

LẬP KẾ HOẠCH NGÂN SÁCH VÀ QUẢN LÝ TÀI CHÍNH

Bài giảng 09: Chiến lược ngân sách & Tổng kết

HỌC KỲ HÈ

GIẢNG VIÊN: TRẦN THỊ QUẾ GIANG

TRỢ GIẢNG: BÙI THỊ KIM LOAN

TRƯỞNG HUỆ ĐOAN

Tham khảo chương trình môn học

STM- 411 HKS và PUBPOL 522 Evans school

Fulbright

Chúng ta đã học gì?

Các nội dung đã học

- Phần 1. Khái niệm cơ bản lập ngân sách, quản lý tài chính
- Phần 2. Khái niệm cơ bản Báo cáo tài chính, phân tích tài chính
- Phần 3. Phân tích chi phí, biến động chi phí, mô hình ABC
- Phần 4. Rủi ro tài chính và các công cụ hỗ trợ quản lý rủi ro
- Phần 5. Ra quyết định đầu tư, phân bổ ngân quỹ
- Phần 6. Đổi mới lập ngân sách: Chiến lược ngân sách, Bảng điểm cân bằng, OKRs

Lập ngân sách

❖ Ngân sách là gì?

- 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

❖ 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

INTERNAL

Quy trình lập ngân sách

- ❖ Ai đề xuất ngân sách
- ❖ Thông tin: những thông tin nào được đưa vào? Khi nào? Chia sẻ và giải trình về các thông tin, giả định?
- ❖ Ai quyết định thu chi ngân sách cuối cùng? Ngân sách vốn, Ngân sách hoạt động, Ngân sách tổng hợp?

Chính sách ngân sách

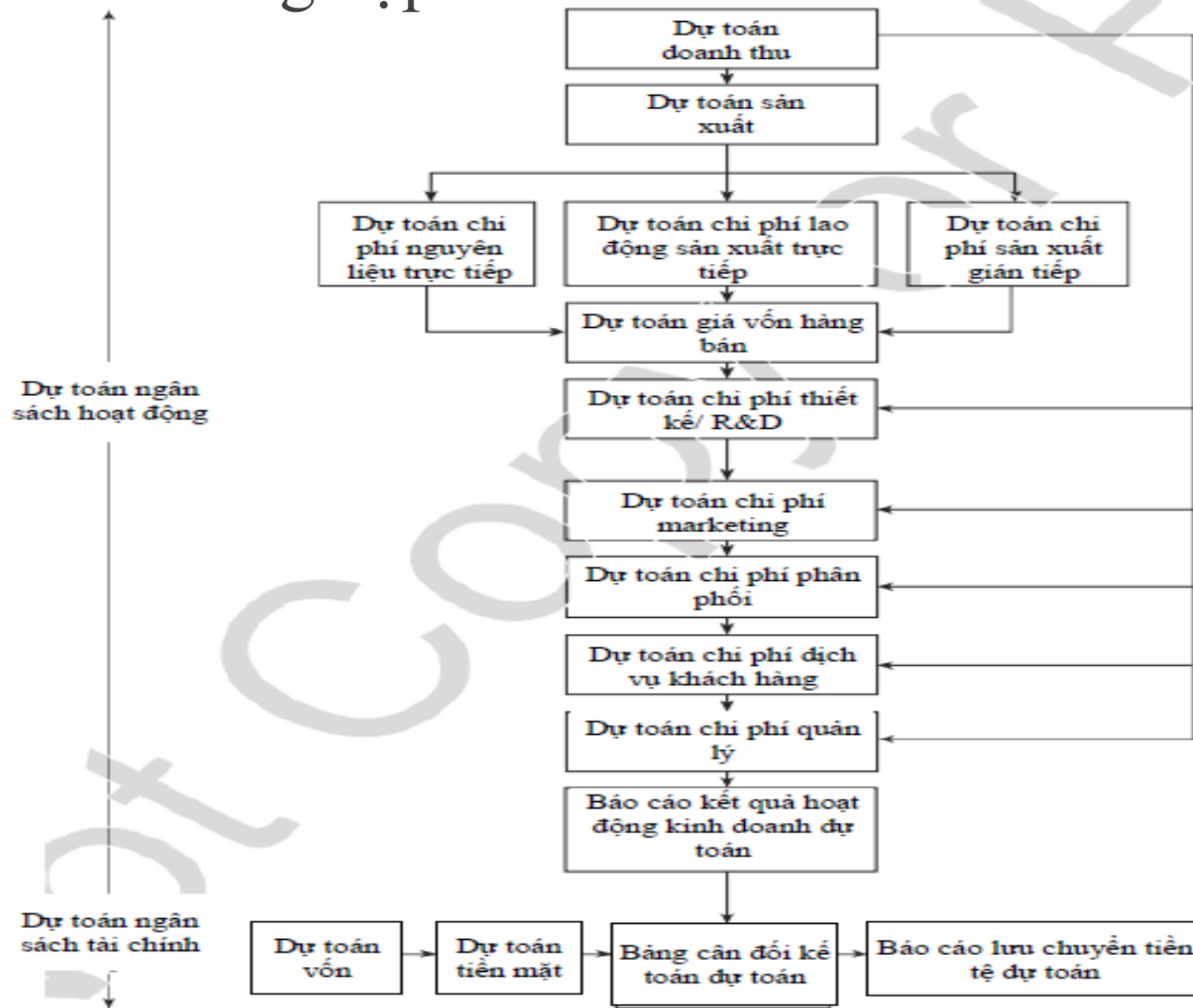
- ☐ Phát triển những khách hàng thân thiết
- ☐ Kết bạn với các nhà lập pháp
- ☐ “Làm tròn số”
- ☐ “Chúng ta gặp khủng hoảng”
- ☐ “Nó chi trả cho chính nó”
- ☐ “Chi tiêu để tiết kiệm”.
- ☐ “Bắt đầu với quy mô nhỏ”.
- ☐ “Đổi mới chỉ là tạm thời”.
- ☐ “Hoàn thành những gì chúng ta bắt đầu”.
- ☐ “Phân loại lại”.

