

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

به نام آنکه جان را فکرت آموخت

مدیریت هزینه

مفاهیم پایه و مبانی کنترل

حسین عبده تبریزی
میثم رادپور

۲۷ بهمن ماه ۱۳۸۹ - تهران
کنفرانس ملی مدیریت هزینه
دانشگاه آزاد سازی

تعاریف

هزینه

- Cost

مخارج

- Expense

هزینه سرمایه‌ای

- Expenditure

cost

مخارج

دارایی

expense

هزینه

منقضی شده

asset

دارایی

انعکاس در صورت‌های مالی

cost

صورت سود و زیان

ترازنامه

expense

هزینه‌های دوره

صورت سود و زیان

asset

هزینه‌های محصول

ترازنامه

capitalization

دارایی کردن هزینه‌ها

سرمایه کردن هزینه‌ها



وقتی هزینه‌ای مقدماً در حساب افزایش دارایی وارد می‌شود، گفته می‌شود به دارایی تبدیل شده است. یعنی این پرداخت هزینه سرمایه‌ای تلقی شده است.

در تولید

هزینه کار مستقیم مورداستفاده در تولید محصول، هزینه محصول است.

وقتی محصول فروش رود، این هزینه به مخارج تبدیل می شود.

مشکل حسابداران، تطابق (Matching)

چه وقت Cost، Expense می شود.

مدیریت هزینه در شرکتها

فرآیندی که طی آن کسب و کارها هزینه انجام کارهای خود را کنترل و برنامه ریزی می کنند. در این مفهوم آنها مدیریت هزینه را در مدل کلی کسب و کار خود تلفیق می کنند. هدف از مدیریت هزینه البته کاهش هزینه های تولید کالا و خدمات و افزایش ارزش ارائه شده به مشتریان است.

مدیریت هزینه پروژه‌ها

- قبل از شروع پروژه، هزینه‌ها باید برآورد شود.
- قبل از خرید، این هزینه‌ها باید به تصویب برسند.
- در طول انجام پروژه، همه هزینه‌ها باید به دقت نگاهداری و با پیش‌بینی‌ها مقایسه شود.
- با مقایسه هزینه‌های واقعی و پیش‌بینی شده، در آینده هزینه‌ها دقیق‌تر تعیین می‌شود و از اضافه‌خرج کردن‌ها جلوگیری می‌شود.

کنترل هزینه‌های ساخت جزئیات خود را دارد:

- در انجام هزینه‌ها قوانین و مقررات جاری باید رعایت شود.
- به منظور هزینه کردن صحیح، پروژه‌ها می‌باید به درستی تعریف شود.
- داشتن استراتژی‌های مدیریت هزینه مؤثر کمک می‌کند پروژه طبق بودجه به انجام برسد.
- با هزینه‌های پیش‌بینی نشده می‌باید به درستی برخورد شود.
- تأمین وجوه لازم برای هزینه‌ها ...

وسعت عمل موضوعی

مدیریت موجودی‌ها

حسابداری مدیریت هزینه

مدیریت هزینه پروژه

فرآیند مدیریت هزینه

راهبرد مدیریت هزینه

نرم افزار مدیریت هزینه

مدل سازی هزینه

برآورد و پیش بینی هزینه

زمان سنجی درست هزینه

نرم افزار مدیریت هزینه

مهندسی هزینه

مدیریت هزینه کسب و کار

مدیریت کار در جریان

مصرف مواد

تعیین اهداف پروژه قبل از تقبل هزینه

وسعت عمل در کسب و کارها

محصولات بیمه‌ای

تولید محصولات پتروشیمی

زنجیره غذایی

بانک‌داری

فن‌آوری اطلاعات

تولید

تولید کالای فرهنگی

عرضه مواد خوراکی

گردشگری

معادن

زمین و ساختمان

تولید فولاد

شهرداری‌ها

علت طبقه‌بندی هزینه‌ها

مربوط کردن (تخصیص دادن) هزینه به موضوع هزینه

پیش‌بینی رفتار هزینه

تهیه گزارش‌های مالی

تصمیم‌گیری تجاری مناسب

طبقه‌بندی و رفتار هزینه

Differential costs (benefits)

• هزینه‌ها (منافع) تفاوتی

هزینه‌هایی که تغییر نمی‌کنند، در تصمیم‌گیری نامربوط اند.

Sunk costs

• هزینه‌ها

انتخاب گزینه‌هایی که منافع تفاوتی آن‌ها بیش از هزینه‌های تفاوتی است.

COSTS

• هزینه‌های سر

مشکلات تعیین و اندازه گیری منافع

چه گونه منافع آموزش کارکنان را محاسبه کنیم؟

منافع پولی رضایت مشتری چقدر می شود؟

منافع پولی ارتقای محیط کار چقدر است؟

چه گونه منافع ارتقای کیفیت را محاسبه کنیم؟

مشکلات تعیین و اندازه گیری هزینه

هزینه مشتری ناراضی برای شرکت چه رقمی است؟

هزینه بالا بردن قیمت چه خواهد بود؟

اگر امسال آموزش کارکنان را عقب بیندازیم چه هزینه‌هایی را تقبل می‌کنیم؟

هزینه کیفیت نازل را چه گونه تعیین کنیم؟

طبقه‌بندی هزینه‌ها بر اساس:

رفتار هزینه: هزینه چگونه نسبت به تغییرات در عامل ایجاد کننده آن عکس العمل نشان می‌دهد.

- هزینه ثابت
- هزینه متغیر

کارکرد: هزینه‌های مربوط به تولید یا فروش (هزینه‌ای دوره یا محصول)

- هزینه‌های تولید
- هزینه‌های فروش

ردگیری هزینه تا موضوع آن

- هزینه‌های مستقیم
- هزینه‌های غیرمستقیم

طبقه‌بندی هزینه‌ها

هزینه‌های
تولیدی

هزینه‌های
محصول

هزینه‌های
تجارت

هزینه‌های
متغیر

هزینه‌های
مستقیم

هزینه‌های
غیرتولیدی

هزینه‌های
دوره

هزینه‌های
تولید

هزینه‌های
ثابت

هزینه‌های
غیرمستقیم

مربوط کردن (تخصیص) هزینه به موضوع هزینه

هزینه‌های مستقیم

هزینه‌های که به‌سادگی به واحد محصول یا دیگر موضوع‌های هزینه قابل تخصیص است.

مثال: مواد و دستمزد مستقیم

هزینه‌های غیرمستقیم

هزینه‌هایی که نمی‌توان به‌سادگی به واحد محصول یا دیگر موضوع‌های هزینه تخصیص داد.

مثال: سربار ساخت

سایر طبقه‌بندی هزینه‌ها

در تصمیم‌گیری

- هزینه‌های تفاوتی، هزینه‌های فرصت، هزینه‌های ریخته

در اقتصاد

- هزینه‌های متوسط، هزینه‌های نهایی

هزینه‌های کیفیت

- هزینه‌های جلوگیری و هزینه‌های ارزیابی
- هزینه‌های شکست داخلی و هزینه‌های شکست خارجی

هزینه‌های دستمزد

- زمان توقف، اضافه کاری، مزایا

مهندسی هزینه

- استفاده از قضاوت و تجربه مهندسان در کار بست اصول و فنون علمی برای رفع مشکلات برآورد هزینه، کنترل هزینه و سودآوری (انجمن مهندسان هزینه آمریکا)
- این حوزه محل تقاطع رشته‌های مدیریت پروژه، مدیریت کسب و کار. مهندسی است.

