بودجه نویسی کاربردی

تاریخ :87/10/22
نویسنده : محمد صادق پوست پرداز

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 درمورد این که بودجه چیست و انواع بودجه کدامند و گفته شد که برای تهیه بودجه ، ساختار تشکیلاتی موسسه و شماره حسابهای مراکزهزینه و شماره رمزهای عوامل هزینه پایه های اساسی کار می باشند . اکنون موقع آن رسیده است که اقدامات عملی که درمورد تهیه بودجه یک موسسه نمونه صورت گرفته است به جزء تشریح شود تا خوانندگان با مسائل و پیچیدگیهای تنظیم بودجه درعمل آشناشوند .

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 دراساسنامه ذکر گردیده ، انجام پروژه های عمرانی پل سازی و راهسازی است که با درنظرگرفتن متغیربودن حجم فعالیت دراین پروژه ها موسسه برپایه برنامه ریزی استراتژی یک میلیون ساعت کار درسال 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 درهرزمان فعالیت موسسه را با افزایش و یا کاهش نیروی پیمانکاری 25 درصد افزایش و یا کاهش دهد .

بودجه نویسی کاربردی

تاریخ :87/10/22
نویسنده : محمد صادق پوست پرداز

نمودارسازمانی موسسه

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

وظائف کمیسیون بودجه موسسه در تدارک بودجه

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

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

برای تنظیم بودجه سال بعد معمولاً کمیسیون بودجه در اوائل مهرماه جلسه خود را تشکیل میداد و دراین 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 اظهارنظر و تغییرات لازم به کمیسیون بودجه ارائه میداد .

در جلسه ای که بهمین منظور در دهم مهرماه سال موردنظر تشکیل شد کمیسیون بودجه برنامه یکجاسازی هزینه موسسه را به شرح صفحه 33 تنظیم ، مبانی و مفروضات بودجه و پرسش نامه ها را با تغییراتی تائید و برنامه زمان بندی تهیه بودجه را نیز مورد تائید قرارداد که نمونه آنها در صفحات / و / ارائه شده است .

دراین جلسه کمیسیون بودجه مقررداشت که درمورد 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 درمورد استفاده کنندگان ازاین 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 بازارآزاد 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 بازارآزاد 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 درعین حال باتهیه گزارشی مقایسه بهای تولیدات متمع ها با بازارآزاد نیز ارائه شود .

بودجه نویسی کاربردی

تاریخ :87/10/22
نویسنده : محمد صادق پوست پرداز

جلسات کمیسیون بودجه موسسه معمولاً دراوائل هرماه تشکیل می شد و دراین جلسات بـه تقاضـاها واصـله بودجـه سرمایه ای و درخواست اجازه خرج از بودجه مصوب رسیدگی می شد و درمواردی که پیشـنهاد تغییـرات و انتقـالاتی درعوامل هزینه بودجه جاری و یا بین مراکز هزینه از طرف روسای واحدها می رسید درمورد آنها برابـر اختیـاراتی کـه 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 بـود و انتقـال بـین عوامل تشکیل دهنده حقوق و دستمزد تنها بین خود آنها امکان داشت و به تقاضای انتقال از عوامل خریـد کـالا و یـا خدمات به عوامل حقوق و دستمزد و یا بالعکس پاسخ رد داده می شد و معمولاً انتقـالات همیشـه کمتـر از 20 درصـد بودجه عامل دهنده بود .

کلیه اقداماتی که در کمیسیون بودجه جهت اجازه خرج و یا نقل و انتقال انجام میگرفت توسط دبیر کمیسیون صـورت جلسه و به امضاء اعضاء کمیسیون بودجه می رسید و برپایه آن اجازه خرج و یا انتقـالات توسـط دبیـر کمیسـیون بـه متقاضی اعلام میگردید .

