



حسابداری مدیریت ابزاری موثر برای اداره سازمان

گزارشی از سمینار حسابداری مدیریت آبانماه ۱۳۷۶

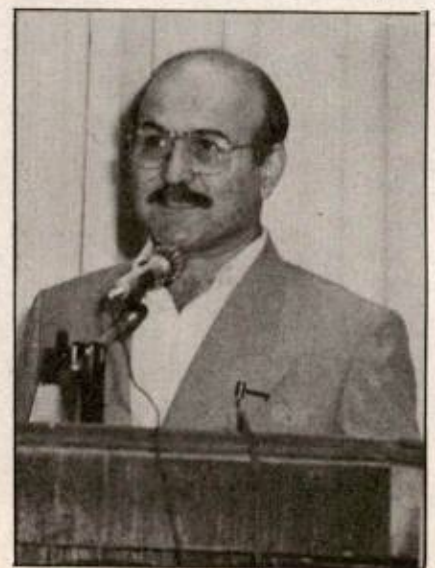
اهمیت حسابداری مدیریت و مفاهیم نوین آن و همچنین سیستمهای جدید هزینه یابی به ارائه مطلب پرداختند و ارتباط حسابداری مدیریت را با مباحثی چون حسابداری مدیریت، تکنولوژی اطلاعات و حسابداری رفتاری مورد بحث قرار دادند.

سمینار حسابداری مدیریت در روزهای ۲۰ و ۲۱ آبانماه ۱۳۷۶ با حضور جمع کثیری از مدیران، کارشناسان، حسابداران، دانش‌پژوهان و صاحب‌نظران در سالن اجتماعات موسسه بانکداری ایران برگزار شد. سخنرانان این سمینار درباره نقش و

در پایان هر روز از سمینار در بحثهای گروهی، دیدگاههای مدیران اجرایی و نقش حسابداری مدیریت در واحدهای اقتصادی آنان مطرح و بررسی شد.

سمینار با سخنان آقای غلامرضا سلامی، ریاست شورای عالی انجمن حسابداران خبره ایران افتتاح گردید. ایشان پس از گفتن خیرمقدم از طرف شورای عالی انجمن به حضار و کلیه حسابداران از زحمات دست‌اندرکاران برگزاری سمینار تشکر کردند و از استقبال علاقه‌مندان اظهار رضایت نمودند و در ادامه حسابداران را متولیان اقتصادی کشور نامیدند و در بخشی از سخنرانی خود چنین گفتند:

"امروزه برای افزایش کارایی، کنترل بیشتر، سوددهی و نظارت، ثمربخشی و اثربخشی و تمام بحثهایی که در این زمینه زیاد می‌شود، ما به غیر از همت ملی و مسائل فرهنگی به شفاف بودن اطلاعات نیاز داریم و این شفافیت را نمی‌توانیم داشته باشیم مگر آنکه به ابزارهایی که این اطلاعات را تهیه می‌کنند اهمیت بدهیم." ایشان حسابداری مدیریت را مهمترین



غلامرضا سلامی

ابزار تهیه اطلاعات در زمان کنونی و پیگیری حسابداری مدیریت را وسیله‌ای برای رسیدن به هدفها نامیدند.



ابوالقاسم فخاریان

پیش‌درآمدی بر شناخت حسابداری مدیریت نخستین سخنران سمینار آقای ابوالقاسم فخاریان بودند که ضمن معرفی وجوه گوناگون حسابداری مدیریت، زمینه و مدخل مورد نیاز برای ورود به سایر مباحث سمینار را فراهم آوردند و در سخنرانی خود اظهار داشتند:

