



فصل اول: بودجه

بخش دوم: استفاده کاربردی از بودجه (بودجه نویسی)

تهیه بودجه عملی یک موسسه نمونه

مقدمه

آنچه تاکنون مطالعه شده است دانش اطلاعاتی است در مورد این که بودجه چیست و انواع بودجه کدامند و گفته شد که برای تهیه بودجه، ساختار تشکیلاتی موسسه و شماره حسابهای مراکز هزینه و شماره رمزهای عوامل هزینه پایه های اساسی کار می باشند. اکنون موقع آن رسیده است که اقدامات عملی که در مورد تهیه بودجه یک موسسه نمونه صورت گرفته است به جزء تشریح شود تا خوانندگان با مسائل و پیچیدگیهای تنظیم بودجه در عمل آشنا شوند.

موسسه انتخاب شده به علت نوع فعالیت نیازمند تهیه بودجه سازمانهای اداری، بودجه خدماتی، بودجه تولیدی و بودجه پروژه بوده و بدین سبب نیاز داشت نسبت به برآورد و تخصیص بودجه هزینه تعمیرات ماشین آلات سنگین ساختمانی به آنها و نرخ یابی کرایه ماشین آلات ساختمانی و تخصیص بودجه مربوط به کارخانجات تولیدی و ادامه این زنجیره یعنی محاسبه بودجه واحد تولید و تخصیص آن به پروژه ها و نهایتاً تنظیم بودجه کل و حساب سودوزیان بودجه ای موسسه اقدام نماید. چون موسسه بخشی از تولیدات خود را مستقیماً به شکل فروش آزاد به بازار عرضه می نمود. تهیه بودجه فروش، بودجه هزینه های فروش، بودجه خرید و بودجه نقدی نیز از ضروریات تنظیم بودجه کل موسسه می بود که به آنها بودجه آماری نیروی انسانی و بودجه آماری کارکرد ماشین آلات ساختمانی را نیز باید اضافه نمود.

سیاست کاری موسسه

موضوع فعالیت موسسه که در اساسنامه ذکر گردیده، انجام پروژه های عمرانی پل سازی و راهسازی است که با در نظر گرفتن متغیر بودن حجم فعالیت در این پروژه ها موسسه بر پایه برنامه ریزی استراتژی یک میلیون ساعت کار در سال نیروی انسانی را به شکل استخدام رسمی در موسسه و استفاده از نیروی کار پیمانکاری تنظیم نموده است که از نیروی کار پیمانکار به صورت مواج استفاده می نمود و قادر بود در هر زمان فعالیت موسسه را با افزایش و یا کاهش نیروی پیمانکاری ۲۵ درصد افزایش و یا کاهش دهد.



بودجه نویسی کاربردی

تاریخ: ۸۷/۱۰/۲۲

نویسنده: محمد صادق پوست پرداز

شرکت ارتباط گستر همراهان

نمودار سازمانی موسسه

هیئت مدیره موسسه از سه نفر تشکیل می شد که هر دو سال یک مرتبه از طرف صاحبان سهام انتخاب می شدند. هیئت مدیره در اولین جلسه معمولاً مدیرعامل موسسه را انتخاب می نمودند و در مواردی مدیرعامل قبلی را ابقا میکردند. در موسسه مذکور سه معاون مدیرعامل را در امر اداره موسسه یاری میکردند که انتخاب آنها به پیشنهاد مدیرعامل و تصویب هیئت مدیره و کادر سازمانی موسسه طبق نمودار سازمانی صفحه بعد از طرف معاونین انتخاب و به تصویب مدیرعامل میرسید.

وظائف کمیسیون بودجه موسسه در تدارک بودجه

کمیسیون بودجه موسسه تشکیل می شد از مدیرعامل، معاون اجرایی، معاون فنی، معاون مالی اداری، رئیس امور مالی و مسئول بودجه و کنترل هزینه موسسه با سمت دبیر کمیسیون بودجه.

سال مالی موسسه طبق اساسنامه در فروردین ماه شروع و در اسفندماه خاتمه می یافت و بودجه سالانه موسسه معمولاً از اواخر بهمن ماه در اختیار هیئت مدیره قرار میگرفت.

برای تنظیم بودجه سال بعد معمولاً کمیسیون بودجه در اوائل مهرماه جلسه خود را تشکیل میداد و در این جلسه دبیر جلسه که مسئول بودجه و کنترل هزینه موسسه بود به ارائه نمونه پرسش نامه های بودجه و تفسیر از آنها می پرداخت و برنامه زمان بندی تهیه بودجه سال بعد را جهت اظهار نظر و تغییرات لازم به کمیسیون بودجه ارائه میداد.

در جلسه ای که بهمین منظور در دهم مهرماه سال مورد نظر تشکیل شد کمیسیون بودجه برنامه یکجاسازی هزینه موسسه را به شرح صفحه ۳۳ تنظیم، مبانی و مفروضات بودجه و پرسش نامه ها را با تغییراتی تأیید و برنامه زمان بندی تهیه بودجه را نیز مورد تأیید قرارداد که نمونه آنها در صفحات / و / ارائه شده است.

در این جلسه کمیسیون بودجه مقرر داشت که در مورد واحدموتوری، برای وسائل و ماشین آلات سنگین و وسائط نقلیه سبک برپایه برآورد و بودجه تکمیل شده، برای این وسائل نرخ داخلی کرایه هرساعت مشخص و در مورد استفاده کنندگان از این وسائل اعم از واحدهای خدماتی، تولیدی و یا پروژه این نرخها ملاک محاسبه قرارگیرند. ضمناً جهت روشن شدن عملکرد واحدموتوری مقایسه ای از درآمد این واحد برپایه نرخ بازار آزاد نیز به عمل آید و گزارش آن تهیه و همراه با سایر اطلاعات بودجه موسسه گزارش شود.

در مورد واحدهای تولیدی چون بخشی از تولیدات به بازار آزاد فروخته می شود، بهای مصرف تولیدات بودجه شده نیز کلاً برپایه نرخ بازار آزاد به واحدها و پروژه های استفاده کنندگان از محصولات تولیدی شامل مخلوط، شن و ماسه و آسفالت و بتن و قطعات بتنی منظور و بودجه گردد و در عین حال باتهییه گزارشی مقایسه بهای تولیدات متمم ها با بازار آزاد نیز ارائه شود.



