

هفت کلید برای مدیریت موفقیت آمیز مؤسسات حسابرسی

ترجمه و تلخیص:

عباس نویدی / حسابدار رسمی
ستار شکری / کارشناس حسابداری

این ترتیب ارائه می‌شود:
کلید یکم: راهبری و مدیریت
مؤسسات حسابرسی پیشرو به پیروی مستمر از مجموعه‌ای شفاف از ارزش‌ها گرایش دارند. آیا در مؤسسات حسابرسی، کارکنان می‌دانند مؤسسه و شرکای آن نماد چه هستند؟ بینش، رسالت و ارزش‌های اساسی مؤسسه چیست؟ در این زمینه، پذیرش و انتقال مفهوم مستمر و مداوم ارزش‌های مؤسسه از اهمیت بالایی برخوردار است.

کلید دوم: روش‌های فناوری، برنامه‌ریزی، سرمایه‌گذاری و اجرا
مؤسسات حسابرسی به پیروی از یک برنامه فناوری استراتژیک

- حاشیه سود،
- در سطح عالی بودن از لحاظ فنی،
- رضایت سهامداران و نهادهای نظارتی و عمومی،
- روحیه و مدت تصدی کارکنان و شرکا، و
- شهرت حرفه‌ای و ارزش نام تجاری

"پیشرو"ها مشخصاً به نحوی متمایز از عهده‌ی امور بر می‌آیند و به روشنی به نتایج برتری هم دست می‌یابند.

در این زمینه، هفت کلید برای مدیریت موفقیت آمیز مؤسسات حسابرسی و تبدیل مؤسسه‌ی حسابرسی به مؤسسه‌ی پیشرو به

مؤسسات حسابرسی که در رقابت موفق هستند و مؤسساتی که چندان هم موفق نیستند را به دو دسته‌ی مؤسسات پیشرو و مؤسسات کندرو طبقه‌بندی می‌کنیم و در این مقاله این طبقه‌بندی را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

"پیشرو"ها مؤسساتی هستند که دارای شاخص‌های بالای متوسط در سطح استانداردهای پذیرفته شده نهادهای نظارتی و عمومی (مانند جامعه‌ی حسابداران رسمی، سازمان بورس و اوراق بهادار و ...) هستند. استانداردهای مزبور عموماً شامل این موارد می‌شود:

- رشد درآمد،

گرایش دارند. به منظور دستیابی به اهداف استراتژیک مؤسسه، شناسایی، تحلیل و در اولویت قرار دادن برنامه‌های مربوط به فناوری الزامی است. در این زمینه، توجه به مسائل زیر ضروری است:

۱. محقق ساختن ارزیابی به منظور تعیین وضعیت کنونی فناوری مؤسسه.
۲. مقایسه‌ی عملکرد بالقوه با عملکرد بالفعل برای تعیین موقعیتی که مؤسسه در آن قرار دارد، موقعیتی که باید در آن باشد و فناوری مورد نیاز برای رسیدن به آن.
۳. برنامه (طرح) فناوری همچنین باید شامل چارچوب زمانی و بودجه باشد.
۴. تنظیم طرح مدیریت فناوری

پ) ارزیابی ترکیب جاری مشتری و خدمات مؤسسه
ت) ایجاد فهرستی از پروژه‌های اولویت‌بندی شده بر مبنای حل مسائل کوتاه‌مدت و بررسی نیازهای درازمدت مؤسسه.

همچنین، مؤسسات حسابرسی پیشرو به ارائه‌ی آموزش‌های ژرف و مستمر و گرایش به کار کردن با بهترین تجهیزات و نرم‌افزارهای در دسترس گرایش دارند.

کلید سوم: توسعه‌ی بازاریابی و کسب‌وکار؛ چه‌طور چنین چیزی تحقق می‌یابد؟

مؤسسات حسابرسی پیشرو:
- برنامه‌های بازاریابی تنظیم می‌کنند

چه‌گونه می‌توان کنار گذاشتن مشتریان را فعالیت بازاریابی فرض کرد؟ مشتریان بد، بهره‌وری، استخدام کارکنان و فرآیند "بهترین جا برای کار کردن" تاثیر می‌گذارند. در نظر بگیرید مشتریان‌تان را بر حسب درآمد سالانه، وضعیت پرداخت، قابلیت رشد، سابقه و قابلیت ارجاع کار، سودآوری، تحقق هدف، ریسک یا پیچیدگی کاری، زمان‌بندی کار و رضایت و لذت کار با مشتری، درجه‌بندی می‌کنید. از این معیارها برای تشخیص مشتریان الف، ب، پ و ت تان استفاده کنید: مشتریان "الف" با ارزش‌ترین مشتریان‌تان هستند و مشتریان "ت"، کم‌ارزش‌ترین مشتریان‌تان (آن‌هایی که باید کنار



استراتژیک برای مؤسسه با شرایط ذیل:
الف) داشتن تیم مناسب در جایگاه مناسب
ب) به‌دست آوردن درکی جامع از زیرساخت فعلی فناوری اطلاعات مؤسسه

- موقعیت‌های مناسب را هدف قرار می‌دهند
- مشتریانی را که با هدف‌شان همخوانی ندارند کنار می‌گذارند
- همه را در مسیر فعالیت‌های جدید توسعه‌ی کسب‌وکار وارد و "مسئول" می‌کنند.

