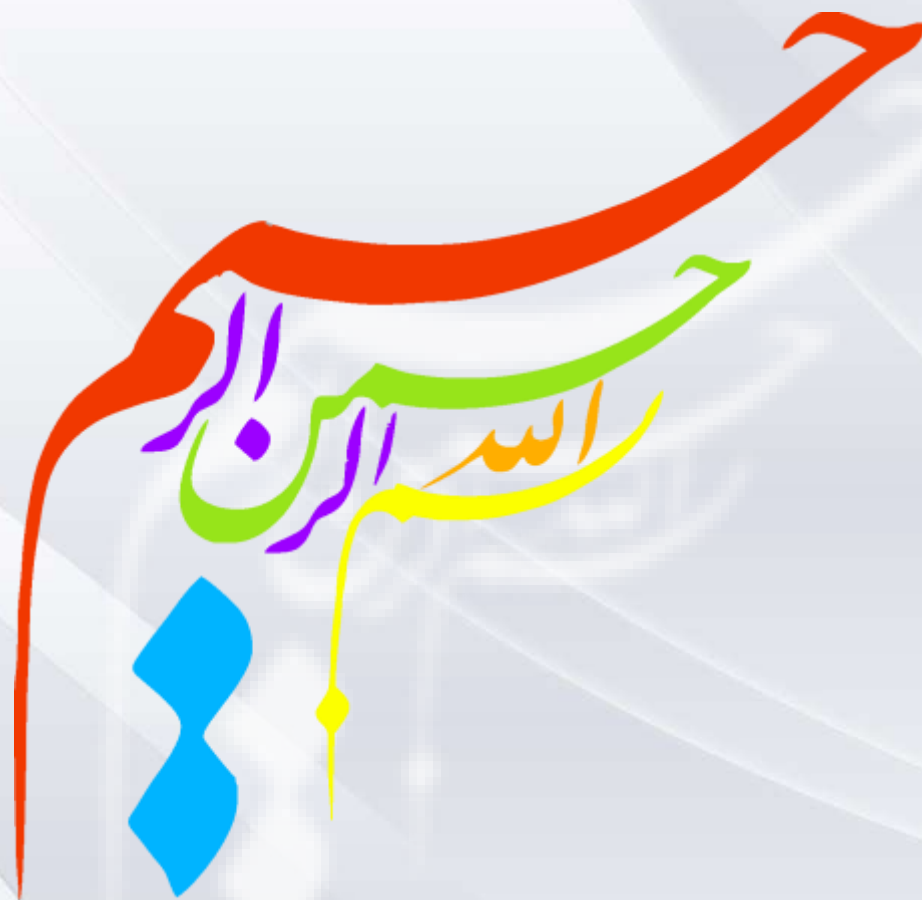






دانشگاه آزاد اسلامی اهواز
کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی ۹۳

بودجه بندی

فصل ششم کتاب حسابداری در مدیریت
تالیف رضا شباهنگ

استاد دکتر فرامرز شکیبایی

ارائه دهندگان مرضیه خاوری پور
سارا ارزانی پور ، بهاره خداپنده
عبدالعظیم بهمنی، محسن سیاح و علیرضا آقای

بودجه

یک طرح مقداری مشروح و کامل ، به منظور استفاده از منابع واحد تجاری در دوره ای معین است



مبانی بودجه بندی

۱. بودجه مفهومی مقداری است

کلیه فعالیت های طرح ریزی شده واحد تجاری با یک واحد مشترک مانند پول یا تعداد محصولات تولید شده تشریح می شود

۲. بودجه مربوط به واحد تجاری مشخصی است

واحد تجاری در بودجه بندی ممکن است یک پروژه معین، یک واحد تجاری یا در مفهومی وسیع تر یک ارگان دولتی یا کل دولت باشد قبل از شروع مرحله تنظیم بودجه لازم است که واحد بودجه دقیقا مشخص شود.



مبانی بودجه بندی

۳. بودجه مربوط به دوره معین در آینده است

بودجه باید نتایج مالی برنامه ها و فعالیت های طرح ریزی شده را در یک دوره معین (سالانه، بلند مدت یا کوتاه مدت) ارائه کند. **بودجه های سالانه** متداول تر است زیرا بسیاری از گزارش های واحد های تجاری که برای بانک ها و سهام داران تهیه می شود نیز سالانه می باشد و به این ترتیب مقایسه نتایج واقعی با نتایج مالی طرح ریزی شده امکان پذیر خواهد بود.

بودجه های بلند مدت جزئیات مشروح کمتری را در بر دارد و در مقابل بودجه های کوتاه مدت معمولاً امکان واکنش های سریع تری را در مقابل مسائل فراهم می کند. مانند بودجه بندی نقدی که هفتگی یا روزانه تهیه میشود



مقاصد بودجه بندی

۱. ایجاب طرح ریزی دوره ای

کلیه فعالیت های واحد تجاری برای استفاده کارآمد و اثربخش از منابع کمیابی که در اختیار دارد مستلزم نوعی طرح ریزی می باشد. این فرایند پیش نیازی الزامی برای بسیاری از فعالیتهای موفق محسوب میشود

۲. ترویج هماهنگی ، همکاری و ارتباط

فرآیند بودجه بندی ، وسیله ای برای تبادل نظر و ایجاد هماهنگی بین هدف های مدیران سطوح مختلف واحد تجاری فراهم می سازد.



مقاصد بودجه بندی

۳. به مقدار درآوردن پیشنهادها

اندازه گیری فعالیتهای واحد تجاری مستلزم به مقدار درآوردن منافع و مخارج آن است. واحدهای تجاری برای این اندازه گیری از واحد پول استفاده میکنند.

۴. ارزیابی فعالیت های انجام شده

چون بودجه ، برآوردی از فعالیت های آینده است می توان از آن به عنوان معیاری برای ارزیابی فعالیت های گذشته واحد تجاری استفاده کرد.



مقاصد بودجه بندی

۵. آگاهی از اقلام بهای تمام شده

مدیران مالی و حسابداران مدیریت معمولاً نتایج تصمیم گیری ها و فعالیت ها را از نقطه نظر **بهای تمام شده** آن ارزیابی می کنند در حالی که ممکن است این امر در مورد سایر مدیران صادق نباشد، اما در هنگام تنظیم بودجه همه مدیرانی که مسئولیت برآورد بودجه دارند ناگزیر مخارج و منافع حاصل از فعالیت ها را مقایسه می کنند.

آگاهی از بهای تمام شده مبنای مشترکی را برای برقراری ارتباط بین مدیران مختلف فراهم می سازد.



مقاصد بودجه بندی

۶. تأمین الزامات قانونی

بسیاری از سازمان ها، از لحاظ قانونی ملزم به تهیه بودجه می باشند زیرا در غیر این صورت وجوهی برای اجرای عملیات خود در اختیار نخواهند داشت. برخی از واحدهای تجاری نیز در هنگام عقد قراردادهای وام ، ملزم به تهیه و اجرای برخی از بودجه ها می شوند .



مقاصد بودجه بندی

۷. هدایت فعالیت ها به سمت هدف ها

پیشنیاز مهم در برآورد بودجه ، تعیین هدف های عملیاتی برای واحد تجاری است .
اگر چه فرآیند تدوین هدف ها مشکل و مستلزم مشارکت مدیران در تمامی سطوح
سازمانی است اما با انجام آن تهیه یک بودجه مؤثر بسیار آسان خواهد شد.
اولین اقدام معقول در یک بودجه بندی مؤثر ، شرح دقیق هدف ها است .



وظایف بودجه بندی

۱. **طرح ریزی:** طرح ریزی کلیه مراحل بودجه بندی را از نقطه شروع فکر، تا مرحله برآورد بودجه شامل می شود و چارچوبی برای وظیفه دوم بودجه بندی (کنترل) فراهم می کند.

۲. **کنترل:** کنترل عبارتست از مقایسه نتایج واقعی با پیش بینی های بودجه که این مقایسه را معمولاً **گزارش عملیات** می نامند. وظیفه کنترل تنها به حداقل کردن بهای تمام شده محدود نمی شود بلکه در صورت وجود اختلاف بین نتایج واقعی و ارقام بودجه، موجب اعمال نظارت بر عملیات و اتخاذ تدابیر اصلاحی نیز می گردد.



