

Bartłomiej Nita

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KWESTIONARIUSZ I MACIERZ POMIARU DOKONAŃ PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Wstęp

W latach 90. ubiegłego wieku zaczęły się nasilać postulaty dotyczące stosowania mierników niefinansowych na potrzeby oceny dokonań przedsiębiorstw. Na przełomie dziewiątej i dziesiątej dekady XX. wieku Robert G. Eccles opublikował artykuł pod znaczącym tytułem *The Performance Measurement Manifesto*, w którym przewidział rewolucję w dziedzinie pomiaru dokonań przedsiębiorstw. Wskazał w nim na potrzebę rozszerzenia zakresu i metod pomiaru ukierunkowanych na zaspokojenie rosnących potrzeb informacyjnych menedżerów. Jednoznacznie stwierdził, że owe potrzeby w dużym stopniu są wymuszone przez rozwój nowych technik zarządzania, takich jak kompleksowe zarządzanie jakością czy benchmarking. Jego prognozy oscylują również wokół stwierdzenia, że proces rozwoju nowych technik będzie miał charakter ciągły i postępował niezwykle dynamicznie [Eccles 1991, s. 137]. Współcześnie można stwierdzić, że jego spostrzeżenia i opinie były nader trafne i dobrze odzwierciedlały przemiany zachodzące w teorii i praktyce finansów i rachunkowości zarządczej.

Ewolucja metod pomiaru dokonań w latach 90. znacznie wykroczyła poza rozważania odnoszące się do stosowania mierników niefinansowych. W ostatniej dekadzie minionego stulecia zaczęto uwzględniać coraz bardziej złożone metody pomiaru zorientowane na strategię, wartość dla właścicieli i innych interesariuszy, a także uwzględniające aktywa niematerialne i kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. W związku z tym można wyróżnić trzy zasadnicze nurty badań nad problematyką pomiaru dokonań:

- 1) metody pomiaru ukierunkowane na wartość dla właścicieli przedsiębiorstw,
- 2) metody pomiaru aktywów niematerialnych i kapitału intelektualnego,
- 3) wielowymiarowe karty pomiaru dokonań.

Formowanie metod pomiaru ukierunkowanych na wartość było silnie zdeterminowane reorientacją zasadniczych celów działalności przedsiębiorstwa, która miała

początek już w latach 80. minionego wieku, a doprowadziła do akceptacji koncepcji kreowania wartości dla akcjonariuszy SHV (*Shareholders' Value*).

Drugi nurt badań, który zaczął rozwijać się dynamicznie pod koniec XX wieku, dotyczył metod pomiaru aktywów niematerialnych i kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie. Potrzeby w zakresie pomiaru, raportowania i oceny wyników przedsiębiorstw uległy wówczas radykalnej zmianie i mierniki finansowe, w tym zorientowane na kreowanie wartości, okazały się niewystarczające. Burzliwe zmiany zachodzące w gospodarce światowej w ostatnich dwóch dekadach rozszerzyły zakres czynników warunkujących sukces w biznesie i wskazując na niematerialne źródła wartości przedsiębiorstwa, wymusiły reorientację modelu prowadzenia działalności gospodarczej.

Z upływem czasu okazało się, że różnorodność metod i technik pomiaru przekracza możliwości implementacyjne poszczególnych przedsiębiorstw, a wdrożenie w konkretnej organizacji wszystkich nowych rozwiązań byłoby niemożliwe¹. Pojawiały się zatem coraz częściej pytania o przedmiot i zakres pomiaru, kryteria doboru mierników i wzajemne relacje między nimi. Innymi słowy, zintensyfikowano poszukiwania instrumentu, który mógłby stanowić fundament kompleksowego pomiaru i oceny wyników w przedsiębiorstwie. W rezultacie prowadzonych badań zaproponowano koncepcję kompleksowego pomiaru dokonań w przedsiębiorstwie, czyli zrównoważonej karty wyników (*balanced scorecard*)².

