



میزگرد تدبیر درباره:

مدیران مالی در برابر شرایط تازه اقتصادی

اشاره:

بناگاههای اقتصادی و صنعتی کشور در سال ۱۳۷۲ افت وخیز بسیاری داشتند. در سالی که گذشت، بویژه در نیمه دوم، دنبال کردن روند افزایشی نرخ ارز، بهای نفت در بازارهای بین‌المللی، کم و زیاد شدن زمینه مواد اولیه، تغییر قوانین، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها از جمله دلمشغولی و دل‌نگرانیهای مدیران بود. مسایل مالی و تامین نقدینگی نیز در ردیف اولویتهای مبرم قرار گرفت، به این دلیل نقش مدیران بطور اعم و مدیریت مالی بطور اخص، برجسته‌تر از همیشه در نظر تصمیم‌سازان و تصمیم‌گیران بناگاههای اقتصادی و صنعتی جلوه‌گر شد.

اغلب مدیران مالی که سالها بود کمتر مجال ایفای نقش واقعی خود را پیدا می‌کردند، فرصت یافتند تا به یاری سازمانها و شرکتهای بستاند و در رفع مشکلات مالی بویژه کمبود نقدینگی ناشی از افزایش سریع نرخ ارز، هم‌چنین یافتن روشهای تازه‌ای برای کاستن از هزینه‌های جاری و یافتن منابع جدیدی برای تامین مصارف جاری یا سرمایه‌گذاری بناگاهها کمک کنند. اما این تنها آغاز کار بود و تا یافتن جایگاه واقعی آنها هنوز راه درازی در پیش است. چرا که وظایف و توانمندیهای مدیران و مدیریت مالی فراتر از کارهایی است که در سالهای اخیر به دلیل شرایط خاص از این افراد انتظار می‌رفته است.

اوضاع و احوال اقتصادی کشور حاکی از آن است که امسال نقش مدیران مالی پررنگ‌تر و شاخص‌تر از همیشه خواهد شد و آنان باید خود را برای برعهده گرفتن این نقش که اهمیت زیادی در اداره مناسب و مطلوب سازمانها و بقاء رشد آنان دارد، آماده سازند. نخستین میزگرد تدبیر در سال ۱۳۷۳ نیز به دلیل اهمیت این موضوع به بررسی مسایل مالی در شرکتهای و نقش و وظیفه مدیران و مدیریت مالی اختصاص یافته است. و شرکت‌کنندگان در این بحث که همگی از کارشناسان مسایل اقتصادی و مالی هستند، با برشمردن مسایل و مشکلات گذشته و حال مدیران مالی، برخی از مبرم‌ترین وظایف مدیران مالی را تشریح کرده‌اند و در خلال آن پیشنهادهایی نیز برای رفع مشکلات و موانع ارائه کرده‌اند. آنچه در پی می‌آید چکیده‌ای از میزگردی است که ۳ ساعت به درازا کشید.

«تدبیر»



شرکت‌کنندگان در میزگرد:

۱ - آقای نادرافشار: ليسانس حسابداری صنعتی از موسسه عالی حسابداری - مدیر مالی و اداری شرکت آزمایش و عضو هیئت‌مدیره

۲ - آقای ایرج اکبریه: فوق‌لیسانس مدیریت مالی و فوق‌لیسانس حسابداری - C. P. E. حسابدار رسمی و خبیره آمریکا - عضو شورا و معاون مالی و اداری سازمان صنایع ملی
۳ - آقای انور اورند: مهندسی الکترونیک از دانشگاه صنعتی امیرکبیر - فوق‌لیسانس مدیریت صنعتی از سازمان مدیریت صنعتی - مدیرعامل شرکت صنایع الکتریکی البرز

۴ - آقای اکبر حمزه: فوق‌لیسانس مدیریت بازرگانی از مرکز مطالعات مدیریت - مدیر گروه مشاوره و طراحی سازمان مدیریت صنعتی

۵ - آقای رحیم رحیم‌زاده اسکویی: دکترای اقتصاد اجتماعی از آلمان - استاد دانشگاه - کارشناس مشاور سازمان مدیریت صنعتی



* اکبری: بسیاری از عوامل در کنترل مدیران مالی نیستند ولی باعث نمی‌شوند که مدیران مالی به فکر اقتصادی اداره کردن بنگاهها، که یک الزام در خصوصی سازی است نباشند.

اکبری: من ابتدا اجازه می‌خواهم که در مورد مدیریت مالی و مدیران مالی و نقشی که این مدیریت می‌تواند ایفا بکند توضیحاتی عرض کنم. مدیریت مالی یک رشته علمی جدید است که در واقع تولدش از اوائل قرن بیستم است و در نیمه دوم قرن بیستم این رشته توسعه بیشتری پیدا کرد و با پیشرفتهایی که در زمینه‌های آمار، ریاضی، تحقیق در عملیات و اقتصاد... شاهد بوده‌ایم، مدیریت مالی نقشش بیشتر شده و احساس نیاز به استفاده از خدمات این رشته در موسسات خیلی بیشتر است. در مدیریت مالی مسائل مختلفی مورد بررسی قرار می‌گیرد. قبلاً تامین منابع مالی برای شرکتها که یکی از وظایف مهم مدیریت مالی در شرکتهاست و توجه داشته باشید که منظور من از مدیریت مالی یک مجموعه و گروهی هستند که وظیفه تصمیم‌گیری در مورد مسایل مالی را بر عهده دارند مثل هیئت‌مدیره و نه فقط مدیر مالی چون در یک شرکت او نقش جمع‌آوری اطلاعات، تحلیل اطلاعات و در واقع نقش تصمیم‌سازی را برای هیئت‌مدیره دارد. حال با ذکر این نکته می‌پردازم به برخی از وظایف دیگر، یک وظیفه مهم دیگر مدیریت مالی تصمیمات سرمایه‌گذاری است و در واقع ابتدا نیاز به سرمایه‌گذاری به وجود می‌آید و بعد بحث تامین منابع مالی مطرح می‌شود. همین‌طور مباحث مربوط به سرمایه در گردش و... اما در وضع فعلی چگونگی تامین نقدینگی اهمیت زیادی پیدا کرده است چون با افزایش سریع نرخ ارز شناور، شرکتها و موسسات برای حداقل حفظ وضع موجود، منابع بیشتری برای سرمایه در گردش نیاز دارند. علاوه بر این اگر شرکتی بخواهد بماند و رشد کند نیاز به پیشرفت تکنولوژی و سرمایه‌گذاری در این زمینه‌ها دارد. بنابراین نقش مدیریت مالی و مدیران مالی که باید اطلاعات را در این زمینه‌ها در اختیار مدیریت مالی قرار دهند. بسیار مهم است و انشالله در ادامه بحث به آنها اشاره خواهیم کرد.

اسکویی: آقای اکبری نقش مدیریت مالی را از دیدگاه واحد تولیدی خیلی خوب و کوتاه مشخص کردند. بنابراین اگر اجازه بدهید من نقش مدیریت مالی را از دیدگاه کلان مورد بررسی قرار دهم. از دیدگاه کلان اگر به اقتصادمان نگاه کنیم، اقتصاد ما با یک سیستم درهم تنیده از مشکلات روبروست. که یکی از این مشکلات هم مشکلات نقدینگی واحدهای تولیدی است در واقع

مشکلات در ارتباط و رابطه متقابل با هم هستند و اگر بخواهیم یکی را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهیم، متوجه می‌شویم که چند موضوع دیگر هم به آن ارتباط پیدا می‌کند. بنابراین اگر من بخواهم که در مورد محدودیتهای منابع مالی واحدهای تولیدی مان صحبت کنم اول باید ببینم که نقش بانک مرکزی در کل سیستم تولیدی کشور چگونه است. دوم باید ببینم سیاستهایی را که این بانک مرکزی به عنوان بانکدار بانکها در اقتصاد کشورمان بازی می‌کند کدامند و بعد بایستی در واقع بخشهای مختلف اقتصادی در کشور را و نقشهایی که هرکدام از این بخشها در رابطه با سیاستهای بانک مرکزی بازی می‌کنند مورد توجه قرار دهیم تا بتوانیم به عنوان مثال به بخش صنعت که کمتر از ده درصد و بهتر بگویم حدود هشت درصد در کل تولید ناخالص ملی ما نقش دارد، برسیم. اما در این میزگرد فرصت کافی برای این کار وجود ندارد. بنابراین من از این مسایل به‌طور مفصل می‌گذرم و عرض می‌کنم که در جهان در رابطه با بانک مرکزی و نقش آن سه نظریه وجود دارد که بر اساس آنها بانکهای مرکزی فعالیت می‌کنند. مثلاً اقتصاد آلمان اقتصاد بازار است. بانک مرکزی هم هماهنگ با این اقتصاد عمل می‌کند یعنی کاملاً مستقل است، هویت خاص خود را دارد و ارتباطی هم با دولت ندارد. یا در مورد فرانسه که بانک مرکزی این کشور هماهنگ با سیستم اقتصادی آن یعنی برنامه‌ریزی بخشی حرکت می‌کند. یعنی وقتی در برنامه‌ریزی مشخص شد که چه بخشی باید مثلاً مکانیزه شود یا چه بخشی به‌صورت اتوماتیک دربیاید و مسایل دیگر، بانک مرکزی هم با توجه به سیاستهای اتخاذ شده عمل می‌کند. به این ترتیب بانک مرکزی فرانسه در عین حال که یک شخصیت مستقل دارد اما به توصیه‌های دولت توجه می‌کند و بین آنها تبادل نظر می‌شود. البته حرف آخر را بانک مرکزی می‌زند چون هویت مستقل خود را دارد.

