

lãnh đạo cao nhất sẽ phân bổ số tiền cho các bộ phận riêng lẻ, những người sử. Người quản lý của các bộ phận riêng lẻ có thể đưa ra đề xuất cho lãnh đạo cao nhất trước khi chuẩn bị ngân sách. Tuy nhiên, việc đưa những đề xuất đó vào ngân sách hay không là tùy thuộc vào lãnh đạo cao nhất. Dụng những con số đó để chuẩn bị ngân sách của họ.

Ngân sách Từ trên xuống được Chuẩn bị như thế nào?

Ban lãnh đạo cao nhất sử dụng kinh nghiệm trong quá khứ và kịch bản thị trường hiện tại cho ngân sách từ trên xuống, bao gồm áp lực cho nợ, cạnh tranh, luật thuế, điều kiện kinh tế vĩ mô, v.v.

Ngoài ra, ban giám đốc sử dụng ngân sách và báo cáo tài chính của những năm trước làm tài liệu tham khảo để phân bổ cho các bộ phận khác nhau. Ngoài ra, quản lý cấp cao cũng có thể sử dụng thông tin đầu vào từ các quản lý cấp thấp hơn. Ví dụ, nếu bất kỳ bộ phận nào chiếm 20% tổng chi tiêu năm ngoái, thì năm nay nó sẽ được phân bổ 20% kinh phí. Bất kỳ điều chỉnh nào đối với những con số này sẽ dựa trên đầu vào từ các nhà quản lý hoặc kịch bản thị trường hiện tại.

Quy trình lập ngân sách từ trên xuống

Quản lý cấp cao nhất sẽ họp để quyết định các mục tiêu về doanh thu, chi phí và lợi nhuận. Tiếp theo bộ phận tài chính sẽ phân bổ các chỉ tiêu này cho các bộ phận kinh doanh khác. Sau đó, mỗi bộ phận chuẩn bị ngân sách của mình.

Sau đó, mỗi bộ phận sẽ đưa ra một ngân sách chi tiết, cho biết ngân sách đó sẽ đạt được mục tiêu doanh thu như thế nào và với chi phí nào. Ví dụ: số lượng sản phẩm họ sẽ bán, số lượng nhân viên họ sẽ cần và hơn thế nữa.

Tất cả các ngân sách chi tiết như vậy từ các bộ phận riêng lẻ sau đó được gửi lại cho bộ phận tài chính. Sau đó, bộ phận tài chính sẽ phê duyệt chúng nếu chúng phù hợp với các mục tiêu chung của công ty. Bộ phận tài chính cũng có thể yêu cầu sửa đổi một số khoản nếu họ tin rằng ngân sách của bộ phận đang偏离 mục tiêu đã đặt ra.

Sau khi bộ phận tài chính hoàn thành tất cả mọi thứ, ngân sách được đưa vào hệ thống. Trong tương lai, các báo cáo hàng tháng được tạo ra để so sánh kết quả thực tế từ các báo cáo đã lập kế hoạch.

Thuận lợi

Loại ngân sách như vậy tập trung vào sự tăng trưởng chung của tổ chức.

Nó làm cho các bộ phận nhận thức được những gì mà lãnh đạo cao nhất mong đợi ở họ.

Đây là một cách nhanh chóng để chuẩn bị ngân sách và giúp khắc phục các vấn đề liên phòng.

Tiết kiệm thời gian cho việc quản lý cấp dưới. Thay vì chuẩn bị ngân sách từ đầu, mỗi bộ phận sẽ đạt được một mục tiêu đã định. Điều này giúp tiết kiệm cả thời gian và nguồn lực.

Theo lập ngân sách từ trên xuống, ban quản lý chỉ tạo ra một ngân sách, thay vì cho phép bộ phận tạo ngân sách của họ và kết hợp chúng sau đó. Do đó, nó là một cách tiếp cận ít tốn kém hơn.

Nhược điểm

Vì các nhà quản lý không phải là một phần của quá trình lập ngân sách, họ có thể không cảm thấy có nhiều động lực để đảm bảo thành công của mình.

Vì các nhà quản lý cấp cao không nhận thức được nhiều về hoạt động hàng ngày của các bộ phận, họ có thể đặt ra các mục tiêu không thực tế. Điều này dẫn đến việc các nhà quản lý cấp dưới khó đạt được con số đã đặt ra.

Kiểu lập ngân sách như vậy thường có thể dẫn đến việc phân bổ quá nhiều hoặc thiếu nguồn lực.

Tóm lại: Việc bạn có nên lập ngân sách từ trên xuống hay không tùy thuộc vào quy mô và cấu trúc doanh nghiệp của bạn. Đối với một doanh nghiệp nhỏ hơn không có nhiều phòng ban, cách tiếp cận từ trên xuống sẽ thích hợp hơn vì sẽ không có sự mâu thuẫn lớn giữa người quản lý cấp trên và cấp dưới. Tuy nhiên, khi công ty của bạn bắt đầu phát triển, sẽ tốt hơn nếu nhận được nhiều ý kiến đóng góp hơn từ các nhà quản lý của các bộ phận.

5. Lập ngân sách từ dưới lên

Lập ngân sách từ dưới lên cũng là một loại lập ngân sách, nhưng nó hoàn toàn ngược lại với lập ngân sách từ trên xuống. Việc lập ngân sách từ dưới lên bắt đầu ở cấp bộ phận và sau đó chuyển lên cấp quản lý cao nhất.

Theo đó, các trưởng bộ phận hoặc người quản lý tạo ra ngân sách của họ và sau đó trình lên lãnh đạo cao nhất. Họ chuẩn bị ngân sách trên cơ sở thông tin hiện tại và kinh nghiệm trong quá khứ. Ngoài ra, nó quản lý để đưa ra lời giải thích thích hợp cho từng mục trong ngân sách. Quản lý cao nhất phê duyệt, sửa đổi

hoặc gửi lại để sửa đổi. Sau khi lãnh đạo cao nhất phê duyệt tất cả các ngân sách của bộ phận, nó sẽ đưa ra một ngân sách tổng thể.

6. Lập ngân sách có sự tham gia.

Định nghĩa và ý nghĩa.

Lập ngân sách có sự tham gia là một phương pháp lập ngân sách trong đó cả những người thực hiện ngân sách và những người sẽ bị ảnh hưởng bởi ngân sách đều tham gia vào quá trình tạo ngân sách.

Trong kiểu lập ngân sách này, Người quản lý cấp cao nhất chia sẻ trách nhiệm đưa ra các quyết định về ngân sách với người quản lý cấp dưới. Kết quả là, nó mang lại cho họ cảm giác có đóng góp tốt hơn trong công ty.

Lập ngân sách là một công cụ quan trọng để kiểm soát. Đây là một báo cáo tài chính thể hiện các ước tính về thu nhập và chi phí của một đơn vị cụ thể. Đơn vị có thể là một dự án, bộ phận, tổ chức hoặc toàn bộ quốc gia. Ngân sách được chuẩn bị cho một khoảng thời gian nhất định trong tương lai. Nó có thể là một ngày, một tháng, một quý hoặc một năm. Ngân sách đóng vai trò như một bản thiết kế cho các kế hoạch quản lý. Có nhiều phương pháp sử dụng ngân sách khác nhau tùy theo nhu cầu của tổ chức.

Hai cách để áp dụng ngân sách có sự tham gia

- Ngân sách thuần túy có sự tham gia là nơi có sự phân cấp toàn bộ quyền lực để lập ngân sách. Họ có quyền tự do đưa ra quyết định. Việc quản lý sẽ không cản trở. Do đó, đôi khi không thể xem xét các chiến lược cấp cao nhất. Thực tế, nó không liên quan.
- Theo cách thứ hai, chúng ta có thể gọi đó là ngân sách từ trên xuống kiêm cả sự tham gia, ban lãnh đạo cung cấp cho cấp dưới các hướng dẫn hoặc mục tiêu của công ty. Họ cho họ biết mục tiêu của chính họ nên được phụ thuộc vào mục tiêu của tổ chức như thế nào.

Thông tin thêm sẽ được cung cấp bằng cách ghi nhớ cách tiếp cận thứ hai vì nó thực tế hơn. Để ngân sách hiệu quả và hiệu quả, lãnh đạo cao nhất cần có cách tiếp cận cởi mở. Điều đó có nghĩa là; nó sẽ hỗ trợ các ý tưởng và đề xuất mới của các bên liên quan. Nói cách khác, họ không nên chỉ trích trực tiếp ngân sách. Tuy nhiên, họ có thể đưa ra lời khuyên hoặc đề xuất những thay đổi cần thiết.

Trong Lập ngân sách từ trên xuống, người quản lý cung cấp tài nguyên cho các phòng ban khác nhau. Tuy nhiên, lập ngân sách có sự tham gia tuân theo phương

pháp tiếp cận từ dưới lên. Các bộ phận thông báo nhu cầu của họ cho ban quản lý bằng cách quyết định các tiêu chuẩn của riêng họ. Nói tóm lại, đó là cho phép những người thực sự "Làm" công việc nâng cấp thủ tục quy hoạch.

