



سوالات آزمون حسابدار مدیریت خبره (CMA)

جمعه - ۲۸ مرداد ۱۴۰۱

سوالات کلیات حسابداری مدیریت

فیلته



سوالات کلیات حسابداری مدیریت

۱) ثبت های حسابداری در روش هزینه یابی استاندارد، در موقعی که نرخ واقعی مواد اولیه کمتر از نرخ استاندارد باشد:

بستانکار	بدهکار
انحراف نرخ مواد اولیه	الف) کنترل کالای در جریان ساخت
انحراف نرخ مواد اولیه	ب) کنترل مواد اولیه
کنترل مواد اولیه	ج) کنترل کالای در جریان ساخت
کنترل مواد اولیه	د) انحراف نرخ مواد اولیه

**پاسخ: گزینه ب**

وقتی قیمت واقعی خرید مواد اولیه کمتر از قیمت استاندارد آن باشد انحراف مساعد ایجاد می شود. بنابراین حساب انحرافات بستانکار می شود. معادل انحراف مساعد به حساب کنترل مواد اولیه بدهکار می شود.

۸-۱ صفحه ۳۶۱، کتاب حسابداری مدیریت - کلیات، ترجمه مجید میراسکندری



سوالات کلیات حسابداری مدیریت

۲) برای انجام کاری ۲۴۰۰ ساعت کار واقعی مورد نیاز است و پیش‌بینی می‌شود ۲۰٪ اوقات کار تلف می‌شود. اگر نرخ مزد ساعتی ۱۰,۰۰۰ ریال باشد، بودجه دستمزد این کار چقدر خواهد بود؟

الف) ۲۸,۸۰۰,۰۰۰

ب) ۲۴,۰۰۰,۰۰۰

ج) ۱۹,۲۰۰,۰۰۰

د) ۳۰,۰۰۰,۰۰۰

فقط الله

پاسخ: گزینه د

$$۳۰۰۰ = ۲۴۰۰ / ۸۰\%$$

$$۳۰,۰۰۰,۰۰۰ = ۳۰۰۰ \times ۱۰,۰۰۰$$

۱-۲ صفحه ۳۰۹، کتاب حسابداری مدیریت - کلیات، ترجمه مجید میراسکندری



## سوالات کلیات حسابداری مدیریت

۳) شرکت اشک ۱۷۵۰۰ واحد کالا به بهای تمام شده هریک ۱۶,۰۰۰ ریال تولید کرده است ۳/۴ (سه چهارم) هزینه‌ها متغیر و ۱/۴ (یک چهارم) هزینه ثابت بوده است. طی دوره مورد نظر تعداد ۱۵۰۰۰ واحد به قیمت هر واحد ۲۵,۰۰۰ ریال فروخته است. موجودی ابتدای دوره صفر بوده است. تفاوت سود محاسباتی با استفاده از روش‌های جذبی و نهایی چقدر است؟

- الف) سود با روش هزینه‌یابی جذبی ۱۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال بیشتر است.  
ب) سود با روش هزینه‌یابی جذبی ۲۲,۵۰۰,۰۰۰ ریال کمتر است.  
ج) سود با روش هزینه‌یابی جذبی ۱۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال کمتر است.  
د) سود با روش هزینه‌یابی جذبی ۲۲,۵۰۰,۰۰۰ ریال بیشتر است.

### پاسخ: گزینه الف

ریال  $4000 = 16000 / 4$  سربار ثابت هر واحد  
ریال  $10,000,000 = (17500 - 15000) * 4000$  سربار ثابت مستقر در موجودی‌ها  
چون موجودی افزایش یافته (ابتدای دوره صفر - پایان دوره ۲۵۰۰) سود روش جذبی بیشتر خواهد بود به این دلیل که سهم بیشتری از سربار ثابت همراه موجودی منتقل می‌شوند حال آنکه در روش نهایی تمام هزینه‌های سربار ثابت به عنوان هزینه دوره در نظر گرفته می‌شوند.

۱-۲ صفحه ۲۱۳، کتاب حسابداری مدیریت - کلیات، ترجمه مجید میراسکندری



سوالات کلیات حسابداری مدیریت

۴) شرکت خبره در سال ۶۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال هزینه ثابت دارد. شرکت فقط یک محصول تولید میکند که با نرخ ۲۰,۰۰۰ ریال به فروش میرسد. نسبت حاشیه فروش به فروش معادل ۴۰٪ است. نقطه سر به سر شرکت خبره بر حسب تعداد چقدر است؟

الف) ۷,۵۰۰

ب) ۱,۵۰۰

ج) ۸,۰۰۰

د) ۶,۰۰۰

فقط

پاسخ: گزینه الف

$$۶۰,۰۰۰,۰۰۰ / (۲۰,۰۰۰ \times \%۴۰) = ۶۰,۰۰۰,۰۰۰ / ۸,۰۰۰ = ۷۵۰۰$$



سوالات کلیات حسابداری مدیریت

۵) کدام گزینه به ترتیب استفاده اسناد در فرآیند خرید مواد اولیه تا تحویل به مرکز هزینه صحیح است؟

- الف) درخواست مواد - رسید کالا - سفارش خرید - درخواست خرید
- ب) درخواست خرید - سفارش خرید - رسید کالا - درخواست مواد
- ج) درخواست مواد - درخواست خرید - سفارش خرید - رسید کالا
- د) درخواست مواد - سفارش خرید - رسید کالا - درخواست خرید

فَللّٰهُ

پاسخ: گزینه ب

۲-۱ صفحه ۵۴، کتاب حسابداری مدیریت - کلیات، ترجمه مجید میراسکندری



۶) کدام گزینه در خصوص اضافه جذب سربار صحت دارد:

- الف) سربار بودجه ای بیشتر از سربار جذب شده باشد.
- ب) سربار جذب شده کمتر از سربار واقعی باشد.
- ج) **سربار جذب شده بیشتر از سربار واقعی باشد.**
- د) سربار واقعی بیشتر از سربار بودجه باشد.

فلسفه

**پاسخ:** گزینه ج

کسر یا اضافه جذب سربار، تفاوت سربار جذب شده و سربار واقعی می باشد که اگر سربار واقعی از سربار جذب شده بیشتر باشد کسر جذب داریم و اگر سربار واقعی از سربار جذب شده کمتر باشد اضافه جذب داریم.





سوالات کلیات حسابداری مدیریت

۷) عملی روی سربرارها شامل توزیع هزینه های معمول، بین مراکز هزینه بر مبنای استفاده عملی آنها چه نام دارد؟

- الف) جذب سربرارها
- ب) تخصیص سربرارها
- ج) تسهیم سربرارها
- د) تحلیل سربرارها

پاسخ: گزینه ج

۱-۱ صفحه ۹۱ کتاب حسابداری مدیریت - کلیات، ترجمه مجید میراسکندری

۸) بهای اولیه یعنی:

- الف) هزینه های اداره کردن یک قسمت
- ب) کلیه هزینه های متحمل در ساخت محصول
- ج) هزینه مواد اولیه محصول
- د) جمع هزینه های مستقیم

پاسخ: گزینه د

۱-۲ صفحه ۹۱ کتاب حسابداری مدیریت - کلیات، ترجمه مجید میراسکندری



سوالات کلیات حسابداری مدیریت

۹) شرکت عرش در حال تهیه بودجه تولید دوره آینده است؛ بر اساس تجربیات قبلی، میدانیم که بین حجم تولید و هزینه های تولیدی، رابطه ی خطی وجود دارد. اطلاعات هزینه های تولید به شرح زیر است:

حجم واحد	هزینه ریال
۱۶۰۰	۲۳,۲۰۰,۰۰۰
۲۵۰۰	۲۵,۰۰۰,۰۰۰

هزینه تولید برای حجم تولید ۲۷۰۰ واحد چه میزان خواهد شد؟

- الف) ۲۵,۴۰۰,۰۰۰ ریال
- ب) ۳۹,۱۵۰,۰۰۰ ریال
- ج) ۵,۴۰۰,۰۰۰ ریال
- د) ۲۷,۰۰۰,۰۰۰ ریال

پاسخ: گزینه الف

$$۲۵,۰۰۰,۰۰۰ - ۲۳,۲۰۰,۰۰۰ = ۱,۸۰۰,۰۰۰ \text{ ریال}$$

$$۲۵۰۰ - ۱۶۰۰ = ۹۰۰$$

$$۱,۸۰۰,۰۰۰ / ۹۰۰ = ۲۰۰۰$$

$$۲۰۰۰ \times ۲۵۰۰ = ۵,۰۰۰,۰۰۰ \text{ هزینه سر بار در سطح } ۲۵۰۰ \text{ واحد}$$

$$۲۵,۰۰۰,۰۰۰ - ۵,۰۰۰,۰۰۰ = ۲۰,۰۰۰,۰۰۰ \text{ هزینه ثابت}$$

$$۲۰,۰۰۰,۰۰۰ \text{ هزینه ثابت}$$

$$۲۰۰۰ \times ۲۷۰۰ = ۵,۴۰۰,۰۰۰ \text{ هزینه متغیر در سطح } ۲۷۰۰ \text{ واحد}$$

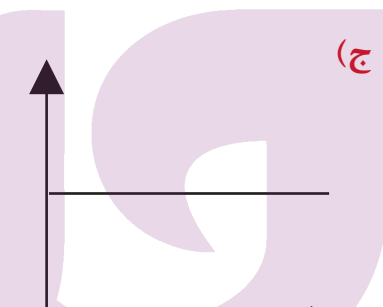
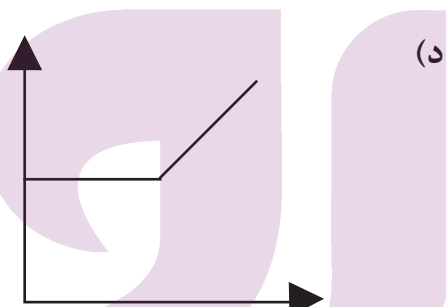
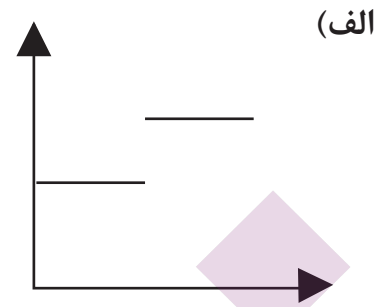
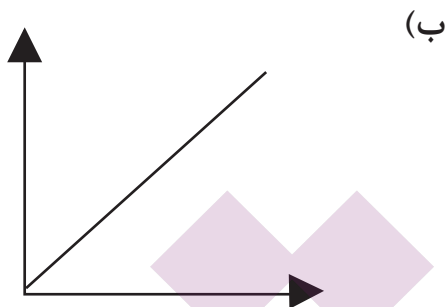
$$۲۰,۰۰۰,۰۰۰ + ۵,۴۰۰,۰۰۰ = ۲۵,۴۰۰,۰۰۰$$

۵-۱ صفحه ۱۸ کتاب حسابداری مدیریت - کلیات، ترجمه مجید میراسکندری



سوالات کلیات حسابداری مدیریت

۱۰) کدامیک از نمودار های زیر نشان دهنده ی هزینه متغیر خطی میباشد؟  
(محور افقی نشان دهنده سطح فعالیت و محور عمودی نشان دهنده ی هزینه هر واحد است.)