توزیع هزینه‌ها

جذب هزینه‌ها

- absorption

تخصیص هزینه‌ها

- allocation

تسهیم هزینه‌ها

- apportionment

هزینه‌های دوره

هزینه‌های فروش

هزینه‌های بازاریابی

هزینه‌های اداری

مخارج

صورت سود و زیان

هزینه‌های محصول

مواد مستقیم

دستمزد مستقیم

سربار ساخت

قیمت تمام‌شده کالای فروش رفته

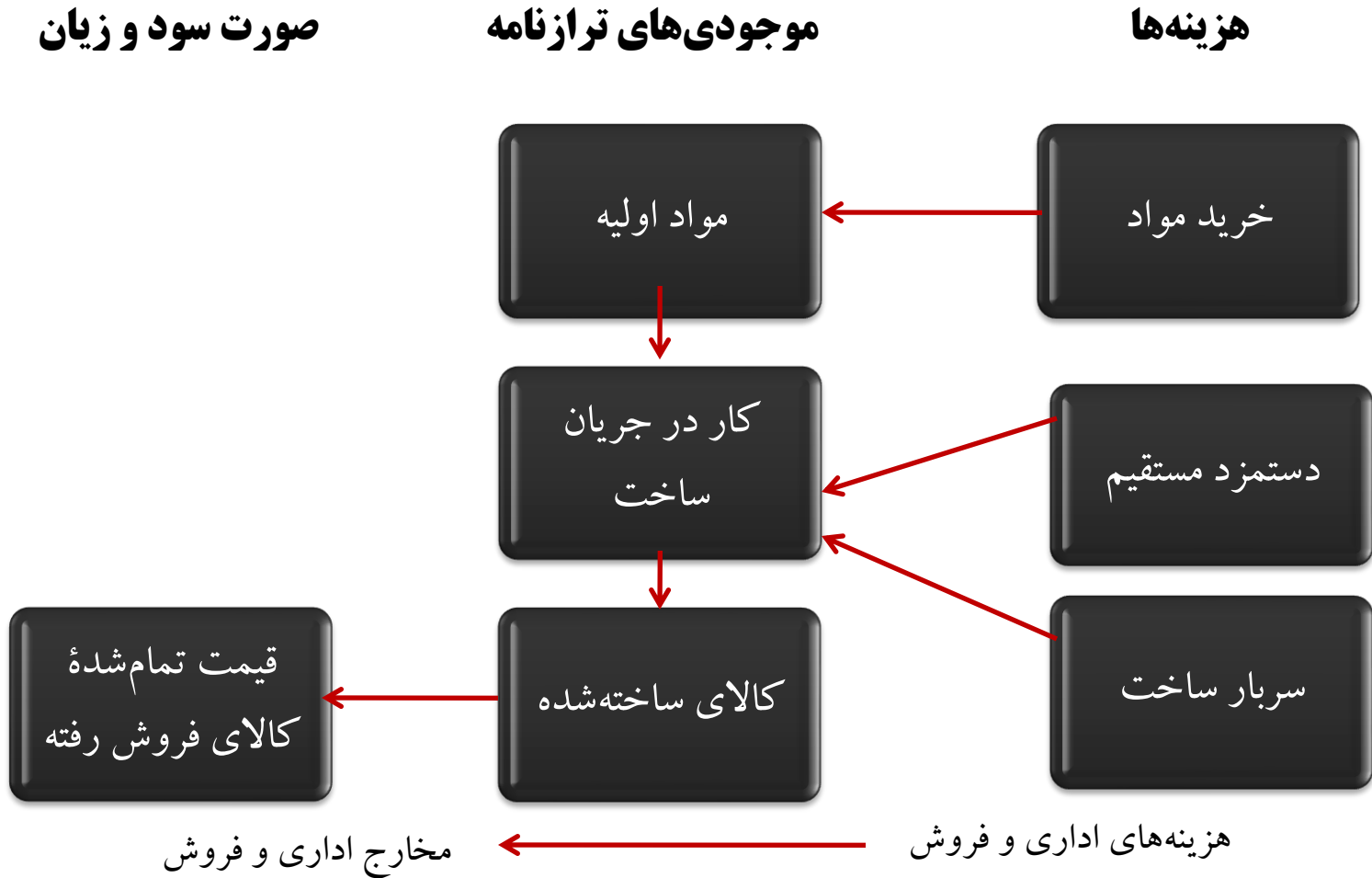
موجودی

فروش

صورت سود و زیان

ترازنامه

جریان هزینه در تولید



عناصر برآورد هزینه

نهاده‌ها

ساختار تجزیه کار

تدارک منابع

نرخ‌های منابع

برآورد دوره انجام کار

منابع و مآخذ برآورد هزینه‌ها

اطلاعات تاریخی

جدول حساب‌ها

ریسک

ابزارها

برآورد از پایین به بالا

مدل‌سازی پارامتریک

مشابهت‌سازی

طراحی به هزینه

ابزارهای کامپیوتری

محصولات

برآورد هزینه

یادداشت‌های ذیل برآورد هزینه

برنامه مدیریت هزینه

عناصر بودجه‌بندی هزینه

نهاده‌ها

برآوردهای هزینه

ساختار تجزیه کار

جدول پروژه‌ها

در اختیار بودن منابع

شکل تأمین وجوه

ابزارها

ابزارها و فنون
بودجه‌بندی هزینه

محصولات

تعیین سطح هزینه‌ها

عناصر کنترل هزینه

نهاده‌ها

سطح تک‌تک هزینه‌ها

گزارش‌های عملیات

درخواست‌های تغییر

برنامه مدیریت هزینه

ابزارها

سیستم کنترل تغییر هزینه

ارزیابی عملکرد

مدیریت ارزش‌های بدست‌آمده

ابزارهای کامپیوتری

محصولات

برآوردهای اصلاح‌شده هزینه

به روزآوری بودجه‌ها

اقدامات اصلاحی

برآورد در نقطه تکمیل

پایان پروژه

درس‌هایی برای آینده

چگونه هزینه خدمات را در شهرداری‌ها کاهش دهیم؟

تعریف سطح خدمات

- مثال: نوبت جمع‌آوری زباله در هفته

بهبود خدمات ارائه‌شده از طریق تغییرات ساختاری

- مثال: استفاده از صرفه‌های مقیاس
- تلفیق خدمات با یکدیگر

شناخت درست مشکل برای پاسخ‌گویی به آن

- تحلیل دقیق خدمات برای تعیین ظرفیت‌های اضافی، نیازهای ازضانشده و ویژگی‌های متفاوت خدمات مختلف

راه‌حل واحد وجود ندارد:

- رشته‌هایی از پاسخ‌ها
- چه می‌توان در شهرداری خاصی انجام داد؟

در حوزه شهرداری‌ها

- هزینه‌یابی دارایی‌های ثابت در شهرداری‌های سوئد
- چالش شهرداری‌ها برای کنترل اضافه‌کاری و کسری بودجه‌ها در کانادا
- اثر هزینه‌های دولت در شهرداری‌های کوچک (کانادا)
- کاربرد اصول هزینه‌یابی در هزینه‌یابی عملیات و خدمات محور شهرداری‌ها (امریکا)
- کنترل هزینه‌های ثابت شهرداری‌ها: هزینه‌بهداشت، بازنشستگی و بدهی (امریکا)

باتشكر