

سازمانها و ناکامی سیستم‌های هزینه یابی

علی خوزین
khozain@yahoo.com

چکیده

مدیریت هزینه ها در کنار افزایش کیفیت و نیز

شخصیت سازمانی آنها به گونه‌ای است که به ادامه جریان پیاده‌سازی و استفاده از ABM/ABC منجر می‌شود. متأسفانه اطلاعات هزینه‌یابی که چنین سیستم‌هایی به کارکنان ارائه می‌کنند، به اندازه کافی مفید نیست تا از سطح قابل قبول عبور کند به طوری که شایستگی سیستم نمایان شود. اصطلاحاً گفته می‌شود چنین سیستم‌هایی از لحاظ هزینه و منفعت، اقتصادی نیستند. مسیر فوقانی طرح‌های موفق ABM/ABC را نشان می‌دهد که مزیت‌های زیادی برای استفاده کنندگان به همراه داشته‌اند و باعث انجام بهتر امور و تصمیم‌گیری صحیح شده‌اند.

سیستم ABM/ABC چیست؟

هزینه یابی بر مبنای فعالیت را می‌توان بسط تکامل یافته‌ای از روش تخصیص دو مرحله‌ای هزینه تلقی کرد که شالوده سیستم‌های نوین هزینه یابی صنعتی و محاسبه بهای تمام شده محصولات و به تبع آن قیمت‌گذاری فروش محصولات است. در هزینه یابی سنتی، هزینه‌ها عموماً بر مبنای حجم به محصولات تخصیص می‌یابند، در حالی که هزینه یابی / مدیریت بر مبنای فعالیت، محصولات و خدمات تولید شده، مستقیماً مصرف کننده منابع نیستند، بلکه مصرف کننده فعالیتها هستند.

قیمت گذاری صحیح محصولات در بازارها از چالش‌های اساسی و لحظه‌ای پیش روی مدیران و فعالان محیط کسب و کار است. در این راستا سیستم‌های اطلاعاتی و مدیریتی زیادی پا به دنیای تجاری نهاده و به سرنوشت‌های متفاوتی دچار شده‌اند. سیستم ABC/ABM (ACTIVITY BASED MANAGEMENT/ACTIVITY BASED COSTING) یکی از راهکارهایی بود که پیاده‌سازی و اجرای صحیح آن در عمل مزایای زیادی برای استفاده‌کنندگان به همراه داشت. در این مقاله ضمن اشاره به مزایای بی‌شمار استفاده از سیستم هزینه یابی و مدیریت بر مبنای فعالیت، دلایل مختلف شکست استفاده از چنین سیستم‌هایی و راه‌های جلوگیری از آن ذکر شده است. دانستن موارد ایجاد اشکال و دوری جستن از آنها منشا پیاده‌سازی و اجرای موفق سیستم‌ها می‌شود. مباحث و دلایل شکست و راهکارهای مطرح شده در پیاده‌سازی و اجرای سیستم‌های تجاری و مدیریتی نیز قابل بسط است و آگاهی از آنها دیدگاه مناسبی برای مدیران ایجاد و بر هوشیاری آنان در مراحل فوق می‌افزاید.

مقدمه

در بازارهای رقابتی توسعه یافته جهانی، تلاش سازمانها به منظور سازگاری با محیط رقابتی، پویا و پیچیده امروزی به منظور بقا امری بدیهی است. در این راستا سیستم‌های زیادی جهت هزینه‌یابی خدمات و محصولات، کاهش هزینه‌ها، بهبود مستمر، ارزیابی عملکرد و... و در نهایت افزایش ارزش ارائه شده است. سیستم‌های سنتی هزینه‌یابی با استفاده از چند محرک هزینه گزارش‌های

مالی را به طور گمراهانه پشتیبانی می‌کردند و اطلاعات تحریف شده ارائه می‌دادند. در چنین فضایی سازمانها به طور فزاینده‌ای در پی اصلاح سیستم‌های هزینه‌یابی خود شدند. مقصود از یک سیستم هزینه‌یابی اصلاح شده، سیستمی است که ناهمگونی مصرف منابع به وسیله خدمات، محصولات یا مشتریان را به گونه‌ای بهتر اندازه‌گیری کند و همچنان افزایش رقابت و پیشرفت تکنولوژی و فناوری اطلاعات عاملی تعیین کننده در طراحی چنین سیستمی بود.

