



CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ

MANAGING BUDGETS

QUẢN LÝ NGÂN SÁCH

STEPHEN BROOKSON



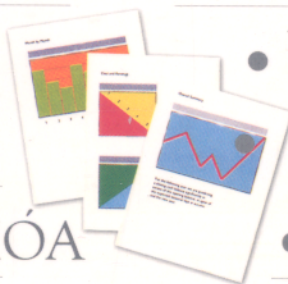
• DỰ THẢO NGÂN SÁCH

• DOANH THU • CHI TIÊU



• LINH ĐỘNG

• GIÁM SÁT



• HOẠCH ĐỊNH

• CÂN ĐỐI

• CHUẨN HÓA

• HỆ THỐNG

• ĐÁNH GIÁ • DỮ LIỆU • TIỀM NĂNG



• THANH TOÁN • CHU KỲ



First News



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

CẨM NANG QUẢN LÝ

QUẢN LÝ
NGÂN SÁCH
MANAGING BUDGETS



A DORLING KINDERSLEY BOOK

www.dk.com

Original title: **Essential Managers Managing Budgets**

Copyright © 2000 Dorling Kindersley Limited, London

Text copyright © 2000 Stephen Brookson

Vietnamese language copyright © 2005 First News - Tri Viet.

THIS TITLE IS PUBLISHED UNDER EXCLUSIVE LICENCE FROM DORLING KINDERSLEY LIMITED. THE VIETNAMESE LANGUAGE RIGHTS FOR THIS TITLE ARE HELD SOLELY BY FIRST NEWS AND PROTECTED UNDER VIETNAMESE LAW. NO REPRODUCTION, STORAGE IN A RETRIEVAL SYSTEM, OR TRANSMISSION IN ANY FORM OR BY ANY MEANS, ELECTRONIC, MECHANICAL, PHOTOCOPYING, RECORDING, OR OTHERWISE IS ALLOWED WITHOUT THE PRIOR WRITTEN PERMISSION OF THE COPYRIGHT HOLDER.

CUỐN SÁCH NÀY ĐƯỢC XUẤT BẢN THEO HỢP ĐỒNG CHUYỂN GIAO BẢN QUYỀN ĐỘC QUYỀN TIẾNG VIỆT TRÊN TOÀN THẾ GIỚI GIỮA TẬP ĐOÀN XUẤT BẢN DORLING KINDERSLEY VÀ FIRST NEWS - TRÍ VIỆT. BẤT CỨ SỰ SAO CHÉP, TRÍCH DẪN NÀO KHÔNG ĐƯỢC SỰ ĐỒNG Ý CỦA FIRST NEWS VÀ DORLING KINDERSLEY, ĐỀU LÀ BẤT HỢP PHÁP VÀ VI PHẠM LUẬT XUẤT BẢN VIỆT NAM, LUẬT BẢN QUYỀN QUỐC TẾ VÀ CÔNG ƯỚC BẢO HỘ BẢN QUYỀN SỞ HỮU TRÍ TUỆ QUỐC TẾ.

FIRST NEWS - TRI VIET PUBLISHING CO., LTD.

111 Nguyen Thi Minh Khai St. - Ho Chi Minh City, Vietnam

Tel: 84-822 7979 - 822 7980 - 823 3859 - 823 3860

Fax: 84-822 4560; Email : triviet@firstnews.com.vn

Web : <http://www.firstnews.com.vn>

CẨM NANG QUẢN LÝ

QUẢN LÝ NGÂN SÁCH MANAGING BUDGETS

STEPHEN BROOKSON



Biên dịch : LÊ NGỌC PHƯƠNG ANH (M.B.A)

Hiệu đính : NGUYỄN VĂN QUÌ (Ph.D.)

FIRST NEWS

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

NỘI DUNG

Lời giới thiệu

5

TÌM HIỂU CHỨC NĂNG DỰ THẢO NGÂN SÁCH

Ngân sách là gì?

6

Tầm quan trọng của ngân sách

8

Dự thảo ngân sách và
chiến lược kinh doanh

10

Quản lý quá trình
dự thảo ngân sách

14

Nhận biết những trở ngại tiềm tàng

18

CHUẨN BỊ DỰ THẢO NGÂN SÁCH

Thiết kế ngân sách riêng

20

Phân loại mục tiêu

22

Chuẩn hóa ngân sách

24

Đánh giá hệ thống

28

SOẠN THẢO NGÂN SÁCH

Thu thập thông tin

30

Dự báo doanh thu

34

Ước tính chi tiêu

36

Tìm hiểu chi phí

38

Tạo ra số liệu

40

Tìm hiểu ngân sách vốn

44

Lập ngân sách tiền mặt

46

Hợp nhất các ngân sách

48

Hoàn thiện ngân sách

50

GIÁM SÁT NGÂN SÁCH

Phân tích các chênh lệch

52

Giám sát những khác biệt

54

Phân tích lỗi ngân sách

56

Kiểm tra những khác biệt
ngoài kỳ vọng

58

Thực hiện điều chỉnh

60

Nhận biết các vấn đề hành xử

62

Cải thiện quá trình
dự thảo ngân sách

64

Đánh giá kỹ năng
quản lý ngân sách

66



LỜI GIỚI THIỆU

Những nhà quản lý làm việc trong môi trường kinh doanh hiện nay phải hiểu được cách sử dụng ngân sách như một công cụ kinh doanh để đảm bảo thành công cho tổ chức và cá nhân. Quyển sách **“Quản lý ngân sách”** này gồm những hướng dẫn giàu thông tin và thực tế nhằm rèn luyện những kỹ năng cần thiết giúp bạn có thể dự thảo ngân sách chính xác và hiệu quả. Ba giai đoạn quan trọng của quá trình lập ngân sách – chuẩn bị, dự thảo và giám sát – cũng được giải thích rõ trong quyển sách nhằm giúp bạn nâng cao được chất lượng của ngân sách. Đồng thời, bạn cũng sẽ nhận được những lời khuyên thực tế về cách xử lý số liệu một cách hợp lý và cách giám sát các thủ tục ngân sách một cách nhạy cảm. Với 101 gợi ý súc tích và bảng đánh giá toàn diện về bản thân vào cuối sách sẽ giúp bạn nâng cao hơn nữa và hoàn thiện kỹ năng lập ngân sách của mình.



TÌM HIỂU CHỨC NĂNG DỰ THẢO NGÂN SÁCH

Dự thảo ngân sách là quá trình chuẩn bị, biên soạn và giám sát các ngân sách tài chính. Đây chính là công cụ quản lý quan trọng đối với việc hoạch định và kiểm soát một bộ phận trong một tổ chức.

NGÂN SÁCH LÀ GÌ?

Ngân sách là kế hoạch cho những hoạt động trong tương lai. Ngân sách có thể diễn đạt theo nhiều cách, nhưng thường thì nó mô tả toàn bộ quá trình kinh doanh bằng ngôn ngữ tài chính và là thước đo nhằm định lượng các hoạt động của một tổ chức.

I Hãy luôn nhớ rằng nếu bạn không lập kế hoạch, thì bạn đang đi đến thất bại.



▲ NHỮNG KỸ NĂNG QUẢN LÝ

Vai trò nhà quản lý đòi hỏi bạn phải có khả năng truyền đạt những yêu cầu về ngân sách một cách hiệu quả.

ĐỊNH NGHĨA NGÂN SÁCH

Ngân sách là một thuyết minh kế hoạch tài chính được chuẩn bị trước cho giai đoạn sắp tới, thường là một năm. Ngân sách thường chỉ bao gồm những khoản doanh thu và chi tiêu có kế hoạch (tài khoản lãi lỗ). Ngân sách sẽ thể hiện những khoản thu nhập mà các bộ phận trong tổ chức có khả năng tạo được, và tổng chi phí được phép sử dụng. Tuy nhiên, cũng nên đưa vào ngân sách những kế hoạch tài sản và nguồn vốn của cả tổ chức (bảng cân đối kế toán theo ngân sách) và những dự toán về những khoản thu chi tiền mặt (dòng tiền theo ngân sách).

PHÒNG TIẾP THỊ,
NGÂN SÁCH NĂM THỨ 2

CHI TIÊU CHO QUẢNG CÁO	NGÂN SÁCH NĂM 2	THỰC TẾ NĂM 1
Nghiên cứu thị trường trước bằng tờ rơi	110	100
Triển khai sản phẩm ở Geneva	60	52
Chiến dịch quảng cáo TV mùa xuân năm 2	700	680
Quảng cáo trên đài vào tháng 3 năm 2	600	554
Quảng cáo báo - trang hàng tháng	70	63
Thuê quầy tại hội chợ thương mại Berlin	450	512
Chương trình khuyến khích đại lý	60	54
Tài trợ cho Cơ quan Thương mại Quốc gia	80	90
Thuê quầy tại hội chợ thương mại Birmingham	40	44
Quảng cáo trên đài vào tháng 5 năm 2	100	67
Chiến dịch quảng cáo TV mùa thu năm 2	80	68
TỔNG	2350	2284

Tiêu đề nêu tên bộ phận kinh doanh và giai đoạn ngân sách đang được lập

Khoản chi tiêu dự toán được viết song song với khoản chi thực tế trong giai đoạn trước

◀ NGÂN SÁCH
ĐIỂN HÌNH

Trong ví dụ này, bộ phận tiếp thị đã chuẩn bị ngân sách chi tiêu năm tới bằng cách liệt kê những hoạt động và khoản chi tiêu dự toán, so với những khoản chi tiêu thực hiện năm nay.

Tổng chi tiêu được phân thành những phần nhỏ, mô tả rõ ràng từng loại chi phí

Tổng các loại chi tiêu thuộc phòng ban (con số này sau đó được đưa vào tổng chi tiêu của toàn bộ tổ chức)

2 Hãy nắm vững hoạt động kinh doanh, đừng để cho hoạt động kinh doanh cuốn lấy bạn.

NHỮNG CÂU HỎI DANH CHO BẠN

- ? Tổ chức đã lập ngân sách thành công trong nhiều năm qua chưa?
- ? Có sai lầm nào nghiêm trọng trong dự toán ngân sách năm ngoài không?
- ? Công việc kinh doanh có yếu tố bất thường nào có thể gây ảnh hưởng đến ngân sách không?
- ? Có nhà quản lý nào đặc biệt giỏi về ngân sách không?

DỰ THẢO NGÂN SÁCH KINH DOANH

Ngân sách rất quan trọng trong việc hoạch định và kiểm soát hoạt động của tổ chức. Ngân sách giúp điều phối các hoạt động của những nhà quản lý và những bộ phận khác nhau, đồng thời đảm bảo cho tổ chức đạt được mục tiêu mong muốn. Ngân sách cũng cho phép các nhà quản lý bộ phận được quyền chi tiêu và xác lập mục tiêu doanh thu. Ngân sách có thể trở thành thước đo để giám sát những hoạt động thực tế, nhờ đó ngân sách là cách thức tin cậy để phân tích hiệu quả kinh doanh thực tế. Thêm vào đó, ngân sách là cách để tổ chức có thể thu thập thông tin nhằm đánh giá mức độ tiến triển, và thích ứng với kế hoạch kinh doanh thống nhất khi xem xét thực tế hoạt động.

TẦM QUAN TRỌNG CỦA NGÂN SÁCH

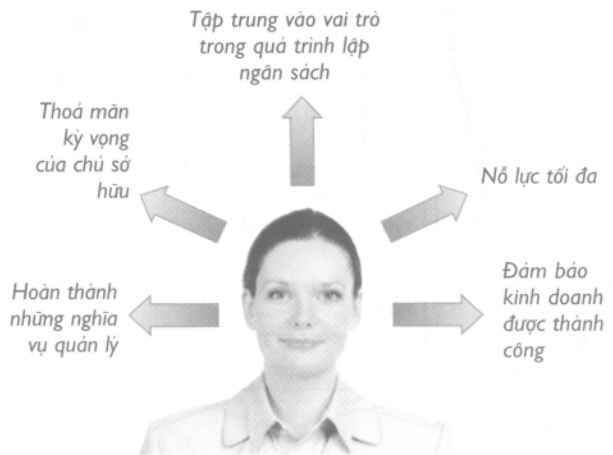
Ngân sách giúp cá nhân, bộ phận hay tổ chức đạt được mục tiêu theo kế hoạch. Ngân sách cũng giúp thể hiện trách nhiệm tài chính của tổ chức đối với nhiều đối tượng: chủ nợ, nhà cung cấp, nhân viên, khách hàng và chủ sở hữu.

CÔNG NHẬN TRÁCH NHIỆM CỦA BẠN

Trong khi hệ thống ngân sách ngày càng trở nên phổ biến trong những tổ chức lớn với việc ứng dụng nhiều kỹ thuật quản lý phức tạp, thì việc lập ngân sách trong những tổ chức nhỏ cũng đóng vai trò quan trọng không kém. Bạn phải nhận ra trách nhiệm của cá nhân và bộ phận đối với tổ chức và với ngân sách một cách phù hợp. Hiệu lực và tính hữu ích của ngân sách phụ thuộc vào những người đã lập ra nó. Ngân sách chỉ có hiệu quả khi những người trực tiếp lập ngân sách tận tụy, có nhiều hiểu biết và kinh nghiệm.

3

Hãy sử dụng ngân sách hiệu quả, vì đó là công cụ quan trọng để thành công.



▲ TRÁCH NHIỆM LẬP NGÂN SÁCH

Để ngân sách đạt được một số mục tiêu, nhà quản lý phải sẵn sàng thực hiện một số trách nhiệm như một phần trong quá trình lập ngân sách.

4

Hãy quyết định về vai trò và trách nhiệm của ngân sách để phù hợp với hoạt động của toàn tổ chức.



VAI TRÒ DỰ THẢO NGÂN SÁCH

Dự thảo ngân sách tạo một khuôn khổ để các cá nhân, bộ phận và toàn bộ tổ chức làm việc. Ngân sách khuyến khích các cá nhân, bộ phận nghiên cứu và hoạch định tương lai bằng cách sử dụng những lịch trình được tiêu chuẩn hóa nhằm nâng cao hiệu quả giao tiếp về mục tiêu của tổ chức. Phác thảo ngân sách hỗn hợp và thường xuyên đối chiếu có thể giúp điều phối và động viên nhân viên. Ngân sách cũng cung cấp trọng điểm để đánh giá những mặt khác nhau của tổ chức một cách có kiểm soát.

SÁU MỤC ĐÍCH CHÍNH CỦA DỰ THẢO NGÂN SÁCH

MỤC ĐÍCH	MÔ TẢ
HOẠCH ĐỊNH	Hỗ trợ cho việc hoạch định của tổ chức một cách có hệ thống và lô-gíc, gắn liền với chiến lược kinh doanh lâu dài.
ĐIỀU PHỐI	Giúp điều phối các hoạt động của những bộ phận khác nhau trong tổ chức và đảm bảo chúng nhất quán.
GIAO TIẾP	Truyền đạt các mục tiêu, cơ hội và những kế hoạch kinh doanh cho các nhà quản lý nhóm kinh doanh khác nhau một cách dễ dàng hơn.
ĐỘNG VIÊN	Tạo động lực cho các nhà quản lý cố gắng đạt được mục tiêu của tổ chức và cá nhân.
KIỂM SOÁT	Giúp kiểm soát các hoạt động bằng cách theo dõi tiến độ thực hiện so với kế hoạch, và điều chỉnh nếu cần thiết.
ĐÁNH GIÁ	Tạo một khuôn khổ đánh giá hiệu quả của những nhà quản lý trong việc đáp ứng các mục tiêu cá nhân và tập thể.

5 Nên nhớ rằng hoạch định và kiểm soát ngân sách phải được thực hiện song song.

6 Hãy lập kế hoạch những điều cần làm, không nên chỉ biết phản ứng với những thay đổi.

ĐÁNH GIÁ NHỮNG BẤT LỢI

Một ngân sách khi được thực hiện chu đáo và hiệu quả sẽ mang lại rất nhiều lợi ích cho tổ chức, tuy nhiên ngân sách cũng có thể trở nên bất tiện. Hãy đánh giá những bất lợi của việc chuẩn bị ngân sách bên cạnh những mặt thuận lợi của nó.

- Ngân sách làm tăng công việc giấy tờ, và có thể chiếm hầu hết thời gian quản lý, đặc biệt là trong giai đoạn ban đầu.
- Hiệu quả của ngân sách sẽ đến chậm vì lợi ích sẽ không được nhìn thấy cho đến tận năm sau.
- Ngân sách đòi hỏi sự chuẩn hóa, nên có thể dẫn đến tính cứng nhắc.
- Ngân sách có thể gặp sự phản kháng từ những nhà quản lý không chấp nhận những thủ tục mới.

DỰ THẢO NGÂN SÁCH VÀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

Quá trình dự thảo ngân sách là một biện pháp ngắn hạn, là một phần của chiến lược kinh doanh tổng thể. Nó là một chiến thuật được sử dụng trong việc triển khai các hoạt động và chương trình mà các nhà quản trị cấp cao sẽ hoạch định.

7

Hãy xác định bạn sẽ chi tiêu vào đâu, đừng lo lắng về những khoản đã chi tiêu.

8

Hãy bảo đảm rằng tổ chức của bạn đã suy nghĩ rõ ràng về những kế hoạch và chiến lược dài hạn.



TÌM HIỂU CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

Chiến lược kinh doanh là tầm nhìn mà tổ chức muốn thực hiện trong khoảng thời gian ba đến năm năm. Chiến lược kinh doanh bao gồm việc thiết lập mục tiêu tổng thể để tổ chức có thể xác định những điều muốn đạt được. Chiến lược kinh doanh cũng xác định lộ trình hành động. Điều này đòi hỏi phải phân tích môi trường hoạt động của tổ chức và những nguồn lực mà nó sở hữu bằng phương pháp phân tích SWOT – đánh giá về điểm mạnh (strengths), điểm yếu (weaknesses), cơ hội (opportunities) và nguy cơ (threats).

PHÁT TRIỂN KẾ HOẠCH KINH DOANH

Song song với việc hoạch định chiến lược dài hạn, tổ chức cũng cần hoạch định ngắn hạn bằng kế hoạch kinh doanh – những việc cần phải thực hiện ngay để đạt được kế hoạch chiến lược. Để thực hiện kế hoạch kinh doanh, tổ chức phải xem xét các thủ tục hoạch định phù hợp nhằm xác định những việc cần làm, và thời gian thực hiện, và những công cụ kiểm soát cần thiết (bao gồm dự thảo ngân sách) nhằm đảm bảo có thể thực hiện được những kết quả theo dự đoán.

NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Kiểm tra kế hoạch chiến lược
2. Xem lại bảng phân tích SWOT
3. Kiểm tra những đánh giá kinh doanh khác
4. Xem xét kế hoạch kinh doanh
5. Tìm hiểu được bối cảnh ngân sách trong tổ chức tổng thể

SỬ DỤNG NGÂN SÁCH NHƯ MỘT CHIẾN THUẬT KINH DOANH

Dự thảo ngân sách là việc triển khai chiến thuật của kế hoạch kinh doanh. Nó được tích hợp trong cả kế hoạch kinh doanh và quá trình kiểm soát. Các nhà quản lý cấp cao sẽ chọn những phương án chiến lược nào có tiềm năng lớn nhất để đạt được mục tiêu của tổ chức và tạo ra những kế hoạch dài hạn nhằm thực thi những chiến lược này. Bạn có thể biến những kế hoạch dài hạn thành những kế hoạch hoạt động hàng năm được cấp ngân sách của bộ phận bạn. Sử dụng ngân sách như là một thước đo để tính toán tính hiệu quả thực sự trong tương lai bằng cách sử dụng những bảng báo cáo tài chính lưu hành trong nội bộ (được gọi là tập hợp tài khoản quản lý). Tập hợp này được tạo ra từ tài khoản lãi lỗ, bảng cân đối kế toán, báo cáo dòng tiền mặt, và thể hiện những mục tiêu được kỳ vọng so với thực tế diễn ra.

9 Hãy xem xét xu hướng thị trường đối với sản phẩm của tổ chức bạn.

10 Hãy sử dụng ngân sách để đánh giá hiệu quả công việc, và là một đặc quyền được phép chi tiêu.

KẾ HOẠCH KINH DOANH VÀ QUÁ TRÌNH KIỂM SOÁT	
GIAI ĐOẠN	HÀNH ĐỘNG
KẾ HOẠCH NGẮN HẠN	• Chuẩn bị kế hoạch và chương trình hoạt động. • Biên soạn những ngân sách tài chính hàng năm. • Phản ứng với những thay đổi trên thị trường. • Không ngừng đánh giá hiệu lực của kế hoạch.
KẾ HOẠCH DÀI HẠN	• Xác định mục tiêu kinh doanh. • Đánh giá phương án chiến lược, thị trường và sản phẩm. • Phân tích điểm mạnh, điểm yếu. • Xác định nhu cầu về tài chính, vật tư và nguồn nhân lực.
KIỂM SOÁT	• Chuẩn bị báo cáo quản lý. • Đánh giá sự khác biệt giữa thực tế và kế hoạch. • Quyết định cách thức khắc phục sự khác biệt. • Hành động sửa chữa có hiệu quả.

DUY TRÌ CHU KỲ DỰ THẢO NGÂN SÁCH KINH DOANH

Phần lớn mọi người vẫn tưởng rằng sự kiện dự thảo ngân sách hàng năm là một quá trình bắn tên lửa: bạn làm thật nhiều việc, sau đó ấn nút và rồi nghỉ ngơi. Mọi thứ sau đó để lại năm sau làm tiếp. Tuy nhiên, sự thật thì ngược lại hoàn toàn. Thay vì hoạt động rời rạc một năm một lần, dự thảo ngân sách đòi hỏi sự chú ý liên tục và đồng thời đến những con số dự thảo và thực tế cho nhiều năm tài khóa. Hàng tháng, cần có một hoạt động liên quan đến dự thảo ngân sách diễn ra trong tổ chức. Hoạt động này có thể dành cho một trong nhiều năm – năm ngoái, năm nay, năm tới, hoặc nhiều năm tới. Hoạt động này cũng có thể có nhiều hình thức – chuẩn bị ngân sách, giám sát ngân sách, cập nhật dự toán, kết toán cuối năm, hoặc hướng đến hoạt động dài hạn.