بودجه نویسی کاربردی

تاریخ: ۸۷/۱۰/۲۲

نویسنده: محمد صادق پوست پرداز

شرکت ارتباط گستر همراهان

جلسات کمیسیون بودجه موسسه معمولاً در اوائل هر ماه تشکیل می شود و در این جلسات به تقاضاها واصله بودجه سرمایه ای و درخواست اجازه خرج از بودجه مصوب رسیدگی می شود و در مواردی که پیشنهاد تغییرات و انتقالی در عوامل هزینه بودجه جاری و یا بین مراکز هزینه از طرف روسای واحدها می رسد در مورد آنها برابر اختیاراتی که مجمع عمومی به کمیسیون هنگام تصویب بودجه داده بود تصمیم گیری میگردید .

بطور کلی طبق روش مصوبه موسسه انتقال از بودجه هزینه های جاری به بودجه سرمایه ای ممنوع بود و انتقال بین عوامل تشکیل دهنده حقوق و دستمزد تنها بین خود آنها امکان داشت و به تقاضای انتقال از عوامل خرید کالا و یا خدمات به عوامل حقوق و دستمزد و یا بالعکس پاسخ رد داده می شد و معمولاً انتقالات همیشه کمتر از ۲۰ درصد بودجه عامل دهنده بود .

کلیه اقداماتی که در کمیسیون بودجه جهت اجازه خرج و یا نقل و انتقال انجام میگرفت توسط دبیر کمیسیون صورت جلسه و به امضاء اعضاء کمیسیون بودجه می رسید و برپایه آن اجازه خرج و یا انتقالات توسط دبیر کمیسیون به متقاضی اعلام میگردد .

کنترل مصرف از اعتبارات مصوب برعهده رئیس بودجه موسسه بود و وی مسئولیت داشت که علاوه بر هزینه های ماهانه پروژه که از گزارشات هزینه استخراج میگردد هر نوع پرداخت علی الحساب که بصورت یکجا و یا قسطی قبل از وصول جنس یا انجام کار را به فروشندگان یا پیمانکاران پرداخت می نمود از اعتبارات مصوبه هریک از بودجه ها کسر نموده و همچنین تعهدات مالی ناشی از اجرای قوانین جمهوری اسلامی ایران مانند بیمه و مالیات و یا اجرای احکام صادره از مراجع قانونی را که پرداخت آنها الزام آور بود از اعتبارات موصوب برداشت و کسر نماید .

وی درعین حال مسئولیت گزارش ماهانه عملکرد بودجه های سرمایه ای را بعهده داشت که در این گزارش اطلاعاتی در مورد هریک از بودجه های مصوب طرحهای سرمایه ای ، مبلغ تامین اعتبار شده ، مبلغ هزینه های تاکنون و ماه جاری ، اعتبارات تعهدشده ، و تعهدات هزینه شده و مانند آنها و اقلام خرید تجهیزات و ادوات طرح و ماشین آلات و ابزار مورد لزوم را جداگانه جهت مدیران اجرائی طرحها و بصورت سرجمع جهت کمیسیون بودجه ، مدیریت عامل و اعضاء هیئت مدیره تهیه نماید . معمول بود که بودجه سرمایه ای موسسه به شکل کتابچه ای جداگانه برای طرح در هیئت مدیره و به شکل فهرست از اطلاعات موجود در این کتابچه و با ذکر مبلغ به مجمع عمومی ارائه شود و کتابچه مورد تصویب هیئت مدیره به بازرس قانونی موسسه تسلیم گردد .



بودجه نویسی کاربردی

تاریخ: ۸۷/۱۰/۲۲

نویسنده: محمد صادق پوست پرداز

شرکت ارتباط گستر همراهان

یکجاسازی هزینه ها از نظر کنترل

با توجه بر اینکه کلیه هزینه های خدمات مدیریت موسسه نمونه شامل بخش هزینه خدمات مدیریت عامل، خدمات مالی، خدمات اداری، خدمات تدارکاتی، خدمات فنی، خدمات انبارداری و خدمات برنامه ریزی هنگام تنظیم بودجه برپایه پیش بینی خدمات به سایر واحدهای سازمان تسهیم و درعمل کلیه هزینه واحدهای مذکور در پایان هر سال برپایه اطلاعات واصله از مسئولان به سایر مراکز هزینه سازمان تخصیص می یابد. لذا بهتر است گروهی از هزینه ها که عملاً در مراکز هزینه مختلفی مورد استفاده قرار میگیرند، از نظر کنترلی و اینکه مسئول مرکز هزینه بتواند هزینه های این عوامل را با بودجه پیش بینی شده مقایسه و کنترل نماید به طور یکجا به یک مرکز هزینه منظور شوند. نمونه ای از اینگونه عوامل هزینه عبارتند از:

۱. مطالبات سوخت شده، مطالبات مشکوک الوصول، خرید کتب و نشریات و اشتراک آنها، تحف و هدایا، هزینه آگهی، خرید کامپیوتر، خرید قطعات کامپیوتر و استهلاک کامپیوتر، هزینه مراسم و اعیاد، هزینه های ورزشی، کمک و اعانات، حق الزحمه حسابرسی، حق الزحمه بازرسان، حق الوکاله و حق الثبت اسناد در مرکز هزینه خدمات مدیریت عامل شماره ۹۱-۱۱۰.

۲. هزینه کارمزد بانک، هزینه کارمزد و بهره وام های دریافتی، هزینه تمبر و سفته و هزینه تفاوت نرخ ارز در مرکز هزینه خدمات مالی شماره ۹۱-۱۱۱.

۳. هزینه پست، آب و برق و گاز، هزینه آبدارخانه و نظیف و خدمات تعمیر و نگهداشت ساختمان و خدمات تعمیرات ملزومات اداری و خرید ملزومات اداری، استهلاک ساختمان و استهلاک اثاثه اداری کلاً مربوط به ساختمان مرکزی سازمان در حساب خدمات اداری شماره ۹۱-۱۱۳.

بهمین ترتیب است کنترل هزینه های عملیاتی کلیه وسائل موتوری، نقلیه سبک و سنگین، ماشین آلات ساختمانی و اجاره و کرایه این قبیل وسائل از خارج از سازمان و ساختمان و تاسیسات کارگاه تعمیرات موتوری سازمان در حساب واحد عملیات موتوری سازمان شماره ۹۳-۱۱۶ منظور شده و سپس هزینه وسائل مذکور به صورت نرخ ساعتی، کرایه روزانه و یا کرایه ماهانه به مراکز هزینه و پروژه های سازمان در پایان هر ماه سند زده و منظور شود. در این مرحله کلیه هزینه های تعمیراتی وسائل موتوری مذکور فوق در حساب هزینه مراکز تعمیرات موتوری سازمان ۹۳-۱۱۷ متمرکز و اینگونه هزینه ها مقدماً با استفاده از فرم دستور کار تعمیراتی در حساب مراکز هزینه دستور کارهای تعمیراتی ماشین آلات ساختمانی و وسائط نقلیه سبک و سنگین منظور و کنترل شده و بطور سرجمع در پایان هر ماه به حساب واحد تعمیرات موتوری سازمان منتقل و سپس به حساب ۹۳-۱۱۶ انتقال و در محاسبه نرخ کرایه منظور گردد.



