

۱, ۱, ۲۷

بسم الله الرحمن الرحيم

حسابداری مدیریت پیشرفته

تألیف:

سید حسین سجادی

استاد حسابداری دانشگاه شهید بهشتی

دکتر هاشم علی صوفی

سرشناسه	سجادی، سید حسین، ۱۳۴۴-
عنوان و نام پدیدآور	حسابداری مدیریت پیشرفته / تألیف حسین سجادی، هاشم علی صوفی.
مشخصات نشر	تهران: صفار، ۱۳۹۶
مشخصات ظاهری	۳۹۲ ص.: جدول، نمودار.
شابک	۹۷۸-۹۶۴-۳۸۸-۵۲۷-۴
وضعیت فهرست‌نویسی	فیا
یادداشت	چاپ قبلی: دانشگاه شهید چمران، ۱۳۸۸
یادداشت	کتابنامه
موضوع	حسابداری مدیریت
موضوع	Managerial accounting
شناسه افزوده	علی صوفی، هاشم، ۱۳۶۲-
رده‌بندی کنگره	۱۳۹۶ ح ۳/۴ HF۵۶۵۷
رده‌بندی دیویی	۶۵۸/۱۵۱۱
شماره کتابشناختی	۴۶۲۱۲۴۳

فهرست‌نویسی پیش از انتشار: انتشارات صفار



۲۰۰۰۵۳۵۱

نام کتاب	: حسابداری مدیریت پیشرفته
نویسنده	: دکتر سید حسین سجادی، دکتر هاشم علی صوفی
طرح جلد	: فرهاد کمالی
حروفچینی	: معرفت
لیتوگرافی	: گنج شایگان
چاپخانه	: گنج شایگان
تیراژ	: ۲۲۰۰ نسخه
قیمت	: ۳۰۰۰۰۰ ریال
نوبت چاپ	: نهم - (اول صفار) بهار ۱۳۹۶
ناشر	: انتشارات صفار
مرکز پخش	: خیابان انقلاب - روبروی دبیرخانه دانشگاه تهران - بازارچه کتاب - طبقه همکف
	انتشارات اشراقی ① ۶۶۴۰۸۴۸۷ تلفن: ۶۶۹۱۰۰۰۳
	خیابان انقلاب - روبروی دبیرخانه دانشگاه تهران - بازارچه کتاب - طبقه همکف
	پخش کتاب بینش ① ۶۶۴۹۶۲۹۹
	کتابفروشی مرادیان ① ۶۶۴۱۵۳۱۰
	کتابفروشی صفا ① ۶۶۹۷۸۸۴۶

www.saffarpublishing.ir

www.Eshraghi.ir

Email: saffar_publishing@yahoo.com

شابک : ۹۷۸-۹۶۴-۳۸۸-۵۲۷-۴

ISBN 978-964-388-527-4

این اثر، مشمول قانون حمایت مؤلفان و مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸ است، هرکس تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه مؤلف (ناشر) نشر، یا پخش یا عرضه کند مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

مدیریت واحد تولید انتشارات صفار: ۰۹۱۲-۱۰۷۳۰۰۳

موفقیت هر بنگاه اقتصادی در رسیدن به اهداف خود به نحو قابل توجه‌ای به مدیران آن بستگی دارد. اگر مدیران وظایف خود را به نحو صحیح انجام دهند، بنگاه اقتصادی به اهداف خود دست خواهد یافت. بنابراین، مدیران برای انجام وظایف خود ناگزیرند به دفعات متعدد تصمیم‌گیری کنند. زیرا، در انجام وظایف خود با مشکلاتی روبرو شده و باید راه‌حل‌های مختلفی را شناسایی کرده و از بین آنها بهترین راه‌حل را انتخاب کنند.

با توسعه فن‌آوری در صنایع و ایجاد تغییر و تحول در سیستم‌های تولید، بنگاه‌های اقتصادی چنانز با پیچیدگی و تغییرات شدید روبرو شده‌اند که مدیریت به تنهایی نمی‌تواند نسبت به محیط خود در بنگاه اقتصادی شناخت کافی داشته باشد. به این دلیل و دلایل دیگر، مدیران نمی‌توانند با اتکا به تجربیات شخصی و حتی اطلاعات منعکس شده در صورت‌های مالی وظایف خود را به نحو مناسب انجام دهند. بنابراین، سیستمی که مدیریت را در شناسایی مشکل، تعریف راه‌حل‌های ممکن برای حل مشکل مزبور، ارزیابی این راه‌حل‌ها، انتخاب یک راه‌حل بهینه، اجرای راه‌کارها و کنترل و ارزیابی آن کمک کند، ضروری است. حسابداری مدیریت با هدف کمک به مدیریت در تصمیم‌گیری بوجود آمد و همگام با گسترش و پیچیدگی سیستم‌های تولیدی، رشد و گسترش پیدا کرده است.

