

business
edge

HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

LẬP & QUẢN LÝ NGÂN SÁCH DOANH NGHIỆP

CHỦ ĐỘNG NGUỒN TIỀN, NGĂN NGỪA "TÚNG QUẢN"



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

BỘ SÁCH QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH & KẾ TOÁN

business
edge

HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

LẬP VÀ QUẢN LÝ NGÂN SÁCH DOANH NGHIỆP

CHỦ ĐỘNG NGUỒN TIỀN, NGĂN NGỪA “TÚNG QUẢN”

BỘ SÁCH QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH & KẾ TOÁN

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Bộ phận Đào tạo Linh hoạt Pergamon
Trực thuộc Butterworth-Heinemann
Cao ốc Linacre, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP
225 Đại lộ Wildwood, Woburn, MA 01801-2041
Một bộ phận của Reed Educational và Professional Publishing Ltd.

Thành viên của Reed Elsevier plc group

OXFORD AUCKLAND BOSTON
JOHANNESBURG MELBOURNE NEW DELHI

Bản in tiếng Anh:
In lần thứ nhất 1986
In lần thứ hai 1991
In lần thứ ba 1997
Tái bản 1998, 1999, 2000 (2 lần), 2001
© NEBS Management 1986, 1991, 1997

Bản in tiếng Việt:
In lần thứ nhất 2002

Cuốn sách này được bảo hộ bởi Luật Bản Quyền. Nghiêm cấm sao chép dưới mọi hình thức (bao gồm sao chụp hoặc lưu trữ bằng các phương tiện điện tử hay bất kỳ hình thức nào khác dù vô tình hay cố ý) nếu không được phép bằng văn bản của pháp nhân nắm giữ bản quyền, ngoại trừ trường hợp tuân theo các điều khoản của Luật Copyright, Designs and Patents Act 1988 hoặc dựa theo những quy định của giấy phép cấp bởi Copyright Licensing Agency Ltd, số 90 Đường Tottenham Court, Luân Đôn W1P 0LP. Đơn xin cấp giấy phép tái bản phải được gửi về địa chỉ của Pergamon.

Bản in NEBSM Superseries 2 (22 cuốn) do NEBS Management xuất bản theo thoả thuận với Elsevier Science Ltd, The Boulevard, Langford Lane, Kidlington, OX5 1GB, Anh.

Những quan điểm trình bày trong sách này là những quan điểm của các tác giả và không nhất thiết phản ánh quan điểm của National Examining Board for Supervision and Management hay của nhà xuất bản.

Nhóm xuất bản tại Việt Nam:

Giám đốc Bộ phận
Hỗ trợ Doanh nghiệp: John McKenzie
Chuyên viên Nội dung: Ths. Tạ Trí Nhân
Thiết kế Chương trình:
Ths. Phan Thị Hồng Đức
Nguyễn Mạnh Hoàng
Quản lý Dự án: TS. Trần Phương Trình
Cố vấn Kỹ thuật: Mark Nielsen
Nhà xuất bản: NXB Trẻ

Cuốn sách được biên soạn dựa trên tài liệu
nguyên bản của nhóm xuất bản tại Anh:

Giám đốc Dự án NEBS Management:
Diana Thomas
Tác giả: Howard Senter
Biên tập: Jane Edmonds

Biên tập bộ sách: Diana Thomas
Dựa theo tài liệu cũ của: Howard Senter



bảo trợ xuất bản.

Mục lục

Giới thiệu cuốn sách **i**

- | | |
|-------------------------------------|----|
| 1. Cuốn sách này cần thiết cho ai? | i |
| 2. Giới thiệu chung | i |
| 3. Mục tiêu cuốn sách | ii |
| 4. Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách? | ii |
| 5. Phương pháp học | iv |
| 6. Hãy đặt mục tiêu học cho mình | vi |

Phần A – Ngân sách là gì? **1**

- | | |
|-----------------------------------|----|
| 1. Dẫn nhập | 1 |
| 2. Định nghĩa ngân sách | 2 |
| 3. Bước đầu hoạch định ngân sách | 6 |
| 4. Ưu điểm của việc lập ngân sách | 8 |
| 5. Kiểm soát thực hiện ngân sách | 12 |
| 6. Tóm tắt | 16 |
| 7. Suy ngẫm | 17 |

Phần B – Hoạch định ngân sách **19**

- | | |
|--|----|
| 1. Dẫn nhập | 19 |
| 2. Nhóm hoạch định ngân sách | 20 |
| 3. Thu thập thông tin | 24 |
| 4. Ngân sách trong lĩnh vực dịch vụ | 32 |
| 5. Ngân sách của các phòng ban chức năng | 34 |
| 6. Ngân sách tổng hợp | 39 |
| 7. Tóm tắt | 44 |
| 8. Suy ngẫm | 45 |

Phần C – Sử dụng các ngân sách **47**

- | | |
|--|----|
| 1. Dẫn nhập | 47 |
| 2. Kiểm soát ngân sách và phân tích biến động | 48 |
| 3. Hoạch định ngân sách linh hoạt và kiểm soát thực hiện | 61 |
| 4. Các ứng dụng khác của hoạch định ngân sách | 65 |
| 5. Hạch toán chi phí chuẩn và theo dõi thực hiện ngân sách | 75 |
| 6. Tóm tắt | 79 |
| 7. Suy ngẫm | 80 |

Đánh giá kết quả 81

- | | |
|-------------------------------|----|
| 1. Bài kiểm tra nhanh | 81 |
| 2. Bài tập tình huống | 84 |
| 3. Tình huống áp dụng thực tế | 86 |

Hãy tóm lược và suy ngẫm 89

- | | |
|------------------------------------|-----|
| 1. Tóm lược và suy ngẫm | 89 |
| 2. Kế hoạch hành động | 93 |
| 3. Đáp án bài tập tự đánh giá | 96 |
| 4. Đáp án một số bài tập thực hành | 99 |
| 5. Đáp án bài kiểm tra nhanh | 100 |
| 6. Đáp án bài tập tình huống | 102 |

Phụ lục 104

Giới thiệu cuốn sách

1 Cuốn sách này cần thiết cho ai?

Nằm trong bộ sách Quản trị Tài chính & Kế toán, cuốn *Lập & Quản lý Ngân sách Doanh nghiệp* được thiết kế dành riêng cho:

- *Cuốn sách này cần thiết cho ai?*
- *Giới thiệu chung*
- *Mục tiêu cuốn sách*
- *Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?*
- *Phương pháp học*
- *Hãy đặt mục tiêu học cho mình!*
- chủ doanh nghiệp;
- các nhà quản lý trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ,

với mục đích trang bị cho họ những công cụ và kiến thức quản lý cơ bản.

Tuy nhiên, nhân viên làm việc trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ và sinh viên nghiên cứu lĩnh vực quản trị cũng có thể tham khảo cuốn sách này, nó có thể giúp các bạn có cái nhìn tổng thể về các vấn đề quản lý.

Cuốn sách này sẽ hữu ích nếu bạn muốn nâng cao hiểu biết cơ bản về lập kế hoạch tài chính cho doanh nghiệp. Nếu thông suốt vai trò của ngân sách, biết cách thực hiện các ngân sách đã hoạch định, doanh nghiệp của bạn có thể phân bổ nguồn tài chính cho các mục tiêu thích hợp, đảm bảo việc chi tiêu không vượt quá kế hoạch và sau cùng là sử dụng tối ưu nguồn tiền của doanh nghiệp.

2 Giới thiệu chung

Hẳn là bạn có kế hoạch cho sự nghiệp và cuộc sống riêng của mình. Có nhiều công việc mà bạn muốn thực hiện hôm nay hay ngày mai, tuần tới hoặc năm sau. Do hầu hết các công việc và sự kiện

đều tốn tiền nên để đạt được mục đích của mình bạn cần phải lập kế hoạch chi tiêu tài chính.

Ở nơi làm việc cũng như vậy, doanh nghiệp của bạn có những mục tiêu liên quan đến tài chính và để đạt được những mục tiêu này đòi hỏi phải có một nguồn tiền. Nguồn tiền này được xác định thông qua việc **hoạch định ngân sách**.

Việc hoạch định ngân sách sẽ giúp phân bổ nguồn tài chính cho các mục tiêu cụ thể; từ đó doanh nghiệp có thể quản lý các hoạt động của mình hiệu quả hơn. Quản lý chặt chẽ sẽ giúp doanh nghiệp đảm bảo việc chi tiêu không vượt quá ngân sách dự báo. Hoạch định ngân sách được xem là công cụ thiết yếu trong việc quản lý hoạt động của một doanh nghiệp.

Là một nhà quản lý, bạn có trách nhiệm hoạch định và hoàn thành ngân sách đã đặt ra, cũng như cung cấp thông tin cho việc hoạch định ngân sách. Quyển sách này giúp bạn hoàn thành trách nhiệm đó. Trong phần A, bạn sẽ được giới thiệu tổng quan ngân sách là gì và kiểm soát thực hiện ngân sách như thế nào. Tiếp theo đó, phần B sẽ giới thiệu các ngân sách được liên kết như thế nào và chi tiết các bước hoạch định ngân sách cho doanh nghiệp. Cuối cùng, phần C đề cập đến ngân sách linh hoạt và các ứng dụng rất hữu ích của ngân sách như xác định biến động chi phí hay phân tích điểm hòa vốn để ra quyết định.

3 Mục tiêu cuốn sách

Cuốn sách này có thể giúp bạn:

- giải thích ngân sách là gì;
- cung cấp thông tin cần thiết cho việc hoạch định ngân sách;
- áp dụng các ngân sách đã hoạch định;
- kiểm soát việc thực hiện ngân sách.

4 Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?

Cuốn sách này được chia thành nhiều phần tập trung vào từng chủ đề cụ thể liên quan đến mục tiêu của cuốn sách. Trong từng phần, bạn sẽ tìm thấy:

- **lý thuyết** bao gồm nội dung chi tiết, giải thích và ví dụ về các khái niệm chủ yếu;
- **bài thực hành** được đan xen vào nội dung nhằm giúp bạn chủ động suy nghĩ về khái niệm và vấn đề đang được thảo luận;
- **bài tập tự đánh giá** nhằm giúp bạn đánh giá những kiến thức mà bạn tiếp thu được từ mỗi phần của cuốn sách;
- **tóm tắt** các điểm quan trọng trong nội dung của từng phần;
- cơ hội để bạn **suy ngẫm** những điều tâm đắc trong từng phần của cuốn sách, từ đó xây dựng kế hoạch hành động cho công việc của bạn.

Ngoài ra, bạn cũng sẽ tìm thấy trong phần cuối cuốn sách:

- **bài kiểm tra nhanh** để kiểm tra sự hiểu biết của bạn về các khái niệm trong cuốn sách;
- **bài tập tình huống** cho phép bạn áp dụng kiến thức và kỹ năng của bạn vào việc phân tích một tình huống cụ thể;
- cơ hội để **suy ngẫm và đánh giá** mức độ đạt được các mục tiêu học tập của bạn đối với cuốn sách;
- **kế hoạch hành động** nhằm áp dụng những kiến thức trong cuốn sách vào thực tiễn công việc của bạn;
- **tình huống áp dụng thực tế** để bạn có thể áp dụng lý thuyết vào thực tế doanh nghiệp của bạn.
- **đáp án tham khảo** cho các bài tập tự đánh giá, bài kiểm tra nhanh; bài tập tình huống và một số bài tập thực hành.

Để giúp bạn tiện theo dõi nội dung của cuốn sách, các biểu tượng sau đây được sử dụng:



Hãy tập trung nỗ lực làm các bài tập thực hành, bài kiểm tra nhanh và bài tập tình huống.



Hãy tự đánh giá mức độ tiếp thu kiến thức của bạn sau mỗi phần học.



Hãy ghi nhớ các nội dung chính của từng phần học.



Sau mỗi phần học, bạn hãy dành 5 phút ngẫm nghĩ về những điều bạn tâm đắc và muốn áp dụng.



Hãy lưu ý.

5 Phương pháp học

5.1 Tôi nên học ở đâu?

Bất cứ nơi nào!

Cuốn sách này được thiết kế đặc biệt theo phương pháp tự học, cho nên bạn có thể nghiên cứu cuốn sách này ở mọi nơi. Tuy nhiên để đạt được hiệu quả cao nhất, bạn nên tập trung, tránh bị phân tâm bởi các yếu tố xung quanh.

5.2 Tôi nên học khi nào?

Bất cứ lúc nào!

Mỗi người sẽ có thời gian thích hợp riêng để nghiên cứu cuốn sách một cách hiệu quả. Tốt nhất là bạn nên lập kế hoạch trước và dành một khoảng thời gian nhất định để học cuốn sách này. *Bạn đừng bỏ qua các bài thực hành trong từng phần, bởi vì chúng giúp bạn củng cố lại kiến thức vừa học và dẫn dắt bạn sang nội dung tiếp theo.* Cũng không nên lo lắng nếu như bạn mất thời gian cho một bài thực hành nào đó hơi lâu hơn so với thời gian dự kiến. Hãy nghiên cứu cuốn sách theo khả năng tiếp thu của bạn.

5.3 Tôi nên học như thế nào?

Bất cứ cách nào!

Cuốn sách này được thiết kế để tự học trong thời gian 10 tiếng, nhưng không có nghĩa là bạn phải cố gắng dành đúng 10 tiếng liên tục để hoàn thành cuốn sách. Tốt nhất bạn nên bắt đầu bằng

một thời gian biểu đều đặn, ví dụ mỗi lần chỉ học một tiếng. Học đều đặn sẽ có kết quả tốt hơn nhiều so với thỉnh thoảng học dồn trong một thời gian dài. Tuy nhiên, bạn cũng không nên kéo dài thời gian học cuốn sách, nếu không bạn sẽ cảm thấy chán nản. Khi sử dụng cuốn sách này, bạn nên có sẵn trong tay cây bút chì có tẩy (gôm) để có thể ghi chép hoặc linh hoạt thay đổi nhiều lần phần bài tập thực hành và các bài tập khác

Cuốn sách sẽ dẫn dắt bạn qua các hoạt động học tập sau: học, đọc, ghi chép, làm các bài thực hành, bài tập tự đánh giá, bài kiểm tra nhanh, bài tập tình huống, phần tóm lược và suy ngẫm. Sau mỗi phần học, bạn hãy dừng lại ít phút ở trang *Suy ngẫm* để điểm lại những điều bạn cảm thấy tâm đắc nhất và những dự định mà bạn muốn áp dụng vào thực tiễn công việc. Điều này giúp bạn từng bước xây dựng *Kế hoạch Hành động* sau khi nghiên cứu xong cuốn sách.

Hãy thảo luận các ý tưởng và kinh nghiệm thực tế với đồng nghiệp hoặc cộng sự của bạn. Điều đó sẽ giúp bạn nâng cao sự hiểu biết và khắc sâu những gì bạn đã học. Nên tìm một người cùng học để giúp bạn duy trì tinh thần học tập cho đến khi kết thúc cuốn sách.

Khi bạn đã học xong cuốn sách, bạn sẽ có cơ hội để áp dụng những điều bạn học theo *ba* cách thức sau:

- giải quyết vấn đề đặt ra trong bài tập tình huống;
- hoàn tất tình huống áp dụng thực tế.
- lập kế hoạch hành động.

Bài tập tình huống sẽ mô tả một tình huống thực tế xảy ra trong các doanh nghiệp Việt Nam. Nó sẽ giúp bạn xem xét tất cả những điều bạn đã học và kết hợp với các kinh nghiệm của bạn để xây dựng một giải pháp thực tế cho một vấn đề phức tạp.

Tình huống áp dụng thực tế giúp bạn kiểm tra tính ứng dụng của các khái niệm vừa học thông qua thực tế chính doanh nghiệp của bạn.

Khi đã hoàn thành tất cả các phần *Suy ngẫm*, hãy bắt tay vào xây dựng *Kế hoạch Hành động*. Đây là một cơ hội để bạn áp dụng lý thuyết vào thực tiễn và tạo ra sự thay đổi tại nơi làm việc của bạn! Nếu cần thiết, bạn có thể trao đổi với đồng nghiệp hoặc

cộng sự để xây dựng kế hoạch hành động. Hãy cụ thể hóa kế hoạch hành động thành từng bước và định lượng thời gian hoàn thành cho mỗi bước. Lưu ý rằng kế hoạch hành động là một công cụ hướng dẫn linh hoạt, chứ không phải là một khuôn khổ cứng nhắc. Hãy treo kế hoạch hành động tại nơi làm việc của bạn, thường xuyên kiểm tra lại và điều chỉnh nếu thấy cần thiết.

5.4 Ai có thể giúp tôi?

Bất cứ người nào!

Bạn có thể tìm sự giúp đỡ từ rất nhiều người:

- **Chính bản thân bạn.** Khi gặp phải vấn đề chưa hiểu, hãy cố gắng đọc lại. Đừng bỏ cuộc. Nếu bạn vẫn chưa hiểu, hãy tạm ngưng, thư giãn rồi đọc lại lần nữa.
- **Gia đình, bạn bè hoặc đồng nghiệp.** Ngay cả khi họ không hiểu chủ đề mà bạn đang trao đổi thì trong quá trình thảo luận biết đâu câu trả lời lại loé lên ngay trong đầu bạn.
- **Dịch vụ hỗ trợ.** Một số tổ chức đào tạo và giáo dục sẽ giúp bạn tiếp cận với các nhà chuyên môn để giải đáp các câu hỏi và các vấn đề vướng mắc. Bạn có thể liên hệ với Business Edge để biết thông tin về các dịch vụ này. (Xem địa chỉ liên lạc của Business Edge ở bìa sau cuốn sách).

5.5 Việc học của tôi sẽ được đánh giá như thế nào?

Nếu bạn nghiên cứu cuốn sách một cách độc lập, thì chính các bài thực hành, các bài tập tự đánh giá, các bài kiểm tra nhanh và kế hoạch hành động sẽ giúp bạn tự đánh giá tiến bộ của mình.

Các bài tập thường không có câu trả lời chính xác duy nhất. Đáp án cho các bài tập chỉ mang tính tham khảo và hướng dẫn, do vậy câu trả lời của bạn có thể không hoàn toàn giống như đáp án.

6 Hãy đặt mục tiêu học cho mình!

Nào bây giờ, bạn hãy dành ít phút suy nghĩ và viết ra những mong đợi của mình.

Lý do tôi nghiên cứu cuốn sách là:

.....

.....

.....

.....

Các kết quả mà tôi muốn đạt được cho bản thân tôi là:

(ví dụ: tôi muốn biết làm thế nào lập một bảng ngân sách, kế hoạch hay dự toán và kiểm soát thực hiện chúng một cách hữu hiệu.)

.....

.....

.....

.....

.....

Các kết quả mà tôi muốn đạt được cho doanh nghiệp của tôi là:

(ví dụ: tôi muốn nhân viên của tôi không còn cảm thấy khó chịu hay cho rằng ngân sách, kế hoạch là một rào cản đối với công việc của họ.)

.....

.....

.....

.....

.....

Chúc bạn thành công!

Chúng tôi hy vọng rằng bạn sẽ thích cuốn sách này. Dù bạn học ở đâu, học lúc nào, học với ai và học bằng cách nào, bạn luôn khám phá và gặt hái những điều mới mẻ và bổ ích. Chúc bạn thành công theo phương thức *học linh hoạt*.

Phần A

Ngân sách là gì?

1 Dẫn nhập

A

- *Dẫn nhập*
- *Định nghĩa ngân sách*
- *Bước đầu hoạch định ngân sách*
- *Ưu điểm của việc lập ngân sách*
- *Kiểm soát thực hiện ngân sách*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

Nếu bạn không biết chắc rằng mình sẽ trả được lương cho nhân viên đúng kỳ hạn, bạn sẽ có cảm giác thế nào?

Để bảo đảm có đủ tiền để trả lương đúng kỳ hạn, doanh nghiệp của bạn cần phải lập kế hoạch và kiểm soát việc thu chi. Điều đó nghĩa là doanh nghiệp cần lập một bản kế hoạch dự báo dòng tiền thu và chi cho một mục tiêu cụ thể. Bản kế hoạch này được gọi là **ngân sách**.

Ở tầm vĩ mô, mỗi quốc gia đều có ngân sách nhà nước. Hàng năm, Bộ trưởng Bộ Tài chính trình Quốc hội xem xét Ngân sách Nhà nước. Mục tiêu của ngân sách này thể hiện một phần trong chính sách điều hành đất nước của chính phủ. Ở tầm vi mô, doanh nghiệp cũng lập ngân sách để theo dõi và điều hành các hoạt động sản xuất kinh doanh. Tương tự vậy, mỗi gia đình cũng cần có kế hoạch chi tiêu trong phạm vi thu nhập.

Trong phần này chúng ta sẽ tìm hiểu các khái niệm cơ bản về ngân sách và mục tiêu của các loại ngân sách chính. Bạn cũng sẽ được lưu ý để tránh một số trường hợp lập và kiểm soát ngân sách kém thông qua những tình huống cụ thể của Thực hành 5.

*Có thể bạn hay dùng từ **kế hoạch** hay **dự toán** cho doanh nghiệp của bạn, ví dụ như kế hoạch bán hàng, kế hoạch sản xuất, kế hoạch thu chi tiền mặt, ... Tuy nhiên, trong cuốn sách này chúng ta sẽ thống nhất dùng chung một từ là **ngân sách** (ví dụ như ngân sách bán hàng, ngân sách sản xuất, ngân sách tiền mặt, ...). Thuật ngữ này được dùng để chỉ một bản kế hoạch/ dự toán đã được lượng hóa thành đơn vị sản phẩm và tiền cho tương lai.*

Thực hành 1

3 phút ⌚



Hãy liệt kê **ba** mục tiêu mà doanh nghiệp có thể đạt được thông qua hoạch định ngân sách hàng năm.

.....

.....

.....

Một số mục tiêu điển hình như:

- tăng thị phần;
- tăng lợi nhuận;
- giảm chi phí.

Bất cứ kế hoạch hay chính sách nào của doanh nghiệp cũng cần phải có tiền để thực hiện. Hoạch định ngân sách đơn thuần chỉ là tìm nguồn tiền và quản lý việc sử dụng nguồn tiền đó.

Để đạt được những mục tiêu trên nhà quản lý có thể đưa ra các chính sách:

- cắt giảm hoặc quản lý chặt chẽ những khoản chi tiêu chính;
- chuyển đổi các khoản chi tiêu hay các nguồn tài chính từ chỗ này sang chỗ khác;
- áp dụng nhiều hình thức khen thưởng và xử phạt về tài chính.

Hoạch định ngân sách doanh nghiệp đòi hỏi phải phân tích, lập kế hoạch, thảo luận và tìm nguồn tài chính. Ngân sách bao gồm cả thu và chi. Hoạt động thu chi của mọi loại ngân sách đều như nhau, chỉ có các con số là khác nhau.

2 Định nghĩa ngân sách

Lấy ví dụ tại doanh nghiệp của bạn. Doanh nghiệp thu được lợi nhuận từ việc bán hàng hoặc cung cấp dịch vụ cho khách hàng.

Lợi nhuận có thể thu được từ một trong hai cách sau:

trực tiếp thông qua việc mua nguyên vật liệu, sản xuất hay gia công và bán sản phẩm ra thị trường.

gián tiếp thông qua các khâu như thiết kế, vận hành và bảo trì thiết bị hoặc cung cấp dịch vụ cho khách hàng hay cho các bộ phận khác.

A

Dù trực tiếp hay gián tiếp thì doanh nghiệp cũng cần phải chi tiêu để thực hiện các công việc này và từ đó mới tạo ra được thu nhập. Gần như chắc chắn là doanh nghiệp của bạn sẽ phải lập ngân sách cho các khoản chi phí và tất nhiên nó cũng liên quan đến các khoản thu nhập dự báo của doanh nghiệp.

Ngân sách có thể được định nghĩa như sau:

“một kế hoạch hành động được lượng hóa và được chuẩn bị cho một khoảng thời gian cụ thể”

Hãy xem xét kỹ hơn định nghĩa này.

■ **Ngân sách phải được lượng hóa.**

Điều này có nghĩa là ngân sách phải được biểu thị bằng các con số, thực tế thường là một số tiền. Một danh sách liệt kê những gì bạn dự tính thực hiện có thể hữu ích, nhưng đó không phải là một bảng ngân sách nếu nó không được thể hiện bằng các con số.

■ **Ngân sách phải được chuẩn bị từ trước.**

Bảng ngân sách phải được lập *trước* thời gian dự định thực hiện ngân sách đó. Các số liệu trong hoặc sau thời gian thực hiện ngân sách có thể cũng quan trọng, nhưng không phải là một phần của một bảng ngân sách.

■ **Ngân sách phải được áp dụng cho một khoảng thời gian cụ thể.**

Bảng ngân sách được lập cho một khoảng thời gian xác định cụ thể (thường, nhưng không nhất thiết, là một năm). Một kế hoạch tài chính mở cho tương lai (không có điểm kết thúc) không được coi là bảng ngân sách.

■ **Ngân sách phải là một kế hoạch hành động.**

Đây có lẽ là điểm quan trọng nhất. Ngân sách không phải là một

A

bảng bao gồm các số liệu thực tế vì nó liên quan đến những sự việc chưa hề xảy ra.

Tình hình có thể thay đổi trong khoảng thời gian thực hiện ngân sách, có nghĩa là khi đó ngân sách sẽ không còn chính xác. Giống như các kế hoạch khác, ngân sách rất ít khi dự báo hoàn toàn chính xác về tương lai. Tuy nhiên, ngay cả trong trường hợp như vậy, nó vẫn đóng vai trò định hướng cho những người thực hiện và vai trò này rất quan trọng.

Tất nhiên bạn phải biết được là bạn muốn đạt được điều gì trước khi lập kế hoạch. Mọi thứ khác đều phải phụ thuộc vào điều này.

Trong kinh doanh, “biết mình muốn gì” được gọi là **mục tiêu**.

Các mục tiêu của doanh nghiệp phụ thuộc một phần vào loại hình doanh nghiệp, có thể là mục tiêu ngắn, trung hoặc dài hạn. Một số ví dụ về mục tiêu:

- đạt mức lợi nhuận 20% trên mỗi sản phẩm;
- tăng 5% thị phần cho một loại sản phẩm xác định;
- cố gắng duy trì hoạt động cho đến hết năm tài chính. (Điều này đặc biệt đúng với các doanh nghiệp nhỏ hoặc mới thành lập.)

Để có thể đạt được các mục tiêu trên cần phải lập kế hoạch và điều này đòi hỏi phải hoạch định ngân sách.

Thực hành 2

4 phút ⌚



Cho ví dụ về **hai** loại ngân sách thể hiện hai mục tiêu đề ra của doanh nghiệp bạn. Đầu tiên là ví dụ về ngân sách bán hàng.

.....

.....

Những loại ngân sách được liệt kê dưới đây là khá phổ biến. Những liệt kê của bạn có thể nằm trong số những ví dụ sau. Tuy nhiên, bạn cũng có thể có những ví dụ khác.

- ngân sách bán hàng (doanh thu);
- ngân sách nguồn lực;
- ngân sách tiếp thị;



- ngân sách đầu tư;
- ngân sách chi phí cho các phòng ban chức năng;
- ngân sách tiền mặt.

Tất cả các ngân sách đều quan trọng mặc dù bạn cũng có thể lập luận rằng ngân sách tiền mặt là quan trọng nhất bởi nếu không có tiền thì doanh nghiệp sẽ gặp rắc rối.

Ngân sách bán hàng dự báo lượng hàng hóa bán được trong một thời kỳ tương ứng. Ngân sách này có thể được phân ra cho từng bộ phận hoặc từng phòng ban. Dự báo được lượng bán sẽ rất quan trọng vì trên cơ sở đó thì doanh nghiệp mới quyết định được lượng nguyên vật liệu cần mua, số lượng nhân công cần thuê mướn và nhiều vấn đề khác.

Ngân sách nguồn lực bao gồm một loạt các ngân sách nhỏ như ngân sách nguyên vật liệu, ngân sách sử dụng máy móc hay ngân sách chi phí lao động. Các ngân sách này dự báo chi tiết kế hoạch sử dụng máy móc, nhân công, cũng như lượng nguyên vật liệu cần thiết để đạt được mức sản lượng sản xuất cần thiết. Ngân sách nguồn lực có tầm quan trọng đặc biệt với doanh nghiệp sản xuất.

Để đưa sản phẩm đến khách hàng, các doanh nghiệp cần phải tiến hành các hoạt động tiếp thị cần thiết. Chi phí cho các hoạt động tiếp thị dự kiến của doanh nghiệp trong một thời kỳ tương ứng sẽ được tổng hợp lại trong **ngân sách tiếp thị**.

Ngân sách đầu tư là một bảng trình bày các kế hoạch gia tăng (hay cắt giảm) máy móc thiết bị hay các dạng tài sản cố định khác của công ty. Những kế hoạch này sẽ quyết định tiềm năng sản xuất của công ty.

Cùng lúc với việc lập ngân sách chung cho cả doanh nghiệp, nhà quản lý ở tất cả các bộ phận, phòng ban cũng phải dự trù kinh phí hoạt động cho giai đoạn sắp tới. Dự trù chi phí này được gọi là **ngân sách chi phí cho các phòng ban chức năng**.

Một bảng **ngân sách tiền mặt** thường đưa ra dự báo về:

- lượng tiền mặt thu và chi trong kỳ kế hoạch;
- thời điểm thu và chi;
- số dư tài khoản ngân hàng hoặc số thiếu chi tài khoản hàng tháng.

