

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**

**BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI**

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

**NGUYỄN THỊ QUÍ**

**KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI TỔNG CÔNG  
TY CỔ PHẦN BẢO HIỂM QUÂN ĐỘI - MIC**

**LUẬN VĂN THẠC SỸ KẾ TOÁN**

**Hà Nội - 2016**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**

**BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI**

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

**NGUYỄN THỊ QUÍ**

**KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI TỔNG CÔNG  
TY CỔ PHẦN BẢO HIỂM QUÂN ĐỘI - MIC**

Chuyên ngành: Kế toán

Mã ngành: 60340301

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KẾ TOÁN**

**CÁN BỘ HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. Lê Thị Tú Oanh**

**Hà Nội - 2016**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu nêu trong luận văn là trung thực. Những kết luận khoa học của luận văn chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tác giả luận văn

Nguyễn Thị Quý

## LỜI CẢM ƠN

Tác giả xin trân trọng cảm ơn tập thể lãnh đạo trường Đại học Lao động - Xã hội, tập thể lãnh đạo và các thầy cô giáo của Khoa Sau đại học và Khoa Kế toán của trường.

Tác giả đặc biệt gửi lời cảm ơn sâu sắc nhất đến cô giáo TS.Lê Thị Tú Oanh đã tận tình hướng dẫn chỉ bảo và động viên tác giả trong quá trình nghiên cứu và hoàn thành Luận văn.

Tác giả xin trân trọng cảm ơn tập thể lãnh đạo và cán bộ công nhân viên của Tổng Công ty cổ phần Bảo hiểm quân đội – MIC đã giúp tác giả trả lời các phiếu điều tra, cung cấp các thông tin hữu ích giúp tác giả hoàn thành luận văn.

Tác giả xin cảm ơn bạn bè đồng nghiệp và gia đình đã động viên, chia sẻ với tác giả trong suốt quá trình thực hiện và hoàn thành luận văn.

Tác giả luận văn

Nguyễn Thị Quý

## MỤC LỤC

<b>DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT.....</b>	<b>i</b>
<b>DANH MỤC BẢNG.....</b>	<b>ii</b>
<b>DANH MỤC SƠ ĐỒ.....</b>	<b>iii</b>
<b>CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU.....</b>	<b>1</b>
1.1. Lý do chọn đề tài nghiên cứu.....	1
1.2. Mục tiêu, nhiệm vụ nghiên cứu .....	2
1.3. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu .....	2
1.4. Câu hỏi nghiên cứu .....	3
1.5. Phương pháp nghiên cứu.....	3
1.5.1. Thiết kế nghiên cứu.....	3
1.5.2. Phương pháp thu thập dữ liệu.....	5
1.5.3. Dữ liệu nghiên cứu.....	6
1.5.3.1. Dữ liệu thứ cấp.....	6
1.5.3.2. Dữ liệu sơ cấp .....	6
1.6. Tổng quan nghiên cứu về kế toán trách nhiệm.....	6
1.6.1. Tổng quan tài liệu về công trình nghiên cứu nước ngoài .....	6
1.6.2. Tổng quan tài liệu về công trình nghiên cứu trong nước.....	9
1.7. Kết cấu của luận văn.....	12
<b>CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM.....</b>	<b>13</b>
2.1. Bản chất, vai trò của kế toán trách nhiệm .....	13
2.1.1. Bản chất của kế toán trách nhiệm .....	13
2.1.2. Vai trò của kế toán trách nhiệm.....	14
2.2. Phân loại kế toán trách nhiệm.....	15
2.3. Quan hệ kế toán trách nhiệm với tổ chức phân cấp quản lý.....	16
2.3.1. Tổ chức phân cấp quản lý.....	16
2.3.2. Mối quan hệ giữa kế toán trách nhiệm và phân cấp quản lý.....	19
2.4. Nội dung kế toán trách nhiệm .....	22
2.4.1. Tổ chức các trung tâm trách nhiệm.....	22

2.4.1.1. Khái niệm về trung tâm trách nhiệm.....	22
2.4.1.2. Xây dựng các trung tâm trách nhiệm .....	23
2.4.2. Chỉ tiêu đánh giá các trung tâm trách nhiệm.....	25
2.4.2.1. Dự toán trong hệ thống kế toán trách nhiệm .....	25
2.4.2.2. Các chỉ tiêu đánh giá của trung tâm chi phí .....	27
2.4.2.3. Các chỉ tiêu đánh giá trung tâm doanh thu .....	28
2.4.2.4. Các chỉ tiêu đánh giá của trung tâm lợi nhuận .....	28
2.4.2.5. Các chỉ tiêu đánh giá trung tâm đầu tư.....	29
2.4.3. Hệ thống báo cáo kế toán trách nhiệm.....	31
2.4.3.1. Đặc điểm của hệ thống báo cáo kế toán trách nhiệm.....	31
2.4.3.2. Nội dung của hệ thống báo cáo kế toán trách nhiệm .....	32
<b>KẾT LUẬN CHƯƠNG 2.....</b>	<b>36</b>
<b>CHƯƠNG 3: THỰC TRẠNG KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN BẢO HIỂM QUÂN ĐỘI - MIC.....</b>	<b>37</b>
<b>3.1. Đặc điểm kinh doanh và tổ chức quản lý hoạt động kinh doanh tại Tổng công ty .....</b>	<b>37</b>
3.1.1. Đặc điểm tổ chức và quản lý kinh doanh ở Tổng công ty .....	37
3.1.1.1. Quá trình hình thành và phát triển Tổng công ty.....	37
3.1.1.2. Đặc điểm lĩnh vực kinh doanh.....	38
3.1.1.3. Đặc điểm tổ chức quản lý và tổ chức kinh doanh của Tổng công ty.....	40
3.1.1.4. Tình hình sản xuất kinh doanh của Tổng công ty của những năm gần đây.....	44
3.1.2. Hình thức kế toán và tổ chức bộ máy kế toán tại Tổng công ty.....	46
3.1.2.1. Hình thức kế toán .....	46
3.1.2.2. Tổ chức bộ máy kế toán .....	48
3.1.2.3. Chế độ kế toán áp dụng .....	50
<b>3.2. Thực trạng kế toán trách nhiệm tại Tổng công ty Cổ phần Bảo hiểm Quân đội - MIC .....</b>	<b>52</b>
3.2.1. Sự phân cấp quản lý tại Tổng công ty.....	52
3.2.2. Tổ chức các trung tâm trách nhiệm tại Tổng công ty .....	53

3.2.3. Chỉ tiêu đánh giá giữa thực tế và dự toán.....	57
3.2.4. Hệ thống báo cáo các trung tâm trách nhiệm .....	59
3.2.5. Ảnh hưởng KTTN đến cấp quản lý.....	60
<b>3.3. Đánh giá thực trạng kế toán trách nhiệm tại Tổng công ty .....</b>	<b>61</b>
3.3.1. Ưu điểm .....	61
3.3.2. Nhược điểm .....	62
<b>KẾT LUẬN CHƯƠNG 3.....</b>	<b>64</b>
<b>CHƯƠNG 4: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN BẢO HIỂM QUÂN ĐỘI MIC ....</b>	<b>65</b>
<b>4.1. Sự cần thiết và yêu cầu phải hoàn thiện hệ thống kế toán trách nhiệm tại Tổng công ty.....</b>	<b>65</b>
<b>4.2. Một số giải pháp hoàn thiện hệ thống kế toán trách nhiệm tại Tổng công ty .....</b>	<b>66</b>
4.2.1. Về xác định trung tâm trách nhiệm.....	66
4.2.2. Về chỉ tiêu đánh giá giữ thực tế và dự toán.....	69
4.2.3. Về hệ thống báo cáo kế toán trách nhiệm .....	71
4.2.4. Về đánh giá ảnh hưởng KTTN đến cấp quản lý.....	77
<b>4.3. Kiến nghị .....</b>	<b>79</b>
4.3.1. Về phía Tổng Công ty.....	79
4.3.2. Về phía Nhà nước .....	81
<b>KẾT LUẬN CHƯƠNG 4.....</b>	<b>82</b>
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>83</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>84</b>
<b>PHỤ LỤC .....</b>	<b>86</b>

## DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

BH	Bảo hiểm
KTTN	Kế toán trách nhiệm
KTQT	Kế toán quản trị
TTCP	Trung tâm chi phí
TTDT	Trung tâm doanh thu
TTLN	Trung tâm lợi nhuận
TTĐT	Trung tâm đầu tư



## DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1: Đặc điểm đối tượng khảo sát.....	4
Bảng 2.1. Báo cáo trách nhiệm của trung tâm chi phí .....	33
Bảng 2.2. Báo cáo trách nhiệm của trung tâm doanh thu .....	33
Tháng, Quý, Năm .....	33
Bảng 2.3. Báo cáo trách nhiệm của trung tâm lợi nhuận .....	34
Bảng 2.4. Báo cáo trách nhiệm của trung tâm đầu tư .....	35
Bảng 3.1. Đánh giá về trung tâm trách nhiệm chi phí.....	54
Bảng 3.2: Đánh giá về trung tâm trách nhiệm doanh thu .....	55
Bảng 3.3: Đánh giá về trung tâm trách nhiệm lợi nhuận .....	56
Bảng 3.4: Đánh giá về trung tâm trách nhiệm đầu tư .....	56
Bảng 3.5.A: Đánh giá công việc lập dự toán .....	57
Bảng 3.5.B: Đánh giá mức độ lập dự toán.....	57
Bảng 3.6: Đánh giá về chỉ tiêu đánh giá giữa thực tế và dự toán.....	58
Bảng 3.7: Đánh giá về hệ thống báo cáo các trung tâm trách nhiệm .....	59
Bảng 3.8: Đánh giá hiệu quả kế toán trách nhiệm.....	60
Bảng 4.1. Báo cáo dự toán của trung tâm chi phí.....	72
Bảng 4.2. Báo cáo phân tích biến động của trung tâm chi phí.....	72
Bảng 4.3. Báo cáo tổng hợp của trung tâm chi phí .....	73
Bảng 4.4. Báo cáo trách nhiệm của trung tâm doanh thu đối với phòng kinh doanh bảo hiểm.....	74
Bảng 4.5. Báo cáo trách nhiệm của trung tâm doanh thu đối với khu vực.....	74
Bảng 4.6. Báo cáo phân tích chi phí so với doanh thu.....	75
Bảng 4.7. Báo cáo kết quả kinh doanh của các khu vực .....	76
Bảng 4.8. Báo cáo kết quả kinh doanh của toàn Tổng Công ty.....	76
Bảng 4.9. Báo cáo trách nhiệm của trung tâm đầu tư của Tổng Công ty .....	77
Bảng 4.10. Bảng đánh giá hoàn thành công việc.....	79

## **DANH MỤC SƠ ĐỒ**

Sơ đồ 2.1. Phân quyền theo chức năng .....	17
Sơ đồ 2.2 Phân quyền theo sản phẩm.....	18
Sơ đồ 2.3 Phân quyền theo khu vực .....	18
Sơ đồ 3.1. Tổ chức bộ máy của Tổng Công ty .....	40
Sơ đồ 3.2 Hình thức kế toán trên máy vi tính.....	47
Sơ đồ 3.3 Tổ chức bộ máy kế toán.....	48
Sơ đồ 3.4. Phân cấp quản lý của Tổng công ty.....	53
Sơ đồ 4.1 Mô hình các trung tâm trách nhiệm của Tổng công ty .....	66
Sơ đồ 4.2 Trung tâm chi phí của Tổng công ty .....	67
Sơ đồ 4.3 Trung tâm doanh thu của Tổng Công ty .....	68
Sơ đồ 4.4 Trung tâm lợi nhuận của Tổng Công ty .....	69

# **CHƯƠNG 1**

## **GIỚI THIỆU ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU**

### **1.1. Lý do chọn đề tài nghiên cứu**

Trong nền kinh tế thị trường mở cửa như hiện nay, các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển, nhất định phải có phương án kinh doanh đạt hiệu quả kinh tế. Yếu tố cạnh tranh là một trong những yếu tố quan trọng, để doanh nghiệp có thể tồn tại và phát triển. Muốn vậy, doanh nghiệp phải tìm hiểu mọi biện pháp để đứng vững và phát triển trên thương trường, đáp ứng được nhu cầu của người tiêu dùng sản phẩm chất lượng và giá thành phù hợp.

Hiện nay, các hình thức đầu tư rất đa dạng, người chủ sở hữu tách dần khỏi vai trò quản lý kinh doanh. Vì vậy, các chủ sở hữu, hội đồng quản trị luôn muốn nắm được tình hình kinh doanh của đơn vị, theo dõi quyền và trách nhiệm của người quản lý. Doanh nghiệp cần tổ chức hệ thống đo lường , báo cáo đánh giá các hoạt động từ cấp độ thấp nhất tới cấp độ cao nhất.

Kế toán nói chung và kế toán quản trị nói riêng là một trong những công cụ quan trọng đối với các nhà quản trị doanh nghiệp trong việc ra quyết định, quản lý, kiểm soát, đánh giá hoạt động.

Kế toán trách nhiệm (KTTN) là một trong những nội dung cơ bản của kế toán quản trị, nó là một trong những công cụ quản lý kinh tế tài chính có vai trò quan trọng trong việc quản lý, điều hành và kiểm soát các hoạt động kinh doanh trong doanh nghiệp. Kế toán trách nhiệm giúp nhà quản trị kiểm soát và đánh giá hoạt động của những bộ phận trong doanh nghiệp, đồng thời đánh giá trách nhiệm quản lý của nhà quản trị các cấp. Từ đó, giúp các nhà quản trị các cấp có những thông tin hữu ích trong việc ra quyết định để đạt được mục tiêu chung. Đồng thời kế toán trách nhiệm cũng thúc đẩy, khuyến

khích các nhà quản trị phát huy năng lực quản lý của mình góp phần nâng cao hiệu quả quản lý của doanh nghiệp.

Qua khảo sát thực tế tại Tổng công ty cổ phần Bảo hiểm Quân đội - MIC, nhìn chung việc tổ chức KTTN chưa được tổ chức. Với lĩnh vực kinh doanh trong ngành bảo hiểm nhân thọ và Tổng công ty đã xây dựng được hệ thống đại lý bảo hiểm trên toàn quốc thì việc các nhà quản trị muốn nắm bắt hết tình hình kinh doanh của đơn vị là điều cần thiết.

Xuất phát từ những yêu cầu cần thiết trên tôi đã chọn đề tài “*Kế toán trách nhiệm tại Tổng công ty Cổ phần Bảo hiểm Quân đội - MIC*” để nghiên cứu, nhằm góp phần giải quyết những vấn đề đặt ra cả về mặt lý luận và thực tiễn về tổ chức kế toán trách nhiệm tại Tổng công ty cổ phần Bảo hiểm Quân đội - MIC.

## **1.2. Mục tiêu, nhiệm vụ nghiên cứu**

KTTN có vai trò quan trọng giúp nhà quản trị kiểm soát đánh giá hoạt động của các bộ phận trong doanh nghiệp nhưng thực tế hiện nay việc áp dụng KTTN vào trong quản lý của các doanh nghiệp Việt Nam còn hạn chế. Trước tình hình đó, luận văn tiến hành nghiên cứu KTTN đã được hình thành tại Tổng công ty cổ phần Bảo hiểm Quân đội - MIC? Nếu đã có thì nó ở mức độ như thế nào? Nếu KTTN chưa thực sự có thì luận văn xây dựng mô hình kế toán trách nhiệm tại Công ty.

Với mục tiêu xây dựng KTTN phù hợp với Công ty nhằm cung cấp thông tin hữu ích cho các nhà quản trị đánh giá hiệu quả kinh doanh và trách nhiệm quản lý của từng bộ phận để ra quyết định kinh doanh.

## **1.3. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu**

Về đối tượng: Luận văn tập trung vào nghiên cứu lý luận kế toán trách nhiệm và vận dụng tổ chức KTTN tại Tổng công ty cổ phần Bảo hiểm Quân đội – MIC.

Về phạm vi nghiên cứu: Luận văn nghiên cứu trong phạm vi Tổng công ty cổ phần Bảo hiểm Quân đội – MIC, bao gồm tất cả các bộ phận tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng Công ty năm 2013, 2014, 2015.

#### **1.4. Câu hỏi nghiên cứu**

- 1, KTTN đã được thiết lập tại Tổng Công ty cổ phần Bảo hiểm Quân đội MIC như thế nào?
- 2, Các bộ phận trong Tổng Công ty cổ phần Bảo hiểm Quân đội - MIC được khoán trách nhiệm về chi phí, doanh thu, lợi nhuận như thế nào?
- 3, Hệ thống báo cáo hiện tại đã đánh giá được trách nhiệm quản lý của từng bộ phận chưa?

#### **1.5. Phương pháp nghiên cứu**

##### ***1.5.1. Thiết kế nghiên cứu***

Trung tâm trách nhiệm là yếu tố quan trọng của KTTN, đứng đầu các trung tâm trách nhiệm là các nhà quản trị. Vì vậy, tác giả tiến hành thu thập thông tin từ các nhà quản trị như Thành viên hội đồng quản trị, ban giám đốc, trưởng và phó các phòng ban, các giám đốc chi nhánh... Căn cứ tình hình thực tế của Tổng công ty tác giả gửi 20 phiếu cho các nhà quản trị các cấp trong Tổng Công ty. Đặc điểm của đối tượng khảo sát được thể hiện qua bảng 1.1:

**Bảng 1.1: Đặc điểm đối tượng khảo sát**

<b>Đối tượng</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
Giám đốc	4	20
Trưởng phòng chức năng	10	50
Trưởng phòng giao dịch	6	30
<b>Tổng cộng</b>	<b>20</b>	<b>100</b>
<b>Giới tính</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
Nam	13	65
Nữ	7	35
<b>Tổng cộng</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Bảng 1.1 thể hiện đặc điểm đối tượng khảo sát. Đối tượng khảo sát là các nhà quản trị các cấp tại Tổng Công ty. Tổng có 20 người trong đó có 04 giám đốc, 10 người là trưởng các phòng ban, 06 người trưởng các phòng kinh doanh bảo hiểm.

Tác giả gửi phiếu câu hỏi theo mẫu (Phụ lục 01) với mục đích là tìm hiểu thông tin có liên quan đến mô hình tổ chức quản lý, phân cấp quản lý, bộ máy kế toán, lập dự toán, hệ thống chỉ tiêu đánh giá trách nhiệm, hệ thống báo cáo. Phần này sẽ cung cấp các thông tin làm cơ sở đánh giá hệ thống KTTN tại Tổng Công ty.

Phiếu hỏi được xây dựng nhằm thu thập thông tin trả lời cho câu hỏi nghiên cứu, bao gồm:

- Phân quyền tại Tổng Công ty như thế nào?
- Tổ chức trung tâm trách nhiệm tại Tổng Công ty?
- Các bộ phận có lập dự toán không?

- Hệ thống chỉ tiêu đánh giá giữa dự toán và thực hiện của các bộ phận như thế nào?

- Hệ thống báo cáo của các bộ phận như thế nào?

### ***1.5.2. Phương pháp thu thập dữ liệu***

Để thực hiện các nội dung và mục tiêu nghiên cứu đã nêu, tác giả sử dụng tổng hợp các phương pháp và quy trình nghiên cứu như sau:

Nghiên cứu và tổng hợp tài liệu từ giáo trình, các nghiên cứu có liên quan đã được công bố giúp tác giả kế thừa lý luận.

Phương pháp nghiên cứu định lượng: tác giả tiến hành quan sát hệ thống kế toán trách nhiệm tại Tổng công ty kết hợp khảo sát các nhà quản lý các cấp để thu thập và phân tích số liệu. Ngoài phương pháp trên tác giả còn sử dụng phương pháp thống kê, tổng hợp để tìm hiểu về thực trạng.

Do hạn chế về thời gian và khoảng cách địa lý, tác giả tiến hành gửi các phiếu khảo sát qua email. Để tiến hành khảo sát tác giả phải liên hệ trước với các nhà quản trị các cấp. Có lịch hẹn, tác giả gặp gỡ các nhà quản trị nhờ trả lời phiếu khảo sát. Đối với nhà quản trị ở xa nên tác giả gửi bảng hỏi bằng email đến nhà quản trị. Sau hai ngày không nhận được phản hồi, tác giả phải gửi email nhắc nhở.

Sau khi có dữ liệu từ các phiếu khảo sát, tác giả thực hiện phân tích bằng cách sau: phân loại thông tin theo nhóm, theo nhân tố ảnh hưởng KTTN. Sau đó nhập liệu thủ công lên phần mềm Excel để tiến hành phân tích tổng hợp thông tin tính tỷ lệ phiếu sau đó thống kê với kết quả .

### **1.5.3. Dữ liệu nghiên cứu**

#### **1.5.3.1. Dữ liệu thứ cấp**

Tài liệu thứ cấp cho luận văn được tìm hiểu, thu thập từ các Điều lệ tổ chức, các báo cáo, dự toán của Tổng Công ty, các sách tham khảo, tài liệu nghiên cứu về KTTN trong nước và nước ngoài, từ đó tạo ra hệ thống lý luận góp phần vào vấn đề đang nghiên cứu.

#### **1.5.3.2. Dữ liệu sơ cấp**

- Để tiến hành thu thập dữ liệu sơ cấp, tác giả lấy danh sách các nhà quản trị các cấp. Sau đó, tác giả tiến hành khảo sát bằng phương pháp phỏng vấn bằng bảng hỏi có sẵn các câu hỏi dưới dạng câu hỏi đóng và mở.

- Tác giả thực hiện phiếu khảo sát tại Tổng công ty MIC, gửi khoảng 20 phiếu tới các cấp quản lý như hội đồng quản trị, ban giám đốc, các trưởng phòng, giám đốc công ty chi nhánh, trưởng các văn phòng giao dịch.... Các phiếu khảo sát được tiến hành phỏng vấn trực tiếp hoặc gửi vào email. Căn cứ vào các thông tin thu nhập được tác giả tiến hành phân tích thực trạng về KTTN tại Tổng Công ty. Từ đó đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện KTTN tại Tổng công ty.