Współcześnie stosuje się bardzo wiele podejść do wieloaspektowego i kompleksowego pomiaru dokonań przedsiębiorstwa³. W związku z tym celem niniejszego opracowania jest przedstawienie dwóch mało znanych metod ukierunkowanych na

¹ H. Evans i in. piszą wprost: „zakres nowych podejść do pomiaru doprowadził do zamieszania” [Evans i in. 1996, s. 20].

² Pierwszy artykuł naukowy omawiający wyniki analiz oraz wnioski z badań został opublikowany w 1992 r. [Kaplan, Norton 1992]. Autorzy artykułu na podstawie swoich doświadczeń stwierdzają, że menedżerowie najwyższych szczebli nie są skłonni polegać jedynie na określonym zbiorze mierników kosztem innego zbioru. Mają przy tym świadomość, że nie da się sformułować jednego miernika, który dostarczy jednoznacznego wskazania co do wytyczonego celu i opisze przy tym krytyczne obszary prowadzonego biznesu. Ich zdaniem menedżerowie oczekują zrównoważonego zbioru różnych wskaźników i mierników, w tym finansowych i niefinansowych.

³ Pojęcie to jest coraz częściej zastępowane znacznie szerszą koncepcją, określaną jako zarządzanie dokonaniami (*performance management*). Najbardziej ogólnie zarządzanie dokonaniami przedsiębiorstwa można postrzegać z perspektywy podstawowych funkcji zarządzania w ogóle. W takim ujęciu zarządzanie dokonaniami jest rozumiane jako podejście do zarządzania, ukierunkowane na planowanie dokonań, sprawowanie czynności organizacyjnych nastawionych na osiąganie celów związanych z dokonaniami przedsiębiorstwa, motywowanie, polegające na zapewnieniu podstawy do oceny dokonań pracowniczych oraz ich wynagradzania, a także sterowania zorientowanego na pożądaną obraz dokonań przedsiębiorstwa. Realizacja tych funkcji wymaga wykonywania wielu czynności szczegółowych związanych z wieloaspektowym pomiarem, analizą, interpretacją oraz prezentacją dokonań. Natomiast ogół działań i funkcji sprawowanych w ramach zarządzania dokonaniami jest podporządkowany z jednej strony monitorowaniu i stymulowaniu realizacji strategii organizacyjnej, z drugiej zaś ciągłej waldacji strategii z punktu widzenia celów przedsiębiorstwa oraz różnych grup interesariuszy.

wielowymiarowy pomiar i zarządzanie dokonaniem, czyli kwestionariusza pomiaru dokonań J.R. Dixona i in. oraz macierzy pomiaru dokonań D.P. Keegana i in., a także krytyczna ocena tych instrumentów.

2. Kwestionariusz pomiaru dokonań J.R. Dixona i in.

Kwestionariusz pomiaru dokonań PMQ (*Performance Measurement Questionnaire*) został opracowany w drugiej połowie lat 80. ubiegłego wieku na Uniwersytecie w Bostonie jako część projektu badawczego realizowanego przez ośrodek Boston University Manufacturing Roundtable⁴. Autorzy tej koncepcji zauważyli, że systemy pomiaru dokonań stosowane przez wiele przedsiębiorstw ograniczają organizacyjne uczenie się. W skrajnych przypadkach niewłaściwe podejście do pomiaru i sterowania zorientowanego na dokonania zniechęca menedżerów do gruntownego przemyślenia uwarunkowań, w których są zmuszeni prowadzić działalność gospodarczą. Zamiast orientacji na zagadnienia istotne koncentrują swoją uwagę na sprawach o niewielkim znaczeniu, co prowadzi do pogorszenia uzyskiwanych wyników. J.R. Dixon i in. ustalili, że podstawową przyczyną takiej niedoskonałości jest rozbieżność zachodząca między wewnętrznymi miarami dokonań a strategią. W rezultacie dochodzi do suboptymalnego wdrażania i realizacji strategii. Wyraźnie argumentują, że aby przedsiębiorstwo mogło osiągać sukcesy i utrzymywać przewagę konkurencyjną na rynku, mierniki dokonań muszą ukierunkowywać uwagę kierowników na działania o znaczeniu strategicznym.