بودجه جامع

محصول نهایی فرایند برآورد و تهیه بودجه یک واحد تجاری، بودجه جامع است که شامل بودجه های جداگانه هر یک از بخش های تابعه آن واحد می باشد. این بودجه معرف طرح کلی واحد تجاری در دوره بودجه است. بودجه جامع به دو بخش اصلی یعنی بودجه مالی و بودجه عملیاتی تقسیم می گردد.



بودجه جامع

در بودجه عملیاتی اقلام بهای تمام شده، هزینه های عملیاتی و درآمدهای دوره بودجه مورد بررسی قرار می گیرد و در نتیجه سود خالص عملیات بودجه بندی می شود بودجه مالی مشتمل بر بودجه بندی وضعیت مالی و سایر بودجه های مورد نیاز مدیریت مالی است. ضمناً، بودجه مالی تا حدود زیادی به بودجه عملیاتی و وضعیت مالی اول دوره بودجه بستگی دارد.



بودجه جامع واحد تولیدی نمونه

بودجه عملیاتی

- بودجه فروش
- بودجه موجودی کالای آخر دوره
- بودجه تولید
- بودجه مواد مستقیم
- بودجه دستمزد مستقیم
- بودجه سربار ساخت
- بهای تمام شده کالای فروش رفته بودجه شده
- بودجه هزینه های اداری
- بودجه هزینه های فروش و بازاریابی
- سود خالص عملیات بودجه شده
- بودجه اقلام غیر عملیاتی
- سود خالص بودجه شده

بودجه مالی

- طرح های تامین مالی
- بودجه مخارج سرمایه ای
- بودجه نقدی
- ترازنامه بودجه شده
- صورت گردش وجوه نقد بودجه شده



بودجه عملیاتی

بودجه عملیاتی مشتمل بر **برآوردها** و **بودجه بندی فعالیت های** تولیدی و غیر تولیدی واحد تجاری یا به عبارتی دیگر، اجزای صورت سود و زیان آن است.



اجزاء مختلف بودجه عملیاتی

بودجه فروش:

این بودجه که معمولاً در اولین مرحله از فرآیند بودجه تهیه می شود یکی از مهمترین اجزای بودجه عملیاتی است زیرا بودجه های دیگر تا حدود زیادی به آن وابسته است یا از آن منتج می شود. بودجه فروش معمولاً به عوامل گوناگونی مانند وضعیت کلی اقتصادی، تصمیمات قیمت گذاری، واکنش های رقبا، تجارتی، وضعیت صنعت و ... بستگی دارد.

اگر چه بودجه نهایی فروش بر حسب ریال است اما باید حاوی جزئیات مشروح و کافی درباره ترکیب محصولات و الگوهای فروش نیز باشد تا بتوان بر مبنای آن تصمیمات لازم را درباره تغییر سطوح موجودی ها و مقادیر تولید اتخاذ نمود.



بودجه موجودی کالای آخر دوره:

این موجودیها بخش عمده ای از داراییهای جاری بسیاری از واحدهای تجاری تولیدی را تشکیل می دهد و تصمیم گیری در مورد آن یکی از وظایف مهم مدیریت محسوب می گردد.

بودجه تولید:

بودجه مقادیر تولید نقطه شروع فرآیند تهیه بودجه تولید است. بودجه های مواد مستقیم، دستمزد مستقیم و سربار ساخت بر بودجه مقادیر تولید متکی است. مجموع این بودجه ها به طور کلی بودجه تولید نامیده می شود.



جهت برآورد **بودجه مواد مستقیم** مدیران باید سطوح جاری و مورد انتظار موجودی ها را همراه با پیش بینی فروش مورد توجه قرار دهند.

بودجه دستمزد مستقیم برای طرح ریزی تولید و مدیریت پرسنل مورد نیاز است. در تهیه این بودجه لازم است که توجه کافی به تخصیصها و مهارتهای مورد نیاز برای ترکیب تولید مبذول گردد. ضمناً باید برای تغییر در نیازمندیهای نیروی انسانی که بر اثر نوسان های دوره ای تولید به وجود می آید ، برنامه ریزی لازم به عمل آید.

بودجه سربار ساخت شامل کلیه اقلام بهای تمام شده غیر مستقیم مانند مواد غیر مستقیم، دستمزد غیر مستقیم و اقلام مشابه می باشد در تهیه این بودجه تفکیک اقلام ثابت و متغیر سربار ساخت حائز اهمیت است زیرا به این ترتیب می توان برآوردهای قابل اطمینان تری از این اقلام سربار به عمل آورد.



بهای تمام شده کالای فروش رفته بودجه شده:

در واحد های تولیدی بهای تمام شده کالای فروش رفته معرف بهای تمام شده تولید این کالاها نیز می باشد. در نتیجه بهای تمام شده کالای فروش رفته بودجه شده مستقیماً از بودجه تولید به دست می آید. اختلاف بین بودجه بهای تمام شده کالای فروش رفته و بودجه تولید نیز مربوط به میزان موجودی کالا در اول و آخر دوره بودجه است.

$$\text{بهای تمام شده موجودی کالا} - \text{بهای تمام شده مقدار تولید} + \text{بهای تمام شده موجودی کالا} = \text{بهای تمام شده کالای فروش رفته}$$

آخر دوره طی دوره اول دوره



بودجه هزینه های اداری

این بودجه شامل هزینه فعالیت های غیر تولیدی واحد تجاری است. در پاره ای از موارد برخی هزینه های ثابت نیز در این بودجه وجود دارد که می توان در صورت لزوم آن را کم یا حذف کرد. این قبیل هزینه های قابل اجتناب هزینه های ثابت اختیاری نامیده می شود. هزینه های ثابتی که در طول دوره بودجه غیر قابل اجتناب است به عنوان هزینه های ثابت تعهد شده شناخته می شود.



بودجه هزینه های فروش و بازاریابی:

برآورد این بودجه نیز همانند برآورد بودجه هزینه های اداری است. نظر به اینکه بسیاری از این هزینه ها ، ثابت یا نیمه متغیر است .

فعالیت های فروش و بازاریابی به نحو مؤثری بر مبلغ فروش اثر می گذارد. بنابراین بودجه هزینه های فروش و بازاریابی باید در مراحل اولیه فرآیند بودجه بندی یعنی همزمان با بودجه فروش تهیه گردد.



سود خالص بودجه شده

هنگامی که کلیه بودجه های مذکور تهیه گردد به آسانی می توان سود خالص را بودجه بندی کرد این رقم کلیدی که معرف هدف واحد تجاری در مورد سود خالص است بسیاری از فعالیت های این واحد را در دوره بودجه منعکس می کند.

در مواقعی که واحد تجاری انتظار ارقام غیر عملیاتی مؤثر بر سود را دارد این ارقام در بودجه بندی سود خالص منظور می شود. اگر چه مالیات بر درآمد بر مبنای سود واقعی محاسبه می شود اما به منظور به دست آوردن سود خالص بعد از مالیات می توان رقم مالیات بر درآمد را نیز برآورد و از سود خالص بودجه شده کسر کرد.



بودجه مالی

بودجه مالی واحدهای تولیدی، تجاری، خدماتی و...
برخلاف بودجه عملیاتی شبیه به یکدیگر است.



اجزای مختلف یک بودجه مالی

۱. طرح های تأمین مالی

این طرح ها شامل برنامه های واحد تجاری برای انتشار سهام یا اوراق قرضه از یک سو و بازخرید سهام ، باز پرداخت اصل اوراق قرضه یا توزیع سود سهام از سوی دیگر است.

۲. بودجه مخارج سرمایه

بودجه بندی سرمایه ای شامل تهیه اقلام عمده مانند ماشین آلات و تجهیزات و در برخی موارد پروژه هایی نظیر اجرای یک برنامه بلند مدت آموزش کارکنان است که معمولاً عمر مفیدی بیش از یک دوره مالی دارند.



