

# Obsah

<b>Předmluva</b> .....	IX
<b>Seznam obrázků</b> .....	XIX
<b>Seznam tabulek</b> .....	XXV
<b>ČÁST I. Teoretické základy</b> .....	1
<b>1. Procesní organizace v zrcadle literatury</b> .....	3
1.1 Základní pojmy procesní organizace .....	3
1.2 Pojetí podnikových procesů .....	6
1.3 Struktura procesů .....	8
1.4 Procesní organizace jako součást řízení podniku .....	10
<b>2. Rozvoj procesně orientované organizační vědy</b> .....	13
<b>3. Organizace podnikových procesů</b> .....	19
3.1 Identifikace a redesign procesů .....	20
3.2 Modelování procesů .....	22
3.3 Implementace procesů .....	27
3.3.1 Organizačně technické hledisko vývoje a implementace procesů .....	28
3.3.2 Hledisko managementu realizačního týmu .....	28
3.4 Evaluace a controlling podnikových procesů .....	31
3.5 Outsourcing podnikových procesů .....	33
3.5.3 Výrobní náklady a BPO .....	34
3.6 Integrace podnikových procesů překračujících hranice podniků .....	36
3.6.4 Vertikální integrace procesů .....	36
3.6.5 Horizontální integrace procesů .....	37
3.7 Závěry k organizaci podnikových procesů .....	37
<b>Část II. Metodické základy</b> .....	39
<b>4. Zobrazovací prostředky pro procesy</b> .....	41
4.1 Procesní mapa .....	43

4.1.1	Postup při vyhotovení procesní mapy .....	44
4.1.2	Hierarchické procesní mapy .....	46
4.2	Vývojový diagram .....	47
4.2.1	Symbole vývojových diagramů .....	48
4.2.2	Zásady výstavby vývojových diagramů .....	50
4.2.3	Základní formy sledu kroků .....	50
4.2.4	Zásady pro vypracování vývojového diagramu .....	53
4.3	Modelování podle metodiky Business Process Model and Notation ...	56
<b>5.</b>	<b>Charakteristické rysy podnikových procesů .....</b>	<b>59</b>
5.1	Sled podnikových procesů .....	59
5.2	Vztah zákazník-dodavatel v rámci sledu procesů .....	60
5.3	Vztah vstup-výstup podnikového procesu .....	61
5.4	Procesní kroky v rámci procesu .....	63
5.5	Řízení procesních kroků prostřednictvím informací .....	64
5.6	Softwarová podpora podnikových procesů .....	65
<b>6.</b>	<b>Praxe organizace procesů .....</b>	<b>69</b>
6.1	Standardizace procesů .....	69
6.1.1	Výsledky procesů .....	74
6.1.2	Procesní kroky .....	75
6.1.3	Informačně technická podpora .....	75
6.1.4	Odpovědnost za procesní kroky .....	76
6.1.5	Procesní rozhraní .....	76
6.1.6	Přiměřený stupeň standardizace .....	77
6.1.7	Dokumentace procesu .....	77
6.2	Kontrola procesů .....	78
6.3	Zlepšování a inovace procesů .....	79
<b>Část III.</b>	<b>Přehled a specifikace modelů podnikových procesů .....</b>	<b>81</b>
<b>7.</b>	<b>Přehled procesů .....</b>	<b>83</b>
7.1	Vrcholové řídicí procesy .....	84
7.2	Hodnototvorné procesy .....	85
7.2.1	Procesy vztažené k zákazníkům .....	85
7.2.2	Procesy vztažené k výrobě výrobků .....	85
7.2.3	Procesy vztažené k poskytování služeb .....	85
7.2.4	Procesy vztažené k projektům .....	86
7.2.5	Procesy vztažené k dodavatelům .....	86
7.3	Podpůrné procesy .....	86
7.3.1	Procesy vztažené k lidským zdrojům .....	87
7.3.2	Procesy vztažené k technickému rozvoji .....	87
7.3.3	Procesy vztažené k investicím .....	87

