

PHƯƠNG PHÁP LẬP KẾ HOẠCH NGÂN SÁCH TẠI DOANH NGHIỆP VÀ THỰC TIỄN THỰC HIỆN TẠI CÔNG TY MINH VIỆT Ở THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Lê Thị Hiền*
Lê Thành Công**

Tóm tắt

Lập kế hoạch ngân sách là một hoạt động không thể thiếu được ở bất kỳ doanh nghiệp nào, từ những doanh nghiệp có quy mô nhỏ đến các tập đoàn kinh tế lớn. Để lập kế hoạch ngân sách, các doanh nghiệp thường có nhiều phương pháp, trong đó có hai phương pháp là: (1) Phương pháp lập kế hoạch ngân sách theo phân loại cấu thành chi phí hoạt động (Phương pháp truyền thống - ABC: Activity based costing); (2) Phương pháp lập kế hoạch ngân sách theo cơ sở số Không (Phương pháp hiện đại - ZBB: Zero based budget). Đây là 2 phương pháp được áp dụng phổ biến tại các doanh nghiệp ở các nước phát triển. Bài viết sẽ chỉ ra những nội dung cơ bản của phương pháp ABC và ZBB và phân tích thực tiễn áp dụng hai phương pháp này tại công ty TNHH Minh Việt.

Từ khóa: Phương pháp ABC, phương pháp ZBB, chi phí, hoạt động, ngân sách, kế hoạch.

Mã số: 3.240414. Ngày nhận bài: 24/04/2014. Ngày hoàn thành biên tập: 11/05/2015. Ngày duyệt đăng: 15/05/2015.

Abstract

A Budget plan is a plan that outlines an organization's financial and operational goals. So it may be thought of as an action plan; planning a budget helps a business allocate resources, evaluate performance, and formulate plans. Planning budget is an indispensable activity at any enterprise, from small businesses to large corporations. For budget planning, companies often conduct a variety of methods, in which there are two major methods: (1) method of budget planning by classification of operating expenses (traditional method - ABC : Activity Based Costing); (2) Method of budget planning on the basis of Zero (Modern methods - ZBB: Zero based budget). These are two methods that are commonly applied in enterprises in developed countries. This work attempts to draw the basic content of ABC and ZBB approaches and analyzes practical applications of this method in Minh Viet Company Limited..

Key words: Competitiveness, securities companies, stock market, Vietnam.

Paper No. 3.240414. Date of receipt: 24/04/2014. Date of revision: 11/05/2015. Date of approval: 15/05/2015.

1. Sự cần thiết phải áp dụng phương pháp lập kế hoạch ngân sách tại doanh nghiệp

Lập kế hoạch ngân sách xuất phát từ việc xem xét, đánh giá lại các hoạt động đã và đang diễn ra của doanh nghiệp và phân bổ nguồn lực tài chính để đảm bảo sự hoạt động của doanh nghiệp theo đúng dự định đã đặt ra trong một khoảng thời gian tương lai. Phương pháp lập



* ThS, Trường Đại học Ngoại thương; Email: congl@ftu.edu.vn

** ThS, Trường Đại học Ngoại thương

kế hoạch ngân sách tại doanh nghiệp dựa trên nguyên tắc đảm bảo chu trình quay vòng dòng tiền tại doanh nghiệp (theo dõi dòng tiền là một hoạt động của kế toán). Phương pháp lập kế hoạch ngân sách có ý nghĩa quan trọng trong việc điều hành hoạt động (ra quyết định sản xuất, kinh doanh) của người giám đốc điều hành.

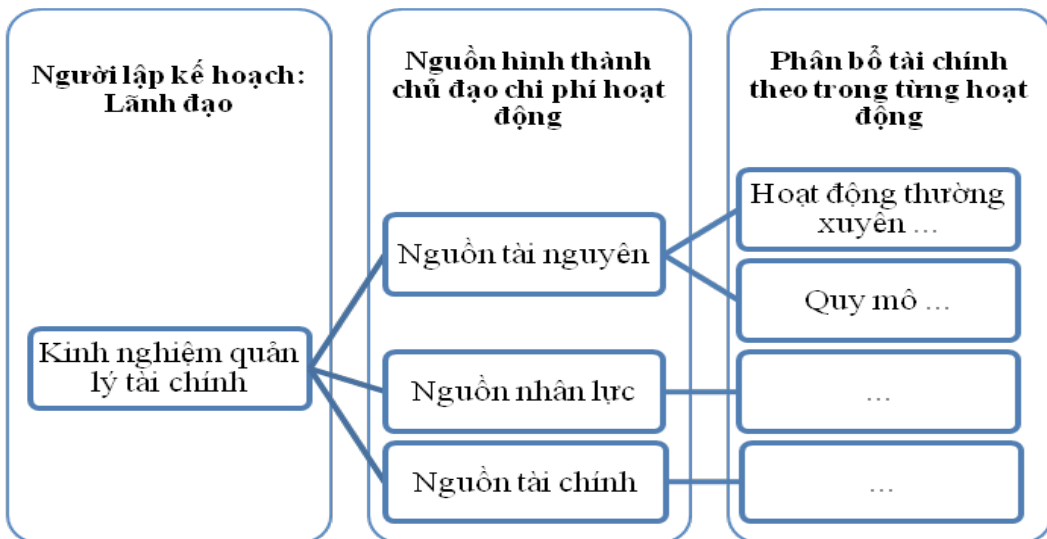
Với yêu cầu xác định thách thức và cơ hội đối với hoạt động của đơn vị trong thời gian hoạt động tương lai, người giám đốc điều hành hoạt động của đơn vị phải tham gia vào quá trình lập kế hoạch ngân sách. Phương pháp lập kế hoạch ngân sách truyền thống là phương pháp lập kế hoạch do người lãnh đạo (Giám đốc điều hành, Giám đốc tài chính và Ban lãnh đạo của Doanh nghiệp) thực hiện.

