

فراسوی بودجه‌ریزی (چگونه می‌توان مفاد بودجه را قابل تطبیق و پاسخگویی سازمان‌ها نمود)

چکیده:

نوآوری در اقتصاد نوین برای شرکت‌ها، در دو بعد محصولات و سازمانی از اهمیت شایانی برخوردار است. نوآوری سازمانی یعنی سازگاری دگرگونی‌های پیوسته ارزش‌ها با پیرامون خود، که مطابق با شرایط و موقعیت‌های رقابتی بازار، حفظ و گسترش می‌یابند. در غیر این صورت شرکت‌ها به طور دائم به وسیله رقبا و سلايق مشتریان تهدید می‌گردند. مشکل بتوان با ابزار مدیریت سنتی، بودجه را با داده‌های دنیای واقعی مقایسه کرد، زیرا، مدیریت سنتی، حتی به طور معمول پایه و اساس ماهانه هم این موضوع را کمک و یاری نمی‌کند و سدی بزرگ بر سر راه «درک و پاسخ دادن» می‌گردد تا بتواند نسبت به این تغییرات نوین به طور خودکار یا خود به خود واکنش نشان دهد.

واژگان کلیدی: نوآوری در فن‌آوری، نوآوری سازمانی، اقتصاد نوین، پاسخگویی شرکت‌ها، کنترلر، فراسوی بودجه‌ریزی.



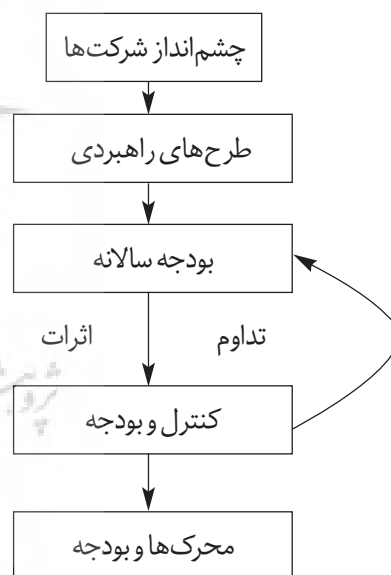
با شرایط بازار پویای امروزه و با داشتن دانش بالایی کارمندان، الگوهای قدیمی بودجه‌چندان کارساز نیستند. اشخاصی که امروزه در بالای سازمان قرار گرفته‌اند خیلی دور از تجارت روز واحدهای عملیاتی خود می‌باشند. آنان برای جلب رضایت مشتری، دانش‌چندانی ندارند و نمی‌توانند درباره‌ی عملیات خوب و تخصیص منابع تصمیم‌گیری کنند.

برای اجرای مؤثر در اقتصاد نوین، شرکت‌ها باید از طرح‌بندی نوین و بودجه‌ریزی ذهنی رها شوند و از نیروهای انسانی و دانش و ذهن آنان برای تصمیمات تجاری و سریع‌تر استفاده کنند و سرعت عمل از خود نشان دهند تا از تهدیدات رقبا در امان بمانند و به تغییرات و نیازهای جدید مشتریان پاسخ دهند. بودجه‌ها، سدی برای واکنش سریع می‌باشند. همین‌که بودجه‌ی سالانه تصویب شد، سازمان‌ها برای بودجه‌ریزی‌ها محدودتر می‌شوند. هر مدیری به بودجه‌ی خود تکیه می‌کند و به طور معمول راهی وجود ندارد که منابع تخصیص یافته در خلال سال مالی از یک مرکز هزینه یا درآمد به مرکز دیگر تغییر یابد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند، که ۷۸ درصد از شرکت‌ها بودجه‌ی خود را در دوران مالی تغییر نداده‌اند. فرآیند برنامه‌ریزی بودجه نیز دست‌مدیریت و منابع کارمندان را بسته نگه می‌دارد و این کار در واقعیت یک تجربه فوق‌العاده گران می‌باشد. برآوردی از یک بررسی مطالعاتی در سال ۱۹۹۸ نشان داده است هزینه‌های عملیاتی با الگوی برنامه‌ریزی بودجه: میانگین شرکت‌ها با بیش از ۲۵۰۰۰ تن روز در هر بیلیون دلار درآمد برای طرح‌ریزی و اندازه‌گیری اجرای آن فرآیندها سرمایه‌گذاری کرده‌اند (Juergen, ۲۰۰۱ ص ۲)

میانگین زمان برای تکامل طرح‌های مالی ۴ تا ۵ ماه وقت گرفته است. مطالعه‌ی دیگری نیز نشان داده است که بودجه‌بندی‌های بی‌فایده بین ۲۰ تا ۳۰ درصد وقت هیأت مدیره و مدیران مالی را گرفته است و زمانی که بودجه‌ی جدید تدوین گردیده است. بعد از چند هفته یا حتی چند ماه قابل استفاده نبوده است. زیرا جهان تغییر کرده است و به سوی دور از واقعیت‌های طرح‌ریزی شده درون بودجه‌ها حرکت نموده است.

مشکلات بودجه به عنوان ابزار کنترل

الگوی برنامه‌ریزی بودجه در آغاز قرن اخیر به منظور یاری‌کننده به مدیران مالی در شرکت‌های بزرگ مانند جنرال موتورز، زیمنس یا دوپونت برای کنترل هزینه‌ها و تخصیص منابع گسترش یافته است. هنگامی که آلفردسلون در جنرال موتورز سازمان چند بخشی را کشف کرد، فرآیند بودجه‌ریزی را ابزار کنترل برای تمام این بخش‌های مستقل مطابق با نظم مالی نیرومند معرفی نموده و بدین شیوه است که برنامه‌ی اصلی و مهم به وسیله‌ی مدیران ارشد و رده بالای شرکت تدوین و تبیین می‌گردد و به وسیله‌ی برنامه‌ریزیان به پروژه‌های عملیاتی برگردان می‌شود و آن‌گاه به سلسله مراتب مدیران عملیاتی ارسال می‌گردد تا آن‌ها بتوانند بودجه‌های بخش‌های خود را تنظیم کنند. همین که مدیران ارشد شرکت با بودجه‌ی آن بخش‌ها



فرهنگ، میثاق، انجام و اجرا و کنترل الگوی برنامه‌ریزی بودجه سنتی

موافقت نمایند، برنامه‌ی بودجه برای اجرا به آن واحدها ابلاغ می‌شود. رؤسای واحدها می‌بایست تمام مفاد موجود در بودجه را موبه‌موبه پیاده کرده و دستورات و هدایت‌های لازم از بالا به پایین جریان یابد. (Juergen Daum, ۲۰۰۱ ص ۱)

یک KPI مبتنی بر سامانه‌ی مدیریت سالانه تحقق یافته، داشته باشد.