یکی از روش‌های جدید، سیستم هزینه یابی. مدیریت بر مبنای فعالیت بود که مزایای چشمگیری نسبت به روش‌های سنتی هزینه یابی بر مبنای حجم داشت. بنابراین شرکتها تصمیم به پیاده‌سازی و استقرار سیستم‌های ABM/ABC گرفتند تا از مزایای فراوان آن بهره‌مند شوند. ولی واقعیت آن است که در پیاده‌سازی و اجرای سیستم‌های هزینه یابی / مدیریت بر مبنای فعالیت باید محافظه‌کارانه و هوشمندانه عمل کرد، زیرا میزان موفقیت چنین سیستم‌هایی کمتر از حد قابل تصور

است. البته چنین کاستی‌هایی کمتر از آن چیزی است که بیشتر کارکنان و مدیران از داده‌های ورودی به سیستم‌های هزینه‌یابی سنتی به دست می‌آورند. شکل ۱، سه مسیری که ممکن است طرح‌های ABM/ABC پیمایند را نشان می‌دهد.

همانطور که در شکل پیداست تنها یک مسیر از سطح مطلوب بالاتر رفته و قابل حفظ است. در ابتدا هر سه مسیر از نقطه آغاز به سرعت به سمت بالا می‌روند و به نقطه اوج می‌رسند، ولی ناگهان مسیر آنها از هم جدا می‌شود و دو مسیر به سمت ناکامی و یک مسیر به سوی موفقیت می‌رود. اکنون ما نیز این مسیرها را می‌پیماییم تا تجربه آنها را فراگیریم.

مسیر زیرین که به سمت قهقرا می‌رود توسط افرادی دنبال می‌شود که با به کارگیری ABM/ABC از غفلت رها می‌شوند ولی با این وجود به موفقیت دست نمی‌یابند.

مسیر میانی، بازتاب وجود افراد با نفوذی است که همچنان به پشتیبانی خود از مزیت‌های تفکر ABM/ABC ادامه می‌دهند و قدرت

سیستم کمک می کند و می توان با دوری جستن از آنها با موفقیت بالایی نسبت به اجرای سیستم ها اقدام کرد. به طور کلی علل زیادی برای مشکلات به وجود آمده بر سر پیاده سازی طرحهای هزینه یابی / مدیریت بر مبنای فعالیت وجود دارد که معمولاً آنها را در چهار طبقه به شرح زیر طبقه بندی می کنند:

- موارد اصلی بازدارنده
- عدم پذیرش توسط استفاده کنندگان
- موانع سازمانی
- سایر موارد ایجاد مشکل

موارد اصلی بازدارنده

موارد اصلی بازدارنده ها زمانی اتفاق می افتد که:

- طرحهای ABM/ABC تنها به وسیله قسمتهای مالی و حسابداری راه اندازی می شود (یا حسابداران از آن استفاده بیش از اندازه کنند) و از مشارکت و همفکری سایر قسمتهای تاثیرگذار و ذی نفع در پیاده سازی سیستم بهره ای گرفته نشود، همچنین استفاده از آن به طور هوشمندانه صورت نگیرد و تبدیل به یک مورد روزمره مانند بسیاری از فعالیتهای مالی و مدیریتی شود. بنابراین قبل از پیاده سازی سیستمهای ABM/ABC، می بایست از نیازهای اطلاعاتی و نیز امکانات اطلاع رسانی قسمتهای عملیاتی و بخشهای زنجیره ارزش نیز آگاهی حاصل

