

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

LÊ THỊ LỆ CHI

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC LẬP KẾ
HOẠCH NGÂN SÁCH TẠI TỔNG
CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT HOÀ THỌ**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

**2012 | PDF | 94 Pages
buihuuhanh@gmail.com**

Đà Nẵng - Năm 2012

LỜI CAM ĐOAN

Tôi cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi.

Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tác giả luận văn

LÊ THỊ LỆ CHI

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
MỤC LỤC.....	ii
DANH MỤC CÁC BẢNG.....	v
MỞ ĐẦU.....	1
Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ LẬP KẾ HOẠCH NGÂN SÁCH.....	4
1.1. Vai trò về lập kế hoạch ngân sách.....	4
1.1.1. Khái niệm ngân sách.....	4
1.1.2. Vai trò và tầm quan trọng của lập kế hoạch ngân sách trong kinh doanh. 5	5
1.1.2.1. Tầm quan trọng của ngân sách.....	5
1.1.2.2. Mục đích của ngân sách.....	5
1.1.3. Các loại ngân sách	6
1.2. Chuẩn bị cho lập kế hoạch ngân sách.....	7
1.2.1. Tìm hiểu về mục tiêu của tổ chức.....	7
1.2.1.1. Đánh giá tình hình kinh doanh.....	7
1.2.1.2. Quyết định mục tiêu doanh nghiệp.....	8
1.2.1.3. Xác định mục tiêu tài chính.....	8
1.2.2. Chuẩn hoá lập kế hoạch ngân sách.....	8
1.2.2.1. Tạo ra biểu mẫu.....	9
1.2.2.2. Biên soạn sổ tay.....	9
1.2.2.3. Thành lập uỷ ban.....	10
1.2.3. Các loại ngân sách cần lập.....	10
1.3. Soạn thảo ngân sách.....	10
1.3.1. Thu thập thông tin để lập kế hoạch ngân sách.....	10
1.3.1.1. Ngân sách doanh thu.....	11
1.3.1.2. Kế hoạch xây dựng các biến số khác.....	12
1.3.2. Căn cứ lập kế hoạch ngân sách.....	13
1.3.3. Các phương pháp lập kế hoạch ngân sách.....	13

1.3.3.1. Đặc điểm của kế hoạch ngân sách	13
1.3.3.2. Các phương pháp lập kế hoạch	13
1.3.3.3. Phương pháp lập các ngân sách	17
1.3.4. Quy trình lập kế hoạch ngân sách.....	25
1.4. Kiểm tra ngân sách	26
1.4.1. Phân tích những khác biệt giữa kết quả thực tế và kế hoạch ngân sách..	26
1.4.2. Giám sát những sai lệch, phân tích các lỗi, kiểm soát các biến cố.....	27
1.4.3. Thực hiện các điều chỉnh và rút ra kinh nghiệm	28
KẾT LUẬN CHƯƠNG 1	31
Chương 2: THỰC TRẠNG VỀ CÔNG TÁC LẬP KẾ HOẠCH NGÂN SÁCH TẠI TÔNG CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MAY HÒA THỌ	32
2.1. Giới thiệu về Tổng công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ	32
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Tổng công ty	32
2.1.2. Chức năng hoạt động của Tổng Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ	33
2.1.3. Cơ cấu tổ chức quản lý tại Tổng công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ	34
2.1.4. Chức năng, nhiệm vụ của Ban điều hành và các phòng ban	35
2.1.5. Quy chế về phân cấp tài chính của Tổng Công ty	36
2.2. Thực trạng về tình hình lập kế hoạch ngân sách tại Tổng công ty cổ phần Dệt may Hoà thọ	40
2.2.1. Tầm quan trọng của việc lập kế hoạch ngân sách đối với Tổng công ty CP Dệt May Hòa Thọ	40
2.2.2. Trách nhiệm lập kế hoạch ngân sách	40
2.2.3. Quy trình lập kế hoạch ngân sách.....	43
2.2.3.1. Phương pháp chung.....	43
2.2.3.2. Lập kế hoạch doanh thu	43
2.2.3.3. Lập kế hoạch chi phí	45
2.2.3.4. Lập kế hoạch lợi nhuận	45
2.2.3.5. Tổng hợp ngân sách	47
2.2.4. Hiệu quả lập kế hoạch ngân sách trong những năm trước.....	47

2.2.5. Những vấn đề trong công tác lập kế hoạch ngân sách của Tổng công ty cổ phần Dệt May Hòa Thọ cần phải loại bỏ	48
KẾT LUẬN CHƯƠNG 2	50
Chương 3 : HOÀN THIÊN CÔNG TÁC LẬP KẾ HOẠCH NGÂN SÁCH TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MAY HÒA THỌ	51
3.1. Định hướng công tác lập kế hoạch ngân sách tại Tổng Công ty cổ phần Dệt may Hòa Thọ	51
3.2. Giải pháp hoàn thiện công tác lập kế hoạch ngân sách bằng phương pháp từ dưới lên tại Tổng công ty cổ phần Dệt May Hòa Thọ.....	52
3.2.1. Phương pháp lập	52
3.2.2. Nội dung các ngân sách còn thiếu	53
3.2.3. Quy trình lập ngân sách	53
3.2.3.1. Chuẩn bị cho lập kế hoạch ngân sách	53
3.2.3.2. Soạn thảo ngân sách.....	59
3.2.3.3. Giám sát ngân sách.....	70
KẾT LUẬN CHƯƠNG 3	72
KẾT LUẬN	73
TÀI LIỆU THAM KHẢO	74
QUYẾT ĐỊNH GIAO ĐỀ TÀI LUẬN VĂN THẠC SĨ (BẢN SAO).	
PHỤ LỤC	76

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1 : Danh mục các ngân sách đã lập tại Tổng công ty	42
Bảng 2.2 : Kế hoạch doanh thu năm 2011	44
Bảng 2.3 : Kế hoạch về lợi nhuận năm 2011	46
Bảng 2.4 Kế hoạch phân phối lợi nhuận năm 2011	46
Bảng 3.2: Kế hoạch tài trợ năm 2011	66
Bảng 3.3: Dự toán Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh.....	67
Bảng 3.4: Báo cáo và nguồn sử dụng năm 2011	69
Bảng 3.5: Dự toán bảng cân đối kế toán.....	70

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Ngày nay, với một thế giới đang ngày càng thay đổi nhanh chóng cùng với các biến động khó lường buộc các doanh nghiệp muốn tồn tại lâu dài phải có tầm nhìn xa trông rộng. Nhìn về phía trước, dự đoán tương lai và có những kế hoạch phòng bị để đạt được mục tiêu chung của tổ chức chính là công việc của lập kế hoạch. Hay nói cụ thể hơn, lập kế hoạch tài chính sẽ giúp công ty có được những kế hoạch sẵn sàng cho tương lai, kể cả ngắn hạn lẫn dài hạn, điều này giúp cho công ty phát triển lâu dài và tránh đi những sai lầm không cần thiết. Lập kế hoạch tài chính sẽ cho phép công ty quyết định lượng vật liệu công ty có thể mua sắm, sản phẩm công ty có thể sản xuất và khả năng công ty có thể tiếp thị, quảng cáo để bán sản phẩm ra thị trường. Khi có kế hoạch tài chính công ty cũng sẽ có thể xác định nguồn nhân lực mà công ty cần. Việc quản lý tài chính không hiệu quả là nguyên nhân lớn nhất dẫn đến sự thất bại của các công ty, không kể công ty vừa và nhỏ hay các tập đoàn công ty lớn.

Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ là đơn vị hoạt động trong lĩnh vực dệt may. Đây là một ngành có nhiều triển vọng và mang lại thu nhập ngoại tệ cho nền kinh tế Việt Nam thông qua hoạt động xuất khẩu. Muốn tạo lợi thế cạnh tranh cao ngoài việc chuẩn bị những tính năng cần thiết để hội nhập cho cả sản phẩm, con người, và vốn thì cần phải lập ra được những kế hoạch về tài chính trong tương lai tại Tổng Công ty. Qua tìm hiểu tình hình hoạt động tại Tổng Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ từ năm 2010, tôi thấy có các vấn đề sau:

- Trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh, công ty còn xem nhẹ công tác lập kế hoạch ngân sách. Việc tổ chức lập các kế hoạch về hoạt động

và về tài chính chưa được chú trọng, chưa thấy hết vai trò quan trọng của việc lập các kế hoạch cho tương lai;

- Tổng Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ là một công ty sản xuất có quy trình kinh doanh khá phức tạp nên cần phải sử dụng nhiều loại ngân sách cụ thể để phục vụ cho quá trình sản xuất và các quá trình khác của Tổng công ty. Tuy nhiên, hiện tại công ty đang sử dụng phương pháp từ dưới lên cho việc lập kế hoạch, nhưng phương pháp này Tổng công ty lập khá đơn giản và thiếu một số ngân sách quan trọng. Vì vậy công tác lập kế hoạch tại công ty chưa thực sự hiệu quả.

- Hoạt động công ty trải dài trên nhiều nơi, nhiều địa phương, có nhiều đơn vị trực thuộc, nhưng việc lập kế hoạch tại các đơn vị này chưa được quan tâm.

- Hoạt động của công ty trong xu thế ngày càng cạnh tranh gay gắt;

Vi những lý do trên việc tìm hiểu, nghiên cứu, phân tích, đánh giá và đưa ra phương pháp lập kế hoạch cho phù hợp tại Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ là một yêu cầu cần thiết. Đây cũng chính là lý do tôi chọn đề tài **“HOÀN THIỆN CÔNG TÁC LẬP KẾ HOẠCH NGÂN SÁCH TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MAY HÒA THỌ”** làm nội dung nghiên cứu cho luận văn cao học kinh tế của mình

2. Mục đích nghiên cứu

Đề tài nhằm đến các mục đích sau:

- Nghiên cứu quá trình lập kế hoạch ngân sách để tìm ra phương pháp và quy trình lập kế hoạch phù hợp cho Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ;

- Loại bỏ những bất cập và hoàn thiện công tác lập kế hoạch ngân sách cho Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ;

- Đề xuất phương pháp lập kế hoạch hoàn chỉnh cho Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ;

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: công tác lập ngân sách tại Tổng công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ

- Phạm vi nghiên cứu:

+ Về không gian: Tại Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ.

+ Về thời gian: Số liệu phục vụ cho việc nghiên cứu được thu thập trong năm 2010.

4. Phương pháp nghiên cứu

Luận án sử dụng phương pháp duy vật biện chứng làm cơ sở để tiến hành đề tài. Để triển khai phương pháp này, vấn đề thu thập dữ liệu và kỹ thuật xử lý số liệu đặc biệt quan tâm. Kỹ thuật phỏng vấn cũng được quan tâm khi số liệu có liên quan đến các chuyên viên, cán bộ lãnh đạo của các phòng ban, Ban giám đốc.

5. Cấu trúc của luận văn

Luận văn ngoài phần mở đầu và kết luận luận văn gồm ba chương chính:

Chương 1: Cơ sở lý luận về lập kế hoạch ngân sách

Chương 2: Thực trạng về công tác lập kế hoạch ngân sách tại Tổng Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ

Chương 3: Giải pháp nhằm hoàn thiện công tác lập kế hoạch ngân sách tại Tổng Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ

Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ LẬP KẾ HOẠCH NGÂN SÁCH

1.1. Vai trò về lập kế hoạch ngân sách

1.1.1. Khái niệm ngân sách

Có nhiều cách định nghĩa về ngân sách, tùy theo mục đích nghiên cứu. Một trong những cách định nghĩa phổ biến có thể là: “ Một kế hoạch hành động được lượng hóa và được chuẩn bị cho một khoảng thời gian cụ thể” [8,tr.51]. Khái niệm nêu trên thể hiện một số điểm đáng chú ý:

❖ **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 dự tính nhưng nó không phải là một bảng ngân sách nếu nó không được thể hiện bằng các con số. Như vậy, ngân sách còn có thể bao hàm kế hoạch về quỹ thời gian, kế hoạch nguồn lao động, ...

❖ **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 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**

Ngân sách không phải là một bảng bao gồm các số liệu thực tế vì nó liên quan đến những sự việc chưa hề xảy ra. Nó là định hướng phân bổ nguồn lực để các bộ phận trong một công ty cam kết thực hiện.

1.1.2. Vai trò và tầm quan trọng của lập kế hoạch ngân sách trong kinh doanh.

1.1.2.1. Tầm quan trọng của ngân sách

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

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

1.1.2.2. Mục đích của ngân sách

Ngân sách là một công cụ quản lý chủ yếu giúp lập kế hoạch, giám sát và kiểm soát các nguồn tài chính cho một dự án hoặc một tổ chức. Nội dung của ngân sách là dự tính các khoản thu và chi cho một thời kỳ nhất định của một dự án hoặc tổ chức. Ngân sách được sử dụng với một số mục đích sau:

- Giám sát các khoản thu chi trong thời hạn một năm (hoặc khung thời gian cụ thể của một dự án).
- Giúp xác định những điều chỉnh cần thiết đối với các chương trình và mục tiêu.
- Dự báo thu chi đối với các dự án, bao gồm thời gian và dự báo các nguồn thu dự kiến (như các khoản tài trợ bổ sung).

- Tạo cơ sở cho việc giải trình trách nhiệm và tính minh bạch.

Đối với các nhà tài trợ, ngân sách còn là một công cụ thiết yếu vì nó giúp họ hiểu được công việc của doanh nghiệp. Các nhà tài trợ xem xét ngân sách để cân nhắc những vấn đề sau:

- Lên kế hoạch sử dụng các khoản tài trợ này như thế nào?
- Những nguồn tài chính khác hỗ trợ cho hoạt động này là gì?
- Ngân sách đã phản ánh đúng mặt bằng giá ở địa phương chưa?
- Những chỉ tiêu có tương ứng với các hoạt động không?
- Dự toán ngân sách có tuân thủ các quy định sử dụng khoản tài trợ không?
- Chi phí vận hành (bao gồm trả lương, thuê văn phòng, thiết bị) chiếm tỷ trọng bao nhiêu trong dự toán ngân sách?

1.1.3. Các loại ngân sách

Ngân sách của công ty được chia làm hai bộ phận:

Các ngân sách hoạt động liên quan đến các hoạt động tạo ra thu nhập cho công ty như bán hàng, sản xuất, mua sắm... Các ngân sách liên quan đến dòng tiền vào và dòng tiền ra và liên quan đến vị thế tài chính. Tình hình tăng giảm quỹ dự kiến được trình bày chi tiết trong ngân sách quỹ, báo cáo nguồn và sử dụng và cuối cùng vị thế tài chính dự kiến vào cuối thời kỳ lập ngân sách được trình bày trong dự toán Bảng Cân đối kế toán. Ngân sách tài chính thường được xây dựng cho một năm theo năm tài chính. Các ngân sách hàng năm có thể được chia thành ngân sách hàng quý hay hàng tháng. Việc sử dụng thời kỳ ngắn hơn cho phép các nhà quản trị so sánh dữ liệu thực tế với ngân sách thường xuyên hơn và từ đó có thể đưa ra những điều chỉnh kịp thời. Với ngân sách hàng tháng, tiến trình hoạt động có thể được kiểm tra thường xuyên hơn nên giảm được nhiều rủi ro hơn.

Hầu hết các tổ chức đều dành nhiều thời gian cho việc xây dựng ngân sách cho năm sau nhiều lúc mất từ bốn đến năm tháng. Tuy nhiên, một số tổ

chức xây dựng triết lý lập ngân sách liên tục. Ngân sách liên tục là một ngân sách 12 tháng. Khi hết một tháng trong ngân sách, tháng tiếp theo lại được bổ sung để công ty luôn duy trì một kế hoạch 12 tháng. Lập ngân sách liên tục đảm bảo thúc đẩy các nhà quản trị lập kế hoạch liên tục.

Tương tự như ngân sách liên tục là ngân sách cập nhật thường xuyên. Mục tiêu của ngân sách này không phải là để họ luôn có 12 tháng thông tin ngân sách mà thay vì thế họ cập nhật ngân sách tài chính trong từng tháng khi có thông tin mới. Với hệ thống này, ngân sách được cập nhật liên tục trong năm.

Thất bại trong việc lập ngân sách tài chính, dù chính thức hay không chính thức đều có thể dẫn đến hậu quả khôn lường trong tài chính. Các nhà quản trị doanh nghiệp dù là lớn hay nhỏ đều phải biết năng lực của họ và có kế hoạch chi tiết về việc sử dụng nguồn lực của công ty. Việc lập kế hoạch cẩn thận là vấn đề sống còn đối với sức khỏe tài chính hay nói cách khác là sự tồn tại của doanh nghiệp.

1.2. Chuẩn bị cho lập kế hoạch ngân sách

1.2.1. Tìm hiểu về mục tiêu của tổ chức

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

1.2.1.1 Đánh giá tình hình kinh doanh

Doanh nghiệp phải triển khai đánh giá các bộ phận một cách trung thực, thực tế, kỹ lưỡng, và bao quát được tất cả các khía cạnh kinh doanh có thể ảnh hưởng đến khả năng đáp ứng nhu cầu khách hàng. Thủ tục đánh giá sẽ tạo cơ hội xem xét bộ phận của mình với góc nhìn lập kế hoạch ngân sách một cách khách quan, có thể là một quá trình vừa thú vị vừa công bằng. Điều quan

trọng khi đánh giá là phải có thông tin đầy đủ và trung thực. Đây không phải là lúc để tìm kiếm sai lầm hay ảo tưởng. Những bài học quá khứ chỉ nên được xem là một công cụ để hoạt động có hiệu quả trong tương lai. Phương pháp phân tích SWOT là điểm xuất phát tốt để đánh giá, mặc dù những kỹ thuật khách quan và có cấu trúc khác cũng có hiệu quả tương tự.

1.2.1.2. Quyết định mục tiêu doanh nghiệp

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

1.2.1.3. Xác định mục tiêu tài chính

Hãy chuyển những mục tiêu của bộ phận thành một ngân sách tài chính chính thức. Ngân sách này cần tính đến cả tiếp thị, sản xuất (hoặc cung cấp dịch vụ), thu mua, nhân sự và quản lý. Hãy thể hiện những mục tiêu tài chính theo tài khoản lãi lỗ, bảng cân đối kế toán, và thuyết minh dòng tiền hàng năm cho toàn bộ thời kỳ ngân sách. Để đề cập đến tất cả các khía cạnh kinh doanh, nên gộp cả những thước đo hiệu quả hoạt động phi tài chính trong kinh doanh, như là số lượng những phản hồi phản nản hay khen ngợi.[5,tr.198]

1.2.2. Chuẩn hoá lập kế hoạch ngân sách

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

1.2.2.1. Tạo ra biểu mẫu

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

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

Những người tham gia điền vào mẫu biểu ngân sách sẽ không cùng một công việc, hoạt động. Để thu được những con số đồng nhất và dễ dàng thống nhất, phải thiết kế một mẫu biểu để mọi người với những hoạt động khác nhau đều sử dụng được. Khi điền vào mẫu, luôn nhớ đến câu hỏi “Mình điền mẫu có đúng không?”. Chỉ nên đưa vào các số liệu đã được tính toán chính xác. Nên kiểm tra xem thông tin được sắp xếp đúng cột và hàng, và những số thập phân, dấu phẩy ở đúng chỗ không. Cần sửa lỗi ngữ pháp, chính tả và dấu chấm câu; tránh sử dụng ngôn ngữ địa phương, tiếng lóng, và cách diễn đạt kỹ thuật, hoặc không rõ ràng. Chỉ sử dụng từ ngữ phổ thông và ngắn gọn. Hãy đưa biểu mẫu cho một người khác, tốt nhất là một nhà quản lý khác, để kiểm tra xem họ có thể hiểu nội dung không.

1.2.2.2. Biên soạn số tay

Sổ tay là một cuốn sổ lưu trữ toàn bộ các tài liệu được sử dụng và các hướng dẫn cụ thể trong quá trình lập ngân sách. Sổ tay này được lập ra khi việc lập kế hoạch ngân sách bắt đầu và các tài liệu và hướng dẫn được cập nhật thường xuyên trong suốt quá trình.

1.2.2.3. Thành lập uỷ ban

Cán bộ chương trình và cán bộ tài chính (nhân viên kế toán) cần phối hợp với nhau để lập ngân sách vì ngân sách được lập dựa vào các mục tiêu, kế hoạch hành động, và các nguồn lực. Những thành viên của uỷ ban hoạch định ngân sách nên gồm có những nhà quản trị cấp cao từ các bộ phận kinh doanh chủ chốt, kế toán quản lý, và lãnh đạo của tất cả các phòng ban tham gia vào quá trình chuẩn bị ngân sách. Kế toán là cố vấn kỹ thuật của uỷ ban, chủ tịch điều khiển và dự đoán, trưởng phòng thay mặt cho bộ phận của mình.[5,tr230]

1.2.3. Các loại ngân sách cần lập

Mỗi tổ chức khác nhau có một hệ thống gồm nhiều ngân sách khác nhau. Một ngân sách có thể quan trọng đối với tổ chức này nhưng không thực sự cần thiết với tổ chức khác. Vì vậy trong quá trình chuẩn bị hoạch định ngân sách cần xác định các loại ngân sách nào được sử dụng trong tổ chức. Sau khi đã có được tất cả các loại ngân sách cần lập thì tiến hành xây dựng mô hình mối quan hệ giữa các ngân sách.