از ذکر مثالهای دیگر برای کوتاه‌شدن مطلب صرف نظر می‌کنم و به بانک مرکزی خودمان اشاره‌ای دارم. در ایران قانون پولی مصوب تیرماه ۱۳۵۱ بانک مرکزی را مستقل اعلام کرده است ولی همه می‌دانیم که هیچگاه بانک مرکزی به معنی واقعی مستقل نبوده است. قبل از انقلاب همیشه رئیس کل بانک مرکزی از طریق دربار تعیین می‌شده و بعد از انقلاب هم که بانک مرکزی جزئی از وزارت خانه شد و رئیس کل بانک مرکزی توسط وزیر امور اقتصاد و دارائی تعیین می‌شود و بانکها هم تحت عنوان ملی شدن در واقع دولتی شدند و مدیرعامل بانکها هم توسط رئیس کل بانک مرکزی تعیین می‌شوند. خوب این سیستم تا پذیرش قطعنامه پاسخ می‌دهد یعنی با همدیگر هماهنگ هستند چون تمام تصمیم‌گیرها متمرکز است و تمام تصمیم‌گیرها در خدمت جنگ است و مشکلی بروز نمی‌کند. ولی پس از پذیرش قطعنامه و سیاستهایی که دولت در پیش می‌گیرد مثلاً در رابطه با خصوصی‌سازی یا ورود به بازار و آزادسازی قیمتها در این موقعیت باید نقش بانک مرکزی هم تغییر کند چون بانک مرکزی نمی‌تواند هنوز هم ارکانی از ارکان دولت باشد در صورتی که اقتصاد کشور دارد بطرف بازار آزاد حرکت می‌کند اینجاست که آن هماهنگی که عرض کردم در سایر کشورها مثل فرانسه وجود دارد، در ایران وجود ندارد به‌خاطر این مسئله است که ما در ایران دچار برخی مشکلات هستیم. مثلاً مکرر گفته می‌شود که ما در مورد نقدینگی مشکل داریم، در حالی که ما مشکل نقدینگی در کشور نداریم چون نقدینگی بخش خصوصی در سال ۱۳۶۴ بیش از ۹ هزار میلیارد ریال بوده، من ارقام رسمی بانک مرکزی را اعلام می‌کنم اما بعضی محاسبات چیزهای دیگر نشان می‌دهند که به آنها کاری نداریم. این رقم در عرض فقط ۵ سال آنچنان افزایش می‌یابد که به ۱۸ هزار میلیارد ریال می‌رسد و در پایان سال ۱۳۷۲ یعنی طی چهارسال گذشته



*** اسکوئی : توجیه کردن مدیران مالی نسبت به برنامه‌های کلان و ایجاد تشکیلات صنفی و تخصصی مدیران مالی، دو راه کاری است که می‌تواند برای بسیاری از مشکلات کنونی راه‌گشا باشد.**

بیش از دو برابر شده و امروز بیش از ۴۰ هزار میلیارد ریال نقدینگی بخش خصوصی است. بنابراین مشکلی که ما داریم این نیست که ما محدودیت نقدینگی داریم، نه، اما محدودیت نقدینگی فقط در بخش تولید داریم چون در بخش تجارت محدودیت نقدینگی نداریم اما در بخش تولید داریم. علت هم این است که سیستم‌های اقتصادی ما با هم هماهنگ نیستند اگر نه تولید نقدینگی که طی سالهای اخیر در کشور ما انجام پذیرفته، در طول تاریخ اقتصادی کشور ما بی سابقه است.

از این مطالب می‌خواهم این‌طور نتیجه‌گیری کنم که ما نمی‌توانیم مشکلات یک بخش را بدون توجه به اقتصاد کلان کشور حل کنیم یعنی وقتی که سیستم اقتصاد و صنعت کشورمان را داریم بطرف خصوصی‌سازی و آزادسازی بازار سوق می‌دهیم، نهادهایی که در واقع تامین‌کننده منابع مالی این واحدهای صنعتی هستند نمی‌توانند به‌صورت دولتی باقی بمانند باید آنجا هم این آزادسازی انجام شود. ولی این کار نمی‌تواند انجام بپذیرد یعنی بانکهای تجاری ما نمی‌توانند خصوصی بشوند زیرا بانک مرکزی ما دولتی است و عکس این هم انجام شدنی نیست یعنی اگر بانک مرکزی مستقل بشود و بانکهای تجاری ما دولتی باقی بمانند باز هم نمی‌توانند نقش خود را به درستی ایفا کنند. چون دستورالعمل‌های بانک مرکزی را انجام نخواهند داد. بنابراین مشکل ما مواردی مثل کمبود نقدینگی نیست بلکه مشکل در جاهای دیگری است که به بعضی از آنها اشاره کردم و اگر سیاستهای کلان ما مشخص و هماهنگ شوند، این امیدواری هست که مشکلات بخش اقتصاد و صنعت کشور هم حل شود.

اورند : اجازه بدهید من هم در ادامه صحبت‌های آقای دکتر اسکوئی ابتدا وارد بحث کلان بشوم و بعد بپردازم به نکاتی که آقای اکبری اشاره کردند. من می‌خواهم ابتدا این موضوع را مطرح کنم که آیا صنعت ما یک صنعت بالغ هست یا خیر؟ که جواب به‌طور قطعی منفی است. صنعت ما صنعت بالغ و متکاملی نیست که از خودش زاینده باشد. پس بایستی از یک الگوی صنعتی مشخص و معین پیروی و تقلید نمود. بنابراین در مورد صنعت کشور هم باید ببینیم که ما اصلاً الگویی داریم یا خیر و راهی که باید صنعت ما طی کند، مشخص کرده‌ایم یا نه؟ متأسفانه این الگوسازی و مدل‌سازی در صنعت ما

هیچ موقع وجود نداشته است. اگر هم در گذشته مدلهایی داشته‌ایم به‌طور کامل و آگاهانه دنبال نشده و نیمه‌کاره رها کرده‌ایم. درحال حاضر هم من فکر می‌کنم در جامعه صنعتی ما این مشخص نشده که مدل ایده‌آل صنعتی ما چیست و ما می‌خواهیم به کجا برسیم و چه بشویم؟ اگر به وزارت خانه‌ها و سازمانهای دولتی متولی صنعت مراجعه کنید متأسفانه هیچ راه و روش مشخص و شفاف شده‌ای وجود ندارد که ما در آینده می‌خواهیم چکار کنیم و از نظر صنعتی به کجا می‌خواهیم برسیم. در حالی که این موضوع یک ضرورت است.

من یک مثال غیر صنعتی ذکر می‌کنم مثلاً یک ورزشکار، یک قهرمان پرش را شما در نظر بگیرید او وقتی می‌خواهد پرش کند و از یک مانعی بگذرد، یک مدل و یک روش را برای خودش الگو می‌کند البته اگر خودش صاحب تکنیک و روش نباشد که بسیاری از قهرمانان صاحب سبک و روش نیستند. اینها بایک روش شروع به تمرین می‌کنند تا بتوانند از مانع مورد نظر عبور کنند. در واقع این قهرمانان روش و الگوی خود را مشخص و شفاف می‌کنند و سرانجام هم اگر نتوانند به حد موردنظر برسند اما به آن نزدیک می‌شوند.

در دنیای صنعت هم همین‌طور است و تجربه‌ها و نمونه‌های زیادی هم وجود دارد. مثلاً در ژاپن ابتدا مشخص کردند که چه می‌خواهند و در کدام زمینه‌ها می‌خواهند فعالیت کنند. بعد که این تعریف شفاف شد، شروع به فعالیت کردند. اما در ایران تا آنجا که من می‌دانم و مراجعه به تاریخ کشورمان هم نشان می‌دهد از زمان امیرکبیر تا به حال هیچ‌گاه ما نتوانسته‌ایم این جهت‌گیری یا تقلید را مشخص کنیم چون به‌رحال تقلید هم اگر خوب و درست باشد، در پیشرفت صنعت بسیار موثر است. مثلاً مشخص نکردیم که ما می‌خواهیم ژاپن بشویم یا آلمان یا کشور دیگری یا اینکه یک مدل دیگر، درحالی که اگر این مسئله مشخص می‌شد ما می‌توانستیم به دنبال فراهم کردن مقدمات آن باشیم. بطور کلی یک عزم جمعی و اراده متمرکز برای دستیابی به یک الگوی صنعتی نداریم. ما در مورد بسیاری از مسایل مثل تربیت فرزندانمان برنامه‌ریزی می‌کنیم و آینده‌ای را در نظر می‌گیریم و سعی می‌کنیم مقدمات کار را طوری فراهم کنیم که فرزندانمان به هدف تعیین شده دست پیدا کنند. اما در مورد صنعت و آینده آن هنوز برنامه مدون و شفاف شده‌ای نداریم و بیشتر به روش سعی و خطا عمل می‌کنیم.



*** اورند :** ما تا بحال بیشتر با روش سعی و خطا عمل کرده‌ایم و در واقع هیچ‌گاه عزم جمعی و اراده متمرکز برای دستیابی به یک الگوی صنعتی نداشته‌ایم تا به سمت هدف تعیین شده حرکت کنیم.





* افشار: تهیه اطلاعات مدیریتی برای قیمت‌گذاری کالاها، کنترل‌های لازم در حسابداری و سیاست‌های اعتباری و ضوابط انگیزشی برای افزایش کارایی پرسنل، از جمله وظایف مهم مدیران مالی است.

