

فصلنامه

۱۳۷۱ . آبان . زمستان

پیاپی و نام ناشر

پیشگام و نشریات علمی و فرهنگی

پشتا تا پیشگام

۱۳۷۱ . آبان . زمستان . آبان . زمستان

روزنامه تا فصلنامه

۱۳۷۱ . آبان . زمستان . آبان . زمستان

مجله

۱۳۷۱ . آبان . زمستان . آبان . زمستان

مجله

۱۳۷۱ . آبان . زمستان . آبان . زمستان

مجله تا فصلنامه

۱۳۷۱ . آبان . زمستان . آبان . زمستان

مجله

۱۳۷۱ . آبان . زمستان . آبان . زمستان

مجله

۱۳۷۱ . آبان . زمستان . آبان . زمستان

مجله

۱۳۷۱ . آبان . زمستان . آبان . زمستان

مجله تا فصلنامه

۱۳۷۱ . آبان . زمستان . آبان . زمستان

مجله تا فصلنامه

۱۳۷۱ . آبان . زمستان . آبان . زمستان

مجله تا فصلنامه

۱۳۷۱ . آبان . زمستان . آبان . زمستان

مجله تا فصلنامه

۱۳۷۱ . آبان . زمستان . آبان . زمستان

مجله تا فصلنامه

۱۳۷۱ . آبان . زمستان . آبان . زمستان

حسابداری مدیریت

برای تصمیم گیری

دکتر زهرا بشگری

عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی

واحد تهران مرکزی

۱۳۷۱ . آبان . زمستان . آبان . زمستان . آبان . زمستان

پشتا تا پیشگام و نشریات علمی و فرهنگی

سرشناسه
عنوان و نام پدید آور
مشخصات نشر
مشخصات ظاهری
شابک
وضعیت فهرست نویسی
موضوع
موضوع
شناسه افزوده
رده بندی کنگره
رده بندی یویی
شمار کتابخانه ملی

لشگری، زهرا، ۱۳۴۳ :
حسابداری مدیریت برای تصمیم گیری / زهرا لشگری.
تهران : دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، ۱۳۹۴.
۳۵۰ص. : مصور، ۲۹X۲۲، س م.
۰۰-۳۶۹۲-۱۰-۹۶۴-۹۷۸ : ۲۰۰۰۰۰ ریال
: فیپا.
: حسابداری مدیریت
: امور مالی - تصمیم گیری
: دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی
: HF۵۶۵۷/۴/ج۵ ۱۳۹۴ :
: ۶۵۸/۱۵۱۱ :
: ۳۹۷۱۵۶۲ : کتابخانه ملی

عنوان کتاب : حسابداری مدیریت برای تصمیم گیری
تألیف : زهرا لشگری
چاپ اول : ۱۳۹۴
تیراژ : ۲۰۰۰ جلد
قیمت : ۲۰۰۰۰۰ ریال
شابک : ۰۰-۳۶۹۲-۱۰-۹۶۴-۹۷۸
ناشر : دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی
لیتوگرافی، چاپ و صحافی : سازمان چاپ و انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی
نشانی : معاونت پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی - خیابان فرصت شیرازی
پلاک ۱۶۰ صندوق پستی ۱۳۱۸۵/۷۶۸ تلفن : ۶۶۹۲۵۰۱۱-۶۶۹۲۸۰۶۰-۶۶۵۶۶۲۶۳

کلیه حقوق برای دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی محفوظ است

به نام خدا

يرفع الله الذين امنوا والذين اوتوا العلم درجا والله بما تعملون خبير

(قرآن کریم - سوره مجادله، آیه ۱۱)

خداوند تمام اهل ایمان و دانشمندان عالم را در دو جهان رفیع می گرداند و خدا به هر چه کنید آگاهست.

شکر و سپاس به درگاه خداوندی به جهان ما را با نور معرفت و دانش خود روشنایی بخشید و زنگار جهل و نادانی را از آینه دل های ما پاک نمود. درود بر خاتم انبیاء محمد مصطفی (ص) که با ارائه شریعت آسمانی و کتب اسلام ناب محمدی غبار تیرگی را از اندیشه و روان ما برگرفت و درود به روح بلند اسلام راحل (ره) بنیانگذار جمهوری اسلامی و سلام به مقام معظم رهبری و درود به ارواح پاک شهدای انقلاب اسلامی.