Quy trình ngân sách có sự tham gia

Đề cương quản lý: Ban quản lý cung cấp một phác thảo về mục tiêu ngân sách nên là gì.

Thiết kế quy trình: Một nhóm người đại diện cho khối thiết kế quy trình lập ngân sách.

Trao đổi các ý tưởng: Các cuộc họp, tụ họp và các công cụ giao tiếp trực tuyến giúp các bên liên quan trao đổi ý kiến.

Phát triển các đề xuất: Bộ phận phụ trách ngân sách thu thập ý tưởng từ nhiều nhóm người khác nhau. Ngoài ra, họ đưa ra các đề xuất theo định dạng có hướng dẫn.

Caste a Vote: Các bên liên quan bỏ phiếu để chọn ra những ý tưởng tốt nhất.

Đã đệ trình cho Ban quản lý: Ngân sách sơ bộ hoạt động theo cách của nó cho Ban quản lý.

Xem lại việc quản lý: Ngân sách được xem xét & sửa đổi nếu được yêu cầu: Các trung gian như quan chức cấp trung thực hiện nhiệm vụ này nếu được yêu cầu. Khi nó đạt đến cấp độ cao nhất, có ba khả năng.

Phê duyệt: Ban quản lý tích hợp ngân sách đã nộp vào ngân sách tổng thể.

Phê duyệt lại các sửa đổi: Điều này xảy ra khi ngân sách đã gửi dường như không phù hợp với các mục tiêu của tổ chức. Do đó, ban quản lý sẽ gửi nó trở lại cho các bộ phận để lặp lại lần thứ hai với các nhận xét.

Không tán thành: Trong trường hợp này, ban quản lý từ chối ngân sách vì nó có vẻ không thực tế hoặc không phù hợp. Ban quản lý phải đưa ra lý do hợp lệ để làm điều đó.

Ưu điểm của việc lập ngân sách có sự tham gia

Ngân sách như vậy có thể đạt được hơn. Các nhân viên cấp dưới gắn bó hơn với các hoạt động hàng ngày, vì vậy họ có ý tưởng sâu sắc về nhu cầu làm việc của các bộ phận tương ứng.

- Nó tốt hơn cho động lực vì nó thúc đẩy tinh thần của nhân viên.
- Sự tham gia đặt trách nhiệm cho nhân viên. Những người chịu trách nhiệm cho một nhiệm vụ cụ thể, sau này, trở nên có thể trả lời được. Kết quả là, nó làm tăng tính chính xác của ngân sách và làm cho nhân viên có trách nhiệm hơn.
- Nó làm tăng sự hài lòng trong công việc của nhân viên. Bởi vì họ cảm thấy rằng ban lãnh đạo đã giao cho họ một nhiệm vụ quan trọng.
- Nhân viên nỗ lực nhiều hơn để đạt được các tiêu chuẩn mà họ đã đặt ra cho chính họ. Do đó, nó làm tăng năng suất của họ.
- Nó tiết kiệm thời gian của các nhà quản lý chiến lược ở cấp cao nhất. Hơn nữa, họ có thể tập trung vào các vấn đề chính nhiều hơn.
- Nó làm tăng tính sáng tạo giữa các bên liên quan và do đó chuẩn bị cho các nhà quản lý trong tương lai.
- Ngân sách này là thực tế hơn. Lý do là nó được chuẩn bị bởi những người có kiến thức kỹ thuật tốt của các bộ phận tương đối.

Nhược điểm của lập ngân sách có sự tham gia

- Việc quản lý cấp dưới tốn nhiều thời gian.
- Lập ngân sách có sự tham gia của một số lượng lớn người. Do đó, dẫn đến chi phí nhân công cao.
- Tập trung vào tăng trưởng bộ phận cá nhân nhiều hơn.
- Ngân sách thận trọng: Các mục tiêu dễ dàng đạt được làm giảm mức hiệu suất tiềm năng của nhân viên. Ngược lại, ngân sách quá eo hẹp lại đặt ra những mục tiêu khó khăn. Nó có thể hạ thấp nhân viên. Nó làm tăng mức độ căng thẳng và áp lực. Các nhà quản lý phải cho rằng các nhân viên đã hành động có thiện chí. Ví dụ, niềm tin xấu là phân bổ quá mức hoặc phân bổ ít nguồn lực.
- Trượt ngân sách: Chèn ngân sách là một tên gọi khác của tình trạng chùng ngân sách. Nó tồn tại khi một nhà quản lý cố tình đánh giá thấp thu nhập và lợi nhuận hoặc đánh giá quá cao chi phí và thua lỗ. Người tạo ngân sách giữ thêm một khoản chi phí trong khi chuẩn bị ngân sách. Có nhiều cơ hội xảy ra điều này hơn khi đánh giá hiệu quả hoạt động dựa trên hiệu quả hoạt động so với ngân sách. Vấn đề thiếu hụt ngân sách có thể được giải quyết nếu có một ủy ban xem xét để kiểm tra chéo ngân sách do các nhân viên chủ chốt chuẩn bị. Những nhân viên như vậy biết khi nào ngân sách được nâng lên, và những người tham gia vào quá trình sửa đổi.
- "Tham gia giả": Đây là một thỏa thuận trong đó lãnh đạo cao nhất đảm nhận toàn quyền kiểm soát quá trình lập ngân sách. Kết quả là, chỉ yêu cầu sự tham gia hời hợt từ các nhà quản lý cấp dưới. Các nhà quản lý cao

nhất chỉ cần nhận được sự chấp thuận chính thức về ngân sách từ các nhà quản lý cấp dưới, chứ không phải tìm kiếm đầu vào thực sự.

Khi nào nên sử dụng Lập ngân sách có sự tham gia?

Khi bạn có các nhân viên lớn tuổi, có kinh nghiệm và có kỹ năng trong nhiệm vụ của họ, việc lập ngân sách có sự tham gia sẽ mang lại kết quả xuất sắc.

Ngân sách có sự tham gia có thể thực sự hữu ích trong một doanh nghiệp đa dạng, nơi có nhiều nhu cầu khác nhau của các bộ phận khác nhau.

Khi các nhà quản lý cao nhất có những nhiệm vụ quan trọng khác cần quan tâm, họ sẽ thực hiện theo phong cách này.

Trong trường hợp người quản lý mới vào doanh nghiệp. Do ít kinh nghiệm về kịch bản tuyển dưới, anh phải lấp ý kiến từ những người tuyển dưới.

7. Lập ngân sách Dựa trên Hoạt động.

Định nghĩa và ý nghĩa.

Lập ngân sách dựa trên hoạt động là một phương pháp lập ngân sách trong đó ngân sách được chuẩn bị bằng cách sử dụng Tính phí dựa trên hoạt động sau khi xem xét các chi phí chung. Nói một cách đơn giản, lập ngân sách dựa trên hoạt động là một công cụ kế toán quản trị không xem xét ngân sách của năm trước đến ngân sách của năm hiện tại. Thay vào đó, các hoạt động phát sinh chi phí được phân tích và nghiên cứu sâu. Dựa trên kết quả của nghiên cứu, các nguồn lực được phân bổ cho một hoạt động.

Lập ngân sách dựa trên hoạt động được thực hiện nhằm mang lại hiệu quả cho các hoạt động của tổ chức. Ngân sách được chuẩn bị sau khi xác minh các trình điều khiển chi phí. Do đó, lập ngân sách dựa trên hoạt động là định hướng hoạt động chứ không phải định hướng chức năng.

Ưu điểm của Lập ngân sách Dựa trên Hoạt động.

Sự đánh giá: Phương pháp lập ngân sách dựa trên hoạt động đánh giá từng động lực chi phí. Nó phải xem xét tất cả các bước liên quan đến một hoạt động. Các hoạt động không liên quan bị loại bỏ và chỉ những hoạt động cần thiết mới tạo thành một phần của doanh nghiệp.

Lợi thế cạnh tranh: Hệ thống lập ngân sách dựa trên hoạt động loại bỏ tất cả các loại hoạt động không cần thiết, giúp doanh nghiệp tiết kiệm chi phí. Chi phí tiết

kiêm được dẫn đến việc sản xuất hàng hóa và dịch vụ với chi phí thấp hơn so với các đối thủ cạnh tranh. Nó cũng giúp tổ chức đạt được lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

Kinh doanh như một đơn vị: Kỹ thuật lập ngân sách này giúp xem doanh nghiệp như một đơn vị duy nhất chứ không phải dưới dạng các phòng ban. Các nhà quản lý hoặc lãnh đạo cao nhất chuẩn bị ngân sách cho toàn bộ đơn vị kinh doanh và không lưu ý đến bất kỳ bộ phận đơn lẻ nào như được thực hiện trong trường hợp các phương pháp lập ngân sách khác.

