

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

پنج‌مین کنفرانس بین‌المللی

بودجه‌ریزی

بر مبنای عملکرد

(با تأکید بر پیاده‌سازی)



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)



مدل اجرایی بودجه ریزی بر مبنای عملکرد در بانک تجارت

ارائه کننده: دکتر کریم بیات

کلیات مدل بودجه ریزی بر مبنای عملکرد - اجزای مدل

اهداف و برنامه ها

اولویتهای راهبردی
واهداف

اهداف قابل سنجش

برنامه های اجرایی

تلفیق
اجزا

ارزیابی عملکرد

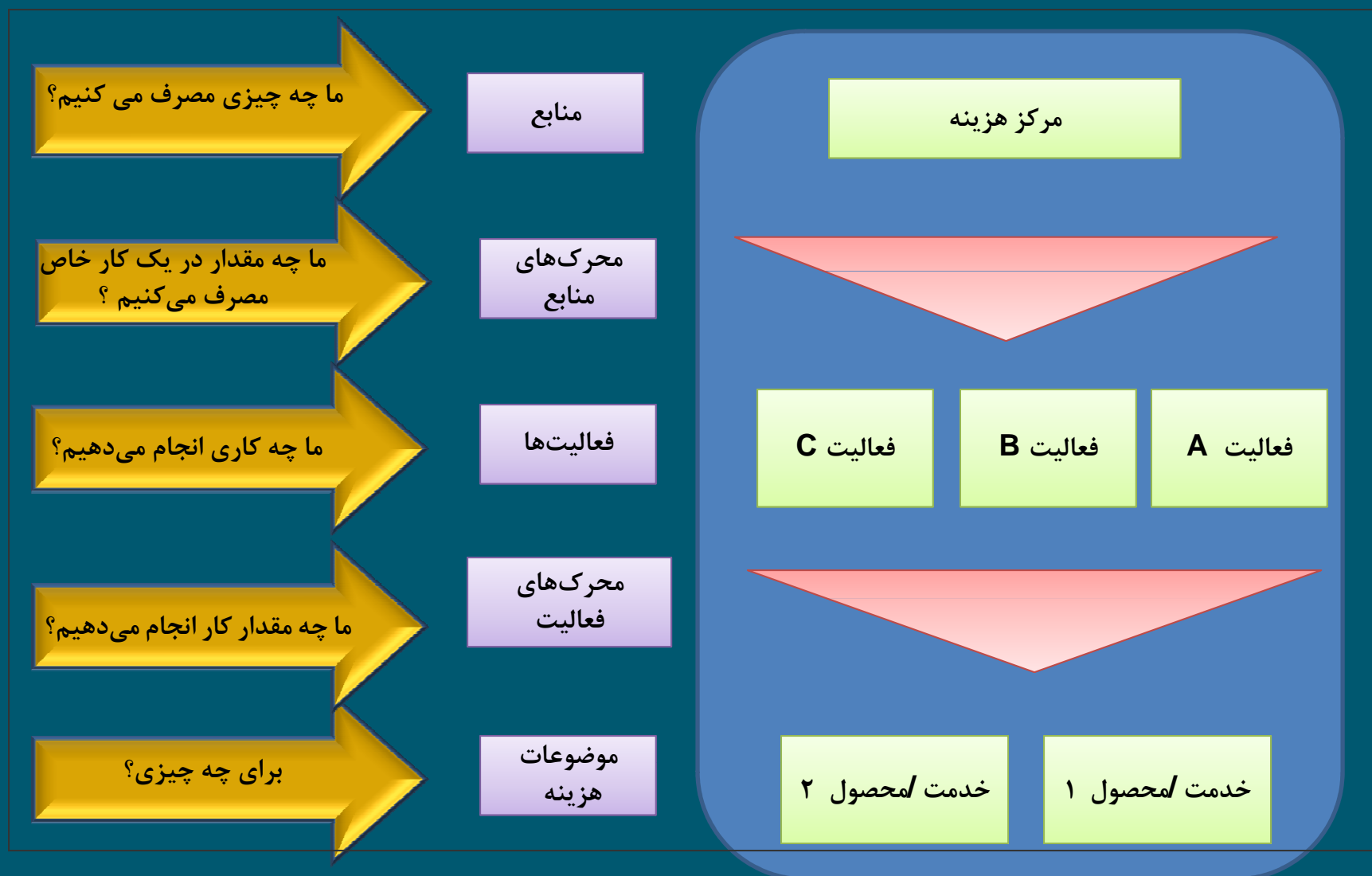
قیمت تمام شده
محصولات سازمان

واحد
فعالیت ها/
مراکز
هزینه ها

فعالیت ها

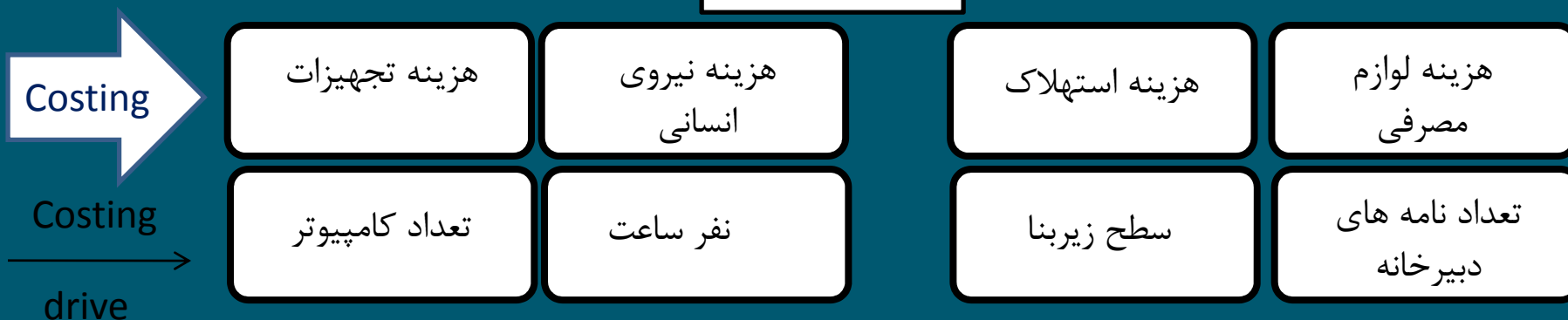
منابع

اجزای هزینه یابی مبتنی بر فعالیت (ABC) چیست؟



روش محاسبه قیمت تمام شده - فرآیند تخصیص

تخصیص



Costing

Costing
drive

هزینه تجهیزات

هزینه نیروی
انسانی

هزینه استهلاك

هزینه لوازم
مصرفی

تعداد کامپیوتر

نفر ساعت

سطح زیربنا

تعداد نامه های
دبیرخانه

Activity

سیاستگذاری
تخصیص منابع

پرداخت تسهیلات

تشکیل پرونده