Trong quá trình lập kế hoạch ngân sách hiện nay, người giám đốc điều hành cần nhận thức về ngân sách hiệu quả tối ưu. Theo đó, kế hoạch ngân sách không chỉ đảm bảo khả năng thu hồi tối đa lợi ích, mà còn giảm thiểu chi phí... Để giải quyết vấn đề này, giám đốc điều hành phải

tiến hành chia nhỏ và chi tiết các hoạt động sử dụng ngân sách. Tuy nhiên, các hoạt động chi tiết này chỉ những đơn vị, bộ phận, cá nhân trực tiếp sử dụng ngân sách mới nắm rõ và thấu hiểu. Do đó, phương pháp lập kế hoạch ngân sách hiện đại sử dụng phương pháp tiếp cận lập kế hoạch ngân sách từ dưới lên trên.

2. Phương pháp lập kế hoạch theo phân loại cấu thành chi phí hoạt động

Phương pháp lập kế hoạch ngân sách theo phân loại cấu thành chi phí hoạt động (thường viết tắt là phương pháp ABC: Activity Based Costing) truyền thống thường dựa trên các nguyên tắc và giả định kế toán, trong đó tập trung vào trị giá ngân sách dành cho các hạng mục chi tiêu quy mô lớn và thường xuyên. Việc phân loại các yếu tố chi phí trong sản xuất và kinh doanh trong kế toán tuân thủ Nguyên tắc Giá phí và Nguyên tắc Phù hợp, thường xuất phát từ ba nguồn cấu thành chính sau: Nguồn tài nguyên, nguồn nhân lực và nguồn tài chính (xem Hình 1).



Hình 1: Minh họa phương pháp lập kế hoạch cấu thành chi phí hoạt động ABC

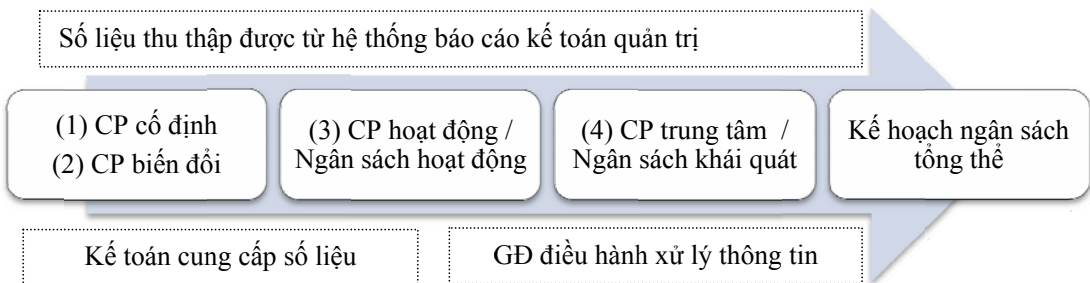
(Nguồn: Giáo trình kế toán cho người quản lý – William H. Webster)

Phương pháp ABC nhằm hướng tới kế hoạch ngân sách cho các hoạt động chính, mà không dựa vào chức năng nhiệm vụ của các phòng ban, cá nhân trong lập kế hoạch. Mỗi một loại hoạt động gắn liền với các chi phí chủ đạo như: nguyên vật liệu, nhân công và chi phí khấu hao...

Khi xây dựng kế hoạch ngân sách cho một đơn vị sản xuất - kinh doanh, người lập kế hoạch sẽ đánh giá nhu cầu tài chính và phân công nhiệm vụ trong đơn vị dựa trên kinh nghiệm quản lý sản xuất, kinh doanh và tài chính. Giám đốc điều hành phải xây dựng các yếu tố chi phí trung tâm trong sản xuất và kinh doanh như: Chi phí nguyên vật liệu trực tiếp, chi phí nhân công trực tiếp và chi phí sản xuất chung, chi phí giá vốn, chi phí kinh doanh trực tiếp, chi phí kinh doanh gián tiếp... Số liệu thu thập từ hệ thống kế toán quản trị sẽ được dùng làm cơ sở tính toán và xác định kế hoạch ngân sách cho phòng ban, bộ phận tham gia vào các hoạt động chủ đạo và các hoạt động khác, chẳng hạn như: Phòng vật tư (phụ trách mua hàng), Phòng nhân sự (thuê mượn lao động) và Phòng hành chính (trang bị máy móc thiết bị và hoạt động hành chính)...

Xác định trị giá ngân sách sử dụng phụ thuộc vào các loại chi phí hoạt động phát sinh. Các hoạt động xảy ra với tần suất và quy mô khác nhau, đòi hỏi người lập kế hoạch phải đánh giá được sự tương quan giữa tổng chi phí phát sinh với các chi phí của từng hoạt động riêng rẽ (xem Hình 2). Chi phí bất biến (cố định)¹ hay còn gọi là định phí, đây là các khoản chi phí thường không thay đổi trong phạm vi giới hạn của quy mô hoạt động, nhưng chi phí trung bình của một đơn vị hoạt động thì thay đổi tỷ lệ nghịch với mức biến động của các hoạt động. Chi phí khấu hao là một chi phí bất biến điển hình, trong đó nếu doanh nghiệp sử dụng máy móc dưới công suất thiết kế, thì mức chi phí này vẫn không đổi. Tuy nhiên muốn tăng công suất máy thì buộc phải đầu tư thêm chi phí để mua mới.