بودجه نویسی کاربردی

تاریخ: ۸۷/۱۰/۲۲

نویسنده: محمد صادق پوست پرداز

شرکت ارتباط گستر همراهان

۴. کرایه ماشین آلات برپایه نرخ محاسبه شده در بودجه عملیات موتوری به حساب واحدهای اداری، تولیدی، خدماتی و پروژه ها منظور گردیده و در عمل پس از بستن حسابهای شش ماهه و پایان سال کسر و افزایش تخصیص تعدیل گردد به نحویکه حسابهای واحد موتوری در پایان سال مانده نداشته باشد.

۵. مصالح تولید شده در واحدهای تولیدی برپایه نرخ تمام شده برای هر واحد ابتدا به حساب واسطه تولیدات موسسه برابر مقدار تحویلی به پروژه ها یا دیگران بدهکار و سپس با نرخ بازار آزاد پروژه ها یا اشخاص ثالث بدهکار و حساب واسطه بستانکار گردد. مانده حساب واسطه سود حاصل از واحدهای تولیدی خواهد بود.

موسسه نمونه

بودجه سال XX۰۱

مبانی و مفروضات بودجه

مبانی و مفروضات بودجه موسسه نمونه... برای سال XX۰۱ به شرح زیر ابلاغ میگردد:

۱- تغییرات تعداد نیروی انسانی نسبت به سال قبل محدود به اضافه کردن ۴ کارگر استخدامی جدید در بخش تولید مصالح بتنی و ۱۶ نفر راننده از گروه پیمانکاری در عملیات موتوری خواهد بود.

۲- نیروی لازم برای پروژه های جدید و پروژه های در دست اجرا بر پایه استراتژی عمومی سازمان برپایه یک میلیون ساعت کار در سال پیش بینی شود.

۳- تولید سنگ شکن ها ۲۵ درصد بیش از سال جاری در نظر گرفته شود.

۴- تولید کارخانجات آسفالت ۲۰ درصد بیش از سال جاری بودجه شود.

۵- خرید ده عدد کامیون کمپرسی نو به جای ده عدد کامیون کمپرسی مستعمل فعلی در نظر گرفته شود.

۶- خرید یک عدد سنگ شکن که در نیمه دوم سال فعال باشد پیش بینی شود.

۷- در محاسبه استهلاک، خرید کامیونها از ابتدای سال، استهلاک خرید سنگ شکن از اول مهرماه در نظر گرفته شود.

۸- عیدی کارکنان برای تمام سال برابر دوماه حقوق حداکثر ۹۰ برابر حداقل دستمزد کارگر و باز خرید خدمت یک ماه حقوق در نظر گرفته شود و در بودجه مبلغ باز خرید خدمت سالهای گذشته متاثره از افزایش حقوق جداگانه بودجه شود.

۹- انتقال بین کارخانجات تولیدی با پروژه ها برپایه دستورالعمل صادره انجام گیرد.



بودجه نویسی کاربردی

تاریخ: ۸۷/۱۰/۲۲

نویسنده: محمد صادق پوست پرداز

شرکت ارتباط گستر همراهان

- ۱۰ - قانون های کار ، سازمان تامین اجتماعی و مالیاتی در تنظیم بودجه رعایت شود .
- ۱۱ - حقوق و مزایای کارکنان رسمی و کارکنان پیمانکاری برای تاثیر در بودجه ، برابر تغییرات انجام گرفته در سال جاری نسبت به سال گذشته در نظر گرفته شود .
- ۱۲ - برنامه اضافه کاری در پروژه ها حداکثر ۱۵ درصد کارعادی و در کارخانجات تولیدی ۲۰ درصد در نظر گرفته شود . در واحدهای ستادی و یا سایر موارد اضافه کاری ۷ درصد کار عادی باشد .
- ۱۳ - افزایش بهای سرویسها و خدمات دریافتی از خارج مانند آب و برق و گاز و تلفن و تعمیرات ۱۰ درصد بیش از سال جاری پیش بینی شود .
- ۱۴ - در قیمت کالای مورد نیاز نسبت به سال جاری ۵ درصد افزایش پیش بینی شود .
- ۱۵ - پرداخت پاداش و کارانه بر پایه پیش بینی طرح مدیریت و افزایش بهره وری در تولید و انجام پروژه ها در تمام سطوح نیروی کاری سازمان بودجه شود .

موسسه نمونه

بودجه سال XX۰۱

برنامه زمانبندی تهیه بودجه

شرح

تاریخ

تهیه و آماده سازی پرسش نامه های بودجه

سه شنبه ۲۶/۷/۰۰ XX

توزیع پرسش نامه های بودجه به مراکز بودجه و مراکز هزینه

یکشنبه ۱/۸/۰۰ XX

پرسش و پاسخ و توضیح درباره نحوه تکمیل پرسش نامه ها و بطور کلی بودجه سال XX۰۱

دوشنبه ۲/۸ تا پنجشنبه ۶/۸/۰۰ XX

تاریخ برگشت پرسش نامه های تکمیل شده به امور مالی

چهارشنبه ۱۸/۸/۰۰ XX



بودجه نویسی کاربردی

تاریخ: ۸۷/۱۰/۲۲

نویسنده: محمد صادق پوست پرداز

شرکت ارتباط گستر همراهان

کنترل پرسش نامه ها از نظر تعداد برگشتی و بررسی مقدماتی اطلاعات تکمیل شده

پنجشنبه ۸/۱۹/۸۰۰ XX

تکمیل پرسش نامه ها توسط امور مالی ، تنظیم بودجه مرکز هزینه و تهیه گزارشات مقایسه ای بودجه تنظیمی

شنبه ۸/۲۱ لغایت پنجشنبه
XX۰۰/۹/۳

خلاصه نمودن اطلاعات مراکز هزینه و تنظیم بودجه کل سال XX۰۱

شنبه ۹/۵ لغایت دوشنبه XX۰۰/۹/۱۴

تهیه بودجه نقدی ، بودجه نیروی انسانی ، تنظیم حساب سودوزیان بودجه ای و تکمیل گزارشات