## **1.6. Tổng quan nghiên cứu về kế toán trách nhiệm**

### **1.6.1. Tổng quan tài liệu về công trình nghiên cứu nước ngoài**

Nhiều công trình nước ngoài liên quan đến kế toán quản trị (KTQT) nói chung và KTTN nói riêng. Mỗi công trình nghiên cứu ở một góc độ khác nhau nhằm đạt được mục tiêu nghiên cứu.

***Trường phái thứ nhất, xem xét vai trò KTTN là kiểm soát chi phí:***

Theo tác giả Higgins (1952), KTTN là sự phát triển của hệ thống kế toán được thiết kế để kiểm soát chi phí phát sinh liên quan trực tiếp cho các



cá nhân trong tổ chức và người chịu trách nhiệm kiểm soát. Hệ thống kiểm soát này được thiết kế cho tất cả các cấp quản lý. KTTN như một công cụ để kiểm soát hoạt động và chi phí [8]

Năm 1962, tác giả Martin N. Kellogg đã nghiên cứu về sự phát triển của kế toán trách nhiệm với cơ cấu tổ chức, với kế toán chi phí, với ngân sách, với kiểm soát chi phí. Tác giả đưa ra nguyên tắc để thiết lập một hệ thống KTTN là phải chia tổ chức thành các bộ phận, đơn vị theo từng chức năng cụ thể; phân công trách nhiệm cho các bộ phận được phân chia; yêu cầu các bộ phận này phải lập báo cáo và thực hiện giám sát từng cấp quản lý.[10]

Tác giả Joseph P Vogel (1962) thông qua công trình “Rudiment of Responsibility accounting in Public Untilities“ cũng đã bàn về việc xây dựng và thiết lập KTTN trong doanh nghiệp. Tác giả đưa ra quan điểm KTTN trước hết được sử dụng để kiểm soát chi phí. KTTN được thiết kế phù hợp với cơ cấu tổ chức và được xây dựng trên cơ sở phân cấp quản lý nhằm mục đích thu thập thông tin cũng như kiểm soát thông tin các bộ phận. Từ đó, KTTN cung cấp thông tin cho nhà quản trị ra quyết định một cách hiệu quả.[13]

Tác giả N. J. Gordon (1963) đã nghiên cứu hệ thống KTTN “ Toward a Theory of Responsibility Accounting System”. Tác giả trình bày cơ sở hệ thống KTTN là lý thuyết kinh tế về tổ chức. KTTN chỉ phát huy hiệu quả khi doanh nghiệp có sự phân cấp và tổ chức, đề cao vai trò của người đứng đầu mà vẫn có sự phân quyền doanh nghiệp cần xây dựng chi phí tiêu chuẩn.[7]

Nghiên cứu của Joe E. Dowd (2001) đã điều tra ảnh hưởng của hỗn hợp sản phẩm và công nghệ sản xuất đến việc thực hiện KTTN, phân loại các sản phẩm cho mục đích quản lý chi phí và thực hiện ra tăng các khoản chi phí để tạo ra chi phí đồng nhất. Với công ty điện lực, sản phẩm không

đồng nhất và công nghệ sản xuất sử dụng đa dạng hơn, lớn hơn mức độ phân chia sản phẩm cho các mục đích thu thập và báo cáo chi phí, các trung tâm chi phí nhiều và các khoản chi phí phát sinh lớn.[9]

Năm 2012 với công trình “ Examining the Role of Responsibility Accounting in Organization Structure” , tác giả Mojgan Safa nghiên cứu về vai trò của KTTN trong cấu trúc tổ chức. Mục đích của KTTN là để thiết kế báo cáo và tập hợp chi phí, thể hiện trách nhiệm cá nhân của nhà quản trị. Chi phí được tính cho mỗi bộ phận với trách nhiệm và nhiệm vụ kiểm soát tương ứng.[12]

***Trường phái thứ hai, xem xét vai trò của KTTN là trung tâm trách nhiệm::***

Tác giả Ahmed Belkaoui (1981) với nghiên cứu “The Relationship between self – disclosure Style And Attitude to Responsibility accounting“ đã nhấn mạnh yếu tố nhân tố con người, nhân tố cá nhân đóng vai trò quan trọng trong việc thành công của hệ thống vì các nhà quản lý phải tự chịu trách nhiệm về hiệu quả hoạt động của trung tâm.[5]

Nhóm tác giả Nahum Melumad, Dilip Mookherjee, Stefan Reichelstein (1992) trong nghiên cứu “ A theory of responsibility centers“ đã trình bày bộ phận quan trọng cấu thành KTTN đó là các trung tâm. Tác giả cũng đưa ra lý thuyết về ba trung tâm trách nhiệm là trung tâm chi phí (TTCP), trung tâm lợi nhuận(TTLN) và trung tâm đầu tư (TTĐT).[11]

Trong nghiên cứu “Management Accounting“ của mình, tác giả Garrison và Noreen (2008) trình bày về bốn trung tâm trách nhiệm gồm có: Trung tâm chi phí, trung tâm doanh thu, trung tâm lợi nhuận, trung tâm đầu tư.[6]

Như vậy, KTQT nói chung và KTTN nói riêng là công cụ quản lý và kiểm soát hiệu quả, chúng đã được nghiên cứu với nhiều khía cạnh khác nhau. Trên cơ sở đó, luận văn kế thừa các lý luận về KTTN như khái niệm, bản chất, các nội dung KTTN.

### ***1.6.2. Tổng quan tài liệu về công trình nghiên cứu trong nước***

KTTN là một khái niệm mới mẻ đối với nền kinh tế Việt Nam. Trước sự phát triển của nền kinh tế thị trường, các doanh nghiệp càng cần một công cụ để kiểm soát hoạt động một cách hiệu quả đó là KTTN. Trên thực tế, rất nhiều tác giả nghiên cứu đưa ra các giải pháp và hướng hoàn thiện thông qua các luận án, tạp chí và đề tài nghiên cứu khoa học. Cụ thể như sau:

Một trong những công trình nghiên cứu sơ khai đó là của tác giả Phạm Văn Dược đã nghiên cứu về “Phương pháp xây dựng nội dung và tổ chức vận dụng kế toán quản trị vào doanh nghiệp Việt Nam” trong đó so sánh mặt giống và khác nhau giữa KTQT và kế toán tài chính. Tuy do còn mới nên nghiên cứu này chỉ mang định hướng chung cho tất cả các loại hình doanh nghiệp.

Tác giả Trần Văn Dung trong một số đề tài nghiên cứu từ năm 2002 cũng đề cập đến vấn đề liên quan đến KTTN như xây dựng trung tâm phí cho doanh nghiệp sản xuất nói chung, tác giả xác định có 2 trung tâm là trung tâm chính và trung tâm phụ. Lập dự toán và tính giá thành đều phải thực hiện tại các TTCP. Và có thể so sánh giữa dự toán và định mức. Xuất phát từ chức năng hoạt động của doanh nghiệp hình thành nên cách phân chia trung tâm trách nhiệm.

Năm 2006, tác giả Nguyễn Ngọc Quang nghiên cứu về kế toán chi phí trong doanh nghiệp Việt Nam. Trong công trình này, tác giả đề cập tới trung

tâm trách nhiệm với báo cáo trách nhiệm và các chỉ tiêu đánh giá truyền thống như: ROI, RI.

Bài viết trong tạp chí Kế toán của PGS.TS Ngô Hà Tấn, Đường Nguyễn Hưng (2013) “Quan hệ giữ phân cấp quản lý và kế toán trách nhiệm“ đã đề cập mối quan hệ giữa phân cấp quản lý và KTTN: Việc đầu tiên trong KTTN là việc hình thành các trung tâm trách nhiệm. Để trở thành một trung tâm trách nhiệm các bộ phận phải được phân cấp quản lý.

Hiện nay luận văn đã nghiên cứu về vấn đề KTTN:

Luận văn thạc sỹ, Đại học Đà Nẵng “ Tổ chức công tác kế toán trách nhiệm tại công ty cổ phần dược DANAPHA” ( 2012) của Tôn Nữ Xuân Hương. Sau khi áp dụng các phương pháp nghiên cứu tác giả đã chỉ ra mặc dù công ty đã thực hiện phân cấp quản lý, nhưng thông tin kế toán chưa được tổ chức gắn với các cấp quản lý. Tác giả đã đưa ra giải pháp cần phải tổ chức công tác KTTN tại công ty này.

Luận văn “Tổ chức kế toán trách nhiệm của Công ty cổ phần Vinaconex 25” của tác giả Nguyễn Thị Kim Đính (2012) đã nghiên cứu công tác KTTN tại công ty cổ phần Vinaconex 25. Luận văn phản ánh thực trạng của về tình hình phân cấp quản lý, lập dự toán, lập báo cáo nội bộ. Từ đó đánh giá mức độ vận dụng KTTN tại Công ty. Tác giả đã đưa ra giải pháp hình thành các trung tâm trách nhiệm và đưa ra các biểu mẫu đánh giá mức độ hoàn thành. Nhưng hệ thống báo cáo trách nhiệm của trung tâm chi phí chưa cụ thể.

Bài báo “kế toán trách nhiệm – vũ khí của công ty lớn” của Nguyễn Xuân Trường đã nêu ra được thế nào là kế toán trách nhiệm, sự quan trọng của việc thiết lập các trung tâm trách nhiệm trong một tổ chức, vận

dụng vào thực tế. Từ đó cho chúng ta thấy được sự cần thiết của KTTN đối với các công ty lớn, nó giúp phát huy tối đa nguồn lực trong doanh nghiệp.

Luận văn thạc sỹ của tác giả “Phạm Thị Thúy Hằng” (2007) viết về “Kế toán quản trị chi phí và đánh giá trách nhiệm trung tâm chi phí tại Bru Điện Thành Phố Đà Nẵng”. Kết quả thu được cho thấy kế toán quản trị chi phí tại bru điện thành phố đã được triển khai song chưa thể hiện được sự phân công rõ ràng, mang tính tự phát. Từ đó tác giả đã đưa ra giải pháp hoàn thiện tổ chức công tác kế toán theo công đoạn. Đồng thời luận văn cũng đã đưa ra một số kiến nghị thực thi các giải pháp đối với Nhà nước, tập đoàn và đơn vị nhằm tạo ra môi trường vĩ mô và vi mô hỗ trợ cho quá trình tổ chức thực hiện công tác KTQT.

Nhìn chung, các luận văn trên đã hệ thống hóa được những lý luận cơ bản về tổ chức KTTN trong doanh nghiệp. Đây là những nội dung mà luận án kế thừa và tham khảo trong quá trình thực hiện.

Tóm lại, thông qua các công trình nghiên cứu liên quan tới KTTN, tôi nhận thấy rằng các công trình nghiên cứu chưa thực hiện nghiên cứu cụ thể về KTTN đối với loại hình doanh nghiệp là Tổng công ty và với lĩnh vực kinh doanh là bảo hiểm. Do đó việc nghiên cứu KTTN tại Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội – MIC là cần thiết. Qua nghiên cứu tổng quan các công trình, tác giả đã nhận thấy tầm quan trọng, giá trị của KTTN đối với các tổ chức. Trên cơ sở những nghiên cứu đó tác giả phát triển hệ thống KTTN về mặt lý thuyết và thực tiễn đảm bảo việc xây dựng mô hình KTTN được phù hợp và hiệu quả. Đề tài đưa ra các giải pháp xây dựng mô hình KTTN tại Tổng công ty cổ phần Bảo hiểm Quân đội – MIC một các phù hợp.

## **1.7. Kết cấu của luận văn**

*Chương 1: Giới thiệu đề tài nghiên cứu và tổng quan nghiên cứu*

*Chương 2: Cơ sở lý luận về kế toán trách nhiệm*

*Chương 3: Thực trạng về kế toán trách nhiệm trong Tổng Công ty cổ phần Bảo hiểm Quân đội - MIC*

*Chương 4: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện kế toán trách nhiệm Tổng Công ty cổ phần Bảo hiểm Quân đội – MIC*

## **CHƯƠNG 2**

### **CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM**

#### **2.1. Bản chất, vai trò của kế toán trách nhiệm**

##### ***2.1.1. Bản chất của kế toán trách nhiệm***

Thực tế các doanh nghiệp được phân chia thành các bộ phận, mỗi bộ phận đảm nhiệm một chức năng cụ thể, chịu trách nhiệm về những công việc cụ thể. Trong mỗi bộ phận như vậy sẽ có những cá nhân chịu trách nhiệm về một công việc hoặc chức năng nào đó. Như vậy để đạt được mục tiêu chung của tổ chức, mỗi cá nhân và mỗi bộ phận trong tổ chức phải nỗ lực thực hiện các nhiệm vụ, các mục tiêu riêng lẻ do quản lý cấp cao đã vạch ra cho bộ phận mình. Để kiểm soát hoạt động của cấp dưới, các nhà quản lý cấp cao đã dựa vào hệ thống KTTN.

KTTN là hệ thống thu thập, xử lý và truyền đạt các thông tin tài chính và phi tài chính có thể kiểm soát theo phạm vi trách nhiệm của từng nhà quản trị nhằm đạt được mục tiêu chung của tổ chức.

Bản chất của KTTN là mỗi bộ phận được phân cấp quản lý, có quyền kiểm soát, chỉ đạo và chịu trách nhiệm về những nghiệp vụ riêng biệt thuộc phạm vi phân cấp quản lý của mình. Việc phân cấp quản lý tạo nên cơ cấu phức tạp và đòi hỏi cấp trên phải nắm được kết quả thực hiện của cấp dưới. Vì thế, KTTN được xây dựng để theo dõi kết quả, hiệu quả sử dụng các nguồn lực trong doanh nghiệp.

KTTN chỉ được thực hiện ở doanh nghiệp có cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý được phân quyền một cách rõ ràng. Hệ thống KTTN trong các tổ chức khác nhau được xây dựng phù hợp với cơ cấu tổ chức quản lý, mức độ phân quyền và mục tiêu của doanh nghiệp.

KTTN là một nội dung cơ bản của KTQT. KTTN là một bộ phận trong một tổ chức hoạt động mà nhà quản trị bộ phận chịu trách nhiệm về toàn bộ hoạt động của bộ phận mình đối với nhà quản trị cấp cao. Điều này không chỉ đảm bảo cung cấp thông tin đầy đủ rõ ràng về hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp mà còn xác định rõ nguyên nhân và bộ phận nào có kiểm soát với hoạt động xảy ra.

KTTN là một trong những công cụ quản lý kinh tế tài chính có vai trò quan trọng trong điều hành, kiểm soát cũng như đánh giá hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của từng bộ phận trong đơn vị. KTTN giúp thu thập và báo cáo các thông tin đầu vào – nguồn lực tiêu hao và đầu ra – doanh thu, kết quả sản xuất, chất lượng dịch vụ ... theo kế hoạch và thực tế của các trung tâm trách nhiệm. Từ đó so sánh giữa thực tế và dự toán tìm ra các sai lệch trên cơ sở đó các bộ phận có thể kiểm soát hoạt động và chi phí phát sinh tại bộ phận.

### ***2.1.2. Vai trò của kế toán trách nhiệm***

KTTN với mục đích là đo lường và đánh giá hiệu quả hoạt động của các bộ phận trong đơn vị, qua đó giúp nhà quản trị kiểm soát và đánh giá trách nhiệm quản trị ở từng cấp quản trị khác nhau. Vai trò của KTTN được thể hiện ở những khía cạnh sau đây:

*Thứ nhất*, KTTN giúp xác định sự đóng góp của từng đơn vị, bộ phận vào lợi ích của tổ chức.

*Thứ hai*, KTTN cung cấp một cơ sở cho việc đánh giá chất lượng về kết quả hoạt động của những nhà quản lý bộ phận. KTTN xác định các trung tâm trách nhiệm, qua đó các nhà quản lý có thể hệ thống hóa các công việc của các trung tâm trách nhiệm mà thiết lập các chỉ tiêu đánh giá.



*Thứ ba*, KTTN được sử dụng để đo lường kết quả hoạt động của các nhà quản lý và do đó, nó ảnh hưởng đến cách thức thực hiện hành vi của các nhà quản lý này.

*Thứ tư*, KTTN thúc đẩy các nhà quản lý bộ phận điều hành bộ phận của mình theo phương cách phù hợp với những mục tiêu cơ bản của toàn bộ tổ chức. Mục tiêu chiến lược của các doanh nghiệp được gắn với các trung tâm trách nhiệm. Vì vậy các nhà quản lý của trung tâm trách nhiệm sẽ hoạt động sao cho phù hợp với các mục tiêu của doanh nghiệp.

*Thứ năm*, KTTN trong việc kiểm soát và đánh giá hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. KTTN giúp nhà quản trị các cấp xác định trách nhiệm của mình và sẽ phải chịu trách nhiệm đó với nhà quản trị cấp cao hơn trong quá trình hoạt động kinh doanh để đạt được mục tiêu. KTTN cũng giúp nhà quản trị các cấp đánh giá được hoạt động kinh doanh của bộ phận mình. Từ đó nhà quản trị cấp dưới chủ động ra quyết định kinh doanh, các nhà quản trị cấp cao tập trung vào các quyết định chiến lược kinh doanh.

## **2.2. Phân loại kế toán trách nhiệm**

Trong cuốn “Management Accounting“ của tác giả Hansen và Mowen và theo tác giả Trần Trung Tuấn (năm 2015) với công trình nghiên cứu về kế toán trách nhiệm trong các doanh nghiệp sản xuất xi măng Việt Nam, KTTN được chia thành ba loại dựa trên các yếu tố của KTTN là: KTTN dựa trên chức năng, KTTN dựa trên hoạt động và KTTN dựa trên chiến lược.

KTTN dựa trên chức năng là KTTN thực hiện phân bổ trách nhiệm tới các bộ phận trong doanh nghiệp và thực hiện đo lường thành quả bằng các chỉ số tài chính. Các doanh nghiệp có các sản phẩm hàng loạt trong môi trường ổn định, áp lực cạnh tranh thấp, quy trình sản xuất đơn giản rất phù hợp với KTTN theo chức năng.

KTTN dựa trên hoạt động: Do môi trường kinh doanh thay đổi liên tục thì KTTN cũng phải thay đổi để phù hợp với môi trường kinh doanh đó. KTTN dựa trên hoạt động là KTTN phân bổ trách nhiệm tới quá trình, đo lường thành quả bằng chỉ tiêu tài chính và phi tài chính. Mô hình doanh nghiệp áp dụng phù hợp đó là doanh nghiệp hoạt động trong môi trường kinh doanh thay đổi liên tục, sản phẩm đa dạng và quy trình được cải tiến, áp lực cạnh tranh khốc liệt.

KTTN dựa trên chiến lược: Tuy KTTN dựa trên hoạt động đã khắc phục được hạn chế của KTTN dựa trên chức năng, nhưng chúng chưa cung cấp cho nhà quản trị một tầm nhìn và chiến lược và các chỉ tiêu đánh giá mang tính chất tổng thể và chiến lược. Vậy KTTN dựa trên chiến lược là chuyển chiến lược của doanh nghiệp thành mục tiêu kinh doanh và thước đo. Chúng đo lường chỉ tiêu tài chính và phi tài chính dựa vào tầm nhìn định hướng chiến lược.

## **2.3. Quan hệ kế toán trách nhiệm với tổ chức phân cấp quản lý**

### **2.3.1. Tổ chức phân cấp quản lý**

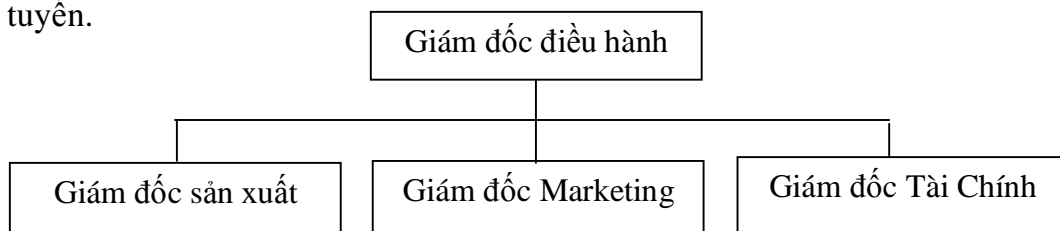
KTTN là công việc không thể tách rời các trung tâm trách nhiệm. Các trung tâm trách nhiệm hình thành thông qua việc phân cấp quản lý.

Phân cấp quản lý là việc nhà quản lý cấp trên trao cho các nhà quản lý cấp thấp hơn một số quyền ra quyết định. Và cấp dưới đó chỉ ra quyết định trong phạm vi trách nhiệm của mình.

Tùy theo từng doanh nghiệp Nhà quản trị cần phải xác định đúng đắn mức độ phức tạp của tổ chức để từ đó thực hiện phân quyền cho phù hợp. Nhà quản trị phải xây dựng một hệ thống các mục tiêu sao cho mỗi bộ phận đều đảm bảo thực hiện được, phải có sự tương quan giữa quyền hạn và trách nhiệm

Việc phân quyền chứa đựng nhiều nội dung thuộc nhiều lĩnh vực. Vì vậy việc phân quyền có thể phân theo chức năng, sản phẩm khu vực.

