JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

دورة متقدمة في إعداد الموازنات والرقابة على التكاليف

info@jupiterprime.uk

jupiterprime.uk

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

دورة متقدمة في إعداد الموازنات والرقابة على التكاليف

إعداد الموازنات والرقابة على التكاليف في مستواه المتقدم دورة تدريبية مدتها أسبوعين لأصحاب الموازنات ومراقبي التكاليف ومديري العمليات والمشاريع المسؤولين عن الإنفاق ضمن الحدود المعتمدة، ويخرج منها كل مشارك بخطة رقابة على التكاليف تحدد الأهداف والمسؤولين وحدود الانحراف لمركز تكلفته. فأسعار المدخلات وتسويات الأجور وفواتير الطاقة تتحرك اليوم أسرع من الموازنات السنوية، فتظهر التجاوزات متأخرة ما لم تبن الضوابط مسبقا. تقدم جوبيتر برايم للتدريب هذه الدورة المتقدمة في إعداد الموازنات والرقابة على التكاليف.

لماذا يهم إعداد الموازنات والرقابة على التكاليف الآن

تشكل ثلاثة ضغوط هذا المجال اليوم. فتقلب أسعار المواد والشحن والمرافق يقضم الهوامش بين جولات الموازنة. ويطلب من قادة المشتريات والعمليات تحقيق وفورات دون المساس بمستوى الخدمة أو السلامة. وتنتظر اللجان التنفيذية من أصحاب التكاليف رصد الانجراف أسبوعيا لا في نهاية الربع. الوحدة التي تضبط تكاليفها جيدا تحمي هامشها وتحرر أموالا للنمو، أما التي تتأخر في الاستجابة فتنتهي بتخفيضات عشوائية تضعف قدراتها. وتعتمد الدورة على الموازنة الصفرية ZBB والتكلفة على أساس الأنشطة ABC والتكاليف المعيارية أساليب رئيسة.

المستفيدون من إعداد الموازنات والرقابة على التكاليف

- أصحاب مراكز التكلفة الذين يعتمدون طلبات الشراء والعمل الإضافي وإنفاق المقاولين
- مراقبو التكاليف الذين يحدثون التكاليف المعيارية ومفاتيح التوزيع وتقارير التكلفة الشهرية
- مديرو المصانع والمواقع الذين يديرون موازنات العمالة والصيانة والطاقة والمستهلكات
- مديرو المشاريع الذين يتابعون التكلفة الملتزم بها والقيمة المكتسبة وسحب الاحتياطي
- مسؤولو المشتريات الذين يفاوضون على الأسعار ويتابعون الوفورات المحققة مقابل الأهداف

يحقق قطاع العمليات الذي يرسل مديري المواقع ومراقب التكاليف معا أكبر فائدة، لأن من يتحمل التكلفة ومن يقرر عنها يتفقون على محركات وتنبيهات موحدة.

قدرات إعداد الموازنات والرقابة على التكاليف

ينتقل المشاركون من تفسير التجاوزات بعد وقوعها إلى وضع أهداف للتكلفة وإنذارات تدفع إلى التصرف ما دامت الوفورات ممكنة.

- بناء موازنة صفرية لمجمع تكاليف تقديرية بحزم قرار مرتبة — صاحب مركز التكلفة
- تصميم نموذج تكلفة على أساس الأنشطة يحمل التكاليف غير المباشرة على المنتجات والخدمات — لجنة التسعير
- حساب بطاقات التكلفة المعيارية وانحرافات المواد والعمالة والتكاليف غير المباشرة — مدير المصنع
- تحديد حدود الانحراف ومستويات التصعيد لكل بند تكلفة — مدير العمليات
- موازنة روافع خفض التكلفة مقابل آثارها في الخدمة والجودة والسلامة — اللجنة التنفيذية
- اختبار لوحة متابعة تنبه إلى الانجراف قبل نهاية الشهر — الشريك المالي للأعمال

مصطلحات إعداد الموازنات والرقابة على التكاليف الأساسية

- الموازنة الصفرية ZBB — بناء كل بند تكلفة من الصفر وتبرير كل نشاط بدلا من تعديل رقم العام الماضي
- التكلفة على أساس الأنشطة ABC — تحميل التكاليف غير المباشرة على المنتجات أو الخدمات عبر الأنشطة ومسببات التكلفة التي تستهلك الموارد
- التكلفة المعيارية — التكلفة المتوقعة لوحدة إنتاج واحدة محسوبة من الكميات والأسعار المخططة للمدخلات
- مسبب التكلفة — العامل الذي يؤدي تغيره إلى تغير التكلفة الكلية لنشاط ما
- حد الانحراف — عتبة محددة مسبقا يلزم تجاوزها صاحب التكلفة بالتحقيق واتخاذ إجراء
- التكلفة المرتبطة تعاقديا — إنفاق تم التعاقد عليه أو طلبه وسيقع حتى لو لم تتخذ قرارات إضافية

