

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HỒ CHÍ MINH**

-----

**NGUYỄN Ý NGUYÊN HÂN**

**HOÀN THIỆN DỰ TOÁN NGÂN SÁCH TẠI  
CÔNG TY PHÂN BÓN MIỀN NAM**

**CHUYÊN NGÀNH: KẾ TOÁN-KIỂM TOÁN  
MÃ SỐ: 60.34.30**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. HUỖNH ĐỨC LỘNG**

**Thành phố Hồ Chí Minh - Năm 2008**

## MỤC LỤC

### Trang

Trang bìa	
Trang phụ bìa	
Lời cam đoan	
Mục lục	
Danh mục các chữ viết tắt	
Lời mở đầu	
<b>CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ DỰ TOÁN NGÂN SÁCH.....</b>	<b>1</b>
1.1. Khái quát chung về dự toán ngân sách: .....	1
1.1.1 Khái niệm:.....	1
1.1.2 Phân loại dự toán:.....	1
1.1.2.1 Phân loại theo chức năng:.....	1
1.1.2.2 Phân loại theo phương pháp lập: .....	2
1.1.2.3 Phân loại theo thời gian:.....	3
1.1.2.4 Phân loại theo mức độ phân tích: .....	3
1.1.3 Mục đích, chức năng và lợi ích của việc dự toán : .....	4
1.1.3.1 Mục đích: .....	4
1.1.3.2 Các chức năng cơ bản của việc dự toán:.....	5
1.1.3.3 Lợi ích của việc lập dự toán: .....	6
1.2 Quy trình lập dự toán, trình tự lập dự toán và các mô hình lập dự toán ngân sách	8
1.2.1 Quy trình lập dự toán ngân sách: .....	8
1.2.2 Trình tự lập dự toán:.....	10
1.2.3 Các mô hình dự toán ngân sách: .....	10
1.2.3.1 Mô hình ấn định thông tin từ trên xuống: .....	11
Nhận xét:.....	11
1.2.3.2 Mô hình thông tin phản hồi:.....	12
Nhận xét:.....	13
1.2.3.3 Mô hình thông tin từ dưới lên: .....	13
Nhận xét: .....	14

Nhận xét chung: .....	15
1.3 Nhân tố con người trong dự toán .....	15
KẾT LUẬN CHƯƠNG 1.....	17
<b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG DỰ TOÁN NGÂN SÁCH TẠI CÔNG TY PHÂN</b>	
<b>BÓN MIỀN NAM .....</b>	<b>19</b>
2.1 Tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty phân bón Miền Nam:.....	19
2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển Công ty: .....	19
2.1.2 Chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn: .....	20
2.1.2.1 Chức năng:.....	20
2.1.2.2 Nhiệm vụ:.....	20
2.1.2.3 Quyền hạn: .....	21
2.1.3 Tổ chức bộ máy quản lý tại Công ty phân bón Miền Nam: .....	22
2.1.3.1 Sơ đồ tổ chức: .....	22
2.1.3.2 Chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận: .....	22
2.1.4 Sản phẩm và đặc điểm các sản phẩm của Công ty Phân Bón Miền Nam: .....	24
2.1.5 Quy trình công nghệ:.....	25
2.1.5.1 Quy trình công nghệ sản xuất NPK: .....	25
2.1.5.2 Quy trình công nghệ sản xuất Lân: .....	26
2.1.5.3 Quy trình công nghệ sản xuất Axit sulfuric: .....	28
2.1.5.4 Quy trình công nghệ sản xuất Bao bì: .....	30
2.1.6 Đánh giá chung về tình hình hoạt động và phương hướng phát triển của Cty: 31	
2.1.6.1 Thuận lợi: .....	31
2.1.6.2 Khó khăn: .....	31
2.1.6.3 Tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty trong những năm gần đây: .....	32
2.1.6.4 Phương hướng phát triển: .....	33
2.2 Tổ chức công tác kế toán tại Công ty:.....	33
2.2.1 Sơ đồ tổ chức bộ máy kế toán: .....	33
2.2.1.1 Sơ đồ tổ chức: .....	34
2.2.1.2 Diễn giải sơ đồ: .....	34
2.3 Thực trạng công tác dự toán tại Công ty Phân Bón Miền Nam. ....	35

2.3.1 Mục đích nghiên cứu công tác dự toán ngân sách tại Công ty Phân Bón Miền Nam.....	35
2.3.2 Mô hình lập dự toán tại Công ty Phân Bón Miền Nam .....	35
2.3.3 Quy trình dự toán ngân sách tại Công ty Phân Bón Miền Nam.....	36
2.3.4 Các báo cáo dự toán tại Công ty Phân Bón Miền Nam.....	38
2.3.4.1 Kế hoạch các chỉ tiêu chủ yếu năm 2007.....	38
2.3.4.2 Kế hoạch giá trị tổng sản lượng năm 2007.....	39
2.3.4.3 Kế hoạch chi phí sản xuất kinh doanh theo yếu tố năm 2007.....	39
2.3.4.4 Kế hoạch xuất nhập khẩu năm 2007.....	42
2.3.4.5 Kế hoạch đầu tư xây dựng năm 2007.....	42
2.3.4.6 Kế hoạch khấu hao TSCĐ năm 2007 .....	44
2.3.4.7 Kế hoạch sửa chữa lớn năm 2007.....	45
2.3.4.8 Kế hoạch lao động và tiền lương năm 2007 .....	46
2.3.4.9 Kế hoạch khoa học công nghệ và môi trường .....	46
2.3.4.10 Kế hoạch chi tiết sản xuất, tiêu thụ, và kết quả tài chính .....	47
2.3.4.11 Tổng hợp kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty. ....	48
2.4 Đánh giá thực trạng công tác lập dự toán tại Công ty Phân Bón Miền Nam. ....	49
2.4.1 Ưu điểm. ....	49
2.4.2 Nhược điểm. ....	50
2.4.2.1 Môi trường dự toán.....	50
2.4.2.2 Mô hình dự toán .....	50
2.4.2.3 Quy trình dự toán .....	51
2.4.2.4 Các báo cáo dự toán tại Công ty.....	52
<b>KẾT LUẬN CHƯƠNG 2.....</b>	<b>55</b>
<b>CHƯƠNG 3: HOÀN THIỆN CÔNG TÁC DỰ TOÁN TẠI CÔNG TY PHÂN BÓN MIỀN NAM .....</b>	<b>57</b>
3.1 Sự cần thiết phải hoàn thiện công tác dự toán ngân sách tại Công ty Phân Bón Miền Nam. ....	57
3.2 Quan điểm và mục tiêu hoàn thiện. ....	58
3.2.1 Quan điểm hoàn thiện .....	58
3.2.2 Mục tiêu hoàn thiện .....	58
3.3 Hoàn thiện công tác dự toán ngân sách tại Công ty Phân Bón Miền Nam. ....	59

3.3.1 Các nguyên tắc cần tuân thủ khi hoàn thiện dự toán ngân sách.....	59
3.3.2 Hoàn thiện quy trình lập dự toán ngân sách.....	60
3.3.3 Hoàn thiện mô hình dự toán ngân sách.....	62
3.3.4 Hệ thống các báo cáo dự toán ngân sách.....	64
3.3.5 Kỳ dự toán ngân sách.....	65
3.3.6 Hoàn thiện các báo cáo dự toán ngân sách.....	66
3.3.6.1 Dự toán tiêu thụ.....	66
3.3.6.2 Dự toán sản xuất.....	72
3.3.6.3 Dự toán chi phí NVLTT.....	73
3.3.6.4 Dự toán chi phí nhân công trực tiếp.....	78
3.3.6.5 Dự toán chi phí sản xuất chung.....	81
3.3.6.6 Dự toán giá thành.....	84
3.3.6.7 Dự toán thành phẩm tồn kho.....	84
3.3.6.8 Dự toán đầu tư và xây dựng.....	85
3.3.6.9 Dự toán chi phí bán hàng.....	86
3.3.6.10 Dự toán chi phí quản lý doanh nghiệp.....	88
3.3.6.11 Dự toán tiền.....	90
3.3.6.12 Dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh.....	91
3.3.6.13 Dự toán bảng cân đối kế toán.....	92
3.4 Các giải pháp hỗ trợ khác để hoàn thiện công tác dự toán tại Công ty Phân Bón Miền Nam.....	92
3.4.1 Tổ chức lại bộ máy kế toán.....	92
3.4.2 Tổ chức nguồn nhân lực trong việc thực hiện dự toán.....	95
3.4.3 Đầu tư trang thiết bị kỹ thuật hiện đại phục vụ công tác dự toán.....	97
KẾT LUẬN CHƯƠNG 3.....	98
KẾT LUẬN.....	100
Tài liệu tham khảo	
Danh mục các phụ lục	
Phụ lục chương 2	
Phụ lục chương 3	

**DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT**

BHXH	:	Bảo hiểm xã hội
BHYT	:	Bảo hiểm y tế
CP NLVTT	:	Chi phí nguyên vật liệu trực tiếp
CP NCTT	:	Chi phí nhân công trực tiếp
CP SXC	:	Chi phí sản xuất chung
CP BH & QLDN	:	Chi phí bán hàng và Quản lý doanh nghiệp
CĐKT	:	Cân đối kế toán
ĐT và XD	:	Đầu tư và Xây dựng
GTGT	:	Giá trị gia tăng
HTK	:	Hàng tồn kho
KQKD	:	Kết quả kinh doanh
KPCĐ	:	Kinh phí công đoàn
NVL	:	Nguyên vật liệu
NCTT	:	Nhân công trực tiếp
QLSX	:	Quản lý sản xuất
SXC	:	Sản xuất chung
SP	:	Sản phẩm
SX	:	Sản xuất
TSCĐ	:	Tài sản cố định
QLDN	:	Quản lý doanh nghiệp
XN	:	Xí nghiệp

## DANH MỤC CÁC PHỤ LỤC

### **Phụ lục Chương 2:**

Phụ lục 2.1: Kế hoạch các chỉ tiêu chủ yếu năm 2007

Phụ lục 2.2: Kế hoạch Tổng giá trị sản xuất năm 2007

Phụ lục 2.3: Kế hoạch chi phí sản xuất kinh doanh theo yếu tố năm 2007

Phụ lục 2.4: Kế hoạch xuất nhập khẩu năm 2007

Phụ lục 2.5: Kế hoạch đầu tư xây dựng năm 2007

Phụ lục 2.6: Kế hoạch khấu hao tài sản cố định năm 2007.

Phụ lục 2.7: Kế hoạch sửa chữa lớn năm 2007

Phụ lục 2.8: Kế hoạch lao động tiền lương năm 2007

Phụ lục 2.9: Kế hoạch khoa học công nghệ và môi trường năm 2007

Phụ lục 2.10: Kế hoạch chi tiết sản xuất, tiêu thụ và kết quả tài chính năm 2007

Phụ lục 2.11: Tổng hợp kế hoạch sản xuất kinh doanh năm 2007

### **Phụ lục Chương 3:**

Phụ lục 3.1 a: Dự toán tiêu thụ sản phẩm (Phần I.A)

Phụ lục 3.1 b: Dự toán tiêu thụ sản phẩm (Phần I.B)

Phụ lục 3.1 c: Dự toán thu tiền

Phụ lục 3.2 a: Dự toán sản xuất

Phụ lục 3.2 b: Bảng phân bổ sản lượng sản xuất cho các xí nghiệp

Phụ lục 3.3 a: Bảng định mức nguyên vật liệu trực tiếp

Phụ lục 3.3 b: Dự toán chi phí nguyên vật liệu trực tiếp

Phụ lục 3.3 c: Dự toán thanh toán tiền mua nguyên vật liệu

Phụ lục 3.4 a: Bảng phân chi phí nhân công

Phụ lục 3.4 b: Dự toán chi phí nhân công trực tiếp

Phụ lục 3.5 a: Bảng định mức chi phí sản xuất chung

Phụ lục 3.5.b: Dự toán chi phí sản xuất chung (Quý)

Phụ lục 3.5 c: Dự toán chi phí sản xuất chung (Năm)

Phụ lục 3.6: Dự toán giá thành sản phẩm

Phụ lục 3.7: Dự toán thành phẩm tồn kho

Phụ lục 3.8: Dự toán đầu tư và xây dựng

Phụ lục 3.9 a: Bảng phân loại chi phí bán hàng

Phụ lục 3.9 b: Dự toán chi phí bán hàng

Phụ lục 3.10: Dự toán chi phí quản lý doanh nghiệp

Phụ lục 3.11: Dự toán tiền

Phụ lục 3.12 a: Dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh (Quý )

Phụ lục 3.12 b: Dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh (Năm)

Phụ lục 3.13 a: Dự toán bảng cân đối kế toán (Quý)

Phụ lục 3.13 b: Dự toán bảng cân đối kế toán (Năm)



# LỜI MỞ ĐẦU

## 1. Tính cấp thiết của đề tài:

Trong những năm gần đây kinh tế Việt Nam đã có những bước phát triển và tăng trưởng ngoạn mục. Sự kiện Việt Nam trở thành thành viên chính thức thứ 150 của Tổ chức thương mại thế giới (WTO) đã tạo cơ hội cho các doanh nghiệp trong nước tham gia vào thị trường thế giới nhưng cũng đưa đến nguy cơ mất cả thị trường nội địa nếu các doanh nghiệp Việt Nam không đủ sức đương đầu. Làm thế nào để tận dụng tốt cơ hội và đương đầu với những thách thức là mối quan tâm hàng đầu của các bộ, các ngành và tất cả các doanh nghiệp Việt Nam.

Sử dụng các công cụ quản lý khoa học nhằm giúp các doanh nghiệp Việt Nam hiểu rõ ưu nhược điểm, tăng năng suất, giảm chi phí, tận dụng triệt để và có hiệu quả mọi nguồn lực sẵn có để nâng cao năng lực cạnh tranh là yêu cầu cấp thiết. Trong đó, dự toán ngân sách được xem là một trong những công cụ quản lý khoa học và khá hữu ích, nó giúp nhà quản lý phán đoán trước tình hình sản xuất kinh doanh và chuẩn bị những việc phải làm 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 và Công ty Phân Bón Miền Nam cũng không là ngoại lệ. Là một công ty giữ vị trí quan trọng trong Bộ Công Nghiệp nhưng công tác dự toán ngân sách của Công ty Phân bón Miền Nam hiện còn nhiều khiếm khuyết. Từ việc nhận thức sự cần thiết của công tác lập dự toán ngân sách đối với Công ty trong giai đoạn hiện nay, tác giả đã chọn đề tài **“Hoàn thiện dự toán ngân sách tại Công Ty Phân Bón Miền Nam”** làm luận văn tốt nghiệp với mong muốn là đề xuất một số ý kiến nhằm hoàn thiện công tác dự toán ngân sách để góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh của Công ty.

## 2. Mục tiêu của đề tài :

Hệ thống hóa những vấn đề lý luận về dự toán ngân sách

Đánh giá thực trạng về công tác dự toán ngân sách tại Công ty

Đề ra những giải pháp hoàn thiện công tác lập dự toán tại Công ty.

### **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:**

Luận văn tập trung nghiên cứu các vấn đề về dự toán ngân sách ngắn hạn và chủ yếu là nghiên cứu dự toán ngân sách ngắn hạn tại Công ty Phân Bón Miền Nam.

### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Đề tài được nghiên cứu trên cơ sở phương pháp luận duy vật biện chứng, ngoài ra còn sử dụng các phương pháp nghiên cứu cụ thể khác như: phương pháp tiếp cận, quan sát, phương pháp tổng hợp, phân tích, thống kê ...

### **5. Kết cấu luận văn**

Lời mở đầu

Chương 1: Tổng quan về dự toán

Chương 2: Thực trạng công tác dự toán ngân sách tại Công ty Phân Bón Miền Nam

Chương 3: Hoàn thiện công tác dự toán ngân sách tại Công ty Phân Bón Miền Nam

Kết luận

Ngoài ra, luận văn còn có thêm phần phụ lục trình bày các biểu mẫu, chứng từ, trích dẫn nhằm minh họa cho phần nội dung trình bày trong luận văn.

## CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ DỰ TOÁN NGÂN SÁCH.

### 1.1. Khái quát chung về dự toán ngân sách:

#### 1.1.1 Khái niệm:

Dự toán là sự tính toán, dự kiến một cách toàn diện mục tiêu mà tổ chức cần đạt được, đồng thời chỉ rõ cách thức huy động và sử dụng các nguồn lực để thực hiện mục tiêu trên. Dự toán là tập hợp các chỉ tiêu được biểu diễn một cách có hệ thống dưới dạng số lượng và giá trị.

Dự toán ngân sách: là sự tính toán, dự kiến một cách toàn diện mục tiêu kinh tế, tài chính mà doanh nghiệp cần đạt được trong kỳ hoạt động, đồng thời chỉ rõ cách thức huy động, sử dụng vốn và các nguồn lực khác để thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp. Dự toán ngân sách là một hệ thống gồm nhiều báo cáo dự toán như: Dự toán tiêu thụ, Dự toán sản xuất, Dự toán chi phí nguyên vật liệu trực tiếp, Dự toán chi phí nhân công trực tiếp, Dự toán chi phí sản xuất chung, Dự toán chi phí bán hàng, Dự toán chi phí quản lý doanh nghiệp, Dự toán giá vốn hàng bán, Dự toán vốn đầu tư, Dự toán tiền, Dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh, Dự toán bảng cân đối kế toán. Thông tin trên dự toán ngân sách là cơ sở để đánh giá kết quả hoạt động của từng bộ phận và từng cá nhân trong bộ phận đó. Trên cơ sở đó, xác định rõ quyền hạn, trách nhiệm của từng bộ phận nhằm phục vụ tốt cho quá trình tổ chức và hoạch định trong doanh nghiệp.

#### 1.1.2 Phân loại dự toán:

Dự toán là một công cụ quản lý rất hữu ích, tuy nhiên để phát huy được tính hữu ích của công cụ quản lý này đòi hỏi nhà quản trị phải có sự am hiểu các loại dự toán để có thể ứng dụng một cách thích hợp nhất vào việc quản lý doanh nghiệp trong từng thời kỳ. Tùy thuộc vào tiêu thức phân loại sẽ có những loại dự toán sau:

##### 1.1.2.1 Phân loại theo chức năng:

Dựa vào chức năng cụ thể của từng báo cáo dự toán nên chia dự toán làm hai loại chính là dự toán hoạt động và dự toán tài chính.

**Dự toán hoạt động:** bao gồm các dự toán liên quan đến hoạt động cụ thể của doanh nghiệp như: Dự toán tiêu thụ, Dự toán sản xuất, Dự toán chi phí bán

hàng, Dự toán chi phí quản lý doanh nghiệp, Dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh. Trong đó, Dự toán tiêu thụ nhằm dự đoán tình hình tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp trong kỳ dự toán. Dự toán sản xuất thường được lập trong các doanh nghiệp sản xuất nhằm dự tính số lượng sản phẩm cần sản xuất và từ đó lập các dự toán chi phí sản xuất như Dự toán chi phí nguyên vật liệu trực tiếp, chi phí nhân công trực tiếp, chi phí sản xuất chung. Trong các doanh nghiệp thương mại Dự toán mua hàng sẽ được lập thay cho Dự toán sản xuất nhằm dự toán khối lượng hàng cần thiết phải mua cho nhu cầu tồn kho và tiêu thụ. Dự toán chi phí bán hàng và chi phí quản lý doanh nghiệp nhằm dự toán chi phí cho các hoạt động bán hàng và quản lý trong doanh nghiệp. Dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh: là dự toán tổng hợp từ các dự toán trên nhằm dự toán tình hình hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

**Dự toán tài chính:** là các dự toán liên quan đến tiền tệ như: Dự toán tiền, Dự toán vốn đầu tư, Dự toán bảng cân đối kế toán. Trong đó, Dự toán tiền là lên kế hoạch chi tiết việc thu, chi tiền. Dự toán vốn đầu tư là kế hoạch đầu tư thêm các tài sản cần thiết cho hoạt động sản xuất kinh doanh ở các năm kế tiếp. Dự toán bảng cân đối kế toán trình bày tình hình tài sản và nguồn vốn của Công ty ở thời điểm cố định trong kỳ dự toán.

#### **1.1.2.2. Phân loại theo phương pháp lập:**

Theo cách phân loại này thì có hai loại dự toán là: dự toán cố định và dự toán linh hoạt.

**Dự toán cố định:** là dự toán với các số liệu cố định, ứng với một mức doanh thu dự kiến cho trước nào đó. Dự toán cố định sẽ không có sự thay đổi hay điều chỉnh gì bất kể sự thay đổi của điều kiện dự toán.

**Dự toán linh hoạt:** là dự toán cung cấp cho đơn vị khả năng tính toán ở các mức doanh thu, chi phí khác nhau. Dự toán linh hoạt giúp các nhà quản lý giải quyết các vấn đề không chắc chắn bằng cách xem trước kết quả ở các mức doanh thu, chi phí khác nhau. Các nhà quản lý thường thích sử dụng dự toán linh hoạt hơn dự toán cố định vì khi sử dụng dự toán linh hoạt nhà quản lý có thể đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên sau khi kiểm soát tác động ảnh hưởng từ doanh số.

### 1.1.2.3. Phân loại theo thời gian:

Theo cách phân loại này thì dự toán chia làm hai loại: dự toán ngắn hạn và dự toán dài hạn.

**Dự toán ngắn hạn:** là dự toán phản ánh kế hoạch kinh doanh và kết quả dự tính của một tổ chức trong một kỳ kế hoạch, kỳ kế hoạch này có thể là một năm hay dưới một năm, kỳ kế hoạch này thường trùng với kỳ kế toán của doanh nghiệp. Dự toán ngắn hạn thường liên quan đến việc mua hàng, bán hàng, doanh thu, chi phí, bao nhiêu sản phẩm sẽ được tiêu thụ, mức giá tiêu thụ, giá vốn tiêu thụ, các khoản tài chính cần thiết cho hoạt động của doanh nghiệp trong kỳ dự toán. Dự toán ngắn hạn được lập hàng năm, trước khi kết thúc niên độ kế toán nhằm hoạch định kế hoạch kinh doanh cho năm tiếp theo.

**Dự toán dài hạn:** là dự toán được lập cho một khoảng thời gian dài có thể là 2, 5, 10 năm. Dự toán dài hạn thường liên quan đến việc mua sắm TSCĐ, đất đai, nhà xưởng, kênh phân phối, nghiên cứu và phát triển hay một chiến lược kinh doanh dài hạn. Đây là việc sắp xếp các nguồn lực để thu được lợi nhuận dự kiến trong một thời gian dài. Đặc điểm của loại dự toán này là rủi ro cao, thời gian từ lúc đưa vốn vào hoạt động đến lúc thu được lợi nhuận tương đối dài. Dự toán dài hạn khuyến khích các nhà quản lý chủ yếu sử dụng kiến thức chuyên môn để phán đoán các sự kiện xảy ra trong tương lai.

### 1.1.2.4 Phân loại theo mức độ phân tích:

**Dự toán từ gốc:** là loại dự toán khi lập phải gạt bỏ hết những số liệu dự toán đã tồn tại trong quá khứ và xem các nghiệp vụ kinh doanh như mới bắt đầu. Tiến hành xem xét khả năng thu nhập, những khoản chi phí phát sinh và khả năng thực hiện lợi nhuận của doanh nghiệp để lập các báo cáo dự toán. Các báo cáo dự toán này sẽ không phụ thuộc vào số liệu của các báo cáo dự toán cũ. Dự toán từ gốc không theo khuôn mẫu các báo cáo dự toán cũ, vì thế nó đòi hỏi nhà quản lý các cấp phải phát huy tính chủ động, sáng tạo và tùy thuộc vào tình hình thực tế của doanh nghiệp để lập dự toán.

Lập dự toán theo phương pháp này có ưu điểm là không lệ thuộc vào số liệu dự toán của các năm trước nên có thể tránh được các khuyết điểm của dự toán ngân sách ở các năm trước. Ngoài ra, dự toán theo phương pháp này còn có thể

phát huy tính chủ động, khả năng sáng tạo của bộ phận lập dự toán. Tuy nhiên, phương pháp này cũng có nhược điểm là tất cả mọi hoạt động, nghiên cứu đều phải bắt đầu từ đầu nên khối lượng công việc phải thực hiện nhiều, thời gian lập dự toán dài, kinh phí cao và cũng không thể đảm bảo chắc chắn rằng số liệu dự toán là chính xác và không sai sót.

**Dự toán cuốn chiếu:** Dự toán cuốn chiếu hay còn gọi là dự toán nối mạch. Theo phương pháp này thì bộ phận lập dự toán sẽ dựa vào các báo cáo dự toán cũ của doanh nghiệp và điều chỉnh theo những thay đổi trong thực tế để lập các báo cáo dự toán mới. Ví dụ, chu kỳ lập dự toán ngân sách năm (12 tháng) thì cứ 1 tháng đi quá thì chỉ còn 11 tháng thì doanh nghiệp lại sử dụng báo cáo dự toán cũ để lập thêm báo cáo dự toán cho tháng tiếp theo. Trong trường hợp có sự thay đổi mức độ hoạt động hoặc có sự chênh lệch giữa báo cáo dự toán ngân sách cũ và số liệu thực tế thì sẽ tiến hành điều chỉnh hoặc sửa đổi dự toán cũ cho phù hợp với tình hình thực tế rồi mới dùng làm cơ sở cho việc lập dự toán tháng tiếp theo.

Lập dự toán theo phương pháp này có ưu điểm là các báo cáo dự toán được soạn thảo, theo dõi và cập nhật một cách liên tục. Dự toán cuốn chiếu giúp cho nhà quản lý doanh nghiệp có thể kế hoạch hóa liên tục các hoạt động kinh doanh của năm mới mà không phải đợi đến khi kết thúc việc thực hiện dự toán năm cũ mới có thể lập dự toán ngân sách cho năm mới. Nhược điểm của phương pháp này là quá trình lập dự toán ngân sách phụ thuộc quá nhiều vào các báo cáo dự toán cũ dẫn đến không phát huy được tính chủ động sáng tạo của bộ phận lập dự toán.

### **1.1.3. Mục đích, chức năng và lợi ích của việc dự toán :**

#### **1.1.3.1. Mục đích:**

- Dự toán ngân sách giúp nhà quản trị cụ thể hoá các mục tiêu của doanh nghiệp bằng số liệu
- Dự toán ngân sách cung cấp cho nhà quản trị doanh nghiệp toàn bộ thông tin về kế hoạch sản xuất kinh doanh trong từng thời gian cụ thể và cả quá trình sản xuất kinh doanh.

- Dự toán ngân sách là căn cứ để đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch, tính hình thực hiện mục tiêu, nhiệm vụ. Trên cơ sở đó đề ra các giải pháp để thực hiện mục tiêu, nhiệm vụ theo đúng tiến độ.
- Dự toán ngân sách giúp nhà quản trị kiểm soát quá trình hoạt động của doanh nghiệp và đánh giá trách nhiệm quản lý của từng bộ phận, từng cá nhân trong tổ chức.
- Dự toán ngân sách là căn cứ để khai thác các khả năng tiềm tàng về nguồn lực nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh.

### **1.1.3.2 Các chức năng cơ bản của việc dự toán:**

- Chức năng dự báo: đề cập đến việc dự báo các tác động từ bên ngoài đến hoạt động của doanh nghiệp. Một vài bộ phận của dự toán không khác hơn là dự báo vì trong thực tế dự toán có thể được sử dụng cho kiểm soát nhưng đôi khi lại không thể do có những yếu tố khách quan không thể kiểm soát được. Có thể nói dự toán trong những trường hợp này chỉ mang tích chất dự báo mà thôi.
- Chức năng hoạch định: chức năng này khác với chức năng dự báo về tính chủ động. Chức năng này thể hiện ở việc hoạch định cụ thể các mục tiêu và nhiệm vụ của doanh nghiệp như: hoạch định về sản lượng tiêu thụ, số lượng sản xuất, chi phí nguyên vật liệu trực tiếp, chi phí nhân công trực tiếp, chi phí sản xuất chung, chi phí bán hàng, chi phí quản lý doanh nghiệp. Có thể nói dự toán ngân sách là một công cụ để lượng hóa các kế hoạch của nhà quản trị.
- Chức năng điều phối: Chức năng này thể hiện thông qua việc huy động và phân phối các nguồn lực để thực hiện các mục tiêu của nhà quản trị. Nhà quản trị kết hợp giữa việc hoạch định các mục tiêu, nhiệm vụ cụ thể với việc đánh giá năng lực sản xuất kinh doanh của từng bộ phận, từ đó điều phối các nguồn lực của doanh nghiệp sao cho các nguồn lực được sử dụng hiệu quả nhất.
- Chức năng thông tin: chức năng này thể hiện thông qua việc xem dự toán ngân sách là văn bản cụ thể, súc tích để truyền đạt các mục tiêu, chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp đến nhà quản lý các bộ phận, phòng ban. Thông qua các chỉ tiêu cụ thể trong dự toán nhà quản trị đã truyền đạt thông điệp hoạt động cho các bộ phận. Các bộ phận xem các chỉ tiêu này là kim chỉ nam cho hoạt động hàng ngày của mình.

- Chức năng kiểm soát: chức năng này thể hiện thông qua việc xem dự toán ngân sách là cơ sở, là chuẩn để so sánh với kết quả thực tế đạt được tại doanh nghiệp. Thông qua vai trò kiểm tra, kiểm soát, dự toán ngân sách quan sát việc thực hiện các kế hoạch chiến lược, đánh giá mức độ thành công của dự toán và trong trường hợp cần thiết có thể đề ra phương án sửa chữa, khắc phục nhược điểm.

- Chức năng đo lường: chức năng này thể hiện thông qua việc xem dự toán như là tiêu chuẩn cho việc thực hiện. Tuy nhiên, do sự thiếu cố gắng của con người trong việc thực hiện các mục tiêu cũng như do sự tác động từ bên ngoài nên không phải lúc nào việc thực hiện cũng đạt được những tiêu chuẩn mà dự toán đưa ra. Vì vậy để giảm bớt sự khác biệt giữa tiêu chuẩn và thực hiện người ta thường dựa vào tình hình thực tế để dự đoán và tính thêm phần trăm (%) mức độ rủi ro khi tính toán các tiêu chuẩn cho việc dự toán.

Dự toán là một công cụ quản lý đa chức năng, trong đó chức năng quan trọng nhất là hoạch định và kiểm soát.

### **1.1.3.3 Lợi ích của việc lập dự toán:**

Dự toán ngân sách là một công việc tốn kém và chiếm khá nhiều thời gian. Tuy nhiên, nếu dự toán được lập một cách cẩn thận và phù hợp thì các lợi ích đạt được thông qua việc dự toán sẽ lớn hơn nhiều so với thời gian và công sức bỏ ra. Dưới đây là những lợi ích có thể đạt được khi lập dự toán ngân sách:

Dự toán ngân sách cung cấp cho các nhà quản trị phương tiện thông tin một cách có hệ thống toàn bộ kế hoạch của doanh nghiệp.

Dự toán giúp truyền đạt kế hoạch, mục tiêu, chiến lược của nhà quản trị đến tất cả các bộ phận trong tổ chức.

Dự toán làm cho các mục tiêu và cách thức để đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp được biểu hiện một cách rõ ràng. Vì vậy, dự toán giúp cho việc quản lý trở nên thuận lợi hơn trong việc hướng hoạt động kinh doanh theo các mục tiêu đã định.

Dự toán khuyến khích việc lập kế hoạch, liên kết, đánh giá kết quả thực hiện, cụ thể như sau:



- Dự toán ngân sách buộc nhà quản trị phải nghĩ đến kế hoạch hoạt động trong tương lai và xem việc lập kế hoạch như là khẩu lệnh đối với từng cá nhân trong doanh nghiệp nhằm giúp hạn chế bớt những tình huống không mong đợi có thể xảy ra. Dự toán thúc ép các nhà quản lý luôn nhìn về phía trước và xem xét mọi thứ để sẵn sàng ứng phó khi các điều kiện hoạt động thay đổi.

- Dự toán ngân sách còn được dùng để đánh giá kết quả thực hiện công việc. Các chỉ tiêu kết quả trong dự toán được xem là cơ sở cho việc đánh giá kết quả thực tế công việc.

- Dự toán giúp phối hợp hoạt động của các đơn vị và bộ phận trong doanh nghiệp. Thông qua dự toán, tất cả các yếu tố của sản xuất, của các bộ phận, các phòng ban chức năng sẽ được kết nối và cân đối để đáp ứng các mục tiêu của tổ chức. Ví dụ, bộ phận mua hàng sẽ lập kế hoạch mua hàng dựa trên yêu cầu của bộ phận sản xuất, bộ phận sản xuất sẽ lập kế hoạch sản xuất và các vấn đề có liên quan dựa trên số lượng hàng bán theo kế hoạch của bộ phận kinh doanh, còn bộ phận kinh doanh sẽ dựa vào các đơn đặt hàng, tình hình kinh doanh và dự đoán của phòng tiếp thị. Cứ như vậy thông qua dự toán các nhà quản lý cấp cao có thể thiết kế một hệ thống mà trong đó tất cả các mối quan hệ trong tổ chức là ăn khớp với nhau. Chức năng này của dự toán còn mang lại lợi ích:

- Giúp nhà quản trị nhận ra mối liên hệ trong hoạt động giữa cá nhân và Công ty và buộc nhà quản trị phải điều hành công việc đặt trong những mối liên hệ này.

- Giúp hạn chế những nỗ lực tạo dựng lợi ích riêng lẻ. Dự toán giúp mở rộng cách nghĩ của nhà quản trị vượt ra ngoài bộ phận mình đang quản lý và loại bỏ những thành kiến, những hành động cố ý vì lợi ích của riêng một bộ phận.

- Giúp tìm ra những điểm yếu trong cơ cấu tổ chức, việc dự toán giúp nhận dạng được các vấn đề trong truyền thông, mối quan hệ trong công việc, quyền và trách nhiệm được giao.

Dự toán giúp cải thiện các mối liên kết và truyền thông. Tuy nhiên, điều này có thể dễ dàng nhận thấy trên lý thuyết nhưng trên thực tế thì phải mất rất nhiều công sức và trí lực mới có thể đạt được.

Dự toán giúp ích rất nhiều cho các nhà quản lý, nhưng chính bản thân của dự toán cũng cần sự trợ giúp từ phía các nhà quản lý. Các nhà quản lý cấp cao

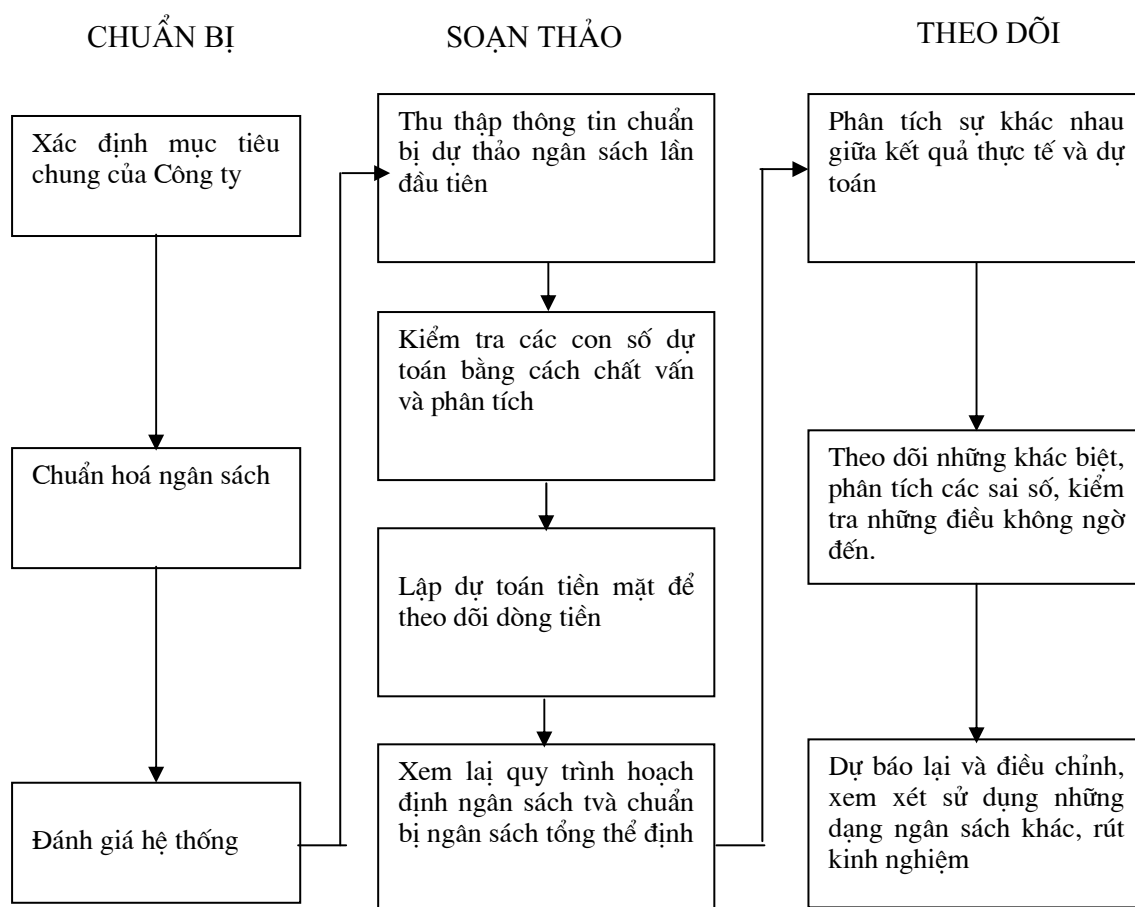
nên hiểu điều đó và có những biện pháp hỗ trợ từ mọi khía cạnh để dự toán đạt hiệu quả cao hơn. Quản lý dự toán không phải là một công việc cứng nhắc mà đòi hỏi sự linh hoạt. Để dự toán mang lại những lợi ích như mong đợi, đòi hỏi dự toán phải có sự điều chỉnh khi môi trường hoạt động của dự toán thay đổi. Dự toán cần nhận được sự quan tâm đúng mức và cần được tôn trọng trong quá trình thực hiện, tuy nhiên dự toán không ngăn cản các nhà quản lý đi những bước đi thận trọng cũng như tiến những bước dài mang tính đột phá khi cần thiết. Việc lập dự toán cung cấp cho các nhà quản lý những thông tin về thiếu hụt, khan hiếm, yếu kém trong kế hoạch hoạt động. Có thể nói dự toán đã cung cấp cho nhà quản lý một hệ thống cảnh báo nhằm tư vấn kịp thời cho nhà quản lý những rắc rối tiềm tàng có thể xảy ra trong tương lai và giải quyết nó một cách tự tin và hợp lý.

## **1.2 Quy trình lập dự toán, trình tự lập dự toán và các mô hình lập dự toán ngân sách:**

### **1.2.1 Quy trình lập dự toán ngân sách:**

Dự toán ngân sách là một công việc quan trọng nên không thể chấp nhận một dự toán có nhiều sai sót. Dự toán giống như việc cố gắng dự đoán chính xác tương lai, mà tương lai thì không chắc chắn nên khiến cho việc lập dự toán trở nên khó khăn và đôi khi là thiếu thực tế. Vì vậy, để có một dự toán ngân sách tối ưu bộ phận dự toán cần phải hoạch định cho mình một quy trình lập dự toán ngân sách phù hợp nhất mà dựa vào đó họ có thể làm tốt công việc dự toán.

Do mỗi doanh nghiệp có một đặc điểm cũng như một phong cách quản lý riêng nên quy trình lập dự toán ngân sách cũng sẽ khác nhau. Dưới đây là một quy trình quản lý dự toán ngân sách tiêu biểu được trình bày trong quyển *Managing budgets* của tác giả Stephen Brookson



Sơ đồ 1.1: Quy trình dự toán ngân sách của Stephen Brookson

Theo tác giả thì quy trình lập dự toán ngân sách có thể chia ra làm 3 giai đoạn. Trong đó, giai đoạn đầu tiên là chuẩn bị dự toán ngân sách, tiếp theo đó là soạn thảo dự toán ngân sách và cuối cùng là theo dõi và kiểm tra việc thực hiện dự toán ngân sách.

#### Giai đoạn chuẩn bị:

Đây là bước khởi đầu và cũng là khâu quan trọng nhất trong toàn bộ quy trình lập dự toán ngân sách. Trong giai đoạn này, cần phải làm rõ các mục tiêu cần đạt được của doanh nghiệp vì tất cả các báo cáo dự toán ngân sách đều được xây dựng dựa vào chiến lược và mục tiêu phát triển kinh doanh của doanh nghiệp trong một giai đoạn nhất định. Sau khi xác định rõ ràng mục tiêu, doanh nghiệp sẽ xây dựng một mô hình dự toán ngân sách chuẩn. Điều này giúp nhà quản lý cấp cao dễ dàng phối hợp dự toán ngân sách của tất cả các bộ phận trong doanh nghiệp và cho phép so sánh, kết nối nội dung dự toán ngân sách một cách dễ dàng. Khi tất cả các công việc cần thiết cho việc lập dự toán đã được chuẩn bị

đầy đủ cũng là lúc cần phải xem lại tất cả các vấn đề một cách có hệ thống để chắc rằng dự toán ngân sách sẽ cung cấp thông tin chính xác và phù hợp nhất.

#### **Giai đoạn soạn thảo:**

Trong giai đoạn này, những bộ phận, cá nhân có liên quan đến việc lập dự toán phải tập hợp toàn bộ thông tin về các nguồn lực có sẵn trong doanh nghiệp, các yếu tố bên trong, bên ngoài có tác động và ảnh hưởng đến công tác dự toán ngân sách của doanh nghiệp đồng thời ước tính giá trị thu, chi. Trên cơ sở đó, soạn thảo các báo cáo dự toán có liên quan như: Dự toán tiêu thụ, Dự toán sản xuất, Dự toán chi phí, Dự toán tiền, Dự toán bảng cân đối kế toán .v.v.

#### **Giai đoạn theo dõi:**

Dự toán ngân sách là một công việc quan trọng được thực hiện từ năm này sang năm khác, từ tháng này sang tháng khác. Vì vậy, để dự toán ngày càng hoàn thiện hơn thì ở mỗi kỳ dự toán cần phải thường xuyên theo dõi, đánh giá tình hình dự toán để từ đó xem xét lại các thông tin, cơ sở lập dự toán ngân sách và có những điều chỉnh cần thiết đồng thời rút kinh nghiệm cho lần lập dự toán ngân sách tiếp theo.

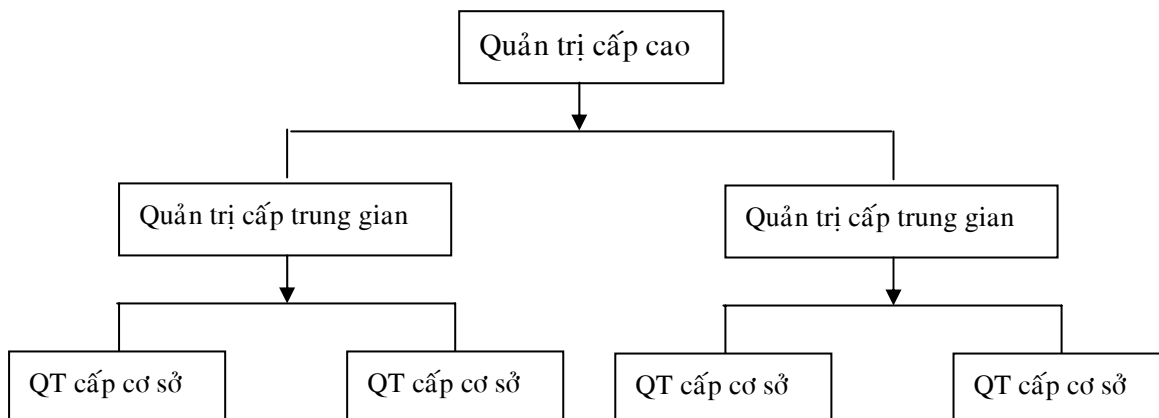
#### **1.2.2. Trình tự lập dự toán:**

Trong quá trình lập dự toán ngân sách thì Dự toán tiêu thụ là dự toán được lập đầu tiên và là cơ sở để lập các dự toán khác. Dựa vào Dự toán tiêu thụ và Dự toán tồn kho bộ phận dự toán sẽ tiến hành lập Dự toán sản xuất, Dự toán sản xuất sẽ là cơ sở để tiến hành lập các dự toán chi phí như: Dự toán chi phí nguyên vật liệu trực tiếp, Dự toán chi phí nhân công trực tiếp, Dự toán chi phí sản xuất chung. Ngoài ra, Dự toán tiêu thụ còn là cơ sở để lập Dự toán chi phí bán hàng và Dự toán chi phí quản lý doanh nghiệp và các dự toán tài chính như: Dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh, Dự toán báo cáo cân đối kế toán, Dự toán báo cáo lưu chuyển tiền tệ.

#### **1.2.3. Các mô hình dự toán ngân sách:**

Dựa vào đặc điểm, cơ chế hoạt động của mỗi doanh nghiệp mà dự toán ngân sách có thể được lập theo một trong 3 mô hình sau: mô hình ấn định thông tin từ trên xuống, mô hình thông tin phản hồi, mô hình thông tin từ dưới lên.

### 1.2.3.1. Mô hình ấn định thông tin từ trên xuống:



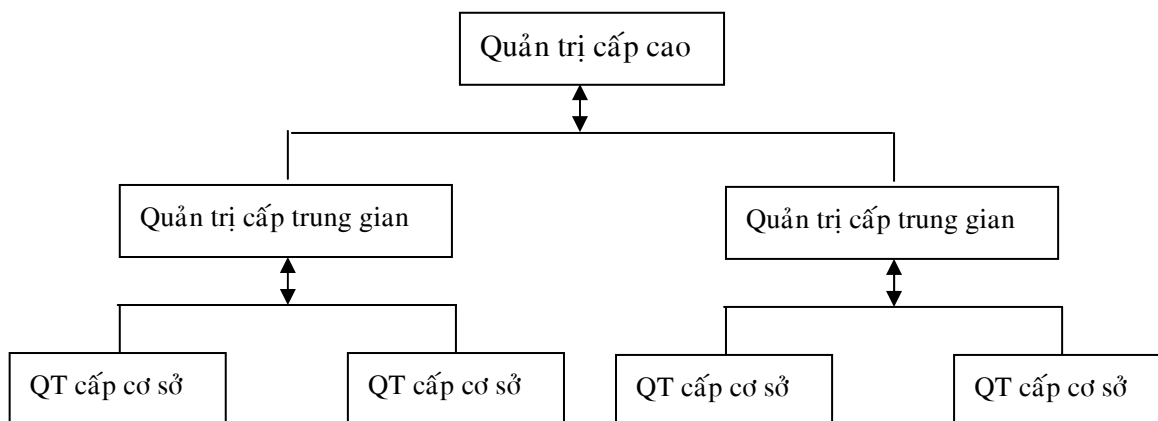
Sơ đồ 1.2: Mô hình ấn định thông tin từ trên xuống

Mô hình ấn định thông tin từ trên xuống là mô hình mà các chỉ tiêu dự toán được định ra từ ban quản lý cấp cao của doanh nghiệp, sau đó sẽ truyền xuống cấp quản lý trung gian. Sau khi cấp quản lý trung gian tiếp nhận sẽ chuyển xuống cho quản lý cấp cơ sở để làm mục tiêu, kế hoạch trong việc tổ chức hoạt động tại từng bộ phận trong doanh nghiệp.