Đối phó với cắt giảm ngân sách:

- ☐ “Đồng đều”
- ☐ “Không làm gì cả”
- ☐ Dựa vào tiền lệ
- ☐ “Cần thiết cho an ninh”
- ☐ Đề xuất nghiên cứu
- ☐ “Cắt động mạch chính”
- ☐ “Lấy toàn bộ luôn đi”.
- ☐ “Bạn chọn”

INTERNAL

Sơ đồ Lập ngân sách tổng hợp



Nguồn: HMM Budgeting. Phỏng 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

INTERNAL

- 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

Lập ngân sách linh hoạt

“Bình thường”					
Tỷ lệ sử dụng công suất:	40% ^a	60%	70%	80%	100%
Chi phí lao động trực tiếp (theo sản phẩm):	\$4,000	\$6,000	\$7,000	\$8,000	\$10,000
Chi phí gián tiếp được phép					Đặc điểm chi phí
Tiền thuê	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500 Chi phí cố định
Khấu hao	500	500	500	500	500 Chi phí cố định
Giám sát	500	1,000	1,000	1,000	1,500 Chi phí “từng bậc” ^b
Vật tư	400	600	700	800	1,000 Biến đổi ở 10% lao động
Điện	600	700	750	800	900 Nửa biến đổi
					\$400 + 5% lao động
Tổng số	\$2,500	\$3,300	\$3,450	\$3,600	\$4,400

a Giả định rằng khối lượng hoạt động sẽ không bao giờ giảm xuống dưới 40 phần trăm công suất.

Đo lường chi phí đầy đủ

- ❖ Xác định Đối tượng chi phí (Cost Object)

- ❖ Xác định Trung tâm chi phí (Cost center)

Phân biệt chi phí trực tiếp và gián tiếp (*service center costs, internal service costs, or overhead costs*)

- ❖ Tổng chi phí = chi phí trực tiếp + chi phí gián tiếp

- ❖ Chọn cơ sở phân bổ chi phí gián tiếp (Allocation basis)

- ❖ Nguồn tác động chi phí (cost driver)

- ❖ Chọn phương pháp phân bổ (Allocation method)

- ❖ Gắn chi phí với đối tượng chi phí

Dự báo doanh thu

□ Dự báo doanh thu

- Dữ liệu lịch sử
- So với hệ tham chiếu (benchmarking)
- Mô hình thông lệ (quy tắc ngón tay cái)
- Các phương trình hồi quy và kinh tế lượng
- Mô phỏng dựa vào dữ liệu vi mô

INTERNAL

□ Ước lượng doanh thu

- Ước lượng điều gì xảy ra với kịch bản cơ sở nếu có yếu tố thay đổi
- Trạng thái tĩnh (static), phản hồi vi mô (microeconomic feedback), trạng thái động (dynamic)

□ Ngân sách chi thuế

- Tác động của chính sách thuế đối với doanh thu

Ví dụ: yếu tố tác động chi phí

Hạng mục chi phí	Nguồn tác động chi phí/Cơ sở phân bổ tiềm năng
Kế toán	Số lượng giao dịch được xử lý
Kiểm toán	Số giờ kiểm toán trực tiếp
Xử lý dữ liệu	Sử dụng hệ thống
Khấu hao	Số giờ thiết bị được sử dụng
Bảo hiểm	Giá trị bằng tiền của phí bảo hiểm
Dịch vụ pháp lý	Giờ trực tiếp/Giờ có thể tính hóa đơn
Văn thư	Số lượng tài liệu xử lý
Xe sử dụng chung	Số dặm và/hoặc ngày sử dụng
Máy móc văn phòng	Số mét vuông chiếm dụng không gian văn phòng
Quản lý	Số lượng nhân viên; tổng số tiền lương
Thu mua	Số lượng giao dịch được xử lý

Nguồn: KM, Chương 5

Yếu tố tác động chi phí

❑ Giao dịch (Transaction):

- Mức độ thường xuyên của hoạt động
- Có thể không chính xác nhất nhưng dễ sử dụng
- Ví dụ: số chuyến xe bus giữa kỳ

❑ Thời lượng (Duration):

- Thời gian cần để thực hiện hoạt động
- Phù hợp hơn nhưng đo lường phức tạp hơn
- Ví dụ: số giờ lao động trực tiếp (giờ lái xe bus)

❑ Cường độ (intensity)

- Tài nguyên phải sử dụng mỗi khi hoạt động xảy ra
- Ví dụ: số giờ lao động+ chi phí xăng dầu phụ thuộc vào thời tiết và lượng hành khách