Chi phí biến đổi² là các chi phí thay đổi về tổng số, tỷ lệ thuận với sự thay đổi của mức độ hoạt động. Tuy nhiên có loại chi phí khả biến tỷ lệ thuận trực tiếp với biến động của mức hoạt động như chi phí nguyên vật liệu trực tiếp, chi phí lao động trực tiếp... nhưng có chi phí khả biến chỉ thay đổi khi mức hoạt động thay đổi nhiều và rõ ràng như chi phí



Hình 2: Trình tự xác định các yếu tố để lập kế hoạch ngân sách truyền thống

(Nguồn: Giáo trình kế toán quản trị - Dennis Caplan – Chương 11: Phương pháp lập kế hoạch ngân sách ABC)

^{1,2} Giáo trình và bài giảng môn kế toán quản trị - Trường ĐH Ngoại Thương 2013

lao động gián tiếp, chi phí bảo dưỡng máy móc thiết bị... Chi phí khả biến rất đa dạng, tùy thuộc vào từng loại hình sản xuất- kinh doanh, từng phạm vi, mức độ hoạt động, quy trình sản xuất... của từng doanh nghiệp.

Trên thực tế, các hoạt động của doanh nghiệp vừa đa dạng, vừa có sự tương tác đan xen lẫn nhau, nên rất khó xác định được chính xác chi phí biến đổi và chi phí cố định riêng rẽ của từng hoạt động. Do đó, bộ phận Kế toán thường phải xây dựng các tiêu thức phân bổ chi phí chung để xác định giá thành đơn vị và giá bán đơn vị của từng sản phẩm; tiêu thức phân bổ do kế toán chọn là chi phí nhân công cho từng hoạt động. Để thuận tiện cho việc lập kế hoạch ngân sách, một số Lãnh đạo doanh nghiệp xác định trị giá ngân sách cho từng hoạt động dựa trên dự đoán tăng trưởng (bỏ qua các bước 1 và bước 2 trong trình tự lập kế hoạch ngân sách ở hình 2). Cụ thể³:

$$B^{AP} = B^{AC} \times G^{R/P} \quad (1.1)$$

B^{AP} : Trị giá ngân sách kế hoạch dành cho từng hoạt động riêng rẽ

B^{AC} : Trị giá ngân sách kế hoạch kỳ trước

$G^{R/P}$: Tốc độ thay đổi dự kiến (tăng trưởng Số lượng/Doanh thu/Lợi nhuận...)

Ưu điểm của phương pháp ABC:

Thứ nhất, ước lượng giá trị ngân sách tương đối phù hợp cho từng hoạt động. Vì dựa trên yêu cầu xem xét và lựa chọn các hoạt động có quy mô và tần suất lớn, để phân bổ giá trị ngân sách (dựa trên việc tìm hiểu nguyên nhân cấu thành chi phí chính, hoạt động chính và tiêu tốn phần lớn về ngân sách), nên phương pháp ABC thực sự giúp các đơn vị, doanh nghiệp

có hoạt động sản xuất giải quyết được vấn đề kế hoạch ngân sách trong sản xuất và tính giá thành sản xuất; trên cơ sở đó Giám đốc điều hành có thể ước lượng được điểm hòa vốn và giá bán hiệu quả trong kinh doanh.

Thứ hai, phương pháp ABC có cơ sở thông tin kế toán chính xác. Vì số liệu sử dụng cho việc lập kế hoạch ngân sách là số liệu kế toán, và các công cụ kế toán quản trị có thể xác định riêng rẽ ngân sách, chi phí cho từng hoạt động. Trong trường hợp việc tách riêng rẽ từng hoạt động trở nên khó khăn, người giám đốc điều hành vẫn có thể sử dụng thông tin kế toán để xác định chi phí trung tâm (chi phí kiểm soát) trong việc xây dựng kế hoạch. Việc loại bỏ các chi phí thứ yếu, vụn vặt không làm thay đổi đáng kể kết quả tính giá thành.

Thứ ba, phương pháp ABC có thể cung cấp thông tin lợi nhuận ước tính cho từng hoạt động, từng sản phẩm sản xuất. Điều này có ý nghĩa quan trọng đối với người Giám đốc điều hành trong việc ra quyết định dòng sản phẩm nào /hoặc hoạt động kinh doanh nào sẽ là chủ đạo trong xây dựng kế hoạch.

Thứ tư, nhận biết và kiểm soát lãng phí. Trong quá trình lập kế hoạch phải thực hiện sàng lọc các hoạt động chủ đạo và các loại chi phí chủ đạo giúp Giám đốc điều hành nhận biết và kiểm soát lãng phí (hoạt động không thiết yếu và chi phí vụn vặt). Với số liệu do kế toán cung cấp, Giám đốc điều hành sẽ tập trung vào những hoạt động chính và tăng cường kiểm soát các hoạt động không hiệu quả. Trong một số trường hợp, Giám đốc điều hành có thể ra quyết định loại bỏ hoạt động, sản phẩm không hiệu quả, khi tính toán số liệu cho kế hoạch ngân sách.

³ Giải thích viết tắt: AP: Activity Plan (Kế hoạch hoạt động) AC: Activity Cost (Chi tiêu hoạt động); R/P: Real / Plan (Thực tế / Kế hoạch); B: Budet (Ngân sách); G: Grow rate (Tăng trưởng)

Hạn chế:

Thứ nhất, không đáp ứng được yêu cầu dự báo mở rộng sản xuất mới. Phương pháp ABC có thể phát sinh bỏ sót những hoạt động, sản phẩm tiềm năng. Các thông tin kế toán quản trị cung cấp chỉ phản ánh số liệu quá khứ cho những hoạt động đã và đang diễn ra. Việc mở rộng sản xuất đòi hỏi cần phải bổ sung những số liệu thu thập từ thị trường lao động và thị trường nguyên vật liệu...