Omówione krótko ustalenia doprowadziły do opracowania kwestionariusza pomiaru dokonań, który – zdaniem autorów – stanowi instrument analityczny służący do [McMann, Nanni 1994, s. 56]:

- 1) oceny efektywności istniejącego w przedsiębiorstwie systemu pomiaru dokonań,
- 2) określania zbieżności między strategią organizacji i wykonywanymi działaniami a stosowanymi w organizacji miernikami dokonań,
- 3) budowania nowego systemu pomiaru i oceny dokonań.

Metoda PMQ jest zatem ukierunkowana na identyfikację potrzeb dotyczących doskonalenia dokonań organizacji, określenia stopnia, w jakim obecny system pomiaru wyników wspomaga to usprawnianie, oraz wyznaczenia podstawy do kształtowania nowego, lepszego systemu pomiaru dokonań. Kwestionariusz pomiaru dokonań to seria ankiet, które w zależności od celu szczegółowego są wypełniane przez wszystkich pracowników lub tylko przez zarząd. Kwestionariusz obejmuje najczęściej cztery następujące sekcje:

- 1) ogólne informacje o profilu respondenta,
- 2) ocenę obszarów potencjalnych usprawnień w organizacji,

⁴ Głównymi twórcami tej koncepcji byli J.R. Dixon, A.J. Nanni oraz T.E. Vollmann, a rezultaty ich badań przedstawiono w [Dixon i in. 1990].

- 3) ocenę stosowanego systemu pomiaru dokonań,
- 4) kierunki rozwoju systemu pomiaru i oceny dokonań w organizacji.

Pierwsza sekcja dostarcza ogólnych informacji o respondentach, szczególnie dotyczy zajmowanej przez nich pozycji w hierarchii organizacyjnej oraz sprawowanych funkcji. Informacje uzyskane w tej sekcji pozwalają na późniejszą klasyfikację danych ze względu na profil respondenta.

Druga sekcja dotyczy oceny priorytetów przedsiębiorstwa i dotychczas stosowanego systemu pomiaru dokonań. Ta część kwestionariusza, której przykład przedstawiono na rys. 1, obejmuje elementy określane jako „obszary doskonalenia” (*improvement areas*), czyli krytyczne determinanty przyszłego sukcesu przedsiębiorstwa. Respondenci są proszeni o zaznaczenie na siedmiostopniowej skali Likerta swojej opinii co do każdego wyodrębnionego obszaru z punktu widzenia ich długoterminowego znaczenia oraz wpływu stosowanych mierników na poprawę tych obszarów.

Długoterminowe znaczenie doskonalenia	Obszary doskonalenia	Wpływ obecnych mierników dokonań na doskonalenie
Niskie >>>> Wysokie		Wstrzymujący >>>> Wspomagający
1 2 3 4 5 6 7	Jakość	1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7	Wydajność pracy	1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7	Wydajność maszyn	1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7	Wprowadzanie nowych produktów	1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7	Elastyczność rozmiarów działalności	1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7	Elastyczność oferty asortymentowej	1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7	Technologia produktu	1 2 3 4 5 6 7

Rys. 1. Fragment drugiej części kwestionariusza

Źródło: [Dixon i in. 1990, s. 68].

Trzecia część jest w formie zbliżona do części drugiej z tą zasadniczą różnicą, że dotyczy wyłącznie mierników dokonań⁵. Z lewej strony formularza respondenci wyrażają swój pogląd co do subiektywnie postrzeganego znaczenia każdej miary dokonań. Natomiast z prawej strony oceniają stopień, w jakim przedsiębiorstwo kładzie nacisk na szacowanie poszczególnych mierników. W ostatniej części kwestionariusza znajdują się pytania o sugerowane mierniki dokonań, czyli takie, które zdaniem respondenta najlepiej odzwierciedlają wyniki przedsiębiorstwa, oraz prośba o swobodne opinie i komentarze.

⁵ Zamiast obszarów doskonalenia ocenie respondentów poddane są stosowane w przedsiębiorstwie miary.

