

QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH NHA KHOA HIỆN ĐẠI

Từ doanh thu đến lợi nhuận bền vững – Chìa khóa tối ưu hóa dòng tiền và quản trị rủi ro.

Nghị định 96/2023/NĐ-CP

Thông tư 32/2023/TT-BYT

Luật KCB 2023

BÁO CÁO VIÊN

Ths.Bs. Nguyễn Hữu Nam

Chủ tịch Nha Khoa Kim

Giảng viên BSGT giảng dạy RHM khoa Y ĐH Y Dược TP.HCM

Giảng viên dạy Quản trị Nha Khoa Đại Học Văn Lang, Đại Học Nguyễn Tất Thành



VÌ SAO DOANH THU CAO NHƯNG KHÔNG THẤY TIỀN?

QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH NHA KHOA HIỆN ĐẠI

NGỊCH LÝ PHỔ BIẾN

Nhiều phòng khám có doanh thu hàng tháng từ

500 – 800 Triệu

nhưng cuối tháng tài khoản gần như **trống rỗng**.

DOANH THU \neq LỢI NHUẬN \neq DÒNG TIỀN

5 NGUYÊN NHÂN CỐT LÕI



Công nợ ẩn

Tiền thu về nhưng chưa trả nợ vật tư, Labo hoặc lương nhân viên.



Trộn lẫn chi phí

Chi phí cá nhân/gia đình trộn lẫn với dòng tiền vận hành phòng khám.



Thiếu Cash Flow

Chỉ theo dõi doanh thu (Sales) mà không theo dõi dòng tiền thực tế.



Đầu tư sai cách

Dùng tiền vận hành mua thiết bị lớn mà không tính toán khấu hao.



Không có quỹ dự phòng

Hụt tiền ngay lập tức khi phát sinh chi phí bất thường hoặc rủi ro vận hành.



"Tháng vừa rồi phòng khám bạn thu bao nhiêu? Còn lại bao nhiêu?"

3 TRỤ CỘT: ĐẦU TƯ – THU CHI – KPI

QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH NHÀ KHOA HIỆN ĐẠI



TRỤ CỘT 1: ĐẦU TƯ

Cấu trúc vốn tối ưu

Quản lý khấu hao

Quỹ tái đầu tư định kỳ

Chỉ số ROI (Hoàn vốn)



TRỤ CỘT 2: THU CHI

Doanh thu theo nhóm

Kiểm soát chi phí %

Quản trị dòng tiền

Tối ưu hóa COGS



TRỤ CỘT 3: KPI

10 chỉ số tài chính cốt lõi

HIS Dashboard thông minh

Báo cáo P&L hàng tháng

Theo dõi hiệu suất nhân sự



Phòng khám Răng Hàm Mặt cần sự cân bằng giữa 3 trụ cột này. **Thiếu bất kỳ trụ cột nào** sẽ dẫn đến sự mất cân đối và thiếu bền vững trong vận hành.

PHÒNG KHÁM LÀ MỘT ĐƠN VỊ ĐẦU TƯ Y TẾ

QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH NHA KHOA HIỆN ĐẠI

3 Vai trò của Chủ phòng khám


Nhà đầu
tư


Người điều
hành


Chuyên gia y
tế

Chủ phòng khám là nhà đầu tư, không chỉ là thầy thuốc.

Căn cứ Luật KCB 2023

- ✓ **Điều 110:** Tự quyết giá dịch vụ (niêm yết công khai).
- ✓ **Tư duy đầu tư:** Vốn → Năng lực khám chữa → Doanh thu → Lợi nhuận → Tái đầu tư.
- ✓ Hoàn vốn chậm (18–30 tháng) nhưng biên lợi nhuận cao nếu quản lý đúng.



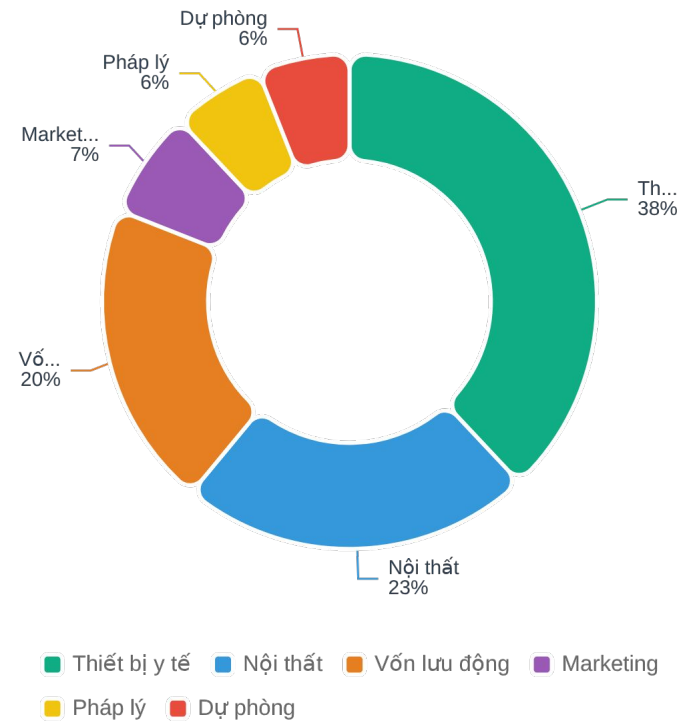
i Cơ sở vật chất là tài sản đầu tư tạo ra giá trị y tế bền vững.

CẤU TRÚC VỐN BAN ĐẦU

QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH NHA KHOA HIỆN ĐẠI

Hạng mục đầu tư	Tỷ lệ (%)	Ví dụ (4 tỷ)
Thiết bị y tế, Vật tư	35-40%	1,4-1,6 tỉ
Nội thất & Cải tạo	20-25%	800 triệu-1 tỉ
Vốn lưu động (6 tháng)	20-25%	800 triệu-1 tỉ
Marketing khai trương	5-8%	200-320 triệu
Dự phòng bất ngờ	5-7%	200-280 triệu

Phân bổ vốn đề xuất



⚠️ SAI LẦM PHỔ BIẾN

Dốc 80% vốn vào thiết bị và nội thất mà quên mất **Vốn lưu động**. Điều này dẫn đến tình trạng cạn kiệt dòng tiền ngay trong những tháng đầu vận hành.

Nghị định 96/2023/NĐ-CP: Cơ sở vật chất phải đạt chuẩn, đặc biệt nhiễm khuẩn tối thiểu trước khi được cấp phép hoạt động.

CASH RUNWAY 6 THÁNG

QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH NHÀ KHOA HIỆN ĐẠI



Khái niệm & Công thức

Số tháng phòng khám có thể tồn tại nếu doanh thu bằng 0. Đây là chỉ số "sức bền" tài chính quan trọng nhất.

$$\text{Cash Runway} = \text{Tiền mặt} / \text{Chi phí cố định}$$

VÍ DỤ MINH HỌA

Chi phí 150tr/tháng → Dự phòng tối thiểu 900 triệu



Cảnh báo "Bẫy tài chính"

- ✗ Rút Cash Runway để chi tiêu cá nhân hoặc đầu tư dàn trải.
- ✗ Cạn kiệt tiền mặt vào tháng thứ 3-4 do không dự phòng điểm hòa vốn.
- ✗ Hụt tiền khi có sự cố pháp lý hoặc mất nhân sự chủ chốt.



Tại sao phải là 6 tháng?

- ✓ **4-6 tháng:** Thời gian trung bình để đạt điểm hòa vốn (Break-even point).
- ✓ **+2 tháng rủi ro:** Dự phòng cho biến động thị trường, dịch bệnh, thời gian thẩm định kéo dài, pháp lý nhân sự
- ♥ Giúp chủ phòng khám bình tĩnh đưa ra các quyết định chiến lược thay vì "chữa cháy".



Liên hệ Pháp lý

Nghị định 96/2023/NĐ-CP

Thiếu thanh khoản, bác sĩ nghi phải báo cơ quan chủ quản trong vòng 5 ngày dẫn đến dừng hoạt động do không đủ cơ sở pháp lý

"Thanh khoản là mạch máu, Cash Runway là bình oxy của phòng khám."

ĐẦU TƯ SINH LỜI VS ĐẦU TƯ HÌNH ẢNH

QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH NHA KHOA HIỆN ĐẠI



ĐẦU TƯ SINH LỜI



VÍ DỤ ĐIỂN HÌNH

Máy chụp CBCT, máy scan trong miệng, ghế điều trị cao cấp.



TÁC ĐỘNG DOANH THU

Mở rộng danh mục dịch vụ, nâng cao chất lượng chẩn đoán & điều trị.



CHỈ SỐ ROI

Thời gian hoàn vốn rõ ràng (thường từ 12 - 18 tháng).

NGUYÊN TẮC: ƯU TIÊN HÀNG ĐẦU



ĐẦU TƯ HÌNH ẢNH



VÍ DỤ ĐIỂN HÌNH

Quầy lễ tân đá cẩm thạch, đèn trang trí, nội thất phòng chờ xa hoa.



TÁC ĐỘNG DOANH THU

Tạo ấn tượng thương hiệu ban đầu, không tạo doanh thu trực tiếp.



CHỈ SỐ ROI

Rất khó đo lường chính xác hiệu quả sinh lời trên dòng vốn.

NGUYÊN TẮC: GIỚI HẠN < 10% VỐN



BÀI KIỂM TRA QUYẾT ĐỊNH

Trước mỗi khoản đầu tư > 100 triệu, hãy tự hỏi: **"Khoản đầu tư này sẽ mang về doanh thu cụ thể như thế nào trong 12 tháng tới?"**

KHẤU HAO VÀ QUỸ TÁI ĐẦU TƯ

QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH NHÀ KHOA HIỆN ĐẠI



Thời gian khấu hao

- ✓ **Thiết bị y tế:** Khấu hao từ 5 - 10 năm tùy loại tài sản cố định.
- ✓ **Nội thất & Cải tạo:** Khấu hao nhanh hơn, thường từ 3 - 5 năm.



Ví dụ thực tế

MÁY CHỤP CBCT

Máy trị giá **800 triệu VNĐ**, khấu hao 10 năm:

~~80~~ triệu/năm \approx **6.7 triệu/tháng** chi phí khấu hao.



Nguyên tắc quỹ tái đầu tư

- ✓ Trích **30 - 50%** giá trị khấu hao hàng tháng vào một tài khoản tiết kiệm riêng biệt.
- ✓ Đảm bảo nguồn vốn thay thế thiết bị sau 5 - 10 năm mà **không cần vay ngân hàng**.



Công thức trích lập

Chi phí khấu hao / tháng

Giá trị thiết bị ÷ Số tháng sử dụng



Sai lầm: Không tính khấu hao dẫn đến "Lợi nhuận ảo" và hụt vốn khi cần thay thiết bị.

ĐIỂM HÒA VỐN (BREAK-EVEN POINT)

QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH NHA KHOA HIỆN ĐẠI

📊 Công thức cốt lõi

Điểm hòa vốn (Doanh thu)

Tổng chi phí cố định ÷ Biên LN gộp (%)

- ✓ **Chi phí cố định (Fixed Costs):** Là khoản dù có khách hay không vẫn phải trả, ví dụ: tiền thuê nhà, lương cố định, khấu hao máy móc, phần mềm, điện nước tối thiểu, marketing nền
- ✓ **Biên lợi nhuận gộp (GP Margin):** Tỷ lệ phần trăm còn lại sau khi trừ giá vốn trực tiếp (Vật tư + Labo) = Giá bán trung bình (Doanh thu TB 1 ca điều trị) trừ chi phí biến đổi trung bình (Chi phí phát sinh cho ca điều trị đó bao gồm chi phí phát sinh theo từng khách, ví dụ: vật tư, labo, thuốc, hoa hồng, chi phí bác sĩ theo ca, phí thanh toán)
- ✓ **Ý nghĩa:** Biết chính xác ngưỡng doanh thu tối thiểu để phòng khám không bị "âm" tiền túi của chủ sở hữu.

🏥 Ví dụ minh họa thực tế

Chi phí cố định tháng **150.000.000 VNĐ**

Mặt bằng (30tr) + Nhân sự (80tr) + Vận hành (40tr)

Biên lợi nhuận gộp (Sau vật tư/lab..) = Doanh thu trừ giá vốn chia doanh thu

60%

Doanh thu hòa vốn cần đạt

250.000.000 VNĐ/tháng

↓ **Dưới 250 triệu: Phòng khám đang lỗ**

↔ **250 - 350 triệu: Hòa vốn & tích lũy nhỏ**

↑ **Trên 350 triệu: Bắt đầu có lợi nhuận thực**

ⓘ Cần theo dõi lại mỗi khi chi phí cố định (lương, mặt bằng) thay đổi lớn.

DOANH THU KHÔNG CHỈ LÀ TỔNG TIỀN THU

QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH NHA KHOA HIỆN ĐẠI



Doanh thu gộp (Gross)

Tổng giá trị các dịch vụ ghi nhận trên hệ thống trước khi trừ các khoản chiết khấu, giảm giá hoặc hoàn tiền cho khách hàng.



Doanh thu thuần (Net)

Phần còn lại sau khi đã trừ chiết khấu, voucher, hoàn trả dịch vụ và các khoản thanh toán từ bảo hiểm bên thứ ba.



Doanh thu thực thu

Số tiền thực tế đã vào tài khoản ngân hàng hoặc kết sất. Đây là chỉ số quan trọng nhất để đánh giá **Dòng tiền**.



Doanh thu thực hiện

Giá trị các thủ thuật y khoa đã hoàn thành (Production). Quan trọng đối với các ca điều trị dài hạn như Chỉnh nha, Implant.

Quy định Pháp lý

✓ Bắt buộc xuất hóa đơn điện tử đúng thời điểm kết thúc dịch vụ hoặc khi nhận tiền.

📌 **Quản lý minh bạch:** Phân biệt rõ doanh thu để tránh nhầm lẫn giữa "tiền khách đặt trước" và "lợi nhuận thực".

***Lưu ý:** Nha khoa chỉnh nha/implant thường thanh toán theo đợt. Nếu chỉ nhìn vào "tiền thu được" mà hạch toán lợi nhuận ngay sẽ dẫn đến rủi ro **hụt tiền** khi thực hiện thủ thuật ở các giai đoạn sau.*

PHÂN NHÓM DỊCH VỤ NHA KHOA

QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH NHA KHOA HIỆN ĐẠI



Nền tảng (Bread & Butter)

- ✓ Trám răng, nhổ răng thường
- ✓ Cạo vôi răng, đánh bóng
- ✓ Răng trẻ em

BIÊN LỢI NHUẬN
60 – 70%

TẦN SUẤT
Rất Cao



Dịch vụ trọng tâm (Core)

- 🏠 Điều trị tủy răng (Nội nha)
- 🦷 Phục hình sứ (Mão, cầu răng)
- 🏠 Tiểu phẫu nhổ răng khôn

BIÊN LỢI NHUẬN
55 – 65%

TẦN SUẤT
Trung
bình



Dịch vụ cao cấp (Premium)

- 🦷 Cấy ghép Implant, All-on-4/6
- 🦷 Chỉnh nha (Mắc cài, Invisalign)
- 🦷 Mặt dán sứ Veneer

BIÊN LỢI NHUẬN
45 – 55%

TẦN
SUẤT
Thấp



Phụ trợ (Support)

- 🦷 Khám sàng lọc, tư vấn chuyên sâu
- 🦷 Chụp phim CBCT 3D, Quanh chụp
- 🦷 Lấy dấu kỹ thuật số

BIÊN LỢI NHUẬN
Free

TẦN
SUẤT
Cao


💡 **Chiến lược tối ưu:** Sử dụng **Dịch vụ nền tảng** để tạo lưu lượng khách (Traffic). Tập trung **Dịch vụ cao cấp** để tạo giá trị lợi nhuận tuyệt đối lớn.

PHẪU DOANH THU TỪ LEAD ĐẾN ĐIỀU TRỊ

QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH NHÀ KHOA HIỆN ĐẠI

 Leads (Tiềm năng) 100%

 Đặt lịch hẹn 60 - 70%

 Khám sàng
lọc 40 - 50%

 Nhận điều trị 25 - 35%

 Tái
khám 15 - 20%

Chỉ số sức khỏe tài chính

Conversion Rate (Khám → DT) ≥ 30%

CPA (Chi phí/Bệnh nhân) < 20% DT

ROI Marketing Đo lường thực tế

Điểm rò rỉ tiền phổ biến

Rò rỉ tại tầng Leads & Đặt lịch

Tư vấn viên phản hồi chậm, không có quy trình kịch bản chốt hẹn chuyên nghiệp.

Rò rỉ tại tầng Khám & Chấp nhận

Bác sĩ chuyên môn giỏi nhưng thiếu kỹ năng tư vấn phác đồ hoặc giá chưa niêm yết rõ.

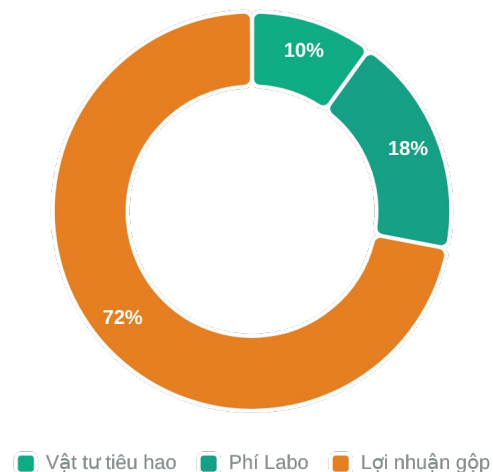
Rò rỉ tại tầng Tái khám

Thiếu hệ thống nhắc lịch tự động (HIS), bỏ quên tệp khách hàng cũ có giá trị cao.

Kiểm soát COGS

QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH NHA KHOA HIỆN ĐẠI

Cơ cấu Biên lợi nhuận gộp mục tiêu



Vật tư tiêu hao và phí Labo
15 - 18%

Phí Bác sĩ
10%

Tổng COGS
25 - 30%

Lợi nhuận gộp
≥ 70%



3 điểm rò rỉ COGS phổ biến

- **Thiếu kiểm soát kho:** Gây hao hụt, vật liệu hết hạn hoặc mất mát không rõ nguyên nhân.
- **Giá Labo cố định:** Không đàm phán lại chiết khấu theo khối lượng đơn hàng lớn.
- **Lãng phí vật liệu:** Bác sĩ dùng vật liệu cao cấp cho ca thường mà không tính phụ phí.



Giải pháp tối ưu hóa

- Áp dụng **Định mức vật tư** cho từng thủ thuật trên hệ thống HIS.
- Tự động trừ kho ngay khi xuất hóa đơn để theo dõi tồn kho thực tế.
- Đàm phán định kỳ với Labo dựa trên dữ liệu sản lượng từ báo cáo HIS.

CHI PHÍ NHÂN SỰ 35–45%

CƠ CẤU CHI PHÍ HỢP LÝ VÀ TUÂN THỦ PHÁP LUẬT THEO LUẬT KCB 2023

👤 Nhóm Chuyên Môn Trực Tiếp

👤 Bác sĩ chính & Cộng tác	18 – 22%
👤 Phụ tá, Điều dưỡng	9 – 12%
👤 Lễ tân/TTV/QLPK/MKT	4 – 7%
👤 An ninh, Lao công	1 – 2%

🎯 Vận Hành & Phúc Lợi

🛡️ BHXH, BHYT (Phần doanh nghiệp)	1.5 – 2%
🎓 Đào tạo	0,5 - 1%
🎁 Phúc lợi & Thưởng	2 – 3%

🔨 Nghĩa Vụ Pháp Lý

- ✅ BHXH/BHYT/BHTN: Tổng 32% lương đóng BHXH (NSDLĐ 21.5%, NLĐ 10.5%).
- ⚠️ **Rủi ro pháp lý cao nếu trả "lương thực tay" trốn BHXH theo Luật KCB 2023 và Nghị định 96.**

👉 Chiến Lược Tối Ưu

- ✅ Mô hình lương: Lương cơ bản + Hoa hồng (Commission) theo hiệu suất thay vì lương cứng 100%.

MARKETING KHOẢNG 8% VÀ CÁCH ĐO HIỆU QUẢ

QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH NHA KHOA HIỆN ĐẠI

Phân bổ ngân sách Marketing

8 - 12%

Phòng khám ổn định

12 - 15%

Phòng khám mới (6th đầu)

Kênh truyền thông

Tỷ lệ đề xuất

Google Ads + SEO

20%

Facebook

45%

TikTok Content

5%

Referral (Giới thiệu)

15%

Video / Content Production

10%

Zalo/ báo chí...

5%

3 Chỉ số đo lường bắt buộc

CPL (Cost Per Lead)

150k - 300k VNĐ

Chi phí để có 1 khách hàng để lại thông tin.

CPA (Cost Per Acq.)

< 20% Giá trị ca

Chi phí để có 1 bệnh nhân thực sự điều trị.

ROI Marketing (Return on Investment)

Doanh thu / Chi phí Marketing

Đo lường hiệu quả đầu tư tổng thể. Mục tiêu tối thiểu > 5 lần.

⚠️ LƯU Ý TUÂN THỦ PHÁP LÝ

Marketing y tế phải tuân thủ Luật Quảng cáo & quy định Bộ Y tế. **Tuyệt đối không** sử dụng các từ ngữ "nhất", "chắc chắn 100%", hoặc "cam kết khỏi bệnh" trong nội dung quảng cáo.

MẶT BẰNG 5–10%

TỐI ƯU HÓA CHI PHÍ CỐ ĐỊNH VÀ TUÂN THỦ NGHỊ ĐỊNH 96/2023/NĐ-CP

📌 Ngưỡng An Toàn (Benchmark)

5 – 15%

Tỷ lệ chi phí thuê mặt bằng trên tổng doanh thu

⚠️ Nếu > 15%: Doanh thu đang quá thấp hoặc giá thuê quá cao so với năng lực vận hành.

🔍 Chi phí ẩn thực tế (8 – 12%)

Điện, nước



Phí dịch vụ



Bảo trì



Cải tạo lại



📄 3 Điều Khoản Vàng Khi Đàm Phán



Thời hạn thuê: Tối thiểu 5–10 năm để khấu hao chi phí cải tạo mặt bằng và ổn định tệp khách hàng.



Biên độ tăng giá: Kiểm soát mức tăng tối đa 10% mỗi 2-3 năm



Quyền ưu tiên: Ưu tiên gia hạn hợp đồng sau khi kết thúc kỳ hạn thuê để bảo vệ giá trị thương hiệu tại địa điểm.



"Lựa chọn mặt bằng cần ưu tiên traffic khách hàng hơn là vẻ đẹp hình thức thuần túy."

CHI PHÍ VẬN HÀNH VÀ CHI PHÍ TUÂN THỦ

QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH NHA KHOA HIỆN ĐẠI

Chi phí vận hành

- ✓ Chi phí khấu hao (4%)
- ✓ VAT không được khấu trừ (2,3%)
- ✓ Tiền điện, nước, vệ sinh hàng ngày (1%)
- ✓ Văn phòng phẩm, vật dụng hành chính (0,5%)
- ✓ Cước Internet, điện thoại (0,2%)
- ✓ Phí giao dịch, lãi vay (1%)
- ✓ Phí không thường xuyên, hành chính, pháp lý (1%)
- ✓ Vận chuyển/duy chuyển (0,2%)

Chi phí tuân thủ

- ✓ Kiểm định thiết bị y tế định kỳ 0,1%
- ✓ Duy trì hệ thống HIS & Hóa đơn điện tử 0,2%
- ✓ Cập nhật CME, gia hạn giấy phép PCCC, XQ, Môi trường 0,5%

Tổng chi phí Vận hành & Tuân thủ (không bao gồm khấu hao)

7%

trên tổng doanh thu

Yêu cầu từ Nghị định 96/2023

- Lưu trữ hồ sơ bệnh án (giấy/điện tử) tối thiểu 10 năm
- Hệ thống theo dõi & bảo trì thiết bị y tế nghiêm ngặt
- Quy trình xử lý rác thải y tế đạt chuẩn môi trường



Rủi ro vi phạm: Phạt → Mất uy tín

VAT, HÓA ĐƠN, TNCN, BHXH, BHYT

QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH NHA KHOA HIỆN ĐẠI



1. Thuế GTGT (VAT)

- Dịch vụ KCB y tế: **Không chịu thuế (KCT)**
- Dịch vụ thẩm mỹ thuần túy: Thuế suất **10%**
- Thuế GTGT Vật tư mua vào: Khấu trừ theo tỷ lệ doanh thu chịu thuế/ tổng doanh thu, phần còn lại tính vào chi phí.



2. Hóa đơn điện tử

Bắt buộc theo **Nghị định 123/2020/NĐ-CP, Nghị**

- **định 70/2025/NĐ-CP, Thông tư 22/2025/TT-BTC**
- Khách không yêu cầu hóa đơn: Tổng hợp xuất trong ngày.
- Khách yêu cầu hóa đơn ngay trước khi điều trị: xuất ngay khi thu tiền.
- Mức phạt vi phạm xuất hóa đơn sai thời đi **3 - 8 triệu đồng/lần**



3. Thuế Thu nhập cá nhân (TNCN)

- Nhân viên chính thức: Biểu thuế lũy tiến 5 bậc (**5%-35%**)
- Bác sĩ cộng tác: Khấu trừ **10%** tại nguồn (\geq 2tr/lần)
- Phải quyết toán thuế TNCN định kỳ hàng năm



4. BHXH / BHYT / BHTN

- Tổng mức đóng: **32%** mức lương làm căn cứ đóng BHXH
- Người sử dụng lao động: **21.5%**
- Người lao động: **10.5%**

Lợi nhuận và dòng tiền khác nhau thế nào?

QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH NHA KHOA HIỆN ĐẠI

Lợi nhuận (Profit)

Doanh thu - Chi phí

Thể hiện hiệu quả kinh doanh trên sổ sách báo cáo kết quả kinh doanh (P&L). Cho biết phòng khám có "lãi" hay "lỗ" sau khi trừ các chi phí vận hành và khấu hao.

Dòng tiền (Cash Flow)

Tiền thu vào - Tiền chi ra

Thể hiện lượng tiền mặt thực tế luân chuyển qua tài khoản ngân hàng và kết sất. Quyết định khả năng thanh toán lương, nhà cung cấp và duy trì hoạt động hàng ngày.

3 Tình huống thực tế tại Nha khoa

1. Công nợ khách hàng (Receivables) LN CAO - TIỀN THẤP

Bệnh nhân làm Implant/Chỉnh nha đã thực hiện thủ thuật nhưng chưa thanh toán đủ. Ghi nhận doanh thu lớn nhưng tiền mặt chưa về túi.

2. Đầu tư thiết bị & Khấu hao LN ỔN - TIỀN HỤT

Chi 800 triệu mua máy CBCT ngay lập tức (dòng tiền âm lớn), nhưng chi phí chỉ được ghi nhận chia nhỏ hàng tháng qua khấu hao (lợi nhuận vẫn dương).

3. Tiền đặt cọc (Prepayments) TIỀN CAO - LN CHƯA CÓ

Bệnh nhân đóng trước 100% gói chỉnh nha. Tiền mặt trong túi rất nhiều nhưng chưa được ghi nhận là doanh thu/lợi nhuận cho đến khi thực hiện dịch vụ.

BÁO CÁO CẦN XEM HÀNG THÁNG:



Báo cáo P&L
Biết lãi hay lỗ



Cash Flow Statement
Biết tiền đang ở đâu



Bảng cân đối kế toán
Biết tài sản và nợ

QUẢN LÝ CÔNG NỢ KHÁCH HÀNG

QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH NHA KHOA HIỆN ĐẠI

"Công nợ là tiền của phòng khám đang nằm trong tay người khác."

Công nợ theo dõi

Bệnh nhân đang trong quá trình điều trị (Chỉnh nha, Implant), chưa đến kỳ thanh toán tiếp theo.

Công nợ đến hạn

Đã kết thúc đợt điều trị hoặc đến ngày hẹn thanh toán nhưng bệnh nhân chưa tắt toán chi phí.

Công nợ khó đòi

Quá 30 ngày sau khi hoàn thành dịch vụ, bệnh nhân không phản hồi hoặc không thực hiện cam kết.

1 Quy định trả chậm cụ thể

Quy định lịch thanh toán cụ thể trong điều trị.

2 Nhắc nợ tự động qua HIS

Tự động nhắc qua Zalo/SMS trước 3 ngày, ngày ngày hẹn và sau 7 ngày trễ hạn.

3 Ngưỡng an toàn tài chính

Tổng công nợ hiện tại không được phép vượt quá 15% tổng doanh thu tháng.

CHỈ SỐ SỨC KHỎE DÒNG TIỀN

TỶ LỆ THU TIỀN (Collection Rate)

≥ 95%

Kỳ vọng lợi nhuận ròng 20–25%, làm đúng khoảng 17%

QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH NHA KHOA HIỆN ĐẠI

Khoản mục chi phí	% Doanh thu
Doanh thu thuần	100%
COGS (Vật tư tiêu hao + Labo)	-15%
Lợi nhuận gộp (Gross Profit)	85%
Chi phí nhân sự (Lương + BHXH + CME)	-35%
Chi phí Marketing & Quảng cáo	-8%
Mặt bằng	-10%
Vận hành & Tuân thủ pháp lý	-7%
Khấu hao thiết bị & Thuế TNDN	-5%
LỢI NHUẬN RÒNG THỰC TẾ	20%

⚠ Tại sao có "Lợi nhuận ảo"?

- Bỏ qua chi phí khấu hao thiết bị (thường chiếm 3-5% doanh thu).
- Chưa đóng BHXH/BHYT đầy đủ cho nhân sự theo quy định mới.
- Không tính các chi phí tuân thủ: Rác thải, CME, kiểm định.

🛡 Giá trị của con số 20% "Sạch"

- ✓ **An toàn pháp lý:** Không rủi ro truy thu thuế và BHXH.
- ✓ **Bền vững:** Có quỹ tái đầu tư để nâng cấp công nghệ liên tục.
- ✓ **Mở rộng:** Hồ sơ tài chính minh bạch giúp dễ gọi vốn khi cần hoặc sang nhượng....

💡 20% lợi nhuận ròng "sạch" sẽ tăng lên khi tối ưu vận hành, MKT và mặt bằng.

ROI 18–30 THÁNG

ĐÁNH GIÁ THỜI GIAN HOÀN VỐN ĐẦU TƯ THỰC TẾ CHO CÁC QUY MÔ PHÒNG KHÁM NHA KHOA DỰA TRÊN HIỆU QUẢ QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH.

📊 Công thức Hoàn vốn

$$\text{ROI} = (\text{Tổng LN tích lũy} / \text{Vốn đầu tư}) \times 100\%$$

Thời gian hoàn vốn = Vốn đầu tư / Lợi nhuận ròng tháng.

📈 Yếu tố then chốt ảnh hưởng ROI

- 📖 Vị trí mặt bằng & Tốc độ tăng trưởng bệnh nhân
- 🔔 Tỷ lệ chuyển đổi (Conversion Rate) từ khám sang điều trị
- 📅 Thời gian xin giấy phép

QUY MÔ PHÒNG KHÁM	VỐN ĐẦU TƯ	DOANH THU/THÁNG	LN RÒNG 15-20%	THỜI GIAN ROI
NHỎ (1-2 ghế)	600-800 triệu	150-250 triệu	22,5-37,5 triệu	21-26 tháng
TRUNG BÌNH (5 ghế)	4 tỷ	800 triệu – 1,2 tỷ	120-180 triệu	16-27 tháng
LỚN (Từ 8-12 ghế trở lên, CBCT..)	6 tỷ	1,2r – 2 tỷ	180-300 triệu	22-23 tháng

i Ghi chú: Các chỉ số trên được tính dựa trên kịch bản quản trị tối ưu chi phí nhân sự và vật tư. ROI thực tế có thể kéo dài nếu tỷ lệ lợi nhuận ròng thấp hơn 10% do lãng phí vận hành.

10 CHỈ SỐ TÀI CHÍNH CHỦ PHÒNG KHÁM PHẢI XEM

QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH NHA KHOA HIỆN ĐẠI

#	CHỈ SỐ KPI	CÔNG THỨC / ĐỊNH NGHĨA	NGŨỚNG TỐT
1	Doanh thu thuần	Tổng tiền thu - Chiết khấu - Hoàn tiền	Tăng \geq 5%/tháng
2	Lợi nhuận gộp	Doanh thu - COGS (Vật tư, Labo)	\geq 70%
3	Lợi nhuận ròng	Lợi nhuận sau tất cả chi phí & thuế	\geq 15%
4	Chi phí nhân sự / DT	(Lương + BHXH) ÷ Doanh thu thuần	\leq 45%
5	Chi phí Marketing / DT	Tổng chi Marketing ÷ Doanh thu thuần	\leq 10%
6	Tỷ lệ thu tiền	Tiền thực thu ÷ Doanh thu ghi nhận	\geq 95%
7	Công nợ / DT	Tổng nợ BN hiện tại ÷ DT tháng	\leq 15%
8	Cash Runway	Tiền mặt sẵn có ÷ Chi phí cố định hàng tháng	\geq 3 tháng
9	CPL (Cost per Lead)	Chi Marketing ÷ Số lượng Leads mới	< 1.000.000đ
10	Conversion Rate	Số BN điều trị ÷ Số BN đến khám	\geq 30%

HIS LÀ BẢNG ĐIỀU KHIỂN TÀI CHÍNH

QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH NHA KHOA HIỆN ĐẠI

HIS là gì?

Hệ thống thông tin bệnh viện (HIS) không chỉ là phần mềm quản lý lịch hẹn, mà là **trái tim số** của phòng khám, tích hợp toàn diện dữ liệu Bệnh nhân - Thủ thuật - Tài chính - Kho vận.



Hóa đơn điện tử tự động

Xuất hóa đơn ngay khi kết thúc thủ thuật, tuân thủ Thông tư 32/2025/TT-BTC.



Quản lý công nợ thông minh

Theo dõi nợ theo giai đoạn điều trị (Implant, Chỉnh nha) & cảnh báo tự động.



Kiểm soát COGS (Kho vật tư)

Trừ kho theo định mức thủ thuật, cảnh báo tồn kho và hạn sử dụng.



Báo cáo P&L & Dòng tiền

Xem lợi nhuận theo bác sĩ, dịch vụ hoặc thời gian thực chỉ với 1 click.



KPI Dashboard thời gian thực

Bảng điều khiển trực quan các chỉ số sức khỏe tài chính cho chủ phòng khám.



2027: HIS là bắt buộc để lưu trữ hồ sơ bệnh án điện tử và báo cáo dữ liệu y tế định kỳ.

DASHBOARD HIS CHO CHỦ PHÒNG KHÁM

QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH NHA KHOA HIỆN ĐẠI

📈 Doanh thu tháng

850.000.000đ

▲ +12% vs tháng trước

💰 Lợi nhuận ròng (17%)

144.500.000đ

✓ Đạt mục tiêu

👤 Leads mới

124 Leads

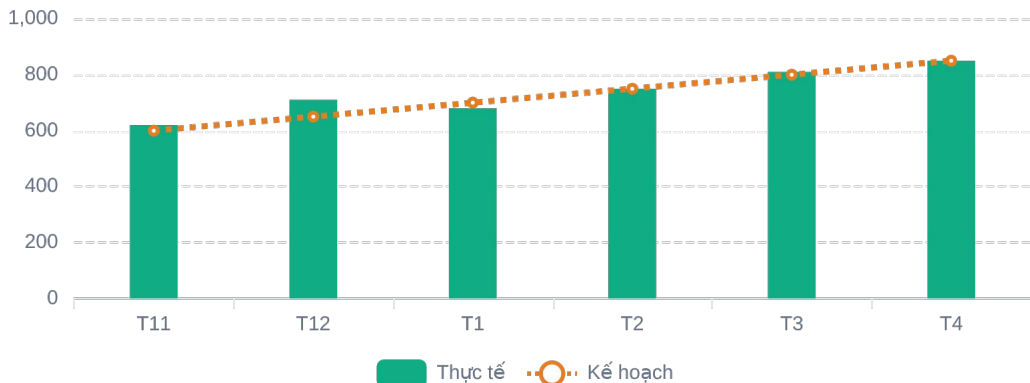
— Ổn định

🔄 Tỷ lệ chuyển đổi

35.2%

▲ +2.5%

Theo dõi Doanh thu & Kế hoạch (6 tháng)



Cấu trúc Chi phí vận hành (%)



KIỂM TRA SỨC KHỎE 5 PHÚT



Dòng tiền thực tế



Công nợ đến hạn



Kho vật tư (COGS)



Lịch hẹn ngày mai



Tuân thủ hóa đơn

TÁCH TIỀN CÁ NHÂN VÀ TIỀN PHÒNG KHÁM

QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH NHA KHOA HIỆN ĐẠI



Rủi ro khi "trộn lẫn" tài chính

- ✓ **Lợi nhuận ảo:** Không tính đúng chi phí thực tế vì lẫn lộn chi tiêu gia đình.
- ✓ **Rủi ro pháp lý:** Khó giải trình với cơ quan Thuế khi kiểm tra hóa đơn, chứng từ.
- ✓ **Mất khả năng tái đầu tư:** Tiền lãi bị "rút lõi" cho mục đích cá nhân mà không hay biết.

Hệ quả dài hạn:

Phòng khám không thể mở rộng quy mô hoặc gọi vốn vì thiếu báo cáo tài chính minh bạch (Audit-ready).



Nguyên tắc tách biệt 100%

- ✓ **Tài khoản riêng biệt:** Mọi dòng tiền của phòng khám phải đi qua tài khoản ngân hàng của doanh nghiệp/hộ kinh doanh.
- ✓ **Chủ phòng khám nhận lương:** Trả lương cố định cho bản thân với tư cách là bác sĩ điều trị hoặc người quản lý.
- ✓ **Phân chia cổ tức:** Chỉ rút lợi nhuận sau khi đã trích lập đủ các quỹ dự phòng và tái đầu tư theo quý/năm.



Lời khuyên




"Hãy coi phòng khám là một thực thể độc lập. Khi túi tiền của phòng khám khỏe mạnh, túi tiền cá nhân của bác sĩ mới có thể bền vững."

QUỸ DỰ PHÒNG VÀ QUỸ TÁI ĐẦU TƯ

CÁCH THỨC TRÍCH LẬP VÀ QUẢN TRỊ RỦI RO BỀN VỮNG






Quỹ Dự Phòng

-  **Mục tiêu cốt lõi:** Ứng phó rủi ro khẩn cấp, duy trì thanh khoản khi doanh thu biến động đột ngột.
-  **Định mức trích lập:** Tối thiểu 3 - 6 tháng chi phí cố định (Cash Runway) luôn sẵn sàng trong tài khoản.
-  **Nguồn tiền:** Trích 5 - 10% từ lợi nhuận ròng hàng tháng cho đến khi đạt đủ định mức an toàn.



Quỹ Tái Đầu Tư

-  **Mục tiêu cốt lõi:** Đảm bảo ngân sách nâng cấp thiết bị y tế (CBCT, Scan...) và mở rộng quy mô.
-  **Định mức trích lập:** Tương đương 100% giá trị khấu hao hàng tháng + 20% lợi nhuận để tích lũy.
-  **Nguồn tiền:** Chuyển trực tiếp từ dòng tiền vận hành vào tài khoản tích lũy tài sản cố định.



Tài khoản ngân hàng riêng biệt cho từng loại quỹ



Tự động trích lập ngay khi chốt báo cáo P&L tháng



Quy trình phê duyệt chi tiêu quỹ cực kỳ nghiêm ngặt

TƯ DUY CỦA NHÀ QUẢN TRỊ

QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH NHÀ KHOA HIỆN ĐẠI



Tư duy Thầy thuốc

- **Tập trung vào chuyên môn:** Ưu tiên kỹ thuật điều trị, bỏ qua các chỉ số kinh doanh.
- Ⓜ **Quản lý theo cảm giác:** "Thấy khách đông là vui", không biết lãi lỗ thực tế.
- ⬆ **Sợ đối mặt với con số:** Coi kế toán và tài chính là gánh nặng, làm phiền chuyên môn.
- **Tự mình làm hết:** Ôm đồm từ khám bệnh đến quản lý kho, thu chi thủ công.



Tư duy Quản trị

- ✓ **Tập trung vào hệ thống:** Xây dựng quy trình vận hành tự động, chuẩn hóa dữ liệu.
- ✓ **Quản lý bằng dữ liệu:** Mọi quyết định đầu tư dựa trên ROI, KPI và báo cáo HIS.
- ♥ **Làm chủ Dashboard:** Coi số liệu tài chính là "nhịp thở" của phòng khám.
- 🏠 **Ủy quyền & Giám sát:** Sử dụng công nghệ để kiểm soát thay vì làm tay.

THÔNG ĐIỆP CỐT LÕI

Chuyển đổi từ "Làm đến đâu hay đến đó" sang "Quản trị dựa trên hiệu suất vận hành" là chìa khóa để phòng khám tồn tại trong kỷ nguyên Luật KCB 2023.

NHÀ NƯỚC TẠO NỀN

CƠ HỘI CHO Y TẾ TƯ NHÂN

Nghị quyết 261/2025/QH15
Nghị quyết 72-NQ/TW

ĐẤT ĐAI

Mở cơ chế sử dụng đất linh hoạt

- Cho phép chuyển đổi đất ở, đất trụ sở cơ quan sang mục đích y tế không cần theo quy hoạch
- Không thu tiền sử dụng đất & giảm tiền thuê đất sau chuyển mục đích
- Ưu tiên bố trí quỹ đất công dôi dư cho các dự án y tế tư nhân

THUẾ & VỐN

Ưu đãi thuế và đa dạng hóa nguồn vốn

- Thuế suất TNDN ưu đãi 10% suốt đời với cơ sở đủ điều kiện xã hội hóa
- Miễn TNDN 4 năm, giảm 50% trong 5 năm tiếp theo (dự án đầu tư mới)
- Thiết bị y tế nhập khẩu hưởng VAT 5% — giảm trực tiếp chi phí đầu tư CBCT, ghế nha...
- Được vay vốn, thuê-thuê mua, mua trả chậm thiết bị y tế

BHYT & THỊ TRƯỜNG

BHYT mở rộng — thị trường B2B mới

- Quỹ BHYT chi cho khám sàng lọc và chẩn đoán sớm nhiều bệnh (từ 2026)
- Thí điểm BHYT bổ sung liên kết với bảo hiểm sức khỏe tư nhân
- → Cơ hội hợp tác B2B với công ty bảo hiểm: nguồn thu ổn định, không phụ thuộc hoàn toàn vào bệnh nhân lẻ

SỐ HÓA BẮT BUỘC

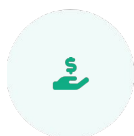
HIS & Hồ sơ điện tử — lợi thế người đi trước

- Lộ trình bắt buộc hồ sơ bệnh án điện tử toàn quốc 2026–2030 (QĐ 965/QĐ-BYT)
- Phòng khám triển khai HIS sớm: tuân thủ pháp lý + lợi thế cạnh tranh khi thị trường buộc phải số hóa đồng loạt
- Số hóa = dữ liệu thực → quyết định đầu tư chính xác hơn

"Chính sách đang mở cửa — Phòng khám chuẩn bị sẵn sàng để đón cơ hội"

KẾT LUẬN: LỢI NHUẬN THẬT ĐẾN TỪ MINH BẠCH THẬT

QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH NHA KHOA HIỆN ĐẠI



Tách bạch tài chính

Phân định rõ ràng giữa tài khoản cá nhân và dòng tiền phòng khám.



Tuân thủ pháp lý

Nghiêm túc thực hiện ND 96, TT 32 và xuất hóa đơn điện tử đúng luật.



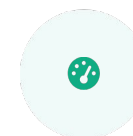
Trích lập quỹ

Chủ động quỹ tái đầu tư từ khấu hao thực tế để nâng cấp công nghệ.



Số hóa bằng HIS

Sử dụng phần mềm quản lý để kiểm soát COGS và báo cáo thời gian thực.



Quản trị theo KPI

Ra quyết định dựa trên 10 chỉ số tài chính cốt lõi hàng tháng.

"Tài chính minh bạch là nền tảng để bác sĩ **thăng hoa** trong chuyên môn"

Làm đúng để đi xa – Làm thật để bền vững