

# بسمه تعالی



## فصل اول

مرور کلی بر مدیریت هزینه و استراتژی

14 سوال و جواب شامل:

23-22-21-19-18-16-14-13-12-10-7-6-5-3

استاد محترم:

جناب آقای دکتر حسن یزدی فر

حسابداری مدیریت

تهیه و تنظیم:

زهرا دیده ور

شماره دانشجویی: 2201931407

(مجازی) نیم سال اول تحصیلی 94-95

**1-3: What does the term cost management mean? Who in the typical firm or organization is responsible for cost management?**

3. مدیریت هزینه چیست ؟ چه کسی در شرکت یا سازمان مسئولیت مدیریت هزینه را بر عهده دارد؟

اطلاعات مدیریت هزینه یک مفهوم گسترده است. اطلاعاتی است که مدیر نیاز دارد تا مدیریت موثر در شرکت یا نه برای موسسات سودمند داشته باشد. و نیز اطلاعات رسمی درباره هزینه ها ، درآمدها ، اطلاعات غیر مالی درباره بهره وری ، کیفیت ، و دیگر عوامل کلیدی برای شرکت ها می باشد. به طور معمول ، مدیریت هزینه مسئولیت رئیس امور مالی (CFO) است کسی که اغلب این مسئولیت را به عنوان حسابرس کل می پذیرد.

**1-5: What type of professional certification is most relevant for the management accountant and why?**

5. چه نوع مدرک حرفه ای مربوط به مدیریت حسابداری می شود و چرا ؟

گواهی در حسابداری مدیریتی (CMA) یک برنامه مدیریتی مربوط به مدیریت حسابداری است تا وقتی که بر انواع مهارت ها تمرکز می کنند و در مدیریت حسابداری بیشترین متقاضی را دارد : اقتصاد ، امور مالی ، و مدیریت ، حسابداری مالی و گزارشات ، و تحلیل مدیریتی و تحلیل تصمیم

گیری و سیستم های اطلاعاتی . یکی دیگر از مدارک مربوطه مدیریت عمومی گواهی شده (CPA) است.

6. چهار عملکرد مدیریتی را لیست کنید و توضیح دهید چه نوع اطلاعات مدیریت هزینه ای

برای هر کدام مناسب است ؟

**1-6: List the four functions of management. Explain what type of cost management information is appropriate for each.**

چهار عملکرد مدیریتی عبارتند از :

1. مدیریت استراتژیک - اطلاعات مورد نیاز توسط مدیریت که به تصمیم گیری در مورد انتخاب

محصولات، روش ساخت ، تکنیک های بازاریابی و کانال، و دیگر مسائل بلند مدت می پردازد.

2. برنامه ریزی و تصمیم گیری - اطلاعات مورد نیاز که برای تصمیم گیری در محدوده زمانی

معین ، حمایت در مورد جایگزینی تجهیزات، مدیریت جریان نقدی، بودجه بندی مواد اولیه خرید

، تولید برنامه ریزی، و قیمت گذاری است .

3. مدیریت و کنترل عملیاتی - اطلاعات مورد نیاز برای ارائه عادلانه و موثر برای شناسایی

عملیات ناکارآمد ، و پاداش و حمایت از مدیران کارآمد است.

4. تهیه صورتهای مالی - اطلاعات مورد نیاز برای ارائه دقیق حسابداری برای موجودی و دارایی های دیگر، در انطباق با الزامات گزارش دهی شده ، برای تهیه گزارش های مالی و برای استفاده در سه عملکرد مدیریت دیگر .

**1-7: Which is the most important function of management? Explain why.**

**7 .** کدام عملکرد مدیریتی از همه مهم تر است؟ دلیل آن را توضیح دهید.

مدیریت استراتژیک مهم ترین عملکرد مدیریت است که به طور مستقیم مربوط به موفقیت کلی شرکت می شود . در مدیریت استراتژیک، مدیران ارشد چگونگی شرکت برای رقابت را تعیین می کنند و اینکه چه اهداف خاصی را باید تعیین کنند و به موفقیت دست یابند . تعیین این استراتژی ها و اهداف همه فعالیت های شرکت را رو به جلو پیش می برد.