1.3. Soạn thảo ngân sách

1.3.1. Thu thập thông tin để lập kế hoạch ngân sách

Vào giai đoạn đầu của tiến trình lập kế hoạch ngân sách, giám đốc ngân sách sẽ thông báo cho tất cả các bộ phận trong công ty về nhu cầu thu thập thông tin cho việc lập ngân sách. Dữ liệu sử dụng để lập ngân sách được thu thập từ nhiều nguồn khác nhau, trong đó, dữ liệu quá khứ chỉ là một nguồn. Chẳng hạn như chi phí nguyên vật liệu trực tiếp của năm trước có thể giúp cho nhà quản trị sản xuất biết được phần nào thông tin về chi phí nguyên vật

liệu của năm đến. Tuy nhiên, dữ liệu lịch sử không thôi vẫn chưa đủ để phân ánh kế hoạch trong tương lai.

1.3.1.1. Ngân sách doanh thu

Dự đoán doanh thu là cơ sở để lập ngân sách bán hàng. Sau đó, từ ngân sách bán hàng, các bộ phận liên quan mới có thể lập các ngân sách hoạt động khác và lập các ngân sách tài chính. Do vậy, độ chính xác của doanh thu dự đoán ảnh hưởng rất lớn đến độ chính xác của bộ ngân sách.

Việc xây dựng doanh thu dự đoán thường là trách nhiệm của bộ phận Marketing. Thông tin dự đoán này có thể dựa vào phân tích bên trong, phân tích bên ngoài hoặc cả hai.

Với cách tiếp cận bên trong, giám đốc bán hàng yêu cầu các nhân viên bán hàng báo cáo doanh thu dự đoán cho thời kỳ đến. Các nhà quản trị bán hàng cung cấp các thông tin dự đoán này và tổng hợp chúng vào trong bảng dự đoán doanh thu cho từng nhóm sản phẩm. Các dự đoán của các nhóm sản phẩm được kết hợp lại để lập nên một bảng dự toán doanh thu cho toàn công ty. Tuy nhiên, dự đoán theo cách tiếp cận nội bộ có thể dẫn đến khả năng nhìn nhận vấn đề một cách thiên cận. Người lập kế hoạch có thể nhìn nhận quá lạc quan về các xu hướng chính trong nền kinh tế và trong ngành. Độ chính xác của dự đoán doanh thu có thể được cải thiện bằng cách xem xét nhiều nhân tố như môi trường kinh tế, cạnh tranh, chính sách quảng cáo, định giá... Đó chính là cách tiếp cận từ bên ngoài.

Với cách tiếp cận bên ngoài, các nhà phân tích dự đoán nền kinh tế và dự đoán doanh thu của ngành trong các năm đến. Họ có thể sử dụng phân tích hồi quy để dự đoán mối quan hệ giữa doanh thu ngành và nền kinh tế nói chung. Sau khi dự đoán sơ bộ về điều kiện kinh tế và doanh thu của ngành, bước tiếp theo là dự đoán thị phần của từng sản phẩm, giá bán và mức độ chấp nhận sản phẩm của thị trường. Thông thường, các dự đoán này thường được kết hợp

với dự đoán của các nhà quản trị Marketing mặc dù trách nhiệm cuối cùng sẽ thuộc về bộ phận chuyên trách về công tác dự đoán. Từ các thông tin này, họ sẽ xây dựng dự đoán doanh thu bên ngoài.

Khi kết quả dự đoán doanh thu bên trong khác với dự đoán từ bên ngoài, họ tiến hành điều chỉnh để có sự thống nhất. Kinh nghiệm quá khứ sẽ cho biết loại dự đoán nào thường chính xác hơn. Nhìn chung, nên sử dụng dự đoán bên ngoài như là một cơ sở và điều chỉnh kết quả này theo dự đoán nội bộ để đưa ra kết quả dự đoán cuối cùng. Rốt cuộc, dự đoán doanh thu dựa trên cả phân tích bên trong và bên ngoài thường chính xác hơn so với dự đoán chỉ dựa vào bên trong hoặc bên ngoài. Dự đoán nên dựa vào nhu cầu dự kiến chứ không nên điều chỉnh theo khả năng từ bên trong, chẳng hạn như dựa vào công suất máy móc. Ngoài ra một số công ty hỗ trợ cho bộ phận Marketing trong việc dự đoán bằng cách tiếp cận chính thức khác như phân tích chuỗi thời gian, phân tích tương quan, mô hình toán kinh tế.

1.3.1.2. Kế hoạch xây dựng các biến số khác

Ngoài doanh số, các khoản mục liên quan đến chi phí tiền mặt cũng rất quan trọng. Có thể sử dụng các nhân tố đã xem xét khi dự đoán doanh thu để lập ngân sách chi phí. Ở đây, số liệu lịch sử có thể là giá trị thực. Các nhà quản trị có thể điều chỉnh số liệu quá khứ dựa trên hiểu biết của họ về các sự kiện sắp xảy ra. Chấn hạn trong một hợp đồng lao động ngoài tiền lương còn có nhiều rủi ro có thể xảy ra (tất nhiên nếu hợp đồng hết hạn thì rủi ro sẽ hết). Các bộ phận mua hàng có thể có những nhận định về biến động giá mua nguyên vật liệu. Chi phí chung nên được tách nhỏ ra thành các chi phí cấu thành và có thể dự đoán các yếu tố này bằng cách sử dụng các dữ liệu quá khứ và các dữ liệu lạm phát tương ứng.

1.3.2. Căn cứ lập kế hoạch ngân sách

Ngân sách tài chính như trên đề cập, vừa đặt ra mục tiêu, vừa là các kế hoạch biện pháp và đồng thời vừa có tính tổng hợp. Do đó, ngân sách tài chính được xây dựng phải dựa trên các yếu tố sau đây:

- Kế hoạch mục tiêu trong năm của công ty.
- Các thông tin dự toán từ các bộ phận Marketing và mua sắm...
- Hệ thống các chính sách, hướng dẫn lập kế hoạch, ...
- Đặc điểm và dòng dịch chuyển tiền tệ của doanh nghiệp.

1.3.3. Các phương pháp lập kế hoạch ngân sách.

1.3.3.1. Đặc điểm của kế hoạch ngân sách

Từ những thảo luận trên, chúng ta có thể rút ra những đặc điểm cơ bản của ngân sách tài chính:

- Ngân sách tài chính là sự phối trí tất cả các chương trình hành động của doanh nghiệp trong một khoảng thời gian trên cơ sở tiền tệ.
- Thông qua ngân sách tài chính, người ta phân bổ và tìm kiếm các nguồn lực cho các chương trình.
- Ngân sách tài chính thể hiện tổng hợp mục tiêu của các hoạt động của doanh nghiệp ở mỗi thời kỳ thông qua các chỉ tiêu như doanh số, lợi nhuận, tăng trưởng của tài sản, ...

Vì thế việc lập ngân sách tài chính có thể thực hiện bằng cách tổng hợp các chương trình hay triển khai thực hiện các mục tiêu thông qua việc sử dụng nguồn lực trên phương diện tiền tệ hoặc cả hai. Về phương diện pháp luận, chúng ta có thể thực hiện điều này bằng hai cách tiếp cận chủ yếu: lập kế hoạch từ dưới lên hay lập kế hoạch từ trên xuống.[6,tr.232]

1.3.3.2. Các phương pháp lập kế hoạch

a) Phương pháp lập kế hoạch từ trên xuống

Lập kế hoạch từ trên xuống mô tả quy trình mà theo đó cấp lãnh đạo sẽ lập các mục tiêu ngân sách – doanh thu, lợi nhuận... và áp đặt mục tiêu này cho tổ chức.

Lập kế hoạch tài chính theo phương pháp từ trên xuống sử dụng một kỹ thuật khá phổ biến nhất là phương pháp phần trăm doanh thu. Phương pháp này bắt đầu bằng cách dự đoán doanh thu, và sau đó, biểu diễn các khoản mục theo tỷ lệ tăng trưởng hằng năm của doanh thu. Một số khoản mục trong báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh và bảng cân đối kế toán được giả định tăng tỷ lệ với doanh thu.

Một cách tiếp cận nữa là phương pháp thông số không đổi. Theo cách tiếp cận này thì sau khi dự báo doanh số thì các khoản mục khoản mục trong báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh và bảng cân đối kế toán được giả định là chiếm một tỷ lệ phần trăm so với doanh số dự đoán. Tỷ lệ này là tỷ lệ trung bình từ các năm trước đó. Nếu tỷ lệ phần trăm trên doanh thu dự đoán của mỗi khoản mục bằng với thời kỳ dự đoán trước thì các khoản mục đó sẽ tăng theo tỷ lệ tăng của doanh thu.

Phân tích các thông số quá khứ: bước đầu tiên phải thực hiện trong phương pháp này là phân tích các thông số quá khứ. Phương pháp phần trăm doanh thu giả sử rằng chi phí trong một năm sẽ bằng một tỷ lệ phần trăm nhất định so với doanh thu trong năm. Vì vậy, chúng ta bắt đầu phân tích thông qua việc tính toán tỷ lệ chi phí so với doanh thu trong nhiều năm trước. Trong bảng này có tỷ lệ khấu hao so với tài sản cố định. Vì khấu hao phụ thuộc vào tài sản nên việc xem xét tỷ lệ khấu hao trên tài sản cố định sẽ hợp lý hơn tỷ lệ khấu hao trên doanh thu.

Nhiều khoản mục khác trong bảng cân đối kế toán cũng tăng cùng với doanh thu. Đối với tiền mặt chúng ta biết rằng công ty phải chi trả và nhận tiền mặt hàng ngày. Trong khi đó các nhà quản trị không biết chính xác thời

điểm tiền được chuyển đến hay gửi đi nên họ không thể dự đoán chính xác được số dư trong tài khoản tiền mặt vào một ngày nào đó. Vì thế, phải duy trì số dư tiền mặt và các khoản tương đương tiền để tránh trường hợp thâm hụt tài khoản. Chúng ta chỉ giả thiết rằng tiền mặt cần thiết hỗ trợ cho các hoạt động của công ty được duy trì theo một tỷ lệ phần trăm trên doanh thu.

Trừ khi công ty thay đổi chính sách tín dụng hay thay đổi khách hàng của mình, khoản thu cũng thường tỷ lệ với doanh thu. Hơn nữa khi doanh thu tăng, công ty thường phải dự trữ nhiều hàng tồn kho hơn và vì thế ở đây chúng ta giả thiết hàng tồn kho tỷ lệ với doanh thu.

Việc giả thiết các khoản tiền mặt, khoản phải thu và hàng tồn kho tỷ lệ với doanh thu có thể là hợp lý nhưng nhà xưởng, thiết bị có tăng hoặc giảm thì cũng không ảnh hưởng đến việc tăng giảm doanh thu. Khi công ty mua nhà xưởng, thiết bị họ thường trang bị nhiều hơn mức họ hiện cần do kinh tế theo quy mô trong xây dựng. Hơn nữa, nếu một nhà máy đang vận hành hết công suất, hầu hết họ đều có thể sản xuất thêm bằng cách giảm thời gian bảo hành hoặc chạy máy với tốc độ tối ưu hoặc tăng thêm ca. Như vậy, ít nhất là trong ngắn hạn không thể có một quan hệ chặt chẽ giữa doanh thu và nhà xưởng thiết bị.

Tuy nhiên, một số công ty có tỷ lệ cố định giữa doanh thu và nhà xưởng thiết bị ngay cả trong ngắn hạn. Chẳng hạn, trong năm đầu các cửa hàng mới mở có nhiều chuỗi bán lẻ có cùng mức doanh thu với các cửa hàng đang hoạt động trong chuỗi. Cách duy nhất cho các nhà bán lẻ tăng trưởng là tăng thêm cửa hàng. Vì thế với những công ty này có một quan hệ tỷ lệ giữa tài sản cố định và doanh thu.

Trong dài hạn, với hầu hết các công ty, giữa doanh thu và nhà xưởng thiết bị có một quan hệ: rất ít công ty có thể tiếp tục tăng doanh thu trừ khi họ

tăng thêm công suất. Vì vậy, chúng ta giả thiết rằng trong dài hạn, tỷ lệ nhà xưởng thiết bị trên doanh thu là không đổi.

Trong năm đầu dự toán, các nhà quản trị thường xây dựng theo những chỉ tiêu kế hoạch thực tế cho nhà xưởng thiết bị. Nếu không thể ước tính được thì giả thiết rằng tỷ lệ nhà xưởng thiết bị trên doanh thu là không đổi.

Một số khoản mục thuộc bên nợ của bảng cân đối kế toán có thể tăng tự phát theo doanh thu tạo ra nguồn tài trợ tự phát sinh. Nguồn vốn tự phát sinh bao gồm khoản phải trả người bán, phải trả người lao động, phải trả phải nộp Nhà nước. Liên quan đến khoản phải trả người bán, khi doanh thu tăng, việc mua nguyên vật liệu cũng sẽ tăng lượng mua lớn hơn đó tự làm cho khoản phải trả người bán tăng lên. Tương tự, doanh thu tăng lên đòi hỏi nhiều lao động hơn, doanh thu tăng trưởng thường làm cho thu nhập chịu thuế tăng và vì thế thuế cũng tăng. Như vậy, lương và thuế tích lũy đều tăng.[6,tr.233]

b) Phương pháp lập kế hoạch từ dưới lên

Nên nghiên cứu phương pháp sử dụng hoạch định ngân sách từ dưới lên, hoặc bắt đầu từ số 0 (ZBB-zero based budgeting), theo đó mỗi quan hệ giữa chi phí và lợi ích sẽ được kiểm tra. Hãy xác định mục đích và kết quả của những chỉ tiêu khác nhau cho mỗi hoạt động, bắt đầu từ số 0. Điều này có nghĩa là sẽ phải giả trình mọi chi phí ngay từ đầu. Phương pháp này sẽ phù hợp nhất với những chi phí tự do và chi phí hỗ trợ như chi phí tiếp thị, thay vì những chi phí hữu hình (chi phí có thể tính toán dễ dàng) như chi phí sản xuất. Tuy nhiên, cách hoạch định ngân sách này sẽ mất rất nhiều thời gian. Một vài giám đốc không thích sử dụng phương pháp này vì nó được xem là một cách tiếp cận hiếu chiến [6,tr.266]

❖ **Quản lý và phối hợp trong quy trình lập kế hoạch**

Mỗi tổ chức phải có một người chịu trách nhiệm trong việc định hướng và kết hợp toàn bộ hoạt động lập ngân sách. Nhà quản lý ngân sách này

thường là kế toán trưởng hoặc là người chuyên báo cáo cho kế toán trưởng. Nhà quản lý ngân sách, làm việc dưới sự quản lý của hội đồng ngân sách. Hội đồng ngân sách có trách nhiệm xem lại ngân sách, đưa ra các định hướng về chính sách, các mục tiêu ngân sách và giám sát hiệu quả thực tế của tổ chức. Hội đồng ngân sách cũng có trách nhiệm đảm bảo cho ngân sách được kết nối với kế hoạch chiến lược của tổ chức. Giám đốc sẽ lựa chọn các thành viên của hội đồng và họ thường là giám đốc, phó giám đốc tài chính, kế toán trưởng.

❖ Thu thập thông tin lập ngân sách

Vào giai đoạn đầu của tiến trình hoạch định ngân sách, giám đốc ngân sách sẽ thông báo cho tất cả các bộ phận trong công ty về nhu cầu thu thập thông tin cho việc lập ngân sách. Dữ liệu sử dụng để lập ngân sách được thu thập từ nhiều nguồn khác nhau, trong đó, dữ liệu quá khứ chi là một nguồn. Chẳng hạn như chi phí nguyên vật liệu trực tiếp của năm trước có thể giúp cho nhà quản trị sản xuất biết được phần nào thông tin về chi phí nguyên vật liệu của năm đến. Tuy nhiên, dữ liệu lịch sử không thôi vẫn chưa đủ để phân tích kế hoạch trong tương lai mà ta phải tiến hành thu thập thông tin từ nội bộ và bên ngoài để dự đoán các dữ liệu trong năm lập kế hoạch. Đó là các dự đoán về doanh thu và chi phí.

1.3.3.3. Phương pháp lập các ngân sách

❖ Xây dựng các ngân sách hoạt động

Phần đầu của kế hoạch tài chính và cũng là phần chiếm nhiều thời gian của các nhà quản trị nhất là ngân sách hoạt động. Ngân sách hoạt động bao gồm một loạt các chương trình cho các thời kỳ hoạt động, và cuối cùng là dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh

- **Ngân sách bán hàng**

Ngân sách bán hàng là dự đoán do hội đồng ngân sách duyệt, mô tả doanh thu dự đoán cho từng sản phẩm theo đơn vị sản phẩm và theo đơn vị

tiền tệ. Một công ty có thể chọn các kiểu dự đoán, các hệ thống, các cách phân loại khác nhau để lập dự toán doanh thu. Có thể phân loại ngân sách doanh thu của công ty theo các kiểu sau:

- + Sản phẩm hàng hóa
- + Khu vực địa lý
- + Khách hàng
- + Kênh phân phối
- + Thời hạn bán hàng

Các kiểu phân loại này giúp công ty quyết định cách thức dự toán sản lượng và doanh thu cũng như cách đo lường kết quả so với tiêu chuẩn. Các hình thức trình bày mà người lập kế hoạch chọn nên phù hợp với nhu cầu và kỳ vọng của công ty. Cấu trúc tổ chức cũng ảnh hưởng rất lớn đến việc lựa chọn hình thức lập ngân sách. Tuy nhiên trước khi đi vào dự đoán người lập ngân sách phải xem xét các yếu tố sau:

- Tác động của điều kiện cạnh tranh lên giá bán chi phí và sản lượng trong quá khứ và trong suốt thời kỳ lập kế hoạch.
- Các nhân tố kinh tế bên ngoài có thể ảnh hưởng đến doanh thu của sản phẩm hay của ngành, chẳng hạn như lạm phát, sự thay đổi về tình hình nhân khẩu học, tình hình chính trị quốc gia, khu vực hay địa phương và tỷ lệ thất nghiệp.
- Các nhân tố bên trong như chiến lược tăng trưởng trên các thị trường, chu kỳ sống của sản phẩm, các chính sách định giá và phân phối của ban giám đốc.
- Các chi phí dự kiến cho quảng cáo, xúc tiến bán hàng và tác động của dự đoán lên doanh thu. Người lập kế hoạch nên hợp tác với phòng Marketing để tiến hành dự đoán.

Các hình thức trình bày mà người lập kế hoạch chọn nên phù hợp với nhu cầu và kỳ vọng của công ty. Cấu trúc tổ chức cũng ảnh hưởng rất lớn đến việc lựa chọn hình thức lập ngân sách.[6,tr.239]

- Ngân sách sản xuất

Ngân sách sản xuất bao gồm năm ngân sách liên quan là kế hoạch sản lượng, ngân sách lao động trực tiếp, ngân sách nguyên vật liệu trực tiếp, ngân sách chi phí sản xuất chung. Để đơn giản, chúng ta tập hợp các ngân sách này vào trong kế hoạch.

Kế hoạch sản lượng xác định phải sản xuất sản phẩm nào, bao nhiêu và khi nào. Thông tin này dựa vào thông tin lượng bán dự đoán từ ngân sách bán hàng. Ngân sách sản xuất xem xét số lượng tồn kho hiện tại, mức tồn kho sản phẩm hoàn thành cuối kỳ dự kiến và mức độ hư hỏng, mất mát dự kiến. Người lập kế hoạch sử dụng thông tin này để xác định số lượng đơn vị đưa vào sản xuất. Nguyên vật liệu cần phải mua để sản xuất phải được tổng hợp để xác định nhu cầu nguyên vật liệu.

Ngân sách sản xuất cho biết cần phải có bao nhiêu kilogram nguyên liệu để đáp ứng nhu cầu bán hàng cho từng tháng. Nếu không có tồn kho, số đơn vị phải sản xuất sẽ bằng đúng với số lượng hàng bán trong kỳ. Chẳng hạn như các công ty áp dụng chiến lược sản xuất đúng thời hạn, số đơn vị hàng bán bằng số đơn vị sản xuất vì khi có đơn đặt hàng thì công ty mới tiến hành sản xuất.

Để xác định số lượng cần sản xuất trong kỳ chúng ta phải biết cả lượng bán và số tồn kho đầu kỳ. Công thức tính toán như sau:

$$\text{Số sản phẩm sản xuất theo dự kiến} = \text{Số sản phẩm bán dự kiến} + \text{Hàng tồn kho cuối kỳ dự kiến} - \text{Hàng tồn kho đầu kỳ}$$

Với mức sản xuất dự kiến trong kỳ, chúng ta tiếp tục xác định chi phí nguyên vật liệu trực tiếp, chi phí lao động trực tiếp và chi phí lương cho bộ phận sản xuất. Để xác định chi phí nguyên vật liệu trực tiếp, chúng ta xác định nhu cầu nguyên vật liệu cần thiết để sản xuất một sản phẩm cụ thể căn cứ vào sản lượng sản xuất, định mức tiêu hao nguyên vật liệu, và đơn giá nguyên vật liệu.

Tiếp theo, chúng ta xác định chi phí lao động trực tiếp trong từng thời kỳ. Từng sản phẩm và tất cả các bộ phận liên quan đến hoạt động sản xuất đều được tập hợp để xác định tổng số giờ lao động trực tiếp. Người ta thường dựa vào dữ liệu quá khứ để dự đoán số giờ tiêu chuẩn. Giả sử bộ phận lao động trực tiếp làm việc hiệu quả, tỷ lệ này sẽ không thay đổi với công nghệ hiện tại. Quan hệ này chỉ thay đổi khi công ty áp dụng một cách tiếp cận mới trong sản xuất. Tương tự như với cách tính nguyên vật liệu trực tiếp, chúng ta xác định chi phí lao động trực tiếp. Cuối cùng, trong ngân sách sản xuất, chúng ta còn thể hiện chi phí lương cho bộ phận quản lý sản xuất đây là chi phí sản xuất chung.[6,tr.241]

- Ngân sách mua sắm nguyên vật liệu

Lượng nguyên vật liệu sản xuất trong ngân sách nguyên vật liệu trực tiếp là cơ sở để lập ngân sách mua sắm nguyên vật liệu.

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Lượng} & & \text{Lượng nguyên} & & \text{Lượng} & & \text{Lượng nguyên} \\ \text{nguyên vật} & = & \text{vật liệu trực} & + & \text{nguyên vật} & - & \text{nguyên} \\ \text{liệu cần} & & \text{tiếp sử dụng} & & \text{liệu tồn kho} & & \text{vật liệu tồn} \\ \text{mua} & & \text{trong kỳ} & & \text{cuối kỳ} & & \text{kho đầu kỳ} \end{array}$$

- Các ngân sách hoạt động khác

Ngoài bộ phận sản xuất, tất cả các bộ phận khác trong công ty cũng lập ngân sách cho bộ phận của mình. Các ngân sách này bao gồm ngân sách marketing, ngân sách quản lý, ngân sách nghiên cứu và phát triển...

+ *Ngân sách Marketing*

Với doanh thu dự đoán, bộ phận Marketing sẽ lập ngân sách Marketing dựa vào chương trình Marketing của năm đến. Ngân sách này bao gồm toàn bộ các chi phí cho hoạt động Marketing như chi phí tiền lương cho bộ phận Marketing, chi phí quảng cáo, tiếp thị. Các nhân tố cần quan tâm khi xây dựng ngân sách này:

- Doanh thu của năm trước,
- Tập hợp của doanh thu và sản lượng kỳ vọng,
- Quan hệ giữa chi phí trên tổng doanh thu của năm trước,
- Phân tích kết quả truyền thông từ kết quả dự đoán của năm trước.

+ *Ngân sách nghiên cứu và phát triển*

Các dự án nghiên cứu và phát triển tạo ra sự tăng trưởng và thu nhập cho tổ chức. Thông qua đó mà các kỹ thuật mới, sản phẩm mới và các ý tưởng mới lại tiếp tục tạo nên tương lai cho công ty. Để dự đoán ngân sách cho các hoạt động nghiên cứu và phát triển, cần phải dựa trên nhiều thông tin, chẳng hạn như:

- Tỷ lệ phần trăm trên doanh thu dự đoán của năm đến,
- Tỷ lệ phần trăm của lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh trước chi phí R&D
- Tỷ lệ phần trăm của lợi nhuận sau thuế TNDN
- Chi phí đã điều chỉnh của năm trước,
- Chi phí cố định trên mỗi đơn vị bán.....

Chi phí dự toán cho R&D có thể chia thành ba nhóm bao gồm lương, vật liệu và công cụ, các chi phí trực tiếp khác.

+ *Ngân sách quản lí*

Cũng như ngân sách R&D và ngân sách marketing, ngân sách chi phí quản lý bao gồm chi phí dự đoán cho toàn bộ việc tổ chức và vận hành doanh

nghiệp. Có ba nhân tố tác động đến nội dung của ngân sách quản lý là nội dung của ngành, giai đoạn phát triển của công ty và cấu trúc tổ chức. Hầu hết các chi phí quản lý đều cố định theo doanh thu. Ngân sách này bao gồm lương, chi phí luật pháp và chi phí kiểm toán... [6,tr.244]

❖ **Xây dựng các ngân sách tài chính**

Các ngân sách còn lại trong bộ kế hoạch tài chính là các ngân sách tài chính. Các ngân sách tài chính chủ yếu thường bao gồm ngân sách ngân quỹ, dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh, dự toán bảng cân đối kế toán, dự toán báo cáo lưu chuyển tiền tệ và ngân sách vốn.

Ngân sách ngân quỹ

Ngân sách ngân quỹ là một kế hoạch chi tiết biểu diễn tất cả các dòng tiền vào và dòng tiền ra dự đoán của công ty trong một thời kỳ trên cơ sở tiền mặt.

Tầm quan trọng của ngân sách ngân quỹ

Ngân sách ngân quỹ rất cần thiết vì nhiều nguyên nhân. Các nguyên nhân dưới đây chỉ rõ tầm quan trọng của việc lập ngân sách ngân quỹ. Các vấn đề này có thể không đúng cho công ty mới thành lập mà thường chỉ áp dụng cho một thời kỳ nào đó của công ty.

- Mở rộng quy mô

Một công ty mở rộng về quy mô đòi hỏi phải có nhiều tiền mặt. Nhu cầu tiền mặt để đáp ứng cho mục tiêu mở rộng đóng một vai trò quan trọng trong các thời kỳ trong tương lai. Để chỉ rõ cần bao nhiêu tiền mặt tại một thời kỳ nhất định nào đó, cần phải có dự toán ngân quỹ.

- Kiểm soát hoạt động

Ngân sách ngân quỹ có thể giúp thiết lập các cơ chế kiểm soát tập trung trong đó xác định số tiền sẵn có trong hệ thống, cho biết số tiền và thời điểm cần thêm tiền mặt và dự đoán thời gian của các khoản thu và chi ngân quỹ.

- Thanh toán

Ngân sách ngân quỹ nêu rõ các khoản trả dự kiến bao gồm trả lãi thường, trả cho nhà cung cấp và thanh toán cổ tức. Ngân sách ngân quỹ cho biết khi nào phải thực hiện các khoản thanh toán này và có đủ ngân quỹ để thanh toán hay không. Thông tin này có thể đóng vai trò như một công cụ có giá trị để tránh tình trạng thiếu hụt ngân quỹ tạm thời bằng cách dịch chuyển ngân quỹ tạm thời để đáp ứng các nhu cầu trả nợ hiện tại.

- Đầu tư

Ngân sách ngân quỹ cho biết có bao nhiêu tiền mặt dư thừa có thể sử dụng để đầu tư vào các chứng khoán ngắn hạn tại một thời điểm nào đó. Các chứng khoán ngắn hạn thường đem lại tiền lãi ngắn hạn cao nên có thể sử dụng để đem lại thu nhập tăng thêm cho công ty như là một phần trong chương trình của quản trị tiền mặt.

- Vay vốn

Theo thời gian, nếu thiếu tiền mặt sẽ dẫn đến tăng nhu cầu vốn luân chuyển. Chấn hạn, tính mùa vụ có thể gây ra sự thiếu hụt tiền mặt tạm thời. Vì thế, công ty có thể phải vay tiền để đáp ứng các nhu cầu tiền mặt do sự hình thành vốn luân chuyển như khoản phải thu và tồn kho. Tính không theo quy luật này của ngân quỹ là bản chất của các hoạt động kinh doanh.

- Đòi từ phía các tổ chức cho vay

Các tổ chức tín dụng thường yêu cầu công ty lập ngân sách ngân quỹ để đáp ứng yêu cầu cho vay của họ. Điều này buộc các tổ chức cho vay xác định nhu cầu của khách hàng cũng như khả năng trả nợ của họ. Ngân sách ngân quỹ là một yếu tố sống còn trong hoạt động của công ty cũng như các báo cáo tài chính.

Dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh

Dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh là một bảng tóm tắt về

doanh thu và tổng chi phí dự kiến của một thời kỳ trong tương lai, dự toán kết thúc với thông tin về tình hình lời (lỗ) ròng của thời kỳ đó. Các nhà phân tích phải sử dụng thông tin từ ngân sách bán hàng để xác định doanh thu, thông tin từ ngân sách sản xuất để xác định giá vốn hàng bán và thông tin từ các ngân sách hoạt động để xác định chi phí cho dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh. Các tính toán về cổ tức và lợi nhuận chưa phân phối cũng được trình bày trong báo cáo này.[15,tr.185]

Dự toán báo cáo nguồn và sử dụng

Trước khi lập dự toán bảng cân đối kế toán, chúng ta cần rà soát và tổng hợp toàn bộ các thay đổi trong một báo cáo nguồn và sử dụng ngân quỹ. Điều này rất thuận lợi cho việc kiểm soát các dòng dịch chuyển tiền tệ của thời kỳ kế hoạch và nhận thức rõ ảnh hưởng của mỗi quyết định tài chính. Cuối cùng, dự toán bảng cân đối kế toán chỉ là sự chuyển đổi đơn giản tình trạng tài chính ở đầu kỳ theo các thay đổi tài chính đã hoạch định.

Tổng hợp các thay đổi tài chính

Các thay đổi về tài chính trong kỳ được tập hợp từ các ngân sách bộ phận. Về căn bản, chênh lệch này chính là chênh lệch giữa dòng tiền ra và dòng tiền vào trong kỳ liên quan trực tiếp đến tài sản và nguồn vốn. Nếu khoản thu vào lớn hơn chi ra thì kết quả được ghi vào bên nguồn, ngược lại, nếu thu vào nhỏ hơn chi ra thì được ghi vào bên sử dụng.

Riêng tiền mặt là khoản chênh lệch giữa nguồn và sử dụng nên được xác định sau khi lập báo cáo nguồn và sử dụng hoặc chuyển qua từ ngân sách ngân quỹ.

Dự toán bảng cân đối kế toán

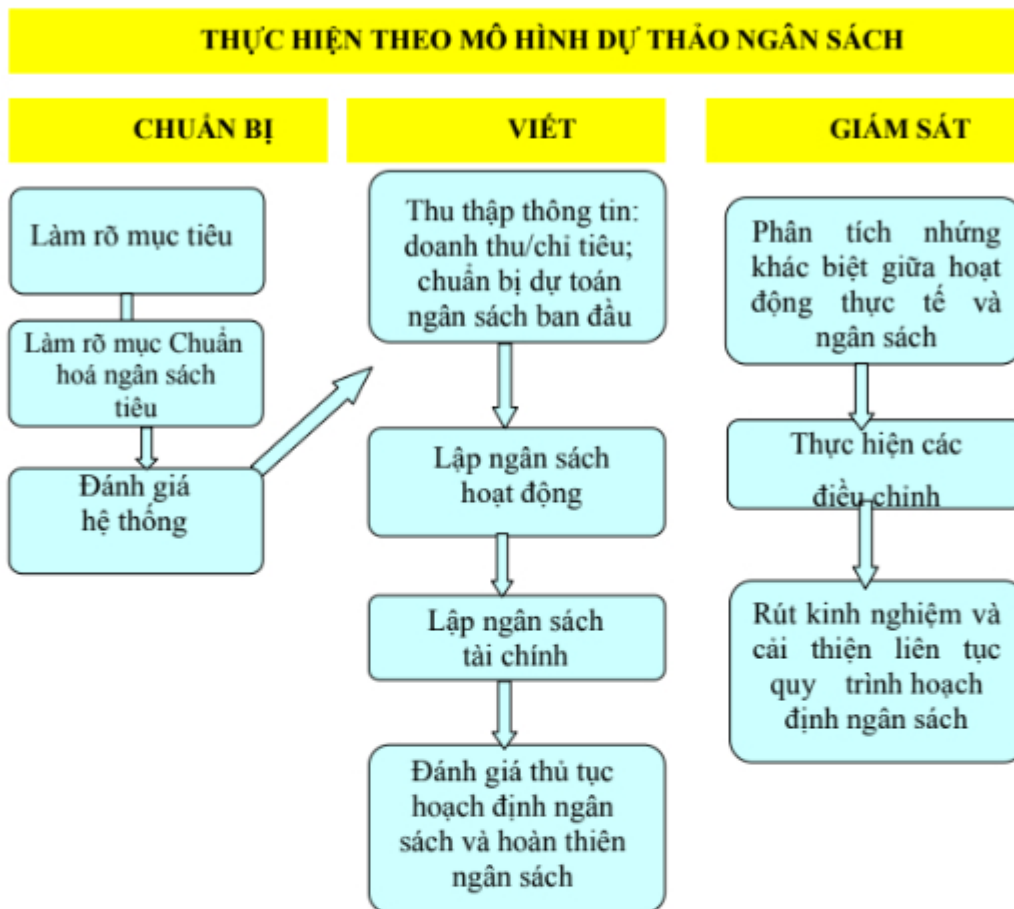
Với thông tin từ dự toán báo cáo nguồn và sử dụng ngân quỹ kết hợp với bảng cân đối kế toán đầu kỳ, chúng ta có thể dễ dàng xây dựng dự toán bảng cân đối kế toán cho thời kỳ lập kế hoạch. Số dư cuối kỳ của các tài

khoản chính là số dư của năm trước cộng với chênh lệch ngân quỹ trong thời kỳ dự đoán. Đối với bên tài sản, nếu thay đổi tài chính thuộc bên nguồn thì số dư tài sản cuối kỳ sẽ bằng số dư tài sản đầu kỳ trừ đi chênh lệch, ngược lại, nếu thay đổi tài chính thuộc về bên sử dụng thì chúng ta sẽ cộng chênh lệch vào số dư đầu kỳ. Đối với bên nguồn vốn, nếu thay đổi tài chính thuộc về nguồn thì chúng ta sẽ cộng khoảng chênh lệch vào số dư đầu kỳ để xác định số dư cuối kỳ và nếu thuộc về bên sử dụng thì trừ chênh lệch khỏi số dư đầu kỳ.[15,tr.190]

1.3.4. Quy trình lập kế hoạch ngân sách.

Với phương pháp lập kế hoạch ngân sách từ trên xuống, ta cần có một quy trình lập kế hoạch ngân sách để đưa phương pháp này áp dụng vào thực tế. Phương pháp là cái lõi của quy trình lập kế hoạch và quy trình lập kế hoạch tốt hỗ trợ và phát huy tối đa hiệu quả của phương pháp thực hiện.

Với quy trình lập kế hoạch ngân sách này đảm bảo liên kết giữa các kế hoạch ngân sách với chiến lược kinh doanh của công ty, tạo ra sự chuẩn hoá nhằm đơn giản hoá việc lập kế hoạch, thu thập được đầy đủ thông tin, có sự kiểm soát chặt chẽ trước trong và sau quá trình hoạch định ngân sách. Do vậy quy trình này là phù hợp với phương pháp lập kế hoạch ngân sách từ dưới lên



Hình 1.1. Quy trình hoạch định ngân sách

1.4. Kiểm tra ngân sách

1.4.1. Phân tích những khác biệt giữa kết quả thực tế và kế hoạch ngân sách

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

- Tìm hiểu sự chênh lệch

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

- So sánh ngân sách và thực tế

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

1.4.2. Giám sát những sai lệch, phân tích các lỗi, kiểm soát các biến cố

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

- Thiết lập thủ tục

Liên tục giám sát sự chênh lệch và nghiên cứu cách thức phát sinh của chúng. Những khác biệt nhìn chung được phân loại thành những sai sót trong ngân sách hay những khác biệt ngoài mong muốn. Việc giám sát

liên tục sẽ giúp nâng cao sự hiểu biết tổng thể về phương thức chi phí phát sinh, nhờ đó giúp lập kế hoạch ngân sách chính xác hơn vào lần sau. Tuy nhiên, để làm tốt việc này, phải thiết lập các thủ tục giám sát thích hợp. Kinh nghiệm cho thấy để thực sự có hiệu quả, thủ tục phải thường xuyên, dễ quản lý và đầy đủ chi tiết.

- Lựa chọn và đánh giá những khác biệt

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

- Sử dụng các báo cáo về sự khác biệt

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

1.4.3. Thực hiện các điều chỉnh và rút ra kinh nghiệm

Sau khi đã đánh giá những khác biệt về ngân sách, có thể thay đổi ngân

sách để đầy đủ thông tin hơn. Quá trình so sánh số liệu thực tế với ngân sách là một quá trình không ngừng, nên liên tục điều chỉnh ngân sách.

- Dự báo lại ngân sách

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

- Điều chỉnh ngân sách

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

- Ngân sách liên tục

Trong ngân sách hàng năm thông thường, sẽ có lúc ngân sách chỉ dành cho một hoặc hai tháng sắp tới. Bởi vậy một số nơi sử dụng ngân sách liên tục, liên tục cập nhật ngân sách mỗi lần kết quả thực sự được thông báo, bằng cách cộng thêm một khoản thời gian xa hơn cho hoạt động hoạch định ngân sách. Thực tế, việc này có thể là cộng thêm một tháng hay một quý vào cuối ngân sách hiện tại, trong khi bỏ ra một quý vừa hoàn thành.

Tuy nhiên, hãy lưu ý rằng chất lượng của loại hình dự thảo ngân sách này thường không giống như một ngân sách hàng năm truyền thống, bởi vì thiếu nguồn lực và thời gian.

- Cải thiện quá trình lập kế hoạch ngân sách

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

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Chương 1 này đã cung cấp những kiến thức cơ bản về lập kế hoạch ngân sách. Qua đó hiểu được ngân sách và lập kế hoạch ngân là gì, vai trò và tầm quan trọng của lập kế hoạch ngân sách, tìm hiểu về hai phương pháp lập kế hoạch ngân sách đang phổ biến trong thực tế đó là phương pháp lập kế hoạch từ trên xuống và phương pháp lập kế hoạch từ dưới lên.

Chương 2: THỰC TRẠNG VỀ CÔNG TÁC LẬP KẾ HOẠCH NGÂN SÁCH TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MAY HÒA THỌ

2.1. Giới thiệu về Tổng công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Tổng công ty

Được thành lập từ năm 1962, với tên là Nhà máy Dệt Hoà Thọ (SICOVINA) thuộc Công ty Kỹ nghệ Bông vải Việt Nam. Năm 1975, khi thành phố Đà Nẵng được giải phóng Nhà máy Dệt Hoà Thọ được chính quyền tiếp quản và đi vào hoạt động trở lại vào ngày 21/04/1975.

Năm 1993, đổi tên thành lập doanh nghiệp Nhà nước: Công ty Dệt Hoà Thọ theo quyết định thành lập số 241/TCLĐ ngày 24/03/1993 của Bộ Công nghiệp nhẹ.

Năm 1997, đổi tên thành : Công ty Dệt May Hoà Thọ theo quyết định số 433/QĐ-TCLĐ của Tổng Công ty Dệt May Việt Nam.

Năm 2005 chuyển thành Công ty TNHH Nhà nước một thành viên Dệt May Hoà Thọ theo quyết định số 200/2005/QĐ-TTg ngày 08/08/2005 của Thủ tướng Chính phủ.

Ngày 15/11/2006 chuyển thành Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hoà Thọ theo quyết định số 3252/QĐ-BCN của Bộ Công nghiệp, và chính thức đi vào hoạt động vào **ngày 01 tháng 02 năm 2007**.

Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hoà Thọ là đơn vị thành viên của Tập đoàn Dệt May Việt Nam (VINATEX) và Hiệp Hội Dệt May Việt Nam (VITAX) thuộc Bộ Công thương.

Tổng Công ty có trụ sở ở phía Nam thành phố Đà Nẵng, cách trung tâm thành phố 8 km. Tổng diện tích: 145.000m², trong đó diện tích nhà xưởng, kho khoảng 72.000m².

Tổng số công nhân gần 6.000 người, trong đó bộ phận nghiệp vụ

250 người.

Tổng công suất điện lắp đặt: 7.500 KW. Nguồn điện, khí nén, nước sạch sẵn có và dồi dào để mở rộng qui mô sản xuất.

