ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া ও ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞান
(Management Process and Management Accounting)

২

নতুন নতুন কৌশল প্রয়োগ হওয়ার পরও আর্থিক হিসাববিজ্ঞান, ব্যবস্থাপকদের তথ্য চাহিদা মেটাতে ব্যর্থ হয়। আর্থিক হিসাববিজ্ঞানের এই সীমাবদ্ধতার কারণে সময়ের প্রবাহে ধীরে ধীরে হিসাববিজ্ঞানের শাখা হিসেবে ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের উদ্ভব হয়। বিভিন্ন ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ার সাহায্যে আর্থিক হিসাববিজ্ঞান কৌশলকে সর্বোত্তমভাবে কাজে লাগিয়ে, ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞান প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরের সার্বিক দায়িত্ব গ্রহণ করে, প্রতিষ্ঠানকে এর লক্ষ্য অর্জনে সহায়তা করে থাকে। ব্যবসা প্রতিষ্ঠানের পরিচালনায় দিন দিন ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের গুরুত্ব বৃদ্ধি পাচ্ছে। অপরদিকে, ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের পরিধিও বৃদ্ধি পাচ্ছে। বিভিন্ন ধারণাগত ভিত্তির উপর প্রতিষ্ঠিত হয়েছে এই ব্যাপৃত পরিধি। আধুনিক ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞান চিন্তাবিদগণ গবেষণার মাধ্যমে উদ্ভব করেছেন বিভিন্ন 'তত্ত্ব'।

ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের বর্তমান চিন্তাধারার ক্ষেত্রে সবচেয়ে বেশি অবদান রেখেছে মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রের বিভিন্ন ব্যবসায়িক প্রতিষ্ঠান। আধুনিক ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের বিভিন্ন সমস্যা ও এর সমাধান কল্পে জাপানের অবদানও অনস্বীকার্য। এক কথায় বিন্দু থেকে বৃত্তে পরিণত হয়েছে আজ ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞান এবং এই পরিধি সময়ের সাথে সাথে আরো বিস্তৃত হচ্ছে। এসব নিয়েই রচিত হয়েছে দ্বিতীয় ইউনিটটি।

এই পৃষ্ঠায় খালি যাবে

ইউনিট-২

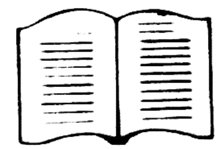
পাঠ -১ : ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া ও ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞান
(Management Process and Management Accounting)

পাঠের উদ্দেশ্য

এই পাঠ শেষে আপনি -

- ব্যবস্থাপনা ও এর প্রক্রিয়া ব্যাখ্যা করতে পারবেন
- ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের গুরুত্বপূর্ণ ধারণা বিশ্লেষণ করতে পারবেন
- ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের সংজ্ঞা দিতে পারবেন
- ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ায় হিসাববিজ্ঞানের প্রয়োজনীয়তা উল্লেখ করতে পারবেন
- ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের প্রকৃতি বর্ণনা করতে পারবেন।

ব্যবস্থাপনা ও এর প্রক্রিয়া (Management and its Process)



ব্যবস্থাপনাকে বিভিন্ন লেখক বিভিন্নভাবে সংজ্ঞায়িত করেছেন। অনেকের মতে কোন প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপক যা করেন তাই ব্যবস্থাপনা। কিন্তু, এটা ঠিক নয়। অসৎ উদ্দেশ্যে সম্পাদিত কাজকে ব্যবস্থাপনা বলা যায় না। এবং সমাজও এটাকে গ্রহণ করে না। সহজভাবে ব্যবস্থাপনাকে নিম্নলিখিতভাবে সংজ্ঞায়িত করা যায়:

> সীমাবদ্ধ সম্পদের দক্ষ ও কার্যকর ব্যবহার নিশ্চিত করে অন্যের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য যে প্রক্রিয়া ব্যবহার করা হয় তাকে 'ব্যবস্থাপনা' বলে।

এ সংজ্ঞাটি বিশ্লেষণ করলে কতগুলি গুরুত্বপূর্ণ ধারণা পাওয়া যায়। যেমন-

* সীমাবদ্ধ সম্পদ
* দক্ষ ও কার্যকর ব্যবহার
* প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য
* অন্যের মাধ্যমে
* ব্যবহৃত প্রক্রিয়া।

- ***সীমাবদ্ধ সম্পদ (Limited Resources)-*** কারো সম্পদই সীমাহীন নয়। এখানে সম্পদ বলতে টাকা-পয়সা, যন্ত্রপাতির উৎপাদন ক্ষমতা, কাঁচামাল ও জনশক্তিকে বুঝায়। কোন নির্দিষ্ট সময়কালে কোন প্রতিষ্ঠানের পক্ষেই সীমাহীন সম্পদ আহরণ ও ব্যবহার সম্ভব নয়।

- ***দক্ষ ও কার্যকর ব্যবহার (Skilled and Effective Uses)-*** কোন কার্য সম্পাদন বা উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য আমরা বিভিন্ন পদ্ধতি ব্যবহার করতে পারি। যে পদ্ধতিতে কার্য সম্পাদন করা যায় তাকে কার্যকর পদ্ধতি বলা হয়। তবে পদ্ধতি কার্যকর হলেই যে তা সব সময় গ্রহণযোগ্য হবে এমন কোন কথা নেই। কারণ, পদ্ধতি শুধু কার্যকর হলেই গ্রহণযোগ্য হবে না, তা একই সাথে দক্ষ হতে হবে। তাই সবাই দক্ষ পদ্ধতি নির্বাচনের চেষ্টায় থাকেন। যে কার্যকর পদ্ধতিতে ব্যয় সবচেয়ে কম তাকেই দক্ষ পদ্ধতি বলা হয়। তাই, দক্ষ পদ্ধতি নির্বাচনে ব্যবহৃত পদ্ধতির প্রাপ্তব্য সুবিধা ও সম্ভাব্য ব্যয় তুলনা করতে হয়। যে পদ্ধতিতে নিট সুবিধা সবচেয়ে বেশী সেটাই দক্ষ পদ্ধতি। নিট সুবিধাকে আমরা নিম্নরূপে দেখাতে পারি:

> যে পদ্ধতিতে কার্য সম্পাদন করা যায় তাকে কার্যকর পদ্ধতি বলা হয়।

> নিট সুবিধা = প্রাপ্তব্য সুবিধা - সম্ভাব্য ব্যয়

- ***প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য (Objectives of the Organisation)-*** কোন প্রতিষ্ঠান গঠনের সময় প্রথমেই তার উদ্দেশ্য নির্ধারণ করতে হয়। তাই, উদ্দেশ্যের বিভিন্নতার ভিত্তিতে প্রতিষ্ঠানকে দুভাগে ভাগ করা যায়: (ক) মুনাফাভোগী প্রতিষ্ঠান (খ) অমুনাফাভোগী প্রতিষ্ঠান

বা সেবামূলক প্রতিষ্ঠান। ব্যবসায়ী প্রতিষ্ঠানকে সাধারণত মুনাফাভোগী প্রতিষ্ঠানই বলা হয়। মুনাফাভোগী প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য হচ্ছে প্রতিষ্ঠানের মুনাফা বৃদ্ধি করা। যদিও এ উদ্দেশ্যের অনেক সীমাবদ্ধতা আছে তবু এটা সর্বজনগ্রাহ্য। প্রতিষ্ঠানের মূল্য বৃদ্ধি করাই মালিকের আসল উদ্দেশ্য। তবে প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগের উদ্দেশ্যের মধ্যে ভিন্নতা থাকতে পারে। এটা বিভাগের প্রকৃতির উপর নির্ভর করবে।

প্রতিষ্ঠানের মূল্য বৃদ্ধি করাই মালিকের আসল উদ্দেশ্য।

- ***অন্যের মাধ্যমে (Done by Others)-*** ব্যবস্থাপক নিজে কাজ করেন না। তিনি অন্যের মাধ্যমে কাজ সম্পাদন করে থাকেন। তাঁকে তার অধীনস্ত কর্মচারীদের কাজ করার জন্য উদ্বুদ্ধ করতে হবে, প্রয়োজনীয় নির্দেশ ও প্রশিক্ষণ দিতে হবে এবং প্রয়োজনে তাদারক করতে হবে। ব্যবস্থাপক সরাসরি কাজ সম্পাদন করেন না, তিনি কাজ সম্পাদনে অপরকে সাহায্য করেন।

- ***ব্যবহৃত প্রক্রিয়া (Use of Process)-*** ব্যবস্থাপক অন্যের মাধ্যমে কার্য সম্পাদনের জন্য ধাপে ধাপে কতগুলি প্রক্রিয়া ব্যবহার করে থাকেন। প্রক্রিয়াগুলি হলো:

* পরিকল্পনা
* সংগঠন ও পরিচালনা
* নিয়ন্ত্রণ
* সিদ্ধান্ত গ্রহণ

* ***পরিকল্পনা (Planning)-*** ব্যবস্থাপক পরিকল্পনার মাধ্যমে বিভিন্ন ধাপ গ্রহণ করে প্রতিষ্ঠানকে এর উদ্দেশ্য অর্জনে পরিচালনা করেন। পরিকল্পনা বিভিন্ন মেয়াদী হতে পারে। ব্যবস্থাপক প্রথমত দীর্ঘ-মেয়াদী পরিকল্পনা করে থাকেন। কিন্তু প্রয়োগের সুবিধার্থে দীর্ঘ মেয়াদী পরিকল্পনাকে স্বল্প মেয়াদী পরিকল্পনায় বিভক্ত করা হয়। দীর্ঘ-মেয়াদী পরিকল্পনা পাঁচ বৎসর, দশ বৎসর কিংবা বিশ বৎসর মেয়াদী হতে পারে। এটা নির্ভর করে ব্যবস্থাপকের অভিজ্ঞতা ও পূর্বাভাষ করার যোগ্যতার উপর। স্বল্প-মেয়াদী পরিকল্পনা একদিন থেকে এক বৎসর পর্যন্ত হতে পারে। এই স্বল্প-মেয়াদী পরিকল্পনাকে সাধারণত বাজেট বলা হয়।

প্রয়োগের সুবিধার্থে দীর্ঘ মেয়াদী পরিকল্পনাকে স্বল্প মেয়াদী পরিকল্পনায় বিভক্ত করা হয়।

* ***সংগঠন ও পরিচালনা (Organisation and Direction)*** গৃহীত পরিকল্পনা অনুযায়ী কার্য সম্পাদনের জন্য ব্যবস্থাপককে প্রতিষ্ঠানে বিভিন্ন সম্পদের সমন্বয় ঘটাতে হবে। এখানে সম্পদ বলতে জনশক্তি, বাহ্যিক সম্পদ যেমন, যন্ত্রপাতি এবং কাঁচামালকে বুঝায়। এক্ষেত্রে স্বল্পব্যয়ে সর্বোচ্চ সুবিধা নীতি মেনে চলতে হবে।

  দৈনন্দিন কাজ সম্পাদনের জন্য পরিচালনার প্রয়োজন রয়েছে। অধীনস্ত কর্মচারীদের মাঝে কাজ বন্টন করতে হয়, তাদের প্রয়োজনীয় নির্দেশ ও প্রশিক্ষণও দিতে হয়। অনেক সময়, অর্থাৎ কর্মচারীদের মাঝে দ্বিমত, ঝগড়া দেখা দিলে, তার সমাধানও করতে হবে। প্রতিষ্ঠানের ভিতরে কর্মোপযোগী একটি পরিবেশ তৈরি করতে হবে।

* ***নিয়ন্ত্রণ (Control)-*** কার্য সম্পাদন বা সম্পদ ব্যবহারের দক্ষতা ও উৎকর্ষ বৃদ্ধিতে নিয়ন্ত্রণ একটি প্রধান ধাপ। এটা পরিবার, প্রতিষ্ঠান এবং সরকার সকল ক্ষেত্রেই প্রযোজ্য। সুষ্ঠু নিয়ন্ত্রণের জন্য নিম্নের ধাপগুলি প্রয়োজন :
  - ❑ আকাঙ্খিত ফলাফল বা কার্য নির্ধারণ
  - ❑ প্রকৃত ফলাফল নির্ধারণ
  - ❑ আকাঙ্খিত ও প্রকৃত ফলাফলের তুলনা করে ভেদাংক (Variance) নির্ধারণ
  - ❑ গুরুত্বপূর্ণ ভেদাংকের অনুসন্ধান ও কারণ নির্দিষ্টকরণ
  - ❑ সংশোধনী পদক্ষেপ গ্রহণ এবং এর কার্যকারিতা পরীক্ষা করা।

উপরের ধাপগুলিকে দুই ভাগে ভাগ করা যায় :

(১) প্রথমটিকে ভবিষ্যৎ নিয়ন্ত্রণ (Feedforward Control) এবং (২) অন্যান্যগুলিকে পশ্চাৎ নিয়ন্ত্রণ (Feedback Control) বলা যায়।

চলতি কাজের পরিকল্পনা, স্বল্পমেয়াদী সিদ্ধান্ত, মান নির্ধারণ ও বাজেট প্রক্রিয়া ভবিষ্যৎ নিয়ন্ত্রণের অংশ। অপরদিকে, পশ্চাৎ নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে অনেক সময় ব্যবস্থাপক পুনঃপরিকল্পনা গ্রহণ, নতুন কৌশল গ্রহণ, সংগঠনের কাঠামো পরিবর্তনেও বাধ্য হন। তাই এ ধাপে হিসাববিদদের ভূমিকা খুবই গুরুত্বপূর্ণ।

- ***সিদ্ধান্ত গ্রহণ (Decision Making)-*** ব্যবস্থাপক সব সময় অন্যের মাধ্যমে কাজ করে থাকেন। তাই, তাকে প্রতিক্ষেত্রেই সিদ্ধান্ত দিতে হয়। অবশ্য উপরে যে কয়টি ধাপ আলোচনা করা হয়েছে সেখানেও ব্যবস্থাপকদের সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে হয়। এটা গুরুত্বপূর্ণ বলে পুনরায় আলোচনা করা হচ্ছে। সিদ্ধান্ত গ্রহণের সময় প্রত্যেক ব্যবস্থাপককে একাধিক বিকল্প থেকে তার মতে শ্রেষ্ঠটি বেছে নিতে হবে। সিদ্ধান্ত গ্রহণ কোন বিচ্ছিন্ন কাজ নয়। পরিকল্পনা, সংগঠন ও পরিচালনা এবং নিয়ন্ত্রণ, সকল ক্ষেত্রেই সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে হয়। পরিকল্পনাতে ব্যবস্থাপককে দীর্ঘ-মেয়াদী সিদ্ধান্ত, সংগঠন ও পরিচালনায় দৈনন্দিন সিদ্ধান্ত এবং নিয়ন্ত্রণ কালে ছোট ছোট অসংখ্য সিদ্ধান্ত নিতে হয়। সকল সিদ্ধান্তই তথ্যের উপর ভিত্তি করে নিতে হয়।

সিদ্ধান্ত গ্রহণ কোন বিচ্ছিন্ন কাজ নয়। পরিকল্পনা, সংগঠন ও পরিচালনা এবং নিয়ন্ত্রণ, সকল ক্ষেত্রেই সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে হয়।