بازپرداخت و
تسویه تسهیلات

روش محاسبه قیمت تمام شده - فرآیند تخصیص

تخصیص

Costing

هزینه تجهیزات

هزینه نیروی انسانی (۵۰۰)

هزینه استهلاک

هزینه لوازم مصرفی

Costing

تعداد کامپیوتر

نفر ساعت

سطح زیربنا

تعداد نامه های دبیرخانه

drive

Wt نفر ساعت driver

سیاستگذاری ۲۰ ۱

تخصیص منابع

پرداخت تسهیلات ۳۰ ۱

تشکیل پرونده ۴۰ ۱

بازپرداخت و

تسویه تسهیلات ۱۰ ۱

۱۰۰

قیمت واحد = ۵

Activity

$$20 * 5 = 100$$

سیاستگذاری
تخصیص منابع

$$30 * 5 = 150$$

پرداخت تسهیلات

$$40 * 5 = 200$$

تشکیل پرونده

$$10 * 5 = 50$$

بازپرداخت و
تسویه تسهیلات

روش محاسبه قیمت تمام شده - فرآیند تخصیص

تخصیص

activity

پرداخت تسهیلات

سیاستگذاری تخصیص
منابع (۵۰۰)

تشکیل پرونده (۱۰۰۰)

باز پرداخت و
تسویه تسهیلات

activity

تعداد اسناد

driver	تعداد	Wt
فروش اقساطی	۲۰	۱
اجاره به شرط تملیک	۳۰	۱
مضاربه	۴۰	۱
مشارکت مدنی	۱۰	۱
	۱۰۰	

driver	تعداد	Wt	حجم کل
فروش اقساطی	۲۰	۲	۴۰
اجاره به شرط تملیک	۳۰	۱	۳۰
مضاربه	۴۰	۱.۵	۶۰
مشارکت مدنی	۱۰	۱	۱۰
	۱۰۰		۱۴۰

تعداد اسناد

drive

قیمت واحد = ۵

قیمت وزنی واحد = ۷.۱۴

Cost object

مبادله ای

$$۲۰ * ۵ = ۱۰۰$$

فروش اقساطی

$$۲۰ * ۱۴.۲۸ = ۲۸۵.۶$$

$$۳۰ * ۵ = ۱۵۰$$

اجاره به شرط تملیک

$$۳۰ * ۷.۱۴ = ۲۱۴.۲$$

مشارکتی

$$۴۰ * ۵ = ۲۰۰$$

مضاربه


$$۴۰ * ۱۰.۷۱ = ۴۲۸.۴$$

$$۱۰ * ۵ = ۵۰$$

مشارکت مدنی

$$۱۰ * ۷.۱۴ = ۷۱.۴$$

نرخهای حاصل از قیمت تمام شده

هزینه 	نرخهای واقعی (در سطح منابع)			
هزینه هر ساعت آموزش	۲۲۰۰	۲۲۰۰	۲۲۰۰	۲۲۰۰
هزینه هر ساعت نیروی انسانی	۸۵۰۰	۸۵۰۰	۸۵۰۰	۸۵۰۰
هزینه هر متر مربع - استهلاک	۳۰۰	۳۰۰	۳۰۰	۳۰۰
.....
N
بالیتهای 	واحد فعالیت	برنامه / پروژه	محصول ۱	فعالیت n