"تحولات و پیچیدگیهای سازمانها، بهره‌برداری از اطلاعات قابل استخراج از سیستم حسابداری مدیریت را که واجد خاصیت تصمیم‌سازی برای مدیران است اجتناب‌ناپذیر ساخته و تجربه‌های موجود نشان داده است که استفاده از اطلاعات حسابداری مدیریت همان‌گونه که موجب ایجاد ارزش افزوده در سازمانها می‌شود، بهره‌برداری نکردن از چنین سیستمی می‌تواند بنگاههای اقتصادی را با مشکلات عدیده و حتی بحران مالی و مدیریتی مواجه سازد. دامنه عمل و تاثیرگذاری

سیستم حسابداری مدیریت، تقریباً تمامی فرایندهای تصمیم‌گیری از تحلیل مسئله تا انتخاب گزینه مطلوب و کنترل و پیگیری تحقق تصمیمهای گرفته شده را در برمی‌گیرد و از این رو مدیریت در هر گام با اتکا به محصولات اطلاعاتی ارزشمند حسابداری مدیریت که در مجموعه اطلاعات مدیریت نقش محوری دارد می‌تواند به تصمیمگیریهای عقلانی بپردازد. حسابداری مدیریت در انجام وظایف خود از سیستمهای هزینه‌یابی و حسابداری صنعتی و ابزار پراهمیتی مانند بودجه‌بندی و نظام کنترل بودجه‌ای استفاده می‌نماید که هر یک از این سیستمها خود از مولفه‌ها و تکنیک‌های گوناگون تشکیل شده است."



یداله مکرمی

مفاهیم نوین در حسابداری مدیریت سخنران بعدی سمینار آقای یداله مکرمی بودند که با اشاره به تحولات حسابداری مدیریت در آستانه هزاره جدید، چالشهای ناشی از تغییر در محیط و زمینه‌های آن را

مسورد بحث قرار دادند و به معرفی سیستمهای جدید هزینه یابی پرداختند. ایشان در بخشی از سخنرانی خود اظهار داشتند:

"حسابداری مدیریت در رویارویی با چالشهای ناشی از تغییر در ماهیت رقابت، فن آوری اطلاعات، و ساختارهای سازمانی نیاز به تحول خواهد داشت، که این خود زمینه های زیر را در بر می گیرد:

● بازنگری چارچوب مفهومی حسابداری مدیریت؛

● فرمولبندی طرحهای جدید برای سیستمهای کنترلی و روشهای اندازه گیری؛

● ارزیابی نقش حسابداری مدیریت در سازمانها؛

● بازآموزی حسابداران مدیریت در جهت کسب مهارت گسترده تر در زمینه مدیریت و فن آوری اطلاعات."

آقای مکرمی در جای دیگری از سخنرانی خود اظهار داشتند: "چالش در حسابداری مدیریت باید با نگاهی خلاق و آینده نگر صورت گیرد. حسابداری مدیریت در ۶۰ سال گذشته فقط براساس و نیز در نتیجه تغییرات اساسی که در ماهیت اقتصاد و سازمانهای کشورهای پیشرفته در دوره گذشته پدید آمد، گسترش یافت و از آنجایی که این مبانی که پایه های حسابداری مدیریت بر آنها قرار گرفته، باز هم در حال تغییرند، خود حسابداری مدیریت نیز در انطباق با این تغییرات باید دگرگون شود. چالش واقعی رویارویی با این تغییرات نیست بلکه با سرعت وقوع آن است. عرصه و دامنه تغییراتی که در طول ۱۰ الی ۲۰ سال آینده ممکن است رخ دهد، اساسیتر از تغییراتی است که در ۶۰ سال گذشته واقع شده است."



محمدعلی اکباتانی

حسابداری سنجش مسئولیت

آقای دکتر محمدعلی اکباتانی در سخنرانی خود با اشاره به روند تحولات سازمانی در قرن حاضر به تشریح حسابداری سنجش مسئولیت پرداختند و اشاره کردند:

"حسابداری سنجش مسئولیت براین اصل تکیه دارد که هر شخص مسئول عملکرد خود و زیردستان می باشد. این مفهوم حسابداران را در انجام و ارائه گزارش نتایج عملیات از دیدگاه مسئولیت رهنمون می شود. حسابداری سنجش مسئولیت به نوعی سیستم حسابداری اطلاق می گردد که عملکرد سازمانی را طبق خطوط مسئولیت و برنامه ریزی، اندازه گیری و ارزیابی می کند و درآمدها و هزینه ها بر مبنای مراکز مسئولیت جمع و گزارش می گردند.