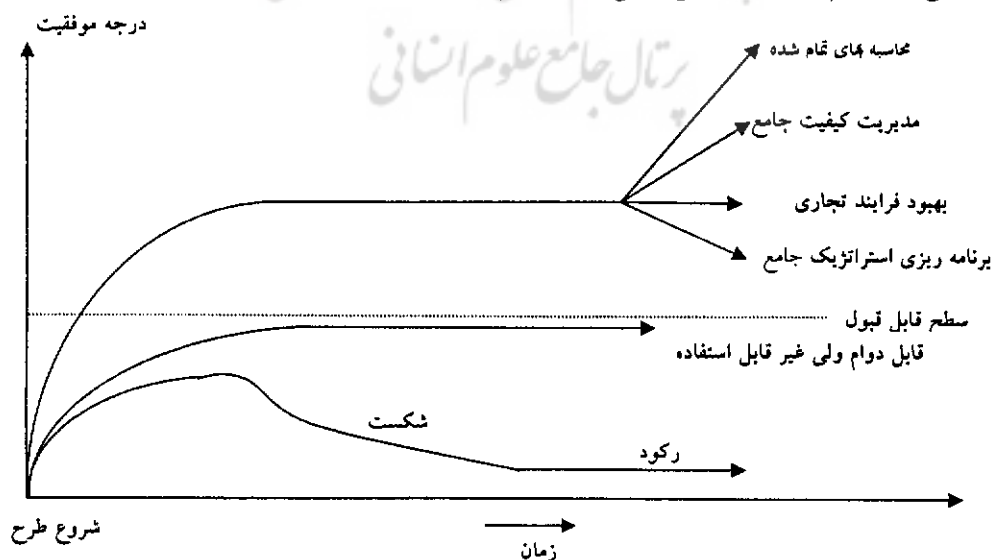
نشود، می تواند تلاش مدیریت جامع هزینه را خنثی کند. به هرحال استفاده مفید از سیستمهای هزینه یابی / مدیریت بر مبنای فعالیت در نهایت منجر به افزایش ارزش شرکت می شود. زیرا با استفاده از تکنولوژی ABM/ABC، بهای تمام شده روشهای ناکارآمد صنایع را می توان شناسایی کرد و میزان صرفه جوییهای ناشی از بهبود آن روشها را نیز شناسایی و اندازه گیری کرد. همچنین طراحی مجدد برنامه ها توسط یک تحلیل گر ABC با استفاده از فرایندهای کارا، کاهش بهای تمام شده و بالابردن کیفیت را در بر دارد و چه نتیجه ای بهتر از این، می توان از یک فرایند، در شرایط رقابتی کنونی انتظار داشت.

حال باید دید که چه چیز باعث می شود تا بسیاری از طرحهای ABM/ABC به مسیر فوقانی دست پیدا نکنند؟ یادگیری از ناکامیها در پیاده سازی طرحهای هزینه یابی / مدیریت بر مبنای فعالیت قبلی باعث افزایش شانس موفقیت طرحهای آتی می شود.

دلایل ناکامی برخی از سیستمهای

هزینه یابی / مدیریت بر مبنای فعالیت یکی از راههای رسیدن به موفقیت این است که اشتباهات دیگران را تکرار نکنیم و به اصلاح آن چیزهایی بپردازیم که باعث شکست طرحهای ABM/ABC شده است. دانستن دلایل ناکامیها به پیاده سازی آگاهانه

