

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

پنجمین کنفرانس بین المللی

بودجه ریزی

بر مبنای عملکرد

(با تأکید بر پیاده سازی)



پنجمین کنفرانس بین‌المللی
بودجه‌ریزی
بر مبنای عملکرد
(با تأکید بر پیاده‌سازی)



۶ و ۷ دی‌ماه ۱۳۹۱ | سالن همایش‌های برج میلاد
■ دبیر علمی کنفرانس: دکتر عادل آذر

پنجمین کنفرانس بین المللی

بودجه ریزی

بر مبنای عملکرد

(با تأکید بر پیاده سازی)



هزینه یابی زمان محور بر مبنای فعالیت در بنگاه های سلامت

مهدی باسغا - علی محمد احمدی - کاظم یوری



- هزینه یابی بر مبنای عملکرد (ABC) روشی است که هزینه منابع به کار رفته برای تولید را بر اساس میزان استفاده، به تولید ارتباط می دهد.
- استفاده از این هزینه یابی بر مبنای عملکرد، حذف فعالیت غیرموثر در افزایش ارزش افزوده و افزایش کارایی سایر فعالیت ها را به دنبال دارد.
- مدیران بیمارستان همواره به دنبال این بوده اند که خدمات بهتر و بیشتری را با هزینه های کمتر برای بیماران فراهم نمایند.
- استفاده از روش ABC در فعالیت های بهداشتی و درمانی هزینه و زمان زیادی نیاز دارد.

□ کاپلان و اندرسون (۲۰۰۸) «هزینه یابی زمان محور بر مبنای فعالیت» (TDABC) را معرفی نمودند.

□ «هزینه یابی زمان محور بر مبنای فعالیت» به سرعت قابلیت پیاده شدن داشته و تنها کافی است تا دو متغیر محاسبه گردد:

- ✓ هزینه واحد ظرفیت عرضه
- ✓ زمان لازم برای انجام فعالیت

□ مزیت «هزینه یابی زمان محور بر مبنای فعالیت» به «هزینه یابی بر مبنای عملکرد»:

- ✓ در روش ABC هر فعالیت و عملی به صورت مجزا هزینه یابی می شود.
- ✓ در بنگاه‌هایی با فعالیت‌های متنوع و پیچیده‌تر، روش ABC هزینه بالایی خواهد داشت.



□ مدل ABC با محاسبه دقیقتر هزینه های بالاسری، آگاهی مدیران بنگاه های سلامت را از فرایند هزینه ای تولید افزایش داده و توجه آنان به بحث کارایی بنگاه شان را جلب نموده است.

□ برای اجرای سیستم ABC:

- ✓ محاسبه میزان زمانی که هر کدام از کارکنان برای فعالیت های مختلف اختصاص می دهند.
- ✓ محاسبه مخارج هر بخش از سازمان، بر اساس میانگین های موجود.

□ محدودیت روش ABC:

- ✓ به ندرت به روز می شود.
- ✓ مبنای محاسبه هزینه های فعالیت های به صورت سوالی از افراد و پاسخ آنان نیز به صورت ذهنی است، بنابراین نتایج به دست آمده از این روش ممکن است، با نتایج عملی متفاوت باشد.



□ روش TDABC به محاسبه زمان ارتباط دارد، در حالی که روش ABC به محاسبه هزینه منابع و هزینه فعالیت‌های معیار ارتباط داشت.

□ طراحی یک مدل TDABC شامل فرایند زیر می‌شود:

الف - شناسایی گروه‌های مختلف

ب - محاسبه میزان هزینه کل هر گروه

ج - محاسبه میزان ظرفیت عملی هر گروه (میزان ساعات کار ممکن منهای تعطیلات، جلسه‌ها و ساعات بازآموزی)

د - محاسبه هزینه واحد هر گروه با تقسیم کل هزینه‌های هر گروه به میزان ظرفیت عملی آن

ه - محاسبه زمان لازم برای هر فعالیت

و - ضرب هزینه واحد هر گروه منبع در زمان تخمین زده شده برای هر گروه



به کارگیری روش TDABC در یک کلینیک سرپایی

الف- فرایند تحقیق و گردآوری داده‌ها

- برای ارائه بسته کاملی از خدمات (شامل پذیرش، مشاوره و خدمات قبل و بعد از مشاوره) سه دسته از افراد سازمانی باید در این فرایند مشارکت داشته باشند:
✓ پزشکان، پرستاران و منشی‌ها

- معادله زمان: تخمین زمان مورد نیاز برای اجرای یک فعالیت

ب- تحلیل فعالیت و معادلات زمان

- برای بنانهادن یک معادله زمان مناسب ۵ فعالیت عمده در کلینیک سرپایی مورد توجه قرار گرفته است.





به کارگیری روش TDABC در یک کلینیک سرپایی

ج- شناسایی هزینه هر دقیقه

هر واحد زمانی (مثلاً یک دقیقه) از منابع برای هر فعالیت، چقدر هزینه واقعی خواهد داشت؟

هزینه‌ها در چهار گروه هزینه‌ای عمده تقسیم‌بندی می‌شوند:

✓ هزینه منشی‌گری

✓ هزینه ماشین آلات

✓ هزینه مواد پزشکی

✓ هزینه کابین‌ها.

د- محاسبه هزینه هر بیمار

در این مرحله هزینه هر بیمار بسته به خدمات استاندارد و موردی که بیماران دریافت می‌نمایند، متفاوت خواهد بود.



مزایای روش هزینه یابی زمان محور بر مبنای فعالیت

الف. بهبودهای عملیاتی

- شفافیت بیشتری را درباره هزینه‌ها برای مدیران فراهم می‌نماید.
- این روش مشخص می‌کند چه فعالیت‌هایی زمان بیشتری نیاز دارند و در نتیجه هزینه بیشتری را بر بنگاه سلامت تحمیل می‌نمایند.

ب. تحلیل سود آوری هر بخش

- برای بررسی وضعیت سود آوری هر بخش، مدیر بنگاه می‌توان سود ناخالص ناشی از فعالیت هر کدام از بخش‌ها را مورد توجه قرار دهد.


ج. تصمیم‌گیری برای سرمایه‌گذاری‌های آتی

- مدیران می‌توانند از داده‌هایی که با استفاده از روش TDABC به دست می‌آورند، راجع به تاسیس واحد جدید یا گسترش برخی از بخش‌ها تصمیم‌گیری منطقی داشته باشند.



□ استفاده از روش TDABC از طریق شناسایی دقیقتر هزینه های سر بار می توان ثمرات زیر را برای مدیران بنگاه های سلامت داشته باشد:

- ✓ آگاهی از نحوه گردش هزینه های در فعالیت تولید خدمات سلامت
- ✓ شناسایی نقاط ضعف سیستم و تبیین زمینه های ایجاد بهبودی و افزایش کارایی در آنها
- ✓ قابلیت به روز رسانی بسیار بالا
- ✓ شناسایی بخش های غیر کارا
- ✓ ایجاد انگیزه برای رقابت سالم در میان بخش های مختلف بنگاه
- ✓ امکان دنبال کردن استراتژی های بلند مدت توسعه ای



باشکر از حسن توجه عزیزان