

# بسمه تعالی



## فصل اول

مرور کلی بر مدیریت هزینه و استراتژی

**ترجمه نهایی 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

ترجمه اولیه: زهرا دیده ور

ترجمه نهایی: زهرا دیده ور

ویرایش: آقای نصراللهی و دیده ور

تنظیم: زهرا دیده ور

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

**3. اصطلاح مدیریت هزینه به چه معناست؟ چه کسی در شرکت یا سازمان مسئول مدیریت هزینه است؟**

اطلاعات مدیریت هزینه یک مفهوم گسترده است. اطلاعات مدیریت هزینه اطلاعاتی است که مدیر بطور مؤثر برای اداره شرکت یا سازمان غیرانتفاعی نیاز دارد. هم اطلاعات مالی درباره هزینه ها و درآمدها و هم اطلاعات غیرمالی درباره بهره وری، کیفیت و سایر عوامل کلیدی موفقیت برای شرکت مورد نیاز است. بطور معمول مسئولیت مدیریت هزینه بر عهده رئیس امور مالی است، کسیکه اغلب عمده این مسئولیت را به کنترلر تفویض می نماید.

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

**5. چه نوع گواهی نامه های حرفه ای برای حسابداری مدیریت مربوط تر است و چرا؟**

گواهی نامه هایی در حسابداری مدیریت برای حسابداران مدیریت مربوط ترند، که بر مهارتهایی تمرکز دارند که بیشتر مورد تقاضای حسابداران مدیریت است. شامل: اقتصاد، مالی و مدیریت، گزارشگری و حسابداری مالی، گزارشگری و تحلیل مدیریت، تحلیل تصمیم گیری و سیستم های اطلاعاتی. یکی دیگر از مدارک مربوطه نیز حسابدار رسمی (CPA) می باشد.

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

**6. چهار وظیفه مدیریت را نام ببرید و توضیح دهید چه نوع اطلاعات مدیریت هزینه ای برای هر کدام**

**مناسب است ؟**

**چهار وظیفه مدیریت عبارتند از :**

1. مدیریت استراتژیک - اطلاعاتی مورد نیاز مدیریت است که در جهت تصمیم گیری استراتژیک صحیح در مورد انتخاب محصولات، روش های تولید ، کانالها تکنیک و فنون بازاریابی و دیگر مسائل بلند مدت باشد.
2. برنامه ریزی و تصمیم گیری - شامل اطلاعات مورد نیاز برای حمایت از تصمیم گیری در مورد جایگزینی تجهیزات، مدیریت جریان نقدی، بودجه بندی خرید مواد اولیه ، برنامه ریزی تولید و قیمت گذاری است .
3. مدیریت و کنترل عملیاتی - اطلاعاتی که مبنای مؤثر و عادلانه، برای شناسایی عملیات ناکارآمد ، و پاداش و حمایت از مدیران کارآمد را تهیه می کند.
4. تهیه صورتهای مالی - اطلاعات مورد نیاز برای ارائه دقیق موجودیها و دیگر دارایی های ، منطبق با الزامات گزارشگری، برای تهیه گزارش های مالی و استفاده در سه وظیفه دیگر مدیریت .

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

**7 . مهمترین وظیفه مدیریت چیست؟ توضیح دهید.**

مدیریت استراتژیک مهم ترین وظیفه مدیریت است ، زیرا آن به طور مستقیم به موفقیت کلی شرکت مربوط است. در مدیریت استراتژیک، مدیران ارشد تصمیم می گیرند که شرکت چگونه رقابت کند و چه اهداف خاصی باید تعیین و اجرا شوند تا به موفقیت دست یابند. تعیین این استراتژی و اهداف، همه فعالیت های دیگر شرکت را به دنبال دارد.

