

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

NGUYỄN THỊ CÚC

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC LẬP DỰ TOÁN
TẠI VIỆN THÔNG QUẢNG NAM**

Chuyên ngành: KẾ TOÁN

Mã số: 60.34.30

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng - Năm 2011

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: TS. TRẦN ĐÌNH KHÔI NGUYỄN

Phản biện 1: **PGS.TS. Ngô Hà Tấn**

Phản biện 2: **TS. Phan Thị Minh Lý**

Luận văn được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 08 tháng 01 năm 2011.

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng.

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Nhiều năm qua dự toán được xem là công cụ quản lý hiệu quả khoa học và khá hữu ích. Nó giúp nhà quản lý phán đoán trước tình hình sản xuất kinh doanh và chuẩn bị những nguồn lực tài chính để hướng hoạt động kinh doanh theo mục tiêu đã định một cách dễ dàng hơn. Tuy nhiên theo khảo sát, hiện nay không phải doanh nghiệp nào cũng sử dụng và sử dụng công cụ này một cách có hiệu quả mà Viễn thông Quảng Nam cũng không là ngoại lệ. Là một doanh nghiệp giữ vị trí quan trọng trong lĩnh vực thông tin truyền thông trên địa bàn Quảng Nam nhưng công tác lập dự toán của đơn vị hiện còn nhiều khiếm khuyết như: sự phối hợp và chia sẻ thông tin giữa các bộ phận cũng là khâu quan trọng trong quá trình lập dự toán nhưng hiện tại đơn vị chưa quan tâm nên khi lập dự toán rất mất thời gian; việc phân chia từng người, từng bộ phận đảm nhận trách nhiệm lập dự toán cũng chưa được thực hiện. Cho nên việc lập dự toán tại đơn vị chỉ là báo cáo cho đầy đủ biểu mẫu theo qui định của Tập đoàn, chứ chưa nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng của việc lập dự toán. Vì vậy, chất lượng lập dự toán tại đơn vị chưa cao.

Bên cạnh đó, hiện nay các đối thủ cạnh tranh trong và ngoài nước đang cạnh tranh khốc liệt với Tập đoàn Bưu chính Viễn Thông Việt Nam, mà cụ thể là thị trường tại Quảng Nam đã và đang mất dần đi thị phần kinh doanh của mình. Vậy làm thế nào để tận dụng tốt cơ hội kinh doanh và đương đầu với những thách thức là mối

quan tâm hàng đầu của Tập đoàn bưu chính Viễn thông Việt Nam. Vậy yêu cầu cấp thiết đặt ra là phải nâng cao năng lực cạnh tranh và đứng vững trên thị trường đó chính là mục tiêu chung của Tập đoàn, mà một trong những công cụ quản lý hiệu quả chính là lập dự toán một cách chính xác và khoa học. Như vậy, mới mang lại lợi ích và góp phần nâng cao khả năng cạnh tranh của đơn vị.

Ở góc độ học thuật, nhiều luận án trước đây chỉ bàn về kế toán quản trị một cách chung chung, chưa đi sâu vào thực trạng công tác lập dự toán. Trong khi đó, dự toán luôn là khâu đầu tiên trong quá trình quản lý của nhiều tổ chức. Từ thực tế đó, việc nghiên cứu thực trạng công tác lập dự toán tại doanh nghiệp mà Viễn Thông Quảng Nam là một điển hình có cả ý nghĩa thực tiễn và khoa học. Đó cũng chính là lý do để em chọn đề tài: “Hoàn thiện công tác lập dự toán tại Viễn Thông Quảng Nam” làm luận văn tốt nghiệp với mong muốn là đề xuất một số ý kiến nhằm hoàn thiện công tác lập dự toán để góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh và năng lực cạnh tranh của đơn vị.

2. Mục đích nghiên cứu

Đề tài hướng đến các mục đích sau:

- Tổng hợp các lý luận liên quan đến công tác lập dự toán trong doanh nghiệp.

- Đánh giá thực trạng công tác lập dự toán tại Viễn Thông Quảng Nam, qua đó đề ra một số giải pháp hoàn thiện công tác lập dự toán tại Viễn Thông Quảng Nam.

3. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn sử dụng phương pháp duy vật biện chứng để xem xét toàn diện công tác lập dự toán, qua đó phân tích, đối chiếu và giải quyết các mục tiêu nghiên cứu.

Phương pháp phỏng vấn cán bộ chuyên trách lập kế hoạch tại công ty, và cán bộ tài chính ở phòng kế toán được sử dụng chủ yếu để xem xét cách lập, cơ sở lập và nguồn số liệu để lập.