سامانه‌ی جدید اکنون بر پایه‌ی چندین هدف عملیاتی مرتبط از بالای اداره به پائین و عملکرد واقعی KPI مرتبط از واحدهای عملیاتی به بالا صورت می‌گیرد. فشار پیش‌بینی و جزئیات وظایف طرح‌ریزی و بودجه‌ریزی به طور شدید روی سطوح عملیاتی قرار گرفته است.

الگوی فراسوی بودجه‌ریزی بر مبنای دو اصل مهم پایه‌ریزی شده است:

الف - تغییر شرایط و اوضاع و احوال عملکرد مدیریت از طریق:

- ۱- خود اداره کردن
- ۲- فرهنگ مسؤولیت‌پذیری
- ۳- مدیران نیرومند و توانمند
- ۴- ساختار شبکه‌ای
- ۵- هماهنگی داخلی در خود بازار
- ۶- رهبری پشتیبانی شده

ب: تغییر در فرآیندهای عملکرد مدیریت از طریق:

- ۱- تناسب، بازار نشأت گرفته از اهداف بر پایه الگوبرداری از خارج
- ۲- راهکارهای تطبیقی
- ۳- سامانه‌های پیش‌بینی کننده (پیشگویی کننده)
- ۴- منابع به‌هنگام
- ۵- کنترل‌های توزیعی سریع
- ۶- پاداش‌های گروهی متناسب

اهداف راهبردی و مرزها

رویدادهای گرفته شده از طرح‌ریزی‌های فشرده راهبردی با

محوریت روی آزاد عمل باز خور و یادگیری پاداش‌های نسبی

فرهنگ - مسؤولیت‌پذیری، مؤسسه و آموزش

الگوی فراسوی بودجه‌ریزی

لیکن الگوی فراسوی تخصیص بودجه‌نه فقط یک رویکرد

جدید به تنهایی برای بودجه‌بندی نیست، بلکه یک بررسی

الگوی فراسوی بودجه‌ریزی بودجه‌بندی

الگوی فراسوی تخصیص بودجه با نگاره شرح فراسوی بودجه‌بندی گسترش یافت^۱ (BBRT)، یک برنامه‌ی بین‌المللی با بیش از ۵۰ شرکت جهانی تأمین مالی شده، تا این محدودیت‌های بودجه‌ریزی را در هم بشکنند و تعدادی از شرکت‌ها با اجرای اصول فراسوی تخصیص بودجه در درون فرآیندهای مدیریت خود با نتایج برجسته‌ای پیروز شده‌اند.

Sevenka Handelsbaken - یک بانک جهانی سوئدی با درآمدی در حدود ۲ بیلیون دلار و ۸۵۰۰ کارمند و ۶۰۰ شعب بودجه سالانه ثابت خود را با یک سامانه بازار مبتنی بر هدف قرار دادن، جایگزین نمود، پیش‌بینی‌های پیوسته و فرآیندهای تخصیص منابع را برای شعبات خط جلو و مقدم قرار داد و روابط در خور بازار بین پشتیبانی و خدمات مشتری در این واحدها برقرار نمود. از این‌رو، با اجرای الگوی بالا، در سال‌های ۱۹۷۰ از رقبای خود نوردیک درست به همان اندازه‌ای که شما فکر می‌کنید، جلو افتاد زیرا که این برنامه در برگیرنده‌ی مواردی از جمله بازده حقوق صاحبان سهام، جمع بازده سهامداران، سود هر سهم، نسبت هزینه به درآمد و رضایت مشتریان بود. این بانک یکی از کارآترین بانک‌ها در اروپا به‌شمار می‌رود و اخیراً به عنوان بهترین بانک‌های اروپا در روی شبکه اینترنتی جهان برگزیده شده است (Juergen Daum، ۲۰۰۱ ص ۲)

Borealis Als - یک شرکت دانمارکی در سال ۱۹۹۴ و با عنوان شریک معاملاتی ریسکی بین Statoil از نروژ و Neste از فنلاند به وجود آمد، و مشهور به یک بدگمانی نسبت بازار پتروشیمی با پیروزی مالی زیاد و وابستگی با افزایش قیمت نفت روبه‌رو شد. این شرکت با طرز استفاده از الگوی فراسوی بودجه‌بندی و با راه‌حل‌های انعطاف‌پذیر نسبت به تغییرات بازار واکنش نشان داد. از زمان اجرای این سامانه با بودجه‌ریزی در سال ۱۹۹۵ شرکت توانست ارزش سهام خود را دو برابر کند و بتواند هزینه‌ها را تا ۳۰ درصد در عرض ۵ سال کاهش دهد.