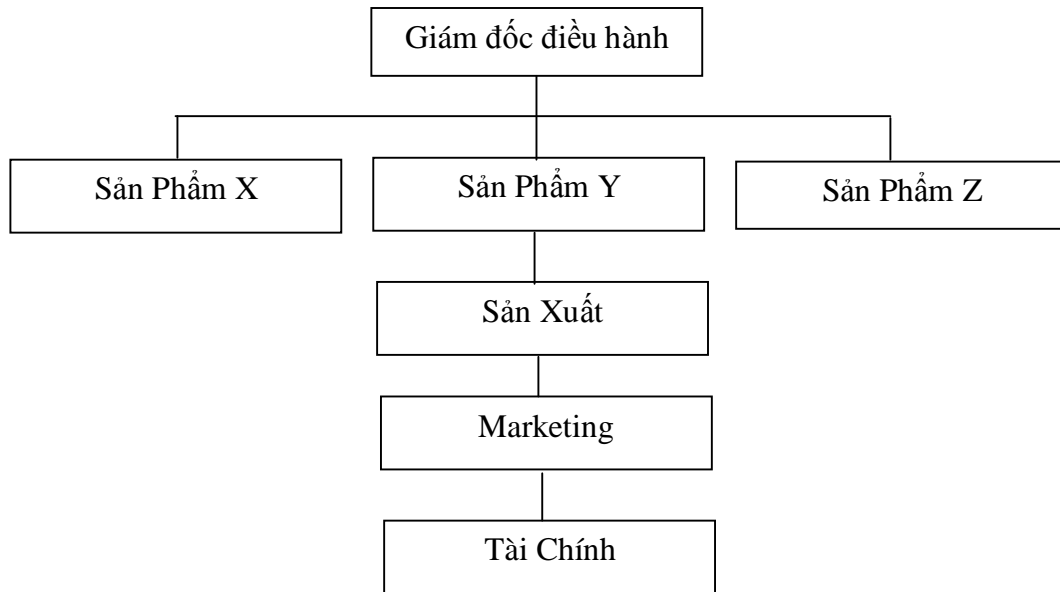
*\*Phân quyền theo chức năng:* là cơ cấu được tổ chức được dựa trên chuyên môn hóa theo chức năng công việc. Những nhiệm vụ quản trị của doanh nghiệp được phân chia cho các đơn vị riêng biệt, từ đó hình thành những người lãnh đạo đảm nhận một chức năng nhất định. Theo kiểu phân cấp này tại sơ đồ 2.1 các đơn vị chức năng có quyền chỉ đạo các đơn vị trực tuyến.



**Sơ đồ 2.1. Phân quyền theo chức năng**

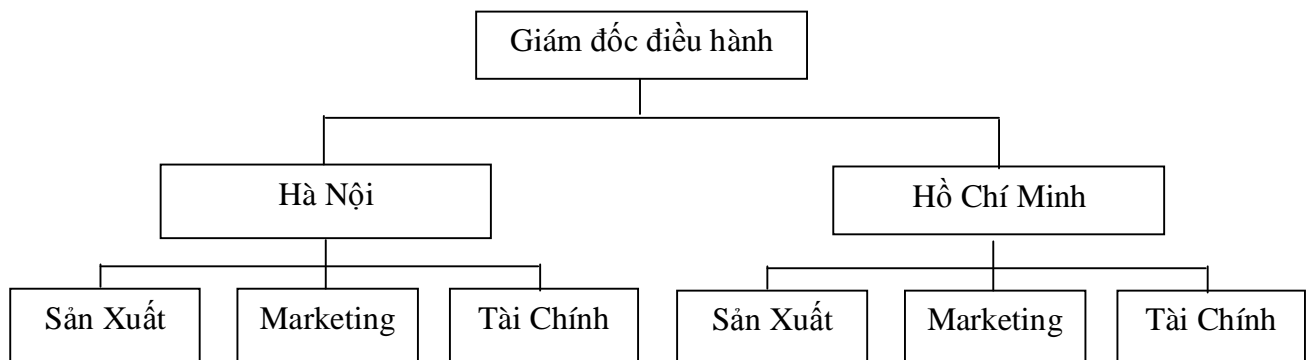
Phân quyền theo chức năng, người cấp dưới không những nhận lệnh từ giám đốc điều hành DN mà cả từ người lãnh đạo các chức năng khác. Bởi vậy giám đốc điều hành và người lãnh đạo các chức năng phải phối hợp ăn khớp đảm bảo sự thống nhất trong chỉ đạo, tránh tình trạng mâu thuẫn.

*\*Phân quyền theo dòng sản phẩm:* Đối với các doanh nghiệp có quy mô lớn với nhiều dây chuyền công nghệ việc nhóm các hoạt động theo sản phẩm có vai trò ngày càng gia tăng và phát triển. Phân quyền theo dòng sản phẩm tức là ban quản trị cấp cao nhất trao các quyền hạn cho ban quản lý bộ phận theo các chức năng sản xuất, bán hàng, dịch vụ, kỹ thuật liên quan đến một sản phẩm và chỉ rõ trách nhiệm chính về lợi nhuận của người quản lý bộ phận đó.



**Sơ đồ 2.2 Phân quyền theo sản phẩm**

*\*Phân quyền theo khu vực:* với mục đích thúc đẩy sự tham gia của khu vực đó, với những ưu thế hoạt động của khu vực đó. Phân quyền theo khu vực là các bộ phận của tổ chức được hình thành như nhóm theo từng khu vực và giao quyền cho một người quản lý lãnh đạo khu vực đó. Phân quyền theo khu vực thể hiện ở sơ đồ 2.3



**Sơ đồ 2.3 Phân quyền theo khu vực**

Khi tiến hành phân cấp quản lý, nếu doanh nghiệp chia ra quá nhiều cấp thì sẽ có thể dẫn đến bộ máy tổ chức công kênh, hoặc nếu tập trung quá nhiều quyền quyết định vào một nơi thì sẽ làm giảm hiệu quả hoạt động. Vì

thế, nhà quản cần phải cân nhắc giữa ưu điểm và nhược điểm khi thực hiện việc phân cấp đó.

### ***2.3.2. Mối quan hệ giữa kế toán trách nhiệm và phân cấp quản lý***

Hệ thống KTTN chỉ tồn tại trong doanh nghiệp khi có sự phân quyền, khi đó quyền ra quyết định và trách nhiệm được trao cho các bộ phận của doanh nghiệp. Các cấp quản lý khác nhau được quyền ra quyết định và chịu trách nhiệm với phạm vi quyền hạn và trách nhiệm của họ.

Doanh nghiệp có sự phân cấp quản lý dẫn đến hình thành các trung tâm trách nhiệm. Trung tâm trách nhiệm là một bộ phận phụ thuộc cơ cấu tổ chức quản lý của doanh nghiệp mà người quản lý ở đó có quyền và chịu trách nhiệm đối với kết quả tài chính của các hoạt động thuộc phạm vi mình quản lý.

#### **\* Ưu điểm phân cấp quản lý**

+ Quản lý cấp cao có sự tập trung vào chiến lược. Sự phân cấp quản lý trải rộng quyền lực và trách nhiệm trên toàn tổ chức. Nhà quản lý cấp cao không phải giải quyết các vấn đề, xảy ra hàng ngày mà họ tập trung vào những việc hoạch định các chiến lược trung và dài hạn, điều phối các hoạt động của các bộ phận trong tổ chức, đảm bảo việc thực hiện các mục tiêu chung.

+ Sự phân cấp quản lý giúp cho nhà quản lý ở các cấp có sự độc lập tương đối trong điều hành công việc của mình, phát triển kỹ năng, nâng cao kiến thức chuyên môn, tăng nhanh khả năng ứng xử các tình huống để tăng tốc độ hoạt động của mỗi bộ phận, toàn tổ chức. Tạo cơ hội cho doanh nghiệp đào tạo đội ngũ quản lý thay thế để đáp ứng yêu cầu của từng tổ chức.

+ Nhà quản trị ở các cấp đều có quyền ra quyết định ở các mức độ khác nhau và chịu trách nhiệm về công việc của mình nên thúc đẩy họ phát huy khả năng quản lý và giúp quản lý cấp dưới cảm thấy hài lòng với công việc.

+ Chính sự phân cấp quản lý mà các bộ phận có thể tiếp cận được các thông tin và phản hồi thông tin cho nhà quản lý cấp trên được đầy đủ và kịp thời.

+ Phân cấp quản lý sẽ phục vụ cho việc ra quyết định có tính chính xác cao hơn. Phân cấp quản lý gắn liền với việc xác định quyền hạn và trách nhiệm ở từng cấp một cách rõ ràng nên có cơ sở khi đánh giá kết quả hoạt động của từng bộ phận, để tìm ra nguyên nhân và biện pháp khắc phục các sai phạm.

\* Nhược điểm phân cấp quản lý

+ Việc phân cấp quản lý sẽ dẫn đến sự tách bạch về quyền lợi và trách nhiệm giữa các bộ phận dẫn đến sự cạnh tranh thành tích giữa các bộ phận làm mất đi sự hợp tác giữa các bộ phận.

+ Phân cấp quản lý có thể dẫn đến sự trùng lặp không cần thiết giữa các bộ phận, gây ra sự lãng phí nhân lực trong doanh nghiệp.

+ Mục tiêu của các nhà quản trị cấp dưới có thể mâu thuẫn với mục tiêu chung của toàn doanh nghiệp.

+ Để đạt được mục tiêu chung, các nhà quản lý cấp dưới phải hướng đến mục tiêu của các nhà quản lý cấp cao hơn, các nhà quản lý không những phải có tầm nhìn chiến lược đối với mục tiêu của tổ chức mình mà còn phải có động cơ tích cực để đạt được chúng.

***\* Thái độ của người quản lý đối với hệ thống kế toán trách nhiệm***

Việc thiết lập hệ thống KTTN nhằm thúc đẩy các nhà quản lý tổ chức phân quyền và hướng đến mục tiêu chung của toàn doanh nghiệp. Hệ thống kế toán trách nhiệm sẽ cung cấp các chỉ tiêu, các công cụ và các báo cáo làm cơ sở cho việc đánh giá kết quả của từng bộ phận và trách nhiệm của từng cấp quản lý. Do vậy hệ thống KTTN có thể ảnh hưởng rất lớn đến hành vi của các nhà quản lý.

Tính hai mặt của hệ thống kế toán trách nhiệm là “thông tin” và “trách nhiệm”. Vì vậy sẽ tạo ra những ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến thái độ nhà quản lý.

Thông tin có nghĩa là sự tập hợp, báo cáo, đánh giá các thông tin mang tính nội bộ theo từng cấp quản lý về mọi hoạt động sản xuất kinh doanh.

Trách nhiệm có nghĩa là việc qui trách nhiệm về những nghiệp vụ kinh tế phát sinh tại từng cấp quản lý. Nhà quản lý của từng bộ phận phải có nhiệm vụ báo cáo lên cấp quản lý cao hơn về những chi phí và lợi nhuận mà mình đảm nhận và giải trình từng nghiệp vụ tài chính mà mình có quyền kiểm soát.

Việc sử dụng tính hai mặt của kế toán trách nhiệm sẽ ảnh hưởng đến thái độ của nhà quản lý và hiệu quả của hệ thống kế toán trách nhiệm. Nếu hệ thống kế toán trách nhiệm quá nhấn mạnh đến mặt đánh giá trách nhiệm của người quản lý thì thái độ của nhà quản lý sẽ theo chiều hướng tiêu cực. Thay vì các nhà quản lý phải tìm ra nguyên nhân và hướng khắc phục sai phạm thì họ lại tìm cách che đậy sai phạm. Như vậy hệ thống kế toán trách nhiệm không hoàn thành mục tiêu đặt ra. Ngược lại nếu hệ thống kế toán trách nhiệm chú trọng đến mặt thông tin thì thái độ của nhà quản lý sẽ theo chiều hướng tích cực. Họ sẽ giải thích nguyên nhân dẫn đến thành quả của bộ phận và tìm ra các biện pháp khắc phục các hạn chế để nâng cao hiệu quả của bộ phận. Như vậy trong hệ thống kế toán trách nhiệm thì mặt thông tin là trọng

tâm, còn quy trách nhiệm là một yếu tố góp phần vào hiệu quả thông tin của hệ thống.[4]

## **2.4. Nội dung kế toán trách nhiệm**

### **2.4.1. Tổ chức các trung tâm trách nhiệm**

#### **2.4.1.1. Khái niệm về trung tâm trách nhiệm**

Trong một tổ chức sự phân quyền dẫn tới hình thành các trung tâm trách nhiệm. Trung tâm trách nhiệm là một bộ phận trong một tổ chức hoạt động mà nhà quản trị bộ phận chịu trách nhiệm về toàn bộ hoạt động của bộ phận mình đối với nhà quản trị cấp cao [2]

Các trung tâm trách nhiệm tạo thành một hệ thống cấp bậc trách nhiệm từ cấp lãnh đạo cao nhất tới cấp thấp nhất trong doanh nghiệp. Ở mỗi trung tâm trách nhiệm phải xác định được các nhà quản trị, phải lập dự toán, và đưa dự toán vào thực hiện, phải lập báo cáo thành quả để đo lường thành quả.

Sự hình thành các trung tâm trách nhiệm đầu tiên dựa trên cấu trúc tổ chức của DN và có sự phân quyền trong tổ chức được rõ ràng

Trung tâm trách nhiệm là một bộ phận trong một tổ chức, nơi mà nhà quản trị bộ phận được chỉ định cụ thể trách nhiệm và chịu trách nhiệm về việc hoàn thành trách nhiệm của bộ phận mình.

Một công ty là tập hợp nhiều trung tâm trách nhiệm. Tùy thuộc vào tính phức tạp của cơ cấu tổ chức và mức độ phân cấp quản lý mà doanh nghiệp thiết lập các trung tâm trách nhiệm cho phù hợp. Thông thường gồm có 04 trung tâm trách nhiệm là TTCP, TTDT, TTLN, TTĐT.

Để đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp thì các trung tâm trách nhiệm phải nỗ lực thực hiện chức năng và mục tiêu của mình bằng cách quản



trị tốt các yếu tố đầu ra đầu tối ưu nhất. Để đánh giá hoạt động các trung tâm trách nhiệm dựa vào hai tiêu chí: hiệu quả và hiệu suất.

Hiệu quả là tỷ lệ giữa đầu ra so với đầu vào của trung tâm trách nhiệm hay có thể nói đó chính là tỷ lệ giữa sản lượng thực tế đạt được so với một đơn vị đầu vào mà trung tâm trách nhiệm đã sử dụng để tạo ra kết quả.

Hiệu suất là việc so sánh giữa kết quả đạt được với mục tiêu đề ra cho trung tâm trách nhiệm đó. Nói cách khác, đó chính là mức độ mà trung tâm trách nhiệm hoàn thành mục tiêu của mình. Như vậy việc xác định được hiệu quả và hiệu suất của các trung tâm trách nhiệm và trên cơ sở đó xác định được các chỉ tiêu cụ thể để đánh giá kết quả hoạt động của từng trung tâm sẽ tạo điều kiện cho việc đánh giá chất lượng hoạt động của giám đốc các trung tâm, đồng thời khích lệ họ điều hành hoạt động trung tâm của mình phù hợp với mục tiêu cơ bản của toàn đơn vị.

#### *2.4.1.2. Xây dựng các trung tâm trách nhiệm*

##### *a. Trung tâm chi phí*

TTCP là bộ phận mà người quản lý chỉ chịu trách nhiệm và kiểm soát chi phí, không chịu về kết quả đầu ra. TTCP thường trực tiếp tạo ra sản phẩm, dịch vụ hoặc gián tiếp phục vụ kinh doanh mà không có quyền hạn đối với các thu nhập, lợi nhuận kinh doanh và đầu tư vốn. Mục tiêu của TTCP là giảm thiểu chi phí, đặc biệt là chi phí trong dài hạn. Trách nhiệm của nhà quản lý TTCP là phải xây dựng được kế hoạch chi phí trong ngắn hạn và trong dài hạn. Tùy theo tính chất của chi phí và kết quả làm ra mà người ta chia TTCP thành TTCP theo thiết kế và TTCP tùy ý.

*TTCP theo thiết kế* là TTCP đầu vào được xác định tương ứng với đầu ra là các sản phẩm, dịch vụ. Tại TTCP nhà quản lý có trách nhiệm kiểm soát chi phí thực tế phát sinh đảm bảo chi phí phát sinh theo đúng định mức chi



về việc kiểm soát doanh thu, lập các báo cáo giải trình chênh lệch giữa doanh thu thực tế với dự toán.

#### *c. Trung tâm lợi nhuận*

Trung tâm lợi nhuận (TTLN) là một bộ phận mà nhà quản lý chịu trách nhiệm kiểm soát cả chi phí và doanh thu nhưng không kiểm soát vốn đầu tư. Trong đó, TTLN có thể quyết định về chi phí và doanh thu như: sản xuất sản phẩm nào, sản xuất ra sao, chất lượng, giá cả, phân phối... Trong một doanh nghiệp TTLN thường tổ chức gắn liền với các chi nhánh, đơn vị hạch toán kinh tế nội bộ hoặc được phân cấp thực hiện mọi hoạt động kinh doanh độc lập có thể trong nước hay ngoài nước.

#### *d. Trung tâm đầu tư*

TTĐT là bộ phận quản lý chịu trách nhiệm kiểm soát chi phí, doanh thu và đầu tư vào tài sản kinh doanh. Trung tâm này thường thuộc về các chủ đầu tư hay đại diện của một nhóm người bỏ vốn vào doanh nghiệp. Nhà quản lý của TTĐT phải hoạch định, kiểm soát về toàn bộ hoạt động của đơn vị.

### **2.4.2. Chỉ tiêu đánh giá các trung tâm trách nhiệm**

#### *2.4.2.1. Dự toán trong hệ thống kế toán trách nhiệm*

Khi tổ chức hình thành các trung tâm trách nhiệm thì mỗi trung tâm trách nhiệm sẽ được khoán chỉ tiêu. Đánh giá hiệu quả của từng trung tâm trách nhiệm thông qua việc so sánh giữa chỉ tiêu thực tế và dự toán. Điều này hình thành lên hệ thống dự toán trong các trung tâm trách nhiệm. Dự toán là kế hoạch chi tiết về huy động và sử dụng nguồn lực trong tương lai để đạt được mục tiêu xác định. Mục đích chính của lập dự toán là lập kế hoạch và kiểm soát.

### *a, Vai trò của dự toán trong hệ thống kế toán trách nhiệm*

Trong hệ thống KTTN, dự toán thể hiện các vai trò cơ bản sau:

- Giúp cho việc kiểm soát lợi nhuận và hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Dự toán thúc đẩy các nhà quản trị cố gắng đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp. Thông thường, dự toán là chuẩn mực mà nhà quản trị cố gắng đạt được. Tuy nhiên việc lập dự toán có tính hai mặt. Nếu nhà quản trị tham gia một cách chủ động vào quá trình lập dự toán thì dự toán sẽ là công cụ trợ giúp nhà quản trị trong việc quản lý bộ phận của mình. Ngược lại nếu dự toán được áp đặt từ trên xuống thì có thể là một mối hiểm họa vì nó có thể gây ra nhiều phiền toái trong quá trình thực hiện chứ không phải là động lực thúc đẩy hoạt động tốt.

- Dự toán là một tiêu chí hữu ích để so sánh kết quả thực hiện, từ đó đánh giá được hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Bằng việc so sánh giữa chi phí thực tế và các số liệu dự toán, nhà quản trị có thể xác minh các khoản chi phí không tuân thủ theo kế hoạch đề ra và sẽ phải chú ý tìm hiểu nguyên nhân của sự khác biệt giữa dự toán và thực tế.

- Việc so sánh giữa dự toán và thực tế còn giúp ích cho doanh nghiệp trong đánh giá các nhà quản trị. Công việc của các nhà quản trị thường được đánh giá bằng việc họ thành công hay thất bại khi thực hiện dự toán. Việc thực hiện dự toán không chỉ giúp cho nhà quản trị đánh giá công việc của bản thân họ mà còn giúp cho doanh nghiệp có các mức thưởng, phạt hợp lý trên cơ sở kết quả thực hiện dự toán, và do đó sẽ ảnh hưởng tới hành vi của nhà quản trị.

### *b, Phân loại dự toán*

Dự toán phân loại gồm hai loại dự toán tĩnh và dự toán linh hoạt:

*Dự toán tĩnh* được lập cho một mức độ hoạt động nhất định không phản ánh sự thay đổi về sản lượng và mức độ hoạt động trong tương lai. Các dự toán đó thường được lập cho các khoản chi phí cố định như: Dự toán chi phí quản lý doanh nghiệp.

*Dự toán linh hoạt* lập theo các mức sản lượng và hoạt động khác nhau. Dự toán này rất hữu ích cho việc cung cấp thông tin để phân tích ảnh hưởng của sự thay đổi sản lượng đến kết quả kinh doanh. Dự toán thường được lập là dự toán nguyên vật liệu.

#### 2.4.2.2. Các chỉ tiêu đánh giá của trung tâm chi phí

Mục tiêu của TTCP là tối thiểu hóa chi phí hay giảm thiểu tổng chi phí trên khối lượng đầu ra cố định và tối đa hóa đầu ra khi ngân sách cố định.

Cách thức đánh giá hiệu quả của TTCP là việc đánh giá việc sử dụng hiệu quả các yếu tố đầu vào để sản xuất ra một khối lượng đầu ra.

Khi đánh giá kết quả của trung tâm căn cứ trên hai nội dung: Khối lượng sản xuất có hoàn thành nhiệm vụ được giao hay không? Chi phí thực tế phát sinh có vượt định mức tiêu chuẩn hay không? Sau đó tiến hành phân tích các biến động về lượng và biến động về giá [1]

Chênh lệch chi phí = Chi phí thực tế - chi phí dự toán

Biến động về lượng = Giá định mức x (lượng thực tế - lượng định mức)

Biến động về giá = Lượng thực tế x (Giá thực tế - giá định mức)

Kết quả phân tích sẽ cung cấp thông tin cho nhà quản trị biết được nguyên nhân của các biến động biến động nào có lợi, biến động nào bất lợi. Từ đó xác nhận được nguyên nhân và có các biện pháp đúng đắn, kịp thời để làm giảm chi phí tối thiểu nhất.

