

quy định rằng nếu IRR lớn hơn hoặc bằng tỷ lệ hoàn vốn yêu cầu của công ty (hãy nhớ rằng đây thường được gọi là tỷ lệ rào cản), khoản đầu tư được chấp nhận; nếu không, khoản đầu tư bị từ chối.

Chúng ta cũng có thể sử dụng phương pháp thử và sai để tính gần đúng IRR. Tuy nhiên hầu hết các nhà quản lý sử dụng một bảng tính, chẳng hạn như Excel để tính toán IRR cho một khoản đầu tư. Cú pháp hàm IRR trong Excel như sau:

Mô tả hàm IRR: Trả về tỷ suất hoàn vốn nội bộ của một chuỗi dòng tiền được thể hiện bằng số trong các giá trị. Những dòng tiền này không nhất thiết phải chẵn, vì chúng có thể dùng cho một niên kim. Tuy nhiên, các dòng tiền phải xảy ra tại các thời điểm đều đặn, chẳng hạn như hàng tháng hoặc hàng năm. Tỷ suất hoàn vốn nội bộ là lãi suất nhận được từ một khoản đầu tư bao gồm các khoản thanh toán (giá trị âm) và thu nhập (giá trị dương) xảy ra trong các kỳ hạn đều đặn.

Cú pháp: IRR (values, [guess])

Trong đó:

- Values (Bắt buộc). Một mảng hoặc tham chiếu tới các ô có chứa những số mà bạn muốn tính toán tỷ suất hoàn vốn nội bộ.
- Các giá trị phải chứa ít nhất một giá trị dương và một giá trị âm thì mới tính toán được tỷ suất hoàn vốn nội bộ.
- Hàm IRR sử dụng trật tự của các giá trị để diễn giải trật tự của dòng tiền. Hãy bảo đảm bạn nhập các giá trị thanh toán và thu nhập theo trình tự mong muốn.
- Nếu một đối số mảng hoặc tham chiếu có chứa văn bản, giá trị lô-gic hoặc các ô trống, thì những giá trị này được bỏ qua.
- Guess (Tùy chọn). Một số mà bạn đoán là gần với kết quả của IRR.
 - Microsoft Excel sử dụng kỹ thuật lặp để tính toán IRR. Bắt đầu với số đoán, IRR quay vòng qua các tính toán cho đến khi kết quả chính xác trong phạm vi 0,00001 phần trăm. Nếu hàm IRR không tìm thấy kết quả có ý nghĩa sau 20 lần thử, nó sẽ trả về giá trị lỗi #NUM!.
 - Trong hầu hết các trường hợp, bạn không cần phải cung cấp số đoán cho tính toán IRR. Nếu số đoán được bỏ qua, thì nó được giả định là 0,1 (10 phần trăm).
 - Nếu IRR cho giá trị lỗi #NUM!, hoặc nếu kết quả không giống như kỳ vọng của bạn, hãy thử lại với một giá trị khác cho số đoán.

Hãy quay lại ví dụ về Công ty ABC quyết định đầu tư một cái máy mới trị giá: 1.200.000.000 VNĐ và dự kiến sẽ dùng được 7 năm. Chi phí bảo trì hàng năm sẽ tổng cộng là 24.000.000 VNĐ/năm. Việc đầu tư sẽ giúp tiết kiệm chi phí lao động sẽ tổng cộng là 264.000.000 VNĐ một năm và công ty sẽ bán máy photocopy với giá

120.000.000 VNĐ vào cuối năm thứ 7. Chúng ta đã tính toán NPV là 27.272.264 VNĐ cho thấy khoản đầu tư tạo ra lợi tức lớn hơn tỷ lệ hoàn vốn yêu cầu của công ty là 10%. Mặc dù biết rằng lợi nhuận của khoản đầu tư lớn hơn tỷ suất lợi nhuận yêu cầu của công ty là rất hữu ích, nhưng các nhà quản lý thường muốn biết chính xác lợi tức do khoản đầu tư tạo ra. (Nói rằng lợi tức chính xác cao hơn 10% thường là chưa đủ!) Các nhà quản lý cũng thích xếp hạng các cơ hội đầu tư theo lợi tức mà mỗi khoản đầu tư dự kiến sẽ tạo ra. Mục tiêu của chúng ta bây giờ là xác định lợi tức chính xác, nghĩa là xác định IRR.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Khoản mục	Năm 0	Năm 1	Năm 2	Năm 3	Năm 4	Năm 5	Năm 6	Năm 7
2	Giá trị mua	(1.200.000)	-	-	-	-	-	-	-
3	Chi phí bảo trì	-	(24.000)	(24.000)	(24.000)	(24.000)	(24.000)	(24.000)	(24.000)
4	Chi phí lao động tiết kiệm	-	264.000	264.000	264.000	264.000	264.000	264.000	264.000
5	Giá trị thanh lý	-	-	-	-	-	-	-	120.000
6	Dòng tiền thuần	(1.200.000)	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	360.000
7	Tỷ lệ hoàn vốn nội bộ (IRR)	10,72%	=IRR(B6:I6)						

Như đã nêu trước đó, nếu IRR lớn hơn hoặc bằng tỷ lệ hoàn vốn yêu cầu của công ty, khoản đầu tư được chấp nhận; nếu không, khoản đầu tư bị từ chối. Đối với Công ty ABC thì IRR xấp xỉ 10,72% lớn hơn tỷ lệ hoàn vốn yêu cầu của công ty là 10%. Vì vậy, đầu tư nên được chấp nhận.

3. Các yếu tố khác ảnh hưởng đến phân tích NPV và IRR

Chúng ta đã mô tả các phương pháp tiếp cận giá trị hiện tại ròng (NPV) và tỷ lệ hoàn vốn nội bộ (IRR) để đánh giá các khoản đầu tư dài hạn. Với cả hai cách tiếp cận này, có một số vấn đề quan trọng phải được xem xét. Những vấn đề này bao gồm tập trung vào dòng tiền, tính đến lạm phát, đánh giá các yếu tố định tính và cân nhắc về đạo đức. Cụ thể:

a. Tập trung vào dòng tiền

Cả hai phương pháp đánh giá đầu tư dài hạn, NPV và IRR, đều tập trung vào số lượng dòng tiền và thời điểm dòng tiền xuất hiện. Lưu ý rằng thời điểm của doanh thu và chi phí trong kế toán tài chính sử dụng cơ sở dòng tiền thường không giống như khi dòng tiền vào và dòng tiền ra. Việc bán hàng có thể được ghi lại trong một khoảng thời gian và tiền mặt được thu trong một khoảng thời gian trong tương lai. Chi phí có thể xảy ra trong một khoảng thời gian và tiền mặt được thanh toán trong một khoảng thời gian trong tương lai. Với mục đích tính toán NPV và IRR, các nhà quản lý thường sử dụng khoảng thời gian khi dòng tiền xuất hiện.

Khi một công ty đầu tư vào một tài sản dài hạn, chẳng hạn như tòa nhà sản xuất, dòng tiền chi ra cho tài sản đó được đưa vào phân tích NPV và IRR. Khau hao của

tài sản trong các giai đoạn tương lai không phải là dòng tiền và không được bao gồm trong tính toán NPV và IRR. Tuy nhiên, có một lợi ích tiền mặt liên quan đến khấu hao (thường được gọi là lá chắn thuế khấu hao) vì thuế thu nhập đã nộp được giảm do ghi lại chi phí khấu hao. Chúng ta khám phá tác động của thuế thu nhập đối với việc tính toán NPV và IRR ở phần sau của chương này.

b. Yếu tố lạm phát

Hầu hết các nhà quản lý đưa ra các dự báo về dòng tiền bao gồm cả việc điều chỉnh lạm phát. Khi điều này được thực hiện, một tỷ lệ phải được sử dụng cũng là yếu tố gây ra lạm phát trong suốt thời gian đầu tư. Như đã thảo luận trước đó trong chương, tỷ suất lợi nhuận yêu cầu được sử dụng để tính toán NPV dựa trên chi phí vốn của công ty, là chi phí bình quân gia quyền của nợ và vốn chủ sở hữu. Vì chi phí nợ và vốn chủ sở hữu đã bao gồm ảnh hưởng của lạm phát, nên không cần điều chỉnh lạm phát khi thiết lập tỷ lệ hoàn vốn yêu cầu.

Điểm quan trọng ở đây là các dự báo về dòng tiền phải bao gồm cả việc điều chỉnh lạm phát để phù hợp với tỷ lệ hoàn vốn yêu cầu, vốn đã là yếu tố gây ra lạm phát. Nếu dòng tiền không được điều chỉnh theo lạm phát, các nhà quản lý có khả năng đánh giá thấp dòng tiền trong tương lai và do đó đánh giá thấp NPV của cơ hội đầu tư. Điều này đặc biệt rõ rệt đối với các nền kinh tế có tỷ lệ lạm phát tương đối cao.