উপরের প্রক্রিয়াগুলি ছাড়া ব্যবস্থাপককে আরও কতগুলি বিষয়ে গুরুত্ব দিতে হয়। যেমন, সমন্বয় সাধন, প্রেষণা প্রদান এবং তথ্য আদান-প্রদান। প্রত্যেক ক্ষেত্রেই ব্যবস্থাপককে সিদ্ধান্ত নিতে হয় এবং সিদ্ধান্ত অবশ্যই তথ্যের উপর ভিত্তি করে নিতে হবে। অন্যথায় সিদ্ধান্ত বাস্তবভিত্তিক হবে না।

অনুশীলন

আগের অনুচ্ছেদগুলোতে আমরা ব্যবস্থাপনার বিভিন্ন ধারণা বা উপাদান নিয়ে আলোচনা করেছি। এই আলোচনার ভিত্তিতে আপনার প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া সম্পর্কে ২৫০-৩০০ শব্দের একটি অনুচ্ছেদ রচনা করুন।এই অনুচ্ছেদ রচনার জন্য প্রয়োজনে আপনি আপনার প্রতিষ্ঠানের উর্দ্ধতন কর্মকর্তার সঙ্গে আলাপ করুন।

উত্তর প্রদানে অবশ্যই নিম্নলিখিত বিষয়গুলো বিবেচ্য ;

সীমাবদ্ধ সম্পদ

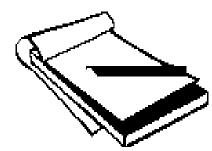
দক্ষ ও কার্যকর ব্যবহার

প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য

অন্যের মাধ্যমে

ব্যবহৃত প্রক্রিয়া

এ ধরনের অনুশীলনের উত্তর প্রদান করতে পারলে তা আপনার টি এম এ রচনার ক্ষেত্রে সহায়ক হবে। তাই অনুশীলনটি সম্পন্ন করতে চেষ্টা করুন।



ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের সংজ্ঞা (Definition of Management Accounting)

বিভিন্ন প্রতিষ্ঠান এবং লেখক ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের বিভিন্ন রকমের সংজ্ঞা দিয়েছেন। একটি সর্বজনগ্রাহ্য সংজ্ঞা উপস্থাপনের পূর্বে আসুন আমরা বিভিন্ন লেখক ও প্রতিষ্ঠান কর্তৃক প্রদত্ত ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের সংজ্ঞা জেনে নিতে চেষ্টা করি।

- ***এরিক. এল. কোলার (Eric L. Kohler)-*** 'হিসাববিজ্ঞানের যে শাখা ব্যবস্থাপকদের সিদ্ধান্ত গ্রহণের সাহায্যার্থে সংখ্যাত্মক তথ্য সরবরাহ করে তাই ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞান।'

- ***রবার্ট এন. এ্যান্থনি (Robert N. Anthony)-*** 'ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞান ব্যবস্থাপকদের উপযোগী হিসাববিজ্ঞান তথ্য নিয়ে সংসৃষ্ট।'

- ***জে. ব্যাট্রি (J. Batty)-*** 'মুনাফা বৃদ্ধিকরণ অথবা লোকসান হ্রাসকল্পে ব্যবস্থাপকদের সাহায্যার্থে যে সকল হিসাববিজ্ঞান পদ্ধতি, রীতি, কৌশল এবং বিশেষ জ্ঞান ও যোগ্যতা ব্যবহৃত হয় তাই ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞান।'

এ্যাংলো আমেরিকান কমিটি

'কোন প্রতিষ্ঠানের দৈনন্দিন কার্য পরিচালনা এবং নীতি-রীতি নির্ধারণের সুবিধার্থে হিসাববিজ্ঞান তথ্য ও উপাত্ত বিশেষভাবে উপস্থাপনকে ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞান বলা যায়।'

দক্ষতার সাথে ব্যবসা পরিচালনার উদ্দেশ্যে ব্যবস্থাপককে তথ্য সরবরাহ করার জন্য হিসাববিজ্ঞান যে প্রক্রিয়া ব্যবহার করে তাই ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞান।

উপরের সংজ্ঞাগুলি বিশ্লেষণ করলে দেখা যায় যে, সবার মতে ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞান একই। দক্ষতার সাথে ব্যবসা পরিচালনার উদ্দেশ্যে ব্যবস্থাপককে তথ্য সরবরাহ করার জন্য হিসাববিজ্ঞান যে প্রক্রিয়া ব্যবহার করে তাই ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞান। সংক্ষিপ্তভাবে বলা যায় যে, (ক) কার্যকর পরিকল্পনা গ্রহণ (খ) বিকল্প কর্মপন্থা নির্বাচন (গ) মূল্যায়ন ও (ঘ) কর্ম বিশ্লেষণের মাধ্যমে নিয়ন্ত্রণ এই সবকিছু একত্রে ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞান।

ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া ও ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞান
(Management Process and Management Accounting)

ব্যবস্থাপনা এবং ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞান এ দুয়ের মাঝে একটি নিবিড় সম্পর্ক বিদ্যমান এবং ব্যবস্থাপনার প্রতি ধাপেই হিসাববিজ্ঞানের সাহায্য অপরিহার্য।

ব্যবস্থাপনা এবং ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের সংজ্ঞা থেকে একটি বিষয় খুবই স্পষ্ট যে এ দুটির মাঝে একটি নিবিড় সম্পর্ক বিদ্যমান। ব্যবস্থাপনার প্রতি ধাপেই হিসাববিজ্ঞানের সাহায্য অপরিহার্য। নীচের ছকে ব্যবস্থাপনার প্রতিটি প্রক্রিয়ায় হিসাববিজ্ঞানের প্রয়োজনীয়তা দেখান হল:

ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া	*অর্পিত দায়িত্ব*	*প্রয়োজনীয় তথ্য ও উপাত্ত*	*হিসাববিজ্ঞান কৌশল*
১. **পরিকল্পনা**	• ভবিষ্যৎ কার্য বিবরণীর আঙ্কিক চিত্র। • বিক্রয়, ক্রয়, উৎপাদন ইত্যাদি	• বিক্রয়ের পূর্বাভাষ • প্রতিষ্ঠানের অংশ নির্দিষ্ঠকরণ • উৎপাদনের পূর্বাভাষ • উৎপাদন ব্যয়ের পূর্বাভাষ • আকাঙ্খিত লাভ-লোকসান • আকাঙ্খিত আর্থিক অবস্থা • শ্রেষ্ঠ উৎপাদন পদ্ধতি	• বিক্রয় বাজেট • উৎপাদন বাজেট • উৎপাদন ব্যয় বাজেট • বাজেটিয় লাভ-লোকসান হিসাব • বাজেটিয় উদ্বর্ত-পত্র • মূলধন বাজেটিং
২. **সংগঠন ও পরিচালনা**	• যন্ত্রপাতি জোগান • কাঁচামাল জোগান • মানব সম্পদ জোগান এবং প্রশিক্ষণ • তদারকি • নির্দেশ প্রদান	• প্রয়োজনীয় যন্ত্রপাতির ধরন, ক্ষমতা, মূল্য • কাঁচামালের পরিমাণ, মান, উৎস, মূল্য • প্রয়োজনীয় মানব সম্পদের গুণাগুন, পরিমাণ। • তদারকি পরিসর • বিশেষ নির্দেশ	• মূলধন বাজেট • কাঁচামাল ক্রয় বাজেট • মজুত কাঁচামাল বাজেট • উৎপাদন বাজেট • উৎপাদন ব্যয় বাজেট • প্রকৃত কার্যাবলীর বিবরণ
৩. **নিয়ন্ত্রণ**	• আকাঙ্খিত পথে প্রতিষ্ঠানকে পরিচালিত করা	• লক্ষ্য • উদ্দেশ্য • প্রকৃত ফলাফল • কাঙ্খিত ও প্রকৃত ফলাফলের পার্থক্য • পার্থক্যের কারণ • সংশোধনী পদক্ষেপ	• মান নির্ধারণ: (কাঁচামাল, মজুর ও মেশিন সময়) • হিসাবরক্ষণ • ভেদাংক বিশ্লেষণ • ভেদাংক অনুসন্ধান • প্রস্তাবিত সংশোধনী পদক্ষেপ • সংশোধনী পদক্ষেপের কার্যকারিতা অনুসন্ধান
৪. **সিদ্ধান্ত গ্রহণ**	• যন্ত্রপাতি পুনঃস্থাপন • যন্ত্রপাতি নির্ধারণ • নতুন পণ্য সংযোগ • পণ্য বাদ • পণ্য ক্রয় বা তৈরি • বিশেষ ক্রয় প্রস্তাব বিবেচনা • প্রক্রিয়াজাত সিদ্ধান্ত	• অতিরিক্ত ব্যয় নির্ধারণ • নিট মুনাফা • নিট মুনাফা • নিট মুনাফা • নিট মুনাফা • নিট মুনাফা	• তুলনামূলক বিশ্লেষণ • নিট অনুদান নির্ধারণ • নিট মুনাফা নির্ধারণ • তুলনামূলক বিশ্লেষণ • নিট অনুদান নির্ধারণ • ব্যয় সুবিধা বিশ্লেষন

ছকে বর্ণিত কার্যাবলী ছাড়াও ব্যবস্থাপককে তথ্য আদান-প্রদান, বিভিন্ন বিভাগের কাজের সমন্বয় এবং কর্মচারীদের প্রেষণা দান করতে হয়। এখানেও ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞান প্রয়োজনীয় তথ্য সরবরাহ করতে পারে। অনেকের মতে, বাজেটকে তথ্য আদান-প্রদানের হাতিয়ার হিসাবে ব্যবহার

সংগঠন কাঠামোর উপরে স্তর থেকে নীচের দিকে নীচের স্তর থেকে উপরে দিকে তথ্য প্রবাহিত কর হবে।

করা যায়। তথ্য আদান-প্রদান প্রবাহ উভয় দিক থেকেই হতে হবে। সংগঠন কাঠামোর উপরের স্তর থেকে নীচের দিকে এবং নীচের স্তর থেকে উপরের দিকে তথ্য প্রবাহিত করতে হবে। বাজেটের মাধ্যমে বিভিন্ন বিভাগের মাঝে যেমন, উৎপাদন বিভাগ ও বিক্রয় বিভাগের মাঝে সমন্বয় সাধন করা যায়। কর্মচারীদের কাজে উৎসাহিত করার জন্য অনেক রকম সুযোগ-সবিধা দেওয়া হয়ে থাকে। এতে প্রতিষ্ঠানের কোন উপকার হল কিনা তাও ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের বিশ্লেষণের মাধ্যমে বুঝা যায়। অনেক ক্ষেত্রে, গবেষণার মাধ্যমে ব্যবস্থাপনা হিসাববিদ শ্রেষ্ঠ প্রেষণা পদ্ধতি নির্বাচনে সাহায্য করে থাকেন। এখন আসুন, ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের প্রকৃতি সম্পর্কে ধারণা নেই।

ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের প্রকৃতি (Nature of Management Accounting)

ব্যবস্থাপনা হিসাববিদ প্রতিনিয়ত ব্যবস্থাপকদের সমস্যা সমাধানে এবং সিদ্ধান্ত গ্রহণে সাহায্য করে থাকেন। তাই, এক্ষেত্রে তথ্যাদি ও কার্যপ্রণালী বিশেষ ধরনের হয়ে থাকে। এর কয়েকটি নিম্নে আলোচনা করা হল :

- ***ভবিষ্যতের সাথে সংশ্লিষ্ট-*** ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞান প্রাসঙ্গিক তথ্য সরবরাহ করে ব্যবস্থাপকদের সিদ্ধান্ত গ্রহণে সাহায্য করে থাকে। তাই, সরবরাহকৃত অধিকাংশ তথ্যাদি অতীত নয়, ভবিষ্যৎ সম্পর্কিত।

- ***আনুমানিক তথ্য-*** ভবিষ্যৎ সম্পর্কে তথ্যাদি তৈরিতে হিসাববিদদের একটি পরিস্থিতি কল্পনা করতে হয়। তাই, ভবিষ্যৎ সম্পর্কে অনেক অনুমান ধরে নিতে হয়। অতএব, ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞান অধিকাংশ ক্ষেত্রে প্রকৃত তথ্য সরবরাহ করতে পারে না। অধিকাংশ তথ্যই আনুমানিক।

- ***তথ্য মজুত করা নয়, তথ্য নির্বাচনই প্রধান কাজ-*** প্রাসঙ্গিক প্রয়োজনীয় তথ্য নির্বাচনই ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের অন্যতম প্রধান কাজ। অপরদিকে, আর্থিক হিসাববিজ্ঞান প্রকৃত ঘটনার তথ্যাদি সংগ্রহ ও মজুত করে থাকে।

- ***এটা ধারাবাহিক নয়-*** ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞান ধারাবাহিক নয়। ব্যবস্থাপকের সমস্যা প্রতিদিন একই রকমের হয় না। সমস্যা বিভিন্ন প্রকৃতির হয়ে থাকে। তাই, নতুন নতুন পরিস্থিতির জন্য প্রাসঙ্গিক তথ্য সংগ্রহ করতে হয়। অপরদিকে আর্থিক হিসাববিজ্ঞান কিছুটা ধারাবাহিক।

- ***এটা নির্দিষ্ট আকারের প্রতিবেদন তৈরি করে না-*** আর্থিক হিসাববিজ্ঞানের জন্য কোম্পানি আইন প্রতিবেদন তৈরির ক্ষেত্রে কতগুলি নির্দিষ্ট আকার প্রস্তাব করেছে। প্রত্যেক কোম্পানিকে সেগুলি মেনে চলতে হয়। কিন্তু ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের জন্য কোন নির্দিষ্ট আকার নেই। ব্যবস্থাপকের প্রয়োজনে যে কোন আকারেরই প্রতিবেদন এক্ষেত্রে হতে পারে।

- ***বিশ্লেষণাত্মক-*** ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের প্রতিবেদন সব সময়েই বিশ্লেষণাত্মক হয়ে থাকে। বিশ্লেষণের মাধ্যমে হিসাববিদ কোন ফলাফলের কারণ নির্ধারণ করে থাকেন।

- ***সিদ্ধান্ত গ্রহণ নয়, সিদ্ধান্ত গ্রহণে সাহায্য করাই প্রধান উদ্দেশ্য-*** হিসাববিদগণ স্টাফ কর্মচারী। তাঁরা সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে পারেন না। তাঁরা ব্যবস্থাপককে সিদ্ধান্ত গ্রহণে সাহায্য করে থাকেন। তবে তাঁরা তাদের মতে শ্রেষ্ঠ বিকল্পটি নির্দেশ করতে পারেন।

একনজরে ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের প্রকৃতি ও কার্যপ্রণালী :

- ভবিষ্যতের সাথে সংশ্লিষ্ট
- আনুমানিক তথ্য
- তথ্য মজুত করা নয়, তথ্য নির্বাচনই প্রধান কাজ
- এটা ধারাবাহিক নয়
- এটা নির্দিষ্ট আকারের প্রতিবেদন তৈরি করে না
- বিশ্লেষণাত্মক
- সিদ্ধান্ত গ্রহণ নয়, সিদ্ধান্ত গ্রহণে সাহায্য করাই প্রধান উদ্দেশ্য।

ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের উদ্দেশ্য
(Objectives of Management Accounting)

ব্যবস্থাপনার প্রতি ধাপে যেমন, পরিকল্পনা, সংগঠন, তদারকি, নিয়ন্ত্রণ, সিদ্ধান্ত গ্রহণ, প্রেষণাদান, ও সমন্বয় সাধনের জন্য প্রাসঙ্গিক তথ্য সরবরাহ করাই ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের উদ্দেশ্য।

ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের সংজ্ঞা থেকেই আমরা এর উদ্দেশ্য স্পষ্টভাবে বুঝতে পারি। ব্যবস্থাপকদের সঠিক সিদ্ধান্ত গ্রহণে প্রয়োজনীয় তথ্য সরবরাহ করাই ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের প্রধান উদ্দেশ্য। ব্যবস্থাপনার প্রতি ধাপে যেমন, পরিকল্পনা, সংগঠন, তদারকি, নিয়ন্ত্রণ, সিদ্ধান্ত গ্রহণ, প্রেষণাদান, ও সমন্বয় সাধনের জন্য প্রাসঙ্গিক তথ্য সরবরাহ করাই ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের উদ্দেশ্য। পূর্ববর্তী ছকে প্রতিটি ধাপে প্রয়োজনীয় তথ্যের একটি তালিকা দেওয়া হয়েছে, তা নিশ্চয়ই আপনি লক্ষ্য করেছেন। এখন আমরা ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের সীমাবদ্ধতা নিয়ে আলোচনা করব।

ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের সীমাবদ্ধতা
(Limitations of Management Accounting)

আর্থিক হিসাববিজ্ঞানের যেমন কতগুলি সীমাবদ্ধতা আছে, তেমনই ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানেরও কতগুলি সীমাবদ্ধতা আছে। যে সকল ব্যবস্থাপক ব্যবস্থাপনা হিসাববিদ কর্তৃক সরবরাহকৃত তথ্য ব্যবহার করেন, তাঁদের এই সীমাবদ্ধতা সম্পর্কে জ্ঞান থাকা উচিত। নিম্নে ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের কিছু সীমাবদ্ধতা তুলে ধরা হলো:

- ***অতীত ইতিহাসের উপর নির্ভরশীল-*** আর্থিক ও উৎপাদন ব্যয় হিসাববিজ্ঞান প্রতিষ্ঠানের প্রকৃত লেনদেন ও ঘটনার রেকর্ড রাখে। আর্থিক ও উৎপাদন ব্যয় হিসাববিজ্ঞানের তথ্যের উপর ভিত্তি করে ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞান ব্যবস্থাপকদের সাহায্যার্থে প্রাসঙ্গিক তথ্য তৈরি করে থাকে। অতীত তথ্য বিশ্বস্ত না হলে এর উপর ভিত্তি করে তৈরি তথ্যও বিশ্বস্ত হবে না। অবশ্য সীমাবদ্ধতার জন্য ব্যবস্থাপনা হিসাববিদদের দায়িত্ব পরোক্ষ।

সবদিকে বিশদভাবে জ্ঞানী লোক পাওয়া কষ্টকর। তাই, অনেক সময় ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানবিদ কর্তৃক তৈরি বিশ্লেষণ অসম্পূর্ণ থেকে যায়।

- ***জ্ঞানের অভাব-*** একজন ব্যবস্থাপনা হিসাববিদকে অনেক বিষয়ে জ্ঞান রাখতে হয়। ব্যবস্থাপকের সমস্যা সমাধানে অনেক সময় অর্থনীতি, গণিত, পরিসংখ্যান, কর, ব্যবস্থাপনা, প্রযুক্তিবিদ্যার জ্ঞানের প্রয়োজন হয়। সবদিকে বিশদভাবে জ্ঞানী লোক পাওয়া কষ্টকর। তাই, অনেক সময় ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানবিদ কর্তৃক তৈরি বিশ্লেষণ অসম্পূর্ণ থেকে যায়।
- ***অনুভূতি উপলব্ধ সিদ্ধান্ত-*** বাস্তব ও বিজ্ঞানভিত্তিক বিশ্লেষণের উপর ভিত্তি করে গৃহীত সিদ্ধান্ত অনুমানভিত্তিক সিদ্ধান্ত থেকে অধিকতর কার্যকর। অনেক সময় ব্যবস্থাপনা হিসাব তথ্য অনুমান ও অনুভূতি উপলব্ধ হয়ে থাকে। তাই, ব্যবস্থাপকদের এ বিষয়ে সাবধান হওয়া বাঞ্চনীয়।
- ***এটা ব্যবস্থাপনার বিকল্প নয়-*** ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞান ব্যবস্থাপকদের সাহায্যার্থে তথ্য সরবারাহ করে থাকে। ব্যবস্থাপক এই তথ্য ব্যবহার করতেও পারেন আবার নাও করতে পারেন। তাই আমাদেরকে মনে রাখবে হবে ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞান ব্যবস্থাপকের বিকল্প নয়।
- ***সংখ্যায় পরিমাপ করার অসুবিধা-*** প্রতিষ্ঠানে এমন কতগুলি সমস্যা আছে যা সংখ্যায় পরিমাপ করা যায় না। অভ্যন্তরীণ ঝগড়া (Conflict), দ্বিমত, ইত্যাদি পরিমাপ করা কষ্টকর। এ ব্যাপারেও ব্যবস্থাপনা হিসাববিদকে তথ্য সরবরাহ করতে হয়।
- ***ব্যয় সাপেক্ষ-*** ব্যবস্থাপনা হিসাববিদ এবং ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞান তথ্যের জন্য ব্যয় করতে হয়। স্বাভাবিকভাবে, ছোট ছোট প্রতিষ্ঠানের জন্য ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞান অবশ্যই ব্যয় সাপেক্ষ।

ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের কৌশল
(Management Accounting Techniques)

ব্যবস্থাপকদের সমস্যা সমাধানে প্রাসঙ্গিক তথ্য সংগ্রহ ও তৈরির জন্য ব্যবস্থাপনা হিসাববিদ কতগুলি কৌশল প্রয়োগ করে থাকেন। এখানে আমরা সবগুলি কৌশলের বিশদ আলোচনা না করে একটি তালিকা প্রদান করছি। পরবর্তী পাঠে এক এক করে এদের আলোচনা করা হবে।

- ***উৎপাদন ব্যয় নির্ধারণ-*** প্রকৃত ব্যয়ের ভিত্তিতে, কোন সময়কালে উৎপাদিত পণ্যের মোট ব্যয় (Total Cost) এবং একক প্রতি ব্যয় (Unit Cost) নির্ধারণ করা। এটা উৎপাদন ব্যবস্থাপনার বর্তমান দক্ষতা জানার জন্য প্রয়োজন।

- ***আর্থিক বিবরণী বিশ্লেষণ-*** লাভ-লোকসান হিসাব এবং উদ্বর্ত পত্রকে আর্থিক বিবরণী বলা হয়। এ দুটো বিবরণী থেকে বিভিন্ন সংখ্যার অনুপাত নির্ধারণ করে প্রতিষ্ঠানকে বিভিন্ন দৃষ্টিকোণ থেকে মূল্যায়ন করা যায়। যেমন, মুনাফা অর্জন ক্ষমতা, কার্য সম্পাদনের দ্রুততা, ঋণ-গ্রহণ যোগ্যতা ও তরলতা।

- ***প্রমাণ-ব্যয় নির্ধারণ-*** কোন প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন ক্ষমতার উৎকর্ষতা দক্ষতা মূল্যায়নের জন্য উৎপাদিত পণ্যের একক প্রতি কাঁচামাল (Material), মজুরি (Wages) এবং উপরি ব্যয়ের (Overhead) 'প্রমাণ' নির্ধারণ করতে হয়। এখানে 'প্রমাণ' বলতে বুঝায় কোন নির্দিষ্ট পরিস্থিতিতে যদি দক্ষতার সাথে উৎপাদন করা হয় তাহলে একক প্রতি কাঁচামাল, মজুরি ও উপরিব্যয় বাবদ ব্যয়ের পরিমাণ। প্রকৃত ব্যয়ের সাথে প্রমাণ ব্যয়ের তুলনা করে প্রতিষ্ঠানের দক্ষতার মূল্যায়ন করা যায়।

- ***বাজেটিয় নিয়ন্ত্রণ-*** প্রতিষ্ঠানের কাজ আকাঙ্খিত স্তরে রাখার জন্য ব্যবস্থাপকগণ বাজেটকে কার্যকর কৌশল হিসাবে ব্যবহার করে থাকেন। ব্যবস্থাপনা হিসাববিদগণ বাজেট তৈরি, এর প্রয়োগ ও প্রকৃত কাজের মূল্যায়নে ব্যবস্থাপকদের সাহায্য করেন।

- ***প্রত্যক্ষ উৎপাদন ব্যয় নির্ধারণ-*** প্রত্যক্ষ উৎপাদন ব্যয়কে প্রান্তিক ব্যয় বা পরিবর্তনশীল ব্যয়ও বলা হয়ে থাকে। এ পদ্ধতিতে উৎপাদন ব্যয় নির্ণয় করে 'সমতুল বিন্দু' (Break-even Point) নির্ধারণ, বিশেষ ক্রয়-বিক্রয় প্রস্তাব মূল্যায়ন এসব বিষয়ে সাহায্য করা যায়। যে পরিমাণ উৎপাদন ও বিক্রয়ে মোট রাজস্ব ও মোট ব্যয় সমান হয়, তাকে 'সমতুল বিন্দু' বলে।

- ***অপারেশনস্ রিসার্চ কৌশল (Operations Research Techniques)-*** বর্তমানে ব্যবস্থাপকদের অনেক সমস্যা সমাধানের জন্য হিসাববিদগণ কতগুলি অপারেশনস্ রিসার্চ কৌশল ব্যবহার করে থাকেন। উদাহরণস্বরূপ: ই ও কিউ (E.O.Q.) মডেল, লিনিয়ার মডেল (Linear Model), ট্রান্সপোর্টেশন মডেল (Transportation Model) CPM, PERT ইত্যাদি নাম করা যেতে পারে।

- ***বিবিধ কৌশল-*** অনেকের মতে, ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানে 'আর্থিক পরিকল্পনা', 'নগদ প্রবাহ বিবরণী' ও 'নগদান বাজেট' কৌশলও ব্যবহৃত হয়ে থাকে। এগুলিকে ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের কৌশল বলার চেয়ে আর্থিক ব্যবস্থাপনার কৌশল বলাই বাঞ্চনীয়।

- **পাঠোত্তর মূল্যায়ন**
- **নৈর্ব্যক্তিক প্রশ্ন**

১. কোনটি ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ার অন্তর্ভুক্ত?
   ক. পরিকল্পনা
   খ. সংগঠন ও পরিচালনা
   গ. নিয়ন্ত্রণ
   ঘ. সিদ্ধান্ত গ্রহণ
   ঙ. উপরের সবগুলি।

২. কোনটি বাজেটের মেয়াদকাল?
   ক. একদিন থেকে এক বৎসর
   খ. দুই বৎসরের কম
   গ. পাঁচ বৎসর
   ঘ. দুই বৎসর থেকে দশ বৎসর
   ঙ. কোনটাই নয়।

৩. সুষ্ঠু নিয়ন্ত্রণের জন্য নিম্নের কোন কাজটির প্রয়োজন নেই?
   ক. আকাঙ্খিত ফলাফল বা কার্য নির্ধারণ
   খ. প্রকৃত ফলাফল নির্ধারণ
   গ. ভেদাঙ্ক নির্ধারণ
   ঘ. ছোট-বড় সকল ভেদাঙ্কের অনুসন্ধান
   ঙ. সংশোধনী পদক্ষেপ গ্রহণ এবং এর কার্যকারিতা পরীক্ষা করা।

৪. নিম্নের কোনটি ‘পশ্চাৎ নিয়ন্ত্রণে’ অন্তর্ভুক্ত নয়?
   ক. পুনঃপরিকল্পনা গ্রহণ
   খ. নতুন কৌশল গ্রহণ
   গ. সংগঠনের কাঠামো পরিবর্তন
   ঘ. ভেদাঙ্ক নির্ধারণ
   ঙ. উপরের কোনটিই নয়।

৫. নিম্নের কোনটি ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের অন্তর্গত নয়?
   ক. কার্যকর পরিকল্পনা গ্রহণ
   খ. বিকল্প কর্মপন্থা নির্বাচন
   গ. লাভ-লোকসান নির্ধারণ
   ঘ. মূল্যায়ন
   ঙ. কর্ম বিশ্লেষণ

৬. শ্রেষ্ঠ উৎপাদন পদ্ধতি নির্বাচনে নিম্নের কোন পদ্ধতিটি অত্যন্ত প্রয়োজনীয়?
   ক. উৎপাদন বাজেট
   খ. বিক্রয় বাজেট
   গ. বাজেটিয় লাভ লোকসান হিসাব
   ঘ. মূলধন বাজেটিং
   ঙ. কোনটিই নয়।

৭. উৎপাদন ব্যয় বাজেট তৈরিতে কোন তথ্যটির প্রয়োজন নাই?
   ক. বিক্রয় বাজেট
   খ. প্রারম্ভিক মজুত
   গ. উৎপাদন ব্যয় পূর্বাভাষ
   ঘ. শেষ মজুত
   ঙ. কোনটিই নয়।

৮. কোনটি সংগঠনের কাজ নয়?
 ক. যন্ত্রপাতি জোগান
 খ. মান/প্রমাণ নির্ধারণ
 গ. তদারকি
 ঘ. নির্দেশ দান
 ঙ. কোনটিই নয়।

৯. কোনটি ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের প্রকৃতি নয়?
 ক. তথ্য নির্বাচন
 খ. আনুমানিক তথ্য
 গ. নির্দিষ্ট আকারে তথ্য
 ঘ. ভবিষ্যতের সাথে সংশ্লিষ্ট
 ঙ. কোনটিই নয়।

১০. কোনটি ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের কাজ নয়?
 ক. সিদ্ধান্ত গ্রহণের স্বার্থে প্রাসঙ্গিক তথ্য সরবরাহ করা
 খ. বিশেষ দিনে প্রতিষ্ঠানের আর্থিক অবস্থা নির্ধারণ করা
 গ. ভেদাঙ্ক বিশ্লেষণ করে কারণ নির্দিষ্টকরণ
 ঘ. সমস্যা সমাধানে বিকল্প পন্থার বিশ্লেষণ
 ঙ. কোনটিই নয়।

১১. কোনটি ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের কৌশল নয়?
 ক. উৎপাদন ব্যয় নির্ধারণ করা
 খ. হিসাবকালের আর্থিক বিবরণী প্রস্তুত করা
 গ. আর্থিক বিবরণী বিশ্লেষণ করা
 ঘ. মান ব্যয় নির্ধারণ করা
 ঙ. নগদান প্রবাহ বিবরণী তৈরি করা।

- **রচনামূলক প্রশ্ন**

১. (ক) ব্যবস্থাপনার সংজ্ঞা দিন। ব্যবস্থাপনার প্রতিটি ধাপ ব্যাখ্যা করুন।
 (খ) ''হিসাববিজ্ঞানের যে শাখা ব্যবস্থাপকদের সিদ্ধান্ত গ্রহণের সাহায্যার্থে সংখ্যাত্মক তথ্য সরবরাহ করে তাকে ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞান বলে।''- ব্যাখ্যা করুন।

২. (ক) ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া ও ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের সম্পর্কে বিশদভাবে আলোচনা করুন।
 (খ) ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের প্রকৃতি আলোচনা করুন।

৩. (ক) ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞনের সংজ্ঞা দিন।
 (খ) ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের প্রকৃতি কী কী ?

