategii zarządzania	270
8.1. Podział strategii zarządzania	270
8.1.1. Ramowy podział strategii zarządzania	270
8.1.2. Strategie podstawowe	274
8.1.3. Strategie dziedzin gospodarowania	277
8.1.4. Strategie konkurencji a strategie marketingowe	278
8.1.5. Strategie funkcjonalne	283
8.2. Formułowanie strategii zarządzania w kontekście globalizacji	287
8.2.1. Internacjonalizacja a globalizacja	287
8.2.2. Globalne planowanie strategiczne	288
8.2.3. Globalne strategie zarządzania	290
8.3. System celów jako podstawa projektowania strategii zarządzania	292
8.3.1. Formuły celów	292
8.3.2. Klasyfikatory celów	294
8.3.3. Zasady projektowania systemu celów	295
8.3.4. Techniki wyboru celów	296
8.4. Opcja strategiczna	297
8.4.1. Pojęcie opcji strategicznej	297
8.4.2. Metodyka analizy opcji strategicznych	301
8.5. Metodyka projektowania strategii zarządzania	301
8.5.1. Program działalności globalnej przedsiębiorstwa	301
8.5.2. Fazy metodyki projektowania programu DGP	302
Literatura zalecana	305
Rozdział 9. Ryzyko i wykonalność projektów	306
9.1. Istota ryzyka w zarządzaniu projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi	306
9.2. Rodzaje ryzyka projektów	307
9.3. Ryzyko w projektach strategii zarządzania	309
9.3.1. Model decyzyjny z uwzględnieniem ryzyka	309
9.3.2. Obliczanie ryzyka	310

9.4. Model wyboru wariantu projektowego z uwzględnieniem wskaźnika wykonalności	311
9.4.1. Formuła wskaźnika wykonalności	311
9.4.2. Charakterystyka modelu	313
9.4.3. Model wyboru wariantu projektowego na podstawie funkcji decyzyjnej F_w	315
9.5. Bezpieczeństwo strategiczne a ryzyko wariantów projektowych	316
9.5.1. Pojęcie bezpieczeństwa strategicznego	316
9.5.2. Metoda wyboru optymalnej projekcji w warunkach ryzyka	319
9.6. Prawdopodobieństwo subiektywne jako miara ryzyka	322
9.6.1. Model prawdopodobieństwa trendu	322
9.6.2. Metoda punktacji w obliczaniu prawdopodobieństwa subiektywnego	323
9.7. Zarządzanie ryzykiem projektu	325
Literatura zalecana	328
Rozdział 10. Metody analizy procesów	329
10.1. Geneza podejścia procesowego	329
10.1.1. Istota podejścia procesowego	329
10.1.2. Proces zarządzania	330
10.1.3. Podejście procesowe w zarządzaniu operacyjnym	332
10.2. Analiza procesów pracy	338
10.2.1. Kierunki doskonalenia procesów pracy	338
10.2.2. Podstawy badań analitycznych	339
10.2.3. Analiza potencjału pracy	343
10.3. Analiza produktywności	346
10.3.1. Produktywność standardowa a produktywność strukturalna	346
10.3.2. Założenia koncepcji produktywności strukturalnej	346
10.3.3. Klasyfikator kosztów w rachunku produktywności	348
10.3.4. Procedura obliczeniowa w rachunku produktywności	350
10.3.5. Strategia poprawy produktywności	352
10.3.6. Produktywność progowa	354
10.3.7. Produktywność nieobciążona	356
10.4. Instrumenty planowania cen i kosztów w działalności operacyjnej	357
10.4.1. Podstawowe kierunki badań	357
10.4.2. Rachunek kosztów docelowych działalności firmy	357
10.4.3. Zarządzanie kosztami w cyklu życia produktu	361
10.4.4. Doskonalenie struktury łańcucha wartości	363
10.4.5. Rachunek dyskontowy w programowaniu działalności operacyjnej	365
10.5. Analiza niezawodności procesów eksploatacyjnych	366
10.6. Rachunek kosztów procesów	371
Literatura zalecana	374
Rozdział 11. Metodyka zarządzania programami i projektami europejskimi	375
11.1. System pomocy strukturalnej	375
11.1.1. Cele Narodowego Planu Rozwoju	375
11.1.2. Podstawy Wsparcia Wspólnoty (PWW)	380
11.1.3. Programy operacyjne	382
11.1.4. Uzupełnienia programów operacyjnych	385
11.1.5. Kierunki interwencji Funduszu Spójności	385
11.1.6. Inicjatywy wspólnotowe	386
11.2. System zarządzania programami operacyjnymi	386
11.2.1. Struktura programu operacyjnego na przykładzie SPO Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw	386
11.2.2. Schemat ogólny systemu zarządzania SPO Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw	389

