

مدیریت هزینه هدف

نردبانی به سوی بقا و موفقیت جهانی

Target Cost Management

The Ladder to Global Survival and Success

نکاتش: جیم رینز

Jim Rains

ترجمه: دکتر مهدی نقدی بهار

Mahdi Naqdi Bahar

مدرس دانشگاه

سرشناسه	رینز، جیم
عنوان و نام پدیدآور	Rains, Jim
مشخصات نشر	مدیریت هزینه هدف، نردبانی به سوی بقاء و موفقیت جهانی / نگارش جیم رینز : ترجمه مهدی نقدی بهار. تهران: مهدی نقدی بهار، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	۲۷۵ ص: جدول، نمودار.
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۰۰۴-۸۵۱۴-۶
وضعیت فهرست نویسی	فیبیا
یادداشت	عنوان اصلی: Target cost management : the ladder to global survival and success, ۲۰۱۱.
موضوع	هزینه یابی هدفدار
موضوع	Target costing
موضوع	هزینه -- کنترل
موضوع	Cost control
شناسه افزوده	نقدی بهار، مهدی، ۱۳۶۲. -- مترجم
رده بندی کنگره	۱۳۹۶ ۴م۹/۴۷/۳۵HD
رده بندی دیویی	۶۵۸/۱۵۵۲
شماره کتابشناسی	۴۰۱۵۹۱

نام کتاب: مدیریت هزینه هدف، نردبانی به سوی بقاء و موفقیت جهانی
 Target Cost Management, The Ladder to Global Survival and Success
 نگارش: Jim Rains
 مترجم: دکتر مهدی نقدی بهار
 نوبت چاپ: اول
 سال چاپ: ۱۳۹۶
 شمارگان: ۵۰۰ جلد
 قیمت: ۲۲۰۰۰۰ ریال
 شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۰۰۴-۸۵۱۴-۶

تهیه کپی و تکثیر کلی و جزئی کتاب پیکرد قانچی دا
 حق چاپ و نشر برای ناشر محفوظ است

فهرست

۱	پیشگفتار.....
۵	مقدمه.....
۶	مطالعه بهترین روس اجرا توسط آرتور اندرسون.....
۱۲	اهمیت تغییر.....
۱۵	بقا و موفقیت.....
۱۹	کیفیت، هزینه، و زمان.....
۲۰	هزینه‌بانی به نای هفت چیست؟.....
۳۱	خلاصه.....
۳۲	فصل اول.....
۳۲	نردبان.....
۳۵	پله اول.....
۳۷	پله دوم.....
۳۱	پله سوم.....
۳۳	مرحله 'اطلاعات'.....
۳۵	مرحله تجزیه و تحلیل کار کرد.....
۳۶	گام‌های اجرای تجزیه و تحلیل کار کرد.....
۳۹	گام خلافت.....
۳۹	مرحله تکامل.....
۴۰	مرحله توسعه.....
۴۰	مرحله ظهور.....
۴۰	مرحله اجرا.....
۴۱	یکبارگی ناب با تجزیه و تحلیل ارزش.....
۴۲	تولید ناب.....
۴۳	فرضیه اضطراب.....
۴۴	پله چهارم.....
۵۰	پله پنجم.....
۶۰	پله ششم.....

۶۵	پله هفتم
۶۸	پله‌های هشتم تا دهم
۷۲	خلاصه
۷۳	فصل دوم
۷۳	رئیس‌های نردبان
۷۴	استراتژی همکاری
۷۶	تمرکز بر سود بلندمدت
۷۶	اهداف و مقاصد
۷۹	تمرکز بر مشتری
۸۳	احترام به انسان/کارکن
۸۸	احترام به محیط زیست
۹۰	هیولت یا کارد (اچ پی)
۹۱	رهبری
۹۶	خلاصه
۹۸	فصل سوم
۹۸	مفاهیم اصلی هزینه‌یابی بر مبنای هدف
۹۹	ویژگی‌های یک کسب‌وکار قوی کدام ویژگی‌ها هستند؟
۱۰۲	ریشه‌های هزینه‌یابی بر مبنای هدف
۱۰۴	هزینه‌یابی بر مبنای هدف تبدیل به هزینه‌یابی بر مبنای هدف فراگیر می‌شود
۱۰۸	سود در مقابل حاشیه سود
۱۰۸	مدیریت هزینه
۱۱۲	قابلیت رؤیت هزینه
۱۱۳	درخواست‌های تغییر مهندسی
۱۱۴	مثلث بقا
۱۱۵	تفاوت‌های فرهنگی
۱۱۶	خلاصه
۱۱۸	فصل چهارم
۱۱۸	آیا واقعاً شرکت شما به هزینه‌یابی بر مبنای هدف نیاز دارد؟

