



به کسب و کار خود رونق دهید

ترجمه: محمد بلوریان تهرانی

قسمت ششم

قسمت اول - سئوالات:

تولید

۱- آیا می‌دانید هزینه‌های کل تولید شما چگونه زیر عناوین مواد اولیه، نیروی کار و سایر هزینه‌ها تقسیم می‌شود؟

آری خیر

۲- آیا می‌دانید چه مقدار از مواد اولیه شما بخاطر برش بد، پردازش بد یا طرز کار بد ضایع می‌شود؟

آری خیر

۳- آیا می‌دانید سرمایه در گردش یعنی چه؟

آری خیر

۴- آیا می‌توانید از دو عنصر نام ببرید که با کاهش آنها می‌توانید هزینه‌های تولید را کاهش دهید؟

آری خیر

۵- آیا تا بحال حرکات کارگران خود را در جابجایی و تردد بین قسمت‌های مختلف (انبارها، ماشین‌ها یا دستگاه‌ها و میزهای کار) با

۱۰- آیا می‌توانید سه عامل از عواملی که می‌توانند سرمایه در گردش شما را حبس کنند و درآمد شما را کاهش دهند نام ببرید؟

آری خیر

انجام خدمت

۱- آیا می‌دانید هزینه‌های کل عملیات بنگاه شما زیر عناوین مواد اولیه، نیروی کار و سایر هزینه‌ها تقسیم می‌شود؟

آری خیر

۲- آیا می‌دانید سنگین‌ترین رقم هزینه شما کدام است؟

آری خیر

۳- آیا می‌دانید چه مقدار از کل ساعات کار کارکنان شما به علت صرف چای، سیگار کشیدن، دیر آمدن یا زود رفتن تلف می‌شود؟

آری خیر

۴- آیا می‌دانید علت عدم کارایی تجهیزات و پرسنل شما در چیست؟

آری خیر

۵- آیا می‌دانید لغت (Productivity) بهره‌وری به چه معنی است؟

آری خیر

۶- آیا می‌توانید دو عامل از عواملی که می‌تواند بهره‌وری و سودآوری عملیات و خدمات شما را افزایش دهد نام ببرید؟

آری خیر

۷- آیا ماشین‌آلات و تجهیزاتی که در عملیات بنگاه شما مورد استفاده قرار می‌گیرند به طور منظم تعمیر می‌شوند؟

آری خیر

۸- آیا آمار کتبی دقیقی از روزها و تاریخ‌های

دقت کنترل و نظارت کرده‌اید؟ آری خیر

۶- آیا تا به حال در چگونگی استقرار وسایل و ابزار و ماشین‌آلات در کارگاه و نحوه کار کارگران با آنها دقت و توجه کرده‌اید؟

آری خیر

۷- آیا نحوه کار و چگونگی تامین مواد اولیه در بنگاه شما به گونه‌ای برنامه‌ریزی شده است که هر فعالیتی بدون وقفه پس از فعالیت دیگر انجام شود؟

آری خیر

۸- آیا می‌توانید سه عامل از عواملی که باعث می‌شوند در یک روز عادی کاری، وقت مفید دستگاه‌های تولیدی شما تلف شود را نام ببرید؟

آری خیر

۹- آیا دستگاه‌ها به طور منظم، روغن‌کاری، گریس‌کاری و کنترل می‌شوند تا اطمینان حاصل شود به نحو صحیح کار می‌کنند؟

آری خیر

توقف دستگاه‌ها و ماشین‌آلات بخاطر نقص فنی در اختیار دارید؟

آری خیر

۹- آیا می‌توانید دو روش از روشهایی که باعث کاهش هزینه‌های عملیاتی شما می‌شوند نام ببرید؟

آری خیر

۱۰- آیا می‌دانید عبارت «تعمیر و نگهداری طبق برنامه» یعنی چه؟

آری خیر

سرمایه در گردش حبس شده در:	قبل از اصلاحات	بعد از اصلاحات	سرمایه آزاد شده
انبار مواد اولیه	۸۰۰۰	۶۰۰۰	۲۰۰۰
برداشت	۴۰۰۰	۳۰۰۰	۱۰۰۰
مونتاز	۲۰۰۰	۱۰۰۰	۱۰۰۰
تکمیل	۲۰۰۰	۱۰۰۰	۱۰۰۰
بازرسی	۳۰۰۰	۱۰۰۰	۲۰۰۰
انبار کالاهای آماده فروش	۶۰۰۰	۳۰۰۰	۳۰۰۰
سرمایه آزاد شده پس از انجام اصلاحات:			۸۰۰۰

