به نام خداوند بخشنده و مهربان

مجموعه کتاب‌های همراه مدیران

مدیریت مالی

بودجه‌ریزی، صورت‌های مالی، روش‌های حسابداری، تحلیل هزینه فایده

دانشکده کسب‌وکار هاروارد

ترجمه‌ی

حمید اسلامیان
مجید کرمی

مقدمه ناشـــر

در باور بیشتر مدیران، مدیریت علم و هنری است که در آن نیاز به آموختن، الزامی است. اما بیشتر مدیران به دلیل رویارویی با چالش‌های روزانه مانند کمبود منابع مالی، مسائل نیروی انسانی و ... کمتر فرصت حضور در برنامه‌های آموزشی و یا خواندن کتاب‌های پر حجم را می‌یابند.

در این راستا انتشارات دانشکده کسب‌وکار هاروارد با شناسایی این نیاز مدیران امروزی، مجموعه‌ای را تحت عنوان کتاب‌های همراه؛ راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌های روزانه، منتشر نموده است که برترین اساتید مدیریت دنیا نکات و راهنمایی‌ها و درس‌هایی از سال‌ها تجربه و مشاوره خود را، در آن به زبانی ساده بیان کرده‌اند.

انتشارات آریانا قلم در راستای فراهم آوردن این مجموعه ارزشمند برای مدیران و کارشناسان ایرانی اقدام به ترجمه و انتشار ۱۳ جلد از این کتاب‌ها در حوزه‌های مختلف نموده است. که خوشبختانه طی این سال‌ها مورد توجه بسیاری از مدیران و کارشناسان حوزه‌های مختلف سازمان قرار گرفته است.

این کتاب‌ها راهنمای ساده و قابل فهمی برای همه مخاطبان می‌باشد تا درک بهتری از موضوعات مختلف مدیریتی در چالش‌های روزانه خود داشته باشند.

مطالعه این مجموعه برای مدیران و کارشناسان و فعالان کسب‌وکار مفید خواهد بود و امیدوارم با بهره‌گیری از نکات، راهنمایی‌ها، مثال‌ها و چک‌لیست‌های ارزشمند این کتاب‌ها گام‌های موثری برای رسیدن به موفقیت بردارند.

سمیه محمدی

مدیر عامل انتشارات آریانا قلم

فهرست مطالب

پیام مشاور ۸
مبانی مدیریت مالی **۱۱**
آشنایی با صورت‌های مالی **۱۳**
روش‌های حسابداری ۱۵
صورت سود و زیان ۱۶
ترازنامه ۲۰
صورت جریان وجوه نقد ۲۴
استفاده از صورت‌های مالی **۲۷**
نسبت‌های سودآوری ۲۹
نسبت‌های فعالیت ۳۰
نسبت‌های نقدینگی ۳۲
نسبت‌های اهرمی ۳۳
سایر راه‌های سنجش سلامت مالی ۳۴
فرآیند بودجه‌ریزی **۳۷**
آشنایی با بودجه‌ریزی «بالا به پایین» و «پایین به بالا» ۳۹
آماده‌سازی بودجه ۴۱
مراحل بودجه‌ریزی ۴۳

فهرست مطالب

بیان فرضیات ۴۳
بیان فرضیات به شکل کمّی ۴۷
تحلیل هزینه-فایده چیست؟ ۵۱
مراحل تحلیل هزینه-فایده ۵۳
بازده خالص و دوره بازگشت سرمایه ۵۵
خالص ارزش فعلی و نرخ بازده داخلی ۵۷
تحلیل نقطه سر به سری ۶۱
تحلیل حساسیت ۶۳
تخمین مزایا و هزینه‌های غیرکمّی ۶۵
ارزیابی عملکرد ۶۷
ارزیابی پیشرفت یک سرمایه‌گذاری ۶۸
ارزیابی بودجه ۷۰
نکات و ابـزارهـا ۷۲
ابزارهای مدیریت مالی ۷۳
خودآزمایی ۷۸
پاسخ خودآزمایی ۸۱
عبارات کلیدی ۸۳

پیام مشاور

چرایی درک مفاهیم مالی؟

مستقل از سِمت شما در سازمان، آشنایی با مفاهیم مالی در انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی به شما کمک خواهد کرد و در اهداف شرکت‌تان در کسب موفقیت تجاری و سودآوری دخیل خواهد بود.