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*

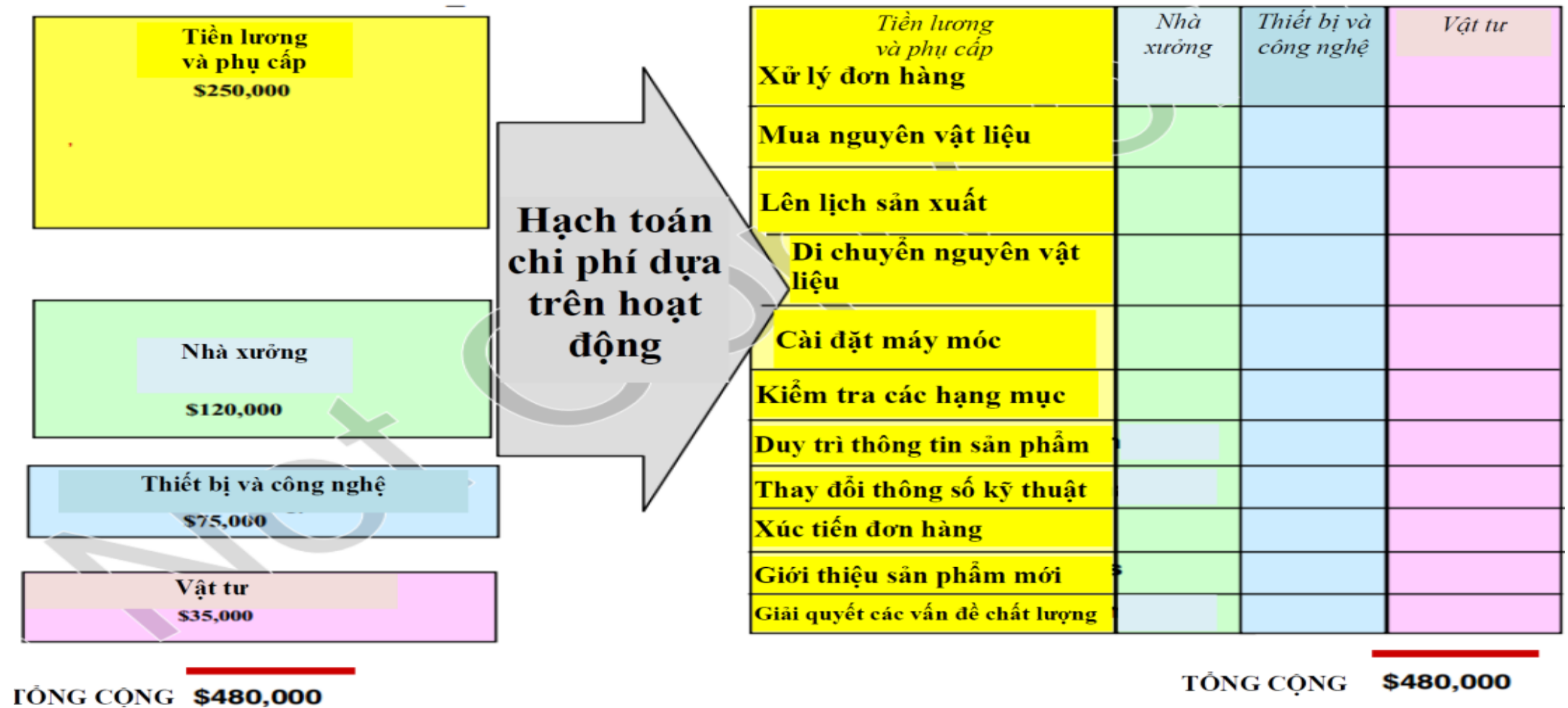
Ví dụ: Sở An toàn công cộng đô thị

Dự toán ngân sách chương trình

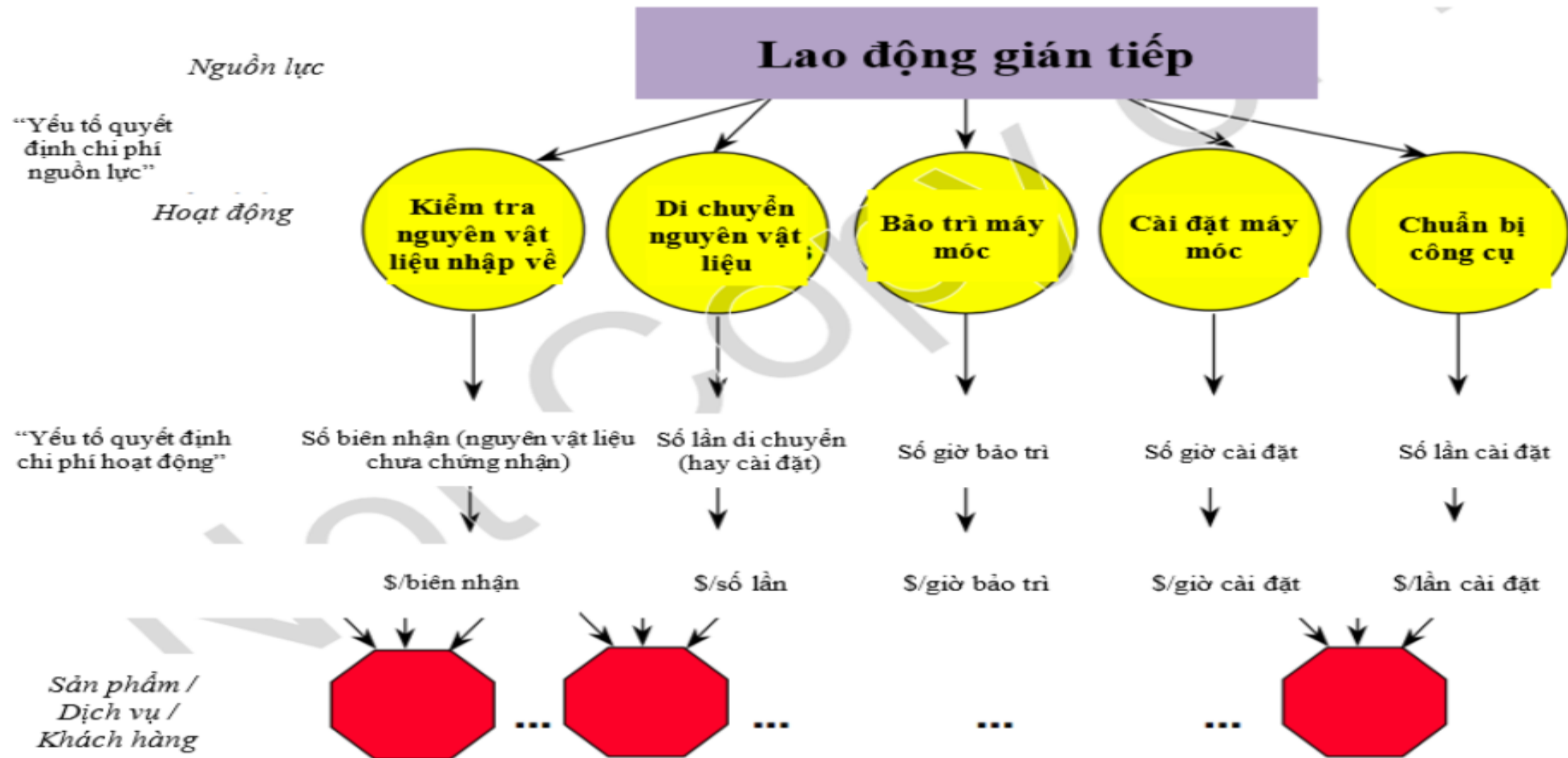
Điều tra và kiểm soát tội phạm	\$2,677	\$2,845
Kiểm soát giao thông	1,610	1,771
Các tổ chức cải tạo	470	482
Thanh tra và cấp phép	320	347
Đào tạo cảnh sát	182	180
Quản lý cảnh sát	680	704
Chữa cháy	1,427	1,530
Phòng cháy	86	92
Đào tạo phòng cháy chữa cháy	64	70
Quản lý phòng cháy chữa cháy	236	260
Các 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*

