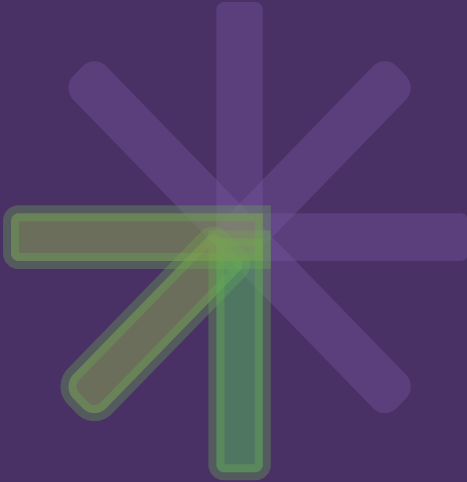


دورة المحاسبة الإدارية للقيادات العليا: التكاليف والهوامش وتقارير مجالس الإدارة





دورة المحاسبة الإدارية للقيادات العليا: التكاليف والهوامش وتقارير مجالس الإدارة

ملخص البرنامج

المحاسبة الإدارية للقيادات العليا دورة تدريبية تمتد 10 أيام موجهة إلى القيادات على المستوى الاستراتيجي، ويخرج منها كل مشارك بملف قرار للتكاليف والهوامش جاهز للعرض على مجلس الإدارة في مؤسسته. فكثير من فرق القيادة تعتمد الأسعار وتشكيلة المنتجات وقرارات التوريد استنادا إلى متوسطات التكاليف غير المباشرة والأرباح المعلنة، وهو ما قد يخفي مواضع خلق القيمة وهدرها. ويعيد البرنامج بناء فهم التكلفة بدءا من سلوكها، ثم يطبقه على قرارات حقيقية، وبحول التحليل إلى رواية واضحة لمجالس الإدارة والزملاء من خارج الإدارة المالية. تقدم هذا البرنامج في المحاسبة الإدارية للقيادات مارس للتدريب المملكة المتحدة.

المبررات المؤسسية

لا تكون قرارات التسعير ومزيج المنتجات والإسناد الخارجي والإغلاق أدق من معلومات التكلفة التي تقوم عليها. فحين توزع التكاليف غير المباشرة توزيعا اعتباطيا، تدعم الخطوط الراحبة الخطوط الضعيفة، ويدافع القادة عن أنشطة تستنزف القيمة. أما التنفيذيون الذين يقرؤون بيانات المساهمة والطاقة والانحرافات قراءة صحيحة فيعيدون توجيه الموارد مبكرا، ويحددون الأسعار بثقة، ويحاسبون المديرين على النتائج الواقعة ضمن سيطرتهم.

- هامش الربح الإجمالي وهامش المساهمة: يتحسنان حين يعكس التسعير والخصومات ومزيج المنتجات التكلفة الإضافية الفعلية.
- التكلفة غير المباشرة لكل وحدة إنتاج: تنخفض حين يكشف تحليل الأنشطة العمل غير المضيف للقيمة والطاقة العاطلة.
- زمن اتخاذ القرار على مستوى المجلس: يقصر حين تصل نتائج التكلفة في صورة خيارات موجزة قابلة للمقارنة.

المبادئ والأساس المعرفي

- المبادئ العالمية للمحاسبة الإدارية Global Management Accounting Principles: تؤطر دور المحاسبة الإدارية في التأثير والملاءمة والقيمة والثقة في الجلستين 1 و9.
- التكاليف على أساس الأنشطة والإدارة على أساس الأنشطة: تتبع التكاليف غير المباشرة إلى المنتجات والعملاء والقنوات في الجلستين 3 و4.
- تحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح: ينمذج نقطة التعادل والرافعة التشغيلية وهامش الأمان في الجلسة 5.
- بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard: تربط نتائج مراكز المسؤولية بالمركات غير المالية في الجلسة 8.



المشاركون المستهدفون

- التنفيذيون الذين يعتمدون قرارات التسعير وتشكيلة المنتجات والطاقة الإنتاجية.
- القادة المسؤولون عن ربحية وحدة أعمال أو منطقة أو محفظة منتجات.
- المديرون الماليون والمراقبون الماليون الذين يصممون أنظمة التكاليف والتقارير الإدارية.
- كبار المديرين الذين يقيمون مقترحات التصنيع أو الشراء والإسناد الخارجي والإغلاق.
- القادة الذين يعرضون نتائج التكلفة والربحية على مجالس الإدارة ولجان الاستثمار.