Đối với mục đích của chương này, giả sử tất cả các dòng tiền và tỷ lệ hoàn vốn yêu cầu được điều chỉnh theo lạm phát.

c. Nhận thức được các yếu tố định tính

Cho đến nay, chương này đã tập trung vào việc sử dụng các dự đoán về dòng tiền và giá trị thời gian của tiền tệ để đánh giá các khoản đầu tư dài hạn. Việc sử dụng các yếu tố định lượng này để đưa ra quyết định cho phép các nhà quản lý hỗ trợ các quyết định bằng dữ liệu có thể đo lường được. Ví dụ, cơ hội đầu tư tại Công ty ABC được trình bày ở đầu chương đã được chấp nhận vì NPV là 27.272.264 VNĐ lớn hơn 0 và IRR là 10,72% lớn hơn tỷ lệ hoàn vốn yêu cầu của công ty là 10%. Tuy nhiên hầu hết các công ty cũng xem xét các yếu tố phi tài chính, thường được gọi là các yếu tố định tính, khi đưa ra quyết định đầu tư dài hạn. Trong một số trường hợp các yếu tố định tính có thể lấn át các yếu tố định lượng trong việc ra quyết định. Ví dụ, một nhà sản xuất thiết bị y tế lớn gần đây đã đầu tư vài triệu đô la vào một công ty thiết bị y tế nhỏ mới thành lập. Khi được hỏi về phân tích NPV, người quản lý chịu trách nhiệm đầu tư cho biết: "Nhân viên của tôi đã thực hiện phân tích NPV nhanh chóng và cẩn thận, điều này cho thấy chúng tôi không nên đầu tư vào công ty. Tuy nhiên, công nghệ họ đang sử dụng

cho thiết bị của họ có tầm quan trọng chiến lược đối với chúng tôi, chúng tôi không thể bỏ qua khoản đầu tư này." Đây là một ví dụ về các yếu tố định tính (tầm quan trọng chiến lược đối với công ty) lớn hơn các yếu tố định lượng (NPV âm). Các tình huống tương tự thường xảy ra khi các công ty phải đầu tư vào tài sản dài hạn mặc dù các phân tích NPV và IRR chỉ ra điều ngược lại. Đây là vài ví dụ:

- Đầu tư vào các cơ sở sản xuất mới có thể là điều cần thiết để duy trì danh tiếng là công ty dẫn đầu ngành về đổi mới, mặc dù phân tích định lượng (NPV và IRR) chỉ ra việc từ chối đầu tư. (Thật khó để định lượng lợi ích của việc trở thành "người dẫn đầu ngành về đổi mới.")
- Đầu tư vào các thiết bị kiểm soát ô nhiễm cho nhà máy lọc dầu có thể mang lại lợi ích xã hội mặc dù phân tích định lượng (NPV và IRR) chỉ ra việc từ chối đầu tư. (Mặc dù việc giảm tiền phạt và chi phí pháp lý có thể định lượng được và được đưa vào phân tích, nhưng rất khó định lượng các lợi ích xã hội.)
- Đầu tư vào một dòng sản phẩm ô tô cấp thấp mới có thể làm tăng lượng khách ghé qua phòng trưng bày, dẫn đến doanh số bán các sản phẩm khác tăng lên, mặc dù phân tích định lượng (NPV và IRR) chỉ ra việc từ chối đầu tư. (Thật khó để định lượng tác động của dòng sản phẩm mới đối với doanh số của dòng sản phẩm hiện tại.)

Rõ ràng, các nhà quản lý phải xem xét thông tin và phân tích tài chính khi xem xét liệu có nên đầu tư vào tài sản dài hạn hay không. Tuy nhiên, việc phân tích không chỉ dừng lại ở thông tin tài chính. Các nhà quản lý và ra quyết định cũng phải xem xét các yếu tố định tính.

d. Văn đê đạo đức

Phần thảo luận của chúng ta về các phương pháp NPV và IRR ngụ ý rằng các nhà quản lý có thể dễ dàng đưa ra quyết định lập ngân sách vốn sau khi phân tích NPV và IRR được hoàn thành và các yếu tố định tính đã được xem xét. Tuy nhiên, các nhà quản lý đôi khi đưa ra quyết định không vì lợi ích tốt nhất của công ty. Tại sao các nhà quản lý có thể đưa ra quyết định không vì lợi ích tốt nhất của công ty? Một số trường hợp có thể như sau:

Việc đánh giá quản lý ngắn hạn ảnh hưởng đến quyết định dài hạn

Các nhà quản lý thường được đánh giá và khen thưởng dựa trên kết quả tài chính hàng năm. Các kết quả tài chính thường được đo lường bằng cách sử dụng dữ liệu kế toán tài chính được chuẩn bị trên cơ sở dồn tích. Giả sử bạn là nhà quản lý đang xem xét cơ hội đầu tư để bắt đầu một dòng sản phẩm mới có NPV dương.

Vì NPV dương nên bạn nên chấp nhận đề xuất đầu tư. Tuy nhiên, doanh thu và dòng tiền liên quan không đáng kể cho đến sau năm thứ hai. Trong hai năm đầu tiên, doanh thu thấp và chi phí khấu hao cao, dẫn đến tổng thu nhập ròng của công ty thấp hơn đáng kể so với khi dự án bị từ chối. Giả sử bạn được đánh giá và khen thưởng dựa trên thu nhập ròng hàng năm, bạn có thể có xu hướng từ chối dòng sản phẩm mới bất kể phân tích NPV.

Nhiều công ty nhận thức được mâu thuẫn này giữa động cơ của người quản lý để cải thiện kết quả ngắn hạn và mục tiêu của công ty để cải thiện kết quả dài hạn. Để giảm thiểu xung đột này, một số công ty cung cấp cho các nhà quản lý quyền sở hữu một phần trong công ty (ví dụ: thông qua quyền chọn cổ phiếu), tạo động lực để tăng giá trị của công ty trong thời gian dài.

Sửa đổi ước tính dòng tiền để được phê duyệt

Các nhà quản lý thường có quyền lợi nhất định trong việc phê duyệt các đề xuất bất kể kết quả NPV và IRR. Ví dụ, giả sử một người quản lý đã dành vài năm để phát triển một kế hoạch xây dựng một cơ sở sản xuất mới. Vì khối lượng công việc quan trọng liên quan và lợi ích dự kiến của việc xây dựng một cơ sở mới, người quản lý muốn xem đề xuất được phê duyệt. Tuy nhiên, phân tích NPV cho thấy đề xuất về cơ sở sản xuất không đáp ứng được tỷ lệ hoàn vốn yêu cầu tối thiểu của công ty. Kết quả là, nhà quản lý quyết định thổi phồng dòng tiền vào dự kiến để có NPV dương, và dự án được chấp thuận.

Rõ ràng, tồn tại mâu thuẫn giữa mong muốn của công ty là chấp nhận các dự án đáp ứng hoặc vượt quá tỷ lệ hoàn vốn yêu cầu và mong muốn của người quản lý để được chấp thuận cho một dự án "thú cưng" bất kể khả năng sinh lời của nó. Một lần nữa, việc có một phần quyền sở hữu trong một công ty tạo động lực cho các nhà quản lý từ chối các đề xuất không làm tăng giá trị của công ty.

Một cách khác để giảm thiểu xung đột này là tiến hành kiểm toán sau khi đầu tư, so sánh ngân sách vốn ban đầu với kết quả thực tế. Các nhà quản lý cung cấp các phân tích ngân sách vốn sai lệch sẽ được xác định thông qua quá trình này. Hậu kiểm cung cấp động cơ khuyến khích các nhà quản lý đưa ra các ước tính chính xác.

III. Đánh giá các khoản đầu tư bằng phương pháp hoàn vốn

Mặc dù phương pháp giá trị hiện tại ròng (NPV) và tỷ lệ hoàn vốn nội bộ (IRR) là những phương pháp được sử dụng phổ biến nhất để đánh giá các khoản đầu tư, một số nhà quản lý cũng sử dụng phương pháp hoàn vốn. Phương pháp hoàn vốn đánh giá thời gian cần thiết để "hoàn vốn" hoặc thu hồi vốn đầu tư ban đầu. Thời gian hoàn vốn,

thường được tính bằng năm, là khoảng thời gian cần thiết để tạo ra đủ số tiền thu được từ một khoản đầu tư để bù đắp cho dòng tiền chi ra cho khoản đầu tư đó.

Các nhà quản lý quan tâm đến dòng tiền muốn biết sẽ mất bao lâu để thu hồi vốn đầu tư ban đầu. Phương thức hoàn vốn cung cấp thông tin này. Các nhà quản lý cũng có thể yêu cầu thời gian hoàn vốn bằng hoặc ít hơn một số khoảng thời gian xác định. Ví dụ: chủ sở hữu Công ty ABC có thể yêu cầu thời gian hoàn vốn đầu tư một cái máy mới không quá năm năm, bất kể NPV hay IRR.

Thời gian hoàn vốn = Vốn đầu tư ban đầu / Dòng tiền vào hàng năm

Lưu ý rằng phương pháp hoàn vốn có hai điểm yếu đáng kể. Đầu tiên, nó không xem xét giá trị thời gian của tiền. Thứ hai, nó chỉ xem xét dòng tiền vào cho đến khi thu hồi được dòng tiền đầu tư; dòng tiền vào sau thời gian hoàn vốn không phải là một phần của phân tích. Cả hai điểm yếu này đòi hỏi các nhà quản lý phải cẩn thận khi áp dụng phương pháp hoàn vốn.