৪. ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের সংজ্ঞা দিন। ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের উদ্দেশ্য কী কী ? এর সীমাবদ্ধতা সম্পর্কে বিশদ আলোচনা করুন।

৫. সংক্ষিপ্ত জবাব দিন :
 (ক) ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া
 (খ) ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের বৈশিষ্ট্য
 (গ) ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের কৌশল

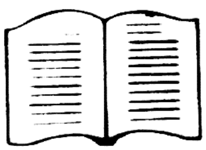
পাঠ -২: ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের ধারণাগত ভিত্তি
(Conceptual Basis of Management Accounting)

পাঠের উদ্দেশ্য

এই পাঠ শেষে আপনি-ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের

- ভিত্তি কী কী তা উল্লেখ করতে পারবেন
- ‘হিসাববিজ্ঞান ভিত্তি’ ব্যাখ্যা করতে পারবেন
- ‘সাংগঠনিক ভিত্তি’ বর্ণনা করতে পারবেন
- ‘আচরণগত ভিত্তি’ ব্যাখ্যা করতে পারবেন
- ‘সিদ্ধান্তগত ভিত্তি’ বর্ণনা করতে পারবেন
- ব্যবস্থাপনা হিসাব তথ্যের গুণগত বৈশিষ্ট্য ব্যাখ্যা করতে পারবেন।

সূচনা (Introduction)



ব্যবসায়িক প্রতিষ্ঠানের পরিচালনায় দিন দিন ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের গুরুত্ব বৃদ্ধি পাচ্ছে। অপরদিকে, ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের পরিধিও বৃদ্ধি পাচ্ছে। স্বাভাবিক ভাবেই প্রশ্ন আসে, কেন পরিধি বৃদ্ধি পাচ্ছে, কোথা হতে বিভিন্ন তত্ত্বের আগমন হল। প্রখ্যাত ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানী এবং এই বিষয়ের লেখক আহমেদ বেলকাওউই (Ahmed Belkaoui), এ বিষয়ের উপর একটি গুরুত্বপূর্ণ কাজ করেছেন। এ কাজের সংক্ষিপ্ত বিবরণ নিচে দেওয়া হলো:

আহমেদ বেলকাওউই ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের ‘ধারণাগত ভিত্তিকে’ চার ভাগে ভাগ করেছেন: (ক) হিসাববিজ্ঞান ভিত্তি, (খ) সাংগঠনিক ভিত্তি, (গ) আচরণগত ভিত্তি এবং (ঘ) সিদ্ধান্তগত ভিত্তি।

হিসাববিজ্ঞান ভিত্তি (Accounting Basis)

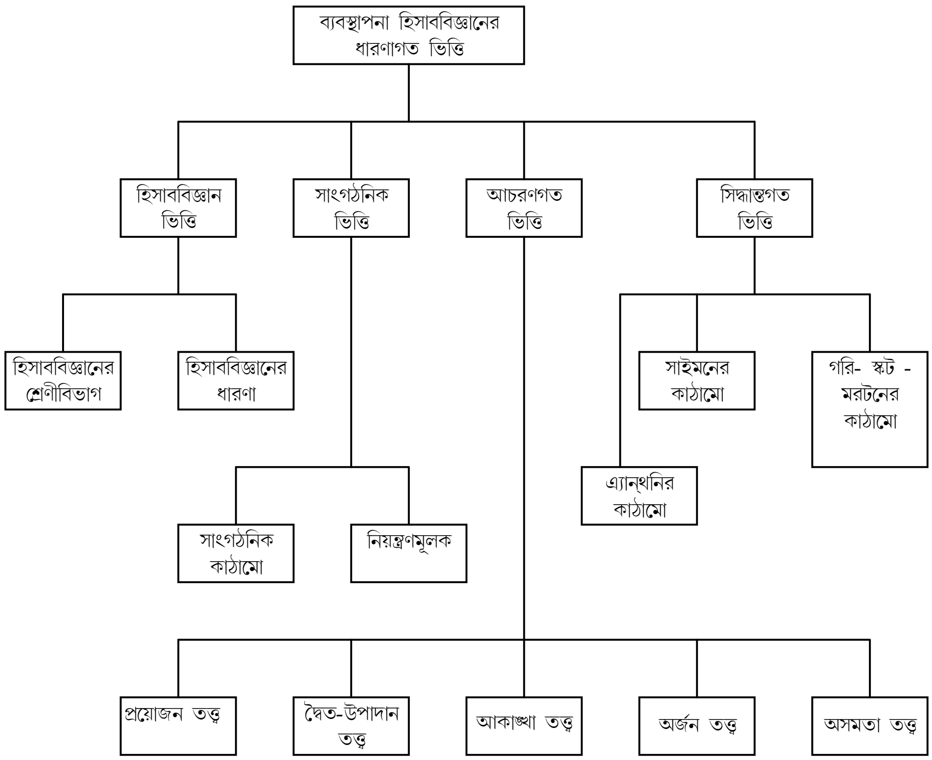
হিসাববিজ্ঞান ভিত্তিকে দুই ভাগে আলোচনা করা যায়: (১) হিসাববিজ্ঞানের শ্রেণীবিভাগ এবং (২) ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞান ধারণা।

১. হিসাববিজ্ঞানের শ্রেণীবিভাগ ও ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞান

মূলতঃ ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞান উৎপাদন ব্যয় হিসাববিজ্ঞানের একটি অংশ।

সময়ের পরিবর্তনের সাথে অর্থনৈতিক কর্মকান্ডের প্রকৃতি ও আকারের বিরাট পরিবর্তন সাধিত হয়। এর জন্য হিসাববিজ্ঞান তথ্যের প্রয়োজনীয়তাও বৃদ্ধি পায় এবং হিসাববিজ্ঞানের বিভিন্ন শাখার সৃষ্টি হয়। পূর্বের পাঠে আমরা হিসাববিজ্ঞানের বিভিন্ন শাখা সম্পর্কে আলোচনা করেছি। হিসাববিজ্ঞানের শাখাগুলি হলো, তাত্ত্বিক হিসাববিজ্ঞান, আর্থিক হিসাববিজ্ঞান, নিরীক্ষাশাস্ত্র, কর হিসাব ও উৎপাদন ব্যয় এবং ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞান। পূর্ববর্তী পাঠে এ ব্যাপারে বিশদ আলোচনা হয়েছে। মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রে উৎপাদন ব্যয় হিসাববিজ্ঞান এবং ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানকে প্রায় একই মনে করা হয়। অধ্যাপক চার্লস টি হর্নগ্রেনের মতে ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞান উৎপাদন ব্যয় হিসাববিজ্ঞানের একটি অংশ। ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের কার্যাবলী নিম্নরূপ :

- পরিকল্পনা ও বাজেট তৈরি ও প্রয়োগ করা,
- মজুত পণ্য এবং বিক্রিত পণ্যের ব্যয় নির্ধারণ করা,
- আয় নির্ধারণ ও প্রতিবেদন উপস্থাপন,
- নিয়ন্ত্রণের সাহায্যার্থে কার্য সম্পাদন প্রতিবেদন তৈরি,
- স্বল্পমেয়াদী এবং দীর্ঘমেয়াদী সিদ্ধান্তের জন্য তথ্য তৈরি।



২. ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের ধারণা

আমেরিকান একাউন্টিং এসোসিয়েশনের (AAA) ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞান কমিটি ১৯৭২ সালে নিম্নের ধারণাগুলিকে ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের ভিত্তি হিসাবে নির্ধারণ করে:

- ***পরিমাপ-*** পর্যবেক্ষণ ও নীতি অনুসারে প্রতিষ্ঠানের অতীত, বর্তমান, এবং ভবিষ্যতের ঘটনাতে সংখ্যা বসিয়ে পরিমাণ নির্দেশকে পরিমাপ বলা হয়। পরিমাপ বিভিন্ন স্তরের হতে পারে। এই ধারণাটা ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানে বিশেষভাবে প্রয়োজন। পরিমাপ চার স্তরের হতে পারে- (১) নমিন্যাল (Nominal) (২) অর্ডিন্যাল (Ordinal) (৩) ইন্টারভ্যাল (Interval) ও (৪) অনুপাত (Ratio)।
- ***আদান-প্রদান-*** এটা ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানে একেবারে অপরিহার্য। ঘটনাকে পরিমাপ করে তথ্যের রূপান্তরকে আদান-প্রদান বলে।
- ***তথ্য-*** যে উপাত্তের উপর ভিত্তি করে কার্যপন্থা নির্ধারিত হয় তাকে তথ্য বলা হয়।
- ***পদ্ধতি-*** কোন লক্ষ্য অর্জনের দুই বা ততোধিক প্রক্রিয়া সমন্বিত হলে তাকে পদ্ধতি বলে। উৎপাদন ব্যয় ও ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞান, হিসাববিজ্ঞান তথ্য পদ্ধতির একটি অংশ মাত্র।

> কোন লক্ষ্য অর্জনের দুই বা ততোধিক প্রক্রিয়া সমন্বিত হলে তাকে পদ্ধতি বলে।

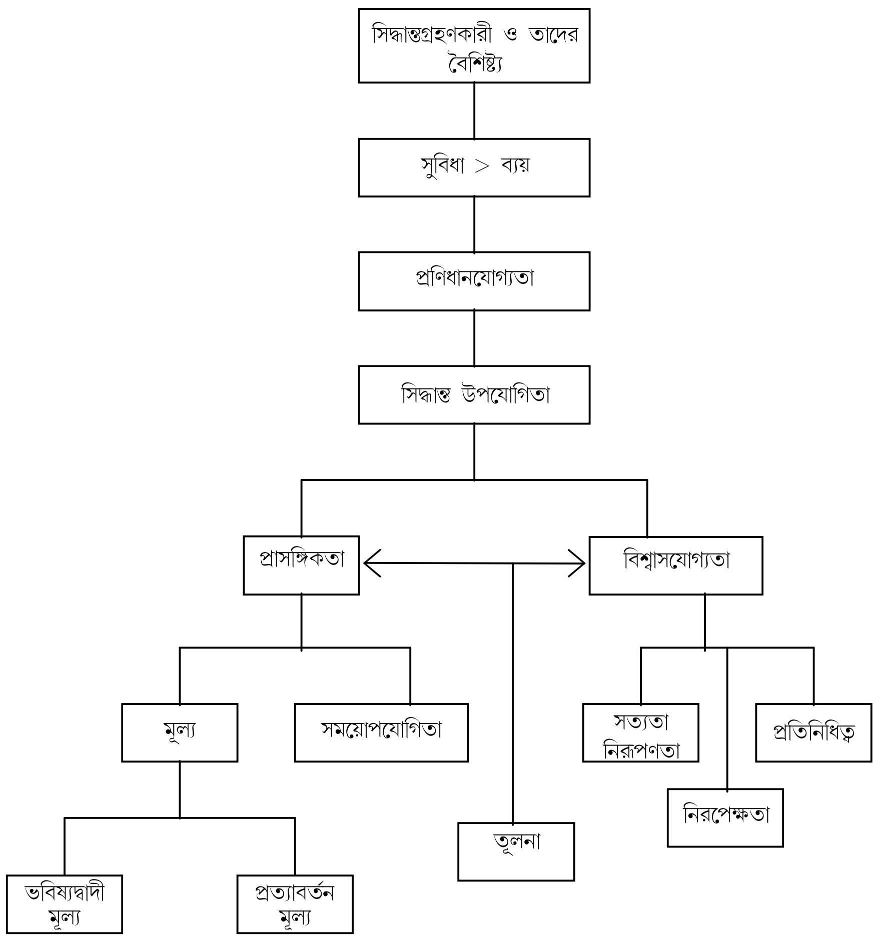
- ***পরিকল্পনা-*** উদ্দেশ্য নির্ধারণ, নীতি নির্ধারণ এবং কার্য সম্পাদনের পদ্ধতি নির্বাচন সম্বলিত ব্যবস্থাপনার কার্যাবলীকে পরিকল্পনা বলা হয়।
- ***প্রত্যাবর্তন-*** কোন প্রক্রিয়ার ফলাফল, যার উপর ভিত্তি করে নিয়ন্ত্রণ কাজ শুরু হয়।
- ***নিয়ন্ত্রণ-*** পরিকল্পিত কর্ম যথাযথভাবে বাস্তবায়িত হচ্ছে কিনা তা তদারক করাই নিয়ন্ত্রণ।
- ***ব্যয় আচরণ-*** সম্পত্তি ও সেবার ব্যবহার হতে 'ব্যয়ের' উৎপত্তি। বিকল্প কর্মপন্থা নির্বাচনে ব্যয়ের নির্দিষ্টকরণ, শ্রেণীবিভাগকরণ, পরিমাপ এবং ব্যয় আচরণ ব্যাখ্যাকরণ একান্তভাবে

প্রয়োজন। ব্যয় আচরণ বিভিন্ন রকমের হতে পারে - স্থায়ী, পরিবর্তনশীল ও মিশ্র। উৎপাদনের পরিমাণ নির্ধারণের আচরণ সম্পর্কে তাই ব্যবস্থাপকদের জ্ঞান থাকা আবশ্যক।

ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞান তথ্যের গুণগত বৈশিষ্ট্য (Qualitative Features of Management Accounting Information)

সিদ্ধান্ত গ্রহণে উপযোগিতা বৃদ্ধির জন্য ব্যবস্থাপনা হিসাব তথ্যের কতগুলি গুণগত বৈশিষ্ট্য থাকা প্রয়োজন। একজন ব্যবস্থাপনা হিসাববিদ এসব বৈশিষ্ট্যের উপর নির্ভর করে ব্যবস্থাপকদের ব্যবহারের জন্য শ্রেষ্ঠ তথ্য তৈরি করতে পারেন।

মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রে এফ.এ.এস.বি. (Financial Accounting Standards Board) আর্থিক হিসাববিজ্ঞানের জন্য কতগুলি মান স্থাপন করেছে। এই মানগুলি ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের ক্ষেত্রেও প্রযোজ্য। নিচের ছকে বৈশিষ্ট্যগুলি দেখান হলো, চলুন এগুলোকে ভাল করে একবার দেখে নিই :



কোন্ তথ্য কতখানি গুরুত্বপূর্ণ তা বহুলাংশে নির্ভর করে সিদ্ধান্ত গ্রহণকারীর অভিজ্ঞতা, শিক্ষাগত যোগ্যতা, প্রশিক্ষণ এবং তথ্য ব্যবহারের যোগ্যতার উপর।

ব্যবস্থাপনা হিসাব তথ্যের গুণাবলীকে দুটি ভাগে ভাগ করা যায়- (১) সিদ্ধান্ত গ্রহণকারীর সামর্থ্যের সাথে সম্পর্কযুক্ত বৈশিষ্ট্য এবং (২) সিদ্ধান্তের সাথে সম্পর্কযুক্ত গুণাবলী।

কোন্ তথ্য কতখানি গুরুত্বপূর্ণ তা বহুলাংশে নির্ভর করে সিদ্ধান্ত গ্রহণকারীর অভিজ্ঞতা, শিক্ষাগত যোগ্যতা, প্রশিক্ষণ এবং তথ্য ব্যবহারের যোগ্যতার উপর। একই সমস্যা সমাধানের জন্য দুজন ব্যবস্থাপক দুই রকমের তথ্য ব্যবহার করতে পারেন, যদি তাদের যোগ্যতায় ভিন্নতা থাকে।