۳. بودجه نقدی

حفظ نقدینگی کافی به منظور پرداخت بموقع تعهدات یکی از هدف های اصلی واحدهای تجاری است. یکی از ابزار های مفید برای اعمال مدیریت بر وجوه نقد تهیه بودجه نقدی است. ضمن تهیه این بودجه گردش وجوه نقد به طور کلی در دوره بودجه برآورد می شود. نقطه آغاز این فرآیند معمولاً برآورد وجوه نقد حاصل از عملیات است که از اصلاح رقم سود خالص بودجه شده به منظور خارج کردن اقلام غیر نقدی مانند استهلاک بدست می آید. کلیه اقلام نقدی غیر عملیاتی نیز در بودجه نقدی منظور می گردد. بودجه نقدی سالانه برای اعمال مدیریت بر وجوه نقد، بلند مدت و احتمالاً غیر مفید محسوب می شود. بودجه های نقدی ماهانه، هفتگی و حتی روزانه ممکن است برای مقاصد و نیازهای اطلاعاتی مدیران مفیدتر باشد.

دوره بودجه نقدی معمولاً به نیازمندیهای طرح ریزی، مشکلات و مسائل بالقوه گردش وجوه نقد بستگی دارد. بودجه نقدی کمک مؤثری برای اعمال مدیریت بر وجوه نقد و ایجاد توازن معقولی بین نقدینگی و سودآوری می باشد.



۴.ترازنامه بودجه شده

این بودجه بندی با استفاده از ترازنامه اول دوره بودجه و تغییرات مورد انتظار در مانده حسابها که در بودجه های عملیاتی تأمین مالی، مخارج سرمایه ای و نقدی منعکس است، به دست می آید.

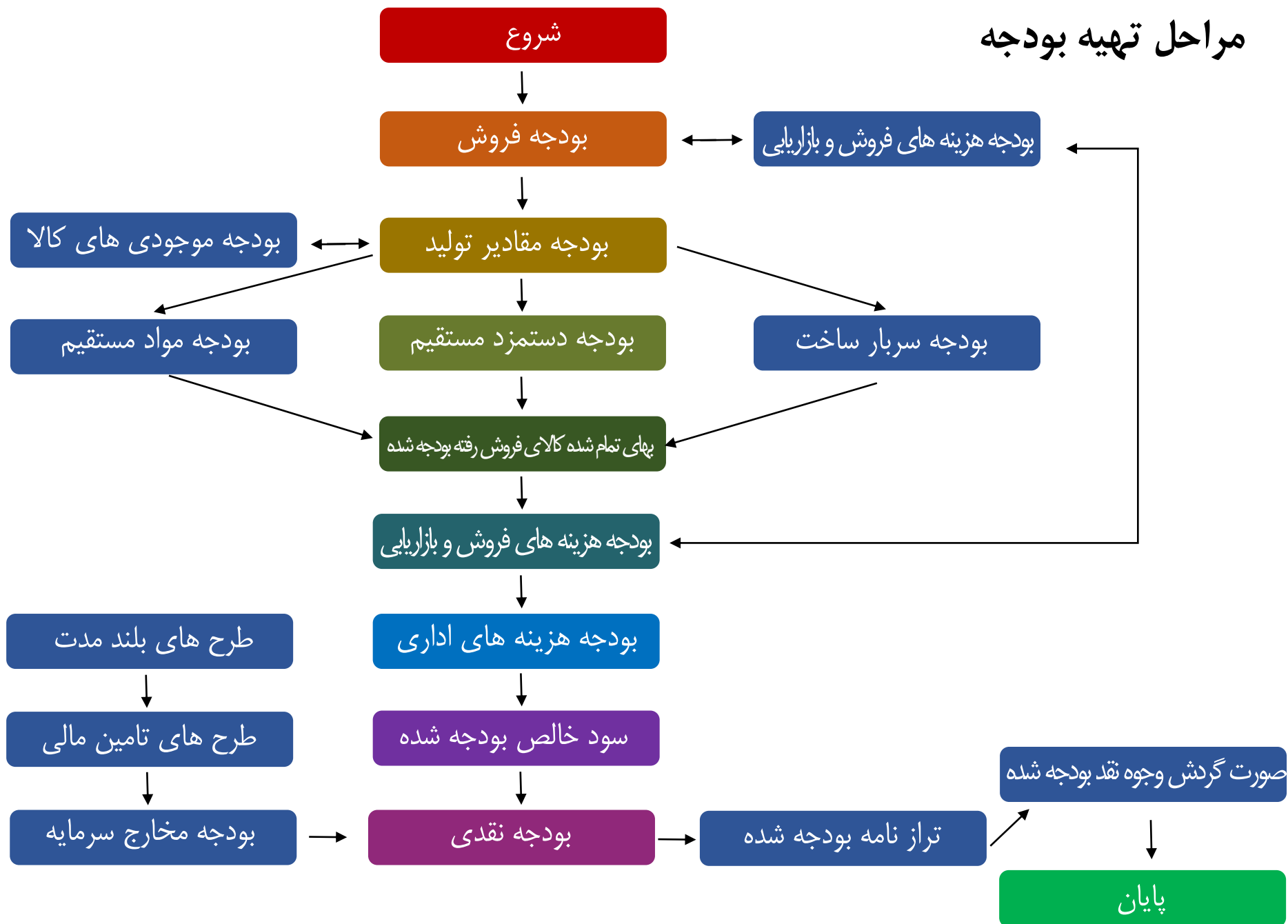


۵. صورت گردش وجوه نقد بودجه شده

این بودجه بندی آخرین جزء بودجه جامع است که در فرآیند طرح ریزی مالی وسیله ای مفید و کمک مؤثری به مدیریت محسوب می شود. صورت گردش وجوه نقد معمولاً با استفاده از ارقام منعکس در بودجه صورت سود و زیان و تغییرات مانده های ترازنامه های برآوردی در اول و آخر دوره بودجه تهیه می گردد.



مراحل تهیه بودجه



بودجه فروش شرکت ادیب
برای سال منتهی به ۲۹ اسفند ۱۳۹۳

محصول الف		محصول ب	جمع فروش		
تعداد	مبلغ - ریال	تعداد	مبلغ - ریال		
۲۰۰۰	۱۲۰۰۰۰۰	۵۰۰۰	۴۵۰۰۰۰۰	۵۷۰۰۰۰۰	۳ ماهه اول
۶۰۰۰	۳۶۰۰۰۰۰	۲۰۰۰	۱۸۰۰۰۰۰	۵۴۰۰۰۰۰	۳ ماهه دوم
۵۰۰۰	۳۰۰۰۰۰۰	۱۰۰۰	۹۰۰۰۰۰۰	۳۹۰۰۰۰۰	۳ ماهه سوم
۴۰۰۰	۲۴۰۰۰۰۰	۷۰۰۰	۶۳۰۰۰۰۰	۸۷۰۰۰۰۰	۳ ماهه چهارم
۱۷۰۰۰	۱۰۲۰۰۰۰۰	۱۵۰۰۰	۱۳۵۰۰۰۰۰	۲۳۷۰۰۰۰۰	جمع سال

شرکت ادیب
بودجه موجودی کالای آخر دوره
برای سال منتهی به ۲۹ اسفند ۹۳

موجودی کالای آخر دوره	سه ماهه اول	سه ماهه دوم	سه ماهه سوم	سه ماهه چهارم
محصول الف	۱۵۰۰	۱۲۵۰	۱۰۰۰	۵۰۰
محصول ب	۵۰۰	۲۵۰	۱۷۵۰	۱۲۵۰

برای هریک از دوره های سه ماهه ، معادل ۲۵٪ پیش بینی فروش ۳ ماهه بعد، موجودی در نظر گرفته شده است.

ضمناً فروش سه ماهه اول ۱۳۹۳ معادل سه ماهه اول سال ۱۳۹۲ یعنی ۲۰۰۰ واحد پیش بینی گردیده است.