در این کتاب نیز سعی شده است تکنیک‌های پیشرفته حسابداری مدیریت که کارآمدی و سودمندی آنها در شرایط متغیر محیطی و کاملاً رقابتی اقتصادی جهانی به اثبات رسیده‌اند و معمولاً موضوع تدریس در دوره‌های کارشناسی‌ارشد و دکتری حسابداری هستند، به تفصیل مورد بحث قرار گیرند.

بر خود لازم می‌دانم که از زحمات داوران علمی و ویراستاران علمی و ادبی محترم آقایان دکتر حمید خالقی مقدم، دکتر محسن دستگیر و دکتر قدرت قاسمی‌زاده تشکر و قدردانی کنم. تردیدی نیست که دست زدن به چنین کارهایی بدون مخاطره نیست و ای بسا که در بحث و تحلیل تکنیک‌های پیشرفته حسابداری مدیریت و ادای حق مطلب، دچار لغزش‌هایی شده و متن کتاب دارای کاستی‌هایی باشد. امید دارم که استادان محترم صاحب‌نظران و دانشجویان عزیز دیدگاه‌های سازنده‌ی خود را ابراز کنند تا به یاری خداوند چاپ‌های بعدی قبول‌تر باشد.

سید حسین سجادی

فصل اول- هزینه یابی هدف

اهداف آموزش فصل	۱۷
مقدمه	۱۸
تعریف هزینه یابی هدف	۲۰
مقایسه ی مبانی نظری هزینه یابی سنتی و هزینه یابی هدف	۲۴
مراحل سیستم هزینه یابی سنتی و هزینه یابی هدف	۲۵
عناصر هزینه یابی هدف	۳۰
الف) بهای تمام شده ی هدف مبتنی بر قیمت	۳۱
ب) برنامه ریزی ارائه ی تمام شده	۳۲
ج) مشارکت بخش های مختلف بنگاه اقتصادی	۳۶
اجرای فرآیند هزینه یابی هدف	۳۷
نقش مدیر مالی شرکت در اجرای هزینه یابی هدف	۴۴
خلاصه ی فصل	۴۷
سؤال های تشریحی فصل	۴۸

فصل دوم- ارزیابی متوازن

اهداف آموزش فصل	۴۹
مقدمه	۵۰
تاریخچه ی پیدایش ارزیابی متوازن	۵۱
مفاهیم اساسی ارزیابی متوازن	۵۲
جنبه های مختلف ارزیابی متوازن	۵۵
استراتژی های ارزیابی مبتنی بر چرخه ی عمر	۶۱
مثالی از کاربرد ارزیابی متوازن	۶۲
معایب و محدودیت های ارزیابی متوازن	۷۲
خلاصه ی فصل	۷۲
سؤال های تشریحی فصل	۷۴

فصل سوم- هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت

اهداف آموزش فصل	۷۵
مقدمه	۷۶
سلسله مراتب فعالیت‌ها	۷۹
تعریف هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت	۸۰
هزینه‌های غیرمستقیم تولید	۸۱
الف) هزینه‌یابی بر مبنای بیش از حد ناشی از تولید	۸۱
ب) هزینه‌یابی کمتر یا بیش از حد ناشی از تنوع و	۸۴
ج) هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت و تخصیص هزینه‌ها	۸۵
فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده	۸۶
ملاحظات رفتاری فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده	۸۸
فرآیند طراحی سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت	۸۹
فرآیند اصلاح و بهبود فعالیت‌ها	۹۰
پیچیدگی هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت	۹۲
الف) تحمیل طراحی و اجرای سیستم	۹۳
ب) تحلیل هزینه منفعت	۹۴
مقایسه‌ی سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت و روش‌های سنتی	۹۵
خلاصه‌ی فصل	۹۶
سؤال‌های تشریحی	۹۸

فصل چهارم- مدیریت بر مبنای فعالیت

اهداف آموزش فصل	۹۹
مقدمه	۱۰۰
مدل اتحادیه‌ی بین‌المللی بنگاه‌های تولیدی پیشرفته	۱۰۰
الف) تحلیل محرک هزینه‌ها	۱۰۰
ب) تحلیل فعالیت‌ها	۱۰۲
ج) تحلیل عملکرد	۱۰۲