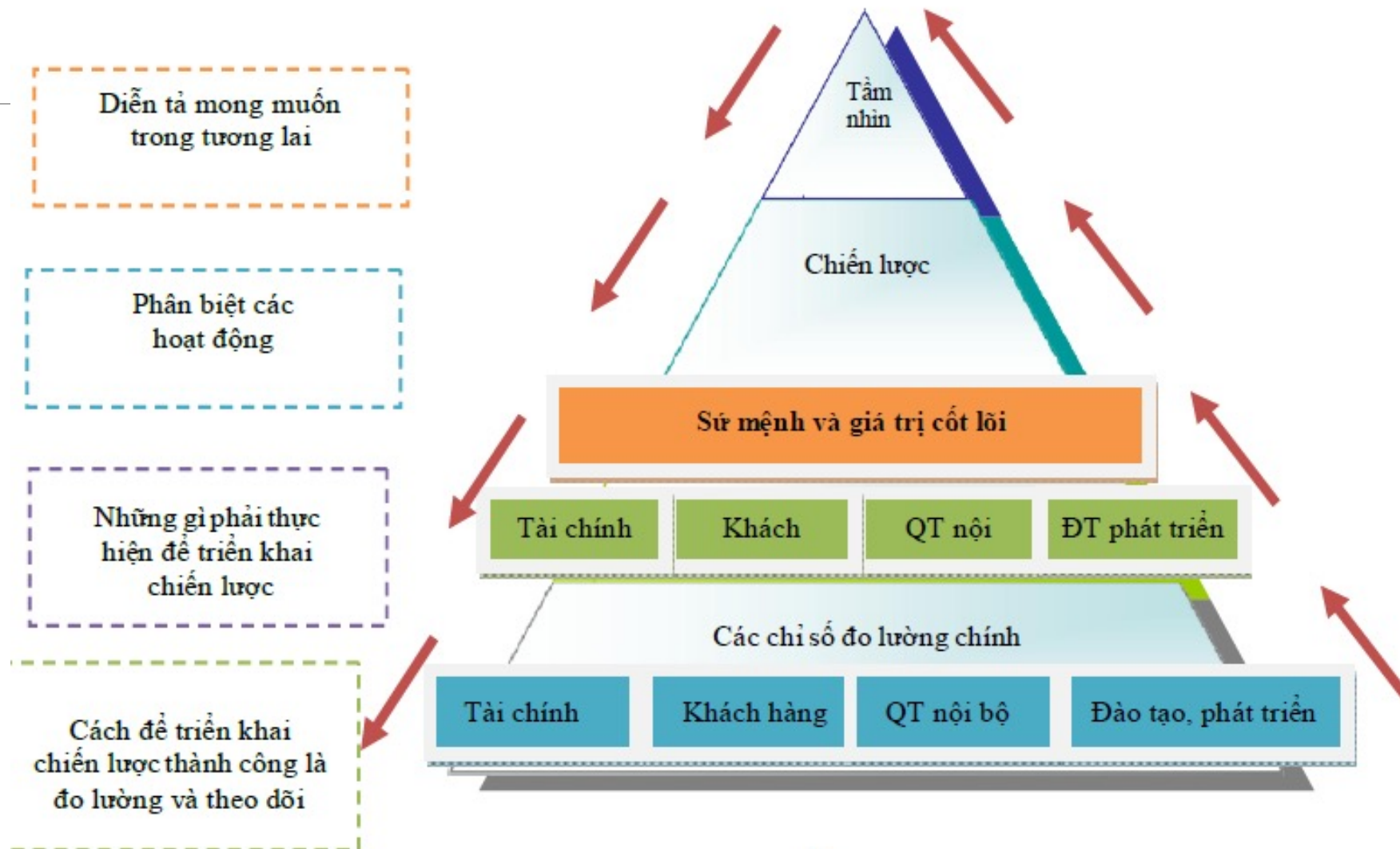
ABC: Từ các loại chi phí đến các hoạt động



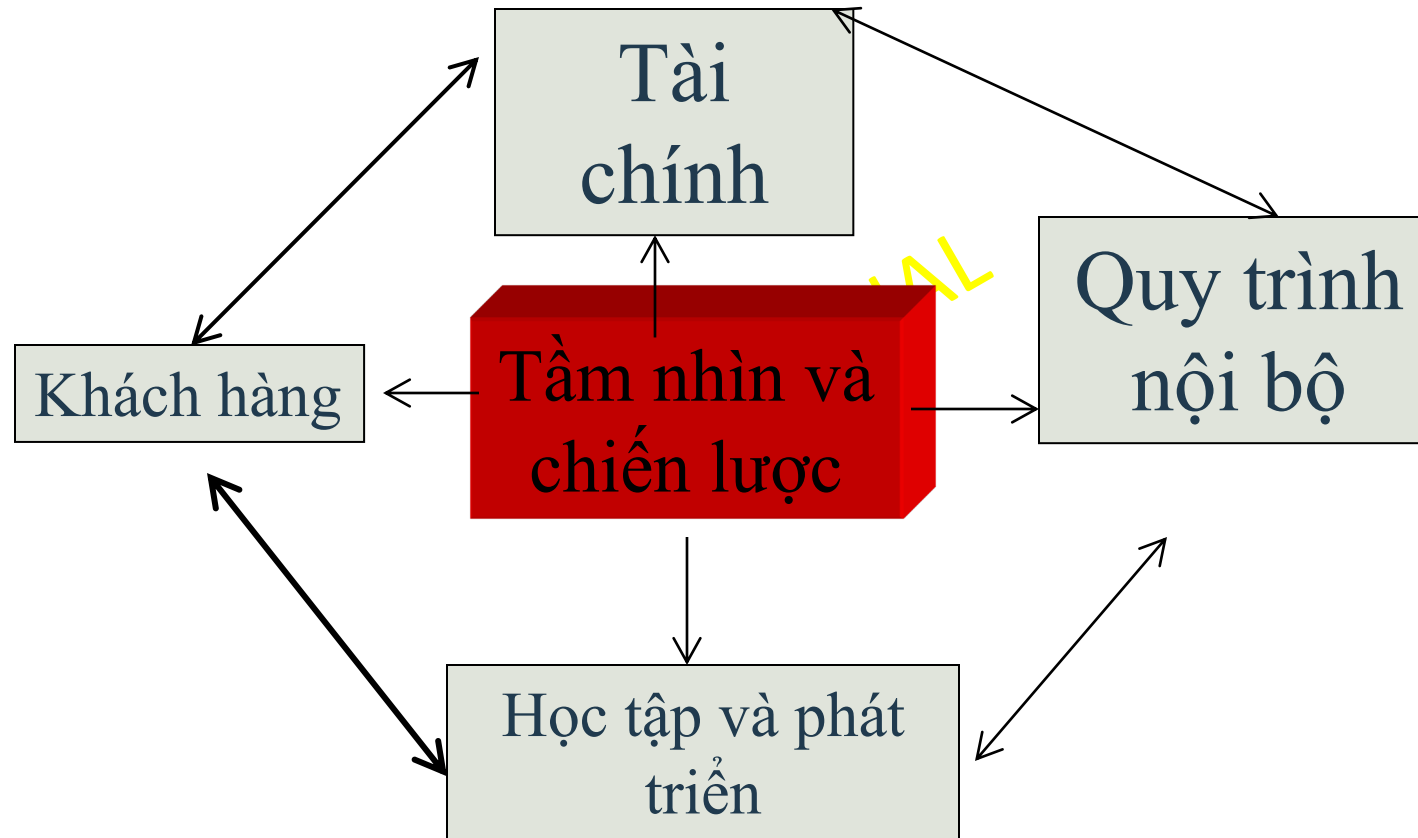
ABC: chi phí đi từ nguồn lực → hoạt động → sản phẩm, dịch vụ, khách hàng



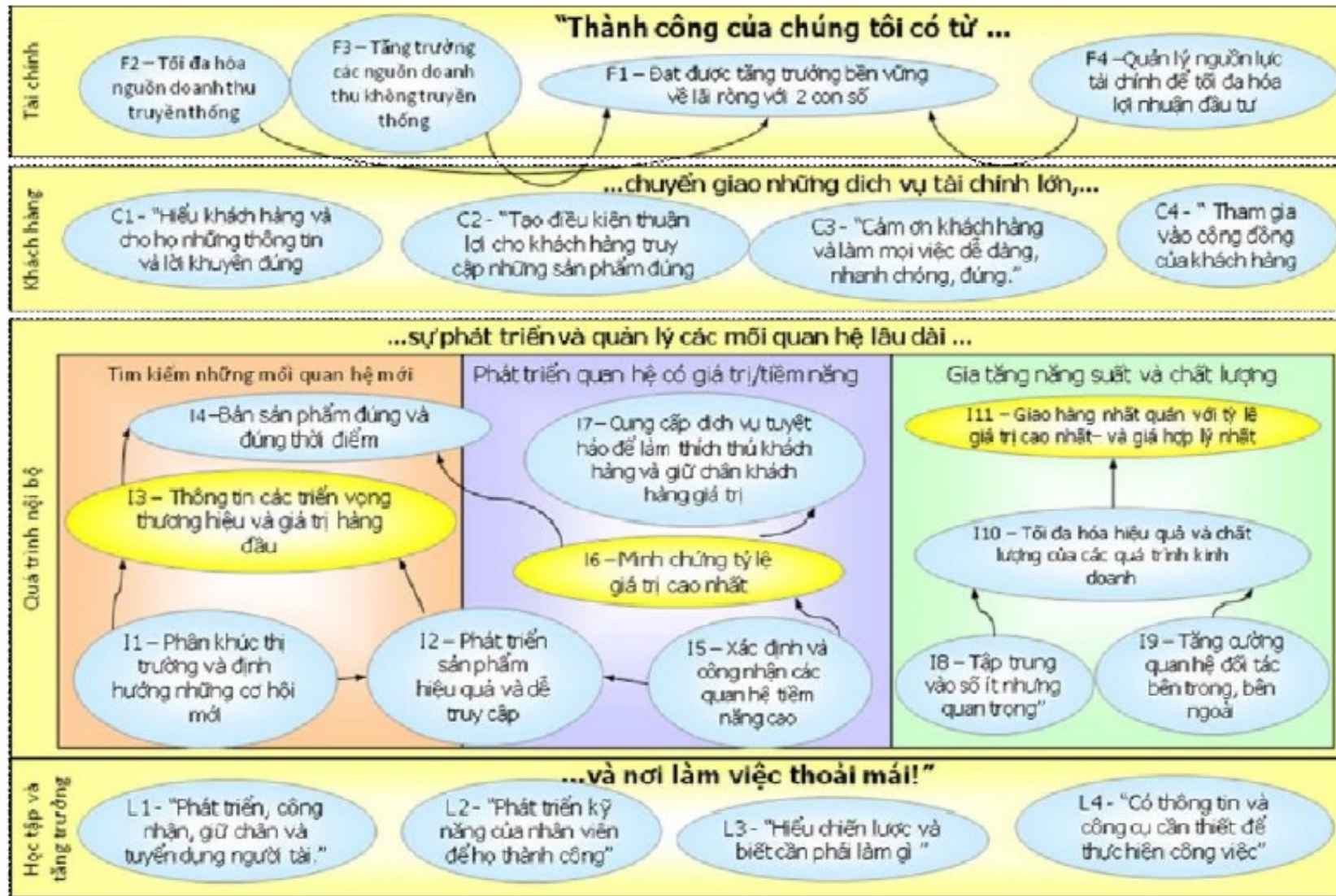
Bảng điểm cân bằng



Bảng điểm cân bằng: 4 triển vọng



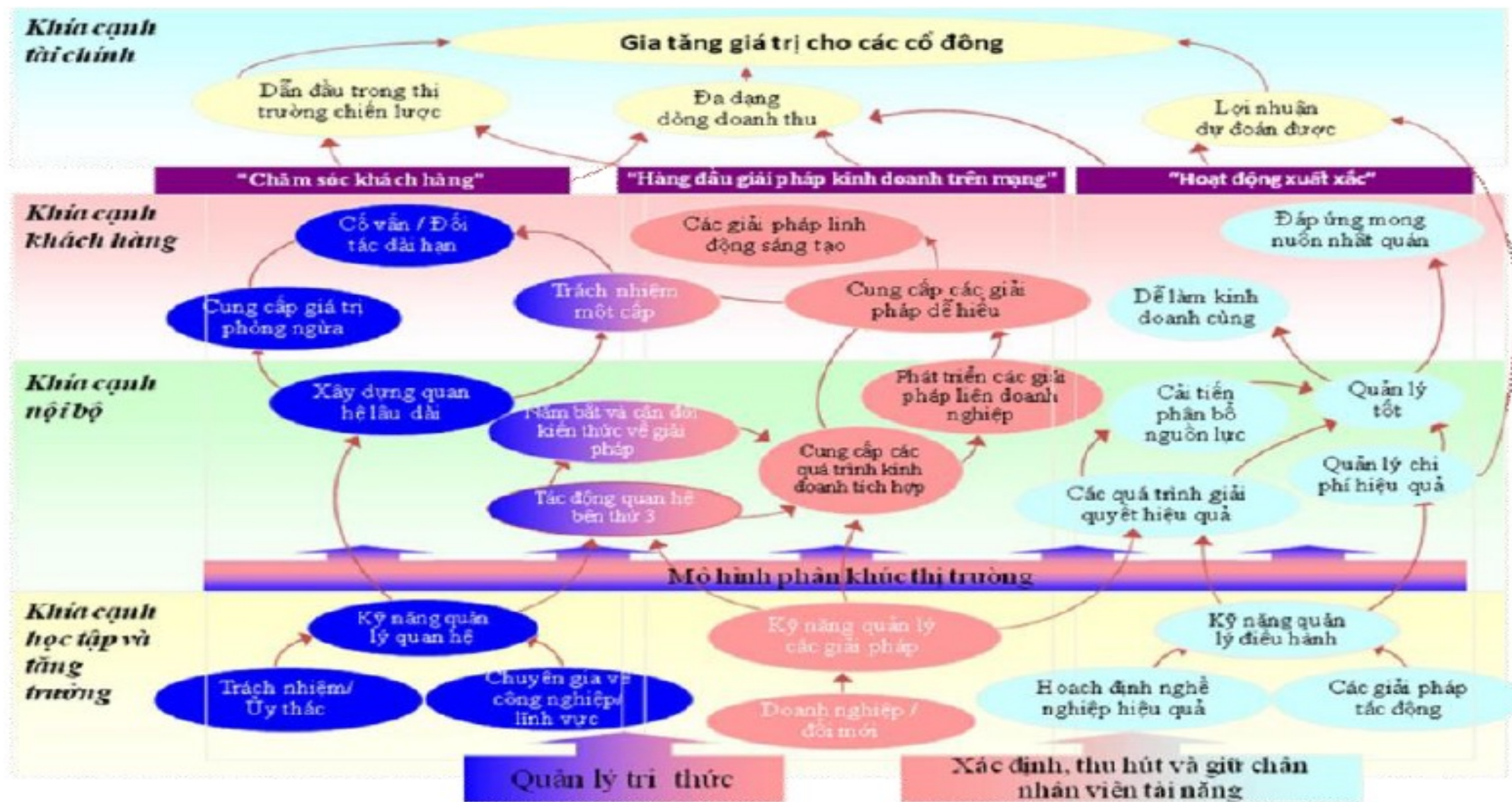
Bản đồ chiến lược của một ngân hàng