Loại bỏ tắc nghẽn: Ngân sách theo lập ngân sách dựa trên hoạt động được chuẩn bị sau khi nghiên cứu và phân tích sâu. Nghiên cứu này loại bỏ tất cả các hoạt động không cần thiết của doanh nghiệp. Bằng cách làm như vậy, doanh nghiệp loại bỏ tất cả các loại nút thắt liên quan đến một hoạt động và các chức năng kinh doanh được thực hiện trơn tru hơn.

Cải thiện mối quan hệ: Hệ thống lập ngân sách dựa trên hoạt động giúp cải thiện mối quan hệ giữa tổ chức và khách hàng. Mục đích chính của phương pháp lập ngân sách này là loại bỏ các hoạt động không cần thiết và phục vụ khách hàng với chất lượng tốt nhất với giá tốt nhất. Điều này buộc các nhân viên của công ty phải phục vụ khách hàng theo cách tốt nhất có thể và đảm bảo sự hài lòng của khách hàng. Đổi lại, mối quan hệ giữa tổ chức và khách hàng được cải thiện. Hãy để chúng tôi xem xét những nhược điểm của lập ngân sách dựa trên hoạt động.

Nhược điểm của Lập ngân sách Dựa trên Hoạt động

Lập ngân sách dựa trên hoạt động mang lại nhiều lợi thế. Tuy nhiên, giống như mọi quy trình, điều này cũng có những nhược điểm của nó, như được liệt kê dưới đây:

Yêu cầu hiểu biết: Lập ngân sách dựa trên hoạt động đòi hỏi sự hiểu biết sâu sắc về các lĩnh vực chức năng khác nhau của doanh nghiệp. Nếu người quản lý chuẩn bị ngân sách không có khả năng hiểu và đánh giá các lĩnh vực kinh doanh, sẽ dẫn đến việc chuẩn bị ngân sách không chính xác.

Tổ hợp: Hệ thống lập ngân sách dựa trên hoạt động có bản chất phức tạp. Nó đòi hỏi nghiên cứu và phân tích các yếu tố khác nhau. Phương pháp lập ngân sách này bao gồm ước tính nhu cầu và dựa trên đó, nó ước tính các nguồn lực được sử dụng trong nhiều hoạt động.

Tiêu thụ tài nguyên: Quá trình lập ngân sách theo phương pháp này tiêu tốn rất nhiều nguồn lực cho một tổ chức. Nó cần phải tuyển dụng các quan chức hàng

đầu để thực hiện nhiều phân tích. Nó cũng là một nhiệm vụ rất tốn thời gian. Nếu những nguồn lực này được sử dụng trong các hoạt động nghiệp vụ khác, chúng có thể mang lại lợi nhuận tốt hơn.

Chi phí liên quan: Việc thực hiện lập ngân sách dựa trên hoạt động đòi hỏi những nhân viên được đào tạo. Một nhân viên không được đào tạo đầy đủ sẽ không thể xử lý công việc lập ngân sách một cách hiệu quả. Vì vậy doanh nghiệp cần phải chịu thêm chi phí để đào tạo nhân viên của mình. Hơn nữa, quá trình này đòi hỏi sự tham gia của lãnh đạo cao nhất, vì vậy nó cũng được chứng minh là tốn kém.

Thời gian ngắn: Lập ngân sách dựa trên hoạt động tập trung vào các mục tiêu ngắn hạn của doanh nghiệp. Nó không tính đến kịch bản dài hạn của doanh nghiệp. Tập trung nhiều hơn vào các mục tiêu ngắn hạn hơn là các mục tiêu dài hạn có thể chứng tỏ là rất nguy hiểm cho tổ chức.

III. Ngân sách tổng thể

1. Ngân sách tổng thể là gì?

Ngân sách tổng thể là sự tổng hợp của tất cả các ngân sách cấp thấp hơn được tạo ra bởi các khu vực chức năng khác nhau của công ty và cũng bao gồm các báo cáo tài chính được lập ngân sách, dự báo tiền mặt và kế hoạch tài chính. Ngân sách tổng thể thường được trình bày theo định dạng hàng tháng hoặc hàng quý và thường bao gồm toàn bộ năm tài chính của công ty. Một văn bản giải thích có thể được bao gồm trong ngân sách tổng thể, giải thích định hướng chiến lược của công ty, ngân sách tổng thể sẽ hỗ trợ như thế nào trong việc hoàn thành các mục tiêu cụ thể và các hành động quản lý cần thiết để đạt được ngân sách. Cũng có thể có một cuộc thảo luận về những thay đổi về số lượng nhân viên cần thiết để đạt được ngân sách.

Ngân sách tổng thể là công cụ lập kế hoạch trung tâm mà nhóm quản lý sử dụng để chỉ đạo các hoạt động của một tập đoàn, cũng như để đánh giá hiệu quả hoạt động của các trung tâm trách nhiệm khác nhau. Theo thông lệ, nhóm quản lý cấp cao sẽ xem xét một số lần lặp lại ngân sách tổng thể và kết hợp các sửa đổi cho đến khi đạt được ngân sách phân bổ ngân sách để đạt được kết quả mong muốn. Hy vọng rằng một công ty sử dụng phương pháp lập ngân sách có sự tham gia để đạt được ngân sách cuối cùng này, nhưng nó cũng có thể được áp đặt cho tổ chức bởi ban quản lý cấp cao, với rất ít thông tin đầu vào từ các nhân viên khác.

Các ngân sách được đưa vào ngân sách tổng thể bao gồm:

- Ngân sách bán hàng
- Ngân sách sản xuất
- Ngân sách nguyên vật liệu trực tiếp
- Ngân sách lao động trực tiếp
- Ngân sách chi phí sản xuất chung
- Ngân sách thành phẩm cuối kỳ
- Ngân sách chi phí bán hàng
- Ngân sách chi phí quản lý
- Ngân sách chi tiêu vốn
- Ngân sách tiền mặt

Ngân sách chi phí bán hàng và quản lý có thể được chia nhỏ thành ngân sách cho các bộ phận riêng lẻ, chẳng hạn như bộ phận kế toán, kỹ thuật, cơ sở vật chất và tiếp thị.

Một tài liệu khác đôi khi được bao gồm trong ngân sách tổng thể là một tập hợp các chỉ số hiệu suất chính được tính toán dựa trên thông tin trong ngân sách. Ví dụ: nó có thể hiển thị vòng quay khoản phải thu hoặc vòng quay hàng tồn kho hoặc thu nhập trên

mỗi cổ phiếu. Các số liệu này hữu ích để kiểm tra tính hợp lệ của mô hình ngân sách so với kết quả thực tế trong quá khứ. Ví dụ: nếu chỉ số vòng quay các khoản phải thu thấp hơn nhiều so với kết quả lịch sử, điều đó có thể có nghĩa là công ty đang ước tính quá cao khả năng thu hồi các khoản phải thu kịp thời, điều đó có nghĩa là số lượng các khoản phải thu thể hiện trong bảng cân đối kế toán có thể bị đánh giá thấp và lượng tiền mặt có thể bị phóng đại.

Khi ngân sách tổng thể đã được duyệt, nhân viên kế toán có thể nhập nó vào phần mềm kế toán của công ty để phần mềm có thể đưa ra các báo cáo tài chính so sánh kết quả ngân sách và thực tế. Các tổ chức nhỏ thường xây dựng ngân sách tổng thể của họ bằng Excel. Tuy nhiên, bảng tính có thể chứa lỗi công thức và cũng gặp khó khăn khi xây dựng bảng cân đối ngân sách. Các tổ chức lớn hơn sử dụng phần mềm dành riêng cho ngân sách, không có hai vấn đề này.

2. Các vấn đề với Ngân sách tổng thể

Khi một công ty thực hiện ngân sách tổng thể, quản lý cấp cao có xu hướng mạnh mẽ buộc tổ chức phải tuân thủ chặt chẽ ngân sách đó bằng cách đưa các mục tiêu ngân sách vào kế hoạch trả lương cho nhân viên. Làm như vậy có những tác dụng sau:

- Khi lập ngân sách, nhân viên có xu hướng ước tính doanh thu thấp và chi phí cao, để họ có thể dễ dàng đáp ứng ngân sách và đạt được kế hoạch trả thưởng của mình.
- Việc buộc tổ chức tuân theo ngân sách đòi hỏi một nhóm các nhà phân tích tài chính theo dõi và báo cáo về những khác biệt so với kế hoạch. Điều này làm tăng thêm chi phí không cần thiết cho doanh nghiệp.
- Các nhà quản lý có xu hướng bỏ qua các cơ hội kinh doanh mới, bởi vì tất cả các nguồn lực đã được phân bổ để đạt được ngân sách và các động cơ khuyến khích cá nhân của họ gắn liền với ngân sách.

Do đó, việc thực thi một ngân sách tổng thể có thể làm sai lệch hiệu quả hoạt động của một doanh nghiệp. Vì vấn đề này, có thể tốt hơn nếu sử dụng ngân sách tổng thể như một hướng dẫn sơ bộ cho những kỳ vọng ngắn hạn của ban quản lý đối với doanh nghiệp.