یکی از اهداف مهم دانشگاه آزاد اسلامی حرکت در جهت تحقق آرمان های مقدس جمهوری اسلامی و ایجاد تحول علمی کشور توسط استادان پژوهشگران و دانشجویان در ایران اسلامی است و این امر مستلزم بازنگری منابع علمی چاپ و انتشار آثار برگزیده استادان فرهیخته و دانش پژوه این دانشگاه می باشد که امید است با استعانت از عنایات الهی و همت والا و همکاری و همیاری دانشمندان و استادان متعهد و خستگی ناپذیر بنویسیم در این راه گام های مهم و موثری برداشته و در پرتو انوار روشن اسلامی و هماهنگ با سوران عالی انقلاب فرهنگی به تالیف و ترجمه و تدوین منابع علمی معتبر بپردازیم.

در این راستا مرکز چاپ و انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی با تصویب شورای چاپ و انتشارات اقدام به چاپ و انتشار آثار و دستاوردهای علمی استادان دانشمند و پژوهشگران عالی قدر و صاحب نظر دانشگاه می نماید که امید دارد، این اثر نیز همچون دیگر آثار مولفان ازجمله مورد استفاده دانشجویان و دانش پژوهان و سایر علاقه مندان قرار گیرد.

با آرزوی توفیق الهی

دکتر علی رضا فیض بخش

معاون پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی

واحد تهران مرکزی

فهرست

۱	برای تصمیم‌گیری
۱۱	به یاد پدر
۱۱	پیشگفتار
۱۳	فصل اول
۱۳	مقدمه‌ای بر حسابداری مدیریت
۱۳	مقدمه
۱۴	حسابداری چیست؟
۱۴	استفاده‌کنندگان از اطلاعات حسابداری
۱۷	سازمان‌های غیرانتفاعی
۱۷	سودمندی اطلاعات حسابداری
۱۹	حسابداری به عنوان یک فعالیت خدماتی
۲۰	هزینه و منفعت اطلاعات حسابداری
۲۴	حسابداری به عنوان یک سیستم اطلاعاتی
۲۵	اطلاعات حسابداری مدیریت
۲۶	حسابداری مالی و حسابداری مدیریت
۳۱	حسابداری صنعتی و نقش آن در سیستم اطلاعاتی حسابداری
۳۲	کاربردهای گوناگون اطلاعات حسابداری مدیریت- مثال تشریحی
۳۳	مکانیک تعمیرکار
۳۴	جمع‌بندی اطلاعات
۳۵	مدیر یک دایره خدماتی
۳۷	قیمت‌گذاری
۳۷	مدیر نمایندگی خودرو
۳۹	وظایف حسابداری مدیریت
۴۱	اطلاعات حسابداری مدیریت و تصمیمات مدیریت
۴۳	حسابداری مدیریت و کنترل در سازمان‌های خدماتی
۴۵	سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی
۴۶	حسابداری مدیریت و استراتژی
۴۶	حسابداری مدیریت و ابعاد رفتاری انسان‌ها
۴۸	ماهیت در حال تغییر حسابداری مدیریت
۵۰	تغییر چرخه‌های زمانی محصول
۵۱	تمرکز بر رضایت مشتری و رویه‌های جدید مدیریت

۵۶	حسابداری مدیریت و فناوری اطلاعات
۵۷	تغییر نقش حسابداران مدیریت
۵۸	اهداف واحدهای تجاری
۶۱	نظام راهبری شرکتی
۶۲	انگیزه برای حساب سازی
۶۳	تفاوت گزارش ها
۶۴	مفاهیم کاربردی
۶۶	خلاصه فصل
۶۷	سؤالات
۶۹	فصل دوم
۶۹	بودجه بندی
۶۹	مقدمه
۶۹	بودجه بندی، برنامه های مالی و اهداف مشترک
۷۰	مرحله ۱: شناسایی مقاصد اهداف جاری
۷۲	مرحله ۲: شناسایی راهکارهای مورد نیاز
۷۳	مرحله ۳ - ارزیابی راهکارها و انتخاب راهکار مناسب
۷۴	مرحله ۴: تدوین برنامه های کوتاه مدت تفصیلی یا بودجه بندی
۷۵	مرحله ۵: گردآوری اطلاعات درباره عملکرد واقعی و اعمال کنترل
۷۷	افق زمانی برنامه ریزی و بودجه بندی
۷۷	بودجه و پیش بینی
۷۸	بودجه مستمر و ادواری
۷۹	روابط متقابل بودجه های مختلف
۸۱	کاربردهای بودجه بندی
۸۵	فرایند تدوین بودجه
۹۰	بودجه بندی افزایشی و بودجه بندی بر مبنای صفر
۹۲	نمونه ای از یک بودجه - بودجه نقدی
۹۵	یادداشت ها
۹۷	تنظیم سایر بودجه ها
۱۰۰	بودجه بندی بر مبنای فعالیت
۱۰۰	معیارهای غیر مالی در بودجه بندی
۱۰۲	سؤالات
۱۰۳	مسائل
۱۱۱	فصل سوم