**1-10: As firms move to the Internet for sales and customer service, how do you expect their competitive strategies will change?**

**10 .** هنگامی که شرکتی جهت فروش محصولات خود و خدمات به مشتری به اینترنت روی می

آورد ، چگونه انتظار دارید که استراتژی رقابتی آنها تغییر کند؟

به عنوان شرکت های متصل به اینترنت برای فروش و خدمات مشتری این احتمال وجود دارد که استراتژی ها تغییر کند . در بعضی از شرکتها، یک وب سایت محبوب می تواند عامل تفاوت مهمی باشد . شرکت های مانند ETRADE، Amazon.com و eBay از طریق تلاش در وب سایت خود

رقابتي سودمند و قدرتمندي را بدست مي آورند . شرکت هاي ديگر ممکن است به خاطر مزيت  
هزينه هاي خود از اينترنت استفاده کنند ، که با استفاده از سيستم هاي مبتني بر اينترنت براي  
پردازش معاملات ، برنامه ريزي توليد ، خريد ، استخدام کارمند ، و غيره به نظر مي رسد که اينترنت  
مي تواند به طور موثر مورد استفاده قرارگيرد که براي افزايش هر يک از مديريت هزينه و يا  
استراتژي فن آوري حاصل شود.

**1-12: What are some factors in the contemporary business environment that  
are causing changes in business firms and other organization? How are the  
changes affecting the way those firms and organizations use cost  
management information?**

12. برخي از عوامل در محيط کسب و کار امروزي که باعث تغييرات در بنگاه هاي کسب و کار و  
مؤسسات ديگر مي شود چيست؟

عوامل موثر در محيط کسب و کار که شرکت هاي تجاري و مديريت هزينه را تحت تاثير قرار  
ميدهد عبارتند از :

1. افزايش رقابت جهاني ، که به معني يک محيط فزاينده رقابتي براي همه شرکت ها است و در  
نتيجه نياز به اطلاعات مديريت هزينه براي تبديل شدن به رقابتي تر شدن شرکت ها دارد؛ نياز  
به اطلاعات غير مالي رقابتي علاوه بر اطلاعات مالي در هزينه گزارش هاي مديريت ديده مي شود.

2. تغییرات در تولید و فن آوری اطلاعات، و در نتیجه نیاز به هزینه های اطلاعات مدیریتی به منظور تسهیل در معرفی تولید محصولات جدید و فن آوری محصولات (به عنوان مثال، تعیین اینکه کدام یک از فن آوری ها به سودآوری کمک خواهد کرد)، و به عنوان سمبل در مدیریت هزینه کمک می کند تا اطلاعات مورد نیاز برای مدیریت موثر فن آوری های جدید گزارش داده شود؛ اهمیت هزینه یابی دوره عمر - با توجه به کل هزینه های کالا و یا خدمات که در چرخه عمر آن، از مواد خام تا فروش و خدمات هزینه می شود؛

3. تمرکز بر روی مشتری، که نیاز به گزارش مدیریت هزینه شامل اطلاعات حیاتی در مورد رضایت مشتری دارد، که ترجیحا مشتری در حال تغییر است، و غیره؛

4. تغییرات در سازمان مدیریت، شیوه های گزارشگری جدید به شناختن تمرکز جدید بر روی تیم متقابل کارکردی که در آن کارکنان از تمام زمینه های کار شرکت برای موفق شدن استفاده می کنند؛

5. تغییرات در محیط زیست اجتماعی، سیاسی، و فرهنگی از کسب و کار، که نیاز به گسترش گزارش مدیریتی هزینه شامل عوامل بحرانی موفقیت که مربوط به انتظارات از کسانی می شود که فراتر از مالکیت شرکت از جمله کارکنان، مقامات دولت محلی و رهبران جامعه هستند.

**1-13: Contrast past and present business environments with regard to the following aspects: basis of competition, manufacturing processes and**

manufacturing technology, required labor, skills, emphasis on Quality, number of products, number of markets, types of cost management information needed, management organizational structured, and management focus.

13. تفاوت محیط های کسب و کار را در گذشته و حال با توجه به دیدگاه های زیر بیان کنید. بر

اساس رقابت ، فرآیند تولید و فن اوری ساخت ، مهارت نیروی کار مورد نیاز ، تاکید بر کیفیت ،

تعداد محصولات ، تعداد بازار ها ، انواع اطلاعات مدیریت که مورد نیاز است ، مدیریت ساختار

سازمانی ، و تمرکز مدیریتی.

