

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## حسابداری مدیریت

اطلاعاتی برای تصمیم‌گیری و اجرای استراتژی‌ها

دکتر مجتبی سعیدی  
استادیار مؤسسه آموزش عالی تبران  
فائزه فرامرزی

سرشناسه:

عنوان و نام پدیدآور:

مشخصات نشر:

مشخصات ظاهری:

فروست:

شایک:

وضعیت فهرست‌نویسی:

یادداشت:

عنوان دیگر:

موضوع:

شناسه افزوده:

شناسه افزوده:

رده‌بندی کنگره:

رده‌بندی دیویی:

شماره کتابشناسی ملی:

سعیدی، مجتبی، ۱۳۶۶-

حسابداری مدیریت: اطلاعاتی برای تصمیم‌گیری و اجرای استراتژی‌ها/ مجتبی سعیدی، فائزه

فرامرزی؛ ویراستار ادبی هانیه اسدیپور فعال مشهد.

مشهد: دانشگاه فردوسی مشهد، انتشارات، ۱۴۰۲.

[۲۴۰] ص: مصور، جدول، نمودار.

انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد؛ ۸۸۳.

ISBN: 978-964-386-577-1

فیبا.

کتابنامه: ص. [۲۳۹]. نمایه.

اطلاعاتی برای تصمیم‌گیری و اجرای استراتژی‌ها.

حسابداری مدیریت

حسابداری

فرامرزی، فائزه، ۱۳۷۴-

دانشگاه فردوسی مشهد، انتشارات.

HF۵۶۵۷/۴

۶۵۸/۱۵۱۱

۹۲۲۱۵۸۴

Managerial accounting  
Accounting

## حسابداری مدیریت: اطلاعاتی برای تصمیم‌گیری و اجرای استراتژی‌ها

پدیدآورندگان: دکتر مجتبی سعیدی؛ فائزه فرامرزی

ویراستار ادبی: هانیه اسدیپور فعال مشهد

مشخصات: وزیری، ۱۵۰ نسخه، چاپ اول، تابستان ۱۴۰۲

چاپ و صحافی: چاپخانه دقت

بها: ۱,۸۰۰,۰۰۰ ریال

حق چاپ برای انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد محفوظ است.



انتشارات  
۸۸۳

### مراکز پخش:

فروشگاه و نمایشگاه کتاب پردیس: مشهد، میدان آزادی، دانشگاه فردوسی مشهد، جنب سلف یاس

تلفن: ۳۸۸۰۲۶۶۶ - ۳۸۸۳۳۷۲۷ (۰۵۱)

تهران، میدان انقلاب، خیابان کارگر جنوبی، بین روانمهر و وحید نظری، بن بست

گشتاسب، پلاک ۸ تلفن: ۶۶۴۸۴۷۱۵ (۰۲۱)

تهران، خیابان انقلاب، خیابان منیری جاوید (اردیبهشت) نبش خیابان نظری، شماره ۱۴۲

تلفکس: ۶۶۴۰۰۲۲۰ - ۶۶۴۰۰۱۴۴ (۰۲۱)

<http://press.um.ac.ir>

Email: [press@um.ac.ir](mailto:press@um.ac.ir)