بنابراین در ABM/ABC بر فعالیت به عنوان موضوع هزینه یابی تاکید می شود، زیرا فعالیت عامل اصلی ایجاد هزینه است. در این سیستم ابتدا هزینه ها به فعالیتهای و سپس از طریق فعالیتهای به موضوعات دیگر (مانند محصولات، خدمات، دواير و...) تخصیص می یابد. پس از مشخص شدن هزینه ها، مدیران به فعالیتهای بیشتر توجه می کنند و حساسیت بیشتری نسبت به فعالیتهای نشان می دهند. از این نظر هزینه یابی / مدیریت بر مبنای فعالیت، سیستم تسهیم هزینه بر مبنای رسیدگی و تحقیق است، به نحوی که از طریق تجزیه و تحلیل واحد اقتصادی و فرایندهای مورد عمل، محرکهای هزینه یعنی همان فعالیتهای اصلی شناسایی می شوند. محاسبه صحیح بهای تمام شده محصول و قیمت فروش محصولات، بهبود فرایند تولید، حذف فعالیتهای زاید، شناخت محرکهای هزینه، شناخت فعالیتهای دارای ارزش افزوده و به تبع آن حذف فعالیتهای بی ارزش، برنامه ریزی عملیات و تعیین راهبرد تجاری واحد اقتصادی و سنجش صحیح عملکرد نیازمند اطلاعاتی است که ABM/ABC به مراتب بهتر از سیستمهای سنتی حسابداری مدیریت فراهم می آورد. هزینه یابی / مدیریت بر مبنای فعالیت می تواند محوری باشد که اجزای پیچیده سیستم پیشرفته مدیریت هزینه پیرامون آن نگهداری می شود و اگر با دوراندیشی و دقت پیاده



شکل ۱- مسیرهای قابل طی توسط طرح های ABM/ABC

کرد و بر حسب آن اقدام به طراحی و ادامه مراحل پیاده سازی و اجرا کرد.

- فهم اطلاعات و مسائل مالی معمولاً برای بسیاری از افراد عادی مشکل است و اطلاعات جدید حسابداری را نمی توان از روی اجبار به افراد منتقل کرد. بلکه می بایست مزایای سیستم های ABM/ABC و معایب سیستم های سنتی هزینه یابی را به افراد شناساند و اجازه داد تا کارکنان خود به مزیت سیستم جدید آگاه شوند. هر چند هزینه یابی بر مبنای فعالیت عمدتاً به عنوان سیستمی برای هزینه یابی شهرت یافته اما این وظیفه تنها از کاربردهای اولیه آن است. در ابتدای فراگیری هزینه یابی بر مبنای فعالیت، دیدگاه وسیع تری مورد نیاز است.

- ابتکارات جدید ABM/ABC یک روش عادی و بدون اهداف محسوس و از پیش تعیین شده باشد به طوری که سیستم ها یا مدل های ABM/ABC به شکل خیالپردازانه ایجاد شوند. در طی مراحل اجرا همواره می بایست با استفاده کنندگان در ارتباط بود، مشکلات آنها را شناسایی و از طریق دریافت بازخوردهای دائمی و بموقع از استفاده کنندگان از حل مشکلات آنها و بهبود وضعیت اطمینان حاصل کرد.

- چنین عقیده ای وجود دارد که محاسبه ساده داده های سیستم ABM/ABC برای استفاده کنندگان بسیار دلپذیر است. در واقع بدون وجود یک برنامه ریزی مناسب، مزیتی نصیب استفاده کنندگان نمی شود، حتی اگر آنان به اطلاعات جدید را به دست آورند، و چیزهایی نیز از آن بیاموزند. بهتر است استفاده کنندگان بدانند که چگونه هزینه یابی بر مبنای فعالیت، سیستم های موجود گزارشگری مالی را بهبود بخشیده است و از مراحل مختلف ردیابی هزینه ها به فعالیتها و موضوعات هزینه یابی آگاه شوند.

- اطلاعات سیستم ABM/ABC با سیستم های اداری حسابداری رسمی رقابت کند. ارزیابی عملکرد کارکنان اغلب با سیستم های رسمی در ارتباط است و استفاده مناسب نکردن از سیستم های ABM/ABC در چنین سیستم هایی ممکن است همچنان منجر به تشویق تلویحی کارکنان به رفتارهای نامناسب شود.

