

حسابداری مدیریت استراتژیک:
از تئوری تا عمل

(جلد ۲)

دکتر محمد نمازی
و همکاران

تهران

۱۳۹۲

سرشناسه: نمازی، محمد، ۱۳۳۱-

عنوان و نام پدیدآور: حسابداری مدیریت استراتژیک: از تئوری تا عمل / محمد نمازی و همکاران.
مشخصات نشر: تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی؛ مرکز پژوهش سامانه‌های یکپارچه و نظامهای اطلاعاتی مالی امام حسن مجتبی (ع) وابسته به دانشگاه صنعتی مالک اشتر، ۱۳۹۲.

مشخصات ظاهری: ج.: جدول، نمودار.

فروست: «سمت»؛ ۱۷۵۰. حسابداری؛ ۸.

شابک: ۹۶۴-۵۳۰-۹۷۸-۹۶۴۰۰ ریال (ج. ۲)

وضعیت فهرست‌نویسی: فیبا

یادداشت: پشت جلد به انگلیسی:

Mohammad Namazi. Strategic Management
Accounting: From Theory to Practice (Vol. 2)

داشت: واژه‌نامه.

یادداشت: کتابنامه.

موضوع: حسابداری مدیریت

موضوع: حسابداری قیمت تمام شده

موضوع: کنترل

شناسه افزوده: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی

شناسه افزوده: مرکز پژوهش سامانه‌های یکپارچه و نظامهای اطلاعاتی مالی امام حسن مجتبی (ع)

وابسته به دانشگاه صنعتی مالک اشتر

رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۲ ۵۸۵ / ۵۶۵۷ HF

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۱۵۱۱

شماره کتابشناسی ملی: ۳۴۳۶۹۵۸



حسابداری مدیریت استراتژیک: از تئوری تا عمل (ج. ۲)

دکتر محمد نمازی (استاد دانشگاه شیراز) و همکاران

سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی و

مرکز پژوهش سامانه‌های یکپارچه و نظامهای اطلاعاتی مالی امام حسن مجتبی (ع) وابسته به

دانشگاه صنعتی مالک اشتر

چاپ اول: زمستان ۱۳۹۲

تعداد: ۱۰۰۰

حروفچینی و لیتوگرافی: «سمت»

چاپ و صحافی: سازمان چاپ و انتشارات وابسته به اوقاف و امور خیریه

قیمت: ۱۲۰۰۰ ریال. در این نوبت چاپ قیمت مذکور ثابت است و فروشنده‌گان و عوامل توزیع مجاز

به تغییر آن نیستند.

هر شخص حقیقی یا حقوقی که تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه ناشران یا مؤلف، نشر یا
پخش یا عرضه یا تکثیر یا تجدید چاپ نماید، مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

تهران، بزرگراه جلال آل احمد، غرب پل یادگار امام (ره)، رویه‌روی پمپ گاز، کد پستی: ۱۴۶۳۶،
نشانی: تلفن: ۴۴۲۴۶۲۵۰، فاکس: ۴۴۲۴۸۷۷۷. info@samt.ac.ir www.samt.ac.ir

شیراز، بولوار شهید چمران، ص. پ ۷۱۸۵۵-۴۶۵، تلفن: ۰۷۱۱۶۲۴۲۰۲۵۶۳۶۱۲۵۴، فاکس: ۰۷۱۱۶۲۴۹۰۲۰،

www.mut.ac.ir efrc.emamhasan@mut.ac.ir

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



اگر ملت ایران تسلیم احکام اسلام شوند و از دولتها بخواهند بر نظام اسلامی
اسلام را با نظر علمای اسلام اجرا کنند، تمام ملت در رفاه و آسایش زندگی
خواهند کرد.

صحیفه نور، ج ۱، ص ۱۳۷

پیام پژوهش

یکی از بنیادی‌ترین اهداف مراکز تحقیقاتی و پژوهشی، تقویت توان علمی دانشگاهها و مراکز آموزش عالی است. سرمایه‌گذاری علمی و فکری مراکز تحقیقاتی به این امر تخصصی جامعه و تولید فراورده‌های پژوهشی برای استفاده دانشجویان امری ضروری تلاش این مؤسسات است. دانشگاهها نیز برای جبران کمبودهای علمی مراکز تواناگون، همواره باید یافته‌های نوین علمی خود را در اختیار این مراکز تحقیقاتی قرار دهند، تا با فراهم آمدن زمینه‌های این پیوند دوسویه، دادوستدی پربار در پی آید. راه‌گذر، جنبه‌های نظری و دستاوردهای کاربردی علوم نمایان شود.