کتاب پیش‌رو به شرح مفاهیم پایه‌ای مدیریت مالی می‌پردازد. با مطالعه کتاب حاضر نه به یک کارشناس مسائل مالی بدل خواهید شد و نه می‌توانید خود را یک تحلیلگر مسائل مالی، حسابرس یا مدیر مالی (CFO) بنامید. اما با استفاده از این کتاب می‌توانید استفاده هوشمندانه از اطلاعات مالی و بهره‌گیری از آن‌ها در برنامه‌ریزی‌ها و اتخاذ تصمیمات تجاری را به دست آورید.

مدیریت مالی در پایه‌ای‌ترین شکل خود، کسب و تخصیص منابعی است که سازمان برای انجام فعالیت‌های خود بدان نیاز دارد. در خصوص کسب منابع، «مدیریت مالی» به سوالاتی از این دست می‌پردازد:

- شرکت ما منابع مالی لازم برای موجودی، تجهیزات و سایر دارایی‌های فیزیکی خود را از کجا تامین کند؟
- آیا باید از سرمایه صاحبان شرکت، وام و یا وجوه نقد داخل شرکت برای کسب منابع بهره گرفت؟
- چقدر طول می‌کشد تا بدهی‌های مشتریان وصول شود؟

و در خصوص تخصیص منابع، مدیریت مالی به مدیران کمک می‌کند به

سوالات زیر پاسخ گویند:

- اگر قادر باشیم در چند فعالیت مختلف سرمایه‌گذاری کنیم، چطور می‌توان تعیین کرد کدام یک در نهایت ارزش بیشتری تولید خواهد کرد؟
- برای این که فعالیت، ارزش سرمایه‌گذاری داشته باشد، چقدر باید بازدهی داشته باشد؟
- چگونه می‌توانیم سودآوری پیشنهادهای مختلف سرمایه‌گذاری شرکت‌مان را تعیین کنیم؟

گاهی اوقات مدیریت مالی – در ادامه راه حسابداری – بخشی از سیستم اطلاعاتی شرکت برای ارائه صورت‌های مالی، بودجه و پیش‌بینی‌ها محسوب می‌گردد. این اسناد، در صورتی که به درستی تفسیر و مورد استفاده قرار گیرند، آمار و ارقامی را که برای طرح مسائل اصلی و اتخاذ تصمیمات آگاهانه برای بخش یا تیم خود نیاز دارید در اختیارتان قرار می‌دهند.

مشاوران

چاک کرمر[1]

چاک کرمر به عنوان یک حسابدار خبره، حسابرس شرکتی و مشاور بازرگانی از سال‌ها تجربه برخوردار است. او در حال حاضر مشاور ارشد کسب و کار در موسسه Novations VMS است و با استفاده از ابزارهای خلاقانه و جذاب در سمینارهای خود با عنوان بازی‌های مالی برای تصمیم‌گیری[2] و بازی حسابداری[3] در این موسسه

1. Chuck Kremer
2. Financial Games for Decision Making
3. The Accounting Game

توانسته است به هزاران نفر از مدیران غیرمالی کمک کند بر « ترس خود از مسائل مالی» غلبه کنند. او همچنین مؤلف اصلی اثر «مدیریت اعداد: راهنمای صحیح آشنایی و استفاده از منابع مالی شرکت‌تان[1]» می‌باشد. چاک یک قالب نرم‌افزاری اکسل با عنوان تابلوی امتیازات مالی[2] نیز پدید آورده است.

کارن برمن[3]

دکتر کارن برمن بنیان‌گذار، رئیس و یکی از صاحبان موسسه کسب و کار[4] است. این موسسه یک شرکت مشاور در زمینه ارائه برنامه‌های آموزشی و سخنرانی‌های ویژه و سایر محصولات و خدماتی است که هدف از آن‌ها اطمینان از این است که تمام افراد درون سازمان‌ها با شیوه‌های ارزیابی موفقیت مالی و نقش افراد در حصول آن آشنا شوند. دکتر کارن برمن با ده‌ها شرکت، از سازمان‌های کارآفرین گرفته تا ۵۰۰ شرکت برتر، همکاری داشته و به آن‌ها کمک کرده است با برگزاری دوره‌های آموزشی مدیریت مالی، کارمندان، مدیران و رهبران خود را به شرکای تجاری برای خود بدل سازند. او همچنین همراه با جو نایت ، اثر هوش مالی: راهنمای مدیران برای درک واقعی معنای آمار و ارقام[5] را به نگارش درآورده است.

1. Managing by the Numbers: A Commonsense Guide to Understanding and Using Your Company's Financials
2. Financial Scoreboard
3. Karen Berman
4. Business Literacy Institute
5. Financial Intelligence: A Manager's Guide to Knowing What the Numbers Really Mean

مبانی مدیریت مالی

آشنایی با صورت‌های مالی

واقعاً جالب است که با پول چه کارها می‌توان کرد.

ساموئل پپیز

شرکت‌ها در حوزه‌های مختلفی نظیر تولید خودرو، پردازش اطلاعات، ارائه خدمات و حتی پرتاب ماهواره‌ها فعالیت می‌کنند. اما هدف تمام سازمان‌های انتفاعی سودآوری است. وظیفه شما به عنوان مدیر یک سازمان انتفاعی درآمدزایی است، ترجیحاً هر سال بیش از سال قبل. حتی اگر در یک سازمان غیرانتفاعی یا بخش دولتی که در آن سود مهم‌ترین هدف نیست نیز مشغول کار باشید، باز هم بسیار مهم است که بدانید چه مقدار سرمایه وارد سازمان و چگونه هزینه می‌شود.

می‌توانید با کاهش هزینه‌ها، افزایش درآمد و یا هر دو به درآمدزایی شرکت‌تان کمک کنید. با انجام سرمایه‌گذاری‌های پرسود و استفاده بهینه از منابع شرکت نیز می‌توانید به موفقیت مالی آن کمک کنید. بهترین مدیران تنها به بودجه توجه ندارند، بلکه ترکیبی از کنترل هزینه‌ها، افزایش فروش و بهره‌برداری از منابع را در نظر می‌گیرند.

سلامت مالی شرکت‌تان چگونه است؟ درآمد شرکت از کجا حاصل می‌شود و پول‌های آن در کجا هزینه می‌شود؟ سودآوری چقدر است؟ گردش مالی به چه شکل است؟

شرکت‌ها پاسخ به این سوالات را در اسنادی سه‌گانه ارائه می‌دهند که صورت‌های مالی نامیده می‌شود: ۱) صورت سود و زیان، ۲) ترازنامه و ۳) صورت جریان وجوه نقد. شرکت‌ها به طور عمومی این اسناد را در اختیار همگان، یعنی سهام‌داران، تحلیلگران بازار و همچنین رقبا قرار می‌دهند. در نتیجه این اسناد به اندازه صورت‌های مالی داخلی شرکت‌ها حاوی جزئیات و اطلاعات نیستند.

روش‌های حسابداری

می‌توان گفت تمام شرکت‌ها برای صورت‌های مالی خود از قالب عمومی مشخصی استفاده می‌کنند. البته بسته به ماهیت کسب‌وکار شرکت، ممکن است بعضی موارد میان آن‌ها متفاوت باشد. ولی با این وجود، امکان مقایسه عملکرد یک کسب‌وکار با دیگری بر پایه این صورت‌های مالی وجود دارد. دلیل آن هم این است که تمام حسابداران از اصول حسابداری مورد قبول عمومی (GAAP)[1] استفاده می‌کنند.