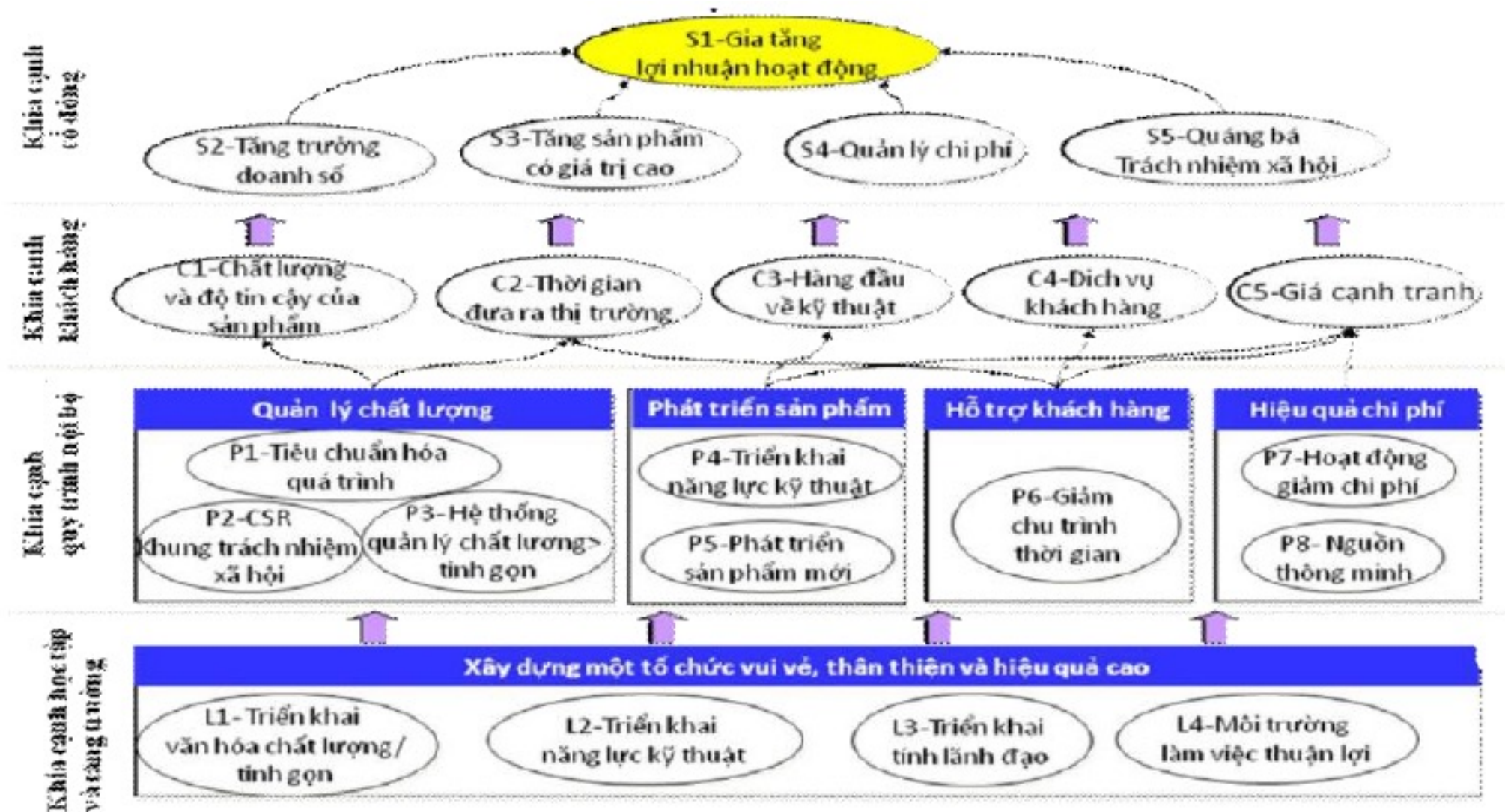
Bản đồ chiến lược cần có:

- 3-6 viễn cảnh,
- 5-25 mục tiêu chiến lược liên kết,
- 5-30 các chỉ số thực hành chính.

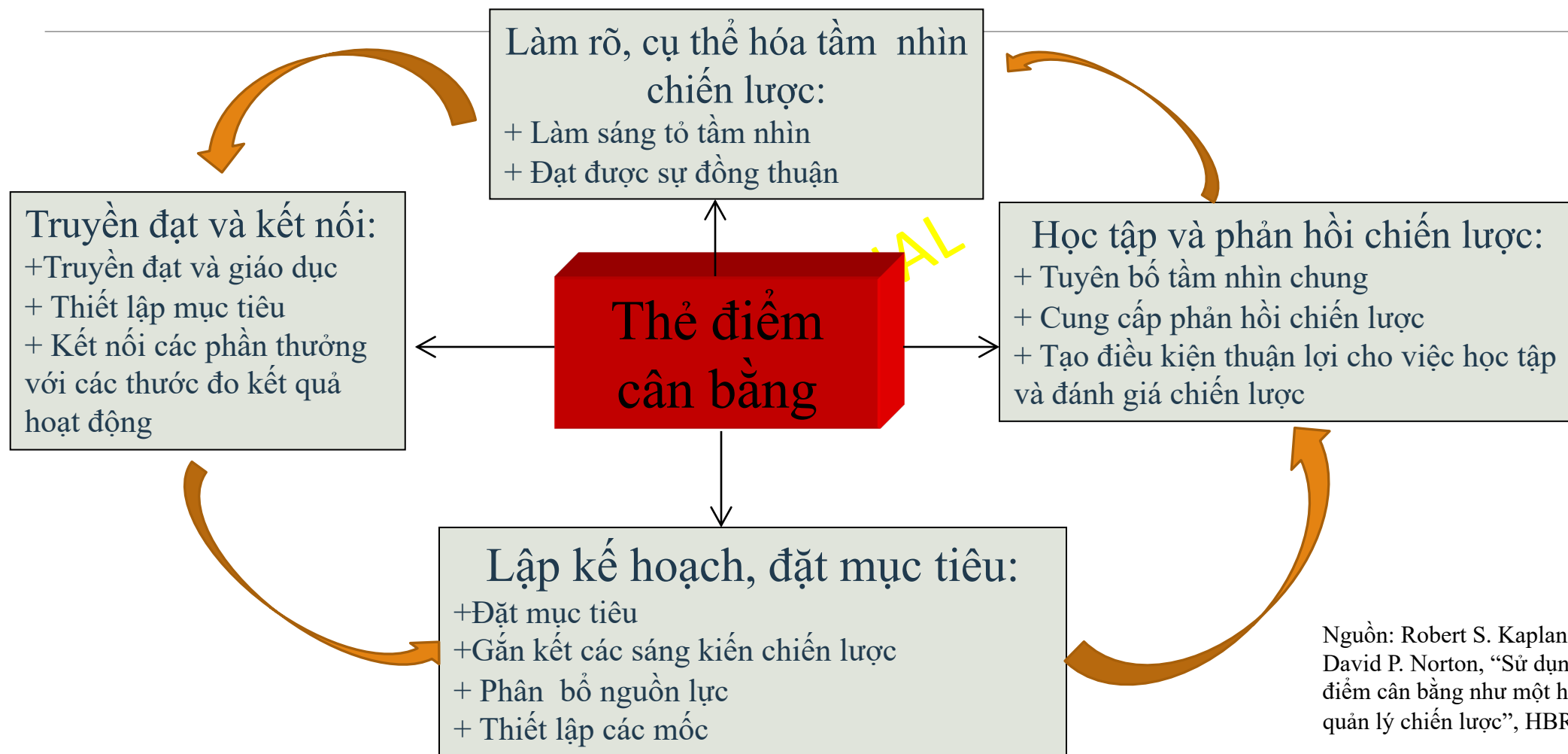
Bản đồ chiến lược của một công ty sx phần mềm