13 Dành đủ thời gian cho lịch trình dự thảo ngân sách để đánh giá quá trình dự thảo ngân sách của bạn.

11 Bảo đảm rằng dự thảo ngân sách là một tiến trình liên tục quanh năm.

12 Hãy lên lịch những công việc liên quan đến dự thảo ngân sách trong giai đoạn ít bận rộn về mặt tài chính.

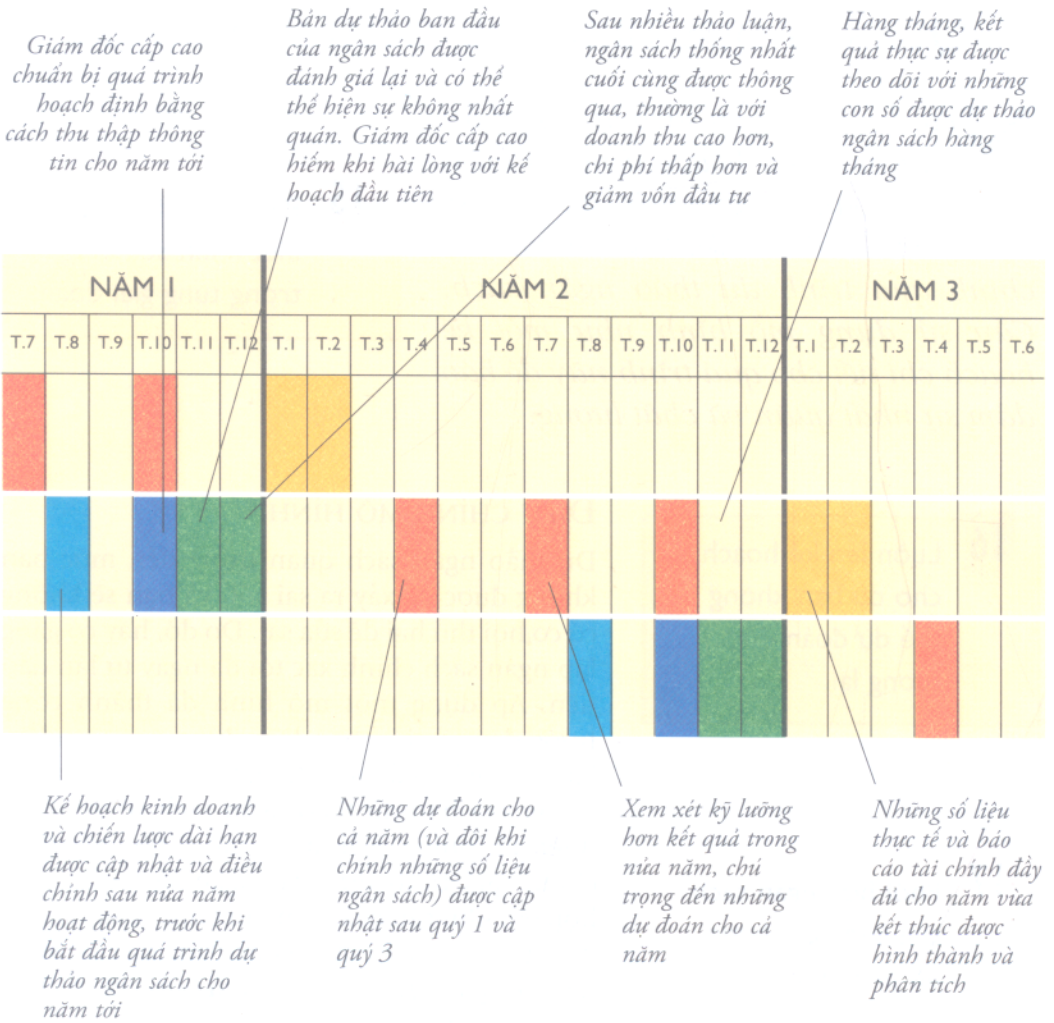
NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Hoạt động dự thảo ngân sách có thể cho năm nay, năm tới và vài năm trong tương lai.
- Hoạt động dự thảo ngân sách lặp đi lặp lại, thường trong cả quá trình một năm, và bởi vậy nên được dự kiến trước.
- Hoạch định thực tế sẽ giúp bạn triển khai những nhiệm vụ liên quan đến dự thảo ngân sách theo trình tự lô-gic.

NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Hầu hết các nước châu Âu đều xem dự thảo ngân sách là một công cụ quản lý cần thiết; không có nó tổ chức không thể tồn tại. Tuy nhiên, Mỹ và một số nước Scandinavi ngày càng xem ngân sách là một công cụ ức chế, hầu như không đóng góp gì cho việc cải tiến hiệu quả kinh doanh. Họ nhận thấy không có tính hiệu quả khi tiếp tục đưa ra những con số từ ngân sách không giống với những

con số trên thực tế. Các nước này sử dụng nhiều kỹ thuật để thay thế cho việc dự thảo ngân sách theo kiểu truyền thống. Ví dụ, kỹ thuật thẻ điểm kinh doanh cân bằng xem xét tất cả các khía cạnh của hoạt động kinh doanh, chứ không phải chỉ là những vấn đề tài chính.



CHÚ GIẢI

- Chuẩn bị ngân sách
- Đánh giá ngân sách hàng quý
- Dự đoán
- Viết dự thảo ngân sách
- Phân tích số liệu thực tế

▲ KIỂM TRA NGÂN SÁCH MỘT CÁCH LIÊN TỤC

Dự thảo ngân sách là một quá trình liên tục. Trong suốt giai đoạn ngân sách 18 tháng, các hoạt động tương tự được lặp lại trong mỗi năm tài chính (mỗi hàng). Trong mỗi tháng của năm, đều có một lĩnh vực trong hoạt động dự thảo ngân sách cần được chú ý.

14 Xem xét việc sử dụng những kỹ thuật hoạch định khác, ngoài kỹ thuật dự thảo ngân sách.

QUẢN LÝ QUÁ TRÌNH DỰ THẢO NGÂN SÁCH

Nếu dự thảo ngân sách là một phần của mô hình hoạch định và kiểm soát kinh doanh có cấu trúc, thì cũng sẽ có một mô hình có cấu trúc để quản lý chính quá trình dự thảo ngân sách. Cần sử dụng mô hình như một kế hoạch chi tiết cho quá trình này để bảo đảm sự nhất quán và chất lượng.

15 Bảo đảm rằng bạn biết mình sẽ làm gì trong từng giai đoạn.

16 Luôn lên kế hoạch, cho dù bạn không thể dự đoán được tương lai.

17 Phối hợp ngân sách của bạn với những bộ phận khác.

ĐIỀU CHỈNH MÔ HÌNH

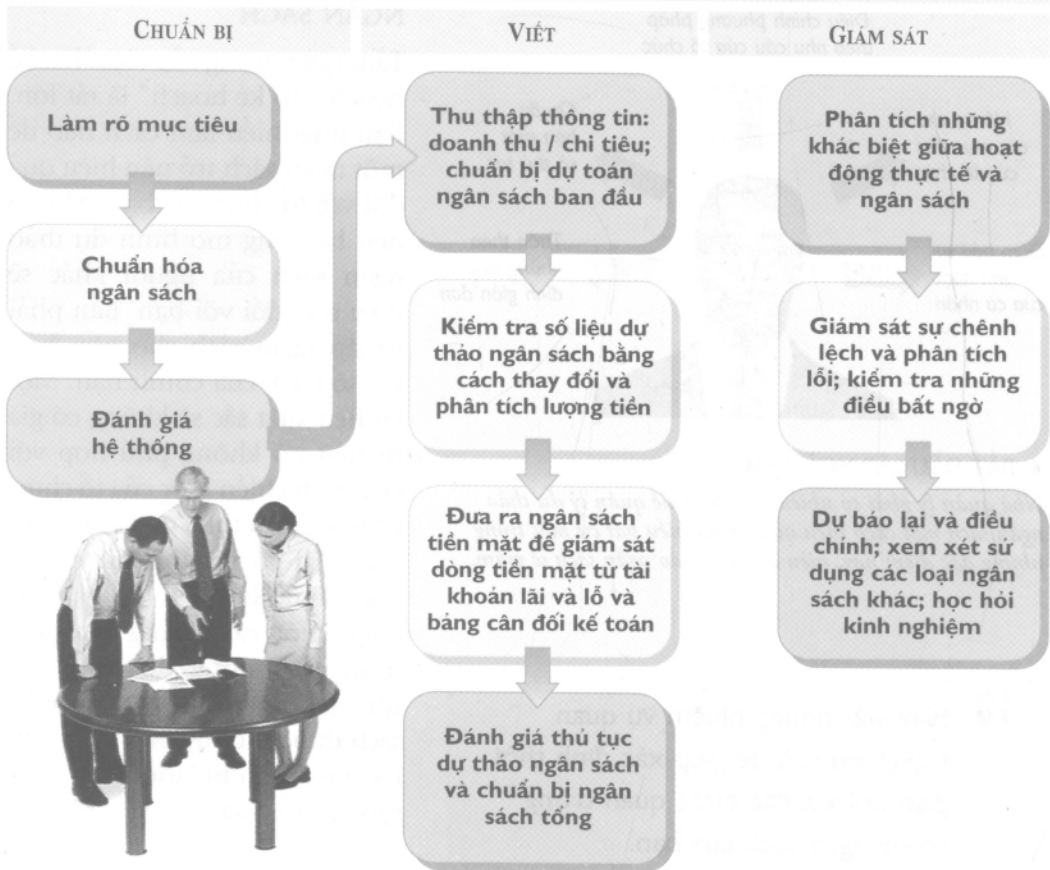
Dự thảo ngân sách quan trọng đến mức bạn không được để xảy ra sai sót, và bạn sẽ không có cơ hội thứ hai để sửa sai. Do đó, hãy cố gắng lập ngân sách chính xác tối đa ngay từ lần đầu tiên. Áp dụng một mô hình đã thành công trước đây sẽ giúp bạn làm đúng ngay từ đầu. Nó không bảo đảm sự thành công, nhưng chất lượng của bản dự thảo ngân sách sẽ được cải thiện rất nhiều. Với tất cả mô hình, hãy điều chỉnh quá trình dự thảo ngân sách cho phù hợp với nhu cầu của bộ phận bạn, và thích ứng với môi trường kinh doanh. Nếu bất cứ điểm nào trong mô hình không phù hợp với tổ chức của bạn, đừng nên thực hiện nó.

ĐỐI PHÓ VỚI TƯƠNG LAI KHÔNG CHẮC CHẮN

Tương lai là không chắc chắn, bởi vậy cố gắng dự đoán tương lai một cách chính xác có ý nghĩa gì? Rất nhiều người sẽ cho rằng sự không chắc chắn sẽ làm ngân sách trở nên không có ý nghĩa thực tiễn đối với họ. Tuy nhiên, bạn vẫn có thể thấy có những công ty trong cùng lĩnh vực với bạn đã sử dụng ngân sách rất thành công. Thậm chí trong những lĩnh vực phát triển nhanh, như công nghệ thông tin và viễn thông,

bạn cũng sẽ thấy rằng rất nhiều công ty coi ngân sách là công cụ không thể thiếu được, đó chính là những công ty dẫn đầu trong ngành. Là một người quản lý, bạn cần nắm bắt được sự không chắc chắn phía trước và sẵn sàng linh hoạt trong cách tiếp cận đối với dự thảo ngân sách. Hãy luôn nhớ rằng việc dự thảo ngân sách tốt sẽ đem lại những lợi ích nhiều hơn so với chi phí bỏ ra.

THỰC HIỆN THEO MÔ HÌNH DỰ THẢO NGÂN SÁCH

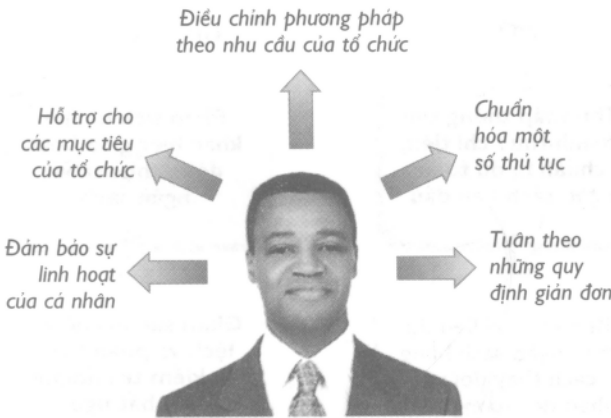


LÀM THEO CẤU TRÚC

Hãy xây dựng ba nhiệm vụ tách biệt, nhưng quan trọng như nhau, trong mô hình dự thảo ngân sách. Trước hết, bạn nên chuẩn bị ngân sách; thứ hai bạn nên viết ngân sách; và cuối cùng, bạn phải giám sát ngân sách. Nghiên cứu cho thấy rằng hầu hết ngân sách không đạt được mục tiêu là do không được hoạch định hoặc không được giám sát phù hợp. Các tổ chức thường lao thẳng vào giai đoạn viết ngân sách, không suy nghĩ hay chuẩn bị trước, và không có gì để tham khảo về sau trong chu kỳ dự thảo ngân sách.

NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Hoạch định kiểm mẫu ngân sách.
2. Quyết định những cá nhân bạn muốn tham gia vào.
3. Thảo luận kế hoạch với những người quan trọng.
4. Phân phối nguồn ngân sách đầy đủ.



▲ BẮT ĐẦU LẬP NGÂN SÁCH

Nhà quản lý phải có nhiều đặc điểm để quản lý dự thảo ngân sách một cách hiệu quả. Nếu thiếu bất cứ một trong những đặc điểm này, hiệu quả dự thảo ngân sách sẽ giảm.

18

Hãy viết những nhiệm vụ quan trọng lên lịch để giúp xác định thời gian đối với các bước quan trọng trong ngân sách của bạn.

NÊN VÀ KHÔNG NÊN

- | | |
|---|---|
| ☒ Khuyến khích cả nhóm hoạch định tương lai để giảm số lượng các quyết định bất ngờ | ☒ Không nên mong đợi sự hòa hợp và sát nhập những ngân sách chức năng riêng lẻ mà không có sự phối hợp |
| ☒ Truyền đạt kế hoạch quản lý và lắng nghe những vấn đề mà người khác dự đoán | ☒ Không nên chấp nhận bất cứ điều gì ngoài những mục tiêu được xác định rõ ràng và hợp lý để tạo sự động viên |
| ☒ Cung cấp một thước đo để đánh giá hiệu quả hoạt động của những nhà quản lý khác và các bộ phận khác | ☒ Không nên quên phân bổ nguồn lực một cách phù hợp và công khai cho các giám đốc và các phòng ban |

CHUẨN BỊ DỰ THẢO NGÂN SÁCH

Tầm quan trọng của việc “lên kế hoạch cho kế hoạch” là rất lớn. Bạn phải hiểu làm cách nào để một ngân sách trở nên hiệu quả đối với tổ chức của bạn. Không nên hy vọng mô hình dự thảo ngân sách của người khác sẽ hiệu quả đối với bạn. Bạn phải tự lập ngân sách cho phù hợp với tổ chức của chính bạn. Một tài liệu xuất sắc sẽ không có giá trị nếu nó không phù hợp với kế hoạch chiến lược của tổ chức. Chuẩn bị dự thảo ngân sách đòi hỏi phải có các thủ tục chuẩn hóa. Sẽ rất hữu ích khi bạn tạo được một cảm nang dự thảo ngân sách trong đó cung cấp những hướng dẫn dự thảo ngân sách được một ủy ban giám sát. Điều này còn tùy thuộc vào quy mô của tổ chức.

19

Xem xét sử dụng phần mềm hoạch định dự án để có được ngân sách phù hợp hơn.

20

Hãy yêu cầu bạn bè trong các bộ phận khác cho biết cách họ dự thảo ngân sách.

VIẾT DỰ THẢO NGÂN SÁCH ▼

Nếu tất cả các giám đốc đều tuân thủ những thủ tục tiêu chuẩn để viết ngân sách, thì những nhà quản lý cấp cao có thể đánh giá tất cả dự thảo ngân sách trong mối quan hệ với nhau vì lợi ích của cả tổ chức.



VIẾT DỰ THẢO THẢO NGÂN SÁCH

Có nhiều trình tự lô-gíc để viết một ngân sách có ý nghĩa. Ban đầu, bạn phải thu thập thông tin về những mục tiêu mà tổ chức bạn muốn đạt được, về những giới hạn, và về khả năng ảnh hưởng của những yếu tố bên trong và bên ngoài tổ chức. Quan trọng là bạn phải tập trung xác định được loại, lượng, và thời gian của doanh thu và chi phí, để giúp bạn dự toán về thu nhập và chi tiêu tốt hơn. Muốn thật sự hiệu quả, hãy cung cấp những số liệu có hiệu lực, và biết cách kiểm tra những khoản trong dự thảo. Nền gấn ngân sách chỉ tiêu với thuyết minh doanh thu và chi tiêu để giúp nhà quản lý cấp cao nhìn được bức tranh rõ ràng hơn về tính khả thi của dự thảo ngân sách. Ngoài ra, bạn phải thực hiện một quá trình củng cố vô cùng quan trọng nhằm hoàn thiện ngân sách.

GIÁM SÁT NGÂN SÁCH

Cần giám sát ngân sách bằng cách kiểm tra diễn biến thực tế so với dự thảo ngân sách, kiểm tra các lý do gây ra sự khác biệt, có hành động sửa sai, sau đó đánh giá phương hướng cải thiện kỹ năng dự thảo ngân sách trong tương lai. Quan trọng là phải biết làm gì khi ngân sách dường như có sai sót: nên để yên như vậy hay nên thay đổi, và cần có những thay đổi gì. Sự thiếu chính xác trong ngân sách có thể do lỗi của con người chứ không phải do những vấn đề kinh doanh, bởi vậy cần xem xét tất cả những nhân tố khác nhau trước khi bạn bắt đầu xây dựng cho tương lai.

21 Hãy viết dự thảo ngân sách một cách linh hoạt cho những mặt bạn muốn giám sát.

22 Hãy xem ngân sách trước đây có chính xác không.

NHẬN BIẾT NHỮNG TRỞ NGẠI TIỀM TÀNG

Trong một số tổ chức, ngân sách được xem là điều đáng sợ hơn là một công cụ kinh doanh tích cực có thể thúc đẩy hiệu quả hoạt động. Đó là bởi vì hệ thống ngân sách phục vụ nhiều lợi ích, và một số lợi ích có thể xung đột với nhau.

23

Mục tiêu có tính yêu cầu cao nhưng khả thi là những mục tiêu thành công nhất.



Các giám đốc gặp nhau để thảo luận về những xung đột và cố gắng giải quyết xung đột

TÌM HIỂU XUNG ĐỘT

Nếu dự đoán được những xung đột tiềm tàng về lợi ích, thì bạn có thể lập ra một ngân sách có tính thực tế.

- Lập kế hoạch cho một ngân sách có tính yêu cầu cao có thể dẫn đến những con số cao hơn khả năng thực tế đạt được; điều đó có thể dẫn đến sự mất động cơ của nhân viên và dẫn đến hiệu quả hoạt động kém.
- Những quyết định kinh doanh có vẻ tốt khi xem xét từ góc độ của cá nhân có thể không tốt cho bộ phận hoặc toàn bộ tổ chức.
- Môi trường kinh doanh có thể thay đổi rất nhanh, đến mức ngân sách trong vai trò một công cụ dự đoán không thể theo kịp những diễn biến trên thị trường.

Những xung đột này vẫn không được giải quyết và ngân sách chắc chắn sẽ thất bại



GIẢI QUYẾT XUNG ĐỘT

Dự thảo ngân sách là một bộ môn khoa học không hoàn chỉnh, và cần phải nhận ra rằng nếu không có hành động điều chỉnh, xung đột có thể dẫn đến đổ vỡ.

- Muốn động viên nhân viên mà không thỏa hiệp kế hoạch của bộ phận, hãy đưa ra hai ngân sách: một cho mục đích hoạch định, và một cho mục tiêu quản lý.
- Chỉ thị rõ ràng cho những nhà quản lý rằng họ phải hành động phù hợp không chỉ với lợi ích của chính họ mà còn với những bộ phận khác
- Muốn đảm bảo rằng ngân sách được cập nhật, hãy xác lập một khung thời gian ngân sách ngắn, ví dụ trong ba tháng.

Những giám đốc hiểu nhu cầu của nhau và nhất trí về dự thảo ngân sách



24

Giao tiếp với những người khác để tránh những trở ngại tiềm tàng về việc dự thảo ngân sách.

THẢO LUẬN VỚI NHAU ▲

Bằng cách giải quyết những xung đột tiềm tàng ngay từ đầu, ngân sách có thể được thống nhất một cách thành công.

25

Hãy tổ chức các buổi đào tạo có liên quan đến những kỹ thuật dự thảo ngân sách.

NÊN VÀ KHÔNG NÊN

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ☑ Nhận thấy rằng những ngân sách được sử dụng cho nhiều mục đích chứ không phải đơn giản chỉ để dự báo kết quả cho năm tới. ☑ Chấp nhận rằng, tùy vào mục đích và cách sử dụng số liệu, các ngân sách có thể xung đột. ☑ Cộng tác với những giám đốc ở bộ phận khác để đi đến một sự nhất trí. | <ul style="list-style-type: none"> ☑ Không nên nhắm lẫn nhu cầu của tổ chức với những mục tiêu bạn muốn hoàn thành. ☑ Không nên bị cuốn vào vấn đề chính trị giữa các phòng ban mà mất đi tầm nhìn về mục tiêu của tổ chức. ☑ Không nên cứng nhắc với một ngân sách rõ ràng không đồng bộ với lĩnh vực kinh doanh luôn thay đổi nhanh chóng, hãy điều chỉnh ngân sách. |
|--|---|

CHUẨN BỊ DỰ THẢO NGÂN SÁCH

Càng chuẩn bị tốt ngân sách, bạn sẽ càng ít gặp vấn đề trong tương lai. Hãy gắn kết ngân sách của bạn với những mục tiêu của tổ chức, và lập ra một quy trình để tất cả cùng tuân thủ.

THIẾT KẾ NGÂN SÁCH RIÊNG

Xét cho cùng, mục tiêu của bạn là tạo ra một hệ thống ngân sách có thể hỗ trợ tích cực cho thành công của tổ chức. Để đạt được mục tiêu này, bạn phải chuẩn bị thiết kế một ngân sách riêng cho bộ phận của bạn và phù hợp với các kỳ vọng của cả tổ chức.

26 Hãy học hỏi từ những người đã có kinh nghiệm dự thảo ngân sách trước đây.

27 Chú ý không được quá tham vọng; đó là lỗi chung trong việc dự thảo ngân sách lần đầu tiên.



TẠI SAO PHẢI THIẾT KẾ NGÂN SÁCH RIÊNG?

Ngay từ đầu cần phải xác định bạn sẽ thiết lập kiểu ngân sách như thế nào. Dự thảo ngân sách có thể là phương cách giúp bạn hoàn thành mục tiêu, định lượng hiệu quả kinh doanh, đánh giá nhà quản lý và các bộ phận, và động viên nhân viên. Hãy xem chức năng nào là quan trọng nhất với bộ phận và tổ chức của bạn để xây dựng mô hình dự thảo ngân sách và tập trung báo cáo quanh mô hình này. Nhớ rằng quá trình dự thảo ngân sách chỉ là một cách thức để đạt được mục tiêu, bản thân nó không phải là mục tiêu.