Kwestionariusz pomiaru dokonań może być oczywiście modyfikowany i dostosowywany do indywidualnych potrzeb oraz specyfiki poszczególnych przedsiębiorstw lub całych sektorów o profilu zarówno wytwórczym, jak i usługowym.

Rezultaty uzyskane za pomocą *Performance Measurement Questionnaire* są analizowane w przekroju czterech wymiarów:

- 1) zgodności,
- 2) zbieżności
- 3) porozumienia,
- 4) konfuzji.

Analiza zgodności służy ocenie zgodności strategii przedsiębiorstwa i wykonywanych w nim działań z wykorzystywanymi miernikami. Wyniki otrzymane w drugiej i trzeciej części kwestionariusza podlegają rangowaniu, a następnie mierniki i działania wpadające do pierwszego i czwartego kwartyla są wnikliwie badane pod kątem zgodności ze strategią oraz ich wkładu we wspomaganie realizacji tej strategii.

Analiza zbieżności jest znacznie bardziej szczegółowym postępowaniem ukierunkowanym na rozpoznanie stopnia, w jakim dotychczasowy system pomiaru stymuluje wykonywanie odpowiednich działań. W ramach tej analizy poszukuje się odpowiedzi na pytanie: jak silna jest potrzeba usprawnień w określonych obszarach działalności przedsiębiorstwa, aby osiągnąć długoterminowy sukces, oraz czy dotychczasowe mierniki wspomagają usprawnianie tych obszarów. Mając na względzie trzecią część ankiety, odpowiada się na pytanie: jak ważna jest kwantyfikacja poszczególnych czynników działalności przedsiębiorstwa i jak dużą wagę należy do nich przyłożyć.

Analiza porozumienia polega na rozpoznaniu i klasyfikacji różnych danych w przekroju poziomów zarządzania i obszarów funkcjonalnych. Ten rodzaj analizy służy sprawdzeniu zgodności przekonań różnych grup osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Analiza ta odgrywa dużą rolę, ponieważ istotne różnice poglądów, wyrażanych przez poszczególne grupy, mogą oznaczać słabą komunikację lub brak porozumienia co do celów i działań. Taka diagnoza stanowi sygnał ostrzegawczy dla zarządu, że przesłanie strategiczne nie dociera do wszystkich członków organizacji lub jest niewłaściwie interpretowane.

Analiza konfuzji ma na celu określenie stopnia rozbieżności w zakresie opinii respondentów. Na potrzeby tej analizy stosuje się klasyczne miary ryzyka, takie jak odchylenie standardowe w przekroju poszczególnych obszarów oceny. Oczywiście, czynniki odznaczające się niskim odchyleniem standardowym nie budzą kontrowersji i w odniesieniu do nich istnieje duża zgodność opinii, natomiast wysokie odchylenie standardowe wskazuje na niski poziom zgodności.

Zdaniem autorów, kwestionariusz pomiaru dokonań nie jest wyłącznie instrumentem o charakterze diagnostycznym, wyzwala bowiem ciągłe doskonalenie w działalności przedsiębiorstwa i wspomaga menedżerów przy specyfikacji obszarów poprawy. Metoda PMQ pozwala na [McMann, Nanni 1994, s. 58]:

- identyfikację mierników wykazujących niewielkie korzyści, jednakże wymagających ponoszenia kosztów i wysiłku związanego z kalkulacją, a przy tym pomiarujących te obszary krytyczne, w których pomiar jest niezbędny,
- określenie stopnia, w jakim istniejące mierniki wspomagają doskonalenie,
- sformułowanie spójnego systemu, który wiąże mierniki dokonań z oczekiwanymi usprawnieniami.