و یک شرکت بین‌المللی نوشیدنی که فرآیندهای کاغذبازی تخصیص کند بودجه‌ها را کرده، و در گذشته در هر سطح تا جزئیات زیاد بودجه را در تمام گروه‌های خود پیاده نمود آن را با

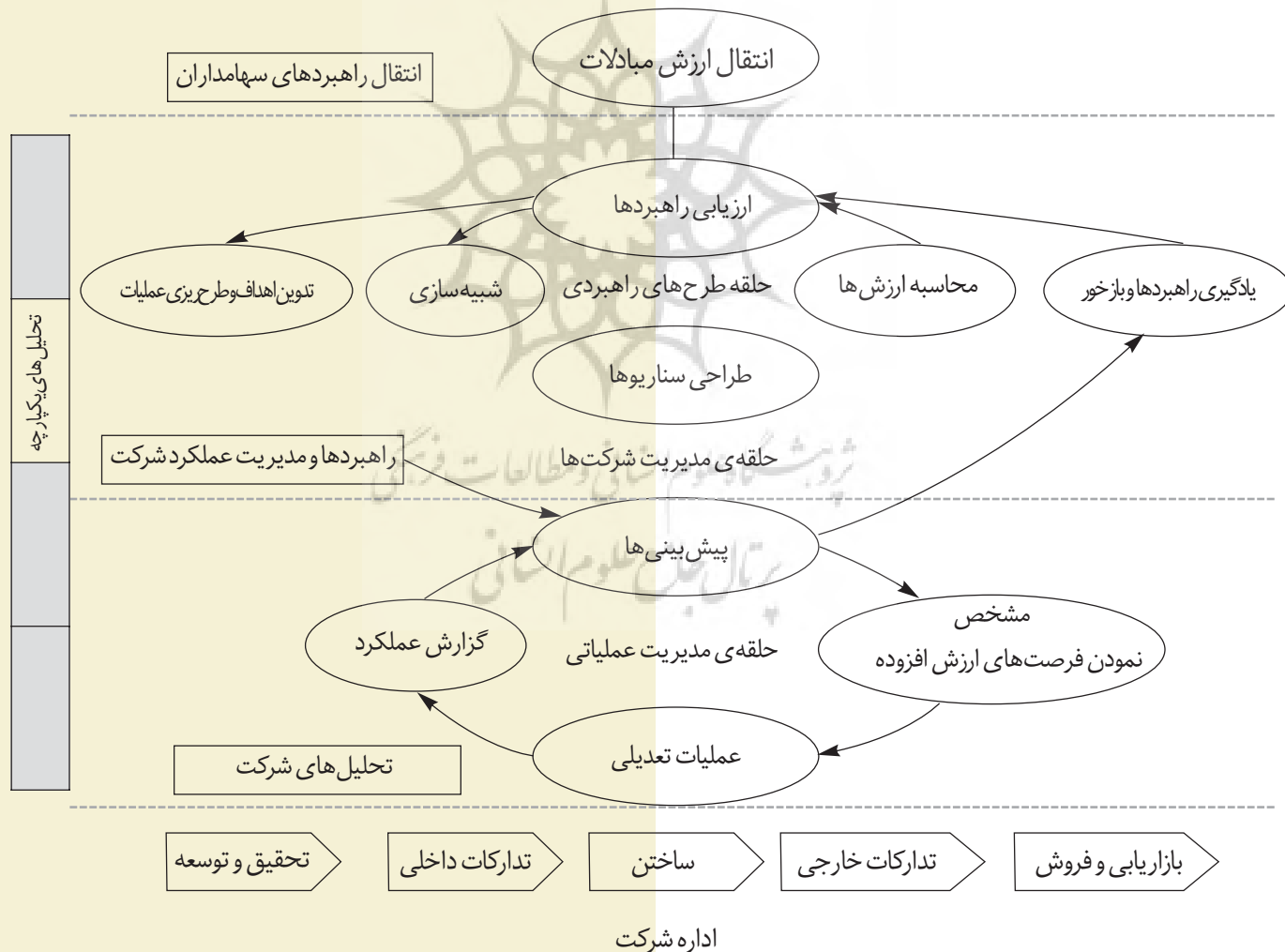
راهبردی: مدیریت عملکرد شرکت، امواج رویدادهای نشأت گرفته از پیش بینی را فراهم کرد. اساس برای الگوی فراسوی بودجه ریزی یک رویکرد فرآیند مداوم است همان طوری که از نمودار زیر اقتباس شده است.

فراسوی بودجه ریزی: یک الگو برای مدیریت اجرایی و کنترل

در قرن ۲۱

تا چه میزان می توان اذهان را در جهت تلاش های بودجه ریزی آماده ساخته دید. اگر بودجه های از قبل بودجه ریزی شده، بعد از چند هفته منسوخ گردد.

ابتکاری روی راهبردی مدیریت است. طرح ریزی شرکت، تدوین اهداف، امواج رویدادها نشأت گرفته از پیش بینی ها و عملکرد مدیریت شرکت برپایه سامانه های مالی و غیرمالی KPI قرار دارد. برای طرح نمودن این که چه اتفاقی رخ می دهد و برای پشتیبانی سازمانی و الگوهای فرآیند مدیریت بر طبق اصول فراسوی بودجه ریزی، سازمان ها به طور فزاینده ای از ابزارهای تحلیلی مدیریت مؤسسات راهبردی استفاده می کنند، یکی از نخستین راه حل ها در بازار آن است که انعطاف پذیری لازم را مورد پشتیبانی قرار دهند و از ابزارهای یکپارچه برای مدیریت



رویکرد فرآیند فراسوی بودجه ریزی پیوسته نمودار: اقتباس از (Juergen Daum, ۲۰۰۱ ص ۳)

مطالعاتی که به وسیله‌ی هاکت بنچه مارک انجام داده، شرکت‌های آمریکایی به طور میانگین ۲۵۰۰ تن روز روی اندازه‌گیری عملکرد بودجه‌ریزی برای گردش یک میلیارد دلار صرف می‌کنند. بنابر پژوهش دیگری که به وسیله‌ی (KPMG) صورت گرفته فرآیند بودجه‌ریزی بین ۲۰ تا ۳۰ درصد از وقت کنترلرها را به خود اختصاص داده است. مشاوران Horvath و شرکاء در آلمان تخمین می‌زنند که کنترلرها در نهایت از ۵۰ درصد ظرفیت خود را برای بودجه‌ریزی و بودجه‌ریزی استفاده می‌کنند. در یک زمان، بودجه مربوط بودن خود را از دست می‌دهد و یا با واقعیت‌های روز منسوخ می‌شود و هنگامی که آن‌ها نمایان و پدیدار می‌شوند بحث‌انگیز می‌گردند. در حالی که بودجه به عنوان عنصر اصلی در سامانه مدیریت شرکت‌ها آورده می‌شود و بالاتر از همه محوریت مدیران و کنترلرها روی اهداف بودجه قرار می‌گیرد و محدودیت‌های روی آن‌ها مورد توافق قرار گرفته است. در محیط اقتصادی پویای امروزه، بودجه خلاف انتظارات شرکت‌ها است. با پذیرفتن طرح‌های عملیاتی و ابعاد آن، مدیران و شرکت‌های آن‌ها باید قادر باشند که به تغییرات بازار به سرعت واکنش نشان دهند.

