

روش تبدیل سیستم حسابداری قدیمی به سیستم جدیدی به نام: «درست بموقع»

شرکت خدمات خودرو بزرگ-وارنر در ابتدا کار در نیویورک بتازگی صنایع کارخانه‌ای را از روش قدیمی حسابداری که به صورت دسته‌ای عمل می‌کرد، به روش جدیدی تبدیل کرده است که در آن حسابداری نیز بر اساس تحولات جدید شکل گرفته و به صورت کاری دایمی درآمده است. برای این کار، مدیریت شرکت دو اصل سادگی و بی‌موقع بودن را مدنظر قرار داده است. اصول کلی این طرح را دمنینگ، شرونبرگرو سایرین توضیح داده‌اند.

وضع قدیم در برابر وضع جدید

جریان سیستم دائمی جدید را می‌توان به وضع یک لوله تشبیه کرد. تولید جدید به سفارش یا تقاضای عملیات پیش از آن بستگی دارد. محدودیت فضایی عاملی است که تقاضا برای هر محصول را محدود می‌کند؛ زیرا برای این تقاضا باید فضای موجود را بین انواع قطعات در جریان تولید، دینظر گرفت.

وقتی که شرکت از سیستم قدیمی حسابداری استفاده می‌کرد، طرح‌های تولید را دینظر گرفتن ظرفیت ماشین آلات و نیروی کار تنظیم می‌شد که در نتیجه آن انبوهی از کالاهای در جریان ساخت در واحد تولیدی انباشته می‌شد. سیستم حسابداری هم با روش تولیدی سازگاری داشت و از تمام ویژگیهای مرسوم و لازم برای حسابداری انبوه برخوردار بود.

تخصیص و انباشت هزینه‌ها در سیستم قدیم کاری پس دشوار بود؛ زیرا تعداد زیادی کالای در جریان ساخت وجود داشت. در نتیجه اطلاعات کافی و بی‌موقع در اختیار مدیران قرار نمی‌گرفت. برای حسابداری تولید از روش سنتی حسابداری در

هریک از ادارات استفاده می‌شد. طرح کارگاه کارخانه به صورتی بود که تولید مقدار قابل ملاحظه‌ای موجودی کالای در جریان ساخت را ممکن می‌ساخت و این کالاهای در فواصل مکانی بین ماشینها انباشته می‌شد. بنابراین، حسابداری می‌بایستی انبوه کالاهای در جریان ساخت را دینظر می‌گرفت تا بتواند هزینه بالاسری و نیروی کار مستقیم را حساب کند. (مراجعه شود به شکل ۱).

اگرچه سیستم جدید برپایه تداوم جریان تولید استوار است، دسته‌هایی از کالاهای را برای شناسایی نوع محصول و کنترل تولید نگاه می‌دارند. تفاوت اصلی بین سیستم قدیم با سیستم جدید، این است که سری جدید تولید فقط زمانی آغاز می‌شود که سری پیشین را به مرحله بعدی تولید انتقال داده باشند. در نتیجه، انبوهی از کالاهای در جریان ساخت وجود