پاسخ: گزینه ج

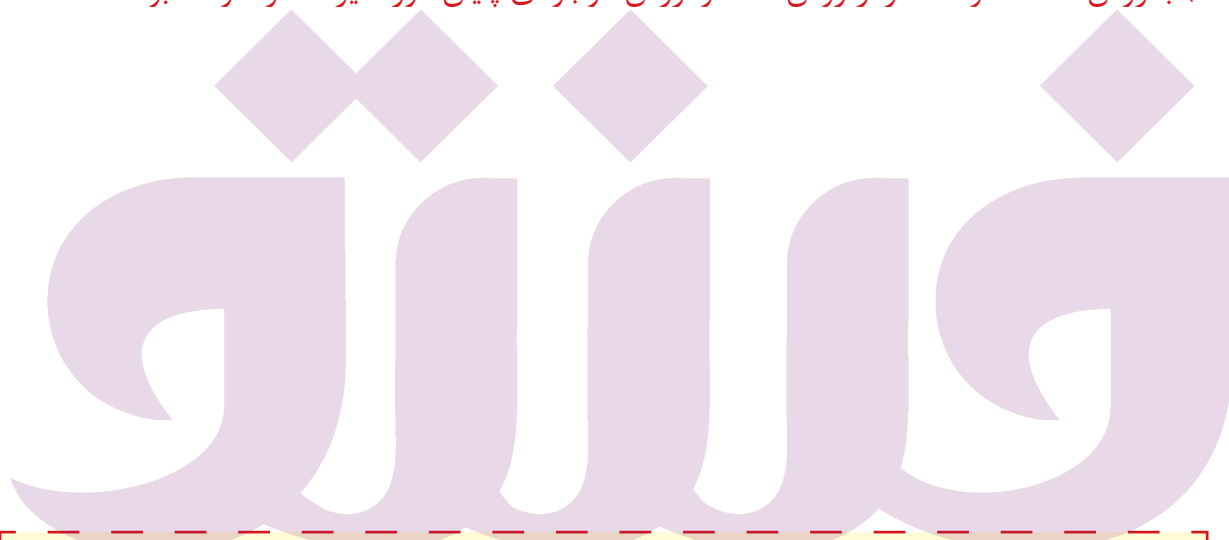
هزینه متغیر هر واحد در سطح تولید ثابت است و با تغییر تعداد تولید تغییر نمیکند.



سوالات کلیات حسابداری مدیریت

۱۱) در دوران افزایش قیمت ها، کدام عبارت زیر صحیح است؟

- الف) با روش fifo ، سود کمتر از روش lifo و ارزش موجودی پایان دوره نیز بیشتر خواهد بود.
- ب) با روش lifo ، سود کمتر از روش fifo و ارزش موجودی پایان دوره نیز بیشتر خواهد بود.
- ج) با روش fifo ، سود کمتر از روش lifo و ارزش موجودی پایان دوره نیز کمتر خواهد بود.
- د) با روش lifo ، سود کمتر از روش fifo و ارزش موجودی پایان دوره نیز کمتر خواهد بود.



پاسخ: گزینه د

در روش lifo ار آخرین قیمت‌ها استفاده می شود. بنابراین در زمان افزایش قیمت‌ها با استفاده از این روش ب ت ش ک ف ر به قیمت‌های روز نزدیک است و طبعاً سود پایین تر خواهد بود. موجودی‌ها نیز که در بردارنده قیمت‌های قدیمی تر است کمتر ارزیابی می شوند.



سوالات کلیات حسابداری مدیریت

۱۲) کدامیک از موارد زیر مشخصات هزینه یابی سفارش انجام کار است؟

- ۱) تولید بنا به خواسته مشتری
- ۲) هزینه انبارداری کم است.
- ۳) محصولات یکنواخت است.

الف) ۱ و ۲

ب) ۱ و ۲ و ۳

ج) ۱ و ۳

د) ۲ و ۳

و الله اعلم



سوالات کلیات حسابداری مدیریت

\*\* با استفاده از اطلاعات زیر به سوالات ۱۳، ۱۴ و ۱۵ پاسخ دهید.

شرکت ایران از سیستم هزینه‌یابی مرحله‌ای به روش میانگین استفاده می‌کند. و محصول تولیدی از دو مرحله الف و ب می‌گذرد. سایر اطلاعات به شرح زیر است:

مواد انتقالی از مرحله الف	۱۰۰۰۰ کیلوگرم به ارزش ۴۰,۵۰۰,۰۰۰ ریال
دستمزد	۱۰۰۰ ساعت، هر ساعت ۵,۶۱۶,۰۰۰ ریال
سربار	۵۰٪ دستمزد
خروجی انتقالی به انبار کالای ساخته شده	۸۰۰۰ کیلوگرم
کالای در جریان ساخت پایان دوره	۹۰۰ کیلوگرم
ضایعات عادی ۱۰٪ مواد وارده، کلا بی‌ارزش است و در ابتدای تولید بوجود می‌آید.	
کالای در جریان ساخت پایان دوره از لحاظ مواد اولیه ۱۰۰٪ و از لحاظ دستمزد و سربار ۷۵٪ تکمیل شده است.	

۱۳) ارزش ضایعات غیر عادی چقدر است؟

الف) صفر      ب) ۵۴۶,۰۰۰      ج) ۵۴۴,۰۰۰      د) ۵۶۴,۰۰۰

۱۴) ارزش محصول نهایی چقدر است؟

الف) ۴۳,۹۷۷,۰۰۰      ب) ۴۳,۴۸۸,۰۰۰      ج) ۳۹,۱۳۹,۰۰۰      د) ۴۳,۶۸۰,۰۰۰

۱۵) ارزش کالای در جریان ساخت پایان دوره چقدر است؟

الف) ۴,۶۹۸,۰۰۰      ب) ۴,۹۴۷,۰۰۰      ج) ۴,۴۰۳,۰۰۰      د) ۴,۹۹۲,۰۰۰



سوالات کلیات حسابداری مدیریت

پاسخ ۱۳: ب

پاسخ ۱۴: د

پاسخ ۱۵: الف

هزینه تبدیل	درصد تکمیل	مواد اولیه		
۸۰۰۰	%۱۰۰	۸۰۰۰	۸۰۰۰	انتقالی
-	-	-	۱۰۰۰	ضایعات عادی
۱۰۰	%۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	ضایعات غیر عادی
۶۷۵	%۷۵	۹۰۰	۹۰۰	کالای در جریان ساخت پایان دوره
۸۷۷۵		۹۰۰۰	۱۰۰۰۰	

هزینه مواد هر واحد  $40,500,000 / 9000 = 4500$

هزینه تبدیل هر واحد  $8,424,000 / 8775 = 960$

ارزش ضایعات غیر عادی  $100 \times (4500 + 960) = 546,000$

ارزش کالای انتقالی به انبار کالای ساخته شده  $8000 \times (4500 + 960) = 43,680,000$

ارزش کالای در جریان ساخت پایان دوره  $(9000 \times 4500) + (675 \times 960) = 4,698,000$

سوالات حسابداری مدیریت - ارزیابی عملکرد

فیلدو





سوالات حسابداری مدیریت - ارزیابی عملکرد

۱- کالای تکمیل شرکت تولیدی نیل ۲۰,۰۰۰ واحد و کالای در جریان ساخت اول و پایان دوره به ترتیب ۳,۰۰۰ واحد و ۵,۰۰۰ واحد بوده که از لحاظ هزینه مواد و هزینه تبدیل ۷۰٪ تکمیل می‌باشند. برای تولید هر واحد محصول ۲,۵۰۰ ریال سر بار ثابت جذب می‌شود. تعداد فروش شرکت ۲۱,۴۰۰ واحد و قیمت فروش هر واحد ۱۰,۰۰۰ ریال است. کدام گزینه در مورد تفاوت سود هزینه‌یابی نهایی و هزینه‌یابی جذبی صحیح است؟

- الف) سود هزینه‌یابی جذبی ۳,۵۰۰,۰۰۰ ریال بیشتر خواهد بود.  
 ب) سود هزینه‌یابی جذبی ۷,۰۰۰,۰۰۰ ریال بیشتر خواهد بود.  
 ج) سود هزینه‌یابی جذبی ۷,۰۰۰,۰۰۰ ریال کمتر خواهد بود.  
 د) سود در هر دو روش یکسان است.

پاسخ (۱): گزینه د

معادل آحاد تولید

مواد	درصد تکمیل	واحد	
۲۰,۰۰۰	۱۰۰٪	۲۰,۰۰۰	کالای تکمیل شده
۳,۵۰۰	۷۰٪	۵,۰۰۰	کالای در جریان ساخت پایان دوره
(۲,۱۰۰)	۷۰٪	(۳,۰۰۰)	کالای در جریان ساخت اول دوره
۲۱,۴۰۰		۲۲,۰۰۰	معادل آحاد تولید واقعی

از آنجایی که تعداد فروش و تولید برابر است سود در دو روش هزینه‌یابی نهایی و هزینه‌یابی جذبی یکسان خواهد بود.

فصل اول صفحه ۵ کتاب حسابداری مدیریت - ارزیابی عملکرد، ترجمه مجید میراسکندری



۲- کدامیک از انحرافات زیر در صورت حساب سود و زیان به روش هزینه یابی نهایی منظور نمی شود؟

الف) انحراف نرخ مواد

ب) انحراف حجم سر بار ثابت

ج) انحراف نرخ دستمزد

د) انحراف کارائی سر بار متغیر

پاسخ ۲): گزینه ب

انحراف حجم سر بار در هزینه یابی نهایی بروز نمی کند، این انحراف در هزینه یابی جذبی ارزش کسر یا اضافه جذب سر بار را با توجه به تغییر حجم تولید اندازه گیری می نماید.

فصل دوم صفحه ۶۶ کتاب حسابداری مدیریت - ارزیابی عملکرد، ترجمه مجید میراسکندری



سوالات حسابداری مدیریت - ارزیابی عملکرد

۳- شرکت نوکام برای گزارشگری برون‌سازمانی از روش هزینه‌یابی جذبی و برای گزارشگری درون‌سازمانی از هزینه‌یابی نهایی استفاده می‌کند. در صورتیکه موجودی کالای ساخته شده پایان دوره بیشتر از ابتدای دوره باشد، سود گزارش شده برای سهامداران در مقایسه با سود گزارش شده برای مدیران چگونه است؟

الف) برابر

ب) بیشتر

ج) کمتر

د) ممکن است کمتر یا بیشتر باشد

پاسخ ۳): گزینه ب

اگر موجودی‌ها افزایش یابند سود حاصل از اعمال روش هزینه‌یابی جذبی بیشتر از سود اعمال روش هزینه‌یابی نهایی خواهد شد.