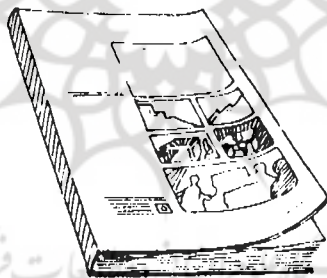
را مشخص سازید و از مهم‌ترین و فوری‌ترین شروع کنید. سعی نکنید همه چیز را یکباره و با هم حل کنید.

حالا هر مشکل یا مساله را در جدول ذیل بنویسید. این جدول، جدول برنامه اجرایی نام دارد و در برابر هر مشکل، ستون‌های «کاری که باید انجام شود»، «توسط چه کسی» و «تا چه وقتی» قرار دارد. به این ترتیب می‌توانید مشکل خود را حل کنید.

بالاخره، به محیط کار و فعالیت خود برگردید و آنچه در جدول برنامه اجرایی قید شده، به کار بندید.

مذکور در آن قسمت مقایسه کنید. تعداد پاسخ‌های صحیح خود را بشمارید. به چند سؤال پاسخ صحیح داده‌اید؟

حالا به قسمت قبل برگردید و بخش مدیریت آن را کاملاً مطالعه نمایید. بدین ترتیب در خواهید یافت که پاسخ به سؤالات قسمت تمرینات چقدر ساده است.



قسمت سوم - برنامه اجرایی

چگونه برنامه اجرایی خود را تنظیم کنید. در هر کدام از دسته‌های ده سؤالی، تعداد پاسخ‌های مثبت (آری) و منفی (خیر) خود را بشمارید. چند بار به سؤالات مطرح شده جواب «آری» داده‌اید؟ هر قدر تعداد جواب‌های مثبت شما بیشتر باشد، وضعیت شما از نظر مدیریت کاروکسب خودتان بهتر است. اکنون دو مرتبه به سؤالاتی که به آنها

پاسخ منفی داده‌اید نگاه کنید. این سؤالات در زمینه‌هایی هستند که امکان ایجاد یا دستیابی به آنها در کاروکسب شما زیاد است. اول مهم‌ترها را انتخاب کنید. ترتیب اولویت آنها

قسمت دوم - تمرینات

۱- دو عامل را نام ببرید که به کمک آنها بتوانید هزینه‌های تولید یا انجام خدمت را کاهش دهید:

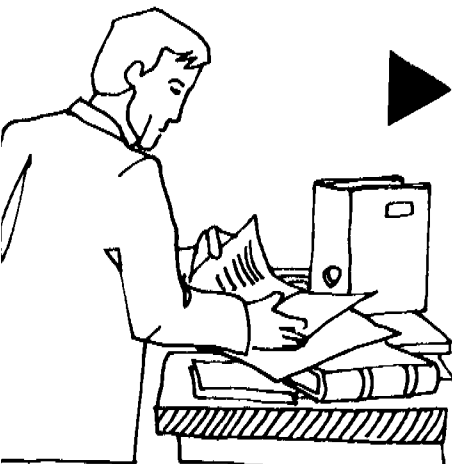
(الف)
(ب)

۲- دو عامل را نام ببرید که به کمک آنها بتوانید سرمایه در گردش محبوس شده خود را کاهش دهید:

(الف)
(ب)

۳- در مساله زیر، شما شاهد دو دسته از ارقام سرمایه در گردش هستید، دسته اول، ارقام سرمایه در گردش حبس شده در یک کارگاه نجاری و دسته دوم، ارقام سرمایه در گردش حبس شده بعد از اینکه مدیر کارگاه نجاری فوق قسمت تولید (صفحات قبل) را مطالعه نموده و اصلاحات و تغییراتی در روش‌های خود صورت می‌دهد. حالا بگوئید، در نتیجه این تغییرات در روش‌ها، چه مقدار از سرمایه در گردش از حالت حبس خارج شده و می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد.

