



حسابداری مدیریت پیشرفته

www.ketab.ir

تألیف:

سید حسین سجادی

استاد حسابداری دانشگاه شهید بهشتی

دکتر هاشم علی صوفی

سرشناسه	:	سجادی، سید حسین، ۱۳۴۴-
عنوان و نام پدیدآور	:	حسابداری مدیریت پیشرفته / تألیف حسین سجادی، هاشم علی صوفی.
مشخصات نشر	:	تهران: صفار، ۱۳۹۶
مشخصات ظاهری	:	۳۹۲ ص: جدول، نمودار.
شابک	:	۹۷۸-۹۶۴-۳۸۸-۵۲۷-۴
وضعیت فهرست‌نویسی	:	فیپا
یادداشت	:	چاپ قبلی: دانشگاه شهید چمران، ۱۳۸۸
یادداشت	:	کتابنامه
موضوع	:	حسابداری مدیریت
موضوع	:	Managerial accounting
شناسه افزوده	:	علی صوفی، هاشم، ۱۳۶۲-
رده‌بندی کنگره	:	۱۳۹۶ ح ۳/۴ HF۵۶۵۷/۴
رده‌بندی دیویی	:	۶۵۸/۱۵۱۱
شماره کتابشناسی ملی	:	۴۶۲۱۲۴۳

فهرست‌نویسی پیش از انتشار: انتشارات صفار



۳۰۰۰۵۳۵۱

نام کتاب	:	حسابداری مدیریت پیشرفته
نویسنده	:	دکتر سید حسین سجادی - دکتر هاشم علی صوفی
طرح جلد	:	فرهاد کمالی
حروفچینی	:	معرفت
لیتوگرافی	:	گنج شایگان
چاپخانه	:	گنج شایگان
تیراژ	:	۵۵۰ نسخه
قیمت	:	۲,۸۰۰,۰۰۰ ریال
نوبت چاپ	:	نوبت چاپ: نهم مولف دوم ناشر
ناشر	:	انتشارات صفار
مرکز پخش	:	خیابان انقلاب - روبروی دبیرخانه دانشگاه تهران - بازارچه کتاب - طبقه زیرین
	:	تلفن: ۶۶۹۷۰۹۹۲
	:	انتشارات اشراقی ① ۶۶۴۰۸۴۸۷
	:	بخش کتاب بینش ① ۶۶۴۹۶۲۹۹
	:	کتابفروشی صفا ① ۶۶۹۷۸۸۴۶

www.saffarpublishing.ir
www.eshraghipub.com
Email: saffar_publishing@yahoo.com

شابک : ۹۷۸-۹۶۴-۳۸۸-۵۲۷-۴
ISBN 978-964-388-527-4

این اثر، مشمول قانون حمایت مؤلفان و مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸ است، هرکس تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه مؤلف (ناشر) نشر، یا پخش یا عرضه کند مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

مدیریت واحد تولید انتشارات صفار: ۰۹۱۲-۱۰۷۳۰۰۳

تقدیم به

پدر و مادر

که وجودشان
www.ketab.ir
چراغ

راه ماست

موفقیت هر بنگاه اقتصادی در رسیدن به اهداف خود به نحو قابل توجه‌ای به مدیران آن بستگی دارد. اگر مدیران وظایف خود را به نحو صحیح انجام دهند، بنگاه اقتصادی به اهداف خود دست خواهد یافت. بنابراین، مدیران برای انجام وظایف خود ناگزیرند به دفعات متعدد تصمیم‌گیری کنند. زیرا، در انجام وظایف خود با مشکلاتی روبرو شده و باید راه‌حل‌های مختلفی را شناسایی کرده و از بین آنها بهترین راه‌حل را انتخاب کنند.