2.1.2. Chức năng hoạt động của Tổng Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ

Tổng Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ được phép kinh doanh các lĩnh vực sau:

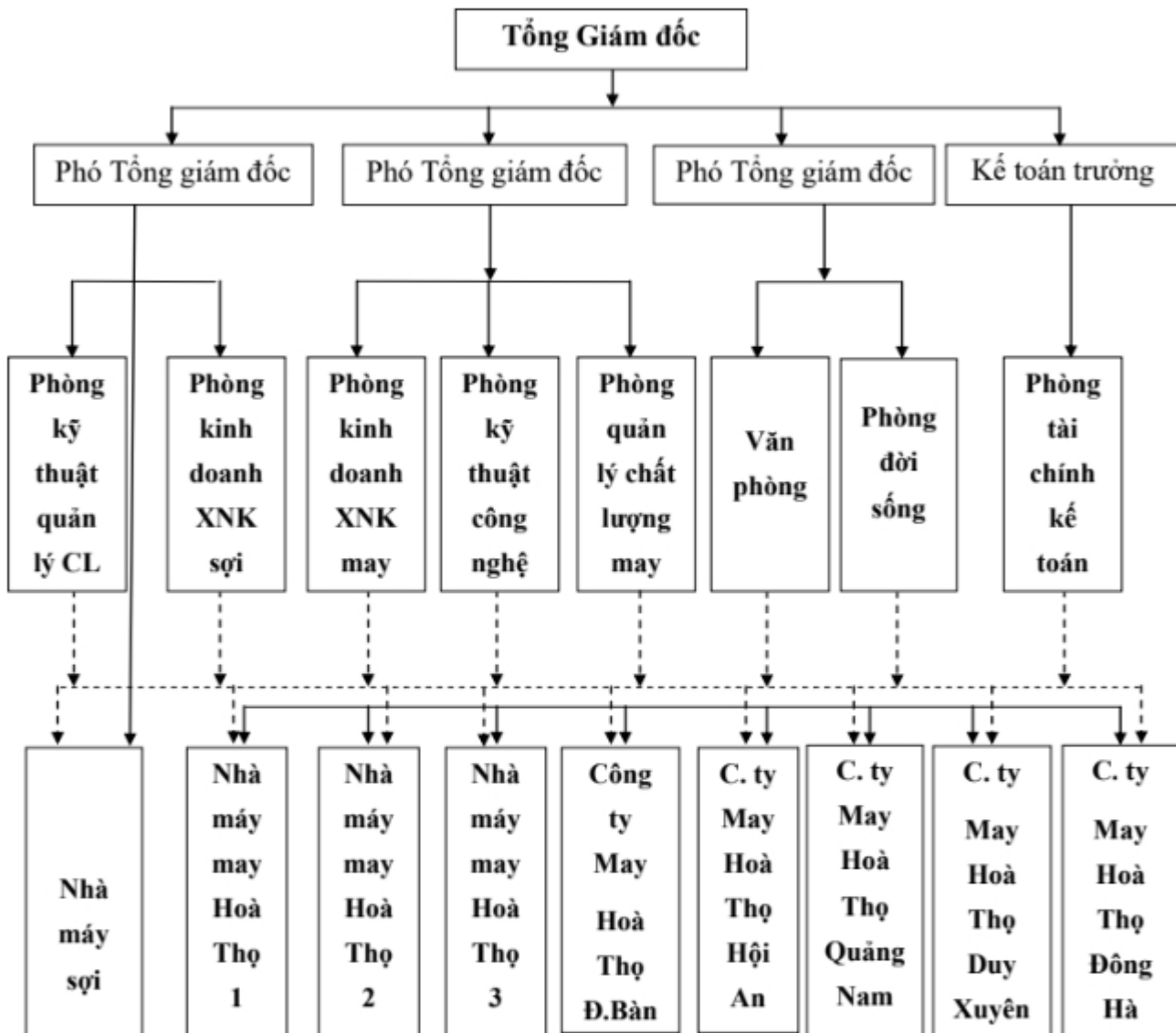
- Sản xuất sợi các loại.
- Sản xuất, xuất nhập khẩu sản phẩm may mặc các loại.
- Xuất nhập khẩu các loại thiết bị, phụ tùng ngành dệt may.
- Kinh doanh vận tải hàng hoá.
- Kinh doanh địa ốc, khách sạn

Nhưng hiện nay Tổng Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ chuyên sản xuất kinh doanh hai mặt hàng chủ yếu là sản phẩm sợi và hàng may mặc với 1 nhà máy sợi và 8 xí nghiệp may.

Nhà máy sợi tổ chức sản xuất tập trung tại phân xưởng, nguyên vật liệu chính là bông và xơ polyester. Với những thiết bị hiện đại nhà máy đã sản xuất ra nhiều loại sợi như cotton, sợi PE, sợi polyester phục vụ cho thị trường trong và ngoài nước. Sản phẩm sợi của công ty rất phong phú và đa dạng, giá cả hợp lý, khách hàng có thể lựa chọn theo yêu cầu của mình.

Công ty có 8 xí nghiệp may với hơn 5.000 lao động chuyên sản xuất hàng may mặc dưới hình thức gia công các mặt hàng xuất khẩu.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức quản lý tại Tổng công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ



* Ghi chú: —————> Mối quan hệ trực tuyến
 - - - - -> Mối quan hệ chức năng

Sơ đồ 2.1: Mô hình cơ cấu tổ chức quản lý tại Tổng Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ

2.1.4. Chức năng, nhiệm vụ của Ban điều hành và các phòng ban

❖ **Tổng giám đốc:** Có quyền hạn cao nhất trong công ty, là người chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị và Tổng giám đốc Tổng công ty, pháp luật nhà nước về tất cả các hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Chỉ đạo chung và phụ trách trực tiếp các phòng Tổ chức – Hành chính và phòng Tài chính - Kế toán

❖ **Phó tổng giám đốc:** Thay mặt Tổng giám đốc để giải quyết mọi việc khi Tổng giám đốc đi vắng và có nhiệm vụ hỗ trợ Tổng giám đốc quản lý điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty và phải chịu mọi trách nhiệm trước Tổng giám đốc về các mặt công tác được giao.

❖ **Kế toán trưởng:** Giúp việc cho Tổng giám đốc phụ trách công tác tài chính và phòng tài chính- kế toán, chịu trách nhiệm trước Tổng giám đốc về việc tổ chức công tác tài chính kế toán theo đúng pháp luật.

❖ **Phòng tài chính kế toán:** có nhiệm vụ ghi chép các nghiệp vụ kinh tế phát sinh trong thời kỳ một cách chính xác. Số liệu phòng kế toán là những con số biết nói, do đó thông tin mà phòng kế toán nắm được sẽ phục vụ đắc lực trong việc ra quyết định và tổ chức thực hiện. Căn cứ vào đây để đánh giá hiệu quả hoạt động của Tổng Công ty. Ngoài ra còn có nhiệm vụ hướng dẫn các đơn vị trực thuộc công ty về công tác hạch toán kế toán.

❖ **Phòng kỹ thuật quản lý chất lượng sợi may:** Có nhiệm vụ tham mưu cho Tổng giám đốc về công tác kỹ thuật của ngành sợi và may, quản lý chất lượng sản phẩm, xây dựng định mức tiêu hao nguyên liệu. Nghiên cứu thực hiện các đề tài khoa học , kỹ thuật áp dụng cho sản xuất.

❖ **Phòng kinh doanh XNK sợi may :** Điều tra nghiên cứu nhu cầu tiếp cận thị trường, xây dựng kế hoạch giá thành sản phẩm sản xuất , giá bán sản phẩm, kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty, đàm phán, ký kết hợp đồng

kinh tế, tổ chức quản lý hợp đồng và thanh lý hợp đồng khi hết hạn. Chịu trách nhiệm cung ứng nguyên vật liệu cho sản xuất kinh doanh.

❖ Phòng kỹ thuật công nghệ may: Xây dựng, triển khai, kiểm tra thực hiện các quy trình kỹ thuật, công nghệ sản xuất các loại sản phẩm may theo đơn đặt hàng, kế hoạch sản xuất và mẫu thiết kế đã duyệt. Giám sát việc thực hiện các định mức kinh tế, kỹ thuật, tiêu chuẩn chất lượng sản phẩm may

❖ Văn phòng: Có nhiệm vụ tham mưu cho tổng giám đốc công tác quản lý, giám sát chế độ chính sách Nhà nước đối với cán bộ công nhân viên. Phòng còn đảm nhận chức năng hành chính trong đơn vị như công văn giấy tờ, tổ chức, bố trí nơi làm việc, tiếp khách và kiểm tra công tác tổ chức, tính lương thưởng cho cán bộ công viên ở công ty.

❖ Phòng đời sống: Thực hiện các nhiệm vụ chăm sóc sức khỏe, sơ cấp cứu, khám - cấp phát thuốc chữa bệnh cho người lao động theo quy định của Bảo hiểm y tế, chăm lo công tác phòng chống dịch bệnh, an toàn sức khỏe và tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho người lao động theo quy định.

Xây dựng phương án và tổ chức huấn luyện phương pháp sơ cấp cứu tai nạn lao động. Tổ chức thực hiện - kiểm tra công tác vệ sinh môi trường và kiểm định định kỳ chất lượng nước uống của công nhân ở các đơn vị. Phối hợp với các đơn vị tổ chức thực hiện và kiểm tra việc thực hiện công tác vệ sinh lao động, môi trường làm việc tại các đơn vị thành viên.

Tổ chức phục vụ tốt bữa cơm ca cho người lao động đảm bảo an toàn vệ sinh thực phẩm kể cả các đơn vị thành viên ngoài khuôn viên Tổng Công ty.

2.1.5. Quy chế về phân cấp tài chính của Tổng Công ty

Tổng Công ty Cổ phần Dệt may Hoà Thọ (sau đây gọi tắt là Tổng Công ty) là Tổng Công ty được cổ phần hóa từ Công ty TNHH NN một thành viên Hoà Thọ hoạt động theo Luật Doanh nghiệp 2005, có tư cách pháp nhân,

hạch toán kinh tế độc lập. Tổng Công ty có trách nhiệm bảo toàn, phát triển và sử dụng có hiệu quả vốn và các nguồn lực khác; có các quyền và nghĩa vụ dân sự; tự chịu trách nhiệm về hoạt động sản xuất kinh doanh trong phạm vi vốn điều lệ của Tổng Công ty; có bảng cân đối kế toán riêng; được lập các quỹ theo Luật Doanh nghiệp, Điều lệ tổ chức và hoạt động của Tổng Công ty (sau đây gọi tắt là Điều lệ Tổng Công ty) và Nghị quyết của Đại hội đồng cổ đông.

❖ Việc quản lý, sử dụng vốn và tài sản

Tổng Giám đốc thực hiện việc giao quyền quản lý, sử dụng vốn, tài sản theo phương án được Hội đồng quản trị phê duyệt cho các đơn vị trực thuộc, phù hợp với tính chất hạch toán tập trung của Tổng Công ty .

Tổng Công ty có quyền được điều chỉnh vốn theo từng thời kỳ, nhằm đáp ứng nhu cầu kinh doanh của Tổng Công ty và bảo đảm quyền lợi của các cổ đông, bằng cách phát hành cổ phiếu mới, các loại trái phiếu hoặc bằng các nguồn quỹ tích lũy, sau khi được Đại hội đồng cổ đông thông qua và các cấp có thẩm quyền chấp thuận.

Tổng Công ty có trách nhiệm tổ chức thực hiện công tác vốn và tài sản theo đúng luật kế toán và các chuẩn mực kế toán hiện hành. Mở sổ kế toán phản ánh chính xác các nguồn vốn, công nợ, vốn bằng tiền, các khoản đầu tư tài chính, các khoản thanh toán với các đơn vị, cá nhân, các quỹ bắt buộc theo quy định hiện hành.

❖ Việc điều hòa vốn và điều chuyển tài sản

Việc điều hoà vốn và tài sản giữa các đơn vị trực thuộc từ nơi thừa sang nơi thiếu tương ứng với nhiệm vụ kinh doanh từng thời kỳ do Tổng giám đốc trình Hội đồng quản trị phê duyệt phương án và ra quyết định điều động theo nguyên tắc ghi tăng, giảm số vốn, tài sản sử dụng hợp lý, có hiệu quả vốn trong phạm vi Tổng Công ty, không để xảy ra tổn thất;

Tổng Giám đốc quyết định điều chuyển vốn tài sản giữa các đơn vị trực thuộc có giá trị hoặc nguyên giá đến dưới 20% giá trị Tổng tài sản của Tổng Công ty ghi trong báo cáo tài chính gần nhất nhưng cũng không được quá 50 tỷ đồng, các trường hợp khác Tổng giám đốc trình Hội đồng quản trị phê duyệt.

❖ **Mối quan hệ tài chính giữa Tổng Công ty và đơn vị phụ thuộc**

Các đơn vị phụ thuộc Tổng Công ty không có vốn và tài sản riêng. Toàn bộ vốn và tài sản tại đơn vị phụ thuộc thuộc sở hữu của Tổng Công ty. Tổng Công ty có thể phân cấp, ủy quyền cho các đơn vị phụ thuộc thực hiện một số nhiệm vụ trong công tác quản lý tài chính và hạch toán kế toán. Việc phân cấp, ủy quyền thực hiện thông qua các quy chế về tổ chức, hoạt động được Tổng Giám đốc Tổng Công ty ban hành bằng văn bản phổ biến tới từng đơn vị phụ thuộc.

Trường hợp đơn vị thành viên hạch toán phụ thuộc Tổng Công ty góp vốn vào doanh nghiệp khác thì Tổng Công ty là chủ sở hữu và quản lý phần vốn góp này;

Công ty thực hiện chế độ hạch toán tập trung. Kết quả hoạt động kinh doanh của các đơn vị phụ thuộc được thể hiện trong báo cáo tài chính của Tổng Công ty.

❖ **Thẩm quyền quyết định và ký kết các hợp đồng kinh tế**

Tổng giám đốc là người đại diện hợp pháp để ký các hợp đồng kinh tế mua, bán, vay, cho vay, cung cấp dịch vụ, hàng hoá, các hợp đồng về hợp tác và đầu tư và hợp đồng khác của Tổng Công ty. Trường hợp cần thiết, Tổng giám đốc có thể ủy quyền cho người khác ký hợp đồng kinh tế và chịu trách nhiệm trước pháp luật về việc ủy quyền của mình; Tổng giám đốc toàn quyền quyết định các hợp đồng bán sản phẩm của Tổng Công ty không bị giới hạn về giá trị;

Tổng giám đốc được quyền quyết định các hợp đồng kinh tế có giá trị đến dưới 20% giá trị tổng tài sản của Tổng Công ty ghi trong báo cáo tài chính gần nhất hoặc dưới 50 tỷ đồng. Các trường hợp khác Tổng giám đốc trình Hội đồng quản trị phê duyệt hợp đồng trước khi ký. Trường hợp hợp đồng bán tài sản, đầu tư của Tổng Công ty có giá trị từ 50% giá trị tổng tài sản của Tổng Công ty ghi trong báo cáo tài chính gần nhất phải được sự chấp thuận của Đại hội đồng cổ đông;

Giám đốc đơn vị trực thuộc được quyền ký kết các hợp đồng kinh tế theo uỷ quyền của Tổng giám đốc Tổng Công ty;

❖ Quản lý công nợ

Tổng Công ty, các đơn vị trực thuộc phải mở sổ sách theo dõi chi tiết các khoản công nợ phải thu, phải trả trong và ngoài Tổng Công ty, các khoản phải thu phải trả giữa Tổng Công ty với các đơn vị trực thuộc;

Định kỳ (tháng, quý, năm) Tổng Công ty và các Đơn vị trực thuộc phải đối chiếu, tổng hợp, phân tích tình hình công nợ phải thu; đặc biệt là các khoản nợ đến hạn, quá hạn, các khoản nợ khó đòi; đối với các khoản nợ khó đòi, Tổng Công ty phải lập hội đồng xử lý, xác định rõ số tiền không thể thu hồi, nguyên nhân, trách nhiệm của tập thể, cá nhân và kiến nghị biện pháp xử lý;

❖ Về việc lập ngân sách

Tổng công ty (cụ thể là phòng kinh doanh xuất nhập khẩu) căn cứ vào đơn đặt hàng của khách hàng, tình hình phát triển và khả năng của mình mà Tổng công ty sẽ giao chỉ tiêu doanh thu cho từng nhà máy. Căn cứ vào mức doanh thu do Tổng công ty, kế toán tại các nhà máy sẽ xây dựng ngân sách cho nhà máy của mình và gửi về cho Tổng công ty. Tất cả các khoản chi phí tại nhà máy đều lập căn cứ vào chỉ tiêu doanh thu mà Tổng công ty giao cho. Phòng

kế toán tại Tổng công ty sẽ tổng hợp lại ngân sách của tất cả các nhà máy để lập ngân sách cho Tổng công ty trong năm.

2.2. Thực trạng về tình hình lập kế hoạch ngân sách tại Tổng công ty cổ phần Dệt may Hoà Thọ

2.2.1. Tầm quan trọng của việc lập kế hoạch ngân sách đối với Tổng công ty CP Dệt May Hòa Thọ

Tại Tổng công ty cổ phần dệt may Hòa Thọ, việc lập kế hoạch ngân sách ngân sách của công ty nhằm đáp ứng yêu cầu của ngân hàng trong thủ tục vay vốn. Thông qua các kế hoạch ngân sách tài chính của công ty, ngân hàng có thấy được nhu cầu vốn vay trong năm của công ty và kế hoạch sử dụng các khoản vay này như thế nào để có thể lên kế hoạch cho vay và giải ngân hợp lý, nhằm đạt được hiệu quả cao nhất trong việc sử dụng các khoản vay này.

Việc hoạch định ngân sách cũng đưa ra các mục tiêu định lượng cần phải đạt được trong năm, các mục tiêu định lượng này tạo ra một đường hướng rõ ràng để phấn đấu cho các bộ phận trong tổ chức, các mục tiêu này được đưa xuống thông qua kế hoạch giao chỉ tiêu. Ngoài ra các mục tiêu là một chỉ tiêu để đánh giá thành tích cuối năm, đây là chỉ tiêu đạt được kế hoạch trong năm. Vào cuối mỗi năm tài chính, thông qua việc đạt được các kế hoạch trong năm thì bộ phận quản trị của công ty tiến hành đánh giá và có những điều chỉnh khắc phục những sai sót trong năm cũ để có phương hướng hoạt động tốt hơn trong năm mới.

2.2.2. Trách nhiệm lập kế hoạch ngân sách

Hiện tại, Tổng công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ lập hai loại kế hoạch là kế hoạch tài chính được do Phòng Tài chính – Kế toán tại Tổng công ty lập và kế hoạch doanh thu của từng nhà máy do Phòng kinh doanh xuất nhập khẩu lập.

Việc lập kế hoạch ngân sách được chịu trách nhiệm bởi Phòng Tài chính - Kế toán đứng đầu là kế toán trưởng. Phòng Tài chính - Kế toán có trách nhiệm thu thập thông tin, lập kế hoạch ngân sách, xin xét duyệt bởi Tổng Giám Đốc

Vai trò của Tổng giám đốc trong lập kế hoạch ngân sách của công ty là đưa ra mức lợi nhuận mong muốn đạt được trong năm và có trách nhiệm xét duyệt đóng dấu tạo tính hợp pháp cho kế hoạch ngân sách của công ty. Việc đưa ra mức lợi nhuận mong muốn phụ thuộc vào nhiều yếu tố: mức doanh thu dự báo trong năm, thực trạng của nền kinh tế, mong muốn của cổ đông, và năng lực của công ty.

Phòng kinh doanh xuất nhập khẩu có trách nhiệm dự báo doanh thu trong năm tới, đây là cơ sở để tiến hành lập kế hoạch ngân sách trong năm. Ngoài phòng kinh doanh xuất nhập khẩu các phòng ban khác trong Tổng công ty như: Phòng kỹ thuật công nghệ, Phòng quản lý chất lượng may, ... cũng có trách nhiệm cung cấp những tài liệu liên quan nhằm mục đích hỗ trợ cho phòng Tài chính - Kế toán khi tiến hành lập kế hoạch ngân sách.

Bảng 2.1 : Danh mục các ngân sách đã lập tại Tổng công ty

STT	Loại kế hoạch ngân sách	Bộ phận chịu trách nhiệm lập	Bộ phận hỗ trợ	Thời gian
1	Kế hoạch doanh thu	Phòng kinh doanh xuất nhập khẩu	Phòng kế toán tại các nhà máy Phòng Tài chính - Kế toán tại Tổng công ty	Quý
2	Kế hoạch tài chính	Phòng Tài chính - Kế toán tại Tổng công ty	Phòng kế toán tại các nhà máy Phòng kinh doanh xuất nhập khẩu Phòng kỹ thuật công nghệ,	Năm
3	Kế hoạch lợi nhuận và phân phối lợi nhuận	Phòng Tài chính - Kế toán tại Tổng công ty	Phòng kinh doanh xuất nhập khẩu Phòng kỹ thuật công nghệ Phòng kế toán tại các nhà máy ...	Năm

2.2.3. Quy trình lập kế hoạch ngân sách

2.2.3.1. Phương pháp chung

Qua quá trình tìm hiểu công tác hoạch ngân sách của Tổng công ty cổ phần Dệt May Hòa Thọ, tác giả thấy được Tổng Công ty cổ phần Dệt May Hòa Thọ đang lập kế hoạch ngân sách bằng phương pháp từ dưới lên, trong việc lập kế hoạch ngân sách, phòng kế toán bắt đầu từ việc dự đoán doanh số và mức lợi nhuận mong muốn để lập các ngân sách. Các khoản mục chi phí khác được lấy theo tỷ lệ phần trăm so với doanh thu.

Vào cuối năm tài chính, tháng 12 hàng năm sau khi nhận được thông báo về mức doanh số mà Tổng công ty giao xuống, các nhà máy tiến hành lên các kế hoạch ngân sách cho năm sau gửi lên cho phòng kế toán tại Tổng công ty. Phòng kế toán tại Tổng công ty tập hợp các báo cáo lại và làm Kế hoạch tài chính cho năm sau.