۱۱۱	حسابداری، ابزاری برای کنترل
۱۱۱	مقدمه
۱۱۱	کاربرد بودجه‌بندی در کنترل - بودجه انعطاف‌پذیر
۱۱۳	کنترل‌های گذشته‌نگر و آینده‌نگر
۱۱۴	مقایسه عملکرد واقعی و ارقام بودجه‌بندی شده
۱۱۶	بودجه انعطاف‌پذیر
۱۱۷	انحراف حجم فروش
۱۲۳	انحراف سرریز ثابت
۱۲۷	مقادیر و بهای استاندارد
۱۲۸	استانداردهای هزینه دستمزد مستقیم و اثر متغی یادگیری
۱۲۹	علل وجود انحرافات نامستقیم
۱۳۱	انحراف سود غیرعملیاتی
۱۳۲	بررسی انحرافات
۱۳۴	تهاتر انحرافات
۱۳۵	شرایط لازم برای کنترل بودجه‌ای موثر
۱۳۵	محدودیت‌های شیوه سنتی کنترل از طریق انحرافات مستقیم
۱۳۶	جنبه‌های رفتاری کنترل بودجه‌ای
۱۳۸	خلاصه فصل
۱۳۹	سؤالات
۱۴۰	مسائل
۱۴۵	فصل چهارم
۱۴۵	تصمیمات سرمایه‌گذاری بلندمدت
۱۴۵	مقدمه
۱۴۵	ماهیت تصمیمات سرمایه‌گذاری
۱۴۶	روش‌های ارزیابی پروژه‌های سرمایه‌گذاری
۱۴۸	نرخ بازده حسابداری (ARR)
۱۵۳	دوره برگشت سرمایه (PP)
۱۵۸	ارزش فعلی خالص (NPV)
۱۵۹	بازده از دست رفته
۱۵۹	مخاطره (ریسک)
۱۶۱	تورم
۱۶۵	استفاده از جداول تنزیل
۱۶۷	دلایل برتری روش ارزش فعلی خالص بر نرخ بازده حسابداری و دوره برگشت سرمایه
۱۶۸	نرخ بازده داخلی (IRR)

۱۷۴	برخی نکات کاربردی
۱۷۹	تصمیمات سرمایه‌گذاری در عمل
۱۸۱	مسئله ریسک در ارزیابی پروژه‌های سرمایه‌گذاری
۱۸۱	ارزیابی سطح ریسک
۱۹۳	واکنش نسبت به سطح ریسک
۱۹۵	مدیریت پروژه سرمایه‌گذاری
۱۹۶	مرحله ۱: تعیین مبلغ وجوه در دسترس برای سرمایه‌گذاری
۱۹۶	مرحله ۲: شناسایی فرصت‌های سودآور
۱۹۶	مرحله ۳: ارزیابی پروژه
۱۹۷	مرحله ۴: تعیین ریسک پروژه
۱۹۸	مرحله ۵: نظارت و کنترل پروژه
۱۹۹	خلاصه فصل
۲۰۲	سؤالات
۲۰۳	تمرینات
۲۰۳	مطلوب است
۲۰۴	مطلوب است
۲۰۵	مطلوب است
۲۰۷	فصل پنجم
۲۰۷	مدیریت سرمایه در گردش و منابع تامین مالی
۲۰۷	مقدمه
۲۰۷	ماهیت منابع مالی
۲۰۹	تأمین مالی کوتاه‌مدت
۲۱۰	تأمین مالی داخلی
۲۱۰	مدیریت وجوه نقد
۲۱۱	مانده مطلوب وجه نقد
۲۱۲	کنترل مانده وجه نقد
۲۱۴	ب) حساب‌های دریافتنی (مطالبات)
۲۱۴	مدل گردآوری مطالبات
۲۱۶	ج) موجودی مواد و کالا
۲۱۷	الف) با صرفه‌ترین مقدار سفارش
۲۱۹	ب) موجودی کالا با تأکید بر موجودی کم یا حذف آن (JIT)
۲۲۰	تأمین مالی خارجی
۲۲۰	الف) وجوه نقد
۲۲۰	ب) حساب‌های دریافتنی (مطالبات)

۲۲۲	چرخه وجه نقد عملیاتی
۲۲۴	منابع داخلی
۲۲۴	سود انباشته
۲۲۵	منابع خارجی
۲۲۵	الف) اجاره‌های بلندمدت
۲۲۶	ب) سرمایه به مدت آمده از طریق سهام
۲۲۷	ج) سرمایه استقرار یافته شده
۲۲۸	هزینه سرما
۲۳۱	خلاصه فصل
۲۳۲	سوالات
۲۳۵	مطلوب است:
۲۳۶	مطلوب است:
۲۳۷	مطلوب است:
۲۳۸	مطلوب است:
۲۴۱	فصل ششم
۲۴۱	معیارهای سنجش عملکرد مالی بخش‌ها
۲۴۱	مقدمه
۲۴۲	ساختارهای سازمانی مبتنی بر وظیفه و بخش
۲۴۵	مرکز سود و مرکز سرمایه‌گذاری
۲۴۵	مزایای بخش‌بندی کردن
۲۴۶	معایب بخش‌بندی
۲۴۷	شروط لازم برای بخش‌بندی موفقیت‌آمیز
۲۴۸	وجه تمایز بین عملکرد مدیریتی و عملکرد اقتصادی هر بخش
۲۴۹	سایر معیارهای سودآوری بخش‌ها
۲۵۳	بازده سرمایه‌گذاری
۲۵۵	سود باقی‌مانده
۲۵۶	کنترل به‌دست مدیر بخش
۲۵۸	ارزش افزوده اقتصادی
۲۵۹	تعیین دارایی‌ها به‌عنوان سرمایه‌گذاری پایه
۲۶۰	تأثیر استهلاک
۲۶۲	تأثیر اندازه‌گیری عملکرد بر تصمیمات سرمایه‌گذاری در دارایی‌ها
۲۶۳	سود و بازده سرمایه‌گذاری
۲۶۴	ارزش افزوده اقتصادی
۲۶۷	پیامدهای به‌کارگیری معیارهای عملکرد مالی کوتاه‌مدت

۲۷۱..... خلاصه فصل

۲۷۳..... سوالات

۲۷۵..... مسائل

۲۸۱..... فصل هفتم

۲۸۱..... حسابداری مدیریت راهبردی

۲۸۱..... منظور از مدیریت راهبردی چیست؟

۲۸۳..... منظور از حسابداری مدیریت راهبردی چیست؟

۲۸۴..... ارزیابی تغییر راهبردی

۲۸۹..... تجزیه و تحلیل سودآور رقبا

۲۹۱..... تجزیه و تحلیل سودآوری مشتری

۲۹۳..... تعیین ارزش سهامداری

۲۹۴..... ایجاد ارزش سهامداری

۲۹۵..... ضرورت روش‌های جدید اندازه‌گیری

۲۹۷..... تجزیه و تحلیل ارزش فعلی خالص

۲۹۸..... گسترش تجزیه و تحلیل ارزش فعلی خالص به تجزیه و تحلیل ارزش سهامداری

۲۹۹..... اندازه‌گیری جریان‌های نقدی آزاد شرکت (FAFF)

۳۰۲..... اندازه‌گیری جریان‌های نقدی آزاد

۳۰۶..... مدیریت واحد تجاری با استفاده از تجزیه و تحلیل سهامداری

۳۰۹..... معانی روشن تجزیه و تحلیل ارزش سهامداری

۳۰۹..... ارزش افزوده اقتصادی

۳۱۶..... ارزش افزوده اقتصادی و تجزیه و تحلیل ارزش سهامداری

۳۱۹..... ارزش افزوده اقتصادی یا تجزیه و تحلیل ارزش سهامداری؟

۳۲۰..... معیارهای غیرمالی عملکرد

۳۲۲..... کارت ارزیابی متوازن

۳۲۷..... خلاصه فصل

۳۲۸..... سوالات

۳۲۹..... مسائل

به یاد پدر ...