با توسعه فن‌آوری در صنایع و ایجاد تغییر و تحول در سیستم‌های تولید، بنگاه‌های اقتصادی چنان با پیچیدگی و تغییرات شدید روبرو شده‌اند که مدیریت به تنهایی نمی‌تواند نسبت به محیط خود در بنگاه اقتصادی شناخت کافی داشته باشد. به این دلیل و دلایل دیگر، مدیران نمی‌توانند با اتکا به تجربیات شخصی و حتی اطلاعات منعکس شده در صورت‌های مالی وظایف خود را به نحو مناسب انجام دهند. بنابراین، سیستمی که مدیریت را در شناسایی مشکل، تعریف راه‌حل‌های ممکن برای حل مشکل مزبور، ارزیابی این راه‌حل‌ها، انتخاب یک راه‌حل بهینه، اجرای راه‌کارها و کنترل و ارزیابی آن کمک کند، ضروری است. حسابداری مدیریت با هدف کمک به مدیریت در تصمیم‌گیری بوجود آمد و همگام با گسترش و پیچیدگی سیستم‌های تولیدی، رشد و گسترش پیدا کرده است.

در این کتاب نیز سعی شده است تکنیک‌های پیشرفته‌ی حسابداری مدیریت که کارآمدی و سودمندی آنها در شرایط متغیر محیطی و کاملاً رقابتی اقتصاد جهانی به اثبات رسیده‌اند و معمولاً موضوع تدریس در دوره‌های کارشناسی‌ارشد و دکتری حسابداری هستند، به تفصیل مورد بحث قرار گیرند.

بر خود لازم می‌دانم که از زحمات داوران علمی و ویراستاران علمی و ادبی محترم آقایان دکتر حمید خالقی مقدم، دکتر محسن دستگیر و دکتر قدرت قاسمی‌زاده تشکر و قدردانی کنم. تردیدی نیست که دست زدن به چنین کارهایی بدون مخاطره نیست و ای بسا که در بحث و تحلیل تکنیک‌های پیشرفته‌ی حسابداری مدیریت و ادای حق مطلب، دچار لغزش‌هایی شده و متن کتاب دارای کاستی‌هایی باشد. امید دارم که استادان محترم صاحب‌نظران و دانشجویان عزیز دیدگاه‌های سازنده‌ی خود را ابراز کنند تا به یاری خداوند چاپ‌های بعدی قبول‌تر باشد.

سید حسین سجادی

فصل اول - هزینه‌یابی هدف

۱۷	اهداف آموزش فصل
۱۸	مقدمه
۲۰	تعریف هزینه‌یابی هدف
۲۴	مقایسه‌ی مبانی نظری هزینه‌یابی سستی و هزینه‌یابی هدف
۲۵	مراحل سیستم هزینه‌یابی سستی و هزینه‌یابی هدف
۳۰	عناصر هزینه‌یابی هدف
۳۱	الف) بهای تمام شده‌ی هدف مبتنی بر قیمت
۳۲	ب) برنامه‌ریزی اولیه بهای تمام شده
۳۶	ج) مشارکت بخش‌های مختلف بنگاه اقتصادی
۳۷	اجرای فرآیند هزینه‌یابی هدف
۴۴	نقش مدیر مالی شرکت در اجرای هزینه‌یابی هدف
۴۷	خلاصه‌ی فصل
۴۸	سؤال‌های تشریحی فصل

فصل دوم - ارزیابی متوازن

۴۹	اهداف آموزش فصل
۵۰	مقدمه
۵۱	تاریخچه‌ی پیدایش ارزیابی متوازن
۵۲	مفاهیم اساسی ارزیابی متوازن
۵۵	جنبه‌های مختلف ارزیابی متوازن
۶۱	استراتژی‌های ارزیابی مبتنی بر چرخه‌ی عمر
۶۲	مثالی از کاربرد ارزیابی متوازن
۷۲	معایب و محدودیت‌های ارزیابی متوازن
۷۲	خلاصه‌ی فصل
۷۴	سؤال‌های تشریحی فصل

