

# مدیریت مالی و حسابداری مدیریت\*

نوشته : دیوید آلن\*\*

قضاوت درباره آینده نامعلوم است، ایجاد و افزایش ثروت در آینده را دنبال می‌کند و به سودهای هنوز به دست نیامده و داراییهایی که اکنون نامشهودند می‌پردازد.

۲. حسابداری تحت تأثیر عینیتهاست و از بیرون به رویدادهای مؤسسه می‌نگرد و از شاخصهای بهای تمام شده و تغییرات داراییها برای ارزیابیهای خود بهره می‌گیرد. از دیده حسابداری سود بخشی از مازاد مؤسسه است که می‌توان آنرا بین سهامداران تقسیم کرد به صورتی که مؤسسه از نظر فعالیت در شرایط قبل از تقسیم سود باقی بماند. حال آن که مدیریت مالی از درون رویدادها و در پیوند متقابل با آنها بدانها می‌نگرد، به برآوردهای ذهنی تکیه می‌کند و به ارزش واقعی داراییها و بازده مناسب برای سرمایه به کار گرفته شده نظر دارد و زمانی توزیع سود بین سهامداران را مناسب می‌داند که تأمین سرمایه کافی برای ادامه فعالیت مؤسسه امکانپذیر باشد.

۳. حسابداری شالوده‌ای است به طور نسبی و ذاتی ایستا؛ روابط موردی را در چارچوب دوره‌های زمانی محدود و به صورتی محتاطانه بررسی می‌کند و نتیجه گیریهای خود را از خلال تغییرات سرمایه و درآمد درمی‌یابد. در حالی که مدیریت مالی به طور ذاتی پویاست و به تداوم فعالیتها در درازمدت می‌نگرد و نتیجه گیریهای خود را بر پایه چگونگی جریانهای نقدی در مؤسسه و

همچنانکه وظایف سنتی حسابداری به تکنیسینها و کامپیوترها واگذار می‌شود، حسابداران مدیریت با تقاضای فزاینده‌ای برای ارائه خدمات در زمینه کنترل مؤسسه‌های اقتصادی روبرو می‌شوند و بدین ترتیب حسابداران حرفه‌ای در رقابت با گروه وسیعی از رقبای غیرحسابداری یعنی مدیران مالی قرار می‌گیرند. از این رو کمیته حسابداری مالی و مدیریت<sup>۱</sup> نیز که مدیران ارشد مالی بسیاری در سراسر جهان در آن عضویت دارند، فعالیتهای خود را بیشتر در زمینه کنترل مؤسسه‌های اقتصادی متمرکز کرده است. در این باره می‌توان از نوشتارهایی حرفه‌ای یاد کرد که به طور نمادین بیان داشته‌اند: «پیشرفتهای بیشتر در مؤسسه‌هایی به دست می‌آید که حسابداری مدیریت به هر جهت در آنها از کارایی بازمانده باشد».

در چنین شرایطی به نظر می‌رسد باید تفاوتهای چشمگیر بین مدل حسابداری طراحی شده برای گزارشگری بیطرفانه و بدون هر گونه واکنش فعالانه به رویدادها در مباحثت با مدیریت و مدل مدیریت مالی را، که برای اعمال مدیریت، فعالانه درگیر کنترل مؤسسه‌هاست، بازشناخت. این گونه تفاوتها از این قرارند:

۱. حسابداری درگیر حقایقی است که در گذشته روی داده‌اند و نشان می‌دهد که چه میزان به صورت داراییهای مشهود بر ثروت مؤسسه افزوده شده است، در حالی که مدیریت مالی در کار

\* نقل از: Management Accounting, June 1992

© دیوید آلن رئیس کمیته حسابداری مالی و مدیر فدراسیون بین‌المللی حسابداران، نهاد هماهنگ کننده انجمنها، جامعه‌ها و انستیتوهای حسابداری در کشورهای مختلف است.

1. Financial and Management Accounting Committee (FMAC).

ارزش زمانی پول (و یا هزینه تأمین سرمایه) بنا می‌کند.

البته طرح ویزگیهای حسابداری سنتی به مفهوم نفی مدل حسابداری که به کار گزارشگری در مباشرت با مدیران می‌آید نیست. افزون بر این طرح مسائل پیشگفته به مفهوم ارائه توصیه برای ایجاد تغییر و دگرگونی در ضابطه‌ها و انضباطهای حسابداری یا مفاهیم مربوط به آن نیز نیست؛ چه این گونه تغییرات می‌تواند به عنینت گزایی موجه حسابداری آسیب وارد آورد. بلکه هدف از طرح تفاوت‌های این دو مدل، آشکار ساختن واقعیتی است که حسابداران تنها به رویدادهای حسابداری وابسته نیستند، بلکه، چنانکه در نمودار زیر نشان داده شده است، به رویدادهای مالی نیز وابسته اند.

