

راهکارهای استقراری تمام شده - زینالی

راهکارهای استقرار سیستم‌های تمام شده



چرا سیستم بهای تمام شده مناسب؟

مدیران در غلبه بر این مشکل با چالشهای زیر روبرو هستند :

- تعیین بهای تمام شده واقعی و درست کالا و خدمات
- اتصال برنامه های عملیاتی به استراتژیها
- تعیین شاخصهای عملکردی و مدیریت آنها
- بهبود فرایندها
- ارزیابی گزینه های استفاده از خدمات بیرونی یا برون سپاری
- همسو ساختن فعالیتها با رسالت و برنامه راهبردی سازمان



وظایف حسابداری مدیریت و بهای تمام شده

- - **گزارشگری**: یعنی جمع آوری داده ها و ارایه گزارش قابل اعتماد به تمام سطوح مدیریت.
- - **جهت دهی**: یعنی روشن کردن مساله ها و فرصت هایی که مدیر باید به آن توجه نماید.
- - **حل مشکل**: یعنی بررسی راه حل های گوناگون و مقایسه آنها به منظور شناسایی بهترین روش



راهکار های استقرار بهای تمام شده - زینالی

در روش مدیریت نوین شرکت ها باید کار های زیر را انجام دهند



کیفیت حسابداری در شرکت موتورولا

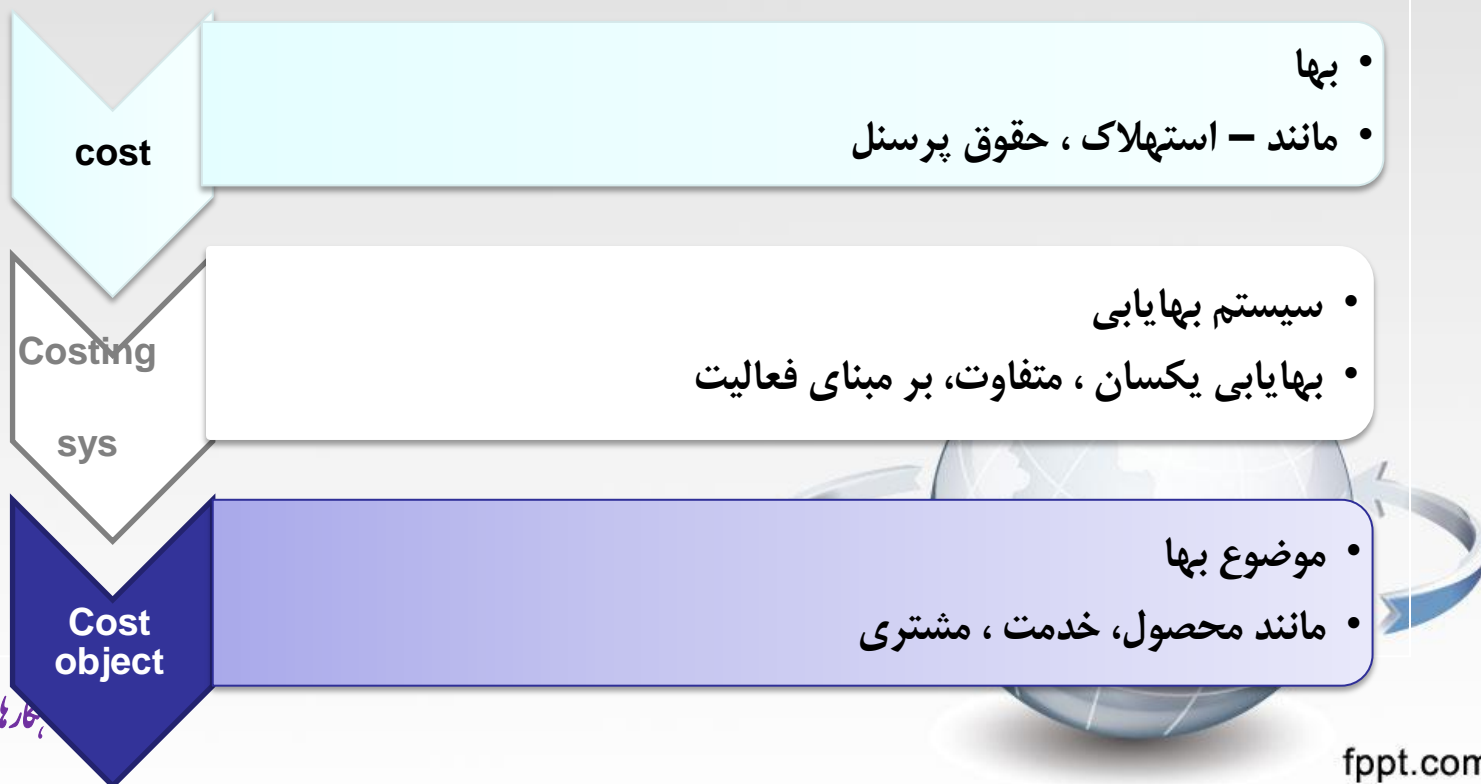
- این شرکت یک شرکت جهانی و بیست میلیارد دلاری می باشد.
- گروه حسابداری این شرکت مدیران را به عنوان مشتری می پندارد و پیوسته می کوشند تا به بهترین شیوه انتظارات آنها را برآورده سازد.
- نتایج عملیات ماهانه معمولاً بعد از هشت روز گزارش می شد که اخیراً به دو روز کاهش یافته است. سریعتر رسیدن اطلاعات به دست مدیریت باعث اتخاذ تصمیمات مناسب خواهد شد.



راهکارهای استقرار بهای تمام شده - زینالی

مراحل استقرار سیستم بهای تمام شده

- ۱- تعیین موضوع بها (cost object)
- ۲- شناسایی هزینه های سازمان
- ۳- استفاده از سیستم بهایابی مناسب



تکدام بها در بهای تمام شده لحاظ گردد

- 
- ۱- مواد مستقیم
۲- دستمزد مستقیم
۳- سربار ساخت
۴- هزینه های اداری
۵- هزینه های فروش
۶- خدمات پس از فروش
۷- هزینه های دارای ارزش افزوده

راهکار های استقرار بهای تمام شده -زینالی

در یک طبقه بندی کلی ، تولید را به دوره های زیر تقسیم بندی کرده اند :

۱- تولید دستی ← این شیوه تولید ، هنوز در بخشهای وسیعی از جهان جریان و البته در برخی مواد خاصی (چون آثار هنری) ، کماکان موضوعیت دارد

۲- تولید انبوه ← از اوایل قرن بیستم آغاز شد و اوج آن در کارخانه های هنری فور و تبلور یافت.