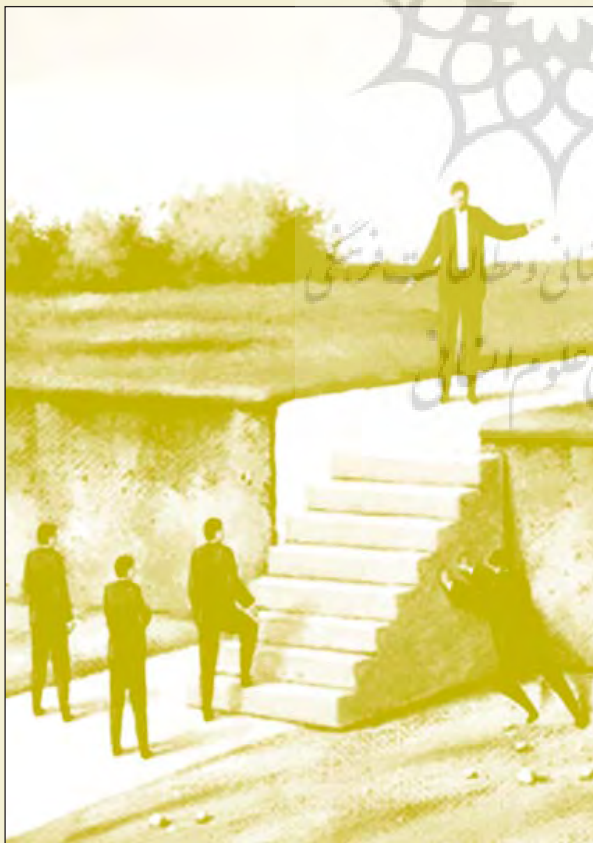
بودجه‌بندی سنتی دوره زمانی خودش را داشته است - شرکت‌ها امروزه نیاز به ابزار جدیدی دارند. محیط پویای بالا برای شرکت‌ها هم‌چنان رو به افزایش است. امروزه، دانش و اقتصاد خدمت‌گرایی منجر به نقش برتری جویی برای سبک عوامل پیروز می‌دهند، برای دارایی‌های نامشهود، نه تنها باعث افزایش پویایی آن‌ها در سطح بالایی می‌شود بلکه چالش‌های جدیدی در درون شرکت‌ها ایجاد می‌کند. فعالیت‌های شرکت‌ها پیچیده‌تر و پویایی درونی آن‌ها نیز افزایش یافته است. اگر شما چنین بیان می‌کنید که بودجه‌ریزی به عنوان یک ابزار مدیریت در سال‌های ۱۹۲۰ در قرن اخیر ظهور و بروز کرده است کاملاً روشن و شفاف است که آن نیازی برای عمل دارد. مقایسه شرکت‌ها در ۳۰-۴۰ یا حتی ۵۰ سال پیش نشان می‌دهد که وظایف امروزی شرکت‌ها نه تنها تولید و فروش محصولات نمی‌باشد و امروزه فقط رقابت پیروزمند در بازار فروشندگان نیست، بلکه این رقابت در بازار خریداران هم می‌باشد. برای پیروز شدن و هم‌چنین باقی ماندن



برنامه‌ریزی بودجه سنتی به عنوان یک ابزار مدیریت شرکت‌ها به طور فزاینده‌ای سدی برای پیشرفت مدیران مشاهده شده است. صورت‌های واقعی «خیلی پیچیده»، «خیلی وقت‌گیر»، «خیلی غیرانعطاف‌پذیر» می‌باشند، ما نمی‌توانیم آن‌ها را به سرعت با واقعیت‌های بازار هماهنگ و قابل پذیرش نماییم و همچنین شما را تحریک نمی‌کند تا به اهداف والای خودتان برسید یا حتی «بودجه زهر کشنده‌ای برای شرکت‌های آمریکایی به شمار می‌رود». (جک ولش، جنرال الکتریک ۲۰۰۲) و بودجه یک وسیله‌ی سرکوب است. (بوب لوتز، کرایسلر) لیکن کنترل‌کنندگان نیز شکایت دارند، «این همه تلاش، لیکن هیچ‌کس به آن علاقه‌ای ندارد»، ما ارقام به اندازه کافی بزرگ را در قالب و شکل در می‌آوریم تا این‌که در درون به توافق برسیم لیکن این کار در بازار به ما کمک و یاری نمی‌رساند. - و لیست ادامه پیدا می‌کند.

در مقایسه با آن، زمانی است که مدیران و کنترلرها صرف می‌کنند تا بودجه‌ی حجیم و بزرگی را به وجود آورند. بر طبق

آیا ابدأ این امر امکان پذیر است - مدیریت بدون بودجه ریزی
 Svenska Havdelsbanken این بانک سوئدی با شعباتی
 که در تمام اروپا و بریتانیای کبیر دارد، نشان داده است که این
 موضوع امکان دارد. این بانک هیچ بودجه‌ای نداشته، هیچ هدف
 مطلق را دنبال نکرده است، و از سال ۱۹۷۰ تاکنون از هیچ
 برنامه‌ای پیروی نکرده. لکن با این حال تا این زنان یکی از
 پیروزترین بانک‌ها در اروپا است و نسبت به تمام رقبای
 اسکاندونیایی خود از نظر عملکرد متهم به خارج از عملکرد عادی
 کار نموده است، مانند: بازده حقوق صاحبان سهام، هزینه نسبت
 به درآمد و رضایتمندی مشتریان - و این انسجام در تمام مدت ۲۰
 سال تداوم داشته است. این بانک در گزارش سالیانه خود در سال
 ۲۰۰۱ نوشت: «این امکان وجود دارد که بالاترین سوددهی را با
 رضایتمندی مشتریان ترکیب نمود». این کار با هر کارمندی که به
 طور دائمی همه‌ی هزینه‌ها را مورد آزمون قرار می‌دهد، به دست
 آورده، و زیان حساب‌های دریافتی معوق فوق العاده کاهش
 یافته، بنابراین زمانی که تصمیمات اعتبار در نقطه‌ای انجام



