

۱- حسابداری مدیریت را تعریف کرده و اهداف آن را بنویسید :

حسابداری مدیریت شامل طراحی و استفاده از حسابداری در داخل سازمان است. حسابداری مدیریت را نمی توان مجموعه ای از قواعد ثابت به حساب آورد. بلکه روشهای حسابداری مدیریت به منظور دستیابی به هدفهای سازمان از طریق بهبود تصمیم گیری توسط مدیران و کارکنان آن است. سازمانها با ورود و خروج مدیران و کارکنان و همچنین سیستمهای ارزشی محیط در حال تغییر است و ناگزیر خواهند بود خود را با محیط در حال تغییر مطابقت دهند. همچنین انجمن حسابداری مدیریت (IMA)، حسابداری مدیریت را چنین تعریف میکند: حسابداری مدیریت عبارتست از فرآیند تشخیص، اندازه گیری، جمع آوری، تحلیل، تهیه، تفسیر و ارزیابی و کنترل داخلی فعالیتهای سازمان برای تضمین و اطمینان از استفاده مناسب سرمایه. حسابداری مدیریت شامل تهیه گزارش مالی برای گروههای غیرمدیریتی همانند سهامداران، بستانکاران، اعتباردهندگان و صاحبان نظران مالی میباشد.

اهداف اصلی حسابداری مدیریت عبارتند از :

الف- تامین اطلاعات مورد نیاز مدیران برای تصمیم گیری و برنامه ریزی. (یعنی در تصمیم گیریهای با اهمیت، مدیران واحدهای انتفاعی عملاً بر اطلاعات حسابداری مدیریت اتکاء میکنند. بنابراین، درک ارتباط فرآیند تصمیم گیری با اطلاعات حسابداری مدیریت حائز اهمیت بسیار است.)

ب- کمک به مدیران در رهبری و کنترل فعالیتهای عملیاتی. (یعنی رهبری و کنترل عملیات روزمره نیازمند مجموعه متنوعی از اطلاعات مربوط به فرآیند تولید یا ارائه خدمات است مثلاً، در رهبری فعالیتهای عملیاتی، مدیریت به اطلاعات مربوط به اقلام بهای تمام شده کالاها و خدمات نیاز دارد تا بتواند در تصمیمات قیمت گذاری آرآن استفاده کند. بالاخره در کنترل فعالیتهای عملیاتی، مدیریت ناگزیر است که بهای تمام شده واقعی را با اقلام بودجه مقایسه کند.)

ج- انگیزش مدیران و کارکنان برای فعالیت سازمان در راستای اهداف. (یعنی یک مقصد کلیدی حسابداری مدیریت این است که انگیزه لازم را در مدیران ایجاد کند که فعالیتهای خود را در راستای دستیابی به هدفهای سازمان متمرکز نمایند. یکی از راههای دستیابی به این مقصد، بودجه بندی و تهیه بودجه و تعیین منابع و مصارف سازمان میباشد.)

د- سنجش و ارزیابی عملکرد واحدهای تابعه، مدیران و سایر کارکنان سازمان. (از طرق انگیزش مدیران و کارکنان و واحدهای تابعه برای رهبری فعالیتها در راستای دستیابی به اهداف سازمان، اندازه گیری عملکرد آنان است. این قبیل اندازه گیریها را میتوان به عنوان مبنائی برای تشویق، ارتقاء یا اهدای مزایای مالی بکار گرفت.)

۲- تفاوت حسابداری مالی با حسابداری مدیریت را بیان نماید .

الف - حسابداری مالی عهده دار تهیه صورتهای مالی اساسی و سایر گزارشهای مالی جهت استفاده کنندگان برون سازمانی از قبیل سرمایه گذاران - تحلیل گران - اعتباردهندگان - کارکنان - مشتریان و ارگانهای دولتی میباشد.

درحالیکه حسابداری مدیریت عهده دار تهیه اطلاعات لازم برای تصمیم گیرندگان ، برنامه ریزی ، اجراء و کنترل عملیات واحدانتفاعی جهت استفاده کنندگان درون سازمانی از قبیل مدیران در تمامی سطوح سازمانی واحدانتفاعی میباشد.

ب- حسابداری مالی مقیدبه رعایت اصول پذیرفته شده حسابداری است که توسط مراجع ذیصلاح تدوین میگردد و تقریباً محدودبه اطلاعاتی است که توسط سیستم کلی حسابداری ارائه میشود و گزارشات معمولاً به کل واحدانتفاعی توجه دارد و از اطلاعات مبتنی بر رویدادهای مالی گذشته استفاده میکند.

درحالیکه حسابداری مدیریت ، مقیدبه رعایت ضوابط معینی نیست زیرا تنها در خدمت مدیریت واحدانتفاعی است و سیستم کلی حسابداری واحدانتفاعی ، به علاوه منابع مختلفی که اطلاعاتی نظیر نرخ محصولات معیوب تولیدی ، مقادیر فیزیکی مواد و ساعات کار مصرف شده در تولید و امثالهم را ارائه میکنند و گزارشات معمولاً به عملیات واحدهای تابعه واحدانتفاعی توجه دارد و ترکیبی از اطلاعات تاریخی ، پیش بینی ها و برآوردها را بکار میگیرد.

ج- در حسابداری مالی اطلاعات غالباً به شکل فشرده و خلاصه تهیه میگردد که گزارشات توسط حسابداران مالی و حسابرسان مستقل تهیه میشود و شکل ارائه اطلاعات در چارچوب محدودیتهای تعیین شده و به شکل استاندارد تهیه میشود و دوره های گزارشگری عموماً سالانه و گاه ششماهه تهیه میگردد.

درحالیکه در حسابداری مدیریت اطلاعات عموماً تفصیلی میباشد و گزارشات توسط حسابداران صنعتی و مدیریت ، مهندسین و سایر متخصصین تهیه میگردد. و گزارشات شکل خاصی ندارد و هر طور که سودمند تشخیص داده شود و بدون هرگونه محدودیتی تهیه میگردد. و همچنین گزارشات در دوره های کوتاه مدت مثلاً ماهانه ، هفتگی ، روزانه و حتی گاه کوتاهتر تهیه میگردد.