بیشتر شرکت‌ها از حسابداری تعهدی استفاده می‌کنند، به این معنا که تمام درآمدها و هزینه‌ها در هنگام وقوع ثبت می‌شوند، فارغ از این که در چه زمانی واقعاً دریافت یا پرداخت پول انجام شده باشد. این روش بر اصل تطبیق تکیه دارد که به شرکت‌ها کمک می‌کند به علت‌ها و معلول‌های واقعی فعالیت‌های تجاری خود پی ببرند. بر این اساس:

- درآمدها در طول دوره‌ای شناسایی می‌شوند که فروش اتفاق می‌افتد.
- هزینه‌های مربوط به درآمدها در طول همان دوره شناسایی می‌شوند.

برای مثال، در شرکت هت‌رک[2] که از شاخ گوزن شمالی جالباسی تولید می‌کند، درآمد حاصل از سفارش یک مشتری، زمانی ثبت می‌شود که جالباسی به فروش برسد، حتی اگر پول آن به حساب واریز نشده باشد و بلافاصله دریافت نشود. به همین ترتیب، چنانچه شرکت دو هزار قلاب فلزی از یک شرکت تأمین‌کننده دریافت کند، تمام آن قلاب‌ها بلافاصله هزینه نمی‌شوند بلکه بر مبنای هر واحد هزینه می‌شوند، به این معنا که اگر برای ساخت یک جالباسی به پنج قلاب

1. Generally Accepted Accounting Principles
2. Amalgamated Hat Rack

نیاز باشد، در این صورت هر پنج قلاب با فروش یک جالباسی به عنوان هزینه شناسایی می‌شوند.

شرکت‌های کوچک معمولاً در آغاز فعالیت خود از حسابداری نقدی[1] استفاده می‌کنند، به این معنا که تعاملات مالی، زمانی به حساب می‌آیند که وجه نقد عملاً جابه‌جا می‌شود. این روش نسبت به شناسایی هزینه‌ها کمتر محافظه‌کارانه است، اما اغلب در خصوص شناسایی درآمدها سخت‌گیرانه‌تر است. اما با رشد شرکت‌ها به لحاظ اندازه و پیچیدگی فعالیت‌ها، تطبیق درآمدها و هزینه‌ها در دوره‌های زمانی مناسب، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. از این‌رو، شرکت‌ها به حسابداری تعهدی[2] رو می‌آورند.

صورت سود و زیان[3]

دلایل متعددی برای سرمایه‌گذاری در یک شرکت وجود دارد. شاید آن شرکت در عرصه فعالیت خود پیشرو باشد یا رئیس آن در موفق ساختن شرکت‌ها توانایی داشته باشد. شاید هم محصولاتی به روز و مدرن تولید می‌کند. اما اگر شرکت سود[4] خوبی (که به آن سود خالص یا عایدی[5] نیز گفته می‌شود) نداشته باشد یا شواهد خوبی مبنی بر سودآوری آن در میان‌مدت دیده نشود، احتمالاً شما تمایلی به سرمایه‌گذاری در آن نخواهید داشت.

صورت سود و زیان، سودآور بودن شرکت را مشخص می‌سازد. یعنی نشان

1. Cash-basis Accounting
2. Accrual Accounting
3. Income statement
4. Profit
5. Earnings

می‌دهد که آیا سود خالص آن مثبت است یا خیر. این سند سودآوری شرکت در طول یک دوره زمانی مشخص که معمولاً ماهانه، سه‌ماهه و یا یک‌ساله است را نشان می‌دهد.

چگونه صورت سود و زیان، سودآوری شرکت را نشان می‌دهد؟ ابتدا درآمدهای شرکت در این سند وارد می‌شوند، به این معنا که فعالیت‌های شرکت چه میزان وجوه مالی برای شرکت به همراه داشته است. سپس هزینه‌های مختلف از هزینه‌های تولید و انبارداری کالا گرفته تا استهلاک ساختمان‌ها و تجهیزات و نیز هزینه‌های بهره و مالیات از درآمدها کسر می‌شود. در نهایت هرچه باقی می‌ماند، سود خالص است.

مثال شرح داده شده در «صورت سود و زیان شرکت هت‌رک» را نگاه کنید (شرح کلیدواژگان در ادامه آمده است).