فصل سوم- هزینه یابی بر مبنای فعالیت

اهداف آموزش فصل	۷۵
مقدمه	۷۶
سلسله مراتب فعالیت ها	۷۹
تعریف هزینه یابی بر مبنای فعالیت	۸۰
هزینه های غیرمستقیم تولید	۸۱
الف) هزینه یابی کمتر یا بیش از حد ناشی از تولید	۸۱
ب) هزینه یابی کمتر یا بیش از حد ناشی از تنوع و	۸۴
ج) هزینه یابی بر مبنای فعالیت و تخصیص هزینه ها	۸۵
فعالیت های فاقد ارزش افزوده	۸۶
ملاحظات رفتاری فعالیت های فاقد ارزش افزوده	۸۸
فرآیند طراحی سیستم هزینه یابی بر مبنای فعالیت	۸۹
فرآیند اصلاح و بهبود فعالیت ها	۹۰
پیچیدگی هزینه یابی بر مبنای فعالیت	۹۲
الف) تحمیل طراحی و اجرای سیستم	۹۳
ب) تحلیل هزینه منفعت	۹۴
مقایسه ی سیستم هزینه یابی بر مبنای فعالیت و روش های سنتی	۹۵
خلاصه ی فصل	۹۶
سؤال های تشریحی	۹۸

فصل چهارم- مدیریت بر مبنای فعالیت

اهداف آموزش فصل	۹۹
مقدمه	۱۰۰
مدل اتحادیه ی بین المللی بنگاه های تولیدی پیشرفته	۱۰۰
الف) تحلیل محرک هزینه ها	۱۰۰
ب) تحلیل فعالیت ها	۱۰۲
ج) تحلیل عملکرد	۱۰۲

اهداف مدیریت بر مبنای فعالیت	۱۰۳
بخش اول- مبانی نظری مدیریت بر مبنای فعالیت	۱۰۳
فرآیند بهبود عملکرد فعالیت‌ها	۱۰۴
مرحله‌ی اول: تحلیل فعالیت‌ها	۱۰۴
مرحله‌ی دوم: شناسایی محرک‌های هزینه	۱۰۶
مرحله‌ی سوم: اندازه‌گیری عوامل مؤثر در	۱۰۶
سیستم اندازه‌گیری عملکرد فعالیت‌ها	۱۰۶
الف) تدوین رسالت و مأموریت بنگاه اقتصادی	۱۰۷
ب) ابلاغ مأموریت و رسالت بنگاه اقتصادی	۱۰۷
ج) طراحی معیارهای اندازه‌گیری عملکرد فعالیت‌ها	۱۰۷
روش‌های کاهش هزینه‌ها در مدیریت بر مبنای فعالیت	۱۰۸
۱) کاهش زمان و میزان کار برای انجام هر فعالیت	۱۰۸
۲) حذف فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده	۱۰۸
۳) انتخاب فعالیت‌هایی با حداقل هزینه	۱۰۹
۴) تقسیم فعالیت‌ها به هنگام ضرورت	۱۰۹
۵) نقل و انتقال منابع مصرف نشده	۱۱۰
بخش دوم- اجرای مدیریت بر مبنای فعالیت	۱۱۰
شرایط لازم برای اجرای مدیریت بر مبنای فعالیت	۱۱۰
الف) میزان جزئیات گزارش‌های مورد نیاز	۱۱۱
ب) چارچوب زمانی برای اجرای مدیریت بر مبنای فعالیت	۱۱۲
ج) اقدام‌های مورد نیاز اجرای سیستم مدیریت بر مبنای فعالیت	۱۱۳
تاریخچه‌ی اجرای مدیریت بر مبنای فعالیت	۱۱۳
دیدگاه‌های موجود درباره‌ی نحوه‌ی اجرای مدیریت بر مبنای فعالیت	۱۱۴
۱) اجرای آزمایشی سیستم مدیریت بر مبنای فعالیت	۱۱۴
مزایای اجرای آزمایشی سیستم مدیریت بر مبنای فعالیت	۱۱۵
معایب اجرای آزمایشی سیستم مدیریت بر مبنای فعالیت	۱۱۵

