



## تولید حسابداری ناب بر اساس یافته‌های نوین مدیریتی

### ۱- اسماعیل خدابخشی

کارشناس موسسه آموزش و عالی غیر انتفاعی گنجنامه همدان

asmail420@yahoo.com

### ۲- داوود دوامی

کارشناس ارشد موسسه آموزش و عالی غیر انتفاعی گنجنامه همدان

davvami@yahoo.com

### ۳- سمیه زارعی

کاردانی علمی و کاربردی جهاد دانشگاهی همدان

asmail420@yahoo.com

### چکیده:

این مقاله ضمن تبیین بررسی و مطالعه راهکار نوین یعنی حسابداری ناب می‌پردازد. ابتدا به طور خلاصه تعریف حسابداری ناب و مهم‌ترین نظرات، اصول، ابزارها، رویدادها، ارکان و مزایای تجزیه و تحلیل، رویه‌های پایگاه اطلاعاتی و ساختار جدول پایگاه نمایانگر داده‌ها و محدودیت‌های معاملات و انعطاف‌پذیری آنها، مورد بحث و بررسی قرار می‌دهد، که باعث پیشرفت حسابداری ناب می‌شود. در ایران باید هر چه سریعتر با این پیشرفت‌ها آشنا شده و آنها را در عمل به کار بندند.

### مهمترین واژه‌های کلیدی:

تجزیه تحلیل، طبقه‌بندی، تلخیص، نیروی انسانی ماهر، مردم، فرآیندها و فناوری، حسابداری ناب.



## مقدمه:

سابقه حسابداری در جهان به ۶۰۰۰ سال پیش بر می‌گردد. شاید از آن زمان که تجارت و معامله بین بشر پیشین انجام شده فن حسابداری هم ناخود آگاه به وجود آمده است. لذا حسابداری را زبان تجارت می‌گویند مساله مهمی که همواره بشر با آن در ارتباط بوده است. مساله انتقال این فن از نسلی به نسل دیگر است.

انجام دادن این عمل و حقی خودداری از این عمل، مستلزم تصمیم‌گیری و لازمه تصمیم‌گیری آگاهی، است. برای آگاهی باید اطلاعات موجود درباره موضوع تصمیم را گردآوری و اطلاعات موثر در تصمیم‌گیری را انتخاب نمود. و بر اساس این اطلاعات تصمیمات مختلفی را که می‌توان نسبت بر یک موضوع گرفت تعیین و آثار نتایج هر یک را ارزیابی کرد. در این صورت تصمیمی که در نهایت گرفته می‌شود. آگاهانه و معقول خواهد بود و همچنین از دیرباز اطلاعات در فرآیند تصمیم‌گیری آگاهانه و هدفمند انسان اهمیت زیادی داشته است. با پیشرفت جوامع اهمیت اطلاعات در تصمیم‌گیریها بیشتر شده است امروزه اطلاعات به عنوان یکی از شاخص‌های مهم قدرت، جوامع و توسعه پایدار آنها محسوب می‌شود.

و در واقع شاید اولین چیزی که پیرامون ناب و ناب بودن، ما و شما را وسوسه می‌کند، طلای ناب باشد یعنی طلایی خالص، بدون هرگونه ناخالصی. اما بحث ما طلای ناب نیست، این که هر چیز ناب، ارزش‌های خاص خود را دارد. اینک حسابداری ناب، به مفاهیمی چون تفکر، دیدگاه، تولید و دیگر مفاهیم ناب سر و کار دارد و گاه حتی با این مفاهیم توصیف می‌شود. از این رو، مناسب است که افراد هر جامعه‌ای به منظور استفاده بهتر از منابع برای رفع احتیاجات و خواسته‌های مادی و معنوی خود نیاز به تصمیم‌گیریهای صحیح اقتصادی و مالی دارند. و برای انجام تصمیمات فوق وجود اطلاعات اقتصادی و مالی مناسب و صحیح از ضرورت‌های اجتناب‌ناپذیر است. و نیز توجه به خود واژه ناب که معادل "لین" برابر گذاری شده، خالی از لطف نیست. که مفهوم ناب به هر موضوع ناب بر حذف حشو و زاواید تأکید دارد.

در اینجا اشخاص موسسات و سازمان‌های گوناگونی که در یک جامعه، امور مختلف مربوط به تنظیم و اداره جامعه، و اجرای فعالیت‌های مختلف اقتصادی را به عهده دارند.

تصمیماتی که توسط اداره‌کنندگان یک موسسه و یا توسط اشخاص ذیحق و ذینفع و ذیعلاقه درباره یک موسسه گرفته می‌شود. بسیار متنوع و متعدد است و از امور عادی و تکراری روزمره تا سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی بلند مدت دامنه دارد. و هر یک از آنها نیز با توجه به محیط نگرش، علاقه و شغل خود به طور مستمر در حال تصمیم‌گیری اقتصادی هستیم و در ادامه طی سه دهه اخیر پدیده جهانی شدنی افزایش رقابت جهان گستر، پیشرفت در فناوری‌های تولید، اطلاعات و ارتباطات، توجه به محیط زیست و اقتصاد پایدار، آنچنان تحولی در محیط کسب و کار بوجود آمده است. که دیگر امکان اداره سازمان‌ها با الگوهای قدیمی وجود نداشته و از این رو انقلاب شگرفی در مدیریت بنگاه اقتصادی و به تبع آن در حسابداری به وجود آمده است.

متأسفانه کشور ما عمدتاً از این تحولات بدور مانده و هنوز بدلیل اقتصاد دولتی، و غیر رقابتی، بنگاه‌های اقتصادی به سبک و سیاق دهه ۷۰ میلادی اداره می‌شوند.

در اقتصادهای پیشرفته و آزاد رویکرد مدیریت از رویکرد در بازار محور تغییر جهت داده است. که این تغییر رویه الزاماتی از قبیل کیفیت بالا در تولید قیمت تمام شده رقابتی تر محصولات را از یک طرف و توجه به محیط رقابتی کسب و کار و حفظ مشتریان و توسعه بازار از طرف دیگر، برای مدیران بوجود آورده است.

**تفکر ناب:**

تفکر ناب بر ریشه کن کردن هرگونه اتلاف منابع و ایجاد آفرینش برای سازمان بنا شده است. تفکر ناب نگرشی است برای افزایش بهره‌وری، ارزش آفرینی مستمر و حداقل کردن اتلاف منابع. به عبارتی دیگر تفکر ناب عبارت است از:

\* حداکثر کردن کارایی عملکرد.

\* حداکثر کردن ارزش محصول یا خدمت نهایی.

\* کاهش اتلاف منابع.

تفکر ناب به مشارکت کارکنان، و فرآیندهای آنها با منابع، تجهیزات، زمان و فضای کمتر همراه است و برای دستیابی به بیشترین نتایج تأکید دارد.