حال که قسمت تمرینات را انجام دادید، به پارگراف بعد (برنامه‌های اجرایی یا عملیاتی) مراجعه کنید. در این قسمت پاسخ‌های مربوطه را خواهید یافت. پاسخ‌های خود را با پاسخ‌های



دفتر معین به شما کمک می‌کند تا اطلاعات مهم را بیاد آورید.

پاسخ به تمرینات

۱- دو عامل را نام ببرید که به کمک آنها

برای استقرار یک سیستم ساده و مفید نگهداری اطلاعات مالی، ارائه می‌شود.
دفاتری که برای نگهداری (ثبت) اطلاعات مالی مورد استفاده قرار می‌گیرند عبارتند از: دفتر کل و دفتر معین

دفتر کل یک دفتر عمومی است که برای ثبت کلیه وقایع مالی ناشی از فعالیت‌های بنگاه شما مورد استفاده قرار می‌گیرد.

از دفاتر معین برای ثبت مواردی استفاده می‌شود که به شما کمک می‌کند تا اطلاعات مهم مربوط به کار و کسب خود را بیاد آورید، مانند: قبوضی که باید بپردازید یا مبالغ دستمزدی که می‌پردازید. تعداد دفاتر معین، با توجه به ابعاد بنگاه و نوع کار و کسب شما متفاوت است.

دفتر کل

هر داد و ستد تجاری شامل دو طرف است. یکی طرفی که می‌پردازد و دیگری طرفی که دریافت می‌دارد. به عبارت دیگر، یک طرف از بنگاه خارج می‌شود و در عوض طرف دیگر به بنگاه وارد می‌گردد. مثلاً: اگر شما کالایی بفروشید، کالا از بنگاه خارج می‌شود و در عوض آن پول نقد وارد می‌گردد. بنابراین شما باید برای هر داد و ستد تجاری دو مرحله ثبت داشت باشید.

اگر شما کالایی بفروشید، کالا از بنگاه خارج می‌شود. بنابراین در دفتر کل در ستون صادره، عدد مربوط به آن ثبت می‌گردد. بدیهی است به جای کالایی که از بنگاه خارج شده، چیز دیگری وارد بنگاه می‌شود که در این

مسئله یا مشکل	چه کاری باید انجام شود؟	توسط چه کسی؟	تا چه وقتی؟
مثال: دستگاه مته مرتباً خراب می‌شود.	دستگاه مزبور را از موجودی ابزار و وسایل خارج کنید. آن را به شرکت تعمیرکننده ببرید و تحت تعمیر قرار دهید.	آقای (الف) و (ب)	جمعه بعد از ظهر

حسابداری

حسابداری به معنی ثبت تمام دادوستدهایی است که از کار و کسب شما ناشی می‌شود و می‌تواند در قالب پول بیان گردد.

برای انجام و گردش صحیح امور در بنگاه، شما باید بدانید چه مقدار پول دریافت کرده‌اید، چه مقدار پول خرج کرده‌اید و از همه مهمتر اینکه چگونه خرج کرده‌اید. یک سیستم حسابداری می‌تواند در سه زمینه فوق به شما اطلاعات بدهد. اطلاعات درست باعث می‌شود حدس و گمان از کار و کسب شما خارج گردد.

در این قسمت، اطلاعات مورد نیاز شما

بتوانید هزینه‌های تولید یا انجام خدمت را کاهش دهید:

(الف) - کاهش هزینه مواد اولیه به کمک خرید بهتر یا کاستن از ضایعات و مواد اولیه‌ای که قابل استفاده نیست.

(ب) - کاهش زمان تلف شده توسط کارگران و کاستن از هزینه نیروی کار با اصلاح نقشه‌های جانمایی ابزار و ماشین‌آلات در کارگاه.