إعداد الموازنات والرقابة على التكاليف يوما بيوم

اليوم 1: خريطة التكاليف في المنشأة

- رسم هيكل التكاليف حسب الطبيعة والوظيفة — مواضع تركز الإنفاق
- التكاليف القابلة للرقابة وغير القابلة لها — توزيع المساءلة بإنصاف
- تسلسل مراكز التكلفة وحدود الاعتماد — صلاحية الارتباط بالإنفاق
- الضغوط الخارجية من الأسعار والأجور — تقييم درجة التعرض
- لقطة خط الأساس للتكاليف — مرجع للأهداف اللاحقة

اليوم 2: سلوك التكلفة ومسبباتها

- التكاليف الثابتة والمتغيرة والمتدرجة — توقع الإنفاق عند مستويات نشاط جديدة
- الانحدار وطريقة الحد الأعلى والأدنى — فصل عناصر التكلفة المختلطة
- جلسات تحديد مسببات التكلفة مع العمليات — اختيار مسببات قابلة للقياس
- استغلال الطاقة وتكلفة الطاقة العاطلة — قرارات الورديات والإيقاف
- آثار منحنى التعلم — أهداف التكلفة لخطوط الإنتاج الجديدة

اليوم 3: الموازنة الصفرية

- وحدات القرار وحزم القرار — هيكلة الإنفاق التقديري
- الحد الأدنى لمستويات الخدمة — فصل الأنشطة الأساسية عن الاختيارية
- ترتيب الحزم حسب المنفعة — خطوط قطع التمويل
- المراجعات الصفرية للوظائف المساندة — السفر والاستشارات والمرافق
- تقاويم تجمع بين الأسلوبين التزايدي والصفري — تدوير المراجعات المعمقة

اليوم 4: الموازنة والتكلفة على أساس الأنشطة

- قواميس الأنشطة ومجمعات الموارد — بناء نموذج ABC
- معدلات المسببات وتحميل التكاليف غير المباشرة — التكلفة الحقيقية للمنتجات والخدمات
- تكلفة خدمة العملاء والقنوات — خيارات التسعير ومستوى الخدمة
- الموازنة على أساس الأنشطة من توقعات الطلب — تخصيص الموارد لكل نشاط
- نموذج ABC المبني على الوقت — تبسيط صيانة النموذج

اليوم 5: التكاليف المعيارية

- بطاقات التكلفة المعيارية للمواد والعمالة والتكاليف غير المباشرة — مرجعيات تكلفة الوحدة
- المعايير المثالية مقابل الممكنة — تحفيز أداء واقعي
- دقة قوائم المواد ومسارات التصنيع — معايير موثوقة في الإنتاج
- سياسة مراجعة المعايير — متى تتغير الأسعار والأساليب
- معايير العمليات الخدمية — تكلفة الليلة الفندقية أو يوم المريض

اليوم 6: تحليل الانحرافات لأصحاب التكاليف

- انحرافات سعر المواد وكميتها — مساءلة الشراء والمردود
- انحرافات معدل العمالة وكفاءتها والوقت العاطل — خيارات الجدولة والعمل الإضافي
- انحرافات التكاليف غير المباشرة الثابتة والمتغيرة — آثار الإنفاق والحجم
- انحرافات التخطيط مقابل الانحرافات التشغيلية — فصل خطأ التوقع عن الأداء
- نماذج الأسباب الجذرية للتحقيق في الانحرافات — سجلات الإجراءات التصحيحية

اليوم 7: روافع خفض التكلفة

- مكعب الإنفاق ومراجعة الفئات — توحيد الموردين والمواصفات
- نمذجة التكلفة المستحقة — التفاوض بأدلة تكلفة المكونات
- هندسة القيمة ومراجعة المواصفات — إزالة التكلفة دون فقدان الوظيفة
- كفاءة الطاقة والصيانة والمستهلكات — مسار الوفورات التشغيلية
- تتبع الوفورات وفحوص التسرب — المحقق مقابل الموعود

اليوم 8: الرقابة على تكاليف المشاريع والعقود

- هيكل تجزئة التكلفة وحسابات الرقابة — خطوط أساس موازنة المشروع
- مؤشرات القيمة المكتسبة — إشارات أداء التكلفة والجدول الزمني
- تتبع الارتباطات وضوابط أوامر الشراء — منع التجاوزات الخفية
- تسعير أوامر التغيير والتعديلات — حماية هوامش العقود
- قواعد سحب الاحتياطي — الإفراج المسؤول عن المبالغ الاحتياطية

اليوم 9: لوحات المتابعة وحدود التنبيه

- مبادئ تصميم لوحة التكاليف — إشارات يتصرف بناء عليها أصحابها
- عتبات الانحراف ومسارات التصعيد — من يتصرف ومتى
- تقارير التكلفة السريعة الأسبوعية — كشف الانجراف مبكرا
- تحديثات التوقع عند الإنجاز — تقديرات نهاية السنة
- إيقاع اجتماعات مراجعة التكاليف — تحويل الإشارات إلى قرارات

اليوم 10: التطبيق العملي لخطة الرقابة على التكاليف

- مراجعة المسببات وخط الأساس لمركز تكلفة المشارك — تطبيق اليومين 1 و2
- اختيار أسلوب الموازنة لكل مجمع تكلفة — تطبيق الأيام 3 إلى 5
- حالتا مصنع أغذية ومجموعة فندقية — تحدي الزملاء لروافع الوفورات
- ضبط حدود التنبيه ولوحة المتابعة — تطبيق اليومين 6 و9
- خطة الرقابة على التكاليف — الأهداف والمسؤولون والروافع وحدود الانحراف

تطبيق إعداد الموازنات والرقابة على التكاليف بعد الدورة

- وضع حدود انحراف ومسارات تصعيد لأكبر خمسة بنود تكلفة في مركز تكلفتك ومراجعتها في الاجتماع الشهري التالي
- إجراء مراجعة صفرية لمجمع تكاليف تقديرية واحد مثل الاستشارات أو السفر وعرض حزم القرار المرتبة على لجنة الموازنة

أسئلة حول إعداد الموازنات والرقابة على التكاليف

ما الدورة المتقدمة في إعداد الموازنات والرقابة على التكاليف ولماذا تهم الآن؟

تجمع الدورة المتقدمة في إعداد الموازنات والرقابة على التكاليف بين الموازنة الصفرية والتكلفة على أساس الأنشطة والتكاليف المعيارية وحدود الانحراف وروافع الوفورات. وتهم الآن لأن تقلب أسعار المدخلات يقضم الهوامش بين جولات الموازنة والتنفيذيون ينتظرون تحركا مبكرا.

ما الأدوار الأكثر استفادة من إعداد الموازنات والرقابة على التكاليف؟

أصحاب مراكز التكلفة ومراقبو التكاليف ومديرو المصانع والمواقع ومديرو المشاريع ومسؤولو المشتريات هم الأكثر استفادة. وتبين حالتا مصنع أغذية ومجموعة فندقية كيف تختلف المسببات والمعايير وحدود التنبيه بين الإنتاج والخدمات.

كيف تختلف الدورة المتقدمة في إعداد الموازنات والرقابة على التكاليف عن دورة في معايير التقارير المالية؟

تركز على ضبط الإنفاق داخل مراكز التكلفة والمشاريع لا على طريقة عرض النتائج خارجيا. فدورة معايير التقارير تعنى بالاعتراف والإفصاح، أما هنا فتضع أهداف التكلفة وتحلل الانحرافات وتستعمل روافع الوفورات.

ماذا تعود به من إعداد الموازنات والرقابة على التكاليف؟

تعود بخطة لمركز تكلفتك تتضمن خطوط الأساس والأهداف والمسؤولين وروافع الوفورات ومقاييس لوحة المتابعة وحدود الانحراف. وهي جاهزة للاتفاق عليها مع الشريك المالي للأعمال.

إعداد الموازنات والرقابة على التكاليف: الطريق إلى الأمام

تحدد خطة الرقابة على التكاليف الأهداف والمسؤولين وروافع الوفورات وحدود الانحراف لمركز تكلفة أو مشروع واحد. وأول قرار تدعمه هو اختيار بنود التكلفة التي تخضع لحدود التنبيه والمتابعة الأسبوعية، ويستعملها أصحاب مراكز التكلفة في مراجعاتهم الشهرية. وبعد ربع سنة تستحق التكاليف المعيارية وعتبات الانحراف مراجعة مع استقرار الأسعار ومستويات النشاط.