



بودجه ریزی عملیاتی در حوزه اعتبارات هزینه‌ای

مؤلف:

فرج‌اله فتح‌اله پور کامی

فتح‌اله‌پور کامی، فرج‌اله، ۱۳۵۳ - گردآورنده

ایران، قوانین و احکام

بودجه‌ریزی عملیاتی در حوزه اعتبارات هزینه‌ای / مولف فرج‌اله فتح‌اله‌پور کامی.

تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۳۹۱.

۱۷۹ص: مصور، جدول، نمودار.

978-600-173-050-4

فیبا

کتابخانه: ص. ۱۷۸-۱۷۹.

بودجه‌ریزی - ایران

بودجه برنامه‌ای - ایران

حسابداری

مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران

ب ۲۱۵۳/۳/۶۲

۳۵۲/۲۸۰۹۵۵

۲۷۰۷۲۱۱

۱۳۹۱

انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران

◀ بودجه‌ریزی عملیاتی در حوزه اعتبارات هزینه‌ای

- مؤلف: فرج‌اله فتح‌اله‌پور
- سال چاپ: ۱۳۹۱
- نوبت چاپ: اول
- تیراژ: ۱۵۰۰ نسخه
- لیتوگرافی: تارنگ
- چاپ و صحافی: سپیدار
- قیمت: ۵۳۰۰۰ ریال
- شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۱۷۳-۰۵۰-۴
- ISBN : 978-600-173-050-4

• پخش: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران

تهران- خیابان ایرانشهر شمالی - شماره ۲۳۳

تلفن: ۸۸۳۰۰۹۷۳ و ۸۸۳۱۰۱۱۳-۲۱ - نمابر: ۸۸۳۰۱۲۶۵

حق چاپ محفوظ و مخصوص ناشر است.

فهرست مطالب

مقدمه ناشر	۹
پیشگفتار	۱۱
فصل اول: کلیاتی در خصوص بودجه‌های هزینه‌ای	۱۳
بودجه	۱۴
تعاریف بودجه و بودجه‌ریزی	۱۵
عوامل مشترک در تعاریف بودجه و عناصر اصلی آن	۱۸
بودجه کل کشور	۱۸
اعتبارات هزینه‌ای (جاری)	۲۱
طبقه‌بندی اقتصادی اعتبارات هزینه‌ای	۲۱
مستندات قانونی بودجه هزینه‌ای	۲۳
فرآیندهای بودجه	۲۳
انواع روش‌های بودجه‌ریزی	۳۵
تفاوت بین بودجه برنامه‌ای و عملیاتی	۳۷
مسائل و مشکلات بودجه هزینه‌ای	۳۸
فصل دوم: بودجه‌ریزی عملیاتی	۴۱
مدیریت عملکرد	۴۲
الزامات مدیریت عملکرد	۴۳

۲۴	رویکرد بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد.....
۲۵	بودجه‌ریزی عملیاتی.....
۴۹	تعاریف بودجه‌ریزی عملیاتی.....
۵۲	بودجه‌ریزی عملیاتی در برخی کشورها.....
۵۶	حسابداری تمهیدی و بودجه‌ریزی عملیاتی.....
۵۷	بودجه‌ریزی عملیاتی در دستگاه‌های اجرایی.....
۵۷	فرآیند تدوین بودجه عملیاتی.....
۶۱	فصل سوم: برنامه‌ریزی.....
۶۲	برنامه‌ریزی.....
۶۳	چارچوب استراتژیک برای ساختار برنامه در بودجه‌ریزی عملیاتی.....
۶۵	تعریف چشم انداز، مأموریت، استراتژی، سیاست اجرایی، برنامه عملیاتی و هدف کمی.....
۶۹	تعاریف برنامه‌ریزی استراتژیک.....
۷۰	دو رویکرد اصلی برای طراحی برنامه‌ها.....
۷۰	برنامه‌ریزی استراتژیک و فرآیند تنظیم بودجه.....
۷۵	فصل چهارم: هزینه‌یابی.....
۷۶	هزینه‌یابی محصول.....
۷۶	هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت.....
۷۷	مدیریت بر مبنای فعالیت.....
۷۸	بودجه‌ریزی بر مبنای فعالیت.....
۷۸	مزایای استفاده از هزینه‌یابی و مدیریت بر مبنای فعالیت.....
۷۹	فعالیت.....
۸۰	عناصر هزینه‌ساز، مراکز و مخازن هزینه.....
۸۱	گام‌های اصلی و مراحل اجرایی سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت.....