2.2.3.2. Lập kế hoạch doanh thu

Trách nhiệm dự báo doanh số cho kỳ kế toán tiếp theo thuộc trách nhiệm của phòng Kinh Doanh xuất nhập khẩu và các nhà máy. Dựa trên cơ sở doanh thu năm cũ, phân tích tình hình kinh tế năm tiếp theo và các yếu tố khác như năng lực sản xuất, các đơn đặt hàng đã có, số lượng các khách hàng quan hệ lâu dài ổn định. Phòng Kinh Doanh xuất nhập khẩu và nhà máy, công ty con đưa ra doanh số dự báo cho năm sau, và doanh số dự báo trong năm sau chỉ đơn giản là sẽ tăng bao nhiêu phần trăm so với năm trước, doanh thu dự báo năm 2011 là tăng 25% so với năm 2010. Sau khi đã hoàn thành việc dự báo các nhà máy, xí nghiệp có trách nhiệm đưa các số liệu đã dự báo và giải trình với Tổng Giám Đốc. Tổng giám đốc xem xét lại nếu không có gì sai sót thì sẽ ký và đóng dấu thông qua, còn có sai sót thì sẽ trả lại để nhà máy và công ty con điều chỉnh cho đến khi hoàn thành. Dự báo doanh số được thông qua bởi Tổng giám đốc sẽ được chuyển qua phòng

kế toán tại Tổng công ty và kế toán của tất cả các nhà máy trực thuộc Tổng công ty.

Doanh số được dự báo theo từng loại doanh thu cụ thể. Theo số liệu doanh thu năm ngoái, tỷ lệ tăng trưởng doanh thu các năm đã qua và tình hình kinh tế trong năm đến thì phòng Kinh Doanh xuất nhập khẩu có thể đưa ra con số tổng doanh thu trong năm đến. Để đưa ra doanh số dự báo chi tiết thì Phòng kinh doanh xuất nhập khẩu dựa trên các cơ sở như là số liệu về tỷ lệ các loại doanh thu và sự chuyển dịch trong cơ cấu doanh thu qua các năm, cơ cấu doanh thu mong muốn trong năm tới.

Bảng 2.2 : Kế hoạch doanh thu năm 2011

Đơn vị tính: đồng

SỐ	ĐƠN VỊ		DOANH THU	DOANH THU	DOANH THU	DOANH THU	DOANH THU
TT			Quý 1	Quý 2	Quý 3	Quý 4	LUỸ KẾ NĂM
	TỔNG		280,850,000,000	395,650,000,000	503,200,000,000	420,300,000,000	1,600,000,000,000
A	DOANH THU	MA Y	175,700,000,000	292,500,000,000	379,000,000,000	405,000,000,000	1,252,200,000,000
1	NM may Hoà Tho 1		41,000,000,000	85,000,000,000	200,000,000,000	234,000,000,000	560,000,000,000
2	NM may Hoà Tho 2		35,000,000,000	90,000,000,000	60,000,000,000	55,000,000,000	240,000,000,000
3	NM may Hoà Tho 3		1,000,000,000	1,000,000,000	1,000,000,000	1,000,000,000	4,000,000,000
4	Cty may HT Quảng Nam		26,500,000,000	22,000,000,000	23,000,000,000	20,000,000,000	91,500,000,000
5	Cty may HT Hội An		4,000,000,000	6,000,000,000	14,000,000,000	5,000,000,000	29,000,000,000
6	Cty may HT Điện Bàn		45,000,000,000	60,000,000,000	53,000,000,000	50,000,000,000	208,000,000,000
8	Cty may HT Duy Xuyên		8,500,000,000	16,000,000,000	15,000,000,000	12,000,000,000	51,500,000,000
9	Cty may HT Đông Hà		13,000,000,000	10,000,000,000	11,000,000,000	12,000,000,000	46,000,000,000
10	Thuê ngoài gia công		1,700,000,000	2,500,000,000	2,000,000,000	16,000,000,000	22,200,000,000
B	DOANH THU	SOI	100,000,000,000	100,000,000,000	120,000,000,000	100,000,000	320,100,000,000
C	DOANH THU CTY THỜI TRANG		5,000,000,000	3,000,000,000	4,000,000,000	15,000,000,000	27,000,000,000
D	DOANH THU	KHÁ C	150,000,000	150,000,000	200,000,000	200,000,000	700,000,000

2.2.3.3. Lập kế hoạch chi phí

Chi phí được tổng hợp thông qua các báo cáo tài chính, các tài liệu sẵn có tại Phòng Tài chính – Kế toán, đây là những dữ liệu của năm cũ. Chi phí kinh doanh ít biến động do Tổng công ty có mối quan hệ dài hạn với các nhà cung cấp nên giá cả là ổn định trong ngắn hạn. Vậy việc lấy thông tin từ số liệu cũ năm trước thì tương đối chính xác. Ngoài dựa trên số liệu cũ, công ty còn dựa trên mức lợi nhuận mong muốn để lên kế hoạch các loại chi phí là chiếm bao nhiêu phần trăm so với doanh thu dự báo.

Thông tin chi phí thu được chỉ là con số tổng chung tất cả các chi phí loại chi phí, gồm có : chi phí sản xuất trực tiếp, chi phí quản lý chung, các loại thuế phải nộp cho nhà nước. Đây là tất cả các thông tin chi phí cần thiết để tính toán được lợi nhuận cuối cùng của doanh thu.

2.2.3.4. Lập kế hoạch lợi nhuận

Trên cơ sở doanh thu dự báo, tổng chi phí kinh doanh cần thiết, mức lợi nhuận chỉ tiêu mà Tập đoàn Dệt May Việt Nam đưa xuống, theo mục tiêu chiến lược trong kế hoạch chiến lược của công ty. Ban giám đốc sẽ họp lại để đưa ra mức lợi nhuận mong muốn trong năm tiếp theo. Mức lợi nhuận mong muốn này sẽ chuyển qua Phòng Tài chính - Kế toán để làm cơ sở lập kế hoạch.

Đây chính là mục tiêu tài chính của công ty, lợi nhuận thể hiện kết quả của quá trình kinh doanh và là điều kiện để tồn tại của tất cả các doanh nghiệp.

Do kế hoạch ngân sách của công ty nhằm mục đích chủ yếu là giải trình với ngân hàng cho vay về kế hoạch kinh doanh trong năm, do đó mức lợi nhuận mong muốn này phải là một con số hấp dẫn đối với ngân hàng cho vay.

Chỉ tiêu tỷ suất lợi nhuận trên vốn điều lệ bình quân được tính bởi công thức:

$$\text{Tỷ suất lợi nhuận trên vốn điều lệ bình quân} = \frac{\text{Tổng lợi nhuận (trước thuế TNDN)}}{\text{Vốn điều lệ}} * 100\%$$

Trong đó: Vốn điều lệ năm 2010 là 96,5 tỷ đồng và dự kiến năm 2011 vốn điều lệ của Tổng công ty sẽ tăng lên 150 tỷ đồng.

Bảng 2.3 : Kế hoạch về lợi nhuận năm 2011

Đơn vị tính: Tỷ đồng

STT	Chỉ tiêu	Thực hiện năm 2010	Kế hoạch năm 2011	So sánh KH năm 2011/TH năm 2010
1	Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	1.298	1.600	125%
2	Tổng lợi nhuận (trước thuế TNDN)	34,91	45	128.9%
3	Tỷ suất lợi nhuận trên vốn điều lệ bình quân	36,1%	30%	83%

Bảng 2.4 Kế hoạch phân phối lợi nhuận năm 2011

STT	Chỉ tiêu	Phân phối lợi nhuận (tỷ đồng)	Tỷ lệ %
1	Lợi nhuận	45	
2	Lợi nhuận sau thuế TNDN	40,50	100
3	Trích quỹ dự phòng tài chính	2,025	5
4	Trích quỹ khen thưởng phúc lợi	4,05	10
5	Trích quỹ đầu tư phát triển sản xuất	6,675	
	Trong đó: - trích từ lợi nhuận	4,425	10,9
	5% Thuế TNDN được miễn giảm	2,25	
6	Cổ tức được chia	30	74,1
	Tỷ lệ cổ tức chia/ vốn điều lệ	20%	

2.2.3.5. Tổng hợp ngân sách

Mỗi nhà máy thuộc tổng công ty sau khi nhận được thông tin về mức doanh số dự kiến cho năm tới thì Kế toán tại mỗi nhà máy sẽ tiến hành lập Bảng Kế hoạch tài chính cho Nhà máy của mình. Trong Bảng kế hoạch tài chính có các chỉ tiêu như doanh số dự kiến và các khoản mục chi phí phát sinh trong năm 2011. Các khoản mục chi phí này đều được xây dựng dựa trên phần trăm doanh số mà Tổng công ty giao cho mỗi Nhà máy.

Sau khi lập xong Bảng Kế hoạch tài chính của đơn vị mình, Kế toán tại các Nhà máy sẽ gửi Kế hoạch tài chính lên Phòng Tài chính – Kế toán tại Tổng công ty. Căn cứ theo Bảng kế hoạch tài chính năm 2011 do các Nhà máy gửi lên, kế toán tại Tổng công ty sẽ lập Kế hoạch tài chính cho năm 2011 (xem phụ lục)

2.2.4. Hiệu quả lập kế hoạch ngân sách trong những năm trước

Công tác lập kế hoạch ngân sách hằng năm không được Tổng Công ty cổ phần Dệt May Hòa Thọ chú trọng nên hiệu quả của lập kế hoạch ngân sách không được phát huy tối đa, vai trò quan trọng mà các kế hoạch ngân sách đóng góp cho công ty là để làm thủ tục vay vốn ngân hàng và là chỉ tiêu để đánh giá thành tích (cuối năm công ty dùng kế hoạch ngân sách để đánh giá đạt bao nhiêu phần trăm kế hoạch mà không dùng ngân sách làm công cụ hướng dẫn để đạt đến các kế hoạch). Tổng Công ty cổ phần Dệt May Hòa Thọ đã bỏ qua những vai trò quan trọng của việc lập kế hoạch ngân sách do vậy làm cho các kế hoạch ngân sách trở nên mờ nhạt, không có đóng góp nhiều cho các hoạt động kinh doanh của công ty. Một số vai trò của ngân sách đã bị bỏ qua là: các kế hoạch về ngân sách ngân quỹ, quản lý dòng tiền, vai trò lập kế hoạch và kiểm soát hoạt động của tổ chức, điều phối các hoạt động của những nhà quản lý và những bộ phận khác nhau, đồng thời đảm bảo cho tổ chức đạt được mục tiêu mong muốn, phân quyền

chi tiêu và xác lập mục tiêu doanh thu, vai trò là thước đo để giám sát những hoạt động thực tế, ngân sách là cách để tổ chức có thể thu thập thông tin nhằm đánh giá mức độ tiến triển và thích ứng của kế hoạch kinh doanh thống nhất khi xem xét thực tế hoạt động.

Công tác dự báo doanh thu của công ty vẫn chưa được hiệu quả, doanh thu dự báo là thông tin quan trọng để lập kế hoạch ngân sách. Đây là số liệu gốc ban đầu làm cơ sở để tính toán lập các kế hoạch định lượng trong năm. Nếu việc dự báo doanh số có sai sót thì sẽ kéo theo sai số của hàng loạt các số liệu phụ thuộc theo sau hay có thể nói là các kế hoạch ngân sách lập ra đều bị sai theo.

Công ty chưa có một công tác hoạch định ngân sách đúng nghĩa, lập kế hoạch ngân sách chính là một “bản đồ” dẫn đường để đi đến mục tiêu của tổ chức, hiện tại công ty sử dụng lập kế hoạch ngân sách để đặt ra mục tiêu cần đạt được của tổ chức.

2.2.5. Những vấn đề trong công tác lập kế hoạch ngân sách của Tổng công ty cổ phần Dệt May Hòa Thọ cần phải loại bỏ

Vấn đề 1: Quy trình lập ngân sách chưa có sự phối hợp giữa các phòng ban

Không có sự phối hợp giữa các bộ phận để cùng lập ngân sách. Hiện tại, việc lập ngân sách là nhiệm vụ của phòng kế toán, kinh doanh xuất nhập khẩu, giám đốc. Hầu như các bộ phận còn lại không biết rằng công ty có lập ngân sách.

Vấn đề 2: Nhiều nội dung ngân sách vẫn chưa được lập

Mặc dù hiện tại Tổng Công ty đang áp dụng phương pháp lập ngân sách từ dưới lên nhưng các loại ngân sách tạo ra còn quá ít, chưa đáp ứng đủ nhu cầu thông tin của nhà quản lý.

Hiện tại , Tổng Công ty cổ phần Dệt May Hòa Thọ chỉ lập kế hoạch về doanh

thu và Bảng Kế hoạch tài chính năm. Trong Kế hoạch tài chính năm chỉ chú trọng đến doanh thu và các khoản mục chi phí liên quan đến quá trình sản xuất. Một số loại ngân sách mà hiện tại Tổng công ty còn thiếu: Ngân sách ngân quỹ, Dự toán Báo Cáo Kết Quả Hoạt Động kinh Doanh và Dự toán Bảng Cân Đối Kế Toán.

Vấn đề 3: Ứng dụng của các ngân sách hiện tại không phát huy hết vai trò trong công ty

Các kế hoạch ngân sách hiện tại đóng vai trò như là các mục tiêu định lượng trong năm của tổ chức, nhưng theo vai trò của ngân sách là thể hiện các mục tiêu cần đạt được của tổ chức và cách thức để đạt được các mục tiêu này.

Các kế hoạch ngân sách hiện tại không có khả năng hướng dẫn, theo dõi các hoạt động sản xuất, thu chi tài chính, sử dụng lao động....

Doanh thu dự đoán để lập ngân sách hiện tại không tính đến yếu tố mùa vụ, dẫn đến nhu cầu vốn dàn đều trong năm, làm cho việc sử dụng vốn vay không hiệu quả, có lúc thiếu lúc thừa.

Các kế hoạch ngân sách hiện tại chỉ nhằm mục đích làm hồ sơ vay vốn, thiếu các ngân sách cụ thể nêu ra mục tiêu và cách thức đạt mục tiêu cho các bộ phận cụ thể. Vì vậy các ngân sách ngày thiếu tính ứng dụng vào tình hình kinh doanh thực tế của công ty.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Qua nghiên cứu thực tế tại Tổng Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ, tác giả đã giới thiệu, phân tích về phương pháp lập kế hoạch tài chính tại Tổng công ty. Trong khi việc lập kế hoạch ngân sách là một hoạt động quản trị tài chính với nhiều lợi ích: hướng dẫn cách thức để đi đến các mục tiêu của tổ chức, giúp kiểm soát chi phí hiệu quả, tạo sự thống nhất trong toàn bộ tổ chức. Trong quá trình nghiên cứu thực trạng việc lập kế hoạch ngân sách tại Tổng công ty cổ phần Dệt may Hòa Thọ tác giả nhận thấy hoạt động này không được chú trọng và đang gặp 3 vấn đề, công tác lập kế hoạch ngân sách hàng năm chỉ nhằm đối phó với yêu cầu của ngân hàng cho vay vốn. Vậy để nâng cao hiệu quả công tác lập kế hoạch ngân sách tại Tổng công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ ta cần có giải pháp để giải quyết triệt để 3 vấn đề nêu trên.

Chương 3 : HOÀN THIỆN CÔNG TÁC LẬP KẾ HOẠCH NGÂN SÁCH TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MAY HÒA THỌ

3.1. Định hướng công tác lập kế hoạch ngân sách tại Tổng Công ty cổ phần Dệt may Hòa Thọ

Để loại bỏ tất cả các vấn đề nói trên ta cần bổ sung thêm một số loại ngân sách trong danh mục các ngân sách hiện tại của Tổng công ty cổ phần Dệt May Hòa Thọ. Việc bổ sung này giúp các vấn đề được giải quyết triệt để và giúp cải thiện tốt hơn cho hoạt động của Tổng công ty. Do có thay đổi, bổ sung thêm một số loại ngân sách mới trong công tác lập kế hoạch ngân sách nên sẽ gặp nhiều thách thức như: sự khó chấp nhận của các cấp quản trị, đòi hỏi nhiều nỗ lực để đổi mới, hiệu quả không thể hiện rõ ngay lập tức nên đòi hỏi sự kiên nhẫn của tổ chức... Việc bổ sung thêm các loại ngân sách mới này phải đáp ứng được các yêu cầu sau:

- Mang lại cho ban quản trị nói riêng và toàn bộ nhân viên trong công ty một cái nhìn mới về lập kế hoạch ngân sách, làm cho tất cả mọi người trong công ty nhận ra vai trò, tầm quan trọng, những lợi ích mà lập kế hoạch ngân sách trong mọi hoạt động của Tổng công ty. Để làm được điều này, các ngân sách mới được bổ sung thêm phải thiết kế để tất cả các bộ phận trong công ty được tham gia vào hoạch định. Khi đề xuất việc bổ sung thêm các loại ngân sách mới ta cần đã thông tư tưởng của ban quản trị cấp cao, nếu ban quản trị cấp cao đã chấp nhận việc bổ sung các ngân sách mới này thì việc truyền thông và áp dụng các loại ngân sách này khi sử dụng trong Tổng công ty sẽ dễ dàng hơn.

- Bổ sung các kế hoạch ngân sách mới phải cho ra kết quả là một hệ thống nhiều ngân sách có khả năng hướng dẫn các hoạt động trong Tổng công ty và giúp cho Tổng công ty có thể tự chủ về mặt tài chính. Để làm

được điều này thì dựa vào lĩnh vực hoạt động kinh doanh của Tổng công ty, tính chất các hoạt động. Ta đánh giá xem trong thực tế kinh doanh công ty cần hỗ trợ bởi các kế hoạch ngân sách nào, và tất cả các kế hoạch cần thiết này sẽ là kết quả của quá trình hoạch định ngân sách của công ty.

- Việc thu thập thông tin, đưa ra các dự báo để lập ngân sách cần sự tham gia đóng góp của nhiều người từ các bộ phận khác nhau, nhằm giảm bớt sai sót do tính chủ quan, cá nhân trong dự báo và thu thập thông tin. Để thu thập các thông tin và kết quả dự báo ta cần thiết kế các mẫu thu thập thông tin đồng bộ, dễ hiểu để tạo sự chuẩn hóa trong lập kế hoạch, và tạo sự dễ dàng trong sử dụng thông tin.

- Kết quả dự báo doanh thu là thông tin quan trọng, doanh thu là yếu tố nguồn độc lập. Tất cả các thông tin khác phụ thuộc vào doanh thu dự báo, do vậy sai số ở doanh thu dự báo dẫn đến sai số hàng loạt các thông tin khác, cuối cùng sai số đã được khuếch đại lên nhiều lần. Do vậy công tác dự báo doanh thu cần được chú trọng, thu thập nhiều ý kiến dự báo, và dự báo bằng nhiều phương pháp để giảm thiểu sai lệch giữa con số dự báo so với thực tế. Ta cũng cần chú ý đến yếu tố mùa vụ trong dự báo doanh số.

3.2. Giải pháp hoàn thiện công tác lập kế hoạch ngân sách bằng phương pháp từ dưới lên tại Tổng công ty cổ phần Dệt May Hòa Thọ

3.2.1. Phương pháp lập

Như đã phân tích ở phần 1 cơ sở lý luận, phương pháp lập kế hoạch ngân sách từ dưới lên là một phương pháp lập kế hoạch ngân sách hiệu quả, phương pháp này đáp ứng các yêu cầu đặt ra ở phần phương hướng giải quyết vấn đề, và trong thực tế Tổng công ty cổ phần Dệt May Hòa Thọ đang áp dụng nhưng chưa mang lại hiệu quả cao. Do vậy tác giả đề xuất sử dụng phương pháp từ dưới lên theo đúng quy trình để áp dụng vào Tổng công ty. Đi đôi với phương pháp lập kế hoạch từ dưới lên là quy trình lập kế

hoạch bao gồm ba bước lập ngân sách như sau: Chuẩn bị lập kế hoạch ngân sách, Viết kế hoạch ngân sách, Giám sát ngân sách

Việc lập kế hoạch ngân sách hiện không được Tổng công ty cổ phần Dệt May Hòa Thọ chú trọng, việc lập kế hoạch chỉ nhằm đối phó với yêu cầu của ngân hàng cho vay và báo cáo với Tập Đoàn Dệt May Việt Nam. Trong khi lập kế hoạch ngân sách với phương pháp từ dưới lên nếu thực hiện đầy đủ và đúng quy trình thì sẽ mang lại nhiều lợi ích như: đưa mục tiêu chiến lược công ty đến từng bộ phận trong tổ chức, cung cấp các chỉ dẫn để đạt được các mục tiêu này, tạo sự giám sát các chi phí hoạt động hiệu quả, tạo sự liên kết toàn bộ tổ chức với mục tiêu chung của tổ chức và có thể chủ động về mặt tài chính cho công ty.

Giải pháp này sẽ khắc phục được 3 vấn đề mà việc lập kế hoạch ngân sách đang gặp phải, làm cho hiệu quả của việc lập kế hoạch tài chính của công ty được nâng cao.

3.2.2. Nội dung các ngân sách còn thiếu

- ❖ Ngân sách ngân quỹ
- ❖ Dự toán Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh
- ❖ Dự toán Bảng cân đối kế toán

3.2.3. Quy trình lập ngân sách

3.2.3.1. Chuẩn bị cho lập kế hoạch ngân sách

Việc cải thiện quy trình lập kế hoạch ngân sách này là tạo xương sống cho việc lập các kế hoạch của công ty. Bởi tài chính xuyên suốt mọi hoạt động của công ty. Sau khi hoạch định ngân sách thì việc lên các kế hoạch khác trở nên dễ dàng, tiết kiệm được nhiều thời gian.

Càng chuẩn bị tốt cho hoạch định ngân sách thì càng gặp ít vấn đề trong tương lai. Trong bước này ta tiến hành gắn kết ngân sách của công ty với những mục tiêu của tổ chức, và lập ra một quy trình để tất cả cùng tuân

thù.

❖ **Đánh giá tình hình kinh doanh hiện tại**

Hoạt động sản xuất kinh doanh chính của Tổng Công ty Cổ phần dệt may Hòa Thọ bao gồm hai ngành sau: sản xuất sợi và sản xuất sản phẩm may mặc

Năm 2011, năm mà kinh tế thế giới tiếp tục có những chuyển biến tích cực, tuy nhiên tốc độ tăng trưởng dự báo sẽ thấp hơn so với năm 2010. Điều này sẽ dẫn đến nhu cầu nhập khẩu hàng may mặc của một số nước, khu vực sẽ giảm. Trong khi nguồn cung sẽ tăng cao do việc phục hồi nền kinh tế của một số quốc gia có thế mạnh trong ngành công nghiệp dệt may. Sự cạnh tranh trong việc phát triển thị trường, thu xếp các đơn hàng sẽ trở nên khốc liệt. Giá cả nguyên phụ liệu, điện, xăng dầu, lãi vay ngân hàng có xu hướng tiếp tục tăng trong năm 2011. Do vậy, Hội đồng quản trị cùng với Ban điều hành đã đưa ra những phương hướng cụ thể, các giải pháp lớn để Tổng Công ty hoàn thành các chỉ tiêu sản lượng, doanh thu, lợi nhuận, tiền lương trong năm 2011

- Đánh giá hoạt động bán hàng:

Trong nền kinh tế thị trường hiện nay, với sự cạnh tranh ngày càng gay gắt của các đối thủ cạnh tranh, Tổng Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ cần đưa ra quan điểm sản xuất kinh doanh nhằm gia tăng lợi nhuận, nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, qua đó tạo vị thế vững chắc trên thị trường.

Sản phẩm của Tổng Công ty hiện nay đang đối đầu với sự cạnh tranh khốc liệt, nhất là các hàng dệt may của Trung Quốc và Ấn Độ.

Thị trường tiêu thụ sợi của Tổng Công ty phần lớn là ở TP Hồ Chí Minh và các tỉnh phía Bắc, chi phí vận chuyển khá cao gây nhiều khó khăn ...

Việc phát triển kinh doanh nội địa ngày càng khó khăn đối với nhiều doanh nghiệp dệt may do phải chịu sự cạnh tranh khốc liệt không chỉ với các thương

hiệu trong nước mà với cả nhiều thương hiệu lớn trên thế giới đã và đang tràn vào Việt Nam, nhất là hàng Trung Quốc đã gây nhiều trở ngại trong việc tạo sức bật riêng cho sản phẩm. Để có những bước tiến dài hơn ở mảng kinh doanh nội địa, Tổng Công ty cần thực hiện đồng loạt các giải pháp nâng cao chất lượng sản phẩm, nghiệp vụ giao nhận, vận chuyển, phương thức thanh toán linh hoạt và các dịch vụ chăm sóc khách hàng.

Bên cạnh Jacket, somi, T-shirt, Polo-shirt, đồ bảo hộ lao động, quần âu, Tổng Công ty cần thực hiện đa dạng hoá sản phẩm, đồng thời đẩy mạnh quảng bá sản phẩm và thương hiệu Hòa Thọ đến người tiêu dùng trong nước. Ngoài ra công ty tiếp tục mở rộng và giữ vững thị trường thế giới như Mỹ, EU, Nhật Bản... từ đó tăng thêm sản lượng tiêu thụ và cung cấp đa dạng hoá các sản phẩm, nhằm nâng cao tối đa hiệu quả sử dụng vốn.

Để nâng cao khả năng cạnh tranh, giành lợi thế trong kinh doanh Tổng Công ty tiếp tục đầu tư về chiều rộng cũng như chiều sâu các loại tài sản cố định, đổi mới công nghệ, áp dụng tiến bộ khoa học công nghệ vào sản xuất.

Tổng Công ty thực hiện sản xuất theo mô hình khoa học để phát huy tối đa ưu thế của Tổng Công ty, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của thị trường. Bố trí, sắp xếp lao động theo hướng tích cực để người lao động phát huy hết khả năng, làm việc với năng suất lao động cao nhất, cống hiến nhiều nhất cho công ty, từ đó làm tăng lợi nhuận của công ty cũng như nâng cao mức thu nhập của chính người lao động.

- Đánh giá hoạt động sản xuất

Đối với thị trường nước ngoài, chủ yếu Tổng Công ty gia công sản phẩm, nên mẫu mã sản phẩm do nhà nhập khẩu tự thiết kế.

Đối với thị trường nội địa, hiện nay sản phẩm của Tổng Công ty chưa được đa dạng về mẫu mã, cũng như chất liệu. Vì thế, chưa thật sự thu hút thị hiếu của người tiêu dùng. Vì vậy, Tổng Công ty cần nghiên cứu mẫu mã, đổi mới cơ

cấu sản phẩm theo hướng đa dạng hoá (sản phẩm phổ biến với nhiều màu sắc, hoa văn kiểu cách, chủng loại vật liệu thích hợp), thực hiện cơ chế linh hoạt trong sản xuất nhằm thích nghi với sự thay đổi và biến động của thị trường, tập trung vào các sản phẩm có hàm lượng giá trị gia tăng cao.

Để tăng tính cạnh tranh, Công ty cần cố gắng giảm giá thành sản phẩm thông qua các biện pháp nâng cao năng suất lao động, giảm chi phí cố định trong quản lý, giảm tiêu hao năng lượng điện trong sản xuất, chia sẻ giữa các doanh nghiệp chi phí tiếp thị, chi phí thông tin thị trường.

- Đánh giá các hoạt động khác

Hoạt động bán hàng và hoạt động sản xuất là hoạt động quan trọng của công ty, ngoài ra công ty còn các hoạt động khác như như hoạt động mua sắm, hoạt động quản lý doanh nghiệp, hoạt động quản lý chất lượng, hoạt động Marketing, mỗi hoạt động được phụ trách bởi các bộ phận khác nhau. Chủ tịch ủy ban hoạch định ngân sách đưa quyết định xuống các phòng ban, yêu cầu các phòng ban đánh giá hoạt động của bộ phận mình.

❖ Xác định mục tiêu kinh doanh

Xác định mục tiêu kinh doanh là xác định các mục tiêu trung hạn trong giai đoạn kinh doanh hiện tại của công ty, đây là các mục tiêu nhất thiết phải đạt được để tiến đến mục tiêu chung của Tổng công ty.

Các mục tiêu cần xác định gồm có:

- Mục tiêu về thị trường: Tổng công ty luôn đẩy mạnh các hoạt động xúc tiến thương mại, mở rộng thị trường xuất khẩu và tiêu thụ sản phẩm trong nước bằng nhiều hình thức nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh, phát triển mở rộng sản xuất. Hiện tại doanh thu tiêu thụ sản phẩm sợi và may của Tổng công ty trong nước chiếm 26%, xuất khẩu chiếm 74%. Trong đó, thị trường Châu Âu: 19,64%, thị trường Mỹ

51%, thị trường Châu Á: 29,36%.

Đối với thị trường ngoài nước, hiện tại Tổng Công chủ yếu là xuất khẩu sang 2 đối tác chủ lực là Snicker European AB và Supreme International LLC, đây là 2 khách hàng có các đơn hàng được thực hiện liên tục với số lượng và giá trị cao. Tuy nhiên, Tổng Công ty cần phải xúc tiến mở rộng các thị trường mới nhằm hạn chế rủi ro khi các thị trường chính bị áp đặt bởi các rào cản thương mại.

Đối với thị trường trong nước, đây là một thị trường tiềm năng nhưng chưa được Tổng Công ty quan tâm và khai thác hiệu quả. Sản phẩm của công ty chưa được biết đến nhiều như sản phẩm của công ty may Việt tiến hoặc công ty may Nhà bè... Vì vậy, Tổng Công ty cần phải có những chiến lược phát triển mạng lưới tiêu thụ để chiếm lĩnh thị trường, hình thành hệ thống cửa hàng - siêu thị giới thiệu sản phẩm, trước hết mở tại các thành phố lớn để trong một vài năm tới hệ thống cửa hàng siêu thị này sẽ có mặt hầu hết tại các tỉnh thành, thành phố lớn trong cả nước. Có như vậy sản phẩm của Tổng Công ty mới đến được tay người tiêu dùng, nhằm tăng doanh thu thu nhập cho Tổng Công ty.

Hiện nay nhiều doanh nghiệp dệt may đang chọn thị trường nông thôn làm phân khúc trọng tâm để gia tăng doanh thu cũng như thị phần nội địa, nhằm cạnh tranh trực tiếp với hàng nhập ngoại, đặc biệt là lượng hàng hoá không nhãn mác nhập lậu từ Trung Quốc. Mức giá đưa ra thường dành cho người có thu nhập trung bình, thậm chí trung bình thấp.

- Mục tiêu sản xuất: Định hướng chiến lược phát triển của Tổng Công ty là tiếp tục nghiên cứu đầu tư phát triển mở rộng sản xuất kinh doanh ngành Sợi – May nhằm khai thác tốt hơn tiềm năng, năng lực sản xuất kinh doanh, uy tín và thương hiệu Tổng công ty. Mở rộng đầu tư và tham gia góp vốn liên

doanh – liên kết trong lĩnh vực kinh doanh bất động sản, tài chính, du lịch... Đây là những lĩnh vực được khuyến khích và định hướng phát triển theo chính sách phát triển chung của quốc gia, do đó sẽ luôn nhận được sự hỗ trợ mạnh mẽ của nhà nước. Đồng thời theo xu thế chung của các quốc gia phát triển trên thế giới các tập đoàn mạnh, kinh doanh đa lĩnh vực, đa ngành nghề luôn là những mô hình tiên tiến thành công và được nhiều công ty lớn ở nhiều quốc gia theo đuổi áp dụng

- Mục tiêu bán hàng: Đối với thị trường nước ngoài, chủ yếu Tổng Công ty gia công sản phẩm, nên mẫu mã sản phẩm do nhà nhập khẩu tự thiết kế.

Đối với thị trường nội địa, hiện nay sản phẩm của Tổng Công ty chưa được đa dạng về mẫu mã, cũng như chất liệu. Vì thế, chưa thật sự thu hút thị hiếu của người tiêu dùng. Vì vậy, Tổng Công ty cần nghiên cứu mẫu mã, đổi mới cơ cấu sản phẩm theo hướng đa dạng hoá (sản phẩm phổ biến với nhiều màu sắc, hoa văn kiểu cách, chủng loại vật liệu thích hợp), thực hiện cơ chế linh hoạt trong sản xuất nhằm thích nghi với sự thay đổi và biến động của thị trường, tập trung vào các sản phẩm có hàm lượng giá trị gia tăng cao.

Để tăng tính cạnh tranh, Công ty cần cố gắng giảm giá thành sản phẩm thông qua các biện pháp nâng cao năng suất lao động, giảm chi phí cố định trong quản lý, giảm tiêu hao năng lượng điện trong sản xuất, chia sẻ giữa các doanh nghiệp chi phí tiếp thị, chi phí thông tin thị trường. Triệt để thực hiện chủ trương tiết kiệm 10% chi phí của các doanh nghiệp, coi đó như là cơ sở để tăng khả năng cạnh tranh.

❖ **Xác định mục tiêu tài chính**

Lập kế hoạch tài chính, cân đối chặt chẽ nhu cầu vốn cho hoạt động sản xuất kinh doanh và đầu tư phát triển của Tổng công ty, tiếp cận nguồn vốn vay ưu đãi bằng các giải pháp mà ngân hàng cho phép, tạo tính chuyên

nghiệp trong sử dụng ngoại tệ, kiểm soát chặt chẽ định mức dự trữ hàng tồn kho và các giải pháp thực hành tiết kiệm chi phí.

Chọn đồng tiền để vay cho có lợi nhất để tham mưu cho lãnh đạo Tổng công ty điều hành việc sản xuất kinh doanh.

Phối hợp giữa phòng Tài chính - Kế toán, phòng Kế hoạch kinh doanh may và Công ty sợi để có biện pháp và chính sách thu hồi công nợ đặc biệt là công nợ trong nước

Nghiên cứu thực hiện mua nguyên liệu, thiết bị trả chậm tiền trong thời gian thích hợp. Huy động mọi nguồn lực tự có như nguồn vốn khấu hao cơ bản chưa phải trả nợ, vốn có được bằng cách bán, khoán, cho thuê các tài sản không dùng đến, huy động vốn nhàn rỗi của các cổ đông và người lao động trong Tổng công ty

Tranh thủ mối quan hệ của khách hàng, tìm kiếm nguồn vốn dưới hình thức hợp tác, cho mượn, đảm bảo cho năng lực sản xuất và trả dần bằng tiền gia công.

3.2.3.2. Soạn thảo ngân sách

❖ Thu thập thông tin để hoạch định ngân sách

- Xác định các hoạt động lập ngân sách

Để có thể tạo nên một ngân sách tổng thể thực tế và chính xác ta cần lập đầy đủ mọi ngân sách hoạt động của công ty, và các ngân sách hoạt động này phải phản ánh toàn bộ các chi phí trong công ty. Hiện tại trong Bảng Kế hoạch tài chính của Tổng công ty đã phản ánh một cách khá đầy đủ cho các khoản mục chi phí có thể phát sinh tại Tổng công ty. Do vậy phòng kế toán tại Tổng công ty đã có thể xác định đầy đủ các hoạt động hiện tại và dự kiến trong tương lai tại Tổng công ty cổ phần Dệt May Hòa Thọ và tất cả chi phí cần thiết cho các hoạt động này.

Mỗi nhà máy thuộc Tổng công ty cổ phần Dệt May Hòa Thọ thực hiện hầu

nhiều hoạt động của Tổng công ty, để xác định đầy đủ các hoạt động này thì Tổng Giám Đốc của Tổng công ty phải giao cho các Nhà máy xác định các hoạt động của đơn vị mình và lập ngân sách tại đơn vị mình.

Theo tìm hiểu tại Tổng công ty cổ phần Dệt May Hòa Thọ hiện tại có các hoạt động sau:

- + Hoạt động thu mua
- + Hoạt động bán hàng
- + Hoạt động sản xuất
- + Hoạt động tồn kho
- + Hoạt động Marketing
- + Hoạt động hành chính
- + Hoạt động quản lý chất lượng
- + Hoạt động quản lý doanh nghiệp
- + Hoạt động tài chính
- + Hoạt động R&D
- + Hoạt động thương mại

- *Xác định chi phí các hoạt động*

Sau khi đã có hệ thống các hoạt động của Tổng công ty thì tiếp tục đi xác định các chi phí của các hoạt động này. Để chính xác, hoạt động của nhà máy nào thì chính bộ phận đó xác định chi phí cho hoạt động. Các nhà máy cần kiểm tra nhiều lần xem đã tổng hợp đủ các loại chi phí chưa, trong mỗi loại chi phí phải đảm bảo xác định chi tiết các chi phí cấu thành, và mối liên quan của các loại chi phí với nhau.

❖ **Lập các ngân sách hoạt động**

Sau khi thu thập đầy đủ thông tin, có mẫu ngân sách tổng thể thì việc lập ngân sách hoạt động trở nên dễ dàng đối với phòng kế toán.

Lập ngân sách hoạt động là việc lên kế hoạch chi phí cho tất cả các hoạt

động của tổ chức cho năm tới. Dựa trên doanh thu dự báo và thông tin về chi phí thu thập được ta tiến hành tính toán chi cho năm tới (đa số các loại chi phí phụ thuộc vào doanh số nhưng một số còn lại phụ thuộc vào các yếu tố khác, nên mỗi chi phí có cách tính toán khác nhau).

Việc lập các ngân sách hoạt động tại Tổng công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ đã lập tại các nhà máy và gửi lên Phòng Kế toán của Tổng công ty.

❖ **Lập ngân sách tài chính**

- Lập ngân sách ngân quỹ

Ngân sách ngân quỹ có hai phần, phần thu và phần chi. Phần thu phản ánh toàn bộ các khoản tiền mặt thu vào trong năm của công ty theo các quý và phần chi phản ánh toàn bộ các khoản tiền chi ra. Ngân sách ngân quỹ chi phản ánh các khoản thu chi bằng tiền mặt, không bao gồm các khoản không phải tiền.

Khoản thu

+ Doanh số là tổng doanh số dự đoán trong năm, bao gồm cả 3 loại hình doanh thu, thời hạn tín dụng hiện tại là 30 ngày, tức là sau khi bán hàng 30 thì công ty thu được tiền. Do kỳ lập kế hoạch ngân sách là theo quý, để đơn giản ta cho 2/3 doanh thu được thu ngay trong quý phát sinh doanh thu, và 1/3 còn lại thu trong quý sau.

+ Tiền ngay(quý_n) = 2/3doanh số(quý_n)

+ Doanh thu bán tín dụng = doanh số - tiền ngay

+ Thu sau 1 quý = bán tín dụng quý trước

+ Thu ròng từ bán hàng = thu sau 1 quý + tiền ngay

+ Doanh thu từ hoạt động tài chính: Tổng Công ty có đầu tư vào một số công ty liên kết Công ty Cổ phần Thêu Thiên Tín, Công ty TNHH May Bình Phương, Công ty TNHH May Tuấn Đạt, Công ty Cổ phần Bao bì Hoà

Thọ - Quảng Đà. Và đầu tư tài chính vào một số Công ty trong ngành và cũng đã mang lại một khoản lợi nhuận lớn. Căn cứ vào mức thu từ hoạt động tài chính năm 2010 và hoạt động của các công ty mag Tổng công ty cổ phần Dệt May Hòa Thọ liên kết để có thể dự đoán mức doanh thu từ hoạt động tài chính cho năm 2011.

+ Vay dài hạn: năm 2011 để đáp ứng nhu cầu sản xuất Tổng công ty dự kiến đầu tư với tổng giá trị khoảng 225 tỷ đồng.

- Đầu tư xây dựng Nhà máy veston với công suất 400.000 bộ/năm, kinh phí : **85 tỷ đồng.**
khoảng
- Đầu tư thêm 01 vạn cọc sợi tại Nhà máy sợi II với giá trị khoảng : **75 tỷ đồng.**
- Xây dựng kho NM may I, mặt đường bê tông nhựa với giá trị khoảng : **05 tỷ đồng.**
- Xây dựng PX hoàn thành Công ty may HT – Đông Hà với giá trị khoảng : **03 tỷ đồng.**
- Đầu tư bổ sung thêm một số máy móc thiết bị chuyên dùng hiện đại theo hướng chuyên môn hoá cho các đơn vị, để tăng năng suất lao động và tạo ra những sản phẩm có chất lượng cao. Giá trị đầu tư chiều sâu cho ngành sợi và may khoảng : **17 tỷ đồng.**
- Xây dựng Trung tâm kinh doanh thời trang Hòa Thọ khoảng : **15 tỷ đồng.**
- Góp vốn thành lập Công ty cổ phần tại Cụm công nghiệp Hương An, Quế Sơn, tỉnh Quảng Nam khoảng : **20 tỷ đồng.**
- Xây dựng nhà khối Văn phòng khoảng : **5 tỷ đồng.**

Nguồn vốn đầu tư từ: quỹ đầu tư phát triển, vốn khấu hao của Tổng Công ty, vay của UBND tỉnh Quảng Trị, phát hành cổ phiếu và vốn vay các Ngân hàng.

Phần chi

+ Chi do mua sắm : Căn cứ vào Báo cáo mua hàng và báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của công ty để xác định chi phí mua sắm phục vụ cho

việc sản xuất.

+ Về thanh toán cho nhà cung cấp, công ty thanh toán cho nhà cung

NGÂN SÁCH NGÂN QUÝ

cấp sau 30 ngày nhận được hàng, cũng giống như doanh thu thì trong tổng số nợ phải trả cho nhà cung cấp thì 2/3 trả ngay trong quý phát sinh, 1/3 còn lại trả vào quý sau.

+ Về tiền lương, lương nhân viên : thanh toán lương cho nhân viên thì 2/3 thanh toán trong quý phát sinh, còn 1/3 thanh toán sau 1 quý.

+ Chi phí đầu tư : 225 tỷ đồng

+ Lãi vay ngân hàng: Tổng chi phí tài chính kế hoạch năm 2011 do Rông công ty xây dựng là 75 tỷ đồng. Trong đó chi phí lãi vay năm 2010 mà Tổng công ty phải trả cho ngân hàng là 21 tỷ, kế hoạch năm 2011 là 25 tỷ đồng, còn lại chi phí đầu tư tài chính là 50 tỷ đồng.

+ Thanh toán cổ tức 20%/ vốn điều lệ của Tổng công ty (150 tỷ đồng)

+ Thuế: được tính bằng 10% của doanh thu bán hàng

+ Cân đối thu chi bằng tổng thu trừ cho tổng chi.

+ Số dư chưa tài trợ:

Số dư chưa tài trợ quý I = số dư tiền mặt cuối năm trước + cân đối thu chi quý I

Số dư tiền mặt cuối năm 2010 là 51.308.000 đồng.