یکی از مصادیق برکت‌خیز این دادوستد، پژوهشی در حوزه علوم انسانی، همکاری سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت) با وزارت دفاع است که اولین کار مشترک خود را با عنوان «حسابداری مدیریت استراتژیک از تئوری تا عمل (جلد دوم)» به جامعه علمی کشور عرضه می‌کند.

کتاب حاضر برای دانشجویان رشته‌های حسابداری مالی، مدیریت و مهندسی صنایع در مقطع دکترا به عنوان منبع اصلی دروس مربوط به حسابداری مدیریت، سیستمهای بهره‌وری و سیستمهای اطلاعاتی می‌باشد و همچنین برای دانشجویان رشته‌های حسابداری مالی، مدیریت و مهندسی صنایع در مقطع کارشناسی ارشد به عنوان کمک درسی برای دروس حسابداری مدیریت، سیستمهای بهره‌وری و سیستمهای اطلاعاتی است.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
	بخش پنجم: فن‌های تصمیم‌گیری استراتژیک
۶۵۷	فصل دوازدهم: مدیریت بر مبنای فعالیت (ABM)
۶۵۷	مقدمه
۶۶۰	مدیریت بر مبنای فعالیت
۶۶۲	اهداف مدیریت بر مبنای فعالیت
۶۶۴	تفاوت مدیریت سنتی با مدیریت بر مبنای فعالیت
۶۶۸	مراحل عملیاتی مدیریت بر مبنای فعالیت: تشخیص و حذف فعالیت‌های فاقد ...
۶۷۱	مدیریت بر مبنای فعالیت در برخورد با فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده
۶۷۳	مقایسه مدیریت بر مبنای فعالیت با هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت
۶۷۶	مراحل سیستم مدیریت بر مبنای فعالیت
۶۷۷	منحنی وال سودآوری محصول
۶۷۹	قیمت‌گذاری
۶۸۱	تخمین منحنی تقاضا
۶۸۲	قیمت‌گذاری کوتاه‌مدت (سفارش خاص)
۶۸۳	کاربرد هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت برای یک سفارش خاص
۶۸۵	قیمت‌گذاری برای کسب بازده سرمایه‌گذاری هدف
۶۸۶	ویژگی‌های قیمت‌گذاری بر اساس بازده سرمایه‌گذاری
۶۸۹	به‌کارگیری هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت در تجزیه و تحلیل سودآوری مشتری
۶۹۶	جایگزینی محصول
۶۹۶	طراحی مجدد محصولات
۶۹۷	بهبود فرایندها و استراتژی‌های عملیاتی
۷۰۲	سرمایه‌گذاری در فناوری
۷۰۳	حذف محصولات

۷۰۳	نمونه‌های عملی کارکردهای سیستم مدیریت بر مبنای فعالیت
۷۰۶	خلاصه و نتیجه‌گیری
۷۰۷	پرسش‌ها
۷۰۸	مسائل
۷۱۰	منابع

فصل سیزدهم: تئوری محدودیت‌ها (TOC)

۷۱۲	مقدمه
۷۱۲	تئوری محدودیت‌ها
۷۱۴	مفروضات (معیارهای) کلیدی تئوری محدودیت‌ها
۷۱۶	مراحل تئوری محدودیت‌ها
۷۱۸	انواع محدودیت‌ها
۷۱۹	انواع ماشین‌ها و تئوری محدودیت‌ها
۷۲۰	موانع اجرایی تئوری محدودیت‌ها
۷۲۱	تئوری محدودیت‌ها و جریان زمان
۷۲۲	فرایند اجرای تئوری محدودیت‌ها
۷۲۶	مورد عملی استفاده از تئوری محدودیت‌ها
۷۲۷	مورد ۱
۷۳۳	مورد ۲
۷۳۶	مورد ۳
۷۳۹	مورد ۴
۷۴۴	ارتباط هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت و تئوری محدودیت
۷۴۷	کاربرد تئوری محدودیت‌ها در عمل
۷۵۰	خلاصه و نتیجه‌گیری
۷۵۲	پرسش‌ها
۷۵۲	مسائل
۷۶۱	منابع

