

حسابداری مدیریت

www.ketab.ir

تألیف و ترجمه

دکتر زهرا دیانتي دیلمی

استادیار دانشگاه علوم اقتصادی

دکتر محمدرضا نیکبخت

دانشیار دانشگاه تهران

سرشناسه	نیک‌بخت، محمدرضا، ۱۳۳۵-
عنوان و نام پدیدآور	حسابداری مدیریت/ تالیف و ترجمه محمدرضا نیک‌بخت، زهرا دیانتی دیلمی.
مشخصات نشر	تهران: مؤسسه کتاب مهریان نشر، ۱۳۹۰.
مشخصات ظاهری	۶۰۰ص: مصور، جدول.
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۵۸۲۳-۳۹-۴
یادداشت	کتابنامه.
موضوع	حسابداری مدیریت.
موضوع	حسابداری مدیریت - آزمون‌ها و تمرین‌ها (عالی)
شناسه افزوده	دیانتی دیلمی، زهرا
رده بندی کنگره	۱۳۹۰: ۴/۵۶۵۷/ع ۴
رده بندی دیویی	۶۵۸/۱۵۱۱
شماره کتابشناسی ملی	۲۴۵۶۴۶۹



عنوان: حسابداری مدیریت

مؤلفان: دکتر محمدرضا نیک‌بخت

دکتر زهرا دیانتی دیلمی

ناشر: مؤسسه کتاب مهریان نشر

حروفچینی: طرح و نشر هامون

چاپ: اول پاییز ۱۳۹۰

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۸۲۳-۳۹-۴

Email: Mehraban_book@yahoo.com

www.MehrabanPub.com

«کلیه حقوق چاپ و نشر محفوظ و متعلق به ناشر است»

نشانی: تهران، خ انقلاب، ۱۲ فروردین، خ لبافی نژاد، پلاک ۱۸۹

فکس: ۶۶۴۸۳۱۴۵

تلفن: ۶۶۹۷۳۱۷۵-۶

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

به نام خالق هستی بخش

پیش گفتار

در دنیای رقابتی و پیچیده کنونی داشتن اطلاعات مالی و حسابداری و مسلح بودن به دانش مدیریت و آشنایی با تکنیک‌های تصمیم‌گیری امری لازم و ضروری است و موفقیت هر سازمان در گرو شناخت مشکلات و پاسخ به آن‌هاست.

حسابداری مدیریت در واقع نقشی است که حسابداران در جهت کمک به مدیران در انجام وظایفشان ایفا می‌کنند. حسابداران مدیریت با شناسایی، فراهم کردن، ارائه، تفسیر و استفاده از اطلاعات مربوط، این نقش خود را به انجام می‌رسانند. با توجه به این تعریف، حسابداران مدیریت با فرموله کردن مسایل، شناسایی اطلاعات مربوط برای تجزیه و تحلیل مسایل، یکپارچگی منابع اطلاعاتی مختلف موجود در بخشهای مختلف سازمان جهت استفاده در تجزیه و تحلیل مسایل، مشخص کردن منابع اطلاعاتی خارج از شرکت نظیر حجم و میزان فروش رقبا و... به عنوان مشاور مدیریت ایفاء نقش می‌کنند.

افزایش سطح رقابت در عرصه بین‌المللی، فناوری‌های جدید و تغییر در فرآیند کسب و کار موجب شده تا مدیریت هزینه به کمک حسابداران مدیریت، پویایی و اهمیت بیشتری نسبت به قبل پیدا کند. مدیران خواهان مشاورینی مطلع هستند که آنها را در اتخاذ تصمیمات بهتر یاری نمایند. حسابداران مدیریت می‌توانند با کسب آخرین دستاوردهای علمی موجود در این خصوص بسیار کارآمد واقع شوند و در پی ریزی استراتژی شرکت و دستیابی به آن نقش کلیدی ایفا نمایند.

