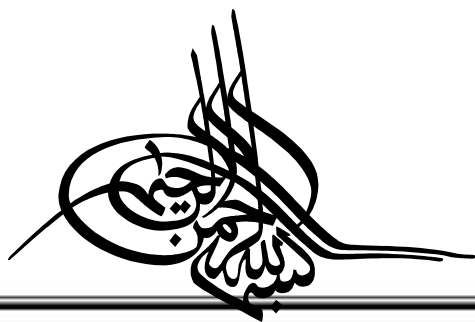




آمادگی آزمون دکتری

حسابداری مدیریت

مجموعه مسابرداری

مؤلفان:

دکتر سهیل نوردرخشان

طوبی حقیقت

دکتر نوردرخشان، سهیل (۱۳۶۱)
حسابداری مدیریت رشته حسابداری / دکتر سهیل نوردرخشان
مشاوران صعود ماهان: ۱۴۰۴
۲۰۴ ص: جدول، نمودار (آمادگی آزمون دکتری مجموعه حسابداری)
ISBN/N:978-600-458-916-1

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیپا.
فارسی - چاپ دوم
حسابداری مدیریت
طوبی حقیقت (۱۳۷۲) - دکتر سهیل نوردرخشان
ج - عنوان
رده بندی کنگره: HF ۵۶۵۷ / ۴
شماره کتابشناسی ملی: ۷۵۲۴۹۲۶



انتشارات مشاوران صعود ماهان



- ☐ نام کتاب: حسابداری مدیریت
- ☐ مولفان: دکتر سهیل نوردرخشان - طوبی حقیقت
- ☐ مدیران مسئول: هادی و مجید سیاری
- ☐ مسئول تولید: سمیه بیگی
- ☐ ناشر: مشاوران صعود ماهان
- ☐ نوبت و تاریخ چاپ: چاپ دوم / ۱۴۰۴
- ☐ تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه
- ☐ قیمت: ۶/۳۵۰/۰۰۰ ریال
- ☐ شابک: ISBN ۹۷۸-۶۰۰-۴۵۸-۹۱۶-۱

انتشارات مشاوران صعود ماهان: تهران - خیابان ولیعصر، بالاتر از تقاطع ولیعصر مطهری، پلاک ۲۰۵۰

تلفن: ۸۸۱۰۰۱۱۳ و ۸۸۴۰۱۳۱۳

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به موسسه آموزش عالی آزاد ماهان می باشد. و هرگونه اقتباس و کپی برداری از این اثر بدون اخذ مجوز پیگرد قانونی دارد.

مقدمه ناشر

بنام خدا

ایمان داریم که هر تغییر و تحول بزرگی در مسیر زندگی بدون تحول معرفت و نگرش میسر نخواهد بود. پس بیایید با اندیشه توکل، تفکر، تلاش و تحمل در توسعه دنیای فکریمان برای نیل به آرامش و آسایش توأمان اولین گام را برداریم. چون همگی یقین داریم دانایی، توانایی می آورد.

شاد باشید و دلی را شاد کنید

برادران سیاری

مقدمه مولف

علی رغم وجود کتب متعدد ترجمه شده و همچنین تألیفی در زمینه حسابداری مدیریت، همواره فقدان منبعی جامع که بتواند پاسخگوی نیاز داوطلبان آزمون ورودی مقطع دکتری حسابداری باشد، احساس می‌گردد. لذا بر آن شدیم تا با رویکردی متفاوت و با در نظر گرفتن محدودیت‌های زمانی و مشغله‌های اجرایی دانشجویان و داوطلبان عزیز رشته حسابداری مجموعه‌ای را تدوین نمائیم تا کلیه نکات و مطالب درسی که می‌تواند در آزمون دکتری مورد سؤال واقع گردد بصورت چکیده و خلاصه‌وار ارائه نموده و موجبات آمادگی هرچه بیشتر این عزیزان را فراهم نماید.

کتاب پیش رو براساس بیش از ۱۴ سال سابقه تدریس اینجانب در کلاس‌های مختلف کاربردی، آمادگی آزمون‌های ارشد و دکتری، آزمون جامعه حسابداران رسمی و کارشناسی رسمی دادگستری و نیز تجربه ۱۷ ساله اجرایی در حوزه حسابداری مدیریت و مدیریت مالی بزرگترین شرکت‌های تولیدی و خودروسازی کشور عزیزمان تدوین شده که در آن از منابع و کتب مرجع که همواره مورد توجه طراحان سؤال بوده است نیز استفاده شده بگونه‌ای که کتاب حاضر را به عنوان منبعی کامل و بی نظیر در جهت موفقیت داوطلبان کنکور دکتری تبدیل می‌نماید. که علاوه بر بیان مطالب به زبانی ساده و روان، کلیه تست‌های درس حسابداری مدیریت آزمون دکتری از سال ۹۱ تا سال ۱۴۰۳ را بصورت طبقه‌بندی شده و با پاسخ تشریحی در پایان هر فصل در اختیار دانشجویان عزیز قرار داده است.

در خاتمه بر خود لازم می‌دانیم که از حمایت‌ها و زحمات جناب آقای دکتر سیاری مدیر عامل محترم مؤسسه ماهان و جناب آقای فخرالدین سیفی مدیر محترم تحصیلات تکمیلی مؤسسه که موجبات تألیف و چاپ این مجموعه را فراهم نمودند تشکر و قدردانی نمائیم. همچنین امیدواریم که کتاب حاضر برای دانشجویان گرامی مفید واقع شده و در عین حال انتظار داریم که ما را از نظرات سازنده و ارزشمند خود جهت بهبود کیفی و محتوایی چاپ‌های بعد بهره‌مند سازند.

و من الله توفیق

سهیل نوردرخشان – طوبی حقیقت

فهرست

عنوان	صفحه
فصل اول: کلیات حسابداری مدیریت.....	۷
فصل دوم: انتخاب و اجرای استراتژی و کارت ارزیابی متوازن (BSC).....	۱۷
فصل سوم: منحنی یادگیری.....	۳۴
فصل چهارم: طبقه‌بندی هزینه‌ها و روش‌های برآورد هزینه.....	۴۰
فصل پنجم: تجزیه و تحلیل هزینه، حجم و سودآوری (CVP).....	۵۰
فصل ششم: بهایابی سفارش کار، مرحله‌ای، جذبی (کامل)، مستقیم (متغیر) و هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت (ABC) و مدیریت بر مبنای فعالیت (ABM).....	۵۸
فصل هفتم: بهایابی هدف، کایزن، مهندسی مجدد.....	۷۷
فصل هشتم: بهایابی کیفیت.....	۸۸
فصل نهم: مدیریت کیفیت جامع (TQM).....	۱۰۶
فصل دهم: تولید بهنگام (JIT) و مدیریت موجودی کالا.....	۱۱۳
فصل یازدهم: تئوری محدودیت‌ها (Toc) و چرخه عمر محصول (LCC).....	۱۲۳
فصل دوازدهم: مسائل تصمیم‌گیری و تحلیل تفاضلی.....	۱۳۳
فصل سیزدهم: بودجه و بودجه‌بندی سرمایه‌ای.....	۱۵۰
فصل چهاردهم: تمرکززدایی، بخش مسئولیت و ارزیابی عملکرد، قیمت‌گذاری انتقالات داخلی (قیمت‌گذاری انتقالی).....	۱۵۹
سوالات و پاسخ کنکور سراسری ۱۳۹۹.....	۱۷۴
سوالات و پاسخ کنکور سراسری ۱۴۰۰.....	۱۷۹
سوالات و پاسخ کنکور سراسری ۱۴۰۱.....	۱۸۴
سوالات و پاسخ کنکور سراسری ۱۴۰۲.....	۱۸۸
سوالات و پاسخ کنکور سراسری ۱۴۰۳.....	۱۹۷
منابع.....	۲۰۴

فصل اول

کلیات حسابداری مدیریت

مقدمه:

پیش از اینکه وارد مباحث پیچیده در حسابداری مدیریت شویم، ابتدا لازم است با مفاهیم اولیه و بنیادی آن آشنا شوید. مهم‌ترین مفهوم آن، مفهوم اطلاعات حسابداری مدیریت و همچنین بهای تمام شده است. بنجامین ویزایی جمله زیبایی دارد. او گفته است: «موفق‌ترین انسان در زندگی کسی است که بهترین اطلاعات را در اختیار دارد». در محیط تجارت کنونی، داشتن اطلاعات یقیناً بهترین کلید دستیابی به موفقیت است. از این رو، استفاده از اطلاعات به ویژه اطلاعات مدیریت هزینه (بهای تمام شده) عامل مهمی در مدیریت اثربخش یک شرکت محسوب می‌شود.

اطلاعات تهیه شده توسط حسابداری مدیریت و کاربردهای آن:

منظور از اطلاعات مدیریت هزینه که توسط حسابداران مدیریت تهیه می‌شود، اطلاعاتی است که مدیران را قادر می‌سازد تا وظایف خود را به گونه‌ای مؤثر در سازمان‌های غیرانتفاعی و واحدهای تجاری انجام دهند. این اطلاعات شامل اطلاعات مالی (در رابطه با هزینه‌ها، بهای تمام شده و درآمدها) و نیز اطلاعات غیرمالی درباره میزان بهره‌وری، کیفیت و سایر عواملی کلیدی است که در موفقیت شرکت وصل هستند. **اطلاعات مالی** به تنهایی ممکن است گمراه‌کننده باشد زیرا در آن نگرش **کوتاه‌مدت** وجود دارد. به عنوان مثال، سود ماه گذشته شرکت نمی‌تواند به تنهایی اطلاعات خوب و کاملی باشد. موفقیت در محیط رقابتی نیازمند توجه به عوامل بلندمدتی نظیر پیشرفت در تولید، کیفیت محصول و خدمات پس از فروش دارد. تأکید حرف روی اطلاعات مالی منجر به این می‌شود که مدیران توجه بیشتری بر کاهش هزینه (به عنوان یک معیار مالی) داشته باشند که این امر باعث نادیده گرفتن و کاهش استانداردهای کیفیت تحولات شرکت (به عنوان یک معیار غیرمالی) شود. پیرتر دراکر و دیگر صاحب‌نظران معتقدند که به منظور موفقیت در محیط‌های رقابتی، توجه به معیارهای غیرمالی و معیارهای بلندنگر بخش عملکرد ضروری است. از این رو، منظور از اطلاعات مدیریت هزینه، اطلاعات مالی و غیرمالی کوتاه‌مدت و بلندمدت است که مدیران به آنها در محیط رقابتی نیازمندند. بنابراین، اطلاعات مدیریت هزینه (بهای تمام شده) بسیار ارزشمند است زیرا باعث می‌شود تا یک شرکت در محیط رقابتی موفق شود و در نهایت برای شرکت ارزش ایجاد شود.

عوامل مؤثر بر حسابداری مدیریت

حسابداری صنعتی و مدیریت در مقایسه با حسابداری مالی، دانش جوانی است. در نتیجه، مفاهیم، تکنیک‌ها و ابزارهای حسابداری صنعتی و مدیریت هنوز هم در حال تحول و دگرگونی است و هنوز هم این زمینه از حسابداری به دنبال یافتن ابزارها و راههای جدید به منظور فراهم کردن اطلاعاتی است که بتواند برای مدیریت، سودمند واقع شود. علاوه بر این، محیط تجاری به سرعت در حال دگرگونی است. برای این که حسابداری صنعتی و مدیریت بتواند همانند گذشته در آینده نیز به عنوان ابزاری سودمند بکار گرفته شود، باید به منظور انعکاس این دگرگونیها و تغییرات، متحول و سازگار شود. موضوعات، عوامل و تغییرات متعددی در محیط تجاری کنونی رخ داده است که به طور مشخص بر تمامی جنبه‌های حسابداری صنعتی و مدیریت اثر گذاشته و می‌گذارد. در ادامه پیرامون این عوامل و موضوعات به شکلی مختصر و مفید بحث خواهد شد. هر چند آثار همه این موضوعات و عوامل گوناگون در سراسر این کتاب آشکارا مشهود است و حتی برخی از آنها در فصول بعد با تفصیل بیشتر مورد بحث قرار گرفته‌اند.