A

Ngân sách tiền mặt rất quan trọng đối với các doanh nghiệp nhỏ hoặc mới thành lập.



Lưu ý rằng trong một số doanh nghiệp nhỏ, có thể bạn sẽ không tìm thấy một vài loại ngân sách như đã nêu ở trên, ví dụ như ngân sách đầu tư.

Thực hành 3

2 phút ⌚



Theo bạn thì ai quan tâm đến ngân sách tiền mặt của một doanh nghiệp mới thành lập?

Bạn có thể đưa ra một số đối tượng. Câu trả lời có thể là một giám đốc ngân hàng, vì vị này muốn xem các kế hoạch thu chi tiền mặt của doanh nghiệp mới thành lập và gần như chắc chắn sẽ tập trung chú ý vào bảng ngân sách tiền mặt trước khi quyết định cho doanh nghiệp vay tiền.

Tuy nhiên, bạn không nên nghĩ rằng ngân sách tiền mặt chỉ quan trọng đối với doanh nghiệp nhỏ, mới thành lập. Các doanh nghiệp, cả lớn lẫn nhỏ, các tổ chức xã hội và từ thiện cũng sử dụng ngân sách tiền mặt.

3 Bước đầu hoạch định ngân sách

Trong phần B chúng ta sẽ đề cập chi tiết hơn đến vấn đề lập ngân sách và vai trò của nhà quản lý trong việc hoạch định ngân sách. Ở phần A này chúng ta chỉ xem xét những bước đầu tiên của quá trình hoạch định ngân sách.

Đầu tiên bạn cần xác định những nhân tố then chốt có ảnh hưởng đến quá trình hoạch định tất cả các ngân sách trong doanh nghiệp. Những nhân tố này được gọi là **nhân tố quyết định**. Tương ứng với các nhân tố quyết định này, **ngân sách quyết định** sẽ được hoạch định đầu tiên rồi từ đó lập ra các ngân sách khác.

Trong thực tế:

- **Doanh thu/lượng hàng bán** là nhân tố quyết định và **ngân sách bán hàng** là ngân sách quyết định phổ biến nhất ở các doanh nghiệp kinh doanh thương mại đã hoạt động được một thời gian.
- **Tiền** là nhân tố quyết định và **ngân sách tiền mặt** là ngân sách quyết định phổ biến nhất ở các doanh nghiệp mới thành lập. Đôi khi, **ngân sách sản xuất** cũng có thể là ngân sách quyết định, mặc dù điều này không phổ biến lắm.

Thực hành 4

4 phút ⌚

Hãy xem xét từng tình huống sau và cho biết ngân sách nào là then chốt.

Doanh nghiệp Đại An sản xuất hàng kim khí điện máy (tì vi, cassesste, đầu VCD,...). Thị trường tì vi hiện nay đang cạnh tranh rất gay gắt và hiện tại Đại An chỉ bán được 500 cái tì vi một tháng. Kế hoạch của doanh nghiệp là nâng sản lượng bán ra lên 600 cái/tháng vào năm tới. Trên thực tế họ có khả năng sản xuất 750 cái/tháng.

☐ Tiền mặt ☐ Bán hàng ☐ Sản xuất

Doanh nghiệp Thuận Phong là nhà sản xuất bột dinh dưỡng dành cho trẻ em. Họ có thể bán tất cả sản phẩm sản xuất ra mà vẫn không đủ nhu cầu thị trường.

☐ Tiền mặt ☐ Bán hàng ☐ Sản xuất

Doanh nghiệp Ưu Việt là một doanh nghiệp nhỏ và đang nợ ngân hàng một món tiền lớn. Họ đã chi vượt quá số dư tài khoản ký quỹ ở ngân hàng. Phía ngân hàng cương quyết không chịu tăng hạn mức thấu chi này.

☐ Tiền mặt ☐ Bán hàng ☐ Sản xuất

Doanh nghiệp Tín Thành là một nhà thầu vận chuyển hàng hóa với một đội xe mười chiếc đang hoạt động hết công suất. Doanh nghiệp vừa giành được một hợp đồng vận chuyển mười hai kiện hàng đi miền Bắc hàng tuần, trong một thời gian dài. Tuy nhiên họ lại không có khả năng mua thêm xe vận tải.

☐ Tiền mặt ☐ Bán hàng ☐ Sản xuất

A

Và đây là câu trả lời cho mỗi tình huống mà chúng ta vừa đề cập đến:

- Đối với doanh nghiệp Đại An thì đó là ngân sách bán hàng. Họ phải bán nhiều hơn. Các bảng ngân sách khác, kể cả ngân sách sản xuất cũng bắt đầu từ ngân sách bán hàng.
- Đối với doanh nghiệp Thuận Phong thì ngân sách sản xuất là quan trọng nhất. Doanh nghiệp cần phải sản xuất thêm hàng. Nếu họ thực hiện được điều này thì doanh số bán ra sẽ tăng lên. Bạn cũng có thể cho rằng ngân sách tiền mặt là ngân sách quyết định vì doanh nghiệp cần thêm nguồn tài chính để mở rộng sản xuất, đáp ứng nhu cầu thị trường.
- Ngân sách tiền mặt là ngân sách quyết định đối với doanh nghiệp Ưu Việt. Phải thu được tiền mặt ngay thời điểm hiện tại là yêu cầu quan trọng nhất của doanh nghiệp. Điều này có nghĩa là doanh nghiệp thậm chí có thể phải từ chối thực hiện một vài hợp đồng có khả năng sinh lời nếu như nó không mang lại khoản thu bằng tiền mặt trong một thời gian ngắn.
- Tín Thành có thể chọn hai giải pháp: dùng nhà thầu phụ và hưởng chênh lệch hay mua xe. Nếu dùng nhà thầu phụ thì doanh nghiệp có thể gặp những rủi ro sau: (1) không kiểm soát được chất lượng dịch vụ của nhà thầu phụ; (2) khách hàng có thể chọn đối tác khác nếu biết Tín Thành không có khả năng cung ứng dịch vụ được yêu cầu. Vì đây là một hợp đồng lớn và dài hạn, có thể Tín Thành nên mua thêm một đội xe mới. Trong trường hợp này, ngân sách tiền mặt là vấn đề then chốt đối với Tín Thành.

4 Ưu điểm của việc lập ngân sách

Một số nhân viên cho rằng ngân sách là một rào cản đối với những gì họ muốn hoặc cần thực hiện. Họ cảm thấy khó chịu do việc tính toán ngân sách được thực hiện bởi bộ phận kế toán, bộ phận mà theo các nhân viên này là không hiểu gì về những khó khăn của họ.

Hãy xem bạn đã từng gặp những trường hợp nào tương tự như những tình huống dưới đây.

- Do ngân sách bảo trì và sửa chữa của một phân xưởng đã được chi hết nên ông kỹ sư phụ trách kỹ thuật không thể mua một số đồ phụ tùng dự phòng cho các trang thiết bị trong xưởng. Ông ta lo rằng điều này có thể làm ngừng sản xuất do máy móc bị hư hỏng đột xuất trong tương lai.

- Ngân sách tiếp thị của một doanh nghiệp may đã cạn. Trưởng phòng kinh doanh vì thế không thể tiếp đãi chu đáo một đoàn doanh nhân nước ngoài. Kết quả, doanh nghiệp không nhận được một đơn đặt hàng nào từ họ.
- Ngân sách lương của một doanh nghiệp gia công giày đã chi vượt quá mức cho phép. Vì thế, công nhân không được làm thêm giờ và kết quả là lô giày giao cho khách hàng chậm một tuần so với hợp đồng đã ký kết. Doanh nghiệp này đã phải mất một khoản tiền rất lớn để bồi thường hợp đồng.
- Chỉ còn một tháng nữa là năm tài chính kết thúc nhưng bộ phận quản lý chất lượng của một doanh nghiệp vẫn chưa dùng hết ngân sách. Để năm tới không bị cắt giảm ngân sách, người phụ trách đã cho mua gấp một số thiết bị thí nghiệm không cần thiết.

Lập kế hoạch luôn là việc cần làm, đặc biệt đối với việc hoạch định ngân sách. Tuy nhiên trong những ví dụ trên doanh nghiệp đã lập ngân sách nhưng lại gặp rắc rối. Trong những trường hợp đó, ta không thể đổ lỗi hoàn toàn cho ngân sách về những hậu quả xấu đã xảy ra. Vậy vấn đề chính là gì?

Thực hành 5

6 phút ⌚

Theo bạn thì ai hoặc điều gì là nguyên nhân gây ra những hậu quả mà chúng ta vừa đề cập trong các tình huống trên.

Có thể có nhiều câu trả lời khác nhau nhưng chúng ta tạm tóm tắt lại như sau:

- trong tình huống thứ nhất và thứ hai ở trên ta có thể thấy rằng ngân sách đã được quản lý quá cứng nhắc. Chi vượt quá ngân sách đã duyệt là không được phép và không có bất kỳ sự điều chỉnh ngân sách nào được thực hiện.
- trong tình huống thứ ba và thứ tư thì ngân sách được hoạch định và kiểm soát quá tệ.

A



Ngân sách chỉ là một bản kế hoạch đưa ra các hướng dẫn. Không nên quản lý cứng nhắc và xem ngân sách là cơ để không thực hiện công tác quản lý. Tình huống cần phải điều chỉnh để kế hoạch này có ý nghĩa hơn.

Trong trường hợp cần thiết thì cấp quản lý cao nhất có thể quyết định phớt lờ một ngân sách nào đó nếu như họ thấy rằng như vậy sẽ kinh tế hơn. Lấy ví dụ ở tình huống thứ ba, nhà quản lý cần can thiệp để doanh nghiệp không phải bồi thường hợp đồng do trễ hạn giao hàng vì ngân sách lương đã cạn. Nhà quản lý có thể thực hiện điều này bằng cách chuyển những khoản tiết kiệm được từ một ngân sách khác sang.

Ngân sách được xây dựng với mục đích là đem lại lợi ích cho công việc quản lý.

Một khi ngân sách không được hoạch định và kiểm soát tốt, nó sẽ dẫn đến những hậu quả không mong muốn.

Chúng ta đã thấy những tác hại nếu hoạch định và kiểm soát ngân sách không tốt. Bây giờ hãy xem xét những lợi ích mà việc hoạch định và kiểm soát tốt ngân sách mang lại.

Nếu hoạch định và kiểm soát ngân sách tốt thì doanh nghiệp có thể được hưởng lợi như sau:

■ **Phối hợp hoạt động và đề cao tinh thần tập thể trong doanh nghiệp**

Quá trình hoạch định và kiểm soát ngân sách có nghĩa là nhà quản lý ở mọi cấp độ và ở các bộ phận khác nhau có dịp gặp gỡ, trao đổi, thảo luận và liên kết các mục tiêu của họ lại với nhau. Doanh nghiệp sẽ đạt những thành công to lớn nếu như tất cả mọi thành viên đều hợp sức lại cho những mục đích chung thay vì mỗi trưởng bộ phận hoạt động một cách ích kỷ để tạo ra vương quốc riêng của mình.

Sự phối hợp này giúp cho các trưởng bộ phận hiểu được mỗi hoạt động của đơn vị mình tác động tới tổng thể như thế nào, điều này rất cần thiết cho chính họ cũng như cho cả doanh nghiệp. Ví dụ, sẽ là bất hợp lý nếu trưởng phòng kinh doanh lập kế hoạch tăng lượng hàng bán ra thêm 10% nhưng giám đốc nhà máy lại đang dự định giảm 5% sản lượng.

■ Trao đổi thông tin

Để có thể thực hiện một ngân sách, mọi người cần phải biết việc gì có thể và không thể thực hiện được đối với bộ phận của mình.

Hoạch định ngân sách sẽ thúc đẩy các cấp quản lý trao đổi với nhau về các chính sách và mục tiêu của doanh nghiệp. Điều này giúp củng cố tính tập thể, mọi người làm việc vì nhau và vì doanh nghiệp.

■ Thống nhất mục tiêu

Như đã trình bày, lập kế hoạch là khâu then chốt trong toàn bộ quá trình hoạch định ngân sách. Sử dụng hệ thống ngân sách đòi hỏi các nhà quản lý phải đề ra mục tiêu phấn đấu trong tương lai nhất quán, thay vì thay đổi mỗi ngày. Nó cũng có nghĩa là các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp phải cùng nghĩ đến một mục tiêu thống nhất khi hoạch định ngân sách.

■ Kiểm soát thực hiện kế hoạch

Kiểm soát thông qua ngân sách là một dạng ủy thác trách nhiệm. Nhìn tổng thể mà nói, ngân sách sẽ gây ảnh hưởng đến chiến lược của một doanh nghiệp. Để phát huy hết tác dụng của các ngân sách, **những kết quả thực tế phải luôn được so sánh với kết quả dự báo.**

Nếu như hai kết quả này không khớp với nhau thì cần phải có sự can thiệp để đưa ra những biện pháp phù hợp. Nếu không có kế hoạch thì không có tiêu chuẩn nào để đánh giá những gì đang xảy ra và vì vậy bất kỳ sự quản lý nào cũng chỉ mang tính ngẫu nhiên và tùy tiện.

Ý đồ xây dựng hệ thống ngân sách là để có được bức tranh toàn cảnh rõ nét hơn về những sự việc sẽ xảy ra và làm cho các bộ phận cũng như từng cá nhân có trách nhiệm trong việc quản lý chi tiêu trong đơn vị mình. Chính vì thế mà sức mạnh của mỗi phòng ban, mỗi bộ phận có thể được cụ thể hóa và cả tập thể sẽ biết cách để vượt qua bất cứ khó khăn nào.

■ Động viên mọi nguồn lực

Nếu như mọi người ở mọi cấp độ trong doanh nghiệp tham gia càng nhiều vào việc hoạch định và kiểm soát ngân sách, họ càng hiểu rõ và ủng hộ các mục tiêu hoạt động của doanh nghiệp.

A

Được tham dự vào hoạch định và kiểm soát là một sự động viên quan trọng đối với mọi người.

Tất cả các nhân tố vừa được đề cập ở trên đều quan trọng, nhưng mục đích chủ yếu của ngân sách là **thống nhất mục tiêu** và **kiểm soát thực hiện kế hoạch**. Quá trình lập kế hoạch tốt sẽ giúp cho bạn có thể kiểm soát được công ty. Bạn chỉ có thể kết luận doanh nghiệp/ nhân viên của bạn làm tốt hay không nếu có thể so sánh được kết quả thực tế của họ với số liệu dự báo đưa ra.

Bây giờ thì chúng ta sẽ phân tích sâu hơn ý tưởng kiểm soát thực hiện ngân sách.

5 Kiểm soát thực hiện ngân sách

Kiểm soát thực hiện ngân sách là một công cụ quản lý hữu ích. Nó giúp các nhà quản lý làm việc hiệu quả hơn mà không làm mất đi kỹ năng cá nhân hay sự linh hoạt.

Kiểm soát phải là một quá trình chủ động.

Thực hành 6

4 phút ⌚



Các nhà quản lý thường đặt câu hỏi: “Liệu các nhân viên của tôi (hoặc phòng ban, hoặc bộ phận) có chi tiêu trong giới hạn cho phép hay không?”

Bạn có thể nghĩ ra thêm ít nhất **một** câu hỏi tương tự mà các nhà quản lý có thể tìm được câu trả lời từ các bảng ngân sách?

Bạn có thể có nhiều câu trả lời. Tuy nhiên, bạn hãy xem thử gợi ý một số câu hỏi dưới đây:

- ‘Chúng ta đã đạt được mục tiêu đề ra chưa?’
- ‘Nếu không thực hiện được hạn mức chi tiêu hay mục tiêu đã đề ra thì tình hình sẽ đi đến đâu và nguyên nhân là gì?’

- ‘Tôi có thể làm gì để nâng cao hiệu quả hoạt động ở bộ phận tôi đang làm việc?’

- ‘Có nên điều chỉnh ngân sách do những phát sinh mới không?’

Việc kiểm soát sẽ được tăng cường nếu kết quả thực tế được theo dõi và đối chiếu với các số liệu dự báo trong ngân sách. Từ đó, bạn sẽ có khả năng phát hiện những khó khăn mới nảy sinh và đưa ra biện pháp đối phó kịp thời.

Không có bảng ngân sách nào là hoàn hảo cả. Những tình huống ngoài dự tính luôn xảy ra. Ví dụ như đối thủ cạnh tranh bất ngờ tung ra thị trường một sản phẩm mới, thị trường sản phẩm bị thu hẹp. Bất cứ một tình huống nào cũng có thể làm các số liệu dự báo không còn chính xác. Một số tình huống nằm trong khả năng kiểm soát của nhà quản lý, một số thì không.

Thực hành 7

4 phút ⌚



Hãy suy nghĩ về doanh nghiệp của bạn.

Bạn hãy cho biết **hai** yếu tố nằm trong tầm kiểm soát làm cho nhóm của bạn không đạt được mục tiêu ngân sách.

Bạn hãy cho biết **hai** yếu tố nằm ngoài tầm kiểm soát làm cho nhóm của bạn không đạt được mục tiêu ngân sách.

Câu trả lời sẽ tùy thuộc vào tính chất công việc mà bạn đang làm.

- Những yếu tố trong tầm kiểm soát của bạn có thể là nhân viên không đi làm đúng giờ, công việc sai sót, cơ cấu tổ chức không hiệu quả, nhân viên mới không được giới thiệu đầy đủ, v.v...

A

- Những yếu tố ngoài tầm kiểm soát có thể là mất nguồn cung cấp, thiếu nhân lực, những trục trặc ban đầu của một sản phẩm mới, v.v...

Bởi vì có rất nhiều nguyên nhân làm cho một ngân sách trở nên kém chính xác, mỗi khi hoạch định ngân sách, doanh nghiệp cần cố gắng thu thập càng nhiều thông tin càng tốt. Ví dụ, doanh nghiệp cần tìm hiểu xem những gì đã đạt được trong quá khứ và chi phí thực tế là bao nhiêu.

Hãy tự đánh giá 1

10 phút 



1. Một ngân sách được hoạch định hợp lý là một ngân sách có **bốn** đặc trưng cơ bản. Hãy liệt kê.

.....

.....

.....

.....

2. Cho biết **hai** tác dụng của ngân sách khi nó được hoạch định.

.....

.....

3. Chọn câu trả lời đúng nhất:

a) Ưu điểm của ngân sách là:

- i. Dự báo chính xác mục tiêu của doanh nghiệp ☐
- ii. Giúp doanh nghiệp kiểm soát hoạt động hiệu quả hơn ☐
- iii. Giúp doanh nghiệp tăng sức cạnh tranh ☐
- iv. Giúp doanh nghiệp giảm giá thành sản phẩm ☐

b) Kiểm soát thực hiện ngân sách là:

- i. So sánh giữa kết quả thực tế với số liệu dự báo ☐
- ii. Xác định rõ người nào phải chịu trách nhiệm với kết quả tồi vừa qua để khiển trách ☐

- iii. Xác định phòng ban làm việc tốt nhất để khen thưởng ☐
- iv. Cả ba câu trên đều đúng ☐

c) Kiểm soát tốt ngân sách nghĩa là:

- i. Doanh thu của doanh nghiệp phải tăng lên. ☐
- ii. Chi phí phải được giảm xuống. ☐
- iii. Không cho phép bất cứ phòng ban nào trong doanh nghiệp được tiêu xài vượt ngân sách đã duyệt. ☐
- iv. Doanh nghiệp phải biết được các phòng ban có đạt được mục tiêu hay không và nếu không đạt thì tại sao? ☐

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần cuối sách.

A

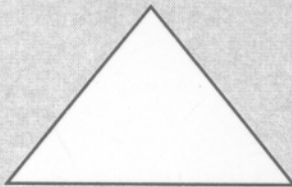
A



6 Tóm tắt

- Ngân sách là một **kế hoạch** được mô tả bằng các thuật ngữ tài chính và được hoạch định để giúp doanh nghiệp đạt được những mục tiêu cụ thể đã đề ra.
- Bước đầu tiên khi tiến hành hoạch định một ngân sách là xác định **nhân tố quyết định**. Nhân tố quyết định có ảnh hưởng đến tất cả các ngân sách khác. Nhân tố này thường là sản lượng hay doanh số bán hàng.
- **Kiểm soát** là một trong những điểm mấu chốt của quá trình hoạch định ngân sách. Khi bạn so sánh kết quả thực tế với số liệu dự báo nghĩa là bạn đang tiến hành **kiểm soát thực hiện ngân sách**.
- Không nên áp dụng ngân sách quá cứng nhắc, làm cản trở việc thực hiện những quyết định nhạy cảm.
- Áp dụng các ngân sách cũng giúp nâng cao:

Phối hợp



Động viên

Trao đổi

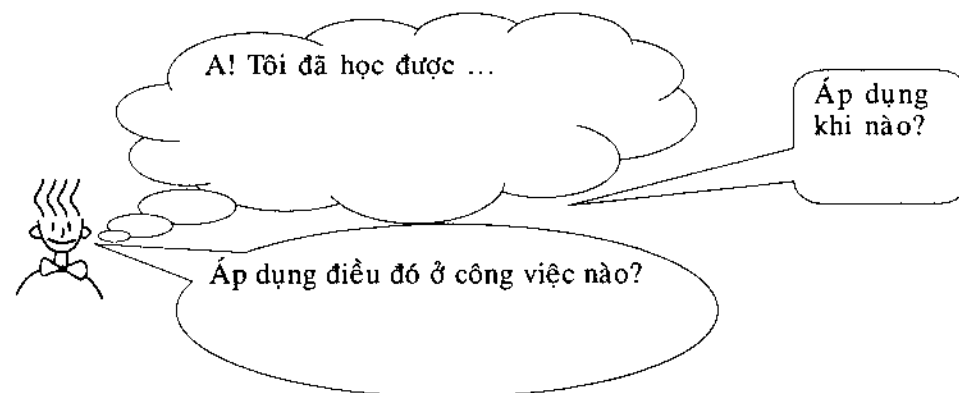
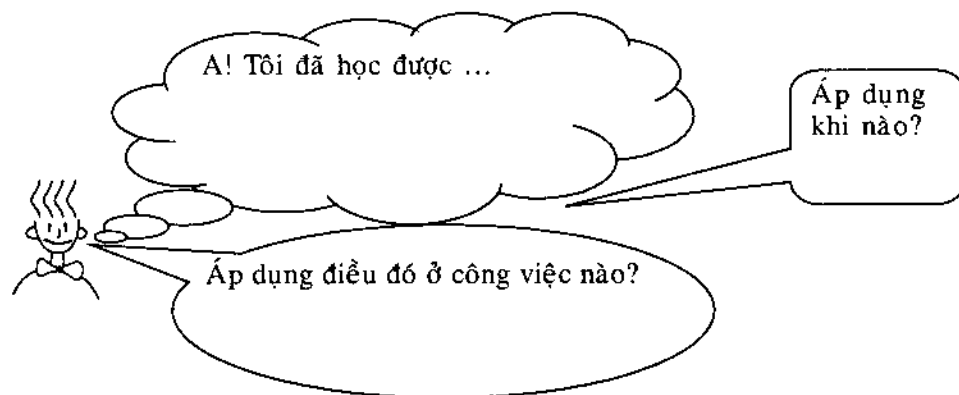
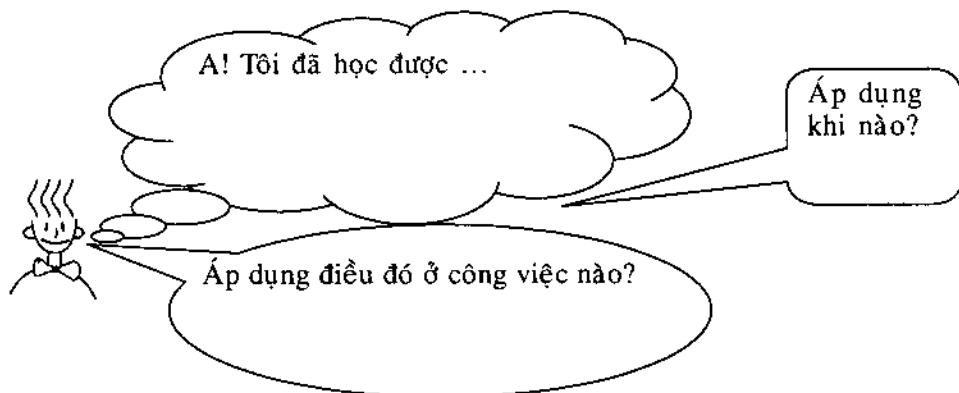
- phối hợp hoạt động và đề cao tinh thần tập thể
- trao đổi thông tin giữa các cá nhân và bộ phận
- động viên mọi nguồn lực

- Thực hiện tốt việc hoạch định ngân sách giúp cho doanh nghiệp đạt được mục tiêu đề ra đồng thời bảo đảm rằng mọi người cùng làm việc vì mục tiêu chung của doanh nghiệp.

7 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:



Phần B

Hoạch định ngân sách

1 Dẫn nhập

B

- *Dẫn nhập*
- *Nhóm hoạch định ngân sách*
- *Thu thập thông tin*
- *Ngân sách trong lĩnh vực dịch vụ*
- *Ngân sách của các phòng ban chức năng*
- *Ngân sách tổng hợp*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

Trong Phần A chúng ta thấy rằng ngân sách là một kế hoạch tài chính của một giai đoạn xác định, rất quan trọng đối với sự điều hành quản lý ở bất kỳ doanh nghiệp nào. Vì thế rõ ràng là việc hoạch định ngân sách rất cần ý kiến đóng góp tích cực và xác đáng của nhiều bộ phận khác nhau.

Chúng ta đã xem xét một vài tình huống hoạch định ngân sách kém hiệu quả và một số tình huống cung cấp thông tin kém. Những ví dụ về lập ngân sách kém này xảy ra khi hàng năm các trưởng phòng đều cố gắng để giành thêm ngân sách phân bổ cho phòng ban mình. Họ thường đưa ra các lý do, chẳng hạn như:

- doanh thu sẽ bị giảm mạnh nếu cắt giảm ngân sách quảng cáo;
- khách hàng sẽ phản nản nhiều hơn nếu phòng quản lý chất lượng không nhận được thêm ngân sách để trang bị các thiết bị đo lường mới;
- tai nạn lao động sẽ xảy ra nếu không duyệt chi dụng cụ bảo hộ lao động mới.

Mỗi phòng ban đều cố gắng để giành được nhiều từ ngân sách nhưng họ lại quên đi sự cần thiết để duy trì sự ổn định chung của doanh nghiệp. Nhu cầu, đòi hỏi của mỗi phòng ban là vô hạn trong khi nguồn lực của doanh nghiệp thì chỉ có hạn, vì thế việc áp dụng một số giải pháp áp đặt là điều khó tránh khỏi.

Trong phần này chúng ta sẽ tìm hiểu xem các ngân sách được liên kết với nhau thế nào cũng như vai trò của mỗi

cá nhân trong cả quá trình hoạch định ngân sách. Bạn cũng sẽ biết được một số các kỹ thuật hoạch định ngân sách hữu ích.

B

2 Nhóm hoạch định ngân sách

Việc hoạch định ngân sách thường là nhiệm vụ của một nhóm - **nhóm hoạch định ngân sách** - và thường được lãnh đạo bởi các nhà quản lý cấp cao. Cũng có trường hợp người trưởng nhóm hoạch định ngân sách là người đứng đầu doanh nghiệp như giám đốc doanh nghiệp, chủ tịch hội đồng quản trị hay một tên gọi chức danh khác.

Tất cả các phòng ban, bộ phận chính trong doanh nghiệp đều phải có người đại diện trong nhóm hoạch định ngân sách.



Có thể doanh nghiệp của bạn không lớn nên sẽ không tồn tại nhóm hoạch định ngân sách. Tuy nhiên, bạn sẽ thấy là trách nhiệm hoạch định ngân sách trong doanh nghiệp bạn vẫn do những người có chức vụ cao nhất đảm nhiệm.

Thực hành 8

5 phút ⌚



Hãy xét trường hợp doanh nghiệp của bạn và hãy nêu ba chức danh quản lý của các phòng ban chính tham gia trong nhóm hoạch định ngân sách.

.....

.....

.....

Cách hoạt động của mỗi doanh nghiệp khác nhau vì vậy có thể có nhiều câu trả lời.

Dưới đây là danh sách một số thành viên có thể tham gia vào nhóm hoạch định ngân sách ở một doanh nghiệp sản xuất kinh doanh:

- giám đốc công ty/ giám đốc điều hành/ tổng giám đốc;
- giám đốc nhà máy/ trưởng phòng sản xuất;
- trưởng phòng kinh doanh;
- trưởng phòng hành chính và nhân sự;
- giám đốc tài chính/ kế toán trưởng.

Mỗi thành viên trong nhóm hoạch định ngân sách sẽ đưa ra các dự báo trong phạm vi trách nhiệm của mỗi người. Chẳng hạn như:

- Trưởng phòng kinh doanh sẽ phải đưa ra dự báo về số lượng hàng bán ra cũng như giá cả cho mỗi chủng loại sản phẩm.
- Giám đốc nhà máy sẽ ước tính sản lượng sản xuất có thể đạt được.

Đối với một doanh nghiệp nhỏ thì việc hoạch định ngân sách có thể do một vài trưởng bộ phận đảm trách, hoặc đôi khi, có thể chỉ do một người chịu trách nhiệm, và đương nhiên đó là một công việc khó khăn.