۱۱۶	۲) اجرای نهایی سیستم مدیریت بر مبنای فعالیت
۱۱۶	الف) الزام‌های مورد نیاز
۱۱۶	ب) ارزیابی کلی و تهیه برنامه‌ی جامع اجرایی
۱۱۷	ج) مدل چهار مرحله‌ای
۱۱۹	فرآیند مدل چهار مرحله‌ای
۱۲۱	د) طراحی سیستم گردآوری و گزارشگری کارآمد
۱۲۱	مراحل اجرای سیستم گردآوری و گزارشگری داده‌ها
۱۲۱	۱) مرحله‌ی ایجاد شیوه‌ها، سیستم‌ها و روش‌ها
۱۲۲	۲) مرحله‌ی نگهداری سیستم
۱۲۲	سایر مدل‌های اجرای سیستم مدیریت بر مبنای فعالیت
۱۲۲	الف) مدل مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا
۱۲۳	ب) مدل پیشنهادی انجمن مدیریت آمریکا
۱۲۴	ج) مدل پیشنهادی شرکت فن‌آوری‌های مبنای فعالیت
۱۲۵	د) مدل پیشنهادی انجمن حسابداران مدیریت آمریکا
۱۲۶	خلاصه‌ی فصل
۱۲۸	سؤال‌های تشریحی فصل

فصل پنجم - کاربرد مدیریت بر مبنای فعالیت در مؤسسات خدماتی

۱۲۹	اهداف آموزش فصل
۱۳۰	مقدمه
۱۳۱	مزایای مدیریت بر مبنای فعالیت در مؤسسات خدماتی
۱۳۲	کاربردهای بهای تمام شده‌ی خدمت
۱۳۲	هزینه‌یابی سستی بهای تمام شده‌ی خدمات
۱۳۴	فرآیند تعیین بهای تمام شده‌ی خدمات در سیستم سستی
۱۳۴	فرآیند تخصیص سستی هزینه‌های سربار به خدمات
۱۳۶	معایب هزینه‌یابی سستی بهای تمام شده‌ی خدمات
۱۳۷	الف) تخصیص هزینه‌های سربار

۱۳۸	ب) رشد سریع هزینه‌های سربار
۱۴۱	ج) الزامی شدن روش‌های محاسبه‌ی بهای تمام شده
۱۴۳	د) وسیع بودن دامنه‌ی بهای تمام شده
۱۴۳	هـ) یکسان نبودن شیوه‌ی برخورد با مخارج
۱۴۴	ر) قابل تخصیص بودن هزینه‌های فعالیت‌های عمومی
۱۴۴	بهای تمام شده‌ی خدمت بر مبنای فعالیت
۱۴۷	عناصر بهای تمام شده‌ی خدمت بر مبنای فعالیت
۱۴۷	الف) صورت‌حساب فعالیت‌های خدمت
۱۴۹	ب) هزینه‌ی مواد اولیه‌ی مصرفی
۱۵۱	ج) هزینه‌ی کار مستقیم
۱۵۲	دلایل تخصیص مستقیم هزینه‌ی کار به فعالیت‌ها
۱۵۲	د) هزینه‌های فن‌آوری
۱۵۳	هـ) هزینه‌های کیفیت
۱۵۵	و) هزینه‌های طراحی خدمت
۱۵۶	ز) هزینه‌ی طراحی و توسعه‌ی خدمت
۱۵۶	ح) هزینه‌های تحقیق و توسعه
۱۵۷	ط) هزینه‌های مدیریت مواد اولیه و ...
۱۵۷	ی) هزینه‌های تبلیغات و بازاریابی
۱۵۹	ک) هزینه‌های پشتیبانی عملیات ارایه‌ی خدمات
۱۵۹	گ) هزینه‌های پشتیبانی فنی مشتری
۱۵۹	خ) هزینه‌های مربوط به خدمات تکمیل شده و توزیع آنها
۱۶۰	مثالی از نحوه‌ی محاسبه‌ی بهای تمام شده‌ی خدمت بر مبنای فعالیت
۱۶۸	خلاصه‌ی فصل
۱۶۹	سؤال‌های تشریحی فصل