فصل چهاردهم: تئوری فازی و کاربرد آن در حسابداری مدیریت

۷۶۴	مقدمه
۷۶۴	مقدمه‌ای بر تئوری فازی
۷۶۵	

۷۶۶	تعریف مجموعه فازی
۷۶۸	عملیات در مجموعه‌های فازی
۷۷۰	مجموعه فازی محدب و غیرمحدب
۷۷۱	رابطه‌های فازی
۷۷۲	کاربردهای تئوری فازی در حسابداری مدیریت
۷۷۲	نظریه مجموعه‌های فازی و حسابداری
۷۷۵	مبانی نظری سیستم‌های هزینه‌یابی
۷۸۰	هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت فازی (FABC)
۷۸۱	فصل دوم توسعه سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت فازی
۷۸۷	کاربرد عملی هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت فازی (FABC)
۷۸۷	تشریح روش
۸۰۷	خلاصه یافت
۸۰۸	کاربردهای عملی تئوری فازی
۸۰۸	مورد کاوی اول
۸۰۹	مورد کاوی دوم
۸۱۱	خلاصه و نتیجه‌گیری
۸۱۲	پرسش‌ها
۸۱۳	مسائل
۸۱۵	منابع

بخش ششم: فن‌های ارزیابی عملیات استراتژیک

۸۱۹	فصل پانزدهم: روش ارزیابی متوازن (BSC)
۸۱۹	مقدمه
۸۲۱	مدیریت استراتژیک
۸۲۲	موانع اساسی در پیاده‌سازی استراتژی
۸۲۳	مانع مربوط به عدم انتقال استراتژی
۸۲۳	مانع مربوط به ناهمسویی کارکنان و استراتژی
۸۲۴	مانع مربوط به عدم تعهد مدیریت ارشد
۸۲۴	مانع مربوط به عدم تخصیص منابع لازم
۸۲۵	نارسایی‌های روش‌های ارزیابی سنتی
۸۲۸	روش ارزیابی متوازن

۸۲۹	۱. دیدگاه مالی
۸۳۰	۲. دیدگاه مشتریان
۸۳۲	۳. دیدگاه فرایندهای داخلی کسب و کار
۸۳۳	۴. دیدگاه یادگیری و رشد
۸۳۵	اهداف ارزیابی متوازن
۸۳۷	توازن در ارزیابی متوازن
۸۳۷	توازن میان سنجش‌های مالی و غیر مالی
۸۳۷	توازن میان ذی‌نفعان داخلی و خارجی سازمان
۸۳۸	توازن بین اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت
۸۳۸	توازن سودآوری، رضایت مشتریان، ایجاد زیرساخت‌ها و ...
۸۳۸	مزایای ارزیابی متوازن
۸۳۹	برطرف کردن معایب اجرای استراتژی به کمک روش ارزیابی متوازن
۸۴۱	برطرف کردن معایب روش سنتی ارزیابی سنتی به کمک روش ارزیابی متوازن
۸۴۴	فرایند ایجاد ارزیابی متوازن
۸۴۵	مرحله اول: تدوین اصول و استانداردها
۸۵۱	مرحله دوم: تعیین اجزاء اساسی
۸۵۶	مرحله سوم: گسترش ارزیابی متوازن
۸۵۹	موارد کلی پیاده‌سازی ارزیابی متوازن (C)
۸۶۲	مطالعه موردی شرکت AT&T
۸۶۹	مطالعه موردی شرکت موبیل
۸۷۴	مراحل پیاده‌سازی ارزیابی متوازن
۸۷۷	نمونه کارکردهای عملی سیستم
۸۸۰	خلاصه و نتیجه‌گیری
۸۸۱	پرسش‌ها
۸۸۲	مسائل
۸۸۳	منابع
۸۸۶	فصل شانزدهم: ارزش افزوده اقتصادی
۸۸۶	مقدمه
۸۸۹	ارزیابی عملکرد

۸۹۱	ضرورت استفاده از ارزش افزوده اقتصادی
۸۹۴	مفهوم ارزش افزوده اقتصادی
۸۹۶	محاسبه ارزش افزوده اقتصادی
۹۰۰	مثال‌های عملی
۹۰۰	شرکت پاک‌نام
۹۰۱	شرکت آرش
۹۰۳	ارزش افزوده اقتصادی و آثار مدیریتی
۹۰۴	مزایای ارزش افزوده اقتصادی
۹۰۵	نویسندگان ارزش افزوده اقتصادی
۹۰۶	گام‌های عملی پیاده‌سازی EVA
۹۰۶	فرایند به کارگیری EVA در سه شرکت (بررسی موردی)
۹۰۷	دلایل استقرار EVA و فرایند آن
۹۰۷	فرایند استقرار
۹۰۹	هزینه سرمایه
۹۱۰	درآمدها و هزینه‌های مشترک
۹۱۰	محورک‌های ارزش
۹۱۱	آیا EVA یک معیار کامل است
۹۱۳	از دیدگاه پاداش
۹۱۳	مراحل و چالش‌های استقرار EVA
۹۱۵	EVA و استراتژی
۹۱۶	EVA و ارزیابی سرمایه‌گذاری
۹۱۹	سرمایه‌گذاری استراتژیک
۹۲۱	استفاده از EVA در ارزیابی مدیریت
۹۲۲	استفاده از EVA در سیستم پاداش
۹۲۳	صندوق ذخیره پاداش
۹۲۴	آینده EVA در تعیین پاداش
۹۲۴	تغییرات در سیستم EVA از زمان استقرار
۹۲۸	EVA برای تصمیمات سرمایه‌گذاری
۹۲۹	ارزیابی عملکرد مدیریت بر اساس اهداف
۹۲۹	استفاده از ارزش افزوده اقتصادی در عمل
۹۳۲	خلاصه و نتیجه‌گیری

