

# چک لیست مدیریت

فهرست مدیریت، راهنمایی جامع از پاسخ های کاربردی به چالشهای روزمره کسب و کار است. هر فهرست، شامل تفکرات رایج و بهترین روی آوردهای مدیریتی است. فهرست مدیریت، برگرفته از انستیتو مدیریت چارترد ( یکی از بزرگ ترین سازمان های مدیریتی اروپا) است و هدف از آن، پاسخ دادن به پرسش هایی است که شما به طور روزانه در کار با آنها روبرو هستید. این گونه فهرست ها، مسیرهایی گام به گام در نیل به موفقیت هستند و موضوعاتی همچون ارزشیابی عملکرد تا پردازش شکایات مشتریان را در بر می گیرند. هر فهرست شامل مجموعه ای از اقدامات بنیادین و نبایدها، امتیازها و عیب هایی است که محرک اصلی این نوشته ها بوده اند.

مقالات این بخش

حسابرسی داخلی

تدوین بودجه

# حسابرسی داخلی

انجام شده رضایت بخش هستند یا خیر.  
۴ فرصت های توسعه کارایی و اثربخشی سازمان را شناسایی می کند.

۴ حسابرسی داخلی در مورد مشکلات احتمالی، سریعاً هشدار می دهد. لذا مدیریت می تواند اقدامات لازم را انجام دهد.

## معایب

۴ حسابرسی داخلی کاری زمان بر بوده و ممکن است مدیران را از کارهای روزانه باز دارد.

۴ اگر حسابرسی داخلی بدون حساسیت های لازم انجام شود، می تواند احساس تهدید را در کارکنانی پدید آورد که فکر می کنند با هدف یافتن اشتباه در کارشان، مورد بررسی و موشکافی قرار گرفته اند.

## فهرست راهنمای عملی

۱. اهداف حسابرسی داخلی را متناسب با وظایف کاری تعیین نمایید

موارد کلیدی در حسابرسی داخلی:

۴ مالی: چگونه پول موجود در سازمان هزینه می شود؟ مثلاً، چه کسی پرداخت ها را تأیید می کند، برای جلوگیری از هزینه های زاید یا تقلب، چه اقدامات و بررسی هایی انجام می شوند؟  
۴ کنترل های اجرایی: آیا این نوع کنترل ها برای تحقق اهداف استراتژیک سازمان مؤثر هستند؟

۴ سیستم ها: چه سیستم هایی در سطح واحدها و کل سازمان به کار گرفته می شوند و آنها چگونه با یکدیگر هماهنگ می گردند؟  
در مرحله بعد حسابرسان داخلی به ارزیابی پول موجود در

هدف از این فهرست راهنما، کمک به مدیران برای مقابله با فرآیند حسابرسی داخلی در سازمان ها یا اداراتشان است. حسابرسی داخلی یک بخش مهم در حیات کسب و کار است، اما همه شرکت ها آنقدر بزرگ نیستند که از حسابرسی داخلی استفاده کنند. این فهرست راهنما ویژه کسانی است که اقدام به حسابرسی داخلی شرکت خودشان می کنند یا مسئول انتخاب و مدیریت افرادی هستند که وظیفه حسابرسی داخلی را بر عهده دارند. این امر هم در مورد سازمان های دولتی و هم در مورد سازمان های خصوصی کاربرد دارد.

## تعریف

تعریف انستیتوی حسابرسان از حسابرسی داخلی این است: "نهادی مستقل برای ارزیابی سازمان ها و بررسی فعالیت ها و اقدامات آنها" هدف از این کار، بررسی کارکنان در قبال تحقق اهداف انجام مسئولیت های محول شده به آنان است. در این

**تعریف انستیتوی حسابرسان از حسابرسی داخلی این است: "نهادی مستقل برای ارزیابی سازمان ها و بررسی فعالیت ها و اقدامات آنها"** هدف از این کار، بررسی کارکنان در قبال تحقق اهداف انجام مسئولیت های محول شده به آنان است.

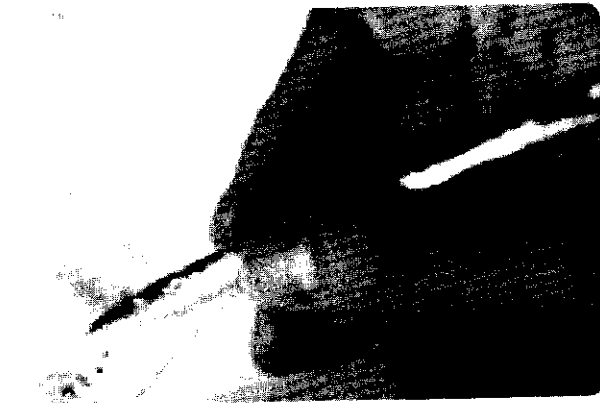
راستا، حسابرسی داخلی، تجزیه و تحلیل ها، ارزشیابی ها و توصیه های خود در مورد این فعالیت ها و اقدامات را در اختیار کارکنان یک سازمان قرار می دهد. معمولاً، حسابرسی داخلی را افراد درون سازمان انجام می دهند.

## مزایا

حسابرسی داخلی باید یک فرآیند مستمر باشد. مزایای آن عبارتند از:

۴ توجه مدیریت به موضوعات کلیدی کسب و کار معطوف خواهد شد. حسابرسی داخلی، نقاط ضعف سیستم کنترل را ارزیابی می کند و به مبنایی برای توصیه های عملی جهت پیشرفت سازمان ها تبدیل شده است.

۴ حسابرسی داخلی به مدیریت اطمینان می دهد، کنترل های



سازمان می پردازند؛ آیا این پول از طریق سیستم هایی به دست آمده که هم اینک در سازمان اجرا می شوند یا اینکه سیستم های موجود نتوانسته اند از عهده انجام چنین کاری برآیند؟  
نخستین گام آن است که مطمئن شوید اهداف کلان حسابرسی منعکس کننده اولویت های شما باشند.

## ۲. خلاصه ای جامع تهیه کنید

حسابرسی داخلی ابعاد مختلف کارکرد یک سازمان را مد نظر قرار می دهد. این نوع حسابرسی صرفاً متمرکز بر موضوعات مالی نیست. یک طرح خلاصه یا یک استراتژی را برای حسابرسی بنویسید که منعکس کننده اولویت ها و موضوعات اصلی مد نظر شما است و در عین حال نشان می دهد که شما انتظار دارید، یک حسابرس در عرض چه مدت این ابعاد گوناگون را روشن سازد.

## ۳. حسابرس خود را انتخاب نمایید

معمول است، فردی از داخل سازمان به عنوان حسابرس

برای تست های تصادفی، ممکن است حسابرس حوزه هایی را بیابد که نیازمند تحقیقی جامع هستند. حسابرس باید به شکلی عمیق به بررسی این حوزه ها بپردازد. مثلاً ممکن است نیاز باشد تا فرآیند انجام یک معامله کاری در طول چند ماه مورد بررسی قرار گیرد

داخلی انتخاب شود، بستگی به موضوعات، مدارک رسمی و... دارد.

## ۴. حسابرس خود را توجیه کنید

قبل از توجیه حسابرس، خودتان تمامی اطلاعات لازم را در اختیار داشته باشید و موضوعات زیر را مورد توجه قرار دهید:

- طرح های استراتژیک یا طرح های کسب و کار
- وضعیت سفارشات
- قراردادها و تفاهم نامه های همکاری
- دستورالعمل های داخلی
- فهرست کارکنان کلیدی
- ساختار سازمانی

بهر حال برای تایید اینکه اطلاعات کافی را فراهم آورده اید، جلسه ای با حسابرس برگزار کنید، حتی اگر این فرد یکی از کارکنان شما است. فقط بر روی دانش و اطلاعات او حساب نکنید.

هدف این جلسه، موافقت بر سر اهداف حسابرسی است. ببینید حسابرس شما برای تحقق این اهداف، چه برنامه ای دارد. در مورد جدول زمانی و طرح اقدام، به توافق برسید و ببینید آیا اطلاعات بیشتری مورد نیاز است یا خیر.

۵. کنترل های کلیدی برای تحقق اهداف حسابرسی را شناسایی کنید

مرحله بعد، بررسی دقیق سازمان است. حسابرس باید به رویکردهای فعلی سازمان برای کنترل حوزه های کلیدی که باید مورد بررسی قرار بگیرند، بپردازد.

## ۶. کنترل ها را ارزیابی نمایید

دقت کنید، آیا این کنترل ها اثربخش بوده اند یا خیر. می توان آنها را توسعه داد؟ آیا مواردی حذف شده اند؟ پرسش هایی که ارزش فکر کردن دارند، عبارتند از:

- اگر کسی می خواهد دست به تقلب بزند، کجا و چگونه می خواهد این کار را انجام دهد؟
- اگر شخصاً این کالا یا خدمات را خریداری کرده ام، آیا از قیمت کالا و سطح خدمات عرضه شده، راضی هستم؟

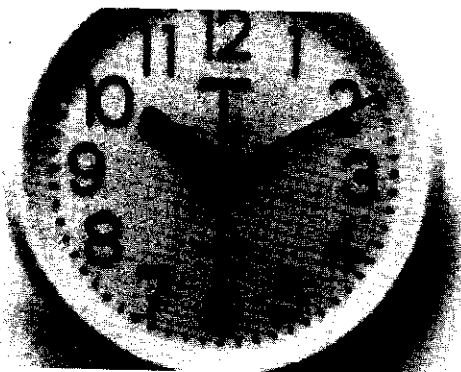
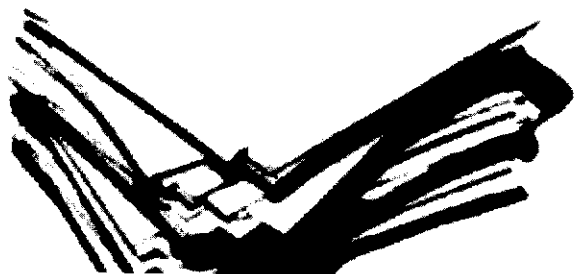
## ۷. سیستم را بیازمایید

حالا کنترل ها را به صورت عملی بیازمایید. به طور تصادفی، برخی فعالیت ها یا معاملات شرکت را انتخاب کنید و تمامی مراحل انجام این فعالیت ها یا معاملات را مد نظر قرار دهید. این پرسش ها را مطرح نمایید:

- آیا هیچ رویکرد یا قاعده ای برای این معاملات وجود دارد؟
- آیا افراد از این رویکردها تبعیت کرده اند؟
- این امر، میزان انطباق و سازگاری با رویکردها و قواعد موجود را به شما نشان خواهد داد.

## ۸. حوزه های نیازمند بررسی بیشتر را انتخاب کنید

برای تست های تصادفی، ممکن است حسابرس حوزه هایی



داشته اند، صحبت کنید تا مطمئن شوید، حسابرس برخی اطلاعات را نادرست تعبیر و تفسیر نکرده باشد.

## ۲. گزارش نهایی را تهیه کنید

گزارش نهایی باید شامل طرح اقدام برای مواجهه با حوزه هایی باشد که نیازمند تقویت شدن هستند. استفاده از دانش حسابرس به عنوان یک راهنما، می تواند بهترین روش و تضمین کننده اجرای توصیه ها باشد. این گزارش باید شامل یک جدول زمانی و همچنین زمان توافق شده برای نظارت بر پیشرفت حاصله باشد.

## ۳. اقدام کنید

برای بهبود حوزه هایی که دچار مشکل هستند، بر مبنای یافته های حسابرسی عمل کنید و ببینید آیا اقدامات شما باعث بهبود شرایط می شوند یا خیر. این اقدامات می توانند شامل تغییر روش های کاری، دستورالعمل ها یا رویکردهای مکتوب، آگاه سازی کارکنان از تغییرات و ارایه آموزش لازم به کارکنان در قبال حوزه های مشکل دار باشند.

## پرسش های کلیدی

- « آیا ماهیت و گستره حسابرسی داخلی را تعیین کرده اید؟
- « آیا مشخص کرده اید که این سیستم قصد دارد به چه هدفی دست یابد؟
- « آیا کنترل های کلیدی را مشخص نموده اید؟
- « آیا کارکنان شما به طور کامل از آنچه در حال رخ دادن است و اقداماتی که قرار است انجام شوند، مطلع و آگاه هستند؟

## برای اطلاعات بیشتر

کتب:

"استانداردی در قبال روش های حرفه ای حسابرسی داخلی"، لی کمپل، ۲۰۰۱

وب سایت:

[www.theiia.org](http://www.theiia.org): انستیتو حسابرسان داخلی

را بیابد که نیازمند تحقیقی جامع هستند. حسابرس باید به شکلی عمیق به بررسی این حوزه ها بپردازد. مثلاً ممکن است نیاز باشد تا فرآیند انجام یک معامله کاری در طول چند ماه مورد بررسی قرار گیرد تا مشخص شود، آیا این نمونه تصادفی یک استثنا بوده یا یک مشکل ریشه دار.

۹. مشاهده کنید آیا ارزش مالی محقق شده است یا خیر اهداف حسابرسان هر چه باشد، همیشه یکی از کارهای مهم حسابرسان داخلی ارزیابی این موضوع است که آیا سازمان از ارزش پولی که در اختیار دارد، آگاه است یا خیر. در این خصوص این پرسش ها را مطرح نمایید:

- « آیا قیمت کالاها و خدمات در بازار مورد بررسی قرار گرفته است؟
- « آیا سیستم های به کار گرفته شده، دارای کارآمدترین شکل ممکن هستند؟

## برای حسابرسی داخلی

بایدها:

- « کارکنان خود را در مورد مزایای حسابرسی داخلی توجیه کنید.
- « بر عناصری تمرکز کنید که ریسک آنها بالا اعلام شده است.
- « یک طرح اقدام واقع بینانه تهیه کنید.
- « کارکنان را از نتایج حسابرسی داخلی و هر اقدام مثبتی که در نتیجه آن انجام شده است، مطلع نمایید.
- « برای تحقق پیشرفت طرح خود، برآن نظارت نمایید.

نبایدها:

- « به حسابرسی داخلی به عنوان یک ساز و کار کنترل مدیریت فعالیت های روزانه اتکا نکنید.
- « انتظار نداشته باشید که حسابرسی داخلی تمامی ضعف های مرتبط با سیستم شما را آشکار سازد.

## ۱. پیش نویس گزارش خود را تهیه کنید

تمامی یافته ها و توصیه های خود را به صورت پیش نویس یک گزارش تهیه کنید. با همه کسانی که در فرآیند حسابرسی شرکت

Lee Campbell  
Regis McKenna

"وقتی سود شرکتی کاهش می یابد، موقعیت آن به خطر می افتد. مردم تمایل ندارند از شرکت هایی خرید کنند که دچار معضلات مالی هستند."  
"وقتی سود وجود دارد، زیان در نزدیکی آن پنهان شده است."  
رگیس مک کنا  
ضرب المثل ژاپنی