براساس عملکرد واقعی بودجه‌ها و تعیین‌کردن انحرافات از بودجه معلوم کنند که حرکت بعدی چگونه باید باشد که طبعاً این هم بدون اطلاعات و کمک مدیران مالی امکان ندارد.

مدیران مالی در سالهای گذشته می‌شود گفت کارگزار شرکتها و کارگزار دولت و قوانین و مقررات بودند چون براساس مقرراتی که وجود داشت فقط اجراکننده آن بودند و نقش آنها به یک نقش در واقع رئیس حسابداری تبدیل شده بود و به هیچ وجه نقش اصلی خودشان که می‌تواند تضمین‌کننده منافع آینده و تداوم‌دهنده تولید و خدمات موسسات اقتصادی است، برعهده نداشتند. البته هنوز هم روند گذشته کاملاً به کنار گذاشته نشده و در بعضی جاها ادامه دارد که امیدوارم هرچه زودتر در آن موسسات هم مدیران مالی نقش واقعی خود را بازی کنند و در جایگاهی که باید باشند، قرار بگیرند.

نکته بعدی که می‌خواهم به آن اشاره کنم، تغییر دیدگاه هیئت‌مدیره‌ها نسبت به مسایل مالی و اطلاعاتی است که به وسیله مدیریت مالی تهیه می‌شود. در سالهای بعد از انقلاب ترکیب هیئت‌مدیره‌ها براساس شرایط خاص سیاسی و اجتماعی تعیین می‌شد و طبیعی بود که تصمیم‌گیرها هم گاهی اوقات براساس تدابیر اقتصادی انجام نمی‌شد. ولی درحال حاضر این موضوع به طرز قابل توجهی تغییر کرده است و گزارشهای مدیران مالی در تصمیم‌گیرها دخالت داده می‌شود. نکته آخری که در این قسمت از بحث به آن اشاره می‌کنم کم‌توجهی به سیستم‌های مالی و سیستم‌هایی است که براساس اصول و موازین درست و مدون حسابداری بنا گذاشته شده باشند و تجزیه و تحلیل‌های درست و علمی ارائه دهند. این موضوع تاچندی پیش و حتی الان هم در بیشتر سازمانها و شرکتها ما مورد توجه قرار نداشت و ندارد. یعنی هیئت‌مدیره شرکتها سعی نکرده‌اند که این سیستم‌ها را به وجود بیاورند و با استفاده از آنها و اطلاعات و تحلیل‌های این سیستم‌ها موانع و مشکلات را رفع کنند و برای آینده تصمیم بگیرند. البته این روند در حال تغییر است و ما شاهد تغییر اوضاع هستیم اگرچه سرعت لازم را ندارد. مثلاً حسابداری صنعتی دارد جایگاه خود را پیدا می‌کند چون حسابداری صنعتی است که می‌تواند برای تصمیم‌گیران شرکت مشخص کند که چه تولیدی و چگونه به نفع آن شرکت است یا در مورد مواد اولیه که یکی از گرفتاریهای

درحالی که اگر این مدل و الگو و برنامه مشخصی را داشته باشیم فقط یک قدمی خود را نمی‌بینیم و می‌توانیم نگاهی به دورتر هم داشته باشیم و براساس آن برنامه قوانین مالی، قانونهای کار، سیاست خارجی، سیاست داخلی و آموزش و پرورش مان را جهت بدهیم و با روشهای مناسب و مشخص فعالیت کنیم تا به سمت هدف تعیین شده حرکت کنیم. مدیریت مالی هم جدا از این مقوله‌ها نیست و ما باید اول روشن کنیم که چه می‌خواهیم بشویم تا بتوانیم در این زمینه هم برنامه‌ریزی کنیم و از مدیران مالی بخواهیم که طبق این برنامه‌ها اطلاعات جمع‌آوری کنند و راه‌حل ارائه بدهند.

افشار: تا اینجا بحث مطالب مفیدی هم در مورد مدیریت مالی و هم در مورد مسایل کلان اقتصادی مطرح شد. من سعی می‌کنم در ادامه میزگرد بیشتر به مسایل خاص مدیریت مالی بپردازم و مسایل خاص آنرا مطرح کنم چون باهمه اهمیتی که مدیریت مالی در بررسی چگونگی تامین مالی و استفاده بهینه و مطلوب از منابع و تصمیم‌گیریهایی که در موسسات اقتصادی انجام می‌شود دارد، هنوز متأسفانه نقش اصلی خود را نداشته و جایگاه خودش را خصوصاً بعد از انقلاب و با توجه به وضعیت بازار و شرایط اقتصادی کشور نتوانسته بدست بیاورد. برخی از وظایف مدیران مالی را آقای اکبری اشاره کردند و من اضافه می‌کنم که تهیه اطلاعات مدیریتی برای قیمت‌گذاری کالاها، کنترل‌های لازم در حسابداری و سیاستهای اعتباری و ضوابط انگیزشی برای بالا بردن کارایی پرسنل در واحدهای تولیدی و موسسات اقتصادی نیز از دیگر وظایف مهم مدیران مالی است.

اما همان‌طور که اشاره شد به دلایل خاصی از جمله نظام اقتصادی ما و مسایل مربوط به جنگ تحمیلی که همه کم‌و‌بیش با آن آشنا هستند، توجه خاصی به مدیریت مالی نشد. به‌عنوان مثال مسایل مربوط به عرضه و تقاضا باعث می‌شد که هر کالایی با هر شکل و کیفیتی بعد از تولید بلافاصله جذب بازار می‌شد و نتیجه این شد که هیئت‌مدیره‌ها و مدیران عامل اصلاً به اطلاعات مالی احساس نیاز نمی‌کردند و آینده‌نگری هم در این موقعیت خاص مطرح نبود که لااقل برای برنامه‌ریزی آینده به این اطلاعات توجه کنند و از آنها برای پیشرفت اهداف خود استفاده کنند.

این مسایل خوشبختانه در اثر شرایط جدید اقتصادی تغییر یافته است و در آینده نیز قطعاً بیش از این تغییر خواهد یافت. چرا که از مدتی پیش هیئت مدیره و مدیران عامل به این نتیجه رسیده‌اند که باید از اطلاعات مالی استفاده کنند و این اطلاعات را هم مدیران مالی می‌توانند تهیه کنند و در اختیار آنان قرار دهند. به‌عنوان مثال تصمیم‌گیری در مورد تولید و این که چه تولیدی بکنند که در آینده بتواند شرکت فعال و پویا بماند، خصوصاً در موقعیت فعلی که رقابت مطرح است، واردات بی‌رویه کالا از خارج از کشور مطرح است، تغییرات نرخ ارز هست همین‌طور سیاستهای انقباضی بانکها که به شدت جلو تسهیلات را گرفته و محدود کرده‌اند، اینها از جمله مسایلی است که مدیریت مالی می‌تواند در حل و رفع آنها کمک کند و مدیران مالی نقش اساسی خود را ایفا کنند. یکی دیگر از مسائلی که مدیران مالی در این موقعیت می‌توانند کمک بکنند به هیئت‌مدیره‌ها و در واقع آینده موسسات اقتصادی را تضمین بکنند، مسئله سرمایه‌گذارهاست که آقای اکبری اشاره فرمودند. شاید تا دوسه سال پیش به هیچ وجه مسائل بودجه و آینده‌نگری در شرکتها و موسسات اقتصادی در کشور ما مطرح نبود خوشبختانه این وضع هم تغییر کرده است و درحال حاضر به تدوین بودجه و آینده‌نگری شدیداً اهمیت داده می‌شود. موسسات ما سعی می‌کنند راه آینده خود را براساس بودجه مشخص کنند و



*** حمزه: هر شرکت علاوه بر دید کوتاه مدت باید دید بلندمدت داشته و بتواند حرکت‌های شجاعانه انجام دهد تا حدی که بگوید فعالیت شرکت متوقف شود. انحلال در حالت سربسر بسیار بهتر از وضعیت منفی است.**

بمنظور بهره‌گیری از تکنیک‌های مدیریتی است. عموماً نقش نرم‌افزارها در سنوات اخیر بعلت فراوانی ارز ارزان و سهولت سودآوری کمتر مورد توجه قرار گرفته چون شرایط طوری بوده که بدون استفاده از آنها هم کارها ادامه می‌یافت و شاید موسسات اصلاً به فکر اهمیت مسایلی مثل حسابداری صنعتی و مهندسی صنایع هم نبودند. اما امروز به این نتیجه رسیده‌اند که نظام اطلاعات مدیریتی باید حاکم باشد. مدیرعامل باید بداند وضعیت فعلی‌اش چگونه است، به کدام سو می‌خواهد برود و این سیستم‌های عملیاتی و اطلاعاتی مدیریتی هست که جواش را می‌دهد اساس نظام اطلاعات مدیریتی هم اطلاعات حسابداری است. در واقع این اطلاعات کمک می‌کند که مدیر مالی بتواند اطلاعات داخلی و خارج موسسه را کنار هم قرار دهد و با استفاده از آنها بتواند یک یا چند سناریو ترسیم و برای تصمیم‌گیری در اختیار مدیرعامل یا هیئت‌مدیره قرار دهد. البته ایجاد این نرم‌افزارها کار مدیران مالی نیست و حتماً باید از یک موسسه خدمات مدیریتی برای ایجاد آنها کمک گرفت و پس از اینکه ایجاد شدند مدیران مالی از آنها برای تصمیم‌سازی استفاده کنند.