**Nhận xét:** Mô hình dự toán lập theo phương pháp này mang nặng tính áp đặt từ quản lý cấp cao xuống nên rất dễ tạo sự bất bình cho các bộ phận trong doanh nghiệp. Các chỉ tiêu dự toán do ban quản lý cấp cao chủ quan tự ấn định xuống nên đôi khi sẽ quá cao hay quá thấp so với mức độ hoạt động và năng lực thực tế của từng bộ phận. Điều này không khuyến khích việc chung sức hợp tác để tăng năng suất của các bộ phận trong doanh nghiệp. Hơn nữa, tâm lý chung của con người là thích làm những gì mình hoạch định hơn là làm những việc do người khác áp đặt, nhất là những áp đặt chưa hợp lý.

Khi lập dự toán ngân sách theo mô hình này đòi hỏi nhà quản lý cấp cao phải có tầm nhìn tổng quan, toàn diện về mọi mặt của doanh nghiệp đồng thời phải nắm vững chi tiết hoạt động của từng bộ phận cả về mặt định tính lẫn định lượng. Vì vậy, lập dự toán theo mô hình này chỉ thích hợp đối với các doanh nghiệp có quy mô nhỏ, ít có sự phân cấp trong quản lý hoặc được sử dụng trong những trường hợp đặc biệt buộc doanh nghiệp phải tuân thủ theo chỉ đạo của quản lý cấp cao hơn.

### 1.2.3.2. Mô hình thông tin phản hồi:



Sơ đồ 1.3: Mô hình thông tin phản hồi

Dự toán theo mô hình thông tin phản hồi được thực hiện theo quy trình sau:

Đầu tiên ban quản lý cấp cao nhất trong doanh nghiệp sẽ ước tính các chỉ tiêu dự toán. Kế đến các chỉ tiêu mang tính dự thảo này sẽ được truyền xuống cho cấp quản lý trung gian. Trên cơ sở đó, cấp quản lý trung gian sẽ phân bổ các chỉ tiêu này xuống các đơn vị cấp cơ sở. Bộ phận quản lý cấp cơ sở sẽ căn cứ vào các chỉ tiêu ước tính, khả năng và điều kiện thực tế của mình để xác định các chỉ tiêu dự toán nào có thể thực hiện được và các chỉ tiêu dự toán nào cần giảm bớt hoặc tăng thêm. Sau đó, bộ phận quản lý cấp cơ sở sẽ bảo vệ các chỉ tiêu dự toán của mình trước bộ phận quản lý cấp trung gian. Bộ phận quản lý cấp trung gian, trên cơ sở tổng hợp các chỉ tiêu dự toán của các bộ phận cấp cơ sở, kết hợp với kinh nghiệm và tầm nhìn tổng quát toàn diện hơn về hoạt động tại các bộ phận cấp cơ sở để xác định các chỉ tiêu dự toán có thể thực hiện được của bộ phận mình và tiến hành trình bày và bảo vệ trước bộ phận quản lý cấp cao.

Bộ phận quản lý cấp cao trên cơ sở tổng hợp số liệu dự toán từ các bộ phận quản lý cấp trung gian, kết hợp với tầm nhìn tổng quát, toàn diện về toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp sẽ hướng các bộ phận khác nhau đến mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Bộ phận quản lý cấp cao xét duyệt dự toán thông qua các chỉ tiêu dự toán của bộ phận quản lý cấp trung gian, bộ phận quản lý cấp trung gian xét duyệt thông qua các chỉ tiêu dự toán của quản lý cấp cơ sở. Dự toán ngân sách sau khi

được được xét duyệt sẽ trở thành dự toán ngân sách chính thức và được sử dụng như định hướng hoạt động trong kỳ kế hoạch của doanh nghiệp.

#### **Nhận xét:**

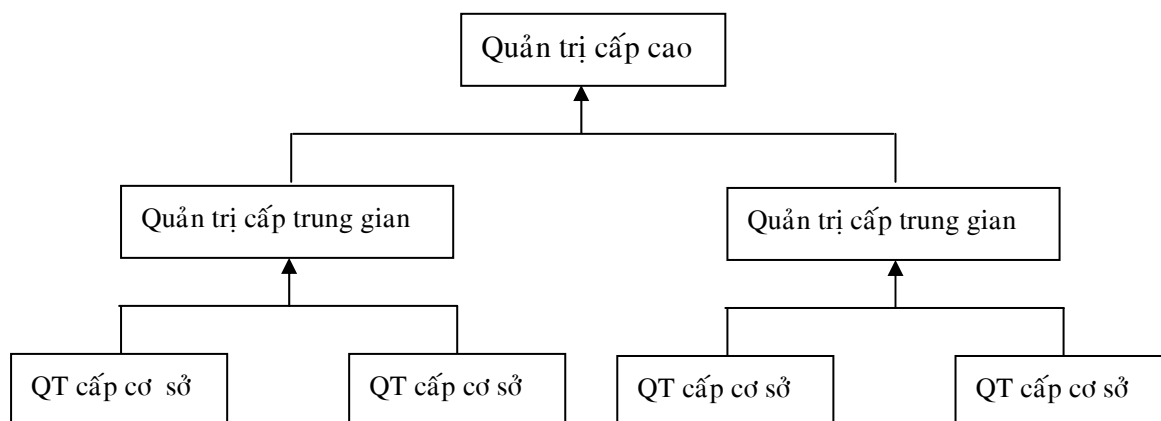
Lập dự toán theo mô hình này có ưu điểm là huy động được trí tuệ và kinh nghiệm của tất cả các cấp quản lý trong Công ty vào quá trình lập dự toán. Mô hình dự toán này đã thể hiện được mối liên kết của các cấp quản lý trong quá trình lập dự toán ngân sách của doanh nghiệp nên dự toán nhiều khả năng có độ tin cậy và chính xác cao. Hơn nữa, dự toán được lập trên sự tổng hợp về khả năng và điều kiện cụ thể của các cấp quản lý nên sẽ có tính khả thi cao.

Tuy nhiên, nhược điểm của việc lập dự toán theo mô hình này là tốn nhiều thời gian và chi phí cho cả quá trình dự thảo, phản hồi, phê duyệt và chấp thuận. Ngoài ra, lập dự toán theo mô hình này đòi hỏi phải có sự kết hợp chặt chẽ giữa các bộ phận cũng như sự kết hợp của các thành viên trong từng bộ phận. Hơn nữa, năng lực và trình độ của các thành viên cũng có ảnh hưởng đáng kể đến sự phù hợp của các số liệu dự toán. Về mặt lý thuyết thì có thể có sự phối hợp nhịp nhàng giữa các cấp cũng như các thành viên trong từng bộ phận, tuy nhiên trong thực tế điều này là rất khó, nhất là đối với các doanh nghiệp có sự phân cấp cao trong quản lý, có số lượng thành viên trong từng bộ phận đông.

#### **1.2.3.3 Mô hình thông tin từ dưới lên:**

Dự toán theo mô hình thông tin từ dưới lên được lập từ quản lý cấp thấp nhất đến quản lý cấp cao nhất cụ thể như sau:

Khi tiến hành lập dự toán bộ phận quản lý cấp cơ sở căn cứ vào khả năng và điều kiện của mình để tiến hành lập các chỉ tiêu dự toán, sau đó trình lên quản lý cấp trung gian. Quản lý cấp trung gian dựa trên số liệu của cấp cơ sở sẽ tổng hợp lại và trình lên quản lý cấp cao. Quản lý cấp cao dựa vào các chỉ tiêu dự toán của quản lý cấp trung gian kết hợp với tầm nhìn tổng quát toàn diện về hoạt động của doanh nghiệp, cùng với việc xem xét các mục tiêu ngắn hạn, chiến lược dài hạn để xét duyệt và thông qua dự toán. Khi dự toán sau khi được xét duyệt sẽ được sử dụng chính thức.



Sơ đồ 1.4: Mô hình thông tin từ dưới lên

### Nhận xét:

Lập dự toán ngân sách theo mô hình này rất thoáng, hầu hết mọi chỉ tiêu đều được đưa ra bởi những bộ phận chịu trách nhiệm thực hiện dự toán. Người trực tiếp thực hiện các hoạt động hàng ngày tại doanh nghiệp tham gia vào việc lập dự toán nên số liệu thường phù hợp và rất thực tế. Do thực hiện những mục tiêu kế hoạch mà chính mình đã đề ra hầu hết mọi người đều cảm thấy thoải mái nên làm cho dự toán có tính khả thi cao và dễ hướng mọi người trong doanh nghiệp theo mục tiêu chung của tổ chức. Việc để cho các bộ phận tự đề ra các chỉ tiêu dự toán của bộ phận mình sẽ phát huy tích cực tính tự giác của các thành viên trong từng bộ phận, nó buộc mọi người trong doanh nghiệp phấn đấu đạt được kế hoạch do chính mình đề ra. Nếu trong quá trình thực hiện dự toán các bộ phận không đạt được các chỉ tiêu dự toán như trong kế hoạch do chính họ đề ra thì buộc họ phải tự xem xét kiểm tra và không thể đổ lỗi cho nhau. Có thể thấy lập dự toán theo mô hình này phát huy tích cực vai trò kiểm tra của dự toán. Lập dự toán theo mô hình này không tốn nhiều thời gian và chi phí những khá hiệu quả. Mô hình này đặc biệt phù hợp với các doanh nghiệp lớn, các tập đoàn có sự phân cấp quản lý cao.

Tuy nhiên, nhược điểm của mô hình này là việc để cho các bộ phận tự đề ra các chỉ tiêu dự toán nên có thể xảy ra tình trạng các bộ phận tự đưa ra những chỉ tiêu dự toán thấp hơn năng lực thực sự có thể thực hiện được để dễ dàng đạt được các chỉ tiêu dự toán. Lúc này dự toán không những không phát huy được tính tích cực mà còn làm trì trệ các hoạt động sản xuất kinh doanh, làm lãng phí tài



nguyên, năng lực và triệt tiêu hết năng lực tiềm tàng của doanh nghiệp. Vì vậy, để phát huy tính tích cực của việc lập dự toán ngân sách, các nhà quản lý cấp cao cần kiểm tra, cân nhắc kỹ trước khi chấp nhận các chỉ tiêu dự toán do cấp dưới tự đưa ra. Nếu còn những nghi ngờ, nhà quản lý cấp cao cần thảo luận, làm rõ trước khi thông qua dự toán.

#### **Nhận xét chung:**

Qua 3 mô hình trên cho thấy mỗi mô hình đều có ưu điểm và nhược điểm nhất định. Vì vậy, tùy theo đặc điểm của từng doanh nghiệp mà lựa chọn mô hình dự toán cho thích hợp. Theo phong cách quản lý hiện đại, các doanh nghiệp xem trọng việc nhân viên cùng tham gia vào việc lập dự toán hơn là ép buộc họ thực hiện những chỉ tiêu định sẵn. Vì vậy, dự toán theo mô hình thông tin từ dưới lên hiện đang được các doanh nghiệp ưa chuộng và áp dụng.

### **1.3. Nhân tố con người trong dự toán**

Con người là một nhân tố vô cùng quan trọng tạo nên sự thành công của dự toán. Nắm được mấu chốt vấn đề con người là điều cần thiết để thiết lập một hệ thống các báo cáo dự toán có hiệu quả. Con người thường có khuynh hướng tự nhiên cảm thấy không thoải mái với dự toán vì dự toán thường mang tính gượng ép. Do dự toán sẽ đưa ra các tiêu chuẩn dùng làm cơ sở để đánh giá kết quả thực hiện công việc của tất cả các bộ phận, các nhân viên nên những đối tượng này sẽ phải liệu xem mình có thể đạt được kết quả như mong đợi hay không. Vì vậy, dự toán tạo nên tâm lý căng thẳng cho người thực hiện.

Một điều thường thấy ở các doanh nghiệp là các nhà quản lý cấp cao tuy có tầm nhìn rộng nhưng vẫn không quen với chi tiết, ngược lại các nhà quản lý cấp cơ sở tuy nắm vững chi tiết nhưng không có được tầm nhìn bao quát tất cả mọi khía cạnh hoạt động trong doanh nghiệp. Trong khi đó, thái độ của nhà quản lý cấp cao có tác động lớn đến hiệu quả dự toán, còn nhà quản lý cấp cơ sở thì có nhận thức nhạy bén với những gì được mong đợi. Vì vậy, để dự toán đạt hiệu quả nhà quản lý cấp cao phải xác định được các mục tiêu hợp lý mà tổ chức cần đạt được đồng thời cố gắng diễn tả một cách chính xác nhất những mục tiêu đó cho những người có trách nhiệm thực hiện hiểu những gì họ cần làm. Có một cách để đạt được điều này là khuyến khích tất cả mọi cấp độ quản lý cùng tham gia vào

quá trình dự toán. Khi đó, thông tin dự toán sẽ được luân chuyển từ dưới lên trên và ngược lại trong suốt quá trình dự toán. Điều này giúp cho nhà quản trị cấp cơ sở, người phải chịu trách nhiệm trực tiếp trong việc hoàn thành các mục tiêu dự toán, có thể đưa ra những ước tính cụ thể để đạt được các mục tiêu. Sự tham gia của họ vào quy trình này làm gia tăng tinh thần đồng đội giữa các bộ phận với nhau. Qua đó, khuyến khích các bộ phận hợp tác với nhau nhiều hơn, ít lo sợ hơn và có nhiều động lực hơn. Đối với nhà quản lý cấp cao, điều này đảm bảo các mục tiêu đặt ra cho từng nhân viên là phù hợp với bản thân họ và phù hợp với mục tiêu chung của toàn doanh nghiệp. Vì nếu nhà quản lý cấp cao tự đặt ra các chỉ tiêu cho cấp dưới thực hiện thì dễ dẫn đến mục tiêu xa rời thực tế gây tâm lý bất mãn cho người thực hiện, nhưng nếu để cho nhân viên cấp dưới hoàn toàn tự do tạo lập tiêu chuẩn thì có thể họ sẽ đặt ra những chỉ tiêu lỏng lẻo dưới mức năng lực thực tế để dễ dàng đạt được.

Trách nhiệm của nhà quản trị là phải giúp nhân viên cấp dưới vượt qua nỗi lo sợ tự nhiên của con người, tạo điều kiện thuận lợi để khuyến khích họ đạt được các chỉ tiêu dự toán. Nếu được đặt đúng chỗ, dự toán có thể giúp nhân viên đạt được kết quả cao nhất.

Tóm lại, để có một dự toán ngân sách có hiệu quả đòi hỏi sự tham gia của các cấp quản lý trong doanh nghiệp vào quá trình lập dự toán và vấn đề quan trọng là làm sao cho mọi người trong tổ chức cảm thấy thoải mái với mục tiêu cần đạt được và hướng đến mục tiêu chung của doanh nghiệp. Đây là vấn đề mấu chốt tạo nên sự thành công của dự toán và cũng là vấn đề quan trọng mà các doanh nghiệp cần hết sức quan tâm trong quá trình lập dự toán.

## KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Trong quá trình đổi mới công tác quản lý, kế toán quản trị ngày càng được nhiều doanh nghiệp quan tâm và ứng dụng vào công tác quản lý điều hành. Trong đó, dự toán ngân sách là một nội dung rất quan trọng và không thể thiếu trong kế toán quản trị.

Dự toán ngân sách là một công cụ quản lý hữu hiệu. Dự toán ngân sách xây dựng mục tiêu cho từng bộ phận cũng như cho toàn doanh nghiệp và cách để hướng hoạt động của doanh nghiệp theo các mục tiêu này. Dự toán ngân sách giúp các doanh nghiệp trừ dự những tình huống có thể xảy ra và cách để giải quyết chúng. Dự toán ngân sách là một công cụ nhằm thực hiện tốt các chức năng quản trị trong đó nổi bật nhất là chức năng hoạch định và chức năng kiểm soát.

Dự toán ngân sách là một hệ thống gồm nhiều dự toán như: dự toán tiêu thụ, dự toán sản xuất, dự toán chi phí nguyên liệu vật liệu trực tiếp, dự toán chi phí nhân công trực tiếp, dự toán chi phí sản xuất chung, dự toán chi phí bán hàng, dự toán chi phí quản lý doanh nghiệp, dự toán tiền, dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh, dự toán bảng cân đối kế toán.

Dựa vào tiêu thức phân loại mà dự toán ngân sách được chia thành các loại như: dự toán hoạt động, dự toán tài chính, dự toán cố định, dự toán linh hoạt, dự toán ngắn hạn, dự toán dài hạn, dự toán gốc, dự toán cuốn chiếu.

Dự toán ngân sách nên lập theo một trình tự hợp lý gồm 3 giai đoạn: chuẩn bị, soạn thảo và theo dõi. Các báo cáo trong hệ thống dự toán ngân sách có mối liên hệ chặt chẽ với nhau và được lập theo một trình tự nhất định khởi đầu là dự toán tiêu thụ và kết thúc là dự toán các báo cáo tài chính.

Dự toán ngân sách thường được lập theo một trong 3 mô hình sau: mô hình ấn định thông tin từ trên xuống, mô hình thông tin phản hồi, mô hình thông tin từ dưới lên.

Tuy nhiên, tùy thuộc vào đặc điểm của từng doanh nghiệp cũng như quan điểm của nhà quản lý mà có thể điều chỉnh quy trình và mô hình dự toán sao cho thích hợp nhất với tình hình thực tiễn doanh nghiệp.

Nhân tố con người là một yếu tố vô cùng quan trọng trong dự toán ngân sách. Cần huy động sự tham gia của các cấp quản lý cũng như nhân viên thừa hành vào qua trình dự toán.

Tóm lại, lập dự toán ngân sách là công việc quan trọng và cần thiết giúp doanh nghiệp chủ động hơn trong hoạt động của mình. Từ những lợi ích mà công tác lập dự toán mang lại cho thấy các doanh nghiệp cần nghiên cứu ứng dụng và ngày càng hoàn thiện hơn công tác dự toán tại đơn vị mình để công việc kinh doanh và quản lý ngày càng thuận lợi và hiệu quả hơn.

## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC DỰ TOÁN NGÂN SÁCH TẠI CÔNG TY PHÂN BÓN MIỀN NAM**

### **2.1 Tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty:**

#### **2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty:**

Công ty Phân Bón Miền Nam được thành lập theo quyết định số 426/HC-QĐ ngày 19/04/1976 của Tổng cục Hoá chất Việt Nam với tên viết tắt là SFC (The Southern Fertilizer Company). Công ty được thành lập trên cơ sở tiếp nhận văn phòng Công ty Kỹ nghệ Phân Bón Việt Nam (COTYPHA). Công ty này được thành lập từ năm 1972 với chức năng là nhập khẩu và kinh doanh phân bón, có trụ sở tại 125B Lê Văn Duyệt nay là 125B Cách Mạng Tháng 8, Phường 5, Quận 3, Thành phố Hồ Chí Minh. Đồng thời Tổng cục Hóa Chất giao cho Công ty quản lý một số cơ sở sản xuất Phân Bón với sản lượng bình quân từ 1976 đến 1985 là 50.000 tấn/năm bao gồm các sản phẩm: phân hữu cơ dạng bột, phân apatit nghiền, phân NPK hỗn hợp dạng bột.

Từ 1986 đến 1995: bước đầu đi vào kinh tế thị trường, với những khó khăn nhất định nhưng nhờ sự lãnh đạo của Đảng uỷ, sự năng động sáng tạo của Ban giám đốc, các Xí nghiệp trực thuộc và sự ủng hộ của các tổ chức quần chúng nên tình hình sản xuất của Công ty từng bước được củng cố, sản xuất kinh doanh có lãi ở mức tăng trưởng bình quân 10%/ năm. Trong giai đoạn này, do nhu cầu phân lân cho các tỉnh phía Nam, Chính phủ đã cho phép xây dựng nhà máy sản xuất Supe Lân tại khu công nghiệp Gò Dầu, Huyện Long Thành, tỉnh Đồng Nai với công suất 100.000 tấn/năm. Việc ra đời của nhà máy Supe phốt phát Long Thành đã tạo cho Công ty Phân Bón Miền Nam có vị trí quan trọng để phát triển lâu dài.

Từ 1996-2006: là giai đoạn phát triển mạnh, Công ty đã đầu tư chiều sâu, đổi mới máy móc thiết bị cho tất cả các Xí nghiệp. Thị trường tiêu thụ sản phẩm của Công ty ngày càng được mở rộng từ Nam ra Bắc.

Hiện nay, Công ty Phân Bón Miền Nam có các đơn vị trực thuộc là Xí nghiệp Bình Điền 1, An Lạc, Chánh Hưng, Cửu Long, Thanh Đa, Yogen chuyên sản xuất NPK, nhà máy Long Thành chuyên sản xuất phân lân, Axit sunfucric, và Xí nghiệp Bao bì Thanh Đa chuyên sản xuất bao PP, Trung tâm nghiên cứu và

một liên doanh (Công ty liên doanh hoá chất LG-Vina) sản xuất chất hóa dẻo DOP.

Nhờ sự nỗ lực không ngừng của toàn Công ty mà thương hiệu Phân Bón SFC ngày càng được chấp nhận và tín nhiệm trên thị trường. Trong tương lai Công ty sẽ không ngừng phát triển cả về số lượng lẫn chất lượng để vươn ra những thị trường lớn hơn cả trong và ngoài nước.

## **2.1.2 Chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn:**

### **2.1.2.1 Chức năng:**

Công ty Phân Bón Miền Nam là thành viên của Tổng Công ty Hoá Chất Việt Nam, là một tổ chức kinh tế hạch toán độc lập với đầy đủ tư cách pháp nhân do nhà nước đầu tư thành lập. Công ty chuyên sản xuất kinh doanh các loại phân bón và hoá chất nhằm thực hiện các mục tiêu kinh tế xã hội do nhà nước và Tổng Công ty Hoá Chất Việt Nam giao.

### **2.1.2.2 Nhiệm vụ:**

Trên cơ sở nhu cầu của thị trường, kết hợp kế hoạch định hướng của Tổng Công ty Hoá Chất Việt Nam, Công ty có những nhiệm vụ sau:

Tổ chức, sản xuất và kinh doanh đạt chỉ tiêu do Tổng Công ty Hoá Chất Việt Nam giao và đạt hiệu quả kinh doanh cao nhất.

Quản lý, kiểm tra các hoạt động tài chính, tài sản và vốn của Công ty đã giao cho các đơn vị trực thuộc theo đúng pháp luật.

Thực hiện chế độ hạch toán kinh tế thống nhất toàn Công ty đảm bảo đúng pháp luật nhà nước hiện hành. Quyết toán tháng, quý, năm kịp thời và tăng cường giám sát các đơn vị trực thuộc về công tác kế toán thống kê theo quy định.

Quy hoạch đầu tư phát triển, đổi mới công nghệ máy móc thiết bị, kết cấu mặt hàng, nhà xưởng hợp lý, đầu tư có trọng điểm để đạt hiệu quả. Nghiên cứu cải tiến thiết bị công nghệ, hợp lý hóa sản xuất, nâng cao chất lượng sản phẩm tiết kiệm nguyên vật liệu, hạ giá thành sản phẩm.

Kiểm tra giám sát các đơn vị trực thuộc trong việc sử dụng vật tư, nguyên liệu, năng lượng, lao động, tiền lương tiền thưởng và việc giải quyết các chế độ chính sách người lao động theo pháp luật hiện hành.

Xây dựng phương án tổ chức sản xuất, tổ chức nhân sự phù hợp theo từng thời kỳ, chăm lo, đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, tạo nguồn cán bộ nghiệp vụ chủ chốt và công nhân kỹ thuật có phẩm chất, năng lực phục vụ theo yêu cầu phát triển của Công ty.

Nghiên cứu các sản phẩm mới, các đề tài khoa học cấp nhà nước, thực hiện công tác khuyến nông.

Đầu tư phát triển mở rộng sản xuất, tổ chức liên doanh, liên kết trong và ngoài nước, đẩy mạnh công tác xuất khẩu sang các nước trong khu vực.

Nghiên cứu, thực hiện các giải pháp bảo vệ môi sinh, môi trường, bảo vệ an toàn lao động và sức khỏe công nhân viên, chăm lo đời sống vật chất và tinh thần cán bộ công nhân viên.

Tổng hợp báo cáo hoạt động sản xuất kinh doanh cho Tổng Công ty Hoá Chất Việt Nam và các cơ quan chức năng nhà nước theo quy định pháp luật.

### **2.1.2.3 Quyền hạn:**

Công ty Phân Bón Miền Nam có quyền quyết định toàn bộ mọi hoạt động trong Công ty theo chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn do Tổng Công ty Hoá Chất Việt Nam quy định.

Sắp xếp lên kế hoạch và tổ chức sản xuất, tổ chức nhân sự, thành lập hoặc giải thể tổ chức thuộc cấp Công ty quản lý hoặc lập phương án thủ tục quyết định những công việc mà đơn vị trực thuộc chưa đủ thẩm quyền.

Quyết định điều động bố trí công tác, bổ nhiệm cán bộ, miễn nhiệm cán bộ thuộc thẩm quyền, quyết định tỷ lệ tiền lương phân bổ cho các bộ phận, cơ chế tài chính, giá đầu vào, đầu ra thuộc thẩm quyền quản lý. Đề nghị bổ nhiệm, miễn nhiệm các chức danh là do Tổng Công ty Hoá Chất Việt Nam quyết định.

Tuyển dụng, tiếp nhận, chấm dứt hợp đồng lao động, quyết định khen thưởng, kỷ luật, nâng bậc lương, cho đi học, đề nghị Tổng Công ty Hoá Chất Việt Nam cho quyết định cử cán bộ nhân viên đi nước ngoài, nâng bậc lương đối với cấp bậc do Tổng Công ty Hoá Chất Việt Nam quyết định.

Quyết định về đầu tư, phát triển sản xuất, đầu tư chiều sâu, những định hướng kế hoạch ngắn và dài hạn, quyết định tổ chức thực hiện đầu tư xây dựng thuộc thẩm quyền Công ty.

Quyết định sản xuất các mặt hàng phân bón hóa chất đưa ra thị trường

thuộc chức năng sản xuất kinh doanh đã được đăng ký đúng thủ tục với cơ quan quản lý của nhà nước

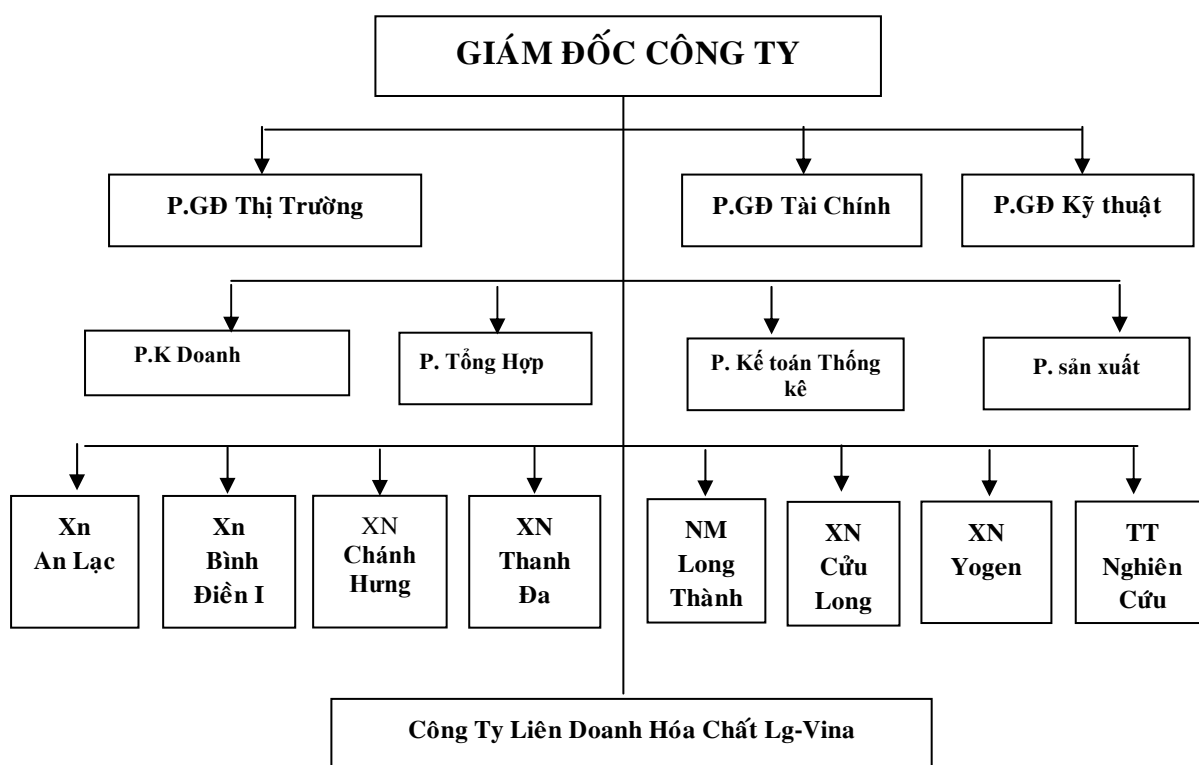
Tổ chức kinh doanh xuất nhập khẩu, liên doanh, liên kết trong và ngoài nước ký kết các hợp đồng kinh tế.

Quyết định kiểm tra thanh tra các đơn vị trực thuộc trong việc chấp hành các chỉ thị, mệnh lệnh của giám đốc Công ty, việc thực hiện các quy định của nhà nước và của Công ty ban hành.

Quyết toán tháng, quý, năm, quyết toán trong việc sử dụng mặt bằng, thanh lý và điều động TSCĐ.

### 2.1.3 Tổ chức bộ máy quản lý tại Công ty phân bón Miền Nam:

#### 2.1.3.1 Sơ đồ tổ chức:



Sơ đồ 2.1: Sơ đồ tổ chức Công ty Phân Bón Miền Nam

#### 2.1.3.2 Chức năng nhiệm vụ của từng bộ phận:

*Giám đốc Công ty:* là người chỉ huy cao nhất. Giám đốc Công ty được toàn quyền tổ chức, điều hành mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty và đồng thời chịu trách nhiệm về toàn bộ mọi hoạt động của Công ty theo qui định



trong điều lệ tổ chức và hoạt động của Công ty Phân Bón Miền Nam do hội đồng quản trị Công ty Hóa Chất Việt Nam ban hành.

*Phó giám đốc thị trường:* giúp cho Giám đốc trong việc chỉ đạo điều hành công tác trong lĩnh vực quảng bá thương hiệu sản phẩm, thăm dò nhu cầu thị trường, tư vấn cho giám đốc chiến lược giá, chiến lược sản phẩm, chiến lược quảng cáo, khuyến mãi, đảm bảo nguồn nguyên vật liệu cung ứng cho sản xuất, tìm kiếm thị trường tiêu thụ sản phẩm.

*Phó Giám Đốc Tài Chính:* tham vấn cho giám đốc về chính sách sử dụng vốn. Ngoài ra, Phó Giám Đốc Tài Chính còn đảm nhận việc quản lý công việc tài chính kế toán nhằm đảm bảo thực hiện đầy đủ các chế độ kế toán, tài chính do nhà nước quy định.

*Phó giám đốc kỹ thuật:* tham vấn cho Giám đốc định hướng phát triển các lĩnh vực nghiên cứu khoa học-kỹ thuật, tư vấn cho các đơn vị trực thuộc kỹ thuật sản xuất đảm bảo sản phẩm đầu ra đạt yêu cầu kỹ thuật, đầu tư xây dựng cơ bản, thiết bị, công nghệ sản xuất, an toàn lao động, vệ sinh môi trường....

*Phòng Tổng hợp:* tổ chức theo dõi hoạt động của Công ty trong lĩnh vực tuyển dụng nhân sự, quản lý lý lịch hồ sơ cán bộ công nhân viên, quản lý hành chánh, y tế, tổ chức lao động tiền lương, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, kinh phí công đoàn, tổ chức các phong trào thi đua.

*Phòng Kế Toán - Thống Kê:* tổ chức quản lý toàn bộ công tác tài chính kế toán và thống kê của Công ty, giám sát kiểm tra việc thực hiện công tác kế toán ở các đơn vị trực thuộc, lập các báo cáo tài chính, báo cáo kế toán quản trị, báo cáo theo yêu cầu của Tổng Công ty, tổ chức bảo quản, lưu trữ các tài liệu kế toán chứng từ và số liệu, đôn đốc việc thanh toán và đối chiếu công nợ kịp thời và đúng chế độ; theo dõi thực hiện chế độ thu chi, nộp thuế, sử dụng nguồn vốn, theo dõi quản lý tài sản của Công ty.

*Phòng Kinh Doanh:* cung ứng nguyên vật liệu cho các đơn vị trực thuộc (kể cả nguyên liệu nhập khẩu khi có nhu cầu), chịu trách nhiệm quản lý việc tiêu thụ sản phẩm của toàn công ty, tìm khách hàng mới và đẩy mạnh doanh số bán hàng, tổng hợp và phân tích các báo cáo kinh doanh ở phạm vi toàn Công ty và từng Xí nghiệp. Ngoài ra, phòng còn thực hiện công tác nghiên cứu thị trường nhằm đề xuất các chiến lược giá, chiến lược sản phẩm, thực hiện các chương trình xây dựng và quảng bá thương hiệu giúp các sản phẩm của Công ty nhanh chóng tiếp

cận người nông dân, tạo được uy tín và niềm tin của người dân vào các sản phẩm của Công ty, mở rộng thị trường tiêu thụ.

*Phòng Sản Xuất:* thực hiện mọi chỉ đạo chung về sản xuất, quản lý và xây dựng định mức sản xuất, kiểm tra chất lượng sản phẩm, tổ chức, quản lý và giám sát công tác sửa chữa lớn, sửa chữa thường xuyên và đầu tư xây dựng mới; lập kế hoạch thay đổi thiết bị, đổi mới công nghệ kỹ thuật.

*Các Xí nghiệp, nhà máy:* Hiện Công ty có 6 Xí nghiệp và một nhà máy hoạt động theo sự quản lý, chỉ đạo thống nhất của Công ty.

Các đơn vị trực thuộc Công ty thực hiện chế độ hạch toán nội bộ, phụ thuộc Công ty.

Mỗi đơn vị được quyền chủ động triển khai kế hoạch sản xuất kinh doanh phù hợp với kế hoạch được giao.

Các Xí nghiệp An Lạc, Chánh Hưng, Bình Điền 1, Cửu Long, Yogen chuyên sản xuất phân hỗn hợp NPK, nhà máy Long Thành chuyên sản xuất Lân và Axit sunphuric, Xí nghiệp Thanh Đa sản xuất Bao bì PP.

*Công ty liên doanh:* chuyên sản xuất chất hóa dẻo DOP dùng trong ngành sản xuất nhựa, Công ty có hội đồng quản trị riêng, có tư cách pháp nhân và tự chịu trách nhiệm trước pháp luật

#### **2.1.4 Sản phẩm và đặc điểm các sản phẩm của Công ty Phân Bón Miền Nam**

Các sản phẩm của Công ty gồm:

- Phân Bón NPK: đây là sản phẩm chủ yếu của Công ty, chiếm khoảng 65% đến 70% doanh thu toàn công ty. Phân Bón NPK là loại Phân Bón hỗn hợp chứa đồng thời ba nguyên tố dinh dưỡng chủ yếu, bao gồm: Đạm (N), Lân (P), Kali (K) và một số vi chất kích thích tăng trưởng cho cây trồng.

- Phân Supe Lân: là loại bột màu xám nhạt, bao gồm  $P_2O_5$  hữu hiệu và  $P_2O_5$  tự do, Supe Lân có tác dụng cải tạo đất, tạo dinh dưỡng cần thiết cho sự phát triển của cây trồng. Ngoài ra, Supe Lân còn giúp tăng cường sự phát triển của bộ rễ, giúp cây cứng cáp.

- Axit sunfuric: là một hóa chất cơ bản dùng trong một số ngành công nghiệp. Đây cũng là nguyên liệu dùng trong ngành hóa chất vô cơ, phèn lọc

nước, nhuộm, chất tẩy rửa công nghiệp, điện dịch trong ắc quy □

- Bao bì: gồm các loại bao PP dùng để đóng gói sản phẩm
- Ngoài ra Công ty còn có các sản phẩm phụ như phân bón lá, thuốc trừ sâu, hơi nước. Tuy nhiên, các sản phẩm phụ này sản xuất với số lượng và doanh thu không đáng kể.

### **2.1.5 Quy trình công nghệ:**

Ngoài các sản phẩm chính như phân NPK, phân Supe Lân và Axit sunfuric, Bao bì PP, Công ty còn có thêm một số các sản phẩm phụ khác, tuy nhiên sản lượng và doanh số không đáng kể nên luận văn chỉ trình bày quy trình công nghệ của bốn sản phẩm chính là phân NPK, Axitsunfuric, Supe Lân và Bao bì PP.

#### **2.1.5.1 Quy trình công nghệ sản xuất NPK:**

- *Chuẩn bị nguyên liệu:*

Nguyên vật liệu Urea, DAP, SA, Kali được nghiền, sàng để tuyển hạt kích cỡ nhỏ hơn 1 mm

- *Tạo hạt:*

Căn cứ vào thành phần chất lượng từng loại nguyên vật liệu và chất lượng sản phẩm cần sản xuất, tính toán phối liệu để xác định trọng lượng mỗi loại nguyên vật liệu đưa vào phối trộn.

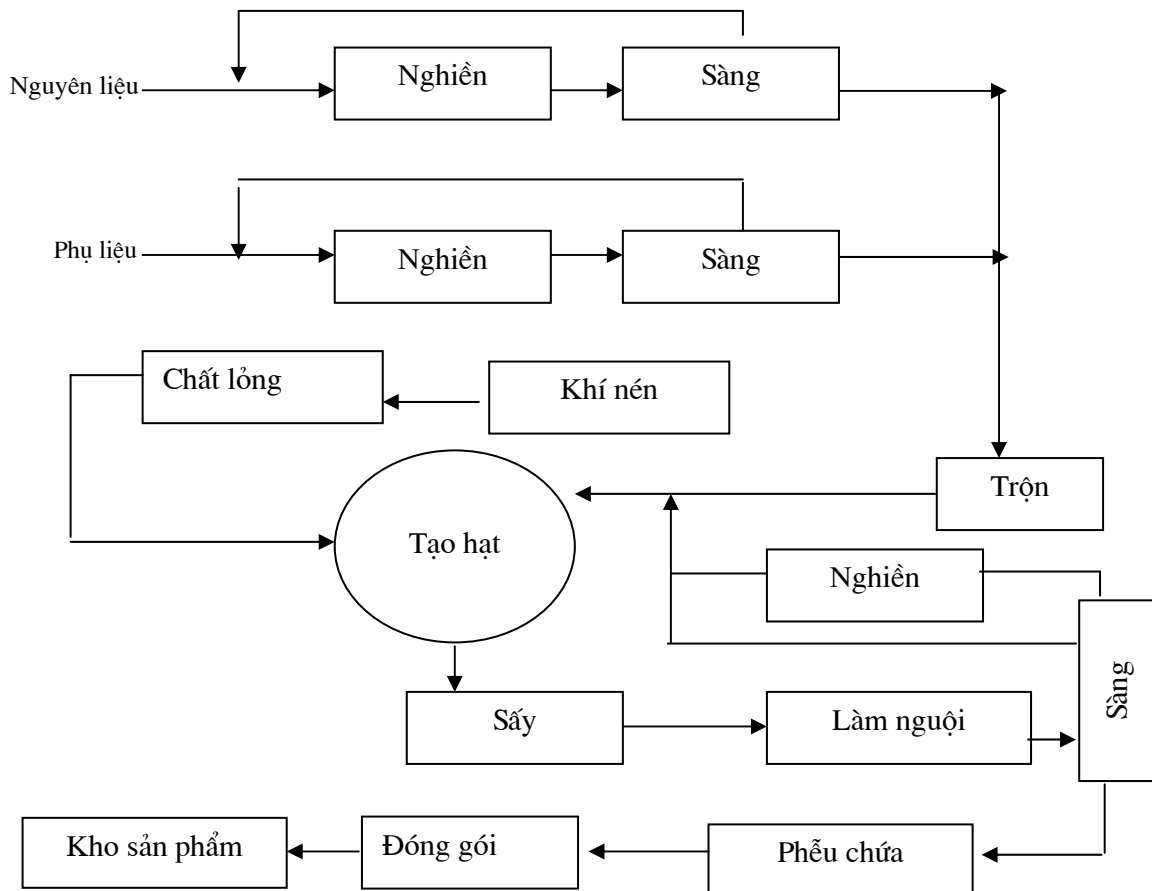
Hỗn hợp nguyên vật liệu sau khi được trộn đều được đưa vào máy tạo hạt bằng băng tải theo một trọng lượng điều hòa và ổn định. Nhờ lực ly tâm tạo ra bởi vòng quay của đĩa máy, các hạt nguyên vật liệu lăn trên mặt đáy của đĩa máy. Nhờ chất lỏng (nước hoặc dung dịch chất kết dính) dưới áp lực được cung cấp từ máy nén khí, chất lỏng được phun sương lên trên mặt lớp liệu làm cho các hạt nguyên vật liệu thấm ướt và dính vào nhau tạo thành mầm hạt. Mầm hạt tiếp tục lăn trên đáy đĩa máy theo chiều quay của đĩa máy, trong quá trình đó các hạt nguyên liệu khác bám vào mầm hạt làm cho mầm hạt lớn dần. Các hạt lớn sẽ nổi lên trên mặt liệu, đến khi lớp liệu cao hơn thành của đĩa máy, các hạt lớn trên mặt lớp sẽ tràn qua thành để ra ngoài.

Quá trình tạo hạt được tiến hành liên tục, điều hòa từ khâu cấp liệu vào máy tạo hạt đến lúc các hạt sản phẩm trào ra khỏi máy tạo hạt để vào máy sấy.

- *Sấy, sàng và làm nguội sản phẩm:*

Các hạt sản phẩm từ máy tạo hạt nhờ băng tải đưa vào máy sấy, trong máy sấy các hạt sản phẩm di chuyển từ đầu đến cuối máy nhờ tốc độ vòng quay, độ nghiêng và cánh đảo của máy sấy. Thời gian di chuyển các hạt sản phẩm trong máy sấy khoảng 30-35 phút.

Sản phẩm từ máy sấy ra nhờ băng tải đưa vào máy làm nguội bằng gió lạnh. Sau khi làm nguội các hạt nhỏ hơn tiêu chuẩn được đưa vào tạo hạt lại, các hạt lớn hơn tiêu chuẩn được đưa đến máy nghiền nguyên vật liệu để nghiền mịn đưa đến tạo hạt lại. Các hạt đạt tiêu chuẩn được đưa đến bồn chứa sản phẩm sau làm nguội và chờ đóng bao thành phẩm.



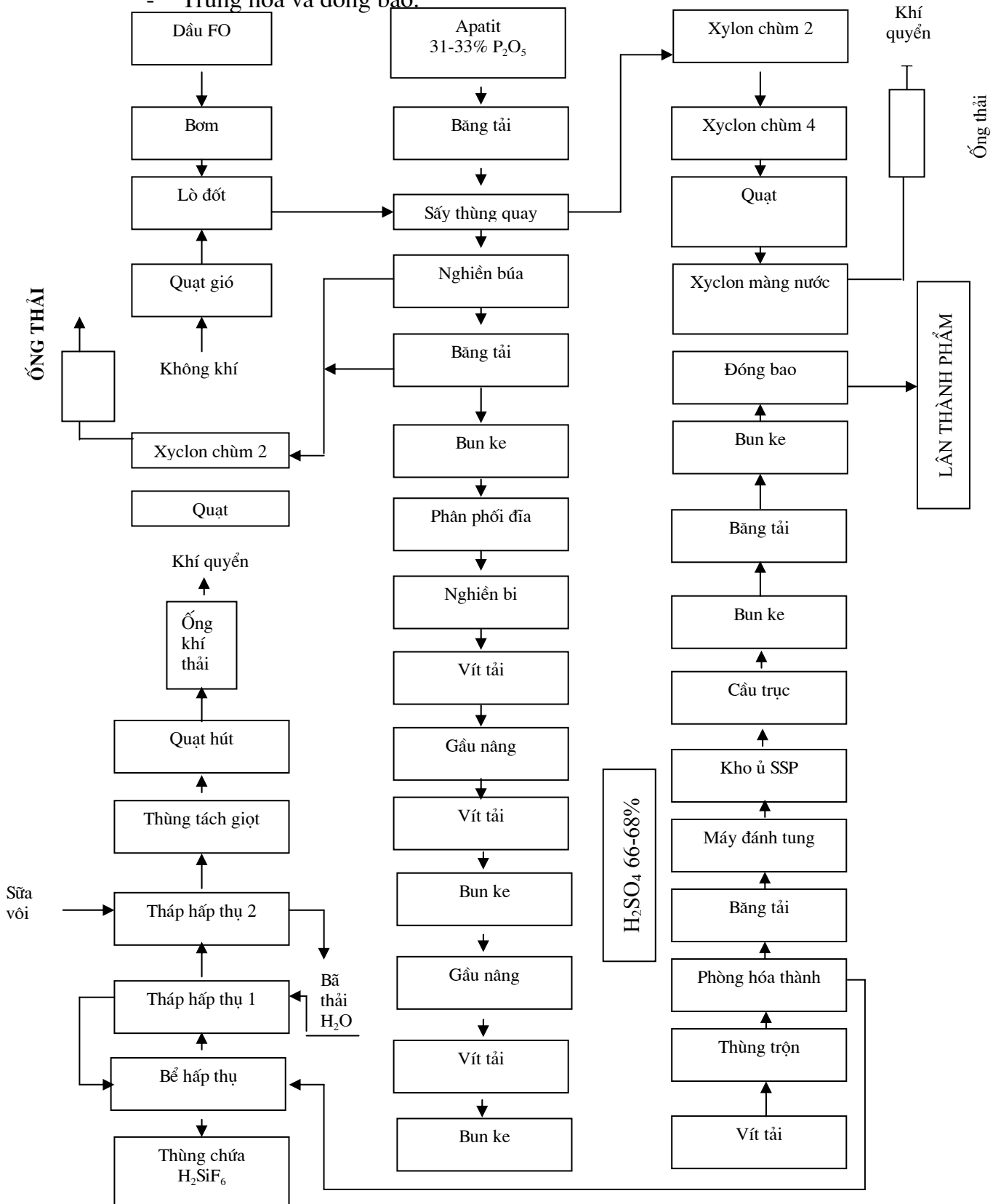
Sơ đồ 2.2: Quy trình sản xuất phân NPK

### 2.1.5.2 Quy trình công nghệ sản xuất Lân:

Supe Lân được sản xuất theo phương pháp liên tục, quá trình sản xuất bao gồm các công đoạn:

- Sấy, nghiền sơ bộ quặng apatit.
- Nghiền mịn quặng apatit.

- Điều chế supe
- Ủ kho
- Trung hòa và đóng bao.



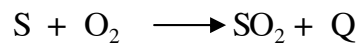
Sơ đồ 2.3: Quy trình sản xuất Supe Lân

### 2.1.5.3 Quy trình công nghệ sản xuất Axit sulfuric:

Axit sunfuric được sản xuất theo công nghệ Monisanto đi từ lưu huỳnh bột có hàm lượng S tới 99,5% . Dây chuyền công nghệ gồm các công đoạn chủ yếu:

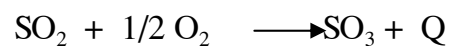
#### *Đốt lưu huỳnh:*

Lưu huỳnh bột được đun chảy lỏng trong bể chìm bằng hơi nhiệt thừa của lò đốt lưu huỳnh ở 150 °C. Sau khi lọc tách các tạp chất, lưu huỳnh nóng chảy được phun vào lò đốt. Quá trình cháy tạo thành khí SO<sub>2</sub> theo phản ứng:



#### *Chuyển hóa SO<sub>2</sub>:*

Để oxy hóa SO<sub>2</sub> thành SO<sub>3</sub> , khí SO<sub>2</sub> được đưa vào tháp chuyển hóa, dùng xúc tác rắn vanadi (V<sub>2</sub>O<sub>5</sub>), tháp có 4 lớp xúc tác. Quá trình chuyển hóa tiến hành ở nhiệt độ 420-440 °C, hiệu suất chuyển hóa đạt khoảng 98% theo phản ứng:



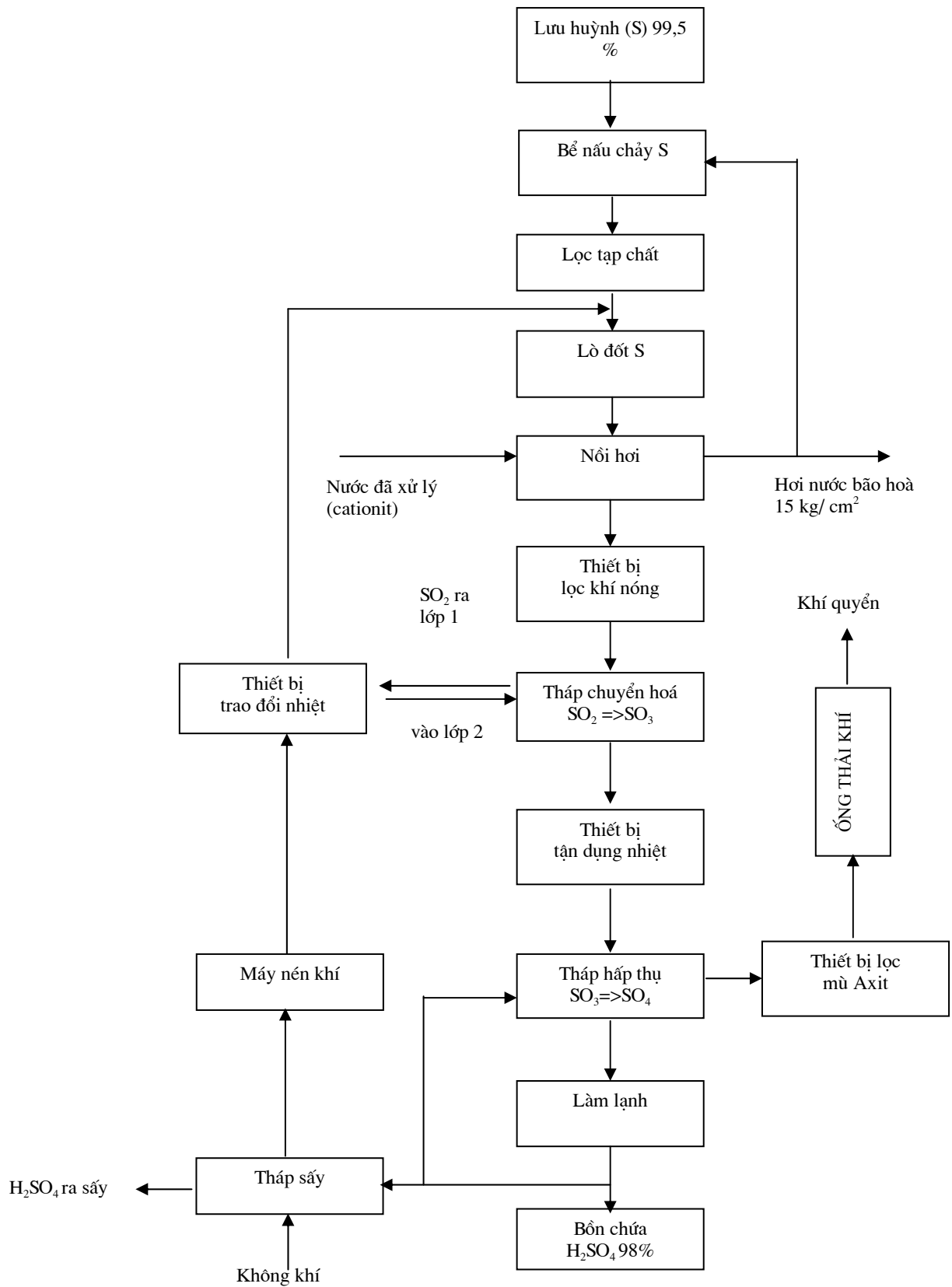
#### *Hấp thụ SO<sub>3</sub>:*

Khí SO<sub>3</sub> ra tháp chuyển hóa được làm nguội rồi đưa vào tháp hấp thụ, dùng axit loãng để hấp thụ thành axit đặc 98% H<sub>2</sub>SO<sub>4</sub>.



Thường hiệu suất hấp thụ đạt được 99,89% đến 99,90 %.

So với phương pháp sản xuất H<sub>2</sub>SO<sub>4</sub> đi từ quặng pyrit, dây chuyền công nghệ đi từ S tinh gọn, chiếm ít diện tích, ít ô nhiễm và chi phí đầu tư thấp hơn.



Sơ đồ 2.4: Quy trình sản xuất Axit Sunfuric

#### 2.1.5.4 Quy trình công nghệ sản xuất Bao bì:

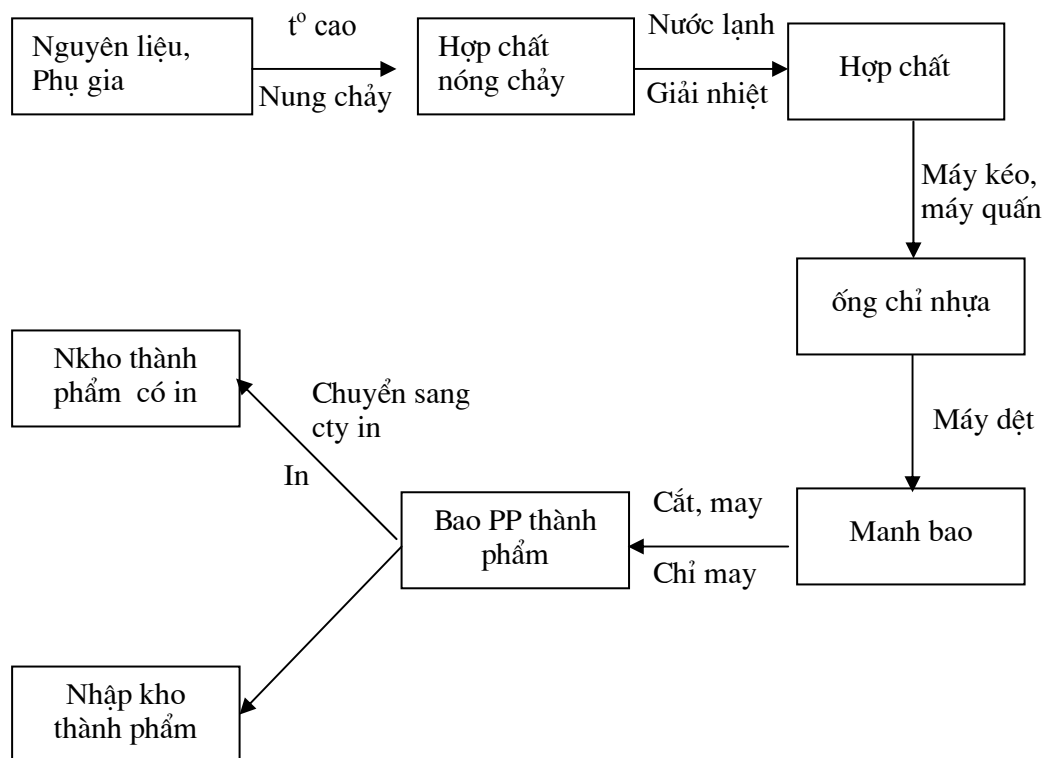
Quy trình công nghệ sản xuất Bao bì gồm 4 công đoạn cơ bản:

*Công đoạn tạo chỉ:* Nguyên vật liệu chính là hạt nhựa PP và một số chất phụ gia như hạt taical, bột màu, thuốc tẩy được đưa vào bồn chứa nguyên vật liệu để nung chảy, sau đó được đưa sang bồn giải nhiệt. Hỗn hợp này sau khi giải nhiệt sẽ được đưa sang máy kéo chỉ để tạo ra các sợi chỉ nhựa và được quấn vào các ống chỉ.

*Công đoạn dệt:* Các ống chỉ được lắp vào máy dệt có dạng con thoi và được tiến hành dệt thành các manh bao với kích thước tùy thuộc vào các đơn đặt hàng.

*Công đoạn cắt may:* Các manh bao sẽ được cắt và may để ra bao PP thành phẩm.

*Công đoạn in:* Bao thành phẩm sau khi may xong, tùy theo yêu cầu của khách hàng sẽ được nhập kho bao trắng hoặc in theo mẫu mã khách hàng yêu cầu (công đoạn in này ít thực hiện vì khách hàng không yêu cầu hoặc yêu cầu in với số lượng nhỏ)



Sơ đồ 2.5: Quy trình sản xuất bao bì PP



## **2.1.6 Đánh giá chung về tình hình hoạt động và phương hướng phát triển của Công ty:**

### **2.1.6.1 Thuận lợi:**

Các thương hiệu sản phẩm của Công ty đã tạo được sự tín nhiệm nơi người tiêu dùng trong nước.

Công ty đã tổ chức được một kênh phân phối sản phẩm thông suốt từ Bắc vào Nam tạo điều kiện đưa sản phẩm Công ty đến tận tay người tiêu dùng ngay cả ở những vùng sâu vùng xa.

Đội ngũ cán bộ, công nhân viên có trình độ cộng thêm sự quan tâm giúp đỡ tạo điều kiện về đào tạo nghề, nghiên cứu khoa học của các cơ quan cấp trên như Bộ Công nghiệp, Tổng Công ty Hoá Chất Việt Nam.

Máy móc thiết bị đã được đầu tư mới đồng loạt đưa sản xuất từ thủ công sang bán tự động và tự động.

Việt Nam gia nhập tổ chức thương mại thế giới (WTO) tạo cơ hội cho Công ty mở rộng thị trường tiêu thụ ra các nước trên thế giới.

### **2.1.6.5 Khó khăn:**

Trong bối cảnh Việt Nam gia nhập vào tổ chức thương mại thế giới, cũng giống như các doanh nghiệp khác, các sản phẩm Phân Bón của Công ty bị cạnh tranh bởi các sản phẩm nhập khẩu cùng loại, sản phẩm thay thế. Ngoài ra, do luật đầu tư ngày càng thông thoáng nên một số tổ chức liên doanh và tổ chức 100% đầu tư và xây dựng nước ngoài cũng đã tham gia vào lĩnh vực kinh doanh Phân Bón tại Việt Nam làm cho tính cạnh tranh trong lĩnh vực này ngày càng khốc liệt hơn.

Tình trạng buôn lậu và gian lận thương mại tạo nên áp lực cạnh tranh không lành mạnh trên thị trường.

Nguyên vật liệu nhập khẩu để sản xuất Phân Bón chiếm tỷ trọng lớn trên tổng chi phí. Tuy nhiên, do tình chính trị thế giới không ổn định nên giá nguyên vật liệu có những biến động bất thường gây ảnh hưởng đến tình hình sản xuất.

Do đối tượng mua sản phẩm của Công ty là nông dân nên Công ty thường xuyên phải tồn đọng một số vốn trong công nợ, vòng quay vốn phụ thuộc vào vụ

mùa, sau khi thu hoạch bà con nông dân mới có khả năng trả nợ làm ảnh hưởng đến tình hình tài chính của Công ty.

### 2.1.6.3 Tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty trong những năm gần đây

Đơn vị tính: tỷ đồng

Chỉ tiêu	Năm 2005	Năm 2006	Năm 2007
Doanh thu	1204	1324	1460
Lợi nhuận trước thuế	66,09	72,97	79,94
Lợi nhuận sau thuế	47,59	51,28	57,05
Tổng tài sản	375	446	534
Vốn chủ sở hữu	317,67	368,95	426
Tỷ suất lợi nhuận trước thuế trên doanh thu (%)	5,49	5,51	5,48
Tỷ suất lợi nhuận trước thuế trên tổng tài sản (%)	17,62	16,36	14,97
Tỷ suất lợi nhuận sau thuế trên vốn chủ sở hữu (%)	14,98	13,90	13,39

Năm 2006 doanh thu tăng 120 tỷ đồng, tăng 10.99% so với năm 2005 và năm 2007 tăng 136 tỷ đồng, tăng 10.2% so với năm 2006. Lợi nhuận cũng tăng qua các năm, năm 2006 tăng 6.88 tỷ đồng, tăng 10.4% so với năm 2005, năm 2007 tăng 6.97 tỷ đồng, tăng 9.6% so với năm 2006. Nhìn chung, doanh thu và lợi nhuận của công ty tăng qua các năm, Tuy nhiên, tốc độ tăng doanh thu và lợi nhuận có dấu hiệu chậm lại so với năm trước do tình hình cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong ngành phân bón ngày càng khốc liệt hơn.

Về tài sản, trong năm 2006 và 2007 tài sản của Công ty tăng cao, năm 2006 tổng tài sản gần 19% so với năm 2005, năm 2007 tăng gần 20% so với năm 2006. Tài sản của Công ty tăng chủ yếu là do đầu tư xây dựng và thay thiết bị, công nghệ mới.

Vốn chủ sở hữu của Công ty tăng qua các năm gần đây, năm 2006 tăng 16% so với năm 2005, năm 2007 tăng gần 15% so với năm 2006. Tốc độ tăng vốn chủ sở hữu có dấu hiệu tăng chậm lại do ảnh hưởng bởi mức tăng của lợi nhuận.

Tỷ suất lợi nhuận trước thuế trên doanh thu có tăng giảm đôi chút nhưng nhìn chung bình ổn ở mức 5,5%.

Trong những năm gần đây, do lợi nhuận tăng chậm hơn so với mức tăng tài sản tốc, cùng với việc khai thác chưa hiệu quả các tài sản đầu tư nên tỷ suất lợi nhuận trước thuế trên tổng tài sản qua các năm có dấu hiệu giảm dần.

Do tốc độ tăng lợi nhuận chậm lại nên tỷ suất lợi nhuận sau thuế trên vốn chủ sở hữu cũng giảm dần.

#### **2.1.6.4 Phương hướng phát triển:**

Từng bước thích ứng với các yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế.

Khai thác tối đa các lợi thế và hạn chế đến mức tối thiểu các bất lợi do hội nhập kinh tế quốc tế mang lại.

Tiếp tục thực hiện đổi mới trong nội bộ tổ chức nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh của Công ty trên thương trường.

Chiến lược phát triển trong những năm tới của Công ty là:

+ Thực hiện đổi mới trong nội bộ tổ chức, ứng dụng các công cụ quản trị phục vụ cho công tác quản lý doanh nghiệp.

+ Tăng cường đào tạo bồi dưỡng nguồn nhân lực, nâng cao trình độ cán bộ quản lý kỹ thuật, quản lý kinh tế và công nhân kỹ thuật để nắm bắt được kiến thức khoa học công nghệ mới nhằm ứng dụng vào công tác quản lý sản xuất kinh doanh cho có hiệu quả.

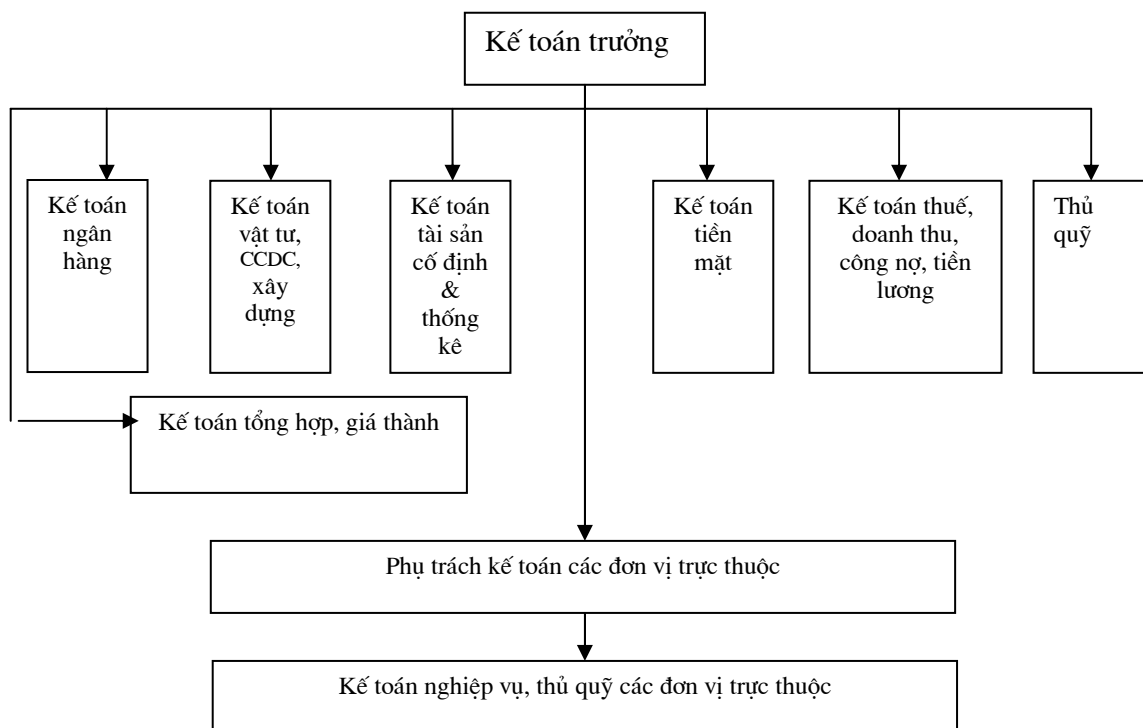
+ Xây dựng nhà máy NPK tại khu Công nghiệp Hiệp Phước, huyện Nhà Bè thành phố Hồ Chí Minh với công suất 300.000 tấn NPK/năm.

+ Coi trọng công tác bảo vệ môi trường, đảm bảo các thông số khí thải, nước thải v.v. trong điều kiện cho phép theo quy định Nhà nước.

## **2.2 Tổ chức công tác kế toán tại Công ty:**

### **2.2.1 Sơ đồ tổ chức bộ máy kế toán:**

### 2.2.1.1 Sơ đồ tổ chức:



Sơ đồ 2.6: Sơ đồ tổ chức bộ máy kế toán Công ty Phân Bón Miền Nam

### 2.2.1.2 Diễn giải sơ đồ:

**Kế toán trưởng:** là người chịu trách nhiệm chung về hoạt động tài chính, kế toán và thống kê tại Công ty, Kế toán trưởng chịu trách nhiệm và có quyền quyết định đối với các vấn đề có liên quan và thuộc thẩm quyền của mình.

**Kế toán tổng hợp:** giúp kế toán trưởng các hoạt động về kế toán tài chính tại Công ty, tổng hợp, điều chỉnh số liệu, tính giá thành và lập báo cáo tài chính.

**Kế toán tiền mặt:** thực hiện quản lý tiền mặt tại Công ty, theo dõi thu chi tiền mặt và ghi sổ kế toán các hoạt động liên quan đến tiền mặt.

**Kế toán thuế, doanh thu, công nợ, tiền lương:** thực hiện các báo cáo cho cơ quan thuế về các loại thuế phát sinh, theo dõi thành phẩm, doanh thu, lãi lỗ, công nợ, tiền lương phát sinh tại đơn vị.

**Kế toán ngân hàng:** theo dõi các nghiệp vụ thanh toán qua ngân hàng, tiền gửi, nợ vay, ghi sổ các hoạt động phát sinh.

**Kế toán vật tư, CCDC, xây dựng:** Tập hợp các số liệu chứng từ, bảng kê từ các Xí nghiệp gửi lên, xem xét việc thực hiện đúng định mức đã đề ra, theo dõi tình hình nhập, xuất, tồn kho nguyên vật liệu, CCDC, tình hình đầu tư xây dựng

cơ bản, sửa chữa lớn, sửa chữa thường xuyên, ghi sổ kế toán các hoạt động phát sinh.

**Kế toán TSCĐ và thống kê:** Quản lý danh sách TSCĐ tại Công ty, theo dõi tăng giảm, khấu hao, thanh lý TSCĐ, thực hiện các công việc kiểm kê tài sản theo quy định của Công ty, lập các báo cáo thống kê theo yêu cầu Cục Thống kê và yêu cầu quản lý nội bộ, ghi sổ kế toán các hoạt động phát sinh.

**Thủ quỹ:** quản lý chặt chẽ số tiền tồn quỹ hàng ngày, thu chi tiền mặt dựa trên các chứng từ đã được phê duyệt tại đơn vị.

**Phụ trách kế toán các đơn vị trực thuộc:** chịu trách nhiệm toàn bộ phần hành kế toán tại đơn vị mình, định kỳ hàng quý, năm lập các báo cáo kế toán tại đơn vị mình báo cáo lên cho Phòng Kế Toán - Thống Kê Công ty.

**Kế toán nghiệp vụ tại các đơn vị trực thuộc:** chịu sự phân công trực tiếp của phụ trách kế toán tại từng đơn vị, chịu trách nhiệm về những phần hành được giao. Kế toán nghiệp vụ tại các đơn vị trực thuộc cũng gồm các phần hành: vật tư nguyên liệu, tiền lương, giá thành, doanh thu, công nợ.

## **2.3 Thực trạng công tác dự toán tại Công ty Phân Bón Miền Nam.**

### **2.3.1 Mục đích nghiên cứu công tác dự toán ngân sách tại Công ty Phân Bón Miền Nam**

Nghiên cứu mô hình lập dự toán và thực trạng công tác dự toán ngân sách tại Công ty Phân Bón Miền Nam nhằm nhận dạng và phân tích các yếu tố liên quan đến công tác dự toán ngân sách. Từ đó, đánh giá các ưu điểm, nhược điểm còn tồn tại và tiến tới đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác dự toán ngân sách tại Công ty.

Công ty Phân Bón Miền Nam hiện đang sử dụng cụm từ “lập kế hoạch” để thay thế cho “lập dự toán”.

### **2.3.2 Mô hình lập dự toán tại Công ty Phân Bón Miền Nam**

Công ty Phân Bón Miền Nam là một doanh nghiệp nhà nước trực thuộc Tổng Công ty Hoá Chất Việt Nam nên việc dự toán ngân sách chịu sự ảnh hưởng của Tổng Công ty Hoá Chất Việt Nam. Hiện Công ty lập dự toán ngân sách theo mô hình thông tin phản hồi cụ thể như sau:

Hàng năm, Tổng Công ty Hoá Chất Việt Nam sẽ ban hành một số chỉ tiêu kế hoạch định hướng chung cho các đơn vị trực thuộc thuộc ngành sản xuất phân bón như: Sản lượng sản phẩm chủ yếu, Tổng giá trị sản xuất, Doanh thu, Lợi nhuận. Dựa vào các chỉ tiêu chung này đồng thời căn cứ vào điều kiện, khả năng hoạt động của các Xí nghiệp trực thuộc, Công ty Phân Bón Miền Nam sẽ phân bổ các chỉ tiêu này xuống cho các Xí nghiệp.

Căn cứ vào chỉ tiêu do Công ty đưa xuống đồng thời căn cứ vào các điều kiện cũng như khả năng, phương tiện của mình, các Xí nghiệp sẽ xem xét xem cần tăng hay giảm các chỉ tiêu nào và trình lên Công ty.

Trên cơ sở các chỉ tiêu do các Xí nghiệp đề nghị, Công ty sẽ xem xét và đánh giá toàn diện khả năng hoạt động của từng Xí nghiệp và yêu cầu các Xí nghiệp chỉnh sửa các chỉ tiêu đề nghị cho hợp lý hơn. Dựa trên các chỉ tiêu đã được chỉnh sửa, Công ty sẽ tiến hành tổng hợp và lập kế hoạch cho toàn Công ty và trình lên Tổng Công ty Hoá Chất Việt Nam.

Trên cơ sở Kế hoạch do Công ty Phân Bón Miền Nam đề nghị kết hợp với tầm nhìn tổng quan về toàn bộ hoạt động của Công ty, Tổng Công ty Hoá Chất Việt Nam sẽ xem xét và yêu cầu Công ty Phân bón Miền Nam giải trình và điều chỉnh kế hoạch (nếu cần thiết). Kế hoạch sau khi điều chỉnh sẽ được trình lại cho Tổng Công ty Hoá Chất Việt Nam phê duyệt. Kế hoạch sau khi được phê duyệt sẽ trở thành Kế hoạch chính thức của Công ty Phân Bón Miền Nam.

### **2.3.3 Quy trình dự toán ngân sách tại Công ty Phân Bón Miền Nam.**

Hàng năm, vào cuối quý III, Tổng Công ty Hoá Chất Việt Nam sẽ có văn bản tạm giao các chỉ tiêu chung cho năm kế hoạch xuống Công ty Phân Bón Miền Nam và yêu cầu Công ty Phân Bón Miền Nam lập kế hoạch cho năm kế hoạch theo một số biểu mẫu được quy định sẵn như sau:

Biểu 1: Kế hoạch các chỉ tiêu chủ yếu.

Biểu 2: Kế hoạch Tổng giá trị sản xuất

Biểu 3: Kế hoạch chi phí sản xuất theo yếu tố

Biểu 4: Kế hoạch Xuất Nhập Khẩu

Biểu 5: Kế hoạch đầu tư xây dựng

Biểu 6: Kế hoạch khấu hao TSCĐ

Biểu 7: Kế hoạch sửa chữa lớn

Biểu 8: Kế hoạch lao động và tiền lương

Biểu 9: Kế hoạch khoa học công nghệ và môi trường

Biểu 10: Kế hoạch chi tiết sản xuất, tiêu thụ, và kết quả tài chính

Biểu 11: Tổng hợp kế hoạch sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Sau khi nhận được các chỉ tiêu chung do Tổng Công ty giao, Ban giám đốc Công ty sẽ họp bàn với trưởng các phòng ban trong Công ty để thống nhất về việc lập kế hoạch cho năm kế hoạch. Thông qua cuộc họp, Ban giám đốc giao cho Phòng Kế Toán — Thống Kê chịu trách nhiệm chính trong việc lập kế hoạch đồng thời yêu cầu các Phòng ban chức năng khác như Phòng Kinh doanh, Phòng Tổng hợp, Phòng Sản Xuất phối hợp và hỗ trợ cho Phòng Kế Toán — Thống Kê. Cũng trong cuộc họp này Ban Giám Đốc sẽ tạm phân phối các chỉ tiêu chung do Tổng Công ty giao xuống cho các Xí nghiệp dựa trên điều kiện thực tế tại từng xí nghiệp.

Sau cuộc họp, Phòng Kế Toán - Thống Kê sẽ có công văn thông báo đến các Xí nghiệp các chỉ tiêu do Ban giám đốc đề nghị. Các Xí nghiệp có trách nhiệm xem xét xem nên điều chỉnh tăng, giảm các chỉ tiêu nào và gửi lên các Phòng ban chức năng có liên quan.

Sau khi nhận được chỉ tiêu do các Xí nghiệp đăng ký, các Phòng ban chức năng sẽ xem xét và yêu cầu các Xí nghiệp điều chỉnh cho phù hợp với tình hình thực tế hơn (nếu cần thiết). Các chỉ tiêu kế hoạch sau khi điều chỉnh sẽ được các Phòng ban chức năng tổng hợp lại và chuyển sang Phòng Kế toán- Thống kê làm cơ sở lập kế hoạch cho toàn Công ty (theo 11 biểu mẫu được nêu ở trên).

Kế hoạch sẽ được Phòng Kế toán — Thống Kê trình bày trong một cuộc họp với thành phần tham dự là: Ban giám đốc Công ty, Trưởng các phòng ban và Giám đốc các Xí nghiệp. Trong cuộc họp này, Ban Giám Đốc Công ty dựa vào tầm nhìn tổng quan và những giải trình của cấp dưới để xem xét và chính thức phê duyệt chỉ tiêu cho toàn Công ty và cho từng Xí nghiệp. Cũng trong cuộc họp này, tất cả những vấn đề còn vướng mắc liên quan đến việc lập kế hoạch sẽ được đưa ra phân tích và bàn luận để có được sự thống nhất ngay trong cuộc họp. Nếu kế hoạch cần có sự thay đổi, điều chỉnh thì Phòng Kế Toán - Thống Kê sẽ phối hợp với các Xí nghiệp và các Phòng ban để tiến hành công việc này theo những

kết quả đã được thống nhất trong cuộc họp và trình lại cho Ban Giám Đốc kế hoạch hoàn chỉnh. Kế hoạch hoàn chỉnh sẽ được gửi lên Tổng Công ty xem xét. Dựa vào tầm nhìn tổng quan và kế hoạch do Công ty đề nghị, Tổng Công ty sẽ xem xét và yêu cầu Công ty điều chỉnh những điểm chưa hợp lý (nếu có). Kế hoạch sau khi điều chỉnh sẽ được trình lại cho Tổng Công Ty. Kế hoạch do Tổng Công ty thông qua sẽ là kế hoạch chính thức của năm kế hoạch.

#### **2.3.4 Các báo cáo dự toán tại Công ty Phân Bón Miền Nam.**

Hiện nay, Công ty không tự thiết kế hệ thống mẫu biểu các kế hoạch cho riêng mình mà chỉ lập kế hoạch theo những mẫu biểu do Tổng Công ty Hoá Chất Việt Nam quy định sẵn cụ thể như sau:

##### **2.3.4.1 Kế hoạch các chỉ tiêu chủ yếu năm 2007**

Kế hoạch các chỉ tiêu chủ yếu được xây dựng nhằm mục đích đăng ký với cơ quan quản lý cấp trên một số các chỉ tiêu chủ yếu Công ty dự kiến thực hiện trong năm kế hoạch như chỉ tiêu: Sản lượng sản phẩm chủ yếu, Tổng giá trị sản xuất, Tổng doanh thu, Tổng lợi nhuận. Trong đó, mỗi chỉ tiêu đều được thể hiện trên 2 khía cạnh: tạm giao và chính thức.

+ Chỉ tiêu tạm giao là chỉ tiêu do Tổng Công ty tạm giao xuống cho Công ty. Các chỉ tiêu tạm giao được xác định dựa trên công văn do Tổng Công ty gửi xuống.

+ Chỉ tiêu chính thức là chỉ tiêu do Công ty xây dựng và đã được Tổng Công ty thông qua. Các chỉ tiêu chính thức được xác định như sau:

- Chỉ tiêu Sản lượng sản phẩm chủ yếu: thể hiện chi tiết cho từng loại sản phẩm chủ yếu mà Công ty sản xuất (NPK, Lân, Axít, Bao bì). Chỉ tiêu này được tính từ việc tổng hợp chỉ tiêu Sản lượng sản phẩm chủ yếu do các Xí nghiệp đăng ký (và đã được thông qua).

- Chỉ tiêu Tổng giá trị sản xuất được xác định dựa trên việc tham chiếu chỉ tiêu Tổng giá trị sản xuất ở *Kế hoạch Tổng giá trị sản xuất năm 2007* được trình bày chi tiết trong mục 2.3.4.2 ( Phụ lục 2.2)

- Các chỉ tiêu Tổng doanh thu, Tổng lợi nhuận được xác định dựa trên việc tham chiếu số liệu từ *Kế hoạch chi tiết sản xuất, tiêu thu, và kết quả tài chính* được trình bày trong mục 2.3.4.10. (Phụ lục 2.10)



*(Kế hoạch các chỉ tiêu chủ yếu năm 2007 được thể hiện chi tiết ở phụ lục 2.1)*

#### **2.3.4.2 Kế hoạch Tổng giá trị sản xuất năm 2007**

Kế hoạch Tổng giá trị sản xuất năm 2007 được xây dựng nhằm mục đích dự tính Giá trị sản xuất của từng loại sản phẩm chủ yếu và Tổng giá trị sản xuất của các sản phẩm này trong năm kế hoạch để có cơ sở so sánh với các năm trước.

Trong đó:

+ Giá trị sản xuất: là giá trị sản xuất của từng loại sản phẩm chủ yếu. Chỉ tiêu này được tính theo công thức:

*Giá trị sản xuất từng loại sp = Số lượng sp sản xuất X Giá cố định của từng loại SP*

Trong đó, giá cố định của từng loại sản phẩm được xây dựng từ năm 1994 và được áp dụng cho đến nay.

+ Tổng giá trị sản xuất: là tổng giá trị sản xuất của các sản phẩm chính trong năm kế hoạch được tính theo giá cố định. Chỉ tiêu này được xác định bằng cách tính tổng Giá trị sản xuất của các sản phẩm chính (đã được tính ở trên)

*(Kế hoạch giá trị sản xuất năm 2007 được thể hiện chi tiết ở phụ lục 2.2)*

#### **2.3.4.3 Kế hoạch chi phí sản xuất kinh doanh theo yếu tố năm 2007**

Kế hoạch chi phí sản xuất kinh doanh theo yếu tố năm 2007 được xây dựng nhằm xác định tổng các loại chi phí cần thiết cho hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty trong năm kế hoạch. Các yếu tố chi phí được đề cập trong bảng kế hoạch này là chi phí nguyên vật liệu, chi phí nhân công, chi phí khấu hao TSCĐ, chi phí dịch vụ mua ngoài và chi phí bằng tiền khác, các yếu tố này được xây dựng cho dựa trên số lượng sản phẩm sản xuất dự tính cho năm kế hoạch.

Trên cơ sở tham khảo ý kiến của các phòng ban khác, Phòng Kế Toán — Thống Kê sẽ dựa vào số lượng sản phẩm sản xuất và các yếu tố liên quan khác để lập kế hoạch này cụ thể như sau:

##### **➤ Chi phí nguyên vật liệu**

Yếu tố chi phí nguyên vật liệu cho năm kế hoạch được Phòng Kế Toán — Thống Kê xây dựng trên cơ sở tổng hợp chi phí nguyên vật liệu của các loại sản phẩm mà Công ty sản xuất.

Chi phí nguyên vật liệu của từng loại sản phẩm được tính theo công thức sau:

*Chi phí NVL 1 loại sp = Số lượng sản phẩm sản xuất x Chi phí NVL cho 1 đơn vị sp*

Trong đó, Chi phí NVL cho 1 đơn vị sản phẩm được xây dựng dựa trên định mức lượng nguyên vật liệu của từng loại sản phẩm và đơn giá của từng loại nguyên vật liệu theo công thức:

*Chi phí NVL 1 đơn vị sp = Định mức lượng NVL cho 1 đơn vị sp X Đơn giá*

Trong đó, đơn giá nguyên vật liệu được tính theo đơn giá tại thời điểm lập dự toán. Định mức lượng nguyên vật liệu được xác định dựa trên định mức hợp lý mà Phòng Sản Xuất của Công ty xây dựng. Cụ thể trong như sau:

Nguyên liệu	Định mức
<b>I. ĐỊNH MỨC NVL SX 1 TẤN NPK</b>	<b>(tấn)</b>
DAP	0,250
Urea	0,190
SA	0,180
Kali	0,105
Cao lanh	0,375
<b>II. ĐỊNH MỨC NVL SX 1 TẤN LÂN</b>	<b>(tấn)</b>
Apatit	0,30000
Secpentin	0,429
H <sub>2</sub> SO <sub>4</sub>	0,32150
<b>III. ĐỊNH MỨC NVL SX 1 TẤN AXÍT</b>	<b>(tấn)</b>
Luu huỳnh	1,099
Xúc tác	0,001
<b>IV. ĐỊNH MỨC NVL SX 1 BAO BÌ PP</b>	<b>(kg)</b>
Hạt PP	0,098
Hạt taical	0,011
Chỉ may	0,001

➤ **Chi phí nhân công**

Chi phí nhân công bao gồm Tổng quỹ tiền lương của các loại sản phẩm, Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm y tế, Kinh phí công đoàn được xây dựng dựa trên cách tính như sau:

Tổng quỹ tiền lương được xây dựng dựa trên việc tính tổng Quỹ tiền lương theo doanh thu của từng loại sản phẩm. Quỹ tiền lương theo doanh thu của từng loại sản phẩm được tính dựa trên Doanh thu và Tỷ lệ % tiền lương trên doanh thu.

Trong đó, Doanh thu của từng loại sản phẩm được xác định dựa trên việc tham chiếu chỉ tiêu Doanh thu trên ***Kế hoạch chi tiết sản xuất, tiêu thụ và kết quả tài chính năm 2007*** được trình bày chi tiết ở mục 2.3.4.10. (Phụ lục 2.10).

Tỷ lệ % tiền lương trên doanh thu năm 2007 được Tổng Công ty Hoá Chất Việt Nam quy định cụ thể như sau: NPK: 2%; Lân:7%; Axit: 20%; Bao bì:7%.

Quỹ tiền lương theo doanh thu được tính trên cơ sở khoán từ lúc nguyên vật liệu mua về cho đến khi sản phẩm hoàn thành nhập kho, ngoài ra quỹ tiền lương còn bao gồm lương của bộ phận gián tiếp, tiền lương nghỉ phép, tiền lương tiêu thụ sản phẩm, tiền lương làm thêm giờ, riêng các khoản chi phí tiền cơm ca, phụ cấp độc hại, chi phí bốc dỡ nguyên vật liệu khi nhập kho và xuất kho thì được tính ngoài lương theo doanh thu.

Các khoản bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế được tính bằng 17% lương cơ bản. Trong đó, lương cơ bản trong năm 2007 sẽ được Phòng Tổng Hợp dự tính dựa trên mức lương cơ bản năm 2006 và kế hoạch nhân sự trong năm 2007

Kinh phí công đoàn sẽ được tính bằng 2% trên Tổng quỹ lương.

➤ **Chi phí khấu hao TSCĐ.**

Chi phí khấu hao TSCĐ trong bảng kế hoạch này là chi phí khấu hao TSCĐ trích cho toàn Công ty được xác định thông qua việc tham chiếu chỉ tiêu Khấu hao cơ bản trên ***Kế hoạch khấu hao TSCĐ năm 2007*** được trình bày chi tiết ở mục 2.3.4.6 (phụ lục 2.6)

➤ **Chi phí dịch vụ mua ngoài và chi phí bằng tiền khác**

Chi phí dịch vụ mua ngoài và chi phí bằng tiền khác trong bảng kế hoạch này bao gồm những chi phí chung phục vụ cho sản xuất và quản lý doanh nghiệp.

Kế toán tổng hợp tại Công ty dự tính các khoản chi phí này dựa trên số lượng sản phẩm sản xuất và thông tin về chi phí dịch vụ mua ngoài và chi phí bằng tiền khác của năm 2006 để ước lượng cho năm 2007.

*(Kế hoạch chi phí sản xuất kinh doanh theo yếu tố năm 2007 thể hiện chi tiết ở phụ lục 2.3)*

#### **2.3.4.4 Kế hoạch xuất nhập khẩu năm 2007.**

Kế hoạch này thể hiện tình hình xuất nhập khẩu của Công ty trong năm kế hoạch thông qua hai chỉ tiêu xuất khẩu và nhập khẩu. Trong đó, từng chỉ tiêu thể hiện số lượng và giá trị hàng hoá nhập khẩu dự kiến trong năm kế hoạch hay số lượng, giá trị nguyên vật liệu dự kiến nhập về trong năm kế hoạch.

Phòng Kế Toán - Thống Kê sẽ phối hợp với Phòng Kinh Doanh và Phòng Sản Xuất để lập kế hoạch xuất nhập khẩu cụ thể như sau:

+ Kế hoạch nhập khẩu: Dựa trên Sản lượng sản xuất và định mức nguyên vật liệu cho từng loại sản phẩm, Phòng Sản Xuất sẽ dự tính số lượng từng loại nguyên vật liệu cần dùng cho sản xuất trong năm kế hoạch chuyển sang cho Phòng Kinh Doanh. Phòng Kinh doanh sẽ dự tính loại, lượng nguyên vật liệu có nguồn gốc ngoại nhập cần nhập khẩu và chuyển sang Phòng Kế toán — Thống Kê. Phòng kế toán — Thống Kê dựa loại, lượng nguyên vật liệu cần nhập khẩu cùng với giá nhập kho gần nhất của các loại nguyên vật liệu này để dự tính trị giá của các loại nguyên vật liệu nhập khẩu.

+ Kế hoạch xuất khẩu: Phòng Kinh Doanh sẽ dựa vào chiến lược kinh doanh của Công ty đồng thời dựa vào khả năng xuất bán hàng hoá ra nước ngoài để dự tính khối lượng và giá trị hàng hoá sẽ xuất khẩu trong kỳ. Với chiến lược chiếm lĩnh thị trường nội địa và từng bước xâm nhập thị trường nước ngoài nên trong một vài năm tới, Công ty không có chủ trương đẩy mạnh xuất khẩu sản phẩm sang nước ngoài mà tập trung chủ yếu vào việc nâng cao uy tín thương hiệu và phủ hàng khắp thị trường nội địa.

*(Kế hoạch xuất nhập khẩu năm 2007 thể hiện chi tiết ở phụ lục 2.4)*

#### **2.3.4.5 Kế hoạch đầu tư xây dựng năm 2007**

Kế hoạch đầu tư xây dựng nhằm xác định giá trị tài sản, dự án mới sẽ được đầu tư trong năm kế hoạch. Kế hoạch này được xây dựng căn cứ vào tình hình

máy móc thiết bị, khả năng sản xuất, tốc độ bán hàng cũng như nhu cầu mở rộng quy mô kinh doanh trong tương lai.

Kế hoạch đầu tư xây dựng sẽ do Phòng Kế Toán — Thống Kê kết hợp với Phòng Sản Xuất lập bao gồm các chỉ tiêu: dự án chuyển tiếp, dự án đầu tư mới, nguồn chi được lập cụ thể như sau:

+ Chỉ tiêu dự án đầu tư mới:

Vào cuối quý III, Phòng Sản Xuất yêu cầu các Xí nghiệp lập danh sách các dự án cần đầu tư xây dựng mới trong năm 2007 gửi về cho Phòng sản xuất. Dựa trên tầm nhìn tổng quan về các Xí nghiệp, Phòng Sản Xuất sẽ xem xét lại nhu cầu mua sắm tài sản, đầu tư xây dựng mới tại từng Xí nghiệp và yêu cầu các Xí nghiệp chỉnh sửa lại danh sách cho phù hợp với nhu cầu thực tế (nếu cần thiết). Phòng Sản Xuất dựa vào danh sách các dự án cần đầu tư xây dựng mới của các Xí nghiệp đã được chỉnh sửa để lập Danh sách dự án đầu tư xây dựng mới cho toàn Công ty và chuyển sang Phòng Kế Toán — Thống kê làm căn cứ dự tính chi phí phục vụ cho các dự án đầu tư mới này. Chi phí cho các dự án đầu tư mới được Phòng Kế Toán — Thống kê phân làm 3 nhóm chính: Xây lắp, Máy móc thiết bị, Kiến trúc cơ bản khác. Danh sách dự án đầu tư mới và chi phí cho việc đầu tư xây dựng mới là căn cứ để Phòng Kế Toán — Thống Kê lập chỉ tiêu Dự án đầu tư mới.

+ Chỉ tiêu dự án chuyển tiếp: là chỉ tiêu thể hiện giá trị của các dự án đầu tư xây dựng đã được duyệt và bắt đầu thực hiện từ các năm trước nhưng một phần chi phí của dự án này sẽ được chi trong năm kế hoạch. Để xác định chỉ tiêu này, Phòng Kế toán — Thống Kê sẽ xem xét mức duyệt chi qua các năm của các dự án chuyển tiếp để xác định chi phí phải chi trong năm 2007.

+ Nguồn chi: Chỉ tiêu Nguồn chi được xây dựng nhằm xác định nguồn tiền chi cho việc đầu tư xây dựng. Đa số những khoản chi cho Kế hoạch đầu tư xây dựng đều có nguồn gốc từ nguồn vốn mà doanh nghiệp tự bổ sung. Đối với những khoản chi vượt ngoài nguồn vốn tự bổ sung thì khoản thiếu hụt đó sẽ được bổ sung từ nguồn vay ngân hàng.

*(Kế hoạch đầu tư xây dựng năm 2007 thể hiện chi tiết ở phụ lục 2.5)*

### 2.3.4.6 Kế hoạch khấu hao TSCĐ năm 2007

Kế hoạch khấu hao TSCĐ bao gồm 2 chỉ tiêu: Nguyên giá TSCĐ, Khấu hao cơ bản do Phòng Kế Toán — Thống Kê phối hợp với Phòng Sản Xuất lập cụ thể như sau:

+ Chỉ tiêu Nguyên giá TSCĐ: Chỉ tiêu này phản ánh nguyên giá TSCĐ ở các khía cạnh: Tổng số nguyên giá TSCĐ có đến ngày 31/12 năm 2006; Tăng, giảm nguyên giá TSCĐ trong năm 2007; Tổng số nguyên giá TSCĐ tính đến ngày 31/12 năm 2007.