حسابداری سنجش مسئولیت علاوه بر این که یک سیستم اطلاعات مدیریت است، برای مدیران لایق این امکان را فراهم می سازد تا مورد تشویق قرار گیرند و برعکس مدیران نالایق را در معرض سوال

قرار می دهد و از آنان می خواهد پاسخگویی عملکرد ضعیف خود باشند. به اعتبار دیگر اجازه داده نخواهد شد عملکرد مثبت یک گروه از مدیران در پناه عملکردهای منفی سایر مدیران از دید پنهان بماند و یا برعکس."

آقای دکتر اکباتانی در ادامه سخنرانی خود موضوعات مرتبط با بحث خود از جمله شناخت روشهای ارزیابی عملکرد مدیران، شناخت مراکز مسئولیت، شناخت روشهای قیمتگذاری داخلی و ... را تشریح نمودند.



محمد نمازی

هزینه یابی بر مبنای فعالیت

سخنران بعدی آقای دکتر محمد نمازی در سخنرانی خود به معرفی یکی از سیستمهای نوین هزینه یابی با نام سیستم هزینه یابی بر مبنای فعالیت (ABC) پرداختند. ایشان در ابتدا تاریخچه پیدایش این سیستم را توضیح دادند و سپس به تشریح جزئیات سیستم و موارد استفاده های عملی آنها در صنایع گوناگون و

همچنین مزایا و معایب آن پرداختند. ایشان در بخشی از سخنان خود اظهار داشتند:

نتیجه تحقیقات نشان می‌دهد با اینکه تکنیک ABC در دهه ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰ عملاً به مرحله ظهور رسیده است، اما به سرعت از جانب کشورهای پیشرفته جهان مورد استفاده قرار گرفته است. این سیستم، نه فقط در صنایع تولیدی، بلکه در موسسات بازرگانی و خدماتی هم به طور موفقیت‌آمیزی به اجرا در آمده است. با وجود این، نظر به پیچیدگی سیستم و اقداماتی که باید هنگام اجرای عملی آن طی شود، گزارشهایی در مورد ناموفق بودن آن نیز ارائه شده است. بنابراین، قبل از بکارگیری سیستم باید در خصوص هزینه‌ها و فایده‌ها و متناسب بودن آن با نیازها و هدفهای سازمان بررسی صورت گیرد و از موفقیت آن اطمینان حاصل گردد و سپس هنگام اجرا، مراحل کار به ترتیب اولویت و با دقت کامل اعمال شود.

همچنین در سالهای اخیر پاره‌ای از کمپانیهای تولیدی و خدماتی سیستم ABC را همراه با سیستم مدیریت بر مبنای فعالیت بکار گرفته‌اند که نتایج حاصل از آن بسیار موفقیت‌آمیز بوده است و به نظر می‌رسد این روند در آینده نیز توسعه پیدا خواهد نمود.

در ادامه سمینار آقای عباس ارباب سلیمانی ضمن معرفی آقای محمود اشرف میهمان خارجی سمینار از کشور پاکستان به تشریح نظرات ایشان پرداختند. ایشان اظهار داشتند:

"سیستم دفترداری دو طرفه برای برآوردن نیازهای حسابداری عملیات بازرگانی تهیه شده بود نه برای عملیات



محمود اشرف

تولیدی و صنعتی. حسابداری مالی قبل از انقلاب صنعتی و تشکیل شرکتهای سهامی تکامل یافت. رشد سریع شرکتهای از نظر اندازه، رقابت، پیدایش اختراعات، پیشرفت تکنولوژی و گوناگونی محصولات بازارها مدیریت شرکتهای را مجبور کرد که از هرگونه اطلاعاتی که بتواند در تصمیمگیریها به آنها کمک کند استفاده کنند. تکنیکهای گوناگون حسابداری مدیریت زاده اتحاد و مهارتهای حسابداری و مهندسی است و مجموعاً این اتحاد به کمک مدیریت می‌آید تا بتواند تصمیمگیری بهتری ممکن کند.