فصل ششم - مدیریت کیفیت جامع

۱۷۱	اهداف آموزش فصل
-----	-----------------

مقدمه	۱۷۲
سیر تکامل مدیریت کیفیت جامع	۱۷۳
الف) مدیریت علمی و کنترل کیفیت	۱۷۴
ب) نمونه گیری پذیرشی و کنترل کیفیت آماری	۱۷۴
ج) رشد کیفیت محصولات ژاپنی	۱۷۵
تعریف کیفیت	۱۷۶
الف) مناسب برای استفاده	۱۷۶
ب) کیفیت طراحی	۱۷۷
ج) مطابقت تولید با طراحی	۱۷۷
د) رضایت مشتری	۱۷۷
هـ) تعریف واحد از کیفیت	۱۷۷
اندیشمندان مدیریت کیفیت	۱۸۰
الف) ادوارد دمنینگ	۱۸۰
ب) جوزف جوران	۱۸۶
ج) فیلیپ کروسبی	۱۸۸
عناصر مهم مدیریت کیفیت جامع	۱۸۹
الف) کارکنان	۱۹۰
ب) فرآیند	۱۹۰
ج) گرایش مشتری	۱۹۰
د) رهبری	۱۹۱
مفروضات سیستم مدیریت کیفیت جامع	۱۹۱
اصول مدیریت کیفیت جامع	۱۹۲
اصل اول؛ مشتری مداری	۱۹۳
اصل دوم؛ بهبود مستمر	۱۹۳
اصل سوم؛ جامعیت	۱۹۴
اصل چهارم؛ توجه به فرآیند به جای محصول	۱۹۴

۱۹۴	اصل پنجم؛ توجه به کیفیت در ابتدای فرآیند تولید
۱۹۴	اصل ششم؛ پیشگیری از ایجاد تفاوت با الگوی کیفیت
۱۹۵	اصل هفتم؛ مشارکت کارکنان
۱۹۵	اصل هشتم؛ تعهد کل سازمان به کیفیت
۱۹۵	تفاوت‌های نگرش سنتی و نگرش جدید مبتنی بر کیفیت
۱۹۸	خلاصه‌ی فصل
۲۰۰	سؤال‌های تشریحی

فصل هفتم- هزینه‌یابی کیفیت

۲۰۱	اهداف آموزش فصل
۲۰۲	مقدمه
۲۰۴	تاریخچه‌ی هزینه‌یابی کیفیت
۲۰۴	هدف هزینه‌یابی کیفیت
۲۰۵	دلایل اهمیت هزینه‌یابی کیفیت
۲۰۷	مدل‌های هزینه‌یابی کیفیت
۲۰۸	مفاهیم کیفیت
۲۰۸	الف) مفاهیم سنتی کیفیت
۲۱۰	ب) مفاهیم هزینه‌یابی کیفیت
۲۱۲	انواع هزینه‌های کیفیت
۲۱۲	۱) هزینه‌های پیشگیری
۲۱۳	۲) هزینه‌های ارزیابی
۲۱۴	۳) هزینه‌های شکست
۲۱۸	عوامل مؤثر بر هزینه‌های کیفیت
۲۱۸	۱) تغییرات فن‌آوری و رفتاری
۲۱۹	۲) رفتار هزینه‌های پیشگیری
۲۲۰	۳) رقابت مبتنی بر کیفیت
۲۲۰	مدل جدید هزینه‌یابی کیفیت: تمرکز بر انحراف‌ها