اکبری‌یه: در دور اول میزگرد مطالب بسیار جالب و سودمندی عنوان شد و هم در مورد واحدهای تولیدی بحث کردیم و هم در مورد مسایل کلان و مسایل و مشکلات را در برخی زمینه‌ها مطرح کردیم. حالا در این دور من می‌خواهم پردازم به این موضوع که نقش مدیران مالی در این وضعیت چیست و چه باید کرد؟ در واقع این سؤال را باید مطرح کرد که آیا به دلیل مسایلی که هست باید دست روی دست گذاشت و منتظر حل آن مشکلات شد یا خیر باید هر کدام به سهم خودمان کار و فعالیت کنیم و به رفع مشکلات لااقل در واحدهای خودمان پردازیم. مسلم است که دست روی دست گذاشتن کاری را به پیش نمی‌برد و باید اقدام کنیم و هر چه دیرتر اقدام کنیم مشکلات هم دیرتر حل می‌شوند. همان‌طور که در سالهای پیش که مشکل فروش نداشتیم و کالاها پیش فروش می‌شد و نقدینگی هم بود، به فکر سالهای بعد نبودیم و پیش‌بینی نکردیم.

در واقع اگر در آن سالها ما به‌عنوان مدیر مالی وظایف خودمان را

اصلی بسیاری از موسسات است و همین‌طور تامین نقدینگی و مقدار آن، این سیستم‌های مالی درست و اصولی هستند که می‌توانند اطلاعات ذی‌قیمت و راهگشایی به تصمیم‌گیران بدهند.

حمزه: بحث خیلی خوب شروع شد و خوب هم ادامه پیدا کرد چون از نقش مدیر مالی شروع شده که در واقع به داخل شرکتها مربوط است و در ادامه آنهم بحث جالبی از شرایط محیطی و مسایل خارج از شرکتها شد که قابل توجه‌اند. مثلاً همین نکاتی که راجع به بانکها و بازار غیررسمی سرمایه عنوان شد، روی عملکرد و فعالیت بنگاههای اقتصادی بشدت اثرگذار هستند. یعنی بازار سرمایه غیررسمی خیلی فعالتر از گذشته است، علت آن هم نقصان در عملکرد بازار رسمی پول می‌باشد، اما در صنعت کشور ما دچار کمبود نقدینگی هستیم و این در حالی است که بخشهای دیگر براهتی پول مورد نیازشان را تامین می‌کنند. بدون اینکه نیاز به مراجعه به سیستم بانکی داشته باشند. البته نرخ سودی که باید بپردازند بیشتر است اما راحت‌تر تامین وجوه می‌کنند. همین‌طور بحثی که راجع به بهره‌برداری از سیستم‌ها و نظامهای اطلاعاتی شد و بررسی عواملی که روی شرکت اثرگذار هستند و در مجموع به دو دسته عوامل درونی یا عوامل تحت کنترل و عوامل بیرونی یا عوامل خارج از کنترل تقسیم می‌شوند. این مسایل ارتباط زیادی با تکنیک‌های مدیریت پیدا می‌کند و با مدیران مالی هم ارتباط مستقیم دارد. مثلاً اینکه ما برنامه‌ریزی می‌کنیم که در سال آینده چگونه و در چه زمینه‌هایی بودجه خود را به مصرف برسانیم، اما اگر در این اثناء یک فرصت طلایی در اختیار شرکت قرار گیرد باید برای استفاده از این فرصت هم آمادگی داشته باشد. مثلاً نوسانهای نرخ ارز می‌تواند هم عامل مخرب باشد و هم یک فرصت طلایی در اختیار شرکت قرار بدهد که این موضوع بستگی به توانایی مالی و تکنیکی مدیران شرکت در برخورد با آن دارد. بالاینکه عوامل بیرون از شرکت مثلاً دولت ممکن است تصمیماتی را اعلام کنند که روی نقدینگی شرکت اثر شدیدی بگذارد. یعنی از یک طرف نرخ ارز مدام روبه ترقی باشد و از طرف دیگر تصمیم‌گیریهایی برای کنترل نرخ محصولات و ثابت‌نگهداشتن آنها بشود. این موضوع یعنی اینکه شما مرتب به ریال بیشتری نیاز دارید و خروجی منابع بیشتر می‌شود و از آن طرف ورودی ریال به همان نسبت افزایش پیدا نمی‌کند. اینجاست که یک مدیر مالی خوب و توانمند می‌تواند به کمک موسسه بیاید و با حضور مستمر خود راه حل پیشنهاد کند تا مشکل رفع شود یا تخفیف پیدا کند.

در مورد ضرورت وجود یک الگوی صنعتی تعریف شده و مشخص، بنده هم تأکید مجددی دارم و نبودن این الگو را یکی از مشکلات عمده کار تصمیم‌گیران و تصمیم‌سازان صنایع کشور می‌دانم که روی کار مدیران مالی هم تأثیر می‌گذارد و اگر این الگو وجود داشت و تعریف شده بود که هر بخشی از صنعت چه جایگاهی دارد و مزایای نسبی و مشکلات صنایع در هر بخشی چیست آن وقت نه مدیرعامل ناچار بود به‌زعم خودش اقدامی بکند و نه مدیر مالی، بنابراین مدیران برخی از مهمترین عوامل و ابزار کار را در اختیار ندارند. در عین حال عوامل و منابعی مثل منابع انسانی، ماشین‌آلات، پول و زمان در اختیار مدیرعامل و مدیر مالی است که باید با استفاده مطلوب و بهینه از آنها بقاء و تداوم رشد موسسه خود را تضمین کنند و اینهم به شرطی ممکن است که محیط اقتصادی دست آنها را برای استفاده بهینه از این منابع باز گذاشته باشد. مثلاً اگر خواستند تعدیلی چه در منابع انسانی و چه در ساختار مالی و تولیدی انجام بدهند، با مانع روبرو نشوند.

نکته دیگری که به آن اشاره شد و بسیار مهم است، استفاده از نرم‌افزارها



می‌توانستیم به خوبی انجام دهیم، خیلی از مشکلات فعلی را نداشتیم و از همان موقع برای آنها فکری می‌کردیم. من به صراحت عرض می‌کنم که اگر چه مدیریت مالی از نظر مطالب ثنوییک در سالهای اخیر شاهد برخی پیشرفتها بوده و کتابهایی ترجمه شده و منابعی در دسترس قرار گرفته است اما در عمل برای ارتقا این حرفه کار زیادی انجام نشده است. در آن شرایط خاص اقدامات خاصی انجام شد مثل دولتی شدن بسیاری از واحدها که به نظر من مطابق با شرایط کشور اقدام درستی بود. حالا هم به دلیل تغییر شرایط خصوصی سازی شروع شده است که باز هم مطابق با شرایط کار دولتی است و باید ادامه پیدا کند. اما این شرایط جدید ایجاب می‌کند که مدیران مالی و مدیریت مالی نقش حساس خود را به خوبی درک و ایفا کنند. مسایل و مشکلات بیرونی هنوز هم هست و همه روی آن تاکید داشتیم و بسیاری از عوامل در کنترل مدیران مالی نیست اما این مسایل باعث نمی‌شود که مدیران مالی به فکر اقتصادی اداره کردن موسسات که یک الزام در خصوصی سازی است نباشند. چند سال قبل شاید بسیاری از مدیران دولتی از ورشکست شدن نمی‌ترسیدند و اگر مدیران مالی تصمیم نادرستی می‌گرفتند احتمال اینکه آن واحد تولیدی دچار زیان جبران ناپذیری بشود کم بود چون به هر حال از طرق مختلف کمک می‌گرفتند و مشکل به نحوی حل می‌شد. اما الان همه می‌دانیم که باید به فکر اقتصادی اداره کردن واحدها باشیم. و باید بدانیم که این منابع مالی که در اختیار ماست باید بازدهی متناسب با آن سرمایه گذاری را داشته باشد. از همه منابعی که در اختیار است به نحو بهینه استفاده شود. در ارتباط با این نقش حساس است که مدیران مالی باید به برنامه ریزی هم توجه خاصی نشان بدهند به خصوص که ما یک الگو و برنامه ریزی منسجم نداریم و ناچار باید خودمان الگوی خودمان را تعیین کنیم و برای ۵ سال آینده یا ۱۰ سال بعد برنامه‌ای داشته باشیم که در قالب آن مدیران ارشد و هیئت مدیره بتوانند تصمیم بگیرند و چشم انداز روشنی از موسسه داشته باشند. مثلاً با برنامه ریزی مشخص می‌شود که نقش این واحد در صنعت چیست؟ کجا ارزش افزوده بیشتری دارد، کجا مزیت نسبی دارد و از این قبیل موارد. همین طور در مورد تامین منابع مالی که باید یک بررسی درست و همه جانبه انجام شود. ما معمولاً هر وقت نقدینگی کم داریم عادت کرده‌ایم که به سراغ بانک برویم. اما این روش در شرایط فعلی تنها روش نباید باشد، بلکه باید دقت کنیم آیا منابعی در شرکت وجود دارد که ما بسراغ آن نرفته‌ایم. مثلاً بینیم وضعیت سرمایه در گردش چطور است و چقدر مواد در انبار داریم، آیا این مواد درست و به اندازه است یا اینکه زیاد است و ما بابت هزینه‌های نگهداری و سودی که به بانک می‌دهیم و موارد دیگری که داریم می‌پردازیم، اگر از این هزینه‌ها کم کنیم آیا احتیاج به منابع مالی جدید نداریم؟ یا در مورد مطالبات شرکت و مسایلی نظیر اینکه کالاهایمان را نقد بفروشیم یا نسبه بفروشیم یا ترکیبی از اینها را پیدا کنیم، کدام یک برای موسسه مطلوبتر است؟ این مسایل را باید خیلی دقیق بررسی کرد و این از جمله وظایف مدیریت مالی است.

مدیران مالی باید با استناد به اطلاعاتی که بدست می‌آورند و مواردی از آن عرض شد، باید بتوانند تجزیه و تحلیل کنند و گزارشهای تحلیلی در اختیار مدیرعامل و هیئت مدیره قرار دهند تا آنها با استفاده از این گزارشها تصمیم‌گیریهای مناسب و مطلوبی داشته باشند. این گزارشهای مالی باید راهگشای تصمیم‌گیری باشد اگرچه متأسفانه هنوز هم گاهی مدیران عامل یا هیئت‌های مدیره متوجه اهمیت واقعی گزارشها نیستند و شاید هم احساس عدم نیاز می‌کنند. این موضوع اگرچه وجود دارد اما در حال کم شدن است، به خصوص که تعداد مدیران ارشدی که دوره‌های مدیریت دیده‌اند و اهمیت

این مسایل را درک می‌کنند روبه افزایش است و امیدواریم که این مشکل هم برطرف شود و آنها از مدیران مالی خود این گزارشها را به طور مرتب بخواهند و پیگیر موضوع باشند.

اسکویی: آقای افشار و آقای اکبریه اشاره‌های جالبی به مسایل مدیریت مالی در شرکتها کردند و اینکه چه کارهایی می‌بایست انجام می‌شده که نشده است. من می‌خواهم در ادامه بحث باز برگردم به مسایل کلان و عرض کنم که مسایل و مشکلات مدیریت مالی در واحدهای تولیدی مقوله‌ای نیست که کلید حل آن تنها در دست تکنوکراتهایی به نام مدیران مالی باشد. چون اگر ما در یک شرایط اقتصادی زندگی می‌کردیم که مسایل و مشکلات ما تکنیکی بود، بله آن وقت مدیران مالی با دانش و آگاهی که داشتند یا دوره‌هایی که می‌گذراندند، می‌توانستند این مشکلات را حل و رفع کنند. اما در شرایط فعلی، مشکلات مدیریت مالی بیشتر جنبه سیاسی و اقتصادی دارد تا مدیریت مالی، تا آنجا که حتی مدیران مالی بسیار خوبی هم که هستند و همه ما برخی از آنها را می‌شناسیم یا سروکار داشته‌ایم، نمی‌توانند آن طور که باید و شاید عمل کنند. این هم به دلیل آن است که بسترهای کلانی که باید ساخته شوند تا در آن بستر مدیران مالی ما بتوانند به خوبی عمل کنند، وجود ندارد. یعنی اگر می‌خواهیم مسایل حل شود باید بسترهای اقتصادی را طوری بسازیم که مدیران مالی بتوانند بد عمل کند و بد عمل کردن استشنا باشد و خوب عمل کردن قاعده، در حالی که الان وضع برعکس است. بنابراین تا آن شرایط آماده نشود هرچقدر هم که مدیر مالی بخواهد خوب عمل کند، دچار محدودیت می‌شود. من یک مثال می‌زنم تا مشخص شود که مدیران مالی ما چرا نمی‌توانند خوب عمل کنند. در سال ۱۳۷۰ تولید ناخالص ملی کشور ما برابر با ۴۰ هزار میلیارد ریال بوده است که با احتساب هر دلار ۴۰ تومان می‌شود صد میلیارد دلار و در همان سال واردات کشور حدود ۲۸ میلیارد دلار بوده است یعنی حدود ۳۰ درصد تولید ناخالص ملی کشورمان را وارد کرده‌ایم. حالا اگر همین مقدار را با دلار ۸۰ تومان محاسبه کنیم یا دلار ۱۲۰ تومان چون عملکرد دلار در سال ۱۳۷۰ در اقتصاد ما ۴۰ تومان نبوده بلکه ۱۳۵ تومان بوده است، با هر کدام از این اعداد رقم‌ها متفاوت می‌شود. و در همین حال اگر این را مقایسه کنیم با اقتصاد آلمان که ۲۴/۸ یا حدود ۲۵ درصد از کل تولید ناخالص خود را صادر می‌کند. خوب در مقابل این حجم از واردات به نظر من فقط باید منتظر ظهور یک ابرمرد یا به اصطلاح سوپرمن باشیم که بیاید و اوضاع را منظم کند و بعید است که مدیران مالی ما سوپرمن باشند. اجازه بدهید بپردازیم به سال ۱۳۷۱ که دلار را ۶۰ تومان محاسبه کردند در این سال ۶۵ هزار میلیارد ریال تولید ناخالص ملی ما بوده است و در سال ۱۳۷۲ هم رقمی بیش از ۹۰ تا صد هزار میلیارد ریال است چون هنوز دقیق مشخص نیست و بهتر است بگویم بیش از ۹۰ هزار میلیارد ریال این عدد و رقمها را در حالی داریم که میزان استهلاك سرمایه در صنایع ما بیش از میزان سرمایه گذاری است و قیمت نفت هم شدت کاهش پیدا کرده است. در واقع قیمت نفت الان یک قیمت اقتصادی نیست، بلکه یک قیمت سیاسی است. چون اگر اقتصادی بود باید بسیار بیشتر از قیمت‌های فعلی بازار باشد. این مطالب را عرض کردم تا به این نکته بپردازم که در این شرایط چرا مدیریت مالی با محدودیت تصمیم‌گیری روبروست و سیاست کلان ما درست عمل نمی‌کند. همه می‌دانیم که سالهاست دولت در مورد کالاهای اساسی سیستم کوپنی را اعلام کرده است مثلاً می‌داند که تولید روغن داخل چه درصدی از نیاز را تامین می‌کند و شکر چقدر و بقیه، بنابراین محاسبه می‌کند که برای

بقیه در صفحه ۷۲

مدیران مالی در برابر شرایط تازه اقتصادی

بقیه از صفحه ۱۱

این دوره‌ها باعث می‌شود که مدیران مالی بتوانند استراتژیهای کلان یا اهداف برنامه‌های ۵ ساله را به صورت خرد در واحدهای خودشان پیاده کنند. این یعنی داشتن یک دید استراتژیک بلندمدت نسبت به مسایل مالی در واحدهای تولیدی که باعث عقلایی کردن مشکلات مالی در شرکتها می‌شود و به حل آنها کمک می‌کند.

اورد: یکی از مسایلی که در میزگرد مطرح است نکته حساسی هم بشمار می‌رود، موضوع انتظار مدیرعامل از مدیران مالی است. اما برای اینکه این انتظارات و توقعات مشخص شود ما باید ابتدا ببینیم که به کدام جهت می‌خواهیم حرکت کنیم. ما همه اتفاق نظر داریم که تغییرات وجود دارد و یک پدیده همیشگی است. اما چه تغییری و به کدام جهت. اگر اینها مشخص بود، انتظارات و توقعات از مدیران به طور کلی و مدیران مالی هم مشخص می‌شد. اما در وضع فعلی همان‌طور که اشاره شد هنوز بسیاری از جهت‌گیریها و سیاستهای اقتصادی کلان مشخص نیست، نمی‌توانیم مأموریتهای مدیران مالی را هم خیلی دقیق مشخص کنیم.

البته در این چند سال ما شاهد تغییرات مثبت و خوبی بوده‌ایم و اگر تا چند سال پیش حتی مسایلی مثل بودجه‌نویسی گاهی مورد بی‌توجهی بود الان وضع کاملاً فرق کرده است چون ضرورت اکنون ایجاب می‌کند که مسایل بدقت مورد توجه قرار گیرند و اعداد و ارقام با واقعیتها تطبیق داده شوند. من باز هم تکرار می‌کنم که شفاف‌شدن سیاستها کمک می‌کند که ما دچار سردرگمی نشویم و اگر الان یک روندی را تعقیب می‌کنیم مثلاً چند سال دیگر ناچار نشویم که روند را تغییر دهیم و بگوئیم که آن روشها مناسب نبود و جواب نداد پس حالا یک روش دیگر را امتحان می‌کنیم. چون این دوباره کاریها لطمه می‌زند و بسیار زیان‌بار است. بنابراین باز هم روی این موضوع تاکید می‌کنم.

اکبریه: آقای اورند شما یکی از مدیران باتجربه در صنعت کشور هستید و سالها با مدیران مالی کار کرده‌اید. به این دلیل من می‌خواهم از شما بپرسم که آیا در حال حاضر نسبت به گذشته احساس می‌کنید که به اطلاعات مالی نیاز دارید یا خیر؟

اورند: البته این احساس نیاز وجود دارد و الان خیلی هم واضح و زیاد است. من مثالی عرض می‌کنم. ما در ابتدای سال ۱۳۷۱ در شرکت با وضعیت دشواری روبرو بودیم و مثل همه شرکتها مشکل نقدینگی داشتیم. بنابراین با استفاده از اطلاعات مالی سعی کردیم این مشکل را برطرف کنیم. از مدیریت مالی شرکت خواستیم که برخی اقدامات را انجام دهد و اطلاعات را به ما بدهد مثلاً در مورد موجودی انبارها و نوع کالایی که داشتیم و همین‌طور ضایعات موجود و ماشین‌آلات و... این اطلاعات به ما نشان داد که چگونه برنامه‌ریزی کنیم تا بتوانیم این سال دشوار را پشت سر بگذاریم و همین‌طور هم شد. یعنی با این تکنیک‌ها موفق شدیم سال را سپری کنیم و به برنامه‌ریزی سال ۱۳۷۲ ما هم کمک کرد.