- ایستادگیهای قوی که در مقابل تغییرات

**وقتی طرحهای
هزینه یابی/مدیریت
بر مبنای فعالیت
تنها به وسیله
قسمتهای مالی و حسابداری
راه اندازی شود
و از مشارکت و همفکری
سایر قسمتهای ذی نفع
بهره ای گرفته نشود،
احتمال شکست این سیستمها
وجود دارد.**

وجود دارند دست کم گرفته شود. مدیران و تاجران بی اطلاع از مسائل مالی فکر می کنند سیستم مالی موفق، سیستمی است که به طور ماهانه گزارشهای مالی تهیه کند و به تراز نمودن دفاتر حسابداری و مالی پردازد. سوال آنها این است که «چه اشکالی در سیستمی که همه ماهه به نتایجش دست پیدا می کند وجود دارد؟». باید به این گروه نیز با دقت و حوصله معایب سیستم سنتی برای مبنای حجم و مزایا و بهبودهای بالقوه سیستم جدید و تاثیر آن را بر تصحیح تصمیم گیریهای نادرست گذشته نشان داد. در چنین مواقعی استفاده از فنون شبیه سازی بسیار مفید است.

- درجه بی اعتمادی گروههای مختلف استفاده کنندگان، نسبت به اعداد و ارقام جدید محاسبه شده توسط سیستم هزینه یابی/مدیریت بر مبنای فعالیت از سوی تیم طراحی دست کم گرفته بشود. با ردیابی صحیح و دقیق بهای تمام شده توسط سیستم ABM/ABC، نتایج بهای تمام شده تولیدات، خدمات یا خروجیهای فرایند، اختلاف قابل توجهی با آنچه که توسط سیستم های سنتی به دست می آمد، خواهد داشت. این اختلاف یک شک و حتی شوک سازمانی قوی به وجود می آورد. بنابراین بایستی نتایج حاصله و مستندات محاسبه شده را به تدریج به ارکان مختلف سازمان مخابره کرد.

- بعضی از قسمتهای سازمان به شدت تحت تاثیر هزینه یابی/مدیریت بر مبنای فعالیت قرار می گیرند. به عنوان نمونه مدیران تولید که مسئول تولید محصولات با حاشیه سود مشخص هستند، زمانی که ببینند حاشیه سود محاسبه شده در سیستم سنتی، توسط سیستم ABM/ABC رد شده یا بسیار کمتر از قبل و یا حتی تبدیل به زیان شده است، به شدت با حضور سیستم های هزینه یابی/مدیریت بر مبنای فعالیت در سازمان مخالفت می کنند.

- ممکن است مهندسی طراحی سیستم های ABM/ABC بسیار سختگیرانه باشد، به جزئیات به طور زیاد روی پرداخته شود و به تمامی روشهایی که داده هایشان مفید به نظر نمی رسد ایراد وارد شده باشد. این که سیستمی معتبر است یا خیر، اغلب مسئله ای توافقی است. اگر دقت سیستمی بارها مورد امتحان قرار گیرد، عاقبت آن سیستم مورد شکست یا ایراد قرار می گیرد. عیب دیگر چنین سیستم هایی عدم تعریف دقیق یا تعریف ضعیف فعالیتها، وجود تعداد زیاد فعالیتهای محرک هزینه و وجود نداشتن موضوعات هزینه مشخص که مصرف کننده فعالیتها باشند، است. در طراحی سیستم های ABM/ABC می بایستی در شناسایی فعالیتها و طبقه بندی فعالیتها مشابه دقت و از تعدد زیاد مراکز هزینه و سطوح فعالیتها پرهیز کرد.

موارد عدم پذیرش توسط استفاده کنندگان
ممکن است، استفاده کنندگان به علت مواردی که در زیر آمده است، سیستم هزینه یابی/مدیریت را بر مبنای فعالیت رد کنند. زمانی که:

- کارکنان قسمت فروش و بازاریابی نمی دانند که چگونه در مقابل نتایج جدید حاشیه فروش محصولات، واکنش نشان داده و عمل مناسب انجام دهند. آیا آنان همچنان باید به تولید، بازاریابی، فروش و خدمات خود ادامه دهند یا خیر. مدل هزینه یابی بر مبنای فعالیت مشکل کم نمایی بهای تمام شده محصول در حجم تولید کم و بیش نمایی بهای تمام شده محصول در

حجم تولید بالا را حل می کند و بدین وسیله اطلاعات جدید در اختیار تصمیم گیرندگان قرار می دهد.

- سیستم های ABM/ABC تمام اطلاعات لازم جهت تصمیم گیری تولید و برنامه ریزی را فراهم نکند و مصارف گوناگون و نامناسب منابع و هزینه های آنها را منعکس نکند. با استفاده از ABM/ABC ممکن است به نتایج جدیدی در مورد استراتژی های بازار، تولید و موقعیت کالاها در چرخه تجاری دست پیدا کنیم و در نتیجه اطلاعات بیشتری توسط مدیران در تصمیم گیری های راجع به مشتریان، بازار و عملکردهای مربوط به کار گرفته می شود.

- به طرح های ABM/ABC به عنوان یک برنامه بهبود رقیب نگریسته شود، در حالی که ABM/ABC توانایی های برنامه های بهبود موجود را افزایش می دهد. نکته مهم اینجاست که بهبود مستمر، رمز بقای سازمان در محیط تجاری بسیار رقابتی امروزی است. با رشد تکنولوژی و به کارگیری علوم جدید، طراحی و پیاده سازی سیستم های اطلاعاتی مدرن که خروجی های واقعی تری به همراه داشته باشند، نیاز اساسی سازمان است.

- داده های سیستم ABM/ABC ممکن است موجب رنجش بعضی از کارکنان شود. ممکن است منجر به این شود که در مورد نحوه کار بعضی کارکنان تجدید نظر شود، شیوه ها و عملکردها و راههای جدید انجام کار در نظر گرفته شود یا نسبت به حذف، جابجایی یا جایگزینی بعضی کارکنان یا تجهیزات اقدام شود. سیستم هزینه یابی بر مبنای فعالیت، سرپرست هر قسمت شغلی را وادار می کند تا کار را به شیوه ای انجام دهد که محصولات هزینه یابی، عملیات انجام و عملکردها عادلانه تر اندازه گیری شود.

موانع سازمانی

موانع سازمانی موفقیت ABM/ABC شامل شرایط و موارد زیر است:

- پس از شروع هزینه یابی/مدیریت بر مبنای فعالیت، قدمهای بعدی به آهستگی برداشته شود. اگر مراحل مختلف پیاده سازی طرح های ABM/ABC زیاد به طول بیانجامد، انرژی زیادی به هدر رفته و منابع انسانی

دانستن دلایل شکست و ناکامی پیاده سازی سیستم های هزینه یابی باعث به حداقل رساندن احتمال شکستها می شود.

و سازمانی زیادی نیز زائل می شود. لازم است که گروه اجرایی پیاده سازی، به طور تمام وقت به کار گرفته شوند و طی مدت زمان معقولی طرح پیاده سازی را به اتمام رسانند تا بدین ترتیب علاقه مندی بیشتری را به سوی به کارگیری سیستم جدید، جلب کنند.

- اگر قسمت مورد نظر صرفاً مرکز هزینه بوده و مسئولیتی در قبال سود یا زیان نداشته باشد کمتر مورد توجه قرار می گیرد و جذابیتی برای استقرار سیستم های جدید به وجود نمی آورد. آشنایی مراکز هزینه با یکدیگر و ایجاد رقابت بین آنها از طریق تشویق کردن در کارایی بیشتر فعالیتها و حذف فعالیت های زائد و بدون ارزش افزوده به جدیت و جذابیت به کارگیری سیستم جدید می انجامد.

- پراکندگی کمی در مورد اعداد و ارقام به دست آمده تولیدات نهایی وجود داشته باشد، متعاقباً ممکن است بهای تمام شده هر یک از اجزای تولیدات یا خدمات به طور نامناسب محاسبه یا میانگین آنها در نظر گرفته شود که خود باعث می شود تغییرات کمی در قیمت های نهایی به وجود آید.