1. Ngân sách bán hàng

Ngân sách bán hàng, một loại ngân sách hoạt động, là dự báo về các đơn vị dự kiến mà một công ty dự định bán trong một khoảng thời gian và doanh thu mà công ty sẽ tạo ra từ đó. Nó là cơ sở để lập báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh. Ban lãnh đạo chuẩn bị ngân sách bán hàng dựa trên môi trường kinh doanh, điều kiện kinh tế tổng thể, cường độ cạnh tranh trên thị trường, năng lực sản xuất, vốn khả dụng, v.v.

Ngân sách bán hàng đóng vai trò như một thước đo để đánh giá hoạt động của công ty. Nó như một lời nhắc nhở để đạt được các kế hoạch và chỉ tiêu. Ngoài ra, nếu kết quả hoạt động thực tế của công ty không ngang bằng với số liệu dự toán, công ty có thể thực hiện hành động khắc phục kịp thời.

Ngân sách bán hàng là cơ sở để chuẩn bị các ngân sách khác trong một tổ chức. Do đó, nó cần được chuẩn bị với sự cẩn thận và chính xác cao nhất. Ví dụ, ngân sách bán hàng sẽ giúp chuẩn bị ngân sách sản xuất vì việc sản xuất sẽ phụ thuộc vào số lượng bán hàng theo kế hoạch. Tương tự, các ngân sách như ngân sách mua hàng hoặc ngân sách cho bộ phận nhân sự sẽ phụ thuộc trực tiếp vào số lượng công ty dự định bán. Trong trường hợp các dự báo về ngân sách bán hàng không đạt được kỳ vọng, nó có thể là một thảm họa cho công ty. Điều này sẽ xảy ra khi nó đã mua hàng phù hợp hoặc thuê thêm nhân lực để đáp ứng các số liệu bán hàng. Trong trường hợp ngược lại, với dự báo ngân sách thấp, công ty sẽ đổi mới với tình trạng thiếu nguyên vật liệu và nhân lực, dẫn đến mất cơ hội bán hàng. Dự báo doanh số bán hàng trong một khoảng thời gian nhất định, cả về số lượng và giá trị. Khó chuẩn bị do khó ước tính nhu cầu của người tiêu dùng.

Trách nhiệm chuẩn bị ngân sách này thuộc về người quản lý bán hàng. Ngân sách này được phân loại theo nhiều tiêu đề: sản phẩm hoặc nhóm sản phẩm, lãnh thổ, khu vực, quốc gia, loại khách hàng, xuất khẩu, khách hàng, nhân viên bán hàng, thời kỳ, v.v.

Mẫu ngân sách bán hàng

Số	Khu vực	Sản phẩm	NGÂN SÁCH BÁN HÀNG NĂM 2021			Thực hiện 2020		
			Số lượng	Đơn giá	Thành tiền	Số lượng	Đơn giá	Thành tiền
I	Miền Bắc	A						
		B						
		Công						
II	Miền Trung	A						
		B						
		Công						
III	Miền Nam	A						
		B						
		Công						
IV	Miền Tây	A						
		B						
		Công						
Tổng cộng								

a. Các bước chuẩn bị Ngân sách Bán hàng

- Khoảng thời gian lập ngân sách: Bước đầu tiên trong việc chuẩn bị ngân sách bán hàng là xác định khoảng thời gian cụ thể mà ngân sách sẽ được thực hiện. Đây có thể là hàng tháng, hàng quý hoặc hàng năm.

- Dữ liệu bán hàng: Bước tiếp theo là thu thập dữ liệu bán hàng từ công ty cho khoảng thời gian tương ứng của các năm trước. Điều này sẽ giúp tạo ra một ngân sách thực tế và có thể đạt được. Ước tính về tổng doanh số bán hàng của ngành đó, thị phần của công ty và tốc độ tăng trưởng của thị phần cũng cần được xem xét.
- Xu hướng thị trường: Một dự báo thích hợp chỉ có thể được đưa ra sau khi nghiên cứu kỹ lưỡng về xu hướng thị trường hiện tại, kịch bản kinh tế, sự biến động theo mùa của nhu cầu, sự phát triển cạnh tranh, sản phẩm mới hoặc những thay đổi trong sở thích của người tiêu dùng, v.v.
- Năng lực sản xuất: Ngân sách bán hàng chỉ có thể thành công nếu công ty có đủ năng lực sản xuất cho những con số dự báo. Ngoài ra, các cơ hội thuê ngoài, nếu có, hoặc mua từ một nhà cung cấp khác và bán lại cũng cần được xem xét.
- Chuẩn bị ngân sách bán hàng: Phương pháp thông thường để chuẩn bị ngân sách bán hàng là tuân theo kế hoạch từ dưới lên. Điều này ngụ ý rằng mọi người đứng đầu bộ phận sẽ chịu trách nhiệm cung cấp số liệu bán hàng trong tương lai và tạo doanh thu dự kiến từ bộ phận của họ. Những số liệu này sẽ được chuyển đến bộ phận bán hàng trung tâm, bộ phận này sẽ quyết toán ngân sách bán hàng của công ty.
- So sánh kết quả: Số thực tế phải được so sánh với số dự toán sau khi thực hiện ngân sách. Hành động điều chỉnh theo đó có thể được thực hiện trong trường hợp có những biến động lớn trong dự báo.

b. Các yếu tố ảnh hưởng đến ngân sách bán hàng

- Xu hướng và năng lực bán hàng: Xu hướng bán hàng của những năm gần đây sẽ giúp quyết định số lượng sản phẩm có thể bán được. Ngoài ra, năng lực sản xuất và tài chính của một tổ chức sẽ ảnh hưởng lớn đến ngân sách. Nếu công ty không thể sản xuất hoặc mua sắm đủ đơn vị sản phẩm để phù hợp với dự báo bán hàng, thì ngân sách sẽ không hữu ích.
- Khởi chạy sản phẩm mới: Nếu một công ty có kế hoạch tung ra sản phẩm mới trong thời gian ngắn, thì ngân sách phải bao gồm việc tăng doanh số bán hàng dự kiến và doanh thu bổ sung được tạo ra.
- Biến động theo mùa: Những biến động theo mùa mà một doanh nghiệp thường gặp phải ảnh hưởng đến ngân sách. Lễ hội, cuối tuần, tiệc cưới,... có thể ảnh hưởng đến doanh thu và doanh thu của nhiều sản phẩm.
- Quảng cáo: Ngân sách sẽ bị ảnh hưởng bởi số tiền mà một công ty quyết định chi cho quảng cáo và quảng bá cũng như các ưu đãi và chiết khấu mà công ty cung cấp cho các sản phẩm của mình. Ngoài ra, việc lựa chọn các kênh phân phối mới sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến doanh số bán hàng và ngân sách của công ty.

- Thay đổi giá: Một công ty có thể phải đổi mặt với việc giá đầu vào tăng hoặc giảm đột ngột do không kiểm soát được các yếu tố bên ngoài như thiên tai hoặc thiếu nguyên liệu. Điều này sẽ ảnh hưởng đến giá cả và doanh số bán sản phẩm của nó, do đó ảnh hưởng đến ngân sách của nó.
- Cạnh tranh ngày càng tăng: Sự gia nhập của các đối thủ mới và sự gia tăng đột ngột của cạnh tranh có thể ảnh hưởng trực tiếp đến doanh số bán sản phẩm của công ty. Điều này sẽ ảnh hưởng đến ngân sách.
- Những thay đổi trong Chính sách của Chính phủ: Sự thay đổi trong chính sách hoặc quy tắc của chính phủ quy định một sản phẩm cụ thể sẽ ảnh hưởng đến doanh số bán hàng và ngân sách của sản phẩm đó. Chính phủ có thể thay đổi chính sách để cấm một sản phẩm cụ thể, như thuốc lá điếu hoặc bia rượu... Do đó, trong những tình huống như vậy, ngân sách sẽ hoàn toàn bị sai.
- Những thay đổi trong nhu cầu của người tiêu dùng: Nhu cầu về một sản phẩm có thể thay đổi do sự thay đổi của thị hiếu và sở thích của người tiêu dùng. Ví dụ, người tiêu dùng có thể chuyển tiêu thụ thực phẩm chiên sang thực phẩm ăn kiêng lành mạnh do nhận thức về sức khỏe ngày càng tăng. Điều này sẽ ảnh hưởng đến ngân sách bán hàng của các công ty sản xuất đồ chiên.
- Tình hình kinh tế và công nghệ: Các tình huống kinh tế như suy thoái hoặc suy thoái sẽ ảnh hưởng đến việc bán sản phẩm và ngân sách của họ. Ngoài ra, sự ra đời của công nghệ mới có thể làm tăng đáng kể năng lực sản xuất của một công ty. Do đó, điều này sẽ làm tăng doanh số bán hàng và sẽ ảnh hưởng đến ngân sách của nó.