Trong đó:

o Tổng số nguyên giá TSCĐ có đến ngày 31/12 năm 2006: Phòng Kế Toán — Thống Kê sẽ xác định Tổng số nguyên giá TSCĐ có đến ngày 31/12 năm 2006 dựa trên Sổ theo dõi TSCĐ lưu tại Công ty.

o Tình hình tăng, giảm nguyên giá TSCĐ trong năm 2007: Cuối quý III, Phòng Sản Xuất yêu cầu các Xí nghiệp lập danh sách TSCĐ cần thanh lý trong năm 2007 bao gồm TSCĐ đã khấu hao hết cần thanh lý và TSCĐ đã lỗi thời, hỏng hóc cần thanh lý gửi về Phòng Sản Xuất. Phòng Sản Xuất sẽ tiến hành kiểm tra, xem xét lại danh sách và yêu cầu các Xí nghiệp chỉnh sửa (nếu cần thiết). Danh sách sau khi được chỉnh sửa sẽ được Phòng Sản Xuất tổng hợp lại và gửi về Phòng Kế Toán — Thống Kê. Dựa vào sổ theo dõi TSCĐ lưu tại Công ty và danh sách tài sản cố định cần thanh lý do Phòng Sản Xuất chuyển sang, Phòng Kế Toán — Thống Kê xác định nguyên giá TSCĐ giảm trong năm 2007. Dựa vào Kế hoạch đầu tư xây dựng mới năm 2007 (đã lập ở mục 2.3.4.5), Phòng Kế Toán — Thống Kê xác định nguyên giá TSCĐ tăng trong năm 2007.

o Tổng số nguyên giá TSCĐ tính đến ngày 31/12 năm 2007: Phòng Kế Toán - Thống Kê sẽ xác định dựa trên Tổng số nguyên giá TSCĐ có đến ngày 31/12 năm 2006 và tình hình tăng, giảm nguyên giá TSCĐ trong năm 2007 để xác định cụ thể như sau:

$$\begin{array}{l} \text{Tổng số nguyên giá} \\ \text{TSCĐ đến ngày 31/12} \\ \text{năm 2007} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Tổng số nguyên giá} \\ \text{TSCĐ đến ngày} \\ \text{31/12 năm 2006} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Nguyên} \\ \text{giá TSCĐ} \\ \text{tăng} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Nguyên} \\ \text{giá TSCĐ} \\ \text{giảm} \end{array}$$

+ Chỉ tiêu khấu hao cơ bản: Dựa trên sổ theo dõi TSCĐ lưu tại Công ty, Phòng Kế toán — Thống Kê sẽ xác định mức khấu hao cơ bản thực trích trong năm 2007. Dựa trên tình hình tăng/ giảm nguyên giá TSCĐ ở trên, Phòng Kế Toán-Thống Kê sẽ xác định mức khấu hao cơ bản tăng giảm trong năm 2007 dựa trên tỷ lệ trích khấu hao do bộ tài chính quy định.

Khấu hao cơ bản dự kiến trích năm 2007 được xác định theo công thức sau:

$$\text{Khấu hao cơ bản dự kiến trích năm 2007} = \text{Khấu hao cơ bản thực trích năm 2007} + \text{Khấu hao cơ bản tăng} - \text{Khấu hao cơ bản giảm}$$

(Kế hoạch khấu hao TSCĐ năm 2007 thể hiện chi tiết ở phụ 2.6)

#### **2.3.4.7 Kế hoạch sửa chữa lớn năm 2007**

Kế hoạch sửa chữa lớn được lập nhằm dự tính khối lượng tài sản cần được sửa chữa và chi phí cho việc sửa chữa này trong năm kế hoạch. Kế hoạch sửa chữa lớn sẽ do Phòng Kế Toán — Thống Kê phối hợp với Phòng Sản Xuất lập cụ thể như sau:

Vào cuối quý III, Phòng Sản Xuất yêu cầu các Xí nghiệp căn cứ vào tình trạng tài sản tại đơn vị mình để liệt kê những hạng mục cần phải sửa chữa lớn trong năm 2007 và dự tính chi phí cho việc sửa chữa này trình lên Phòng Sản Xuất xét duyệt. Chi phí sửa chữa lớn phải chi tiết hóa thành 2 mục là: chi phí nhân công và chi phí vật liệu. Phòng Sản Xuất sẽ kiểm tra thực tế các tài sản cần sửa chữa trong danh sách, tham khảo chi phí sửa chữa từ các dịch vụ sửa chữa bên ngoài và yêu cầu các Xí nghiệp chỉnh sửa lại những hạng mục cần sửa chữa lớn và mức chi phí sửa chữa cho phù hợp với tình hình thực tế. Những hạng mục sửa chữa lớn sau khi được các Xí nghiệp chỉnh sửa và được Phòng Sản Xuất thông qua sẽ được chuyển cho Phòng Kế Toán — Thống Kê làm căn cứ lập Kế hoạch sửa chữa lớn của toàn Công ty.

Kế hoạch sửa chữa lớn của Công ty được phân thành 3 nhóm: nhóm sửa chữa máy móc thiết bị, nhóm sửa chữa nhà xưởng và kiến trúc, nhóm sửa chữa phương tiện khai thác vận tải.

(Kế hoạch sửa chữa lớn năm 2007 thể hiện chi tiết ở phụ lục 2.7)

#### **2.3.4.8 Kế hoạch lao động và tiền lương năm 2007**

Kế hoạch lao động và tiền lương được xây dựng nhằm dự tính được số lao động cần thiết cho hoạt động sản xuất kinh doanh và chi phí tiền lương trong năm 2007. Kế hoạch lao động tiền lương sẽ do Phòng Kế Toán — Thống Kê phối hợp với Phòng Tổng hợp lập. Cơ sở để xây dựng Kế hoạch lao động tiền lương là doanh thu, tỷ lệ % tiền lương trên doanh thu do Tổng Công ty Hoá Chất Việt Nam quy định và kế hoạch nhân sự của Công ty trong năm 2007. Kế hoạch lao động tiền lương bao gồm các chỉ tiêu: Chỉ tiêu sản xuất kinh doanh dùng làm căn cứ tính lương, Chỉ tiêu lao động tiền lương, Quỹ tiền lương theo tỷ lệ % tiền lương trên doanh thu. Các chỉ tiêu trên được tính cụ thể như sau:

+ Chỉ tiêu sản xuất kinh doanh dùng làm căn cứ tính lương tại Công ty là Doanh thu.

+ Chỉ tiêu lao động tiền lương được chi tiết thành:

- Lao động thực tế sử dụng bình quân: là mức lao động bình quân của dự kiến năm 2007. Chỉ tiêu này sẽ do Phòng Tổng Hợp dự tính dựa trên mức lao động thực tế bình quân trong Công ty
- Tỷ lệ % tiền lương bình quân: đây là chỉ tiêu % tiền lương bình quân của các sản phẩm sản xuất trong Công ty. Tỷ lệ này do Phòng Kế toán — Thống Kê tính bình quân dựa trên tỷ lệ % tiền lương trên doanh thu do Tổng Công ty Hoá chất Việt Nam ban hành.

+ Tổng quỹ tiền lương theo tỷ lệ % tiền lương trên doanh thu: sẽ được xác định bằng cách tính tổng quỹ tiền lương theo doanh thu của các sản phẩm NPK, Lân, Axít, Bao bì. Trong đó quỹ tiền lương theo doanh thu của từng loại sản phẩm được xác định như sau:

$$\text{Quỹ tiền lương cho từng loại sp} = \text{Doanh thu} \times \text{Tỷ lệ \% tiền lương}$$

Trong đó, Tổng Công ty quy định tỷ lệ % tiền lương trên doanh thu của các loại sản phẩm của Công ty như sau: 2% (NPK); 7%(Lân); 20% (Axit); 7% (Bao bì).

*(Kế hoạch lao động và tiền lương năm 2007 thể hiện hiện chi tiết ở phụ lục 2.8)*

#### **2.3.4.9 Kế hoạch khoa học công nghệ và môi trường năm 2007**

Kế hoạch khoa học công nghệ và môi trường sẽ do Trung Tâm nghiên cứu của Công ty thực hiện cụ thể như sau: Hàng năm, Công ty Phân Bón Miền Nam, Tổng Công ty Hóa Chất Việt Nam; Bộ Công Nghiệp sẽ đưa ra một số đề tài



nghiên cứu và mức kinh phí cho việc nghiên cứu đề tài cho Trung tâm nghiên cứu. Trung tâm nghiên cứu dựa vào khả năng của mình để đăng ký các đề tài sẽ thực hiện trong năm kế hoạch. Căn cứ trên các đề tài đã đăng ký, nội dung nghiên cứu dự kiến thực hiện, thời gian dự kiến thực hiện mà Trung tâm nghiên cứu sẽ lập Kế hoạch khoa học công nghệ và môi trường với đầy đủ các chỉ tiêu: Tên đề tài, dự án; Nội dung thực hiện; Đơn vị phối hợp thực hiện; Kinh phí thực hiện; Đơn vị tài trợ; Thời gian thực hiện.

*(Kế hoạch khoa học công nghệ và môi trường thể hiện chi tiết trong phụ lục 2.9)*

#### **2.3.4.10 Kế hoạch chi tiết sản xuất, tiêu thụ, và kết quả tài chính năm 2007**

Kế hoạch này mô tả một cách khái quát tình hình sản xuất kinh doanh trong năm kế hoạch bao gồm các chỉ tiêu sau: Thành phẩm tồn kho đầu kỳ, Tình hình sản xuất trong kỳ, Tình hình tiêu thụ trong kỳ, Doanh thu, Lãi /Lỗ và Thành phẩm tồn kho cuối kỳ. Các chỉ tiêu này được xây dựng cụ thể như sau:

##### **➤ Chỉ tiêu Thành phẩm tồn kho đầu kỳ:**

Chỉ tiêu này thể hiện ở cả hai phương diện số lượng và giá trị. Chỉ tiêu Thành phẩm tồn kho đầu kỳ chính là chỉ tiêu Thành phẩm tồn kho cuối kỳ của năm trước năm lập kế hoạch. Tuy nhiên, ngay thời điểm lập kế hoạch thì năm trước năm lập kế hoạch chưa kết thúc nên chưa thể xác định một cách chính xác chỉ tiêu Thành phẩm tồn kho cuối kỳ. Vì vậy, chỉ tiêu Thành phẩm tồn kho đầu kỳ năm kế hoạch được xác định là chỉ tiêu Thành phẩm tồn kho cuối kỳ trên báo cáo dự toán của năm trước năm kế hoạch

##### **➤ Chỉ tiêu Sản xuất trong kỳ:**

Chỉ tiêu này thể hiện tình hình sản xuất và nhập kho thành phẩm trong kỳ. Chỉ tiêu này thể hiện 3 yếu tố: số lượng, tổng giá thành, giá thành đơn vị. Các yếu tố này được tính như sau:

+ Số lượng: là số lượng sản phẩm sản xuất hoàn thành nhập kho trong kỳ bằng với số lượng sản phẩm tiêu thụ dự kiến năm kế hoạch và bằng với tổng lượng sản phẩm sản xuất trong năm mà các Xí nghiệp đăng ký.

+ Tổng giá thành: tổng giá thành của các sản phẩm sản xuất trong kỳ được tổng hợp từ các yếu tố: chi phí nguyên vật liệu, chi phí nhân công, chi phí khấu

hao TSCĐ, chi phí dịch vụ mua ngoài và chi phí bằng tiền khác (đã được xây dựng ở Kế hoạch chi phí sản xuất kinh doanh theo yếu tố)

+ Giá thành đơn vị: Giá thành đơn vị của các sản phẩm sản xuất trong kỳ được xác định theo công thức: *Giá thành đơn vị = Tổng giá thành / Số lượng.*

➤ **Chỉ tiêu Tiêu thụ trong kỳ:**

Chỉ tiêu này thể hiện tình hình tiêu thụ sản phẩm của Công ty trên 2 khía cạnh: số lượng sản phẩm tiêu thụ, và giá thành toàn bộ của lượng sản phẩm tiêu thụ.

Trong đó, số lượng sản phẩm tiêu thụ đúng bằng số lượng sản phẩm sản xuất trong kỳ; Giá thành toàn bộ là tổng các khoản: giá thành hàng xuất bán, chi phí bán hàng, chi phí quản lý doanh nghiệp. Trong đó, chi phí bán hàng & chi phí quản lý doanh nghiệp được ước tính dựa vào chi phí bán hàng và chi phí quản lý thực tế kỳ trước (không bao gồm tiền lương).

➤ **Doanh thu**

Doanh thu được xác định dựa vào số lượng sản phẩm tiêu thụ và giá bán tại thời điểm lập dự toán.

➤ **Lãi/lỗ**

Lãi/lỗ được xác định như sau:

$$\text{Lãi/lỗ} = \text{Doanh thu} - \text{Giá thành toàn bộ.}$$

➤ **Thành phẩm tồn kho cuối kỳ**

Chỉ tiêu Thành phẩm tồn kho cuối kỳ thể hiện hai yếu tố: số lượng và trị giá. Các yếu tố này được tính như sau:

$$\text{Số lượng thành phẩm tồn cuối kỳ} = \text{Số lượng thành phẩm tồn kho đầu kỳ} + \text{Số lượng thành phẩm nhập kho trong kỳ} - \text{Số lượng thành phẩm tiêu thụ trong kỳ}$$

$$\text{Trị giá thành phẩm tồn kho cuối kỳ} = \text{Số lượng tồn kho cuối kỳ} \times \text{Giá thành đơn vị}$$

(Kế hoạch chi tiết sản xuất, tiêu thụ, và kết quả tài chính thể hiện chi tiết ở phụ lục 2.10)

### 2.3.4.11 Tổng hợp kế hoạch sản xuất kinh doanh năm 2007

Đây là kế hoạch tổng hợp về tình hình sản xuất kinh doanh tại Công ty trong năm kế hoạch, trong đó dự tính một số các chỉ tiêu như: Tổng giá trị sản

xuất, tổng doanh thu tiêu thụ, sản lượng hiện vật, xuất nhập khẩu, lao động tiền lương, khấu hao, chi phí sửa chữa lớn, tổng giá trị của các đề tài về khoa học công nghệ môi trường, đầu tư xây dựng. Những chỉ tiêu này được xây dựng dựa trên số liệu đã được tính toán, tổng hợp ở các kế hoạch đã trình bày ở trên.

*(Tổng hợp kế hoạch sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp trình bày trong phụ lục 2.11)*

## **2.4 Đánh giá thực trạng công tác lập dự toán tại Công ty Phân Bón Miền Nam.**

### **2.4.1 Ưu điểm.**

Công ty đã trang bị được một số thiết bị phục vụ cho công tác lập dự toán như máy tính cá nhân, ổ cứng di động, mạng nội bộ trong Công ty.

Công ty đã lập dự toán theo một hệ thống các báo cáo dự toán ngân sách điều này giúp cho các cấp quản lý của Công ty có khái niệm và hình dung sơ bộ về hoạt động dự toán cho năm kế hoạch trong khi nhiều Công ty tại Việt Nam vẫn chưa quan tâm đến việc này.

Trong quá trình dự toán ngân sách, Công ty cũng đã xây dựng được mô hình dự toán ngân sách. Mặc dù mô hình dự toán ngân sách tại Công ty hiện chưa phải là mô hình phù hợp nhất nhưng nhìn chung mô hình này đã định hướng chung cho công tác dự toán tại Công ty, tạo nên sự thống nhất trong nội bộ Công ty trong công tác dự toán.

Công tác dự toán tại Công ty được thực hiện bởi Phòng Kế Toán - Thống Kê và sự phối hợp hỗ trợ của các phòng ban khác. Tuy nhiên, Ban Giám Đốc Công ty cũng đã chỉ định Phòng Kế Toán - Thống Kê chịu trách nhiệm chính trong việc lập dự toán ngân sách cho toàn Công ty.

Công ty đã xây dựng định mức lượng nguyên vật liệu cho từng mặt hàng. Định mức lượng nguyên vật liệu cho từng mặt hàng đã được xây dựng dựa trên điều kiện sản xuất thực tế và đã được kiểm tra điều chỉnh khá nhiều lần nên phản ánh khá chính xác định mức lượng nguyên vật liệu thực tế của từng mặt hàng.

## **2.4.2 Nhược điểm.**

Bên cạnh những ưu điểm trên, qua tìm hiểu thực tiễn tác giả nhận thấy công tác dự toán tại Công ty vẫn chưa được quan tâm một cách đúng mức và còn một số vướng mắc cần giải quyết như:

### **2.4.2.1 Môi trường dự toán.**

Việc lập dự toán tại Công ty nhìn chung vẫn còn mang tính thủ công, thiếu sự hỗ trợ của các phương tiện kỹ thuật hiện đại. Công ty sử dụng phần mềm văn phòng Microsoft Excel để lập dự toán thay vì sử dụng các phần mềm chuyên dụng cho việc lập dự toán. Công ty đã thực hiện việc nối mạng máy tính ở các phòng ban trong nội bộ Công ty, tuy nhiên do chưa có sự chia sẻ thông tin giữa các phòng ban nên cũng không giúp ích được gì cho công tác dự lập dự toán. Điều này gây khó khăn và lãng phí về mặt thời gian và công sức của nhân viên trong công tác dự toán ngân sách.

Bản thân việc lập dự toán tại Công ty chưa được các cấp quản lý quan tâm đúng mức. Hiện tại, Công ty chưa xem dự toán như một công cụ quản lý có hiệu quả mà chỉ là một việc làm mang tính thống kê, đối phó, chỉ tiêu, trên giao thì dưới phải thực hiện. Vì vậy, dù dự toán đã được lập nhưng vẫn chưa thực sự giúp ích cho công tác quản lý Công ty theo đúng chức năng của dự toán.

Công ty chưa có một bộ phận chuyên trách về dự toán nên việc lập dự toán hiện nay được giao cho Phòng Kế Toán - Thống Kê kiêm nhiệm. Do phải đảm nhiệm các công việc kế toán hàng ngày cộng thêm công tác dự toán nên các nhân viên Phòng Kế Toán — Thống Kê thường bị quá tải. Mặt khác, do chưa được đào tạo chuyên sâu cũng như chưa nhận thức được tầm quan trọng của việc lập dự toán nên các nhân viên này thường xem nhẹ công tác dự toán. Quá tải, thiếu chuyên môn cộng với thiếu nhận thức của người thực hiện nên chất lượng công tác dự toán tại Công ty thấp và độ tin cậy chưa cao.

### **2.4.2.2 Mô hình dự toán**

Công ty lập dự toán theo mô hình thông tin phản hồi nên các cấp quản lý trong Công ty đều được tham gia vào quá trình dự toán. Trong đó, nhà quản trị cấp cao, nhà quản trị cấp trung gian, nhà quản trị cấp cơ sở đều được quyền đưa ra ý kiến và bảo vệ ý kiến của mình dựa trên quan điểm, khả năng và điều kiện

thực tế tại đơn vị. Tuy nhiên, việc lập dự toán ngân sách theo mô hình thông tin phản hồi chỉ là hình thức còn trong thực tế Công ty lập dự toán ngân sách theo mô hình thông tin từ trên xuống. Trong quá trình lập dự toán, mặc dù các Xí nghiệp có nêu lên ý kiến của mình nhưng nhìn chung chỉ để tham khảo còn quyết định vẫn dựa vào ý kiến chủ quan của cấp trên. Vì vậy, các chỉ tiêu dự toán thường mang nặng tính áp đặt từ trên xuống và không phản ánh được tình hình thực tế tại Công ty gây tâm lý bất bình cho cán bộ công nhân viên trong công ty.

Mặt khác, do Công ty có nhiều Xí nghiệp trực thuộc, số lượng nhân viên đông và có sự phân cấp khá cao trong quản lý nên việc lập dự toán theo mô hình thông tin phản hồi tuy chỉ là hình thức nhưng cũng tốn khá nhiều thời gian và chi phí cho các giai đoạn dự thảo, phản hồi, điều chỉnh, phê duyệt. Việc lập dự toán ngân sách ở Công ty thường kéo dài đến cuối quý I của năm kế hoạch mà vẫn chưa hoàn chỉnh nên không thể đưa vào phục vụ cho việc quản lý tại Công ty mà chỉ phục vụ cho việc báo cáo chỉ tiêu kế hoạch lên cơ quan quản lý cấp trên. Công ty cần hoàn thiện hơn mô hình dự toán sao cho đảm bảo được tiến độ, tiết giảm được chi phí mà vẫn hiệu quả và khoa học.

#### **2.4.2.3 Quy trình dự toán**

Do công tác dự toán ngân sách trong Công ty chưa được quan tâm và đánh giá đúng mức, nhà quản trị các cấp trong Công ty vẫn chưa thấy được tầm quan trọng của việc dự toán nên có phần coi nhẹ việc xây dựng quy trình dự toán cho toàn Công ty. Vì vậy, quy trình dự toán còn tồn tại một số hạn chế sau:

- Quy trình dự toán chưa được phân chia thành từng giai đoạn cụ thể và chưa cụ thể hoá các công việc trong từng giai đoạn.
- Do mang tâm lý dự toán là một việc làm mang tính chất đối phó nhằm báo cáo chỉ tiêu kế hoạch lên cấp trên nên mục tiêu của việc lập dự toán tại Công ty chỉ là làm sao lập được đầy đủ các biểu mẫu kế hoạch do Tổng Công ty Hoá Chất Việt Nam ban hành chứ không quan tâm nó được thực hiện như thế nào, có khoa học và phản ánh chính xác tiềm năng của Công ty hay không.
- Việc lập dự toán được giao cho Phòng Kế Toán - Thống Kê phối hợp với các phòng ban khác thực hiện. Tuy nhiên, quy trình dự toán vẫn chưa quan tâm đến việc phân công phân nhiệm một cách cụ thể ai làm việc gì, khi nào.

- Thiếu khâu nghiên cứu thông tin phục vụ cho công tác dự toán. Việc nghiên cứu những nhân tố bên trong và bên ngoài có ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động sản xuất kinh doanh của năm kế hoạch bị bỏ qua. Cụ thể như việc Việt Nam gia nhập tổ chức Thương Mại Thế Giới, sự thay đổi tỷ giá hối đoái, lạm phát, đối thủ cạnh tranh, thị phần, thị hiếu người tiêu dùng, khả năng sản xuất tối đa, chính sách lương bổng,... đều chưa được quan tâm tính đến.

- Công ty chưa soạn thảo được những biểu mẫu thích hợp cho công tác dự toán nhằm tạo nên sự thống nhất về các chỉ tiêu, cách lập cho toàn Công ty mà soạn thảo các báo cáo dự toán theo những mẫu biểu được ban hành từ thời bao cấp và không còn thích hợp nữa.

- Công ty soạn thảo các báo cáo dự toán dựa trên các chỉ tiêu chưa chắc chắn do chủ quan các Trưởng phòng áp đặt nên việc điều chỉnh dự toán nhiều lần sau khi lập là không tránh khỏi. Việc làm này mất nhiều thời gian và tiền bạc một cách vô ích.

- Trong suốt quá trình dự toán của Công ty chỉ thấy quan tâm đến việc xây dựng chứ chưa quan tâm đến việc theo dõi, đánh giá dự toán, điều chỉnh dự toán.

Do quy trình dự toán còn chưa hoàn thiện nên dự toán của Công ty thiếu tính chính xác, đầy đủ và kịp thời mà đây lại là những yếu tố không thể thiếu được của một dự toán ngân sách. Công ty cần xây dựng một quy trình dự toán cụ thể để các phòng ban chức năng cũng như các Xí nghiệp theo đó mà thực hiện.

#### **2.4.2.4 Các báo cáo dự toán tại Công ty.**

- Công ty lập dự toán theo đúng các biểu mẫu và hướng dẫn của Tổng Công ty Hoá Chất Việt Nam. Tuy nhiên, những biểu mẫu này do Bộ Công Nghiệp xây dựng từ thời bao cấp nhằm phục vụ cho mục đích quản lý chung của nhà nước. Vì được thiết kế cho mục đích quản lý chung nên về mặt hình thức thì các biểu mẫu này rất bao quát, rườm rà có nhiều chỉ tiêu không cần thiết cho việc quản lý tại Công ty, về mặt nội dung thì các biểu mẫu này phản ánh một cách tổng quan chứ chưa thể hiện được cụ thể tình hình thực tế tại Công ty. Ví dụ: Công ty Phân bón Miền Nam tính Quỹ tiền lương dựa trên Doanh thu. Tuy nhiên, để có thể áp dụng chung cho tất cả các đơn vị trực thuộc nên trong biểu Kế hoạch

lao động tiền lương *Chỉ tiêu sản xuất kinh doanh dùng làm căn cứ tính lương* được thiết kế gồm một loạt các chỉ tiêu cụ thể để các doanh nghiệp đều có thể lựa chọn như: Tổng Doanh thu, Tổng chi, Lợi nhuận, Tổng các khoản phải nộp ngân sách. Cách thiết kế này làm cho mẫu biểu trở nên bao quát và rườm rà. Mặt khác, trong kế hoạch này còn có chỉ tiêu *Tỷ lệ % tiền lương bình quân*. Tỷ lệ này do Phòng Kế toán — Thống Kê tính bình quân dựa trên tỷ lệ % tiền lương trên doanh thu của các loại sản phẩm do Tổng Công ty Hoá chất Việt Nam ban hành. Theo cách tính trên thì chỉ tiêu này không giúp ích gì cho công tác quản lý tại Công ty Phân bón Miền Nam.

- Do thiếu khâu thu thập thông tin làm căn cứ lập các báo cáo dự toán nên các số liệu dự toán của kỳ trước thường được dùng để ước tính cho kỳ kế hoạch. Điều này dẫn đến các chỉ tiêu dự toán không phản ánh chính xác tiềm năng của Công ty.

- Công ty không tính đến yếu tố trượt giá trong năm kế hoạch nên khi dự toán doanh thu Công ty dựa vào số lượng sản phẩm tiêu thụ và giá bán thực tế tại thời điểm lập dự toán. Việc xác định giá bán như trên là chưa hợp lý và gây nên sai lệch trong việc dự tính doanh thu nhất là trong giai đoạn lạm phát tăng cao như hiện nay.

- Công ty dự toán số lượng sản phẩm sản xuất đúng bằng số lượng sản phẩm tiêu thụ, số lượng thành phẩm tồn kho cuối kỳ đúng bằng số lượng thành phẩm tồn kho trong Công ty tại mọi thời điểm và bằng số lượng thành phẩm tồn kho đầu kỳ. Tuy nhiên, theo đặc điểm ngành phân bón thì việc tiêu thụ sản phẩm trong Công ty tại từng thời điểm là không giống nhau trong khi đó năng lực sản xuất tối đa thì luôn cố định. Nếu không dựa trên tình hình tiêu thụ và năng lực sản xuất tối đa tại các Xí nghiệp để dự toán lượng sản phẩm tồn kho cuối kỳ một cách hợp lý thì có thể dẫn đến tình trạng thiếu hàng hoặc tồn đọng hàng hoá làm phát sinh chi phí kho bãi không cần thiết.

- Công ty dự toán chi phí nguyên vật liệu dựa trên định mức lượng nguyên vật liệu và đơn giá của từng loại nguyên vật liệu. Định mức lượng nguyên vật liệu đã được xây dựng và kiểm nghiệm qua các năm nên tương đối chính xác. Trong khi đó, đơn giá nguyên vật liệu lại dựa trên giá thực tế tại thời điểm lập dự toán.

Cách tính đơn giá nguyên vật liệu như trên là không hợp lý vì giá cả nguyên vật liệu có thể có nhiều biến động trong năm kế hoạch.

- Chi phí nhân công được xây dựng dựa theo doanh thu và tỷ lệ % tiền lương trên doanh thu do Tổng Công ty quy định như hiện nay là chưa hợp lý. Tiền lương phản ánh công sức người lao động bỏ ra để sản xuất nên sản phẩm vì vậy cách tính lương dựa trên doanh thu và đơn giá tiền lương do Tổng Công ty quy định như hiện nay không phản ánh được giá trị lao động bỏ ra cũng như không khuyến khích người lao động sản xuất.

Qua khảo sát thực tế cho thấy, do thiếu nhân lực cùng với việc không được quan tâm hỗ trợ đúng mức nên các thông tin, số liệu của dự toán không được cập nhật, phân tích, điều chỉnh kịp thời, chỉ khi nào đến thời hạn nộp báo cáo, các phòng ban, các Xí nghiệp mới dành thời gian để lập kế hoạch và chủ yếu dựa vào kế hoạch dự toán của năm trước.

Nhìn chung, hệ thống các kế hoạch hiện tại của Công ty không thể phục vụ cho mục đích quản lý mà chỉ nhằm tuân thủ theo chỉ thị lập kế hoạch hàng năm của Tổng Công ty Hoá Chất Việt Nam.



## KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Công ty Phân Bón Miền Nam đang trong quá trình xây dựng và đổi mới toàn diện cả về trình độ sản xuất lẫn công tác quản lý. Dù đã cố gắng đổi mới ở nhiều khía cạnh nhưng Ban lãnh đạo Công ty vẫn chưa dành sự quan tâm đúng mức đến công tác dự toán ngân sách. Hiện tại, Công ty có lập dự toán ngân sách theo sự chỉ đạo của Tổng Công ty Hoá Chất Việt Nam, đã xây dựng được mô hình và quy trình dự toán. Tuy nhiên, do không xuất phát từ nhu cầu quản lý nên việc dự toán ngân sách chỉ hướng đến mục đích báo cáo chỉ tiêu kế hoạch và ước tính lợi nhuận cho đơn vị quản lý cấp trên chứ chưa quan tâm đến khía cạnh phục vụ cho yêu cầu quản lý trong Công ty nên còn một số yếu điểm như:

Công ty lập dự toán theo mô hình thông tin phản hồi nhưng thực chất lại là mô hình thông tin từ trên xuống. Vì vậy, các chỉ tiêu dự toán thường mang nặng tính áp đặt từ trên xuống và không phản ánh được tình hình thực tế tại Công ty gây tâm lý bất bình cho cán bộ công nhân viên trong công ty. Mặt khác, do sự phân cấp khá cao trong quản lý cộng với số lượng khá đông các phòng ban và đơn vị trực thuộc nên dự toán theo mô hình hiện nay làm tốn khá nhiều chi phí và không đảm bảo được tiến độ thời gian.

Công ty đã có quy trình dự toán ngân sách. Tuy nhiên quy trình dự toán này chưa được xây dựng một cách khoa học nên chưa hoàn thiện mà còn một số hạn chế như: xây dựng dự toán dựa trên một mục tiêu chưa chắc chắn, chưa quan tâm đến việc theo dõi, đánh giá dự toán, chưa cụ thể hoá ai làm việc gì, bộ phận nào lập những dự toán nào, thiếu nhân sự có trình độ và nhận thức đúng đắn về dự toán ngân sách, thiếu khâu nghiên cứu các nhân tố có ảnh hưởng đến dự toán.

Các báo cáo dự toán được lập theo các biểu mẫu do Tổng Công ty Hoá Chất Việt Nam quy định nên hệ thống các báo cáo dự toán ngân sách chưa đầy đủ, còn thiếu nhiều dự toán quan trọng như: dự toán phải thu, phải trả, dự toán tiền, dự toán tồn kho, dự toán bảng cân đối kế toán... Mặt khác, hệ thống các báo cáo dự toán ngân sách về mặt hình thức thì rườm rà khó theo dõi, về nội dung thì lại còn nhiều thiếu sót và khá sơ lược, chỉ phản ánh một cách tổng quan tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty trong năm kế hoạch. Nhìn chung hệ thống các báo

cáo dự toán ngân sách hiện tại của Công ty khó có thể phục vụ cho công tác quản lý thực tế tại Công ty một cách có hiệu quả.

Công ty cần hoàn thiện công tác dự toán ngân sách hơn để dự toán ngân sách thực sự trở thành một công cụ quản lý hiệu quả hỗ trợ tích cực cho nhà quản lý trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của toàn Công ty.

## **CHƯƠNG 3: HOÀN THIỆN CÔNG TÁC DỰ TOÁN TẠI CÔNG TY PHÂN BÓN MIỀN NAM**

### **3.1 Sự cần thiết phải hoàn thiện công tác dự toán ngân sách tại Công ty Phân Bón Miền Nam.**

Trong điều kiện nước ta đang bước đầu gia nhập tổ chức Thương mại thế giới (WTO), thì việc các doanh nghiệp nâng cao tính cạnh tranh để tồn tại là một việc làm thiết thực. Đặc biệt các doanh nghiệp nhà nước, từ trước đến nay vốn bị xem là kém năng động, sống dựa vào ngân sách nhà nước thì nay càng phải nỗ lực gấp nhiều lần trong cuộc cạnh tranh sống còn này. Không là một ngoại lệ, Công ty Phân Bón Miền Nam cũng đang trong giai đoạn hoàn thiện mình ở nhiều khía cạnh để đứng vững trên thị trường nội địa và vươn ra thị trường thế giới khi hội nhập.

Dự toán ngân sách là một công cụ quản lý có hiệu quả. Nếu được xây dựng khoa học và sát với thực tế, dự toán ngân sách sẽ mang lại nhiều lợi ích và góp phần nâng cao khả năng cạnh tranh của Công ty. Qua nghiên cứu và khảo sát thực tế cho thấy hệ thống dự toán ngân sách hiện tại của Công ty chưa hoàn thiện nên chưa thể phát huy được vai trò và chức năng của nó.

Dự toán ngân sách là một việc làm mất khá nhiều thời gian và công sức nhưng những lợi ích mà nó mang lại rất lớn. Công ty Phân Bón Miền Nam cần thiết phải hoàn thiện việc lập dự toán vì những lý do sau:

Công ty Phân Bón Miền Nam là một Công ty có quy mô lớn với 7 đơn vị sản xuất kinh doanh trực thuộc và là nơi làm việc của hơn 1060 công nhân viên nên hàng ngày các nhà quản trị phải tốn rất nhiều thời gian để đối phó với những vấn đề xảy ra đột xuất, những vấn đề không được lường trước. Công ty sẽ chủ động hơn trong việc giải quyết các vấn đề xảy ra trong nội bộ doanh nghiệp cũng như chủ động hơn trong việc đối đầu với những nguy cơ và thách thức trên thương trường nếu có thể dự toán được tình hình hoạt động và tình hình tài chính của Công ty. Từ đó góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty so với các Công ty khác trong ngành.

Công ty chưa đánh giá đúng năng lực của từng Xí nghiệp cũng như trách nhiệm của từng bộ phận trong việc thực hiện các mục tiêu chung của Công ty. Vì vậy, cần tổ chức tốt công tác dự toán để làm cơ sở, thước đo đánh giá hiệu quả hoạt động nhằm phát huy mặt tích cực, hạn chế tiêu cực của từng bộ phận giúp nâng cao năng lực cạnh tranh toàn Công ty.

Hiện nay, đã sự thay đổi trong cơ chế quản lý kinh tế của nhà nước, vai trò của cơ quan quản lý cấp trên không còn ảnh hưởng mạnh mẽ đến tình hình hoạt động và tình hình tài chính của Công ty nên các báo cáo dự toán không nhất thiết phải hoàn toàn mang tính kế hoạch, thi đua mà cần phù hợp với thực tế hơn để có thể trợ giúp cho các quyết định quản trị.

Những lý do trên đã tạo nên sự cần thiết phải hoàn thiện công tác dự toán ngân sách tại Công ty.

### **3.2 Quan điểm và mục tiêu hoàn thiện.**

#### **3.2.1 Quan điểm hoàn thiện**

Hiện tại, Công ty có lập dự toán ngân sách nhưng các báo cáo dự toán ngân sách này còn nhiều điểm yếu nên chưa phát huy được vai trò và tác dụng của nó. Vì vậy, các báo cáo dự toán ngân sách sẽ được hoàn thiện trên cơ sở kế thừa có chọn lọc hệ thống báo cáo dự toán ngân sách cũ.

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

Hoàn thiện các báo cáo dự toán ngân sách 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 của Công ty.

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

#### **3.2.2 Mục tiêu hoàn thiện**

Đảm bảo nâng cao hiệu quả hoạt động và hiệu quả quản lý của Công ty

Dự toán ngân sách 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 Công ty.

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

Nâng cao chất lượng của việc lập dự toán để đảm bảo các thông tin trên báo cáo dự toán phản ánh đúng tiềm năng Công ty nhằm làm cơ sở cho việc ra các quyết định quản trị, giúp dự đoán trước tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty, làm tiêu chuẩn cho việc đánh giá kết quả thực hiện công việc tại các bộ phận trong toàn Công ty.

Đảm bảo huy động được mọi nguồn lực trong Công ty tham gia vào việc xây dựng dự toán ngân sách. Nâng cao tinh thần và nhận thức rõ tầm quan trọng của việc lập dự toán đối với mỗi thành viên thực hiện dự toán.

### **3.3 Hoàn thiện công tác dự toán ngân sách tại Công ty Phân Bón Miền Nam.**

#### **3.3.1 Các nguyên tắc cần tuân thủ khi hoàn thiện dự toán ngân sách.**

- Công tác dự toán ngân sách phải được thực hiện liên tục. Dự toán ngân sách không phải là việc làm được thực hiện đều đặn mỗi năm một lần vào cuối năm hiện tại mà công tác dự toán ngân sách phải được thực hiện liên tục trong năm. Cần thường xuyên theo dõi việc thực hiện dự toán, xem xét, so sánh kết quả thực tế đạt được với các chỉ tiêu dự toán để có những điều chỉnh kịp thời làm cho dự toán phản ánh đúng với tình hình thực tế hơn.

- Lập dự toán cần dựa trên nguyên tắc đảm bảo tính linh hoạt của dự toán ngân sách. Do dự toán hàm chứa yếu tố không chắc chắn nên việc xây dựng dự toán trên nguyên tắc đảm bảo tính linh hoạt là rất cần thiết để có thể điều chỉnh nhanh chóng và dễ dàng khi có những thay đổi ngoài dự kiến.

- Công tác lập dự toán phải đảm bảo nguyên tắc thận trọng, không nóng vội. Để có những báo cáo dự toán có tính chính xác và thực tế cao, yêu cầu thông tin phục vụ cho công tác lập dự toán phải có tính thực tế và phù hợp. Vì vậy, nên cho các bộ phận có liên quan một khoảng thời gian cần thiết để thu thập đầy đủ các thông tin hữu ích.

- Công tác lập dự toán phải thu hút được mọi bộ phận, mọi người cùng tham gia vào việc lập dự toán. Lập dự toán không chỉ là công việc riêng của các cấp lãnh đạo mà cần có sự hợp tác và phối hợp của tất cả các bộ phận, các phòng ban để khi các chỉ tiêu dự toán được đưa ra thì nó là phù hợp nhất cho từng bộ phận, từng phòng ban.

### **3.3.2 Hoàn thiện quy trình lập dự toán ngân sách.**

Để dự toán ngân sách ngày càng hoàn chỉnh và phù hợp với thực tế, Công ty cần hoàn thiện hơn quy trình lập dự toán ngân sách. Qua nghiên cứu thực tiễn, tác giả nhận thấy quy trình dự toán ngân sách tại Công ty Phân Bón Miền Nam nên được thực hiện theo 3 giai đoạn. Mỗi giai đoạn gồm các bước cụ thể sau:

#### **Giai đoạn I: Chuẩn bị dự toán ngân sách**

##### **Bước 1: Xác định mục tiêu chung của toàn Công ty.**

Ở bước này Giám đốc Công ty cần phải xác định rõ mục tiêu chung của Công ty trong năm kế hoạch thông qua cuộc họp với Trưởng các phòng ban và giám đốc các đơn vị trực thuộc. Mục tiêu phải được xây dựng dựa trên tình hình thực tế tại Công ty và mang tính phát triển. Mục tiêu cần được cụ thể hoá thành các số liệu cụ thể. Ví dụ, trong năm 2008, dựa vào năng lực thực tế của công ty và tình hình hoạt động kinh doanh của công ty trong những năm gần đây Công ty có thể đặt ra mục tiêu là đạt mức lợi nhuận tăng ít nhất là 10% so với năm 2007.

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

Để thực hiện tốt các mục tiêu đã đề ra ở bước 1, Ban lãnh đạo Công ty cần phân công cụ thể những cá nhân ở từng xí nghiệp, từng phòng ban chịu trách nhiệm về việc lập dự toán ngân sách cho bộ phận mình.

Ngoài ra, Ban lãnh đạo cần tiến hành thành lập riêng một bộ phận chuyên trách về dự toán ngân sách. Bộ phận này sẽ chịu trách nhiệm chính trong việc tổ chức chỉ đạo, tổng hợp, xem xét, kiểm tra toàn bộ các báo cáo dự toán ngân sách để đảm bảo các báo cáo dự toán ngân sách phản ánh đúng tiềm năng tại Công ty. Bộ phận chuyên trách về dự toán ngân sách được đặt trong Phòng Kế Toán - Thống Kê, thuộc bộ phận Kế toán quản trị.

##### **Bước 3: Soạn thảo các mẫu biểu.**

Bộ phận chuyên trách về dự toán ngân sách sẽ tiến hành soạn thảo các biểu mẫu cần thiết cho công tác dự toán ngân sách của toàn Công ty nhằm tạo sự thống nhất về các chỉ tiêu, cách lập dự toán trong toàn công ty.

#### **Bước 4: Đánh giá việc chuẩn bị dự toán**

Cuối cùng, bộ phận chuyên trách về dự toán ngân sách sẽ tiến hành rà soát và đánh giá lại việc chuẩn bị để đảm bảo rằng các báo cáo dự toán ngân sách sẽ mang lại cho Công ty thông tin hữu ích và chính xác nhất.

#### **Giai đoạn II: Soạn thảo ngân sách**

##### **Bước 1: Thu thập thông tin**

Bộ phận chuyên trách về dự toán ngân sách cần tiến hành thu thập, phân tích và xử lý các thông tin có liên quan cần thiết cho việc dự toán ngân sách bao gồm những thông tin bên trong và bên ngoài có ảnh hưởng đến việc lập dự toán ngân sách như:

- Những thông tin bên trong cần nghiên cứu gồm: mục tiêu và chính sách kinh doanh của Công ty như doanh thu, lợi nhuận, thị phần, chính sách giá, chiết khấu, thanh toán, năng lực sản xuất kinh doanh cho phép của các đơn vị. Ngoài ra, bộ phận chuyên trách về dự toán còn phải chú ý đến các yếu tố khác có liên quan đến sản phẩm như: loại sản phẩm sản xuất, phương pháp sản xuất...; nhân tố con người như: trình độ, số lượng, tinh thần trách nhiệm; số liệu trong quá khứ của Công ty: doanh thu, chi phí, lợi nhuận, tiền mặt và khấu hao TSCĐ

- Những thông tin bên ngoài gồm: cơ cấu kinh tế, chính sách kinh tế, lạm phát, lãi suất, mức thuế và tỷ giá hối đoái, các quy định về môi trường, sự khác nhau về thói quen sử dụng sản phẩm ở từng địa phương, các nhân tố có liên quan đến khách hàng, nhà cung cấp, các đối thủ cạnh tranh.

Bên cạnh đó, các cá nhân ở từng phòng ban chịu trách nhiệm về việc lập dự toán ngân sách cho bộ phận mình cũng cần thu thập các thông tin có liên quan để phục vụ tốt nhất cho công tác soạn thảo dự toán ngân sách ở phận mình.

Giám đốc các Xí nghiệp và trưởng các phòng ban chức năng có liên quan có trách nhiệm hợp tác và cung cấp các thông tin thích hợp cho bộ phận lập dự toán ngân sách.

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

Bộ phận chuyên trách về dự toán ngân sách sẽ cung cấp các biểu mẫu dự toán cho các bộ phận có liên quan, cụ thể là cung cấp cho các cá nhân được phân công chịu trách nhiệm lập dự toán ở các bộ phận này. Các cá nhân này sẽ tiến

hành soạn thảo dự toán ngân sách cho bộ phận mình và gửi về cho bộ phận chuyên trách về dự toán ngân sách sau khi hoàn thành.

Bộ phận chuyên trách về dự toán ngân sách sẽ tiến hành kiểm tra, điều chỉnh (nếu cần thiết) và tổng hợp tất cả các báo cáo dự toán lại để hoàn thành các báo cáo dự toán ngân sách cho toàn Công ty.

### **Bước 3: Xét duyệt dự toán ngân sách**

Sau khi hoàn thành các báo cáo dự toán ngân sách, Bộ phận chuyên trách về dự toán ngân sách sẽ báo cáo cho Ban lãnh đạo Công ty xem xét tính hợp lý của dự toán ngân sách trong cuộc họp về dự toán ngân sách với sự tham gia đầy đủ của giám đốc các Xí nghiệp, trưởng các phòng ban liên quan. Sau khi bản thảo dự toán ngân sách được duyệt nó sẽ trở thành dự toán ngân sách chính thức của Công ty và sẽ được công bố toàn Công ty để các Xí nghiệp, Phòng ban theo đó mà tổ chức thực hiện.

### **Giai đoạn 3: Theo dõi dự toán ngân sách**

Trong quá trình hoạt động, bộ phận chuyên trách về dự toán cần phải theo dõi, so sánh và phân tích thường xuyên sự khác nhau giữa kết quả thực tế đạt được với các chỉ tiêu số liệu trên báo cáo dự toán. Sau đó, tiến hành xem xét và điều chỉnh kịp thời các chỉ tiêu số liệu cho các báo cáo dự toán ngân sách để làm căn cứ lập dự toán ngân sách ở các kỳ tiếp theo.

#### **3.3.3 Hoàn thiện mô hình dự toán ngân sách.**

Để các báo cáo dự toán ngân sách phản ánh đúng tiềm lực của Công ty nhưng không mất quá nhiều thời gian và chi phí, Công ty nên áp dụng mô hình truyền thông tin từ cấp dưới lên. Theo mô hình này, thông tin về các chỉ tiêu dự toán sẽ bắt đầu từ các Xí nghiệp và các phòng ban cụ thể như sau:

Các Xí nghiệp phải tự đánh giá về năng lực sản xuất, tình hình sử dụng máy móc thiết bị, tình hình nhân sự, mức sản xuất tối đa để lập dự toán sản xuất và dự toán các chi phí phát sinh tại đơn vị và trình lên các Phòng ban chức năng tại Công ty. Các Phòng ban chức năng sẽ xem xét, góp ý và gửi trở lại cho các Xí nghiệp để sửa đổi, bổ sung (nếu cần thiết). Các báo cáo dự toán của các Xí nghiệp sau khi sửa đổi, bổ sung sẽ được các phòng ban chức năng chuyển lên bộ phận chuyên trách về dự toán ngân sách xem xét



Phòng Kinh Doanh có trách nhiệm lập dự toán tiêu thụ, dự toán tiêu thụ sau khi hoàn chỉnh sẽ được chuyển đến bộ phận chuyên trách về dự toán ngân sách để xem xét.