- مدیران ارشد سازمان خود مستقیماً عملیات اجرایی ABM/ABC را در اختیار بگیرند و به تعریف استانداردها و تعریف فعالیتها بپردازند. این امر مانع درگیر شدن

و مشارکت سایر استفاده کنندگان و کارکنان می شود و بدین ترتیب بسیاری از مزایای سیستم جدید از بین می رود.

- با استفاده از تکنیک های جدید مدیریت هزینه در بهبود بهره وری و پشتیبانی تصمیمات، تجربیات گذشته در سازمان بدون استفاده بماند و متخصصان قبلی نیز نیاز به آموزشهای جدید پیدا کنند و اگر چنین آموزشها و تغییر دیدگاههایی بوجود نیاید از سیستم های جدید به طور مناسب استفاده نخواهد شد.

- شهرت و اعتبار هزینه یابی/مدیریت بر مبنای فعالیت به عنوان ابزار بهبود، به وسیله مخالفان و به بهانه پرهزینه و ناکارآمد بودن، از بین برود. ارائه تجربیات موفقیت آمیز سایر شرکتها و تاثیر به کارگیری شیوه هزینه یابی/مدیریت بر مبنای فعالیت بر بهبود وضعیتها، روش مناسبی برای حل این مشکل است.

سایر موارد ایجاد اشکال

سایر موارد اشکال که بر موفقیت ABM/ABC

تاثیر می گذارد به شرح زیر است:

- سرگروه تیم طراحی جسارت کافی برای ایجاد تغییرات را نداشته باشد. سرگروه یا مسئول تیم طراحی باید علاقه مندترین فرد از میان افراد صاحب صلاحیت بوده و آماده دریافت و تحلیل انبوهی از اطلاعات و عقاید و کار تحت شرایط سخت باشد.

- آموزش و آگاهی رسانی در مورد ABM/ABC به شرطی اتفاق می افتد که استفاده کنندگان داخلی از مزایای آن بهره مند شوند و به افراد متناسب با عملکردها و شرایط سازمانی آموزش داده شود، در غیر این صورت افراد ناآگاهانه به استفاده غیر مفید از سیستم می پردازند.

- محرک های هزینه فعالیتها، نرخ یا الگوی مصرف مربوط به فعالیت های مختلف را به خوبی منعکس نکنند. اگر محرک های هزینه همبستگی ضعیفی با هزینه فعالیتها داشته باشند در نهایت گزارشهای سیستم ABM/ABC نیز به دور از واقعیت و گمراه کننده خواهد شد. در انتخاب محرک های هزینه باید به عواملی از جمله هزینه های تعیین محرک، همبستگی بین فعالیت و محرک فعالیت و

موفقیت را به حداکثر می‌رسانیم تا سازمان از مزایای فراوان ABM/ABC بهره برد و نهایتاً ارزش افزوده سازمان افزایش یابد. □

منابع

۱- عزیزی، احمد، مدرس، احمد «هزینه یابی بر مبنای فعالیت» نشریه شماره ۱۴۰ سازمان حسابداری، دی ماه ۱۳۷۹.

2- Cokins, Gary. "Activity Based Cost Management". Mc Graw-Hill Companies, Inc., 1996.

3-Johnson, H.Thomas and S.Kaplan, Robert. " Relevance Cost ; the Rise and Fall of Management Activity " (Boston) MA: Harvard Business School Press, 1987.

4- T.Horngren, Charles. " Cost Accounting: A Managerial Emphasis" Englewood Cliffs, NJ; Prentice Hall, 1997.