۳- تولید ناب ← اگر چه نظرهای متفکر و بنیانگذاران آن مدیران ارشد تویوتا بوده اند ، اما سابقه ای طولانی تر دارد . تولید ناب به حذف هر گونه فعالیت بدون ارزش افزوده است .

۴- تولید چابک ← بر رضایت و اغنای مشتری ، اهرمی کردن اطلاعات ، افراد مسلط بر تغییرات و عدم اطمینان و رقابت پذیری از طریق همکاری تأکید دارد .



راهکار های استقرار بهای تمام شده -زینالی

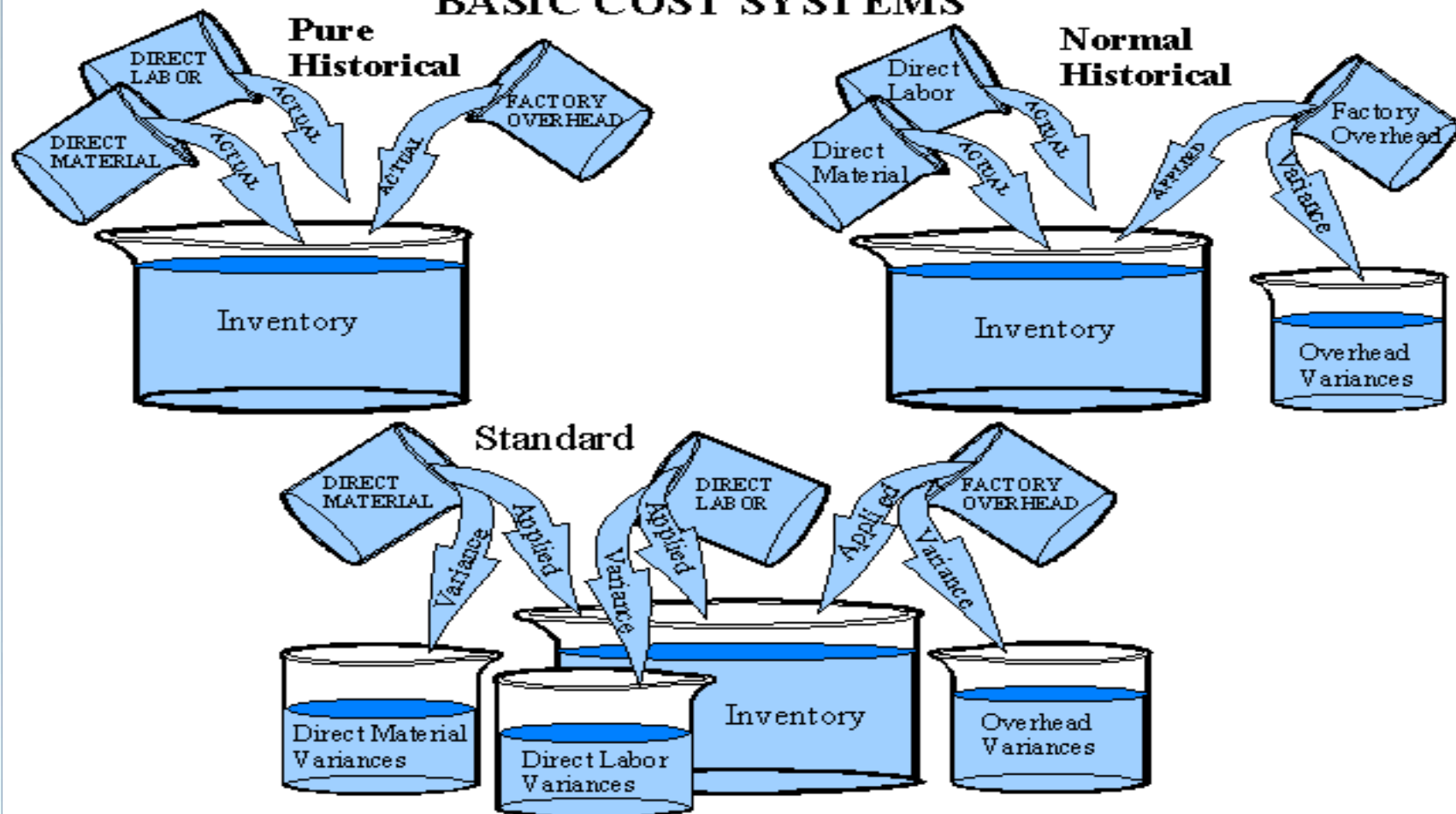
کدام سیستم بهایابی مناسب است

- تولید دستی و بهایابی سنتی
- تولید انبوه و بهایابی یکسان سنتی و یا مبتنی بر بهایابی بر مبنای فعالیت (ABC)
- بازار رقابتی و تولید به موقع با رویکرد مشتری مداری و بهایابی هدف
- مدیریت هزینه و زمان با رویکرد بهایابی بر مبنای فعالیت زمان گرا (TDABC)
- تولید ناب و رویکرد بهایابی مبتنی بر جریان ارزش



بهایی سنتی

EXHIBIT 2-2 BASIC COST SYSTEMS



راهکار های استقرار بهای تمام شده هزینه‌ای

نارسایی های بهایابی به روش سنتی

۱. استفاده از مبنای مشترک و واحد برای تخصیص هزینه ها

۲. عدم تهیه اطلاعات دقیق در مورد بهای تمام شده و سایر اطلاعات مورد نیاز تصمیم گیری

۳. اطلاعات واقعی را از فرآیند تولید و هزینه ها نشان نمی دهد

۴. هزینه های سازمانی را منحصراً در چارچوب فیزیکی سازمان و مستقل از پیرامون خود در نظر می گیرد

۵. برای تصمیم گیری مدیران، گمراه کننده می باشند.

راهکار های استقرار بهای تمام شده - زینالی



سیستم بهایابی بر مبنای فعالیت

- تکنیک ایجاد ارتباط بین هزینه ها و فعالیت ها در اواخر دهه 1960 و اوایل 1970 در آثار برخی از نویسندگان از جمله سالومنز (solomons-1968) و استاباس (stabus-1971) ارائه گردید در این میان کوپر و کاپلان نسبت به دیگران تاثیر بسزایی در انعکاس نارسائیهای سیستم حسابداری داشتند، این نویسندگان معتقد بودند که استفاده از سیستم های سنتی نه تنها پاسخگوی احتیاجات مدیران نیست بلکه استفاده از اطلاعات آنها سبب گمراهی و عدم تصمیم گیری صحیح می شود، این نارسائیها و افزایش رقابت جهانی که به امر دسترسی به اطلاعات سریع و به موقع اهمیت زیادی بخشیده است منجر به پیدایش شیوه جدیدی برای هزینه یابی مرسوم به (هزینه یابی بر مبنای فعالیت) گردید، که این واژه اولین بار توسط کوپر و کاپلان سال 1988 برای تخصیص هزینه فعالیت های محصولات به کار گرفته شده .