افشار: من می‌خواهم عرض کنم وظایف مدیر امور مالی را بصورت خیلی کلی می‌توان به دو دسته برون سازمانی و درون سازمانی تقسیم کرد. در مورد وظایف درون سازمانی، بحثهای کافی و مفیدی شد اما در مورد وظایف برون سازمانی به نظر من باید مدیران مالی اطلاعات و آگاهی خود را در مورد مسایل کلی جامعه افزایش دهند. در حال حاضر در بسیاری از کشورهای پیشرفته صنعتی جهان اکثر مدیران مالی موسسات پیش‌رفته علاوه بر اینکه با تمام قوانین و ضوابط و مقررات داخل کشور خودشان مخصوصاً مسائل اقتصادی آشنا هستند، با مسائل اقتصادی سایر کشورهایی که با آنها طرف

واردات چقدر باید ارز کنار بگذارد. همین‌طور در مورد اعلام کوپن هر وقت که زمینه کالا کم شد کوپنی می‌کند و موقعی که تولید داخلی به اندازه کافی بود کوپن را حذف می‌کند. حالا چگونه است که دولت نمی‌تواند محاسبه کند که ارز، کم است و باید به ترتیب اولویت خرج شود و نباید این ارز را همین‌طوری در اختیار مسافر یا هرکس دیگری که مراجعه کرد قرار دهد. که همه می‌دانند تا چندی پیش اینکار را می‌کرد و بعد هم به چه مشکلاتی برخورد.

بنابراین تا این مسایل حل نشود، دست مدیر مالی برای انجام مطلوب کارها بسته است. چون او سوپرمن نیست و زمانه هم زمانه‌ای نیست که مثل سابق یک شخص برجسته بتواند به تنهایی مشکلات را حل کند. در مناسبات ماقبل صنعتی یک شخص برجسته می‌توانست خیلی اثرگذار باشد ولی در شرایط فعلی باید عوامل گوناگونی در کنار هم قرار گیرند تا کارها به نحو مطلوب انجام شود. ما الان مدیران مالی برجسته‌ای داریم که متأسفانه در مناسبات صنعتی فعلی عملکرد درخشانی ندارند و علت آنهم مسایلی است که گفتم و همان‌طور که اشاره کردم باید استثناها را کنار بگذاریم. در مناسبات صنعتی بسترها باید چنان ساخته بشوند که مدیر مالی نتواند بد عمل کند.

این مطالبی که گفتم طرح مشکلات بود و اگر راه حل ارائه ندهم و پیشنهادهای خودم را مطرح کنم مثل این است که مشکلات را حل نشدنی می‌دانم. نه این‌طور نیست بلکه به نظر من راههایی هست که می‌توان مشکلات را کم کرد. به عنوان مثال اگر مدیران مالی ما یک تشکیلات صنعتی داشته باشند مثل نظام پزشکی یا مجامع صنعتی مهندسان و از این قبیل که در آنجا بتوانند جمع شوند و تجربیات و مشکلات خود را مطرح کنند و برای مشکلات پیشنهاد و راه‌حل ارائه دهند، بخشی از مسایل حل می‌شود. متأسفانه این تشکیلات صنعتی هنوز وجود ندارد و امیدوارم با همت و تلاش مدیران مالی و مراجع ذیربط این تشکیلات به صورت فعال ایجاد شود. اگر این تشکیلات باشد کمک می‌کند که مدیریت مالی ما به صورت علمی درآید. چون مدیریت مالی هم به نظر من مانند هر علم دیگری جهانی است و مشکلات آن فقط در چارچوب ملی حل نمی‌شود مثل صنعت که جهانی است و همه می‌توانند از تجربیات و دانش هم استفاده کنند. البته ویژگیهای علمی را هم کنار نمی‌گذارم اما به هر حال در یک تشکیلات صنعتی و تخصصی بسیاری از مسایل مشترک می‌تواند مطرح شود و با همفکری و تبادل دانش و تجربه راه‌حل بدهند.

پیشنهاد بعدی هم توجه کردن مدیران مالی نسبت به برنامه‌های کلان است. این درست است که ما هنوز یک استراتژی صنعتی مدون نداریم ولی در حد همان برنامه‌های ۵ ساله توسعه هم به نظر من مدیران مالی ما نسبت به آنها خوب توجه نشده‌اند و باید برای آنها دوره‌های منظم آموزشی گذاشت تا به خوبی و به صورت علمی با این برنامه‌ها و اهداف کمی و کیفی آنها آشنا شوند. در کشورهای دیگر حتی در همین همسایگی خودمان در پاکستان این دوره‌ها وجود دارد و هر مدیری که در قسمت‌های صنعتی مشغول کار است حالا در هر پستی که هست باید یک دوره ۱۱ ماهه را در رابطه با استراتژی ملی بگذارد و با اهداف آن آشنا شود. چون بالاخره این مدیران از جمله مدیران مالی هستند که باید این برنامه را در واحد خودشان پیاده و اجرا کنند.



معامله هستند و حتی آنهایی هم که طرف معامله نیستند آشنا هستند و می‌دانند چه نیازهایی دارند، چه قوانینی در آنجا حاکم است و سایر مسایل. اما این در مورد کشور ما متأسفانه این طور نیست و این انتقاد بر ما وارد است که کمتر دنبال مسایل این چنین می‌رویم. به عنوان مثال الان مدیران ژاپنی که در ایران مستقر هستند و دارند کار می‌کنند بسیاری از مسایل و ریزه کاریهای اقتصاد ما را می‌دانند و مطالعه می‌کنند. در حالی که ما ممکن است خودمان نسبت به مسایل خارج از شرکت که در آن کار می‌کنیم، بی اطلاع یا کم اطلاع باشیم. من معتقدم که یک مدیر مالی باید تمام قوانین مالیاتی را بداند، با قانون کار آشنا باشد از مسایل ارزی اطلاع کافی داشته باشد و خلاصه مسایل اقتصادی مرتبط با کارش را لااقل در حد اطلاع بداند و مطلع باشد که در این زمینه در کشور چه می‌گذرد و چه تغییراتی حاصل شده است یا می‌شود. البته ذکر این نکته به معنای آن نیست که اقدامی در این زمینه‌ها نمی‌شود. چون در شرایط فعلی همان طور که اشاره شد ما به اهمیت این مسایل پی برده‌ایم و کارهای خوبی هم شروع شده است اما کافی نیست و باید جدی‌تر به این مطالب توجه کنیم. چون دیگر دوران برنامه‌ریزی است و نمی‌توان به شرایطی که در اثر دریافت ارز ارزان قیمت و فروش کالا به ارز آزاد تکیه کرد و آن دوران خوشبختانه گذشت و زمان استفاده دقیق و درست از اطلاعات مالی فرا رسیده است. در آن شرایط بسیاری از موسسات سودهایی نشان می‌دادند که در واقع سود کاذب بود و طبعاً حساسیت و دقت روی مسایل مالی و اطلاعات مالی را کم می‌کرد.

در مورد پیشنهاد و ارائه راه حل هم من مطلب زیادی اضافه نمی‌کنم چون بیشتر موارد مهم گفته شد و به ذکر یکی دو نکته در مورد برخی قوانین دست و پاگیر فعلی اکتفا می‌کنم. به عنوان مثال قوانین مالیاتی یکی از موضوعاتی است که باید بازنگری شود چون در شرایط فعلی برای بسیاری از شرکتها به خصوص شرکتها دولتی تولید مشکل می‌کند. یعنی در اغلب موارد سود ابرازی شرکتها مورد قبول ممیزی قرار نمی‌گیرد و شاید معادل سود ابراز شده مالیات برای شرکت در نظر می‌گیرند. در نتیجه شرکتها قادر به سرمایه‌گذاری نیستند و توسعه‌ای نخواهند داشت. همین‌طور در مورد قوانین کار هم باید اصلاحاتی صورت بگیرد چون یکی از مسایل و مشکلات فعلی در واحدهای صنعتی مسایل نیروی انسانی است و تورم پرسنلی که روی قیمت تمام شده تاثیر منفی دارد. از این گذشته وقتی که ما انتظار داریم که موسسات ما سوبسید بگیرند و سودده باشند، طبیعی است که مدیر و کارفرما باید روی تمام مسایل از جمله نیروی کار تسلط داشته باشد ولی اگر نتواند روی پرسنل برنامه‌های مورد نظرش را پیاده کند، چگونه می‌توانیم انتظار سوددهی و توسعه و سرمایه‌گذاری جدید داشته باشیم و این از جمله مواردی است که سبب می‌شود ما قدری در خصوصی‌سازی کند عمل کنیم و اشتیاق و رغبت لازم برای سرمایه‌گذاری در صنعت دیده نشود. در مورد قوانین دیگری مثل بیمه یا بورس هم حرف برای گفتن زیاد است که چون بحث طولانی می‌شود از ذکر آنها خودداری می‌کنم.