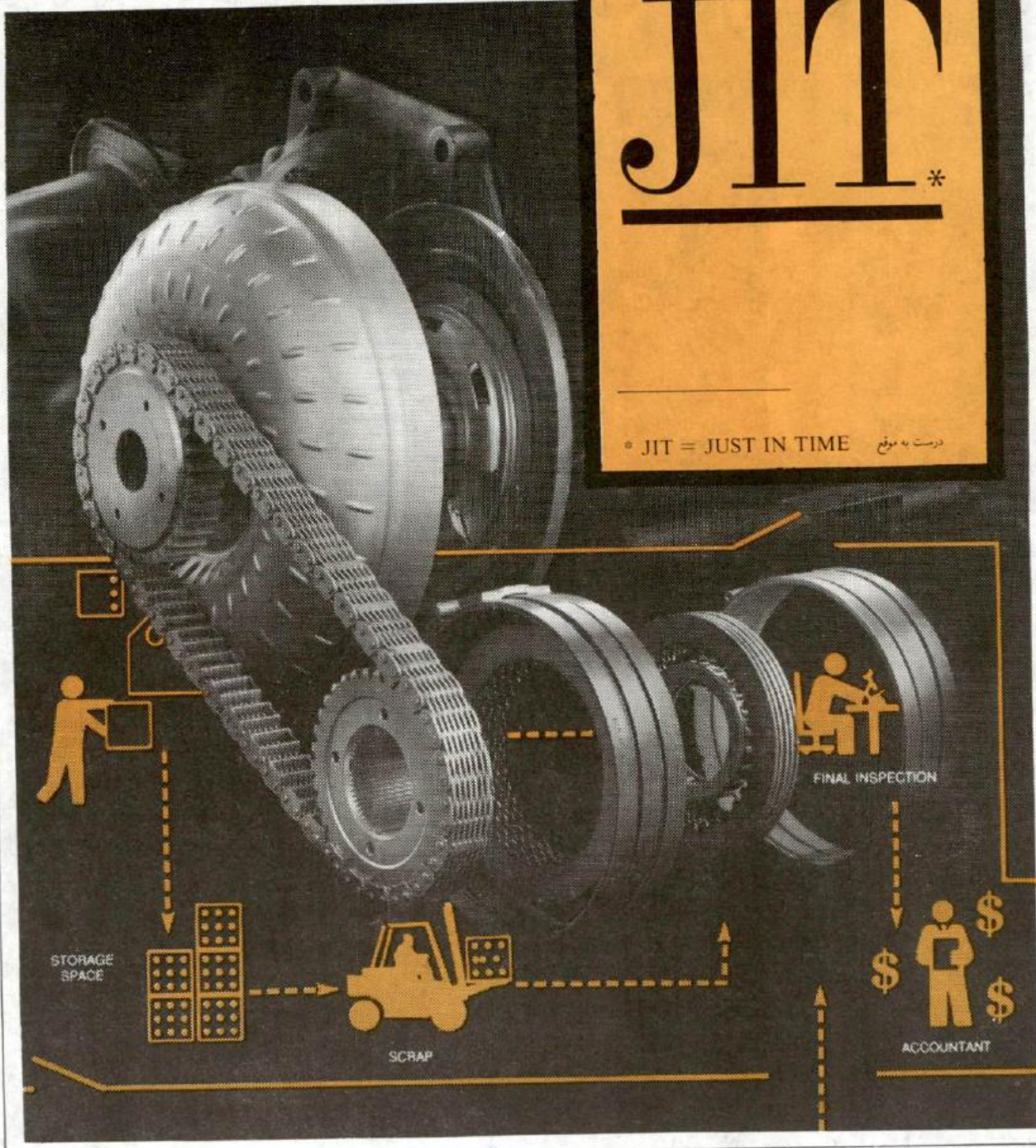
ندارد که حسابدار بخواهد هزینه و ارزش آنها را دینظر بگیرد؛ اما دسته‌هایی از کالاهای در جریان ساخت وجود دارد که هر دسته به مرحله‌ای قابل شناسایی از تکامل تولید رسیده است.

حال، شرکت خطوط تولید درست بموقع و مکانهای ویژه انبار کردن کالاهای در هر مرحله را دارد. حسابداری می‌تواند هر روز تولید روزانه و کالایی را که از یک مرحله به مرحله دیگر رسانیده می‌شود، محاسبه کند تا معیار درستی از جریان کسب و کار داشته باشد و بتواند نیروی کار و هزینه‌های بالاسری لازم برای سیستم حسابداری قدیم را محاسبه کند.

جریان تولید در بین ماشینها، درست مانند جریان آب در داخل لوله است (شکل ۲). جریان، آزادانه ادامه می‌یابد تا آن که عامل این جریان را متوقف سازد. در این حالت باید جریان تولید را در قسمت مسدود شده متوقف کرد تا آن که

JIT*

* JIT = JUST IN TIME درست به موقع

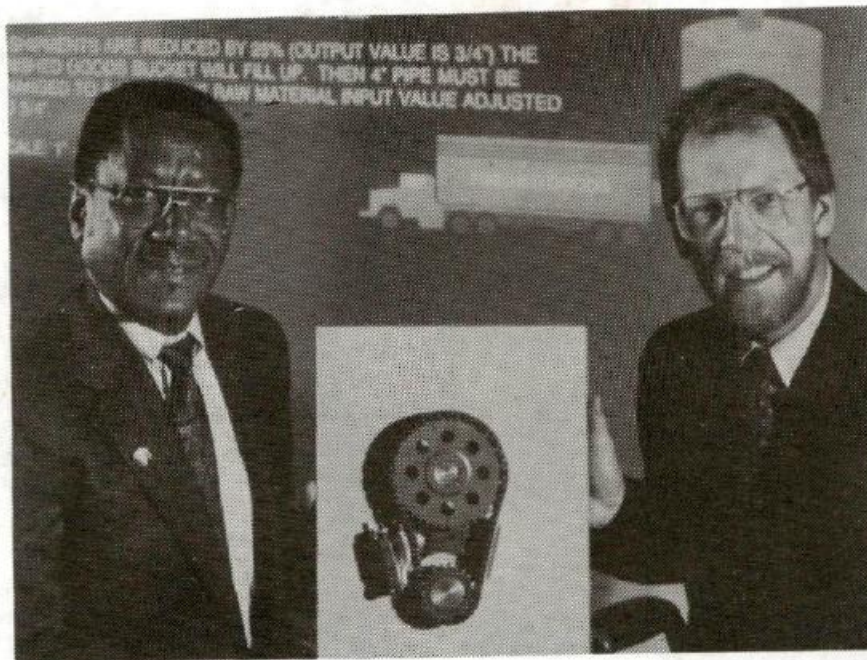


برای اجرای روش «درست به موقع» باید روش کنترل کامل و بدون عیب و نقص به کار گرفته شود. در بزرگ-واژه، ما به این نکته وقوف یافتیم که کاربرد چنین روشی به تغییر در

تولید متوقف شود.