**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 شرکتها برای فروش و خدمت به مشتریان، به اینترنت روی می آورند، شما انتظار دارید آنها چگونه استراتژی رقابتی خود را تغییر دهند؟**

هنگامیکه شرکت ها برای فروش و خدمت به مشتریان به اینترنت روی می آورند، این احتمال وجود دارد که استراتژی ها تغییر کند. برای برخی شرکت ها، یک وب سایت محبوب می تواند یک عامل تمایز مهم باشد، شرکت هایی مانند **Amason.com, E\*TRADE & EBay** مزیت رقابتی قدرتمند خود را از طریق وب سایت خود بدست می آورند. شرکت های دیگر ممکن است از اینترنت جهت دستیابی به مزیت هزینه، با استفاده از سیستم های مبتنی بر اینترنت، برای پردازش معاملات و برنامه ریزی تولید، خرید، استخدام کارمند و غیره. استفاده کنند. به نظر می رسد که اینترنت به طور مؤثری می تواند جهت ارتقا رهبری هزینه یا

استراتژی رهبری محصول مورد استفاده قرار بگیرد. (لازم بذکر است که استراتژی کلی یا تمایز محصول می باشد یا رهبری هزینه)

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. چه عواملی در محیط تجاری معاصر که باعث تغییر در شرکت های تجاری و سازمانها میشوند، مؤثر هستند؟ اطلاعات مدیریت هزینه چه تأثیری در تغییرات روش شرکت ها و سازمانها دارد؟

عوامل مؤثر در محیط تجاری معاصر، که شرکت های تجاری و مدیریت هزینه را تحت تأثیر قرار میدهد عبارتند از:

1. افزایش رقابت جهانی، که به معنی یک محیط فزاینده رقابتی برای همه شرکت ها است و بنابراین، اطلاعات مدیریت هزینه برای رقابتی شدن، علاوه بر اطلاعات مالی در گزارشات مدیریت هزینه به اطلاعات رقابتی غیر مالی نیز نیاز دارد.

2. تغییرات در فن آوری اطلاعات و تولید و همچنین نیاز به اطلاعات مدیریت هزینه به منظور سهولت در معرفی محصولات جدید و تکنولوژی و فن آوری کالا (به عنوان مثال، تعیین اینکه چه فن آوری و تکنولوژی هایی به سودآوری کمک خواهد کرد) و ترکیب مؤثر گزارشات اطلاعات مدیریت هزینه مورد نیاز برای مدیریت فن آوری های جدید، اهمیت هزینه یابی چرخه عمر با توجه به بهای کل محصول یا خدمات روی کل چرخه عمر از مواد خام تا فروش و خدمات.

3. تمرکز بر روی مشتری، مستلزم گزارشات مدیریت هزینه شامل اطلاعات مهم در مورد رضایت مشتری و تغییر سلیقه مشتری.

4. تغییرات در سازمان مدیریت، با شناخت شیوه های گزارشگری جدید، بر روی تیم های کاری متقابل، که توسط تمامی کارکنان برای موفقیت شرکت متمرکز می باشد.

5. تغییرات اجتماعی، سیاسی و فرهنگی و محیط تجاری که نیاز به یک گزارشگری مدیریت هزینه وسیع دارد، شامل عوامل موفقیت سرنوشت ساز، مرتبط با انتظارات افرادی که فراتر از مالکیت شرکت می باشند مانند: کارکنان و مقامات محلی و رهبران جامعه

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 تجاری را در گذشته و حال با توجه به جنبه های زیر بیان کنید. بر مبنای رقابت، فرآیند تولید و فناوری تولید، مهارت های مورد نیاز کار، تاکید بر کیفیت، تعداد محصولات، تعداد بازارها، انواع اطلاعات مدیریت هزینه مورد نیاز، ساختار سازمانی مدیریت، و تمرکز مدیریت.

محصول	محیط تجاری گذشته	محیط تجاری امروزی
مبنای رقابت	از نظر مقیاس اقتصادی و استاندارد	کیفیت، مرغوبیت، رضایت مشتری
فرآیند تولید	حجم بالا، تولید در بلندمدت، سطح قابل توجه از موجودی کار در جریان، موجودی کالای ساخته شده	حجم کم، تولید در کوتاه مدت، تمرکز بر کاهش سطوح موجودی و سایر هزینه ها و فعالیتهای فاقد ارزش افزوده
فن آوری تولید	خط مونتاژ خودکار، کاربرد فناوریهای منحصر به فرد	ربات، سیستم های انعطاف پذیر تولید، سیستم های تولید یکپارچه متصل به شبکه
مهارت های مورد نیاز نیروی کار	همگام با سرعت ماشین آلات، مهارت ها در سطح پایین	تعیین سرعت تولید بوسیله فرد و تیم، مهارت های سطح بالا
تاکید بر کیفیت	پذیرش مقدار طبیعی برای ضایعات	تلاش برای رساندن ضایعات به صفر