4. Phạm vi nghiên cứu

Tập trung nghiên cứu các vấn đề về dự toán ngắn hạn được lập cho một năm tại các đơn vị trực thuộc và tại Viễn thông Quảng Nam.

Số liệu minh họa cho đề tài là số kế hoạch năm 2011 và số liệu thực hiện năm 2010.

5. Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, phụ lục, danh mục và tài liệu tham khảo, luận văn gồm có ba chương sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về dự toán ngân sách.

Chương 2: Công tác lập dự toán tại Viễn thông Quảng Nam.

Chương 3: Hoàn thiện công tác lập dự toán tại Viễn thông Quảng Nam.

Chương 1 - CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC LẬP DỰ TOÁN

1.1 Vai trò của công tác lập dự toán trong quản trị doanh nghiệp

1.1.1 Khái niệm về lập dự toán

1.1.2 Vai trò của công tác lập dự toán trong quản trị doanh nghiệp

- Cụ thể hóa các mục tiêu kinh doanh để làm căn cứ đánh giá mức độ thực hiện sau này.
- Cung cấp thông tin một cách có hệ thống toàn bộ kế hoạch của doanh nghiệp.
- Phát hiện các khâu sản xuất kinh doanh bị trì trệ tiềm ẩn để có biện pháp chấn chỉnh kịp thời.
- Thể hiện sự cam kết của một bộ phận... đối với mục tiêu đặt ra, tương ứng với ngân sách được giao. Kiểm soát hoạt động theo mục tiêu.
- Phân bổ nguồn lực của tổ chức có hiệu quả.

1.2 Phân loại dự toán

1.2.1 Phân loại theo chức năng

- Dự toán hoạt động
- Dự toán tài chính

1.2.2 Phân loại theo mức độ hoạt động

- Dự toán cố định
- Dự toán linh hoạt

1.2.3 Phân loại theo thời gian

- Dự toán ngắn hạn
- Dự toán dài hạn

1.3 Trách nhiệm của các bộ phận tham gia trong quá trình lập dự toán

- Các bộ phận sản xuất, các phòng ban chức năng:

+ Xác định các loại chi phí thuộc quyền kiểm soát ở bộ phận của mình.

+ Tham gia xây dựng định mức chi phí cho từng loại chi phí.

+ Xác định giá phí tiêu chuẩn cho các hoạt động tài nguyên.

- Các chi nhánh, Trung tâm trực thuộc:

+ Dự báo sản lượng tiêu thụ trong điều kiện khả năng thực hiện của mình.

+ Dự báo các loại giá cho các mặt hàng tiêu thụ nếu có được phân quyền về định giá bán.

+ Kiểm soát doanh thu thực hiện so với doanh thu dự toán.

+ Xác định nguyên nhân chủ quan, khách quan tác động đến tình hình thực hiện theo dự toán tiêu thụ và đề xuất điều chỉnh dự toán kịp thời.

+ Dự báo lợi nhuận đạt được từ dự toán doanh thu và chi phí.

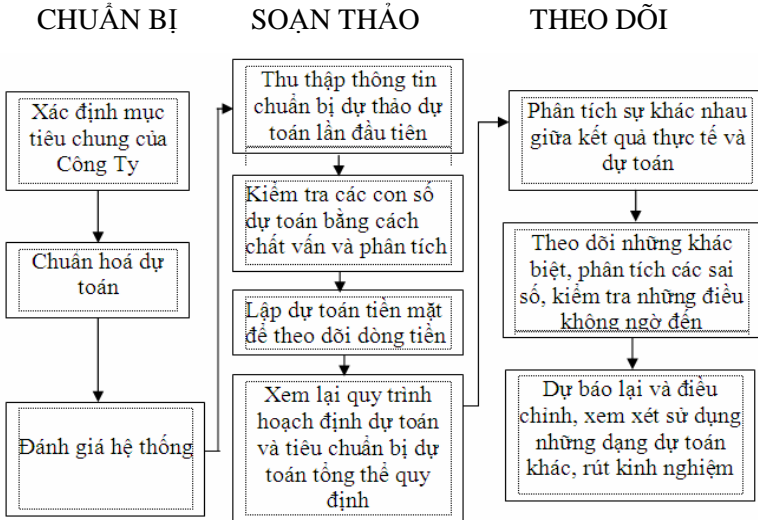
+ Kiểm soát tình hình thực hiện dự toán doanh thu, chi phí và cả vốn đầu tư.

+ Xác định nguyên nhân chủ quan, khách quan tác động đến tình hình thực hiện doanh thu, chi phí và vốn đầu tư để điều chỉnh dự toán kịp thời.

