

## CHƯƠNG VII

# DỰ TOÁN SẢN XUẤT KINH DOANH VÀ PHÂN TÍCH CHI PHÍ SẢN XUẤT

Hoạch định và kiểm soát là hai chức năng của quản trị. Hoạch định bao gồm việc vạch ra các mục tiêu tương lai và dự toán kế hoạch để đạt được mục tiêu đó. kiểm soát là đo lường, chấn chỉnh thực hiện nhằm bảo đảm cho kế hoạch đạt kết quả tốt. Nhờ kiểm soát, nhà quản trị nắm được tình hình thực hiện các quyết định đề ra đã được tiến hành đến mức nào, có vấn đề gì cần phải giải quyết.

### 7.1. KHÁI QUÁT VỀ DỰ TOÁN

#### 7.1.1. Khái niệm

Dự toán là những dự kiến chi tiết chỉ rõ cách huy động và sử dụng vốn và các nguồn lực khác theo từng định kỳ và được biểu diễn một cách có hệ thống dưới dạng số lượng và giá trị.

#### 7.1.2. Tác dụng của dự toán

Tác dụng lớn nhất của dự toán đối với nhà quản trị là cung cấp phương tiện thông tin một cách có hệ thống toàn bộ kế hoạch của doanh nghiệp. Một khi dự toán đã được công bố thì không còn sự nghi ngờ gì về mục tiêu mà doanh nghiệp muốn đạt và đạt bằng cách nào. Ngoài ra dự toán còn có những tác dụng sau:

- Xác định rõ các mục tiêu cụ thể làm căn cứ đánh giá thực hiện sau này.
- Lường trước những khó khăn khi chúng chưa xảy ra để có phương án đối phó kịp thời và đúng đắn.
- Kết hợp toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp bằng các kế hoạch của từng bộ phận khác nhau. Nhờ vậy, dự toán đảm bảo cho các kế hoạch của từng bộ phận phù hợp với mục tiêu chung của doanh nghiệp.

#### 7.1.3. Kỳ dự toán

Dự toán về mua sắm tài sản cố định, đất đai, nhà xưởng... nói chung cho những khoản mục thuộc loại tài sản cố định thường được lập cho một kỳ thời gian dài, có thể là 20 năm hoặc lâu hơn. Thời gian kết thúc đảm bảo được nguồn vốn luôn sẵn sàng để đáp ứng nhu cầu mua sắm tài sản cố định của doanh nghiệp.

- Dự toán hoạt động sản xuất kinh doanh hàng năm được lập cho kỳ một năm, phù hợp với năm tài chính của doanh nghiệp để tiện cho việc so sánh đánh giá giữa kế hoạch và thực hiện. Trong phạm vi chương này chúng ta chỉ nghiên cứu hệ thống các dự toán hoạt động sản xuất kinh doanh hàng năm.

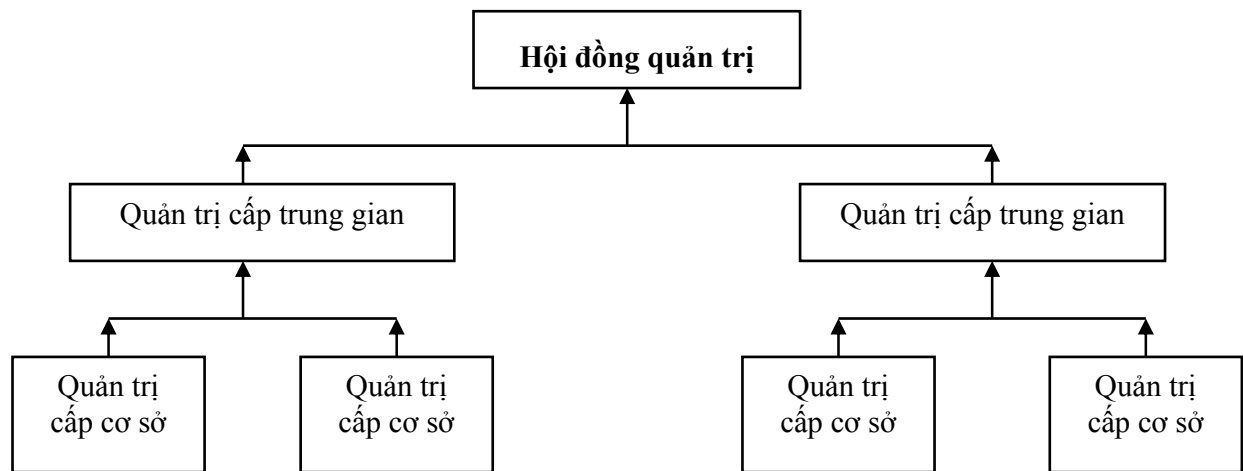
- Dự toán hàng năm được chia thành 4 quý, sau đó quý một được chia theo từng tháng, các quý còn lại của năm dự toán, khi quý một kết thúc thì quý hai được chia thành từng tháng... cứ thế tiếp tục cho đến hết năm. Dự toán hàng năm cũng được lập theo kỳ 12 tháng và cứ tháng đầu kỳ