سه شنبه ۹/۱۵ لغایت شنبه
XX۰۰/۱۰/۳

ارائه بودجه سال XX۰۱ به کمیسیون بودجه

دوشنبه XX۰۰/۱۰/۵

ارائه بودجه سال XX۰۱ به هیئت مدیره

شنبه XX۰۰/۱۰/۱۰

ابلاغ بودجه سال XX۰۱ به مدیریت ها و ادارات

پنجشنبه XX۰۰/۱۰/۲۹

امور مالی



بودجه نویسی کاربردی

تاریخ: ۸۷/۱۰/۲۲

نویسنده: محمد صادق پوست پرداز

شرکت ارتباط گستر همراهان

انواع پرسش نامه ها

پرسش نامه های آماده شده جهت توزیع در چهارگروه متمایز شکل گرفته بودند شامل: -

۱. عمومی برای کلیه واحدها اعم از ستادی، تولیدی، خدماتی و یا پروژه تنظیم شده بود مانند پرسش نامه بودجه نفرات سازمانی و یا پرسش نامه کالای مصرفی.
۲. تولیدی عبارت بودند از: اطلاعات آماری توان اجرائی ماشین آلات تولید و برنامه اجرائی تولید که علاوه بر پرسش نامه های عمومی به واحدهای تولیدی ارائه می شد.
۳. خدماتی عبارت بودند از: اطلاعات آماری توان اجرائی ماشین آلات، تعمیرات ماشین آلات و برنامه عملیات موتوری که آنها نیز علاوه بر پرسش نامه عمومی به واحد موتوری ارائه میگردید.
۴. پروژه ها که علاوه بر پرسش نامه های عمومی، پرسش نامه های نیازمندیهای هر دیسپلین کاری در پروژه و برنامه ریزی و برآورد پیشرفت پروژه های اجرائی.

توزیع پرسش نامه های بودجه

برطبق برنامه مصوبه تنظیم بودجه، پرسش نامه های بودجه که از قبل تهیه و آماده شده بود به نحو زیر تقسیم می گردید:

۱. برای کلیه مراکز بودجه فرمهای مبانی و مفروضات بودجه، یکجاسازی هزینه ها از نظر کنترل و برنامه زمان بندی تهیه بودجه و پرسش نامه های عمومی شامل بودجه نفرات سازمانی، برآورد هزینه های جنبی نفرات سازمانی، بودجه نفرات کارکنان پیمانکاری، کالای مصرفی موردنیاز، ماشین آلات و ابزار ماشینی مورد نیاز، سایر هزینه ها و درآمدها برای کلیه مراکز هزینه توزیع می شد.
۲. علاوه بر پرسش نامه های عمومی، برای واحدموتوری، پرسش نامه های آماری توان اجرائی ماشین آلات و وسائط نقلیه، تعمیرات ماشین آلات و وسائط نقلیه و برنامه عملیات واحدموتوری نیز ارسال می گردید.
۳. برای واحدهای تولیدی، علاوه بر پرسش نامه های عمومی، پرسش نامه آماری توان اجرائی تولید و برنامه اجرائی تولید نیز ارسال می شد.
۴. برای پروژه ها علاوه بر پرسش نامه های عمومی، برنامه زمان بندی اجرای پروژه در سال مورد بودجه نیز خواسته شده بود.

نحوه تکمیل پرسش نامه های عمومی



بودجه نویسی کاربردی

تاریخ: ۸۷/۱۰/۲۲

نویسنده: محمد صادق پوست پرداز

شرکت ارتباط گستر همراهان

پرسش نامه ها عموماً لازم بود که توسط سرپرستان تکمیل شوند و از وظایف مسئول کنترل بودجه و هزینه سازمان بود که در دوران تکمیل پرسش نامه ها سرپرستان را کمک نماید .

اولین پرسش نامه عمومی که لازم بود تکمیل شود پرسش نامه بودجه نفرات سازمانی در مورد کارکنان رسمی موسسه بود که این پرسش نامه به سه بخش به شرح زیر تقسیم میگردد .

بخش یک - اطلاعات مربوط به سازمان بود که از سرپرستان خواسته شده بود در این بخش نام مرکز بودجه خود را با رمز مربوطه ذکر نمایند و اگر مرکز بودجه به چند مرکز هزینه تقسیم می شد نام مرکز هزینه و رمز مرکز هزینه را مشخص کنند (معمولاً این بخش توسط امور مالی تکمیل می شد و سرپرستان وظیفه کنترل آنرا داشتند).

بخش دو - در این بخش اطلاعات آماری در ارتباط با کارکنان رسمی برای دوره بودجه خواسته شده بود . در این بخش مقدمتاً تعداد کارکنان موجود در تاریخ تکمیل پرسش نامه ، تعداد کارکنان در اول مهرماه سال جاری ، پیش بینی تعداد کارکنان در آخر اسفندماه سال جاری ، تعداد متوسط مورد نیاز در سال بودجه و بالاخره برآورد جمع ساعات اضافه کاری کارکنان در سال بودجه درخواست شده بود .

بخش سه - آمار کارکنان موجود و بودجه مربوط به آنها بود که در این بخش نام نفره نفر کارکنان موجود با شماره پرسنلی آنان ثبت و ماههای مورد نیاز آنان در دوره بودجه خواسته شده بود . از جمله اطلاعات دیگری که در این بخش ضروری بود توسط سرپرستان ذکر شود درصد اضافه کاری نسبت به کل کارکرد هرنفر و پیش بینی مبلغ کارانه و حق جذب و پاداش برای هرنفر در سال مورد بودجه بود . در این بخش سایر عوامل هزینه توسط امور مالی محاسبه و مشخص میگردد و بدین ترتیب بودجه هزینه حقوق و دستمزد هر مرکز هزینه مشخص می شد .

دومین پرسش نامه عمومی که تکمیل آنها ضروری بود برآورد هزینه جنبی کارکنان بود شامل سایر هزینه هائی که برای نگهداشت کارکنان رسمی ضروری بود . این پرسش نامه از دوی بخش تشکیل می شد که بخش یک آن همانند پرسش نامه ذکر شده قبل و در بخش دوم در مقابل نام و نام خانوادگی و شماره پرسنلی هر فرد پیش بینی ایام ماموریت و تعداد دفعات ماموریت خواسته شده بود تا بتوان فوق العاده ماموریت کارکنان و هزینه مسافرت آنها را شامل بلیط و غیره مشخص کرد ، در قسمت دیگری از مبلغ هزینه غذا ، ایاب و ذهاب ، البسه و پوشاک و مسائلی از این قبیل پرسش شده بود که می بایستی تکمیل می شد و در صورتیکه به فردی حق حضور در جلسات و یا حق المشاوره پرداخت می شد در مورد پرداخت آنها در سال مربوطه سوال شده بود . قبلاً گفته شد که مسئول کنترل بودجه و هزینه با ارائه آمار و اطلاعات سال قبل و شرکت در جلسه مشترک با سرپرستان در تکمیل این بخش سرپرستان را یاری میکرد.

سومین پرسشنامه مربوط به استفاده از کارکنان پیمانکاری بود قبلاً ذکر شده بود که این موسسه بر پایه استراتژی سالانه یک میلیون ساعت کار فعال بودجه خود را تنظیم می نماید و چون کارهای پروژه ای را انجام میداد ، کمیسیون بودجه افزایش توان کاری را به اضافه ۲۵ درصد تجویز نموده بود لذا فعالیت موسسه بردوش کارکنان رسمی بود و با استفاده از



بودجه نویسی کاربردی

تاریخ: ۸۷/۱۰/۲۲

نویسنده: محمد صادق پوست پرداز

شرکت ارتباط گستر همراهان

کارکنان پیمانکار خدماتی که به طور موقت از آنها استفاده می شود. (اطلاعات نیاز به کارکنان هرروز برای استفاده در روز بعد به پیمانکار داده می شود تا تعداد لازم را تامین نماید). لذا چون این نیرو روزانه کم و یا زیاد می شد در پرسش نامه ای جداگانه از تعداد موردنیاز این نیرو در واحد موتوری، پروژه ها و واحدهای تولیدی خواسته شده بود و در پرسش نامه سمتی را که نیروی پیمانکار باید در آن شاغل باشد و مبلغ تقریبی پرداخت به آنها و تعداد ساعات اضافه کاری نیز درخواست شده بود. لازم به ذکر است که کارکنان پیمانکار بیشتر از نیروی فعال موسسه را تشکیل می دادند و اغلب اشخاصی شناخته شده بودند که برای مدتی طولانی در موسسه فعال بودند و عدم استخدام آنها اغلب بواسطه نبودن شرایط لازم استخدام در موسسه بود.

پرسش نامه های عمومی دیگر که برای سرپرستان ارسال می شد اغلب متحدالشکل بودند و تکمیل سایر نیازهای مرکز هزینه را در دوران بودجه شامل می شدند. اطلاعات بخش الف این پرسش نامه ها تفاوتی با سایر پرسش نامه های عمومی نداشت ولی در دو بخش بعدی آن تقسیم اطلاعات موردنیاز به وصول آن از خارج از سازمان و یا از داخل سازمان موکول شده بود بدین معنی که چنانچه نیاز به کالائی بود تکمیل کننده پرسش نامه با ذکر نام و مقدار و واحد و نرخ واحد لازم بود مشخص می نمود که این کالا را از خارج باید بخرند و یا در داخل سازمان تولید می شود و از آن باید استفاده کرد یا به جای کالا اگر ماشین آلاتی موردنیاز بود، و یا سایر هزینه ها که هر کدام پرسش نامه ای خاص خود را داشتند.

یک پرسش نامه هم برای درآمدهای مرکز هزینه ضمیمه شده بود که در آن نیز بایستی شرح درآمدها داده شود و مشخص گردد که درآمد از داخل خود سازمان است و یا از خارج از سازمان به دست می آید.

وجود همکاری مسئول بودجه و کنترل هزینه سازمان و مشارکت وی در تنظیم پرسش نامه های عمومی بالاخص که عملکرد واقعی سال قبل و شش ماهه اول سال جاری را توأم با جزئیات در اختیار سرپرستان می گذاشت کار تکمیل پرسش نامه ها را برای سرپرستان آسان میکرد و هر نوع سوالی مطرح بود حضوراً پاسخ داده می شد. نمونه ای از پرسش نامه های عمومی در صفحات بعد مشاهده می شود.

نحوه تکمیل پرسش نامه های واحد موتوری

پرسش نامه های اختصاصی واحد موتوری سه نمونه بودند. اولین نمونه اطلاعات آماری توان اجرائی ماشین آلات و وسائط نقلیه را خواستار شده بود که این پرسش نامه ضروری بود که برای یکایک ماشین آلات و ابزار موتوری تکمیل گردند. تعداد اینگونه ماشین آلات حدود ۱۵۰ عدد بودند که نزدیک ۱۳۰ عدد آن ملکی موسسه و تقریباً بیش از ۲۰ عدد از خارج کرایه می شد. ماشین آلات ملکی شامل ماشین آلات راهسازی از قبیل بولدوزر، گریدر، لودر، انواع غلطک، انواع جرثقیل، کمپرسی، آب پاش، قیرکش، سوخت رسان، فینیشر، تراک میکسر، تراکتور، انواع سواری و وانت، انواع موتور برق، موتور جوش، موتور آبکش، بتونیر و ویراتور بود و از خارج از موسسه تعدادی سواری و کمپرسی و در مواردی جرثقیل کرایه می شد تا نیاز پروژه ها به ماشین آلات را مرتفع نمایند.



بودجه نویسی کاربردی

تاریخ: ۸۷/۱۰/۲۲

نویسنده: محمد صادق پوست پرداز

شرکت ارتباط گستر همراهان

این پرسش نامه از سه بخش تشکیل می شد که بخش اول آن نام مرکز هزینه و رمز مرکز هزینه بود و در بخش دوم در هر ردیف بایستی اطلاعات مربوط به یکی از ماشین آلات ملکی یادداشت گردد که عبارت بودند از نوع ماشین و کدشناسائی آن که مثلاً اگر کمپرسی شماره ۴۰۸۶۴ منظور نظر بود با کد شناسائی ردیف ۳۰۷ عیناً در ذیل ستون نوع ماشین آلات ذکر می شد کمپرسی ۴۰۸۶۴ و ذیل کد شناسائی ذکر می شد ۳۰۷ و بدینوسیله معلوم میگردید که اطلاعات بعدی ردیف مربوط به کمپرسی مذکور است. ستون بعد اطلاعات مربوط به توان اجرائی ماشین در سال بود مثلاً اگر کمپرسی مذکور برای فعالیت در سال مورد بودجه در نظر گرفته شده بود چون در سال ۵۲ جمعه وجود داشت و در حدود ۲۳ روز تعطیلی و با پیش بینی ۲۰ روز کار در جمعه و تعطیل، روزهای فعال برای وسیله مذکور برابر ۳۱۰ روز بود. اگر فرض می شد که هفته ای ۵۳ ساعت قابل استفاده باشد (۴۸ ساعت کار و ۵ ساعت اضافه کاری) در سال قادر بود ۲۸۰۰ ساعت فعال گردد لذا سرپرست واحد موتوری و کارمند مسئول آمار و اطلاعات وی که در تنظیم بودجه با سرپرست موتوری همکاری میکرد ذیل ستون توان اجرائی ۲۸۰۰ را تکمیل میکردند. با اطلاعاتی که نامبردگان از عملکرد و سابقه کارکرد ماشین مورد نظر داشتند از برنامه تعمیر کلی و تعمیرات جزئی آن با خبر بودند و تجربه هم به آنها کمک میکرد تا بدانند که اینگونه ماشین ها در سال چند ساعت تحت تعمیر جزئی قرار میگیرند. لذا ذیل دو ستون مذکور ساعاتی که در سال ماشین تحت تعمیر کلی و یا تحت تعمیر جزئی قرار میگرفت را وارد میکردند. (هر روز تحت تعمیر ۸ ساعت در نظر گرفته می شد)

ساعات بدون کار معمولاً بر اثر هوای نامساعد برف و بارانی ایجاد می شد اما در مورد کمپرسی چون احتیاج به استفاده از این نوع ماشین در موسسه زیاد بود معمولاً کمترین ساعات غیرفعال نشان داده می شد اما در مورد بعضی از انواع ماشین آلات که استفاده از آنها بستگی به نیاز داشت مانند انواع جرثقیل، با استفاده از تجربه گذشته زمان غیرفعال بودن ماشین تخمین زده می شد و در محل ساعات بدون کار ثبت میگردید. با کم کردن جمع ساعات تعمیر کلی، ساعات تحت تعمیر و ساعات بدون کار از مقدار توان اجرائی، ساعات فعال ماشین مورد نظر به دست می آمد. آنگاه لازم بود که محل فعالیت کمپرسی مشخص شود که اگر در پروژه ها فعال بود در محل تخصیص کلمه پروژه و اگر در واحدهای تولیدی ذیل ستون مذکور نام واحد تولیدی یادداشت می شد.

در مورد ماشین آلات و وسائط نقلیه کرایه از خارج ثبت پرسش نامه برای آنها بستگی به نوع قرارداد داشت. اگر قرارداد ساعتی بود مانند کرایه جرثقیل، توان اجرائی و ساعات فعال برابر با نیاز به اینگونه ماشین آلات در سال مورد بودجه برآورد و ثبت میگردید اما در مورد بعضی از کمپرسی ها که با قرارداد چندماهه مورد استفاده واقع می شد توان اجرائی برابر ساعات فعال نبود و زمان تعمیرات در آن تاثیر داشت.

با استفاده از اطلاعات پرسش نامه اطلاعات آماری، واحد تعمیرات موتوری قادر بود که پرسش نامه تعمیرات ماشین آلات و وسائط نقلیه را تکمیل نماید. گروه تعمیرات واحد موتوری جمعاً ۱۳ نفر شامل یک سرپرست و چهار مکانیک، دو کمک مکانیک، یک جوشکار / صافکار، یک باطری ساز، یک پنچرگیر و سه نفر سرویسکار بودند که به جز سرپرست دستمزد ساعات کار بقیه در سیستم دستور کار تعمیراتی عملاً به حساب هرامشین که تحت تعمیر قرار میگرفت منظور می شد و در



بودجه نویسی کاربردی

تاریخ: ۸۷/۱۰/۲۲

نویسنده: محمد صادق پوست پرداز

شرکت ارتباط گستر همراهان

سیستم دستور کار خرید قطعات برای هر ماشین نیز به حساب آن ماشین منظور میگردید. لذا این گروه در سال با در نظر گرفتن هفته ای ۴۴ ساعت کار و کسر ساعات مرخصی و تعطیلات در آن و اضافه کردن ساعات اضافه کاری می توانستند جمعاً ۱۲ ضربدر ۲۰۰۰ ساعت فعال باشند یعنی ۲۴۰۰۰ ساعت. بنابراین جمع ساعات کار تخصیصی بر کلیه ماشین آلات در بخش پیش بینی هزینه تعمیرات از داخل سازمان می بایستی ۲۴۰۰۰ ساعت می شد و حال این وظیفه سرپرست تعمیرات موتوری بود که با داشتن اطلاعات آماری ساعات تعمیرات و قدرت فعالیت خود در سال مورد بودجه شامل ساعات تعمیرات کلی که اغلب در خارج از سازمان انجام میگرفت و ساعات تعمیر جزئی و یا روزمره که در داخل سازمان انجام میگرفت ۲۴۰۰۰ ساعت توان تعمیرات را به ماشین آلات مختلف اختصاص دهد و مبلغ تقریبی بهای قطعات را برای اینگونه تعمیرات نیز معین و در محل خود تکمیل نماید. تکمیل ستون دستمزد توسط امور مالی و با محاسبه نرخ دستمزد هر ساعت نفرات تعمیرات که شامل کلیه هزینه های استفاده از یک نفر در سازمان بود می شد. علاوه بر آن هزینه بالاسری شامل هزینه حقوق سرپرست واحد و هزینه نگهداشت کارگاه تعمیراتی در ستون سایر موارد ثبت میگردد و بدین نحو بودجه تعمیرات هر ماشین جداگانه مشخص می شد. بر پایه اطلاعات این پرسش نامه جمع کالای مورد نیاز واحد تعمیرات در پرسش نامه عمومی نیاز به کالا در واحد تعمیرات نیز آماده بود تا ثبت شود.

نکته مهمی که در این جا ضروری است ذکر گردد این است که جمع کل پیش بینی هزینه های تعمیراتی ماشین آلات از داخل موسسه باید با سرجمع مبلغ بودجه شده در واحد تعمیراتی برابر باشد. توجه گردد که جمع هزینه دستمزد باید با عوامل تشکیل دهنده و مرتبط با هزینه به کارگیری نیروی انسانی در مرکز هزینه تعمیرات برابر شود، جمع کالا که عیناً از این پرسش نامه به پرسش نامه مرکز هزینه تعمیرات منتقل می شود و جمع کل سایر موارد با سرجمع حقوق و مزایای بودجه شده سرپرست تعمیرات و سایر هزینه های منتقل شده در بودجه واحد تعمیرات یکسان باشد. تنها عاملی که در بودجه هزینه تعمیرات به نام تعمیرات از خارج در سازمان منعکس می شد باید برابر با پیش بینی هزینه های تعمیراتی از خارج پرسش نامه فوق الذکر باشد.

با جمع کردن مبالغ بودجه به دست آمده برای هر ردیف از داخل موسسه با سرجمع مبلغ بودجه شده در همان ردیف از خارج از موسسه بودجه تعمیرات هر یک از ماشین آلات جداگانه به دست می آمد.

پرسش نامه سومی که برای واحد عملیات موتوری ارسال میگردید به نام برنامه عملیات واحدموتوری شناخته می شد و سرپرست واحدموتوری با کمک کارمند مسئول و آمار و اطلاعات و رجوع به کارت فعالیت هر ماشین و دانستن نیاز در سال مورد بودجه به تعویض قطعات عمده مثل طایر و تیوپ و باتری و مصرف سوخت و روغن هروسيله و تعمیرات کلی و جزئی و یا جمع تعمیرات که توسط واحد تعمیرات در پرسش نامه تعمیرات ماشین آلات تکمیل گردیده بود. این پرسشنامه را برای هر نوع ماشین در ردیف مربوطه جداگانه تکمیل می نمود و با ذکر مشخصات مربوط در محل نیاز به اپراتور آنرا در اختیار امور مالی میگذاشت تا امور مالی با محاسبه نرخهای دستمزد اپراتور و بودجه بالاسری واحد عملیات که در محل سایر هزینه ها ذکر می شد برای هر یک از انواع ماشین آلات بودجه مورد لزوم برای استفاده از آن ماشین را در



بودجه نویسی کاربردی

تاریخ: ۸۷/۱۰/۲۲

نویسنده: محمد صادق پوست پرداز

شرکت ارتباط گستر همراهان

سازمان مشخص نماید. ساعات فعال عیناً برابر اطلاعات پرسش نامه اول واحد عملیات موتوروی بود که در این پرسش نامه نیز تکمیل میگردید. /

نحوه تکمیل پرسش نامه های واحدهای تولیدی

قبلاً گفته شد که واحدهای تولیدی علاوه بر پرسش نامه های عمومی پرسش نامه اطلاعات آماری توان اجرایی ماشین آلات تولید و برنامه اجرایی تولید را نیز تکمیل می نمودند.

موسسه ای که بودجه اش مطرح است دارای دو معدن مخلوط یکی در شرق و دیگری در غرب بود با توان تولید متفاوت و نوع مخلوط متفاوت. نوع مخلوط معدن غرب کاملاً رودخانه ای بود ولی مخلوط معدن شرق رودخانه ای با قلوه سنگ های کوهی بود و توان تولید معدن شرق در حدود پنج برابر معدن غرب.

بخشی از تولید معدن شرق به صورت آزاد به فروش می رسید و قسمتی از آن تحویل پروژه های راهسازی به عنوان زیراساس و یا اساس می شد و باقیمانده که تقریباً نیمی از تولید معدن بود به دو سنگ شکن هم جوار جهت تولید ماسه و شن و قلوه تحویل میگردید. اما تولید مخلوط معدن غرب کلاً تحویل سنگ شکنی می شد که جنب معدن نصب شده بود و کلیه تولیدات این سنگ شکن تحویل به کارخانه تولید آسفالت متعلق به موسسه می شد تا با تولید بیندر و توپکا و بلک بیس بخشی از نیاز موسسه را برای آسفالت تامین کند.

تولیدات سنگ شکن های شرقی بخشی به صورت آزاد فروش می رفت، قسمتی تحویل پروژه ها می شد، برخی برای تولید بتن و قطعات بتنی به واحدهای تولیدی مربوطه تحویل میگردید و مازاد تولید این دو سنگ شکن که نزدیک به یک چهارم کل تولید بود به کارخانه آسفالت مستقر در محوطه تحویل می شد تا به تولید انواع آسفالت اقدام گردد که جزئی از آن در بازار آزاد فروش می رفت و بقیه کلاً تحویل پروژه های راهسازی و آسفالت سطح شهر که موردپیمان موسسه بود می شد تا مصرف شود.

برای این واحدهای تولیدی بطوریکه در صفحه // ملاحظه می فرمائید دومرکز بودجه واحد تولید مجتمع شرقی و واحد تولید مجتمع غربی در نظر گرفته شده بود که اولی دارای ۵ مرکز هزینه و دومی دارای چهار مرکز هزینه بود.

هر مجتمع تولیدی را یک سرپرست، یک حسابدار، دو تعمیرکار که هزینه نگهداشت آنها در حساب سرپرستی بودجه و هزینه می باشد و تعدادی نیروی لازم اپراتور سنگ شکن و کارخانه آسفالت تشکیل میدادند که هزینه نگهداشت اپراتورها مستقیماً به حساب کارخانجات سنگ شکن و یا آسفالت منظور میگردید.

ماشین آلات موردنیاز هر مجتمع بولدوزر، لودر و کمپرسی بود که هر زمان لازم بود در معدن فعال بودند و در مواردیکه نیاز به آنها در معادن نبود برای بارگیری در سنگ شکن ها و کارخانه آسفالت فعال می شدند. کامیون کمپرسی هائی که برای بارگیری به معادن یا سنگ شکن ها و یا آسفالت به مجتمع مراجعه میکردند کرایه حمل مصالح آنها به حساب سرویس گیرنده ها منظور میگردید و جزء بودجه واحدهای تولیدی نبود.



بودجه نویسی کاربردی

تاریخ: ۸۷/۱۰/۲۲

نویسنده: محمد صادق پوست پرداز

شرکت ارتباط گستر همراهان

سرپرستان واحدهای تولیدی علاوه بر پرسش نامه های عمومی لازم بود دو پرسش نامه مربوط به واحدهای تولیدی را نیز تکمیل نمایند. در پرسش نامه ای که مربوط به برنامه اجرایی تولید بود، دربخش یک اطلاعات مربوط به زمان فعال واحد تولیدی توسط تنظیم کننده تکمیل میگردید و نیاز بود که زمان فعال از زمان غیرفعال جداگانه ثبت شود و زمان غیرفعال به دوبرخشی تحت تعمیر و بدون کار بود که با اطلاعات از برنامه تولید و نیاز موسسه و بازار به تولیدات تکمیل می شد. دربخش دوم این پرسش نامه اطلاعات آماری مربوط به تولید محصول در سال گذشته و درسال جاری و درسال مورد بودجه تکمیل می شد و کلیه این اطلاعات درمقابل حداکثر ظرفیت عملی تولید درسال نمایانگر درصد فعالیت کارخانه و بهره وری از آن بود. در پرسش نامه دیگر وزن انواع مواد مصرفی جهت تولید و وزن تولیدات مختلف درسال بودجه ثبت میگردید و تفاوت این دو وزن هدررفتگی کارخانه را نشان میداد. پرسش نامه های عمومی شامل اطلاعات آماری نفرات فعال درکارخانه، اضافه کاری آنها، هزینه های مرتبط با نیروی انسانی، کالا و موادمصرفی به جز خوراک دستگاه، درآمد کارخانه از فروش انواع محصولات، انواع ماشین آلات موردنیاز برحسب ساعت تکمیل می شد و بدین ترتیب بودجه هر مجتمع تولیدی جداگانه مشخص می شد. مجتمع های تولیدی این موسسه عبارت بودند از دو مجتمع معدن شرقی و غربی و دو واحد تولید بتن و قطعات بتنی که نمودار فعالیت این مراکز بودجه در صفحه ۱۰۰. به جزء از اطلاعات تکمیل شده در پرسش نامه های بودجه یک سال ملاحظه میگردد.

نحوه تکمیل پرسش نامه بودجه پروژه ها

علاوه بر پرسش نامه های عمومی که تکمیل آنها در مورد پروژه ها خلاصه ای از نیروی انسانی و ماشین آلات و مواد را برای هر پروژه مشخص میکرد، سه پرسش نامه دیگر که عمدتاً برنامه زمان بندی پروژه و نیروی کار و ماشین آلات را برپایه دوره زمانی زمان بندی نشان میداد برای مدیریت خدمات فنی ارسال میگردید. قبلاً ذکر شد که استراتژی موسسه انجام یک میلیون ساعت کار نیروی کار پروژه ها بود و عملاً موسسه قراردادی برای انجام پروژه های راهسازی و پلسازی منعقد کرده بود که کار اینگونه قراردادها در پایان سال تکمیل نشده و لاجرم بخشی از اجرای قرارداد به سال جدید که بودجه آن تهیه می شد منتقل میگردید. برنامه زمان بندی و نیاز به نیروی کار و ماشین آلات و مصالح هنگام برآورد این پروژه ها جهت شرکت در مناقصه آماده شده بود، بنابراین برای پروژه های درحال اجرا تهیه این اطلاعات برپایه برآورد و درصد تکمیل پروژه به سادگی امکان پذیر بود و آنچه لازم بود انجام گیرد پیش بینی نیاز به نیروی انسانی در پروژه هائی بود که تا حد برنامه استراتژی موسسه بایستی در سال مورد بودجه به عقد قرارداد برای انجام آنها موسسه اقدام نماید. بدین منظور دو پرسش نامه جداگانه برای بودجه پروژه های راهسازی و پلسازی نامعلوم نیز برای مدیریت فنی ارسال میگردید تا نسبت به تکمیل آنها نیز اقدام شود. بدیهی است در سال مورد اجرا با عقد هر قراردادی بودجه دو حساب مذکور تعدیل و مبلغ تعدیل شده برای بودجه پروژه جدید تخصیص می یافت و آنچه در پایان سال در این دو حساب از مبلغ بودجه شده باقی بود نمایانگر عدم وصول به برنامه استراتژی موسسه بود. بدیهی است برای این دو حساب برپایه سیاست کلی شرکت از نظر سودبری پروژه ها درآمد نیز در نظر گرفته می شد.



بودجه نویسی کاربردی

تاریخ: ۸۷/۱۰/۲۲

نویسنده: محمد صادق پوست پرداز

شرکت ارتباط گستر همراهان

پرسش نامه تسهیم بودجه هزینه های سربار موسسه

بطوریکه قبلاً گفته شد موضوع فعالیت موسسه مورد بحث انجام کار پروژه های پلسازی و راهسازی بود که برای رسیدن به این هدف احتیاج به فعالیت در تامین مصالح این پروژه ها داشت و لاجرم با استفاده از معدن مخلوط و سنگ شکن و کارخانجات آسفالت تامین مصالح زیراساس و اساس و آسفالت مورد نیاز راهسازی را انجام میداد و مازاد تولید خود را در بازار آزاد به فروش میرساند. نیاز پروژه های راهسازی و پلسازی علاوه بر مصالح ذکر شده به بتن و قطعات بتنی بود که آن نیز توسط واحدهای تولیدی تحت پوشش موسسه تامین میگردد و مازاد تولید به مشتریان در بازار آزاد فروخته می شود. بنابراین مبالغ بودجه حوزه مدیریت موسسه لازم بود که بین واحدهای تولیدی، خدماتی و پروژه ها به نسبتی که از طرف مسئولین مشخص میگردد سرشکن شود و برای این منظور پرسش نامه سرشکن سازی هزینه های سربار مدیریت صفحه تهیه شده بود که در اختیار مدیران و مسئولین حوزه مدیریت قرار میگرفت تا نسبت به درصد سهم هریک از واحدهای تولیدی و اجرائی تصمیم گیری نموده و آنرا در اختیار امور مالی قرار دهند تا سرشکن سازی لازم انجام و سهم مبلغی هرواحد مشخص و به عنوان عامل هزینه سربار مدیریت در آن واحد بودجه شود. بدیهی است جمع مبالغ تسهیم شده در حسابی به نام سربار مدیریت تخصیص یافته با همان عامل هزینه بستانکار می شد تا هم عامل هزینه سربار مدیریت در گزارش جمع عوامل هزینه صفر گردد و هم سرجمع سربار مدیریت تخصیص یافته که برابر جمع هزینه های حوزه مدیریت بود مشخص گردد و در گزارشات بودجه کل منعکس شود.

پرسش نامه تسهیم هزینه بالاسری موسسه

به منظور نرخ یابی صحیح و مشخص نمودن بودجه حقیقی پروژه ها ضرورت بود که بودجه سرپرستی واحدهای تولیدی و خدماتی و واحدهای اجرائی با برنامه ای یکنواخت به پروژه ها و تولیدات و خدمات منتقل شوند. لهذا برای تسهیم اینگونه هزینه ها تحت عنوان هزینه های بالاسری، پرسش نامه ای جهت تکمیل در اختیار مسئولین حوزه های سرپرستی اینگونه واحدها قرار میگرفت تا تکمیل نمایند و اغلب در تخصیص و مشخص کردن درصد سهم مراکز هزینه تحت سرپرستی، مسئول بودجه موسسه با یاری گرفتن از اطلاعات و آمار سالهای قبل و بررسی بودجه جاری سرپرستان را در این امر یاری می نمود.

جزء حسابهای که بودجه آنها به عنوان بالاسری به پروژه ها منتقل میگردد واحد آزمایشگاه مکانیک خاک و واحد نقشه برداری و نقشه کشی بود که واحد آزمایشگاه مکانیک خاک علاوه بر خدماتی که به موسسه میداد آزمایش هائی هم برای مشتریان بازار آزاد انجام میداد که با نرخ مشخص ارزش کار انجام گرفته از آنان وصول می شد و به عنوان درآمد بودجه و یا هزینه به حساب آزمایشگاه مکانیک خاک منظور میگردد. جمع مبالغ تسهیم شده هزینه های بالاسری با عامل هزینه ای بهمین نام به حساب پروژه ها و کارخانجات توسط امور مالی بدهکار و حساب واحد سرپرستی بستانکار میگردد. نمونه این پرسش نامه را در صفحه ملاحظه می نمائید.