

LẬP KẾ HOẠCH NGÂN SÁCH VÀ QUẢN LÝ TÀI CHÍNH

Nhập môn

HỌC KỲ HÈ

GIẢNG VIÊN: TRẦN THỊ QUẾ GIANG

TRỢ GIẢNG: BÙI THỊ KIM LOAN

TRƯỞNG HUỆ ĐOÀN

Tham khảo chương trình môn học

STM- 411 HKS và PUBPOL 522 Evans school

Fulbright

Nội dung bài giảng

- ❖ Một số khái niệm cơ bản

- ❖ Các loại hình ngân sách thường dùng
 - ❖ Ngân sách theo dòng hạng mục (Line-item budget)
 - ❖ Ngân sách dựa vào hoạt động (Activity-based cost budget, ABC)
 - ❖ Ngân sách dựa vào kết quả thực hiện (Performance-based budget, PBB)
 - ❖ Thẻ điểm cân bằng (Balance Scorecard)
 - ❖ Ngân sách theo chương trình (Program budget)
 - ❖ Ngân sách dựa trên số không (Zero-based budget, ZBB)
 - ❖ Ngân sách dựa vào mục tiêu (Target-based budget, TBB)
 - ❖ Ngân sách vốn đầu tư (Capital Budget)

Lập ngân sách

Ngân sách là gì?

- Kế hoạch tài chính, dự báo trước việc chi tiêu
- Bao trùm khoảng thời gian ngắn vs một viễn cảnh dài hạn
- Mối quan hệ giữa nguồn lực tài chính và hành vi con người
- Một loạt các mục tiêu với giá tương ứng
- Kế hoạch hành động
- Cơ chế đưa ra lựa chọn
- Một cách để điều hòa các nhu cầu cạnh tranh và phân bổ nguồn lực khan hiếm

→ Biến kế hoạch chiến lược thành số lượng có thể đo lường của các nguồn lực cần thiết (dự kiến) và lợi nhuận (dự kiến) trong một khoảng thời gian nhất định