ایشان در ادامه سخنان خود حسابداری مالی و صنعتی را از نظر آقای اشرف جدا از هم ندانسته و هر دو را شاخه‌هایی از یک رشته به نام حسابداری مدیریت دانستند.

بحث گروهی با مدیران

در پایان سخنرانیهای روز اول، سمینار با بحث گروهی مدیران شرکت سیمان فارس و خوزستان ادامه یافت. در این بحث آقایان مهندس عباس خلیج مدیرعامل،



عباس ارباب سلیمانی

علی محمد بُد عضو هیئت مدیره و مدیر مالی و اداری، مهندس مرتضی شرافت مدیرعامل سیمان نی ریز و محمدحسن رضایی مدیر حسابرسی داخلی و مقصود پورابولی مدیر امور مالی شرکت سیمان فارس و خوزستان شرکت داشتند و آقای ابوالقاسم فخاریان هماهنگی بحث گروهی را عهده‌دار بودند.

ابتدا آقای مهندس عباس خلیج به سابقه طولانی تشکیل شرکت و مراحل توسعه آن اشاره کردند و توضیح دادند که شرکت بنا زیرپوشش داشتن ۴۰ کارخانه تولیدی و تولید ۶ میلیون تن سیمان که حدود یک سوم از کل تولید کشور را تشکیل می‌دهد، یکی از واحدهای مهم اقتصادی کشور است که در بورس اوراق بهادار تهران هم نقش فعالی دارد.

سپس آقای بُد به تحول تدریجی سیستمهای حسابداری شرکت و مراحل طراحی و استقرار سیستم حسابداری مالی، حسابداری صنعتی، حقوق و دستمزد در صنعت سیمان، آزیست، فولاد و چدن و



بحث گروهی مدیران شرکت سیمان فارس و خوزستان

ایشان در توضیحات خود به گزارشهای نقدینگی و نحوه تنظیم دخل و خرج واحدها، گزارشهای پیشفروش محصولات و برنامه‌ریزی تولید واحدها، اطلاعات مقدراری و رسالی فروش و برنامه‌ریزی فروش نیز اشاره کردند.

ارتباط حسابداری مدیریت و حسابرسی مدیریت

نخستین سخنران روز دوم سمینار آقای دکتر رضا شباهنگ بودند که در سخنان خود به تشریح وظایف اساسی مدیریت مالی در یک واحد انتفاعی امروزی پرداختند و وظایف حسابداری مدیریت را برشمردند. ایشان در ادامه سخنان خود اشاره نمودند:

حسابرسی مدیریت یا حسابرسی عملکرد مدیریت که یکی از اجزای سیستم کنترل مدیریت واحدهای انتفاعی است وظیفه دارد که تصمیم‌گیریهای مدیریت را از لحاظ وجود هزینه و صحت از دست رفته

اشاره کردند و توضیح دادند که به کمک اطلاعات حسابداری سیاستهای شرکت در رشته‌های متعدد و متنوع فعالیت شرکت تدوین و مشخص شده است که در آینده کدام رشته از فعالیت باید منبسط شود یا توسعه یابد. ایشان توضیح دادند که براساس استراتژی مدون ۵ ساله، حرکت‌های شرکت در همه زمینه‌ها بصورت حساب‌شده انجام می‌شود و مدیریت می‌تواند با چند درصد مغایرت سود پایان سال خود را پیشبینی کند. ضمناً تاکید کردند که دستیابی به شیوه‌های مدیریت مطلوب بدون دسترسی به اطلاعات مفید و بهنگام امکانپذیر نیست.