فصل اول صفحه ۵ کتاب حسابداری مدیریت - ارزیابی عملکرد، ترجمه مجید میراسکندری



سوالات حسابداری مدیریت - ارزیابی عملکرد

۴- شرکت البرز تولید و فروش ۴,۰۰۰ واحد محصول را در قیمت هر واحد ۱۸,۰۰۰ ریال در برنامه دارد. بهای تمام شده هر واحد محصول شامل ۸,۰۰۰ ریال هزینه متغیر و ۴,۰۰۰ ریال هزینه ثابت می‌باشد. حاشیه امن از فروش برنامه‌ریزی شده چند درصد می‌باشد؟

(د) ۷۰٪

(ج) ۶۵٪

(ب) ۵۵٪

(الف) ۶۰٪

پاسخ (۴): گزینه الف

$$\text{تعداد در سربه سر} = \frac{4,000 \times 4,000}{(18,000 - 8,000)} = 1,600$$

$$\text{حاشیه امن} = \frac{(4,000 - 1,600)}{4,000} \times 100 = 60\%$$

فصل چهارم صفحه ۱۵۹ کتاب حسابداری مدیریت - ارزیابی عملکرد، ترجمه مجید میراسکندری



سوالات حسابداری مدیریت - ارزیابی عملکرد

۵- کدامیک از روش‌های زیر برای جدا کردن عوامل ثابت و متغیر هزینه‌های نیمه متغیر به کار گرفته می‌شود؟

- الف) روش حداقل مربعات تحلیل رگرسیون
- ب) روش مدل سازی سری های زمانی
- ج) روش نمودار نقاط پراکنده (مناسب ترین خط)
- د) موارد الف و ج

پاسخ ۵): گزینه د

سه روش بیشتر شناخته شده برای جدا کردن عوامل ثابت و متغیر هزینه‌های نیمه متغیر به شرح زیر است:

- ۱) روش حد بالا - حد پایین
- ۲) روش نمودار نقاط پراکنده
- ۳) روش حداقل مربعات تحلیل رگرسیون

فصل چهارم صفحه ۱۵۵ کتاب حسابداری مدیریت - ارزیابی عملکرد، ترجمه مجید میراسکندری



۶- شرکت تولیدی ندا طی فرایند مشترکی دو محصول G و H را تولید کرده و برای تخصیص هزینه‌های مشترک از روش ارزش نسبی فروش در نقطه تفکیک استفاده می‌کند. ارزش فروش در نقطه تفکیک برای ۸,۰۰۰ واحد محصول G مبلغ ۷۵۰,۰۰۰ ریال و برای ۲,۰۰۰ واحد محصول H مبلغ ۲۵۰,۰۰۰ ریال می‌باشد. با فرض اینکه هزینه مشترک تخصیص یافته به محصول G مبلغ ۴۵۰,۰۰۰ ریال باشد، جمع هزینه‌های مشترک چند ریال بوده است؟

الف) ۴۵۰,۰۰۰

ب) ۶۳۰,۰۰۰

ج) ۶۰۰,۰۰۰

د) ۹۰۰,۰۰۰

پاسخ ۶): گزینه ج

درصد	ارزش فروش - ریال	محصول
۷۵٪	۷۵۰,۰۰۰	G
۲۵٪	۲۵۰,۰۰۰	H
۱۰۰٪	۱,۰۰۰,۰۰۰	جمع کل

$$\frac{۴۵۰,۰۰۰}{۷۵\%} = ۶۰۰,۰۰۰$$

فصل اول صفحه ۲۸ کتاب حسابداری مدیریت - ارزیابی عملکرد، ترجمه مجید میراسکندری



سوالات حسابداری مدیریت - ارزیابی عملکرد

۷- کدامیک از موارد زیر دلیل ایجاد انحرافات در هزینه‌یابی استاندارد نمی‌باشد؟

- الف) عملیات ناکارا و استانداردهای نامناسب
- ب) عوامل اتفاقی یا غیر قابل کنترل
- ج) عدم به کارگیری هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت
- د) اشتباه در ثبت نتایج واقعی

پاسخ ۷): گزینه ج

چهار منبع عمده انحرافات شامل:

- ۱- عملیات ناکارا
- ۲- استانداردهای نامناسب
- ۳- اشتباه در ثبت نتایج واقعی
- ۴- عوامل اتفاقی یا غیر قابل کنترل

فصل سوم صفحه ۱۲۶ کتاب حسابداری مدیریت - ارزیابی عملکرد، ترجمه مجید میراسکندری



۸- کدامیک از موارد ذیل در تهیه بودجه تعیین می‌کند که کدام بودجه را باید ابتدا تهیه کرد؟

الف) عامل اصلی (کلیدی) بودجه

ب) کمیته بودجه

ج) برنامه‌ریزی عملیاتی

د) دستورالعمل بودجه

پاسخ ۸): گزینه الف

عامل کلیدی یا اصلی بودجه عاملی است که عملیات سازمان را با محدودیت مواجه می‌سازد همین عامل است که تعیین می‌کند کدام بودجه را اول باید تهیه کرد.

فصل پنجم صفحه ۱۹۹ کتاب حسابداری مدیریت - ارزیابی عملکرد، ترجمه مجید میراسکندری





## آزمون حسابدار مدیریت خبره (CMA) - ۲۸ مرداد ۱۴۰۱

### سوالات حسابداری مدیریت - ارزیابی عملکرد

۹- شرکت محیا فروش‌های نسیه خود را در تیرماه ۱۲۰,۰۰۰ ریال، مرداد ۲۱۱,۰۰۰ ریال و شهریور ۱۹۸,۰۰۰ ریال پیش‌بینی کرده است. تجربه شرکت نشان می‌دهد ۶۰٪ از فروش بودجه شده در ماه پس از فروش و ۳۶٪ در ماه دوم وصول و ۴٪ مابقی غیرقابل وصول خواهد بود. وجوه نقد دریافتی از مشتریان که باید در بودجه نقدی شهریور ماه منعکس شود چند ریال است؟

الف) ۱۹۴,۷۶۰

ب) ۱۹۷,۸۸۰

ج) ۱۹۸,۶۰۰

د) ۱۶۹,۸۰۰

پاسخ ۹): گزینه د

$$169,800 = (120,000 \times 36\%) + (211,000 \times 60\%)$$

فصل پنجم صفحه ۲۵۳ کتاب حسابداری مدیریت - ارزیابی عملکرد، ترجمه مجید میراسکندری



سوالات حسابداری مدیریت - ارزیابی عملکرد

۱۰- شرکت کارون تمایل دارد در پایان هر ماه به اندازه فروش ماه بعد موجودی آماده برای فروش داشته باشد. اگر موجودی ابتدای فروردین ۲۰ واحد و فروش شرکت طی ۵ ماه اول سال به ترتیب (از سمت راست) ۲۰، ۲۵، ۳۰، ۴۵ و ۵۵ واحد باشد بودجه تولید شرکت در فصل بهار چند واحد خواهد بود؟

الف ( ۷۵

ب) ۱۵۵

ج) ۱۰۰

د) ۱۳۰

پاسخ (۱۰): گزینه ج

بودجه تولید:

فروردین	اردیبهشت	خرداد	جمع بهار	
۲۰	۲۵	۳۰	۷۵	بودجه فروش
۲۵	۳۰	۴۵	۴۵	موجودی پایان دوره
۴۵	۵۵	۷۵	۱۲۰	آماده برای فروش
(۲۰)	(۲۵)	(۳۰)	(۲۰)	موجودی ابتدای دوره
۲۵	۳۰	۴۵	۱۰۰	بودجه تولید

فصل پنجم صفحه ۲۰۲ کتاب حسابداری مدیریت - ارزیابی عملکرد، ترجمه مجید میراسکندری



سوالات حسابداری مدیریت - ارزیابی عملکرد

۱۱- وجه مشترک بودجه‌بندی بر مبنای صفر (ZBB)، بودجه‌بندی بر مبنای برنامه (PPBS) و بودجه‌بندی بر مبنای فعالیت (ABB) در کدامیک از موارد زیر بیان شده است؟

الف) تاکید بر تک تک اقلام هزینه

ب) تاکید بر محصول چرخه‌ای که قرار است برای آن بودجه‌نویسی انجام شود.

ج) تاکید بر سودآوری

د) تاکید بر فروش

پاسخ (۱۱): گزینه ب

بودجه‌بندی بر مبنای صفر (ZBB)، بودجه‌بندی بر مبنای برنامه (PPBS) و بودجه‌بندی بر مبنای فعالیت (ABB) بر محصول چرخه‌ای که قرار است برای آن بودجه‌نویسی انجام شود تاکید می‌کنند.

فصل پنجم صفحه ۲۲۹ کتاب حسابداری مدیریت - ارزیابی عملکرد، ترجمه مجید میراسکندری



۱۲- کدامیک از موارد زیر از خصوصیات گزارش کنترل بودجه‌ای نمی‌باشد؟

- الف) قابل پیش بینی بودن
- ب) ارسال به گیرنده مناسب
- ج) مربوط بودن
- د) دقیق بودن

پاسخ (۱۲): گزینه الف

خصوصیات گزارش‌های کنترل بودجه‌ای را به شرح زیر می‌توان برشمرد:

- ۱- به موقع بودن
- ۲- دقیق بودن
- ۳- مربوط بودن
- ۴- ارسال به گیرنده مناسب

فصل ششم صفحه ۲۶۴ کتاب حسابداری مدیریت - ارزیابی عملکرد، ترجمه مجید میراسکندری



سوالات حسابداری مدیریت - ارزیابی عملکرد

۱۳- شرکت دریا تولیدکننده نوعی محصول است که به طور استاندارد برای هر واحد آن ۴ ساعت کار مستقیم به نرخ هر ساعت ۱۲ ریال صرف می‌شود. طی خرداد ماه ۱۰,۰۰۰ واحد محصول با صرف ۴,۱۰۰ ساعت کار مستقیم به نرخ هر ساعت ۱۳ ریال تولید شده است انحراف نامساعد کارایی دستمزد مستقیم چند ریال است؟

الف) ۱,۲۲۰

ب) ۱,۲۰۰

ج) ۸۲۰

د) ۸۰۰

پاسخ (۱۳): گزینه ب

نرخ استاندارد دستمزد × (ساعات کار واقعی - ساعات استاندارد برای تولید واقعی) = انحراف کارایی دستمزد مستقیم

$$4,000 = 4 \times 1,000$$

$$4,100$$

$$(1,200) = 12 \times (4,000 - 4,100) \text{ نامساعد}$$

فصل دوم صفحه ۵۵ کتاب حسابداری مدیریت - ارزیابی عملکرد، ترجمه مجید میراسکندری



سوالات حسابداری مدیریت - ارزیابی عملکرد

۱۴- در شرکت تولیدی ساحل هزینه سربار ثابت بودجه‌ای ۵۰,۰۰۰ ریال برای هر ماه و نرخ جذب سربار متغیر در هر ساعت ۴ ریال و نرخ کلی سربار در هر ساعت ۶ ریال می‌باشد. سربار واقعی در فروردین ماه بالغ بر ۱۱۶,۰۰۰ ریال برای ۱۸,۰۰۰ ساعت کار مستقیم انجام شده گزارش شده است. انحراف ظرفیت چند ریال می‌باشد؟

الف) ۱۴,۰۰۰ مساعد

ب) ۱۴,۰۰۰ نامساعد

ج) ۶,۰۰۰ نامساعد

د) ۶,۰۰۰ مساعد

پاسخ (۱۴): گزینه ب

نرخ جذب سربار ثابت = سربار متغیر - نرخ کلی سربار

$$۶ - ۴ = ۲$$

$$\text{ساعات کار بودجه‌ای} = \frac{\text{سربار ثابت بودجه شده}}{\text{نرخ جذب سربار ثابت}} = \frac{۵۰,۰۰۰}{۲} = ۲۵,۰۰۰$$

نرخ جذب سربار ثابت \* (ساعات کار بوجه ای - ساعات کار واقعی) = انحراف ظرفیت سربار

$$\text{نامساعد } (۱۴,۰۰۰) = ۲ * (۱۸,۰۰۰ - ۲۵,۰۰۰)$$

فصل دوم صفحه ۵۹ کتاب حسابداری مدیریت - ارزیابی عملکرد، ترجمه مجید میراسکندری



سوالات حسابداری مدیریت - ارزیابی عملکرد

۱۵- شرکت تولیدی رهاورد از سیستم هزینه‌یابی استاندارد استفاده می‌کند. جهت تبدیل ۱۱۰ کیلو مواد به ۱۰۰ کیلو محصول ۵ ساعت کارمستقیم از قرار ساعتی ۲۰۰ ریال ضرورت دارد. طی دوره با مصرف ۵,۵۰۰ کیلو مواد و ۲۶۰ ساعت کارمستقیم ۴,۹۰۰ کیلو محصول به دست آمده است. هزینه استاندارد هر واحد محصول از نظر مواد ۳۰ ریال است. انحراف بازده مواد چند ریال است؟