صفحه	عنوان
۹۳۴	پرسش‌ها
۹۳۵	مسائل
۹۳۷	مطالعات موردی
۹۴۴	منابع
۹۴۷	فصل هفدهم: الگوبرداری (معیارسنجی یا محک‌زنی)
۹۴۷	مقدمه
۹۴۹	تاریخچه معیارسنجی یا الگوبرداری
۹۵۰	تعاریف الگوبرداری
۹۵۱	بوم الگوبرداری (معیارسنجی)
۹۵۴	مزایای الگوبرداری
۹۵۵	اهداف الگوبرداری
۹۵۶	ابعاد و مدل‌های الگوبرداری
۹۵۷	الف) الگوبرداری بر مبنایی که چه چیزهایی با هم مقایسه می‌شوند
۹۵۸	ب) الگوبرداری بر مبنایی که چه کسانی با هم مقایسه می‌شوند
۹۶۰	فرایند الگوبرداری (معیارسنجی)
۹۶۰	گام‌های عملی الگوبرداری
۹۶۵	مطالعات موردی
۹۶۵	مطالعه موردی ۱: خرید محصولات آرایشی در شرکت گلاموکس
۹۷۲	مطالعه موردی ۲: نحوه مواجهه شدن سوئیس و آلمان با موضوع کیفیت ...
۹۷۵	مطالعه موردی ۳: پیشینه و مبانی الگوبرداری در صنعت - حقوق دستمزد
۹۸۲	مطالعه موردی ۴: شرکت زیراکس
۹۸۴	پیشینه تحقیق الگوبرداری
۹۸۷	کاربردهای عملی
۹۹۱	خلاصه و نتیجه‌گیری
۹۹۳	پرسش‌ها
۹۹۴	مسائل
۹۹۵	منابع
۹۹۹	بخش هفتم: موارد رفتاری در حسابداری مدیریت استراتژیک
	فصل هجدهم: حسابداری منابع انسانی

۹۹۹	مقدمه
۱۰۰۰	اهمیت حسابداری نیروی انسانی
۱۰۰۱	تعریف منابع انسانی (HR) و حسابداری منابع انسانی (HRA)
۱۰۰۱	منابع انسانی
۱۰۰۳	حسابداری منابع انسانی
۱۰۰۵	تاریخچه حسابداری منابع انسانی
۱۰۰۵	مرحله اول
۱۰۰۵	مرحله دوم
۱۰۰۶	مرحله سوم
۱۰۰۷	مرحله چهارم
۱۰۰۷	مرحله پنجم
۱۰۰۷	مزایای حسابداری منابع انسانی
۱۰۰۹	معرفی مدل‌های حسابداری منابع انسانی
۱۰۱۱	تشریح مدل‌های حسابداری منابع انسانی
۱۰۱۱	مدل ارزش جاری تعدیل شده برای کارمندان هرمانسون (۱۹۶۴)
۱۰۱۵	مدل جامعه‌شناسی-روان‌شناسی لیچ (۱۹۶۷)
۱۰۱۷	مدل بهای جایگزینی جاری فلم‌هولتز (۱۹۶۹)
۱۰۲۱	مدل بهای تحصیل (۱۹۷۱)
۱۰۲۸	مدل لو و شوارتز، ارزش تنزیلی حقوق آینده کارمندان (۱۹۷۱)
۱۰۳۲	مدل فرانتسرب، لاند و لوندبرگ (۱۹۷۴)
۱۰۳۳	مدل اسکات مایرز و وینسنت فلاورز (۱۹۷۴)
۱۰۳۵	مدل ارزش پولی حاشیه‌ای (MMV)
۱۰۳۷	مدل درختی شی و زنگ (۲۰۰۷)
۱۰۴۲	گام‌های پیاده‌سازی منابع انسانی
۱۰۴۳	پلکان منابع انسانی
۱۰۴۵	دلایل ثبت نکردن منابع انسانی در صورت‌های مالی
۱۰۴۷	خلاصه و نتیجه‌گیری
۱۰۴۸	پرسش‌ها
۱۰۴۹	مسائل
۱۰۵۱	منابع