بودجه مقادیر تولید برای سال منتهی به ۲۹ اسفند ۹۳

محصول الف	سه ماهه اول	سه ماهه دوم	سه ماهه سوم	سه ماهه چهارم	جمع سالانه
بودجه فروش بر حسب واحد	۲۰۰۰	۶۰۰۰	۵۰۰۰	۴۰۰۰	۱۷۰۰۰
به علاوه موجودی لازم آخر دوره	<u>۱۵۰۰</u>	<u>۱۲۵۰</u>	<u>۱۰۰۰</u>	<u>۵۰۰</u>	<u>۵۰۰</u>
جمع نیازمندی	۳۵۰۰	۷۲۵۰	۶۰۰۰	۴۵۰۰	۱۷۵۰۰
منهای موجودی اول دوره	<u>۸۰۰</u>	<u>۱۵۰۰</u>	<u>۱۲۵۰</u>	<u>۱۰۰۰</u>	<u>۸۰۰</u>
بودجه بندی تولید	<u>۲۷۰۰</u>	<u>۵۷۵۰</u>	<u>۴۷۵۰</u>	<u>۳۵۰۰</u>	<u>۱۶۷۰۰</u>
محصول ب					
بودجه فروش بر حسب واحد	۵۰۰۰	۲۰۰۰	۱۰۰۰	۷۰۰۰	۱۵۰۰۰
به علاوه موجودی لازم آخر دوره	<u>۵۰۰</u>	<u>۲۵۰</u>	<u>۱۷۵۰</u>	<u>۱۲۵۰</u>	<u>۱۲۵۰</u>
جمع نیازمندی	۵۵۰۰	۲۲۵۰	۲۷۵۰	۸۲۵۰	۱۶۲۵۰
منهای موجودی اول دوره	<u>۱۲۰۰</u>	<u>۵۰۰</u>	<u>۲۵۰</u>	<u>۱۷۵۰</u>	<u>۱۲۰۰</u>
بودجه بندی تولید	<u>۴۳۰۰</u>	<u>۱۷۵۰</u>	<u>۲۵۰۰</u>	<u>۶۵۰۰</u>	<u>۱۵۰۵۰</u>

الف) بودجه موجودی مواد اولیه در آخر دوره :

در برخی موارد ، بودجه موجودی آخر دوره مواد اولیه را می توان همزمان با بودجه آخر دوره کالای آماده برای فروش تهیه کرد

نظر شرکت این است که همواره معادل ۵۰٪ نیازمندی تولید سه ماهه بعد ، مواد اولیه نگهداری کند .

ب) بودجه خرید مواد اولیه :

اینک که بودجه های مقادیر تولید و موجودی آخر دوره مواد اولیه آماده گردیده است ، می توان نسبت به تهیه بودجه خرید مواد اولیه در هر یک از سه ماهه های سال اقدام کرد ، لذا طرز محاسبه بودجه خرید بشرح ذیل می باشد :

موجودی در اول سه ماهه - موجودی لازم در آخر سه ماهه + مواد اولیه لازم در سه ماهه = بودجه خرید مواد اولیه



شرکت ادیب
بودجه مقادیر موجودی مواد اولیه
برای سال منتهی به ۲۹ اسفند ۹۳

سه ماهه اول	سه ماهه دوم	سه ماهه سوم	سه ماهه چهارم	مواد اولیه
۲۸۷۵۰	۲۳۷۵۰	۱۷۵۰۰	۱۳۵۰۰	ماده اولیه A
۱۰۵۰۰	۱۵۰۰۰	۳۹۰۰۰	۲۵۸۰۰	ماده اولیه B

موجودی مواد اولیه در پایان هر سه ماه معادل ۵۰ درصد نیازمندی سه ماهه بعدی است.
ضمناً مقادیر تولید سه ماهه اول سال ۱۳۹۴ مساوی مقادیر
تولید سه ماهه اول ۱۳۹۳ فرض شده است.

بودجه خرید مواد اولیه برای سال منتهی به ۲۹ اسفند ۹۳

ماده اولیه A	سه ماهه اول	سه ماهه دوم	سه ماهه سوم	سه ماهه چهارم	جمع سالانه
مقدار مورد نیاز برای تولید	۲۷۰۰۰	۵۷۵۰۰	۴۷۵۰۰	۳۵۰۰۰	۱۶۷۰۰۰
موجودی لازم در آخر دوره	۲۸۷۵۰	۲۳۷۵۰	۱۷۵۰۰	۱۳۵۰۰	۱۳۵۰۰
جمع نیازمندی	۵۵۷۵۰	۸۱۲۵۰	۶۵۰۰۰	۴۸۵۰۰	۱۸۵۰۰
موجودی اول دوره	۱۰۵۰۰	۲۸۷۵۰	۲۳۷۵۰	۱۷۵۰۰	۱۰۵۰۰
مقدار خرید	۴۵۲۵۰	۵۲۵۰۰	۴۱۲۵۰	۳۱۰۰۰	۱۷۰۰۰۰
قیمت واحد ماده اولیه A	۱۶۰	۱۶۰	۱۶۰	۱۶۰	۱۶۰
بودجه خرید ماده اولیه A	۷۲۴۰۰۰۰	۸۴۰۰۰۰۰	۶۶۰۰۰۰۰	۴۹۶۰۰۰۰	۲۷۲۰۰۰۰۰
ماده اولیه B					
مقدار مورد نیاز برای تولید	۵۱۶۰۰	۲۱۰۰۰	۳۰۰۰۰	۷۸۰۰۰	۱۸۰۶۰۰
موجودی لازم در آخر دوره	۱۰۵۰۰	۱۵۰۰۰	۳۹۰۰۰	۲۵۸۰۰	۲۵۸۰۰
جمع نیازمندی	۶۲۱۰۰	۳۶۰۰۰	۶۹۰۰۰	۱۰۳۸۰۰	۲۰۶۴۰۰
موجودی اول دوره	۲۴۶۰۰	۱۰۵۰۰	۱۵۰۰۰	۳۹۰۰۰	۲۴۶۰۰
مقدار خرید	۳۷۵۰۰	۲۵۵۰۰	۵۴۰۰۰	۶۴۸۰۰	۱۸۱۸۰۰
قیمت واحد ماده اولیه B	۲۰۰	۲۰۰	۲۰۰	۲۰۰	۲۰۰
بودجه خرید ماده اولیه B	۷۵۰۰۰۰۰	۵۱۰۰۰۰۰	۱۰۸۰۰۰۰۰	۱۲۹۶۰۰۰۰	۳۶۳۶۰۰۰۰
جمع بودجه خرید مواد اولیه	۱۴۷۴۰۰۰۰	۱۳۵۰۰۰۰۰	۱۷۴۰۰۰۰۰	۱۷۹۲۰۰۰۰	۶۳۵۶۰۰۰۰

بودجه دستمزد مستقیم برای سال منتهی به ۲۹ اسفند ۹۳

محصول الف	سه ماهه اول	سه ماهه دوم	سه ماهه سوم	سه ماهه چهارم	جمع سالانه
بودجه مقدار تولید	۲۷۰۰	۵۷۵۰	۴۷۵۰	۳۵۰۰	۱۶۷۰۰
ساعات کار لازم برای تولید یک واحد	۲	۲	۲	۲	۲
جمع ساعات کار لازم	۵۴۰۰	۱۱۵۰۰	۹۵۰۰	۷۰۰۰	۳۳۴۰۰
نرخ دستمزد	۶۰۰	۶۰۰	۶۰۰	۶۰۰	۶۰۰
بودجه دستمزد محصول الف	۳۲۴۰۰۰۰	۶۹۰۰۰۰۰	۵۷۰۰۰۰۰	۴۲۰۰۰۰۰	۲۰۰۴۰۰۰۰
محصول ب					
بودجه مقدار تولید	۴۳۰۰	۱۷۵۰	۲۵۰۰	۶۵۰۰	۱۵۰۵۰
ساعات کار لازم برای تولید یک واحد	۳	۳	۳	۳	۳
جمع ساعات کار لازم	۱۲۹۰۰	۵۲۵۰	۷۵۰۰	۱۹۵۰۰	۴۵۱۵۰
نرخ دستمزد	۶۰۰	۶۰۰	۶۰۰	۶۰۰	۶۰۰
بودجه دستمزد محصول ب	۷۷۴۰۰۰۰	۳۱۵۰۰۰۰	۴۵۰۰۰۰۰	۱۱۷۰۰۰۰۰	۲۷۰۹۰۰۰۰
جمع بودجه دستمزد	۱۰۹۸۰۰۰۰	۱۰۰۵۰۰۰۰	۱۰۲۰۰۰۰۰	۱۵۹۰۰۰۰۰	۴۷۱۳۰۰۰۰

شرکت ادیب ، ساعات کار مستقیم را به عنوان معیاری از فعالیت تولید به کار می برد
و مبلغ سربار متغیر ساخت را بر مبنای برآورد های زیر پیش بینی کرده است:

شرح اقلام	پیش بینی سربار متغیر ساخت بر مبنای یک ساعت کار مستقیم (به ریال)
مواد غیر مستقیم	۵۰
کار غیر مستقیم	۱۰۰
مزایای جنبی کارکنان	۲۵۰
آب . برق . سوخت . تلفن	۶۰
نگهداری	۴۰
جمع	۵۰۰

بودجه سربار ساخت برای سال منتهی به ۲۹ اسفند ۹۳

اقلام متغیر	سه ماهه اول	سه ماهه دوم	سه ماهه سوم	سه ماهه چهارم	جمع سالانه
مواد غیر مستقیم	۹۱۵۰۰۰	۳۸۷۵۰۰	۸۵۰۰۰۰	۱۳۲۵۰۰۰	۳۹۲۷۵۰۰
دستمزد غیر مستقیم	۱۸۳۰۰۰۰	۱۶۷۵۰۰۰	۱۷۰۰۰۰۰	۲۶۵۰۰۰۰	۷۸۵۵۰۰۰
مزایای جانبی کارکنان	۴۵۷۵۰۰۰	۴۱۸۷۵۰۰	۴۲۵۰۰۰۰	۶۶۲۵۰۰۰	۱۹۶۳۷۵۰۰
آب . برق . سوخت . تلفن	۱۰۹۸۰۰۰	۱۰۰۵۰۰۰	۱۰۲۰۰۰۰	۱۵۹۰۰۰۰	۴۷۱۳۰۰۰
نگهداری	۷۳۲۰۰۰	۶۷۰۰۰۰	۶۸۰۰۰۰	۱۰۶۰۰۰۰	۳۱۴۲۰۰۰
جمع اقلام متغیر	<u>۹۱۵۰۰۰۰</u>	<u>۸۳۷۵۰۰۰</u>	<u>۸۵۰۰۰۰۰</u>	<u>۱۳۲۵۰۰۰۰</u>	<u>۳۹۲۷۵۰۰۰</u>
اقلام ثابت					
سرپرستی	۱۸۰۰۰۰۰	۱۸۰۰۰۰۰	۱۸۰۰۰۰۰	۱۸۰۰۰۰۰	۷۲۰۰۰۰۰
استهلاک	۲۴۰۰۰۰۰	۲۴۰۰۰۰۰	۲۴۰۰۰۰۰	۲۴۰۰۰۰۰	۹۶۰۰۰۰۰
نگهداری	۹۰۰۰۰۰۰	۹۰۰۰۰۰۰	۹۰۰۰۰۰۰	۹۰۰۰۰۰۰	۳۶۰۰۰۰۰
عوارض و مالیات بر دارایی	۴۹۱۲۰۰	۴۹۱۲۰۰	۴۹۱۲۰۰	۴۹۱۲۰۰	۱۹۶۵۰۰۰
بیمه	۳۰۰۰۰۰۰	۳۰۰۰۰۰۰	۳۰۰۰۰۰۰	۳۰۰۰۰۰۰	۱۲۰۰۰۰۰
جمع اقلام ثابت	<u>۵۸۹۱۲۰۰</u>	<u>۵۸۹۱۳۰۰</u>	<u>۵۸۹۱۲۰۰</u>	<u>۵۸۹۱۳۰۰</u>	<u>۲۳۵۶۵۰۰۰</u>
جمع سربار ساخت	<u>۱۵۰۴۱۲۰۰</u>	<u>۱۴۲۶۶۳۰۰</u>	<u>۱۴۳۹۱۲۰۰</u>	<u>۱۹۱۴۱۳۰۰</u>	<u>۶۲۸۴۰۰۰۰</u>

بودجه بهای تمام شده کالای فروش رفته برای سال منتهی به ۲۹ اسفند ۱۳۹۳

کالای الف	کالای ب	جمع	
۸۰۰	۱۲۰۰		موجودی کالای اول بر حسب تعداد
۴۲۰۰	۶۵۰۰		بهای تمام شده یک واحد
۳۳۶۰۰۰۰	۷۸۰۰۰۰۰	۱۱۱۶۰۰۰۰	بهای تمام شده موجودی اول دوره
۱۶۴۰۰	۱۵۰۵۰		تولید سال ۱۳۹۳ بر حسب تعداد
۴۴۰۰	۶۶۰۰		بهای تمام شده یک واحد
۷۳۴۸۰۰۰۰	۹۹۳۳۰۰۰۰	۱۷۲۸۱۰۰۰۰	بهای تمام شده تولید
۷۶۸۴۰۰۰۰	۱۰۷۱۳۰۰۰۰	۱۸۳۹۷۰۰۰۰	جمع بهای تمام شده کالای آماده فروش
۵۰۰	۱۲۵۰		منهای موجودی آخر دوره بر حسب تعداد
۴۴۰۰	۶۶۰۰		بهای تمام شده یک واحد
۲۲۰۰۰۰۰	۸۲۵۰۰۰۰	۱۰۴۵۰۰۰۰	بهای تمام شده موجودی آخر دوره
۷۴۶۴۰۰۰۰	۹۸۸۸۰۰۰۰	۱۸۳۵۲۰۰۰۰	بهای تمام شد کالای فروش رفته

بودجه هزینه های اداری برای سال منتهی به ۲۹ اسفند ۱۳۹۳

شرح اقلام	به ریال
حقوق مدیران	۱۲۰۰۰۰۰۰
حقوق کارکنان	۵۵۰۰۰۰۰
بیمه	۸۰۰۰۰۰
نگهداری	۱۷۰۰۰۰۰
ملزومات اداری	۹۰۰۰۰
عوارض و مالیات بر دارایی	۷۰۰۰۰۰
استهلاک ساختمان و وسایل اداری	<u>۲۴۰۰۰۰۰</u>
جمع	<u>۲۴۰۰۰۰۰۰</u>

به منظور برآورد بودجه نقدی فرض می شود که پرداخت های نقدی در چهار قسط مساوی به شرح زیر انجام می گیرد:

$$\text{ریال } ۵۴۰۰۰۰۰۰ = ۴ \div (\text{استهلاک } ۲۴۰۰۰۰۰ - ۲۴۰۰۰۰۰۰)$$

بودجه هزینه های فروش و بازاریابی برای سال منتهی به ۲۹ اسفند ۱۳۹۳

شرح	هزینه (به ریال)
حقوق کارکنان بازاریابی و کمیسیون های فروش	۱۱۰۰۰۰۰۰
حقوق کارکنان فروش	۴۶۰۰۰۰۰
تبلیغات	۳۰۰۰۰۰۰
پذیرایی	۱۱۰۰۰۰۰
بیمه	۴۰۰۰۰۰۰
نگهداری	۱۲۰۰۰۰۰
ملزومات اداری	۹۰۰۰۰۰۰
عوارض و مالیات بر دارایی	۴۰۰۰۰۰۰
مسافرت	۱۶۰۰۰۰۰
استهلاک وسایل و تجهیزات	<u>۱۸۰۰۰۰۰</u>
جمع	<u>۲۶۰۰۰۰۰۰</u>

