

جزوه جامع آموزش بودجه‌نویسی

مقدمه

بودجه‌نویسی یکی از مهم‌ترین مهارت‌هایی است که هر کارمند در سازمان‌های دولتی و خصوصی باید با آن آشنا باشد. بودجه، تنها یک عدد نیست؛ بلکه نقشه راه فعالیت‌ها، هزینه‌ها، منابع و اهداف یک سازمان است. بودجه مناسب به سازمان کمک می‌کند که منابع محدود خود را به بهترین شکل مدیریت کند و از هدررفت زمان، سرمایه و انرژی جلوگیری کند.

در این جزوه سعی شده است تمامی مراحل بودجه‌نویسی از پایه‌ای‌ترین مفاهیم تا پیشرفته‌ترین تکنیک‌ها، به زبان ساده اما کاربردی آموزش داده شود. هدف این است که کارمندان—چه در بخش مالی و چه در سایر واحدها—بتوانند در فرآیند بودجه‌ریزی مشارکت کنند و تصمیم‌های هوشمندانه‌تری بگیرند.

این جزوه شامل:

- توضیح کامل مفاهیم بودجه
- روش‌های برنامه‌ریزی و تدوین بودجه
- نحوه پیش‌بینی درآمد و هزینه
- بودجه‌ریزی عملیاتی
- کنترل و نظارت بر بودجه
- گزارش‌گیری بودجه‌ای
- مثال‌ها و تمرین‌های کاربردی

در پایان نیز یک جمع‌بندی جامع ارائه می‌شود.

فصل ۱: آشنایی با بودجه

۱-۱. تعریف بودجه

بودجه سندی است که در آن منابع (درآمدها) و مصارف (هزینه‌ها) برای یک دوره زمانی مشخص پیش‌بینی می‌شود. این دوره معمولاً یک سال مالی است.

به زبان ساده:

بودجه یعنی «پیش‌بینی آینده بر اساس داده‌های گذشته و نیازهای فعلی».

۱-۲. اهمیت بودجه در سازمان

اهمیت بودجه را می‌توان در چند محور خلاصه کرد:

۱. ایجاد نظم مالی

بودجه باعث می‌شود که سازمان بدانند چقدر پول دارد و چطور باید خرج کند.

۲. کمک به تصمیم‌گیری

مدیران از بودجه برای تصمیم‌گیری درباره پروژه‌ها، خریدها، استخدام نیرو و توسعه فعالیت‌ها استفاده می‌کنند.

۳. جلوگیری از هزینه‌های غیرضروری

وقتی سقف هزینه مشخص باشد، از خرج‌های اضافی و نامرتب جلوگیری می‌شود.

۴. کنترل و ارزیابی عملکرد

بودجه یک معیار مشخص برای سنجش عملکرد سازمان ایجاد می‌کند.

۱-۳. اجزای اصلی بودجه

بودجه معمولاً شامل سه بخش اصلی است:

- درآمدها
- هزینه‌ها
- سرمایه‌گذاری‌ها و پروژه‌ها

۱-۴. انواع بودجه

۱. بودجه ثابت

مستقل از تغییرات حجم فعالیت‌هاست.

۲. بودجه انعطاف‌پذیر

با توجه به تغییر حجم فعالیت‌ها قابل تغییر است.

۳. بودجه جامع

یک مجموعه کامل از انواع بودجه‌های سازمان (فروش، خرید، تولید، هزینه‌ها و ...)

۴. بودجه عملیاتی

بر اساس عملکرد و نتایج تنظیم می‌شود، نه فقط هزینه‌ها.

۵. بودجه برنامه‌ای

بر اساس برنامه‌ها، مأموریت‌ها و اقدامات طراحی می‌شود.

۱-۵. چرخه بودجه

چرخه بودجه معمولاً مراحل زیر را دارد:

۱. جمع‌آوری اطلاعات
۲. پیش‌بینی درآمد
۳. برآورد هزینه‌ها
۴. تدوین اولیه بودجه
۵. بررسی و اصلاح
۶. تصویب بودجه
۷. اجرا و نظارت
۸. گزارش‌دهی و ارزیابی

فصل ۲: مبانی و مفاهیم بودجه‌ریزی

۲-۱. پیش‌بینی در بودجه

پیش‌بینی یکی از مهم‌ترین پایه‌های بودجه‌ریزی است. هرچقدر پیش‌بینی دقیق‌تر باشد، بودجه واقعی‌تر و کارآمدتر خواهد بود.

برای پیش‌بینی صحیح، باید به موارد زیر توجه کرد:

۱. داده‌های گذشته

بررسی عملکرد سال‌های قبل، درآمدها، هزینه‌ها و تغییرات.

۲. شرایط فعلی سازمان

وضعیت منابع انسانی، وضعیت مالی، پروژه‌های جاری.

۳. محیط خارجی سازمان

شرایط اقتصادی کشور، نرخ ارز، تورم، قوانین مالیاتی و مقررات جدید.

۴. رویدادهای غیرمنتظره

مثل بحران‌ها، تغییرات ناگهانی در بازار یا تصمیمات مدیریتی.

۲-۲. اطلاعات مورد نیاز برای بودجه‌نویسی

برای نوشتن یک بودجه کامل، نیاز به اطلاعات زیر است:

- عملکرد درآمدی سال‌های قبل
- عملکرد هزینه‌ای سال‌های قبل
- برنامه‌های سال آینده
- نیازهای منابع انسانی
- پروژه‌های جدید
- سیاست‌های کلان سازمان
- محدودیت‌های مالی
- نرخ‌های تورم، حقوق، بیمه، مالیات و ...

بدون این اطلاعات، بودجه‌نویسی دقیق امکان‌پذیر نیست.

۲-۳. چارچوب بودجه

بودجه باید یک ساختار مشخص داشته باشد. این ساختار شامل:

۱. سقف بودجه

حداکثر مبلغی که سازمان می‌تواند خرج کند.

۲. سر فصل‌های هزینه

مثل حقوق، تجهیزات، مواد مصرفی، تعمیر و نگهداری، آموزش، سفرهای اداری و...

۳. واحدهای مسئول

هر واحد باید بودجه مخصوص خودش داشته باشد.

۴. زمان‌بندی هزینه‌ها

مشخص کردن اینکه هزینه چه زمانی انجام می‌شود.

۲-۴. اصول بودجه‌ریزی

اصول اصلی که باید رعایت شوند:

۱. اصل جامعیت

بودجه باید شامل تمامی درآمدها و هزینه‌ها باشد.

۲. اصل وحدت

بودجه سازمان باید به صورت یک سند واحد و هماهنگ تدوین شود.

۳. اصل سالانه بودن

بودجه برای یک دوره یک‌ساله تنظیم می‌شود.

۴. اصل تخصصی بودن

هر سرفصل بودجه باید دقیق و شفاف تعریف شود.