در برخی از شرکتهای ایرانی هنوز از سیستمهای نیمه مکانیزه و بعضاً دستی حسابداری استفاده می‌شود و حتی شرکت‌هایی هم که از برنامه‌های کامپیوتری استفاده می‌کنند عدم یکپارچگی سیستمهای اطلاعاتی در آنها مشهود است و با انسجام و به موقع بودن اطلاعاتی فاصله زیادی دارند. به نحوی که هنوز بند مربوط به مدون نبودن سیستم حسابداری صنعتی (حتی شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران) در گزارش حسابرسی شرکت‌ها به چشم می‌خورد. از سوی دیگر هنوز سیستم‌های پیشرفته یکپارچه اطلاعاتی نظیر ERP به دلیل قیمت بالا و مخارج راه‌اندازی کلان، نبود پرسنل با صلاحیت و قابلیت‌های لازم و

کمرنگ بودن انگیزه، مورد استفاده عموم شرکت‌ها قرار نگرفته است. برای رفع این معضل تربیت متخصصین آگاه به مباحث توریک طراحی سیستم‌های اطلاعاتی و بخصوص سیستم‌های مدیریت هزینه و نیز حسابرسی سیستم‌های هزینه‌یابی بسیار ضروری است

از سوی دیگر، امروزه این اعتقاد وجود دارد که دیگر هدف از جمع‌آوری اطلاعات و تخصیص هزینه‌ها، صرفاً بحث کنترل نیست بلکه موضوعاتی نظیر پیش‌بینی، برنامه‌ریزی و ارزیابی نیز مطرح است که از بار اطلاعاتی بیشتری برخوردار است. از اینرو اطلاعات تاریخی مربوط به هزینه و بهای تمام‌شده کالا و خدمات، تجزیه و تحلیل انحرافات هزینه که زمان زیادی از وقت حسابداران صنعتی را گرفته و آنها را مبدل به "پلیس حسابدار" کرده است، مطلوبیت خود را برای کنترل فرآیندها و عملیات شرکت از دست داده است.

از این جهت با توجه به نیاز فعلی محیط و وظیفه‌ای که از حسابداران مدیریت انتظار انجام آن می‌رود کتاب حاضر که ماحصل سالها تجربه و تدریس تدوین‌کنندگان در حوزه حسابداری مدیریت در دانشگاههای مختلف کشور است نگاشته گردید. کتاب حاضر در ده فصل تنظیم گردیده و در بر دارنده مباحث اصلی در حوزه حسابداری مدیریت شامل، اطلاعات مورد نیاز جهت اداره سازمان‌های امروزی، نقش مدیریت هزینه در سازمان‌های مختلف، هزینه‌یابی و مدیریت فعالیت محور، تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش، استراتژی رقابتی رهبری هزینه و تمایز، عوامل کلیدی موفقیت در اداره سازمان‌ها، اقدام به هنگام (JIT)، برآورد هزینه‌ها، فرایند تصمیم‌گیری، اطلاعات مربوط جهت تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان، هزینه‌یابی کیفیت، هزینه‌یابی هدف و... می‌باشد. در تدوین مطالب از جدیدترین منابع علمی در حوزه حسابداری مدیریت بهره گرفته شده است و برای غنای بیشتر آن متناسب هر موضوع سعی شده در صورت امکان نحوه استفاده از نرم افزارهای کامپیوتری (به خصوص اکسل) نیز شرح داده شود. لازم به ذکر است اسامی اشخاص حقیقی و حقوقی که در این کتاب ذکر گردیده است جنبه مثال داشته و در صورتی که تشابه اسمی، موضوع صرفاً تصادفی است.

از آنجا که پیشرفت در زمینه‌های علمی جز با پیشنهادات سازنده میسر نمی‌باشد. از همکاران محترم و دانشجویان عزیز تمنا داریم اینجانبان را از پیشنهادات سازنده خود محروم نفرمایند.

السلام علیکم و الرحمة...