به منظور برآورد بودجه نقدی فرض می شود که پرداخت های نقدی در چهار قسط مساوی به شرح زیر انجام می گردد:

$$\text{ریال } ۶۰۵۰۰۰۰ = ۴ \div (\text{استهلاک } ۱۸۰۰۰۰۰ - ۲۶۰۰۰۰۰۰)$$

صورت سود و زیان بودجه شده برای سال منتهی به ۲۹ اسفند ۱۳۹۳

صورت سود و زیان بودجه شده		
۲۳۷۰۰۰۰۰		فروش
<u>۱۷۳۵۲۰۰۰</u>		بهای تمام شده کالای فروش رفته
۶۳۴۸۰۰۰		سود ناخالص
	۲۴۰۰۰۰۰	هزینه های اداری
	<u>۲۶۰۰۰۰۰</u>	هزینه های فروش و بازاریابی
<u>۵۰۰۰۰۰۰</u>		
۱۳۴۸۰۰۰		سود خالص قبل از کسر مالیات بردرآمد
<u>۶۰۶۶۰۰</u>		مالیات بردرآمد (با نرخ ۴۵٪)
۷۴۱۴۰۰		سود خالص

بودجه مخارج سرمایه ای برای سال منتهی به ۲۹ اسفند ۱۳۹۳

پروژه	۳ ماهه اول	۳ ماهه دوم	۳ ماهه سوم	۳ ماهه چهارم	جمع سالانه
تجهیزات تحویل کالا	۴۳۰۰۰۰۰			۸۶۰۰۰۰۰	۱۲۹۰۰۰۰۰
تجهیزات اداری	۶۰۰۰۰۰	۶۰۰۰۰۰	۶۰۰۰۰۰	۶۰۰۰۰۰	۲۴۰۰۰۰۰
تجهیزات تولید	۲۲۰۰۰۰۰	۲۲۰۰۰۰۰			۴۴۰۰۰۰۰
جمع مخارج	۷۱۰۰۰۰۰	۲۸۰۰۰۰۰	۶۰۰۰۰۰	۹۲۰۰۰۰۰	۱۹۷۰۰۰۰۰

بودجه نقدی	سه ماهه اول	سه ماهه دوم	سه ماهه سوم	سه ماهه چهارم	جمع سالانه
موجودی وجه نقد در اول دوره	۳۱۰۰۰۰۰	۸۲۲۰۰۰۰	۱۲۰۱۰۰۰۰	۲۵۵۰۰۰۰	۳۱۰۰۰۰۰
وصولی از بابت فروش					
از ۳ ماهه قبل ۳۰٪	۲۲۸۰۰۰۰۰	۱۷۱۰۰۰۰۰	۱۶۲۰۰۰۰۰	۱۱۷۰۰۰۰۰	۶۷۸۰۰۰۰۰
از ۳ ماهه جاری ۷۰٪	۳۹۹۰۰۰۰۰	۳۷۸۰۰۰۰۰	۲۷۳۰۰۰۰۰	۶۰۹۰۰۰۰۰	۱۶۵۹۰۰۰۰۰
جمع وجوه نقد	۶۵۸۰۰۰۰۰	۶۳۱۲۰۰۰۰	۵۵۵۱۰۰۰۰	۷۵۱۵۰۰۰۰	۲۳۶۸۰۰۰۰۰
کسر می شود مخارج پرداختنی بابت					
مواد مستقیم	۱۴۷۴۰۰۰۰	۱۳۵۰۰۰۰۰	۱۷۴۰۰۰۰۰	۱۷۹۲۰۰۰۰	۶۳۵۶۰۰۰۰
دستمزد مستقیم	۱۰۹۸۰۰۰۰	۱۰۰۵۰۰۰۰	۱۰۲۰۰۰۰۰	۱۵۹۰۰۰۰۰	۴۷۱۳۰۰۰۰
سربار ساخت	۱۳۳۱۰۰۰۰	۱۳۳۱۰۰۰۰	۱۳۳۱۰۰۰۰	۱۳۳۱۰۰۰۰	۵۳۲۴۰۰۰۰
هزینه اداری	۵۴۰۰۰۰۰	۵۴۰۰۰۰۰	۵۴۰۰۰۰۰	۵۴۰۰۰۰۰	۲۱۶۰۰۰۰۰
هزینه فروش و بازاریابی	۶۰۵۰۰۰۰	۶۰۵۰۰۰۰	۶۰۵۰۰۰۰	۶۰۵۰۰۰۰	۲۴۲۰۰۰۰۰
جمع مخارج پرداختی	۵۰۴۸۰۰۰۰	۴۸۳۱۰۰۰۰	۵۲۳۶۰۰۰۰	۵۸۵۸۰۰۰۰	۲۰۹۷۳۰۰۰۰
وجه نقد حاصل از عملیات	۱۵۳۲۰۰۰۰	۱۴۸۱۰۰۰۰	۳۱۵۰۰۰۰	۱۶۵۷۰۰۰۰	۲۷۰۷۰۰۰۰
مخارج سرمایه ای	۷۱۰۰۰۰۰	۲۸۰۰۰۰۰	۶۰۰۰۰۰۰	۹۲۰۰۰۰۰	۱۹۷۰۰۰۰۰
موجودی نقد آخر دوره	۸۲۲۰۰۰۰	۱۲۰۱۰۰۰۰	۲۵۵۰۰۰۰	۷۳۷۰۰۰۰	۷۳۷۰۰۰۰

ترازنامه
بودجه
شده
۱۳۹۲
سال
گذشته

دارایی ها	
دارایی جاری	
وجه نقد و موجودی نزد بانک ها (از بودجه نقدی)	۳۱۰۰۰۰۰
حسابهای دریافتنی (۳۰٪ بودجه فروش)	۲۲۸۰۰۰۰۰
موجودی مواد اولیه (با استفاده از بودجه موجودی مواد اولیه)	۶۶۰۰۰۰۰
موجودی کالای ساخته شده	۱۱۱۶۰۰۰۰
جمع دارایی های جاری	۴۳۶۶۰۰۰۰
داراییهای غیر جاری :	
زمین	۶۰۰۰۰۰۰
ساختمان	۷۸۰۰۰۰۰۰
استهلاک انباشته	(۲۰۰۰۰۰۰۰)
	۵۸۰۰۰۰۰۰
تجهیزات	۳۸۳۰۰۰۰۰
استهلاک انباشته	(۹۶۰۰۰۰۰۰)
	۲۸۷۰۰۰۰۰۰
جمع داراییهای غیر جاری	۹۲۷۰۰۰۰۰
جمع داراییها	۱۳۶۳۶۰۰۰۰
بدهی ها و حقوق صاحبان سهام	
بدهی های جاری	
حسابهای پرداختنی:	۱۰۰۰۰۰۰۰
جمع بدهیها	۱۰۰۰۰۰۰۰
حقوق صاحبان سهام	
سهام عادی (۶۰۰۰ سهم ۱۰۰۰۰ ریالی)	۶۰۰۰۰۰۰۰
سود انباشته	۶۶۳۶۰۰۰۰
جمع حقوق صاحبان سهام	۱۲۶۳۶۰۰۰۰
جمع بدهیها و حقوق صاحبان سهام	۱۳۶۳۶۰۰۰۰

ترازنامه
بودجه
شده
۱۳۹۳
سال
جاری

دارایی ها	
دارایی جاری	
وجه نقد و موجودی نزد بانک ها(از بودجه نقدی)	۷۳۷۰۰۰۰
حسابهای دریافتنی(۳۰٪ بودجه فروش)	۲۶۱۰۰۰۰۰
موجودی مواد اولیه (با استفاده از بودجه موجودی مواد اولیه)	۷۳۲۰۰۰۰
موجودی کالای ساخته شده	۱۰۴۵۰۰۰۰
جمع دارایی های جاری	۵۱۲۴۰۰۰۰
داراییهای غیر جاری :	
زمین	۶۰۰۰۰۰۰
ساختمان	۷۸۰۰۰۰۰۰
استهلاک انباشته	(۲۹۰۰۰۰۰۰)
	۴۹۰۰۰۰۰۰
تجهیزات	۵۸۳۰۰۰۰۰۰
استهلاک انباشته	(۱۴۴۰۰۰۰۰۰)
	۴۳۶۰۰۰۰۰۰
جمع داراییهای غیر جاری	۹۸۶۰۰۰۰۰
جمع داراییها	۱۴۹۸۴۰۰۰۰۰
بدهی ها و حقوق صاحبان سهام	
بدهی های جاری	
حسابهای پرداختنی	۱۰۰۰۰۰۰۰
مالیات پرداختنی	۶۰۶۶۰۰۰
جمع بدهیها	۱۶۰۶۶۰۰۰
حقوق صاحبان سهام	
سهام عادی(۶۰۰۰ سهم ۱۰۰۰۰ ریالی)	۶۰۰۰۰۰۰۰
سود انباشته	۷۳۷۷۴۰۰۰
جمع حقوق صاحبان سهام	۱۳۳۷۷۴۰۰۰
جمع بدهیها و حقوق صاحبان سهام	۱۴۹۸۴۰۰۰۰۰