۵. اصل انعطاف پذیری

بودجه امکان تغییر در شرایط ضروری را داشته باشد.

۶. اصل مشارکت

تمامی واحدها باید در فرآیند بودجه ریزی مشارکت داشته باشند.

فصل ۳: مراحل تدوین بودجه

۳-۱. جمع آوری اطلاعات اولیه

اولین مرحله، جمع آوری اطلاعات است. این اطلاعات شامل موارد زیر می شود:

- هزینه های سال قبل
- نیازهای سال آینده
- اهداف مدیریت
- برنامه های توسعه
- هزینه های ناگهانی و پیش بینی نشده

جمع آوری اطلاعات باید دقیق، قابل استناد و استاندارد باشد.

۳-۲. برآورد درآمدها

درآمدها می توانند شامل موارد زیر باشند:

- فروش محصولات یا خدمات
- درآمدهای عملیاتی
- یارانه ها یا کمک های مالی

- درآمدهای سرمایه‌گذاری
- وجوه دریافتی دیگر

برآورد درآمد باید واقع‌بینانه باشد، نه خیلی خوش‌بینانه و نه خیلی بدبینانه.

۳-۳. برآورد هزینه‌ها

هزینه‌ها یکی از مهم‌ترین بخش‌های بودجه هستند. انواع هزینه‌ها:

۱. هزینه‌های ثابت

مثل اجاره، حقوق کارکنان، بیمه.

۲. هزینه‌های متغیر

مثل خرید مواد، مصرف انرژی، هزینه‌های پروژه‌ها.

۳. هزینه‌های سرمایه‌ای

مثل خرید تجهیزات، توسعه زیرساخت، ساخت‌وساز.

۴. هزینه‌های عملیاتی

هزینه‌های جاری مثل حمل‌ونقل، آموزش، نگهداری تجهیزات.

برای برآورد هزینه‌ها باید موارد زیر رعایت شود:

- بررسی عملکرد سال‌های قبل
- در نظر گرفتن نرخ تورم
- هماهنگی با واحدها
- دقت در اولویت‌بندی

۳-۴. تدوین نسخه اولیه بودجه

نسخه اولیه بودجه شامل موارد زیر است:

- کل درآمد پیش‌بینی شده
- کل هزینه‌ها
- تراز بودجه (سود/کسری)
- بودجه واحدها
- بودجه پروژه‌ها

نسخه اولیه باید قابل ارائه و قابل تحلیل باشد.

۳-۵. بررسی و اصلاح بودجه

این مرحله معمولاً با حضور مدیران انجام می‌شود. اهداف آن:

- اصلاح خطاهای محاسباتی
- رفع مغایرت‌ها
- بررسی نیازهای واقعی واحدها
- تناسب بین اهداف و منابع
- تعیین اولویت‌های سازمان

۳-۶. تصویب بودجه

پس از نهایی شدن، بودجه باید توسط:

- مدیریت ارشد
- هیئت‌مدیره
- یا نهادهای نظارتی (در سازمان‌های دولتی)

تصویب شود.

۳-۷. ابلاغ و اجرا

بودجه پس از تصویب:

- به واحدها ابلاغ می‌شود
- واحدها طبق بودجه مصوب فعالیت می‌کنند
- هزینه‌ها باید در سقف بودجه انجام شوند
- هر تغییری نیاز به تأیید مدیریت دارد

۳-۸. نظارت بر اجرای بودجه

نظارت شامل:

- کنترل ماهانه
- کنترل سه‌ماهه
- گزارش مغایرت‌ها
- تحلیل دلایل افزایش/کاهش هزینه‌ها

نظارت باعث می‌شود:

- از هدررفت جلوگیری شود
- عملکرد واقعی با برنامه مقایسه شود
- تصمیم‌های اصلاحی گرفته شود

بخش ۳: فصل ۴ و ۵

فصل ۴: انواع بودجه در سازمان‌ها

در این فصل انواع بودجه‌هایی که معمولاً در سازمان‌ها وجود دارند را به صورت بسیار کامل توضیح می‌دهیم تا کارمند بتواند ساختار بودجه‌نویسی را بهتر درک کند.

۴-۱. بودجه جامع

بودجه جامع، یک برنامه کامل و هماهنگ از اهداف، درآمدها، هزینه‌ها و فعالیت‌های سازمان است. این بودجه از چندین زیربودجه تشکیل می‌شود، از جمله:

- بودجه فروش
- بودجه تولید (در سازمان‌های تولیدی)
- بودجه خرید
- بودجه هزینه‌های عملیاتی
- بودجه سرمایه‌گذاری
- بودجه نقدینگی
- بودجه سود و زیان
- بودجه ترازنامه

ویژگی‌های بودجه جامع:

۱. تمامی واحدهای سازمان درگیر آن هستند.
۲. نقشه کلی فعالیت‌های سال آینده را مشخص می‌کند.
۳. هماهنگی بین واحدها را افزایش می‌دهد.

۴-۲. بودجه عملیاتی

این نوع بودجه بیشتر بر هزینه‌ها و منابع لازم برای انجام فعالیت‌ها تمرکز دارد.

برای مثال:

- حقوق و دستمزد
- مواد مصرفی
- خدمات اداری
- هزینه‌های انرژی
- هزینه‌های تعمیرات

بودجه عملیاتی معمولاً پایه مدیریت هزینه است.

۳-۴. بودجه سرمایه‌ای

این بودجه برای خرید دارایی‌های ثابت و پروژه‌های بلندمدت است. مانند:

- خرید تجهیزات
- توسعه ساختمان‌ها
- سرمایه‌گذاری‌های بزرگ
- پروژه‌های زیرساختی

بودجه سرمایه‌ای معمولاً مبلغ‌های بزرگ دارد و دوره بازگشت سرمایه آن ممکن است چند سال طول بکشد.

۴-۴. بودجه نقدی

بودجه نقدی برای مدیریت جریان نقدینگی تهیه می‌شود. در این بودجه موارد زیر بررسی می‌شوند:

- ورودی‌های نقدی
- خروجی‌های نقدی
- مانده صندوق

- نیاز به تأمین مالی

هدف:

جلوگیری از کمبود نقدینگی یا خواب سرمایه.

۴-۵. بودجه برنامه‌ای

این نوع بودجه بر اساس برنامه‌ها و مأموریت‌ها تنظیم می‌شود، نه فقط هزینه‌ها.

در سازمان‌های دولتی ایران بسیار رایج است.

ویژگی‌ها:

- مبتنی بر اهداف است
- اثربخشی برنامه‌ها بررسی می‌شود
- هر برنامه هزینه مستقل دارد

۴-۶. بودجه عملکردی

این بودجه بر اساس نتیجه کار تنظیم می‌شود.

