

مدیریت بودجه استراتژیک

فرایند تنظیم بودجه
و تلفیق آن با برنامه ریزی استراتژیک
فرایندی مبتنی بر برنامه ریزی استراتژیک و نه بر ارقام

تألیف

دکتر رضا مهربان



سرشناسه: مهربان، رضا، ۱۳۲۷-

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت بودجه استراتژیک: فرایند تنظیم بودجه و تلفیق آن با برنامه ریزی استراتژیک فرایندی مبتنی بر برنامه ریزی استراتژیک و نه بر ارقام/تالیف رضا مهربان.

مشخصات نشر: مشهد: نما، جهان فردا، ۱۳۸۸.

مشخصات ظاهری: ۱۶۰ ص.

شابک: ۳۵۰۰۰ ریال: 978-964-8907-80-3

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: کتابنامه: ص. ۱۵۷.

موضوع: بودجه ریزی.

موضوع: بودجه برنامه ای.

رده بندی کنگره: ۱۳۸۸ م ۴۹/۲۰۰۹ HJ

رده بندی دیویی: ۳۵۲/۴۸

شماره کتابشناسی ملی: ۱۶۹۶۴۹۹



نشرجهان فردا



انتشارات نما

انتشارات جهان فردا، مشهد، تلفن ۸۴۰۷۹۹۵ - تهران، تلفن ۶۶۴۶۴۵۹۳

E-mail: info@namapub.ir

<http://www.namapub.ir>

نام کتاب: مدیریت بودجه استراتژیک

نویسنده: دکتر رضا مهربان

شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه

چاپ اول ۱۳۸۸ - ۱۶۰ صفحه وزیری

چاپ: زیبا نگار

صحافی: آستان قدس

قیمت: ۳۵۰۰ تومان

شابک: ۳-۸۰-۸۹۰۷-۹۶۴-۹۷۸

حق چاپ محفوظ است

مرکز پخش: تهران-انقلاب، خیابان اردیبهشت-کوچه وحید شماره ۷ تلفاکس ۶۶۴۶۴۵۹۳

فروشگاه شماره ۱ شعبه دانشگاه آزاد: مشهد-قاسم آباد-استاد یوسفی ۱۷-کتاب جهان نما تلفاکس ۶۶۲۸۲۲۵

فروشگاه شماره ۲ شعبه دانشگاه سجاد: مشهد-بلوار ایرج میرزا-بین ایرج میرزا ۶۱ و ۶۳ کتاب جهان نما تلفاکس ۶۰۸۶۴۷۶

فهرست مطالب

۶	مقدمه مؤلف
۷	فصل اول تعریف بودجه
۷	مقدمه
۸	تعریف بودجه
۱۰	مشخصات یک برنامه بودجه مناسب
۱۰	فرایند تنظیم بودجه
۱۲	منافع و مضار برنامه ریزی بودجه
۱۴	برنامه ریزی بودجه: اجباری یا مشارکتی؟
۱۵	کاربرد برنامه ریزی بودجه
۱۶	کسری بودجه و جلوگیری از آن
۱۷	تنظیم بودجه جهت جلوگیری از وقوع کسری
۲۱	رویکردهای تنظیم بودجه
۲۲	بودجه ثابت (Static Budgeting)
۲۲	بودجه انعطاف پذیر (Flexible Budgeting)
۲۳	بودجه افزایشی (Incremental Budgeting)
۲۳	بودجه بندی از صفر (Zero-Based Budgeting)
۲۳	بودجه بندی بلند مدت و کوتاه مدت (Long-Term and Short-Term Budgeting)
۲۳	بودجه اقلام موجود (Line-Item Budgeting)
۲۴	بودجه زمانی (Lapsing Budgeting)
۲۴	بودجه مبتنی بر فعالیت (Activity Based Budgeting)
۲۴	بودجه مبتنی بر برنامه (Program Based Budgeting)

۲۴..... بودجه مبتنی بر عملکرد (Performance Based Budgeting).....

فصل دوم ارتباط برنامه ریزی استراتژیک با تنظیم بودجه..... ۲۷

۲۷..... مقدمه.....

۲۸..... چرخه مدیریت استراتژیک.....

۲۸..... نقش برنامه ریزی استراتژیک در فرایند تنظیم بودجه.....

۳۰..... ارتباط برنامه ریزی استراتژیک با فرایند تنظیم بودجه.....

۳۲..... مشخصات کلیدی برنامه ریزی استراتژیک.....

۳۳..... تدوین اهداف استراتژیک بطور صریح و واضح.....

۳۴..... منافع کاربرد برنامه ریزی استراتژیک.....

۴۳..... افزایش درجه مشارکت در تدوین اهداف استراتژیک.....

۴۸..... بهینه کردن تخصیص منابع.....

۵۱..... ارزیابی درجه دقت برنامه ریزی استراتژیک و بودجه.....

فصل سوم تنظیم بودجه‌های عملیاتی (Operational Budgets)..... ۵۳

۵۳..... مقدمه.....

۵۶..... عناصر یک برنامه بودجه جامع (Elements of a Master Budget).....

۵۹..... مرتبط کردن اهداف استراتژیک با برنامه بودجه.....

۶۰..... بودجه‌های عملیاتی.....

۶۱..... ترتیب تهیه بودجه‌های عملیاتی.....

۶۳..... تنظیم بودجه فروش.....

۶۷..... تنظیم بودجه تولید.....

۷۰..... تنظیم بودجه خرید مواد اولیه مستقیم.....

۷۴..... تنظیم بودجه دستمزد مستقیم.....

۷۵..... مراحل تهیه برنامه بودجه دستمزد مستقیم.....

۷۷..... تنظیم بودجه سربار ثابت و متغیر تولید.....

۷۸..... تنظیم بودجه هزینه‌های فروش و اداری.....

۸۰..... تنظیم بودجه هزینه ساخت کالاهای تولیدی.....

۸۱..... خلاصه فصل.....

۸۳	فصل چهارم تنظیم بودجه‌های مالی
۸۳	مقدمه
۸۶	تنظیم بودجه درآمدی یا بودجه سود و زیان
۹۰	مستند کردن درآمد از محل اجرای اهداف استراتژیک
۹۱	تنظیم بودجه هزینه‌های سرمایه‌گذاری
۹۲	مراحل اصلی تنظیم بودجه هزینه‌های سرمایه‌گذاری
۹۵	تلفیق بودجه هزینه‌های سرمایه‌گذاری با برنامه استراتژیک
۹۷	تنظیم بودجه نقدینگی (صورت وضعیت نقدینگی)
۱۰۱	تنظیم بودجه ترازنامه ای
۱۰۶	نسبت‌های مالی و استفاده از آنها در تدوین اهداف استراتژیک

۱۲۳	فصل پنجم اجرا، نظارت و کنترل برنامه بودجه
۱۲۳	مقدمه
۱۲۴	اجرا و طراحی شاخص نظارت بر برنامه‌های بودجه
۱۲۵	طراحی مکانیزم جمع‌آوری داده‌ها و شاخصهای تأثیرپذیری
۱۲۶	۱- مکانیزم جمع‌آوری داده‌ها و شاخص فروش
۱۲۹	۲- مکانیزم جمع‌آوری داده‌ها و شاخص سود ناخالص
۱۳۲	۳- مکانیزم جمع‌آوری داده‌ها و شاخص هزینه مواد اولیه
۱۳۶	۴- مکانیزم جمع‌آوری داده‌ها و شاخص دستمزد مستقیم
۱۳۸	۵- مکانیزم جمع‌آوری داده‌ها و شاخص هزینه‌های سربار
۱۴۱	کنترل برنامه‌های بودجه و انجام اقدامات اصلاحی
۱۴۳	ساختار شاخصهای حیاتی
۱۴۵	فرایند کنترل تأثیرپذیری برنامه‌های بودجه
۱۴۹	خلاصه فصل
۱۵۷	فهرست مآخذ