اطلاعات و انگیزش

نیاز به اطلاعات، نیروی محرکه‌ای است که حسابداری مدیریت را پشتیبانی و به جلو هدایت می‌کند. اما اطلاعات حسابداری مدیریت و صنعتی اغلب امکان انجام دو وظیفه فراهم می‌سازد: نخست، وظیفه **تسهیل تصمیم‌گیریها** و دوم، وظیفه **تأثیر بر تصمیم‌گیریهاست**. اطلاعات عموماً برای تصمیم‌گیرندگان و به منظور کمک به آنان در بهت انتخاب راه کارهای منطقی فراهم می‌شود. اغلب، مقصود از فراهم کردن این گونه اطلاعات، اثرگذاری بر تصمیم‌گیری مدیران نیز می‌باشد. برای توصیف موضوع، بودجه سالانه یک شرکت را در نظر بگیرید. اگر چه بودجه با هدایت مدیر مالی تهیه می‌شود اما باید توسط مدیر عامل و نهایتاً هیئت مدیره شرکت نیز تصویب شود. به عنوان بخشی از فرایند تصویب بودجه، مدیریت سطح بالای شرکت تصمیمات مهمی در زمینه چگونگی تخصیص منابع شرکت اتخاذ خواهد کرد. در طول سال تصمیمات مدیریت از طریق اطلاعات منعکس در بودجه تسهیل خواهد شد. تصمیمات مدیریت نیز به دلیل این که مخارج واقعی با مبالغ بودجه شده در پایان سال مقایسه خواهد شد، تحت تأثیر بودجه قرار خواهد گرفت و سپس در خصوص هرگونه انحراف عمده، توضیحات لازم خواسته خواهد شد.

مسائل رفتاری

واکنش اشخاص و گروهها نسبت به اطلاعات حسابداری مدیریت، اثر چشمگیری بر روال رخدادها در سازمان خواهد گذاشت. چگونه مدیران قسمتها نسبت به اطلاعات منعکس در بودجه واکنش نشان خواهند داد؟ چگونه اطلاعات مربوط به هزینه‌های هر یک از قسمتها بر روش قیمت گذاری محصولات آن قسمتها اثر خواهد گذاشت؟ در گزارش اطلاعات مالی به مدیر عامل طی دوره، چه میزان جزئیات باید ارائه شود؟ اگر به ارائه جزئیات بیش از حد لازم پرداخته شود، آیا مدیر عامل با انبوه اطلاعات مواجه و در نتیجه، از نکات کلیدی و عمده غافل نخواهد شد.

همه این پرسش‌ها با گرایش‌های رفتاری اشخاص و با محدودیت‌های شناختی آنان در بکارگیری اطلاعات ارتباط پیدا می‌کند. هر قدر حسابداران مدیریت و صنعتی از طرز تلقی و نگرش اشخاص درون سازمان درک بهتر و بیشتری داشته باشند، به عنوان فراهم کنندگان اطلاعات، موثرتر عمل خواهند کرد.



رویکرد فزونی منافع بر مخارج

اطلاعات نیز همچون برنج و گندم، نوعی کالا محسوب می‌شود و می‌توان آن را تولید کرد، خریداری نمود و یا به مصرف رساند. اطلاعات می‌تواند کیفیت بالا یا پایین داشته باشد، به موقع یا دیر در دسترس قرار گیرد و برای استفاده مورد نظر، مناسب و مربوط یا کاملاً نامناسب و نامربوط باشد. تهیه و ارائه اطلاعات نیز همانند بقیه کالاها، از یک سو، مستلزم صرف هزینه است و از سوی دیگر، سودمندی و مزیت به همراه دارد. اطلاعات مستخرج از سیستم حسابداری به عنوان یک سیستم اطلاعاتی نیز از این قاعده مستثنی نیست. مثلاً، مخارج تهیه و فراهم کردن اطلاعات حسابداری مدیریت و صنعتی شامل هزینه حقوق و مزایای مدیران و سایر کارکنان بخش حسابداری مدیریت، هزینه ابزارهای مورد استفاده نظیر رایانه‌ها و هزینه زمان صرف شده توسط استفاده کنندگان از اطلاعات ارائه شده برای مطالعه، بررسی و بکارگیری آن اطلاعات است. منافع، سودمندی و مزایای حاصل از بکارگیری این اطلاعات نیز شامل بهبود در تصمیم‌گیریها، برنامه‌ریزیهای اثربخش، کارایی بیشتر عملیات با هزینه کمتر و هدایت و کنترل بهتر عملیات است.

پرسشی که فراهم کنندگان اطلاعات مالی و استفاده کنندگان از اطلاعات مالی غالباً با آن مواجه می‌شوند این است که: ارائه چه میزان اطلاعات مالی کافی است. مدیران واحدهای انتفاعی اغلب شکایت دارند که هرگز به تمامی واقعیتهایی که نیاز دارند از آنها آگاه شوند، دسترسی پیدا نمی‌کنند. بدیهی است، هر قدر برای مدیریت در ارتباط با یک تصمیم‌گیری مشخص، اطلاعات مربوط بیشتری فراهم گردد، قطعاً کیفیت آن تصمیم‌گیری بالاتر خواهد رفت. اما فراهم کردن اطلاعات بیشتر برای تصمیم‌گیرندگان معمولاً هزینه بالاتری را نیز به همراه دارد.

✓ تفاوت و جایگاه حسابداری مدیریت و حسابداری مالی:

حسابداران مدیریت، متخصصان حسابداری هستند که به تجزیه و تحلیل اطلاعات مدیریت هزینه و سایر اطلاعات حسابداری می‌پردازد. اما حسابداران مالی موظف به ثبت و نگهداری سوابق مالی و تهیه گزارشات مالی برای مدیران و مراجع ذیصلاح قانونی و دولتی و کارهایی نظیر آن هستند. برخلاف حسابداری مدیریت، وظیفه حسابداران مالی شامل تهیه صورت‌های مالی به منظور گزارشگری برون‌سازمانی (نظیر گزارش به سهامداران و نهادهای قانون‌گذار و...) است. گزارشات حسابداری مالی باید مطابق با یکسری الزامات و مقررات و استانداردهایی باشد که توسط مراجع قانون‌گذار برون‌سازمانی مقرر شده‌اند.

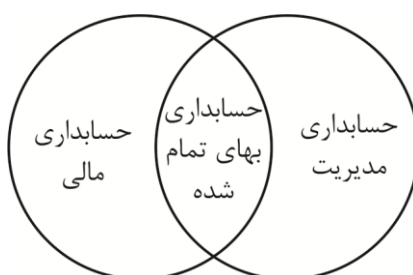
اطلاعات مدیریت هزینه در سطح داخلی و واحد تجاری به منظور تسهیل در ایفای وظایف مدیریت تهیه و ارائه می‌شود و الزام قانونی خاصی برای آن وجود ندارد. بنابراین نکته مهم در تهیه اطلاعات مدیریت هزینه، مفید بودن و به موقع بودن آن است. در گزارشگری مالی صحت و تطابق اطلاعات با الزامات قانونی مدنظر است. البته توجه بیش از حد به صحت و قابلیت اتکای اطلاعات، خود به خود مفید بودن و به موقع بودن اطلاعات را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

وظیفه واحد حسابداری مالی، توسعه و پشتیبانی سیستم گزارشگری مالی و سایر سیستم‌های مربوط به آن (نظیر سیستم حقوق و دستمزد، سیستم‌های گزارشگری به بورس اوراق بهادار و نیز تهیه اظهارنامه مالیاتی) است.

حسابداری مالی	حسابداری مدیریت	اهداف:
گزارشگری به استفاده‌کنندگان برون سازمانی (سرمایه‌گذاران، اعتباردهندگان بانک‌ها و...)	گزارشگری درون سازمانی (مدیران سازمان)	
اطلاعات کمی و مالی ارائه می‌شود. (معمولاً سالانه)	کلیه اطلاعات مربوط اعم از مالی و غیرمالی ارائه می‌شود. (کوتاه‌مدت: روزانه، هفتگی و ماهانه...)	گزارشگری:
نوع و فرم صورت‌های مالی مشخص است.	فرم وقوع گزارشات و اطلاعات ارائه شده مشخص و از قبل تعیین شده نیست.	چگونگی:
گذشته‌نگر (گزارشات مالی تهیه شده در پایان سال مالی) عموماً تاریخی	آینده‌نگر (مثلاً بودجه) تاریخی، جاری، برآوردی جزئی و مفصل	تمرکز و تأکید اطلاعات:
گزارشگری طبق GAAP قابلیت اتکاء	عدم تبعیت از GAAP مربوط بودن انعطاف‌پذیری	قواعد اندازه‌گیری:

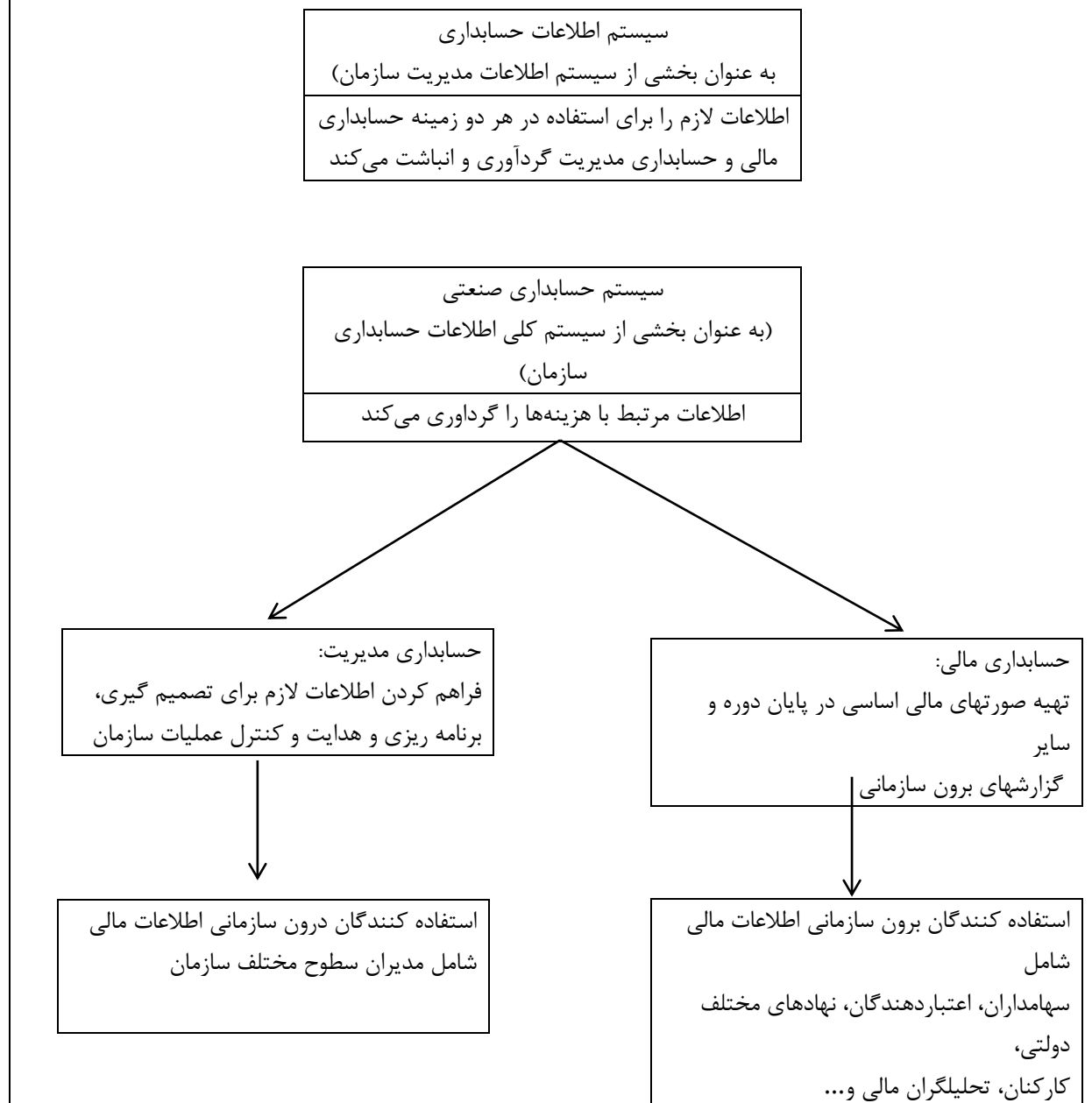
حسابداری بهای تمام شده و ارتباط آن با حسابداری مدیریت و حسابداری مالی:

مدیریت بهای تمام شده خود شامل دو سیستم حسابداری بهای تمام شده و حسابداری مدیریت می‌باشد. حسابداری بهای تمام شده تلاش می‌کند تا اهداف بهایابی را برای حسابداری مالی و حسابداری مدیریت برآورده سازد. به عبارت دیگر، سیستم مزبور تنها به محاسبه بهای تمام شده محصولات، مشتریان، فعالیت‌ها، فرآیندها و به طور کلی موضوعات بها می‌پردازد. با این توضیح می‌توان بیان کرد که حسابداری بهای تمام شده نقطه اشتراک بین حسابداری مالی و مدیریت بهای تمام شده است. بنابراین می‌توان گفت حسابداری بهای تمام شده شاخه‌ای است میانی که هم به حسابداری مالی و هم حسابداری مدیریت خدمت‌رسانی می‌کند. این شاخه در خدمت حسابداری مدیریت برای محاسبه بهای تمام شده محصولات و خدمات جهت مقاصد هم‌چون قیمت‌گذاری مناسب‌تر و... بوده و در خدمت حسابداری مالی برای تولید اطلاعات بهای تمام شده جهت درج در صورت‌های مالی و... است.





روابط بین حسابداری مدیریت، حسابداری مالی و سیستم حسابداری صنعتی



آیین رفتار حرفه‌ای حسابداری مدیریت:

- آیین رفتار حرفه‌ای تأیید شده به وسیله انجمن حسابداران مدیریت حداقل استانداردهای رفتاری را که حسابدار مدیریت باید رعایت نماید، مشخص می‌نماید. این آیین شامل چهار استاندارد اصلی است:
۱. شایستگی (تخصص یا صلاحیت): حسابدار مدیریت باید دارای مهارت‌های لازم در زمینه کاری باشد با رشد شرکت و پیچیده‌تر شده آن، وی به صورت مرتب، بر مهارت‌های خود بیفزاید.
 ۲. رازداری: حسابدار از دیدگاه اطلاع‌رسانی برای حفظ اسرار تجاری و سایر اطلاعات محرمانه مقررات مربوط به رازداری را رعایت نماید.



۳. صداقت (درستکاری): حسابدار در کار حرفه‌ای خود از فعالیت‌های ناشایست که موجب بی‌اعتباری شرکت یا حرفه می‌شوند بپرهیزد و دست به اقدامی نزد که با منافع شرکت در تضاد است.

۴. قابل اعتماد بودن (بی‌طرفی یا غیبت): حسابدار به شیوه‌ای عینی یا بدون اعمال نظر شخصی قضاوت کند.

تفاوت‌های اساسی بین حسابداری مدیریت و حسابداری مالی		
حسابداری مالی	حسابداری مدیریت	شرح
اشخاص خارج از سازمان نظیر سرمایه گذاران، اعتباردهندگان دولت و...	مدیران سطوح مختلف سازمان	استفاده کنندگان اطلاعات
ارائه اطلاعات برای اشخاص ذیحق ذینفع و ذیعلاقه طبق ضوابط قوانین با	الزام قانونی و مقرراتی وجود ندارد	الزامات قانونی و مقرراتی برای گزارشگری
اصول و استانداردهای الزام الاجرا از طریق قوانین، مقررات یا توسط نهادهای	اصول و استانداردهای لازم الاجرا وجود ندارد	اصول پذیرفته شده حسابداری
اطلاعات قابل تأیید و توعاً مبتنی بر رویدادهای گذشته	اطلاعات برآوردی و اساساً مرتبط با آینده	نوع و ماهیت اطلاعات
برحسب سازمان بطور کلی و بعضاً همراه با افشای اطلاعات در خصوص قسمتهای	برحسب انواع محصولات، مناطق جغرافیایی قسمت‌های مختلف سازمان و	تاکید اطلاعات
غالباً به شکل فشرده و خلاصه	عموماً تفصیلی	کم و کیف اطلاعات
حسابداران مالی و حسابرسان مستقل	حسابداران صنعتی و مدیریت، مهندسين و سایر متخصصین	فراهم کنندگان اطلاعات
در چارچوب محدودیتهای تعیین شده توسط نهادهای مربوط حتی با واژگان	هر شکلی که سودمند داده شود و بدون هرگونه محدودیت	شکل ارائه اطلاعات
غالباً سالانه	دوره‌های کوتاه مدت مثلاً ماهانه هفتگی، روزانه و حتی گاه کوتاه‌تر	دوره ارائه اطلاعات

ارتباط اطلاعات تهیه شده توسط حسابداری مدیریت با ۴ وظیفه اصلی مدیر:

حسابداران مدیریت، اطلاعات مربوط به مدیریت بهای تمام شده و هزینه‌ها را به مقدار استفاده در چهار وظیفه اصلی مدیریت شرکت فراهم می‌آورد. این چهار وظیفه مدیر عبارتند از:

۱. مدیریت استراتژی‌های شرکت

۲. برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری

۳. کنترل عملیات و مدیریت

۴. تهیه صورت‌های مالی

* اولین و مهم‌ترین وظیفه مدیریت، مدیریت استراتژیک (راهبردی) شرکت است که شامل در نظر گرفتن اهداف و به دنبال آن، رویه‌هایی است که شرکت به یک وضعیت رقابتی برتر و پایداری دست یابد. به عبارت دیگر استراتژی، مجموعه‌ای از اهداف و برنامه‌های کاربردی است که در صورت دستیابی به آنها، مزیت رقابتی مطلوبی برای شرکت ایجاد می‌شود. مدیریت استراتژی شامل شناسایی و پیاده‌سازی این اهداف و برنامه‌هاست.

* دومین مسئولیت مدیر، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری است که شامل بودجه‌بندی، برنامه‌ریزی سود، مدیریت جریان‌های روز و اتحاد سایر تصمیمات مربوط به عملیات شرکت نظیر تصمیم‌گیری در خصوص اینکه لوازم و تسهیلات شرکت خریداری یا اجاره



شوند و در چه مواقعی تجهیزات شرکت تعمیر یا جایگزین شوند، و در چه مواقعی یک محصول جدید باید تولید شود و در چه مواردی لازم است تا برنامه‌ریزی بازاریابی شرکت تغییر کند.

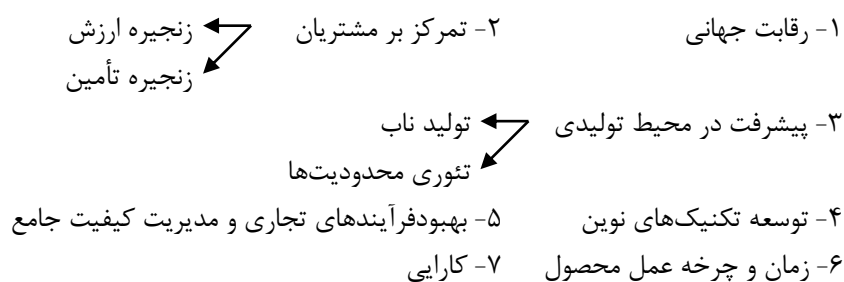
* سومین وظیفه مدیر، کنترل است. کنترل خود از دو وظیفه تشکیل شده است. ۱- کنترل عملیاتی و ۲- کنترل مدیریتی. کنترل عملیاتی زمانی انجام می‌شود که مدیران سطوح میانی (یعنی مدیر تأسیسات، مدیر تولید و...) بر فعالیت‌های مدیران سطوح عملیاتی (یعنی ناظر تولید و سرپرستان) نظارت کنند. در مقابل، کنترل مدیریتی شامل ارزیابی سطوح میانی به وسیله مدیران سطوح فوقانی (نظیر معاونت مالی، مدیران مالی) می‌باشد.

* چهارمین مسئولیت مدیر یعنی تهیه صورت‌های مالی، مدیر با یکسری الزامات گزارشگری (نظیر استانداردهای حسابداری تدوین شده توسط سازمان حسابرسی کشور) و قوانین (نظیر قانون تجارت، قانون مالیات‌ها و...) سروکار دارد. وظیفه تهیه صورت‌های مالی، به نوعی به مدیر در انجام ۳ وظیفه قبلی‌اش یاری می‌رساند. زیرا این اطلاعات معمولاً نقش مهمی در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، کنترل و مدیریت استراتژی دارند.

مدیریت استراتژی و مدیریت هزینه استراتژیک:

مدیریت راهبردی اثربخش، نقش مهمی در موفقیت شرکت یا سازمان دارد. افزایش سطح رقابت در عرصه بین‌المللی، فناوری‌های جدید و تغییر در فرآیند کسب و کار موجب شده تا مدیریت هزینه پویایی و اهمیت بیشتری نسبت به قبل پیدا کند. مدیران باید همیشه نگرش رقابتی داشته باشند و برای این منظور وجود استراتژی رقابتی شرکت ضروری است. نگرش استراتژیک باعث می‌شود مدیر به پیش‌بینی تغییرات به‌دازد و محصولات و فرآیند تولید آنها بر اساس تغییرات پیش‌بینی‌شده در تقاضا و نیازهای مشتریان طراحی شوند. در چنین محیطی انعطاف‌پذیری اهمیت دارد. با توجه به تقاضای روز افزون برای استفاده از مفاهیم جدید مدیریتی (نظیر تجارت الکترونیک، سرعت و انعطاف‌پذیری در تولید) توانایی شرکت برای انجام تغییرات سریع و همگامی با پیشرفت‌ها اهمیت بسزایی پیدا کرده است. بنابراین، مدیریت هزینه استراتژیک عبارت است از تهیه اطلاعات مدیریت هزینه به منظور تسهیل در انجام اولین و اصلی‌ترین وظیفه مدیر یعنی مدیریت استراتژیک.

عوامل مؤثر بر مدیریت بهای تمام شده:



نکات مهم و برجسته عوامل مؤثر بر مدیریت بهای تمام شده:

شرکت‌ها به منظور ایجاد مزیت رقابتی نسبت به سایر رقبا، بر ارزش برای مشتریان تمرکز نموده‌اند. ارزش برای مشتریان عبارت است از تفاوت بین مزایای مشهودی که مشتریان دریافت نموده‌اند و منابعی که مشتریان بابت دریافت آن کالا و خدمات از دست می‌دهند. منابع دریافت‌شده توسط مشتری شامل ویژگی‌های اصلی و خالص محصول، خدمات، کیفیت، دستورالعمل استفاده از محصول، شهرت و اعتبار علائم تجاری و سایر مواردی است که از نظر مشتریان با اهمیت می‌باشد. در مقابل منابع از دست رفته توسط مشتریان، می‌تواند شامل بهای خرید محصول و تلاش صرف شده برای تحویل، بهای پس از خرید محصول (شامل بهای استفاده، نگهداری و واگذاری محصول) می‌باشد.