گفته می‌شود که مفهوم ناب با سه محرک اصلی مردم، فرآیندها و فناوری سروکار دارد. یعنی محرک اولیه با تفکر ناب و مشارکت کارکنان، فرآیندها با جریان بدون وقفه در زنجیره تولید و حذف اتلاف منابع و بازاری در خدمت مردم و فرآیندهاست. در نهایت، پیامد و جهت این محرک‌ها، رضایت مشتری، به عنوان یک اصل اساسی است.

و در زمینه تفکر ناب در تولید، بحث اتلاف منابع از اهمیت زیادی برخوردار است:

برخی از این موارد اتلاف، به قرار زیر طبقه‌بندی می‌شود و توجه به آنها، درک تولید و حسابداری ناب را ساده‌تر می‌کند:

\* اتلاف ناشی از موجودیت‌های اضافی.

\* اتلاف ناشی از حمل و نقل.

\* اتلاف ناشی از قطعات معیوب در مراحل مختلف.

\* اتلاف ناشی از زمان بی‌کاری و انتظار برای تولید.

\* اتلاف ناشی از حرکات زاید و بدون ارزش افزوده در تولید.

\* اتلاف ناشی از تولید اضافی.

به منظور کاهش و حذف اتلاف منابع، این موارد باید شناسایی و در نظر گرفته شود. گفته می‌شود اگر بخشی از فعالیت‌ها بتواند کنار گذاشته شود و یا نتیجه نهایی بدون آن فعالیت‌ها نیز قابل دستیابی باشد، انجام این فعالیت‌ها، اتلاف منابع محسوب می‌گردد.

مجموعه این موارد اتلاف، مشکلاتی است که اغلب بنگاه‌های اقتصادی دنیا با آن سر و کار دارند و تلاش مدیریت طی سال‌های متمادی، در جهت کاهش آن متمرکز بوده است و کماکان هم ادامه دارد.

تفکر ناب در تولید با مفاهیم مهمی از قبیل شش زیگما، رویکرد تولید بر مبنای حذف موجودیت‌ها، مدیریت کیفیت تولید بر مبنای حذف موجودیت‌ها، مدیریت کیفیت جامع، و تشریک مساعی نیروی انسانی پیوند دارد.

مدیریت کیفیت جامع همانطور که از نامش پیداست، نه تنها بر کنترل کیفیت در تمام مراحل تولید تأکید دارد، بلکه کیفیت در مراحل ساخت قطعات و نیاز مشتری پس از فرآیند فروش را نیز مد نظر قرار می‌دهد و تمام ارکان شرکت را در بر می‌گیرد. شش زیگما نیز روشن‌شناسی است که با به کارگیری ابزار مناسب، شرکت‌ها را به توانمند ساختن فرآیندهای خود قادر می‌سازد. این امر، باعث بهبود و کاهش نوسان‌های فرآیند شده و در نهایت موجب کاهش کالای نهایی معیوب در فرآیند به سطح دو تا چهار واحد در میلیون می‌شود.



اصول تفکر ناب در برگیرنده موارد زیر است:

- \* نحوه تعیین ارزش هر محصول.
- \* شناسایی جریان ارزش محصول.
- \* ایجاد حرکت بدون وقفه در زنجیره تولید.

تفکر ناب بر این نکته مهم تاکید دارد که ارزش دقیق هر محصول یا خدمت را مصرف کننده نهایی تعیین می‌کند. هر بهایی که بدون توجه به نظر مصرف کننده بر محصول یا خدمتی گذاشته شود، آن محصول خریداری نخواهد داشت به دلیل گران بودن و یا منجر به ارزان فروشی می‌شود که معادل تجاری آن از دست دادن منابع است. این اصل با مفهوم "هزینه‌یابی هدف" پیوندی جدی دارد.

## جریان ارزش محصول:

مجموعه‌ای است که تنها بر کلیه عملیات ضروری برای تولید یک محصول یا ارائه یک خدمت معین تاکید دارد و در جهت شناسایی و حذف عملیات غیر ضروری تلاش می‌کند و تمام فعالیت‌ها دارای ارزش افزوده یا فاقد ارزش افزوده مورد نیاز برای یک قلم را از سفارش تا تحویل در بر می‌گیرد. عملیات ارزش افزوده، مجموعه هزینه‌های نیروی کار، مواد اولیه، ماشین‌آلات، و پشتیبانی عملیاتی، تسهیلات و نگهداری، و سایر هزینه‌های متغیر تولید می‌باشد که مشتری مایل است وجه آن را پرداخت کند.

در طول جریان ارزش، با سه نوع فعالیت سرو کار داریم:

\* فعالیت‌هایی که آشکارا ارزش آفرین است،

\* فعالیت‌هایی که الزاماً ارزش آفرین نیست اما به دلیل شرایط موجود از جمله دانش فنی و ترتیب دارایی‌های موسسه، در حال حاضر تحمل آنها گریز ناپذیر است.

\* مجموعه فعالیت‌های به نسبت فراوان اضافی در مراحل تولید که آشکارا ارزش آفرین نیست و بلادرنگ قابل حذف است.

بحث ایجاد حرکت بدون وقفه در زنجیره تولید نیز بر حذف کامل موارد اتلاف زمانی تاکید دارد، به گونه‌ای که تمام فعالیت‌ها ارزش آفرین باشد. بی تردید، هیچ توقف زمانی ارزش آفرین نیست. معیار ارزش آفرینی نیز نظر مشتری است. شناسایی این ارزش‌ها، بسیار با اهمیت است، چرا که تنها این ارزش‌ها مصرف کننده را جذب می‌کند.

اصل پیگیری کمال نیز بر شناسایی و حذف کامل تمام ساختارها یا فعالیت‌هایی که موجب اتلاف منابع می‌شود از جمله به "زمان انتظار ساخت" تاکید دارد و بیانگر مستمر و بی پایان بودن تفکر است.

## تولید ناب:

دارای مفاهیمی مشترک با تفکر ناب می‌باشد. در یک طبقه‌بندی کلی، تولید را به دوره‌های تولید دستی، تولید انبوه، تولید ناب و تولید چابک تقسیم کرده‌اند.

ویژگی‌های تولید دستی، سطح تولید بسیار پایین، کیفیت اغلب محصولات پایین، قیمت محصولات بالا بوده است. این شیوه تولید، هنوز در بخش‌های وسیعی از جهان جریان و البته در برخی موارد خاص (چون آثار هنری)، کماکان موضوعیت دارد. دوره تولید انبوه، از اوایل قرن بیستم آغاز شد و اوج آن در کارخانه‌های هنری "فورد" تبلور یافت. از ویژگی‌های این دوره می‌توان خط مونتاژ متحرک، قابلیت تعویض کامل قطعات، راحتی اتصال قطعات مختلف به یکدیگر، کاهش زمان چرخه کاری، تعویض پذیری و عدم ضرورت و تاکید بر کارگران ماهر،



طرح‌ریزی مشاغل، تخصص‌ها و سمت‌های جدیدی چون تعمیر کاران و مهندسان صنایع و کاهش زمان راه‌اندازی ماشین آلات را بر شمرد. نتیجه این امر را می‌توان امکان تولید محصولات در حجم بسیار بالا و قیمت بسیار پایین نسبت به گذشته دانست. اما مهمترین نقطه ضعف این سیستم، انعطاف ناپذیری آن است. بدین ترتیب که تغییر دستگاه‌ها به منظور انجام وظیفه‌ای جدید، بسیار وقت گیر و پر هزینه بود. کارخانه‌های مورد، سال‌ها حتی نسبت به رنگ اتومبیل با رنگ دیگری را اساساً بی‌معنی می‌دانستند.