اهداف مدیریت بر مبنای فعالیت	۱۰۳
بخش اول- مبانی نظری مدیریت بر مبنای فعالیت	۱۰۳
فرآیند بهبود عملکرد فعالیت‌ها	۱۰۴
مرحله‌ی اول: تحلیل فعالیت‌ها	۱۰۴
مرحله‌ی دوم: شناسایی محرک‌های هزینه	۱۰۶
مرحله‌ی سوم: اندازه‌گیری عوامل مؤثر در	۱۰۶
سیستم اندازه‌گیری عملکرد فعالیت‌ها	۱۰۶
الف) تبیین رسالت و مأموریت بنگاه اقتصادی	۱۰۷
ب) ابلاغ مأموریت و رسالت بنگاه اقتصادی	۱۰۷
ج) طراحی معیارهای اندازه‌گیری عملکرد فعالیت‌ها	۱۰۷
روش‌های کاهش هزینه‌ها در مدیریت بر مبنای فعالیت	۱۰۸
۱) کاهش زمان و میزان بار برای انجام هر فعالیت	۱۰۸
۲) حذف فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده	۱۰۸
۳) انتخاب فعالیت‌هایی با حداقل هزینه	۱۰۹
۴) تقسیم فعالیت‌ها به هنگام ضرورت	۱۰۹
۵) نقل و انتقال منابع مصرف نشده	۱۱۰
بخش دوم- اجرای مدیریت بر مبنای فعالیت	۱۱۰
شرایط لازم برای اجرای مدیریت بر مبنای فعالیت	۱۱۰
الف) میزان جزئیات گزارش‌های مورد نیاز	۱۱۱
ب) چارچوب زمانی برای اجرای مدیریت بر مبنای فعالیت	۱۱۲
ج) اقدام‌های مورد نیاز اجرای سیستم مدیریت بر مبنای فعالیت	۱۱۳
تاریخچه‌ی اجرای مدیریت بر مبنای فعالیت	۱۱۳
دیدگاه‌های موجود درباره‌ی نحوه‌ی اجرای مدیریت بر مبنای فعالیت	۱۱۴
۱) اجرای آزمایشی سیستم مدیریت بر مبنای فعالیت	۱۱۴
مزایای اجرای آزمایشی سیستم مدیریت بر مبنای فعالیت	۱۱۵
معایب اجرای آزمایشی سیستم مدیریت بر مبنای فعالیت	۱۱۵

۱۱۶	۲) اجرای نهایی سیستم مدیریت بر مبنای فعالیت
۱۱۶	الف) الزام‌های مورد نیاز
۱۱۶	ب) ارزیابی کلی و تهیه برنامه‌ی جامع اجرایی
۱۱۷	ج) مدل چهار مرحله‌ای
۱۱۹	فرآیند مدل چهار مرحله‌ای
۱۲۱	د) طراحی سیستم گردآوری و گزارشگری کارآمد
۱۲۱	مراحل اجرای سیستم گردآوری و گزارشگری داده‌ها
۱۲۱	۱) مرحله‌ی ایجاد سیوه‌ها، سیستم‌ها و روش‌ها
۱۲۲	۲) مرحله‌ی نگهداری سیستم
۱۲۲	سایر مدل‌های اجرای سیستم مدیریت بر مبنای فعالیت
۱۲۲	الف) مدل مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا
۱۲۳	ب) مدل پیشنهادی انجمن مدیریت آمریکا
۱۲۴	ج) مدل پیشنهادی شرکت فن آوری‌ها، هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت
۱۲۵	د) مدل پیشنهادی انجمن حسابداران مدیریت آمریکا
۱۲۶	خلاصه‌ی فصل
۱۲۸	سؤال‌های تشریحی فصل

فصل پنجم - کاربرد مدیریت بر مبنای فعالیت در مؤسسات خدماتی

۱۲۹	اهداف آموزش فصل
۱۳۰	مقدمه
۱۳۱	مزایای مدیریت بر مبنای فعالیت در مؤسسات خدماتی
۱۳۲	کاربردهای بهای تمام شده‌ی خدمت
۱۳۲	هزینه‌یابی سستی بهای تمام شده‌ی خدمات
۱۳۴	فرآیند تعیین بهای تمام شده‌ی خدمات در سیستم سستی
۱۳۴	فرآیند تخصیص سستی هزینه‌های سربار به خدمات
۱۳۶	معایب هزینه‌یابی سستی بهای تمام شده‌ی خدمات
۱۳۷	الف) تخصیص هزینه‌های سربار