بهار ۱۳۹۰

زهرا دیانتی دبلمی
استاد یار دانشگاه علوم اقتصادی

محمدرضا نیک‌بخت
دانشیار دانشگاه تهران

فهرست مطالب

عنوان

صفحه

فصل اول - آشنایی با حسابداری مدیریت

مقدمه

کاربردهای اطلاعات تهیه شده توسط حسابداری مدیریت

ارتباطات اطلاعات تهیه شده توسط حسابداری مدیریت با چهار وظیفه اصلی مدیریت

مدیریت استراتژی و مدیریت هزینه استراتژیک

نقش اطلاعات مدیریت هزینه در سازمان های مختلف

محیط تجارت معاصر

۱- رقابت جهانی

۲- پیشرفت در فناوری های اطلاعاتی و تولیدی

۳- سیستم نوین اقتصادی: استفاده از فناوری اطلاعات، اینترنت و تجارت الکترونیک

۴- تأکید بر مشتری

۵- ساختار مدیریت و اداره سازمان

۶- توجهات اجتماعی، سیاسی و فرهنگی

ابزارها و فنون مورد استفاده توسط مدیران در عصر حاضر

۱- بهینه کاوی (ترازسنجی)

۲- مدیریت کیفیت جامع

۳- بهبود مستمر فرآیندها / کایزن

۴- هزینه یابی و مدیریت بر مبنای فعالیت

۵- مهندسی مجدد

۶- تئوری محدودیت ها

۷- هزینه یابی هدف

۸- هزینه یابی چرخه عمر

۹- کارت ارزیابی متوازن

۱- جنبه مشتریان

۲- جنبه فرآیندهای داخلی

۳- جنبه نوآوری و آموزش

۴- جنبه مالی

سوالات

تمرینات

فصل دوم - انتخاب و اجرای استراتژی با استفاده از تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش و

کارت ارزیابی متوازن

مقدمه

۵۰

۵۲

چگونه یک شرکت موفق می‌شود؟ استراتژی‌های رقابتی

۵۵

معیارهای موفقیت استراتژیک

۵۷

تعیین موقعیت استراتژیک

۵۷

استراتژی رقابتی رهبری هزینه

۵۸

استراتژی رقابتی تمایز

۶۰

نحوه انتخاب و اجرای استراتژی رقابتی شرکت

۶۱

شناسایی عوامل اصلی موفقیت شرکت از طریق تجزیه و تحلیل SWOT

۶۵

۱- استراتژی قوت- فرصت (SO)

۶۵

۲- استراتژی ضعف- فرصت (WO)

۶۵

۳- استراتژی قوت- تهدید (ST)

۶۵

۴- استراتژی ضعف- تهدید (WT)

۶۷

انتخاب معیارهایی برای سنجش میزان دستیابی به مقادیر مورد انتظار درخصوص عوامل اصلی ایجاد موفقیت شرکت

۶۹

توسعه یک سیستم اطلاعاتی برای سنجش میزان عوامل اصلی ایجاد موفقیت شرکت -
کارت ارزیابی متوازن

۷۳

هزینه، کیفیت، زمان

۷۵

تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش

۷۶

۱- شناسایی فعالیت های زنجیره ارزش

۷۶

۲- شناسایی محرک های هزینه فعالیت های دارای ارزش افزوده

۷۷

۳- ایجادیک مزیت رقابتی برای شرکت ازطریق کاهش هزینه‌ها یا اضافه کردن ارزش

۷۷

۱- شناسایی مزیت رقابتی (رهبری هزینه، یا تمایز)