بازاریابی		
-----------	--	--

تغییرات زیاد، چرخه عمر کوتاه محصولات	تغییرات نسبتاً کم، چرخه عمر طولانی محصولات	محصولات
جهانی	تا حد زیادی بومی	بازارها
		سازمان مدیریت
داده های مالی و عملیاتی، عوامل موفقیت در استراتژیک شرکت ها	تقریباً فقط داده های مالی	انواع اطلاعات مدیریت هزینه مورد نیاز
		نیازها
ساختار مبتنی بر شبکه مسئولیت، تأکید بر کار گروهی، مسئولیت بیش تر و کنترل بر عهده کارکنان، مربیگری به جای فرماندهی و کنترل	سلسله مراتبی، دستوری و کنترلی	ساختار سازمانی مدیریت
بلند مدت؛ تمرکز بر عوامل اصلی موفقیت، تعهد به موفقیت شرکت در بلندمدت شامل افزایش ارزش (ثروت) سهامداران	کوتاه مدت: سنجش عملکرد کوتاه مدت و جبران خدمت، نگرانی برای حفظ قیمت سهام، تصدی کوتاه و جابه جایی زیاد مدیران ارشد	تمرکز مدیریت

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

**14. 13 تکنیک مدیریت امروزی را نام برده و به اختصار توضیح دهید.**

**سیزده تکنیک مدیریت امروزی عبارتند از:**

1. سیستم ارزیابی متوازن (BSC) و نقشه استراتژی (راه) سیستم ارزیابی متوازن که سیستم بررسی عملکرد هست روی 4 بعد کار میکند. 1- رضایت مشتری 2- عملکرد مالی 3- پروسه های تجاری داخلی در داخل واحدهای تجاری 4- یادگیری و ابداع

نقشه راه بخشی از سیستم ارزیابی متوازن هست که می آید و 4 تا بعد و به هم ارتباط میدهند و بر اساس یک سیستم علت و معلولی ( یعنی میگه کدامیک از اینها، به کدامیک از اینها، ارتباط پیدا می کنه). مثلاً میگه اگر سیستم ابداع و یادگیری تان بیشتر بشه پس سیستم پروسه داخلی تون بهتر میشه پس رضایت مشتری بیشتر میشه و در نهایت رضایت مشتری که بیشتر بشه مالی شما بهتر میشه، چرا که مشتری بیشتری می آید سراغ شما.

2. تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش ، ابزاری است که به منظور شناسایی کردن اون مراحل که لازمه انجام بشه به منظور اینکه، یک کالایی تولید یا خدمتی انجام بشه.

3. سیستم هزینه یابی بر مبنای فعالیت و مدیریت بر مبنای فعالیت :

هزینه یابی بر مبنای فعالیت: استفاده میشه که کمک کنه در پیدا کردن هزینه های ساخت محصولات و همچنین صحیح در هزینه های محصول.

مدیریت بر مبنای فعالیت: استفاده میشه در تجزیه و تحلیل فعالیت هایی که کمک میکنه به مدیران تا ارزش محصولات و خدمات را بهتر کنند و رقابت پذیری شرکت ها را افزایش بدن.

4. هوش تجاری: روشی برای پیاده سازی استراتژی سازمان که تو این سیستم حسابداری مدیریت، از مبنای اطلاعاتی و گزارشگری استفاده می کنند که، فعالیت های عملکردی یک سازمان را، بفهمند و آنالیز کنند.

5. هزینه یابی بر مبنای هدف: در واقع می خواد بگه که اول باید بگیم چقدر این کالا را می تونیم در بازار بفروشیم و چقدر میخواد سودت بشه ، بعد ایندو را از هم کم کرده و آنگاه بگوییم چقدر باید قیمت تمام شدش باشه .

6. هزینه یابی بر مبنای عمر کالا: یک روش مدیریتی است، برای نظارت بر هزینه های یک محصول در سراسر چرخه عمر آن. (در واقع می خواد بگه که یک حسابدار مدیریت الان باید بگه که مثلا " یک کالا در طی چند سال، هزینه اش چقدر میتونه باشه).