کنترل مصرف از اعتبارات مصوب برعهده رئیس بودجه موسسه بود و وی مسئولیت داشت که عـلاوه بـر هزینـه هـای ماهانه پروژه که از گزارشات هزینه استخراج میگردند هرنوع 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 کسـر نموده و همچنین تعهدات مالی ناشی از اجرای قوانین جمهوری اسلامی ایران مانند بیمه و مالیات و یـا اجـرای احکـام صادره از مراجع قانونی را که پرداخت آنها الزام آور بود از اعتبارات موصب برداشت و کسر نماید .

وی درعین حال مسئولیت گزارش ماهانه عملکرد بودجه های سرمایه ای را بعهده داشت که دراین گـزارش اطلاعـاتی درمورد هریک از بودجه های مصوب طرحهای سرمایه ای ، مبلغ تامین اعتبار شده ، مبلغ هزینـه هـای تـاکنون و مـاه جاری ، اعتبارات تعهدشده ، و تعهدات هزینه شده و مانند آنها و اقلام خرید تجهیزات و ادوات طرح و ماشـین آلات و ابزار موردلزوم را جداگانه جهت مدیران اجرائی طرحها و بصورت سرجمع جهت کمیسیون بودجـه ، مـدیریت عامـل و اعضاء هیئت مدیره تهیه نماید . معمول بود که بودجه سرمایه ای موسسه به شکل کتابچه ای جداگانـه بـرای طـرح در هیئت مدیره و به شکل فهرست ازاطلاعات موجود دراین کتابچه و باذکر مبلغ بـه مجمـع عمـومی ارائـه شـودوکتابچه موردتصویب هیئت مدیره به بازرس قانونی موسسه تسلیم گردد .

یکجاسازی هزینه ها از نظر کنترل

با توجه براینکه کلیه هزینه های خدمات مدیریت موسسه نمونه شامل بخش هزینه خدمات مدیریت عامل ، خـدمات مالی ، خدمات اداری ، خدمات تدارکاتی ، خدمات فنی ، خدمات انبارداری و خدمات برنامه ریزی هنگام تنظیم بودجـه برپایه پیش بینی خدمات به سایر واحدهای سازمان تسهیم و درعمل کلیه هزینه واحدهای مـذکور در پایـان هرسـال برپایه اطلاعات واصله ازمسئولان به سایر مراکز هزینه سازمان تخصیص می یابد . لذا بهتراست گروهی از هزینه ها کـه

بودجه نویسی کاربردی

تاریخ :87/10/22
نویسنده : محمد صادق پوست پرداز

عملاً درمراکز هزینه مختلفی مورد استفاده قرار میگیرند ، ازنظر 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 :

1 . 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 110-91 .

2 . هزینه کارمزد بانک ، هزینه کارمزد و بهره وام های دریافتی ، هزینه تمبر و سفته و هزینه تفاوت نرخ ارز در مرکز هزینه خذمات مالی شماره 111-91 .

3 . هزینه پست ، آب و برق و گاز ، هزینه آبدارخانه و تنظیف 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 113-91 .

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 116-93 منظورشده و سپس هزینه وسائل مذکور به صورت نرخ ساعتی ، کرایه روزانه و یا کرایه ماهانه به مراکز هزینه و پروژه های سازمان در پایان هرماه سند زده و منظور شود . دراین مرحله کلیه هزینه های تعمیراتی وسائل موتوری مذکور فوق درحساب هزینه مراکز تعمیرات موتوری سازمان 117-93 متمرکز و اینگونه هزینه ها مقدمتاً با استفاده از فرم دستور کار تعمیراتی در حساب مراکز هزینه دستورکارهای تعمیراتی ماشین آلات ساختمانی و وسائط نقلیه سبک و سنگین منظور و کنترل شده و بطور سرجمع در پایان هرماه به حساب واحد تعمیرات موتوری سازمان منتقل و سپس به حساب 116-93 انتقال و درمحاسبه نرخ کرایه منظور گردد .