۷۷

۲- شناسایی فرصت‌های موجود برای ایجاد ارزش افزوده

۷۷

۳- شناسایی فرصت‌های موجود برای کاهش هزینه‌ها

۷۸

۴- استفاده مفید از ارتباط بین فعالیت‌ها در زنجیره ارزش

۷۸	تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش در تولید کامپیوتر
۸۱	انتخاب استراتژی رقابتی شرکت، تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش و کارت ارزیابی متوازن
۸۲	مدیریت هزینه استراتژیک در سازمان‌های غیرانتفاعی و دولتی
۸۲	استفاده از تجزیه و تحلیل استراتژیک برای مدیریت هزینه
۸۵	سوالات
۸۵	تمرینات
۹۳	فصل سوم - آشنایی با مفاهیم اصلی مدیریت هزینه
۹۵	مقدمه
۹۷	تخصیص هزینه و تسهیم هزینه: هزینه‌های مستقیم و غیر مستقیم
۱۰۰	هزینه مواد مستقیم و غیر مستقیم
۱۰۱	هزینه دستمزد مستقیم و غیر مستقیم
۱۰۲	سایر هزینه‌های غیر مستقیم
۱۰۲	محرك‌های هزینه و رفتار هزینه
۱۰۴	محرك هزینه مبتنی بر فعالیت
۱۰۵	محرك هزینه مبتنی بر حجم
۱۰۷	هزینه‌های ثابت و متغیر
۱۱۳	هزینه‌های پلکانی
۱۱۳	هزینه ظرفیت در مقابل هزینه مصرفی
۱۱۴	محرك‌های هزینه ساختاری و اجرایی
۱۱۶	مفاهیم هزینه برای هزینه یابی محصول و خدمت
۱۱۶	حسابداری بهای تمام شده محصولات و خدمات
۱۱۷	هزینه‌های محصول و هزینه‌های دوره
۱۱۸	محاسبه بهای تمام شده در شرکت‌های تولیدی، بازرگانی و خدماتی
۱۲۳	مفاهیم هزینه برای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری
۱۲۳	هزینه مربوط
۱۲۵	هزینه فرصت
۱۲۵	هزینه ریخته شده
۱۲۵	ویژگی اطلاعات هزینه برای تصمیم‌گیری
۱۲۶	دقت
۱۲۶	به موقع بودن

۱۲۶	هزینه - منفعت اطلاعات هزینه
۱۲۶	مفاهیم هزینه برای کنترل عملیات و مدیریت
۱۲۸	سوالات
۱۲۹	تمرینات
۱۳۵	فصل چهارم - برآورد هزینه
۱۳۷	مقدمه
۱۳۸	نقش استراتژیک برآورد هزینه‌ها
۱۳۹	معادله هزینه
۱۴۰	مراحل برآورد هزینه
۱۴۱	مرحله اول: تعیین موضوع هزینه جهت تخمین
۱۴۱	مرحله دوم: تعیین محرک هزینه
۱۴۲	مرحله سوم: جمع آوری اطلاعات
۱۴۲	مرحله چهارم: نمایش و به تصویر کشیدن اطلاعات
۱۴۲	مرحله پنجم: انتخاب و بکارگیری یک روش برآورد مناسب
۱۴۳	مرحله ششم: ارزیابی صحت برآورد هزینه
۱۴۴	انتخاب و بکارگیری یک روش برآورد مناسب (مرحله ۵)
۱۴۴	۱- تجزیه و تحلیل حساب‌ها
۱۴۴	۲- نمودار پراکندگی
۱۴۵	۳- روش حد بالا - پایین
۱۵۳	۴- روشهای ریاضی برآورد هزینه
۱۵۳	۴-۱ روش برآورد مهندسی
۱۵۴	۴-۲ روش تجزیه و تحلیل رگرسیون
۱۵۶	انتخاب متغیر وابسته
۱۵۷	انتخاب متغیر مستقل
۱۵۸	ارزیابی تجزیه و تحلیل رگرسیون
۱۵۹	ضریب همبستگی و ضریب تعیین
۱۶۱	P-value
۱۶۱	T-value
۱۶۱	خطای استاندارد (SE)
۱۶۲	برآورد هزینه‌های تعمیر و نگهداری با استفاده از مدل رگرسیون
۱۶۶	استفاده از نرم افزارهای صفحه گسترده برای تجزیه و تحلیل رگرسیون
۱۶۹	تخمین معادله هزینه با استفاده از روش رگرسیون (با استفاده از نرم افزار اکسل)