7. محک زدن و مقایسه کردن: فرآیندی است که شرکت به وسیله آن عوامل اصلی موفقیتش را شناسایی می کند و برای عوامل موفقیت اصلی به مطالعه شرکت های دیگر یا واحدهای دیگر در یک شرکت می پردازد و سپس اجرای بهسازی ها تا فرآیندهای شرکت ، عملکردی همانند یا بهتر از رقبا داشته باشد.

8. بهبود پروسه تجاری و فعالیت: این تکنیک دربرگیرنده این هست که مدیران و کارکنان خودشون رو به یک بهبود دائمی در کیفیت ارائه کالا و همچنین فاکتورها و عوامل موفقیت اساسی متعهد بکنند.

9. مدیریت کیفیت جامع: سیستمی است که در آن مدیریت، سیاست ها و روش های اجرایی را توسعه می دهد تا اطمینان یابد، محصولات و خدمات شرکت از انتظارات مشتریان فراتر است.

10. حسابداری ناب : می خواد اینو بگه که برای تولیدی که هزینه های ارزش افزوده ندارند و مشتری بهره ای ازش نمی بره و علاقه ای بهش نداره و اینها را بخواد از بین ببره، راه های مختلفی واسه انجامش وجود داره، کدومیکی از این راه ها، مناسب تره ؟ اینو دیگه بر اساس حسابداری ناب انجام میدن که با هزینه کمتر منافع بیشتری را برای شرکت و مشتری ایجاد میکنه .

11. تئوری محدودیتها: یک روش استراتژیک است و به کمک آن، شرکت به طور مؤثری، مدت زمانی را که مواد اولیه به کالای ساخته شده تبدیل می شود، بهبود می بخشد. در واقع می خواد اینو بگه که در سازمانها، گلوگاه هایی ، در پست تولید وجود داره . این گلوگاهها را باید چطوری از بین ببریم. تمام این موارد در بحث کاهش هزینه می آد و مطرح میشه.



12. تداوم فعالیت تجاری : برای اینکه تداوم فعالیت داشته باشه یک توازن و روندی را بین اهداف کوتاه مدت و بلندمدت در سه بعد مختلف 1- اجتماعی 2- محیطی 3- مالی ایجاد بکنه. پس در واقع اینطور میشه گفت که تداوم فعالیت شرکت, الان نیاز به برنامه ریزی کوتاه مدت و بلندمدت با تأکید بر بهبود سه مورد ذکر شده بالا داره.

13. مدیریت ریسک تجاری : اینکه چه فعالیت هایی سازمان را با مخاطره مواجه می کنه, هزینه اینها و ریسک اینها برای یک سازمان در کوتاه مدت و بلندمدت چه هستش و یک سازمان چگونه باید اینها را کنترل کنه.

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. به نظر شما برای شرکت و سهامدارن آن داشتن یک جو اخلاقی قوی ارزشمند است؟

الف) بلی یا خیر، چرا؟

ب) بررسی های اخیر نشان داده است که 29٪ از نوجوانان در ایالات متحده معتقدند که در تجارت "شخصی که قوانین را بشکند موفق می شود" این نتیجه را تفسیر کنید و در مورد مفهوم آن بحث کنید.

این سؤال قراره که پاسخ مثبتی بگیره و این معمولاً اون چیزیه, که من می گیرم و درک می کنم. مهم اینه که بفهمیم که چرا یک جو اخلاقی قوی می تونه مفید باشه و توجه داشته باشید که , اهمیت جو اخلاقی از زمان قانون سربنز اوکسلی , افزایش پیدا کرد.

همچنین یک منبع مفید، مقاله ای است که در جولای 2005 در ارتباط با امور مالی استراتژیک که آیا ارزشی در ارزش های شرکت های بزرگ وجود دارد ؟ می باشد.

گزارشی در یک بررسی توسط انجمن آسپین و شرکت مشاوره بز آلن هامیلتون صورت پذیرفت . مقاله به این نکته اشاره دارد که اغلب پاسخ دهندگان اعتقاد دارند که ارزش های قوی شرکت های بزرگ ، روابط و اعتبار قوی را، ایجاد می کند .

همچنین این مطالعه که، روی نزدیک به نیمی از رهبران مالی ، بررسی شده است گزارش داده که ارزش های اجتماعی و محیطی قوی شرکت های بزرگ بر روی عملکرد مالی در کوتاه مدت تاثیر دارند.

مقاله همچنین اشاره به این نکته دارد که طبق بسیاری از بررسی های انجام گرفته ، شرکت جانسون و جانسون شاید بهترین نمونه، بعنوان یک شرکت با ارزش های بالا باشد.