گذاشتن را برای‌شان محتمل بدانید).
مشتریانی که به صورت نوعی "ت" ارزش‌یابی می‌شوند
الف) نمی‌توانند کارکنان را جذب کنند یا نگاه دارند
ب) تعهد اندکی نسبت به فناوری از خود نشان می‌دهند

کار با آن‌ها تعامل داشته باشند را مشخص می‌کند.

خصوصیات بنیادین تیم‌های موفق عبارتند از:

- راهبری قدرتمند و کارآمد،

- اهداف دقیق،

- قابلیت اتخاذ تصمیم بر مبنای

اطلاعات وسیع،

- قابلیت عمل به این تصمیمات،

- ارتباطات آزاد،

- مهارت‌ها و فنون لازم برای

تکمیل پروژه‌ی در جریان، و

- اهداف واضح برای نیل تیم به

سمت هدف‌شان.

مؤسسات پیشرو، همچنین:

الف) به داشتن سطوح پاداش

منصفانه و رقابتی گرایش دارند،

که در برابر افزایش حق‌الزحمه مقاومت نمی‌کنند؛

- گرایش به داشتن مشتریانی دارند

که متعلق به سهام‌داران حقوقی

هستند نه به سهام‌داران حقیقی.

کلید پنجم: فراهم کردن محیط کار عالی

جذب و نگهداری بهترین استعدادها

مؤسسات پیشرو از کار انفرادی،

در سطح کارکنان و مدیران و شرکا،

گريزان‌اند و تمایل به کار گروهی

(تیمی) دارند.

تیم‌ها باید قدرت خود را در چهار

حوزه ارائه دهند:

۱- اجرا،

۲- تأثیرگذاری،

۳- ایجاد رابطه، و

پ) توقعات غیرمنطقی دارند

ت) تمایل اندکی به پیروی از

راهکارها، اصول و استانداردها دارند.