Chức danh của các thành viên trong nhóm hoạch định ngân sách có thể khác nhau tùy lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp. Lấy ví dụ một doanh nghiệp trang trí nội thất, nhóm hoạch định ngân sách sẽ bao gồm:

- giám đốc doanh nghiệp;
- trưởng bộ phận thiết kế;
- trưởng bộ phận tiếp thị và bán hàng;
- trưởng bộ phận cung ứng vật tư;
- trưởng bộ phận hành chính và nhân sự;
- kế toán trưởng.

Như chúng ta đã đề cập ở trên, mỗi thành viên của nhóm hoạch định ngân sách sẽ đưa ra những dự báo trong phạm vi trách nhiệm của họ.

- Trưởng bộ phận hành chính và nhân sự sẽ phải dự báo chi phí hành chính, số lượng nhân công cần thiết cho kế hoạch sản xuất kinh doanh, tuyển dụng nhân viên mới hoặc cắt giảm lao động cũng như chi phí cho việc giữ nhân viên làm việc lâu dài cho doanh nghiệp. Các khoản chi phí này sẽ tùy thuộc vào việc thỏa thuận lương bổng, tùy thuộc vào lĩnh vực và địa bàn doanh nghiệp đang hoạt động. Những thay đổi về giá cả hoặc chi phí thuê mướn cũng sẽ được trưởng bộ phận hành chính nhân sự cập nhật và dự báo.

B

- Trưởng bộ phận cung ứng vật tư sẽ đưa ra dự báo về giá nguyên liệu trong thời gian tới, bao gồm nguyên liệu thô và tất cả các máy móc thiết bị cần thiết cho hoạt động của doanh nghiệp.
- Trưởng bộ phận thiết kế sẽ dự báo về nguồn nhân lực và vật lực cần thiết trong thời gian tới nhằm đảm bảo chất lượng công việc thích hợp để đạt được mục tiêu đề ra của người chủ đầu tư.
- Kế toán trưởng hay giám đốc tài chính sẽ cho biết kế hoạch có liên quan đến tình hình tiền mặt của doanh nghiệp và cung cấp số liệu chi phí cũng như hiệu quả hoạt động của mỗi bộ phận trong doanh nghiệp. Đôi lúc có sự thay đổi lớn về lãi suất ngân hàng từ tháng này sang tháng khác và có tất cả các loại khó khăn hoặc thuận lợi (chẳng hạn như trợ giúp của chính phủ) về tài chính mà có thể ảnh hưởng đến hoạch định của doanh nghiệp.

Kế toán trưởng còn có nhiệm vụ tổng hợp và liên kết tất cả các ngân sách để đưa ra **ngân sách tổng hợp** đồng thời dự báo lợi nhuận mà doanh nghiệp có thể đạt được. (Xem phần Phụ lục quy trình hoạch định ngân sách tổng hợp)

Những doanh nghiệp lớn thường đưa ra bản hướng dẫn phương pháp hoạch định ngân sách. Điều này giúp cho những thành viên liên quan biết được những thông tin nào là cần thiết cho việc lập ngân sách và phương pháp thu thập và trình bày thông tin đó.

Đầu tiên, nhóm hoạch định ngân sách sẽ dự đoán trong khả năng của mình tất cả các nhân tố quyết định (tính bằng đơn vị tiền hoặc số lượng). Những nhân tố này bao gồm:

- lượng hàng hóa bán ra;
- kế hoạch tăng giảm tồn kho;
- sản lượng sản xuất cần thiết tương ứng với các kế hoạch bán hàng và tăng giảm tồn kho.

Đôi khi những nhân tố kể trên có thể rất khớp với nhau. Nhưng thường thì có bộ phận phải điều chỉnh kế hoạch của bộ phận đó, ví dụ như lượng hàng bán ra phải điều chỉnh giảm để phù hợp với khả năng sản xuất thấp hơn dự tính hoặc không đủ tiền mặt cho dự trữ hàng. Bạn hãy thử dự đoán một số tình huống khác có thể xảy ra.

Thực hành 9**3 phút** ⌚**B**

Doanh nghiệp tư nhân Hải Thanh hiện lắp ráp 1000 máy vi tính mỗi tháng. Trong một cuộc họp vào tháng 12, nhóm hoạch định ngân sách thống nhất là số lượng hàng bán ra cho năm kế tiếp vào khoảng 1.400 máy tính mỗi tháng, và lượng hàng tồn kho cuối năm giảm từ 300 xuống còn 200 máy.

Hãy tính sản lượng sản xuất cần thiết cho năm kế tiếp.

Bạn cần phải tính ra sản lượng sản xuất cho năm kế tiếp là 16.700 máy tính.

Lượng hàng bán ra năm kế tiếp (1.400×12 tháng) – kế hoạch giảm tồn kho (100) = sản lượng sản xuất cần thiết (16.700).

Thực tế bạn còn phải tính tới nhiều nhân tố khác nhau nữa. Các số liệu và phép tính sẽ phức tạp lên rất nhiều. Tuy nhiên về nguyên tắc chung thì không thay đổi.

Nếu hoạt động chính của doanh nghiệp của bạn thuộc lĩnh vực dịch vụ (như bệnh viện tư hay doanh nghiệp tư vấn), bạn có thể nhìn sự việc theo hướng khác.

Lập ngân sách cho các doanh nghiệp theo đuổi mục tiêu lợi nhuận hơi khác so với việc lập ngân sách cho doanh nghiệp theo đuổi những mục tiêu khác. Chúng ta sẽ xem xét các cách mà những doanh nghiệp khác nhau thu thập thông tin và sử dụng chúng để lập ngân sách.

3 Thu thập thông tin

B

3.1 Thu thập thông tin bán hàng

Chúng ta đã biết các **nhân tố quyết định** cần phải được xác định trước. Đối với một doanh nghiệp thương mại thì nhân tố này thường là sản lượng/doanh số bán hàng.

Vì thế bộ phận bán hàng phải đưa ra ước tính của mình trước, sau đó mới tới bộ phận thu mua hay bộ phận sản xuất. Tuy nhiên, trong thực tế thì các bộ phận của doanh nghiệp cần phải hợp tác chặt chẽ với nhau khi hoạch định các ngân sách. Sẽ là vô ích nếu bộ phận kinh doanh dự báo lượng bán ra nhiều hơn khả năng sản xuất hoặc bộ phận sản xuất dự kiến làm nhiều hơn khả năng tiêu thụ.

Trưởng phòng kinh doanh (hoặc người chịu trách nhiệm về việc xây dựng chỉ tiêu doanh số bán hàng) có nhiệm vụ rất quan trọng: phải dự đoán được lượng hàng hóa bán ra cho năm tiếp theo ở mức chính xác nhất có thể được. Nếu như dự đoán này không chính xác thì các ngân sách của các bộ phận khác coi như vô ích.

Thông tin có thể được thu thập từ hai nguồn:

■ Thông tin nội bộ doanh nghiệp

- Các báo cáo của phụ trách kinh doanh khu vực hoặc từ các nhân viên phòng kinh doanh.
- Các phân tích số liệu thống kê số lượng hàng hóa đã bán trước đây để dự đoán cho thời gian tới.

■ Thông tin từ bên ngoài

- Các thông tin, số liệu nghiên cứu hành vi tiêu dùng và hoạt động của các đối thủ cạnh tranh.
- Các báo cáo hay nhận xét tổng quan về tình hình kinh tế, giúp bạn dự đoán xu hướng tiêu dùng trên thị trường, mức chi tiêu và loại hàng hóa được tiêu thụ chủ yếu.

Nguồn **thông tin nội bộ** chủ yếu bao gồm các dữ liệu, sổ sách, chứng từ của doanh nghiệp. Việc dự báo số lượng hàng hóa bán ra cũng có thể thực hiện khá đơn giản bằng cách tổng hợp các dự báo của từng nhân viên phụ trách kinh doanh.

Nguồn **thông tin từ bên ngoài** liên quan đến các dữ liệu, nguồn thông tin bên ngoài doanh nghiệp. Bạn có thể dùng các nhân viên của mình để tự thực hiện các nghiên cứu về thị trường và bạn cũng có thể dựa vào các báo cáo, các số liệu thống kê được phát hành chính thức.

Thực hành 10

4 phút ⌚



Cho biết **một** ưu điểm và **một** khuyết điểm của nguồn thông tin nội bộ.

Bạn không nhất thiết phải có câu trả lời hoàn toàn giống với đáp án dưới đây. Điều quan trọng là bạn đã suy nghĩ theo hướng nào.

- Ưu điểm lớn nhất của nguồn thông tin nội bộ là sẽ có nhiều nhân viên ở hầu hết tất cả các bộ phận tham gia đóng góp ý kiến cho việc hoạch định ngân sách. Nếu như tất cả nhân viên trong cùng một doanh nghiệp hiểu được những gì họ đang làm, tại sao họ cần phải làm như thế, cũng như nhận thức được tầm quan trọng của việc mình làm thì mọi người sẽ cảm thấy quan tâm hơn và gắn bó hơn với công việc của mình và với doanh nghiệp.
- Khuyết điểm chính của nguồn thông tin nội bộ là nó chỉ phản ánh những gì đang xảy ra bên trong doanh nghiệp mà không chú ý tới tình hình kinh tế cũng như hoạt động của các đối thủ cạnh tranh. Những dự báo dựa trên nguồn này thường tỏ ra hơi quá lạc quan.

Một dự báo hợp lý về lượng hàng hóa bán ra có thể dựa trên thu thập thông tin nội bộ nhưng sau đó cần được điều chỉnh bởi cấp quản lý cao hơn khi kết hợp với nguồn thông tin từ bên ngoài.

B

3.2 Thu thập thông tin cho các ngân sách khác

Một khi những dự báo quan trọng, như doanh thu chẳng hạn, được thực hiện, những dự báo khác được tính tương ứng. Nhóm hoạch định ngân sách có thể hoạch định tiếp những ngân sách khác. Kết quả tính toán sẽ thể hiện cụ thể bằng tiền.

Khi có dự báo doanh số cùng mức tăng giảm tồn kho, bạn có thể tính toán được ngân sách sản xuất. Vậy bước tiếp theo sẽ là gì?

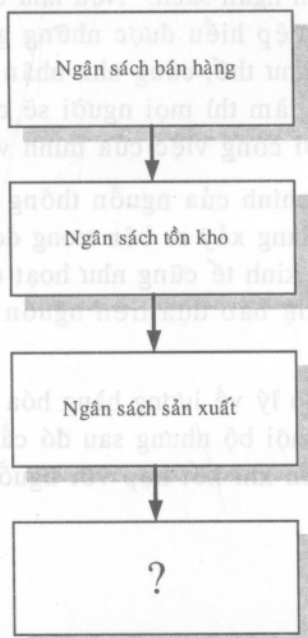
Thực hành 11

3 phút ⌚



Dưới đây là sơ đồ các ngân sách đã được hoạch định một phần và phần liệt kê những ngân sách còn lại. Hãy chọn ngân sách thích hợp nhất để điền vào ô trống ngân sách cần được hoạch định kế tiếp.

- ngân sách chi phí của các phòng ban chức năng
- ngân sách tiền mặt
- dự báo kết quả hoạt động kinh doanh
- ngân sách nguồn lực



Sau khi hoạch định ngân sách sản xuất và dự báo mức sản xuất trong năm tới, bạn bắt đầu lên kế hoạch sử dụng nguồn lực tương ứng. Do vậy, bước hoạch định kế tiếp sẽ là ngân sách nguồn lực. Trong thực tế, chỉ tiêu này bao gồm ba ngân sách chi phí sản xuất như sau:

- **Sử dụng máy móc:** số giờ vận hành của từng máy hay nhóm máy và chi phí của số giờ này.
- **Sử dụng nguyên vật liệu:** số lượng và chi phí nguyên vật liệu tương ứng với mức sản xuất đã tính.
- **Sử dụng lao động:** số giờ công tương ứng với mức sản xuất đã tính và chi phí của số giờ này.

Nếu doanh nghiệp của bạn là doanh nghiệp sản xuất thì các ví dụ trên phù hợp với các trường hợp trong doanh nghiệp của bạn. Là người quản lý của bộ phận sản xuất, có lẽ bạn sẽ đóng vai trò chủ chốt trong việc lập kế hoạch và kiểm soát sử dụng nguồn lực.

Thực hành 12

6 phút ⌚



Hãy cho biết **hai** hậu quả của việc kiểm soát kém những nguồn lực dưới đây.

Sử dụng máy móc

.....

.....

Sử dụng nguyên vật liệu

.....

.....

Sử dụng lao động

.....

.....

B

Hậu quả có thể khác nhau nhưng một điều chắc chắn là việc giám sát, quản lý kém sẽ dẫn đến bội chi. Dưới đây là một số hậu quả mà bạn có thể lưu ý.

- **Giám sát kém trong việc sử dụng máy móc** dẫn đến hậu quả:
 - hỏng hóc nhiều hơn;
 - thời gian nhàn rỗi nhiều hơn;
 - chi phí bảo trì tăng;
 - phế liệu nhiều hơn.
- **Giám sát kém trong việc sử dụng nguyên vật liệu** dẫn đến hậu quả:
 - lượng phế liệu tăng;
 - thất thoát;
 - tắc nghẽn sản xuất hoặc thời gian nhàn rỗi tăng.
- **Giám sát kém trong sử dụng lao động** dẫn đến hậu quả:
 - chất lượng công việc kém hoặc lượng phế liệu tăng;
 - việc chấm công không đạt yêu cầu;
 - tăng chi phí làm ngoài giờ.

Bây giờ chúng ta hãy tìm hiểu sau ngân sách nguồn lực cần hoạch định ngân sách nào thông qua Thực hành dưới đây:

Thực hành 13

4 phút ⌚



An Thái là doanh nghiệp sản xuất bàn trang điểm với nguyên vật liệu chính là gỗ và kiếng.

Ngân sách bán hàng cho năm tới là 8.000 đơn vị sản phẩm.

Lượng hàng tồn kho ở thời điểm đầu năm là 1.500 đơn vị thành phẩm, nhưng theo người phụ trách sản xuất thì lượng hàng tồn kho như vậy là quá nhiều và ông ta dự tính sẽ giảm còn 600 đơn vị thành phẩm tính đến cuối năm.

Tính toán các số liệu cho việc sản xuất trong năm tới.

Lượng hàng bán

Trừ mức giảm tồn kho

Sản lượng phải thực hiện

Kết quả như sau:

Lượng hàng bán	8.000	
Mức giảm tồn kho	900	(= 1.500 – 600)

Sản lượng phải thực hiện 7.100

Bây giờ chúng ta lại có thêm các số liệu sau:

- Định mức sử dụng nguyên vật liệu cho một bàn trang điểm là:
 - 0,3 m³ gỗ, giá mỗi m³ là 1.500.000 đồng;
 - 0,5 m² kiếng, giá mỗi m² là 100.000 đồng.

Thực hành 14

4 phút ⌚

Hãy tính tổng chi phí gỗ và kiếng cần để sản xuất 7.100 bàn theo định mức.

Số lượng gỗ cần dùng = 7.100 x 0,3 m³
 trị giá x 1.500.000 đồng = đồng.

Số lượng kiếng cần dùng = 7.100 x 0,5 m²
 trị giá x 100.000 đồng = đồng.

Vậy để sản xuất 7.100 bàn, chi phí sẽ là:

Số lượng gỗ cần dùng = 7.100 x 0,3 m³
 trị giá 2.130 x 1.500 ngàn đồng = 3.195 triệu đồng

Số lượng kiếng cần dùng = 7.100 x 0,5 m²
 trị giá 3.550 x 100 ngàn đồng = 355 triệu đồng

Chúng ta có thể biết được số lượng vật liệu cần mua khi đã tính được số lượng vật liệu cần cho sản xuất. Bước kế tiếp là **ngân sách tồn kho nguyên vật liệu**. Dữ liệu này sẽ cho biết lượng vật liệu cần mua.

- Số lượng vật liệu tồn kho đầu kỳ của An Thái là:
 - 300 m³ gỗ;
 - 340 m² kiếng.
- Họ dự tính giảm lượng vật liệu tồn kho cuối kỳ xuống còn:
 - 180 m³ gỗ;
 - 300 m² kiếng.

B

Vậy số lượng gỗ cần mua và chi phí là:

Số lượng gỗ cần dùng 2.130 m^3

Cộng lượng tồn cuối kỳ 180 m^3

Trừ lượng tồn đầu kỳ $(300) \text{ m}^3$

Chỉ tiêu mua thêm $2.010 \text{ m}^3 \times 1.500 \text{ ngàn đồng} = 3.015 \text{ triệu đồng}$

Bạn có phát hiện ra rằng mức sản lượng sản xuất cần thiết được ước tính dựa trên số lượng bán dự báo sau khi điều chỉnh với chênh lệch lượng tồn kho đầu kỳ và cuối kỳ?

Thực hành 15

4 phút ⌚

Tính số lượng kiếng cần mua và chi phí.

Số lượng cần dùng = m^2

Cộng lượng tồn cuối kỳ = m^2

Trừ lượng tồn đầu kỳ = m^2

Số lượng cần mua thêm = x
..... đồng
= đồng

Hãy so sánh kết quả của bạn với các kết quả dưới đây.

Số lượng cần dùng = 3.550 m^2

Cộng lượng tồn cuối kỳ = 300 m^2

Trừ lượng tồn đầu kỳ = $(340) \text{ m}^2$

Chỉ tiêu mua thêm = $3.510 \text{ m}^2 \times 100.000 \text{ đồng} = 351 \text{ triệu đồng}$

Vậy là chúng ta đã hoạch định được một phần của ngân sách nguồn lực, bao gồm **ngân sách sử dụng nguyên vật liệu, ngân sách tồn kho, và ngân sách nguyên vật liệu cần mua thêm**.

Nhưng bạn đừng quên rằng ngân sách nguồn lực còn phải bao gồm cả ngân sách sử dụng máy móc và ngân sách sử dụng lao động để đạt được mức sản lượng sản xuất cần thiết. Ngân sách sử dụng máy móc và ngân sách sử dụng lao động cũng được tính tương tự như cách trên. Sau đó các ngân sách tiếp theo sẽ lần lượt được hoạch định.

Hãy làm Thực hành kế tiếp để chắc rằng bạn đã nắm được quy trình hoạch định ngân sách.

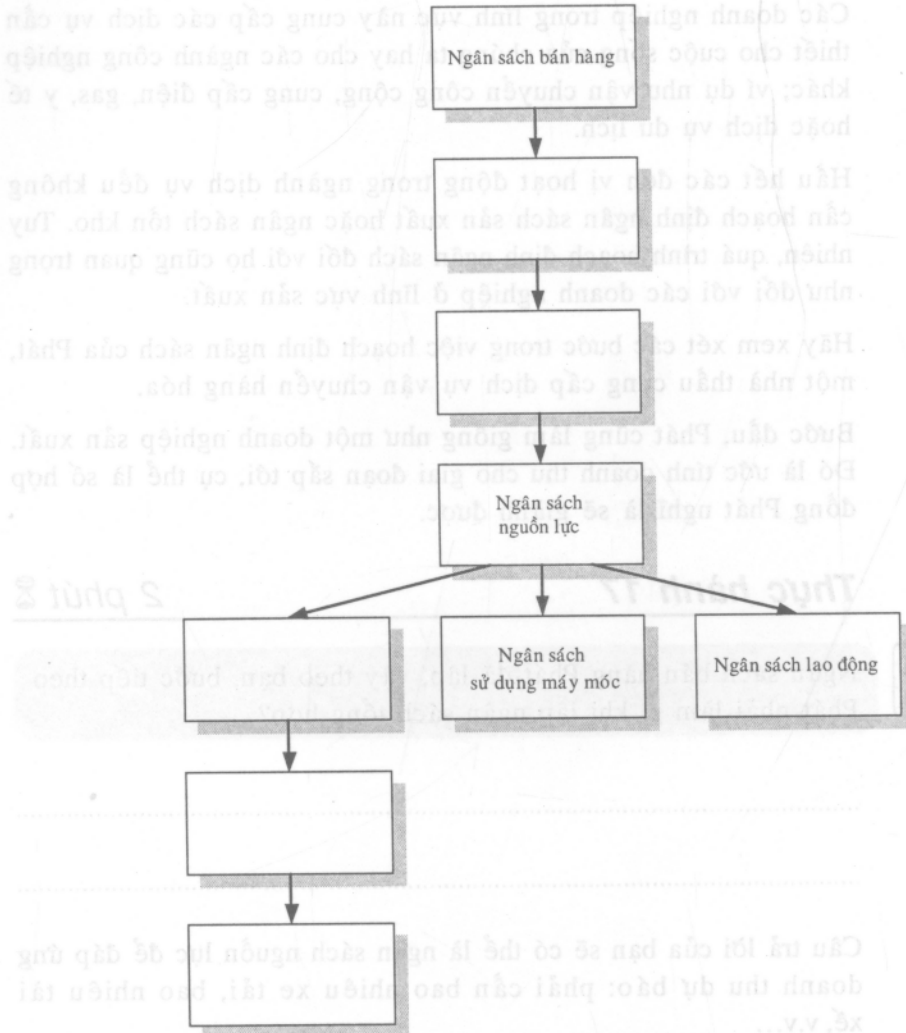
Thực hành 16

4 phút ⌚



Điền vào sơ đồ bên dưới để hoàn chỉnh quy trình hoạch định ngân sách mà doanh nghiệp An Thái đang thực hiện.

B



Đáp án cho Thực hành này ở trang 99.

B

Như đã đề cập ở trên, hoạch định ngân sách cho doanh nghiệp sản xuất sẽ khác ở một số điểm so với các lĩnh vực khác. Hãy xem xét quá trình này ở một doanh nghiệp dịch vụ.

4 Ngân sách trong lĩnh vực dịch vụ

Các doanh nghiệp trong lĩnh vực này cung cấp các dịch vụ cần thiết cho cuộc sống của chúng ta hay cho các ngành công nghiệp khác; ví dụ như vận chuyển công cộng, cung cấp điện, gas, y tế hoặc dịch vụ du lịch.

Hầu hết các đơn vị hoạt động trong ngành dịch vụ đều không cần hoạch định ngân sách sản xuất hoặc ngân sách tồn kho. Tuy nhiên, quá trình hoạch định ngân sách đối với họ cũng quan trọng như đối với các doanh nghiệp ở lĩnh vực sản xuất.

Hãy xem xét các bước trong việc hoạch định ngân sách của Phát, một nhà thầu cung cấp dịch vụ vận chuyển hàng hóa.

Bước đầu, Phát cũng làm giống như một doanh nghiệp sản xuất. Đó là ước tính doanh thu cho giai đoạn sắp tới, cụ thể là số hợp đồng Phát nghĩ là sẽ giành được.

Thực hành 17

2 phút ⌚



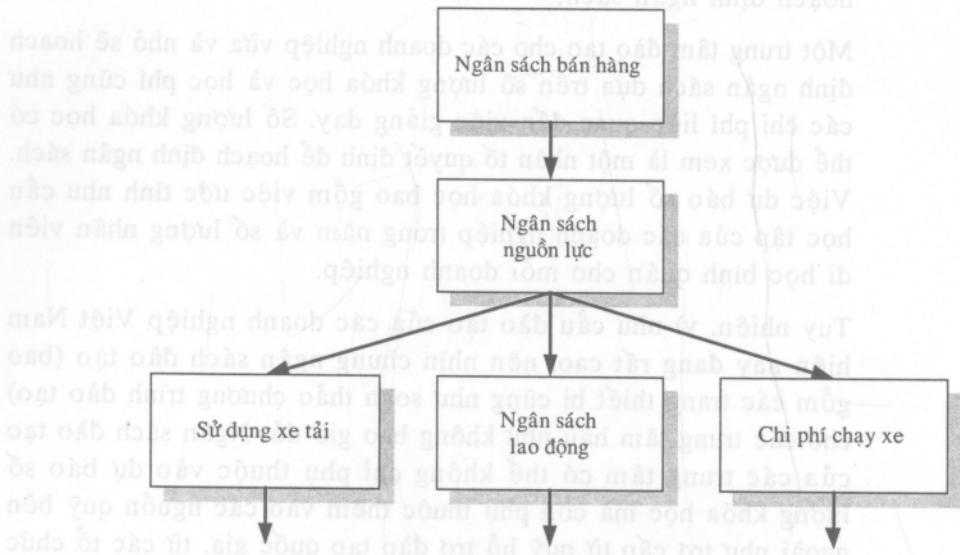
Ngân sách bán hàng Phát đã lập, vậy theo bạn, bước tiếp theo Phát phải làm gì khi lập ngân sách tổng hợp?

.....

.....

Câu trả lời của bạn sẽ có thể là ngân sách nguồn lực để đáp ứng doanh thu dự báo: phải cần bao nhiêu xe tải, bao nhiêu tài xế, v.v...

Vậy các bước hoạch định ngân sách của Phát sẽ như sau:



Thực hành 18

2 phút ⌚



Nếu nguồn lực hiện tại của Phát không đủ để đạt chỉ tiêu doanh thu đã đề ra thì anh sẽ phải có biện pháp gì? Bạn hãy đưa ra **hai** giải pháp.

Anh ta có thể thực hiện các giải pháp sau:

- mua hoặc thuê thêm xe tải;
- nâng cao năng suất của đội xe và tài xế hiện có;
- từ chối các hợp đồng vận chuyển vượt quá khả năng hiện tại của anh ta.

Ngược lại, nếu như nguồn lực của Phát quá dư thì anh ta có thể:

- giảm bớt nhân công;
- thanh lý xe dư hiện không sử dụng;
- giảm giá cước vận chuyển để thu hút thêm nhiều khách hàng.

B

Chúng ta sẽ bàn đến các quyết định ở bước kế tiếp của quá trình hoạch định ngân sách.

Một trung tâm đào tạo cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ sẽ hoạch định ngân sách dựa trên số lượng khóa học và học phí cũng như các chi phí liên quan đến việc giảng dạy. Số lượng khóa học có thể được xem là một nhân tố quyết định để hoạch định ngân sách. Việc dự báo số lượng khóa học bao gồm việc ước tính nhu cầu học tập của các doanh nghiệp trong năm và số lượng nhân viên đi học bình quân cho mỗi doanh nghiệp.

Tuy nhiên, vì nhu cầu đào tạo của các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay đang rất cao, nên nhìn chung ngân sách đào tạo (bao gồm các trang thiết bị cũng như soạn thảo chương trình đào tạo) cho các trung tâm hầu như không bao giờ đủ. Ngân sách đào tạo của các trung tâm có thể không chỉ phụ thuộc vào dự báo số lượng khóa học mà còn phụ thuộc thêm vào các nguồn quỹ bên ngoài như trợ cấp từ quỹ hỗ trợ đào tạo quốc gia, từ các tổ chức phi chính phủ.

5 Ngân sách của các phòng ban chức năng

Sau khi đã xem xét cách lập ngân sách cho các doanh nghiệp trong các lĩnh vực sản xuất và dịch vụ, trong phần này chúng ta sẽ đề cập đến cách lập ngân sách trong các phòng ban của doanh nghiệp. Công tác hoạch định ngân sách này có thể khác nhau về chi tiết ở từng doanh nghiệp, nhưng về tổng thể thì giống nhau.

Cùng lúc với việc lập các ngân sách chính, nhà quản lý ở tất cả các phòng ban cũng phải dự trù kinh phí hoạt động cho riêng phòng ban mình cho giai đoạn sắp tới.

Nhiều phòng ban có nhiệm vụ cung cấp một hoặc nhiều dịch vụ hỗ trợ cần thiết cho hoạt động sản xuất kinh doanh chính của doanh nghiệp. Lấy ví dụ một doanh nghiệp sản xuất trang thiết bị nội thất, các công việc của phòng kinh doanh, kế toán, hành chánh, thiết kế tạo mẫu, kiểm tra chất lượng, v.v... được xem là các dịch vụ hỗ trợ cho quá trình sản xuất.



Có thể doanh nghiệp của bạn không đủ lớn để chia ra thành nhiều phòng ban và chỉ có một hay hai phòng ban làm tất cả mọi việc. Tuy nhiên, nhìn chung các dịch vụ hỗ trợ đều tồn tại dưới một dạng nào đó dù quy mô doanh nghiệp như thế nào. Do đó, bạn cũng nên nghĩ đến ngân sách dành cho các hoạt động hỗ trợ này.

B

Chi phí cho các dịch vụ hỗ trợ này được gọi là **chi phí chung**.

Xác định các khoản chi nào thuộc về chi phí chung là việc không đơn giản. Tuy nhiên, mọi doanh nghiệp phải xác định và kiểm soát được chi phí chung.

Chúng ta hãy xem các ví dụ dưới đây để hiểu rõ hơn về những gì bạn cần phải thực hiện khi chuẩn bị ngân sách cho phòng ban nhằm dự báo đầy đủ các chi phí chung.

Thực hành 19

5 phút ⌚



Minh Anh là doanh nghiệp chế biến hàng thủy sản. Nhà máy hoạt động liên tục, vì vậy việc bảo dưỡng định kỳ và dọn vệ sinh nhà xưởng phải được thực hiện trong lúc công việc sản xuất vẫn đang diễn ra. Điều này có gây ra những trục trặc nhỏ nhỏ cho tiến độ chung và không đảm bảo an toàn lao động.

Đoạn miêu tả trên đây gợi mở một số ngân sách cho các phòng ban chức năng cần hoạch định. Bạn thử đưa ra ba ngân sách và cho biết ai có trách nhiệm hoạch định chúng.

.....

.....

.....

