

### 7.3. LẬP DỰ TOÁN SẢN XUẤT KINH DOANH

#### 7.3.1. Dự toán tiêu thụ

Dự toán tiêu thụ là dự toán được lập đầu tiên và là căn cứ để xây dựng các dự toán khác.

Dự toán tiêu thụ được xây dựng dựa trên mức tiêu thụ ước tính với đơn giá bán. Ngoài ra dự toán tiêu thụ cũng còn đính kèm bảng dự kiến lịch thu tiền của các quý trong kỳ kế hoạch. Bảng dự kiến này là căn cứ để xây dựng dự toán tiền mặt hàng năm. Khoản thu tiền mặt dự kiến của quý gồm khoản thu từ việc bán hàng chậm trả của quý trước cộng với khoản thu từ hàng bán ở quý hiện hành.

Thí dụ: Dự toán tiêu thụ ở Nhà máy vật liệu Bru điện của năm kết thúc ngày 3/12/2001 có kết cấu như được trình bày tại bảng 7.4.

#### 7.3.2. Dự toán sản xuất

Căn cứ trên dự toán tiêu thụ mà nhu cầu sản phẩm của năm kế hoạch được xác định và trình bày trên bảng dự toán sản xuất. Sản lượng cần sản xuất trong năm được xác định theo công thức:

$$\text{Sản lượng cần sản xuất} = \text{Nhu cầu tiêu thụ kế hoạch} + \text{Nhu cầu tồn kho cuối kỳ} - \text{Tồn kho sản phẩm đầu kỳ}$$

Doanh nghiệp cần lập kế hoạch lượng sản phẩm tồn kho để chủ động và tránh tình trạng tồn kho quá nhiều làm ứ đọng vốn và sẽ phát sinh những chi phí không cần thiết. Mặt khác, lập kế hoạch tồn kho cũng để tránh tình trạng thiếu sản phẩm dẫn đến nhu cầu sản phẩm cần sản xuất vào năm sau quá lớn, có thể vượt quá năng lực sản xuất của doanh nghiệp.

Thí dụ: Bảng dự toán sản xuất của Nhà máy vật liệu Bru điện cho năm kết thúc ngày 3/12/2001 có dạng như trên bảng 7.4 dưới đây:

**Bảng 7.4**

	Quý				Cả năm
	I	II	III	IV	
Khối lượng tiêu thụ kế hoạch (bảng 7.1)	15.000	45.000	60.000	30.000	150.000
Cộng:					
- Tồn kho cuối kỳ <sup>(a)</sup>	9.000	12.000	6.000	3.000	3.000
- Tổng cộng nhu cầu	24.000	57.000	66.000	33.000	153.000
- Trừ:					
Tồn kho đầu kỳ	<sup>(b)</sup> 3.000	9.000	12.000	6.000	3.000
Khối lượng cần sản xuất trong kỳ	21.000	48.000	54.000	27.000	150.000

**7.3.2. Dự toán sản xuất**

Căn cứ trên dự toán tiêu thụ mà nhu cầu sản phẩm của năm kế hoạch được xác định và trình bày trên bảng dự toán sản xuất. Sản lượng cần sản xuất trong năm được xác định theo công thức:

$$\text{Sản lượng cần sản xuất} = \text{Nhu cầu tiêu thụ kế hoạch} + \text{Nhu cầu tồn kho cuối kỳ} - \text{Tồn kho sản phẩm đầu kỳ}$$

Doanh nghiệp cần lập kế hoạch lượng sản phẩm tồn kho để chủ động và tránh tình trạng tồn kho quá nhiều làm ứ đọng vốn và sẽ phát sinh những chi phí không cần thiết. Mặt khác, lập kế hoạch tồn kho cũng để tránh tình trạng thiếu sản phẩm dẫn đến nhu cầu sản phẩm cần sản xuất vào năm sau quá lớn, có thể vượt quá năng lực sản xuất của doanh nghiệp.