ث) کار تیمی و تعهد ضعیفی دارند

ج) پرداخت دیر هنگام دارند

چ) پیوسته مؤسسه را در معرض

ریسک قرار می‌دهند

کلید چهارم: رضایت مشتری و

نهادهای نظارتی

چگونگی نگاه‌داری مشتریان و

ارتقای درآمدها

مؤسسات پیشرو بیش از دیگران

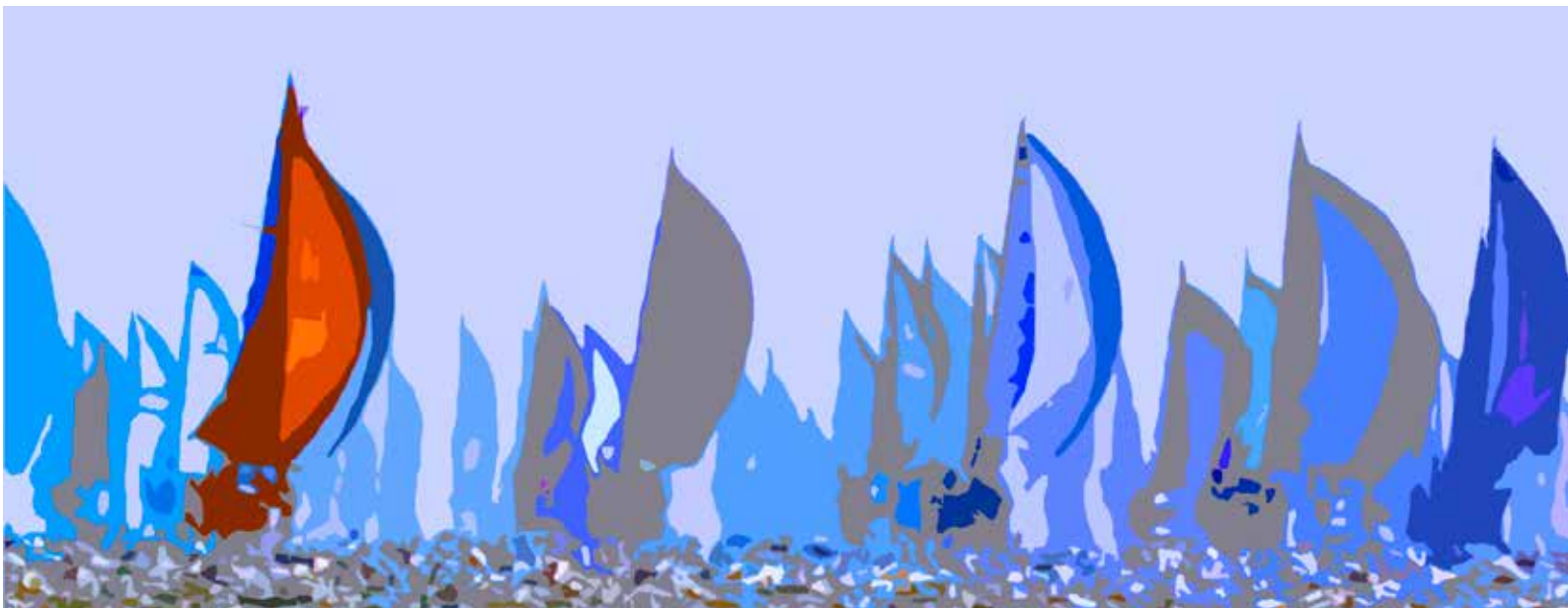
به به‌کارگیری برنامه‌ای رسمی برای

نظارت بر رضایت مشتریان و نهادهای

نظارتی گرایش دارند. با این حال،

اکثریت مؤسسات حسابداری رسمی،

هیچ برنامه‌ای برای کسب رضایت



ب) از توازن سالم بین کار و زندگی

حمایت می‌کنند، و

ج) به داشتن گردش دارایی پایین‌تر

از رقبای‌شان گرایش دارند.

"در دنیای امروز انسان‌ها به

چشم‌اندازی روشن نسبت به

این مسئله رسیده‌اند که انجام

۴- تفکر استراتژیک.

اگرچه نیازی نیست که کلیه‌ی افراد

در حوزه‌های مختلف دارای تجربه

باشند، لیکن تیم‌ها به این مسئله

نیاز دارند که این نحوه‌ی شکل‌گیری

تیم‌ها، نحوه‌ی کمک کردن به آن‌ها

و نوع اشخاصی که باید در محیط

مشتری و نهادهای نظارتی ندارند.

در اقتصاد امروز، رقبا بیش از

همیشه مشتریان را هدف قرار داده‌اند.

برای تضمین رضایت و حفظ مشتری

باید با برنامه حرکت کنید.

مؤسسات پیشرو:

- تمایل به داشتن مشتریانی دارند

سرمایه‌گذاری در افراد، از لحاظ خطراتی که از آن اجتناب می‌کنند، منفعتی چندین برابر به همراه می‌آورد، چون انسان‌ها می‌دانند چه کاری انجام می‌دهند."

کلید ششم: در بنیان نهادن سازمان یادگیرنده

در جهان در حال تغییر، چه‌طور باید ماهر و قابل‌تطبيق بود

مؤسسات پیشرو به ارائه‌ی آموزشی تمایل دارند که از استراتژی کسب‌وکارشان حمایت کند. درست مثل برنامه‌های فناوری و برنامه‌های بازاریابی، برنامه‌های یادگیری/آموزشی نیز با در نظر داشتن استراتژی کلی مؤسسه توسعه می‌یابند. موقعیت صنعت و حوزه‌های تخصصی خدماتی که مؤسسه را ارتقا می‌دهد در نظر بگیرید. آن‌ها نیروهایی برای رشد محسوب می‌شوند. کارمندان مؤسسه به چه نوع آموزش‌هایی برای نیل به موفقیت نیاز دارند؟ سیستم‌های سرمایه‌ی انسانی اهمیتی حیاتی دارند؛ مؤسسات به اندازه‌ی کافی در آموزش افرادی که در اختیار دارند سرمایه‌گذاری نمی‌کنند. بعضی مؤسسات نمی‌خواهند کارمندان‌شان را آموزش دهند چون فکر می‌کنند آنان در هر صورت مؤسسه‌شان را ترک خواهند کرد. با این حال، اگر ایشان را آموزش ندهید و آن‌ها هم بمانند چه اتفاقی می‌افتد؟ در این صورت آن‌ها رشد نکرده و آماده نیستند و مؤسسه را ترک نخواهند کرد، چون مؤسسه آماده‌شان نکرده است و به

کلید هفتم: اجرای استراتژی مدیریت عملکرد عالی

یکی از نقاط ضعف اجرا، مبهم بودن آن‌چه می‌خواهید انجام دهید است. تغییر، زمانی اتفاق می‌افتد که اهداف‌تان دقیق باشد و همگان یک آینده را تصور کنند. نوشتن اهداف‌تان تغییر بزرگی در اجرا ایجاد می‌کند. اهداف مکتوب افراد مؤسسه را نسبت به یکدیگر مسئول می‌کند. اهداف باید این مشخصات را دارا باشند:

- الف) خاص بودن،
 - ب) ملموس و قابل سنجش بودن،
 - پ) قابلیت دستیابی،
 - ت) واقع‌گرایی، و
 - ث) گنجایش در ظرف زمان.
- مؤسسات پیشرو:
- الف) به تشکیل جلسات مستمر برای کنترل پیشرفت در زمینه‌ی برنامه‌های‌شان مبادرت می‌کنند.
 - ب) به بیان این‌که چه‌طور از رقبا برترند می‌پردازند.
 - ج) به تنظیم طرح‌های کسب‌وکار با داده‌های گردآمده از همه‌ی افراد می‌پردازند.
 - د) به مسئول دانستن افراد در قبال نتایج گرایش دارند.