● علی خوزین: عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، کارشناس ارشد حسابداری از دانشگاه شهید بهشتی

سازمانها امری بدیهی و غیر قابل اجتناب است، اما گاهی پس از پیاده‌سازی چنین سیستم‌هایی میزان موفقیت کمتر از حد قابل تصور است و دلیل آن ناشی از عوامل مختلفی است. این دلایل را می‌توان در چهار گروه عمده، شامل موارد اصلی یا بازدارنده، موارد عدم پذیرش توسط استفاده‌کنندگان، موانع سازمانی و سایر موارد ایجاد اشکال طبقه‌بندی کرد. آموزش صحیح کارکنان و مدیران و ایجاد شناخت کافی از سیستم‌های جدید و معرفی مزایای آنها در سازمان، راه حل بسیاری از مشکلات موجود در راه پیاده سازی و اجرای سیستم ABM/ABC است. به طور کلی دانستن دلایل شکست و ناکامی پیاده سازی و اجرای سیستم های هزینه یابی/مدیریت بر مبنای فعالیت باعث کمتر شدن و به حداقل رسانیدن احتمال شکستها می‌شود. با آگاهی از دلایل ایجاد ناکامی می‌توان به دنبال راههای رفع مشکلات و انجام پیش‌بینی‌ها و به‌کارگیری تدابیر لازم در پیاده‌سازی بود. بدین ترتیب شانس

آثار رفتاری ناشی از تعیین محرک به دقت توجه کرد.

- داده‌های قابل اندازه‌گیری مانند تعداد جابجایی مواد، ساعات انجام انواع مختلف فعالیتها، میزان مصرف منابع و... غیر قابل دسترس و ناآماده باشند. بنابراین در مرحله طراحی ابتدا ضروری است نسبت به شناخت کامل، مستندسازی و کمی سازی داده های مورد نیاز اقدام شود.

- دامنه مدل بهای تمام شده تنها محدود به عملیات تولید شود و بسیاری از جنبه‌های مهم و با اهمیت سازمانها را از قبیل تحقیق و توسعه، طراحی، بازاریابی، توزیع و خدمات پس از فروش را در بر نگیرد. هزینه یابی/مدیریت بر مبنای فعالیت قسمتی از بدنه سیستم کیفیت جامع در سازمان است و تمام ارکان سازمان را تحت تاثیر منافع خود قرار می‌دهد.

نتیجه گیری

پیاده‌سازی سیستم‌های جدید اطلاعاتی، مدیریتی و هزینه یابی همانند ABM/ABC در

سیستم مدیریت کیفیت سازمان خود را با استفاده از نرم افزار EQMS

الکترونیکی نمایید و از هدر رفتن سرمایه های سازمان جلوگیری نمایید.

Electronic Quality Management System

- ✦ ایجاد بانک مدارک و داده های نظام مدیریت کیفیت با دیدگاه فرایندی و مستقل از نوع استاندارد نظام مدیریت کیفیت.
- ✦ کاهش زمان دسترسی به آخرین نسخه مدارک.
- ✦ توزیع الکترونیکی نسخ بازبینی شده و عدم نیاز به جمع آوری نسخ منسوخ شده.
- ✦ مدیریت و نگهداری مدارک منسوخ شده.
- ✦ استقرار سیستم مکاتبات اداری بدون کاغذ و ایجاد سابقه از مدارک و ایجاد بایگانی الکترونیکی.
- ✦ تهیه گزارشات مدیریتی و پایشهای فرایندها به صورت الکترونیکی و دهها قابلیت دیگر.

این نرم افزار را سه ماه به صورت آزمایشی و رایگان بیازمایید.



شرکت خدمات مهندسی پویا صنعت بهینه

آدرس: تهران - میدان صادقیه - ابتدای بلوار فردوس - پلاک ۶۸ - واحد ۱۹

تلفن: ۲۴۰۹۸۱۷۷ - ۲۴۰۵۹۰۷۶ - ۲۴۰۵۹۱۰۲ فاکس: ۲۴۰۵۹۱۲۵

جهت برگزاری جلسه معرفی نرم افزار به صورت حضوری با ما تماس بگیرید.

WebSite: www.PooyaSanat.com E-mail: info@PooyaSanat.com