1.4 Quy trình lập dự toán, trình tự lập các loại dự toán, và các mô hình lập dự toán

1.4.1 Quy trình lập dự toán

Quy trình quản lý dự toán tiêu biểu được trình bày trong quyển Managing budgets được thể hiện qua sơ đồ 1.1



Sơ đồ 1.1 : Quy trình dự toán của Stephen Brookson

1.4.2 Trình tự và cách thức lập các loại dự toán

1.4.2.1 Dự toán tiêu thụ: được lập phải dựa trên cơ sở:

- Tình hình tiêu thụ của các kỳ kế toán trước.
- Chính sách giá cả sản phẩm, khả năng mở rộng thị trường tiêu thụ.
- Chính sách quảng cáo, khuyến mãi.
- Xu hướng phát triển kinh tế của ngành, lĩnh vực đơn vị hoạt động.
- Thu nhập của người tiêu dùng.
- Dự kiến những biến động về kinh tế, xã hội trong và ngoài nước.

Dự toán doanh thu = Dự toán sản phẩm tiêu thụ X Đơn giá bán

1.4.2.2 Dự toán tồn kho: để lập dự toán tồn kho phải dựa trên cơ sở:

- Lượng sản phẩm tồn kho cuối kỳ trước.
- Dự toán sản phẩm tiêu thụ trong kỳ kế hoạch.
- Dự toán sản phẩm tồn kho cuối kỳ kế hoạch.

Dự toán SP tồn kho cuối kỳ = Dự toán SP tồn kho cuối kỳ trước + Dự toán SP nhập kho trong kỳ - Dự toán SP tiêu thụ trong kỳ

1.4.2.3 Dự toán chi phí

Dự toán chi phí bao gồm chi phí nguyên vật liệu, chi phí nhân công, chi phí khấu hao, và các loại chi phí bằng tiền khác.

1.4.2.4 Dự toán vốn đầu tư

1.4.2.5 Dự toán vốn bằng tiền: được lập dựa trên cơ sở:

- Lượng tiền tồn quỹ đầu kỳ kế hoạch.
- Lượng tiền tồn quỹ tối thiểu cuối mỗi tháng, quý.
- Dự toán tình hình thu tiền từ bán hàng.
- Các khoản chi phí bằng tiền mặt.
- Dự toán tiền phải trả cho nhà cung cấp.
- Các khoản thu, chi từ hoạt động tài chính.

1.4.3 Các mô hình dự toán

1.4.3.1 Mô hình thông tin từ trên xuống

1.4.3.2 Mô hình thông tin phản hồi

1.4.3.3 Mô hình thông tin từ dưới lên

Chương 2: CÔNG TÁC LẬP DỰ TOÁN TẠI VIỄN THÔNG QUẢNG NAM

2.1 Đặc điểm tình hình chung tại Viễn thông Quảng Nam

2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển của Viễn thông Quảng Nam

2.1.2 Chức năng nhiệm vụ và quyền hạn

2.1.2.1 Chức năng

2.1.2.2 Nhiệm Vụ

2.1.2.3 Quyền hạn

2.1.3 Tổ chức bộ máy quản lý tại Viễn thông Quảng Nam

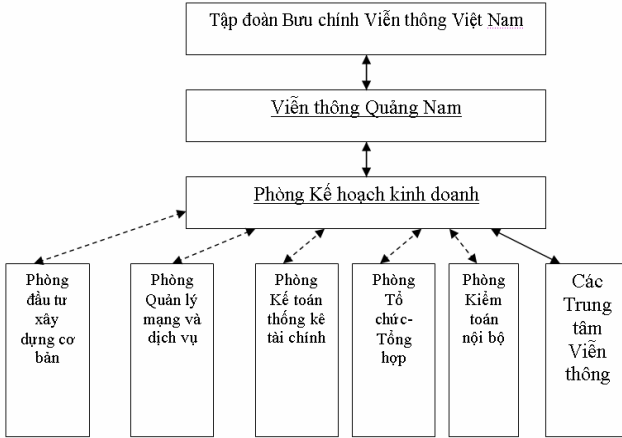
2.1.3.1 Sơ đồ tổ chức

2.1.3.2 Chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận

2.2 Đặc điểm công tác lập dự toán tại Viễn thông Quảng Nam

2.2.1 Quy định chung và trình tự lập các loại dự toán tại Viễn thông Quảng Nam

Viễn thông Quảng Nam là doanh nghiệp nhà nước trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, nên việc lập dự toán chịu sự ảnh hưởng của Tập Đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. Hiện Viễn thông Quảng Nam lập dự toán theo mô hình thông tin phản hồi cụ thể theo sơ đồ 2.2:



Sơ đồ 2.2: Sơ đồ mô hình dự toán tại Viễn thông Quảng Nam

Ghi chú:

+ Quan hệ phối hợp: ←-----→

+ Quan hệ phản hồi: ←=====→

Các loại dự toán và mối quan hệ phối hợp giữa các bộ phận tham gia lập dự toán.