11.3. Zarządzanie projektami w sferze programów operacyjnych	393
11.3.1. Kryteria wyboru projektów	393
11.3.2. Procedury zarządzania projektami	394
11.4. Zarządzanie cyklem projektowym (ZCP)	397
11.5. Macierz projektu	398
Literatura zalecana	400
Rozdział 12. Organizacja systemu zarządzania jakością	401
12.1. Kierunki badań w zarządzaniu jakością	401
12.2. Wieloaspektowe podejście badawcze w doskonaleniu organizacji systemu zarządzania jakością	404
12.3. Projektowanie organizacji systemu zarządzania jakością	407
12.3.1. Cele i funkcje w doskonaleniu jakości	407
12.3.2. Modele struktury organizacyjnej	409
12.4. Organizacja kontroli w systemie zarządzania jakością	411
12.4.1. Procedura kontroli operacyjnej	411
12.4.2. Podejścia do sprawozdawczości finansowej w zakresie kosztów jakości	414
12.4.3. Controlling jakości	418
12.5. Idea autonomicznego systemu zarządzania jakością	420
Literatura zalecana	423
Rozdział 13. Metodyka projektowania zmian w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa	424
13.1. Kierunki projektowania zmian w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw	424
13.1.1. Zewnętrzne i wewnętrzne zmiany strukturalne	424
13.1.2. Ogólne rozwiązania formy organizacyjnej zewnętrznej jednostek gospodarczych	425
13.1.3. Typologia jednostek organizacyjnych	426
13.1.4. Konfiguracja struktury organizacyjnej przedsiębiorstw	429
13.2. Organizacja małych i średnich firm	435
13.3. Duże związki gospodarcze	438
13.4. Projekty rozwiązań strukturalnych zarządzania kontraktowego w praktyce przedsiębiorstw polskich	442
13.4.1. Przesłanki zarządzania kontraktowego w polityce prywatyzacyjnej	442
13.4.2. Zarządca w przedsiębiorstwach państwowych	444
13.4.3. Grupy zarządzające (GZ) w koncepcji programu prywatyzacji z restrukturyzacją (kontrakt menedżerski z okresu do 1996 r.)	449
13.4.4. Zarządzanie kontraktowe w przepisach Ustawy z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych	451
13.4.5. Firmy zarządzające (FZ) majątkiem Narodowych Funduszy Inwestycyjnych w świetle Ustawy z dnia 30 kwietnia 1993 r. o Narodowych Funduszach Inwestycyjnych i ich prywatyzacji	452
13.5. Projekty nowych rozwiązań strukturalnych dla dużych związków gospodarczych w Polsce	457
13.6. Strategiczne jednostki gospodarcze	464
13.6.1. Organizacja strategicznych jednostek gospodarczych	464
13.6.2. Zasady funkcjonowania centrów biznesu	466
Literatura zalecana	472
Rozdział 14. Projektowanie organizacji systemów referencyjnych zarządzania	473
14.1. Informacja menedżerska jako przedmiot metodologii procesu zarządzania	473
14.2. Pojęcie systemu referencyjnego zarządzania (SRZ)	475
14.2.1. Językowy obraz świata a rzeczywistość pozajęzykowa	475
14.2.2. Referencja	477
14.2.3. Postacie znaczenia	477
14.2.4. System referencyjny	478

14.2.5. System referencyjny zarządzania (SRZ)	480
14.3. Typy i rodzaje systemów referencyjnych zarządzania (SRZ)	481
14.4. Systemy informacji menedżerskiej (SIM) a systemy referencyjne zarządzania (SRZ) . .	483
14.5. Organizacja procesów informacyjnych	486
14.6. Założenia koncepcji projektowania systemów referencyjnych zarządzania	489
14.7. Metodyka projektowania organizacji procesów informacyjnych	491
14.8. Analiza funkcjonalna informacji menedżerskiej	495
14.8.1. Podejście funkcjonalno-lingwistyczne w badaniu informacji menedżerskiej . . .	495
14.8.2. Zakres badań w analizie funkcjonalnej informacji menedżerskiej	497
Literatura zalecana	499
Bibliografia	500
Indeks rzeczowy	507