۱۷۲	رگرسیون چند متغیره
۱۷۵	نکاتی مهم در استفاده از روش رگرسیون
۱۷۶	استفاده از منحنی یادگیری در برآورد هزینه
۱۷۸	مدل‌های نمایش میزان یادگیری
۱۷۸	الف - متوسط ساعات کار یا هزینه دستمزد انباشته برای تولید هر واحد محصول
۱۷۸	ب- مدل زمان لازم برای تولید هر واحد محصول بعدی
۱۸۷	ضمیمه: حل معادلات رگرسیون با کمک ماشین حساب
۱۹۰	سوالات
۱۹۱	تمرینات
۲۰۳	فصل پنجم - سیستم‌های هزینه‌یابی محصول: هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت
۲۰۵	مقدمه
۲۰۶	روش‌های جمع‌آوری اطلاعات: هزینه‌یابی سفارش کار و هزینه‌یابی مرحله‌ای
۲۰۶	الف: هزینه‌یابی سفارش کار
۲۰۶	ب: هزینه‌یابی مرحله‌ای
۲۰۷	روش اندازه‌گیری هزینه: شامل هزینه‌یابی نرمال، هزینه‌یابی واقعی و هزینه‌یابی استاندارد
۲۰۷	الف: سیستم هزینه‌یابی واقعی
۲۰۷	ب: سیستم هزینه‌یابی عادی (نرمال)
۲۰۸	ج - سیستم هزینه‌یابی استاندارد
۲۰۹	روش‌های تخصیص هزینه سربار: روش مبتنی بر حجم (سنتی) و روش مبتنی بر فعالیت
۲۰۹	الف: روش مبتنی بر حجم (سنتی)
۲۰۹	ب: روش مبتنی بر فعالیت
۲۰۹	نقش استراتژیک هزینه‌یابی محصول
۲۱۱	نقش استراتژیک هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت
۲۱۲	منشا پیدایش هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت
۲۱۴	تصمیم‌گیری برای اجرای سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت
۲۱۵	آشنایی با اصطلاحات مطرح در سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت
۲۱۷	فرآیند تخصیص هزینه منابع به موضوعات هزینه در سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت
۲۱۹	گام اول: تعیین هزینه منابع و فعالیت‌ها
۲۲۱	گام دوم: تخصیص هزینه منابع به فعالیت‌ها (مخزن هزینه)

۲۲۳	گام سوم: تخصیص هزینه فعالیت‌ها (مخازن هزینه) به موضوعات هزینه
۲۲۳	مزایا و محدودیت‌های سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت
۲۲۶	مقایسه سیستم هزینه‌یابی سنتی مبتنی بر حجم با سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت
۲۳۵	فرآیند طراحی و اجرای سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت
۲۳۵	گام اول: اهداف سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت
۲۳۶	گام دوم: تشکیل تیم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت
۲۳۶	گام سوم: موضوعات سازمانی
۲۳۷	گام چهارم: شناسایی فعالیت‌ها
۲۳۹	فعالیت‌های با/ بدون ارزش افزوده
۲۴۰	فعالیت‌های اصلی، پشتیبانی و انحرافی
۲۴۱	گام پنجم: شناسایی محرک‌های هزینه مصرف منابع
۲۴۲	گام ششم: شناسایی مخازن هزینه فعالیت
۲۴۳	گام هفتم: شناسایی محرک‌های هزینه مصرف فعالیت
۲۴۴	گام هشتم: تعیین موضوعات هزینه
۲۴۵	گام نهم: مقایسه بهای محصول در روش هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت با روش سنتی هزینه‌یابی
۲۴۵	گام دهم: روش نظام‌مند برای اجرای سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت
۲۴۶	بخش اول - انتخاب‌های قبل از شروع برنامه اجرایی (ویژگیهای سیستم)
۲۴۶	بخش دوم - مراحل اجرای موفقیت‌آمیز سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت
۲۴۷	کاربردهای هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت در شرکت
۲۵۳	سوالات
۲۵۴	تمرینات
۲۶۳	فصل ششم - مدیریت بر مبنای فعالیت
۲۶۵	مقدمه
۲۶۷	مدیریت بر مبنای فعالیت چیست؟
۲۶۹	تجزیه و تحلیل فعالیت
۲۷۰	تجزیه و تحلیل ارزش افزوده
۲۷۴	کاربردهای هزینه‌یابی و مدیریت بر مبنای فعالیت
۲۷۴	۱- تجزیه و تحلیل سودآوری مشتریان
۲۷۵	تجزیه و تحلیل هزینه مشتری
۲۷۹	تجزیه و تحلیل سودآوری مشتری
۲۸۲	ارزیابی ارزش مشتری
۲۸۲	۲- مدیریت هزینه