Quay lại ví dụ Công ty ABC quyết định đầu tư một cái máy mới nêu trên

Đvt: 1.000 VNĐ								
Khoản mục	Năm 0	Năm 1	Năm 2	Năm 3	Năm 4	Năm 5	Năm 6	Năm 7
Giá trị máy	(1.200.000)	-	-	-	-	-	-	-
Chi phí bảo trì	-	(24.000)	(24.000)	(24.000)	(24.000)	(24.000)	(24.000)	(24.000)
Chi phí lao động tiết kiệm	-	264.000	264.000	264.000	264.000	264.000	264.000	264.000
Giá trị thanh lý	-	-	-	-	-	-	-	120.000
Dòng tiền thuần	(1.200.000)	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	360.000

Phương thức hoàn vốn trả lời câu hỏi "sẽ mất bao lâu để thu hồi khoản đầu tư 1.200.000.000 VNĐ ban đầu của tôi?". Tính toán này tương đối đơn giản khi một khoản đầu tư được thực hiện ngay từ đầu và dòng tiền vào hàng năm giống hệt nhau. Tuy nhiên, một số khoản đầu tư yêu cầu dòng tiền ra tại các thời điểm khác nhau trong suốt vòng đời của tài sản và dòng tiền vào có thể thay đổi từ năm này sang năm khác.

	Đầu tư (Dòng tiền ra)	Dòng tiền vào	Số dư đầu tư chưa thu hồi
Năm 0	(1.200.000)		(1.200.000)
Năm 1		240.000	(960.000)
Năm 2		240.000	(720.000)
Năm 3		240.000	(480.000)
Năm 4		240.000	(240.000)
Năm 5		240.000	-
Năm 6		240.000	-
Năm 7		360.000	-

Thời gian hoàn vốn cho khoản đầu tư này là 5 năm

IV. Sự phức tạp của việc ước tính dòng tiền

Các ví dụ trong chương này nhằm giúp bạn tìm hiểu kiến thức cơ bản về đánh giá các khoản đầu tư bằng cách sử dụng giá trị hiện tại ròng (NPV), tỷ lệ hoàn vốn nội bộ (IRR) và các phương pháp hoàn vốn. Tuy nhiên, có hai mục bổ sung liên quan đến ước tính dòng tiền phải được xem xét: dòng tiền đầu tư và vốn lưu động. Hai mục này ảnh hưởng đến việc phân tích các khoản đầu tư dài hạn như sau:

Dòng tiền đầu tư: Các ví dụ cho đến nay đã giả định rằng dòng tiền ra cho khoản đầu tư chỉ xảy ra khi bắt đầu đầu tư. Tuy nhiên, một số khoản đầu tư yêu cầu dòng tiền ra tại các thời điểm khác nhau trong suốt vòng đời của dự án. Ví dụ: giả sử Công ty ABC có kế hoạch mở một nhà xưởng mới, yêu cầu khoản đầu tư 240.000.000.000 VNĐ khi bắt đầu dự án xây dựng nhà xưởng. Tuy nhiên, để đáp ứng nhu cầu gia tăng dự kiến nhà xưởng sẽ được mở rộng vào cuối năm thứ 4 với chi phí 48.000.000.000 VNĐ. Dòng tiền ra 48.000.000.000 VNĐ phải được tính vào dòng tiền của dự án cho năm thứ 4 khi tính NPV, IRR và thời gian hoàn vốn.

Vốn lưu động: Vốn lưu động được định nghĩa là tài sản ngắn hạn (tiền mặt, các khoản phải thu, hàng tồn kho, v.v.) trừ đi các khoản nợ ngắn hạn (ví dụ: các khoản phải trả, tiền lương phải trả và các khoản nợ tích lũy). Nhiều khoản đầu tư dài hạn cần vốn lưu động. Ví dụ: Công ty ABC sẽ cần tiền mặt của mình khi mở nhà xưởng mới. Vốn lưu động cũng cần thiết để tài trợ cho hàng tồn kho và các khoản phải thu. Vốn lưu động cần thiết cho các khoản đầu tư dài hạn nên được đưa vào như một dòng tiền ra, thường là khi bắt đầu dự án. Một số khoản đầu tư dài hạn có tuổi thọ dự kiến, khi kết thúc khoản đầu tư này, vốn lưu động sẽ được trả lại cho công ty để đầu tư vào nơi khác. Khi điều này xảy ra, vốn lưu động được đưa vào phân tích dòng tiền dưới dạng dòng tiền ra khi bắt đầu dự án và dòng tiền vào khi kết thúc dự án.

Ví dụ: Ban quản lý của Công ty ABC muốn mở văn phòng trong 6 năm tại khu vực công nghệ cao. Khoản đầu tư ban đầu cần thiết để mua một tòa nhà văn phòng là 6.000.000.000 VNĐ và cần 1.200.000.000 VNĐ vốn lưu động cho văn phòng mới. Vốn lưu động sẽ được hoàn trả lại sau 6 năm. Công ty ABC dự kiến sửa sang lại văn phòng sau 3 năm với chi phí là 4.800.000.000 VNĐ. Tiền thu ròng hàng năm từ các hoạt động hàng ngày (thu tiền mặt trừ đi các khoản thanh toán bằng tiền mặt) dự kiến như sau:

Khoản mục	Năm 1	Năm 2	Năm 3	Năm 4	Năm 5	Năm 6
Dòng tiền thuần	1.440.000.000	1.920.000.000	2.880.000.000	3.600.000.000	3.840.000.000	2.640.000.000

Mặc dù chi phí vốn của công ty là 8%, nhưng ban quản lý đã đặt ra tỷ lệ hoàn vốn yêu cầu là 12% do rủi ro cao liên quan đến dự án này. Yêu cầu:

- a) Tìm NPV của khoản đầu tư này.

- b) Tìm IRR cho đề xuất đầu tư này.
- c) Dựa trên câu trả lời của bạn cho 1 và 2, Công ty có nên mở văn phòng mới không? Giải thích.
- d) Tính thời gian hoàn vốn.

Lời giải

- a) Tìm NPV của khoản đầu tư này.

A	B	C	D	E	F	G	H
1 Khoản mục	Năm 0	Năm 1	Năm 2	Năm 3	Năm 4	Năm 5	Năm 6
2 Chi phí mua tòa nhà	(6.000.000.000)						
3 Vốn lưu động	(1.200.000.000)						
4 Tiền thu ròng		1.440.000.000	1.920.000.000	2.880.000.000	3.600.000.000	3.840.000.000	2.640.000.000
5 Chi phí sửa chữa tòa nhà				(4.800.000.000)			
6 Vốn lưu động thu hồi							1.200.000.000
7 Dòng tiền thuần	(7.200.000.000)	1.440.000.000	1.920.000.000	(1.920.000.000)	3.600.000.000	3.840.000.000	3.840.000.000
8 Tỷ lệ hoàn vốn yêu cầu		12%					
9 Giá trị hiện tại (PV)	591.032.293	=NPV(B8;B7:H7)					

NPV là 591.032.293 VNĐ. Vì NPV > 0 nên chấp nhận đầu tư. (Khoản đầu tư mang lại lợi tức lớn hơn 12%)

- b) Tìm IRR cho đề xuất đầu tư này.

A	B	C	D	E	F	G	H
1 Khoản mục	Năm 0	Năm 1	Năm 2	Năm 3	Năm 4	Năm 5	Năm 6
2 Chi phí mua tòa nhà	(6.000.000.000)						
3 Vốn lưu động	(1.200.000.000)						
4 Tiền thu ròng		1.440.000.000	1.920.000.000	2.880.000.000	3.600.000.000	3.840.000.000	2.640.000.000
5 Chi phí sửa chữa tòa nhà				(4.800.000.000)			
6 Vốn lưu động thu hồi							1.200.000.000
7 Dòng tiền thuần	(7.200.000.000)	1.440.000.000	1.920.000.000	(1.920.000.000)	3.600.000.000	3.840.000.000	3.840.000.000
8 Tỷ lệ hoàn vốn nội bộ (IRR)		14,47%	=IRR(B7:H7)				

IRR xấp xỉ 14,47%

- c) Công ty nên mở văn phòng mới vì: NPV dương ở mức 591.032.293 VNĐ và IRR là 14,47% cao hơn tỷ lệ hoàn vốn yêu cầu của công ty là 12%
- d) Thời gian hoàn vốn khoảng 4 năm 7 tháng (Số tháng được tính: $2.160.000.000 \div (3.840.000.000 \div 12) = 6.75$ làm tròn thành 7).

	Đầu tư (Dòng tiền ra)	Dòng tiền vào	Số dư đầu tư chưa thu hồi
Năm 0	(7.200.000.000)		(7.200.000.000)
Năm 1		1.440.000.000	(5.760.000.000)
Năm 2		1.920.000.000	(3.840.000.000)
Năm 3			(1.920.000.000)
Năm 4		3.600.000.000	(5.760.000.000)
Năm 5		3.840.000.000	(2.160.000.000)
Năm 6		3.840.000.000	

CHƯƠNG 10: NGÂN SÁCH TỔNG THỂ

I. Tổng quan về ngân sách

1. Định nghĩa

Theo nghĩa chung, ngân sách được mô tả như một báo cáo chính xác, đại diện cho một ước tính tài chính về thu nhập và chi tiêu của đơn vị trong một thời kỳ nhất định. Trong kế toán chi phí, ngân sách có nghĩa là một báo cáo định lượng, được chuẩn bị trước một giai đoạn cụ thể để phục vụ cho việc ước tính các khoản thu và giải ngân trong tương lai.

Quá trình tích hợp của việc chuẩn bị, thực hiện và điều hành ngân sách được gọi là Lập ngân sách.

2. Giải thích về Ngân sách

Ba chức năng chính của nhà quản lý là: lập kế hoạch, điều hành và kiểm soát. Lập kế hoạch đề cập đến tương lai, hoạt động cho hiện tại và kiểm soát quá khứ.

Có hai kỹ thuật hỗ trợ việc lập kế hoạch và kiểm soát là: hệ thống kiểm soát ngân sách và chi phí tiêu chuẩn. Hệ thống kiểm soát ngân sách có xu hướng hoạt động với một hệ thống chi phí tiêu chuẩn vì cả hai hệ thống này đều có mối quan hệ với nhau. Tuy nhiên, hai hệ thống không phụ thuộc lẫn nhau.

3. Đặc điểm của Ngân sách

- Nó là một ước tính về các hoạt động kinh tế của một thực thể liên quan đến một giai đoạn cụ thể trong tương lai.
- Nó phải được lập thành văn bản và được sự chấp thuận của cơ quan có thẩm quyền thích hợp.
- Nó nên được sửa đổi hoặc sửa chữa, bất cứ khi nào, có sự thay đổi trong hoàn cảnh.
- Nó đóng vai trò như một phong vũ biểu kinh doanh giúp đo lường hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp bằng cách so sánh kết quả thực tế và ngân sách.
- Nó được chuẩn bị trên cơ sở những kinh nghiệm và xu hướng trong kinh doanh trong quá khứ.
- Nó là một thực tiễn kinh doanh, được sử dụng để dự báo các hoạt động điều hành và tình hình tài chính của doanh nghiệp.

Ngân sách được sử dụng để xác định các mục tiêu về tiền tệ và kiểm soát các sai lệch nếu có. Hơn nữa, nó cũng có thể được sử dụng làm cơ sở để đo lường hiệu quả hoạt động của tổ chức.

4. Quy trình lập ngân sách

a. Các cách tiếp cận đối với quá trình lập ngân sách:

Có hai cách tiếp cận chính đối với quá trình lập ngân sách. Đó là:

Phương pháp tiếp cận từ trên xuống

Quá trình lập ngân sách này liên quan đến việc chuẩn bị ngân sách bởi ban quản lý cấp cao của công ty dựa trên các mục tiêu của công ty. Các nhà quản lý bộ phận được giao trách nhiệm thực hiện thành công. Mọi bộ phận có thể chọn tạo ngân sách của riêng mình dựa trên mục tiêu và phân bổ ngân sách rộng hơn của công ty.

Lợi thế của phương pháp tiếp cận từ trên xuống là cấp quản lý cấp dưới tiết kiệm được nhiều thời gian và có ngân sách chuẩn bị sẵn để tuân theo. Họ hầu như không tham gia vào việc chuẩn bị ngân sách trung ương. Kinh nghiệm của các nhà quản lý cấp cao, cùng với các số liệu về hiệu suất trong quá khứ, rất hữu ích trong các quy trình lập ngân sách như vậy.

Phương pháp tiếp cận từ dưới lên

Quá trình lập ngân sách này bắt đầu ở cấp phòng ban và chuyển lên cấp cao hơn. Mọi bộ phận trong công ty được yêu cầu chuẩn bị kế hoạch cho các hoạt động đề xuất của mình cho kỳ ngân sách tiếp theo và ước tính chi phí mà bộ phận đó sẽ gánh chịu. Các ngân sách riêng lẻ này được kết hợp để tạo ra một ngân sách bao gồm tất cả lớn hơn.

Quá trình lập ngân sách với cách tiếp cận này có thể kéo dài và tốn thời gian. Tuy nhiên, nhân viên và người quản lý có động lực hơn để đạt được các mục tiêu ngân sách kể từ khi họ đã chuẩn bị. Họ có đầy đủ kiến thức về những gì ngân sách thực sự mong đợi họ làm và cách đạt được điều đó. Những ngân sách như vậy có xu hướng chính xác hơn và sát với tình hình thực tế hơn.

b. Các bước trong Quy trình Lập ngân sách

Chuẩn bị cơ sở cho ngân sách theo nguồn vốn

- Bước đầu tiên trong việc chuẩn bị ngân sách là xác định các mục tiêu ngân sách và cách chúng đạt được. Các yếu tố như môi trường kinh tế xã hội của doanh nghiệp, xu hướng bán hàng, v.v., phải được xem xét để thiết lập các mục tiêu. Ngoài ra, các mục tiêu này phải được thiết lập tùy theo các nguồn lực kinh tế sẵn có của công ty. Ngân sách sẽ không có giá trị sử dụng nếu không có kinh phí thích hợp.
- Xem xét chi phí: Bước tiếp theo trong ngân sách là xem xét kỹ lưỡng chi phí cho doanh nghiệp. Ngoài ra, việc đánh giá các yếu tố có thể ảnh hưởng đến chi phí đầu vào trong thời kỳ ngân sách cũng phải được thực hiện. Việc sửa đổi kế hoạch lương thưởng của nhân viên diễn ra hàng năm ở hầu hết các công ty. Để làm cho ngân sách thực tế và có thể đạt được, cần tạo ra các dự phòng thích hợp cho những thay đổi của các chi phí và kế hoạch bồi thường này.
- Chuẩn bị Ngân sách Doanh thu và Chi tiêu: Bước quan trọng tiếp theo là chuẩn bị các loại ngân sách phụ khác nhau cho tổ chức. Phải đưa ra các dự báo phù hợp và thực tế cho các loại ngân sách khác nhau như bán hàng, sản xuất, tiền mặt, mua hàng, lao động và chi phí chung, bán hàng và chi phí quản lý và chung. Một kế hoạch thực tế cho các nguồn thu là sự cần thiết của thời kỳ ngân sách. Việc lập kế hoạch chi tiêu phải phù hợp vì công ty không thể chi tiêu nhiều hơn số tiền kiếm được. Do đó, mục tiêu doanh thu quyết định và chỉ ra lượng chi phí dự kiến để đạt được các mục tiêu doanh thu này.
- Kết hợp ngân sách bộ phận: Các phòng ban nhỏ hơn chuẩn bị ngân sách riêng của họ trong nhiều công ty. Trong những trường hợp như vậy, việc thu thập và tích hợp chúng, cùng với ngân sách tổng thể, là điều kiện tiên quyết.
- Kế hoạch tiền thưởng: Hầu hết các công ty đều có chính sách tiền thưởng cho nhân viên vào cuối năm tài chính dựa trên kết quả tài chính của họ. Nhiều công ty có thể tuyên bố tiền thưởng giữa năm trong trường hợp đặc biệt. Những chi phí như vậy có thể trở nên đáng kể trong trường hợp của các công ty lớn. Do đó, các khoản dự phòng này phải được thực hiện trong ngân sách cho các khoản cho - tặng không có kế hoạch như vậy.
- Dự phòng chi tiêu vốn: Một công ty có thể có kế hoạch chi tiêu vốn hoặc đầu tư vào tài sản cố định trong kỳ ngân sách. Những chi phí này về bản chất là khá nặng và đáng kể. Do đó, sau khi tham khảo ý kiến của lãnh đạo cao nhất, việc đưa chúng vào ngân sách.
- Những điểm cần thay đổi trong Mô hình Ngân sách và Xem xét: Sau khi hoàn thành tất cả các bước trên, việc xem xét các giả định theo mô hình ngân sách sẽ được thực hiện. Ngoài ra, việc xem xét kỹ lưỡng toàn bộ ngân sách là điều cần thiết. Nếu có nhu cầu về bất kỳ thay đổi nào trong ngân sách, nó có thể được thực hiện ngay bây giờ.

- Phê duyệt và thực hiện: Sau đó, ngân sách sẽ được chuyển đến cấp quản lý cao nhất để phê duyệt. Họ sẽ kiểm tra xem nó có phù hợp không. Các nhà sản xuất sẽ thực hiện bất kỳ thay đổi nào theo nhu cầu. Trong trường hợp mọi thứ đều ổn với ngân sách, họ sẽ cho tiền để thực hiện.
- Kiểm soát ngân sách: Việc thực hiện ngân sách không phải là bước cuối cùng trong quy trình ngân sách. Tiếp theo là việc thiết lập các biện pháp kiểm soát ngân sách thích hợp. Điều này là cần thiết để so sánh kết quả hoạt động thực tế với các khoản dự phòng và dự toán của ngân sách. Báo cáo liên tục về các phương sai phải được thực hiện. Ban quản lý có thể thực hiện các hành động khắc phục cho phù hợp.