مقدمه مؤلف

تجربه نشان داده است که تنظیم یک بودجه تفصیلی که بتواند برنامه‌های عملیاتی، برنامه‌های استراتژیک و برنامه‌های مالی یک شرکت یا مؤسسه را با هم تلفیق کند، برای شرکتهای تولیدی، سازمانها و مؤسسات خدماتی و آموزشی از اهمیت خاصی برخوردار بوده، هست و خواهد بود. تجربه همچنین نشان داده که رشد قابل ملاحظه‌ای که اغلب شرکتهای و مؤسسات موفق بین المللی از آن لذت برده و به آن افتخار می‌کنند ناشی از تنظیم و کاربرد مستمر بودجه‌ای است که عوامل فوق در آن دیده شده باشد تا مبنای نظارت و کنترل فعالیتها در طی سال مالی قرار گیرد.

اغلب شرکتهای و مؤسسات باید به منظور تأمین نیازمندیهای ذینفعان خود و علی‌الخصوص سهامداران و مشتریان، همواره یک برنامه عملیاتی تهیه نموده تا فعالیت واحدهای اجرایی خود را از این طریق برنامه‌ریزی و هماهنگ نمایند. ولی اغلب شرکتهای و مؤسسات از منافع برنامه‌ریزی استراتژیک دوره‌ای (Revolving Strategic Planning) به عنوان پایه و اساس تنظیم یک برنامه عملیاتی مناسب استفاده نمی‌کنند. این نوع برنامه‌ریزی استراتژیک معمولاً شامل تجزیه و تحلیل‌های لازم برای رقابت پذیری بیشتر و همتراز کردن فعالیتهای شرکت با تغییرات محیط خارجی خود خواهد بود. لذا، با توجه به عدم استفاده از نتایج برنامه استراتژیک در تهیه یک برنامه عملیاتی مناسب، برنامه عملیاتی بسیار موضعی بوده و اقداماتی که شرکتهای باید در دوره عملیاتی خود انجام دهند تا در دوره‌های عملیاتی آتی موفق تر باشند، در آن در نظر گرفته نمی‌شود. با توجه به نکات فوق، هدف مؤلف از تهیه این مجموعه، ضمن نشان دادن اهمیت تنظیم بودجه تفصیلی، تنظیم بودجه‌ای است مبتنی بر یک سری اهداف که شرکت را بطور مستمر با تغییرات محیط خارجی منطبق می‌کند و نه فقط بر اساس ارقامی که معمولاً بدون برنامه بوده و متأسفانه اغلب فقط جهت تأمین نیاز بانکها و شرکتهای مادر تهیه می‌شود.

این مجموعه، تحت عنوان «مدیریت بودجه استراتژیک» به این منظور تهیه گردیده تا با تلفیق برنامه عملیاتی و برنامه استراتژیک، زمینه‌های لازم را برای تنظیم مستمر یک بودجه مالی مناسب برای شرکتهای و مؤسسات به وجود آورد. یک چنین بودجه مالی نه تنها برنامه عملیاتی و برنامه استراتژیک را برای سال مالی مورد نظر با هم مرتبط می‌سازد، بلکه ارتباط بین اقدامات لازمی را که شرکت باید انجام دهد تا اهداف بلند مدت و میان مدت خود را محقق نماید، امکان پذیر می‌کند.

لازم به یادآوری است که مطالب این کتاب می‌تواند کمک مهمی برای شرکتهای مادر جهت اداره و نظارت بر عملیات کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت شرکتهای تحت پوشش خود باشد. این مجموعه همچنین ابزاری است برای مدیران عامل و دیگر مدیران اجرایی در سطح شرکتهای و مؤسسات تا نقش خود را در تنظیم یک بودجه تفصیلی و منسجم ببینند. جداول و نمونه‌های کاربردی در این مجموعه ارائه شده تا ضمن سهولت بخشیدن به ارائه و درک مطالب، استفاده از این مجموعه را با کمی تغییر برای شرکتهای و مؤسسات تولیدی، خدماتی و آموزشی امکان پذیر نماید.

در پایان، مؤلف امیدوار است این مجموعه به تهیه برنامه‌های جامع تجاری (Annual Business Plan) برای شرکتهای و مؤسسات کمک کرده و پایه و اساس موفقیت مدیران را به وجود آورد.

دکتر رضا مهربان