

business
edge

HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

KIỂM SOÁT CHI PHÍ

NÂNG CAO HIỆU QUẢ CHI TIÊU



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

BỘ SÁCH QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH & KẾ TOÁN

business
edge

HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

KIỂM SOÁT CHI PHÍ NÂNG CAO HIỆU QUẢ CHI TIÊU

(Tái bản lần thứ nhất)

BỘ SÁCH QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH & KẾ TOÁN

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Bộ phận Đào tạo Linh hoạt Pergamon
Trực thuộc Butterworth-Heinemann
Cao ốc Linacre, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP
225 Đại lộ Wildwood, Woburn, MA 01801-2041
Một bộ phận của Reed Educational và Professional Publishing Ltd.

Thành viên của Reed Elsevier plc group

OXFORD AUCKLAND BOSTON
JOHANNESBURG MELBOURNE NEW DELHI

Bản in tiếng Anh:
In lần thứ nhất 1986
In lần thứ hai 1991
In lần thứ ba 1997
Tái bản 1998, 1999, 2000 (2 lần), 2001
© NEBS Management 1986, 1991, 1997

Bản in tiếng Việt:
In lần thứ nhất 2002

Cuốn sách này được bảo hộ bởi Luật Bản Quyền. Nghiêm cấm sao chép dưới mọi hình thức (bao gồm sao chụp hoặc lưu trữ bằng các phương tiện điện tử hay bất kỳ hình thức nào khác dù vô tình hay cố ý) nếu không được phép bằng văn bản của pháp nhân nắm giữ bản quyền, ngoại trừ trường hợp tuân theo các điều khoản của Luật Copyright, Designs and Patents Act 1988 hoặc dựa theo những quy định của giấy phép cấp bởi Copyright Licensing Agency Ltd, số 90 Đường Tottenham Court, Luân Đôn W1P 0LP. Đơn xin cấp giấy phép tái bản phải được gửi về địa chỉ của Pergamon.

Bản in NEBSM Superseries 2 (22 cuốn) do NEBS Management xuất bản theo thỏa thuận với Elsevier Science Ltd, The Boulevard, Langford Lane, Kidlington, OX5 1GB, Anh.

Những quan điểm trình bày trong sách này là những quan điểm của các tác giả và không nhất thiết phản ánh quan điểm của National Examining Board for Supervision and Management hay của nhà xuất bản.

Nhóm xuất bản tại Việt Nam:

Giám đốc Bộ phận
Hỗ trợ Doanh nghiệp: John McKenzie
Chuyên viên Nội dung: Ths. Tạ Trí Nhân
Thiết kế Chương trình:
Ths. Phan Minh Tuệ - Ngô Trương Hoàng Thy
Quản lý Dự án: TS. Trần Phương Trình
Cố vấn Kỹ thuật: Mark Nielsen
Nhà xuất bản: NXB Trẻ

Cuốn sách được biên soạn dựa trên tài liệu
nguyên bản của nhóm xuất bản tại Anh:

Giám đốc Dự án NEBS Management:
Diana Thomas
Tác giả: Howard Senter
Biên tập: Jane Edmonds
Biên tập bộ sách: Diana Thomas
Dựa theo tài liệu cũ của: Howard Senter



bảo trợ xuất bản.

Mục Lục

Giới thiệu cuốn sách

	i
1 Cuốn sách này cần thiết cho ai?	i
2 Giới thiệu chung	i
3 Mục tiêu cuốn sách	ii
4 Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?	iii
5 Phương pháp học	iv
6 Hãy đặt mục tiêu học cho mình!	vii

Phần A Chi phí

1

1 Dẫn nhập	1
2 Các chi phí của doanh nghiệp	2
3 Chi phí lao động trực tiếp và gián tiếp	3
4 Chi phí nguyên vật liệu	8
5 Chi phí chung	14
6 Chi phí cố định và chi phí biến đổi	17
7 Vai trò kiểm soát chi phí của người quản lý doanh nghiệp	18
8 Tóm tắt	24
9 Suy ngẫm	26

Phần B Định mức chi phí

27

1 Dẫn nhập	27
2 Xây dựng định mức	27
3 Định mức chi phí trong thực tế	32
4 Biến động so với định mức	33
5 Tóm tắt	40
6 Suy ngẫm	41

Phần C Kiểm soát chi phí trong doanh nghiệp 43

- | | | |
|---|---|----|
| 1 | Dẫn nhập | 43 |
| 2 | Thông tin về chi phí và quyết định | 43 |
| 3 | Trung tâm quản lý chi phí | 49 |
| 4 | Kiểm soát chi phí thông qua trung tâm quản lý chi phí | 54 |
| 5 | Tóm tắt | 69 |
| 6 | Suy ngẫm | 70 |

Phần D Xây dựng ý thức tiết kiệm chi phí 71

- | | | |
|---|-----------------------------------|----|
| 1 | Dẫn nhập | 71 |
| 2 | Tham gia và trao đổi | 72 |
| 3 | Danh mục kiểm tra để giảm chi phí | 77 |
| 4 | Biện pháp giảm chi phí | 82 |
| 5 | Tóm tắt | 83 |
| 6 | Suy ngẫm | 84 |

Đánh giá kết quả 85

- | | | |
|---|--------------------|----|
| 1 | Kiểm tra nhanh | 85 |
| 2 | Bài tập tình huống | 86 |

Hãy tóm lược và suy ngẫm 89

- | | | |
|---|---------------------------------|-----|
| 1 | Tóm lược và suy ngẫm | 89 |
| 2 | Kế hoạch hành động | 93 |
| 3 | Đáp án bài tập tự đánh giá | 95 |
| 4 | Đáp án một số bài tập thực hành | 100 |
| 5 | Đáp án bài kiểm tra nhanh | 101 |
| 6 | Đáp án bài tập tình huống | 102 |

Giới thiệu cuốn sách

- *Cuốn sách này cần thiết cho ai?*
- *Giới thiệu chung*
- *Mục tiêu cuốn sách*
- *Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách*
- *Phương pháp học*
- *Hãy đặt mục tiêu cho mình*

1 Cuốn sách này cần thiết cho ai?

Nằm trong bộ sách Quản trị Tài chính, cuốn *Kiểm soát chi phí* được thiết kế dành riêng cho:

- chủ doanh nghiệp;
- các nhà quản lý trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

với mục đích trang bị cho họ những công cụ và kiến thức quản lý cơ bản.

Tuy nhiên, nhân viên làm việc trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ và sinh viên nghiên cứu lĩnh vực quản trị cũng có thể tham khảo cuốn sách này, nó có thể giúp các bạn có cái nhìn tổng thể về các vấn đề quản lý.

Cuốn sách này sẽ hữu ích nếu bạn muốn trang bị hiểu biết cơ bản về chi phí và kiểm soát chi phí, và từ đó có thể đề ra các biện pháp kiểm soát chi phí trong doanh nghiệp của bạn.

2 Giới thiệu chung

Trong cuộc sống hàng ngày, chúng ta cần phải kiểm soát chi tiêu (hay còn gọi là chi phí) để chúng ta có tiền chi tiêu và dành dụm. Các doanh nghiệp cũng cần kiểm soát chi phí để thu lợi và tái đầu tư cho tương lai. Các tổ chức kinh doanh đều phải cạnh tranh để tồn tại, vì vậy kiểm soát chi phí là hoạt động cần thiết. Để tồn tại trong cạnh tranh, các doanh nghiệp cần phải quản lý chi phí một cách có hiệu quả.

Chúng ta cần phân biệt giữa *kiểm soát chi phí* và *giảm chi phí*. Giảm chi phí thường được xem là một chương trình hành động

cụ thể nhằm làm giảm mức độ chi tiêu hiện tại của doanh nghiệp. Các chương trình giảm chi phí có thể đưa đến các kết quả: thay đổi phương pháp làm việc, sử dụng nguồn nguyên liệu mới, hay sử dụng ít nhân viên hơn.

Kiểm soát chi phí là một **chức năng quản lý có ý thức** chứ không phải là một chương trình cụ thể. Nó mang tính liên tục và đều đặn. Kiểm soát chi phí hiển nhiên phải là một phần công việc của bạn chứ không đơn thuần chỉ là mối quan tâm của các nhân viên kế toán hay các cấp quản lý vì chính bạn và nhân viên của bạn cũng góp phần hình thành chi phí cuối cùng cho bất kỳ sản phẩm hay dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp. Do đó, việc bạn chủ động quan tâm đến kiểm soát chi phí là rất quan trọng.

Trong cuốn sách này, bạn sẽ tìm hiểu cách thức kiểm soát và quản lý chi phí. Từ đó, bạn có thể cùng với các nhân viên của mình đề ra các biện pháp để sử dụng chi phí có hiệu quả hơn.

Chúng ta sẽ nghiên cứu ví dụ của nhiều doanh nghiệp khác nhau xuyên suốt cuốn sách. Một số doanh nghiệp có thể có hoặc không có liên quan đến lĩnh vực kinh doanh hiện nay của bạn nhưng các nguyên tắc nêu ra vẫn sẽ phù hợp với các hoạt động hiện tại của doanh nghiệp bạn. Các phương pháp xác định chi phí mang tính ứng dụng, cho nên bạn chỉ áp dụng chúng khi phù hợp và không nên áp dụng khi chúng quá tốn kém hoặc mang lại lợi ích không đáng kể.

3 Mục tiêu cuốn sách

Khi đọc xong cuốn sách này bạn sẽ có khả năng làm tốt hơn việc:

- phân biệt các loại chi phí khác nhau;
- giải thích cách xác định chi phí mục tiêu để kiểm soát chi phí trong doanh nghiệp;
- phân tích biến động chi phí;
- mô tả cách thức phân bổ chi phí theo các trung tâm quản lý chi phí;
- mô tả cách thức làm tăng cường ý thức tiết kiệm chi phí của nhân viên.

4 Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?

Cuốn sách này được chia thành nhiều phần tập trung vào từng chủ đề cụ thể liên quan đến mục tiêu của cuốn sách. Trong từng phần, bạn sẽ tìm thấy:

- **lý thuyết** bao gồm nội dung chi tiết, giải thích và ví dụ về các khái niệm chủ yếu;
- **bài thực hành** được đan xen vào nội dung nhằm giúp bạn chủ động suy nghĩ về khái niệm và vấn đề đang được thảo luận;
- **bài tập tự đánh giá** nhằm giúp bạn đánh giá những kiến thức mà bạn tiếp thu được từ mỗi phần của cuốn sách;
- **tóm tắt** các điểm quan trọng trong nội dung của từng phần;
- cơ hội để bạn **suy ngẫm** những điều tâm đắc trong từng phần của cuốn sách, từ đó xây dựng kế hoạch hành động cho công việc của bạn.

Ngoài ra, bạn cũng sẽ tìm thấy trong phần cuối cuốn sách:

- **bài kiểm tra nhanh** để kiểm tra sự hiểu biết của bạn về các khái niệm trong cuốn sách;
- **bài tập tình huống** cho phép bạn áp dụng kiến thức và kỹ năng của bạn vào việc phân tích một tình huống cụ thể;
- cơ hội để **suy ngẫm và đánh giá** mức độ đạt được các mục tiêu học tập của bạn đối với cuốn sách;
- **kế hoạch hành động** nhằm áp dụng những kiến thức trong cuốn sách vào thực tiễn công việc của bạn;
- **đáp án tham khảo** cho các bài tập tự đánh giá, bài kiểm tra nhanh và bài tập tình huống và một số bài tập thực hành.

Để giúp bạn tiện theo dõi nội dung của cuốn sách, các biểu tượng sau đây được sử dụng:



Hãy tập trung nỗ lực làm các bài tập thực hành, bài kiểm tra nhanh và bài tập tình huống.



Hãy tự đánh giá mức độ tiếp thu kiến thức của bạn sau mỗi phần học.



Hãy ghi nhớ các nội dung chính của từng phần học.



Sau mỗi phần học, bạn hãy dành 5 phút nghỉ ngơi về những điều bạn tâm đắc và muốn áp dụng.



Hãy lưu ý.

5 Phương pháp học

5.1 Tôi nên học ở đâu?

Bất cứ nơi nào!

Cuốn sách này được thiết kế đặc biệt theo phương pháp tự học, cho nên bạn có thể nghiên cứu cuốn sách này ở mọi nơi. Tuy nhiên để đạt được hiệu quả cao nhất, bạn nên tập trung, tránh bị phân tâm bởi các yếu tố xung quanh.

5.2 Tôi nên học khi nào?

Bất cứ lúc nào!

Mỗi người sẽ có thời gian thích hợp riêng để nghiên cứu cuốn sách một cách hiệu quả. Tốt nhất là bạn nên lập kế hoạch trước và dành một khoảng thời gian nhất định để học cuốn sách này. *Bạn đừng bỏ qua các bài tập thực hành trong từng phần, bởi vì chúng giúp bạn củng cố lại kiến thức vừa học và dẫn dắt bạn sang nội dung tiếp theo.* Cũng không nên lo lắng nếu như bạn

mất thời gian cho một bài thực hành nào đó hơi lâu hơn so với thời gian dự kiến. Hãy nghiên cứu cuốn sách theo khả năng tiếp thu của bạn.

5.3 Tôi nên học như thế nào?

Bất cứ cách nào!

Cuốn sách này được thiết kế để tự học trong thời gian 10 tiếng, nhưng không có nghĩa là bạn phải cố gắng dành đúng 10 tiếng liên tục để hoàn thành cuốn sách. Tốt nhất bạn nên bắt đầu bằng một thời gian biểu đều đặn, ví dụ mỗi lần chỉ học một tiếng. Học đều đặn sẽ có kết quả tốt hơn nhiều so với thỉnh thoảng học dồn trong một thời gian dài. Tuy nhiên, bạn cũng không nên kéo dài thời gian học cuốn sách, nếu không bạn sẽ cảm thấy chán nản. Khi sử dụng cuốn sách này, bạn nên có sẵn trong tay cây bút chì có tẩy (gôm) để có thể ghi chép hoặc linh hoạt thay đổi nhiều lần phần bài tập thực hành và các bài tập khác.

Cuốn sách sẽ dẫn dắt bạn qua các hoạt động học tập sau: học, đọc, ghi chép, làm các bài tập thực hành, bài tập tự đánh giá, bài kiểm tra nhanh, bài tập tình huống, phần tóm lược và suy ngẫm. Sau mỗi phần học, bạn hãy dừng lại ít phút ở trang *Suy ngẫm* để điểm lại những điều bạn cảm thấy tâm đắc nhất và những dự định mà bạn muốn áp dụng vào thực tiễn công việc. Điều này giúp bạn từng bước xây dựng *Kế hoạch Hành động* sau khi nghiên cứu xong cuốn sách.

Hãy thảo luận các ý tưởng và kinh nghiệm thực tế với đồng nghiệp hoặc cộng sự của bạn. Điều đó sẽ giúp bạn nâng cao sự hiểu biết và khắc sâu những gì bạn đã học. Nên tìm một người cùng học để giúp bạn duy trì tinh thần học tập cho đến khi kết thúc cuốn sách.

Khi bạn đã học xong cuốn sách, bạn sẽ có cơ hội để áp dụng những điều bạn học theo hai cách thức sau:

- giải quyết vấn đề đặt ra trong bài tập tình huống;
- lập kế hoạch hành động.

Bài tập tình huống sẽ mô tả một tình huống thực tế xảy ra trong các doanh nghiệp Việt Nam. Nó sẽ giúp bạn xem xét tất cả những

điều bạn đã học và kết hợp với các kinh nghiệm của bạn để xây dựng một giải pháp thực tế cho một vấn đề phức tạp.

Kế hoạch hành động là một cơ hội để bạn áp dụng lý thuyết vào thực tiễn và tạo ra sự thay đổi tại nơi làm việc của bạn! Nếu cần thiết, bạn có thể trao đổi với đồng nghiệp hoặc cộng sự để xây dựng kế hoạch hành động. Hãy cụ thể hoá kế hoạch hành động thành từng bước và định lượng thời gian hoàn thành cho mỗi bước. Lưu ý rằng kế hoạch hành động là một công cụ hướng dẫn linh hoạt, chứ không phải là một khuôn khổ cứng nhắc. Hãy treo kế hoạch hành động tại nơi làm việc của bạn, thường xuyên kiểm tra lại và điều chỉnh nếu thấy cần thiết.

5.4 Ai có thể giúp tôi?

Bất cứ người nào!

Bạn có thể tìm sự giúp đỡ từ rất nhiều người:

- **Chính bản thân bạn.** Khi gặp phải vấn đề chưa hiểu, hãy cố gắng đọc lại. Đừng bỏ cuộc. Nếu bạn vẫn chưa hiểu, hãy tạm ngưng, thư giãn rồi đọc lại lần nữa.
- **Gia đình, bạn bè hoặc đồng nghiệp.** Ngay cả khi họ không hiểu chủ đề mà bạn đang trao đổi thì trong quá trình thảo luận biết đâu câu trả lời lại lóe lên ngay trong đầu bạn.
- **Dịch vụ hỗ trợ.** Một số tổ chức đào tạo và giáo dục sẽ giúp bạn tiếp cận với các nhà chuyên môn để giải đáp các câu hỏi và các vấn đề vướng mắc. Bạn có thể liên hệ với Business Edge để biết thông tin về các dịch vụ này. (Xem địa chỉ liên lạc của Business Edge ở bìa sau cuốn sách).

5.5 Việc học của tôi sẽ được đánh giá như thế nào?

Nếu bạn nghiên cứu cuốn sách một cách độc lập, thì chính các bài thực hành, các bài tập tự đánh giá, các bài kiểm tra nhanh và kế hoạch hành động sẽ giúp bạn tự đánh giá tiến bộ của mình.

Các bài tập thường không có câu trả lời chính xác duy nhất. Đáp án cho các bài tập chỉ mang tính tham khảo và hướng dẫn, do vậy câu trả lời của bạn có thể không hoàn toàn giống như đáp án.

6 Hãy đặt mục tiêu học cho mình!

Nào bây giờ, bạn hãy dành ít phút suy nghĩ và viết ra những mong đợi của mình.

Lý do tôi nghiên cứu cuốn sách là:

.....

.....

.....

Các kết quả mà tôi muốn đạt được cho bản thân tôi là:

(ví dụ: tôi muốn nâng cao kỹ năng quản lý chi phí)

.....

.....

.....

Các kết quả mà tôi muốn đạt được cho doanh nghiệp của tôi là:

(ví dụ: tôi muốn xây dựng hệ thống thông tin phản hồi để quản lý chi phí tốt hơn)

.....

.....

.....

7 Chúc bạn thành công!

Chúng tôi hy vọng rằng bạn sẽ thích cuốn sách này. Dù bạn học ở đâu, học lúc nào, học với ai, và học bằng cách nào, bạn luôn khám phá và gặt hái những điều mới mẻ và bổ ích. Chúc bạn thành công theo phương thức *học linh hoạt*.

Phần A

Chi phí

A

1 Dẫn nhập

Bạn hãy nghĩ xem cuộc sống của bạn sẽ trở nên khó khăn như thế nào nếu thu nhập của bạn không đủ để trang trải các khoản chi tiêu? Bạn hãy hình dung như thế này: bạn đồng thời nhận được các hóa đơn tiền điện, nước và điện thoại trong khi tiền lương của bạn chỉ đủ để thanh toán hai trong số ba khoản trên. Bạn sẽ giải quyết vấn đề này như thế nào?

Hãy giả sử rằng bạn là một người tài giỏi và đã thương lượng thành công việc thanh toán chậm các khoản tiền trên. Nhưng bạn vẫn phải đương đầu với cùng một vấn đề này vào các tháng tiếp theo. Bạn sẽ phải quyết định liệu rằng có nên giảm bớt việc sử dụng máy điều hòa nhiệt độ, hay tắt bớt bóng đèn điện hoặc giảm bớt các cuộc gọi điện thoại hay không.

Đối với chủ doanh nghiệp, các vấn đề tương tự như trên có thể xảy ra trong hoạt động quản lý doanh nghiệp hàng ngày. Điều này sẽ phụ thuộc vào bạn và những người khác trong doanh nghiệp có quan tâm đến chi phí mà doanh nghiệp phải bỏ ra để sản xuất hay cung ứng các sản phẩm, hay chỉ quan tâm đến chất lượng của sản phẩm hoặc lợi nhuận trước mắt của doanh nghiệp mà thôi.

Các doanh nghiệp nếu không kiểm soát chi phí thì có thể đi đến phá sản. Do vậy, với vai trò là người quản lý doanh nghiệp, bạn sẽ cần phải quan tâm tới chi phí và kiểm soát chi phí.

Trong phần này, chúng ta sẽ xem xét các loại chi phí khác nhau và cách bạn có thể kiểm soát chúng.

- *Dẫn nhập*
- *Các chi phí của doanh nghiệp*
- *Chi phí lao động trực tiếp và gián tiếp*
- *Chi phí nguyên vật liệu*
- *Chi phí chung*
- *Chi phí cố định và chi phí biến đổi*
- *Vai trò kiểm soát chi phí của người quản lý doanh nghiệp*
- *Tóm tắt*
- *Suy nghĩ*

2 Các chi phí của doanh nghiệp

Tổng chi phí của một doanh nghiệp bao gồm nhiều khoản chi phí. Dưới đây là một vài ví dụ về các khoản chi phí có thể có của một doanh nghiệp:

- chi phí mua nguyên vật liệu phục vụ cho quá trình sản xuất;
- chi phí tiền lương;
- chi phí điện, nước và các nhiên liệu khác;
- chi phí mua các dịch vụ, từ dịch vụ vận chuyển đến dịch vụ vệ sinh;
- chi phí bán hàng, như chi phí bao bì, hay chi phí quảng cáo;
- chi phí quản lý như khấu hao các thiết bị văn phòng hay chi phí lương cho nhân viên văn phòng.

Bạn lưu ý rằng không phải bất kỳ khoản chi tiền nào của doanh nghiệp cũng được xem là chi phí. Chi phí là khoản chi tiêu mang lại lợi ích trong kỳ cho doanh nghiệp.

Ví dụ:

- Tiền mua máy vi tính không được xem là chi phí vì máy này được sử dụng trong nhiều kỳ. Do đó, khoản chi tiêu này phải được ghi nhận là **tài sản cố định** và chỉ một phần khoản chi tiêu này mới được ghi nhận là chi phí (khoản này còn được gọi là khấu hao).
- Tiền thuê xe cho gia đình chủ doanh nghiệp đi nghỉ mát (mà doanh nghiệp đã trả) không được xem là chi phí vì không mang lại lợi ích cho doanh nghiệp. Khoản chi này phải được ghi nhận là khoản tạm ứng và phải được thu hồi lại.

Nếu lấy **doanh thu** của doanh nghiệp trừ đi các khoản **chi phí** này thì kết quả có được là **lợi nhuận** của doanh nghiệp:

$$\text{Doanh thu} - \text{Chi phí} = \text{Lợi nhuận}$$

Từ công thức trên, bạn có thể thấy để tăng lợi nhuận, một doanh nghiệp có thể **tăng giá bán** sản phẩm của mình hoặc **giảm các khoản chi phí**.



Có rất nhiều doanh nghiệp xác định mức giá bán sản phẩm dựa trên nguyên tắc xác định các khoản chi phí và cộng thêm tỷ lệ phần trăm lợi nhuận. Do vậy xác định chi phí là rất quan trọng.

Nhưng bạn nên nhớ rằng có thể sẽ xảy ra những tác hại nếu bạn thực hiện cách thức tăng giá bán để tăng lợi nhuận. Đó là những tác hại gì? Bạn hãy làm bài thực hành sau.

Thực hành 1

3 phút 



Giả sử giá bán của loại bia mà bạn ưa chuộng đột nhiên tăng lên gấp đôi. Hãy nêu **ba điều** mà bạn có thể làm để phản ứng lại việc tăng giá bia.

.....

.....

.....

Có thể bạn sẽ:

- mua ít loại bia đó hơn;
- không mua loại bia đó nữa;
- mua bia của các hãng cạnh tranh khác;
- mua sản phẩm thay thế khác, như rượu, nước ngọt;
- giảm các khoản chi tiêu khác để có đủ tiền mua bia.

Như vậy nếu bạn tăng giá bán sản phẩm, thì các khách hàng của bạn cũng có thể lựa chọn một trong các giải pháp trên. Giá bán sản phẩm gần như cố định, cho nên bạn không thể tăng giá bán quá cao để tăng lợi nhuận. Nhưng bạn không nên lo lắng vì bạn có thể tác động đến việc thay đổi chi phí. Bằng cách giảm các khoản chi phí, bạn có thể giúp cho doanh nghiệp tăng lợi nhuận. Và đây chính là điều mà chúng ta sẽ tập trung nghiên cứu.

Với tư cách là người quản lý doanh nghiệp, bạn ắt sẽ phải quan tâm tới các khoản chi phí sau:

- chi phí lao động, bao gồm cả các khoản đóng bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế;
- chi phí nguyên vật liệu, rất đa dạng như sắt thép trong doanh nghiệp sản xuất phụ tùng xe đạp, vải trong doanh nghiệp may mặc, v.v...;
- chi phí chung.

A

3 Chi phí lao động trực tiếp và gián tiếp

Lương và các khoản tiền liên quan đến nhân viên (chẳng hạn như các khoản tiền thưởng, phụ cấp, phúc lợi, ...) có thể phân bổ toàn bộ cho một đơn vị sản phẩm cụ thể thì thường được gọi là **chi phí lao động trực tiếp**. Sau đây là một số ví dụ về lao động trực tiếp:

- sơn một sản phẩm đồ gỗ;
- hàn một chi tiết phụ tùng xe đạp;
- may một chiếc áo;
- giao dịch với một khách hàng (đối với doanh nghiệp dịch vụ, như tư vấn luật);
- cắt tóc và gội đầu cho một khách hàng.