c. Tâm quan trọng của Ngân sách Bán hàng

- Sản xuất bao nhiêu: Ngân sách này đưa ra câu trả lời cho những câu hỏi quan trọng như sản xuất cái gì và sản xuất bao nhiêu. Ngoài ra, nó đặt mục tiêu cho nhóm bán hàng và tạo doanh thu. Điều này giúp giữ cho nhóm có động lực và làm việc chăm chỉ để đạt được mục tiêu. Nó cũng giúp ban quản lý phân bổ hợp lý các nguồn lực kinh tế hạn chế cho các hàng hóa, dịch vụ và lãnh thổ được quy hoạch.
- Ước tính Chi phí và Chuẩn bị Ngân sách: Ngân sách giúp ước tính chi phí chung liên quan đến quản lý và bán hàng. Đây là những chi phí khác với chi phí sản xuất và phải được lập ngân sách hợp lý. Do đó, ban quản lý có thể chuẩn bị ngân sách phù hợp cho chi tiêu hành chính, quảng cáo và công khai, chi tiêu phân phối, tuyển dụng và bộ phận nhân sự.
- Ước tính Dòng tiền: Nó giúp ban quản lý xác định có bao nhiêu tiền mặt dự kiến từ các hoạt động bán hàng trong kỳ ngân sách. Điều này sẽ giúp họ kiểm tra vị thế thanh khoản của công ty.
- Biện pháp kiểm soát: Điều quan trọng là đo lường hiệu suất của nhóm bán hàng. Số liệu bán hàng là trụ cột mà tất cả các bộ phận khác phụ thuộc vào. Ban quản

lý có thể tiếp tục kiểm tra số liệu bán hàng thực tế từ số liệu đã lập ngân sách. Do đó, việc kiểm tra các sai lệch so với ngân sách là có thể kịp thời và họ có thể thực hiện hành động để lấp đầy khoảng trống.

d. Ví dụ về Ngân sách Bán hàng

Công ty ABC bán hai sản phẩm được sản xuất tại một nhà máy. Trong năm 2021, công ty đã lên kế hoạch bán số lượng mỗi sản phẩm sau:

NGÂN SÁCH BÁN HÀNG (SỐ LƯỢNG)						
Số thứ tự	Sản phẩm	Quý 1	Quý 2	Quý 3	Quý 4	Total
1	Sản phẩm 01	190,000	230,000	300,000	180,000	900,000
2	Sản phẩm 02	185,000	175,000	155,000	185,000	700,000

Các sản phẩm này được bán theo mùa. Sản phẩm 01 có xu hướng bán chạy hơn vào quý 3, trong khi sản phẩm 02 bán tốt hơn vào Quý 1 và quý 4. Công ty ABC có kế hoạch bán sản phẩm 01 trong suốt năm với giá 240.000 VNĐ một cái và sản phẩm 02 với giá 480.000 VNĐ một cái. Theo thống kê trước đây cho thấy Công ty ABC có 2% doanh thu hàng bán sẽ bị trả lại và Giảm giá hàng bán là 1% doanh thu. Yêu cầu Chuẩn bị ngân sách bao gồm các thông tin đã cho.

Từ các số liệu trên chúng ta tính toán và trình bày theo mẫu sau:

NGÂN SÁCH BÁN HÀNG NĂM 2021					
Sản phẩm	Quý 1	Quý 2	Quý 3	Quý 4	Total
Sản phẩm 01 (giá bán 240.000)	45,600,000,000	55,200,000,000	72,000,000,000	43,200,000,000	216,000,000,000
Sản phẩm 02 (giá bán 480.000)	88,800,000,000	84,000,000,000	74,400,000,000	88,800,000,000	336,000,000,000
1. Total doanh thu	134,400,000,000	139,200,000,000	146,400,000,000	132,000,000,000	552,000,000,000
Hàng bán bị trả lại (2% doanh thu)	2,688,000,000	2,784,000,000	2,928,000,000	2,640,000,000	11,040,000,000
Giảm giá hàng bán(1% doanh thu)	1,344,000,000	1,392,000,000	1,464,000,000	1,320,000,000	5,520,000,000
2. Total Khoản giảm trừ	4,032,000,000	4,176,000,000	4,392,000,000	3,960,000,000	16,560,000,000
3. Doanh thu thuần	130,368,000,000	135,024,000,000	142,008,000,000	128,040,000,000	535,440,000,000

Sau đó sẽ tiến hành chia theo tháng để phục vụ cho việc kiểm soát và lập ngân sách ở các bộ phận

Tháng	Sản phẩm 01			Sản phẩm 02		
	Số lượng	Đơn giá	Thành tiền	Số lượng	Đơn giá	Thành tiền
Tháng 01	53,800	240,000	12,912,000,000	76,800	480,000	36,864,000,000
Tháng 02	66,000	240,000	15,840,000,000	74,800	480,000	35,904,000,000
Tháng 03	70,200	240,000	16,848,000,000	33,400	480,000	16,032,000,000
Quý 1	190,000		45,600,000,000	185,000		88,800,000,000
Tháng 04	67,000	240,000	16,080,000,000	58,000	480,000	27,840,000,000
Tháng 05	81,400	240,000	19,536,000,000	58,500	480,000	28,080,000,000
Tháng 06	81,600	240,000	19,584,000,000	58,500	480,000	28,080,000,000
Quý 2	230,000		55,200,000,000	175,000		84,000,000,000
Tháng 07	93,000	240,000	22,320,000,000	54,900	480,000	26,352,000,000
Tháng 08	108,400	240,000	26,016,000,000	51,600	480,000	24,768,000,000
Tháng 09	98,600	240,000	23,664,000,000	48,500	480,000	23,280,000,000
Quý 3	300,000		72,000,000,000	155,000		74,400,000,000
Tháng 10	54,800	240,000	13,152,000,000	54,900	480,000	26,352,000,000
Tháng 11	60,000	240,000	14,400,000,000	61,600	480,000	29,568,000,000
Tháng 12	65,200	240,000	15,648,000,000	68,500	480,000	32,880,000,000
Quý 4	180,000		43,200,000,000	185,000		88,800,000,000
Tổng cộng	900,000		216,000,000,000	700,000		336,000,000,000

2. Ngân sách sản xuất

a. Tổng quan về Ngân sách sản xuất

Các công ty sản xuất sử dụng ngân sách sản xuất để xác định số lượng đơn vị sản phẩm sẽ được sản xuất. Ngân sách sản xuất được xác định dựa trên dự báo bán hàng. Nó được điều chỉnh dựa trên chính sách tồn kho của công ty về mức tồn kho theo kế hoạch. Dựa trên ngân sách sản xuất, nhà sản xuất xây dựng ngân sách chi phí cho nguyên vật liệu trực tiếp, lao động trực tiếp và chi phí chung cần thiết cho sản xuất.

Khi chuẩn bị ngân sách sản xuất, một cân nhắc quan trọng cần ghi nhớ là chính sách hàng tồn kho của công ty. Ngân sách bán hàng là nền tảng cho ngân sách sản xuất, với các điều chỉnh cho hàng tồn kho bắt đầu và kết thúc.

Ngân sách sản xuất, tương tự như ngân sách bán hàng, được phát triển trên cơ sở đơn vị. Ngân sách sản xuất phụ thuộc vào các yếu tố:

- Dự báo bán hàng theo đơn vị được chỉ ra trong ngân sách bán hàng
- Mức tồn kho thành phẩm do ban lãnh đạo đề ra về chỉ tiêu cuối kỳ
- Mức tồn kho dự kiến khi bắt đầu khoảng thời gian ngân sách.
- Tài nguyên vật chất sẵn có của nhà máy, năng lượng, không gian nhà máy, vật liệu và máy móc.
- Chính sách quản lý liên quan đến sản xuất hoặc mua linh kiện

Ngân sách sản xuất cũng phụ thuộc vào chính sách hàng tồn kho của công ty. Hàng tồn kho có thể được tích lũy hoặc thanh lý tùy thuộc vào triển vọng chiến lược của công ty. Ngoài ra, khi công ty không thể giao hàng, chi phí mang hàng tồn kho lớn hơn nên

được so sánh với chi phí có các mặt hàng tồn kho. Ngân sách sản xuất có thể được phân loại theo các tiêu đề sau:

- Các sản phẩm
- Bộ phận sản xuất
- Tháng, quý, v.v.

Ngân sách sản xuất ước tính số lượng đơn vị sẽ được sản xuất trong một thời kỳ theo công thức sau:

Ngân sách sản xuất = Ngân sách bán hàng hoặc dự báo + Hàng tồn kho theo kế hoạch sẽ được duy trì cuối cùng – Hàng tồn kho đầu kỳ.

Tâm quan trọng của ngân sách sản xuất

- Cơ sở lập kế hoạch cho quá trình sản xuất trong tương lai
- Một ngân sách sản xuất được hình thành rõ ràng tạo cơ sở cho việc lập kế hoạch trong bất kỳ tổ chức nào. Ngân sách cho biết số lượng đơn vị để thực hiện. Do đó, nó không tính đến chi phí sản xuất. Do đó, nó giúp hợp lý hóa quy trình sản xuất, sử dụng máy móc và lập lịch trình phù hợp.
- Giúp đưa ra các quyết định quản lý quan trọng
- Ngân sách sản xuất là chìa khóa của ngân sách mua hàng cho ban quản lý. Việc mua nguyên vật liệu và hàng tiêu dùng phụ thuộc hoàn toàn vào ngân sách sản xuất. Ngoài ra, nhiều quyết định quan trọng khác, chẳng hạn như tuyển dụng nhân sự mới, phụ thuộc vào sản lượng mà công ty sẽ thực hiện.