- الف) ۴,۰۰۰ مساعد
- ب) ۱۵,۰۰۰ نامساعد
- ج) ۱۸,۰۰۰ نامساعد
- د) ۳,۰۰۰ نامساعد

پاسخ (۱۵): گزینه د

کیلو مواد	کیلو محصول
۱۱۰	۱۰۰
۵,۵۰۰	X

کیلو گرم  $X = ۵,۰۰۰$

بهای استاندارد یک واحد محصول از نظر مواد \* (بازده استاندارد - بازده واقعی) = انحراف بازده مواد

$$(۳,۰۰۰) = ۳۰ * (۴,۹۰۰ - ۵,۰۰۰)$$

فصل سوم صفحه ۱۱۰ کتاب حسابداری مدیریت - ارزیابی عملکرد، ترجمه مجید میراسکندری



سوالات حسابداری مدیریت - ارزیابی عملکرد

۱۶- فروش برنامه‌ریزی شده شرکت خزر ۲۰۰,۰۰۰ ریال، نسبت حاشیه فروش آن ۲۰٪ و حاشیه ایمنی ریالی آن مبلغ ۸۰,۰۰۰ ریال است، هزینه‌های ثابت چند ریال است؟

- الف) ۱۶۰,۰۰۰
- ب) ۸۰,۰۰۰
- ج) ۹۶,۰۰۰
- د) ۲۴,۰۰۰

پاسخ (۱۶): گزینه د

فروش ریالی در نقطه سر به سر  $200,000 - 80,000 = 120,000$

$$\text{فروش ریالی در سر به سر} = \frac{X}{20\%} = 120,000$$

$$X = 24,000 \text{ هزینه های ثابت}$$

فصل چهارم صفحه ۱۶۰ کتاب حسابداری مدیریت - ارزیابی عملکرد، ترجمه مجید میراسکندری





## سوالات حسابداری مدیریت - ارزیابی عملکرد

۱۷- محدودیت‌های کاربرد عملی تحلیل سربه سری و نمودارهای نقاط سربه سر کدامیک از موارد زیر نمی‌باشد؟

- الف) فرض می‌شود هزینه‌ها به صورت خطی حرکت می‌کنند.
- ب) مبلغ فروش به ازاء هر واحد ثابت فرض می‌شود.
- ج) فرض می‌شود موجودی‌های انبار ثابت باشد.
- د) هزینه کل بدون تغییر باقی می‌ماند.

### پاسخ (۱۷): گزینه د

محدودیت‌های کاربرد عملی تحلیل سربه سری و نمودارهای نقاط سربه سر از فرضیات پایه‌ای این تحلیل‌ها سرچشمه می‌گیرند:

- ۱- فرض می‌شود هزینه‌ها به صورت خطی حرکت می‌کنند.
- ۲- مبلغ فروش نیز به ازاء هر واحد ثابت فرض می‌شود که البته غیرواقع گرایانه است.
- ۳- فرض می‌شود که موجودی‌های انبار هم ثابت می‌مانند با استفاده از روش هزینه‌یابی، همراه با تغییرات در موجودی‌ها، تحت تاثیر واقع می‌شوند.
- ۴- فرض می‌شود که سطح فعالیت تنها عامل تعیین‌کننده هزینه‌ها است و عواملی مانند تورم در نظر گرفته نمی‌شود.
- ۵- نمودار را فقط می‌توان برای تک محصول به کار برد.
- ۶- در عالم واقع تغییرات به خصوصی در الگوی درآمد و هزینه می‌تواند به ایجاد نقطه سربه سر دوم منجر شود.

فصل چهارم صفحه ۱۶۶ کتاب حسابداری مدیریت - ارزیابی عملکرد، ترجمه مجید میراسکندری



سوالات حسابداری مدیریت - ارزیابی عملکرد

۱۸- کدامیک از موارد زیر در خصوص به کارگیری هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت (ABC) صحیح نیست؟

- الف) تنوع زیاد در محصولات وجود داشته باشد.
- ب) صرفاً در هزینه‌یابی مرحله‌ای قابل استفاده است.
- ج) سربارهای تولیدی نسبتاً از هزینه‌های مستقیم خصوصاً دستمزد بیشتر باشد.
- د) مصرف منابع سربار مقدماتاً به حجم تولید بستگی نداشته باشد.

پاسخ ۱۸): گزینه ب

- شرایط به کارگیری هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت (ABC):
- ۱- سربارهای تولیدی نسبتاً از هزینه‌های مستقیم خصوصاً دستمزد بیشتر باشد.
  - ۲- تنوع زیاد در محصولات وجود داشته باشد.
  - ۳- تنوع قابل توجهی در منابع سربار تحمیلی به محصولات وجود داشته باشد.
  - ۴- مصرف منابع سربار مقدماتاً به حجم تولید بستگی نداشته باشد.
- مضافاً به کارگیری هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت (ABC) در هزینه‌یابی مرحله‌ای و هزینه‌یابی سفارش کار امکان‌پذیر است.

فصل هشتم صفحه ۳۵۲ کتاب حسابداری مدیریت - ارزیابی عملکرد، ترجمه مجید میراسکندری



سوالات حسابداری مدیریت - ارزیابی عملکرد

۱۹- کدامیک از موارد زیر از گام‌های هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت (ABC) نمی باشد؟

- الف) شناسایی فعالیت‌های وابسته به تولید.
- ب) مشخص نمودن مخزن هزینه هر یک از فعالیت‌ها.
- ج) تعیین محرک هزینه هر فعالیت.
- د) جمع‌آوری هزینه‌ها بر اساس مراحل و واحدهای تولیدی.

پاسخ ۱۹): گزینه د

- ۱- شناسایی فعالیت‌های اصلی و وابسته به تولید.
- ۲- تعیین هزینه (مخزن هزینه) هر یک از فعالیت‌ها.
- ۳- تعیین محرک هزینه هر فعالیت.
- ۴- تعیین نرخ محرک هزینه برای هر مخزن هزینه.
- ۵- اعمال نرخ‌های محرک هزینه فعالیت به محصولات.

فصل هشتم صفحه ۳۵۳ کتاب حسابداری مدیریت - ارزیابی عملکرد، ترجمه مجید میراسکندری



سوالات حسابداری مدیریت - ارزیابی عملکرد

۲۰- بخش A شرکت سپید که در ظرفیت عادی فعالیت می‌کند، تعداد ۱,۰۰۰ واحد محصول را تولید و در یک بازار رقابتی به فروش می‌رساند. سایر اطلاعات بدین شرح است:

فروش ۲,۵۰۰,۰۰۰ ریال، هزینه‌های متغیر ۱,۷۰۰,۰۰۰ ریال و هزینه‌های ثابت ۶۰۰,۰۰۰ ریال.

بخش B شرکت سپید از بخش A تقاضای هر واحد محصول را به مبلغ ۲,۳۰۰ ریال کرده است. حداقل قیمت انتقالی که بخش A باید به ازاء هر واحد از بخش B مطالبه کند چند ریال است؟

الف) ۲,۵۰۰

ب) ۶۰۰

ج) ۱,۷۰۰

د) ۲,۳۰۰

پاسخ ۲۰): گزینه الف

$$\frac{۲,۵۰۰,۰۰۰}{۱,۰۰۰} = ۲,۵۰۰$$

قیمت محصولات مقایسه‌پذیر در بازار را می‌توان مبنایی برای قیمت‌های انتقالی در نظر گرفت. در صورتی که بخش A با توجه به اینکه در ظرفیت کامل فعالیت می‌نماید.

قیمتی را کمتر از قیمت بازار به بخش B در نظر گیرد بخش از سود خود را از دست خواهد داد.

فصل نهم صفحه ۴۱۴ کتاب حسابداری مدیریت - ارزیابی عملکرد، ترجمه مجید میراسکندری



سوالات حسابداری مدیریت - ارزیابی عملکرد

۲۱- فروش شرکت زاگرس در طی یکسال ۵,۰۰۰ میلیون ریال، حاشیه سود عملیاتی آن ۶۰۰ میلیون ریال و گردش دارایی های شرکت ۳ مرتبه و مانده حسابهای دریافتی در پایان سال ۲,۰۰۰ میلیون ریال می باشد. بازده سرمایه به کار رفته (ROCE) به درصد و دوره وصول مطالبات چند روز خواهد بود؟

الف) ۳۶٪، ۱۵۰ روز

ب) ۴۰٪، ۱۴۸ روز

ج) ۳۶٪، ۱۴۶ روز

د) ۴۰٪، ۱۵۰ روز

پاسخ (۲۱): گزینه ج

$$\text{۳۶\%} \rightarrow (5,000 / 600) \times 3 = \text{بازده سرمایه به کار رفته (ROCE)}$$

$$146 \rightarrow (5,000 / 2,000) \times 365 = \text{دوره وصول مطالبات}$$

فصل هفتم صفحه ۳۰۱ کتاب حسابداری مدیریت - ارزیابی عملکرد، ترجمه مجید میراسکندری



سوالات حسابداری مدیریت - ارزیابی عملکرد

۲۲- کدامیک از موارد زیر از اهداف سیستم قیمت گذاری داخلی نمی باشد؟

- الف) انگیزش مدیران قسمت‌ها
- ب) تثبیت استقلال قسمت‌ها
- ج) کمک در آزمون عملکرد مدیریت
- د) تأکید بر بهبود مستمر

پاسخ ۲۲): گزینه د

سیستم قیمت گذاری انتقالات باید اهداف زیر را تأمین کند:

- ۱- کسب اطمینان از تخصیص بهینه منابع
- ۲- همخوانی هدف‌های سازمان
- ۳- انگیزش مدیران قسمت‌ها
- ۴- کمک در آزمون عملکرد مدیریت
- ۵- تثبیت استقلال قسمت‌ها:

الف) سادگی نحوه محاسبه و اجرا

ب) استحکام (مرتبا به تغییر نیاز نداشته باشد).

فصل نهم صفحه ۴۰۹ کتاب حسابداری مدیریت - ارزیابی عملکرد، ترجمه مجید میراسکندری



سوالات حسابداری مدیریت - ارزیابی عملکرد

۲۳- کدامیک از موارد زیر از مشخصات سازمان سازگار با مدیریت کیفیت جامع (TQM) نمی باشد؟

- الف) تاکید بر پیشگیری از مشکلات و خطاهاست نه بر کشف آنها.
- ب) انسانها به عنوان تضمین کنندگان موفقیت تلقی می شوند.
- ج) عملکرد در مقایسه با استاندارد داخلی ارزیابی می شود.
- د) سازمان به دنبال بهبود مستمر است.

پاسخ ۲۳): گزینه ج

موارد زیر از مشخصات سازمان سازگار با مدیریت کیفیت جامع (TQM) می باشد:

- ۱- اولویت اصلی کسب رضایت مشتری است.
- ۲- انسانها تضمین کنندگان موفقیت محسوب می شوند.
- ۳- تغییرات مداوم ، بهترین روش زندگی است و سازمانها همواره آماده پذیرش تغییر هستند.
- ۴- سازمان به دنبال بهبود مستمر است و به بهینه گرایی ایستا کاری ندارد. عملکرد در مقایسه با معیار عالی بیرونی سنجیده می شود نه با استاندارد داخلی
- ۵- تاکید بر پیشگیری از مشکلات و خطاهاست نه بر کشف آنها.