Reasumując, jeśli stosowane w przedsiębiorstwie mierniki oraz jego strategia i działania są komplementarne, wówczas wzrasta prawdopodobieństwo tego, że w ramach sterowania kierowniczego zapewnione będzie odpowiednie sprzężenie zwrotne. Potrzeba ciągłego doskonalenia poprzez sprzężenie zwrotne w systemie pomiaru dokonań stanowi niezbędny warunek sukcesu, przy czym nie jest to warunek wystarczający. W zależności od uwarunkowań otoczenia rynkowego może wystąpić konieczność, aby usprawnienia dokonywały się szybciej niż u konkurentów. Metoda PMQ umożliwia zatem uczenie się wymagane do utrzymania lub wzmocnienia pozycji konkurencyjnej i poprawy relatywnej sytuacji rynkowej.

3. Macierz pomiaru dokonań D.P. Keegana i in.

D.P. Keegan, R.G. Eiler oraz C.R. Jones zaproponowali w 1989 r. jedną z pierwszych współczesnych koncepcji zintegrowanego pomiaru i zarządzania dokonaniami przedsiębiorstwa, przyjmując za punkt wyjścia przekonanie, że stosowane ówczesne mierniki dokonań są przestarzałe (*obsolete*). Proponowana przez nich koncepcja jest oparta na czterech podstawowych założeniach, które głoszą, że mierniki dokonań powinny [Keegan i in. 1989, s. 45]:

- 1) wynikać ze strategii,
- 2) mieć strukturę hierarchiczną i przenikać realizowane funkcje,
- 3) wspomagać wieloaspektowe środowisko działania przedsiębiorstwa,
- 4) wynikać ze zrozumienia zachowania kosztów i relacji zachodzących między kosztami.

Zdaniem autorów mierniki dokonań powinny wynikać bezpośrednio ze strategii przedsiębiorstwa i stanowić łącznik między strategią a działaniami wykonywanymi na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej. Jednakże zdarza się, że w wielu podmiotach miary dokonań nie wynikają z perspektywnych zamierzeń strategicznych, lecz przeszłych ustaleń, które nie są spójne z wizją i oczekiwaniami właścicieli. Pomiar dokonań powinien zatem stanowić proces, w ramach którego następuje reakcja na zmiany strategiczne.

Drugi postulat oznacza, że system pomiaru dokonań powinien być hierarchiczny, co przedstawiono na rys. 2. Dla każdego szczebla struktury organizacyjnej należy zaprojektować odpowiednie mierniki, przestrzegając przy tym trzech zasad. Pierwsza oznacza, że na niższych szczeblach struktury powinny znajdować się mierniki o dużym poziomie szczegółowości, natomiast na poziomie przedsiębiorstwa jako całości należy stosować zagregowane mierniki syntetyczne. Po drugie, im wyższy

szczebel struktury, tym dłuższy horyzont planowania i odwrotnie. Wreszcie wraz ze schodzeniem na szczeble operacyjne, należy w większym stopniu w konstrukcji mierników odzwierciedlać koszty ponoszone w toku prowadzenia działalności⁶. Oprócz hierarchiczności stosowanych mierników należy również uwzględnić potrzebę pomiaru dokonań w przekroju realizowanych w przedsiębiorstwie funkcji. Chodzi tu o monitorowanie uzyskiwanych rezultatów, poczynając od zaawansowanych prac inżynierskich zorientowanych na opracowanie produktu aż do wytworzenia produktu finalnego⁷.



Rys. 2. Hierarchiczne uporządkowanie mierników dokonań

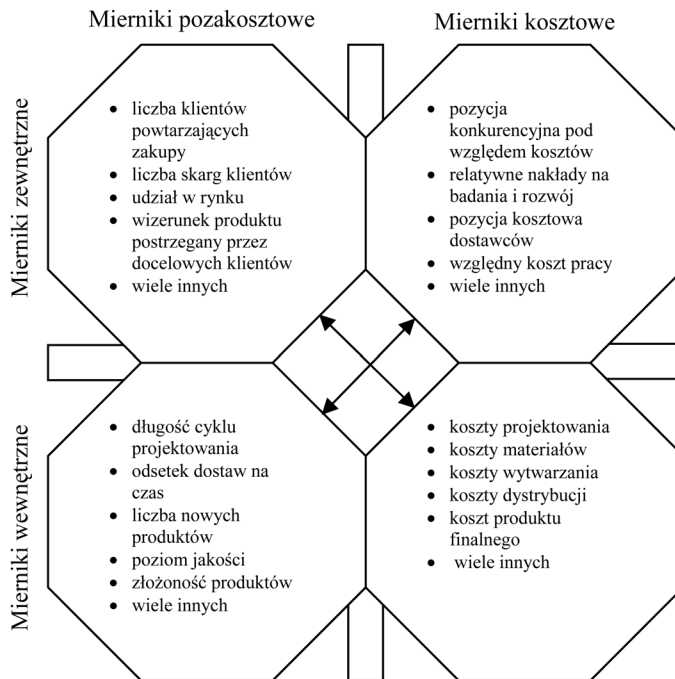
Źródło: [Keegan i in. 1989, s. 46].