Lương và các khoản tiền liên quan đến các nhân viên mà không thể phân bổ cho một đơn vị sản phẩm cụ thể thì thường được gọi là **chi phí lao động gián tiếp**. Sau đây là một số ví dụ về lao động gián tiếp:

- bảo dưỡng máy móc;
- vệ sinh nơi làm việc;
- điều hành hoạt động của bộ phận tiếp thị.

Bạn có thể nhận thấy rằng bạn không thể phân bổ trực tiếp các khoản chi phí lao động trên cho một đơn vị sản phẩm cụ thể, mặc dù chúng rất cần thiết cho toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp.



Bạn cần lưu ý rằng khái niệm trực tiếp và gián tiếp ở đây không có nghĩa trực tiếp và gián tiếp tham gia vào quá trình sản xuất. Khái niệm trực tiếp và gián tiếp ở đây liên quan đến việc tính chi phí. Do đó, lương của một công nhân đứng máy có thể là lương gián tiếp nếu như công ty trả lương cho anh ta theo tháng và anh ta tham gia vào nhiều quá trình sản xuất ra các sản phẩm khác nhau.

Sau đây là ví dụ về bảng thời gian thực hiện công việc được áp dụng ở một doanh nghiệp vừa và nhỏ. Bảng này sẽ giúp bạn hiểu rõ hơn lao động trực tiếp và lao động gián tiếp. Trong bảng này, các công việc và thời gian cần thiết để hoàn thành đã được điền.

THỜI GIAN THỰC HIỆN CÔNG VIỆC						
Tên: Nguyễn Văn A		số 015		tuần kết thúc 02/7/2002		
Bộ phận <i>Phân xưởng bảo trì</i>						
Ngày	Công việc đã hoàn thành	Nguyên vật liệu đã sử dụng		Thời gian bắt đầu	Thời gian kết thúc	Tổng số thời gian
		Số lượng	Mô tả			
Thứ hai	Vận hành máy móc sản xuất					8
Thứ ba	Vệ sinh					8
Thứ tư	Vận hành máy móc sản xuất					8
Thứ năm	Vận hành máy móc sản xuất					8
Thứ sáu	Bảo dưỡng					8
Thứ bảy	Vận hành máy móc sản xuất					8
Chủ nhật						0
Xác nhận bởi: Nguyễn Văn B		tổng số giờ: 48		Kiểm tra bởi: Nguyễn Văn C (giám sát viên)		

Bạn có nhận xét gì khi nhìn vào bảng trên? Bạn dễ dàng nhận thấy rằng:

- 32 giờ đã được sử dụng để vận hành máy móc sản xuất. Đây là **những giờ lao động trực tiếp** do chúng có thể được phân bổ trực tiếp cho sản phẩm sản xuất ra.
- 8 giờ được sử dụng để làm vệ sinh và thêm 8 giờ được sử dụng để bảo dưỡng. Đây là **những giờ lao động gián tiếp** do chúng không thể phân bổ trực tiếp cho từng đơn vị sản phẩm.

Chi phí lao động trực tiếp tăng hoặc giảm theo tỷ lệ của hoạt động sản xuất được gọi là **chi phí biến đổi** (hay biến phí).

Chi phí lao động gián tiếp phát sinh dù hoạt động sản xuất có được tiến hành hay không được gọi là **chi phí cố định** (hay định phí).

Chúng ta sẽ xem xét ý nghĩa của chi phí biến đổi và chi phí cố định ở phần sau.

A

Ví dụ mà chúng ta vừa xem xét ở trên minh họa cho công việc diễn ra ở một nhà máy chế tạo. Tuy nhiên, thời gian biểu công việc cũng có thể áp dụng ở các ngành khác như: may mặc, sản xuất đồ gỗ, đồ gốm sứ, v.v...

Để giúp cho công việc quản lý được tiến hành theo đúng kế hoạch, điều rất quan trọng là bảng theo dõi thời gian thực hiện công việc hoặc các công cụ theo dõi khác nhằm kiểm soát khối lượng công việc của nhân viên phải được hoàn thành một cách tỷ mỉ và chính xác nhằm phân biệt thời gian lao động trực tiếp với thời gian lao động gián tiếp.

Thực hành 2

2 phút 



Chúng ta hãy xem xét một doanh nghiệp gia công hai loại sản phẩm là giày da và giày thể thao.

100 công nhân vận hành máy ép đế giày làm việc 48 giờ một tuần, và được trả 10.000 đồng cho một giờ làm việc.

Hãy tính tổng số tiền chi phí lao động trực tiếp trong một tuần của doanh nghiệp trên.

Chi phí lao động trực tiếp 1 tuần là:

$10.000 \text{ đồng/giờ} \times 48 \text{ giờ/tuần} \times 100 \text{ lao động} = 48.000.000 \text{ đồng}$

Tất nhiên bạn sẽ nhận thấy rằng trong doanh nghiệp gia công giày nói trên, ngoài chi phí lao động trực tiếp, còn có các khoản chi phí khác phát sinh hàng tuần, chẳng hạn như:

- chi phí lao động gián tiếp (ví dụ: lương quản đốc phân xưởng sản xuất);
- chi phí nguyên vật liệu phụ;
- chi phí điện;

- tiền lương nhân viên văn phòng;

- chi phí vận chuyển.

Giả sử rằng các chi phí gián tiếp của doanh nghiệp gia công giày ở trên lên đến 10.000.000 đồng/tuần.

Doanh thu gia công của doanh nghiệp là:

- giày da: 50.000.000 đồng/tuần

- giày thể thao: 50.000.000 đồng/tuần

Thực hành 3

2 phút 



Mỗi tuần, doanh nghiệp này kiếm được lợi nhuận là bao nhiêu?

Tính lợi nhuận bằng cách điền vào công thức sau:

Doanh thu đồng – Chi phí đồng
= Lợi nhuận..... đồng

Tổng doanh thu của doanh nghiệp là 100.000.000 đồng/tuần và tổng chi phí của doanh nghiệp là 58.000.000 đồng/tuần (48.000.000 đồng + 10.000.000 đồng), do vậy lợi nhuận của doanh nghiệp là 42.000.000 đồng/tuần. Để giúp cho công việc quản lý doanh nghiệp, có thể tính tỷ lệ lợi nhuận so với doanh thu bằng cách chia lợi nhuận cho doanh thu và nhân với một trăm phần trăm.

$$42.000.000 \text{ đồng} / 100.000.000 \text{ đồng} \times 100\% = 42\%$$

Doanh nghiệp có thể so sánh kết quả này với các kết quả của thời kỳ trước, với mục tiêu hoặc với kết quả của các đối thủ cạnh tranh để đánh giá xem doanh nghiệp hoạt động có thành công hay không.

Trong các ngành dịch vụ, ví dụ như dịch vụ tư vấn thì tiền lương trả cho những người trực tiếp giao dịch theo từng hợp đồng với khách hàng (chẳng hạn như chuyên gia tư vấn) thường được xếp vào chi phí lao động trực tiếp, còn tiền lương trả cho nhân viên văn phòng là chi phí lao động gián tiếp.



4 Chi phí nguyên vật liệu

Trong các ngành công nghiệp nặng như sản xuất gạch men, chế tạo dụng cụ cơ khí nhỏ, sản xuất phụ tùng xe đạp, bạn thường nhận thấy rằng chi phí nguyên vật liệu như xi măng, cát, sắt, thép chiếm phần lớn tổng giá thành của sản phẩm hoàn chỉnh. Ngược lại, trong các ngành công nghiệp nhẹ như may mặc, da giày, chế biến thực phẩm, và các ngành dịch vụ như khách sạn, nhà hàng, giải trí, bạn có thể nhận thấy rằng chi phí nguyên vật liệu chiếm tỷ lệ rất nhỏ, có thể chỉ bằng 10% tổng chi phí sản xuất. Nếu bạn làm việc trong ngành dịch vụ, ví dụ như kinh doanh nhà hàng, hãy nghĩ đến các chi phí nguyên vật liệu như rau quả, thịt cá, v.v... chiếm tỷ lệ nhỏ trong giá thành món ăn.

4.1 Chi phí nguyên vật liệu trực tiếp và gián tiếp

Chúng ta đã biết rằng chi phí lao động có thể được phân chia thành chi phí trực tiếp và chi phí gián tiếp. Cũng tương tự như vậy, chi phí nguyên vật liệu cũng có thể được phân chia thành:

- chi phí nguyên vật liệu trực tiếp;
- chi phí nguyên vật liệu gián tiếp.

Chi phí nguyên vật liệu trực tiếp là các chi phí của các nguyên vật liệu được sử dụng để cấu thành nên sản phẩm và có thể nhận diện tách biệt cho từng sản phẩm, chẳng hạn như:-

- gỗ;
- sắt;
- giấy;
- linh kiện;
- thành phần thực phẩm của món ăn;
- v.v...

Chi phí nguyên vật liệu trực tiếp có thể được phân bổ trực tiếp và toàn bộ vào một đơn vị sản phẩm được sản xuất ra.

Chi phí nguyên vật liệu gián tiếp là chi phí của các loại nguyên liệu, vật liệu cần thiết để chế tạo sản phẩm nhưng không thể nhận diện tách biệt cho từng sản phẩm, ví dụ như:

- chỉ trong ngành may mặc;
- dầu nhớt để vận hành máy;
- xà phòng sử dụng trong xí nghiệp chế biến thực phẩm;
- v.v....

Chi phí nguyên vật liệu gián tiếp không thể phân bổ trực tiếp và toàn bộ vào một đơn vị sản phẩm được sản xuất ra.

Nếu như một nguyên vật liệu được sử dụng cho nhiều công việc khác nhau, thì chúng ta không thể phân bổ tất cả chi phí cho nguyên vật liệu này thành chi phí trực tiếp hay chi phí gián tiếp.

Chúng ta hãy xem một ví dụ sau đây:

Thực hành 4

3 phút ⌚



Giả sử doanh nghiệp của bạn sản xuất quần áo trẻ em. Trong số các nguyên liệu bạn sử dụng có một tấm vải đỏ. Tấm vải này được dùng để may áo đầm bé gái và làm nơ cho áo sơ mi của bé trai. Bạn hãy nghĩ xem chi phí của tấm vải này là chi phí nguyên vật liệu trực tiếp hay nguyên vật liệu gián tiếp?

Vải được sử dụng để may áo đầm là chi phí nguyên vật liệu.....

Vải được sử dụng để làm nơ áo sơ mi là chi phí nguyên vật liệu.....

Vải được sử dụng để may áo đầm là chi phí nguyên vật liệu **TRỰC TIẾP**, bởi vì doanh nghiệp có thể tính được số mét vải sử dụng cho từng áo đầm dễ dàng, và do đó có thể phân bổ trực tiếp và toàn bộ chi phí này vào một áo.

Vải được sử dụng để làm nơ áo sơ mi là chi phí nguyên vật liệu **GIÁN TIẾP**, vì doanh nghiệp thường không tính số mét vải sử dụng cho từng nơ (do lượng sử dụng quá nhỏ).

A 4.2 Chi phí tồn trữ

Bây giờ chúng ta sẽ xem xét chi phí cho việc tồn trữ nguyên vật liệu. Các khoản chi phí này được gọi là **chi phí tồn trữ**. Trước hết chúng ta phải bỏ ra một khoản chi phí để mua nguyên vật liệu. Ngoài ra, còn phát sinh các chi phí khác có liên quan tới việc tồn trữ nguyên vật liệu. Đó là một số chi phí như:

- tiền lãi **lẽ ra** được hưởng nếu đem vốn đi gửi tiết kiệm thay vì tồn trữ nguyên vật liệu. Khái niệm này còn gọi là “*chi phí cơ hội*”.
- trả tiền lãi, nếu như khoản tiền để mua nguyên vật liệu tồn trữ là khoản đi vay;
- chi phí bảo quản lạnh đối với các nguyên vật liệu là thực phẩm, rau, hoa quả;
- chi phí sấy nếu như hàng hóa tồn trữ là loại hàng hóa cần phải giữ khô ráo;
- chi phí thuê mặt bằng kho (có thể mặt bằng kho rất rộng nếu hàng hóa tồn trữ cồng kềnh).

Thực hành 5

3 phút 



Ông Nam đang quản lý một doanh nghiệp chế biến khô bò. Nguyên vật liệu luôn phải có cho hoạt động sản xuất là thịt bò được mua từ các cơ sở giết mổ gia súc gia cầm.

Hãy nêu **hai** khoản chi phí mà doanh nghiệp của ông Nam sẽ phải chi ra khi mua và tồn trữ thịt bò.

.....

 Các khoản chi phí có liên quan đến nguyên vật liệu thịt bò mà doanh nghiệp của ông Nam có thể phải chi ra là:

- chi phí bảo quản;
- trả lãi suất nếu khoản tiền mua thịt là khoản đi vay;
- chi phí đặt mua, chẳng hạn như chi phí điện thoại và soạn thảo các hợp đồng mua thịt và thông báo đã nhận được hàng hóa mua;

- trả tiền thuê kho lạnh tồn trữ thịt;
- chi phí do hết nguyên vật liệu tồn trữ (ví dụ như khoản doanh thu bị mất do không sản xuất đủ lượng hàng khách yêu cầu).

Nhằm kiểm soát được chi phí dự trữ, người quản lý có thể đặt ra **mức tồn kho tối đa** cho tất cả các mặt hàng dự trữ. Điều này sẽ cho phép ước tính chi phí tồn trữ tối đa vào bất kỳ thời điểm nào.

Mức tồn kho tối đa là số lượng tối đa của một sản phẩm hay nguyên vật liệu nào đó mà bạn muốn tích trữ trong kho. Bạn sẽ cố gắng không bao giờ để lượng tồn kho của bạn nhiều hơn số lượng này. Ví dụ, nếu bạn kinh doanh nhà hàng và bạn có thể qui định lượng tồn kho tối đa cho thịt bò là 50 kg, nghĩa là bạn không bao giờ mua và trữ thịt bò trong tủ dự trữ nhiều hơn 50 kg.

Bạn có thể tìm hiểu kỹ hơn về vấn đề này trong sách “*Kiểm soát nguồn lực vật chất*”.

Mức tồn kho tối đa có thể tạm ước tính = “trung bình nhu cầu + khoản dự trữ theo chính sách của doanh nghiệp”.

Nào bây giờ chúng ta sẽ xem xét một ví dụ khác.

Thực hành 6

3 phút 



Chị Hoa là chủ một doanh nghiệp lắp ráp quạt điện. Doanh nghiệp của chị có 20 công nhân, và họ được hướng dẫn là chỉ lấy linh kiện lắp ráp từ kho vừa đủ cho một ca làm việc. Bất kỳ một linh kiện nào còn dư thừa đều phải trả lại kho vào cuối ca làm việc.

Sau mỗi ca làm việc, tất cả 20 công nhân đều điền chung vào một phiếu kê khai sử dụng linh kiện.

Trong một thời gian dài, số lượng linh kiện được lấy ra từ kho mỗi ngày đều như nhau, và chỉ có một ít linh kiện không sử dụng được trả lại kho vào cuối ca.

Gần đây, chị Hoa phát hiện rằng số lượng linh kiện được lấy ra từ kho bắt đầu thay đổi hàng ngày, và không có linh kiện nào được trả lại kho vào cuối ca làm việc. Tuy nhiên, số lượng quạt điện được lắp ráp trong mỗi ca vẫn không thay đổi.

Thông qua cuộc điều tra, chị Hoa phát hiện thấy một số công nhân lập ra “kho linh kiện” riêng cho họ. Lý do là họ không muốn mất thời gian đi nhận linh kiện từ kho vào đầu ca và trả lại linh kiện vào cuối ca để họ có thể về sớm hơn.

A

Bạn hãy suy nghĩ xem liệu rằng việc công nhân tạo ra các “kho linh kiện” riêng của họ sẽ làm cho chi phí tồn trữ tăng lên hay giảm đi? Hãy giải thích ngắn gọn câu trả lời của bạn.

Nếu như các công nhân lập kho tồn trữ linh kiện cho riêng họ, thì chi phí tồn trữ sẽ lớn hơn dự tính. Lý do là khi mức tồn trữ “chính thức” giảm, thì doanh nghiệp sẽ phải đặt mua linh kiện sớm hơn thời gian dự tính. Nguyên tắc chung là bạn muốn đảm bảo hàng hóa tồn trữ chỉ được lưu trữ ở kho. Bạn có thể dễ nhận thấy nguyên tắc này dễ bị vi phạm nếu bạn làm việc tại một văn phòng: một số người có thể lập ra “kho tồn trữ” không cần thiết cho các văn phòng phẩm như bút chì, kẹp giấy, v.v ...

Bây giờ chúng ta sẽ xem xét chi phí đặt mua hàng.

4.3 Chi phí đặt hàng

Chi phí đặt mua hàng hóa tồn trữ có thể phát sinh từ một loạt các hoạt động, bao gồm:

- 1 điền vào phiếu yêu cầu mua hàng và gửi tới bộ phận phụ trách mua hàng;
- 2 liên hệ các nhà cung cấp yêu cầu cung cấp bảng báo giá;
- 3 ký hợp đồng mua để gửi tới các nhà cung cấp, và gửi các bản sao hợp đồng tới các bộ phận liên quan khác trong doanh nghiệp để báo cáo và hạch toán chi phí;
- 4 tiếp nhận hàng hóa, kiểm tra hàng hóa và chuẩn bị thông báo cho bộ phận mua hàng và bộ phận kế toán;
- 5 tiếp nhận phiếu báo thanh toán từ các nhà cung cấp;
- 6 thanh toán bằng tiền hoặc bằng phương tiện thanh toán khác, và lập báo cáo về các giao dịch thanh toán.



Hiện thời, có thể doanh nghiệp bạn không thực hiện quy trình đặt hàng này, hoặc không có các nhân viên chuyên đảm trách việc đặt hàng mà chỉ dùng một nhân viên nào đó để kiêm nhiệm luôn việc này. Chi phí đặt hàng vẫn tồn tại, nhưng khó nhận biết hơn vì bạn khó tính được thời gian cụ thể mà người nhân viên này dành cho công việc đặt hàng.

Vì có rất nhiều bộ phận sẽ liên quan đến việc đặt mua nguyên vật liệu, nên chi phí hành chính cho việc đặt mua các mặt hàng tồn trữ sẽ đáng kể.

Nhưng nếu nguyên vật liệu tồn trữ không được đặt mua đúng thời hạn, thì doanh nghiệp có thể gặp khó khăn trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

4.4 Tổn thất do thiếu hụt nguyên vật liệu tồn trữ

Tồn trữ quá nhiều nguyên vật liệu cũng có thể phát sinh thêm chi phí, nhưng tồn trữ quá ít thì cũng gây ra chi phí. Đó là các tổn thất do thiếu hụt nguyên vật liệu tồn trữ và các tổn thất này phát sinh khi nguyên vật liệu tồn trữ thay thế chưa được chuyển đến kịp thời. Điều này có thể gây tổn hại cho doanh nghiệp của bạn.

Tổn thất do thiếu hụt nguyên vật liệu tồn trữ có thể phát sinh nếu:

- Mức nguyên vật liệu tồn trữ đã giảm xuống quá thấp trước khi đặt mua tiếp.
- Các nhà cung ứng chuyển hàng chậm.
- Các sai sót về thủ tục giấy tờ xảy ra ở lần đặt hàng tiếp theo.
- Các sự kiện xảy ra ngoài khả năng kiểm soát của doanh nghiệp, chẳng hạn như do đình công, hoặc nhà cung cấp phá sản.

Hãy tưởng tượng rằng doanh nghiệp may bị hết phụ kiện như nhân cổ áo. Khi đó hoạt động của doanh nghiệp sẽ bị đình trệ và doanh nghiệp có thể mất khách hàng hoặc bị phạt theo hợp đồng do không giao hàng đúng hạn.

Thực hành 72 phút 

Hãy nêu **hai hậu quả** có thể xảy ra nếu một nhà hàng hết thực phẩm tồn trữ và các tổn thất liên quan đến việc thiếu hụt này.

.....

.....

Một số điều nguy hại sau có thể xảy ra:

- Nhà hàng không thể chế biến các món ăn và không thể phục vụ tốt khách hàng.
- Nhà hàng vẫn phải trả lương cho nhân viên trong khi họ chẳng làm gì.
- Khách hàng có thể chuyển sang các nhà hàng cạnh tranh khác, vì vậy nhà hàng mất cả khách hàng quen lẫn khách hàng tiềm năng.
- Nhà hàng có thể bị phá sản.

Người quản lý doanh nghiệp phải lập kế hoạch để đối phó với những tình huống bất ngờ có thể xảy ra nhằm đảm bảo hoạt động sản xuất vẫn diễn ra ngay cả khi hết nguyên vật liệu tồn trữ.

5 Chi phí chung

Những khoản chi phí phát sinh nhưng không dễ dàng gắn chúng với một qui trình sản xuất hay một sản phẩm cụ thể thì được gọi là **chi phí chung**. Chi phí chung ở đây bao gồm chi phí sản xuất chung, chi phí bán hàng và chi phí quản lý chung. Các chi phí nguyên vật liệu gián tiếp thường là các chi phí chung, ví dụ như chi phí cho quần áo bảo hộ lao động và trang thiết bị vệ sinh. Các chi phí gián tiếp khác bao gồm:

- chi phí bảo hiểm nguyên vật liệu tồn trữ và hàng hóa thành phẩm, bảo hiểm máy móc và lao động;
- chi phí điện nước;
- tiền thuê mặt bằng sản xuất;

- tiền lương trả cho những nhân viên không trực tiếp tham gia vào qui trình sản xuất hoặc không trực tiếp cung cấp dịch vụ, chẳng hạn như:
 - nhân viên bảo vệ;
 - thợ bảo dưỡng;
 - nhân viên quản lý và giám sát;
 - thư ký và nhân viên lễ tân.

Thực hành 8**2 phút** 

Hãy đánh dấu vào ô thích hợp để xác định các khoản chi phí sau đây là chi phí trực tiếp hay gián tiếp?

	Trực tiếp	Gián tiếp
■ Nguyên vật liệu được sử dụng để tạo ra một sản phẩm cụ thể hoặc cung cấp một dịch vụ (ví dụ: vải trong doanh nghiệp may hay hạt nhựa trong doanh nghiệp sản xuất đồ nhựa gia dụng)	☐	☐
■ Tiền lương trả cho những người lao động mà toàn bộ thời gian làm việc của họ dành cho sản xuất sản phẩm hoặc cung cấp dịch vụ (ví dụ: lương công nhân may hay lương công nhân trực tiếp đứng máy ép nhựa)	☐	☐
■ Tiền lương trả cho thư ký	☐	☐

Nguyên vật liệu được sử dụng theo cách thức trên là chi phí nguyên vật liệu **TRỰC TIẾP**, và tiền lương trả cho những người lao động mà toàn bộ thời gian làm việc của họ dành trực tiếp cho sản xuất hoặc cung cấp dịch vụ là chi phí lao động **TRỰC TIẾP**. Tiền lương trả cho thư ký là chi phí **GIÁN TIẾP** hay chi phí **CHUNG**.

A

Bây giờ chúng ta sẽ kết thúc phần này bằng việc xem xét các loại chi phí chung sau đây:

■ Chi phí bán hàng

Chi phí này bao gồm các chi phí chung như chi phí điện nước cho các cửa hàng, hoa hồng cho nhân viên bán hàng, chi phí chuyển hàng, quảng cáo và catalogues, bảo dưỡng xe cộ, các khoản chi phí của nhân viên bán hàng (như chi phí đi lại, tiếp khách,...), v.v...

■ Chi phí quản lý chung

Chi phí này bao gồm chi phí lương bộ phận quản lý/hành chính, khấu hao máy tính và thiết bị văn phòng, chi phí văn phòng phẩm, bảo dưỡng và khấu hao văn phòng, chi phí điện và điện thoại, v.v...

Các doanh nghiệp thương mại là các doanh nghiệp chỉ hoạt động trong lĩnh vực mua và bán hàng hóa, chứ không sản xuất hàng hóa. Cũng tương tự như vậy, các doanh nghiệp dịch vụ như doanh nghiệp quảng cáo, doanh nghiệp dịch vụ làm kế toán thuê hay cửa hàng sửa chữa điện tử không bán hàng hóa gì cả. Họ bán dịch vụ mà không liên quan đến bất kỳ một qui trình chế biến nguyên vật liệu hoặc bán hàng hóa. Bạn hãy suy nghĩ xem chi phí chung của các doanh nghiệp này là gì?

Thực hành 9

3 phút 



Bạn hãy gạch chéo những khoản chi phí dưới đây mà bạn cho rằng chúng sẽ không phát sinh ở các doanh nghiệp thương mại.

- giá vốn linh kiện lắp ráp;
- tiền lương cho lao động trực tiếp;
- chi phí chung của nhà máy;
- chi phí bán hàng;
- chi phí quản lý chung;
- chi phí tồn trữ.

Bạn cần gạch chéo các khoản chi phí: giá vốn linh kiện lắp ráp, tiền lương cho lao động trực tiếp và chi phí chung của nhà máy. Các chi phí này được thay bằng giá vốn hàng hóa trong hoạt động thương mại.



Như vậy, ở phần trên chúng ta đã xem xét chi phí theo cách thức mà chúng có liên quan trực tiếp hay gián tiếp tới hoạt động sản xuất của doanh nghiệp. Bây giờ chúng ta sẽ xem xét chi phí dưới một góc độ khác.

6 Chi phí cố định và chi phí biến đổi

Chúng ta nói rằng những chi phí mà *tổng của chúng thay đổi tỷ lệ thuận* với mức thay đổi của sản lượng thì được gọi là **chi phí biến đổi**. Còn những chi phí mà *tổng của chúng không thay đổi* khi mức sản lượng thay đổi thì được gọi là **chi phí cố định**.