فصل هشتم صفحه ۳۸۷ کتاب حسابداری مدیریت - ارزیابی عملکرد، ترجمه مجید میراسکندری



۲۴- در شرکت فراز مبلغ فروش هر واحد محصول الف، ۶۵،۰۰۰ ریال، هزینه مواد مستقیم ۱۰،۰۰۰ ریال، هزینه دستمزد مستقیم ۵،۰۰۰ ریال، سربار متغیر ۵،۰۰۰ ریال و سربار ثابت نیز ۵،۰۰۰ ریال می‌باشد. اوقات مصرفی تولید محصول ۲۰ دقیقه می‌باشد. مازاد تجاری محصول الف چند ریال است؟

الف) ۳،۰۰۰

ب) ۳،۷۵۰

ج) ۲،۷۵۰

د) ۴،۷۵۰

پاسخ (۲۴): گزینه ج

$$(65,000 - 10,000) / 20 = 2,750$$

فصل هشتم صفحه ۳۷۷ کتاب حسابداری مدیریت - ارزیابی عملکرد، ترجمه مجید میراسکندری





۲۵- کدامیک از گزینه های زیر صحیح نمی باشد؟

- الف) ارزیابی متوازن عبارت است از : دسته ای از شاخص های مالی و غیر مالی مربوط به عوامل کلیدی سازمان  
ب) شاخص ROI غیر قابل دستکاری است.  
ج) جنبه مشهور JIT خرید و مصرف موجودی ها به صورت همزمان می باشد.  
د) اطلاعات مالی بیشتر از اطلاعات غیر مالی در دسترس است.

پاسخ ۲۵): گزینه ب

وقتی فقط یک شاخص برای سنجش عملکرد مدیر به کار رود احتمال دارد که مدیر مربوطه کاری کند که آن شاخص بهتر به نظر برسد.

فصل نهم صفحه ۴۳۴ کتاب حسابداری مدیریت - ارزیابی عملکرد، ترجمه مجید میراسکندری

سوالات حسابداری مدیریت-تصمیم گیری

فیلته



سوالات حسابداری مدیریت - تصمیم گیری

۱- شرکت "ب" محصولی را تولید می‌کند که بهای فروش هر واحد ۹۰۰۰ ریال است. هزینه های ثابت مبلغ ۵۴,۰۰۰,۰۰۰ ریال در ماه و هزینه متغیر تولید هر واحد معادل ۶,۰۰۰ ریال است. در دوره ای که مبلغ فروش واقعی معادل ۱۸۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال باشد حاشیه امن شرکت "ب" بر حسب واحد عبارت است از:

الف) ۲,۰۰۰

ب) ۲۰,۰۰۰

ج) ۱۴,۰۰۰

د) ۱۸,۰۰۰

پاسخ ۱: گزینه الف

$$۳,۰۰۰ = ۹,۰۰۰ - ۶,۰۰۰ = \text{حاشیه فروش هر واحد}$$

$$۱۸,۰۰۰ = ۵۴,۰۰۰,۰۰۰ / ۳,۰۰۰ = \text{حاشیه فروش هر واحد / هزینه ثابت} = \text{نقطه سر به سر}$$

$$۲,۰۰۰ = ۱۸,۰۰۰ - ۲۰,۰۰۰ \quad \text{تعداد فروش واقعی} \quad ۲۰,۰۰۰ = ۱۸۰,۰۰۰,۰۰۰ / ۹,۰۰۰$$

۱-۲ صفحه ۵۱ کتاب مدیریت تصمیم - ترجمه مجید میراسکندری



سوالات حسابداری مدیریت - تصمیم گیری

۲) شرکت "ب" در سال ۶۰ میلیون ریال هزینه ثابت دارد و فقط یک محصول تولید می‌کند. نرخ فروش هر واحد ۲۰,۰۰۰ ریال است و نسبت حاشیه فروش به فروش معادل ۴۰٪ است. نقطه سر به سر شرکت بر حسب واحد چقدر است؟

الف) ۵,۰۰۰

ب) ۱,۲۰۰

ج) ۷,۵۰۰

د) ۳,۰۰۰

پاسخ ۲: گزینه ج

$$\text{حاشیه فروش هر واحد} = ۲۰,۰۰۰ \times ۴۰\% = ۸,۰۰۰$$

$$\text{نقطه سر به سر} = ۶۰,۰۰۰,۰۰۰ / ۸,۰۰۰ = ۷,۵۰۰$$



سوالات حسابداری مدیریت - تصمیم گیری

۳) در فرآیند تصمیم‌گیری کوتاه‌مدت، کدامیک از هزینه‌های زیر "مربوط" هستند؟

- ۱. هزینه‌های پیشگیری پذیر
- ۲. هزینه‌های فرضی
- ۳. هزینه‌های فرصت از دست رفته
- ۴. هزینه تفاضلی

الف) IV و III و I

ب) تمام موارد

ج) III و I.

د) IV و III.

پاسخ ۳: گزینه الف

هزینه‌های پیشگیری پذیر و تفاضلی "مربوط" هستند چون بر اساس تصمیم گرفته شده تغییر می‌کنند. هزینه‌های فرضی "مربوط" نیستند چون نوعی تعدیل حسابداری برای تعیین هزینه‌اند در حالی که واقعاً انجام نمی‌شوند. هزینه فرصت از دست رفته "مربوط" است چون نشان‌دهنده سودی است که در اثر تصمیم کسب نمی‌شود.

۱-۱ صفحه ۱۸۷ کتاب مدیریت تصمیم - ترجمه مجید میراسکندری



سوالات حسابداری مدیریت - تصمیم گیری

۴) شرکت ایران قرار است محصول جدیدی را عرضه کند. امکانات تولیدی، برای تولید ۲۰ واحد در هفته فراهم است. اداره بازاریابی برآورد کرده که در قیمت ۸ میلیون ریال نمی تواند حتی یک واحد از محصول را فروخت ولی به ازای هر ۱۵۰ هزار ریال کاهش در قیمت، می توان یک واحد اضافی در هفته را به فروش رساند. هزینه های ثابت مربوط به تولید این محصول حدود ۱۲ میلیون ریال در هفته است.

هزینه های متغیر به ۴ میلیون ریال در واحد (برای اولین ۱۰ واحد تولیدی) می رسد در مرحله بعدی، هر واحد مبلغ ۴۰۰ هزار ریال از واحد قبلی بیشتر هزینه می برد سود آورترین سطح تولید در هفته عبارت است از:

- الف) ۱۲ (ب) ۱۰ (ج) ۱۱ (د) ۱۳

پاسخ ۴: گزینه ج

بر اساس فرض اول مسئله با ۲۰ واحد در هفته نرخ فروش ۸,۰۰۰ ریال خواهد بود که امکان فروش وجود ندارد.

تعداد تولید	نرخ فروش (هزار ریال)	مبلغ فروش (هزار ریال)	مجلسبه (هزار ریال)	هزینه متغیر کل (هزار ریال)	حاشیه فروش (هزار ریال)
۲۰	۸,۰۰۰	-	-	-	-
۱۰	۶,۵۰۰	۶۵,۰۰۰	$10 \times 4000 =$	۴۰,۰۰۰	۲۵,۰۰۰
۱۱	۶,۳۵۰	۶۹,۸۵۰	$(40,000 + 4,400) =$	۴۴,۴۰۰	۲۵,۴۵۰
۱۲	۶,۲۰۰	۷۴,۴۰۰	$(44,400 + 4,800) =$	۴۹,۲۰۰	۲۵,۲۰۰
۱۳	۶,۰۵۰	۷۸,۶۵۰	$(49,200 + 5,200) =$	۵۴,۴۰۰	۲۴,۲۵۰

۱-۱ صفحه ۱۵۵ کتاب مدیریت تصمیم - ترجمه مجید میراسکندری



سوالات حسابداری مدیریت-تصمیم گیری

۵) این تعریف در مورد کدام تکنیک حسابداری مدیریت صحیح است؟  
"کوشش مداوم برای حذف ضایعات، کاهش اوقات انتظار، ساده کردن طراحی محصولات و فرآیندها، بهبود کیفیت و عملکرد فعالیت ها، که به افزایش در رضایت مشتری منجر می شود."

الف) زنجیره ارزش

ب) بهبود مستمر

ج) هزینه یابی کایزن

د) تحلیل ارزش

پاسخ ۵: گزینه ب

صفحه ۲۷۷ کتاب مدیریت تصمیم - ترجمه مجید میراسکندری



سوالات حسابداری مدیریت - تصمیم گیری

۶) جای خالی را با واژه مناسب تکمیل کنید. این توضیحات را تولید کننده های ژاپنی برای بهبود مستمر مطرح کرده اند:  
..... در زمان تولید کالا کاربرد دارد در حالیکه ..... مربوط به دوران طراحی محصول است. بنابراین ..... روی کاهش هزینه از طریق افزایش کارایی فرآیند تولید تمرکز دارد.

- الف) هزینه یابی بر مبنای فعالیت - هزینه یابی سنتی - هزینه یابی کایزن
- ب) هزینه یابی هدف - هزینه یابی کایزن - هزینه یابی بر مبنای فعالیت
- ج) **هزینه یابی کایزن - هزینه یابی هدف - هزینه یابی کایزن**
- د) هزینه یابی سنتی - هزینه یابی بر مبنای فعالیت - هزینه یابی کایزن

پاسخ ۶: گزینه ج

صفحه ۲۷۸ کتاب مدیریت تصمیم - ترجمه مجید میراسکندری





سوالات حسابداری مدیریت - تصمیم گیری

۷) توضیحات زیر مربوط به مشخصات اصلی سازمانها در اجرای کدام تکنیک می باشد:

- سازمان طوری تنظیم می شود که برای پذیرش تغییر آماده باشد.
- ساختار سازمانی افقی و پهن است و از کارکنان می خواهد مبتکر باشند و مستقیماً با مشتریان و تامین کنندگان تماس داشته باشند.
- کارکنان به عنوان تضمین کنندگان داخلی کلیدی، موفقیت تلقی می شوند.
- الویت اصلی به رضایت مشتری داده می شود.
- مدیران باید به جای کنترل، گره گشایی کنند.