فصل نوزدهم: تئوری نمایندگی و اثر آن بر سازمان‌ها

۱۰۵۳	مقدمه
۱۰۵۳	تعریف تئوری نمایندگی (کارگزاری)
۱۰۵۴	تحقیقات انجام شده در زمینه تئوری نمایندگی
۱۰۵۵	الگوی اساسی نمایندگی
۱۰۵۵	فرض‌های مربوط به مالک (سهام‌دار)
۱۰۵۶	فرض‌های مربوط به نماینده (مدیر)
۱۰۵۷	مشکلات نمایندگی
۱۰۵۹	کاربرد تئوری نمایندگی در حسابداری مدیریت
۱۰۶۰	جنبه‌های نظری
۱۰۷۰	جنبه‌های عملی
۱۰۷۶	مدل‌های تئوری
۱۰۸۱	نتایج توجه به تئوری نمایندگی
۱۰۸۵	خلاصه و نتیجه کلی
۱۰۸۶	پرسش‌ها
۱۰۸۷	منابع

فصل بیستم: کدهای اخلاقی حسابداران

۱۰۹۱	مقدمه
۱۰۹۱	اخلاق در حسابداری مدیریت
۱۰۹۲	کدهای اخلاقی حسابداران مدیریت
۱۰۹۳	صلاحیت
۱۰۹۴	رازداری
۱۰۹۴	درستی
۱۰۹۵	واقعیت (کیفیت)
۱۰۹۵	حل اختلافات
۱۰۹۶	رفتارهای اخلاقی حسابداران مدیریت و مدیران مالی حرفه‌ای
۱۰۹۷	بیانیه IMA در خصوص اعمال اخلاقی حرفه‌ای
۱۰۹۷	اصول
۱۰۹۷	استانداردها
۱۰۹۹	مقررات ساربنز-آکسلی (SOX)

۱۱۰۱

خلاصه و نتیجه گیری

۱۱۰۲

پیش‌سرها

۱۱۰۲

منابع

۱۱۰۳

واژه‌نامه انگلیسی - فارسی

۱۱۰۷

فهرست موضوعی

www.ketab.ir

فهرست جدول‌ها

صفحه	عنوان
۶۶۶	جدول ۱۲-۱ مقایسه روش ABM و روش سنتی در مدیریت هزینه (مثال عددی)
۶۸۳	جدول ۱۲-۲ اطلاعات فعالیت‌های اصلی و محرک‌های فعالیت
۶۸۳	جدول ۱۲-۳ نیازهای سفارش جدید
۶۸۴	جدول ۱۲-۴ نیازهای سفارش خاص (۱۰۰ واحد کالا)
۶۸۵	جدول ۱۲-۵ بهای تمام شده سفارش خاص (۱۰۰۰ واحد کالا)
۶۹۰	جدول ۱۲-۶ ویژگی‌های مشتری‌های ارزان و گران در خدمت‌رسانی
۶۹۳	جدول ۱۲-۷ هزینه فعالیت‌ها و صرفه‌ها
۶۹۳	جدول ۱۲-۸ الگوی مصرف محصولات
۶۹۴	جدول ۱۲-۹ سربار تخصیصی به هر واحد محصول براساس سیستم بهای تمام‌شده سنتی
۶۹۵	جدول ۱۲-۱۰ سربار هر واحد محصول براساس سیستم ABC
۶۹۵	جدول ۱۲-۱۱ نرخ سربار هر واحد محصول
۶۹۷	جدول ۱۲-۱۲ صورت‌حساب فعالیت‌ها
۶۹۹	جدول ۱۲-۱۳ اطلاعات استاندارد مربوط به فعالیت‌ها
۶۹۹	جدول ۱۲-۱۴ محاسبه انحرافات
۷۰۱	جدول ۱۲-۱۵ گزارش هزینه مربوط به هزینه‌های با ارزش افزوده بدون ارزش افزوده
۷۰۱	جدول ۱۲-۱۶ استانداردهای مربوط به فعالیت‌ها
۷۲۳	جدول ۱۳-۱ معیارها و نحوه بهبود بخشیدن به سرعت
۷۲۴	جدول ۱۳-۲ برخی از اطلاعات مربوط به شرکت شرق
۷۲۵	جدول ۱۳-۳ تکمیل اطلاعات مربوط به شرکت شرق
۷۲۶	جدول ۱۳-۴ مراحل پنج‌گانه در تئوری محدودیت
۷۲۹	جدول ۱۳-۵ نمودار جریان حرکت کار در شرکت HPI