Hạn chế của ngân sách sản xuất

- Dựa trên ước tính: Ngân sách này hoàn toàn dựa trên giá trị doanh thu ước tính. Ngoài ra, việc duy trì hàng tồn kho là chủ quan, với khả năng có nhiều thay đổi. Những con số này dựa trên phán đoán của ban quản lý. Nó có thể sai sót trong những trường hợp không lường trước được như sự biến động về nhu cầu đối với sản phẩm hoặc nguồn cung cấp nguyên liệu thô, những thay đổi trong tình hình kinh tế, suy thoái hoặc thậm chí do cạnh tranh.
- Quy trình tồn thời gian: Chuẩn bị ngân sách này là một quá trình lâu dài. Do đó, nó có thể tiêu tốn rất nhiều thời gian. Trong trường hợp ước tính sai, nó sẽ dẫn đến lãng phí thời gian làm việc quý giá.

Ví dụ: Công ty ABC có số liệu thể hiện như sau:

NGÂN SÁCH BÁN HÀNG (SỐ LƯỢNG)

Số	Sản phẩm	Tháng 01	Tháng 02	Tháng 03	Tháng 04	Tháng 05	Tháng 06
1	Sản phẩm 01	53,800	66,000	70,200	67,000	81,400	81,600
2	Sản phẩm 02	76,800	74,800	33,400	58,000	58,500	58,500

Theo ước tính:

- Không có sản phẩm dở dang vào cuối bất kỳ tháng nào
- Các đơn vị đã hoàn thành bằng một nửa doanh số bán hàng của tháng tiếp theo sẽ có trong kho vào cuối mỗi tháng (bao gồm cả tháng 12 trước đó)

Dự toán chi phí sản xuất kinh doanh cả năm như sau:

	Sản phẩm 01	Sản phẩm 02
Số lượng sản xuất	900.000	700.000
Chi phí đơn vị		
- Nguyên vật liệu trực tiếp	117.600	235.200
- Nhân công trực tiếp	45.600	93.600
Chi phí sản xuất chung	6.624.000.000	9.024.000.000

Yêu cầu: Chuẩn bị ngân sách sản xuất cho mỗi tháng và ngân sách chi phí sản xuất tóm tắt cho giai đoạn sáu tháng đầu năm 2021 từ các chi tiết trên. Ngân sách sản xuất cho mỗi tháng như sau:

NGÂN SÁCH SẢN XUẤT

Cho giai đoạn 06 tháng đầu năm 2021

Sản phẩm	Tháng 01	Tháng 02	Tháng 03	Tháng 04	Tháng 05	Tháng 06	Tổng cộng
Sản phẩm 01							
Số lượng bán	53,800	66,000	70,200	67,000	81,400	81,600	
Tồn kho cuối kỳ	33,000	35,100	33,500	40,700	40,800	48,960	
Tồn kho đầu kỳ	26,900	33,000	35,100	33,500	40,700	40,800	
Ngân sách sản xuất	59,900	68,100	68,600	74,200	81,500	89,760	442,060
Sản phẩm 02							
Số lượng bán	76,800	74,800	33,400	58,000	58,500	58,500	
Tồn kho cuối kỳ	37,400	16,700	29,000	29,250	29,250	33,100	
Tồn kho đầu kỳ	38,400	37,400	16,700	29,000	29,250	29,250	
Ngân sách sản xuất	75,800	54,100	45,700	58,250	58,500	62,350	354,700

Chúng ta có thể trình bày báo cáo ngân sách chi phí sản xuất tóm tắt như sau:

NGÂN SÁCH CHI PHÍ SẢN XUẤT TÓM TẮT

Cho giai đoạn 06 tháng đầu năm 2021

Khoản mục	Sản phẩm 01		Sản phẩm 02	
	Đơn giá	Thành tiền	Đơn giá	Thành tiền
Nguyên vật liệu trực tiếp	117,600	51,986,256,000	235,200	83,425,440,000
Nhân công trực tiếp	45,600	20,157,936,000	93,600	33,199,920,000
Chi phí sản xuất chung	7,492	3,311,913,520	25,441	9,023,922,700
Tổng cộng	170,692	75,456,105,520	354,241	125,649,282,700

3. Ngân sách nguyên vật liệu trực tiếp

Ngân sách cho biết số lượng nguyên liệu thô trực tiếp được yêu cầu theo mức mục tiêu sản xuất trong một khoảng thời gian cụ thể được gọi là Ngân sách Nguyên vật liệu Trực tiếp. Việc chuẩn bị Ngân sách này có thể là hàng tháng, hàng quý hoặc hàng năm. Ban quản lý xác định khoảng thời gian. Ngân sách nguyên vật liệu trực tiếp tính toán các đơn vị nguyên vật liệu theo mục tiêu sản xuất và tồn kho cuối kỳ cho năm tương ứng. Ngân sách nguyên vật liệu trực tiếp đưa ra ý tưởng về số lượng nguyên vật liệu trực tiếp cần thiết để đáp ứng nhu cầu sản xuất. Nó là một phần của Kế hoạch Yêu cầu Vật liệu (MRP) của công ty.

Các thành phần của ngân sách nguyên vật liệu trực tiếp

- Cấp độ sản xuất:** Nó cho thấy tổng mục tiêu sản xuất bằng cách xem xét năng lực sản xuất và nhu cầu đối với các sản phẩm của công ty. Mức sản xuất mục tiêu đóng vai trò là cơ sở cho Ngân sách nguyên vật liệu trực tiếp, vì tất cả các giao dịch mua phải đồng bộ với khối lượng sản xuất.
- Số dư đầu kỳ của hàng tồn kho (Nguyên vật liệu trực tiếp):** Các công ty luôn giữ một lượng hàng tồn kho nhất định trong kho của họ cho bất kỳ tình huống không lường trước nào trong tương lai. Đôi khi, có thể xảy ra trường hợp nhu cầu tăng đột ngột dẫn đến sản xuất tăng đột ngột. Trong tình huống như vậy, hàng tồn kho hiện có hoạt động như một mạng lưới an toàn. Tồn kho đầu kỳ của tháng/quý/năm này là tồn kho cuối kỳ của tháng/quý/năm trước. Vì vậy, khi quyết định phương án mua hàng cần phải biết và hiểu rõ mức độ mở kho đã có với công ty.
- Số dư cuối kỳ của hàng tồn kho (Nguyên vật liệu trực tiếp):** Tại thời điểm lập kế hoạch các mục tiêu sản xuất và mua hàng, nó cũng quyết định số lượng hàng tồn kho cuối kỳ mà công ty muốn giữ lại như một mạng lưới an toàn. Tồn kho cuối kỳ là số tồn kho cuối tháng/quý/năm. Các điều chỉnh trong việc mua nguyên liệu thô và sản xuất được thực hiện theo mục tiêu kiểm kê cuối kỳ.

- Giá nguyên vật liệu trực tiếp:** Giá mua nguyên vật liệu là một thành phần rất quan trọng. Có tồn tại một mức giá tiêu chuẩn là một mức giá ngân sách. Tính toán chi phí trên một đơn vị nguyên vật liệu và tổng chi phí nguyên vật liệu trực tiếp có tầm quan trọng to lớn. Điều đó sẽ giúp lập kế hoạch quý.
- Tổng số lượng nguyên vật liệu:** Theo yêu cầu của nguyên liệu thô trên một đơn vị thành phẩm, số lượng nguyên liệu thô được xác định. Giả sử mục tiêu sản xuất là 100 đơn vị và mỗi đơn vị sản phẩm cuối cùng yêu cầu 3 đơn vị nguyên liệu thô. Số lượng nguyên vật liệu được đặt hàng sẽ là 300 đơn vị.

Công thức để xác định nguyên vật liệu trực tiếp được mua như sau:

Nguyên vật liệu trực tiếp được mua = nguyên vật liệu cần thiết trong sản xuất + tồn kho nguyên vật liệu cuối kỳ mong muốn – tồn kho nguyên vật liệu đầu kỳ.

Ngân sách Nguyên vật liệu Trực tiếp được tạo cho năm tài chính với các phần chia theo quý. Các công ty có thể dễ dàng chuẩn bị ngân sách này với sự trợ giúp của dữ liệu nhất định. Người quản lý mua hàng sẽ sử dụng thông tin này, cùng với giá mỗi loại để thương lượng việc mua nguyên liệu với các nhà cung cấp và lập kế hoạch mua hàng.
Ưu điểm của ngân sách nguyên vật liệu trực tiếp

- Ngân sách này giúp hàng tồn kho luôn trong tầm kiểm soát. Không xảy ra tình trạng khan hiếm hoặc thừa nguồn nguyên liệu đột ngột.
- Không có chi phí hàng tồn kho dư thừa.
- Ngân sách này giúp quản lý dòng tiền theo cách tốt hơn. Ngân sách này thông báo số tiền và thời gian chính xác của dòng tiền dự kiến cần thiết trong tương lai.
- Việc lập ngân sách Nguyên vật liệu trực tiếp được thực hiện hàng tháng hoặc hàng quý. Do đó, điều này dẫn đến việc xác định bất kỳ lỗi hoặc sai sót nào trước khi kết thúc năm tài chính.