یعنی فقط هزینه‌ها مهم نیستند، بلکه:

- خروجی‌ها
- کیفیت خدمات
- میزان انجام فعالیت‌ها

همگی بررسی و سنجیده می‌شوند.

فصل ۵: روش‌های بودجه‌ریزی

در این فصل تمام روش‌های رایج بودجه‌ریزی را معرفی می‌کنیم تا هنگام تدوین بودجه بتوانید مناسب‌ترین روش را انتخاب کنید.

۵-۱. بودجه‌ریزی افزایشی

در این روش:

بودجه سال جدید = بودجه سال قبل + درصد افزایش/کاهش

مزایا:

- ساده و سریع
- مناسب سازمان‌هایی با تغییرات کم

معایب:

- ممکن است خطاها و هزینه‌های اضافی سال قبل تکرار شوند
- نوآوری کمی دارد

۵-۲. بودجه‌ریزی بر مبنای صفر

در این روش، همه چیز از صفر شروع می‌شود.

هیچ هزینه‌ای به صورت اتوماتیک قبول نمی‌شود؛ باید توجیه شود.

مزایا:

- جلوگیری از هزینه‌های غیرضروری

- دقت بالا
- شفافیت کامل

معایب:

- زمان بر
- نیاز به تحلیل زیاد

۳-۵. بودجه ریزی برنامه‌ای

این روش بر اساس برنامه‌ها، مأموریت‌ها و اهداف طراحی می‌شود.

مزایا:

- تمرکز بر اهداف کلان
- امکان ارزیابی اثربخشی برنامه‌ها

معایب:

- پیچیدگی در تعیین شاخص‌ها

۴-۵. بودجه ریزی عملیاتی

به عملکرد واحدها توجه دارد و بر اساس فعالیت‌ها و هزینه‌های مربوط به آنها تدوین می‌شود.

مثلاً:

فعالیت «پشتیبانی IT» → هزینه‌های تعمیرات، نرم‌افزار، تجهیزات و...

۵-۵. بودجه ریزی انعطاف پذیر

این بودجه با توجه به تغییرات حجم فعالیت‌ها قابل اصلاح است.

مثلاً: اگر تعداد مشتری بیشتر شود، هزینه‌های خدمات افزایش می‌یابد.

۵-۶. بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد

در این روش، بودجه با توجه به:

- خروجی‌ها
- نتایج
- کیفیت کار

تعیین می‌شود.

مزایا:

- تمرکز بر بهره‌وری
- بهبود عملکرد کارکنان

۵-۷. مقایسه روش‌ها

مناسب برای	نیاز به اطلاعات	دقت	سرعت	روش
سازمان‌های کوچک	کم	کم	زیاد	افزایشی
سازمان‌های بزرگ	زیاد	زیاد	کم	صفر
دولت و سازمان‌های مأموریت‌محور	متوسط	زیاد	متوسط	برنامه‌ای
واحدهای خدماتی	متوسط	متوسط	متوسط	عملیاتی
محیط‌های ناپایدار	متوسط	زیاد	متوسط	انعطاف‌پذیر
سازمان‌های هدف‌محور	زیاد	زیاد	متوسط	عملکردی

بخش ۴: فصل ۶ و ۷

فصل ۶: بودجه واحدهای سازمانی

در هر سازمان، هر واحد (مالی، اداری، فروش، فنی، پشتیبانی، منابع انسانی، IT و...) برای فعالیتهای خود نیاز به بودجه دارد. در این فصل نحوه تدوین بودجه برای واحدهای مختلف را توضیح می‌دهیم.

۶-۱. بودجه واحد مالی

واحد مالی معمولاً این هزینه‌ها را در بودجه دارد:

- حقوق و مزایای کارکنان
- نرم‌افزارهای مالی و حسابداری
- هزینه‌های قانونی (تکالیف مالیاتی، حسابرسی و...)
- آموزش‌ها و دوره‌های تخصصی
- تجهیزات اداری مثل کامپیوتر و پرینتر

نکات مهم در بودجه واحد مالی:

۱. قیمت نرم‌افزارها هر سال تغییر می‌کند.
۲. هزینه‌های حسابرسی باید دقیق برآورد شوند.
۳. آموزش‌های مالی همیشه ضروری‌اند.

۶-۲. بودجه واحد اداری

شامل:

- هزینه‌های مصرفی (کاغذ، خودکار، زونکن، چاپ)

- خدمات (نظافت، پذیرایی، نگهداری)
- تعمیرات و نگهداری
- هزینه ایاب و ذهاب
- بیمه‌های مختلف

نکات مهم:

- هزینه‌های اداری معمولاً ثابت‌اند.
- صندوق اداری ماهانه باید در بودجه دیده شود.

IT-۳-۶. بودجه واحد

شامل موارد:

- خرید و ارتقاء سیستم‌ها
- هزینه اینترنت
- تجهیزات شبکه
- لایسنس نرم‌افزارها
- پشتیبانی فنی
- امنیت اطلاعات

نکات مهم:

- هزینه IT معمولاً متغیر و غیرقابل پیش‌بینی است.
- باید یک بودجه ذخیره اضطراری برای IT تنظیم شود.

۴-۶. بودجه واحد منابع انسانی

شامل:

- دوره‌های آموزش کارکنان
- هزینه استخدام و جذب نیرو
- حقوق، اضافه‌کار و مزایا
- برنامه‌های انگیزشی
- هزینه حضور و غیاب و سیستم‌های HR

نکته:

هزینه‌های منابع انسانی از مهم‌ترین هزینه‌های سازمان است و باید دقیق محاسبه شود.

۵-۶. بودجه واحد فروش

شامل:

- هزینه بازاریابی
- تبلیغات
- سفرهای کاری
- پورسانت فروش
- چاپ بروشور و کاتالوگ
- توسعه بازار

۶-۶. بودجه پروژه‌ها

پروژه‌ها معمولاً بودجه‌های مستقل دارند:

- هزینه نیروی انسانی
- مواد اولیه

- تجهیزات
- زمان بندی
- پیش بینی ریسک

بودجه پروژه باید با روش های علمی تهیه شود.

فصل ۷: کنترل و نظارت بر بودجه

کنترل بودجه یکی از مهم ترین وظایف کارمندان بخش مالی است. بدون نظارت، بودجه فقط یک سند روی کاغذ خواهد بود.

۷-۱. تعریف کنترل بودجه

کنترل بودجه یعنی:

- مقایسه عملکرد واقعی با بودجه مصوب
- تحلیل اختلافها
- ارائه راهکارهای اصلاحی

۷-۲. انواع کنترل بودجه

۱. کنترل پیشگیرانه

قبل از انجام هزینه بررسی می شود که آیا:

- هزینه مجاز است
- در سقف بودجه هست
- مطابق آیین نامه است

۲. کنترل حین اجرا

ماهانه:

- هزینه‌های انجام شده
- پیشرفت پروژه‌ها
- هزینه‌های غیرمجاز

بررسی می‌شوند.

