

به نام خداوند بخشنده و مهربان

مجموعه کتاب‌های همراه مدیران

بودجه‌ریزی

طبقه‌بندی هزینه‌ها، پیش‌بینی درآمد، شناسایی انحرافها

دانشکده کسب‌وکار هاروارد

ترجمه

محمد احمدی

مقدمه ناشر

در باور بیشتر مدیران، مدیریت علم و هنری است که در آن نیاز به آموختن، الزامی است. اما بیشتر مدیران به دلیل رویارویی با چالش‌های روزانه مانند کمبود منابع مالی، مسائل نیروی انسانی و ... کمتر فرصت حضور در برنامه‌های آموزشی و یا خواندن کتاب‌های پر حجم را می‌یابند.

در این راستا انتشارات دانشکده کسب‌وکار هاروارد با شناسایی این نیاز مدیران امروزی، مجموعه‌ای را تحت عنوان کتاب‌های همراه؛ راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌های روزانه، منتشر نموده است که برترین اساتید مدیریت دنیا نکات و راهنمایی‌ها و درس‌هایی از سال‌ها تجربه و مشاوره خود را، در آن به زبانی ساده بیان کرده‌اند.

انتشارات آریانا قلم در راستای فراهم آوردن این مجموعه ارزشمند برای مدیران و کارشناسان ایرانی اقدام به ترجمه و انتشار ۱۳ جلد از این کتاب‌ها در حوزه‌های مختلف نموده است. که خوشبختانه طی این سال‌ها مورد توجه بسیاری از مدیران و کارشناسان حوزه‌های مختلف سازمان قرار گرفته است.

این کتاب‌ها راهنمای ساده و قابل فهمی برای همه مخاطبان می‌باشد تا درک بهتری از موضوعات مختلف مدیریتی در چالش‌های روزانه خود داشته باشند.

مطالعه این مجموعه برای مدیران و کارشناسان و فعالان کسب‌وکار مفید خواهد بود و امیدوارم با بهره‌گیری از نکات، راهنمایی‌ها، مثال‌ها و چک‌لیست‌های ارزشمند این کتاب‌ها گام‌های موثری برای رسیدن به موفقیت بردارند.

سمیه محمدی

مدیر عامل انتشارات آریانا قلم

فهرست مطالب

۰۸	پیام مشاور.....
۱۱	مبانی آماده‌سازی بودجه
۱۳	مروری بر فرآیند بودجه‌ریزی.....
۱۴	بودجه چیست؟.....
۱۵	فرآیند بودجه‌ریزی چیست؟.....
۱۶	چرا بودجه ارزشمند است؟.....
۱۷	انواع بودجه‌ها.....
۱۹	مراحل آماده‌سازی بودجه نقدی.....
۲۱	نحوه هماهنگی بودجه واحدهای مختلف.....
۲۳	رویکردهای مختلف به آماده‌سازی بودجه
۲۴	بودجه‌ریزی سنتی.....
۲۵	سایر رویکردهای ممکن.....
۲۶	بودجه‌ریزی کایزن (Kaizen budgeting).....
۲۵	بودجه‌ریزی و کارت امتیازی متوازن.....
۳۳	دسته‌بندی هزینه‌ها
۳۴	هزینه‌های ثابت و متغیر.....
۳۵	هزینه‌های تخصیصی.....
۳۷	هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت (ABC).....
۳۷	بودجه‌ریزی بر مبنای فعالیت (ABB).....
۴۱	تهیه بودجه عملیاتی
۴۲	تعیین اهداف.....

فهرست مطالب

۴۴	تبیین پیش فرض‌ها.....
۴۵	چند نکته برای تعیین بهتر اهداف.....
۴۶	پیش‌بینی فروش.....
۴۹	پیش‌بینی درآمد.....
۵۱	پیش‌بینی بهای تمام شده کالای فروش رفته.....
۵۲	محاسبه هزینه اداری، عمومی و فروش.....
۵۲	محاسبه سود عملیاتی.....
۵۳	سناریو نویسی.....
۵۵	نکاتی در مورد آماده‌سازی بودجه یک واحد.....
۵۷	تهیه بودجه سرمایه‌ای
۵۸	بودجه سرمایه‌ای چیست؟.....
۵۹	روش‌های بودجه‌ریزی سرمایه‌ای.....
۶۱	انحراف از بودجه
۶۲	انحراف از بودجه چیست؟.....
۶۲	دلایل انحراف از بودجه.....
۶۵	نکات و ابزارها
۶۷	ابزارهای آماده‌سازی بودجه
۷۴	خودآزمایی.....
۷۷	پاسخ خودآزمایی.....
۸۰	عبارات کلیدی.....