Thí dụ: Bảng dự toán sản xuất của Nhà máy vật liệu Bưu điện cho năm kết thúc ngày 3/12/2001 có dạng như trên bảng 7.4 dưới đây:

**Bảng 7.4**

	Quý				Cả năm
	I	II	III	IV	
Khối lượng tiêu thụ kế hoạch (bảng 7.1)	15.000	45.000	60.000	30.000	150.000
Cộng:					
- Tồn kho cuối kỳ <sup>(a)</sup>	9.000	12.000	6.000	3.000	3.000
- Tổng cộng nhu cầu	24.000	57.000	66.000	33.000	153.000
- Trừ:					
Tồn kho đầu kỳ	<sup>(b)</sup> 3.000	9.000	12.000	6.000	3.000
Khối lượng cần sản xuất trong kỳ	21.000	48.000	54.000	27.000	150.000

(a) Nhu cầu tồn kho cuối kỳ là 20% nhu cầu tiêu thụ của quý sau.

(b) Lấy từ bảng tổng kết tài sản.

Dự toán hàng hoá mua vào ở doanh nghiệp thương mại:

Đối với doanh nghiệp thương mại, thay vì lập dự toán sản xuất, doanh nghiệp thương mại sẽ lập dự toán hàng hoá mua vào. Về cơ bản, dự toán hàng hoá mua vào cũng được lập dựa trên cách tính như ở dự toán sản xuất, như sau:

Mức tiêu thụ kế hoạch: xxx

Cộng: Tồn kho đầu kỳ: xxx

Tổng cộng nhu cầu: xxx

Trừ: Hàng hoá tồn kho cuối kỳ: xxx

Nhu cầu mua vào trong kỳ: xxx

### 7.3.3. Dự toán nguyên liệu trực tiếp

Căn cứ vào nhu cầu sản xuất trong kỳ mà doanh nghiệp xây dựng dự toán về nguyên liệu trực tiếp. Nhu cầu nguyên liệu trực tiếp phải thoả mãn nhu cầu nguyên liệu trực tiếp cho sản xuất và nhu cầu nguyên liệu trực tiếp dự trữ (tồn kho). Như vậy, nhu cầu nguyên liệu trực tiếp được xác định theo công thức sau:

$$\begin{matrix} \text{Nhu cầu nguyên} & \text{Nguyên liệu} & \text{Nguyên liệu trực} & \text{Nguyên liệu trực} \\ \text{liệu trực tiếp trong} & \text{trực tiếp cần} & \text{tiếp cần để tồn kho} & \text{tiếp tồn kho đầu} \\ \text{kỳ} & \text{cho sản xuất} & \text{cuối kỳ} & \text{kỳ} \end{matrix} =$$

Dự toán nguyên liệu trực tiếp có tác dụng đảm bảo cho việc cung cấp đủ, đúng chất lượng nguyên liệu trực tiếp và đúng lúc cho sản xuất, giúp cho quá trình sản xuất diễn ra nhịp nhàng và đúng kế hoạch.

Ngoài việc dự toán về khối lượng nguyên liệu trực tiếp cần dùng, doanh nghiệp còn phải dự toán về thời gian thanh toán chi phí mua lượng nguyên liệu trực tiếp đó. Dự toán về thời gian thanh toán sẽ là căn cứ của việc xây dựng dự toán tiền mặt tổng hợp trong kỳ.