۷۲۹	جدول ۱۳-۶ خلاصه اطلاعات کلیدی در شرکت HPI، برای تجزیه و تحلیل TOC
۷۲۹	جدول ۱۳-۷ مقدار دقیقه مورد نیاز برای هر محصول
۷۳۰	جدول ۱۳-۸ مرحله ۱: شناسایی محدودیت‌ها
۷۳۱	جدول ۱۳-۹ مرحله ۲: شناسایی سودآورترین ترکیب محصول
۷۳۲	جدول ۱۳-۱۰ حداکثر کردن جریان حرکت در درون فرایند محدودیت
۷۳۴	جدول ۱۳-۱۱ فرایند جریان تولید شرکت ابزارآلات مشتاق
۷۳۵	جدول ۱۳-۱۲ زمان مورد نیاز برای فرایندهای شرکت ابزارآلات مشتاق
۷۳۵	جدول ۱۳-۱۳ شناسایی محدودیت زمانی فرایندها
۷۳۵	جدول ۱۳-۱۴ شناخت سودآورترین محصول
۷۳۶	جدول ۱۳-۱۵ شناسایی سودآورترین ترکیب محصول
۷۳۶	جدول ۱۳-۱۶ اطلاعات شرکت تولیدی ایران
۷۴۰	جدول ۱۳-۱۷ اطلاعات مربوط به شرکت کنندگان
۷۴۱	جدول ۱۳-۱۸ محاسبه توان عملیاتی شرکت شمال
۷۴۱	جدول ۱۳-۱۹ مقدار منابع مورد نیاز برای هر محصول
۷۴۱	جدول ۱۳-۲۰ کسری یا مازاد منابع
۷۴۲	جدول ۱۳-۲۱ کسری یا مازاد منابع
۷۴۲	جدول ۱۳-۲۲ تعیین ترکیب بهینه محصولات
۷۴۳	جدول ۱۳-۲۳ ترسیم محدودیت‌ها
۷۴۴	جدول ۱۳-۲۴ محاسبه کسری یا مازاد منابع
۷۴۷	جدول ۱۳-۲۵ مقایسه روش‌های هزینه‌یابی ABC و TOC
۷۸۹	جدول ۱۴-۹ هزینه‌های سربار FABC
۷۹۱	جدول ۱۴-۱۰ مخازن هزینه و هزینه هر یک در سیستم FABC
۷۹۳	جدول ۱۴-۱۱ محرک‌های هزینه
۷۹۴	جدول ۱۴-۱۲ نرخ‌های سربار مخازن هزینه در سیستم FABC
۷۹۵	جدول ۱۴-۱۳ هزینه سربار واحد محصولات در سیستم FABC
۷۹۸	جدول ۱۴-۱۴ تحلیل هزینه‌یابی محصول مناقصه کوچک
۷۹۹	جدول ۱۴-۱۵ تحلیل سود و زیان مناقصه‌های کوچک
۸۰۰	جدول ۱۴-۱۶ تحلیل هزینه‌یابی محصول مناقصه متوسط
۸۰۱	جدول ۱۴-۱۷ تحلیل سود و زیان مناقصه‌های متوسط