Thực hiện xong thì lại cộng thêm dự toán của một kỳ vào kế sau tháng cuối cùng kỳ đó. Dự toán lập theo cách này được gọi là dự toán liên tục vì lúc nào nhà quản trị cũng phải suy nghĩ và hoạch định trước cho kỳ 12 tháng sắp tới.

#### 7.1.4. Trình tự dự toán

Dự toán được chuẩn bị từ cấp cơ sở trở lên. Trình tự chuẩn bị số liệu dự toán được mô tả trên sơ đồ 7.1 dưới đây:

**Bảng 7.1**



#### *(Trình tự chuẩn bị dự toán)*

Số liệu dự toán của cấp cơ sở được trình lên quản trị cấp trên xem xét và quyết định để ngăn chặn các tình huống dự toán quá thấp hoặc quá cao dẫn đến hoạt động không hiệu quả và lãng phí. Hội đồng quản trị căn cứ trên số liệu dự toán chi tiết của cấp dưới kết hợp với cách nhìn doanh nghiệp là một khối thống nhất của nhiều bộ phận riêng rẽ, sẽ xây dựng nên những bản dự toán có cơ sở và có tính thống nhất cao.

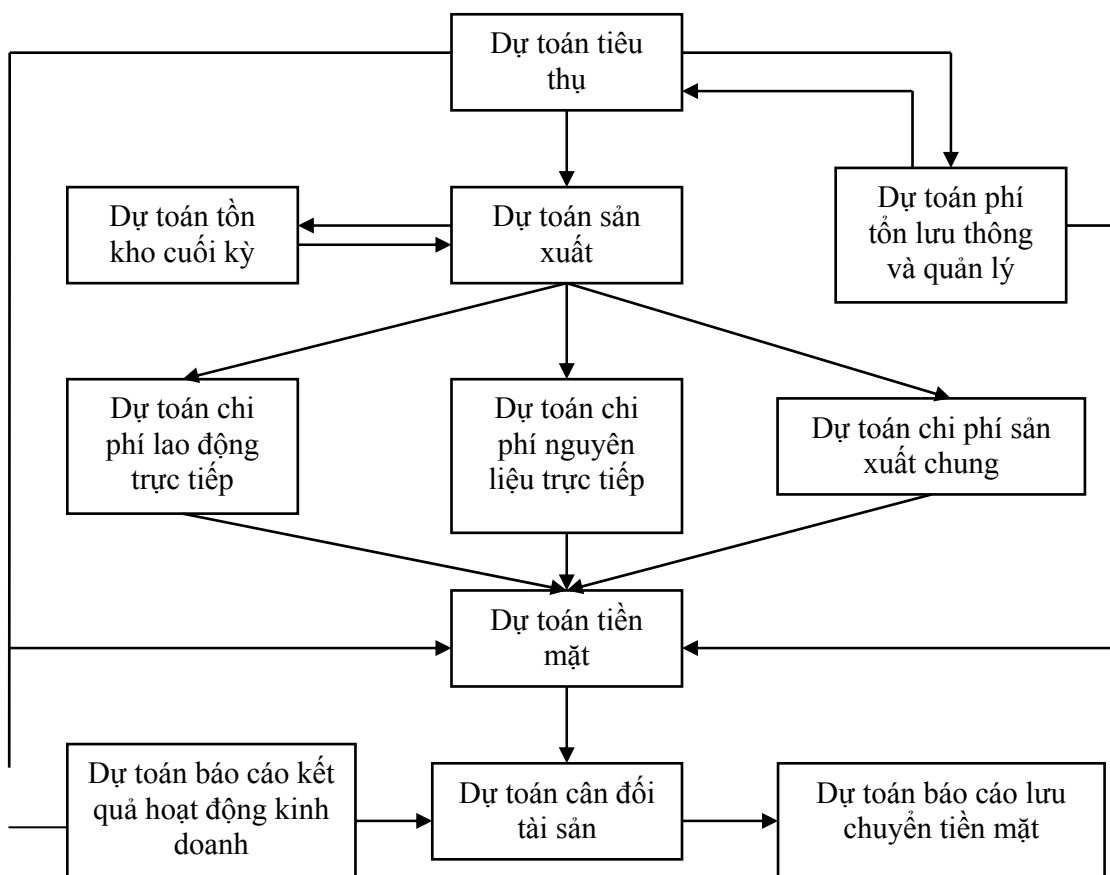
Trình tự dự toán như trên có những ưu điểm sau:

- Mọi cấp quản lý của doanh nghiệp, từ thấp đến cao, đều có góp phần vào quá trình xây dựng dự toán.
- Dự toán được lập từ cấp cơ sở nên có độ tin cậy và chính xác cao.
- Do được tham gia vào quá trình dự toán, và các chỉ tiêu được tự đề đạt nên quản trị cấp cơ sở sẽ thực hiện kế hoạch một cách chủ động hơn, thoải mái hơn và khả năng hoàn thành kế hoạch sẽ cao hơn. Ngược lại, nếu không hoàn thành kế hoạch thì trách nhiệm trước hết là ở cấp cơ sở.

#### 7.1.5. Hệ thống dự toán hoạt động sản xuất kinh doanh hàng năm

Hệ thống hoạt động sản xuất kinh doanh hàng năm bao gồm nhưng bản dự toán riêng biệt nhưng có quan hệ qua lại lẫn nhau như sau:

**Bảng 7.2**



***(Hệ thống dự toán sản xuất kinh doanh hàng năm)***

Từ sơ đồ này ta thấy dự toán tiêu thụ là dự toán chủ yếu của toàn hệ thống. Tất cả các dự toán khác đều phụ thuộc vào dự toán tiêu thụ, do vậy, nếu dự toán tiêu thụ được xây dựng một cách tụt hậu thì cả quá trình dự toán sẽ chỉ là một việc làm vô ích.

Dự toán tiêu thụ là căn cứ để ra quyết định về sản lượng sản xuất trong kỳ lập dự toán sản xuất. Dự toán sản xuất, sau khi được lập, đến phiên nó sẽ là căn cứ để lập các dự toán nguyên liệu trực tiếp, lao động trực tiếp và chi phí sản xuất chung. Những dự toán này tạo thành cơ sở để lập dự toán tiền. Tóm lại, dự toán tiêu thụ là nhân tố tác động toàn bộ dây chuyền xây dựng các dự toán của doanh nghiệp.

Riêng dự toán phí tổn lưu thông và quản lý thì có đặc điểm vừa phụ thuộc vừa tác động vào dự toán tiêu thụ sở dĩ phát sinh mối quan hệ qua lại này vì tiêu thụ rõ ràng phần nào phụ thuộc vào chi phí khuyến mãi, và những khoản chi phí này qui mô lớn hay nhỏ phải tùy thuộc vào mức tiêu thụ.