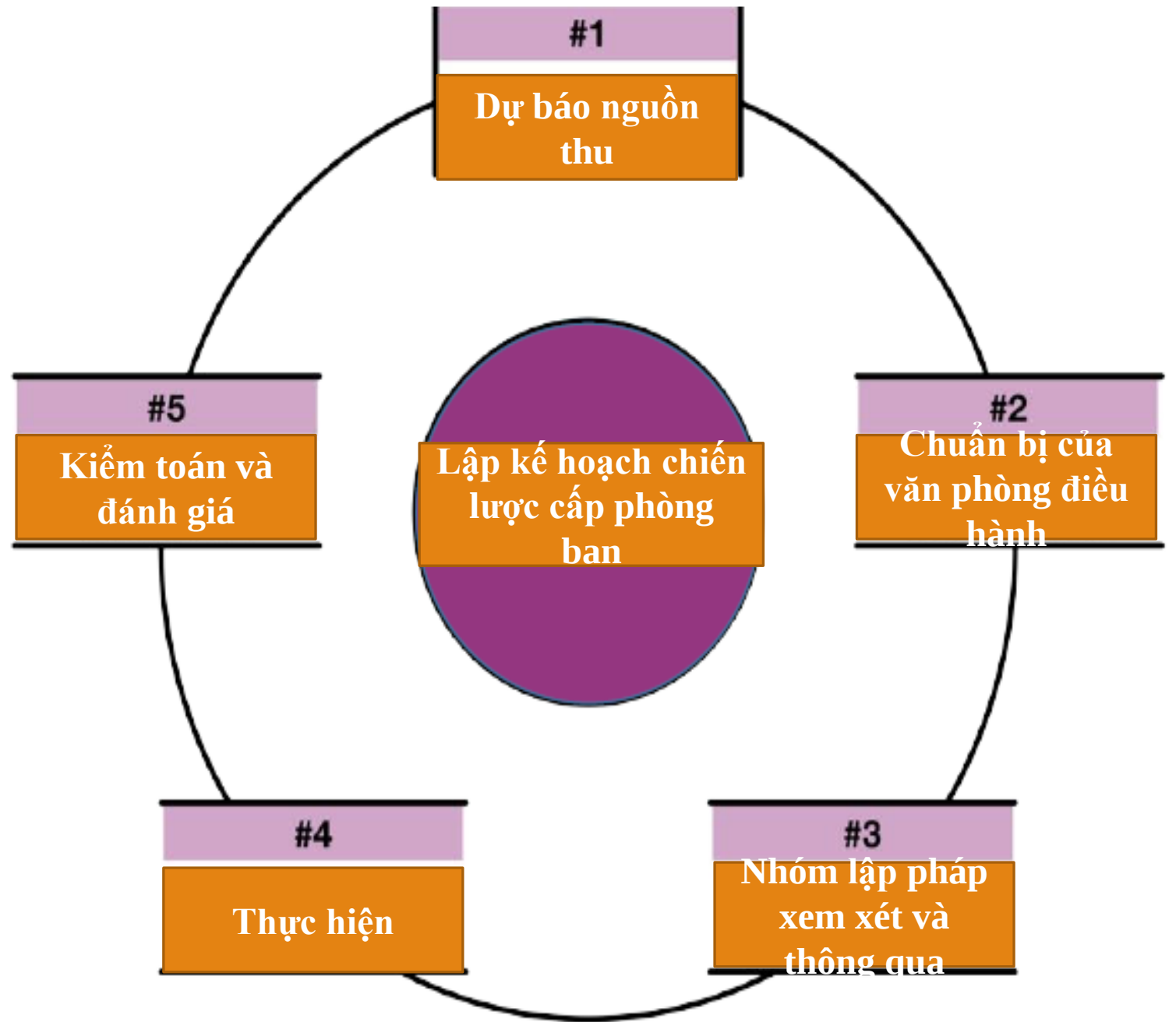
Lập ngân sách chính phủ

- Luật ngân sách
- Một chuỗi các quy định phân bổ ngân sách, khoản thu địa phương hưởng, chính sách thuế, tín dụng, bảo lãnh vay nợ...
- Hợp đồng cấp vốn với một số điều kiện ràng buộc
- Thể hiện cán cân giữa khu vực công và tư trong nền kinh tế
- Thể hiện bằng hình thức tiền tệ các hoạt động của chính phủ
- Thỏa thuận chính trị

Chức năng của Lập ngân sách

- Hoạch định
 - Chọn các mục tiêu
 - Xem xét các phương án và dự đoán kết quả
 - Quyết định chọn phương án
- Phối hợp và truyền thông
- Giám sát tiến độ
- Đánh giá kết quả hoạt động

Chu trình ngân sách (Budget Process)



Một số khái niệm cơ bản khác

- Chủ nghĩa tư bản thiện nguyện (Philanthro – capitalism)
- Chính quyền như doanh nghiệp (Government is like a business)
- Quan điểm “hồi tưởng quá khứ” sv “triển vọng tương lai”
 - Kế toán sv. Ngân sách
- Cân bằng ngân sách:
 - Khả năng thanh toán tiền mặt
 - Khả năng thanh toán ngân sách
 - Khả năng thanh toán dài hạn
 - Khả năng thanh toán ở cấp độ nghiệp vụ

Chủ nghĩa tiệm tiến và cải cách quy trình lập ngân sách

Chính trị ngân sách

Các loại ngân sách

- ❖ Dự toán ngân sách ngắn hạn vs dài hạn
- ❖ Dự toán ngân sách cố định sv dự toán ngân sách cuốn chiếu
- ❖ Dự toán ngân sách tiệm tiến (tăng dần) so với dự toán ngân sách dựa trên số không
- ❖ Dự toán ngân sách Kaizen
- ❖ Dự toán ngân sách từ trên xuống sv Dự toán ngân sách có sự tham gia
- ❖ Dự toán ngân sách thủ thế, dự toán ngân sách ngụy trang
- ❖ Dự toán ngân sách tổng hợp (Master Budget)
 - Dự toán ngân sách hoạt động
 - Dự toán ngân sách tài chính