دوره سوم، تولید ناب است که اگر چه مغزهای متفکر و بنیانگذاران آن مدیران ارشد توپوتا بوده‌اند، اما سابقه‌ای طولانی‌تر دارد. تولید ناب به معنای حذف هرگونه فعالیت بدون ارزش افزوده است. ویژگی‌های این سیستم، حذف ضایعات، در حد صفر بودن کالای معیوب (در مواد اولیه، فرآیند تولید و محصولات نهایی)، کار گروه‌های نیروی انسانی چند منظوره به جای تک منظوره، کاهش لایه‌های سازمانی و رهبری تیمی، سیستم‌های عمودی اطلاعاتی، بهبود مستمر و سیستم‌های انگیزشی است. در ادامه این روند، تولید چابک مطرح می‌شود که بر رضایت و اغنای مشتری، اهمی کردن اطلاعات، افراد مسلط بر تغییرات و عدم اطمینان و رقابت‌پذیری از طریق همکاری تأکید دارد.

امروزه گفته می‌شود که عصر تولید انبوه به پایان خود رسیده است و شیوه‌های جدیدی چون تخصص‌های انعطاف‌پذیر و مدیریت بدون ضایعات یا اتلاف منابع، مرحله‌ای از تولید است که مزایای تولید دستی و انبوه را همراه دارد و از معایب آن مبرا است. بنابراین، مهمترین ویژگی این سیستم، برخورداری از نیروی انسانی چند مهارتی و آدم‌های ماشینی انعطاف‌پذیر (روبات‌ها) محسوب می‌شود؛ به عبارت دیگر، هم نیروی انسانی و هم ماشین‌های انعطاف‌پذیر.

از این رو، به طور خلاصه می‌توان گفت در سیستم تولید ناب، نیروی انسانی مورد استفاده، مخارج خرید و نصب ماشین‌آلات، فضای لازم برای تولید، موجودی‌های در جریان، مواد و محصول و نیروی مهندسی طراحی محصولات، همه و همه به شدت کاهش می‌یابد و در نتیجه از جمله منجر به نتایج زیر می‌شود:

\* کاهش هزینه تولید و افزایش حجم آن.

\* تولید استاندارد با تعریف مشخصی از کیفیت.

\* افزایش تنوع تولید در جهت رفع نیاز مشتری.

\* ایجاد حس مسئولیت‌پذیری، همراه با آزادی عمل در انجام کارها توسط نیروی انسانی.

یکی از جنبه‌های قابل ملاحظه تولید ناب، خصوصیات زنجیره تأمین آن است که با زنجیره تأمین در تولید انبوه تفاوت دارد. در زنجیره تأمین ناب بر خلاف تولید انبوه که هزینه‌ها به صورت، چند درصد اضافی عملی می‌شود، ابتدا مونتاژ کننده از طریق محاسبه سهم قطعه مشخص می‌کند و سپس، سفارش می‌دهد.

در این شکل کار، به جای آنکه تولید کننده قطعه بهای آن را مشخص کند. مونتاژ کننده پیشنهاد دهنده قیمت است. اینجاست که نقش مهندسی ارزش در شرکت‌های قطعه ساز پر رنگ‌تر می‌شود.

وظیفه مهندسی ارزش در موسسات تولید کننده قطعات، تحلیل مداوم هزینه‌های تولید است و بر حذف هزینه‌های زائد تأکید می‌کند. این امر کاهش مستمر هزینه‌های تولید را در بر دارد و حتی گاه ممکن است به طراحی دوباره آن محصول بیانجامد.

ویژگی‌های زنجیره تأمین در سیستم‌های تولید انبوه و ناب تفاوت‌هایی جدی با یکدیگر دارد. که خارج از بحث اصلی ما را در بر می‌گیرد.



## حسابداری ناب:

حسابداری ناب، اصطلاحاتی کلی است، برای تغییراتی که در سیستم‌ها، رویکردها و مفاهیم حسابداری یا سنجش عملکرد فرآیندهای مدیریت سازمان در حمایت و پشتیبانی از تفکر و تولید ناب، حسابداری موسسات ناب است.

همچنین گفته می‌شود که حسابداری ناب:

\* ابزار گزارشگری تولید ناب است،

\* از شاخص‌های غیر مالی در کنار مقیاس‌های مالی استفاده می‌کند.

\* هزینه‌ها را گروه بندی و آنها را از طریق جریان ارزش سازماندهی می‌کند.

اصول ناب، اساساً از صنایع تولیدی ژاپن سرچشمه گرفته است.

واژه ناب و اصول ناب، برای اولین بار توسط "ومک و جونز" که سال‌های متمادی عمر خود را در تجزیه و تحلیل موفقیت شرکت‌های ژاپنی پس از جنگ جهانی دوم صرف کرده بودند، ابداع گردید که خلاصه آن در کتابی با عنوان تفکر ناب در سال ۱۹۸۹ آورده شده است. از دید بسیاری، واژه ناب به مجموعه‌ای از ابزار اطلاق می‌شود که در شناسایی و حذف مواردی که اتلاف منابع را در پی دارد، کمک می‌کند. در این باره، پیش تر اشاراتی داشته‌ایم.

پیش از هر چیز، لازم است تا اشاره‌ای به چشم انداز حسابداری ناب داشته، و بدین شکل قابل تلخیص است:

\* حسابداری ناب، اطلاعاتی دقیق، به موقع و قابل فهم برای برانگیختن افراد و تغییر در سرتاسر شرکت و نیز برای سال‌هایی که به

افزایش ارزش، رشد، سودآوری و نیز افزایش خالص جریان ورود وجه نقد ناشی از فعالیت‌های عملیاتی منجر می‌شود، فراهم خواهد آورد،

\* حسابداری ناب، ضمن حفظ کنترل‌های مالی ضروری، ابزارهای ناب را به منظور حذف زواید فرآیند حسابداری بنگاه به کار خواهد گرفت،

\* حسابداری ناب با استانداردهای حسابداری و ضوابط گزارش‌گری مالی برون و دورن سازمانی، مطابقت خواهد داشت که به آن اشاره می‌نماییم:

\* حسابداری ناب از طریق برانگیختن سرمایه‌گذاری عموم، فراهم آوردن اطلاعاتی مربوط و عملی و تقویت و بهبود مستمر، در همه سطوح سازمان، فرهنگ ناب را پشتیبانی خواهد کرد.