BẢNG 2.1: CÁC LOẠI DỰ TOÁN VÀ BỘ PHẬN THỰC HIỆN

| Loại dự toán | Phòng chịu trách nhiệm | Bộ phận phối hợp |
|--|-------------------------------|--|
| -Dự toán thông tin môi trường ngành trên địa bàn | Phòng Kế hoạch kinh doanh | Các Trung Tâm Viễn thông |
| -Dự toán đầu tư phát triển mạng lưới | Phòng đầu tư xây dựng cơ bản | Các Trung Tâm Viễn thông Phòng Kế hoạch kinh doanh Phòng quản lý mạng và dịch vụ |
| -Dự toán sản lượng, doanh thu | Phòng Kế hoạch kinh doanh | Các Trung Tâm Viễn thông |

| | | |
|---|----------------------------------|--|
| -Dự toán các loại dịch vụ: Gphone, cố định, di động, internet | Phòng Kế hoạch kinh doanh | Các Trung Tâm Viễn thông |
| -Dự toán chi phí | Phòng Kế hoạch kinh doanh | Các Trung Tâm Viễn thông Phòng kế toán thống kê tài chính |
| -Dự toán trích khấu hao | Phòng kế toán thống kê tài chính | Các Trung Tâm Viễn thông Phòng Kế hoạch kinh doanh |
| -Dự toán chi phí sửa chữa | Phòng đầu tư xây dựng cơ bản | Các Trung Tâm Viễn thông Phòng Kế hoạch kinh doanh |
| -Dự toán chi phí lao động | Phòng Tổ chức-tổng hợp | Phòng Kế hoạch kinh doanh |
| -Dự toán chi phí thường xuyên | Phòng kế toán thống kê tài chính | Phòng Kế hoạch kinh doanh Các Trung Tâm Viễn thông |
| -Dự toán chi phí quảng cáo | Phòng Kế hoạch kinh doanh | |
| -Dự toán chi phí kết nối | Phòng Kế hoạch kinh doanh | |
| -Dự toán sản xuất kinh doanh tổng hợp | Phòng Kế hoạch kinh doanh | |
| -Dự toán tổng hợp thu chi tài chính | Phòng kế toán thống kê tài chính | Phòng Kế hoạch kinh doanh |

Hiện tại Viễn thông Quảng Nam đã lập dự toán cho các mặt hoạt động, nhưng nó chỉ hướng đến thông tin kế hoạch, còn các thông tin quy đổi về tiền là chưa có.

2.2.2 Các loại dự toán và phương pháp lập các loại dự toán tại Viễn thông Quảng Nam

2.2.2.1 *Dự toán thông tin môi trường, ngành trên địa bàn:* thông tin tình hình biến động kinh tế, xã hội tại khu vực quản lý thông qua các chỉ tiêu: tốc độ tăng trưởng GDP, dự án đầu tư với tổng số vốn đầu tư, dân số, mật độ dân số,...

2.2.2.2 *Dự toán sản lượng, doanh thu:* theo từng loại dịch vụ khách hàng sử dụng: Gphone, cố định, di động,...

$$\begin{array}{l} \text{Dự toán sản lượng,} \\ \text{doanh thu} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Sản lượng,} \\ \text{doanh thu năm} \\ \text{thực hiện} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Dự kiến tỷ lệ} \\ \text{tăng trưởng} \\ \text{năm kế hoạch} \end{array}$$

2.2.2.3 *Dự toán chi phí và dự toán tổng hợp sản xuất kinh doanh*

◆ Dự toán chi phí trích khấu hao

Dự toán trích khấu hao TSCĐ cho năm đến theo công thức:

$$\begin{array}{l} \text{Khấu hao cơ bản} \\ \text{năm KH} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Nguyên giá} \\ \text{BQ năm KH} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Tỷ lệ trích} \\ \text{KH BQ năm KH} \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{Tỷ lệ trích khấu} \\ \text{hao bình quân năm kế hoạch} \end{array} = \frac{\begin{array}{l} \text{Tổng số năm sử dụng của Tổng tài sản} \\ \text{Tổng số tài sản} \end{array}}$$

Tỷ lệ trích khấu hao bình quân năm kế hoạch được tính theo từng nhóm, và theo thời gian sử dụng từng loại của nhóm. Tùy theo nhóm tài sản cố định mà có thời gian sử dụng theo quy định.

Nhóm thiết bị chuyển mạch bao gồm: các loại tổng đài, các loại thiết bị truy nhập, các thiết bị mạng cố định khác. Thời gian sử dụng tối đa theo quy định là từ 7->10 năm.

Hiện tại Viễn thông Quảng Nam chưa quan tâm đến việc trích khấu hao nhanh, mà chỉ khấu hao theo phương pháp đường thẳng.

♦DỰ TOÁN CHI PHÍ SỬ CHỮA

Cơ sở lập:

- Căn cứ vào các hạng mục cần sửa chữa tại các Trung tâm Viễn thông và tại văn phòng Viễn thông Quảng Nam.
- Tham khảo chi phí sửa chữa từ các dịch vụ bên ngoài theo hạng mục từng khu vực, địa bàn.

♦DỰ TOÁN CHI PHÍ LAO ĐỘNG

Cơ sở để xây dựng kế hoạch chi phí lao động là số lao động bình quân trong năm kế hoạch và mức chi bình quân/người của năm kế hoạch.

Quỹ tiền lương năm kế hoạch = Số lao động bình quân năm KH x mức chi bình quân 1 lao động năm KH

Các chi tiêu: chi phí trang phục, chi phí đào tạo, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, ăn giữa ca được tính trên cơ sở mức chi bình quân của năm thực hiện nhân với số lao động bình quân trong năm kế hoạch.

♦ **Dự toán chi phí thường xuyên**

- + Chi phí thiết bị đầu cuối.
- + Chi tiêu thù lao thu cước, phát triển thuê bao.
- + Chi phát triển thuê bao cũng được tính tương tự.
- + Chi tiêu chi phí thường xuyên khác.

♦ **Dự toán chi phí quảng cáo**

Nhằm dự kiến chi phí quảng cáo cho năm kế hoạch.

Bình quân chi phí quảng cáo cho 1 thuê bao của năm thực hiện nhân với số lượng thuê bao dự kiến cho năm kế hoạch theo từng chi tiêu-> chi phí quảng cáo theo từng chi tiêu cho năm kế hoạch.

♦ **Dự toán chi phí kết nối**

Dựa trên kế hoạch sản lượng cuộc gọi kết nối với các mạng Viễn thông khác như: EVN, FPT, Viettel,... được tính theo tỷ lệ quy định của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.

♦ **Dự toán tổng hợp sản xuất kinh doanh**

2.2.2.4 *Dự toán tổng hợp thu-chi tài chính*

Là dự toán của hoạt động kinh doanh, hoạt động tài chính và các hoạt động khác. Hiện tại Viễn thông Quảng Nam chưa lập các dự toán tài chính, hoạt động tài chính chủ yếu là tiền gửi ngân hàng.

Thực chất đây là dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của đơn vị.

Dự toán tổng hợp thu- chi tài chính do phòng kế toán thống kê tài chính kết hợp với phòng kinh doanh lập, gồm các chi tiêu: Kinh doanh VT-CNTT, hoạt động tài chính, hoạt động khác, các khoản phải nộp, tổng lợi nhuận còn lại trích lập quỹ.

2.3 Đánh giá thực trạng công tác lập dự toán tại Viễn thông Quảng Nam

2.3.1 Ưu điểm:

2.3.2 Nhược điểm:

- Chưa có sự chia sẻ thông tin giữa các phòng ban.
- Phòng kế toán thống kê tài chính chỉ tham gia phối hợp, khi phòng Kế hoạch kinh doanh yêu cầu cung cấp.
- Việc lập dự toán còn mang tính chất thống kê, đối phó, chỉ tiêu trên giao thì dưới phải thực hiện.
- Dự toán xây dựng chưa khoa học, mục tiêu chưa chắc chắn, chưa cụ thể hóa ai làm việc gì, bộ phận nào lập những dự toán nào.
- Nội dung một số chỉ tiêu chung chung nên khó theo dõi và khó đánh giá khi thực hiện.
- Thiếu nhiều dự toán quan trọng như: dự toán phải thu, phải trả, dự toán tiền,...
- Mô hình thông tin phản hồi tại đơn vị đang lập chỉ là hình thức. Thực chất đơn vị đang sử dụng mô hình thông tin từ trên xuống.
- Chưa có quy trình dự toán.
- Trong suốt quá trình dự toán đơn vị chỉ quan tâm đến việc xây dựng chứ chưa quan tâm đến việc theo dõi, đánh giá dự toán, điều chỉnh dự toán.
- Dự toán tại đơn vị chỉ là ước tính các chỉ tiêu kế hoạch chứ chưa coi đó là cơ sở để mỗi bộ phận tại Viễn thông Quảng Nam cam kết thực hiện. Vấn đề kiểm soát hoạt động qua dự toán còn chưa thực hiện thì ý nghĩa của dự toán còn mờ nhạt.