7.3.4	Procesy vztažené k financování podnikových výkonů . . . . .	87
7.3.5	Procesy vztažené k hodnocení podnikových výkonů . . . . .	88
7.3.6	Procesy vztažené k majetku . . . . .	88
7.3.7	Procesy vztažené k vnitropodnikové dopravě . . . . .	88
7.3.8	Procesy vztažené k informačním technologiím . . . . .	89
7.4	Závěrečné poznámky . . . . .	89
<b>8.</b>	<b>Specifikace vrcholových řídicích procesů . . . . .</b>	<b>91</b>
8.1	Proces „Vlastnická kontrola korporace“ . . . . .	93
8.1.1	Teoretická východiska . . . . .	93
8.1.2	Celková charakteristika procesu . . . . .	96
8.1.3	Výsledky a zákazníci procesu . . . . .	96
8.1.4	Realizace procesu . . . . .	97
8.2	Proces „Organizování správy korporace“ . . . . .	107
8.2.1	Teoretická východiska . . . . .	107
8.2.2	Celková charakteristika procesu . . . . .	112
8.2.3	Výsledky a zákazníci procesu . . . . .	112
8.2.4	Realizace procesu . . . . .	113
8.3	Proces „Strategické řízení korporace“ . . . . .	126
8.3.1	Teoretická východiska . . . . .	126
8.3.2	Celková charakteristika procesu . . . . .	130
8.3.3	Výsledky a zákazníci procesu . . . . .	131
8.3.4	Realizace procesu . . . . .	131
8.4	Proces „Management integračních, diverzifikačních a inovačních aktivit“ . . . . .	141
8.4.1	Teoretická východiska . . . . .	141
8.4.2	Celková charakteristika procesu . . . . .	144
8.4.3	Výsledky a zákazníci procesu . . . . .	144
8.4.4	Realizace procesu . . . . .	145
<b>9.</b>	<b>Specifikace hodnototvorných procesů . . . . .</b>	<b>151</b>
9.1	Procesy vztažené k zákazníkům . . . . .	151
9.1.1	Proces „Plánování prodeje výrobků a služeb“ . . . . .	153
9.1.2	Proces „Marketing výrobků a služeb“ . . . . .	159
9.1.3	Proces „Zpracování objednávky“ . . . . .	165
9.1.4	Proces „Zpracování nabídky“ . . . . .	172
9.1.5	Proces „Zpracování reklamace zákazníků“ . . . . .	182
9.2	Procesy vztažené k výrobě produktů . . . . .	189
9.2.1	Proces „Příprava výroby“ . . . . .	192
9.2.2	Proces „Plánování a řízení výroby“ . . . . .	199
9.2.3	Proces „Prodej výrobků“ . . . . .	213
9.3	Procesy vztahující se k poskytování služeb . . . . .	219
9.3.1	Teoretická východiska . . . . .	219

9.3.2	Sled procesů vztahujících se k poskytování služeb	223
9.3.3	Proces „Koncipování nové služby“	226
9.3.4	Proces „Poskytování služby“	233
9.4	Procesy vztahované k řešení projektů	237
9.4.1	Teoretická východiska	237
9.4.2	Proces „Plánování projektu“	238
9.4.3	Proces „Realizace a kontrola projektu“	243
9.5	Procesy vztahované k dodavatelům	248
9.5.1	Proces „Výběr dodavatele“	248
9.5.2	Proces „Objednání u dodavatele“	253
9.5.3	Proces „Provedení vstupní kontroly“	258
9.5.4	Proces „Řízení zásob na skladě“	265
9.5.5	Proces „Řízení skladování, vychystávání a navážení materiálu“	270
<b>10.</b>	<b>Specifikace podpůrných procesů</b>	<b>279</b>
10.1	Procesy vztahující se k lidskému kapitálu	279
10.1.1	Proces „Plánování a politika lidských zdrojů“	282
10.1.2	Proces „Získávání a přijímání pracovníků“	288
10.1.3	Proces „Hodnocení pracovníků“	294
10.1.4	Proces „Rozvoj a vzdělávání pracovníků“	299
10.1.5	Proces „Odměňování a motivace pracovníků“	305
10.1.6	Proces „Uvolňování pracovníků“	310
10.2	Procesy vztahované k technickému rozvoji výrobků	314
10.2.1	Proces „Inovace výrobní struktury“	315
10.2.2	Proces „Výzkum výrobku“	322
10.2.3	Proces „Vývoj nového nebo inovace výrobku“	329
10.3	Procesy vztahované k investicím	339
10.3.1	Teoretická východiska	340
10.3.2	Proces „Předinvestiční příprava investic“	345
10.3.3	Proces „Tvorba investičního programu“	350
10.3.4	Proces „Realizace investic“	357
10.4	Procesy vztahované k financování podnikových výkonů	366
10.4.1	Proces „Dlouhodobé financování podnikových výkonů“	368
10.4.2	Proces „Krátkodobé financování podnikových výkonů“	375
10.4.3	Proces „Provádění finančních analýz“	380
10.4.4	Proces „Řízení složek pracovního kapitálu“	385
10.4.5	Proces „Rozdělování hospodářského výsledku podniku“	391
10.5	Procesy vztahované ke zhodnocení podnikových výkonů	395
10.5.1	Teoretická východiska	395
10.5.2	Proces „Účetní zhodnocení podnikových výkonů“	398
10.5.3	Proces „Kalkulační zhodnocení podnikových výkonů“	405
10.5.4	Proces „Operativní evidence podnikových prostředků“	409

10.5.5	Proces „Statistické zhodnocení podnikových výkonů“	413
10.5.6	Proces „Rozbory hospodářských výkonů“	417
10.5.7	Proces „Prezentace podnikového hospodaření“	420
10.6	Procesy vztahující se k majetku	424
10.6.1	Teoretická východiska	424
10.6.2	Proces „Správa dlouhodobého majetku“	427
10.6.3	Proces „Údržba a opravy majetku“	431
10.7	Procesy vztažené k vnitropodnikové dopravě	437
10.7.1	Proces „Vnitropodniková doprava“	437
10.8	Procesy vztažené k informačním technologiím	443
10.8.1	Teoretická východiska	443
10.8.2	Proces „Plánování informačního systému“	446
10.8.3	Proces „Provoz a údržba informačního systému“	449
10.8.4	Proces „Řízení infrastruktury informačních technologií“	453
10.8.5	Proces „Podpora služeb informačních technologií“	458

**Závěr** ..... 463

**Seznam literatury** ..... 465

**Shrnutí** ..... 471

Klíčová slova ..... 473

**Summary** ..... 475

Keywords ..... 477

**Rejstřík** ..... 479