در تکمیل تعریف حسابداری ناب گفته شده است که با موارد زیر سرو کار ندارد:

\* کاهش نیروی انسانی.

\* مچ گیری.

\* تغییرات مقطعی، سریع و غافلگیرانه.

حسابداری ناب در عمل، به دنبال رفع نارسایی‌های سیستم‌های مرسوم و سنتی حسابداری است. و گفته می‌شود که این سیستم‌ها، دارای نارسایی‌های زیر است:

فرآیندی است حجیم، پیچیده و بی فایده، همراه با انبوهی از فعالیت‌ها و کوشش‌های بدون ارزش افزوده،

\* این فرآیند در جهت فراهم آوردن اندازه‌گیری‌ها و گزارش‌هایی چون کارایی نیروی انسانی و جذب سربار، تلاش می‌کند که پاسخگویی تولید انبوه و نگهداری سطح موجودی‌ها در مقادیر بالاست،

\* این فرآیند راه مناسبی برای شناسایی آثار مالی بهبود نابی که در سرتا سر شرکت روی داده است، ارائه نمی‌کند، و بلکه بر عکس، گزارش‌های مالی مرسوم و سنتی در این زمینه اغلب بیانگر وقوع رویدادهای نامناسب بوده، در حالی که تغییرات ناب در حال انجام است.



\* تنها افرادی معدود، صورت‌های مالی استخراج شده از سیستم‌های مرسوم و سنتی حسابداری را درک می‌کنند، در حالی که تمام افراد نیاز دارند تا بر اساس این صورت‌های مالی، تصمیماتی مهم و گسترده را اتخاذ نمایند.

\* این فرآیند هزینه‌های، استاندارد تولید را در نظر می‌گیرد که در مواردی چون لزوم اعلام قیمت برای شرکت در مناقصه‌ها، تحلیل سودآوری، ساخت یک قطعه یا محصول در داخل یا خرید آن از بیرون، ترکیب منطقی تولید می‌تواند گمراه‌کننده باشد.

تقریباً تمام شرکت‌هایی که تصمیم به استقرار سیستم‌های حسابداری ناب گرفته‌اند، در پیرامون چنین زمینه‌هایی مشکلاتی از قبیل پذیرش فعالیت‌های سود آور جدید، برون سپاری تولیدات یا تولید اجزایی که باید در داخل انجام شود، و تولید محصولات صادراتی که از نظر رقابتی قابل توجیه است را داشته‌اند.

با این مقدمه می‌توان مزایای حسابداری ناب را به شرح زیر بر شمرد:

\* فراهم آوردن اطلاعات بهتر برای تصمیم‌گیری.

\* نشان دهنده روشن‌تر آثار مالی بهبود ناب.

\* صرفه‌جویی مالی و کاهش هزینه‌ها.

\* مشوق بهبود ناب در بلند مدت.

\* مزایای پیش گفته از طریق راه کارهای زیر قابل دسترسی است:

\* حذف فعالیت‌های زائد.

\* تدوین معیارهای سنجش عملکرد به منظور هماهنگی با اصول تفکر ناب،

\* باور این که سنجش عملکرد از بخش‌های کوچک درون سازمانی "سلول" آغاز می‌شود.

\* تشکیل گروه بهبود مستمر و فراهم آوردن معیارهای جریان ارزش برای آنان.

\* ابزار تحلیلی برای نشان دادن آثار ناب نسبت به منابع مصرفی.

\* استفاده از کارشناسان متخصص.

\* ساده‌سازی.

بی تردید چنانچه درک مناسبی از مشکلات و موانع وجود داشته باشد، دستیابی به راه‌حل‌های مناسب نیز ساده‌تر است. بر این پایه، اصول پنج‌گانه رویه‌ها و ابزار حسابداری ناب مطرح گردیده که خلاصه آن در "نمایانگر ۱" ارائه شده است.

## حسابداری ناب و ساده:

این اصل را به بیان دیگر، به کارگیری روش‌های ناب در فرآیند حسابداری نیز می‌نامند. همانطور که بیشتر اشاره شد، برخی از فرآیندهای مرسوم و سنتی حسابداری در برگیرنده مواردی از اتلاف منابع نوع ۱، یعنی موارد اتلافی که به سرعت قابل حذف نیست، می‌باشد. اما اغلب آنها از موارد اتلاف منابع نوع ۲ است، یعنی موارد اتلافی که قابلیت حذف دارد.

ابزار ناب باید با دقت و جدیت در فرآیندهای حسابداری، کنترل و سنجش مورد استفاده قرار گیرد تا موجب حذف بیرحمانه این اتلاف منابع شود. ابزار دستیابی به این امر، طراحی جریان ارزش "وضعیت حال و آینده" و کایزن "بهبود مستمر ناب" و حل مسئله به صورت روش بی نقص و کمک‌کننده است که به بهبود مستمر می‌انجامد.

موارد بهبود پی دی سی ای، راه را برای دیگر تغییرات به سوی حسابداری ناب می‌گشاید. در ضمن، اگر چه برخی از این گام‌های بهبود اولیه، به ناچار ممکن است در مراحل بعدی حذف شود، اما به کارگیری آنها شروع خوبی برای استقرار حسابداری ناب در سازمان خواهد بود.



فرآیندهای حسابداری که تغییر ناب را پشتیبانی می‌کند. گزارش‌ها و روش‌های حسابداری ناب، هم در عمل از تغییرات ناب پشتیبانی می‌کند. این اطلاعات بهبود مستمر را نیز در پی دارد.

گزارشگری مالی و غیر مالی، نمایانگر زنجیره جریان ارزش و نه هر یک از تولیدات است. وظایف و فرآیندهای حسابداری ناب، بر اندازه‌گیری و درک ارزش‌های ایجاد شده برای مشتریان و به کارگیری این اطلاعات در جهت تقویت ارتباط با مشتری، برنامه‌ریزی تولید، قیمت‌گذاری تولیدات و بهبود ناب تأکید می‌کند.

در ادامه به برخی موضوع‌های مرتبط با این اصل اشاره خواهیم داشت:

\* سنچس عملکرد بصری.

\* بهبود مستمر.

\* هزینه‌یابی جریان ارزش.

\* هزینه‌یابی هدف.

### سنچس عملکرد بصری:

کنترل فرآیندهای تولید " و سایر فرآیندها"، از طریق سنچس عملکرد بصری در سطوح کارگاه و جریان ارزش قابل دستیابی است. این نحوه سنچس نیاز به ردگیری موارد در سطح کارگاه و گزارشگری انحراف مورد علاقه و تأکید سیستم‌های مرسوم و سنتی حسابداری صنعتی را از بین می‌برد.