Ví dụ: Công ty ABC có dự báo bán hàng cho năm 2021 như sau:

NGÂN SÁCH BÁN HÀNG (SỐ LƯỢNG)					
Sản phẩm	Quý 1	Quý 2	Quý 3	Quý 4	Total
Sản phẩm 01	190.000	230.000	300.000	180.000	900.000
Sản phẩm 02	185.000	175.000	155.000	185.000	700.000

Người quản lý sản xuất cho thấy rằng sản xuất sản phẩm cần các nguyên liệu thô như sau:

Khoản mục	Quý 1	Quý 2	Quý 3	Quý 4
Sản phẩm 01				
Định mức Nguyên liệu trực tiếp/đơn vị				
Nguyên liệu A (Kg)	2	2	2	2
Nguyên liệu B (Kg)	3,5	3,5	3,5	3,5
Sản phẩm 02				
Định mức Nguyên liệu trực tiếp/đơn vị				
Nguyên liệu C (Kg)	2,21	2,21	2,21	2,21
Nguyên liệu B (Kg)	3,5	3,5	3,5	3,5

Ban quản lý đưa ra dự kiến tồn kho thành phẩm và nguyên vật liệu chính như sau:

DỰ KIẾN TỒN KHO				
Loại	Quý 1	Quý 2	Quý 3	Quý 4
Sản phẩm 01				
Tồn kho cuối kỳ	115.000	150.000	90.000	105.000
Tồn kho đầu kỳ	95.000	115.000	150.000	90.000
Sản phẩm 02				
Tồn kho cuối kỳ	87.500	77.500	92.500	105.000
Tồn kho đầu kỳ	95.000	87.500	77.500	92.500
Nguyên liệu A (Kg)				
Tồn kho cuối kỳ	106.000	96.000	78.000	116.000
Tồn kho đầu kỳ	101.000	106.000	96.000	78.000
Nguyên liệu B (Kg)				
Tồn kho cuối kỳ	269.920	306.000	276.500	296.610
Tồn kho đầu kỳ	287.960	269.920	306.000	276.500
Nguyên liệu C (Kg)				
Tồn kho cuối kỳ	153.000	137.000	174.000	188.100
Tồn kho đầu kỳ	145.000	153.000	137.000	174.000

Yêu cầu: Xác định ngân sách mua vật liệu cho năm 2021.

Giải pháp:

Xác định ngân sách sản xuất cho mỗi sản phẩm.

NGÂN SÁCH SẢN XUẤT Cho giai đoạn năm 2021					
Sản phẩm	Quý 1	Quý 2	Quý 3	Quý 4	Total
Sản phẩm 01					
Số lượng bán	190.000	230.000	300.000	180.000	900.000
Tồn kho cuối kỳ	115.000	150.000	90.000	105.000	
Tồn kho đầu kỳ	95.000	115.000	150.000	90.000	
Ngân sách sản xuất	210.000	265.000	240.000	195.000	900.000
Sản phẩm 02					
Số lượng bán	185.000	175.000	155.000	185.000	700.000
Tồn kho cuối kỳ	87.500	77.500	92.500	105.000	
Tồn kho đầu kỳ	95.000	87.500	77.500	92.500	
Ngân sách sản xuất	177.500	165.000	170.000	197.500	700.000

Xác định ngân sách nguyên vật liệu trực tiếp sản xuất cho năm 2021.

NGÂN SÁCH NGUYÊN VẬT LIỆU TRỰC TIẾP					
Cho năm 2021					
Khoản mục	Quý 1	Quý 2	Quý 3	Quý 4	Total
Sản phẩm 01					
Mục tiêu sản xuất (đơn vị)	210.000	265.000	240.000	195.000	910.000
Định mức Nguyên liệu trực tiếp/đơn vị					
Nguyên liệu A (Kg)	2	2	2	2	
Nguyên liệu B (Kg)	3,5	3,5	3,5	3,5	
Tổng số vật liệu trực tiếp cần thiết	420.000	530.000	480.000	390.000	1.820.000
Nguyên liệu A (Kg)	735.000	927.500	840.000	682.500	3.185.000
Sản phẩm 02					
Mục tiêu sản xuất (đơn vị)	175.600	173.450	155.000	197.850	701.900
Định mức Nguyên liệu trực tiếp/đơn vị					
Nguyên liệu C (Kg)	2,21	2,21	2,21	2,21	
Nguyên liệu B (Kg)	3,5	3,5	3,5	3,5	
Tổng số vật liệu trực tiếp cần thiết	388.076	383.325	342.550	437.249	1.551.199
Nguyên liệu C (Kg)	614.600	607.075	542.500	692.475	2.456.650

Xác định lượng nguyên vật liệu trực tiếp cần thiết mua cho năm 2021

NGÂN SÁCH NGUYÊN VẬT LIỆU TRỰC TIẾP					
Cho giai đoạn năm 2021					
Nguyên liệu	Quý 1	Quý 2	Quý 3	Quý 4	Total
Nguyên liệu A (Kg)					
Số lượng cần thiết sản xuất	420.000	530.000	480.000	390.000	1.820.000
Tồn kho cuối kỳ	106.000	96.000	78.000	116.000	
Tồn kho đầu kỳ	101.000	106.000	96.000	78.000	
Nguyên vật liệu trực tiếp được mua	425.000	520.000	462.000	428.000	1.820.000
Nguyên liệu B (Kg)					
Số lượng cần thiết sản xuất	1.349.600	1.534.575	1.382.500	1.374.975	5.641.650
Tồn kho cuối kỳ	269.920	306.000	276.500	296.610	
Tồn kho đầu kỳ	287.960	269.920	306.000	276.500	
Nguyên vật liệu trực tiếp được mua	1.331.560	1.570.655	1.353.000	1.395.085	5.641.650
Nguyên liệu C (Kg)					
Số lượng cần thiết sản xuất	388.076	383.325	342.550	437.249	1.551.199
Tồn kho cuối kỳ	153.000	137.000	174.000	188.100	
Tồn kho đầu kỳ	145.000	153.000	137.000	174.000	
Nguyên vật liệu trực tiếp được mua	396.076	367.325	379.550	451.349	1.551.199

Giá trị nguyên vật liệu mua cho năm 2021:

NGÂN SÁCH NGUYÊN VẬT LIỆU TRỰC TIẾP					
Cho giai đoạn năm 2021					
Nguyên liệu	Quý 1	Quý 2	Quý 3	Quý 4	Total
Nguyên liệu A (Kg)	425.000	520.000	462.000	428.000	1.820.000
Đơn giá dự kiến	13.000	13.000	13.650	13.650	
Giá trị nguyên liệu A	5.525.000.000	6.760.000.000	6.306.300.000	5.842.200.000	24.433.500.000
Nguyên liệu B (Kg)	1.338.875	1.539.750	1.416.000	1.389.275	5.670.000
Đơn giá dự kiến	25.387	25.387	26.656	26.656	
Giá trị nguyên liệu B	33.990.019.625	39.089.633.250	37.744.896.000	37.032.514.400	147.857.063.275
Nguyên liệu C (Kg)	400.275	348.650	412.700	450.575	1.569.100
Đơn giá dự kiến	63.535	63.535	66.712	66.712	
Giá trị nguyên liệu C	25.431.472.125	22.151.477.750	27.532.042.400	30.058.759.400	105.173.751.675
Tổng cộng giá trị nguyên vật liệu trực	64.946.491.750	68.001.111.000	71.583.238.400	72.933.473.800	277.464.314.950

4. Ngân sách lao động trực tiếp

Ngân sách lao động trực tiếp được sử dụng để tính toán số giờ lao động cần thiết để sản xuất các đơn vị được chia thành từng khoản trong ngân sách sản xuất. Một ngân sách lao động trực tiếp phức tạp hơn sẽ tính toán không chỉ tổng số giờ cần thiết mà còn chia nhỏ thông tin này theo loại lao động. Ngân sách lao động trực tiếp rất hữu ích để dự đoán số lượng nhân viên sẽ cần cho khu vực sản xuất trong suốt thời kỳ ngân sách. Điều này cho phép ban quản lý dự đoán nhu cầu tuyển dụng, cũng như khi nào nên lên lịch làm thêm giờ và khi nào có khả năng sa thải nhân viên. Ngân sách cung cấp thông tin ở mức tổng hợp và do đó thường không được sử dụng cho các yêu cầu tuyển dụng và sa thải cụ thể.