صورت گردش وجوه نقد بودجه شده

وجوه نقد حاصل از فعالیتهای عملیاتی (به روش غیر مستقیم)

سود خالص سال ۱۳۹۳

۷۴۱۴۰۰۰

اضافه (کسر) می شود اقلامی که سود خالص سال ۱۳۹۳ را
کاهش (افزایش) داده اما تأثیری در وجه نقد نداشته است

هزینه استهلاک

۱۳۸۰۰۰۰۰

کاهش در موجودی کالا

۷۱۰۰۰۰

افزایش در مالیات پرداختنی

۶۰۶۶۰۰۰

افزایش در حسابهای دریافتنی

(۳۳۰۰۰۰۰)

افزایش در موجودی مواد اولیه

(۷۲۰۰۰۰۰)

۱۶۵۵۶۰۰۰

وجوه نقد حاصل از فعالیتهای عملیاتی

۲۳۹۷۰۰۰۰

فعالیتهای سرمایه گذاری:

وجه نقد مصرف شده برای خرید تجهیزات

(۱۹۷۰۰۰۰۰)

افزایش خالص در وجه نقد

۴۲۷۰۰۰۰

طرح سود

در مواردی این اصطلاح به بودجه جامع نیز اطلاق می شود که بخش عملیاتی بودجه جامع را به خوبی بیان می کند. کل بودجه جامع نیز معرف طرح سود یک واحد تجاری است. بودجه عملیاتی جزئیات بودجه بندی سود را نشان می دهد در حالی که بودجه مالی جزئی از طرح کلی سود واحد تجاری می باشد.

عنوان طرح سود برای ارگان های دولتی مناسب نیست و در این گونه موارد بهتر است که از اصطلاح بودجه جامع استفاده گردد.



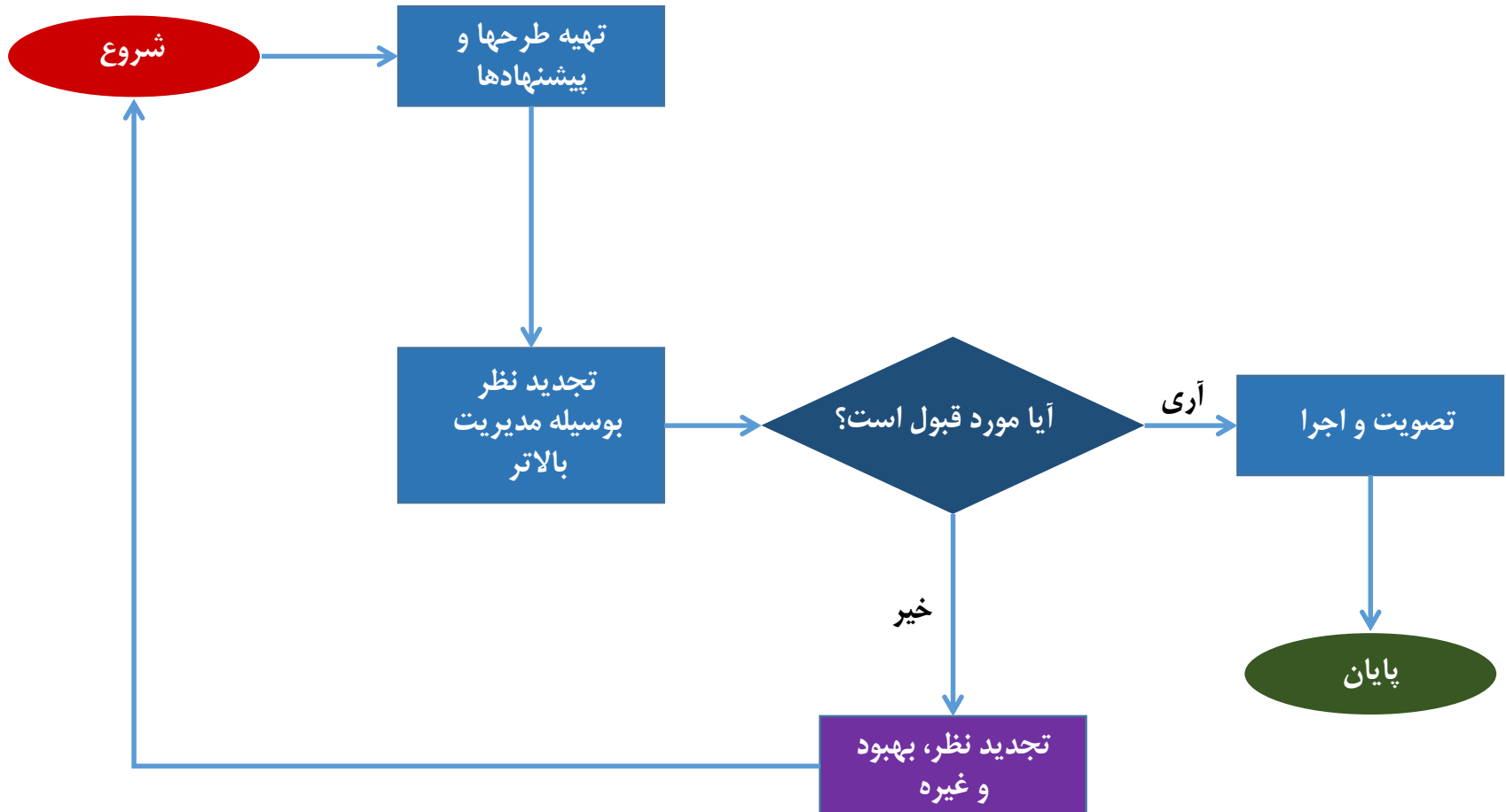
بررسی و تجدید نظر در بودجه

با توجه به اینکه منابع موجود نوعاً کمتر از میزان تقاضا است، لازم است که پیشنهادها و پروژه های مطرح شده در بودجه به گونه ای سیستماتیک مورد ارزیابی قرار گیرد، که معمولاً این ارزیابی، فرآیند بررسی و تجدید نظر در بودجه نامیده می شود.

این فرآیند در واحدهای تجاری و سازمانهای مختلف متفاوت است، حتی در داخل یک واحد تجاری نیز در بخشهای مختلف ممکن است این فرآیند یکسان نباشد.



فرآیند کلی بررسی و تجدید نظر در بودجه



اعمال کنترل از طریق بودجه

بخش مهمی از وظیفه کنترل بودجه، مقایسه ارقام بودجه بندی شده با نتایج واقعی عملیات است. این مقایسه ها معمولاً در گزارش های عملکرد دوره ای منعکس می گردد. تعداد دفعات تهیه این گزارش ها می تواند بر حسب نیاز و تمایل مدیریت افزایش یابد اما همانند اغلب اطلاعات دیگر عامل محدود کننده در این افزایش، **هزینه** است. بنابراین دوره این گزارش ها با توجه به منافع و هزینه تهیه آن تعیین می شود.



تفاوت‌های بین ارقام بودجه شده و ارقام واقعی اصطلاحاً “**انحراف**” نامیده می‌شود، اگر ارقام واقعی کمتر از ارقام بودجه بندی شده باشد **انحراف مساعد** و در غیر این صورت **نامساعد** خوانده می‌شود. البته جمع انحرافات به تنهایی اطلاعات لازم برای اعمال کنترل را فراهم نمی‌کند زیرا ممکن است انحرافات نامساعد و مساعد یکدیگر را خنثی نمایند، در این گونه موارد لازم است اقلام جزء انحرافات به طور مجزا بررسی و تجزیه و تحلیل شود.