۳- تفاوت بین بهاء - هزینه و زیان را بیان نماید :

بها (cost) یعنی از دست دادن منابع جهت کسب یک منبع دیگر مثلاً " برای تولید محصول ، پول که یک منبع است را میدهیم و محصول که یک منبع دیگر است را بدست می آوریم (مثل بهای ساخت یک محصول)

در یک سیستم حسابداری حرفه ای ، تفکیک اقلام مربوط به بهای تمام شده و هزینه از اهمیت خاصی برخوردار است . اگر این اقلام به طور مناسب طبقه بندی و افشا نشوند ، چه بسا ممکن است زیان های جبران ناپذیری به شرکت تحمیل شود (بهای تمام شده اشتباهها کم و یا زیاد محاسبه شود)

هزینه (expense) از دست دادن منابع جهت کسب منفعت است مثلاً " پول را که یک منبع است میدهیم و سود را که یک منفعت است را بدست می آوریم (مثل هزینه بخش فروش)

هزینه مبالغی است که بابت استفاده از خدمات خاصی به منظور اهدافی معین صرف میشود. این مبالغ صرف شده، منافعی را برای شرکت ایجاد کرده اند ولی اثری از آنها نمانده و یا اثر بجا مانده از آنها قابل اندازه گیری نیست. هدفدار بودن، کنترل پذیری، ارادی بودن و داشتن منافع گذشته و قرار گرفتن آنها در مقابل درآمد همان دوره ای که در آن تحقق یافته اند، از ویژگیهای بارز هزینه هامیباشند. این هزینه های از همان مرحله نخست و در نطفه به عنوان هزینه ثبت شده اند و یا اینکه به بخش فروش رفته، مصرف شده، منقضی شده و یا مستهلک شده داراییها میباشند که به ترتیب بهای ساخت کالای فروش رفته، هزینه ملزومات، هزینه بیمه و هزینه استهلاک ماشین آلات نمونه هایی از آنها میباشند.

زیان (loss) یعنی از دست دادن منابع بدون کسب هیچگونه منبع و یا منفعتی (مثل زیان ناشی از آتش سوزی)

در برخی موارد کالاها و خدمات تحصیل شده بدون هیچگونه منافعی برای شرکت، ارزش خود را خود را از دست میدهند و یا کاهش پیدا میکنند. بهای اینگونه محصولات و خدمات زیان است که در دوره وقوع در صورت سود و زیان منعکس میگردد.

{ هزینه به دوره جاری مربوط میشود در صورت سود و زیان منظور میشود ولی بهاء میتواند هم در صورت سود و زیان نشان داده شود (بهای تمام شده کالای فروش رفته) و هم میتواند به صورت دارائی (موجودی کالا) در ترازنامه نشان داده شود. }

۴- بهایابی بر مبنای فعالیت (ABC) را به همراه مدل استقرار آن تشریح نمائید: (شکل)

هزینه یابی بر مبنای فعالیت که در داخل ساختار سیستم حسابداری هزینه قرار میگیرد ABC نامیده میشود و این روش هزینه یابی از رویکردهای نوین مبتنی بر واقعیت بانگرش متمرکز بر فعالیت ها و نقش و ارتباط آن با عملیات شرکت و متاثر از مصرف منابع توسط فعالیت ها است که یک نظام اندازه گیری هزینه به مفهوم گسترده تر یعنی قیمت تمام شده است که قیمت تمام شده هر کالا، خدمت یا مشتری را با تجزیه و تحلیل هر فعالیت مورد نیاز برای تولید یا خدمت را برای مشتری فراهم میکند.

این روش (ABC) اولین بار توسط کوپرو و کاپلان در سال ۱۹۸۸ برای تخصیص هزینه فعالیت های محصولات بکار گرفته شد.

سیستم هزینه یابی بر مبنای فعالیت یکی از سیستم های نوین هزینه یابی است که می تواند بطور مجزا و یا همراه با سیستم های موجود هزینه یابی در جهت فراهم کردن اطلاعات مناسب در تصمیم گیری ها استفاده شود. یکی از ویژگیهای مهم ABC که آن را از سیستم های سنتی متمایز می سازد توجه به پدیده های نوین عملیاتی و اثرات تکنولوژی حاکم بر وضعیت موجود میباشد.

برخلاف روش های سنتی هزینه یابی، ABC در سیستم های خدماتی پیچیده و غیر معمول نیز کاربرد دارد. اگرچه این روش، از ابتدا در سازمان های تولیدی مطرح و تکامل یافت اما با مشخص شدن نتایج مثبت آن، این سیستم در سازمان های خدماتی نظیر بانکها، بیمارستانها، رستورانها، مراکز R&D و تحقیقاتی نیز بکار گرفته شد و نتایج بسیار مفیدی از اجرای آن حاصل گردید. این ویژگی بر تر باعث شده است، هر روز بر استفاده کنندگان این سیستم و کاربردهای گوناگون آن افزوده شود. به طوری که سازمانهای

امروزی خصوصا "سازمانهای در سطح جهانی دستیابی به این سیستم و استفاده از توانایی های آن رابه عنوان یک مزیت برتر برای سازمان خود تلقی میکنند.

ABC بیشتر در شرکتهائی که دارای تولیدات گوناگون و متنوعی هستند و همچنین شرکتهائی که هزینه سربارشان زیاد است و نیز از ماشین آلات پیشرفته خودکار در تولید استفاده میکنند و شرکتهائی که دارای جریان تولید پیچیده میباشند ، بیشتر استفاده میشود.

۵- نارسائی سیستم بهایابی سنتی را تشریح نموده و ABC برای چه شرکتهائی مناسب است؟

در هزینه یابی سنتی حجم محصول فقط با اندازه های استفاده شده برای اختصاص دادن یا تسهیم هزینه سربار به محصولات ارتباط دارد علیرغم اینکه بسیاری از محصولات نباید منابع غیرمستقیم (سربار) را در مقایسه با حجم محصولات تولید شده مصرف کنند. هزینه یابی سنتی ، هزینه های محصول را منحرف میکند. این بدان معناست که هزینه سربار بسیار زیادی به بعضی از محصولات اختصاص می یابد که از خدمات آن بهره نبرده -اند. در حالیکه هزینه بسیار کمتری به سایر محصولات اختصاص می یابد. عموماً "ABC این مشکل را از طریق طبقه بندی کردن هزینه های سربار در دسته های مختلف که به آنها مخزن هزینه می گویند، حل میکند. هزینه های ایجاد شده به وسیله یا ناشی از همان فعالیتی هستند که با هم در یک مخزن قرار داده شده اند و سپس به محصولاتی که به میزان معینی از حجم فعالیت استفاده میکنند، تسهیم و یار دیابی میشوند.

ABC بیشتر در شرکتهائی که دارای تولیدات گوناگون و متنوعی هستند و همچنین شرکتهائی که هزینه سربارشان زیاد است و نیز از ماشین آلات پیشرفته خودکار در تولید استفاده میکنند و شرکتهائی که دارای جریان تولید پیچیده میباشند، بیشتر استفاده میشود.

۶- بهایابی هدف رابه همراه اصول ششگانه آن تشریح نماید.

بهایابی بر مبنای هدف رویکردی است برای رسیدن به بهای محصول و یا خدمت در شرایطی که قیمت بر اساس رقابت تعیین میشود و سود مورد انتظار از پیش تعیین شده است.

هدف از بهایابی بر مبنای هدف کاهش بهای تمام شده است نه بهایابی بهای تمام شده.

هزینه یابی هدف یک مهندسی معکوس است که در ابتدا مراحل طراحی محصول، نتایج احتمالی را با تحقیقات بازار پیش بینی کرده و سعی دارد محصولی با بهای تمام شده مشخص که هم تامین کننده سود مورد نظر مدیریت و هم تامین کننده نیازهای مشتریان از لحاظ قیمت ، کیفیت و کارکرد باشد ارائه کند .

سیستم بهایابی هدف، بهایابی را براساس تخمین قیمت محصول در بازار رقابتی و تعیین میزان سود مورد نظر و کاستن این دو مقدار از یکدیگر تعیین می کند.

یعنی حد هزینه مجاز را برای دستیابی به سود مشخص، براساس قیمت بازار، برآورد می کند.

اصول کلیدی بهایابی بر مبنای هدف :

۱- هزینه یابی مبتنی بر قیمت

۲- تمرکز بر مشتری

۳- تمرکز بر طراحی

۴- عملکرد متقابل

۵- جهت گیری در چاقوب چرخه عمر محصول

۶- مشارکت در زنجیره ارزش

۷- موانع استقرار بهایابی هدف در ایران را تشریح نمایید.

الف- استقرار بهایابی هدف باید پذیرش تمام مبانی نظری و عملی آن همراه باشد و انتخاب یکی از این دو ویژگی از اصول مربوط نمی توان نتیجه گرفت که سیستم بهایابی هدف در شرکت مستقر شده است .

ب- مکانیزم بهایابی هدف در فضای رقابتی برای کسب قیمت به منظور رسیدن به هزینه و سود هدف الزامی است. در شرایط کنونی حاکمیت نوسانات اقتصادی بر جامعه امکان تعیین قیمت هدف اگر غیرممکن نباشد بسیار مشکل است.

ج- دیگر اینکه طرز فکر مشتری مداری در اقتصاد ایران رایج نشده است. و مشتری حق انتخاب محدود دارد و همچنین فقدان روحیه کارگروهی و مستقر نبودن سیستم های صحیح بهای تمام شده از جمله عوامل دیگری است که مانع بکارگیری سیستم بهایابی هدف است.

۸- بهایابی برمبنای زمان گرا {TDABC} رابه همراه یک مثال تشریح نماید.

جهت رفع پاره ای از مشکلات سیستم ABC کاپلان واندرسون سیستم جدیدی به نام هزینه یابی برمبنای زمان گرامعرفی کردند که برخلاف روشهای دیگر، در مرحله اول فعالیت را شناسائی نمی کند و هزینه های مربوط به فعالیتها را تخصیص نمی دهد. بلکه ابتدا تیم مدیریت بطور مستقیم منابع مورد نیاز برای هر موضوع هزینه (محصولات، خدمات، مشتری، و...) را پیش بینی میکنند و به جای تعیین زمان لازم جهت انجام فعالیتها از طریق مصاحبه و پرسش نامه منابع هزینه را از طریق معادله زمانی تعیین و بطور مستقیم به فعالیتها تخصیص میدهند.

مزایای هزینه یابی برمبنای زمان گرا TDABC :

الف- ساخت یک مدل دقیق را آسان تر و سریعتر میکند.

ب- باداده هائیکه اکنون از سیستمهای برنامه ریزی منابع سازمان و مدیریت روابط بامشتری در دسترس هستند به خوبی همخوانی دارد.

ج- هزینه ها را با استفاده از ویژگیهای سفارشات، فرآیندها، تامین کنندگان و مشتریان به سوی فعالیتها و سفارشات حرکت میدهد.

د- میتواند بطور ماهیانه بکار گرفته شود.

ر- شفافیت در بهره برداری از ظرفیت ها و کارآئی های فرآیندها را ایجاد میکند (ظرفیت مازاد را مشخص میکند).

ز- میزان تقاضای منابع لازم را پیش بینی میکند و امکان بودجه ریزی ظرفیت منابع بر اساس مقادیر سفارش پیش بینی شده و پیچیدگی آنها را برای شرکت فراهم میکند.

س- به آسانی با مدلهای در سطح شرکت از طریق کاربرد نرم افزارها و فناوری های بانک اطلاعاتی همخوانی دارد.

ش- نگهداری سریع و ارزان قیمت مدل را ممکن میسازد.

ط- برای کمک به کاربران در زمینه های شناسائی علت ریشه ای مشکل اطلاعات شفاف فراهم میکند.

ظ- در هر صنعت با هر میزان پیچیدگی در مورد مشتریان، محصولات، بخشها، فرآیندها و تعداد مورد استفاده قرار میگیرد.

محدودیتهای هزینه یابی برمبنای فعالیت زمان گرا TDABC:

الف- در دسترس نبودن محرکهای زمان. صحیح و قابل اتکاء مگر اینکه داده ها از سیستمهای اتوماتیک و قابل اتکاء بدست آیند.

ب- تفاوت در محرکهای زمان. بطور مثال هزینه هابه مسیری که پیک جهت رساندن محموله استفاده میکند بستگی دارد.

ج- جمع آوری و به روز کردن داده ها که هر بار بابه روز شدن و تغییر مدل محرکهای زمان نیز می بایست به روز گردند.

د- حجم داده ها، از آنجائیکه اجرای روش TDABC باعث ایجاد توده عظیمی از داده ها میگردد، تحلیل و تهیه گزارشات مدیریت مستلزم پایگاههای عظیم اطلاعاتی و ابزارهای تحلیل و گزارشگری قوی میباشد.

مثال:

فرض مجموع هزینه های دایره انبار شرکت الف در یک فصل ۳۲۰ میلیون ریال است. تیم مدیریت جهت اجرای سیستم TDABC و محاسبه مخرج کسرمی بایست مقدار منابع که معمولاً ماشین آلات با کارمندان است را به حسب زمان پیش بینی کند، فرض میکنیم در دایره انبارش کارمندی که هر کدام بطور متوسط در هر فصل ۶۶ روز کار میکنند و در هر روز بابت ۸ ساعت کار دستمزد میگیرند یعنی در هر فصل ۵۲۸ ساعت کار میکنند که در هر روز ۱/۵ ساعت صرف نهار و استراحت میشود. بنابراین کارمندی در روزانه ۶/۵ ساعت و ظرفیت عملی انبار در هر فصل $25740 = \{66 \text{ روز} * (60 \text{ دقیقه} * 6/5 \text{ ساعت})\}$ دقیقه است و برای کل دایره انبار معادل $(154440 = 6 \text{ نفر} * 25740)$ دقیقه خواهد بود. در نتیجه نرخ هزینه ظرفیت از رابطه زیر بدست می آید:

$$320/000/000$$

$$\text{ظرفیت} = \frac{320/000/000}{154/440} = 2072 \text{ ریال} = \text{نرخ هزینه}$$

$$154/440$$

۹- سیستم تولید به موقع JIT را تشریح کرده و نقش آن در کاهش موانع اساسی تولید را به

همراه اشکال توضیح دهید.

سیستم تولید به موقع سیستمی است که در آن امور به نحوی مناسب، دقیق و به موقع انجام میشوند. این تعریف بسیار گسترده است و مفاهیم بسیاری (نظیر خرید به موقع، تحویل به موقع و...) را در بر میگیرد. یکی از مهمترین مصادیق سیستم تولید به موقع در محیط کارخانه است، یکی از مهمترین مصادیق سیستم تولید به موقع در محیط کارخانه است. سیستم تولید به موقع سیستمی مبتنی بر کاهش تقاضاست که در آن یک قطعه تنها زمانی خریداری و یا تولید میشود که علامتی از مصرف کننده آن دریافت شده باشد و این امر مانع از تجمع موجودی در ایستگاههای کاری میشود. برای تولید به موقع سه هدف اصلی وجود دارد که این اهداف در ماهیت عمومی متجانس هستند و میتوان آنها را در سازمانها و صنایع مختلف که بایکدیگر تفاوت زیادی دارند انتخاب و به کار گرفت. **این اهداف عبارتند از:**

الف - افزایش بهره وری در فرآیند تولید

ب - افزایش توانایی سازمان برای رقابت با شرکتهای رقیب و حفظ قابلیت رقابت در بلندمدت .

ج - کاهش سطح مواد، زمان و کار در فرآیند تولید.

اهداف مذکور، اهداف عمومی بوده و برای هر شرکتی قابل اجرا میباشند ولی برای اهداف دیگری نیز وجود دارند که مختص آن سازمان میباشند که عبارتند از:

A-شناسائی و پاسخگوئی به نیازهای مشتری.

B-تطبیق منطق کاری ژاپنی با هدف گذاری بهبود مستمر.

C-طراحی کارخانه برای حداکثر بهره وری و سهولت تولید.

D-هدف گذاری برای ارتباط هزینه کیفیت بهینه .

E-کاهش اتلاف های غیر ضروری.

F-هدف گذاری برای ایجاد اعتماد در بین عرضه کنندگان.

مزایای سیستم JIT

الف- سرمایه گذاری کمتر در موجودی کالا، و در نتیجه استفاده از سرمایه در گردش شرکت در مقاصد مفیدتر.

ب- کاهش هزینه های حمل و نگهداری موجودی کالا.

ج- کاهش ریسک خراب شدن (از مدافتاگی) موجودیها.

د- استفاده بهینه از فضای کارخانه از طریق صرفه جوئی در فضا به علت عدم نیاز به انبار مواد موجودیها.

ر- کاهش هزینه های راه اندازی و به تبع آن کاهش هزینه های تولید.

ز- کاهش هزینه های ناشی از ضایعات و اتلافها که نتیجه تلاشهای انجام شده در جهت بهبود کیفیت است.

س- افزایش میزان درآمد در اثر پاسخگوئی سریع به نیازهای استفاده کنندگان و ربودن گوی سبقت از رقیبان .

ش- کاهش کارهای نوشتاری و کاغذبازی .

محدودیت‌های سیستم JIT

سیستم JIT سیستمی نیست که به آسانی بتوان آن را به اجرا درآورد و بلافاصله نتایج حاصل از آن را مشاهده کرد. اجرای این سیستم و تکامل آن به طور تدریجی صورت میگیرد، که این امر نیازمند صرف زمان و مستلزم صبر و بردباری بسیار است. به عنوان مثال، ایجاد ارتباطی سالم و مستحکم با عرضه کنندگان مواد اولیه تنها با گذشت زمان و صرف وقت حاصل میشود. نقص بسیار بزرگ سیستم تولید به موقه نبود موجودی به عنوان ضربه گیر در برابر انقطاع های بوجود آمده در روند تولید است. فروشگاههای شرکت دائما" به سبب انقطاع های دور از انتظار در فرآیند تولید، مورد تهدید واقع میشوند. از سوی دیگر ممکن است شرکت‌هایی که از سیستم خرید به موقع استفاده میکنند، در دوره هائی که تقاضا برای یک کالا به صورتی پیش بینی نشده افزایش پیدا میکند، نتوانند سریعاً به درخواستهای رسیده پاسخ داده و در نتیجه قسمتی از فروشهای خود را از دست بدهند و موجبات نارضایتی بعضی از مشتریان را فراهم سازند.

نقش سیستم JIT در فرآیند تولید:

سیستم تولید به موقع از طریق کاهش مراکز هزینه های غیر مستقیم و تبدیل سازی بسیاری از آنها به هزینه های مستقیم، نیاز به انجام این ارزشیابی پر درد سر را تقلیل میدهد و بسیار دقیقتر، بهای تمام شده محصول را محاسبه میکند که این موضوع در دنیای رقابت کنونی از اهمیت شایانی برخوردار است.

عناصر و ویژگیهای عمده سیستم JIT در فرآیند تولید:

الف- سرعت یکنواخت و هموار تولید.

ب- حذف نقاط بحرانی.

ج- کاهش سطوح موجودیها.

د- راه اندازی سریع و کم هزینه ماشین آلات.

ر- بهبود کیفیت کالاها.

ز- بهبود نگهداری پیشگیرانه تجهیزات.

س- بهبود سیستم تولید از طریق کارگروهی (سلولی).

ش- تنوع مهارت های کارکنان و انعطاف تجهیزات.

ط- توسعه نیروی کار با قابلیت انعطاف.

ظ- معامله با عرضه کنندگان محدود.

مثال:

اگر در یک مجموعه ای در مسیر تولید یک سری موانع از قبیل عدم برنامه ریزی، عدم کیفیت کالاها، فعالیتهای بدون ارزش افزوده، نبود سیستم بهای تمام شده مناسب و... وجود داشته باشد و موجودی کالای انبار زیاد باشد شرکت در ظاهر با این موانع برخورد نخواهد کرد ولی اگر موجودیها کم باشد یقیناً شرکت در مسیر تولید با این موانع برخورد خواهد شد و از ادامه تولید باز خواهد ماند.

مشکلات موجود در ایران جهت اجرای سیستم IT

الف- نوسانات قیمت و کمی مواد اولیه

ب- اتلاف منابع

ج- مشکلات در مورد ماشین آلات، حمل و نقل و کیفیت، که اجرای موفق این سیستم نیازمند حل این مشکلات است که این کار محتاج برنامه ریزی بلندمدت و آینده نگری مدیران و مسئولان میباشد.

۱۰- بهایابی گسسته یا معکوس را توضیح داده و مراحل آن را به همراه ثبت ها

تشریح نمائید:

نوعی سیستم هزینه یابی استاندارد است که با محصول تکمیل شده شروع میشود و سپس وارونه عمل میکند تا هزینه های تولید را به واحدهای فروخته شده و موجودی ها تخصیص دهد. در شرکت هایی که از این رویکرد استفاده میکنند، مواد اولیه تنها به اندازه نیاز تولید خریداری و در زمان مناسب برای ساخت محصولات مورد نظر دریافت میشود. در کوتاهترین زمان ممکن و تا حد ممکن، با کمترین نقص و در شرایط ایده آل بدون نقص، به محصولات ساخته شده تبدیل میشوند و این محصولات نیز به سرعت به فروش میرسند. در شرکت هایی که محصولات خود را با این رویکرد که دارای چنین آثاری است، تولید میکنند، به جای به کارگیری سیستم هزینه یابی ردیابی متوالی، میتوان از نوعی هزینه یابی موسوم به هزینه یابی گسسته که نیازی به ثبت و نمایش تمامی مراحل تولید ندارد، استفاده کرد. این شرکتها و موسسات معمولاً بهای تمام شده استاندارد را به هر محصول تخصیص میدهند و موجودی های کم یا سطوح ثابتی از مواد مستقیم و کالای در جریان ساخت دارند.

حالت های مختلف هزینه یابی گسسته :

حالت اول =

در این حالت از دو حساب زیر در ثبتها استفاده میشود:

الف- (حساب کنترل موجودی مواد خام و کنترل موجودی کالای در جریان ساخت)

ب- کالای ساخته شده

این حالت برای شرکت هایی مناسبتر است که دوره انتظار تولید آنان کوتاهتر از دوره انتظار فروش محصولات ساخته شده است .

حالت دوم =

در این حالت از دو حساب زیر در ثبتها استفاده میشود:

الف- خرید مواد مستقیم

ب- فروش کالای ساخته شده

این حالت موجب از بین بردن انگیزه مدیران برای ایجاد موجودی میشود و برای شرکتهایی مناسب است که هماهنگی بسیار بالایی در چرخه عملیاتی آنها وجود دارد و به همین دلیل حجم تمام موجودیهای شرکت بسیار ناچیز است. لذا میتوان گفت که این حالت مطلوبترین حالت ممکن در حالتی سه گانه باشد.

حالت سوم =

در این حالت از دو حساب زیر در ثبتها استفاده میشود:

الف- تکمیل محصولات ساخته شده

ب- فروش کالای ساخته شده

از این حالت نتیجه میگیریم که در هزینه یابی گسسته میتوان به ثبت مرحله فروش کالای ساخته شده دست زد زیرا در مطلوبترین وضعیت تولید به روش حذف موجودیها (تولید به هنگام)، هیچگونه موجودی وجود ندارد.

۱۱- هزینه یابی کیفیت را توضیح داده و انواع آن را و مقدار بهینه هزینه کیفیت در حالت

سنی و معاصر را با نمودار توضیح دهید:

یکی از ابزارهای مدیریت کیفیت و برای بهبود TQM مورد استفاده قرار میگیرد. که به دنبال سنجش و ایجاد تعادل بین هزینه های پیشگیرانه و هزینه های تضمین کیفیت در برابر هزینه های بدی کیفیت و ضایعات و نارضایتی مشتریان است. استفاده از این روش امکان کنترل دقیق اغلب هزینه های محسوس و نامحسوس را فراهم میکند.

مراحل استقرار نظام بهایابی کیفیت عبارتند از:

گام اول - آماده سازی

گام دوم - تعیین هزینه موارد عدم انطباق

گام سوم - جمع آوری داده های نظام بهایابی کیفیت

گام چهارم - تجزیه و تحلیل داده های هزینه کیفیت

گام پنجم - بهبود کیفیت و کاهش هزینه ها

گام ششم - بهبود مستمر در عملکرد نظام هزینه یابی کیفیت

انواع رویکردهزینه یابی کیفیت :

الف - رویکردهزینه یابی براساس کیفیت

ب - رویکردهزینه یابی براساس فرآیند

ج - رویکرد خسارت کیفیتی

در هزینه یابی کیفیت، هزینه عملیاتی به دو بخش زیر تقسیم میشود:

الف - هزینه شکست (خطا و ضایعات) که این هزینه به دو قسمت دیگر:

A- هزینه های شکست درونی (این هزینه ها در مراحل مختلف قبل از تحویل به مشتری بروز میکند که شامل: هزینه اقدامات اصلاحی - دورریز یا اسقاطی - تعمیر و دوباره کاری - تعمیر اقلام معیوب دریافتی - بازرسی و آزمایش مجدد - بازرسی صد درصد - درجه بندی زیر سطح (تنزل درجه) - توقف ناشی از عیب محصول، میباشد)

B- هزینه های شکست برونی (که این هزینه ها بعد از دریافت محصول توسط مشتری ایجاد میشود و شامل:

هزینه های تعمیر و جایگزینی - هزینه های ضمانت - هزینه های شکایت مشتریان - هزینه برگشت محصول - هزینه های ادعای خسارت - هزینه های فرصت از دست رفته ناشی از عدم فروش - هزینه ارفاقی ها - هزینه های مسئولیت در قبال محصول)

این هزینه یعنی هزینه های شکست درونی و برونی برنامه ریزی شده نمی باشند.

ب- هزینه های پیشگیری و سرمایه ای: که این هزینه ها نیز به دو قسمت دیگر تقسیم میشوند:

A- هزینه های ارزیابی (که برای تعیین مطابقت یا عدم مطابقت مشخصه های محصول با مشخصه های کیفی مورد نظر صرف میشود و شامل: بازرسی و آزمایش ورودی - بازرسی و آزمایش حین فرآیند - بازرسی و آزمایش محصول نهائی - ممیزی کیفیت - کنترل تجهیزات، بازرسی و اندازه گیری - تامین مواد و خدمات مورد نیاز برای انجام بازرسی

– بررسی کیفی موجودیها در انبار – نگهداری سوابق و تائیدیه ها – تحلیل و گزارش نتایج بازرسی – تستهای عملکرد میدانی، میباشد)

B- هزینه های پیشگیرانه (که این هزینه ها برای جلوگیری از وقوع ایرادات و خرابیها در محصولات صرف میشوند و شامل: هزینه طرح ریزی کیفیت - هزینه آموزشی - هزینه طراحی مجدد و بهبود فرآیند - هزینه گزارش دهی - هزینه ارزیابی پیمانکاران فرعی و عرضه کنندگان میباشد)

۱۲- به نظر شما کدام سیستم بهایابی در ایران مناسب است تشریح نمایید.

سیستم ABC تعدیل شده یعنی LABC مناسب تر میباشد. LABC یک سیستم طراحی شده قابل قبول جهانی است .

۱۳- نقش ABC را در مدیریت هزینه به همراه مزایا و معایب آن توضیح دهید:

هزینه یابی بر مبنای فعالیت ABC به عنوان ابزاری برای دستیابی به رشد بلندمدت از طریق محاسبه و گزارش بهای تمام شده دقیق و مربوط به طور مستمر، در خط مقدم رقابت در برآورده نمودن بهتر و سریعتر خواسته های مشتریان نسبت به سایر رقبا به کار میرود. این روش از جمله روش های نوین هزینه یابی است که با ارائه اطلاعات بهای تمام شده دقیق از یک طرف و شناسایی فعالیت دارای ارزش از فعالیت فاقد ارزش از طرف دیگر، در فرآیند مدیریت هزینه کارآمد دارد.

مزایای ABC:

الف – بهبود سیستم هزینه یابی و تخصیص هزینه های شرکت به طور مطلوبتر.

ب – تعیین بهای تمام شده و قیمت گذاری محصولات به صورت منطقی و دقیق تر.

ج – کنترل عملیات شرکت و برنامه ریزی کارآرآینده.

د – کمک به تصمیم گیریهای کارا تر، صحیح تر و دقیق تر مدیریت.

ر – ارزیابی صحیح تری از عملیات مالی مدیران و بهبود عملکرد در راه همراه دارد.

ز – فعالیتهای هزینه زا و فاقد ارزش را شناسایی میکند.

- س - امکان کنترل هزینه هارابه گونه های مطلوب فراهم می آورد
- ش - موجب تغییرنگرش مدیران نسبت به بسیاری از هزینه های سربارمیشود.
- ط - شرایط لازم جهت مدیران فروش وبازاریابی جهت افزایش سهم بازارافراهم می نماید.
- ظ - حاشیه فروش را توجیه میکندورقابت را تسهیل می بخشد.
- ع - تصمیم گیری در خصوص تولیدیا توقف محصول رافراهم می سازد.
- غ - مفهوم بازاریابی مبتنی بر مشتری را عملی می سازد.
- ف - تعیین هزینه خدمات مشتریان را عملی می سازد.
- ق - کارکرد اصول وفروش حسابداری را منطقی ترمی نماید.
- ک - فرآیند کسب سود بیشتر را تسهیل می بخشد.

معایب ABC:

- الف - هزینه های گزاف ناشی از تعداد مراکز فعالیت وعوامل هزینه زا.
- ب - استمرار ضرورت تخصیص برخی هزینه هابراساس معیارهای قراردادی مبتنی بر حجم .

۱۴-ارتباط بین JIT و ABC را تشریح نمائید:

درفرآیند تولید بادونوع هزینه مواجه هستیم . هزینه های مستقیم تولید وهزینه های غیرمستقیم تولید.

هزینه های غیرمستقیم درسیستم سنتی وهزینه یابی برمبنای فعالیت با استفاده از محرکهای هزینه ونرخ جذب سرباره محصولات تخصیص داده میشوند به دلیل محدودیت فزونی منافع برمخارج وگاهی برای راحتی کار،ممکن است محرک هائی برای هزینه انتخاب شوند که همبستگی کاملی بامیزان استفاده از فعالیت های سربار ندارند.سیستم تولیدبه موقع از طریق کاهش مراکز هزینه غیرمستقیم وتبدیل بسیاری از آنها به هزینه های مستقیم ،نیازبه انجام این

ارزشیابی پردر سراسر کاهش می‌دهد و بسیار دقیق تر از دو سیستم یاد شده بهای تمام شده محصول را محاسبه میکند که این موضوع در دنیای رقابت کنونی از اهمیت شایانی برخوردار است.

سیستم تولید به موقع سیستمی است که در آن امور به نحوی مناسب، دقیق و به موقع انجام میشوند. این تعریف بسیار گسترده است و مفاهیم بسیاری (نظیر خرید به موقع، تحویل به موقع و...) را در بر میگیرد. یکی از مهمترین مصادیق سیستم تولید به موقع در محیط کارخانه است، یکی از مهمترین مصادیق سیستم تولید به موقع در محیط کارخانه است. سیستم تولید به موقع سیستمی مبتنی بر کاهش تقاضاست که در آن یک قطعه تنها زمانی خریداری و یا تولید میشود که علامتی از مصرف کننده آن دریافت شده باشد و این امر مانع از تجمع موجودی در ایستگاههای کاری میشود.

۱۵- معیارهای سنتی و نوین ارزیابی عملکرد در انامبرده و تشریح نمائید:

معیارهای سنتی ارزیابی عملکرد عبارتند از:

الف - EPS (سود هر سهم) = سود خالص پس از کسر مالیات شرکت، تقسیم بر تعداد سهام

ب - ROS (نرخ بازده فروش) = نسبت سود خالص به فروش

ج - ROL (نرخ بازده سرمایه گذاری) = سود خالص / متوسط سرمایه گذاری

معیارهای نوین ارزیابی عملکرد عبارتند از:

الف - EVA (ارزش افزوده اقتصادی) =

EVA = سود عملیاتی پس از مالیات - (سرمایه + بدهی) * (نرخ سود پرداختی * سهام)

ب - MVA (ارزش افزوده بازار) = ارزش بازار حقوق صاحبان سهام - ارزش دفتری حقوق صاحبان سهام

ج - SVA (ارزش افزوده سهامدار) = عملکرد بنگاه را از طریق تحلیل تاثیر تصمیمات مدیریت بر خالص ارزش فعلی جریان نقدی برای سهامداران مورد سنجش قرار میدهد.

۱۶- کارت امتیاز متوازن (BSC) را تشریح نموده و نقش آن را در اجرای

بهرتر استراتژی سازمان را به همراه یک مثال توضیح دهید:

در دنیای امروز، سازمان‌هایی در مسیر رقابت تجاری موفق خواهند بود که بتوانند برای خود یک برنامه ریزی استراتژیک تعیین کرده و از طرفی به طور دقیق اهداف سازمان را شناسایی کرده و تک تک کارکنان را نیز به این امر تشویق کنند که اهداف خود را در مسیر رشد سازمان تنظیم کنند. کاپلان و نورتون در طی مطالعات و تحقیقاتی که انجام دادند به مطرح نمودن کارت ارزیابی متوازن به عنوان ابزاری برای رسیدن به اهداف استراتژیک سازمان اقدام کردند.

از این رو کارت ارزیابی متوازن به عنوان ابزاری برای اندازه گیری عملکرد سازمان و در راس آن مدیریت سازمان به کار گرفته می‌شود. در این روش در منظرهای آموزش و رشد مشتریان و فرآیند داخلی نیز بایستی در نظر گرفته شود تا بتوان ارزیابی بهتری را نمود.

در نهایت اینکه کارت ارزیابی متوازن ارزیابی عملکرد مدیریت را از دیدستی خارج کرده و از منظر جدیدی عملکرد مدیریت را مورد آزمون قرار می‌دهد، به عبارتی این روش ارزیابی عملکرد دقیق تری را باعث می‌شود.

۲. رویکرد اساسی در BSC:

الف- ارزیابی عملکرد

ب - اجرای استراتژی سازمان

که این رویکردها با دو معیار مالی (افزایش تعداد فروش - کاهش بهای تمام شده) و معیار غیر مالی (بعد مشتری - بعد فرآیند داخلی - بعد یادگیری و رشد) بکار گرفته می‌شوند.

۱۷- به نظر شما آیا سیستم های ABC و TDABC برای محاسبه بهای تمام

شده دقیق فعالیتها و محصولات کافی است و یا میتوان سیستم های مناسب

تری نسبت به آنها استفاده کرد. تشریح نمائید:

اجرای روش هزینه یابی بر مبنای زمانگرا (TDABC) نمی تواند کلیه محدودیت های روش متداول هزینه یابی بر مبنای فعالیت (ABC) را حل کند و حتی بعضی از مشکلات جدید را نیز در پی خواهد داشت، بنابراین در هنگام استفاده از هزینه یابی بر مبنای فعالیت و زمانگرا باید دقت ملاحظات و مفروضات ساختاری آن مورد توجه قرار گیرد و با شرایط عملی موجود سازمان مورد مطالعه، تطبیق داده شود و سپس در صورت لزوم اجرا گردد در این راستا اصل هزینه وفایده

حسابداری باید کاملاً دنبال شده و در صورتی که فایده مورد انتظار بیش از هزینه های مورد انتظار باشد اقدام به اجرای آن گردد.

۱۸- مراحل استقرار در سیستم بهای تمام شده را همراه رسم شکل تشریح نمایید:

این مراحل عبارتند از:

الف - تعیین موضوع بهاء (مانند: محصول، خدمت، مشتری)

ب - شناسایی هزینه سازمان (مانند: استهلاک، حقوق پرسنل)

ج - استفاده از سیستم بهایابی مناسب (مانند: بهایابی یکسان، متفاوت، بر مبنای فعالیت)

۱۹- ارتباط بین بهایابی ABC و بهایابی JIT و بهایابی گسسته را تشریح نمایید:

در فرآیند تولید با دو نوع هزینه مواجه هستیم. هزینه های مستقیم تولید و هزینه های غیرمستقیم تولید.

هزینه های غیرمستقیم در سیستم سنتی و هزینه یابی بر مبنای فعالیت با استفاده از محرکهای هزینه و نرخ جذب سر بار به محصولات تخصیص داده میشوند به دلیل محدودیت فزونی منافع بر مخارج و گاهی برای راحتی کار، ممکن است محرک هائی برای هزینه انتخاب شوند که همبستگی کاملی با میزان استفاده از فعالیت های سر بار ندارند. سیستم تولید به موقع از طریق کاهش مراکز هزینه غیرمستقیم و تبدیل بسیاری از آنها به هزینه های مستقیم، نیاز به انجام این ارزشیابی پر درد سر کاهش میدهد و بسیار دقیق تر از دو سیستم یاد شده بهای تمام شده محصول را محاسبه میکند که این موضوع در دنیای رقابت کنونی از اهمیت شایانی برخوردار است.

سیستم تولید به موقع سیستمی است که در آن امور به نحوی مناسب، دقیق و به موقع انجام میشوند. این تعریف بسیار گسترده است و مفاهیم بسیاری (نظیر خرید به موقع، تحویل به موقع و....) را در بر میگیرد. یکی از مهمترین مصادیق

سیستم تولید به موقع در محیط کارخانه است، یکی از مهمترین مصادیق سیستم تولید به موقع در محیط کارخانه است. سیستم تولید به موقع سیستمی مبتنی بر کاهش تقاضاست که در آن یک قطعه تنها زمانی خریداری و یا تولید میشود که علامتی از مصرف کننده آن دریافت شده باشد و این امر مانع از تجمع موجودی در ایستگاههای کاری میشود.

هزینه یابی گسسته یک سیستم مدیریتی است و برای گزارشات درون سازمانی استفاده میشود و تنهابه موسساتی که از روش تولید بر مبنای رویکرد حذف موجودیها (تولید به هنگام) استفاده میکنند، محدود نمی شود و کلیه موسسات تولیدی که موجودیهای ناچیزی دارند و یا سطوح موجودیهای آنان در دوره های متوالی تغییر نمی یابد، بسته به مورد میتواند از تفسیر خاصی از هزینه یابی گسسته استفاده کنند.

۲۰- بودجه بندی بر مبنای ABB را تشریح نمایید:

هدف این سیستم نشان دادن ارتباط بین منابعی است که سازمان برای مصرف آنها جهت تولید محصولات برنامه ریزه میکند. به کمک ABB باید بر تولید محصولات که موفقیت سازمان را موجب میشوند تمرکز یافت و سپس با مدیریت منابع سازمان اعم از زمان، پول، نیروی انسانی و غیره منابع بیشتر را به فعالیتهایی اختصاص داد که موجبات آن را فراهم می سازند.

ویژگیهای ABB:

الف - انتظارات مشتری را با منابع قابل دسترس سازمان تطبیق میدهد.

ب - بجای تاکید بر یک الگو برداری.

ج - یک بودجه منعطف را بر مبنای حجم کار فعالیت توسعه میدهد.

د - برنامه ریزی مکرر و دائمی را مورد حمایت قرار میدهد.

ر - موارد زائد و بی ارزش را در بودجه شناسایی کرده و برنامه های عملی برای حذف آنها ایجاد میکند.

ز - حجم کارها را برای ایجاد سیستم ABB پیش بینی میکند.

مراحل بودجه بندی بر مبنای ABB:

الف - بر آورد تعداد محصول نهایی (تولید و فروش برای دوره بعد)

ب - پیش بینی میزان تقاضای فعالیتها در درون سازمان.

ج - محاسبه منابع مورد تقاضا برای فعالیتهای پیش بینی شده.

د - تعیین عرضه واقعی منابع.

ر - تعیین ظرفیت منابع.

در این روش اول محصولات و خدمات را مشخص میکنیم بعد فعالیتها تعیین میشود و سپس هزینه ها را بر آورد میکنیم. این روش در بخش خصوصی کاربرد دارد.

۲۱- مدل الماس در استقرار سیستم بودجه بندی برمبنای عملکرد (PBB) را تشریح نمائید:

در بودجه بندی برمبنای PBB بودجه به نتیجه تخصیص پیدامیکننده به هزینه .

عوامل اصلی بودجه ریزی عملیاتی عبارتند از:

الف - برنامه ریزی

ب - تحلیل هزینه (ABC)

ج - مدیریت عملکرد

عوامل سندسازی PBB:

الف - مسئولیت پاسخگویی وانگیزشی

ب - مدیریت تغییر

مدل الماس:

چشم انداز ۲۰ ساله

برنامه ۳ یا ۵ ساله

برنامه سالانه

برنامه ریزی

تحلیل هزینه

مدیریت عملکرد

مسئولیت پاسخگوئی

مدیریت کیفیت

بانک اطلاعاتی

گردآورنده: غلامرضا صفرعلیزاده دانشجوی ترم اول کارشناسی ارشد دانشگاه علوم تحقیقات آذربایجان

شرقی (موفق باشید)