۸۳.....	هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم
۸۴.....	هزینه‌های ثابت و متغیر
۸۴.....	تسهیم هزینه‌های غیرمستقیم
۸۶.....	خصوصیات انتخاب واحد حجم کار و ویژگی‌های آن
۸۶.....	روش اندازه‌گیری کار
۸۹.....	فصل پنجم: ارزیابی و شاخص‌های عملکرد
۹۰.....	ارزیابی و اطلاعات عملکرد
۹۲.....	دلایل سنجش عملکرد
۹۲.....	اطلاعات عملکرد برای برنامه‌ریزی با گزارش‌دهی
۹۴.....	استقرار سیستم اطلاعات عملکرد
۹۵.....	کارت امتیازی متوازن و ارزیابی عملکرد
۹۷.....	شاخص‌های کلیدی نتیجه و عملکرد
۹۸.....	ویژگی‌های اصلی شاخص‌های کلیدی عملکرد
۱۰۰.....	سلسله مراتب و انواع شاخص‌ها
۱۰۱.....	شاخص‌های ورودی
۱۰۲.....	شاخص‌های فرآیند و فعالیت
۱۰۲.....	شاخص‌های خروجی
۱۰۳.....	فعالیت‌ها و خروجی‌های همگن و ناهمگن
۱۰۴.....	شاخص‌های کارایی
۱۰۵.....	شاخص‌های اثربخشی
۱۰۶.....	تفاوت اثربخشی و کارایی
۱۰۷.....	شاخص‌های نتایج و پیامدها
۱۱۰.....	مشکلات مربوط به سنجش نتایج و پیامدها
۱۱۰.....	شاخص‌های کیفیت کالاها و خدمات

۱۱۱	ویژگی‌های متداول کیفیت خدمات
۱۱۳	سنجش کیفیت خدمات
۱۱۴	شاخص‌های توضیحی
۱۱۵	فصل ششم: بودجه‌ریزی عملیاتی در ایران
۱۱۶	روند بودجه‌ریزی عملیاتی در ایران
۱۱۷	مواد قانون بودجه‌ریزی عملیاتی
۱۲۳	نارسایی‌های بودجه‌ریزی عملیاتی در ایران
۱۲۵	فصل هفتم: مدل بودجه‌ریزی عملیاتی
۱۲۶	مؤلفه‌های مهم برای طراحی مدل
۱۲۷	معرفی مدل بودجه‌ریزی عملیاتی در حوزه اعتبارات هزینه‌ای
۱۳۰	تبیین فرآیندهای مدل
۱۴۰	مثال عملی بکارگیری مدل در یک دستگاه اجرایی
۱۶۶	کارکرد مدل در مراحل تهیه، اجرا و نظارت بودجه هزینه‌ای
۱۶۹	برخی نتایج مدل
۱۷۵	فهرست منابع

بودجه ریزی عملیاتی سیستمی است متشکل از برنامه ریزی، بودجه بندی و ارزیابی عملکرد که بر ارتباط منابع مالی و غیر مالی و نتایجی که از اجرای فعالیت های مورد نظر انتظار می رود، تأکید دارد. این روش بودجه ریزی توجه خاصی به نتایج حاصل از اقدامات برنامه ریزی شده دارد. از این رو به جهت رویکردی که به برنامه ریزی استراتژیک دارد دارای نگرش بلند مدت بوده و موجب بهبود شاخص های کارایی، بهبود تخصیص منابع و عملکرد کارکنان و توجه بیشتر به رسالت اصلی سازمان می گردد.

برای استقرار بودجه ریزی عملیاتی، ضروری است که از دسته بندی بودجه ریزی سنتی فراتر رفت و بیشتر بر واحدهای سازمانی تمرکز نموده و بودجه را برحسب خروجی ها و اهداف این واحدها اختصاص داد.

با توجه به ضرورت استقرار نظام بودجه ریزی عملیاتی در حوزه اعتبارات هزینه ای، توجه به مباحث کاربردی در این زمینه بیش از پیش احساس می گردد.

مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران با توجه به اهمیت پیاده سازی نظام بودجه ریزی عملیاتی در حوزه اعتبارات هزینه ای و با هدف ارتقاء دانش کاربردی در این خصوص، ضمن اجرای برنامه های آموزشی متنوع، اقدام به انتشار کتاب بودجه ریزی عملیاتی با تمرکز بر حیطه وظایف جاری دستگاه های اجرایی نموده است. امید است مطالب این کتاب در راستای اجرایی نمودن مباحث بودجه ریزی عملیاتی در کشور مفید واقع شده و مورد استفاده مدیران و کارشناسان دستگاه های اجرایی و نهادهای برنامه ریزی و نظارتی قرار گیرد.

در پایان از جناب آقای فتح اله پور که به تألیف این اثر همت گماشته اند تقدیر و تشکر می نماید.