۱۳۸	ب) رشد سریع هزینه‌های سربار
۱۴۱	ج) الزامی شدن روش‌های محاسبه‌ی بهای تمام شده
۱۴۳	د) وسیع بودن دامنه‌ی بهای تمام شده
۱۴۳	هـ) یکسان نبودن شیوه‌ی برخورد با مخارج
۱۴۴	ر) قابل تخصیص بودن هزینه‌های فعالیت‌های عمومی
۱۴۴	بهای تمام شده‌ی خدمت بر مبنای فعالیت
۱۴۷	عناصر بهای تمام شده‌ی خدمت بر مبنای فعالیت
۱۴۷	الف) صورت حساب فعالیت‌های خدمت
۱۴۹	ب) هزینه‌ی مواد اولیه‌ی مصرفی
۱۵۱	ج) هزینه‌ی کار مستقیم
۱۵۲	دلایل تخصیص مستقیم هزینه‌ی کار به فعالیت‌ها
۱۵۲	د) هزینه‌های فن‌آوری
۱۵۳	هـ) هزینه‌های کیفیت
۱۵۵	و) هزینه‌های طراحی خدمت
۱۵۶	ز) هزینه‌ی طراحی و توسعه‌ی خدمت
۱۵۶	ح) هزینه‌های تحقیق و توسعه
۱۵۷	ط) هزینه‌های مدیریت مواد اولیه و ...
۱۵۷	ی) هزینه‌های تبلیغات و بازاریابی
۱۵۹	ک) هزینه‌های پشتیبانی عملیات ارائه‌ی خدمات
۱۵۹	گ) هزینه‌های پشتیبانی فنی مشتری
۱۵۹	خ) هزینه‌های مربوط به خدمات تکمیل شده و توزیع آنها
۱۶۰	مثالی از نحوه‌ی محاسبه‌ی بهای تمام شده‌ی خدمت بر مبنای فعالیت
۱۶۸	خلاصه‌ی فصل
۱۶۹	سؤال‌های تشریحی فصل

فصل ششم - مدیریت کیفیت جامع

۱۷۱	اهداف آموزش فصل
-----	-----------------

مقدمه	۱۷۲
سیر تکامل مدیریت کیفیت جامع	۱۷۳
الف) مدیریت علمی و کنترل کیفیت	۱۷۴
ب) نمونه‌گیری پذیرشی و کنترل کیفیت آماری	۱۷۴
ج) رشد کیفیت محصولات ژاپنی	۱۷۵
تعریف کیفیت	۱۷۶
الف) مناسب برای استفاده	۱۷۶
ب) کیفیت طرحی	۱۷۷
ج) مطابقت تولید با طراحی	۱۷۷
د) رضایت مشتری	۱۷۷
هـ) تعریف واحد از کیفیت	۱۷۷
اندیشمندان مدیریت کیفیت	۱۸۰
الف) ادوارد دمینگ	۱۸۰
ب) جوزف جوران	۱۸۶
ج) فیلیپ کروسبی	۱۸۸
عناصر مهم مدیریت کیفیت جامع	۱۸۹
الف) کارکنان	۱۹۰
ب) فرآیند	۱۹۰
ج) گرایش مشتری	۱۹۰
د) رهبری	۱۹۱
مفروضات سیستم مدیریت کیفیت جامع	۱۹۱
اصول مدیریت کیفیت جامع	۱۹۲
اصل اول؛ مشتری مداری	۱۹۳
اصل دوم؛ بهبود مستمر	۱۹۳
اصل سوم؛ جامعیت	۱۹۴
اصل چهارم؛ توجه به فرآیند به جای محصول	۱۹۴

۱۹۴	اصل پنجم؛ توجه به کیفیت در ابتدای فرآیند تولید
۱۹۴	اصل ششم؛ پیشگیری از ایجاد تفاوت با الگوی کیفیت
۱۹۵	اصل هفتم؛ مشارکت کارکنان
۱۹۵	اصل هشتم؛ تعهد کل سازمان به کیفیت
۱۹۵	تفاوت‌های نگرش سنتی و نگرش جدید مبتنی بر کیفیت
۱۹۸	خلاصه‌ی فصل
۲۰۰	سؤال‌های تشریحی