তথ্য তৈরির পূর্বেই নির্ধারণ করতে হবে, এই তথ্য থেকে যে সুবিধা পাওয়া যাবে তার মূল্য কত এবং তথ্য তৈরিতে কি পরিমাণ ব্যয় হবে। যখন সুবিধা ব্যয়ের চেয়ে বেশী, তখনই শুধু তথ্য প্রক্রিয়া করা উচিত।

তথ্য তৈরিতে এর প্রণিধানযোগ্যতা একটি গুরুত্বপূর্ণ বিষয়। তথ্য যদি সিদ্ধান্ত গ্রহণকারীর বোধগম্য না হয় তবে ঐ তথ্য সিদ্ধান্ত গ্রহণে কোন উপকারেই আসবে না।

তথ্যের সিদ্ধান্ত উপযোগিতা নির্ভর করবে ঐ তথ্যের দুটি গুণের উপর। (১) তথ্যের প্রাসঙ্গিতা এবং (২) বিশ্বস্ততা।

তথ্যের দুটি বৈশিষ্ট্য থাকলে ঐ তথ্যকে প্রাসঙ্গিক বলা যায়। একটি হলো সময়োপযোগিতা। সিদ্ধান্ত গ্রহণের পূর্বেই তথ্য সরবরাহ করতে হবে। সিদ্ধান্ত গ্রহণের পর তথ্যের কোন মূল্য থাকবেনা। তথ্য যত ভাল হোক না কেন সিদ্ধান্ত গ্রহণের পর এর মূল্য শূন্য। দ্বিতীয় বৈশিষ্ট্য হলো তথ্যের (১) পূর্বাভাষ করার ক্ষমতা (Predictive ability) এবং (২) প্রত্যাবর্তন ক্ষমতা (Feedback ability)।

কোন তথ্যের বিশ্বস্ততা বিশ্লেষণ করা যায় তথ্যের তিনটি গুণ বিশ্লেষণ করে- (১) প্রতিনিধিত্ব-তথ্য কোন আংশিক ঘটনাকে নয় সম্পূর্ণ ঘটনাকে প্রকাশ করবে, (২) নিরপেক্ষতা- তথ্য নিরপেক্ষ হতে হবে, পক্ষপাতিত্বমূলক তথ্য সিদ্ধান্ত উপযোগিতা হারাবে, (৩) সত্যতা নিরূপণতা- তথ্যের সত্যতা পরীক্ষা করার মত সাক্ষ্য থাকতে হবে। তাতে, তথ্যের বিশ্বাসযোগ্যতা বৃদ্ধি পায়।

সাংগঠনিক ভিত্তি (Organisational Basis)

ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের সাংগঠনিক ভিত্তিকে দু'দিক থেকে বিশ্লেষণ করা হয়েছে: (১) সাংগঠনিক কাঠামো ও (২) নিয়ন্ত্রণ।

সাংগঠনিক কাঠামো (Organisational Structure)

সাংগঠনিক দিক থেকে ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞান স্টাফের কাজ করে থাকে। প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগকে সিদ্ধান্ত নেবার জন্য যত প্রকারের তথ্যের প্রয়োজন, তা ব্যবস্থাপনা হিসাব বিভাগ সরবরাহ করে থাকে। সংক্ষিপ্তভাবে ব্যবস্থাপনা হিসাববিদের বৈশিষ্ট্য নিম্নলিখিতভাবে প্রকাশ করা যায়:

সাংগঠনিক দিক থেকে ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞান স্টাফের কাজ করে থাকে।

- ব্যবস্থাপনা হিসাববিদ একজন 'স্টাফ' কর্মকর্তা
- পরামর্শ দানই এর প্রধান কাজ। কোন কোন ক্ষেত্রে সীমাবদ্ধ আকারে ক্ষমতাও থাকতে পারে।
- পরামর্শদান কাজে বিশেষ প্রশিক্ষণ ও অভিজ্ঞতার প্রয়োজন বলে ব্যবস্থাপনা হিসাববিদ প্রতিষ্ঠানের মোটামুটি উচ্চপদেই অবস্থান করেন।

নিয়ন্ত্রণ (Control)

আকার বৃদ্ধির সাথে সাথে প্রত্যেক প্রতিষ্ঠানের হিসাববিভাগের কাজের ধরন ও পরিধি পরিবর্তিত হয়। হিসাব বিভাগের কাজগুলোকে 'নিয়ন্ত্রণমূলক কাজ' ও 'কোষাধ্যক্ষের কাজ' এই দু'ভাগে ভাগ করা যায় :

নিয়ন্ত্রণমূলক কাজ	কোষাধ্যক্ষের কাজ
১. পরিকল্পনা ও নিয়ন্ত্রণ	১. মূলধন সংস্থান
২. প্রতিবেদন প্রদান ও মন্তব্যকরণ	২. বিনিয়োগ সম্পর্ক
৩. মূল্যায়ন ও পরামর্শ	৩. স্বল্পমেয়াদী অর্থসংস্থান
৪. কর প্রশাসন	৪. ব্যাংক
৫. সরকারী প্রতিবেদন প্রদান	৫. ঋণ ও অর্থ সংগ্রহ
৬. সম্পত্তি রক্ষা	৬. বিনিয়োগ
৭. অর্থনৈতিক মূল্যায়ন	৭. বীমা

ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞান প্রথম তিনটি নিয়ন্ত্রণমূলক কাজের সাথে জড়িত। অর্থাৎ, ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞান (১) পরিকল্পনা ও নিয়ন্ত্রণ, (২) প্রতিবেদন প্রদান ও মন্তব্যকরণ এবং (৩) মূল্যায়ন ও পরামর্শদান নিয়ে ব্যস্ত।

আচরণগত ভিত্তি (Behavioural Basis)

বিংশ শতাব্দীতে বেশ কয়েকজন শিল্প মনোবিজ্ঞানী কর্মচারীদের প্রেষণার উপর গবেষণা করে কতগুলি প্রেষণা তত্ত্ব প্রতিষ্ঠা করেছেন। প্রধান পাঁচটি প্রেষণা তত্ত্ব হলো (১) প্রয়োজন তত্ত্ব, (২) দ্বৈত- উপাদান তত্ত্ব, (৩) আকাঙ্খা তত্ত্ব (৪) অর্জন তত্ত্ব ও (৫) অসমতা তত্ত্ব। প্রত্যেকটি তত্ত্বই কর্মচারীদের এবং পরিবেশের কতগুলি উপাদান নির্দিষ্ট করেছে যা কর্মাচারীদের কাজে প্রেষণা দিয়ে থাকে। এসব তত্ত্ব থেকে এটাই বুঝা যায় যে, ব্যবস্থাপনা হিসাববিদকে ব্যবস্থাপকদের জন্য কতগুলি নতুন তথ্য সরবরাহ করতে হবে। তার অর্থ, ব্যবস্থাপনা হিসাববিদকে কর্মচারীদের আচরণগত দিকটাও বিবেচনা করতে হবে। নিচের ছকে আমরা লক্ষ্য করবো কোন্ প্রেষণা তত্ত্বের উপাদান কী কী, তত্ত্বটি কী এবং ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের দায়িত্ব কী।

প্রেষণা তত্ত্ব	উপাদান	তত্ত্ব	ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের দায়িত্ব
১. প্রয়োজন- তত্ত্ব (আব্রাহাম মাসলো) Abraham Maslow (1943)	• শারীরিক প্রয়োজন • নিরাপত্তা প্রয়োজন • ভালবাসা, সম্পত্তি, বন্ধুত্ব, আত্মীয়স্বজন • সম্মান, শ্রদ্ধা ইত্যাদি • নিজস্ব চিন্তা-ভাবনা বাস্তবায়ন করা	মানুষ ধারাবাহিকভাবে তাদের প্রয়োজন মিটাতে থাকে। প্রথমে শারীরিক প্রয়োজন থেকে শুরু করে ধারাবাহিকভাবে উচ্চস্তরের প্রয়োজন মিটিয়ে থাকে।	এমন কৌশল ব্যবহার করতে হবে যাতে কর্মচারীদের প্রয়োজন স্তর নির্দেশ করা যায়।
২. দ্বৈত-উপাদান তত্ত্ব (ফ্রেডারিক হার্জবার্গ)	**সন্তুষ্টিকারক** • চাকুরীতে অর্জনের সুযোগ • স্বীকৃতি • চাকুরী আকর্ষণীয় ও গুরুত্বপূর্ণ • দায়িত্ব • অগ্রগতি **অসন্তুষ্টিকারক** • অকার্যকারী কোম্পানি নীতি • অদক্ষ তদারকি নীতি • কর্মচারী সম্পর্ক • কাজের পরিবেশ • চেতনা • মর্যাদা • চাকুরীর নিশ্চয়তা	সন্তুষ্টিকারক উপাদান প্রেষণা হিসাবে কাজ করবে। অসন্তুষ্টিকারক উপাদান উৎপাদন বৃদ্ধি করতে সহায়তা করবে না।	• অর্জন, স্বীকৃতি, কাজ, দায়িত্ব ও অগ্রগতির পরিমাপ কাজ ধনাঢ্যকরণ পরিমাপ
৩. আকাঙ্খা তত্ত্ব (কে. লেউইন) K. Lewin (1951)	আচরণের সূচনা, স্থিতি ও শেষ	বিশেষ আচরণ নির্ভর করছে আচরণের ফলাফল ও পুরস্কার সম্পর্কে একজনের আকাঙ্খার উপর।	• পুরস্কার মূল্যায়ন • সময়মত প্রতিবেদন প্রদান • ব্যক্তির কাজের স্বীকৃতি প্রদান • উদ্দেশ্য নির্দেশিত আচরণের ক্ষমতা দান
৪. অর্জন তত্ত্ব (ম্যাকলিল্যান্ড ও অটকিনসন) McClelland & Atkinson (1951)	দাবী করা, সৃজনশীল হওয়া এবং অর্জন আচরণ গ্রহণ মানুষের সহজাত প্রবৃত্তি	অর্জন প্রভাবিত ব্যক্তি নিজের সফলতার জন্য কাজ হাতে নেয়, সংগ্রামী কাজ প্রত্যাশা করে এবং ঝুঁকিও গ্রহণ করে।	• প্রত্যেক স্তরে অর্জনাকাঙ্খা তৈরির জন্য পথ বের করতে হবে। • উচ্চাকাঙ্খিত ব্যক্তির কাজের সহায়তার জন্য হিসাব প্রতিবেদন তৈরি করতে হবে।
৫. অসম তত্ত্ব (ওয়ালস্টার ও এডামস) Walster & J.S. Adams (1965)	মানুষ কোন একটি চুক্তিতে নিজে মুনাফা বৃদ্ধি করতে চায় এবং চুক্তিতে সমতা আনতে চায়	যে কোন পরিস্থিতিতে মানুষ নিজের শ্রম ও মজুরি অন্যের সাথে তুলনা করবে। যদি দেখতে পায় শ্রমের	• সঠিক মূল্যায়নের মাধ্যমে সমতা আনতে পারে • প্রতিবেদনে কাজ ও মজুরির তুলনা

প্রেষণা তত্ত্ব	উপাদান	তত্ত্ব	ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের দায়িত্ব
		তুলনায় তার মজুরি খুব বেশী বা কম তবে তার উত্তেজনা বৃদ্ধি পাবে।	দেখাতে পারে ● মূল্যায়নের পদ্ধতি সকলকে জানাতে পারে।

সিদ্ধান্তগত ভিত্তি (Decisional Basis)

ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞান ব্যবস্থাপকদের সিদ্ধান্ত গ্রহণে সহায়তা করে থাকে। তাই, সিদ্ধান্তের স্তর ও প্রকার হিসাববিজ্ঞান তথ্যের প্রকৃতি ও ধরনকে প্রভাবিত করে থাকে। কোন প্রতিষ্ঠানের সিদ্ধান্ত গ্রহণের ধরনকে নিম্নের তিনটি ভাগে ভাগ করা যায়:

সিদ্ধান্তের স্তর ও প্রকার হিসাববিজ্ঞান তথ্যের প্রকৃতি ও ধরনকে প্রভাবিত করে থাকে।

- অধ্যাপক এনথনির কাঠামো (Structure of Prof. R.N. Anthony)
- অধ্যাপক সাইমনের কাঠামো (Structure of Prof. H.A. Simon)
- গরি-স্কট-মর্টন কাঠামো (Structure of G.A. Gorry & N.S. Scott-Morton)

অধ্যাপক এনথনির কাঠামো (Structure of Prof. R. N. Anthony)

অধ্যাপক রবার্ট এনথনি সিদ্ধান্ত গ্রহণের পদ্ধতিকে তিন ভাগে ভাগ করেছেন- (১) কৌশলগত পরিকল্পনা, (২) ব্যবস্থাপনা নিয়ন্ত্রণ (৩) কর্ম নিয়ন্ত্রণ। এই তিন ক্ষেত্রে ব্যবস্থাপনা হিসাব তথ্যও বিভিন্ন প্রকারের হবে। নিচের ছকের মাধ্যমে আমরা লক্ষ্য করবো, তিনটি সিদ্ধান্ত গ্রহণ পদ্ধতি সাপেক্ষে ব্যবস্থাপনা হিসাব তথ্যও কেমন ভিন্নতর হবে।

ব্যবস্থাপনা হিসাব তথ্য	কৌশলগত পরিকল্পনা (Strategic Planning)	ব্যবস্থাপনা নিয়ন্ত্রণ (Management Control)	কর্ম নিয়ন্ত্রণ (Operational Control)
উৎস	বহিঃস্থ	অধিকাংশ বহিঃস্থ	অভ্যন্তরীণ
শুদ্ধতা	আনুমানিক	একটি পরিসরে শুদ্ধ	অত্যন্ত শুদ্ধ
পরিধি	সংক্ষিপ্ত	মাঝারী ধরনের বর্ণনামূলক	বর্ণানামূলক
পৌন:পুন্য	কালীন	নিয়মিত	খুবই শীঘ্র
সময়কাল	দীর্ঘ মেয়াদী	মধ্য মেয়াদী	স্বল্প মেয়াদী
তথ্যের ধরন	গুণাত্মক	মিশ্র	সংখ্যাত্মক
তথ্যের সময়	পুরাতন (অতীত)	মিশ্র	চলতি
বৈশিষ্ট্য	সমস্যা সম্পর্কিত	ব্যতিক্রম প্রতিবেদন	পুনঃপুনঃ
প্রকৃতি	নীতি নির্ধারণ সম্পর্কিত	প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য অর্জন সম্পর্কিত	নির্দিষ্ট কর্ম সম্পর্কিত

উপরের ছকে দেখা যাচ্ছে, ব্যবস্থাপনা হিসাববিদকে বিভিন্ন ধরনের সিদ্ধান্তের জন্য বিভিন্ন ধরনের তথ্য সরবরাহ করতে হবে।

সাইমনের কাঠামো (Structure of Prof. H.A. Simon)

রবার্ট এনথনির মত এইচ. এ. সাইমনের কাঠামোও সিদ্ধান্তের ধরনের উপর নির্ভরশীল। তবে এনথনির কাঠামো সিদ্ধান্তের ধরনের উপর নির্ভরশীল। কিন্তু, সাইমনের কাঠামো সমস্যা সমাধানের উপর নির্ভরশীল। অর্থাৎ, যেকোন সমস্যা সমাধানে তিনটি ধাপ গ্রহণ করতে হয় : (১) সমস্যা চিহ্নিতকরণ (২) সমাধানের জন্য প্রাপ্ত বিকল্প বিশ্লেষণ ও (৩) শ্রেষ্ঠ বিকল্প নির্ধারণ।