۲۸۴	۳- بودجه‌بندی بر مبنای فعالیت
۲۸۶	۴- اندازه‌گیری (سنجش) عملکرد
۲۸۷	مباحث کاربردی
۲۸۹	هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت دو مرحله‌ای
۲۹۰	هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت زمان محور
۲۹۱	ضمیمه - ارزش فعلی سالواره یک ریالی
۲۹۲	سوالات
۲۹۲	تمرینات

فصل هفتم - تصمیم‌گیری براساس اطلاعات هزینه‌های مربوط و با توجه به اطلاعات استراتژیک شرکت

۲۹۹	مقدمه
۳۰۰	فرآیند تصمیم‌گیری
۳۰۲	اطلاعات مربوط
۳۰۲	ویژگی اقلام مربوط بهای تمام شده
۳۰۳	اطلاعات مربوط و هزینه ثابت و متغیر
۳۰۴	موقعیت‌های مختلف تصمیم‌گیری
۳۰۴	۱. انتخاب یک راه از بین دو راه حل
۳۰۶	۲. انتخاب یک راه حل از بین چند راه حل (تصمیم مرکب)
۳۰۹	۳. تصمیمات مربوط به خرید و یا ساخت
۳۱۱	۴. دریافت سفارش ویژه
۳۱۳	۵. توقف خط تولید محصول زیانده
۳۱۵	۶. استفاده از ظرفیت اضافی
۳۱۶	۷. حداکثر کردن سود در مؤسسات چند محصولی
۳۲۱	۸. تصمیم‌گیری درباره خرید یا اجاره کردن
۳۲۲	تصمیم‌گیری در شرایط محدود بودن منابع
۳۲۳	حالت اول - شرکت با یک محدودیت تولیدی مواجه است
۳۲۶	حالت دوم - شرکت با دو یا چند محدودیت تولیدی مواجه است
۳۲۸	برنامه ریزی خطی و تصمیم‌گیری درخصوص ترکیب تولید/فروش محصولات
۳۳۲	موضوعات اجرایی و اخلاقی
۳۳۲	الف- در نظر گرفتن اهداف استراتژیک شرکت
۳۳۲	ب- جابجایی هزینه‌های متغیر با هزینه‌های ثابت
۳۳۳	ج- شناسایی درست عوامل مربوط

۳۳۳	د- تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت/عدم اطمینان
۳۳۴	مراحل تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان
۳۳۴	مرحله اول: شناسایی اهداف تصمیم‌گیرنده.
۳۳۴	مرحله دوم: شناسایی انواع اقداماتی که مدیریت می‌تواند انجام دهد.
۳۳۴	مرحله سوم: شناسایی حوادثی که ممکن است در آینده اتفاق افتد.
۳۳۵	مرحله چهارم: تعیین میزان احتمال وقوع حوادثی که در آینده ممکن است اتفاق بیافتد
۳۳۵	مرحله پنجم: نتیجه‌گیری و ارزیابی
۳۴۳	ارزش زمانی پول و ترجیحات ریسک افراد
۳۴۷	سوالات
۳۴۹	تمرینات
۳۵۹	فصل هشتم - هزینه‌یابی بر مبنای هدف
۳۶۱	مقدمه
۳۶۲	تاریخچه هزینه‌یابی بر مبنای هدف
۳۶۴	تعریف هزینه‌یابی بر مبنای هدف
۳۶۶	اهداف هزینه‌یابی بر مبنای هدف
۳۶۸	اصول هزینه‌یابی بر مبنای هدف
۳۷۲	مدیریت بهای تمام شده استراتژیک
۳۷۲	فرآیند هزینه‌یابی بر مبنای هدف براساس دیدگاه لیزا الرام
۳۷۶	فرآیند هزینه‌یابی بر مبنای هدف از دیدگاه کوپر
۳۸۰	روشی کاربردی برای فرآیند هزینه‌یابی بر مبنای هدف
۳۸۶	مراحل اجرای کایزن
۳۸۷	موارد کاربرد هزینه‌یابی بر مبنای هدف
۳۸۸	نحوه دستیابی به هزینه هدف
۳۸۹	مراحل دستیابی به هزینه هدف
۳۸۹	مقایسه دو رویکرد سنتی مدیریت هزینه و هزینه‌یابی بر مبنای هدف
۳۹۲	موانع به کارگیری هزینه‌یابی بر مبنای هدف
۳۹۳	مثالی برای آشنایی با نحوه هزینه‌یابی بر مبنای هدف
۳۹۹	تئوری محدودیت‌ها و هزینه‌یابی بر مبنای هدف
۴۰۴	جنبه‌های مالی تئوری محدودیت‌ها
۴۰۷	سوالات
۴۱۳	تمرینات