Thứ hai, mất nhiều thời gian xem xét, đánh giá các hoạt động và sản phẩm. Do số liệu chỉ do bộ phận kế toán cung cấp, nên việc lập kế hoạch lệ thuộc vào tổ chức quy trình và thông tin kế toán. Do khối lượng công việc kế toán là liên tục, nên sự đáp ứng kịp thời thông tin cụ thể cho giám đốc điều hành trong lập kế hoạch ngân sách là rất khó. Bên cạnh đó, giám đốc điều hành cũng cần phải có thời gian phân tích sàng lọc các hoạt động chủ đạo... Tất cả các nguyên nhân trên đều làm chậm quá trình hoàn thành kế hoạch.

Thứ ba, do chỉ chú trọng vào kinh nghiệm quản lý (những hoạt động quy mô và tần suất lớn) nên bỏ qua vai trò sáng tạo và tự chủ của các đơn vị và cá nhân trong lập kế hoạch ngân sách. Các bộ phận, cá nhân là những đối tượng sử dụng trực tiếp ngân sách và hiểu rõ nhất các yêu cầu của hoạt động cá nhân trong quá trình hoạt động cho mục tiêu sản xuất, kinh doanh. Không có sự tham gia vào lập kế hoạch ngân sách của các chủ thể này sẽ bỏ qua các kinh nghiệm thực tế và sáng kiến nhằm giảm các chi phí hoạt động. Một trong những chi phí hay bị “lãng phí tạm thời” là dự trữ quá mức nguyên vật liệu. Hậu quả là ngân sách dành cho dự trữ

nguyên vật liệu bị ứ đọng, tăng chi phí bảo quản, tăng chi phí đầu tư hạ tầng nhà kho...

Thứ tư, chưa chú trọng tới các chiến lược phát triển và các mục tiêu dài hạn trong lập kế hoạch ngân sách. Quan điểm chỉ coi trọng hoạt động quy mô và tần suất lớn chỉ cho thấy định hướng bó hẹp. Kế hoạch ngân sách phải có sự gắn kết liên hoàn giữa nhiều giai đoạn và phù hợp với chiến lược, mục tiêu từng thời kỳ.

Cuối cùng, “gây lãng phí” và “bất bình đẳng” trong tổ chức các hoạt động. Các hoạt động tuy nhỏ nhưng thiết yếu trong tổng thể hoạt động sản xuất kinh doanh bị coi nhẹ, sẽ gây rắc rối cho người thực hiện kế hoạch do không được nhận dạng trong kế hoạch. Tập trung vào các hoạt động được “ưu ái” do mang lại hiệu quả kinh tế và chỉ kiểm soát chi phí ở những hạng mục hoạt động chính sẽ gây lãng phí ở những hoạt động nhỏ hơn.

3. Phương pháp lập kế hoạch ngân sách theo Cơ sở số Không (ZBB)

Phương pháp ZBB được áp dụng từ những năm 60 của thế kỷ 20 tại một số doanh nghiệp của Hoa Kỳ. Những lợi ích thu được từ kiểm soát các chi phí, hoạt động lãng phí mà phương pháp ZBB đem lại, đã gây được sự chú ý và được nghiên cứu, áp dụng vào trong thực tiễn. Ông Peter Phyrre ở Texas đã áp dụng thành công phương pháp ZBB vào lập kế hoạch ngân sách cho doanh nghiệp của mình, và trình bày những kết quả đạt được trên tạp chí kinh doanh Harvard nổi tiếng⁵. Chính Tổng thống Jimmy Carter, lúc đó đang là Thống đốc bang Georgia đã liên hệ với ông Peter để giúp đỡ trong việc áp dụng phương pháp ZBB vào xây dựng kế hoạch ngân sách nhà nước ở bang

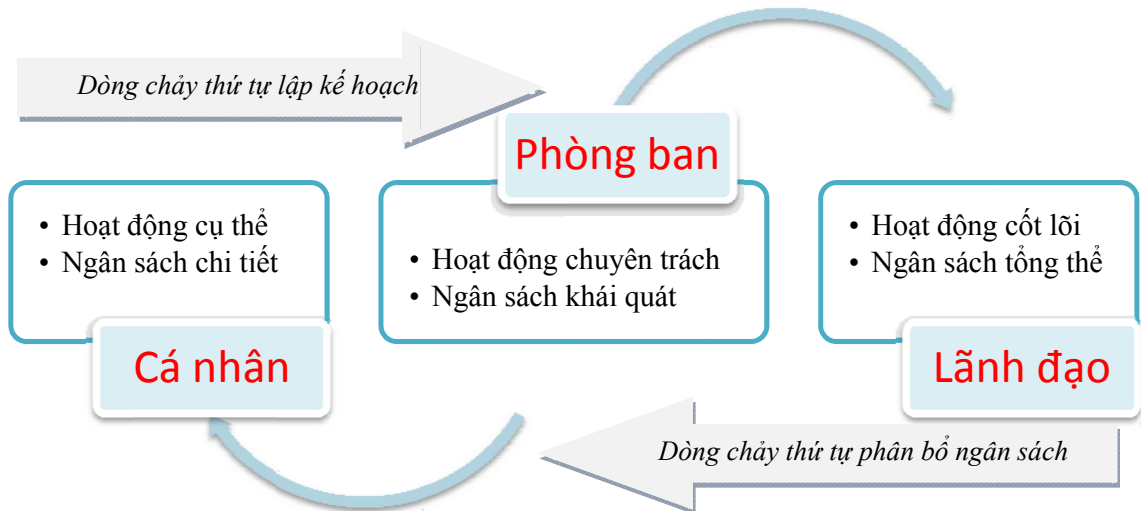
⁵ Lịch sử phương pháp ZBB - <http://www.referenceforbusiness.com/management/Tr-Z/Zero-Based-Budgeting.html>

Georgia. Hiện nay, có rất nhiều doanh nghiệp và quốc gia đang sử dụng phương pháp ZBB trong việc lập kế hoạch ngân sách⁶.