امروزه حسابداری مدیریت با توجه به توسعه مدل‌های اندازه‌گیری و شناسایی هزینه‌های مربوط به انواع تصمیمات و اطلاعات مربوط به برنامه‌ریزی، کنترل و ارزیابی عملکرد نقش مهمی در تصمیم‌گیری‌های تجاری ایفا می‌کند. نظر به پیشرفت‌های اخیر در حوزه حسابداری مدیریت کتابی حاضر با هدف مروری بر مبانی نظری مدل‌های معرفی شده، زمینه‌های کاربردی آن در عمل و اتخاذ تصمیمات مناسب تجاری تألیف شده است.

در اینجا فرایند حسابداری بعنوان وسیله‌ای برای ارائه اطلاعات مورد نیاز مدیران در کنترل فعالیت‌هایی که برعهده دارند، مورد تأکید قرار گرفته است. تمرکز اصلی بر روی ایجاد اطلاعات حسابداری در این حوزه در سه رویکرد جداگانه قابل تأمل باشد: نخستین رویکرد، حسابداری صنعتی مرسوم است با تأکید بر محاسبه بهای تمام‌شده محصول و تخصیص هزینه‌ها بین محصولات و کالای فروش رفته و موجودی کالا برای رسیدن به الزامات مالی برون‌سازمانی و ارزشیابی موجودی کالا در حسابداری مالی برون‌سازمانی و اندازه‌گیری سود. دومین رویکرد توجه به مفهوم هزینه‌های مشترک در تصمیم‌گیری است با تأکید بر فراهم آوردن اطلاعات به‌منظور کمک به مدیران در اتخاذ تصمیمات مناسب. سومین رویکرد حسابداری سنجش مسئولیت، کنترل هزینه و ارزیابی عملکرد است که هم بر اطلاعات مالی و هم بر اطلاعات غیرمالی، به ویژه تخصیص درآمد و هزینه به مراکز مسئولیت تمرکز دارد. در این مجموعه به شرح و بیان روش‌های دوم و سوم پرداخته شده است و از حسابداری صنعتی مرسوم چندان سخن بمیان نیامده است، مباحث و جزئیات محاسبات مربوط به آن در کتاب‌های حسابداری صنعتی به تفصیل مورد بحث قرار گرفته است.

کتابی که در دست دارید در هفت فصل تدوین شده است. فصل اول به معرفی حسابداری مدیریت و حسابداری صنعتی و چارچوب کلی آنچه در فصول بعد به آن پرداخته خواهد شد اشاره دارد. در

فصول دوم و سوم به مباحث مربوط به برنامه‌ریزی، کنترل از طریق فرایند بودجه‌بندی عملیاتی و تحلیل به کمک بودجه قابل انعطاف برای دستیابی به اهداف غائی و اهداف کمی سازمان‌ها و نقش سیستم‌های کنترل مدیریت در فرایندها و کنترل به طور کلی پرداخته می‌شود. فصل چهارم بکارگیری اطلاعات حسابداری مدیریت هنگام اتخاذ تصمیمات سرمایه‌گذاری به ویژه در بلندمدت را مورد ملاحظه قرار می‌دهد. فصل پنجم نگاهی دارد به شیوه کنترل حسابداری مدیریت بر سرمایه گردش، از جمله موجودی‌های کالا و وجوه نقد. فصل ششم با نقش حسابداری مدیریت و مشکلات اداره واحدی تجاری در یک ساختار مبتنی بر بخش‌ها سروکار دارد. و در نهایت فصل هفتم به مباحث مربوط به حسابداری مدیریت راهبردی می‌پردازد که از بحث‌های بسیار حائز اهمیت حسابداری مدیریت به شمار می‌رود و تأثیر قابل توجهی بر موفقیت هر سازمان دارد.

از ویژگی‌های متمایز این کتاب آنست که به منظور درک بیشتر موضوعات مورد بحث، تعداد قابل توجهی پرسش و پاسخ داخل متن قرار داده شده است. تا از این طریق ضمن جلب توجه خوانندگان به مباحث مطرح شده، پرسش‌هایی که ممکن است ضمن مطالعه هر فصل به ذهن خواننده خطور کند، پاسخ داده شود. امیدوارم که مطالعه این کتاب برای خوانندگان گرامی سودمند باشد.

این کتاب را تقدیم می‌کنم به همه همکاران، استادان بزرگواری که صمیمانه و خالصانه در جهت توسعه دانش حسابداری بویژه حسابداری مدیریت در ایران می‌کوشند و با گوش جان پذیرای انتقادات سازنده و ارزشمندشان هستیم.

زهرا لشگری

آبان‌ماه ۱۳۹۳