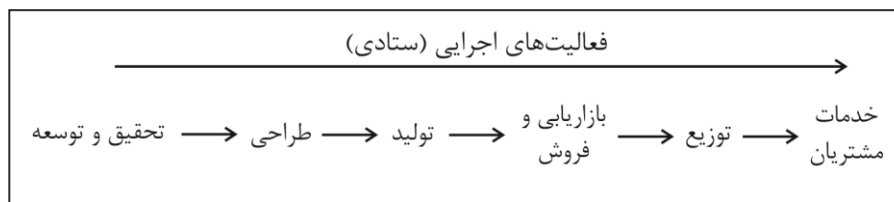
منظور از مزیت رقابتی، ایجاد ارزش بالاتر برای مشتریان با بهای تمام شده مشابه یا پایین تر نسبت به رقبای شرکت، یا ایجاد ارزش مشابه با بهای تمام شده کمتر نسبت به سایر رقبا می باشد. به عبارت دیگر، شرکت می تواند از طریق ارائه محصول متمایز و خاص به مشتریان یا ارائه محصول مشابه با رقبا ولی با قیمت پایین تر، به مزیت رقابتی دست یابد. شرکت ها به منظور دستیابی به چنین مزیت رقابتی، لازم است بر دو زنجیره ارزش و تأمین توجه نمایند. که در ادامه به توضیح این دو زنجیره پرداخته می شود.

حسابداران و مدیران، زنجیره ارزش را به عنوان مجموعه فعالیت های تحقیق و توسعه، طراحی، تولید، بازاریابی و فروش و خدمات پس از فروش کالا و خدمات به مشتریان تعریف می نمایند. به عبارت دیگر، زنجیره ارزش مجموعه ای از فعالیت های به هم پیوسته و امور تجاری است که موجب افزایش ارزش و مطلوبیت برای مشتریان می گردد.

هدف از تحمیل زنجیره ارزش، یافتن پاسخی به این سؤال است که آیا فعالیت های انجام شده برای مشتریان دارای ارزش هستند یا خیر؟ یا اینکه آیا می توان بهای فعالیت های دارای ارزش افزوده را کاهش داد یا فعالیت های فاقد ارزش افزوده را حذف نمود؟ آیا لازم است فعالیتی در ارتباط با تولید محصول را برون سپاری نمود؟ آیا می توان ارزش برای مشتریان را در هر یک از مراحل زنجیره ارزش افزایش داد؟

زنجیره ارزش معمولاً شامل شش فعالیت اصلی زیر است:

۱. تحقیق و توسعه ۲. طراحی محصولات و فرآیندها ۳. تولید ۴. بازاریابی و فروش ۵. توزیع ۶. خدمات به مشتریان
شش فعالیت اصلی موجود در زنجیره ارزش در شکل ۱-۱ نمایش داده می شود. علاوه بر ۶ فعالیت اصلی (فعالیت های صف) نمایش داده شده در شکل، فعالیت های اجرایی (فعالیت های ستادی) همچون فعالیت حسابداری مالی و مدیریت، مدیریت منابع انسانی و بخش فناوری اطلاعات سازمان نیز وجود دارند که در راستای پشتیبانی از فعالیت های اصلی یا صف صورت می پذیرند. فعالیت های اصلی یا صف فعالیت هایی هستند که در آن کارکنان، مسئول سیستم دستیابی به اهداف اصلی سازمان می باشند (همانند شش فعالیت موجود در زنجیره ارزش). در مقابل، فعالیت های ستادی یا پشتیبانی به منظور حمایت از فعالیت های صف در شرکت موجود می آیند. برای مثال به منظور انجام فعالیت اصلی بازاریابی و فروش، نیاز به اطلاعات تحلیل مربوط به منابع خرج شده در کانال های توزیع محصول می باشد را توسط حسابداران عالی و مدیریت تهیه می گردد. بدین ترتیب، واحد حسابداری شرکت، مسئولیت پشتیبانی (فعالیت ستاد) از این فعالیت اصلی را بر عهده دارد.



شکل ۱-۱: زنجیره ارزش

توضیحات مهم:

۱. جریان رو به بالا (فعالیت های بالادستی تولید یا عملیات)
 ۲. مرحله تولید
 ۳. جریان رو به پایین (فعالیت های پایین دستی تولید یا عملیات)
- * فعالیت های بالادستی شامل تحقیق و توسعه محصول، طراحی و ارتباط با عرضه کنندگان مواد اولیه شرکت می باشد.
- * مرحله عملیات، به فعالیت های تولیدی (برای شرکت های تولیدی) یا فعالیت های انجام شده برای ارائه خدمات یا تحویل کالا (شرکت های خدماتی و بازرگانی) اشاره دارد.
- * منظور از فعالیت های پایین دستی، ارتباط با مشتریان شامل بازاریابی، تحویل محصول، خدمات پس از فروش و سایر فعالیت های مربوطه می باشد.



به جریان رو به بالا (فعالیت‌های بالادستی) در زنجیره ارزش محصول یا خدمت، مدیریت زنجیره تأمین و به جریان رو به پایین (فعالیت‌های پایین‌دستی) مدیریت ارتباط با مشتریان گفته می‌شود.

نکته بسیار مهم: این است که تمامی فعالیت‌های موجود در زنجیره ارزش، لزوماً به ترتیبی که در شکل ۱-۱ نمایش داده شده است به اجرا در نمی‌آیند.

زنجیره تأمین، دربرگیرنده تمام فعالیت‌های مرتبط با جریان و انتقال کالاها از مرحله مواد خام به مشتریان و جریان‌های اطلاعاتی مرتبط با آن می‌باشد. مدیریت زنجیره تأمین، بر یکپارچه‌سازی این فعالیت‌ها، از طریق بهبود روابط زنجیره تأمین به منظور دستیابی به مزیت رقابتی پایدار تمرکز می‌نماید. این موضوع بدین معناست که مشتریان، عرضه‌کنندگان، شرکت‌های حمل و نقش و حتی رقبای تجاری نیز با هم متحد شده و یک شبکه را تشکیل دهند تا از زمان و منابع به کار گرفته‌شده بهترین استفاده ممکن صورت پذیرد.

با توجه به نکات فوق، تشخیص و ارزیابی صحیح معنای رقابتی سازمان‌ها در افق بلندمدت، مستلزم آگاهی نسبت به دو موضوع است. اول، آگاهی از اطلاعات مورد نیاز زنجیره ارزش داخلی سازمان‌ها و دوم، آگاهی از کل مجموعه زنجیره ارزش حاکم بر بازیگران فعال در فرآیند ارائه کالا و خدمات به مصرف‌کننده نهایی و این به مفهوم زنجیره تأمین است. در واقع همان‌طور که هر سازمان زنجیره ارزش خاص خود را دارد، برای هر صنعت (محصول) نیز زنجیره ارزشی وجود دارد که موسوم به زنجیره تأمین است.

در فصول آتی با مفاهیمی چون سیستم اقدام به هنگام (JIT)، تئوری محدودیت‌ها (TOC)، بهایابی هدف، بهایابی بر مبنای فعالیت و مدیریت بر مبنای فعالیت، مدیریت کیفیت جامع (TQM)، چرخه عمر محصول، مهندسی مجدد آشنا خواهید شد.



تست‌های کنکور فصل اول

- ۱- کدام مورد از ویژگی‌های حسابداری مدیریت است؟ (سال ۹۲)
 - (۱) گذشته نگر بودن
 - (۲) جزء نگر بودن
 - (۳) تمرکز بر خارج بنگاه
 - (۴) عینی بودن اطلاعات
- ۲- در بیانیه اخلاقی حسابداران مدیریت (IMA Statement of Ethical Practice) کدام مورد صحیح است؟ (سال ۹۷)
 - (۱) صداقت (Honesty)
 - (۲) مسئولیت (Responsibility)
 - (۳) هر دو مورد
 - (۴) هیچ کدام
- ۳- با در نظر گرفتن مفاهیم بنیادی حسابداری، مفهوم حسابداری مدیریت کدام مورد را شامل نمی‌شود؟ (سال ۹۸)
 - (۱) استقلال
 - (۲) قابلیت کنترل
 - (۳) قابلیت اتکاء
 - (۴) فرض تداوم
- ۴- وجه تمایز حسابداری مدیریت با حسابداری مالی در کدام گزینه بیشتر است؟ (سال ۹۹)
 - (۱) تأکید بیشتر بر آینده و برآوردها
 - (۲) مستند به اطلاعات واقعی و بی‌طرفی
 - (۳) استفاده اطلاعات بعد از تأیید حسابرس
 - (۴) رعایت کردن اصول پذیرفته شده حسابداری و استانداردها

پاسخنامه تشریحی سوالات کنکور فصل اول

۱. گزینه ۲
گذشته‌نگری، عینی بودن و تمرکز بر خارج بنگاه از ویژگی‌های حسابداری مالی است.
- ۲- گزینه ۱
بیانیه اخلاقی حسابداران مدیریت شامل این موارد می‌باشد:
۱- صلاحیت ۲- رازداری ۳- صداقت ۴- بی‌طرفی
- ۳- گزینه ۴
فرض تداوم فعالیت از مفروضات اصلی در حسابداری مالی است و نه حسابداری مدیریت.
- ۴- گزینه ۱
در حسابداری مدیریت بیشتر اطلاعات آینده و بودجه‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد و گزارشات مالی از استانداردهای خاصی همانند حسابداری مالی پیروی نمی‌کنند و چون جنبه داخلی و درون سازمانی دارد این اطلاعات صرفاً در اختیار سلسله مراتب مدیریتی شرکت قرار گرفته که لزوماً نیازمند تأیید به حسابرس نمی‌باشد.

فصل دوم

انتخاب و اجرای استراتژی و کارت ارزیابی متوازن (BSC)

✓ تعیین موقعیت استراتژیک

۱. استراتژی رهبری بها
 ۲. استراتژی تمایز
- در رابطه با مفهوم استراتژی رقابتی که شیل پورتر بیان کرد، ۲ نوع راهکار رقابتی را معرفی می‌کند.

* استراتژی رقابتی رهبری هزینه

راهبردی است که در آن شرکت تلاش می‌کند تا محصولات یا خدماتش را با کمترین قیمت در مقایسه با سایر رقبا عرضه کند. استراتژی رهبری هزینه با راهبرد فروش محصولات ارزان‌تر باعث ایجاد سود مستمر برای شرکت می‌شود که در نهایت به یک‌تاز شدن در صنعت به دلیل پیروزی در جنگ قیمت و کاهش سودآوری رقبا (که ناچار شده‌اند محصولاتشان را به پایین‌ترین قیمت ممکن بفروشند) منجر می‌شود. رهبری هزینه معمولاً سهم بازار نسبتاً قابل ملاحظه‌ای را به خود اختصاص می‌دهد. در حالی که شرکت‌های دیگر به شدت در تکاپو هستند تا هزینه‌های خود را به سطح هزینه‌های رهبر هزینه تقلیل دهند، رهبر هزینه فقط بر کاهش هزینه‌ها تا جایی که مطمئن شود پیشرو در قیمت و دارنده کمترین هزینه در بازار است، تمرکز دارد.

کاهش هزینه‌ها معمولاً از طریق افزایش بهره‌وری در فرآیند تولید، توزیع یا هزینه‌های عمومی و اداری حاصل می‌شود. به عنوان مثال، استفاده از ابتکار و ابداعات تکنولوژیکی در فرآیند تولید، یا استفاده از نیروهای کار ارزان‌ی که در خارج از کشور وجود دارند، راهکارهای متداول برای دستیابی به سطح بالای بهره‌وری و سودآوری در محیط پر رقابت کنونی است.

نقطه ضعف بالقوه راهکار رهبری هزینه، اشتیاق زیاد برای کاهش هزینه‌ها بدون در نظر گرفتن سایر خبرهای مورد توجه مشتریان به شیوه‌ای است که تقاضا را برای محصول یا خدمات (به عنوان مثال از طریق حذف برخی از ویژگی‌های اصلی محصول) کاهش می‌دهد. رهبری هزینه تنها تا زمانی موفق است که مشتری دریابد کیفیت و سایر ویژگی‌های اصلی و کلیدی محصول یا خدمت شرکت برابر یا در حد قابل قبولی نسبت به سطح محصولات سایر شرکت‌های موجود در بازار است. در غیر این صورت از خرید محصولات با وجود ارزان بودن، امتناع می‌ورزد. به قول یک ضرب‌المثل انگلیسی «ما هنوز آنقدر ثروتمند نشده‌ایم که بخواهیم جنس ناباب و ارزان بخریم». بنابراین شرکت‌هایی که استراتژی رهبری هزینه را انتخاب می‌کنند باید



دقت کنند که کاهش هزینه‌ها با حذف خصوصياتی از محصولاتشان توأم نشود که باعث عدم تمایل مشتریان به خرید محصولات شرکت شود.

* استراتژی رقابتی تمایز

استراتژی تمایز، از طریق ایجاد این تصور در ذهن مشتری که محصولات یا خدمات شرکت به خاطر کیفیت بسیار بالایی که دارند منحصر به فرد و بی‌نظیر هستند، اجراء می‌شود. این استراتژی به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد تا قیمت محصولاتشان را بالاتر برده و بدون ایجاد کاهش عمده در هزینه‌ها، سودآوری بالایی داشته باشند. استراتژی تمایز در شرکت‌هایی نظیر لوازم آرایشی، پوشاک و خودروسازی بسیار قوی عمل می‌کند. برای نمونه، مرسدس بنز که یکی از شرکت‌هایی است که بر اساس استراتژی تمایز رقابت می‌کند.

نقطه ضعف استراتژی تمایز این است که شرکت توجه کمتری به کاهش هزینه‌ها می‌کند و بعضاً با نادیده گرفتن لزوم انجام یک بازاریابی تهاجمی و مستمر برای تقویت تصور تمایز در اذهان مشتریان، با شکست مواجه می‌شود. اگر مصرف‌کننده به این باور برسد که تمایز تصور شده واقعی و مهم نیست، محصولات ارزان‌تر رقبای شرکت را بر محصولات شرکت مذکور ترجیح می‌دهد.

شکل ۱-۲. مقایسه دو استراتژی رهبری بها و تمایز

جنبه‌های مورد مقایسه	رهبری بها	تمایز
هدف استراتژی	قبضه سطح گسترده‌تری از بازار	تمرک بر بخش خاصی از بازار
مزیت رقابتی	داشتن کمترین هزینه در بین شرکت‌های موجود در صنعت	تولید محصول یا ارائه خدمات منحصر به فرد و بی‌نظیر
خط تولید	تنوع کم محصولات (شرکت محصولات خود را به صورت انبوه و کمترین هزینه تولید می‌کند).	محصولات متنوع که دارای ویژگی‌های منحصر به فرد هستند که در بازار نظیر آنها وجود ندارد.
تأکید تولید	کمترین هزینه ممکن، توأم با داشتن بالاترین کیفیت و حفظ مشخصه‌های ضروری محصول	ابتکار در تمایز ساختن محصولات شرکت از سایر شرکت‌های رقیب
تأکید بازاریابی	قیمت پایین	قیمت بالاتر و نوآوری، ویژگی‌های متمایز

✓ شناسایی عوامل اصلی موفقیت شرکت از طریق تجزیه و تحلیل SWOT (قوت، ضعف، فرصت، تهدید) تجزیه و تحلیل SWOT یک روش سیستماتیک برای شناسایی عوامل اصلی تأثیرگذار بر موفقیت شرکت است. که شامل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدات بیرونی علیه شرکت است.

در این تحلیل همیشه چهار استراتژی می‌توان مقصود شد:

۱. استراتژی قوت- فرصت (SO) ← در قالب این استراتژی‌ها سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری نماید و با بهره گرفتن از نقاط قوت، فرصت‌ها را به حداکثر برساند. معمولاً سازمان‌ها برای رسیدن به چنین موقعیتی از استراتژی‌های WO، ST، WT استفاده می‌کنند تا بدان‌جا برسند. که بتوانند از استراتژی‌های SO استفاده نمایند. به عنوان مثال استفاده شرکت بنز از توانمندی‌های تکنولوژیکی و وجهه مناسب برای ورود و افزایش سهم در بازار خودروهای لوکس.

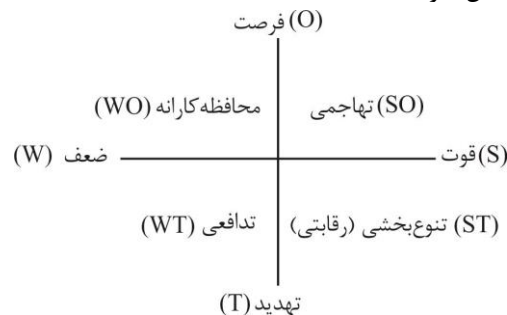
۲. استراتژی ضعف - فرصت (WO) ← هدف از این استراتژی‌ها این است که سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط داخل بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. در این حالت سازمان سازمان به دلیل داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از



این فرصت‌های بدست آمده بهره‌برداری نماید. لذا لازم است استراتژی‌هایی نظیر استفاده از تکنولوژی‌های جدید و غیره به کار گرفته شود تا با از بین بردن نقاط ضعف از فرصت‌ها استفاده مناسب گردد.

۳. استراتژی قوت - تهدید (ST) ← شرکت‌ها با اجرای این استراتژی‌ها می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات موجود را کاهش داده یا آنها را از بین ببرند.

۴. استراتژی ضعف - تهدید (WT) ← سازمان‌هایی که این استراتژی را به کار می‌گیرند، حالت تدافعی به خود دارند و هدف از این استراتژی کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. در واقع چنین سازمانی می‌کوشد برای حفظ بقای خود از فعالیت‌های خود بکاهد (استراتژی‌های کاهش یا واگذاری) در شرکت‌های دیگر ادغام شود، اعلام ورشکستگی کند و یا سرانجام منحل شود.



✓ کارت ارزیابی متوازن (Balanced score card):

کارت ارزیابی متوازن مأموریت و استراتژی سازمان را به معیارهای سنجش عملکرد تبدیل (ترجمه) نموده و چارچوبی را برای اجراء و پیاده‌سازی استراتژی فراهم می‌نماید. مزیت اصلی کارت ارزیابی متوازن این است که تنها بر اهداف مالی کوتاه‌مدت تأکید ندارد. بلکه علاوه بر آن، اهداف غیرمالی که سازمان لازم است به آن دست یابد، تا اهداف مالی خود را برآورده و پایدار نماید را توضیح و مشخص می‌کند.

محققان حوزه حسابداری مدیریت، نقاط ضعف‌های زیر را برای معیارهای مالی مطرح کرده‌اند:

* معیارهای مالی، معیارهای ضعیفی هستند. زیرا نتیجه کارکرد مدیران را پس از یک دوره زمانی تعیین می‌کنند و در ارزیابی ارتباط فعالیت‌های مدیران و نتایج عملکرد مالی گزارش شده مشکل ایجاد می‌کنند.

* معیارهای مالی فاقد رهنمودهایی برای عملکرد آینده هستند زیرا شامل معیارهای رضایت مشتریان و یادگیری سازمانی نمی‌شوند.

* معیارهای مالی بیشتر بر مدیریت داخل بنگاه اقتصادی تمرکز دارند و به محیط خارج از بنگاه توجه نمی‌کنند.

✓ مفاهیم اساسی کارت ارزیابی متوازن:

بر چهار مفهوم کلیدی زیر متمرکز است.

۱. عملکرد در سطح بخش‌های مختلف بنگاه اقتصادی

۲. روابط علّت و معلولی

۳. معیارهای مالی و غیرمالی

۴. ابلاغ استراتژی‌های بنگاه اقتصادی به کارکنان

ارزیابی متوازن بر چهار مفهوم کلیدی زیر متمرکز است:



۱) عملکرد در سطح بخش‌های مختلف بنگاه اقتصادی

ارزیابی‌های مناسب از عملکرد بخش‌های مختلف این امکان را به بنگاه‌های اقتصادی می‌دهد که عملکرد خود را از طریق بخش‌های خاص حداکثر کنند. ارزیابی متوازن این حقیقت را که اهداف بخش‌های مختلف به یک بنگاه اقتصادی ممکن است متفاوت باشد تأیید می‌کند، بنابراین سیستم‌های ارزیابی عملکرد متناسب با این اهداف تعدیل می‌شود.

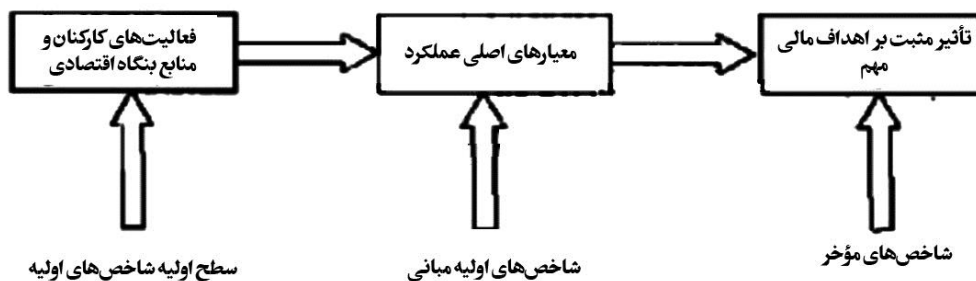
۲) روابط علت و معلولی

ارزیابی متوازن مدیریت را ملزم به تعریف معیارهای موفقیت برای دستیابی به استراتژی‌های اصلی می‌کند. مدیریت می‌تواند ضمن شناسایی معیارهای موفقیت بنگاه اقتصادی، اثرگذاری آنها را نیز تعیین کند. این معیارها اغلب "شاخص‌های مؤخر یا ثانویه" نامیده می‌شوند زیرا معیارهای مذکور از نتایج فعالیت‌ها ناشی می‌شوند یا تغییر می‌کنند. از طریق این فرآیند می‌توان روابط بین فعالیت‌های کارکنان و نتایج مورد انتظار از اجرای فعالیت‌های مزبور را شناسایی کرد. محرک‌های اصلی عملکرد به دلیل اینکه اغلب مقدم بر دستیابی به اهداف استراتژیک هستند، "شاخص‌های اولیه و مقدم" نامیده می‌شوند. محرک‌های اصلی به مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکرد قابل اندازه‌گیری تبدیل می‌شوند و به عنوان بخشی از فرآیند ارزیابی متوازن بنگاه اقتصادی تلقی می‌شود.

موفقیت یا عدم موفقیت ارزیابی متوازن عوامل زیر بستگی دارد:

- ✓ شناسایی شاخص‌های اولیه.
- ✓ چگونگی روابط علت و معلولی مورد استفاده برای ایجاد رابطه بین فعالیت‌های کارکنان و محرک‌های اصلی
- ✓ چگونگی روابط علت و معلولی مورد استفاده برای ایجاد ارتباط بین محرک‌های اصلی عملکرد و اهداف استراتژیک.

شکل ۱-۲- رابطه بین شاخص‌های مقدم و مؤخر



۳) معیارهای مالی و غیرمالی

هدف برنامه ریزی ارزیابی متوازن بر خلاف سیستم اندازه‌گیری سنتی انتقال تمرکز سیستم ارزیابی عملکرد از کوتاه مدت و بلندمدت است. یکی از مفاهیم کلیدی سیستم ارزیابی متوازن این است که پاداش بخش‌های مختلف و کارکنان بنگاه اقتصادی باید بر مبنای معیارهای غیر مالی باشد. شاخص‌های مؤخر ثانویه همان معیارهای مالی هستند که سیستم سنتی بر آنها تأکید دارد. مزیت اصلی ارزیابی متوازن این است که پاداش فعالیت‌های ایجادکننده منافع کوتاه مدت را کاهش می‌دهد و در مقابل پاداش فعالیت‌های بلند مدت را افزایش می‌دهد.

۴) ابلاغ استراتژی‌های بنگاه اقتصادی به کارکنان

ارزیابی متوازن اهداف کلی و مبهم موجود در بیانیه‌های مأموریت و رسالت بنگاه اقتصادی را به استراتژی تبدیل می‌کند. به طور کلی ارزیابی متوازن دارای پشتوانه نظری زیر است|

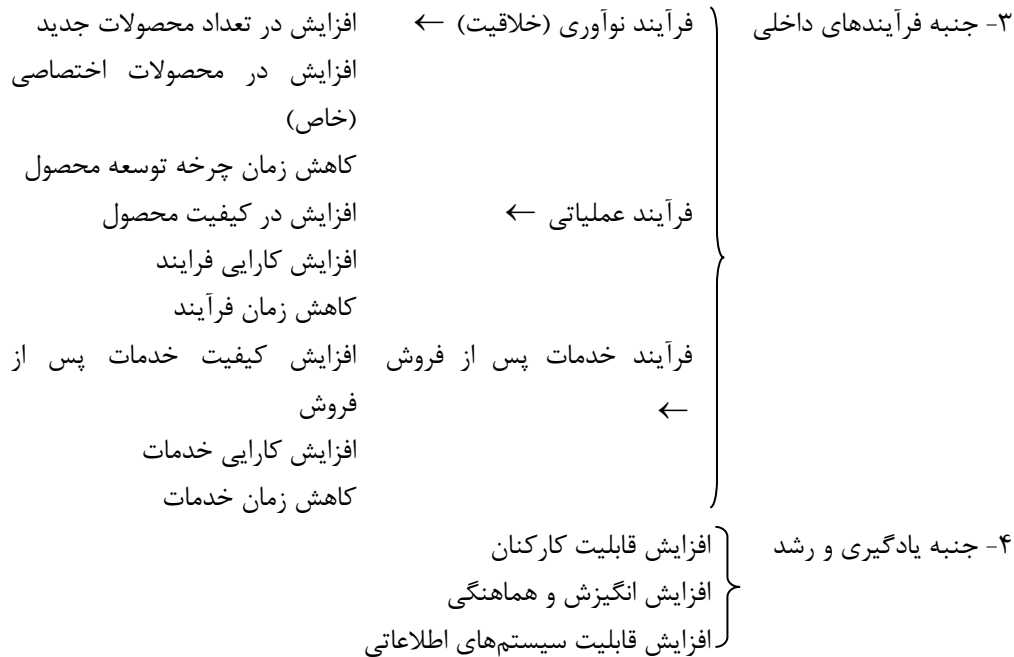
- ✓ ارزیابی متوازن باید بر استراتژی‌های مناسب هر بخش بنگاه اقتصادی متمرکز باشد.



- ✓ با تعیین چگونگی بهبود شاخص‌های مؤخر، بنگاه اقتصادی می‌تواند روابط علت و معلولی را شناسایی کند تا موجب پیشنهاد معیارهای مهم مالی و غیرمالی می‌شود که می‌تواند در ارزیابی جامع بخش‌های مختلف بنگاه اقتصادی و کارکنان آن مؤثر باشد.
- ✓ وجود معیارهای مالی و غیرمالی در ارزیابی متوازن کارکنان را تشویق می‌کند تا به فعالیت‌های توجه کنند که موفقیت بلندمدت بنگاه اقتصادی را در پی دارد.
- ✓ ارتباط خاص ارزیابی متوازن با کارکنان به پذیرفتن معیارهای عملکرد توسط آنان بهتر درک می‌کنند که چگونه می‌توانند در موفقیت‌های مالی بنگاه اقتصادی خود سهیم باشند.

✓ جنبه‌های مختلف کارت ارزیابی متوازن:

- ۱- جنبه مالی
- رشد درآمد ←
 - افزایش در تعداد محصولات جدید
 - ایجاد ویژگی‌های جدید محصول
 - توسعه مشتریان و بازارهای جدید
 - وضع استراتژی قیمت‌گذاری جدید
 - کاهش بهای هر واحد محصول
 - کاهش بهای هر مشتری
 - کاهش بهای کانال‌های توزیع محصول
 - کاهش بها ←
- بهره‌مندی از دارایی‌ها ←
- ۲- جنبه مشتریان
- اصلی ←
 - افزایش در سهم بازار
 - افزایش در نگهداری مشتریان
 - افزایش در جذب مشتری
 - افزایش در رضایت مشتریان
 - افزایش در سودآوری مشتریان
 - کاهش قیمت
 - کاهش بها تا مخارج س از خرید
 - بهبود عملکرد محصول
 - بهبود کیفیت محصول
 - افزایش قابلیت اتکاء در تحویل محصول
 - بهبود شهرت و اعتبار محصول
 - ارزش عملکرد ←



نکته مهم ۱: دیدگاه BSC بلندمدت است، چون صحبت از استراتژی است و عمدتاً استراتژی‌ها بلندمدت هستند.

نکته مهم ۲: نگاهی بر چند فرمول مهم انحرافات

انحراف رشد سود عملیاتی ناشی از تغییر سهم از بازار شرکت + انحراف باز یافت قیمتی درآمد + انحراف بهره‌وری سود عملیاتی = انحراف سود عملیاتی ناشی از استراتژی رهبری بها

انحراف رشد سود عملیاتی به دلیل تغییر اندازه بازار صنعت (انحراف رشد سود عملیاتی ناشی از تغییر اندازه بازار صنعت) +

انحراف سود عملیاتی به دلیل تمایز محصول (انحراف باز یافت قیمتی بها) + انحراف سود عملیاتی به دلیل رهبری بها (از

محاسبات بالا) = انحراف کل سود عملیاتی

فروش سال پایه × درصد تغییر اندازه بازار صنعت × انحراف رشد درآمد = انحراف رشد سود عملیاتی ناشی از تغییر اندازه بازار صنعت
میزان تغییر فروش شرکت نسبت به سال پایه

انحراف رشد سود عملیاتی ناشی از تغییر سهم بازار + انحراف رشد سود عملیاتی ناشی از تغییر اندازه بازار صنعت = انحراف رشد سود عملیاتی

دیدگاه مالی در BSC

این دیدگاه در ارزیابی متوازن، بیان کننده اهداف مالی بلند مدت و کوتاه مدت است. این اهداف برگرفته از استراتژی‌های شرکت بوده و همچنین نتایج مالی عملکردها را در سه دیدگاه دیگر ارزیابی متوازن نشان می‌دهد. این موضوع نشان می‌دهد که اهداف و سنجه‌های در نظر گرفته شده در هر سه ماه دیگر باید طوری انتخاب شوند که به

نتایج مالی در نظر گرفته شده، منجر شوند. معمولاً دیدگاه مالی در اکثر شرکت‌ها دارای سه پیش زمینه استراتژیک رشد فروش، کاهش هزینه و بهبود استفاده از منابع یا دارایی است. این سه پیش زمینه سنگ بنای تعیین اهداف و سنجه‌ها در دیدگاه مالی است. نمونه‌ای از اهداف سنجه‌های مالی را در شکل زیر ملاحظه می‌کنید.

جدول ۱-۱۵ اهداف و سنجه‌ها، دیدگاه مالی

اهداف اصلی	اهداف فرعی	سنجه‌ها
رشد فروش	افزایش تعداد محصولات جدید کاربردهای جدید	درصد درآمد محصولات جدید درصد درآمد ناشی از کاربردهای جدید
	دستیابی به مشتریان و بازارهای درصد منابع درآمدی جدید سود آوری محصول و مشتری	پذیرش یک استراتژی جدید قیمت گذاری
کاهش بهای تمام شده	کاهش بهای تمام شده هر واحد محصول	بهای تمام شده هر واحد محصول
	کاهش بهای تمام شده هر مشتری کاهش هزینه‌های کانال‌های توزیع	بهای تمام شده هر مشتری بهای تمام شده هر کانال توزیع
بهبود استفاده از دارایی	بهبود استفاده از دارایی	بازده سرمایه گذاری ارزش افزوده اقتصادی

دیدگاه مشتریان در BSC

در این دیدگاه تمامی مشتریان و بازارهایی که واحد تجاری مشغول رقابت برای بدست آوردن آنهاست، در دیدگاه مشتریان مشخص و همچنین در این دیدگاه راههای افزایش ارزش برای مشتریان ارائه می‌شود. دیدگاه مشتریان منبع اجزای درآمدی است که در دیدگاه مالی تعیین شده‌اند. شکست در ارائه محصولات و خدمات مناسب به مشتریان هدف به معنای از دست رفتن درآمد است. جدول زیر برخی از اهداف و سنجه‌های مهم مربوط به مشتریان را نشان می‌دهد. هسته اصلی مشتری مداری، شامل معیارهایی معمول است که در تمامی شرکت‌ها قابل به کار گیری است. نکته قابل تأمل این است که تنها معیار مالی که در هسته اصلی مشتری مداری وجود دارد، سود آوری مشتری است که این میان بسیار حیاتی است، چرا که بر اهمیت انتخاب صحیح مشتریان تأکید می‌کند. سؤال اساسی این است که اگر مشتری سودآور نبود چه باید کرد؟ پاسخ به این سؤال به طور واضح به تفاوت بین دو دیدگاه تمرکز بر مشتری و مشتری محوری بستگی دارد. در مجموع هسته اصلی مشتری مداری و معیارهای آن سبب ایجاد ارزش مشتری می‌شود. برای مثال افزایش ارزش مشتری موجب افزایش وفاداری یا نگهداشت مشتری و افزایش رضایت مشتری خواهد شد. ارزش مشتری در دو دیدگاه درک مشتری و قربانی مشتری متفاوت است. دیدگاه درک مشترک یعنی چه چیزی مشتری دریافت می‌کند در حالی که قربانی مشتری یعنی از چه چیزی صرف نظر می‌کند. درک مشتری شامل معیارهایی است مانند: کارایی محصول، کیفیت محصول، قابلیت اتکا و مناسب بودن عملیات و زمان ارسال و تحویل کالا و تصویر و شهرت محصول. قربانی مشتری شامل معیارهایی است مانند: قیمت محصول، مدت زمان مورد نیاز برای یادگیری چگونگی استفاده از محصول، هزینه‌های عملیاتی، هزینه‌های نگهداری و هزینه‌های برچیدن محصول. به هزینه‌هایی که پس از خرید به وسیله مشتری ایجاد می‌شود، هزینه‌های پس از خرید می‌گویند. ویژگی‌های ذکر شده برای درک مشتری و قربانی مشتری مبنای معیارهایی قرار گرفته‌اند که می‌تواند هسته اصلی مشتری مداری را بهبود بخشند. اهداف مربوط به قربانی مشتری شامل معیارهای ساده‌ای است مانند: کاهش قیمت و کاهش هزینه‌های پس از خرید. کاهش این هزینه‌ها سبب کاهش قربانی مشتریان شده و در نتیجه موجب افزایش ارزش مشتریان خواهد شد. به طور مشابه با افزایش درک مشتری نیز نتایج مناسبی را می‌توان به دست آورد. برای مثال می‌توان این معیارها را برای درک مشتری در نظر گرفت: بهبود کارایی محصول، بهبود کیفیت محصول، افزایش قابلیت اتکای عملیات ارسال و تحویل کالا و بهبود تصویر و شهرت محصول.



جدول ۲-۱۵ اهداف و سنجه‌ها، دیدگاه مشتریان

اهداف اصلی	اهداف فرعی	سنجه‌ها
هسته اصلی مشتری مداری	افزایش سهم از بازار افزایش نگهداشت (وفاداری) مشتری افزایش جذب مشتری افزایش رضایت مشتریان افزایش سودآوری مشتری	سهم از بازار درصد رشد مشتریان فعلی و درصد تکرار مشتریان تعداد مشتریان جدید نرخ‌های تحقیق شده از مشتریان سودآوری مشتری
ارزش عملکرد	کاهش قیمت کاهش هزینه‌های پس از خرید افزایش کارایی محصول افزایش کیفیت محصول بهبود تصویر و شهرت محصول بهبود زمان تحویل	قیمت هزینه‌های پس از خرید نرخ‌های تحقیق شده از مشتریان درصد برگشت‌ها نرخ‌های تحقیق شده از مشتریان درصد تحویل در زمان مقرر

دیدگاه فرآیندهای داخلی در BSC

فرآیندهای داخلی کسب و کار توصیف کننده فرآیندهای داخلی مورد نیاز برای فراهم ساختن ارزش برای مشتریان و مالکان است. فرایندها ابزارهایی هستند که به وسیله آنها استراتژی‌ها اجرا می‌شوند. بنابراین دیدگاه فرآیندها شامل تعیین فرآیندهای حیاتی مورد نیاز برای بهبود رضایت مشتریان و سهامداران است. به منظور تعیین چارچوب در این دیدگاه نیاز است که یک زنجیره ارزش فرایندی تعریف شود. زنجیره ارزش فرآیند از سه فرایند تشکیل شده است: (۱) فرایند نوآوری، (۲) فرآیند عملیاتی و (۳) فرایند پس از فروش. فرآیند نوآوری نیازهای بالقوه مشتریان را پیش بینی و محصولات و خدمات جدیدی را برای ارضای این نیازها تولید می‌کند و به عنوان دیدگاه بلند ارزش آفرینی است. فرایند عملیاتی تولید کننده و تحویل دهنده محصولات و خدمات فعلی به مشتریان است. این فرآیند با سفارش مشتریان آغاز و با تحویل کالا و خدمات تمام می‌شود و به عنوان دیدگاه کوتاه ارزش آفرینی شناخته می‌شود. فرآیند خدمات پس از فروش، فراهم کننده خدمات حیاطی و مسئولانه پس از تحویل کالا و خدمات مشتریان است. جدول زیر برخی از سنجه‌ها و اهداف مربوط در این زمینه را نشان می‌دهد:

جدول ۳-۱۵ اهداف و سنجه‌ها، دیدگاه فرآیندهای داخلی کسب و کار

اهداف اصلی	اهداف فرعی	سنجه‌ها
فرایند نوآوری	افزایش تعداد محصولات جدید افزایش محصولات نوآوری شده (اختراعی)	تعداد محصولات جدید+ کل محصولات یا هزینه‌های تحقیق و توسعه درصد درآمد محصولات نوآوری شده زمان تولید
فرایندهای عملیاتی	کاهش چرخه زمانی تولید محصول افزایش کیفیت فرایند افزایش کارایی فرایند کاهش زمان فرایند	هزینه‌های کیفیت، درصد واحدهای معیوب روند بهای هر واحد یا نسبت خروجی به ورودی چرخه زمان و سرعت با بهره وری چرخه تولید خدمات دست اول
فرایند خدمات پس از فروش	افزایش کیفیت خدمات افزایش بهره وری خدمات کاهش زمان خدمات	روند هزینه‌ها یا خروجی به ورودی چرخه زمانی خدمات



دیدگاه رشد و یادگیری در BSC

دیدگاه یادگیری و رشد تعیین کننده ظرفیتهایی است که یک شرکت نیاز دارد تا به وسیله آن رشد و بهبود بلندمدت ایجاد کند. این دیدگاه با سه معیار مهم زیر مرتبط است: تواناییهای کارکنان، تواناییهای سیستم اطلاعاتی، ویژگیهای کارکنان (انگیزه، اختیار و حمایت). این معیارها موجب می شود که فرایندها به صورت کارا و مؤثر انجام شود. دیدگاه یادگیری و رشد ایجاد کننده ظرفیتها و تواناییهایی در شرکت است که شرکت را قادر می سازد تا سه دیدگاه دیگر را تکمیل کند. جدول زیر برخی از اهداف و سنجههای مهم مربوط را نشان می دهد. شرط داشتن مهارت برای کارکنان یک شرط لازم و کافی نیست، بلکه آنان باید اختیار، انگیزه و حمایت لازم برای به کار گیری این مهارتها را نیز داشته باشند. میزان پیشنهادها به ازای هر کارمند، درجه مشارکت کارکنان و میزان پیشنهادهای به کار گرفته شده، نه تنها کیفیت مشارکت کارکنان، بلکه درجه حمایت از آنان را نشان می دهد. افزایش قابلیت های سیستم های اطلاعاتی نیز به معنای فراهم کردن اطلاعات صحیح تر و به موقع تر برای کارکنان به منظور بهبود کارایی و اثربخشی فرآیندهاست.

جدول ۴-۱۵ اهداف و سنجه ها، دیدگاه یادگیری و رشد

اهداف اصلی	سنجه ها
افزایش توانایی های کارکنان	میزان رضایت مندی کارکنان درصد چرخش کارکنان بهره وری کارکنان (نسبت درآمد به کارکنان) ساعات آموزش نرخ پوشش شغلی استراتژیک (درصد پوشش نیازهای شغلی محوله)
افزایش انگیزه و حمایت	پیشنهادهای دریافتی به ازای هر کارمند پیشنهادهای به کار گرفته شده به ازای هر کارمند
افزایش قابلیت های سیستم های اطلاعاتی	درصد بازخوردها درصد دسترسی آنلاین کارکنان فروش با اطلاعات مشتریان و محصولات

ارزیابی متوازن باید بتواند بین انواع معیارها توازن ایجاد کند انواع معیارها به این شرح هستند:

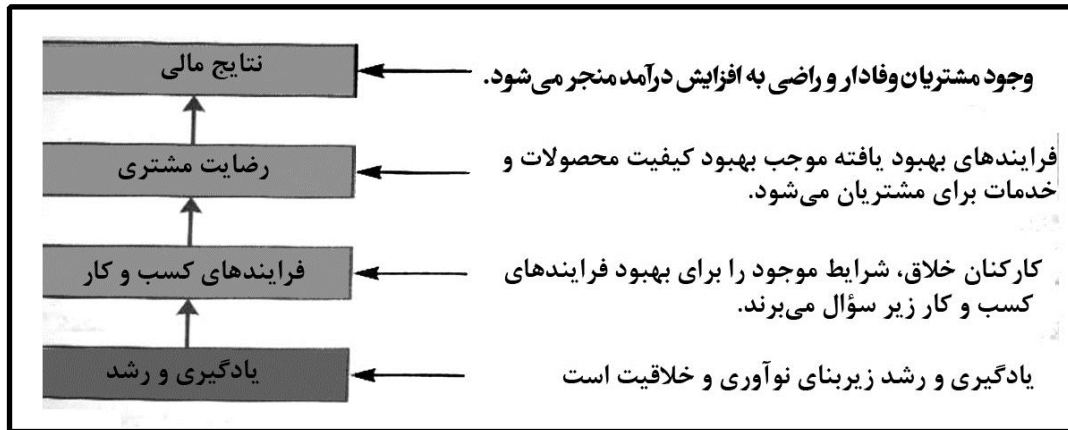
معیارهای نتیجه یا ثانویه معیارهای هستند که در نتیجه تلاش های قبلی حاصل می شود مانند سودآوری مشتری و معیارهای اولیه معیارهای هستند که نتایج را ایجاد می کنند مانند آموزش و کارکنان. معیارهای عینی معیارهایی هستند که با دقت زیادی قابل اندازه گیری اند، مانند درصد سهم از بازار و معیارهای ذهنی معیارهایی هستند که با دقت کمتر قابل اندازه گیری بوده و بیشتر بر مبنای قضاوت اند، مانند توانایی های کارکنان. معیارهای مالی به آن معیارهایی گفته می شود که قابل اندازه گیری بر مبنای پول بوده و غیرمالی ها به بر مبنایی غیر از واحد پول بیان می شوند، مانند تعداد مشتریان ناراضی. معیارهای بیرونی معیارهایی هستند که مربوط به مشتریان و سهامداران است، مانند رضایت مشتریان و بازده روی سرمایه گذاری و معیارهای درونی به فرایندها و توانایی ها برای ایجاد ارزش برای مشتریان و سهامداران مربوط می شود مانند کارایی فرآیند و رضایت کارکنان.

روابط علت و معلولی در کارت ارزیابی متوازن

اگر هدف استراتژیک سازمان از دیدگاه مالی، دستیابی به سودآوری باشد، پس باید از منظر یادگیری، کارکنان راضی و ماهر در اختیار داشته باشد. سپس در فرایندهای خود زمان تولید را کاهش و کیفیت محصول و خدمات را افزایش دهد. در ادامه، محصول با کیفیت باید به موقع به دست مشتریان برسد تا سازمان با افزایش فروش به سود آوری که همان استراتژی مورد نظر



است برسد. به طور کلی می‌توان گفت با یادگیری و رشد کارکنان، بهبود در فرایندهای کسب و کار ایجاد می‌شود که این موجب افزایش کیفیت محصولات در نتیجه رضایت مشتریان خواهد شد. در نهایت مشتریان، راضی و در آنها نوعی وفاداری ایجاد می‌شود که نتایج مالی قابل توجهی را نصیب سازمان خواهد کرد. بنابر این مدل ارزیابی متوازن، مدلی است که رابطه علی بین چهار جزء اصلی آن وجود دارد. مانند شکل زیر:



شکل ۳-۱۵ رابطه علت و معلولی در چهار منظر ارزیابی متوازن

توازن در ارزیابی متوازن

کا اپلان و نورتون (۱۹۹۲) هنگام انتقاد از سیستم ارزیابی سنتی پیشنهاد می‌دهند که سیستم ارزیابی صحیح باید دارای نوعی توازن بین معیارهای مالی و معیارهای عملیاتی باشد. شاید به نظر برسد که واژه متوازن در نام این روش به معنی ایجاد نوعی توازن در تعداد سنجه‌های مربوط به چهار منظر مدل ارزیابی متوازن است. ولی واقعیت این است که بر اساس تجربه مشاوران صاحب نامی چون کاپلان و نورتون، هنوز بیشتر سنجه‌های ارزیابی متوازن در شرکتها و سازمانها به سنجه‌های مالی اختصاص دارد (حدود ۳۵ درصد). بنابراین، صفت متوازن تنها به تعداد سنجه‌ها برنمی‌گردد، بلکه روش ارزیابی متوازن از جهات زیر توازن برقرار می‌کند.

توازن میان سنجه‌های مالی و غیرمالی

روش ارزیابی متوازن ضمن اهمیت دادن به سنجه‌های مالی به عوامل سازنده این سنجه‌ها، یعنی سنجه‌های غیر مالی مانند رضایت مشتریان و کیفیت محصول، نیز توجه می‌کند و از این رو با روش‌های سنتی ارزیابی عملکرد که تنها بر سنجه‌های مالی متکی هستند، متفاوت است. در حقیقت هنر ارزیابی متوازن ایجاد توازن بین معیارهای مالی و غیرمالی است.

توازن میان ذینفعان داخلی و خارجی سازمان

سهامداران و مشتریان و ذینفعان خارجی سازمان هستند، در حالی که کارکنان و فرایندهای داخلی کسب و کار ذینفعان و عوامل داخلی مؤثر بر موفقیت سازمان می‌باشند. روش ارزیابی متوازن می‌کوشد تا بین خواسته‌ها و نیازهای (گاه متضاد) این ذینفعان داخلی و خارجی این توازن برقرار کند.



اهداف بلند مدت و کوتاه مدت

بسیاری از اهداف تعیین شده در روش ارزیابی متوازن در یک افق زمانی طولانی مدت تحقق پذیرند و در کنار آنها برخی از اهداف نیز در کوتاه مدت قابل دستیابی است. در این روش، به هر دو گروه اهداف بلند مدت و کوتاه مدت توجه و از تاکید بر اهداف کوتاه مدت به بهای از دست دادن منافع بلندمدت سازمان پیشگیری می‌شود.

توازن بین سودآوری، رضایت مشتریان، ایجاد زیرساخت‌ها و فرآیندهای داخلی و رشد شرکت

در هر صورت، الگوی ارزیابی متوازن باید در بر گیرنده سنجه‌هایی از هر یک از چهار منظر مالی، مشتری، کارکنان و فرایندهای داخلی سازمان باشد. هنر اصلی مدل، ایجاد توازن بین سنجه‌هاست، به نحوی که به تحقق اهداف و چشم اندازهای سازمان بیانجامد.

ارزیابی متوازن به گونه خلاصه دارای مزایای زیر است:

- تبیین واقعی چشم انداز سازمان،
- ایجاد اتفاق نظر و تمرکز تمامی کارکنان بر چشم انداز،
- همسوسازی سازمان در راستای تحقق استراتژی،
- یکپارچه سازی برنامه ریزی استراتژیک،
- تخصیص بهینه منابع،
- بهبود اثربخشی مدیریت و کارکنان. افزون بر این ارزیابی متوازن سیستم عملکرد شرکت را بهبود می‌بخشد.