Những thông tin đã nêu có thể giúp bạn xác định các ngân sách có thể cần. Lưu ý rằng chức vụ của những người chịu trách nhiệm hoạch định các ngân sách này có thể khác nhau nhưng trách nhiệm

B

chung nhất vẫn thuộc về giám đốc doanh nghiệp. Các ngân sách đó có thể là:

- ngân sách bảo trì máy móc: trách nhiệm thuộc về kỹ sư phụ trách bảo trì máy;
- ngân sách kho hàng: trách nhiệm thuộc về thủ kho;
- ngân sách an toàn lao động: trách nhiệm thuộc về kỹ sư trưởng.

Mỗi công việc kể trên đều góp phần vào quá trình sản xuất chính, mặc dù đó không phải là những công đoạn trực tiếp trong quá trình sản xuất.

Bạn cũng đừng băn khoăn nếu như doanh nghiệp của mình không tồn tại các khoản ngân sách nêu trên. Có thể trong doanh nghiệp của bạn các chức năng này được gọi dưới một tên khác, hay thuộc một bộ phận tổng hợp nào đó và chi phí chung cho bộ phận đó đã hàm chứa các ngân sách này.

Ta có thể làm tương tự cho các hoạt động khác của doanh nghiệp. Chẳng hạn đối với hoạt động bán hàng, các ngân sách cần cho các hoạt động hỗ trợ thường là:

- ngân sách quảng cáo và khuyến mãi;
- ngân sách nhân viên bán hàng;
- ngân sách bảo trì đội xe; v.v...

Đối với hoạt động hành chính văn phòng, doanh nghiệp có thể có ngân sách dành cho bộ phận kế toán, tin học, thư ký, nhân sự...

Bạn có thể chia nhỏ các hoạt động chính trong doanh nghiệp của bạn theo cách tương tự. Do đó, bạn sẽ thấy rằng việc hoạch định ngân sách của các phòng ban chức năng đòi hỏi một lượng thông tin rất lớn cũng như kế hoạch của nhiều người.

Mặc dù trưởng phòng - cấp quản lý cao nhất sẽ chịu trách nhiệm chủ yếu trong việc hoạch định ngân sách của các phòng ban chức năng, nhưng bạn hay trưởng các bộ phận chức năng cũng có trách nhiệm quan trọng đối với ngân sách trong phạm vi mình phụ trách.

Khi bắt đầu xem xét tới các chi phí trong phạm vi mình phụ trách, bạn sẽ nhận thấy rằng bản chất của các chi phí sẽ thay đổi.

Thực hành 20**4 phút** ⌚**B**

Viễn Tin quản lý một cửa hiệu bán điện thoại di động trong chuỗi hệ thống các cửa hiệu của một hãng điện thoại di động nổi tiếng. Dưới đây là các chi phí của cửa hiệu. Một số khoản sẽ thay đổi tùy theo lượng hàng bán ra. Một số khác thì cố định, bất chấp hoạt động kinh doanh của cửa hàng như thế nào đi nữa.

Bạn hãy xác định xem các khoản chi phí nào **cố định**, các khoản nào **thay đổi**.

	Thay đổi	Cố định
Tiền thuê nhà	☐	☐
Thuế môn bài	☐	☐
Lương nhân viên bán hàng	☐	☐
Lương cho nhân viên kế toán (bán thời gian)	☐	☐
Tiền hoa hồng	☐	☐
Giấy gói hàng/bao bì	☐	☐
Tiền điện cho thắp sáng và điều hòa nhiệt độ	☐	☐
Bảo hiểm hàng hóa	☐	☐

Bạn có thể cho rằng tiền thuê nhà, thuế, tiền lương, điện và bảo hiểm hàng hóa là cố định, không phụ thuộc vào tình hình kinh doanh. Tiền hoa hồng, và chi phí giấy gói hàng thì ngược lại, phụ thuộc vào số lượng hàng bán.

Các chi phí không thay đổi theo mức độ hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp gọi là **chi phí cố định (định phí)**.

Các chi phí thay đổi theo mức độ hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp gọi là **chi phí biến đổi (biến phí)**.

Việc phân biệt hai loại chi phí này đôi lúc cũng khá phức tạp.

Rõ ràng là nếu như chi phí thay đổi tùy theo tình hình kinh doanh thì nó cũng ảnh hưởng đến việc hoạch định các ngân sách.

Các con số dưới đây là dự báo cho năm tới của một trưởng phòng kinh doanh có liên quan đến chi phí biến đổi.

B

Đơn vị tính: ngàn đồng

	Doanh số bán (kinh doanh tệ)	Doanh số bán (kỳ vọng)	Doanh số bán (kinh doanh tốt)
	600.000	800.000	1.000.000
Chi phí chung			
Hoa hồng (2%)	12.000	16.000	20.000
Chi phí phân phối (5%)	<u>30.000</u>	<u>40.000</u>	<u>50.000</u>
	42.000	56.000	70.000
Lương căn bản (nhân viên bán hàng)	60.000	60.000	60.000
Lương quản lý	40.000	40.000	40.000
Thuê mặt bằng	<u>50.000</u>	<u>50.000</u>	<u>50.000</u>
	150.000	150.000	150.000
Tổng chi phí chung	192.000	206.000	220.000
Tỷ lệ trên doanh số bán	32,00%	25,75%	22,00%

Chi phí biến đổi có thể tăng hoặc giảm khi doanh số bán hàng tăng. Theo bảng dự báo bên trên, bạn có thể thấy là tất cả các chi phí phân phối và hoa hồng đều tăng khi doanh số bán tăng, vì vậy chúng là chi phí biến đổi. Còn các khoản chi phí khác không đổi là chi phí cố định.

Thực hành 21

4 phút ⌚



Dựa vào dự báo của trưởng phòng kinh doanh, cho biết tỷ lệ chi phí chung trên doanh số bán sẽ thay đổi thế nào nếu như doanh số bán tăng.

Vì có một số chi phí cố định nên tỷ lệ chi phí chung trên doanh số sẽ giảm khi doanh số dự báo tăng.

Chi phí cố định là một gánh nặng đối với bạn nếu như việc kinh doanh không thuận lợi. Còn ngược lại, nếu việc kinh doanh phát triển tốt thì tỷ lệ chi phí chung trên doanh số sẽ giảm nhanh và bạn không phải lo lắng gì nữa.

Ngân sách của các phòng ban chức năng sau khi hoạch định, sẽ cho bạn một bức tranh tổng thể về các chi phí chung trong thời kỳ tới và sẽ được chuyển sang cho bộ phận tài chính để tính ngân sách tiền mặt và **ngân sách tổng hợp**.

6 Ngân sách tổng hợp

Ngân sách tổng hợp (kế hoạch tài chính tổng thể) được tính dựa trên số liệu từ tất cả các phòng ban và trở thành kế hoạch chung cho toàn doanh nghiệp. Ngân sách cho từng phòng ban sẽ được điều chỉnh dựa trên ngân sách tổng hợp này. Ngân sách tổng hợp bao gồm **bảng dự báo kết quả kinh doanh** và **bảng dự báo cân đối kế toán**.



Tham khảo phần Phụ Lục ở cuối sách để biết quy trình lập ngân sách tổng hợp và chi tiết các ngân sách thành phần thông qua ví dụ thực tế của một doanh nghiệp sản xuất.

Chúng ta sẽ xem xét bảng dự báo kết quả kinh doanh - một trong những phần chính của ngân sách tổng hợp trong Thực hành cuối của phần B.

Thực hành 22

4 phút ⌚

B



Bảng dự báo kết quả kinh doanh sẽ bao gồm các chi tiết sau.

Đơn vị tính: ngàn đồng

Ngân sách	
Doanh số bán	800.000
Trừ đi chi phí sản xuất:	
Nhân công	150.000
Nguyên vật liệu	150.000
Chi phí sản xuất chung	<u>80.000</u>
	380.000
Trừ đi thay đổi tồn kho:	
Tồn kho đầu kỳ	120.000
Tồn kho cuối kỳ	<u>(80.000)</u>
	40.000
Trừ đi giá trị hàng bán:	<u>420.000</u>
Lợi nhuận gộp	380.000
Trừ đi các chi phí ngoài sản xuất:	
Bán hàng và phân phối	200.000
Hành chính	<u>80.000</u>
Trừ đi chi phí chung:	<u>280.000</u>
Lợi nhuận ròng	100.000

Trong ví dụ này chúng ta thấy rằng bắt đầu là doanh số bán dự báo, sau khi trừ đi các chi phí cần thiết ta có được con số sau cùng là lợi nhuận ròng dự báo 100 triệu đồng.

Bạn hãy xem bảng dự báo kết quả hoạt động kinh doanh ở trên và cho biết **bốn** ngân sách nào được dùng để lập bảng này.

.....

.....

.....

.....

Có khá nhiều đáp án cho câu hỏi này. Chi phí sản xuất được lấy từ ngân sách sản xuất, bao gồm các ngân sách chi tiết như ngân sách nhân công, ngân sách nguyên vật liệu và ngân sách máy móc thiết bị. Ngân sách về tồn kho và vật tư phải mua thì được dùng để tính giá trị hàng hóa bán ra.

Ngân sách của các phòng ban chức năng cũng được đưa vào để tính lợi nhuận dự báo. Trong ví dụ trên đó là ngân sách cho chi phí chung từ các bộ phận bán hàng, phân phối và hành chính.

Ngân sách tổng hợp được báo cáo lại cho nhóm hoạch định để phê duyệt. Nếu như không được phê chuẩn, nhóm soạn thảo sẽ phải làm lại từ đầu.



Bạn nên lưu ý rằng lập ngân sách không phải là việc tạo ra con số "đẹp". Điều quan trọng là con số đó phải gần/ sát thực tế. Nếu lợi nhuận dự báo của bạn không đạt được như mong muốn thì bạn có thể phải xem xét lại quá trình thành lập các dự báo. Tuy nhiên, không phải bạn chỉ sửa các con số như bạn muốn, mà bạn phải thay đổi hoạt động kinh doanh thực tế của bạn. Các con số sẽ chỉ được cải thiện nếu như bạn tin tưởng rằng với cách thay đổi hoạt động của mình, các con số dự báo sẽ đạt như mong muốn.

Hãy tự đánh giá 2

15 phút ⌚

B



1. Bạn hãy điền vào các chỗ trống sau:

- a là nhân tố then chốt có ảnh hưởng đến quá trình hoạch định tất cả các ngân sách trong doanh nghiệp. Tương ứng với các nhân tố này, sẽ được hoạch định đầu tiên rồi từ đó lập ra các ngân sách khác.
- b Tất cả các bộ phận chính trong doanh nghiệp đều phải có người đại diện trong

2. Doanh nghiệp Việt Hưng sản xuất mỗi năm 1.200 cái bàn. Nhóm hoạch định ngân sách quyết định rằng lượng hàng bán ra trong năm tới phải tăng 10% và lượng hàng tồn kho phải giảm từ 200 xuống còn 132 đơn vị sản phẩm.

Bạn hãy tính mức sản xuất dự kiến cho năm tới.

.....

.....

3. Xác định xem các thông tin dưới đây thuộc về nguồn thông tin nội bộ hay bên ngoài khi hoạch định ngân sách cho một doanh nghiệp sản xuất dụng cụ học tập.

	Bên trong	Bên ngoài
a Số lượng trẻ em ở độ tuổi đi học	☐	☐
b Ý kiến của giáo viên về các tựa sách mới và các dụng cụ dạy học cần thiết	☐	☐
c Năng lực sản xuất các thiết bị trong doanh nghiệp	☐	☐

4. Xác định các hậu quả sau do việc kiểm soát kém ở phần nào.

	Sử dụng máy móc	Sử dụng vật tư	Sử dụng lao động
chăm công không hiệu quả	☐	☐	☐
hổng hóc thiết bị	☐	☐	☐
thất thoát vật tư	☐	☐	☐

5. Bạn hãy trình bày ngắn gọn lý do cần thiết phải hoạch định ngân sách cho các phòng ban chức năng.

.....

.....



Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần cuối cuốn sách.

7 Tóm tắt

B



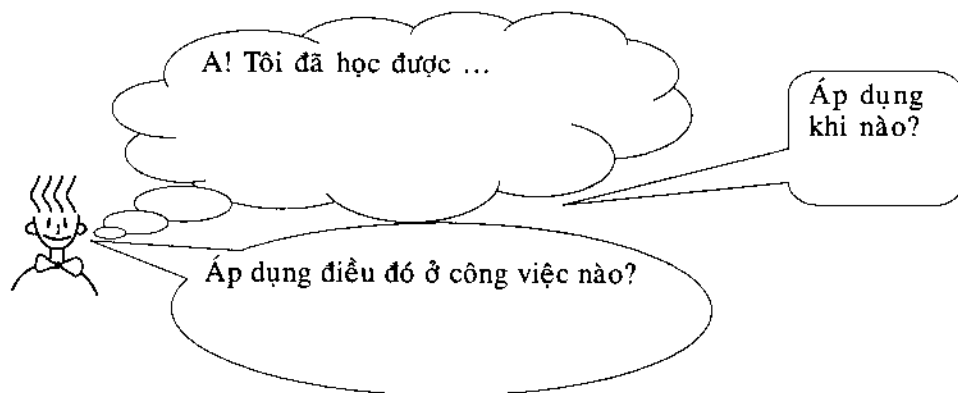
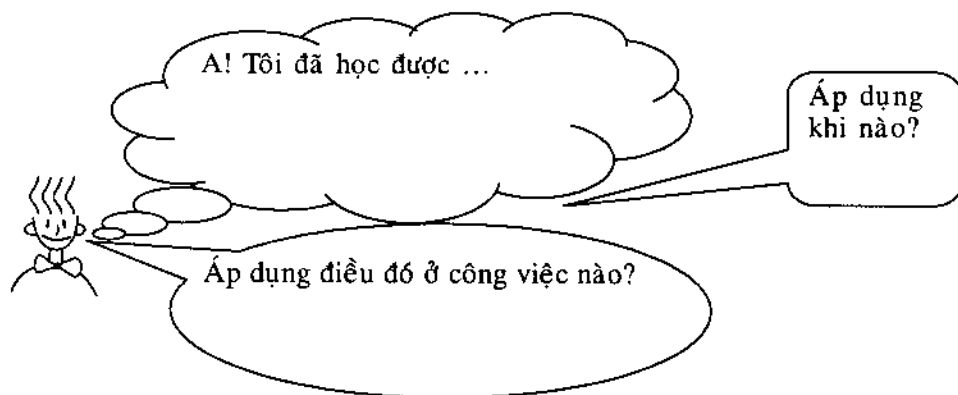
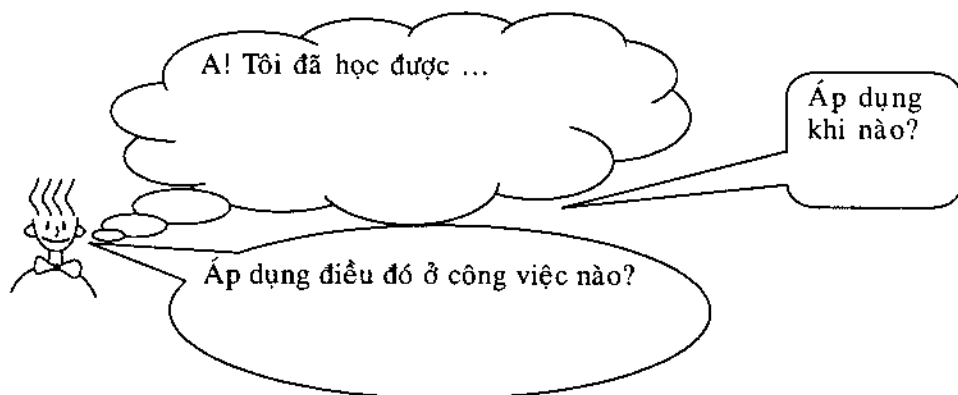
- Việc hoạch định ngân sách đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa các nhà quản lý cao cấp trong **nhóm hoạch định**.
- Đối với các doanh nghiệp thương mại hoặc dịch vụ, bước đầu tiên của hoạch định ngân sách là dự đoán doanh thu bán ra căn cứ vào các báo cáo của các nhân viên kinh doanh hoặc/và các điều kiện môi trường bên ngoài.
- Sau khi lập ngân sách bán hàng, doanh nghiệp sẽ lập ngân sách sản xuất và ngân sách chi phí.
- Bước kế tiếp là dự báo các chi phí chung phân bổ cho các bộ phận.
- Một số khoản chi phí thì **cố định** và một số khác thì **biến đổi**. Hoạt động kinh doanh càng mở rộng sẽ giúp giảm bớt gánh nặng của các khoản chi phí cố định bởi chi phí này được chia đều cho nhiều đơn vị sản phẩm hơn.
- Nếu nhóm hoạch định không bằng lòng với chỉ tiêu lợi nhuận dự báo, quá trình hoạch định có thể phải được xem xét lại.
- Những nhà quản lý ở các bộ phận sản xuất trực tiếp có trách nhiệm xây dựng kế hoạch sử dụng và kiểm soát việc sử dụng nguồn lực đồng thời cung cấp thông tin cho nhóm hoạch định.

8 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:

B



Phần C

Sử dụng các ngân sách

1 Dẫn nhập

- *Dẫn nhập*
- *Kiểm soát ngân sách và phân tích biến động*
- *Hoạch định ngân sách linh hoạt và kiểm soát thực hiện*
- *Các ứng dụng khác của hoạch định ngân sách*
- *Hạch toán chi phí chuẩn và theo dõi thực hiện ngân sách*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

Xây dựng được một ngân sách chính xác và có tính thực tế là một công việc mất nhiều thời gian. Việc tập hợp các số liệu sẽ làm bạn không thể thực hiện những công việc chính của mình. Lắm lúc bạn sẽ tự hỏi liệu có đáng phải bỏ bấy nhiêu thời gian và công sức cho việc hoạch định ngân sách này không.

Tuy các lợi ích của việc hoạch định ngân sách khá rõ ràng nhưng nếu ngân sách không thật sự có hiệu quả thì chẳng nên uổng phí công sức cho việc hoạch định.

Bạn sẽ biết được những chi phí nào bạn có thể kiểm soát được và những chi phí nào thì không (Thực hành 26 – 27). Hiểu được điều này, bạn sẽ biết cách sử dụng và quản lý hiệu quả nhất các nguồn lực trong bộ phận của mình.

Với tư cách là trưởng bộ phận bạn có trách nhiệm thực hiện công việc phân bổ ngân sách một cách chi tiết cho bộ phận mình. Bạn sẽ phải trông coi các hoạt động nghiệp vụ và đảm bảo bộ phận của mình hoạt động trong phạm vi ngân sách đã được hoạch định và sẽ báo cáo lên mọi sự sai biệt giữa kết quả thực tế và số liệu dự báo. Các Thực hành 28 – 31 sẽ giúp chúng ta tính toán cụ thể các biến động. Ngoài ra, chúng ta sẽ xét đến ngân sách linh hoạt và các lợi ích của nó khi tình hình kinh doanh (hay số liệu dự báo) có sự thay đổi lớn (Thực hành 32–33).

Trong phần cuối cùng, chúng ta xem xét một số ứng dụng của ngân sách như

C

điểm hòa vốn (Thực hành 34 - 40) và sẽ thấy tại sao chúng lại quan trọng như vậy, đặc biệt là trong công tác lập kế hoạch và kiểm soát công việc.

2 Kiểm soát ngân sách và phân tích biến động

Tất cả các hệ thống kiểm soát ngân sách đều tuân theo những bước cơ bản sau:

- xác lập các ngân sách với sự nhất trí của những người liên quan;
- báo cáo kết quả thực tế cho trưởng các phòng ban/ bộ phận chức năng;
- xác định sai lệch giữa ngân sách và kết quả thực tế (những sai lệch này gọi là **biến động**);
- xác định phòng ban/cá nhân nào chịu trách nhiệm về những biến động đó (những ai và những phòng ban nào có liên quan);
- phân tích nguyên nhân tại sao lại có những biến động đó.



*Trong sách này chúng ta dùng từ **biến động** để chỉ ra bất cứ sự khác biệt nào giữa một kết quả thực tế và số liệu dự báo (định mức). Bạn có thể gặp ở một số sách khác thuật ngữ **sai biệt** hay **sai lệch** để chỉ cùng khái niệm này.*

Thực hành 23

3 phút ⌚



Năm ngoái, doanh nghiệp Đạt Thịnh dự báo ngân sách bán hàng khoảng 500.000.000 đồng. Tuy nhiên, doanh thu thực tế năm nay chỉ đạt 450.000.000 đồng.

Hãy xác định **hai** nguyên nhân mà bạn cho là đã làm giảm doanh thu và ai là người có trách nhiệm đối với khoản giảm này.

Bạn có thể đã đưa ra nhiều lý do khác nhau. Tuy nhiên, các lý do bạn đưa ra có thể gộp lại thành 2 nhóm chính sau:

- giá bán thấp hơn dự báo;
- số lượng bán thấp hơn dự báo.

Dĩ nhiên, bạn cũng cần tìm hiểu kỹ hơn nữa những vấn đề trên để tìm ra những nguyên nhân gây ra chúng. Đó có thể là do giao hàng không đúng hẹn, do chất lượng hàng thấp hoặc do đối thủ cạnh tranh tung ra một sản phẩm tốt hơn.

Người chịu trách nhiệm là người đã xây dựng nên ngân sách doanh thu cho dù người đó là giám đốc bán hàng, trưởng phòng bán hàng hay một ai khác. Đây là người chịu trách nhiệm giải quyết các vấn đề xảy ra chứ không phải là người hứng chịu sự khiển trách trực tiếp về các biến động.

Để theo dõi những diễn biến của công việc, các trưởng phòng phải nhận được báo cáo định kỳ về kiểm soát thực hiện ngân sách trong đó phải làm nổi bật những biến động mà họ phải chịu trách nhiệm. Việc giám sát thường xuyên có thể sẽ giúp tránh được những hậu quả xảy ra vào cuối giai đoạn thực hiện ngân sách.

Phần dưới đây là phần trích dẫn từ một bản báo cáo kiểm soát thực hiện ngân sách tại một doanh nghiệp sản xuất:

Đơn vị tính: ngàn đồng

	Dự báo	Thực tế	Biến động	
Doanh thu bán hàng	600.000	700.000	100.000	Có lợi
Trừ chi phí:				
Nguyên vật liệu trực tiếp	250.000	280.000	30.000	Bất lợi
Lao động trực tiếp	100.000	120.000	20.000	Bất lợi
Chi phí chạy máy	25.000	30.000	5.000	Bất lợi
Khấu hao	20.000	20.000	-	
Lương nhân viên	25.000	20.000	5.000	Có lợi
Thuê mướn	30.000	30.000	-	
Quản lý chung	20.000	15.000	5.000	Có lợi
Quảng cáo	5.000	7.000	2.000	Bất lợi
Chi phí khác	<u>10.000</u>	<u>13.000</u>	<u>3.000</u>	Bất lợi
	485.000	535.000	50.000	Bất lợi
Lợi nhuận hoạt động	115.000	165.000	50.000	Có lợi

Trong bảng trên, **biến động có lợi** chỉ ra rằng:

- doanh thu thực tế cao hơn doanh thu dự báo; hoặc
- chi phí thực tế thấp hơn chi phí dự báo.

C

biến động bất lợi cho thấy:

- doanh thu thực tế thấp hơn doanh thu dự báo; hoặc
- chi phí thực tế cao hơn chi phí dự báo.

Trong bản báo cáo trên,

Lợi nhuận hoạt động = Doanh thu – Chi phí

Bạn đã thấy rằng các giám đốc/trưởng phòng chịu trách nhiệm cho các ngân sách khác nhau sẽ định kỳ nhận được báo cáo kiểm soát việc thực hiện ngân sách và họ cũng thường được xem là người phải giải trình về các biến động. Thường thì cấp quản lý cao hơn sẽ quan tâm đến những biến động bất lợi. Tuy nhiên, những biến động có lợi cũng nên được tìm hiểu kỹ vì doanh nghiệp có thể tận dụng tình hình thuận lợi để có thể học hỏi kinh nghiệm trong tương lai.

Thực hành 24

6 phút ⌚



Quay trở lại với báo cáo kiểm soát việc thực hiện ngân sách của doanh nghiệp sản xuất nói trên.

Dưới đây là danh sách các giám đốc/trưởng phòng sẽ nhận được báo cáo thực hiện ngân sách. Với mỗi vị trí bạn hãy cho biết họ phải có trách nhiệm đối với những khoản biến động nào.

Trưởng phòng cung ứng tư (báo cáo cho giám đốc nhà máy)

.....
.....

Giám đốc nhà máy/trưởng phòng sản xuất

.....
.....

Trưởng phòng tiếp thị

C

Bạn có thể sẽ nêu ra rằng các giám đốc/trưởng phòng phải chịu trách nhiệm về các biến động bất lợi sau:

- Trưởng phòng cung ứng vật tư: chi phí nguyên vật liệu trực tiếp.
- Giám đốc nhà máy: nguyên vật liệu trực tiếp, lao động trực tiếp và chi phí sử dụng máy.
- Trưởng phòng tiếp thị: chi phí quảng cáo.

Bạn có thể cảm thấy rằng khoản biến động 3 triệu đồng ở mục “chi phí khác” cần phải được làm rõ. Như chúng ta đã biết trong phần hoạch định ngân sách, các vấn đề thường đan xen tác động lẫn nhau. Một sự việc xảy ra ở lĩnh vực này có thể là hệ quả của một quyết định được thực hiện ở một lĩnh vực khác.

Tuy nhiên, không phải lúc nào bạn cũng chỉ cần quan tâm đến các biến động bất lợi. Đôi lúc, khi bạn xem xét các biến động có lợi về doanh thu, bạn sẽ rút được một kinh nghiệm hay điều gì đó. Tương tự như vậy, nếu biến động chi phí ở các bộ phận khác như hành chính hay nhân sự có lợi đáng kể, bạn cũng có thể tìm được nhiều điều cần học hỏi.

Các cấp lãnh đạo không phải lúc nào cũng có thể xử lý các khoản biến động cho dù là có lợi hay bất lợi. Lý do là:

- một số loại chi phí nằm ngoài tầm kiểm soát của họ;
- một số loại chi phí có thể phát sinh tại trung tâm quản lý ngân sách này nhưng trách nhiệm lại nằm ở bộ phận khác. Ví dụ, thời gian nhân rồi ở bộ phận này có thể là do bộ phận khác không cung cấp thông tin hay nguyên vật liệu.

Thực hành 25

15 phút ⌚



Hãy liên hệ tới doanh nghiệp của bạn.

a) Bạn phải báo cáo cho ai về những biến động khi thực hiện chỉ tiêu ngân sách? Mức độ gấp rút của báo cáo đến mức nào?

.....

.....

.....

.....

b) Bạn nhận báo cáo biến động từ những ai (nếu có)?

.....

.....

.....

.....

c) Tại sao việc báo cáo về những biến động lại quan trọng đối với doanh nghiệp của bạn? Những báo cáo đó được tiếp tục theo dõi như thế nào; có phải bao giờ doanh nghiệp cũng tìm ra được nguyên nhân không?

.....

.....

.....

.....

Câu trả lời cần liên hệ trực tiếp tới công việc của bạn.

Bạn hẳn sẽ báo cáo những biến động cho cấp trên trực tiếp của mình trong thời hạn nhất định tùy theo mức độ nghiêm trọng của

biến động. Những vấn đề nghiêm trọng cần phải được báo cáo ngay. Nhân viên cũng phải báo cáo cho bạn theo cách tương tự.

Mức độ nhanh chóng và chi tiết của nội dung báo cáo tùy thuộc vào chính sách của từng doanh nghiệp và sự tin cậy lẫn nhau giữa các đồng nghiệp khi mỗi người phải tự xử lý vấn đề. Dĩ nhiên là bạn được coi là có đủ khả năng để xử lý những biến động và kiểm soát được những nguồn lực trong quyền hạn của mình hoặc đề xuất kiến nghị lên cấp trên.

C

2.1 Chi phí ngoài tầm kiểm soát

Bây giờ chúng ta hãy tìm hiểu kỹ hơn về chi phí ngoài tầm kiểm soát. Đó là các chi phí mà bộ phận đó không trực tiếp chi ra và sử dụng chung với các bộ phận khác trong doanh nghiệp. Các chi phí này sẽ được doanh nghiệp phân bổ theo những tiêu thức áp đặt trước cho các bộ phận này. Các bộ phận được phân bổ chi phí gọi là **trung tâm quản lý ngân sách**.

Thực hành 26

2 phút ⌚



Hãy đưa ra một ví dụ về chi phí ngoài tầm kiểm soát ở nơi bạn làm việc.

.....

Đây là những ví dụ về chi phí ngoài tầm kiểm soát. Hy vọng bạn sẽ thấy rằng chúng vượt ra ngoài tầm kiểm soát của các trưởng bộ phận.

- Tiền thuê văn phòng chung cho toàn doanh nghiệp và được phân bổ lại cho từng phòng ban chức năng.
- Chi phí xăng dầu trong ngân sách vận chuyển và giá xăng dầu đang tăng.
- Chi phí lương nhân viên bảo trì máy móc phân bổ cho mỗi phân xưởng may theo tiêu thức phân bổ nhất định khi doanh nghiệp duy trì một đội bảo trì duy nhất cho tất cả các phân xưởng may.

Vì những mục này nằm ngoài tầm kiểm soát của các giám đốc/trưởng phòng liên quan nên bạn cần phải tách riêng chúng ra khi xem xét. Chúng ta sẽ hiểu tại sao lại phải làm như vậy.

Thực hành 27

6 phút ⌚



C

Minh Thu là trưởng phòng nhân sự của một doanh nghiệp sản xuất áo mưa với tổng quỹ lương dự kiến hàng tháng là 80 triệu đồng. Cô vừa nhận được một báo cáo kiểm soát việc thực hiện ngân sách theo đó các chi phí lương lên đến gần 100 triệu đồng một tháng trong quý 1 vừa qua.

Lý do đã chi vượt mức là:

- Tháng 1: thuê thêm công nhân thời vụ để bù số công nhân nghỉ ốm.
- Tháng 2: tăng cường nhân viên làm ngoài giờ để đáp ứng nhu cầu tăng ca trong mùa sản xuất cao điểm.
- Tháng 3: thưởng cho nhân viên phòng thiết kế do có sáng kiến hay theo quyết định đột xuất của giám đốc doanh nghiệp.

Chúng ta thường xem lương là loại chi phí kiểm soát được. Tuy nhiên trong trường hợp này, điều đó có hoàn toàn đúng?

Bạn hãy xác định các khoản biến động bất lợi trong mỗi tháng thuộc về loại chi phí nào: **trong** tầm kiểm soát hay **ngoài** tầm kiểm soát và hãy nêu ngắn gọn lý do.

	Trong tầm kiểm soát	Ngoài tầm kiểm soát	Lý do
Tháng 1	☐	☐	
Tháng 2	☐	☐	
Tháng 3	☐	☐	

Bạn hãy so sánh câu trả lời của bạn với đáp án dưới đây nhé:

- Biến động trong tháng 1 là **ngoài tầm kiểm soát**. Ngân sách cho việc trả lương, trợ cấp nghỉ ốm chỉ được dự đoán ở mức hợp lý. Chi phí bổ sung do việc nhân viên nghỉ ốm quá nhiều là điều nằm ngoài tầm kiểm soát của nhà quản lý.
- Tuy nhiên, chi phí lương tháng 2 lại là **trong tầm kiểm soát**. Nhà quản lý phải lường trước vấn đề này. Mùa sản xuất cao điểm nằm

trong kế hoạch do đó chi phí lương phụ trội phải là chi phí kiểm soát được.

- Chi phí lương tháng 3 rõ ràng là **ngoài tầm kiểm soát**. Đây là một khoản chi đột xuất không nằm trong kế hoạch. Ngân sách cần phải được điều chỉnh để tính thêm khoản chi này.

Như chúng ta đã nói, việc xác định ai và ở đâu phải chịu trách nhiệm đối với những biến động so với ngân sách là rất quan trọng. Tuy nhiên, vấn đề không phải là tìm ra ai để khiển trách. Điều quan trọng là tìm nguyên nhân tại sao lại có biến động để từ đó doanh nghiệp có biện pháp khắc phục cần thiết.

C

2.2 Biến động doanh thu

Ở đầu phần này, chúng ta đã thấy rằng có thể có hai lý do gây ra những biến động doanh thu (sai lệch về ước tính doanh thu) như sau:

- khối lượng bán thực tế khác với lượng bán dự báo
- giá bán thực tế khác với giá bán dự báo

Vì vậy, chúng ta có thể nói rằng biến động doanh thu có thể gây ra bởi sự thay đổi của:

- lượng bán
- giá bán

Công thức tính các biến động doanh thu như sau:

Biến động lượng bán

= (lượng bán thực tế – lượng bán dự báo) x giá bán thực tế

Biến động giá bán

= lượng bán dự báo x (giá bán thực tế – giá bán dự báo)

Để có thể xác định các phương pháp hạn chế biến động, chúng ta cần nắm được chính xác nguyên nhân gây ra chúng. Thực hành sau sẽ giúp bạn hiểu rõ hơn vấn đề này.

Thực hành 28

2 phút ⌚



C

An Thái dự báo bán 8.000 bồn chứa nước inox với giá 2 triệu đồng/ bồn. Số lượng bán thực tế là 8.100 bồn nhưng giá bán trung bình chỉ có 1,75 triệu đồng/ bồn.

Bạn hãy tính biến động doanh thu bằng cách điền thêm thông tin vào các biểu thức sau:

Doanh thu dự báo = 8.000 bồn x 2 triệu đồng/bồn

=

Doanh thu thực tế = x 1,75 triệu đồng/bồn

=

Biến động =

Bạn sẽ tính ra được An Thái sẽ có biến động doanh thu bất lợi 1.825 triệu đồng. Tính toán cụ thể các con số như sau:

Doanh thu dự báo

= 8.000 bồn x 2 triệu đồng/bồn = 16.000 triệu đồng

Doanh thu thực tế

= 8.100 bồn x 1,75 triệu đồng/bồn = 14.175 triệu đồng

Biến động

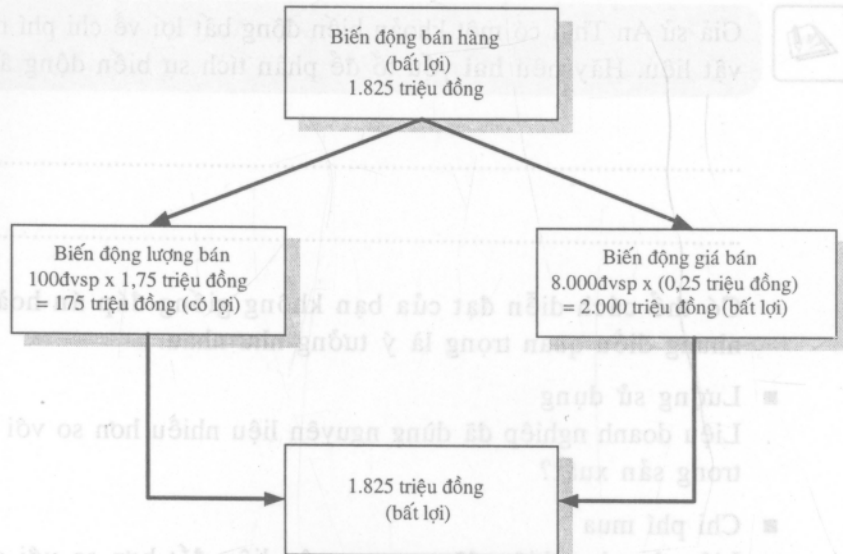
= 14.175 triệu đồng – 16.000 triệu đồng = (1.825) triệu đồng

Nếu chỉ nhìn vào con số biến động doanh thu chúng ta sẽ không thấy được toàn bộ vấn đề. Từ các số liệu ta thấy rằng An Thái đúng là đã bán thêm được 100 sản phẩm nhưng họ đã hạ giá quá nhiều nên doanh thu giảm.

Nếu phân tích kỹ các yếu tố của biến động ta có thể thấy được như sau:

- Biến động về lượng bán: bán nhiều hơn dự báo 100 bồn.
- Biến động về giá bán: bán rẻ hơn dự báo 250.000 đồng/ bồn.

Như vậy biến động chi tiết về doanh thu thực tế là như sau:



Một khi đã xác định các yếu tố gây ra biến động doanh thu, doanh nghiệp nên tìm ra các nguyên nhân chính gây ra biến động này.

Trong trường hợp trên, có thể doanh nghiệp phải giảm giá bán để cạnh tranh với đối thủ trên thị trường hay phải chiết khấu đặc biệt cho một khách hàng nào đó. Bạn cũng có thể nghĩ về hoặc tìm ra nhiều lý do khác nữa.

2.1 Biến động chi phí

Chúng ta đã thấy lý do tại sao nên phân tích biến động doanh thu thành biến động theo:

- lượng bán;
- giá bán.

Vậy biến động chi phí sẽ được phân tích theo cách nào? Hãy làm Thực hành kế tiếp để chắc rằng bạn đã nắm được cách phân tích biến động chi phí.

Thực hành 29

3 phút ⌚



Giả sử An Thái có một khoản biến động bất lợi về chi phí nguyên vật liệu. Hãy nêu **hai** yếu tố để phân tích sự biến động ấy.

C

Có thể cách diễn đạt của bạn không giống đáp án hoàn toàn, nhưng điều quan trọng là ý tưởng như nhau.

■ **Lượng sử dụng**

Liệu doanh nghiệp đã dùng nguyên liệu nhiều hơn so với dự kiến trong sản xuất?

■ **Chi phí mua**

Liệu doanh nghiệp đã mua nguyên liệu đắt hơn so với dự báo?

Mỗi loại chi phí đều có thể phân tích theo cách này, tuy nhiên chúng ta đang tập trung vào hai loại sau:

■ **lao động;**

■ **nguyên vật liệu.**

Đối với chi phí lao động trực tiếp, ta có thể tách ra thành hai biến động chi tiết: biến động thời gian và biến động tiền công.

Công thức tính cụ thể cho các loại biến động như sau:

Biến động thời gian

= (tổng thời gian thực tế – tổng thời gian dự báo) x tiền công thực tế

Biến động tiền công

= (tiền công thực tế – tiền công dự kiến) x tổng thời gian dự báo

Thực hành 30

3 phút ⌚



Một công việc được dự trù là cần 50 giờ, tiền công định mức là 10.000 đồng/giờ. Thực tế mất 55 giờ với mức tiền công là 11.000 đồng/giờ.

Hãy tính biến động về chi phí lao động và đưa ra **hai** nguyên nhân gây ra biến động thời gian và biến động tiền công.

Chi phí dự báo = x

=

Chi phí thực tế = x

=

Biến động = là do:

.....
.....

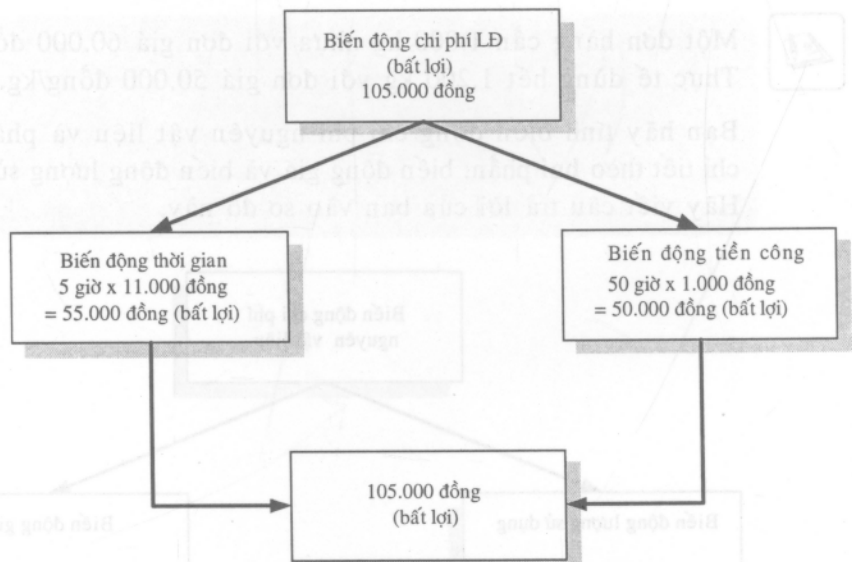
Hy vọng câu trả lời của bạn sẽ giống đáp án:

Chi phí dự báo = 50 giờ x 10.000 đồng/giờ = 500.000 đồng

Chi phí thực tế = 55 giờ x 11.000 đồng/giờ = 605.000 đồng

Biến động = 105.000 đồng (bất lợi)

Chúng ta có thể phân tích như sau:



Bạn có thể có nhiều lý do để giải thích việc này:

Biến động thời gian (sai lệch về ước tính thời gian sử dụng) có thể gây ra bởi:

- tác phong làm việc lười nhể do quản lý kém;
- hỏng hóc máy móc;
- sự cố kỹ thuật;
- tắc nghẽn ở khâu cung ứng dẫn tới việc thiếu vật tư.

Biến động tiền công có thể do:

- làm việc ngoài giờ;
- thưởng ngoài dự kiến.

Bây giờ chúng ta hãy xem xét biến động về chi phí nguyên vật liệu. Về nguyên tắc, chi phí nguyên vật liệu sẽ được tính tương tự như các cách tính trên.

Công thức tính các biến động chi phí nguyên vật liệu như sau:

Biến động lượng sử dụng

= (lượng sử dụng thực tế - lượng sử dụng dự báo) x giá mua thực tế

Biến động giá

= (giá mua thực tế - giá mua dự báo) x lượng sử dụng dự báo

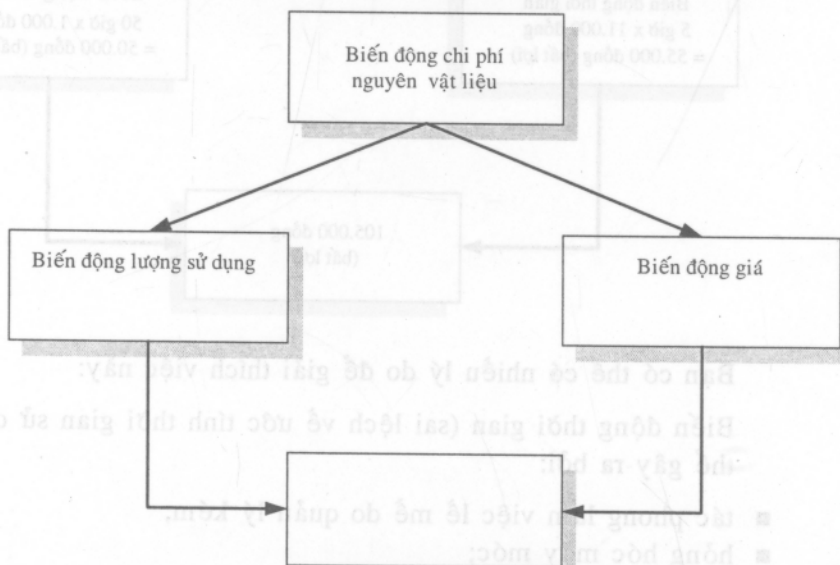
Thực hành 31

5 phút ⌚



Một đơn hàng cần 1.000 kg nhựa với đơn giá 60.000 đồng/kg. Thực tế dùng hết 1.200 kg với đơn giá 50.000 đồng/kg.

Bạn hãy tính biến động chi phí nguyên vật liệu và phân tích chi tiết theo **hai** phần: biến động giá và biến động lượng sử dụng. Hãy viết câu trả lời của bạn vào sơ đồ này.



Câu trả lời ở trang 100.

3 Hoạch định ngân sách linh hoạt và kiểm soát thực hiện ngân sách

Từ đầu đến giờ chúng ta giả định là làm việc với ngân sách cố định. Nghĩa là các chi phí dự báo trong kỳ được giữ nguyên không đổi bất chấp mọi việc xảy ra trong thời kỳ đó.

Nhưng với **ngân sách linh hoạt**, chúng ta có thể điều chỉnh các chi phí nếu hoạt động sản xuất và doanh số bán hàng có thay đổi so với ngân sách ban đầu.

Ngân sách linh hoạt được Viện Kế Toán Quản Trị Công Chứng Anh Quốc (CIMA) định nghĩa như sau :

“Ngân sách linh hoạt là ngân sách được hoạch định sao cho có thể thay đổi, tương ứng với mức độ hoạt động thực tế đạt được”.

Trong thực tế một ngân sách linh hoạt bao gồm nhiều ngân sách ứng với nhiều mức độ hoạt động sản xuất kinh doanh khác nhau. Ví dụ, doanh nghiệp có thể lập ngân sách cho ba mức sản lượng có thể xảy ra; khi đó các chi phí được tính toán cho các mức này.

Mặc dù phải tốn thêm công sức để tính toán, ngân sách linh hoạt có thể rất hữu ích. Hiện nay, máy tính đã làm cho việc tính toán này trở nên rất nhẹ nhàng.

Việc đầu tiên phải làm khi hoạch định ngân sách linh hoạt là phân loại chi phí thành:

- **chi phí cố định** là chi phí mà nó không đổi khi mức sản xuất và tiêu thụ thay đổi;
- **chi phí biến đổi** là chi phí thay đổi cùng với mức sản xuất và tiêu thụ.

Chúng ta hãy xem sự khác biệt này trong thực tế ra sao.

Giả sử ban đầu tất cả đều là chi phí biến đổi. Nghĩa là nó sẽ thay đổi cùng với mức sản xuất và tiêu thụ. Nếu chúng ta dự báo khối lượng sản xuất và tiêu thụ dao động trong khoảng 2.000 – 3.000 đơn vị sản phẩm, ta sẽ tính được chi phí tương ứng. Giả sử chi phí cho mỗi đơn vị sản phẩm là 50.000 đồng, thì tổng chi phí cho 2.000 đơn vị sản phẩm sẽ là 100 triệu đồng, cho 3.000 đơn vị sản phẩm sẽ là 150 triệu đồng.



Ngân sách linh hoạt sẽ như sau:

	Ngân sách 1	Ngân sách 2
Sản xuất/ Tiêu thụ (đvsp)	2.000	3.000
Chi phí (đồng)	100 triệu	150 triệu

Trong trường hợp này, 2.000 đơn vị sản phẩm trong Ngân sách 1 là con số dự báo thấp nhất cho sản lượng sản xuất/tiêu thụ; 3.000 đơn vị sản phẩm trong Ngân sách 2 là con số dự báo cao nhất. Sản lượng sản xuất/tiêu thụ thực tế hy vọng sẽ ở đâu đó giữa hai con số này.

Trong báo cáo kiểm soát thực hiện ngân sách, ngân sách bán hàng sẽ được tính với số tiêu thụ thực tế. Chi phí thực tế cũng sẽ được so sánh với chi phí dự báo ở mức sản xuất/tiêu thụ này. Trong trường hợp của chúng ta, bản báo cáo kiểm soát thực hiện ngân sách sẽ như sau:

	Ngân sách	Thực tế	Biến động
Sản xuất/ Tiêu thụ (đvsp)	2.500	2.500	
Chi phí (đồng)	125 triệu	120 triệu	5 triệu (có lợi)

Vì lượng sản xuất/ tiêu thụ thực tế là 2.500 đơn vị sản phẩm và nằm trong khoảng dự báo nên chi phí dự báo sẽ là $2.500 \text{ đvsp} \times 50.000 \text{ đồng/đvsp} = 125 \text{ triệu đồng}$. Chi phí thực tế thấp hơn 5 triệu đồng, vậy đây là biến động có lợi.

Lẽ dĩ nhiên, trên thực tế ngoài chi phí biến đổi bao giờ cũng có chi phí cố định.

Thực hành 32

6 phút ⌚

Với ví dụ trên, chúng ta hãy giả sử 50% chi phí là cố định, 50% là chi phí biến đổi. Chi phí cố định là 50 triệu đồng.

Hãy hoàn chỉnh dự toán ngân sách linh hoạt và báo cáo thực hiện ngân sách trong trường hợp này.

Ngân sách linh hoạt		
	Ngân sách 1	Ngân sách 2
Sản xuất/ Tiêu thụ (đvsp)	2.000	3.000
Chi phí (đồng)	100 triệu	

Báo cáo kiểm soát thực hiện ngân sách			
	Ngân sách	Thực tế	Biến động
Sản xuất/ Tiêu thụ (đvsp)	2.700	2.700	
Chi phí (đồng)	130 triệu		

Vì một nửa chi phí (tức là 50 triệu đồng) là chi phí cố định nên khoản này không đổi bất kể doanh thu cao thấp thế nào. Chi phí biến đổi của 2.000 sản phẩm như ở trong ngân sách 1 sẽ phải là 100 triệu – 50 triệu = 50 triệu đồng. Như vậy chi phí biến đổi trên một đơn vị sản phẩm sẽ là 25.000 đồng (50 triệu đồng/2.000 đvsp).

Chi phí biến đổi ở ngân sách 2 là:

$$25.000 \text{ đồng/đvsp} \times 3.000 \text{ đvsp} = 75 \text{ triệu đồng}$$

Vậy tổng chi phí cho ngân sách 2 là:

$$50 \text{ triệu đồng chi phí cố định} + 75 \text{ triệu đồng chi phí biến đổi} = 125 \text{ triệu đồng}$$

Như vậy:

Ngân sách linh hoạt		
	Ngân sách 1	Ngân sách 2
Sản xuất/ Tiêu thụ (đvsp)	2.000	3.000
Chi phí (đồng)	100 triệu	125 triệu

Quay trở lại với báo cáo kiểm soát thực hiện, ta có lượng bán thực tế là 2.700 sản phẩm. Tính ra chi phí là:

$$50 \text{ triệu đồng chi phí cố định} + (25.000 \text{ đồng/đvsp} \times 2.700 \text{ đvsp}) = 117,5 \text{ triệu đồng}$$

Như vậy ta sẽ có một khoản biến động bất lợi là:

$$(12,5) \text{ triệu đồng} = (117,5 \text{ triệu đồng} - 130 \text{ triệu đồng}).$$

Vậy báo cáo đầy đủ sẽ là:

Báo cáo kiểm soát thực hiện ngân sách			
	Ngân sách	Thực tế	Biến động
Sản xuất/Tiêu thụ (đvsp)	2.700	2.700	
Chi phí (đồng)	117,5 triệu	130 triệu	12,5 triệu (bất lợi)

Hoạch định ngân sách linh hoạt rất hữu ích đối với các doanh nghiệp có hoạt động sản xuất kinh doanh dễ bị tác động bởi hoàn cảnh.

Ngân sách linh hoạt đặc biệt hữu ích trong:

- giai đoạn lập kế hoạch, giúp hình dung ra các tình huống rủi ro khác nhau và chuẩn bị các phương án dự phòng.
- giai đoạn cuối kỳ thực hiện ngân sách, để điều chỉnh số liệu cho phù hợp với tình hình kinh doanh thực tế. Việc điều chỉnh này giúp đánh giá hoạt động kinh doanh chính xác hơn và việc lập ngân sách cho kỳ sau sát với thực tế hơn.

Sử dụng ngân sách linh hoạt trong giai đoạn lập kế hoạch sẽ cho phép bạn biết ảnh hưởng của sản lượng tiêu thụ/sản xuất khi chúng lớn hơn hay nhỏ hơn số liệu dự báo trong một giới hạn nhất định.

Vì vậy, nếu bạn dự báo sản lượng tiêu thụ là 10.000 đơn vị sản phẩm, ngân sách linh hoạt sẽ cho bạn tiên đoán điều gì sẽ xảy ra nếu bạn chỉ tiêu thụ được 8.000 đơn vị sản phẩm hay khi bạn có cơ hội bán đến 12.000 đơn vị sản phẩm.

Thực hành 33

5 phút ⌚

Hệ thống nhà nghỉ tại một khu du lịch nổi tiếng dự kiến tiếp nhận khoảng 3.000 khách/năm. Các nguồn lực như phòng nghỉ, nơi giải trí, nhân viên phục vụ,... đã sẵn sàng phục vụ số khách này. Những người quản lý áp dụng ngân sách linh hoạt để tính trước các vấn đề có thể phát sinh trong trường hợp số lượng khách biến động trong khoảng 2.000 đến 5.000 người/năm.

Hãy nêu **ba** vấn đề mà bạn thấy có khả năng phát sinh khi số lượng khách du lịch lên tới 5.000 người/ năm.

Có vô số vấn đề, ví dụ:

- chất lượng phục vụ không đạt chuẩn;
- nhân viên phục vụ làm việc quá tải;
- phòng ốc chật cứng;
- than phiền từ khách hàng gia tăng.

Với ngân sách linh hoạt, giám đốc hệ thống nhà nghỉ có thể biết được ảnh hưởng của sự thay đổi này đến chi phí và từ đó họ có thể:

- dự báo trước các tình huống;
- dự đoán các vấn đề khó khăn phát sinh;
- đề ra giải pháp đối phó.

4 Các ứng dụng khác của hoạch định ngân sách

Chúng ta sẽ xem xét hoạch định ngân sách trong việc hoạch định lợi nhuận.

Có một phương pháp rất đơn giản mà các doanh nghiệp thường áp dụng, đó là **phân tích điểm hòa vốn**.

Phương pháp này xác định qui mô sản xuất và tiêu thụ sản phẩm cần thiết để có thể hòa vốn, nghĩa là không lời nhưng cũng không lỗ.

Mỗi đơn vị sản phẩm được sản xuất và tiêu thụ trên mức hòa vốn sẽ tạo ra lợi nhuận.

Mỗi đơn vị sản phẩm được sản xuất và tiêu thụ dưới mức hòa vốn sẽ tạo ra khoản lỗ.

Nếu muốn dùng phân tích điểm hòa vốn để hoạch định lợi nhuận, chúng ta cần tách chi phí thành **chi phí cố định** và **chi phí biến đổi** (những thuật ngữ này đã được giới thiệu phần trên).

Điểm hòa vốn sẽ được tính theo công thức sau:

$$\text{Điểm hòa vốn (đvsp)} = \frac{\text{Tổng chi phí cố định}}{\text{Giá bán đơn vị} - \text{chi phí biến đổi đơn vị}}$$

Bạn hãy xem xét ví dụ sau:

- An Thái dự báo sẽ bán được 100 bồn nước inox với đơn giá 2 triệu đồng/sản phẩm.

Chi phí cố định (bao gồm lương quản lý, chi phí bảo trì máy móc,...) dự báo sẽ bằng 50 triệu đồng. Chi phí biến đổi đơn vị (bao gồm chi phí nguyên vật liệu trực tiếp, lao động trực tiếp...) dự báo là 1 triệu đồng/ sản phẩm.

Chúng ta có thể tiến hành dự báo như sau:

- Như vậy cứ mỗi sản phẩm bán được sẽ tạo ra 2 triệu đồng thu nhập và tiêu tốn 1 triệu đồng chi phí (khoản chi phí cố định 50 triệu vẫn giữ nguyên bất kể doanh số bán là bao nhiêu). Khoản dư ra 1 triệu đồng trên mỗi sản phẩm bán ra gọi là **đóng góp biên** (hay còn gọi là “số dư đảm phí”, “lề đóng góp”).
- Khi toàn bộ đóng góp biên của lượng hàng bán ra bằng với chi phí cố định thì doanh nghiệp đạt điểm hòa vốn.

Trong ví dụ ta có:

Chi phí cố định = 50 triệu đồng

Đóng góp biên trên một đơn vị sản phẩm = 1 triệu đồng

$$\text{Điểm hòa vốn} = \frac{50.000.000}{1.000.000} = 50 \text{ đvsp}$$

Nếu doanh nghiệp bán được 50 bồn, tức là 50% sản lượng tiêu thụ dự báo, doanh nghiệp sẽ hòa vốn. Nếu doanh nghiệp bán được nhiều hơn, họ sẽ có lời và ngược lại, nếu họ bán được ít hơn, họ sẽ lỗ.

Bạn hãy nhớ rằng doanh nghiệp dự báo bán 100 sản phẩm và lợi nhuận bằng doanh thu trừ cho tổng chi phí cố định và chi phí biến đổi.

Thực hành 34

5 phút ⌚



Hãy thử tính lợi nhuận dự báo của An Thái nếu họ đạt được ngân sách bán hàng:

.....

.....

.....

Mong là lời giải của bạn sẽ tương tự với đáp án sau:

Doanh thu	100 x 2 triệu	200 triệu đồng
Trừ đi: Chi phí biến đổi	100 x 1 triệu	<u>100 triệu</u>
Chi phí cố định		<u>50 triệu</u>
		150 triệu đồng
Lợi nhuận		<u>50 triệu đồng</u>

Ta cũng có thể tính bằng cách sau:

50 đvsp (bán vượt điểm hòa vốn) x 1 triệu đồng/đvsp
(đóng góp biên) = 50 triệu đồng

Thực hành 35

6 phút ⌚



Hãy tính lợi nhuận của doanh nghiệp nếu An Thái bán:
a 60 sản phẩm

.....

.....

.....

.....

b 40 sản phẩm

.....

.....

.....

a Nếu doanh nghiệp bán được 60 sản phẩm, tức là vượt điểm hòa vốn 10 sản phẩm. Vậy lợi nhuận sẽ là $10 \times 1 \text{ triệu} = 10 \text{ triệu đồng}$

b Nếu chỉ bán được 40 sản phẩm, tức là dưới điểm hòa vốn 10 sản phẩm, doanh nghiệp sẽ bị lỗ $10 \times 1 \text{ triệu} = 10 \text{ triệu đồng}$.

Kỹ thuật phân tích điểm hòa vốn có thể dùng để:

- so sánh các phương án sản xuất;
- xác định giá bán để mau hòa vốn và có lời;
- quyết định tự sản xuất hay mua ngoài;
- quyết định đóng cửa (ngưng sản xuất/hoặc ngưng cung cấp dịch vụ) nếu không hòa vốn.

Chúng ta hãy phân tích chi tiết các điểm này như sau.

4.1 Ứng dụng kỹ thuật phân tích điểm hòa vốn

Giả sử doanh nghiệp Xuân Thu dự định bán được 20.000 bộ quần áo với giá 100.000 đồng mỗi đơn vị sản phẩm.

Có hai phương án sản xuất như sau:

- Phương án A sử dụng nhiều lao động (nhiều lao động, ít máy móc tự động hoá) với:
 - chi phí biến đổi đơn vị = 60.000 đồng/đvsp
 - chi phí cố định = 200 triệu đồng
- Phương án B sử dụng ít lao động (máy nhiều và tự động hóa hơn) với:
 - chi phí biến đổi đơn vị = 40.000 đồng/đvsp
 - chi phí cố định = 600 triệu đồng

Chúng ta cần quyết định xem phương án nào:

- đem lại nhiều lợi nhuận;
- có mức hòa vốn thấp.