Thí dụ: dự toán nguyên liệu trực tiếp ở Nhà máy vật liệu Bưu điện có hình thức như trong bảng 7.5 dưới đây:

**Bảng 7.5- Dự toán nguyên liệu trực tiếp năm 2001**

(Đơn vị : 1000đ)

	Quý				Cả năm
	I	II	III	IV	
Khối lượng cần sản xuất	21.000	48.000	54.000	27.000	150.000
Định mức lượng nguyên liệu của một sản phẩm Y	x2,5	x2,5	x2,5	x2,5	x2,5
Khối lượng NL trực tiếp cần cho sản xuất (kg)	52.500	120.000	135.000	67.500	375.000
Cộng: NL tồn kho cuối kỳ (a)	6.000	6.750	3.375	3.000	3.000
Tổng cộng nhu cầu	58.500	126.750	138.375	70.500	378.000
Trừ: Nguyên liệu tồn kho đầu kỳ	2.625	6.000	6.750	3.375	2.625
Nguyên liệu mua vào (kg)	55.875	120.750	131	625	67.125
Định mức giá 2000đ/kg	x 2	x 2	x 2	x 2	x 2
Tổng chi phí mua nguyên liệu trực tiếp	111.750	241.500	263.250	134.250	750.750

**Bảng 7.6- Dự toán lịch thanh toán chi phí nguyên liệu trực tiếp**

	Quý				Cả năm
	I	II	III	IV	
Khoản phải trả (31/12/1992)	132.000				132.000
Khoản phải trả quý I (b)	67.050	44.700			111.750
Phải trả quý II		144.900	96.600		241.500
Phải trả quý III			157.950	105.000	263.250
Phải trả quý IV				80.550	80.550
Tổng cộng	190.050	189.600	254.550	185.850	829.050

(a) 5% mức nhu cầu của quý sau.

(b) 60% phải trả ngay trong quý, 40% sẽ trả quý tiếp theo.

### 7.3.4. Dự toán chi phí lao động trực tiếp

Dự toán chi phí lao động trực tiếp có tác dụng giúp doanh nghiệp chủ động trong việc sử dụng lao động, không bị tình trạng thiếu hay thừa lao động mà đảm bảo đủ lao động và sử dụng lao động một cách hiệu quả nhất.

Nhu cầu chi phí lao động trực tiếp được tính dựa trên nhu cầu thành phẩm mỗi kỳ (tháng, quý...) với định mức thời gian lao động trực tiếp cho mỗi đơn vị thành phẩm. Do tính chất công việc đa dạng nên nhu cầu thời gian lao động cho từng dạng công việc được xác định với định mức giá của lao động tính cho từng loại, rồi cuối cùng tổng hợp tất cả lại thành dự toán chi phí lao động trực tiếp của doanh nghiệp.

Thí dụ: dự toán chi phí lao động trực tiếp ở Nhà máy vật liệu Bưu điện năm 2001 có hình thức như được trình bày trên bảng 7.7 dưới đây:

**Bảng 7.7-Dự toán chi phí lao động trực tiếp năm 2001**

	Quý				Cả năm
	I	II	III	IV	
Nhu cầu sản xuất (bảng 6.2)	21.000	48.000	54.000	27.000	150.000
Định mức thời gian sản xuất của 1 sản phẩm Y	x3	x3	x3	x3	x3
Tổng nhu cầu (số giờ)	63.000	144.000	162.000	81.000	450.000
Định mức giá 6000 đồng/giờ (1000)	x6	x6	x6	x6	x6
Tổng chi phí lao động trực tiếp (1000 đ)	378.000	864.000	972.000	468.000	2.700.000

Chương VII - Dự toán sản xuất kinh doanh và phân tích chi phí sản xuất.

**7.3.5. Dự toán chi phí sản xuất chung**

Dự toán chi phí sản xuất chung được xây dựng theo định phí và biến phí sản xuất chung căn cứ trên đơn giá phân bổ chi phí sản xuất chung và tổng mức độ hoạt động căn cứ kế hoạch.

Dự toán chi phí sản xuất chung cũng là căn cứ để xây dựng dự toán tiền mặt. Tuy nhiên cần lưu ý là chi phí khấu hao tài sản cố định sẽ được trừ bớt vì đó là một khoản chi phí sản xuất chung không bằng tiền mặt.

