



دانشگاه آزاد اسلامی واحد کترویکی

## موضوع : بودجه بندی

استاد : جناب آقای دکتر محسن حمیدیان  
درس : حسابداری مدیریت

ارائه دهندگان :

حسین عسگری - حمید اولادغفاری  
دی ۱۳۹۳

# فهرست



## مفاهیم اصلی بودجه بندی

- تعریف ، مقاصد و وظایف
- بودجه جامع
- بودجه عملیاتی
- ❖ بودجه فروش
- ❖ بودجه موجودی کالای آخر دوره
- ❖ بودجه مقادیر تولید
- ❖ بودجه موجودی مواد اولیه در آخر دوره
- ❖ بودجه خرید مواد اولیه
- ❖ بودجه دستمزد مستقیم
- ❖ بودجه سربار ساخت
- بودجه مالی
- فرایند کلی بررسی و تجدیدنظر در بودجه
- دفاع از بودجه

# بودجه



## تعریف بودجه

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

## بنابراین بودجه :

- مقداری است.
- با واحد تجاری مشخصی ارتباط دارد .
- دوره معینی را در آینده تحت پوشش قرار می دهد .

# 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 معینی 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 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 معمولا امکان واکنش های سریع تری را در مقابل مسائل فرا هم می کند.

## مقاصد بودجه بندی



- (۱) طرح ریزی دوره ای را ایجاب می کند .
- (۲) هماهنگی ، همکاری و ارتباط را ترویج می نماید .
- (۳) به مقدار در آوردن پیشنهادها را الزامی می کند .
- (۴) چارچوبی برای ارزیابی فعالیت های انجام شده را فراهم می سازد .
- (۵) آگاهی روشنی از اقلام بهای تمام شده امور تجاری بدست می دهد .
- (۶) الزامات قانونی یا قراردادی را تامین می کند .
- (۷) فعالیت های واحد تجاری را به سمت هدف های سازمانی هدایت می نماید .

# 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.

۲. **ترویج هماهنگی و همکاری:** 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. الزام به مقدار درآوردن پیشنهادها: اندازه گیری فعالیت های واحد تجاری مستلزم به مقدار درآوردن منافع و مخارج آن است.

۴. فراهم ساختن چارچوب ارزیابی فعالیت ها: چون بودجه برآوردی از فعالیت های آینده است می توان از آن به عنوان معیاری برای ارزیابی فعالیت های 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 یا قراردادی:** بسیاری از سازمان ها از لحاظ قانونی ملزم به تهیه بودجه می باشند و برخی از واحدهای تجاری نیز هنگام عقد قراردادهای وام ملزم به تهیه و اجرای برخی از بودجه ها می شوند.

۷. **هدایت فعالیت ها به سمت اهداف سازمانی:** پیشنهاد 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. اهداف به دو هدف کلی تقسیم می شود:

۱. تحصیل سود مورد انتظار ۲. نگهداری نقدینگی کافی

# وظایف بودجه بندی



طرح ریزی :

کلیه مراحل بودجه بندی را از نقطه شروع فکر تا مرحله برآورد بودجه طرح ریزی می نامند (چارچوبی برای وظیفه دوم بودجه بندی می باشد )

کنترل :

مقایسه بین نتایج واقعی و پیش بینی های بودجه کنترل نام دارد .

# بودجه جامع



محصول نهایی فرآیند 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 عملیاتی و بودجه مالی** تقسیم می گردد.

# بودجه عملیاتی



- 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



- 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



## • بودجه جامع واحد تولیدی

### بودجه مالی

طرح تامین مالی  
بودجه مخارج سرمایه ای  
بودجه نقدی  
تراز نامه بودجه شده  
صورت گردش وجوه نقد بودجه شده

### بودجه عملیاتی

- بودجه فروش
- بودجه موجودی کالای اول دوره
- بودجه تولید
- بودجه مواد مستقیم
- بودجه دستمرد مستقیم
- بودجه سربار ساخت
- بهای تمام شده کالایی 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 عملیاتی