پیشگفتار

ارتقاء عملکرد بخش عمومی به عنوان یک ضرورت برای دولت‌ها شناخته می‌شود که در آن مؤلفه‌های مهمی همچون کمیت، کیفیت و قیمت تمام شده خدمات و فعالیت‌ها و میزان اثربخشی آنها مورد توجه قرار می‌گیرد.

بودجه از جمله ابزارهای برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل عملیات سازمان‌های دولتی است که یکی از بخش‌های بسیار مهم آن مربوط به اعتبارات هزینه‌ای است. اعتبارات هزینه‌ای ظرفیت‌های موجود را از طریق فعالیت‌های جاری حفظ و نگهداری می‌کند و موجب اعمال حاکمیت دولت‌ها را میسر می‌سازد. لذا مدیریت مناسب آن از مهمترین مسائلی است که بایستی مورد توجه قرار گیرد.

یکی از مهمترین راهکارها برای مدیریت اثربخش اعتبارات هزینه‌ای، بکارگیری بودجه‌ریزی عملیاتی است. این روش بودجه‌ریزی، نوعی سیستم برنامه‌ریزی، هزینه‌یابی و ارزیابی عملکرد است که بر رابطه بودجه هزینه شده و نتایج مورد انتظار تاکید می‌ورزد. هدف اصلی بودجه‌ریزی عملیاتی ارتقاء اثربخشی و کارایی برنامه‌ها و فعالیت‌ها است و از این طریق نظارت بهتری بر اعتبارات از طریق اهداف و برنامه‌ها فراهم می‌شود و بین منابع و هزینه‌ها از یک طرف و خروجی‌ها و نتایج از سوی دیگر ارتباط نزدیکی برقرار می‌شود.

بیش از یک دهه است که بحث بودجه‌ریزی عملیاتی در کشور مطرح بوده و در برنامه‌های مختلف توسعه و قوانین بودجه سالیانه به آن اشاره شده است. همچنین در بند ۳۲ سیاست‌های کلی برنامه پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران نیز، تبدیل نظام بودجه‌ریزی کشور به بودجه‌ریزی عملیاتی مورد توجه قرار گرفته است که نشانگر اهمیت و ضرورت بکارگیری آن می‌باشد.

با این وجود و علیرغم تاکیدات مکرری که در طول این سال‌ها وجود داشته، اما اقدام جدی برای استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی به عمل نیامده و عمدتاً مباحث کلی در این خصوص مطرح شده است. لذا طراحی یک سازوکار مشخص اجرایی که بتواند زمینه استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی را در حوزه اعتبارات هزینه‌ای فراهم آورد، بیش از

پیش احساس می‌گردد. از این روی، کتاب حاضر در راستای تحقق این مهم تدوین شده است.

بر این اساس، در فصل اول کتاب کلیات بودجه هزینه‌ای ارائه شده و در فصل دوم نیز مبحث بودجه‌ریزی عملیاتی تبیین شده است. با توجه به اینکه سه عنصر اصلی بودجه‌ریزی عملیاتی شامل برنامه‌ریزی، هزینه‌یابی و ارزیابی عملکرد است، این موضوعات به ترتیب در فصول سوم، چهارم و پنجم تشریح شده‌اند. روند اقدامات انجام شده و نیز مستندات قانونی بودجه‌ریزی عملیاتی در ایران، موضوع بعدی است که در فصل ششم به آن پرداخته شده است.

در فصل هفتم نیز با توجه به نتایج یافته‌های حاصل از مطالب ارائه شده در خصوص بودجه‌ریزی عملیاتی، مبانی و مفاهیم برنامه‌ریزی، هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت و ارزیابی عملکرد، تجارب سایر کشورها و مجموعه اقدامات انجام شده در کشور، مدل پیشنهادی بودجه‌ریزی عملیاتی در حوزه اعتبارات هزینه‌ای همراه با تشریح مثالی تبیین شده است که می‌تواند به عنوان یک راهکار عملی مورد استفاده نهادهای عمومی و دولتی همچون معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رییس‌جمهور، دستگاه‌های اجرایی، استانداری‌ها و سایر ذی‌نفعان قرار گیرد.

بر خود لازم می‌دانم از جناب آقای علیرضا نجار صراف که در فرآیند تدوین کتاب اینجانب را یاری رساندند، تقدیر و تشکر نمایم.

در خاتمه انتظار آن است تمامی دست‌اندرکاران ذی‌ربط شامل مدیران و کارشناسان دستگاه‌های اجرایی، نهادهای نظارتی و... با ارائه نقطه‌نظرات و پیشنهادها سازنده، این حقیر را بهره‌مند سازند.

فرج‌اله فتح‌اله پورکامی