Phương pháp Ngân sách cơ sở số Không⁷ (Zero Based Budget – ZBB) là một kỹ thuật thiết kế ngân sách hàng năm cho một đơn vị, nhằm hoàn thiện quy trình xây dựng kế hoạch và kiểm tra kế hoạch ngân sách. Phương pháp ZBB đòi hỏi người xây dựng kế hoạch ngân sách phải xác định trình tự các mục tiêu mà hoạt động đơn vị riêng lẻ (giá trị gia tăng) cần phải hướng tới, đồng thời là sự phân công trách nhiệm, tổ chức bộ máy nhân lực trong tổ chức đơn vị để hoàn thành nhiệm vụ. Trong quy trình lập kế hoạch ngân sách theo phương pháp ZBB, tất cả mọi chi phí đều được mổ xẻ tỉ mỉ.

Nền tảng căn bản trong xác định nhu cầu tài chính theo phương pháp ZBB là số Không. Người lập kế hoạch sử dụng ngân sách bắt đầu

với “ngân sách bằng không” và phải đưa ra căn cứ chứng minh sự cần thiết phải phân bổ ngân sách cụ thể cho từng cá nhân, bộ phận hay từng hoạt động. ZBB là phương pháp lập kế hoạch ngân sách từ “tờ giấy trắng” đối với tất cả các hoạt động chức năng và các thành viên trong tổ chức bộ máy đơn vị. Phương pháp ZBB yêu cầu các bộ phận, thành viên trong tổ chức phải xác định những nhu cầu thiết yếu và vật tư thiết yếu nhằm xác định trị giá chi tiêu cho năm kế hoạch. Với giả thiết rằng đơn vị kinh doanh sẽ không còn tồn dư nguồn lực tài chính nào trong tất cả các hoạt động, hay nói cách khác là lập kế hoạch từ số Không, phương pháp ZBB sẽ xác định trị giá chi tiêu (ngân sách hoạt động) hiệu quả hơn khi ngân sách chi tiêu được tiêu dùng hết (tất cả các ngân sách sử dụng phải đều sử dụng để tạo giá trị gia tăng cho doanh nghiệp trong kỳ).



Hình 3: Khái quát dòng chảy lập kế hoạch và trình tự phân bổ ngân sách

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp từ Giáo trình Kế toán cho người quản lý)

⁶ Lê Thành Công, Tạp chí Kinh tế đối ngoại số 63 (trang 36-37), số 66 (trang 130-131).

⁷ Kế toán cho người quản lý – Chương 17: Phương pháp lập kế hoạch ngân sách cơ sở số Không <http://ebooks.narotama.ac.id/files/Accounting%20for%20Managers/Chapter%2017%20%20%20Zero-Base%20Budgeting.pdf> (truy cập: 11:25, ngày 15/01/2015)

Ngân sách kế hoạch – Giả định nhu cầu CP phát sinh = 0 (1.2)

Phương pháp ZBB yêu cầu người tổng hợp kế hoạch ngân sách phải rà soát lại nhu cầu phân bổ tài chính và trách nhiệm chuyên môn của tất cả các bộ phận trong tổ chức. Theo quy trình lập kế hoạch hàng năm, mọi bộ phận, cá nhân trong tổ chức đều phải xây dựng lại nhu cầu tài chính và dự kiến mục tiêu hoạt động hướng tới. Điều này thực sự có ý nghĩa quan trọng đối với mọi thành viên trong tổ chức trong việc xây dựng hoạt động tương lai của tổ chức. Các thành viên được bày tỏ ý kiến cá nhân của mình về “nhu cầu tài chính theo sự phân công nhiệm vụ” và “trách nhiệm đảm nhận, thời hạn thực hiện nhiệm vụ”.

Ưu điểm của phương pháp ZBB

Thứ nhất, giảm thiểu nguy cơ bội chi. Do kế hoạch ngân sách phải trải qua việc xem xét ở cả 3 giai đoạn, từ cá nhân sử dụng đến văn phòng, đơn vị sử dụng rồi cuối cùng đến Giám đốc điều hành; đồng thời các chi phí được xem xét tỉ mỉ, nên khó có thể kê khai không nhu cầu chi phí và che dấu nhu cầu không có thực. Chính vì kiểm soát được các khoản chi nên có thể loại bỏ những chi phí dư thừa.

Thứ hai, sự đồng thuận trong quá trình lập kế hoạch giúp triển khai thuận tiện. Việc

nhiều cá nhân, đơn vị phòng ban tham gia vào quá trình lập kế hoạch ngân sách sẽ giúp nâng cao nhận thức của các thành viên trong tổ chức bộ máy. Đồng thời cũng tạo điều kiện dễ dàng cho Giám đốc điều hành kiểm tra việc thực hiện.

Thứ ba, giảm thời gian lập kế hoạch ngân sách của Giám đốc điều hành. Giám đốc điều hành chỉ cần xem xét và đánh giá các kế hoạch ngân sách ở đơn vị cấp dưới, đồng thời bổ sung những kế hoạch ngân sách của riêng mình vào bản kế hoạch ngân sách tổng hợp. Người giám đốc điều hành vừa sử dụng thông tin, số liệu của hệ thống kế toán quản trị và vừa sử dụng thông tin thu thập từ cơ sở trong lập kế hoạch ngân sách.

Thứ tư, tạo cơ hội cho hoạt động mở rộng và sản phẩm mới. Với phương pháp lập kế hoạch ngân sách truyền thống, rất khó khăn khi muốn theo đuổi một sáng kiến mới, sắp ra với các sản phẩm hoặc dịch vụ bổ sung, vì nó phải cố gắng để “dành được vị trí” trong ngân sách hiện có. Điều này có nghĩa là ý tưởng này sẽ phải chiến đấu với nhóm lợi ích cố hữu muốn duy trì sự thống trị hoạt động. Với phương pháp ZBB, các dự án mới được đặt ngang hàng với các dự án cũ và có thể cạnh tranh để tài trợ trên cơ sở nhiều hơn hoặc ít hơn một cách bình đẳng.

Bảng 1: So sánh hai phương pháp ABC và ZBB

Sự khác biệt	Phương pháp ABC	Phương pháp ZBB
(1) Câu hỏi trọng tâm	- Quy mô hoạt động và tần suất lớn chừng nào?	- Tại sao lại chọn chi phí này để thỏa mãn nhu cầu hoạt động?
(2) Tập trung vào	- Thay đổi tăng hoặc giảm chi phí	- Phân tích các lợi ích mang lại
(3) Dòng chảy kế hoạch	- Từ trên xuống	- Đi ngang và từ dưới lên

(Nguồn: Cam Merritt, 2013, Demand Media, Lợi ích của phương pháp ZBB)

Nhược điểm của phương pháp ZBB:

Thứ nhất, nhiều số liệu được sử dụng để lập kế hoạch ngân sách không có căn cứ rõ ràng. Các kế hoạch chi tiết do các cá nhân hay bộ phận thực hiện phản ánh “nhu cầu hoạt động” không dựa vào số liệu kế toán, mà chỉ dựa vào đánh giá của cá nhân, bộ phận lập kế hoạch.

Thứ hai, thủ tục rườm rà. Quy trình xét duyệt kế hoạch ngân sách phải qua nhiều công đoạn. Người đứng đầu các bộ phận, nhóm phải hiểu rõ quy trình xét duyệt kế hoạch, được đào tạo và hiểu biết về quản lý thì mới có thể sàng lọc các kế hoạch tốt hơn. Người đứng đầu bộ phận khi đảm nhận công việc đánh giá, xét duyệt kế hoạch cần phải được đào tạo và tuân thủ quy trình.

Thứ ba, chưa gắn kết với chiến lược dài hạn của doanh nghiệp. Việc lập kế hoạch mang tính tự phát, phản ánh các nhu cầu rời rạc, các hoạt động riêng biệt. Giám đốc điều hành phải điều chỉnh kế hoạch riêng của mình theo kế hoạch phản hồi từ cá nhân, bộ phận.

4. Thực tế áp dụng phương pháp lập kế hoạch ngân sách ZBB ở công ty TNHH Minh Việt

Tại Công ty Minh Việt, doanh nghiệp gia công phần mềm ở TP Hồ Chí Minh, trước đây

Giám đốc điều hành trực tiếp lên kế hoạch sản xuất cho 3 phòng ban chuyên trách: Phòng biên dịch, Phòng thiết kế, Phòng Tài vụ. Giám đốc điều hành căn cứ vào các chức năng phòng ban và số liệu kế toán quản trị để xây dựng kế hoạch ngân sách tổng thể.

Theo phương pháp ABC, Giám đốc điều hành lựa chọn phòng Thiết kế làm hoạt động chủ đạo, và phân bổ ngân sách tập trung cho phòng Thiết kế như: thiết bị hiện đại, vật tư, nhân lực... Tuy nhiên, việc áp dụng phương pháp ABC đã khiến doanh số công ty tăng nhưng lợi nhuận không tăng tương ứng⁸. Vì vậy, Giám đốc điều hành đã thay đổi và chuyển sang áp dụng phương pháp ZBB.

* Những nội dung thay đổi cơ bản khi chuyển sang phương pháp lập kế hoạch ngân sách ZBB:

Một là thay đổi cấu trúc nhân sự theo hướng đơn vị hạch toán kinh tế tự chủ và gắn với hiệu quả đầu ra. Cụ thể: Yêu cầu các Phòng ban phải tổ chức lại thành những nhóm hoạt động, xác định mục tiêu doanh thu và dự kiến nhu cầu ngân sách hoạt động. Sau khi thỏa thuận và thống nhất với các phòng ban, Giám đốc điều hành đã cơ cấu lại tổ chức DN và chỉ còn 3 phòng kinh doanh độc lập⁹.

⁸ Hội thảo quản trị Doanh nghiệp. Người trình bày Nguyễn Minh Việt, Giám đốc điều hành công ty Minh Việt. Kinh nghiệm từ việc áp dụng phương pháp ZBB vào việc lập kế hoạch ngân sách tại công ty Minh Việt.

“...Sau nhiều năm áp dụng phương pháp ABC trong lập kế hoạch ngân sách. Giám đốc điều hành nhận ra 2 vấn đề: (1) Số lượng nhân viên phòng Thiết kế và chi phí đầu tư cho phòng Thiết kế tăng nhanh, trong khi tốc độ tăng lợi nhuận không tương ứng với số lượng nhân viên (mặc dù số lượng đơn hàng vẫn tăng ổn định).

(2) Phát sinh mâu thuẫn giữa các Phòng ban về đánh giá hiệu suất làm việc. Công việc nhiều hơn, nhưng thu nhập dường như có vẻ ít đi...”

⁹ Hội thảo quản trị Doanh nghiệp. Người trình bày Nguyễn Minh Việt, Giám đốc điều hành công ty Minh Việt. Kinh nghiệm từ việc áp dụng phương pháp ZBB vào việc lập kế hoạch ngân sách tại công ty Minh Việt.

“... Số lượng nhân viên tuyển dụng hàng năm được chính các phòng ban lên kế hoạch và trực tiếp kiểm tra, xét duyệt tuyển dụng. Trong tổ chức nhân sự: một số nhân viên chính thức bị cắt giảm (những kỹ sư cao cấp không đáp ứng được chuyên môn, hoặc không hoàn thành nhiệm vụ, hoặc không chấp thuận sự cắt giảm chi phí đầu tư), các phòng kinh doanh đã chuyển sang ký hợp đồng gia công với Sinh viên (Hợp đồng thời vụ), thay vì tuyển nhân viên mới (Hợp đồng dài hạn) cho những đơn hàng gấp. Thậm chí, có nhân viên chấp nhận làm thêm giờ mà không đòi hỏi tăng lương khi chỉ tiêu doanh số chưa hoàn thành...”

Số lượng nhân viên chính thức thay đổi từ 65 người xuống còn 57 người (năm 2011). Doanh thu bình quân trên đầu người tăng từ mức 397tr/người/năm sang 442tr/người/năm (tăng gần 1,11 lần).

Hai là thay đổi quy trình lập kế hoạch và báo cáo sử dụng tài chính, ngân quỹ. Giám đốc điều hành yêu cầu mỗi phòng và nhóm chuyên trách đều phải lập kế hoạch ngân sách. Lãnh đạo các phòng, trưởng nhóm lại yêu cầu nhân viên xây dựng kế hoạch ngân sách chi tiết. Các kế hoạch ngân sách đều phải giải trình “*nhu cầu*” và “*chứng minh mục đích sử dụng*” ngân sách cho hoạt động, nhiệm vụ mà cá nhân, bộ phận đó đảm nhận. Các loại chi phí được sàng lọc chi tiết và đánh giá mức độ sử dụng¹⁰. Chi phí điện, điện thoại và thiết bị bình quân trên đầu người giảm 0,89 lần (năm 2011 so với năm 2010) so với mức tăng bình quân 1,12 lần (giai đoạn trước năm 2010).

* Đánh giá việc thực hiện kế hoạch ngân sách tại công ty Minh Việt trong năm 2011:

Những thay đổi tích cực:

- Hiệu quả kinh doanh: Tỷ suất lợi nhuận của doanh nghiệp tăng lên đáng kể. Trên cơ sở lợi nhuận tăng, thu nhập người lao động cũng tăng lên. Các trưởng bộ phận chuyên trách tự cân đối nguồn nhân lực và nguồn tài chính thường xuyên để đảm bảo năng suất và hiệu quả lao động cao nhất.

- Lợi ích của bản thân giám đốc: Việc lập kế hoạch ngân sách dường như đơn giản hơn nhiều, bởi các bộ phận, cá nhân đã tự hiểu rõ nhiệm vụ và kế hoạch hoạt động của mình. Đặc biệt là khi cuối năm, giám đốc vừa phải đi thực hiện đối ngoại và vừa phải chuẩn bị báo cáo và lập kế hoạch ngân sách doanh nghiệp. Công việc lập kế hoạch tài chính được giảm đi đáng kể cả về thời gian và khối lượng công việc. Theo lời ông giám đốc Minh Việt, thời gian lập kế hoạch chỉ còn lại khoảng gần 1 tuần so với mức gần 1 tháng trước đây. Giám đốc chỉ cần tổng hợp số liệu các phòng ban và

Bảng 2: Tổng hợp báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2008 - 2011

	Phương pháp ABC			Phương pháp ZBB
	2008	2009	2010	2011
1. Số nhân viên	52	59	65	57
2. Thu nhập bình quân hàng tháng/người	18,2	18,5	18,6	24,5
3. Doanh thu BQ trên người lao động (tr đồng)	405	394	397	442
4. Chi phí BQ trên người lao động (tr đồng)	255	278	317	282
5. Lợi nhuận hàng năm (tỷ đồng)	7,8	6,8	5,2	9,1

(Nguồn: Báo cáo tổng kết việc áp dụng phương pháp ZBB vào việc lập kế hoạch ngân sách tại công ty Minh Việt)

¹⁰ Hội thảo quản trị Doanh nghiệp. Người trình bày Nguyễn Minh Việt, Giám đốc điều hành công ty Minh Việt. Kinh nghiệm từ việc áp dụng phương pháp ZBB vào việc lập kế hoạch ngân sách tại công ty Minh Việt. “... Nội dung trong các bản kế hoạch ngân sách của các phòng, các cá nhân cũng có sự thay đổi lớn. Trước đây, ngân sách chi tiêu cho hoạt động chỉ hướng vào hoạt động chính là trang bị thiết bị tin học, trả lương cho kỹ sư cao cấp..., nên bỏ qua nhiều khoản chi vụn vặt như: tiền điện - điều hòa, chi phí nối mạng, chi phí công tác, đi giao dịch... Việc xem xét các khoản chi phí vụn vặt nhưng thường xuyên đã làm thay đổi cơ cấu chi phí. Khoản chi phí khác giảm từ hơn 10 tỷ/năm xuống còn khoảng gần 7,6 tỷ/năm trong năm 2011...”

Bảng 3: Tóm tắt những thay đổi trong quá trình lập kế hoạch ngân sách tại công ty Minh Việt

	Khi áp dụng phương pháp ABC	Khi áp dụng phương pháp ZBB
(1) Tham gia lập kế hoạch	- Giám đốc	- Các cá nhân, lãnh đạo các phòng ban và giám đốc
(2) Tập trung đánh giá, xem xét	- Các hoạt động thiết kế	- Các lợi ích và nhu cầu ngân sách của đơn vị sử dụng ngân sách
(3) Tác động điều chỉnh	- Chi phí hoạt động	- Tổ chức hoạt động và chi phí hoạt động
(4) Ảnh hưởng cảm nhận	- Độ đoán trong lập kế hoạch	- Tương đối bình đẳng giữa các thành viên trong tổ chức

(Nguồn: Báo cáo tổng kết việc áp dụng phương pháp ZBB vào việc lập kế hoạch ngân sách tại công ty Minh Việt)

đối chiếu cân đối tài chính trên cơ sở báo cáo kế hoạch các đơn vị.

- Trong mối quan hệ đồng nghiệp: các cá nhân và phòng ban hoạt động gắn bó và không xảy ra bất đồng về phân chia thu nhập. Mức thu nhập người lao động được cải thiện đáng kể (năm 2011 cao hơn 1,3 lần so với năm 2010), điều này đã làm động lực thúc đẩy phong trào Kaizen (cải tiến bộ máy hoạt động) và tổ chức nguyên tắc 5S ở toàn doanh nghiệp.

** Những vướng mắc mới nảy sinh:*

- Quy chế chi tiêu nội bộ chưa thay đổi kịp thời. Quy trình xét duyệt chi tiêu linh hoạt khiến một số quy chế đơn vị về chi tiêu trở nên vô giá trị. Chẳng hạn như chi tiếp khách, chi đi công tác nước ngoài...

- Kiểm soát trách nhiệm còn bất cập. Việc trao thêm quyền tự chủ tài chính cho các trưởng bộ phận giúp cho Giám đốc giảm khối lượng công việc xây dựng kế hoạch, nhưng lại làm tăng yêu cầu giám sát công việc nhằm tránh cạnh tranh không lành mạnh trong nội

bộ đơn vị. Các trưởng nhóm (hoặc trưởng bộ phận) cần thời gian để tập huấn về trách nhiệm và quyền hạn của cá nhân nhằm tránh xung đột lợi ích trong đơn vị.

5. Kết luận

Mỗi phương pháp lập kế hoạch ngân sách đều có những ưu điểm và nhược điểm riêng. Việc vận dụng và lựa chọn các phương pháp lập kế hoạch vào hoạt động của doanh nghiệp tùy thuộc vào khả năng kiểm soát của người giám đốc điều hành, quy trình thu thập thông tin, chất lượng thông tin và nhiều yếu tố khác. Áp dụng phương pháp ZBB vào việc lập kế hoạch đòi hỏi có sự chuẩn bị kỹ lưỡng. Các chủ thể tham gia vào quá trình lập kế hoạch cần phải được đào tạo, được phân công chuyên môn hợp lý. Có như vậy, thì việc áp dụng phương pháp ZBB mới mang lại hiệu quả trong quản lý ngân sách. Trong tình trạng khan hiếm các nguồn lực, đặc biệt là nguồn tài chính, việc thiết lập kế hoạch theo phương pháp ZBB sẽ giúp người đứng đầu đơn vị có sự chuẩn bị tốt và đối phó kịp thời với những thay đổi trong quá trình thực hiện mục tiêu

và không làm ảnh hưởng tới những mục tiêu và hoạt động khác. Việc tiếp cận những phương pháp lập kế hoạch ngân sách hiện đại đã góp phần giải quyết một số vấn đề “*chưa hiệu quả*” trong lập kế hoạch ngân sách theo phương pháp truyền thống, qua minh chứng

áp dụng tại công ty Minh Việt. Các doanh nghiệp Việt nam cũng nên mạnh dạn thay đổi phương pháp lập kế hoạch ngân sách nhằm đánh giá lại hoạt động của tổ chức và quản lý ngân sách hiệu quả hơn. □

Tài liệu tham khảo

1. Bộ môn Kế toán và kiểm toán – trường Đại học ngoại thương, 2013, *Giáo trình và bài giảng kế toán quản trị*.
2. Cam Merritt, 2013, Lợi ích của phương pháp lập kế hoạch theo cơ sở số Không, Demand Media: Ấn phẩm Houston Chronica
<http://smallbusiness.chron.com/list-benefits-zero-based-budgeting-58115.html>
3. Faudziah Hanim Bt Fadzil và Abedalqader Rababa, 2012, *Kế toán quản trị: ABC Adoption and Implementation*, Đại học Utara Malaysia.
(<http://www.ibimapublishing.com/journals/JAARP/2012/349927/349927.pdf>)
4. Gary Cokins, 2006, *IMA - Lý thuyết về kế toán quản trị - Statement on Management Accounting. “Implementing Activity based costing”*.
(<http://www.imanet.org/PDFs/Public/Research/SMA/Implementing%20Activity%20Based%20Costing.pdf>)
5. Lê Thành Công, 2014, *Chi ngân sách theo kế hoạch ở Ấn độ và bài học kinh nghiệm đối với Việt nam*, Đại học Ngoại Thương: Tạp chí Kinh tế đối ngoại số 66.
6. Nguyễn Minh Việt, 2012, *Kinh nghiệm từ việc áp dụng phương pháp ZBB vào việc lập kế hoạch ngân sách tại công ty Minh Việt*, Công ty Minh Việt: Hội thảo quản trị Doanh nghiệp:
7. William H. Webster, 2004, *Kế toán cho những nhà quản lý*, Nhà xuất bản McGraw-Hill, Chương 17: Lập kế hoạch ngân sách theo cơ sở số Không.