فصل نهم - مدیریت کیفیت جامع

مقدمه

کیفیت و سودآوری: ارتباط مفهومی

کیفیت چیست؟

خصوصیات مدیریت کیفیت جامع

هزینه‌های کیفیت

هدف از محاسبه و تحلیل هزینه‌های کیفیت

انواع هزینه‌های کیفیت

۱- هزینه‌های پیشگیری

۲- هزینه‌های ارزیابی

۳- هزینه‌های شکست (نقص) داخلی

۴- هزینه‌های شکست (نقص) خارجی

میزان اهمیت هزینه‌های کیفیت

مقدار بهینه هزینه‌های کیفیت

۱- مدل اقتصادی هزینه‌های کیفیت در دیدگاه سستی

۲- مدل اقتصادی هزینه‌های کیفیت با توجه به دیدگاه معاصر

انواع تطابق

۱- تطابق محدوده‌ای یا دروازه‌ای

۲- تطابق مطلق

مقایسه تطابق مطلق و محدوده‌ای

تابع زیان‌های کیفی تاگوچی (Toguchi)

زیان کیفی کلی و زیان کیفی میانگین

استفاده از تابع زیان کیفی برای تعیین میزان انحرافات از مقدار هدف

سرزمین سیگماها در مدیریت کیفیت

ضرورت و اهمیت شش سیگما

شش سیگما (۵۶) چیست؟

اجزای شش سیگما

سطح کیفیت سیگما

الگوی پنج مرحله‌ای اجرای ۶ سیگما (چرخه DMAIC)

عوامل اصلی در اجرای موفق شش سیگما

چهار معیار قابل توجه در اجرای شش سیگما

قوانین شش سیگمای ناب

۴۶۱	تفکر ناب، مدیریت کیفیت جامع و شش سیگما
۴۶۱	تفکر ناب چیست؟
۴۶۲	اصول تفکر ناب
۴۶۳	تئوری محدودیت ها
۴۶۴	استفاده از نظام تفکر ناب، شش سیگما، و مدیریت کیفیت جامع
۴۶۵	مراحل اجرای یک سیستم هزینه کیفیت
۴۶۶	هزینه های کیفیت و سیستم حسابداری
۴۶۷	گزارش هزینه های کیفیت
۴۶۷	الف- تراز حساب های کیفیت
۴۷۰	ب- ماتریس هزینه کیفیت
۴۷۲	مدلهای ارزیابی هزینه های کیفیت
۴۷۲	۱- مدل ارزیابی زیان های وارده به جامعه
۴۷۲	۲- مدل ارزیابی هزینه فرایندها
۴۷۳	۳- مدل تعادل اقتصادی
۴۷۳	۴- مدل ارزیابی هزینه های پیش گیری، بازرسی و خرابی
۴۷۴	چارچوب جامع مدیریت و کنترل کیفیت
۴۷۸	فنون کشف و اصلاح مشکلات کیفی
۴۷۸	نمودار کنترل
۴۸۳	هیستوگرام
۴۸۸	نمودار پاره تو
۴۹۱	دیاگرام علت و معلولی
۴۹۶	سوالات
۴۹۷	تمرینات
۵۰۵	فصل دهم - اقدام به هنگام
۵۰۷	مقدمه
۵۰۷	تاریخچه و خاستگاه سیستم اقدام به هنگام
۵۰۹	سیستم اقدام به هنگام چیست؟
۵۱۱	مهمترین اهداف تولید به هنگام
۵۱۴	اصول سیستم به هنگام
۵۱۶	مزایای سیستم تولید به هنگام
۵۱۷	محدودیت های سیستم تولید به هنگام
۵۱۸	مقایسه سیستم تولید به هنگام با سیستم تولید دستی و سیستم تولید انبوه
۵۲۱	سیستم تولید به هنگام و قابلیت ردیابی هزینه های سربار