THIẾT KẾ NGÂN SÁCH PHÙ HỢP

Bạn đừng nên thiết kế một ngân sách cứng nhắc và kiên quyết, trong đó phân loại mọi thứ rõ ràng là thành công hay thất bại. Bạn sẽ không thể xác lập được một ngân sách hữu ích nếu bạn đặt ra những mục tiêu phi thực tế, và cố đánh giá hiệu quả hoạt động qua đó. Hãy tiếp cận dự thảo ngân sách một cách thực tế để nó trở thành một công cụ hiệu quả cho kinh doanh và không cản trở thành công của bạn. Không nên bị cuốn theo khuôn mẫu ngân sách của người khác một cách mù quáng. Hãy tự thiết lập các tiêu đề dựa trên sự đánh giá về nhu cầu của riêng bạn. Lưu ý những ưu tiên trong dự thảo ngân sách có thể thay đổi, và bạn cần điều chỉnh ngân sách của bạn cho phù hợp với sự thay đổi liên tục của môi trường kinh doanh. Ngay từ đầu bạn nên đánh giá lại những hoạt động dự thảo ngân sách trước đây đã diễn ra trong tổ chức của bạn. Chúng có thành công không, cần điều chỉnh và bổ sung điều gì để dự thảo ngân sách năm nay tốt hơn? Cuối cùng, theo kinh nghiệm, bạn phải mất ít nhất một hoặc hai năm để thiết lập một hệ thống bảo đảm có thể hoạt động hiệu quả.

DỰ THẢO NGÂN SÁCH ► CHO NHU CẦU CỦA BẠN

Không thể có hai tổ chức hoàn toàn giống nhau. Mỗi tổ chức sẽ có ngân sách khác nhau, và không nên áp dụng những kỹ thuật từ công ty khác một cách mù quáng. Bạn cần quyết định tại sao bạn dự thảo ngân sách, bạn muốn đạt được điều gì từ dự thảo ngân sách, những vấn đề kinh doanh cụ thể của bạn là gì, và phương pháp dự thảo ngân sách của bạn sẽ đáp ứng những mục tiêu này như thế nào.

28 Tránh sử dụng biệt ngữ không cần thiết để diễn đạt mục đích dự thảo ngân sách của bạn.

NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Công khai hóa sự tồn tại của quá trình dự thảo ngân sách.
2. Thông báo cho nhân viên về những lợi ích từ quá trình dự thảo ngân sách đối với bộ phận.
3. Xem xét mức độ chính xác bạn yêu cầu từ dự thảo ngân sách đầu tiên.
4. Thiết lập mục tiêu của bộ phận, và chuẩn bị ngân sách phục vụ những mục tiêu đó.

VÍ DỤ THỰC TẾ

Công ty thực phẩm Felicity's Foods duy trì máy bán thực phẩm tự động trong những văn phòng doanh nghiệp. Công ty này trước đây chưa bao giờ thực sự dự thảo ngân sách cho bất cứ hoạt động tương lai nào, nhưng đang lo lắng về điều đó khi doanh số tăng nhanh.

Người kế toán đưa ra một mô hình dự thảo ngân sách mà anh đã sử dụng trước đây khi làm việc ở công ty sản xuất Megahuge, và đánh giá rằng nó hoạt động rất hiệu quả. Tuy

nhien, những nhà quản lý cấp cao lại lo rằng mô hình ngân sách này sẽ không phù hợp với quy mô kinh doanh của họ.

Người kế toán giải quyết vấn đề bằng cách điều chỉnh mô hình ngân sách, chỉ bao gồm những yếu tố từ gốc ngân sách phù hợp với quy mô kinh doanh của công ty Felicity's Foods, và anh đã loại bỏ tất cả chi tiết không phù hợp.

Cấp quản lý bằng lòng với cách điều chỉnh này và đồng ý sử dụng mô hình ngân sách được thiết kế riêng làm thí điểm để thực hiện cho những năm tiếp theo.

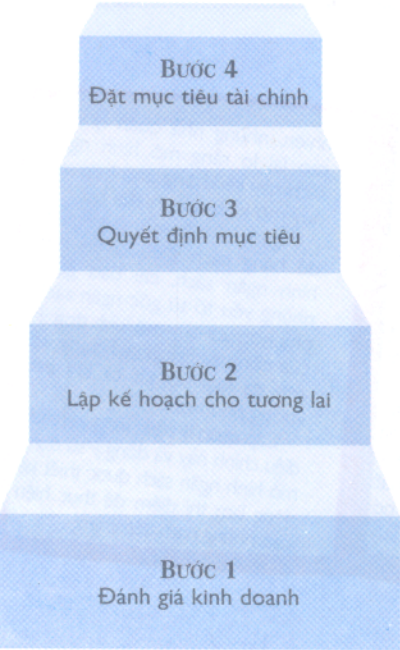
PHÂN LOẠI MỤC TIÊU

Nên lập ngân sách dựa trên chiến lược rõ ràng, khách quan. Hãy xác định chiến lược ngay từ đầu bằng cách đánh giá nhiệm vụ của bộ phận để so sánh kết quả thực tế với những kết quả lý tưởng, sau đó chuẩn bị một kế hoạch dự thảo ngân sách để cân bằng sự chênh lệch.

30 Nên sáng tạo với những tỷ số tài chính mà bạn chọn lựa.

▼ BỐN BƯỚC

Ngân sách nên dựa trên một phương pháp tiếp cận bốn bước, nhằm giúp bạn xác định rõ những mục tiêu kinh doanh của bộ phận về khía cạnh tài chính.



29 Hãy phân loại các mục tiêu trong buổi họp tư duy tìm ý tưởng với những nhà quản lý khác.

ĐÁNH GIÁ KINH DOANH

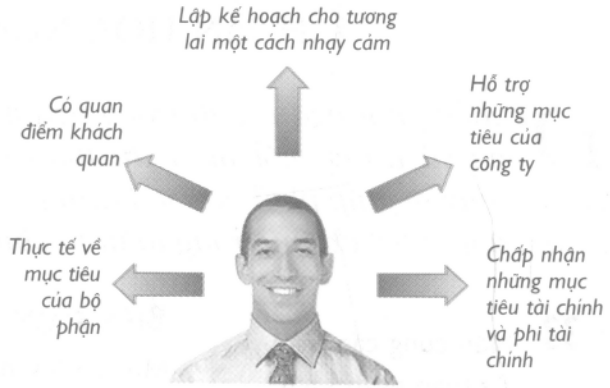
Bạn phải triển khai đánh giá các bộ phận một cách trung thực, thực tế, kỹ lưỡng, và bao quát được tất cả các khía cạnh kinh doanh có thể ảnh hưởng đến khả năng đáp ứng nhu cầu khách hàng. Thủ tục đánh giá sẽ tạo cơ hội cho bạn xem xét bộ phận của mình với góc nhìn dự thảo ngân sách một cách khách quan, có thể là một quá trình vừa thú vị vừa công bằng. Điều quan trọng khi đánh giá là phải có thông tin đầy đủ và trung thực. Đây không phải là lúc để tìm kiếm sai lầm hay ảo tưởng. Những bài học quá khứ chỉ nên được xem là một công cụ để hoạt động có hiệu quả trong tương lai. Phương pháp phân tích SWOT (điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ) là điểm xuất phát tốt để đánh giá, mặc dù những kỹ thuật khách quan và có cấu trúc khác cũng có hiệu quả tương tự.

NÊN VÀ KHÔNG NÊN

- | | |
|--|---|
| ☒ Bảo đảm rằng bạn đánh giá đầy đủ những điểm mạnh và những cơ hội thực sự của bộ phận và tổ chức của bạn. | ☒ Không sợ thừa nhận một cách trung thực những điểm yếu và những nguy cơ mà tổ chức của bạn phải đối mặt. |
| ☒ Nhận thức đầy đủ về khối lượng thời gian và nỗ lực to lớn mà dự thảo ngân sách đòi hỏi. | ☒ Không sao chép mục tiêu kinh doanh từ các bộ phận khác; phải bảo đảm tự mình tạo ra. |

LẬP KẾ HOẠCH CHO TƯƠNG LAI

Kế hoạch chiến lược đặt ra kế hoạch kinh doanh và tài chính dài hạn chủ yếu cho tổ chức, và là cơ sở để bạn xác lập mục tiêu của bộ phận. Kế hoạch chiến lược có thể chỉ đơn giản xác định lĩnh vực kinh doanh của bạn, và phương hướng phát triển của tổ chức về quy mô, chất lượng, sự an toàn và tính cạnh tranh.



▲ TUÂN THỦ MỤC TIÊU KINH DOANH

Từ định nghĩa về kế hoạch chiến lược, bạn có thể đặt ra tất cả những mục tiêu kinh doanh quan trọng, và gắn kết chiến lược của tổ chức với việc kiểm soát hoạt động của bộ phận.

31 Tránh có quá nhiều biện pháp xem xét lại quá khứ.

32 Trong kinh doanh, luôn có những điều cần được tiêu chuẩn hóa.

QUYẾT ĐỊNH MỤC TIÊU DOANH NGHIỆP

Mục tiêu kinh doanh xem xét công việc kinh doanh một cách tổng thể, và có thể chỉ có một phần là định lượng được. Một số mục tiêu rất khái quát; những mục tiêu khác liên quan cụ thể đến tiếp thị, tổ chức và tài chính. Đặt mục tiêu cho bộ phận sẽ cho phép bạn xác định được những mong đợi theo những cách có thể sử dụng để đánh giá hiệu quả kinh doanh. Bạn sẽ đạt được nhiều hơn bằng cách nhớ cân bằng những điều có thể đạt được với những điều mong đợi.

XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU TÀI CHÍNH

Hãy chuyển những mục tiêu của bộ phận thành một ngân sách tài chính chính thức. Ngân sách này cần tính đến cả tiếp thị, sản xuất (hoặc cung cấp dịch vụ), thu mua, nhân sự và quản lý. Hãy thể hiện những mục tiêu tài chính theo tài khoản lãi lỗ, bảng cân đối kế toán, và thuyết minh dòng tiền hàng năm cho toàn bộ thời kỳ ngân sách. Để đề cập đến tất cả các khía cạnh kinh doanh, bạn nên gộp cả những thước đo hiệu quả hoạt động phi tài chính trong kinh doanh, như là số lượng những phản hồi phản nản hay khen ngợi.

LỰA CHỌN THỜI KỲ NGÂN SÁCH

Thời kỳ ngân sách là khoảng thời gian ngân sách dành cho các hoạt động, thường là một năm. Nó thường được chia nhỏ thành những giai đoạn kiểm soát có khoảng thời gian khác nhau, thường là hàng tháng. Hãy chọn thời kỳ ngân sách bằng cách xác định mức kiểm soát ngân sách mà bạn muốn thực hiện.

CHUẨN HÓA NGÂN SÁCH

Để điều phối ngân sách trong phạm vi tổ chức, các nhà quản lý nên sử dụng một mẫu dự thảo ngân sách tiêu chuẩn. Mẫu chuẩn này sẽ giúp phối hợp nội dung các ngân sách, và cho phép so sánh và gắn kết chúng trong toàn tổ chức.

33 Nên cung cấp mẫu dự thảo ngân sách trông dưới dạng bảng tính để hoàn thành trên máy tính.

34 Hãy công bố mục đích của ủy ban ngân sách và những hoạt động của nó.

THIẾT KẾ SỔ TAY ▼

Một sổ tay ngân sách chỉ cần vài trang giấy, liệt kê những dữ kiện quan trọng để đảm bảo rằng những người thực hiện thống nhất được những con số cơ bản.

Thể hiện những giả định tiêu chuẩn về những vấn đề bên ngoài ảnh hưởng đến sự chuẩn bị ngân sách

Đưa ra ước tính của tổ chức về những điều kiện giá cả và thị trường có khả năng diễn ra

Chỉ ra những mục phi thương mại, như thuế, tỷ giá, lãi suất và tỷ lệ lạm phát

NHỮNG VẤN ĐỀ BÊN NGOÀI

1. Thị trường không mong đợi tăng hơn 20%, dự trữ cho trọng trong ngân sách - hãy chú ý.
2. Thị trường hiện tại tăng giá sẽ nhấn mạnh đến ngày trong ngân sách-hãy ghi n
3. Tỷ lệ lãi suất 6,5% trong năm nay được yêu cầu ch sách trên cơ sở khác-xem sách bắt đầu từ số 0
4. Đối với những lợi nhuận thấy ngân sách của bạn thế nào, và ai sẽ là ngư
5. Mất 2,5% vì lạm phát ch trả tiền cho những nhà c
6. Tỷ lệ thuế sẽ còn lại dưới muốn trả tiền cho nhữn

NHỮNG VẤN ĐỀ NỘI BỘ

1. Số lượng nhân viên được duy trì ở mức hiện tại, và tăng lương sẽ được giới hạn đến 3% ở tất cả các cấp.
 2. Thời gian biểu sau đây sẽ nhấn mạnh đến những ngày quan trọng - hãy lưu ý.
 3. Các bộ phận năm nay được yêu cầu chuẩn bị ngân sách trên cơ sở khác nhau - xem dự thảo ngân sách bắt đầu từ số 0.
 4. Dưới đây là biểu đồ của tổ chức cho thấy ngân sách của bạn phù hợp như thế nào, và ai sẽ là người giúp đỡ.
- Giám đốc tài chính

Giám đốc đối nội

Giám đốc đối ngoại

Kinh doanh

Hành chính

Sản xuất

Kế hoạch
5. Chúng tôi muốn trả tiền cho những nhà cung cấp trong vòng 60 ngày và lấy tiền từ những khách hàng vào cùng thời điểm đó.

Cung cấp những chi tiết dự đoán về những vấn đề nội bộ ảnh hưởng đến ngân sách

Trình bày những vấn đề cơ cấu, như những thay đổi về số nhân viên và thanh toán lương

Đưa ra những tiêu chuẩn thống nhất để làm việc với khách hàng và những nhà cung cấp

NHỮNG CÂU HỎI CHO CHÍNH BAN

- ? Chúng ta có thể nâng cao hiệu quả của ngân sách năm ngoài bằng cách nào?
- ? Liệu tất cả những nhà quản lý trong quá trình dự thảo ngân sách có quen với những thủ tục được tiêu chuẩn hóa hay không?
- ? Số tay dự thảo ngân sách nên được phát hành bao lâu trước quá trình dự thảo ngân sách?
- ? Số người tối thiểu cần triệu tập vào ủy ban dự thảo ngân sách là bao nhiêu?
- ? Liệu ủy ban dự thảo ngân sách có đầy đủ những người có kỹ năng, thâm niên và phù hợp không?

THÀNH LẬP ỦY BAN

Không thể chuẩn bị một ngân sách mà không tham khảo ngân sách của các bộ phận khác, và do đó cần thiết phải có một mức độ phối hợp ngân sách. Khi thành lập một ủy ban ngân sách bao gồm những đại diện từ các bộ phận kinh doanh khác nhau, bạn sẽ có thể giám sát quá trình dự thảo ngân sách của bộ phận và giải quyết bất kỳ vấn đề nảy sinh nào. Ủy ban dự thảo ngân sách nên đưa ra những hướng dẫn trong sổ tay dự thảo ngân sách, đánh giá ngân sách của các bộ phận bằng cách nghiên cứu những dự báo ngân sách tại các cuộc họp, hình thành ngân sách tổng quát, xử lý những vấn đề về dự thảo ngân sách tổng quát, và đảm bảo rằng toàn bộ tiến trình này được hoàn thành có hiệu quả và đúng thời gian.

NHỮNG THÀNH VIÊN CỦA ỦY BAN ▼

Ủy ban dự thảo ngân sách nên gồm có những nhà quản lý cấp cao từ các bộ phận kinh doanh chủ chốt, kế toán quản lý, và lãnh đạo của tất cả các phòng ban tham gia vào quá trình chuẩn bị ngân sách.

35 Hãy sắp xếp để những thành viên trong ủy ban ngân sách gặp gỡ thường xuyên.

Kế toán là cố vấn kỹ thuật của ủy ban

Chủ tịch điều khiển và dự đoán

Trưởng phòng thay mặt bộ phận của mình



TẠO RA MẪU BIỂU

Mẫu biểu ngân sách chuẩn hóa được sử dụng để thu thập và thể hiện tất cả thông tin đưa vào ngân sách. Trong khi hầu hết các tổ chức tuân thủ theo những mẫu biểu tiêu chuẩn (đặc biệt là những lĩnh vực chính liên quan đến thu nhập, chi phí và vốn), một số tổ chức khác cho phép mức độ linh hoạt phù hợp với hoàn cảnh đặc biệt riêng. Cần ghi nhớ năm nguyên tắc sau để đảm bảo rằng biểu mẫu có hình thức đẹp, dễ sử dụng và hiệu quả:

- Mẫu biểu cần đơn giản và rõ ràng, chỉ bao gồm những chi tiết cần thiết.
- Tránh trang trí ảnh, minh họa quá nhiều và không chuyên nghiệp.
- Tất cả các mẫu biểu nên thống nhất, cách trình bày, phông chữ và mẫu thiết kế.
- Hình thức mẫu biểu nên được trình bày một cách lô-gíc, và dễ hiểu mà không cần chỉ dẫn.
- Bất cứ khi nào có thể, hãy sử dụng bảng tính để đảm bảo thu thập và xử lý số liệu dễ dàng.

▼ SỬ DỤNG MẪU BIỂU

Những người tham gia điền vào mẫu biểu ngân sách sẽ không cùng một công việc, chức năng. Để thu được những con số đồng nhất và dễ dàng thống nhất, bạn phải thiết kế một mẫu biểu để mọi người với những chức năng khác nhau đều sử dụng được.

Một mẫu biểu tiêu chuẩn được trình bày đẹp sẽ dễ dàng cho mọi người sử dụng

Có thể ghi nhận về các chi tiết cụ thể và tham khảo về sau



NHỮNG CÂU HỎI CHO CHÍNH BẠN

- ? Mẫu biểu có khả năng đứng độc lập không?
- ? Nội dung của nó có rõ ràng và dễ hiểu không?
- ? Nó có trả lời tất cả các câu hỏi có thể phát sinh không?
- ? Ủy ban ngân sách có cần thêm chi tiết không?
- ? Nó có được điền đầy đủ về tất cả những mặt quan trọng không?
- ? Những nhà quản lý khác có thể điền vào những mẫu biểu tương tự không?

HOÀN THÀNH KHUÔN MẪU

Khi điền vào mẫu, luôn nhớ đến câu hỏi "Mình điền mẫu có đúng không?". Chỉ nên đưa vào các số liệu đã được tính toán chính xác. Nên kiểm tra xem thông tin được sắp xếp đúng cột và hàng, và những số thập phân, dấu phẩy ở đúng chỗ không. Cần sửa lỗi ngữ pháp, chính tả và dấu chấm câu; tránh sử dụng ngôn ngữ địa phương, tiếng lóng, và cách diễn đạt kỹ thuật, hoặc không rõ ràng. Chỉ sử dụng từ ngữ phổ thông và ngắn gọn. Hãy đưa biểu mẫu cho một người khác, tốt nhất là một nhà quản lý khác, để kiểm tra xem họ có thể hiểu nội dung không.

DỰ THẢO NGÂN SÁCH													MẪU 1/99
KẾT QUẢ KINH DOANH	TÍNH THEO THÁNG												
	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	TỔNG
DOANH THU	940	1100	1200	960	980	1150	1060	850	1200	1250	1500	1310	13500
CHI PHÍ BÁN HÀNG	705	840	910	740	730	880	820	650	910	950	1100	980	10125
LÀI GÓP	235	260	290	220	250	270	240	200	290	300	400	330	3285
SUẤT LÃI GÓP	25%	24%	24%	23%	26%	23%	23%	24%	24%	24%	27%	25%	24%
CHI PHÍ													
Lương	56	57	57	54	60	62	55	58	56	55	52	53	675
Hưu	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	68
Xe máy và du lịch	6	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	81
Thuê thiết bị	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Viễn thông	10	9	11	11	10	10	11	10	9	10	10	11	122
In ấn, bưu chính và văn phòng phẩm	4	4	5	5	5	6	4	4	4	5	4	4	54
Tiếp thị	10	11	11	12	12	11	13	12	11	11	11	10	135
Lưu trữ	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	41
Bảo quản	12	12	11	12	13	12	12	14	12	13	13	13	149
Nhiệt, ánh sáng và năng lượng	20	20	20	22	20	19	19	18	19	22	21	23	243
Bảo hiểm	8	8	8	7	9	9	9	10	8	8	8	9	101
Thuê nhà và lãi suất	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	33	32	405
Pháp lý và nghề nghiệp	1	1	1	1	3	1	1	1	1	2	1	2	16
Đồ đạc vật	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	45
Khấu hao	22	22	22	20	21	21	21	23	25	24	24	25	270
Nợ xấu	2	2	3	4	2	2	3	2	3	3	4	4	34
Lãi từ bán tài sản	1	1	1		1	1	1	3	1	1	1	2	14
TỔNG CHI PHÍ	199	201	204	203	211	209	203	210	203	209	203	210	2465
LÃI (LỖ) TỪ KINH DOANH	36	59	86	17	39	61	37	-10	87	91	197	120	820
Lãi suất phải trả	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
LÃI RÒNG	31	54	81	12	34	56	32	-15	82	86	192	115	760

Mã số/số
tham chiếu
để có thể
trích dẫn
trong
những buổi
thảo luận
sau

Cột và
hàng rõ
ràng giúp
cơ cấu
thông tin

Số đen
trên nền
trắng sẽ
tham
chiếu cho
quá trình
xử lý sau
này

Những tính
toán quan
trọng được
tách biệt để
dễ tham
chiếu

Liệt kê những đề mục
doanh thu và chi tiêu cơ
bản, sắp xếp một cách lô-gíc
và tuần tự

36

Chỉ sử dụng những phương án được
liệt kê trong bảng tính để đảm bảo
sự thống nhất.

▲ THIẾT KẾ CÁCH TRÌNH BÀY

Mẫu biểu ngân sách cần trình bày rõ
ràng và chuyên nghiệp để giúp đồng
nghiệp dễ hiểu và có thể dễ dàng tham
chiếu trong những buổi thảo luận về
ngân sách sau này.

ĐÁNH GIÁ HỆ THỐNG

Khi thực hiện xong tất cả mọi sự chuẩn bị cho ngân sách, bạn đã sẵn sàng bắt đầu lập ngân sách và phác thảo số liệu. Trước khi làm như vậy, hãy đánh giá lại hệ thống một lần nữa để đảm bảo rằng ngân sách của bạn sẽ cung cấp thông tin chính xác và phù hợp.