شرکت‌ها، آن‌ها باید در فاصله زمانی کوتاه کالاهای جدیدی را به
 بازار عرضه نمایند. این سامانه‌ها زمان طولانی و روابط سودآور با
 مشتریان و ثبات و پایداری سرمایه را افزایش می‌دهند، کارکنان
 خوب را نگهداری می‌کنند، و سرانجام بیش‌تر سرمایه‌گذاران را با
 نتایج عملکرد خوب راضی نگه می‌دارند، بنابراین امروزه شرکت‌ها
 باید امور متفاوتی را در یک زمان انجام دهند. گسترش و تکامل
 دادن محصولات مرغوب (در یک دوره‌ی زمانی طولانی) همراه با
 ارتباط بسیار خوب با مشتریان، کارکنان و شرکای تجاری (در
 دوره زمانی متوسط) و استفاده از سود (در زمان کوتاه) این
 موضوعات موجب افزایش مبادلات تجاری در این سامانه و نیز
 باعث افزایش انضباط داخلی می‌شود. در همین زمان، پویایی
 تغییرات در محیط افزایش می‌یابد و نیروی شرکت‌ها برای متعادل
 نمودن فعالیت‌های خود در دوره‌های کوتاه‌تر با آن‌ها انجام
 می‌گیرد. ابزارهای مدیریت متحدالشکل سنتی بودجه‌ریزی و
 مقایسه‌ی اهداف ماهانه واقعی ثابت می‌کند که آن‌ها خیلی
 انعطاف‌ناپذیرند و از این‌رو، در سامانه‌ی مدیریت امروزی کارایی
 لازم را ندارند.

معرفی ابزارهای مدیریت جدید کارت حساب متوازن
 (محوریت: هماهنگی داخلی بهتر، اهداف راهبردی و تحقق
 آن‌ها) و ارزش بر مبنای مدیریت (محوریت: گرایش بهتر شرکت
 نسبت به انتظارات برون سازمانی - در اینجا سرمایه‌گذار)
 چارچوبی را برای عملکرد انعطاف‌پذیری بیش‌تر ابزار مدیریت به
 سمت راهکارها و بازار سرمایه ایجاد نموده است. با وجود این‌که
 اغلب از دست دادن آن تحولی به سوی طرح‌ریزی عملیاتی
 انعطاف‌پذیر و ابعاد مدیریت خواهد بود. در الگوی فراسوی
 بودجه‌ریزی به طور دقیق می‌خواهیم این جای خالی را پر کنیم،
 بنابراین بودجه‌ریزی و فرآیند مدیریت ساده‌تر و قابل
 انعطاف‌پذیرتر می‌شود، در همان زمان تلاش‌ها باید کاهش یابد.
 فراسوی بودجه‌ریزی تا حدی فراتر رفته، «اداره کردن و کنترل
 بدون بودجه‌ریزی» امکانات جدیدی را برای راهکارهای مدیریت
 مؤسسات با انتقال به سوی تخصیص منابع انعطاف‌پذیر آشکار
 می‌کند. Sevenka Hendelsbanken شرکت سوئدی است
 که بیش از ۳۰ سال است که بدون بودجه‌ریزی اداره می‌شود.

می پذیرد که مشتریان را به خوبی بشناسند.

شما شاید بتوانید حدس بزنید که با این توصیف سامانه‌ی مدیریت متهورانه در امور این بانک به طور کامل راه متفاوتی را از سایر شرکت‌هایی که امروزه فعالیت می‌کنند، در پیش گرفته است. در این بانک کنترلر وظیفه کنترل را به عهده ندارد، بلکه به وسیله‌ی مدیران و تمام کارمندان صورت می‌پذیرد. بیش از ۵۰ درصد کارمندان این بانک مجوز وام دادن به مشتریان را دارند. مسؤلیت تجاری به صورت عدم تمرکز است تا حد بسیار بالایی که شعبات در چارچوب مراکز سود یا درآمد اداره می‌شوند. اهداف برای مراکز درآمد به طور نسبی تعریف شده، همان‌گونه که اهداف نسبی برای بازار مشخص و تدوین یافته است. اندازه‌گیری عملکرد با استفاده از الگوبرداری از رقبا انجام می‌گیرد. مدیران

مراکز آزادی عمل نسبت (در درون عوامل عملکرد توافق شده معین و مشخص بر پایه نسبت درآمد - هزینه) به منابع ویژه دارند موقعی که آن‌ها مورد نیاز می‌باشند. مناطق خدمات داخلی باید خدمات خود را به صورت رقابتی به واحدهای عملیاتی بفروشد، هیچ قیمت‌گذاری سیاسی در

این زمینه وجود ندارد. از این رو، محوریت در این بانک بر روی بازار یا ضربه زدن به رقیبان می‌باشد، و تولید به طور ضروری با قابلیت انعطاف‌پذیری انجام می‌گیرد بدون آن‌که از پایه و اساس به بودجه بستگی داشته باشد البته وجود یک واحد کنترلی مرکزی در این بانک وجود دارد، لیکن وظایف آن تغییر مدیر شعبات نسبت به تعدادی از عوامل عملکردی است. اگر شعبه به کمینه قابل قبولی برسد، مشکلی نیست. لیکن اگر استاندارد مورد نظر پائین باشد و به آن حد نرسند، به شعبه اطلاع خواهد داد و آن‌ها ابعاد طرح‌ریزی و پشتیبانی با تجزیه و تحلیل برای آن پیشنهاد می‌کنند. لیکن شعبه هنوز تصمیمات آخر را در مورد این بعد اندازه‌گیری اتخاذ می‌کند. (Juergen Daum، ۲۰۰۲ ص ۲)