Kolejna zasada kształtowania procedur zarządzania dokonaniami jest związana z uwzględnieniem wieloaspektowego środowiska, w którym działają współczesne przedsiębiorstwa. Wymaga to zapewnienia równowagi z jednej strony między mier-

⁶ Warto również zwrócić uwagę na to, że należy dążyć do ograniczenia zbioru potencjalnych mierników, szczególnie tych, które są nieistotne z punktu widzenia realizowanej strategii.

⁷ Zadanie to jest dość trudne, ponieważ trzeba opracować schemat powiązań między szczeblami struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa i poszczególnymi procesami. Pomiar dokonań jest bowiem niespójny, jeżeli te dwa wymiary są traktowane odrębnie. Wówczas zachodzi duże prawdopodobieństwo wprowadzenia chaosu do systemu pomiaru dokonań, który nadto nie będzie spójny z realizowaną strategią.

nikami o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym, z drugiej zaś między kosztowymi i pozakosztowymi parametrami oceny dokonań. Taka typologia mierników prowadzi do zbudowania macierzy, którą przedstawiono na rys. 3. Autorzy koncepcji podkreślają bardzo silnie znaczenie oceny wyników działalności z perspektywy zewnętrznej. Zwracają uwagę na potrzebę uwzględniania otoczenia konkurencyjnego, na prowadzenie statystyk dotyczących klientów, trendów w zakresie nowych produktów na rynku, innowacji stosowanych przez inne podmioty, a także na aspekty związane z wizerunkiem i prestiżem. Wymienione elementy dzielą na te, które mają charakter jakościowy, oraz te, które wykazują związek z kosztami działalności. Mierniki wewnętrzne odnoszą się natomiast do czynników, które zasadniczo są determinowane wewnątrz podmiotu i na które można oddziaływać bezpośrednio⁸.



Rys. 3. Macierz pomiaru dokonań

Źródło: [Keegan i in. 1989, s. 48].

⁸ Wszystkie mierniki powinny oczywiście wykazywać związek ze strategią przedsiębiorstwa zorientowaną na pomnażanie bogactwa właścicieli. Na przykład redukcja cyklu wytwarzania prowadzi do zmniejszenia poziomu zapasów, dzięki czemu następuje uwolnienie środków zamrażanych w kapitale obrotowym. Zmniejszenie zapotrzebowania na kapitał obrotowy pomniejsza koszt kapitału, oddziałuje na wzrost zysków i przepływy pieniężne. Przy projektowaniu systemu pomiaru dokonań należy zatem pamiętać o takich przyczynowo-skutkowych relacjach, a parametry oceny winny być ukierunkowane na cele długoterminowe.

Ostatnia zasada kształtowania systemu zarządzania dokonania wymaga zrozumienia wzorów zachowania kosztów i relacji zachodzących między różnymi składnikami kosztów. Autorzy jednoznacznie wskazują konieczność rozpoznania czynników kosztotwórczych w przedsiębiorstwie, argumentując przy tym, że koszty stanowią czynnik krytyczny z punktu widzenia dokonań organizacji. Wskazują zatem na potrzebę właściwej kalkulacji kosztów produktów, szczególnie w odniesieniu do kosztów pośrednich, i zaprzestania budowania mierników dokonań odwołujących się do relacji między kosztami bezpośrednimi i pośrednimi. W związku z potrzebą konstruowania odpowiednich mierników dokonań koncepcja D.P. Keegana i in. przewiduje potrzebę identyfikacji czynników, takich jak jakość czy też złożoność i różnorodność oferty asortymentowej.

4. Wnioski

Mimo że autorzy kwestionariusza pomiaru dokonań postulują jego związek ze strategią, należy stwierdzić, że koncepcję tę trudno uznać za zintegrowane podejście do zarządzania dokonania, w ramach którego mierniki są wyprowadzone w systematyczny sposób ze strategii. Metoda proponowana przez J.R. Dixona i in. stanowi zatem przede wszystkim instrument pomiaru i oceny dokonań organizacyjnych. Należy jednak przyznać, że charakteryzuje się dynamiką i interaktywnością, ponieważ wyzwala ciągle doskonalenie działalności przedsiębiorstwa i wspomaga menedżerów przy specyfikacji obszarów poprawy. Metoda PMQ umożliwia zatem uczenie się wymagane do utrzymania lub wzmocnienia pozycji konkurencyjnej i poprawy relatywnej sytuacji rynkowej. Kwestionariusz nie uwzględnia wszystkich interesariuszy oraz krytycznych czynników sukcesu, a jego sterujący charakter trudno uznać za w pełni satysfakcjonujący.

Macierz pomiaru dokonań PMM w ujęciu D.P. Keegana i in. tylko częściowo można uznać za zintegrowaną metodę zarządzania dokonania. Autorzy postulują silny związek PMM ze strategią, argumentując przy tym, że mierniki dokonań powinny bezpośrednio z niej wynikać i stanowić łącznik między strategią przedsiębiorstwa a działaniami wykonywanymi na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej. Po drugie, system pomiaru dokonań na podstawie PMM jest hierarchiczny, co oznacza, że dla każdego szczebla struktury organizacyjnej należy zaprojektować odpowiednie mierniki, a ponadto prowadzi się pomiar w przekroju poszczególnych funkcji. Proponowana macierz uwzględnia równowagę między miernikami o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym oraz między kosztowymi i pozakosztowymi parametrami oceny dokonań. Koncepcja D.P. Keegana i in. w niewielkim stopniu bierze pod uwagę potrzebę identyfikacji krytycznych czynników sukcesu, przewiduje jedynie rozpoznawanie wybranych czynników, takich jak jakość czy też złożoność i różnorodność oferty asortymentowej na potrzeby konstruowania mierników dokonań. Macierz pomiaru dokonań nie spełnia zatem wymagań stawianych przed zintegrowanymi systemami zarządzania dokonania przedsiębiorstwa.

Literatura

- Dixon J.R., Nanni A.J., Vollmann T.E., *The New Performance Challenge. Measuring Operations for World-Class Competition*, Dow Jones-Irwin, Homewood 1990.
- Eccles R.G., *The performance measurement manifesto*, „Harvard Business Review”, January-February 1991.
- Evans H., Ashworth G., Gooch J., Davies R., *Who needs performance management?*, „Management Accounting”, vol. 74, no. 11, December 1996.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *The balanced scorecard – measures that drive performance*, „Harvard Business Review”, vol. 70, issue 1, January/February 1992.
- Keegan D.P., Eiler R.G., Jones C.R., *Are your performance measures obsolete?*, „Management Accounting”, June 1989, vol. 70, no. 12.
- McMann P., Nanni A.J., *Is your company really measuring performance?*, „Management Accounting”, November 1994, vol. 76, no. 5.

CORPORATE PERFORMANCE MEASUREMENT QUESTIONNAIRE AND MATRIX

Summary

The paper presents two basic methods of performance measurement that were followed by the R.S. Kaplan and D.P. Norton' balanced scorecard. In the first part of the article, the performance measurement questionnaire proposed by J.R. Dixon et al. was depicted. In the second part of the paper, the performance measurement matrix developed by D.P. Keegan was explained. Finally both approaches were critically evaluated with respect to integrated corporate performance measurement objectives.