38 Trách nhiệm thực hiện và giải trình phải luôn đi cùng nhau.

39 Hãy đảm bảo rằng bạn kiểm tra ngân sách với đúng người.

37 Sẽ chẳng có ích lợi gì khi cố tình đưa những dữ liệu không phù hợp vào trong ngân sách.

BÁM LẮY KẾ HOẠCH

Cố gắng không lao thẳng vào việc lập ngân sách. Nên nhớ quy tắc Pareto: bạn có thể đạt được 80% kết quả mà chỉ cần 20% nỗ lực, nhưng nếu không lập kế hoạch đúng, 20% kết quả còn lại sẽ lấy đi của bạn 80% nỗ lực. Hãy hoàn thành sự chuẩn bị thành công bằng cách đảm bảo rằng bạn có cách tiếp cận riêng biệt và cụ thể, gắn kết ngân sách với những mục tiêu của tổ chức, và sử dụng một vài thủ tục chuẩn hóa. Phần lớn những điều này là thông lệ và dễ thực hiện, nhưng nó thường bị lơ đi khi bạn vội vàng để nhanh chóng thu được số liệu.

NHỮNG QUY TẮC VÀNG

Trong khi ngân sách cần phải linh hoạt và được thiết kế riêng phù hợp với hoàn cảnh của từng cá nhân và tổ chức, bạn cũng cần phải kiểm tra kỹ lưỡng xem ngân sách của bạn có tương thích với ngân sách của những người khác không, và có mức độ chuẩn hóa trong toàn tổ chức không. Bạn có thể đạt được điều này không chỉ bằng việc sử dụng sổ tay và biểu mẫu ngân sách, mà còn bằng cách đảm bảo rằng mọi người tham gia vào quá trình dự thảo ngân sách làm theo những nguyên tắc soạn thảo ngân sách. Hãy tuân thủ một loạt những quy tắc trong toàn bộ quá trình dự thảo ngân sách để đảm bảo sự nhất quán và thực hiện hóa toàn bộ tiềm năng của ngân sách.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Sử dụng chuyên môn và kiến thức của đồng nghiệp để đánh giá kinh doanh và quá trình hoạch định.
- Thách thức những giới hạn kinh doanh hiện nay, và sáng tạo cách thức vượt qua những giới hạn.
- Mở rộng góc độ đánh giá của tổ chức vượt ra ngoài những vấn đề tài chính đơn thuần, và đưa vào những mục tiêu có ý nghĩa khác.
- Thực dụng: một ngân sách là một công cụ thực tế, bởi vậy nó phải có tính thực tế và dễ sử dụng.

TÁM QUY TẮC VÀNG DÀNH CHO NGÂN SÁCH HIỆU QUẢ

NHỮNG QUY TẮC VÀNG	ĐƯA LÝ THUYẾT VÀO THỰC TIỄN
DỰ THẢO NGÂN SÁCH LIÊN TỤC Dự thảo ngân sách và hoạch định không phải là những sự kiện chỉ xảy ra một lần.	Xem việc dự thảo ngân sách không phải là một hoạt động hàng năm. Nên nhớ rằng tương lai là không chắc chắn, bởi vậy hãy điều chỉnh ngân sách đều đặn để phản ánh những thay đổi trong môi trường kinh doanh.
DÀNH THỜI GIAN Ngân sách là phần quan trọng trong quá trình hoạch định, và đòi hỏi có sự suy nghĩ cẩn thận.	Không nên đánh giá thấp thời gian cần thiết để thu thập thông tin hợp lý, thiết lập kế hoạch, và làm cho ngân sách trở thành một đề xuất hoạch định thực tế.
MỌI NGƯỜI CÙNG THAM GIA Mời tất cả những người cần thiết tham gia vào quá trình dự thảo ngân sách.	Làm cho việc dự thảo ngân sách không chỉ là một hoạt động ở cấp cao. Hãy mời những người có kiến thức và kỹ năng phù hợp tham gia và khuyến khích họ cống hiến cho quá trình.
THỰC TẾ Tập trung vào những nhu cầu thực sự của bộ phận đối với một ngân sách cụ thể.	Lưu ý rằng nếu nguồn lực khan hiếm, sẽ có những nhu cầu cạnh tranh nhau về các mục chỉ tiêu trong phạm vi tổ chức, thường có thể dẫn đến sự cố tình dự đoán quá mức.
NHÌN VỀ PHÍA TRƯỚC Hãy hướng về tương lai, không phải là quá khứ khi quyết định khoản dự thảo ngân sách.	Tập trung những mục tiêu tương lai. Không nên phụ thuộc vào những con số lịch sử để hướng dẫn ngân sách năm tới; mặc dù có thể gần đúng, nhưng có thể hoàn toàn sai.
NHẬN THỨC VỀ CHÍNH TRỊ CÔNG TY Quy mô ngân sách không đánh đồng tầm quan trọng trong tổ chức.	Hiểu được rằng quy mô ngân sách không nên bị nhầm lẫn với tầm quan trọng, và tránh tất cả các trò xoay xở ngân sách truyền thống về vấn đề này.
GIÁM SÁT CÁC SỰ KIỆN Những ưu tiên và các khoản chi có thể cần được thay đổi tùy theo sự kiện.	Sẵn sàng thay đổi ngân sách trong khi vẫn đối phó với tất cả những khoản chi tiêu, và cố gắng giải quyết những vấn đề không được dự báo trước theo các cách khác.
CHO PHÉP SỰ LINH HOẠT Không cần phải luôn tuân thủ một cách mù quáng.	Tránh cảm dổ phải chi tiêu tất cả những khoản được quyền, và không nên bảo vệ mức chi tiêu dưới mức ngân sách khi người khác có thể sử dụng nguồn lực tốt hơn.

SOẠN THẢO NGÂN SÁCH

Để soạn thảo ngân sách, bạn phải thu thập thông tin, ước lượng số liệu về thu nhập và chi tiêu, và tập hợp tất cả trong một tài liệu tổng thể thống nhất.

THU THẬP THÔNG TIN

Bằng cách thu thập thông tin về tất cả những ảnh hưởng từ bên trong và bên ngoài đối với ngân sách, bạn sẽ có thể xác định được những gì có thể và không thể đạt được, và cả những nhân tố bạn chế có thể cản trở các hoạt động của tổ chức.

40

Nhận thức được quy luật và những yêu cầu của môi trường kinh doanh luôn thay đổi.

NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Luật pháp ở những nước khác nhau có thể tạo một môi trường kinh doanh tự do hoặc độc đoán, và chi phí tuyển dụng có thể ảnh hưởng đến tính linh động của lực lượng lao động và sự sẵn sàng của các kỹ năng. Cũng có những thái độ xuyên văn hóa khác nhau đối với việc thanh toán từ khách hàng và đối với nhà cung cấp.

ĐÁNH GIÁ NHỮNG ẢNH HƯỞNG BÊN NGOÀI

Những ảnh hưởng bên ngoài có tác động đến thành công kinh doanh mạnh mẽ hơn so với những ảnh hưởng nội bộ, bởi vậy hãy chú ý đặc biệt đến chúng. Rất nhiều tổ chức thất bại bởi vì đơn giản là họ không dành nhiều thời gian để tìm hiểu những điều đang và sắp diễn ra xung quanh. Những ảnh hưởng chính bên ngoài có thể ảnh hưởng đến ngân sách của bạn được chia thành 3 lĩnh vực: (1) kinh tế, dân số, và những vấn đề lao động; (2) chính phủ và các cơ quan luật pháp; và (3) mối quan hệ kinh doanh giữa khách hàng và nhà cung cấp.

NHỮNG ẢNH HƯỞNG TỪ BÊN NGOÀI ĐỐI VỚI NGÂN SÁCH

LĨNH VỰC ẢNH HƯỞNG	NHỮNG YẾU TỐ CẦN XEM XÉT
KINH TẾ, DÂN SỐ VÀ LAO ĐỘNG	KINH TẾ Cơ cấu, chu kỳ, tỷ lệ lạm phát, lãi suất, mức thuế, ảnh hưởng của thế giới, thị trường chứng khoán.
	DÂN SỐ Loại, số lượng, vị trí, chuyển động, sinh, tử, xu hướng tương lai.
	CỘNG ĐỒNG Hàng xóm, nhóm áp lực, những vấn đề môi trường, sự khác biệt địa phương, xu hướng xã hội, xu hướng văn hóa.
	LAO ĐỘNG Loại hình, số lượng, lực lượng sẵn có, đáp ứng sự đào tạo, nhu cầu, kỳ vọng, tập hợp kỹ năng.
CHÍNH PHỦ VÀ CÁC CƠ QUAN LẬP PHÁP	LẬP PHÁP Luật lao động, bảo vệ tiêu dùng, y tế và an toàn, luật cạnh tranh, quy định của cơ quan luật pháp.
	CHÍNH PHỦ Loại hình, chính sách tài khóa và tiền tệ, chính sách công nghiệp và cạnh tranh, sáng kiến và sự khích lệ.
	NHỮNG THỎA THUẬN THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ Xuất khẩu và nhập khẩu, thuế thương mại, ưu đãi thuế, quò-ta thương mại, tỷ giá hối đoái.
	NHỮNG TỔ CHỨC Doanh thu nội địa, hải quan và thuế, tín dụng, người cho vay, giới hữu quan, quản lý, cơ quan luật pháp.
MỐI QUAN HỆ KINH DOANH GIỮA KHÁCH HÀNG VÀ NHỮNG NGƯỜI CUNG CẤP	KHÁCH HÀNG Loại hình và số lượng, mức cầu, khả năng tài chính, khả năng tăng trưởng, nhu cầu và mong muốn.
	ĐỐI THỦ CẠNH TRANH Vị trí, sản phẩm, hoạt động, điểm mạnh và điểm yếu, tỷ suất tiêu hao, sự năng động, tỷ lệ tăng trưởng.
	NHÀ CUNG CẤP Loại hình và số lượng, chi phí và mức cung, đối tác, sự tin nhiệm, khả năng tài chính, vị trí.

ĐÁNH GIÁ NHỮNG ẢNH HƯỞNG NỘI BỘ

Việc đánh giá sự ảnh hưởng của những nhân tố nội bộ tác động đến ngân sách dường như rất đơn giản, nhưng do trọng tâm hiện nay là hướng vào bên trong, nên đôi khi những vấn đề rõ ràng lại bị bỏ sót. Có ba phạm vi ảnh hưởng chính: những ảnh hưởng trong hoạt động kinh doanh sản phẩm và dịch vụ; những nhân tố ở cấp cao hơn như giám đốc hay cổ đông; và sự sẵn sàng của nguồn lực. Do bản liệt kê những mục cần kiểm tra không thể đề cập đến mọi khía cạnh, nên hãy luôn chú ý đến những nhân tố khác có thể áp dụng được; từ tính chất không ổn định của kinh doanh, thông qua việc tái cơ cấu hay triển khai sáng kiến thay đổi, cho đến chất lượng quản lý.

41 Hãy thừa nhận tầm quan trọng của việc quản lý tốt.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Những nhân tố nội bộ có thể thay đổi và nên được đánh giá liên tục.
- Những cuộc thảo luận nội bộ có thể là nguồn thông tin tốt nhất.
- Những sự kiện quan trọng nên được dự liệu trước.

NHỮNG ẢNH HƯỞNG NỘI BỘ ĐỐI VỚI NGÂN SÁCH

LĨNH VỰC ẢNH HƯỞNG	NHỮNG YẾU TỐ CẦN XEM XÉT
ẢNH HƯỞNG KINH DOANH	SẢN PHẨM VÀ DỊCH VỤ Loại hình, số lượng, phương pháp sản xuất, giá cả, phương pháp định giá, mức tồn kho.
	ĐƠN VỊ KINH DOANH Bán hàng, sản xuất, thu mua, tiếp thị, tài chính, quản lý, nhân sự
NHỮNG NHÂN TỐ Ở CẤP CAO HƠN	CON NGƯỜI Giám đốc, cổ đông, công đoàn, công nhân
	MỤC TIÊU KINH DOANH Ngắn hạn, trung hạn, dài hạn.
SỰ SẴN SÀNG CỦA NGUỒN LỰC	NHỮNG NGUỒN LỰC SẴN CÓ Vốn, lợi nhuận, đất đai, nhà cửa, cây cối và thiết bị, máy móc
	NGÂN SÁCH CỦA CÁC BỘ PHẬN Bán hàng, sản xuất, thu mua, tiếp thị, tài chính, quản lý, nhân sự

ĐÁNH GIÁ YẾU TỐ GÂY GIỚI HẠN

Một yếu tố gây ra giới hạn là một tác động chi phối có ảnh hưởng cản trở và hạn chế đối với bộ phận và tổ chức của bạn. Mặc dù nó có vẻ mang tính lý thuyết, nhưng khái niệm này rất thực tế đối với hầu hết các công ty. Hãy xác định những yếu tố gây giới hạn ngay trong quá trình dự thảo ngân sách bởi vì chúng sẽ xác định trật tự chuẩn bị các ngân sách riêng. Nếu bạn không thể nhận ra được yếu tố gây giới hạn, có khả năng bạn sẽ đặt ra những mục tiêu không khả thi. Có thể sẽ chỉ có một nhân tố hạn chế, thường là năng lực bán hàng hoặc sản xuất, hoặc có khi thị trường có thể là một yếu tố giới hạn, đặc biệt nếu nó là độc quyền và không có tính cạnh tranh, trì trệ, hay phụ thuộc vào hạn ngạch. Những nhân tố gây hạn chế khác bao gồm nguồn cung cấp vật tư thiếu và không thường xuyên, đầu tư lao động và máy móc kém, hoặc có thể là có những hạn chế về mặt tài sản và địa điểm làm việc.

NHỮNG CÂU HỎI CHO CHÍNH BẠN

- ? Liệu cơ cấu tổ chức có cho phép chúng ta thực hiện những hoạt động theo kế hoạch không?
- ? Liệu có khả năng được phép hoạch định mở rộng không?
- ? Chúng ta có tiếp cận được đủ nguồn vốn để hoàn thành kế hoạch không?
- ? Chúng ta có hoạt động trong thị trường nhỏ với cơ sở khách hàng hạn chế không?
- ? Chúng ta có thể thu hút con người với đầy đủ những kỹ năng đến với chúng ta không?

42 Nên nhận thức rằng không phải lúc nào bán hàng cũng gây giới hạn cho tổ chức.

43 Hãy trung thực và khách quan với việc đánh giá những ảnh hưởng từ bên trong nội bộ.

44 Cập nhật thông tin bằng cách đọc những tài liệu kinh doanh nội bộ.

BIỆN PHÁP CẢI THIẾN NHÂN TỐ GÂY HẠN CHẾ

Có thể làm những gì để ngăn chặn một nhân tố gây trở ngại? Trở ngại có thể là tạm thời, bởi vậy hãy nhận biết những nhân tố gây giới hạn có thể thay đổi hàng năm.

- Nếu nhân tố gây cản trở là bán hàng, hãy xem xét giảm giá hàng hóa và dịch vụ, và tăng ngân sách quảng cáo trên phương tiện thông tin đại chúng.
- Để loại bỏ trở ngại về năng lực sản xuất, hãy chi nhiều hơn vào nhà máy và máy móc, hay tính đến phương án đưa ra ngoài gia công.
- Nếu lao động khan hiếm, hãy trả lương cao hơn, hoặc tuyển dụng từ đội ngũ lao động phi truyền thống khác.



DỰ BÁO DOANH THU

Hầu hết ngân sách bị chi phối bởi mức độ bán hàng tổng thể, bởi vậy để dự thảo một ngân sách chính xác bạn phải ước tính chính xác về loại hình, khối lượng và thời gian của doanh thu. Nên tập trung vào việc ước tính khối lượng, giá cả và thời gian của các nguồn thu nhập.

ĐÁNH GIÁ LOẠI DOANH THU

Dự đoán doanh thu kinh doanh tổng thể có thể là phần khó khăn nhất trong quá trình dự thảo ngân sách, bởi vì bạn chỉ có thể dự đoán về tương lai. Tuy nhiên, nếu bạn chia nhỏ doanh thu – mà hầu hết là doanh thu từ dịch vụ và hàng hóa – thành các tiểu mục, như loại sản phẩm, phân khúc thị trường, và vị trí địa lý, ít nhất bạn cũng có thể làm cho ước tính của mình rõ ràng hơn. Mục đích là làm cho những phân tích, thảo luận và giám sát doanh thu sau này dễ dàng hơn, do đó hãy tổ chức các hình thức doanh thu thành những chi tiết đầy đủ nhưng không quá nhiều.

Nhà quản lý giải thích tại sao doanh thu bán hàng năm ngoài không hoàn thành

Những sản phẩm mới để đạt được mức bán hàng tăng vào năm tới



▲ ĐÁNH GIÁ DOANH THU

Hãy phân tích những sự kiện gần đây, dự báo trước tương lai, và liên hệ chặt chẽ với các bộ phận khác để đảm bảo một ngân sách chính xác.

NÊN VÀ KHÔNG NÊN

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Liên hệ với những phòng ban khác để dự báo dòng doanh thu mới của năm tới. ✓ Tổ ra thực tế khi chia nhỏ nguồn thu nhập cho các mục đích phân tích. | <ul style="list-style-type: none"> ✗ Không nên bị hạn chế khi chỉ nhìn vào những loại doanh thu phát sinh năm ngoài. ✗ Không hạn chế phân tích đối với dòng doanh thu liên tục; hãy xem xét những doanh thu khác từ vốn và doanh thu một lần. |
|---|---|

- 46** Hãy ước tính mức độ co giãn của nhu cầu đối với giá cả khi kinh doanh.

DỰ ĐOÁN CÁC KHOẢN DOANH THU

Việc đưa ra một số liệu dự đoán doanh thu gần với thực tế phụ thuộc rất nhiều vào việc phỏng đoán và may mắn. Bình thường, các số liệu sẽ được dựa trên kết quả của năm trước, vì phương pháp này vẫn còn dựa vào một thực tế nào đó. Quan trọng là phải dự đoán được kết quả có khả năng hoàn thành bằng cam kết và nỗ lực, thay vì chỉ có những cải thiện ngoài lề nhỏ bé. Hãy yêu cầu bộ phận bán hàng xây dựng số liệu dựa vào lịch sử khách hàng, diễn biến hiện tại, và những thông tin địa phương. Bản năng quản lý, mặc dù là yếu tố chủ quan, cũng là một công cụ quan trọng.

47

Tính toán khả năng lợi nhuận của từng mặt hàng sau khi đã phân bổ toàn bộ chi phí.



▼ DỰ ĐOÁN THU NHẬP

Để dự báo chính xác thu nhập, hãy tập trung vào ba bước đánh giá thu nhập.



48

Luôn duy trì đầu óc cởi mở khi bạn nhìn vào tương lai.

ĐỊNH THỜI GIẠN DOANH THU

Yếu tố kiểm soát quan trọng nhất mà bạn nên triển khai trong bộ phận của mình là giám sát dòng tiền mặt. Hầu hết các tổ chức có thể buôn bán có lãi, nhưng lại hết sạch tiền mặt – nguồn sinh lực của tổ chức. Bình thường, chi tiêu được thanh toán trước khi có doanh thu, đặc biệt trong thời gian tăng trưởng, bởi vậy nhất thiết bạn phải kiểm soát được thời gian của dòng tiền mặt. Nên nhìn vào thực tế, và thậm chí tỏ ra một chút bi quan, bởi vì hầu hết khách hàng thường không thanh toán đúng theo những điều khoản đã thỏa thuận. Hãy bàn với bộ phận tài chính để nắm rõ về xu hướng thanh toán trong quá khứ, và nói chuyện với bộ phận kinh doanh về sức mạnh tài chính hiện nay của từng khách hàng, và tiềm năng thanh toán trong tương lai của họ.

◀ PHÂN TÍCH XU HƯỚNG ĐỊNH THỜI GIẠN

Nhìn chung, doanh thu bán hàng đến muộn hơn mong đợi. Hãy nghiên cứu xu hướng thanh toán, và dự đoán khả năng thay đổi của chúng trong tương lai, cả tổng thể lẫn từng cá nhân khách hàng.



ƯỚC TÍNH CHI TIÊU

Chi tiêu thực sự thường lớn hơn khoản ngân sách kế hoạch. Các tổ chức vẫn thường tỏ ra ngạc nhiên với điều này, mặc dù năm nào nó cũng xảy ra. Để đảm bảo dự báo chi tiêu chính xác, hãy tập trung vào hình thức, khối lượng và thời gian chi tiêu.



▲ ƯỚC TÍNH CHI PHÍ

Nếu hiểu rõ về bốn loại chi phí, bạn có thể dễ dàng kiểm soát chúng.

ĐÁNH GIÁ HÌNH THỨC CHI TIÊU

Có bốn loại chi tiêu chính. Chi phí riêng thường xuyên (chi phí theo sản phẩm và dịch vụ cụ thể) và chi phí chung thường xuyên (chi phí chung cho toàn bộ tổ chức) sẽ là những khoản chi phí mà hầu hết các tổ chức lúc nào cũng phải chi trả một cách thường xuyên. Đây là những mục chi tiêu thực sự tái diễn hàng năm, nên tương đối dễ dàng dự đoán và kiểm soát. Chi phí khởi động (xảy ra khi bắt đầu hoặc phát triển một hoạt động mới) và chi phí vốn (hoặc phi doanh thu) là những khoản chi một lần. Chúng thường khó dự đoán hơn, bởi vì chúng không xảy ra thường xuyên, và khi xảy ra, chi phí thường khác nhau trong mỗi lần phát sinh.

49

Nên nhớ rằng không phải tất cả các khoản trong kế hoạch ngân sách đều phải chi tiêu hết.

ƯỚC TÍNH KHỐI LƯỢNG CHI TIÊU

Chi tiêu phải được ước tính cả về mặt lượng sử dụng và giá cả thanh toán. Chắc chắn rằng danh sách các hoạt động và chi phí là không có giới hạn. Hãy hỏi các bộ phận và đồng nghiệp có liên quan về số lượng cần thiết, mức giá có thể trả, và các tổng số chi phí cho từng loại chi phí khác nhau. Mặc dù tất cả những ước tính này phần lớn được dựa trên những kinh nghiệm trước đây trong những hoàn cảnh tương tự, nhưng trực giác của bạn sẽ đóng vai trò rất quan trọng.

50

Hãy kiểm tra chi tiêu của năm trước để tránh việc loại bỏ những chi phí này khỏi ngân sách năm nay.



ĐỊNH THỜI GIAN CHI TIÊU

Thời gian chi tiêu là rất quan trọng trong quá trình lập dự báo dòng tiền mặt chính xác, đặc biệt là thời gian của những khoản chi tiêu lớn nhất. Nhất thiết phải liên hệ với bộ phận thu mua bởi vì họ có thể đã đàm phán về một số thời gian chi tiêu, ví dụ họ có thể đã thương lượng giá với nhà cung cấp nhờ thời gian thanh toán cho họ. Thông thường, các khoản chi tiêu được thanh toán hàng quý chứ không phải hàng tháng, và trong khi một số chi phí phải trả trước, lại có những chi phí khác được trả chậm. Không nên quên rằng có những chi phí lớn bất thường (thay vì những khoản phát sinh một lần), trong đó khoản quan trọng nhất là thuế thu nhập doanh nghiệp.

51 Hãy tính đến ảnh hưởng của lạm phát đối với chi phí dự kiến.

52 Lưu ý rằng những thay đổi công nghệ sẽ ảnh hưởng đến chi phí của bạn.

NHỮNG HÌNH THỨC CHI TIÊU

HÌNH THỨC	VÍ DỤ
CHI PHÍ RIÊNG THƯỜNG XUYÊN	Nguyên liệu thô và linh kiện, dịch vụ và hàng hóa mua vào để bán lại, lao động và lương, hỗ trợ và dịch vụ hậu mãi. 
CHI PHÍ CHUNG THƯỜNG XUYÊN	Tiền thuê nhà, lãi suất, dịch vụ chung, bảo hiểm, sửa chữa, cơ sở hạ tầng, chi phí tài chính, chi phí gói thư, văn phòng phẩm, quảng cáo, điện thoại, giao thông và phí tư vấn. 
CHI PHÍ MỘT LẦN CHO VIỆC KHỞI ĐỘNG	Trang hoàng những mặt hàng trước khi bán, chi phí thiết lập, hướng dẫn chi tiết kỹ thuật, dây chuyền sản xuất, tài liệu bán hàng và tiếp thị, chi phí tuyển dụng và đào tạo. 
CHI PHÍ VỐN MỘT LẦN PHI DOANH THU	Tài sản hữu hình như nhà cửa, nhà máy và thiết bị, máy văn phòng, lắp đặt và vật tư, xe ô tô, và tài sản vô hình như thiện chí, nhãn hiệu, và sở hữu trí tuệ. 

TÌM HIỂU CHI PHÍ

Cần tìm hiểu đầy đủ về chi phí để có thể lập ra một ngân sách hiệu quả hơn, dự đoán chính xác hơn và cung cấp cơ sở vững chắc hơn cho việc phân tích và ra quyết định. Hãy đánh giá những chi phí từ hai khía cạnh: cố định và biến đổi, trực tiếp hay gián tiếp.

53 Nhớ rằng định phí là chi phí vẫn phải thanh toán ngay cả khi một hoạt động không được thực hiện.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Các định phí và biến phí theo kế hoạch ngân sách phải được kiểm tra để đảm bảo rằng chúng có ý nghĩa về mặt tài chính – trước khi kế toán viên xem xét chúng.
- Chi phí thường không rõ ràng là định phí hay biến phí, mà là sự kết hợp của cả hai.
- Chi phí gián tiếp (hoặc chung) nên được tính đến để đánh giá khả năng lợi nhuận thực sự của sản phẩm.
- Những thuật ngữ chi phí thường gây nhầm lẫn, nhưng cần phải vượt qua để có thể hiểu rõ về chi phí.

NGHIÊN CỨU PHƯƠNG THỨC CỦA CHI PHÍ

Bạn nên hiểu điều gì chi phối chi phí rõ ràng về mặt nhân quả (có phải bạn chi tiêu nhiều hơn bởi vì bạn có nhiều hoạt động hơn, hay chỉ là do kém hiệu quả hơn?), và xác định được những ước tính chi tiêu chính xác hơn và phân tích hữu ích hơn. Nếu tổ chức tăng gấp đôi doanh thu, thì liệu tất cả, chỉ một vài, hay không có chi phí nào tăng lên theo gấp đôi? Liệu vật tư mua vào có tăng gấp đôi? Có thể đúng như vậy. Nhưng liệu chi phí của văn phòng chính cũng tăng gấp đôi? Gần như chắc chắn là không. Tại sao một số chi phí phát sinh; có phải chi phí đó có một, hay nhiều mục đích? Vậy thì, chi phí đó có thể được phân bổ như thế nào giữa hàng hóa, dịch vụ và các bộ phận sử dụng chi phí?

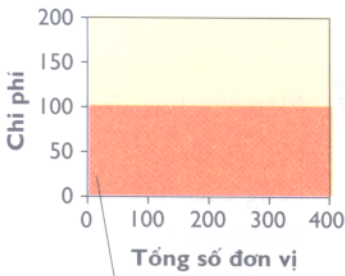
TÌM HIỂU ĐỊNH PHÍ VÀ BIẾN PHÍ

Hãy đánh giá phương thức chi phí theo một cách có thể gắn chi phí với khối lượng hoạt động của tổ chức, thường là doanh số. Chi phí như cũ khi số lượng tăng (hay giảm) là định phí, ví dụ tài chính, nhân sự, tòa nhà văn phòng chính, và quản lý. Chi phí tăng tỷ lệ với khối lượng sản phẩm là biến phí, ví dụ hàng hóa mua vào để bán, lao động có năng suất, vật tư, và phân phối. Định phí theo bậc là những chi phí cố định cho đến khi năng lực sản xuất tối đa, khi đó cần bổ sung một khoản định phí khác.

54 Hiểu được các phương thức của chi phí là rất thiết yếu.

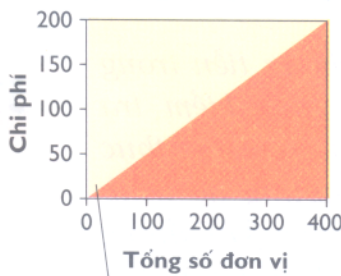
55 Hãy kiểm tra mọi khoản gia tăng trong chi phí chung.

ĐỊNH PHÍ



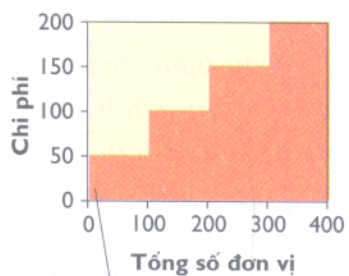
Khi số lượng hoạt động tăng (từ trái sang phải) chi phí không đổi

BIẾN PHÍ



Khi khối lượng hoạt động tăng, thì chi phí cũng tăng theo tỷ lệ

ĐỊNH PHÍ THEO BẬC



Khi khối lượng tăng, các khoản định phí mới được bổ sung theo từng giai đoạn

XÁC ĐỊNH CHI PHÍ ▲

Khác với định phí, với chi phí không đổi, giá của chi phí sẽ thay đổi khi khối lượng hoạt động gia tăng.

56

Hãy luôn cố gắng đạt được mức thấp nhất những hoạt động chi phối chi phí gián tiếp.

TÌM HIỂU CHI PHÍ TRỰC TIẾP VÀ CHI PHÍ GIÁN TIẾP

Chi phí trực tiếp phát sinh cho một sản phẩm và dịch vụ, trong khi đó chi phí gián tiếp phát sinh cho nhiều sản phẩm. Do đó, chi phí gián tiếp đôi khi được gọi là chi phí chung. Bạn cần phải hiểu cách thức phân bổ chi phí gián tiếp ngược lại vào từng sản phẩm và dịch vụ. Ví dụ, bạn sẽ cần quyết định xem mỗi sản phẩm sẽ chịu bao nhiêu chi phí quản lý. Chi phí này sẽ ảnh hưởng đến mức lợi nhuận của mỗi sản phẩm, và có thể được nhà quản lý cấp cao sử dụng để đánh giá lợi ích tài chính.

CHI PHÍ TRỰC TIẾP VÀ GIÁN TIẾP

CHI PHÍ TRỰC TIẾP

Tay lái (ghi đông)

Động cơ

Cánh quạt

SẢN PHẨM

Xe đạp

Xe hơi

Máy bay

CHI PHÍ GIÁN TIẾP

Cơ sở làm việc

◀ CHI PHÍ PHÁT SINH

Chi phí cơ sở làm việc được chia cho các sản phẩm được sản xuất trong cùng tòa nhà.

TẠO RA SỐ LIỆU

Hãy kiểm tra các khoản tiền trong ngân sách bằng cách kiểm tra hiệu lực của các số liệu. Nên sớm thực hiện việc này, bởi vì những đệ trình ngân sách ban đầu hiếm khi đúng; thông thường những số liệu doanh thu sẽ rất lạc quan và những số liệu chi tiêu lại bi quan.

58

Nhớ rằng, chi phí được chi phối bởi những mục tiêu cần đạt được.

59

Hãy kiểm tra xem liệu các số liệu năm ngoái có sai rõ ràng không.

57

Nên tìm hiểu chi phí rõ ràng hơn bằng cách thể hiện chúng theo tỷ lệ doanh thu.

KIỂM TRA CÁC KHOẢN TIỀN

Bạn nên kiểm tra kỹ lưỡng các số liệu của mình. Khi ủy ban ngân sách kiểm tra đợt dự thảo ngân sách đầu tiên, bạn phải tự tin rằng bạn đã đưa ra những số liệu chính xác. Ủy ban ngân sách thường nhận thức rằng những nhà quản lý có kinh nghiệm hay xây dựng những khoản dôi dư trong ngân sách trong những bản đệ trình đầu tiên khi dự đoán rằng những khoản này có thể sẽ bị cắt giảm. Khi nhận biết điều này, bạn phải dự tính ngân sách sao cho những khoản bị cắt giảm chỉ khoảng 10%.

SỬ DỤNG PHƯƠNG PHÁP ĐẦU RA / ĐẦU VÀO

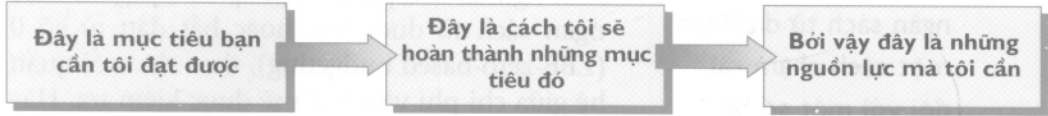
Phương pháp đầu ra / đầu vào thể hiện cách thức tiếp cận khi tạo ra các số liệu cho ngân sách của bạn. Hãy đánh giá bộ phận của bạn sản xuất cái gì (đầu ra), và tự hỏi xem mục tiêu đó có thể được làm như thế nào, và sau đó quyết định cần có những nguồn lực gì để hoàn thành công việc này (đầu vào). Bạn cũng rất dễ phạm sai lầm khi đảo ngược quá trình này. Nên tránh bắt đầu bằng việc đánh giá những nguồn lực sẵn có rồi đến việc cố gắng đánh giá những mục tiêu có thể đạt được đối với bộ phận của mình. Nên phân loại nguồn lực, con người và chi tiêu ngân sách thành đầu vào. Những thứ sản xuất được, những công việc hoàn thành và các loại dịch vụ được cung cấp là đầu ra.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

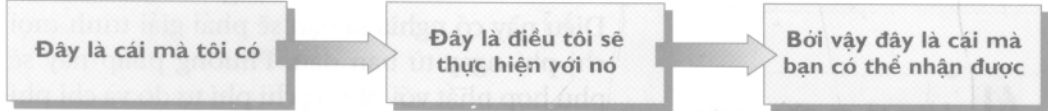
- Đầu vào do đầu ra quyết định, chứ không phải ngược lại.
- Cần xác định rõ đầu vào, mục tiêu và những mốc thời gian cần thiết của tổ chức.
- Những ý tưởng thách thức và thay thế có thể được tạo ra trong các buổi họp động não.
- Chi phí cho nguồn lực cần thiết nên được định lượng về mặt tài chính.
- Cần xác định rõ chất lượng và số lượng của nguồn lực.

DỰ THẢO NGÂN SÁCH ĐÚNG ĐẮN

CÁCH LÀM ĐÚNG ĐỂ DỰ THẢO NGÂN SÁCH



CÁCH LÀM SAI KHI DỰ THẢO NGÂN SÁCH



PHƯƠNG PHÁP DỰ THẢO NGÂN SÁCH TỪ TRÊN XUỐNG

Mặc dù nên sử dụng phương pháp đầu vào/đầu ra khi dự thảo ngân sách, nhưng có rất nhiều nhà quản lý sử dụng phương pháp từ trên xuống (thường được gọi là “cộng thêm vào năm ngoái”). Phương pháp đơn giản này nghiên cứu những nguồn lực sử dụng vào năm ngoái, và sau đó cộng hay trừ một tỉ lệ phần trăm. Sai sót của phương pháp này là những số liệu năm ngoái có thể sai sót, và cũng không chắc phân bổ nguồn lực tối ưu. Nó cũng có thể bỏ qua những thay đổi chi phí ẩn đều đặn, và có thể duy trì những hoạt động kém hiệu quả. Tuy nhiên, dự thảo ngân sách từ trên xuống vẫn là cách phổ biến nhất để tạo ra những số liệu ngân sách. Thường thì một nhà quản lý đã có những biểu mẫu ngân sách trong khay tài liệu đến vài tuần, và tuy nhiên, bằng cách sử dụng phương pháp này, có thể hình thành ngân sách trong vòng một ngày mà không cần tham khảo đến bộ phận khác của doanh nghiệp.

NHỮNG CÂU HỎI CHO CHÍNH BẠN

- ? Mình đã kiểm tra các số liệu và loại bỏ những mục thừa thãi chưa?
- ? Khi số liệu được lấy ra từ phương pháp từ trên xuống, liệu có cách nào khác để kiểm tra tính hiệu lực của chúng không?
- ? Mình đã gặp những nhà quản lý khác để thảo luận về các số liệu của họ liên quan đến số liệu của mình chưa?

NGÂN SÁCH CHI TIẾT

	NĂM NGOÀI	THAY ĐỔI	NĂM NAY
Lương	10000	6%	10600
Lương hưu	1200	6%	1272
Xe máy và du lịch	500	10%	550
Thuê trang thiết bị	100	5%	105
Viễn thông	600	-10%	540
In, bưu chính và văn phòng phẩm	240	-2%	235
Tiếp thị	300	8%	324
Lưu trữ	60	3%	62
Bảo quản	120	10%	132
Nhiệt, ánh sáng và năng lượng	480	-5%	456
	13600		14276

SỬ DỤNG PHƯƠNG PHÁP TỪ TRÊN XUỐNG ►

Liệt kê tất cả những mục doanh thu cho kết quả thực sự của năm ngoái hoặc ngân sách năm ngoái có thể sử dụng làm cơ sở tăng giảm khi ước tính số liệu cho ngân sách năm nay.

Chỉ có những mục từ năm ngoái sẽ xuất hiện trong ngân sách của năm nay

Hãy cộng hoặc trừ một khoản đối với số liệu năm trước

60 Nên thử nghiệm phương pháp dự thảo ngân sách từ dưới lên một cách chậm rãi đối với một số bộ phận chọn lọc.

61 Hãy tỏ ra nhạy cảm với những mối lo ngại do việc cắt giảm chi phí từ dưới lên có thể gây ra.

PHƯƠNG PHÁP DỰ THẢO NGÂN SÁCH TỪ DƯỚI LÊN

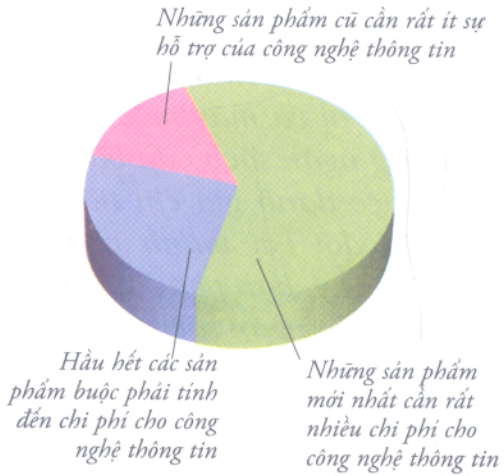
Nên nghiên cứu phương pháp sử dụng dự thảo ngân sách từ dưới lên, hoặc bắt đầu từ số 0 (ZBB-zero-based budgeting), theo đó mỗi quan hệ giữa chi phí và lợi ích sẽ được kiểm tra. Hãy xác định mục đích và kết quả của những chi tiêu khác nhau cho mỗi hoạt động, bắt đầu từ số 0. Điều này có nghĩa là bạn sẽ phải giải trình mọi chi phí ngay từ ban đầu. Phương pháp này sẽ phù hợp nhất với những chi phí tự do và chi phí hỗ trợ như chi phí tiếp thị, thay vì những chi phí hữu hình (chi phí có thể tính toán dễ dàng) như chi phí sản xuất. Tuy nhiên, cách dự thảo ngân sách này sẽ mất rất nhiều thời gian. Một vài giám đốc không thích sử dụng phương pháp này vì nó được xem là một cách tiếp cận hiếu chiến.

DỰ THẢO NGÂN SÁCH TỪ TRÊN XUỐNG SO VỚI TỪ DƯỚI LÊN

	TỪ TRÊN XUỐNG	TỪ DƯỚI LÊN
ĐIỂM XUẤT PHÁT	Ngân sách năm ngoài hay thực tế	Số 0: giả định không có chi tiêu
CƠ SỞ CHO NGÂN SÁCH	Tăng / giảm trên số liệu năm ngoài	Xây dựng chi phí dựa vào hoạt động
SỐ TIỀN ĐƯỢC DỰ THẢO	Thường là một tổng số đơn giản	Dãy tổng số
CẦN CHÚ Ý ĐẾN	Chức năng cá nhân / phòng ban riêng	Toàn bộ tổ chức
NHỮNG NGƯỜI LIÊN QUAN	Nhà quản lý và chủ sở hữu	Nhóm đa chức năng
THỜI GIAN VÀ NỖ LỰC	Có thể cần thiết	Thường là rất thiết yếu
CHU KỲ	Thường hàng năm	Theo từng giai đoạn nhiều năm
PHƯƠNG ÁN THAY THẾ	Chỉ được đề cập ngắn gọn	Phụ thuộc vào đánh giá chi tiết
UỖ TIÊN	Thường không được nêu ra	Ước muốn và điều cốt lõi được thảo luận

PHÂN BỐ CHI PHÍ DỰA VÀO HOẠT ĐỘNG (ABC - ACTIVITY-BASED COSTING)

Để có được những số liệu chính xác và có được cảm giác tốt hơn đối với những sản phẩm và dịch vụ có thể mang lại lợi nhuận, bạn phải hiểu những yếu tố có khả năng chi phối chi phí trong bộ phận của bạn. Thông thường, chi phí được phân bổ trở lại đối với mỗi sản phẩm và dịch vụ theo tỷ lệ với doanh số. Tuy nhiên, điều này không tính đến những đặc điểm kinh doanh khác, như không gian làm việc, số lượng nhân viên, và đơn vị sản phẩm bán được. Phân bổ chi phí dựa vào hoạt động là một cách hoàn chỉnh hơn vì chúng phân bổ chi phí sản xuất theo tỉ lệ với những đặc điểm kinh doanh khác. Bằng cách duy trì bảng theo dõi thời gian hoạt động chi tiết và chi phí cho mọi người và mọi hoạt động, bạn có thể phân bổ chi phí chính xác hơn cho toàn bộ tổ chức.



▲ PHÂN BỐ CHI PHÍ

Chi phí cho công nghệ thông tin bị chi phối chủ yếu bởi những sản phẩm mới, đòi hỏi nhiều sự hỗ trợ hơn những sản phẩm cũ - dễ quản lý hơn, có doanh số cao hơn.

NHỮNG CÂU HỎI CHO CHÍNH BẠN

- ? Có nên đưa ra một dự thảo ngân sách bắt đầu từ số 0 cho một số bộ phận hỗ trợ?
- ? Liệu phân tích giả định “nếu... thì sao?” có mang lại một cách nhìn hữu ích đối với các khoản dự thảo ngân sách không?
- ? Có nên xem xét việc thu thập một loạt dự báo, thay vì chỉ nghiên cứu một con số đơn giản không?

62 Sử dụng nhiều kết quả để thoát khỏi “triệu chứng số liệu đơn giản”.

SỬ DỤNG CÁC PHƯƠNG PHÁP KHÁC

Các cách thử nghiệm số liệu khác sẽ đánh giá cách thức những thay đổi giả tạo trong ngân sách có thể ảnh hưởng đến kết quả. Phương pháp phân tích giả định “nếu ... thì sao?” (thường cộng thêm 10% vào những chi phí chủ yếu, và trừ 10% đối với một số doanh thu) sẽ thể hiện rõ ràng những điểm nhạy cảm tài chính trong ngân sách. Khi ngân sách chỉ đưa ra một con số cuối cùng, như là “Doanh thu sẽ là 15 triệu đôla”, bạn cũng nên xem xét kết quả thuận lợi nhất, và kết quả tồi tệ nhất. Khi gán mỗi kết quả riêng một xác suất, và nhân kết quả với xác suất, bạn có thể tính được một con số chính xác hơn, gọi là giá trị kỳ vọng. Việc tính toán một phạm vi khả năng tốt nhất / có khả năng nhất / và tồi tệ nhất có thể giúp cho ủy ban ngân sách quyết định có nên cộng kết quả tốt nhất của một nhà quản lý với kết quả tồi tệ nhất của nhà quản lý khác không.

TÌM HIỂU NGÂN SÁCH VỐN

Chi tiêu dành cho những hạng mục đòi hỏi vốn lớn như cơ sở làm việc, trang thiết bị và máy móc không được tính trong ngân sách của bộ phận. Tuy nhiên, việc đánh giá chi tiêu vô cùng thiết yếu đối với thành công của tổ chức. Bởi vậy, bạn phải hiểu được quá trình dự thảo ngân sách vốn.

63 Một đồng vốn chi tiêu sai có thể làm hỏng toàn bộ quá trình hoạch định lợi nhuận hoàn hảo.

64 Nhớ rằng, chi tiêu vốn thường được kiểm soát rất kém.

65 Phải đảm bảo rằng thuyết minh lãi lỗ phải phản ánh được việc chi tiêu vốn.

KIỂM SOÁT VỐN

Những ràng buộc đối với việc chi tiêu vốn có thể gây ngạc nhiên cho những người thiếu kinh nghiệm, tuy nhiên cái giá cho những sai lầm về chi tiêu vốn có thể là phá sản. Chi tiêu vốn thường diễn ra từ sớm, và nếu không kiểm soát được, nó có thể có tác động và đánh gục toàn bộ những hoạt động kinh doanh còn lại. Tiền mặt dành cho hoạt động hàng ngày có thể biến mất với số lượng lớn, thường là do việc mua bán phù phiếm. Điển hình là, chi tiêu vượt quá ngân sách, dự án khởi động muộn, doanh thu từ bán hàng mất nhiều thời gian, và bỗng nhiên phát sinh một vấn đề về tiền mặt.

CẤP VỐN

Các tổ chức đã hình thành những thủ tục cấp vốn phức tạp và kéo dài. Rất nhiều tổ chức thành lập ủy ban đầu tư vốn (bao gồm những nhà quản lý cao cấp) để đặt ra giới hạn về lượng vốn có thể dành cho một dự án, và quy định thời gian chi tiêu vốn trong phạm vi tổ chức. Cũng có những mẫu chấp thuận duyệt vốn, cùng những chính sách và thủ tục khác mà tổ chức vạch ra để thực hiện kiểm tra chặt chẽ đối với quyền chi tiêu vốn.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Cần tạo ra một môi trường có khả năng đem đến những ý tưởng cho việc đầu tư vốn trong tương lai.
- Cần hiểu rõ các thủ tục cấp vốn.
- Cần tìm hiểu rõ về những rào cản tài chính mà dự án phải vượt qua để phát triển.
- Đầu tư những tài sản mới phải được thẩm định bằng phương pháp định giá vốn.

ĐÁNH GIÁ DỰ ÁN**Xét xem liệu đầu tư vốn
có cần thiết không****Đánh giá nguy cơ và hoạch
định cách thức xử lý****Liệt kê những lợi ích
hữu hình và vô hình****Soạn thảo khuôn mẫu kinh
doanh để được phê duyệt****Triển khai kế hoạch và đánh
giá thành công của dự án****CHỨNG MINH VIỆC CHI TIÊU VỐN**

Để đánh giá khả năng phát triển của dự án, bạn phải chứng minh về mặt tài chính bạn phải chi bao nhiêu vốn. Dự án có thể được đánh giá ở khía cạnh lợi nhuận thu được trên khoản tiền đầu tư (gọi là “thu nhập bình quân trên một đồng vốn”). Một chỉ số khác hữu dụng hơn là “thời gian hoàn vốn”, là thời gian cần thiết để thu hồi khoản đầu tư ban đầu. Tuy nhiên cả hai phương pháp trên đều không tính đến giá trị của đồng tiền theo thời gian. Bản năng của chúng ta đều biết rằng 100 đơn vị tiền hôm nay đáng giá hơn 100 đơn vị vào ngày mai. Bởi vậy, khi xem xét những khoản tiền trong tương lai, chúng ta nên diễn đạt chúng theo giá trị hiện tại – được gọi là hiện giá (PV - present value), hay là dòng tiền chiết khấu (DCF - discounted cash flow). Ví dụ, giả sử lãi suất là 10% / năm, thì 100 đơn vị tiền tại thời điểm một năm sau chỉ bằng 91 đơn vị tiền hiện tại, và 100 đơn vị tiền tệ trong thời gian 2 năm sau chỉ đáng 83 đơn vị ngày nay. Chỉ có dòng tiền chiết suất mới xét đến nhân tố thời gian, và giảm giá trị thực của các khoản tiền trong tương lai trước khi tính toán chi phí và doanh thu.

LIÊN KẾT NGÂN SÁCH VỐN

Khi đã được duyệt ngân sách vốn, nên nhớ là nó sẽ có tác động trực tiếp ngay đến những ngân sách khác, và cả dòng tiền mặt. Ví dụ, kết quả của việc chi tiêu vốn để mua máy móc mới là: ngân sách kinh doanh nên phản ánh những lợi ích của tổ chức về năng lực sản xuất và hiệu quả ngày càng tăng do việc mua máy mới tạo ra. Đối với ngân sách chi phí, ngoài khoản khấu hao (là một loại định phí), các tài sản khác nhau sẽ ảnh hưởng đến những loại chi phí phát sinh. Ví dụ, phương tiện vận chuyển sẽ tăng chi phí xăng, bảo hiểm và thuế, trong khi đó tòa nhà làm việc sẽ ảnh hưởng đến chi phí sử dụng và bảo trì.

66

Khi đánh giá dự án, luôn xem xét cách lựa chọn “không làm gì cả”.

67

Hãy lưu ý rằng doanh thu và chi tiêu vốn có liên quan với nhau.

LẬP NGÂN SÁCH TIỀN MẶT

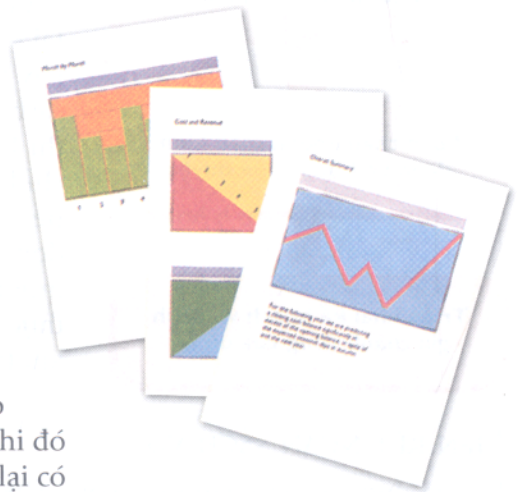
Dòng tiền là sự vận động của tiền vào và ra. Nếu bạn không có đủ tiền mặt, hoạt động kinh doanh của bạn sẽ bị đe dọa. Hãy hình thành một ngân sách tiền mặt để giúp bạn dự đoán được dòng tiền theo thời gian, và chú ý theo dõi chi tiết về hoạt động kinh doanh.

68

Lưu ý rằng dòng tiền thực tế thường tỏ ra tệ hại hơn so với kế hoạch.

TÌM HIỂU NGÂN SÁCH TIỀN MẶT

Ngân sách tiền mặt sử dụng các số liệu từ ngân sách lãi lỗ, và ước tính về thời gian thu nhập và chi phí, nghĩa là từ dự thảo ngân sách cho doanh thu tiền mặt thu vào và chi phí thanh toán ra ngoài thực tế. Khi sức mạnh kinh doanh giảm sút và đi vào hoạt động, nhu cầu tiền mặt cũng giảm đi; tuy nhiên thường thì nhu cầu tiền mặt của tổ chức có thể tỏ ra không phù hợp với lợi nhuận được tạo ra. Một doanh nghiệp đang tăng trưởng sẽ gặp những vấn đề tài chính ngắn hạn, trong khi đó một doanh nghiệp già cỗi đang suy giảm lại có thể tạo ra lượng tiền mặt thặng dư đáng kinh ngạc.



NHỮNG CÂU HỎI CHO CHÍNH BẠN

- ? Tác động của thuế GTGT đối với dòng tiền đã được tính đến chưa?
- ? Liệu các kế hoạch vốn có xác định rõ không, cả về khối lượng và thời gian?
- ? Liệu thời gian của doanh thu, đặc biệt từ những dự án mới, có tính thực tế không?
- ? Liệu có sự gia tăng về doanh số từ nước ngoài chưa, dưới các khía cạnh khác nhau?
- ? Liệu lãi suất từ những khoản vay có tính thực tế không?
- ? Liệu các luật mới về thanh toán chậm có ảnh hưởng đến dòng tiền không?

▲ KIỂM TRA DÒNG TIỀN MẶT

Việc hình thành những dự báo dòng tiền mặt đòi hỏi cả tổ chức phải xác định những giả định thống nhất có tính thực tế về thời gian thu nhập.

69

Luôn luôn nhớ thành ngữ: “Lợi nhuận là hư ảo, tiền mặt mới có thật”.

NÊN VÀ KHÔNG NÊN

- ✓ Nhạy cảm về thời gian của dòng tiền; chúng thường tỏ ra khó khăn đối với ngân sách lạc quan.
- ✓ Hãy đặt nhiều câu hỏi giả định "Nếu ... thì sao?" về dòng tiền mặt, nếu thời gian thu nhập của những khoản tiền lớn thay đổi.
- ✗ Không nên giả định rằng dòng tiền sẽ không gây ra vấn đề cho bạn, chỉ bởi vì nó không phải là vấn đề trong quá khứ.
- ✗ Không nên giả định rằng mọi người luôn giữ đúng thời hạn thanh toán.

CHUẨN BỊ NGÂN SÁCH TIỀN MẶT

Nên chuẩn bị ngân sách tiền mặt từ thuyết minh lãi lỗ, và bảng cân đối kế toán. Thông thường, các tổ chức thường chuẩn hóa mẫu dự báo dòng tiền để tạo điều kiện dễ dàng hơn. Hàng tháng, hãy kết hợp những khoản tiền ngân sách với dự báo thời gian dòng tiền cho mỗi mục doanh thu và chi tiêu. Nhớ gộp cả những giao dịch không thường xuyên. Nên lặp lại quá trình mỗi khi có khoản tiền hay dự báo thay đổi.

ĐIỀN VÀO NGÂN SÁCH TIỀN MẶT ▼

Hãy mở rộng các mục tài khoản lãi lỗ, và ước tính thời hạn cho từng mục. Nên đưa dòng tiền dự báo hàng tháng để thể hiện thịnh dư tiền mặt hay yêu cầu bổ sung tiền.

Các số liệu từ tài khoản lãi lỗ theo ngân sách hàng năm được chia thành những khoản tiền theo hàng năm và hàng tháng

Ước tính thời gian cho dòng tiền mặt đối với những mục tài khoản lãi lỗ riêng lẻ

Doanh thu và thanh toán tiền mặt thực sự được điền vào mỗi tháng

TÀI KHOẢN LÃI LỖ			DỰ ĐOÁN THỜI GIAN		LƯỢNG TIỀN MẶT					
ĐỀ MỤC	NĂM	THÁNG			T.7	T.8	T.9	T.10	T.11	T.12
Bán	+1920	+160	Tín dụng một tháng		0	+160	+160	+160	+160	+160
Mua	-720	-60	Tín dụng một tháng		0	-60	-60	-60	-60	-60
Lao động trực tiếp	-576	-48	Ngay lập tức		-48	-48	-48	-48	-48	-48
Thuế	-60	-5	Trả trước một tháng		-10	-5	-5	-5	-5	-5
Nhiệt, ánh sáng và năng lượng	-48	-4	Tín dụng một tháng		0	-4	-4	-4	-4	-4
Bảo hiểm	-12	-1	Trả trước 6 tháng		-6	0	0	0	0	0
Tiếp thị	-72	-6	Tín dụng một tháng		0	-6	-6	-6	-6	-6
Lương	-192	-16	Ngay lập tức		-16	-16	-16	-16	-16	-16
LỢI NHUẬN	+240	+20	Lượng tiền mặt hàng tháng		-80	+21	+21	+21	+21	+21
			Lượng tiền mặt còn lại		-80	-59	-38	-17	+4	+25

Lợi nhuận hàng năm được tính bằng cách trừ chi tiêu vào doanh thu

Tính toán được số liệu hàng tháng đối với tổng doanh thu và thanh toán tiền mặt

Tính toán số liệu dòng tiền mặt lũy tiến cho cả giai đoạn, thể hiện số tiền thực sự trong ngân hàng

HỢP NHẤT CÁC NGÂN SÁCH

Khi đã chuẩn bị xong ngân sách, bạn sẽ phải đệ trình lên ủy ban dự thảo ngân sách để soạn thảo ngân sách chính. Khi biết được các số liệu tổng quát lúc các ngân sách được hợp nhất, bạn có thể phải sửa đổi ngân sách.

70

Hãy làm việc theo kế hoạch thời gian, đặc biệt trong những giai đoạn dự thảo ngân sách cuối cùng.

71

Bảo đảm rằng các số liệu được chuẩn bị nhất quán một khi xác lập được các chỉ dẫn.

ĐÁNH GIÁ NGÂN SÁCH BỘ PHẬN

Trước khi ngân sách của các bộ phận được tập hợp lại với nhau, bạn phải đánh giá ngân sách của chính bạn và đảm bảo thực hiện những bước sau:

- Xác định đúng những yếu tố gây giới hạn
- Thu thập đủ thông tin cơ bản phù hợp
- Nhận diện và xem xét cả những ảnh hưởng nội bộ và bên ngoài
- Tính đến những nguồn thông tin và lời khuyên từ các tài liệu khác
- Dự đoán loại hình, số lượng tiền và thời gian doanh thu, chi tiêu và những mục quan trọng.

Chủ tịch ủy
ban đối chiếu
tất cả các
ngân sách bộ
phận

Giám đốc bộ
phận trình
ngân sách cá
nhân



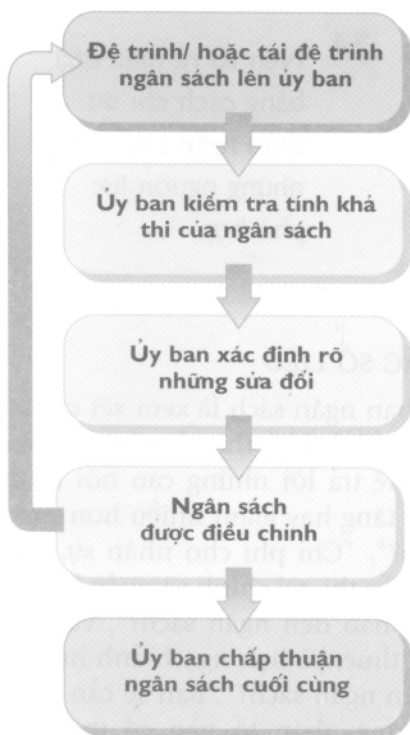
▲ ĐỆ TRÌNH NGÂN SÁCH

Chỉ khi nào bạn hài lòng rằng bạn đã xem xét ngân sách của bạn một cách toàn diện, đã thử nghiệm các số liệu, và thực hiện những sửa đổi cần thiết thì bạn hãy đệ trình nó lên ủy ban soạn thảo ngân sách.

NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Đánh giá ngân sách
2. Kiểm tra việc chuẩn bị nhất quán
3. Chuẩn bị dự thảo ban đầu
4. Gửi cho bên ngoài sửa chữa
5. Đối chiếu bản sửa
6. Đệ trình lại để xét duyệt
7. Đệ trình lên ủy ban

ĐẠT ĐƯỢC SỰ CHẤP THUẬN



CHUẨN BỊ NGÂN SÁCH TỔNG

Ngân sách tổng là ngân sách tóm tắt tất cả những ngân sách đã được các bộ phận chuẩn bị riêng lẻ. Đây là một tài liệu duy nhất mà ủy ban ngân sách chuẩn bị để mô tả mục tiêu và kỳ vọng của toàn bộ tổ chức về thu nhập, dòng tiền mặt, và tình trạng tài chính tương lai. Giống ngân sách bộ phận, ngân sách của tổ chức chú ý đến những lĩnh vực trọng điểm như kinh doanh, sản xuất, và tài chính. Ngân sách tổng cung cấp thông tin dưới hình thức tóm tắt, để những nhà quản lý cấp cao có thể xác định liệu ngân sách có thể chấp nhận và phê duyệt không. Ngân sách tổng nên bao gồm những ngân sách lãi lỗ, bảng cân đối kế toán, và các dòng tiền mặt. Những nhà quản lý cấp cao ở các tổ chức khác nhau sẽ sử dụng những tiêu chí khác nhau để phê duyệt ngân sách, mặc dù chúng thường liên quan đến những phương pháp đánh giá ở cấp cao hơn như khả năng gắn kết với các mục tiêu dài hạn, hoặc là những phương pháp truyền thống ngắn hạn như khả năng sinh lợi, thu nhập bình quân trên một đồng vốn, khả năng thanh khoản và khả năng tiền mặt.

THỰC HIỆN QUÁ TRÌNH LẬP

Nếu bản dự thảo ngân sách tổng đầu tiên không đáp ứng được kỳ vọng của những nhà quản lý cấp cao thì nó cần phải được soạn thảo lại. Nhà quản lý cấp cao có thể yêu cầu phải có những thay đổi cơ bản ngay, hoặc họ có thể muốn đánh giá ảnh hưởng của những thay đổi diễn tiến trong kế hoạch tổng thể. Mỗi lần như vậy, bạn sẽ phải thay đổi số liệu và đề trình lại để được phê duyệt. Một ngân sách tổng mới được phác thảo và đề trình lại cho những nhà quản lý cấp cao. Quá trình này sẽ được lặp lại cho đến khi kế hoạch cuối cùng được chấp nhận. Việc phác thảo và thông qua không ngừng như vậy được gọi là quá trình lập.

72 Nên tham vấn những người có liên quan đến những thay đổi đối với ngân sách.

73 Hãy ghi nhận bất kỳ sự thay đổi nào, phòng trường hợp bạn phải tham khảo sau này.

HOÀN THIỆN NGÂN SÁCH

Sau khi ngân sách đã được tổng hợp, ủy ban ngân sách sẽ sẵn sàng hoàn thiện ngân sách tổng. Hãy chuẩn bị thật kỹ lưỡng để làm việc với ủy ban ngân sách, và tạo ra một vị thế thuận lợi để đề xuất trường hợp tốt nhất dành cho bộ phận.

74

Nên tỏ ra hiệu quả bằng cách chỉ dự thảo ngân sách cho những nguồn lực phù hợp.

75

Hãy củng cố hiệu lực bằng cách hoàn thành tất cả những mục tiêu đề ra.

76

Khảo sát thật kỹ ngân sách bằng câu hỏi giả định “nếu... thì sao?”

ĐÁNH GIÁ CÁC SỐ LIỆU

Vai trò của ủy ban ngân sách là xem xét các số liệu và đánh giá tính khả thi của chúng. Bạn phải chuẩn bị để trả lời những câu hỏi như: “Nếu doanh số tăng hay giảm nhiều hơn mức dự kiến thì sao?”, “Chi phí cho nhân sự, thu mua, sản xuất, tiếp thị, tài chính và quản lý ảnh hưởng như thế nào đến ngân sách?”, và “Lãi suất, lạm phát, thuế, và hạn ngạch ảnh hưởng như thế nào đến ngân sách?”. Bạn sẽ cần phải quyết định những nhân tố nào có thể ảnh hưởng đến ngân sách, bằng cách nào, và liệu có những trường hợp nào khác phù hợp với bộ phận và với toàn tổ chức của bạn không.

CHUẨN BỊ CHO CUỘC HỌP CỦA ỦY BAN

Bạn nên chuẩn bị thật kỹ cho cuộc họp của ủy ban ngân sách. Nên chắc chắn rằng bạn đã sẵn sàng và có thể trả lời những câu hỏi sau đây trước khi bạn tham dự cuộc họp.

- Tại sao bạn phải tham dự cuộc họp của ủy ban ngân sách, và nó quan trọng như thế nào?
- Bạn có biết vai trò của ủy ban ngân sách, nói chung và nói riêng trong lĩnh vực kinh doanh cụ thể không, và bạn có biết được ủy ban gồm những ai không?
- Bạn có ý định đề xuất trường hợp của bộ phận của bạn không?
- Các bước triển khai nào có thể cần đến?

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Phát triển kỹ năng diễn giải tài khoản lãi lỗ và bảng cân đối kế toán, bằng cách sử dụng các tỷ số tài chính phù hợp.
- Bảo đảm rằng bất cứ câu hỏi nào về việc dự báo ngân sách đều được trả lời một cách thỏa đáng.
- Hiểu được sự phù hợp của ngân sách tổng đối với quá trình dự thảo ngân sách.
- Có những đóng góp riêng hiệu quả trong những cuộc họp ủy ban ngân sách chính.

THAM GIA HỌP DỰ THẢO NGÂN SÁCH

Khi ngân sách của các bộ phận được chuyển sang giai đoạn thảo luận, chúng sẽ được kiểm tra trong mối quan hệ với nhau. Có thể bạn không biết được những kế hoạch, điều kiện và ràng buộc khác có thể ảnh hưởng đến những mục tiêu mà bạn muốn hoàn thành trong dự thảo ngân sách của mình. Nên nhớ rằng những nhà quản lý cấp cao sẽ có mặt trong các buổi

họp dự thảo ngân sách, đại diện cho số đông, kể cả chủ tịch và các kế toán viên. Người chủ tịch sẽ tư vấn và kết nối với các trưởng phòng khác, và điều phối những thỏa thuận cuối cùng. Các kế toán viên hiện diện để hỗ trợ bạn chuẩn bị ngân sách thay vì để xác định nội dung thực sự của nhiều khoản ngân sách dự thảo khác nhau.

*Giám đốc nhà máy đã
dự thảo ngân sách cho
thiết bị mới*

*Chủ tịch điều đình
và tìm ra giải
pháp thống nhất*

*Kế toán viên
nhận ra vấn đề
không đủ tiền
mặt*



HOÀN TẤT NGÂN SÁCH

Sau khi ủy ban ngân sách thống nhất về ngân sách tổng, tất cả các ngân sách của phòng ban và xí nghiệp trực thuộc sẽ được tổng hợp, bao gồm tài khoản lãi lỗ, bảng cân đối kế toán, và thuyết minh dòng tiền theo ngân sách. Các tài liệu này cùng với những ngân sách của các đơn vị hỗ trợ sẽ được sử dụng để hoạch định và kiểm soát các hoạt động cho năm tiếp theo. Ngân sách của bạn sẽ trở thành tâm điểm kiểm soát cho bộ phận của bạn, kết nối những kế hoạch ngắn hạn và dài hạn trong chiến lược tổng thể của toàn tổ chức.

▲ THỎA THUẬN NGÂN SÁCH

Để tham gia có hiệu quả vào những buổi họp dự thảo ngân sách, bạn cần phải hiểu rõ lịch trình làm việc của từng thành viên trong ủy ban ngân sách, hiểu rõ tại sao họ có mặt, và những điều họ mong muốn.

77

Lưu ý ngân sách có thể bị mất tín nhiệm khi các khoản cắt giảm được công bố.

GIÁM SÁT NGÂN SÁCH

Sau khi đã viết xong ngân sách, bạn cần phải hoàn thành doanh thu và giám sát để chi tiêu không vượt quá ngân sách. Để kiểm tra vấn đề này, bạn nên đánh giá ngân sách của bạn liên tục và điều chỉnh khi cần thiết.

PHÂN TÍCH CÁC CHÊNH LỆCH

Sẽ luôn có những khoản chênh lệch giữa ngân sách và kết quả hoạt động thực tế. Để thực hiện những điều chỉnh mang tính xây dựng cho tương lai, hãy biến thành một khuôn khổ để tìm hiểu và phân tích tất cả những khác biệt đó.

78 Nên bỏ qua những chênh lệch có thể tự điều chỉnh vào tháng sau.

79 Hãy dành đủ thời gian trong lịch hoạt động để nhận biết những khoản chênh lệch.



TÌM HIỂU SỰ CHÊNH LỆCH

Điều vô cùng quan trọng là phải hiểu rõ tại sao lại có sự chênh lệch giữa ngân sách và hoạt động thực tế, dù cho sự chênh lệch đó không đáng kể. Những chênh lệch dường như không quan trọng đối với bạn và bộ phận của bạn nhưng có thể rất quan trọng đối với toàn bộ tổ chức, đặc biệt nếu những phòng ban khác cũng không đáp ứng được ngân sách của họ. Bằng cách đánh giá tại sao lại xảy ra sự chênh lệch, bạn có khả năng giảm thiểu những cơ hội tái diễn sự chênh lệch, và dự kiến hiệu quả hơn những chênh lệch trong tương lai.

NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Đặt trọng tâm ngang nhau đối với giám sát và hoạch định.
2. Quyết định điều gì quan trọng trong ngân sách cần phải giám sát.
3. Dành đủ thời gian để giám sát ngân sách một cách hợp lý.
4. Sắp xếp để nhận đủ thông tin tài chính.

CHU KỲ KIỂM SOÁT ►

Để giám sát ngân sách một cách thích hợp, hãy thực hiện thông qua bốn bước của vòng lặp phản hồi. Điều đó sẽ đảm bảo rằng bạn có hoạt động kiểm soát đáng tin cậy được xây dựng vào quá trình dự thảo ngân sách.

80 Nên dành thời gian để thực hiện đủ bốn bước của chu trình kiểm soát.

SO SÁNH NGÂN SÁCH VÀ THỰC TẾ

So sánh hoạt động thực tế với ngân sách là một phương pháp truyền thống được các nhà quản lý cấp cao sử dụng để đánh giá hoạt động quản lý và kinh doanh. Hệ thống quản lý kinh doanh hiệu quả nên đặt ra những câu hỏi như: "Liệu tôi đã có kế hoạch đúng chưa?" và "Mỗi bộ phận kinh doanh đang triển khai ngân sách như thế nào?". Một ngân sách được quản lý thích hợp và xem xét nghiêm túc sẽ trở thành một nguồn tài liệu quý giá, hỗ trợ những nhà quản lý cấp cao xác định được các xu hướng, dự báo kết quả cuối năm, và tránh không xảy ra bất cứ những khó chịu bất ngờ nào về tài chính.



◀ PHẢN HỒI TRONG HÀNH ĐỘNG

Biến quá trình dự thảo ngân sách thành quá trình học hỏi không mất nhiều thời gian, nhưng nó đòi hỏi cấp quản lý phải đánh giá được lý do tại sao không hoàn thành các mục tiêu và xác định được hành động trong tương lai để sửa chữa vấn đề này. Viết dự thảo ngân sách mà không sử dụng nó cho mục đích giám sát thì mới chỉ thực hiện được một nửa nhiệm vụ yêu cầu – hai hoạt động này phải diễn ra song song.

VÍ DỤ THỰC TẾ

Trong nhiều năm, công ty Video Visual đều có hoạt động dự thảo ngân sách. Tuy nhiên, những nhà quản lý của công ty thấy rằng quá trình dự thảo ngân sách mất nhiều thời gian và công sức của lực lượng quản lý. Công việc kinh doanh của họ thay đổi rất nhanh và dẫn đầu về đổi mới và công nghệ, thời gian của họ vô cùng quý báu. Kết quả là họ không dành nhiều thời gian để quan tâm đến ngân

sách khi nó đã hoàn tất. Họ đã không giám sát những gì thực sự diễn ra, và việc so sánh thực tế với ngân sách chỉ được thực hiện ở mức độ bề ngoài. Công ty Video Visual đã không thực hiện bốn bước của chu trình kiểm soát một cách hợp lý. Vì thế, họ không học hỏi được gì từ ngân sách hàng năm, nên ngân sách của năm tiếp theo sẽ vẫn không đem đến cho họ lợi ích nào hơn.

GIÁM SÁT NHỮNG KHÁC BIỆT

Những chênh lệch được thể hiện khi so sánh những kết quả thực tế với ngân sách được gọi là những khác biệt. Bạn phải phân tích chúng để xác định mức ưu tiên cho các hành động sau đó. Chỉ tiêu quá mức sẽ là một sự khác biệt bất lợi, còn chỉ tiêu dưới mức ngân sách là sự khác biệt tích cực.

81 Hãy xác định hệ thống báo cáo ngay khi bắt đầu quá trình ngân sách.

82 Xác định mức ưu tiên cho những khác biệt có thể hữu ích hơn.

83 Sử dụng những báo cáo nhanh để xác định các lĩnh vực có vấn đề.

THIẾT LẬP THỦ TỤC

Liên tục giám sát sự chênh lệch và nghiên cứu cách thức phát sinh của chúng. Những khác biệt nhìn chung được phân loại thành những sai sót trong ngân sách hay những khác biệt ngoài mong muốn. Việc giám sát liên tục sẽ giúp nâng cao sự hiểu biết tổng thể về phương thức chi phí phát sinh, nhờ đó giúp bạn soạn thảo ngân sách chính xác hơn vào lần sau. Tuy nhiên, để làm tốt việc này, bạn phải thiết lập các thủ tục giám sát thích hợp. Kinh nghiệm cho thấy để thực sự có hiệu quả, thủ tục phải thường xuyên, dễ quản lý và đầy đủ chi tiết.

LỰA CHỌN VÀ ĐÁNH GIÁ NHỮNG KHÁC BIỆT

Hãy xác định những khác biệt đáng kể để bạn có thể đảm bảo rằng ngân sách của mình càng được tuân thủ chặt chẽ càng tốt. Để lựa chọn những khác biệt cần xem xét kỹ hơn, khả năng kiểm soát những khác biệt, chi phí cần thiết để điều tra sự khác biệt, và cơ hội khác biệt tái diễn trong tương lai. Câu hỏi quan trọng cần đưa ra khi quyết định việc cần đánh giá là tại sao bạn lại muốn nghiên cứu sự khác biệt đó, và quan trọng là bạn sẽ làm gì với nó khi đã đánh giá được sự khác biệt ấy. Nếu không có tác dụng thực tế, không nên đánh giá nó.

NHỮNG CÂU HỎI CHO CHÍNH BẠN

- ? Thủ tục giám sát những khác biệt là gì?
- ? Những thủ tục có thường xuyên, dễ theo dõi, và cung cấp đầy đủ chi tiết không?
- ? Những khác biệt được ghi nhận có thực sự cung cấp những thông tin về tương lai một cách hữu ích không?
- ? Việc điều tra lý do nảy sinh sự khác biệt có tính thực tế không?
- ? Các báo cáo khác biệt có dễ hiểu, và bao gồm những so sánh phù hợp không?

SỬ DỤNG CÁC BÁO CÁO VỀ SỰ KHÁC BIỆT

Không có quy tắc để thực hiện các báo cáo về sự khác biệt, và cũng không có biểu mẫu nhất định nào cả. Do báo cáo về sự khác biệt được thực hiện trong nội bộ, nên bạn có thể thiết kế bất cứ hình thức nào, nhưng phải lưu ý rằng nó nên được thiết kế một cách cụ thể phù hợp với bộ phận của bạn. Những báo cáo hữu ích của một bộ phận này nhưng có thể không có ích trong bộ phận khác. Nên cố gắng soạn thảo các báo cáo này dựa trên tài liệu ngân sách ban đầu để đảm bảo sự nhất quán về phong cách. Trong thực tế, các nhà quản lý hầu như không thấy lợi ích gì từ những báo cáo dự thảo ngân sách và phân tích sự khác biệt quá phức tạp. Những báo cáo này sẽ ít được sử dụng do tính phức tạp của chúng, và kết quả là không có sự cải tiến nào trong hoạt động. Những cột thêm vào thể hiện mức giá và tỷ lệ khác biệt giữa ngân sách năm nay và kết quả thực tế năm ngoái.

84 Nên đánh giá giá trị của các báo cáo của tổ chức đối với bạn.

85 Để duy trì sự linh hoạt, hãy thêm vào hoặc loại bỏ những số liệu cho phù hợp.

▼ BÁO CÁO VỀ SỰ KHÁC BIỆT ĐIỂN HÌNH

Dù ở bất cứ bộ phận nào, một báo cáo về sự khác biệt nên thể hiện những mục được sắp xếp theo ba loại: thực tế, ngân sách, và năm trước đó.

Kết quả thực tế được so sánh với ngân sách, và thể hiện như một sự khác biệt

Tiêu đề là tháng của năm báo cáo về sự khác biệt

Kết quả thực tế được so sánh với kết quả năm ngoái, thể hiện như một sự khác biệt

BÁO CÁO KHÁC BIỆT THÁNG 4 NĂM THỨ 2

ĐỀ MỤC	THỰC TẾ	NGÂN SÁCH	KHÁC BIỆT		NĂM NGOÀI	KHÁC BIỆT	
	\$	\$	\$	%	\$	\$	%
Nhiệt	1.200	1.300	100	8%	1.100	-100	-9%
Ánh sáng	500	550	50	9%	525	25	5%
Điện thoại	660	700	40	6%	650	-10	-2%
Bưu phẩm	100	90	-10	-11%	110	10	9%
Văn phòng phẩm	200	180	-20	-11%	160	-40	-25%
Sách	50	80	30	38%	50	0	0%
Bảo hiểm	240	240	0	0%	220	-20	-9%

Các mục chi phí được mô tả đủ chi tiết để giúp quá trình phân tích sau này

Khác biệt giữa kết quả thực tế và ngân sách được thể hiện theo đơn vị tiền tệ

Sự khác biệt giữa kết quả thực tế và kết quả năm ngoái được thể hiện theo tỷ lệ phần trăm

PHÂN TÍCH LỖI NGÂN SÁCH

Những sai sót trong ngân sách thường là kết quả của sự chuẩn bị không kỹ lưỡng đối với ngân sách ban đầu. Doanh số sẽ chậm hơn mức kỳ vọng, trong khi chi phí lại không kiểm soát được. Bạn cần phải hiểu bạn sai ở chỗ nào để không tái phạm sai lầm.

86 Không nên kỳ vọng quá nhiều vào viễn cảnh thu nhập tăng lên, chi phí giảm xuống.

87 Nên kiểm tra tất cả những khác biệt; những khác biệt nhỏ có thể che giấu những khoản tiền lớn.

NGHIÊN CỨU SỐ LIỆU

Những lỗi ngân sách thực tế có thể là do nghiên cứu không đầy đủ về các khoản trong ngân sách dự thảo, thiếu hiểu biết về tác nhân chi phối tổ chức về mặt tài chính, hoặc kiểm tra số liệu không thích hợp. Cách giải quyết rõ ràng trong trường hợp doanh thu thấp và chi phí cao sẽ là phải đảo ngược tình hình: gia tăng doanh thu trong khi giảm chi phí. Nhưng bạn phải phân tích tại sao công việc lại thất bại, và tự trả lời những câu hỏi sau:

- Những khác biệt chung nhất là gì khi giám sát chi phí, nguyên nhân và kết quả, và các biện pháp sửa chữa?
- Cụ thể, những khác biệt chính là gì từ doanh thu bán hàng, nguyên nhân và kết quả, và biện pháp sửa chữa?

Bạn cũng có thể hiểu những sai sót đã xuất hiện ở đâu bằng cách phân loại khác biệt doanh thu và chi tiêu theo mức giá, khối lượng và thời gian.



▲ PHÂN TÍCH SAI SÓT

Khi phân tích những sai sót ngân sách, hãy tập trung phân tích tính hiệu lực và tính chính xác của những tài khoản trong ngân sách dự thảo ban đầu.

88 Nên tập trung vào gốc rễ của vấn đề, và không nên quá lo lắng vì những phân tích kỹ thuật về sự khác biệt.

	Xác nhận khối lượng bán trên từng nhóm sản phẩm đã được kiểm tra	Xác định thời gian bán hàng từng khu vực đã được kiểm tra	Tên của báo cáo tương ứng
Doanh thu được mô tả theo phân loại hợp lý	Doanh thu \$	Thời gian bán hàng	Nguồn thông tin
Doanh thu trên nhóm sản phẩm	✓		Báo cáo bán hàng theo sản phẩm hàng năm
Doanh thu theo khu vực	✓	✓	Dự kiến bán hàng theo khu vực
Doanh thu theo thị trường		✓	Báo cáo tài khoản quản lý
Doanh thu khác			

▲ KIỂM TRA DOANH THU BÁN HÀNG

Nên sử dụng bảng liệt kê để giúp kiểm tra nguồn sai sót khi dự báo doanh thu bán hàng. Nó sẽ giúp bạn phát hiện được lỗi giải thích theo cách lô-gic và có hệ thống.

PHÂN TÍCH CHI TIÊU

Nên sử dụng phương pháp tiếp cận từng bước để xác định những khác biệt chi tiêu. Để giải quyết những câu hỏi về chi tiêu theo cách có thể đảm bảo phân tích thành công nhất, hãy đặt cho mình những câu hỏi sau:

- Giá cả thanh toán cho hàng hóa ít hay nhiều hơn mức dự thảo? Liệu có phương pháp sửa chữa cho sự khác biệt về giá chi tiêu không, và hậu quả tài chính của phương pháp sửa chữa là gì?
- Khối lượng mua ít hay nhiều hơn ngân sách. Liệu có một phương pháp sửa chữa nào cho sự khác biệt về khối lượng không, và những tác động trực tiếp của phương pháp này là gì?
- Liệu có sự khác biệt về thời gian chi tiêu không, có thể sửa chữa không, và với mức giá cả như thế nào?

NGHIÊN CỨU THU NHẬP

Việc xác định sự khác biệt trong doanh thu bán hàng là tương đối dễ, nhưng cách điều chỉnh chúng và hoàn thành kế hoạch ban đầu thì khó hơn, và bạn phải liên tục đặt ra cho chính mình một số câu hỏi quan trọng. Trước hết, có sự khác biệt về giá không (bán với giá cao hay thấp hơn mong muốn), ảnh hưởng của nó với ngân sách là gì, và có cách nào để giải quyết không? Thứ hai, liệu có sự khác biệt về khối lượng không (bán ít hay nhiều hàng hóa hơn mong muốn), nó tác động thế nào đến ngân sách, và có cách nào tránh vấn đề đó không? Và cuối cùng, có sự khác biệt về thời gian không (không nhận được tiền khi đến hạn mong muốn), và ảnh hưởng của nó đối với dòng tiền mặt là gì?

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Tất cả các loại chi phí trong phân chi phí của ngân sách nên được kiểm tra tương tận.
- Tất cả các nguồn thu nhập đều phải được theo dõi – theo khu vực, sản phẩm, thị trường và nhân viên bán hàng.
- Những khác biệt nên được phân loại theo giá cả, khối lượng và thời gian để giúp hình thành một phương pháp điều chỉnh cho chúng.
- Những khác biệt nên được phân tích theo nguyên nhân, phương pháp điều chỉnh, và tác động trực tiếp của phương pháp sửa chữa.
- Không phải tất cả sự khác biệt đều có nguyên nhân lô-gic hoặc biện pháp hành động để sửa chữa; một số điều tự nhiên xảy ra.

KIỂM TRA NHỮNG KHÁC BIỆT NGOÀI KỶ VỌNG

Có nhiều trường hợp sự khác biệt không thể được nhìn thấy trước hay tránh được. Thậm chí trong trường hợp những khác biệt đó nằm ngoài dự kiến, nhưng bạn vẫn có thể thực hiện một số chuẩn bị, và học hỏi được từ những kết quả của chúng.

89

Không đổ lỗi cho nhân viên vì những khác biệt thực sự không dự kiến trước được.

90

Chỉ nên dành thời gian cho những khác biệt mà bạn có thể điều chỉnh ở mức độ nào đó.

91

Hãy phân biệt giữa hoạch định kém với hiệu quả hoạt động kém.

TRÁNH CHỈ TRÍCH NGƯỜI KHÁC

Một trong những vấn đề chính đối với việc phân tích sự khác biệt là khi kết quả không hoàn thành theo kế hoạch, thường sẽ có một "vật tế thần". Việc đổ lỗi cho một người nào đó về sự khác biệt thực sự không thể tránh được sẽ làm giảm tinh thần làm việc. Vào thời điểm dự thảo ngân sách, bộ phận đã không thể làm điều gì khác đi được. Mặc dù sự khác biệt đã không thể nhìn thấy được, nhưng nó lại có thể giải thích dễ dàng với những thông tin phát sinh sau này. Bởi vậy, muốn có tính xây dựng khi phân tích những khác biệt ngoài dự kiến, bạn nên tránh tìm kiếm đối tượng đổ lỗi, mà nên phân tích vấn đề kỹ lưỡng và sâu hơn.

NHỮNG CÂU HỎI CHO CHÍNH BẠN

- ? Bạn có xác định cách đánh giá và hệ thống báo cáo sự khác biệt từ đầu khi đưa ra những ngân sách không?
- ? Bạn có kiểm tra những sự khác biệt tích cực đối với những cơ hội lẽ ra có thể được khai thác nhiều hơn nữa không?
- ? Bạn có kết hợp báo cáo về sự khác biệt với điều tra về nguyên nhân và biện pháp sửa chữa không?
- ? Bạn đã xem xét lựa chọn những khác biệt cơ bản có tính chất sống còn đối với tổ chức của bạn chưa?

92

Hãy giữ vững lập trường và không nên bị cuốn vào việc đánh giá những khác biệt quá sâu vào chi tiết.



NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Sau khi đã phân tích những khác biệt, hãy hành động.
2. Nên điều tra cả những khác biệt thuận lợi lẫn bất lợi.
3. Hãy bỏ qua những cái có vẻ sự khác biệt và dự thảo ngân sách.
4. Cần xác định xem sự khác biệt có thể kiểm soát được không.

93

Nên nhớ rằng nhìn xa trông rộng thì tốt hơn là nhận thức muộn màng.

NGHIÊN CỨU NHỮNG CHI PHÍ CÓ THỂ KIỂM SOÁT

Một khi đã nhận diện được những khác biệt ngoài dự kiến, bạn có thể có nhiều giải pháp dành cho chúng. Chi phí có thể kiểm soát được là chi phí mà người giữ ngân sách có thể tác động được. Nếu một chi phí có thể được kiểm soát, thì những nhà quản lý cấp trên lại mong muốn bạn thực hiện ảnh hưởng của mình, và điều chỉnh chi tiêu khi phù hợp. Hãy xem xét tình huống trong đó giá của chi phí nguyên vật liệu thô tăng lên đáng kể trong thời kỳ ngân sách. Mặc dù bạn không thể thay đổi giá của nguyên vật liệu thô, nhưng bạn có thể chuyển sang sử dụng những lựa chọn khác rẻ hơn. Nếu khả năng thiếu lao động có tay nghề trầm trọng hơn, hãy xem xét sử dụng những bậc tay nghề khác, hoặc thậm chí giảm yêu cầu kỹ năng của công việc để tránh ràng buộc này. Sử dụng các biện pháp thay thế không phải là hình thức kiểm soát duy nhất mà bạn có thể thực hiện. Bạn có thể xem xét việc giảm chi phí không bắt buộc bằng cách không chi tiền vào quảng cáo, đào tạo, các bữa tiệc cho nhân viên, và tiền thưởng.

NHỮNG KHÁC BIỆT TRONG HOẠCH ĐỊNH VÀ HOẠT ĐỘNG

Một cách nghiên cứu những khác biệt ngoài dự kiến rất có ý nghĩa là đánh giá sự khác biệt là khác biệt hoạch định hay khác biệt hoạt động. Ngân sách diễn hình (một ngân sách "trước diễn biến thực tế") bao gồm những thông tin được xem là đúng vào thời điểm chuẩn bị. Một ngân sách "sau diễn biến thực tế" được lập sau giai đoạn mà nó có liên quan. Nó được sử dụng hình thành ngân sách tốt nhất có thể hoàn thành sau khi mọi thông tin đã sáng tỏ. Sự khác biệt hoạch định là sự khác biệt được tạo ra bởi ngân sách "trước diễn biến thực tế" được thay đổi thành ngân sách "sau diễn biến

thực tế". Ví dụ như sự khác biệt diễn ra khi ngân sách ban đầu không tính đến sự gia tăng đáng kể giá cả nguyên vật liệu thô do sự khan hiếm trên thế giới. Ngân sách "trước diễn biến thực tế" sẽ được đổi thành ngân sách "sau diễn biến thực tế" có tính đến yếu tố này trong thời kỳ dự thảo ban đầu. Sự khác biệt hoạt động xảy ra khi ngân sách "sau diễn biến thực tế" được so sánh với hoạt động thực tế trong giai đoạn hiện nay. Nó thể hiện cách thức bộ phận có thể đang hoạt động như thế nào khi thông tin thực tế đã sáng tỏ – chính là tất cả các dự kiến hợp lý.

THỰC HIỆN ĐIỀU CHỈNH

Sau khi đã đánh giá những khác biệt về ngân sách, bạn đã có thể thay đổi ngân sách để đầy đủ thông tin hơn. Quá trình so sánh số liệu thực tế với ngân sách là một quá trình không ngừng. Bạn nên liên tục điều chỉnh ngân sách.

94

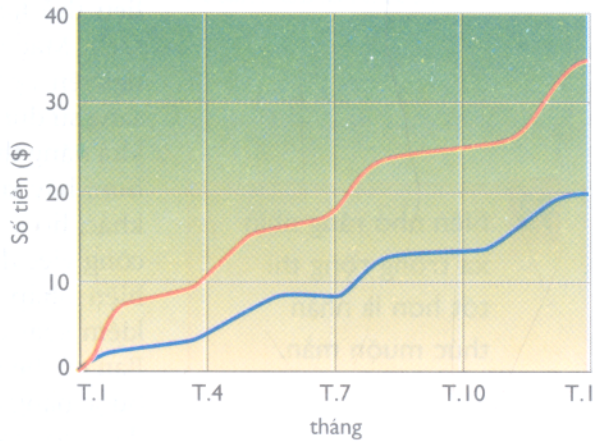
Hãy thay đổi ngân sách để phản ánh những thay đổi trên thế giới.

DỰ BÁO LẠI NGÂN SÁCH

Khi những thay đổi diễn ra đối với các yếu tố nội bộ hay bên ngoài, kết quả thực tế bắt đầu khác biệt với ngân sách. Nó có thể làm thất vọng những nhà quản lý các bộ phận, khi hoạt động được báo cáo so sánh với ngân sách trở nên ngày càng xa rời, ít phù hợp với việc quản lý kinh doanh hàng ngày trên thực tế. Bởi vậy bạn cần dự báo lại ngân sách theo định kỳ (thường là hàng quý, hoặc ít nhất sáu tháng một lần) để phản ánh bất cứ hoàn cảnh thay đổi thực tế nào.

95

Nên nhớ rằng ngân sách linh hoạt có thể hiệu quả để động viên nhân viên.



CHÚ GIẢI: ■ Kết quả ngân sách ■ Kết quả dự đoán lại

▲ ĐÁNH GIÁ THỰC TẾ

Sự khác biệt ngày càng tăng giữa ngân sách ban đầu và dự báo mới nhất có nghĩa là ngân sách ban đầu đã trở nên vô nghĩa và có thể bị phớt lờ vì mục đích giám sát.

SỬ DỤNG NGÂN SÁCH LINH HOẠT

Một ngân sách linh hoạt tính đến việc thay đổi hoạt động thực sự. Ví dụ nếu doanh số trong ngân sách dự thảo là 100 đơn vị, nhưng chỉ bán được 80 đơn vị, trong một ngân sách bình thường thì tất cả những khác biệt về chi phí sẽ không có lợi; những điều này không cung cấp thông tin cụ thể. Tuy nhiên, một ngân sách linh hoạt thường thể hiện doanh thu và chi tiêu kỳ vọng cho số lượng thực sự được sản xuất và bán (80 đơn vị), và sẽ mang lại sự so sánh hoạt động thực tế so với ngân sách có hiệu lực hơn.