Bản đồ chiến lược của một công ty sản xuất

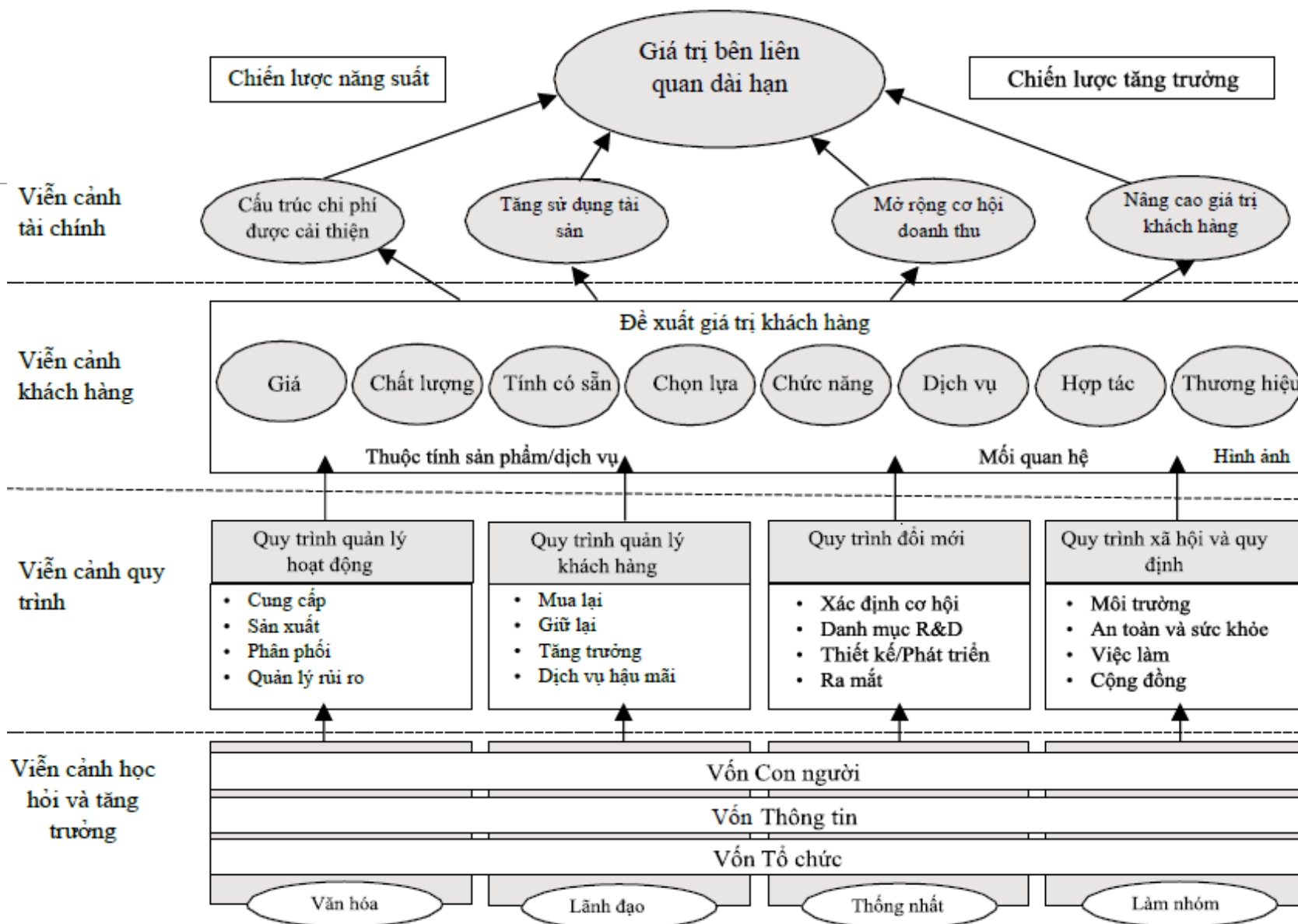


Bảng điểm cân bằng: Khung chiến lược cho hành động



Nguồn: Robert S. Kaplan and David P. Norton, "Sử dụng thẻ điểm cân bằng như một hệ thống quản lý chiến lược", HBR, 1996.

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.

Mục tiêu & kết quả chính OKRs (Objectives Key Results)

John Doerr, 2018, Làm điều quan trọng
(Measure what matters)

Sức mạnh của OKRs:

Tập trung và cam kết với những ưu tiên hàng đầu

Sắp xếp và kết nối công việc nhóm

Theo dõi và tinh thần trách nhiệm

Mở rộng quy mô để bứt phá

Lợi ích của OKTs: FACTS

Tập trung
(Focus)

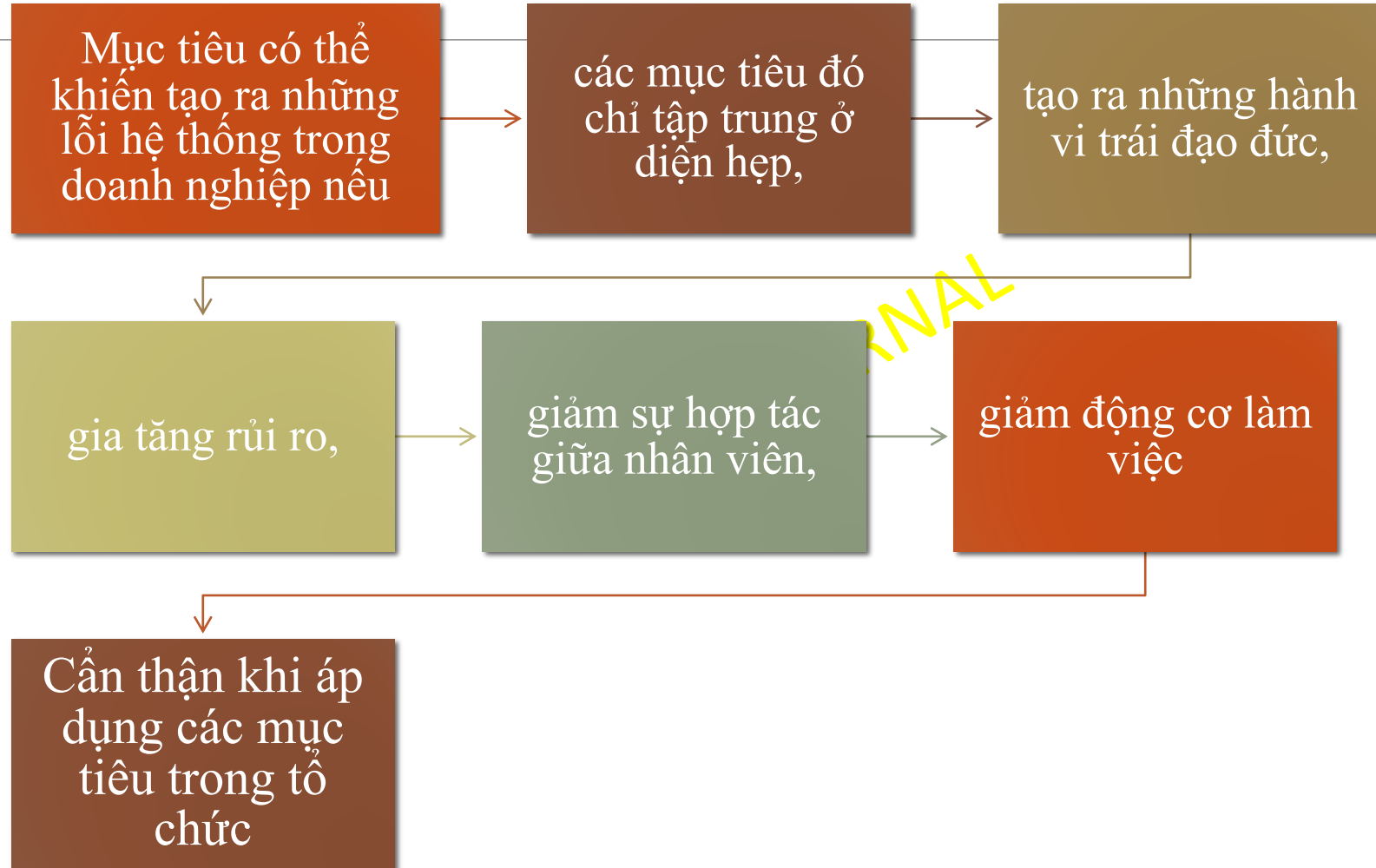
Nhất quán
(Alignment)

Tận tâm
(Commitment)

Theo dõi
(Tracking)

Vươn lên
(Stretching).

CẢNH BÁO



Đề án cuối khóa

Sau khi kết thúc khóa học, học viên được kỳ vọng có khả năng:

- ❖ Nắm được các khái niệm cơ bản về lập ngân sách và các loại hình ngân sách thường dùng trong các tổ chức công, tổ chức vì lợi nhuận hay phi lợi nhuận;
- ❖ Hiểu những khái niệm cơ bản về các báo cáo tài chính và phân tích tài chính;
- ❖ Hiểu và thực hành phân tích chi phí, biến động chi phí; mô hình chi phí dựa vào hoạt động;
- ❖ Nắm được kỹ năng, phương pháp ra quyết định đầu tư, phân bổ ngân quỹ và khái niệm cơ bản về tài chính dự án và quản lý rủi ro;
- ❖ Hiểu và vận dụng công cụ quản trị Balanced Scorecard (BSC) và OKRs nhằm đổi mới việc lập ngân sách, hướng đến thiết lập chiến lược và ngân sách gắn kết, hiệu quả hơn.