Ví dụ ngân sách Trạm Cứu hỏa

Ngân sách theo dòng hạng mục	Ngân sách theo hoạt động
18 lính cứu hỏa	75% ngân sách trạm cứu hỏa
1 đội trưởng	10% ngân sách cảnh sát
2 hỗ trợ hành chính	0.02% ngân sách trường học
3 máy bơm nước cứu hỏa	5% duy tu bảo dưỡng đường xá
Sửa chữa trạm cứu hỏa	20% sửa chữa điện
Thiết bị hỗ trợ	8% bảo vệ rừng
Đào tạo tập huấn	% chi phí chung gián tiếp (overhead)
Thức ăn cho chó nghiệp vụ	

Chi phí hàng năm của khoa Kế toán
So sánh giữa báo cáo chi phí truyền thống và báo cáo chi phí ABC
(Niên khóa 1997-98)

Báo cáo truyền thống		Báo cáo ABC	
Lương và phúc lợi giảng viên	\$ 4,253,309	Nghiên cứu	\$ 1,621,560
Chi phí khác ngoài lương giảng viên:		Dịch vụ	496,209
Trợ giảng và trợ lý nghiên cứu	490,861	Giảng dạy theo các chương trình:	
Lương và phúc lợi quản lý	309,581	PPA	932,840
Chi phí quản lý	109,986	BBA	468,823
Nội thất và thiết bị	43,286	MBA	370,706
Đi lại	39,900	MPA	352,163
Sự kiện	18,757	PhD	210,351
Chi phí khác	28,457	Other	78,251
	1,040,828	Công suất không sử dụng	763,234
Tổng chi tiêu	\$ 5,294,137	Tổng chi tiêu	\$ 5,294,137

Nguồn: Granof & al. (2000), *The PricewaterhouseCoopers Endowment for The Business of Government*

Ví dụ: Sở An toàn công cộng đô thị

<u>Dự toán theo dòng hàng mục</u>	<u>Thực tế năm ngoái</u>	<u>Dự toán năm nay</u>
Tiền lương và tiền công	\$4,232	\$4,655
Lương ngoài giờ	217	72
Phụ cấp	783	861
Kế hoạch hưu trí	720	792
Vật tư hoạt động	216	220
Nhiên liệu	338	410
Đồng phục	68	70
Sửa chữa và bảo trì	340	392
Dịch vụ chuyên môn	71	0
Truyền thông	226	236
Phương tiện	482	450
In và xuất bản	61	65
Tiền thuê nhà	447	450
Các chi phí khác	<u>396</u>	<u>478</u>
	\$8,597	\$9,151

Nguồn: Granof & al. (2000), *The PricewaterhouseCoopers Endowment for The Business of Government*

Ví dụ: Sở An toàn công cộng đô thị

Dự toán ngân sách chương trình

Điều tra và kiểm soát tội phạm	\$2,677	\$2,845
Kiểm soát giao thông	1,610	1,771
Các tổ chức cải tạo	470	482
Thanh tra và cấp phép	320	347
Đào tạo cảnh sát	182	180
Quản lý cảnh sát	680	704
Chữa cháy	1,427	1,530
Phòng cháy	86	92
Đào tạo phòng cháy chữa cháy	64	70
Quản lý phòng cháy chữa cháy	236	260
Các chương trình bảo vệ khác	563	560
Quản lý chung	<u>282</u>	<u>310</u>
	\$8,597	\$9,151

Nguồn: Granof & al. (2000), *The PricewaterhouseCoopers Endowment for The Business of Government*

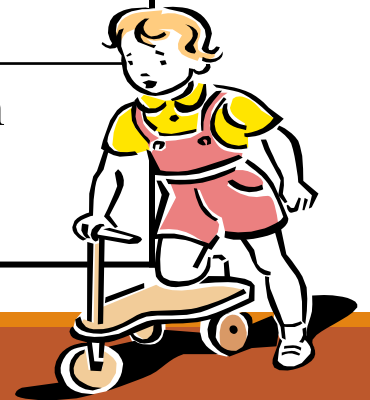
Hệ thống các chương trình – cấu phần chương trình

