

مدیران و گزارشهای مالی

از پرویز جواهری

شرکت مدیریت و تحولات آن در جهان صنعتی

مدیره شرکتها و موسسات گذارده شده وهم اکنون در بسیاری از کشورهای جهان صنعتی علاوه بر حداقل یک عضو از اعضاء هیئت مدیره، مدیرعامل نیز از بین متخصصین مالی انتخاب می گردد. این سیر تحول به کندی و در اثر نیاز و ضرورت صورت گرفته و طبعاً می باید عوامل زیربنائی موجهی داشته باشد، و ما در این بحث کوتاه و فشرده ناگزیر به ذکر اهم عوامل و علل بنیادی آن می پردازیم.

چرا متخصصین مالی در هیئت مدیره؟

بررسی مراتب زیر بدواً لازم است صورت گیرد تا روشن شود نتایج تحولات اقتصادی قرن حاضر چه بوده است.

الف - نتایج اکثر رویدادها و فعالیتهای اقتصادی و تولیدی به زبان پول و به واحد پولی سنجیده می شود.

ب - با ورود بانکها به صحنه فعالیت

ترکیب مدیریت موسسات تولیدی و صنعتی از دیرباز در حال تحول بوده و انگیزه این تحولات با وضعیت مبادلات اقتصادی و درجه نسبی پیچیدگی آن در طول زمان ارتباط مستقیم داشته است. بطوریکه در مراحل اولیه، مدیریت کاملاً "در دست صاحبان سرمایه بوده و بعدها در اثر نیاز به خدمات حقوقی و فنی، حقوقدانان و صنعتگران (مهندسين) در هیئت مدیره عضویت یافته اند و با تحولات اقتصادی نیمه اول قرن بیستم نفوذ فروشندگان فزونی گرفته و فروشندگان میرز در هیئت مدیره عضویت پیدا کرده اند و "مالا" و از چند دهه قبل صاحبان سرمایه ناگزیر گردیده اند به "مدیریت حرفه ای" متشکل از متخصصین فنی، فروش و بازاریابی، حقوقی و مالی روی آورند، و بالاخره در آخرین مراحل تحول در مدیریت، وزنه و تاکید بیشتری بر عضویت متخصصین مالی در هیئت

اقتصادی، تامین اعتبار (بجای تامین نقدی توسط سهامداران) و تماس مداوم موسسات با بانکها و موسسات اعتباری برای تامین جریان نقدی ضروری شده است .

ج - برنامه ریزی عمومی، به ویژه از دیدگاه: مالی، مالیاتی، فروش و قیمت تمام شده (به ویژه فروش صادراتی)، ضرورت یافته است .

د - لزوم پاسخگویی موسسه به سازمانهای ناظر یا کنترل کننده مانند: بورس سهام،

ادغام موسسات، سرمایه گذاریهای عمده در سایر موسسات و سازمان گروههای صنعتی و تولیدی، گستردگی طیف عملیات یک موسسه، برنامه های توسعه و تحقیقات، متدهای مختلف فروش نظیر اعتباری، اقساطی - اجاره خرید (به شرط تملیک) و غیره موجب توجه بیشتر به مسایل مالی گردیده است .

ز - لزوم توجه به مقررات قانون تجارت و تفکیک معاملات مرتبط و فعالیتهای رقابتی هیئت مدیره از فعالیت عادی موسسه، لزوم



ادارات دولتی تعیین کننده قیمت فروش، مقامات مالیاتی، بانکها و موسسات اعتباری، بستانکاران مهم، بر اهمیت خبرویت مالی افزوده است .

ه - پاسخگویی به سهامداران که عموماً به نسبت گذشته اطلاعات مالی بیشتری دارند و به ویژه به سهامداران جزء که غالباً فقط به سود سهام و سودآوری موسسه می اندیشند لازم است و تحلیل و توجیه نتایج عملکرد نیاز به تخصص های مالی دارد .

و - پیچیدگی مسایل مالی در ارتباط با

رعایت استانداردهای بین المللی حسابداری در تهیه صورتهای مالی و گزارش سالانه به مجمع عمومی، لزوم درک زبان حسابرسی و همکاری با آنان در زمینه بهبود در سیستم کنترل های داخلی موسسه، و بالاخره لزوم توجه به بودجه بندی از دیدگاه عملیاتی، سودآوری، نقدینگی و پیش بینی گردش وجوه و بسیاری عوامل دیگر، اهمیت و ضرورت استفاده از تخصص های مالی را آشکار ساخته است .

از طرف دیگر، اعضاء هیئت مدیره نه

* اطلاع از قوانین ذیربط کشوری بویژه مقررات قانون تجارت و قانون مالیاتها .
* آشنائی با مسائل پولی و بانکی و واردات و صادرات و نحوه تخصیص و تامین منابع مالی .
* آشنائی با صنعت مورد عملکرد و ماهیت فعالیت موسسه .

وضع هیئت‌های مدیره در بسیاری موسسات کشور ما

در بسیاری موارد هنوز ترکیبی از صاحبان سرمایه (یا نمایندگان آنان) + مهندسين (+ حقوقدانان) در هیئت مدیره بسیاری موسسات کشور ما دیده می‌شود . متأسفانه هنوز اهمیت کمی به مسایل مالی داده می‌شود ، هنوز به متخصصین مالی ارجح لازم راعی گذارند و آنان را در سطح مسئول دفترداری یا حداکثر مدیر مالی غیرعضو در هیئت مدیره نگه می‌دارند ، و هنوز وظائف کادر مالی را منحصرأً " ثبت دفاتر ، تنظیم اظهارنامه مالیاتی و حسابهای آخرسال تلقی می‌نمایند ، یعنی شات و گزارشگر ، نه متفکر و چاره‌جو و تنظیم‌کننده مسایل مالی .
علت ریشه‌ای این امر چیست ؟

* آیا ناآگاهی از اهمیت مسایل مالی است ؟

* آیا عدم احساس ضرورت برای مسایل مالی است ؟

در این رهگذر ، می‌توان به سهولت عواملی را برشمرد که در عدم احساس ضرورت برای توجه به مسایل مالی می‌توانند دخیل باشند :

- سوبسیدهای دولتی
- حمایت دولت از صنایع داخلی
- فزونی تقاضا بر عرضه ، که موجب بازار سیاه محصولات است و خود موجب سقوط کیفیت اجناس و حتی خدمات می‌گردد .

همگی الزاماً تخصص مالی دارند و نه لازم است داشته باشند ، لذا ضرورت دارد یکی از اعضای آن هیئت که در مقام تصمیم‌گیری نیز هست (و طبق مقررات قانون تجارت کشور ما با دیگر اعضاء هیئت مدیره مسئولیت تضامنی خواهد داشت) تخصص مالی داشته باشد تا سایر اعضاء را کمک کند که عملکرد موسسه را از زاویه مالی ، درست برنامه‌ریزی و هدایت کنند و اشتباه در تصمیم‌گیری پیش نیاید .

رئیس حسابداری ، طبق شرح وظائف متعارف این مقام در سازمان اکثر موسسات نمی‌تواند این نقش را به درستی ایفا کند زیرا :

اولاً - محدوده کار او تنظیم ثبت رویدادهای مالی و حسابهای شرکت و ارائه گزارشهای مالی در سطح جزئیات و حداکثر در سطح کلیات مبسوط است .

ثانیاً - رئیس حسابداری چون در هیئت مدیره مسئولیت تصمیم‌گیری ندارد ، احساس مسئولیت کافی نخواهد کرد .

ثالثاً - چون در جلسات هیئت مدیره معمولاً شرکت نمی‌کند از دیدگاه اعضاء آن هیئت لزوماً خبر ندارد .

عضو مالی هیئت مدیره چه مشخصات بازرسی باید داشته باشد ؟

علاوه بر تقوی و پاکی اخلاق و راستگویی و شجاعت که بهر حال در انجام هر مسئولیتی ضرورت اولیه پیدا می‌کند ، اهم مشخصات متخصص مالی عضو هیئت مدیره را می‌توان اینگونه برشمرد :

* شخصیت قوی و قدرت تصمیم‌گیری
* قدرت اداره سازمان و افراد تحت‌تحت‌نظر خود .

* تحصیلات تخصصی در امور مالی .
* تجارب کافی در کارهای اجرایی مالی

– "عام" نبودن واقعی شرکتها
– ضعف کنترل بورس سهام (در مورد شرکت‌های بورسی)

– ضعف اطلاعات مالی خود مدیران
– انکاء به درآمد تک محصولی کشور (نفت) و آثار زیانبار آن بر تولید سایر کالاها که مانع از تلاش برای تولید کالا با کیفیت بالا و قیمت تمام شده پایین شده است.
– نبودن رقابت در عرصه تولید و فروش
– آسان بودن وام‌های بانکی و ضعف کنترل بانکها بر وام‌های اعطائی.

فشار بر بهای نفت گرچه توطئه‌آمیز و به‌زیان کشور ما است ممکن است این برکت را داشته باشد که ما را از زیر یوغ انکاء به درآمد نفتی متدرجا "رها کند". در این صورت لزوم بکارگیری تخصص‌های مالی در جوار تخصص‌های فنی و بازاریابی برای امرصادرات محصولات تولیدی داخل کشور بسیار اهمیت خواهد یافت.

قابل توجه است که در حال حاضر مدیریت آنگونه که باید، از تخصص مالی استفاده نمی‌کند. در واقع افراد حرفه‌ای مالی (مدیران مالی و حساب‌رسان مستقل) بسیار از مدیریت جلوترند درحالی‌که باید عکس این حالت باشد و تخصص مالی در خدمت تحولات تولیدی و اقتصادی قرار گیرد. شاهد این مدعا گزارش‌های مالی بسیاری است که حاوی نقاط ضعف در سیستم کنترل‌های داخلی است و مدیریت در بسیاری موارد روی آنها اقدام نمی‌کند، و شاید زمانی متوجه می‌شود که کار از کار گذشته و زیانها و احتمالا "سوءاستفاده‌های مهمی صورت گرفته‌اند و توصیه‌های کتبی و شفاهی حساب‌رسان غالبا" با ناکامی مواجه می‌گردد و به‌نظر نمی‌رسد مدیریت علت و اهمیت اینگونه توصیه‌ها را درک کرده باشد. در سالهای اخیر تغییرات مثبتی در اداره شرکتها به‌وجود آمده است که دال بر

بهای بیشتر دادن به تخصص مالی و استفاده از آن است. امید است اینکار صرفا "بخاطر آن نباشد که قشر جوان تحصیل‌کرده مالی ایده‌آلهای خود را حتی المقدور جامعه عمل پوشانده‌اند و امید است به‌عنوان یک سیاست کلی مدیریت در کشور ادامه یابد.

هیئت مدیره از "کنترل داخلی" چه میداند؟

اگر بگوئیم عبارت کنترل داخلی در واقع یعنی مجموعه وظائف و مسئولیت‌های کلیه هیئت‌های مدیره، راه خطا نرفته‌ایم. حال اگر هیئت مدیره مفهوم کنترل داخلی را به درستی نداند آیا به‌معنای آن نیست که به وظایف و مسئولیت‌های خود بی‌توجهی کرده است؟ نظری بر تعریف کنترل‌های داخلی در این مقطع ضرورت دارد.

کنترل‌های داخلی یعنی مجموعه اهداف مالی و غیر مالی مدیریت به‌منظور:

الف – حراست و به‌حساب گرفتن صحیح و به‌موقع کلیه منابع اقتصادی (دارائیهات) و حداکثر استفاده از آنها برای مقاصد تعیین شده موسسه.

ب – اطلاع از میزان کلیه بدهیها و تعهدات و به‌حساب گرفتن صحیح و به‌موقع آنها.

ج – اطمینان از ضرورت مصارف مالی و هزینه‌ها و به‌حساب گرفتن درست و به‌موقع آنها و به‌حد اقل ممکن رسانیدن آن هزینه‌ها.

د – کنترل و به‌حساب گرفتن درست و به‌موقع کلیه درآمدها و به‌حد اکثر رسانیدن آنها با توجه به قوانین و موازین اخلاقی جامعه.

ه – داشتن اطلاعات لازم و کافی از وضعیت درست مالی موسسه در هر زمان و بکارگیری سیستم‌های مناسب و کارآ در هر مورد.

و – اتخاذ کلیه تصمیمات و انجام کلیه

اقدامات در چهارچوب قوانین و مقررات حاکم .

ز - اجرای نظام درست سازمانی به منظور رسیدن به هدفهای فوق و جلوگیری از بروز اشتباهات و سوءاستفاده .

که در اینجا منظور از سازمان ، نحوه تقسیم وظائف و مسئولیتها بین مجریان بطور منطقی و عادلانه می باشد و مقصود از سیستم های مختلف (اعم از مالی و غیر مالی) ابراز اعمال اهداف فوق هستند .

اکنون می توان پرسید که : آیا هر مدیریتی جز این اهداف کاری دارد ؟ آیا شما هم کنترل داخلی را به همین صورت می دیدید و می دانستید ؟ واقعا " چرا باید این مسئله مهم برای مدیریت غریب و نا آشنا بحاند ؟

هیئت مدیره چگونه بفهمد کنترل داخلی در سطح مطلوب آن وجود دارد ؟

برای حصول این مقصود راههای مختلفی عملا " قابل بررسی است لیکن بطور عام و کلی :

الف - باید سازمان موسسه درست باشد و سیستم های اجرایی آن (اعم از مالی و غیر مالی) مناسب بوده و کارکنند . جز این راهی نیست و هرگونه تلاش فردی یا حتی تنوع شخصی اعضاء هیئت مدیره در کوتاه مدت اثر دارد و ارزش دیگری نخواهد داشت و در غیاب سازمان و سیستم درست و کارآ ، به محض تغییر یا فقدان مدیر تلاشگر ، شیرازه امور دوباره از هم خواهد گسست .

ب - گزارشهای لازم ، به موقع و بطور کامل و با محتوای صحیح به دست مدیریت برسد از تمام جنبه های فعالیت موسسه که بر حسب مورد ضرورت پیدا می کند و با اهداف مذکور ارتباط دارد . در این زمینه به موقع بودن اولویت دارد و البته صحیح بودن . اما این الزاما " قانون کار نیست و چه بسا گزارش

بموقع که کامل هم نباشد از گزارش کاملی که دیر بدست مدیر برسد مفیدتر خواهد بود . درباره گزارشها و گزارش نویسی مطلب و کتاب فراوان است و بطور اجمالی میتوان گفت که :

* سیاهی لشکر در مورد گزارشهاییکه به مدیر داده می شود زیانبار و موجب اتلاف وقت مدیر است . فقط گزارشهای لازم و مفید باید داده شود .

* باید هر گزارش مبین حسن کار یک یا چند جنبه از محدوده کنترل های داخلی باشد .
* بیان گزارش باید ساده ، زبان آن حتی المقدور غیر فنی ، و فرم و محتوای آن حتی المقدور کوتاه و منجز باشد و چنانچه نیاز به ارائه جداول و آمارهایی باشد آنها به عنوان پیوست عرضه شوند .

* در هر گزارش باید نتیجه گیری نیز به عمل آید (بجز مواردیکه منظور از گزارش دادن اطلاعات صرف باشد) .

در نظام آشنای مالی موسسات در کشور ما ، در یک موسسه متوسط گزارشها چگونه است و چه کسانی گزارش می دهند ؟
بدوا " گزارشها را به دو نوع داخلی و خارجی (در ارتباط با موسسه) می توان تقسیم نمود :

الف - گزارش داخلی

- ۱) رده های اجرایی مالی به رئیس حسابداری (مالی / صنعتی) : تعداد زیاد ، به صورت ریز و حاوی جزئیات .
- ۲) رئیس حسابداری به مدیر مالی : اهم اطلاعات مالی بصورت گزارش خلاصه .
- ۳) مدیر مالی به مدیر عامل : بصورت خلاصه و به همراه نظرات و توصیه ها .
- ۴) مدیر عامل به هیئت مدیره : به صورت بسیار خلاصه حاوی اهم مطالب ، تغییرات

از خط مشی و معیارهای مصوب، توصیه‌ها و پیشنهادهای اجرایی برای حال و آینده.

۵) حسابرسان داخلی به هیئت مدیره: درباره کنترل‌های داخلی و عملکرد مدیرعامل و ضعف سیستم‌های کنترل (مالی و غیرمالی)

ب - گزارش خارجی:

نظیر گزارش حسابرسان مستقل که شامل گزارش ارزشیابی کنترل‌های داخلی (نامه مدیریت) و گزارش مالی سالانه به مجمع عمومی و سایر گزارش‌های موردی است که حاکی از بررسی انتقادی کنترل‌های داخلی و حسابها و وضعیت مالی و عملکرد موسسه باشد.

گروه‌بندی گزارشها

از لحاظ علمی، گزارشها را به دو گروه اطلاعاتی و اساسی تقسیم نموده‌اند. گزارش اطلاعاتی حاوی اطلاعات و آمارهای ضروری به منظور آگاه ساختن مدیران از جزئیات فعالیتها و عملکرد است و گزارش اساسی الزاما جنبه فوریت بیشتری دارد و در زمینه مسایل مهم موارد بهم ریختگی سیستم‌های کنترل داخلی، و هشدارهای ضروری است.

گزارشهای اساسی باید حتی المقدور به فرم گزارش موارد استثنائی باشد تا مدیران مسایل مهم و فوری را به سرعت دریابند و چاره‌جویی کنند. منظور از گزارش استثنائی گزارشی است حاوی اعلام تغییرات عملی نسبت به معیارها و مصوبات پیش‌بینی شده قبلی، مانند:

— گزارش انحرافات هزینه و درآمد از معیارهای بودجه.

— گزارش انحرافات هزینه و درآمد در روش استاندارد قیمت تمام شده.

— گزارش خسارات و ضایعات غیرمترقبه و غیرعادی.

— گزارش بدهی مشتریانیکه از حد نصاب معینه تجاوز کرده است.

— گزارش اقلام مواد و موجودیهاییکه مقادیر موجودیشان به زیر نصاب حداقل رسیده.

در بسیاری موارد گزارش توجیهی در اختیار مدیران قرار می‌گیرد. این گزارش در توجیه مالی (یا فنی) تصمیمات در جریان اتخاذ است و هدف از تسلیم آن کمک به مدیر در تصمیم‌گیری درست و مناسب می‌باشدکه معمولاً "یا جنبه اطلاعاتی دارند یا اساسی، نظیر:

— گزارش توجیهی سرمایه‌گذاری جدید در غیرمنقول.

— گزارش توجیهی سرمایه‌گذاری جدید در ماشین‌آلات تولیدی

— گزارش توجیهی سرمایه‌گذاری جدید سهام سایر شرکتها

— گزارش توجیهی تولید محصول جدید انواع گزارشهای مالی متعدد است، و لزوم تهیه و تسلیم آنها با محتوای مناسب، بستگی به مورد خواهد داشت. لذا نمی‌توان لیست جامعی از انواع گزارشهای مالی که در مورد تمامی موسسات مصداق داشته باشد ارائه نمود، ولی به عنوان مثال، در صورتیکه ماشین‌آلات تولیدی یک موسسه مورد نظر باشد، معمولاً "تسلیم گزارشهای زیر در این خصوص مورد پیدا می‌کند:

۱ - گزارش توجیهی قبل از تصمیم به خرید.

گزارش دوره‌ای اضافات و خریدها به تفکیک:

۲ - ماشین‌آلات نصب نشده

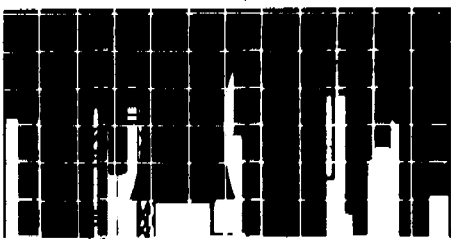
۳ - ماشین‌آلات نصب شده و بهره‌برداری نشده

۴ - ماشین‌آلات نصب شده و بهره‌برداری شده

ب - از هم اکنون باید خود و موسسات تولیدی کشور را برای صادرات محصول و رهایی از تولید تک محصولی آماده کنیم . این امر مستلزم توجه به مفهوم کنترل‌های داخلی (آنگونه که تعریف شد) ، استقرار سازمان درست و سیستم‌های مناسب در شرکتها و دخالت دادن متخصصین مالی در تصمیم‌گیریهای مدیریت در کلیه موارد ممکن و مقدور می‌باشد .

ج - مدیران یک موسسه ، به‌عنوان اماناء صاحبان آن ، هنگامی می‌توانند از ایفای وظیفه خود و استقرار نظم و کنترل و حفظ منافع موسسه اطمینان یابند که گزارشهای مرتب و منظم از نتایج عملکرد موسسه بافرم و محتوای مناسب به‌موقع به‌دستشان برسد .

د - گزارشهای اساسی از گزارشهای اطلاعاتی به‌دقت تفکیک شود و دادن گزارشهای اساسی در اولویت قرار گیرد تا مدیران تصمیم‌گیری و اقدام فوری نمایند . ضمناً لازم است مدیران بکوشند که گزارشهای واصله آنان حتی المقدور به‌صورت گزارشهای موارد استثنایی باشد تا موجب صرفه‌جویی در وقت گردیده و مضافاً کلیه موارد مهم قابل اقدام به‌موقع به‌منظرشان رسانیده شود . در پایان ، ضمن امید به اینکه مدیران در اسرع وقت اطلاعات و شم مالی خود را تقویت نموده و بروز آورند و متخصصین مالی نیز در جوار آنان بنحوی درخور و شایسته نقش خود فعالیت کنند و مدیران را در انجام وظایف خود یاری دهند ، برای همگی توفیق خدمت آرزو می‌نمایم .



۵ - گزارش هزینه نگهداشت : در روال عادی و شامل اقلام استثنائی (حاوی % هزینه به‌کل قیمت تمام شده)

۶ - گزارش هزینه بهسازی و تعمیرات اساسی (حاوی % به‌قیمت تمام شده قدیم و جدید)

۷ - گزارش استهلاک اسمی (حاوی % به‌کل استهلاک سالانه ماشین‌آلات)

۸ - گزارش خسارات و ضایعات وارده به ماشین‌آلات ..

۹ - گزارش صورت ریز ماشین‌آلات (شامل قیمت تمام شده ، محل نصب و استفاده ، و کیفیت هر یک) .

در مجموعه فوق ، گزارشهای ۱ و ۸ اساسی گزارشهای ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۹ اطلاعاتی است و گزارشهای ۲ و ۳ و ۵ و ۷ و ۸ از لحاظ موضوعی از مصادیق گزارشهای موارد استثنائی می‌باشند .

نتیجه‌این بحث چگونه می‌تواند سازنده باشد ؟

با توجه به خلاصه مطالبی که بطور بسیار خلاصه و فشرده بیان شده ، جمع‌بندی نتایج را می‌توان به‌صورت زیر به‌عمل آورد :

الف - مدیریت مالی نقش بسیار مهمی در جوار مدیریت فنی و تدارکات و فروش و بازاریابی به‌عهده دارد . این نقش در جهان بطور اعم و اخیراً در کشور ما بطور اخص متدرجاً به‌رسمیت شناخته شده ، لیکن شناخت کامل این اهمیت در ایران هنوز در مراحل مقدماتی است و دلایل روشنی نیز در زمینه ریشه‌یابی این امر وجود دارد که عمدتاً " متاثر از فقدان رقابت کافی در تولید و عرضه محصولات و خدمات به‌نظر می‌رسد . باید در این زمینه تلاش شود تا مدیران ما به‌اهمیت مسائل مالی واقف شوند و با ما قهیم مالی آشنائی لازم و کافی پیدا کنند .