محیط کسب و کار امروزی	محیط کسب و کار قبلی	
		ساخت
کیفیت استاندارد ، عملکرد، رضایت مشتری	مقیاس اقتصادی	اساس رقابت
حجم کم، تولید کوتاه مدت، تمرکز بر کاهش سطح موجودی و دیگر فعالیت های ارزش افزوده و در هزینه ها	حجم بالا، اجرای تولیدات فراوان ، سطوح قابل توجه در فرآیند و اتمام کالاهای موجود	فرآیند ساخت

فن آوری تولید	اتوماسیون خط مونتاژ، جدا سازی برنامه های کاربردی فن آوری	رباتیک، سیستم های تولید انعطاف پذیر، برنامه های کاربردی یکپارچه متصل به شبکه
مهارت های نیروی کار مورد نیاز	پیشروی دستگاه ها ، مهارت های سطح پائین	مهارت های سطح بالای فردی و پیشروی تیمی
تاکید بر کیفیت	پذیرش از مقدار طبیعی و هدر دادن معمولی	تلاش برای نقص صفر

ساختن		
محصولات	تغییرات نسبتا کمی، چرخه عمر طولانی محصولات	تعداد زیادی از تغییرات، چرخه عمر کوتاه محصولات
بازارها	تا حد زیادی داخلی	جهانی
تشکیلات مدیریتی		
انواع اطلاعات مدیریتی هزینه	اطلاعات مالی تقریبا انحصاری	اطلاعات مالی و عملیاتی ، عوامل موفقیت در شرکت های استراتژیک
نیازها		



اشکال شبکه های مبتنی بر سازمان .تمرکز کار گروهی - مسئولیت بیشتر کارمندان وکنترل؛ مربیگری و بهتر از فرماندهی و کنترل	سلسله مراتب ، دستور و کنترل	ساختار سازمانی مدیریت
بلند مدت؛ تمرکز بر عوامل بحرانی موفقیت، تعهد به موفقیت طولانی مدت از شرکت، از جمله اضافه کردن ارزش سهام	کوتاه مدت: عملکرد کوتاه مدت ، اقدامات و جبران خسارت؛ نگرانی برای حفظ قیمت سهام؛ دوره های کوتاه مدت و تحرک بالا از مدیران ارشد	تمرکز مدیریتی

**1-14: Name the 13 contemporary management techniques and describe each briefly.**

14. مهارت مدیریتی همزمان را نام برده و به اختصار توضیح دهید؟

سیزده تکنیک مدیریت امروزی عبارتند از:

1. ارزیابی متوازن (BSC) و نقشه های استراتژی . به گزارش BSC حسابداری که شامل عوامل بحرانی

موفقیت شرکت در چهار حوزه می شود: رضایت مشتری، عملکرد مالی، فرآیندهای کسب و کار

داخلی و نوآوری و یادگیری (منابع انسانی): نقشه راهبرد روشی است که، بر اساس آن کارت

امتیازی متوازن، که در پیوند با چهار دیدگاه در یک نمودار علت و معلول دیده می شود.

2. تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش، ابزاری است که کمک می کند تا این شرکت شناسایی مراحل خاص

مورد نیاز برای ارائه یک محصول یا خدمات را معرفی کند.

3. هزینه یابی و مدیریت بر مبنای فعالیت : هزینه یابی بر مبنای فعالیت به منظور بهبود ردیابی

هزینه های تولید در محصولات و بنابراین دقت در هزینه های محصولات می باشد. بر مبنای

فعالیت های مدیریت (ABM) با استفاده از تجزیه و تحلیل فعالیت برای کمک به مدیران بهبود

ارزش محصولات و خدمات و افزایش رقابت شرکت ها استفاده می شود.

4. هوش در کسب و کار رویکردی است که به اجرای استراتژی می پردازد که در آن حسابدار

مدیریتی با استفاده از اطلاعات به درک و تجزیه و تحلیل عملکرد کسب و کار می پردازد.

5. هدف از هزینه یابی، روشی از مدیریت است که تعیین هزینه مورد نظر برای محصولات بر

اساس یک قیمت رقابتی داده می شود، به طوری که محصول یک سود مورد نظر به دست می آورد.

6. هزینه یابی دوره عمر، روش مدیریت برای نظارت بر هزینه های یک محصول در سراسر چرخه

عمر آن است.