راهکار های استقرار بهای تمام شده -زینالی

استقبال فزاینده از بهایابی بر مبنای فعالیت

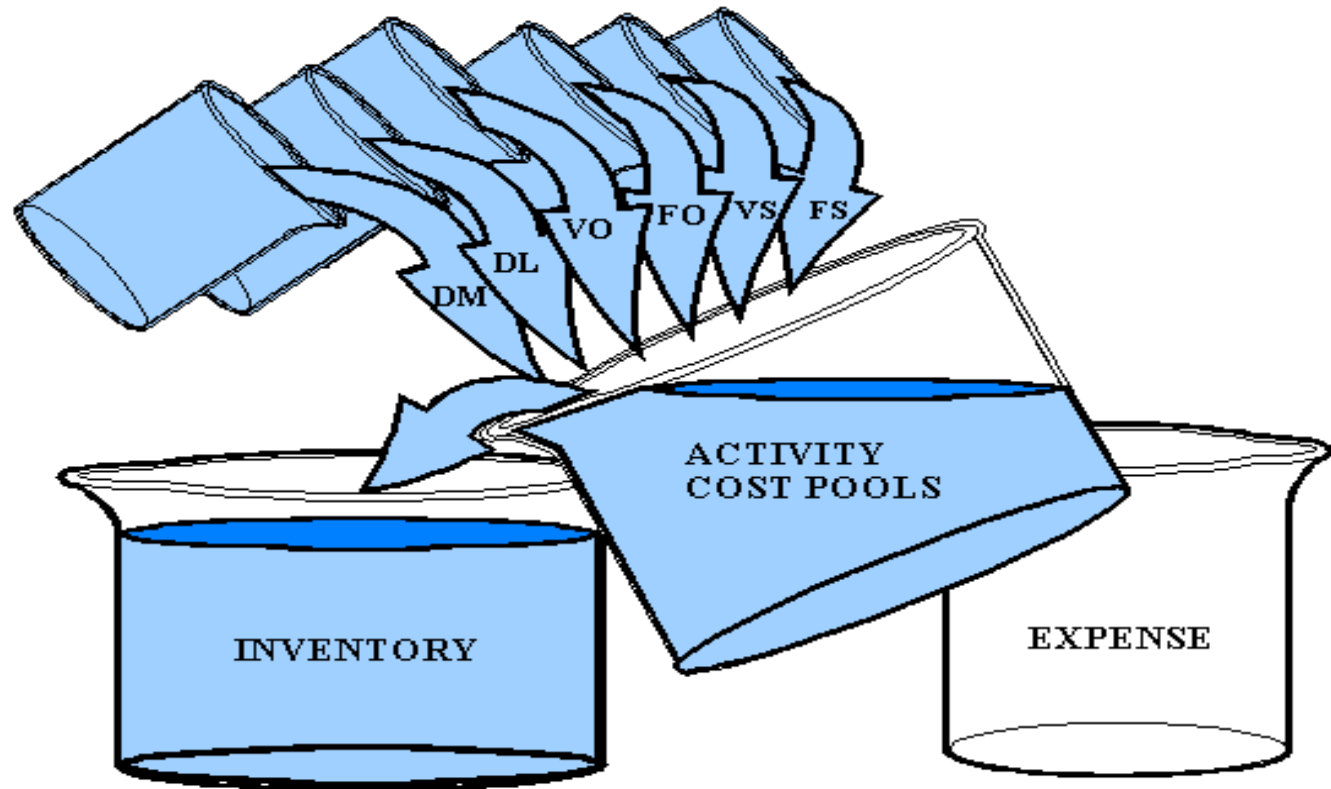
- در یک تحقیق در آمریکا بر روی ۱۶۲ شرکت تولیدی و خدماتی هدف از بهایابی بر مبنای فعالیت را موارد زیر بیان کردند :
- - قیمت گذاری خدمات و محصولات
- - کاهش هزینه ها
- - بهبود فرایندها



راهکار های استقرار بهای تمام شده -زینالی

بهایابی بر مبنای فعالیت

ACTIVITY BASED COSTING

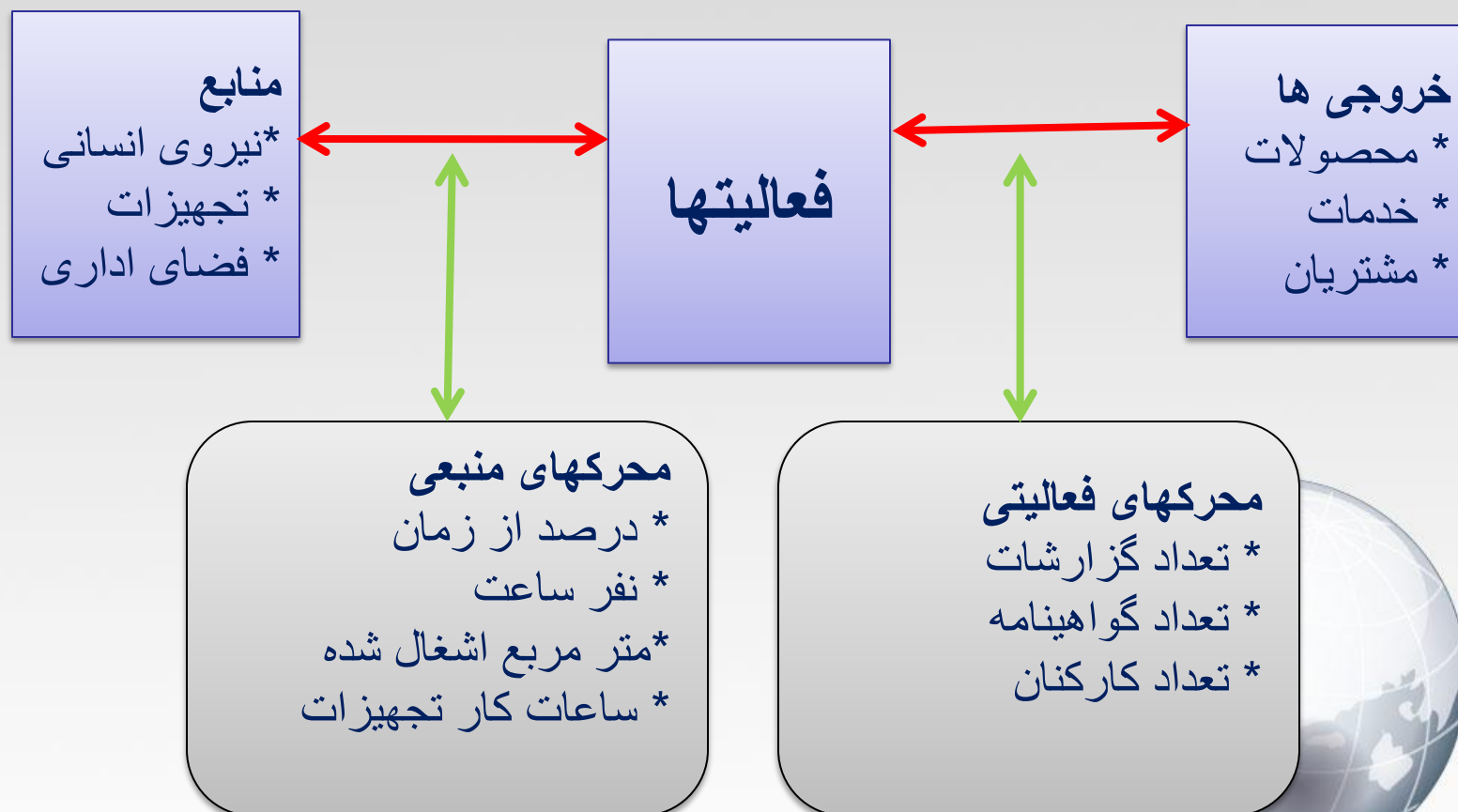


راهکار های استقرار بهای تمام شده -زینالی

چه چیزی هزینه
میشود؟

چگونه هزینه
میشود؟

چرا و برای چه
هدفی هزینه می
شود



راهکارهای استقرار بهای تمام شده –
زینالی

هزینه یابی بر مبنای فعالیت در شرکتهایی مناسب است که دارای ویژگی های :

- ✓ شرکتهایی که دارای تولیدات گوناگون و متنوع و یا ارائه دهنده خدمات مختلفی باشند.
- ✓ شرکتهایی که هزینه سربارشان بالا بوده و این هزینه به محصولات مختلف با توجه به میزان تولید هر یک به نسبت یکسان قابل تخصیص نباشد.
- ✓ شرکتهایی که از ماشین آلات پیشرفته خودکار در تولید استفاده می کنند.
- ✓ شرکتهایی که دارای جریان تولید پیچیده و غیرمعمول می باشند.

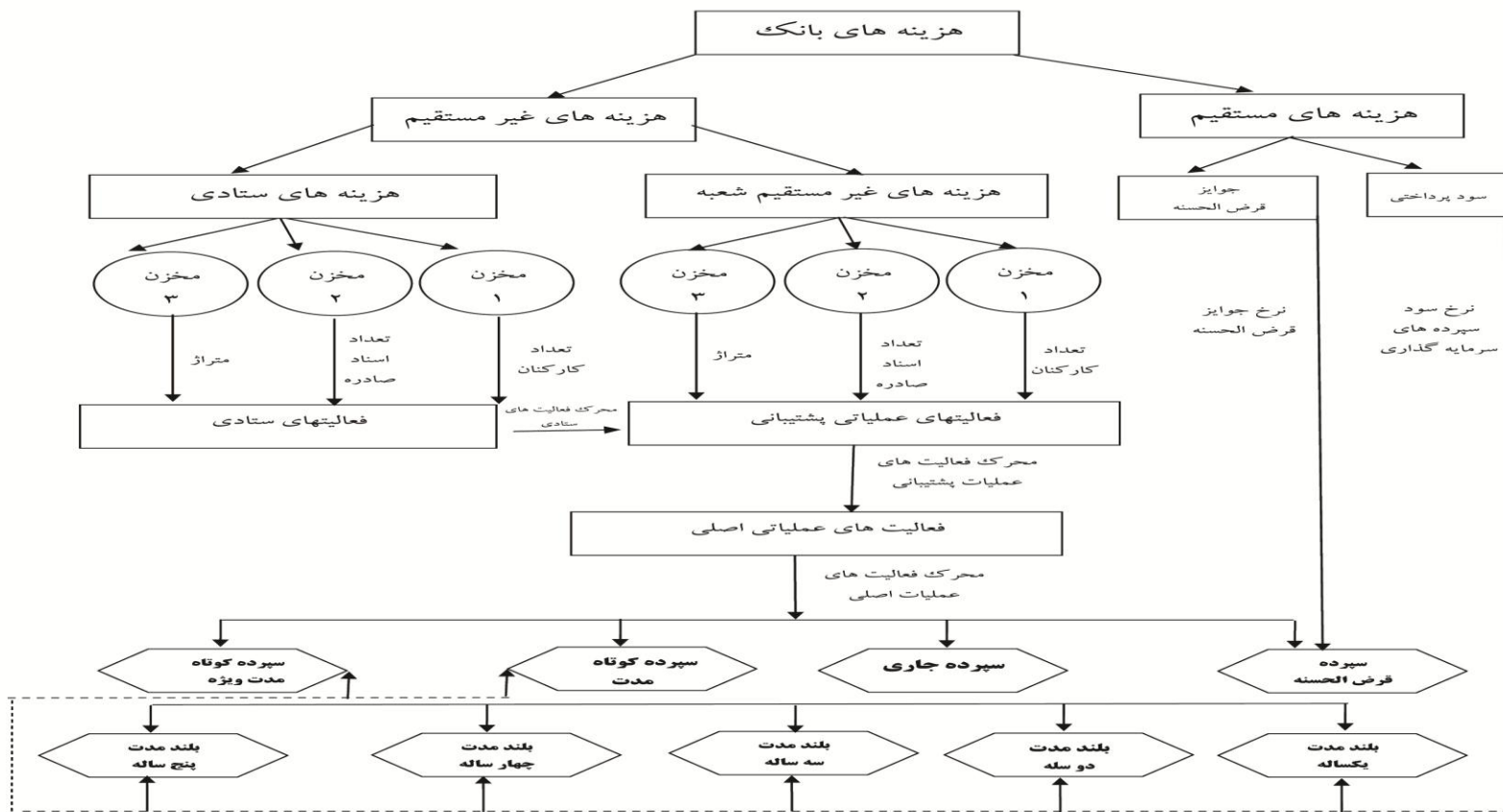


سیر تکاملی ABC



راهکار های استقرار بهای تمام شده -زینالی

مدل استقرار سیستم ABC در بانک



راهکار های استقرار بهای تمام شده -زینالی

بهای تمام شده در بانک

سال						نوع سپرده
۱۳۸۸	۱۳۸۷	۱۳۸۶	۱۳۸۵	۱۳۸۴	۱۳۸۳	
۷/۲۸	۸/۲۲	۷/۴۶	۷/۰۷	۵/۷۴	۴/۴۵	قرض الحسنه جاری
۱۶/۴۴	۳۱/۴۰	۸/۶۰	۸/۷	۱۱/۳۸	۹/۹	قرض الحسنه پس انداز
۱۰/۳۰	۱۲/۲۰	۹/۶۰	۸/۴۰	۸/۲۴	۸/۷۵	سرمایه گذاری کوتاه مدت
۱۲/۸۰	۱۶/۸۰	۱۷/۱۰	-	-	-	سرمایه گذاری کوتاه مدت ویژه
۱۴/۶۸	۱۵/۱۸	۱۵/۶۵	۱۴/۱۳	۱۳/۰۹۳	۱۳/۶۹	یکساله
۱۵/۵۴	۱۶/۰۹	۱۵/۶۳	۱۵/۲۹	۱۶/۲۱	۱۶/۷۳	دوساله
۱۶/۳۹	۱۷/۵۹	۱۶/۰۲	۱۵/۹۵	۱۷/۱۹	۱۷/۲۴	سه ساله
۱۷/۰۰۸	۱۸/۰۰۴	۱۵/۸۱	۱۵/۷۵	۱۶/۹۲	۱۷/۶۵	چهار ساله
۱۸/۶۷	۲۰/۵۴	۱۶/۹۵	۱۶/۹۷	۱۷/۸۰	۱۷/۷۶	پنج ساله

راهکار های استقرار بهای تمام شده - زینالی



استقرار ABC در مخبرات

تلفن ثابت	موبایل	دیتا	
۴/۶۱۱۹۷	۳/۴۹۴۲	۱۳۲۰۶۵۸۳/۵	حقوق ودستمزد
۵/۷۰۹۰۷	۳/۸۱۸	۲۹۳۰۴۳۷/۸	قرارداد واگذاری
۹/۵۶۵۷	۸۹/۱۷۴		پرداخت زیر ساخت بابت ترافیک خط
۳/۹۹۲۲	۱۵/۰۵۵	۴۹۷۳۹۳۹/۸	هزینه غیر پرسنلی زیر ساخت
	۲۶/۹۵۵		هزینه نگهداری شبکه تلفن همراه
		۷۶۷۹۳۹۶۵/۸	پرداخت به شرکت ارتباط دیتا
/۶۹۳۲۸	۱/۹۱۶	۲۴۵۹۵۶۱	هزینه استهلاک ساختمان فنی
۱۵/۹۳۱۰	۲/۱۱۵	۲۳۱۳۸۱۶۵	هزینه استهلاک ماشین آلات
/۲۳۲۱۴	/۰۳۰۸۸	۳۳۷۷۰۸	هزینه سوخت و نگهداری ماشین آلات
	/۷۰۳۲۵		هزینه اجاره مکان
۱/۱۷۹۷	۳/۲۶۶	۴۱۹۰۴۳۴/۴	هزینه آب و برق
/۱۳۹۹۷	/۴۰۲۰۹	۲۸۸۰۹۵	هزینه آموزش
۲/۴۵۱۵	۲۵/۵۲۷	۱۰۳۹۵۳۲۴/۴۱	سایر هزینه ها (استهلاک حرارت مرکزی، تاسیسات، استهلاک وسایط نقلیه
۴۴/۵۰۶۵۶ m	۱۷۲/۴۶۱	۱۳۸۷۱۴۲۱۴/۷۹	جمع

- ۱- هزینه حقوق و دستمزد ۲- قرارداد واگذاری
- ۳- هزینه های غیر پرسنلی زیر ساخت ۴- پرداخت به شرکت ارتباط
- دیتا ۵- هزینه استهلاک ساختمان ۶- هزینه استهلاک ماشین آلات
- ۷- تعمیرات ماشین آلات ۸- هزینه آب و برق ۹- هزینه آموزش ۱۰-
- سایر هزینه ها



راهکار های استقرار بهای تمام شده -زینالی

استقرار ABC در بیمارستان

ردیف	کد کالفرنیا	شرح نوع عمل	بهای تمام شده نهایی هرواحد بر مبنای ABC	بهای تمام شده شده هرواحد بر مبنای ی تعرفه
۱	۰۳۳۵۱۰-۰۳۳۲۱۲-۰۳۷۶۱ ۶	بای پس شریان کرونر (شریان منفرد)، کارگذاری یا تعویض مولد پیام ساز	۳۲،۱۷۷،۳۲۲	۲۴،۷۱۰،۶۰۶
۲	۰۳۳۵۱۱-۰۳۲۱۱۰-۰۳۳۲۱۲ - ۰۳۷۷۳۵-۰۳۷۶۱۶-۰۳۳۹۷ ۰	بای پس شریان کرونر (دو شریان)، کارگذاری یا تعویض مولد پیام ساز و ترمیم پارگی ریه، بالون داخل آئورتی	۴۷،۴۳۸،۹۹۳	۳۶،۵۳۹،۱۲۶
۳	۰۳۳۵۱۱-۰۳۳۲۱۲-۰۳۷۶۱ ۶- ۰۳۷۷۳۵	بای پس شریان کرونر (دو شریان)، کارگذاری یا تعویض مولد پیام ساز	۴۸،۱۷۷۳،۲۶۳	۳۵،۷۰۷،۴۱۸
۴	۰۳۳۵۱۱-۰۳۵۸۲۰-۰۳۳۹۷۰ - ۰۳۷۶۱۶-۰۳۷۷۳۵-۰۳۳۲۱ ۲- ۰۳۳۴۲۵	بای پس شریان کرونر (دو شریان)، اکسپلوراسیون ناحیه قفسه سینه، بالون داخل آئورتی، کارگذاری یا تعویض مولد پیام ساز	۶۳،۳۸۱،۶۱۸	۵۹،۰۶۲،۲۱۲

راهکار های استقرار بهای تمام شده - زینالی



شهرداری

عنوان	واحد	بهای تمام شده کل	عملکرد	بهای تمام شده واحد
رفت و روب شهری	مترمربع	۴۷,۶۰۹,۷۳۸,۷۱۰	۴۳۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۱۰.۷
○ لوازم تنظیف		۸۴۷,۰۰۰,۰۰۰		۲.۰
○ استهلاک وسایط نقلیه		۲۴۵,۷۰۲,۰۶۵		۰.۶
○ فعالیت ایمنی و بهداشت حرفه ای		۳۰۷,۵۷۰,۰۹۵		۰.۷
○ فعالیت نظارت و بازرسی خدمات شهری		۳,۷۰۷,۲۱۹,۸۳۴		۸.۶
○ فعالیت رفت و روب دستی		۱۴,۳۷۷,۲۴۶,۷۱۶		۳۳.۴
○ رفت و روب شهری		۲۷,۲۰۰,۰۰۰,۰۰۰		۶۳.۳
○ شستشوی جدول		۶۰۰,۰۰۰,۰۰۰		۱.۴
○ مطالعه طرح های جمع آوری ،بازریافت و دفع پسماندهای شهری		۳۲۵,۰۰۰,۰۰۰		۰.۸
جمع آوری و حمل زباله	تن	۱۹,۶۸۳,۹۹۸,۸۶۴	۱۰۳,۰۰۰	۱۹۱,۱۰۶.۸
○ نگهداری و تعمیرات ماشین آلات		۳۲,۳۵۲,۹۴۱		۳۱۴.۱
○ هزینه سوخت ماشین آلات و وسائط نقلیه		۷,۰۵۸,۸۲۴		۶۸.۵
○ استهلاک وسایط نقلیه		۱۳۱,۰۱۷,۴۳۵		۱,۱۷۴.۹
○ فعالیت نظارت و بازرسی خدمات شهری		۹۳۶,۸۰۴,۹۵۹		۸,۹۹۸.۱
○ جمع آوری و حمل زباله		۱۷,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰		۱۶۵,۰۲۸.۵
○ جایگاه انتقال زباله		۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰		۴,۸۵۴.۴
○ شستشوی مخازن زباله		۷۶۰,۰۰۰,۰۰۰		۷,۳۷۸.۶
○ بیمه ماشین آلات		۱۱,۷۶۴,۷۰۶		۱۱۴.۲
○ مطالعه طرح های جمع آوری ،بازریافت و دفع پسماندهای شهری		۳۲۵,۰۰۰,۰۰۰		۳,۱۵۵.۳

راهکار های استقرار بهای تمام شده -زینالی

سازمان تاکسیرانی

عنوان	واحد	بهای تمام شده کل	عملکرد	بهای تمام شده واحد
جابجایی مسافر با تاکسی	نفر / روز	۳,۵۲۳,۵۴۲,۴۵۴	۴۷,۷۶۰,۰۰۰	۷۴
○ کرایه وسایل نقلیه		۱۶۲,۰۰۰,۰۰۰		۳
○ هزینه جشن و پذیرایی و سوگواری		۱۱۲,۰۰۰,۰۰۰		۲
○ فعالیت صندوق تاکسیرانان و تاکسی داران		۱۶۴,۱۶۱,۷۷۱		۳
○ فعالیت نقل و انتقال خودروهای تاکسی		۱۰۶,۳۲۳,۹۴۵		۲
○ فعالیت واحد صدور پروانه و امور شرکتهای		۴۴۷,۵۷۴,۶۸۷		۹
○ فعالیت صدور پروانه و ثبت در رایانه		۱۹۰,۱۰۶,۷۴۵		۴
○ فعالیت هدایت و کنترل شبکه و رانندگان		۲۹۸,۱۴۶,۵۷۳		۶
○ فعالیت تکمیل پرونده و صدور پروانه جهت خودروهای تاکسی و شرکتهای حمل و نقل درون شهری		۱۶۴,۱۶۱,۷۷۱		۳
○ فعالیت جهت ثبت نام و واگذاری خودرو		۱۱۰,۱۰۰,۰۱۳		۲
○ فعالیت بایگانی پرونده تاکسیرانان		۲۷۹,۸۳۷,۴۲۴		۶
○ فعالیت ساماندهی خطوط ویژه		۱۶۴,۳۳۱,۸۰۰		۳
○ فعالیت سرویس دهی به همشهریان در قالب شبکه ۱۳۳		۱,۰۰۲,۱۶۹,۷۹۴		۲۱
○ فعالیت رسیدگی به شکایات		۱۶۴,۳۹۷,۱۵۳		۳
○ فعالیت اپراتوری و سرویس دهی		۱۵۸,۳۴۰,۷۷۷		۳

راهکار های استقرار بهای تمام شده -زینالی



بهای تمام شده در یک شرکت تولیدی

ردیف	نوع محصول	تعداد	مواد مستقیم مصرف	سربار	جمع بهای تمام شده	سستی
۱	آبگرمکن ۱۲۰	۴,۴۴۱	۸۰۱,۰۱۷	۲۶۱,۰۴۰.۰	۱,۰۶۲,۰۵۶.۹۷	۹۵۱,۰۱۷
۲	آبگرمکن ۱۵۰	۸,۵۴۸	۹۱۰,۳۴۷	۲۶۱,۰۴۰.۰	۱,۱۷۱,۳۸۶.۹۷	۱,۰۶۰,۳۴۷
۳	آبگرمکن ۱۸۰	۹۹۲	۱,۰۱۲,۲۰۹	۲۶۱,۰۴۰.۰	۱,۲۷۳,۲۴۸.۹۷	۱,۱۶۲,۲۰۹
	جمع	۱۳,۹۸۱				



راهکار های استقرار بهای تمام شده - زینالی

بهای تمام شده حاملهای انرژی در پالایشگاه

بهای تمام شده		مقایسه سیستم بهیابی مجموعات
بر مبنای سیستم مسابداري صنعتي فعلي	بر مبنای سیستم ABC	
۴۳۰	۱۷۷۰	برق
۹۴۳۱۴	۱۵۲۰۷۲	بخار
۴۷۲۶۹	۲۹۰۰۰	آب صنعتی
۵۸۸	۹۶۷	آب فنک کننده
۶۹۰۸	۵۸۲۳	آب مقطر
۶۲۸۰	۹۸۰۸	آب فام و آشامیدنی
۶۸۸	۴۴۹	هوای فشرده
۱۹۹۸۲	۴۰۰۶۱	آب بازیافتی
۵۳۴۳	۳۴۱۷۸	آب کارگاهی، باغبانی، آتش نشانی

(اهکار های استقرار بهای تمام شده - زینالی)

مزایای روش ABC

- ۱- بهبود سامانه بهایابی و تخصیص هزینه‌های شرکت
- ۲- تعیین بهای تمام شده و قیمت‌گذاری محصولات به صورت منطقی‌تر و دقیق‌تر
- ۳- کنترل عملیات شرکت و برنامه‌ریزی کارا در آینده
- ۴- کمک به تصمیم‌گیری‌های کارا تر، صحیح‌تر و دقیق‌تر مدیریتی
- ۵- ارزیابی صحیح‌تر عملیات مالی مدیران و بهبود عملکرد
- ۶- شناسایی فعالیت‌های هزینه‌زا و فاقد ارزش
- ۷- امکان کنترل مطلوب هزینه‌ها
- ۸- تغییر نگرش مدیران نسبت به هزینه‌های سربار
- ۹- ایجاد شرایط لازم جهت افزایش سهم بازار
- ۱۰- تسهیل فرآیند کسب سود بیشتر

راهکار های استقرار بهای تمام شده -زینالی

محدودیت‌های روش ABC

- ۱- زمان بر بودن فرآیند مصاحبه و بررسی
- ۲- هزینه بر بودن فرآیند مصاحبه و بررسی
- ۳- گران بودن اطلاعات برای ذخیره سازی، پردازش و گزارش‌گری
- ۴- ذهنی بودن اطلاعات و در نتیجه مشکل تأیید اعتبار آن‌ها
- ۵- فراهم نکردن دید ترکیبی از فرصت‌های سوددهی گسترده سازمانی
- ۶- مشکل بهنگام سازی مدل، در موقع تغییر شرایط عملیاتی



راهکار های استقرار بهای تمام شده -زینالی

بهایابی هدف

- بهایابی بر مبنای قیمت یا بر مبنای هزینه های انجام شده؟
- فرآیند مدیریت استراتژیک هزینه به منظور کاهش مجموع هزینه ها در مراحل طراحی و برنامه ریزی محصول.



بهایابی بر مبنای فعالیت زمان گرا

- TDABC، مدیریت بهره برداری ظرفیت، و بهبود کارایی فرایند، کاربردهای ذیل را نیز در بر دارد:

(۱) مرتبط کردن برنامه ریزی استراتژیک به بودجه بندی عملیاتی

- (۲) شبیه سازی فرایند های واقعی اجرای عملیات در شرکت با زمان استاندارد

- (۳) پشتیبانی از فعالیت های بهبود مستمر همانند شش سیگما و مدیریت ناب و الگو برداری

- (۴) حذف پیچیدگی های غیر ضروری (زنجیره تأمین



راهکار های استقرار بهای تمام شده - زینالی

مثال

- مثال (فرض کنید در دایره انبار ۶ نفر کارمند وجود دارد که به طور متوسط در ماه ۲۲ روز کار می کنند و در فصل معادل ۶۶ روز. ساعات کاری هر نفر در روز ۸ ساعت می باشد ولی از آنجا که هر نفر ۱.۵ ساعت صرف استراحت و ناهار می کند لذا ساعات کاری فرد ۶.۵ ساعت بوده و در فصل معادل ۲۵۷۴۰ دقیقه برای هر نفر و برای ۶ نفر ۱۵۴۴۴۰ دقیقه خواهد بود اگر هزینه های برآوردی دایره انبار ۳۲۰ میلیون ریال برای فصل مورد نظر باشد

$$\text{نرخ هزینه ظرفیت} = \frac{۳۲۰,۰۰۰,۰۰۰ \text{ ریال}}{۱۵۴,۴۴۰ \text{ دقیقه}} = ۲,۰۷۲ \text{ ریال}$$

نمایشگر ۵- محاسبه هزینه کل هر فعالیت، ظرفیت استفاده شده و ظرفیت بلااستفاده به روش

هزینه یابی بر مبنای فعالیت زمان گرا (TDABC)

فعالیت	(۱) واحد زمان (دقیقه)	(۲) مقدار	(۳) = (۲) × (۱) جمع زمان (دقیقه)	نرخ هزینه ظرفیت × ۳-۲ (ریال) جمع هزینه ها (ریال)
ورود مواد اولیه به انبار	۱۲	۵,۶۰۰	۶۷,۲۰۰	۱۳۹,۲۳۸,۴۰۰
ثبت اقلام ورودی در دفتر انبار	۹	۴,۸۰۰	۴۳,۲۰۰	۸۹,۵۱۰,۴۰۰
استقرار مواد اولیه در جایگاه تعیین شده	۵	۲,۲۰۰	۱۱,۰۰۰	۲۲,۷۹۲,۰۰۰
خروج اقلام از انبار	۴/۵	۲,۸۰۰	۱۲,۶۰۰	۲۶,۱۰۷,۲۰۰
ظرفیت استفاده شده			۱۳۴,۰۰۰	۲۷۷,۶۴۸,۰۰۰
ظرفیت بلااستفاده			۲۰,۴۴۰	۴۲,۳۵۲,۰۰۰
جمع			۱۵۴,۴۴۰	۳۲۰,۰۰۰,۰۰۰

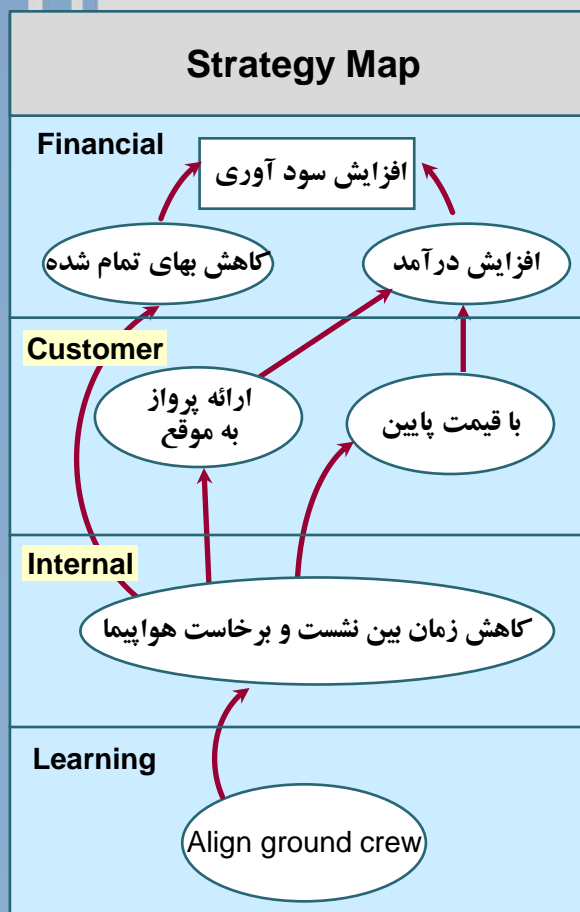
راهکار های استقرار بهای تمام شده - زینالی