#### *2.4.2.3. Các chỉ tiêu đánh giá trung tâm doanh thu*

Trách nhiệm của các nhà quản lý của TTDT là tối đa hóa doanh thu của bộ phận mình hay nói cách khác nhà quản lý phải tổ chức tiêu thụ sản phẩm nhiều nhất trong kỳ. Như vậy để đánh giá tình hình hoạt động của TTDT chúng ta sẽ tiến hành so sánh doanh thu thực hiện với doanh thu dự toán của bộ phận, trên cơ sở đó phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới doanh thu như giá bán, khối lượng tiêu thụ và cơ cấu tiêu thụ [3]. Cũng giống như TTCP việc đánh giá sử dụng phương pháp phân tích nhân tố ảnh hưởng như đơn giá, số lượng tiêu thụ ảnh hưởng như thế nào tới doanh thu của bộ phận.

$$\text{Chênh lệch doanh thu} = \text{Doanh thu thực tế} - \text{doanh thu dự toán}$$

Qua chỉ tiêu này, nhằm đánh giá xem doanh thu có đạt mức dự toán không? Xác định những nguyên nhân gây nên và liệu những nguyên nhân này là có lợi hay bất lợi. Từ đó có những phương pháp tác động tới nguyên nhân để cải thiện doanh thu.

#### *2.4.2.4. Các chỉ tiêu đánh giá của trung tâm lợi nhuận*

Cũng như trung tâm chi phí và trung tâm doanh thu, trung tâm lợi nhuận phải tổ chức hoạt động sao cho đạt được lợi nhuận cao nhất, nghĩa là phải sử dụng nguồn lực được giao một cách có hiệu quả nhất, trong đó có trách nhiệm kiểm soát chi phí phát sinh và doanh thu thực hiện được từ trung tâm chi phí và trung tâm doanh thu. Như vậy để đánh giá kết quả thực hiện được của TTLN, kế toán quản trị đánh giá việc thực hiện qua việc so sánh lợi nhuận thực tế với lợi nhuận dự toán.

$$\text{*Chênh lệch lợi nhuận} = \text{Lợi nhuận thực tế} - \text{Lợi nhuận dự toán}$$

Do lợi nhuận tạo ra trong kỳ là phần còn lại của doanh thu sau khi trừ đi chi phí tương ứng tạo ra doanh thu đó. Hai nhân tố doanh thu và chi phí sẽ

ảnh hưởng trực tiếp tới lợi nhuận của bộ phận. Đối với chi phí đánh giá hiệu quả như TTCP. Đối với doanh thu đánh giá hiệu quả qua tiêu chí: Trung tâm có đạt mức tiêu thụ như dự toán hay không, giá bán có như dự toán hay không?

#### 2.4.2.5. Các chỉ tiêu đánh giá trung tâm đầu tư

Mục tiêu cuối cùng của doanh nghiệp là tối đa hoá lợi nhuận và sử dụng vốn đầu tư có hiệu quả. Để đánh giá hiệu quả của các trung tâm đầu tư thường hay sử dụng chỉ tiêu tỷ suất sinh lời vốn đầu tư (ROI) và thu nhập còn lại (RI)

- Tỷ suất sinh lời của vốn đầu tư (ROI): là tỷ số giữa lợi nhuận thuần trên vốn kinh doanh bình quân. Chỉ tiêu này cho sau một kỳ hoạt động kinh doanh hoặc kỳ vọng cho kỳ tới, DN đầu tư một đồng vốn thì thu được bao nhiêu đồng lợi nhuận, chỉ tiêu này càng cao chứng tỏ hiệu quả sử dụng vốn càng tốt [2]

$$\text{ROI} = \frac{\text{Lợi nhuận thuần}}{\text{Vốn kinh doanh bình quân}}$$

Công thức xác định ROI còn được viết theo cách khác:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Lợi nhuận}}{\text{Doanh thu}} \times \frac{\text{Doanh thu}}{\text{Vốn kinh doanh}}$$

$$\text{ROI} = \frac{\text{Tỷ suất lợi nhuận}}{\text{Trên doanh thu}} \times \frac{\text{Số vòng quay}}{\text{của vốn đầu tư}}$$

Đối với công thức trên chúng ta có thể thấy rõ nhân tố ảnh tới tỷ suất lợi nhuận của vốn đầu tư của trung tâm đầu tư.

Biện pháp làm tăng giá trị ROI:

+ Tăng mức lãi trên doanh thu: để tăng lợi nhuận trong khi doanh thu vẫn giữ nguyên, nhà quản lý chỉ có thể sử dụng cách giảm chi phí. Tuy nhiên việc cắt giảm chi phí cần phải thận trọng không nên làm ảnh hưởng đến chất lượng công việc.

+ Tăng hệ số quay vòng của vốn: để làm được việc này nhà quản lý có thể tăng doanh thu đồng thời kiểm soát tốt chi phí để lợi nhuận không bị ảnh hưởng, hoặc giảm vốn hoạt động như cắt giảm mức dự trữ hàng tồn kho, đẩy nhanh việc thu hồi nợ phải thu.

*Một số điểm hạn chế của ROI*

+ Để tăng ROI của bộ phận thì bộ phận đó có thể làm giảm tài sản của bộ phận. Điều này ảnh hưởng không tốt tới lợi nhuận của tập đoàn.

+ ROI có khuynh hướng chú trọng đến sự thực hiện ngắn hạn hơn là quá trình sinh lợi dài hạn. Nhằm mục đích bảo vệ kết quả thực hiện được, nhà quản lý có thể bị sức ép từ chối nhiều cơ hội đầu tư có lợi khác về dài hạn.

- Thu nhập thặng dư (RI): chênh lệch giữa lợi nhuận của một trung tâm đầu tư và mức lợi nhuận để đạt được tỷ lệ sinh lời tối thiểu tính trên vốn đầu tư.

$RI = \text{Lợi nhuận của trung tâm đầu tư} - \text{Chi phí sử dụng vốn}$

*Ưu và nhược điểm của RI*

- Ưu điểm: Thu nhập thặng dư –RI là một cách đánh giá thực hiện công việc của trung tâm đầu tư tốt hơn chỉ tiêu sức sinh lời của vốn ROI. Thu nhập thặng dư thúc đẩy các nhà quản lý thực hiện đầu tư có lợi tính trên tổng thể



của tổ chức, đảm bảo tính phù hợp giữa mục tiêu của các đơn vị với mục tiêu chung của tổ chức.

- Nhược điểm: Cách tính thu nhập thặng có một điểm hạn chế là nó không thể được sử dụng để so sánh hiệu quả hoạt động của các trung tâm đầu tư có qui mô khác nhau, vì nó có khuynh hướng thiên về các bộ phận có qui mô lớn hơn. Điều này nghĩa là các trung tâm đầu tư có quy mô lớn hơn thường có thu nhập thặng dư cao hơn các bộ phận có quy mô nhỏ và dĩ nhiên không phải vì chúng được điều hành tốt hơn mà chỉ đơn giản là vì vốn được sử dụng nhiều hơn.

Như vậy để đánh giá hiệu quả của TTĐT, nhà quản trị cần kết hợp các chỉ tiêu cơ bản như ROI, RI với việc xem xét mức chênh lệch giữa thực tế và dự toán.

### ***2.4.3. Hệ thống báo cáo kế toán trách nhiệm***

#### ***2.4.3.1. Đặc điểm của hệ thống báo cáo kế toán trách nhiệm***

Báo cáo kế toán trách nhiệm là sản phẩm cao nhất của KTTN. Báo cáo KTTN phản ánh kết quả thực hiện công việc của mỗi trung tâm trách nhiệm được tóm tắt trên một báo cáo theo định kỳ. Ngoài ra, báo cáo KTTN thể hiện được các chênh lệch giữa kết quả thực tế so với dự toán về những chỉ tiêu tài chính của từng trung tâm trách nhiệm.

Việc lập báo cáo kế toán trách nhiệm giúp nhà quản lý nắm được tình hình hoạt động của bộ phận mình để kiểm soát hoạt động có hiệu quả và đánh giá được hiệu quả công việc của bộ phận mình. Trong mỗi báo cáo trách nhiệm còn phải giải thích các nguyên nhân gây nên thành quả nhằm làm sáng tỏ hơn những vấn đề cần quan tâm quản lý và khắc phục để hướng các trung tâm theo mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Trung tâm trách nhiệm từ cấp quản lý thấp nhất phải lập báo cáo kết quả đề trình lên cấp quản lý cao hơn trong tổ chức để cấp quản lý cao nắm được hoạt động của cấp dưới thuộc phạm vi trách nhiệm quản. Đối với những báo cáo của các trung tâm trách nhiệm mà phân cấp quản lý thấp thì mức độ chi tiết nhiều hơn so với các báo cáo của các trung tâm trách nhiệm phân cấp quản lý cao hơn.

Sự vận động thông tin trong hệ thống báo cáo KTTN: trình tự báo cáo thông tin trong hệ thống kế toán trách nhiệm bắt đầu từ cấp quản trị thấp nhất trong tổ chức cho đến cấp quản trị cao nhất. Mức độ chi tiết của báo cáo giảm dần theo sự gia tăng của các cấp quản lý trong tổ chức.[2]

Hệ thống báo cáo KTTN là hệ thống báo cáo nội bộ. Nội dung trong hệ thống báo cáo KTTN được thiết kế sao cho phù hợp với đặc điểm và yêu cầu của từng doanh nghiệp. Báo cáo kế toán trách nhiệm chủ yếu phục vụ cho công tác quản trị doanh nghiệp.

#### *2.4.3.2. Nội dung của hệ thống báo cáo kế toán trách nhiệm*

Căn cứ vào trách nhiệm báo cáo thì hệ thống báo cáo được chia thành bốn nhóm báo cáo, ứng với bốn nhóm trung tâm trách nhiệm:

- + Nhóm báo cáo trách nhiệm của trung tâm chi phí.
- + Nhóm báo cáo trách nhiệm của trung tâm doanh thu.
- + Nhóm báo cáo trách nhiệm của trung tâm lợi nhuận.
- + Nhóm báo cáo trách nhiệm của trung tâm đầu tư.

##### *a, Báo cáo trách nhiệm của trung tâm chi phí*

Báo cáo trách nhiệm của TTCP là bảng so sánh chi phí thực tế và dự toán, xác định mức chênh lệch giữa thực tế và dự toán. Báo cáo trách nhiệm của TTCP phải được thiết kế theo hình thức so sánh giữa mức độ thực hiện

với kế hoạch, việc so sánh phải trong cùng một mức độ hoạt động. Các báo cáo bộ phận ở cấp quản lý càng thấp thì mẫu báo cáo cần chi tiết.

*Bảng 2.1. Báo cáo trách nhiệm của trung tâm chi phí*

<b>Chi phí kiểm soát</b>	<b>Dự toán</b>	<b>Thực hiện</b>	<b>Chênh lệch</b>
1. Phân xưởng 1			
2. Phân xưởng 2			
.....			
<b>Tổng cộng</b>			

*b, Báo cáo trách nhiệm của trung tâm doanh thu*

Báo cáo trách nhiệm của TTĐT nhằm so sánh doanh thu thực tế với doanh thu dự toán và phân tích nhân tố ảnh hưởng đến chỉ tiêu doanh thu như giá bán, số lượng, cơ cấu tiêu thụ. Trên cơ sở báo cáo này nhà quản lý của trung tâm doanh thu có thể đánh giá tình hình thực hiện doanh thu của đơn vị mình, lãnh đạo công ty nắm bắt kịp thời tình hình thực hiện doanh thu của toàn doanh nghiệp. Từ đó các nhà quản lý có thể đưa ra các chiến lược kinh doanh trong thời gian tới.

*Bảng 2.2. Báo cáo trách nhiệm của trung tâm doanh thu*

Tháng, Quý, Năm

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Doanh thu dự toán</b>	<b>Doanh thu thực tế</b>	<b>Chênh lệch</b>	<b>Biến động nhân tố</b>		
				<b>Đơn giá</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Cơ cấu tiêu thụ</b>
Chi nhánh 1						
Chi nhánh 2						
....						
<b>Cộng</b>						

*c, Báo cáo trách nhiệm của trung tâm lợi nhuận*

Báo cáo trách nhiệm của TTLN được xây dựng gồm có giá trị dự toán và giá trị thực hiện. Thông qua báo cáo dự toán đã được xây dựng ngay từ đầu năm, nhà quản trị có thể đánh giá được kết quả hoạt động của đơn vị qua báo cáo thực hiện theo từng kỳ. Từ đó giúp nhà quản trị xác định được nguyên nhân tồn tại hay những thành quả đạt được của bộ phận mình.

*Bảng 2.3. Báo cáo trách nhiệm của trung tâm lợi nhuận*

<b>Nội dung</b>	<b>Dự toán</b>	<b>Thực tế</b>	<b>Chênh lệch</b>
1.Doanh thu			
2.Chi phí biến đổi			
+ Chi phí vật liệu			
+ Chi phí nhân công			
.....			
Cộng			
3.Lãi góp (1-2)			
4.Chi phí cố định bộ phận			
5.Lợi nhuận của bộ phận (3-4)			
6. Chi phí cố định chung			
7.Lợi nhuận ròng (5-6)			

*d, Báo cáo trách nhiệm của trung tâm đầu tư*

Báo cáo trách nhiệm của TTĐT trình bày thu nhập và tình hình tài chính dự toán và thực tế của một bộ phận. Trong báo cáo này thể hiện đầy đủ các chỉ tiêu: Tỷ suất lợi nhuận (ROS); hệ số vòng quay tài sản; Tỷ suất sinh lời của vốn đầu tư (ROI); Lợi nhuận còn lại (RI).

Đây là một báo cáo rất quan trọng đối với các nhà quản trị cấp cao. Trên cơ sở báo cáo này, các nhà quản trị cấp cao mới có thể đánh giá chính

xác của đồng vốn bỏ ra, từ đó đề ra những chiến lược kinh doanh và có những quyết định kinh doanh đúng đắn để đảm bảo sự tồn tại và phát triển.

*Bảng 2.4. Báo cáo trách nhiệm của trung tâm đầu tư*

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>ĐVT</b>	<b>Dự toán</b>	<b>Thực tế</b>	<b>Chênh lệch</b>
1.Doanh thu				
2.Lợi nhuận				
3.Tài sản kinh doanh bình quân				
4.Chi phí sử dụng vốn (3) x tỷ lệ hoàn vốn tối thiểu				
5.Tỷ suất lợi nhuận= (2/1)*100				
6.Hệ số vòng quay tài sản (1)/(3)				
7.Tỷ lệ hoàn vốn ROI (2)/(3)=(5)x(6)				
8.Lợi nhuận còn lại RI (2)-(4)				

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG 2**

Trong chương 2, tác giả trình bày khái quát những nét cơ bản về KTTN và nội dung cơ bản về KTTN như sự phân cấp quản lý, các trung tâm trách nhiệm, dự toán của hệ thống KTTN, các chỉ tiêu đánh giá thành quả giữa dự toán với thực hiện của các trung tâm trách nhiệm và hệ thống báo cáo các trung tâm trách nhiệm. Đồng thời, luận văn đề cập tới các mô hình KTTN trên thế giới, từ đó rút ra các bài học kinh nghiệm phù hợp cho các doanh nghiệp cụ thể. Đây là những cơ sở lý thuyết làm nền tảng cho việc khảo sát hệ thống KTTN tại Tổng Công ty Cổ phần Bảo hiểm Quân đội – MIC.

## CHƯƠNG 3

### THỰC TRẠNG KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN BẢO HIỂM QUÂN ĐỘI - MIC

#### 3.1. Đặc điểm kinh doanh và tổ chức quản lý hoạt động kinh doanh tại Tổng công ty

##### 3.1.1. Đặc điểm tổ chức và quản lý kinh doanh ở Tổng công ty

###### 3.1.1.1. Quá trình hình thành và phát triển Tổng công ty

Tổng công ty Cổ phần Bảo hiểm Quân đội (MIC) trực thuộc Tổng cục Công nghiệp Quốc phòng – Bộ quốc phòng Việt Nam là doanh nghiệp quốc phòng có chức năng cung cấp các sản phẩm bảo hiểm về hàng hóa, ô tô-xe máy, hàng không, tàu thuyền, con người, tài sản kỹ thuật. Ngày 08/10/2007, Bộ Tài chính đã cấp Giấy phép thành lập và hoạt động số 43 GP/KDBH thành lập Công ty Cổ phần Bảo hiểm Quân đội (tên gọi tắt là MIC), MIC là doanh nghiệp bảo hiểm đầu tiên thành lập theo Nghị định số 45/CP ngày 27/3/2007 của Chính phủ hoạt động trong lĩnh vực bảo hiểm phi nhân thọ.

#### \* Giới thiệu chung về Công ty:

Tên công ty:	<b><i>Công ty CP Bảo Hiểm Quân Đội</i></b>
Tên Tiếng Anh:	<b><i>Military Insurance Corporation</i></b>
Tên viết tắt:	<b><i>MIC</i></b>
Địa chỉ giao dịch:	<b><i>Tầng 5, Tòa nhà Mipec Tower, số 229 Tây Sơn, Phường Ngã Tư Sở, Quận Đống Đa, Thành Phố Hà Nội</i></b>
Email:	<a href="mailto:info@mic.vn">info@mic.vn</a>
Fax:	<b><i>(04) 62.85.33.66</i></b>
Điện thoại:	<b><i>(04) 62.85.33.88</i></b>

Vốn điều lệ: **500 tỷ đồng**

MST: **0102385623**

Giấy chứng nhận ĐKKD: **Giấy phép thành lập số 43GP/KDBN  
của Bộ Tài Chính**

Ngành nghề kinh doanh của Công ty:

- Kinh doanh các sản phẩm bảo hiểm phi nhân thọ.
- Kinh doanh tài chính bảo hiểm.
- Đầu tư tài chính.

### *3.1.1.2. Đặc điểm lĩnh vực kinh doanh*

Đặc điểm sản phẩm của Công ty là sản phẩm chuyên biệt. Công ty MIC đã triển khai 80 sản phẩm phi nhân thọ trong đó có các sản phẩm thế mạnh như bảo hiểm xây dựng – xây lắp, bảo hiểm tài sản, bảo hiểm máy móc thiết bị... Nhằm đảm bảo khả năng bồi thường cho khách hàng và năng lực nhận bảo hiểm cho các dự án đầu tư lớn, công ty MIC đã thiết lập quan hệ và hợp tác với các nhà tái bảo hiểm có uy tín và năng lực tài chính hàng đầu trên thế giới như Munich Re, Mitsui Sumitomo... Nhờ đó MIC có khả năng nhận và thu xếp tái bảo hiểm có giá trị lớn.

Thực hiện chức năng tư vấn cho khách hàng tham gia bảo hiểm về quản lý rủi ro, đề phòng hạn chế tổn thất và giúp khách hàng khắc phục nhanh nhất hậu quả của tổn thất khi xảy ra sự kiện bảo hiểm. Vậy công ty MIC có các loại sản phẩm như sau:

#### *\*Bảo hiểm xe cơ giới*

Bảo hiểm trách nhiệm dân sự bắt buộc của chủ xe cơ giới đối với người thứ ba và hành khách trên xe; bảo hiểm trách nhiệm dân sự tự nguyện của chủ



xe cơ giới đối với người thứ ba và hành khách trên xe; bảo hiểm tai nạn người ngồi trên xe; bảo hiểm trách nhiệm dân sự của chủ xe cơ giới đối với hàng hoá vận chuyển trên xe; bảo hiểm thiệt hại vật chất xe cơ giới

*\* Bảo hiểm con người*

Bảo hiểm bồi thường cho người lao động; bảo hiểm trợ cấp nằm viện, phẫu thuật; bảo hiểm sinh mạng con người; bảo hiểm kết hợp con người; bảo hiểm toàn diện học sinh; bảo hiểm tai nạn con người mức trách nhiệm cao; bảo hiểm khách du lịch trong nước và ngoài nước; bảo hiểm tai nạn người sử dụng điện, bảo hiểm sức khoẻ toàn diện, bảo hiểm tai nạn quân nhân, bảo hiểm tín dụng cá nhân; bảo hiểm du lịch toàn cầu.

*\* Bảo hiểm hàng hoá*

Bảo hiểm hàng hóa xuất nhập khẩu; bảo hiểm hàng hoá vận chuyển nội địa; bảo hiểm hàng hoá vận chuyển đường không; bảo hiểm cho thực phẩm đông lạnh; Bảo hiểm cho thịt đông lạnh; bảo hiểm dầu chở rời; bảo hiểm hàng than; bảo hiểm container.

*\* Bảo hiểm thân tàu và P&I*

Bảo hiểm thân tàu cá; bảo hiểm trách nhiệm dân sự tàu cá; bảo hiểm thân tàu ven sông và tàu ven biển; bảo hiểm trách nhiệm dân sự tàu sông và tàu ven biển; bảo hiểm rủi ro cho các nhà thầu đóng tàu...

*\* Bảo hiểm tài sản*

Bảo hiểm hoả hoạn và các rủi ro đặc biệt; bảo hiểm mọi rủi ro tài sản; bảo hiểm mọi rủi ro công nghiệp; bảo hiểm gián đoạn kinh doanh sau cháy; bảo hiểm gián đoạn kinh doanh sau mọi rủi ro tài sản.

*\* Bảo hiểm kỹ thuật*

Bảo hiểm mọi rủi ro xây dựng; bảo hiểm mọi rủi ro lắp đặt; bảo hiểm công trình dân dụng đã hoàn thành; bảo hiểm đổ vỡ máy móc; bảo hiểm máy móc thiết bị chủ thầu..

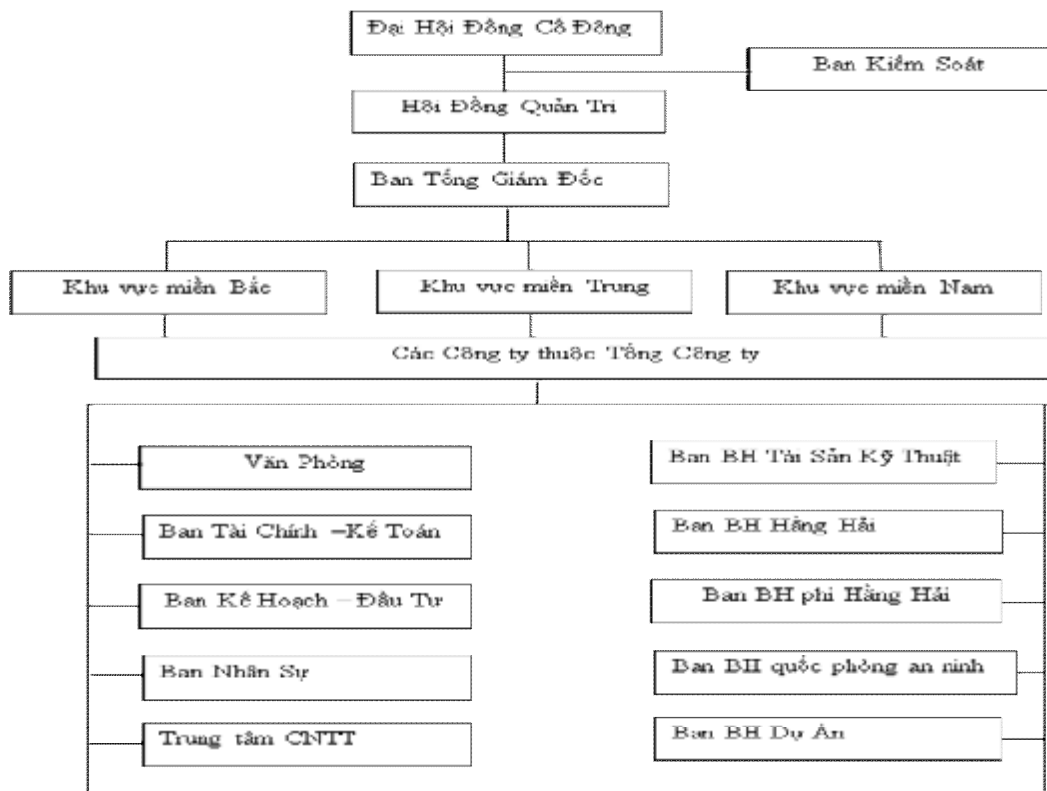
*\* Bảo hiểm Trách nhiệm*

Bảo hiểm trách nhiệm công cộng; bảo hiểm trách nhiệm sản phẩm; bảo hiểm trách nhiệm công cộng và trách nhiệm sản phẩm trên diện rộng; bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp cho tư vấn và kiến trúc sư.

*\* Bảo hiểm Hỗn hợp*

*\* Bảo hiểm Hàng không*

*3.1.1.3. Đặc điểm tổ chức quản lý và tổ chức kinh doanh của Tổng công ty*



**Sơ đồ 3.1. Tổ chức bộ máy của Tổng Công ty**

*(Nguồn Văn Phòng Tổng Công ty)*

### **\* Đại hội đồng cổ đông**

Đại hội đồng cổ đông: là cơ quan quyết định cao nhất của MIC. Đại hội đồng cổ đông có các quyền và nhiệm vụ sau:

- + Thông qua định hướng phát triển của Tổng công ty.
- + Kế hoạch phát triển trong dài hạn và ngắn hạn của Tổng công ty
- + Quyết định đầu tư hoặc bán số tài sản có giá trị bằng hoặc lớn hơn 50% tổng giá trị tài sản được ghi trong báo cáo tài chính gần nhất của MIC.
- + Quyết định sửa đổi vốn điều lệ của Tổng Công ty.

### **\* Hội đồng quản trị**

Hội đồng quản trị của Tổng Công ty gồm 5 thành viên do Đại hội đồng cổ đông bổ nhiệm có chức năng quản lý hoạt động của Tổng Công ty, chịu trách nhiệm về sự hoạt động của công ty. Hội đồng quản trị có các quyền sau:

- + Quyết định chiến lược kế hoạch phát triển trung hạn và kế hoạch kinh doanh của MIC.
- + Quyết định cơ cấu tổ chức của công ty, các quy chế quản lý trong nội bộ.
- + Chi đạo Tổng giám đốc điều hành hoạt động kinh doanh của Tổng công ty.
- + Quyết định đầu tư có giá trị dưới 50% tài sản của Công ty.

### **\* Ban kiểm soát**

Ban kiểm soát: gồm có ba thành viên có nhiệm vụ kiểm tra, giám sát hoạt động điều hành của Tổng Giám đốc, bộ máy giúp việc và các đơn vị thành viên trong hoạt động tài chính, chấp hành pháp luật và điều lệ của Tổng công ty, các Nghị quyết, quyết định của Hội đồng quản trị.

Thẩm định báo cáo tình hình kinh doanh, báo cáo tài chính hàng năm và sáu tháng của Tổng công ty, báo cáo đánh giá quản lý của Hội đồng quản trị.

**\* *Tổng giám đốc***

Tổng giám đốc là đại diện pháp nhân của tổng công ty, chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị, trước pháp luật về điều hành hoạt động của Tổng công ty. Được ủy nhiệm đầy đủ quyền hạn cần thiết để quản lý điều hành mọi hoạt động kinh doanh hàng ngày của MIC

**\* *Phó Tổng giám đốc***

- Các Phó Tổng giám đốc là người giúp Tổng Giám đốc điều hành hoạt động của Tổng Công ty. Hiện nay có ba Phó Tổng giám đốc phụ trách ba khu vực miền Bắc, miền Trung, miền Nam. Mỗi phó tổng giám đốc điều hành và chịu trách nhiệm trước Tổng giám đốc về hoạt động sản xuất kinh doanh của các đơn vị thành viên trong mỗi khu vực, liên hệ trực tuyến với các phòng ban của Tổng công ty.

**\* *Văn phòng công ty***

Có chức năng tham mưu cho Ban Tổng giám đốc của Tổng Công ty điều hành trong việc chỉ đạo, điều hành các ban tại Tổng công ty để thực hiện chương trình, kế hoạch công tác, quy chế làm việc và trực tiếp tổ chức thực hiện các hoạt động của công ty.

**\* *Ban tài chính – kế toán***

Có chức năng phản ánh chính xác, kịp thời các nghiệp vụ kinh tế phát sinh, lên hệ thống tài khoản, sổ sách, báo cáo kế toán theo pháp lệnh của Nhà Nước. Giám sát việc hoạt động trong kinh doanh thông qua dòng chảy của các dòng tiền trên cơ sở nghị định, thông tư của chính phủ hiện hành. Phân tích

tình hình kinh tế, tổng hợp từ đó tham mưu cho lãnh đạo công ty có quyết định chuẩn mực trong điều hành kinh doanh có hiệu quả trong lĩnh vực tài chính.

**\* Ban Kế Hoạch và Đầu Tư**

Nghiên cứu xây dựng đề xuất chiến lược phát triển dài hạn, trung hạn, kế hoạch năm của Tổng Công ty. Tổng hợp tình hình thực hiện kế hoạch của đơn vị thành viên.

**\* Ban Nhân Sự**

Ban nhân sự là phòng nghiệp vụ làm công tác tham mưu, giúp việc cho Ban giám đốc Tổng Công ty về công tác quản lý lao động và chế độ tiền lương cho người lao động trong Công ty theo các quy định của Luật lao động, Luật bảo hiểm xã hội và các quy định khác của pháp luật.

Thực hiện công tác quản lý lao động, chế độ chính sách tiền lương với người lao động theo đúng quy định của pháp luật.

**\* Ban Bảo hiểm (BH) tài sản kỹ thuật**

Ban BH tài sản kỹ thuật có chức năng tham mưu cho lãnh đạo Tổng Công ty trong việc triển khai dịch vụ BH về các nghiệp vụ BH tài sản kỹ thuật và các nghiệp vụ về trách nhiệm, trực tiếp kinh doanh các nghiệp vụ BH thuộc lĩnh vực BH bao gồm các công việc cụ thể như sau: Công tác khai thác, công tác giám định tai nạn, tổn thất, công tác giải quyết bồi thường...

**\* Ban BH hàng hải**

Ban BH hàng hải có chức năng tham mưu cho lãnh đạo Tổng Công ty trong việc triển khai các nghiệp vụ BH hàng hải như: BH hàng vận chuyển nội địa, hàng hóa xuất nhập khẩu vận chuyển bằng đường biển, tàu sông... và trực tiếp kinh doanh các nghiệp vụ BH thuộc lĩnh vực BH bao gồm các công

việc cụ thể như sau: Công tác khai thác, công tác giám định tai nạn, tổn thất, công tác giải quyết bồi thường...

**\* Ban BH phi hằng hải**

Ban BH phi hằng hải có chức năng tham mưu cho lãnh đạo Tổng Công ty trong việc triển khai các nghiệp vụ BH về chịu trách nhiệm về bồi thường cho các nghiệp vụ BH xe cơ giới, BH con người và trực tiếp kinh doanh các nghiệp vụ BH thuộc lĩnh vực BH bao gồm các công việc cụ thể như sau: Công tác khai thác, công tác giám định tai nạn, tổn thất, công tác giải quyết bồi thường...

**\* Ban BH quốc phòng an ninh**

Ban BH quốc phòng an ninh có chức năng tham mưu cho lãnh đạo Tổng Công ty trong việc triển khai dịch vụ BH phục vụ lực lượng vũ trang và trực tiếp kinh doanh các nghiệp vụ BH thuộc lĩnh vực BH bao gồm các công việc cụ thể như sau: Công tác khai thác, công tác giám định tai nạn, tổn thất, công tác giải quyết bồi thường...

*3.1.1.4. Tình hình sản xuất kinh doanh của Tổng công ty của những năm gần đây*

Với định hướng đúng đắn Tổng Công ty đã có hơn 80 sản phẩm bao gồm đầy đủ các loại hình bảo hiểm như BH tài sản kỹ thuật, BH hằng hải, BH phi hằng hải.... Tình hình tài chính của Tổng Công ty qua các năm 2013, 2014, 2015.

## ***Các chỉ tiêu về tình hình tài chính qua các năm 2013, 2014, 2015***

*Đơn vị:* triệu đồng

Chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2013 so với năm 2014		Năm 2013 so với năm 2015		Năm 2014 so với năm 2015	
				ST (trd)	Tỷ lệ (%)	ST (trd)	Tỷ lệ (%)	ST (trd)	Tỷ lệ (%)
<b>Doanh thu</b>	540.026	780.099	1.155.850	249.073	46,12	615.824	114,04	366.751	46,48
<b>Lợi nhuận gộp</b>	158.871	190.463	234.965	31.592	19,89	76.094	47,90	44.502	23,37
<b>Lợi nhuận sau thuế</b>	30.889	29.775	38.292	-1.114	-3,61	7.403	23,97	8.517	28,60

### **Nhận xét:**

- Doanh thu: năm 2014 doanh thu là 780.099 triệu đồng tăng lên so với năm 2013 là 249.073 triệu đồng, tức là tăng 46,12 %. Năm 2015 so với năm 2013, doanh thu tăng 615.824 triệu đồng, tức là tăng 114,04 %. Năm 2015 doanh thu là 1.155.850 triệu đồng so với năm 2014 doanh thu là 780.099 triệu đồng thì tăng 366.751 triệu đồng tức tăng 46,48%.

- Lợi nhuận gộp: năm 2014 lãi gộp là 190.463 triệu đồng, tăng so với năm 2013 là 31.592 triệu đồng, tức là tăng 19,89%. Năm 2015 so với năm 2013, lợi nhuận gộp tăng lên 76.094 triệu đồng, tức là tăng lên 47,90%. Năm 2015 so với năm 2014, lợi nhuận gộp tăng 44.502 triệu đồng, tức là tăng 23,37%.

- Lợi nhuận ròng: năm 2014 lợi nhuận ròng là 29.775 triệu đồng, giảm so với năm 2013 là 1.114 triệu đồng, tức là giảm 3,61 %. Năm 2015 so với năm 2013 tăng 7.403 triệu đồng, tức là tăng 23,97 %. Năm 2015 lợi nhuận ròng là 38.292 triệu đồng so với năm 2014 lợi nhuận ròng là 29.775 triệu đồng thì tăng 8.517 triệu đồng tức tăng 28,60 %.

Qua bảng số liệu ta thấy, tình hình kinh doanh của Tổng Công ty trong 3 năm gần đây, trong giai đoạn 2013 – 2014 tình hình kinh doanh khá tốt, nó

thể hiện sự cố gắng của Công ty trong quá trình tìm kiếm lợi nhuận. Và với sự quan tâm sát sao của Hội đồng quản trị, sự nỗ lực trong công tác chỉ đạo điều hành và sự đoàn kết, chủ động, sáng tạo trong tập thể cán bộ, Mic đã tạo ra sự chuyển biến mạnh mẽ trong tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận.

### **3.1.2. Hình thức kế toán và tổ chức bộ máy kế toán tại Tổng công ty**

#### **3.1.2.1. Hình thức kế toán**

##### **- Sổ kế toán:**

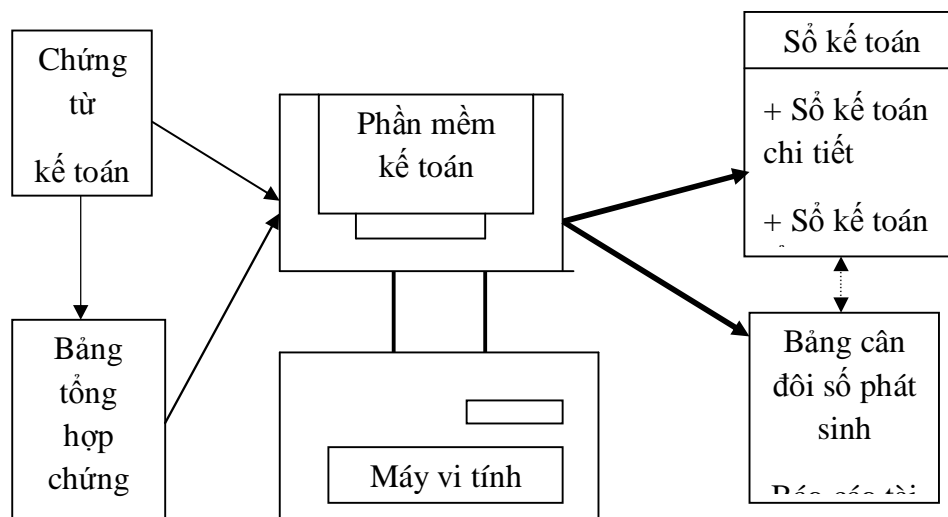
+ Sổ kế toán dùng để ghi chép, hệ thống và lưu giữ toàn bộ các nghiệp vụ kinh tế, tài chính đã phát sinh theo nội dung kinh tế và theo trình tự thời gian có liên quan đến DN.

+ Công ty đã thực hiện các quy định về sổ kế toán trong Luật Kế toán, Nghị định số 129/2004/NĐ-CP ngày 31/5/2005 của Chính phủ quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật Kế toán trong lĩnh vực kinh doanh, các văn bản hướng dẫn thi hành Luật Kế toán và Chế độ kế toán này.

- **Hình thức kế toán Công ty áp dụng:** trên máy vi tính (theo hệ thống sổ sách của hình thức Nhật ký chung).

Trình tự ghi sổ như sau:





- ◄-----► Đối chiếu, kiểm
- Nhập số liệu hàng
- In sổ, báo cáo cuối tháng, cuối

### Sơ đồ 3.2 Hình thức kế toán trên máy vi tính

#### - Cách ghi sổ:

Hàng ngày, kế toán căn cứ vào chứng từ kế toán hoặc Bảng tổng hợp chứng từ kế toán cùng loại đã được kiểm tra, xác định tài khoản ghi Nợ, tài khoản ghi Có để nhập dữ liệu vào máy vi tính theo các bảng, biểu được thiết kế sẵn trên phần mềm kế toán.

Các thông tin được nhập vào máy theo từng chứng từ và tự động cập nhật vào sổ kế toán tổng hợp (Sổ Cái và các sổ, thẻ kế toán chi tiết có liên quan).

Cuối tháng, kế toán thực hiện các thao tác khoá sổ và lập báo cáo tài chính. Việc đối chiếu giữa số liệu tổng hợp với số liệu chi tiết được thực hiện tự động.

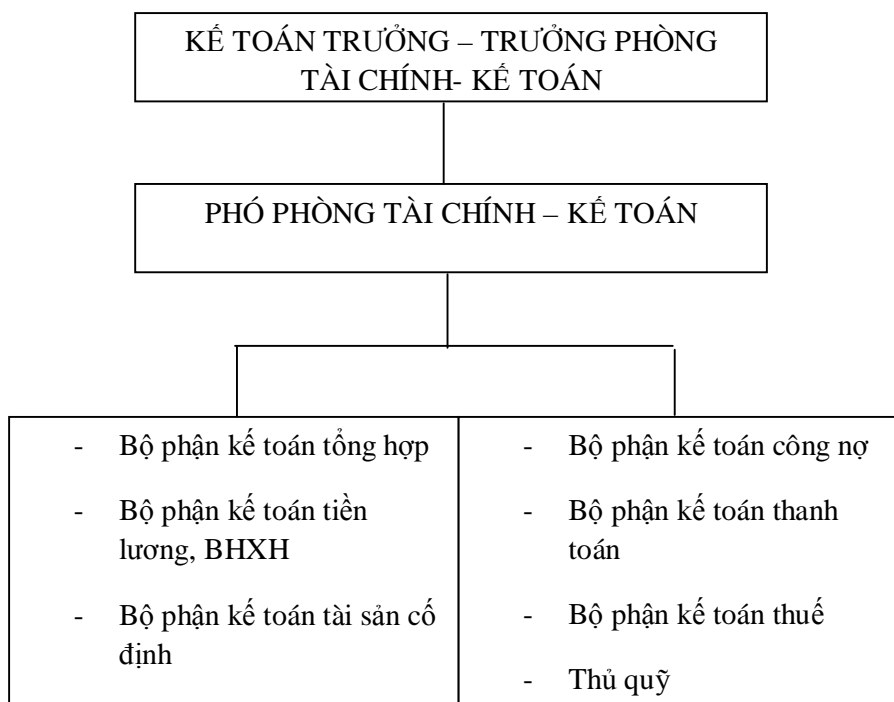
Cuối tháng, sau khi đã hoàn tất việc khoá sổ theo quy định cho từng loại sổ, kế toán in ra giấy toàn bộ sổ kế toán tổng hợp, sổ kế toán chi tiết và phải đóng thành từng quyển, ký tên, đóng dấu, xác nhận của Giám đốc Công ty.

### 3.1.2.2. Tổ chức bộ máy kế toán

Tổng Công ty áp dụng mô hình kế toán vừa tập trung vừa phân tán phù hợp với đặc điểm kinh doanh của Tổng Công ty.

Các công ty con có nhiệm vụ tổ chức quản lý kinh doanh ở đơn vị mình, tổ chức kế toán độc lập.

Tại Tổng Công ty mô hình tổ chức bộ máy kế toán được trình bày như sơ đồ dưới đây:



### Sơ đồ 3.3 Tổ chức bộ máy kế toán

\* **Kế toán trưởng:** là người đứng đầu bộ phận kế toán trong Tổng Công ty và là trưởng phòng tài chính – kế toán, giúp đỡ ban Tổng giám đốc tổ chức, chỉ đạo thực hiện toàn bộ công tác tài chính kế toán tại Tổng công ty. Và có

trách nhiệm quản lý nhận sự của phòng kế toán, thiết lập hệ thống và bố trí nhân sự, sắp xếp kiểm tra công việc của kế toán viên. Kiểm soát báo cáo của nhân viên cấp dưới, tham mưu ban Tổng giám đốc tổ chức, chỉ đạo thực hiện toàn bộ công tác tài chính kế toán tại Tổng công ty.

**\* Bộ phận kế toán tổng hợp**

Kiểm tra việc mở sổ sách, lập các chức từ kế toán của các nghiệp vụ kinh tế phát sinh theo đúng chế độ hiện hành. Kiểm tra đối chiếu các bộ phận liên quan và các đơn vị nội bộ trên cơ sở lập báo cáo theo đúng quy định. Kiểm tra xét duyệt các báo cáo tài chính chi nhánh, kiểm tra kế toán các chi nhánh. Đề xuất lãnh đạo các biện pháp tháo gỡ khó khăn và quản lý kinh doanh. Lập báo cáo tài chính và phân tích tình hình đầu tư theo yêu cầu quản lý.

**\* Bộ phận kế toán tiền lương, BHXH, BHYT, KPCĐ**

- + Tính toán chính xác các khoản lương, thưởng và các khoản phải nộp khác theo quy định: BHXH, BHYT, KPCĐ... của người lao động.
- + Mở sổ, hạch toán chi tiết, lập sổ tổng hợp thu nhập của người lao động.
- + Đơn đốc việc thu BHYT, BHXH của người lao động theo chế độ.
- + Thực hiện thanh quyết toán với BHXH địa phương theo chế độ.

**\* Bộ phận kế toán công nợ**

- + Mở sổ chi tiết theo từng khoản công nợ cho từng đối tượng và thời hạn theo yêu cầu quản lý. Cuối kỳ lập bảng kê chi tiết đồng thời đối chiếu với các bộ phận có liên quan.
- + Kiểm tra, đối chiếu, xác nhận công nợ với từng đối tượng.
- + Tập hợp các chứng từ và kiến nghị, đề xuất biện pháp quản lý nợ quá hạn.

+ Đơn đốc thu hồi các khoản nợ tạm ứng và nợ phải thu khách hàng.

**\* Bộ phận kế toán thanh toán**

+ Kiểm tra tính hợp pháp hợp lệ của chứng từ kế toán.

+ Lập chứng từ thanh toán, phân loại nghiệp vụ kinh tế phát sinh. Ghi sổ kế toán chi tiết, theo dõi các chứng từ thanh toán bằng tiền mặt đối chiếu kiểm tra sổ quỹ, tiền gửi ngân hàng đối chiếu kiểm tra với sổ phụ.

+ Cuối tháng, cuối quý phải tiến hành kiểm kê quỹ, lấy xác nhận số dư ngân hàng, lập bảng kê chi tiết với bộ phận liên quan.

**\* Thủ quỹ**

+ Kiểm tra tính hợp lệ của chứng từ thu chi tiền mặt.

+ Mở và ghi sổ quỹ tiền mặt của chứng từ theo thời gian, phân loại chứng từ thu chi và bảo quản theo đúng niên độ.

+ Thực hiện thu chi tiền mặt chính xác.

+ Đối chiếu thường xuyên sổ chi tiết thu chi tiền mặt với kế toán thanh toán để phát hiện chênh lệch nếu có.

**3.1.2.3. Chế độ kế toán áp dụng**

Tổng Công ty áp dụng chế độ Kế toán Doanh nghiệp Việt Nam được ban hành kèm theo Thông tư 200/2014/TT-BTC ngày 22 tháng 12 năm 2014 do Bộ Tài chính ban hành.

**\* Tổ chức vận dụng chứng từ kế toán:**

- Doanh nghiệp sử dụng các chứng từ kế toán theo *Thông tư 200 do BTC ban hành 22/12/2014*. Mọi nghiệp vụ kinh tế, tài chính phát sinh trong hoạt động sản xuất kinh doanh ở đơn vị đều được lập chứng từ và ghi chép đầy đủ, trung thực, khách quan vào chứng từ kế toán.

+ Các chứng từ về tiền lương và các khoản trích theo lương bao gồm: Bảng chấm công do các bộ phận lập, Phiếu báo làm thêm giờ, Phiếu xác nhận sản phẩm hay công việc, Bảng tổng hợp thanh toán tiền lương, tiền thưởng, Bảng phân bổ tiền lương và bảo hiểm xã hội...

+ Các chứng từ về hoạt động thu, chi, thanh toán bao gồm: Phiếu thu, Phiếu chi, ủy nhiệm thu, ủy nhiệm chi, giấy đề nghị tạm ứng, giấy báo Nợ, báo Có, ...

+ Các chứng từ liên quan đến hoạt động bán hàng: hóa đơn giá trị gia tăng.

+ Các chứng từ liên quan đến tài sản cố định: Hóa đơn, Hồ sơ đăng kiểm, Hợp đồng liên doanh...

+ Ngoài ra tùy theo từng hoạt động cụ thể mà Công ty sử dụng những chứng từ khác nhau.

- Kỳ kế toán năm (bắt đầu từ ngày 01/01 kết thúc vào ngày 31/12).

- Đơn vị tiền tệ: Việt Nam đồng (VNĐ).

- Phương pháp kế toán hàng tồn kho:

+ Nguyên tắc ghi nhận hàng tồn kho: hàng tồn kho được tính theo giá gốc.

+ Phương pháp hạch toán hàng tồn kho: theo phương pháp kê khai thường xuyên.

- Phương pháp khấu hao TSCĐ: theo phương pháp đường thẳng.

- Nguyên tắc ghi nhận chi phí vay: được ghi nhận vào chi phí tài chính trong năm.

- Phương pháp tính thuế GTGT: theo phương pháp khấu trừ.

- Phương pháp tính giá hàng xuất kho theo phương pháp bình quân gia quyền

- Nguyên tắc và phương pháp ghi nhận doanh thu: doanh thu bán hàng tuân thủ đầy đủ 5 điều kiện được quy định tại chuẩn mực kế toán số 14.

**\* Tổ chức hệ thống báo cáo kế toán**

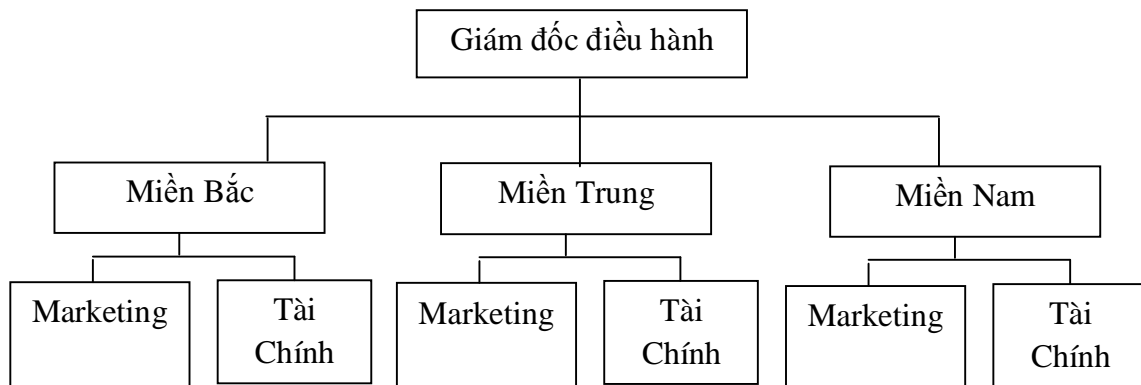
- |   |                  |
|---|------------------|
| + Bảng Cân đối kế toán                  | - Mẫu số B01-DNN |
| + Bảng Cân đối tài khoản                | - Mẫu số F01-DNN |
| + Báo cáo Kết quả hoạt động kinh doanh- | Mẫu số B02-DNN   |
| + Bản Thuyết minh BCTC                  | - Mẫu số B09-DNN |

**3.2. Thực trạng kế toán trách nhiệm tại Tổng công ty Cổ phần Bảo hiểm Quân đội - MIC**

Để tìm hiểu thực trạng KTTN tại Tổng Công ty Cổ phần bảo hiểm Quân đội – MIC, tác giả tiến hành khảo sát thông qua phiếu điều tra gửi tới các giám đốc, trưởng các phòng ban thuộc Tổng Công ty.

**3.2.1. Sự phân cấp quản lý tại Tổng công ty**

Đặc điểm cơ cấu tổ chức ảnh hưởng trực tiếp đến hệ thống KTTN của Tổng công ty. Hiện tại Tổng Công ty chia thành ba khu vực theo miền, đó là: khu vực miền Bắc, khu vực miền Trung và khu vực miền Nam. Đứng đầu mỗi khu vực có một giám đốc chịu trách nhiệm về hoạt động của khu vực. Sự phân cấp được minh họa qua sơ đồ 3.4:



**Sơ đồ 3.4. Phân cấp quản lý của Tổng công ty**

### **3.2.2. Tổ chức các trung tâm trách nhiệm tại Tổng công ty**

Để đánh giá thực tế việc tổ chức các trung tâm trách nhiệm tại Tổng công ty, tác giả thực hiện khảo sát qua thang đo Likert 5 bậc: 1-Rất không đồng ý; 5-Rất đồng ý.

Thực hiện thống kê mô tả, căn cứ đánh giá giá trị trung bình được thể hiện theo nguyên tắc sau:

$$\text{Giá trị khoảng cách} = (\text{Maximum} - \text{Minimum}) / n = (5-1)/5 = 0.8$$

Ý nghĩa các mức như sau:

1.00 - 1.80: Rất không đồng ý/ Rất không hài lòng/ Rất không quan trọng...

1.81 - 2.60: Không đồng ý/ Không hài lòng/ Không quan trọng...

2.61 - 3.40: Không ý kiến/ Trung bình...

3.41 - 4.20: Đồng ý/ Hài lòng/ Quan trọng...

4.21 - 5.00: Rất đồng ý/ Rất hài lòng/ Rất quan trọng...

Qua khảo sát từ phiếu điều tra và kết quả điều tra về giao trách nhiệm về chi phí ( Bảng 3.1):

Bảng 3.1. Đánh giá về trung tâm trách nhiệm chi phí

Đối tượng	Số lượng	Giá trị trung bình				
		Phải chịu trách nhiệm về Chi phí	Phải chịu trách nhiệm về Chi phí lương	Phải chịu trách nhiệm về Chi phí thưởng	Phải chịu trách nhiệm về tiếp khách	Phải chịu trách nhiệm về văn phòng phẩm
Giám đốc	4	2,25	1,25	2,75	2,50	1,00
Trưởng phòng	10	1,70	1,00	1,90	2,40	1,40
Trưởng phòng giao dịch	6	1,83	1,00	2,50	3,00	1,00
Trung bình cộng	20	1,85	1,00	2,25	2,60	1,20

Như vậy, từ kết quả cho thấy tổng công ty chưa sự giao trách nhiệm về chi phí. Kết quả trung bình của việc các bộ phận phải chịu trách nhiệm chi phí là 1.85 chi tiết là giám đốc có giá trị trung bình cao nhất là 2,25, tiếp đến là các trưởng phòng giao dịch với giá trị trung bình là 1,83, còn đối các trưởng phòng mức giá trị trung bình là 1,73. Và từ bảng kết quả thì các bộ phận phải chịu trách nhiệm chi phí lương có giá trị trung bình là 1,00 và các bộ phận phải chịu trách nhiệm chi phí văn phòng phẩm cho giá trị trung bình là 1,2 tức là Tổng công ty hoàn toàn không khoán hai chi phí đó về các bộ phận. Tại các bộ phận, chi phí tiếp khách cho giá trị trung bình là 2,25 và chi phí thưởng có giá trị trung bình là 2,6 đã khoán cho các bộ phận nhưng ở mức manh mún.



Đơn cử như phòng kinh doanh thì chi phí tiếp khách không quá 10% tiền hoa hồng thu về.

*Bảng 3.2: Đánh giá về trung tâm trách nhiệm doanh thu*

Đối tượng	Số lượng	Giá trị trung bình			
		Phải chịu trách nhiệm về doanh thu	Phải chịu trách nhiệm về DT phân loại theo sản phẩm	Phải chịu trách nhiệm về DT phân loại theo cửa hàng	Phải chịu trách nhiệm về DT phân loại theo khu vực
Giám đốc	4	2,75	1,75	2,5	3
Trưởng phòng	10	1,2	1,5	1,4	1,1
Trưởng phòng giao dịch	6	3	1,5	2,67	1,16
Trung bình cộng	20	2,05	1,55	2,00	1,5

Doanh thu chủ yếu của Tổng Công ty thu từ cung cấp dịch vụ bảo hiểm. Hiện nay, Tổng công ty đã thiết lập mạng lưới Phòng kinh doanh bảo hiểm dày đặc trên cả nước. Tác giả đưa ra câu hỏi “ Anh/chị phải chịu trách nhiệm về doanh thu bộ phận mình không?” thì kết quả khảo sát cho giá trị trung bình là 2,05 có nghĩa là đồng ý với nhận định đó. Đối với các Giám đốc thì việc khoán trách nhiệm về doanh thu theo khu vực cho giá trị trung bình là 3 tức là các giám đốc phải chịu trách nhiệm về doanh thu của khu vực mình quản lý. Và đối với mỗi phòng kinh doanh bảo hiểm, Trưởng phòng kinh doanh đó phải chịu trách nhiệm tối đa hóa doanh thu. Và các chi phí liên quan

đến thúc đẩy doanh số bán hàng sẽ do trưởng mỗi phòng kinh doanh bảo hiểm quyết định.

Qua khảo về tình hình khoán lợi nhuận thì kết quả trung bình thu được là 1,45. Trong đó giá trị trung bình cao nhất là của các giám đốc, còn các bộ phận còn lại không phải chịu trách nhiệm về lợi nhuận của bộ phận mình. Và các giám đốc chịu trách nhiệm về lãi gộp cho giá trị trung bình là 1,7. Kết quả khảo sát được thể hiện tại bảng 3.3.

**Bảng 3.3: Đánh giá về trung tâm trách nhiệm lợi nhuận**

Đối tượng	Số lượng	Giá trị trung bình			
		Phải chịu trách nhiệm về lợi nhuận	Phải chịu trách nhiệm về lãi gộp	Phải chịu trách nhiệm về Lợi nhuận trước thuế	Phải chịu trách nhiệm về lợi nhuận sau thuế
Giám đốc	4	3,25	1,75	1,5	1,25
Trưởng phòng	10	1,00	1,00	1,00	1,00
Trưởng phòng giao dịch	6	1,00	1,00	1,00	1,00
Trung bình cộng	20	1,45	1,15	1,10	1,05

**Bảng 3.4: Đánh giá về trung tâm trách nhiệm đầu tư**

Đối tượng	Số lượng	Giá trị trung bình
		Phải chịu trách nhiệm về vốn đầu tư của bộ phận
Giám đốc	4	1,25
Trưởng phòng	10	1
Trưởng phòng giao dịch	6	1
Trung bình cộng	20	1,05

Bảng 3.4 là kết quả đánh giá trung tâm trách nhiệm đầu tư của Tổng công ty. Giá trị trung bình thu được giá trị cao nhất là Giám đốc với kết quả là

1,25. Tức là các giám đốc không hoàn toàn được giao khoán về vốn đầu tư của bộ phận mình. Trên thực tế thì các giám đốc khu vực, các trưởng phòng, trưởng phòng giao dịch hoàn toàn không được giao khoán về đầu tư vốn.

### 3.2.3. Chỉ tiêu đánh giá giữa thực tế và dự toán

Để phục vụ kiểm soát chi phí, doanh thu, lợi nhuận và phục vụ ra quyết định, lập dự toán là khâu quan trọng, là cơ sở để so sánh, đánh giá giữa thực hiện và kế hoạch. Tác giả khảo sát công tác lập dự toán của Tổng công ty theo bảng 3.5.

*Bảng 3.5.A: Đánh giá công việc lập dự toán*

<b>NỘI DUNG</b>	<b>SỐ LƯỢNG</b>	<b>TỶ LỆ</b>
Bộ phận có lập dự toán không?	Có: 15/20	Chiếm 75%
	Không: 5/20	Chiếm 25%
Thời gian lập dự toán?	Đầu năm: 12/20	Chiếm 60%
	Đầu quý: 0/20	Chiếm 0%
	Đầu tháng: 8/20	Chiếm 40%
	Đầu tuần: 0/20	Chiếm 0%

*Bảng 3.5.B: Đánh giá mức độ lập dự toán*

<b>Đối tượng</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Giá trị trung bình</b>		
		<b>Dự toán chi phí</b>	<b>Dự toán doanh thu</b>	<b>Dự toán lợi nhuận</b>
Giám đốc	4	1,25	1,5	3,0
Trưởng phòng	10	2,50	1,5	1,0
Trưởng phòng giao dịch	6	1,5	2,5	1,0
Trung bình cộng	20	1,95	1,8	1,4

Sau khi khảo sát tình hình thực tế về lập dự toán của Tổng Công ty, tác giả thu được kết quả như bảng 3.5A và bảng 3.5B. Các bộ phận lập dự toán chiếm 75% và thời gian lập dự toán vào thời điểm đầu năm chiếm 60% và đầu tháng chiếm 40%. Vì vậy, Tổng công ty vẫn diễn ra công việc lập dự toán về chi phí, về doanh thu, về lợi nhuận. Công việc thường được lập vào đầu mỗi năm. Cơ sở để lập dự toán là căn cứ vào tình hình kết quả năm tài chính trước và kế hoạch của Tổng Công ty vào năm tới.

*Bảng 3.6: Đánh giá về chỉ tiêu **đánh** giá giữa thực tế và dự toán*

Đối tượng	Số lượng	Giá trị trung bình			
		So sánh chi phí thực tế với dự toán	So sánh doanh thu thực tế với dự toán	So sánh lợi nhuận thực tế với dự toán	So sánh sử dụng hiệu quả vốn đầu tư (ROI)
Giám đốc	4	1,25	1,75	2,75	1,5
Trưởng phòng	10	2,7	1,20	1,00	1,00
Trưởng phòng giao dịch	6	1,33	1,00	1,00	1,00
Trung bình cộng	20	2,00	1,25	1,35	1,10

Khi được hỏi về các chỉ tiêu đánh giá giữa thực tế và dự toán theo thang đo 5 cấp bậc tương ứng từ rất không đồng ý đến rất đồng ý thì kết quả thu được miêu tả tại bảng 3.6. Chỉ tiêu so sánh chi phí thực tế với chi phí dự toán có giá trị trung bình là 2.00, chỉ tiêu so sánh doanh thu thực tế với doanh thu dự toán có giá trị trung bình là 1.25, chỉ tiêu so sánh lợi nhuận thực tế với lợi nhuận dự toán có giá trị trung bình là 1.35, chỉ tiêu so sánh hiệu quả sử dụng vốn thực tế với hiệu quả sử dụng vốn dự toán có giá trị trung bình là 1.10. Từ kết quả này, tác giả cho rằng, Tổng Công ty chưa so sánh, đánh giá các chỉ tiêu thực tế và dự toán đối với chi phí, doanh thu, lợi nhuận.

### 3.2.4. Hệ thống báo cáo các trung tâm trách nhiệm

Khi tìm hiểu về hệ thống báo cáo các TTTN, tác giả thu được kết quả như bảng 3.7

**Bảng 3.7: Đánh giá về hệ thống báo cáo các trung tâm trách nhiệm**

<b>NỘI DUNG</b>	<b>SỐ LƯỢNG</b>	<b>TỶ LỆ</b>
Thời gian lập báo cáo của Công ty?	Hàng tuần:5/20	Chiếm 25%
	Hàng tháng:11/20	Chiếm 55%
	Hàng quý:0/20	Chiếm 0%
	Hàng năm:4/20	Chiếm 20%
Loại báo cáo phải lập	Báo cáo so sánh chi phí thực tế với kế hoạch: 9/20	Chiếm 45%
	Báo cáo so sánh doanh thu thực tế với kế hoạch: 7/20	Chiếm 35%
	Báo cáo kết quả kinh doanh tới lãi gộp thực tế với kế hoạch: 3/20	Chiếm 15%
	Báo cáo hiệu quả sử dụng vốn thực tế với kế hoạch: 1/20	Chiếm 5%

Kết quả khảo sát qua bảng 3.7 cho thấy hệ thống báo cáo tại Tổng Công ty đã có và được lập theo một mốc thời gian quy định. Qua tìm hiểu thêm, hệ thống báo cáo chi phí chỉ được lập cho kế toán tài chính. Và hệ thống báo cáo về doanh thu được lập theo từng phòng kinh doanh bảo hiểm và khu vực nhưng chỉ mang tính liệt kê, không phân tích nguyên nhân ảnh hưởng. Báo cáo kết quả kinh doanh chủ yếu phục vụ cho kế toán tài chính và báo cáo nghĩa vụ thuế với nhà nước.

- Ví dụ báo cáo về doanh thu của Tổng Công ty

**Năm: 2015**

*Đơn vị tính: triệu đồng*

<b>Nội dung</b>	<b>Dự toán</b>	<b>Thực hiện</b>	<b>Chênh lệch</b>
1. Doanh thu về phí bảo hiểm gốc	1.000.375	1.401.875	401.500
2. Doanh thu về phí nhận tái bảo hiểm	80.419	90.436	10.017
....			
<b>Tổng Cộng</b>	<b>1.180.797</b>	<b>1.682.531</b>	<b>501.734</b>

### **3.2.5. Ảnh hưởng KTTN đến cấp quản lý**

Hiệu quả hoạt động của các bộ phận là trách nhiệm của từng cá nhân trong việc sử dụng và quản lý các chi phí được giao. Vậy hiệu quả kế toán trách nhiệm của từng bộ phận thể hiện qua bảng

*Bảng 3.8: Đánh giá hiệu quả kế toán trách nhiệm*

<b>NỘI DUNG</b>	<b>SỐ LƯỢNG</b>	<b>TỶ LỆ</b>
Quyền lợi khi anh chị làm tốt trách nhiệm của mình trong bộ phận?	Tăng lương: 0/20	Chiếm 0%
	Thưởng: 20/20	Chiếm 100%
	Thăng chức: 0/20	Chiếm 0%
	Khác: 0/20	Chiếm 0%
Hình thức bị phạt khi không hoàn thành tốt theo kế hoạch	Trừ lương: 0/20	Chiếm 0%
	Trừ thưởng: 20/20	Chiếm 100%
	Thuyên chuyển công tác: 0/20	Chiếm 0%
	Khác: 0/20	Chiếm 0%

Qua khảo sát thực tế cho thấy Tổng công ty đã có đánh giá hiệu quả kế toán quản trị cho từng cá nhân. Trong đó, nếu cá nhân làm tốt trách nhiệm của mình được giao thì quyền lợi được hưởng là 100% là có thưởng, còn tăng lương, thăng chức, khác thì chiếm 0% tức là Tổng Công ty mới đánh giá hiệu quả của từng cá nhân bằng việc thưởng cho nhân viên. Nếu khi không hoàn thành trách nhiệm được giao thì cá nhân sẽ bị phạt, theo kết quả thì 100% là trừ thưởng, không sử dụng hình phạt như giảm lương, chuyển công tác, khác. Có trưởng phòng kinh doanh bảo hiểm đã khẳng định trong tháng nếu phòng kinh doanh bảo hiểm đạt mức doanh thu theo kế hoạch thì phòng kinh doanh bảo hiểm sẽ được thưởng 1% trên mức tiền thu về trong tháng.

### **3.3. Đánh giá thực trạng kế toán trách nhiệm tại Tổng công ty**

#### **3.3.1. Ưu điểm**

*Về phân cấp quản lý:* Tổng Công ty có cơ cấu tổ chức rõ ràng, chức năng nhiệm vụ của các cấp quản lý được thực hiện cụ thể không chồng chéo. Là một trong những điều kiện đầu tiên thực hiện hệ thống KTTN.

*Chỉ tiêu đánh giá thành quả giữ thực tế và dự toán:* Dự toán chi phí, doanh thu lợi nhuận của các bộ phận được lập vào đầu năm và chi tiết theo quý điều này tạo điều kiện cho công tác đánh giá thành quả hoạt động của các trung tâm trách nhiệm.

*Về hệ thống báo cáo của kế toán trách nhiệm:* Việc đánh giá thành quả hoạt động của bộ phận thể hiện qua các báo cáo. Và hệ thống báo cáo được lập theo định kỳ.

*Ảnh hưởng KTTN đến cấp quản lý:* Tổng Công ty đã có đánh giá ảnh hưởng KTTN đến các cấp quản lý thông qua việc thưởng và phạt đối với các cấp quản lý.

### **3.3.2. Nhược điểm**

*Về tổ chức các trung tâm trách nhiệm:* Tổng Công ty đã có sự phân cấp quản lý nhưng chưa hình thành các trung tâm trách nhiệm cụ thể, riêng biệt.

Hiện tại, khu vực miền Bắc, miền Nam, miền Trung mới được giao trách nhiệm về lợi nhuận của bộ phận mình quản lý. Trên phương diện độc lập tổ chức thì các giám đốc khu vực không những kiểm soát về chi phí và doanh thu mà nên kiểm soát phần đầu tư tài sản kinh doanh trong bộ phận mình nhưng trong một giới hạn giá trị nhất định.

*Chỉ tiêu đánh giá thành quả giữ thực tế và dự toán:* Chỉ tiêu đánh giá còn quá đơn giản, tại Tổng công ty việc đánh giá các thành quả chưa thực sự dựa vào việc so sánh chi phí, doanh thu, lợi nhuận của thực tế với dự toán. Chưa phân tích rõ các tác nhân là ảnh hưởng tới chi phí, doanh thu, lợi nhuận. Vậy nên rất khó xác định được nguyên nhân để quy trách nhiệm cho bộ phận đó. Điều này làm ảnh hưởng đến việc ra quyết định của nhà quản trị. Các Công cụ ROI, RI rất ít được sử dụng để đánh giá trách nhiệm trung tâm đầu tư.

*Về hệ thống báo cáo của kế toán trách nhiệm:* Hệ thống báo cáo hiện tại chưa cung cấp đầy đủ và chính xác các thông tin phục vụ việc đánh giá trách nhiệm và mức độ và mức độ hoàn thành nhiệm vụ của các cấp quản lý. Các báo cáo hiện tại chỉ mang tính chất tổng hợp theo quy định chưa giúp cho nhà quản lý kiểm soát điều hành cũng như đánh giá thành quả của các bộ phận.

Do Tổng công ty chưa có bộ máy kế toán quản trị tách biệt với kế toán tài chính. Nhân viên kế toán tổng hợp là người thực hiện thêm chức năng kế toán quản trị, nó phục vụ cho nhu cầu quản lý. Thực tế chỉ khi có yêu cầu mới



thu thập, xử lý số liệu. Như vậy thời gian thực hiện rất lâu, thông tin cung cấp không kịp thời.

*Ảnh hưởng KTTN đến cấp quản lý:* Do mới dừng lại ở thưởng và phạt khi cá nhân hoàn thành hoặc chưa hoàn thành nhiệm vụ được giao. Việc thưởng phạt chưa hoàn toàn thúc đẩy việc sử dụng và quản lý chi phí được giao đối với từng cá nhân.

### **KẾT LUẬN CHƯƠNG 3**

Trong chương 3, luận văn phân tích thực trạng KTTN tại Tổng Công ty Cổ phần Bảo hiểm Quân đội – MIC trên các nội dung như cơ cấu tổ chức, phân cấp quản lý, các trung tâm trách nhiệm, dự toán các trung tâm trách nhiệm, hệ thống báo cáo KTTN. Đồng thời, căn cứ vào thực trạng KTTN tại Tổng công ty luận văn đã đánh giá các ưu điểm và nhược điểm của các nội dung của KTTN. Đây chính là căn cứ đề xuất các giải pháp hoàn thành hệ thống KTTN tại Tổng công ty.

## **CHƯƠNG 4**

### **MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN BẢO HIỂM QUÂN ĐỘI MIC**

#### **4.1. Sự cần thiết và yêu cầu phải hoàn thiện hệ thống kế toán trách nhiệm tại Tổng công ty**

Các tổ chức kinh doanh nói chung và Tổng Công ty Cổ phần Bảo Hiểm Quân đội – MIC nói riêng đều phải có cơ cấu của tổ chức, được hình thành từ nhiều bộ phận có chức năng và nhiệm vụ khác nhau, nhà quản lý ở mỗi bộ phận có sự độc lập tương đối trong việc điều hành công việc của mình và phải hoàn thành nhiệm vụ được đặt ra từ bộ phận quản lý cấp cao hơn. Ban quản lý cấp cao, muốn phối hợp hoạt động của các bộ phận khác nhau trong tổ chức một cách tốt nhất, cần phải dựa vào hệ thống kế toán trách nhiệm.

KTTN được áp dụng và thực hiện xuất phát từ những yêu cầu và đòi hỏi có tính khách quan của nền kinh tế thị trường nhằm đáp ứng yêu cầu cung cấp thông tin phục vụ cho công tác lập dự toán, kiểm soát chi phí, đánh giá trách nhiệm và ra các quyết định kinh doanh của các đơn vị, bộ phận, phòng ban chức năng. Theo quy luật cạnh tranh của nền kinh tế thị trường các Công ty luôn phải có những quyết định đúng đắn và kịp thời. Bản thân hệ thống thông tin KTTN hiện tại của công ty chưa thỏa mãn được nhu cầu cung cấp thông tin cho nhà quản trị trong việc điều hành và quản lý doanh nghiệp.

Mặc khác, trước tình hình khó khăn hiện nay của các doanh nghiệp hoạt động xây dựng điều kiện về vốn còn nhiều hạn chế, trong khi các doanh nghiệp trong nước đang trong tình trạng khó khăn nên khả năng thu hồi vốn là rất khó. Chính vì vậy giải pháp tối ưu đối với các doanh nghiệp xây dựng đòi

hỏi phải có một hệ thống chuyên trách cung cấp thông tin phục vụ cho mục tiêu kiểm soát và điều hành doanh nghiệp một cách có hiệu quả nhất

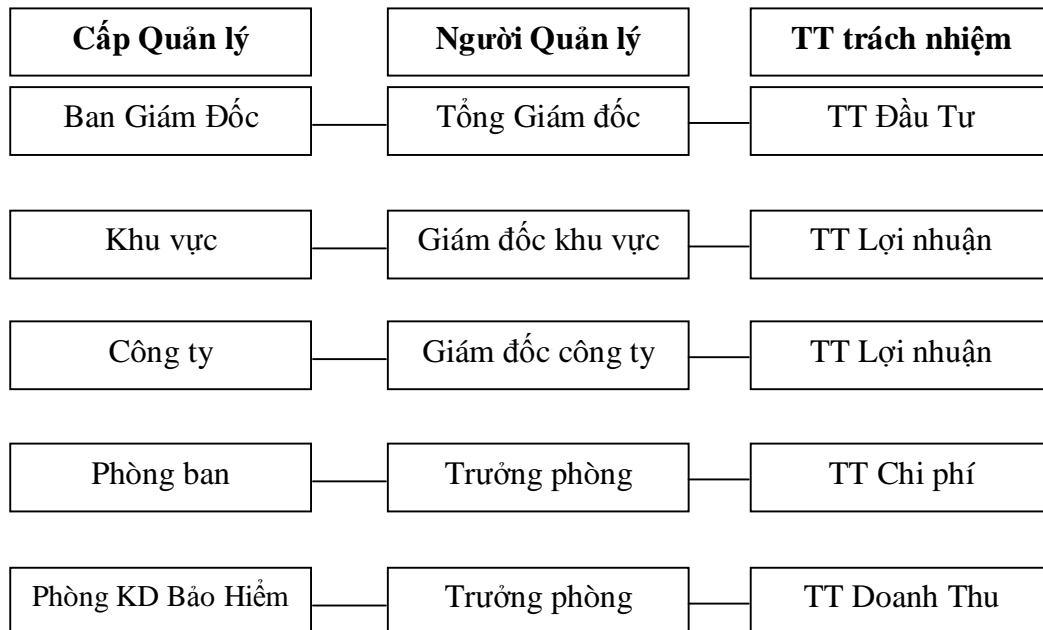
Qua việc nghiên cứu những cơ sở lý luận về tổ chức KTTN và thực trạng tổ chức kế toán tại Tổng Công ty Cổ phần Bảo Hiểm Quân đội – MIC. Tác giả nhận thấy rằng cần phải đưa ra các biện pháp nhằm hoàn thiện công tác tổ chức kế toán trách nhiệm để phục vụ cho yêu cầu quản lý là một việc cần thiết và có ý nghĩa thực tiễn.

## 4.2. Một số giải pháp hoàn thiện hệ thống kế toán trách nhiệm tại Tổng công ty

### 4.2.1. Về xác định trung tâm trách nhiệm

Dựa trên sự phân cấp quản lý theo cơ cấu tổ chức hiện nay, thì tổng công ty có thể tổ chức thành bốn trung tâm trách nhiệm, bao gồm: Trung tâm chi phí, trung tâm doanh thu, trung tâm lợi nhuận, chung tâm đầu tư.

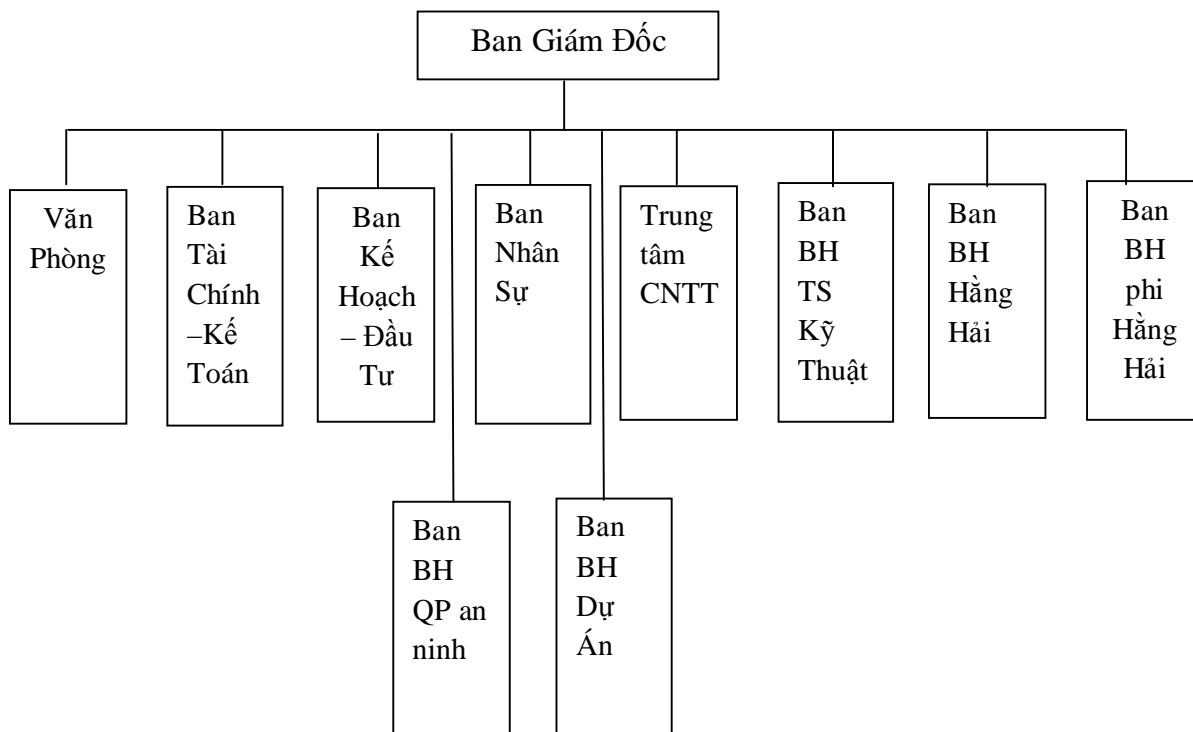
Mô hình được xác lập như sau:



**Sơ đồ 4.1** Mô hình các trung tâm trách nhiệm của Tổng công ty

### \* Trung Tâm Chi Phí

Do đặc thù hoạt động của Tổng Công ty là cung cấp dịch vụ, cụ thể là cung cấp dịch vụ bảo hiểm phi nhân thọ. Nên chi phí phát sinh chủ yếu tại Tổng công ty phần lớn là chi phí quản lý. TTCP được tóm lược qua sơ đồ sau:



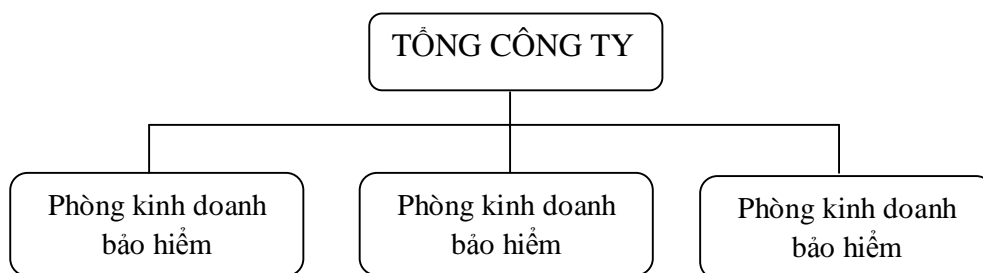
#### Sơ đồ 4.2 Trung tâm chi phí của Tổng công ty

Qua sơ đồ trên Tổng Công ty có 10 trung tâm chi phí. Toàn bộ các trung tâm chi phí không trực tiếp tạo ra doanh thu. Đứng đầu các bộ phận này tương ứng là các trưởng phòng. Các trưởng phòng được nhà quản trị cấp trên giao quyền và trách nhiệm quản lý bộ phận của mình và có trách nhiệm theo dõi chi phí.

Thực tế chi phí phát sinh tại các phòng ban đa phần là chi phí như: lương, khấu hao, văn phòng phẩm, chi phí quảng cáo, chi phí tiếp khách, chi phí điện thoại, chi phí internet...

### \* Trung Tâm Doanh Thu

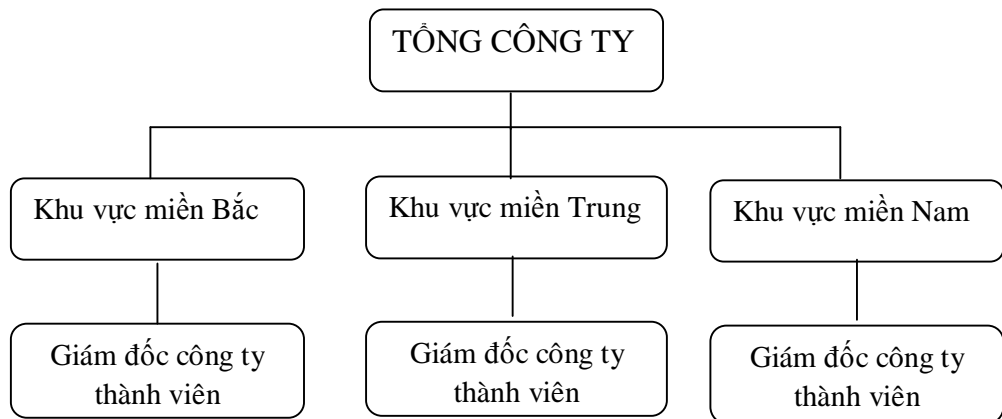
Doanh thu chủ yếu của Tổng Công ty thu từ cung cấp dịch vụ bảo hiểm. Hiện nay, Tổng công ty đã thiết lập mạng lưới Phòng kinh doanh bảo hiểm dày đặc trên cả nước. Và đối với mỗi phòng kinh doanh bảo hiểm, được giao chỉ tiêu doanh thu thực hiện và trưởng phòng kinh doanh đó phải chịu trách nhiệm tối đa hóa doanh thu. Và các chi phí liên quan đến thúc đẩy doanh số bán hàng sẽ do trưởng mỗi phòng kinh doanh bảo hiểm quyết định. Sơ đồ TTDT của Tổng Công ty



### Sơ đồ 4.3 Trung tâm doanh thu của Tổng Công ty

### \* Trung Tâm Lợi nhuận

Theo cơ cấu tổ chức của tổng công ty hiện nay, trung tâm lợi nhuận bao gồm các chi nhánh của Tổng công ty và gắn trách nhiệm của các giám đốc các khu vực, các công ty trực thuộc Tổng Công ty. Các giám đốc trung tâm lợi nhuận này có trách nhiệm kiểm soát các hoạt động kinh doanh của bộ phận mình, kiểm tra doanh thu đồng thời kiểm soát chi phí tương ứng để mang lại lợi nhuận cho đơn vị. Sơ đồ TTLN của Tổng Công ty như sau:



**Sơ đồ 4.4 Trung tâm lợi nhuận của Tổng Công ty**

**\* Trung Tâm Đầu tư**

Ban giám đốc và hội đồng quản trị được xem là TTĐT. Đây là nơi có quyền lực cao nhất, quyết định mọi vấn đề của Tổng công ty.

**4.2.2. Về chỉ tiêu đánh giá giữ thực tế và dự toán**

Xét về thực tế thì các bộ phận của Tổng Công ty đều sử dụng chỉ tiêu chênh lệch giữa thực tế và dự toán để đánh giá hoạt động của bộ phận mình. Ưu điểm của việc sử dụng chỉ tiêu này là đơn giản dễ làm, nhưng đối với trung tâm doanh thu, trung tâm đầu lợi nhuận, trung tâm đầu tư thì chưa cung cấp thông tin cho nhà quản trị một cách tin cậy.

**\* Chỉ tiêu đánh giá thành quả của trung tâm doanh thu**

Mục tiêu của trung tâm doanh thu là tối đa hóa doanh thu. Đánh giá thành quả của trung tâm doanh thu dựa trên cơ sở so sánh chi phí dự toán và thực hiện để xác định mức hoạt động.

\* Chênh lệch doanh thu = Doanh thu thực tế - Doanh thu dự toán

\* Chênh lệch tỷ lệ chi phí trên doanh thu =  $\frac{\text{Chi phí thực tế}}{\text{Doanh thu thực tế}} - \frac{\text{Chi phí dự toán}}{\text{Doanh thu dự toán}}$

Sử dụng chỉ tiêu trên vừa đánh giá được mức độ hoàn thành kế hoạch về doanh thu, vừa đảm bảo chi phí trên doanh thu một cách hợp lý. Việc kiểm soát được chi phí trong mối quan hệ với doanh thu, góp phần giảm tỷ lệ chi phí trên doanh thu để gia tăng lợi nhuận cho toàn công ty.

**\* Chỉ tiêu đánh giá thành quả của trung tâm lợi nhuận**

Việc đánh giá thành quả của trung tâm lợi nhuận dựa vào các chỉ tiêu sau trên cơ sở báo cáo dự toán và thực hiện của từng trung tâm lợi nhuận :

$$* \text{ Tỷ lệ lợi nhuận trên doanh thu} = \frac{\text{Lợi nhuận}}{\text{Doanh thu}}$$

Chỉ tiêu này thể hiện một đồng doanh thu có được thì trong đó sẽ thu về bao nhiêu đồng lợi nhuận. Nếu Doanh thu không đổi, muốn tỷ suất lợi nhuận tăng thì bắt buộc chi phí phải giảm và ngược lại.

**\* Chỉ tiêu đánh giá thành quả của trung tâm đầu tư**

TTĐT là trung tâm gắn với nhà quản trị cấp cao nhất. Nhu cầu thông tin là rất lớn để đưa ra các quyết định đem lại lợi ích cho Tổng công ty. Việc đánh giá thành quả của TTĐT có thể dựa trên các chỉ tiêu tài chính sau:

Chỉ tiêu	Nội dung của chỉ tiêu
1. Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI)	Chỉ tiêu này phản ánh một đồng vốn đầu tư bình quân trong kỳ đã tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận. Đây là một chỉ tiêu tối ưu, tổng hợp trách nhiệm của nhiều bộ phận thành một con số duy nhất và dựa vào đó để đánh giá hiệu quả sử dụng vốn của đơn vị, tạo điều kiện cho Giám đốc công ty thường xuyên kiểm tra vốn đầu tư, chi phí và thu nhập từ hoạt động sản xuất kinh doanh.
2. Lợi nhuận còn lại RI	Chỉ tiêu này thể hiện lợi nhuận cuối cùng mà công ty đã đạt được sau khi trừ đi chi phí sử dụng vốn.



ROI giúp nhà quản trị đánh giá được tỷ lệ hoàn vốn đầu tư và chỉ tiêu này cũng có thể dùng để so sánh hiệu quả sử dụng vốn đầu tư giữa các TTĐT. Giá trị của chỉ tiêu càng cao thì tài sản được dùng càng hiệu quả.

RI giúp nhà quản trị có nên mở rộng vốn đầu tư hay không, nó khắc phục được nhược điểm của chỉ tiêu ROI.

#### ***4.2.3. Về hệ thống báo cáo kế toán trách nhiệm***

Hệ thống báo cáo trách nhiệm là sản phẩm cuối cùng của kế toán trách nhiệm. Dựa vào đặc thù của từng trung tâm trách nhiệm, nên mỗi trung tâm trách nhiệm sẽ có nội dung báo cáo gắn với chỉ tiêu, nhằm đánh giá kết quả của mỗi trung tâm. Tùy vào nhu cầu cung cấp thông tin của nhà quản trị và đặc thù kinh doanh của công ty mà chúng ta chọn mẫu báo cáo phù hợp.

- ***Báo cáo trách nhiệm của trung tâm chi phí***

Do đặc thù của ngành nghề kinh doanh của Tổng công ty nên các trung tâm chi phí thường là các phòng ban như phòng kế toán, phòng nhân sự, phòng bảo hiểm phi hàng hải, phòng bảo hiểm hàng hải... người chịu trách nhiệm là các trưởng phòng. Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả của trung tâm chi phí là chênh lệch giữa các khoản mục chi phí thực tế so với chi phí dự toán đã được lập theo định mức. Vì vậy báo cáo trách nhiệm được lập tương ứng là báo cáo dự toán của trung tâm chi phí (bảng 4.1), báo cáo phân tích biến động của trung tâm chi phí (bảng 4.2), báo cáo trách nhiệm tổng hợp của trung tâm chi phí (bảng 4.3)

Ví dụ: Tại phòng kế toán, định kỳ hàng quý phòng kế toán tập hợp các chi phí phát sinh thực tế. Trên cơ sở đó lập các báo cáo, các báo cáo là căn cứ đánh giá thành quả của trung tâm chi phí.