Phòng Sản Xuất có trách nhiệm phối hợp với các Xí nghiệp để lập Dự toán Sản Xuất. Dự toán sản xuất sau khi hoàn thành sẽ được chuyển đến bộ phận chuyên trách về dự toán ngân sách xem xét.

Phòng Kế Toán — Thống Kê sẽ kết hợp với Phòng Kinh Doanh, Phòng Tổng Hợp, Phòng Sản Xuất và các Xí nghiệp để lập các báo cáo dự toán còn lại như: Dự toán chi phí nguyên vật liệu trực tiếp, Dự toán chi phí nhân công trực tiếp, Dự toán chi phí sản xuất chung, Dự toán giá thành sản phẩm, Dự toán thành phẩm tồn kho, Dự toán đầu tư và xây dựng, Dự toán chi phí bán hàng, Dự toán chi phí quản lý doanh nghiệp, Dự toán tiền. Dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh, Dự toán bảng cân đối kế toán. Tất cả các dự toán sau khi hoàn thành sẽ được chuyển đến bộ phận chuyên trách về dự toán ngân sách xét duyệt.

Bộ phận chuyên trách về dự toán ngân sách sẽ tiến hành kiểm tra, xem xét và yêu cầu điều chỉnh (nếu cần thiết). Các báo cáo dự toán ngân sách sau khi được bộ phận chuyên trách về dự toán ngân sách chấp nhận sẽ được bộ phận này trình bày trong một cuộc họp để báo cáo về dự toán ngân sách với thành phần tham dự là Ban giám đốc Công ty, Trưởng các phòng ban chức năng và cá nhân ở các phòng ban trực tiếp tham gia vào việc lập dự toán ngân sách, giám đốc các Xí nghiệp.

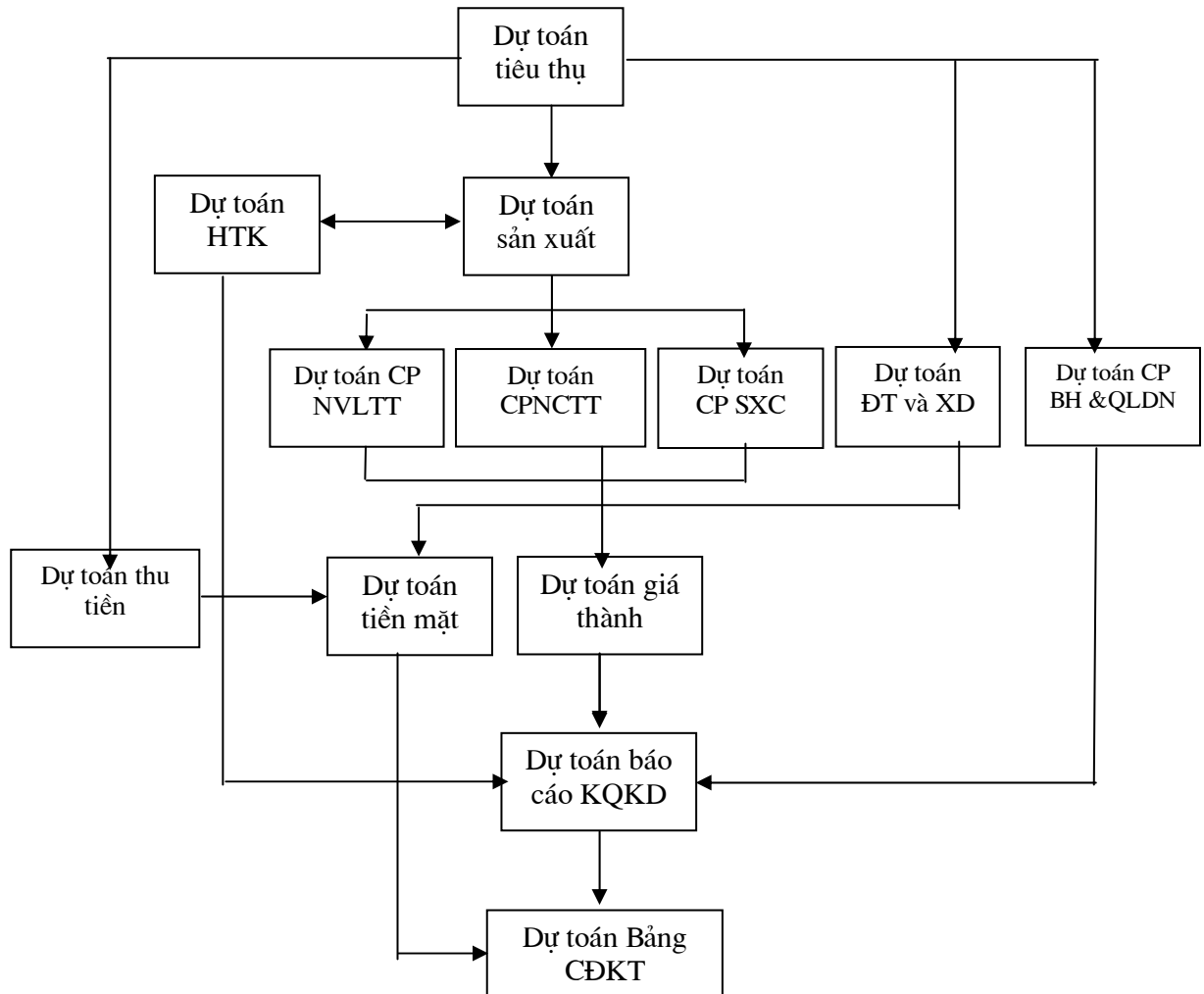
Báo cáo dự toán ngân sách được thông qua sẽ trở thành dự toán ngân sách chính thức trong Công ty. Nếu báo cáo dự toán còn những vướng mắc sẽ được đưa ra phân tích bàn luận để có được sự thống nhất ngay trong cuộc họp. Bộ phận chuyên trách về dự toán ngân sách sẽ phối hợp với các phòng ban chức năng để tiến hành điều chỉnh dự toán ngân sách theo những kết quả đã được thống nhất trong cuộc họp. Dự toán ngân sách sau khi điều chỉnh sẽ được trình lại cho Ban Giám Đốc.

### **3.3.4 Hệ thống các báo cáo dự toán ngân sách.**

Hệ thống dự toán ngân sách mới bao gồm các báo cáo dự toán ngân sách sau đây:

- Dự toán tiêu thụ
- Dự toán thu tiền
- Dự toán sản xuất
- Dự toán chi phí nguyên vật liệu trực tiếp
- Dự toán chi phí nhân công trực tiếp
- Dự toán chi phí sản xuất chung
- Dự toán giá thành sản phẩm
- Dự toán hàng tồn kho
- Dự toán đầu tư và xây dựng
- Dự toán chi phí bán hàng, chi phí quản lý doanh nghiệp
- Dự toán tiền
- Dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh
- Dự toán bảng cân đối kế toán

Mối quan hệ giữa các báo cáo dự toán ngân sách:



Sơ đồ 3.1: Mối quan hệ giữa các báo cáo dự toán ngân sách

### 3.3.5 Kỳ dự toán ngân sách.

Hiện nay, Công ty lập dự toán mỗi năm một lần. Số liệu thể hiện trên các báo cáo dự toán đều là số liệu tổng hợp cho cả năm tài chính nên rất ngắn gọn và dễ nhìn. Tuy nhiên, tình hình sản xuất kinh doanh ở Công ty tại từng thời điểm thường không giống nhau nên những số liệu tổng hợp này thường không phản ánh tình hình thực tế của Công ty tại từng thời điểm hay từng khoảng thời gian ngắn. Để báo cáo dự toán ngân sách sát với thực tế hơn, Công ty nên chia nhỏ kỳ dự toán ngân sách. Dựa vào đặc điểm của ngành Phân Bón là hoạt động kinh doanh sẽ tăng giảm theo mùa vụ nên dự toán ngân sách nên lập chi tiết cho từng quý và sau đó tổng hợp dự toán ngân sách các quý lại thành dự toán ngân sách năm. Ngoài ra, dự toán ngân sách quý và dự toán ngân sách năm của Công ty sẽ thường xuyên được điều chỉnh cho phù hợp hơn với tình hình thực tế.

### **3.3.6 Hoàn thiện các báo cáo dự toán ngân sách.**

Dự toán ngân sách là một hệ thống bao gồm nhiều báo cáo dự toán như: Dự toán tiêu thụ, Dự toán sản xuất; Dự toán chi phí nguyên vật liệu trực tiếp; Dự toán chi phí nhân công trực tiếp; Dự toán chi phí sản xuất chung; Dự toán giá thành; Dự toán thành phẩm tồn kho; Dự toán đầu tư và xây dựng; Dự toán chi phí bán hàng; Dự toán chi phí quản lý doanh nghiệp; Dự toán tiền; Dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh; Dự toán bảng cân đối kế toán. Nếu được xây dựng một cách hợp lý và khoa học thì dự toán ngân sách sẽ là một công cụ đa chức năng của nhà quản lý góp phần mang đến cho doanh nghiệp nhiều lợi ích như: truyền đạt kế hoạch và mục tiêu kinh doanh của các nhà quản lý đến các bộ phận trong doanh nghiệp, dự báo được các khó khăn về tài chính trong một khoảng thời gian nhất định, phân bổ và điều phối các nguồn lực còn hạn chế trong doanh nghiệp và là thước đo chuẩn trong việc kiểm tra và đánh giá việc thực hiện mọi hoạt động kinh doanh trong từng bộ phận của doanh nghiệp. Tuy nhiên, để lập được một hệ thống dự toán ngân sách chính xác, phản ánh đúng tiềm năng thực tế doanh nghiệp là một công việc khó khăn đối với các doanh nghiệp nói chung và đối với Công ty Phân Bón Miền Nam nói riêng. Tuy nhiên, nếu cân nhắc giữa lợi ích to lớn đạt được với những khó khăn thì việc lập dự toán xứng đáng được Công ty tập trung nhiều công sức hơn.

Công ty Phân Bón Miền Nam đã xây dựng được một số các báo cáo dự toán ngân sách. Tuy nhiên, các báo cáo dự toán này chưa thực sự giúp ích cho công tác quản lý tại Công ty vì còn tồn tại một số hạn chế (như đã phân tích trong phần thực trạng). Vì vậy, tác giả xin chủ quan đề xuất một số ý kiến về việc hoàn thiện các báo cáo dự toán ngân sách tại Công ty như sau:

#### **3.3.6.1 Dự toán tiêu thụ**

Trong suốt quá trình dự toán ngân sách thì Dự toán tiêu thụ là khâu quan trọng nhất vì Dự toán tiêu thụ là cơ sở để lập các báo cáo dự toán khác. Dự toán tiêu thụ luôn được lập đầu tiên nên tính hợp lý và chính xác của nó quyết định phần lớn sự thành công của toàn bộ dự toán ngân sách. Dự toán tiêu thụ nếu phản ánh chính xác tình hình tiêu thụ của Công ty trong năm kế hoạch sẽ giúp Công ty tránh được tình trạng thiếu hàng hoặc tồn kho quá nhiều.

Dự toán tiêu thụ bao gồm 2 phần:

***Phần I.A: Dự toán sản lượng - doanh thu theo từng kênh phân phối***

Dự toán tiêu thụ Phần I.A được lập trước tiên bao gồm các chỉ tiêu: Sản lượng tiêu thụ, Đơn giá tiêu thụ, Doanh thu tiêu thụ, Thuế Giá Trị Gia Tăng.

Hiện nay, Công ty tiêu thụ sản phẩm qua 3 kênh phân phối chính: Đại lý trả chậm; Công ty Vật Tư Nông Nghiệp và các Nông trường; Ngân hàng Chính sách xã hội Việt Nam. Mặt khác, theo đặc điểm của ngành Phân Bón thì số lượng sản phẩm tiêu thụ nhiều hay ít tùy thuộc vào mùa vụ và thường không đều nhau giữa các mùa. Vì vậy, Dự toán sản lượng và doanh thu nên lập cho từng sản phẩm theo từng quý và từng kênh phân phối.

Dự toán tiêu thụ Phần I.A nên giao cho Phòng Kinh Doanh nghiên cứu thực hiện vì hơn ai hết đây chính là đối tượng hiểu rõ nhất tình hình kinh doanh của Công ty. Hơn nữa, Dự toán sản lượng & doanh thu còn mang ý nghĩa nhiệm vụ kế hoạch mà các đối tượng này tự đặt ra và phải hoàn thành. Khảo sát thực tế cho thấy việc tiêu thụ sản phẩm qua mỗi kênh phân phối đều được phụ trách bởi một bộ phận bán hàng riêng biệt. Vì vậy, Dự toán sản lượng - doanh thu cho từng kênh phân phối nên giao cho bộ phận phụ trách bán hàng của các kênh phân phối đó thực hiện. Dự toán sản lượng — doanh thu cho từng kênh phân phối sau khi thực hiện xong sẽ báo cáo cho Phòng Kinh doanh xét duyệt và làm căn cứ lập Dự toán sản lượng — doanh thu cho toàn Công ty.

Bên cạnh việc xem xét, cân nhắc các yếu tố thuộc đặc điểm ngành, các yếu tố bên trong Công ty, khi lập dự toán tiêu thụ Phòng kinh doanh cũng cần tính đến ảnh hưởng của các nhân tố khác có liên quan như:

- Tình hình kinh tế chính trị thế giới. Hiện nay, một phần nguyên vật liệu sản xuất Phân Bón phải nhập từ nước ngoài như Israel, Indonesia, Nga, Trung Quốc, Malaysia□ nên khi tình hình chính trị thế giới không ổn định sẽ đẩy giá nguyên vật liệu lên xuống bất thường làm ảnh hưởng trực tiếp đến giá thành sản phẩm Phân Bón kéo theo sự lên xuống của giá bán nên sẽ ảnh hưởng đáng kể số lượng sản phẩm tiêu thụ.

- Sự kiện Việt Nam đã chính thức gia nhập WTO. Sự kiện này làm ảnh hưởng đến chính sách xuất nhập khẩu, mức thuế suất, chính sách đầu tư. Những

thay đổi này có thể gây nên những ảnh hưởng nhất định đến tình hình tiêu thụ sản phẩm của Công ty do sự thay đổi giá của các sản phẩm nhập khẩu thay thế mặt hàng phân bón của Công ty, sản phẩm nhập khẩu cùng loại...

- Tình hình biến động kinh doanh do thiên tai. Do phân bón là mặt hàng phục vụ cho nông nghiệp, nên khi nông nghiệp bị ảnh hưởng bởi thiên tai sẽ làm ảnh hưởng dây chuyền đến khả năng tiêu thụ sản phẩm của Công ty. Vì vậy, khi dự toán sản lượng cần phải tính đến khả năng giảm sút của sản lượng tiêu thụ khi có thiên tai, lũ lụt. Đặc biệt là thị phần các tỉnh miền trung.

Ngoài ra, Phòng Kinh Doanh cần tổ chức điều tra, nghiên cứu thị trường để dự báo xu hướng tiêu dùng trong năm kế hoạch đồng thời tổ chức thu thập thông tin và thống kê về lượng sản phẩm, cơ cấu mặt hàng tiêu thụ của các năm trước nhằm hỗ trợ cho công tác Dự toán sản lượng - doanh thu.

Các chỉ tiêu trong dự toán sản lượng — doanh thu được lập cụ thể như sau:

**+ Sản lượng tiêu thụ**

Trên cơ sở xem xét và tổng hợp thông tin từ các yếu tố khách quan lẫn chủ quan Công ty nên dự toán sản lượng tiêu thụ cho từng kênh phân phối như sau:

○ ***Công ty Vật Tư Nông Nghiệp và các Nông trường:***

Theo kết quả thống kê các năm gần đây cho thấy lượng sản phẩm tiêu thụ qua kênh phân phối này ít có sự biến động đột biến. Vì vậy, bộ phận phụ trách bán hàng cho Công ty vật tư nông nghiệp và các Nông trường nên dựa vào lượng sản phẩm tiêu thụ thực tế qua các quý trong năm 2007 kết hợp với việc phỏng vấn lãnh đạo các đơn vị này về việc tiêu thụ sản phẩm của Công ty trong năm kế hoạch và các yếu tố có liên quan để dự tính lượng sản phẩm tiêu thụ của đối tượng này trong năm kế hoạch.

○ ***Ngân hàng Chính sách xã hội Việt Nam***

Việc tiêu thụ sản phẩm của Công ty thông qua kênh phân phối này phụ thuộc hoàn toàn vào kế hoạch hỗ trợ nông dân của ngân hàng. Vì vậy, để dự tính lượng sản phẩm tiêu thụ qua kênh phân phối này bộ phận phụ trách bán hàng cho Ngân hàng Chính sách xã hội Việt Nam cần trực tiếp phỏng vấn người lãnh đạo mảng công việc này của ngân hàng về kế hoạch hỗ trợ nông dân và hợp tác với Công ty trong năm kế hoạch.

○ ***Đại lý trả chậm***

Để dự toán sản lượng tiêu thụ của đối tượng này một cách chính xác, bộ phận phụ trách bán hàng cho các đại lý bán hàng trả chậm nên dựa vào kết quả điều tra nghiên cứu thị trường kết hợp với nhận định của mình về khả năng tiêu thụ các sản phẩm phân bón thông qua kênh phân phối này.

+ **Đơn giá tiêu thụ**

Điều cần thiết khi xác định đơn giá tiêu thụ là phải đưa một chính sách giá hợp lý cho từng mặt hàng, cho từng đối tượng khách hàng sao cho vừa thoả mãn được mức lợi nhuận mong muốn vừa đảm bảo tính cạnh tranh trên thị trường. Để xác định đơn giá tiêu thụ, Phòng Kinh Doanh sẽ tham khảo ý kiến của Phòng Kế Toán - Thống Kê về giá thành sản phẩm dự toán và mức lợi nhuận mong muốn. Mặt khác, Phòng Kinh Doanh cũng cần tổ chức một cuộc điều tra nghiên cứu thị trường về các nhân tố có liên quan đến việc tiêu thụ sản phẩm như: giá của các sản phẩm cùng loại, sản phẩm thay thế, chính sách giá của đối thủ cạnh tranh, chất lượng sản phẩm, thương hiệu của Công ty, vị thế của Công ty trên thị trường phân bón, giá người tiêu dùng chấp nhận...

Trên cơ sở kết quả của việc phân tích, nghiên cứu thị trường kết hợp với mức lợi nhuận mong muốn, Phòng Kinh Doanh sẽ đưa ra “*mức giá hợp lý*” và một “*biên độ dao động cho phép*” sao cho “*mức giá hợp lý*” khi dao động trong “*biên độ dao động cho phép*” thoả mãn được mức lợi nhuận mong muốn.

Hiện tại, Công ty có 3 kênh phân phối chính. Mỗi kênh mua sản phẩm Công ty về sử dụng cho những mục đích khác nhau. Vì vậy, Công ty cần có một đơn giá tiêu thụ và chính sách thanh toán thích hợp dành cho các kênh phân phối này cụ thể như sau:

○ ***Đại lý trả chậm***

Do các đại lý này mua sản phẩm của Công ty về để bán lại cho các cửa hàng bán lẻ, các cửa hàng bán lẻ bán lại cho bà con nông dân. Vì vậy, giá bán cho các cửa hàng này sẽ được tính toán sao cho sau khi trừ đi mức lợi nhuận của các cấp phân phối, giá bán của các sản phẩm có thể cạnh tranh với các mặt hàng khác và phù hợp với túi tiền người nông dân. Đối với đối tượng khách hàng này,

Công ty cho áp dụng chính sách thanh toán chậm sau một quý như hiện nay là phù hợp nhất.

○ **Công ty vật tư nông nghiệp và các nông trường:**

Đây là nhóm khách hàng mua sản phẩm của Công ty về để sử dụng hoặc bán lại trong nội bộ. Vì vậy, sản phẩm đến tay người sử dụng trực tiếp qua ít tầng trung gian hơn. Ngoài ra, phương thức thanh toán mà các đơn vị này chấp nhận là thanh toán sau 1 quý. Vì vậy, với đối tượng khách hàng này Công ty sẽ bán với giá cao hơn so với giá Công ty bán cho các Đại lý trả chậm nhưng thấp hơn giá mà Đại lý trả chậm bán ra thị trường. Theo nghiên cứu của Phòng Kinh Doanh, giá bán cho đối tượng này cao hơn giá bán cho các đại lý trả chậm 1% là phù hợp và cạnh tranh nhất.

○ **Ngân hàng Chính sách xã hội Việt Nam:**

Ngân hàng Chính sách xã hội Việt Nam có phương thức hỗ trợ nông dân phát triển nông nghiệp bằng cách bán chịu phân bón cho họ. Ngân hàng mua sản phẩm của Công ty về phân phối lại cho bà con nông dân. Phương thức thanh toán mà Công ty áp dụng đối với kênh phân phối này là trả tiền ngay. Vì vậy, giá bán các sản phẩm của Công ty cho đối tượng này sẽ thấp hơn so với hai đối tượng trên.

$$+ \text{ Doanh thu tiêu thụ} \\ \text{Doanh thu tiêu thụ} = \text{Sản lượng tiêu thụ} \times \text{Đơn giá tiêu thụ}$$

+ **Thuế giá trị gia tăng (Thuế GTGT)**

Công ty phải dự toán chỉ tiêu thuế giá trị gia tăng để làm cơ sở lập Dự toán tiêu thụ phần II (Dự toán thu tiền) và Dự toán tiền.

Thuế GTGT đầu ra được tính theo công thức:

$$\text{Thuế GTGT đầu ra} = \text{Doanh thu tính thuế} \times \text{Thuế suất thuế GTGT}$$

Trong đó:

Doanh thu tính thuế được xác định theo luật thuế GTGT. Tại Công ty, doanh thu tính thuế bằng doanh thu tiêu thụ.

Thuế suất thuế GTGT của sản phẩm NPK, Lân, Axít là 5%.

Thuế suất thuế GTGT của sản phẩm Bao bì là 10%

(Dự toán tiêu thụ sản phẩm Phần I.A được trình bày chi tiết trong phụ lục 3.1a)



### **Phần I.B: Dự toán sản lượng & doanh thu tổng hợp.**

Nhằm làm cơ sở phục vụ cho việc lập các dự toán khác, Công ty nên lập thêm Dự toán tiêu thụ Phần I.B để dự toán sản lượng & doanh thu tổng hợp cho cả 3 kênh phân phối. Dự toán được lập cho từng quý và theo từng loại sản phẩm. Dự toán tổng hợp này cũng được giao cho Phòng Kinh Doanh thực hiện.

Dự toán này thể hiện các chỉ tiêu Sản lượng tiêu thụ, Doanh thu tiêu thụ, Thuế GTGT đầu ra. Các chỉ tiêu này được tính toán dựa trên việc tổng hợp số liệu của 3 kênh phân phối ở phần I.A

*(Dự toán tiêu thụ sản phẩm phần I.B được trình bày chi tiết trong phụ lục 3.1b)*

### **Phần II: Dự toán thu tiền**

Dự toán tiêu thụ Phần II được lập cho từng quý và từng kênh phân phối bao gồm các chỉ tiêu: Khoản phải thu năm trước ước thu được trong kỳ, Phải thu bán hàng trong kỳ, Tiền thu trong kỳ. Dự toán tiêu thụ phần II sẽ do Phòng Kế Toán - Thống Kê lập cụ thể như sau:

+ **Khoản phải thu năm trước ước thu được trong kỳ:** là Khoản phải thu khách hàng năm trước ước thu được trong năm kế hoạch. Căn cứ để lập chỉ tiêu này là Khoản Phải Thu cuối Quý 4 ước tính trong năm trước.

+ **Phải thu bán hàng:** là khoản tiền phải thu do bán hàng trong kỳ. Khoản phải thu này bao gồm: Doanh thu tiêu thụ và Thuế GTGT đầu ra. Căn cứ để lập chỉ tiêu này là: Dự toán tiêu thụ (Phần I)

+ **Tiền thu trong kỳ:** Chỉ tiêu này phản ánh lượng tiền thu được trong kỳ từ Khoản phải thu năm trước ước thu được trong kỳ và Phải thu bán hàng ước thu được trong kỳ. Chỉ tiêu này được lập dựa vào dự toán tiêu thụ phần I.B, chính sách thanh toán và được tính theo công thức:

$$\text{Tiền thu trong kỳ} = \frac{\text{Khoản phải thu kỳ trước}}{\text{ước thu được trong kỳ}} + \frac{\text{Phải thu bán hàng}}{\text{ước thu được trong kỳ}}.$$

*Dự toán tiêu thụ Phần II được trình bày chi tiết trong phụ lục 3.1c)*

### 3.3.6.2 Dự toán sản xuất

Dự toán sản xuất do Phòng Sản Xuất lập nhằm dự tính sản lượng sản phẩm cần sản xuất trong kỳ dự toán. Căn cứ để lập Dự toán sản xuất là Dự toán tiêu thụ, lượng thành phẩm tồn kho đầu kỳ, kế hoạch tồn kho thành phẩm cuối kỳ.

Dự toán sản xuất được lập cho từng mặt hàng NPK, Lân, Axit và Bao bì bao gồm các chỉ tiêu: Sản lượng tiêu thụ, Sản lượng tồn kho cuối kỳ, Sản lượng tồn kho đầu kỳ, Sản lượng sản xuất. Trong đó các chỉ tiêu được xác định cụ thể như sau:

- Sản lượng tiêu thụ trong kỳ bằng với chỉ tiêu Sản lượng tiêu thụ trên báo cáo Dự toán tiêu thụ (phần I.B).
- Sản lượng tồn kho cuối kỳ: để ước tính được sản lượng tồn kho cuối kỳ, Phòng Sản Xuất phải tính toán sao cho lượng sản phẩm tồn kho cuối kỳ trước cộng với lượng sản phẩm có thể sản xuất ra với khả năng sản xuất tối đa của kỳ kế hoạch có thể thoả mãn được hoàn toàn nhu cầu sản phẩm tiêu thụ và dự trữ trong kỳ kế hoạch. Khi ước tính, Phòng Sản Xuất cần lưu ý là tháng 1, tháng 2 dương lịch thường rơi vào tết âm lịch nên công nhân được nghỉ nhiều làm cho lượng sản phẩm sản xuất tối đa trong tháng này thường chỉ bằng 80%->85% các tháng khác. Vì vậy cần chủ động tăng tỷ lệ tồn kho cuối kỳ ở các tháng 11, 12 lên với số lượng tương ứng để bù cho mức sụt giảm sản lượng của tháng trên. Tuy nhiên, Phòng Sản Xuất cũng cần tính toán sao cho tránh được lượng tồn kho quá nhiều làm ứ đọng vốn và phát sinh những chi phí không cần thiết như chi phí bảo quản, chi phí lưu kho. Theo nghiên cứu của Phòng Sản Xuất thì tỷ lệ tồn kho cuối kỳ hợp lý ở các tháng 1->10 là 15% lượng sản phẩm cần sản xuất của kỳ sau, tỷ lệ tồn kho hợp lý của các tháng 11, 12 là 20% lượng sản phẩm cần sản xuất của kỳ sau.
- Sản lượng tồn kho đầu kỳ được xác định bằng sản lượng tồn kho kỳ trước hoặc ước tồn kho kỳ trước
- Sản lượng sản xuất được tính theo công thức:

$$\text{Sản lượng sản xuất} = \text{Sản lượng tiêu thụ trong kỳ} + \text{Sản lượng tồn kho cuối kỳ} - \text{Sản lượng tồn kho đầu kỳ}$$

(Dự toán sản xuất được trình bày chi tiết trong phân phụ lục 3.2a)

Sau khi dự toán được sản lượng sản xuất, Ban lãnh đạo công ty, trưởng Phòng Sản Xuất sẽ có buổi họp cùng Giám đốc các Xí nghiệp nhằm xem xét và thảo luận để phân bổ chỉ tiêu Sản lượng sản xuất cho các Xí nghiệp. Việc phân chia Sản lượng sản xuất cho các Xí nghiệp sẽ dựa trên năng lực sản xuất tối đa của từng Xí nghiệp và báo cáo dự toán sản xuất của các xí nghiệp. Trong đó, năng lực sản xuất tối đa của các Xí nghiệp được tính bằng số lượng sản phẩm sản xuất dựa trên việc sử dụng tối đa lao động trực tiếp và máy móc thiết bị.

*(Phân bổ sản lượng sản xuất cho các Xí nghiệp trực thuộc được trình bày chi tiết trong phần phụ lục 3.2b)*

### **3.3.6.3 Dự toán chi phí nguyên vật liệu trực tiếp (NVLTT)**

Dự toán chi phí NVLTT do Phòng Kế Toán - Thống Kê lập dựa trên Dự toán sản xuất và Bảng định mức nguyên vật liệu trực tiếp

+ Dự toán sản xuất đã được lập ở mục 3.3.6.2

+ Bảng định mức nguyên vật liệu trực tiếp: do Phòng Kế Toán - Thống Kê phối hợp với Phòng Kinh Doanh lập dựa trên định mức nguyên vật liệu do Phòng Sản Xuất cung cấp. Bảng định mức nguyên vật liệu trực tiếp phản ánh chi tiết từng loại và lượng nguyên vật liệu tiêu hao để sản xuất một đơn vị sản phẩm. Ngoài ra, để phục vụ cho việc lập Dự toán chi phí nguyên vật liệu trực tiếp, Bảng định mức nguyên vật liệu trực tiếp còn phản ánh thêm yếu tố giá nguyên vật liệu. Bảng định mức nguyên vật liệu sẽ bao gồm các chỉ tiêu: Định mức nguyên vật liệu, đơn giá nguyên vật liệu, đơn giá 1 tấn NVL được xác định cụ thể như sau:

o **Định mức nguyên vật liệu:** phản ánh loại và lượng nguyên vật liệu cần thiết để sản xuất một đơn vị sản phẩm, trong đó có tính đến phần hao hụt do sản phẩm hỏng và rơi vãi.

VD: Định mức lượng NVL cần để sản xuất một cái bao PP 100gr như sau:

Hạt PP : 0.098kg

Hạt taical : 0.011kg

Chỉ may : 0.001kg

Cộng số lượng nguyên vật liệu tiêu hao để sản xuất 1 cái bao PP 100gr là:  
0.11kg

Trong quá trình quản lý sản xuất, Phòng Sản Xuất đã theo dõi chi tiết quá trình sản xuất thực tế tại các Xí nghiệp để tính ra định mức lượng nguyên vật liệu tiêu hao cho từng loại sản phẩm sản xuất trong đó có tính đến phần hao hụt do sản phẩm hỏng và NVL rơi vãi. Các định mức này đã được xây dựng và kiểm nghiệm trong quá trình sản xuất từ 2 năm qua nên tương đối chính xác và có thể sử dụng được

○ **Đơn giá nguyên vật liệu**

Phòng Kinh Doanh sẽ dự tính đơn giá nguyên vật liệu. Để dự tính đơn giá nguyên vật liệu chính xác, Phòng Kinh Doanh cần quan tâm và tính đến các nhân tố gây nên sự biến động về giá các loại nguyên vật liệu như: giá điện, giá xăng dầu, chính sách thuế, chính sách xuất nhập khẩu, tình hình kinh tế - chính trị - xã hội tại các nước mà Công ty nhập khẩu nguyên vật liệu. □ Mặt khác, Phòng Kế Toán - Thống Kê cần phải có các biện pháp quản lý chặt chẽ khâu ước tính giá trị nguyên vật liệu đầu vào. Hiện nay, Công ty vừa sử dụng nguyên vật liệu nhập khẩu vừa sử dụng nguyên vật liệu mua trong nước để sản xuất sản phẩm. Do vậy, tại khâu mua hàng nhân viên kế toán sẽ được huấn luyện về cách ước tính giá mua nguyên vật liệu, thuế nhập khẩu, chi phí bốc xếp, vận chuyển □ để hình thành nên giá trị vật tư đầu vào hợp lý nhất.

Ví dụ: Cách xác định đơn giá mua 1kg hạt PP

Giá mua 1 kg : 25.887đ

Vận chuyển : 80đ

Bốc Xếp : 15đ

Lưu kho : 18đ

Cộng đơn giá mua 1kg hạt PP là: 26000đ

Tương tự, đơn giá cho 1 kg hạt nhựa taical là 14.000đ, chỉ may là 55.000đ

○ **Đơn giá 1 tấn (kg) nguyên vật liệu:** phản ánh đơn giá 1 tấn (kg) hỗn hợp nguyên vật liệu để sản xuất 1 loại sản phẩm . Được xác định theo công thức:

$$\text{Đơn giá 1 tấn (kg) nguyên vật liệu} = \frac{\sum \text{Định mức lượng nguyên vật liệu} \times \text{Đơn giá nguyên vật liệu}}{\sum \text{Định mức lượng nguyên vật liệu}}$$

Ví dụ: Đơn giá 1 kg NVL để sản xuất bao PP là:

$$= \frac{(0.098 \times 26) + (0.011 \times 14000) + (0.001 \times 55.000)}{0.098 + 0.011 + 0.001} = 25,64\text{đ/kg}$$

Tương tự, ta lập bảng định mức nguyên vật liệu trực tiếp cho các sản NPK, Lân, Axít như sau:

### Bảng định mức nguyên vật liệu trực tiếp

Đơn vị tính: 1000đ

Định mức nguyên vật liệu		Đơn giá NVL	Thành tiền (1000đ)	Đơn giá 1 tấn(kg) nguyên vật liệu (1000đ)
Nguyên liệu	Định mức lượng			
1	2	3	4=2x3	5
<b>I.Sản xuất 1 tấn NPK</b>				
DAP	0,250	5.520	1380,00	
Urea	0,190	4.680	889,20	
SA	0,180	2.394	430,92	
Kali	0,105	4.476	469,98	
Cao lanh	0,375	348	130,50	
<b>Cộng</b>	<b>1,100</b>		<b>3300,60</b>	<b>3001</b>
<b>II.Sản xuất 1 tấn lân</b>				
Apatit	0,30000	672	201,60	
Secpentin	0,429	383	164,12	
H <sub>2</sub> SO <sub>4</sub>	0,32150	1.190	382,59	
<b>Cộng</b>	<b>1,0500</b>		<b>748,30</b>	<b>713</b>
<b>III.Sản xuất 1 tấn Axít</b>				
Lưu huỳnh	1,099	611	671,49	
Xúc tác	0,001	2.400	2,40	
<b>Cộng</b>	<b>1,100</b>		<b>673,89</b>	<b>613</b>
<b>IV.Sản xuất 1 Bao Bi PP</b>				
Hạt PP	0,098	26	2,55	
Hạt taical	0,011	14	0,15	
Chỉ may	0,001	55	0,05	
<b>Cộng</b>	<b>0,110</b>		<b>2,76</b>	<b>25,064</b>

Sau khi xây dựng Bảng định mức nguyên vật liệu cho từng loại sản phẩm, Phòng Kế Toán - Thống Kê sẽ lập dự toán chi phí nguyên vật liệu trực tiếp. Dự

toán chi phí NVLTT được lập cho từng quý và từng loại sản phẩm bao gồm các chỉ tiêu được lập cụ thể như sau:

+ **Sản lượng sản xuất:** đúng bằng chỉ tiêu Sản lượng sản xuất trên Dự toán sản xuất.

+ **Định mức lượng NVL tiêu hao cho 1 đơn vị sản phẩm:** được xác định dựa trên chỉ tiêu Định mức lượng trên Bảng định mức NVLTT đã được xây dựng ở trên.

+ **Tổng lượng NVL tiêu hao:**

$$\text{Tổng lượng NVL tiêu hao} = \text{Sản lượng sản xuất} \times \text{Định mức lượng NVL tiêu hao cho 1 đơn vị sp}$$

+ **Lượng nguyên vật liệu dự trữ cuối kỳ:** được tính toán dựa trên nhu cầu sản xuất cho quý sau sao cho đảm bảo đủ nguyên liệu sản xuất tại mọi thời điểm đồng thời không dự trữ quá nhiều tránh tổn động vốn phát sinh các chi phí không cần thiết như chi phí bảo quản, chi phí lưu kho bãi. Qua việc phân tích đánh giá nhu cầu tồn kho nguyên liệu trực tiếp qua các năm, mức dự trữ hợp lý hiện nay là 15% nhu cầu nguyên liệu sản xuất cho quý sau.

+ **Lượng NVL tồn kho đầu kỳ:** đúng bằng lượng nguyên vật liệu tồn kho cuối kỳ trước hoặc ước tồn kho cuối kỳ trước.

+ **Lượng nguyên vật liệu mua vào trong kỳ:**

$$\text{Lượng NVL mua vào trong kỳ} = \text{Tổng NVL tiêu hao} + \text{Lượng NVL dự trữ cuối kỳ} - \text{Lượng NVL tồn kho đầu kỳ}$$

+ **Giá trị NVL mua trong kỳ:**

$$\text{Giá trị NVL mua vào trong kỳ} = \text{Lượng NVL mua vào trong kỳ} \times \text{Đơn giá NVL mua vào trong kỳ}$$

Trong đó, chỉ tiêu đơn giá NVL mua vào trong kỳ chính là chỉ tiêu Đơn giá 1 tấn(kg) nguyên vật liệu đã được xây dựng trên bảng định mức NVL

+ **Thuế GTGT đầu vào:**

$$\text{Thuế GTGT đầu vào} = \text{Giá tính thuế NVL mua vào} \times \text{Thuế suất thuế GTGT}$$

Trong đó:

Giá tính thuế NVL mua vào: là giá trị nguyên vật liệu mua vào trong kỳ được xác định theo quy định của luật thuế GTGT.

Thuế suất thuế GTGT: 5% đối với các NVL mua vào phục vụ cho sản xuất Phân Bón và Axít, 10% đối với các NVL mua vào phục vụ cho sản xuất Bao bì.

**+ Tổng tiền mua NVL:**

*Tổng tiền mua NVL = Giá trị NVL mua vào trong kỳ + Thuế GTGT đầu vào.*

**+ Chi phí nguyên vật liệu trực tiếp:**

*Chi phí NVL trực tiếp = Đơn giá NVL xuất cho sx X Tổng lượng NVL tiêu hao*

*(Dự toán nguyên vật liệu trực tiếp được trình bày chi tiết trong phần phụ lục 3.3b)*

Căn cứ vào các hợp đồng mua và chứng từ nhập khẩu nguyên vật liệu thực tế qua các năm cho thấy nguyên vật liệu Công ty sử dụng có nguồn gốc ngoại nhập chiếm 80% tổng trị giá nguyên vật liệu, nguyên vật liệu mua trong nước chiếm khoảng 20% tổng trị giá nguyên vật liệu sử dụng. Trong đó, tiền mua nguyên vật liệu nhập khẩu phải được thanh toán ngay khi nhập, tiền mua nguyên vật liệu có nguồn gốc trong nước sẽ được thanh toán sau 3 tháng kể từ ngày mua.

Căn cứ vào chính sách thanh toán của đối tác cùng với Dự toán chi phí Nguyên vật liệu trực tiếp, Phòng Kế Toán - Thống Kê sẽ tiến hành lập Dự toán thanh toán tiền mua nguyên vật liệu để dự tính lượng tiền chi trả cho nhà cung cấp và nhằm làm cơ sở xây dựng Dự toán tiền.

Dự toán thanh toán tiền mua nguyên vật liệu bao gồm các chỉ tiêu: Tổng tiền mua nguyên vật liệu, Tiền mua nguyên vật liệu thanh toán ngay trong kỳ, Tiền NVL nợ kỳ trước phải thanh toán trong kỳ, Tổng tiền nguyên vật liệu thanh toán trong kỳ

Trong đó:

- Tổng tiền mua nguyên vật liệu được xác định đúng bằng chỉ tiêu Tổng tiền mua nguyên vật liệu trên báo có Dự toán chi phí nguyên vật liệu trực tiếp.
- Tiền mua nguyên vật liệu phải thanh toán trong kỳ: được xác định bằng 80% tổng tiền mua nguyên vật liệu trong kỳ.
- Tiền nguyên vật liệu nợ kỳ trước phải thanh toán trong kỳ: nợ tiền nguyên vật liệu kỳ trước phải trả trong kỳ.

Tổng tiền nguyên vật liệu thanh toán trong kỳ được xác định theo công thức:

$$\text{Tổng tiền NVL thanh toán trong kỳ} = \text{Tiền NVL nợ kỳ trước phải thanh toán trong kỳ} + \text{Tiền mua NVL thanh toán trong kỳ}$$

(Dự toán thanh toán tiền mua NVL được trình bày chi tiết trong phụ lục 3.3c)

#### 3.3.6.4 Dự toán chi phí nhân công trực tiếp

Dự toán chi phí nhân công trực tiếp sẽ do Phòng Kế Toán - Thống Kê phối hợp với Phòng Tổng Hợp lập cho từng loại sản phẩm

Cơ sở để lập dự toán chi phí nhân công trực tiếp là: Dự toán sản xuất, Dự toán tiêu thụ, Tỷ lệ % tiền lương trên doanh thu, Lương cơ bản, Bảng tỷ lệ phân bổ tiền lương.

Dự toán chi phí nhân công trực tiếp gồm các chỉ tiêu : Sản lượng sản xuất, Chi phí nhân công trực tiếp sản xuất 1 đơn vị sản phẩm, Chi phí nhân công trực tiếp . Trong đó:

##### + Sản lượng sản xuất

Chỉ tiêu sản lượng sản xuất được xác định bằng với chỉ tiêu Sản lượng sản xuất trên báo cáo Dự toán sản xuất.

##### + Chi phí nhân công trực tiếp sản xuất một đơn vị sản phẩm

Do đặc thù của Công ty là Quỹ tiền lương của các sản phẩm chủ yếu (NPK, Lân, Axít, Bao bì) được Tổng Công ty Hóa Chất Việt Nam phê duyệt căn cứ theo Doanh thu tiêu thụ và tỷ lệ % tiền lương trên doanh thu. Quỹ tiền lương của từng sản phẩm được tính khoán cho các công đoạn từ lúc nguyên vật liệu mua về cho đến lúc sản phẩm hoàn thành nhập kho, bao gồm cả tiền tiền lương bộ phận gián tiếp sản xuất, tiền lương nghỉ phép, tiền lương làm thêm giờ. Riêng các khoản khác như chi phí bốc xếp nguyên vật liệu đầu vào, đầu ra và tiền bồi dưỡng độc hại được tính ngoài lương. Quỹ tiền lương cho từng loại sản phẩm sẽ do Phòng Kế Toán Thống kê tính cụ thể như sau:

$$\text{Quỹ tiền lương từng loại sản phẩm} = \text{Doanh thu tiêu thụ} \times \text{Tỷ lệ \% tiền lương}$$

Trong đó:

Doanh thu tiêu thụ chính là chỉ tiêu doanh thu tiêu thụ của từng loại sản phẩm trên Dự toán tiêu thụ phần IB



Tỷ lệ % tiền lương: chính là tỷ lệ tiền lương trên doanh thu của từng loại sản phẩm do Tổng Công ty ban hành (NPK: 2%; Lân: 7%; Axit: 20 %; Bao bì: 7%).

Sau khi tính được Quỹ tiền lương cho các loại sản phẩm, Phòng Kế Toán — Thống Kê sẽ chuyển sang cho Phòng Tổng Hợp làm căn cứ tính Chi phí nhân công cho từng loại sản phẩm:

$$\text{Chi phí nhân công của từng loại sản phẩm} = \text{Quỹ tiền lương cho từng loại sản phẩm} + \text{Các khoản trích theo lương tính riêng cho từng loại sản phẩm}$$

Trong đó, các khoản trích theo lương bao gồm: Kinh phí công đoàn sẽ được tính bằng 2% trên quỹ tiền lương của các sản phẩm; các khoản bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế được tính bằng 17% trên tiền lương cơ bản. Trong đó, tiền lương cơ bản sẽ do Phòng Tổng Hợp ước tính dựa theo mức tiền lương cơ bản thực tế năm trước cộng thêm phần ước tính tăng giảm trong năm kế hoạch. Phần lương cơ bản ước tính tăng giảm trong năm kế hoạch được xác định dựa trên kế hoạch nhân sự của Công ty trong năm kế hoạch.

Dựa trên chi phí nhân công của từng loại sản phẩm đã tính ở trên, Phòng Tổng Hợp phân bổ Chi phí nhân công cho từng bộ phận trong Công ty dựa theo Bảng tỷ lệ phân bổ tiền lương do Ban Giám Đốc công ty quy định:

**Bảng tỷ lệ phân bổ tiền lương**

Stt	Tên bộ phận	NPK	Lân	Axit	Bao bì
1	Bộ phận bán hàng	18%	15%	15%	13%
2	Bộ phận quản lý doanh nghiệp	18%	10%	10%	24%
3	Bộ phận quản lý sản xuất	14%	15%	15%	13%
4	Bộ phận trực tiếp sản xuất	50%	60%	60%	50%

Dựa trên Chi phí nhân công bộ phận trực tiếp sản xuất do Phòng Tổng hợp tính toán, Phòng Kế Toán sẽ tính được chi phí nhân công trực tiếp sản xuất cho từng loại sản phẩm dựa theo công thức:

$$\text{Chi phí nhân công trực tiếp sản xuất một đơn vị sản phẩm} = \frac{\text{Chi phí nhân công bộ phận trực tiếp sản xuất}}{\text{Số lượng sản phẩm sản xuất}}$$

Dựa vào Doanh thu dự kiến, Tỷ lệ % tiền lương trên doanh thu, Lương cơ bản, Bảng tỷ lệ phân bổ tiền lương, Phòng Kế Toán — Thống Kê và Phòng Tổng Hợp sẽ tính chi phí nhân công trực tiếp sản xuất cho các sản phẩm của Công ty như sau:

**Bảng phân bổ chi phí nhân công**

**Đơn vị tính:1000đ**

Stt	Diễn giải	Mặt hàng				Cộng
		NPK( tấn)	Lân(tấn)	Axit (tấn)	Bao bì (cái)	
1	Doanh thu dự kiến	1.302.815.280	203.198.839	103.952.000	33.526.080	1.643.492.199
2	Tỷ lệ % tiền lương trên doanh thu	2%	7%	20%	7%	
3	Quỹ tiền lương (3=1 x 2)	26.056.306	14.223.919	20.790.400	2.346.826	63.417.450
4	Tiền lương cơ bản	3.354.352	2.008.158	520.000	127.764	6.010.274
5	BHXH, BHYT (5=4x17%)	570.240	341.387	88.400	21.720	1.021.747
6	KPCĐ (6=3 x 2%)	521.126	284.478	415.808	46.937	1.268.349
7	Cộng chi phí nhân công (7= 3+5+6)	27.147.672	14.849.784	21.294.608	2.415.482	65.707.545
8	Chi phí nhân công bộ phận bán hàng	4.886.581	2.227.468	3.194.191	314.013	10.622.252
9	Chi phí nhân công bộ phận QLDN	4.886.581	1.484.978	2.129.461	579.716	9.080.736
10	Chi phí nhân công bộ phận QL sản xuất	3.800.674	2.227.468	3.194.191	314.013	9.536.345
11	Chi phí nhân công trực tiếp sản xuất	13.573.836	8.909.870	12.776.765	1.207.741	36.468.212
12	Sản lượng sản xuất	331.848	170.952	65.338	10.054.000	
13	<b>Chi phí nhân công trực tiếp sx 1 đơn vị sản phẩm (13=11/12)</b>	<b>41</b>	<b>52</b>	<b>196</b>	<b>0,120</b>	

**+ Chi phí nhân công trực tiếp:**

Dựa vào sản lượng sản xuất trên Dự toán sản xuất và chi phí nhân công trực tiếp sản xuất một đơn vị sản phẩm ở bảng trên Phòng kế Toán - Thống kê sẽ tính chỉ tiêu chi phí nhân công trực tiếp sản xuất :

$$\text{Chi phí nhân công trực tiếp} = \text{Sản lượng sản xuất} \times \text{Chi phí nhân công trực tiếp sản xuất một đơn vị sản phẩm}$$

(Dự toán chi phí nhân công trực tiếp được trình bày trong phụ lục 3.4a & 3.4b)

### 3.3.6.5 Dự toán chi phí sản xuất chung.

Theo tình hình thực tế ở Công ty thì mỗi Xí nghiệp đảm trách sản xuất một hoặc hai mặt hàng trên từng dây chuyền sản xuất riêng biệt nên Dự toán chi phí sản xuất chung sẽ được tính riêng cho từng mặt hàng NPK, Lân, Axit, Bao bì.

Để lập Dự toán chi phí sản xuất chung, kế toán tại các Xí nghiệp sẽ dựa vào Sản lượng sản xuất được phân bổ để lập dự toán chi phí sản xuất chung cho đơn vị mình dưới sự chỉ đạo của Ban Giám Đốc Xí nghiệp.

Dự toán sản xuất chung bao gồm biến phí và định phí.

+ Biến phí sản xuất chung bao gồm: vật tư phục vụ sản xuất, nhiên liệu, động lực, sửa chữa thường xuyên, các chi phí khác, chi phí nhân công bộ phận quản lý sản xuất. Căn cứ để xây biến phí sản xuất chung là sản lượng sản xuất, kế hoạch nhân sự và chế độ tăng lương kỳ kế hoạch và biến phí sản xuất chung thực tế phát sinh kỳ trước tại Xí nghiệp trong đó có tính đến vấn đề tiết kiệm chi phí và vấn đề tăng giá của các hàng hoá dịch vụ mua vào trong năm kế hoạch.

+ Định phí sản xuất chung bao gồm: chi phí khấu hao TSCĐ, chi phí sửa chữa lớn. Để dự tính định phí sản xuất chung, kế toán tại Xí nghiệp sẽ căn cứ vào chi phí thực tế phát sinh kỳ trước, kế hoạch sửa chữa lớn của phân xưởng sản xuất, kế hoạch khấu hao TSCĐ, sản lượng sản xuất để dự toán định phí sản xuất chung cho toàn Xí nghiệp.

Dự toán chi phí sản xuất chung của các Xí nghiệp sau khi xây dựng sẽ được chuyển cho Phòng Sản Xuất để xem xét điều chỉnh (nếu cần thiết). Dự toán chi phí sản xuất chung của các Xí nghiệp sau khi được Phòng Sản Xuất thông qua sẽ được chuyển cho Phòng Kế toán - Thống kê làm căn cứ xây dựng Dự toán chi phí sản xuất chung cho công ty.

Phòng Kế toán — Thống kê căn cứ trên dự toán chi phí sản xuất chung của các xí nghiệp, sản lượng sản xuất, chi phí sản xuất chung thực tế phát sinh kỳ trước để lập Dự toán Chi phí sản xuất chung

Dự toán chi phí sản xuất chung bao gồm các chỉ tiêu: sản lượng sản xuất, biến phí sản xuất chung, định phí sản xuất chung, chi phí sản xuất chung, các

khoản chi bằng tiền. Dự toán sẽ được lập cho từng quý và từng loại sản phẩm cụ thể.

Trong đó:

+ **Sản lượng sản xuất:** chính bằng sản lượng sản xuất trên báo cáo Dự toán sản xuất.

+ **Biến phí sản xuất chung:**

o **Sản phẩm NPK**

Hiện Công ty có 5 Xí nghiệp chuyên sản xuất NPK là: An Lạc, Chánh Hưng, Bình Điền I, Yogen, Cửu Long. Các Xí nghiệp này chỉ sản xuất NPK và sản xuất theo một quy trình sản xuất và công nghệ như nhau nên biến phí sản xuất chung để sản xuất một tấn NPK tại các Xí nghiệp là tương đương nhau. Vì vậy, biến phí sản xuất chung sản xuất một tấn NPK chính là bình quân biến phí sản xuất chung sản xuất 1 tấn NPK của các Xí nghiệp.

$$\frac{\text{Biến phí SXC sản xuất 1 tấn NPK}}{\text{Biến phí SXC}} = \frac{\sum \text{Biến phí sản xuất chung của các XN sản xuất NPK}}{\sum \text{Sản lượng NPK các XN sản xuất}}$$

Biến phí sản xuất chung sản xuất NPK được tính theo công thức:

$$\text{Biến Phí SXC} = \text{Biến phí SXC sản xuất 1 tấn NPK} \times \text{Sản lượng sản xuất}$$

o **Bao bì PP**

Do Xí nghiệp bao bì Thanh Đa chỉ sản xuất duy nhất một loại sản phẩm là Bao bì PP nên biến phí sản xuất chung để sản xuất 1 Bao bì sẽ là biến phí sản xuất chung do Xí nghiệp dự tính cho từng đơn vị sản phẩm.

$$\frac{\text{Biến phí SXC sản xuất 1 Bao bì PP}}{\text{Biến phí SXC}} = \frac{\text{Biến phí sản xuất chung tập hợp cho Bao bì PP}}{\text{Sản lượng sản xuất}}$$

Biến phí sản xuất chung sản xuất Bao bì PP được tính theo công thức:

$$\text{Biến Phí SXC} = \text{Biến phí SXC sản xuất 1 Bao bì PP} \times \text{Sản lượng sản xuất}$$

o **Phân Supe Lân và Axít Sunfuric.**

Nhà Máy Supe Long Thành sản xuất hai loại sản phẩm này trên hai dây chuyền sản xuất riêng biệt nên chi phí sản xuất chung cũng được tập hợp riêng theo từng loại sản phẩm. Vì vậy, biến phí sản xuất chung sản xuất 1 đơn vị sản phẩm cho từng loại sản phẩm được tính như sau:

$$\frac{\text{Biến phí SXC sản xuất 1 đơn vị sản phẩm}}{\text{Biến phí SXC}} = \frac{\text{Biến phí sản xuất chung tập hợp cho 1 loại sản phẩm}}{\text{Sản lượng 1 loại sản phẩm sản xuất}}$$

Biến phí sản xuất chung sản xuất Lân (Axít) được tính theo công thức:

*Biến Phí SXC = Biến phí SXC sản xuất 1 tấn Lân (Axít) x Sản lượng sản xuất*

**+ Định phí sản xuất chung.**

Dựa vào dự toán định phí sản xuất chung của các Xí nghiệp, Phòng Kế Toán — Thống Kê sẽ dự tính Định phí sản xuất chung của Công ty trên cơ sở tập hợp định phí sản xuất chung theo từng loại sản phẩm.

$$\text{Định phí sản xuất chung quý} = \frac{\text{Định phí sản xuất chung}}{4}$$

**+ Chi phí sản xuất chung**

Chỉ tiêu chi phí sản xuất được tính cho từng loại sản phẩm theo công thức sau:

$$\text{Chi phí sản xuất chung} = \text{Định phí sản xuất chung} + \text{Biến phí sản xuất chung}$$

**+ Thuế GTGT đầu vào**

Thuế GTGT đầu vào được tính theo công thức:

*Thuế GTGT đầu vào = Giá tính thuế HHDV mua vào X Thuế suất thuế GTGT*

○ Giá tính thuế HHDV mua vào là: giá tính thuế của tất cả các hàng hóa dịch vụ mua vào phục vụ chung cho sản xuất được xác định theo luật thuế GTGT.

○ Thuế suất thuế GTGT: Theo khảo sát qua các năm thì hầu hết hàng hóa dịch vụ mua vào phục vụ chung cho sản xuất đều chịu mức thuế suất 5% hoặc 10%. Tuy nhiên, giá trị hàng hóa dịch vụ mua vào chịu mức thuế suất 5% là không đáng kể. Vì vậy, để đơn giản hóa quá trình tính toán tác giả đã áp dụng mức thuế suất 10% cho tất cả hàng hóa dịch vụ mua vào phục vụ chung cho sản xuất.

**+ Các khoản chi bằng tiền**

Để phục vụ cho việc lập dự toán tiền mặt, kế toán sẽ tính toán các khoản chi bằng tiền trong dự toán chi phí sản xuất chung. Dựa trên đặc điểm là tất cả các khoản chi phí thuộc chi phí sản xuất chung tại Công ty hiện nay đều chi bằng tiền ngoại trừ chi phí khấu hao TSCĐ.

*(Dự toán chi phí sản xuất chung được trình bày trong phụ lục 3.5.a; 3.5.b và 3.5.c)*

### 3.3.6.6 Dự toán giá thành

Phòng Kế Toán - Thống Kê chịu trách nhiệm lập Dự toán giá thành dựa trên Dự toán sản xuất, Dự toán nguyên vật liệu trực tiếp, Dự toán chi phí nhân công trực tiếp, Dự toán chi phí sản xuất chung.

Dự toán giá thành được lập chi tiết cho từng quý và từng loại sản phẩm nhằm làm cơ sở cho việc tính toán giá trị hàng tồn kho và lập Dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh.

Dự toán giá thành bao gồm các chỉ tiêu: Sản lượng sản xuất, Chi phí nguyên vật liệu trực tiếp, Chi phí nhân công trực tiếp, Chi phí sản xuất chung, Tổng giá thành, Giá thành đơn vị.

Trong đó:

Các chỉ tiêu Sản lượng sản xuất, Chi phí nguyên vật liệu trực tiếp, Chi phí nhân công trực tiếp, Chi phí sản xuất chung được lấy từ Dự toán sản xuất, Dự toán chi phí nguyên vật liệu trực tiếp, Dự toán chi phí nhân công trực tiếp, Dự toán chi phí sản xuất chung.

Tổng giá thành được xác định bằng tổng chi phí nguyên vật liệu trực tiếp, chi phí nhân công trực tiếp, chi phí sản xuất chung.

*Giá thành đơn vị = Tổng giá thành / Sản lượng sản xuất.*

*(Dự toán giá thành được trình bày trong phụ lục 3.6)*

### 3.3.6.7 Dự toán thành phẩm tồn kho

Dự toán thành phẩm tồn kho do Phòng Kế Toán - Thống Kê lập để ước tính lượng thành phẩm xuất bán trong kỳ, thành phẩm tồn kho cuối kỳ.

Dự toán thành phẩm tồn kho được lập cho từng quý và từng loại sản phẩm bao gồm các chỉ tiêu: Thành phẩm tồn kho đầu kỳ, Thành phẩm nhập kho trong kỳ, Thành phẩm xuất bán trong kỳ, Thành phẩm tồn kho cuối kỳ. Trong đó, mỗi chỉ tiêu đều phản ánh chi tiết cả 3 yếu tố: số lượng, đơn giá, thành tiền.

Cơ sở để lập dự toán thành phẩm tồn kho là: dự toán tiêu thụ, dự toán sản xuất, dự toán giá thành và thành phẩm tồn kho kỳ trước hoặc ước tồn kho cuối kỳ trước.

+ **Thành phẩm tồn kho đầu kỳ:** cả 3 yếu tố số lượng, đơn giá, thành tiền đều được xác định dựa vào kế hoạch tồn kho thành phẩm kỳ trước hoặc ước tồn kho kỳ trước.

+ **Thành phẩm nhập kho trong kỳ:**

○ Số lượng thành phẩm nhập kho đúng bằng Sản lượng sản xuất trên báo cáo Dự toán sản xuất.

○ Đơn giá nhập kho là Giá thành đơn vị sản phẩm đã được tính trên báo cáo Dự toán giá thành.

○ Thành tiền = Số lượng nhập kho x Đơn giá nhập kho.

+ **Thành phẩm xuất bán trong kỳ:**

○ Số lượng xuất bán: đúng bằng sản lượng sản phẩm tiêu thụ trên Dự toán tiêu thụ.

○ Đơn giá: bình quân đơn giá xuất bán trong kỳ

○ Thành tiền = Số lượng xuất bán x Đơn giá

+ **Thành phẩm tồn kho cuối kỳ**

○ Số lượng thành phẩm tồn kho cuối kỳ được xác định theo công thức:

$$\text{Thành phẩm tồn kho cuối kỳ} = \text{Thành phẩm tồn kho đầu kỳ} + \text{Thành phẩm nhập kho trong kỳ} - \text{Thành phẩm xuất bán trong kỳ}$$

○ Đơn giá: chính bằng đơn giá thành phẩm nhập kho trong kỳ

○ Thành tiền = Số lượng sản phẩm tồn kho cuối kỳ x Đơn giá

(Dự toán thành phẩm tồn kho được trình bày trong phụ lục 3.7)

### 3.3.6.8 Dự toán đầu tư và xây dựng

Dự toán đầu tư và xây dựng sẽ được thực hiện bắt đầu từ các Xí nghiệp. Bộ phận kế toán tại các Xí nghiệp sẽ tiến hành lập báo cáo về tình hình sử dụng TSCĐ tại đơn vị mình bao gồm: tình hình TSCĐ đã hết hạn sử dụng, TSCĐ đã bị lỗi thời cần phải thanh lý, TSCĐ đang sử dụng và mức khấu hao đã trích, TSCĐ cần đầu tư mua mới. Tất cả những thông tin về TSCĐ tại các Xí nghiệp sẽ được báo cáo trực tiếp lên Ban lãnh đạo Công ty để Ban lãnh đạo Công ty có kế hoạch mua sắm, thanh lý TSCĐ.

Đối với bộ phận gián tiếp, các phòng ban sẽ tự thiết kế kế hoạch mua sắm và thanh lý TSCĐ dựa trên nhu cầu thực tế từng bộ phận. Báo cáo của các phòng

ban sẽ được Ban lãnh đạo Công ty xem xét, cân nhắc và phê duyệt dựa trên tính cần thiết và mức độ hợp lý.

Kế hoạch mua sắm TSCĐ đã được Ban lãnh đạo Công ty phê duyệt là căn cứ để Phòng Kế toán — Thống Kê sẽ lập dự toán đầu tư và xây dựng.

Hiện nay, Công ty đang trong giai đoạn thực hiện đầu tư xây dựng mới nhà máy Hiệp Phước chuyên sản xuất NPK tại Q.7. Vì vậy, bên cạnh kế hoạch mua sắm TSCĐ do Ban lãnh đạo Công ty duyệt, Phòng Kế toán — Thống kê cần căn cứ kế hoạch chi đầu tư xây dựng nhà máy Hiệp Phước trong năm 2008 để lập Dự toán đầu tư và xây dựng cho toàn Công ty.

Dự toán đầu tư và xây dựng sẽ được lập theo từng quý và chia thành ba nhóm: Thu thanh lý TSCĐ, Chi mua sắm TSCĐ và Chi đầu tư xây dựng mới.

#### **+ Thu thanh lý TSCĐ**

Xét theo tình hình hiện tại và sổ sách theo dõi TSCĐ lưu tại Công ty thì năm 2008 Công ty sẽ không có TSCĐ cần thanh lý vì trong năm 2006 Công ty đã có một đợt thanh lý và bán những TSCĐ đã lỗi thời.

#### **+ Chi mua sắm TSCĐ và Chi đầu tư xây dựng mới.**

Chi mua sắm TSCĐ và chi đầu tư xây dựng mới sẽ thể hiện các chỉ tiêu: tên đơn vị được đầu tư mới hay được mua sắm TSCĐ, giá trị đầu tư hay giá trị TSCĐ được duyệt chi. Dựa vào kế hoạch thu thanh lý TSCĐ, kế hoạch chi mua sắm TSCĐ do Ban Lãnh Đạo Công ty duyệt cho các Xí nghiệp và các phòng ban cùng với kế hoạch chi đầu tư xây dựng mới nhà máy Hiệp Phước, Phòng Kế Toán — Thống Kê sẽ lập Dự toán đầu tư và xây dựng gửi cho Bộ phận chuyên trách về dự toán ngân sách. Bộ phận chuyên trách về dự toán ngân sách sẽ thử cân đối kế hoạch thu chi để đưa ra kế hoạch đầu tư và mua sắm TSCĐ vào những khoảng thời gian thích hợp nhất. Tuy nhiên, vì lý do khách quan có những TSCĐ hay những khoản chi bắt buộc Công ty phải chi ngay trong những quý mà lượng tiền tồn rất ít, trong trường hợp này Bộ phận chuyên trách về dự toán ngân sách sẽ phải có kế hoạch vay ngắn hạn hoặc dài hạn để chi.

#### **3.3.6.9 Dự toán chi phí bán hàng.**

Dự toán chi phí bán hàng được giao cho Phòng Kinh Doanh và Phòng Kế Toán - Thống Kê phối hợp thực hiện. Dự toán chi phí bán hàng sẽ được lập cho



từng quý và từng loại sản phẩm. Căn cứ để lập Dự toán chi phí bán hàng là chi phí bán hàng thực tế năm trước; kế hoạch tiêu thụ sản phẩm, kế hoạch nhân sự, kế hoạch tiếp thị, kế hoạch bán hàng và chủ trương phát triển kinh doanh của Công ty trong năm kế hoạch.

Trên cơ sở các chỉ tiêu được giao, các Xí nghiệp tự ước tính các khoản chi phí liên quan đến việc tiêu thụ sản phẩm và gửi về Phòng Kinh Doanh. Dựa trên kế hoạch chi phí bán hàng do các Xí nghiệp gửi lên kết hợp chiến lược tiếp thị, chiến lược bán hàng, chi phí bán hàng thực tế phát sinh năm trước, yếu tố trượt giá, Phòng Kinh Doanh sẽ xem xét và ước tính các khoản chi tiêu hợp lý cho hoạt động bán hàng năm kế hoạch và gửi cho Phòng Kế Toán — Thống Kê.

Dựa trên kế hoạch chi phí do Phòng Kinh Doanh chuyển đến, Phòng Kế Toán — Thống Kê sẽ lập Bảng phân loại chi phí bán hàng. Trong đó, chi phí bán hàng do Phòng kinh doanh chuyển đến sẽ được phân loại và tính toán thành: Định phí bán hàng, Biến phí bán hàng cho một đơn vị sản phẩm, Biến phí bán hàng.

Trong đó

+ **Định phí bán hàng** gồm các khoản chi phí như: khấu hao TSCĐ bộ phận bán hàng, chi phí thuê kho, bến, bãi giao hàng, chi phí tiếp thị và một số chi phí mua ngoài khác có liên quan đến công tác bán hàng. Định phí bán hàng sẽ được lập riêng cho từng loại sản phẩm, cho cả năm và từng quý trong năm (Định phí bán hàng từng quý được tính toán bằng cách phân bổ đều Định phí bán hàng cả năm cho 4 quý trong năm).

+ **Biến phí bán hàng cho một đơn vị sản phẩm:** gồm chi phí nhân công bộ phận bán hàng phân bổ cho một đơn vị sản phẩm, chi phí vận chuyển, bốc xếp sản phẩm lên phương tiện người mua, chi phí đóng gói sản phẩm.

+ **Biến phí bán hàng:** được xây dựng theo công thức

$$\text{Biến phí bán hàng} = \frac{\text{Biến phí bán hàng cho một đơn vị sp}}{\text{một đơn vị sp}} \times \frac{\text{Sản lượng sản phẩm tiêu thụ}}{\text{tiêu thụ}}$$

Trong đó, Sản lượng tiêu thụ: đúng bằng số lượng sản phẩm tiêu thụ trên báo cáo Dự toán tiêu thụ (Phần I.B).

Dựa vào Bảng Phân loại chi phí bán hàng, Phòng Kế Toán - Thống Kê lập Dự toán chi phí bán hàng bao gồm các chỉ tiêu: Sản lượng tiêu thụ, Biến phí bán hàng, Định phí bán hàng, Chi phí bán hàng, Chi bằng tiền, Thuế GTGT.

+ **Sản lượng tiêu thụ, biến phí bán hàng, định phí bán hàng** đã được tính trên Bảng phân loại chi phí.

+ **Chi phí bán hàng:**

$$\text{Chi phí bán hàng} = \text{Biến phí bán hàng} + \text{Định phí bán hàng}$$

+ **Chi bằng tiền:**

Hiện nay tất cả các khoản chi phí chi cho hoạt động bán hàng đều được chi bằng tiền ngoại trừ khoản Chi phí Khấu hao TSCĐ bộ phận bán hàng.

$$\text{Chi bằng tiền} = \text{Chi phí bán hàng} - \text{Chi phí khấu hao TSCĐ bộ phận bán hàng}$$

+ **Thuế GTGT đầu vào**

Thuế GTGT đầu vào được tính theo công thức:

$$\text{Thuế GTGT đầu vào} = \text{Giá tính thuế HHDV mua vào} \times \text{Thuế suất thuế GTGT}$$

Trong đó:

o Giá tính thuế HHDV mua vào là: giá tính thuế của tất cả các hàng hóa dịch vụ mua vào phục vụ cho hoạt động bán hàng

o Thuế suất thuế GTGT: Theo khảo sát thì hầu hết hàng hóa dịch vụ mua vào phục vụ cho hoạt động bán hàng đều chịu mức thuế suất 5% hoặc 10%. Tuy nhiên, giá trị hàng hóa dịch vụ mua vào chịu mức thuế suất 5% là không đáng kể. Vì vậy, để đơn giản hóa quá trình tính toán tác giả đã áp dụng mức thuế suất 10% cho tất cả hàng hóa dịch vụ mua vào.

Dự toán chi phí bán hàng sau khi hoàn chỉnh sẽ được chuyển đến Bộ phận chuyên trách về dự toán ngân sách xem xét.

(Bảng phân loại chi phí bán hàng và Dự toán chi phí bán hàng được trình bày chi tiết trong phụ lục 3.9a và 3.9b)

### 3.3.6.10 Dự toán chi phí quản lý doanh nghiệp

Dự toán chi phí quản lý doanh nghiệp được giao cho Phòng Kế Toán - Thống Kê phối hợp các phòng ban, Xí nghiệp tổ chức thực hiện.

Căn cứ để lập Dự toán chi phí quản lý doanh nghiệp là Dự toán tiêu thụ, Kế hoạch nhân sự và tiền lương, Kế hoạch khấu hao TSCĐ và Chi phí quản lý doanh nghiệp thực tế phát sinh năm trước.

Để lập Dự toán chi phí quản lý doanh nghiệp, bộ phận quản lý các Xí nghiệp và các Phòng ban trong Công ty phải tự ước tính chi phí sử dụng cho bộ phận mình và chuyển cho Phòng Kế Toán - Thống Kê. Phòng Kế Toán — Thống Kê trên cơ sở dự toán Chi Phí Quản Lý Doanh Nghiệp do các Xí nghiệp và các Phòng ban chuyển đến kết hợp với các kế hoạch nhân sự tiền lương, kế hoạch khấu hao TSCĐ, Chi phí quản lý doanh nghiệp thực tế phát sinh năm trước, yếu tố trượt giá để xem xét và yêu cầu các Xí nghiệp và các Phòng ban điều chỉnh cho thích hợp.

Dự toán chi phí quản lý doanh nghiệp sau khi được các Xí nghiệp và các Phòng ban điều chỉnh sẽ được Phòng Kế Toán - Thống Kê tổng hợp thành Dự toán Chi phí quản lý doanh nghiệp của Công ty gồm các chỉ tiêu: Sản lượng tiêu thụ, Định phí quản lý doanh nghiệp, Biến phí quản lý doanh nghiệp, Chi phí quản lý doanh nghiệp, Chi bằng tiền, Thuế GTGT đầu vào.

Trong đó:

+ **Định phí quản lý doanh nghiệp:** bao gồm các khoản chi phí Khấu hao TSCĐ, Vật liệu quản lý, Điện, Nước, Chi phí đào tạo, Chi phí tuyển dụng, Khác.

+ **Biến phí quản lý doanh nghiệp:** bao gồm kinh phí quản lý cấp trên (được tính bằng 0,15% Doanh thu tiêu thụ trong kỳ), chi phí nhân công bộ phận quản lý doanh nghiệp.

+ **Chi phí quản lý doanh nghiệp:** được tính theo công thức:

$$\text{Chi phí quản lý doanh nghiệp} = \frac{\text{Biến phí}}{\text{quản lý doanh nghiệp}} + \frac{\text{Định phí}}{\text{quản lý doanh nghiệp}}$$

+ **Chi bằng tiền**

Tất cả các khoản Chi phí quản lý doanh nghiệp đều chi bằng tiền ngoại trừ Chi phí Khấu hao TSCĐ.

$$\text{Chi bằng tiền} = \text{Chi phí quản lý doanh nghiệp} - \text{Chi phí khấu hao TSCĐ}$$

+ **Thuế GTGT đầu vào**

Thuế GTGT đầu vào được tính theo công thức:

*Thuế GTGT đầu vào = Giá tính thuế HHDV mua vào X Thuế suất thuế GTGT*

Trong đó:

- Giá tính thuế HHDV mua vào là: giá tính thuế của tất cả các hàng hóa dịch vụ mua vào phục vụ cho công tác quản lý doanh nghiệp được xác định theo luật thuế GTGT

- Thuế suất thuế GTGT: Theo khảo sát thì hầu hết hàng hóa dịch vụ mua vào phục vụ cho công tác quản lý doanh nghiệp đều chịu mức thuế suất 5% hoặc 10%. Tuy nhiên, giá trị hàng hóa dịch vụ mua vào chịu mức thuế suất 5% là không đáng kể. Vì vậy, để đơn giản hóa quá trình tính toán tác giả đã áp dụng mức thuế suất 10% cho tất cả hàng hóa dịch vụ mua vào.

Dự toán chi phí quản lý doanh nghiệp sau khi hoàn chỉnh sẽ được chuyển đến Bộ phận chuyên trách về dự toán ngân sách xem xét.

*(Dự toán Chi phí quản lý doanh nghiệp được trình bày trong phụ lục 3.10)*

### **3.3.6.11 Dự toán tiền**

Dự toán tiền sẽ được lập bởi Phòng Kế Toán - Thống Kê nhằm dự kiến lượng tiền thu, chi trong kỳ sao cho tiền trong kỳ được sử dụng hợp lý và có hiệu quả nhất. Dự toán tiền sẽ được lập hàng quý dựa trên các báo cáo dự toán đã lập có liên quan đến thu, chi tiền ở trên.

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:** là khoản tiền dự kiến tồn đầu kỳ. Chỉ tiêu này được lập dựa trên tiền tồn thực tế đầu quý 4 năm trước điều chỉnh tăng giảm cho đến ngày lập báo cáo dự toán tiền.

- + **Tiền thu trong kỳ:** bao gồm các khoản phải thu kỳ trước ước thu được trong kỳ, Phải thu bán hàng trong kỳ, Khoản phải thu khác (nếu có). Căn cứ để lập chỉ tiêu này là Dự toán tiêu thụ Phần II

- + **Tiền chi trong kỳ:** bao gồm các khoản tiền mặt phải chi theo các báo cáo dự toán như: chi mua nguyên vật liệu, chi trả lương, chi phí phục vụ chung cho sản xuất, chi phục vụ bán hàng, chi phục vụ quản lý doanh nghiệp, chi đầu tư và mua sắm TSCĐ, chi nộp thuế, trả nợ người bán...Căn cứ để lập chỉ tiêu này là: Dự toán thanh toán chi phí mua nguyên vật liệu, Dự toán chi phí nhân công trực

tiếp, Dự toán chi phí sản xuất chung, Dự toán đầu tư và xây dựng, Dự toán chi phí bán hàng, Dự toán chi phí quản lý doanh nghiệp, Dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh.

+ **Cân đối thu chi:** được tính dựa trên cơ sở: tiền tồn đầu kỳ, tiền thu trong kỳ, tiền chi trong kỳ. Trong đó, nếu thu lớn hơn chi thì dùng khoản chênh lệch đó để trả các khoản vay hoặc đem đầu tư ngắn hạn. Ngược lại, nếu chi lớn hơn thu thì phải có kế hoạch huy động vốn để bù đắp đảm bảo vốn cho kinh doanh.

*(Dự toán tiền được trình bày chi tiết trong phụ lục 3.11)*

### **3.3.6.12 Dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh**

Dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh là một trong những dự toán chủ yếu của hệ thống báo cáo Dự toán ngân sách. Dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh phản ánh kết quả kinh doanh dự kiến năm kế hoạch đồng thời là căn cứ để so sánh, phân tích, đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh trong năm kế hoạch.

Dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh được Phòng Kế Toán - Thống Kê lập theo mẫu Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Kế toán tài chính.

Căn cứ để lập Dự toán Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh là: Dự toán tiêu thụ, Dự toán thành phẩm tồn kho, dự toán chi phí bán hàng, dự toán chi phí quản lý doanh nghiệp đã được lập ở trên, thuế suất thuế thu nhập doanh nghiệp (28%)

Dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh được lập mỗi quý một lần và được chi tiết cho từng loại sản phẩm. Dự toán Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của các quý sẽ được tổng hợp thành Dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh cho cả năm.

*(Dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh được trình bày chi tiết trong phụ lục 3.12a và 3.12b)*

### **3.3.6.13 Dự toán bảng cân đối kế toán**

Dự toán Bảng cân đối kế toán được giao cho Phòng Kế Toán - Thống Kê lập theo mẫu Bảng cân đối kế toán của Kế toán tài chính. Dự toán Bảng cân đối kế toán sẽ lập theo từng quý và tổng hợp cho cả năm.

Dự toán bảng cân đối kế toán sẽ thể hiện số liệu đầu kỳ và số liệu cuối kỳ. Đối với quý 1, số liệu đầu kỳ sẽ là số liệu ước thực hiện cuối năm hiện tại, số liệu cuối kỳ sẽ được tổng hợp trên cáo báo cáo dự toán đã lập trong quý. Đối với các quý II, III, IV thì số liệu đầu kỳ sẽ là số liệu thực tế phát sinh cuối kỳ trước, số liệu cuối kỳ sẽ là số liệu tổng hợp trên các báo cáo dự toán đã lập trong kỳ.

Dự toán bảng cân đối kế toán sẽ gồm 2 phần: Tài sản và Nguồn vốn. Phòng kế toán — Thống Kê sẽ dựa vào các dự toán đã lập trong kỳ để lập Dự toán Bảng Cân đối kế toán.

*(Dự toán Bảng cân đối kế toán được trình bày chi tiết trong phụ lục 3.13a và 3.13b)*

## **3.4 Các giải pháp hỗ trợ khác để hoàn thiện công tác dự toán tại Công ty Phân Bón Miền Nam**

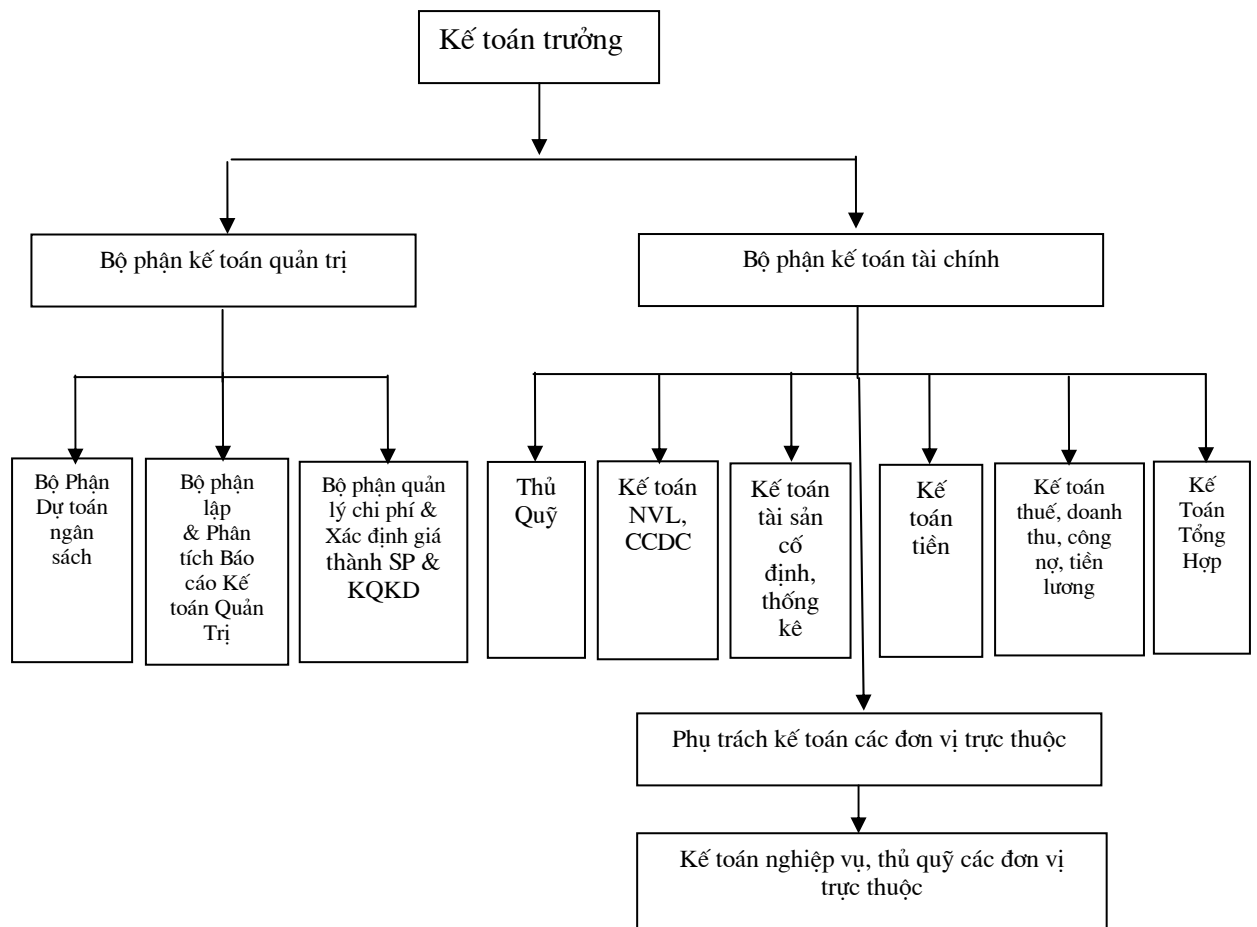
### **3.4.1 Tổ chức lại bộ máy kế toán**

Để dự toán ngân sách chính xác và phản ánh đúng tiềm năng thực tế thì Công ty cần có Bộ phận Kế toán quản trị hoạt động hiệu quả nhằm cung cấp những thông tin nội bộ trung thực làm cơ sở cho việc dự toán ngân sách.

Hiện tại, công tác Kế toán quản trị tại Công ty chưa được quan tâm đầu tư đúng mức. Các công việc thiên về công tác kế toán quản trị đều do các nhân viên Phòng Kế Toán — Thống Kê kiêm nhiệm. Để có những thông tin nội bộ có chất lượng cũng nhằm tránh sức ép quá tải lên Phòng Kế Toán — Thống Kê, Công ty cần tuyển thêm nhân sự và tiến hành tổ chức lại Phòng Kế Toán — Thống Kê.

Qua nghiên cứu thực tế tại Công ty, tác giả nhận thấy nên tổ chức lại Phòng Kế Toán- Thống Kê thành hai bộ phận: Bộ phận Kế toán quản trị và Bộ phận Kế toán tài chính. Hai bộ phận sẽ tách biệt với nhau vẫn trực thuộc Phòng Kế Toán - Thống Kê. Dựa trên việc phân chia này, Phòng Kế Toán - Thống Kê sẽ tổ chức, sắp xếp lại công việc và có sự phân công phân nhiệm một cách rõ ràng giữa các

nhân viên trong phòng. Với mục đích đó, sơ đồ bộ máy kế toán của Công ty sẽ thay đổi như sau:



Sơ đồ 3.2: Sơ đồ tổ chức bộ máy kế toán Công ty Phân Bón Miền Nam

Trong đó:

**Kế toán trưởng:** phụ trách chung về công tác kế toán tài chính và kế toán quản trị, chịu trách nhiệm quản lý điều hành nhân viên phòng kế toán, thẩm tra các báo cáo tài chính và báo cáo kế toán quản trị được lập bởi các bộ phận kế toán.

\* **Bộ phận kế toán tài chính:** có nhiệm vụ ghi chép, phản ánh các nghiệp vụ kinh tế phát sinh trong bộ phận bao gồm các vấn đề về: tài sản, nguồn vốn, doanh thu, chi phí và kết quả hoạt động kinh doanh của công ty, lập các báo cáo theo quy định của Bộ tài chính, Cục thuế, Cục thống kê□

\* **Bộ phận Kế toán quản trị:** có nhiệm vụ thu thập, xử lý thông tin theo phạm vi, nội dung kế toán quản trị đã được xác định cụ thể như sau:

+ **Bộ phận dự toán ngân sách**

Nhân viên tại bộ phận này thực hiện các công việc sau:



- Lập các bảng biểu chi tiết cần thiết cho việc thu thập dữ liệu ở các đơn vị trực thuộc và các bộ phận có liên quan phục vụ cho công tác lập dự toán ngân sách.

- Đôn đốc, hướng dẫn các đơn vị trực thuộc và các bộ phận chức năng lập đầy đủ, chính xác, kịp thời các bảng biểu dữ liệu phục vụ cho công tác lập dự toán

- Thu thập các thông tin, dữ liệu cần thiết từ các đơn vị trực thuộc, các phòng ban chức năng trong Công ty cũng như các thông tin từ môi trường bên ngoài phục vụ cho công tác dự toán ngân sách.

- Lập dự toán ngân sách cho Công ty hàng quý, năm dựa trên những thông tin thu thập được từ các đơn vị trực thuộc và các bộ phận chức năng có liên quan.

- Thường xuyên cập nhật các thông tin, dữ liệu thay đổi để kịp thời điều chỉnh các báo cáo dự toán ngân sách nhằm giúp dự toán ngân sách chính xác hơn.

- Thường xuyên cung cấp thông tin cho Phòng Sản Xuất và Phòng Kinh Doanh giúp các phòng ban này điều hành hoạt động của bộ phận mình theo đúng mục tiêu đã xây dựng. Cung cấp các báo cáo dự toán ngân sách cho Bộ phận lập và phân tích Báo cáo kế toán quản trị làm cơ sở đánh giá hiệu quả hoạt động của các trung tâm trách nhiệm.

- Hàng năm lập Kế hoạch, bảng biểu theo yêu cầu của Tổng Công ty Hoá Chất Việt Nam

**+ Bộ phận quản lý chi phí, xác định giá thành sản phẩm và kết quả kinh doanh.**

Nhân viên tại bộ phận này cần thực hiện tốt việc quản lý chi phí phát sinh theo từng yếu tố, từng bộ phận, từng đối tượng chi phí cụ thể thông qua dữ liệu báo cáo từ bộ phận kế toán tài chính. Từ đó, cung cấp cho Ban giám đốc và Bộ phận điều hành sản xuất thông tin về chi phí giá thành để có những biện pháp xử lý kịp thời.

Để thực hiện tốt các nhiệm vụ trên nhân viên bộ phận này cần:

- Thiết lập các bảng biểu, chứng từ chi tiết cần thiết cho việc thu thập dữ liệu tại các đơn vị trực thuộc và các bộ phận chức năng có liên quan phục vụ cho công tác tính toán chi phí, giá thành.
- Đôn đốc, hướng dẫn các bộ phận có liên quan thực hiện đầy đủ, chính xác, kịp thời các bảng biểu nhằm cung cấp dữ liệu cần thiết cho công tác tập hợp chi phí, tính toán giá thành sản phẩm.
- Thường xuyên kiểm tra, hướng dẫn bộ phận kế toán tài chính cập nhật dữ liệu chính xác, phù hợp với từng trung tâm chi phí để công tác tính giá thành được chính xác hơn.
- Tính toán giá thành kế hoạch cho từng loại sản phẩm trong từng quý.
- So sánh, điều chỉnh phần chênh lệch giữa giá thành kế hoạch với chi phí thực tế phát sinh.
- Tính toán, lựa chọn các tiêu thức phân bổ thích hợp để phân bổ chi phí ở các bộ phận chức năng vào từng sản phẩm được tiêu thụ trong kỳ.

#### **+ Bộ phận lập và phân tích báo cáo Kế toán quản trị.**

Nhân viên tại phần hành này có nhiệm vụ lập:

- Dựa vào kết quả kinh doanh trong kỳ, lập các báo cáo kế toán quản trị và các báo cáo thống kê theo yêu cầu của Ban Giám Đốc và Tổng Công ty Hoá Chất Việt Nam.
- Phân tích, so sánh kết quả thực tế phát sinh với số liệu dự toán để tìm ra nguyên nhân sai biệt, đóng góp ý kiến về công tác lập dự toán, phản ánh đến các bộ phận liên quan về chi phí thực tế phát sinh
- Phân tích kết quả kinh doanh của một kỳ, giữa các kỳ với nhau để tìm nguyên nhân chênh lệch từ đó đóng góp ý kiến cho các cấp lãnh đạo trong công tác quản trị.

#### **3.4.2 Tổ chức nguồn nhân lực trong việc thực hiện dự toán**

Dự toán ngân sách là một công việc phức tạp, đòi hỏi phải có sự phối hợp của nhiều người ở nhiều bộ phận khác nhau. Một dự toán ngân sách tốt phải được thực hiện một cách đồng bộ, chính xác và kịp thời. Vì vậy, những người làm công tác dự toán cần hiểu rõ tầm quan trọng của dự toán ngân sách từ đó xây dựng mối quan hệ hợp tác hiểu biết lẫn nhau, từ bỏ lợi ích riêng của từng phòng

ban để hướng đến mục tiêu chung của toàn công ty. Quan trọng hơn cả là việc các nhà lãnh đạo Công ty phải coi trọng dự toán, phải hiểu rõ tâm lý của mọi người để từ đó động viên, khuyến khích mọi người cùng tham gia đóng góp ý kiến cho việc dự toán ngân sách.

Bên cạnh đó, Công ty cần làm tốt công tác giáo dục ý thức nhân viên ở các cấp, các bộ phận có liên quan thông qua việc tổ chức huấn luyện quy trình lập dự toán giúp họ hiểu rõ hơn tầm quan trọng của việc cung cấp thông tin một cách kịp thời, đầy đủ, chính xác, góp phần nâng cao tinh thần trách nhiệm và tự giác trong công việc. Mặt khác, việc hiểu rõ quy trình dự toán có thể giúp nhân viên hình dung và tổ chức tốt công việc của mình, giúp xử lý kịp thời, chính xác các tình huống gặp phải.

Hiện nay, kế toán hiện đại đòi hỏi trình độ của người làm công tác kế toán không những phải có kiến thức chuyên sâu và tổng hợp về kế toán tài chính mà phải có thêm kiến thức về kế toán quản trị và phân tích hoạt động kinh doanh. Vì vậy, với đội ngũ nhân viên kế toán lớn tuổi làm việc lâu năm trong Công ty chưa có cơ hội tìm hiểu về kế toán quản trị cũng như kiến thức về dự toán ngân sách, Công ty cần có chính sách khuyến khích nhân viên tự đào tạo lại và bổ sung những kiến thức còn khuyết để thực hiện và phối hợp công việc ngày càng trôi chảy và nhịp nhàng hơn.

Qua sơ đồ tổ chức lại bộ máy kế toán cho thấy Công ty cần tuyển thêm nhân sự để đảm trách các phần việc của Bộ phận kế toán quản trị. Đối với vị trí này, Công ty nên tổ chức xét tuyển kỹ càng nhằm chọn ra được các ứng viên thoả mãn điều kiện thông thạo về kế toán tài chính lẫn kế toán quản trị. Ngoài ra, Công ty cũng cần lưu ý huấn luyện quy trình dự toán cũng như tổ chức tốt công tác giáo dục tư tưởng cho nhân viên này để họ có ý thức về tầm quan trọng và lợi ích của dự toán ngân sách giúp họ tổ chức công việc tốt hơn.

Tóm lại, con người là một nhân tố vô cùng quan trọng tạo nên sự thành công của dự toán ngân sách. Vì vậy, Công ty cần có kế hoạch tuyển dụng, đào tạo, huấn luyện nhân viên nhằm nâng cao chất lượng dự toán ngân sách.

### **3.4.3 Đầu tư trang thiết bị kỹ thuật hiện đại phục vụ công tác dự toán.**

Một hệ thống thông tin hoàn thiện sẽ giúp truyền tải các mục tiêu, chính sách, thông tin trong Công ty đến các bộ phận một cách nhanh chóng, kịp thời và chính xác. Để công tác dự toán ngân sách được thực hiện một cách dễ dàng và có hiệu quả, Công ty cần tạo điều kiện để các thông tin cần thiết cho việc lập dự toán đến đúng người, đúng lúc.

Dự toán ngân sách là công việc liên quan đến nhiều bộ phận, phòng ban trong công ty. Vì vậy, để tiết kiệm thời gian, công sức và tiền bạc Công ty nên khai thác triệt để ứng dụng của hệ thống mạng nội bộ thông qua việc cung cấp, chia sẻ các thông tin, số liệu phục vụ cho công tác dự toán ngân sách.

Hơn nữa, vì tính chất tính toán phức tạp của dự toán ngân sách, Công ty nên nghiên cứu dự án mua phần mềm hoặc thuê các Công ty chuyên nghiệp viết các phần mềm dự toán ngân sách phù hợp với hiện trạng công ty.

### KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Hoàn thiện công tác dự toán ngân sách ở Công ty Phân Bón Miền Nam là một việc làm vô cùng cấp bách và cần thiết, nhất là trong bối cảnh Việt Nam đang bước đầu trở thành thành viên của tổ chức thương mại thế giới (WTO).

Để công tác hoàn thiện dự toán ngân sách được thuận lợi, trước tiên Công ty cần xác định rõ quan điểm và các mục tiêu cần đạt trong quá trình hoàn thiện. Bên cạnh đó, Công ty cũng cần xây dựng và tuân thủ theo các nguyên tắc dự toán như: nguyên tắc thực hiện liên tục, nguyên tắc đảm bảo tính linh hoạt (khả năng có thể thay đổi), nguyên tắc thận trọng, nguyên tắc thu hút tất cả các bộ phận cùng tham gia nhằm đảm bảo công tác hoàn thiện dự toán ngân sách được thực hiện một cách nghiêm chỉnh và đồng bộ.

Mặt khác, để công tác dự toán ngân sách được thực hiện một cách chủ động và dễ dàng Công ty cần xây dựng quy trình dự toán ngân sách và phổ biến trong toàn Công ty để các Phòng ban, các Xí nghiệp theo đó mà thực hiện. Quy trình dự toán ngân sách của Công ty bao gồm 3 giai đoạn: Chuẩn bị dự toán ngân sách, Soạn thảo ngân sách và Theo dõi dự toán ngân sách.

Nhằm tiết giảm thời gian và chi phí nhưng vẫn đảm bảo tính chính xác và hữu hiệu, Công ty nên dự toán ngân sách theo mô hình thông tin từ dưới lên. Trong đó, công tác dự toán ngân sách sẽ được thực hiện từ cấp dưới và sau đó chuyển lên cho cấp trên xem xét, góp ý. Báo cáo dự toán sau khi được cấp trên xem xét góp ý sẽ được chuyển về cho cấp dưới chỉnh sửa. Báo cáo dự toán sau khi chỉnh sửa sẽ được chuyển lên cấp trên xét duyệt.

Khi dự toán ngân sách Công ty phải bắt đầu từ Dự toán tiêu thụ vì Dự toán tiêu thụ là cơ sở để lập các dự toán khác như Dự toán sản xuất, Dự toán chi phí nguyên vật liệu trực tiếp, Dự toán chi phí nhân công trực tiếp, Dự toán chi phí sản xuất chung, Dự toán giá thành, Dự toán hàng tồn kho □ Dự toán bảng cân đối kế toán.

Để hỗ trợ cho công tác dự toán ngân sách Công ty cần tổ chức thêm bộ phận kế toán quản trị, trong bộ phận kế toán quản trị có bộ phận chuyên trách về dự toán ngân sách. Bên cạnh đó, vấn đề ứng dụng công nghệ thông tin vào công tác dự toán ngân sách, vấn đề đào tạo, tuyển dụng nhân viên có trình độ và kinh

nghiệm về dự toán cũng là một phương pháp hỗ trợ tốt nhất nhằm tạo môi trường thuận lợi để công tác dự toán ngân sách mang lại hiệu quả như mong đợi. Ngoài ra, Công ty cần nâng cao khả năng nhận thức của nhân viên về công tác dự toán, phát triển mối quan hệ hiểu biết và trợ giúp nhau giữa các phòng ban trong việc hướng đến mục tiêu chung của Công ty là một trong những chìa khoá mang đến sự thành công trong công tác dự toán.

## KẾT LUẬN

Dự toán ngân sách là một nội dung quan trọng của kế toán quản trị; là công cụ quản lý hữu ích đang được nhiều nhà quản lý nghiên cứu, sử dụng nhằm giúp công việc được thuận lợi hơn. Dự toán ngân sách thực hiện các chức năng dự báo, hoạch định, điều phối, thông tin, kiểm soát và đo lường. Dự toán ngân sách giúp phối hợp nhịp nhàng hoạt động của các bộ phận trong tổ chức và được sử dụng như một thước đo chuẩn để đánh giá hiệu quả hoạt động của từng bộ phận trong tổ chức. Tùy theo đặc điểm của từng tổ chức mà có những mô hình dự toán thích hợp. Việc lập dự toán cần theo một trình tự nhất định bắt đầu từ dự toán tiêu thụ và kết thúc bởi các dự toán báo cáo tài chính. Có nhiều yếu tố tạo nên sự thành công của dự toán, trong đó con người là nhân tố vô cùng quan trọng cần phải đặc biệt quan tâm trong quá trình dự toán.

Thông qua việc nghiên cứu cơ sở lý thuyết và thực tiễn công tác dự toán ngân sách tại Công ty Phân bón Miền Nam, tác giả nhận thấy công tác dự toán ngân sách tại Công ty còn nhiều khiếm khuyết. Môi trường dự toán không thuận lợi có nhiều cản trở cho công tác dự toán ngân sách. Công ty có nhiều cơ sở trực thuộc, có sự phân cấp cao trong công tác quản lý nên khi dự toán theo mô hình thông tin phản hồi làm tốn nhiều chi phí và không đảm bảo tính kịp thời của dự toán. Công ty chưa quan tâm đến việc xây dựng một quy trình dự toán thích hợp và khoa học nên dự toán ngân sách của Công ty còn thiếu tính chính xác, đầy đủ, kịp thời và chưa thực hiện được các chức năng quan trọng của dự toán như là hoạch định, kiểm soát, đo lường và đánh giá. Công ty lập dự toán ngân sách mỗi năm một lần và lập theo các biểu mẫu được ban hành từ thời bao cấp nên không giúp ích gì cho công tác quản lý doanh nghiệp. Nhìn chung, dự toán ngân sách của Công ty phân bón Miền Nam không phản ánh được tình hình thực tế và không giúp ích được cho nhu cầu quản lý tại công ty. Vì vậy, Công ty cần hoàn thiện công tác dự toán ngân sách bằng cách cải thiện môi trường dự toán, xây dựng các nguyên tắc dự toán chung áp dụng thống nhất cho toàn công ty; lựa chọn mô hình dự toán thông tin từ dưới lên thay thế cho mô hình cũ nhằm tiết giảm thời gian và chi phí cho công tác dự toán; hoàn thiện quy trình lập dự toán

ngân sách nhằm giúp dự toán ngân sách khoa học và sát với thực tế hơn; áp dụng kỳ lập dự toán là hàng năm trong đó chi tiết thành từng quý nhằm phản ánh chính xác đặc điểm tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty theo từng mùa vụ; lập đầy đủ các báo cáo dự toán theo trình tự bắt đầu là dự toán tiêu thụ và kết thúc bởi các dự toán báo cáo tài chính.

Dự toán ngân sách là một lĩnh vực còn khá mới cộng với thời gian nghiên cứu hạn hẹp, vấn đề nghiên cứu có liên quan nhiều đến các ước tính, dự đoán nên luận văn không tránh khỏi những sai sót nhất định. Với mong muốn hiểu biết sâu hơn về lĩnh vực này, tác giả rất mong nhận được sự hướng dẫn, góp ý từ Quý thầy cô và bạn bè.



## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tiếng Việt:

1. PGS TS. Phạm Văn Dực (2006), *Kế toán Quản trị*, Nhà xuất bản thống kê
2. TS. Phạm Văn Dực, Đặng Kim Cương (2003), *Kế toán Quản trị và phân tích kinh doanh*, Nhà xuất bản thống kê TP. Hồ Chí Minh
3. Tạp chí kế toán các năm 2000-2006
4. Tài liệu trên Internet:
  - [www.mof.gov.vn](http://www.mof.gov.vn)
  - [www.gdt.gov.vn](http://www.gdt.gov.vn)
  - [www.luutru.vn.gov.vn](http://www.luutru.vn.gov.vn)
  - [www.hoiketoan-tp.org.vn](http://www.hoiketoan-tp.org.vn)
5. Tài liệu dự toán năm 2007 của Công ty Phân Bón Miền Nam

### Tiếng Anh:

6. Anthony A. Atkinson, Robert S. Kaplan, *Advanced Management Accounting*.
7. Atkinson Banker Kaplan Young, *Management Accounting*
8. Charles T. Horngren and George Foster, *Cost Accounting*

## PHỤ LỤC CHƯƠNG 2

### Phụ lục 2.1

#### KẾ HOẠCH CÁC CHỈ TIÊU CHỦ YẾU NĂM 2007

Đơn vị tính: 1000đ

Stt	Chỉ tiêu	ĐVT	Đơn giá ( Giá VNĐ 94)	Chỉ tiêu tạm giao	Chỉ tiêu chính thức
I	Sản lượng sản phẩm chủ yếu				
	NPK	Tấn	1,900	330,000	290,000
	Lân	Tấn	1,000	170,000	155,000
	Axit	Tấn	1,500	65,000	60,000
	Bao Bì	Cái	2.5	9,000,000	9,000,000
II	Tổng giá trị sản xuất	1000đ		917,000,000	818,500,000
III	Tổng doanh thu	1000đ		1,450,000,000	1,284,895,000
IV	Tổng lợi nhuận	1000đ		90,000,000	78,570,976

### Phụ lục 2.2

#### KẾ HOẠCH TỔNG GIÁ TRỊ SẢN XUẤT NĂM 2007 (Theo đơn giá cố định năm 1994)

Đơn vị tính: 1.000đ

STT	Tên sản phẩm	ĐVT	Sản lượng sản xuất	Đơn giá ( Giá VNĐ 94)	Giá trị sản xuất
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Sản phẩm sản xuất chủ yếu				
1	NPK	Tấn	290,000	1,900	551,000,000
2	Super lân	nt	155,000	1,000	155,000,000
3	Axit	nt	60,000	1,500	90,000,000
4	Bao bì	Cái	9,000,000	2.5	22,500,000
	<b>Tổng giá trị sản xuất</b>				<b>818,500,000</b>

Phụ lục 2.3

## KẾ HOẠCH CHI PHÍ SẢN XUẤT KINH DOANH THEO YẾU TỐ NĂM 2007

(Sản lượng 155000 tấn Lân, 290000 tấn NPK, 60000 tấn axit, 9000000 cái bao )

ĐVT : 1000 đồng

Stt	Yếu tố chi phí	Tổng chi phí	VAT đầu vào độc khấu trừ
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Chi phí nguyên liệu, vật liệu	953,932,372	48,750,910
2	Chi phí nhân công	52,004,050	
	Trong đó:		
	- Quỹ tiền lương theo doanh thu	51,672,650	
	- BHXH, BHYT, KPCĐ	2,290,096	
3	Chi phí khấu hao tài sản cố định	20,966,018	
4	Chi phí dịch vụ mua ngoài	95,680,000	
5	Chi phí bằng tiền khác	21,173,220	
	Trong đó chi phí sửa chữa lớn	7,156,048	
	<b>Tổng cộng</b>	<b>1,143,755,660</b>	<b>48,750,910</b>

Phụ lục 2.4

**KẾ HOẠCH XUẤT NHẬP KHẨU NĂM 2007**

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Số lượng (tấn)</b>	<b>Trị giá (1000USD)</b>
1	2	3
<b>I/ Xuất khẩu</b>		
Tổng giá trị (1 + 2)		
1- Xuất khẩu trực tiếp		
2- ủy thác xuất khẩu		
<b>II/ Nhập khẩu</b>		
1- Nhập khẩu trực tiếp		45,400
2- Mặt hàng / nóc xuất xứ		
Lu huỳnh(S)(Singapore)	65,940	2019
Axit H2SO4 ( Hàn quốc, Nhật)	49,833	3052
Urea(China, Indo)	55,100	13,086
Kali (Nga)	30,450	6,851
DAP(China)	72,500	20,391

Phụ lục 2.5

**KẾ HOẠCH ĐẦU TƯ XÂY DỰNG NĂM 2007**

Đơn vị : 1000đ

Stt	Tên dự án và nội dung	Dự án chuyển tiếp	Dự án đầu tư xây dựng mới				Nguồn chi		
			Tổng số	Xây lắp	Thiết bị	Kiến trúc cơ bản khác	Vay ngân hàng	Nguồn ngân sách	Tự bổ sung
<b>I</b>	<b>Nhà máy Supe Long Thành</b>								
	Xây dựng kho lu huỳnh		878,000	878,000					878,000
	Máy biến thế 400 KVA-15-22/0,4KV		142,000		142,000				142,000
<b>II</b>	<b>Xí nghiệp phân bón Cửu Long</b>								-
	Xe nâng 2.5 tấn	-	260,000		260,000				260,000
<b>III</b>	<b>Xí nghiệp phân bón Chánh Hng</b>								-
	Xe tải nhẹ 1.5 tấn		150,000		150,000				150,000
<b>IV</b>	<b>Xí Nghiệp Bao Bì Thanh Đa</b>								-
	Trang bị một số máy may		50,000		50,000				50,000
<b>V</b>	<b>Xí nghiệp Yogen</b>								-
	Hệ thống bơm		20,000		20,000				20,000
<b>VI</b>	<b>Nhà Máy Hiệp Phức</b>	48,462,000					20,000,000		28,462,000
	<b>Cộng</b>	<b>48,462,000</b>	<b>1,500,000</b>	<b>878,000</b>	<b>622,000</b>	<b>-</b>			<b>29,962,000</b>

Phụ lục 2.6

**KẾ HOẠCH KHẤU HAO TSCĐ NĂM 2007**Đơn vị :  
1000đ

Chỉ tiêu	Tổng số	Trong đó		
		Ngân sách	Tự bổ sung	Vốn khác
<b>I. Nguyên giá tài sản cố định</b>				
1. Có đến ngày 31/12 năm 2006	165,744,780	22,280,570	39,891,581	103,572,629
2. Tăng trong năm 2007	1,500,000	0	1,500,000	0
3. Giảm trong năm 2007	738,566	55,692	682,874	0
4. Có đến ngày 31/12 năm 2007	166,506,214	22,224,878	40,708,707	103,572,629
<b>II. Khấu hao cơ bản</b>				
1. Khấu hao cơ bản thực trích năm 2007	20,770,108	1,060,413	5,011,908	14,697,787
2. Khấu hao cơ bản tăng năm 2007	214,285	0	214,285	0
3. Khấu hao cơ bản giảm năm 2007	18,375	0	18,375	0
4. Khấu hao cơ bản dự kiến trích năm 2007 (1 + 2 - 3)	20,966,018	1,060,413	5,207,818	14,697,787

STT	HẠNG MỤC SỬA CHỮA	Chi phí sửa chữa		
		Chi phí nhân công	Chi phí vật liệu	Tổng chi phí
<b>I</b>	<b>SỬA CHỮA MÁY MÓC THIẾT BỊ</b>	<b>737,222</b>	<b>5,343,725</b>	<b>6,080,947</b>
<b>A</b>	Sửa chữa máy móc thiết bị công nghệ	<b>720,372</b>	<b>5,044,725</b>	<b>5,765,097</b>
	XN Phân bón An Lạc	20,000	500,000	520,000
	XN Phân bón Chánh Hng	253,922	1,190,735	1,444,657
	XN Phân bón Cửu Long	35,000	162,000	197,000
	XN Cơ khí bao bì Thanh Đa	25,000	105,000	130,000
	Nhà máy Super Long Thành	386,450	3,086,990	3,473,440
	+ Phân xởng Super	213,400	1,354,990	1,568,390
	+ Phân xởng Axit 1	92,050	1,427,500	1,519,550
	+ Phân xởng Axit 2	71,500	255,000	326,500
	+ Phân xởng NPK	9,500	49,500	59,000
<b>B</b>	Sửa chữa thiết bị năng lợng	16,850	299,000	315,850
<b>II</b>	<b>SỬA CHỮA NHÀ XỞNG VÀ KIẾN TRÚC</b>	<b>106,500</b>	<b>295,270</b>	<b>401,770</b>
	XN Phân bón Chánh Hng	17,200	60,000	77,200
	XN Phân bón Bình Điền 1		92,770	92,770
	XN Bao bì Cơ Khí Thanh Đa	10,000	50,000	60,000
	Nhà máy Super Long Thành	79,300	92,500	171,800
	+ Phân xởng Super	34,300	31,200	65,500
	+ Phân xởng Axit	30,000	40,300	70,300
	+ Phân xởng NPK	15,000	21,000	36,000
<b>III</b>	<b>SỬA CHỮA PHÒNG TIỆN KHAI THÁC VẬN TẢI</b>	<b>23,000</b>	<b>650,331</b>	<b>673,331</b>
	XN Phân bón An Lạc		61,331	61,331
	XN Phân bón Chánh Hng	8,000	40,000	48,000
	Nhà máy Super Long Thành	15,000	549,000	564,000
<b>Tổng cộng</b>		<b>866,722</b>	<b>6,289,326</b>	<b>7,156,048</b>

### KẾ HOẠCH LAO ĐỘNG TIỀN LƯƠNG NĂM 2007

Số tt	CÁC CHỈ TIÊU TÍNH ĐƠN GIÁ	ĐVT	K. Hoạch năm 2007
<b>I</b>	<b>CHỈ TIÊU SẢN XUẤT KINH DOANH DÙNG LÀM CĂN CỨ TÍNH LƯƠNG</b>		
1	Tổng doanh thu (hoặc doanh thu)	1000đ	1,284,895,000
2	Tổng chi (cha có tiền lương)	nt	
3	Lợi nhuận	nt	
4	Tổng các khoản nộp ngân sách nhà nước	nt	
<b>II</b>	<b>CHỈ TIÊU LAO ĐỘNG TIỀN LƯƠNG</b>		
1	Lao động thực tế sử dụng bình quân (1)	Ngời	1,060
2	Tỷ lệ % tiền lương bình quân	% /doanh thu	0.04
<b>III</b>	<b>TỔNG QUỸ TIỀN LƯƠNG THEO TỶ LỆ % TIỀN LƯƠNG TRÊN DOANH THU</b>	<b>1000đ</b>	<b>51,672,650</b>
1	NPK	nt	19,988,000
2	Lân	nt	11,850,650
3	Axít	nt	18,000,000
4	Bao bì	nt	1,834,000



Phụ lục 2.9

**KẾ HOẠCH KHOA HỌC CÔNG NGHỆ - MÔI TRƯỜNG NĂM 2007**

Số TT	Tên đề tài, dự án	Nội dung thực hiện	Đơn vị phối hợp	Kinh phí ( 1000đồng)			Thời gian thực hiện	
				Tổng số	KH 2007	Nguồn vốn	Bắt đầu	Kết thúc
1	Nghiên cứu sản xuất và khảo nghiệm nông học phân bón thủy canh "Trồng cây không cần đất"	Điều chế và khảo nghiệm nông học 1 số công thức phân bón thủy canh đã nghiên cứu với hướng sử dụng phun lên lá cho các cây trồng: cây bông, cây da hấu, cây lê, cây rau ăn lá	- TT Nghiên cứu & Phát triển phân bón - Đại học NN Cần Thơ	120000	60000	CPSX	Tháng 01/07	Tháng 12/07
2	Nghiên cứu công nghệ sản xuất phân bón NPK từ nguyên liệu SSP và Urea	- Nghiên cứu sử dụng các tác nhân loại bỏ ảnh hưởng của H <sub>3</sub> PO <sub>4</sub> trong SSP khi tương tác với Urea trong SX phân NPK. - Nghiên cứu tỷ lệ phối liệu cơ bản trong SX phân NPK khi sử dụng SSP và Urea - Nghiên cứu công nghệ sản xuất USP từ các nguồn đá phốt phát khác nhau - Mô phỏng công nghệ sản xuất Pilot - Khảo nghiệm hiệu lực nông học	- TT Nghiên cứu & phát triển phân bón - Các XN NPK - Trung tâm khuyến nông - ĐH BK TpHCM	10000	10000	Tổng Cty HCVN cấp	Tháng 01/07	Tháng 12/07

3	Xử lý nước thải cho phân xưởng sản xuất phân Supe Phốt Phát	Phương pháp hóa học xử lý nước thải có chứa SiO <sub>2</sub> , H <sub>2</sub> SiF <sub>6</sub> , HCl, NaCl	N/m Supe Phốt phát Long thành	982000	982000	Vay của quỹ bảo vệ môi trường	Tháng 08/07	Tháng 12/07
<b>Tổng cộng</b>					<b>1052000</b>			

Phụ lục 2.10

**KẾ HOẠCH CHI TIẾT SẢN XUẤT, TIÊU THỤ VÀ KẾT QUẢ TÀI CHÍNH NĂM 2007**

STT	Tên sản phẩm	DV T	Tồn đầu kỳ		Sản xuất trong kỳ			Tiêu thụ trong kỳ					Doanh thu (Cha VAT)	VAT đầu ra		Lãi / Lỗ	Tồn cuối kỳ	
			Số l- ợng	Thành tiền	Số l- ợng	Tổng giá thành	Giá thành đơn vị	Số l- ợng	Giá thành hàng xuất bán	CP bán hàng	CP Quản lý	Giá thành toàn bộ		T. suất	Thành tiền		Số lợng	Th. Tiền
1	2	3	4	6	7	8	9	10	11	12	13	14=11+12+ 13	15	16	17	18	19	20
<b>I</b>	<b>Các sản phẩm chủ yếu</b>																	
	NPK	Tấn	18,480	5791304 0	290,00 0	919,043,12 0	3169.11	290,0 00	918,43 0,000	12,630 ,000	31,287, 752	962,347,75 2	999,400, 000	5%	49,970, 000	37,052,248	18,480	58,526,160
	Lân	nt	9,520	7996800	155,00 0	133,819,44 0	863.35	155,0 00	133,61 0,000	7,750, 000	8,215,0 00	149,575,00 0	169,295, 000	5%	8,464,7 50	19,720,000	9,520	8,206,240
	Axit	nt	3,380	3501100	60,000	66,216,900	1103.62	60,00 0	66,000 ,000	2,916, 000	475,20 0	69,391,200	90,000,0 00	5%	4,500,0 00	20,608,800	3,380	3,718,000
	Bao bì	Cái	54000 0	1463400	9,000, 000	24,676,200	2.74	9,000, 000	24,660 ,000	225,00 0	125,07 2	25,010,072	26,200,0 00	10%	2,620,0 00	1,189,928	540,000	1,479,600
	<b>Cộng</b>			<b>70,874,3 40</b>		<b>1,143,755,6 60</b>			<b>1,142, 700,00 0</b>	<b>23,521 ,000</b>	<b>40,103, 024</b>	<b>1,206,324,0 24</b>	<b>1,284,89 5,000</b>		<b>65,554, 750</b>	<b>78,570,976</b>		<b>71,930,000</b>
<b>II</b>	<b>Hoạt động tài chính</b>																	
<b>III</b>	<b>Thu nhập khác</b>																	
	<b>Tổng cộng</b>			<b>70,874,3 40</b>		<b>1,143,755,6 60</b>			<b>1,142, 700,00 0</b>	<b>23,521 ,000</b>	<b>40,103, 024</b>	<b>1,206,324,0 24</b>	<b>1,284,89 5,000</b>		<b>65,554, 750</b>	<b>78,570,976</b>		<b>71,930,000</b>

Phụ lục 2.11

**TỔNG HỢP KẾ HOẠCH SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2007**

Stt	Chỉ tiêu	ĐVT	KH tạm giao 2007	Đăng ký chính thức năm 2007
(1)	(2)	(3)	(4)	(6)
1	Tổng giá trị sản xuất	1000đ	917,000,000	818,500,000
2	Doanh thu tiêu thụ		1,450,000,000	1,284,895,000
a	Doanh thu sản phẩm SXCN	1000đ	1,450,000,000	1,284,895,000
b	Doanh thu khác		0	0
3	Sản lượng hiện vật			
	NPK	Tấn	340,000	290,000
	Super Lân	nt	170,000	155,000
	Axit	nt	65,000	60,000
	Bao bì	Cái	9,000,000	9,000,000
4	Xuất nhập khẩu	1000USD		
a	Xuất khẩu	1000USD	0	0
b	Nhập khẩu NVL cho sản xuất	1000USD		45,400
5	Lao động tiền lương			
	Tổng số lao động bình quân năm	Người		1,060
	Tổng quỹ lương	1000đ		51,672,650
6	Tổng mức trích khấu hao cơ bản	1000đ		20,966,018
7	Tổng chi phí sửa chữa lớn	1000đ		7,156,048
8	Tổng giá trị các đề tài KHCNMT	1000đ		1,052,000
9	Đầu t xây dựng mới	1000đ		1,500,000

## PHỤ LỤC CHƯƠNG 3

### DỰ TOÁN TIÊU THỤ SẢN PHẨM

Phần I.A( Dự toán Sản lượng - Doanh thu theo từng kênh phân phối)

Đơn vị tính: 1000đ

Chỉ tiêu	Sản lượng tiêu thụ				
	Quý 1	Quý 2	Quý 3	Quý 4	Năm 2008
<b>ĐẠI LÝ TRẢ CHẬM</b>					
NPK (tấn)					
Sản lượng tiêu thụ (tấn)	<b>53,200</b>	<b>41,800</b>	<b>49,400</b>	<b>45,600</b>	<b>190,000</b>
Đơn giá bán	3,910	3,965	3,965	4,000	
Doanh thu (cha thuế GTGT)	208,012,000	165,737,000	195,871,000	182,400,000	752,020,000
Thuế GTGT (5%)	10,400,600	8,286,850	9,793,550	9,120,000	37,601,000
<b>Lần</b>					
Sản lượng tiêu thụ (tấn)	<b>25,200</b>	<b>19,800</b>	<b>21,600</b>	<b>23,400</b>	<b>90,000</b>
Đơn giá bán	1,187	1,183	1,185	1,236	
Doanh thu (cha thuế GTGT)	29,907,360	23,423,400	25,596,000	28,928,250	107,855,010
Thuế GTGT (5%)	1,495,368	1,171,170	1,279,800	1,446,413	5,392,751
<b>Axit</b>					
Sản lượng tiêu thụ (tấn)	<b>12,480</b>	<b>11,040</b>	<b>12,000</b>	<b>12,480</b>	<b>48,000</b>
Đơn giá bán	1,600	1,600	1,600	1,600	
Doanh thu (cha thuế GTGT)	19,968,000	17,664,000	19,200,000	19,968,000	76,800,000
Thuế GTGT (5%)	998,400	883,200	960,000	998,400	3,840,000
<b>Bao bì</b>					
Sản lượng tiêu thụ (Cái)	<b>1,350,000</b>	<b>1,150,000</b>	<b>1,250,000</b>	<b>1,250,000</b>	<b>5,000,000</b>
Đơn giá bán	3.36	3.36	3.36	3.36	
Doanh thu (cha thuế GTGT)	4,536,000	3,864,000	4,200,000	4,200,000	16,800,000
Thuế GTGT (10%)	453,600	386,400	420,000	420,000	1,680,000
<b>Tổng cộng doanh thu</b>	<b>262,423,360</b>	<b>210,688,400</b>	<b>244,867,000</b>	<b>235,496,250</b>	<b>953,475,010</b>
<b>Tổng cộng thuế GTGT</b>	<b>13,347,968</b>	<b>10,727,620</b>	<b>12,453,350</b>	<b>11,984,813</b>	<b>48,513,751</b>
<b>CÔNG TY VẬT T NÔNG NGHIỆP VÀ CÁC NÔNG TRỒNG</b>					
NPK (tấn)					
Sản lượng tiêu thụ (tấn)	<b>23,520</b>	<b>18,480</b>	<b>21,840</b>	<b>20,160</b>	<b>84,000</b>

Đơn giá bán	3,949	4,005	4,005	4,040	
Doanh thu (cha thuế GTGT)	92,882,832	74,005,932	87,461,556	81,446,400	335,796,720
Thuế GTGT (5%)	4,644,142	3,700,297	4,373,078	4,072,320	16,789,836
<b>Lân</b>					
Sản lượng tiêu thụ (tấn)	<b>13,720</b>	<b>10,780</b>	<b>11,760</b>	<b>12,740</b>	<b>49,000</b>
Đơn giá bán	1,199	1,195	1,197	1,249	
Doanh thu (cha thuế GTGT)	16,445,725	12,880,267	14,074,956	15,907,323	59,308,272
Thuế GTGT (5%)	822,286	644,013	703,748	795,366	2,965,414
<b>Axit</b>					
Sản lượng tiêu thụ (tấn)	<b>3,120</b>	<b>2,760</b>	<b>3,000</b>	<b>3,120</b>	<b>12,000</b>
Đơn giá bán	1,616	1,616	1,616	1,616	
Doanh thu (cha thuế GTGT)	5,041,920	4,460,160	4,848,000	5,041,920	19,392,000
Thuế GTGT (5%)	252,096	223,008	242,400	252,096	969,600
<b>Bao bì</b>					
Sản lượng tiêu thụ (Cái)	<b>864,000</b>	<b>736,000</b>	<b>800,000</b>	<b>800,000</b>	<b>3,200,000</b>
Đơn giá bán	3.4	3.4	3.4	3.4	
Doanh thu (cha thuế GTGT)	2,932,070	2,497,690	2,714,880	2,714,880	10,859,520
Thuế GTGT (10%)	293,207	249,769	271,488	271,488	1,085,952
<b>Tổng cộng doanh thu</b>	<b>117,302,547</b>	<b>93,844,049</b>	<b>109,099,392</b>	<b>105,110,523</b>	<b>425,356,512</b>
<b>Tổng cộng thuế GTGT</b>	<b>6,011,731</b>	<b>4,817,087</b>	<b>5,590,714</b>	<b>5,391,270</b>	<b>21,810,802</b>
<b>NGÂN HÀNG CHÍNH SÁCH XÃ HỘI VIỆT NAM</b>					
<b>NPK (tấn)</b>					
Sản lượng tiêu thụ (tấn)	<b>15,680</b>	<b>12,320</b>	<b>14,560</b>	<b>13,440</b>	<b>56,000</b>
Đơn giá bán	3,793	3,846	3,846	3,880	
Doanh thu (cha thuế GTGT)	59,469,536	47,383,336	55,998,488	52,147,200	214,998,560
Thuế GTGT (5%)	2,973,477	2,369,167	2,799,924	2,607,360	10,749,928
<b>Lân</b>					
Sản lượng tiêu thụ (tấn)	<b>8,680</b>	<b>6,820</b>	<b>7,440</b>	<b>8,060</b>	<b>31,000</b>
Đơn giá bán	1,151	1,148	1,149	1,199	
Doanh thu (cha thuế GTGT)	9,992,381	7,826,018	8,551,908	9,665,250	36,035,557
Thuế GTGT (5%)	499,619	391,301	427,595	483,262	1,801,778

<b>Axit</b>					
Sản lượng tiêu thụ (tấn)	<b>1,300</b>	<b>1,150</b>	<b>1,250</b>	<b>1,300</b>	<b>5,000</b>
Đơn giá bán	1,552	1,552	1,552	1,552	
Doanh thu (cha thuế GTGT)	2,017,600	1,784,800	1,940,000	2,017,600	7,760,000
Thuế GTGT (5%)	100,880	89,240	97,000	100,880	388,000
<b>Bao bì</b>					
Sản lượng tiêu thụ (Cái)	<b>486,000</b>	<b>414,000</b>	<b>450,000</b>	<b>450,000</b>	<b>1,800,000</b>
Đơn giá bán	3.3	3.3	3.3	3.3	
Doanh thu (cha thuế GTGT)	1,583,971	1,349,309	1,466,640	1,466,640	5,866,560
Thuế GTGT (10%)	158,397	134,931	146,664	146,664	586,656
<b>Tổng cộng doanh thu</b>	<b>73,063,488</b>	<b>58,343,463</b>	<b>67,957,036</b>	<b>65,296,690</b>	<b>264,660,677</b>
<b>Tổng cộng thuế GTGT</b>	<b>3,732,373</b>	<b>2,984,639</b>	<b>3,471,184</b>	<b>3,338,166</b>	<b>13,526,362</b>

## Phụ lục 3.1b

**DỰ TOÁN TIÊU THỤ SẢN PHẨM**  
**Phần I.B (Dự toán Sản lượng- Doanh thu tổng hợp)**

Đơn vị tính: 1000đ

Chỉ tiêu	Sản lượng tiêu thụ				
	Quý 1	Quý 2	Quý 3	Quý 4	Năm 2008
<b>NPK</b>					
Sản lượng tiêu thụ (tấn)	<b>92,400</b>	<b>72,600</b>	<b>85,800</b>	<b>79,200</b>	<b>330,000</b>
Doanh thu (cha thuế GTGT)	360,364,368	287,126,268	339,331,044	315,993,600	1,302,815,280
Thuế GTGT(5%)	18,018,218	14,356,313	16,966,552	15,799,680	65,140,764
<b>Lân</b>					
Sản lượng tiêu thụ (tấn)	<b>47,600</b>	<b>37,400</b>	<b>40,800</b>	<b>44,200</b>	<b>170,000</b>
Doanh thu (cha thuế GTGT)	56,345,466	44,129,686	48,222,864	54,500,823	203,198,839
Thuế GTGT(5%)	2,817,273	2,206,484	2,411,143	2,725,041	10,159,942
<b>Axit</b>					
Sản lượng tiêu thụ (tấn)	<b>16,900</b>	<b>14,950</b>	<b>16,250</b>	<b>16,900</b>	<b>65,000</b>
Doanh thu (cha thuế GTGT)	27,027,520	23,908,960	25,988,000	27,027,520	103,952,000
Thuế GTGT(5%)	1,351,376	1,195,448	1,299,400	1,351,376	5,197,600
<b>Bao Bì</b>					
Sản lượng tiêu thụ (Cái)	<b>2,700,000</b>	<b>2,300,000</b>	<b>2,500,000</b>	<b>2,500,000</b>	<b>10,000,000</b>
Doanh thu (cha thuế GTGT)	9,052,042	7,710,998	8,381,520	8,381,520	33,526,080
Thuế GTGT(10%)	905,204	771,100	838,152	838,152	3,352,608
<b>Cộng doanh thu</b>	<b>452,789,396</b>	<b>362,875,912</b>	<b>421,923,428</b>	<b>405,903,463</b>	<b>1,643,492,199</b>
<b>Cộng thuế GTGT</b>	<b>23,092,072</b>	<b>18,529,346</b>	<b>21,515,247</b>	<b>20,714,249</b>	<b>83,850,914</b>



**Phụ lục 3.1c**

**DỰ TOÁN THU TIỀN**  
**Phần II (Dự toán thu tiền)**

Đơn vị tính: 1000đ

STT	Chỉ tiêu	Quý				
		Quý 1	Quý 2	Quý 3	Quý 4	Cả năm 2008
<b>I</b>	<b>Khoản phải thu năm trước ớc thu đ- ọc trong kỳ(1)</b>	<b>311,307,400</b>				
<b>II</b>	<b>Phải thu bán hàng trong kỳ (2) = (3)+(4)</b>	<b>475,881,468</b>	<b>381,405,258</b>	<b>443,438,675</b>	<b>426,617,712</b>	<b>1,727,343,113</b>
	Doanh thu tiêu thụ trong kỳ (3)	452,789,396	362,875,912	421,923,428	405,903,463	1,643,492,199
	Thuế GTGT đầu ra (4)	23,092,072	18,529,346	21,515,247	20,714,249	83,850,914
	Trong đó:					
	+ Phải thu bán hàng (kênh Ngân hàng CSXH Việt Nam)	76,795,861	61,328,102	71,428,220	68,634,856	278,187,039
	+ Phải thu bán hàng (kênh các Đại lý trả chậm và Cty nông nghiệp, nông trường )	399,085,606	320,077,156	372,010,456	357,982,856	1,449,156,074
<b>III</b>	<b>Tiền thu trong kỳ</b>	<b>388,103,261</b>	<b>460,413,708</b>	<b>391,505,376</b>	<b>440,645,312</b>	<b>1,680,667,657</b>
	+ Khoản Phải thu kỳ trước ớc thu đọc trong kỳ	311,307,400				311,307,400
	+ Khoản Phải Thu trong kỳ (NH chính sách xã hội Việt Nam)	76,795,861	61,328,102	71,428,220	68,634,856	278,187,039
	+ Khoản Phải Thu trong kỳ (ĐL trả chậm, Cty NN & NTrồng)		399,085,606	320,077,156	372,010,456	1,091,173,218

Nợ phải thu ngày 31/12/2007 dự

kiến là:

311,307,400

Nợ phải thu ngày 31/12/2008 dự

kiến là:

357,982,856

Đối với các Đại lý bán hàng trả chậm, Công ty Vật t nông nghiệp và các Nông trường thì hàng bán sẽ cho trả chậm sau 1 quý

Đối với hàng bán qua Ngân hàng chính sách xã hội Việt Nam thì hàng bán sẽ đọc thu ngay bằng tiền mặt.

## Phụ lục 3.2a

**DỰ TOÁN SẢN XUẤT**

Chỉ tiêu	Quý 1	Quý 2	Quý 3	Quý 4	Năm 2008
<b>NPK (tấn)</b>					
Sản lượng tiêu thụ (1)	92,400	72,600	85,800	79,200	330,000
Sản lượng tồn cuối kỳ(2)	10890	12870	11880	20328	20328
Tồn kho đầu kỳ (3)	18480	10890	12870	11880	18480
<b>Sản lượng sản xuất (4)=(1)+(2)-(3)</b>	<b>84,810</b>	<b>74,580</b>	<b>84,810</b>	<b>87,648</b>	<b>331,848</b>
<b>Lân (tấn)</b>					
Sản lượng tiêu thụ (1)	47,600	37,400	40,800	44,200	170,000
Sản lượng tồn cuối kỳ(2)	5610	6120	6630	10472	10472
Tồn kho đầu kỳ (4)	9520	5610	6120	6630	9520
<b>Sản lượng sản xuất (4)=(1)+(2)-(3)</b>	<b>43,690</b>	<b>37,910</b>	<b>41,310</b>	<b>48,042</b>	<b>170,952</b>
<b>Axit (tấn)</b>					
Sản lượng tiêu thụ (1)	16,900	14,950	16,250	16,900	65,000
Sản lượng tồn cuối kỳ(2)	2242.5	2437.5	2535	3718	3718
Tồn kho đầu kỳ (4)	3380	2242.5	2437.5	2535	3380
<b>Sản lượng sản xuất (4)=(1)+(2)-(3)</b>	<b>15,763</b>	<b>15,145</b>	<b>16,348</b>	<b>18,083</b>	<b>65,338</b>

**Phụ lục  
3.2b**

**BẢNG PHÂN BỐ SẢN LƯỢNG SẢN XUẤT CHO CÁC XÍ NGHIỆP**

Xí nghiệp	Tổng cộng	XN Bình Điền I	XN An Lạc	XN Chánh H- ng	XN Thanh Đa	NM Long Thành	XN Cửu Long	Xn Yogen
<b>Quý I</b>								
NPK (tấn)	84,810	14,418	27,987	24,595			13,570	4,241
Lân (tấn)	43,690					43,690		
Axít (tấn)	15,763					15,763		
Bao Bì (Cái)	2,505,000				2,505,000			
<b>Quý II</b>								
NPK (tấn)	74,580	12,679	24,611	21,628			11,933	3,729
Lân (tấn)	37,910					37,910		
Axít (tấn)	15,145					15,145		
Bao Bì (Cái)	2,330,000				2,330,000			
<b>Quý III</b>								
NPK (tấn)	84,810	14,418	27,987	24,595			13,570	4,241
Lân (tấn)	41,310					41,310		
Axít (tấn)	16,348					16,348		
Bao Bì (Cái)	2,500,000				2,500,000			
<b>Quý IV</b>								
NPK (tấn)	87,648	14,900	28,924	25,418			14,024	4,382
Lân (tấn)	48,042					48,042		

## Phụ lục 3.3a

**BẢNG ĐỊNH MỨC NGUYÊN LIỆU TRỰC TIẾP**

Đơn vị tính: 1000đ

Định mức nguyên vật liệu		Đơn giá NVL	Thành tiền	Đơn giá 1 tấn(kg) nguyên vật liệu
Nguyên liệu	Định mức l- ợng			
1	2	3	4=2x3	5
<b>I.Sản xuất 1 tấn NPK</b>				
	<i>(tấn)</i>			
DAP	0.250	5,520	1380.00	
Urea	0.190	4,680	889.20	
SA	0.180	2,394	430.92	
Kali	0.105	4,476	469.98	
Cao lanh	0.375	348	130.50	
<b>Cộng</b>	<b>1.100</b>		<b>3300.60</b>	<b>3001</b>
<b>II.Sản xuất 1 tấn lân</b>				
	<i>(tấn)</i>			
Apatit	0.30000	672	201.60	
Secpentin	0.429	383	164.12	
H <sub>2</sub> SO <sub>4</sub>	0.32150	1,190	382.59	
<b>Cộng</b>	<b>1.0500</b>		<b>748.30</b>	<b>713</b>
<b>III.Sản xuất 1 tấn Axit</b>				
	<i>(tấn)</i>			
Lu huỳnh	1.099	611	671.49	

## Phụ lục 3.3b

**DỰ TOÁN CHI PHÍ NGUYÊN VẬT LIỆU TRỰC TIẾP**

Đơn vị tính: 1.000 đ

Chỉ tiêu	Quý				Năm 2008
	Quý 1	Quý 2	Quý 3	Quý 4	
<b>I. Dự toán nguyên vật liệu sản xuất NPK (tấn)</b>					
1. Sản lượng sản xuất (tấn)	84,810	74,580	84,810	87,648	331,848
2. Định mức lượng NVL tiêu hao cho 1 đơn vị sản phẩm	1.10	1.10	1.10	1.10	1.10
3. Tổng lượng NVL tiêu hao (tấn) (3=1x2)	93,291	82,038	93,291	96,413	365,033
4. Lượng NVL dự trữ cuối kỳ (tấn)	12,306	13,994	14,462	15,393	15,393
5. Lượng nguyên vật liệu tồn kho đầu kỳ (tấn)	10,164	12,306	13,994	14,462	10,164
6. Lượng nguyên vật liệu cần mua vào trong kỳ (tấn) (6=3+4-5)	95,433	83,726	93,759	97,344	370,262
7. Đơn giá mua 1 tấn nguyên vật liệu (1.000 đ)	3,001	3,001	3,001	3,001	
8. Tiền mua nguyên vật liệu (Chưa thuế GTGT) (8=6x7)	286,350,154	251,223,519	281,328,951	292,084,782	1,110,987,406
9. Thuế GTGT mua nguyên vật liệu (Thuế suất 5%)	14,317,508	12,561,176	14,066,448	14,604,239	55,549,370
10. Tổng tiền mua nguyên vật liệu (10=8+9)	300,667,662	263,784,695	295,395,399	306,689,021	1,166,536,776
11. Đơn giá 1 tấn nguyên vật liệu đã vào sản xuất	2,946	3,001	3,001	3,001	
12. Chi phí nguyên vật liệu trực tiếp (13=3x11)	274,840,962	246,158,748	279,923,886	289,290,989	1,090,214,585
<b>II. Dự toán nguyên vật liệu sản xuất Lân (tấn)</b>					
1. Sản lượng sản xuất (tấn)	43,690	37,910	41,310	48,042	170,952
2. Định mức lượng NVL tiêu hao cho 1 đơn vị sản phẩm	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050
3. Tổng lượng NVL tiêu hao (tấn) (3=1x2)	45,875	39,806	43,376	50,444	179,500
4. Lượng NVL dự trữ cuối kỳ (tấn)	5,971	6,506	7,567	7,569	7,569

## Phụ lục 3.3c

**DỰ TOÁN THANH TOÁN TIỀN MUA NGUYÊN VẬT LIỆU**

Đơn vị tính: 1.000 đ

Chỉ tiêu	Quý				Năm 2008
	Quý 1	Quý 2	Quý 3	Quý 4	
1. Tổng tiền mua NVL	<b>355,573,569</b>	<b>311,959,392</b>	<b>348,079,519</b>	<b>365,417,124</b>	<b>1,381,029,603</b>
2. Tiền mua NVL phải thanh toán trong kỳ	284,458,855	249,567,513	278,463,615	292,333,699	1,104,823,683
3. Tiền NVL nợ kỳ trước phải thanh toán trong kỳ	58,334,247	71,114,714	62,391,878	69,615,904	261,456,743
<b>4. Tổng tiền NVL thanh toán trong kỳ</b>	<b>342,793,102</b>	<b>320,682,227</b>	<b>340,855,494</b>	<b>361,949,603</b>	<b>1,366,280,426</b>

Trong đó:

Nợ nguyên vật liệu phải trả ngày  
01/01/2008:

58,334,247

Nợ nguyên vật liệu phải trả  
ngày 31/12/2008:

73,083,425

## Phụ lục 3.4a

**BẢNG PHÂN BỐ CHI PHÍ NHÂN CÔNG**

Đơn vị tính:1000đ

Stt	Diễn giải	Mặt hàng				Cộng
		NPK( tấn)	Lân(tấn)	Axit (tấn)	Bao bì (cái)	
1	Doanh thu dự kiến	1,302,815,280	203,198,839	103,952,000	33,526,080	1,643,492,199
2	Tỷ lệ % tiền lương trên doanh thu	2%	7%	20%	7%	
3	Tổng quỹ lương (=1 x 2)	26,056,306	14,223,919	20,790,400	2,346,826	63,417,450
4	Tiền lương cơ bản	3,354,352	2,008,158	520,000	127,764	6,010,274
5	Bảo hiểm xã hội, y tế (=8x17%)	570,240	341,387	88,400	21,720	1,021,747
6	Kinh phí công đoàn (=7 x 2%)	521,126	284,478	415,808	46,937	1,268,349
7	Cộng chi phí nhân công(7= 3+5+6)	27,147,672	14,849,784	21,294,608	2,415,482	65,707,545
8	Chi phí nhân công bộ phận bán hàng	4,886,581	2,227,468	3,194,191	314,013	10,622,252
9	Chi phí nhân công bộ phận QLDN	4,886,581	1,484,978	2,129,461	579,716	9,080,736
10	Chi phí nhân công bộ phận quản lý sản xuất	3,800,674	2,227,468	3,194,191	314,013	9,536,345
11	Chi phí nhân công bộ phận trực tiếp sản xuất	13,573,836	8,909,870	12,776,765	1,207,741	36,468,212
12	Sản lượng sản xuất	331,848	170,952	65,338	10,054,000	
13	<b>Chi phí nhân công trực tiếp cho 1 đơn vị sản phẩm (13=11/12)</b>	<b>41</b>	<b>52</b>	<b>196</b>	<b>0.120</b>	

**BẢNG TỶ LỆ PHÂN BỐ TIỀN LƯƠNG**

Stt	Tên bộ phận	NPK	Lân	Axit	Bao Bì
1	Bộ phận bán hàng	18%	15%	15%	13%
2	Bộ phận quản lý doanh nghiệp	18%	10%	10%	24%
3	Bộ phận quản lý sản xuất	14%	15%	15%	13%
4	Bộ phận trực tiếp sản xuất	50%	60%	60%	50%

## Phụ lục 3.4b

## DỰ TOÁN CHI PHÍ NHÂN CÔNG TRỰC TIẾP

Đơn vị tính: 1.000 đ

Stt	Chỉ tiêu	Quý 1	Quý 2	Quý 3	Quý 4	Năm 2008
<b>I</b>	<b>NPK</b>					
1	Sản lượng sản xuất (tấn)	84,810	74,580	84,810	87,648	331,848
2	Chi phí nhân công trực tiếp sx 1 tấn NPK	40.904	40.904	40.904	40.904	40.904
3	Chi phí nhân công trực tiếp(=1x2)	3,469,049	3,050,604	3,469,049	3,585,134	13,573,836
<b>II</b>	<b>Lân</b>					
1	Sản lượng sản xuất (tấn)	43,690	37,910	41,310	48,042	170,952
2	Chi phí nhân công trực tiếp sx 1 tấn Lân	52.119	52.119	52.119	52.119	52.119
3	Chi phí nhân công trực tiếp(=1x2)	2,277,085	1,975,836	2,153,041	2,503,907	8,909,870
<b>III</b>	<b>Axit</b>					
1	Sản lượng sản xuất (tấn)	15,763	15,145	16,348	18,083	65,338
2	Chi phí nhân công trực tiếp sx 1 tấn Axit	195.549	195.549	195.549	195.549	195.549
3	Chi phí nhân công trực tiếp(=1x2)	3,082,337	2,961,586	3,196,733	3,536,108	12,776,765
<b>IV</b>	<b>Bao bì</b>					
1	Sản lượng sản xuất (cái)	2,505,000	2,330,000	2,500,000	2,719,000	10,054,000
2	Chi phí nhân công trực tiếp sx 1 cái bao	0.120	0.120	0.120	0.120	0.120
3	Chi phí nhân công trực tiếp (=1x2)	300,914	279,892	300,314	326,621	1,207,741
<b>Cộng chi phí nhân công trực tiếp</b>		<b>9,129,386</b>	<b>8,267,918</b>	<b>9,119,137</b>	<b>9,951,771</b>	<b>36,468,212</b>



## Phụ lục 3.5a

**BẢNG ĐỊNH MỨC CHI PHÍ SẢN XUẤT CHUNG**

Đơn vị tính: 1000đ

<b>Biến phí sản xuất chung cho một đơn vị sản phẩm</b>	<b>NPK (tấn)</b>	<b>Lân (tấn)</b>	<b>Axit (tấn)</b>	<b>Bao bì (cái)</b>
Chi phí nhân công bộ phận quản lý sản xuất	11.453	13.03	48.8871897	0.031
Sửa chữa thông xuyên	82.635	4.158	5.689	0.019
Nhiên liệu động lực	129.839	16.08	13.963	0.043
Tiền ăn tăng ca	6.708	6.36	2.171	0.01
Vật t phục vụ sản xuất	27.85	42.15	25.021	0.022
Chi phí khác	6.561	2.12	4.035	0.004
<b>Tổng cộng</b>	<b>265.05</b>	<b>83.90</b>	<b>99.77</b>	<b>0.129</b>

Đơn vị tính: 1000đ

<b>Định phí sản xuất chung năm 2008</b>	<b>NPK</b>	<b>Lân</b>	<b>Axit</b>	<b>Bao Bì</b>	<b>Cộng</b>
Khấu hao	15,429,867	1,953,148	1,757,833	390,630	19,531,477
Sửa chữa lớn	5,653,278	715,605	644,044	143,121	7,156,048
<b>Tổng cộng</b>	<b>21,083,145</b>	<b>2,668,752</b>	<b>2,401,877</b>	<b>533,750</b>	<b>26,687,525</b>

## Phụ lục 3.5b

**DỰ TOÁN CHI PHÍ SẢN XUẤT CHUNG**

Đơn vị tính: 1.000 đ

Mặt hàng	Sản lượng sản xuất	Định phí sản xuất chung		Biến phí sản xuất chung						Tổng cộng	Tổng chi bằng tiền
		Khấu hao TSCĐ	Sửa chữa lớn	Long và các khoản trích theo long	Sửa chữa thông thường xuyên	Nhiên liệu động lực	Tiền com ca, độc hại	Vật t phục vụ sản xuất	Chi phí khác		
<b>QUÝ 1</b>											
NPK	84,810	3,857,467	1,413,319	971,334	7,008,274	11,011,646	568,905	2,361,959	556,438	27,749,342	23,891,876
Lân	43,690	488,287	178,901	569,271	181,663	702,492	278,043	1,841,490	92,666	4,332,813	3,844,526
Axit	15,763	439,458	161,011	770,584	89,673	220,092	34,220	394,394	63,602	2,173,034	1,733,576
Bao bì	2,505,000	97,657	35,780	78,238	47,595	107,715	25,050	55,110	10,020	457,165	359,508
<b>Cộng</b>		<b>4,882,869</b>	<b>1,789,012</b>	<b>2,389,427</b>	<b>7,327,205</b>	<b>12,041,944</b>	<b>906,219</b>	<b>4,652,952</b>	<b>722,727</b>	<b>34,712,355</b>	<b>29,829,486</b>
<b>Thuế GTGT đầu vào</b>		<b>0</b>	<b>178,901</b>	<b>0</b>	<b>732,721</b>	<b>1,204,194</b>	<b>90,622</b>	<b>465,295</b>	<b>72,273</b>	<b>2,744,006</b>	<b>2,744,006</b>
<b>Chi bằng tiền</b>			<b>1,967,913</b>	<b>2,389,427</b>	<b>8,059,926</b>	<b>13,246,138</b>	<b>996,841</b>	<b>5,118,247</b>	<b>794,999</b>	<b>32,573,491</b>	<b>32,573,491</b>
<b>QUÝ 2</b>											
NPK	74,580	3,857,467	1,413,319	854,169	6,162,918	9,683,393	500,283	2,077,053	489,319	25,037,921	21,180,454
Lân	37,910	488,287	178,901	493,959	157,630	609,555	241,259	1,597,869	80,407	3,847,867	3,359,580
Axit	15,145	439,458	161,011	740,396	86,160	211,470	32,880	378,943	61,110	2,111,428	1,671,970
Bao bì	2,330,000	97,657	35,780	72,772	44,270	100,190	23,300	51,260	9,320	434,550	336,892
<b>Cộng</b>		<b>4,882,869</b>	<b>1,789,012</b>	<b>2,161,297</b>	<b>6,450,978</b>	<b>10,604,607</b>	<b>797,722</b>	<b>4,105,125</b>	<b>640,157</b>	<b>31,431,766</b>	<b>26,548,897</b>
<b>Thuế GTGT đầu vào</b>		<b>0</b>	<b>178,901</b>	<b>0</b>	<b>645,098</b>	<b>1,060,461</b>	<b>79,772</b>	<b>410,512</b>	<b>64,016</b>	<b>2,438,760</b>	<b>2,438,760</b>
<b>Chi bằng tiền</b>			<b>1,967,913</b>	<b>2,161,297</b>	<b>7,096,076</b>	<b>11,665,068</b>	<b>877,494</b>	<b>4,515,637</b>	<b>704,172</b>	<b>28,987,657</b>	<b>28,987,657</b>
<b>QUÝ 3</b>											
NPK	84,810	3,857,467	1,413,319	971,334	7,008,274	11,011,646	568,905	2,361,959	556,438	27,749,342	23,891,876
Lân	41,310	488,287	178,901	538,260	171,767	664,223	262,897	1,741,175	87,619	4,133,129	3,644,843
Axit	16,348	439,458	161,011	799,183	93,001	228,260	35,490	409,031	65,962	2,231,397	1,791,939

Bao bì	2,500,000	97,657	35,780	78,082	47,500	107,500	25,000	55,000	10,000	456,519	358,862
<b>Cộng</b>		<b>4,882,869</b>	<b>1,789,012</b>	<b>2,386,859</b>	<b>7,320,542</b>	<b>12,011,629</b>	<b>892,293</b>	<b>4,567,164</b>	<b>720,019</b>	<b>34,570,388</b>	<b>29,687,519</b>
<b>Thuế GTGT đầu vào</b>		<b>0</b>	<b>178,901</b>	<b>0</b>	<b>732,054</b>	<b>1,201,163</b>	<b>89,229</b>	<b>456,716</b>	<b>72,002</b>	<b>2,730,066</b>	<b>2,730,066</b>
<b>Chi bằng tiền</b>			<b>1,967,913</b>	<b>2,386,859</b>	<b>8,052,596</b>	<b>13,212,792</b>	<b>981,522</b>	<b>5,023,881</b>	<b>792,021</b>	<b>32,417,585</b>	<b>32,417,585</b>
<b>QUÝ 4</b>											
NPK	87,648	3,857,467	1,413,319	1,003,838	7,242,792	11,380,129	587,943	2,440,997	575,059	28,501,543	24,644,076
Lân	48,042	488,287	178,901	625,977	199,759	772,467	305,739	2,024,922	101,897	4,697,950	4,209,663
Axit	18,083	439,458	161,011	884,027	102,874	252,493	39,258	452,455	72,965	2,404,541	1,965,083
Bao bì	2,719,000	97,657	35,780	84,921	51,661	116,917	27,190	59,818	10,876	484,821	387,164
<b>Cộng</b>		<b>4,882,869</b>	<b>1,789,012</b>	<b>2,598,763</b>	<b>7,597,086</b>	<b>12,522,006</b>	<b>960,130</b>	<b>4,978,192</b>	<b>760,797</b>	<b>36,088,855</b>	<b>31,205,986</b>
<b>Thuế GTGT đầu vào</b>		<b>0</b>	<b>178,901</b>	<b>0</b>	<b>759,709</b>	<b>1,252,201</b>	<b>96,013</b>	<b>497,819</b>	<b>76,080</b>	<b>2,860,722</b>	<b>2,860,722</b>
<b>Chi bằng tiền</b>			<b>1,967,913</b>	<b>2,598,763</b>	<b>8,356,795</b>	<b>13,774,207</b>	<b>1,056,143</b>	<b>5,476,011</b>	<b>836,876</b>	<b>34,066,708</b>	<b>34,066,708</b>

## Phụ lục 3.5c

**DỰ TOÁN CHI PHÍ SẢN XUẤT CHUNG NĂM 2008**Đơn vị tính: 1.000  
đ

Mặt hàng	Sản lượng sản xuất	Định phí sản xuất chung		Biến phí sản xuất chung						Chi phí sản xuất chung	Tổng cộng chi bằng tiền
		Khấu hao TSCđ	Sửa chữa lớn	Chi phí nhân công bộ phận QLSX	Sửa chữa thường xuyên	Nhiên liệu động lực	Tiền cơm ca, độc hại	Vật t phục vụ sản xuất	Chi phí khác		
NPK	331,848	15,429,867	5,653,278	3,800,674	27,422,259	43,086,812	2,226,036	9,241,967	2,177,255	109,038,148	93,608,282
Lân	170,952	1,953,148	715,605	2,227,468	710,818	2,748,737	1,087,939	7,205,456	362,589	17,011,759	15,058,612
Axit	65,338	1,757,833	644,044	3,194,191	371,708	912,314	141,849	1,634,822	263,639	8,920,401	7,162,568
Bao bì	10,054,000	390,630	143,121	314,013	191,026	432,322	100,540	221,188	40,216	1,833,055	1,442,426
<b>Cộng</b>		<b>19,531,477</b>	<b>7,156,048</b>	<b>9,536,345</b>	<b>28,695,812</b>	<b>47,180,186</b>	<b>3,556,364</b>	<b>18,303,433</b>	<b>2,843,699</b>	<b>136,803,363</b>	<b>117,271,887</b>
Thuế GTGT đầu vào		-	715,605	-	2,869,581	4,718,019	355,636	1,830,343	284,370	10,773,554	10,773,554
<b>Chi bằng tiền</b>											<b>128,045,441</b>

## Phụ lục 3.6

## DỰ TOÁN GIÁ THÀNH SẢN PHẨM

Mặt hàng	Sản lượng sản xuất	Chi phí NVLTT	Chi phí NCTT	Chi phí SXC	Tổng giá thành	Giá thành đơn vị
<b>QUÝ 1</b>						
NPK	84,810	274,840,962	3,469,049	27,749,342	306,059,353	3,609
Lân	43,690	32,148,571	2,277,085	4,332,813	38,758,469	887
Axít	15,763	10,444,838	3,082,337	2,173,034	15,700,209	996
Bao bì	2,505,000	6,800,324	300,914	457,165	7,558,403	3.02
<b>Cộng</b>		<b>324,234,694</b>	<b>9,129,386</b>	<b>34,712,355</b>	<b>368,076,434</b>	
<b>QUÝ 2</b>						
NPK	74,580	246,158,748	3,050,604	25,037,921	274,247,273	3,677
Lân	37,910	28,368,072	1,975,836	3,847,867	34,191,775	902
Axít	15,145	10,206,049	2,961,586	2,111,428	15,279,063	1,009
Bao bì	2,330,000	6,423,810	279,892	434,550	7,138,252	3.06
<b>Cộng</b>		<b>291,156,679</b>	<b>8,267,918</b>	<b>31,431,766</b>	<b>330,856,363</b>	
<b>QUÝ 3</b>						
NPK	84,810	279,923,886	3,469,049	27,749,342	311,142,277	3,669
Lân	41,310	30,912,294	2,153,041	4,133,129	37,198,465	900
Axít	16,348	11,016,400	3,196,733	2,231,397	16,444,531	1,006
Bao bì	2,500,000	6,892,500	300,314	456,519	7,649,333	3.06
<b>Cộng</b>		<b>328,745,080</b>	<b>9,119,137</b>	<b>34,570,388</b>	<b>372,434,606</b>	
<b>QUÝ 4</b>						
NPK	87,648	289,290,989	3,585,134	28,501,543	321,377,666	3,667
Lân	48,042	35,949,853	2,503,907	4,697,950	43,151,710	898
Axít	18,083	12,185,935	3,536,108	2,404,541	18,126,584	1,002
Bao bì	2,719,000	7,496,283	326,621	484,821	8,307,725	3.06
<b>Cộng</b>		<b>344,923,059</b>	<b>9,951,771</b>	<b>36,088,855</b>	<b>390,963,685</b>	
<b>Năm 2008</b>		<b>1,289,059,512</b>	<b>36,468,212</b>	<b>136,803,363</b>	<b>1,462,331,088</b>	



## Phụ lục 3.7

## DỰ TOÁN THÀNH PHẨM TỒN KHO

Sản phẩm	Đơn vị tính	Thành phẩm tồn kho đầu kỳ			Thành phẩm nhập kho trong kỳ			Thành phẩm xuất bán trong kỳ			Thành phẩm tồn kho cuối kỳ				
		Số lượng	Đơn giá	Thành tiền	Số lượng	Đơn giá	Thành tiền	Số lượng	Đơn giá	Thành tiền	Số lượng	Đơn giá	Thành tiền		
<b>QUÝ I</b>															
NPK	Tấn	18,480	3,167	58,526,160	84,810	3,609	306,059,353	92,400	3,520	325,286,063	10,890	3,609	39,299,450		
Lân	Tấn	9,520	862	8,206,240	43,690	887	38,758,469	47,600	882	41,987,941	5,610	887	4,976,768		
Axit	Tấn	3,380	1,100	3,718,000	15,763	996	15,700,209	16,900	1,017	17,184,571	2,243	996	2,233,638		
Bao bì	Cái	540,000	2.740	1,479,600	2,505,000	3.02	7,558,403	2,700,000	2.962	7,997,025	345,000	3.02	1,040,978		
<b>Cộng</b>				<b>71,930,000</b>			<b>368,076,434</b>			<b>392,455,600</b>			<b>47,550,834</b>		
<b>QUÝ II</b>															
NPK	Tấn	10,890	3,609	39,299,450	74,580	3,677	274,247,273	72,600	3,667	266,220,866	12,870	3,677	47,325,857		
Lân	Tấn	5,610	887	4,976,768	37,910	902	34,191,775	37,400	900	33,648,795	6,120	902	5,519,748		
Axit	Tấn	2,243	996	2,233,638	15,145	1,009	15,279,063	14,950	1,007	15,053,624	2,438	1,009	2,459,077		
Bao bì	Cái	345,000	3.02	1,040,978	2,330,000	3.064	7,138,252	2,300,000	3.06	7,030,369	375,000	3.064	1,148,860		
<b>Cộng</b>				<b>47,550,834</b>			<b>330,856,363</b>			<b>321,953,655</b>			<b>56,453,542</b>		
<b>QUÝ III</b>															
NPK	Tấn	12,870	3,677	47,325,857	84,810	3,669	311,142,277	85,800	3,670	314,884,002	11,880	3,669	43,584,132		
Lân	Tấn	6,120	902	5,519,748	41,310	900	37,198,465	40,800	901	36,748,089	6,630	900	5,970,124		
Axit	Tấn	2,438	1,009	2,459,077	16,348	1,006	16,444,531	16,250	1,006	16,353,561	2,535	1,006	2,550,047		
Bao bì	Cái	375,000	3.064	1,148,860	2,500,000	3.060	7,649,333	2,500,000	3.06	7,650,793	375,000	3.060	1,147,400		

<b>Cộng</b>				<b>56,453,542</b>			<b>372,434,606</b>			<b>375,636,445</b>			<b>53,251,703</b>
<b>QUÝ IV</b>													
NPK	Tấn	11,880	3,669	43,584,132	87,648	3,667	321,377,666	79,200	3,667	290,425,412	20,328	3,667	74,536,386
Lân	Tấn	6,630	900	5,970,124	48,042	898	43,151,710	44,200	899	39,715,799	10,472	898	9,406,034
Axit	Tấn	2,535	1,006	2,550,047	18,083	1,002	18,126,584	16,900	1,003	16,949,670	3,718	1,002	3,726,961
Bao bì	Cái	375,000	3.060	1,147,400	2,719,000	3.055	8,307,725	2,500,000	3.06	7,640,197	594,000	3.055	1,814,928
<b>Cộng</b>				<b>53,251,703</b>			<b>390,963,685</b>			<b>354,731,078</b>			<b>89,484,310</b>

### DỰ TOÁN THÀNH PHẨM TỒN KHO NĂM 2008

Sản phẩm	Đơn vị tính	Thành phẩm tồn kho đầu kỳ		Thành phẩm nhập kho trong kỳ		Thành phẩm xuất bán trong kỳ		Thành phẩm tồn kho cuối kỳ	
		Số lượng	Thành tiền	Số lượng	Thành tiền	Số lượng	Thành tiền	Số lượng	Thành tiền
NPK	Tấn	18,480	58,526,160	331,848	1,212,826,569	330,000	1,196,816,343	20,328	74,536,386
Lân	Tấn	9,520	8,206,240	170,952	153,300,419	170,000	152,100,624	10,472	9,406,034
Axit	Tấn	3,380	3,718,000	65,338	65,550,387	65,000	65,541,426	3,718	3,726,961
Bao bì	Cái	540,000	1,479,600	10,054,000	30,653,713	10,000,000	30,318,385	594,000	1,814,928
<b>Cộng</b>			<b>71,930,000</b>		<b>1,462,331,088</b>		<b>1,444,776,778</b>		<b>89,484,310</b>



## Phụ lục 3.8

**DỰ TOÁN ĐẦU TƯ VÀ XÂY DỰNG**Đơn vị tính:  
1000đ

STT	TÊN ĐƠN VỊ CẦN ĐẦU TƯ	QUÝ 1	QUÝ 2	QUÝ 3	QUÝ 4	NĂM 2008
<b>I. THU THANH LÝ TÀI SẢN CỐ ĐỊNH</b>						
Không phát sinh						
<b>II. CHI MUA SẮM TÀI SẢN CỐ ĐỊNH</b>						
Xí nghiệp phân bón Chánh Hưng						
	Máy làm bóng sản phẩm				2,560,000	<b>2,560,000</b>
Nhà máy Supe Long Thành						<b>0</b>
	Xe nâng hàng				500,000	<b>500,000</b>
<b>III. CHI ĐẦU TƯ XÂY DỰNG MỚI</b>						
	Đầu tư xây dựng nhà máy NPK Hiệp Phức.	12,215,500	12,215,500	12,215,500	12,215,500	<b>48,862,000</b>
<b>CỘNG</b>		<b>12,215,500</b>	<b>12,215,500</b>	<b>12,215,500</b>	<b>15,275,500</b>	<b>51,922,000</b>

## Phụ lục 3.9a

**BẢNG PHÂN LOẠI CHI PHÍ BÁN HÀNG****Định phí bán hàng (năm)**

Đơn vị tính: 1000đ

Mặt hàng	Khấu hao TSCĐ	Thuê kho	Tiếp thị	Chi phí mua ngoài	Cộng cả năm
NPK(tấn)	243,500	4,707,365	4,273,699	3,143,856	12,368,420
Lân (tấn)	188,900	2,635,200	2,711,630	1,486,925	7,022,655
Axit( tấn)	112,760		1,555,200		1,667,960
Bao bì (cái)	58,120		237,600		295,720
<b>Cộng</b>	<b>603,280</b>	<b>7,342,565</b>	<b>8,778,130</b>	<b>4,630,781</b>	<b>21,354,755</b>

Định phí bán hàng sẽ được phân bổ đều cho các quý trong năm:  $21.354.755/4=5.338.689$

**Biến phí bán hàng cho 1 đơn vị sản phẩm ( năm 2008)**

Đơn vị tính: 1000đ

Mặt hàng	Bóc xếp, vận chuyển	Đóng gói	Chi phí nhân công bộ phận bán hàng	Cộng
NPK(tấn)	10	40	14.81	64.81
Lân (tấn)	10	40	13.10	63.10
Axit( tấn)	28	100	49.14	177.14
Bao bì (cái)	0.002		0.0314	0.033

**Biến phí bán hàng**

Đơn vị tính: 1000đ

Chỉ tiêu	Quý 1	Quý 2	Quý 3	Quý 4	Năm 2008
<b>NPK</b>					
Sản lượng tiêu thụ (1)	92,400	72,600	85,800	79,200	330,000
Biến phí bán hàng 1 đơn vị SP(2)	64.81	64.81	64.81	64.81	64.81
<b>Biến phí bán hàng (3)=(1)x(2)</b>	<b>5,988,243</b>	<b>4,705,048</b>	<b>5,560,511</b>	<b>5,132,779</b>	<b>21,386,581</b>
<b>Lân</b>					
Sản lượng tiêu thụ (1)	47,600	37,400	40,800	44,200	170,000
Biến phí bán hàng 1 đơn vị SP(2)	63.10	63.10	63.10	63.10	63.10
<b>Biến phí bán hàng (3)=(1)x(2)</b>	<b>3,003,691</b>	<b>2,360,043</b>	<b>2,574,592</b>	<b>2,789,142</b>	<b>10,727,468</b>

## Phụ lục 3.9b

**DỰ TOÁN CHI PHÍ BÁN HÀNG**

Đơn vị tính: 1.000 đ

Stt	Chỉ tiêu	Quý 1	Quý 2	Quý 3	Quý 4	Năm 2008
<b>I</b>	<b>NPK</b>					
1	Sản lượng tiêu thụ (tấn)	92,400	72,600	85,800	79,200	330,000
2	-Biến phí bán hàng	5,988,243	4,705,048	5,560,511	5,132,779	21,386,581
3	-Định phí bán hàng dự toán	3,092,105	3,092,105	3,092,105	3,092,105	12,368,420
4	<b>Chi phí bán hàng</b>	<b>9,080,348</b>	<b>7,797,153</b>	<b>8,652,616</b>	<b>8,224,884</b>	<b>33,755,001</b>
<b>II</b>	<b>Supe lân</b>					
1	Sản lượng tiêu thụ (tấn)	47,600	37,400	40,800	44,200	170,000
2	-Biến phí bán hàng	3,003,691	2,360,043	2,574,592	2,789,142	10,727,468
3	-Định phí bán hàng dự toán	1,755,664	1,755,664	1,755,664	1,755,664	7,022,655
4	<b>Chi phí bán hàng</b>	<b>4,759,355</b>	<b>4,115,707</b>	<b>4,330,256</b>	<b>4,544,805</b>	<b>17,750,123</b>
<b>III</b>	<b>Axít</b>					
1	Sản lượng tiêu thụ (tấn)	16,900	14,950	16,250	16,900	65,000
2	-Biến phí bán hàng	2,993,690	2,648,264	2,878,548	2,993,690	11,514,191
3	-Định phí bán hàng dự toán	416,990	416,990	416,990	416,990	1,667,960
4	<b>Chi phí bán hàng</b>	<b>3,410,680</b>	<b>3,065,254</b>	<b>3,295,538</b>	<b>3,410,680</b>	<b>13,182,151</b>
<b>IV</b>	<b>Bao Bì</b>					
1	Sản lượng tiêu thụ (tấn)	2,700,000	2,300,000	2,500,000	2,500,000	10,000,000
2	-Biến phí bán hàng	90,183	76,823	83,503	83,503	334,013
3	-Định phí bán hàng dự toán	73,930	73,930	73,930	73,930	295,720
4	<b>Chi phí bán hàng</b>	<b>164,113</b>	<b>150,753</b>	<b>157,433</b>	<b>157,433</b>	<b>629,733</b>
<b>Tổng cộng chi phí bán hàng</b>		<b>17,414,496</b>	<b>15,128,866</b>	<b>16,435,843</b>	<b>16,337,803</b>	<b>65,317,008</b>
<b>Chi bằng tiền (1)</b>		<b>17,263,676</b>	<b>14,978,046</b>	<b>16,285,023</b>	<b>16,186,983</b>	<b>64,713,728</b>
<b>Thuế GTGT(2)</b>		<b>1,435,647</b>	<b>1,260,607</b>	<b>1,360,287</b>	<b>1,352,607</b>	<b>5,409,148</b>
<b>Tổng cộng chi bằng tiền (3)=(1)+(2)</b>		<b>18,699,322</b>	<b>16,238,653</b>	<b>17,645,310</b>	<b>17,539,590</b>	<b>70,122,875</b>

Phụ lục 3.10

## DỰ TOÁN CHI PHÍ QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP

### ĐÌNH PHÍ QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP

Đơn vị tính  
:1000 đ

Mặt hàng	Đình phí quản lý doanh nghiệp					Cộng	Đình phí QLDN/ quý
	Khấu hao TSCĐ bộ phận QLDN	Vật liệu quản lý	Đào tạo, tuyển dụng	Điện, nước	Khác		
<b>NPK</b>	432,150	12,654,888	661,636	3,793,379	8,738,004	26,280,057	6,570,014
<b>Lân</b>	199,700	3,314,377	174,441	1,003,035	2,267,732	6,959,285	1,739,821
<b>Axít</b>	133,600	142,556	7,503	43,142	97,538	424,339	106,085
<b>Bao bì</b>	65,901	38,561	2,030	11,670	29,825	147,986	36,997
<b>Cộng</b>	<b>831,351</b>	<b>16,150,383</b>	<b>845,609</b>	<b>4,851,226</b>	<b>11,133,099</b>	<b>33,811,668</b>	<b>8,452,917</b>

### BIẾN PHÍ QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP

Đơn vị tính  
:1000 đ

Các chỉ tiêu	Quý 1	Quý 2	Quý 3	Quý 4	Năm 2008
<b>NPK</b>					
Sản lượng tiêu thụ	92,400	72,600	85,800	79,200	330,000
Chi phí nhân công bộ phận quản lý doanh nghiệp	1,368,243	1,075,048	1,270,511	1,172,779	4,886,581
Chi phí quản lý cấp trên	540,547	430,689	508,997	473,990	1,954,223
<b>Biến phí quản lý doanh nghiệp</b>	<b>1,908,789</b>	<b>1,505,737</b>	<b>1,779,508</b>	<b>1,646,770</b>	<b>6,840,804</b>
<b>Lân</b>					
Sản lượng tiêu thụ	47,600	37,400	40,800	44,200	170,000
Chi phí nhân công bộ phận quản lý doanh nghiệp	415,794	326,695	356,395	386,094	1,484,978
Chi phí quản lý cấp trên	84,518	66,195	72,334	81,751	304,798
<b>Biến phí quản lý doanh nghiệp</b>	<b>500,312</b>	<b>392,890</b>	<b>428,729</b>	<b>467,846</b>	<b>1,789,777</b>
<b>Axít</b>					
Sản lượng tiêu thụ	16,900	14,950	16,250	16,900	65,000
Chi phí nhân công bộ phận quản lý doanh nghiệp	553,660	489,776	532,365	553,660	2,129,461
Chi phí quản lý cấp trên	40,541	35,863	38,982	40,541	155,928
<b>Biến phí quản lý doanh nghiệp</b>	<b>594,201</b>	<b>525,639</b>	<b>571,347</b>	<b>594,201</b>	<b>2,285,389</b>
<b>Bao bì</b>					
Sản lượng tiêu thụ	2,700,000	2,300,000	2,500,000	2,500,000	10,000,000
Chi phí nhân công bộ phận quản lý doanh nghiệp	156,523	133,335	144,929	144,929	579,716
Chi phí quản lý cấp trên	13,578	11,566	12,572	12,572	50,289

Biến phí quản lý doanh nghiệp	170,101	144,901	157,501	157,501	630,005
Cộng biến phí quản lý doanh nghiệp	3,173,404	2,569,167	2,937,085	2,866,318	11,545,974

\* Ghi chú: Biến phí QLDN chỉ có Chi phí quản lý cấp trên (đọc tính bằng 0,15% doanh số bán ra)

#### DỰ TOÁN CHI PHÍ QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP

Đơn vị tính  
:1000 đ

Mặt hàng	Quý 1	Quý 2	Quý 3	Quý 4	Năm 2008
NPK					

## Phụ lục 3.11

**DỰ TOÁN TIỀN**Đơn vị tính:  
1000đ

Stt	Diễn giải	Quý 1	Quý 2	Quý 3	Quý 4	Năm 2008
<b>1</b>	<b>Tiền tồn đầu kỳ</b>	<b>10,557,297</b>	<b>1,430,763</b>	<b>19,799,703</b>	<b>986,670</b>	<b>10,557,297</b>
<b>2</b>	<b>Tiền thu trong kỳ</b>	<b>388,103,261</b>	<b>460,413,708</b>	<b>391,505,376</b>	<b>440,645,312</b>	<b>1,680,667,657</b>
	Thu từ bán hàng	388,103,261	460,413,708	391,505,376	440,645,312	1,680,667,657
<b>3</b>	<b>Chi trong kỳ</b>	<b>437,229,795</b>	<b>402,044,768</b>	<b>429,318,409</b>	<b>456,644,217</b>	<b>1,725,237,189</b>
	Chi mua nguyên vật liệu	342,793,102	320,682,227	340,855,494	361,949,603	1,366,280,426
	Chi phí nhân công trực tiếp sản xuất	9,129,386	8,267,918	9,119,137	9,951,771	36,468,212
	Các khoản chi phí SXC chi bằng tiền	32,573,491	28,987,657	32,417,585	34,066,708	128,045,441
	Các khoản chi phí bán hàng chi bằng tiền	18,699,322	16,238,653	17,645,310	17,539,590	70,122,875
	Các khoản chi phí quản lý doanh nghiệp chi bằng tiền	12,539,191	11,516,847	11,896,265	11,276,748	47,229,051
	Chi đầu t và mua sắm TSCĐ	12,215,500	12,215,500	12,215,500	15,275,500	51,922,000
	Nộp thuế					0
	Thuế TNDN	8,762,034	4,135,966	5,169,119	6,584,297	24,651,416
	Thuế GTGT	517,768				517,768
<b>4</b>	<b>Cân đối thu chi 5=1+2-3</b>	<b>-38,569,237</b>	<b>59,799,703</b>	<b>-18,013,330</b>	<b>-15,012,235</b>	
	Vay	40,000,000		19,000,000	16,000,000	35,000,000
	Trả nợ vay		40,000,000			
<b>5</b>	<b>Tiền tồn cuối kỳ</b>	<b>1,430,763</b>	<b>19,799,703</b>	<b>986,670</b>	<b>987,765</b>	<b>987,765</b>



Phụ lục  
3.12a

**DỰ TOÁN BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH (QUÝ)**

Đơn vị tính: 1.000 đ

Sản phẩm	Doanh thu	Giá vốn hàng bán	Lợi nhuận gộp về bán hàng	Chi phí bán hàng	Chi phí quản lý doanh nghiệp	Lợi nhuận trước thuế	Thuế thu nhập doanh nghiệp	Lợi nhuận sau thuế
<b>QUÝ 1</b>								
NPK	360,364,368	325,286,063	35,078,305	9,080,348	8,478,804	17,519,154	4,905,363	12,613,791
Lân	56,345,466	41,987,941	14,357,525	4,759,355	2,240,133	7,358,037	2,060,250	5,297,787
Axit sunfuric	27,027,520	17,184,571	9,842,949	3,410,680	700,286	5,731,984	1,604,955	4,127,028
Bao bì	9,052,042	7,997,025	1,055,016	164,113	207,098	683,805	191,465	492,340
<b>Cộng</b>	<b>452,789,396</b>	<b>392,455,600</b>	<b>60,333,795</b>	<b>17,414,496</b>	<b>11,626,321</b>	<b>31,292,979</b>	<b>8,762,034</b>	<b>22,530,945</b>
<b>QUÝ 2</b>								
NPK	287,126,268	266,220,866	20,905,402	7,797,153	8,075,752	5,032,498	1,409,099	3,623,398
Lân	44,129,686	33,648,795	10,480,890	4,115,707	2,132,711	4,232,473	1,185,092	3,047,380
Axit sunfuric	23,908,960	15,053,624	8,855,336	3,065,254	631,724	5,158,357	1,444,340	3,714,017
Bao bì	7,710,998	7,030,369	680,629	150,753	181,898	347,979	97,434	250,545
<b>Cộng</b>	<b>362,875,912</b>	<b>321,953,655</b>	<b>40,922,257</b>	<b>15,128,866</b>	<b>11,022,085</b>	<b>14,771,306</b>	<b>4,135,966</b>	<b>10,635,341</b>
<b>QUÝ 3</b>								
NPK	339,331,044	314,884,002	24,447,042	8,652,616	8,349,522	7,444,904	2,084,573	5,360,331
Lân	48,222,864	36,748,089	11,474,775	4,330,256	2,168,550	4,975,968	1,393,271	3,582,697
Axit sunfuric	25,988,000	16,353,561	9,634,439	3,295,538	677,432	5,661,469	1,585,211	4,076,258
Bao bì	8,381,520	7,650,793	730,727	157,433	194,498	378,796	106,063	272,733
<b>Cộng</b>	<b>421,923,428</b>	<b>375,636,445</b>	<b>46,286,983</b>	<b>16,435,843</b>	<b>11,390,002</b>	<b>18,461,138</b>	<b>5,169,119</b>	<b>13,292,019</b>



<b>QUÝ 4</b>								
NPK	315,993,600	290,425,412	25,568,188	8,224,884	8,216,784	9,126,520	2,555,426	6,571,094
Lân	54,500,823	39,715,799	14,785,024	4,544,805	2,207,667	8,032,551	2,249,114	5,783,437
Axit sunfuric	27,027,520	16,949,670	10,077,850	3,410,680	700,286	5,966,885	1,670,728	4,296,157
Bao bì	8,381,520	7,640,197	741,323	157,433	194,498	389,392	109,030	280,362
<b>Cộng</b>	<b>405,903,463</b>	<b>354,731,078</b>	<b>51,172,385</b>	<b>16,337,803</b>	<b>11,319,235</b>	<b>23,515,348</b>	<b>6,584,297</b>	<b>16,931,050</b>

## Phụ lục 3.12b

**DỰ TOÁN BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH  
NĂM 2008**

Sản phẩm	Doanh thu	Giá vốn hàng bán	Lợi nhuận gộp về bán hàng	Chi phí bán hàng	Chi phí quản lý doanh nghiệp	Lợi nhuận trước thuế	Thuế thu nhập doanh nghiệp	Lợi nhuận sau thuế
1	2	3	4=2-3	5	6	7=4-5-6	8=7*28%	9=7-8
NPK	1,302,815,280	1,196,816,343	105,998,937	33,755,001	33,120,861	39,123,075	10,954,461	28,168,614
Lân	203,198,839	152,100,624	51,098,214	17,750,123	8,749,062	24,599,030	6,887,728	17,711,301
Axit	103,952,000	65,541,426	38,410,574	13,182,151	2,709,728	22,518,695	6,305,235	16,213,460
Bao bì	33,526,080	30,318,385	3,207,695	629,733	777,991	1,799,971	503,992	1,295,979
<b>Cộng</b>	<b>1,643,492,199</b>	<b>1,444,776,778</b>	<b>198,715,421</b>	<b>65,317,008</b>	<b>45,357,642</b>	<b>88,040,771</b>	<b>24,651,416</b>	<b>63,389,355</b>

## Phụ lục 3.13a

**DỰ TOÁN BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN**  
**QUÝ I**

Đơn vị tính: 1000đ

TÀI SẢN	ĐẦU KỲ	CUỐI KỲ
<b>I. TÀI SẢN NGẮN HẠN</b>	<b>423,403,267</b>	<b>491,740,705</b>
Tiền mặt và các khoản tong đơng tiền	10,557,297	1,430,763
Phải thu khách hàng	311,307,400	399,085,606
Thuế GTGT đầu vào đợc khấu trừ		
Nguyên vật liệu	29,608,570	43,673,502
Thành phẩm	71,930,000	47,550,834
<b>II TÀI SẢN DÀI HẠN</b>	<b>110,676,211</b>	<b>117,650,184</b>

## Phụ lục 3.13b

**DỰ TOÁN BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN NĂM 2008**

Đơn vị tính: 1000đ

<b>TÀI SẢN</b>	<b>ĐẦU KỲ</b>	<b>CUỐI KỲ</b>
<b>I. TÀI SẢN NGẮN HẠN</b>	<b>423,403,267</b>	<b>505,585,907</b>
Tiền và các khoản tương đương tiền	10,557,297	987,765
Phải thu khách hàng	311,307,400	357,982,856
Thuế GTGT đầu vào được khấu trừ		2,656,954
Nguyên vật liệu	29,608,570	54,474,023
Thành phẩm	71,930,000	89,484,310
<b>II TÀI SẢN DÀI HẠN</b>	<b>110,676,211</b>	<b>141,632,103</b>
Nguyên giá	166,506,214	169,566,214
Giá trị hao mòn TSCĐ	(104,692,003)	(125,658,111)
Chi phí xây dựng dở dang	48,862,000	97,724,000
<b>CỘNG TÀI SẢN</b>	<b>534,079,478</b>	<b>647,218,011</b>
<b>NGUỒN VỐN</b>	<b>ĐẦU KỲ</b>	<b>CUỐI KỲ</b>
<b>I. NỢ PHẢI TRẢ</b>	<b>108,334,247</b>	<b>158,083,425</b>
Phải trả người bán	58,334,247	73,083,425
Thuế và các khoản phải nộp nhà nước		-
Vay ngắn hạn		35,000,000
Vay dài hạn	50,000,000	50,000,000
<b>II. NGUỒN VỐN CHỦ SỞ HỮU</b>	<b>425,745,231</b>	<b>489,134,586</b>
Nguồn vốn kinh doanh	368,862,000	368,862,000
Lợi nhuận chia phân phối (sau thuế)	56,883,231	120,272,586
<b>CỘNG NGUỒN VỐN</b>	<b>534,079,478</b>	<b>647,218,011</b>

**BÁO CÁO LƯU CHUYỂN TIỀN TỆ**

(Theo phương pháp gián tiếp)

**QUÝ I**Đơn vị Tính : **Đồng**

CHỈ TIÊU	MÃ SỐ	KỶ NÀY	KỶ TRƯỚC
1	2	3	4
<b><u>I. LƯU CHUYỂN TIỀN TỪ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH</u></b>			
<b>1. Lợi nhuận trước thuế:</b>	<b>01</b>	31,292,979	
<b>2. Điều chỉnh cho các khoản:</b>			
- Khấu hao TSCĐ	02	5,241,527	
- Các khoản dự phòng	03		
- Lãi, lỗ chênh lệch tỷ giá hối đoái chưa thực hiện	04		
- Lãi, lỗ từ hoạt động đầu tư	05		
- Chi phí lãi vay	06		
<b>3. Lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh trước thay đổi vốn lưu động</b>	<b>08</b>		
- Tăng, giảm các khoản phải thu	09	(87,778,206)	
- Tăng, giảm hàng tồn kho	10	10,314,234	
- Tăng, giảm các khoản phải trả (không kể lãi vay phải trả, thuế thu nhập phải nộp)	11	12,780,467	
- Tăng giảm chi phí trả trước	12		
- Tiền lãi vay đã trả	13		
- Thuế thu nhập đã nộp	14	(8,762,034)	
- Tiền thu khác từ hoạt động kinh doanh	15		
- Tiền chi khác từ hoạt động kinh doanh	16		
<b>Lưu chuyển tiền thuần từ hoạt động sản xuất, kinh doanh</b>	<b>20</b>	-36,911,034	
<b><u>II. LƯU CHUYỂN TIỀN TỪ HOẠT ĐỘNG ĐẦU TƯ</u></b>			
1. Tiền chi để mua sắm, xây dựng TSCĐ và các tài sản dài hạn khác	21	(61,077,500)	
2. Tiền thu từ thanh lý, nhượng bán TSCĐ và các tài sản dài hạn khác	22		
3. Tiền chi cho vay, mua các công cụ nợ của đơn vị khác	23		
4. Tiền thu hồi cho vay, bán lại các công cụ	24		

nợ của đơn vị khác			
5. Tiền chi đầu tư góp vốn vào đơn vị khác	25		
6. Tiền thu hồi đầu tư góp vốn vào đơn vị khác	26		
7. Tiền thu lãi cho vay , cổ tức và lợi nhuận được chia	27		
<b>Lưu chuyển tiền thuần từ hoạt động đầu tư</b>	<b>30</b>	(61,077,500)	
<b>III. LƯU CHUYỂN TIỀN TỪ HOẠT ĐỘNG TÀI CHÍNH</b>			
1. Tiền thu từ phát hành cổ phiếu , nhận vốn góp của chủ sở hữu			31
2. Tiền chi trả vốn góp cho các chủ sở hữu , mua lại cổ phiếu của Doanh nghiệp đã phát hành	32		
3. Tiền vay ngắn hạn , dài hạn nhận được	33	40,000,000	
4. Tiền chi trả nợ gốc vay	34		
5. Tiền chi trả nợ thuê tài chính	35		
6. Cổ tức , lợi nhuận đã trả cho chủ sở hữu	36		
<b>Lưu chuyển tiền thuần từ hoạt động tài chính</b>	<b>40</b>	40,000,000	
<b>Lưu chuyển tiền thuần trong kỳ (20 + 30 + 40)</b>	<b>50</b>	(57,988,534)	
<b>Tiền và tương đương tiền đầu kỳ</b>	<b>60</b>	10,557,297	
Ảnh hưởng của thay đổi tỷ giá hối đoái quy đổi ngoại tệ	61		
<b>Tiền và tương đương tiền cuối kỳ (50 + 60 + 61)</b>	<b>70</b>	-47,431,237	

Phụ lục 3.14b

**BÁO CÁO LƯU CHUYỂN TIỀN TỆ**

(Theo phương pháp gián tiếp)

**NĂM 2008**Đơn vị Tính : **Đồng**

CHỈ TIÊU	Mã số	Kỳ này	Kỳ trước
1	2	3	4
<b><u>I. LƯU CHUYỂN TIỀN TỪ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH</u></b>			
<b><u>1. Lợi nhuận trước thuế:</u></b>	<b>01</b>	88,040,771	
<b><u>2. Điều chỉnh cho các khoản:</u></b>			
- Khấu hao TSCĐ	02	20,966,108	
- Các khoản dự phòng	03		
- Lãi, lỗ chênh lệch tỷ giá hối đoái chưa thực hiện	04		
- Lãi, lỗ từ hoạt động đầu tư	05		
- Chi phí lãi vay	06		
<b><u>3. Lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh trước thay đổi vốn lưu động</u></b>	<b>08</b>		
- Tăng, giảm các khoản phải thu	09	(49,332,410)	
- Tăng, giảm hàng tồn kho	10	(42,419,763)	
- Tăng, giảm các khoản phải trả (không kể lãi vay phải trả, thuế thu nhập phải nộp)	11	14,749,178	
- Tăng giảm chi phí trả trước	12		
- Tiền lãi vay đã trả	13		
- Thuế thu nhập đã nộp	14	(24,651,416)	
- Tiền thu khác từ hoạt động kinh doanh	15		
- Tiền chi khác từ hoạt động kinh doanh	16		
<b>Lưu chuyển tiền thuần từ hoạt động sản xuất, kinh doanh</b>	<b>20</b>	7,352,468	
<b><u>II. LƯU CHUYỂN TIỀN TỪ HOẠT ĐỘNG ĐẦU TƯ</u></b>			
1. Tiền chi để mua sắm, xây dựng TSCĐ và các tài sản dài hạn	21		

khác		(51,922,000)	
2. Tiền thu từ thanh lý , nhượng bán TSCĐ và các tài sản dài hạn khác	22		
3. Tiền chi cho vay , mua các công cụ nợ của đơn vị khác	23		
4. Tiền thu hồi cho vay , bán lại các công cụ nợ của đơn vị khác	24		
5. Tiền chi đầu tư góp vốn vào đơn vị khác	25		
6. Tiền thu hồi đầu tư góp vốn vào đơn vị khác	26		
7. Tiền thu lãi cho vay , cổ tức và lợi nhuận được chia	27		
<b>Lưu chuyển tiền thuần từ hoạt động đầu tư</b>	<b>30</b>	(51,922,000)	
<b>III. LƯU CHUYỂN TIỀN TỪ HOẠT ĐỘNG TÀI CHÍNH</b>			
1. Tiền thu từ phát hành cổ phiếu , nhận vốn góp của chủ sở hữu	31		
2. Tiền chi trả vốn góp cho các chủ sở hữu , mua lại cổ phiếu của Doanh nghiệp đã phát hành	32		
3. Tiền vay ngắn hạn , dài hạn nhận được	33	75,000,000	
4. Tiền chi trả nợ gốc vay	34	(40,000,000)	
5. Tiền chi trả nợ thuê tài chính	35		
6. Cổ tức , lợi nhuận đã trả cho chủ sở hữu	36		
<b>Lưu chuyển tiền thuần từ hoạt động tài chính</b>	<b>40</b>	35,000,000	
<b>Lưu chuyển tiền thuần trong kỳ (20 + 30 + 40)</b>	<b>50</b>	(9,569,532)	
<b>Tiền và tương đương tiền đầu kỳ</b>	<b>60</b>	10,557,297	
Ảnh hưởng của thay đổi tỷ giá hối đoái quy đổi ngoại tệ	61		
<b>Tiền và tương đương tiền cuối kỳ (50 + 60 + 61)</b>	<b>70</b>	987,765	