مهم‌ترین مزایای متوازن به طور خلاصه به شرح زیر است:

- ✓ ایجاد تعادل بین اهداف بلند مدت یا میان مدت و کوتاه مدت به وسیله اندازه گیری مناسب عملکرد بنگاه.
- ✓ ایجاد شاخص‌های کمی غیر مالی متفاوت از شاخص‌های مالی.
- ✓ حذف ابهام‌ها و حفظ شاخص‌های کمی (شاخص‌های غیر مالی جایگزین شاخص‌های مالی نیستند بلکه مکمل یکدیگرند).
- ✓ ترویج آموزش سازمانی به وسیله تکرار چرخه فرضیه‌های رسیدگی (مفروضات به صورت اطلاع در شروع و پایان دوره، اصلاح و از بازخوردهای آن برای طرح اصلاحات بعدی استفاده شود)
- ✓ ایجاد یک برنامه کاری ارتباط استراتژیک بین مدیران و کارکنان.
- ✓ مشارکت و نظارت کاربران در انتخاب معیارهای عملکرد
- ✓ تنظیم معیارهای اصلی عملکرد با استراتژی‌ها در کل سطوح سازمان بنگاه اقتصادی.
- ✓ ارائه مقادیر قابل درک از عملیات بنگاه اقتصادی
- ✓ ساده سازی ارتباطات و قابل فهم کردن اهداف و استراتژی‌ها در کل سطوح سازمانی.
- ✓ تقسیم معیارهای بنگاه به معیارهای مدیران اجرایی، میانی و عملیاتی
- ✓ کمک به فهم کارکنان برای درک فعالیت‌هایی که باید انجام دهند (اثربخشی سازمانی)



سوالات کنکور سراسری فصل دوم

- ۱- کدامیک از تکنیک‌های زیر می‌تواند استراتژی‌های سازمان را در قالب مجموعه‌ای از اهداف عملیاتی به بخش‌های مختلف سازمان انتقال داده و رفتار سازمان را متحول می‌کند؟ (سال ۹۱)
 - (۱) تئوری محدودیت
 - (۲) بنچ مارکینگ
 - (۳) بهایابی بر مبنای فعالیت
 - (۴) ارزیابی متوازن
- ۲- بهترین هدف چشم‌انداز مالی در ارزیابی متوازن کدام است؟ (سال ۹۲)
 - (۱) چگونه می‌توان محصولات جدیدی به مشتریان عرضه کرد؟
 - (۲) چگونه می‌توان سواد شرکت را افزایش داد؟
 - (۳) چگونه باید ارزش برای سهامداران را افزایش داد؟
 - (۴) چگونه می‌توان ارزش برای مشتریان را افزایش داد؟
- ۳- صرفه‌جویی ناشی از تولید در مقیاس و سادگی طراحی محصول به ترتیب از محرک‌های به کارگیری کدام استراتژی‌هاست؟ (سال ۹۳)
 - (۱) رهبری بها (Cost Leadership) - رهبری بها (Cost Leadership)
 - (۲) تمایز محصول (Differentiation) - تمایز محصول (Differentiation)
 - (۳) تمایز محصول (Differentiation) - رهبری بها (Cost Leadership)
 - (۴) رهبری بها (Cost Leadership) - تمایز محصول (Differentiation)
- ۴- در کدام گزینه هدف از ارائه کارت ارزیابی متوازن (Balanced Scorecard) به بهترین شکل بیان شده است؟ (سال ۹۳)
 - (۱) تجهیز مهارت‌های کارکنان به منظور بهبود مستمر در زمینه قابلیت‌های اجرایی و کیفیت و زمان پاسخگویی
 - (۲) ایجاد نوآوری در محصولات و خدماتی که مورد درخواست مشتریان است.
 - (۳) بهبود و توسعه روابط با مشتریان در راستای رضایت هرچه بیشتر آن‌ها
 - (۴) ترجمه مأموریت و استراتژی سازمان در قالب مجموعه‌ای از معیارهای اندازه‌گیری عملکرد که سازمان را در رسیدن به اهداف تعیین شده، یاری می‌کنند.
- ۵- نقشه استراتژی، نخستین گام در کدامیک از مباحث است؟ (سال ۹۳)
 - (۱) تولید به روش به هنگام (JIT)
 - (۲) بهایابی بر مبنای فعالیت (ABC)
 - (۳) کارت ارزیابی متوازن (BSC)
 - (۴) سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان (ERP)
- ۶- در مراحل بلوغ و افت محصول در بازار، شرکت‌ها کدام استراتژی را به کار می‌برند؟ (سال ۹۳)
 - (۱) بر طراحی، متمایز کردن و بازاریابی محصول تأکید می‌کنند.
 - (۲) به منظور پوشش دادن بهای زیاد تحقیق و توسعه و ویژگی متمایز بودن محصول، قیمت بالا و ثابت را حفظ می‌کنند.
 - (۳) به دلیل افزایش یافتن رقابت در بازار به سمت توسعه محصول و استراتژی قیمت‌گذاری می‌روند.
 - (۴) با توجه به کاهش اهمیت متمایز بودن محصول، به سمت کنترل هزینه و افزایش کیفیت و خدمات به مشتریان می‌روند.
- ۷- شرکت «الف» از تکنیک بررسی متوازن (BSC) برای تجزیه و تحلیل سودآوری خود استفاده می‌کند. در سال گذشته کل انحراف سودآوری، ۱۰۰۰ ریال مساعد بوده است که ۲۰۰ ریال آن مربوط به سهم بازار (صنعت) است. اگر سهم بازار در رشد حرکت «الف» معادل ۴۰٪ و اثر بهره‌وری بر انحراف سودآوری معادل ۳۰۰ ریال مساعد باشد. خالص اثر محصول متمایز بر انحراف سودآوری چندریال مساعد است؟ (سال ۹۴)

(۱) ۸۰۰	(۲) ۵۰۰	(۳) ۳۰۰	(۴) ۲۰۰
---------	---------	---------	---------



- ۸- در تجزیه و تحلیل SWOT در کدام یک از حالت‌ها، سازمان حالت تدافعی به خود گرفته و برای حفظ بقای خود به فکر کاهش فعالیت‌ها و یا ادغام با شرکت‌های دیگر می‌افتد؟ (سال ۹۴)
- (۱) استراتژی ضعف – تهدید (WT) (۲) استراتژی ضعف – فرصت (WO)
- (۳) استراتژی قوت – فرصت (SO) (۴) استراتژی قوت – تهدید
- ۹- کدام گزینه دارای دیدگاه بلندمدت است؟ (سال ۹۷)
- (۱) کایزن (۲) بهایابی هدف
- (۳) کارت ارزیابی متوازن (۴) بازده سرمایه‌گذاری
- ۱۰- در کدام گزینه، هدف ارزیابی متوازن (BSC) به نحو مطلوبی ارائه شده است؟ (سال ۹۹)
- (۱) افزایش رضایت‌مندی مشتریان
- (۲) ایجاد نوآوری در محصولات و خدمات ارائه شده به مشتریان
- (۳) بهبود مستمر در زمینه قابلیت‌های اجرایی و کیفیت در زمان پاسخگویی
- (۴) بیان استراتژیک سازمان در قالب مجموعه‌ای از معیارهای اندازه‌گیری عملکرد که سازمان‌ها را در رسیدن به اهداف مشخص یاری می‌کند.



پاسخنامه تشریحی سوالات کنکور سراسری فصل دوم

۱- گزینه ۴

کارت ارزیابی متوازن قداراست استراتژی را به اهداف و برنامه‌های اجرایی و عملیاتی سازمان در قالب یک سیستم جامع مدیریتی متصل نماید.

۲- گزینه ۳

بهترین هدف مالی شرکت افزایش ثروت سهامداران است.

۳- گزینه ۱

استراتژی‌های رقابتی

شرکت بدون اطلاعات استراتژیک، احتمالاً از جریان رقابتی خود منحرف می‌گردد و مدیریت شرکت اقدام به اتخاذ تصمیمات تولیدی و بازاریابی می‌کند که ناسازگاری با استراتژی و اهداف شرکت است. در رابطه با مفهوم استراتژی رقابتی که میشل پورتر بیان کرد، ۲ نوع راهکار رقابتی را معرفی می‌کند؛

۱- استراتژی رهبری هزینه

۲- استراتژی تمایز

هر شرکت هنگام تعیین استراتژی رقابتی خود، آگاهانه یا تحت نیروهای بازار ناگزیر می‌شود یکی یا هر دوی استراتژی‌های رقابتی را به اجرا درآورد.

استراتژی پیشرو بودن (رهبری یا کاهش) در هزینه‌ها

پیشرو بودن در هزینه‌ها^۱ نوعی استراتژی است که در اجرای آن شرکت با کمترین هزینه نسبت به شرکت‌های رقیب عملکرد بهتری دارد (از دیدگاه کالاها و خدماتی که تولید و عرضه می‌کند). پیشرو بودن در هزینه‌ها باعث شد که با عرضه محصولاتی با قیمت‌های پایین به یک سود پایدار دست یافت و بدین وسیله از طریق موفقیت در جنگ قیمت‌ها و کاهش دادن سودآوری شرکت‌های رقیب (شرکت‌هایی که ناگزیرند قیمت پایین این شرکت را رعایت نمایند) رشد رقابت را در صنعت محدود نمود. معمولاً شرکتی که از نظر هزینه‌ها پیشرو است دارای سهم زیادی از بازار می‌باشد و می‌کوشد با استفاده از مزیتی که از نظر قیمت دارد بخش بزرگتری از کل بازار را به خود تخصیص دهد و مانع از این شود که یک بازار یا بخشی از بازار خاص (برای برخی از شرکت‌ها) به وجود آید. در حالی که بیشتر شرکت‌ها نهایت تلاش خود را می‌نمایند تا هزینه‌ها را کاهش دهند، ولی شرکتی که از نظر هزینه پیشرو است تقریباً تمام توجه خود را معطوف کاهش دادن هزینه‌ها می‌نماید و در نتیجه می‌تواند نسبت به داشتن مزیت، از نظر هزینه‌ها و قیمت، در بازار، اطمینان یابد. معمولاً مزیت رقابتی ناشی از بهره‌وری رقابتی در فرآیند تولید، توزیع یا کل سیستم اداری می‌شود. برای مثال، در فرآیند تولیدی نوآوری فنی و صرفه‌جویی در دستمزد ناشی از تولید در خارج از کشور به صورت یک روش متداولی درآمد است که شرکت‌ها در صحنه رقابت مورد استفاده قرار می‌دهند. یکی از نقاط ضعف بالقوه استراتژی پیشرو شدن در هزینه‌ها این است که شرکت به گونه‌ای هزینه‌ها را کاهش می‌دهد که احتمالاً با حذف برخی از ویژگی‌های محصول باعث افزایش تقاضا برای کالاها یا خدمات خود بشود. شرکت پیشرو در هزینه‌ها تنها تا زمانی می‌تواند در صحنه رقابت باقی بماند که کالا یا خدمت ارائه شده، از نظر مصرف‌کننده همانند محصولات رقیب باشد (شرکت‌هایی که محصولات خود را با هزینه بالاتری تولید و عرضه می‌نمایند). نقطه ضعف بالقوه راهکار رهبری هزینه، اشتیاق زیاد برای کاهش هزینه‌ها بدون در نظر گرفتن سایر جنبه‌های مورد توجه مشتریان است. به شیوه‌ای است که تقاضا را برای محصول یا خدمات (به عنوان مثال از طریق حذف برخی از ویژگی‌های اصلی محصول) کاهش می‌دهد. رهبری هزینه تنها تا زمانی موفق است که مشتری دریابد کیفیت و سایر ویژگی‌های اصلی و کلیدی محصول یا خدمت شرکت برابر یا در حد قابل قبولی نسبت به سطح محصولات سایر شرکت‌های موجود در بازار است. در غیر این صورت از خرید محصولات با وجود ارزان بودن، امتناع می‌ورزند. به قول یک ضرب‌المثل انگلیسی «ما هنوز آنقدر ثروتمند نشده‌ایم که بخواهیم جنس ناباب و ارزان

^۱ . Cost Leading