Chương trình	100. Giáo dục chính quy
Các loại chương trình	101. Dịch vụ giáo dục mẫu giáo 102. Dịch vụ giáo dục tiểu học và trung học cơ sở 103. Dịch vụ giáo dục trung học phổ thông 104. Dịch vụ giáo dục đặc biệt cho những người đặc biệt
Các loại chương trình con (của loại chương trình 102)	1. Nhà trẻ 2. Giáo dục tiểu học 3. Giáo dục trung học cơ sở & trung học phổ thông 4. Trung học hướng nghiệp và/hoặc đào tạo nghề
Các cấu phần chương trình (của loại chương trình con 2)	a. Dạy ngôn ngữ b. Dạy âm nhạc c. Dạy nghệ thuật c. Dạy khoa học xã hội

Nguồn: Granof & al. (2000), *The PricewaterhouseCoopers Endowment for The Business of Government*

So sánh các kiểu lập ngân sách

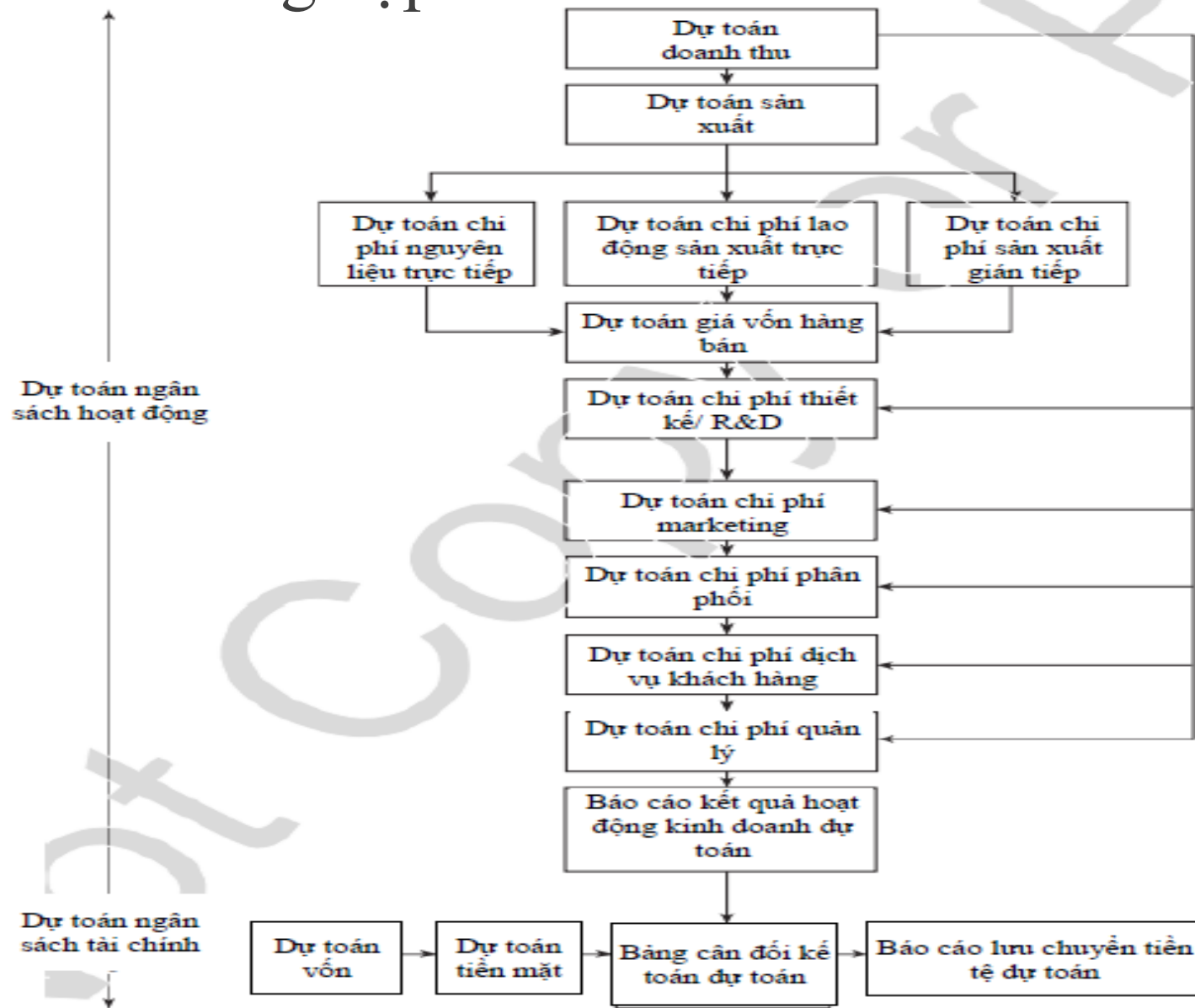
	Theo dòng hạng mục	Theo hoạt động	Theo kết quả thực hiện
Theo dõi những gì	•Chi phí mỗi thành phần (bột, men, muối...)	% chi phí nguyên vật liệu dành cho việc làm bánh mì	Mục tiêu: giảm đói cho học sinh
	•Chi phí nhân công •Chi phí chung (OH), chi phí sử dụng nhà bếp, thiết bị, điện, etc.	10% chi phí quản lý chương trình ăn trưa ở trường học	Mục tiêu: Cung cấp bánh mì cho 50 bữa trưa của học sinh Chi phí: gắn với việc đạt được mục tiêu này
Lập ngân sách	Tổng chi phí phát sinh	Chi phí cho mỗi ổ bánh mì	Số trẻ được cho ăn



Lập ngân sách tổng hợp

1. Các kế hoạch chiến thuật đang được xem xét có hỗ trợ cho các mục tiêu chiến lược bao quát và dài hạn hơn của tổ chức hay không?
2. Tổ chức có, hoặc được tiếp cận, những nguồn lực cần thiết – tức tiền mặt cần thiết để tài trợ cho các hoạt động trong kỳ ngân sách trước mắt hay không?
3. Tổ chức sẽ tạo ra đủ giá trị để thu hút đầy đủ nguồn lực trong tương lai – lợi nhuận, vốn vay, các nhà đầu tư,.. – nhằm đạt được các mục tiêu dài hạn hay không?

Sơ đồ Lập ngân sách tổng hợp



Nguồn: HMM Budgeting. Phòng
theo Charles T. Horngren, George
Foster, và Srikant M. Datar, *Cost
Accounting* (New York: Prentice
Hall, 2000). – Trích từ Chương 7,
Finance for managers, HBRP

Lập ngân sách hoạt động

Doanh thu

– (Giá vốn hàng bán + chi phí bán hàng, chi phí chung và quản lý)
= Thu nhập hoạt động

- 1. Tính doanh thu kỳ vọng
- 2. Tính giá vốn hàng bán kỳ vọng
- 3. Tính các chi phí kỳ vọng khác
- 4. Tính thu nhập hoạt động kỳ vọng
- 5. Xây dựng các tình huống khác nhau

Lập ngân sách hoạt động- tổ chức phi lợi nhuận

- 1. Truyền đạt các nguyên tắc hướng dẫn
- 2. Dự toán doanh thu
- 3. Dự toán chi phí cho các trung tâm lợi nhuận và các chi phí tiêu chuẩn
- 4. Dự toán chi phí cho các trung tâm chi phí tùy ý
- 5. Dự toán ngân sách tổng hợp
- 6. Ước lượng các kết quả phi tài chính

Lập ngân sách tài chính

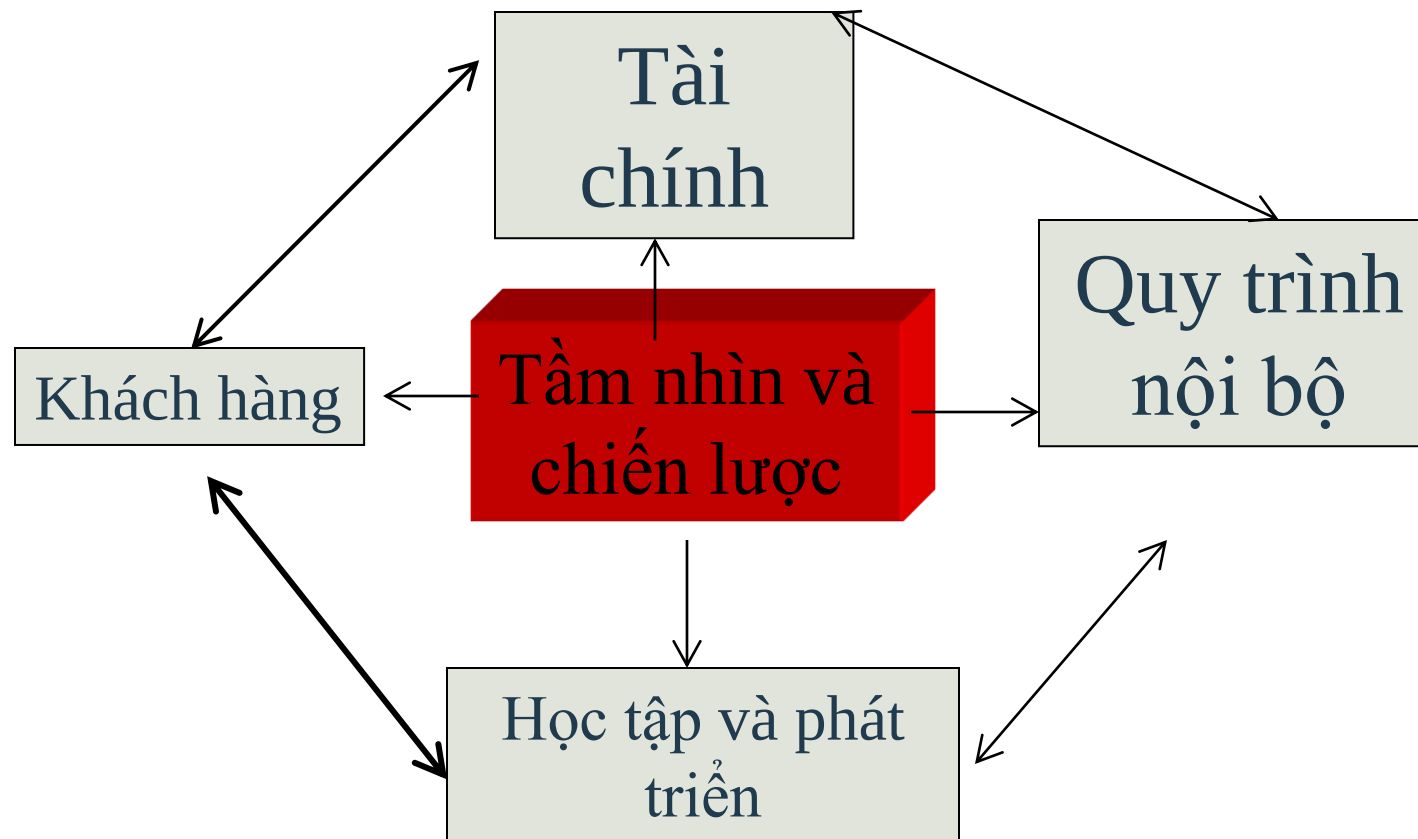
1. Dự toán tiền mặt

- Cộng các khoản thu
- Trừ các khoản chi
- Tính thặng dư hay thâm hụt tiền mặt trong kỳ
- Cộng vào số dư tiền mặt đầu kỳ
- Xác định nguồn tài chính cần thiết