۸۰۳	جدول ۱۰-۱۴ اطلاعات مناقصه‌های متوسط در سیستم FABC
۸۰۴	جدول ۱۱-۱۴ تحلیل هزینه محصول در مناقصه‌های بزرگ
۸۰۴	جدول ۱۲-۱۴ تحلیل سود (زیان) در مناقصه‌های بزرگ
۸۰۶	جدول ۱۳-۱۴ اطلاعات مناقصه بزرگ بر اساس سیستم FABC
۸۱۰	جدول ۱۴-۱۴ تخمین‌های مربوط به محتمل‌ترین، خوش‌بینانه‌ترین و نامحتمل‌ترین ...
۸۱۱	جدول ۱۵-۱۴ ارزیابی و مقایسه میان هزینه انجام فعالیت‌های منتخب قبل و بعد از ...
۸۳۰	جدول ۱-۱۵ اهداف و سنجه‌ها، دیدگاه مالی
۸۳۱	جدول ۲-۱۵ اهداف و سنجه‌ها، دیدگاه مشتریان
۸۳۳	جدول ۱-۱۵ اهداف و سنجه‌ها، دیدگاه فرایندهای داخلی کسب‌وکار
۸۳۴	جدول ۲-۱۵ اهداف و سنجه‌ها، دیدگاه یادگیری و رشد
۸۶۱	جدول ۵-۱۵ استراتی‌ها و معیارهای عملیاتی یک بیمارستان
۸۶۹	جدول ۶-۱۵ دیدگاه اهداف ارزیابی متوازن در شرکت AT&T
۸۹۹	جدول ۱-۱۶ تعدیل شاخص ارزش از دیدگاه‌های مهم برای تطبیق با EVA
۹۰۰	جدول ۲-۱۶ اطلاعات مربوط به فعالیت‌های مختلف شرکت پاک‌نام
۹۱۹	جدول ۳-۱۶ جدول ارزش فعلی خالص به همراه جدول انتظار (EI)
۹۲۳	جدول ۴-۱۶ درصد پاداش پرداخت شده
۹۲۳	جدول ۵-۱۶ محاسبه یا فروش بر مبنای EVA
۹۵۹	جدول ۱-۱۷ ارتباط بین مدل‌های مختلف الگوبرداری
۹۷۴	جدول ۲-۱۷ اطلاعات مربوط به دانشگاه‌ها
۹۷۸	جدول ۳-۱۷ نواحی معمول جهت الگوبرداری (معیارسنجی)
۱۰۱۲	جدول ۱-۱۸ محاسبه ارزش فعلی جریان آتی پرداخت‌ها برای شرکت ملی
۱۰۱۳	جدول ۲-۱۸ ثبت‌های مربوط به منابع انسانی
۱۰۱۴	جدول ۳-۱۸ اطلاعات مربوط به شرکت ایران خودرو در سال‌های مختلف
۱۰۱۵	جدول ۴-۱۸ محاسبه اطلاعات لازم برای محاسبه نرخ کارایی حقوق در ...
۱۰۱۵	جدول ۵-۱۸ ثبت مربوط به منابع انسانی
۱۰۲۰	جدول ۶-۱۸ بهای استاندارد جایگزینی فروشندگان
۱۰۲۰	جدول ۷-۱۸ بهای جایگزینی پیش‌بینی فروشندگان
۱۰۲۱	جدول ۸-۱۸ بهای جایگزینی وابسته به موقعیت در حالت‌های استاندارد پیش‌بینی شده
۱۰۲۲	جدول ۹-۱۸ صورت مالی شرکت باری و شرکت‌های تابعه مالی و حسابداری ...

جدول ۱۸-۱۰	ترازنامه سنتی مقایسه‌ای شرکت نمونه XYZ	۱۰۲۶
جدول ۱۸-۱۱	ترازنامه دارایی‌های انسانی مقایسه‌ای شرکت نمونه XYZ	۱۰۲۶
جدول ۱۸-۱۲	صورت سود و زیان شرکت نمونه XYZ	۱۰۲۷
جدول ۱۸-۱۳	صورت سود و زیان شرکت نمونه XYZ	۱۰۲۷
جدول ۱۸-۱۴	توزیع کارمندان بر مبنای سن و مهارت	۱۰۲۹
جدول ۱۸-۱۵	میانگین عایدات کارمندان بر مبنای سن و مهارت	۱۰۳۰
جدول ۱۸-۱۶	ارزش فعلی عایدات آتی	۱۰۳۰
جدول ۱۸-۱۷	ارزش پولی کل سرمایه انسانی بر مبنای سن و مهارت	۱۰۳۱
جدول ۱۸-۱۸	تعیین ارزش مورد انتظار دو کارمند	۱۰۳۳
جدول ۱۸-۱۹	ارزش مورد انتظار کارمندان	۱۰۳۴
جدول ۱۸-۲۰	اطلاعات مربوط به ویژگی‌ها و میزان شایستگی آنها	۱۰۳۶
جدول ۱۸-۲۱	جدول ارزش عناصر	۱۰۳۸
جدول ۱۸-۲۲	جدول ارزشی مرتبط با سطح ۱	۱۰۴۰
جدول ۱۹-۱	انواع انگیزش و پاداش برای عملیات مدیران	۱۰۷۵
جدول ۱۹-۲	اطلاعات مربوط به شبکه ساد مالی در انگلستان	۱۰۸۲