بودجه عملیاتی مشتمل بر برآوردها و بودجه های فعالیت های تولیدی و غیرتولیدی واحد تجاری و اجزای صورت سود و زیان است. اجزای بودجه عملیاتی را با بیان یک مثال شرح می دهیم :

○ **مثال :** واحد تجاری تهیه کننده بودجه شرکت ادیب و دوره بودجه سال ۱۳۸۰ می باشد، این شرکت دو نوع محصول تولید می کند خلاصه اطلاعات شرکت مزبور بشرح ذیل می باشد :

عوامل تولید	قیمت واحد ریال	مقدار عوامل تولید برای محصول (الف)	یک واحد از محصول (محصول ب)
ماده ی اولیه A	۱۶۰	۱۰ واحد	-
ماده ی اولیه B	۲۰۰	-	۱۲ واحد
کار مستقیم	۶۰۰	۲ ساعت	۳ ساعت



**بودجه فروش** این بودجه که معمولاً در اولین مرحله از فرآیند بودجه تهیه می شود، یکی از مهمترین اجزاء بودجه عملیاتی است و بودجه های دیگر تا حدود زیادی به آن وابسته است. در تهیه بودجه فروش معمولاً از خدمات متخصصین گوناگون نیز به منظور پیش بینی درآمد فروش استفاده می شود.

محصول الف		محصول ب		جمع فروش
تعداد	مبلغ	تعداد	مبلغ	ریال
۲۰۰۰	۱۲٫۰۰۰٫۰۰۰	۵۰۰۰	۴۵٫۰۰۰٫۰۰۰	۵۷٫۰۰۰٫۰۰۰
۶۰۰۰	۳۶٫۰۰۰٫۰۰۰	۲۰۰۰	۱۸٫۰۰۰٫۰۰۰	۵۴٫۰۰۰٫۰۰۰
۵۰۰۰	۳۰٫۰۰۰٫۰۰۰	۱۰۰۰	۹٫۰۰۰٫۰۰۰	۳۹٫۰۰۰٫۰۰۰
۴۰۰۰	۲۴٫۰۰۰٫۰۰۰	۷۰۰۰	۶۳٫۰۰۰٫۰۰۰	۸۷٫۰۰۰٫۰۰۰
۱۷٫۰۰۰	۱۰۲٫۰۰۰٫۰۰۰	۱۵٫۰۰۰	۱۳۵٫۰۰۰٫۰۰۰	۲۳۷٫۰۰۰٫۰۰۰
جمع سال				

سه ماهه اول

سه ماهه دوم

سه ماهه سوم

سه ماهه چهارم

جمع سال

مبلغ فروش این بودجه در صورت سود و زیان بودجه شده منعکس می شود و بودجه فروش بدلیل جلوگیری از پنهان شدن نوسانهای فصلی به چهار دوره سه ماهه تقسیم می شود.

**بودجه موجودی کالای آخر دوره** موجودی آخر دوره بخش عمده ای از دارایی های جاری بسیاری از واحدهای تجاری تولیدی راتشکیل می دهد و تصمیم گیری درمورد آن یکی از وظایف مهم مدیریت محسوب می شود. این بودجه باتوجه به بودجه فروش و تدابیر مدیریت در مورد میزان موجودی ها تهیه می شود .

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

جهت هریک ازدوره های سه ماهه، معادل ۲۵٪ پیش بینی فروش سه ماهه بعد، موجودی درنظرگرفته شده است. و این بدان معنی است که نظر مدیریت، نگهداری موجودی به میزان ۲۵٪ فروش سه ماهه بعد است.

در مثال فوق فروش سه ماهه اول سال ۱۳۸۹ معادل سه ماهه اول سال ۱۳۸۸ یعنی ۲۰۰۰ واحدپیش بینی گردیده است .

**موجودی در آخر سه ماهه اول برای محصول (الف)**  
 $۱۵۰۰ = ۶۰۰۰ * ۲۵\%$

**بودجه مقادیر تولید** نقطه شروع فرآیند تهیه بودجه تولید است. بودجه های موادمستقیم ، دستمزد مستقیم و سربار ساخت بر بودجه مقادیرتولید متکی است .

جمع سالانه	سه ماهه اول				محصول (الف)
	چهارم	سوم	دوم	اول	
۱۷۰۰۰	۴۰۰۰	۵۰۰۰	۶۰۰۰	۲۰۰۰	بودجه فروش بر حسب واحد
۵۰۰	۵۰۰	۱۰۰۰	۱۲۵۰	۱۵۰۰	اضافه شود موجودی آخر دوره
۱۷۵۰۰	۴۵۰۰	۶۰۰۰	۷۲۵۰	۳۵۰۰	جمع نیازمندی
۸۰۰	۱۰۰۰	۱۲۵۰	۱۵۰۰	۸۰۰	کسر شود موجودی اول دوره
۱۶۷۰۰	۳۵۰۰	۴۷۵۰	۵۷۵۰	۲۷۰۰	بودجه بندی تولید

جمع سالانه	سه ماهه اول				محصول (ب)
	چهارم	سوم	دوم	اول	
۱۵۰۰۰	۷۰۰۰	۱۰۰۰	۲۰۰۰	۵۰۰۰	بودجه فروش بر حسب واحد
۱۲۵۰	۱۲۵۰	۱۷۵۰	۲۵۰	۵۰۰	اضافه شود موجودی آخر دوره
۱۶۲۵۰	۸۲۵۰	۲۷۵۰	۲۲۵۰	۵۵۰۰	جمع نیازمندی
۱۲۰۰	۱۷۵۰	۲۵۰	۵۰۰	۱۲۰۰	کسر شود موجودی اول دوره
۱۵۰۵۰	۶۵۰۰	۲۵۰۰	۱۷۵۰	۴۳۰۰	بودجه بندی تولید

**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).

بودجه مقدار تولید محصول (الف) در سه ماهه دوم	*	۵۷۵۰	واحد
ماده اولیه A لازم برای تولید یک واحد از محصول (الف)		۱۰	واحد
جمع نیازمندی به ماده اولیه A در سه ماهه دوم	*	۵۷۵۰۰	واحد
		۵۰٪	
موجودی ماده اولیه A در پایان سه ماهه اول		۲۸۷۵۰	واحد

#### سه ماهه

مواد اولیه	اول	دوم	سوم	چهارم
ماده اولیه A	28750	23750	17500	13500
ماده اولیه B	10500	15000	39000	25800

## بودجه خرید مواد اولیه

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

ماده اولیه A	سه ماهه اول				جمع سالانه
	اول	دوم	سوم	چهارم	
مقدار مورد نیاز برای تولید + موجودی لازم در آخر دوره = جمع نیازمندیها - موجودی اول دوره = مقدار خرید • قیمت واحد ماده اولیه A = بودجه خرید ماده اولیه A	27000	57500	47500	35000	167000
	28750	23750	17500	13500	13500
	55750	81250	65000	48500	180500
	10500	28750	23750	17500	10500
	45250	52500	41250	31000	170000
	160	160	160	160	160
	7,240,000	8,400,000	6,600,000	4,960,000	27,200,000

در خصوص ماده اولیه B نیز بصورت مشابه عمل می شود

**بودجه دستمزد مستقیم** این بودجه بر مبنای بودجه مقادیر تولید تهیه می شود و بدین منظور ، مقدار تولید بودجه بندی شده هر یک از سه ماهه های سال در ساعات کار مورد نیاز برای تولید یک واحد محصول ، ضرب میگردد .

سه ماهه					محصول (الف)
اول	دوم	سوم	چهارم	جمع سالانه	
2700	5750	4750	3500	16700	بودجه مقدار تولید
2	2	2	2	2	* ساعات کار لازم برای تولید یک واحد
5400	11500	9500	7000	33400	جمع ساعات کار لازم
600	600	600	600	600	* نرخ دستمزد
3,240,000	6,900,000	5,700,000	4,200,000	20,040,000	بودجه دستمزد محصول (الف)
					محصول (ب)
4300	1750	2500	6500	15050	بودجه مقدار تولید
3	3	3	3	3	* ساعات کار لازم برای تولید یک واحد
12900	5250	7500	19500	45150	جمع ساعات کار لازم
600	600	600	600	600	* نرخ دستمزد
7,740,000	3,150,000	4,500,000	11,700,000	27,090,000	بودجه دستمزد محصول (ب)
10,980,000	10,050,000	10,200,000	15,900,000	47,130,000	جمع بودجه دستمزد

**بودجه سربار ساخت** سربار ساخت به دو جزء ثابت و متغیر تقسیم شده است. جمع اقلام متغیر سربار ساخت به تناسب سطح تولید تغییر می کند.

در مثال، شرکت ادیب ساعات کارمستقیم را به عنوان معیاری از فعالیت بکار می برد و مبلغ سربار متغیر ساخت را بر مبنای برآوردهای زیر پیش بینی کرده است :

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

**بودجه سربار متغیر ساخت** برای هر یک از اقلام سربار، از حاصلضرب مقدار تولید بودجه شده و مبلغ پیش بینی سربار متغیر برای یک ساعت کار بدست می آید

جمع ساعات کار مستقیم محصول (الف) + جمع ساعات کار مستقیم محصول (ب) = جمع ساعات کار

$$18300 = 12900 + 5400 = \text{جمع ساعات کار ۳ ماهه اول}$$

نگهداری	آب - برق - سوخت - تلفن	مزایای جنبی کارکنان	کار غیر مستقیم	مواد غیر مستقیم	
۱۸۳۰۰	۱۸۳۰۰	۱۸۳۰۰	۱۸۳۰۰	۱۸۳۰۰	ساعات کار بودجه شده ۳ ماهه اول
۴۰	۶۰	۲۵۰	۱۰۰	۵۰	* پیش بینی سربار متغیر ساخت بر مبنای یک ساعت کار مستقیم
۷۳۲،۰۰۰	۱،۰۹۸،۰۰۰	۴،۵۷۵،۰۰۰	۱،۸۳۰،۰۰۰	۹۱۵،۰۰۰	بودجه اقلام متغیر سربار ساخت

**بودجه سربار ثابت ساخت** با استفاده از تجربیات گذشته و در نظر گرفتن تغییرات مود انتظار برآورد می گردد که در مثال شرکت ادیب در هر سه ماهه تقریباً بالغ بر ۵،۸۹۱،۰۰۰ ریال می باشد.



**بودجه بهای تمام شده کالای فروش رفته** در تهیه این بودجه، بودجه های مقادیر تولید، مواد مستقیم، دستمزد مستقیم، سربار ساخت و موجودی های کالا در اول و آخر دوره مورد استفاده قرار می گیرد.

بهای تمام شده موجودی کالای آخر دوره (مورد انتظار) - بهای تمام شده مقدار تولید در طول بودجه + بهای تمام شده موجودی کالای اول دوره بودجه = بهای تمام شده کالای فروش رفته

**بودجه هزینه های اداری** این بودجه بر مبنای اطلاعات گذشته بدست آمده از مدارک حسابداری، برآورد میگردد. نظر به اینکه بسیاری از این هزینه ها ثابت یا نیمه متغیر است. جهت سهولت محاسبه فرض می شود که هزینه های اداری در چهار قسط مساوی در هر یک از سه ماهه های سال پرداخت گردد.

**بودجه هزینه های فروش و بازاریابی** برآورد این بودجه نیز همانند برآورد بودجه هزینه های اداری است. به دلیل اینکه بسیاری از این هزینه ها، ثابت یا نیمه متغیر است.

**صورت سودوزیان بودجه شده** این بودجه، محصول نهایی فرآیند طرح ریزی سود است و اطلاعات مفیدی را برای ارزیابی عملیات ونحوه دستیابی به هدف های تعیین شده ارائه می کند. اجزای اصلی بودجه بندی صورت سودوزیان، سایر بودجه هایی است که به آنها اشاره کردیم. بودجه مالیات بر درآمد نیز بر مبنای سود خالص بوجه شده و نرخ مالیاتی مفروض برآورد می گردد.

**بودجه نقدی** این بودجه به دلیل نقش ارزنده ای که در جلوگیری از کمبود یا رکود وجه نقد ایفا می کند، حائز اهمیت زیادی است. ارقام واطلاعات این بودجه، از سایر بودجه هایی که تاکنون تهیه شده بدست آمده است.

**بودجه بندی با تشریک مساعی** مدیریت یک واحد تجاری نباید بودجه را به بخشهای تابعه خود تحمیل کند بلکه در عوض بودجه باید باتشریک مساعی و دخالت فعال مدیران سطوح متوسط و پایین و بر مبنای مسئولیتهای آنان تهیه گردد.

# بودجه مالی



اجزاء مختلف یک بودجه مالی عبارت است از :

(۱) طرح های تأمین مالی: این طرح ها شامل برنامه های واحد تجاری برای انتشار سهام یا اوراق قرضه از یک سوی و باز خرید سهام، باز پرداخت اصل اوراق قرضه یا توزیع سود سهام از سوی دیگر است.

(۲) بودجه مخارج سرمایه ای: 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.

# بودجه مالی



(۳) **بودجه نقدی:** حفظ نقدینگی کافی به منظور پرداخت به موقع 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.

# بودجه مالی



(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.

# طرح سود



در مواردی به بودجه جامع اصطلاح **طرح سود** نیز اطلاق می شود که بخش عملیاتی بودجه جامع رابه 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.

# 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.

تفاوت های بین ارقام بودجه شده و ارقام واقعی اصطلاحاً **“انحراف”** نامیده می شود، اگر ارقام واقعی کمتر از ارقام بودجه بندی شده باشد **انحراف مساعد** و در غیر این صورت **نامساعد** خوانده می شود. البته جمع انحرافات به تنهایی اطلاعات لازم برای اعمال کنترل را فراهم نمی کند 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.

# بررسی و تجدید نظر در بودجه

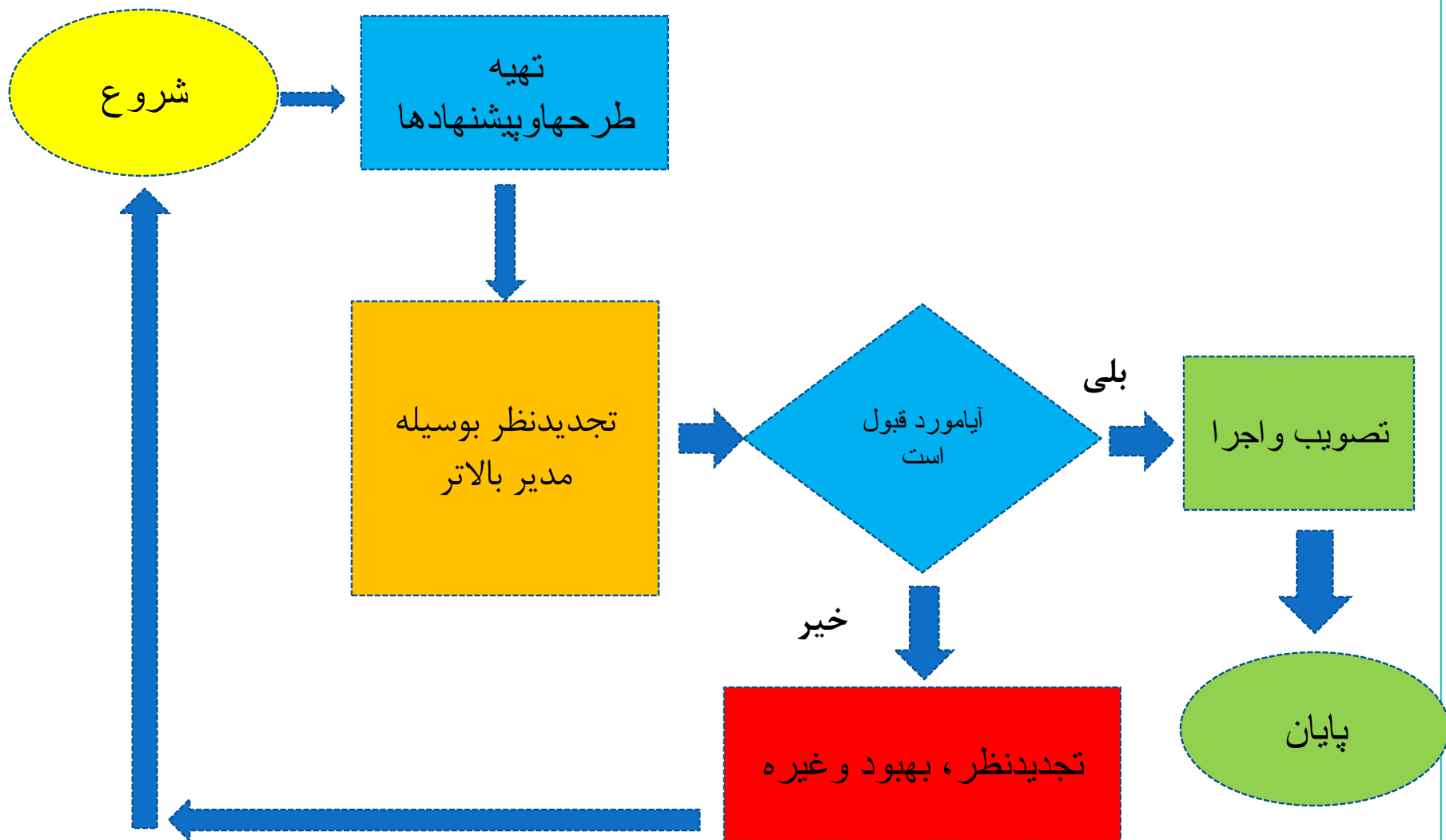


با توجه به اینکه منابع موجود نوعاً کمتر از میزان تقاضا است، لازم است که پیشنهادهای و پروژههای مطرح شده در بودجه به گونه ای سیستماتیک مورد ارزیابی قرار گیرد، که معمولاً این ارزیابی، فرآیند بررسی و تجدید نظر در بودجه نامیده می شود.

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.



# فرایند کلی بررسی و تجدیدنظر در بودجه



# دفاع از بودجه



مدیران لازم است که در مرحله تهیه و تنظیم بودجه، توجه کافی به دفاع از بودجه و طرحها و پیشنهادهای منظور شده در آن داشته باشند زیرا باید در کمیته های بررسی و تجدیدنظر بودجه از طرحهای خود دفاع کنند .

## روشهای دفاع از بودجه

- ✓ آشنایی با نحوه تصمیم گیری مسئولین تجدیدنظر در بودجه
- ✓ ارائه طرحها و برنامه های بودجه به نحوی مطلوب
- ✓ ارائه مطالب به شکل کمی
- ✓ پرهیز از غافلگیری
- ✓ تعیین اولویتهای

## آشنایی با مسئولین تجدید نظر در بودجه

با شناخت این افراد و بررسی سوابق تصمیمات آنان در بررسی های قبلی، می توان روش های مناسبی را برای دفاع از بودجه انتخاب کرد:

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.

## ویژگی ارائه طرحها و برنامه های بودجه به نحوی مطلوب

ارائه مطلوب بودجه معمولا ویژگی های زیر را دارد:

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

## ارائه مطالب به شکل کمی

بیان کمی منافع طرحها در مؤسسات غیر انتفاعی معمولاً مشکل تر از مؤسسات انتفاعی است. در این گونه موارد اگر ارائه منافع طرحها 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 طرحهایی را که از آن سابقه ذهنی ندارند قبول نمی کنند. لازم است که مدیران برای جلوگیری از این امر قبلاً تمرین کافی برای ارائه و دفاع از بودجه کرده و تا حد مقدور سؤالات مشکل و حساس را پیش بینی نموده باشند.

## تعیین اولویتهای

تصویب کلیه طرح های پیشنهادی یک مدیر به ندرت اتفاق می افتد. در صورتی که اولویت طرحها 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.



از توجه شما متشکرم