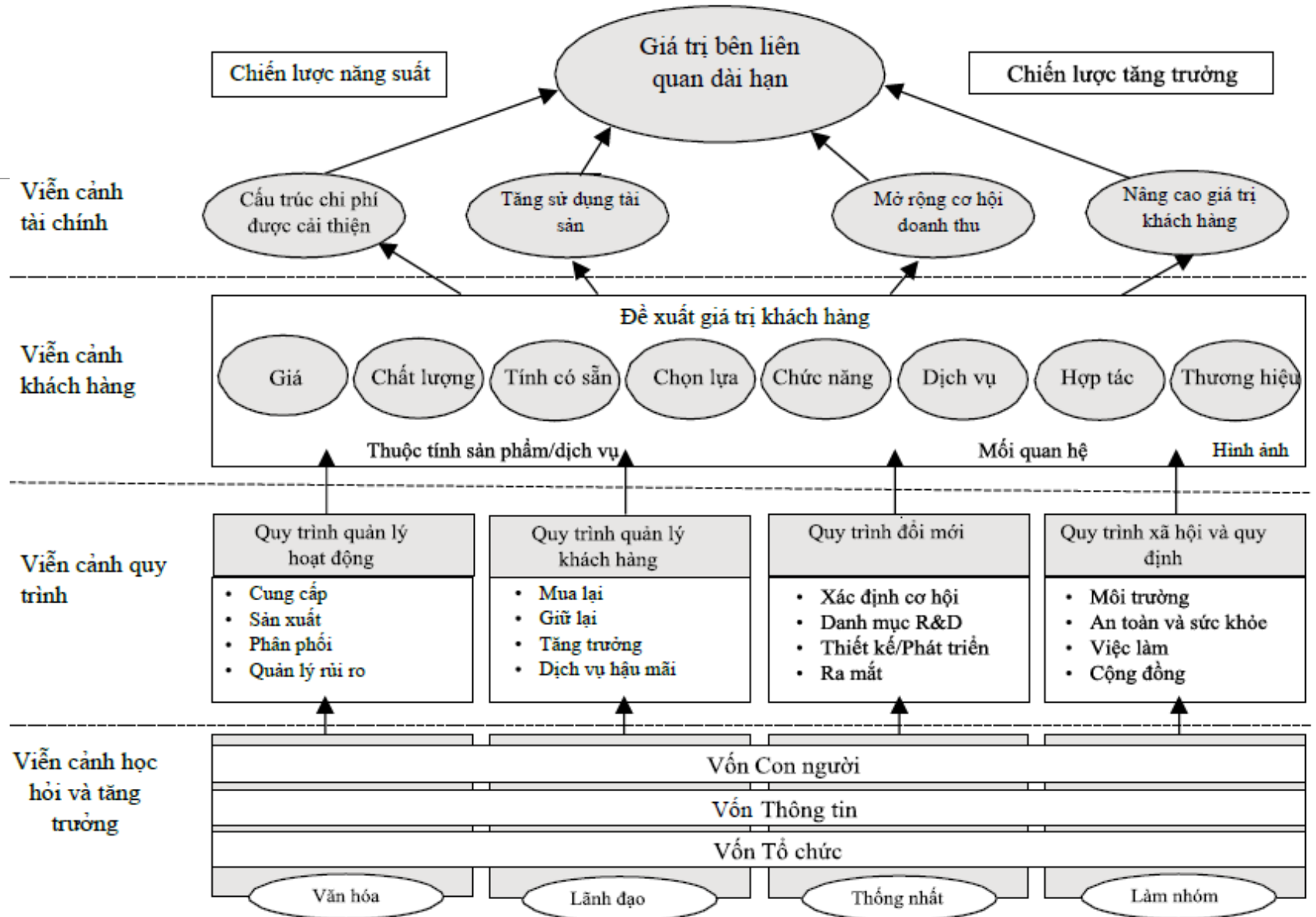
2. Kế hoạch đầu tư tài sản hoạt động

3. Kế hoạch đầu tư vốn

Bảng điểm cân bằng: 4 triển vọng



Mẫu bản đồ chiến lược



Nguồn: Robert S. Kaplan and David P. Norton, Strategy Maps: *Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston: Harvard Business School Press, 2004.

Massachusetts Department of Revenue Strategy Map – FY17 - FY19

Mission: To collect the revenues, support the lives of children, assist cities and towns, and provide critical information to stakeholders

Vision: Conduct our operations in a manner that inspires confidence through innovation, customer centricity, integrity, and transparency