۲۲۳	تشکیل تیم‌های کاری چند مهارته
۲۲۳	مزایای کاهش انحرافات
۲۲۴	سیستم‌های رسمی بهای تمام شده کیفیت
۲۲۷	محدودیت‌های هزینه‌یابی کیفیت
۲۲۹	ملاحظات کلی
۲۳۰	آموزش
۲۳۰	فرهنگ سازمانی
۲۳۱	مسئولیت
۲۳۱	خلاصه‌ی فصل
۲۳۳	سؤال‌های تشریحی فصل

فصل هشتم - تئوری محدودیت

۲۳۵	اهداف آموزش فصل
۲۳۶	مقدمه
۲۳۶	تاریخچه‌ی تئوری محدودیت
۲۳۸	نظریه‌ی تئوری محدودیت
۲۳۹	(۱) توان عملیاتی
۲۳۹	(۲) سرمایه‌گذاری در موجودی‌ها
۲۴۰	(۳) هزینه‌های عملیاتی
۲۴۱	فرآیند اجرای تئوری محدودیت
۲۴۲	الف) شناسایی محدودیت‌های سیستم
۲۴۴	ب) بهره‌برداری از محدودیت‌های سیستم
۲۴۵	ج) تسری اثر تصمیم‌گیری به سایر منابع فاقد محدودیت
۲۴۷	د) رفع محدودیت‌های سیستم
۲۴۸	هـ) به کارگیری دوباره‌ی فرآیند
۲۴۸	تفاوت‌های تئوری محدودیت با
۲۵۲	معایب تئوری محدودیت

۲۵۳	مزایای تئوری محدودیت
۲۵۶	خلاصه فصل
۲۵۸	سؤال‌های تشریحی فصل

فصل نهم - مهندسی دوباره

۲۵۹	اهداف آموزش فصل
۲۶۰	مقدمه
۲۶۱	تعریف مهندسی دوباره
۲۶۲	عناصر اصلی تعاریف مهندسی دوباره
۲۶۳	عناصر اساسی مهندسی دوباره
۲۶۳	ابعاد تغییر در مهندسی دوباره
۲۶۴	(۱) بعد انسانی
۲۶۴	(۲) بعد سازمانی
۲۶۴	(۳) بعد فرهنگی
۲۶۵	انواع مهندسی دوباره
۲۶۵	(۱) مهندسی دوباره‌ی دو بعدی
۲۶۷	(۲) مهندسی دوباره‌ی فرآیند محور
۲۶۹	مدیریت تغییر
۲۷۰	نقش آفرینان مهندسی دوباره
۲۷۰	(۱) رهبران
۲۷۰	(۲) تیم‌های مهندسی دوباره
۲۷۲	(۳) مدیران فرآیندها
۲۷۲	(۴) مشاوران
۲۷۳	الزام‌های مهندسی دوباره
۲۷۶	ارتباط مهندسی دوباره با استراتژی بنگاه اقتصادی
۲۷۹	سایر ملاحظات مهندسی دوباره
۲۸۰	روش‌های اجرای مهندسی دوباره

الف) مهندسی دوباره‌ی آزاد	۲۸۰
ب) مهندسی دوباره‌ی مبتنی بر فن‌آوری	۲۸۰
مراحل مهندسی دوباره	۲۸۳
۱) تعیین هدف	۲۸۳
۲) برنامه‌ریزی	۲۸۳
۳) اجرا	۲۸۴
۴) سنجش و ارزیابی	۲۸۴
انواع روش‌شناسی‌های مهندسی دوباره	۲۸۴
مزایای اجرای مهندسی دوباره	۲۹۰
خلاصه فصل	۲۹۳
سؤال‌های تشریحی فصل	۲۹۵