پیام مشاور

مزایای بودجه‌ریزی مناسب

دوباره زمان آماده‌سازی بودجه فرا رسیده است. در صورتی که شما مدیری تازه‌کار باشید، احتمالاً فرآیند بودجه‌ریزی را تا حدی دلهره‌آور خواهید دانست. این مساله چندان نیز عجیب نیست؛ چرا که بیش از یک نوع بودجه وجود دارد و علاوه بر آن روش‌های مختلفی برای تهیه بودجه وجود دارد. شما باید از مناسب بودن بودجه برای واحد و یا شرکت خود اطمینان حاصل کنید. بودجه‌ای که به روش مناسبی آماده شده باشد، می‌تواند به عنوان ابزاری قوی جهت ارزیابی کارایی مدیران از یک سو و ابزاری جهت کسب اهداف استراتژیک از سوی دیگر باشد.

در این کتاب شما با فرآیند آماده‌سازی بودجه آشنا خواهید شد، مزایای بودجه‌ریزی را خواهید شناخت، با انواع بودجه و روش‌های بودجه‌ریزی آشنا می‌شوید، و روش‌های تقسیم‌بندی هزینه‌ها (که جزء مهمی در فرآیند بودجه‌ریزی است) را فرا خواهید گرفت. پس از آن، مراحل اجرایی آماده‌سازی بودجه‌های عملیاتی و سرمایه‌ای به شما معرفی خواهد گردید و در مورد نحوه مواجهه با انحراف از بودجه نیز صحبت خواهد شد.

آشنایی با نحوه آماده‌سازی بودجه، یک مسوولیت کلیدی برای هر مدیری است. هدف این کتاب ایجاد تسلط بر این فرآیند است.

مشاوران

و.ج.نارایانان^۱

نارایانان از مدرسان دوره‌های مقدماتی و پیشرفته حسابداری و مالی در دوره‌های MBA و دکتری دانشگاه هاروارد می‌باشد. او معتقد است که بودجه می‌تواند فراتر از یک ابزار کنترلی صرف برای سازمان‌ها باشد. او مشاور سازمان‌های متعددی است و علاقه ویژه‌ای به حسابداری مدیریت دارد. او مقالات زیادی در مجلات حسابداری به چاپ رسانده و برای دانشگاه‌های مختلف نیز مطالعه موردی تهیه نموده است.

وی فارغ‌التحصیل کارشناسی ارشد در رشته‌های آمار و اقتصاد و دکترای مدیریت از دانشگاه استنفورد است. توانایی او در ساده‌سازی مفاهیم پیچیده در کتاب بودجه‌ریزی مشهود است کتابی که با رویکردی کاربردی به نگارش درآمده است.

مبانی آماده‌سازی بودجه

مروری بر فرآیند بودجه‌ریزی

واقعاً جالب است که با پول چه کارها می‌توان کرد. به‌عنوان مدیر، ممکن است از شما خواسته شود که برای شرکت و یا یک واحد آن، بودجه‌ای آماده کنید. اما بودجه چیست، کاربرد آن چیست و چرا آماده‌سازی بودجه مناسب از اهمیت بالایی برخوردار است؟ در ادامه به پاسخ سوالات بالا می‌پردازیم.

بودجه چیست؟

بودجه برنامه‌ای مالی و اجرایی برای سازمان و یا یک واحد از سازمان است. بودجه ترجمه برنامه‌های استراتژیک سازمان به شاخص‌های قابل اندازه‌گیری در طی یک دوره زمانی مشخص است. کاربردهای بودجه عبارتند از:

پیش‌بینی نتایج آتی کسب‌وکار مثل میزان فروش یا حجم سرمایه‌گذاری‌ها
و یا میزان هزینه‌ها

ترجمه این پیش‌بینی‌ها به اهداف سازمانی و شاخص‌های مالی

کسب حمایت سازمان برای بودجه پیشنهادی

مدیریت فعالیت‌های سازمان در راستای کسب اهداف بودجه‌ریزی شده

اگر شما به‌عنوان مدیر، مسئول سود و ضرر شرکت و یا واحد خود نیز هستید، بودجه می‌تواند فاکتوری کلیدی در ارزیابی عملکرد شما باشد. این مساله می‌تواند بر میزان پاداش شما نیز موثر باشد. با این اوصاف، فهم مبانی بودجه‌ریزی می‌تواند به عنوان فاکتوری کلیدی در آماده‌سازی بودجه واقع‌گرایانه مطرح شود.