Thí dụ: dự toán chi phí sản xuất chung ở Nhà máy vật liệu Bru điện năm 2001 có dạng như sau:

**Bảng 7.8- Dự toán chi phí sản xuất chung năm 2001**

	Quý				Cả năm
	I	II	III	IV	
Tổng nhu cầu lao động trực tiếp	63.000	144.000	162.000	81.000	450.000
Đơn giá biến phí sản xuất chung	x1,5	x1,5	x1,5	X1,5	x1,5
Tổng biến phí sản xuất chung phân bổ	94.500	216.000	243.000	121.500	675.000
Định phí sản xuất chung phân bổ (a)	393.750	393.750	393.750	393.750	1.575.000
Tổng cộng chi phí sản xuất chung phân bổ	488.250	609.750	636.750	515.250	2.250.000
Trừ: Chi phí khấu hao	100.250	100.250	100.250	100.250	401.000
Chi tiền mặt chi phí sản xuất chung	388.000	509.500	536.500	415.000	1.849.000

(a) định phí kế hoạch phân bổ cả năm được chia đều cho 4 quý.

(450.000 giờ lao động trực tiếp x3,5 = 1.575.000:4 = 393.750 ng. đ).

**7.3.6. Dự toán thành phẩm tồn kho cuối kỳ**

Căn cứ theo định mức chi phí lao động trực tiếp và chi phí sản xuất chung phân bổ, doanh nghiệp sẽ xác định định mức chi phí sản xuất của một đơn vị theo định mức, từ đó xây dựng dự toán thành phẩm tồn kho cuối kỳ như sau:

**Bảng 7.9- Dự toán thành phẩm tồn kho cuối kỳ**

Thành phẩm tồn kho cuối kỳ kế hoạch	3.000
Chi phí định mức của một sản phẩm Y (1000đ)	X38
Giá trị thành phẩm tồn kho cuối kỳ.	114.000

**7.3.7. Dự toán chi phí lưu thông và quản lý:**

Dự toán chi phí lưu thông và quản lý bao gồm các khoản chi phí ước tính sẽ phát sinh trong kỳ kế hoạch ở lĩnh vực sản xuất. Dự toán này là bảng tổng hợp các dự toán chi phí ở các khâu lưu thông và quản lý. Dự toán chi phí lưu thông và quản lý cũng được lập theo tính chất tác động của chi phí theo kết quả hoạt động. Thí dụ: dự toán chi phí lưu thông và quản lý của Nhà máy vật liệu Bưu điện được trình bày trong bảng 7.10 dưới đây:

**Bảng 7.10- Dự toán chi phí lưu thông và quản lý năm 2001**

	Quý				Cả năm
	I	II	III	IV	
Khối lượng tiêu thụ kế hoạch (bảng 6.1)	15.000	45.000	60.000	30.000	150.000
biến phí lưu thông và quản lý ước tính của 1 sản phẩm	x2	x2	x2	x2	x2
Biến phí dự toán	30.000	90.000	120.000	60.000	300.000
Định phí quản lý và lưu thông					
Quảng cáo	5.000	5.000	5.000	5.000	20.000
Lương quản lý	50.000	50.000	50.000	50.000	200.000
Bảo hiểm	12.000	12.000	12.000	12.000	48.000
Thuê TSCĐ		8.000		22.000	30.000
Tổng cộng chi phí lưu thông và quản lý ước tính	97.000	165.000	187.000	149.000	598.000

**7.3.8. Dự toán tiền mặt:**

Dự toán tiền mặt bao gồm 4 thành phần chính:

- Phần thu
- Phần chi.
- Phần cân đối thu chi.
- Phần tài chính.

**a. Phần thu:** bao gồm số dư tiền mặt tồn quỹ đầu kỳ cộng với tất các khoản thu tiền mặt trong kỳ.

**b. Phần chi:** bao gồm toàn bộ các khoản thu chi tiền mặt được dự toán, gồm chi mau nguyên vật liệu trực tiếp, chi trả lương lao động trực tiếp, các khoản chi phí sản xuất chung... ngoài ra còn có các khoản chi thuế, chi mua tài sản cố định (nếu có) hoặc chi trả tiền vay ngân hàng hoặc tiền lãi cổ phần.