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

**18 . به نظر شما شرکت کوکاکولا از چه استراتژی استفاده می کند رهبری هزینه یا تمایز کالا، چرا ؟**

مانند بسیاری از شرکت های آشامیدنی، یک تمایز قوی وجود دارد. مراجعه کنید به اطلاعات دانشجویان در مسئله 1-41 که نشان می دهد، کوک بالاترین ارزش برند را نسبت به هر شرکتی دارد . یک حداقل تفاوت ملاحظه شده، بین کک و باشگاه کولا سام، به عنوان مثال دیده میشود. از کلاس پرسید که آیا آنها می توانند مثالی از نوشیدنی با رهبری هزینه بیاورند و به برخی از مارک های ارزان در نوشابه یا آبجو اشاره خواهند کرد.

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 مثال از آنچه که شما بعنوان کالا مدنظر دارید زده و توضیح دهید که به نظر شما**

**شرکت برای ساخت محصول یا خدمات از رهبری هزینه استفاده می کند یا تمایز کالا و چرا؟**

یک محصول یا خدماتی است که به سختی از کالاهای رقبای دیگر متمایز میشود. بنزین, محصولات کاغذیه, مثال هایی از آن می باشد.

شما می توانید از کلاس بخوانید که نمونه های دیگری را ذکر کنند.

نکته بسیار مهم برای یک کالا: آیا دلیلی وجود دارد که شما بخوانید بر ای این مورد مبلغ بیشتری پرداخت نمایید؟ به این ترتیب برای کالاها و محصولات و خدمات رهبری هزینه طبیعی می باشد.

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 گروه گسترده از شرکت های تولیدی، خرده فروشان، و خدماتی را در نظر بگیرید. مثالی از**

**رهبری هزینه نسبت به تمایز در یکی یا بیشتر از این دسته ها بزنید.**

در اینجا پاسخ های زیادی ممکن است وجود داشته باشند . نکته اصلی سوال این است که طبقه بندی رهبری هزینه یا تمایز در انواع مختلفی از شرکتها در صنایع مختلف به کار برده می شود. برخی از صنایع (به ویژه کسانی که با کالا سرو کار دارند) تمایل دارند با رهبری هزینه مشخص شوند و برخی دیگر (زیست فناوری، ..) تمایل دارند با تمایز مشخص شوند. صنایع دیگر ممکن است ترکیبی از انواع مختلف رقبا (هم رهبری هزینه و هم تمایز) داشته باشند. من از آنها می خواستم که صنعت خودرو را در نظر بگیرند و رهبری هزینه و تمایز را شناسایی 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 یک شرکت نمی تواند به طور همزمان هم در رهبری هزینه پیشرو باشد و هم از استراتژی تمایز استفاده کند. به نظر شما آیا یک شرکت می تواند به طور همزمان هم در رهبری هزینه پیشرو باشد و هم از استراتژی تمایز استفاده کند و یا بالعکس؟**

قطعاً این احتمال وجود دارد که یک محصول جدید با ویژگی های تکنولوژیکی پیشرفته ممکن است در آغاز از استراتژی تمایز بهره گیرد و سپس به عنوان بازاری برای محصولات تکمیل شده و رقبا وارد شود، پس از آن صنعت به طرف استراتژی رهبری هزینه از نوع رقابت حرکت می کند. به عنوان مثال بازار 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 که استراتژی به صورت برنامه ریزی ساده، یا برنامه ریزی بلند مدت است، در مفهوم کلی این درست به نظر می رسد، گرچه برنامه ریزی در شکل گیری استراتژی و اجرای آن موضوعی بسی پیچیده تر است و در بر گیرنده توسعه درک محیط تجاری است که در آن محیط شرکت فعالیت نموده و از منابع قابل دسترس در داخل و خارج از شرکت برای کمک به رقابت مؤثر استفاده می کند. مراحل اجرای برنامه ریزی استراتژیک در فصل 2 مورد بررسی قرار گرفته است.

به جای آنکه به تاریکی لعنت بفرستید، یک شمع روشن کنید.

کنفوسیوس

با آرزوی ذهنی آرام، جسمی سالم توام با

شادی و انرژی و موفقیت تمامی

مثبت اندیشان

پایان