مهارت‌های کارهای گروهی

انبوه موجودی انباشته شده در آن قسمت تسویه شود. به همین ترتیب، در سطح کارگاه، در صورت توقف جریان تولید قطعات ساخته شده جایی برای رفتن ندارند. در این حالت باید تمام



سیستم اندازه گیری تولید و تغییر شکل جریان تولید نیاز دارد. پیش از تبدیل وضع به سیستم «درست بموقع»، اعتبار تخصیصی به هر قسمت براساس تعداد واحدهای تولید شده بود و کیفیت تولید با مرحله تکامل کالای نیم ساخته به هیچ وجه مدنظر قرار نمی گرفت. این روش حسابداری، خود مشوق انباشت موجودی از نوعی می شد که به سرعت و با سهولت قابل تولید بود و این کار به ویژه در روزهای آخر ماه بسیار رواج داشت. در نتیجه، در مرحله ای که جریان تولید وقت گیر یا مشکل بود، انبوهی از کالاهای در جریان ساخت انباشته می شد. علاوه بر آن، سیستم بخشهای تولید را تشویق می کرد تا از حل مشکل و معیارهای دشوار کنترل کیفیت اجتناب ورزند؛ زیرا معیار اعتبار اداوات، داده های نیروی کار بود و کالای ساخته شده ای که به مرحله بازاریابی نهایی می رسید، ملاک قرار نمی گرفت.

در جریان تولید کنونی، تنها زمانی اعتبار تولید و تخفیف هزینه داده می شود که محصول خوب به مرحله بعدی حسابداری انتقال یابد (شکل ۳). اگر محصول معیوب باشد، هزینه آن به حساب واحدی گذاشته می شود که پیش از تحویل محصول آن را در اختیار داشته است. وضع را می توان مشابه یک کارگاه تعمیر خودرو دانست. مشتری تنها زمانی پول تعمیر را می دهد که ماشین او به درستی تعمیر شده و از تعمیرگاه مرخص شده باشد. در مورد خودروهایی که تعمیر کامل نشده باشد، تعمیرگاه وجهی دریافت نمی دارد.

در سیستم سنتی پرداخت به بسیاری از کارکنان براساس تعداد قطعات تولید شده، صورت می گرفت این نحوه پرداخت سبب می شد که کارگران، حتی به قیمت افت کیفیت، بر کمیت تولید خود بیفزایند. شرکت متوجه شد که برای رسیدن به کیفیت مطلوب در نظام حسابداری درست بموقع باید این نحوه پرداخت کنار گذاشته شود.

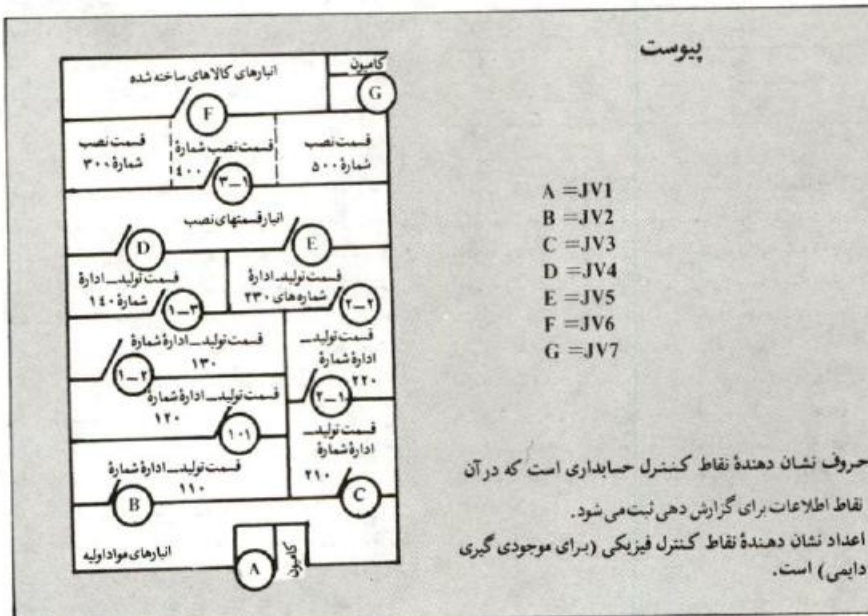
حال، واحد کارخانه ای جدید، استفاده از خط تولید را کنار گذاشته است. گروههای کوچک به صورت جمعی کار می کنند تا واحدهایی را بسازند که در مراحل بعد به کالای ساخته شده مبدل می شود. دستمزد کارگران به صورت روزانه پرداخت می شود و تنها واحدهای سالم ساخته شده مبنای کار قرار می گیرد.

کارکردن در دسته های کوچک این امکان را به وجود آورده است که نقاط ضعف و نارساییها به خوبی شناسایی شود و کارگران بتوانند بلافاصله کار تولید را برای اصلاح خرابی، متوقف سازند. مادام که مشکل برطرف نشده و محصولات خراب کنار گذاشته نشده باشد، تولید دوباره از سر گرفته نمی شود.

همچنین، شکل صنایع کارخانه ای به صورت گروههای کوچک به این نکته نیاز دارد که کارکنان، هریک به تنهایی و با استقلال بتوانند به کار خود بپردازند و در جریان کار آزاد و کامل برخورداری شود. بسیاری از کارکنان قدیمی، در زمان حال توانسته اند خود را با وضع جدید تطبیق دهند و مهارتهای لازم برای کار گروهی را به دست آورند.

وجود واحدهای کوچک کار، سبب شده است تا کارگران به فراگیری انواع مهارتها بپردازند و در داخل گروه کارهای گوناگونی را انجام دهند. در شرح وظایف کاری کارگران،

آن فیلیپس ودان ای کالینز
یکی از دستگاههای ساخته شده بوسیله شرکت بورک وارنر را نشان می دهند.



می شود. نقاط کنترل فیزیکی (که با عدد مشخص شده است) برای ردیابی و حفظ کنترل بر موجودی در جریان تولید به کار رفته است. در این نقاط، حسابداری صورت نمی گیرد. نقاط کنترل حسابداری (که با حرفهای الفبا مشخص شده است) برای کنترل حسابداری و فیزیکی به کار رفته است. واحدها را بطور مداوم، به صورت موجودی انبار ثبت می کنند و

تعداد گروههای مشاغل از ده نوع شغل به سه نوع تقلیل یافته است که این امر نوع تخصص کارکنان را نشان می دهد.

کنترل مدیریت

در شکل ۳ نقاط کنترل و حسابداری سیستم جدید دیده

جدول شماره ۱

تولیدات	(بوند) وزن هر واحد	(تعداد) قطعات تولید شده	بوند محصول مشترک
A	۱/۱۲	۴,۶۰۰	۵,۱۵۲
B	۲/۶۵	۲,۷۰۰	۷,۱۵۵
C	۳/۸۹	۱,۵۰۰	۵,۸۳۵
کل تولید واقعی			
تولید هدف			
نوسان نسب به هدف			
۱۸,۱۴۲			
۱۸,۹۸۵			
مقداری ۸۴۳ بوند			
درصدی ۴/۴ درصد			

ارزش بولی آنها را در دفاتر حسابداری می آورند.

نظام تولیدی مشابه لوله آب سبب شده است که چند مرحله قابل تشخیص از لحاظ حسابداری وجود داشته باشد و قطعات ساخته شده باید از این مراحل عبور کند. مدیریت گزارشهای بهنگامی از حاصل فعالیتهای در این نقاط کنترل دریافت می دارد. این گزارشها، هسته اصلی تصمیم گیریهای مدیریت را درباره وضع تولید تشکیل می دهد.

اطلاعات حسابداری، کاهش قابل ملاحظه ای یافته است؛ زیرا تعداد نقاط کنترل، محدود شده است. دیگر لازم نیست که مدیریت دهها صفحه اطلاعات مربوط به کالاهای انباشته شده را بخواند، اما می تواند با سرعتی قابل توجه تمام حواس خود را بر واحدهای تولید شده و هزینه های مربوط در هریک از مراحل کنترل متمرکز سازد. اگر در روزی حاصل کار با نتیجه مورد انتظار تفاوت داشته باشد، مدیریت می تواند بلافاصله به بررسی دلایل امر بپردازد و در صورت لزوم، سیاستهای اصلاحی را به مرحله عمل درآورد.

در گذشته، وجود انبوهی از کالاهای خارج از دایره در جریان ساخت در ترانزایم، تحت سرفصل موجودی انبار، ثبت می شد. علت این بود که هریک از بخشها با در نظر گرفتن حجم کالاهای در جریان ساخت خود که در نهایت از دایره خارج می شد هم اعتبار می گرفتند. در نتیجه، ترانزایم ای که به دست می آمد، مشکلات را به موقع نشان نمی داد. وضع را می توان به حالت مدرسه ای تشبیه کرد که در آن فقط تعداد شاگردانی را که به مدرسه وارد می شوند، ذکر می کنند و هرگز نامی از شاگردان فارغ التحصیل به میان نمی آید. اعتبار تولید به جای آن که بر اساس محصول تولید شده داده شود، بر مبنای مواد اولیه مصرف شده اعطا می شد. در سیستم جدید، درست به موقع و در زمان مناسب، مواد خامی که به محصول نهایی مبدل نمی شود، شناسایی می گردد.

محصول کارخانه مورد بحث (یعنی قسمتهای خودرو) ماهیتی همگونه دارد و به همین جهت، می توان آن را بر حسب وزن محصول نشان داد. بنابراین، مقدار وزنی تولید را به جای ساعات کار نیروی کار برای نشان دادن نتایج عملیات به کار می برند. اگر چه داشتن پایگاهی مشترک برای اندازه گیری از اهمیتی ویژه برخوردار است، اما روش لوله ای لزوماً در مورد محصولات مشابه و همگونه کاربرد ندارد و همگونه بودن، شرط لازم برای مفید واقع شدن این روش نیست. در هر واحد کارخانه ای که بتواند کار را در گروههای کوچک طبقه بندی کرد و روش اطلاع رسانی «درست بموقع» را به کار گرفت، استفاده از روش لوله ای و فلسفه جریان دادن کارها به شکل آب در داخل لوله، می تواند مفید واقع شود.

واحد بوند را می توان به عنوان مبنای اندازه گیری عملکرد کارها مورد استفاده قرار داد. برای اندازه گیری باید وزن هر واحد محصول را که در نتیجه تولید حاصل می شود، در تعداد آن واحد ضرب کرد تا وزن محصول مشترک به دست آید. از آنجا که ترکیب محصولاتی که تولید می شود، می تواند در هر لحظه از زمان با سایر زمانها تفاوت شایان داشته باشد، داشتن مبنای مشترک ارزیابی عملکرد در ارزیابی ارزش و بازده کار کارگاه و مقایسه می روند کار در طول زمان از اهمیت ویژه ای برخوردار است (جدول شماره ۱).

از آنجا که مدیریت تولید با مباحث حسابداری از قبیل هزینه مستقیم نیروی کار در ساعت یا هزینه بولی آن آشنا نیست، کاربرد روش جدید می تواند به مدیریت و کارکنان فرصتی دهد تا عملکرد خودشان را به زیبایی آشنا ارزیابی کنند. مهمترین نکته این است که گزارشهای وزنی را می توان به صورت روزانه نیز ارائه کرد و نیازی نیست که به انتظار آمار و ارقام هالی و گزارشهای دوره ای نشست.

حسابداری مناسب سیستم جدید

برای حفظ سازگاری در گزارش دهی مالی، هنوز از روش متعارف نیروی کار مستقیم مصرف شده در هر ساعت به دلار برای ثبت فعالیتهای در دفتر کل استفاده می شود. استفاده از روش جریان تولید (لوله ای) در صنایع کارخانه ای سبب به وجود آمدن میزان تقریباً ثابتی از کالای در جریان ساخت می شود. هریک از عملیات تولید (یعنی اجزای قسمت نصب) را به عنوان یک واحد جداگانه در نظر می گیرند. بنابراین، اقلام استاندارد ثبت شده در دفتر روزانه، تمام تولید دوره ای را به عنوان یک قلم انتقالی به قسمت نصب (برای اجزای تولید شده) یا یک قلم انتقالی به کالاهای تکمیل شده (برای واحدهای خارج شده از قسمت نصب) ثبت می کنند. اقلام دفتر روزانه استاندارد و حسابهای دفتر کل همانهایی است که در هر متن ماکه حسابداری هزینه بایی ذکر می شود. دو مورد استثنا بر این وضع وجود دارد:

• برای کالاهای در جریان ساخت (چه در مورد اجزاء و چه در مورد قسمت نصب) هیچ نوع هزینه ای تبدیلی در نظر گرفته نمی شود؛ زیرا در تمام دوره ها هزینه تبدیل، ثابت فرض می شود.

• بعد از هر دوره شارش عملی موجودی، در مورد هزینه تبدیل تجدیدنظر می شود تا رقم جدید نشان دهنده تراز جدید باشد. این رقم تا دوره بعدی شارش موجودی، ثابت فرض می شود.

هر تفسیری که در نتیجه نوسانات در موجودی کالای در جریان ساخت پدیدار شود، در حساب به کار با بنساکا هزینه کالای فروخته شده منظور گردد.

در جدول شماره ۲، اقلام دفتر روزانه استاندارد دیده می شود. رقم اول درباره کاربرد نیروی کار و هزینه های بالاسری زمانی به وجود می آید که قطعات، بررسی و از آنجا به قسمت نصب برده می شود. (جدول شماره ۲ بند ۳) ۱۷۰۰

به همین ترتیب، هزینه نیروی کار و تبدیل را برای بخشهای قسمت نصب، به حساب کالای در جریان ساخت در زمان وقوع هزینه، نمی گذارند؛ اما آن را به حساب کالای ساخته شده در زمانی که به صورت یک واحد تکمیل شده درآمده است، می گذارند. در این حالت کالا به حساب کالای تکمیل شده، ثبت شده است. (بند ۵-۱۷۰). این اشتقاق از روش متعارف هزینه بایی ایندایان جهت صورت گرفت که بر تمرکز بر محصول ساخته شده به جای عملیات تولید، تأکید گردد.

از دیدگاه مدیریت و حسابداری «مادام که قطعات به قسمت نصب منتقل نشده است، وجود آنها انکار می شود». «مادام که محصول نهایی به قسمت موجودی محصول نهایی انتقال داده نشده باشد، وجود این محصول ثبت نشده باقی می ماند». پیش از این زمان، هزینه ها به صورت مواد اولیه و بدون ثبت محصول نهایی مشابه، باقی می ماند.

تفاوت مهم دیگری که بین سیستم جدید و جریان مرسوم وجود دارد، این است که هزینه ها انباشته نمی شود. و ادارات این هزینه ها را گزارش نمی کنند. در مقابل، هزینه ها را برای دو نوع عملیات ثبت و گزارش می کنند: (تکمیل قطعات و نصب)، تولید حاصل شده را به قصد کنترل در بخشهای مختلف نگاه می دارند. تسهیلی که به این ترتیب در جریان حسابداری پیش می آید با مکانیسم کنترل هماهنگی دارد. به علاوه، نظر به این که در سیستم فقط ۷ نوع استاندارد اقلام دفتر کل وجود دارد (جدول شماره ۲)، مدیریت خارج از کادر مدیریت حسابداری بهتر می تواند سیستم و روش حسابداری را درک کند. از آنجا

که براساس میزان واقعی و ملموس تولید، گزارش جداگانه‌ای برای مدیریت تهیه می‌شود، مدیریت به مراتب بهتر از زمانی که گزارشها برحسب ارقام پولی تهیه می‌شد، می‌تواند با جریان فعالیتها آشنایی بیشتری را درک کند.

در این سیستم دو نوع حسابات نیز شناسایی و ثبت می‌شود. این حسابات به صورت حسابات قطعات و حسابات کالاهای ساخته شده است. زمانی که قطعات در نقاط بازرسی (A و B) معیوب شناخته شود، هزینه استاندارد مواد اولیه آن را به حساب هزینه (حسابات) کالاهای فروخته شده به صورت هزینه دوره‌ای (۴-۱۷) ثبت می‌کنند (شکل شماره ۳). نگاه کنید به اقلام استاندارد دفتر روزانه در جدول شماره ۲.

هزینه تبدیل قطعات معیوب در نوسانات نیروی کار و هزینه بالاسری دیده می‌شود. از آن جا که اعتبار تولید فقط به تولید کالاهای سالم محدود می‌شود، تفاوت بین هزینه واقعی و هزینه تبدیل به حساب نوسانات (هزینه کالاهای فروخته شده) در نقطه انتقال به قسمت نصب (۳-۱۷) گذاشته می‌شود. زمانی که واحدهای خارج شده از قسمت نصب در بازرسی نهایی معیوب شناخته شود. (نقطه کنترل F در شکل شماره ۳)، هزینه استاندارد قطعات به حساب هزینه کالاهای فروخته شده (حسابات) به صورت هزینه دوره (۶-۱۷) ثبت می‌شود. یک بار دیگر، نظریه این که تولید خارج شده از قسمت نصب فقط به کالاهایی گفته می‌شود که از هر نظر بی‌عیب و نقص باشد، هر تفاوت بین ارقام واقعی و استاندارد را باید در حسابهای نوسان ثبت کرد که به حساب کالاهای فروخته شده نوشته می‌شود (۵-۱۷).

موجودی گیری دائمی

شرکت برای کلیه اقلام فیزیکی در کلیه قسمتهای صنایع کارخانه‌ای، سیستم موجودی گیری دائمی دارد (شکل شماره ۴). این سیستم به طور رسمی به سیستم حسابداری وابسته نیست؛ اما به عنوان معیاری برای اندازه گیری عملکرد و کنترل به کار گرفته می‌شود. از این سیستم می‌توان به عنوان کنترلی بر انتقالانی که در سیستم حسابداری ثبت می‌شود، استفاده کرد.

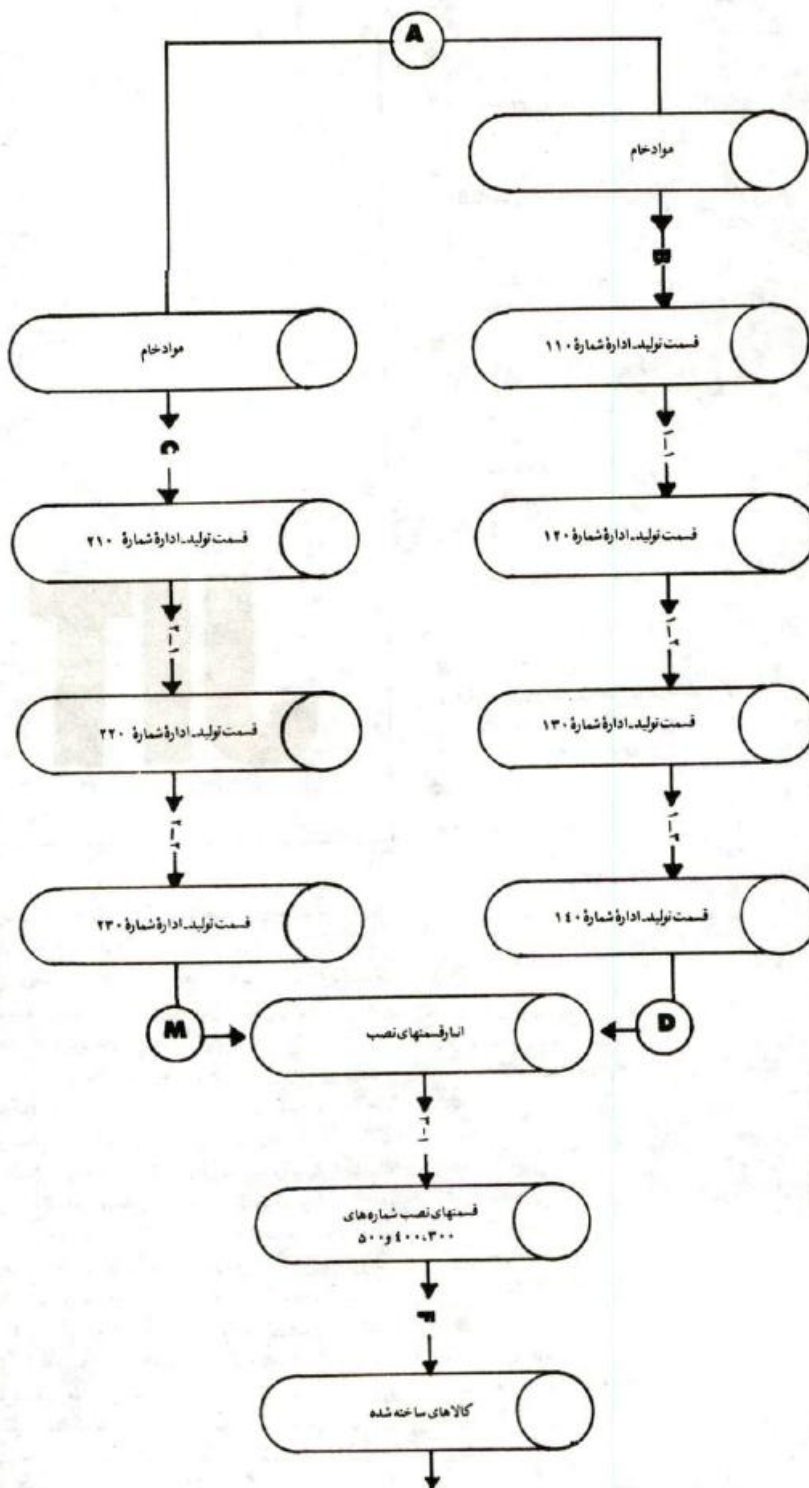
برای اطمینان از صحت کار و تعدیل موجودی گیری دائمی برای کنترل کیفی، شمارش حلقه‌ای دوره‌ای به کار گرفته می‌شود، اما برای تعدیل حسابهای مربوط به کالاهای در جریان ساخت، موجودی گیری عملی باید انجام شود. در نتیجه شمارش حلقه‌ای دوره‌ای، اقدامات اصلاحی را می‌توان در زمانی به مراتب کوتاهتر انجام داد. بنابراین، تعدیلات لازم در سیستم جدید به مراتب محدودتر از سیستم سنتی است.

فلسفه ای نو در بزرگ - وارنر

زمانی که انجام شدن کارها در حلقه‌های کوچک و استفاده از سیستم «درست بموقع»، سیستم سنتی حسابداری

ورق بزیید

شکل شماره ۴: سیستم موجودی گیری دائمی



تاریخچه مالیات

دنباله

و کار آزاد فراهم گردید. برای تشویق کشت جای، تا ده سال از تاریخ بهره برداری از پرداخت مالیات معاف شد. واردات ماشینهای صنعتی و قطعات آن و ماشینها و ادوات کشاورزی و قطعات آن تا ده سال (از سال ۱۳۰۳) از نادیه حقوق گمرکی بخشوده گشت. مالیات نوافل که مانع تجارت آزاد بین شهرها و نقاط مختلف کشور بود ملغی شد. قانون مالیات بر شرکتهای و تجارت وضع شد و از شرکتهای انتفاعی و کارخانهها، بانکها و مؤسسات صرافی، بازرگانان، اصناف، دلالان و حق العمل کاران، وکلای دادگستری، پزشکان، دریافت کنندگان حقوق و کسانی که از مرهای دیگر تحصیل درآمد می کردند مالیات دریافت گردید. وضع مالیات بر ارب و نقل و انتقالات بلاعوض، تعدیل اختلاف ثروتها را امکانپذیر کرد. در نتیجه نظام مالیاتی، انواع مالیاتهای بر درآمد و دارایی و مالیاتهای غیر مستقیم را دربر گرفت. در مورد مالیاتهای بر درآمد و دارایی نرخهای تصاعدی برقرار شد. در نظامات مالی اصلاحاتی به عمل آمد. برای تشویق فعالیتهای اقتصادی معافیهایی پیش بینی گردید و صادرات از پرداخت حقوق گمرکی معاف شد. تا آنکه سرانجام احکام قانون مالیاتهای مستقیم، قسمتی از اول سال ۱۳۴۶ و بقیه آن از سال ۱۳۴۷ به اجرا گذاشته شد.

از این مقطع به بعد، چون در همین شماره وضع و اجرای قانون نسبتاً به تفصیل بررسی شده است، از اشاره به آن در این مقاله تاریخی خودداری می شود.

• اقتباس و تلخیص از کتاب بیست و پنج سده مالیات، نوشته عنایت اله شاپوریان / خرداد ۱۳۵۰ / صفحات ۴۳۵ تا ۴۴۵ توضیح آنکه سایر مشخصات کتاب از قبیل ناشر و... در کتاب نیامده است.

جدول شماره ۲: اقدام استاندارد دفتر روزنامه

شماره	شرح	بدهکار	بستانکار
JV.۱	مواد خام	۶,۲۰۰	
	• حسابهای پرداختی	۶,۲۰۰	
	• ثبت خرید مواد		
JV.۲	کالاهای در جریان ساخت:		
	• مواد همراه	۴,۱۵۰	
	• مواد خام	۴,۱۵۰	
	انتقال مواد آماده نصب به		
	کالاهای در جریان ساخت		
JV.۳	کالاهای در جریان ساخت: نصب	۳,۷۶۵	
	• در جریان ساخت کارخانه:		
	• مواد همراه	۲,۱۲۵	
	• هزینه های تبدیلی کارخانه:		
	• پرداختی	۱,۳۴۰	
	• نوسانات هزینه تبدیلی:		
	• هزینه دفتری	۳۰۰	
	• ثبت تبدیلیهای هزینه های		
	مواد و انتقال مواد به قسمت		
	نصب کالاهای در جریان ساخت		
JV.۴	هزینه ی کالاهای فروخته شده: حبابات	۵۴۵	
	• کالای در جریان ساخت: مواد همراه	۵۴۵	
	• ثبت حبابات تولید برای مواد		
JV.۵	کالاهای ساخته شده	۳,۷۲۰	
	• نوسان هزینه های تبدیلی	۱۲۵	
	• هزینه های تبدیلی کارخانه:		
	• پرداختی	۲,۳۷۵	
	• کالای در جریان ساخت:		
	• مواد آماده ی نصب	۱,۴۷۰	
	• ثبت هزینه تبدیلی قسمت		
	نصب و انتقال مواد به قسمت		
	کالاهای ساخته شده و هزینه		
	کالاهای فروخته شده: حبابات	۸۰۰	
JV.۶	کالای در جریان ساخت:		
	• مواد آماده ی نصب	۱۴۰	
	• کالای در جریان ساخت:		
	• هزینه تبدیلی	۶۶۰	
	• ثبت حبابات تولید برای		
	برای مواد و هزینه های تبدیلی		
JV.۷	هزینه کالاهای فروخته شده	۹,۴۴۵	
	• کالاهای ساخته شده: مواد	۲,۳۵۰	
	• کالاهای ساخته شده:		
	• هزینه تبدیلی	۷,۰۹۵	
	• ساز کردن کالاهای ساخته شده		
	و ثبت هزینه کالاهای فروخته شده		
کل		۲۸,۷۵۰	۲۸,۷۵۰

تاریخچه

بورگ. و از آنرا به کلی از کار انداخت. نظام جدید هزینه یابی برای گنجاندن فلسفه جدید صنعتی کارخانه به کار گرفته شد. این دو تعبیر در نظام تولید و هزینه یابی به کمک یکدیگر توانستند گزارش دهی، کنترل و کارایی کلی را از هر نظر به طرز فاحشی دگرگون سازند.

بازگشت موجودی از ۷ برابر به ۱۳ برابر افزایش یافت و کارگاه به جای آن که حالت واکنشی داشته باشد، خود حرکت ساز شد. همچنین، کوهی از موجودی وجود ندارد که حسابداری ویژه ای برای آن ضرورت باید و اعتبار به جای آن که به فعالیتهای تولیدی داده شود به محصول تولید شده داده می شود. حصول این مزایا تا حدی به دلیل محدود شدن فضای لازم برای انبارداری در محوطه تولید و جایگزین کردن روش خط سنتی تولید با تولید در حلقه های کوچک، بوده است.

دست آخر، تولید را برحسب واحدهای فیزیکی اندازه می گیرند و این زمانی است که در کارگاهها از آن استفاده می کنند. معنی این سخن آن است که اطلاعاتی که در نظام جدید تولید می شود، بهنگام و به سهولت قابل فهم است. در نتیجه، نظام جدید به هسته مرکزی اطلاعاتی در سیستم تجربه ای تولید خود در شرکت بورگ. و از آنرا مبدل گشته است.