Đvt: đồng

	Phương án A	Phương án B
Khả năng sinh lợi		
Doanh thu (20.000 đvsp x 100.000 đồng)	2.000 triệu	2.000 triệu
Trừ chi phí biến đổi (20.000 x 60.000)	1.200 triệu	800 triệu
Đóng góp biên	800 triệu	1.200 triệu
Trừ chi phí cố định	200 triệu	600 triệu
Lợi nhuận	600 triệu	600 triệu
Điểm hòa vốn		
Giá bán đơn vị	100 ngàn	100 ngàn
Chi phí biến đổi đơn vị	60 ngàn	40 ngàn
Đóng góp biên	40 ngàn	60 ngàn
Chi phí cố định	200 triệu	600 triệu
	200 triệu	600 triệu
Điểm hòa vốn =	40 ngàn	60 ngàn
	= 5.000 đvsp	= 10.000 đvsp

Thực hành 36**5 phút** ⌚

Nếu như doanh nghiệp không chắc bán được 20.000 đơn vị sản phẩm, bạn sẽ đề nghị phương án sản xuất nào? Lý do.

.....

.....

.....

Nếu không chắc đạt được chỉ tiêu doanh thu thì tốt hơn hết nên chọn Phương án A, dùng nhiều lao động vì phương án này có điểm hòa vốn thấp hơn Phương án B.

C

Ngược lại, nếu doanh nghiệp tin chắc sẽ bán nhiều hơn mức đã đề ra thì doanh nghiệp nên chọn Phương án B vì phương án này có mức lợi nhuận cao hơn.

Kỹ thuật phân tích này cho phép người quản lý ra quyết định chọn phương pháp sản xuất tốt nhất.

Thực hành 37

15 phút ⌚

Hưng Thịnh là một doanh nghiệp sản xuất các mặt hàng hóa mỹ phẩm như bột giặt, xà bông, dầu gội đầu, ... với nhiều nhãn hiệu khác nhau. Vừa qua, ban giám đốc của Hưng Thịnh ra thông báo sẽ ngưng hoạt động các phân xưởng nào sản xuất các nhãn hiệu bị thua lỗ.

Với nhãn hiệu dầu gội đầu, doanh nghiệp có khả năng sản xuất và bán tối đa 5.000 chai dầu gội đầu 100 ml một tháng. Ban giám đốc biết rằng chi phí cố định của phân xưởng dầu gội như khấu hao máy móc, phần phân bổ của chi phí thuê nhà, lương của bộ phận quản lý, ... hàng tháng là 20 triệu đồng và giá bán sỉ do doanh nghiệp thống nhất với tất cả khách hàng là 10.000 đồng/chai. Phòng kế toán đã tính chi phí biến đổi cho một chai dầu gội đầu là 7.000 đồng.

Bạn hãy tính điểm hòa vốn cho phân xưởng dầu gội.

$$\text{Điểm hòa vốn} = \frac{\text{Chi phí cố định}}{\text{Đóng góp biên}} = \frac{\text{---}}{\text{---}} = \text{---} \text{chai}$$

Có thể thấy là tình hình kinh doanh của phân xưởng dầu gội khá bi đát. Điểm hòa vốn là:

$$\text{Điểm hòa vốn} = \frac{\text{Chi phí cố định}}{\text{Đóng góp biên}} = \frac{20.000.000}{3.000} = 6.667 \text{chai}$$

Phân xưởng không thể sản xuất được 6.667 chai dầu gội đầu vì chỉ có thể bán tối đa 5.000 chai/ tháng. Trừ phi giá bán được tăng đáng kể, còn không thì phân xưởng dầu gội đầu sẽ bị đóng cửa.

Nếu Hưng Thịnh nâng giá bán tới 11.000 đồng cho một chai dầu gội đầu và bán được hết 5.000 chai/ tháng thì mới có thể hòa vốn.

Sau khi tính toán điểm hòa vốn, Hưng Thịnh quyết định sẽ đóng cửa phân xưởng dầu gội đầu. Tuy nhiên, phòng kế toán đã cung cấp thêm một thông tin khác cho ban giám đốc là trong số 20 triệu đồng chi phí cố định hàng tháng của phân xưởng dầu gội đầu, có đến 6 triệu đồng là phần phân bổ của chi phí cố định của bộ phận quản lý chung của doanh nghiệp Hưng Thịnh cho phân xưởng dầu gội đầu.

Theo bạn thì Hưng Thịnh có nên đóng cửa phân xưởng dầu gội đầu không? Bạn hãy giải thích lý do quyết định của bạn.

Bạn hãy lưu ý là ngay cả khi Hưng Thịnh đóng cửa phân xưởng dầu gội đầu thì 6 triệu đồng chi phí chung phân bổ vẫn tồn tại, vì doanh nghiệp vẫn phải trả tiền cho ban giám đốc, phải trả tiền thuê văn phòng chung, v.v... và các khoản tiền này rất có thể sẽ không giảm khi đóng cửa phân xưởng dầu gội đầu. Do đó, thực chất, tổng chi phí cố định mà phân xưởng dầu gội đầu tạo ra là 20 triệu đồng - 6 triệu đồng = 14 triệu đồng.

Bạn sẽ có được điểm hoà vốn mới của phân xưởng dầu gội đầu:

$$\text{Điểm hòa vốn} = \frac{\text{Chi phí cố định}}{\text{Số dư đảm phí}} = \frac{14.000.000}{3.000} = 4.667 \text{ chai}$$

Do khả năng sản xuất tối đa của Hưng Thịnh là 5.000 chai dầu gội đầu/ tháng (lớn hơn 4.667 chai) và nếu doanh nghiệp có thể bán hết công suất thì việc giữ lại phân xưởng dầu gội đầu sẽ giảm lỗ hơn khi doanh nghiệp đóng cửa phân xưởng dầu gội đầu.

Việc đóng cửa phân xưởng dầu gội đầu sẽ phụ thuộc vào khả năng tiêu thụ sản phẩm dầu gội đầu. Nếu phân xưởng dầu gội đầu có thể hoạt động hết công suất thì doanh nghiệp không nên đóng cửa. Nếu phân xưởng dầu gội đầu hoạt động không hết công suất thì có thể phân xưởng ấy sẽ làm cho tổng lợi nhuận của công ty suy giảm và công ty có thể xem xét đóng cửa phân xưởng.

C

Tuy nhiên, ngay cả trong trường hợp này, việc đóng cửa phân xưởng đầu gọi sẽ phụ thuộc thêm một số yếu tố khác như: uy tín, mục tiêu thị phần của doanh nghiệp hay các yếu tố đạo đức khi sa thải nhân viên làm việc lâu năm, ...

Thực hành 38

10 phút ⌚

Doanh nghiệp Toàn Thắng lắp ráp hàng điện tử gia dụng. Hiện nay doanh nghiệp đang phải mua một bo mạch từ nhà cung cấp khác với giá khoảng 100 ngàn đồng/ bo. Tuy nhiên, do chất lượng bo mạch không ổn định, ban giám đốc dự định tự sản xuất bo mạch. Trong trường hợp tự sản xuất bo mạch, doanh nghiệp phải đầu tư mua thêm một thiết bị mới và điều này làm định phí hàng tháng của doanh nghiệp tăng khoảng 4,8 triệu đồng. Chi phí biến đổi cho một bo mạch là 40 ngàn đồng.

Theo bạn doanh nghiệp nên tự sản xuất hay mua bo mạch? Những nhân tố nào cần được lưu ý để đưa ra quyết định trên?

Nếu doanh nghiệp tự sản xuất bo mạch thì bạn có thể xem như doanh nghiệp đã thay đổi nhà cung cấp (mua hàng của chính mình). Và vì bạn đang mua hàng với giá 100 ngàn đồng/ bo mạch nên không có lý do gì mà bạn lại đi mua hàng từ người khác với giá cao hơn. Trong trường hợp này, bạn có thể xem là sản phẩm tự sản xuất của bạn được bán với giá 100 ngàn đồng/ bo mạch.

Vậy, điểm hòa vốn của bo mạch là:

$$\text{Điểm hòa vốn} = \frac{\text{Chi phí cố định}}{\text{Số dư đảm phí}} = \frac{4.800.000}{100.000 - 40.000} = 80 \text{ bo mạch}$$

Nếu hàng tháng Toàn Thắng phải mua từ 80 bo mạch trở lên, doanh nghiệp nên tự sản xuất. Nếu doanh nghiệp tiêu thụ ít hơn, họ nên mua của nhà cung cấp hiện thời.

Dĩ nhiên, để ra quyết định chính xác hơn, bạn nên nghĩ thêm các khía cạnh khác của vấn đề như khả năng kiểm soát chất lượng sản phẩm, khả năng tài chính của công ty, bí mật công nghệ, v.v...

Thực hành 39

15 phút ⌚

Bạn đã gặp phải tình huống nào tương tự mà bạn buộc phải kiểm soát nguồn lực hoặc đề xuất ý kiến trong việc sử dụng nguồn lực để cắt giảm chi phí hay không?

Hãy ghi ra những nhiệm vụ bạn cần phải hoàn tất và những lý do cần thiết phải thay đổi.

.....

.....

.....

.....

.....

Câu trả lời cần liên hệ trực tiếp tới doanh nghiệp của bạn.

Có thể bạn sẽ phải góp ý kiến khi doanh nghiệp của bạn quyết định có nên đóng cửa một chi nhánh/cửa hàng hoặc bạn phải xét xem hiệu quả về lâu dài của mua một thiết bị mới hay thuê thêm hai công nhân. Giải pháp được chọn phải là giải pháp tối ưu nhất trong điều kiện hiện tại cũng như mục tiêu tương lai của doanh nghiệp.

4.2 Các loại ngân sách phi tài chính

Các hoạch định ngân sách mà ta đã xem qua đều liên quan đến tiền bạc. Bây giờ chúng ta sẽ dùng những kỹ năng hoạch định vào việc lập kế hoạch cho các vấn đề quan trọng khác nhưng không liên quan đến tài chính.

Lấy ví dụ ở một khách sạn. Trong ví dụ này, giám đốc khách sạn sẽ sử dụng kỹ năng hoạch định để sử dụng hiệu quả cơ sở vật chất hiện có.

Loại phòng	Cơ sở vật chất hiện có	Tần suất sử dụng (%)
Căn hộ cao cấp (căn hộ)	5	80
Phòng hạng nhất (phòng)	10	50
Phòng hạng nhì (phòng)	50	90
Nhà ăn (chỗ)	250	70
Khu vui chơi (chỗ)	500	80

Không giống như hoạch định ngân sách về tiền bạc, ban giám đốc khách sạn sẽ:

- lập kế hoạch sử dụng cơ sở vật chất hiện có;
- theo dõi việc sử dụng;
- theo dõi kết quả thực tế (tần suất sử dụng chỗ/ phòng);
- thu thập dữ liệu cho kế hoạch tương lai.

Thực hành 40

2 phút ⌚



Trong ví dụ vừa nêu trên hãy cho biết

- Khu vực nào hoạt động hiệu quả nhất?

- Khu vực nào cần thu hẹp?

Các phòng hạng nhì có tỉ lệ sử dụng cao nhất (90%) và phòng hạng nhất có tỉ lệ thấp nhất (50%) nên có thể bị thu hẹp.

Dĩ nhiên tiêu chí số phòng hiện có chỉ là một phần trong công việc hoạch định. Việc phân bổ số phòng sẽ kéo theo việc phân bổ số nhân viên phục vụ và các cơ sở vật chất khác. Tần suất sử dụng rõ ràng không cho thấy chi phí.

Do đó, bạn có thể thấy rằng quá trình hoạch định ngân sách có thể giúp ích cho nhiều lĩnh vực, không nhất thiết chỉ giới hạn ở các bảng báo cáo tài chính.

5 Hạch toán chi phí chuẩn và theo dõi thực hiện ngân sách



Hệ thống tính giá thành theo định mức là một bước tiếp theo của việc kiểm soát thực hiện ngân sách. Chúng ta hãy xem việc tính giá thành theo định mức là gì và mối liên hệ của nó với kiểm soát chi phí như thế nào.

Sau đây là định nghĩa của chi phí định mức theo Viện Kế Toán Quản Trị Công Chứng Anh Quốc (CIMA):

Chi phí định mức là chi phí được tính toán từ trước trong một số điều kiện làm việc cụ thể. Hệ thống tính giá thành theo định mức là hệ thống sử dụng các định mức cho chi phí (và có thể cả doanh thu) và hệ thống này sẽ cho phép chúng ta kiểm soát chi tiết các biến động.

Sử dụng các chi phí định mức sẽ cho chúng ta biết kết quả hoạt động sẽ có thể như thế nào trong những hoàn cảnh nhất định. Từ đó, ta có thể xác định được những biến động và kiểm soát được hiệu quả hoạt động thực tế.

Có thể điều này giống như điều mà chúng ta đã biết khi nói về lập ngân sách và sử dụng ngân sách cố định.

Tính giá thành theo định mức và hoạch định ngân sách đều:

- hướng tới việc xây dựng các tiêu chuẩn về hiệu quả hoạt động cho tương lai;
- là những công cụ giúp theo dõi, kiểm soát.

Tuy nhiên, tính giá thành theo định mức và hoạch định ngân sách không phải là một. Sự khác biệt quan trọng là:

- Ngân sách liên quan tới những con số tổng, ví dụ chi phí của toàn bộ phận.
- Chi phí định mức lại gắn liền với từng khoản mục cá thể, ví dụ như từng đơn vị sản phẩm sẽ có chi phí định mức riêng

Thực hành 41

2 phút ⌚



C

Nếu tính giá thành định mức liên quan đến từng khoản mục cá thể, theo ý bạn, điều đó sẽ làm cho số người tham gia hoạch định *nhiều hay ít hơn* số người tham gia hoạch định ngân sách? Hãy nêu nguyên nhân.

Tính giá thành theo định mức sẽ phân quyền “xuống cho cơ sở” do vậy nhiều người phải có trách nhiệm đạt định mức chuẩn trong phạm vi công việc của mình. Nhiều người tham gia sẽ có cái lợi là:

- Nếu chi phí đơn vị được áp dụng rộng rãi và nhiều người cùng theo dõi thực hiện thì ta có thể xác định biến động cho nhiều khoản mục, từ đó nâng cao hiệu quả quản lý.
- Việc đặt ra chuẩn sẽ tạo cho mọi người một cái đích để phấn đấu và giúp họ luôn có ý thức tiết kiệm chi phí.

Khi được kiểm soát bởi nhiều người, việc tính giá thành theo định mức sẽ cung cấp cho doanh nghiệp nhiều số liệu về hiệu quả hoạt động.

Từ đó tính giá thành theo định mức có thêm hai lợi thế nữa:

- Giúp doanh nghiệp đạt được hiệu quả kinh tế thực sự do đã suy tính từ trước các loại nguyên vật liệu hoặc phương pháp sản xuất tối ưu.
- Giúp doanh nghiệp chỉ tập trung vào những các biến động nào **vượt quá** một phạm vi nào đó thay vì phải tập trung vào nghiên cứu tất cả các biến động, dù là nhỏ.

Có lẽ chúng ta cũng cần tổng kết lại bằng cách nhấn mạnh rằng, bạn **không cần phải** thực hiện việc tính giá thành theo định mức để có thể kiểm soát thực hiện ngân sách. Tuy nhiên, nếu bạn thực hiện tính giá thành theo định mức, việc kiểm soát của bạn sẽ đạt được hiệu quả nhiều hơn.



Nếu bạn muốn tìm hiểu kỹ hơn các khái niệm về chi phí định mức, Bạn hãy tham khảo cuốn "Kiểm soát chi phí - nâng cao hiệu quả chi tiêu".

Hãy tự đánh giá 3

10 phút ⌚



1. Hãy liệt kê **năm** bước căn bản trong việc kiểm soát thực hiện ngân sách.

.....

.....

.....

.....

.....

2. Các biến động (có lợi cũng như bất lợi) cho biết điều gì?

.....

.....

.....

3. Xác định các khoản sau là chi phí trong hay ngoài tầm kiểm soát.

Trong tầm Ngoài tầm

a Giá mua thực phẩm cho một nhà hàng ☐ ☐

b Tiền thuê phòng của một phòng ban
trong doanh nghiệp ☐ ☐

4. Cửa hàng Sắc Màu dự báo bán được 100 bông hồng với giá 8.000 đồng mỗi bông trong ngày lễ 14/2. Do bị mặt hàng sôcôla cạnh tranh nên cửa hàng chỉ bán được 90 bông với giá 6.000 đồng mỗi bông.

Hãy tính khoản biến động doanh thu và cho biết đó là biến động bất lợi hay có lợi.

.....

.....

.....



5. Ông Nghiệp ước tính chi phí quét vôi căn phòng hết 80 ngàn đồng, tức là 8 giờ công với định mức tiền công là 10.000 đồng/giờ. Do thợ chính bận việc nên công việc này do thợ phụ làm mất 10 giờ công với tiền công 7.000 đồng/giờ.

Hãy tính biến động chi phí lao động và cho biết thuộc loại biến động bất lợi hay có lợi.

.....

.....

6. Trình bày tóm tắt sự hữu ích của hoạch định ngân sách linh hoạt.

.....

.....

7. Một nhà hát có chi phí cố định 15 triệu đồng. Nhà hát bán vé với giá 30.000 đồng mỗi vé trong đó 5.000 đồng là chi phí biến đổi. Nhà hát phải bán bao nhiêu vé mới hòa vốn?

.....

.....

.....

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần cuối sách.

6 Tóm tắt



- Ngân sách sau khi hoạch định phải được áp dụng đem lại hiệu quả tối ưu cho hoạt động sản xuất kinh doanh. Có như vậy mới xứng với thời giờ và công sức hoạch định.
- **Việc kiểm soát thực hiện ngân sách** cho phép xác định và phân tích các biến động giữa số kế hoạch và số thực hiện.
- Trưởng các bộ phận là người chịu trách nhiệm đối với các biến động về chi phí trong tầm kiểm soát.
- Việc kiểm soát thực hiện ngân sách có thể dùng hoạch định ngân sách cố định hay hoạch định ngân sách linh hoạt. Tuy nhiên, hoạch định ngân sách linh hoạt sẽ hữu ích hơn.
- Phân tích **điểm hòa vốn** rất hữu ích cho quá trình hoạch định ngân sách và đặc biệt hữu ích cho việc ước tính lợi nhuận.
- Các **ngân sách phi tài chính** vẫn có thể cung cấp cho lãnh đạo nhiều thông tin bổ ích.
- **Tính giá thành theo định mức** có thể giúp nâng cao hiệu quả việc kiểm soát thực hiện các ngân sách.

C

7 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:

C



A! Tôi đã học được ...

Áp dụng
khi nào?

Áp dụng điều đó ở công việc nào?



A! Tôi đã học được ...

Áp dụng
khi nào?

Áp dụng điều đó ở công việc nào?



A! Tôi đã học được ...

Áp dụng
khi nào?

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

Đánh giá kết quả

1 Bài kiểm tra nhanh

Hãy viết câu trả lời của bạn vào bên dưới mỗi câu hỏi.

Câu hỏi 1 Ngân sách là gì?

.....

.....

.....

Câu hỏi 2 Bạn hãy liệt kê ba mục có trong ngân sách tiền mặt.

.....

.....

.....

Câu hỏi 3 Ngân sách nào là thông dụng nhất đối với một doanh nghiệp đã hoạt động lâu năm?

.....

.....

Câu hỏi 4 Hoạch định ngân sách có ý nghĩa quan trọng vì nó được dùng để kiểm soát các hoạt động. Để đạt được mục tiêu đó, bạn sẽ so sánh ước tính lợi nhuận với số liệu nào?

.....

.....

Câu hỏi 5 Trong một doanh nghiệp lớn, ai là người chịu trách nhiệm về chi phí tuyển dụng, giữ nhân viên làm việc lâu dài cho doanh nghiệp hoặc cắt giảm lao động?

.....

Đánh giá kết quả

Câu hỏi 6 Một doanh nghiệp lên kế hoạch bán 6.000 đơn vị sản phẩm trong năm tới, đồng thời giảm tồn kho 300 sản phẩm. Như vậy mức sản xuất trong năm tới sẽ là bao nhiêu ?

Câu hỏi 7 Doanh nghiệp nào lấy chỉ tiêu tần suất sử dụng phòng làm nhân tố quyết định để hoạch định?

Câu hỏi 8 Bảng dự báo kết quả kinh doanh và bảng dự báo cân đối kế toán thuộc bảng nào?

Câu hỏi 9 Biến động là gì?

Câu hỏi 10 Bạn hãy giải thích ngắn gọn chi phí ngoài tầm kiểm soát?

Câu hỏi 11 Doanh nghiệp dự báo sẽ bán 200 sản phẩm với giá 150.000 đồng mỗi sản phẩm trong một tuần. Tuần đầu tiên, doanh nghiệp bán được 250 sản phẩm với giá mỗi sản phẩm là 160.000 đồng. Hãy tính biến động doanh thu và cho biết biến động này có lợi hay bất lợi.

Câu hỏi 12 Giải thích ngắn gọn sự khác biệt giữa chi phí cố định và chi phí biến đổi.

Câu hỏi 13 Nêu công thức tính điểm hòa vốn.

.....

Câu hỏi 14 Cho biết sự khác biệt giữa ngân sách và chi phí định mức.

.....

.....

Câu hỏi 15 Tại sao áp dụng việc tính giá thành theo định mức lại buộc nhiều người quan tâm đến chi phí hơn?

.....

.....

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở trang 100 và 101.

2 Bài tập tình huống**60 phút** ⌚

Bạn hãy đọc kỹ các câu hỏi dưới đây và viết câu trả lời vào một tờ giấy rời.

- Hưng Phát là một doanh nghiệp sản xuất quạt điện. Dưới đây là dự báo hoạt động của doanh nghiệp được hoạch định cho tháng 3.

Kế hoạch sản xuất

Doanh thu	800 sản phẩm, giá bán mỗi sản phẩm là 200.000 đồng
Nguyên vật liệu trực tiếp	72.000.000 đồng
Lao động trực tiếp	32.000.000 đồng
Phí bảo trì	8.000.000 đồng
Lương quản lý	12.000.000 đồng
Tiền thuê	12.000.000 đồng
Chi phí khác	18.000.000 đồng

Thực tế sản xuất

Doanh thu	1.500 sản phẩm, giá bán mỗi sản phẩm là 180.000 đồng
Nguyên vật liệu trực tiếp	108.000.000 đồng
Lao động trực tiếp	48.000.000 đồng
Phí bảo trì	14.000.000 đồng
Lương quản lý	15.000.000 đồng
Tiền thuê	14.000.000 đồng
Chi phí khác	25.000.000 đồng

- Hãy chuẩn bị một báo cáo kiểm soát thực hiện ngân sách, so sánh:
 - doanh thu dự báo và thực tế;
 - chi phí dự báo và thực tế;
 - lợi nhuận dự báo và thực tế.
 Bạn hãy ghi rõ mỗi biến động là có lợi hay bất lợi.
- Tính biến động doanh thu theo hai yếu tố:
 - Giá bán
 - Lượng bán
- Có thêm các giả thiết sau:
 - Chi phí nguyên vật liệu trực tiếp, lao động trực tiếp và bảo trì là các chi phí biến đổi.

- b Tiền thuê và lương quản lý là chi phí cố định.
- c Các chi phí khác bao gồm chi phí cố định (10.000.000 đồng) và chi phí biến đổi (10.000 đồng trên mỗi sản phẩm làm ra và tiêu thụ).

Hãy lập bảng báo cáo kiểm soát thực hiện ngân sách.

- 4 Bạn hãy tóm tắt những ưu điểm của hoạch định ngân sách linh hoạt trong trường hợp này.

3 Tình huống áp dụng thực tế

60 phút 



Tại doanh nghiệp của bạn, chắc hẳn thế nào cũng có kiểm soát thực hiện ngân sách với hình thức này hay hình thức khác.

Hãy mô tả hệ thống kiểm soát thực hiện ngân sách và tính giá thành theo định mức tại nơi bạn làm việc. Xác định những nhược điểm hiện tại và đề xuất cách cải tiến mà không gây ảnh hưởng tiêu cực tới những ưu điểm đang có.

Bạn hãy giải thích cho cấp trên trực tiếp của mình và đồng nghiệp biết bạn đang nghiên cứu về hệ thống kiểm soát thực hiện ngân sách. Bạn hãy thảo luận với họ và ghi nhận những góp ý cũng như ý kiến phản đối của họ.

Lập một báo cáo bao gồm những điểm sau:

1. Ai là người chịu trách nhiệm trực tiếp về hoạch định ngân sách tại bộ phận của bạn và người này phải chịu trách nhiệm trực tiếp với ai?
2. Bạn hoặc cấp trên trực tiếp của bạn chịu trách nhiệm thực hiện ngân sách nào?
3. Thông tin về kết quả hoạt động thực tế được phản hồi tới bạn và nhóm của bạn như thế nào?
4. Bạn có thấy rằng việc phản hồi đó có thể hoàn thiện hơn để bạn có thể tham gia nhiều hơn vào quá trình kiểm soát thực hiện ngân sách? Nếu có, cho biết tóm tắt doanh nghiệp cần phải làm gì?
5. Điều gì sẽ xảy ra nếu kết quả thực tế không tương ứng với ngân sách dự báo? Bạn và nhóm của bạn có phải nhận lãnh trách nhiệm ở trường hợp nào?
6. Bạn cảm thấy thế nào khi nguồn lực có thể được quản lý tốt hơn?
7. Những sửa đổi về hệ thống kiểm soát thực hiện ngân sách sẽ được thực hiện thế nào để ít bị phản đối nhất?

Nếu trong doanh nghiệp của bạn, không có một hệ thống kiểm soát thực hiện ngân sách rõ ràng, bạn sẽ có khó khăn với những vấn đề nêu trên. Bạn hãy cho biết ý kiến về cách thiết lập hệ thống đó tại nơi bạn làm ra sao.

Hãy viết những suy nghĩ của bạn ra giấy, hình thành một kế hoạch hành động cho bạn và nhóm làm việc. Sau đó thảo luận với cấp trên về kế hoạch này.

Áp dụng thực tế

Câu hỏi 1

.....

.....

.....

.....

Câu hỏi 2

.....

.....

.....

.....

Câu hỏi 3

.....

.....

.....

.....

Câu hỏi 4

.....

.....

.....

.....

Đánh giá kết quả

Câu hỏi 5

.....

.....

.....

.....

Câu hỏi 6

.....

.....

.....

.....

Câu hỏi 7

.....

.....

.....

.....

Hãy tóm lược và suy ngẫm

1 Tóm lược và suy ngẫm

Như vậy chúng ta đã hoàn tất các nội dung về hoạch định ngân sách. Hãy đối chiếu với các mục tiêu đề ra ở phần đầu quyển sách.

Mục tiêu đầu tiên đề ra là:

■ Bạn phải hiểu và giải thích được ngân sách là gì.

Chúng ta đã hiểu ngân sách là một kế hoạch hành động được lượng hóa và chuẩn bị từ trước cho một khoảng thời gian cụ thể. Tất cả các bộ phận trong doanh nghiệp đều phải tích cực tham gia hoạch định ngân sách dựa trên mức độ hoạt động dự báo. Đây là một công cụ quản lý hữu hiệu trong công tác lập kế hoạch và kiểm soát nên cũng xứng đáng được đầu tư nhiều công sức.

- Đặt vai trò là trưởng một bộ phận sản xuất trực tiếp, bạn sẽ đề nghị lên cấp trên những điểm nào để cải tiến công tác lập kế hoạch và kiểm soát thực hiện ngân sách ở bộ phận của bạn.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- Theo bạn đâu là ưu điểm của công tác hoạch định ngân sách.

.....

.....

.....

Mục tiêu thứ hai là:

■ **Bạn có khả năng cung cấp thông tin cần thiết cho việc hoạch định ngân sách**

Chúng ta đã thấy rằng việc chuẩn bị hoạch định ngân sách cũng quan trọng như việc tổ chức thực hiện ngân sách. Các cấp lãnh đạo dựa rất nhiều vào chất lượng và tính chính xác của thông tin mà bạn cung cấp. Nắm rõ cách phân loại các chi phí và cách sử dụng các ngân sách sẽ giúp bạn hiểu và cung cấp đúng thông tin mà cấp trên cần.

- Bạn có thấy rằng mình thu thập thông tin có hiệu quả không? Thông tin có hữu ích không? Nếu thấy có cách nào thu thập và chuẩn bị thông tin tốt hơn, bạn hãy ghi ra và đem thảo luận.

.....

.....

.....

.....

.....

- Có thông tin hoặc số liệu nào trong lĩnh vực của bạn chưa được sử dụng để hoạch định ngân sách và bạn nghĩ có nên dùng chúng để hoạch định ngân sách không? Hãy ghi nhận chúng lại để dùng trong tương lai.

.....

.....

.....

.....

.....

Mục tiêu thứ ba của cuốn sách là:

■ **Bạn biết cách sử dụng các ngân sách như thế nào**

Hoạch định ngân sách sẽ là việc làm lãng phí nếu các chỉ tiêu không được thường xuyên áp dụng. Ngân sách dùng để so sánh số dự báo với kết quả thực hiện thực tế. Các ngân sách có thể được điều chỉnh cho phù hợp với những biến động lớn của tình hình chung hay dự báo những gì sẽ xảy ra trong những trường hợp nhất định để từ đó bạn lập kế hoạch. Phương pháp phân tích điểm hòa vốn sẽ cho biết mức hoạt động nào bắt đầu sinh lợi, từ đó giúp lãnh đạo xác định mục tiêu để đảm bảo khả năng sinh lợi của hoạt động kinh doanh.