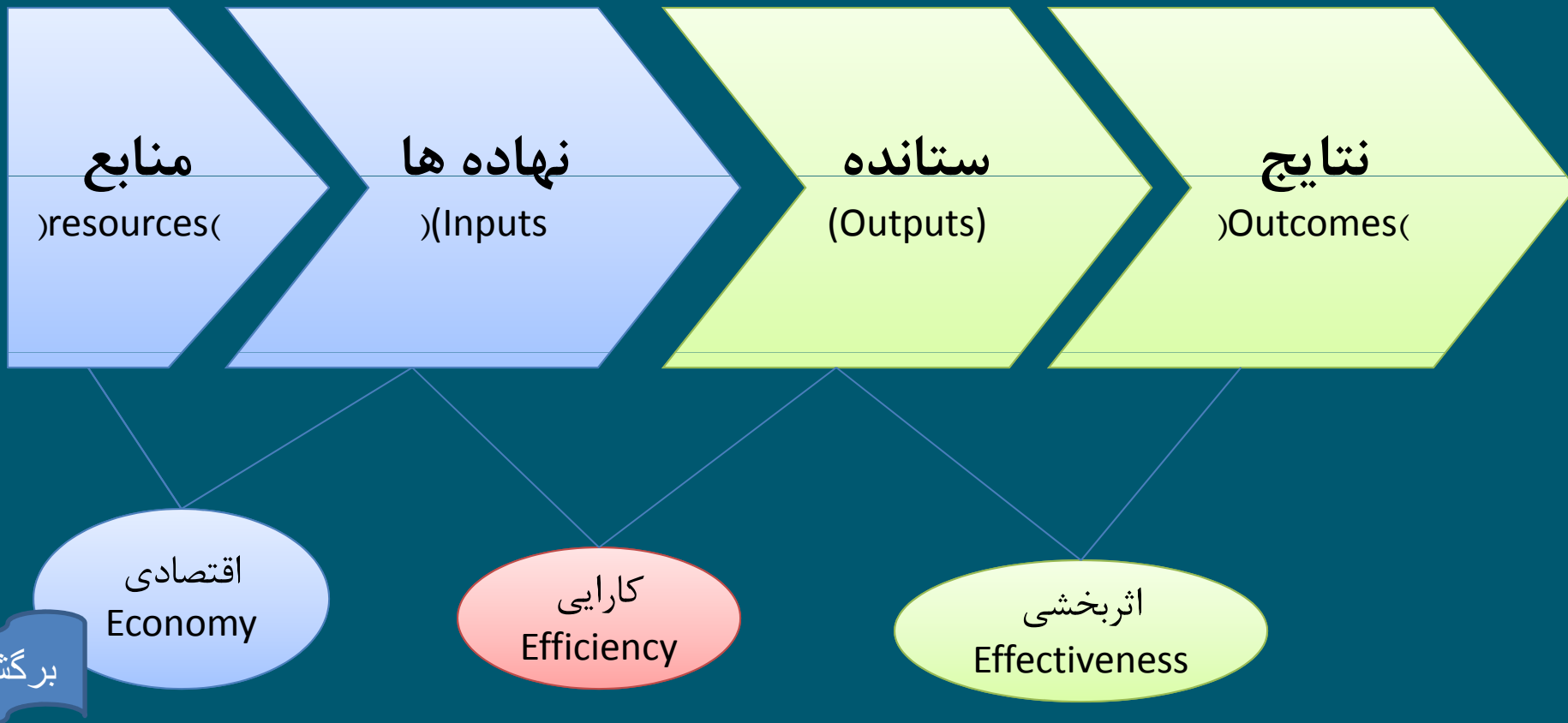
نرخهای حاصل از قیمت تمام شده

واحد فعالیتها ↓

نرخهای واقعی (در سطح فعالیتها)

فعالیت ۱	-	-	۳۴۴	۳۴۴
فعالیت ۲	۵	۵	۵	۵
فعالیت ۳	۱۴.۲۸	۷.۱۴	۱۰.۷۱	۷.۱۴
فعالیت ۴	۲۵۰۰۰	۵۰۰۰۰	۳۵۰۰۰۰ ۳۰۰۰۰۰	
N
محصولات →	محصول ۱	محصول ۲	محصول ۳	محصول ۴

کلیات مدل بودجه ریزی بر مبنای عملکرد - ارزیابی عملکرد



کلیات مدل بودجه ریزی بر مبنای عملکرد – تعاریف KPI, KPD, KPO

Key Performance Indicator (KPI)

شاخص‌های کلیدی عملکرد KPI شاخص‌های کلیدی عملکرد، منطبق با استراتژی‌های سازمان هستند و نوعاً پیشرفت را بر حسب دستیابی به اهداف استراتژیک اندازه‌گیری می‌کنند. به عبارت دیگر، معیارهای KPI برای اطمینان از جریان استراتژی‌ها در سرتاسر واحدهای مختلف درون یک سازمان و شرح اینکه آیا به اهداف استراتژی دست یافته شده است، مفید هستند

Key Performance Driver (KPD)

محرك‌های کلیدی عملکرد محرک‌های کلیدی عملکرد جریان فرایند کسب و کار یا مسیر ارزشی را اندازه‌گیری می‌کنند، که به طور مستقیم بر نتایج و خروجیها اثر می‌گذارد. اگر KPD در یک حالت بهنگام اندازه‌گیری و سنجش شود، می‌توانند برای اجرایی ساختن تصمیمات عملیات سودمند باشند و عملیات را هدایت کنند که تأثیرات مثبتی بر نتایج در گزارشات دوره جاری داشته باشد. با توجه به این تعاریف، یک KPD شاخصی است که بطور مستقیم بر خروجی کسب و کار یا دستیابی به KPI ها تأثیر می‌گذارد. این معیارهای می‌توانند:

- ✓ یک شاخص‌های هدایت کننده یا صرفاً هشدار دهنده‌ای در وضعیت موجودی باشند که اگر شناسایی نشوند، منجر به یک نتیجه ضعیف خواهند شد.

- ✓ یک معیار عملکردی هستند که با مراحل پیش‌بینی در یک جریان ارزش یا فرایند کسب و کار ارتباط داده شده است.

key performance outcomes (KPOs)

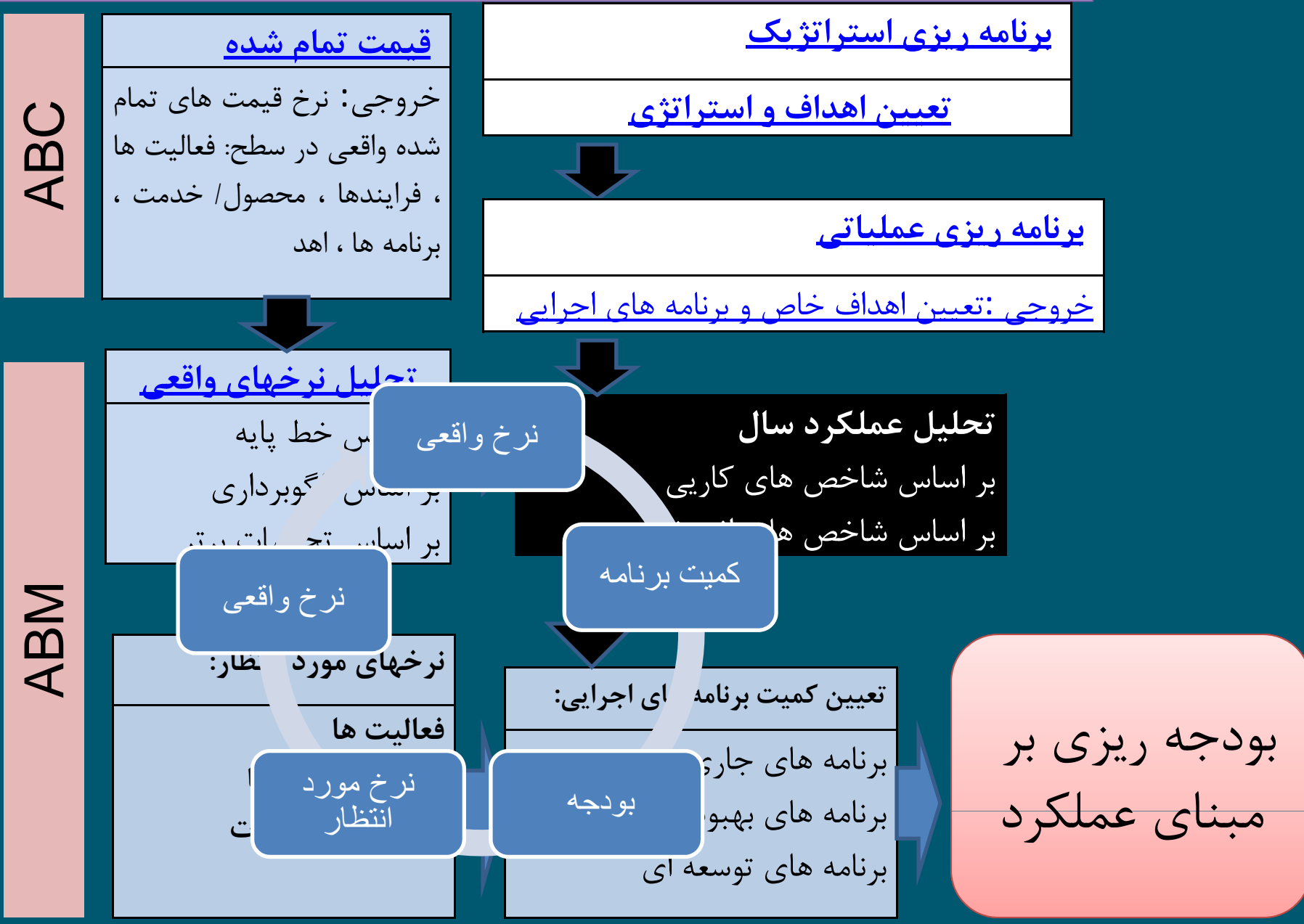
نتایج کلیدی عملکرد:

نتایج کلیدی عملکرد پیشرفت شاخص‌های اهداف کمی و قابل سنجش سازمان را اندازه‌گیری می‌کند

KPD (Key Performance Driver) محرک‌های کلیدی عملکرد)

- **محرک منبعی**، شاخص‌های است که برای سنجش منابع کاربرد دارد و برای تسهیم هزینه‌ها به واحد فعالیت‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. محرک منبع: واحد بیانگر اندازه تناوب و میزان تقاضای فعالیت از منبع
- **محرک فعالیتی**، شاخص‌های است که برای سنجش قیمت تمام شده واحد فعالیت‌ها کاربرد دارد و برای تسهیم هزینه واحد فعالیت‌ها بر محصولات یا خدمات مورد استفاده قرار می‌گیرد. محرک فعالیت: واحد بیانگر اندازه تناوب و میزان موضوع هزینه از فعالیت
- **محرک خدمتی/محصول**، شاخص‌های است که برای سنجش قیمت تمام شده محصولات و خدمات کاربرد دارد و برای تسهیم هزینه محصولات یا خدمات بر برنامه‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد

مراحل اجرایی تهیه، تصویب، ابلاغ و مدیریت بودجه ریزی بر بانک





پایدار باشد.