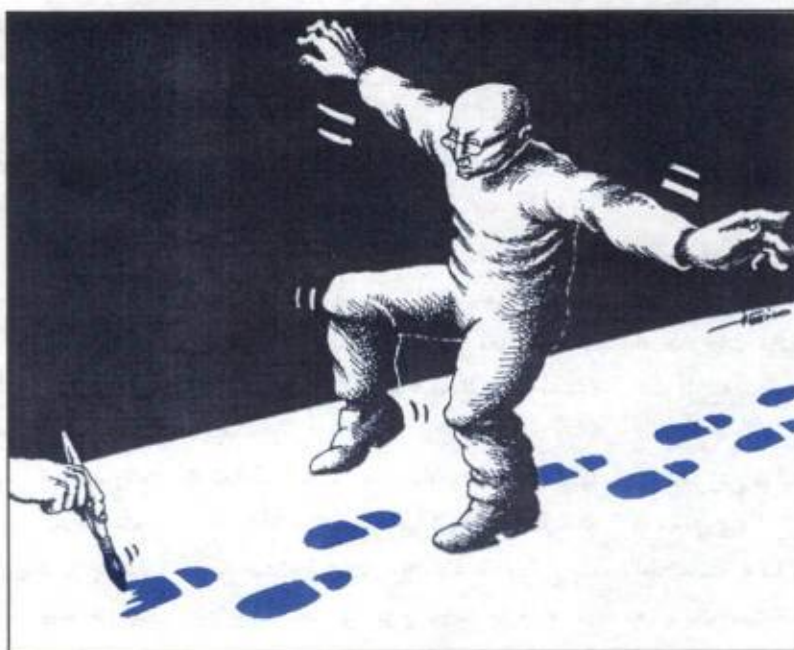


# استراتژی و حسابداری مدیریت

حسابداری مدیریت یک سیستم اندازه گیری برای گردآوری اطلاعات مالی و عملیاتی است که فعالیت مدیریتی و رفتارهای انگیزه‌ای را هدایت می‌کند و ارزش‌های فرهنگی را که برای رسیدن به اهداف استراتژیک سازمان لازم است خلق و حمایت می‌کند

مهدی انصاریان



حسابداری مدیریت چهار مفهوم کلیدی نهفته است: ماهیت، محدوده، هدف و شاخص‌های حسابداری.

۱- حسابداری مدیریت ماهیتاً یک فرایند اندازه‌گیری است.

۲- محدوده حسابداری مدیریت شامل اطلاعات عملیاتی مانند کمبود

شرایط اقتصادی در دو دهه‌ی گذشته باعث کم‌رنگ شدن نقش حسابداری مدیریت در بنگاه‌های اقتصادی کشور بود. باوجود این اخیراً با حرکتی که به سمت خصوصی‌سازی و اقتصادی نمودن فعالیت‌ها از یک‌سو و ایجاد بازار رقابتی از سوی دیگر برداشته شده است، جایگاه

خالی حسابداری مدیریت در بنگاه‌های اقتصادی به‌خوبی مشهود است. اکنون این نیاز، زمینه‌های رشد حسابداری مدیریت را برای جامعه‌ی حسابداری کشور به‌خوبی فراهم آورده است. این نوشتار دیدگاه جدیدی از حسابداری مدیریت با هدف افزایش توان کاربردی آن در هدایت فعالیت‌های اقتصادی بنگاه‌ها را ارائه می‌نماید.

حسابداری مدیریت چیست؟

حسابداری مدیریت یک سیستم اندازه‌گیری برای گردآوری اطلاعات مالی و عملیاتی است که فعالیت مدیریتی و رفتارهای انگیزه‌ای را هدایت می‌کند و ارزش‌های فرهنگی را که برای رسیدن به اهداف استراتژیک سازمان لازم است خلق و حمایت می‌کند. در این تعریف از

واحدهای تولید شده است.

۳- هدف از حسابداری مدیریت کمک به یک سازمان به منظور رسیدن به اهداف راهبردی کلیدی تعیین شده است.

۴- اطلاعات مناسب در حسابداری مدیریت سه شاخص بارز دارند:

فنی: بالا بردن درک پدیده‌ی اندازه‌گیری و گردآوری اطلاعات مربوط برای

تنها باید قوانین و احکام قراردادی را تایید کنند بلکه باید نوعی اطلاعات استراتژیک را فراهم کنند که مورد نیاز مدیریت است.

● سرانجام این که تعریف انجمن حسابداران مدیریت در مورد شاخصه‌های اطلاعات حسابداری مدیریت سکوت می‌کند. در حالی که در این مدل شناخت ثابتی از شاخصه‌های حسابداری مدیریت ارائه می‌شود.

### طبیعت و محدوده‌های حسابداری مدیریت

سیستم‌های حسابداری مدیریت نتایج اندازه‌گیری‌های مالی و غیرمالی فعالیت‌های عملیاتی را گزارش می‌کنند. این سیستم‌ها هم چنین به پروژه‌ها و طرح‌های عملیاتی آینده نیز کمک می‌کند. یکی از نمونه‌های اطلاعاتی که مدیران به آن نیازمندند، بهای تمام شده محصول و اندازه‌گیری تحویل تولیدات در سروق می‌باشد.

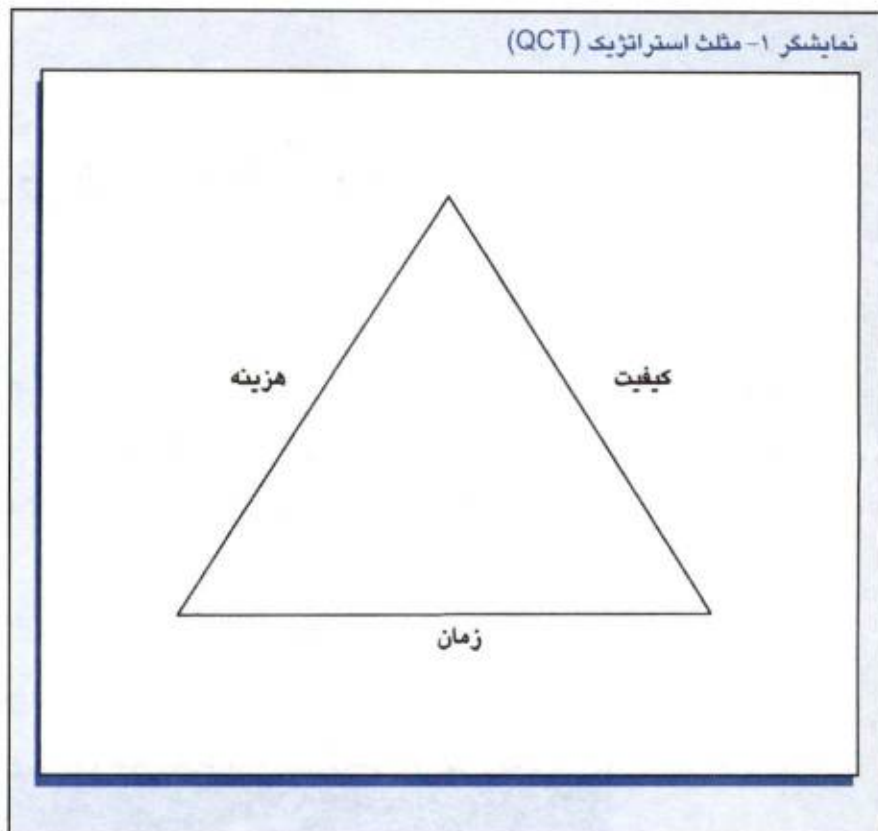
این اقلام دو نوع از اندازه‌گیری است که حسابداری مدیریت با آن سروکار دارد. بهای تمام شده مثالی است از اندازه‌گیری که در اصطلاحات مالی بیان می‌شود، در حالی که تحویل به موقع مثالی است از اندازه‌گیری عملیاتی.

آموزش تولیدکنندگان برای اندازه‌گیری، جمع‌آوری، گزارش، تفسیر و ارائه‌ی این اطلاعات به مدیران، موضوع حسابداری مدیریت است.

روش‌های اندازه‌گیری مختلفی برای پدیده‌ها وجود دارد، برای مثال بهای تمام شده‌ی محصول یا قابلیت سودآوری آن می‌تواند به چندین روش محاسبه شود، به همین ترتیب کیفیت نیز می‌تواند با استفاده از تنوع روش‌ها اندازه‌گیری شود.

هر عملیات مالی و غیرمالی قابل اندازه‌گیری ممکن است تحت شرایط خاصی مفید و سودمند باشد. درک

نمایشگر ۱- مثلث استراتژیک (QCT)



مدیریت با تعریفی که در این مدل استفاده شد چند اختلاف کلیدی را آشکار می‌سازد:

● تعریف انجمن حسابداران مدیریت به شدت برآن چه که حسابداری مدیریت انجام می‌دهند متمرکز است. اما تعریف ارائه شده در این مدل برهدف فعالیت‌ها که همانا دستیابی و حفظ استراتژیک است، تاکید دارد.

● تعریف انجمن حسابداران مدیریت تنها شامل اطلاعات مالی می‌شود. در حالی که در این مدل علاوه براطلاعات مالی به اطلاعات عملیاتی نیز پرداخته می‌شود. در صورتی که یک موسسه قصد دستیابی به مزیت رقابتی و حفظ آن را داشته باشد هر دو گروه این اطلاعات موسسه بحرانی و حساس می‌باشند.

● در تعریف انجمن حسابداران مدیریت، بخشی از حسابداری مدیریت شامل گزارش‌های غیرمدیریتی برای مقاصد مالیاتی است، ما هم موافقیم که این نیز وظیفه‌ی مدیریت است، اما این گزارش‌ها نه

تصمیمات استراتژیک.

رفتاری: تشویق و ترغیب اعمالی که با اهداف استراتژیک سازمان سازگارند.

فرهنگی: حمایت یا خلق یک رشته ارزش‌های فرهنگی اشاعه شده در یک سازمان.

این تعریف از حسابداری مدیریت شامل مفاهیمی است که با دیگر تعاریف در این حوزه فرق می‌کند. مثلاً انجمن حسابداران مدیریت (IMA) به عنوان یک مجمع حرفه‌ای، حسابداری مدیریت را چنین تعریف می‌کند: حسابداری مدیریت، فرآیند تشخیص، اندازه‌گیری، جمع‌آوری، تحلیل، تهیه، تفسیر و ارزیابی و کنترل داخلی فعالیت‌های سازمان برای اطمینان یافتن از کاربرد سرمایه است.

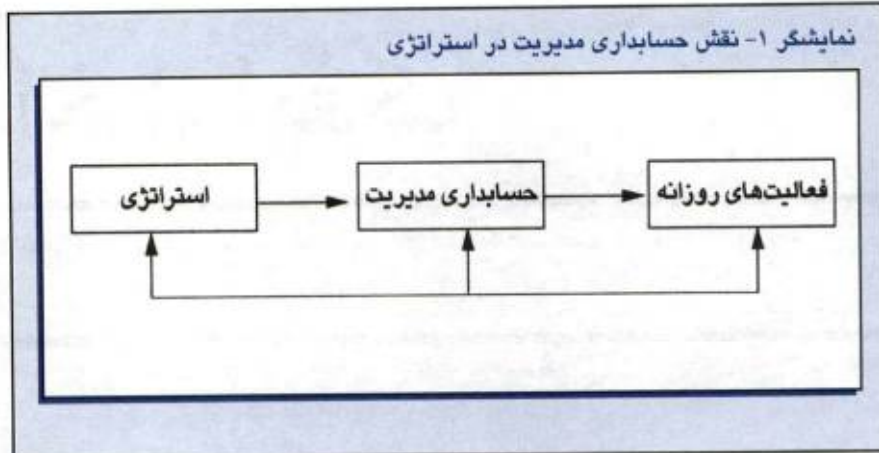
حسابداری مدیریت هم چنین شامل تهیه گزارش‌های مالی برای گروه‌های غیر مدیریتی همانند سهامداران، بستانکاران، اعتباردهندگان و صاحب‌نظران مالی است. مقایسه‌ی تعریف انجمن حسابداران

طراحی و ارزیابی سیستم‌های حسابداری مدیریت نقادانه می‌باشد و مکرراً در بخش‌های خاص حسابداری مدیریت استفاده می‌شود.

حسابداری مدیریت فی‌ذاته یک هدف نیست، بلکه وسیله مهمی است برای به‌دست آوردن اهداف استراتژیک سازمان. شکل یک به‌طور ساده روش مناسب و راحتی برای به‌دست آوردن بسیاری از عناصر استراتژی رقابتی را نشان می‌دهد، این در حالی است که عناصر اصلی استراتژی در گذشته نیز به کرات منتشر شده است ولیکن استفاده از یک گروه سه‌تایی برای نشان دادن آن‌ها جدید است. این مثلث خیلی شبیه همان چیزی است که آرتور اندرسن استفاده کرد، رابین کوپر از یک فضای سه بعدی برای نمایش قیمت، کیفیت و اجرا استفاده می‌کند. سه‌عنصر مثلث استراتژیک مربوط به همه سازمان‌ها می‌شود: تجارت، بازار و فعالیت‌های غیرانتفاعی دولت. این سازمان‌ها با یک تقاضا برای قیمت پایین، کیفیت بالا و تحویل سروق محصول یا خدمات روبرو هستند. برای مثال دانشگاه‌ها باید کیفیت آموزشی را در قیمت قابل پرداخت فراهم نمایند ضمن این که دایر کردن کلاس‌ها نیز باید منطبق با نیاز دانشجویان باشد.

سرانجام نکته این جا است که مفهوم کیفیت، هزینه و زمان در چهارچوب یک سازمان یا محصول تغییر می‌کند. برای مثال کیفیت در رابطه با اتومبیل، اجزای آن (راحتی راننده، ایمنی و سیستم موزیک و غیره...) و قابلیت اعتماد (تناوب یا تکرار تعمیرات) می‌باشد.

در حالی که کیفیت در رابطه با تحصیل مشکل‌تر تعریف می‌شود که ممکن است به سواد یا معلومات عمومی و یا مهارت‌های شغلی، توانایی تفکر، مهارت‌های ارتباطی و ... اطلاق شود. به همین شیوه زمان برای یک کارخانه‌دار اجسام نیمه هادی همانند



هم‌چنین شامل خدمات‌دهی این امکانات مانند حمایت پس از فروش و سطح کارایی خدمات انجام شده توسط یک سازمان است.

● بهای تمام شده یا هزینه شامل منابع مصرف شده توسط تولیدکنندگان و سازمان‌های حمایت‌کننده‌شان مانند عرضه‌کنندگان و فروشندگان است. بهای تمام شده محصول شامل کل حلقه ارزش یعنی کل تشکیلات از عرضه‌کننده تا خدمات‌دهی بعد از فروش و مصرف‌کنندگان یا کسانی که برای مشتریان ارزش افزوده به‌وجود می‌آورند می‌باشد. با این تعبیر بهای تمام شده مشتریان شامل بهای تمام شده حمایت‌کننده و مصرف‌کننده محصول است، که این معمولاً بهای تمام شده مالکیت نامیده می‌شود.

● زمان یعنی مدتی که طول می‌کشد تا شرکت پس از اعلام نیاز محصول را در دسترس مشتری قرار دهد یا مدتی که شرکت قادر است محصولاتش را با امکانات جدید یا تکنولوژی نوآوری شده با سرعت توسعه دهد و آن را در اسرع وقت به بازار عرضه کند. هم‌چنین زمان شامل صرف وقت جهت کامل کردن حلقه فعالیت‌ها نظیر شروع تا پایان تولید می‌شود.

نمایشگر ۱ شمایی از مثلث استراتژیک را نشان می‌دهد، این مثلث در فهم چگونگی

روش‌های چندگانه اندازه‌گیری و دانستن زمان و چگونگی استفاده از آن‌ها قسمت اصلی مطالعه حسابداری مدیریت است.

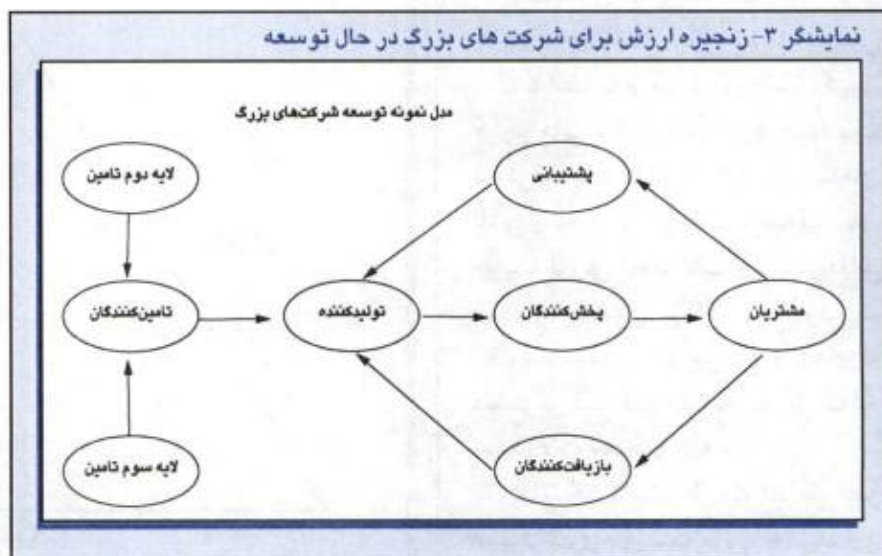
### هدف حسابداری مدیریت - مثلث استراتژیک

هدف اساسی حسابداری مدیریت کمک به یک سازمان به منظور رسیدن به استراتژی‌های آن سازمان می‌باشد. فراهم آوردن این اصول نیازهای مشتریان و دیگر سهامداران را برآورده می‌کند.

استراتژی راهی است که یک شرکت خود را از دیگر رقبا متمایز می‌سازد و جایگاه خود را پیدا می‌کند.

امتیازات رقابتی بر روی سه بعد کیفیت، زمان و بهای تمام شده یا هزینه استوار است. مشتریان انتظارات مختلفی از حالات و کیفیت قابل اعتماد محصول را دارند، آن‌ها بهای تمام شده، زمان و چگونگی تحویل محصول یا خدمتشان را مدنظر قرار می‌دهند. برای راضی نگه داشتن مشتریان و رقابت با سایر تولیدکنندگان باید به صورت هم‌زمان روی سه بعد کیفیت، هزینه و زمان رقابت کرد. این سه عنصر یک مثلث استراتژیک را تشکیل می‌دهند.

● کیفیت، تجربه‌ی کلی یک مشتری از یک محصول است که شامل خصوصیات فیزیکی و امکانات آن محصول و اعتماد کارایی امکانات آن می‌باشد. کیفیت



### ارتباط با فعالیت های روزانه

برقراری ارتباط بین فعالیت های روزانه هر فرد در سازمان با موضوعات استراتژی مدون شده از اهمیت خاصی برخوردار است.

یک شرکت کامپیوتری در ایالات متحده برخورد می یابد که در استراتژی اش چنان ارتباطی ایجاد کرده که هرکسی در هر سطحی در سازمان از اهداف کمپانی با خبر است. بعضی از منتقدان و شکاکان که از بیرون به شرکت نگاه می کردند تصمیم گرفتند که از این ادعا امتحان به عمل آورند. آن ها از یک نظافتچی که در آن شرکت کار می کرد در مورد شغلش و ارتباط آن با اهداف سازمان سوال کردند، نظافتچی پاسخ داد که هدف سازمان ما کاهش بهای تمام شده محصولات می باشد. بخشی از بهای تمام شده محصولات ما را هزینه انبارداری مواد و قطعات تشکیل داده است، ما اخیراً شیوه مان را به روش نگهداری محصولات به صورت آبی و سروقت که باعث کاهش هزینه های انبار می شود تغییر داده ایم. این بدان معنی است که عرضه کنندگان ما

INTEL عرضه به موقع یک میکروپروسسور جدید برای اولین بار به بازار می باشد و برای یک کمپانی مثل فدرال اکسپرس زمان یعنی تحویل سروقت.

### طبیعت حسابداری مدیریت

حسابداری مدیریت برای تحکیم نقش فعالیت هایش در استراتژی سازمان باید به فراهم آوردن اطلاعات مربوط به سه اصل استراتژیک کیفیت، هزینه و زمان کمک نماید. این اطلاعات شامل:

- ۱- جمع آوری اطلاعات از فعالیت های روزانه مدیران که با اصول استراتژیک سازمان مرتبط است.
- ۲- افزایش توانایی مدیران برای تاثیرگذاری در تمام عملیات اقتصادی انجام شده برای کسب اصول استراتژیک سازمان یا به عبارت دیگر افزایش میزان تاثیرگذاری مدیران در مجموعه عملیات مرتبط با مشتریان، عرضه کنندگان و فروشندگان در جهت استراتژی های سازمان.
- ۳- فراهم آوردن دیدگاهی وسیع از استراتژی ها و فعالیت های سازمان می باشد.

آموزش تخصصی . سه ماه پشتیبانی کارآفرینی هادام العمر

سیستم دبیرخانه . بایگانی

تایپ آرک



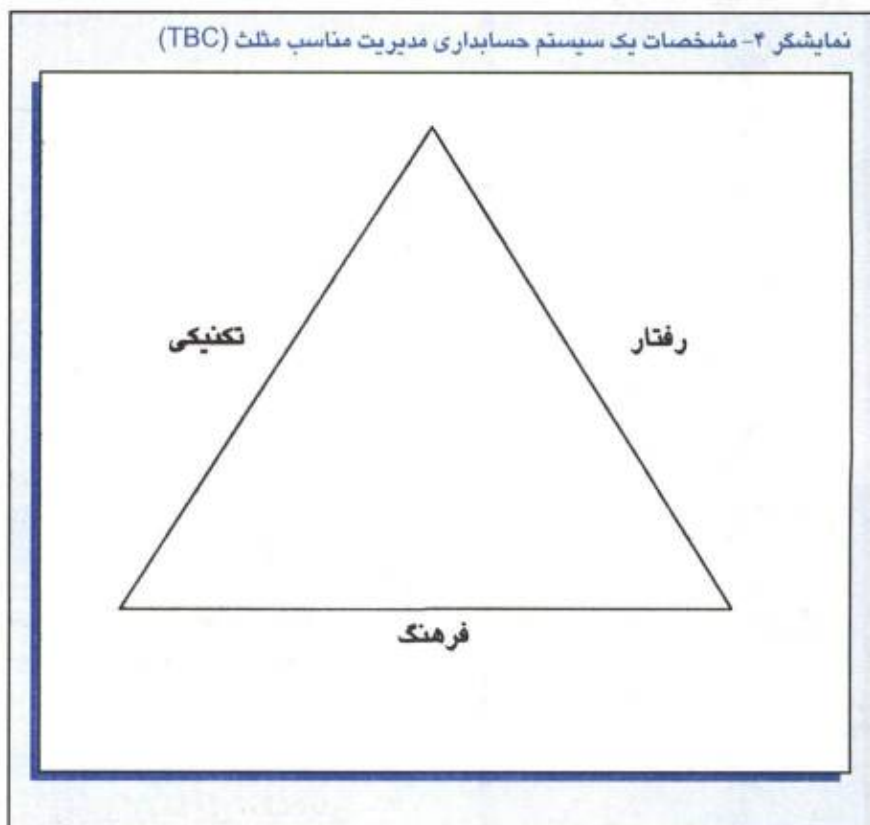
شرکت آرک

آفرینش رایانه کیهان (سهامی خاص)

دفتر مرکزی : ۲۲۵۶۵۴۶

۲۲۵۰۱۸۳ - ۲۲۵۳۹۷۱

نمایشگر ۲- مشخصات یک سیستم حسابداری مدیریت مناسب مثلث (TBC)



قیمت عرضه‌کنندگان و مقایسه قیمت‌هایشان با قیمت‌های سایر رقبا.

حسابداری مدیریت هم چنین برای کمک به درک اصل دیگر استراتژیک یعنی زمان با استفاده از معیارهای اندازه‌گیری گزارش‌هایی مثل فرصت‌های از دست رفته فروش به علت تاخیر در تولید، هزینه‌های ناشی از تاخیر مواد از جانب عرضه‌کنندگان، مقایسه فروش محصولات جدید در مقابل محصولات قدیم، زمان پاسخ‌گویی به سفارشات مشتریان و میزان ظرفیت‌های در دسترس استفاده نشده به دلیل تولید محصولات جدید را تهیه می‌کند.

نمایشگر ۲ بیانگر رابطه تعاملی بین استراتژی‌های سازمانی، حسابداری مدیریت و فعالیت‌های روزانه افراد در سازمان می‌باشد. این اطلاعات در دو مسیر جریان دارند.

#### توسعه در شرکت‌های بزرگ

کیفیت، قیمت و زمان پاسخ‌گویی به تقاضای مشتریان در اغلب سازمان‌ها وابسته به نوع رابطه با عرضه‌کنندگان و فروشندگان می‌باشد.

این رابطه قسمتی از زنجیره ارزش شرکت است و نشان‌دهنده نحوه ارائه خدمات به مشتریان در شرکت‌های در حال توسعه می‌باشد.

نمایشگر ۳ نشان‌دهنده یک نمونه عمومی از شرکت‌های در حال توسعه است. حسابداری مدیریت باید به تمرکز مدیریت به واری مرزهای سازمانی به واسطه فراهم آوردن اطلاعات برای توسعه شرکت‌ها کمک کند. برخی از مثال‌ها از نوع اطلاعات حسابداری مدیریت که مورد نیاز شرکت‌های در حال توسعه است عبارت از: انتظارات مشتریان از امکانات و قیمت‌ها، تاثیر فعالیت‌های مدیران بر بهای تمام شده کالاهای تامین شده، هزینه‌های بازاریابی توسط واسطه‌های فروش و درصد توزیع

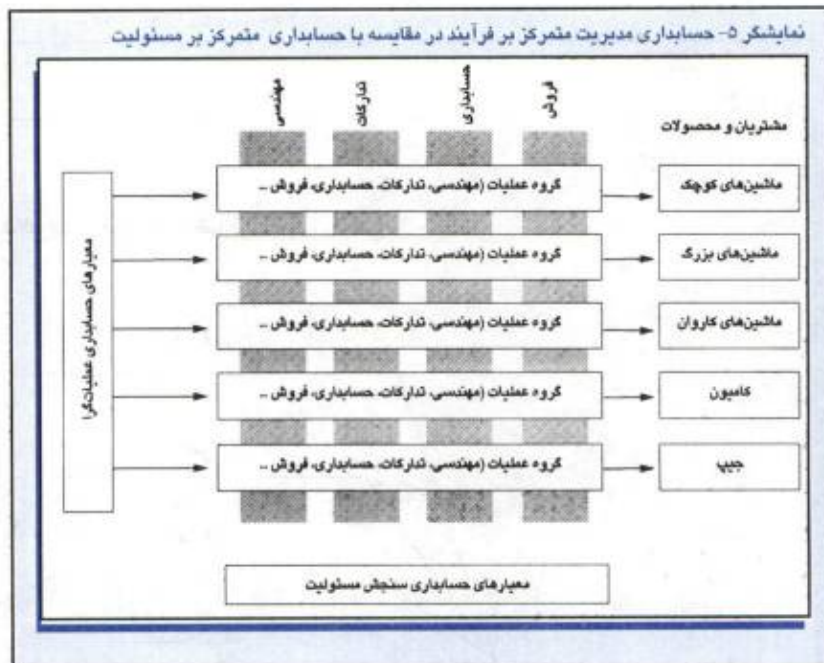
اطلاعات حسابداری مدیریت به مدیر کمک می‌کند که اهداف کیفیتی را از طریق اندازه‌گیری، منابع صرف شده برای پیشگیری از نواقص احتمالی تولیدات، هزینه بازسازی تولیدات ناقص، هزینه انجام تعمیرات و نگهداری تجهیزات، فرصت‌های از دست رفته فروش به دلیل عدم کیفیت محصولات و سرمایه‌گذاری جدید برای افزایش کیفیت محصول مشخص نماید و به تحلیل تاثیرات هزینه‌های کیفیت بر سود برسد.

مثال‌هایی از اطلاعاتی که به مدیران کمک می‌کند تا مفاهیم استراتژیک مدیریت بهای تمام شده را دریابند عبارت از، اطلاعات منابع صرف شده برای تولید محصولات در طی یک دوره زمانی، اندازه‌گیری منابع صرف شده برای اجرای سایر فعالیت‌ها در طی یک دوره زمانی، تجزیه و تحلیل عوامل موثر در بهای تمام شده، تجزیه و تحلیل سودآوری محصولات، تجزیه و تحلیل ساختاری

محصولاتشان را هر دو ساعت به ما تحویل می‌دهند، اگر من محل این بارگیری را قبل از این که محموله‌های بعدی برسند تمیز نکنم ما نمی‌توانیم تحویل را به موقع انجام دهیم و این کار روند و برنامه تولید را به تعویق می‌اندازد و در نهایت مجدداً باعث افزایش بهای تمام شده محصولات می‌شود، هم چنین با این کار می‌توانیم باعث ایجاد ارزش افزوده برای عرضه‌کنندگان شویم.

ارتباط موفق به نظام‌تجاری اجازه داده بود که فعالیت‌های روزانه‌اش را با استراتژی سازمان پیوند دهد، و این کار او را تشویق می‌کرد که به شیوه‌ای رفتار کند تا به کارش معنی ببخشد. او در واقع شخص مهمی در کامل کردن و به انجام رساندن موضوعی مرتبط با اصول استراتژیک سازمان بود.

به این ترتیب حسابداری مدیریت به مدیران کمک می‌کند تا در ارتباط با رئوس مثلث استراتژیک یعنی کیفیت، هزینه و زمان اطلاعات مورد نیاز را فراهم و منتشر نمایند.



روی سه مشخصه کلیدی از اطلاعات حسابداری مدیریت مناسب تاکید می‌کند (تکنیکی، رفتاری، فرهنگی) این سه مشخصه مثلث نمایشگر ۴ را نشان می‌دهد. مشخصات تکنیکی اشاره به اندازه‌گیری و سنجش دارد که با کیفیت دلخواه در حسابداری مدیریت مرتبط است، همه اندازه‌گیری‌ها و سنجش‌های خوب دو ویژگی بااهمیت و کلیدی دارند: ارتباط با تصمیم‌گیری و درک از فرایند.

#### ارتباط با تصمیم‌گیری

یک معیار اندازه‌گیری و سنجش وقتی مرتبط با تصمیم‌گیری است که بتواند باعث ایجاد تغییرات و ارتقا در تصمیم‌گیری شود و علاوه براین، تغییر باید مثبت باشد. یعنی نتیجه آن بهبود تصمیم‌گیری را به دنبال داشته باشد.

برای مثال بسیاری از سیستم‌های حسابداری حتی پس از آن که سیستم‌های تولید خودکار سهم هزینه‌های دستمزد را در کل هزینه‌ها کاهش دادند، هم چنان به جمع‌آوری و گزارش‌دهی جزئیات اطلاعات مربوط به هزینه‌های دستمزد و نقش آن در تولید می‌پردازند. این اطلاعات

بهای تمام شده بین عوامل داخلی و خارجی سازمان.

#### دید بلندمدت

فعالیت‌های انجام شده برای کاهش بهای تمام شده در کوتاه‌مدت ممکن است روی سودآوری بلندمدت یک سازمان تاثیر بگذارد. مثلاً استفاده از مواد ارزان‌تر یا خطرناک برای محیط‌زیست ممکن است در کوتاه‌مدت از زیان جلوگیری نماید ولیکن در درازمدت می‌تواند باعث افزایش قیمت یا کیفیت پایین‌تر شود. یک سیستم حسابداری مدیریت کارا اطلاعاتی را فراهم می‌نماید که تغییرات بلندمدت تصمیمات مدیریت را مشهودتر سازد.

یک شرکت برای تولید محصولات و انتخاب تامین‌کنندگان نیازمند بررسی مستمر عملیات فروش، تعمیرات کالا، نگهداری پس از فروش و هزینه‌های ضایعات و مقایسه آن با بهای تمام شده سفارشات اولیه است.

مشخصات یک سیستم حسابداری مدیریت مناسب  
این تعریف از حسابداری مدیریت بر

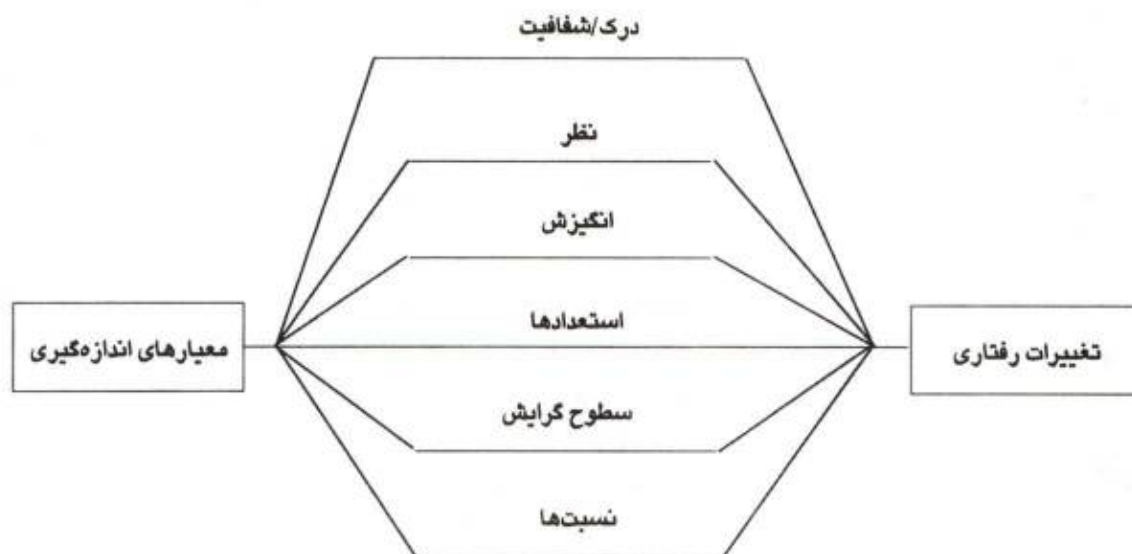
## آموزش تخصصی و حقوق دستمزد آرک سیستم پرسنلی و حقوق دستمزد آرک



شرکت آرک

آفرینش رایانه کیهان (سهام‌های)  
دفتر مرکزی: ۲۲۵۶۵۴۶  
۲۲۵۰۱۸۳ - ۲۲۵۳۹۷۱

## تأثیرات متغیرهای اجتماعی-روانشناسی



بدون این که مورد استفاده قرار گیرند، پردازش و ذخیره می‌شوند.

## درک از فرآیند

به طور عادی حسابداری مدیریت برپایه اصول حسابداری سنجش مسئولیت که به ارزیابی نتایج و تخصیص آن‌ها به افراد یا واحدهای سازمانی تاکید دارد، پایه‌ریزی شده است. این نشانگر فلسفه مدیریت افراد و واحدها است. امروزه مدیران متوجه شده‌اند که نتایج کار حاصل سازماندهی فرآیندهای اجرای امور است.

یک فرآیند کاری مجموعه به هم پیوسته‌ای از فعالیت‌ها است که برای تولید محصولات یا خدمات به کار می‌رود. به‌طور معمول واحدهای مختلف سازمانی

کاری تحت عنوان گروه‌های پیکربندی نامیده می‌شوند. هر تیم پیکربندی شامل افرادی از تمام حوزه‌های عملیاتی اصلی می‌باشد. هر تیم، مسئول یک خانواده از محصولات مثلاً ماشین‌های کوچک، جیب و غیره می‌باشد. آن‌ها تمام کارهای یک محصول را از طراحی تا تامین منابع، ساخت، فروش خدمات و پشتیبانی دنبال می‌کنند. سیستم حسابداری مسئولیت، خروجی‌ها و نتایج واحدهای تخصصی در سازمان مانند مهندسی، تدارکات، تولید یا فروش را اندازه می‌گیرد. یک مثال خوب برای اندازه‌گیری مسئولیت‌گرا پاسخ به این نکته است که آیا واحد مهندسی، اتومبیل را در چارچوب بودجه تعیین شده طراحی کرده است یا خیر. سیستم حسابداری

به‌صورت افقی درگیر کارها و فرآیندهای تولید می‌شوند در حالی که سیستم حسابداری سنجش مسئولیت نتایج عملکرد واحدها را به‌صورت عمودی مورد سنجش قرار می‌دهد، لذا سیستم در تهیه اطلاعات لازم برای مدیریت کارا، دچار مشکل می‌شود. در نمایشگر ۵ از شرکت کراسیلر به عنوان مثالی برای نشان دادن اختلاف بین حسابداری مدیریت فرآیندگرا و مسئولیت‌گرا استفاده شده است. همان‌طور که شکل پنج نشان می‌دهد تولید ماشین‌ها نیازمند متخصصانی از حوزه‌های عملیاتی مختلف مانند تولید، تدارکات، مهندسی، حسابداری و فروش است که در راستای برآوردن نیازهای مشتری با یکدیگر فعالیت می‌نمایند. در کراسیلر، گروه‌های

نارضایتی مشتری می‌شود. مشخصه‌های رفتاری به روش‌هایی که اندازه‌گیری بر رفتار تاثیر می‌گذارد اتلاق می‌شود. راه‌های متعددی وجود دارد که فعالیت‌های حسابداری مدیریت می‌توانند بر رفتار افراد در سازمان‌ها تاثیر بگذارد.

● حسابداری مدیریت با شفاف کردن مسائل درک افراد را تغییر داده و باعث تغییر نظر آن‌ها می‌شود. چیزی که اندازه‌گیری می‌شود به نوعی وقت و اهمیت می‌یابد. افراد در اندازه‌گیری‌ها شرکت می‌کنند. آن‌ها وزن تصمیم‌گیری بیشتری به اقدام اندازه‌گیری شده تخصیص می‌دهند. برای مثال مشخص کردن هزینه‌های محیطی، اثر باعث ایجاد انگیزه می‌شود. اندازه‌گیری اجزا باعث مشخص شدن، رفتارهای مطلوب می‌شود. اندازه‌گیری درصد زمان تحویل‌ها، به بنگاه‌های سفارش دهنده کمک می‌کند تا تامین کنندگان را انتخاب کنند که تحویل و تعهدات خود را به موقع انجام می‌دهند.

● گرایش‌ها و جهت‌ها را تغییر می‌دهد. مقیاس‌ها، مخصوصاً از نوع ارزشیابی، باعث تغییر سطوح گرایش‌ها و تلاش‌ها می‌شود. برای مثال استاندارد زمانی برای اجرای یک فعالیت، هدفی را مشخص می‌کند که انتظار می‌رود کارکنان، با تلاش معقول به آن دست پیدا کنند. در صورت موفقیت، آن‌ها سطح تلاش خود را مورد بازنگری قرار داده و در نتیجه دفعه بعد عملکرد بهتری خواهند داشت.

● نسبت‌ها را تغییر می‌دهد. افراد تمایل دارند که موفقیت را به تصمیمات و فعالیت خود نسبت دهند اما شکست‌ها را به عوامل محیطی که خارج از حوزه کنترل آن‌ها است مربوط کنند. تحقیقات نشان داده که این نسبت دادن می‌تواند با ملاک‌های حسابداری مدیریت تغییر کرده و در نهایت رفتارها را نیز تغییر دهد.

نمایشگر ۶ چگونگی تاثیر حسابداری

فرآیندگرا، نتایج تیم‌های پیکربندی و این که فرآیندهای کاری آن‌ها نیازمندی‌های مشتری را تامین می‌کند یا نه را اندازه‌گیری می‌کند. یک مثال برای اندازه‌گیری حسابداری فرآیندگرا پاسخ به این نکته است که آیا طراحی اتومبیل، اهداف مشتری (قیمت، هزینه) را تامین می‌کند یا نه؟

سیستم‌های حسابداری مدیریت براهداف تک‌تک واحدهای سازمانی تکیه دارد. دستیابی به این اهداف لزوماً تضمین‌کننده رضایت مشتری نیست. حال آن که سیستم حسابداری فرآیندگرا، خروجی‌های فرآیندهای کاری بین سازمانی مرتبط با نیازهای مشتری را اندازه‌گیری می‌کند. یک سیستم حسابداری مدیریت فرآیندگرا در موارد زیر به مدیران کمک می‌کند.

● درک روابط علت و معلول. برای مثال، حسابداری مدیریت می‌تواند به مدیریت در زمینه این که چه چیزی باعث و علت هزینه شده است یا چرا ظرفیت خالی یا غیر تولیدی وجود دارد کمک نماید.

● تشخیص فعالیت‌هایی که ارزش افزوده ایجاد نمی‌کنند یا کارایی ندارند. برای مثال، حسابداری مدیریت با تشخیص فعالیت‌ها یا وظایف ناهماهنگ یا تکراری که به نیازهای مشتری مرتبط نمی‌باشد، به طراحی مجدد فرآیندهای کاری کمک می‌کنند.

● درک ارتباط بین اجزای مختلف یک زنجیره ارزش. برای مثال اطلاعات حسابداری مدیریت می‌تواند تاثیر فعالیت‌های واسطه یا تامین‌کننده را بر آن چه در نهایت مشتری برای یک محصول می‌پردازد، نشان دهد.

● مشخص کردن گلوگاه‌های فرآیندی در داخل یا خارج شرکت. برای مثال حسابداری مدیریت می‌تواند نشان دهد چه اجزایی از فرآیند کاری (ماشین یا انسان) کارایی سیستم را محدود کرده و باعث

**آموزش محدود . سه ماه پشتیبانی**

**سیستم فروش و حسابداری آرک**

**کاراخری مادام العمر**

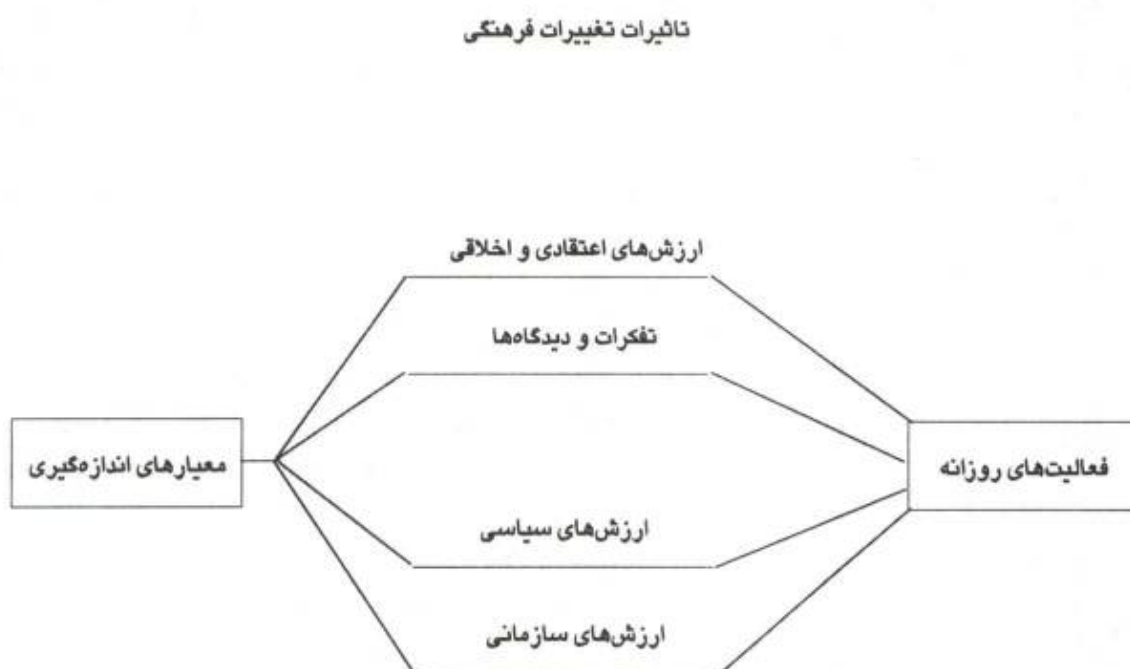
**ARCA**

**شرکت آرک**

آفرینش رایانه کیهان (سهام‌دار)

دفتر مرکزی : ۲۲۵۶۵۴۶

۲۲۵۰۱۸۳ - ۲۲۵۳۹۷۱



مدیریت بر رفتار افراد سازمان‌ها را با تاثیرگذاری بر متغیرهای اجتماعی - روانشناسانه و ارتباط آن‌ها بر یکدیگر را نشان می‌دهد.

مشخصه‌های فرهنگی، اعتقادات، ارزش‌ها و تفکراتی است که در یک ملاک سنجش لحاظ شده‌اند. ملاک‌های سنجش در حسابداری مدیریت، سمبل‌هایی هستند که ارزش‌ها، اعتقادات و تفکرات اعضا محیط سازمانی یا اجتماعی را منعکس می‌کنند. این اعتقادات رفتار افراد را در سطح خودآگاهانه راهنمایی می‌کنند. این‌گونه رفتارها راحت‌تر حفظ می‌شوند و پایدار می‌مانند زیرا از ترس تنبیه یا شوق تشویق به‌وجود نیامده‌اند بلکه مردم به آن‌ها اعتقاد دارند. ارزش‌ها برای تفسیر ملاک‌های سنجش

در حسابداری مورد استفاده قرار می‌گیرند. اگر این ملاک‌ها با اعتقادات، ارزش‌ها و سمبل‌های مهم برای گروه‌هایی که افراد متعلق به آن‌ها هستند مثل خانواده، اداره، جامعه، قوم و نژاد یا کشور همخوانی داشته باشند، آن‌گاه می‌توانند به عنوان پایه‌ای برای اجرا پذیرفته شوند. برای مثال، اگر افراد اعتقاد داشته باشند که دستیابی به بودجه‌ها منعکس‌کننده این است که آن‌ها، منضبط، کوشا و مسئول هستند، آن‌ها به شدت سعی در دستیابی به بودجه خواهند داشت. ملاک‌های سنجش در حسابداری می‌توانند ابعاد فرهنگی متفاوتی را مشخص کنند. چهار بعد مهم آن عبارتند از:

● ارزش‌های اعتقادی و اخلاقی برای تفسیر و تصمیم‌گیری در مورد ارزشمند بودن یک

فعالیت مورد استفاده قرار می‌گیرند. عدم ریسک‌پذیری مالی، در بسیاری فرهنگ‌ها پذیرفته شده است. صداقت و درستی در بسیاری جوامع جزء ارزش‌های اخلاقی هستند. ملاک‌هایی که این اعتقادات و ارزش‌ها را تامین کنند، پایه بهتری برای عملیات هستند تا آن‌هایی که با ارزش‌های اخلاقی و اعتقادات تضاد دارند.

● تفکرات نمایانگر دیدگاه جهانی جمعی است که بر نحوه تفکر یک گروه، فرهنگ یا جامعه حکم فرماست. ملاک‌هایی که در تقابل با این تفکرات باشند، پذیرفته نمی‌شوند. استفاده از ملاک‌های مالی برای کیفیت در بیمارستان که در آن تفکر جمعی براین است که کیفیت مراقبت‌های پزشکی قابل اندازه‌گیری توسط معیارهای مالی

نیست، پذیرفته نخواهند شد.

● ارزش‌های سیاسی نوع خاصی از ارزش‌های فرهنگی هستند. این ارزش‌ها با ارزش‌هایی که بر توزیع منابع یا سایر منافع گروهی در جامعه تاثیرگذارند، در ارتباط هستند. برای مثال، ملاک‌هایی مانند هزینه هر بیمار یا هزینه هر دانش‌آموز، ارزش سیاسی کارآیی و تاثیر تخصیص منابع مورد نیاز برای بیمارستان یا مدرسه را نشان می‌دهند. اگر ملاک‌ها از ارزش‌های سیاسی و منابع گروه‌های خاص عدول نمایند، مقاومت خواهند نمود. تخصیص منابع مورد نیاز برای بیمارستان یا مدرسه را نشان می‌دهند. اگر ملاک‌ها از ارزش‌های سیاسی و منابع گروه‌های خاص عدول نمایند، مقاومت خواهند نمود.

● ارزش‌های سازمانی نوع دیگری از ارزش‌های فرهنگی هستند. این‌ها بیانگر تصویر و تمرکز یک سازمان خاص می‌باشند. سازمانی که فرهنگش پیرامون سنت و پایداری و اختیارات رسمی ساخته شده است و معیارهای حسابداری که تغییر در سازمان و سازمان مسطح را توصیه می‌کند را مشکل می‌پذیرد.

نمایشگر ۷، متغیرهای فرهنگی را که تحت تاثیر ملاک‌های حسابداری مدیریت قرار گرفته‌اند و چگونگی تاثیر آن بر توانایی سازمان برای نگهداری عملیات مطلوب را نشان می‌دهد.

استفاده از مثلث‌ها برای ارزیابی روش‌های حسابداری مدیریت

چگونه مثلث‌های خصوصیت و استراتژیک برای ارزیابی روش‌ها، ملاک‌ها و سیستم‌های متعدد حسابداری مدیریت استفاده می‌شوند؟ دو مثلث به شدت به یکدیگر وابسته هستند. مثلث استراتژیک بر آن چه که برای موفقیت سازمان مهم است تمرکز نموده و مثلث خصوصیت، مشخصه‌هایی که اطلاعات حسابداری مدیریت برای دستیابی به اهداف

- هزینه‌های تولید محصول
- منابع مورد استفاده در فعالیت‌ها
- اختلاف بین هزینه‌های واقعی و بودجه‌بندی شده
- تخصیص هزینه‌های عمومی بین محصولات

- هزینه‌های استفاده از یک کانال توزیع
- سودآوری مشتریان
- فروش از دست رفته ناشی از مشتریان از دست رفته

- زمان چرخه تولید برای محصولات
- زمان ناشی از جابجایی ناقص مواد
- آیا ملاک‌ها مربوط و مناسب برای تصمیم‌گیری هستند؟ چرا؟

مثلث استراتژیک، ارتباط با تصمیم‌گیری را به صورت توانایی یک روش جهت تامین اطلاعاتی راجع به نحوه مدیریت زمان، کیفیت و هزینه تعریف می‌کند. ارتباط با تصمیم‌گیری اقلام فوق با پرسش سوالات ساده ذیل مشخص می‌شود.

- این روش، ملاک یا اطلاعات حسابداری مدیریت چگونه به مدیریت زمان، کیفیت و هزینه کمک می‌کند؟

# سیستم اخبار . فروش چک آرک

آموزش کامپیوتر . سه ماه پشتیبانی کارآفرینان مادام العمر

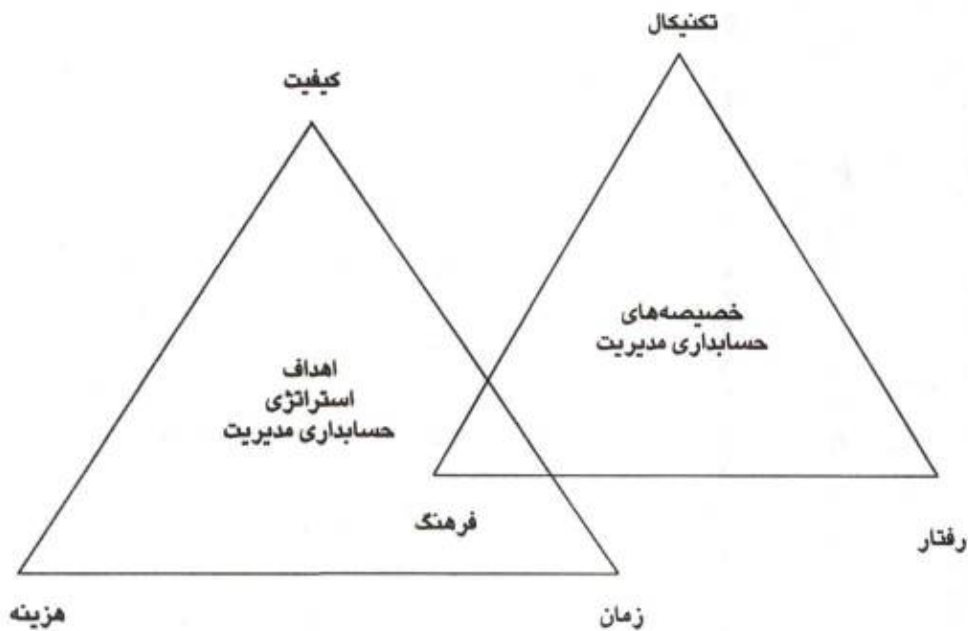
شرکت آرک

آفرینش رایانه کیهان (سهامی خاص)

دفتر مرکزی : ۲۲۵۶۵۴۶

۲۲۵۰۱۸۳ - ۲۲۵۳۹۷۱

نمایشگر ۸- چگونگی وابستگی دو طرفه مثلث های استراتژیک و خصوصیات



اطلاعات یا روش های حسابداری مدیریت که در بالا فهرست شده اند، وقتی به مدیریت هزینه، بهبود کیفیت یا کاهش زمان کمک می کنند، که با تصمیم گیری مرتبط باشند. از این سوال برای آزمون ارتباط با تصمیم گیری تکنیک های مازول های بعدی استفاده می شود. همین مورد برای درک فرآیند نیز مصداق دارد و برای این که آیا محرک ها، علل و ارتباطات و فعالیت هایی که برای مشتریان هزینه و ارزش ایجاد می کنند تعریف شده اند یا نه مورد استفاده قرار می گیرد. یک روش یا سیستم حسابداری مدیریتی در صورتی فرآیندگر است که بتواند به پرسش های زیر پاسخ دهد.

● چه چیزی باعث یا عامل ایجاد هزینه

۷ می شود؟

● چه چیزی باعث خرابی می شود؟

چگونه می توان منشا خرابی را حذف کرد؟

● چه عملیات یا تصمیماتی باعث

تغییر در بودجه می شود؟

● چرا ظرفیت به کار گرفته نشده وجود

دارد؟ جهت کاهش این هزینه چه اقدامی

می توان انجام داد؟

● چه عملیاتی زمان دستیابی به موقع

به بازار را افزایش می دهد؟

مثلث QCT (Quality-Cost-Time) به

تعریف نوع رفتارهای مطلوب نیز کمک

می کند. با توجه به تاثیرات رفتاری

ملاک های حسابداری مدیریت، نحوه آشکار

کردن اقلام یا تاثیرگذاری بر مسائل

انگیزشی، بالا بردن سطوح تلاش ها در

راستای اهداف QCT توسط این ملاک ها

مدنظر قرار می گیرند. ذیل چند مثال آورده

می شود:

● آیا روش های مورد استفاده برای

اندازه گیری هزینه کیفیت به تمرکز بر روی

کیفیت کمک می کند؟

● آیا تشویق کارمندان به خریدهای ارزان

منجر به کیفیت پایین خرید نمی شود؟

● چگونه دستیابی به بودجه تعیین شده

بر سطوح پیشرفت و دستیابی های آتی اثر

می گذارد؟

● چگونه استفاده از هزینه یابی برپایه

فعالیت (ABC) بر کاهش هزینه ها و بهبود

کیفیت توسط پرسنل تاثیر می گذارد.

مثلث (QCT) باعث برخورد منسجم و

یکپارچه با فرهنگ می شود. این کار با

پرسش، این مسئله که آیا ارزش ها،

سمبل ها، اعتقادات، اخلاقیات و ارزش های

سیاسی مستقر در سیستم حسابداری

مدیریت اساس بلندمدتی برای عملیات

در مثلث ویژگی (TBC) ارائه شده است. اطلاعات حسابداری مدیریت خوب، تصمیمات را جهت‌دار کرده، درک فرآیندی را به وجود آورده، رفتارهای صحیح را برانگیخته می‌کند، و ارزش‌ها و اعتقاداتی را که برای سازمان و جامعه مهم هستند منعکس می‌کند.

● دو مثلث به شدت به هم وابسته هستند. مثلث (QCT) چارچوب یکپارچه‌ای برای مثلث ویژگی به وجود آورده، رفتارهای صحیح را برانگیخته می‌کند، ارزش‌ها و اعتقاداتی را که برای سازمان و جامعه مهم هستند منعکس می‌کند و معیاری جهت ارزشیابی و انتخاب بین ملاک‌ها، روش‌ها و سیستم‌های مختلف حسابداری مدیریت ارائه می‌کند.

#### ماخذ

- 1- مقاله‌های ارائه شده از طرف Institute of Management Accounting سال ۱۹۸۱ و ۱۹۹۳.
  - 2- Robin Cooper. Cost management in a confrontation strategy. Harvard Business school press. 1994.
  - 3- Ansari, J. Bell and J. Blumenthal. Strategy Deployment in Organizations, Research Monograph, Arlington, Texas CAM.I 1993.
  - 4- Jacob G. Bimberg and C. Snodgrass. 'culture and control': vol. 13.5, 1998.
- ۵- مقاله ارائه شده توسط Richard D. Irwin سال ۱۹۹۷.

#### تسلیت

#### آقای مصطفی حضرتی

عکاس انجمن و ماهنامه "حسابدار" در فاجعه زلزله بم تعدادی از اقوام و بستگان خود را از دست داده است ضمن عرض تسلیت برای ایشان و فامیل محترمشان صبر و شکیبایی آرزو می‌نمائیم.

انجمن حسابداران خبره ایران  
ماهنامه حسابدار

پایداری که به بهبود کیفیت، کاهش هزینه و کم کردن زمان کمک می‌کند ایجاد می‌نماید یا خیر، مثال‌هایی به شرح ذیل وجود دارند:

● آیا تخصیص هزینه‌ها با فرض "توانایی پرداخت" انجام شده است؟

● آیا عبارت "فعالیت بدون ارزش افزوده" که در حسابداری بر مبنای فعالیت (ABC) مورد استفاده قرار می‌گیرد با اعتقادات کارکنان در مورد اهمیت کار مغایرت دارد؟

● آیا روش‌هایی که با ایجاد فشار، دستیابی به بودجه‌ها را امکان‌پذیر می‌سازند اخلاقی هستند.

● استفاده از بهای تمام شده چرخه حیات تامین، تولید و مصرف چگونه منافع صناعی که ضایعات سمی تولید می‌کنند را تحت تاثیر قرار می‌دهد؟

● آیا یک روش ارزیابی باید برای پشتیبانی یا منطقی نمایاندن تصمیم مدیریت تغییر کند. دو مثلث همراه با هم، پایه‌ای قوی برای ارزیابی روش‌های حسابداری مدیریت جایگزین و انتخاب آن‌ها در شرایط مختلف ارائه می‌کند. آن‌ها از انجام حسابداری مجرد خودداری می‌کنند.

#### درس‌های فراگرفته شده:

- هدف حسابداری مدیریت کمک به سازمان برای دستیابی به اهداف استراتژیک تامین محصولات یا سرویس‌ها با کیفیت بالا و با هزینه کم در زمان مناسب می‌باشد. مثلث استراتژیک (QCT) این مسئله را بیان می‌کند.
- این تمرکز استراتژیک با حسابداری سنجش مسئولیت سنتی متفاوت است زیرا اطلاعاتی به شرح ذیل را تامین می‌کند.
- فعالیت روزانه کارکنان را به اهداف استراتژیک مربوط می‌کند.
- کل مجموعه‌ی بنگاه را درگیر دستیابی به این اهداف می‌کند.
- بر مفاهیم و دلائل استراتژیک بلندمدت تاکید می‌کند.

● اطلاعات حسابداری مدیریت سه ویژگی دارد: تکنیکی، رفتاری و فرهنگی. این موارد

# سیستم اخبار و حسابداری آرک

آموزش محدود . سه ماه پشتیبانی . کاراقتی مادام العمر

ARK

شرکت آرک

آفرینش رایانه کیهان (سهام خاص)

دفتر مرکزی : ۲۲۵۶۵۴۶

۲۲۵۰۱۸۳ - ۲۲۵۳۹۷۱