Số dư chưa tài trợ quý II = cân đối thu chi quý I + cân đối thu chi quý II

Số dư chưa tài trợ quý III = cân đối thu chi quý II + cân đối thu chi quý III

Số dư chưa tài trợ quý IV = cân đối thu chi quý III + cân đối thu chi quý IV

	NĂM 2011	QUÝ 1	QUÝ 2	QUÝ 3	QUÝ 4
Doanh số	Bảng 3.1: Ngân sách ngân quỹ				420,300,000,000
Tiền ngay	1,066,666,666,667	187,233,333,333	263,766,666,667	335,466,666,667	280,200,000,000
Doanh thu bán tín dụng	533,333,333,333	93,616,666,667	131,883,333,333	167,733,333,333	140,100,000,000
Thu sau 1 quý	393,233,333,333	-	93,616,666,667	131,883,333,333	167,733,333,333
Thu ròng từ kinh doanh	1,459,900,000,000	187,233,333,333	357,383,333,333	467,350,000,000	447,933,333,333
Doanh thu tài chính	36,000,000,000	9,000,000,000	9,000,000,000	9,000,000,000	9,000,000,000
Thanh lý tài sản	-	0	0	0	0
Vay dài hạn	225,000,000,000	56,250,000,000	56,250,000,000	56,250,000,000	56,250,000,000
Tổng thu	1,861,000,000,000	346,100,000,000	460,900,000,000	568,450,000,000	485,550,000,000
Chi					
Mua sắm	1,300,000,000,000	325,000,000,000	325,000,000,000	325,000,000,000	325,000,000,000
Thanh toán ngay	866,666,666,667	216,666,666,667	216,666,666,667	216,666,666,667	216,666,666,667
Thanh toán sau 1 quý	433,333,333,333	108,333,333,333	108,333,333,333	108,333,333,333	108,333,333,333
Tổng thanh toán cho nhà cung cấp	1,191,666,666,667	216,666,666,667	325,000,000,000	325,000,000,000	325,000,000,000
Tiền lương	220,000,000,000	55,000,000,000	55,000,000,000	55,000,000,000	55,000,000,000
Thanh toán trong quý	146,666,666,667	36,666,666,667	36,666,666,667	36,666,666,667	36,666,666,667
Thanh toán sau 1 quý	73,333,333,333	18,333,333,333	18,333,333,333	18,333,333,333	18,333,333,333
Tổng thanh toán lương	201,666,666,667	36,666,666,667	55,000,000,000	55,000,000,000	55,000,000,000

Thanh toán thuê văn phòng	-	0	0	0	0
Chi phí đầu tư tài chính	50,000,000,000	12,500,000,000	12,500,000,000	12,500,000,000	12,500,000,000
Đầu tư	225,000,000,000	56,250,000,000	56,250,000,000	56,250,000,000	56,250,000,000
Thanh toán lãi	25,000,000,000	6,250,000,000	6,250,000,000	6,250,000,000	6,250,000,000
Thanh toán cổ tức	30,000,000,000	7,500,000,000	7,500,000,000	7,500,000,000	7,500,000,000
Thanh toán thuế	160,000,000,000	28,085,000,000	39,565,000,000	50,320,000,000	42,030,000,000
Thuế trả trước	-	0	0	0	0
Tổng chi	1,855,000,000,000	463,750,000,000	463,750,000,000	463,750,000,000	463,750,000,000
Cân đối thu chi	6,000,000,000	(117,650,000,000)	(2,850,000,000)	104,700,000,000	21,800,000,000
Số dư chưa tài trợ	(247,744,768,000)	(117,598,692,000)	(120,448,692,000)	(15,748,692,000)	6,051,308,000

❖ Dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh

Sau khi hoàn thành Ngân sách ngân quỹ, tác giả lập kế hoạch xây dựng kế hoạch tài trợ cho năm 2011. Nhu cầu tài trợ dựa vào số dư chưa tài trợ và lẽ an toàn. Giả định rằng tại Tổng công ty số dư tiền mặt tối thiểu là 50 triệu đồng. Nhu cầu tài trợ bằng số dư chưa tài trợ trừ lẽ an toàn. Số dư cuối kỳ bằng số dư đầu kỳ cộng cân đối thu chi, cộng vay trong kỳ, trừ trả nợ gốc và lãi trong kỳ.

Bảng 3.2: Kế hoạch tài trợ năm 2011

DVT: Đồng

KẾ HOẠCH TÀI TRỢ					
	NĂM 2011	QUY1	QUY2	QUY3	QUY4
Số dư chưa tài trợ		(117,598,692,000)	(120,448,692,000)	(15,748,692,000)	6,051,308,000
Lễ an toàn		50,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000
Nhu cầu tài trợ		(117,648,692,000)	(120,498,692,000)	(15,798,692,000)	6,001,308,000
Vay		225,000,000,000			
Trả gốc và lãi					
Số dư cuối kỳ	51,308,000	107,401,308,000	104,551,308,000	209,251,308,000	231,051,308,000

Các khoản giảm trừ doanh thu bao gồm: chiết khấu thương mại, giảm giá hàng bán, hàng bán bị trả lại, thuế VAT (10% doanh thu thương mại, hàng xuất khẩu không đánh thuế VAT)

Các khoản mục còn lại đã có sẵn ở các ngân sách, các thông tin được thu thập ở trên.

Bảng 3.3: Dự toán Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh

ĐVT: Đồng

DỰ TOÁN BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH			
STT	CHỈ TIÊU	THỰC HIỆN NĂM 2010	KẾ HOẠCH 2011
1	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	1,298,726,860,954	1,600,000,000,000
2	Các khoản giảm trừ	(389,603,443)	-
3	Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	1,298,337,257,511	1,600,000,000,000
4	Giá vốn hàng bán	(1,155,368,735,206)	(1,440,000,000,000)
5	Lợi nhuận gộp và bán hàng và cung cấp dịch vụ	142,968,522,305	160,000,000,000
6	Doanh thu hoạt động tài chính	34,534,708,246	36,000,000,000
7	Chi phí hoạt động tài chính	(62,900,153,205)	(75,000,000,000)
8	Chi phí bán hàng	(33,990,991,618)	(30,000,000,000)
9	Chi phí quản lý doanh nghiệp	(47,304,143,670)	(50,000,000,000)
10	Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	33,307,942,058	41,000,000,000
11	Thu nhập khác	4,208,206,909	-
12	Chi phí khác	1,787,973,684	-
13	Lợi nhuận / (lỗ) được chia từ công ty liên kết	(809,260,606)	-
14	Lợi nhuận khác	1,610,972,619	
15	Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	34,918,914,677	41,000,000,000
16	Chi phí thuế TNDN hiện hành	(1,284,755,792)	10,250,000,000
17	Lợi nhuận sau thuế TNDN	33,634,158,885	30,750,000,000

❖ Lập dự toán bảng cân đối kế toán

Trước khi lập Bảng dự toán cân đối kế toán, chúng ta cần rà soát và tổng hợp toàn bộ các thay đổi trong một báo cáo nguồn và sử dụng ngân quỹ. Điều này rất thuận lợi cho việc kiểm soát các dòng dịch chuyển tiền tệ của thời kỳ kế hoạch và nhận thức rõ ảnh hưởng của mỗi quyết định tài chính. Cuối cùng, Bảng dự toán cân đối kế chỉ là sự chuyển đổi đơn giản tình trạng tài chính ở đầu kỳ theo các thay đổi tài chính đã hoạch định.

- Các khoản phải thu bằng tổng doanh thu bán tín dụng trong kỳ trừ đi thu tiền mặt từ khách hàng. Do doanh thu bán tín dụng nhỏ hơn khoản thu tiền từ khách hàng thì nợ khách hàng giảm xuống, do vậy chênh lệch khoản phải thu

được phản ánh vào bên nguồn.

- Hàng tồn kho: nguyên tắc chung để tính chênh lệch hàng tồn kho là lấy toàn bộ chi phí đầu vào trừ đi kết quả đầu ra. Do đầu vào lớn hơn đầu ra, nên tác giả phản ánh vào bên sử dụng. Cụ thể, hàng tồn kho bao gồm ba nhóm là tồn kho nguyên vật liệu, tồn kho sản phẩm dở dang và tồn kho sản phẩm hoàn thành.

- Các tài khoản phải thu ngắn hạn khác: Các tài khoản thuộc tài sản ngắn hạn khác phổ biến nhất là các chi phí trả trước, đây là những tài sản được trả trước khi chúng thực sự được sử dụng hay mua về. Các chi phí như thuế nhà, bảo hiểm, mua công cụ dụng cụ và lãi vay thường được trả trước cho nhiều kỳ. Vì thế, các tài sản đã thanh toán nhưng chưa sử dụng được xem là các tài sản ngắn hạn của thời kỳ đó. Do việc thu thập số liệu còn hạn chế, nên tác giả xác định giá trị của các tài khoản phải thu ngắn hạn khác theo một tỷ lệ phần trăm trên doanh thu. Do chênh lệch đầu vào và đầu ra của tài sản ngắn hạn khác lớn hơn 0 nên được phản ánh vào bên sử dụng.

- Nguyên giá tài sản cố định: Chênh lệch tài sản cố định phản ánh cả các khoản tăng và giảm nguyên giá tài sản cố định. Thông số này xác định số tiền dự toán trong ngân sách đầu tư cũng như số tiền chi ra trong năm lập kế hoạch để thực hiện tiến độ sản xuất, số tiền thu từ thanh lý dự kiến trong thời kỳ hoạch định và các điều chỉnh khấu hao.

- Nợ ngắn hạn, nợ dài hạn: chênh lệch nợ ngắn hạn, nợ dài hạn bằng khoản vay trong kỳ trừ đi khoản trả nợ trong kỳ. Do chênh lệch này lớn hơn 0 nên kết quả phản ánh vào bên nguồn.

- Vốn chủ sở hữu: Thay đổi về vốn chủ sở hữu được xác định dựa vào toàn bộ các hoạt động dự kiến khác cũng như điều kiện thị trường. Do kết quả tính được các tài khoản này lớn hơn 0 nên tính vào bên nguồn.

Bảng 3.4: Báo cáo và nguồn sử dụng năm 2011

ĐVT: Đồng

BÁO CÁO VÀ NGUỒN SỬ DỤNG			
	Thay đổi	Nguồn	Sử dụng
Phải thu khách hàng	(533,333,333,333)	533,333,333,333	-
Hàng tồn kho	46,545,183,266		46,545,183,266
Các khoản phải thu ngắn hạn khác	2,168,615,743		2,168,615,743
Tài sản cố định	145,503,118,714		145,503,118,714
Các khoản đầu tư tài chính dài hạn	1,907,933,365		1,907,933,365
Tài sản dài hạn khác	1,713,480,045		1,713,480,045
Nợ ngắn hạn	179,935,377,035	179,935,377,035	
Nợ dài hạn	68,304,642,172	68,304,642,172	
Vốn đầu tư của chủ sở hữu	53,500,000,000	53,500,000,000	
Các quỹ	7,443,659,188	7,443,659,188	
Chênh lệch tỷ giá hối đoái	322,687,753	322,687,753	
Lợi nhuận chưa phân phối	10,484,733,435	10,484,733,435	
Lợi ích cổ đông thiểu số	1,895,751,592	1,895,751,592	

Dựa trên các giá trị chênh lệch trong dự toán báo cáo nguồn sử dụng ở trên ta xây dựng dự toán bảng cân đối kế toán cuối năm. Số dư tiền mặt trên dự toán cân đối kế toán bằng số dư cuối kỳ trên kế hoạch tài trợ.

Bảng 3.5: Dự toán bảng cân đối kế toán

ĐVT: Đồng

DỰ TOÁN BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN			
STT	NỘI DUNG	THỰC HIỆN NĂM 2010	KẾ HOẠCH 2011
I	TÀI SẢN NGẮN HẠN	319,294,816,102	373,363,525,915
1	Tiền và các khoản tương đương tiền	6,426,365,730	9,612,660,791
2	Các khoản đầu tư tài chính ngắn hạn	-	-
3	Các khoản phải thu ngắn hạn	85,506,120,437	87,674,736,180
4	Hàng tồn kho	218,041,590,749	264,586,774,015
5	Tài sản ngắn hạn khác	9,320,739,186	11,489,354,929
II	TÀI SẢN DÀI HẠN	268,981,632,710	418,106,164,834
1	Các khoản phải thu dài hạn	-	-
2	Tài sản cố định	262,449,550,577	407,952,669,291
3	Bất động sản đầu tư	-	-
4	Các khoản đầu tư tài chính dài hạn	3,441,412,519	5,349,345,884
5	Tài sản dài hạn khác	3,090,669,614	4,804,149,659
	TỔNG CỘNG TÀI SẢN	588,276,448,812	791,469,690,750
III	NỢ PHẢI TRẢ	447,760,034,644	577,306,453,614
1	Nợ ngắn hạn	324,556,334,278	407,269,578,278
2	Nợ dài hạn	123,203,700,366	170,036,875,336
IV	VỐN CHỦ SỞ HỮU	134,998,919,624	206,750,000,000
1	Vốn chủ sở hữu	134,998,919,624	206,750,000,000
	Vốn đầu tư của chủ sở hữu	96,500,000,000	150,000,000,000
	Thặng dư vốn cổ phần	-	-
	Cổ phiếu quỹ	-	-
	Các quỹ	5,306,340,812	12,750,000,000
	Chênh lệch tỷ giá hối đoái	2,677,312,247	3,000,000,000
	Lợi nhuận chưa phân phối	30,515,266,565	41,000,000,000
V	LỢI ÍCH CÓ ĐỒNG THIỂU SỐ	5,517,485,544	7,413,237,136
	TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN	588,276,439,812	791,469,690,750

3.2.3.3. Giám sát ngân sách

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

❖ *Phân tích những khác biệt giữa kết quả thực tế và kế hoạch ngân sách*

Kết quả hoạt động kinh doanh sẽ được tổng hợp sau mỗi quý, sẽ luôn có những khoản chênh lệch giữa ngân sách và kết quả hoạt động thực tế. Điều vô cùng quan trọng là phải hiểu rõ tại sao lại có sự chênh lệch giữa

ngân sách và hoạt động thực tế, dù cho sự chênh lệch đó không đáng kể. Những chênh lệch có thể rất quan trọng đối với toàn bộ tổ chức, đặc biệt nếu những phòng ban khác cũng không đáp ứng được ngân sách của họ. Bằng cách đánh giá tại sao lại xảy ra sự chênh lệch có khả năng giảm thiểu những cơ hội dẫn đến sự chênh lệch, và dự kiến hiệu quả hơn những chênh lệch trong tương lai.

❖ *Một số vấn đề cần lưu ý khi thực hiện giải pháp*

Giải pháp áp dụng quy trình lập ngân sách sử dụng phương pháp lập kế hoạch từ dưới lên khi áp dụng vào thực tế tại Tổng công ty cổ phần Dệt May Hòa Thọ gặp các khó khăn như:

- Công ty không đủ nhân lực có kiến thức chuyên sâu về lập kế hoạch tài chính.
- Yêu cầu sự hỗ trợ của tất cả các bộ phận trong Tổng công ty

Những khó khăn dự kiến như trên có thể khắc phục được. Do thời gian nghiên cứu và thực hiện luận văn chưa đủ để lập ra một quy trình chi tiết và bài bản có thể áp dụng ngay vào Tổng công ty. Muốn áp dụng được thì cần một thời gian đủ để tìm hiểu mọi hoạt động của công ty, tìm hiểu rõ về các loại chi phí, nghiên cứu kỹ hơn về lý thuyết. Quan trọng hơn là tiến hành một đợt lập kế hoạch thử nghiệm để xem sự tương tác của quy trình với các điều kiện thực tế. Việc nghiên cứu kỹ lưỡng này làm tăng tính thuyết phục của giải pháp, giảm thiểu được các sai sót trong quá trình thực hiện thực tế.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Với mô hình lập ngân sách đề xuất ở trên đã giải quyết được 3 vấn đề mà Tổng công ty cổ phần Dệt May Hòa Thọ đang gặp phải trong quá trình lập kế hoạch ngân sách:

- Với quy trình lập ngân sách mới cho ra sản phẩm một hệ thống các ngân sách tài chính và ngân sách hoạt động với đủ khả năng hướng dẫn các hoạt động kinh doanh của công ty, có khả năng giám sát hiệu quả tài chính của công ty. Quy trình lập ngân sách mới với sự tham gia của đại diện tất cả các bộ phận trong tổ chức, và các kế hoạch ngân sách hiện tại xuất phát từ nhu cầu thực tế mà các bộ phận của công ty góp ý

- Quy trình lập ngân sách mới xuất phát từ nhu cầu thực tế của các bộ phận, quá trình thu thập thông tin lập kế hoạch có thu thập những thông tin từ môi trường thực tế. Và với phương pháp lập kế hoạch từ dưới lên mang tính thực tế cao do nó quy nạp những nhu cầu thực tế vào trong kế hoạch

- Quy trình lập kế hoạch ngân sách mới định hướng tương lai do nó dựa trên chiến lược kinh doanh của công ty, là kế hoạch đạt được các mục tiêu ngắn hạn để đạt được các mục tiêu chiến lược trong tương lai. Các kế hoạch ngân sách mới có khả năng hướng dẫn, theo dõi các hoạt động sản xuất, thu chi tài chính, sử dụng lao động....

KẾT LUẬN

Trong những năm vừa qua mặc dù hoạt động trong điều kiện còn nhiều khó khăn nhưng Tổng Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ đã nỗ lực vươn lên và đạt được nhiều thành tích đáng khích lệ. Tổng Công ty thực hiện tốt việc mở rộng quy mô sản xuất, phát triển số vốn Nhà Nước giao, góp phần tăng tích lũy cho Nhà Nước và cải thiện, nâng cao đời sống cho người lao động. Tin rằng trong thời gian tới, với khả năng của công ty và sự tạo điều kiện từ Chính Phủ cũng như Tập đoàn Dệt may Việt Nam, Tổng Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ sẽ đạt nhiều kết quả khả quan hơn nữa.

Qua nghiên cứu lý luận và phân tích các vấn đề liên quan đến quá trình lập ngân sách của Tổng Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ, tác giả đã hoàn thành luận văn cao học với đề tài: ***“Hoàn thiện công tác lập kế hoạch ngân sách tại Tổng Công ty Cổ Phần Dệt may Hòa Thọ”***. Với sự nỗ lực của bản thân cùng với sự hướng dẫn tận tình của giáo viên hướng dẫn TS. Trần Đình Khôi Nguyên, luận văn cơ bản đã một phần nào góp phần hoàn thiện quy trình lập ngân sách tại Tổng công ty cổ phần Dệt May Hòa Thọ.

Cuối cùng, tôi xin chân thành cảm ơn sự hướng dẫn tận tình của TS Trần Đình Khôi Nguyên, toàn thể cán bộ Tổng Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ, bạn bè, đồng nghiệp và gia đình đã giúp tôi hoàn thành luận văn này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Nguyễn Tấn Bình (2004), *Phân tích tài chính doanh nghiệp*, NXB Đại học quốc gia Hồ Chí Minh.
- [2] Ngô Thế Chi, Nguyễn Trọng Cơ (2008), *Giáo trình phân tích tài chính doanh nghiệp*, NXB Tài Chính
- [3] Nguyễn Văn Công, (2005), *Chuyên khảo về Báo cáo tài chính và lập, đọc, kiểm tra, phân tích báo cáo tài chính*, NXB Tài chính
- [4] TS.Phan Đức Dũng, (2009), *Phân tích báo cáo tài chính và định giá trị doanh nghiệp*, NXB Thống Kê
- [5] TS.Dương Hữu Hạnh (2009), *Quản trị tài chính doanh nghiệp hiện đại*, NXB Thống Kê
- [6] TS. Nguyễn Thanh Liêm (2007), *Quản trị tài chính*, NXB Thống Kê
- [7] PGS.TS. Nguyễn Đình Kiệm, TS. Bạch Đức Hiền (2008), *Giáo trình tài chính doanh nghiệp*, NXB Tài chính
- [8] TS. Nguyễn Minh Kiều (2008), *Quản trị tài chính doanh nghiệp*, Chương trình giảng dạy kinh tế Fulbright
- [9] TS. Nguyễn Minh Kiều (2008), *Lý thuyết tài chính tiền tệ*, NXB Tài Chính
- [10] PGS.TS.Nguyễn Năng Phúc (2006), *Phân tích tài chính công ty cổ phần*, NXB Tài chính
- [11] PGS.TS.Nguyễn Năng Phúc (2008), *Phân tích báo cáo tài chính*, NXB Đại học Kinh tế Quốc Dân.
- [12] TS.Bùi Hữu Phước, (2009), *Tài chính doanh nghiệp*, NXB Tài Chính
- [13] Ths.Ngô Kim Phượng, Ths.Lê Mạnh Hưng, Ths.Lê Hoàng Vinh (2009), *Phân tích tài chính doanh nghiệp*, NXB Đại học Quốc Gia TPHCM
- [14] PGS.TS.Trương Bá Thanh, TS.Trần Đình Khôi Nguyên (2001), *Giáo trình phân tích hoạt động kinh doanh II*, NXB giáo dục

[15] PGS.TS.Trương Bá Thanh (2008), *Giáo trình Kế toán Quản Trị*, NXB Giáo Dục

[16] Th.s Huỳnh Lợi (2003), *Giáo trình Kế Toán Quản Trị*, NXB Thống Kê

[17] Tổng Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ (năm 2009, năm 2010), *Báo cáo tài chính*.

PHỤ LỤC

BÁO CÁO TÀI CHÍNH NĂM 2010

A. BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN

ĐVT: *đồng VN*

STT	Nội dung	31/12/2010	31/12/2009
I	TÀI SẢN NGẮN HẠN	319.294.807.102	306.392.053.617
1	Tiền và các khoản tương đương tiền	6.426.356.730	16.514.559.171
2	Các khoản đầu tư tài chính ngắn hạn	0	0
3	Các khoản phải thu ngắn hạn	85.506.120.437	135.292.878.145
4	Hàng tồn kho	218.041.590.749	144.272.182.402
5	Tài sản ngắn hạn khác	9.320.739.186	10.312.433.899
II	TÀI SẢN DÀI HẠN	268.981.632.710	269.833.371.488
1	Các khoản phải thu dài hạn	0	0
2	Tài sản cố định	262.449.550.577	262.312.009.608
	- Tài sản cố định hữu hình	254.984.955.016	259.471.640.483
	- Tài sản cố định vô hình	389.254.606	716.923.373
	- Tài sản cố định thuê tài chính	0	0
	- Chi phí xây dựng cơ bản dở dang	7.075.340.955	2.123.445.752
3	Bất động sản đầu tư	0	0
4	Các khoản đầu tư tài chính dài hạn	3.441.412.519	3.632.114.335
5	Tài sản dài hạn khác	3.090.669.614	3.889.247.545
	TỔNG CỘNG TÀI SẢN	588.276.439.812	576.225.425.105
III	NỢ PHẢI TRẢ	447.760.034.644	464.355.227.758
1	Nợ ngắn hạn	324.556.334.278	339.075.651.422
2	Nợ dài hạn	123.203.700.366	125.279.576.336
IV	VỐN CHỦ SỞ HỮU	134.998.919.624	111.559.250.697
1	Vốn chủ sở hữu	134.998.919.624	111.559.250.697
	- Vốn đầu tư của chủ sở hữu	96.500.000.000	96.500.000.000
	- Thặng dư vốn cổ phần	0	0

	- Cổ phiếu quỹ	0	0
	- Các quỹ	5.306.340.812	2.729.647.966
	- Chênh lệch tỉ giá hối đoái	2.677.312.247	(517.555.991)
	- Lợi nhuận chưa phân phối	30.515.266.565	12.847.158.722
V	LỢI ÍCH CỔ ĐÔNG THIỂU SỐ	5.517.485.544	310.946.650
	TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN	588.276.439.812	576.225.425.105

B. KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH

STT	Chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2009
1	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	1.298.726.860.954	963.220.294.810
2	Các khoản giảm trừ	(389.603.443)	(348.511.389)
3	Doanh thu thuần về bán hàng và CC dịch vụ	1.298.337.257.511	962.871.783.421
4	Giá vốn hàng bán	(1.155.368.735.206)	(869.523.682.041)
5	Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	142.968.522.305	93.348.101.380
6	Doanh thu hoạt động tài chính	34.534.708.246	33.536.421.784
7	Chi phí hoạt động tài chính	(62.900.153.205)	(46.708.289.783)
8	Chi phí bán hàng	(33.990.991.618)	(26.032.012.956)
9	Chi phí quản lý doanh nghiệp	(47.304.143.670)	(40.664.256.456)
10	Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	33.307.942.058	13.479.963.969
11	Thu nhập khác	4.208.206.909	2.758.177.110
12	Chi phí khác	(1.787.973.684)	(1.392.035.620)
13	Lợi nhuận/(lỗ) được chia từ công ty liên kết	(809.260.606)	(327.587.665)
13	Lợi nhuận khác	1.610.972.619	1.038.553.825
14	Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	34.918.914.677	14.518.517.794
15	Chi phí thuế TNDN hiện hành	(1.284.755.792)	(1.654.412.422)
16	Lợi nhuận sau thuế TNDN	33.634.158.885	12.864.105.372
	Phân bổ cho:		
	Cổ đông thiểu số	1.660.844.939	16.946.650
	Chủ sở hữu của Công ty	31.973.313.946	12.847.158.722
17	Lãi cơ bản trên cổ phiếu	3.313	1.900
18	Cổ tức trên mỗi cổ phiếu	2.000	1.200

C. CÁC CHỈ TIÊU TÀI CHÍNH CƠ BẢN

	Chương 2. Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2010	Năm 2009
1	Cơ cấu tài sản - Tài sản dài hạn/Tổng tài sản - Tài sản ngắn hạn/Tổng tài sản	% %	45,72 54,28	46,83 53,17
2	Cơ cấu nguồn vốn - Nợ phải trả/ Tổng nguồn vốn - Nguồn vốn chủ sở hữu/ Tổng nguồn vốn - Lợi ích cổ đông thiểu số/ Tổng nguồn vốn	% % %	76,11 22,95 0,94	80,59 19,36 0,05
3	Khả năng thanh toán - Khả năng thanh toán nhanh - Khả năng thanh toán hiện hành	lần lần	0,31 1,32	0,48 1,24
4	Tỷ suất lợi nhuận - Tỷ suất lợi nhuận sau thuế/Tổng tài sản - Tỷ suất lợi nhuận sau thuế/Doanh thu thuần - Tỷ suất lợi nhuận sau thuế/Vốn chủ sở hữu	% % %	5,72 2,59 34,85	2,23 1,34 13,33

Kế hoạch tài chính năm 2011

STT	KHOẢN MỤC CHI PHÍ	THỰC TẾ 2010		KẾ HOẠCH 2011	
		Giá trị	Tỷ lệ (%)	Giá trị	Tỷ lệ (%)
A	<i>Giá trị thực hiện (theo đơn giá để tính lương)</i>	1,280,879,324,606		1,600,000,000,000	
B	Doanh thu nội bộ	182,669,354,113			
C	Tổng chi phí	1,247,245,165,721	97.37	1,560,000,000,000	97.50
I	Chi phí nguyên vật liệu	1,098,454,816,734	85.76	1,145,000,000,000	71.56
II	Chi phí nhân công	113,597,285,458	8.87	120,000,000,000	7.50
1	<i>Chi phí nhân công trực tiếp</i>	<i>101,456,253,254</i>	<i>7.92</i>	<i>103,000,000,000</i>	<i>6.44</i>
a.	Chi phí nhân công trực tiếp	88,562,354,255	48.48	90,000,000,000	5.63
	Bộ phận may trực tiếp	81,263,598,563	6.34	82,000,000,000	5.13
	Bộ phận cắt	7,298,755,692	0.57	8,000,000,000	0.50
b	Chi phí BHXH, BHYT, KPCĐ phần trích nộp 22%	12,893,898,999	1.01	13,000,000,000	0.81
2	<i>Nhân viên phân xưởng</i>	<i>1,462,485,369</i>	<i>0.11</i>	<i>3,000,000,000</i>	<i>0.19</i>
a	Chi phí nhân viên phân xưởng	985,932,145	0.08	2,400,000,000	0.15
	Tổ KCS	246,968,157	0.02	700,000,000	0.04
	Tổ hoàn thành	158,364,953	0.01	300,000,000	0.02
	Tổ kỹ thuật	165,843,695	0.01	500,000,000	0.03
	Tổ IE	157,698,236	0.01	400,000,000	0.03
	Tổ cơ điện	153,698,728	0.01	300,000,000	0.02
	Tổ ủi	103,358,376	0.01	200,000,000	0.01
	Các bộ phận khác phục vụ sản xuất		-		
b	Chi phí BHXH, BHYT, KPCĐ phần trích nộp 22%	476,553,224	0.04	600,000,000	0.04
3	<i>Chi phí nhân viên quản lý</i>	<i>10,678,546,835</i>	<i>0.83</i>	<i>14,000,000,000</i>	<i>0.88</i>
a	Chi phí nhân viên quản lý	8,536,210,302	0.67	10,000,000,000	0.63
	Văn phòng (GD, Kế toán, thủ quỹ...)	6,598,600,213	0.52	7,500,000,000	0.47
	Kho (kiểm vải)	826,314,598	0.06	1,300,000,000	0.08

	bảo vệ và vệ sinh	569,852,359	0.04	600,000,000	0.04
	Phục vụ	541,443,132	0.04	600,000,000	0.04
b	Chi phí BHXH, BHYT, KPCĐ phần trích nộp 22%	2,142,336,533	0.17	4,000,000,000	0.25
III	Chi phí sản xuất chung	135,335,517,382	10.57	140,000,000,000	8.75
1	<i>Chi phí ăn ca</i>	<i>32,253,967,820</i>	<i>2.52</i>	<i>35,000,000,000</i>	<i>2.19</i>
a	Chi phí ăn giữa ca của CNTT SX	29,350,120,347	2.29	31,000,000,000	1.94
b	Chi phí ăn giữa ca của bộ phận phục vụ	1,035,698,120	0.08	1,500,000,000	0.09
c	Chi phí ăn giữa ca của bộ phận quản lý	1,868,149,353	0.15	2,500,000,000	0.16
2	<i>Chi phí vật liệu</i>	<i>16,586,987,120</i>	<i>1.29</i>	<i>17,000,000,000</i>	<i>1.06</i>
a	Chi phí vật liệu dùng để sửa chữa TSCĐ	7,629,301,259	0.60	8,000,000,000	0.50
b	Chi phí vật liệu xuất dùng như kim, bút, phấn...	8,957,685,861	0.70	9,000,000,000	0.56
3	<i>Chi phí dụng cụ sản xuất</i>	<i>13,510,369,120</i>	<i>1.05</i>	<i>14,000,000,000</i>	<i>0.88</i>
a	Chi phí phụ tùng thay thế	1,254,639,789	0.10	2,000,000,000	0.13
b	Chi phí phân bổ dụng cụ	12,255,729,331	0.96	12,000,000,000	0.75
4	<i>Khấu hao TSCĐ phân xưởng</i>	<i>51,792,301,254</i>	<i>4.04</i>	<i>52,000,000,000</i>	<i>3.25</i>
a	Khấu hao nhà xưởng vật kiến trúc	7,569,351,203	0.59	7,550,000,000	0.47
b	Khấu hao máy móc thiết bị	40,587,210,362	3.17	40,800,000,000	2.55
c	Khấu hao phương tiện vận tải	2,398,752,163	0.19	2,400,000,000	0.15
d	Khấu hao thiết bị quản lý	1,236,987,526	0.10	1,250,000,000	0.08
e	Khấu hao TSCĐ khác		0.00		
5	<i>Chi phí điện, dịch vụ mua ngoài</i>	<i>14,302,456,780</i>	<i>1.12</i>	<i>15,000,000,000</i>	<i>0.94</i>
a	Chi phí điện sản xuất	9,365,258,762	0.73	9,500,000,000	0.59
b	Củi đốt lò	869,536,840	0.07	1,000,000,000	0.06
c	Than	596,358,123	0.05	800,000,000	0.05
d	Dầu nhớt máy	249,536,840	0.02	250,000,000	0.02
e	Chi phí nước sản xuất	569,358,420	0.04	600,000,000	0.04
f	Chi phí phân bổ đã trả trước	2,652,407,795	0.21	2,850,000,000	0.18
g	Chi phí ngoài các khoản chi trên		0.00		

6	<i>Chi phí bằng tiền khác</i>	6,889,435,288	0.54	7,000,000,000	0.44
a	Chi phí khác liên quan phục vụ cho SX	1,536,952,456	0.12	1,600,000,000	0.10
b	Chi phí vận chuyển NPL	2,365,846,592	0.18	2,400,000,000	0.15
c	Chi phí bốc xếp NPL	1,285,365,254	0.10	1,300,000,000	0.08
d	Chi phí đưa hàng đi ùi, gia công	1,701,270,986	0.13	1,700,000,000	0.11
e	Chi phí nhiên liệu phục vụ		0.00		
IV	Chi phí tài chính	70,052,456,505	5.47	75,000,000,000	4.69
1	Lãi vay dài hạn	10,679,133,000	0.83	12,000,000,000	0.75
2	Lãi vay ngắn hạn	56,696,011,258	4.43	60,000,000,000	3.75
3	Chênh lệch tỷ giá	2,677,312,247	0.21	3,000,000,000	0.19
V	Chi phí bán hàng	28,980,276,851	2.26	30,000,000,000	1.88
1	Chi phí thùng Carton	6,589,636,547	0.51	7,000,000,000	0.44
2	Băng keo đóng gói	2,511,004,822	0.20	3,000,000,000	0.19
3	Chi phí vận chuyển thành phẩm may	19,879,635,482	1.55	20,000,000,000	1.25
VI	Chi phí quản lý	47,710,222,015	3.72	50,000,000,000	3.13
1	<i>Chi phí vật liệu</i>	3,625,896,301	0.28	4,000,000,000	0.25
	Chi phí vật liệu dùng sửa chữa TSCD, vật dụng quản lý	3,625,896,301	0.28	4,000,000,000	0.25
2	<i>Chi phí đồ dùng văn phòng phẩm</i>	2,228,102,291	0.17	2,500,000,000	0.16
a	Chi phí văn phòng phẩm	1,902,012,358	0.15	2,000,000,000	0.13
b	Chi phí phân bổ dụng cụ	326,089,933	0.03	500,000,000	0.03
3	<i>Khấu hao TSCD</i>	16,852,963,789	1.32	17,000,000,000	1.06
a	Khấu hao thiết bị quản lý	16,852,963,789	1.32	17,000,000,000	1.06
b	Khấu hao TSCD khác		0.00		
4	<i>Chi phí bằng tiền khác</i>	25,003,259,634	1.95	26,500,000,000	1.66
a	Chi phí tiếp khách hội nghị	2,658,963,486	0.21	3,000,000,000	0.19
b	Chi phí công tác phí	18,536,963,120	1.45	19,000,000,000	1.19
c	Chi phí nguyên liệu phục vụ quản lý	1,576,369,845	0.12	1,800,000,000	0.11
d	Tiền điện thoại	2,017,703,401	0.16	2,400,000,000	0.15

e	Chi phí bằng tiền khác phục vụ cho quản lý	213,259,782	0.02	300,000,000	0.02
VII	Lợi nhuận	33,634,158,885	2.63	40,000,000,000	2.50
	Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu	0.026		0.025	
VIII	Số lao động bình quân	5,730		6,300	
IX	Tổng số ngày công lao động	141,273		157,500	
X	Số ngày công bình quân/người/tháng	25		25	
XI	Doanh thu/người/tháng	2,600,000		3,000,000	
XII	Lợi nhuận trên đầu người/tháng	5,869,836		6,349,206	
	Thời hạn nộp báo cáo				

BẢNG CÂN ĐỐI SỐ PHÁT SINH

NĂM 2010

TK	TÊN TÀI KHOẢN	SỐ DƯ ĐẦU KỲ		SỐ PHÁT SINH TRONG KỲ		SỐ DƯ CUỐI KỲ	
		NỢ	CÓ	NỢ	CÓ	NỢ	CÓ
111	Tiền mặt	54,630,425		67,454,804,127	67,458,126,552	51,308,000	
112	Tiền gửi ngân hàng	15,675,423,701		1,943,495,624,543	1,953,702,581,726	5,468,466,518	
128	Đầu tư ngắn hạn khác			28,000,000,000	28,000,000,000	-	
131	Phải thu khách hàng	120,847,278,293	1,539,829,307	1,341,276,092,758	1,387,343,584,107	84,605,860,298	11,365,902,661
133	Thuế GTGT được khấu trừ	7,476,985,942		59,930,032,536	61,463,985,974	5,943,032,504	
136	Phải thu nội bộ	300,116,532,452		758,777,354,916	751,034,628,360	307,859,259,008	
138	Phải thu khác	1,626,038,250	386,571,417	13,848,125,911	14,068,363,695	1,203,864,948	184,635,899
141	Tạm ứng	1,234,878,676		8,920,435,016	9,413,240,318	742,073,374	
142	Chi phí trả trước ngắn hạn	708,252,125		2,115,578,092	2,610,084,745	213,745,472	
144	Cầm cố, ký cược, ký quỹ ngắn hạn	546,808,578		55,214,892,254	54,195,476,744	1,566,224,088	
151	Hàng mua đang đi trên đường	26,430,267,533		35,084,346,662	26,430,267,533	35,084,346,662	
152	Nguyên liệu, vật liệu	25,593,955,241		911,126,358,972	897,401,515,748	39,318,798,465	
153	Công cụ, dụng cụ	86,935,713		1,265,159,863	1,257,470,007	94,625,569	
154	Chi phí sản xuất kinh doanh dở dang	66,059,901,348		1,351,003,757,603	1,324,076,412,223	92,987,246,728	
155	Thành phẩm	21,089,101,767		1,302,432,714,242	1,284,614,425,664	38,907,390,345	
156	Hàng hóa	107,356,124			107,356,124	-	

159	Dự phòng giảm giá hàng tồn kho		1,085,462,529	996,548,551			88,913,978
211	Tài sản cố định hữu hình	453,823,245,895		87,159,862,249	81,686,956,845	459,296,151,299	
213	TSCĐ vô hình	1,782,300,183		88,940,000	177,880,000	1,693,360,183	
214	Hao mòn TSCĐ		195,445,520,394	51,023,086,797	71,123,632,840		215,546,066,437
221	Đầu tư vào công ty con	1,290,000,000		1,607,000,000		2,897,000,000	
223	Đầu tư vào công ty liên kết	900,000,000		1,607,000,000	1,607,000,000	900,000,000	
228	Đầu tư dài hạn khác	3,059,702,000		750,000,000	4,000,000	3,805,702,000	
229	Dự phòng giảm giá đầu tư dài hạn		327,587,665		1,436,701,816		1,764,289,481
241	Xây dựng cơ bản dở dang	2,123,445,752		19,293,856,053	14,341,960,850	7,075,340,955	
242	Chi phí trả trước dài hạn	3,855,880,674		2,268,798,301	3,498,845,514	2,625,833,461	
311	Vay ngắn hạn		175,951,860,815	945,475,796,462	880,613,941,933		111,090,006,286
315	Nợ dài hạn đến hạn trả		27,891,427,168	27,750,205,732	26,535,188,184		26,676,409,620
331	Phải trả cho người bán	16,802,329,698	98,335,908,238	1,119,296,605,764	1,123,750,994,112	2,229,305,238	88,217,272,126
333	Thuế và các khoản phải nộp Nhà nước		1,980,331,586	96,353,668,245	94,502,997,800	453,598,527	583,259,668
334	Phải trả người lao động		22,338,574,837	165,753,703,806	207,537,089,086		64,121,960,117
335	Chi phí phải trả		4,929,362,304	30,425,737,931	29,568,916,835		4,072,541,208
336	Phải trả nội bộ		300,116,532,452	749,007,636,402	756,720,362,532		307,829,258,582
338	Phải trả phải nộp khác	237,459,019	4,843,903,147	47,498,840,598	46,277,044,394	464,293,345	3,848,941,269
341	Vay dài hạn		123,958,222,389	26,426,482,493	11,948,190,000		109,479,929,896
342	Nợ dài hạn			4,575,000,000	15,254,133,000		10,679,133,000
351	Quý dự phòng trợ cấp mất việc làm		1,321,353,947	2,057,858,952	2,500,000,000		1,763,494,995

353	Quỹ khen thưởng, phúc lợi	408,631,753		2,345,671,459	3,228,356,275		474,053,063
411	Nguồn vốn kinh doanh		96,500,000,000				96,500,000,000
413	Chênh lệch tỷ giá hối đoái	517,555,991		2,856,793,360	6,051,661,598		2,677,312,247
414	Quỹ đầu tư phát triển		1,933,090,329		1,954,679,717		3,887,770,046
415	Quỹ dự phòng tài chính		796,557,637		615,253,334		1,411,810,971
421	Lợi nhuận chưa phân phối		12,772,800,972	89,881,039,970	110,332,104,435		33,223,865,437
511	Doanh thu bán hàng			1,280,879,324,606	1,280,879,324,606		
512	Doanh thu bán hàng nội bộ			182,669,354,113	182,669,354,113		
515	Thu nhập hoạt động tài chính			33,662,001,670	33,662,001,670		
531	Hàng bán bị trả lại			301,012,534	301,012,534		
532	Giảm giá hàng bán			88,590,909	88,590,909		
621	Chi phí NVL trực tiếp			1,098,454,816,734	1,098,454,816,734		
622	Chi phí nhân công trực tiếp			113,597,285,458	113,597,285,458		
627	Chi phí sản xuất chung			135,335,517,382	135,335,517,382		
632	Giá vốn hàng bán			1,335,399,514,385	1,335,399,514,385		
635	Chi phí hoạt động tài chính			70,052,456,505	70,052,456,505		
641	Chi phí bán hàng			28,980,276,851	28,980,276,851		
642	Chi phí quản lý doanh nghiệp			47,710,222,015	47,710,222,015		
711	Thu nhập khác			17,374,666,728	17,374,666,728		
811	Chi phí khác			10,127,351,117	10,127,351,117		
821	Chi phí thuế TNDN			354,698,903	354,698,903		
911	Xác định kết quả kinh doanh			1,539,955,145,450	1,539,955,145,450		
	TỔNG CỘNG	1,072,454,897,133	1,072,454,897,133	17,249,387,645,980	17,249,387,645,980	1,095,486,826,987	1,095,486,826,987