آقای پورابولی در سخنان خود به پیچیدگیهای تامین اطلاعات حسابداری برای تصمیمگیری مدیران شرکت با توجه به بافت خاص شرکت سیمان فارس و خوزستان اشاره کردند و نمونه‌ای از گزارش‌های حسابداری و فرایند تصمیمگیری مبتنی بر آنها را تشریح کردند.

دامداری و همچنین تدوین سیستم بودجه و سیستم گزارشهای مدیریت در کل واحدهای شرکت سیمان فارس و خوزستان اشاره کردند و موفقیت آن را ناشی از تلاش دسته‌جمعی و توسعه کمی و کیفی سازمان مالی شرکت دانستند.

آقای رضایی به تشریح مشخصه‌های سیستم حسابداری صنعتی شرکت سیمان فارس و خوزستان پرداختند و توضیح دادند که با توجه به تنوع فعالیتهای شرکت از روشهای هزینه‌یابی مرحله‌ای، سفارش کار، پیمانکاری و کشاورزی استفاده شده است. ایشان روشهای کنترل سربار، هزینه‌های دستمزد، ظرفیت استفاده نشده و مواد در سیستم حسابداری صنعتی شرکت و اطلاعات حسابداری حاصل از آنها که مبنای تصمیمگیری مدیران برای بهبود عملیات شرکت شده است را تشریح کردند.

آقای مهندس شرافت نحوه بهره‌برداری از اطلاعات حسابداری توسط مدیران شرکت را مطرح کردند. ایشان اشاره کردند که با استفاده از سیستم بودجه و شاخصهای عملکرد، امکان کنترل عملیات شرکت افزایش یافته است و با دسترسی به بهای تمام شده و تحلیل حساسیت مشخص شده است که کدامیک از عوامل هزینه تاثیر پرارزتر و قویتری بر بهای تمام شده دارد و زمینه مناسبتری برای کنترل آن عوامل فراهم آمده است و در ادامه توضیح دادند مدیران شرکت موفق شده‌اند به کمک اطلاعات حسابداری دریافتی به ارزیابی شایستگی کارکنان پردازند و سیستمهای انگیزشی مناسب برای ارتقای کارکنان ایجاد کنند.

آقای مهندس خلیج به نقش اطلاعات حسابداری در تدوین استراتژی شرکت

ارتباط نزدیک دارند.

سیستمهای حسابداری مدیریت بهرغم اینکه از داده‌های سیستمهای عملیاتی استفاده می‌کنند، در شمار سیستمهای خاص قرار دارند. بنابراین برای ساخت سیستمهای حسابداری مدیریت مطالعه محیط فعالیتهای موسسه و تهیه مدل تجاری مناسب آن اثر مستقیم بر طراحی و اجرای سیستمهای حسابداری دارند.



محمد رجایی

تأثیرات تکنولوژی اطلاعات در سیستم حسابداری مدیریت

سخنران بعدی روز دوم سمینار آقای دکتر محمد رجایی در پاسخ به این سوال که در سیستمهای اطلاعاتی حسابداری مدیریت استفاده از بسته‌های نرم‌افزاری تا چه اندازه کارایی دارند به سخنرانی پرداختند. ایشان در سخنان خود اشاره کردند:

"برای سیستمهای عملیاتی (T.P.S) اصولاً روند استفاده از بسته‌های نرم‌افزاری رایج شده است و این روند رو به توسعه است. کاربرد این بسته‌ها با توجه به تواناییهای اجرایی در ابزارهای ساخت سیستمها، در اکثر موارد امکانپذیر است. سیستمهای اطلاعات مدیریت و ارتباط اصولی بین سیستمهای تولیدی و پشتیبانی تولید به‌مثابه یک مجموعه یکپارچه مستلزم تحلیل، طراحی و ساخت منطبق با ویژگیها و مقتضیات هر موسسه است.



رضا شباهنگ

و همچنین کارایی و اثربخشی مورد ارزیابی قرار دهد. وظیفه حسابرسی مدیریت را می‌توان به‌اختصار به این شرح تعریف کرد:

- ۱- برنامه‌ریزی برای گردآوری اطلاعات مربوط و کافی و همچنین شواهد اطمینان‌بخش؛

- ۲- توسط حسابرسی مستقل؛
- ۳- در ارتباط با این هدف که آیا مدیریت یا کارکنان واحد مورد رسیدگی، اصول و استانداردهای مناسب را در ارتباط با حسابداری مدیریت به‌منظور بکارگیری منابع واحد انتفاعی توأم با کارایی، توجیه اقتصادی و اثربخشی اعمال کرده‌اند یا خیر؛
- ۴- اظهارنظر یا نتیجه‌گیری و گزارش به‌شخص ثالث با توجه به شواهد به‌دست آمده در ارتباط با هدف حسابرسی.

ایشان اشاره کردند که حسابداری مدیریت و همچنین امور مالی که خود اجزای اجرائی سیستم کنترل مدیریت محسوب می‌گردند با جزء دیگر سیستم کنترل مدیریت که مسئولیت ارزیابی را به‌عهده دارد، یعنی حسابرسی مدیریت،



ناصر میرسپاسی

ابعاد رفتاری حسابداری در سازمانها

آقای دکتر ناصر میرسپاسی سخنران بعدی سمینار مباحث پیچیده رفتاری افراد در محیط سازمانی را در محیط ویژه حسابداری به بحث گذاشتند. ایشان با اشاره به نظریه‌های رفتاری و بیان نمونه‌های تمثیلی اظهار داشتند که حسابداران دارای فرهنگ رفتاری ویژه‌ای هستند که با رفتار دیگر گروههای سازمان متفاوت است. آقای دکتر میرسپاسی لزوم انعطاف در حسابداران را مورد تاکید قرار دادند و ضمن تشریح نظریه چرخه عمر سازمان، وظایف حسابداری و کنترل‌های مالی را در طول هر دوره از عمر سازمان توضیح دادند. ایشان در

بخش پایانی سخنرانی خود فهرستی از ویژگیهای شخصی افراد سازمانی را در اختیار حاضران قرار دادند و از آنان خواستند که پنج ویژگی اصلی را که معمولاً حسابداران بیشتر واجد آن هستند انتخاب کنند. ایشان چنین نتیجه گرفتند که:

از حسابداری به عنوان فن هنرمندانه و از دستاورد موثر مدیریتی در راستای بهره‌وری بیشتر سازمانها یاد شده است. حسابداری در این نقش عملکردهای چشمگیر داشته ولی متأسفانه مانند بعضی از فنون دیگر مدیریت بیش از حد به جنبه‌های مکانیکی و کنترلی آن تأکید شده است، تا آنجا که گهگاه باعث تعارضات رفتاری در سازمانها می‌گردد که نتیجه آن کاهش اثربخشی و کند شدن حرکت سازمانها در راستای هدفهایشان است.

آقای دکتر میرسپاسی ضمن اشاره به آثار سوئی که اعمال حسابداری مشخص در حوزه تصمیمگیریهای مدیریت و رفتار سازمانی دارد، توصیه‌هایی در جهت کاهش این آثار ارائه نمودند و در این زمینه به دو جنبه عمده نقشهای مدیریتی بویژه ضرورت انعطافپذیر ساختن سیستمهای مالی و نگرش استراتژیک به امور حسابداری در کاهش تعارضات رفتاری در سازمانها تأکید کردند.