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

5 . 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 بازارآزاد پروژه ها یا اشخاص ثالث بدهکار و حساب واسطه بستانکار گردد . مانده حساب واسطه سود حاصل از واحدهای تولیدی خواهد بود .

موسسه نمونه

بودجه نویسی کاربردی

تاریخ :87/10/22
نویسنده : محمد صادق پوست پرداز

بودجه سال XX01

مبانی و مفروضات بودجه

مبانی و مفروضات بودجه موسسه نمونه.... برای سال XX01 به شرح زیر ابلاغ میگردد :

1 – تغییرات تعداد نیروی انسانی نسبت به سال قبل محدود به اضافه کردن 4 کارگر استخدامی جدید در بخش تولید مصالح بتنی و 16 نفر راننده از گروه پیمانکاری در عملیات موتوری خواهد بود .

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

3 – تولید سنگ شکن ها 25 درصد بیش از سال جاری درنظرگرفته شود .

4 – تولید کارخانجات آسفالت 20 درصد بیش از سال جاری بودجه شود .

5 – خرید ده عدد کامیون کمپرسی نو به جای ده عدد کامیون کمپرسی مستعمل فعلی درنظرگرفته شود .

6 – خرید یک عدد سنگ شکن که درنیمه دوم سال فعال باشد پیش بینی شود .

7 – درمحاسبه استهلاک ، خرید کامیونها از ابتدای سال ، استهلاک خرید سنگ شکن از اول مهرماه درنظرگرفته شود .

8 – عیدی کارکنان برای تمام سال برابر دوماه حقوق حداکثر 90 برابر حداقل دستمزد کارگر و بازخرید خدمت یک ماه حقوق درنظرگرفته شود و دربودجه مبلغ بازخرید خدمت سالهای گذشته متاثره از افزایش حقوق جداگانه بودجه شود .

9 – انتقال بین کارخانجات تولیدی با پروژه ها برپایه دستورالعمل صادره انجام گیرد .

10 – قانون های کار ، سازمان تامین اجتماعی و مالیاتی در تنظیم بودجه رعایت شود .

11 – حقوق و مزایای کارکنان رسمی و کارکنان پیمانکاری برای تاثیر در بودجه ، برابر تغییرات انجام گرفته در سال جاری نسبت به سال گذشته درنظرگرفته شود .

12 – برنامه اضافه کاری درپروژه ها حداکثر 15 درصد کارعادی و درکارخانجات تولیدی 20 درصد درنظرگرفته شود . درواحدهای ستادی و یا سایرموارد اضافه کاری 7 درصد کار عادی باشد .

13 – افزایش بهای سرویسها و خدمات دریافتی از خارج مانند آب و برق و گاز و تلفن و تعمیرات 10 درصد بیش از سال جاری پیش بینی شود .

14 – درقیمت کالای موردنیاز نسبت به سال جاری 5 درصدافزایش پیش بینی شود .

بودجه نویسی کاربردی

تاریخ :87/10/22
نویسنده : محمد صادق پوست پرداز

15 – پرداخت پاداش و کارانه برپایه پیش بینی طرح مدیریت و افزایش بهره وری در تولید و انجام پـروژه هـا در تمـام سطوح نیروی کاری سازمان بودجه شود .

موسسه نمونه

بودجه سال XX01

برنامه زمانبندی تهیه بودجه

تاریخ	شـــــرح
سه شنبه xx00/7/26	تهیه و آماده سازی پرسش نامه های بودجه
یکشنبه xx00/8/1	توزیع پرسش نامه های بودجه به مراکز بودجه و مراکز هزینه
دوشنبه 8/2 تا پنجشنبه xx00/8/6	پرسش و پاسخ و توضیح درباره نحوه تکمیل پرسش نامه ها و بطورکلی بودجه سال xx01
چهارشنبه xx00/8/18	تاریخ برگشت پرسش نامه های تکمیل شده به امورمالی
پنجشنبه xx00/8/19	کنترل پرسش نامه ها از نظر تعداد برگشتی و بررسی مقدماتی اطلاعات تکمیل شده
شـــنبه 8/21 لغایـــت پنجشـــنبه xx00/9/3	تکمیل پرسش نامه ها توسط امورمالی ، تنظیم بودجه مرکزهزینه و تهیه گزارشات مقایسـه ای بودجه تنظیمی
شنبه 9/5 لغایت دوشنبه xx00/9/14	خلاصه نمودن اطلاعات مراکز هزینه و تنظیم بودجه کل سال xx01

بودجه نویسی کاربردی

تاریخ :87/10/22

نویسنده : محمد صادق پوست پرداز

سه شنبه 9/15 لغایت شنبه xx00/10/3 تهیه بودجه نقدی ، بودجه نیروی انسانی ، تنظیم حساب سودوزیان بودجه ای و تکمیل گزارشات

دوشنبه xx00/10/5 ارائه بودجه سال xx01 به کمیسیون بودجه

شنبه XX00/10/10 ارائه بودجه سال xx01 به هیئت مدیره

پنجشنبه xx00/10/29 ابلاغ بودجه سال xx01 به مدیریت ها و ادارات

امورمالی

انواع پرسش نامه ها

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

1 . 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 .

2 . 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

3 . 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 .

4 . 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 :

بودجه نویسی کاربردی

تاریخ :87/10/22
نویسنده : محمد صادق پوست پرداز

1 . برای کلیه مراکز بودجه فرمهای مبانی و مفروضات بودجه ، یکجاسازی هزینه ها ازنظرکنترل 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 ، سایرهزینه ها و درآمدها برای کلیه مراکز هزینه توزیع می شد .

2 . 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 .

3 . برای واحدهای تولیدی ، علاوه بر پرسش نامه های عمومی ، پرسش نامه آماری توان اجرائی تولید و برنامه اجرائی تولید نیز ارسال می شد .

4 . برای پروژه ها علاوه بر پرسش نامه های عمومی ، برنامه زمان بندی اجرای پروژه درسال مورد بودجه نیز خواسته شده بود.

نحوه تکمیل پرسش نامه های عمومی

پرسش نامه ها عموماً لازم بودکه توسط سرپرستان تکمیل شوند و ازوظائف 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 درمورد کارکنان رسمی موسسه بود که این پرسش نامه به سه بخش به شرح زیر تقسیم میگردید .

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

بخش دو – دراین بخش اطلاعات آماری درارتباط با کارکنان رسمی برای دوره بودجه خواسته شده بود . دراین بخش مقدمتاً تعداد کارکنان موجود درتاریخ تکمیل پرسش نامه ، تعداد کارکنان دراول مهرماه سال جاری ، پیش بینی تعداد کارکنان در آخر اسفندماه سال جاری ، تعداد متوسط موردنیاز درسال بودجه و بالاخره برآورد جمع ساعات اضافه کاری کارکنان درسال بودجه درخواست شده بود .

بخش سه – آمار کارکنان موجود و بودجه مربوط به آنها بود که دراین بخش نام نفربه نفر کارکنان موجود با شماره پرسنلی آنان ثبت و ماههای موردنیاز آنان در دوره بودجه خواسته شده بود . ازجمله اطلاعات دیگری که دراین بخش ضروری بود توسط سرپرستان ذکرشود درصد اضافه کاری نسبت به کل کارکرد هرنفر و پیش بینی مبلغ کارانه و حق

بودجه نویسی کاربردی

تاریخ :87/10/22
نویسنده : محمد صادق پوست پرداز

جذب و پاداش برای هرنفر درسال مورد بودجه بود . دراین بخش سایر عوامل هزینه توسط امورمالی محاسبه و مشخص میگردید و بدین ترتیب بودجه هزینه حقوق و دستمزد هرمرکزهزینه 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 دوبخش تشکیل می شد که بخش یک آن همانند پرسش نامه ذکرشده قبل و در بخش دوم درمقابل نام و نام خانوادگی و شماره پرسنلی هر فرد پیش بینی ایـام ماموریـت و تعـداد دفعات ماموریت خواسته شده بود تا بتوان فوق العاده ماموریت کارکنان و هزینه مسافرت آنها را شـامل بلـیط و غیـره مشخص کرد ، درقسمت 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 درصورتیکه به فردی حق حضور درجلسات و یا حق المشاوره پرداخت مـی شـد درمورد پرداخت آنها در سال مربوطه سوال شده بود . قبلاً گفته شد که مسئول کنترل بودجه و هزینه بـا ارائـه آمـار و اطلاعات سال قبل و شرکت درجلسه مشترک با سرپرستان درتکمیل این بخش سرپرستان را یاری میکرد.

سومین پرسشنامه مربوط به استفاده از کارکنان پیمانکاری بود قبلاً ذکرشده بود که این موسسه برپایه استراتژی سالانه یک میلیون ساعت کار فعال بودجه خود را تنظیم می نماید و چون کارهای پروژه ای را انجام میداد ، کمیسیون بودجـه افزایش توان کاری را به اضافه 25 درصد تجویز نموده بود لذا فعالیت موسسه بردوش کارکنان رسمی بود و با استفاده از کارکنان پیمانکار خدماتی که به طور مواج از آنها استفاده می شد . (اطلاعات نیاز به کارکنان هرروز برای استفاده در روز بعد به پیمانکار داده می شد 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 درواحد موتوری ، پروژه ها و واحدهای تولیدی خواسته شده بود و در پرسش نامه سمتی را که نیروی پیمانکار باید درآن شاغل باشد و مبلغ تقریبی پرداخت به آنها و تعداد سـاعات اضـافه کـاری نیـز درخواست شده بود . لازم به ذکراست که کارکنان پیمانکار بیشتر از نیروی فعال موسسه را تشکیل می دادند و اغلـب اشخاصی شناخته شده بودند که برای مدتی طولاتی درموسسه فعال بودند و عدم استخدام آنها اغلب بواسـطه نبـودن شرائط لازم استخدام در موسسه بود .

پرسش نامه های عمومی دیگر که برای سرپرستان ارسال می شد اغلب متحدالشکل بودنـد و تکمیـل سـایر نیازهـای مرکزهزینه را دردوران 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 ازداخل سازمان موکول شده بود بدین معنی که چنانچه نیاز به کالائی بود تکمیل کننده پرسش نامه با ذکر نام و مقـدار و واحـد و نـرخ واحد لازم بود مشخص می نمود که این کالا را ازخارج باید بخرند و یا در داخل سازمان تولیـد مـی شـود و از آن بایـد استفاده کرد یا به جای کالا اگر ماشین آلاتی موردنیاز بود ، و یا سایر هزینه ها که هرکدام پرسش نامه ای خاص خود را داشتند .

یک پرسش نامه هم برای درآمدهای مرکز هزینه ضمیمه شده بود که در آن نیز بایسـتی شـرح درآمـدها داده شـود و مشخص گردد که درآمد از داخل خود سازمان است و یا ازخارج ازسازمان به دست می آید .

بودجه نویسی کاربردی

تاریخ :87/10/22
نویسنده : محمد صادق پوست پرداز

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 تواماً با جزئیات دراختیار سرپرستان می گذاشت کار تکمیل پرسش نامه ها را برای سرپرستان آسان میکرد و هرنوع 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 واحدموتوری 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 150 عدد بودند که نزدیک 130 عدد آن ملکی موسسه و تقریباً بیش از 20 عدد ازخارج کرایه می شد . ماشین آلات ملکی شامل ماشین آلات راهسازی ازقبیل بولدوزر ، گریدر ، لودر ، انواع غلطک ، انواع جرثقیل ، کمپرسی ، آب پاش ، قیرکش ،سوخت رسان ، فینیشر ، تراک میکسر ، تراکتور ، انواع سواری و وانت ، انواع موتور برق ، موتورجوش ، موتورآبکش ، بتونیر و ویبراتور بود و ازخارج از موسسه تعدادی سواری و کمپرسی و در مواردی جرثقیل کرایه می شد تا نیاز پروژه ها به ماشین آلات را مرتفع نمایند .

این پرسش نامه از سه بخش تشکیل می شد که بخش اول آن نام مرکزهزینه و رمزمرکز هزینه بود و دربخش دوم درهرردیف 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 40864 منظور نظر بود با کد شناسائی ردیف 307 عیناً در ذیل ستون نوع ماشین آلات ذکر می شد کمپرسی 40864 و ذیل کد شناسائی ذکر می شد 307 و بدینوسیله معلوم میگردید که اطلاعات بعدی ردیف مربوط به کمپرسی مذکوراست . ستون بعد اطلاعات مربوط به توان اجرائی ماشین درسال بود مثلاً اگر کمپرسی مذکور برای فعالیت در سال مورد بودجه درنظر گرفته شده بود چون در سال 52 جمعه وجودداشت و درحدود 23 روز تعطیلی و با پیش بینی 20 روزکار در جمعه و تعطیل ، روزهای فعال برای وسیله مذکور برابر 310 روز بود . اگر فرض می شد که هفته ای 53 ساعت قابل استفاده باشد (48 ساعت کار و 5 ساعت اضافه کاری) درسال قادربود 2800 ساعت فعال گردد لذا سرپرست واحدموتوری و کارمند مسئول آمار و اطلاعات وی که درتنظیم بودجه با سرپرست موتوری همکاری میکرد ذیل ستون توان اجرائی 2800 را تکمیل میکردند . با اطلاعاتی که نامبردگان از عملکرد و سابقه کارکرد ماشین مورد نظر داشتند از برنامه تعمیر کلی و تعمیرات جزئی آن باخبر بودند و تجربه هم به آنها کمک میکرد تا بدانند که اینگونه ماشین ها درسال چند ساعت تحت تعمیر جزئی قرار میگیرند . لذا ذیل دوستون مذکور ساعاتی که درسال ماشین تحت تعمیر کلی و یا تحت تعمیر جزئی قرار میگرفت را وارد میکردند . (هر روز تحت تعمیر 8 ساعت درنظرگرفته می شد)

ساعات بدون کار معمولاً براثر هوای نامساعد برف و بارانی ایجاد می شد اما در مورد کمپرسی چون احتیاج به استفاده ازاین نوع ماشین درموسسه زیاد بود معمولاً کمترین ساعات غیرفعال نشان داده می شد اما درمورد بعضی از انواع ماشین آلات که استفاده از آنها بستگی به نیاز داشت مانند انواع جرثقیل ، با استفاده از تجربه گذشته زمان غیرفعال

بودجه نویسی کاربردی

تاریخ :87/10/22
نویسنده : محمد صادق پوست پرداز

بودن ماشین تخمین زده می شد و درمحل ساعات بدون کارثبت میگردید . با کم کـردن جمـع سـاعات تعمیـر کلـی ، ساعات تحت تعمیر و ساعات بدون کار از مقدار توان اجرائی ، ساعات فعال ماشین مورد نظر به دست می آمـد . آنگـاه لازم بود که محل فعالیت کمپرسی مشخص شود که اگر در پروژه ها فعال بود درمحل تخصیص کلمـه پـروژه و اگـر در واحدهای تولیدی ذیل ستون مذکور نام واحد تولیدی یادداشت می شد .

درمورد 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 درسال مـورد بودجـه برآورد و ثبت میگردید اما درمورد بعضی از کمپرسی ها که با قرارداد چندماهه مورداستفاده واقع می شد توان اجرائـی برابر ساعات فعال نبود و زمان تعمیرات درآن تاثیر داشت .

با استفاده از اطلاعات پرسش نامه اطلاعات آماری ، واحد تعمیرات موتوری قادر بودکه پرسش نامه تعمیـرات ماشـین آلات و وسائط نقلیه را تکمیل نماید . گروه تعمیرات واحد موتوری جمعاً 13 نفرشامل یک سرپرسـت و چهارمکانیـک ، دوکمک مکانیک ، یک جوشکار / صافکار ، یک باطری ساز ، یک پنچرگیر و سه نفـر سرویسـکار بودنـد کـه بـه جـز سرپرست دستمزد ساعات کاربقیه درسیستم دستور کار تعمیراتی عملاً به حساب هرماشـین کـه تحـت تعمیـر قـرار میگرفت منظور می شد و در سیستم دستورکار خرید قطعات برای هرماشین نیز به حساب آن ماشین منظور میگردید . لذا این گروه درسال با درنظرگرفتن هفته ای 44 ساعت کار و کسر ساعات مرخصی و تعطـیلات درآن و اضـافه کـردن ساعات اضافه کاری می توانستند جمعاً 12 ضربدر 2000 ساعت فعال باشـند یعنـی 24000 سـاعت . بنـابراین جمـع ساعات کار تخصیصی برکلیه ماشین آلات در بخش پیش بینی هزینه تعمیرات از داخل سازمان می بایستی 24000 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 درخارج از سازمان انجـام میگرفـت و سـاعات تعمیر جزئی و یا روزمره که درداخل سازمان انجام میگرفت 24000 ساعت توان تعمیرات را بـه ماشـین آلات مختلـف اختصاص دهد و مبلغ تقریبی بهای قطعات را برای اینگونه تعمیرات نیز معین و درمحل خـود تکمیـل نمایـد . تکمیـل ستون دستمزد توسط امورمالی و با محاسبه نرخ دستمزد هرساعت نفرات تعمیرات که شامل کلیه هزینه های اسـتفاده از یک نفر در سازمان بود می شد . علاوه برآن هزینه بالاسری شامل هزینه حقوق سرپرست واحد و هزینـه نگهداشـت کارگاه تعمیراتی درستون سایر موارد ثبت میگردید و بدین نحو بودجه تعمیرات هرماشین جداگانه مشخص مـی شـد. برپایه اطلاعات این پرسش نامه جمع کالای موردنیاز واحد تعمیرات در پرسش نامه عمومی نیاز به کالا در واحد تعمیرات نیز آماده بود تا ثبت شود .

نکته مهمی که دراین جا ضروری است ذکرگردد این است که جمع کل پیش بینی هزینه های تعمیراتی ماشین آلات از داخل موسسه باید با سرجمع مبلغ بودجه شده در واحد تعمیراتی برابرباشد . توجه گردد که جمع هزینه دستمزد بایـد با عوامل تشکیل دهنده و مرتبط با هزینه به کارگیری نیروی انسانی در مرکزهزینه تعمیرات برابرشود ، جمع کـالا کـه عیناً ازاین پرسش نامه به پرسش نامه مرکزهزینه تعمیرات منتقل می شود و جمع کل سایر مـوارد باسـرجمع حقـوق و

بودجه نویسی کاربردی

تاریخ :87/10/22
نویسنده : محمد صادق پوست پرداز

مزایای بودجه شده سرپرست تعمیرات و سایر هزینه های منتقل شده در بودجه واحد تعمیرات یکسان باشد . تنها عاملی که دربودجه هزینه تعمیرات به نام تعمیرات ازخارج در سازمان منعکس می شد باید برابر با پیش بینی هزینه های تعمیراتی ازخارج 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 هرماشین و دانستن نیاز در سال مورد بودجه به تعویض قطعات عمده مثل طایر و تیوپ و باطری و مصرف سوخت و روغن هروسیله 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 هرنوع ماشین در ردیف مربوطه جداگانه تکمیل می نمود و با ذکر مشخصات مربوط در محل نیاز به اپراتور آنرا در اختیار امورمالی میگذاشت تا امورمالی با محاسبه نرخهای دستمزد اپراتور و بودجه بالاسری واحد عملیات که در محل سایر هزینه ها ذکر می شد برای هریک از انواع ماشین آلات بودجه مورد لزوم برای استفاده از آن ماشین را در سازمان مشخص نماید . ساعات فعال عیناًبرابر اطلاعات پرسش نامه اول واحد عملیات موتوری بود که دراین 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 اجرائی ماشین آلات تولید و برنامه اجرائی 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 یااساس 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

بودجه نویسی کاربردی

تاریخ :87/10/22
نویسنده : محمد صادق پوست پرداز

جزئی از آن دربازا 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 درنظرگرفته شده بود که اولی دارای 5 مرکزهزینه و دومی دارای چهارمرکز 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 هرزمان لازم بود درمعدن فعال بودند و درمواردیکه نیاز به آنها در معادن نبودبرای 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 .

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 اجرائی 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 دوبخش 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 ش. 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 ./.. 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 ذکرشد که استراتژی

بودجه نویسی کاربردی

تاریخ :87/10/22
نویسنده : محمد صادق پوست پرداز

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 قراردادبرای 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 مذکورتعدیل و مبلغ تعدیل شده برای بودجه پروژه جدید تخصیص می یافت و آنچه در پایان سال دراین دوحساب از مبلغ بودجه شده باقی بود نمایانگر عدم وصول به برنامه استراتژی موسسه بود . بدیهی است برای این دوحساب برپایه سیاست کلی شرکت از نظر سودبری پروژه ها درآمد نیز درنظر گرفته می شد .

پرسش نامه تسهیم بودجه هزینه های سربار موسسه

بطوریکه قبلاً گفته شد موضوع فعالیت موسسه موردبحث 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 موردنیاز راهسازی را انجام میداد و مازاد تولید خود را در بازار آزاد به فروش میرساند . نیاز پروژه های راهسازی و پلسازی علاوه بر مصالح ذکرشده به بتن و قطعات بتنی بود که آن نیز توسط واحدهای تولیدی تحت پوشش موسسه تامین میگردید و مازاد تولید به مشتریان در بازار آزاد فروخته می شد . بنابراین مبالغ بودجه حوزه مدیریت موسسه لازم بود که بین واحدهای تولیدی ، خدماتی و پروژه ها به نسبتی که از طرف مسئولین مشخص میگردید سرشکن شود و برای این منظور پرسش نامه سرشکن سازی هزینه های سربار مدیریت صفحه ..... تهیه شده بود که دراختیار مدیران و مسئولین حوزه مدیریت قرار میگرفت تا نسبت به درصد سهم هریک از واحدهای تولیدی و اجرائی تصمیم گیری نموده و آنرا دراختیار 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 درحسابی 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

بودجه نویسی کاربردی

تاریخ :87/10/22
نویسنده : محمد صادق پوست پرداز

تحت سرپرستی ، مسئول بودجه موسسه با یاری گرفتن از اطلاعات و آمار سالهای قبل و بررسی بودجه جاری سرپرستان را دراین امر یاری می نمود .

جزء حسابهائی که بودجه آنها به عنوان بالاسری به پروژه ها منتقل میگردید 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 میگردید . جمع مبالغ تسهیم شده هزینه های بالاسری با عامل هزینه ای بهمین نام به حساب پروژه ها و کارخانجات توسط امورمالی بدهکار و حساب واحد سرپرستی بستانکار میگردید . نمونه این پرسش نامه را در صفحه .... ملاحظه می نمائید.