Chúng ta hãy xem xét các ví dụ sau đây về từng loại chi phí này.

■ Chi phí biến đổi

Một doanh nghiệp sản xuất bánh ngọt đựng từng chiếc bánh trong giấy lót nhỏ. Chi phí nguyên vật liệu đóng gói có liên quan trực tiếp đến sản lượng bánh ngọt, và được gọi là **chi phí biến đổi**.

■ Chi phí cố định

Chi phí thuê cửa hàng mà chủ doanh nghiệp sản xuất bánh ngọt phải trả hàng tháng không bị ảnh hưởng bởi sản lượng bánh ngọt được sản xuất ra. Đây là chi phí cố định. Tuy nhiên, điều này không nhất thiết có nghĩa là chi phí cố định không thay đổi. Chi phí thuê cửa hàng có thể thay đổi, nhưng không phải là do sản lượng bánh ngọt thay đổi.

Thông thường, chi phí tiền lương cho sản xuất là chi phí biến đổi vì chúng thay đổi theo mức sản lượng. Nếu một nhà hàng tăng số lượng chỗ ngồi lên, thì cần phải thuê thêm nhân viên phục vụ, do đó chi phí tiền lương tăng lên. Chi phí biến đổi không nhất thiết phải thay đổi theo một tỷ lệ *chính xác* với mức sản lượng hoặc số lượng dịch vụ được cung cấp. Chẳng hạn như đột nhiên nhu cầu thị trường đối với hàng hóa hay dịch vụ của doanh nghiệp giảm xuống, thì không có nghĩa là người lao động sẽ bị sa thải ngay tức khắc.

Đến phần này, bạn đã xem xét một số chi phí và khả năng có thể phân loại chúng thành các loại chi phí khác nhau. Đó là các loại chi phí có thể hoặc không thể thay đổi cùng với mức độ hoạt động sản xuất.

Bạn đã sẵn sàng bắt đầu xem xét các cách thức mà bạn có thể kiểm soát chi phí.

7 Vai trò kiểm soát chi phí của người quản lý doanh nghiệp

Đôi khi bạn khó có thể xác định chi phí nào là chi phí biến đổi và chi phí nào là chi phí cố định. Nếu xét trong thời gian dài, hoàn toàn không có điều gì cố định. Ví dụ như chi phí thuê đất là chi phí cố định vì đây là một khoản thanh toán cho chủ đất, nằm ngoài tầm kiểm soát của doanh nghiệp. Nhưng giá cho thuê đất có thể khác nhau giữa các địa phương và có thể tăng lên hoặc giảm xuống hàng năm. Tất nhiên, một doanh nghiệp có thể giảm chi phí thuê đất bằng cách chuyển nhà máy sang địa phương khác.

Chi phí cố định không thay đổi trong một khoảng thời gian và khoảng thời gian này gắn với qui mô của quyết định được thực hiện trong doanh nghiệp. Ví dụ một doanh nghiệp sản xuất phụ tùng xe đạp xây dựng phân xưởng sản xuất với kế hoạch dài hạn và sẽ khó có thể di chuyển địa điểm. Trong khi đó một doanh nghiệp giới thiệu việc làm thì lại có thể dễ dàng di chuyển văn phòng làm việc. Như vậy trong công việc quản lý hàng ngày, điều quan trọng không phải là bạn phải phân biệt được đâu là chi phí biến đổi, đâu là chi phí cố định. Nhà quản lý nên nhận dạng những **chi phí kiểm soát được** để đề ra biện pháp kiểm soát chi phí thích hợp. Nên bỏ qua những chi phí không thuộc phạm vi kiểm soát của mình nếu không việc kiểm soát chi phí sẽ không mang lại hiệu quả so với công sức, thời gian bỏ ra.

Thực hành 10

2 phút 



Hãy đánh dấu vào những chi phí mà bạn nghĩ rằng bạn có thể kiểm soát được trong doanh nghiệp của bạn.

- chi phí điện hàng tháng ☐
- chi phí thuê mặt bằng nhà xưởng ☐
- chi phí lắp đặt điện thoại ☐
- chi phí điện thoại hàng tháng ☐



Chi phí điện và điện thoại hàng tháng có thể được giảm xuống bằng nỗ lực kiểm soát của bạn.

Khác với doanh nghiệp lớn, trong các doanh nghiệp nhỏ, số lượng điện tiêu dùng và số cuộc gọi điện thoại thực sự sẽ ảnh hưởng tới tổng chi phí của doanh nghiệp. Vậy bạn làm cách nào để có thể kiểm soát được các chi phí này. Bạn có thể khuyến khích các nhân viên tiết kiệm chi phí bằng cách bản thân bạn thực hiện trước tiên. Bạn hãy tắt đèn và máy điều hòa nhiệt độ khi ra khỏi phòng và sử dụng các dịch vụ điện thoại có giá thấp nhất.

Có thể số tiền tiết kiệm được hàng tháng khá nhỏ. Tuy nhiên, điều quan trọng không phải là tiết kiệm được một vài trăm ngàn đồng tiền điện thoại, mà đó chính là bạn khuyến khích được các thành viên trong doanh nghiệp tham gia kiểm soát chi phí. Chính tinh thần tiết kiệm này sẽ giúp bạn giảm được nhiều chi phí hơn ở những công việc khác mà có thể chính bạn cũng chưa nghĩ đến. Điều này đặc biệt quan trọng đối với các doanh nghiệp nhỏ, mới thành lập hay các doanh nghiệp đang trải qua thời kỳ hoạt động khó khăn.

Theo nguyên tắc chung, các chi phí biến đổi sẽ dễ kiểm soát hơn so với các chi phí cố định vì định phí thường là những chi phí đã trả trước nay được khấu hao lại hay những chi phí được thỏa thuận trong các hợp đồng đã ký. Và các khoản chi phí biến đổi có thể giảm xuống nếu bạn cố gắng kiểm soát chúng.

Vậy thì chúng ta có thể làm gì với các khoản chi phí khác không thể kiểm soát được trực tiếp vì để kiểm soát chúng cần phải có sự tham gia của người khác?

Chúng ta hãy lấy thời gian làm việc của công nhân trong doanh nghiệp của bạn làm ví dụ. Có thể bạn không ở vị trí có quyền định mức lương và thưởng mà doanh nghiệp trả cho họ. Nhưng có một điều chắc chắn là bạn phải đảm bảo được rằng những nhân viên của bạn phải làm được việc gì đó có ích lợi tương xứng với chi phí tiền lương doanh nghiệp đã bỏ ra.

Thực hành 115 phút 

Hãy đề xuất **một cách thức** mà bạn có thể đảm bảo nguyên tắc “giá trị của đồng tiền đối với chi phí tiền lương trả cho thời gian làm việc của công nhân” trong doanh nghiệp của bạn. Hãy chỉ ra một số biện pháp để có thể thực hiện đề xuất của bạn.

.....

.....

.....

Có thể bạn sẽ nói một số điều như “giữ họ làm việc liên tục” hoặc “sử dụng hiệu quả thời gian làm việc của họ” hoặc thậm chí “quản lý họ một cách thích hợp”. Bạn nên bắt đầu nghĩ một cách chi tiết hơn về việc lựa chọn những người phù hợp cho công việc và đào tạo họ một cách thích hợp. Có thể bạn cũng sẽ lập ra thời gian biểu làm việc cho chính bạn và các nhân viên của bạn.

Bây giờ chúng ta sẽ xem xét ví dụ sau.

Thực hành 122 phút 

Cô Tâm quản lý một dây chuyền may áo sơ mi. Công việc hàng ngày của cô là nhận hàng từ bộ phận cắt và điều phối cho các công nhân may theo mẫu quy định của doanh nghiệp. Công việc của dây chuyền may dường như lúc nào cũng không đạt năng suất như mong muốn. Các công nhân may đều than phiền về việc họ phải tốn quá nhiều thời gian để đi đổi đồ cắt theo kích cỡ áo. Nguyên nhân chính của việc này là các đơn hàng lẻ rất nhiều, trong khi đó số lượng nhân viên ở bộ phận cắt quá ít và phương pháp làm việc không khoa học nên họ hay bị lẫn lộn giữa các đơn hàng. Cô Tâm cho rằng thời gian của công nhân ở dây chuyền may có thể được sử dụng hiệu quả nếu thời gian phải ngồi chờ đổi hàng được giảm xuống tối thiểu. Nhưng nguyên nhân chủ yếu về cách thức làm việc và số lượng nhân viên ở bộ phận cắt vẫn chưa thể giải quyết được. Vậy cô Tâm phải làm gì?



Bạn hãy cho cô Tâm một lời khuyên:

.....

.....

.....

.....

Cô Tâm có thể thực hiện một vài phương án, ví dụ như:

- trao đổi với người phụ trách bộ phận cắt và xem xét vấn đề đang ở chỗ nào;
- nói chuyện với giám đốc và thông báo cho ông ta về sự việc và chờ hướng giải quyết.

Nếu cô Tâm chỉ than phiền một cách chung chung về cung cách làm việc không hiệu quả của bộ phận cắt, doanh nghiệp có lẽ không quan tâm giải quyết vấn đề này. Doanh nghiệp có thể sẽ giải quyết được vấn đề nếu cô Tâm cung cấp cho người quản lý cấp trên các báo cáo đầy đủ và chính xác về những gì đã xảy ra. Điều này giúp cho cấp trên hình dung được tầm quan trọng và quy mô của vấn đề để họ có thể ra các quyết định hành động chính xác hơn.

Trong bất kỳ tình huống nào, với một số bằng chứng thực tế, bạn có thể:

- tự xác định qui mô của vấn đề;
- thuyết phục người quản lý rằng bạn đang gặp phải một vấn đề mà tự bản thân bạn không thể giải quyết được.

Tóm lại, bạn có thể giải quyết các vấn đề về chi phí theo 3 hướng sau:

- giảm những chi phí mà bạn có thể kiểm soát được;
- đối với các khoản chi phí mà bạn không thể kiểm soát được trực tiếp, hãy đảm bảo rằng nhân viên của bạn đã thực hiện được công việc tương xứng với tiền lương họ nhận;
- lập báo cáo chi tiết cho người quản lý cấp cao hơn về các vấn đề liên quan đến chi phí mà bạn đã xác định nhưng không thể kiểm soát được nếu như không có sự hỗ trợ.

Hãy tự đánh giá 110 phút 

- 1 Hãy xác định các khoản chi phí sau đây là chi phí trực tiếp hay gián tiếp bằng cách đánh dấu vào ô thích hợp.

	Trực tiếp	Gián tiếp
a Chi phí cho vải may áo trong doanh nghiệp may	☐	☐
b Chi phí mua đất sét trong doanh nghiệp sản xuất các đồ vật trang trí nhỏ bằng gốm sứ	☐	☐
c Tiền lương trả theo tháng cho công nhân cắt trong doanh nghiệp may gia công	☐	☐
d Tiền lương trả theo hình thức khoán sản phẩm cho công nhân may giày trong doanh nghiệp sản xuất giày thể thao	☐	☐

- 2 Ông Nam đang điều hành một doanh nghiệp sản xuất giày da thời trang. Các nhân viên bán hàng tại cửa hàng được trả lương theo doanh số bán hàng, còn các nhân viên văn phòng thì được trả một khoản lương cố định hàng tháng. Liệu rằng chi phí tiền lương của doanh nghiệp ông Nam có bao gồm cả chi phí biến đổi và chi phí cố định hay không?

a Tiền lương trả cho nhân viên bán hàng là

b Tiền lương trả cho nhân viên văn phòng là

- 3 Bạn hãy điền những từ còn thiếu vào các câu sau.

a Chi phí lao động trực tiếp có thể phân bổ cho một đơn vị sản phẩm cụ thể.

b Tiền lương mà phân bổ cho một đơn vị sản phẩm cụ thể là chi phí lao động gián tiếp.

c Chi phí lao động trực tiếp thường là chi phí bởi vì nó tăng hoặc giảm tỷ lệ với sản lượng được sản xuất ra.



- 4 Ông Tuấn là quản đốc phân xưởng trong doanh nghiệp sản xuất giày thể thao. Hãy xác định những khoản chi phí mà ông Tuấn có thể kiểm soát được và những khoản không kiểm soát được bằng cách đánh dấu vào ô thích hợp.

	Có thể kiểm soát	Không thể kiểm soát
a Nguyên vật liệu phế thải từ quá trình sản xuất	☐	☐
b Chi phí quảng cáo sản phẩm	☐	☐
c Tiền lương trả cho công nhân	☐	☐

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần cuối cuốn sách.



8 Tóm tắt

- Lợi nhuận = doanh thu – chi phí
- Tổng chi phí bao gồm **chi phí lao động trực tiếp, chi phí nguyên vật liệu trực tiếp và chi phí chung**.
- **Chi phí lao động trực tiếp** – là tiền lương và các khoản liên quan trả cho công nhân lao động trực tiếp mà chúng có thể được phân bổ toàn bộ theo lượng thời gian đã sử dụng để tạo ra một đơn vị sản phẩm hoặc để cung cấp một dịch vụ cụ thể.
- **Chi phí nguyên vật liệu trực tiếp** bao gồm:
 - giá mua nguyên vật liệu;
 - chi phí tồn trữ;
 - chi phí đặt hàng;
 - tổn thất do thiếu hụt nguyên vật liệu tồn trữ.
- **Chi phí chung** bao gồm chi phí sản xuất chung, chi phí bán hàng và chi phí quản lý doanh nghiệp.
- Chi phí có thể được xác định là:
 - **chi phí biến đổi** – mà tổng của chúng thay đổi tỷ lệ thuận với mức sản lượng;
 - **chi phí cố định** – là chi phí không thay đổi khi mức sản lượng thay đổi.
- Để kiểm soát chi phí:
 - Liên tục giám sát các chi phí thuộc khả năng kiểm soát của bạn.
 - Đối với các khoản chi phí mà bạn không thể kiểm soát được trực tiếp, hãy đảm bảo rằng nhân viên của bạn đã thực hiện được công việc tương xứng với tiền lương họ nhận.
 - Lập báo cáo chi tiết cho người quản lý cấp cao hơn về những chi phí mà bạn không thể kiểm soát nếu không có sự hỗ trợ.

9 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn vào bảng dưới đây:



	A, tôi đã học được:	Áp dụng khi nào?
Áp dụng điều đó ở công việc nào?		
	A, tôi đã học được:	Áp dụng khi nào?
Áp dụng điều đó ở công việc nào?		
	A, tôi đã học được:	Áp dụng khi nào?
Áp dụng điều đó ở công việc nào?		

Phần B

Định mức chi phí

B

1 Dẫn nhập

Bạn đã biết kiểm soát các chi phí là rất cần thiết. Nhưng làm thế nào để biết được bạn đang quản lý những khoản chi đúng? Và bạn nên giảm những khoản chi này bao nhiêu là đủ? Bạn có thể tắt đèn và tắt máy điều hòa nhưng những người khác thì không thể làm việc trong bóng tối và trong phòng nóng.

Bạn kiểm soát mọi khoản chi thông qua các tiêu chuẩn đánh giá kết quả hoạt động, chẳng hạn như số lượng sản phẩm do một máy sản xuất ra hay thành quả của một công việc tập thể.

Trong việc kiểm soát chi phí, bước đầu tiên là quyết định khoản nào cần chi – rồi kiểm soát các khoản chi trong thực tế để đạt được chi phí “mục tiêu” (hay chi phí dự kiến). Nếu chi phí thực tế khác biệt so với chi phí dự kiến, bạn cần xem xét những khoản chênh lệch và tìm hiểu tại sao có sự chênh lệch như vậy. Sau đó bạn có thể quyết định có nên bổ sung những khoản này vào chi phí dự kiến hay không, hay cần làm gì để đưa chi phí thực tế xuống bằng với chi phí dự kiến.

Trong phần này chúng ta sẽ tìm hiểu những định mức chi phí khác nhau và làm thế nào để áp dụng chúng vào việc kiểm soát chi phí trong doanh nghiệp của bạn.

2 Xây dựng định mức

Định mức chi phí (hay chi phí tiêu chuẩn) có liên quan đến từng đơn vị sản phẩm cụ thể. Mỗi sản phẩm chế tạo hoặc dịch vụ đều có một định mức chi phí.

- *Dẫn nhập*
- *Xây dựng định mức*
- *Định mức chi phí trong thực tế*
- *Biến động so với định mức*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

Định mức chi phí là khoản chi được định trước bằng cách lập ra những tiêu chuẩn gắn với từng trường hợp hay từng điều kiện làm việc cụ thể.

Định mức chi phí không những chỉ ra được một khoản chi **dự kiến** là bao nhiêu mà còn xác định **nên** chi trong trường hợp nào.

Bạn có thể áp dụng định mức chi phí cho mọi khoản chi ở doanh nghiệp của bạn, có thể bao gồm:

- chi phí lao động trực tiếp;
- chi phí nguyên vật liệu trực tiếp;
- chi phí chung (có thể là chi phí cố định hay chi phí biến đổi).

Ví dụ một người thợ sửa xe gắn máy mất một tiếng đồng hồ để sửa một chiếc xe máy thì chi phí để sửa chiếc xe máy sẽ bao gồm: một giờ lao động trực tiếp của người thợ, cộng thêm chi phí vật liệu trực tiếp chẳng hạn như dầu, mỡ và những phụ tùng thay thế khác.



Chi phí luôn thay đổi vì vậy các định mức cần phải được xem xét lại thường xuyên để đảm bảo tính hợp lý của chúng.

2.1 Định mức giá

Định mức giá được ước lượng bằng cách tổng cộng tất cả các khoản chi phí liên quan đến việc mua hàng hay nguyên vật liệu (đối với định mức giá nguyên vật liệu) hay lương và các chi phí liên quan (đối với định mức chi phí lao động còn gọi là định mức lương).

Thực hành 13

5 phút



- a Liệt kê **hai điều** mà bạn sẽ xem xét khi ước lượng chi phí nguyên vật liệu để sản xuất ra sản phẩm nào đó ở doanh nghiệp của bạn trong năm tới.

.....

.....

b Viết ra **hai yếu tố** mà bạn sẽ lưu ý khi ước lượng chi phí lao động tại doanh nghiệp của bạn trong giai đoạn tới.

B

a Hy vọng rằng bạn đã nghĩ đến những khoản sau trong chi phí nguyên vật liệu:

- giá mua;
- bất kỳ sự thay đổi nào về giá cả (Bạn hãy lưu ý đến những sự kiện xảy ra trong xã hội mà chúng có thể ảnh hưởng gián tiếp đến bạn. Ví dụ, thông tin về tình hình hạn hán có thể ảnh hưởng đến chi phí nguyên liệu của doanh nghiệp chế biến cà phê);
- bất kỳ khoản chiết khấu mua hàng nào bạn có thể thỏa thuận được.

b Những yếu tố sau đây sẽ liên quan tới chi phí lao động:

- tiền công tính theo giờ trên một đơn vị sản phẩm;
- những thỏa thuận về việc tăng lương giữa doanh nghiệp và các nhân viên trụ cột;
- những chi phí khác như tiền làm ngoài giờ, tiền thưởng, tiền bảo hiểm xã hội và y tế cho nhân viên.

Bây giờ chúng ta hãy tìm hiểu định mức lượng.

2.2 Định mức lượng

Để áp dụng hệ thống định mức lượng, bạn sẽ cần phải quyết định:

- số lượng, loại và thành phần phối trộn các nguyên vật liệu để sản xuất bất kỳ sản phẩm nào;
- lượng và loại lao động để sản xuất bất kỳ một sản phẩm hay thực hiện một dịch vụ nào đó.

Những định mức kỹ thuật này thường do các chuyên gia lập ra và đòi hỏi những kỹ năng như nghiên cứu phương pháp làm việc và đánh giá công việc.

B

Hai loại định mức thường sử dụng là:

- định mức lý tưởng;
- định mức dự kiến.

Định mức lý tưởng dựa trên điều kiện làm việc hoàn hảo. Tuy nhiên, hiếm khi ta có được điều kiện hoàn hảo, do những nguyên nhân nằm ngoài tầm kiểm soát của chúng ta. Định mức lý tưởng có thể giúp ta thấy rõ những điểm khác biệt chính nhưng đối với nhiều người định mức lý tưởng dễ gây nản lòng vì mục tiêu có thể quá cao.

Định mức dự kiến (định mức thực tế) thường dễ áp dụng hơn. Đây là các định mức mang tính thực tế, vì chúng cho phép một mức độ sai lệch chấp nhận khi thực hiện. Nếu như đội ngũ công nhân được quản lý tốt và sẵn sàng hợp tác, thì doanh nghiệp dễ đạt được định mức dự kiến.

Thực hành 14

5 phút 



Bạn hãy đưa ra **ba lý do** có thể làm ngừng quá trình sản xuất hoặc cung cấp dịch vụ xảy ra ngoài dự kiến của doanh nghiệp. Hãy đưa ra những biện pháp để giải quyết tình trạng này.

.....

.....

.....

Doanh nghiệp cần có những giờ nghỉ giải lao theo dự kiến để nhân viên có thể nghỉ ngơi và ăn uống. Thế nhưng cũng có những lúc công việc phải ngừng ngoài dự kiến, chẳng hạn như:

- Khi thiết bị hỏng. Ví dụ như trong tiệm cắt tóc nếu kéo cắt tóc bị hỏng thì có thể dễ dàng thay thế nhanh chóng, nhưng trong phân xưởng may, nếu máy cắt vải bị hỏng, khả năng thay thế rất khó và cần có thời gian. Do vậy, khác với tiệm cắt tóc, hợp đồng dịch vụ sửa chữa nhanh là rất cần thiết đối với phân xưởng may.
- Khi nguyên vật liệu hết và sản xuất phải ngừng. Doanh nghiệp nên lập kế hoạch cho những công việc thay thế để nhân viên có

việc làm hoặc doanh nghiệp nên có những giải pháp khác về quản lý hàng tồn kho để tránh trường hợp phải ngừng sản xuất do hết nguyên vật liệu nữa chừng.

- Khi tai nạn hay thương tật xảy ra. Doanh nghiệp cần đào tạo cho nhân viên những kiến thức về bảo vệ sức khỏe, an toàn lao động và qui trình công việc để hạn chế sự cố này.

B



Bạn hãy lưu ý rằng định mức giá ít phụ thuộc vào ý muốn của doanh nghiệp trong khi đó doanh nghiệp dễ tác động đến định mức lượng hơn.

2.3 Định mức chi phí và các doanh nghiệp phi sản xuất

Một hệ thống xác định định mức chi phí toàn diện thường ít phổ biến ở các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ so với các doanh nghiệp sản xuất, nhưng dù sao trong nhiều ngành phi sản xuất, việc đặt ra các định mức lượng là cần thiết nhằm:

- đánh giá năng suất thực tế;
- làm cơ sở để xác định chi phí.

Chẳng hạn, một doanh nghiệp vận tải có thể thiết lập chi phí dựa trên định mức thực hiện cho:

- số km đường vận chuyển;
- số xe tải chở hàng đi hàng ngày;
- khối lượng hàng hóa vận chuyển trong một ngày.

Thực hành 15

3 phút



Tại một văn phòng làm việc của doanh nghiệp, bạn thấy nhân viên thư ký đang đánh máy, và người trưởng phòng có thể đang tiếp chuyện với khách hàng trong phòng riêng.

Hãy đưa ra **hai định mức lượng** để đánh giá kết quả thực hiện công việc của những người trên.

.....

.....

Định mức chi phí

B

Hai định mức lượng mà bạn có thể đặt ra là:

- số trang văn bản mà nhân viên thư ký đánh máy trong một giờ;
- số lượng giao dịch với khách hàng mà người trưởng phòng giải quyết trong ngày.

Bạn cần lưu ý là ta chỉ có thể thiết lập định mức lượng cho các công việc thực hiện có quy trình rõ ràng và được lặp lại nhiều lần. Giả sử ngoài việc đánh máy, người thư ký còn phải kiêm thêm những nhiệm vụ khác như chuẩn bị cuộc họp cho doanh nghiệp, v.v... thì việc đánh giá công việc của người thư ký như trên sẽ không chính xác.

3 Định mức chi phí trong thực tế

Bây giờ bạn hãy xác định định mức chi phí trong bài thực hành sau.

Thực hành 16

5 phút 



Doanh nghiệp Đại Thành sản xuất hàng trang trí nội thất bằng gỗ. Doanh nghiệp đang áp dụng hệ thống tính giá thành định mức. Các số liệu sau đây được tính cho một bàn gỗ.

Nguyên vật liệu (gỗ) trị giá 1.000.000 đồng/ $1m^3$. Định mức để sản xuất một cái bàn là $0.5m^3$ gỗ.

Trong quá trình sản xuất, ta cần 2 nhóm thợ: thợ چرا bào và thợ lắp ghép.

- Định mức lương của thợ چرا bào là 8.000 đồng/giờ.
- Định mức lương của thợ lắp ghép là 10.000 đồng/giờ.
- Định mức năng suất của thợ چرا bào là 2,5 giờ/bàn.
- Định mức năng suất của thợ lắp ghép là 4,5 giờ /bàn.

Bạn hãy điền vào bảng tính định mức chi phí cơ bản (hay chi phí trực tiếp) cho một chiếc bàn:

BẢNG ĐỊNH MỨC CHI PHÍ CƠ BẢN

Nguyên vật liệu trực tiếp: $0,5 \text{ m}^3 \times 1.000.000 \text{ đ} = \dots\dots\dots \text{ đồng}$

Lương trực tiếp:

Thợ cửa bào:..... giờ x đồng = 20.000 đồng

Thợ lắp ghép:..... giờ x đồng = đồng

Định mức chi phí = đồng

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở trang 100.

Bây giờ chúng ta hãy xem cách phân tích các biến động của chi phí thực tế so với định mức.

4 Biến động so với định mức

Bạn hãy tưởng tượng rằng trong tháng vừa qua lợi nhuận của doanh nghiệp bạn giảm. Sau khi xem xét kỹ các số liệu kế toán bạn phát hiện rằng chi phí nguyên vật liệu tăng lên quá nhiều. Một câu hỏi đặt ra là tại sao chi phí lại tăng lên như vậy? Do yếu tố khách quan hay yếu tố chủ quan? Bạn chỉ có thể kết luận được điều này khi bạn có thông tin thêm về sự gia tăng chi phí này là do giá cả nguyên vật liệu tăng (yếu tố khách quan) hay do doanh nghiệp tạo ra quá nhiều phế liệu (yếu tố chủ quan). Phân tích biến động (phân tích sai biệt) sẽ cho ta có được các thông tin này.

Biến động (còn gọi là sai biệt) là sự chênh lệch giữa chi phí hoặc doanh thu **thực tế** so với định mức **dự kiến** ban đầu.

Biến động có thể là **bất lợi** khi chi phí thực tế cao hơn chi phí định mức hoặc **có lợi** khi chi phí thực tế thấp hơn chi phí định mức.

Với một hệ thống tính giá thành theo định mức hoàn chỉnh, biến động có thể tính được cho:

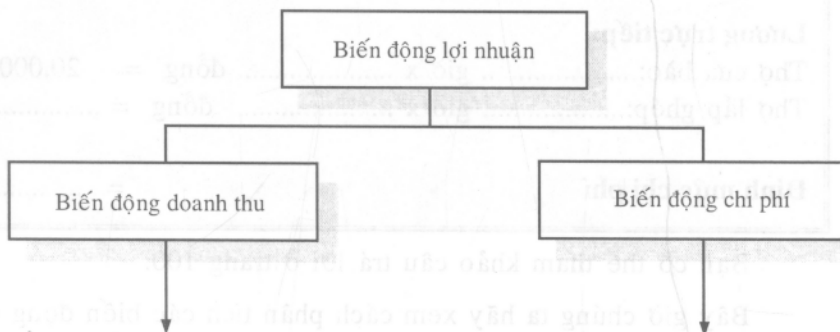
- mỗi loại nguyên vật liệu sử dụng;
- mỗi loại lao động trực tiếp;
- tất cả các loại chi phí chung.

Định mức chi phí

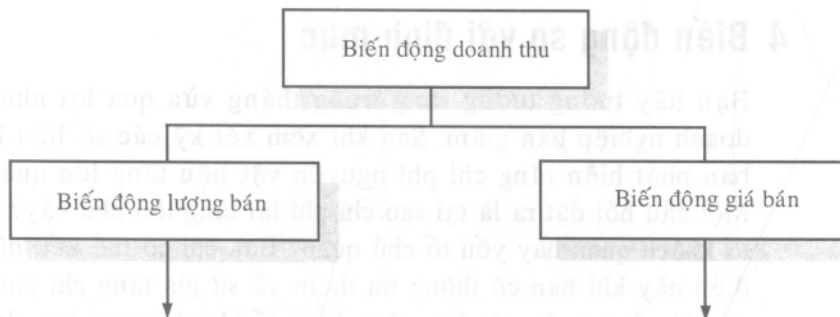
Rõ ràng là những thông tin chi tiết như vậy rất quan trọng cho các nhà quản lý.

Các biểu đồ sau cho chúng ta thấy cách phân tích chi tiết các biến động.

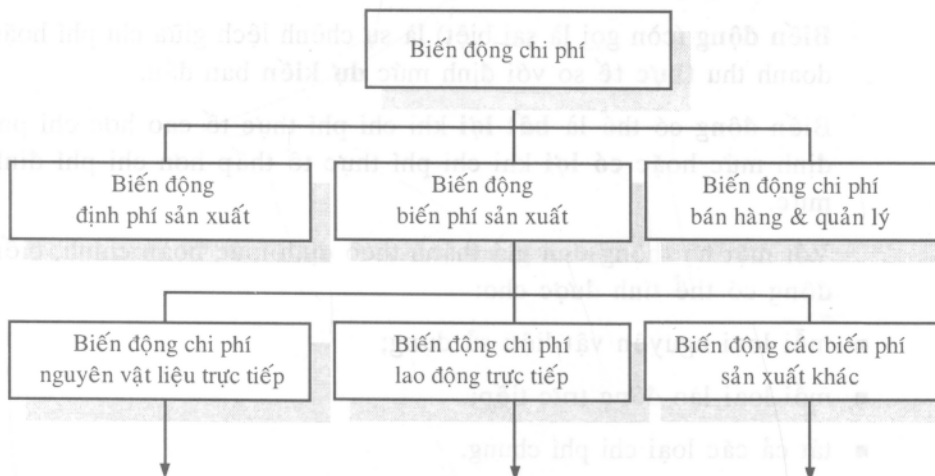
B



Biến động doanh thu có thể chi tiết hóa như sau:



Và biến động chi phí có thể chi tiết hóa như sau:



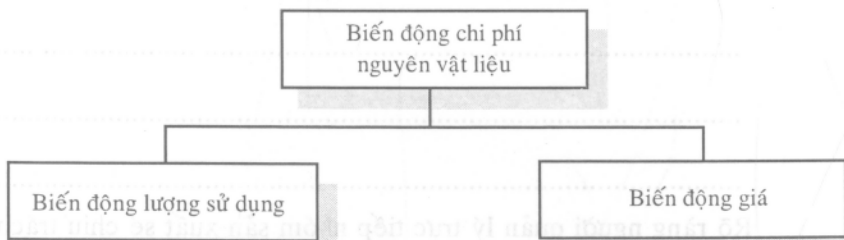
Hệ thống tính giá thành theo định mức có thể giúp ta thấy được các biến động và từ đó tăng cường kiểm soát chi phí.

4.1 Biến động chi phí nguyên vật liệu trực tiếp

Nếu chi phí nguyên vật liệu thực tế khác với định mức chi phí nguyên vật liệu thì ta gọi mức chênh lệch đó là biến động chi phí nguyên vật liệu.

Biến động về chi phí nguyên vật liệu trực tiếp có thể chi tiết hóa như sau:

- biến động lượng sử dụng;
- biến động giá nguyên vật liệu.



Nếu biến động lượng sử dụng là bất lợi thì điều này có nghĩa là nguyên vật liệu thực tế dùng nhiều hơn so với định mức. Điều này có thể là do cách sử dụng không hiệu quả dẫn đến việc tạo ra nhiều phế liệu hơn dự kiến.



Bạn cần lưu ý rằng các biến động đôi khi có quan hệ hỗ tương với nhau. Ví dụ như bạn quyết định giải quyết biến động giá bằng cách sử dụng vật liệu rẻ tiền có thể dẫn đến việc tạo ra nhiều phế liệu hơn và biến động lượng sử dụng tăng. Do đó, bạn cần phải xem xét cẩn thận hậu quả của những thay đổi trong việc giải quyết biến động về chi phí.

Thực hành 17

2 phút 

B



Giả sử doanh nghiệp Đại Thành đã phát hiện ra lượng gỗ sử dụng thực tế lớn hơn định mức cho phép. Theo bạn ai là người chịu trách nhiệm trực tiếp cho việc tạo ra phế liệu nhiều hơn mức bình thường?

.....

.....

.....

Bạn nghĩ xem ai là người chịu trách nhiệm cuối cùng cho biến động lượng sử dụng?

.....

.....

.....

Rõ ràng người quản lý trực tiếp nhóm sản xuất sẽ chịu trách nhiệm trực tiếp cho việc phế liệu nhiều hơn dự kiến. Tuy nhiên, chính bạn - người quản lý doanh nghiệp sẽ phải chịu trách nhiệm cuối cùng cho biến động lượng sử dụng.

Bây giờ chúng ta hãy nghiên cứu biến động chi phí lao động trực tiếp.

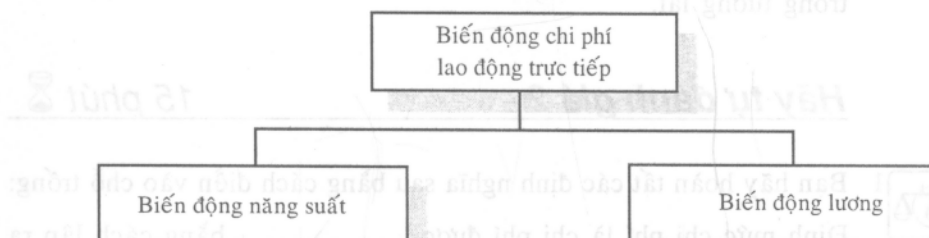
4.2 Biến động chi phí lao động trực tiếp

Biến động chi phí lao động trực tiếp có thể chi tiết hóa thành:

- biến động năng suất lao động;
- biến động thời gian nhân rồi (ngừng sản xuất);
- biến động đơn giá tiền lương.

Biến động năng suất bất lợi có nghĩa là công nhân phải mất thời gian sản xuất nhiều hơn so với thời gian định mức. Một lần nữa chúng ta cần phải biết ai là người chịu trách nhiệm và lý do vì sao thời gian sản xuất lại bị kéo dài.

Biến động thời gian nhân rồi hay còn gọi là biến động chi phí thời gian xảy ra khi thời gian công nhân không có công việc để làm lâu hơn so với dự kiến.



Những lý do cho việc này có thể là:

- thiết bị hỏng;
- thiếu nguyên liệu;
- mất điện.

Biến động lương xảy ra khi doanh nghiệp phải trả lương thực tế cho công nhân cao hơn mức dự kiến có thể do khan hiếm lao động.

Thực hành 18

2 phút



Bây giờ, bạn hãy thử nghĩ xem ai hay yếu tố nào gây ra việc:

Thiết bị hỏng

Thiếu nguyên liệu

Mất điện

Trong thực tế mọi việc thường phức tạp hơn chúng ta nghĩ. Có hàng loạt yếu tố mà các chủ doanh nghiệp phải nghĩ đến. Có thể bạn đã nêu ra những người chịu trách nhiệm sau:

- thiết bị hỏng là do kỹ sư bảo trì;
- thiếu nguyên liệu là do khâu mua hàng;
- mất điện là do nguồn điện bị cắt giảm vì điều kiện thời tiết.

Việc phân tích kỹ các chi phí thực tế so với định mức chi phí sẽ cho phép bạn có trong tay một bản điều tra chi tiết và sâu rộng về các biến động (bạn có thể tham khảo cách tính các biến động trong cuốn sách *Lập và quản lý ngân sách doanh nghiệp*).

Định mức chi phí

Cũng cần lưu ý rằng việc xác định ra ai hoặc yếu tố nào chịu trách nhiệm không phải nhằm mục đích buộc tội hay đổ lỗi. Điều quan trọng ở đây là để hiểu rõ và làm tốt hơn việc kiểm soát chi phí trong tương lai.

B

Hãy tự đánh giá 2

15 phút 



1 Bạn hãy hoàn tất các định nghĩa sau bằng cách điền vào chỗ trống:
Định mức chi phí là chi phí được bằng cách lập ra gắn với từng trường hợp hoặc điều kiện làm việc cụ thể.

2 Bạn hãy xác định hai lý do của việc thiết lập định mức lượng.

.....
.....

3 Hãy xác định định mức chi phí cơ bản của một tượng đất với những số liệu sau:

- Nguyên vật liệu (đất sét) trị giá 80.000 đồng/m³. Mỗi tượng dùng hết ¼ m³.
- Mỗi công nhân được trả 5.000 đồng/giờ và có thể sản xuất 1 tượng trong 20 giờ.

Bảng định mức chi phí cơ bản

Nguyên liệu trực tiếp:

Tiền lương trực tiếp:

Định mức chi phí cơ bản:

4 Bạn hãy đánh dấu vào câu trả lời đúng cho các câu hỏi sau:

- Biến động nào sau đây là một thành phần của biến động nguyên vật liệu trực tiếp?

a Biến động năng suất



b Biến động lượng sử dụng



c Biến động giá bán



Định mức chi phí

- d Cả a, b và c ☐
- e Chỉ b và c ☐
- Biến động nào sau đây là một thành phần của biến động lao động trực tiếp? 
- a Biến động năng suất ☐
- b Biến động lương ☐
- c Biến động thời gian rỗi ☐
- d Cả a, b và c ☐
- e Chỉ a và c ☐
- 5 Bạn hãy xác định các biến động sau đây là có lợi hay bất lợi bằng cách đánh dấu vào ô thích hợp.

	Có lợi	Bất lợi
a Doanh thu: thực tế = 500 triệu đồng, dự kiến = 450 triệu đồng	☐	☐
b Chi phí nguyên liệu: thực tế = 200 triệu, dự kiến = 180 triệu (ứng với cùng lượng hàng sản xuất)	☐	☐
c Chi phí lao động: thực tế = 176 triệu, dự kiến = 190 triệu (ứng với cùng lượng hàng sản xuất)	☐	☐
d Chi phí bán hàng: thực tế = 100 triệu, dự kiến = 95 triệu (ứng với cùng lượng hàng bán)	☐	☐

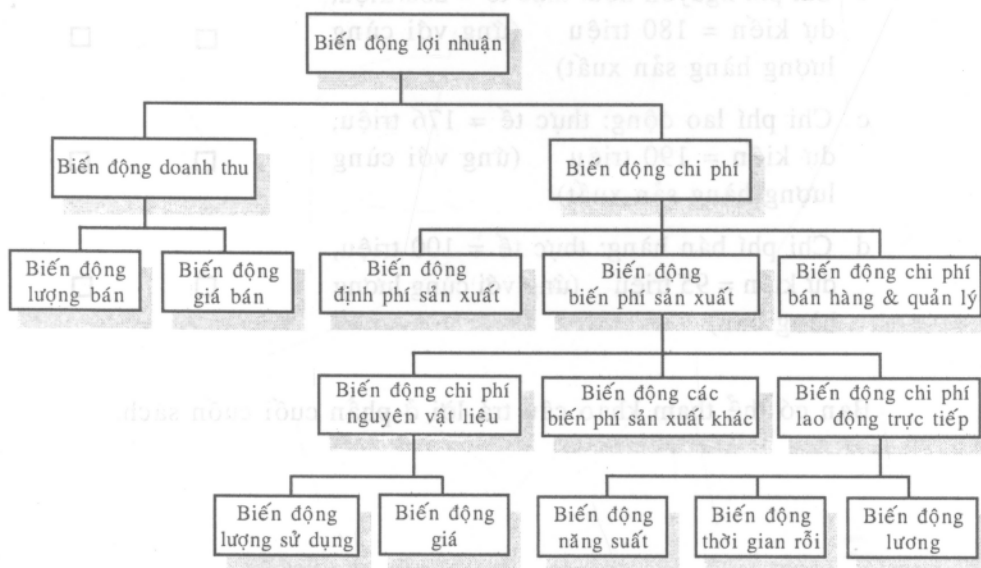
Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần cuối cuốn sách.

5 Tóm tắt



B

- Định mức chi phí là chi phí được dự tính dựa trên một số phương thức hoạt động cụ thể trong doanh nghiệp
- Xác định định mức chi phí cho phép nhà quản lý xác định biến động chi phí một cách rõ ràng và chính xác.
- Định mức chi phí bao gồm 2 yếu tố:
 - định mức giá;
 - định mức lượng.
- Các định mức lượng phải dựa trên các định mức dự kiến và cộng thêm một mức sai lệch cho phép.
- Phân tích biến động chi phí có thể giúp quản lý chi phí tốt hơn.
- Sơ đồ hoàn chỉnh về các biến động mà chúng ta đã nghiên cứu được tổng kết như sau:



6 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn vào bảng dưới đây:

B

	A, tôi đã học được:	Áp dụng khi nào?
	Áp dụng điều đó ở công việc nào?	
	A, tôi đã học được:	Áp dụng khi nào?
	Áp dụng điều đó ở công việc nào?	
	A, tôi đã học được:	Áp dụng khi nào?
	Áp dụng điều đó ở công việc nào?	

Phần C

Kiểm soát chi phí trong doanh nghiệp

- *Dẫn nhập*
- *Thông tin về chi phí và quyết định*
- *Trung tâm quản lý chi phí*
- *Kiểm soát chi phí thông qua trung tâm quản lý chi phí*
- *Tóm tắt*
- *Suy nghĩ*

1 Dẫn nhập

Bạn đã nghiên cứu chi phí là gì và những loại chi phí nào là quan trọng trong doanh nghiệp của bạn. Thế nhưng bạn đã quản lý chúng tốt chưa? Nếu có sai sót xảy ra, bạn phải là người giải thích được lý do.

Thông tin về chi phí rất cần thiết cho bất cứ quyết định quản lý quan trọng nào. Và bạn, với tư cách là người quản lý hay chủ doanh nghiệp phải thu thập những thông tin này. Càng biết và hiểu nhiều về chi phí trong doanh nghiệp của mình, bạn sẽ càng dễ dàng trả lời được những câu hỏi, đoán trước được các khó khăn và kiểm soát chi phí.

Chúng ta hãy bắt đầu với những minh họa về tầm quan trọng của thông tin về chi phí thông qua các quyết định về chi phí. Sau đó sẽ tiếp tục nghiên cứu về việc giám sát và kiểm soát chi phí ở cuối phần này.

2 Thông tin về chi phí và quyết định

Sau đây là ví dụ của ba loại thông tin chi phí giúp người quản lý doanh nghiệp ra những quyết định quan trọng trong kinh doanh.

Thực hành 19

6 phút 



Với thông tin nhận được trong từng trường hợp dưới đây, bạn có thể đưa ra quyết định gì?

Giả sử doanh nghiệp của bạn dự định đưa ra thị trường hàng tháng 1000 sản phẩm mới với chi phí biến đổi là 10.000 đồng/sản phẩm và tổng chi phí cố định là 1 triệu đồng/tháng. Thông tin này sẽ giúp bạn có được quyết định gì khi bán hàng?

.....

.....

.....

Hiện nay, doanh nghiệp của bạn đang tự cung cấp bữa ăn trưa cho công nhân với chi phí hàng tháng là 5 triệu đồng, trong khi đó nếu sử dụng dịch vụ cung cấp bữa ăn công nghiệp thì chi phí có thể là 5,5 triệu đồng. Bạn sẽ quyết định như thế nào?

.....

.....

.....

Trong một doanh nghiệp sản xuất đồ nhựa gia dụng, giá bán của một loại sản phẩm thấp hơn so với chi phí sản xuất ra sản phẩm này. Tuy nhiên, do bị hạn chế kinh phí, doanh nghiệp không thể thay đổi trang thiết bị sản xuất được nữa. Quyết định gì có thể được đưa ra ở đây?

.....

.....

.....

Trong trường hợp đầu tiên, bạn sẽ xác định được chi phí cố định phân bổ trên mỗi sản phẩm là bao nhiêu. Sau đó cùng với chi phí khả biến, bạn có thể xác định giá bán cho mỗi sản phẩm để đạt được lợi nhuận. Đây là quyết định “định giá bán” trong doanh nghiệp. Dĩ nhiên, quyết định cuối cùng về giá bán sẽ phụ thuộc vào nhiều yếu tố như thị trường, nhưng rõ ràng là bạn vẫn cần những thông tin trên.

Trong trường hợp thứ hai, nhà quản lý có thể thấy chi phí sẽ thấp hơn nếu doanh nghiệp tự cung cấp bữa ăn trưa. Tuy nhiên, khi xem xét đến vấn đề này, có thể bạn sẽ không đơn thuần xét đến khía cạnh tài chính. Có nhiều yếu tố có thể ảnh hưởng đến quyết định của bạn, ví dụ như có vài công nhân ăn kiêng và cần những suất ăn đặc biệt, dịch vụ cung cấp cơm sẽ thực hiện điều này tốt hơn. Hơn nữa, dịch vụ cung cấp cơm có thể dễ thay đổi số lượng suất ăn hơn. Đây là quyết định “tự làm hay mua ngoài”.

Trong trường hợp cuối, nếu phân xưởng sản xuất sản phẩm có chi phí sản xuất đơn vị lớn hơn giá bán, bạn có thể cho ngừng hoạt động phân xưởng này. Nhưng cũng giống như quyết định trước, chi phí không phải là yếu tố duy nhất giúp bạn ra quyết định. Có thể sản phẩm của phân xưởng này bị lỗi. Nhưng uy tín của sản phẩm này có thể giúp bạn tiêu thụ được các sản phẩm khác nhiều hơn. Đây là quyết định “có nên ngừng sản xuất hay không?”.

Ba loại quyết định: “định giá bán”, “tự làm hay mua ngoài” và “có nên ngừng sản xuất hay không” là những quyết định chính xảy ra trong tất cả các ngành. Nếu không thường xuyên thu thập thông tin về chi phí, các doanh nghiệp có thể thậm chí không biết được liệu một quy trình sản xuất nhất định có đang mang lại lợi nhuận hay đang trên đà thua lỗ, hoặc liệu chi phí có thấp hơn không nếu doanh nghiệp chuyển sang sản xuất sản phẩm khác hoặc có thể mua một số linh kiện từ nhà cung cấp thay vì tự sản xuất. Chi phí và những thông tin về chi phí rất quan trọng đối với các nhà quản lý khi họ phải thường xuyên đưa ra nhiều quyết định.

2.1 Bảng kê chi phí

Bảng kê chi phí thường dùng để diễn giải cụ thể các khoản chi phí để dựa vào đó phân tích giá thành của một sản phẩm hoặc dịch vụ.

Hãy bắt đầu với một ví dụ trong lĩnh vực sản xuất. Các doanh nghiệp rất cần xác định **tổng chi phí sản xuất**. Chi phí này bao gồm tất cả **chi phí cơ bản** (hay **chi phí trực tiếp**) cộng với tất cả chi phí gián tiếp phát sinh để duy trì hoạt động sản xuất của nhà máy (nhưng không phải là chi phí bán hàng hay điều hành văn phòng). Chi phí gián tiếp được gọi là **chi phí sản xuất chung của nhà máy**.

Thực hành 205 phút 

Hãy viết ra ví dụ về các loại chi phí tương ứng với từng khoản mục nêu trong bảng kê chi phí tại một doanh nghiệp sản xuất hàng trang trí nội thất. Trong bảng này, đã có sẵn một ví dụ minh họa cho *chi phí sản xuất chung phân bổ*.

Bảng kê chi phí một bộ bàn ghế

Đơn vị: nghìn đồng

	Chi phí	Chi phí	Diễn giải chi phí
Nguyên vật liệu trực tiếp		1.000	
Lao động trực tiếp		<u>500</u>	
Chi phí cơ bản		1.500	
Chi phí sản xuất chung phân bổ		<u>1.000</u>	Điện, nước, chi phí an toàn lao động
Tổng chi phí sản xuất		2.500	
Chi phí bán hàng và phân phối (bao gồm tiền hoa hồng cho người bán hàng)	1.500		
Chi phí điều hành chung	<u>1.000</u>	<u>2.500</u>	
Tổng chi phí		5.000	
Lợi nhuận		<u>1.000</u>	
Giá bán		6.000	

Tất nhiên bạn có thể nghĩ đến rất nhiều các khoản chi phí vì việc sản xuất, bán, phân phối hàng trang trí nội thất là một qui trình phức tạp, đòi hỏi nhiều người tham gia.

Trong phần chi phí cơ bản, bạn xác định ra bất kỳ loại nguyên liệu chính nào dùng để tạo ra bộ bàn ghế và tiền lương trả cho bất kỳ ai trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất.

Chi phí bán và phân phối hàng bao gồm chi phí cho quảng cáo, khuyến mãi, chi phí vận chuyển hàng đến nhà phân phối và đến trung tâm trưng bày sản phẩm.

Chi phí hành chính là chi phí cho những công việc hành chính có liên quan đến việc mua hàng, trả lương cho nhân viên hay bất cứ công việc sổ sách hay giấy tờ có liên quan đến việc điều hành doanh nghiệp.

Bây giờ hãy xem việc phân tích chi phí như vậy áp dụng như thế nào vào lĩnh vực dịch vụ, chẳng hạn như trong lĩnh vực kinh doanh ăn uống.

Kiểm soát chi phí trong doanh nghiệp

Ví dụ chi phí cho một món ăn tại một nhà hàng như sau:

Bảng kê chi phí một món ăn tại một nhà hàng

Đơn vị: đồng

	Chi phí	Chi phí	Diễn giải chi phí
Nguyên vật liệu trực tiếp		12.000	Thực phẩm (rau, thịt...)
Lao động trực tiếp		<u>2.000</u>	Lương đầu bếp
<i>Chi phí cơ bản</i>		<i>14.000</i>	
Chi phí quản lý chung	2.000		Điện thoại, lương của nhân viên quản lý nhà hàng...
Các chi phí chung khác	<u>1.000</u>	<u>3.000</u>	Lương của người rửa dọn, xà bông, gaz, gia vị...
Tổng chi phí		17.000	

Ghi chú: Trong trường hợp trên, ta giả định rằng lương của đầu bếp được trả khoán theo doanh thu hay theo sản phẩm. Nếu lương đầu bếp được trả cố định hàng tháng thì chi phí lao động trực tiếp sẽ bằng 0 và lương của đầu bếp sẽ được cộng vào phần chi phí chung.

2.2 Đơn vị tính phí

Chi phí có thể chia thành chi phí trực tiếp và chi phí chung. Tuy nhiên, việc phân chia như vậy chỉ hữu ích khi chi phí liên quan đến các khoản mục có thể xác định được, gọi là đơn vị tính phí. Trong ví dụ về chi phí sản xuất bộ bàn ghế ở phần trên, một cái bàn là đơn vị tính phí. Mỗi doanh nghiệp cần phải tự xác định các đơn vị tính phí riêng của mình.

Đơn vị tính phí cụ thể nhất là thành phẩm.

Ví dụ: Một cơ sở sản xuất bia có thể bán bia ra ngoài thị trường dưới hình thức thùng hay kết, thì một thùng hay một kết bia được gọi là đơn vị tính phí. Một nhà máy sản xuất xi măng bán xi măng theo đơn vị tấn, trong trường hợp này một tấn xi măng được xem là đơn vị tính phí.

Các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ cũng có thể sử dụng đơn vị tính phí.

Thực hành 21

4 phút 



Hãy liệt kê những gì bạn nghĩ là đơn vị tính phí được sử dụng ở:

- nhà hàng

.....

- phòng khám bệnh tư

.....

- công ty du lịch

.....

Đối với nhà hàng, bạn có thể chọn đơn vị tính phí là mỗi món ăn. Đối với phòng khám bệnh tư thì bạn có thể chọn mỗi lượt khám là đơn vị tính phí. Trường hợp của công ty du lịch có thể phức tạp hơn. Bạn có thể phân bổ chi phí hướng dẫn viên du lịch cho mỗi lượt khách, nhưng chi phí tiền lương của các nhân viên điều phối các chuyến du lịch được tính trên từng chuyến đi. Như vậy đơn vị tính phí ở công ty du lịch có thể là mỗi lượt khách hoặc chuyến đi.

Chúng ta có thể dựa vào giá thành của thành phẩm để đánh giá năng lực hoạt động của chúng ta.

Bài tập thực hành sau đây giúp bạn hiểu rõ hơn các phương thức đánh giá năng lực hoạt động của doanh nghiệp.

Thực hành 22

4 phút 



Những tiêu chí so sánh gì giúp ta đánh giá hoạt động của doanh nghiệp?

Bạn hãy đề xuất ra **hai tiêu chí**.

.....

.....

.....

.....

Bạn có thể sẽ đề xuất các tiêu chí sau:

- so sánh thành quả giữa các năm hoạt động;
- so sánh chi phí thực tế với chi phí dự kiến;
- so sánh chi phí của doanh nghiệp mình với đối thủ cạnh tranh.

Danh mục các tiêu chí trên chưa đầy đủ và bạn có thể nghĩ đến những tiêu chí khác.

Cùng với việc xác định chi phí của một sản phẩm hoàn chỉnh hay một dịch vụ hoàn chỉnh, doanh nghiệp cũng có thể phân tích một hoạt động kinh doanh bất kỳ và định ra các đơn vị tính phí phù hợp. Chẳng hạn như chúng ta có thể tìm ra các đơn vị tính phí sau trong một cơ sở lắp ráp quạt điện:

- sản phẩm hoàn chỉnh - chi phí tính trên mỗi một chiếc quạt;
- chi phí điện - CP trên lượng điện năng tiêu thụ của mỗi máy;
- chi phí bán hàng - chi phí trên mỗi đơn hàng hoặc khách hàng;
- nhà ăn - chi phí trên mỗi bữa ăn cho công nhân.

Điều này dẫn chúng ta sang chủ đề tiếp theo - trung tâm quản lý chi phí. Mục đích của trung tâm này là giúp chúng ta tập hợp thông tin chi tiết về chi phí của từng đơn vị tính phí theo các nguồn gây ra chi phí.

3 Trung tâm quản lý chi phí

Trung tâm quản lý chi phí là nơi mà chúng ta xác định, tập hợp chi phí và sau đó gán với một đơn vị tính phí.

Hay nói cách khác một trung tâm quản lý chi phí là “điểm” tập hợp các chi phí.

“Điểm” ở đây có nghĩa là:

- một phòng ban trong một doanh nghiệp;
- một nơi làm việc;
- một cái máy hay một dây chuyền máy;
- một người, chẳng hạn như nhân viên bán hàng.

Việc phân chia chi phí ra thành nhiều trung tâm quản lý chi phí sẽ mang lại cho bạn những thuận lợi sau:

- cho phép thu nhập thông tin về chi phí dễ dàng hơn;
- cung cấp thông tin về chi phí phát sinh ở nhiều bộ phận khác nhau của doanh nghiệp;



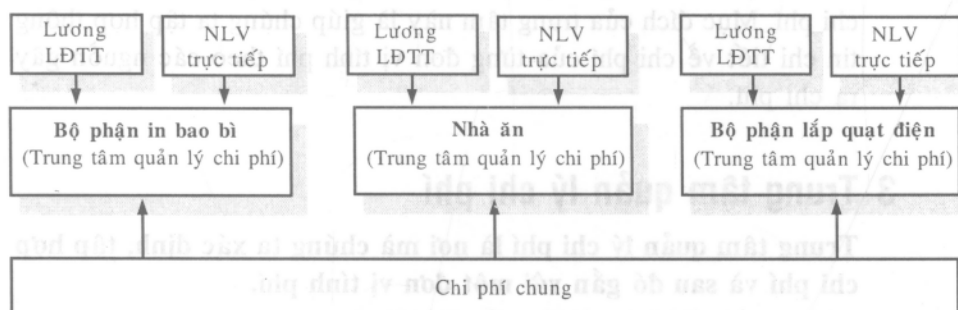
Kiểm soát chi phí trong doanh nghiệp

- người quản lý của một trung tâm quản lý chi phí nào đó có thể được cấp một khoản ngân sách và thông qua đó anh ta có thể kiểm soát được chi phí.

Việc xác định chi phí nằm trong trung tâm quản lý chi phí giúp bạn xác định được hiệu quả hoạt động của các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp cũng như kiểm soát việc chi tiêu của từng phòng ban hay tổ nhóm. Chẳng hạn, trung tâm quản lý chi phí có thể giúp nhà quản lý doanh nghiệp đánh giá hiệu quả của bộ phận in bao bì để từ đó quyết định liệu có nên tiếp tục tự in bao bì hay thuê bên ngoài làm việc này.

Sơ đồ dưới đây là một ví dụ minh họa ba trung tâm quản lý chi phí trong cơ sở lắp ráp quạt điện. Mỗi trung tâm quản lý chi phí là điểm thu thập:

- chi phí nguyên vật liệu và lao động sử dụng trong phạm vi của trung tâm;
- thông tin để phân bổ các chi phí chung của toàn bộ doanh nghiệp.



Việc thành lập các trung tâm quản lý chi phí không có nghĩa là bạn phải lấy toàn bộ các bộ phận hoặc các phòng ban trong doanh nghiệp làm trung tâm quản lý chi phí. Chỉ bộ phận nào bạn muốn tính và kiểm soát chi phí hoạt động của một “điểm” nào đó trong doanh nghiệp, thì bạn mới nên thành lập trung tâm quản lý chi phí.



Có lẽ hiện giờ doanh nghiệp bạn chưa sử dụng các trung tâm quản lý chi phí, nhưng bạn hãy nghĩ đến tương lai khi quy mô doanh nghiệp của bạn mở rộng thì có thể cách thức kiểm soát chi phí hiện thời trở nên không thích hợp. Khi đó, có thể bạn sẽ nghĩ đến việc nên áp dụng một hệ thống quản lý chi phí thông qua các trung tâm quản lý chi phí. Để làm như vậy bạn nên nghĩ đến cách áp dụng các trung tâm quản lý chi phí ngay từ bây giờ.

Thực hành 23

3 phút 



Hãy nhìn vào sơ đồ trên và quyết định bạn sẽ tập hợp những chi phí sau vào trung tâm quản lý chi phí nào:

- Giấy dùng cho việc in bao bì
- Lương trả cho đầu bếp.....
- Lương trả cho công nhân vận hành máy ở bộ phận lắp ráp quạt

Hiển nhiên giấy dùng in bao bì thuộc trung tâm in bao bì, lương trả cho đầu bếp nằm trong chi phí nhà ăn và lương công nhân điều hành máy thuộc chi phí bộ phận lắp ráp quạt. Mỗi trung tâm quản lý chi phí sẽ tập hợp những chi phí có liên quan đến trung tâm đó.

Ở biểu đồ trên, nhà ăn và bộ phận in bao bì là nơi cung cấp dịch vụ cho những bộ phận khác trong doanh nghiệp, vì vậy chúng ta có thể phân biệt hai loại trung tâm quản lý chi phí, đó là:

- trung tâm quản lý chi phí dịch vụ;
- trung tâm quản lý chi phí sản xuất.

Mục tiêu hàng đầu của các doanh nghiệp sản xuất là làm ra hàng hóa - đây là cách doanh nghiệp tạo ra doanh thu. Tất cả các dịch vụ (như nhà ăn, kho bãi, bộ phận bảo trì, v.v...) tồn tại chỉ để hỗ trợ cho mục đích này. Vì vậy cuối cùng, tất cả các chi phí của trung tâm quản lý chi phí dịch vụ phải được chuyển sang trung tâm quản lý chi phí sản xuất.

Đối với một doanh nghiệp may xuất khẩu, tổng chi phí cho một đơn hàng bao gồm nhiều chi phí riêng lẻ khác nhau. Nếu doanh nghiệp cung cấp gang tay bảo hộ cho công nhân sửa chữa máy ở bộ phận bảo trì, thì chi phí cho gang tay bảo hộ trước tiên sẽ được tính vào chi phí nguyên vật liệu phụ trong trung tâm quản lý chi phí cho “an toàn lao động”. Nhưng cuối cùng, những chi phí này sẽ được tính vào chi phí của mỗi đơn hàng.

Đối với nhà hàng, chi phí lau dọn và chi phí điện thoại cuối cùng sẽ được tính vào chi phí của mỗi món ăn.

C

3.1 Mã số chi phí

Một hệ thống quản lý chi phí có hiệu quả sẽ giúp doanh nghiệp:

- tập hợp chi phí;
- phân tích chi phí;
- và kiểm soát chi phí.

Điều này có nghĩa rằng bạn phải có khả năng xác định được một cách chính xác những khoản chi tiêu nào đã xảy ra trong bộ phận nào của doanh nghiệp, và bạn phải biết bạn đã chi bao nhiêu tiền cho các khoản mục chi phí khác nhau (phụ cấp ngoài giờ, điện, văn phòng phẩm, v.v...)

Tuy nhiên, nếu bạn tập hợp chi phí theo đúng tên gọi của các trung tâm quản lý chi phí thì hệ thống ghi chép của bạn sẽ trở nên phức tạp và khó theo dõi. Để ghi chép và theo dõi chi phí nhanh hơn, bạn cần một phương pháp ghi tắt một cách khoa học. Một hệ thống mã chi phí sẽ giúp bạn làm điều này.

Có hai loại mã chi phí:

- Một mã đặc biệt cho mỗi trung tâm quản lý chi phí dùng để xác định bất kỳ khoản chi nào phát sinh trong trung tâm đó.
- Một mã đặc biệt cho mỗi loại chi phí hay nhóm các chi phí dù cho chúng phát sinh bất kỳ nơi nào trong doanh nghiệp (chẳng hạn như văn phòng phẩm sẽ có một mã chi phí duy nhất cho dù nó phát sinh ở bất kỳ bộ phận nào trong doanh nghiệp).

Bằng cách kết hợp mã số của các trung tâm quản lý chi phí (ví dụ bộ phận lắp ráp quạt) và mã số của từng loại chi phí (chẳng hạn như chi phí văn phòng phẩm), chúng ta có thể xác định đã chi hết bao nhiêu cho một khoản mục chi phí cụ thể nào đó (hay một nhóm khoản mục chi phí) tại một trung tâm chi phí bất kỳ và cứ như vậy ta kiểm soát được chi phí trong toàn doanh nghiệp.

Hãy xem một hệ thống mã chi phí được thiết lập như thế nào.

Mỗi bộ phận của doanh nghiệp sẽ dùng một nhóm các số có ý nghĩa nhất định. Nhóm số này phải đủ lớn để trong tương lai, doanh nghiệp có thể thêm các chi phí mới vào danh mục mã số. Ví dụ, các bộ phận trong cơ sở lắp ráp quạt điện được chia thành 7 trung tâm quản lý chi phí và được gán các mã số 011, 012, 052,...

Kiểm soát chi phí trong doanh nghiệp

Bạn hãy xem ví dụ về bảng mã số của một doanh nghiệp lắp ráp quạt điện:

Trung tâm quản lý chi phí	Mã số	Loại chi phí	Mã số
Bộ phận quấn dây 1	011	Lương công nhân SX	025
Bộ phận quấn dây 2	012	Lương nhân viên văn phòng và quản lý	026
Bộ phận lắp ráp 1	051	Chi phí nguyên vật liệu chính	400-449
Bộ phận lắp ráp 2	052	Chi phí nguyên vật liệu phụ	450-500
Phòng kinh doanh	199	Chi phí thực phẩm	181
Nhà ăn	264	Chi phí điện thoại	211
Bộ phận hành chính	192	Lương đầu bếp	197

Lương của công nhân bộ phận lắp ráp 1 sẽ có mã số là 051 025. Chi phí nguyên vật liệu chính của bộ phận quấn dây 2 có thể là 012 401, 012 423 hay 012 418 vì khoảng mã số từ 400 – 449 dành cho các loại nguyên vật liệu chính khác nhau.

Thực hành 24

5 phút 



Bạn hãy gán mã số cho các loại chi phí sau đây. Trong trường hợp có thể có nhiều mã số, bạn có thể chọn bất cứ mã nào trong khoảng cho phép.

- Lương đầu bếp
- Lương nhân viên bộ phận hành chính
- Lương quản đốc bộ phận quấn dây 1
- Chi phí nguyên vật liệu phụ của bộ phận lắp ráp 2
- Chi phí nguyên vật liệu chính của bộ phận quấn dây 2

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở trang 100.

Thực hành 25

2 phút 



Sau đây là bảng liệt kê mã số của một số chi phí phát sinh tại cơ sở lắp ráp quạt điện. Bạn hãy đánh dấu vào các mã mà bạn cho là không hợp lý và cần phải kiểm tra lại:

- | | |
|-----------|--------------------------|
| ■ 264 197 | ☐ |
| ■ 052 181 | ☐ |
| ■ 011 452 | ☐ |

Dựa vào bảng liệt kê trên, ta biết được bộ phận lắp ráp 2 đã mua thực phẩm. Mã 052 181 cần phải được kiểm tra lại vì điều này không hợp lý.

Một hệ thống mã chi phí chỉ có ý nghĩa khi mọi người trong doanh nghiệp đều mô tả giống nhau về mỗi loại chi phí phát sinh. Những thông tin về chi phí cần đơn giản và được trình bày theo cách đã được chuẩn hóa để có thể diễn giải và phân tích dễ dàng.

Mã số chi phí cấu thành từ mã số trung tâm quản lý chi phí và mã số loại chi phí cho phép chúng ta theo dõi được các chi phí cho từng trung tâm quản lý chi phí. Vì vậy chúng ta cải thiện được việc kiểm soát chi phí trong doanh nghiệp.

Việc xác định một loại chi phí bất kỳ nào đó cũng có nghĩa là bạn có thể biết được bạn đã chi bao nhiêu cho từng khoản tại doanh nghiệp (ví dụ: lương làm thêm giờ, tiền điện). Điều này cho phép bạn quyết định cách sử dụng tốt nhất các nguồn lực của doanh nghiệp hay cách tiết kiệm nguồn lực.

4 Kiểm soát chi phí thông qua trung tâm quản lý chi phí

Cho dù trung tâm quản lý chi phí là một nơi làm việc, một cái máy, một dây chuyền máy móc hay một nhóm nhân viên, thì bạn vẫn là người chịu trách nhiệm cho việc duy trì trung tâm quản lý chi phí và các chi phí liên quan đến nó. Bạn sẽ có thể:

- đặt mua nguyên vật liệu;
- ký duyệt và tập hợp bảng chấm công;
- kiểm soát các mức chi tiêu trong doanh nghiệp của bạn.

Mỗi công việc trên đều có liên quan đến chi phí nguyên vật liệu, chi phí tiền lương và chi phí chung.

Tiếp theo, chúng ta hãy xem chi phí nguyên vật liệu và tiền lương được tập hợp vào trung tâm quản lý chi phí thích hợp và được áp dụng vào bộ phận sản xuất trong doanh nghiệp như thế nào.

Việc tập hợp và áp dụng chi phí chung khá phức tạp và chúng ta sẽ nghiên cứu chúng ở phần sau nữa.

4.1 Trung tâm quản lý chi phí và chi phí nguyên vật liệu

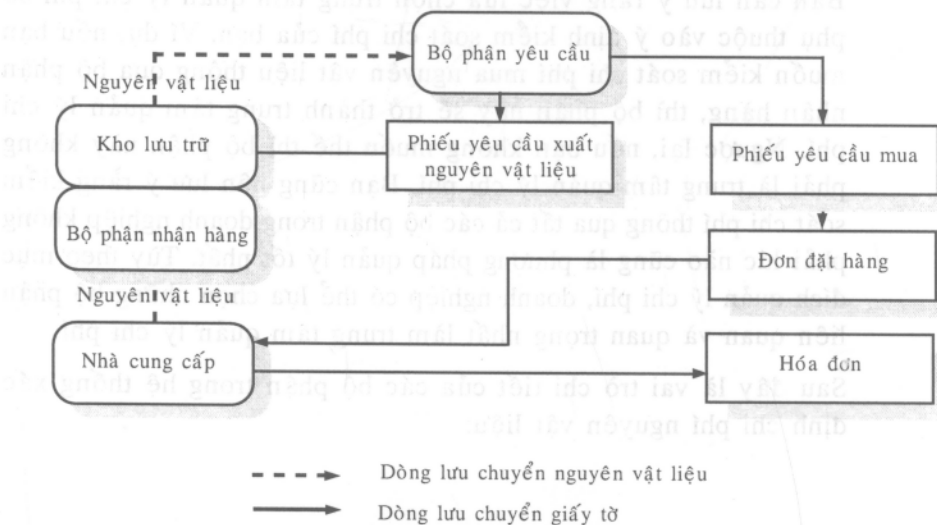
Chi phí nguyên vật liệu cho bất kỳ sản phẩm nào đều phát sinh từ:

- hàng hóa mua trực tiếp từ nhà cung cấp bên ngoài;
- bán thành phẩm sản xuất từ các phân xưởng khác.

Người quản lý trực tiếp có trách nhiệm phê duyệt và theo dõi:

- việc viết phiếu yêu cầu mua nguyên vật liệu dự trữ trong kho theo nhu cầu của công việc;
- việc đặt mua hàng cần thiết cho công việc mà hiện không có sẵn trong kho;
- nguyên vật liệu đã xuất ra khỏi kho và đang nằm tại bộ phận sản xuất.

Sơ đồ sau là phác thảo qui trình về thủ tục và luân chuyển hàng hóa khi đặt mua hàng.





Doanh nghiệp của bạn có thể có quy trình đặt hàng khác, tuy nhiên, sơ đồ trên mô tả các chức năng cơ bản của một hệ thống đặt hàng. Bạn có thể áp dụng quy trình này nếu doanh nghiệp của bạn chưa có một hệ thống đặt hàng hoàn chỉnh.

C

Thực hành 26

10 phút 



Hãy nhìn vào sơ đồ trên và xác định **ba cá nhân** hoặc **ba bộ phận** nằm ngoài bộ phận yêu cầu có liên quan đến hệ thống xác định chi phí nguyên vật liệu.

Đối với từng cá nhân hay bộ phận này, hãy viết một cách ngắn gọn trách nhiệm của họ theo ý kiến của riêng bạn.

.....

.....

.....

.....

.....

Bạn cần lưu ý rằng việc lựa chọn trung tâm quản lý chi phí sẽ phụ thuộc vào ý định kiểm soát chi phí của bạn. Ví dụ, nếu bạn muốn kiểm soát chi phí mua nguyên vật liệu thông qua bộ phận nhận hàng, thì bộ phận này sẽ trở thành trung tâm quản lý chi phí. Ngược lại, nếu bạn không muốn thế thì bộ phận này không phải là trung tâm quản lý chi phí. Bạn cũng nên lưu ý rằng kiểm soát chi phí thông qua tất cả các bộ phận trong doanh nghiệp không phải lúc nào cũng là phương pháp quản lý tốt nhất. Tùy theo mục đích quản lý chi phí, doanh nghiệp có thể lựa chọn những bộ phận liên quan và quan trọng nhất làm trung tâm quản lý chi phí.

Sau đây là vai trò chi tiết của các bộ phận trong hệ thống xác định chi phí nguyên vật liệu:



■ Bộ phận mua hàng:

- đặt hàng;
- lưu giữ danh sách các nhà cung cấp đã được duyệt;
- kiểm tra giá của nhà cung cấp.

■ Bộ phận nhận hàng:

- nhận hàng;
- kiểm tra số lượng và chất lượng hàng đã nhận;
- gửi giấy báo nhận hàng cho bộ phận kế toán.

■ Bộ phận kho:

- lưu kho và bảo quản hàng trong kho;
- ghi sổ và lưu phiếu nhập, xuất kho và số lượng hàng hiện có trong kho;
- viết phiếu yêu cầu mua hàng khi hàng trong kho xuống ở mức tái đặt hàng;
- cung cấp vật tư cho một số công việc khi nhận phiếu yêu cầu vật liệu hợp lệ.

■ Bộ phận kế toán/ hoạch định chi phí:

- nhận và kiểm tra hóa đơn căn cứ vào đơn đặt hàng và giấy báo nhận hàng;
- lưu giữ sổ sách kế toán cho toàn bộ doanh nghiệp;
- thanh toán cho nhà cung cấp;
- xác định chi phí nguyên vật liệu cho các công việc cụ thể;
- nhập chi phí chi tiết vào bảng kê chi phí.

Bạn có thể có câu trả lời khác, tùy thuộc vào thực tế doanh nghiệp của bạn.

Một phiếu yêu cầu vật liệu thông thường trông giống phiếu sau, dĩ nhiên sẽ có những chi tiết nhỏ thay đổi tùy theo tính chất công việc trong từng doanh nghiệp.

PHIẾU YÊU CẦU NGUYÊN VẬT LIỆU			
Ngày yêu cầu: 3/5/2002	Trung tâm quản lý chi phí: bộ phận lắp ráp		
Mô tả	Công việc: 41		
Dây đồng	Mã số hàng	Đơn vị tính	Số lượng
	A 468	Cuộn	30
Chữ ký của người yêu cầu	Chữ ký của người quản lý		Ngày
Nguyễn Văn A	Nguyễn Văn B		5/5/2002



Những doanh nghiệp nhỏ thường ít sử dụng phiếu này vì các thủ tục rắc rối của nó. Tuy nhiên, nếu được áp dụng tốt, các phiếu này sẽ giúp doanh nghiệp kiểm soát việc sử dụng nguyên vật liệu có hiệu quả hơn thông qua trung tâm quản lý chi phí. Nếu doanh nghiệp chưa đủ điều kiện để thực hiện các phiếu này cho tất cả các nguyên vật liệu, hãy áp dụng cho các nguyên vật liệu quan trọng nhất

C

4.2 Trung tâm quản lý chi phí và chi phí lao động

Người quản lý có thể tham gia trực tiếp vào việc kiểm soát và theo dõi các chi phí lao động. Ở vị trí này, người quản lý có một quyền hạn nhất định đối với các nhân viên và chịu trách nhiệm cho việc:

- kiểm soát việc chấm công, điều này đặc biệt quan trọng nếu bạn kiểm soát chế độ làm việc linh hoạt;
- kiểm soát chất lượng công việc;
- ghi chép thời gian dành cho từng công việc cụ thể;
- chuyển bảng chấm công đến bộ phận thích hợp để phân tích.

Những bộ phận khác có tham gia ở một mức độ nào đó vào hệ thống xác định chi phí lao động là:

- bộ phận tính lương;
- bộ phận kế toán giá thành;
- bộ phận quản lý nhân sự.

Một bảng theo dõi giờ giấc, thời gian biểu hay những bảng tương tự ghi chép thời gian nhân viên làm việc rất cần thiết cho việc tính toán chi phí lao động.

BẢNG THEO DÕI GIỜ LÀM VIỆC							
Tên: Nguyễn Văn A				Mã số nhân viên: 740			
Bộ phận (Trung tâm quản lý chi phí): bộ phận quản dây				Tuần lễ đến: 6/5			
Ngày	Sáng		Chiều		Ngoài giờ		Tổng số giờ
	Vào	Ra	Vào	Ra	Vào	Ra	
2/5	7.58	12.01	1.00	5.01			8.00
3/5	7.55	12.00	1.00	5.05			8.00
4/5	8.00	12.00	1.00	5.00	6.00	9.00	11.00
5/5	7.55	12.00	1.00	4.55			8.00
6/5	7.59	12.01	1.02	5.00			8.00
7/5	7.59	12.01	1.02	5.00			8.00

Bảng theo dõi giờ như minh họa ở trên cần phải được phân tích trước khi chuyển đến bộ phận tính lương.



Việc xây dựng và xử lý các bảng theo dõi giờ theo phương pháp thủ công sẽ đòi hỏi rất nhiều công sức quản lý. Giải pháp tốt nhất cho việc quản lý này là áp dụng công nghệ thông tin. Hiện nay, các giải pháp công nghệ thông tin rất phổ biến vì chi phí sử dụng không lớn. Nếu doanh nghiệp bạn chưa có hệ thống quản lý thời gian nhân viên hiệu quả, bạn hãy liên hệ với các công ty tư vấn quản lý để tìm ra công nghệ phù hợp với ngân sách của doanh nghiệp bạn.

C

Thực hành 27

5 phút



Bạn hãy sử dụng thông tin ở bảng theo dõi trên để điền vào những khoảng trống sau, giả sử thời gian làm việc thông thường là 48 giờ/tuần.

1. Giờ làm việc thông thường là.... giờ với mức lương 7.000 đồng/giờ
Tiền lương làm việc thông thường là:..... đồng/tuần
 2. Giờ làm việc ngoài giờ là giờ với mức lương 9.000 đồng/giờ
Tiền lương làm việc ngoài giờ là: đồng/tuần
- Tổng lương của nhân viên này là: đồng/tuần
- Bạn tham khảo câu trả lời ở trang 100.

Người trưởng nhóm thường chịu trách nhiệm trực tiếp xác nhận sự chính xác của bảng theo dõi giờ làm việc (hay bảng chấm công) của những người trong nhóm. Nếu áp dụng hệ thống làm việc linh hoạt, khoảng thời gian bắt buộc hiện diện cần được thống nhất (chẳng hạn, trong ngày từ 9:00 tới 12:00 nhân viên phải có mặt khi cần) cũng như phải qui định tổng số giờ cần hiện diện đủ (chẳng hạn 40 giờ/tuần). Thế nhưng trách nhiệm của người nhóm trưởng trong việc quản lý chi phí lao động không chỉ dừng lại ở đây.

Kiểm soát chi phí trong doanh nghiệp

Những nhiệm vụ thông thường của người trưởng nhóm là:

- phân bổ thời gian cho từng công việc cụ thể;
- sắp xếp số lượng nhân viên với kỹ năng thích hợp cho từng công việc;
- kiểm soát lượng thời gian dành cho từng công việc của các thành viên trong nhóm;
- đảm bảo thời gian ngừng sản xuất, ví dụ như thời gian đi lại, ở mức thấp nhất.

Ngoài ra, còn có những công việc hành chính đi kèm với những trách nhiệm này, bao gồm:

- xác nhận chi phí cho từng công việc (tức là xác nhận các chi phí chi tiết trong bảng theo dõi công việc là đúng);
- chuyển chi phí công việc đến bộ phận kế toán giá thành để phân tích;
- xác nhận chi phí cho thời gian ngừng sản xuất;
- chuyển chi tiết của chi phí thời gian ngừng sản xuất đến bộ phận kế toán giá thành để tính toán. Thông thường, bộ phận kế toán sẽ phân bổ, theo một cách nào đó, các chi phí loại này cho tất cả các công việc.

Thẻ theo dõi công việc hay bản báo cáo in ra từ máy tính là những căn cứ chủ yếu dùng để chuyển thông tin về chi phí lao động từ một công việc cụ thể sang người chịu trách nhiệm tính giá thành.

Thông tin về thời gian để quản lý lao động sẽ thay đổi tùy thuộc vào nơi làm việc nhưng thẻ theo dõi công việc minh họa sau đây sẽ cung cấp cho bạn những thông tin quan trọng nhất.

Thẻ theo dõi công việc

Nhân viên số: 740

Ngày: 2/5

Công việc số: 41

Hoạt động: Quấn dây

Mô tả: đang tiến hành

Bộ phận: lắp ráp 2

Thời gian bắt đầu: 4.00

Lương giờ: 10.000 đồng

Đơn vị sản phẩm

Thời gian kết thúc: 4.45

Tổng lương: 7.500 đồng

đã làm: 20

Ký tên

Nguyễn Văn A

Hồng: 0

Xác nhận

Nguyễn Văn B

Hoàn tất: 20

Thực hành 28

2 phút 



Từ các thông tin trong thẻ theo dõi công việc ở trên, bạn hãy xác định:

Người công nhân mất bao nhiêu thời gian để làm công việc 41?

.....

.....

Người công nhân này được trả bao nhiêu cho công việc 41?

.....

.....

Có lẽ bạn tính ra được rằng phải mất 45 phút để hoàn tất công việc 41. Vì tiền lương trả cho công việc là 10.000 đồng/giờ, người công nhân sẽ được trả 7.500 đồng.

Bây giờ bạn hãy dành vài phút xem xét về thời gian ngừng sản xuất.

Những nguyên nhân thường gây ra thời gian ngừng sản xuất là:

- thiết bị hỏng;
- mất điện;
- chờ bố trí công việc;
- chờ nguyên vật liệu hoặc dụng cụ;
- chờ hướng dẫn.

Thời gian ngừng sản xuất thường không được tính trực tiếp vào công việc, và chi phí liên quan đến thời gian này được phân loại thành chi phí sản xuất chung, hay chi phí chung phát sinh khi cung cấp dịch vụ. Nếu có thể xác định nguyên nhân cho một bộ phận cụ thể trong doanh nghiệp, thì chi phí của thời gian ngừng sản xuất nên tính vào chi phí của bộ phận đó.

Ví dụ: một chương trình bảo trì máy dự kiến sẽ hoàn tất trong vòng hai ngày cuối tuần nhưng được tiến hành chậm, do vậy nhà máy phải ngừng sản xuất khi công nhân quay lại làm việc vào ngày đầu tuần.

C

Khi đó, rõ ràng trách nhiệm thuộc về bộ phận bảo trì và chi phí cho thời gian ngừng sản xuất sẽ được tính vào chi phí của bộ phận này. Và trong trường hợp này trường bộ phận bảo trì sẽ phải giải thích lý do.

C



Thực hành 29

2 phút

Từ những điều mà chúng ta đã thảo luận, bạn hãy nghĩ xem bộ phận nào sẽ tiếp nhận các tài liệu liên quan đến chi phí lao động, bao gồm:

- thẻ theo dõi giờ làm việc;
- bảng chấm công;
- thẻ theo dõi công việc;
- bảng phân tích thời gian ngừng sản xuất.

Tôi hy vọng chúng ta đồng ý rằng bộ phận kế toán giá thành (nếu có trong doanh nghiệp) hoặc trưởng từng bộ phận sẽ nhận những tài liệu trên để:

- cập nhật bảng chi phí cho mỗi công việc;
- phân tích tổng chi phí lương giữa các trung tâm quản lý chi phí khác nhau.

4.3 Trung tâm quản lý chi phí và chi phí chung

Khó khăn đầu tiên mà bạn có thể phải khắc phục đó là một số chi phí chung có thể được tính toàn bộ vào một trung tâm quản lý chi phí, trong khi đó một số chi phí chung khác thì được tính cho nhiều trung tâm quản lý chi phí khác nhau.

Khi một chi phí chung có thể được tính toàn bộ vào một trung tâm quản lý chi phí thì chúng ta có thể nói rằng chi phí chung được phân bổ vào một trung tâm thích hợp. Người quản lý trung tâm này phải có trách nhiệm kiểm soát các chi phí chung của trung tâm.

Thực hành 30

2 phút 



Hãy nêu **hai chi phí chung** trong doanh nghiệp của bạn mà có thể phân bổ toàn bộ chúng vào một trung tâm quản lý chi phí.

.....
.....

Có thể chúng ta sẽ không đưa ra ví dụ giống nhau nhưng sau đây là một vài ví dụ dễ thấy:

- Trong một doanh nghiệp lắp ráp hàng điện gia dụng (có nhiều mặt hàng như quạt máy, máy giặt, ...), tiền lương trả cho nhân viên bán quạt có thể được phân bổ cho trung tâm quản lý chi phí của quạt.
- Thông thường trong tất cả các doanh nghiệp, chi phí cho chiến dịch quảng cáo sẽ được phân bổ cho trung tâm quản lý chi phí tiếp thị.

Thực hành 31

3 phút 



Dưới đây là một số ví dụ về chi phí chung mà chúng ta có thể phân bổ toàn bộ vào từng trung tâm quản lý chi phí cụ thể. Đối với từng ví dụ, bạn hãy xác định nó thuộc loại chi phí chung nào trong ba loại chi phí chung sau - chi phí sản xuất chung, chi phí quản lý chung, chi phí phân phối và bán hàng chung.

- Tiền lương trả cho người quản lý mà anh ta làm việc hoàn toàn cho một bộ phận sản xuất cụ thể.

.....

- Sơn, dầu và mỡ được sử dụng cho một khâu sản xuất cụ thể.

.....

- Tiền lương trả cho nhân viên thư ký.

.....

- Chi phí đi lại của nhân viên bán hàng.

.....

C

Kiểm soát chi phí trong doanh nghiệp

Hai khoản chi phí đầu là chi phí sản xuất chung, tiền lương trả cho nhân viên thư ký là chi phí quản lý chung và chi phí đi lại của nhân viên bán hàng là chi phí bán hàng chung. Mỗi một khoản chi này có thể được phân bổ trực tiếp và toàn bộ vào một trung tâm quản lý chi phí.

Tuy vậy, chi phí chung thường hay được phân bổ cho một số trung tâm quản lý chi phí. Trước tiên, tất cả chi phí này được kiểm soát ở một trung tâm quản lý chi phí và sau đó được phân bổ cho các trung tâm quản lý chi phí khác theo một **phương pháp chia tỷ lệ** đã được thống nhất giữa các trung tâm.

Sau đây là một số chi phí chung đã được phân bổ theo tỷ lệ giữa các bộ phận khác nhau. Với mỗi loại chi phí chung, bạn sẽ thấy trung tâm quản lý chi phí nào đã kiểm soát nó trước tiên và phương pháp để phân bổ nó theo tỷ lệ vào các bộ phận khác nhau.

Loại chi phí	Trung tâm quản lý chi phí	Phương pháp phân bổ theo tỷ lệ
Tiền thuê nhà xưởng	Nhân viên kế toán tài sản cố định	Theo diện tích khu vực mà các bộ phận sử dụng
Thấp sáng và điều hòa	Quản đốc	Số lượng điện mà các bộ phận tiêu thụ
Bảo hiểm trang thiết bị	Nhân viên thư ký	Theo giá trị của các thiết bị sử dụng trong các bộ phận

Thực hành 32

5 phút 



Hãy viết vào các ô trống trong bảng sau nguồn chi phí mà bạn cho rằng đây là nơi mà chi phí chung được kiểm soát trước tiên và đưa ra đề xuất để phân chia các chi phí này một cách hợp lý.

Loại chi phí	Trung tâm quản lý chi phí	Phương pháp phân bổ theo tỷ lệ
Phúc lợi cho nhân viên (ví dụ bữa ăn tối cho nhân viên làm ca đêm)		
Quảng cáo tuyển dụng nhân viên		
Sửa chữa nhà xưởng		

Kiểm soát chi phí trong doanh nghiệp

Sau đây là một số đề xuất gợi ý. Bạn có thể đưa ra những đề xuất hợp lý khác, và đừng lo lắng khi câu trả lời của chúng ta không giống nhau.

Loại chi phí	Trung tâm quản lý chi phí	Phương pháp phân bổ theo tỷ lệ
Phúc lợi cho nhân viên (ví dụ bữa ăn tối cho nhân viên làm ca đêm)	Trưởng bộ phận nhân sự	Số lượng nhân viên của từng bộ phận
Quảng cáo tuyển dụng nhân viên	Trưởng bộ phận nhân sự	Số lượng vị trí cần tuyển dụng của từng bộ phận
Sửa chữa nhà xưởng	Quản đốc phân xưởng	Diện tích sàn nhà xưởng mà từng bộ phận sử dụng

C



Bạn nên lưu ý rằng sẽ không có một phương thức nào để phân bổ theo tỷ lệ các chi phí chung một cách chính xác và nhanh chóng. Tuy nhiên, các phương thức phân bổ sử dụng phải hợp lý.

4.4 Kết chuyển chi phí từ trung tâm quản lý chi phí dịch vụ sang trung tâm quản lý chi phí sản xuất

Như bạn đã biết, tất cả chi phí cuối cùng sẽ được kết chuyển cho các bộ phận thực sự sản xuất ra sản phẩm hoặc thực hiện dịch vụ.

Thực hành 33

2 phút



Bạn hãy xem trong hai ví dụ dưới đây, các chi phí cuối cùng sẽ được kết chuyển cho bộ phận nào?

- Chi phí trong một xưởng sản xuất đồ chơi.

- Chi phí trong một cửa hàng sửa chữa xe máy.

Chúng ta có thể không sử dụng tên giống nhau cho các bộ phận có liên quan, nhưng chi phí trong xưởng sản xuất đồ chơi sẽ được kết chuyển tới bộ phận sản xuất. Ở cửa hàng sửa chữa xe máy thì chi phí được kết chuyển tới bộ phận sửa chữa (bởi vì đây là nơi dịch vụ được cung cấp cho khách hàng).

C

Để kiểm soát chi phí, chúng ta sẽ tập hợp các chi phí cho các trung tâm quản lý chi phí trong khắp doanh nghiệp, cả ở các trung tâm quản lý chi phí sản xuất và trung tâm quản lý chi phí dịch vụ. Chi phí của trung tâm quản lý chi phí dịch vụ cần phải được kết chuyển sang trung tâm quản lý chi phí sản xuất.

Việc kết chuyển chi phí khá phức tạp. Một cách thức đơn giản là bạn kết chuyển chi phí từ trung tâm quản lý chi phí dịch vụ sang trung tâm quản lý chi phí sản xuất theo số lượng công việc hoặc số lượng thời gian mà bộ phận dịch vụ đã phục vụ cho bộ phận sản xuất. Những chi phí chuyển giao này sẽ là những chi phí chung của bộ phận sản xuất.

Ví dụ, các kho tồn trữ (là một bộ phận phục vụ) có thể kết chuyển các chi phí của mình sang bộ phận sản xuất dựa trên số lượng các phiếu yêu cầu nguyên vật liệu đã thực hiện.

Thực hành 34

2 phút ⌚



Bạn hãy suy nghĩ xem bộ phận bảo trì, là một trong các bộ phận dịch vụ, sẽ kết chuyển chi phí của mình sang bộ phận sản xuất theo tiêu chí phân bổ nào?

.....

.....

.....

.....

Một cách thức để có thể kết chuyển chi phí bảo trì là dựa trên số giờ mà công việc bảo dưỡng đã thực hiện đối với từng bộ phận.

Một ví dụ khác, giả định rằng tại một doanh nghiệp may, đã có 300 phiếu yêu cầu xuất nguyên vật liệu và chi phí hoạt động kho là 12 triệu đồng.

- Bộ phận may áo sơ mi đã có 200 phiếu yêu cầu;
- Bộ phận may quần có 100 phiếu yêu cầu.

Bộ phận may áo sơ mi đã yêu cầu tới hai phần ba tổng số phiếu yêu cầu xuất kho, cho nên sẽ phải chịu hai phần ba chi phí hoạt động kho, tức là 8 triệu đồng. Bộ phận may quần đã yêu cầu một phần ba tổng số phiếu yêu cầu xuất kho, cho nên sẽ phải chịu một phần ba chi phí hoạt động kho, tức là 4 triệu đồng.

Thực hành 35

2 phút 

C



Cũng trong doanh nghiệp may nói trên, bộ phận bảo trì đã thực hiện 5.000 giờ bảo trì máy may cho bộ phận may áo sơ mi và 1.000 giờ cho bộ phận may quần, như vậy tổng số giờ bảo trì là 6.000 giờ. Chi phí chung của bộ phận bảo trì là 18 triệu đồng. Bộ phận may áo sơ mi và bộ phận may quần sẽ phải gánh chịu bao nhiêu chi phí bảo dưỡng?

Bộ phận may áo sơ mi _____ x 18 triệu đồng
(tỷ lệ phân bổ)
= đồng

Bộ phận may quần: _____ x 18 triệu đồng
(tỷ lệ phân bổ)
= đồng

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở trang 101.

Bạn không cần thiết phải hiểu sâu về qui trình kế toán của việc kết chuyển chi phí. Điểm mấu chốt cho sự thành công của bạn trong kiểm soát chi phí là ý thức tiết kiệm chi phí, chứ không phải là các thao tác kế toán. Quan tâm đến chi phí là một hành vi quản lý quan trọng. Do vậy, trong phần tiếp theo chúng ta sẽ xem xét làm thế nào để tăng cường thái độ quan tâm đến chi phí.

Hãy tự đánh giá 3

10 phút 



- 1 Hãy đánh dấu vào các chi phí mà bạn cho là nó thuộc về chi phí cơ bản:

- a Chi phí nguyên vật liệu trực tiếp ☐
- b Chi phí nguyên vật liệu gián tiếp ☐
- c Chi phí lao động trực tiếp ☐
- d Chi phí lao động gián tiếp ☐
- e Chi phí sản xuất chung khác ☐

Hãy đánh dấu vào các chi phí mà bạn cho là sẽ được cộng vào chi phí cơ bản để hình thành nên tổng chi phí sản xuất:

- a Chi phí sản xuất chung ☐
- b Chi phí quản lý ☐
- c Chi phí bán hàng ☐
- d Chi phí lao động ☐
- e Chi phí nguyên vật liệu ☐

- 2 Hãy nêu rõ ý nghĩa của trung tâm quản lý chi phí.

.....

.....

.....

- 3 Hãy đánh dấu vào ô thích hợp:

Một hệ thống quản lý chi phí tốt phải thực hiện được những công việc sau:

- a Dự báo chi phí ☐
- b Tập hợp chi phí ☐
- c Phân tích chi phí ☐
- d Giảm chi phí ☐
- e Kiểm soát chi phí ☐

- 4 Hai chức năng chủ yếu của bộ phận kế toán giá thành khi tính toán chi phí lao động là gì?

.....

.....

5 Hãy đánh dấu vào ô thích hợp:

Phân bổ chi phí Phân bổ chi phí theo tỷ lệ

- a Lương của quản đốc phân xưởng may áo sơ mi được tính vào chi phí của trung tâm quản lý chi phí áo sơ mi ☐ ☐
- b Khấu hao nhà xưởng được chia đều thành chi phí cho trung tâm quản lý chi phí áo sơ mi và trung tâm quản lý chi phí quần kaki ☐ ☐

Tham khảo câu trả lời ở phần cuối cuốn sách.

5 Tóm tắt



- Người quản lý doanh nghiệp cần phải nắm các thông tin về chi phí để ra quyết định.
- **Chi phí trực tiếp** có liên quan đến từng đơn vị sản phẩm, ví dụ như chi phí nguyên vật liệu.
- **Chi phí chung** không thể được phân bổ trực tiếp cho bất kỳ một đơn vị sản phẩm hay dịch vụ được cung cấp.
- **Đơn vị tính phí** là những đơn vị sản phẩm hay dịch vụ cụ thể mà ta cần phải xác định chi phí.
- **Hệ thống mã số chi phí** có thể được sử dụng để theo dõi từng khoản chi phí trong doanh nghiệp.
- **Trung tâm quản lý chi phí** là những điểm mà chi phí có thể được tập hợp một cách thuận tiện.
- Tính toán chi phí giúp doanh nghiệp kiểm soát ngân quỹ và tính giá thành sản phẩm hoặc dịch vụ.
- Chi phí lao động và chi phí nguyên vật liệu trực tiếp được tập hợp theo từng trung tâm quản lý chi phí và tính trực tiếp cho từng công việc. Các chi phí chung cũng được phân bổ cho từng công việc qua trung tâm quản lý chi phí.
- Bộ phận kế toán giá thành phải xử lý các dữ liệu về chi phí và cung cấp bảng báo cáo về chi phí.

6 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn vào bảng dưới đây:

C



A, tôi đã học được:

Áp dụng khi nào?

Áp dụng điều đó ở công việc nào?



A, tôi đã học được:

Áp dụng khi nào?

Áp dụng điều đó ở công việc nào?



A, tôi đã học được:

Áp dụng khi nào?

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

Phần D

Xây dựng ý thức tiết kiệm chi phí

- *Dẫn nhập*
- *Tham gia và trao đổi*
- *Danh mục kiểm tra
để giảm chi phí*
- *Biện pháp giảm chi phí*
- *Tóm tắt*
- *Suy nghĩ*

1 Dẫn nhập

Bạn đã biết rằng việc kiểm soát và giảm chi phí luôn đòi hỏi bạn phải nỗ lực không ngừng. Bạn luôn luôn phải theo dõi để tránh tình trạng năng suất công việc bị giảm, nguyên vật liệu và trang thiết bị sử dụng không đúng qui định, công việc bị gián đoạn, thời gian nhàn rỗi, cách thức làm việc cầu thả và bữa bãi, v.v...

Một điều rõ ràng là chính bạn phải giải quyết các vấn đề trên. Bạn không thể trông chờ vào ai khác ngoài chính bản thân bạn.

Tuy nhiên, bạn cần phải có sự hỗ trợ từ đội ngũ nhân viên để tìm ra và duy trì các cách thức giảm chi phí, và lập các báo cáo về những gì thực tế đã xảy ra trong doanh nghiệp của bạn.

Ví dụ như nếu bạn cố gắng giảm chi phí bằng cách tắt đèn khi mọi người ra về, thì có thể hiệu quả chẳng đáng là bao. Nhưng nếu bạn tìm cách thuyết phục đội ngũ nhân viên cũng làm như bạn thì có thể tiết kiệm được đáng kể.

Vậy làm cách nào để đội ngũ nhân viên ý thức về chi phí và trở nên quan tâm đến việc giảm chi phí?

Trong phần này, chúng ta sẽ xem xét các cách thức để nâng cao ý thức của nhân viên về tầm quan trọng của chi phí và kiểm soát chi phí tại doanh nghiệp.

D

Thực hành 36

4 phút ⌚



Hãy nêu **hai cách thức** mà bạn nghĩ rằng bằng cách đó có thể làm cho đội ngũ nhân viên của bạn quan tâm nhiều hơn đến chi phí. Bạn sẽ thực hiện đề xuất của bạn như thế nào?

.....

.....

.....

Các câu trả lời thường là:

- khuyến khích đội ngũ nhân viên tham gia tích cực hơn vào việc giảm chi phí;
- khuyến khích họ đưa ra các đề xuất;
- thưởng cho những đề xuất giảm chi phí;
- phổ biến các thông tin về chi phí;
- thông báo cho họ khi chi phí tăng lên hoặc giảm xuống.

Có thể bạn sẽ phải nói chuyện với nhân viên của mình hoặc đưa ra thông báo và sau đó là các cuộc họp, thảo luận, v.v...

Ba điểm mấu chốt cho sự thành công là:

- tham gia;
- trao đổi;
- phản hồi.

2 Tham gia và trao đổi

Kiểm soát chi phí trong doanh nghiệp thường liên quan đến việc chú tâm quan sát cộng với một cảm nhận hợp lý, và thông thường là nhận dạng ra rồi lần theo manh mối.

Quan tâm đến chi phí trong doanh nghiệp có nghĩa là phải xem như bạn đã phải dùng tiền của chính mình để trả cho những chi phí đó. Tìm được phương thức để giảm chi phí có nghĩa là phải làm sao luôn có thể giám sát được các khoản chi tiêu của bạn hơn là tìm kiếm một ý tưởng tốt. Cuối cùng thì công việc của bạn và tiền mà bạn kiếm được sẽ phụ thuộc vào việc bạn điều

hành doanh nghiệp có thành công hay không, trong đó kiểm soát chi phí là một yếu tố rất quan trọng.

Bạn cần phải trao đổi với nhân viên về chi phí nếu bạn muốn họ tham gia vào việc kiểm soát chi phí. Vấn đề là nhiều thông tin dùng để quản lý chi phí thường được đưa ra dưới dạng các báo cáo tài chính mà báo cáo thì thường không dễ hiểu và sẽ làm cho mọi người dễ nản lòng.

Do đó, bạn và những người quản lý khác cần phải cung cấp đúng lúc và đúng chỗ cho nhân viên các thông tin về chi phí bằng những cách và từ ngữ thích hợp, dễ hiểu.

D

Thực hành 37

3 phút 



Sau đây là hai cách thức trao đổi thông tin về hóa đơn tiền điện hàng tháng.

Hãy đánh dấu vào ô trống nếu bạn nghĩ rằng thông báo đó làm cho bạn quan tâm nhiều hơn đến chi phí điện mà bạn sử dụng.

(a) ☐

Thông báo

Hóa đơn tiền điện cho tháng trước là : 10 triệu đồng

Hãy tiết kiệm điện !

(b) ☐

Chi phí tiền điện cho photocopy là 100 đồng/trang

Không nên photocopy nhiều hơn số lượng cần thiết

Chúng ta có thể nói rằng không một thông báo nào có tác dụng như nhau đối với những người khác nhau. Chúng ta hãy xem thông báo (a) trước.

Sẽ có những lúc, số tuyệt đối của một khoản tiền, giống như hóa đơn điện ở trên sẽ làm cho mọi người giật mình, bởi vì 10 triệu đồng tiền điện chắc chắn là sẽ đáng quan tâm hơn so với 100 đồng chi phí tiền điện cho 1 trang photocopy.

Thoạt đầu, khoản tiền điện là 10 triệu, 12 triệu hay 15 triệu đồng đều làm cho chúng ta lo lắng nếu trong khi tiền điện hàng tháng

Xây dựng ý thức tiết kiệm chi phí

tại nhà chúng ta chỉ là 300.000 đồng. Tuy nhiên, những khoản tiền lớn sẽ nhanh chóng làm chúng ta nản chí và không có ý nghĩa nhiều lắm đối với chúng ta.

Sẽ dễ dàng nảy sinh ý nghĩ rằng chúng ta chẳng thể làm được gì đối với một khoản tiền lớn. Trước hết là mỗi người chỉ tiêu dùng một lượng điện rất nhỏ trong tổng số tiền điện của doanh nghiệp và chúng ta không thể làm được gì để giảm chi phí điện.

D

Trong khi đó, nếu biết rằng mỗi một lần photocopy chúng ta phải bỏ ra 100 đồng chi phí tiền điện, thì có thể chúng ta sẽ quan tâm nhiều hơn, bởi vì nó liên quan trực tiếp tới những gì chúng ta đang làm, đặc biệt nếu chúng ta có thể sử dụng sổ theo dõi để tính số bản copy vào ngân quỹ của chúng ta.

Cho nên, chúng ta có thể nói rằng mẫu thông tin (b) sẽ làm cho mọi người quan tâm nhiều hơn đến chi phí và sẽ cố gắng làm điều gì đó để giảm chi phí. Như vậy, thông báo (b) sẽ có tác dụng hơn so với thông báo (a).

Một mẫu thông tin không nhất thiết chỉ dưới hình thức thông báo, có thể chỉ là lời tuyên bố như sau cũng có thể đạt hiệu quả tương tự:

“Một ram giấy trị giá đến 45.000 đồng. Tôi nghĩ là chúng ta không nên xài phí phạm.”

hoặc:

“Chúng ta vừa mới sửa xong máy photocopy hết 2 triệu. Các bạn hãy lưu ý không sử dụng giấy nhàu nát khi photo để tránh hư máy.”

Thực hành 38

2 phút 



Chúng ta hãy quay lại hai thông báo trên về chi phí.

Theo bạn, chỗ nào là nơi thích hợp nhất để treo các thông báo về thông tin chi phí – bảng thông báo ở nơi công cộng trong doanh nghiệp hay ở chỗ đặt máy photocopy?

Thông tin về chi phí sẽ có hiệu lực hơn nếu nó được nêu ra ngay tại nơi phát sinh chi phí và ngay khi chi phí sắp phát sinh.

Những gì mà chúng ta đọc khi chúng ta đang sử dụng một thiết bị nào đó sẽ khó quên hơn những thông tin mà chúng ta đọc ở bảng thông báo treo ở nơi công cộng.

Tất nhiên, cũng giống như nhiều thông báo, chúng có thể trở nên quá quen thuộc với chúng ta đến mức chúng ta không muốn đọc hay lưu ý tới chúng nữa. Do vậy, sẽ rất có hiệu quả nếu chúng được thường xuyên thay thế bằng các thông báo mới khác, nhưng phải thật ấn tượng.

Chúng ta có thể nói rằng thông tin về chi phí cần phải được thông báo:

- dưới hình thức mà chúng ta có thể dễ dàng nhắc đến;
- vào thời điểm và nơi phát sinh chi phí.

2.1 Phản hồi

Bây giờ chúng ta sẽ xem xét sự phản hồi – đó là cung cách mà bạn ứng xử trước nỗ lực giảm chi phí của đội ngũ nhân viên hay trước các đề xuất tiết kiệm chi phí của họ.

Thực hành 39

3 phút 



Giả sử rằng một nhân viên nào đó trong doanh nghiệp của bạn đề xuất một sự thay đổi trong dây chuyền sản xuất để giảm chi phí. Sự thay đổi này được chấp nhận và thực hiện, và có một tờ thông báo viết về sáng kiến này được dán trên bảng thông báo tại nơi làm việc. Hãy viết hai thông tin quan trọng mà bạn hy vọng sẽ tìm thấy trên tờ thông báo này.

.....

.....

.....

.....

Xây dựng ý thức tiết kiệm chi phí

Bạn có thể có rất nhiều ý kiến, nhưng hy vọng ý kiến của bạn cũng sẽ bao gồm:

- tên của người nhân viên đã đưa ra sáng kiến;
- khoản chi phí tiết kiệm được là bao nhiêu.

Nếu như chúng ta ý thức về chi phí, chúng ta sẽ muốn biết chi phí đã tiết kiệm được là bao nhiêu nhờ những nỗ lực của chúng ta. Nếu chúng ta luôn luôn quan tâm đến chi phí, chắc chắn chúng ta cần phải biết rằng chúng ta đang tiến bộ. Và khi ta công nhận và khen người đã đề xuất biện pháp tiết kiệm chi phí, chúng ta đã nhấn mạnh thêm tầm quan trọng của việc này.

Tất nhiên, không phải tất cả các đề xuất đều nhất thiết phải là sáng kiến tốt.

Thực hành 40

2 phút 



Một người trong số đội ngũ nhân viên của bạn đề xuất thay đổi người cung cấp thiết bị máy tính. Anh ta đã nói chuyện với đại diện của một cửa hàng máy tính và được cung cấp bảng báo giá. Nhìn sơ qua thì dường như giá của cửa hàng này thấp hơn mức giá mà hiện bạn đang phải trả. Nhưng khi điều tra kỹ hơn, bạn nhận thấy rằng các mức giá này chỉ áp dụng cho số lượng mua hàng lớn hơn số lượng bạn cần mua và cửa hàng cũ lại có uy tín hơn về chất lượng và độ tin cậy.

Hãy đánh dấu vào các ô thích hợp để chỉ ra rằng bạn sẽ:

- a Loại bỏ đề xuất này và nói với người nhân viên đó đây không phải là công việc của anh ta. ☐
- b Nói với anh ta rằng đây không phải là một ý tưởng khả thi. ☐
- c Cảm ơn anh ta đã không ngại khó khăn để tìm ra người cung cấp khác và giải thích tại sao bạn không thể thực hiện đề xuất của anh ta. ☐
- d Cảm ơn nhưng sau đó không thực hiện đề nghị của anh ta. ☐

Một điều dễ hiểu là mặc dù đề xuất không được thực hiện, nhưng mọi người cần phải nhận được sự phản hồi về ý kiến của họ để họ thấy rằng nỗ lực của họ được ghi nhận và do vậy vẫn tiếp tục nhiệt tình quan tâm đến việc kiểm soát chi phí. Tuy nhiên, chúng ta lại thường hay quên cung cấp thông tin phản hồi đặc biệt là khi chúng ta đang có nhiều việc khác cần phải làm.

Thế nhưng cung cấp thông tin phản hồi là một việc đáng làm. Nếu như bạn không khuyến khích sự quan tâm đến chi phí ngay từ bây giờ, thậm chí khi điều này chưa có tác dụng trực tiếp, thì bạn khó tạo ra được ý thức tiết kiệm chi phí đó của nhân viên khi bạn vô cùng cần đến điều đó.



3 Danh mục kiểm tra để giảm chi phí

Việc tìm ra các cách thức để kiểm soát chi phí và giảm chi phí sẽ phụ thuộc vào việc suy xét từng tình huống trong doanh nghiệp của bạn và phải tự hỏi liệu rằng bạn có thể sử dụng nguồn lực theo cách tốt hơn hay không và liệu rằng cách thực hiện công việc đã có hiệu quả nhất hay chưa.

Những câu hỏi mà chúng ta phải tự đặt ra cho chính mình và những câu trả lời tìm được sẽ khác nhau theo từng ngành nghề và từng doanh nghiệp.

Tôi hy vọng rằng những danh mục kiểm tra dưới đây sẽ giúp bạn định hướng suy nghĩ khi bạn giám sát công việc ở doanh nghiệp để đảm bảo rằng đội ngũ nhân viên của bạn đang làm việc có hiệu quả. Bạn hãy sử dụng phần gạch trống để ghi chú thích của riêng bạn.

3.1 Danh mục kiểm tra đối với đội ngũ nhân viên

- Tôi đang sử dụng những người có đủ kỹ năng đáp ứng yêu cầu công việc được giao hay không?
.....
- Tôi có đang sử dụng những người được trả lương quá cao cho những công việc đơn giản hay không? Nếu vậy thì tại sao? Có thể khắc phục điều này được không?
.....

Xây dựng ý thức tiết kiệm chi phí

- Tiền lương có được xem xét lại thường xuyên hay không?

.....

- Thời gian làm ngoài giờ của tất cả chúng ta có cần thiết hay không?

.....

- Nguyên nhân nào gây ra thời gian ngừng sản xuất?

- thiếu nguyên vật liệu? ☐
- thiếu trang thiết bị? ☐
- thiếu sự chỉ dẫn chính xác? ☐
- thiếu sự giám sát? ☐

- Đội ngũ nhân viên có ý thức tốt về việc quản lý thời gian làm việc hay không?

.....

- Tất cả đội ngũ nhân viên có được đào tạo đầy đủ hay không?

.....

- Đội ngũ nhân viên có đủ năng lực làm việc hay không?

.....

- Kỹ năng của họ có cần được cập nhật hay không?

.....

- Doanh nghiệp có xem trọng việc phát triển nghề nghiệp của nhân viên hay không?

.....

- Nhân viên có muốn thử nghiệm các ý tưởng mới hay không?

.....

- Nhân viên có muốn biết thông tin gì về doanh nghiệp hoặc về sản phẩm hay không?

.....

- Tôi có thường hay trò chuyện với nhân viên về bản thân họ và công việc hay không?

.....



- Tôi đã từng bao giờ phải giải thích nhiều lần về điều tôi muốn nhân viên làm hay không?
.....
- Tôi có phải viết chỉ dẫn cho từng công việc mà đội ngũ nhân viên phải làm hay không?
.....
- Cho đến nay, những chỉ dẫn mà tôi viết có dễ đọc không và được đưa ra đúng lúc và đúng chỗ hay không?
.....
- Tôi có cung cấp những thông tin phản hồi về tình hình thực hiện công việc của đội ngũ nhân viên một cách thường xuyên hay không (hay chỉ khi công việc bị trục trặc)?
.....
- Số theo dõi nhân viên vắng mặt của tôi như thế nào?
.....
- Có bao nhiêu nhân viên nghỉ việc trong 2 năm vừa qua? Tại sao?
.....
- Đội ngũ nhân viên có kỹ năng hay kiến thức đặc biệt nào mà chưa được doanh nghiệp sử dụng hay không?
.....
- Những sổ sách ghi chép nào tôi đang sử dụng để quản lý một cách có hiệu quả đội ngũ nhân viên?
.....



3.2 Danh mục kiểm tra nguyên vật liệu

- Liệu chúng ta có thể sử dụng nguyên vật liệu rẻ hơn cho cùng mục đích mà không làm giảm chất lượng?
.....
- Chúng ta có những kho tồn trữ phụ nằm ngoài kho dự trữ chính hay không?
.....

Xây dựng ý thức tiết kiệm chi phí

- Tôi có biết gì về các kho tồn trữ phụ hay không?

.....

- Tôi có chắc rằng tất cả các kho tồn trữ phụ đều được báo cáo?

.....

- Doanh nghiệp đã từng xảy ra tình trạng hết nguyên vật liệu hay chưa? Tại sao?

.....

- Doanh nghiệp có tồn trữ nguyên vật liệu quá hạn sử dụng hay không? Tại sao?

.....

- Doanh nghiệp có nguyên vật liệu hư hỏng trong khi được bảo quản ở kho hay không?

.....

.....

- Tôi có thể kiểm soát được gì về

- nguyên vật liệu sản xuất?

- phụ liệu và văn phòng phẩm - túi xách, văn phòng phẩm, giấy, dầu mỡ, nguyên liệu đóng gói, nguyên liệu tẩy rửa,v.v ...?

.....

.....

- Nguyên liệu phế thải hay nguyên liệu bị hao phí đang tăng lên/ hay giảm xuống? Có nhiều sản phẩm cần phải tái chế lại mới đạt được tiêu chuẩn hay không? Tại sao?

.....

.....

- Nơi làm việc của doanh nghiệp sạch sẽ hay dơ bẩn? Tôi có thường xuyên kiểm tra việc dọn dẹp vệ sinh hay không?

.....

.....



3.3 Danh mục kiểm tra máy móc, trang thiết bị và dịch vụ

- Tôi có ghi chép những sai sót ngay khi chúng xảy ra hay không?
.....
- Tôi có ghi chép ngày và lý do hỏng hóc máy móc hay không?
.....
- Tất cả trang thiết bị có được bảo dưỡng định kỳ hay không?
.....
- Máy móc và trang thiết bị mà tôi đang chịu trách nhiệm quản lý được sử dụng bao nhiêu phần trăm công suất?
.....
- Tôi có thể thanh lý các máy móc lỗi thời hay không?
.....
- Tôi có thể cải tiến cách bố trí trang thiết bị trong doanh nghiệp hay không?
.....
- Có máy móc nào nằm rỗi hay không? Tại sao?
.....
- Trong doanh nghiệp, các nhân viên có tắt đèn và tắt điện khi họ không cần sử dụng hay không?
.....
- Tôi có sử dụng các dịch vụ cung cấp điện thoại rẻ khi tôi gọi điện thoại đường dài hoặc sử dụng dịch vụ e-mail hay không?
.....
- Những thay đổi phương thức làm việc nào mà tôi muốn áp dụng để doanh nghiệp đạt hiệu quả cao hơn?
.....
- Để thực hiện được điều này, tôi cần phải có sự giúp đỡ từ những bộ phận nào trong doanh nghiệp?
.....



4 Biện pháp giảm chi phí

Để đưa ra được các biện pháp giảm chi phí, bạn nên theo quy trình sau:



Trước tiên, bạn phải phát hiện các chi phí cần phải cắt giảm. Việc tập hợp các chi phí theo từng trung tâm quản lý chi phí và tính toán các biến động sẽ giúp bạn phát hiện được các bộ phận yếu kém trong doanh nghiệp và biết họ yếu ở điểm nào. Bạn cũng cần lưu ý rằng không phải biến động bất lợi nào cũng cần phải được nghiên cứu. Thông thường, bạn chỉ cần quan tâm đến những biến động có tỷ lệ phần trăm lớn (so với định mức) hay có giá trị lớn. Những biến động bất lợi kéo dài theo thời gian cũng cần được bạn lưu ý.

Sau đó, bạn cần phải xác định các nguyên nhân chủ yếu gây ra các biến động bất lợi. Có lẽ bạn nên dùng biểu đồ xương cá và các biểu đồ tương tự để phát hiện ra tất cả các nguyên nhân gây bất lợi. Khi bạn phát hiện ra quá nhiều nguyên nhân, bạn cũng có thể dùng biểu đồ Pareto để tập trung vào một vài nguyên nhân quan trọng, và bỏ qua các nguyên nhân còn lại.

Cuối cùng, bạn đề ra các biện pháp cắt giảm chi phí. Việc đề ra các biện pháp cắt giảm chi phí đòi hỏi sự hợp tác chặt chẽ của các nhân viên liên quan vì thông thường, các biện pháp này thiên về mặt kỹ thuật hơn là quản lý. Một số phương pháp nghiên cứu của quản lý chất lượng rất hữu ích trong trường hợp này.

Hãy tự đánh giá 4

10 phút



- 1 Hãy nêu 3 điểm mấu chốt để có thể thành công trong việc thuyết phục đội ngũ nhân viên quan tâm đến chi phí.

.....

.....

.....

- 2 Làm thế nào để bạn đảm bảo rằng đội ngũ nhân viên của bạn quan tâm đến những thông tin về chi phí?

.....

.....

- 3 Tại sao cần phải coi trọng việc cảm ơn một nhân viên nào đó vì những đề xuất giảm chi phí?

.....

.....

- 4 Tại sao rất có ích nếu sử dụng một danh mục kiểm tra khi khảo sát các phương pháp giảm chi phí trong doanh nghiệp của bạn?

.....

.....

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần cuối cuốn sách.

5 Tóm tắt



- Để làm cho đội ngũ nhân viên quan tâm đến chi phí, thì phải:
 - khuyến khích họ tham gia quản lý chi phí;
 - cung cấp thông tin về chi phí;
 - cung cấp thông tin phản hồi.
- Thông tin về chi phí cần phải:
 - trình bày theo cách thức đơn giản mà chúng ta có thể nhắc đến dễ dàng;
 - luôn sẵn có ở mọi lúc và mọi nơi mà chi phí phát sinh.

6 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn vào bảng dưới đây:

D



A, tôi đã học được:

Áp dụng khi nào?

Áp dụng điều đó ở công việc nào?



A, tôi đã học được:

Áp dụng khi nào?

Áp dụng điều đó ở công việc nào?



A, tôi đã học được:

Áp dụng khi nào?

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

Đánh giá kết quả

1 Bài kiểm tra nhanh



Hãy viết câu trả lời của bạn vào các khoảng trống trong những câu hỏi sau về kiểm soát chi phí.

- Câu 1 Hoàn thành đẳng thức: Doanh thu – Chi phí =
- Câu 2 Chi phí cố định nghĩa là gì?
.....
- Câu 3 Chi phí đặt hàng và tồn trữ có liên quan đến hoạt động gì?
.....
- Câu 4 Tiền lương trả cho nhân viên bảo vệ là loại chi phí gì?
.....
- Câu 5 Tại sao người quản lý trực tiếp một bộ phận trong doanh nghiệp không thể lúc nào cũng kiểm soát được chi phí?
.....
- Câu 6 Hãy nêu tên hai loại định mức.
.....
- Câu 7 Tại sao cần phải phân tích biến động?
.....
- Câu 8 Biến động năng suất bất lợi có nghĩa là gì?
.....
- Câu 9 Hãy nêu tên hai yếu tố cấu thành của định mức chi phí.
.....
- Câu 10 Trung tâm quản lý chi phí là gì?
.....
- Câu 11 Giải thích một cách ngắn gọn mã số chi phí được sử dụng như thế nào?
.....

Đánh giá kết quả

Câu 12 Hãy giải thích một cách ngắn gọn thời gian ngừng sản xuất là gì?

.....

Câu 13 Tại sao các chi phí lại được kết chuyển từ trung tâm quản lý chi phí dịch vụ sang trung tâm quản lý chi phí sản xuất?

.....

Câu 14 Tại sao việc phải làm cho đội ngũ nhân viên tham gia hoàn toàn vào việc kiểm soát chi phí lại rất quan trọng?

.....

Câu 15 Làm thế nào để giữ cho đội ngũ nhân viên luôn luôn quan tâm đến kiểm soát chi phí?

.....

Bạn có thể xem đáp án ở phần cuối cuốn sách.

2 Bài tập tình huống

60 phút 



Bạn hãy đọc những bài tập tình huống sau và cố gắng trả lời các câu hỏi, hãy viết câu trả lời của bạn vào một tờ giấy riêng.

Bài 1

Với tình hình ngộ độc thực phẩm ở các hàng quán bên ngoài gia tăng, doanh nghiệp Thành Công quyết định bán suất ăn trưa cho 300 nhân viên tại nhà ăn của doanh nghiệp (với giá được doanh nghiệp bao cấp).

Theo ước tính của doanh nghiệp, sẽ có khoảng 80% nhân viên sẽ dùng suất ăn trưa tại nhà ăn 6 ngày một tuần và 50 tuần/năm.

Thực đơn của suất ăn trưa sẽ khá hạn chế và được ghi sẵn tại quầy. Và chi phí thực phẩm cho mỗi suất ăn trung bình không quá 3.000 đồng.

Theo ước tính của nhân viên nhà ăn, chi phí hàng tháng của nhà ăn như sau:

- Chi phí gas, điện, nước: 4.000.000 đồng

Đánh giá kết quả

- Chi phí xà bông và các chất tẩy rửa: 2.000.000 đồng
 - Chi phí chung khác: 2.000.000 đồng
- Lương của nhân viên phụ trách nhà ăn là 2.500.000 đồng/tháng, và của các đầu bếp là 4.000.000 đồng/tháng.
- 1 Doanh nghiệp cần cung cấp bao nhiêu suất ăn/ngày?
 - 2 Ước tính sẽ có bao nhiêu suất ăn/tháng?
 - 3 a Bạn hãy xác định và lượng hóa các chi phí sau cho bảng liệt kê chi phí:
 - chi phí lao động trực tiếp;
 - chi phí nguyên vật liệu;
 - chi phí chung.
 - b Doanh thu hàng tháng nhà ăn cần phải đạt để doanh nghiệp hoà vốn là bao nhiêu?
 - c Giá trung bình của mỗi suất ăn để doanh nghiệp hoà vốn là bao nhiêu?
 - 4 Nếu doanh nghiệp chỉ thu từ công nhân 3.000 đồng/suất thì doanh nghiệp đã bao cấp bao nhiêu tiền cho mỗi suất ăn?
 - 5 Tiền bao cấp chiếm bao nhiêu % doanh thu của nhà ăn này?
 - 6 Nếu bạn là nhân viên phụ trách nhà ăn, bạn có rất nhiều việc phải làm để kiểm soát chi phí nhà ăn và nhà bếp. Hãy nêu những việc bạn phải làm và bạn sẽ thực hiện như thế nào?

Bài 2

Thành Công là một doanh nghiệp chuyên lắp ráp các sản phẩm điện như quạt, biến thế. Hiện thời doanh nghiệp phải đưa các doanh nghiệp quán biến thế bên ngoài gia công phụ với sản lượng 2.000 biến thế/tháng (khoảng 80% sản lượng của doanh nghiệp). Để tránh tình trạng phụ thuộc quá nhiều vào nhà cung cấp bên ngoài, doanh nghiệp Thành Công quyết định phải tự sản xuất ít nhất 60% biến thế.

Chi phí nguyên vật liệu cho mỗi biến thế vào khoảng 50.000 đồng. Giá các doanh nghiệp gia công phụ đang tính cho doanh nghiệp là 70.000 đồng.

Đánh giá kết quả

Theo ước tính của quản đốc phân xưởng quần biến thể, khi gia tăng công suất quần biến thể, chi phí hàng tháng của phân xưởng sẽ gia tăng như sau:

- Chi phí điện, năng lượng, nước v.v...: 7.000.000 đồng
- Chi phí khấu hao máy móc mới: 3.000.000 đồng

Lương của quản đốc sẽ tăng thêm là 1.000.000 đồng/tháng, và lương của các nhân viên gia tăng là 10.000.000 đồng/tháng.

- 1 Doanh nghiệp sẽ sản xuất thêm bao nhiêu biến thể/tháng?
- 2 Ước tính sản lượng biến thể sản xuất trong 1 năm của doanh nghiệp?
- 3 a Bạn hãy tính các chi phí sau cho bảng liệt kê chi phí cho một biến thể sản xuất thêm:
 - chi phí lao động trực tiếp;
 - chi phí nguyên vật liệu;
 - chi phí chung.b Doanh thu gia tăng mà phân xưởng quần biến thể cần phải đạt để doanh nghiệp hoà vốn là bao nhiêu?
- c Giá trung bình của mỗi biến thể sản xuất tăng thêm là bao nhiêu để doanh nghiệp hoà vốn?
- 4 Nếu giá thị trường là 70.000 đồng/biến thể thì doanh nghiệp đã lợi (hoặc bị lỗ) bao nhiêu tiền cho mỗi biến thể sản xuất thêm?
- 5 Tiền lời (hay lỗ) chiếm bao nhiêu % doanh thu hàng năm tăng thêm của phân xưởng quần biến thể?
- 6 Nếu bạn là quản đốc phân xưởng quần biến thể, bạn có rất nhiều việc phải kiểm soát phân xưởng. Đó là những việc gì? Hãy giải thích đầy đủ việc bạn phải làm và làm như thế nào?

Bạn có thể xem đáp án ở phần cuối cuốn sách.

Hãy tóm lược và suy ngẫm

1 Tóm lược và suy ngẫm

Như vậy, bạn đã hoàn thành việc nghiên cứu kiểm soát chi phí. Hãy cùng tóm lược lại mục tiêu của cuốn sách này.

Bạn đã có thể:

- **Phân biệt các loại chi phí khác nhau.**

Bạn đã nghiên cứu chi phí trực tiếp và chi phí gián tiếp, chi phí đặt hàng và chi phí do hết hàng tồn trữ. Và bạn cũng đã xem xét một loạt các chi phí chung.

- *Các loại chi phí nào mà bạn đang kiểm soát được? Khi kiểm soát chúng, bạn có thể linh hoạt như thế nào?*

.....
.....
.....

Chi phí cố định và chi phí biến đổi đều quan trọng trong doanh nghiệp. Bạn không thể làm được gì nhiều đối với chi phí cố định nhưng bạn có thể kiểm soát việc sử dụng có hiệu quả nguồn lực thuộc chi phí biến đổi.

- *Bạn có thể xác định những điều bạn nên làm nhằm cải thiện cách thức quản lý các nguồn lực nằm trong tầm kiểm soát của bạn?*

.....
.....
.....

Một số doanh nghiệp áp dụng phương pháp lập định mức chi phí, có thể là những định mức lý tưởng, định mức dự kiến hoặc định mức hiện thời. Nếu các phương pháp này đang được áp dụng trong doanh nghiệp của bạn, thì theo bạn chúng có được xác định và áp dụng theo một cách thức tốt nhất nhằm khuyến khích đội ngũ nhân viên của bạn hay không?

Hãy tóm lược và suy ngẫm

- *Hãy nêu những cải tiến mà bạn có thể kiến nghị hoặc đưa vào chương trình hành động.*

.....

.....

.....

Chi phí có thể được phân loại nhằm mục tiêu phân tích chi phí trong doanh nghiệp. Điều này cho phép chúng ta theo dõi và kiểm soát chi phí. Chúng ta đã nghiên cứu cách thức xác định chi phí và bằng cách đó, chúng ta thấy được chi phí phát sinh như thế nào. Mọi việc xảy ra trong doanh nghiệp đều làm phát sinh chi phí bằng cách này hay cách khác.

- *Với vai trò người quản lý trực tiếp, bạn có thể xác định một cách rõ ràng các khoản chi phí chủ yếu trong doanh nghiệp của bạn không và bạn có nhận biết được chúng thuộc các loại chi phí nào không? Có khoản chi phí nào cần phải được làm rõ hay không? Bạn hãy viết ra những suy nghĩ của bạn.*

.....

.....

.....

- *Vai trò của bạn trong việc kiểm soát chi phí có rõ ràng không chấp nhận rằng vẫn cần phải làm rõ một số khoản chi phí? Bạn có đủ khả năng để kiểm soát chi phí thuộc trách nhiệm của bạn hay không? Liệu rằng có cần một sự xác định rõ hay thực hiện một sự thay đổi gì không?*

.....

.....

.....

- **Giải thích cách xác định chi phí mục tiêu để kiểm soát chi phí trong doanh nghiệp và phân tích biến động chi phí.**

Chi phí mục tiêu thường được sử dụng như một tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả thực hiện công việc. Xác định định mức chi phí là một cách phổ biến để tìm ra những biến động chi phí so với chi phí mục tiêu, từ đó giúp cho những người quản lý trực tiếp có thể điều chỉnh và thực hiện những hành động nhằm giảm chi phí.

- *Bạn có cảm thấy tất cả chi phí mục tiêu được xác định trong doanh nghiệp của bạn đã hợp lý không? Bạn có nghĩ rằng cần phải thay đổi các chi phí mục tiêu hay không, ngay cả trong trường hợp bạn nhận thấy rằng các tiêu chuẩn chi phí đã được xác định theo một cách thức logic? Tại sao? Hãy ghi lại bất kỳ một sự thay đổi nào bạn muốn đề xuất?*

.....
.....
.....

- *Bạn có nhận được thông tin về các biến động chi phí một cách kịp thời hay không? Việc nhận được thông tin này sớm hơn có giúp bạn nâng cao hiệu quả công việc hay không và làm thế nào để đạt được điều này?*

.....
.....
.....

- **Mô tả cách thức phân bổ chi phí một cách hợp lý theo các trung tâm quản lý chi phí nhằm kiểm soát chi phí tốt hơn.**

Nhằm lập kế hoạch cho tương lai, duy trì việc kiểm soát và đánh giá việc thực hiện công việc, chúng ta cần có thông tin chi tiết về chi phí. Để làm được điều này, một cách thức tốt là phân bổ chi phí vào các trung tâm quản lý chi phí chẳng hạn như:

- các bộ phận;
- các dây chuyền máy móc;
- các cá nhân.

Hãy tóm lược và suy ngẫm

Để trung tâm quản lý chi phí có thể hoạt động tốt, người quản lý trực tiếp cần phải theo dõi và trao đổi các thông tin chính xác về số giờ lao động, thời gian ngừng sản xuất, chi phí nguyên vật liệu, vv...

- *Bạn có thể nghĩ ra những cách thức để cải tiến sự trao đổi thông tin trong doanh nghiệp của bạn hay không? Hãy nêu bất kỳ đề xuất của bạn.*

- *Theo bạn, việc phân bổ chi phí hiện nay trong doanh nghiệp đã hợp lý hay chưa? Hãy nêu các đề xuất của bạn để phân bổ chi phí hợp lý hơn.*

- **Mô tả cách thức làm tăng cường ý thức tiết kiệm chi phí của nhân viên.**

Việc duy trì một hệ thống kiểm soát chi phí tốt đòi hỏi nhiều nỗ lực và có thể làm bạn dễ nản lòng, đặc biệt khi bạn rất vất vả để giảm chi phí nhưng vẫn thấy khó có thể giữ chúng trong phạm vi ngân sách đề ra. Kiểm soát chi phí chính là một sự thử thách cho khả năng lãnh đạo của bạn. Bạn cần phải ý thức được sự bội chi, và có khả năng trao đổi vấn đề này với đội ngũ nhân viên của bạn, cũng như khiến cho họ cũng tham gia vào việc giảm chi phí.

- *Bạn phổ biến tầm quan trọng của việc kiểm soát chi phí như thế nào? Bạn có sử dụng các bảng thông báo và thay đổi chúng một cách thường xuyên để chúng khỏi bị lãng quên hay không? Bạn có nói chuyện trực tiếp với các nhân viên về việc kiểm soát chi phí hay không? Hãy nêu bất kỳ sự thay đổi nào mà bạn thấy có thể làm được.*

-
-
- Trong doanh nghiệp của bạn, việc kiểm soát chi phí có được khen thưởng hay không? Việc này có cần hay không? Có thể bạn có một số suy nghĩ, bạn hãy viết ra những suy nghĩ này.
-
-

2 Kế hoạch hành động

Kế hoạch hành động là gì?

Kế hoạch hành động là một công cụ giúp bạn áp dụng những gì rút ra được từ cuốn sách vào thực tế công việc.

Làm thế nào để lập một kế hoạch hành động?

Đây là lúc bạn xem lại những ghi chép của mình ở trang *Suy ngẫm* sau mỗi phần trong cuốn sách và những câu trả lời ở mục *Tóm lược và suy ngẫm*.

Trước tiên, hãy xác định các mục tiêu mà bạn mong muốn đạt được là gì? Để đạt được các mục tiêu này, bạn có thể sẽ gặp phải những vấn đề nào? Hãy liệt kê chúng. Sau đó hãy phân tích xem để giải quyết từng vấn đề, bạn sẽ cần thực hiện những hành động gì, với các nguồn lực nào, và trong thời gian bao lâu?

Hãy đảm bảo những kế hoạch hành động bạn đặt ra cho từng mục tiêu luôn đáp ứng các tiêu chí sau:

- cụ thể;
- có thể đo lường được;
- có thể đạt được;
- có tính thực tế;
- thời hạn hợp lý.

Ví dụ:

Mục tiêu không rõ ràng: Phát hiện các nguyên nhân gây ra bội chi.

Mục tiêu SMART: Xác định ba nguyên nhân có khả năng gây ra bội chi ở bộ phận X vào cuối tháng sau.

Để đảm bảo tính khả thi, trong một kế hoạch hành động, bạn chỉ nên đề xuất một mục tiêu cần đạt được và không quá ba vấn đề cần thiết phải giải quyết trong một khoảng thời gian nhất định.

Làm gì với kế hoạch hành động?

Khi đã lập xong kế hoạch hành động, bạn nên bắt tay ngay vào việc thực hiện. Đừng để bất kỳ điều gì trì hoãn bạn! Trong quá trình thực hiện, rất có thể sẽ có những yếu tố ảnh hưởng đến những dự kiến của bạn. Bạn hãy phân tích kỹ lưỡng những ảnh hưởng này và trong trường hợp cần thiết, bạn đừng ngại gì nếu phải thay đổi một số dự kiến trong kế hoạch hành động của mình. Nhưng lưu ý rằng cuối cùng bạn phải đạt được mục tiêu đã đặt ra.

Kế hoạch hành động là dành cho bạn. Trừ phi bạn không yêu cầu, không ai đánh giá, chấm điểm và xem xét kế hoạch của bạn. Hãy treo kế hoạch hành động ở nơi làm việc và bắt tay thực hiện ngay!

Bạn nên xem xét lại kế hoạch của mình theo định kỳ (có thể hàng tháng) và điều chỉnh kế hoạch khi cần thiết. Hãy xem lại:

- những gì đang phát huy tác dụng?
- những gì cần được cải tiến?
- làm thế nào để có thể thực hiện các cải tiến đó?

Khi đã thực hiện xong kế hoạch hành động, bạn đừng nên vội vàng cất nó vào ngăn bàn. Bạn nên dành chút thời gian để đánh giá việc thực hiện kế hoạch hành động và so sánh xem kết quả mà bạn đạt được có như mong muốn hay không. Điều này sẽ giúp cho bạn tích lũy kinh nghiệm để thực hiện thành công các kế hoạch hành động trong tương lai.

Đừng quên ghi nhận những tiến bộ mà bạn đã đạt được. Hãy ăn mừng những thành công của mình!

3 Đáp án bài tập tự đánh giá

Bài tập tự đánh giá 1

1

	Trực tiếp	Gián tiếp
a Chi phí cho vải may áo trong doanh nghiệp may	☒	☐
b Chi phí mua đất sét trong doanh nghiệp sản xuất các đồ vật trang trí nhỏ bằng gốm sứ	☐	☒
c Tiền lương trả theo tháng cho công nhân cắt trong doanh nghiệp may gia công	☐	☒
d Tiền lương trả theo hình thức khoán sản phẩm cho công nhân may giày trong doanh nghiệp sản xuất giày thể thao	☒	☐
2 Do nhân viên văn phòng nhận được tiền lương cố định còn nhân viên bán hàng được trả lương theo doanh số bán hàng, cho nên:		
■ Tiền lương trả cho nhân viên bán hàng là CHI PHÍ BIẾN ĐỔI.		
■ Tiền lương trả cho nhân viên văn phòng là CHI PHÍ CỐ ĐỊNH.		
3 a Chi phí lao động trực tiếp có thể phân bổ TOÀN BỘ cho một đơn vị sản phẩm cụ thể.		
b Tiền lương mà KHÔNG THỂ phân bổ TOÀN BỘ cho một đơn vị sản phẩm cụ thể là chi phí lao động gián tiếp.		
c Chi phí lao động trực tiếp thường là chi phí BIẾN ĐỔI bởi vì nó tăng hoặc giảm tỷ lệ với sản lượng được sản xuất ra.		
4 Ông Tuấn kiểm soát được nguyên vật liệu phế thải. Ông Tuấn có thể không tham gia vào việc tiếp thị, do đó chi phí quảng cáo sản phẩm không thuộc tầm kiểm soát của ông, cũng như lương của công nhân được quy định bởi giám đốc nhân sự hoặc giám đốc của doanh nghiệp.		

Hãy tóm lược và suy ngẫm

Bài tập tự đánh giá 2

- 1 Định mức chi phí là chi phí được XÁC ĐỊNH TRƯỚC bằng cách lập ra CÁC ĐỊNH MỨC gắn với từng trường hợp hoặc điều kiện làm việc cụ thể.
- 2 Hai lý do để xây dựng định mức lượng là:
 - đánh giá năng suất thực tế;
 - tạo cơ sở để xác định chi phí.
- 3 Định mức chi phí cơ bản của một tượng đất là 120.000 đồng, được tính cụ thể như sau:

Bảng định mức chi phí cơ bản

Nguyên liệu trực tiếp: 80.000 đồng / 4 = 20.000 đồng

Tiền lương trực tiếp: 5.000 đồng x 20 = 100.000 đồng

Định mức chi phí cơ bản: = 120.000 đồng

- 4 Biến động nào sau đây là một thành phần của biến động nguyên vật liệu trực tiếp:
 - a Biến động năng suất ☐
 - b Biến động lượng sử dụng ☒
 - c Biến động giá bán ☐
 - d Cả a, b và c ☐
 - e Chỉ b và c ☐

Hãy tóm lược và suy ngẫm

Biến động nào sau đây là một thành phần của biến động lao động trực tiếp:

- a Biến động năng suất ☐
- b Biến động lương ☐
- c Biến động thời gian rỗi ☐
- d Cả a, b và c ☒
- e Chỉ a và c ☐

5

	Có lợi	Bất lợi
a Doanh thu: thực tế = 500 triệu đồng, dự kiến = 450 triệu đồng	☒	☐
b Chi phí nguyên liệu: thực tế = 200 triệu, dự kiến = 180 triệu (ứng với cùng lượng hàng sản xuất)	☐	☒
c Chi phí lao động: thực tế = 176 triệu, dự kiến = 190 triệu (ứng với cùng lượng hàng sản xuất)	☒	☐
d Chi phí bán hàng: thực tế = 100 triệu, dự kiến = 95 triệu (ứng với cùng lượng hàng bán)	☐	☒

Bài tập tự đánh giá 3

1 Hãy đánh dấu vào các chi phí mà bạn cho là nó thuộc về chi phí cơ bản:

- a Chi phí nguyên vật liệu trực tiếp ☒
- b Chi phí nguyên vật liệu gián tiếp ☐
- c Chi phí lao động trực tiếp ☒
- d Chi phí lao động gián tiếp ☐
- e Chi phí sản xuất chung khác ☐

Hãy tóm lược và suy ngẫm

Hãy đánh dấu vào các chi phí mà bạn cho là sẽ được cộng vào chi phí cơ bản để hình thành nên tổng chi phí sản xuất:

- a Chi phí sản xuất chung ☒
- b Chi phí quản lý ☐
- c Chi phí bán hàng ☐
- d Chi phí lao động ☐
- e Chi phí nguyên vật liệu ☐

2 Trung tâm quản lý chi phí là nơi mà chi phí được xác định, được tập hợp và sau đó gán với một đơn vị tính phí.

3 Một hệ thống quản lý chi phí tốt phải thực hiện được những công việc sau:

- a Dự báo chi phí ☐
- b Tập hợp chi phí ☒
- c Phân tích chi phí ☒
- d Giảm chi phí ☐
- e Kiểm soát chi phí ☒

4 Hai chức năng chủ yếu của bộ phận kế toán giá thành đối với chi phí lao động là:

- cập nhật bảng kê chi phí cho từng công việc;
- phân tích tổng chi phí tiền lương giữa các trung tâm quản lý chi phí khác nhau.

5.

	Phân bổ chi phí	Phân bổ chi phí theo tỷ lệ
--	-----------------	-------------------------------

a Lương của quản đốc phân xưởng may áo sơ mi được tính vào chi phí của trung tâm quản lý chi phí áo sơ mi



b Khấu hao nhà xưởng được chia đều thành chi phí cho trung tâm quản lý chi phí áo sơ mi và trung tâm quản lý chi phí quần kaki



Bài tập tự đánh giá 4

1 3 điểm mấu chốt cho sự thành công là:

- tham gia;
- trao đổi;
- phản hồi.

2 Đội ngũ nhân viên cần phải được cung cấp thông tin dưới hình thức mà họ có thể dễ nhớ, và vào thời điểm và địa điểm mà chi phí phát sinh.

3 Việc cung cấp thông tin phản hồi là rất quan trọng nhằm khuyến khích sự quan tâm nhiều hơn đến chi phí và khích lệ các nhân viên thực hiện các biện pháp cắt giảm chi phí.

4 Một danh mục kiểm tra sẽ giúp định hướng suy nghĩ và tránh khả năng coi nhẹ vấn đề.

4 Đáp án một số bài tập thực hành

Thực hành 16

BẢNG ĐỊNH MỨC CHI PHÍ CƠ BẢN

Nguyên vật liệu trực tiếp	$0.5 \text{ m}^3 \times 1.000.000 \text{ đ}$	$= 500.000 \text{ đồng}$
Lương trực tiếp		
Thợ cửa bào	$2.5 \text{ giờ} \times 8.000 \text{ đồng}$	$= 20.000 \text{ đồng}$
Thợ lắp ghép	$4.5 \text{ giờ} \times 10.000 \text{ đồng}$	$= 45.000 \text{ đồng}$
Định mức chi phí cơ bản		$= 565.000 \text{ đồng}$

Vì vậy định mức chi phí cơ bản cho một chiếc bàn là 565.000 đồng.

Thực hành 24

Mã số mà đề bài cho là một nhóm nhiều số. Trong thực tế, để thuận tiện cho việc áp dụng, bạn có thể chọn mã chi phí khác với mã mà chúng tôi đề nghị. Tuy nhiên, chúng tôi hy vọng rằng bạn sẽ hiểu được các mã chi phí đã được lập như thế nào:

- Lương đầu bếp 264 197
- Lương nhân viên bộ phận hành chính 192 026
- Lương quản đốc bộ phận quần dây 1 011 026
- Chi phí nguyên vật liệu phụ của bộ phận lắp ráp 2 052 459
- Chi phí nguyên vật liệu chính của bộ phận quần dây 2 012 417

Thực hành 27

Hy vọng rằng bạn cũng đưa ra kết quả như dưới đây:

Giờ làm việc thông thường là 48 giờ với mức lương 7.000 đồng
 $= 336.000 \text{ đồng}$

Giờ làm việc ngoài giờ là 3 giờ với mức lương 9.000 đồng
 $= 27.000 \text{ đồng}$

Tổng lương của nhân viên này là: $= 363.000 \text{ đồng}$

Thực hành 35

Bộ phận may áo sơ mi: $5/6 \times 18$ triệu đồng = 15 triệu đồng

Bộ phận may quần: $1/6 \times 18$ triệu đồng = 3 triệu đồng

Vậy 15 triệu đồng sẽ được chuyển từ bộ phận bảo trì đến bộ phận may áo sơ mi và 3 triệu đến bộ phận may quần.

5 Đáp án bài kiểm tra nhanh

- Trả lời 1 Doanh thu – Chi phí = Lợi nhuận
- Trả lời 2 Chi phí cố định là những chi phí mà tổng phát sinh không đổi dù cho sản phẩm được sản xuất hay không được sản xuất.
- Trả lời 3 Hàng tồn trữ.
- Trả lời 4 Chi phí lao động gián tiếp hoặc chi phí chung.
- Trả lời 5 Bởi vì có một số chi phí phát sinh trong doanh nghiệp phục vụ cho toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp chứ không riêng bộ phận của anh ta.
- Trả lời 6 Các định mức lý tưởng và dự kiến.
- Trả lời 7 Nhằm giúp cho việc kiểm soát và lập kế hoạch.
- Trả lời 8 Có nghĩa là để sản xuất ra sản phẩm, đội ngũ nhân viên đã tốn nhiều thời gian hơn so với định mức.
- Trả lời 9 Chi phí và năng suất công việc.
- Trả lời 10 Là nơi mà các chi phí trực tiếp và chi phí chung được tập hợp.
- Trả lời 11 Mã số chi phí gắn với một loại chi phí cụ thể và giúp phân tích mức độ phát sinh chi phí trong các trung tâm quản lý chi phí cụ thể và trong toàn bộ doanh nghiệp.
- Trả lời 12 Thời gian ngừng sản xuất (nhàn rỗi) là thời gian không có năng suất, có nghĩa là thời gian không được sử dụng cho hoạt động sản xuất thực tế.
- Trả lời 13 Do cuối cùng tất cả chi phí đều được tính vào sản xuất.
- Trả lời 14 Chi phí chỉ có thể được kiểm soát nếu đội ngũ nhân viên có cam kết kiểm soát chi phí.
- Trả lời 15 Thông qua việc trao đổi và sự phản hồi.

6 Đáp án bài tập tình huống

Bài 1

- 1 Lượng suất ăn cần cung cấp trong 1 ngày:
 $= 300 \times 80\% = 240 \text{ suất/ngày}$
- 2 Lượng suất ăn cần cung cấp trong một tháng:
 $= 240 \text{ suất/ngày} \times 25 \text{ ngày/tháng} = 6.000 \text{ suất/tháng}$
Với số ngày làm việc trung bình một tháng là: $(6 \text{ ngày/tuần} \times 50 \text{ tuần})/12 \text{ tháng} = 25 \text{ ngày}$
- 3 a
 - Chi phí lao động trực tiếp
Lương đầu bếp = 4.000.000 đồng
Chi phí đơn vị LĐT = $4.000.000 / 6.000 = 667 \text{ đồng}$
 - Chi phí nguyên vật liệu:
Chi phí đơn vị NVL = 3.000 đồng
 - Chi phí chung:
Chi phí chung bao gồm:
 - chi phí gas, điện, nước = 4.000.000 đồng
 - chi phí xà bông và các chất tẩy rửa = 2.000.000 đồng
 - lương nhân viên phụ trách nhà ăn = 2.500.000 đồng
 - chi phí chung khác = 2.000.000 đồngTổng chi phí chung = 10.500.000 đồng
Chi phí chung đơn vị = $10.500.000 \text{ đồng} / 6.000 \text{ suất}$
 $= 1.750 \text{ đồng/suất}$

Bảng kê chi phí sản xuất một suất ăn

	Đơn vị: đồng
Nguyên vật liệu	3.000
Lao động trực tiếp	667
Chi phí chung phân bổ	1.750
Tổng chi phí SX đơn vị	5.417

- b Doanh thu hàng tháng nhà ăn cần phải đạt để doanh nghiệp hòa vốn

Doanh thu cần phải đạt để hòa vốn = tổng chi phí

$$= 4.000.000 (\text{LĐTT}) + 3.000 \times 6.000 (\text{NVL}) + 10.500.000 (\text{CPC}) \\ = 32.500.000 \text{ đồng}$$

- c Giá trung bình của mỗi suất ăn tối thiểu phải bằng giá thành sản xuất để doanh nghiệp hòa vốn

$$\text{Giá trung bình} = 667 (\text{LĐTT đơn vị}) + 3.000 (\text{NVL}) + 1.750 (\text{CPC}) \\ = 5.417 \text{ đồng}$$

4 Doanh nghiệp bao cấp: $5.417 - 3.000 = 2.417$ đồng/suất

5 % doanh thu của tiền bao cấp $= 2.417 / 3.000 = 71,57\%$

(lưu ý % tính cho mỗi đơn vị = % tổng số tiền hàng tháng hay hàng năm)

- 6 Bạn có thể đề nghị nhiều việc phải làm để **kiểm soát nhà ăn**, nhưng bạn nên xét thêm các yếu tố **phí tài chính**. Ví dụ như: chất lượng bữa ăn (vệ sinh và bổ dưỡng), tinh thần hay thái độ làm việc của đầu bếp, ý thức chi phí của đầu bếp, v.v ...



Lưu ý: Câu hỏi này chỉ hỏi bạn về việc kiểm soát hoạt động nhà ăn, không hỏi về đánh giá của bạn đối với quyết định có thành lập nhà ăn hay không hay cách định giá suất ăn của nhà ăn có hợp lý không.

Hãy tóm lược và suy ngẫm

Bài 2

- 1 Lượng biến thể công ty tiêu thụ hàng tháng:

$$2.000 / 80\% = 2.500 \text{ cái}$$

Lượng biến thể công ty đang sản xuất hàng tháng:

$$2.500 \times 20\% = 500 \text{ cái}$$

Lượng biến thể công ty dự định sản xuất hàng tháng:

$$2.500 \times 60\% = 1.500 \text{ cái}$$

Lượng biến thể công ty phải sản xuất thêm hàng tháng:

$$1.500 - 500 = 1.000 \text{ cái}$$

- 2 Sản lượng biến thể sản xuất hàng năm trong tương lai của doanh nghiệp:

$$1.500 \times 12 = 18.000 \text{ cái}$$

- 3 a

- Chi phí lao động trực tiếp:

$$\text{Lương nhân viên} = 10.000.000 \text{ đồng}$$

$$\text{Chi phí đơn vị LĐTT} = 10.000.000 / 1.000 = 10.000 \text{ đồng}$$

- Chi phí nguyên vật liệu:

$$\text{Chi phí đơn vị NVL} = 50.000 \text{ đồng}$$

- Chi phí chung:

Chi phí chung gia tăng bao gồm:

- chi phí điện, năng lượng, nước = 7.000.000 đồng

- chi phí khấu hao máy móc mới = 3.000.000 đồng

- gia tăng lương quản đốc = 1.000.000 đồng

$$\text{Tổng chi phí chung gia tăng} = 11.000.000 \text{ đồng}$$

$$\text{Chi phí chung đơn vị} = 11.000.000 \text{ đồng} / 1.000 \text{ cái}$$

$$= 11.000 \text{ đồng/cái}$$

Bảng kê chi phí sản xuất một biến thể gia tăng	
	Đơn vị: đồng
Nguyên vật liệu	50.000
Lao động trực tiếp	10.000
Chi phí chung phân bổ	11.000
Tổng chi phí SX đơn vị	71.000
Giá bán	70.000
Lỗ	1.000

- b Doanh thu gia tăng cần phải đạt để hòa vốn = tổng chi phí gia tăng
- $$= 10.000.000 (\text{LĐTT}) + 50.000 \times 1.000 (\text{NVL}) + 11.000.000 (\text{CPC})$$
- $$= 71.000.000 \text{ đồng}$$
- c Giá trung bình của mỗi biến thể sản xuất tăng thêm tối thiểu phải bằng giá thành sản xuất để doanh nghiệp hòa vốn
- $$\text{Giá trung bình} = 10.000 (\text{LĐTT đơn vị}) + 50.000 (\text{NVL}) + 11.000 (\text{CPC}) = 71.000 \text{ đồng}$$
- 4 Doanh nghiệp bị lỗ: $71.000 - 70.000 = 1.000$ đồng/biến thể
- 5 % doanh thu của tiền lỗ: $1.000 / 70.000 = 1,4\%$
(lưu ý % tính cho mỗi đơn vị = % tổng số tiền hàng năm)
- 6 Bạn có thể đề nghị nhiều việc phải làm để **kiểm soát phân xưởng**, nhưng bạn nên xét thêm các yếu tố **phi tài chính**. Ví dụ như chất lượng sản phẩm, tinh thần hay thái độ làm việc của công nhân, ý thức chi phí của công nhân, v.v ...



Lưu ý: Câu hỏi này chỉ hỏi bạn về việc kiểm soát hoạt động phân xưởng, **không** hỏi về đánh giá của bạn đối với **quyết định có sản xuất thêm biến thể hay không**.

KIỂM SOÁT CHI PHÍ

Chịu trách nhiệm xuất bản : TS. QUÁCH THU NGUYỆT
Biên tập : THÀNH NAM
Bìa : TRÍ ĐỨC
Sửa bản in : PHẠM NGUYỄN

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

161B. Lý Chính Thắng – Quận 3 – TP. Hồ Chí Minh

ĐT : 9316289 – 9316211 – 8465596

Fax : 08.8437450

E-mail : nxbtre@ hcm.vnn.vn

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI

Số 20 ngõ 91 Nguyễn Chí Thanh – Quận Đống Đa - Hà Nội

ĐT : (04) 7734544

Fax : (04) 7734544

E-mail : vanphongnxbtre@ hn.vnn.vn

Khổ 16 x 24cm, Số 11-2006/CXB/504-262/ĐKKH/Tre Quyết định xuất bản số: 664A/QĐ-Tre, ngày 19 tháng 05 năm 2006. In 1.000 cuốn, tại Công ty cổ phần in Thanh Niên, 62 Trần Huy Liệu - Q. Phú Nhuận - TP. HCM. In xong và nộp lưu chiểu tháng 5 năm 2006.

KIỂM SOÁT CHI PHÍ

Kiểm soát chi phí là hoạt động thiết yếu cho bất kỳ doanh nghiệp nào. Hiểu được các loại chi phí, nhân tố ảnh hưởng đến chi phí, bạn có thể tiết kiệm chi phí, tiêu tiền hiệu quả hơn, và sau cùng là tăng lợi nhuận.

Sau khi học xong cuốn sách này, bạn sẽ có khả năng tốt hơn để:

- phân biệt các loại chi phí khác nhau;
- giải thích cách xác định chi phí mục tiêu để kiểm soát chi phí trong doanh nghiệp;
- phân tích biến động chi phí;
- mô tả cách thức phân bổ chi phí theo các trung tâm quản lý chi phí;
- mô tả cách thức làm tăng cường ý thức tiết kiệm chi phí của nhân viên.

Kiểm soát chi phí nâng cao



003012 700073

20.000 VNĐ

Giá: 20.000 đ