فصل هفتم- هزینه‌یابی کیفیت

۲۰۱	اهداف آموزش فصل
۲۰۲	مقدمه
۲۰۴	تاریخچه‌ی هزینه‌یابی کیفیت
۲۰۴	هدف هزینه‌یابی کیفیت
۲۰۵	دلایل اهمیت هزینه‌یابی کیفیت
۲۰۷	مدل‌های هزینه‌یابی کیفیت
۲۰۸	مفاهیم کیفیت
۲۰۸	الف) مفاهیم سنتی کیفیت
۲۱۰	ب) مفاهیم هزینه‌یابی کیفیت
۲۱۲	انواع هزینه‌های کیفیت
۲۱۲	۱) هزینه‌های پیشگیری
۲۱۳	۲) هزینه‌های ارزیابی
۲۱۴	۳) هزینه‌های شکست
۲۱۸	عوامل مؤثر بر هزینه‌های کیفیت
۲۱۸	۱) تغییرات فن‌آوری و رفتاری
۲۱۹	۲) رفتار هزینه‌های پیشگیری
۲۲۰	۳) رقابت مبتنی بر کیفیت
۲۲۰	مدل جدید هزینه‌یابی کیفیت: تمرکز بر انحراف‌ها

۲۲۳	۱) تشکیل تیم‌های کاری چند مهارته
۲۲۳	۲) مزایای کاهش انحرافات
۲۲۴	۳) سیستم‌های رسمی بهای تمام شده‌ی کیفیت
۲۲۷	محدودیت‌های هزینه‌یابی کیفیت
۲۲۹	ملاحظات کلی
۲۳۰	۱) آموزش
۲۳۰	۲) فرهنگ سازمانی
۲۳۱	۳) مسئولیت
۲۳۱	خلاصه‌ی فصل
۲۳۳	سؤال‌های تشریحی فصل

فصل هفتم - تئوری محدودیت

۲۳۵	اهداف آموزش فصل
۲۳۶	مقدمه
۲۳۶	تاریخچه‌ی تئوری محدودیت
۲۳۸	نظریه‌ی تئوری محدودیت
۲۳۹	۱) توان عملیاتی
۲۳۹	۲) سرمایه‌گذاری در موجودی‌ها
۲۴۰	۳) هزینه‌های عملیاتی
۲۴۱	فرآیند اجرای تئوری محدودیت
۲۴۲	الف) شناسایی محدودیت‌های سیستم
۲۴۴	ب) بهره‌برداری از محدودیت‌های سیستم
۲۴۵	ج) تسری اثر تصمیم‌گیری به سایر منابع فاقد محدودیت
۲۴۷	د) رفع محدودیت‌های سیستم
۲۴۸	هـ) به کارگیری دوباره‌ی فرآیند
۲۴۸	تفاوت‌های تئوری محدودیت با
۲۵۲	معایب تئوری محدودیت

۲۵۳	مزایای تئوری محدودیت
۲۵۶	خلاصه فصل
۲۵۸	سؤال‌های تشریحی فصل

فصل نهم - مهندسی دوباره

۲۵۹	اهداف آموزش فصل
۲۶۰	مقدمه
۲۶۱	تعریف مهندسی دوباره
۲۶۲	عناصر اصلی تعاریف مهندسی دوباره
۲۶۳	عناصر اساسی مهندسی دوباره
۲۶۳	ابعاد تغییر در مهندسی دوباره
۲۶۴	(۱) بعد انسانی
۲۶۴	(۲) بعد سازمانی
۲۶۴	(۳) بعد فرهنگی
۲۶۵	انواع مهندسی دوباره
۲۶۵	(۱) مهندسی دوباره‌ی دو بعدی
۲۶۷	(۲) مهندسی دوباره‌ی فرآیند محور
۲۶۹	مدیریت تغییر
۲۷۰	نقش آفرینان مهندسی دوباره
۲۷۰	(۱) رهبران
۲۷۰	(۲) تیم‌های مهندسی دوباره
۲۷۲	(۳) مدیران فرآیندها
۲۷۲	(۴) مشاوران
۲۷۳	الزام‌های مهندسی دوباره
۲۷۶	ارتباط مهندسی دوباره با استراتژی بنگاه اقتصادی
۲۷۹	سایر ملاحظات مهندسی دوباره
۲۸۰	روش‌های اجرای مهندسی دوباره

۲۸۰	الف) مهندسی دوباره‌ی آزاد
۲۸۰	ب) مهندسی دوباره‌ی مبتنی بر فن‌آوری
۲۸۳	مراحل مهندسی دوباره
۲۸۳	(۱) تعیین هدف
۲۸۳	(۲) برنامه‌ریزی
۲۸۴	(۳) اجرا
۲۸۴	(۴) سنجش و ارزیابی
۲۸۴	انواع روش‌شناسی‌های مهندسی دوباره
۲۹۰	مزایای اجرای مهندسی دوباره
۲۹۳	خلاصه فصل
۲۹۵	سؤال‌های تشریحی فصل

فصل ۵ - مدیریت هزینه‌های ظرفیت

۲۹۷	اهداف آموزش فصل
۲۹۸	مقدمه
۲۹۸	منابع
۲۹۸	انواع منابع
۲۹۹	ظرفیت بلا استفاده
۲۹۹	ظرفیت یک منبع
۳۰۰	تغییر در ظرفیت عملی
۳۰۱	محرك‌های هزینه‌های ظرفیت
۳۰۱	هزینه‌های ظرفیت
۳۰۲	مثالی از هزینه‌های ظرفیت
۳۰۲	سؤال‌های مطرح درباره‌ی ظرفیت منابع
۳۰۲	هزینه‌های منابع مصرف شده
۳۰۳	شناسایی منابع
۳۰۴	تعیین هزینه‌های ظرفیت
۳۰۵	محاسبات هزینه‌های ظرفیت

۳۰۵	تحلیل هزینه‌های ظرفیت بلااستفاده
۳۰۸	بهبود و افزایش کارایی
۳۰۹	هزینه‌ی تحمیلی ظرفیت بلااستفاده
۳۱۰	خلاصه‌ی فصل
۳۱۲	سؤال‌های تشریحی فصل

فصل یازدهم- هدف‌گذاری از طریق تحلیل ارزش

۳۱۳	اهداف آموزش فصل
۳۱۴	مقدمه
۳۱۵	صورت‌حساب ارزش
۳۱۵	ارزش از دیدگاه شش
۳۱۶	ارزش نامشهود
۳۱۷	عناصر اصلی تشکیل دهنده‌ی ارزش
۳۱۸	پیشنهاد ارزش
۳۱۸	ارزش از دیدگاه سهامداران
۳۱۹	محاسبه‌ی ارزش مورد انتظار سهامداران
۳۲۱	ارزش از دیدگاه کارکنان
۳۲۱	طراحی دیدگاهی از جریان ارزش
۳۲۲	ترسیم جریان ارزش
۳۲۵	شناسایی محدودیت‌های جریان ارزش
۳۲۶	تنظیم استراتژی‌ها با معیارها
۳۲۷	الف) رابطه‌ی استراتژی‌ها با ارزش
۳۳۱	ب) ارزیابی شکاف ارزشی
۳۳۲	ج) ارزیابی فرآیند تجاری
۳۳۲	هدف‌گذاری هنگام ایجاد محدودیت توسط مشتری
۳۳۳	۱) مدیریت درآمد در کوتاه مدت
۳۳۵	۲) بهبودهای اساسی در بلند مدت
۳۴۰	۳) متناسب‌سازی

۳۴۳	خلاصه‌ی فصل
۳۴۴	سؤال‌های تشریحی فصل

فصل دوازدهم - بهبود مستمر

۳۴۵	اهداف آموزش فصل
۳۴۶	مقدمه
۳۴۶	مراحل چرخه‌ی تجارت
۳۴۹	فشارهای برون‌ا زمانی
۳۵۰	انواع نیروهای برون‌سازمانی
۳۵۰	الف) تغییر در فن‌آوری تولید و سیستم‌های تجاری
۳۵۱	ب) رشد سریع امکانات ارتباطی و انتقال داده‌ها
۳۵۱	ج) تغییر نگرش به کارکنان
۳۵۱	د) بهره‌وری بیشتر و محصولات و خدمات با کیفیت برتر
۳۵۲	هـ) محدودیت‌های استفاده از منابع و حذف ساعات
۳۵۲	اقدام‌های بهبود مستمر
۳۵۴	اندازه‌گیری و ارزیابی بهبود مستمر
۳۵۵	ساختار سازمانی
۳۵۹	روش‌های بهبود مستمر
۳۶۲	مدل بهبود مستمر مبتنی بر فعالیت
۳۶۶	محدودیت‌های بهبود مستمر
۳۶۷	خلاصه‌ی فصل
۳۶۸	سؤال‌های تشریحی فصل
۳۶۹	منابع
۳۷۵	واژه‌نامه
۳۸۵	فهرست موضوعی