۱۱۹	آیا هزینه‌یابی بر مبنای هدف برای شرکت من مناسب است؟
۱۲۶	خلاصه
۱۲۸	فصل پنجم
۱۲۸	آغاز سفر هزینه‌یابی بر مبنای هدف
۱۲۸	استطوره‌های هزینه‌یابی بر مبنای هدف
۱۳۱	گستره سازمانی
۱۳۲	تفارکات
۱۳۵	گام‌های شروع هزینه‌یابی بر مبنای هدف
۱۳۶	آگاهی از این که کار باید کرد
۱۴۱	گروه برنامه‌ریزی هزینه
۱۴۱	ارزیابی فعلی را اداره کنید
۱۴۴	جسمانداز و مأموریت
۱۴۵	آموزش کارکنان
۱۴۶	فرهنگ ساختن گروه
۱۵۱	عملکرد گروه
۱۵۱	خلاصه
۱۵۳	فصل ششم
۱۵۳	برنامه‌ریزی هزینه، گروه مدیریت هزینه
۱۵۳	گروه برنامه‌ریزی هزینه چیست؟
۱۵۵	مأموریت گروه برنامه‌ریزی هزینه
۱۵۹	خلاصه
۱۶۰	فصل هفتم
۱۶۰	برای چه هزینه‌هایی باید هدف تعیین کنید؟
۱۶۱	کدام مهم‌تر است؟ کیفیت، کارکرد، یا قیمت؟
۱۶۳	مدیریت هزینه برای قطعات خریداری‌شده
۱۶۵	جمع‌آوری اطلاعات هزینه را از کجا شروع کنیم؟
۱۶۹	خلاصه
۱۷۰	فصل هشتم

۱۷۰	توسعه جداول هزینه
۱۷۰	تغییر جهت در تفکر مالی
۱۷۲	سه مورد اصلی مورد نیاز جداول هزینه
۱۷۲	پیچیدگی جدول هزینه
۱۷۶	توسعه جدول هزینه مواد
۱۷۸	جداول هزینه تبدیل مستقیم
۱۸۰	جداول هزینه توسعه محصول
۱۸۰	جداول هزینه به سوی بهره‌ای فرایند
۱۸۳	خلاصه
۱۸۴	فصل نهم
۱۸۴	چگونه هزینه هدف تعریف کنیم؟
۱۸۵	روش تفریق
۱۸۵	روش جمع
۱۸۸	تعیین هزینه هدف توسط کارکرد
۱۹۷	تخصیص هزینه احتمالی
۱۹۸	موقعیت خاص
۱۹۹	هزینه هدف بیش از حد
۲۰۰	تخصیص هزینه هدف
۲۰۲	کاربرد پیشرفته مفاهیم هزینه هدف
۲۰۳	خلاصه
۲۰۵	فصل دهم
۲۰۵	شرکت ذهن ألفا
۲۰۵	پیشینه ذهن ألفا
۲۰۸	مقالی از سیستم ذهن ألفا
۲۲۴	کارخانه نمونه
۲۲۵	کارخانه شکل‌دهی فلزات
۲۲۸	خلاصه
۲۲۹	فصل یازدهم