Chương VII - Dự toán sản xuất kinh doanh và phân tích chi phí sản xuất.

c. **Phần cân đối thu chi:** nếu bội chi thì doanh nghiệp có kế hoạch vay tiền mặt ở ngân hàng. Nếu bội thu, doanh nghiệp có thể trả bớt các món nợ vay hoặc đem đầu tư ngắn hạn.

d. **Phần tài chính:** Phản ánh một cách chi tiết việc vay và trả nợ vay, trả lãi tiền nợ vay trong kỳ để hỗ trợ cho nhu cầu tiền mặt của doanh nghiệp.

Dự toán tiền mặt được xây dựng theo kỳ thời gian càng ngắn càng tốt. Nhiều doanh nghiệp lập dự án tiền mặt tuần một lần, những doanh nghiệp lớn thì lập dự toán hàng ngày. Tuy nhiên, thông thường, dự toán tiền mặt được lập theo quý hoặc theo tháng.

Thí dụ như: dự toán tiền mặt của Nhà máy vật liệu Bru điện được lập như bảng 7.11 dưới đây:

**Bảng 7.11- Dự toán tiền mặt của năm 2001.** Đơn vị: 1000đ

	Bảng số	Quý				Cả năm
		I	II	III	IV	
Tồn quỹ đầu kỳ <sup>(1)</sup>	6-10	<sup>(2)</sup> 420.000	400.000	400.950	495.950	420.000
Cộng: Thu trong kỳ	6-1	650.000	1.650.000	2.700.000	2.100.000	7.100.000
(a) Tổng cộng thu		1.070.000	2.050.000	3.100.950	2.559.950	7.520.000
Trừ: Các khoản chi						
Mua nguyên liệu trực tiếp	6-3	199.050	189.600	254.550	185.850	829.050
Trả lương lao động trực tiếp	6-4	378.000	864.000	972.000	468.000	2.700.000
Chi phí sản xuất chung	6-5	388.000	509.500	536.500	415.000	1.849.000
Chi phí lưu thông và quản lý	6-7	97.000	165.000	187.000	149.000	598.000
Thuế thu nhập(60.950)	6-9	60.950	60.950	60.950	60.950	243.800
Mua sắm TSCĐ(dự kiến)		120.000	100.000	100.000	200.000	520.000
Lãi cổ phần (chia lãi) <sup>(3)</sup>		40.000	40.000	40.000	40.000	160.000
(b) Tổng cộng chi		1.283.000	1.929.050	2.151.000	1.536.800	6.899.850
(c) Cân đối thu chi: (a-b)		(213.000)	120.950	949.950	1.022.150	620.150
(d) Hoạt động tài chính:						
Vay ngân hàng đầu kỳ		613.000	280.000			893.000
Trả nợ vay cuối kỳ				(400.000)	(493.000)	(893.000)
Lãi suất 30% /năm <sup>(4)</sup>				(90.000)	(126.900)	216.900
Tổng hoạt động T/chính		613.000	280.000	(490.000)	(619.900)	216.900
Tiền mặt tồn cuối kỳ (d-c)		400.000	400.950	495.950	403.250	403.250

(1) Quỹ tiền mặt phải luôn luôn đảm bảo trên mức 400.000.000đ

(2) Lấy từ BTKTS năm trước

*Chương VII - Dự toán sản xuất kinh doanh và phân tích chi phí sản xuất.*

---

(3) Lãi cổ phần:  $2.500.000 \times 6,4\% = 160.000$

(4) Lãi suất trả cùng vốn vay, được tính theo độ dài thời gian vay:

Thí dụ: Quý III: Nợ gốc  $400.000 \times 30\% \times 3/4 \text{ năm} = 90.000$

Quý IV: Nợ gốc  $213.000 \times 30\% \times 4/4 \text{ năm} = 63.900$

$280.000 \times 30\% \times 3/4 \text{ năm} = \underline{63.000}$

126.900

**7.3.9. Dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh.**

Dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh là một trong những bảng dự toán chính của hệ thống dự toán.

Dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh là một tài liệu phản ánh lợi nhuận, ước tính thu được trong năm kế hoạch, có tác dụng làm căn cứ so sánh, đánh giá quá trình thực hiện sau này của doanh nghiệp.

Thí dụ: Dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Nhà máy vật liệu Bưu điện năm 2001 có dạng như trình bày ở bảng 7.12 dưới đây:

**Bảng 7.12**

**Dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh năm 2001**

(Đơn vị: 1000đ)

Doanh thu (bảng 6.2)(150.000 x 50)	7.500.000
Trừ: Giá vốn hàng hoá (150.000 x 38)	-5.700.000
Lãi gộp	1.800.000
Trừ: chi phí quản lý và lưu thông	-598.000
Lãi thuần từ hoạt động kinh doanh	1.202.000
Trừ: Chi trả nợ lãi vay	-216.900
Lãi thuần trước thuế	985.100
Trừ: Thuế thu nhập (25%)	-243.800
Lãi thuần sau thuế	741.300

**7.3.10. Dự toán Bảng Cân đối kế toán (BCĐKT)**

Căn cứ vào BCĐKT của năm trước và các bảng sự toán được lập ở trên, doanh nghiệp xây dựng BCĐKT dự toán cho năm kế hoạch.

Thí dụ: BCĐKT dự toán của Nhà máy vật liệu Bưu điện năm 2001 được trình bày như trên bảng 7.13 dưới đây:

Chương VII - Dự toán sản xuất kinh doanh và phân tích chi phí sản xuất.

**Bảng 7.13- Bảng Cân đối kế toán dự toán năm 2001**

Đơn vị: 1000 đồng

Chỉ tiêu	Năm trước	Dự toán năm nay
TSCĐ		
1. Tài sản cố định	3000.000	3.119.000
a, Nhà xưởng	2.600.000	2.600.600
b, Máy móc thiết bị	2.200.000	2.720.000 <sup>(1)</sup>
c, Hao mòn TSCĐ	(1.800.000)	2.201.000 <sup>(2)</sup>
2, TSLĐ	739.250	1.123.250
a, TSLĐ sản xuất	5.250	6.000
Giá trị NVL tồn kho (2625 Kg) <sup>(3)</sup>	5.250	6.000
b, TSLĐ lưu thông	734.000	1.117.250
Giá trị thành phẩm tồn kho	114.000	114.000
Tiền mặt	420.000	403.250
Khoản phải thu	200.000	600.000
B, Công nợ và vốn CSH		
1, Công nợ	132.000	53.700
Vay ngân hàng	-	-
Các khoản phải trả	132.000	53.700
2. Vốn Chủ sở hữu	3.607.250	4.188.550
Vốn cổ đông	2.250.000	2.250.000
Tiền lãi để lại	1.107.250	1.688.550
Tổng nợ và vốn CSH	3.739.250	4.242.250

Một số giải thích các chỉ tiêu:

(1)  $2.720.000 = 2.600.000 + 520.000$  (Mua sắm TSCĐ)

(2) Hao mòn TSCĐ:  $2.201.000 = 1.800.000 + 401.000$  (Chi phí khấu hao)

(3)  $2.625 \times 2 = 5.250$  và  $3.000 \times 2 = 6.000$

(4) Tiền lãi để lại được tính như sau

Tiền để lại năm trước 1.107.250

Cộng lãi thuần kế hoạch (bản 6.9) - 741.300

Cộng: 1.848.550

Trừ chia lãi cổ phần 160.000 (64% x 2.500.000)

Còn lại 1.688.550