সাইমন সমস্যার প্রকৃতিকে দু'ভাগে ভাগ করেছেন (ক) বিন্যাসকৃত ও (খ) অবিন্যাসকৃত। ব্যবস্থাপনা হিসাববিদ বিন্যাসকৃত সমস্যার জন্য পূর্ব নির্ধারিত একই ধরনের তথ্য সরবরাহ করে দায়িত্ব সম্পন্ন করতে পারেন। কিন্তু অবিন্যাসকৃত সমস্যার জন্য কোন পূর্ব নির্ধারিত পরিকল্পনা কাজ করবে না। এখানে হিসাব তথ্য বহুলাংশে সিদ্ধান্ত সমাধানের রীতি ও আত্মজ্ঞানের উপর নির্ভরশীল।

গরি-স্কট-মর্টন কাঠামো (Gorry-Scott-Morton)

গরি, স্কট ও মর্টন- এই দুই জন গবেষক এনথনির সিদ্ধান্তের ধরন ও সাইমনের সমস্যা সমাধানের ধরনকে একত্রে মিলিয়ে একটি নতুন কাঠামো তৈরি করেন। এই সংমিশ্রনের ফলাফল নিম্নরূপ :

প্রথমত সাইমনের তত্ত্বের ভিত্তিতে সিদ্ধান্তকে তিনভাগে ভাগ করা যায় এবং এই তিন ধরনের সিদ্ধান্তের জন্য ভিন্নতর তথ্যের প্রয়োজন :

- কতগুলি সিদ্ধান্তের জন্য সমাধান পদ্ধতি পূর্বে নির্ধারিত থাকে।
- উদাহরণ : পরিমিত ফরমায়েশ পরিমাণ (EOQ) নির্ধারণ।
- কতগুলি সিদ্ধান্তের জন্য সমাধান পদ্ধতি নির্দিষ্ট করা যায়, কিন্তু সমাধান পাওয়া যায় না।
- উদাহরণ : অনিশ্চিত পরিস্থিতিতে সিদ্ধান্ত নেয়া।
- কতগুলি সিদ্ধান্তের জন্য সমাধান কঠিন। প্রাসঙ্গিক তথ্য নির্ধারণের জন্য গবেষণার প্রয়োজন।
- উদাহরণ : নতুন পণ্য বাজারজাতকরণ।

দ্বিতীয়ত তিন ধরনের সিদ্ধান্তের জন্য বিভিন্ন ধরনের ব্যবস্থাপক ও মেধার দরকার। এছাড়া সিদ্ধান্ত গ্রহণের প্রক্রিয়া এবং প্রয়োগের ধরনও ভিন্নতর হবে।

তৃতীয়ত বিভিন্ন পদ্ধতির প্রয়োজনীয়তাও ভিন্নতর হবে।

ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানে বিভিন্ন মেধা সম্বলিত লোকের প্রয়োজন হবে।

উপরের বিশ্লেষণ হতে একটি সত্য প্রকাশ পাচ্ছে যে, ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানে বিভিন্ন মেধা সম্বলিত লোকের প্রয়োজন হবে।

ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের ক্রমবিকাশ (Evolution of Management Accounting)

বর্তমানে ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞান প্রত্যেক প্রতিষ্ঠানেই এক গুরুত্বপূর্ণ স্থান দখল করে আছে। প্রতিষ্ঠানের সিদ্ধান্ত বহুলাংশেই ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞান তথ্যের উপর নির্ভরশীল। আজকের এ অবস্থা হঠাৎ করে আসেনি। ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের উন্নতিতে অনেক হিসাববিদ, ব্যবস্থাপক, গবেষক ও প্রতিষ্ঠানের অবদান রয়েছে।

অনেকের মতে শিল্পবিপ্লবই কারখানা পদ্ধতির মূল সোপান, আর, কারখানা পদ্ধতির জন্যই ক্রমান্বয়ে উৎপাদন ব্যয় হিসাববিজ্ঞান ও ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের উদ্ভব ঘটে। এবারে আমরা উৎপাদন ব্যয় ও ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের উৎস সম্পর্কে কয়েকজন বিখ্যাত গবেষকের মন্তব্য থেকে এবিষয়ে ধারণা নিতে চেষ্টা করব :

- ***এ. সি. লিটলটন (A.C. Littleton)***- উৎপাদন ব্যয় হিসাব দু'তরফা দাখিলা পদ্ধতির মত অতটা প্রাচীন নয়। এটা উনবিংশ শতাব্দীর আবিষ্কার। শিল্পবিপ্লবই এটার উৎপত্তির কারণ।

- ***ডি. আর. স্কট (D.R. Scott)***- শিল্প বিপ্লবের পূর্বে হিসাববিজ্ঞান তথ্য শুধু প্রতিষ্ঠানের বাইরের ব্যবহারকারীদের জন্যই প্রস্তুত হত। বৃহদায়তন উৎপাদন প্রক্রিয়ার সাথে সাথেই প্রশাসনিক নিয়ন্ত্রণের জন্য উৎপাদন ব্যয় হিসাবের প্রয়োজন হয়।

- ***ওয়াল্টার স্কট (Walter Scott)***- উৎপাদন ব্যয় হিসাববিজ্ঞান বিংশ শতাব্দীর পণ্য (Product), যদিও এর উৎপত্তির কারণ অনেক পূর্বেই বিদ্যমান ছিল।

অনেকের মতে পুঁজিবাদের শুরুতেই শিল্প হিসাববিজ্ঞানের (Industrial Accounting) অস্তিত্ব ছিল। এখানে শিল্প হিসাববিজ্ঞান, উৎপাদন ব্যয় হিসাব ও ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞান ধারণাগুলি একই অর্থে ব্যবহৃত হয়েছে।

অধ্যাপক এস. পল গারনার (Prof. S. Paul Garner) মন্তব্য করেন যে, চতুর্দশ ও ষোড়শ শতাব্দীতে (১৩৫০-১৬০০) উৎপাদন ব্যয় হিসাববিজ্ঞানের কিছু কিছু কৌশল ব্যবহারের নিদর্শন পাওয়া যায়। তবে তখন এসব কৌশল জনপ্রিয় ছিলনা। তার মতে কৌশলগুলি জনপ্রিয় হলে অবশ্যই এর উপর বই লিখা হত। ঐ সময়কালে লিখিত কোন বইয়ের অস্তিত্ব এখনও পাওয়া যায়নি।

অধ্যাপক গারনারের গবেষণা থেকে প্রাপ্ত সপ্তদশ, অষ্টাদশ ও উনবিংশ শতাব্দীতে উৎপাদন ব্যয় এবং ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের উপর যেসকল বই লিখা হয়েছে তার একটা তালিকা নিচে দেয়া হল :

সাল	লেখক	শিরোনাম	বই-এ অন্তর্ভুক্ত বিষয়
১৬৯৭	জন কলিনস (ইংল্যান্ড)	দি পারফেক্ট মেথড অব মারচেন্টস্ একম্পটস্	কাঁচামাল হিসাব: পরিমাণ ও মূল্য
১৭১৪	রজার নর্থ	দি জেন্টলম্যান একম্পন্ট্যান্ট	প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগীয় ফলাফল দেখানো
১৭৫০	জেমস্ ডডসন	দি একাউন্ট্যান্ট অথবা দি মেথড অব বুক কিপিং	জুতা তৈরির বিভিন্ন প্রক্রিয়া এবং বিভিন্ন প্রকার জুতার হিসাব তৈরি।
১৭৬০	জন ম্যাইর	বুক কিপিং মেথডাইজড	• বয়েলিং হাউজ বুক • ষ্টিল হাউজ বুক • প্লান্টেশন বুক
১৭৭৭	ওয়ার্ডলো থম্পসন	দি একম্পন্ট্যান্স ওরেকল	সূতা তৈরি হুসিয়ারীর হিসাব • এক হিসাব থেকে অন্য হিসাবে স্থানান্তর • একক প্রতি উৎপাদন ব্যয় • উৎপাদন- পরিমাণ ও মূল্য • প্রক্রিয়া ব্যয় হিসাব
১৭৮৮	রবার্ট হ্যমিলটন	ইনট্রোডাকশন টু মারচ্যানডাইজ	• প্রক্রিয়ায় পণ্য হিসাব • সম্পূর্ণ পণ্য হিসাব • উৎপাদন ব্যয় বই
১৮১৭	এ্যানসেলমে পায়েন (ফ্রান্স)	এসাই সুর লা টেনাস লাইভরাস ডি উস ম্যানুফ্যাক্চ্যারিস	• জব হিসাব • পরিমাণ ও মূল্য • মজুতপণ্য ব্যয় • সম্পত্তি হিসাব • নষ্ট পণ্যের হিসাব • দুর্ঘটনাজনিত ক্ষতি • উৎপাদন ব্যয় হিসাব এবং আর্থিক হিসাবের সমন্বয়
	এল. এফ. জি. ডি কজাক্স (ফ্রান্স)	ফার্ম একাউন্টিং	• মূল্যায়ন • অবচয় বন্টন • সুদ
১৮২৭	এম. গডার্ড (ফ্রান্স)	ট্রেইট জেনারেল এট সমাইরে ডি লা কমপট্যাবিলিট কমারসিয়েল	• প্রক্রিয়া ব্যয় নির্ধারণ • অবচয় বন্টন • কাঁচামাল হিসাব • মাসিক উৎপাদন ব্যয়
১৮২৯	জিয়ানীন (ফ্রান্স)	ডি ওবজেক্টস্ এন ফ্যাব্রিক্যাশন	ডেবিট : • কাঁচামাল • প্রত্যক্ষ মজুরি • অন্যান্য আইটেম ক্রেডিট : • সম্পূর্ণ পণ্যের মূল্য • ক্ষতি • নষ্ট পণ্য
	এফ. এন. সাইমন (ফ্রান্স)	ফ্রান্স একাউন্ট	দ্বৈত খতিয়ান: • সাধারণ খতিয়ান • সহকারী খতিয়ান প্রক্রিয়া হিসাব • ভাড়া বন্টন
১৮৫৯	লুইস মেজাইরেস (ফ্রান্স)	কাঁচামাল বই	কাঁচামাল বই: পরিমাণ-মূল্য
১৮৭২	এম. ডুগে	প্রত্যক্ষ ব্যয়	• প্রত্যক্ষ ব্যয় • প্রত্যক্ষ ব্যয় স্থানান্তর • অবচয়, ভাড়া • উপরিব্যয় ৫% হারে
১৮৯০	এ. ই. ক্যাপারসন	-	১/১২ হারে উপরিব্যয় প্রয়োগ
১৮১৮	এফ. ডব্লিও. ক্রনহেম (ইংল্যান্ড)	ডাব্‌ল এন্ট্রি বাই সিংগল	চিরন্তন মজুত পদ্ধতি
১৮২৩-৩২	চালর্স্ ব্যাগেজ (ইংল্যান্ড)	অন দি ইকোনমী অব ম্যাশিনারী এন্ড ম্যানুফ্যাকচার	• যন্ত্রপাতি সংগঠন • প্রক্রিয়া • শ্রম সময় • কাজ বিশ্লেষণ

সাল	লেখক	শিরোনাম	বই-এ অন্তর্ভুক্ত বিষয়
১৮৫৪	জন ফ্লেমিং (যুক্তরাষ্ট্র)	বুককিপিং বাই ডাব্‌ল্ এন্ট্রি	• কারখানা হিসাব • ডেবিট- সমস্ত ব্যয় • ক্রেডিট- বিক্রয় ও মজুত
১৮৫৮	ফ্রেডারিক সি ক্রেপ (ইংল্যান্ড)	স্ট্যাটিস্টিক্যাল বুককিপিং	• গড় মূল্যায়ন • উৎপাদনের জন্য বিশেষ পদ্ধতি
১৮৭৩	নাম পাওয়া যায়নি	এন এ্যাকাউন্ট	• নিট ব্যয় পদ্ধতি ডেবিট : কাঁচামাল মজুরি খরচ
১৮৭৮	থমাস বাট্টারস্‌বাই (ইংল্যান্ড)	সেলিং প্রাইস্ ডিটারমিনেশন	• বিক্রয়মূল্য নির্ধারণের ৬টি পদ্ধতি: কাঁচামাল এর সাথে মজুরি, উপরিব্যয় ও মুনাফা যোগ।
১৮৮৫	জে. এইচ. গুডউইন (নিউ ইয়র্ক)	সেপারেট একাউন্টস্ অব গুডস্	প্রক্রিয়ায় ব্যবহৃত কাঁচামালের জন্য ভিন্ন হিসাব রাখতে হবে, উৎপাদন হিসাবকে ব্যবহৃত কাঁচামাল ও নষ্ট হয়ে যাওয়া কাঁচামাল দিয়ে ডেবিট করতে হবে।
১৮৬০	জর্জ এস. গিব	সারভে অব একাউন্টিং	• চিরন্তন মজুত হিসাব • বিশেষ উৎপাদন হিসাব • একক প্রতি ব্যয়

- **পাঠোত্তর মূল্যায়ন**
- **সত্য ও মিথ্যা নির্দেশ করুন**

১. ব্যবস্থাপক যা করেন তাই ব্যবস্থাপনা।
২. কোন পদক্ষেপ কার্যকর হলেই পদক্ষেপটি দক্ষ হতে বাধ্য।
৩. দক্ষ পদক্ষেপ অবশ্যই কার্যকর।
৪. প্রতিষ্ঠানের মুনাফা বৃদ্ধি করাই ব্যবস্থাপনার আসল উদ্দেশ্য।
৫. কোন প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগের উদ্দেশ্য একই হওয়া উচিত।
৬. এক কথায় পরিকল্পনাকে বাজেট বলা হয়।
৭. সিদ্ধান্ত উপযোগী উপাত্তই তথ্য।
৮. ব্যবস্থাপনার প্রতি ক্ষেত্রে ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞান অপরিহার্য নয়।
৯. কাঙ্খিত ও প্রকৃত ফলাফলের পার্থক্যকে ভেদাঙ্ক বলে।
১০. লক্ষ্য নির্ধারণের মাধ্যমেই ব্যবস্থাপনা নিয়ন্ত্রণ শুরু হয়।
১১. ভেদাঙ্ক বের করা উদ্দেশ্য নয় এটা কোন উদ্দেশ্য সম্পাদনের উপায় মাত্র।
১২. কোন প্রতিষ্ঠানে উর্দ্ধতন কর্তৃপক্ষ হতে ব্যবস্থাপকের নিকট তথ্য প্রেরণই উৎকৃষ্ট ব্যবস্থা।
১৩. তথ্য মজুত করাই ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের প্রধান কাজ।
১৪. ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞান ধারাবাহিকভাবে প্রতিদিন তথ্য সরবরাহ করে না।
১৫. সিদ্ধান্ত গ্রহণ নয় সিদ্ধান্ত গ্রহণে সাহায্য করাই ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের কাজ।
১৬. ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞান ব্যবস্থাপনার একটি বিকল্প পন্থা মাত্র।
১৭. সমতুল বিন্দু নির্ধারণ ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের একটি কৌশল।
১৮. যে উপাত্তের উপর ভিত্তি করে কার্যপন্থা নির্ধারিত হয় তাকে তথ্য বলে।
১৯. কোন তথ্যের উপযোগিতা সিদ্ধান্ত গ্রহণকারীর যোগ্যতার উপরও নির্ভরশীল
২০. সময়োপযোগী তথ্যকেই প্রাসঙ্গিক তথ্য বলা হয়।