۲ - دو عامل را نام ببرید که به کمک آنها بتوانید سرمایه در گردش محبوس شده خود را کاهش دهید:

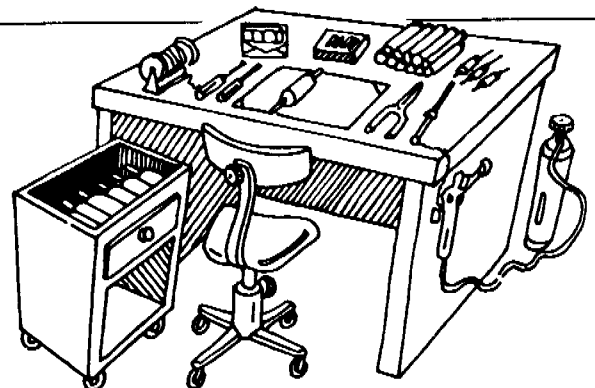
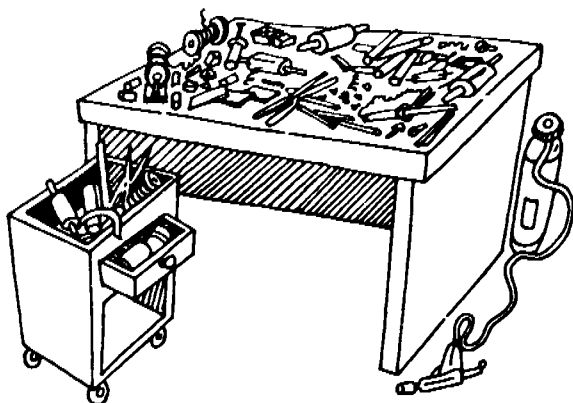
(الف) - نگهداری موجودی کمتر

(ب) - تسریع در ارسال صورتحساب (به مشتری) و دریافت زودتر وجوه ناشی از فروش

سرمایه در گردش حبس شده در:	قبل از اصلاحات	بعد از اصلاحات	سرمایه آزاد شده
انبار مواد اولیه	۸۰۰۰	۶۰۰۰	۲۰۰۰
پردازش	۴۰۰۰	۳۰۰۰	۱۰۰۰
مونتاز	۲۰۰۰	۱۰۰۰	۱۰۰۰
تکمیل	۲۰۰۰	۱۰۰۰	۱۰۰۰
بازرسی	۳۰۰۰	۱۰۰۰	۲۰۰۰
انبار کالاهای آماده فروش	۶۰۰۰	۳۰۰۰	۳۰۰۰

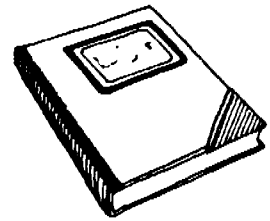
۱۰۰۰۰

سرمایه آزاد شده پس از انجام اصلاحات:

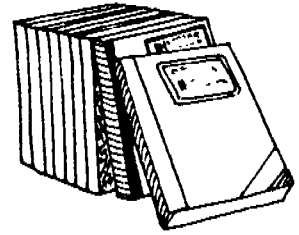


مواد اولیه	فروش	بانک	وجوه نقد (صندوق)

نمونه‌ای از دفترکل که در هر صفحه آن چندین حساب وجود دارد.



دفتر موجودی انبار



صندوق		
بدهکار	بستانکار	مانده
		۳۰۰

صندوق		
بدهکار	بستانکار	مانده
		۳۰۰
۱۰۰		

صندوق		
بدهکار	بستانکار	مانده
		۳۰۰
۱۰۰		۴۰۰

دادوستد را در آنها ثبت کنیم: یک حساب برای ثبت پولی که به بنگاه وارد می‌شود (مانند حساب صندوق) و حساب دیگری برای ثبت ارزش (مالی) آنچه که از بنگاه خارج شده است (مانند حساب فروش).

حالا، دفترکل ما دو حساب دارد. یکی بنام «صندوق» و دیگری به نام «فروش» حساب صندوق به نوبه خود دارای سه ستون است. ستونی که به نام وارده یا بدهکار نامیده می‌شود برای ثبت اقلام وارده به بنگاه است. ستونی که به نام صادره یا بستانکار نامیده می‌شود برای ثبت پولی است که از بنگاه خارج می‌شود. و بالاخره ستون سوم بنام مانده وجود دارد که تفاوت دو ستون بدهکار و بستانکار را نشان می‌دهد.