Kết luận chương 2

Chương 3: HOÀN THIỆN CÔNG TÁC LẬP DỰ TOÁN TẠI VIỄN THÔNG QUẢNG NAM

3.1 Cơ sở và mục đích của việc hoàn thiện công tác lập dự toán tại Viễn thông Quảng Nam

Báo cáo dự toán sẽ được hoàn thiện trên cơ sở kế thừa có chọn lọc hệ thống báo cáo dự toán cũ.

Tiến hành hoàn thiện dự toán trên cơ sở huy động nguồn lực từ các cấp quản trị đến những nhân viên thừa hành công việc.

Hoàn thiện các báo cáo dự toán dựa trên cơ sở phân tích các nhân tố bên trong và bên ngoài có ảnh hưởng trực tiếp đến tình hình sản xuất kinh doanh tại Viễn thông Quảng Nam.

Hoàn thiện các báo cáo dự toán dựa trên quan điểm cân đối giữa lợi ích và chi phí.

Hoàn thiện công tác lập dự toán nhằm đảm bảo nâng cao hiệu quả hoạt động và hiệu quả quản lý tại đơn vị.

Dự toán sau khi được hoàn thiện phải có khả năng truyền đạt kế hoạch và mục tiêu kinh doanh của Ban lãnh đạo đến các bộ phận trong đơn vị.

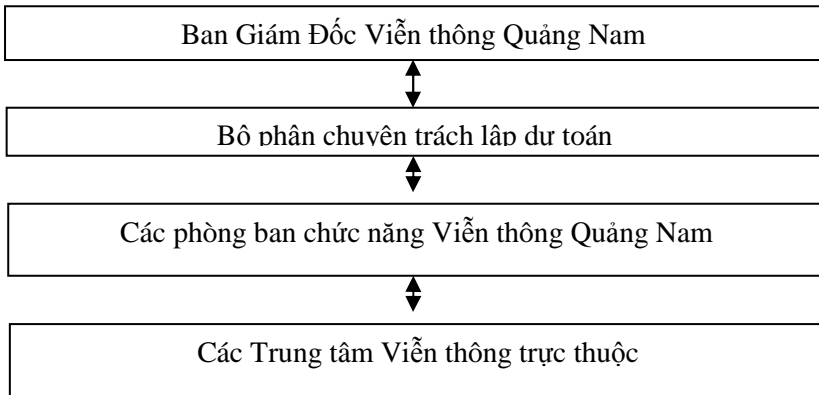
Đảm bảo các nguồn lực trong đơn vị được phân bổ và được điều phối một cách hợp lý.

Đảm bảo huy động được mọi nguồn lực trong đơn vị tham gia vào việc xây dựng dự toán.

3.2 Hoàn thiện công tác lập dự toán tại Viễn thông Quảng Nam

3.2.1 Hoàn thiện mô hình lập dự toán

Đơn vị áp dụng mô hình thông tin phản hồi nhưng phải phân rõ trách nhiệm và nhiệm vụ của từng bộ phận. Theo mô hình này, thông tin về các chỉ tiêu dự toán sẽ bắt đầu từ các Trung tâm Viễn thông và các phòng ban, cụ thể theo sơ đồ 3.1



Sơ đồ 3.1: Mô hình dự toán

3.2.2 Hoàn thiện hệ thống dự toán

Hệ thống dự toán mới bao gồm 3 nhóm dự toán dưới đây:

- Nhóm dự toán đầu tư: bao gồm các loại dự toán: Dự toán về thông tin môi trường ngành trên địa bàn (dung lượng cáp, số lượng tổng đài, trình độ lao động); Dự toán đầu tư và phát triển mạng lưới.

- Nhóm dự toán doanh thu từ đặc điểm môi trường ngành Viễn thông gồm: Dự toán sản lượng, doanh thu theo từng loại dịch vụ: cố định, gphone, di động, internet,...

- Nhóm dự toán chi phí: bao gồm: Dự toán chi phí nguyên vật liệu dùng cho sản xuất kinh doanh; Dự toán chi phí nhiên liệu; Dự

toán chi phí quảng cáo, khuyến mãi; Dự toán chi phí sửa chữa; Dự toán chi phí lao động; Dự toán chi phí thường xuyên; Dự toán trích khấu hao; Dự toán tiền; Dự toán tổng hợp sản xuất kinh doanh; Dự toán tổng hợp thu-chi hoạt động tài chính.