گزارش عملکرد دوره ای برای سربار ساخت سه ماهه اول ۱۳۹۳

انحراف	ارقام واقعی	بودجه بندی شده	سربار ساخت
			اقلام متغیر
۱۶۵۰۰۰ ن	۱۰۸۰۰۰۰	۹۱۵۰۰۰	مواد غیر مستقیم
۷۰۰۰۰ ن	۱۹۰۰۰۰	۱۸۳۰۰۰۰	دستمزد غیر مستقیم
۱۰۸۵۰۰۰ ن	۵۶۶۰۰۰۰	۴۵۷۵۰۰۰	مزایای جنبی کارکنان
۲۵۲۰۰۰ ن	۱۳۵۰۰۰۰	۱۰۹۸۰۰۰	آب . برق . سوخت . تلفن
۲۲۰۰۰ م	۷۱۰۰۰۰	۷۳۲۰۰۰	نگهداری
<u>۱۵۵۰۰۰۰ ن</u>	<u>۱۰۷۰۰۰۰۰</u>	<u>۹۱۵۰۰۰۰</u>	جمع اقلام متغیر
			اقلام ثابت
۰	۱۸۰۰۰۰۰	۱۸۰۰۰۰۰	سرپرستی
۰	۲۴۰۰۰۰۰	۲۴۰۰۰۰۰	استهلاک
۵۰۰۰۰ ن	۹۵۰۰۰۰	۹۰۰۰۰۰	نگهداری
۲۸۸۰۰ ن	۵۲۰۰۰۰	۴۹۱۲۰۰	عوارض و مالیات بر دارایی
<u>۳۰۰۰۰ ن</u>	<u>۳۳۰۰۰۰</u>	<u>۳۰۰۰۰۰</u>	بیمه
<u>۱۰۸۸۰۰ ن</u>	<u>۶۰۰۰۰۰۰</u>	<u>۵۸۹۱۲۰۰</u>	جمع اقلام ثابت
<u>۱۶۵۸۸۰۰ ن</u>	<u>۱۶۷۰۰۰۰۰</u>	<u>۱۵۰۴۱۲۰۰</u>	جمع سربار ساخت

اداره بهداری شهرستان (الف) گزارش عملکرد برای سال ۱۳۹۲

انحراف	هزینه واقعی	ارقام بودجه	طبقه بندی هزینه
۳۰۰ ن	۵۷۰۰	۵۴۰۰	حقوق کارکنان اداری
۰	۳۵۰۰	۳۵۰۰	حقوق پزشکان
۰	۸۰۰	۸۰۰	هزینه اجاره
۳۰ ن	۱۹۰	۱۶۰	برق
۲۰۰ م	۲۰۰	۲۲۰	سوخت
۲۸۰ م	۵۲۰	۸۰۰	هزینه های اداری
۴۰ ن	۵۴۰	۵۰۰	نگهداری
۱۸۰ ن	۱۲۸۰	۱۱۰۰	مزایای جنبی کارکنان
<u>۲۵۰ ن</u>	<u>۱۲۷۳۰</u>	<u>۱۲۴۸۰</u>	جمع

بودجه بندی باتشریک مساعی

- مدیریت یک واحد تجاری نباید بودجه را به بخشهای تابعه خود تحمیل کند بلکه درعوض بودجه باید باتشریک مساعی ودخالت فعال مدیران سطوح متوسط وپایین وبرمبنای مسؤلیتهای آنان تهیه گردد.
- یعنی فرصت مناسب به هر یک از مدیران برای دفاع از طرح ها و پیشنهاد ها ی آنان داده شود .



دفاع از بودجه

دفاع از بودجه به فرآیند فعالیت هایی که به منظور به تصویب رسانیدن طرح های بودجه انجام میشود اطلاق می گردد.

مدیران لازم است که در مرحله تهیه و تنظیم بودجه ،توجه کافی به دفاع از بودجه و طرح ها و پیشنهاد های منظور شده در آن نیز داشته باشند زیرا باید در کمیته های بررسی و تجدید نظر بودجه ، از طرح های خود دفاع کنند و آن ها را به تصویب این کمیته ها برسانند .



روش های دفاع از بودجه

- (۱) آشنایی با نحوه تصمیم گیری مسئولین تجدیدنظر در بودجه
- (۲) ارائه طرح ها و برنامه های بودجه به نحوی مطلوب
- (۳) ارائه مطالب به شکل کمی
- (۴) پرهیز از غافلگیری
- (۵) تعیین اولویت ها



آشنایی با مسئولین تجدید نظر در بودجه

بسیاری از روش های دفاع از بودجه ، بستگی به ویژگی های افراد بررسی کننده آن دارد. در صورت آشنایی با این افراد و بررسی سوابق تصمیمات آنان در بررسی های قبلی ، می توان روش های مناسبی را برای دفاع از بودجه انتخاب کرد . این بررسی ها مشتمل بر موارد زیر است :

۱- روشهایی که در گذشته موفق یا ناموفق بوده است

۲- پروژه ها یا طرح های مورد علاقه اعضای
کمیته بررسی بودجه

۳- سایر ویژگی های اعضای کمیته



ارائه طرح ها و برنامه های بودجه به نحوی مطلوب

در اغلب بررسی های بودجه ، نحوه دفاع مدیر مسئول ،
مبنایی برای ارزیابی وی توسط افراد کمیته بودجه می شود .
یک دفاع بدون آمادگی قبلی و احتمالاً با بی علاقگی ،
اثری منفی بر اعضای کمیته می گذارد و احیاناً موجب رد
برخی از طرح های بودجه می گردد.



ارائه مطلوب بودجه معمولاً ویژگیهای زیر را دارد :

- ۱- ارائه و دفاع از بودجه با علاقه مندی
- ۲- ارائه طرح ها به نحوی مختصر ، مفید و قابل درک
- ۳- ارائه مدارک پشتیبانی کننده طرح به میزان کافی
- ۴- ابراز علاقه به پاسخ گویی به سوالات



ارائه مطالب به شکل کمی

چون اغلب تصمیمات تخصیص منابع باتوجه به منافع و مخارج طرح ها اتخاذ می گردد . لذا لازم است که منافع و مخارج کلیه طرح های پیشنهادی بودجه به شکل کمی ارائه گردد .

بیان کمی منافع طرح ها در موسسات غیرانتفاعی معمولاً مشکل تر از موسسات انتفاعی است . در این گونه موارد ، اگر ارائه منافع طرح ها به صورت کمی امکان پذیر نباشد ، لازم است که دست کم آمار و ارقام پشتیبانی کننده طرح ارائه گردد .



پرهیز از غافلگیری

یکی از موارد عمده غافلگیری ، ارائه طرحهای کاملاً نو به کمیته های بررسی بودجه است . این کمیته ها معمولاً طرح هایی را که از آن سابقه ذهنی ندارند قبول نمی کنند .

مدیران دفاع کننده از بودجه نیز ممکن است در ضمن دفاع غافلگیر شوند ، بنابراین به منظور پرهیز از چنین وضعیتی ، لازم است که مدیران قبلاً تمرین کافی برای ارائه و دفاع از بودجه کرده و تا حد مقدور سوالات مشکل و حساس را پیش بینی کرده باشند.



تعیین اولویت ها

تصویب کلیه طرح های پیشنهادی یک مدیر به ندرت اتفاق می افتد. بخشی از طرح های پیشنهادی بودجه معمولاً به علت فزونی نیازمندی ها بر امکانات، حذف می شود. بنابراین در صورتی که اولویت طرح ها به ترتیب اهمیت و اصلی بودن، تعیین گردد، کار اعضای کمیته بررسی بودجه آسان می شود و می توانند ابتدا طرح های حائز اولویت را تصویب کنند.

این گونه آمادگی ها معمولاً اثری مثبت بر اعضای کمیته بررسی بودجه دارد.



Mba4u.ir



Azim bahmani