۵۲۲	سیستم تولید به هنگام و تخصیص هزینه‌های مراکز خدماتی
۵۲۳	سیستم تولید به هنگام و میزان صحت و دقت در هزینه‌یابی محصول
۵۲۸	الزامات ضروری برای اجرای سیستم اقدام به هنگام
۵۳۰	ویژگی‌های سیستم خرید به هنگام
۵۳۳	تاثیر سیستم اقدام به هنگام بر سیستم اطلاعاتی حسابداری مدیریت
۵۳۷	تاثیر سیستم اقدام به هنگام بر تصمیم‌گیری
۵۳۷	تاثیر سیستم اقدام به هنگام بر کنترل
۵۴۱	هزینه یابی معکوس
۵۴۲	کانبان چیست؟
۵۴۴	وظایف کانبان
۵۴۴	گردش کانبان
۵۴۶	یک سیستم تولیدی کانبان دوکارته
۵۴۶	تعداد کانبان
۵۴۸	مراحل کلی اجراء پروژه سیستم اقدام به هنگام
۵۵۲	عوامل موفقیت سیستم اقدام به هنگام و رسیدگی به تحوه اجراء پروژه
۵۵۸	سوالات
۵۵۸	تمرینات

فصل یازدهم - هزینه، سود، حجم فعالیت (CVP)

۵۶۳	مقدمه
۵۶۵	مفروضات و محدودیت‌های تجزیه و تحلیل CVP
۵۶۶	حاشیه فروش و صورت حاشیه فروش
۵۶۷	مثال ۱
۵۶۷	نسبت حاشیه فروش
۵۶۹	نقش استراتژیک تجزیه و تحلیل CVP
۵۷۰	توضیحی درباره روش‌های تعیین نقطه سر به سر
۵۷۲	شیوه معادله برای محاسبه نقطه سر به سر (برحسب تعداد فروش)
۵۷۲	شیوه معادله برای محاسبه نقطه سر به سر (بر حسب ریال)
۵۷۳	روش حاشیه فروش: برای محاسبه نقطه سر به سر بر حسب واحد
۵۷۴	روش حاشیه فروش: برای محاسبه نقطه سر به سر بر حسب ریال
۵۷۴	نمودار CVP و نمودار حجم (مقدار) - سود
۵۷۴	خلاصه ای از روشهای محاسبه نقطه سر به سر
۵۷۶	تجزیه و تحلیل CVP برای برنامه‌ریزی درآمد و هزینه
۵۷۷	۱- برنامه‌ریزی درآمد

۵۷۷	۲- برنامه‌ریزی هزینه
۵۷۷	موازنه بین هزینه‌های ثابت و متغیر
۵۷۸	حقوق و کمیسیون‌های فروش
۵۷۸	مثال ۲
۵۸۰	لحاظ کردن مالیات بر درآمد در تجزیه و تحلیل CVP
۵۸۰	تجزیه و تحلیل حساسیت در خصوص نتایج CVP
۵۸۱	تجزیه و تحلیل چه می‌شود: با استفاده از حاشیه فروش و نسبت حاشیه فروش
۵۸۲	حاشیه ایمنی
۵۸۲	نسبت حاشیه ایمنی
۵۸۳	تصمیم‌گیری در رابطه با افزایش هزینه‌ها به منظور افزایش سود
۵۸۳	مثال ۳
۵۸۶	اهرم عملیاتی
۵۸۶	مثال ۴
۵۸۸	مثال ۵
۵۹۰	تجزیه و تحلیل رابطه بین هزینه، حجم فعالیت و سود برای دو یا چند محصول
۵۹۰	مثال ۶
۵۹۲	سوالات
۵۹۳	سوالات چندگزینه‌ای
۵۹۶	تمرینات
۶۰۰	منابع و مآخذ