ب) تولید به هنگام JIT  
د) مدیریت کیفیت جامع TQM

الف) مدیریت بر مبنای فعالیت ABM  
ج) باز مهندسی، مهندسی مجدد RE

پاسخ ۷: گزینه د

صفحه ۲۸۷ کتاب مدیریت تصمیم - ترجمه مجید میراسکندری



سوالات حسابداری مدیریت - تصمیم گیری

۸) مدیران شرکت قایق سازی می‌خواهند نسبت به شرکت در نمایشگاه تصمیم گیری کنند. هزینه شرکت در نمایشگاه ۶ میلیون تومان است و فروش به وضعیت آب و هوا بستگی دارد، سازمان هوا شناسی ۷۰٪ زمان احتمال بارش و ۳۰٪ زمان احتمال هوای آفتابی وجود دارد و حاشیه فروش هر قایق ۱۰ میلیون تومان است. هیئت مدیره انتظار دارد در صورت خوب بودن هوا بتواند در دوره نمایشگاه ۶ قایق و در صورت هوای آفتابی ۲ قایق بفروشند. مدیران با اعتقاد اینکه این توانایی را دارند تا در هر شرایطی خارج از نمایشگاه ۲ قایق را بفروشند از شرکت در نمایشگاه صرف نظر کرده است. سود خالص از دست رفته حاصل از شرکت در نمایشگاه چقدر است؟

الف) صفر      ب) ۶ میلیون تومان      ج) ۲۶ میلیون تومان      د) ۳۲ میلیون تومان

پاسخ ۸: گزینه ب

	میلیون ریال
فروش در هوای آفتابی	$6 * 10 * 30\% = 18$
فروش در هوای بارانی	$2 * 10 * 70\% = 14$
مجموع فروش نمایشگاه	<u>32</u>
هزینه شرکت در نمایشگاه	<u>(6)</u>
سود حاصل از پذیرش ریسک شرکت در نمایشگاه	26
فروش ۲ قایق شرکت خارج از نمایشگاه	<u>(20)</u>
سود از دست رفته	6

۱-۲ صفحه ۱۸۵ کتاب مدیریت تصمیم - ترجمه مجید میراسکندری



سوالات حسابداری مدیریت - تصمیم گیری

۹) این تعریف در مورد کدام یک از روش های ارزشیابی پروژه های سرمایه ای صحیح است؟

با تمرکز بر جریان ورودی وجه نقد زود هنگام، با آینده نامعلوم، مقابله می کند. این روش به سادگی زمانی را در نظر می گیرد که سرمایه بکار رفته در پروژه با مبالغ دریافتی مساوی می شود یا سرمایه بکار رفته باز یافت کامل می شود

الف) روش باز یافت سرمایه (PB) Ply Back

ب) نرخ بازده حسابداری (ARR) Accounting Rate of Return

ج) خالص ارزش فعلی (NPV) Net Present value

د) نرخ بازده داخلی (IRR) Internal Rate of Return

پاسخ ۹: گزینه الف

صفحه ۱۹۶ کتاب مدیریت تصمیم - ترجمه مجید میراسکندری



۱۰) فروشگاه زنجیره ای، هزینه های زیر را دارد:

- I. قیمت خرید کالا
- II. هزینه های تامین مالی موجودی ها
- III. هزینه پر کردن قفسه ها
- IV. هزینه بسته بندی مجدد کالا قبل از انبارداری و فروش

برای محاسبه سود مستقیم کالا (DPP) هزینه ها شامل چه اقلامی خواهد بود؟

الف) تمام موارد به غیر از IV

ب) تمام موارد به غیر از II

ج) فقط هزینه I

د) تمام موارد یاد شده

پاسخ ۱۰: گزینه د



سوالات حسابداری مدیریت - تصمیم گیری

۱۱) در موقع تعیین ساختار بهای تمام شده محصول یا خدمت با استفاده از هزینه یابی بر مبنای فعالیت (ABC)، کدامیک از موارد زیر به عنوان سطح طبقه بندی مورد استفاده قرار نمی گیرد.

- ۱. واحد
- ۲. دسته
- ۳. ارزش افزوده
- ۴. غیر ارزش افزوده
- ۷. تولید (محصول)
- ۶. کارخانه (کسب و کار)

د) ۱ و ۶

ج) ۲ و ۳ و ۴ و ۷

ب) ۴ و ۷

الف) ۳ و ۴

پاسخ ۱۱: گزینه الف



سوالات حسابداری مدیریت - تصمیم گیری

۱۲) شرکت سایپا زمان مصرفی لازم برای تولید را مورد بررسی قرار داده است، و متوجه شده است که منحنی یادگیری ۹۰ درصدی برقرار است. اگر زمان مصرفی برای تولید اولین پراید ۱۳۱، ۴ ساعت باشد کل زمان مصرفی برای تولید واحدهای ۵ تا ۸ چقدر است؟

الف) ۱۱/۶۶۴

ب) ۲۳/۳۲۸

ج) ۱۰/۳۶۸

د) ۱۲/۹۶

پاسخ ۱۲: گزینه ج

شماره واحد	زمان متوسط هر واحد	کل زمان
۱	۴	۴
۲	۳/۶	۷/۲
۴	۳/۲۴	۱۲/۹۶
۸	۲/۹۱۶	۲۳/۳۲۸
		$۲۳/۳۲۸ - ۱۲/۹۶ = ۱۰/۳۶۸$

کتاب مدیریت تصمیم - ترجمه مجید میراسکندری



سوالات حسابداری مدیریت - تصمیم گیری

۱۳) در بحث زنجیره ارزش نحوه برخورد حسابداری مدیریت سنتی با هزینه های کمبود کیفیت و تضمین کیفیت چگونه است؟

هزینه تضمین کیفیت

گزارش نمی کند

گزارش می کند

گزارش نمی کند

گزارش می کند

هزینه کمبود کیفیت

گزارش می کند

گزارش می کند

گزارش نمی کند

گزارش نمی کند

(الف)

(ب)

(ج)

(د)

پاسخ ۱۳: گزینه ج



سوالات حسابداری مدیریت - تصمیم گیری

۱۴) در بحث هزینه یابی بر مبنای فعالیت (ABC) هزینه های زیر در کدام یک از سطوح فعالیت طبقه بندی می شود؟

هزینه تعمیر و نگهداری ساختمان	هزینه تنظیم ماشین آلات	هزینه تضمین کیفیت	هزینه کمبود کیفیت	
سطح کسب و کار	سطح گروه محصولات	سطح محصول	سطح واحد محصول	الف)
سطح گروه محصولات	سطح کسب و کار	سطح گروه محصولات	سطح گروه محصولات	ب)
سطح کسب و کار	سطح کسب و کار	سطح گروه محصولات	سطح واحد محصول	ج)
سطح گروه محصولات	سطح گروه محصولات	سطح کسب و کار	سطح واحد محصول	د)

پاسخ ۱۴: گزینه الف

صفحه ۳۰۸ کتاب مدیریت تصمیم - ترجمه مجید میراسکندری





سوالات حسابداری مدیریت - تصمیم گیری

۱۵) کدام یک از موارد زیر، تعریف درست مدیریت بر مبنای فعالیت (ABM) است؟

الف) شناسایی و ارزیابی محرک های فعالیت مورد استفاده برای انتقال هزینه فعالیت ها به هدف های هزینه، همچنین انتخاب محرک های فعالیت که بتوانند تاثیر بر کارکرد مدیریت هزینه را دارند.

ب) مجموعه ای از تمام عوامل هزینه مربوط به یک فعالیت.

ج) روشی مبتنی بر چارچوب فعالیت و استفاده از داده های محرک هزینه در تنظیم بودجه و فرآیندهای بازخورد انحراف.

د) سیستمی در مدیریت که از اطلاعات هزینه یابی بر مبنای فعالیت برای دامنه ای از مقاصد از جمله کاهش هزینه، مدلسازی هزینه و تحلیل سودآوری مشتری تاکید می کند.

پاسخ ۱۵: گزینه د

۱ صفحه ۳۵۵ کتاب مدیریت تصمیم - ترجمه مجید میراسکندری



سوالات حسابداری مدیریت-تصمیم گیری

۱۶) کدام یک از اقلام زیر مشخصات بارز روش هزینه یابی بر مبنای بازنگری (Backflush Accounting) است:

الف) هزینه های دستمزد به حساب محصول تولیدی بدهکار نمی شود

ب) ثبت های حسابداری تا زمانی که مشتری وجه کالای خریداری شده را نپردازد انجام نمی شود.

ج) هزینه ها موقعی به حساب گرفته می شود که کالا کامل شده و به فروش رسیده باشد.

د) ثبت مواد اولیه زمانی که مواد اولیه تحویل و منتقل گردید، انجام می شود.

پاسخ ۱۶: گزینه ج

هزینه یابی بر مبنای بازنگری، روش هزینه یابی متناسب با تولید به هنگام (jit) است. در این روش ثبت هزینه ها تا بعد از تکمیل کالا به تعویق می افتد. ثبت هزینه ها یا به انتقال کالای ساخته شده به انبار و یا در محیط های واقعی تولید به هنگام (jit) به فروش کالا موکول می شود.

صفحه ۴۲۷ کتاب مدیریت تصمیم - ترجمه مجید میراسکندری



## آزمون حسابدار مدیریت خبره (CMA) - ۲۸ مرداد ۱۴۰۱

### سوالات حسابداری مدیریت - تصمیم گیری

۱۷) شرکت "آلفا"، روش حسابداری بر مبنای محدودیت ها را بکار می برد. اطلاعات مربوط به هر واحد از محصول "الف" آن به شرح زیر است:

قیمت فروش	۲۴,۹۹۰ ریال
هزینه مواد اولیه	۸,۸۷۰ ریال
هزینه تبدیل	۱۴,۲۷۰ ریال

زمان مصرفی مربوط به منابع گلوگاهی عبارتست از ۶/۵ دقیقه  
مطلوبست بازده ساعتی محصول "الف"

الف) ۸۱,۸۸۰ ریال      ب) ۱۱۳,۲۶۰ ریال      ج) ۱۲۳,۸۰۰ ریال      د) ۱۴۸,۸۰۰ ریال

پاسخ ۱۷: گزینه د

$$((24,990 - 8,870) \div 6/5) \times 60 = 148,800$$

صفحه ۴۲۸ کتاب مدیریت تصمیم - ترجمه مجید میراسکندری



سوالات حسابداری مدیریت - تصمیم گیری

۱۸) قیمت فروش محصول "آلفا" در حد ۲۵۰,۰۰۰ ریال تنظیم شده و پیش بینی می شود در سال آینده ۵۰۰ واحد از آن به فروش برسد. اگر شرکت بخواهد در سال آینده ۱۵٪ بازده سرمایه گذاری ۲۵۰ میلیون ریالی در محصول "آلفا" داشته باشد بهای تمام شده هدف هر واحد محصول چه میزان باید باشد؟

الف) ۱۸,۵۰۰

ب) ۱۷,۵۰۰

ج) ۱۵,۵۰۰

د) ۱۶,۵۰۰

پاسخ ۱۸: گزینه ب

$۲۵۰,۰۰۰ * ۵۰۰ =$	۱۲۵,۰۰۰,۰۰۰	درآمد فروش
$۲۵۰,۰۰۰,۰۰۰ * ۱۵\% =$	۳۷,۵۰۰,۰۰۰	بازده سرمایه گذاری
	۸۷,۵۰۰,۰۰۰	هزینه های مجاز
	$\div ۵۰۰$	تعداد فروش
	۱۷۵,۰۰۰ ریال	هزینه واحد هدف

صفحه ۴۲۹ کتاب مدیریت تصمیم - ترجمه مجید میراسکندری



سوالات حسابداری مدیریت - تصمیم گیری

۱۹) متن زیر تعریف کدام یک از مراحل چرخه عمر است؟

افزایش تقاضا برای محصول در این مرحله محدود میشود؛ منحنی فروش کم کم از حالت افزایشی به کاهشی تغییر مسیر می‌دهد و برای سقوط آماده می‌شود. زمانی که بازار کاملاً اشباع و بالغ می‌شود، سازمان به کم کردن کوشش پذیری، متمایل می‌شود. کالا باید تفاوت خود با دیگران را حفظ کند تا بتواند مشتریان جدید را جلب کند.

الف) مرحله تولید

ب) مرحله رکود

ج) مرحله رشد

د) مرحله بلوغ

پاسخ ۱۹: گزینه د

صفحه ۱۳۳ کتاب مدیریت تصمیم - ترجمه مجید میراسکندری



سوالات حسابداری مدیریت - تصمیم گیری

۲۰) شرکتی قرار است یکی از ۳ محصول جدید را عرضه کند. تولید و فروش هر یک از محصولات، سود به خصوصی را ایجاد می کند. اطلاعات مربوط به شرح جدول زیر است:

محصول	سود (میلیون ریال)		
	بدترین	محتمل ترین	بهترین
A	۱۰	۱۲	۲۲
B	۱۵	۱۸	۲۰
C	۸	۱۱	۱۵

تعیین محصول مناسب با استفاده از ضابطه های حداکثرسازی حداقل و حداکثرسازی حداکثر به ترتیب کدام گزینه خواهد بود:

- الف) A و A (ب) A و B (ج) B و B (د) A و B

پاسخ ۲۰: گزینه د -

ضابطه حداکثرسازی حداقل: در این روش تصمیم گیرنده باید کاری کند که کمترین پیامد ناچور را داشته باشد تصمیم گیرنده در این حالت باید محصولی را انتخاب کند که بالاترین رقم حداقل سود را در بدترین شرایط بدست می دهد. در بدترین شرایط، محصول B با ۱۵ میلیون تومان سود از محصولات A و C مناسب تر است.

ضابطه حداکثرسازی حداکثر: با توجه به بهترین حالت ممکن، محصول A با ۲۲ میلیون تومان سود را باید انتخاب کرد چون در شرایط مساعد سودی بیشتر از محصولات B و C ایجاد می کند.

صفحه ۱۷۱ کتاب مدیریت تصمیم - ترجمه مجید میراسکندری



سوالات حسابداری مدیریت - تصمیم گیری

۲۱) جمله زیر را کامل کنید:

هزینه یابی هدف (TC) راهکاری است برای کاهش هزینه های چرخه عمر محصولات جدید، همراه با اطمینان از کیفیت، اتکا پذیری و رفع سایر نیازمندی های مشتری، که از طریق آزمون تمام ایده های ممکن ارائه شده برای کاهش هزینه در مرحله برنامه ریزی تولید عملی می شود. اما این راهکار فقط برای کاهش هزینه نیست؛ بلکه..... است.

الف) بخشی از سیستم هزینه یابی بر مبنای فعالیت

ب) جزئی از سیستم جامع راهبردی مدیریت سود سازمان

ج) جزئی از سیستم هزینه یابی استاندارد

د) بخشی از سیستم مدیریت بر مبنای فعالیت

پاسخ ۲۱: گزینه ب



سوالات حسابداری مدیریت - تصمیم گیری

۲۲) آقای فرهادی می خواهد در مورد مرخصی رفتن یا نرفتن تصمیم بگیرد. هزینه تور تفریحی یک هفته ای معادل ۶۷۵,۰۰۰ ریال است و این شخص در عین حال مبلغ ۲۰۰,۰۰۰ ریال درآمد کار پاره وقت یک هفته خود را هم از دست خواهد داد.

هزینه مربوط و هزینه فرصت چقدر خواهد بود؟

ب) ۶۷۵,۰۰۰ ریال - ۸۷۵,۰۰۰ ریال

الف) ۲۰۰,۰۰۰ ریال - ۸۷۵,۰۰۰ ریال

د) ۸۷۵,۰۰۰ ریال - ۲۰۰,۰۰۰ ریال

ج) ۲۰۰,۰۰۰ ریال - ۶۷۵,۰۰۰ ریال

پاسخ ۲۲: گزینه د

هزینه مستقیم سفر و هزینه فرصت جزو هزینه های مربوط هستند

هزینه فرصت = ۲۰۰,۰۰۰ ریال

هزینه از دست دادن درآمد پاره وقت نیز فرصت از دست رفته خواهد بود

هزینه مربوط (ریال)  $۶۷۵,۰۰۰ + ۲۰۰,۰۰۰ = ۸۷۵,۰۰۰$

صفحه ۶۰ کتاب مدیریت تصمیم - ترجمه مجید میراسکندری





سوالات حسابداری مدیریت - تصمیم گیری

۲۳) در خصوص ارزیابی پروژه های سرمایه ای کدام گزینه صحیح نمی باشد؟

- الف) روش های دوره بازیافت سرمایه (PBP) و نرخ بازده حسابداری (ARR) تنزیل استفاده نمی کنند
- ب) زمانی که جریان نقدی از سالی به سال دیگر تغییر علامت می دهد (چند مرتبه در طی عمر پروژه لازم به سرمایه گذاری مجدد است) به نرخ بازده داخلی (IRR) نمی توان اتکا کرد.
- ج) روش نرخ بازده داخلی (IRR) در مقام بین دو یا چند پروژه همواره بهترین را معرفی می کند.
- د) روش خالص ارزش فعلی (NPV) تنها روشی است که همیشه در جهت خلق ارزش برای سهامداران حرکت می کند

پاسخ ۲۳: گزینه ج

صفحه ۲۱۰ کتاب مدیریت تصمیم - ترجمه مجید میراسکندری



سوالات حسابداری مدیریت - تصمیم گیری

۲۴) با توجه به اطلاعات زیر کسر و اضافه جذب سر بار را در هر یک از دوایر ماشین کاری و مونتاژ به ترتیب چقدر است؟

بودجه:

مونتاژ	ماشین کاری	
۱۲۰,۰۰۰,۰۰۰	۳۴۰,۰۰۰,۰۰۰	سر بار تولیدی
۴,۲۰۰ ساعت	۱۷۰,۰۰۰ ساعت	کار ماشین
۴۰,۰۰۰ ساعت	۱۶,۵۰۰ ساعت	کار مستقیم
		نتایج واقعی:
۱۲۹,۴۰۰,۰۰۰	۳۶۰,۰۰۰,۰۰۰	سر بار تولیدی
۳,۹۰۰ ساعت	۱۵۰,۰۰۰ ساعت	کار ماشین
۴۴,۱۰۰ ساعت	۱۸,۲۰۰ ساعت	کار مستقیم
کار مستقیم	کار ماشین	نرخ جذب

الف) ۲۰,۰۰۰,۰۰۰ اضافه و ۹,۴۰۰,۰۰۰ اضافه  
 ج) ۲۰,۰۰۰,۰۰۰ کسر و ۹,۴۰۰,۰۰۰ کسر  
 ب) ۶۰,۰۰۰,۰۰۰ اضافه و ۲,۹۰۰,۰۰۰ کسر  
 د) ۶۰,۰۰۰,۰۰۰ کسر و ۲,۹۰۰,۰۰۰ اضافه

پاسخ ۲۴: گزینه د

مونتاژ

نرخ جذب سر بار مونتاژ  $3,000 = 120,000,000 / 40,000$

سر بار جذب شده  $132,300,000 = 3,000 \times 44,100$

اضافه جذب سر بار  $2,900,000 = 132,300,000 - 129,400,000$

ماشین کاری:

نرخ جذب سر بار ماشین کاری  $2,000 = 340,000,000 / 170,000$

سر بار جذب شده  $300,000,000 = 2,000 \times 150,000$

کسر جذب سر بار  $(60,000,000) = 300,000,000 - 360,000,000$

صفحه ۱۹ کتاب مدیریت تصمیم - ترجمه مجید میراسکندری



## آزمون حسابدار مدیریت خبره (CMA) - ۲۸ مرداد ۱۴۰۱

### سوالات حسابداری مدیریت - تصمیم گیری

۲۵) سفارش X فقط در یک مرکز هزینه تولید می شود و نرخ جذب سربار برای هر ساعت کار مستقیم ۲,۳۰۰ ریال است با توجه به اطلاعات زیر بهای تمام شده تولید سفارش X را حساب کنید؟  
مواد اولیه مستقیم ۳۶۷,۰۰۰ ریال  
دستمزد مستقیم ۴۰۵,۰۰۰ ریال  
کار مستقیم ۹۰ ساعت

الف) ۹۷۹,۰۰۰ ریال

ب) ۱,۰۰۲,۰۰۰ ریال

ج) ۷۷۲,۰۰۰ ریال

د) ۷۱۲,۰۰۰ ریال

پاسخ ۲۵: گزینه الف

ریال	سفارش X
۳۶۷,۰۰۰	مواد اولیه مستقیم
۴۰۵,۰۰۰	دستمزد مستقیم
۷۷۲,۰۰۰	بهای اولیه
۲۰۷,۰۰۰	سربار جذب شده (۹۰*۲۳۰۰)
۹۷۹,۰۰۰	

صفحه ۱۷ کتاب مدیریت تصمیم - ترجمه مجید میراسکندری

سوالات حسابداری مدیریت - برنامه ریزی استراتژیک

فیلڈو



۱- در ماتریس ۹ خانه‌ای زیر، چنانچه موقعیت سازمان از حیث نمرات عوامل خارجی و داخلی در یکی از خانه‌های IV و IIX و VII قرار گیرد اتخاذ کدام استراتژی توصیه می‌شود؟

I	II	III
IV	V	VI
VII	IIX	IX

الف) استراتژی رشد و توسعه

ب) استراتژی حفظ و نگهداری

ج) استراتژی ثبات

د) استراتژی کاهش، برداشت، واگذاری یا انحلال

پاسخ ۱: گزینه د

چنانچه موقعیت سازمان یا کسب و کار از حیث نمرات عوامل خارجی و داخلی در یکی از خانه‌های III، II یا VI باشد، اتخاذ استراتژی‌های رشد و توسعه توصیه می‌شود

اگر در یکی از خانه‌های V، I یا IX قرار گیرد استراتژی حفظ و نگهداری یا ثبات توصیه می‌شود

اگر در یکی از خانه‌های VII، IV یا IIX باشد، استراتژی کاهش، برداشت، واگذاری یا انحلال توصیه می‌گردد.

صفحه ۵۶ کتاب دستنامه برنامه ریزی استراتژیک - تألیف سیدمحمد اعرابی



۲- در ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) کدام یک از گزینه های زیر عوامل اصلی داخلی هستند؟

- الف) بازاریابی - تحقیق و توسعه - اجتماعی - سیاسی
- ب) مدیریت - حسابداری - تولید - بازاریابی - تحقیق و توسعه - سیستم اطلاعات رایانه
- ج) اقتصادی - سیاسی - دولتی - فرهنگ - فن آوری
- د) فن آوری - رقابتی - قانونی - اقتصادی

پاسخ ۲: گزینه ب

گزینه الف) بازاریابی، تحقیق، و توسعه عوامل داخلی؛ اجتماعی و سیاسی عوامل خارجی هستند.

گزینه ج و د) همه عوامل خارجی هستند



آزمون حسابدار مدیریت خبره (CMA) - ۲۸ مرداد ۱۴۰۱

سوالات حسابداری مدیریت - برنامه ریزی استراتژیک

۳- کدام گزینه جمله زیر را تکمیل می کند؟  
"بررسی محیطی عبارت است از ..... به دست آمده مربوط  
به محیط سازمانی، میان افراد کلیدی و موثر آن سازمان."

الف) نظارت، ارزیابی و نشر اطلاعات

ب) برنامه بازاریابی و بررسی عوامل اقتصادی، اجتماعی

ج) بررسی نقاط ضعف و قوت

د) ارزیابی نقاط ضعف و قوت

پاسخ ۳: گزینه الف

صفحه ۱۵ کتاب دستنامه برنامه ریزی استراتژیک - تألیف سید محمد اعرابی



۴- جمله زیر تعریف کدام استراتژی است؟  
"گستره و میزان فعالیت یک شرکت در موقعیت‌های جغرافیایی مختلف و متعدد در همان زنجیره ارزش صنعت قبلی."

الف) استراتژی تغییر جهت

ب) استراتژی یکپارچگی افقی

ج) استراتژی یکپارچه عمودی

د) استراتژی عدم تغییر

پاسخ ۴: گزینه ب

صفحه ۴۰ کتاب دستنامه برنامه ریزی استراتژیک - تألیف سید محمد اعرابی





آزمون حسابدار مدیریت خبره (CMA) - ۲۸ مرداد ۱۴۰۱

سوالات حسابداری مدیریت - برنامه ریزی استراتژیک

۵- در تجزیه و تحلیل سوات (SWOT) پس از مقایسه نقاط قوت داخلی، فرصت‌های موجود در خارج از سازمان، استراتژی پیشنهادی در کدام گروه قرار می‌گیرد؟

الف) محافظه کارانه WO

ب) رقابتی ST

ج) تدافعی WT

د) تهاجمی SO

پاسخ ۵: گزینه د

صفحه ۵۴ کتاب دستنامه برنامه ریزی استراتژیک - تألیف سید محمد اعرابی



۶- کدام یک از تعاریف زیر در خصوص مدیریت استراتژیک صحیح است؟

الف) مدیریت استراتژیک هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه است که سازمان را قادر می‌سازد به مقاصد خود دست یابد.

ب) مدیریت استراتژیک مدیریت تغییرات اجتماعی اثرگذار داخلی و خارجی بر ماموریت سازمان است.

ج) مدیریت استراتژیک مدیریت برنامه‌ریزی و اداره سازمان است.

د) مدیریت استراتژیک مدیریت اداره سازمان در راستای رسیدن به ماموریت با در نظر گرفتن عوامل داخلی و خارجی.

پاسخ ۶: گزینه الف

صفحه ۵ کتاب دستنامه برنامه ریزی استراتژیک - تألیف سید محمد اعرابی



## آزمون حسابدار مدیریت خبره (CMA) - ۲۸ مرداد ۱۴۰۱

### سوالات حسابداری مدیریت - برنامه ریزی استراتژیک

IFE

با در نظر گرفتن جدول ذیل به سوالات ۷ و ۸ پاسخ دهید:  
ماتریس (SWOT) توسعه فن آوری اطلاعات و ارتباطات منطقه آزاد کیش به شکل زیر است:

نقاط ضعف (W)	نقاط قوت (S)	IFE
۱- وضعیت نیروی انسانی در کیش ۲- وضعیت متخصصان نرم افزار در کیش ۳- وضعیت اینترنت در کیش ۴- ناچیز بودن استفاده از ICT ۵- پایین بودن شاخص های IT	۱- موقعیت جغرافیایی جزیره کیش ۲- شرایط اقلیمی جزیره کیش و توریستی بودن منطقه ۳- ظرفیت های قابل استفاده در کیش ۴- وضعیت تجاری منطقه و معافیت های مربوطه ۵- وضعیت شبکه ارتباطی در کیش	EFE
		فرصت ها (O)
		۱- گسترده شدن رسانه های ارتباطی (رادیو و تلویزیون) در کشور ۲- درصد بالای جمعیت جوان جامعه ۳- حمایت های مالی در سطح ملی و بین المللی از توسعه ICT ۴- ارتباط نزدیک بخش های پست و مخابرات ۵- موقعیت مناسب جغرافیایی کشور در منطقه
		تهدید ها (T)
		۱- وجود رقبای قدرتمند در منطقه در زمینه صنایع ICT ۲- نابسامانی بازارهای مالی و سرمایه گذاری در کشور ۳- عدم آگاهی جامعه از خدمات ICT ۴- متروک شدن در عرصه بین المللی بر اثر عدم تطابق با ملازمات جهانی ۵- جاذب نبودن ایران برای سرمایه گذاری خارجی

\* ICT مخفف کلمه "Information and Communication Technologies" و به معنی فن آوری اطلاعات و ارتباطات است



۷- کدام یک از گزینه‌های زیر با استراتژی تهاجمی (SO) مطابقت دارد؟

الف) ارتقا شاخص‌های IT، ICT در کیش با بهره‌گیری از ظرفیت‌های مالی و انسانی

ب) توسعه توريسم در کیش به عنوان راه کاری برای توسعه ICT

ج) تبدیل منطقه آزاد کیش به یک قطب ICT

د) مشارکت گسترده با دانشگاه‌های داخلی جهت ارتقا شاخص‌های IT

پاسخ ۷: گزینه ج

گزینه الف) استراتژی محافظه کارانه (WO) است

گزینه ب) استراتژی رقابتی (ST) است

گزینه د) استراتژی توافقی (WT) است

صفحه ۱۱۵ کتاب دستنامه برنامه ریزی استراتژیک - تألیف سید محمد اعرابی



آزمون حسابدار مدیریت خبره (CMA) - ۲۸ مرداد ۱۴۰۱

سوالات حسابداری مدیریت - برنامه ریزی استراتژیک

۸- کدام یک از گزینه های زیر با استراتژی رقابتی (ST) مطابقت دارد؟

الف) ارتقا شاخص های ICT و IT در کیش با بهره گیری از ظرفیت های مالی و انسانی

ب) تبدیل منطقه آزاد کیش به قطب ICT

ج) توسعه توریسم در کیش به عنوان راه کاری برای توسعه ICT

د) مشارکت گسترده با دانشگاه های داخلی جهت ارتقا شاخص های IT

پاسخ ۸: گزینه ج

الف) استراتژی محافظه کارانه (WO) است

ب) استراتژی تهاجمی (SO) است

ج) استراتژی تدافعی (WT) است

صفحه ۱۱۵ کتاب دستنامه برنامه ریزی استراتژیک - تألیف سید محمد اعرابی



سوالات حسابداری مدیریت - برنامه ریزی استراتژیک

۹- اگر حاصل ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE) اعداد زیر باشد، انتخاب کدام استراتژی صحیح است؟

میانگین توان مالی (FS) = ۵

میانگین ثبات محیط (ES) = ۴-

میانگین مزیت رقابتی (CA) = ۵,۵

میانگین توان صنعت (IS) = ۴,۷-

الف) رقابتی

ب) تهاجمی

ج) تدافعی

د) محافظه کارانه

پاسخ ۹: گزینه ب

نقطه روی محور Xها  $5,5 - 4,7 = 0,8$

نقطه روی محور Yها  $5 - 4 = 1$

صفحه ۹۹ کتاب دستنامه برنامه ریزی استراتژیک - تألیف سید محمد اعرابی



آزمون حسابدار مدیریت خبره (CMA) - ۲۸ مرداد ۱۴۰۱

سوالات حسابداری مدیریت - برنامه ریزی استراتژیک

۱۰- کدام گزینه جمله زیر را تکمیل می کند؟  
"..... یک سازمان نشان دهنده علت یا فلسفه وجودی و رسالت سازمان بوده و به عبارتی دیگر بیانگر هویت سازمان است."

الف) مزیت رقابتی

ب) استراتژی

ج) محصول

د) ماموریت

پاسخ ۱۰: گزینه د

صفحه ۹ کتاب دستنامه برنامه ریزی استراتژیک - تألیف سید محمد اعرابی



سوالات حسابداری مدیریت - برنامه ریزی استراتژیک

۱۱- کدام یک از عوامل داخلی زیر در حوزه مالی و حسابداری است؟

- الف) نظام کنترل موجودی، چرخش موجودی
- ب) سرمایه در گردش، انعطاف ساختار سرمایه
- ج) هزینه ها و توانایی های فنی در مقایسه با صنعت و رقبا
- د) تولید و عرضه محصولات جدید

پاسخ ۱۱: گزینه ب

- گزینه الف) عوامل داخلی در حوزه تولید / عملیات است
- گزینه ج) عوامل داخلی در حوزه تولید/عملیات است
- گزینه د) عوامل داخلی در حوزه تحقیق و توسعه است

صفحه ۳۰ کتاب دستنامه برنامه ریزی استراتژیک - تألیف سیدمحمد اعرابی





۱۲- کدام یک از گزینه‌های زیر عوامل داخلی در حوزه مدیریت می‌باشد؟

- الف) شیوه تصمیم‌گیری - جو سازمانی و فرهنگ - نظام برنامه‌ریزی استراتژیک
- ب) دستورالعمل‌های اثر بخش کنترل عملیات طراحی - استفاده اثر بخش از پیمانکاری فرعی
- ج) ترویج فروش و تبلیغات خلاق کارآمد و اثر بخش - استراتژی قیمت‌گذاری و انعطاف قیمت‌گذاری
- د) ارتباط با مالکان، سرمایه‌گذاران و سهامداران - سیستم حسابداری اثر بخش و کارآمد

پاسخ ۱۲: گزینه الف

- گزینه ب) عوامل داخلی در حوزه تولید / عملیات است
- گزینه ج) عوامل داخلی در حوزه بازاریابی است
- گزینه د) عوامل داخلی در حوزه حسابداری / مالی است



۱۳- انواع استراتژی تحقیق و توسعه در سطح وظیفه ای عبارتند از:

- الف) مشارکت زنجیره ارزش - اعطای مجوز ساخت یا فروش
- ب) بالاترین قیمت - قیمت گذاری نفوذ
- ج) خرید استقراسی - مدیریت سود سهام پرداختی
- د) رهبری تکنولوژیک - پیروی تکنولوژیک

پاسخ ۱۳: گزینه د

دو نوع استراتژی تحقیق و توسعه وجود دارد:  
الف) رهبری تکنولوژیک (پیشگام در نوآوری)  
ب) پیروی تکنولوژیک (از محصولات رقیب تقلید می کند)

صفحه ۵۱ کتاب دستنامه برنامه ریزی استراتژیک - تألیف سید محمد اعرابی



آزمون حسابدار مدیریت خبره (CMA) - ۲۸ مرداد ۱۴۰۱

سوالات حسابداری مدیریت - برنامه ریزی استراتژیک

۱۴- تعریف زیر مربوط به کدامیک از سطوح مدیریت استراتژیک است؟

"مسئولیت بزرگ تر و اصلی مدیران، اجرایی یا پیاده سازی استراتژی ها و برنامه های استراتژیک سازمان است. برای این سطح ممکن است مجموعه ای از استراتژی ها وجود داشته باشد که هر کدام در جهت استفاده بهینه از منابع در دسترس به منظور کمک به استراتژی های واحد بازرگانی تدوین می شوند."

الف) سطح کل سازمان

ب) سطح وظیفه ای

ج) سطح بخشی

د) سطح واحد تجاری

پاسخ ۱۴: گزینه ب

صفحه ۶ کتاب دستنامه برنامه ریزی استراتژیک - تألیف سید محمد اعرابی



۱۵- کدامیک از تعاریف زیر صحیح نمی باشد؟

الف) استراتژی تنوع: در این استراتژی با تولید محصولات دیگر یا ورود به صنایع دیگر تنوع ایجاد می شود

ب) استراتژی آغاز محتاطانه: این استراتژی به عنوان یک استراتژی طولانی مدت بوده و سازمان منابع خود را بصورت گسترده استفاده می کند.

ج) استراتژی های رشد: فعالیت های سازمان را توسعه می دهند که موجب رشد و افزایش در فروش ها دارایی ها سودها یا ترکیبی از برخی یا همه آنها می گردد.

د) استراتژی های کاهش: سطح فعالیت های شرکت / سازمان را کاهش می دهند

پاسخ ۱۵: گزینه ب

استراتژی آغاز محتاطانه: این استراتژی نوعی فرصت یا وقفه است. وقتی شرکتی که برای مدت زمان زیادی از نرخ رشد سریعی برخوردار بوده است با آینده مبهم و غیرقابل پیش بینی مواجه می شود می تواند به عنوان یک استراتژی موقتی استفاده کند و منابع خود را ترمیم و متمرکز کند.

صفحات ۳۹ و ۴۱ کتاب دستنامه برنامه ریزی استراتژیک - تألیف سیدمحمد اعرابی