حمزه: قبل از اینکه بخواهم بحث خودم را شروع کنم، در ادامه سخنان آقای افشار که خیلی خوب مسایل بیرونی شرکتها را تشریح کردند، عرض می‌کنم که در ایران واقعاً به تولید کم بها داده می‌شود و کسانی که در این شرایط وارد این حیطه می‌شوند به نظر بنده عاشق تولید هستند و گرنه اگر می‌خواستند اقتصادی صرف فکر کنند شاید کار دیگری می‌کردند. چون بیشترین مشکلات در بخش صنعت است که به قول آقای افشار مالیات‌های آنچنانی هم باید پردازد. اما از این مقدمه که بگذریم می‌خواهم عرض کنم که کم شدن فاصله

بین قیمت تمام‌شده و قیمت فروش محصول باعث شده که نقش مدیریت مالی معنا پیدا کند. یعنی تا حالا مدیر مالی یک رئیس حسابداری بود و حداکثر کارش اداره واحد حسابداری و صدور چک بود، چون پول به‌طور خودکار می‌آمد و احتیاج نبود که دنبال پول برود. ضمن اینکه بکارگیری فن حسابداری در هر موسسه بسیار با اهمیت و حیاتی است ولی وظیفه مدیر مالی چیز دیگری است که در این سه جمله خلاصه می‌شود:

- در کجا سرمایه‌گذاری کنیم.
- چگونه تامین وجوه مالی کنیم.
- چگونه عملیات اجرایی و بهره‌برداری را کنترل کنیم. بنابراین مدیریت مالی از مقوله دیگری است.

علی‌الاصول امروزه وضع فرق کرده است و اوضاع طوری شده است که حتی شاید لازم باشد که یک کارخانه نوع تولیدش را عوض کند یا تولید یک محصول را قطع کند یا کل واحد تعطیل شود و از این قبیل مسایل که تا مدتی پیش شاید فکر کردن به آنها معنا نداشت. چون دلار را به قیمت مثلاً ۶۰۰۰ ریال تحصیل می‌کردند و کالای تولیدی را هم به هر قیمتی که امکان داشت می‌فروختند. ولی حالا دیدگاه فرق کرده است. و هر شرکت و موسسه‌ای به چشم یک بنگاه اقتصادی نگاه می‌شود که مدیرعامل مسئول نهایی آنجاست که باید برنامه فعالیت‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت را به صورت برنامه‌ریزی شده داشته باشد، متأسفانه ما عادت کرده‌ایم که تا وقتی اوضاع مساعد است برنامه‌ریزی نمی‌کنیم و موقعی که اوضاع خراب شد به فکر برنامه‌ریزی می‌افتیم که دیر است و مطالعه و برنامه‌ریزی باید از قبل بشود تا غافلگیر نشویم.

به هر حال پیشنهاد بنده این است که موسسات یک برنامه کوتاه مدت داشته باشند و یک برنامه بلندمدت. اقداماتی که باید صورت گیرد، موارد زیادی را در بر می‌گیرد، برخی عبارتند از:

- برنامه سالانه درآمد و هزینه یا به اصطلاح دخل و خرج وجوه مالی با رعایت اصل بی‌نظری و محافظه‌کاری تهیه و بطور مستمر اصلاح شود.

- برای هزینه‌های سرمایه‌ای حتماً هم باید از وجوه مالی بلندمدت استفاده شود نه از وجوه کوتاه مدت.

- صورت منابع و مصارف وجوه هر سه ماه یکبار باید تهیه بشود تا مشخص شود که این وجوه از کجا تهیه شده و به چه مصارفی رسیده است. کاری که متأسفانه در برخی از شرکتها اصلاً مورد توجه نبوده و نیست در حالی که تهیه آن برای آینده و تجزیه و تحلیل آنچه در گذشته اتفاق افتاده از تکنیکهای مدیریت است و مدیر مالی یا تصمیم‌گیری می‌کند یا تصمیم‌سازی و در هر دو حال باید از این ابزارها استفاده کند و بتواند نتایج بررسیهای خود را در اختیار مدیر عامل قرار دهد.

- دارایی‌هایی که در چرخه تولید وجود ندارند، باید شناسایی بشوند. بعد یا آنها را وارد چرخه تولید کنند یا فروخته شوند و از محل وجوه آنها سرمایه‌گذاری موثر صورت گیرد.

- یک مطالعه صورت بگیرد در خصوص عواملی که در موسسه تخریب ایجاد می‌کنند و عوامل مخرب درجه‌بندی شوند. مثلاً آیا تغییر در نرخ ارز چقدر در وضعیت مالی موسسه اثر دارد. یا تغییر در سطح فروش چه اثری در کار شرکت دارد. تغییر در میزان ضایعات تولید شرکت چه اثری دارد و از این قبیل عوامل مثل کارایی یا اثرات ناشی از تورم و کم و زیاد کردن نیروی کار یا آسیب‌پذیری ناشی از تغییر قیمت مواد اولیه در بازارهای بین‌المللی و ...

بعد این عوامل که معمولاً هم خارج از کنترل هستند در فرایند

تجزیه و تحلیل خطر (خطرسنجی) تعیین و مهمترین آنها مدام تحت نظر قرار گیرند.

- مورد بعدی مربوط به سرمایه در گردش است که باید مورد بررسی قرار گیرد. مدیریت سرمایه در گردش باید با دقت اعمال شود.

- الگوی مناسب ساختار مالی شرکت باید مشخص شود. چون در هر فعالیت تولیدی یک نسبت بهینه‌ای در ساختار مالی آن وجود دارد که در هر شرکت متفاوت است ولی وجود دارد و اگر مشخص شود به استفاده موثر از منابع خیلی کمک می‌کند.

- باید مشخص شود که آیا صلاح است که این شرکت در همین زمینه فعلی فعالیت کند و آیا این بهترین فعالیت برای بقاء و رشد موسسه است؟ یا باید یک مطالعه استراتژیک انجام دهیم و مدیران شرکت باید شجاعانه با مسائل ساختاری برخورد کنند و ببینند که آیا این فعالیت آینده‌ای دارد یا خیر و در سالهای آینده با توجه به وضعیت اقتصادی که قیمت ارز ممکن است به یک رقم جدید برسد که نقطه تعادل است، آن زمان هم هنوز مردم ترجیح می‌دهند مثلاً لوازم خانگی فلان شرکت ایرانی را بخرند یا خیر و به طرف جنس خارجی خواهند رفت، چون در هر حال دارند خرید ارزی می‌کنند و در واقع هر دو را به دلار یا مارک می‌خرند. بنابراین پس از اینکه بررسی شد شاید لازم باشد که بتدریج نوع فعالیت‌ها را تغییر دهیم و برخی فعالیت‌هایی که نقاط قوت ما در آن است تقویت و چند کالا را هم اصلاً تولید نکنیم. بنابراین نکته دیگر تعیین ترکیب بهینه تولید است چون ممکن است بتوانیم رشته فعالیت را تغییر دهیم بنابراین کم‌وزیاد کردن برخی از محصولات می‌تواند یک ترکیب مطلوب و سودآور به ما بدهد.

- نکته دیگر ضرورت بالابردن سطح دانش مدیران نسبت به درآمد و هزینه‌هاست. چون نه تنها مدیران مالی بلکه همه مدیران باید نسبت به استفاده موثر از منابع حساس باشند و اگر اینطور نباشد باز هم مشکل خواهیم داشت. این موضوع یکی از تفاوت‌های اساسی بین بخش دولتی و خصوصی است چون در بخش دولتی مدیران عامل و مدیران میانی نسبت به هزینه‌ها حساس هستند ولی بقیه کارکنان اینطور نیستند و علت آنهم این است که دانش و سواد مالی کم است و یا اطلاعات لازم در اختیارشان قرار نمی‌گیرد و لذا از این مسایل آگاه نیستند و به این دلیل بنده عرض کردم که این دانش و آگاهی باید افزایش یابد. در هر حال این مسایل باعث می‌شود که در شرایط مساوی یک واحد تولیدی بخش خصوصی سود می‌دهد ولی واحد مشابه دولتی یا سودآور نیست یا به همان اندازه سود نمی‌دهد.

- نکته دیگری که می‌خواهم روی آن تاکید کنم اشاره‌ای بود که به عدم قدرت تصمیم‌گیری مدیران مالی و یا به بازی‌نگرفتن آنها، که واقعاً این مسایل باعث شده است که مدیران مالی ما از توان خود استفاده نکنند چون فرصت بروز و ظهور آنها نداشته‌اند. اما از این به بعد راهی جز این نیست که به مدیران مالی نقش واقعی خود را بدهند و از اطلاعات آنها استفاده کنند چون مسئله بازار فروش و رقابت خیلی مطرح است و آنها باید بگویند که مثلاً کاهش نیم درصد در ضایعات چه اثری در حاشیه سود دارد و از این قبیل مسایل.

اورد: مسایلی که آقای حمزه اشاره کردند بسیار قابل توجه و مهم است اما اگر اجازه بدهید من ضمن تأیید نقشی که باید به مدیران مالی داد و اهمیت آنها عرض می‌کنم که ما متأسفانه به اندازه کافی مدیران مالی کارآمد و باتجربه نداریم و تعداد مورد نیاز واقعاً خیلی بیشتر از تعداد موجود است. مدیران مالی ما بیشترشان در حد رئیس حسابداری هستند و به کار صدور چک و نگهداری حسابها می‌آیند و این نوع آنالیزها و تحلیلها که خیلی هم کارگشا

هستند مثل عوامل تخریب که اشاره شد، این مسایل را نمی‌توانند انجام دهند و همین‌طور تحلیل راجع به عوامل بهبود که آن را هم نمی‌توانند. حتی در مورد حسابداری صنعتی هم مشکل داریم و این نقص هست که ما در سالهای گذشته نتوانسته‌ایم مدیران مالی مجرب را پرورش دهیم که حالا بتوانیم از آنها استفاده کنیم.