## فهرست مطالب

پیشگفتار	۹
کاپلن	۱۰
فصل ۱. اطلاعات حسابداری مدیریت چگونه به تصمیم‌گیری‌های مالی کمک می‌کند؟	۱۱
حسابداری مدیریت چیست؟	۱۳
حسابداری مدیریت و حسابداری مالی	۱۳
تاریخچه مختصری از حسابداری مدیریت	۱۴
در دنیای حقیقی: تعریف حسابداری مدیریت (۲۰۰۸) ارائه‌شده توسط مؤسسه حسابداران مدیریت	۱۶
استراتژی	۱۷
چرخه برنامه‌ریزی، اجرا، کنترل و اقدامات اصلاحی	۱۸
برنامه‌ریزی	۱۸
اجرا	۲۰
کنترل	۲۱
اقدام اصلاحی	۲۱
کاربردهای رفتاری اطلاعات حسابداری مدیریت	۲۲
خلاصه	۲۳
سؤالات مفهومی	۲۳
مسائل	۲۳
فصل ۲. کارت امتیازی متوازن (BSC) و نقشه استراتژی (راهبردی)	۲۵
کارت امتیازی متوازن	۳۱
استراتژی	۳۵
اهداف و معیارهای کارت امتیازی متوازن	۳۶
ایجاد یک نقشه استراتژی	۳۸
جنبه مالی	۳۸
جنبه مشتری	۴۱

۴۵	جنبه فرایندهای داخلی
۵۱	جنبه نوآوری، یادگیری و رشد
۵۳	نقشه استراتژی و کارت امتیازی متوازن در پیونیر پترولئوم
۵۳	جنبه مالی
۵۵	جنبه مشتری
۵۷	جنبه فرایندهای داخلی
۵۸	جنبه نوآوری، یادگیری و رشد
۶۲	به کارگیری کارت امتیازی متوازن برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی
۶۴	مدیریت به وسیله کارت امتیازی متوازن
۶۶	موانع اجرای کارت امتیازی متوازن
۶۹	صحبت‌های نهایی در مورد پیونیر پترولئوم
۷۰	خلاصه
۷۰	سؤالات مفهومی
۷۱	مسائل
۷۳	<b>فصل ۳. کاربرد بها در تصمیم‌گیری</b>
۷۴	چگونه حسابداری مدیریت به تصمیمات درون‌سازمانی کمک می‌کند؟
۷۵	قیمت‌گذاری
۷۵	برنامه‌ریزی تولید
۷۵	بودجه‌بندی
۷۵	ارزیابی عملکرد
۷۶	طبقه‌بندی بها بر مبنای رفتار
۷۶	بهای متغیر
۷۸	بهای ثابت
۷۹	تجزیه و تحلیل بها‌ی تمام‌شده - حجم فعالیت - سود
۸۰	بسط معادله CVP و استفاده از آن
۸۲	حالت‌های مختلف محاسبات CVP
۸۳	مدل‌سازی مالی و تجزیه و تحلیل چه می‌شود اگر ...
۸۴	شرکت‌های چندمحصولی
۸۷	مفروضات تجزیه و تحلیل CVP

۸۷	..... سایر طبقه‌بندی‌های بها
۸۷	..... بهای مخلوط
۸۸	..... بهای متغیر پلکانی
۸۹	..... بهای اضافی
۹۰	..... بهای ریخته
۹۱	..... بهای مربوط
۹۱	..... بهای فرصت ازدست‌رفته
۹۳	..... بهای قابل اجتناب
۹۴	..... تصمیم‌گیری خرید یا تولید
۹۶	..... بهای تولید
۹۶	..... شرکت چیس
۹۷	..... آیا پیشنهاد شرکت رزا از نظر مالی مقرون‌به‌صرفه است؟
۹۷	..... شرکت خدماتی کترینگ انجلی
۹۹	..... تصمیم‌گیری در خصوص توقف عملیات
۱۰۰	..... شرکت مسی
۱۰۲	..... بادیز بار و گریل
۱۰۴	..... بهایابی سفارشات
۱۰۴	..... صنایع پپر
۱۰۵	..... بهایابی سفارشات و بهای فرصت ازدست‌رفته احتمالی
۱۰۶	..... شرکت مگی
۱۰۷	..... بهای مربوط و تصمیمات کوتاه‌مدت در مورد ترکیب محصولات
۱۰۷	..... محصولات چوبی فرد
۱۰۹	..... محدودیت‌های چندگانه
۱۱۰	..... هریس چمیکال
۱۱۱	..... ایجاد یک برنامه خطی
۱۱۲	..... روش گرافیکی برای حل مسائل برنامه‌ریزی خطی
۱۲۰	..... خلاصه
۱۲۰	..... سؤالات مفهومی
۱۲۱	..... مسائل
۱۳۳	..... فصل ۴. انباشت و تخصیص بها به محصولات