### نمایانگر ۱- اصول، رویه‌ها و ابزار حسابداری ناب

ابزار حسابداری ناب	رویه‌ها	اصول
الف- ترسیم جریان ارزش، وضعیت حال و آینده. ب- کایزن "بهبود مستمر ناب". پ- حل مسئله به روش پی دی سی ای.	۱- حذف مستمر اتلاف ناشی از فرآیندها، معاملات، گزارش‌ها و سایر روش‌های حسابداری	حسابداری ناب و ساده
الف- نمودار پیوستگی سنچس عملکرد، ارتباط دادن گزارش گری کمی‌هر سلول/ فرآیند، جریان‌های ارزش، کارخانه و شرکت به راهبرد کسب و کار، هزینه‌های حذف و بهبود ناب، ب- تابلوهای عملکرد جریان ارزش، شامل پروژه‌های دارای پیشرفت چشمگیر و بهبود مستمر. پ- جدول امتیازها که عملکرد جریان ارزش را نشان می‌دهد.	۱- کنترل مدیریت و بهبود مستمر.	فرآیندهای حسابداری که تغییرات ناب را پشتیبانی می‌کند
الف- هزینه‌یابی جریان ارزش. ب- صورت سود و زیان بر مبنای جریان ارزش.	۲- مدیریت هزینه.	
هزینه‌یابی هدف.	۳- ارزش‌ها از دیدگاه مشتریان و تأمین‌کنندگان قطعات، مواد و کالا و مدیریت هزینه	
الف- صورت‌های مالی ساده.	۱- گزارشگری مالی	انتقال روشن و به

### ۱- Kaizen





ابزار حسابداری ناب	رویه‌ها	اصول
ب- حسابداری ساده و اساساً مبتنی بر روش نقدی.		موقع اطلاعات
الف- گزارشگری اولیه با به کارگیری تابلوهای عملکرد مشهود، قسمت کارخانه، جریان ارزش، سلول/ فرآیند در تولید، طراحی تولید، فروش/ بازار یابی، اداری و غیره.	۲- گزارشگری عینی و مشهود سنجش عملکردهای مالی و غیر مالی.	
الف- تجزیه و تحلیل هزینه‌های افزایشی و سود آوری با استفاده، از هزینه‌یابی جریان ارزش و جدول امتیازها.	۳- تصمیم‌گیری	
الف- خطمشی هوشین <sup>۱</sup> (Hoshin). ب- برنامه‌ریزی فروش، عملیات و مال <sup>۲</sup> (SOFP).	۱- برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی	برنامه‌ریزی با تکیه بر دیدگاه ناب
الف- تجزیه و تحلیل هزینه جریان ارزش و ظرفیت. ب- نمودار جریان ارزش مربوط به وضعیت فعلی و آتی. پ- جدول امتیازها که تغییرات عملیاتی، مالی و ظرفیت ناشی از بهبود ناب را نشان می‌دهد، طراحی از مزیت‌های مالی ناشی از تغییرات ناب.	۲- اثر بهبود ناب	
الف- اثر تفاضلی مخارج سرمایه‌ای بر جدول امتیازهای جریان ارزش که اغلب توسط رویکرد سه پی (p3) استفاده می‌شود.	۳- بودجه‌بندی مخارج سرمایه‌ای	
الف- سنجش عملکرد با ردیابی مشارکت در بهبود مستمر، رضایت نیروی انسانی و آموزش. ب- مشارکت کارکنان در سود.	۴- سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی	
الف- ماتریس حذف عملیات و فعالیت‌های زائد. ب- نمودار بخش فرآیندها شماره (۴۰۴) که کنترل‌ها و خطرهای مندرج در قانون ساربینز اکسلی <sup>۳</sup> (SOX) را نشان می‌دهد.	۱- کنترل‌های داخلی مبتنی بر کنترل‌های ناب عملیاتی	تقویت کنترل‌های داخلی حسابداری
الف- زمانی که موجودی‌ها در سطح پایین است و تحت کنترل عینی قرار دارد روش‌های ساده برای ارزش‌یابی موجودی‌ها بدون نیاز به نگهداری مدارک ثبت دائمی موجودی‌ها و هزینه‌های محصول متصور است.	۲- ارزش‌یابی موجودی‌ها	

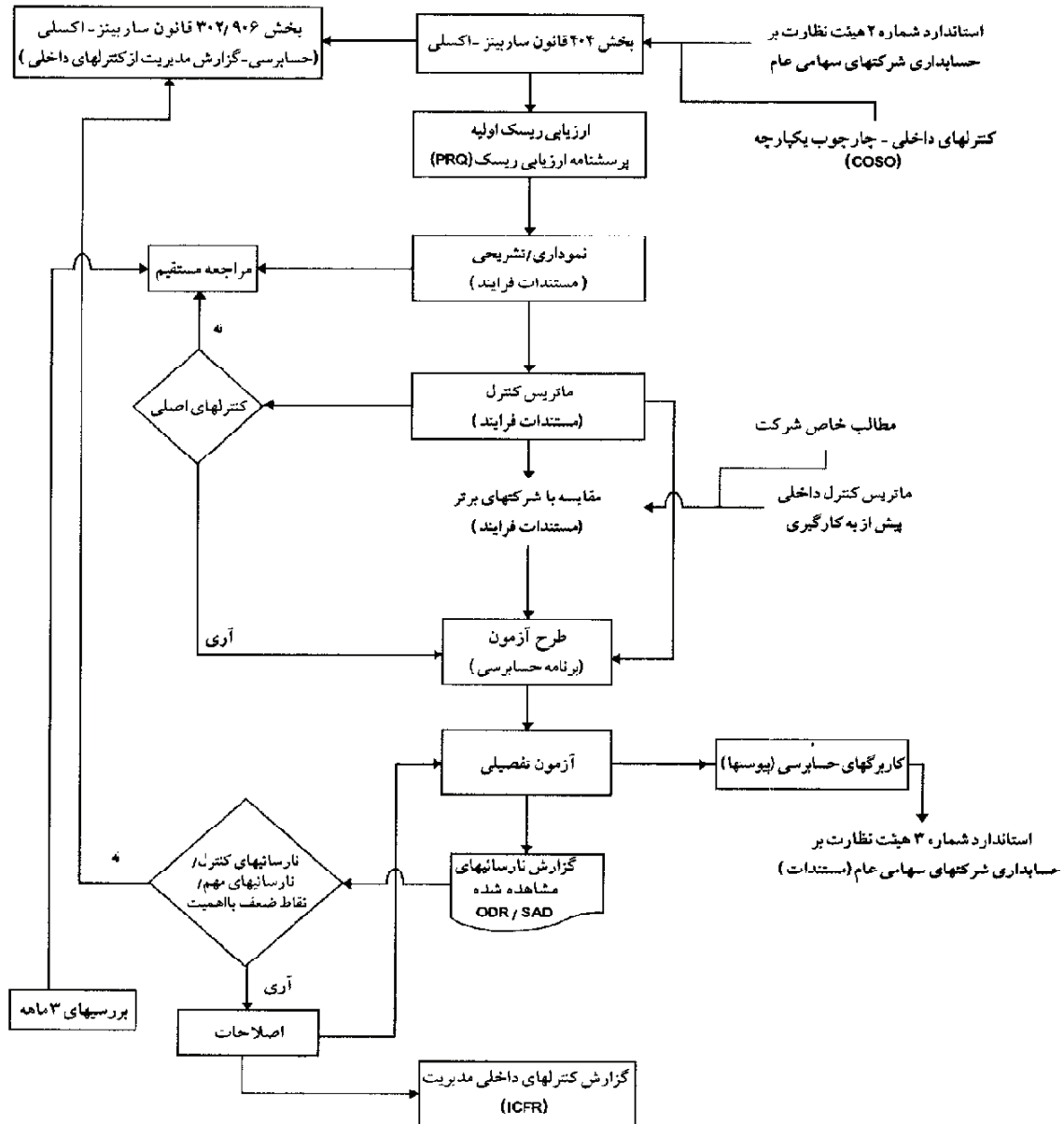
۱- Hoshin

۲- Society of financial planners

۳- Sarbense oxely



فرایند بخش ۴۰۴ قانون ساریینز - اکسلی  
نمودار کلی



بهبود مستمر:



بهبود مستمر، به کارگیری تابلوهای عملکرد جریان ارزش را توجیه و پیگیری می‌کند. این تابلو ها، عموماً به صورت هفتگی به روز می‌شود و توسط تیم بهبود، راه‌اندازی پروژه‌های پی دی سی ای و کنترل پیشرفت آنها مورد استفاده قرار می‌گیرد. این تابلو ها، سنجش عملکرد جریان ارزش نمودار های پارتو، که یکی از ابزار هفت گانه کنترل کیفیت می‌باشد، و اطلاعاتی پیرامون پروژه‌های بهبود مستمر را نشان می‌دهد.

تابلوهای پیش گفته، همچنین نمودارهای وضعیت حال و آینده شرکت به همراه برنامه‌ریزی پروژه از وضعیت فعلی تا تکمیل آن را نشان می‌دهد. تابلوهای عملکرد جریان ارزش، برای نیل به بهبود مستمر جریان ارزش، نقش کنترل مأموریت را ایفا می‌کند.

### هزینه‌یابی جریان ارزش:

گزارشگری جریان ارزش، عموماً به صورت هفتگی گردآوری می‌شود و طی آن، تخصیص هزینه سربار انجام نمی‌شود و یا به میزانی نا چیز انجام می‌گیرد. اطلاعات مالی حاصل، می‌تواند در جریان ارزشی که در آن به تصمیم‌های مناسب، گزینه نیل به بهبود ناب در جریان ارزش نهایی و حساب‌دهی شفاف منجر می‌شود، به روشنی برای همه قابل درک باشد. گزارشگری هفتگی، همچنین نقش عمده ای در کنترل و مدیریت هزینه‌ها دارد، چون که امکان بررسی توسط مدیران جریان ارزش را، در حالی که اطلاعات به روز و جاری است، فراهم می‌آورد.

### هزینه‌یابی هدف:

هزینه‌یابی هدف، ابزاری برای درک این مطلب است که چگونه شرکت برای مشتریان ایجاد ارزش می‌کند و نیز برای ایجاد ارزش بیشتر چه باید کرد! هزینه‌یابی هدف، بیشتر هنگامی به کار می‌رود که محصول جدیدی در حال طراحی است و یا زمانی که گروه جریان ارزش، تغییراتی برای افزایش قیمت برای مشتری را ضروری احساس می‌کند. پیامد این فرآیند و هماهنگی، مجموعه‌ای از ابداعات ایجاد ارزش بیشتر برای مشتری، نشان دهنده وضعیت هزینه‌های تولید الزامات ثبات مالی و کوتاه مدت و بلند مدت است. این ابداعات بهبود، فرآیندهای فروش، بازاریابی، برنامه‌ریزی تولید، عملیات، تدارکات و امور اداری شرکت را در بر می‌گیرد.

### انتقال روشن و به موقع اطلاعات:

حسابداری ناب، آن چنان گزارش‌های مالی فراهم می‌آورد که به سادگی برای هر فردی در شرکت قابل فهم است. صورت سود و زیان در قالب واژگانی ساده بیان می‌شود و اطلاعات به گونه‌ای ارائه می‌گردد که هرگز دشوار تر از فهم بودجه یک خانوار نیست. این صورت‌های ساده به سادگی نیز قابل استفاده است، چرا که در برگزیده داده‌های گمراه کننده و گیج کننده مربوط به هزینه‌یابی استاندارد، همراه با انبوهی از انحراف‌های غیر قابل درک نمی‌باشد.

هنگام به کارگیری این صورت‌های مالی ساده، پرسش بسیار آشنای مفهوم این صورت‌های مالی چیست؟ به سوال مهم و کارآمد چه باید کرد؟ تغییر و ارتقا می‌یابد.



در ادامه بحث پیرامون این وصل "انتقال روشن و به موقع اطلاعات"، اشاره‌ای بر دو مورد زیر خواهیم داشت:  
\* مدیریت بصری و دیداری \* تصمیم‌گیری و جدول امتیازها.

### مدیریت بصری و دیداری:

مدیریت بصری و دیداری، یکی از مبانی مدیریت ناب است. در حسابداری ناب معمولاً قالب جدول امتیازات، مورد استفاده قرار می‌گیرد. موضوع‌هایی که باید اندازه‌گیری شود سطرهای جدول و هفته‌های عملکرد ستون‌های جدول را تشکیل می‌دهد و به این ترتیب عملکرد هفتگی عوامل مهم "از قبیل هزینه هر واحد، ظرفیت در دسترس، و در صد سود به فروش"، با هدف تعیین شده که از طرح وضعیت آینده جریان ارزش استخراج گردیده است و با دوره‌های کوتاه مدت- هفتگی، مقایسه می‌شود.

### تصمیم‌گیری و جدول امتیازها:

سال‌های معمول، شامل برآورد قیمت جهت شرکت در مناقصه‌ها، تحلیل سودآوری، ساخت یک قطعه یا محصول در داخل یا خرید آن از بیرون، منبع یابی، ترکیب منطقی تولید، از طریق به کارگیری اطلاعات با اهمیت و ساده‌ای که به آسانی و با استفاده از جدول امتیازها در دسترس قرار می‌گیرد، قابل دستیابی است. در سال‌های مهم، نیازی به استفاده از هزینه‌های استاندارد احساس نمی‌شود.

### برنامه‌ریزی با تکیه بر دیدگاه ناب:

برنامه‌ریزی ناب با خطمشی هوشین آغاز می‌شود و به سوی فرآیند برنامه‌ریزی ماهانه فروش، عملیاتی و مالی ادامه می‌یابد که این فرآیند، سازمان را به طرف برنامه‌ریزی یکپارچه رهنمون می‌سازد.  
در ادامه، به مباحث زیر اشاره‌ای خواهیم داشت:

- \* خطمشی هوشین.
- \* برنامه‌ریزی فروش، عملیاتی و مالی.
- \* آثار مالی بهبود ناب.
- \* بودجه‌بندی پروژه‌های سرمایه‌ای.
- \* سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی.



## خط‌مشی هوشین:

خط‌مشی هوشین با راهبرد کسب و کار شرکت آغاز می‌شود. این راهبرد، اغلب دوره‌ای بین سه تا پنج سال را پوشش می‌دهد و بیانگر آن است که طی سال‌های پیش رو، چه کارهایی باید انجام شود. برنامه‌ریزی سطح اول هوشین، در برگزیده معدودی تغییرات چشمگیر مورد نیاز است که از راهبرد کسب و کار پشتیبانی می‌کند و با معیارهایی برای کنترل دستیابی به آنها و نیز منابع لازم برای تکمیل برنامه همراه است. این سطح از برنامه‌ریزی، سپس به سطوح مدیران اجرایی و مدیران زیر مجموعه آنها گسترش می‌یابد و تا سطح جریان ارزش ادامه خواهد یافت.

خط‌مشی هوشین، پیشنهادی سنتی نیست و در مواردی که اهدافی "اغلب غیر قابل دسترس" توسط مدیران برای زیر مجموعه خود تدوین شده باشد، برنامه کنترل می‌کند.

فرآیند هوشین در تمام سطوح، در برگزیده گام‌هایی به موقع و همراه با جزئیات است که موجب آن، همه افرادی که باید به نتایج مشخصی دست یابند، به گونه‌ای جدی در برنامه‌ریزی و تعیین اهداف برای حوزه تحت مسئولیت خویش مشارکت می‌کنند. از این لحاظ، هوشین فرآیند تغییر و دگرگونی کسب و کار است که بر پایه همکاری با کارکنان و تفویض اختیار به ایشان استوار می‌باشد.

## برنامه‌ریزی فروش، عملیاتی و مالی:

برنامه‌ریزی فروش، عملیاتی و مالی، معمولاً به صورت ماهانه انجام می‌شود. این برنامه‌ریزی، فرآیندی رسمی و جدی است و به عنوان فرآیندی جامع و گسترده در سر تا سر شرکت و در قالب برنامه‌ریزی کوتاه مدت و میان مدت انجام و برای هر جریان ارزش تکمیل می‌شود. فروش و بازار یابی، پیش‌بینی‌هایی را برای تعداد تولیدی که توسط هر جریان ارزش طی هر ماه "برای مثال تا یک سال آینده" فروخته خواهد شد، انجام می‌دهد. پیش‌بینی تعداد فروش، گاه برای رفتن به سطوح پایین‌تر و پیش‌بینی مجموعه محصولات فرعی یک جریان ارزش نیز مفید است. مسئولان عملیات نیز ظرفیت جریان ارزش هر ماه از سال را پیش‌بینی و مهندسی تولید، برنامه‌هایی را برای معرفی محصولات جدید ارائه می‌کنند.

از طریق مجموعه‌ای از ملاقات‌های از پیش تعیین شده رسمی و جدی، تقاضاهای مشتریان با ظرفیت تولید مطابقت داده می‌شود. جلسه نهایی مسئولان اجرایی، برنامه‌ریزی فروش، عملیاتی و مالی، توسط بالاترین مقام در سازمان - اغلب مدیر عامل - برگزار می‌شود و طی آن، برنامه گسترده شرکت مطرح، بررسی و تصویب می‌گردد. از آنجایی که از این برنامه‌ها با همکاری تمام کارکنان تهیه شده است، هر یک از آنان می‌توانند نقش خود را در آن ملاحظه کنند.

برنامه‌ریزی فروش، عملیاتی و مالی، فرآیند برنامه‌ریزی در شرکت‌های ناب است. این برنامه‌ریزی، هم می‌تواند نیازهای کوتاه مدت و هم نیازهای بلند مدت "مواردی چون تجهیزات سرمایه‌ای و یا استخدام و جا به جایی کارکنان" را برآورده کند. نتیجه برنامه‌ریزی مالی این فرآیند، به روز آوری بودجه‌ها در هر ماه و حذف بودجه‌های سالانه بی‌فایده‌ای است که شرکت‌ها درگیر آن می‌باشند. محاسبه نتایج کوتاه مدت منتهی به پایان هر ماه نیز نیاز به فرآیند گزارش‌گری ماهانه را کاهش می‌دهد.



## آثار مالی بهبود ناب:

آثار واقعی بهبود ناب، باید در ابتدای هر تغییر و دگرگونی ناب درک شود:

- \* استفاده از وضعیت جاری و آینده نمودارهای جریان ارزش.
- \* ابزار حسابداری ناب مورد استفاده در فهم این که چگونه تغییرات در عملکرد فعالیت‌های اصلی تأثیر خواهد گذاشت.
- \* چگونه ظرفیت موارد استفاده در جریان ارزش تغییر می‌کند.

این تجزیه و تحلیل‌ها، اغلب بهبود فوق‌العاده‌ای را در عملیات، اما بهبود کمتری را در آخرین رقم سود و زیان نشان می‌دهد. چه رابطه‌ای بین این دو وجود دارد؟ پاسخ، تغییر ظرفیت است؛ ایجاد ظرفیت در دسترس و... .

اغلب پروژه‌های بهبود ناب، موارد اتلاف منابع را حذف می‌کند و ظرفیت در دسترس را در قالب زمان ماشین‌آلات، زمان نیروی انسانی و فضای فیزیکی، ایجاد می‌کند. تأثیر مالی بهبودهای ناب در آخرین رقم سود و زیان، ناشی از تصمیم‌های اتخاذ شده توسط مدیریت است. برای مثال، این که ظرفیت جدید ایجاد شده چگونه مورد استفاده قرار گرفته است از جمله این موارد می‌باشد. تغییر واقعی، حاصل از ظرفیت در دسترس ایجاد شده و افزایش وجه نقد ناشی از کاهش موجودیهای است که آزاد می‌شود.

منافع محسوس، هنگامی بروز می‌کند که شرکت محصولات جدیدی را به واسطه ظرفیت آزاد شده معرفی کند.

یکی از دشوارترین تغییرات توسط مدیران ارشد، احتمالاً هنگامی است که آنان فرآیند تغییر ناب را به منظور کاهش نگرانی کارکنان درباره بهبود تولید در شرایطی که هزینه کاهش می‌یابد آغاز می‌کنند. این امر، ناشی از تفکر، هزینه‌یابی استاندارد در تولید انبوه است. این طرز تفکر، توسعه شرکت را از طریق تولید ناب و سایر ابداعات ناب محدود می‌کند. ما نیازمند تأمل پیرامون ارزش‌های مورد نظر مشتری و توسعه کسب و کاریم، اما مفهوم آن بی توجهی به اطلاعات هزینه نیست، بلکه بر اهمیت هزینه‌ها تأکید دارد. در واقع، ما نیازمند ابزار بهتری برای اطلاعات مرتبط با هزینه هستیم، ابزاری چون هزینه‌یابی جریان ارزش و جدول امتیازها.

با درک ماهیت واقعی ناب، سوال ((چگونه می‌توان در هزینه‌ها صرفه‌جویی کرد؟)) به ((چگونه می‌توان ظرفیت ایجاد شده را در جهت افزایش ارزش‌های مورد نظر و ایجاد منابع مالی بیشتر به کار گرفت؟))، تبدیل می‌شود. بسیار مهم است که این سوال مرتب تکرار شود، چرا که پاسخ به آن، تأثیر مالی واقعی تغییرات ناب را در کوتاه مدت و بلند مدت روشن می‌سازد.

## بودجه‌بندی پروژه‌های سرمایه‌ای:

رویکرد ناب نسبت به تجهیز منابع سرمایه‌ای، کاملاً با محاسبات بازگشت سرمایه مرسوم و سنتی متفاوت است. در رویارویی با تصمیمات عمده مربوط به پروژه‌های سرمایه‌ای، سازمان‌های ناب فرآیند معروف به سه پی یا ((فرآیند آماده‌سازی تولید)) را انجام می‌دهند. منظور از این فرآیند، روشی منضبط برای طراحی یا طراحی یک محصول است. گروه "سه پی" باید راه‌کارهای متفاوتی را برای مسئله بیابد. آنان اغلب جنبه‌های متفاوتی را نیز در نظر می‌گیرند، چرا که راه‌کارهای متفاوتی پیش رو وجود خواهد داشت: رویکردی تمام ماشینی یا تمام دستی، مشابه رویکرد جاری، معایر با رویکرد جاری و غیره.

در این فرآیند، لازم است تا تیم "سه پی" تمام راه‌کارهای جایگزین مورد استفاده را در چک لیستی گسترده ارزیابی کند. تأثیر مالی هر راه کار جایگزین، به عنوان بخشی از فرآیند تصمیم‌گیری، در جدول امتیازها ارائه می‌شود.



## سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی:

دو موضوع بسیار حیاتی در شرکت‌ها، به گونه‌ای خطرناک مورد غفلت قرار گرفته است؛ یکی نیاز به رهبری و درگیری فعالانه مدیریت ارشد است و دیگری تأکید بر اعمال ابزار ناب در مورد نیروی کار. سازمان‌های ناب موفق، فرهنگ خود را در جهت آموزش، تشریک مساعی و تقویت بنیانی نیروی انسانی خود ارتقا می‌دهند.

حسابداری ناب، این تلاش را از طریق به کارگیری معیارهای مناسب فراهم می‌آورد. از آنجا که اندازه‌گیری توانایی کارکنان، به طور مستقیم و به سادگی میسر نیست، این معیارها بر پایه پیشنهادهای ارائه شده، درصد افراد فعال در بهبود مستمر و سطح آموزش در طول جریان ارزش پایه‌گذاری می‌شود. بررسی سالانه رضایت کارکنان نیز می‌تواند در زمینه ارزیابی توانایی‌های مدیریتی شرکت و موفقیت در ارتقای نیروی انسانی، سودمند باشد. بسیاری از سازمان‌های ناب، همچنین از فرآیند ساده مشارکت کارکنان در سود استفاده می‌کنند؛ بدین ترتیب هر فرد، نقش و آثار فعالیت‌های خود را در موفقیت شرکت به وضوح ملاحظه می‌کند.

## تقویت کنترل‌های داخلی حسابداری:

کنترل‌های حسابداری، همواره بسیار مهم است. از آنجا که حسابداری ناب این کنترل‌ها را تقویت می‌کند و آن را به هیچ وجه تضعیف نمی‌نماید، اساسی محسوب می‌شوند. ابزار اولیه برای اطمینان یافتن از این که تغییرات حسابداری ناب با دقت انجام شده است، در ((ماتریس حذف مبادلات زائد)) وجود دارد. با به کارگیری این ماتریس، تعیین این که چه روش‌های نابی قادر است، فرآیندهای مرسوم و سنتی را بدون به خطر انداختن کنترل‌های کارآیی مالی (یا عملیاتی) حذف کند، امکان پذیر می‌گردد. جنبه‌ای مهم دیگر از شرایط مالی، ارزشیابی تولید ناب همواره در پی کاهش موجودیهاست. وقتی موجودیها کم و تحت کنترل است، ارزیابی موجودیها ساده تر و البته کم اهمیت تر خواهد بود. حسابداری ناب در برگیرنده روش‌هایی ساده، دقیق و اغلب عینی، برای ارزیابی موجودیهاست. تعدادی از این روش‌ها، نیازمند ردیابی تمام موجودیها نیست.

## نتیجه‌گیری:

در حالیکه حسابداری ناب هنوز مراحل پیشرفت را می‌پیماید، اکنون این باور وجود دارد که رویکردی استاندارد به سوی حسابداری، کنترل و اندازه‌گیری در حال شکل گرفتن است. این اصول، رویه‌ها و ابزار حسابداری ناب، در گسترده وسیعی در شرکت‌ها اجرا و گام‌هایی متنوع در جهت حرکت به تغییرات ناب برداشته شده است. این روش‌ها می‌تواند در جهت رفع نیازهای خاص هر شرکت به سادگی تعدیل شود و در عین حال با ضوابط گزارشگری مالی برون سازمانی کم و بیش مطابقت داشته باشد.

حسابداری ناب، خود ناب است، دارای موارد ائتلاف منابع ناچیزی است و وقت مسئولان حسابداری و مالی را آزاد می‌سازد، به گونه‌ای که بتوانند به جای ائتلاف وقت، فعالانه در فرآیند تغییرات ناب مشارکت نمایند.

شرکت‌هایی که از حسابداری ناب استفاده می‌کنند، از اطلاعات بهتری برای تصمیم‌گیری برخوردارند، گزارش‌های ساده و به موقع‌ای، که به روشنی برای همه افراد شرکت قابل درک است، در دسترس قرار دارند، آثار مالی واقعی تغییرات ناب را ارائه می‌کنند و بر ارزش‌های ایجاد شده برای مشتریان تأکید دارند. در نهایت این که حسابداری ناب به گونه‌ای فعال، تغییرات ناب را به حرکت در می‌آورد. پیامد این موارد، کمکی موثر در رشد و توسعه شرکت است، ارزش بیشتری برای مشتری قائل می‌شود و خالص جریان ورودی وجه نقد و ارزش مورد