فصل دوم - مدیریت هزینه‌های ظرفیت

اهداف آموزش فصل	۲۹۷
مقدمه	۲۹۸
منابع	۲۹۸
انواع منابع	۲۹۸
ظرفیت بلا استفاده	۲۹۹
ظرفیت یک منبع	۲۹۹
تغییر در ظرفیت عملی	۳۰۰
محرك‌های هزینه‌های ظرفیت	۳۰۱
هزینه‌های ظرفیت	۳۰۱
مثالی از هزینه‌های ظرفیت	۳۰۲
سؤال‌های مطرح درباره‌ی ظرفیت منابع	۳۰۲
هزینه‌های منابع مصرف شده	۳۰۲
شناسایی منابع	۳۰۳
تعیین هزینه‌های ظرفیت	۳۰۴
محاسبات هزینه‌های ظرفیت	۳۰۵

۳۰۵	تحلیل هزینه‌های ظرفیت بلااستفاده
۳۰۸	بهبود و افزایش کارایی
۳۰۹	هزینه‌ی تحمیلی ظرفیت بلااستفاده
۳۱۰	خلاصه‌ی فصل
۳۱۲	سؤال‌های تشریحی فصل

فصل یازدهم - هدف‌گذاری از طریق تحلیل ارزش

۳۱۳	اهداف آموزش فصل
۳۱۴	مقدمه
۳۱۵	صورت‌حساب ارزش
۳۱۵	ارزش از دیدگاه مشتری
۳۱۶	ارزش نامشهود
۳۱۷	عناصر اصلی تشکیل دهنده‌ی ارزش
۳۱۸	پیشنهاد ارزش
۳۱۸	ارزش از دیدگاه سهامداران
۳۱۹	محاسبه‌ی ارزش مورد انتظار سهامداران
۳۲۱	ارزش از دیدگاه کارکنان
۳۲۱	طراحی دیدگاهی از جریان ارزش
۳۲۲	ترسیم جریان ارزش
۳۲۵	شناسایی محدودیت‌های جریان ارزش
۳۲۶	تنظیم استراتژی‌ها با معیارها
۳۲۷	الف) رابطه‌ی استراتژی‌ها با ارزش
۳۳۱	ب) ارزیابی شکاف ارزشی
۳۳۲	ج) ارزیابی فرآیند تجاری
۳۳۲	هدف‌گذاری هنگام ایجاد محدودیت توسط مشتری
۳۳۳	۱) مدیریت درآمد در کوتاه مدت
۳۳۵	۲) بهبودهای اساسی در بلند مدت
۳۴۰	۳) متناسب‌سازی

۳۴۳	خلاصه‌ی فصل
۳۴۴	سؤال‌های تشریحی فصل

فصل دوازدهم - بهبود مستمر

۳۴۵	اهداف آموزش فصل
۳۴۶	مقدمه
۳۴۶	مراحل چرخه‌ی تجارت
۳۴۹	فشارهای برون سازمانی
۳۵۰	انواع نیروهای برون سازمانی
۳۵۰	(الف) تغییر در فن‌آوری تولید و سیستم‌های تجاری
۳۵۱	(ب) رشد سریع امکانات ارتباطی و انتقال داده‌ها
۳۵۱	(ج) تغییر نگرش به کارکنان و ...
۳۵۱	(د) بهره‌وری بیشتر و محصولات با کیفیت برتر
۳۵۲	(هـ) محدودیت‌های استفاده از منابع و محاسن ضایعات
۳۵۲	اقدام‌های بهبود مستمر
۳۵۴	اندازه‌گیری و ارزیابی بهبود مستمر
۳۵۵	ساختار سازمانی
۳۵۹	روش‌های بهبود مستمر
۳۶۲	مدل بهبود مستمر مبتنی بر فعالیت
۳۶۶	محدودیت‌های بهبود مستمر
۳۶۷	خلاصه‌ی فصل
۳۶۸	سؤال‌های تشریحی فصل
۳۶۹	منابع
۳۷۵	واژه‌نامه
۳۸۵	فهرست موضوعی