۱۳۵.....	سیستم‌های مدیریت بها.....
۱۳۵.....	جریان بها در شرکت‌ها.....
۱۳۵.....	شرکت‌های تولیدی.....
۱۳۶.....	شرکت‌های خرده‌فروشی.....
۱۳۷.....	شرکت‌های خدماتی.....
۱۳۷.....	اصطلاحات مهم در خصوص بهای تمام‌شده.....
۱۳۸.....	موضوع تعیین بها.....
۱۳۸.....	منابع مصرفی.....
۱۳۸.....	منابع مرتبط با ظرفیت.....
۱۳۹.....	بهای مستقیم و غیرمستقیم.....
۱۳۹.....	بهای مستقیم.....
۱۴۰.....	بهای غیرمستقیم.....
۱۴۱.....	طبقه‌بندی بها.....
۱۴۲.....	مدیریت بهای غیرمستقیم در یک محیط تولیدی.....
۱۴۵.....	مخزن چندگانه بهای غیرمستقیم.....
۱۴۸.....	مخازن بهای همگن.....
۱۴۸.....	شرکت کمبریج چمیکالز.....
۱۴۹.....	شرکت راول.....
۱۵۱.....	سایر موارد تخصیص سربار ساخت.....
۱۵۱.....	استفاده از بهای ظرفیت برنامه‌ریزی شده.....
۱۵۱.....	تطبیق بهای محاسبه‌شده بر اساس اطلاعات ظرفیت واقعی و جذب شده.....
۱۵۳.....	سطح محرک بها.....
۱۵۳.....	استفاده از بهای واقعی و سطح واقعی فعالیت.....
۱۵۳.....	استفاده از بهای برنامه‌ریزی شده و سطح برنامه‌ریزی شده فعالیت.....
۱۵۵.....	استفاده از بهای برنامه‌ریزی شده و سطح متوسط فعالیت.....
۱۵۵.....	برآورد ظرفیت عملی.....
۱۵۵.....	تگزاس متال ورکس.....
۱۵۶.....	بهایایی سفارش کار و بهایایی مرحله‌ای.....
۱۵۶.....	بهایایی سفارش کار.....
۱۵۸.....	بهایایی مرحله‌ای.....

۱۵۹.....	نشال‌مینت.....
۱۶۱.....	برخی از مشکلات بهایابی مرحله‌ای.....
۱۶۱.....	دونالدز داکر.....
۱۶۵.....	نظریات نهایی در مورد بهایابی مرحله‌ای.....
۱۶۶.....	سخن نهایی: در مورد فریم سفارشی استریکت.....
۱۶۷.....	خلاصه.....
۱۶۸.....	پیوست ۱-۴.....
۱۶۸.....	تخصیص بهای دواير پشتيباني به دواير عملياتي.....
۱۶۸.....	بیمارستان ویلینگتون رچینال.....
۱۶۹.....	روش‌های تخصیص بهای دواير پشتيباني.....
۱۶۹.....	روش اول- روش مستقیم.....
۱۷۱.....	روش دوم- روش متوالی.....
۱۷۴.....	روش سوم- روش متقابل.....
۱۷۵.....	خلاصه.....
۱۷۶.....	سؤالات مفهومی.....
۱۷۷.....	مسائل.....
۱۸۷.....	فصل ۵. سیستم بهایابی بر مبنای فعالیت.....
۱۹۰.....	سیستم بهایابی سنتی.....
۱۹۳.....	محدودیت‌های موجود در سیستم بهایابی استاندارد مدیسون.....
۱۹۴.....	کارخانه تک محصولی (با طعم وانیلی) در مقابل کارخانه چند محصولی (چندطعمی).....
۱۹۵.....	بهایابی بر مبنای فعالیت.....
۱۹۷.....	محاسبه نرخ بهای ظرفیت منابع.....
۱۹۸.....	محاسبه مدت زمان استفاده هر محصول از منابع.....
۲۰۰.....	محاسبه بهای محصول و میزان سودآوری.....
۲۰۳.....	اقدامات لازم پس از انجام بهایابی دقیق تر.....
۲۰۴.....	بهای ثابت و بهای متغیر در سیستم‌های بهایابی بر مبنای فعالیت.....
۲۰۶.....	استفاده از مدل ABC به منظور پیش‌بینی ظرفیت منابع.....
۲۱۱.....	به‌روزرسانی مدل ABC.....
۲۱۳.....	معادلات زمانی.....
۲۱۵.....	شرکت‌های خدماتی.....

۲۱۶.....	نرخ بهای ظرفیت.....
۲۱۷.....	محاسبه معادله زمانی برای استفاده از ظرفیت کارگزار.....
۲۱۸.....	مسائل و مشکلاتی که در اجرای سیستم ممکن است به وجود آیند.....
۲۲۱.....	سخن آخر در رابطه با کارخانه بستنی سازی مدیسون دایری.....
۲۲۲.....	خلاصه.....
۲۲۴.....	سؤالات مفهومی.....
۲۲۴.....	مسائل.....
۲۳۹.....	منابع.....
۲۴۰.....	نمایه.....



## پیشگفتار

در سال‌های اخیر، تغییرات پی‌درپی در محیط تجاری به تغییر در نیازهای اطلاعاتی مدیران منجر شده است. برخی از این تغییرات شامل افزایش رقابت جهانی، پیشرفت فناوری‌های اطلاعاتی و تولیدی، تغییرات محیطی و تمرکز بیشتر بر روی نیازهای مشتریان بوده است. حسابداری مالی که در گذشته عمده‌نیازهای اطلاعاتی مدیران را برطرف می‌کرد، دیگر توانایی پاسخ‌گویی به نیازهای مدیریت را نداشت؛ زیرا محدودیت‌های موجود در حسابداری مالی از جمله استانداردهای حسابداری و قوانین حاکم بر آن، بال‌های پرواز و افق دید مدیریت را برای تصمیم‌گیری کوتاه‌مدت می‌کرد. در چنین شرایطی، حسابداری مدیریت برای تأمین نیازهای اطلاعاتی مدیران با به عرصه گذاشتن و با ارائه ابزارهای نوین کمک‌های شایانی به مدیریت شرکت‌ها برای اجرای استراتژی‌های مناسب و کارآمد و اتخاذ تصمیمات بهینه ارائه کرد.

کتاب حاضر به صورت ترجمه و تألیف، تدوین گردیده و عمده‌مطالب ترجمه‌شده از ویرایش ششم کتاب *حسابداری مدیریت* به نویسندگی رابرت کاپلان<sup>۱</sup>، آنتونی آتکینسون<sup>۲</sup>، الای مایی ماتسومورا<sup>۳</sup> و مارک یانگ<sup>۴</sup> اقتباس شده است. انگیزه اصلی انتخاب این کتاب برای ترجمه، نویسندگان معروف آن از جمله رابرت کاپلان بوده است. رابرت کاپلان یکی از سرشناس‌ترین نویسندگان در زمینه حسابداری مدیریت است که در سوابق درخشان خود، پایه‌گذاری تکنیک‌های بسیار مهمی از جمله کارت امتیازی متوازن، بهایابی بر مبنای فعالیت و بهایابی بر مبنای فعالیت زمان‌گرا را دارد. در ترجمه این کتاب سعی شده است تا در خلال مطالب اصلی با ارائه توضیحات، نکات و مثال‌های بیشتر، محتوای کتاب به شکلی جامع‌تر و مفیدتر ارائه شود.

اطلاعات حسابداری مدیریت، توانایی ایجاد ارزش برای انواع شرکت‌ها را دارد. برای مثال، این اطلاعات به شرکت‌های خصوصی کمک می‌کنند تا با انتخاب‌های درست و به‌کارگیری استراتژی‌های مناسب به بازده قابل قبول و رضایت‌بخش دست یابند. همچنین به شرکت‌های دولتی و غیرانتفاعی کمک می‌کند تا در راستای اهداف اصلی بر انجام صحیح مسئولیت‌های خود فائق آیند. وجه مشترک تمام شرکت‌ها، انتخاب و اجرای استراتژی‌هایی است که در بلندمدت برای سازمان و ذی‌نفعان آن ایجاد ارزش کند. اجرای موفق یک استراتژی مستلزم اتخاذ تصمیمات همسو با اهداف راهبردی شرکت، بهبود مستمر در فرایندهای حیاتی شرکت، ایجاد انگیزه برای کارکنان در راستای اهداف سازمانی و تولید محصولات و یا ارائه خدمات جدید است. این کتاب

- 
1. Robert Kaplan
  2. Anthony Atkinson
  3. Ella Mae Matsumura
  4. Mark Young

تنها کتاب حسابداری مدیریتی است که به صورت جزئی و مفصل توضیح می‌دهد چگونه از سیستم‌های اندازه‌گیری و مدیریتی برای ایجاد یک ارزش پایدار استفاده شود. بنابراین این کتاب می‌تواند برای حسابداران، مدیران و دانشجویان مقطع کارشناسی ارشد و دکتری در رشته‌های حسابداری و مدیریت مفید واقع شود. کتاب حاضر در دو جلد و ۱۱ فصل ارائه شده که در جلد اول آن به معرفی حسابداری مدیریت، کارت امتیازی متوازن و نقشه استراتژی شرکت‌ها، طبقه‌بندی انواع بها، انباشت و تخصیص بها به محصولات، معرفی سیستم بهایابی مبتنی بر فعالیت و سیستم بهایابی مبتنی بر فعالیت زمان‌گرا پرداخته می‌شود. پرواضح است که همچون تمامی دست‌مايه‌های بشر، این کتاب نیز خالی از اشکال نخواهد بود و بنابراین پیشاپیش دست کلیه پژوهشگران ارجمند را به واسطه راهنمایی‌های ارزنده‌شان صمیمانه می‌فشاریم و از تمامی این عزیزان خواهشمندیم از طریق ناشر یا آدرس الکترونیکی [Mojtaba.saeedi@ut.ac.ir](mailto:Mojtaba.saeedi@ut.ac.ir) ما را از نظریات و پیشنهادها سازنده خود بهره‌مند سازند.

دکتر مجتبی سعیدی

## کاپلن

رابرت اس. کاپلن<sup>۱</sup> به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مؤلفان کتاب حاضر، استاد استراتژی بنیاد بیکر<sup>۲</sup> در دانشکده کسب‌وکار دانشگاه هاروارد<sup>۳</sup> است. وی تألیف، تدریس و تلاش‌های گسترده‌ای برای ایجاد پیوند میان سیستم‌های مدیریت بها با انواع استراتژی انجام داده است. او همچنین به بسط و گسترش مباحث مرتبط با بهای مبتنی بر فعالیت و کارت امتیاز متوازن کمک کرده است و ۱۴ کتاب وی در این زمینه‌ها به ۲۸ زبان دنیا ترجمه شده‌اند. او دارای ۲۱ مقاله در هاروارد بیزینس ریویو<sup>۴</sup> بوده و بیش از صد مقاله دیگر را تحت‌عنوان نویسنده یا همکار در مجلات دانشگاهی و حرفه‌ای معتبر تألیف کرده است.

---

1. Robert S. Kaplan  
2. Baker Foundation  
3. Harvard Business School  
4. Harvard Business Review