5. Phân loại ngân sách.

a. Dựa trên thời gian

- Ngân sách dài hạn: Ngân sách do ban quản lý thiết kế cho dài hạn, tức là từ 3 đến 10 năm được gọi là ngân sách dài hạn.
- Ngân sách Ngắn hạn: Như tên cho thấy, ngân sách được chuẩn bị trong khoảng thời gian từ 1 đến 2 năm, được gọi là ngân sách ngắn hạn.

b. Dựa trên năng lực

- Ngân sách cố định: Ngân sách được tạo ra cho một mức hoạt động cố định, tức là ngân sách không đổi bất kể mức độ hoạt động, được gọi là ngân sách cố định.
- Ngân sách linh hoạt: Ngân sách thay đổi cùng với sự thay đổi của mức độ hoạt động là ngân sách linh hoạt. Nó xác định chi phí cố định, chi phí biến đổi và chi phí biến đổi, để hiển thị kết quả mong đợi ở các khối lượng khác nhau.

c. Dựa trên phạm vi

- Ngân sách chức năng: Ngân sách liên quan đến các chức năng kinh doanh được gọi là ngân sách chức năng. Nó có thể được phân loại thêm thành:
 - Ngân sách bán hàng: Ngân sách bán hàng được sử dụng để xác định số lượng bán hàng dự kiến và giá bán dự kiến trên mỗi đơn vị.
 - Ngân sách sản xuất: Nó được lập để chỉ sản lượng sản xuất trong một khoảng thời gian nhất định và được biểu thị bằng đơn vị sản lượng được sản xuất.

- Ngân sách Nguyên vật liệu: Ngân sách được chuẩn bị để thể hiện số lượng nguyên vật liệu trực tiếp và nguyên liệu thô cần thiết để sản xuất thành phẩm.
- Ngân sách mua hàng: Ngân sách mua hàng được thiết kế để ước tính số lượng và giá trị của các mặt hàng khác nhau sẽ được mua tại các thời điểm khác nhau, xem xét tiến độ sản xuất và lượng hàng tồn kho cần thiết.
- Ngân sách tiền mặt: Ngân sách nêu bật lượng tiền mặt mà doanh nghiệp cần trong một thời kỳ xác định, có tính đến tất cả các khoản thu và chi của doanh nghiệp.

Ngoài những thứ đã thảo luận ở trên, còn có các ngân sách chức năng khác, chẳng hạn như ngân sách sử dụng nhà máy, ngân sách sử dụng nguyên vật liệu trực tiếp, ngân sách chi phí nhà máy, ngân sách chi phí sản xuất, ngân sách giá vốn hàng bán, ngân sách chi phí bán và phân phối, ngân sách chi phí quản lý, v.v.

- Ngân sách tổng thể: Khi tất cả các ngân sách chức năng được tạo, nhân viên tài chính sẽ chuẩn bị ngân sách tổng thể. Đây là một ngân sách tổng hợp phản ánh lãi và lỗ ước tính và tình hình tài chính bằng cách sử dụng Tài khoản Lãi & Lỗ được Ngân sách và Bảng Cân đối Ngân sách của mỗi quan tâm.

d. Dựa trên các khoản thu và chi

- Ngân sách Vốn: Ngân sách tính đến các khoản thu và chi vốn ước tính của doanh nghiệp trong một thời kỳ nhất định.
- Ngân sách Doanh thu: Ngân sách bao gồm tất cả các khoản thu và chi phí của một năm tài chính cụ thể là ngân sách doanh thu.

Ngân sách đóng vai trò như một bản đồ cho các hoạt động kinh tế trong tương lai của doanh nghiệp, được lập theo các chính sách của các chức năng tổ chức khác nhau. Nó nhằm mục đích sử dụng tối ưu vốn và các nguồn lực khác của tổ chức.

6. Lựa chọn phương pháp lập ngân sách

Tất cả các phương pháp hoặc kỹ thuật lập ngân sách đều có liên quan và phù hợp với mọi loại hình doanh nghiệp và có thể được sử dụng bởi tất cả mọi người. Tuy nhiên, để có được lợi thế tối đa của toàn bộ quá trình lập ngân sách, một công ty cần phải so sánh và lựa chọn tỉ mỉ kỹ thuật lập ngân sách nào sẽ phù

hợp nhất hoặc phù hợp với tổ chức. Quyết định chọn một phương pháp cụ thể còn phụ thuộc vào các yếu tố khác nhau như:

- quy mô của doanh nghiệp,
- lĩnh vực hoạt động của một công ty,
- trọng tâm của doanh nghiệp,
- cạnh tranh trong ngành,
- tình hình thị trường,
- phức tạp và
- sự sẵn có của dữ liệu cho các dự báo, v.v.

Ví dụ, các doanh nghiệp có sự cạnh tranh gay gắt thường có xu hướng lập ngân sách dựa trên hoạt động và dựa trên số không. ZBB biện minh và giải thích từng khoản mục chi phí. Tương tự, trong phương pháp dựa trên hoạt động, tất cả các chức năng kinh doanh đều phù hợp với các mục tiêu kinh doanh. Nó dẫn đến việc loại bỏ tất cả các hoạt động lãng phí, dẫn đến tiết kiệm chi phí. Vì vậy, ZBB và lập ngân sách dựa trên hoạt động là những lựa chọn tốt nhất để cắt giảm chi phí sản xuất và tồn tại trong cạnh tranh.

Mặt khác, các phương pháp lập ngân sách gia tăng và truyền thống có thể được sử dụng khi có sự biến động hạn chế về giá thị trường, nhu cầu của người tiêu dùng, v.v. Vì các phương pháp lập ngân sách này coi ngân sách của năm trước là cơ sở và chỉ thực hiện những thay đổi gia tăng như điều chỉnh Tỷ lệ lạm phát, nhu cầu tiêu dùng, tình hình thị trường, v.v., Phương pháp này có thể phù hợp nhất với tổ chức không bị ảnh hưởng nhiều bởi sự thay đổi của môi trường. Không có thay đổi nội bộ hoặc bên ngoài đáng kể nào được dự đoán hoặc có thể ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh.

Tương tự như vậy, các tổ chức quy mô lớn thường không chọn lập ngân sách dựa trên hoạt động hoặc dựa trên số không vì những phương pháp này tốn kém và tiêu tốn nhiều nguồn lực. Ngoài ra, trọng tâm chính của nhà quản lý là chuẩn bị một ngân sách có thể đạt được dễ dàng, và điều đó lại bỏ qua các hoạt động cốt lõi của doanh nghiệp.

Để kết luận, có nhiều phương pháp chuẩn bị ngân sách khác nhau và không có phương pháp nào tốt nhất phù hợp với tất cả. Việc lựa chọn phương pháp phụ thuộc vào loại yêu cầu kinh doanh. Tuy nhiên, việc lựa chọn kỹ thuật lập ngân sách phù hợp sẽ giúp bạn đạt được hiệu quả kinh doanh tốt hơn.

II. Các phương pháp lập ngân sách hàng đầu

1. Lập ngân sách truyền thống

Ý nghĩa của lập ngân sách truyền thống

Lập ngân sách truyền thống là một phương pháp chuẩn bị ngân sách trong đó lấy ngân sách của năm trước làm cơ sở. Ngân sách năm hiện tại được chuẩn bị bằng cách thay đổi ngân sách năm trước bằng cách điều chỉnh các khoản chi dựa trên tỷ lệ lạm phát, nhu cầu tiêu dùng, tình hình thị trường, v.v. Doanh thu và chi phí của năm trước là một bộ phận cấu thành của ngân sách năm hiện tại. Chỉ những khoản nào trong ngân sách truyền thống cần được điều chỉnh, vượt và cao hơn ngân sách của năm ngoái.

Ưu điểm của lập ngân sách truyền thống

Phương pháp lập ngân sách truyền thống có những ưu điểm cũng như nhược điểm khác nhau. Trước tiên hãy cùng chúng tôi xem qua những ưu điểm của nó.

Thực hiện: Nó rất dễ thực hiện. Hơn nữa, có thể được chuẩn bị nhanh hơn vì không có nhiều thay đổi trong ngân sách của năm trước. Điều này giúp tiết kiệm rất nhiều thời gian và công sức của người quản lý.

Sự ổn định: Đây là một phương pháp chuẩn bị ngân sách cũ và hầu hết các tổ chức đã quen với nó. Điều này mang lại sự ổn định cho hoạt động của một tổ chức, vì các hoạt động tài chính được thực hiện với sự phối hợp và mọi người đều biết cần phải làm gì.

Phân quyền: Việc lập ngân sách này giúp thúc đẩy sự phân quyền trong tổ chức, giống như trong trường hợp của các ngân hàng. Bất kỳ chi nhánh nào xa trụ sở chính đều có thể tự chuẩn bị ngân sách và có thể thực hiện các thay đổi trong giới hạn cho phép.

Hợp nhất: Phương pháp ngân sách truyền thống tạo cơ hội để hợp nhất các dự án khác nhau thành một dự án lớn hơn. Điều này giúp cải thiện hiệu suất của những dự án kém hiệu quả trước khi chúng được xếp vào nhóm với một dự án hoạt động hiệu quả.

Dễ chuẩn bị: Những ngân sách này rất dễ chuẩn bị vì chúng lấy ngân sách của năm trước làm cơ sở. Chỉ những thay đổi được yêu cầu trong ngân sách của năm ngoái theo nhu cầu của các yêu cầu về ngân sách của năm hiện tại.

Nhược điểm của Lập ngân sách Truyền thống

Cố định và cứng nhắc: Ngân sách truyền thống là cố định và không linh hoạt. Sau khi đã chuẩn bị, các ngân sách này không thể thay đổi. Nhiều yếu tố như một đỗi thủ cạnh tranh mới trên thị trường, thay đổi chính sách, thay đổi điều kiện thị trường, v.v., có thể xảy ra, nhưng ngân sách vẫn giữ nguyên.

Động lực ít hơn: Ngân sách truyền thống do ban lãnh đạo cao nhất chuẩn bị bằng cách thực hiện một vài thay đổi đối với ngân sách của năm ngoái. Do đó, nó thúc đẩy bệnh quan liêu. Vì vậy những người khác trong tổ chức cảm thấy bị bỏ qua hoặc không quan trọng. Điều này hành động chống lại động lực làm việc của nhân viên trong tổ chức.

Phụ thuộc quá mức: Ngân sách truyền thống phụ thuộc quá nhiều vào ngân sách năm trước, đôi khi có thể gây tử vong. Nếu ngân sách trong quá khứ được chuẩn bị không chính xác, thì ngân sách của năm hiện tại và các năm tiếp theo cũng sẽ được chuyển sang. Điều này sẽ dẫn đến việc chuẩn bị ngân sách không chính xác cho tổ chức, có thể gây hại cho sự phát triển của công ty về lâu dài.

Lạm phát có chủ ý: Các nhà quản lý có thể cố tình tăng chi phí lập ngân sách của họ và yêu cầu lãnh đạo cấp cao nhất phân bổ cho họ khoản chi phí tăng lên mà không biện minh cho khoản chi phí đó.

Không có ưu tiên cho việc phân bổ các nguồn lực: Trong lập ngân sách truyền thống, việc phân bổ nguồn lực phụ thuộc vào các cấp trong quá khứ. Nó không ưu tiên bất kỳ dự án nào nên được xếp hạng cao hơn theo tầm quan trọng của nó đối với sự tồn tại của tổ chức. Điều này ảnh hưởng đến lợi nhuận của doanh nghiệp.

2. Lập ngân sách gia tăng

Định nghĩa và ý nghĩa.

Lập ngân sách gia tăng là một phần quan trọng của kế toán quản trị dựa trên tiền đề là thực hiện một thay đổi nhỏ đối với ngân sách hiện có khi đến ngân sách mới. Chỉ những số tiền gia tăng được thêm vào để đạt được những con số được lập ngân sách mới.

Ngân sách được sử dụng cho năm tài chính hiện tại trở thành cơ sở để làm cơ sở cho việc phân bổ ngân sách của năm sắp tới. Ban quản lý giả định rằng tất cả các bộ phận sẽ tiếp tục hoạt động ở mức chi tiêu hiện tại của họ và các trường hợp cần thêm bất kỳ khoản tiền nào, sẽ được thêm vào để đạt được ước tính ngân sách của năm tiếp theo — những trường hợp chi tiêu ít hơn có thể làm giảm ngân sách từ cơ sở năm hiện tại trong bối cảnh các giả định nhất định.

Không có công thức cố định nào để đạt được ngân sách gia tăng. Tuy nhiên, có một cách tiếp cận được tuân theo. Phương pháp lập ngân sách này bắt đầu với giả định rằng các khoản chi tiêu phát sinh trong năm trước sẽ là điểm bắt đầu của các ước tính cho năm hiện tại.

Ưu điểm của lập ngân sách gia tăng

Phương pháp lập ngân sách này rất dễ thực hiện và không yêu cầu bất kỳ tính toán phức tạp nào. Điều này có thể đạt được đối với các bộ phận khác nhau mà không gặp nhiều vấn đề vì không cần bất kỳ phân tích chi tiết nào bắt kể bộ phận đang xem xét.

Lập ngân sách gia tăng đảm bảo tính liên tục của nguồn tài trợ cho các bộ phận mà không cần phân tích chi tiết nhiều về các yêu cầu tài trợ.

Phương pháp lập ngân sách gia tăng đảm bảo rằng không có sự sai lệch lớn nào trong ngân sách năm này qua năm khác vì nó dần dần thay đổi yêu cầu ngân sách. Với kiểu lập ngân sách này, một công ty có thể có ngân sách ổn định hàng năm.

Lập ngân sách gia tăng đã được nhiều công ty sử dụng như một kỹ thuật để giúp loại bỏ sự cạnh tranh hoặc xây dựng giá trị bình đẳng giữa các phòng ban vì tất cả các phòng ban đều được tăng số tiền tương tự so với năm trước.

Tác động của sự thay đổi có thể được nhìn thấy ngay lập tức trong trường hợp lập ngân sách gia tăng.

Lập ngân sách gia tăng phù hợp với các công ty nơi các yêu cầu tài trợ thường cố định hoặc có độ lệch nhỏ.

Nhược điểm của Lập ngân sách Gia tăng

Nó thường tăng dần vì nó giả định rằng yêu cầu của năm nay có thể sẽ khác một chút so với năm trước. Tuy nhiên, trên thực tế, có thể có những thay đổi lớn về cơ cấu đối với công ty, ngành hoặc nền kinh tế, điều này có thể đảm bảo những thay đổi ngân sách đáng kể hơn nhiều.

Cách tiếp cận này có thể khiến các nhà quản lý chi tiêu nhiều hơn vì ngân sách có thể dễ dàng có sẵn và có thể dẫn đến việc chi tiêu không cần thiết các quỹ có thể không được đảm bảo.

Vì phương pháp này giả định có sự thay đổi nhỏ trong phân bổ ngân sách của thời kỳ trước, nên nó giả định rằng phương pháp làm việc sẽ không đổi. Điều này

có thể dẫn đến sự thiếu đổi mới và không có động lực cho các nhà quản lý để giảm chi phí.

Lập ngân sách gia tăng trong tiềm thức khuyến khích chi tiêu cao hơn để duy trì ngân sách cho năm tới.

Việc lập ngân sách gia tăng có thể khiến ban lãnh đạo dẫn đến một kịch bản gọi là ngân sách đình trệ, theo đó các nhà quản lý có xu hướng xây dựng tăng trưởng doanh thu thấp hơn và tăng trưởng chi phí cao hơn để có những phương sai thuận lợi.

“Ngắt kết nối với thực tế” thường thấy trong các trường hợp lập ngân sách gia tăng vì kết quả thực tế thường có xu hướng khác với ngân sách do ngân sách dựa trên điểm chuẩn của năm trước chứ không dựa trên các yêu cầu dự kiến / dự báo.

Lập ngân sách gia tăng có thể gây ra phân bổ nguồn lực vĩnh viễn cho một số bộ phận nhất định ngay cả khi họ có thể không yêu cầu chúng trong những năm sau đó. Vì ngân quỹ được phân bổ trong một năm, ngân sách gia tăng sẽ phân bổ số tiền giống nhau hoặc tương tự trong tất cả các năm tới, do đó gây lãng phí nguồn lực hoặc làm mất yêu cầu tài trợ của các đơn vị khác.

Vì ngân sách được phân bổ nhiều hơn hoặc ít hơn qua các năm, điều đó khiến doanh nghiệp chuyển sang chế độ thận trọng vì các bộ phận hoặc đơn vị muốn chấp nhận rủi ro lớn hơn có thể không được cung cấp nguồn vốn cần thiết vì quỹ có thể được phân bổ cho nhiều đơn vị, có thể không yêu cầu.

Tóm lại, có thể nói rằng lập ngân sách gia tăng mặc dù rất dễ tính toán và thực hiện, nhưng lại đi kèm với những hạn chế lớn hơn. Nó có thể khiến một công ty đi vào một tư duy bảo thủ không đổi mới có thể không phù hợp với các công ty trong tất cả các ngành.

3. Lập ngân sách dựa trên Zero

Định nghĩa và ý nghĩa.

Lập ngân sách dựa trên cơ sở số 0 trong kế toán quản trị liên quan đến việc chuẩn bị ngân sách từ đầu, tức là với cơ sở số 0. Nó liên quan đến việc đánh giá lại mọi mục hàng của báo cáo lưu chuyển tiền tệ và xác minh tất cả các khoản chi tiêu mà một bộ phận sẽ phải chịu.

Do đó, định nghĩa là “một phương pháp lập ngân sách, theo đó tất cả các chi phí cho giai đoạn mới được tính toán trên cơ sở các chi phí thực tế sẽ phát sinh chứ không phải trên cơ sở chênh lệch chỉ liên quan đến việc thay đổi các chi phí phát sinh có tính đến sự thay đổi trong hoạt động điều hành.” Theo phương pháp này, mọi hoạt động cần phải được điều chỉnh, giải thích doanh thu mà mọi chi phí sẽ tạo ra cho công ty.

Trái ngược với lập ngân sách truyền thống, trong đó các xu hướng trước đây hoặc doanh thu / chi tiêu trong quá khứ dự kiến sẽ tiếp tục, lập ngân sách dựa trên số không giả định rằng không có số dư nào được chuyển tiếp hoặc không có chi phí nào được cam kết trước. Theo nghĩa đen, nó là một phương pháp xây dựng ngân sách không có cơ sở trước. Nó nhấn mạnh việc xác định một nhiệm vụ và sau đó tài trợ cho những chi phí này bất kể cơ cấu chi tiêu hiện tại.

Các bước lập ngân sách dựa trên 0

- Nhận dạng và mô tả các gói quyết định: Gói quyết định xác định một hoạt động cụ thể, để phân tích và xếp hạng các hoạt động này so với các hoạt động khác, liên quan đến việc sử dụng các nguồn lực khan hiếm và đưa ra quyết định về hoạt động đó.
- Đánh giá các gói quyết định: Sau khi xác định và mô tả, các gói quyết định được đánh giá xem xét các yếu tố như sự phù hợp với các mục tiêu của tổ chức, yêu cầu quy định và sự sẵn có của tiền.
- Mức độ ưu tiên của các gói quyết định: Các gói quyết định được xếp hạng dựa trên các hoạt động.
- Phân bổ nguồn lực: Sau khi xếp hạng xong, các nguồn lực sẽ được phân bổ cho các gói, điều này tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình chuẩn bị ngân sách, vì nó được thực hiện lần đầu tiên mà không cần xem xét đến ngân sách của năm trước.

Ví dụ về lựa chọn lập ngân sách dựa trên 0

Chúng ta hãy lấy một ví dụ về một bộ phận sản xuất của một công ty ABC đã chi 10 triệu đô la vào năm ngoái. Để lập ngân sách chi tiêu cho năm hiện tại có nhiều cách để lựa chọn làm:

- Ban giám đốc công ty quyết định tăng / giảm 10% chi tiêu của bộ phận. Vì vậy, bộ phận sản xuất của ABC Ltd sẽ nhận được 11 triệu đô la hoặc 9 triệu đô la, tùy thuộc vào quyết định của ban quản lý.
- Ban quản lý cấp cao của công ty có thể quyết định cung cấp cho bộ phận số tiền tương tự như năm trước mà không cần thuê thêm người trong bộ

phận hoặc tăng sản lượng, v.v. Bằng cách này, bộ phận này sẽ nhận được 10 triệu đô la.

- Một cách khác là, ngược lại với phương pháp truyền thống, ban quản lý có thể sử dụng lập ngân sách dựa trên số không, trong đó con số 10 triệu đô la của năm trước không được sử dụng để tính toán. Ứng dụng của nó liên quan đến việc tính toán tất cả các chi phí của bộ phận và biện minh cho từng chi phí này. Điều này phản ánh yêu cầu thực tế của bộ phận sản xuất của công ty ABC, có thể là 10,6 triệu đô la.

Lập ngân sách dựa trên số 0 khác với các phương pháp khác như thế nào

Để hiểu rõ ràng, cần phải hiểu sự khác biệt chính giữa lập ngân sách dựa trên số 0 và các phương pháp lập ngân sách khác.

So với phương pháp lập ngân sách Dựa trên Hoạt động.

- Cơ sở để chuẩn bị ngân sách:** Ngân sách dựa trên số không được chuẩn bị ngay từ đầu mà không cần xem xét đến ngân sách của năm ngoái. Phương pháp lập ngân sách này phân bổ các nguồn lực dựa trên nhu cầu và chi phí của bộ phận. Mặt khác, lập ngân sách dựa trên hoạt động không xem xét đến ngân sách của năm ngoái, mà các nguồn lực được phân bổ dựa trên hiệu quả trong hoạt động kinh doanh.
- Phân bổ nguồn lực:** Trong lập ngân sách dựa trên số 0, việc xếp hạng các hoạt động của doanh nghiệp dựa trên cơ sở sức sống của chúng. Chỉ sau khi các chi phí phát sinh được phân bổ hợp lý cho một hoạt động. Mặt khác, trong trường hợp lập ngân sách dựa trên hoạt động, sau khi xác minh các yếu tố thúc đẩy chi phí, các bộ phận sẽ phân bổ các nguồn lực.
- Chi phí lỗ hổng:** Lập ngân sách dựa trên số không xem xét lại tất cả các hoạt động kinh doanh hàng năm và chỉ phân bổ tiền cho những hoạt động phù hợp với chi phí. Do đó, loại bỏ các hoạt động không cần thiết dẫn đến tiết kiệm chi phí. Trong lập ngân sách dựa trên hoạt động, mỗi chức năng kinh doanh được phân tích, theo dõi các chức năng và mục tiêu của doanh nghiệp. Nó loại bỏ những chức năng không tốt với bất kỳ chức năng nào khác. Do đó, nó dẫn đến tiết kiệm chi phí hơn nữa.
- Liên kết với Mục tiêu Kinh doanh:** Trong lập ngân sách dựa trên số không, việc đánh giá lại các chương trình được thực hiện. Điều đó trở thành cơ sở để phân bổ tài nguyên. Mặt khác, lập ngân sách dựa trên hoạt động phân bổ các nguồn lực sau khi ghi nhận mối quan hệ của các chức năng kinh doanh với các mục tiêu kinh doanh.

- Khả năng sinh lời tiềm năng:** Lập ngân sách dựa trên số không dựa trên sự kiện minh được đưa ra cho mỗi khoản chi phí liên quan đến một hoạt động. Nó không dẫn đến việc xác định lợi nhuận tiềm năng của doanh nghiệp. Đồng thời, lập ngân sách dựa trên hoạt động gắn kết các hoạt động kinh doanh với các mục tiêu. Điều này giúp biết được khả năng sinh lời.
- Định hướng:** Lập ngân sách dựa trên số không là định hướng chức năng, trong khi lập ngân sách dựa trên hoạt động là định hướng hoạt động.

So với phương pháp lập ngân sách truyền thống

- Biện minh cho dữ liệu:** Lập ngân sách dựa trên số 0 được thực hiện bằng cách lấy cơ sở là số 0 như thể không có dữ liệu quá khứ hoặc lịch sử. Ở đây, tất cả các khoản mục trong dòng tiền cần được điều chỉnh. Vì vậy, một khoản chi phí hoặc thu nhập mới và một khoản chi phí hoặc thu nhập cũ cần có sự biện minh. Trong khi chuẩn bị ngân sách truyền thống, chỉ những khoản vượt và cao hơn ngân sách của năm ngoái mới cần được điều chỉnh. Vì vậy, chỉ những thay đổi gia tăng mới yêu cầu giải thích chứ không phải mọi thứ khác.
- Cơ sở để lập ngân sách:** Lập ngân sách dựa trên số không được thực hiện khi coi cơ sở là số không (không tính đến ngân sách của năm trước). Đối với mọi thời kỳ tài chính, một ngân sách mới được chuẩn bị từ đầu. Mặt khác, lập ngân sách truyền thống sử dụng ngân sách của năm trước làm cơ sở để lập ngân sách của năm hiện tại. Vì vậy, cảng thẳng chính nằm ở mức chi tiêu trước đó. Để sửa đổi các thành phần ngân sách. Trong trường hợp lập ngân sách dựa trên số không, rất dễ dàng loại bỏ một mục hiện có hoặc thêm một mục mới vào ngân sách hiện tại, vì lập ngân sách dựa trên số không là việc tạo ra một ngân sách hoàn toàn mới ngay từ đầu. Nói cách khác, lập ngân sách dựa trên số 0 về bản chất linh hoạt hơn. Điều này cũng không xảy ra với lập ngân sách truyền thống. Trong lập ngân sách truyền thống, không dễ dàng để sửa đổi các thành phần ngân sách. Hơn nữa, các thành phần ngân sách hàng năm không hoàn toàn giống nhau. Các thành phần ngân sách thay đổi tùy thuộc vào điều kiện thị trường và mục tiêu của công ty. Vì việc lập ngân sách truyền thống phụ thuộc vào ngân sách của năm trước, công ty không nhất thiết phải sử dụng các thành phần ngân sách giống như đã sử dụng trong ngân sách của năm trước. Do đó, rất khó để sửa đổi hoặc loại bỏ một mục hiện có hoặc thêm một mục mới vào ngân sách hiện tại.
- Thời gian cần thiết:** Một trong những vấn đề lớn nhất với lập ngân sách dựa trên số không là quá trình tốn nhiều thời gian vì ngân sách được chuẩn bị ngay từ đầu. Trước khi được bổ sung vào ngân sách, bất kỳ dự án nào cũng phải trải qua rất nhiều lần so sánh và phê duyệt, dẫn đến việc dành

quá nhiều thời gian cho mỗi dự án. Mặt khác, lập ngân sách truyền thống ít tốn thời gian hơn. Vì những thay đổi được thực hiện trong ngân sách của năm trước để đáp ứng nhu cầu của giai đoạn hiện tại, một nửa công việc đã được thực hiện trước khi bắt đầu quy trình ngân sách và chỉ những thay đổi gia tăng là bắt buộc.

- Phân bổ nguồn lực:** Trong lập ngân sách dựa trên số không, ngân sách được chuẩn bị bằng cách phân bổ các nguồn lực tối đa cho những hoạt động mang lại lợi ích cho tổ chức. Các hoạt động tạo ra doanh thu và quan trọng đối với sự tồn tại của doanh nghiệp được ưu tiên hàng đầu. Vì vậy, với lập ngân sách dựa trên số 0, ban quản lý có thể tập trung vào các quyết định ưu tiên. Việc lập ngân sách truyền thống được thực hiện mà không ưu tiên các hoạt động quan trọng của doanh nghiệp, và ngân sách năm ngoái được điều chỉnh đơn giản có xét đến yếu tố lạm phát.
- Dễ chuẩn bị và đào tạo:** Lập ngân sách dựa trên số không yêu cầu sự biện minh cho việc phân bổ các nguồn lực sẵn có, chỉ có thể được biết sau khi phân tích sâu và tính toán phức tạp. Các nhà quản lý yêu cầu các kỹ năng và kiến thức đặc biệt để chuẩn bị ngân sách dựa trên số không. Chỉ một chuyên gia có trình độ và được đào tạo tốt mới có thể chuẩn bị ngân sách như vậy. Do đó, việc chuẩn bị ngân sách dựa trên số không là một nhiệm vụ phức tạp. Trong khi đó, ngân sách truyền thống khá dễ chuẩn bị hơn vì chúng không liên đến các phép tính phức tạp.

So với phương pháp lập ngân sách gia tăng.

- Cơ sở để lập ngân sách:** Lập ngân sách dựa trên số 0 được thực hiện khi coi cơ sở là số 0, tức là, nó được thực hiện mà không xem xét ngân sách của năm trước. Đối với mọi thời kỳ tài chính, một ngân sách mới được chuẩn bị từ đầu và các nguồn lực được phân bổ cho từng bộ phận được điều chỉnh theo chi phí của thời kỳ cụ thể đó. Mặt khác, lập ngân sách gia tăng khác với lập ngân sách dựa trên số không. Trong trường hợp lập ngân sách gia tăng, ngân sách của năm hiện tại được chuẩn bị bằng cách thay đổi ngân sách của năm trước. Trong lập ngân sách gia tăng, điểm bắt đầu để chuẩn bị ngân sách là ngân sách của kỳ trước. Lấy đây làm cơ sở, ngân sách giai đoạn hiện tại đã được chuẩn bị.
- Phân bổ nguồn lực:** Trong lập ngân sách dựa trên số không, ngân sách được chuẩn bị bằng cách phân bổ các nguồn lực tối đa cho những hoạt động mang lại lợi ích cho tổ chức. Các hoạt động tạo ra doanh thu và quan trọng đối với sự tồn tại của doanh nghiệp được ưu tiên hàng đầu.
- Chi phí lăng phí:** Vì lập ngân sách dựa trên số không được chuẩn bị từ đầu, nên bất kỳ nguồn lực nào cho một hoạt động sẽ chỉ được phân bổ sau khi xem xét tỷ lệ phần thưởng rủi ro và phân tích chi phí - lợi ích. Điều này

giúp loại bỏ tất cả các loại thiếu hiệu quả có trong một hoạt động. Do đó, nó tránh được mọi chi phí lãng phí. Trong trường hợp lập ngân sách gia tăng, các khoản chi phí lãng phí sẽ trở thành một phần của ngân sách. Sự kém hiệu quả hiện diện trong các hoạt động hầu hết bị bỏ qua, và chỉ sự gia tăng chi phí mới tạo nên một phần của ngân sách gia tăng.

- **Sự đổi mới:** Lập ngân sách dựa trên số không thúc đẩy sự đổi mới trong doanh nghiệp. Do ngân sách được chuẩn bị ngay từ đầu cho mỗi giai đoạn, nên nó buộc ban lãnh đạo phải đưa ra các ý tưởng đổi mới để giảm chi phí để họ có thể điều chỉnh việc phân bổ các nguồn lực. Mặt khác, việc lập ngân sách gia tăng khiến công ty có tư duy bảo thủ. Vì ngân sách gần như giống nhau qua các năm, nó không thúc đẩy bất kỳ sự đổi mới nào trong doanh nghiệp. Do đó, lập ngân sách dựa trên số 0 về bản chất là động, trong khi lập ngân sách gia tăng là thận trọng.
- **Mất thời gian:** Lập ngân sách dựa trên số 0 là một quá trình tốn nhiều thời gian chủ yếu là do ngân sách được chuẩn bị ngay từ đầu, làm cho nó trở thành một nhiệm vụ tốn nhiều thời gian. Mặt khác, lập ngân sách gia tăng là một phương pháp ít tốn thời gian hơn vì chúng được chuẩn bị bằng cách lấy ngân sách của năm trước làm cơ sở, và những thay đổi được thực hiện trong ngân sách của năm trước để đáp ứng nhu cầu của giai đoạn hiện tại.
- **Dễ chuẩn bị:** Việc lập ngân sách dựa trên số không đòi hỏi sự biện minh cho việc phân bổ các nguồn lực sẵn có, chỉ có thể biết được sau khi phân tích sâu và tính toán phức tạp. Do đó, việc chuẩn bị ngân sách dựa trên số không là một nhiệm vụ phức tạp. Ngược lại, ngân sách gia tăng dễ chuẩn bị hơn vì nó không liên quan đến bất kỳ tính toán phức tạp nào và có thể được chuẩn bị bởi bất kỳ bộ phận nào của tổ chức chỉ bằng cách đưa ra các thay đổi gia tăng.
- **Tập huấn:** Các nhà quản lý yêu cầu các kỹ năng và kiến thức đặc biệt để chuẩn bị ngân sách dựa trên số không. Chỉ một chuyên gia có trình độ và được đào tạo tốt mới có thể chuẩn bị ngân sách như vậy. Mặt khác, ngân sách gia tăng rất dễ chuẩn bị. Họ không yêu cầu bất kỳ kiến thức hoặc đào tạo chuyên ngành nào để chuẩn bị ngân sách. Bất kỳ bộ phận nào cũng có thể tăng ngân sách một cách dễ dàng.

Ưu điểm lập ngân sách dựa trên Zero

Tính chính xác: Chống lại các phương pháp lập ngân sách thông thường liên quan đến việc chỉ thực hiện một số thay đổi tùy ý đối với ngân sách của năm trước, phương pháp này khiến mọi bộ phận xem xét từng khoản mục dẫn đến dòng tiền và tính toán chi phí hoạt động của chúng. Điều này, ở một mức độ nào đó, giúp

giảm chi phí vì nó đưa ra một bức tranh rõ ràng về chi phí so với hiệu suất mong muốn.

Hiệu quả: Điều này giúp phân bổ hiệu quả các nguồn lực (phù hợp với từng bộ phận) vì nó không nhìn vào các con số lịch sử mà nhìn vào các con số thực tế

Giảm các hoạt động dư thừa: Nó dẫn đến việc xác định các cơ hội và các cách làm hiệu quả hơn về chi phí bằng cách loại bỏ tất cả các hoạt động không hiệu quả hoặc dư thừa.

Lạm phát ngân sách: Vì mọi chi tiết đơn hàng đều phải được điều chỉnh, ngân sách dựa trên số không khắc phục được điểm yếu của việc lập ngân sách gia tăng lạm phát ngân sách.

Điều phối và Giao tiếp: Nó cũng cải thiện sự phối hợp và giao tiếp trong bộ phận và thúc đẩy nhân viên bằng cách cho họ tham gia vào quá trình ra quyết định.

Nhược điểm về lập ngân sách dựa trên Zero

Tiêu tốn thời gian: Đây là một bài tập tốn rất nhiều thời gian đối với một công ty hoặc các tổ chức được chính phủ tài trợ để thực hiện hàng năm so với việc lập ngân sách gia tăng, đây là một phương pháp dễ dàng hơn nhiều.

Yêu cầu nhân lực cao: Lập toàn bộ ngân sách từ đầu có thể yêu cầu sự tham gia của một số lượng lớn nhân viên. Nhiều bộ phận có thể không có đủ thời gian và nhân lực cho cùng một công việc.

Thiếu chuyên môn: Việc giải thích mọi chi tiết đơn hàng và mọi chi phí là một nhiệm vụ khó khăn và đòi hỏi phải đào tạo các nhà quản lý.

Tóm lại: Lập ngân sách dựa trên số không nhằm mục đích phản ánh các chi phí thực mà một bộ phận phải gánh chịu. Mặc dù tốn nhiều thời gian nhưng đây là cách lập ngân sách phù hợp. Việc quan trọng là công ty có muốn đầu tư thời gian và nhân lực vào việc lập ngân sách để cung cấp những con số chính xác hơn hay tìm một phương pháp lập ngân sách gia tăng dễ dàng hơn.

4. Lập ngân sách từ trên xuống.

Định nghĩa và ý nghĩa.

Lập ngân sách từ trên xuống là một phương pháp quan trọng để chuẩn bị ngân sách cho một tổ chức hoặc một công ty. Theo phương pháp này, ban lãnh đạo cấp cao chuẩn bị ngân sách cấp cao trên cơ sở các mục tiêu của công ty. Sau đó,