افشار: آقای حمزه در بحثی که داشتند اشاره به مسایل تولید کردند که ما باید بررسی کنیم و ببینیم نقاط قوت و ضعف کجاست و چه تغییراتی باید در نوع فعالیت یا تولید داده شود که موسسه اقتصادی باشد و سود بدهد. من اجازه می‌خواهم که این موضوع را به خدمات هم گسترش بدهم و عرض کنم که در بسیاری از شرکتها لازم است روی مسایلی مثل حمل و نقل کارکنان، غذا، تعمیرات و... بررسی شود. مثلاً در شرکت خودمان، پس از بررسی روی هزینه رستوران متوجه شدیم که اگر تأمین غذای کارکنان را به پیمانکار بدهیم متوجه شدیم که خیلی به نفع شرکت است و همین کار را کردیم. در مورد مسئله حمل و نقل هم از وقتی که این واحد به پیمانکار که همان رانندگان واحد ترانسپورت هستند واگذار کرده‌ایم خیلی به نفع شرکت شده است.

بنابراین اگر مدیران مالی شرکتها یک بررسی روی این مسایل بکنند در هر زمینه‌ای که واگذاری به پیمانکار یا تغییر شیوه خدمات به نفع موسسه است آن زمینه را مشخص و اعلام کنند، تصمیم‌گیری‌های مناسبی در پی خواهد داشت که باعث بهبود وضعیت شرکت می‌شود.

یک نقطه ضعف دیگر که در برخی از مدیرتهای مالی ما به چشم می‌خورد عدم توجه به نسبت‌های مالی است. مثلاً نسبت فروش به سود چه باید باشد یا نسبت دارائیهای جاری به ثابت چه باید باشد. اینها از مسایل بسیار بااهمیتی است که به نظر من باید در دوره و زمانهای کوتاه مدت مثلاً هر سه ماه یکبار باید بررسی و تغییرات آن مشخص شود تا بتوان تصمیم‌گیری درستی کرد.

حمزه: آقای اورند اشاره‌ای به حسابداری صنعتی کردند که باید اطلاعات مفید و لازمی را در اختیار مدیرعامل و هیئت‌مدیره بگذارد. این کاملاً درست است اما شما همه می‌دانید که بخشی از اطلاعات حسابداری صنعتی از قسمت تولید تهیه می‌شود که جزئیات آنرا توضیح نمی‌دهم چون دست‌اندرکاران این مسایل آن را می‌دانند اما نکته مهم این است که در چند سال گذشته اصلاً کسی از مدیران مالی حسابداری صنعتی نمی‌خواست و مدیران عامل این گونه مسایل را نه پیگیری می‌کردند و نه گزارشهایی که در این زمینه‌ها داده می‌شد بازخوردی داشت و کسی واکنش نشان نمی‌داد. بنابراین مسئولین حسابداری صنعتی هم می‌دیدند که توجهی نمی‌شود و نتایج کار مورد استفاده قرار نمی‌گیرد، آنها هم حساسیت لازم را از دست می‌دادند.

امروز حسابداری صنعتی اهمیت پیدا کرده است. اما در کنار تغییراتی که در بخش تولید صورت گرفته، سیستم حسابداری صنعتی شرکت در اثر همان مسایلی که عرض شد نه تنها جوابگوی مسایل جدید نیست بلکه امکان دارد بعضی از افراد با تجربه‌ای که در آن قسمت بودند حالا بازنشسته شده یا از موسسه رفته‌اند و کسی هم جای آنها را نگرفته است. پس باید از اول شروع کرد و در شرکت سیستم‌های عملیاتی و اطلاعاتی مدیریت را ایجاد کرد. اینجاست که نیاز به یک سازمان مشاوره مدیریت مثل سازمان مدیریت صنعتی یا شرکتهای مشابه روشن می‌شود. مدیران موسسه در هر رده که باشند استفاده‌کنندگان نرم‌افزارها هستند. در مورد مسایل مربوط به پیمانکاری هم با آقای افشار موافقم اما باید یک سیستم کنترل و نظارت را برای انجام درست کار داشته باشید تا غافلگیر نشویم و نقاط خطر را از قبل متوجه باشیم



و آماده مقابله. البته سپردن برخی کارها به پیمانکار مکانیسمی دارد که در حوصله بحث ما نیست.

در پایان عرایضم دوباره تاکید می‌کنم که هر شرکت باید یک دید کوتاه‌مدت داشته باشد و یک دید بلند مدت، در کوتاه‌مدت برنامه‌هایی را که عرض کردم اجرا کند و در دید بلندمدت حرکت‌های شجاعانه انجام دهد تا حدی که بگوید این شرکت باید فعالیت خود را متوقف کند. چون اگر شرکت با وضعیت منفی منحل شود بدتر از زمانی است که به اصطلاح در حالت سرسبز است. پس باید در این زمینه شجاعت داشت و ممکن است لازم باشد بجای توقف اجباری یکباره از هم‌اکنون در کنار تولید فعلی به تدریج خط فعالیت را تغییر داد.

آکبویه: در صحبت‌های دوستان، مکرر به حسابداری و مدیریت مالی هر دو اشاره شد و من می‌خواهم یک توضیحی در این مورد عرض کنم که اینها با هم مخلوط نشوند. البته مدیریت شرکت برای اداره واحد و بقای روبه‌رشد شرکت از هر دو استفاده می‌کند ولی اینها دو رشته جدا از هم هستند. حسابداری صنعتی یا حسابداری مالی، اطلاعات بسیار موثر و مفیدی هم جمع‌آوری می‌کند که مورد نیاز مدیریت است. اما مدیریت مالی در ارتباط با مسایل تأمین منابع مالی، خطرسنجی و تجزیه و تحلیل ریسک و سرمایه‌گذاری فعالیت می‌کند.

به‌رحال در خلال این میزگرد ما نقش و اهمیت مدیریت مالی را تشریح کردیم و مطالب جالبی مورد بحث قرار گرفت و مشکلات را ذکر کردیم. و در خلال آنها راه‌حل و پیشنهادهایی هم ارائه شد مثلاً عنوان شد که ابتدا باید احساس نیاز باشد تا از خدمات مدیران مالی استفاده شود و این احساس نیاز در مدیران باید بیدار شود البته شرایط خاص و زمانی که در آن بسر می‌بریم در این زمینه تاثیر داشته است اما یک مقدار هم باید دوره‌های آموزشی کاربردی ایجاد کنیم که مدیران بتوانند آگاهی‌های استفاده از اطلاعات مدیر مالی را پیدا کنند.

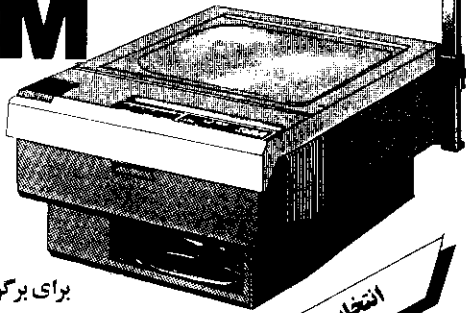
همین‌طور مدیران مالی ما هم باید بازآموزی شوند و دانش آنان به‌روز باشد که برخی دوره‌ها در این زمینه وجود دارد و سازمان مدیریت صنعتی در این زمینه فعالیت می‌کند. هم‌چنین ایجاد تشکلهای حرفه‌ای واقعاً یک ضرورت است.

در زمینه حسابداری که یک تشکلی به‌رحال هست و در زمینه مدیریت مالی هم اخیراً یک فعالیتهایی شروع شده و یک فصلنامه هم منتشر می‌شود که امیدواریم این فعالیتها گسترش پیدا کند و این تشکل حرفه‌ای انشالله ایجاد شود و چون اگر آن تشکل ایجاد شود، می‌تواند در زمینه مسایل بیرونی و قوانین و مقررات اظهار نظر و پیشنهاد کند و از طریق تشکل با مراجع ذیربط ارتباط داشته باشد مثلاً در مورد قانون تجارت، قوانین مالیاتی، قانون کار یا موارد دیگر می‌تواند اظهار نظر کند و به‌رفع مشکلات کمک نماید.

قدیبور: از همه شما سپاسگزاریم که در این میزگرد شرکت کردید و یکی از مسایل مهم و راه‌گشا در موقعیت فعلی را مورد نقد و بررسی قرار دادید. امید آنکه این بحث بتواند به سهم خود به رفع برخی کاستیها کمک کند.

اُورهد پروژکتور، دستگاههای رابط بین اورهد و کامپیوتر و... سایر وسایل بصری

3M



برای برگزاری
جلسات مؤثر و موفق
باما مشورت کنید.



نماینده رسمی
محصولات بصری
3M
فراپارس

بیت
تهران - خیابان طاب
تلفن ۶۸۵۲۲ - ۶۸۵۳۶
تعداد ۶۸۱۵۲۶

از وسایل بصری 3M در غرفه مطالعات شرکت پوپر

در سومین نمایشگاه بین‌المللی برق، الکترونیک، کامپیوتر و ارتباطات بازدید فرمائید.

مکان: محل دائمی نمایشگاههای بین‌المللی
تهران سالن شماره ۴۰ - طبقه دوم - غرفه شماره ۳۶
زمان: ۹ - ۴ اردیبهشت ۷۳
ساعات بازدید: ۱۷ - ۹