- **নৈর্ব্যক্তিক প্রশ্ন**

১. কোনটি ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের ধারণাগত ভিত্তি নয়?
   ক. অর্থনৈতিক ভিত্তি
   খ. সিদ্ধান্তগত ভিত্তি
   গ. আচরণগত ভিত্তি
   ঘ. সাংগঠনিক ভিত্তি
   ঙ. হিসাববিজ্ঞানের ভিত্তি।

২. আমেরিকান একাউন্টিং এসোসিয়েশনের ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞান কমিটির মতে কোনটি ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের ভিত্তি নয়?
   ক. পরিমাপ
   খ. আদান-প্রদান
   গ. তথ্য
   ঘ. সিদ্ধান্ত
   ঙ. ব্যয় আচরণ।

৩. কোনটি তথ্যের বিশ্বাসযোগ্যতার সাথে সম্পর্কিত নয়?
   ক. সত্যতা- নিরূপণ
   খ. নিরপেক্ষতা
   গ. সময়োপযোগিতা
   ঘ. প্রতিনিধিত্ব
   ঙ. সবগুলিই।

৪. কোনটি প্রাসঙ্গিকতার অঙ্গ নয়?
   ব. ভবিষ্যদ্বানী মূল্য
   খ. নিরপেক্ষতা
   গ. সময়োপযোগিতা
   ঘ. প্রত্যাবর্তন মূল্য
   ঙ. সবগুলিই।

৫. কোনটি নিয়ন্ত্রণমূলক কাজ নয়?
   ক. সম্পত্তি রক্ষা করা
   খ. অর্থনৈতিক মূল্যায়ন
   গ. মূল্যায়ন ও পরামর্শদান
   ঘ. মূলধন সংস্থান
   ঙ. কর প্রশাসন।

৬. কোনটি কোষাধ্যক্ষের কাজ নয়?
   ক. বিনিয়োগ সম্পর্ক
   খ. স্বল্পমেয়াদী অর্থসংস্থান
   গ. বিনিয়োগ
   ঘ. বীমা
   ঙ. সরকারী প্রতিবেদন প্রদান।

৭. ফ্রেডারিক হার্জবার্গের মতে কোনটি সন্তুষ্টিকারক নয়?
   ক. স্বীকৃতি
   খ. আকর্ষনীয় চাকুরী
   গ. দায়িত্ব
   ঘ. অগ্রগতি
   ঙ. চাকুরীর নিশ্চয়তা।

৮. কোনটি মাসলোর প্রয়োজনে অন্তর্ভুক্ত নয়?
   ক. শারীরিক প্রয়োজন
   খ. নিরাপত্তা প্রয়োজন
   গ. ভালবাসা, সম্পত্তি, বন্ধুত্ব ও আত্মীয়স্বজন
   ঘ. কর্মচারী সম্পর্ক
   ঙ. সম্মান, শ্রদ্ধা ইত্যাদি।

- **রচনামূলক প্রশ্ন**

১. (ক) ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের ভিত্তি বলতে কী বুঝায় ?
   (খ) ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের ভিত্তিগুলি সংক্ষেপে আলোচনা করুন।

২. হিসাববিজ্ঞান তথ্য বলতে কী বুঝায় ? হিসাববিজ্ঞান তথ্যের বৈশিষ্ট্যগুলি আলোচনা করুন।

৩. পার্থক্য উল্লেখ করুন :
   (ক) নিয়ন্ত্রণমুলক কাজ ও কোষাধ্যক্ষের কাজ
   (খ) প্রয়োজন তত্ত্ব ও দ্বৈত-উপাদান তত্ত্ব
   (গ) আকাংখা তত্ত্ব ও অর্জন তত্ত্ব
   (ঘ) অর্জন তত্ত্ব ও অসম তত্ত্ব

৪. (ক) সিদ্ধান্তগত ভিত্তি বলতে কী বুঝায় ? ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের সাথে এর সম্পর্ক কী ?

৫. (ক) ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের ক্রমবিকাশের উপর একটি রচনা লিখুন।
   (খ) ব্যবস্থাপনার আধুনিক দর্শন কীভাবে ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানকে প্রভাবিত করছে আলোচনা করুন।

পাঠ -৩ : ব্যবসায়িক প্রতিষ্ঠানের অবদান ও বিংশ শতাব্দীর সমস্যা (Contribution of Business Organisations and Problems in the 20th Century)

পাঠের উদ্দেশ্য

এই পাঠ শেষে আপনি -

- ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের অগ্রগতিতে মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রের ব্যবসায়িক প্রতিষ্ঠানের অবদান উল্লেখ করতে পারবেন
- ব্যবস্থাপনা চিন্তাধারায় বিংশ শতাব্দীর শেষ ভাগের নতুন সমস্যা ও সমাধান তত্ত্ব ব্যাখ্যা করতে পারবেন।

সূচনা (Introduction)

বিভিন্ন সময়ে বিভিন্নভাবে ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের অগ্রগতিতে মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রের ব্যবসায়িক প্রতিষ্ঠান বিশেষ অবদান রেখেছে। আমরা এখন সে বিষয়ে আলোকপাত করব। এছাড়া বিংশ শতাব্দীর শেষ ভাগে ব্যবস্থাপনা হিসাববিদগণ যে সমস্যার সম্মুখীন হন এবং তার সমাধান কল্পে যে তত্ত্ব উদ্ভাবন করেন তা সংক্ষেপে আলোচনা করব।

অধ্যাপক রবার্ট এস ক্যাপলান (Robert S. Kaplan) ১৯৮৪ সালে এক গবেষণার মাধ্যমে মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রে ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের অগ্রগতিতে ব্যবসায়িক প্রতিষ্ঠানের অবদান দেখিয়েছেন। নিচের ছকের মাধ্যমে ব্যবসায়িক প্রতিষ্ঠানের অবদান দেখান হলো:

প্রতিষ্ঠান, সাল ও ব্যবসার প্রকৃতি	অবদানের তালিকা
বস্ত্র শিল্প ও রেল লাইন:	• একাধিক প্রক্রিয়ার মাঝে সমন্বয় সাধন • ঊনবিংশ শতাব্দীতে অভ্যন্তরীণ পরিকল্পনা ও নিয়ন্ত্রণের জন্য তথ্যের চাহিদা।
১. লেম্যান মিলস্ (১৮৫৫)	• দু'তরফা দাখিলা পদ্ধতিতে হিসাব রক্ষণ • উৎপাদিত পণ্যের ব্যয় তথ্য: - শ্রমিকের উৎপাদন ক্ষমতা - যন্ত্রের Layout পরিবর্তনের ফল - কাঁচামালের উপর নিয়ন্ত্রণ।
২. মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রের রেল লাইন: (১৮৬০-৭০)	• পরিকল্পনা ও নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি • সংক্ষিপ্ত প্রতিবেদন • কার্য সম্পাদন মূল্যায়ন ও নিয়ন্ত্রণ • টন-মাইল প্রতি ব্যয় নির্ধারণ • কার্যকরী অনুপাত
৩. প্রচুর উৎপাদন ও বন্টন প্রতিষ্ঠান (১৮৮০)	• অভ্যন্তরীণ প্রতিবেদন • বিভাগভিত্তিক সম্পাদন প্রতিবেদন • অঞ্চলভিত্তিক সম্পাদন প্রতিবেদন • কাঁচামাল ও শ্রমিকের উপর নিয়ন্ত্রণ • স্থায়ী উপরিব্যয় অবন্টিত রাখা
৪. গের্কে ও ফেলস্ (১৮৮৭)	কারখানা হিসাব: • একত্রিত হিসাব (Integrated Account)
৫. বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা আন্দোলন (১৯০০)	• কর্ম বিশ্লেষণ • সময় ও ভঙ্গী পর্যবেক্ষণ (Time and Motion Study) • কাঁচামাল ও শ্রমিকের মান স্থাপন • উপরিব্যয় বন্টন • মান ব্যয় নির্ধারণের গুরুত্ব
৬. ১৯০৩, ১৯০৪	• সমতুল লেখচিত্রের ব্যবহার
৭. জে মরিস ক্লার্ক (১৯২৩)	• উপরিব্যয়ের প্রকৃতি বিশ্লেষণ এবং ব্যবস্থাপনা সিদ্ধান্ত গ্রহণে এর প্রভাব • বিভিন্ন সিদ্ধান্ত গ্রহণে বিভিন্ন ব্যয়ের ব্যবহার • ব্যয়ের আচরণ অনুমানে পরিসংখ্যান পদ্ধতির ব্যবহার

প্রতিষ্ঠান, সাল ও ব্যবসার প্রকৃতি	অবদানের তালিকা
৮. ১৯২৫	• কর্মসম্পাদন দক্ষতা মূল্যায়ন • মূল্য নির্ধারণে সহায়তা দান • শ্রমিকের প্রেষণা দান ও নিয়ন্ত্রণ
ব্যবস্থাপনা নিয়ন্ত্রণের ক্রমবিকাশ	
ক) ডুপন্ট (১৯২০)	• বার্ষিক কাজের পূর্বাভাষ • পরিবর্তনশীল বাজেট • সম কার্যসম্পাদন বৈশিষ্ট্যের ভিত্তিতে সম্পদ বন্টন • গড় মুনাফা প্রত্যাবর্তন (Average Rate of Return) হার নির্ধারণ • লক্ষ্য মূল্য নির্ধারণ • উৎসাহ প্রদান এবং মুনাফার অংশ প্রদান
খ) ১৯২৫ সালের পর	• মূলধন বাজেটিং • ডি. সি. এফ্ পদ্ধতি (Discounted Cash Flow Method) • অবশিষ্ট আয় নির্ধারণ (Residual Income Determination) • স্থানান্তর মূল্য নির্ধারণ (Transfer Price Determination) • সংখ্যাত্মক মডেলের ব্যবহার • তথ্য আদান প্রদান পদ্ধতি

বিংশ শতাব্দীর শেষ ভাগের নতুন সমস্যা ও সমাধান তত্ত্ব (New Problems and Solution Theory in the Late 20th Century)

বিংশ শতাব্দীর শেষভাগে ব্যবস্থাপনা চিন্তাধারায় এক বিরাট পরিবর্তন সাধিত হয়।

বিংশ শতাব্দীর শেষভাগে ব্যবস্থাপনা চিন্তাধারায় এক বিরাট পরিবর্তন সাধিত হয়। বিশেষ করে জাপানী ব্যবস্থাপকগণ কিছু কিছু নতুন ব্যবস্থাপনা তত্ত্বের প্রতি আকৃষ্ট হন। বিশেষ করে মার্কিন গবেষকদের মতে এসব তত্ত্বের ব্যবহারই জাপানীদের সফলতার প্রধান কারণ। এসব তত্ত্বগুলি হলো:

- জিট (জে. আই. টি) : জাস্ট-ইন-টাইম (Just in Time)
- বৈকল্যমুক্ত উৎপাদন : (Zero Defect Production)
- শূন্য মজুত ব্যবস্থাপনা (Zero Inventory Management)
- পরিবর্তনশীল কর্মীদল (Flexible Workforce)
- CAD/CAM এর ব্যবহার (Computer- Aided Design, Computer-Assisted Manufacturing)
- রবোটের ব্যবহার (Use of Robot)

এসব ব্যবস্থাপনা তত্ত্ব ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের জন্য বিশেষ দায়িত্ব সৃষ্টি করেছে। আসুন এখন সংক্ষেপে এই তত্ত্বগুলো সম্পর্কে জেনে নেই।

জিট

ইংরেজীতে ''জাস্ট-ইন-টাইম''-কে সংক্ষেপে জিট বলা হয়। জাপানী ব্যবস্থাপকগণ এই ধারণার উদ্ভাবক। এই ধারণার উপর ভিত্তি করে 'যথা সময়ে উৎপাদন' পদ্ধতির সৃষ্টি হয়। এ পদ্ধতির বৈশিষ্ট্যগুলি হলো :

- মজুতকরণ কোন মূল্য সংযোজন কাজ নয়। মজুতকরণ ভাল কাজ নয়।
- উৎপাদনের সময় হ্রাস করা।
- উৎপাদনকে সহজতর করা।

বৈকল্যমুক্ত উৎপাদন (Zero Defect Production)

প্রত্যেক উৎপাদন পদ্ধতিতে এটা স্বীকৃত যে উৎপাদনে কিছু কিছু পণ্য নষ্ট হয়ে থাকে এবং বাজেট তৈরির সময় এই স্বাভাবিক ক্ষতিকে অন্তর্ভুক্ত করা হয়। অনেক সময় নিম্নমানের পণ্যকে মানসম্পন্ন করা হয়। এতে অতিরিক্ত খরচও হয়ে থাকে। তাই, বর্তমানে সম্পূর্ণ বৈকল্যমুক্ত উৎপাদনের চেষ্টা করা হচ্ছে। এতে দেখা যায়, মোট উৎপাদন খরচ অনেকটা হ্রাস পায়। জিট পরিবেশে বৈকল্যমুক্ত উৎপাদনের একান্ত প্রয়োজন। এটা নাহলে জিট দর্শনই কাজ করবে না।

বর্তমানে সম্পূর্ণ বৈকল্যমুক্ত উৎপাদনের চেষ্টা করা হচ্ছে।

শূন্য মজুত ব্যবস্থাপনা (Zero Inventory Management)

শূন্যমজুত ব্যবস্থাপনা বা 'মজুতহীন ব্যবস্থাপনা' ধারণাও জাপানী ব্যবস্থাপকদের সৃষ্টি। এদেঁর ধারণা যেকোন ধরনের মজুত- কাঁচামাল, প্রক্রিয়ায় পণ্য বা উৎপাদিত সমাপ্ত পণ্য কোন মূল্য সংযোজন করে না। এতে শুধু ব্যয়ই বৃদ্ধি পায়। তাই মজুতপণ্যের পরিমাণ হ্রাস করা যাবে লাভ তত বৃদ্ধি পাবে। আপাত দৃষ্টিতে এটা অসম্ভব মনে হলেও উন্নত দেশে এটা সম্ভব হয়েছে। এ পদ্ধতিতে মজুতকে গুদাম থেকে রাস্তায় নিয়ে আসা হয়েছে। অর্থাৎ, মনে করা হয় কাঁচামাল সরবরাহকারীর সাথে ব্যবহারকারীর এমন একটা সম্পর্ক স্থাপিত হয় যাতে সরবরাহকারী একবারে কাঁচামাল সরবরাহ না করে প্রতিদিনের প্রয়োজনানুযায়ী প্রতিদিন কাঁচামাল সরবরাহ করে থাকে। ব্যবস্থাপনার এই নতুন ধারণা উৎপাদন ও ব্যবস্থাপনা হিসাববিদদের জন্য এক নতুন দায়িত্বের সৃষ্টি করেছে।

মজুতপণ্যের পরিমাণ হ্রাস করা যাবে লাভ তত বৃদ্ধি পাবে।

পরিবর্তনশীল কর্মীদল (Flexible Workforce)

ঐতিহাসিক বিশ্লেষণ থেকে একটা তত্ত্ব জানা যায় যে, শ্রমিকদের শ্রেণীবিভাগ দক্ষতা বৃদ্ধি এবং উৎপাদন ব্যয় হ্রাসে সহায়তা করে। কিন্তু বিংশ শতাব্দীর শেষ ভাগে এ তত্ত্বের কিছু সংশোধন আনা হয়েছে। এখন শ্রমিকদের একাধিক বিষয়ে প্রশিক্ষণ দেওয়া হয়। পরিবর্তিত পরিস্থিতিতে এই শ্রমিকদল কার্য সম্পাদনে সক্ষম। এরকম শ্রমিকদের পরিবর্তনশীল কর্মীদল বলা হয়। যখন একই শ্রমিকদল একাধিক কাজ অথবা পরিবর্তিত পরিস্থিতিতে কাজ করে তখন উৎপাদন ব্যয় নির্ধারণ করা কিছুটা সমস্যা হয়ে দাঁড়ায়। তাই, ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানীদের উৎপাদন ব্যয় নির্ধারণের জন্য নতুন পদ্ধতি ব্যবহার করতে হয়।

পরিবর্তিত পরিস্থিতিতে এই শ্রমিকদল কার্য সম্পাদনে সক্ষম।

ক্যাড বা ক্যাম এর ব্যবহার (Use of CAD/CAM)

বর্তমানে পণ্য উৎপাদন পদ্ধতিতে বিরাট পরিবর্তন সাধিত হয়েছে। অনেক উৎপাদন পদ্ধতিতে এখন কম্পিউটার ব্যবহার করা হচ্ছে। অনেক ক্ষেত্রে কম্পিউটারই উৎপাদনের যেমন মেশিন সেটিং, পণ্য মিশ্রন ইত্যাদি নিয়ন্ত্রণ করে থাকে। এ পদ্ধতিকে Computer Aided Design (CAD) বা Computer Assisted Manufacturing (CAM) বলে। যেখানে CAM পদ্ধতির ব্যবহার হচ্ছে সেখানে ব্যবস্থাপনা হিসাব পদ্ধতিও কিছুটা ভিন্নতর হয়ে থাকে।

অনেক ক্ষেত্রে কম্পিউটারই উৎপাদনের যেমন মেশিন সেটিং, পণ্য মিশ্রন ইত্যাদি নিয়ন্ত্রণ করে থাকে।

রবোটের ব্যবহার (Use of Robot)

রবোটকে যন্ত্র মানব বলা চলে। অনেক সময় রবোটের ব্যবহারকে উন্নয়নের মাপকাঠি হিসাবেও বিবেচনা করা হয়। জাপান বর্তমানে সবচেয়ে বেশী রবোট ব্যবহার করে থাকে। রবোট অনেক ক্ষেত্রে মানুষের চেয়েও দক্ষ। যে উৎপাদন পদ্ধতিতে রবোট বা যন্ত্র মানব ব্যবহৃত হচ্ছে সেখানে উৎপাদন ব্যয় নির্ধারণ পদ্ধতি ভিন্নতর হবে এবং ব্যবস্থাপনা সিদ্ধান্তও ভিন্নতর হবে।

- **পাঠোত্তর মূল্যায়ন**
- **সত্য ও মিথ্যা নির্দেশ করুন**

১. ব্যবস্থাপনা হিসাববিদ একজন স্টাফ কর্মকর্তা

২. একজন লাইন কর্মকর্তা নিজে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে পারেন না, তিনি অপরকে সিদ্ধান্ত গ্রহণে সাহায্য করেন।

৩. তথ্য সরবরাহের সময় ব্যবস্থাপনা হিসাববিদদের কর্মচারীদের আচরণের দিকটা বিবেচনা করতে হবে।

৪. আব্রাহাম মাসলোর মতে মানুষ ধারাবাহিকভাবে তাদের প্রয়োজন মিটিয়ে থাকে।

৫. ফ্রেডারিক হার্জবার্গের মতে বেতন কর্মচারীদের সন্তুষ্টিকারক।

৬. এ.সি লিটলটনের মতে উৎপাদন ব্যয় হিসাব দু'তরফা দাখিলা পদ্ধতির ন্যায় প্রাচীন

৭. এস. পল গারনারের মতে চতুর্দশ শতাব্দীতেও উৎপাদন ব্যয় হিসাববিজ্ঞানের কিছু কিছু কৌশলের ব্যবহার ছিল।

৮. সপ্তদশ শতাব্দীতে ইংল্যান্ডে একাউন্টসকে একম্পটস্ এবং একাউন্ট্যান্টকে একাম্পন্ট্যান্ট বলা হত।

৯. মজুত কোন মূল্য বৃদ্ধি করেনা - এ তত্ত্বের উপর ভিত্তি করে শূন্য মজুত ব্যবস্থাপনার উৎপত্তি।

১০. বর্তমানে স্বাভাবিক ক্ষতিকে মান নির্ধারণে অন্তর্ভুক্ত করা হয় না।

- **নৈর্ব্যক্তিক প্রশ্ন**

১.. কোনটি মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রের রেল লাইন প্রতিষ্ঠানের অবদান নয়?
 ক. অঞ্চলভিত্তিক সম্পাদন প্রতিবেদন
 খ. পরিকল্পনা ও নিয়ন্ত্রণ পদ্ধতি
 গ. কার্য সম্পাদন, মূল্যায়ন ও নিয়ন্ত্রণ
 ঘ. সংক্ষিপ্ত প্রতিবেদন
 ঙ. কার্যকরী অনুপাত।

২. কোনটি ডু-পন্টের অবদান নয়?
 ক. ডি.সি.এফ. পদ্ধতি
 খ. বার্ষিক কাজের পূর্বাভাষ
 গ. পরিবর্তনশীল বাজেট
 ঘ. লক্ষ্য মূল্য নির্ধারণ
 ঙ. গড় প্রত্যাবর্তন হার নির্ধারণ।

৩. কোনটি জিট- তত্ত্বের বৈশিষ্ট্য নয়?
 ক. মজুতকরণ কোন মূল্য সংযোজন কাজ নয়
 খ. উৎপাদনের সময় হ্রাস করা
 গ. উৎপাদনকে সহজ করা
 ঘ. রবোটের ব্যবহার
 ঙ. কোনটিই নয়।

৪. কোন দেশের ব্যবস্থাপকগণ 'জিট' ধারণার উদ্ভাবক ?
 ক. যুক্তরাষ্ট্র
 খ. জার্মান
 গ. জাপান
 ঘ. ফ্রান্স
 ঙ. কোনটিই নয়।

৫. পরিবর্তনশীল কর্মীদল ধারণার মূল প্রতিপাদ্য বিষয় কী ?
   ক. শ্রমিকদের শ্রেণীবিভাগ দক্ষতা বৃদ্ধিতে সহায়ক
   খ. পরিবর্তিত পরিস্থিতিতে শ্রমিকদল কার্য সম্পাদনে সক্ষম
   গ. শ্রমিকগণের চাহিদা অপরিসীম
   ঘ. কোনটিই নয়।

৬. শূন্যমজুত ব্যবস্থাপনার মূল কথা কী ?
   ক. মজুত পণ্য কোন মূল্য সংযোজন করে না
   খ. মজুত পণ্যের পরিমাণ হ্রাস পেলে মুনাফাও
   গ. কাঁচামাল মজুত না করে সমাপ্ত পণ্য মজুত করা উচিত
   ঘ. কোনটিই নয়।

- **রচনামূলক প্রশ্ন**

১. ব্যবস্থাপনা হিসাববিজ্ঞানের অগ্রগতিতে মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রের ব্যবসায়িক প্রতিষ্ঠানের অবদানের উপর একটি তালিকা তৈরি করুন।

২. বিংশ শতাব্দীর শেষ ভাগের নতুন সমস্যা ও সমাধান তত্ত্ব সম্পর্কে আলোচনা করুন।

- **উত্তরমালা**

পাঠ -১

নৈর্ব্যক্তিক প্রশ্নের উত্তরমালা

১. ঙ, ২. ক, ৩. ঘ, ৪. ঘ, ৫. গ, ৬. ঘ, ৭. গ, ৮. খ, ৯. গ, ১০. খ, ১১. খ।

পাঠ-২

সত্য ও মিথ্যা নির্দেশের উত্তরমালা

১. মি, ২. মি, ৩. স, ৪. মি, ৫. মি, ৬. মি, ৭. স, ৮. মি, ৯. স, ১০. স, ১১. স, ১২. মি, ১৩. মি, ১৪. স, ১৫. স, ১৬. মি, ১৭. স, ১৮. স, ১৯. স ২০. স।

নৈর্ব্যক্তিক প্রশ্নের উত্তরমালা

১. ক, ২. ঘ, ৩. গ, ৪. খ, ৫. ঘ, ৬. ঙ, ৭. ঙ, ৮. ঘ।

পাঠ-৩

সত্য ও মিথ্যা নির্দেশের উত্তরমালা

১. স, ২. মি, ৩. স, ৪. স, ৫. মি, ৬. মি, ৭. স, ৮. স, ৯. স, ১০. মি

নৈর্ব্যক্তিক প্রশ্নের উত্তরমালা

১. ক, ২. ক, ৩. ঘ, ৪. গ, ৫. খ, ৬. ক।

ব্যবহৃত গুরুত্বপূর্ণ শব্দ, শব্দাংশ, ধারণা এবং পরিভাষা

A. C. Littleton	:	এ. সি. লিটলটন
Abraham Maslow	:	আব্রাহাম মাসলো
Accounting Foundation	:	হিসাববিজ্ঞান ভিত্তি
Ahmed Belkaoui	:	আহমেদ বেলকওউই
Analytical	:	বিশ্লেষণাত্মক
Anselme Payen	:	Essai Sur La tenus Livres d'un Manufacturies-এর লেখক (1817)
Approximate	:	আনুমানিক
Behavioural Foundation	:	আচরণগত ভিত্তি
Benefit > Cost	:	সুবিধা > ব্যয়
CAD	:	Computer Aided Design
CAM	:	Computer-Assisted Manufacturing
Charles Baggage	:	On the Economy of Machinery & Manufacture (1823-32)--এর লেখক
Communication	:	তথ্য আদান-প্রদান
Comparability	:	তুলনা
Conceptual Foundation	:	ধারণাগত ভিত্তি
Control	:	নিয়ন্ত্রণ
Coordination	:	সমন্বয়সাধন
Corrective Action	:	সংশোধনী পদক্ষেপ
Cost Behaviour	:	ব্যয় আচরণ
D.R. Scott	:	ডি. আর. স্কট
Decision Usefulness	:	সিদ্ধান্ত উপযোগিতা
Decisional Foundation	:	সিদ্ধান্তগত ভিত্তি
E. Walstar & Adams	:	ই ওয়ালষ্টার ও এডামস্
Effective	:	কার্যকর (যে পদ্ধতিতে কাজ সম্পাদন করা যায় তাকে কার্যকর পদ্ধতি বলা হয়।)
Efficient	:	দক্ষ (যে কার্যকর পদ্ধতিতে ব্যয় সবচেয়ে কম হয় তাকে দক্ষ পদ্ধতি বলা হয়)
F.N. Simon	:	Dual Ledger-এর প্রণেতা
F.W. Cronhelm	:	Perpetual Inventory (1818)
Feedback	:	প্রত্যাবর্তন
Feedback Control	:	পশ্চাৎ নিয়ন্ত্রণ (কার্য সম্পাদনের পর নিয়ন্ত্রণ পদক্ষেপ নেয়া)
Feedback Value	:	প্রত্যাবর্তন মূল্য
Feedforward Control	:	ভবিষ্যৎ নিয়ন্ত্রণ (কার্য সম্পাদনের পূর্বেই নিয়ন্ত্রণ পদক্ষেপ নেয়া।
Flexible Workforce	:	পরিবর্তনশীল কর্মীদল
Forward looking	:	ভবিষ্যতের সাথে সংশ্লিষ্ট
Frederick C. Krep	:	Statistical Book keeping (1858) -এর লেখক
Frederick Herzberg	:	ফ্রেডারিক হার্জবার্গ
George S. Gibb	:	Survey of Accounting (1860)
Gory-Scot-Morton	:	গরি-স্কট-মরটন
Intuition	:	অনুভূতি উপলব্ধ
J. H. Goodwin	:	Separate Accounts of Goods (1885)-

ব্যবহৃত গুরুত্বপূর্ণ শব্দ, শব্দাংশ, ধারণা এবং পরিভাষা

		এর লেখক
James Dodson	:	The Accountant or The Method of Book keeping এর লেখক
Jeanin	:	'deobjects en fabrication (1829)-এর লেখক
JIT: Just-in-time	:	যথা সময়ে উৎপাদন
John Collins	:	The Perfect Method of Merchants Accompts এর লেখক
John Fleming	:	Book keeping by Double Entry (1854)-এর লেখক
John Mair	:	Book keeping Methodized (1760) এর লেখক
K. Lewin	:	কে. লেউইন
L.F.G. de Cazaux	:	Firm Accounting বই এর লেখক
Limited Resource	:	সীমাবদ্ধ সম্পদ (কাঁচামাল, মানব ও যন্ত্রপাতি)
Line	:	লাইন কর্মচারী
Louis Mezieres	:	Raw Material Book
M. Dugue	:	Direct Cost (1872)
M. Godard	:	Traite General et Sommaire de la Comptabilite Commerciale-এর লেখক (1827)
M.E. Claperson	:	Burden Rate (1890)
Management	:	ব্যবস্থাপনা
Management Process	:	ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া
McClelland & Atkinson	:	ম্যাকলিল্যান্ড ও অটকিনসন
Measurement	:	পরিমাপ
Motivation	:	প্রেষণা
Neutrality	:	নিরপেক্ষতা
Objectives of the enterprise	:	প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য
Operations Research Techniques	:	কর্ম গবেষণা কৌশল
Organisation Foundation	:	সাংগঠনিক ভিত্তি
Organising & directing	:	সংগঠন ও পরিচালনা
Planning	:	পরিকল্পনাকরণ
Predictive Value	:	ভবিষ্যদ্বাণী মূল্য
Relevance	:	প্রাসঙ্গিকতা
Reliability	:	বিশ্বস্ততা
Robert Anthony	:	রবার্ট এন্থনি
Robert Hamilton	:	Introduction to Merchandise-এর লেখক
Robert S. Kaplan	:	রবার্ট এস. ক্যাপলান
Robot	:	রবোট বা যান্ত্রিক মানব বা যন্ত্রমানব
Roger North	:	The Gentleman Accomptant এর লেখক
S. Paul Garner	:	এস. পল. গারনার
Simon	:	সাইমন
Staff	:	স্টাফ কর্মচারী
System	:	পদ্ধতি
Theory	:	তত্ত্ব
Thomas Buttersby	:	Selling Price determination (1878)

ব্যবহৃত গুরুত্বপূর্ণ শব্দ, শব্দাংশ, ধারণা এবং পরিভাষা

Understandability	:	প্রণিধানযোগ্যতা
Variance	:	ভেদাঙ্ক
Verifiability	:	সত্যতা নিরূপণ
Walter Scott	:	ওয়ালটার স্কট
Wardlangh Thompson	:	The Accoumptants Orcle এর লেখক
Zero Defect Production	:	বৈকল্যহীন উৎপাদন
Zero Inventory Management	:	শূন্যমজুত ব্যবস্থাপনা