يخدم البرنامج قطاعات التصنيع والطاقة والمرافق والرعاية الصحية والخدمات اللوجستية والجهات الحكومية.

مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص سلوك التكلفة واختيار طريقة التكاليف الملائمة لكل قرار.
2. سيكون المشاركون قادرين على بناء تحليلات ربحية للمنتجات والعملاء والقنوات على أساس الأنشطة.
3. سيكون المشاركون قادرين على تقييم خيارات التسعير والتصنيع أو الشراء ومزيج المنتجات والإغلاق باستخدام التكاليف الملائمة.
4. سيكون المشاركون قادرين على تفسير الانحرافات وتحديد المساءلة عبر مراكز المسؤولية وأسعار التحويل.
5. سيكون المشاركون قادرين على ترتيب أولويات إجراءات تحسين التكلفة والهامش باستخدام التكلفة المستهدفة وتكلفة دورة الحياة.
6. سيكون المشاركون قادرين على تبرير توصية أمام مجلس الإدارة من خلال رواية موجزة للتكلفة والهامش.

هيكل البرنامج

اليوم 1: المحاسبة الإدارية للقرارات الاستراتيجية

ما المعلومات التي تحتاجها القيادات العليا من المحاسبة الإدارية؟

- تطبيق Global Management Accounting Principles في الممارسة
- أغراض التقارير المالية مقارنة بالتقارير الإدارية
- معايير معلومات التكلفة المفيدة لاتخاذ القرار
- أهداف التكلفة ومسبباتها وتصنيفها
- تقييم فجوات المعلومات الإدارية



اليوم 2: سلوك التكلفة وأنظمة التكاليف

كيف تستجيب التكاليف لتغير الحجم وكيف تقاس؟

- أنماط التكاليف الثابتة والمتغيرة وشبه المتغيرة
- تقدير التكلفة بطريقة الحد الأعلى والأدنى والانحدار
- التكاليف الكلية ومعدلات تحميل التكاليف غير المباشرة
- التكاليف المتغيرة ومطابقة الأرباح
- اختيار طريقة التكاليف حسب نوع القرار

اليوم 3: تصميم نظام التكاليف على أساس الأنشطة

كيف تتبع التكاليف غير المباشرة إلى الأنشطة المسببة لها؟

- قاموس الأنشطة وخرائط الموارد
- اختيار مسببات التكلفة والتحقق منها
- التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت
- تكلفة الطاقة وتقارير الطاقة غير المستغلة
- مقارنة تكلفة المنتج التقليدية بتكلفته على أساس الأنشطة

اليوم 4: ربحية المنتجات والعملاء والقنوات

أي المنتجات والعملاء والقنوات يحقق القيمة وأيها يستهلكها؟

- تحليل ربحية العملاء وتكلفة خدمتهم
- قوائم هوامش القنوات والقطاعات
- تفسير منحني توزيع الربحية
- إجراءات التحسين في الإدارة على أساس الأنشطة
- معايير ترشيد تشكيلة المنتجات

اليوم 5: تحليل التكلفة والحجم والربح والهوامش

ما مدى حساسية الربح للحجم والسعر وهيكل التكلفة؟



- هامش المساهمة وتحليل نقطة التعادل
- الرافعة التشغيلية وهامش الأمان
- نقطة التعادل لمزيج مبيعات متعدد المنتجات
- اختبار حساسية الهوامش وسيناريوهاتها
- تحليل جسر السعر والحجم والمزيج

اليوم 6: التكاليف الملائمة للقرارات قصيرة الأجل

أي التكاليف والإيرادات تتغير بسبب القرار؟

- تمييز التكاليف الملائمة والغارقة وتكلفة الفرصة البديلة
- تقييم التصنيع أو الشراء والإسناد الخارجي
- تسعير الطلبات الخاصة في ظل الطاقة الفائضة
- مزيج المنتجات في ظل عامل مقيد
- قرارات إغلاق القطاعات ووقف التشغيل

اليوم 7: التسعير والإدارة الاستراتيجية للتكلفة

كيف يوجه فهم التكلفة التسعير وأهداف التكلفة طويلة الأجل؟

- طرق التسعير بالتكلفة مضافا إليها هامش وبالقائمة وبالسوق
- التكلفة المستهدفة وسد فجوة التكلفة
- تكلفة دورة الحياة للمنتجات والأصول الجديدة
- تحليل سلسلة القيمة وهيكل التكلفة
- العوامل النوعية في قرارات التسعير