فهرست شکل‌ها

صفحه

عنوان

۶۶۴	شکل ۱۲-۱	تکنیک‌های مهم مدیریت بر مبنای فعالیت (ABM)
۶۶۸	شکل ۱۲-۲	تکنیک‌های مهم مدیریت بر مبنای فعالیت
۶۷۰	شکل ۱۲-۳	مثالی از زنجیره فعالیت‌های یک شرکت تولیدی
۶۷۲	شکل ۱۲-۴	مدیریت بر مبنای فعالیت (ABM) استراتژیک
۶۷۴	شکل ۱۲-۵	رابطه بین سیستم C و ABM
۶۷۶	شکل ۱۲-۶	نمایش نمودار سیستم فضا تجمعی در سیستم ABM
۶۷۸	شکل ۱۲-۷	«منحنی وال» سود تجمعی سیستم ABM
۶۹۱	شکل ۱۲-۸	گزینه‌های مختلف برای مدیریت به‌طور برخورد با مشتریان سودآور
۷۶۷	شکل ۱۴-۱	نمودار تابع درجه عضویت سه مجموعه فازی جوانی، میان‌سالی و پیری
۷۶۹	شکل ۱۴-۲	نمودارهای تابع درجه عضویت
۷۷۰	شکل ۱۴-۳	مجموعه فازی محدب و غیر محدب
۷۸۵	شکل ۱۴-۴	تخمین منطق فازی
۸۲۳	شکل ۱۵-۱	موانع اساسی اجرا و پیاده‌سازی استراتژی
۸۳۵	شکل ۱۵-۲	مدل ارزیابی متوازن
۸۳۶	شکل ۱۵-۳	رابطه علت و معلولی در چهار منظر ارزیابی متوازن
۸۴۳	شکل ۱۵-۴	چهار منظر سیستم ارزیابی متوازن در مدل استراتژیک
۸۴۴	شکل ۱۵-۵	فرایند ایجاد ارزیابی متوازن
۸۴۸	شکل ۱۵-۶	رابطه علی بین جنبه مالی و جنبه مشتریان
۸۴۸	شکل ۱۵-۷	رابطه علی بین جنبه‌های مالی، مشتریان و فرایندهای داخلی
۸۴۹	شکل ۱۵-۸	نمونه‌ای از رابطه بین جنبه‌های مالی، مشتریان، فرایندهای داخلی و نوآوری
۸۵۴	شکل ۱۵-۹	فرم معیارهای شخصی یک شرکت نفتی در سیستم ارزیابی متوازن

شکل ۱۵-۱۰	زنجیره ارزش شرکت	۸۵۵
شکل ۱۵-۱۱	نقشه استراتژی «شرکت بانستر»	۸۵۸
شکل ۱۵-۱۲	مراحل سیستم ارزیابی متوازن در شرکت AT&T	۸۶۴
شکل ۱۵-۱۳	مراحل طراحی برای سیستم BSC	۸۶۵
شکل ۱۵-۱۴	به کارگیری معیارهای ارزیابی عملیات	۸۶۶
شکل ۱۵-۱۵	نحوه به کارگیری معیارهای ارزیابی متوازن در شرکت ام سی	۸۶۷
شکل ۱۵-۱۶	اهداف و معیارهای کلیدی ارزیابی متوازن در شرکت آر سی ای	۸۶۸
شکل ۱۵-۱۷	نمودار نمایش جزئیات به کارگیری ارزیابی متوازن به صورت یک ...	۸۷۵
شکل ۱۷-۱	مفهوم الگوبرداری	۹۵۱
شکل ۱۷-۲	الگوبرداری در جهش در عملکرد	۹۵۵
شکل ۱۷-۳	چرخه الگوبرداری	۹۶۳
شکل ۱۸-۱	ارتباط بین مدل علمی، متغیرهای مداخله کننده و متغیرهای نهایی	۱۰۱۷
شکل ۱۸-۲	بهای جایگزین مورد شمار در مدل فلم هولتز	۱۰۱۸
شکل ۱۸-۳	اجزاء بهای جایگزینی و نحوه به موقعیت	۱۰۱۹
شکل ۱۸-۴	مدل درختی جریان منابع انسانی	۱۰۳۸
شکل ۱۸-۵	احتمالات مربوط به مدل درختی منابع انسانی	۱۰۳۹
شکل ۱۸-۶	پلکان منابع انسانی	۱۰۴۵
شکل ۱۹-۱	فرض‌های تئوری نمایندگی و مشکلات آن	۱۰۵۵
شکل ۱۹-۲	عوامل قرارداد وقتی که قرارداد فقط بر اساس محسوسات تعیین می‌شود	۱۰۶۳
شکل ۱۹-۳	رابطه بین مالک (سهام‌دار) و نماینده (مدیر) وقتی که قرارداد بر اساس ...	۱۰۶۶
شکل ۱۹-۴	رابطه بین مالک و نماینده وقتی که قرارداد بر اساس محسوسات تعیین می‌شود ...	۱۰۶۷