صندوق		فروش	
بدهکار	مانده	بستانکار	مانده

نمونه یک دفترکل چند ستونی

حالا به حساب صندوق در ذیل نگاه کنید. فرض کنید که نجار مورد مثال از فروش صندوقی ۱۰۰ واحد پول ملی اخذ نماید. اگر قبل از این داد و ستد ۳۰۰ واحد پولی در صندوق وجود داشته باشد، عملیات قدم به قدم ثبت وقایع مالی در دفترکل به شرح زیر خواهد بود:

حالت به خصوص، به جای آنچه فروخته شده پول وارد می‌گردد و شما عدد مربوطه را در ستون وارده دفترکل ثبت می‌کنید.

یک دفترکل مشتمل بر تعدادی حساب است. یک حساب ستونی از دفترکل است که نام خاصی به آن داده شده است، مانند: وجوه نقد یا صندوق، بانک، فروش و نظایر آن. در بعضی از دفاتر کل، یک صفحه به عنوان یک حساب شناخته می‌شود. در این مبحث، دفترکلی مورد نظر و استفاده ماست که هر صفحه آن به چندین ستون تقسیم شده و هر ستون به عنوان یک حساب تلقی می‌گردد.

بانک	وجوه نقد (صندوق)
صفحه ۲	صفحه ۱

نمونه‌ای از دفترکل که هر صفحه آن یک حساب است.

۱- قبل از فروش صندوق. مانده حساب صندوق ۳۰۰ واحد پول ملی است. ۲- در نتیجه فروش صندوقی ۱۰۰ واحد پول ملی به داخل بنگاه وارد شده است. ۳- اضافه شدن ۱۰۰ درصد پول ملی به ۳۰۰ واحد موجود، رقم جدید ۴۰۰ واحد پول ملی را به وجود می‌آورد.

ستون مانده فقط در حساب صندوق و حساب بانک وجود دارد و سایر حسابها فقط به دو ستون بدهکار و بستانکار تقسیم می‌شوند. دلیل این که در دو حساب صندوق و بانک، ستون مانده وجود دارد، این است که ما می‌خواهیم فوراً بدانیم در حال حاضر چه مقدار پول در بنگاه وجود دارد.

مرحله ۲-

حالا اجازه دهید فروش صندوقی را در حساب فروش ثبت کنیم.

مرحله ۱-

وقتی نجاری یک صندوقی به مشتری می‌فروشد، ما به دو حساب احتیاج داریم که

تاریخ	شرح	شماره شناسایی	صندوق			فروش	
			بد	بس	مانده	بد	بس

ارزش صندلی ۱۰۰ واحد پولی بود و حالا صندلی از موجودی اموال بنگاه کسر شده و یا اینکه از بنگاه خارج گردیده است، پس عدد ۱۰۰ یکبار در ستون بستانکار حساب فروش ثبت می‌گردد و بار دیگر در ستون بدهکار حساب صندوق ثبت خواهد شد. در نمونه دفتر کل زیر، تمام ارقام مربوط به فروش صندلی ثبت شده است. (از این جا به بعد از علامت اختصاری «بد» بجای بدهکار و «بس» به جای بستانکار استفاده خواهیم کرد. مترجم)

واقعه مالی یا دادوستد فوق به شکل زیر در دفتر کل ثبت می‌شود:

تاریخ	شرح	شماره شناسایی	صندوق			فروش	
			بد	بس	مانده	بد	بس
					۳۰۰		
					۴۰۰		۱۰۰

فروش	
بدهکار	بستانکار
۱۰۰	

تاریخ	شرح	شماره شناسایی	صندوق			فروش	
			بد	بس	مانده	بد	بس
					۳۰۰		
					۴۰۰		۱۰۰

مرحله ۳ -

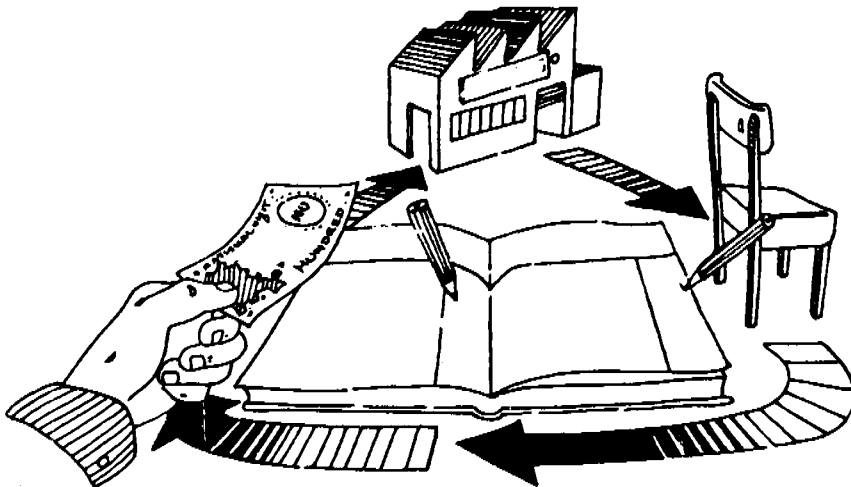
اکنون حسابهای دیگری به حسابهای دفتر کل خود اضافه می‌کنیم.

تاریخ	شرح	شماره شناسایی	صندوق			فروش			مواد اولیه
			بد	بس	مانده	بد	بس	بد	
					۱۰۰		۴۰۰		
					۱۵۰		۲۵۰		۱۵۰

در نمونه دفتر کل فوق دو حساب وجود دارد ولی ما باید حسابهای دیگری را نیز بوجود آوریم. ابتدا به قسمت سمت راست ستون صندوق که چیزی در آن نوشته نشده است توجه کنید.

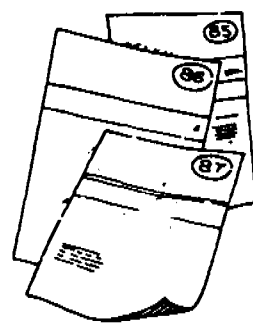
در این قسمت اطلاعاتی در مورد هر واقعه مالی یا دادوستد ثبت می‌کنیم. این اطلاعات شامل تاریخ انجام دادوستد و شرح موضوع آن است که فروش یک صندلی می‌باشد.

نهایتاً در ستون دیگری، یک شماره شناسایی یا شماره ردیف به هر واقعه تخصیص می‌دهیم. همچنین در رسید یا صورت‌حسابی که به مشتری می‌دهیم شماره دیگری به عنوان شماره قبض یا شماره فاکتور ثبت می‌کنیم و نسخه دوم همه اسناد را بانضمام سایر مدارک مربوطه به ترتیب شماره در پرونده اسناد بایگانی می‌کنیم.



بیاد داشته باشید: همیشه برای هر دادوستد یک وارده و یک صادره ثبت کنید.

حالا به ستون‌های سمت راست حساب صندوق توجه کنید:



توضیح اینکه: نجار موردنظر ما باید مواد اولیه خریداری نماید. بنابراین وجود حساب دیگری بنام مواد اولیه لازم است. در نمونه دفتر کل بالا این حساب اضافه شده، هم چنین مثالی ذکر شده است.

به موجب این مثال، شخص نجار، مقداری چوب می‌خرد و ۱۵۰ واحد پولی به فروشنده مواد اولیه می‌دهد.

دفتر کل نشان می‌دهد که در تاریخ چهارم ماه مرداد، مقداری چوب به ارزش ۱۵۰ واحد پولی وارد بنگاه شده و مبلغ مربوط به این خرید به طور نقد پرداخت شده است. پس از این پرداخت، مانده صندوق ۲۵۰ واحد پولی است. روی فاکتور فروش موسسه فروشنده چوب، عدد ۸۷ به چشم می‌خورد. یعنی اینکه شماره شناسایی مذکور در ستون دفتر کل روی سند خرید قید شده و سند مربوطه به راحتی در پرونده اسناد قابل دسترسی و پیدا شدن است.

مرحله ۴-

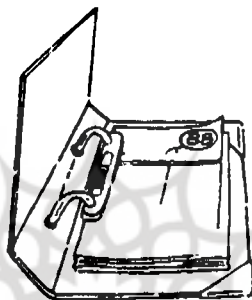
ما مجبور هستیم به کارگران مزد پرداخت کنیم. پس حسابی به نام «دستمزدها» باید به دفتر کل اضافه شود. نجار موردنظر، به هر کدام از چهار کارگر خود ۵۰ واحد پولی به عنوان دستمزد می‌پردازد. بنابراین، ۲۰۰ واحد پولی از صندوق برداشت می‌شود.

حالا به چگونگی ثبت این واقعه نگاه کنید. دستمزد در تاریخ ششم ماه مرداد پرداخت شده است. کل مبلغ پرداختی بابت

دستمزدها ۲۰۰ واحد پولی بوده که به طور نقد از صندوق پرداخت شده (یعنی در ستون بستانکار صندوق ثبت می‌شود) و آخرین مانده صندوق ۵۰ واحد پولی است.

دلیل اینکه، پرداخت دستمزد در ستون بدهکار حساب دستمزدها ثبت می‌شود این است که معادل مبلغ دستمزد پرداختی، وقت نیروی کار وارد بنگاه شده است.

سند مربوط به این واقعه، رسیدی است که توسط کارگران امضاء می‌شود. نجار موردنظر ما، رسیدها را به هم دوخته و شماره شناسایی ۸۸ را روی آنها قید نموده و سپس آن‌ها را بایگانی می‌نماید.



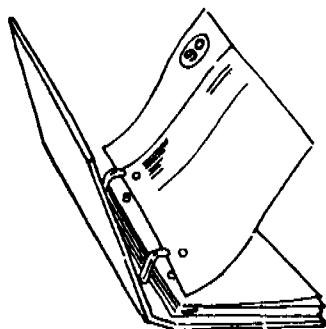
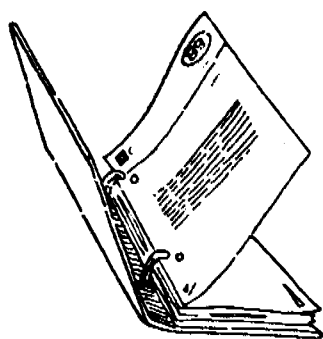
مرحله ۵-

نجار موردنظر ما موفق می‌شود از یک شعبه بانک محلی وامی تقاضا و آن را دریافت نماید. مبلغ وام دریافتی ۶۰۰۰ واحد پول ملی است. مدیر بانک از او خواسته است وام دریافتی را در حساب خود در آن بانک واریز نموده و تا زمانی که به آن نیاز ندارد، آن را برداشت ننماید.

در دفتر کل، دو حساب جدید، یکی به نام «بانک» و دیگری به نام «وام‌ها» موردنیاز است.

اکنون به موجب ارقام ثبت شده در دفتر کل، در تاریخ هفتم ماه مرداد وامی به مبلغ ۶۰۰۰ واحد پولی از بانک دریافت و در بانک به ودیعه گذارده شده است. سند مربوط به اخذ وام از بانک تحت شماره ۸۹ مشخص و در پرونده اسناد بایگانی شده است.

اگر بیاد داشته باشید، گفتیم که هر داد و ستد شامل دو طرف است. یکی طرفی که از بنگاه خارج می‌شود و دیگری طرفی که به



بنگاه وارد می‌گردد. وقتی این وام اخذ می‌شود، پولی وارد حساب بانکی بنگاه می‌شود و چیزی که از بنگاه خارج می‌شود تعهد به بانک است یعنی آن پول باید بازپرداخت شود. بنابراین باید مبلغ وام در ستون بستانکار حساب وام ثبت شود. (طرف بدهکار این واقعه، حساب بانک است - مترجم).

مرحله ۶-

از وام دریافتی برای خرید یک دستگاه مته برقی برای کارگاه تجاری استفاده می‌شود. مبلغی که نجار باید برای این دستگاه بپردازد، ۴۰۰۰ واحد پول ملی است. برای ثبت این داد و ستد در دفتر کل باید حساب جدیدی به نام حساب تجهیزات باز کنیم.

در روز دهم ماه مرداد یک دستگاه مته برقی ۲ خریداری شده است. قیمت این دستگاه ۴۰۰۰ واحد پول ملی بوده که طی چکی از حساب جاری برداشت شده است. فاکتور خرید این دستگاه با شماره ۹۰ مشخص شده و در پرونده اسناد بایگانی می‌شود.