دو عنصر قابل ملاحظه‌ای وجود دارد که پیش‌نیازی برای سطح بالای آزادی عمل مدیران و کارمندان عملیاتی ایجاد و خلق

می‌کند. فرهنگ مدیریت در شرکت و قابلیت استفاده از سامانه‌ی اطلاعات هوشمند به عنوان عوامل اساسی در فرآیند مدیریت سهم به‌سزایی دارند. این سامانه جمع عملکرد شعبات را به عنوان پایه‌ای بر سامانه‌ی KPI قرار می‌دهد و در همان زمان اطلاعات را در دسترس همه‌ی مدیران قرار می‌دهد و سوددهی مشتریان به طور منظم تغییر می‌یابد. بنابراین برای هر مدیر همواره این امکان وجود دارد که یک مقایسه‌ی مستقیم با سایر هم‌ردیفان خود در سایر شعبه‌ها انجام دهند. شرکت این امر را به عنوان یک ابزار تشویقی مورد استفاده قرار می‌دهد، با مقایسه داخلی در نگاره هم‌پیمایان موجود.

مفهوم فراسوی بودجه‌ریزی - اصول

علاوه بر بانک که یک مثال جامع می‌باشد، نگاره شرح

فراسوی بودجه‌ریزی BBRT از ائتلاف شرکت‌ها برای تولید پیشرفته بین‌المللی در سال ۱۹۹۸ در لندن بنا و تاسیس شد. (بنام CAM-I) ۱۳ شرکت گوناگون که به طور کامل یا به طور تقریب بدون بودجه عمل می‌کردند، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. در نتیجه ۱۲ اصل فراسوی

بودجه‌ریزی که نه فقط عملکرد مدیریت بلکه فرآیند کنترل را که یک مفهوم مدیریت فراسوی بودجه‌ریزی را پشتیبانی می‌کرد، تشریح نمودند، و اصول پیشرفته و پیشرو نوین نیز ارائه دادند.

اصول پیشرفته و پیشرو:

- ۱- ایجاد یک وضعیت عملکرد مدیریتی را که در برابر رقبا با موفقیت اندازه‌گیری می‌کند و نه در برابر محوریت بودجه داخلی
- ۲- انگیزه از راه چالش‌ها و انتقال مسؤلیت در درون ارزش‌های مؤسسه که به روشنی تعریف شده است.
- ۳- مأموریت مسؤلیت‌ها به مدیران عملیاتی که خودشان تصمیم‌گیری می‌کنند.
- ۴- اختیار به مدیران عملیاتی که به آنان اعطا می‌شود، ابزاری است که آن‌ها به طور مستقل عمل می‌نمایند. (دسترسی به منابع)

برای اجرای مؤثر در اقتصاد نوین، شرکت‌ها باید از طرح‌بندی نوین و بودجه‌ریزی ذهنی رها شوند و از نیروهای انسانی و دانش و ذهن آنان برای تصمیمات تجاری و سریع‌تر استفاده کنند و سرعت عمل از خود نشان دهند تا از تهدیدات رقبا در امان بمانند و به تغییرات و نیازهای جدید مشتریان پاسخ دهند.

۵- سازمان بر مبنای گروه مشتری مداری که مسؤول ارضاء و فایده‌رسانی به مشتریان می‌باشد.

۶- ایجاد یک واژه منحصر به فرد «صداقت» در سازمان با سامانه‌های اطلاعاتی انتقالی و شفاف اصول عملکرد مدیریت:

۷- فرآیند تدوین اهداف که بر مبنای توافق با الگوبرداری خارجی قرار گرفته است.

۸- انگیزه و شوق بر اساس پیروزی یک گروه در برابر رقبا

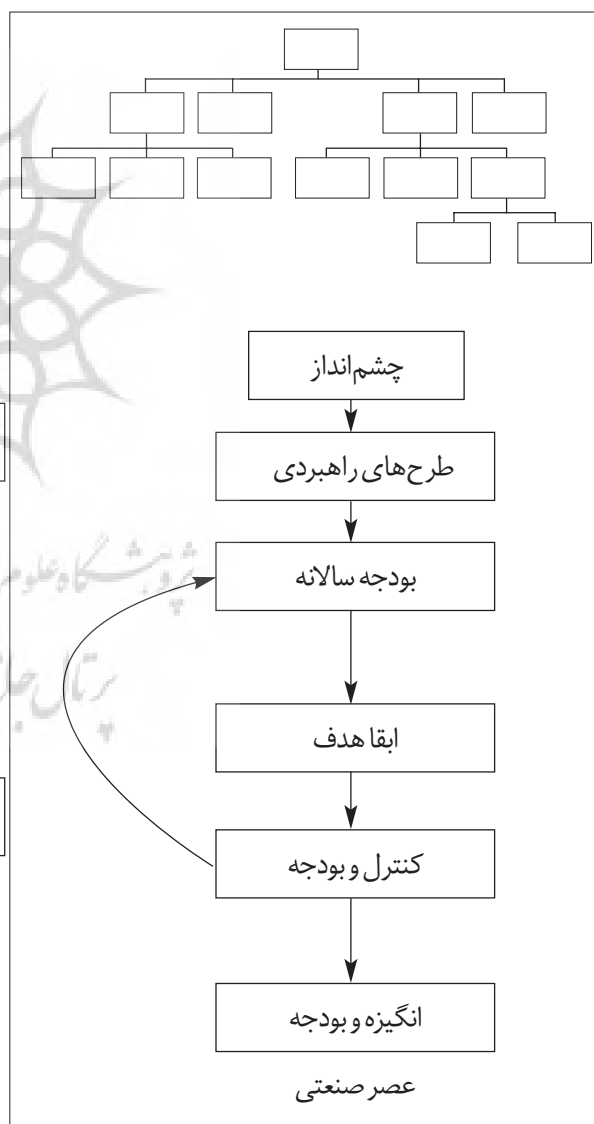
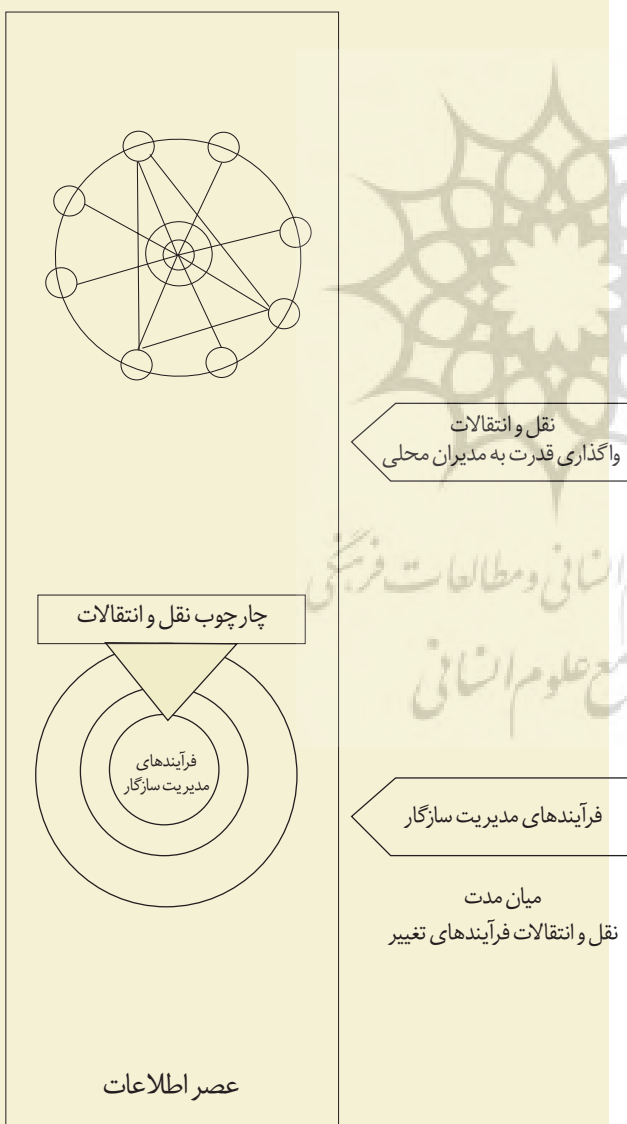
۹- راهکارها و عمل بودجه‌ریزی به مدیران عملیاتی محول می‌گردد و این امر به طور پیوسته اتفاق خواهد افتاد.

۱۰- فرآیند بهره‌برداری از منابع که بر پایه منابع قابل دسترسی محل قرار گرفته است (در درون فرآیندهای مورد توافق)

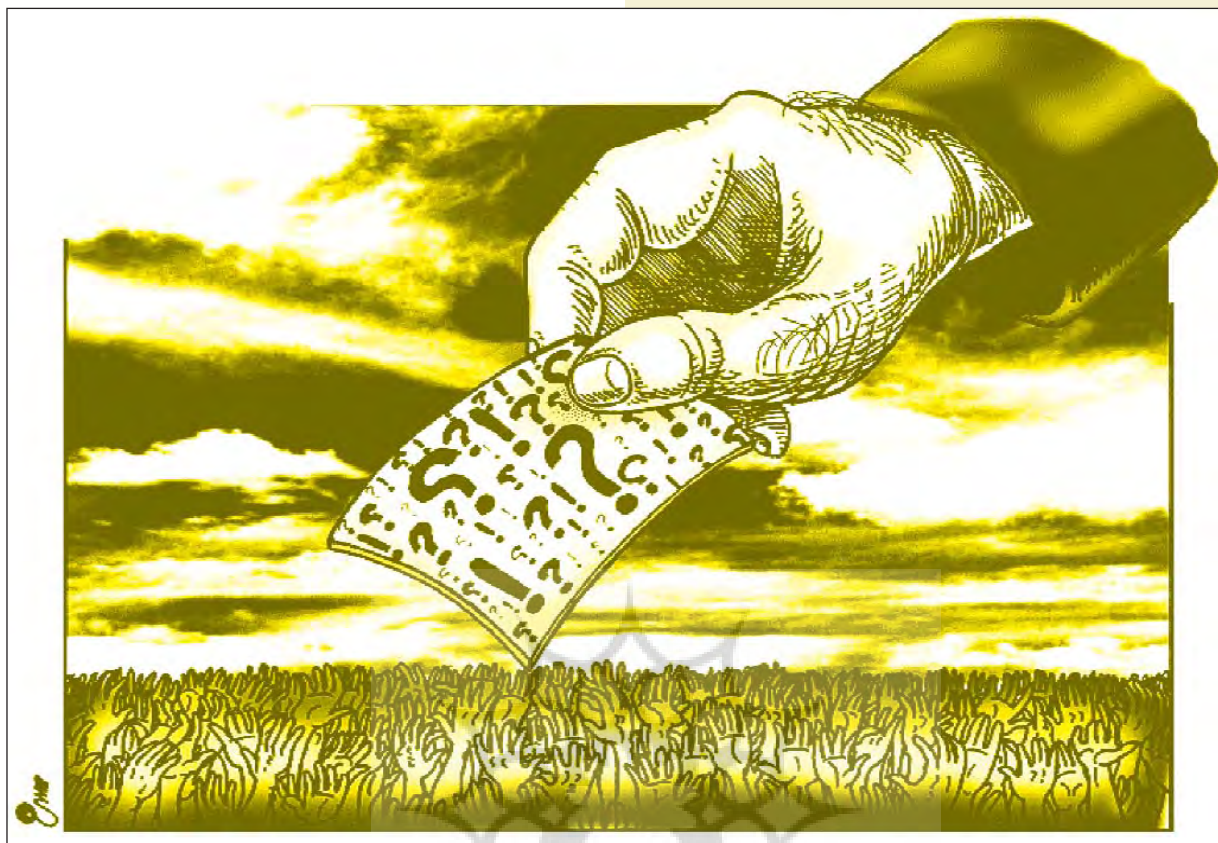
۱۱- فرآیند هماهنگی با استفاده از منابع بر پایه بازارهای خارجی صورت پذیرد.

۱۲- اندازه‌گیری و فرآیند کنترل، اطلاعات عملکرد شفاف و

فراسوی بودجه‌ریزی



نمودار ۱: مأموریت CAM-I, BBRT



است، این بیش‌تر یک مفهوم مدیریت است. پیش‌بینی‌های متعدد، طرح‌های عملیاتی انعطاف‌پذیر، تغییرات عملکرد مدیریت پیوسته، تمام این‌ها ابزار کنترلر است که آن‌ها را پشتیبانی می‌کند. بدین ترتیب، فراسوی بودجه‌ریزی که رویکرد رادیکالی است، اجرای آن بستگی به تعهدات کامل گروه مدیریت نیاز دارد. اگر شما می‌خواهید پیروز شوید، گروه پروژه متشکل از اشخاص زیر: متخصصین کنترل، علاوه بر مدیریت نیروی انسانی، مدیریت تغییر و متخصصان تجارت الکترونیک تشکیل گردد. هیچ شرکتی قادر به تشکیل این گروه‌ها در این راستا نگردیده از این‌رو، در آخرین جلسه‌ای که با CAM-I، BBRT، تشکیل شد، این موضوع مورد تأیید قرار گرفت که این راه هم ممکن است که گامی به سوی دگرگونی نزدیک شود و این مسؤلیت بر عهده‌ی کنترل می‌باشد: «بودجه‌ریزی بهتر» یا «بودجه‌ریزی پیشرفته». هدف بودجه‌ریزی بهتر کارآیی بیش‌تر فرآیندهای کنترل که در مقایسه با یک بودجه‌ی سالیانه می‌باشد. بنابراین، سازگاری شرکت‌ها به طور شفاف افزایش می‌یابد، و در

سریع را برای کنترل چندسطحی فراهم می‌کند از این‌رو، عناصر اساسی فراسوی برنامه‌ریزی بودجه اصول پیشرو نوینی است که بر پایه واگذاری اختیار به مدیران و کارکنان و پذیرش پیشرفت فرآیندهای نوین مدیریت قرار گرفته است. اصول پیشرو جدید باید تمام توان مدیران و کارکنان را محکم نگاه‌ندارند برای این‌که قادر باشند سازمان را در یک مسیر مناسب و به سرعتی که تا آنجایی که امکان دارد به فرصت‌های جدید و ریسک‌ها در محیط بازار واکنش نشان دهد. BBRT, CAM-I نیز این را «نقل و انتقالات» نامیده است. سازگار نمودن فرآیندهای مدیریت روی اهداف ثابت قرار نگرفته و طرح‌های منابع تحت الگوی بودجه‌ریزی تمایل دارد. در عوض، آن‌ها یک سازمان با درجه قابلیت انعطاف‌پذیری دارند.

الگوهای فراسوی بودجه‌ریزی عملی است؟

به این ترتیب، BBRT, CAM-I الگوی فراسوی بودجه‌ریزی از لحاظ چشم‌انداز کنترل خالص پا را فراتر گذاشته

کوتاه مدت و اهداف نوآوری بلندمدت که در مدت کوتاه شفاف می‌شوند برای این‌که به طور فعال اداره می‌گردند.

- شفاف‌سازی اهداف از بالا به پایین، لیکن غیرمتمرکز نمودن طرح‌ریزی عملیاتی

- استفاده از نرم‌افزار برپایه طرح‌ریزی و سامانه عملکرد مدیریت

واژگان خارجی که در متن به کار رفته است.

سامانه‌ای است که در: KPI سوئد در این بانک به کار گرفته است.

- BBRT: Beyond Budgeting, Round Table
- Cam-i: Consortium for Advanced Manufacturing International 2002; Beyond Budgeting, Atlanta, GA, USA.

منابع:

- 1- Juergen Daum, 2001; New Economy Best Practice.
- 2- Juergen, Daum 2002, Beyond Budgeting: A Model for Performance Management and Controlling in 21 st century.
- 3- Bunce, Peter, Robin Farser, and jermey Hope, 2002, Beyond Budgeting Round Table.

زمینه‌هایی مانند اصلاحات داخلی و سازگاری با پیشرفت‌های بازار داخلی و به طور خود به خود جای آن را می‌گیرد. تمام سازمان بعد از آن همواره در مسیر صحیح قرار می‌گیرد و کنترلرها و مدیران هنگامی که برنامه‌ها روی روال خود تداوم یابند، دوباره لازم نیست که خود را با بودجه‌ریزی جدید سازگار نمایند. ابعاد زیر یا اصلاحات امکان دارد که بودجه‌ریزی بهتر را تا حد امکان پشتیبانی نماید:

- کاهش و تقلیل در سطح جزئیات بودجه‌ریزی - سطح جزئیات بستگی به وضعیت بودجه‌ریزی دارد.

- پیش‌بینی‌های متعدد پیوسته به جای بودجه‌ریزی سالانه قرار گیرد.

- طرح‌ریزی متعدد راهبردی که در صورت نیاز بتواند در اواسط سال طرح‌ریزی راهبردی را به سمت تعدیل هدایت نماید.

- بعد عملکردهای غیرمالی (ستانده گرایبی) به بودجه برنامه عملیاتی جریان می‌یابد که به اهداف نسبی تغییر می‌یابد (خارجی)

- تغییرات در اهداف راهبردی عملیات شرکت که به تعدیلات اواسط سال منتهی می‌گردد.

- تمام مناطق و سطوح عملیاتی به حساب آورده می‌شود، در نتیجه، داد و ستد در درون سامانه‌ی شرکت، مانند اهداف سود در

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی