

۶۲۹ . ۲۱۲
شماره پست

بسم الله الرحمن الرحيم

بودجه ریزی بر مبنای عملکرد

www.ketab.ir

دکتر سید محمد عبد اللهی کیوانی

عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد تهران شمال

سرشناسه	: عبداللهی کیوانی، سید محمد، ۱۳۴۱
عنوان و نام پدیدآور	: بودجه ریزی بر مبنای عملکرد / سید محمد عبداللهی کیوانی
مشخصات ناشر	: تهران: دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، ۱۳۹۹
مشخصات ظاهری	: ۱۶۹ ص
شابک	: ۹۷۸-۹۶۴-۱۰-۵۹۹۷-۴
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
موضوع	: بودجه
موضوع	: Budget
موضوع	: بودجه ریزی
موضوع	: Budget process
شناسه افزوده	: دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال
شناسه افزوده	: Islamic Azad University. Tehran North Branch
رده بندی کنگره	: HJ۲۰۰۹
رده بندی دیویی	: ۳۵۲/۴۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۶۱۹۴۹۰۰

عنوان	: بودجه ریزی بر مبنای عملکرد
مؤلف	: سید محمد عبداللهی کیوانی
ناشر	: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی - واحد تهران شمال
چاپ اول	: سازمان چاپ و انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی
لیتوگرافی، چاپ و صحافی: چاپخانه دانشگاه آزاد اسلامی	
تیراژ	: ۲۰۰۰ جلد
قیمت	: ۵۰۰۰۰ تومان
شابک	: ۹۷۸-۹۶۴-۱۰-۵۹۹۷-۴

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۳	فصل اول: کلیات، مفاهیم و تاریخچه بودجه
۱۴	۱-۱ مقدمه
۱۴	۲-۱ فلسفه وجودی بودجه
۱۴	۳-۱ واژه شناسی بودجه
۱۵	۴-۱ مفهوم بودجه
۱۷	۵-۱ تاریخچه بودجه نویسی در جهان
۱۸	۶-۱ تاریخچه بودجه نویسی در ایران
۱۹	۷-۱ مراحل بودجه
۲۰	۱-۷-۱ تهیه و تنظیم و پیشنهاد بودجه (بودجه پیشنهادی)
۲۰	۲-۷-۱ تصویب بودجه (بودجه مصوب)
۲۱	۳-۷-۱ اجرای بودجه (بودجه تخصیصی)
۲۲	۴-۷-۱ نظارت و کنترل بودجه (تتبع بودجه)
۲۳	۸-۱ مراحل نظارت بر اجرای بودجه
۲۴	۹-۱ نیاز بودجه بندی در سازمان ها
۲۴	۱۰-۱ بودجه و مدیریت
۲۵	۱۱-۱ بودجه و اقتصاد
۲۵	۱۲-۱ بودجه و حسابداری
۲۶	۱۳-۱ خلاصه فصل
۲۷	۱۴-۱ پرسش فصل اول
۲۹	فصل دوم: بودجه و انواع روش های بودجه ریزی
۳۰	۱-۲ مقدمه
۳۰	۲-۲ تعریف بودجه
۳۰	۳-۲ سیر تکوین بودجه
۳۱	۴-۲ روند اصلاحات بودجه بندی
۳۲	۵-۲ موارد استفاده از بودجه
۳۳	۱-۵-۲ بودجه به عنوان ابزار کنترل
۳۳	۲-۵-۲ بودجه به عنوان ابزار مدیریت مالی

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۳۴	۳-۵-۲ بودجه به عنوان ابزار برنامه ریزی.....
۳۵	۴-۵-۲ بودجه به عنوان ابزار راهبردی (استراتژیک).....
۳۵	۶-۲ شیوه‌های (روش‌های) بودجه نویسی.....
۳۶	۱-۶-۲ بودجه‌ریزی متداول (سنتی).....
۳۶	۱-۱-۶-۲ مهمترین ویژگی‌های سیستم بودجه‌ریزی متداول (سنتی) در دستگاه‌های اجرایی.....
۳۷	۲-۱-۶-۲ نقاط ضعف سیستم بودجه‌ریزی متداول (سنتی) در دستگاه‌های اجرایی.....
۳۷	۲-۶-۲ بودجه‌ریزی افزایشی.....
۳۸	۱-۲-۶-۲ مزیت‌های بودجه‌ریزی افزایشی.....
۳۸	۲-۲-۶-۲ معایب بودجه‌ریزی افزایشی.....
۳۹	۳-۶-۲ بودجه‌ریزی برنامه‌ای.....
۳۹	۱-۳-۶-۲ عناصر بودجه‌ریزی برنامه‌ای.....
۴۰	۲-۳-۶-۲ مزایای بودجه‌ریزی برنامه‌ای.....
۴۱	۳-۳-۶-۲ معایب بودجه‌ریزی برنامه‌ای.....
۴۱	۴-۳-۶-۲ تفاوت بودجه‌ریزی برنامه‌ای با بودجه‌ریزی متداول.....
۴۲	۴-۶-۲ بودجه‌بندی بر مبنای صفر.....
۴۳	۱-۴-۶-۲ مزیت‌های بودجه‌ریزی بر مبنای صفر.....
۴۳	۲-۴-۶-۲ معایب بودجه‌بندی بر مبنای صفر.....
۴۳	۵-۶-۲ نظام طرح ریزی- برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی (نظام بودجه‌بندی طرح و برنامه).....
۴۴	۱-۵-۶-۲ عناصر تشکیل دهنده نظام بودجه‌بندی طرح و برنامه.....
۴۵	۶-۶-۲ بودجه‌ریزی عملیاتی.....
۴۵	۱-۶-۶-۲ مفهوم بودجه‌ریزی عملیاتی.....
۴۶	۲-۶-۶-۲ ویژگی‌های بودجه‌ریزی عملیاتی.....
۴۷	۳-۶-۶-۲ حسابداری تعهدی پیش نیاز بودجه‌ریزی عملیاتی.....
۴۷	۴-۶-۶-۲ روش‌های اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی.....
۴۹	۵-۶-۶-۲ اهداف بودجه‌ریزی عملیاتی.....
۴۹	۶-۶-۶-۲ مزایای بودجه‌ریزی عملیاتی.....
۵۰	۷-۶-۶-۲ معایب بودجه‌ریزی عملیاتی.....

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۵۰	۲-۶-۸ عناصر کلیدی در بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد.....
۵۱	۲-۶-۹ تفاوت بودجه‌ریزی عملیاتی با بودجه سنتی (متداول).....
۵۱	۲-۶-۱۰ تفاوت‌های بودجه عملیاتی با بودجه برنامه‌ای.....
۵۲	۲-۷ خلاصه فصل.....
۵۳	۲-۸ پرسش فصل دوم.....
۵۵	فصل سوم: آثار و ابعاد مفهوم بودجه به همراه اصول بودجه.....
۵۶	۳-۱ مقدمه.....
۵۶	۳-۲ بودجه.....
۵۶	۳-۳ آثار و ابعاد مفهوم بودجه.....
۵۶	۳-۴ عناصر تشکیل دهنده بودجه.....
۵۷	۳-۵ انواع بودجه از لحاظ تکنیک بودجه‌ریزی.....
۵۷	۳-۶ اهمیت بودجه.....
۵۸	۳-۷ ضرورت بودجه.....
۵۹	۳-۸ اهداف بودجه.....
۵۹	۳-۹ اصول بودجه.....
۶۰	۳-۹-۱ اصل سالانه بودن بودجه.....
۶۰	۳-۹-۲ اصل تعادل بودجه.....
۶۱	۳-۹-۳ اصل وحدت بودجه.....
۶۲	۳-۹-۴ اصل کاملیت یا جامعیت بودجه.....
۶۳	۳-۹-۵ اصل شمولیت یا تفصیل بودجه.....
۶۳	۳-۹-۶ اصل تخصیص و عدم تخصیص بودجه.....
۶۴	۳-۹-۷ اصل انعطاف پذیری.....
۶۵	۳-۹-۸ اصل تحدیدی بودن هزینه‌ها.....
۶۶	۳-۹-۹ اصل تخمینی بودن درآمد.....
۶۷	۳-۹-۱۰ اصل تنظیم بودجه بر مبنای عملیات.....
۶۷	۳-۹-۱۱ اصل تقدم درآمد بر مخارج.....
۶۷	۳-۹-۱۲ اصل تفکیک هزینه‌های مستمر از غیر مستمر.....