حسابداری نیروی انسانی

آخرین سخنران روز دوم سمینار خانم زهرا حسن قربان در سخنرانی خود به اهمیت نیروی انسانی به عنوان یکی از منابع مهم سازمانی و لزوم تامین اطلاعات حسابداری برای تعیین ارزش منابع انسانی اشاره کردند و یادآور شدند:

"با کمک حسابداری منابع انسانی،



زهرا حسن قربان

تمامی اطلاعات مربوط به ارزش منابع انسانی یک سازمان که باید در نظارت و تصمیمگیریهای مدیران به کار گرفته شوند، ثبت و گزارش می‌شود. به سخن دیگر، حسابداری منابع انسانی به این منظور به وجود آمده است که مدیران را به اهمیت افرادی که در انجام و اداره امور شرکت نقش دارند، آگاه سازد. در ضمن حسابداری منابع انسانی روشی برای ارزیابی عملکرد مدیریت در بهره‌گیری از منابع انسانی است. در دیدگاه کلی، حسابداری منابع انسانی دارای دو هدف است:

۱- نشان دادن راه درست تفکر به مدیریت سازمان به منظور آن که بدانند افراد منابع پرارزش سازمان هستند و تصمیمها در مورد کارکنان باید با در نظر گرفتن ارزش نیروی انسانی گرفته شود؛

۲- مهیا کردن اطلاعات لازم جهت اداره موثر و کارآمد نیروی انسانی از جانب مدیر. استفاده از این نظریه جدید حسابداری به هر دو گروه تصمیمگیر یعنی مدیریت و سرمایه‌گذار کمک موثر خواهد کرد، و در عین حال برآورد درست‌تری از ارزش شرکت

و بازده سرمایه‌گذاری در آن ارائه خواهد کرد و به تخصیص کار کمتر منابع در داخل شرکت منجر خواهد شد.

بحث گروهی با مدیران

در پایان سخنرانیهای روز دوم، سمینار با بحث گروهی مدیران شرکت بوتان و شرکت صنعتی بوتان ادامه یافت. در این بحث از شرکت صنعتی بوتان آقایان مهندس شاهین خلیلی قائم مقام مدیرعامل، مهدی چنگیزی آشتیانی مدیر مالی، کامبیز وطن‌آبادی مدیر کیفیت جامع، خانم شیوا خلیلی مدیر سیستمهای اطلاعاتی و از شرکت بوتان آقای محمدحسن استحقاری قائم مقام مدیرعامل شرکت داشتند و آقای یداله مکرمی هماهنگی بحث گروهی را عهده‌دار بودند.

آقای مهندس شاهین خلیلی در سخنان خود به شرایط آسان اقتصادی برای فعالیت صاحبان صنایع در قبل از انقلاب اشاره کردند و توضیح دادند که این شرایط تصورناپذیر در نتیجه انقلاب، جنگ و محاصره اقتصادی متوقف گردید و شرایطی پیش آمد که فعالیت تولیدی و تحصیل موفقیت اقتصادی کاری ساده نبود و ادامه حیات مستلزم تجدید ساختار و نگرش استراتژیک بود. ایشان در ادامه سخنان خود فرایند تدوین استراتژی دهساله شرکت، تنظیم سیاستها و برنامه‌ها، تغییرات و تحولات ساختاری ناشی از اجرای برنامه‌ها را تشریح کردند.

آقای مهدی چنگیزی با تشریح نگرش مدیران شرکت نسبت به حسابداری مدیریت به تعریف و توضیح نقش حسابداری مدیریت در شرکت صنعتی



بحث گروهی مدیران شرکت بوتان و شرکت صنعتی بوتان

سیستمهای کامپیوتری طراحی شده توسط واحد کامپیوتر همکاری نمی‌کردند و افزودند در واقع یک نرم‌افزار خوب و یک طراحی خوب برای موفقیت کافی نیست بلکه کاربران باید در استقرار سیستم مشارکت داشته باشند. وی دلیل مهم دیگری برای استقرار سیستمهای کامپیوتری را حمایت مدیریت شرکت توصیف کردند. ایشان اشاره کردند که بازرگاری فعالیتهای شرکت با نگرش فرایندی و تعریف فرایندها از ابتدا تا انتها باعث شد که بین کارشناسان مختلف شرکت اعم از حسابدار، متخصص فنی یا کارشناس کامپیوتر تفاهم و درک یکسانی از کلیت شرکت پدید آید که به همکاری مشترک آنان در ایجاد و بهره‌برداری از سیستمها منجر گردید.

سمینار با سخنرانی پایانی آقای سلامی و تشکر ایشان از تمامی سخنرانان، برگزارکنندگان و شرکت‌کنندگان به پایان رسید.

کنترل دولت بر قیمت توزیع گاز و دیگری پراکندگی جغرافیایی عرصه فعالیت، اظهار داشتند که کنترل فعالیتهای شرکت و تداوم بخشیدن به جریان نقدینگی بسیار پیچیده است و به همین دلیل سیستمهای اطلاعات حسابداری و سیستمهای مدیریت از ابتدا مورد توجه مدیران شرکت بوده است. ایشان توضیح دادند که به دلیل پایین بودن حاشیه سود در صنعت گاز و پیچیدگیهای فنی و دشواریهای ناشی از آن فکر تنظیم برنامه استراتژیک مطرح شد و پس از تدوین آن تحولات زیادی در شرکت صورت گرفت. وی در توضیح اهمیت سیستم حسابداری مدیریت در اجرای استراتژی تدوین شده اظهار داشتند که سیستم حسابداری، سرمایه مهمی در شرکت بوتان است.

خانم شیوا خلیلی در ادامه بحث به موضوع مقاومت در برابر تغییر سیستمها و سبکهای مدیریت پرداختند و توضیح دادند که در ابتدا کارکنان شرکت در پذیرش

بوتان پرداختند. ایشان توضیح دادند که در شرکت صنعتی بوتان اطلاعات حسابداری به موقع در دسترس استفاده‌کنندگان در همه سطوح شرکت قرار می‌گیرد و ابزاری است در خدمت هدفهای استراتژیک شرکت. آقای چنگیزی اشاره کردند که سیستم حسابداری مدیریت در دو بُعد به شرکت کمک می‌کند: تهیه اطلاعات برای برنامه‌ریزی استراتژیک و تهیه اطلاعات برای تحلیل سرمایه‌گذاریها. ایشان برای روشن شدن موضوع مثالهایی در زمینه تامین اطلاعات حسابداری برای تامین بهتر مواد و قطعات، تامین اطلاعات برای کنترل کیفیت و ارزیابی نظام آموزشی بیان کردند.

آقای کامبیز وطن‌آبادی به تشریح چگونگی تعریف نیازهای اطلاعاتی پرداختند و توضیح دادند که در یک کمیته برای هر یک از هدفهای شرکت عوامل کلیدی موفقیت تعیین و کمی می‌شود. ایشان تشریح کردند که در شرکت صنعتی بوتان تمام فرایندها طی مراحل متعددی بازرگاری شد و از آن طریق روند بسیاری از فرایندهای اضافی حذف گردید و ثانیاً کنترلهایی که به طور سنتی توسط مدیران انجام می‌گرفت و باعث اتلاف وقت آنان می‌شد در درون سیستمهای عملیاتی قرار گرفت و در نتیجه آن یعنی سیستمهای اطلاعاتی امکان کنترل همزمان را فراهم آورد.

آقای محمدحسن استحقاری با معرفی فعالیتهای شرکت بوتان بحث گروهی را ادامه دادند. ایشان مهمترین وجه در حصول موفقیت و غلبه بر مشکلات اقتصادی را ناشی از ناسازگاری هدفهای سازمانی با هدفهای فردی کارکنان شرکت دانستند و ضمن اشاره به دو ویژگی مهم شرکت یعنی