- Bạn hãy thử nêu ra một vài đề nghị cải tiến việc áp dụng ngân sách ở nơi bạn làm việc. Bạn hãy ghi lại những suy nghĩ đề nghị này để thay đổi.

.....

.....

.....

.....

.....

- Ngân sách ở doanh nghiệp bạn làm việc có được hoạch định linh hoạt trong một phạm vi nào đó không? Bạn hãy ghi ra những nhận xét của bạn để thảo luận.

.....

.....

.....

.....

.....

Mục tiêu cuối cùng là:

■ **Bạn biết cách kiểm soát thực hiện các ngân sách**

Một vài ví dụ đơn giản đã chỉ ra những kỹ thuật theo dõi thực hiện ngân sách đã hoạch định. Đó là kỹ thuật phân tích điểm hòa vốn, hoạch định ngân sách linh hoạt và tính giá thành theo định mức. Nếu bạn tham gia vào quá trình hoạch định ngân sách trong doanh nghiệp của bạn hay bạn là thành viên của nhóm hoạch định ngân sách, các bài tập mà bạn làm trong sách này sẽ giúp bạn tự tin hơn với những kỹ năng mới của mình.

- Bạn hãy ghi ra những kỹ thuật mà bạn có thể sử dụng khi lập ngân sách và theo dõi thực hiện ngân sách.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2 Kế hoạch hành động

Kế hoạch hành động là gì?

Kế hoạch hành động là một công cụ giúp bạn áp dụng những gì rút ra được từ cuốn sách vào thực tế công việc.

Làm thế nào để lập một kế hoạch hành động?

Đây là lúc bạn xem lại những ghi chép của mình ở trang *Suy ngẫm* sau mỗi phần trong cuốn sách và những câu trả lời ở mục *Tóm lược và suy ngẫm*.

Trước tiên, hãy xác định các mục tiêu mà bạn mong muốn đạt được là gì? Để đạt được các mục tiêu này, bạn có thể sẽ gặp phải những vấn đề nào? Hãy liệt kê chúng. Sau đó hãy phân tích xem để giải quyết từng vấn đề, bạn sẽ cần thực hiện những hành động gì, với các nguồn lực nào, và trong thời gian bao lâu?

Hãy đảm bảo những kế hoạch hành động bạn đặt ra cho từng mục tiêu luôn đáp ứng tiêu chí SMART:

- cụ thể (Specific);
- có thể đo lường được (Measurable);
- có thể đạt được (Achievable);
- có tính thực tế (Relevant);
- thời hạn hợp lý (Time bound).

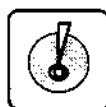
Ví dụ:

Kế hoạch mơ hồ

Phát hiện những biến động bất lợi khi kiểm soát thực hiện ngân sách.

Kế hoạch SMART

Phát hiện ba nguyên nhân tạo ra biến động bất lợi 20% của sản phẩm X vào cuối tháng tới.



Để đảm bảo tính khả thi của kế hoạch, bạn chỉ nên đề xuất một mục tiêu cần đạt được và không quá 3 vấn đề cần thiết phải giải quyết trong một kế hoạch hành động.

Khi đã lập xong kế hoạch hành động, bạn nên bắt tay ngay vào việc thực hiện. Đừng để bất kỳ điều gì trì hoãn bạn! Trong quá trình thực hiện, rất có thể sẽ có những yếu tố ảnh hưởng đến những dự kiến của bạn. Bạn hãy phân tích kỹ lưỡng những ảnh hưởng này và trong trường hợp cần thiết, bạn đừng e ngại gì nếu phải thay đổi một số dự kiến trong kế hoạch hành động của mình. Nhưng lưu ý rằng cuối cùng bạn phải đạt được mục tiêu đã đặt ra.

Làm gì với kế hoạch hành động?

Kế hoạch hành động là dành cho bạn. Trừ phi bạn yêu cầu, không ai đánh giá, chấm điểm và xem xét kế hoạch của bạn. Hãy treo kế hoạch hành động ở nơi làm việc và bắt tay thực hiện ngay!

Bạn nên xem xét lại kế hoạch của mình theo định kỳ (có thể hàng tháng) và điều chỉnh kế hoạch khi cần thiết. Hãy xem lại:

- Những gì đang phát huy tác dụng?
- Những gì cần được cải tiến?
- Làm thế nào để có thể thực hiện các cải tiến đó?

Khi đã thực hiện xong kế hoạch hành động, bạn đừng nên vội vàng cất nó vào ngăn bàn. Bạn nên dành chút thời gian để đánh giá việc thực hiện kế hoạch hành động và so sánh xem kết quả mà bạn đạt được có như mong muốn hay không. Điều này sẽ giúp bạn tích lũy kinh nghiệm để thực hiện thành công các kế hoạch hành động trong tương lai.

Đừng quên ghi nhận những tiến bộ mà bạn đã đạt được. Hãy ăn mừng những thành công của mình!

KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

Mục tiêu mà tôi muốn đạt được là:

Những vấn đề cần giải quyết	Những việc cần phải làm	Nguồn lực cần huy động	Thời gian thực hiện

Kết quả thực tế

3 Đáp án bài tập tự đánh giá

Hãy tự đánh giá 1

1 Bốn đặc trưng của một ngân sách là:

- được lượng hóa;
- được hoạch định từ trước;
- gắn với một giai đoạn cụ thể;
- là kế hoạch hành động, có mục tiêu.

2 Các ngân sách dự báo rất quan trọng vì nhờ đó đánh giá khả năng đạt được mục tiêu và xác định những gì cần có để thực hiện được điều đó. Các ngân sách còn giúp định ra những mục tiêu và giới hạn chi phí cho thời kỳ sắp tới.

3 Câu a: (ii) vì kiểm soát là một trong những yếu tố quan trọng cần hướng tới khi công ty hoạch định ngân sách.

Việc công ty có thể cạnh tranh được tốt hơn hay giảm được giá thành sẽ phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố, hoạt động của các phòng ban chức năng khác như tiếp thị, sản xuất hay tài chính.

Việc dự báo lượng hàng hóa chính xác cũng không phải là mục tiêu cuối cùng của lập ngân sách. Việc dự báo chính xác chỉ có tác dụng giúp bạn lập ngân sách tốt hơn chứ không phải là mục đích cuối cùng của việc lập ngân sách.

Câu b: (i) theo định nghĩa.

Việc kiểm soát ngân sách không có nghĩa là phải kiểm ra người nào chịu trách nhiệm để khen thưởng hay phạt. Mục đích chính của việc kiểm soát là phát hiện những điểm tốt và chưa tốt của công ty. Việc đối xử với nhân viên như thế nào sẽ tùy thuộc vào chính sách nhân sự của công ty.

Câu c: (iv) Khi kết quả hoạt động thực tế không được như mong muốn, doanh nghiệp cần phải biết ai/ bộ phận nào là người chịu trách nhiệm vấn đề này và nguyên nhân tại sao.

Không cho phép chi tiêu vượt quá ngân sách đã định không phải là cách kiểm soát thực hiện ngân sách tốt. Quản lý ngân sách quá cứng nhắc trong một số trường hợp (Thực hành 5) có thể gây ra hậu quả xấu cho doanh nghiệp.

Việc có khả năng tăng doanh số hay giảm chi phí được hay không lại phụ thuộc nhiều vào nỗ lực hoạt động sản xuất và kinh doanh của doanh nghiệp.

Hãy tự đánh giá 2

- 1a **Nhân tố quyết định** là nhân tố then chốt có ảnh hưởng đến quá trình hoạch định tất cả các ngân sách trong doanh nghiệp. Tương ứng với các nhân tố này, **ngân sách quyết định** sẽ được hoạch định đầu tiên rồi từ đó lập ra các ngân sách khác.

Ngân sách quyết định có thể là ngân sách bán hàng, ngân sách sản xuất, ngân sách tiền mặt hay những ngân sách khác mà doanh nghiệp không thể hoạt động tốt nếu không chú trọng đặc biệt đến chúng.

- 1b Tất cả các bộ phận chính trong doanh nghiệp đều phải có người đại diện trong **nhóm hoạch định ngân sách**.

Trách nhiệm sẽ kéo theo việc tích cực áp dụng hợp lý các ngân sách.

- 2 Sản lượng sản xuất dự báo được tính như sau:
 $1.200 + 10\% (1.200) = 1.320$ sản phẩm
 1.320 sản phẩm trừ đi mức giảm tồn kho 68 sản phẩm ($200 - 132$)
 $= 1.252$ sản phẩm.
3. (a) Số lượng trẻ em ở độ tuổi đi học và (b) Ý kiến của giáo viên về các tựa sách mới và các dụng cụ dạy học cần thiết là những **nguồn thông tin bên ngoài**, (c) Năng lực sản xuất các thiết bị trong doanh nghiệp là **thông tin nội bộ**.
- 4 Quản lý nhân công kém dẫn đến việc chấm công không đạt; quản lý việc sử dụng máy móc thiết bị kém dẫn đến hỏng hóc; và việc quản lý sử dụng nguyên vật liệu kém dẫn đến việc vật tư bị thất thoát.
- 5 Áp dụng các ngân sách cho các phòng ban chức năng để phân định chi phí và trách nhiệm cho từng phòng ban, nơi phát sinh các chi phí đó.

Hãy tự đánh giá 3

- 1 Năm bước căn bản của việc kiểm soát thực hiện ngân sách:
- xây dựng ngân sách có sự nhất trí chung;
 - báo cáo kết quả thực hiện cho lãnh đạo;
 - xác định biến động thực tế và kế hoạch;

- nhất trí về trách nhiệm của những cá nhân và bộ phận đối với những biến động đó;
 - phân tích tại sao lại có các biến động đó.
2. Một biến động có lợi cho thấy doanh thu thực tế lớn hơn doanh thu dự báo, hoặc chi phí thực tế thấp hơn chi phí dự báo. Và ngược lại, một biến động bất lợi cho thấy doanh thu thực tế thấp hơn doanh thu dự báo, hoặc chi phí thực tế cao hơn chi phí dự báo.
3. a Thực phẩm mà nhà hàng mua về để chế biến là chi phí trong tầm kiểm soát.
b Tiền thuê phòng (phân bổ) của một phòng ban trong doanh nghiệp nằm ngoài tầm kiểm soát của trưởng phòng ban đó.

4. Biến động doanh thu được tính như sau:

Doanh thu dự báo = 100 bông x 8.000 đồng / bông = 800.000 đồng

Doanh thu thực tế = 90 bông x 6.000 đồng / bông = 540.000 đồng

Biến động = 260.000 đồng (bất lợi)

5. Biến động chi phí lao động được tính như sau:

Chi phí dự báo = 8 giờ x 10.000 đồng / giờ = 80.000 đồng

Chi phí thực tế = 10 giờ x 7.000 đồng / giờ = 70.000 đồng

Biến động = 10.000 đồng (có lợi)

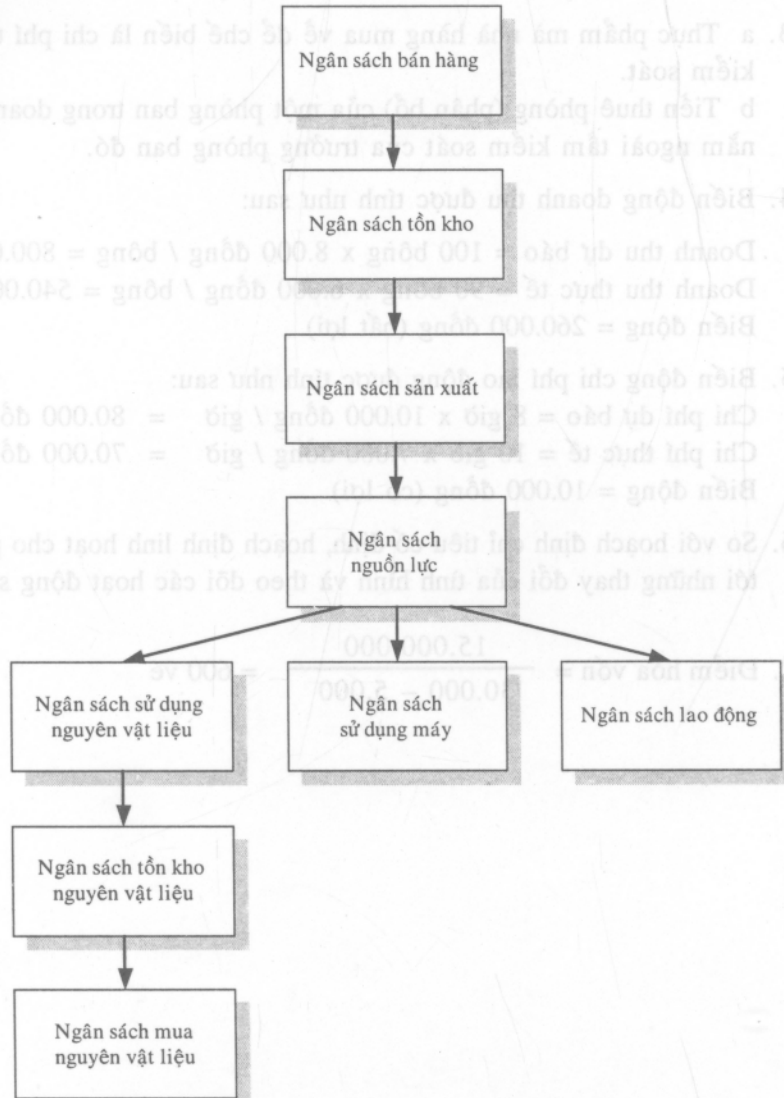
6. So với hoạch định chỉ tiêu cố định, hoạch định linh hoạt cho phép tính tới những thay đổi của tình hình và theo dõi các hoạt động sát hơn.

7. Điểm hòa vốn =
$$\frac{15.000.000}{30.000 - 5.000} = 600 \text{ vé}$$

4 Đáp án một số bài tập thực hành

Thực hành 16

Các ngân sách có thể gọi bằng những cái tên khác nhau một chút, nhưng quá trình hoạch định ngân sách thì sẽ tương tự sơ đồ dưới đây:



Thực hành 31

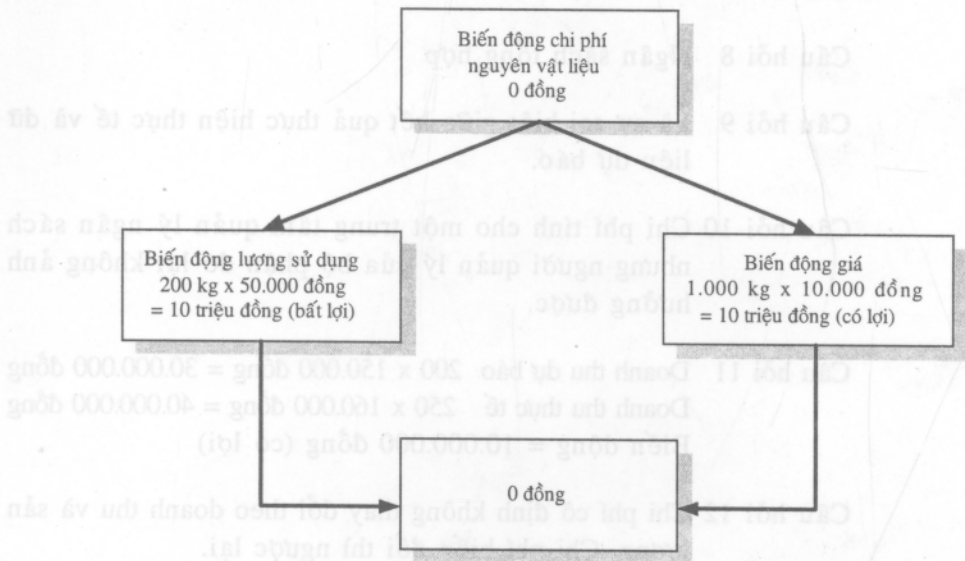
Chi phí nguyên vật liệu dự báo

$$= 1.000 \text{ kg} \times 60.000 \text{ đồng / kg} = 60 \text{ triệu đồng}$$

Chi phí nguyên vật liệu thực tế

$$= 1.200 \text{ kg} \times 50.000 \text{ đồng / kg} = 60 \text{ triệu đồng}$$

Biến động = 0



Trong trường hợp này, phần chênh lệch do đơn giá thấp được bù vào phần sử dụng vật tư vượt quá mức dự báo 200 kg.

5 Đáp án bài kiểm tra nhanh

Câu hỏi 1 Ngân sách là một kế hoạch hành động được lượng hóa, được hoạch định trước cho một quãng thời gian xác định.

Câu hỏi 2 Ngân sách tiền mặt sẽ cho biết:

- việc thu và chi tiền mặt trong quá trình thực hiện ngân sách;
- thời điểm thu và chi;
- số dư tài khoản ngân hàng hay số thiếu chi tài khoản mỗi tháng.

Câu hỏi 3 Ngân sách bán hàng

Câu hỏi 4 Số liệu thực hiện thực tế

Câu hỏi 5 Trưởng phòng nhân sự

Câu hỏi 6 5.700 đơn vị

Câu hỏi 7 Khách sạn

Câu hỏi 8 Ngân sách tổng hợp

Câu hỏi 9 Là sự sai biệt giữa kết quả thực hiện thực tế và dữ liệu dự báo.

Câu hỏi 10 Chi phí tính cho một trung tâm quản lý ngân sách nhưng người quản lý của bộ phận đó lại không ảnh hưởng được.

Câu hỏi 11 Doanh thu dự báo 200×150.000 đồng = 30.000.000 đồng
Doanh thu thực tế 250×160.000 đồng = 40.000.000 đồng
Biến động = 10.000.000 đồng (có lợi)

Câu hỏi 12 Chi phí cố định không thay đổi theo doanh thu và sản lượng. Chi phí biến đổi thì ngược lại.

Câu hỏi 13 Điểm hoà vốn = $\frac{\text{Chi phí cố định}}{\text{Đóng góp biên}}$

Câu hỏi 14 Ngân sách liên quan đến số tổng trong khi chi phí định mức thì liên quan đến từng khoản mục.

Câu hỏi 15 Việc tính giá thành theo định mức giúp mọi người có chung mục tiêu để hướng tới.

6 Đáp án bài tập tình huống

Câu 1

	Đơn vị tính: triệu đồng			
	Ngân sách (tính)	Thực tế	Biến động	
a Doanh thu bán hàng	160	270	110	Có lợi
b Trừ chi phí:				
NVL TT	72	108	36	Bất lợi
LĐTT	32	48	16	Bất lợi
Chi phí bảo trì	8	14	6	Bất lợi
Lương quản lý	12	15	3	Bất lợi
Tiền thuê mướn	12	14	2	Bất lợi
Chi phí khác	<u>18</u>	<u>25</u>	<u>7</u>	Bất lợi
Tổng chi phí	154	224	70	Bất lợi
c Lợi nhuận hoạt động	6	46	40	Có lợi

Nếu chỉ dựa trên ngân sách tính thì bạn sẽ thấy rằng việc đánh giá các biến động sẽ không chính xác vì chi phí nguyên vật liệu có tăng lên, nhưng hiển nhiên khi lượng bán/sản xuất thực tế tăng thì chi phí này sẽ tăng. Điều quan trọng ta cần phải biết là tốc độ chi phí tăng lên nhanh hơn hay chậm hơn tốc độ tăng của lượng bán/sản xuất. (Đây chính là nhược điểm của ngân sách tĩnh).

Câu 2

Biến động doanh thu được tính như sau:

Biến động doanh thu theo lượng bán

$$= (1.500\text{đvsp} - 800\text{đvsp}) \times 180.000 \text{ đồng} = 126 \text{ triệu đồng (có lợi)}$$

Biến động doanh thu theo giá bán

$$= 800 \text{ đvsp} \times (180.000 \text{ đồng} - 200.000 \text{ đồng}) = (16) \text{ triệu đồng (bất lợi)}$$

Câu 3

Để tính được bảng so sánh số liệu thực tế với ngân sách linh hoạt, bạn phải tính biến phí đơn vị dựa trên lượng bán thực tế (1.500 sản phẩm).

Các biến phí đơn vị được tính bằng cách lấy chi phí đơn vị dự tính chia cho số lượng dự tính:

Đvt: triệu đồng

	Ngân sách (tĩnh)	Biến phí đơn vị	Ngân sách (linh hoạt)
Sản lượng tiêu thụ	800		1.500
Nguyên vật liệu trực tiếp	72	0,09	135
Lao động trực tiếp	32	0,04	60
Chi phí bảo trì	8	0,01	15
Chi phí khác (phần biến đổi)		0,01	15

Số liệu về doanh thu bán hàng được tính bằng cách lấy sản lượng tiêu thụ nhân với đơn giá bán:

	Ngân sách (tĩnh)	Thực tế (linh hoạt)	Ngân sách
Sản lượng tiêu thụ	800 đvsp	1.500 đvsp	1.500 đvsp
Đơn giá bán	200.000 đồng	180.000 đồng	200.000 đồng
Doanh thu bán hàng	160 triệu đồng	270 triệu đồng	300 triệu đồng

Bảng so sánh số liệu thực tế với ngân sách linh hoạt:

Đơn vị tính: triệu đồng

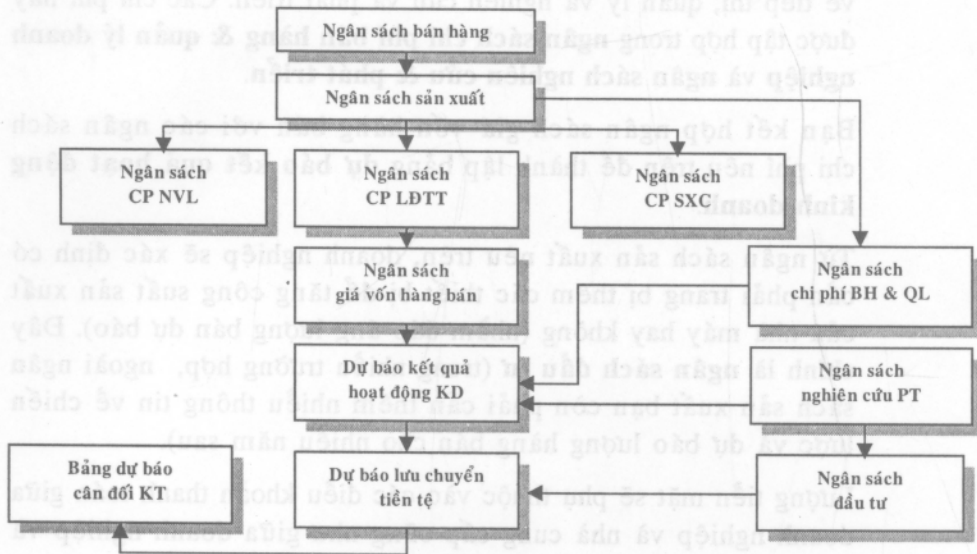
	Ngân sách (linh hoạt)	Thực tế	Biến động	
Doanh thu bán hàng	300	270	(30)	Bất lợi
Trừ chi phí:				
Nguyên vật liệu trực tiếp	135	108	(27)	Có lợi
Lao động trực tiếp	60	48	(12)	Có lợi
Chi phí bảo trì	15	14	(1)	Có lợi
Lương quản lý	12	15	3	Bất lợi
Thuê mướn	12	14	2	Bất lợi
Chi phí khác	<u>25</u>	<u>25</u>	<u>—</u>	—
	<u>259</u>	<u>224</u>	<u>(35)</u>	Có lợi
Lợi nhuận hoạt động	41	46	5	Có lợi

Câu 4

Lợi ích chính của lập ngân sách linh hoạt:

- Khi lập kế hoạch ngân sách: giúp doanh nghiệp hình dung ra được các tình huống rủi ro khác nhau và chuẩn bị được các phương án phòng tránh chúng.
- Khi kiểm soát việc thực hiện ngân sách: giúp doanh nghiệp hiệu chỉnh số liệu dự báo để đánh giá chính xác các biến động.

Phụ lục: Quy trình hoạch định ngân sách tổng hợp



Đây là một quy trình thường gặp trong các doanh nghiệp sản xuất. Nếu doanh nghiệp của bạn là doanh nghiệp phi sản xuất thì ngân sách sản xuất sẽ thay bằng ngân sách thu mua.

Quá trình lập ngân sách thường được bắt đầu bằng **ngân sách bán hàng**. Khi hoạch định ngân sách này bạn sẽ phải làm dự báo về lượng hàng bán tương ứng với giá dự kiến của doanh nghiệp.

Khi có lượng hàng bán dự báo, bạn sẽ kết hợp với các nguyên tắc tính toán số lượng hàng tồn kho của doanh nghiệp để từ đó bạn biết được lượng sản phẩm bạn cần sản xuất là bao nhiêu. Đây chính là **ngân sách sản xuất**.

Khi có lượng sản xuất kế hoạch, bạn sẽ hoạch định được **ngân sách nguyên vật liệu trực tiếp**, **ngân sách lao động trực tiếp** và **ngân sách chi phí sản xuất chung** tương ứng. Đây chính là các ngân sách nguồn lực như đã được đề cập trong phần B.

Khi bạn kết hợp các ngân sách nguồn lực lại, bạn sẽ tính được **ngân sách giá vốn hàng bán**.

Song song với hoạch định các ngân sách về hoạt động sản xuất, doanh nghiệp cũng phải hoạch định ngân sách cho các hoạt động về tiếp thị, quản lý và nghiên cứu và phát triển. Các chi phí này được tập hợp trong **ngân sách chi phí bán hàng & quản lý doanh nghiệp** và **ngân sách nghiên cứu & phát triển**.

Bạn kết hợp ngân sách giá vốn hàng bán với các ngân sách chi phí nêu trên để thành lập bảng **dự báo kết quả hoạt động kinh doanh**.

Từ ngân sách sản xuất nêu trên, doanh nghiệp sẽ xác định có cần phải trang bị thêm các thiết bị để tăng công suất sản xuất của nhà máy hay không (nhằm đáp ứng lượng bán dự báo). Đây chính là **ngân sách đầu tư** (trong nhiều trường hợp, ngoài ngân sách sản xuất bạn còn phải cần thêm nhiều thông tin về chiến lược và dự báo lượng hàng bán cho nhiều năm sau).

Lượng tiền mặt sẽ phụ thuộc vào các điều khoản thanh toán giữa doanh nghiệp và nhà cung cấp cũng như giữa doanh nghiệp và khách hàng. Bảng ngân sách doanh thu và ngân sách chi phí nguyên vật liệu sẽ được sử dụng để tính toán lượng tiền mặt thu và chi trong kỳ dự báo. Kết hợp với ngân sách đầu tư và ngân sách của các chi phí khác bạn sẽ có được **ngân sách tiền mặt**.

Kết hợp bảng ngân sách đầu tư, tiền mặt và bảng dự báo kết quả hoạt động kinh doanh bạn sẽ có được **bảng dự báo cân đối kế toán**.

Song song với hoạch định các ngân sách về hoạt động sản xuất, doanh nghiệp cũng phải hoạch định ngân sách cho các hoạt động về tiếp thị, quản lý và nghiên cứu và phát triển. Các chi phí này được tập hợp trong **ngân sách chi phí bán hàng & quản lý doanh nghiệp** và **ngân sách nghiên cứu & phát triển**.

Bạn kết hợp ngân sách giá vốn hàng bán với các ngân sách chi phí nêu trên để thành lập bảng **dự báo kết quả hoạt động kinh doanh**.

Từ ngân sách sản xuất nêu trên, doanh nghiệp sẽ xác định có cần phải trang bị thêm các thiết bị để tăng công suất sản xuất của nhà máy hay không (nhằm đáp ứng lượng bán dự báo). Đây chính là **ngân sách đầu tư** (trong nhiều trường hợp, ngoài ngân sách sản xuất bạn còn phải cần thêm nhiều thông tin về chiến lược và dự báo lượng hàng bán cho nhiều năm sau).

Lượng tiền mặt sẽ phụ thuộc vào các điều khoản thanh toán giữa doanh nghiệp và nhà cung cấp cũng như giữa doanh nghiệp và khách hàng. Bảng ngân sách doanh thu và ngân sách chi phí nguyên vật liệu sẽ được sử dụng để tính toán lượng tiền mặt thu và chi trong kỳ dự báo. Kết hợp với ngân sách đầu tư và ngân sách của các chi phí khác bạn sẽ có được **ngân sách tiền mặt**.

Kết hợp bảng ngân sách đầu tư, tiền mặt và bảng dự báo kết quả hoạt động kinh doanh bạn sẽ có được **bảng dự báo cân đối kế toán**.

Bảng 1

NGÂN SÁCH DOANH THU - 200X

Dvt: Triệu đồng

	Quý 1	Quý 2	Quý 3	Quý 4	Tổng cộng
Số lượng (1000 sp)	36.00	29.00	32.00	36.00	
Đơn giá (1000 đ/ sp)	25.00	25.00	25.00	25.00	
Doanh thu	900.00	725.00	800.00	900.00	3,325.00
Số lượng (1000 sp)	38.00	34.00	40.00	46.00	
Đơn giá (1000 đ/ sp)	40.00	40.00	40.00	40.00	
Doanh thu	1,520.00	1,360.00	1,600.00	1,840.00	6,320.00
Tổng doanh thu	2,420.00	2,085.00	2,400.00	2,740.00	9,645.00

Công thức

$$\text{Doanh thu} = \text{Số lượng} \times \text{Đơn giá}$$

Bảng 2

NGÂN SÁCH SẢN XUẤT - 200X

Đvt: 1000 kg

	Quý 1	Quý 2	Quý 3	Quý 4	Cộng
Số lượng bán	36.00	29.00	32.00	36.00	
Tồn kho TP cuối kỳ	7.25	8.00	9.00	1.00	
Tồn kho TP đầu kỳ	-	7.25	8.00	9.00	
Lượng sản xuất	43.25	29.75	33.00	28.00	134.00
Số lượng bán	38.00	34.00	40.00	46.00	
Tồn kho TP cuối kỳ	8.50	10.00	11.50	8.00	
Tồn kho TP đầu kỳ	-	8.50	10.00	11.50	
Lượng sản xuất	46.50	35.50	41.50	42.50	166.00

Ghi chú: Số lượng bán được trích từ bảng Ngân sách doanh thu. Theo Trưởng phòng kinh doanh, tồn kho TP cuối kỳ xấp xỉ 25% lượng bán kỳ kế tiếp. Theo nguyên tắc kế toán, tồn kho đầu kỳ này bằng tồn kho cuối kỳ trước.

Công thức

$$\text{Lượng sản xuất} = \text{Lượng bán} + \text{Tồn cuối kỳ} - \text{Tồn đầu kỳ}$$

Bảng 3

NGÂN SÁCH CHI PHÍ NGUYÊN VẬT LIỆU - 200X

	Quý 1	Quý 2	Quý 3	Quý 4	Tổng cộng
Lượng NVL dùng cho SX (1000 sp)	51.90	35.70	39.60	33.60	
Tồn kho NVL cuối kỳ (1000 sp)	7.79	5.36	5.94	5.04	
Tồn kho NVL đầu kỳ (1000 sp)	4.00	7.79	5.36	5.94	
Lượng NVL mua (1000 sp)	55.69	33.27	40.18	32.70	
Đơn giá (1000 đồng/sp)	10.00	10.00	10.00	10.00	
Giá trị NVL mua (triệu đồng)	556.90	332.70	401.80	327.00	1,618.4
Lượng NVL dùng cho SX (1000 sp)	69.75	53.25	62.25	63.75	
Tồn kho NVL cuối kỳ (1000 sp)	13.95	10.65	12.45	12.75	
Tồn kho NVL đầu kỳ (1000 sp)	6.00	13.95	10.65	12.45	
Lượng NVL mua (1000 sp)	77.70	49.95	64.05	64.05	
Đơn giá (1000 đồng/sp)	5.00	5.00	5.00	5.00	
Giá trị NVL mua (triệu đồng)	388.50	249.75	320.25	320.25	1,278.75
Tổng giá trị NVL mua (triệu đồng)	945.40	582.45	722.05	647.25	2,897.15
Tổng giá trị NVL sản xuất (triệu đồng)	867.75	623.25	707.25	654.75	2,853.00
Tổng giá trị NVL tồn cuối kỳ (triệu đồng)	147.65	106.85	121.65	114.15	490.30

Ghi chú: Lượng NVL dùng cho sản xuất bằng định mức NVL nhân với lượng sản xuất. Lượng sản xuất được trích từ bảng Ngân sách sản xuất. Tồn kho NVL cuối kỳ bằng % tồn kho mong muốn nhân với lượng NVL dùng cho sản xuất trong kỳ tương ứng

Trang bị phòng ăn
Trang bị nhà bếp

Định mức NVL dùng để sx 1 sp
1.20
1.50
% tồn kho mong muốn
15%
20%

Bảng 4

NGÂN SÁCH CHI PHÍ LAO ĐỘNG TRỰC TIẾP - 200X

	Quý 1	Quý 2	Quý 3	Quý 4	Tổng cộng
Lượng TP sản xuất (1000 sp)	43.25	29.75	33.00	28.00	
Định mức tổng giờ công (h/sp)	0.50	0.50	0.50	0.50	
Tổng giờ công (1000h)	21.63	14.88	16.50	14.00	308.00
Định mức lương (1000đồng/h)	7.00	7.00	7.00	7.00	
Lương LĐTT (triệu đồng)	151.41	104.16	115.50	98.00	469.07

Lượng TP sản xuất (1000 sp)	46.50	35.50	41.50	42.50	
Định mức tổng giờ công (h/sp)	0.80	0.80	0.80	0.80	
Tổng giờ công (1000h)	37.20	28.40	33.20	34.00	
Định mức lương (1000đồng/h)	7.00	7.00	7.00	7.00	
Lương LĐTT (triệu đồng)	260.40	198.80	232.40	238.00	929.60

Tổng lương LĐTT (triệu đồng)	411.81	302.96	347.90	336.00	1,398.67
Tổng giờ công (1000h)	58.83	43.28	49.70	48.00	199,81

Ghi chú: Lượng sản phẩm sản xuất được lấy từ bảng Ngân sách sản xuất

Công thức

Tổng giờ công = Lượng sản phẩm sản xuất x Định mức giờ công

Lương LĐTT = Tổng giờ công x Định mức lương

Bảng 5

NGÂN SÁCH CHI PHÍ SẢN XUẤT CHUNG - 200X

	Đơn vị: triệu đồng			
	Quý 1	Quý 2	Quý 3	Quý 4
Biến phí SXC				Tổng cộng
Tổng giờ công	58.83	43.28	49.70	48.00
Biến phí SXC/giờ	10.00	10.00	10.00	10.00
Tổng biến phí SXC	588.30	432.80	497.00	480.00
Định phí SXC				1,998.10
Chi phí bảo trì	30.00	30.00	30.00	30.00
Khấu hao nhà xưởng	12.00	12.00	12.00	12.00
Khấu hao máy móc	55.50	55.50	55.50	55.50
Tổng định phí SXC	97.50	97.50	97.50	390.00
Tổng chi phí SXC	685.80	530.30	594.50	577.50
Tổng chi phí khấu hao	67.50	67.50	67.50	270.00

Ghi chú: Tổng giờ công được trích từ bảng Ngân sách chi phí lao động trực tiếp

Bảng 6

NGÂN SÁCH GIÁ VỐN HÀNG BÁN - 200X

	Quý 1	Quý 2	Quý 3	Quý 4	Tổng cộng
Chi phí nguyên vật liệu	867.75	623.25	707.25	654.75	2.853.00
Chi phí lao động trực tiếp	411.81	302.96	347.90	336.00	1.398.67
Chi phí sản xuất chung	685.80	530.30	594.50	577.50	2.388.10
Tổng chi phí đưa vào sản xuất	1,965.36	1,456.51	1,649.65	1,568.25	6,639.77
Giá trị sản phẩm dở dang					
Đầu kỳ	-	196.54	145.65	164.97	507.16
Cuối kỳ	196.54	145.65	164.97	156.83	663.99
Giá trị hàng sản xuất	1,768.82	1,507.40	1,630.33	1,576.39	6,482.94
Giá trị tồn kho thành phẩm					
Đầu kỳ	-	294.80	218.48	247.45	760.73
Cuối kỳ	294.80	218.48	247.45	235.24	995.97
Giá vốn hàng bán	1,474.02	1,583.72	1,601.36	1,588.60	6,247.70

Ghi chú: Theo ước tính của bộ phận sản xuất, tỷ lệ tồn kho sản phẩm dở dang và thành phẩm là 10% và 15% chi phí sản xuất.

Công thức

Giá trị hàng sản xuất = Tổng chi phí đưa vào sản xuất + SPDD đầu kỳ - SPDD cuối kỳ

Giá vốn hàng bán = Giá trị hàng sản xuất + TP đầu kỳ - TP cuối kỳ

Dvt: triệu đồng

Bảng 7

NGÂN SÁCH CHI PHÍ BÁN HÀNG VÀ CHI PHÍ QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP - 200X

Đvt: triệu đồng

	Quý 1	Quý 2	Quý 3	Quý 4	Tổng cộng
Chi phí bán hàng					
Chi phí giao hàng	30.00	30.00	30.00	30.00	120.00
Chi phí chào hàng					
- sp hiện tại	17.00	17.00	17.00	17.00	68.00
Chi phí khuyến mãi					
- sp mới	-	47.00	-	-	47.00
Chi phí quảng cáo	20.00	20.00	20.00	20.00	80.00
Chi phí tham gia hội chợ	19.00	-	-	-	19.00
Tổng chi phí bán hàng	86.00	114.00	67.00	67.00	334.00
Chi phí quản lý doanh nghiệp					
Tiền thuê nhà xưởng	100.00	100.00	100.00	100.00	400.00
Bảo hiểm tài sản	18.00	18.00	18.00	18.00	72.00
Lương nhân viên hành chính	35.80	35.80	35.80	35.80	143.20
Bảo hiểm y tế	22.00	22.00	22.00	22.00	88.00
Chi phí điện thoại	48.00	48.00	48.00	48.00	192.00
Chi phí văn phòng phẩm	1.50	1.50	1.50	1.50	6.00
Thuê xe đưa rước công nhân	2.50	2.50	2.50	2.50	10.00
Chi phí huấn luyện đào tạo	30.00	30.00	30.00	30.00	120.00
Chi phí nghiên cứu phát triển	10.00	10.00	10.00	10.00	40.00
Khấu hao thiết bị văn phòng	0.20	0.20	0.20	0.20	0.80
Khấu hao xe	18.00	18.00	18.00	18.00	72.00
Phân bổ chi phí trước khi hoạt động	15.00	15.00	15.00	15.00	60.00
Chi phí khác	15.00	15.00	15.00	15.00	60.00
Tổng chi phí quản lý doanh nghiệp	316.00	316.00	316.00	316.00	1,264.00
Tổng CP BH & CP QLDN	402.00	430.00	383.00	383.00	1,598.00
Chi phí khấu hao và phân bổ	33.20	33.20	33.20	33.20	132.80

NGÂN SÁCH CHI PHÍ TÀI CHÍNH 200X

Đvt: triệu đồng

	Quý 1	Quý 2	Quý 3	Quý 4	Tổng cộng
Chi phí tài chính					
Lãi vay ngân hàng	7.30	7.30	7.30	7.30	29.20
Tổng chi phí tài chính	7.30	7.30	7.30	7.30	29.20

Ghi chú: CPBH và CP QLDN được ước tính dựa trên chi phí thực tế phát sinh của những kỳ trước và kế hoạch sản xuất của DN. CP tài chính được ước tính dựa trên số dư nợ vay đầu kỳ (nợ dài hạn) nhân với tỷ lệ lãi suất, trong ví dụ là 1%/tháng.

Bảng 8

BẢNG DỰ BÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH - 200X

	Quý 1	Quý 2	Quý 3	Quý 4	Tổng cộng
	Đvt: triệu đồng				
Doanh thu thuần	2,420.00	2,085.00	2,400.00	2,740.00	9,645.00
Giá vốn hàng bán	1,474.02	1,583.72	1,601.36	1,588.60	6,247.70
Lợi nhuận gộp	945.98	501.28	798.64	1,151.40	3,397.30
CP BH và QLDN	402.00	430.00	383.00	383.00	1,598.00
CP Tài chính	7.30	7.30	7.30	7.30	29.20
Lãi trước thuế	536.68	63.98	408.34	761.10	1,770.10
Thuế TNDN (32%)	171.74	20.47	130.67	243.55	566.43
Lãi thuần	364.94	43.51	277.67	517.55	1,203.67

Ghi chú:

- Doanh thu thuần được trích từ bảng Ngân sách Doanh thu
- Giá vốn hàng bán được trích từ bảng Ngân sách GVHB
- CP BH và QLDN được trích từ bảng Ngân sách CPBH&QLDN
- CP tài chính được trích từ bảng Ngân sách CP tài chính

Bảng 9

KẾ HOẠCH TRẢ TIỀN MUA NGUYÊN VẬT LIỆU - 200X

Đơn vị: triệu đồng

	Quý 1	Quý 2	Quý 3	Quý 4	Tổng cộng
Giá trị mua NVL trong kỳ	556.90	332.70	401.80	327.00	1.618.40
Trả tiền mua NVL trong kỳ này (60%)	334.14	199.62	241.08	196.20	971.04
Trả tiền mua NVL trong kỳ trước	-	222.76	133.08	160.72	516.56
Tổng tiền trả	334.14	422.38	374.16	356.92	1,487.60
Giá trị mua NVL trong kỳ	388.50	249.75	320.25	320.25	1.278.75
Trả tiền mua NVL trong kỳ này (40%)	155.40	99.90	128.10	128.10	511.50
Trả tiền mua NVL trong kỳ trước	-	233.10	149.85	192.15	575.10
Tổng tiền trả	155.40	333.00	277.95	320.25	1,086.60
Tổng tiền trả	489.54	755.38	652.11	677.17	2,574.20

Công thức

Trả tiền mua NVL trong kỳ này = Giá trị mua NVL trong kỳ x % thanh toán trong kỳ

Tổng tiền trả = Trả tiền mua NVL trong kỳ này + Trả tiền mua NVL trong kỳ trước

Ghi chú: Giá trị mua NVL trong kỳ được trích từ bảng Ngân sách Chi phí NVL

Bảng 10

KẾ HOẠCH THU TIỀN BÁN HÀNG - 200X

Đơn vị: triệu đồng

	Quý 1	Quý 2	Quý 3	Quý 4	Tổng cộng
Doanh thu	900.00	725.00	800.00	900.00	3,325.00
Thuế VAT (10%)	90.00	72.50	80.00	90.00	332.50
Doanh thu + thuế	990.00	797.50	880.00	990.00	3,657.50
Thu tiền bán hàng kỳ này (50%)	495.00	398.75	440.00	495.00	1,828.75
Thu tiền bán hàng kỳ trước	250.00	495.00	398.75	440.00	1,583.75
Tổng tiền thu	745.00	893.75	838.75	935.00	3,412.50
Doanh thu	1,520.00	1,360.00	1,600.00	1,840.00	6,320.00
Thuế VAT (10%)	152.00	136.00	160.00	184.00	632.00
Doanh thu + thuế	1,672.00	1,496.00	1,760.00	2,024.00	6,952.00
Thu tiền bán hàng kỳ này (40%)	668.80	598.40	704.00	809.60	2,780.80
Thu tiền bán hàng kỳ trước	150.00	1,003.20	897.60	1,056.00	3,106.80
Tổng tiền thu	818.80	1,601.60	1,601.60	1,865.60	5,887.60
Tổng tiền thu	1,563.80	2,495.35	2,440.35	2,800.60	9,300.10
Tổng thuế VAT	242.00	208.50	240.00	274.00	964.50

Tổng tiền thu = Thu tiền bán hàng kỳ này + Thu tiền bán hàng kỳ trước

Thu tiền bán hàng kỳ trước = Tổng doanh thu và thuế kỳ trước - Tiền đã thu trong kỳ trước

Ghi chú: Doanh thu được lấy từ bảng Ngân sách Doanh thu

Bảng 11

BẢNG DỰ BÁO LƯU CHUYỂN TIỀN TỆ - 200X

	Quý 1	Quý 2	Quý 3	Quý 4	Tổng cộng
Thu tiền	1,563.80	2,495.35	2,440.35	2,800.60	9,300.10
Chi tiền					
Trả tiền nguyên vật liệu	489.54	755.38	652.11	677.17	2,574.20
Trả tiền lao động trực tiếp	411.81	302.96	347.90	336.00	1,398.67
Trả tiền CP Sản xuất chung	618.30	462.80	527.00	510.00	2,118.10
Trả tiền CP BH & QLDN	368.80	396.80	349.80	349.80	1,465.20
Trả tiền chi phí tài chính	7.30	7.30	7.30	7.30	29.20
Trả tiền VAT + thuế TNDN	413.74	228.97	370.67	517.55	1,530.93
Tổng chi tiền	2,309.49	2,154.21	2,254.78	2,397.82	9,116.30
Lưu chuyển tiền tệ từ HĐSXKD	(745.69)	341.14	185.57	402.78	183.80
Mua TSCĐ mới	-	-	-	(100.00)	(100.00)
Thu lợi từ các hoạt động đầu tư	-	-	-	-	-
Lưu chuyển tiền tệ từ hoạt động đầu tư	-	-	-	(100.00)	(100.00)
Trả nợ vay	-	-	-	-	-
Vay ngắn hạn	-	-	-	-	-
Lưu chuyển tiền tệ từ hoạt động tài chính	-	-	-	-	-
Thay đổi dòng tiền trong kỳ	(745.69)	341.14	185.57	302.78	83.80
Số dư đầu kỳ	700.00	(45.69)	295.45	481.02	700.00
Số dư cuối kỳ	(45.69)	295.45	481.02	783.80	783.80

Ghi chú: Dòng thu tiền trích từ bảng Kế hoạch thu tiền. Dòng trả tiền NVL, LĐTT, CPSXC, CPBH&QLDN, CPTC... được trích từ các bảng Ngân sách tương ứng. Dòng tiền từ hoạt động đầu tư và hoạt động tài chính do doanh nghiệp ước tính.

Thay đổi dòng tiền trong kỳ = Lưu chuyển tiền từ HĐSXKD + Lưu chuyển tiền từ HĐ đầu tư + Lưu chuyển tiền từ HĐ tài chính

Bảng 12

BẢNG DỰ BÁO CÂN ĐỐI KẾ TOÁN - 200X

	1/1/200X	31/3/200X	30/6/200X	30/9/200X	31/12/200X
					Đvt: triệu đồng
Tiền mặt	700.00	(45.69)	295.45	481.02	783.80
Khoản phải thu	400.00	1,498.20	1,296.35	1,496.00	1,709.40
Hàng tồn kho	70.00	638.99	470.98	534.07	506.22
Tổng TSLĐ	1,170.00	2,091.50	2,062.78	2,511.09	2,999.42
Nguyên giá TSCĐ	700.00	700.00	700.00	700.00	800.00
Khấu hao tích lũy	-	(100.70)	(201.40)	(302.10)	(402.80)
Tổng TSCĐ	700.00	599.30	498.60	397.90	397.20
Tổng tài sản	1,870.00	2,690.80	2,561.38	2,908.99	3,396.62
Khoản phải trả	-	455.86	282.93	352.87	322.95
Vay ngắn hạn	-	-	-	-	-
Nợ dài hạn	730.00	730.00	730.00	730.00	730.00
Tổng nợ	730.00	1,185.86	1,012.93	1,082.87	1,052.95
Vốn chủ sở hữu	1,140.00	1,140.00	1,140.00	1,140.00	1,140.00
Lợi nhuận chưa phân phối	-	364.94	408.45	686.12	1,203.67
Tổng vốn chủ sở hữu	1,140.00	1,504.94	1,548.45	1,826.12	2,343.67
Tổng nguồn vốn	1,870.00	2,690.80	2,561.38	2,908.99	3,396.62

Ghi chú: Tiền mặt trích từ bảng Dự báo lưu chuyển tiền tệ. Khoản phải thu = Số đầu kỳ + Doanh thu và thuế phát sinh trong kỳ - Tổng tiền thu trong kỳ. Hàng tồn kho = Tồn kho NVL + Tồn kho TP + Tồn kho SPDD. Khoản phải trả = Số đầu kỳ + Tiền mua NVL trong kỳ - Tổng tiền đã trả trong kỳ. Lợi nhuận chưa phân phối trích từ bảng Dự báo kết quả kinh doanh.



HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

PHIẾU ĐÁNH GIÁ SÁCH HỌC LINH HOẠT LẬP VÀ QUẢN LÝ NGÂN SÁCH DOANH NGHIỆP

Ý kiến của các bạn rất quan trọng đối với chúng tôi!

Xin các bạn vui lòng dành ít phút để điền vào các câu hỏi đánh giá dưới đây. Sau khi nhận được một phiếu đánh giá hoàn chỉnh, chúng tôi sẽ gửi đến các bạn một món quà nhỏ để cảm ơn các bạn.

Khi đã điền xong phiếu đánh giá này, các bạn vui lòng cắt phiếu ra khỏi sách, gấp đôi lại, bấm kim và gửi trả về cho chúng tôi qua đường bưu điện.

(Lưu ý: Chúng tôi chỉ nhận bản chính của phiếu.

Thư không phải dán tem)

I. Hãy đánh giá các phần sau của sách học linh hoạt này theo thang điểm từ 1 (Kém) đến 4 (Xuất sắc) (Khoanh tròn câu trả lời của bạn trên bảng dưới đây)

A. Tính phù hợp của nội dung:

	Kém	Cần cải tiến	Tốt	Xuất sắc
1. Khái niệm và lý thuyết?	1	2	3	4
2. Các ví dụ?	1	2	3	4
3. Các thực hành?	1	2	3	4
4. Bài tập tình huống?	1	2	3	4
5. Tự đánh giá?	1	2	3	4
6. Các tóm tắt?	1	2	3	4
7. Phần khác (xin nêu rõ):	1	2	3	4

B. Khả năng ứng dụng vào công việc của bạn:

	Kém	Cần cải tiến	Tốt	Xuất sắc
1. Khái niệm và lý thuyết?	1	2	3	4
2. Các ví dụ?	1	2	3	4
3. Các thực hành?	1	2	3	4
4. Bài tập tình huống?	1	2	3	4
5. Các tóm tắt?	1	2	3	4
6. Phần khác (xin nêu rõ):	1	2	3	4

C. Tính chính xác và rõ ràng của sách học linh hoạt này:

	Kém	Cần cải tiến	Tốt	Xuất sắc
1. Khái niệm và lý thuyết?	1	2	3	4
2. Các ví dụ?	1	2	3	4
3. Các thực hành?	1	2	3	4
4. Bài tập tình huống?	1	2	3	4
5. Tự đánh giá?	1	2	3	4
6. Các tóm tắt?	1	2	3	4
7. Phần khác (xin nêu rõ):	1	2	3	4

D. Cách trình bày sách:

	Kém	Cần cải tiến	Tốt	Xuất sắc
1. Cơ sách	1	2	3	4
2. Thiết kế bìa trước	1	2	3	4
3. Cơ chữ	1	2	3	4
4. Kiểu chữ	1	2	3	4
5. Bố cục	1	2	3	4
6. Ngôn ngữ	1	2	3	4
7. Các minh họa (bảng, biểu)	1	2	3	4
8. Chi tiết khác (xin nêu rõ):	1	2	3	4

E. Đánh giá chung về sách này:

	Kém	Cần cải tiến	Tốt	Xuất sắc
Đánh giá chung	1	2	3	4

II. Bạn thích phần nào nhất trong những phần sau trong sách? (Vui lòng đánh dấu tối đa ba phần trong các phần dưới đây)

- | | | |
|---|---|---|
| ☐ Khái niệm và lý thuyết | ☐ Bài tập tình huống | ☐ Kế hoạch hành động |
| ☐ Các ví dụ | ☐ Tự đánh giá | ☐ Bài kiểm tra nhanh |
| ☐ Các thực hành | ☐ Các tóm tắt | ☐ Tóm lược và suy ngẫm |

Ý kiến khác : _____

III. Bạn ít thích phần nào nhất trong những phần sau trong sách ? (Vui lòng đánh dấu tối đa ba phần trong các phần dưới đây)

- | | | |
|---|---|---|
| ☐ Khái niệm và lý thuyết | ☐ Bài tập tình huống | ☐ Kế hoạch hành động |
| ☐ Các ví dụ | ☐ Tự đánh giá | ☐ Bài kiểm tra nhanh |
| ☐ Các thực hành | ☐ Các tóm tắt | ☐ Tóm lược và suy ngẫm |

Ý kiến khác : _____

IV. Bạn muốn cuốn sách này bao gồm thêm những vấn đề nào (trong phạm vi chủ đề của cuốn sách) trong lần xuất bản tới?

1. _____
2. _____
3. _____

V. Trong lần xuất bản tới cho các chủ đề khác, nếu giá cuốn sách không thay đổi hoặc tăng nhẹ, bạn thích cuốn sách có kích thước nào hơn trong các kích thước sau đây:

- ☐ 16cm x 24cm (kích thước hiện tại) ☐ 19cm x 26cm ☐ 21cm x 29cm

Xin nêu rõ lý do: _____

VI. Bạn biết về sách học linh hoạt này từ đâu? (Xin đánh dấu vào những câu trả lời thích hợp)

- | | | |
|--|---|---|
| ☐ Quảng cáo trên TV/radio | ☐ Khóa đào tạo | ☐ Từ hiệp hội doanh nghiệp |
| ☐ Quảng cáo trên báo chí | ☐ Nhà sách | ☐ Thư viện |
| ☐ Từ bạn bè | ☐ Trên trang Web của Business Edge | ☐ Qua CD-ROM của Business Edge |

☐ Khác (xin nêu rõ): _____

VII. Lý do chính bạn mua sách học linh hoạt này? (Xin đánh dấu vào những câu trả lời thích hợp)

- ☐ Tôi thích cách trình bày và bố cục của cuốn sách.
☐ Tôi đang tìm giải pháp để cải tiến công việc kinh doanh của mình .
☐ Sách này được dùng tham khảo trong một khóa học quản trị mà tôi đã tham dự.
☐ Tôi nghĩ sách sẽ giúp tôi phát triển các kỹ năng quản lý mới.
☐ Lý do khác (xin nêu rõ) : _____

VIII. Bạn có thường xuyên mua các sách về quản trị không ?

- ☐ Một tuần một lần
☐ Hai tuần một lần
☐ Một tháng một lần
☐ Khác (xin nêu rõ): _____

IX. Bạn dùng sách này như thế nào? (Xin đánh dấu vào các câu trả lời thích hợp)

- ☐ Để tự học
☐ Trong công việc
☐ Như tài liệu tham khảo trong chương trình đào tạo
☐ Tại một trung tâm đào tạo
☐ Qua hệ thống học từ xa
☐ Để tham khảo trong công việc quản trị

X. Hãy cho chúng tôi biết về bạn (Xin đánh dấu vào các câu trả lời thích hợp)

A. Nhóm tuổi:

- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| ☐ Dưới 20 | ☐ 20 đến 30 |
| ☐ 31 đến 40 | ☐ Trên 40 |

B. Trình độ học vấn:

☐ Trung học

☐ Cao đẳng

☐ Đại học

☐ Cao học

☐ Khác (xin nêu rõ): _____

C. Chức vụ: _____

D. Cấp bậc:

☐ Quản lý cấp cao

☐ Quản lý cấp giữa

☐ Nhân viên

☐ Vị trí khác (xin nêu rõ): _____

E. Loại hình của công ty bạn:

☐ Doanh nghiệp quốc doanh

☐ Doanh nghiệp tư nhân

☐ Công ty đầu tư nước ngoài

☐ Cơ quan giáo dục/đào tạo

☐ Loại hình khác (xin nêu rõ): _____

F. Ngành kinh doanh của công ty bạn:

☐ Dịch vụ

☐ Sản xuất

☐ Thương mại

☐ Loại hình khác (xin nêu rõ): _____

XI. Có lỗi nào trong sách mà chúng tôi đã bỏ sót không? (Xin vui lòng nêu rõ)

XII. Các ý kiến hay đề nghị khác:

Cảm ơn các bạn đã hoàn tất phiếu đánh giá này!

Tên người đánh giá:

Địa chỉ:



(Thư không cần dán tem)

HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

To: Business Edge - MPDF

Somerset Chancellor Court, Khu A, Tầng I

21-23 Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1

Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam.

nơi bấm kim



LẬP VÀ QUẢN LÝ NGÂN SÁCH DOANH NGHIỆP

Chịu trách nhiệm xuất bản : **TS. QUÁCH THU NGUYỆT**
Biên tập : **THÀNH NAM**
Bìa : **TRÍ ĐỨC**
Sửa bản in : **PHẠM NGUYỄN**

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

161B Lý Chính Thắng - Quận 3 - Thành Phố Hồ Chí Minh

ĐT : 9316289 - 9316211 - 8465595 - 8465596 - 9350973

Fax : 84.8.8437450 - Email : Nxbtre @HCM.vnn.vn

Website : [Http://www.nxbtre.com.vn](http://www.nxbtre.com.vn)

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI

Số 20 ngõ 91 Nguyễn Chí Thanh Q. Đống Đa. Hà Nội

ĐT : (04) 7734544

Fax : (04) 7734544

E-mail : vanphongnxbtre@hn.vnn.vn

In 1.500 cuốn, khổ 16 x 24cm tại Nhà in Thanh Niên, 62 Trần Huy Liệu - Q.PN - TP. HCM - ĐT : 8440038 - 8445308. Số đăng ký kế hoạch xuất bản 776/129 - CXB do Cục xuất bản cấp ngày 23-05-2005 và giấy trích ngang KHXB số 1440/2005. In xong và nộp lưu chiểu tháng 09 năm 2005.

LẬP & QUẢN LÝ NGÂN SÁCH DOANH NGHIỆP

Ngân sách là một công cụ không thể thiếu trong việc quản lý các nguồn lực tài chính của doanh nghiệp. Nếu thông suốt vai trò của ngân sách, biết cách thực hiện các ngân sách đã hoạch định, doanh nghiệp của bạn có thể phân bổ nguồn tài chính cho các mục tiêu thích hợp, đảm bảo việc chi tiêu không vượt quá kế hoạch và sau cùng là sử dụng tối ưu nguồn tiền của doanh nghiệp.

Học xong cuốn sách này, bạn có thể:

- giải thích ngân sách là gì;
- cung cấp thông tin cần thiết cho việc hoạch định ngân sách;
- áp dụng các ngân sách đã hoạch định;
- kiểm soát việc thực hiện ngân sách.



lập và quản lý ngân sách



20.500 VNĐ

Giá : 20.500 đ