۲۲۹	محک‌زنی شرکت‌های زاپتی
۲۳۱	ای‌سوزو (۲۰۰۸، ۲۰۰۳، ۱۹۹۹)
۲۳۵	شرکت ژکسل (۱۹۹۹)
۲۳۵	اطلاعات عمومی
۲۳۵	مرکز ماشین‌کاری
۲۳۷	بصمیمات هزینه و مهندسی ارزش
۲۳۷	کارخانه مونتاژ وسیله نقلیه توپوتا مونوماچی (۲۰۰۵، ۱۹۹۹)
۲۳۸	فلسفه تولید
۲۳۹	فرایند ساز
۲۴۰	تحویل مواد
۲۴۱	سیستم اعلام کیفیت
۲۴۲	توپوتا (۲۰۰۵)
۲۴۴	ای سن سی کی (۱۹۹۹)
۲۴۵	شرکت ماشین‌آلات راه‌سازی هیتاچی (۲۰۰۳)
۲۴۸	جامعه مهندسی ارزش زاپتی (SIVE)
۲۴۹	آمرون (۲۰۰۵)
۲۵۱	دنسو (۲۰۰۵)
۲۵۴	نیسان (۲۰۰۶)
۲۵۶	کنس (۲۰۰۶، ۲۰۰۸)
۲۵۸	خلاصه
۲۵۹	پایان

پیشگفتار

اولین برخورد من با این چیزی که هزینه‌یابی بر مبنای هدف نامیده می‌شود، زمانی بود که تحقیقات آرتور آندرسون از سال ۱۹۹۱ تا ۱۹۹۳ درباره بهترین روش اجرای هزینه‌یابی بر مبنای هدف را مطالعه کردم. نتایج حاصل از این تحقیق بسیار شگفت‌زده‌ام کرد. از این که می‌دیدم روش‌های به کار گرفته شده توسط ژاپنی‌ها در شرکت‌های اتومبیل‌سازی، با تجربه من در شرکت جنرال موتورز چقدر تفاوت داشت، تعجب کرده بودم. این قدری که من می‌دانم، این تحقیق یکی از اولین مطالب نوشته شده به زبان انگلیسی درباره هزینه‌یابی بر مبنای هدف بود. همین موقع تا بود که اعضای هیئت نمایندگان ژاپنی در اجلاس بین‌المللی SAVE شرکت کرده و سخنرانی درباره هزینه‌یابی بر مبنای هدف ایراد کردند. در همین زمان تمایل و غطش من برای کسب اطلاعات در مورد هزینه‌یابی بر مبنای هدف بسیار زیاد بود. در اواسط دهه ۱۹۹۰، کتاب "هزینه‌یابی بر مبنای هدف و مهندسی ارزش" نوشته کوپر و اسلاگ مولدر (۱۹۹۷)، چاپ شده بود. خیلی تحت تأثیر این کتاب قرار گرفته بودم و می‌دانستم که نیاز دارم تا بیشتر در مورد این روش یاد بگیرم.

در طول اجلاس بین‌المللی SAVE در سال ۱۹۹۸، ترتیب ملاقاتی با دکتر ماسایاسو تاناکا و دیگر شرکت‌کنندگان ژاپنی را کردم. از این که ژاپنی‌ها بر سندی فهرستی در حدوداً ۲۵ سؤال آماده کرده و لیست را به ژاپن فرستادم. جلسه‌ای ۹۰ دقیقه‌ای ترتیب داده شده بود. بحث چنان داغ شده و وارد جزئیات شده بودیم که تنها به سه پرسش اول پاسخ داده شد. با توجه به این تجربه آموزنده، در همان سال، جلسه‌ای ۳ ساعت و نیمی ترتیب داده و پنج سؤال آماده کردم. بار هم این بار، همچون جلسه قبلی، بحث وارد مباحث جزئی و دقیق‌تر شد، و بار هم، تنها به سه سؤال نخست پاسخ داده شد. از آن زمان تا به حال، در جلسات زیادی با کارشناسان ژاپنی، هم در ژاپن و هم در ایالات متحده آمریکا داشته‌ام.

در سال ۱۹۹۹، در سومین اجلاس سالانه هزینه‌یابی بر مبنای هدف، در کلیولند، اوهایو شرکت کرده و سخنرانی ایراد کردم. این اجلاس به طور مشترک توسط دانشگاه اکرون و کنفرانس تولید پیشرفته بین‌المللی (CAM-I)، برگزار می‌شد. CAM-I، مطالعه خود را در مورد بهترین روش اجرای هزینه‌یابی بر مبنای هدف به اتمام رسانده بود، و من برای شرکت در کلاس آموزش یک روزه هزینه‌یابی بر مبنای هدف دعوت شده بودم. چند سخنران ماهر و فوق العاده در این اجلاس حضور داشتند که دانش من را درباره این موضوع ارتقاء دادند.

در سال ۱۹۹۹، برای اولین بار به ژاپن سفر کردم و شروع به بازدید از شرکت‌هایی کردم که در هزینه‌یابی بر مبنای هدف و مهندسی ارزش فوق العاده بودند. این بازدیدها از سال ۱۹۹۹ تا به الآن موجب شده تا این شانس را داشته باشم که شناخت بالارزشی نسبت به کار در بعضی از شرکت‌های بزرگ پیدا کنم.

من بلافاصله بعد از بازنگشتگی‌ام از جنرال موتورز، به صورت پاره وقت برای یک شرکت ژاپنی به نام ذهن آلفا که دفتر مرکزی آن در توکیو بود، مشغول به کار شدم. مؤسس ذهن آلفا، یکی از اصلی‌ترین سازندگان جداول هزینه در ژاپن بود. در طول سال‌های متمادی، یک پایگاه اطلاعاتی گسترده هزینه مربوط به بهترین روش اجرا، جمع‌آوری کرده بود که به استفاده‌کنندگان اجازه می‌داد تا هزینه‌های آتی را پیش‌بینی کنند، و

بر سر هزینه‌های قطعات خریداری شده با تأمین‌کنندگان، بهتر مذاکره کنند. هرچند که من این شانس را داشتم که فقط یک سال در این شرکت کار کنم، ولی به هر حال تجربه‌ای بالارزش بود.

در سال ۲۰۰۱، مفهوم توصیف شده در این کتاب تحت عنوان نردبان بقاء و موفقیت جهانی را ارائه کردم. این سخنرانی در اجلاس تولید ناب در ۱۰ سپتامبر ۲۰۰۱ ایراد شد. تولید ناب تنها در پله دوم نسخه اصلی نردبان من بود. نمی‌دانستم کارشناسان تولید ناب نسبت به سخنرانی‌ام که در آن تولید ناب در پله‌های بالایی نردبان جای نگرفته بود، چه عکس‌العملی خواهند داشت. به هر حال، احساس می‌کنم نهایتاً، با توجه به توضیحات من، منظورم به درستی به ایشان منتقل شد.

از زمانی که مفهوم نردبان جافتاده، برای هر ارباب‌رجوعی که کار کرده‌ام، به نوعی از این مفهوم بهره جست‌ه‌ام. همان‌طور که من این است‌طور کنید، در سطح گسترده‌ای پذیرفته شده است. یکی از قدیمی‌ترین و قوی‌ترین حامیان، ایدیس‌ل بوده است. تمایل آن‌ها، آن قدری بود که سمینار آموزشی ۲ روز و نیمی که توسط من و دکتر ماسایاسو ناناکا برگزار شد، را پشتیبانی کنند.

طی سال‌ها، چندین بار با دکتر ناناکا در سر تألیف مشترک یک کتاب، بحث و گفتگو کردیم. به نظر می‌رسد که او در برنامه‌های پرمشغله خود، اولویت‌های دیگری دارد. بنابراین، بر من واجب شد تا این کار را خودم انجام دهم. در بیشتر کتاب‌هایی که نوشته‌ام، حرف تجربیات گسترده‌ای از انجام و تکرار روش‌هایی که درباره آن‌ها می‌نویسم، دارد. باید اعتراف کنم که آن‌ها را من می‌دانم، هیچ شرکتی را در آمریکا نمی‌شناسم که مفاهیمی که در این کتاب توصیف می‌شود، به‌صورت کامل به کار برده باشد. بخش‌هایی از این مفاهیم را به‌اولی حتی نزدیک به آنچه این مفاهیم نیاز دارد نیست. خدایا! همه باید بگویم: نه! من هرگز شخصاً این روش‌ها را به کار نگرفته‌ام. این زویایی است که هنوز محقق نشده است. اگر جنرال موتورز، تمایل داشت که از الگوی تویوتا پیروی کند و سفر هزینه‌بایی بر مبنای هدف را شروع کند، من هرگز جنرال موتورز را ترک نمی‌کردم. رهبری جنرال موتورز گوش شنوایی به درخواست‌های من برای یادگیری و اجرای هزینه‌بایی بر مبنای هدف نداشت.