Ngân sách lao động trực tiếp thường được trình bày theo định dạng hàng tháng hoặc hàng quý. Tính toán cơ bản được ngân sách sử dụng là nhập số lượng đơn vị sản xuất từ ngân sách sản xuất và nhân số này với số giờ lao động tiêu chuẩn cho mỗi đơn vị. Điều này mang lại tổng số giờ lao động trực tiếp cần thiết để đáp ứng mục tiêu sản xuất. Bạn cũng có thể thêm nhiều thời gian hơn để giải thích cho sự thiếu hiệu quả trong sản xuất, làm tăng số giờ lao động trực tiếp. Sau đó, nhân tổng số giờ lao động trực tiếp với chi phí lao động trực tiếp chịu toàn bộ chi phí mỗi giờ để có được tổng chi phí lao động trực tiếp.

Các vấn đề về ngân sách lao động trực tiếp

Việc tính toán nhu cầu tiền mặt như một phần của ngân sách lao động trực tiếp không phải là thông lệ. Thay vào đó, các yêu cầu về tiền mặt được tính toán cho tất cả các khoản thu và chi của toàn bộ doanh nghiệp, sau đó được tóm tắt trên một trang riêng của ngân sách.

Có thể thấy rằng việc lập ngân sách lao động một cách chi tiết là quá tốn thời gian khi có nhiều phân loại lao động, vì rất khó để khớp các mức lương trong ngân sách với số lượng nhân viên trong thế giới thực. Thay vào đó, doanh thu liên tục trong tất cả các phân loại trả lương chắc chắn sẽ dẫn đến sự không phù hợp giữa những gì ngân sách nói rằng công ty nên trả và những gì nó thực sự trả cho lao động.

Một vấn đề khác là lao động trực tiếp có thể là chi phí cơ bản cố định trong phạm vi khối lượng sản xuất lớn. Trong trường hợp đó, việc tổng hợp chi phí sẽ không nhất thiết tạo ra thông tin tốt hơn. Nếu vậy, có thể đủ để ước tính chi phí lao động trực tiếp dựa trên kết quả lịch sử và được điều chỉnh theo những thay đổi dự kiến về tỷ lệ lao động.

Ví dụ về ngân sách lao động trực tiếp

Tiếp tục với ví dụ Công ty ABC định tuyển lao động cho mỗi sản phẩm như sau:

Khoản mục	Quý 1	Quý 2	Quý 3	Quý 4	Total
Sản phẩm 01					
Mục tiêu sản xuất (đơn vị)	210.000	265.000	240.000	195.000	910.000
Số giờ vận hành máy	0,1	0,1	0,1	0,1	
Tổng số giờ vận hành máy	21.000	26.500	24.000	19.500	91.000
Giờ lao động khác	0,03	0,03	0,03	0,03	
Tổng số giờ lao động khác	630	795	720	585	2.730
Sản phẩm 02					
Mục tiêu sản xuất (đơn vị)	177.500	165.000	170.000	197.500	710.000
Số giờ vận hành máy	0,3	0,3	0,3	0,3	
Tổng số giờ vận hành máy	53.250	49.500	51.000	59.250	213.000
Giờ lao động khác	0,06	0,06	0,06	0,06	
Tổng số giờ lao động khác	3.195	2.970	3.060	3.555	12.780

Tỷ lệ lao động cho người vận hành máy và nhân viên khác về cơ bản là khác nhau, vì vậy chúng được ghi riêng trong ngân sách. Nhu cầu lao động trực tiếp của ABC được sơ lược như sau:

NGÂN SÁCH NGUYÊN LAO ĐỘNG TRỰC TIẾP Cho năm 2021					
Khoản mục	Quý 1	Quý 2	Quý 3	Quý 4	Total
Sản phẩm 01					
Mục tiêu sản xuất (đơn vị)	210.000	265.000	240.000	195.000	910.000
Số giờ vận hành máy	0,1	0,1	0,1	0,1	
Tổng số giờ vận hành máy	21.000	26.500	24.000	19.500	91.000
Giờ lao động khác	0,03	0,03	0,03	0,03	
Tổng số giờ lao động khác	630	795	720	585	2.730
Sản phẩm 02					
Mục tiêu sản xuất (đơn vị)	177.500	165.000	170.000	197.500	710.000
Số giờ vận hành máy	0,3	0,3	0,3	0,3	
Tổng số giờ vận hành máy	53.250	49.500	51.000	59.250	213.000
Giờ lao động khác	0,06	0,06	0,06	0,06	
Tổng số giờ lao động khác	3.195	2.970	3.060	3.555	12.780
Tổng chi phí vận hành máy	12.050.775.000	12.334.800.000	12.172.500.000	12.781.125.000	49.339.200.000
Đơn giá chi phí vận hành máy/giờ	162.300	162.300	162.300	162.300	
- Sản phẩm 01	3.408.300.000	4.300.950.000	3.895.200.000	3.164.850.000	14.769.300.000
- Sản phẩm 02	8.642.475.000	8.033.850.000	8.277.300.000	9.616.275.000	34.569.900.000
Tổng chi phí nhân công khác	372.478.500	366.635.700	368.096.400	403.153.200	1.510.363.800
Đơn giá chi phí lao động khác / giờ	97.380	97.380	97.380	97.380	
- Sản phẩm 01	61.349.400	77.417.100	70.113.600	56.967.300	265.847.400
- Sản phẩm 02	311.129.100	289.218.600	297.982.800	346.185.900	1.244.516.400
Tổng chi phí nhân công trực tiếp	12.423.253.500	12.701.435.700	12.540.596.400	13.184.278.200	50.849.563.800

5. Ngân sách chi phí sản xuất chung

Ngân sách chi phí sản xuất chung bao gồm tất cả các chi phí sản xuất trừ nguyên vật liệu trực tiếp và lao động trực tiếp. Thông tin trong ngân sách này trở thành một phần của chi tiết đơn hàng giá vốn hàng bán trong ngân sách chính. Tổng tất cả các chi phí trong ngân sách này được chuyển đổi thành phân bổ chi phí chung cho mỗi đơn vị, được sử dụng để tính chi phí tồn kho thành phẩm cuối cùng và lần lượt được liệt kê trên bảng cân đối ngân sách. Thông tin trong ngân sách này là một trong những thông tin quan trọng nhất trong các mô hình ngân sách phòng ban khác nhau, vì nó có thể chứa một tỷ lệ lớn trong tổng số tiền chi tiêu của công ty.

Ngân sách này thường được trình bày theo định dạng hàng tháng hoặc hàng quý.

Các vấn đề ngân sách chi phí sản xuất chung:

Một số vấn đề bổ sung liên quan đến ngân sách sản xuất chung được lưu ý dưới đây.

- **Trình bày ngân sách thay thế:** Một định dạng ít phổ biến hơn cho ngân sách chung là nhóm các chi tiết đơn hàng thành chi phí cố định và phân loại chi phí biến đổi. Có thể khó xác định trạng thái cố định hoặc biến đổi của chi phí, trong trường hợp đó, bạn có thể thêm nhóm chi phí thứ ba cho chi phí hỗn hợp có cả đặc điểm chi phí cố định và chi phí biến đổi. Việc xử lý riêng các chi phí biến đổi sẽ hữu ích nếu bạn muốn tạo một ngân sách linh hoạt, trong đó số lượng chi phí biến đổi trong ngân sách thay đổi để phù hợp với số tiền doanh thu thực tế kiếm được.
- **Sử dụng tỷ lệ chi phí:** Trong môi trường lập ngân sách đơn giản hóa, ngân sách chi phí chung có thể đơn giản như tỷ lệ chi phí chung được nhân với một số hình thức hoạt động, chẳng hạn như số giờ lao động trực tiếp hoặc thời gian sử dụng máy móc. Cách tiếp cận này thường không được khuyến nghị, vì nó không tiết lộ bản chất chính xác của các loại chi phí khác nhau được đưa vào vào tỷ lệ chi phí chung và thậm chí có thể được sử dụng bởi một nhà quản lý kém đạo đức hơn để tăng ngân sách sản xuất của mình mà không để phần còn lại của công ty nhìn thấy. đội ngũ quản lý.
- **Phát hiện lỗi:** Với quy mô đáng kể của các khoản chi tiêu trong ngân sách này, người ta phải đề phòng việc đưa vào một con số không chính xác, vì kết quả có thể là một ngân sách tổng thể không chính xác nghiêm trọng. Một cách để phát hiện ra những con số không chính xác là so sánh tổng số ngân sách theo thời kỳ với số tiền thực tế phát sinh trong cùng thời kỳ của năm ngay trước đó để đảm bảo tính hợp lý.
- **Yêu cầu tiền mặt:** Việc tính toán nhu cầu tiền mặt như một phần của ngân sách chi phí sản xuất chung không phải là thông lệ. Thay vào đó, các yêu cầu về tiền mặt được tính toán cho tất cả các khoản thu và chi của toàn bộ doanh nghiệp, sau đó được tóm tắt trên một trang riêng của ngân sách.

Ví dụ về chi phí sản xuất chung

Tiếp tục với ví dụ Công ty ABC chi phí sản xuất chung của nó được dự kiến như sau: