

# MỤC + LỤC

## CH-01

<b>DẤU HIỆU SINH TỒN CỦA DOANH NGHIỆP TRÊN BÁO CÁO TÀI CHÍNH</b> .....	022
• Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh .....	027
• Báo cáo lưu chuyển tiền tệ .....	032
• Bảng cân đối kế toán .....	036
• Kết luận .....	040

## CH-02

<b>DOANH NGHIỆP ĐI NHANH HAY CHẬM? ĐÁP ÁN KHÔNG NẪM Ở DOANH SỐ</b> .....	042
• Các hạng mục trên Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh .....	045
• Các tiêu chuẩn quản trị .....	064
• Kết luận .....	066

## CH-03

<b>CHÌA KHÓA GIÚP LỢI NHUẬN "TĂNG TỐC"</b> .....	068
• Cách thúc đẩy lợi nhuận trong doanh nghiệp kinh doanh hàng hóa .....	071
• Cách thúc đẩy lợi nhuận trong doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ .....	087
• Kết luận .....	098

## CH-04

<b>ĐIỂM HÒA VỐN: NÚT GIAO QUYẾT ĐỊNH SỐ PHẬN DOANH NGHIỆP</b> .....	100
• Ý nghĩa của điểm hòa vốn .....	103
• Cách xác định điểm hòa vốn .....	105
• Cần có thời gian để đạt tới điểm hòa vốn .....	114
• Lợi và hại của chi phí marketing .....	117
• Duy trì hoặc vượt lên điểm hòa vốn .....	120
• Kết luận .....	122

## CH-05

<b>DÒNG TIỀN: BÌNH NHIÊN LIỆU SỐNG CÒN</b> .....	124
• Dòng tiền quan trọng ra sao? .....	127
• Doanh thu thuần và tiền là khác nhau .....	128
• Báo cáo lưu chuyển tiền tệ hoạt động thế nào? .....	136
• Dự báo dòng tiền dễ dàng hơn .....	140
• Những bẫy đốt tiền cần tránh .....	144
• Kết luận .....	148

## CH-06

<b>QUẢN LÝ DÒNG TIỀN THẬT TỐT ĐỂ ĐI THẬT XA</b> .....	150
• Quản lý dòng tiền vào .....	153
• Quản lý dòng tiền ra .....	169
• Kết luận .....	174

## CH-07

<b>DOANH NGHIỆP CỦA BẠN ĐÁNG GIÁ BAO NHIÊU?</b> .....	176
• Bạn biết gì từ Bảng cân đối kế toán? .....	179
• Ba thành phần của Bảng cân đối kế toán .....	183
• Kết luận .....	202

## CH-08

<b>BÍ QUYẾT THUYẾT PHỤC NGÂN HÀNG</b> .....	204
• Số liệu từ Bảng cân đối kế toán nói gì? .....	207
• Cách cải thiện Bảng cân đối kế toán .....	211
• Cách ngân hàng đánh giá một doanh nghiệp .....	213
• Thời hạn của khoản vay và vai trò của tài sản đảm bảo .....	217
• Tám lầm tưởng khi giao dịch với ngân hàng .....	218
• Những điều nên làm khi làm việc với ngân hàng .....	223
• Những điều cần tránh khi làm việc với ngân hàng .....	224
• Kết luận .....	226

## CH-09

<b>SẴN SÀNG LÊN ĐƯỜNG!</b> .....	228
• Các giao dịch kinh doanh cơ bản .....	232
• Các chỉ số tài chính giúp xác định xu hướng của doanh nghiệp .....	244
• Kết luận .....	250

## CH-10

<b>TRÒ CHUYỆN CÙNG NORM BRODSKY</b> .....	252
• Tư duy Norm Brodsky .....	255
• Kết luận .....	270
<b>LỜI KẾT CỦA TÁC GIẢ</b> .....	272
<b>THUẬT NGỮ</b> .....	273
<b>GIỚI THIỆU TÁC GIẢ DAWN FOTOPULOS</b> .....	281

## CH+

<b>LỜI KHUYÊN CHO CÁC CHỦ DOANH NGHIỆP TẠI THỊ TRƯỜNG VIỆT NAM</b> .....	284
• Xây dựng hệ thống kế toán cho doanh nghiệp, bạn cần bắt đầu từ đâu? .....	286
• Những sai lầm tài chính mà các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam thường mắc phải .....	301
• Quản trị tài chính - vấn đề của quản trị doanh nghiệp .....	324

# Lời cảm ơn

Giờ đây tôi đã biết rằng mỗi cuốn sách xuất bản đều có một đội quân thầm lặng đứng sau giúp nó ra đời.

Frances Pelzman Liscio, bạn là người phụ nữ thông tuệ mà nếu thiếu bạn thì cuốn sách này sẽ chẳng bao giờ thấy được bình minh. Bạn là chất xúc tác đưa cuốn sách này trở thành hiện thực. Gửi đến nhóm những người phụ nữ tuyệt vời mà tôi đã may mắn được giới thiệu - Liza Dawson, Debbie Englander, Christina Parisi: cảm ơn các bạn vì đã giúp tôi đến với AMACOM.

Gửi đến Biên tập viên kỳ cựu Bob Nirkind: Bob, cảm ơn vì đã tin tưởng vào dự án này và luôn trung thành với việc hoàn thành nó. Bạn đã vật lộn hết mình với từng chương và không ngừng hoàn thiện cuốn sách. Sự kiên nhẫn và sáng suốt của bạn là món quà vô giá đối với một tác giả mới.

Gửi đến Debbie Posner, biên tập viên ngôn ngữ của tôi, cảm ơn vì đã luôn giúp tôi giữ được tiêu chuẩn cao nhất. Nhờ bạn mà tôi đã trở thành một người tư duy tốt hơn, viết tốt hơn và dạy tốt hơn. Sự tỉ mỉ đến từng chi tiết và chút hóm hỉnh của bạn giúp cuốn sách như được cất cánh. Quá trình mệt nhoài cũng nhờ bạn mà trở nên thú vị.

Mike Sivilli và toàn thể đội ngũ sản xuất, cảm ơn sự tận tâm và sáng tạo của các bạn đã biến bản thảo này thành một cuốn sách hoàn chỉnh sẵn sàng ra mắt độc giả.

Ron Bucalo, những bức hình minh họa của bạn quả thực xuất sắc. Chúng biến một chủ đề khô khan trở nên sinh động, kích thích người đọc muốn hiểu sâu hơn nữa. Ai còn có thể sợ những con số khi đã bật cười cơ chứ! Thật vui khi được làm việc với một người chuyên nghiệp.

Tiến sĩ Lynne Rosansky, cảm ơn vì đã xác nhận sứ mệnh của tôi là chỉ dạy kỹ năng tài chính cho cộng đồng doanh nghiệp nhỏ và cảm ơn Carole Hyatt vì đã giới thiệu chúng tôi. Tôi xin gửi lời cảm ơn đến Susan RoAne, người đỡ đầu cho cuốn sách này, và Allison Armerding, người đã giúp đỡ dự án từ khâu đề xuất cho đến khi được chấp thuận bất chấp mọi khó khăn.

Gửi đến Trợ lý Hiệu trưởng của tôi, Ina Kumi, cảm ơn vì đã khích lệ tôi tiếp tục cày xới mảnh đất này còn đầy đá cứng và đôi bàn tay tôi vẫn còn non yếu. Gửi đến tiến sĩ Anthony Bradley, cảm ơn vì đã thúc đẩy tôi trong suốt năm năm để tôi có thể vươn tới thành quả. Jacqueline Grey, cảm ơn vì đã giúp tôi vững vàng vượt qua một trong những chặng đường 15 tuần miệt mài khó khăn nhất sự nghiệp. Valerie Coleman Morris, cảm ơn vì đã luôn nhắc tôi "hãy thông thả", nhờ sự tin tưởng không lung lay từ bạn mà tôi đã có thể đem tới cho thế giới một điều có ý nghĩa.

Jody Wood, sự hỗ trợ của bạn từ những cuộc họp đầu tiên cho **Tài chính dành cho người sợ số** thực sự rất quý báu. Bạn đã nhắc tôi phải giữ sự tập trung và tôi đã luôn cố gắng như vậy. Gửi đến Victoria Aviles, Gerta Hagen, Enid Karpeh, Nina Kaufman, Alexandra Preate, Laura Reddy và Mike Zumchak, các bạn đã chân thành tin tưởng tôi ngay từ đầu như những người hâm mộ cuồng nhiệt. Và tình cảm của tôi dành cho các bạn cũng như vậy.

Gửi đến đội cổ vũ của tôi: Lourine Clark, Philip Clements, Lucy DeVismes, Marsha Heisler, Joanne Highly, Marleny Hucks, Roz Kroney, Monika Muller, Carla Rood, Anna Roundtree và Michelle Turner. Lời cầu chúc của các bạn đã nâng đỡ tôi trên hành trình còn rất mới mẻ này.

Xin cảm ơn Jane Applegate, Giám đốc điều hành Applegate Group; Larry Janesky, Giám đốc điều hành Basement Systems; và April Vergara, Phó Chủ tịch cao cấp Ngân hàng HSBC. Các bạn là bằng chứng về chiến thắng của lòng chính trực và sự kiên trì trong một thế giới cạnh tranh.

Xin gửi lời cảm ơn đặc biệt đến Norm Brodsky vì đã đầu tư rất nhiều thời gian và mang đến cho chúng tôi những góc nhìn sâu sắc. Nhờ có chúng mà cuốn sách này đã trở nên phong phú hơn nhiều.

Lee và Allie Hanley, tinh thần hào phóng của các bạn quả là không gì sánh được. Tôi thật vinh dự khi được quen biết và dốc sức cùng các bạn. Từ tận đáy lòng mình tôi thành thực cảm ơn các bạn.

Gửi đến những sinh viên thân yêu của tôi tại Đại học The King's College và hàng trăm người mà tôi đã được ưu tiên huấn luyện thông qua Chương trình Kauffman FastTrac tại Học viện Levin Institute ở thành phố New York, các bạn chính là nguồn cảm hứng đằng sau những trang sách này.

Cảm ơn Chúa, người đã thử thách tôi với mắt cá chân bị thương để tôi có thể tập trung hoàn thành bản thảo này trong thời gian kỷ lục.

Cảm ơn ba mẹ tôi, Bill và Christine, những người đã sống qua bao thăng trầm của *Bedazzled* cách đây rất nhiều năm, trước khi tôi có thể hiểu được mọi thứ. Nếu không có hai người thì con đã chẳng thể làm được.

Và trên hết, xin cảm ơn các độc giả thân yêu đã lựa chọn cuốn sách này. Chúc các bạn rồi sẽ nắm bắt được thành công vẫn luôn chờ đợi bạn.

# Lời mở đầu

## ✱ LÝ DO BẠN CẦN CUỐN SÁCH NÀY

Khi tôi nhắc đến cụm từ "báo cáo tài chính", các bạn nghĩ đến điều gì? Thôi nào, hãy thành thật đi. Dành một phút thử viết ra những suy nghĩ thuần túy đầu tiên của bạn. Nếu lóe lên trong đầu bạn là từ "đáng ghét" thì cũng không sao cả. Ngoài bạn ra thì cũng đâu có ai biết chứ.

Dưới đây là vài ý kiến được viết bởi những người tham gia hội thảo "Tôi ghét các con số: Tài chính dành cho người sợ số" của tôi qua các năm:

"Tôi chỉ muốn cuộn tròn lại mà òa khóc."

"Tôi thà ngồi nghe mẹ chồng nói cả tuần còn hơn."

"Tôi ghét số má và chúng cũng ghét tôi. Không thể khác được."

"Đó là việc của kế toán."

"Tôi là nhà thiết kế cơ mà. Tôi không thể để chúng làm phiền mình được."

"Nếu tôi cứ làm việc hết sức thì những con số sẽ tự đẹp lên thôi."

"Như cái hố đen khổng lồ."

"Chúng khiến tôi trần trọc mỗi đêm."

"Ai đó hãy bắn tôi đi!"

"Tôi thích đọc báo cáo tài chính mà. Tôi cũng thích bị xịt lốp xe trên đường cao tốc dưới trời mưa lúc 2 giờ sáng, và thích được nhổ răng khôn nữa."

Những người đưa ra các nhận xét trên đều là người rất thông minh, có học vấn tốt và tài năng - cũng giống như bạn vậy. Họ là những nhà thiết kế, chuyên gia tư vấn công nghệ thông tin, nhiếp ảnh gia, nha sĩ, luật sư, thậm chí là những vũ công múa cột giúp rèn luyện sức khỏe. Nếu bạn sợ hãi các con số thì bạn cũng có cả hội đồng hành đấy. Nhưng thật không may, đó lại là hội những người làm kinh doanh nhỏ mà nhiều người trong số họ đang thành lập công ty để rồi phải chật vật và thậm chí là thất bại. Cuốn sách này sẽ giúp ích cho những ai? Những người điều hành doanh nghiệp nhỏ bán



hàng hóa hay dịch vụ, những kế toán có khách hàng là doanh nghiệp nhỏ, những người phụ trách bán hàng, phụ trách marketing, các nhà thầu phụ, những người quản lý doanh nghiệp nhỏ thế hệ tiếp theo và các doanh nhân vừa khởi nghiệp. Bất cứ ai đang nghĩ đến việc tự mở công ty và muốn làm cho tốt, cũng như bất kỳ ai đã dấn thân vào rồi và đang chật vật với các chi phí. Ngay cả những người sành sỏi về số má như nhân viên kế toán, người làm sổ sách, nhân viên kế toán công nợ cũng sẽ được hưởng lợi. Công việc của họ sẽ trở nên dễ dàng hơn nhiều khi mà khách hàng của họ nắm được những kiến thức cơ bản về sự tồn tại của một doanh nghiệp nhỏ.

## ✱ DOANH NGHIỆP NHỎ THẤT BẠI VÌ KHÔNG ĐỦ TÀI CHÍNH? SAI!

Có thể bạn đã nghe đến thống kê của Cục Quản lý Doanh nghiệp nhỏ là khoảng một nửa số doanh nghiệp nhỏ ra đời tại Mỹ chưa hoạt động được đến năm thứ tư. Nếu bạn hỏi những chuyên gia vốn chỉ quen làm việc cho các thương hiệu xa xỉ thì đa số họ sẽ bảo rằng những doanh nghiệp này thất bại vì không có đủ vốn. Họ hét lên rằng: "Những doanh nghiệp này cần hạn mức tín dụng, cần những khoản vay, cần vốn đầu tư mạo hiểm<sup>(1)</sup>, cần các nhà đầu tư thiên thần<sup>(2)</sup> và cần trợ cấp của chính phủ!" Tôi xin được có ý kiến khác. Tiền xoay vòng thì không thiếu. Hãy thử tưởng tượng có bao nhiêu tiền từ khoản vay thế chấp đã bị đốt vào những vụ làm ăn kém cỏi, các sản phẩm trực tuyến vô dụng và hệ thống quản lý lỗi thời thiếu năng lực. Hàng tỷ đô-la đã bị lãng phí trong suốt 20 năm qua. Tất cả nhân viên ngân hàng, chuyên gia tư vấn và kế toán viên mà tôi đã từng trò chuyện đều công nhận rằng đa số các doanh nghiệp nhỏ thất bại là do sự thiếu hiểu biết về quản lý, chứ không phải do thiếu vốn. Tiền vốn ban đầu của đa số các doanh nghiệp nhỏ không được dùng để mua sắm

<sup>(1)</sup> Nguyên văn "venture capital": vốn đầu tư mạo hiểm là nguồn vốn tài trợ mà các nhà đầu tư cung cấp cho các công ty khởi nghiệp và các doanh nghiệp nhỏ được cho là có tiềm năng tăng trưởng dài hạn.

<sup>(2)</sup> Nguyên văn "angel investors": nhà đầu tư cung cấp vốn cho các công ty khởi nghiệp trong giai đoạn đầu tiên bắt đầu kinh doanh.

thiết bị hay xây dựng website. Chúng phải chi trả cho quá trình rút kinh nghiệm của những người quản lý – trong trường hợp nguồn tiền đó còn chưa cạn sạch trước khi công ty đạt điểm hòa vốn.

Vậy chính xác thì những người làm kinh doanh nhỏ thiếu hiểu biết về cái gì? Không phải là sản phẩm hay dịch vụ của họ thiếu sót. Đa số mọi người bắt tay xây dựng và điều hành một doanh nghiệp nhỏ là bởi vì họ có những sản phẩm/dịch vụ tuyệt vời và rất giỏi việc họ làm. Nhưng những phẩm chất đó là chưa đủ để gây dựng và quản lý một doanh nghiệp làm ăn có lãi. Nếu không có một "động cơ" được bảo trì tốt để tạo ra sản phẩm và dịch vụ, cũng như không có kỹ năng quản lý để điều khiển và lèo lái phương tiện đó thì bất cứ doanh nghiệp nào cũng sẽ nhanh chóng "chết máy". Đó là lý do bạn cần các con số. Nhiều người làm kinh doanh nhỏ cứ nghĩ rằng các con số là lĩnh vực của các chuyên gia sổ sách – các kế toán. Họ không nhận ra rằng vai trò của kế toán chỉ tương tự như của người thợ sửa máy. Các kiểm toán viên<sup>(3)</sup> biết rõ về mọi loại phương pháp, chỉ số đo lường các hoạt động và sức khỏe của doanh nghiệp. Họ có thể cung cấp rất nhiều thông tin hữu ích cho việc "bảo trì định kỳ" doanh nghiệp của bạn và giúp bạn tránh bị Sở Thuế vụ<sup>(4)</sup> sờ gáy. Nhưng xét cho cùng, kế toán sẽ không quản lý công ty cho bạn cũng giống như người thợ sửa máy sẽ chẳng bao giờ lái xe cho bạn. Bạn là người phải biết cách đọc "bảng điều khiển tài chính"<sup>(5)</sup> của mình để có thể đến đúng nơi bạn mong muốn.

Đúng là khi bắt đầu, bạn sẽ thấy ngại học lái xe. Nhưng đồng hồ xăng, đồng hồ tốc độ, đèn động cơ, bản đồ và vô lăng đâu có khó như khoa học tên lửa – báo cáo tài chính của bạn cũng vậy thôi. Học cách đọc và sử dụng thông tin từ báo cáo để điều khiển công ty đạt được lợi nhuận

---

<sup>(3)</sup> Nguyên văn "CPA" (Certificated Public Accountants): những kế toán đã trải qua các khóa đào tạo và các kỳ thi sát hạch chuyên môn để được cấp chứng chỉ hành nghề, ở Úc CPA là Kế toán viên công chứng", tuy nhiên trong bối cảnh Việt Nam thì được gọi là "Kiểm toán viên".

<sup>(4)</sup> Nguyên văn "IRS" (Internal Revenue Service) là cơ quan thuế của chính quyền Hoa Kỳ.

<sup>(5)</sup> Nguyên văn "financial dashboard".

là việc hoàn toàn nằm trong khả năng của bạn. Không chỉ vậy, bạn còn có thể làm chủ những kỹ năng này nhanh chóng và dễ dàng hơn nhiều so với bạn nghĩ đấy – tôi sẽ chứng minh điều đó trong cuốn sách này. Và không đâu, bạn sẽ không được nghe những điều này từ kiểm toán viên của bạn đâu. Họ sẽ rất vui được thu của bạn 250 đô-la mỗi giờ để nói về "những thứ phức tạp" khiến bạn phát hãi. Bạn sẽ chỉ được nghe từ một người giống như tôi – một người đã học được tầm quan trọng của việc xử trí các con số và đã nhận ra đó là một việc không khó.

Tôi tình cờ cũng là một trong những người làm kinh doanh nhỏ (đã từng) rất sợ số và đã phải trả giá khá đắt trong quá trình tích lũy kinh nghiệm cho chính mình. Tôi khởi nghiệp vào năm 23 tuổi và đã suýt phá sản vài lần. Đó là chặng đường 10-năm-dùng-10-viên-antacid-mỗi-ngày để học được cách kiểm soát những thứ như là giá vốn hàng bán – những năm tháng đau đớn mà tôi không muốn bất kỳ ai phải trải qua. Ngăn chặn điều đó là sứ mệnh của tôi trong cuốn sách này. Tôi tin rằng chỉ trong vài tuần tôi có thể dạy được cho các bạn những gì mà tôi đã mất hàng năm dài gian khổ để có thể hiểu ra, giống như tôi đã dạy cho hàng trăm người làm kinh doanh nhỏ trong các khóa học và hội thảo của mình. Các học trò liên tục nói với tôi: "Chị thực sự đã khai sáng tôi!" "Giờ thì tôi đã biết chính xác phải làm gì." "Tôi đã nghe hàng chục người nói về mấy thứ này. Nhưng phải đến bây giờ thì tôi mới hiểu ra". Nhiều người đến gặp tôi với sự xúc động, bởi vì, khi đã được trang bị những kiến thức mà tôi chia sẻ trong cuốn sách này, họ biết rằng những ngày vật lộn trong vô vọng của họ đã qua rồi. Hàng trăm công ty đã gần như sắp đóng cửa nhưng giờ đây lại có thể sinh lời và phát triển nhờ những gì được ghi trong vài trang sách này.

## **BẠN NÊN ĐÓN NHẬN CUỐN SÁCH NÀY NHƯ THẾ NÀO?**

Bạn đã từng xem bộ phim kinh điển Phù thủy xứ Oz chưa? Bạn còn nhớ cảnh mà Dorothy, Bù Nhìn, Sư Tử và Người Thiếc đang run rẩy trước mặt vị Phù thủy Vĩ đại và Quyền năng? Lửa bốc lên, giọng nói âm âm như sấm, cả đại sảnh rung lên trước sự hiện diện dữ dội đầy đẫm mồ hôi của lão.