

Obsah

PŘEDMLUVA	6
ÚVOD.....	7
1 PROCESNÍ MANAGEMENT	9
1.1 Terminologie v procesním managementu.....	9
1.2 Procesní management.....	10
1.2.1 Procesní management ve světě	11
1.2.2 Procesní řízení v českých firmách	12
1.2.3 Podnikové procesy	12
1.2.3.1 Dílčí procesy nákladového střediska	12
1.2.3.2 Hlavní proces	13
1.2.4 Výhody procesního managementu.....	14
1.2.4.1 Sledování a řízení procesů	15
1.2.4.2 Modelování procesů uvnitř firmy	15
1.2.4.3 Analýza skutečného hmotného toku firmou a napřímení procesů.....	16
1.2.4.4 Snadnější zavádění, delegování a kontrola strategických úkolů.....	16
1.2.4.5 Benchmarking procesů	16
1.2.4.6 Přesnější přičítání režijních nákladů na produkt.....	16
1.2.5 Procesní management ve vztahu k syst. řízení jakosti ISO 9000:2000	17
1.2.6 Procesní management a strategické řízení	18
1.2.7 Procesní struktura organizace	19
1.2.7.1 Funkční útvary doplněné o horizontálně probíhající procesy.....	19
1.2.7.2 Organizační struktura firmy založená na procesech	21
1.2.8 Vlastník procesu	22
1.2.9 Procesní mapy	23
1.2.9.1 Metody sestavení procesních map	23
1.2.10 Měření výkonnosti procesu.....	26
1.2.10.1 Výkonnost procesu	26
1.2.10.2 Výběr měřítek	27
1.2.10.3 Obecná východiska při měření výkonnosti procesů	28
1.3 Kalkulace procesních nákladů.....	29
1.3.1 Historický vývoj	29
1.3.2 Důvody vzniku metody ABC	30
1.3.3 Princip kalkulace procesních nákladů.....	30
1.3.4 Přednosti metody	33
1.3.5 Omezení metody	35
2 PROCESNÍ MANAGEMENT VE STAV. FIRMÁCH	37
2.1 Rozvrhování správní režie ve stavebních firmách.....	37
2.1.1 Volba rozvrhové základny	38
2.1.2 Rozvrhování správní režie podle finančního objemu	38

2.2	Procesní kalkulace nákladů ve stavebních firmách	39
2.2.1	Výhody plynoucí ze znalostí nákladů a potřeby času na režijní činnosti.....	39
2.2.2	Výhody plynoucí z přesnějšího přičítání nákladů na produkt.....	40
2.2.3	Nevýhody procesní kalkulace nákladů.....	41
2.3	Postup procesní analýzy ve stavebních firmách	41
2.4	Zjištění časové a nákl. náročnosti procesu, dílčího procesu a činností.....	42
2.4.1	Profese vykonávající činnost.....	43
2.4.2	Jednotka činnosti – cost driver, počet jednotek.....	43
2.4.3	Doba trvání jednotky činnosti – cost driveru	44
2.4.3.1	Jednorázové měření potřeby času za vybrané období.....	44
2.4.3.2	Průběžné měření potřeby času.....	44
2.4.3.3	Snímkování operací metodou plynulé nebo výběrové chronometraže ..	45
2.4.3.4	Určení potřeby času metodou strukturovaného rozhovoru	46
2.4.4	Náklady na využitelnou minutu činnosti.....	46
2.4.5	Potřeba času na činnost za všechny zprac. jednotky činnosti za období.....	47
2.4.6	Potřeba nákladů na činnost za všechny zprac. jednotky činnosti za období ..	47
2.5	Vytížení profesí a maximální počet cost driverů	48
2.5.1	Potřeba času na jiné procesy	48
2.5.2	Roční kapacita obslužného místa analyzovaných procesů.....	48
2.5.3	Výpočet maximálního počtu cost driverů	49
3	PŘÍPADOVÁ STUDIE – ROZVRH. REŽIJNÍCH NÁKL.....	51
3.1	Cíl studie.....	51
3.2	Postup analýzy	52
3.2.1	Procesní model	52
3.2.2	Simulace dat	52
3.2.3	Testování hypotéz	54
3.3	Procesní analýza organizační jednotky	54
3.3.1	Řízení CF.....	55
3.3.1.1	Plán CF z předvýrobní přípravy	56
3.3.1.2	Plán CF z výrobní přípravy	57
3.3.1.3	Aktualizace plánu CF	59
3.3.1.4	Vyhodnocení plánu CF.....	61
3.3.1.5	Správa pohledávek	62
3.3.1.6	Správa závazků.....	63
3.3.1.7	Zápočty	65
3.3.2	Průběžné sledování hospodaření	66
3.3.2.1	Průběžné sledování hospodaření	66
3.3.2.2	Tvorba nákladové kalkulace.....	69
3.3.2.3	Aktualizace nákladové kalkulace	70
3.3.2.4	Vyhodnocení nákl. kalkulace a závěrečné vyhodnocení zakázky.....	71
3.3.3	Proces účetnictví	73

3.3.3.1	Vystavení faktur a ostatních prvotních dokladů	73
3.3.3.2	Příjem faktur a ostatních prvotních dokladů.....	74
3.3.3.3	Účtování prvotních dokladů.....	75
3.3.3.4	Účtování materiálových dokladů	76
3.3.3.5	Závěrkové operace	77
3.4	Rozvržení SR rovnoměrně a rozvržení dle metody ABC	79
3.4.1	Bytová výstavba.....	79
3.4.2	Občanská výstavba – budovy	81
3.4.3	Občanská výstavba – haly.....	82
3.4.4	Ostatní inženýrské stavby	83
3.4.5	Přehled za všechny typy staveb	84
3.5	Analýza režijních nákladů metodou procesní kalkulace ABC	85
3.5.1	Procesní náklady	85
3.5.1.1	Dílčí procesy a činnosti procesu řízení CF	88
3.5.1.2	Dílčí procesy a činnosti procesu průběžného sledování hospodaření....	90
3.5.1.3	Dílčí procesy a činnosti procesu účetnictví	91
3.5.2	Režijní náklady úseků a profesí	92
LITERATURA		94
PŘEHLED TABULEK, SCHÉMAT, GRAFŮ		98
Přehled tabulek		98
Přehled schémat		99
Přehled grafů.....		99