ĐIỀU CHỈNH NGÂN SÁCH

Hãy thật cẩn thận khi bạn sửa đổi một ngân sách bằng cách sử dụng phương pháp dự thảo ngân sách linh hoạt; nó cũng cần được kiểm soát và cơ cấu tốt như ngân sách ban đầu. Thông thường, chính việc định thời gian cho một số nhân tố chính trong ngân sách của bạn đã gây nên việc điều chỉnh ngân sách. Ví dụ như thay đổi thời gian của doanh thu bán hàng, trì hoãn việc giới thiệu sản phẩm mới, biến đổi lớn về tỷ giá tiền tệ, đầu tư vốn mới, tăng lương ngoài dự kiến. Cố gắng dự đoán trước và ghi nhận những thay đổi về thời gian và để bạn có thể đánh giá ảnh hưởng của chúng đối với ngân sách, và bạn có thể xem xét đến chúng trong các ngân sách tương lai.

NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Điều chỉnh ngân sách thật sớm khi cần thiết.

2. Loại bỏ ngân sách ban đầu nếu cần thay thế.

3. Có sự tự tin để thay đổi số liệu.

4. Điều chỉnh công bằng và nghiêm túc.

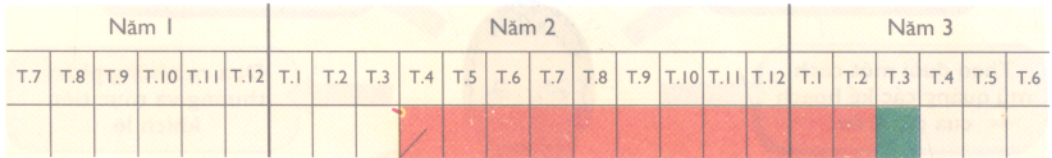
5. Đánh giá so với những ngân sách linh hoạt.

6. Xem xét việc quay vòng ngân sách.

96

Hãy tự hỏi rằng
“Liệu mình không
hoạch định ngân sách
đầy đủ là do mình
quá bận không?”

QUAY VÒNG NGÂN SÁCH ▼
Hoạt động dự thảo ngân sách cho một tháng được thêm vào sau thời kỳ ngân sách 12 tháng, để bất cứ thời gian nào ngân sách cũng được trải dài trên 12 tháng tiếp đến.



Vào cuối tháng Ba, ngân sách hiện tại được mở rộng thêm một tháng để duy trì dự kiến ngân sách 12 tháng.

CHÚ GIẢI ■ Ngân sách hiện có ■ Ngân sách dự kiến

QUAY VÒNG NGÂN SÁCH

Trong ngân sách hàng năm thông thường, sẽ có lúc ngân sách chỉ dành cho một hoặc hai tháng sắp tới. Bởi vậy một số nơi sử dụng ngân sách quay vòng, liên tục cập nhật ngân sách mỗi lần kết quả thực sự được thông báo, bằng cách cộng thêm một khoảng thời gian xa hơn cho hoạt động dự thảo ngân sách. Thực tế, việc này có thể là cộng thêm một tháng hay một quý vào cuối ngân sách hiện tại, trong khi bỏ ra một tháng hay một quý vừa hoàn thành. Tuy nhiên, hãy lưu ý rằng chất lượng của loại hình dự thảo ngân sách này thường không giống như một ngân sách hàng năm truyền thống, bởi vì thiếu nguồn lực và thời gian.

NHẬN BIẾT CÁC VẤN ĐỀ HÀNH XỬ

Là một phần của quá trình dự thảo ngân sách, ngoài các công việc tài chính, bạn sẽ phải quản lý cả đội ngũ nhân viên trong bộ phận của bạn. Thành công của ngân sách sẽ phụ thuộc vào sự hợp tác của tất cả mọi người tham gia vào các giai đoạn của quá trình ngân sách.

97

Hãy nhận biết cả những khía cạnh về con người trong quá trình dự thảo ngân sách, không phải chỉ về vấn đề tài chính.

98

Luôn đánh giá cao tầm quan trọng của việc động viên nhân viên khi soạn thảo ngân sách của bạn.

TỔ CHỨC CHO CHÍNH MÌNH ▼

Để sử dụng ngân sách như một công cụ quản lý quan trọng cho bộ phận, bạn phải có khả năng biến mình thành một người động viên người khác và trở thành một nhà quản lý hiệu quả và có tổ chức.

TÌM HIỂU CON NGƯỜI VÀ NGÂN SÁCH

Lưu ý rằng nhân viên của bạn đóng vai trò then chốt trong quá trình dự thảo ngân sách, và những điều thiếu chính xác trong ngân sách có thể làm cho nhân viên mất tinh thần làm việc. Bạn không nên điều chỉnh một ngân sách không có hiệu quả bằng cách thực hiện những sửa đổi ngắn hạn mà bỏ qua mối quan tâm của nhân viên. Ví dụ, giải pháp dễ dàng đối với việc hoàn thành mục tiêu tài chính sẽ là giảm chi phí không bắt buộc như đào tạo nhân viên, nhưng điều này sẽ dẫn đến việc nhân viên mất cơ hội phát triển những kỹ năng quan trọng, và có thể dẫn đến sự nản chí hơn nữa.

NHỮNG ĐẶC ĐIỂM QUẢN LÝ KÉM

Quá bận đến mức không quan tâm đến ngân sách

Theo đuổi một cách mù quáng các kế hoạch của cấp trên

Không nhiệt tình với các kế hoạch tương lai

NHỮNG ĐẶC ĐIỂM QUẢN LÝ TÍCH CỰC

Đưa ra một ngân sách thách thức nhưng có tính thực tế

Đưa ra những phần thưởng và mục tiêu khích lệ

Kiểm soát được hoạt động ngân sách



GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ CON NGƯỜI

Hãy thích ứng hệ thống kiểm soát quản lý để dung hòa những cá tính và thái độ khác nhau của nhân viên. Cần nhận biết và phản ứng với những vấn đề về cư xử nảy sinh từ việc sử dụng ngân sách như những công cụ hoạch định và kiểm soát để đạt được kết quả tốt hơn. Sau đây là những giải pháp thực tế:

- Khuyến khích tiềm năng lớn nhất của mọi người bằng cách sử dụng ngân sách có tính lôi cuốn và tham vấn. Chúng dễ thành công hơn những ngân sách khác do quản lý cấp cao ấn định.
- Giải thích với những người phù hợp về mục đích của ngân sách, và chính xác họ được kỳ vọng những gì, và họ sẽ hoạt động như thế nào.
- Công nhận thành tựu ngay.
- Không nên đặt mục tiêu quá cao hay quá thấp. Mọi người có thể mất tinh thần khi những kết quả thực tế được so sánh với những ngân sách không thể hoàn thành. Bạn phải đánh giá sự cân bằng đúng đắn giữa những điều có thể đạt được và những điều có tính khích lệ.

NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Quy định chung ở những nước phương Tây là nhà quản lý phải tính đến yếu tố động cơ trong ngân sách. Ở những nước như Nhật Bản, trọng tâm lại được đặt vào phương pháp tiếp cận quản trị hợp tác vì động cơ là không cần phải bàn đến. Ở những nước này, lệnh làm việc của cấp quản lý hiếm khi phát huy được tiềm năng tốt nhất từ nhân viên.

99

Hãy nâng cao trách nhiệm thực hiện và giải trình.

NHẬN BIẾT CHÚNG CÓ NGOẠI PHẠM

Chúng ta đều đã nghe thấy những lời xin lỗi mà mọi người sử dụng để tránh trách nhiệm cá nhân. Cần nhận ra khi nào lời xin lỗi là thực sự, và khi nào không, bởi vì việc che lấp sự thật có thể dẫn đến một ngân sách tồi, do đó việc thực hiện không được hiệu quả.

CHÚNG CÓ NGOẠI PHẠM

"Tôi gặp phải những khách hàng đòi hỏi quá mức và những vấn đề với nhà cung cấp."

"Tôi vừa mới phải chi tiêu mọi thứ trong ngân sách của mình năm nay."

LÝ DO THỰC SỰ

"Tôi quá bận đến mức không thể đưa ra một ngân sách có ý nghĩa và không đánh giá cao quá trình dự thảo ngân sách."

"Tôi tin rằng mình phải chi tiêu mọi thứ, nếu không sẽ không được phân bổ nhiều như vậy cho bộ phận mình năm tiếp theo."

CẢI THIỆN QUÁ TRÌNH DỰ THẢO NGÂN SÁCH

Thỉnh thoảng sau khi bạn đã thiết lập và giám sát ngân sách, bạn nên nhìn lại toàn bộ hoạt động dự thảo ngân sách để học hỏi kinh nghiệm. Bạn nên làm việc này sau ba tháng đầu trong thời kỳ ngân sách và đều đặn liên tục sau đó.

100

Học hỏi từ ngân sách hàng năm để nỗ lực lập ngân sách cho năm tới tốt hơn.

101

Hãy tập trung vào quá trình dự thảo ngân sách để cải thiện đáng kể hoạt động quản lý.



CHUẨN BỊ NGÂN SÁCH

Đôi khi ngân sách theo đúng kế hoạch, hoặc chỉ có những khác biệt nhỏ không đáng kể về mặt tài chính. Tuy nhiên, nếu những khác biệt này lớn hơn 10%, bạn nên tìm hiểu lý do, bắt đầu từ giai đoạn hoạch định. Những thuận lợi và bất lợi của việc dự thảo ngân sách đã được xem xét chưa? Bạn có nhận thức đầy đủ được tất cả những loại ngân sách mà tổ chức sử dụng, và những thủ tục dự thảo ngân sách không?

SOẠN THẢO NGÂN SÁCH

Khi sử dụng thông tin theo diễn biến thực tế, bạn đã làm tốt đến đâu khi soạn thảo ngân sách thực sự? Bạn có thể xác định bất cứ kiểu mẫu nào trong ngân sách của bạn không? Hầu hết các công ty nhận thấy rằng ngân sách ban đầu quá lạc quan đến mức không có tính thực tế, để rồi việc dự báo lại lúc đầu trở nên quá mức bi quan, trong khi các số liệu cuối cùng hóa ra lại rất gần với mục tiêu. Nên đánh giá xem bạn có thể đưa ra kinh nghiệm thực tế của mình khi dự thảo ngân sách cho bộ phận vào năm tới như thế nào. Một số nhân viên có tiếp tục mắc sai sót hay không? Việc dự đoán số liệu dành cho những sản phẩm hay khu vực cụ thể có khó hơn không? Liệu dự đoán chi tiêu vốn có khó khăn lắm không? Về thực chất, bạn có kỹ năng đặc biệt để dự thảo ngân sách không, hay bạn chỉ may mắn thôi?

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Mức độ thành công của bạn nên được phân tích để bạn có kế hoạch cho thành công lớn hơn vào năm sau.
- Cải tiến ngân sách chỉ thực hiện được bằng cách sử dụng mô hình lô-gic và có cấu trúc.
- Mọi người trong tổ chức nên được tham gia trong quá trình dự thảo ngân sách.
- Việc bạn đánh giá năng lực của cá nhân và bộ phận nên trung thực và thẳng thắn.
- Thành công hay thất bại của dự thảo ngân sách phụ thuộc nhiều vào con người trong bộ phận của bạn.

GIÁM SÁT NGÂN SÁCH



▲ NHÌN VÀO KẾT QUẢ

Tập trung vào kết quả cuối năm, tiếp tục dự đoán và nhớ đừng quá kiêu hãnh với kết quả mà không rút kinh nghiệm từ những sai lầm của bạn.

Bạn đã giám sát ngân sách tốt chưa? Việc kiểm tra và thanh tra có tính thủ tục đã được thiết kế và thực hiện tốt chưa, để bạn biết điều gì đã xảy ra và khi nào? Bạn có thể thực hiện những hành động kiểm soát theo yêu cầu một cách hiệu quả không? Có phải bạn đã cố tình dự báo quá cao hoặc quá thấp những doanh thu và chi phí để nhanh chóng đạt được mục đích và việc chi tiêu dễ dàng kiểm soát hơn không? Hãy xem xét ảnh hưởng của việc này đối với cả bộ phận và tổ chức của bạn. Làm như vậy, bạn có thể đã làm hỏng một số đặc điểm của việc lập ngân sách ngay từ đầu; và bạn nên làm điều gì khác đi vào lần tới để đảm bảo rằng nó sẽ không xảy ra một lần nữa?

HƯỚNG TỚI TƯƠNG LAI

Bạn có thể quản lý ngân sách hiệu quả hơn nữa bằng cách thực hiện một thủ tục có kế hoạch và gắn với những danh sách kiểm tra và những lời khuyên thực tế. Tuy nhiên, ngay cả khi xét đến mọi thứ, thì một số khía cạnh vẫn có thể thất bại – con người, đối thủ cạnh tranh, các tổ chức và thị trường tất cả vẫn luôn thay đổi. Nhưng bạn phải nhận thức rằng bất cứ thay đổi nào diễn ra thì dự thảo ngân sách phải tiếp diễn, và trong vai trò nhà quản lý, bạn phải đảm bảo rằng mỗi năm nó sẽ càng có hiệu quả hơn bao giờ hết.

▼ XOAY CHUYỂN TÌNH HÌNH

Chi hình thành ngân sách thôi là chưa đủ. Bạn phải chuẩn bị ngân sách bằng cách sử dụng những thủ tục phù hợp, và đảm bảo rằng mọi người hiểu được cách hoạt động của nó. Chỉ khi nào mọi người cùng làm việc với nhau thì bạn mới có thể sử dụng ngân sách như là một công cụ quản lý thành công.

VÍ DỤ THỰC TẾ

Trong năm đầu tiên, Growth.com đã lập một ngân sách mà cấp quản lý không hiểu được đầy đủ. nỗ lực dự thảo ngân sách đầu tiên đầy những vấn đề: mọi thứ đều chậm trễ, các số liệu sai lạc, và chất lượng dự thảo ngân sách nhìn chung đã không tính đến nhiều điều được kỳ vọng. Những nhà quản lý cấp cao lo lắng rằng họ cần phải học hỏi từ những kinh nghiệm của họ, và sự

thất bại không nên lặp lại vào năm sau. Họ đã quyết định đưa ra một chương trình đào tạo dựa vào những lợi ích của dự thảo ngân sách. Các nhà quản lý được đào tạo về tầm quan trọng của việc theo sát thời gian biểu, thông tin và tham vấn mọi người, yêu cầu các số liệu có chất lượng, và đảm bảo rằng ngân sách được giám sát chặt chẽ và chính xác. Kết quả là tình hình đã hoàn toàn xoay chuyển ở năm sau, và dự thảo ngân sách đã trở nên vô cùng chính xác.

ĐÁNH GIÁ KỸ NĂNG QUẢN LÝ NGÂN SÁCH

Bảng câu hỏi này sẽ giúp bạn đánh giá xem bạn thực hiện quá trình dự thảo ngân sách hiệu quả đến mức nào. Phần quan trọng của bảng câu hỏi này là phát hiện mối quan hệ giữa điều bạn cho là điểm mạnh và điểm yếu. Bạn phải trung thực với chính mình. Đánh dấu số 1 hay số 4, và chỉ ghi số 2 hoặc số 3 nếu bạn nghi ngờ. Cộng những điểm của bạn và tham khảo phần Phân tích để khám phá kỹ năng quản lý ngân sách của bản thân.

LỰA CHỌN

- 1. Không bao giờ
- 2. Thỉnh thoảng
- 3. Thường xuyên
- 4. Luôn luôn

1 Tôi có kế hoạch cho các hoạt động của bộ phận tôi cho năm tới với đầy đủ chi tiết.

1	2	3	4
---	---	---	---

2 Tôi nhận thức được những thuận lợi và bất lợi của việc dự thảo ngân sách.

1	2	3	4
---	---	---	---

3 Tôi chuẩn bị cho dự thảo ngân sách bằng cách tìm hiểu bối cảnh bên trong toàn bộ tổ chức.

1	2	3	4
---	---	---	---

4 Tôi sử dụng ngân sách như là một thẩm quyền chi tiêu và để đánh giá hiệu quả hoạt động.

1	2	3	4
---	---	---	---

5 Tôi xem dự thảo ngân sách và việc kiểm soát nó sau đó là một quá trình liên tục quanh năm.

1	2	3	4
---	---	---	---

6 Tôi tin vào việc hoạch định cho tương lai dù nó không chắc chắn như thế nào đi nữa.

1	2	3	4
---	---	---	---

7 Tôi truyền đạt kế hoạch cho bộ phận của tôi và lắng nghe bình luận và ý kiến của họ.

1

2

3

4

8 Tôi tách biệt nhu cầu của tổ chức với những tham vọng cá nhân.

1

2

3

4

9 Tôi lựa chọn một mô hình ngân sách phù hợp với bộ phận của tôi.

1

2

3

4

10 Tôi đánh giá đầy đủ những điểm mạnh và những cơ hội của tổ chức tôi.

1

2

3

4

11 Tôi tham khảo sổ tay ngân sách và nghiên cứu nội dung khi tôi tính toán số liệu.

1

2

3

4

12 Tôi hiểu được vai trò của ủy ban ngân sách và ảnh hưởng của ủy ban đối với tôi.

1

2

3

4

13 Tôi thích sử dụng biểu mẫu ngân sách chuẩn để giúp soạn thảo những số liệu đúng đắn.

1

2

3

4

14 Tôi sử dụng chuyên môn và kiến thức của đồng nghiệp trong toàn bộ quá trình dự thảo ngân sách.

1

2

3

4

15 Tôi xem xét thấu đáo sự ảnh hưởng của các nhân tố bên ngoài đến các số liệu ngân sách.

1

2

3

4

16 Tôi biết những yếu tố gây hạn chế của bộ phận mình và cách vượt qua chúng.

1

2

3

4

17 Tôi dự báo doanh thu bằng cách xem xét loại, số lượng và thời gian.

1

2

3

4

18 Tôi kiểm tra kỹ tất cả các khoản chi tiêu năm ngoài để không bị lỗ khoản chi phí nào.

1

2

3

4

19 Tôi sử dụng kiến thức về định phí và biến phí khi dự báo chi tiêu tương lai.

1

2

3

4

20 Tôi áp dụng phương pháp đầu ra / đầu vào khi tôi dự thảo ngân sách.

1

2

3

4

21 Tôi thích dự thảo ngân sách từ cơ sở số 0 hơn là điều chỉnh các số liệu năm ngoái.

1

2

3

4

22 Tôi đánh giá tác động tài chính của chi tiêu vốn trong bộ phận mình.

1

2

3

4

23 Tôi hiểu và sử dụng dự báo dòng tiền mặt ngân sách cho bộ phận mình.

1

2

3

4

24 Tôi nhất quyết tham gia vào quá trình tổng hợp ngân sách thường kỳ.

1

2

3

4

25 Tôi chuẩn bị và tham gia một cách hiệu quả vào các cuộc họp của ủy ban ngân sách.

1

2

3

4

26 Tôi sử dụng chu trình bốn giai đoạn: lập ngân sách, ghi nhận thực tế, so sánh và kiểm soát.

1

2

3

4

27 Tôi lựa chọn một số điểm khác biệt cần tập trung, bởi vì chúng hữu ích hơn những khác biệt khác.

1

2

3

4

28 Tôi tỏ ra nghiêm ngặt với việc xác định tận gốc những chênh lệch trong ngân sách của tôi.

1

2

3

4

29 Tôi phân biệt rõ ràng giữa dự đoán kém với hoạt động kém.

1

2

3

4

30 Tôi thay đổi ngân sách nếu có những khác biệt lớn giữa ngân sách và kết quả thực tế.

1

2

3

4

31 Tôi công nhận tầm quan trọng của cách cư xử của con người trong việc dự thảo ngân sách.

1

2

3

4

32 Tôi đảm bảo rằng mình học hỏi và cải thiện được ngân sách từng năm.

1

2

3

4

PHÂN TÍCH

Bây giờ bạn đã hoàn thành bảng tự đánh giá, hãy cộng tổng số điểm và kiểm tra hiệu quả hoạt động bằng cách tham khảo những đánh giá tương ứng.

32-63: Bạn thiếu kỹ năng dự thảo ngân sách, có nghĩa là bạn phải xem lại cách tiếp cận đối với việc dự thảo ngân sách; nên tham khảo lại những phần phù hợp trong cuốn sách này về những cơ sở liên quan đến vai trò và thực tiễn tốt nhất của dự thảo ngân sách.

64-95: Bạn đã có tiến bộ rất đáng kể và rất thạo trong dự thảo ngân sách. Không ngừng nỗ lực để sửa chữa những điểm yếu và rèn luyện để

đạt được kết quả tốt hơn từ kỹ năng dự thảo ngân sách.

96-128: Bạn có kỹ năng và năng lực trong việc dự thảo ngân sách nhưng không trở nên quá chủ quan. Nhớ rằng sự phát triển của bạn, cũng giống như dự thảo ngân sách, là một quá trình kéo dài liên tục và luôn thay đổi, đồng thời đòi hỏi sự học hỏi không ngừng.



CẨM NANG QUẢN LÝ

QUẢN LÝ
NGÂN SÁCH
MANAGING BUDGETS

STEPHEN BROOKSON

Biên dịch : LÊ NGỌC PHƯƠNG ANH (M.B.A)
Hiệu đính : NGUYỄN VĂN QUÌ (Ph.D.)

FIRST NEWS

Chịu trách nhiệm xuất bản:
TRẦN ĐÌNH VIỆT

Biên tập : Đào Trọng Đức
Trình bày : First News
Sửa bản in : Văn Anh
Thực hiện : First News

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

62 Nguyễn Thị Minh Khai – Quận 1

ĐT: 8225340 – 8296764 – 8220405 – 8223637 – 8296713

In lần thứ 1. Số lượng 1.000 cuốn, khổ 16 x 24 cm tại Xí nghiệp In CTy Văn hóa Phương Nam. Giấy đăng ký kế hoạch xuất bản số 507-78/XB-QLXB do CXB cấp ngày 08/04/2005 và giấy trích ngang số 906/TNKHXB-2005. In xong và nộp lưu chiểu quý IV/2005.



CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ

MANAGING BUDGETS QUẢN LÝ NGÂN SÁCH

Những hướng dẫn thực tế giúp bạn rèn luyện những kỹ năng cần thiết để dự thảo ngân sách được chính xác và hiệu quả

Những lời gợi ý dễ hiểu cùng với những ví dụ cụ thể và hữu ích khai thác mọi khía cạnh khác nhau của một quá trình soạn thảo ngân sách.

Những câu hỏi đánh giá khả năng soạn thảo ngân sách của người quản lý.

BÍ QUYẾT THÀNH CÔNG TRONG KINH DOANH



QUẢN LÝ NGÂN SÁCH



CÔNG TY VĂN HÓA SÁNG TẠO **Triviet**

Nhà sách **Triviet** 11H Nguyễn Thị Minh Khai, Q1, TP.HCM
ĐT: 8227979 ; Fax: 8224560 ; Email: triviet@firstnews.com.vn
Website: <http://www.firstnews.com.vn>



8 935086 1804513

GIÁ: 24.000Đ