The Balanced Scorecard



کارنامه متوازن در فرودگاه

نقشه استراتژیک برای فرودگاه



Concise statement of what we must do well

How success in achieving the strategy will be measured and tracked

The level of performance or rate of improvement needed

Key action programs required to achieve objectives

Objectives	Measurement	Target	Initiative
<ul style="list-style-type: none"> سریعتر کردن زمان نشست و برخاست 	<ul style="list-style-type: none"> فاصله زمانی بین نشست و برخاست 	<ul style="list-style-type: none"> 30 دقیقه 	<ul style="list-style-type: none"> بهینه کردن چرخه زمانی

راهکارهای استقرار بهای تمام شده - زینالی



سیستم بهای تمام شده مبنایی برای استقرار سیستم بودجه ریزی عملیاتی



راهکار های استقرار بهای تمام شده -زینالی



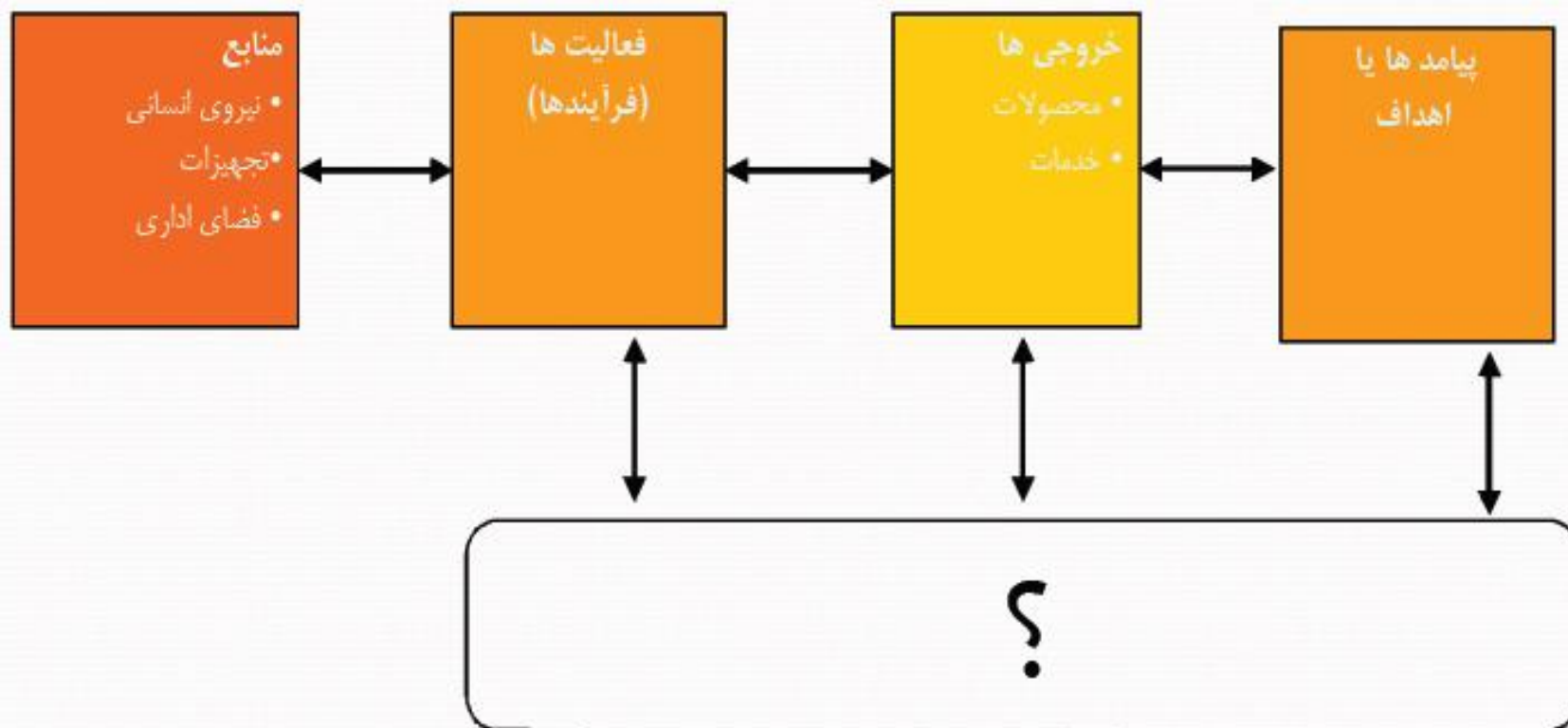
چرا بودجه ریزی عملیاتی؟

چرا و برای چه کسی هزینه می شود؟

چرا (برای چه هدفی)

چگونه هزینه می شود؟

چه چیزی هزینه می شود؟



راهنمای استقرابهایی تمام شده - زینالی

موارد اساسی برای حل مشکلات مطرح شده



- استقرار سیستم مسابرداری تعهدی

- استقرار سیستم بهایابی و بودجه ریزی مناسب با استفاده از سیستم های ABC و TDABC



راهکارهای استقرار بهای تمام شده-زینالی

ضرورت قانونی

- در کشور ما نیز از سال ۸۲ که اولین الزام قانونی محاسبه قیمت تمام شده فعالیت‌های دستگاه‌های اجرایی در قانون بودجه وارد گردید تا سال ۸۴ که در قالب مواد ۱۴۴ و ۱۳۸ قانون برنامه چهارم توسعه به آن تاکید شد و هم اکنون که در ماده ۱۶ قانون خدمات کشوری و نیز بند ۳۲ سیاست‌های کلی برنامه پنجم توسعه و دستورالعمل بودجه ریزی عملیاتی برای شهرداری ها در سال ۹۰ و **بخشنامه بودجه ریزی عملیاتی در سال ۹۲** برای دستگاه‌های اجرایی .





- ماده ۲۱۹ قانون برنامه پنجم توسعه که مسئولیت پیاده سازی آن را بر عهده وزارت امور اقتصاد و دارایی و معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی گذاشته است

راهکارهای استقرارهای تمام شده-زینالی



نتیجه گیری

• در یک کلام

- لیست کارهای مهم و اولویت های اساسی برای هر سازمان تعیین گردد (در قالب برنامه های کوتاه مدت و بلندمدت)
- منابع مورد نیاز برای انجام کار به صورت منطقی تعیین گردد .
بهای تمام شده بودجه شده خدمات)
- این منابع را سازمان از کجاها تامین نماید (از محل اوراق مشارکت چه قدر ؟ درآمدهای پایدار چه قدر ؟ و غیره ... چه قدر ؟



راهنمای استقرارهای تمام شده - زینالی

برای انسانهای بزرگ بن بستى وجود ندارد
چون براين باور هستند كه راهى پيدا خواهند
کرد و يا راهى خواهند ساخت

راهنمايى استقرار بهاي تمام شده - زينالى