Bảng 4.1. Báo cáo dự toán của trung tâm chi phí

Phòng: Kế toán – tài chính

Quý:

Đơn vị tính: đồng

Khoản mục chi phí	Dự toán chi phí
1. Chi phí nhân viên	
2. Chi phí khấu hao tài sản cố định	
3. Chi phí thuê văn phòng	
4. Chi phí văn phòng phẩm	
5. Chi phí tiếp khách	
6. Chi phí công tác	
7. Chi phí dịch vụ mua ngoài	
8. Phí, thuế, lệ phí	
9. Chi phí bằng tiền khác	
<b>Tổng Cộng</b>	

Bảng 4.2. Báo cáo phân tích biến động của trung tâm chi phí

Phòng: Kế toán – tài chính

Quý:

Đơn vị tính: đồng

Khoản mục chi phí	Dự toán	Thực hiện	Chênh lệch		Đánh giá biến động
			Tuyệt	Tỷ lệ	
1. Chi phí nhân viên					
2. Chi phí khấu hao tài sản cố định					
3. Chi phí thuê văn phòng					
4. Chi phí văn phòng phẩm					
5. Chi phí tiếp khách					
6. Chi phí công tác					
7. Chi phí dịch vụ mua ngoài					
8. Phí, thuế, lệ phí					
9. Chi phí bằng tiền khác					
<b>Tổng Cộng</b>					

Bảng 4.3. Báo cáo tổng hợp của trung tâm chi phí

Quý:

Đơn vị tính: đồng

Các bộ phận	Dự toán	Thực hiện	Chênh lệch		Đánh giá biến động
			Tuyệt đối	Tỷ lệ (%)	
1. Phòng kế toán – tài chính					
2. Phòng nhân sự					
3. Ban bảo hiểm hàng hải					
4. Ban bảo hiểm phi hàng hải					
....					
<b>Tổng Cộng</b>					

- **Báo cáo trách nhiệm của trung tâm doanh thu**

Thực tế báo cáo trung tâm trung doanh thu chưa cụ thể được mức độ đóng góp của từng bộ phận vào mục tiêu chung của Tổng Công ty. Phụ thuộc vào cơ cấu quản lý của công ty và nhu cầu thông tin cho các nhà quản trị về trung tâm doanh thu. Cụ thể báo cáo của trung tâm doanh thu bao gồm báo cáo trách nhiệm của trung tâm doanh thu đối với phòng kinh doanh bảo hiểm (bảng 4.4), báo cáo trách nhiệm của trung tâm doanh thu đối với khu vực (bảng 4.5), báo cáo phân tích chi phí so với doanh thu (bảng 4.6).

Bảng 4.4. Báo cáo trách nhiệm của trung tâm **doanh** thu đối với phòng kinh doanh bảo hiểm

Quý:

Đơn vị tính: đồng

Nội dung	Dự toán	Thực hiện	Chênh lệch	Đánh giá biến động		
				Đơn giá	Số lượng	Cơ cấu tiêu thụ
3. Bảo hiểm xe cơ giới						
4. Bảo hiểm con người						
5. Bảo hiểm hàng hóa						
....						
<b>Tổng Cộng</b>						

Bảng 4.5. Báo cáo trách nhiệm của trung tâm doanh thu **đối** với khu vực

Quý:

Đơn vị tính: đồng

Nội dung	Dự toán	Thực hiện	Chênh lệch	Đánh giá biến động		
				Đơn giá	Số lượng	Cơ cấu tiêu thụ
1. Khu vực miền Bắc						
2. Khu vực miền Trung						
3. Khu vực miền Nam						
<b>Tổng Cộng</b>						

Bảng 4.6. Báo cáo phân tích chi phí so với doanh thu

Quý:

Đơn vị tính: đồng

Khoản mục chi phí	Dự toán		Thực hiện		Đánh giá biến động	
	Chi phí	CP/DT	Chi phí	CP/DT	Chi phí	CP/DT
1. Chi phí nhân viên						
2. Chi phí hoa hồng						
3. Chi phí thuê văn phòng						
4. Chi phí văn phòng phẩm						
5. Chi phí tiếp khách						
6. Chi phí công tác						
7. Chi phí dịch vụ mua ngoài						
8. Phí, thuế, lệ phí						
9. Chi phí bằng tiền khác						
<b>Tổng Cộng</b>						
<b>Doanh thu bán hàng</b>						

• Báo cáo trách nhiệm của trung tâm lợi nhuận

Để đáp ứng nhu cầu phân tích thông tin của kế toán trách nhiệm đối với trung tâm lợi nhuận thì Tổng công ty cần tiến hành so sánh lợi nhuận giữa thực tế với dự toán. Bằng cách lập báo cáo kết quả kinh doanh của

trung tâm lợi nhuận theo mô hình lãi gộp. Cụ thể bao gồm: Báo cáo kết quả kinh doanh của các khu vực (bảng 4.7) và báo cáo kết quả kinh doanh của toàn công ty (bảng 4.8)

*Bảng 4.7. Báo cáo kết quả kinh doanh của các khu vực*

*Khu vực:*

*Quý:*

*Đơn vị tính: đồng*

Chỉ tiêu	Dự toán	Thực hiện	Chênh lệch	Lũy kế từ đầu năm tới nay		
				Dự toán	Thực hiện	Chênh lệch
1, Doanh thu						
2, Chi phí biến đổi						
+ Giá vốn						
+Chi phí bán hàng						
+ Chi phí quản lý doanh nghiệp						
3, Lãi gộp						
4, % Lãi gộp						
5, Chi phí cố định						
6, Lợi nhuận						

*Bảng 4.8. Báo cáo kết quả kinh doanh của toàn Tổng Công ty*

*Quý:*

*Đơn vị tính: đồng*

Chỉ tiêu	Dự toán	Thực hiện	Chênh lệch	Lũy kế từ đầu năm tới nay		
				Dự toán	Thực hiện	Chênh lệch
1, Lợi nhuận khu vực miền Bắc						
2, Lợi nhuận khu vực miền Trung						
3, Lợi nhuận khu vực miền Nam						
<b>Tổng lợi nhuận của Tổng công ty</b>						

- **Báo cáo trách nhiệm của trung tâm đầu tư**

Báo cáo trung tâm đầu tư được lập nhằm đánh giá hiệu quả hoạt động của Tổng công ty. Và chịu trách nhiệm báo cáo này là Tổng giám đốc. Báo cáo được lập hàng năm theo mẫu thiết kế như sau (bảng 4.9)

*Bảng 4.9. Báo cáo trách nhiệm của trung tâm đầu tư của Tổng Công ty*

*Quý:*

*Đơn vị tính: đồng*

Chỉ tiêu	Dự toán	Thực hiện	Chênh lệch	Lũy kế từ đầu năm tới nay		
				Dự toán	Thực hiện	Chênh lệch
1. Tài Sản						
2. Doanh thu thuần						
3. Lợi nhuận						
4. Tỷ suất lợi nhuận (3/2)						
5. ROI (3/1)						
6. RI (3-1*ROI)						

#### **4.2.4. Về đánh giá ảnh hưởng KTTN đến cấp quản lý**

Ngoài chế độ đãi ngộ, khen thưởng thì Tổng công ty cần xây dựng những chính sách đãi ngộ và khen thưởng phù hợp để khuyến khích phát huy hết nguồn lực hiện có.

Hình thức đại ngộ: Tổng công ty nên xây dựng tiêu chí đánh giá (bảng 4.10) và thường xuyên tổ chức quá trình đánh giá nhân sự trong công ty. Qua kết quả đánh giá Tổng công ty nên có những hình thức khen thưởng cụ thể.

Đồng thời kết hợp với động viên tinh thần như tổ chức liên hoan, tặng bằng khen để tạo môi trường thoải mái khi làm việc.



Bảng 4.10. Bảng **đánh** giá hoàn thành công việc

STT	Tiêu chuẩn đánh giá mức độ hoàn thành	Điểm chuẩn	NV tự đánh giá	Trưởng bộ phận đánh giá
<b>A</b>	<b>Khối lượng và chất lượng công việc</b>	<b>83</b>		
1	Hoàn thành khối lượng công việc được giao theo bảng mô tả công việc hoặc các văn bản quy định khác. (Bị trừ 1 điểm/lần do chậm hoàn thành)	60		
2	Chất lượng công việc đạt yêu cầu cấp trên không phải nhắc nhở nhiều lần. (Mỗi công việc bị nhắc nhở từ lần thứ 2 trở đi trừ 2 điểm, sai sót làm tăng chi phí của công ty bị trừ 5đ)	20		
3	Có cải tiến trong xử lý công việc đem lại hiệu quả cao	3		
<b>B</b>	<b>Ý thức chấp hành kỷ luật nội quy, quy định của công ty</b>	<b>22</b>		
1	Số giờ làm việc trong tuần đạt chuẩn 208h/tháng trở lên (bị trừ 0.2đ/1h nếu ít hơn 192h/tháng)	10		
2	Vi phạm nội quy, quy định bị nhắc nhở hoặc ghi sổ vi phạm (mỗi lần vi phạm trừ 1đ)	10		
3	Chủ động ham học hỏi, tìm tòi nâng cao trình độ chuyên môn	2		
	<b>Tổng cộng</b>	<b>105/100</b>		

*Phân loại lao động:*

*A: Xuất sắc có số điểm đạt từ 101 đến 105 điểm*

*B: Tốt có số điểm từ 96 đến 100 điểm*

*C: Bình thường có số điểm từ 91 đến 96 điểm*

*D: Kém số điểm trong tháng dưới 90*

### **4.3. Kiến nghị**

#### **4.3.1. Về phía Tổng Công ty**

Để tổ chức tốt được công tác KTTN, Tập thể lãnh đạo Tổng công ty phải nhận thức được tầm quan trọng và những lợi ích thiết thực của kế toán

trách nhiệm trong quản lý và điều hành doanh nghiệp. Phải thực sự coi KTTN là công cụ quản lý trong điều kiện nền kinh tế thị trường.

Lãnh đạo công ty phải tiến hành cấu trúc lại mô hình hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp và xác định rõ từng lĩnh vực hoạt động của mình để tiến hành công tác phân cấp quản lý cho phù hợp với từng loại hình kinh doanh.

Phải tổ chức bộ máy kế toán hướng đến kết hợp cả kế toán tài chính và kế toán quản trị, sử dụng nguồn của kế toán tài chính để thu thập, xử lý và lượng hoá thông tin đáp ứng nhu cầu thông tin cho quản trị doanh nghiệp một cách kịp thời và chính xác. Chú ý đến công tác xây dựng mối liên hệ thông tin nội bộ trong đơn vị phục vụ cho quá trình kiểm soát, đánh giá và ra quyết định tại doanh nghiệp.

Các nhà quản trị cũng như các nhân viên trong doanh nghiệp đều cố gắng làm việc để đạt được những mục tiêu đề ra. Vấn đề cần đặt ra là họ có vì mục tiêu chung của doanh nghiệp hay không. Mục tiêu chính của quá trình kiểm tra, đánh giá của Lãnh đạo công ty là động viên sự nhất trí về mục tiêu để mọi người làm việc nhằm đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp đồng thời với mục tiêu của từng cá nhân. Để làm tốt công tác này công ty phải thiết lập hệ thống báo cáo trách nhiệm quản lý. Một hệ thống kế toán trách nhiệm tốt chỉ báo cáo các nhân tốt mà nhà quản trị có thể kiểm soát và đánh giá được.

Tổ chức KTTN là một vấn đề cần được nghiên cứu thì mới tổ chức thực hiện được. Chính vì vậy doanh nghiệp phải đào tạo bồi dưỡng đội ngũ nhân viên kế toán có trình độ chuyên môn và phải am hiểu về những kiến thức khác như quản trị học, thống kê và toán học. Như vậy thì việc tổ chức thực hiện công tác KTTN mới có hiệu quả.

#### ***4.3.2. Về phía Nhà nước***

Tiếp tục hoàn thiện những hướng dẫn về KTQT nói chung và KTTN nói riêng, nhằm khuyến khích các nhà quản trị thấy được lợi ích của KTTN trong việc kiểm soát các hoạt động của doanh nghiệp.

Tổ chức các chương trình nhằm tạo điều kiện cho các doanh nghiệp trong nước tiếp xúc với các mô hình KTTN phát triển trên thế giới.

Xây dựng và tổ chức các chương trình đào tạo và cấp chứng chỉ hành nghề KTQT.

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG 4**

Xuất phát từ thực trạng về KTTN tại Tổng Công ty, chương 4 đã đưa ra một số vấn đề cốt lõi nhằm hoàn thiện KTTN tại Tổng công ty trong thời gian tới. Cụ thể:

+ Luận văn đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện KTTN tại Tổng công ty. Giải pháp của xây dựng KTTN bao gồm: xây dựng các trung tâm trách nhiệm, xây dựng hệ thống dự toán của các trung tâm trách nhiệm, xây dựng các chỉ tiêu đánh giá thành quả giữa dự toán và thực tế và các hệ thống báo cáo.

+ Đề xuất các điều kiện đối với nhà nước và doanh nghiệp về việc xây dựng KTTN.

## KẾT LUẬN

Trong nền kinh tế thị trường, các doanh nghiệp luôn chú trọng đến thành quả hoạt động của nhân viên mình. Kế toán trách nhiệm là công cụ đánh giá kết quả và hiệu quả hoạt động của các trung tâm trách nhiệm trong doanh nghiệp.

Đề tài này đã lần lượt đưa ra các khái niệm và vai trò của KTTN. Là một phần của KTQT, KTTN đóng vai trò cung cấp thông tin cho các nhà quản trị trong việc tổ chức và điều hành công ty, đồng thời giúp cho nhà quản trị kiểm soát quản lý, đánh giá và điều chỉnh nhằm hướng đến mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Đề tài đã phản ánh được thực trạng tổ chức kế toán trách nhiệm tại Tổng Công ty cổ phần bảo hiểm quân đội - MIC. Trên cơ sở lấy ý kiến của những nhà quản trị các cấp tại công ty, tác giả đã phân nào đánh giá thực trạng tổ chức kế toán trách nhiệm tại công ty này.

Trên cơ sở thực tế kết hợp với những lý luận, tác giả đã đưa ra các biện pháp hoàn thiện tổ chức KTTN tại Tổng công ty cổ phần bảo hiểm quân đội – MIC. Vì hiểu biết còn hạn chế và thời gian nghiên cứu còn hạn hẹp nên luận văn không thể tránh khỏi những những thiếu sót. Tác giả rất mong nhận được sự góp ý của thầy cô và bạn đọc để luận văn được hoàn thiện.

Cuối cùng một lần nữa tôi xin chân cảm ơn sự giúp đỡ tận tình của cô giáo **TS. Lê Thị Tú Oanh** đã tạo điều kiện cho tôi hoàn thiện bài luận văn này.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tiếng Việt

1. Phạm Văn Dược, Đặng Kim Cương (2010) , *Kế toán quản trị*, Nhà xuất bản thống kê, TP Hồ Chí Minh.
2. Phạm Đức Dũng (2009), *Kế toán quản trị*, Nhà xuất bản thống kê.
3. TS Võ Ngọc Nhị (2006), *Kế toán quản trị*, Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh.
4. PGS.TS Nguyễn Ngọc Quang (2010), *Kế toán quản trị doanh nghiệp*, Đại học kinh tế quốc dân.

### Tiếng Anh

5. Belkaoui, Ahmed (1981), “The Relationship Between Self-Disclosure Style and Attitudes to Responsibility Accounting”, *Accounting, Organizations and Society*.
6. Garrison, Ray H. and Noreen, Eric W. (2008), *Managerial Accounting*, ed. Edition, 11<sup>th</sup>, MacGraw-Hill, NewYork.
7. Gordon, M. J. (1963), “Toward a Theory of Responsibility Accounting Systems”, *National Association of Accountants. NAA Bulletin (pre-1986)*.
8. Higgs, John A (1952), *Responsibility Accountting*, Vol 12. The Arthur Ardersen, Chicago, IL.
9. Joe E.Dowd (2001), "Effect of product mix and technology on responsibility accounting, account proliferation and product unbundling in the Texas utility industry", *Managerial Auditing Journal*.
10. Kellogg, Martin N. (1962), “Fundamentals of Responsibility Accounting”, *National Association of Accountants. NAA Bulletin (pre-1986)*.

11. Nahum Melumad, Dilip Mookherjee, Stefan Reichelstein (1992), "A theory of responsibility centers", *Journal of Accounting and Economics*, 15.
12. Safa, Mojgan (2012), "Examining the Role of Responsibility Accounting in organizational Structure", *American Academic & Scholarly Research Journal*.4(5).
13. Vogel, Joseph P. (1962), "Rudiments of Responsibility Accounting in Pulic Utilities", National Association of Accountants. NAA Buletin (pre-1986).

## PHỤ LỤC

### Phụ lục 01: Phiếu điều tra khảo sát

#### PHIẾU ĐIỀU TRA KHẢO SÁT

*Để có cơ sở đánh giá thực trạng về kế toán trách nhiệm tại Tổng Công ty Cổ Phần Bảo Hiểm Quân đội – MIC, chúng tôi mong muốn nhận được sự cộng tác của anh/chị bằng cách trả lời các câu hỏi dưới đây. Những nội dung anh/chị không rõ có thể bỏ qua. Thông tin các anh/chị cung cấp sẽ được giữ bí mật chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu và sẽ gửi tới anh chị nếu có yêu cầu.*

*Xin trân trọng cảm ơn*

#### PHẦN I - THÔNG TIN CHUNG

**Anh/ chị vui lòng đánh dấu X vào ô thích hợp cho biết thông tin:**

**1. Vị trí hiện nay của anh (chị) trong Tổng công ty:**

- Tổng giám đốc
- Giám đốc (Khu vực anh/chị quản lý?.....)
- Trưởng phòng (Bộ phận anh/chị công tác?.....)

**2. Giới tính:**

- Nam
- Nữ

**3. Trình độ đào tạo của Anh/chị**

- Tốt nghiệp trung cấp
- Tốt nghiệp Cao đẳng
- Tốt nghiệp Đại học
- Tốt nghiệp sau Đại học



## PHẦN II – KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM

(Kế toán trách nhiệm là kế toán cung cấp các báo cáo về việc thực hiện trách nhiệm của trưởng bộ phận theo sự phân công trách nhiệm của tổ chức về chi phí, doanh thu, lợi nhuận hoặc đầu tư)

**1. Anh/chị Xin hãy trả lời các câu hỏi dưới đây bằng cách chọn từ 1 đến 5.**

(1-Rất không đồng ý, 2-Không đồng ý, 3- Bình thường, 4 – Đồng ý, 5 –Rất đồng ý)

Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá				
	1	2	3	4	5
Anh/ chị đã từng biết về kế toán trách nhiệm chưa?					
Anh/chị phải chịu trách nhiệm chính về chi phí					
Anh/chị phải chịu trách nhiệm chính về doanh thu					
Anh/chị phải chịu trách nhiệm chính về lợi nhuận					
Anh/chị phải chịu trách nhiệm chính về đầu tư					
Anh/chị phải chịu trách nhiệm về chi phí lương nhân viên					
Anh/chị phải chịu trách nhiệm về chi phí thưởng					
Anh/chị phải chịu trách nhiệm về chi phí tiếp khách					

Anh/chị phải chịu trách nhiệm về chi phí văn phòng phẩm					
Anh/chị chịu trách nhiệm về doanh thu của bộ phận được phân loại theo sản phẩm					
Anh/chị chịu trách nhiệm về doanh thu của bộ phận được phân loại theo cửa hàng					
Anh/chị chịu trách nhiệm về doanh thu của bộ phận được phân loại theo khu vực					
Anh/chị chịu trách nhiệm về lãi gộp					
Anh/chị chịu trách nhiệm về lợi nhuận trước thuế					
Anh/chị chịu trách nhiệm về lợi nhuận sau thuế					
Anh/chị chịu trách nhiệm về vốn đầu tư của bộ phận mình					

**2. Công ty anh/chị có lập dự toán không?**

Nếu trả lời là Có, xin trả lời tiếp câu 3 và câu 4, nếu trả lời là không thì xin chuyển tiếp tới câu 5.

- Có                       Không

**3. Thời gian lập dự tại bộ phận anh/chị quản lý?**

- Đầu năm
- Đầu tháng
- Đầu quý
- Đầu tuần

#### 4. Mức độ lập những dự toán tại bộ phận mình?

(1-Rất không thường xuyên, 2-Không thường xuyên, 3- Bình thường, 4 – Thường xuyên, 5 –Rất Thường xuyên)

Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá				
	1	2	3	4	5
Dự toán chi phí					
Dự toán doanh thu (tiêu thụ)					
Dự toán lợi nhuận					

#### 5. Chỉ tiêu đánh giá giữa dự toán và Thực hiện tại bộ phận anh/chị

(1-Rất không thường xuyên, 2-Không thường xuyên, 3- Bình thường, 4 – Thường xuyên, 5 –Rất Thường xuyên)

Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá				
	1	2	3	4	5
So sánh chi phí thực tế với dự toán					
So sánh doanh thu thực tế với dự toán					
So sánh lợi nhuận thực tế với dự toán					
So sánh sử dụng Hiệu quả vốn đầu tư (ROI)					

#### 6. Hệ thống báo cáo trung tâm trách nhiệm

##### a. Thời gian lập báo cáo của Công ty

- Hàng tuần
- Hàng tháng
- Hàng quý
- Một năm

**b. Loại báo cáo anh chỉ phải lập?**

- Báo cáo so sánh chi phí thực tế với kế hoạch
- Báo cáo so sánh doanh thu thực tế với kế hoạch
- Báo cáo kết quả kinh doanh theo lãi gộp so sánh thực tế với kế hoạch
- Báo cáo so sánh hiệu quả sử dụng vốn (ROI) thực tế với kế hoạch

**7. Hiệu quả kế toán trách nhiệm**

**a. Quyền lợi anh chị được hưởng khi làm tốt trách nhiệm của mình trong bộ phận:**

- Tăng lương
- Thưởng
- Thăng chức
- Khác

**b. Hình thức anh chị bị phạt khi không hoàn thành tốt theo kế hoạch**

- Trừ lương
- Trừ thưởng
- Thuyên chuyển công tác
- Khác

**8. Ý kiến của anh chị về giao trách nhiệm ở đơn vị:**

.....

.....

.....

.....

.....

**Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của các anh/chị!**