7. تعیین معیار ، پروسه ای که در آن یک شرکت عوامل حیاتی موفقیت خود را شناسایی کند، و به بررسی بهترین شیوه از شرکت های دیگر (و یا واحد های دیگر در یک شرکت) بپردازد که برای این عوامل موفقیت بحرانی ، و پس از آن پیاده سازی بهبود در فرآیندهای شرکت را برای مطابقت یا ضرب و شتم و عملکرد رقبای خود می پذیرد.

8. فرایند بهبود کسب و کار ، روش مدیریتی که در آن مدیران و کارگران به یک برنامه بهبودی مستمر در کیفیت و سایر عوامل بحرانی موفقیت آمیز بپردازد.

9. مدیریت کیفیت فراگیر ، تکنیکی که در آن مدیریت، سیاست را توسعه می دهد و این شیوه ها اطمینان حاصل می کند که محصولات و خدمات شرکت را از انتظارات مشتری بیشتر می داند.

10. حسابداری ناب استفاده می شود تا از ارزش جریان برای اندازه گیری مزایای مالی از یک شرکت و پیشرفت در اجرای تولید محاسبه شود.

11. تئوری محدودیتها، یک تکنیک استراتژیک برای کمک به شرکت ها می باشد که به طور موثر در بهبود سرعت که در آن مواد خام به پایان رسیده و به محصول تبدیل می شوند.

12. شرکت توسعه پایدار به معنای حفظ تعادل اهداف کوتاه مدت و بلند مدت است و هدف آن شرکت در هر سه بعد عملکرد - اجتماعی، زیست محیطی و مالی است.

13. شرکت ریسک مدیریتی یک چارچوب و روندی است که شرکت ها برای مدیریت ریسکی

استفاده می کنند و می تواند رقابت پذیری منفی یا مثبت داشته باشد و موفقیت این شرکت را

تحت تاثیر قرار دهند.

**1-16: Do you think there is value to the firm and to its shareholders of a strong ethical climate in the firms?**

**A: Why or why not?**

**B: A recent survey showed that 29 percent of teenagers in the United States believe that "one has to bend the rules to succeed" in business. Comment on this result and discuss the implications.**

16 . شما فکر می کنید برای شرکت و سهامداران آن داشتن یک جو اخلاقی قاطع ارزشمند است ؟

چرا و چرا نه ؟

بررسی های اخیر نشان داد که 29 درصد از نوجوانان در ایالت متحده بر این باورند که "تبعیض

قائل شدن به منظور موفقیت " در کسب و کار درست است . این نتیجه را تفسیر کنید و در مورد

آن بحث کنید.

این درخواست به منظور گرفتن پاسخ مثبت است و معمولاً آن چیزی است که ما دریافت می

کنیم. مهم این است که درک کنیم اخلاقی خوب می تواند مفید باشد، و توجه داشته باشید که

افزایش اهمیت یک جو اخلاقی از قانون Sarbanes-Oxley گرفته شده است . همچنین، این منبع مفید مقاله ای در ارتباط با امور مالی استراتژیک در ژوئیه 2005 است، منتشر شد " ارزش با همکاری ارزشمند است؟" گزارش در نظرسنجی توسط موسسه آسپن و شرکت مشاور بوز الن همیلتون انجام شده است ، این مقاله اشاره می کند که بیشتر پاسخ دهندگان معتقدند که ارزش های قوی در شرکت های بزرگ روابط قوی و شهرت ایجاد می کند . این مطالعه همچنین گزارش داده که نزدیک به نیمی از بررسی رهبران مالی این است که عملکرد مالی شرکت در اثر ارزش های اجتماعی و زیست محیطی قوی در کوتاه مدت به وجود آمده است . یادداشت این مقاله، به عنوان انجام بسیاری از نظرسنجی های دیگر، که در شرکت جانسون اند جانسون است که شاید بهترین مثال از یک شرکت است که دارای ارزشی بالا در بین شرکت های بزرگ دیگر دارد.

**1-18: What would you consider to be the strategy of the Coca- Cola company , cost leadership or differentiation, and why?**

**18 . شما در استراتژی شرکت کوکا کولا به چه چیز توجه می کنید، مدیریت هزینه یا تمایز ، چرا ؟**

مانند بسیاری از شرکت های آشامیدنی، یک تمایز قوی وجود دارد. مراجعه دانش آموزان به اطلاعات در شکل 1-41 نشان می دهد که کوک بالاترین ارزش برند را در هر شرکت دارد . حداقل یک تفاوت درک شده بین یک کک و باشگاه کولا سام، به عنوان مثال وجود دارد. از کلاس بپرسید

که آیا آنها می توانند با یک مثال از یک نوشیدنی مدیریت هزینه را برآورد کنند ، و به برخی از مارک های ارزان در نوشابه یا آبجو اشاره کنند.

**1-19: What is a commodity? Give some examples of what you consider to be commodities and explain whether you think the company making the commodity product or service is a cost leader or a differentiator and why.**

19. کالا چیست ؟ چند نمونه از آنچه که به کالاها توجه می کنید را مثال بزنید و توضیح دهید که آیا فکر می کنید شرکت های سازنده محصولات یا خدمات مدیریت هزینه دارند یا متمایزند ؟ و چرا ؟

یک کالا، محصول یا خدمات است که به سختی از رقبای دیگر متمایز می شود: بنزین، محصولات کاغذی، چند نمونه از آنها هستند. شما می توانید از کلاس بخواهید نمونه های دیگری را ذکر کنند . نکته مهم برای یک کالا: این است که آیا دلیلی وجود دارد که شما بخواهید مبلغ بیشتری بابت این محصول بپردازید ؟ به این ترتیب، کالاها محصولات مدیریت هزینه های طبیعی و یا خدمات هستند.

**1-21: Consider the three broad categories of firms: manufactures, retailers, and service firms. Give an example of a cost leader relative to differentiators in one or more of these categories?**

21 . سه دسته گسترده از شرکت ها را در نظر بگیرید : تولیدی ، خرده فروشان ، و شرکت های خدماتی

. یک مثال از شرکت های خدماتی بزنید و تفاوت هر سه گروه را ذکر کنید. آیا تمایل به مدیریت

هزینه نسبت به تمایز در یک یا بیشتر گروه ها وجود دارد ؟

در اینجا تعدادی از پاسخ های وجود دارد . نکته اصلی این سوال این است که مدیریت هزینه و یا

طبقه بندی متمایز میان انواع مختلف شرکت ها و در صنایع مختلف. دیده می شود. برخی از

صنایع (به ویژه با کالا) که تمایل دارند توسط مدیریت هزینه و دیگران (زیست فناوری، ..) مشخص

شوند و همچنین تمایل دارند توسط تمایزها مشخص شوند. سایر صنایع ممکن است ترکیبی از

انواع مختلفی از کالاها را داشته باشند.. من از آنها خواستم که با در نظر گرفتن صنعت خودرو و

برای شناسایی مدیریت هزینه و تمایز آنها را مشخص کنند.

**1-22: Michael Porter argues a firm cannot be at the same time a cost leader and a differentiator. Do you think a firm could be a cost leader and then become a differentiator, or vice versa?**

22 . مایکل پورتر استدلال می کند که شرکت ها نمی توانند به طور همزمان مدیریت هزینه و یا

تمایز ایجاد کنند. شما فکر می کنید شرکت ها می توانند مدیریت هزینه داشته باشند یا متفاوت

باشند و یا بالعکس؟

این احتمال قطعاً وجود دارد که یک محصول جدید، با ویژگی های فن آوری های پیشرفته، ممکن است به عنوان آغاز یک محصول جدید باشد و پس از آن به عنوان بازار برای محصول کامل و رقیب وارد بازار برای محصولات شود ، پس از آن صنعت به عنوان مدیریت هزینه به سمت رقبا حرکت می کند. به عنوان مثال تلفن های همراه را در نظر بگیرید.

### **23. What is the difference between strategy and planning?**

**23 . تفاوت بین استراتژی و برنامه ریزی در چیست؟**

اغلب مردم فکر می کنند استراتژی به عنوان یک برنامه ساده ، و یا "بلند مدت" قابل اجراست . در وسیعترین مفهوم، این درست است، هر چند برنامه ریزی در تدوین راهبرد و اجرای آن تا حدودی پیچیده تر است ، از جمله توسعه درک درستی از محیط کسب و کار است که در آن شرکت کار می کند و از منابع قابل دسترس در داخل و خارج از شرکت برای کمک به رقابت موثر اجرا می شود . مراحل اجرای یک طرح استراتژیک در فصل 2 در نظر گرفته است.



با آرزوی موفقیت و سلامتی و شادکامی برای تمامی  
دوستان عزیز

پایان