اليوم 8: محاسبة الانحرافات ومحاسبة المسؤولية

من المسؤول عن أي نتائج وكيف تفسر الانحرافات؟

- التكاليف المعيارية وانحرافات الموازنة المرنة
- تفسير انحرافات المواد والعمالة والتكاليف غير المباشرة
- تصميم مراكز التكلفة والربح والاستثمار
- ربط Balanced Scorecard بمراكز المسؤولية
- قابلية السيطرة والآثار السلوكية للمستهدفات



اليوم 9: أسعار التحويل وتقارير مجلس الإدارة

كيف تحدد الأسعار الداخلية وتعرض نتائج التكلفة على المجالس؟

- طرق تحديد أسعار التحويل وسلوك الأقسام
- مقاييس العائد على الاستثمار والدخل المتبقي
- هيكل ورقة المجلس لقرارات التكلفة
- عرض بيانات الهوامش والانحرافات في لوحات المعلومات
- السرد المالي للجمهور من خارج الإدارة المالية

اليوم 10: تطبيق المحاسبة الإدارية للقيادات العليا

كيف تجمع الأدوات في توصية يستطيع المجلس اعتمادها؟

- تطبيق تحليل الربحية على أساس الأنشطة على أعمال أحد المشاركين
- اختبار الخيارات بالتكاليف الملائمة وتحليل التعادل
- تحديد مقاييس مراكز المسؤولية للخيار المختار
- التدريب على العرض أمام المجلس مع مساعدة الزملاء
- عرض ملف قرار التكاليف والهوامش

المنهجية

يقوم البرنامج على ورش البيانات، إذ يعيد المشاركون بناء أرقام التكاليف والهوامش من ملفات حالات واقعية في جداول البيانات مستمدة من التصنيع والرعاية الصحية والخدمات اللوجستية. ويعقب كل تحليل مراجعة من الزملاء وعرض قصير، ليتدرب المشاركون على الحساب وعلى شرح دلالاته بالنسبة إلى القرار المطروح.

- نشاط مقترح: إعادة احتساب تكاليف خط خدمة في مستشفى بطريقة التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت.
- نشاط مقترح: تقديم المشورة لشركة لوجستية بشأن إسناد صيانة أسطولها خارجياً باستخدام التكاليف الملائمة.
- نشاط مقترح: عرض مقترح لترشيح تشكيلة المنتجات على مجلس إدارة محاكى في عشر دقائق.

المخرج الختامي

يعد كل مشارك ملف قرار للتكاليف والهوامش لقضية قائمة في مؤسسته، يتضمن ملفاً لسلوك التكلفة، ورؤية للربحية على أساس الأنشطة، وتقييماً للخيارات بالتكاليف الملائمة، واختباراً لحساسية نقطة التعادل، ومقاييس مقترحة للمسؤولية، وورقة من صفحتين لمجلس الإدارة، جاهزة للطرح في الاجتماع التالي للقيادة أو لجنة الاستثمار.



الأسئلة الشائعة

هل تناسب دورة المحاسبة الإدارية للقيادات العليا التنفيذيين من غير ذوي الخلفية المالية؟

نعم، فهي تناسب رؤساء وحدات الأعمال إلى جانب المديرين الماليين والمراقبين الماليين، وتفترض خبرة في الموازنات والتقارير الإدارية دون اشتراط مؤهل محاسبي مهني، وتبنى الحسابات خطوة بخطوة قبل تطبيقها على القرارات.

ما النماذج التي تقوم عليها دورة المحاسبة الإدارية للقيادات العليا؟

تستند إلى Global Management Accounting Principles، والتكاليف والإدارة على أساس الأنشطة، وتحليل التكلفة والحجم والربح، وبطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard، مطبقة على قرارات التسعير ومزيج المنتجات والتوريد والمساءلة.

كيف يستخدم ملف قرار المحاسبة الإدارية في العمل؟

تطرحه ورقة أمام مجلس الإدارة أو لجنة الاستثمار لقرار حقيقي في التسعير أو المنتجات أو التوريد، وتعيد استخدام نماذجه في مراجعات التكلفة اللاحقة وتقارير الهوامش الشهرية.

بم تختلف دورة المحاسبة الإدارية للقيادات العليا عن برامج الموازنات والتنبؤ المالي؟

تركز على قياس التكلفة والربحية وتحليل القرارات، بينما تركز برامج الموازنات على إعداد الخطط السنوية والتنبؤات ودورة اعتماد الموازنة.