۳. کنترل پس از انجام

در پایان سال:

- عملکرد واقعی
- اختلاف‌ها
- دلایل افزایش هزینه‌ها

تحلیل می‌شود.

۳-۷. گزارش مغایرت

این گزارش یکی از ابزارهای کلیدی کنترل بودجه است.

گزارش شامل:

- بودجه مصوب
- عملکرد واقعی
- اختلاف (مثبت/منفی)
- درصد انحراف
- دلیل انحراف

- راهکار پیشنهادی

نمونه:

درصد انحراف اختلاف عملکرد بودجه سرفصل

۱۵۰ حقوق	۱۴۵	۵-	۳-%
۷۰ خرید	۸۵	۱۵+	۲۱+-%

۴-۷. دلایل رایج ایجاد انحراف در بودجه

- افزایش قیمت‌ها
- ضعف برنامه‌ریزی
- خریدهای ناگهانی
- عدم هماهنگی بین واحدها
- اشتباهات انسانی
- تغییر استراتژی سازمان

۵-۷. راهکارهای اصلاح بودجه

۱. بازنگری سرفصل‌های هزینه
۲. کاهش هزینه‌های غیرضروری
۳. تامین مالی جدید
۴. افزایش درآمدها
۵. تغییر اولویت‌ها
۶. اصلاح ساختار هزینه

بخش ۵: فصل ۸ و ۹

فصل ۸: گزارش‌گیری در بودجه

گزارش‌گیری بخش مهمی از بودجه‌ریزی است. بدون گزارش، مدیریت نمی‌تواند بفهمد که:

- بودجه چقدر درست اجرا شده
- کدام واحدها عملکرد خوبی داشته‌اند
- چه هزینه‌هایی بیشتر از حد مجاز انجام شده
- چه خطراتی سازمان را تهدید می‌کند

و از همه مهم‌تر:

گزارش بودجه ابزار تصمیم‌گیری مدیران است.

۸-۱. انواع گزارش‌های بودجه

۱. گزارش ماهانه

مهم‌ترین گزارش. شامل:

- هزینه‌های انجام‌شده در ماه
- درآمدهای تحقق‌یافته
- انحراف‌های مثبت/منفی
- دلایل احتمالی این انحراف‌ها

۲. گزارش فصلی

کاربرد: تصمیم‌گیری‌های دوره‌ای مدیران.

این گزارش معمولاً شامل:

- نمودارهای روند هزینه‌ها
- مقایسه سه‌ماهه با برنامه
- بررسی اهداف کلیدی

۳. گزارش شش‌ماهه (میان‌دوره‌ای)

این گزارش مشخص می‌کند:

- بودجه چقدر اجرا شده
- چقدر از سقف هزینه باقی مانده
- آیا اصلاح بودجه لازم است یا نه

۴. گزارش سالانه

جامع‌ترین گزارش.

این گزارش در پایان سال مالی ارائه می‌شود.

۸-۲. ساختار گزارش بودجه

یک گزارش کامل بودجه باید شامل موارد زیر باشد:

۱. عنوان گزارش
۲. دوره گزارش
۳. خلاصه مدیریتی (Executive Summary)
۴. جدول بودجه و عملکرد
۵. توضیح اختلاف‌ها

۶. راهکارهای اصلاحی

۷. پیوست‌ها (رسیدها، مستندات، نمودارها)

۸-۳. ابزارهای مورد استفاده برای گزارش‌گیری

- نرم‌افزار Excel
- نرم‌افزارهای حسابداری
- سیستم‌های ERP
- داشبوردهای مدیریتی (BI)

در بسیاری از سازمان‌های ایرانی، گزارش‌گیری هنوز با Excel انجام می‌شود.

۸-۴. مزایای گزارش‌گیری دقیق

- افزایش شفافیت
- تصمیم‌گیری بهتر
- جلوگیری از انحراف
- کاهش هزینه‌ها
- افزایش بهره‌وری

فصل ۹: بودجه‌ریزی عملیاتی (مهم‌ترین فصل)

بودجه‌ریزی عملیاتی یکی از مهم‌ترین و کاربردی‌ترین روش‌های بودجه‌نویسی است که در سازمان‌های حرفه‌ای استفاده می‌شود.

این فصل کمی طولانی‌تر و عمیق‌تر است.

۹-۱. تعریف بودجه‌ریزی عملیاتی

بودجه‌ریزی عملیاتی روشی است که در آن:

- فعالیت‌ها
- نتایج
- شاخص‌های عملکرد
- هزینه‌های مرتبط

بر اساس خروجی و عملکرد واقعی سنجیده و تعیین می‌شود.

به بیان ساده:

بودجه بر اساس کار انجام‌شده نوشته می‌شود، نه هزینه‌های صرف‌شده.

۹-۲. تفاوت بودجه‌ریزی عملیاتی با روش‌های سنتی

بودجه سنتی	بودجه عملیاتی	موضوع
هزینه‌های گذشته مبنا	عملکرد و نتایج	
مخارج	خروجی	معیار
کنترل هزینه	افزایش بهره‌وری	هدف
مالی	مالی + غیرمالی	شاخص‌ها
ارزیابی	میزان تحقق اهداف باقیمانده بودجه	

۹-۳. اجزای اصلی بودجه عملیاتی

۱. فعالیت‌ها (Activities)
۲. خروجی‌ها (Outputs)
۳. شاخص‌های عملکرد (KPIs)

۴. استانداردهای هزینه (Cost Standards)

۵. تحلیل بهره‌وری

۹-۴. مراحل اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی

مرحله ۱: شناسایی فعالیت‌ها

برای هر واحد باید فعالیت‌های اصلی مشخص شود.

مثلاً واحد منابع انسانی:

- جذب نیرو
- آموزش کارکنان
- مدیریت پرونده پرسنلی

مرحله ۲: تعیین خروجی‌ها

برای هر فعالیت باید خروجی قابل اندازه‌گیری تعریف شود.

مثلاً:

- تعداد دوره آموزشی برگزار شده
- تعداد کارکنان آموزش دیده

مرحله ۳: تعیین شاخص‌های عملکرد

نمونه شاخص‌ها:

- هزینه به ازای هر آموزش
- مدت زمان انجام فعالیت
- رضایت کارکنان

مرحله ۴: تعیین هزینه فعالیت‌ها

هزینه مستقیم و غیرمستقیم برای هر فعالیت محاسبه می‌شود.