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۶۸	۳-۱۰ خلاصه فصل.....
۶۹	۳-۱۱ پرسش فصل سوم.....
۷۱	فصل چهارم: بودجه ریزی بر مبنای عملکرد (تعاریف، مفاهیم، اهمیت و ضرورت).....
۷۲	۴-۱ مقدمه.....
۷۲	۴-۲ شیوه های بودجه ریزی.....
۷۳	۴-۳ تعریف بودجه ریزی عملیاتی.....
۷۴	۴-۴ فواید بودجه ریزی عملیاتی.....
۷۵	۴-۵ اهداف بودجه ریزی عملیاتی.....
۷۶	۴-۶ مزیت های بودجه ریزی عملیاتی.....
۷۷	۴-۷ معایب بودجه ریزی عملیاتی.....
۷۷	۴-۸ ویژگی های بودجه ریزی عملیاتی.....
۷۸	۴-۹ الزامات بودجه ریزی عملیاتی.....
۸۱	۴-۱۰ مشکلات بودجه ریزی عملیاتی.....
۸۲	۴-۱۱ امکان عملی بودن بودجه عملیاتی.....
۸۲	۴-۱۲ بودجه بندی عملیاتی در ایران.....
۸۵	۴-۱۳ مشکلات بودجه ریزی عملیاتی در ایران.....
۸۶	۴-۱۴ خلاصه فصل.....
۸۷	۴-۱۵ پرسش فصل چهارم.....
۸۹	فصل پنجم: ضرورت طبقه بندی بودجه (درآمدها و هزینه ها).....
۹۰	۵-۱ مقدمه.....
۹۰	۵-۲ ضرورت طبقه بندی بودجه.....
۹۰	۵-۳ هدف های اساسی طبقه بندی بودجه.....
۹۱	۵-۴ انواع طبقه بندی بودجه.....
۹۲	۵-۴-۱ طبقه بندی در آمدی.....
۹۳	۵-۴-۱-۱ اصول طبقه بندی در آمدی.....
۹۴	۵-۴-۱-۲ طبقه بندی در آمدی در بودجه ایران.....
۹۴	۵-۴-۱-۳-۱ عمومی و اختصاصی.....

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۹۶	۲-۲-۱-۴-۵ طبقه‌بندی درآمدها بر حسب موضوع.....
۹۶	۳-۲-۱-۴-۵ طبقه‌بندی درآمدها بر حسب دستگاه.....
۹۶	۲-۴-۵ طبقه‌بندی محاسباتی (مواد هزینه).....
۹۷	۱-۲-۴-۵ هدف‌های طبقه‌بندی محاسباتی.....
۹۷	۲-۲-۴-۵ اصول طبقه‌بندی محاسباتی.....
۹۸	۳-۲-۴-۵ طبقه‌بندی محاسباتی در بودجه ایران.....
۹۸	۳-۴-۵ طبقه‌بندی سازمانی.....
۹۹	۱-۳-۴-۵ هدف‌های طبقه‌بندی سازمانی.....
۹۹	۲-۳-۴-۵ اصول طبقه‌بندی سازمانی.....
۱۰۰	۳-۳-۴-۵ طبقه‌بندی سازمانی در بودجه ایران.....
۱۰۱	۴-۴-۵ طبقه‌بندی عملیاتی.....
۱۰۱	۱-۴-۴-۵ هدف‌های طبقه‌بندی عملیاتی.....
۱۰۱	۲-۴-۴-۵ اصول طبقه‌بندی عملیاتی.....
۱۰۲	۳-۴-۴-۵ طبقه‌بندی عملیاتی در بودجه ایران.....
۱۰۳	۵-۴-۵ طبقه‌بندی اقتصادی.....
۱۰۳	۱-۵-۴-۵ هدف‌های طبقه‌بندی اقتصادی.....
۱۰۴	۲-۵-۴-۵ اصول طبقه‌بندی اقتصادی.....
۱۰۴	۳-۵-۴-۵ طبقه‌بندی اقتصادی در بودجه ایران.....
۱۰۵	۵-۵ خلاصه فصل.....
۱۰۷	۶-۵ پرسش فصل پنجم.....
۱۰۹	فصل ششم: روش‌های تنظیم بودجه و بودجه‌ریزی عملیاتی.....
۱۱۰	۱-۶ مقدمه.....
۱۱۰	۲-۶ روش‌های تنظیم بودجه.....
۱۱۰	۳-۶ روش‌های برآورد و تنظیم درآمدها.....
۱۱۱	۱-۳-۶ روش سال ما قبل آخر.....
۱۱۱	۲-۳-۶ روش حد متوسطه‌ها.....
۱۱۱	۳-۶ روش پیش‌بینی مستقیم.....

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۱۲	۶-۳-۴ روش سنجیده منظم.....
۱۱۲	۶-۴ روش های بر آورد هزینه ها (طرف دیگر بودجه).....
۱۱۲	۶-۴-۱ روش سنتی.....
۱۱۳	۶-۴-۲ روش افزایشی.....
۱۱۳	۶-۴-۳ روش تعدیلی.....
۱۱۴	۶-۴-۴ روش برنامه ای.....
۱۱۵	۶-۴-۵ روش عملیاتی.....
۱۱۵	۶-۵ تعریف بودجه ریزی عملیاتی.....
۱۱۶	۶-۶ ویژگی های بودجه ریزی عملیاتی.....
۱۱۷	۶-۷ الزامات بودجه ریزی عملیاتی.....
۱۱۷	۶-۸ اهداف بودجه ریزی عملیاتی.....
۱۱۸	۶-۹ عناصر بودجه ریزی عملیاتی.....
۱۱۹	۶-۱۰ مراحل بودجه ریزی عملیاتی.....
۱۱۹	۶-۱۱ روش های اجرای بودجه ریزی عملیاتی.....
۱۲۲	۶-۱۲ مشکلات بودجه ریزی عملیاتی.....
۱۲۴	۶-۱۳ خلاصه فصل.....
۱۲۵	۶-۱۴ پرسش فصل ششم.....
۱۲۷	فصل هفتم: تحلیل هزینه ها و هزینه یابی محصول در نظام بودجه ریزی عملیاتی.....
۱۲۸	۷-۱ مقدمه.....
۱۲۸	۷-۲ نظام بودجه ریزی عملیاتی.....
۱۲۸	۷-۳ اهداف نظام بودجه ریزی عملیاتی.....
۱۲۹	۷-۴ ویژگی های نظام بودجه ریزی عملیاتی.....
۱۳۰	۷-۵ روش های تنظیم بودجه عملیاتی.....
۱۳۰	۷-۵-۱ روش حسابداری بهای تمام شده.....
۱۳۲	۷-۵-۲ روش اندازه گیری کار یا کارسنجی.....
۱۳۳	۷-۵-۳ روش هزینه یابی بر مبنای فعالیت.....
۱۳۴	۷-۶ تاریخچه هزینه یابی بر مبنای فعالیت.....

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۳۵	۷-۷ ضرورت بکار گیری هزینه یابی بر مبنای فعالیت در بخش دولتی.....
۱۳۶	۸-۷ مزایای هزینه یابی بر مبنای فعالیت.....
۱۳۷	۹-۷ ماهیت هزینه یابی بر مبنای فعالیت.....
۱۳۸	۱۰-۷ مراحل پیاده سازی هزینه یابی بر مبنای فعالیت.....
۱۴۰	۱۱-۷ عوامل موثر بر اجرای هزینه یابی بر مبنای فعالیت در بودجه بندی عملیاتی.....
۱۴۱	۱۲-۷ توانمندی اجرای هزینه یابی بر مبنای فعالیت.....
۱۴۵	۱۳-۷ خلاصه فصل.....
۱۴۷	۱۴-۷ پرسش فصل هفتم.....
۱۴۹	فصل هشتم: شاخص های عملکرد (مدیریت) و نقش آنها در نظام بودجه ریزی عملیاتی.....
۱۵۰	۱-۸ مقدمه.....
۱۵۰	۲-۸ اهمیت شاخص های عملکردی در بودجه ریزی عملیاتی.....
۱۵۱	۳-۸ ضرورت شاخص های عملکردی در بودجه ریزی عملیاتی.....
۱۵۱	۴-۸ بودجه ریزی عملیاتی.....
۱۵۲	۵-۸ مزایای بودجه ریزی عملیاتی.....
۱۵۲	۶-۸ تعیین شاخص در بودجه ریزی عملیاتی.....
۱۵۳	۷-۸ شاخص های عملکرد.....
۱۵۳	۸-۸ انواع شاخص های عملکردی و نقش آن ها در عملیاتی کردن بودجه.....
۱۵۵	۹-۸ سلسله مراتب شاخص ها.....
۱۵۶	۱۰-۸ معیارهای انتخاب شاخص ها.....
۱۵۶	۱۱-۸ معایب شاخص های عملکردی.....
۱۵۷	۱۲-۸ دلایل سنجش عملکرد.....
۱۵۸	۱۳-۸ ارتباط مدیریت نتایج و سنجش عملکرد.....
۱۵۸	۱۴-۸ برنامه ریزی راهبردی و شاخص های عملکرد.....
۱۵۸	۱۵-۸ سیستم سنجش عملکرد و مراحل آن.....
۱۶۴	۱۶-۸ خلاصه فصل.....
۱۶۵	۱۷-۸ پرسش فصل هشتم.....
۱۶۹	منابع و مآخذ.....

پیشگفتار

بودجه مهمترین ابزار برنامه‌ریزی برای مدیریت هر سازمانی به شمار می‌آید. بودجه‌ریزی به عنوان شرح صورت وضعیت و پیش‌بینی درآمدها و هزینه‌ها برای یک دوره، مدیر را در کنترل و سلامت مالی سازمان کمک می‌کند. برآورد بودجه در اداره سازمان نه تنها از اساسی‌ترین امور مدیریت است بلکه اصولی‌ترین وسیله نظارت بر خدمات سازمان نیز محسوب می‌شود. رفع نیازها و دستیابی به هدف‌ها در چارچوب بودجه امکان‌پذیر است.

یکی از اولویت‌های اصلاح ساختار اقتصادی کشور، اصلاح روش‌های بودجه‌ریزی و توزیع منابع در شرکت‌های دولتی است. از سوی دیگر، بودجه‌ریزی عملیاتی به عنوان یکی از روش‌های جدید بودجه‌ریزی بر اهمیت شناسایی نتایج قابل اندازه‌گیری حاصل از هزینه‌های عمومی تأکید داشته و می‌تواند شفافیت خاصی به فرآیند بودجه‌ریزی در شرکت‌های دولتی بخشیده و پاسخگویی نسبت به هدف‌های طرح‌های سازمانی را افزایش دهد.

با توجه به عدم شفافیت بودجه شرکت‌ها و پراکندگی اعتبارات آنها و به عبارت دیگر، عدم رعایت اصل جامعیت بودجه، تخصیص اعتبارات براساس قدرت چانه زنی مدیران و عدم توجه به حجم کار و عملکرد شرکت‌ها در تخصیص اعتبارات از یک سو و به منظور استفاده مطلوب از منابع، صرفه‌جویی در هزینه‌ها، افزایش سرمایه‌گذاری‌ها، اخذ اطلاعات جامع حسابرسی و افزایش اثربخشی و کارایی بودجه از سوی دیگر، بهره‌گیری از روش‌های نوین از قبیل بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد جهت رفع این مشکلات امری ضروری به نظر می‌رسد.

در این کتاب، تلاش شده است عناوین براساس سرفصل‌های برنامه مصوب شورای عالی برنامه‌ریزی وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری باشد تا استادان بزرگوار و دانشجویان عزیز به مجموعه کاملی در مطالب نظری دسترسی داشته باشند، ولی تلاش بیشتر متمرکز بر ساده‌نویسی و منسجم بودن مطالب بوده تا کتابی قابل استفاده باشد.

در فصل اول کلیات، مفاهیم و تاریخچه بودجه، فصل دوم، انواع روش‌های بودجه‌ریزی، بحث آثار و ابعاد مفهوم بودجه به همراه اصول بودجه را در فصل سوم و بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد (تعاریف، مفاهیم، اهمیت و ضرورت) در فصل چهارم مطرح گردیده است. در فصل پنجم با ضرورت طبقه‌بندی بودجه (درآمدها و هزینه‌ها) آشنا می‌شویم. بحث روش‌های تنظیم بودجه و بودجه‌ریزی عملیاتی در فصل ششم توضیح داده شده و نهایتاً در دو فصل آخر بحث تحلیل هزینه‌ها

و هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت (ABC) در نظام بودجه‌ریزی عملیاتی و شاخص‌های عملکرد (مدیریت) و نقش آنها در نظام بودجه‌ریزی عملیاتی مطرح گردیده است.

از همکاران فاضل و ارجمند که این کتاب را برای تدریس انتخاب می‌نمایند. دانشجویان عزیز و دیگر علاقه‌مندان محترمی که این کتاب را مطالعه می‌فرمایند، استدعا دارد جهت رفع اشکالات احتمالی و نواقص موجود اینجانب را یاری فرمایید و نظرات و پیشنهادات سازنده خود را برای مؤلف به نشانی abdollahi41@yahoo.com ارسال نمایید.

در اینجا لازم می‌دانم از استادان بزرگوار و محترم، دانشجویان عزیز و دیگر بزرگوارانی که به نحوی در تألیف این کتاب مشوق و یار اینجانب بوده‌اند، از جمله معاونت محترم پژوهشی و مدیریت محترم پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی قدردانی و تشکر نمایم. هم‌چنین از تمامی پرسنل انتشارات سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی که زحمت حروف‌چینی و صفحه‌آرایی کتاب را برعهده داشتند، صمیمانه تشکر می‌نمایم.

دکتر سید محمد عبداللہی کیوانی