## نقشهای مدیریت مالی

مدیریت مالی دارای دو نقش جداگانه اما در ارتباط با یکدیگر است، که یکی از این دو نقش جنبه برون سازمانی مدیریت مالی و دیگری جنبه درون سازمانی آن را تشکیل می‌دهد.

## نقش برون سازمانی

فعالیت‌های مربوط به این نقش مدیریت مالی «خزانه داری» نامیده می‌شود و در چارچوب روابط میان مؤسسه و بازار سرمایه ایفا می‌شود و مهمترین وظایف آن عبارت است از:

۱. تعیین منابع تأمین وجوه، از تهیه وام تا اشکال متفاوت تأمین سرمایه.
۲. برآوردن انتظارات اقتصادی تأمین کنندگان وجوه مانند؛ پرداخت بهره، سود و حتی مالیات.
۳. استفاده از هر یک از منابع تأمین به اندازه معقول و با شرایط مناسب.

## نقش درون سازمانی

فعالیت‌های این نقش بیشتر در برگیرنده اقدامات کنترلی است و ارتباطات بین مؤسسه و عملیات تجاری (یا ارتباط بین محصول و بازار) آن را مورد توجه قرار می‌دهد. فعالیت‌های مهم این نقش در برگیرنده اقدامات زیر است:

۱. تشخیص فرصتهای مناسب برای توسعه فعالیت‌های مؤسسه.

۲. برآورد بازده تقریبی وجوه به کار گرفته شده.

۳. تخصیص وجوه به فرصتها و فعالیت‌هایی که بازده مناسبی دارد.

ارتباط اصلی نقشهای دوگانه مدیریت مالی به وسیله ارزش زمانی پول برقرار می‌شود. از این نظر شاخص نرخ بازگشت سرمایه که از دیده خزانه دار مینای تصمیمگیری او برای استفاده از وجوه است، ضابطه اصلی مدیر مالی برای تخصیص وجوه به فعالیتها نیز به شمار می‌آید. بدین ترتیب ضابطه‌های ارزیابیها در بازار سرمایه مبنای تخصیص منابع در مؤسسه‌های اقتصادی قرار می‌گیرند و می‌توانند فرصتهای مساعد برای رشد و بقای مؤسسه‌ها فراهم آورند. ساز و کارهای برشمرده بالا با دیدگاهی که هدف مالی مؤسسه‌ها را بیشینه کردن ارزش مؤسسه و هدف سرمایه گذاران را بیشینه کردن خالص ارزش فعلی سرمایه گذارها می‌داند، همخوانی دارد.

## کارکردهای کنترلی مدیریت مالی

دستیابی به کارکردهای کنترلی مدیریت مالی ایجاب می‌کند که مؤسسه‌ها اطمینان داشته باشند که استفاده از وجوه در تمامی سطوح فعالیت کنترول می‌شود. آشکار است که ضابطه‌های کنترول در سطوح مختلف استراتژیکی، تاکتیکی و اجرایی متفاوت است؛ انواع کنترول در هر یک از سطوح یاد شده را در زیر برمی‌شماریم:

## در سطح استراتژیکی:

تاکید بیشتر در این سطح بر آن است که مؤسسه به کدام رشته فعالیت بازرگانی روی آورد، چه محصولی را تولید کند و در کدام بازار فعالیت داشته باشد و...

## در سطح تاکتیکی:

در این سطح مسائلی مانند این که فعالیت‌های پیشبینی شده چگونه باید انجام شوند و به طور تفصیلی مسائلی از قبیل اینکه قیمت فروش محصول چقدر یا میزان موجودیهای جنسی چه میزان و یا تعداد نیروی انسانی چند نفر باشد بررسی می‌شود.

ورق بزیند

## در سطح اجرایی:

در این سطح انجام کارها مورد توجه قرار می‌گیرد و به اموری مانند چگونگی سفارش مواد اولیه، فراوری کالا از مواد و نحوه تحویل کالا به مشتریان پرداخته می‌شود.

افزون بر آنچه گفته شد، در زمان حاضر مؤسسه‌های اقتصادی ناگزیرند برای سازگاری با تحولات سریع بازار، سیستمهای کنترلی خود را در هر سطح افزایش دهند. آنها باید چگونگی انجام فعاليتها را به دقت زیر نظر داشته باشند و از مکانیسمهایی مانند بررسیهای دوره‌ای استراتژیک، بودجه، هزینه‌یابی استاندارد و... بهره‌گیرند.

افزون بر ضابطه‌های کنترلی مالی یاد شده در بالا، می‌توان از ضابطه‌های کنترلی مربوط به هر فعالیت نیز یاد کرد؛ مانند:

— سیستمهای پشتیبان تصمیمگیری<sup>۱</sup> که گزینه‌یابی از میان بدیل‌های مختلف را امکانپذیر می‌سازد.

— سیستمهای پیشینی<sup>۲</sup> که بردوگونه‌اند:

— پیشبینی روابط مانند رابطه حجم تولید با فعالیت با قیمت یا رابطه هزینه و حجم تولید با فعالیت و...

— پیشینی نتایج مورد انتظار از تصمیمگیرها.

— سیستمهای بازبینی<sup>۳</sup>: که نه تنها اطلاعات کافی در زمینه رویدادهای درون مؤسسه، بلکه اطلاعات مورد نیاز از خارج مؤسسه را نیز فراهم می‌آورند.

ایفای وظایف کنترل، سرانجام از راه مقایسه آنچه دارد روی می‌دهد با پیشینی‌های انجام شده مربوط به تصمیمگیرها تحقق می‌یابد. این مقایسه به علاوه یافته‌هایی را به دست می‌دهد که باریگر تصمیمگیرهای آینده و تکمیل مراحل کنترلی است.

در عمل، شالوده طبقه‌بندی انواع کنترل در بخشها و فعاليتهاي مربوط شکل می‌گیرد و اهمیت نسبی هر یک در هر مؤسسه یا به طور کلی در مؤسسات به نسبت همانند، به ماهیت فعاليتهاي تجاری مؤسسه و شرایط بازاریابی که در آن فعالیت می‌کنند بستگی دارد. با این حال گونه‌های فراگیری به شرح زیر بازشناختنی است:

— کنترل سرمایه‌گذارها در داراییهای ثابت

— کنترل سرمایه‌گذارها در داراییهای جاری

— کنترل سرمایه‌گذاری در داراییهای نامشهود؛ که از نظر این نوشتار، سرمایه‌گذاری در زمینه‌های پژوهشی، توسعه، بازاریابی و آموزش و اطلاعات مربوط به شرکتهای را دربرمی‌گیرد؛ سرمایه‌گذارهایی که به دلیل تحولات سریع در تکنولوژی و بازار ضرورت پیدا کرده‌اند. کنترل این گونه سرمایه‌گذارها به دلیل نوع — ویژه بودن آنها، به روشهای ویژه نیاز دارد و افزون بر این از اهمیت درخور توجهی نیز برخوردار است.

— کنترل هزینه‌ها؛ که چون طبقه‌بندیهای آنها در

چارچوب حسابداری سنتی برای کنترل‌های مالی سودمند نیست، از ضابطه‌هایی مانند بررسی حجم فعاليتها با هزینه‌های هر جزء فعالیت مانند فعاليتهاي زیربهره می‌گیرد:

(۱). ترویج و شناساندن محصولات، مانند هزینه تبلیغات.

(۲). فعاليتهاي پشتیبانی مصرف همچون هزینه خدمات پس از فروش.

(۳). پشتیبانی تولید مانند هزینه‌های تعمیر و نگهداری.

(۴). مصرف موجودها که میزان آنها متناسب با تغییرات حجم تولید، تغییر می‌کند، مانند هزینه مواد.

(۵). تعیین بهای فروش.

(۶). اعمال مدیریت بر معاملات ارزی.

آشکار است که ساختار کنترلهای بر حسب نیازهای هر مؤسسه تکوین می‌یابد و پایه‌ریزی آن از مهارتهای کلیدی حسابداران مدیریت در صنایع کنونی است.

### نمودار تفاوت‌های بین حسابداری و مدیریت مالی

حسابداری	مدیریت مالی
ویژگیهایی که تنها به کار حسابداری نمی‌آیند	ویژگیهایی که تنها به کار مدیران مالی نمی‌آیند
نگرش به گذشته:	نگرش به آینده:
از طریق رسیدگی	از طریق قضاوت.
تحقق یافته	امکانپذیر
مشهود	نامشهود
نگرش به درون مؤسسه:	نگرش به بیرون مؤسسه:
عینی	ذهنی
بهای تمام شده	ارزش
حفظ سرمایه	بازده مناسب
ایستایی:	پویایی:
مؤردي	مداوم
کوتاهمدت	درازمدت
سود / دارایی	جریانهای نقد

1. Decision Support Systems
2. Forecasting Systems.
3. Monitoring Systems.

## دنباله بحران نرخ ارز در ایران

جهت صادرات و حتی پرداخت سوسید بابت آن از اقدامات بسیار خوب در جهت توسعه صادرات است و بدون آن صادرات هیچگاه گسترش نخواهد یافت. با این حال می باید این قبیل امور به شکل آگاهانه انجام پذیرد.

یکی دیگر از مسائلی که سیستم کنونی خرید برای وارد کنندگان، بویژه صاحبان صنایع ایجاد کرده است، کندی حرکتی است که به گشایش اعتبار می انجامد. به این جهت و از آنجا که صاحبان صنایع از آینده اطمینان کمتری داشته اند ناگزیرند که فرضاً در سال فقط یک بار به گشایش اعتبار و خرید دست بزنند. این امر باعث می شود که حجم وجوهی که برای گشایش اعتبار لازم است بسیار زیاد باشد. اگر چه در خریدهای عمده می توان تخفیفات بهتری گرفت، اما هنگامی که خریده از حجم درخور توجهی بیشتر باشد، تولید کننده توان انجام آن را نخواهد داشت و لذا دیگر تخفیفی قائل نخواهد شد و نیز چون از تداوم این قبیل سفارشها در آینده و در چنین حجمی مطمئن نیست، لزوماً نمی توان انتظار داشت که خریدهای عمده همیشه تخفیفهای عمده ای دربر داشته باشد.

از سویی دیگر چون همیشه حجم خرید بسیار زیاد و فرضاً معادل مصرف یک سال است، لذا لازم است شرکتها به تناسب، سرمایه گذاری هنگفتی روی موجودی انبار، ساختمان و تجهیزات انباری و غیره داشته باشند. همچنین برای تأمین مالی این خریدها اعتبار درخور توجهی از بانکها بگیرند. در صورتی که چنانچه روند خریدها تسهیل شود و مثلاً شرکتها این امکان را پیدا کنند که هر سه ماه یک بار به این امر بپردازند منافع بسیاری از این بابت متصور خواهد بود. از جمله نیاز شرکتها برای کسب اعتبار از سیستم بانکی کاهش می یابد، حجم سرمایه در گردش لازم جهت موجودیها کاهش می پذیرد، نیاز شرکت به تاسیسات و امکانات انبار کاسته می شود، زمانی که تولید کنندگان خارجی از تداوم روابط تجاری اطمینان یابند تخفیفات بیشتری قائل می شوند و از همه مهمتر نیاز مملکت به ارز برای واردات کاسته می شود.

در پایان از آنجا که به نظر می رسد اقتصاد و سیستم ارزی به سوی تک نرخی شدن پیش می رود در این راستا آنچه مهم است اقدامات آگاهانه ای است که از فشار این جریان بر روی قشرهای آسیب پذیر جامعه و نیز کل اقتصاد بکاهد. همچنین می باید مراقب بود که تک نرخی شدن به دور باطل کاهش مداوم نرخ ارز و تورمی که از این راه نتیجه می شود نینجامد. ●

بیش از پیش و شدید مصرف و تقاضا در بازار و رکود گسترده تر در بخش تولید می شود. چنانکه در شرایطی که کمتر از ۳۰ درصد از پرداختهای ارزی کشور با نرخهای تضعیف شده رقابتی و شناور انجام شده، افزایش قیمت عمده فروشی کالاهای وارداتی در دوره دوساله منتهی به تیرماه ۱۳۷۱ به بیش از ۶۰ درصد رسیده است و این میزان افزایش، تنها تأثیر اولیه و مستقیم گران شدن ارزش ارز را بر کالاهای وارداتی نشان می دهد، در حالی که تأثیر نهایی آن به مراتب بیشتر است. در نتیجه چنانچه قرار باشد تمام پرداختها با نرخ رقابتی صورت گیرد، احتمال می رود افزایش اولیه قیمت عمده فروشی کالاهای وارداتی از مرز ۲۰۰ درصد بگذرد و چنانچه به دلیل عدم کفایت منابع ارزی، مؤسسه های تولیدی مجاز به استفاده از معاملات بوزانس با نرخ شناور باشند، دامنه افزایش قیمت کالاهای وارداتی به مراتب گسترده تر خواهد شد و بدین ترتیب کمبود نقدینه دامنه گسترده تری خواهد یافت که رکود چشمگیر مبادلات در اقتصاد را به دنبال دارد. افزون بر این تقاضا برای منابع نقدی با به بیان دیگر نیاز به اعتبارات بانکی افزایش درخور توجهی خواهد داشت. بویژه این وضع تنها شامل بخش غیردولتی نمی شود، بلکه به طرز چشمگیری بخش دولتی را نیز در بر می گیرد. چنانکه در زمان حاضر نیز ۹۰ درصد داراییهای بانک مرکزی را بدهیهای دولتی تشکیل می دهد. آشکار است که تحقق این رویدادها، سرانجام به بالا رفتن هزینه دریافت اعتبار از سیستم بانکی خواهد انجامید.

در شرایط یاد شده بحران کمبود نقد از چند سوی دیگر نیز تشدید خواهد شد؛ افزایش تورم و بهای کالاهای اساسی به افزایش دستمزدها و سایر هزینه های تولید می انجامد و سبب خارج شدن بسیاری از مؤسسات اقتصادی از صحنه فعالیت می شود. افزون بر این در لایحه بودجه سال ۱۳۷۲ افزایشی برابر ۴۰ درصد در میزان درآمدهای مالیاتی نسبت به سال قبل (۱۳۷۱) پیشبینی شده که ۶۰ درصد آن به مالیات بردارآمد شرکتها و واردات اختصاص دارد. پیامد دیگر چنین وضعی، انجام نشدن سرمایه گذاریهای زیربنایی یا دست کم به تعویق افتادن آنهاست.

بهرحال کشور با چنین گستره پهناوری از دشواری و بحران روبه روست که راه رها شدن از آن نیز چندان، یا هرگز، آسان نیست. بازرگانی خارجی ما به شدت تک محصولی و وابسته به بازارهای بین المللی است چنان که تحرک و تصمیم گیریهای ما در آن تأثیر تعیین کننده ای ندارد. صادرات غیرنفتی کشور نیز دست کم تاکنون در حدی نبوده که درآمد ارزی درخور توجهی عاید مملکت کند. در نتیجه به نظر می رسد تنها راه تعدیل این بحران، ارتقای سطح کارایی فعالیتهاست. در حالی که روند سالهای اخیر به استناد اطلاعات گزارش تقریب بودجه سال ۱۳۶۹ کل کشور، وضع را از نظر کارایی دست کم در مورد ۲۶۰ شرکت دولتی ۱۰ بانک و ۲ مؤسسه وابسته به دولت، که درآمد و هزینه آنها در بودجه کل کشور منظور شده، اسفبار توصیف می کند. بدین ترتیب که ارقام بودجه ای مربوط به ۲۷۲ شرکت دولتی که بودجه آنها در بودجه سال ۱۳۶۹ کل کشور پیشبینی شده است، ۵/۴۳۱ میلیارد ریال به عنوان درآمد، ۵/۵۹۵ میلیارد ریال به عنوان هزینه و در نتیجه ۱۶۴ میلیارد ریال زیان نشان می دهد. در حالی که در عمل ۱۲۷ شرکت از شرکتهای یاد شده که صورتهای مالی خود را در زمانهای مقرر تهیه کرده اند، بر طبق ارقام گزارشهای حسابرسی ۱/۹۱۴ میلیارد ریال درآمد، ۲/۰۴۸ میلیارد ریال هزینه و ۱۳۴ میلیارد ریال زیان داشته اند. در حالی که زیان اقتصادی منابع اقتصادی به کار گرفته شده در فعالیتهای مربوط به مؤسسه های یاد شده به میزان درخور توجهی از زیان حسابداری این گونه مؤسسه ها افزونتر است.

آشکار است هدف ما از کوشش در ارائه تصویر بسیار نامطلوب بالا و تاکید بر بحرانی بودن وضعیت یاد شده و تکرار آن در این نوشتار، ایجاد تشویش، نگرانی یا بدبینی نیست. بلکه هدف به دست دادن تصویر وضعیت موجود اقتصاد و هشدار به مسئولان، کارگزاران کارشناسان، متخصصان و مدیران مؤسسات اقتصادی برای اقدام جدی و پیگیر به منظور رویارویی با بحران است. تاکید ما در تشریح گستره بحران کنونی اقتصاد ایران از آنجا سرچشمه می گیرد که برنامه ریزی جامع، قاطع و گسترده ای برای پشت سر گذاشتن آن به چشم نمی خورد و نزدیک به بیشتر ایام، توجه جامعه به جهاتی سوق پیدا می کند که حتی به رغم اهمیت نسبی آن، از اولویت درجه اول برخوردار نیست.

برای رهایی از این مرحله بیش از هر چیز به ایمان، امید و تلاش بیوقفه و بسیج و هشیاری همگانی نیاز است. ●