مرحله ۵: تدوین بودجه فعالیت‌ها

هزینه هر فعالیت =

استاندارد × تعداد واحد خروجی

مرحله ۶: ارزیابی عملکرد

در پایان سال بررسی می‌شود که:

- خروجی‌ها تحقق یافته‌اند یا نه
- هزینه‌ها در حد برنامه بوده یا نه

۹-۵. مزایای بودجه‌ریزی عملیاتی

- افزایش بهره‌وری
- افزایش شفافیت
- تخصیص دقیق منابع
- امکان ارزیابی واقعی عملکرد
- حذف هزینه‌های بی‌اثر
- افزایش عدالت سازمانی

۹-۶. چالش‌های اجرای بودجه عملیاتی

- نیاز به اطلاعات دقیق
- زمان‌بر بودن تدوین بودجه

- مقاومت کارکنان
- دشواری تعریف شاخص‌های عملکرد
- نبود فناوری مناسب

فصل ۵: تحلیل هزینه‌ها در بودجه‌نویسی

۵-۱. مقدمه‌ای بر تحلیل هزینه

تحلیل هزینه یکی از مهم‌ترین مراحل در فرآیند بودجه‌نویسی است. در واقع، شما بدون شناخت دقیق هزینه‌ها نمی‌توانید بودجه‌ای واقع‌بینانه، قابل اجرا و قابل دفاع تدوین کنید. این مرحله شامل جمع‌آوری اطلاعات، دسته‌بندی هزینه‌ها، تحلیل روند گذشته، پیش‌بینی آینده و شناسایی هزینه‌های قابل حذف یا کاهش است. برای کارمندان بخش مالی و اداری، تحلیل هزینه‌ها کمک می‌کند نقاط ضعف، هدررفت منابع و محل‌های نیازمند اصلاح مشخص شود.

۵-۲. انواع هزینه‌ها

هزینه‌ها در بودجه‌نویسی معمولاً به چند گروه اصلی تقسیم می‌شوند:

۱. هزینه‌های ثابت

هزینه‌هایی که با افزایش یا کاهش فعالیت تغییر نمی‌کنند. مانند:

- اجاره
- حقوق ثابت کارمندان
- آبونمان‌ها
- بیمه‌ها

ویژگی: قابل پیش‌بینی، پایدار، قابل اثبات.

۲. هزینه‌های متغیر

هزینه‌هایی که مستقیم با میزان فعالیت تغییر می‌کنند. مانند:

- مصرف مواد اولیه
- هزینه حمل‌ونقل
- هزینه‌های مصرفی اداری

ویژگی: سخت‌تر قابل پیش‌بینی، وابسته به حجم کار.

۳. هزینه‌های نیمه‌متغیر

ترکیبی از ثابت و متغیرند. مثلاً هزینه برق:

یک بخش ثابت دارد و یک بخش متغیر بر اساس مصرف.

۴. هزینه‌های سرمایه‌ای

مربوط به خرید دارایی‌های بلندمدت مثل:

- تجهیزات
- ماشین‌آلات
- وسایل نقلیه
- سیستم‌های نرم‌افزاری

۵. هزینه‌های عملیاتی

هزینه‌هایی که برای ادامه فعالیت روزانه ضروری‌اند:

- نگهداری و تعمیر
- آموزش کارکنان

- بازاریابی
- هزینه‌های اداری و دفتری

۵-۳. مراحل تحلیل هزینه

برای اینکه بتوانید هزینه‌ها را به‌درستی تحلیل کنید، مراحل زیر را انجام دهید:

۱. جمع‌آوری اطلاعات هزینه

از منابع زیر:

- اسناد مالی سال‌های گذشته
- صورت‌حساب‌ها
- فاکتورها
- گزارش‌های واحدهای مختلف
- قراردادهای

۲. دسته‌بندی هزینه‌ها

هزینه‌ها را در سرفصل‌های صحیح قرار دهید تا در بودجه دچار اشتباه نشوید.

مثلاً:

- هزینه کارکنان
- هزینه انرژی
- هزینه حمل‌ونقل
- هزینه تعمیرات
- هزینه تجهیزات
- هزینه‌های پیش‌بینی نشده

۳. محاسبه نرخ رشد هزینه‌ها

برای پیش‌بینی سال آینده نیاز به تحلیل روند گذشته دارید.

مثال:

اگر هزینه انرژی از ۲۰ میلیون → ۲۵ میلیون → ۳۳ میلیون رسیده باشد، نرخ رشد را محاسبه می‌کنیم:

گردش سال‌ها:

سال ۱: ۲۰

سال ۲: ۲۵ ($۲۵ = ۲۰ \div ۰.۲۵$) رشد ۲۵٪

سال ۳: ۳۳ ($۳۳ = ۲۵ \div ۰.۳۲$) رشد ۳۲٪

میانگین رشد $\approx ۲۸\%$

۴-۵. تحلیل هزینه‌های قابل کاهش

یکی از وظایف اصلی تحلیل هزینه‌ها، شناسایی هزینه‌های بلااستفاده یا غیرضروری است.

نمونه‌های هزینه‌های قابل کاهش:

- سفرهای غیرضروری
- خریدهای تکراری
- چاپ کاغذ (قابل جایگزینی با سیستم‌های الکترونیکی)
- استفاده ناکارآمد از برق و انرژی
- وجود نیروی مازاد در برخی واحدها

تحلیل درست هزینه‌ها باعث می‌شود بودجه دقیق‌تر، کارآمدتر و صرفه‌جویانه‌تر شود.

۵-۵. ابزارهای مورد استفاده در تحلیل هزینه

برای تحلیل هزینه‌ها معمولاً از ابزارهای زیر استفاده می‌شود:

۱. اکسل

رایج‌ترین ابزار در سازمان‌ها.

کاربردها:

- دسته‌بندی هزینه
- نمودار روند
- جدول محوری (Pivot Table)
- تخمین بودجه سال بعد

۲. نرم‌افزارهای حسابداری

مثل:

- هلو
- سپیدار
- راهکار
- تدبیر

۳. نرم‌افزارهای بودجه‌ریزی سازمانی

برای سازمان‌های بزرگ‌تر استفاده می‌شود.

۴-۵. تحلیل هزینه بر اساس واحدها

در برخی سازمان‌ها، هزینه‌ها بر اساس واحدها جداگانه تحلیل می‌شود. برای مثال:

- واحد اداری

- واحد پشتیبانی
- واحد فروش
- واحد مالی
- واحد فنی

این باعث می‌شود بودجه هر واحد دقیق‌تر نوشته شود و مسئولیت‌پذیری افزایش یابد.

۵-۷. تحلیل هزینه بر اساس پروژه‌ها

اگر سازمان پروژه‌محور باشد، هزینه‌ها باید به صورت زیر بررسی شوند:

- هزینه نیروی انسانی پروژه
- هزینه تجهیزات پروژه
- هزینه‌های پشتیبانی
- هزینه‌های غیرمستقیم

۵-۸. خروجی نهایی تحلیل هزینه

بعد از تحلیل کامل، باید گزارشی تهیه شود شامل:

- مجموع هزینه‌های سال قبل
- نرخ رشد هزینه‌ها
- هزینه‌های قابل حذف یا کاهش
- هزینه‌های ضروری
- پیش‌بینی هزینه سال آینده

این گزارش پایه اصلی بودجه سال بعد است.

فصل ۶: تحلیل درآمدها و منابع تأمین بودجه

۶-۱. مقدمه

در کنار تحلیل هزینه‌ها، تحلیل درآمدها و منابع تأمین بودجه یکی از مهم‌ترین بخش‌های بودجه‌نویسی است. هیچ بودجه‌ای بدون شناخت دقیق منابع مالی قابل تنظیم و اجرا نیست. کارمندان بخش مالی باید بتوانند:

- منابع درآمدی را شناسایی کنند
- پایداری و استمرار هر منبع را بسنجند
- درآمدها را پیش‌بینی کنند
- منابع جدید ایجاد یا تقویت کنند

این فصل به شما کمک می‌کند تا تصویری دقیق از ورودی‌های مالی سازمان ایجاد کنید.

۶-۲. انواع منابع تأمین بودجه

۱. درآمدهای عملیاتی

درآمدهایی که مستقیماً از فعالیت اصلی سازمان به دست می‌آید.

مثال:

- فروش خدمات
- فروش کالا
- درآمدهای پیمانکاری
- کارمزدها

ویژگی: پایدارترین نوع درآمد.

۲. درآمدهای غیرعملیاتی

درآمدهایی که ارتباط مستقیم با فعالیت اصلی سازمان ندارند.

مانند:

- سود سپرده‌های بانکی
- سود سرمایه‌گذاری‌ها
- اجاره املاک سازمان

۳. کمک‌ها و حمایت‌ها

در سازمان‌های دولتی، خیریه و فرهنگی معمول است:

- کمک‌های مردمی
- بودجه‌های دولتی
- حمایت‌های بین‌سازمانی

۴. وام و تسهیلات

در برخی مواقع برای جبران کمبود نقدینگی از تسهیلات بانکی استفاده می‌شود.

ویژگی:

- بدهی ایجاد می‌کند
- باید با دقت برنامه‌ریزی شود

۵. فروش دارایی‌ها

یک منبع موقتی و غیربایدار مثل:

- فروش زمین
- فروش ساختمان یا تجهیزات
- فروش خودرو

این منبع نباید برای هزینه‌های جاری استفاده شود.

۳-۶. مراحل تحلیل درآمد

مرحله ۱: جمع‌آوری اطلاعات درآمد سال‌های گذشته

این اطلاعات معمولاً از:

- گزارش‌های مالی
- سیستم حسابداری
- فاکتورهای فروش
- قراردادها
- صورت‌حساب‌های بانکی

به دست می‌آید.

مرحله ۲: طبقه‌بندی درآمدها

برای شفافیت بیشتر باید درآمدها را در گروه‌های صحیح دسته‌بندی کرد.

مثلاً:

- درآمدهای فروش
- درآمدهای خدمات
- درآمدهای واگذاری دارایی
- درآمدهای بانکی
- کمک‌ها

مرحله ۳: بررسی روند درآمدها

تحلیل روند درآمدی کمک می‌کند وضعیت سازمان را بهتر بشناسید.

برای مثال:

درآمد سال

۲۵ میلیارد ۱۴۰۰

۲۸ میلیارد ۱۴۰۱

۳۴ میلیارد ۱۴۰۲

از این جدول می‌توان رشد سالانه را محاسبه کرد.

مرحله ۴: محاسبه نرخ رشد و میانگین درآمد

این کار برای پیش‌بینی دقیق درآمدهای سال آینده ضروری است.

مثال:

درآمد ۲۵ → ۲۸ (رشد ۱۲٪)

درآمد ۲۸ → ۳۴ (رشد ۲۱٪)

میانگین رشد = ۱۶٪

مرحله ۵: پیش‌بینی درآمد سال آینده

فرض کنیم درآمد سال ۱۴۰۲ برابر ۳۴ میلیارد بود.

با رشد میانگین ۱۶٪:

پیش‌بینی ۱۴۰۳ =

$34 \times 1,16 = 39,44$ میلیارد

این عدد پایه بودجه درآمدی سال آینده می‌شود.

۴-۶. بررسی پایداری درآمدها

یکی از مهم‌ترین بخش‌های تحلیل درآمد، سنجش پایداری آن‌هاست.

انواع پایداری:

۱. پایدار

مثلاً قراردادهای بلندمدت ۵ ساله.

۲. نیمه پایدار

مانند فروش‌های وابسته به شرایط بازار.

۳. ناپایدار

مثل کمک‌های مردمی یا فروش دارایی.

در بودجه‌نویسی، درآمدهای ناپایدار نباید صرف هزینه‌های دائمی شوند.

۵-۶. تحلیل شکاف درآمدی

پس از پیش‌بینی درآمدها، باید شکاف بین منابع موردنیاز و بودجه موجود محاسبه شود.

فرمول:

شکاف درآمدی = بودجه موردنیاز - درآمدهای قابل تحقق

این شکاف باید از طریق:

- کاهش هزینه‌ها
- افزایش بهره‌وری
- ایجاد منابع جدید
- جذب سرمایه

جبران شود.

۶-۶. ابزارهای تحلیل درآمد

اکسل

- نمودار روند
- جدول محوری
- محاسبه نرخ رشد
- تحلیل سناریو

نرم‌افزارهای حسابداری

- گزارش‌های فروش
- گزارش بانک
- گزارش قراردادها

دانشبوردهای سازمانی

برای سازمان‌های بزرگ کاربرد دارد.

۶-۷. خروجی نهایی تحلیل درآمد

در پایان باید گزارشی شامل موارد زیر تهیه شود:

- درآمدهای سال گذشته
- رشد سالانه
- پیش‌بینی درآمد سال آینده
- تحلیل پایداری منابع
- شکاف درآمدی
- پیشنهادات برای افزایش منابع

این گزارش در کنار تحلیل هزینه‌ها، پایه اصلی سند بودجه است.

فصل ۷: تنظیم بودجه عملیاتی و سرمایه‌ای

۷-۱. مقدمه

در این فصل، وارد مرحله اصلی بودجه‌نویسی می‌شویم:

نحوه تنظیم بودجه عملیاتی (Operating Budget) و بودجه سرمایه‌ای (Capital Budget).

این بخش برای کارمندان بخش مالی و اداری بسیار مهم است زیرا:

- بودجه عملیاتی → مخارج روزمره و جاری سازمان
- بودجه سرمایه‌ای → خرید دارایی‌ها و سرمایه‌گذاری‌ها

نحوه تفکیک صحیح این دو نوع بودجه، باعث شفافیت مالی، جلوگیری از اشتباهات حسابداری و مدیریت بهتر منابع می‌شود.

۷-۲. تعریف بودجه عملیاتی

بودجه عملیاتی چیست؟

بودجه‌ای است که مربوط به هزینه‌های جاری سازمان می‌شود. این هزینه‌ها برای ادامه فعالیت روزمره ضروری‌اند.

مهم‌ترین اجزای بودجه عملیاتی

۱. هزینه حقوق و مزایا
۲. هزینه اداری و دفتری
۳. هزینه انرژی (آب، برق، گاز)
۴. هزینه تعمیر و نگهداری
۵. هزینه حمل‌ونقل
۶. هزینه آموزش کارکنان
۷. هزینه بازاریابی و فروش
۸. هزینه مواد مصرفی
۹. هزینه خدمات پیمانکاری

ویژگی‌های بودجه عملیاتی

- متناوب و تکرارشدنی
- قابل مقایسه با سال‌های گذشته
- قابل انعطاف
- نیازمند کنترل ماهانه

۷-۳. مراحل تنظیم بودجه عملیاتی

مرحله ۱: جمع‌آوری اطلاعات

- هزینه‌های واقعی سال گذشته
- نرخ افزایش سالانه
- برنامه‌های جدید
- نرخ تورم
- بخشنامه‌های داخلی

مرحله ۲: طبقه‌بندی هزینه‌ها

هزینه‌ها باید در سرفصل‌های مناسب قرار داده شوند.

مثال:

- سرفصل ۵۰۱: حقوق کارکنان
- سرفصل ۵۰۲: بیمه
- سرفصل ۵۰۳: هزینه آب و برق
- سرفصل ۵۰۴: هزینه خرید لوازم اداری

مرحله ۳: پیش‌بینی هزینه‌ها

برای هر سرفصل، براساس موارد زیر هزینه تخمین زده می‌شود:

- روند گذشته
- رشد قیمت‌ها
- نیاز سازمان

- برنامه‌های سال آینده

مرحله ۴: تهیه جدول بودجه عملیاتی

نمونه جدول:

بودجه پیشنهادی درصد رشد هزینه سال گذشته شرح هزینه سرفصل

۵۰۱	حقوق پرسنل	۴۵٪	۲۰	میلیارد	۵۴
۵۰۳	انرژی	۸٪	۳۰	میلیارد	۱۰,۴
۵۰۴	لوازم اداری	۲٪	۲۵	میلیارد	۲,۵

مرحله ۵: بررسی و اصلاح

اصلاحات معمولاً براساس:

- محدودیت بودجه
- کاهش هزینه‌های غیرضروری
- هماهنگی با اهداف مدیریت

مرحله ۶: نهایی سازی بودجه عملیاتی

در پایان، سند رسمی بودجه عملیاتی تهیه و در اختیار مدیران قرار می‌گیرد.

۷-۴. بودجه سرمایه‌ای

بودجه سرمایه‌ای چیست؟

بودجه‌ای برای خرید دارایی‌های بلندمدت که معمولاً عمر مفید بالا دارند.

مثال:

- خرید تجهیزات IT
- ساخت یا خرید ساختمان
- خرید خودرو
- خرید ماشین‌آلات
- توسعه زیرساخت‌ها

۷-۵. ویژگی‌های بودجه سرمایه‌ای

- غیرتکراری
- ارزش بالا
- نیازمند مجوز مدیریتی
- اثرگذار بر سود و زیان سال‌های آینده
- مستلزم تحلیل هزینه-فایده

۷-۶. مراحل تنظیم بودجه سرمایه‌ای

مرحله ۱: شناسایی نیازهای سرمایه‌ای

نیازهای سرمایه‌ای از سمت واحدهای مختلف ارائه می‌شوند:

- واحد IT
- واحد فنی
- واحد اداری
- واحد پروژه‌ها

مرحله ۲: بررسی ضرورت خرید

هر خرید باید این سه شرط را داشته باشد:

۱. ضروری باشد
۲. توجیه اقتصادی داشته باشد
۳. باعث افزایش بهره‌وری شود

مرحله ۳: برآورد هزینه

استعلام قیمت از:

- فروشندگان
- سایت‌های تخصصی
- پیشنهادهای رسمی

مرحله ۴: تحلیل هزینه-فایده

تحلیل اقتصادی بررسی می‌کند:

- هزینه خرید چقدر است؟
- چه مزایایی ایجاد می‌کند؟
- چه میزان صرفه‌جویی یا درآمد ایجاد می‌کند؟
- دوره بازگشت سرمایه چه مدت است؟

مرحله ۵: تهیه جدول بودجه سرمایه‌ای

نمونه جدول:

تأیید ضرورت هزینه کل تعداد قیمت واحد واحد درخواست کننده دارایی

بله	ضروری	۲۰۰ میلیون	۴۰۵ میلیون	IT لپ‌تاپ
خیر	متوسط	۹۰۰ میلیون	۹۰۰ میلیون	خودرو حمل‌ونقل

مرحله ۶: نهایی‌سازی بودجه سرمایه‌ای

بعد از بررسی مدیریت و تصویب، این بودجه به صورت رسمی در سند بودجه لحاظ می‌شود.

۷-۷. تفاوت بودجه عملیاتی و سرمایه‌ای

بودجه سرمایه‌ای بودجه عملیاتی مقایسه		
بلندمدت	جاری و تکراری	نوع هزینه
چندساله	در همان سال	اثرگذاری
نیازمند بررسی بیشتر معمولاً کمتر		نیاز به مجوز
زیاد	کم	عمر مفید

۷-۸. خروجی نهایی فصل

در پایان این فصل، شما خواهید توانست:

- بودجه عملیاتی دقیق بنویسید
- بودجه سرمایه‌ای طراحی کنید
- هزینه‌های جاری را از هزینه‌های سرمایه‌ای تفکیک کنید
- جداول بودجه را استاندارد تهیه کنید

مفهوم و فلسفه بودجه‌ریزی عملیاتی ۱-۹

بودجه‌ریزی عملیاتی پاسخی است به ضعف‌های بودجه‌ریزی سنتی که صرفاً بر ثبت و کنترل هزینه‌ها تمرکز داشت. در بودجه‌ریزی عملیاتی، سؤال اصلی این نیست که «چقدر هزینه می‌کنیم؟» بلکه این است که

- با این هزینه چه کاری انجام می‌دهیم؟

- نتیجه این کار چه ارزشی ایجاد می‌کند؟

- آیا این نتیجه ارزش هزینه کردن دارد یا نه؟

در این نوع بودجه‌ریزی، منابع مالی در خدمت عملکرد و مأموریت سازمان قرار می‌گیرند. بنابراین، هر عدد در بودجه باید به یک فعالیت مشخص و یک خروجی قابل اندازه‌گیری متصل باشد.

اهداف اصلی بودجه‌ریزی عملیاتی ۲-۹

بودجه‌ریزی عملیاتی چند هدف اساسی را دنبال می‌کند:

۱. افزایش کارایی

یعنی انجام همان کارها با هزینه کمتر یا انجام کارهای بیشتر با همان منابع

۲. افزایش اثربخشی

یعنی اطمینان از اینکه فعالیت‌ها واقعاً به تحقق اهداف سازمان منجر می‌شوند

۳. پاسخگویی مدیریتی

مدیران واحدها موظف می‌شوند در قبال هزینه‌هایی که مصرف می‌کنند، نتایج مشخصی ارائه دهند

۴. شفافیت مالی

ارتباط بین هزینه‌ها و نتایج برای مدیران ارشد و ذی‌نفعان روشن می‌شود

ساختار بودجه‌ریزی عملیاتی ۳-۹

در این نوع بودجه‌ریزی، ساختار بودجه از «ردیف هزینه» به «برنامه و فعالیت» تغییر می‌کند

هر بخش بودجه شامل موارد زیر است:

- هدف برنامه

- فعالیت‌های لازم برای تحقق هدف
- شاخص‌های ارزیابی عملکرد
 - هزینه هر فعالیت
 - خروجی نهایی

شاخص‌های عملکرد در بودجه‌ریزی عملیاتی ۴-۹

شاخص عملکرد ابزار سنجش موفقیت یک فعالیت است. این شاخص‌ها باید

- قابل اندازه‌گیری باشند
- مرتبط با هدف باشند
- قابل مقایسه در طول زمان باشند

مثال:

- هزینه آموزش به ازای هر نفر
- تعداد خدمات ارائه شده
- زمان انجام یک فرآیند

چالش‌های اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی ۵-۹

:اجرای این روش با وجود مزایای زیاد، دشواری‌هایی دارد

- نیاز به اطلاعات دقیق و به‌روز
- مقاومت کارکنان در برابر شفاف‌سازی
- نیاز به آموزش مدیران
- زمان‌بر بودن فرآیند تدوین

فصل دهم: بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد

تعریف و ماهیت ۱-۱۰

بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد، یکی از تکامل‌یافته‌ترین روش‌های بودجه‌ریزی است که منابع مالی را بر اساس نتایج واقعی و قابل سنجش تخصیص می‌دهد.

در این روش، اگر یک واحد عملکرد بهتری داشته باشد، در دوره‌های بعدی سهم بیشتری از بودجه دریافت می‌کند.

تفاوت عملکرد و فعالیت ۲-۱۰

- فعالیت: کاری که انجام می‌شود
- عملکرد: نتیجه‌ای که از آن فعالیت حاصل می‌شود

:مثال

- فعالیت: برگزاری دوره آموزشی
- عملکرد: افزایش مهارت کارکنان

انواع شاخص‌های عملکرد ۳-۱۰

۱. شاخص‌های ورودی (منابع مصرف‌شده)
۲. شاخص‌های خروجی (نتایج مستقیم)
۳. شاخص‌های پیامدی (اثر بلندمدت)

مراحل پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملکردی ۴-۱۰

۱. تعیین مأموریت سازمان
۲. تعریف اهداف کمی و کیفی
۳. انتخاب شاخص‌های مناسب
۴. اندازه‌گیری عملکرد
۵. مقایسه با اهداف
۶. اصلاح و بهبود بودجه

فصل یازدهم: بودجه‌ریزی افزایشی

تعریف و منطق ۱-۱۱

:بودجه‌ریزی افزایشی ساده‌ترین و رایج‌ترین روش بودجه‌نویسی است. در این روش

بودجه سال جدید = بودجه سال قبل + درصد افزایش

این درصد افزایش معمولاً بر اساس تورم، رشد حقوق و هزینه‌ها تعیین می‌شود.

مزایای بودجه‌ریزی افزایشی ۱۱-۲

- سرعت بالا در تهیه بودجه
- نیاز به اطلاعات کم
- مناسب برای سازمان‌های باثبات

معایب اساسی ۱۱-۳

- تداوم هزینه‌های غیرضروری
- عدم انگیزه برای صرفه‌جویی
- بی‌توجهی به تغییر شرایط اقتصادی

فصل دوازدهم: بودجه‌ریزی بر مبنای صفر

فلسفه بودجه‌ریزی صفر ۱۲-۱

در این روش فرض می‌شود سازمان از صفر شروع می‌کند و هیچ هزینه‌ای بدیهی نیست. هر فعالیت باید به‌طور کامل توجیه اقتصادی داشته باشد.

مراحل اجرای بودجه‌ریزی صفر ۲-۱۲

۱. شناسایی تمام فعالیت‌ها
۲. برآورد هزینه هر فعالیت
۳. تحلیل هزینه-فایده
۴. رتبه‌بندی فعالیت‌ها
۵. تخصیص منابع بر اساس اولویت

مزایا ۳-۱۲

- حذف هزینه‌های زائد
- افزایش بهره‌وری
- تصمیم‌گیری آگاهانه

معایب ۴-۱۲

- زمان‌بر بودن
- پیچیدگی بالا
- نیاز به نیروی متخصص

فصل سیزدهم: کنترل بودجه و تحلیل انحرافات

مفهوم کنترل بودجه ۱-۱۳

کنترل بودجه فرآیندی است که طی آن عملکرد واقعی با بودجه مصوب مقایسه می‌شود تا انحرافات شناسایی شوند.

انواع انحرافات ۲-۱۳

- انحراف مطلوب: هزینه کمتر یا عملکرد بهتر
- انحراف نامطلوب: هزینه بیشتر یا عملکرد ضعیف
- انحراف قابل کنترل
- انحراف غیرقابل کنترل

تحلیل انحراف ۳-۱۳

هدف تحلیل انحراف:

- یافتن علت
- تعیین مسئول
- ارائه راهکار اصلاحی

فصل چهاردهم: نقش بودجه در تصمیم‌گیری مدیریتی

بودجه به‌عنوان ابزار مدیریت ۱-۱۴

بودجه نقش مهمی در

- برنامه‌ریزی
- هماهنگی واحدها
- کنترل عملکرد
- ارزیابی مدیران

دارد.

بودجه و پیش‌بینی آینده ۲-۱۴

بودجه به مدیران کمک می‌کند

- ریسک‌ها را شناسایی کنند
- منابع را بهینه تخصیص دهند
- تصمیم‌های منطقی بگیرند

فصل پانزدهم: جمع‌بندی نهایی

نکات کلیدی ۱-۱۵

- بودجه فقط عدد نیست، ابزار مدیریت است
- روش بودجه‌ریزی باید متناسب با سازمان انتخاب شود
- ترکیب روش‌ها بهترین نتیجه را می‌دهد

توصیه‌های کاربردی ۲-۱۵

- مشارکت واحدها در تدوین بودجه
- بازنگری مستمر
- استفاده از اطلاعات واقعی