3.2.3 Xây dựng quy trình lập dự toán

Thực hiện theo 3 giai đoạn. Mỗi giai đoạn gồm các bước cụ thể sau:

Giai đoạn I: Chuẩn bị dự toán :

Bước 1: Xác định mục tiêu chung của toàn đơn vị.

Bước 2: Chuẩn bị nhân sự cho việc lập dự toán ngân sách.

Bước 3: Soạn thảo các biểu mẫu.

Bước 4: Đánh giá việc chuẩn bị dự toán.

Giai đoạn II: Soạn thảo dự toán

Bước 1: Thu thập thông tin.

Bước 2: Cung cấp các biểu mẫu cho các bộ phận.

Bước 3: Xét duyệt dự toán.

Giai đoạn 3: Theo dõi dự toán ngân sách

3.3 Hoàn thiện các loại dự toán

3.3.1. Hoàn thiện các dự toán liên quan đến doanh thu

Hoàn thiện dự toán doanh thu cước: Theo tác giả nên lập dự toán doanh thu cước theo từng loại dịch vụ, quá trình kiểm soát tình hình thực hiện dự toán dễ dàng, dễ phát hiện ra loại dịch vụ nào mang lại doanh thu thấp để có kế hoạch điều chỉnh kịp thời.

Lập dự toán doanh thu theo sản lượng sử dụng cho phần phát sinh cho mỗi thuê bao theo từng loại phát triển mới, dự toán doanh

thu phát sinh theo từng loại của thuê bao đang hoạt động trên mạng. Dự toán doanh thu ăn chia với các doanh nghiệp trong ngành: Công Ty Viễn Thông Quốc tế (VTI),...

Dự toán doanh thu bán hàng hóa, sim, thẻ = số lượng hàng hóa sim, thẻ dự kiến bán được trong năm kế hoạch x mệnh giá- tỷ lệ chiết khấu trực tiếp.

3.3.2. Hoàn thiện các dự toán liên quan đến chi phí kinh doanh

Hoàn thiện dự toán chi phí nguyên vật liệu dùng cho sản xuất kinh doanh

Hoàn thiện dự toán chi phí nhiên liệu

Dựa vào dự đoán số giờ mất điện lưới, số lượng các trạm phát sóng hiện có và tăng trong năm, công suất của máy nổ, đơn giá nhiên liệu năm đến.

- Công suất và định mức tiêu hao theo tiêu chuẩn của nhà sản xuất khi xuất xưởng.

- Tổng số nhiên liệu = Số giờ vận hành x Định mức tiêu hao

- Chi phí nhiên liệu = Tổng số nhiên liệu x Đơn giá nhiên liệu

Bảng 3.5: Bảng dự toán nhiên liệu năm 2011

Đơn giá dầu/lít: 18891 đồng

Đơn giá xăng/lít: 21300 đồng

| Địa điểm | Loại máy | Công suất | Nhiên liệu | Số giờ vận hành | Định mức tiêu hao | Tổng số NL | Chi phí nhiên liệu |
|----------|-------------|-----------|------------|-----------------|-------------------|------------|--------------------|
| 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 8 | 9=6x8 | 10 |
| Đại Lộc | Leroy somer | 100 | Dầu Diesel | 200 | 16.5 | 3.300 | 62.6 |

| | | | | | | | |
|------------------|-------|-------|------------|-----|-----|-------|--------------|
| Đại Hiệp | SDMO | 22 | Dầu Diesel | 100 | 4.5 | 450 | 8.5 |
| Khu Kinh Tế Mới | KAMA | 5 | Dầu Diesel | 100 | 1.3 | 130 | 2.5 |
| Đại Nghĩa | KAMA | 5 | Dầu Diesel | 100 | 1.3 | 130 | 2.5 |
| Quảng Huế | BRUNO | 30 | Dầu Diesel | 250 | 5.5 | 1.375 | 26 |
| | | | | | | | |
| Tổng Cộng | | | | | | | 4.357 |

Hoàn thiện dự toán chi phí quảng cáo, khuyến mãi:

Dự toán chi phí quảng cáo, khuyến mãi được lập dựa trên dự toán kế hoạch các loại dịch vụ và số lượng thuê bao thực có theo từng khu vực.

Dựa vào số lượng thuê bao thực có, phân loại từng đối tượng khách hàng-> dự toán chi phí sẽ khuyến mãi cho một thuê bao trong năm kế hoạch.

Dự toán kế hoạch quảng cáo theo từng đợt dưới các hình thức: tờ rơi, thuê cộng tác viên tiếp thị tận nơi, quảng cáo thông qua thông tin truyền thông, quảng cáo thông qua quà tặng kèm theo lô gô,...

Hoàn thiện dự toán chi phí sửa chữa:

Lập dựa trên nhu cầu thực tế tại các đơn vị và tại Viễn thông Quảng Nam qua khảo sát thực tế.

Lập dự toán chi phí cho từng hạng mục công trình theo chi tiết: khối lượng cần thực hiện, vật liệu, nhân công, máy thi công, chi phí chung,...

Đơn giá vật liệu dựa vào giá liên sở tại thời điểm 31 tháng 12 năm thực hiện cộng thêm phần dự kiến trượt giá.

Chi phí nhân công, máy thi công, chi phí chung,... lập theo quy định của Bộ xây dựng.

Tổng hợp dự toán chi phí từ các hạng mục công trình sửa chữa là dự toán chi phí sửa chữa.

3.3.3 Xây dựng dự toán dòng tiền

Dự toán tiền gồm các chỉ tiêu sau: tiền tồn đầu kỳ, tiền thu trong kỳ, tiền chi trong kỳ, cân đối thu chi, tiền tồn cuối kỳ.

+ Tiền tồn đầu kỳ.

+ Tiền thu trong kỳ.

+ Cân đối thu- chi.

3.4 Hoàn thiện hệ thống đánh giá trách nhiệm các cấp quản lý trong việc lập dự toán

3.4.1 Hoàn thiện hệ thống các báo cáo của các cấp quản lý

Hệ thống báo cáo của các cấp quản lý cần được thiết lập theo các tiêu chí:

- Cụ thể hóa và bổ sung các nội dung cần thiết vào mẫu báo cáo đã được quy định để phục vụ cho việc thu thập thông tin quản lý nội bộ của đơn vị.

- Hệ thống sổ sách kế toán và báo cáo kế toán phải đáp ứng yêu cầu cung cấp thông tin cho việc phân tích đánh giá tình hình hoạt động của các cấp quản lý.

Hoàn thiện hệ thống báo cáo của các Trung tâm Viễn thông

Báo cáo tình hình phát triển thuê bao.

Báo cáo tình hình thực hiện doanh thu.

Báo cáo tình hình thực hiện chi phí.

3.4.2 Phương pháp xác định thành quả của các cấp quản lý trong việc lập dự toán

Phân tích, đánh giá kết quả hoạt động của Trung tâm này được xem xét về mặt hiệu quả và hiệu năng.

Về mặt hiệu quả: đánh giá Trung tâm có hoàn thành kế hoạch sản lượng - doanh thu trên cơ sở đảm bảo đúng thời gian quy định và đảm bảo theo đúng chi phí đã được lập theo dự toán không.

Về mặt hiệu năng: thông qua việc so sánh chi phí đã bỏ ra cho 01 thuê bao phát triển mới và doanh thu thu được từ thuê bao đó, thời gian hoàn vốn và thời gian có lãi.

Các biến động chủ yếu

Biến động về thuê bao = số lượng phát triển mới- số lượng rời mạng

Biến động về chi phí = chi phí thực tế - chi phí dự toán

Biến động về số lượng thuê bao phản ánh khách hàng đang rời mạng hay chuyển sang dùng dịch vụ khác,...

Biến động về chi phí: phản ánh có thể tiết kiệm được chi phí vẫn đảm bảo chất lượng

KẾT LUẬN

Thông qua việc nghiên cứu cơ sở lý thuyết và thực tế công tác dự toán tại Viễn thông Quảng Nam, tác giả nhận thấy công tác lập dự toán tại Viễn thông Quảng Nam còn nhiều khiếm khuyết. Môi trường dự toán không thuận lợi có nhiều cản trở cho công tác lập dự toán. Đơn vị có nhiều cơ sở trực thuộc, có sự phân cấp cao trong công tác quản lý, công tác lập dự toán do phòng Kế hoạch kinh doanh đảm nhận nên về mặt cung cấp số liệu thực hiện qua các năm phải chờ các bộ phận phòng ban khác cung cấp nên khá tốn nhiều thời gian. Đơn vị chưa quan tâm đến việc xây dựng một quy trình dự toán thích hợp và khoa học nên dự toán còn thiếu tính chính xác, đầy đủ và kịp thời. Dự toán chưa thực hiện được các chức năng quan trọng như là hoạch định, kiểm soát, đo lường và đánh giá. Nhìn chung dự toán tại đơn vị chưa phản ánh được tình hình thực tế và không giúp ích cho nhu cầu quản lý tại đơn vị. Vì vậy, đơn vị cần hoàn thiện công tác lập dự toán bằng cách cải thiện môi trường dự toán, xây dựng các nguyên tắc dự toán chung áp dụng thống nhất cho toàn đơn vị. Hoàn thiện quy trình dự toán giúp dự toán khoa học và sát với thực tế hơn.