فرآیند بودجه‌ریزی چیست؟

فرآیند آماده‌سازی بودجه شامل هدف‌گذاری، ارزیابی استراتژی‌های مختلف کسب آن اهداف و بررسی تاثیر مالی آن استراتژی‌هاست. معمولاً چهار جزء اصلی در فرآیند آماده‌سازی بودجه وجود دارد.

۱. **هدف‌گذاری.** بعضی سازمان‌ها اهدافی را در سطح کل سازمان تعریف می‌کنند، به‌عنوان مثال «افزایش ده درصدی سود خالص در سال بعد». پس از آن هر واحد، این اهداف سازمانی را به اهدافی در سطح واحد خود تبدیل می‌کند. به عنوان مثال واحد فروش ممکن است اهدافی از جنس افزایش فروش تعریف کند در حالی که واحد خرید، اهدافی برای کاهش هزینه تعریف نماید.

۲. **بررسی و مقایسه گزینه‌ها.** برای رسیدن به اهدافی که در قسمت قبل مشخص شد ممکن است راه‌های مختلفی وجود داشته باشد، مثلاً افزایش تبلیغات برای بالا بردن فروش، یافتن تامین‌کنندگان جدید برای کاهش هزینه‌ها و یا جذب نیروهای جدید برای بهبود خدمات پس از فروش. شما باید تشخیص دهید که کدام روش برای موقعیت خاص شما مفیدتر بوده و در سطح سازمان نیز از مقبولیت و حمایت مناسبی برخوردار خواهد بود. فراموش نکنید که یک ایده بزرگ هنگامی که مورد حمایت قرار نگیرد در حد یک ایده باقی خواهد ماند.

۳. **تعیین آثار بودجه.** تصمیماتی که در مورد اهداف استراتژیک و تاکتیک‌های رسیدن به آن اتخاذ می‌شود، می‌تواند تصویری از آینده شرکت (درآمدها و هزینه‌ها) ارائه دهد. به عنوان مثال افزایش تبلیغات به منظور افزایش سهم بازار می‌تواند به معنای نیاز به استخدام مشاوران بازاریابی جدید باشد.

۴. همسوسازی بودجه‌های واحدها. بودجه‌های هر بخش و واحد با یکدیگر ترکیب شده تا در نهایت یک بودجه کلی که نشان‌دهنده اهداف مالی و استراتژیک باشد را تشکیل دهند.

معمولاً آماده‌سازی بودجه، یک فرآیند رفت و برگشتی است که در آن گروه‌های مختلف بودجه‌های اولیه را آماده می‌سازند و پس از آن به تعیین اختلافات و رفع آن‌ها می‌پردازند.

چرا بودجه ارزشمند است؟

بودجه‌ها می‌توانند به عنوان ابزاری اساسی برای اندازه‌گیری و بررسی عملکرد مدیران استفاده شوند؛ با مقایسه نتایج کسب‌شده در دنیای واقعی با اهداف بودجه‌ای، می‌توان موفقیت مدیر در کسب اهداف استراتژیک تعیین‌شده برای واحدش را تعیین نمود. مطمئناً نتایج کسب‌شده می‌توانند به دلایلی که خارج از کنترل مدیر است، با اهداف تعیین‌شده متفاوت باشند؛ دلایلی هم‌چون جهش ناگهانی و غیر منتظره قیمت مواد اولیه و یا رکود اقتصادی در کشور. بنابراین کسانی که به کنترل و ارزیابی مدیران براساس بودجه می‌پردازند باید به این مساله توجه داشته باشند. بسیاری از شاخص‌های مالی و عملکردی مدیران را می‌توان براساس مقایسه اهداف بودجه‌ای و نتایج کسب‌شده بررسی نمود؛ مثال‌هایی در این مورد عبارتند از:

حاشیه سود ناخالص^۱ نشان‌دهنده میزان سودآوری با در نظر گرفتن هزینه‌های مستقیم تولید و بدون در نظر گرفتن هزینه‌هایی هم‌چون بازاریابی، اداری، عمومی و هم‌چنین هزینه بهره است. به عنوان مثال: