

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

NGUYỄN THẢO PHƯƠNG

**KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
BITEXCO NAM LONG**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KẾ TOÁN

HÀ NỘI - 2017

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

NGUYỄN THẢO PHƯƠNG

**KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
BITEXCO NAM LONG**

Chuyên ngành: Kế toán

Mã số : 60340301

LUẬN VĂN THẠC SĨ KẾ TOÁN

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. VŨ ĐÌNH HIỀN

HÀ NỘI - 2017

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 Thảo Phương

LỜI CẢM ƠN

Trong suốt quá trình học tập và hoàn thành luận văn này, tác giả đã nhận được sự hướng dẫn, giúp đỡ quý báu tận tình của các thầy cô và các bạn. Với lòng kính trọng và biết ơn sâu sắc tác giả xin được bày tỏ lời cảm ơn chân thành tới:

Ban Giám hiệu và các thầy cô của Khoa Kế toán, Khoa Sau đại học Trường Đại học Lao động & Xã hội đã tạo mọi điều kiện thuận lợi giúp đỡ tác giả trong quá trình học tập và hoàn thành luận văn.

Đặc biệt xin chân thành cảm ơn Thầy giáo TS. Vũ Đình Hiền, người thầy kính mến đã hết lòng giúp đỡ, dạy bảo, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho tác giả trong suốt quá trình nghiên cứu và hoàn thành luận văn tốt nghiệp.

Tác giả xin chân thành cảm ơn tới lãnh đạo, cán bộ nhân viên công ty cổ phần Bitexco Nam Long đã tạo điều kiện giúp đỡ tác giả trong quá trình học tập và nghiên cứu để hoàn thành luận văn này.

Cảm ơn các bạn bè, đồng nghiệp và gia đình đã cổ vũ động viên tác giả trong suốt quá trình học, làm việc và hoàn thành luận văn.

Tác giả luận văn

Nguyễn Thảo Phương

MỤC LỤC

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT	IV
DANH MỤC BẢNG BIỂU.....	V
DANH MỤC SƠ ĐỒ	VI
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU.....	1
1.1. Lý do chọn đề tài	1
1.2. Mục tiêu nghiên cứu	2
1.3. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu.....	2
1.4. Phương pháp nghiên cứu	3
1.4.1. Thiết kế nghiên cứu	3
1.4.2. Phương pháp thu thập dữ liệu	4
1.4.3. Dữ liệu nghiên cứu	5
1.5. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.....	5
1.5.1. Tổng quan tình hình các nghiên cứu nước ngoài.....	5
1.5.2. Tổng quan tình hình các nghiên cứu tại Việt Nam	7
1.6. Kết cấu luận văn	9
CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TRONG	
DOANH NGHIỆP	10
2.1. Khái quát về kế toán quản trị	10
2.1.1. Khái niệm kế toán quản trị.....	10
2.1.2. Khái quát về hệ thống kiểm soát trong quản lý	11
2.2. Tổng quát thống kế toán về hệ trách nhiệm.....	11
2.2.1. Bản chất của kế toán trách nhiệm	11
2.2.2. Vai trò của kế toán trách nhiệm	14
2.2.3. Phân loại kế toán trách nhiệm.....	15
2.3. Đối tượng sử dụng thông tin kế toán trách nhiệm.....	16
2.4. Sự phân cấp quản lý và xác định các trung tâm trách nhiệm.....	17

2.4.1. Sự phân cấp quản lý.....	17
2.4.2. Mối quan hệ giữa kế toán trách nhiệm và phân cấp quản lý	20
2.5. Nội dung kế toán trách nhiệm.....	22
2.5.1. Nội dung của các trung tâm trách nhiệm.....	22
2.5.2. Tổ chức các trung tâm trách nhiệm.....	24
2.5.3. Các chỉ tiêu đánh giá hoạt động trung tâm trách nhiệm.....	27
2.5.4. Hệ thống báo cáo kế toán trách nhiệm	34
KẾT LUẬN CHƯƠNG 2	41
CHƯƠNG 3: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC KẾ TOÁN TRÊN CƠ SỞ PHÂN CẤP QUẢN LÝ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BITEXCO NAM LONG.....	42
3.1. Đặc điểm sản xuất kinh doanh, tổ chức quản lý và công tác kế toán của công ty Cổ phần Bitexco Nam Long	42
3.1.1. Quá trình hình thành và phát triển công ty Cổ phần Bitexco Nam Long ..	42
3.1.2. Ngành nghề kinh doanh của công ty Cổ phần Bitexco Nam Long	46
3.1.3. Đặc điểm tổ chức quản lý và tổ chức kinh doanh của công ty Cổ phần Bitexco Nam Long.	47
3.1.4. Kết quả tiêu thụ của công ty một số năm gần đây	51
3.1.5. Tổ chức bộ máy kế toán tại công ty Cổ phần Bitexco Nam Long	53
3.1.6. Chế độ kế toán và hình thức kế toán áp dụng tại công ty Cổ phần Bitexco Nam Long	55
3.2.Thực trạng hệ thống kế toán trách nhiệm tại Công ty Cổ phần Bitexco Nam Long	59
3.2.1. Thực trạng tình hình phân cấp quản lý của công ty.....	59
3.2.2. Tổ chức các trung tâm trách nhiệm tại công ty	60
3.2.3. Chỉ tiêu đánh giá giữa thực tế và dự toán.....	64

3.2.4. Hệ thống báo cáo các trung tâm trách nhiệm	69
3.2.5. Ảnh hưởng KTTN đến cấp quản lý.....	71
3.3. Đánh giá thực trạng tổ chức kế toán trách nhiệm tại Công ty Cổ phần Bitexco Nam Long	72
3.3.1. Ưu điểm.....	72
3.3.2. Nhược điểm.....	73
3.3.3. Nguyên nhân	75
KẾT LUẬN CHƯƠNG 3	76
CHƯƠNG 4: HOÀN THIỆN CÔNG TÁC KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BITECO NAM LONG.....	77
4.1. Sự cần thiết và yêu cầu phải hoàn thiện hệ thống kế toán trách nhiệm tại Công ty.....	77
4.2. Một số giải pháp hoàn thiện hệ thống kế toán trách nhiệm tại công ty Cổ phần Bitexco Nam Long.	78
4.2.1. Tổ chức các trung tâm trách nhiệm tại Công ty.....	78
4.2.2. Hoàn thiện công tác lập dự toán gắn với các trung tâm trách nhiệm	80
4.2.3. Hệ thống báo cáo trung tâm trách nhiệm	86
4.2.4. Đánh giá ảnh hưởng của kế toán trách nhiệm đến cấp quản lý	91
4.3. Những đề xuất, kiến nghị	93
4.3.1. Về phía Công ty.....	93
4.3.2. Về phía cơ quan quản lý nhà nước	94
KẾT LUẬN CHƯƠNG 4	95
KẾT LUẬN.....	96
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	97
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
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
XNK	Xuất nhập khẩu
NVLTT	Nguyên vật liệu trực tiếp
NCTT	Nhân công trực tiếp
SXC	Sản xuất chung
DN	Doanh nghiệp
HĐQT	Hội đồng quản trị
ĐHĐCĐ	Đại hội cổ đông
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
GTGT	Giá trị gia tăng
TSCĐ	Tài sản cố định
QLDN	Quản lý doanh nghiệp

DANH MỤC BẢNG BIỂU

TRANG

Bảng 2.1. Báo cáo thành quả quản lý chi phí của các nhà máy sản xuất	36
Bảng 2.2: Báo cáo thành quả quản lý doanh thu	37
Bảng 2.3: Báo cáo đánh giá thành quả của trung tâm lợi nhuận.....	38
Bảng 2.4: Báo cáo thành quả của trung tâm đầu tư	39
Bảng 2.5: Tổng hợp chỉ tiêu đánh giá và trách nhiệm của các trung tâm trách...	40
Bảng 3.1: Đánh giá về trung tâm trách nhiệm chi phí	61
Bảng 3.2: Đánh giá về trung tâm trách nhiệm doanh thu	62
Bảng 3.3: Đánh giá về trung tâm trách nhiệm lợi nhuận	63
Bảng 3.4: Đánh giá về trung tâm trách nhiệm đầu tư	64
Bảng 3.5.A: Đánh giá công việc lập dự toán.....	65
Bảng 3.5.B: Đánh giá mức độ lập dự toán	65
Bảng 3.6: Đánh giá về chỉ tiêu đánh giá giữa thực tế và dự toán.....	66
Bảng 3.7: Đánh giá về hệ thống báo cáo các trung tâm trách nhiệm	69
Bảng 3.8: Đánh giá hiệu quả kế toán trách nhiệm.....	72
Bảng 4.1 Mô hình các trung tâm trách nhiệm của Công ty	78
Bảng 4.2: Báo cáo đánh giá thành quả của trung tâm chi phí sản xuất Quý IV/2016	88
Bảng 4.3: Báo cáo tình hình tiêu thụ các mặt hàng của công ty Quý VI/2016....	89
Bảng 4.4: Báo cáo đánh giá thành quả trung tâm lợi nhuận Quý IV/2016.....	90
Bảng 4.5: Báo cáo đánh giá thành quả của trung tâm đầu tư Quý IV/2016	91
Bảng 4.6: Bảng đánh giá hoàn thành công việc	92

DANH MỤC SƠ ĐỒ**TRANG**

Sơ đồ 2.1. Phân quyền theo chức năng	18
Sơ đồ 2.2 Phân quyền theo sản phẩm	19
Sơ đồ 2.3 Phân quyền theo khu vực	19
Sơ đồ 3.1: Sơ đồ cấu trúc bộ máy công ty CP Bitexco Nam Long.....	47
Sơ đồ 3.2: Sơ đồ tổ chức bộ máy kế toán tại Công ty Cổ phần Bitexco Nam Long	54
Sơ đồ 3.3: Sơ đồ quy trình luân chuyển chứng từ theo HTKT trên máy vi tính .	58

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU

1.1. Lý do chọn đề tài

Trong cơ chế mới, với sự hoạt động của nhiều thành phần kinh tế, mức độ cạnh tranh ngày càng cao, bên cạnh đó là xu thế hội nhập, toàn cầu hóa về kinh tế, tính độc lập và tự chủ trong các doanh nghiệp ngày càng cao hơn đã buộc các doanh nghiệp tại Việt Nam phải tự thay đổi để thích nghi với xu thế mới này. Việc thành công của một doanh nghiệp được quyết định rất nhiều bởi các quyết định của nhà quản lý, vì vậy công tác đánh giá hiệu quả hoạt động và trách nhiệm nhà quản lý bộ phận nhằm cung cấp thông tin hữu ích cho nhà quản lý trong việc ra quyết định ngày càng được các doanh nghiệp chú ý.

Kế toán quản trị doanh nghiệp là một bộ phận cấu thành quan trọng của hệ công cụ quản lý kinh tế, tài chính và có vai trò quản lý, điều hành và kiểm soát các hoạt động kinh tế, tài chính trong doanh nghiệp, đồng thời cung cấp thông tin để thực hiện mục tiêu quản trị doanh nghiệp nhằm đạt được hiệu quả cao nhất, Kế toán quản trị sử dụng hệ thống kế toán trách nhiệm để phân loại cấu trúc tổ chức thành các trung tâm trách nhiệm, trên cơ sở đó đánh giá kết quả của từng bộ phận dựa trên trách nhiệm được giao cho bộ phận đó.

Càng ngày, kế toán trách nhiệm càng có vai trò và vị trí quan trọng trong quản lý ở các doanh nghiệp trên thế giới. Đối với các doanh nghiệp Việt Nam, kế toán quản trị nói chung và kế toán trách nhiệm nói riêng là một lĩnh vực vẫn còn khá mới mẻ. Kế toán trách nhiệm 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 đơn vị. Vì vậy, việc nghiên cứu và tổ chức vận dụng kế toán trách nhiệm là một yêu cầu cấp thiết, đặc biệt là các công ty với quy mô lớn, phạm vi hoạt động rộng, cơ cấu tổ chức gắn với trách nhiệm của nhiều đơn vị, cá nhân.

Nhận thức rõ điều này đứng vững trong sự cạnh tranh gay gắt, Công ty Cổ phần Bitexco Nam Long đã ổn định sản xuất, từng bước cải tiến quy trình công nghệ bám sát cơ chế thị trường, sau mỗi chu kỳ sản xuất doanh thu của Công ty đảm bảo bù đắp được chi phí và đảm bảo tái sản xuất ổn định. Công ty Cổ phần Bitexco Nam Long hiện có 3 chi nhánh công ty, một công ty con, nhiều nhà máy, cơ sở, dự án hoạt động rộng khắp ở khắp các tỉnh thành trên cả nước, điều này đặt ra yêu cầu cấp bách về xây dựng giải pháp quản lý toàn diện. Công ty Cổ phần Bitexco Nam Long vẫn chưa có sự rõ ràng về trách nhiệm và quyền hạn được giao cho các cấp, vì vậy nâng cao năng lực quản lý và đánh giá được thành quả của các đơn vị, bộ phận là một trong những vấn đề cấp thiết của công ty.

Xuất phát từ yêu cầu trên tác giả đã quyết định chọn đề tài “Kế toán trách nhiệm tại Công ty Cổ phần Bitexco Nam Long” làm đề tài nghiên cứu.

1.2. Mục tiêu nghiên cứu

Đánh giá thực trạng mô hình Kế toán trách nhiệm, tìm ra ưu điểm và tồn tại trong công tác kế toán phục vụ đánh giá trách nhiệm tại các đơn vị, bộ phận trong cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Bitexco Nam Long.

Trên cơ sở đó đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện kế toán trách nhiệm theo đặc thù của Công ty Cổ phần Bitexco Nam Long nhằm giúp cho công ty có được một công cụ hữu hiệu trong việc xử lý và cung cấp thông tin kế toán trong quản lý, giúp nhà quản lý có cơ sở để đánh giá một cách đúng đắn thành quả của các đơn vị, bộ phận trong việc hướng tới mục tiêu chung của công ty.

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 Công ty Cổ phần Bitexco Nam Long.

Về phạm vi nghiên cứu: Luận văn nghiên cứu trong phạm vi Công ty Cổ phần Bitexco Nam Long.

1.4. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu cụ thể của đề tài là vận dụng cơ sở lý luận về kế toán trách nhiệm từ đó nghiên cứu thực trạng về kế toán trách nhiệm tại Công ty Cổ phần Bitexco Nam Long.

1.4.1. 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 các phòng ban, các giám đốc chi nhánh, nhà máy... Căn cứ tình hình thực tế của công ty tác giả gửi 23 phiếu cho các nhà quản trị các cấp trong 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

Đối tượng	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Hội đồng quản trị, Ban Giám đốc	5	20
Giám đốc chi nhánh	3	12
Trưởng phòng chức năng	7	28
Quản đốc nhà máy	10	40
Tổng cộng	25	100
Giới tính	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Nam	14	56
Nữ	11	44
Tổng cộng	25	100

Bảng 1.1 thể hiện đặc điểm đối tượng khảo sát. Đối tượng khảo sát là các nhà quản trị các cấp tại Công ty. Tổng có 25 người trong đó có 05 thành viên trong hội đồng quản trị và ban giám đốc, 03 người là giám đốc chi nhánh, 07 người là trưởng các phòng ban chức năng, 10 người là quản đốc các nhà máy.

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 Công ty.

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

- Phân quyền tại Công ty như thế nào?
- Tổ chức trung tâm trách nhiệm tại 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?

1.4.2. 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 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 ba 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 .

1.4.3. Dữ liệu nghiên cứu

1.4.3.1. 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 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.

1.4.3.2. 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 công ty BITEXCO Nam Long, gửi khoảng 25 phiếu tới các cấp quản lý như hội đồng quản trị, ban giám đốc, các trưởng phòng, giám đốc công ty chi nhánh, giám đốc nhà máy.... 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 Công ty. Từ đó đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện KTTN tại công ty.

1.5. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

1.5.1. Tổng quan tình hình các nghiên cứu nước ngoài

Higgins (1952) định nghĩa: 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 [8]

Tác giả Martin N.Kellogg (1962) đã nghiên cứu sự phát triển của kế toán trách nhiệm trong mối quan hệ giữa kế toán trách nhiệm (KTTN) với cơ cấu tổ chức, KTTN với kế toán chi phí, KTTN với ngân sách, KTTN 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 bộ phận được chia, yêu cầu các bộ phận này phải lập báo cáo và thực hiện giám sát từng cấp quản lý. [9]

Tác giả Joseph P. Vogel (1962) cũng đã đề cập đến việc xây dựng và thiết lập hệ thống kế toán trách nhiệm trong doanh nghiệp trong tác phẩm "*Rudiments of Responsibility Accounting in Public Utilities*".[12]

Tác giả N.J. Gordon (1963) trong tác phẩm "*Toward a Theory of Responsibility Accounting System*" đã trình bày nghiên cứu về lý thuyết của hệ thống kế toán trách nhiệm. 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]

Tác giả Ahmed Belkaoui (1981) với nghiên cứu "*The Relationship between self - disclosure Style And Attitude to Responsibility accounting*" đã nhấn mạnh yếu tố con người, nhân tố cá nhân đóng vai trò quan trọng trong việc thành công của hệ thống.[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).[10]

Tác giả Garrison và Noreen (2008) trong nghiên cứu "*Management Accounting*" đã trình bày về bốn trung tâm trách nhiệm. [6]

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.[11]

1.5.2. Tổng quan tình hình các nghiên cứu tại Việt Nam

Kế toán trách nhiệm nói riêng và Kế toán quản trị nói chung mới được đề cập và nghiên cứu tại Việt Nam khoảng 25 năm gần đây, khi nền kinh tế thị trường ngày một phát triển đòi hỏi hệ thống kế toán cần được hoàn thiện.

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” năm 1997 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 giữa 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.

Một số tác giả đã đề cập đến việc áp dụng đến kế toán trách nhiệm trong một số công ty trong luận văn thạc sỹ của mình, trong đó:

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 Bưu Điện Thành Phố Đà Nẵng”. Kết quả thu được cho thấy kế toán quản trị chi phí tại bưu 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.

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.

Tác giả Nguyễn Thị Quý (2016) với luận văn "Kế toán trách nhiệm tại tổng công ty cổ phần bảo hiểm quân đội - MIC" đã nghiên cứu hệ thống KTTN tại Tổng công ty, từ đó phát triển hệ thống về mặt lý thuyết và thực

tiền. Tác giả đặc biệt đi sâu nghiên cứu cụ thể đối với loại hình doanh nghiệp là Tổng công ty và với lĩnh vực kinh doanh dịch vụ là bảo hiểm.

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, tác giả nhận thấy rằng các công trình nghiên cứu chưa thực hiện nghiên cứu cụ thể về KTTN đối với loại hình doanh nghiệp là công ty với lĩnh vực sản xuất, kinh doanh tương đối đa dạng. Do đó việc nghiên cứu KTTN tại công ty cổ phần BITEXCO Nam Long 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 công ty cổ phần BITEXCO Nam Long một cách phù hợp.

1.6. Kết cấu luận văn

Ngoài các phần: Trang bìa, mục lục, bảng chữ viết tắt, danh mục bảng biểu, sơ đồ, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục, kết luận, kết cấu của luận văn được chia thành 4 phần:

Chương 1: Tổng quan nghiên cứu

Chương 2: Cơ sở lý luận về kế toán trách nhiệm trong doanh nghiệp

Chương 3: Thực trạng công tác kế toán trên cơ sở phân cấp quản lý tại công ty cổ phần Bitexco Nam Long

Chương 4: Hoàn thiện công tác kế toán trách nhiệm tại công ty cổ phần Bitexco Nam Long.

CHƯƠNG 2:

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TRONG DOANH NGHIỆP

2.1. Khái quát về kế toán quản trị

2.1.1. Khái niệm kế toán quản trị

Kế toán quản trị hay kế toán quản lý là lĩnh vực chuyên môn của kế toán nhằm nắm bắt các vấn đề về thực trạng, đặc biệt thực trạng tài chính của doanh nghiệp; qua đó phục vụ công tác quản trị nội bộ và ra quyết định quản trị. Thông tin của kế toán quản trị đặc biệt quan trọng trong quá trình vận hành của doanh nghiệp, đồng thời phục vụ việc kiểm soát, đánh giá doanh nghiệp đó.

Theo Ronald W.Hilton, giáo sư đại học Cornell (Mỹ): “ Kế toán quản trị là một bộ phận của hệ thống thông tin quản trị trong một tổ chức mà nhà quản trị dựa vào đó để hoạch định và kiểm soát hoạt động của tổ chức”.

Theo Ray H.Garrison: “ Kế toán quản trị có liên hệ với việc cung cấp tài liệu cho các nhà quản lý là những người bên trong tổ chức kinh tế và có trách nhiệm trong việc điều hành và kiểm soát mọi hoạt động của tổ chức”.

Theo các giáo sư đại học South Florida là Jack L.Smith, Robert M. Keith và William L.Stephens: “ Kế toán quản trị là một hệ thống kế toán cung cấp cho các nhà quản trị những thông tin định lượng mà họ cần để hoạch định và kiểm soát”.

Theo bộ luật Kế toán Việt Nam (năm 2003) và thông tư 53/2006/TT-BTC ngày 12/6/2006 của Bộ Tài chính hướng áp dụng kế toán quản trị doanh nghiệp: “Kế toán quản trị là việc thu thập, xử lý, phân tích và cung cấp thông tin kinh tế, tài chính theo yêu cầu quản trị và quyết định kinh tế tài chính trong nội bộ đơn vị kế toán”.

Từ đó, có thể hiểu kế toán quản trị là một môn khoa học thu nhận, xử lý và cung cấp những thông tin định lượng về các hoạt động của đơn vị một cách chi tiết, giúp cho các nhà quản lý trong quá trình ra các quyết định liên quan đến việc lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, kiểm tra, kiểm soát và đánh giá tình hình thực hiện các hoạt động của đơn vị.

2.1.2. Khái quát về hệ thống kiểm soát trong quản lý

Hệ thống kiểm soát quản lý là sự hợp thành một cách logic các phương pháp nhằm thu thập và sử dụng thông tin để hoạch định, kiểm soát và ra các quyết định thúc đẩy hành vi của người lao động và đánh giá việc thực hiện.

Mục tiêu hệ thống kiểm soát quản lý bao gồm:

Thứ nhất, hệ thống kiểm soát quản lý phải thông đạt rõ ràng các mục tiêu của tổ chức.

Thứ hai, hệ thống kiểm soát quản lý phải đảm bảo chắc chắn rằng nhà quản lý và nhân viên hiểu rõ các công việc cần thiết mà họ phải thực hiện để đạt được các mục tiêu đó.

Thứ ba, hệ thống kiểm soát quản lý thông báo kết quả công việc đến từng bộ phận trong tổ chức.

Thứ tư, hệ thống kiểm soát quản lý phải đảm bảo rằng hệ thống kiểm soát quản lý thích nghi nhanh chóng với những thay đổi môi trường hoạt động.

Để xây dựng một hệ thống kiểm soát quản lý nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức, việc thiết kế cần phải nhận biết có những tồn tại gì, xác định các trung tâm trách nhiệm, cân nhắc giữa chi phí và lợi ích, và đưa ra động lực để đạt được mục tiêu và những nỗ lực quản lý. Để đạt được mục tiêu của tổ chức, hệ thống kiểm soát quản lý phải phù hợp với cơ cấu tổ chức của đơn vị.

2.2. Tổng quát thống kế toán về hệ trách nhiệm

2.2.1. Bản chất của kế toán trách nhiệm

Trong quá trình quản lý, các cá nhân, các bộ phận được giao quyền ra quyết định và trách nhiệm để thực hiện một phần hay toàn bộ công việc nào đó. Việc phân quyền trong tổ chức tạo nên cơ cấu phức tạp và đòi hỏi cấp trên phải nắm được kết quả thực hiện của cấp dưới. Vì thế, kế toán trách nhiệm được xây dựng để theo dõi kết quả, hiệu quả sử dụng các nguồn lực trong doanh nghiệp.

Kế toán trách nhiệm là một nội dung cơ bản của Kế toán quản trị, do vậy quá trình hình thành và phát triển của kế toán trách nhiệm gắn liền với quá trình hình thành và phát triển của kế toán quản trị. KTTN được đề cập đầu tiên ở Mỹ vào năm 1950 trong tác phẩm "**Basic organizational planning to tie in with responsibility accounting**" của Ailman, H.B.1950. Từ đó đến nay, vấn đề KTQT được quan tâm nhiều với những quan điểm khác nhau bởi những tác giả khác nhau ở nhiều quốc gia trên thế giới.

Nhóm tác giả Anthony A. Atkinson, Rajiv. D. Banker, Robert S. Kaplan and S. Mark Young khẳng định: KTTN là một hệ thống kế toán có chức năng thu thập, tổng hợp và báo cáo các dữ liệu kế toán có liên quan đến trách nhiệm của từng nhà quản lý riêng biệt trong một tổ chức, cung cấp thông tin nhằm đánh giá trách nhiệm và thành quả mỗi nhà quản lý tạo ra các báo cáo chứa cả những đối tượng có thể kiểm soát và không thể kiểm soát đối với một cấp quản lý.

Nhóm tác giả Weygandt, Kieso và Kimmel cho rằng KTTN là một bộ phận của KTQT mà liên quan đến việc tích lũy, báo cáo về thu nhập và chi phí trên cơ sở nhà quản lý có quyền đưa ra những quyết định trong hoạt động hằng ngày về các vấn đề đó.

Nhóm tác giả Clive Emmanuel, David Otley and Kenneth Merchant lại xác định KTTN là sự thu thập tổng hợp và báo cáo những thông tin tài chính

về những trung tâm khác nhau trong một tổ chức (những trung tâm trách nhiệm), cũng còn được gọi là kế toán hoạt động hay kế toán khả năng sinh lợi.

Có quan điểm KTTN là một hệ thống tạo ra những thông tin tài chính và phi tài chính có liên quan về những hoạt động thực tế và được lập kế hoạch của những trung tâm trách nhiệm trong một công ty - những đơn vị trong tổ chức được đứng đầu bởi những nhà quản lý có trách nhiệm cho kết quả hoạt động của đơn vị họ quản lý. Những bộ phận chủ yếu bao gồm: Hệ thống dự toán ngân sách, các báo cáo kết quả hoạt động, các báo cáo về sự biến động và những mức giá chuyển nhượng sản phẩm, dịch vụ nội bộ giữa các bộ phận trong công ty.

Tóm lại, hiện có nhiều quan điểm khác về KTTN, tuy nhiên chúng ta thấy rằng sự khác nhau của các quan điểm trên được thể hiện ở cách thức nhìn nhận của mỗi tác giả về đặc điểm, ý nghĩa và cơ chế tổ chức KTTN ở DN, sự khác nhau đó không mang tính đối nghịch mà chúng cùng bổ sung cho nhau nhằm giúp chúng ta có cái nhìn toàn diện hơn về KTTN. Từ đó có thể rút ra những vấn đề thuộc bản chất của KTTN như sau:

Thứ nhất, KTTN là một nội dung cơ bản của KTQT và là một quá trình tập hợp và báo cáo các thông tin được dùng để kiểm tra các quá trình hoạt động và đánh giá thực hiện nhiệm vụ ở từng bộ phận trong một tổ chức. Hệ thống KTTN là một hệ thống thông tin chính thức về mặt tài chính. Các hệ thống này sử dụng cả các thông tin tài chính và cả thông tin phi tài chính.

Thứ hai, Kế toán trách nhiệm là một công cụ đặc lực và quan trọng nhất trong hệ thống kiểm soát quản lý. KTTN là công cụ đặc lực của hệ thống quản lý để thu thập và báo cáo các thông tin dự toán và thực tế về các “đầu vào” và “đầu ra” của các trung tâm trách nhiệm, phân tích và tìm ra các sai lệch giữa thực tế và dự toán trên cơ sở đó nhà quản lý tại các bộ phận có thể kiểm soát hoạt động và chi phí phát sinh tại bộ phận của mình. KTTN chỉ có

thể được thực hiện trong đơn vị có cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý phải có sự phân quyền rõ ràng. Hệ thống KTTN ở các tổ chức khác nhau là rất đa dạng, bao gồm các thủ tục được thể chế hóa cao với cách hoạt động theo lịch trình đều đặn, có những nhà quản lý bộ phận được giao quyền hạn quyết định, song cũng có những nhà quản lý bộ phận hầu như không có quyền hạn về sử dụng các nguồn lực thuộc bộ phận họ quản lý.

Thứ ba, Tính hai mặt của kế toán trách nhiệm và ảnh hưởng đến thái độ của nhà quản lý. KTTN bao gồm hai mặt: thông tin và trách nhiệm. Do hệ thống kế toán trách nhiệm có hai mặt thông tin và trách nhiệm nên nó ảnh hưởng rất lớn đến hành vi và thái độ của nhà quản lý. Ảnh hưởng có thể tích cực hoặc tiêu cực tùy thuộc vào cách sử dụng hệ thống kế toán trách nhiệm. Một hệ thống KTTN hữu ích phải thỏa mãn lý thuyết phù hợp, nghĩa là có một cấu trúc tổ chức thích hợp nhất với môi trường tổ chức hoạt động, với chiến lược tổng hợp của tổ chức, và với các giá trị và sự khích lệ của quản trị cấp cao.

2.2.2. Vai trò của kế toán trách nhiệm

KTTN là một phương pháp phân chia cấu trúc của một tổ chức thành những trung tâm trách nhiệm khác nhau để đo lường biểu hiện của chúng. Nói cách khác, KTTN là một "công cụ" để đo lường về kết quả hoạt động của một khu vực nào đó trong tổ chức, 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 toàn bộ 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 cao cấp 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.

2.2.3. Phân loại kế toán trách nhiệm

Theo cuốn "*Management Accounting*" của tác giả Hasen và Mowen; công trình nghiên cứu về kế toán trách nhiệm trong các doanh nghiệp sản xuất xi măng Việt Nam của tác giả Trần Trung Tuấn (2015) và tác giả Nguyễn Thị Quý (2016) với luận văn "*Kế toán trách nhiệm tại tổng công ty cổ phần bảo hiểm quân đội - MIC*", 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 hàng 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. Đối tượng sử dụng thông tin kế toán trách nhiệm

Thông tin KTTN là một bộ phận thông tin quan trọng của KTQT và do vậy đối tượng sử dụng thông tin KTTN cũng gồm các nhà quản trị cấp thấp, cấp trung và cấp cao nhằm đánh giá trách nhiệm quản trị của từng bộ phận cấu thành từng cấp quản lý cụ thể.

Đối với nhà quản trị cấp cao: KTTN cung cấp thông tin cho việc thực hiện chức năng tổ chức và điều hành của DN. KTTN xác định các trung tâm trách nhiệm, qua đó nhà quản lý có thể hệ thống hóa các công việc của từng trung tâm mà thiết lập các chỉ tiêu đánh giá. KTTN giúp nhà quản trị đánh giá và điều chỉnh các bộ phận cho thích hợp.

Đối với nhà quản trị cấp trung: KTTN cung cấp thông tin cho việc thực hiện chức năng kiểm soát tài chính và kiểm soát quản lý. Thông qua KTTN, nhà quản trị có thể phân tích, đánh giá chi phí, doanh thu và lợi nhuận thực hiện của từng bộ phận. Báo cáo trách nhiệm phản hồi cho người quản lý biết thực hiện kế hoạch của các bộ phận ra sao, nhận diện các vấn đề hạn chế để có sự điều chỉnh các chiến lược mục tiêu sao cho kết quả kinh doanh là tốt nhất. Đây có thể xem là nguồn thông tin quan trọng để nhà quản lý nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, tăng doanh thu, giảm chi phí một cách hợp lý, và cuối cùng là tối đa hóa lợi nhuận.

Đối với nhà quản trị cấp thấp: KTTN khuyến khích nhà quản lý hướng đến mục tiêu chung của tổ chức. Mục tiêu chiến lược của DN được gắn với các trung tâm trách nhiệm. Khi KTTN có thể kiểm soát được công tác tài chính và công tác quản lý sẽ điều chỉnh hoạt động hướng đến các mục tiêu chung của DN. Đồng thời, bản thân các giám đốc trung tâm trách nhiệm được khích lệ hoạt động sao cho phù hợp với các mục tiêu cơ bản của toàn DN.

2.4. Sự phân cấp quản lý và xác định các trung tâm trách nhiệm

2.4.1. Sự phân cấp quản lý

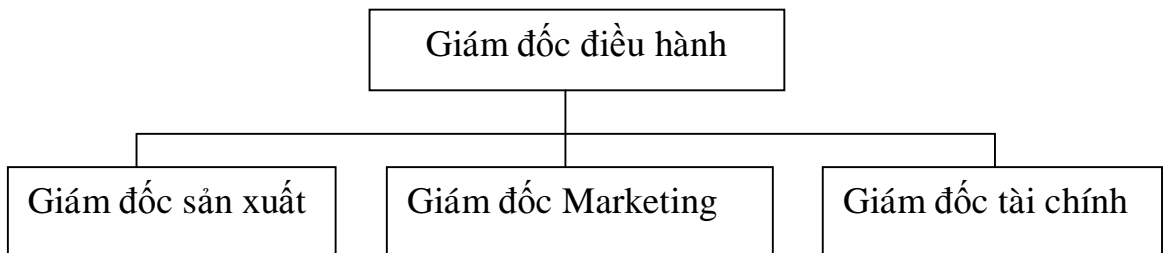
KTTN là công việc được thực hiện không thể tách rời các trung tâm trách nhiệm. Các trung tâm này được hình thành thông qua việc phân cấp quản lý, Theo đó, để thực hiện các chức năng quản lý của mình, người quản lý cấp cao phải thể hiện được đúng đắn quyền lực của mình, phải gây được ảnh hưởng và sức thuyết phục đối với nhân viên, đồng thời phải tiến hành phân cấp, ủy quyền cho cấp dưới nhằm giúp cấp dưới có thể điều hành các công việc thường xuyên tại bộ phận mà họ 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. 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 giữ quyền hạn và trách nhiệm.

Phân quyền trong một tổ chức là việc chia sẻ quyền ra quyết định và trách nhiệm với người khác. Nhà quản trị cấp cao phân quyền cho người đứng đầu bộ phận, chịu trách nhiệm về kết quả về các quyết định đưa ra. 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.

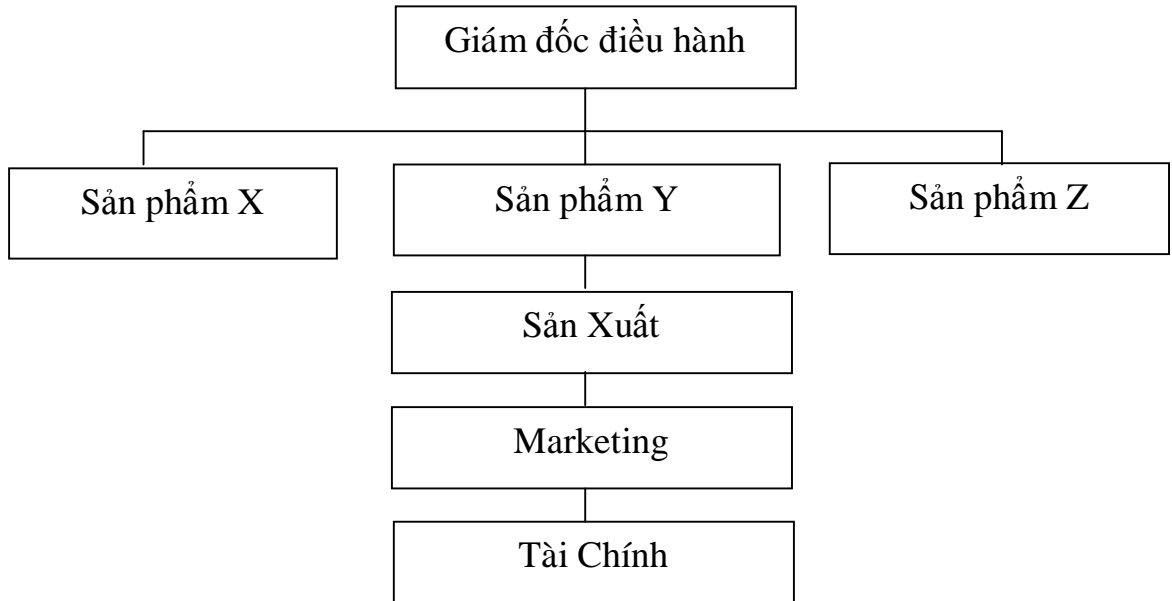


Sơ đồ 2.1. Phân quyền theo chức năng

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.

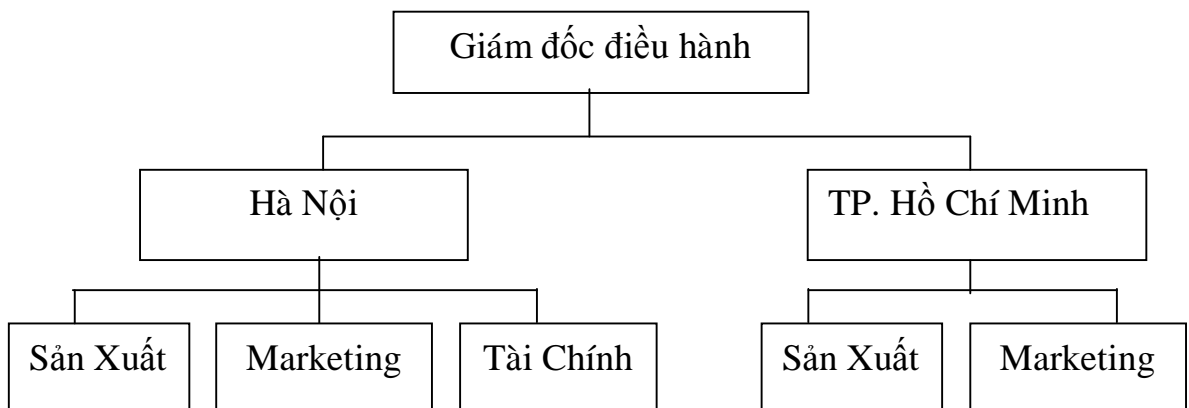
**Phân quyền theo dòng sản phẩm*: Đối với các doanh nghiệp có quy mô lớn với nhiều dây chuyền công nghệ việc nhóm các hoạt động theo sản phẩm có vai trò ngày càng gia tăng và phát triển. Phân quyền theo dòng sản phẩm tức là ban quản trị cấp cao nhất trao các quyền hạn cho ban quản lý bộ phận theo các 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 cồng kềnh, 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.

2.4.2. *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 có thể giao bớt việc cho người khác, tiết kiệm thời gian làm việc của bản thân; đồng thời nhà quản lý cấp cao sẽ không phải giải quyết các vấn đề, xảy ra hằng 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. Nhà quản lý cấp dưới có cơ hội và kinh nghiệm quản lý, 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. Nhà quản lý cấp trên có thể đánh giá nhân viên các cấp dưới, 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, từ đó khuyến khích nhân viên nỗ lực với trách nhiệm được giao.

+ 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 hơn.

+ Phân cấp quản lý sẽ phục vụ cho việc ra quyết định có tính chính xác cao hơn. Các nhà quản trị cấp dưới thường sẽ nắm được thông tin tốt hơn khi đưa ra quyết định. 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, dễ tìm ra nguyên nhân và biện pháp khắc phục các sai phạm.

+ Phân cấp trong tổ chức giúp quản lý cấp dưới có thể đáp ứng nhanh yêu cầu của khách hàng khi cần thiết.

* Nhược điểm phân cấp quản lý

+ Việc phân cấp càng nhiều thì càng khó có thể kiểm soát, khó triển khai ý tưởng mới trong tổ chức. Vì vậy, doanh nghiệp phải xác định khi nào cần phân chia các cấp bậc và mức độ phân quyền như thế nào cho hợp lý, thích hợp.

+ 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 tổ chức. 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.

+ Các nhà quản lý cấp dưới có thể không quan tâm đến lợi ích chung của toàn doanh nghiệp. 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 hoặc sẽ chỉ đảm bảo lợi ích của riêng bộ phận mình mà không quan tâm đến lợi ích chung.

2.5. Nội dung kế toán trách nhiệm

2.5.1. Nội dung của các trung tâm trách nhiệm

2.5.1.1. Khái niệm 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.[1]

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 hay một phòng ban chức năng 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 thuộc phạm vi quản lý của 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 Trung tâm chi phí, Trung tâm doanh thu, Trung tâm lợi nhuận, Trung tâm đầu tư.

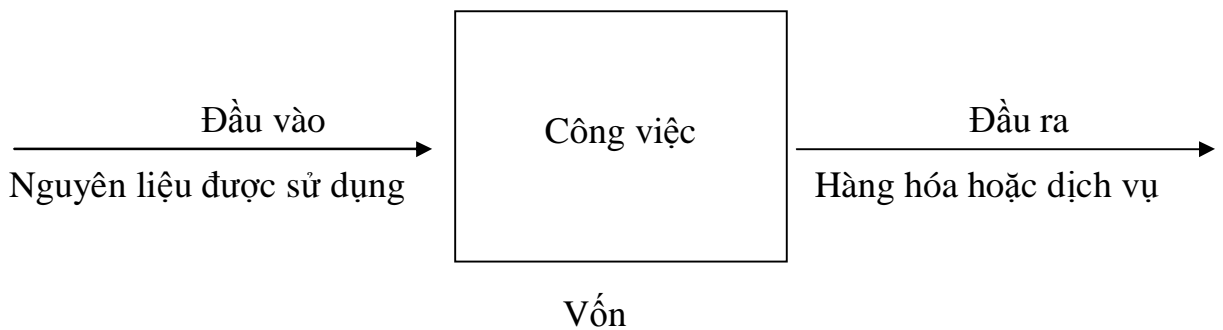
Để đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp thì các trung tâm trách nhiệm phải nỗ lực thực hiện chức năng và mục tiêu của mình bằng cách quản trị tốt các yếu tố đầu ra đầu vào tối ưu nhất. Để đánh giá hoạt động các trung tâm trách nhiệm dựa vào hai tiêu chí: hiệu quả và hiệu suất.

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.

2.5.1.2. Bản chất của trung tâm trách nhiệm

Một trung tâm trách nhiệm có bản chất như một hệ thống, mỗi hệ thống được xác định để xử lý một công việc cụ thể. Hệ thống này sử dụng các đầu vào là các giá trị vật chất như nguyên vật liệu, số giờ công của các loại lao động và các dịch vụ khác. Kết quả là các trung tâm nhiệm vụ sẽ cho ra các đầu ra là các loại hàng hóa (bộ phận sản xuất) nếu nó là sản phẩm hữu hình, là dịch vụ (Kế toán, kỹ thuật, quản trị,...) nếu đó là sản phẩm vô hình.



Hoạt động cốt lõi của trung tâm trách nhiệm là sử dụng vốn để thực hiện các chức năng, mục tiêu của trung tâm.

2.5.1.3. Đặc điểm của trung tâm trách nhiệm

Một trung tâm trách nhiệm có ba đặc điểm sau:

Thứ nhất, TTTN thể hiện việc phân quyền trong tổ chức được rõ ràng.

Thứ hai, cá nhân được chỉ định cụ thể trách nhiệm: đánh giá đầu vào và đầu ra của từng bộ phận.

Thứ ba, cá nhân được giao nhiệm vụ có quyền nhất định và làm tròn trách nhiệm được giao.

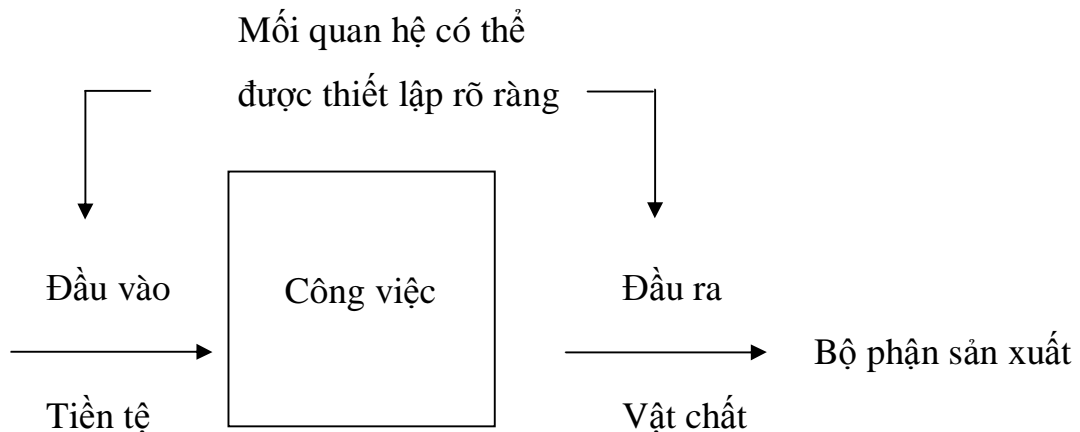
2.5.2. Tổ chức các trung tâm trách nhiệm

2.5.2.1. Trung tâm chi phí

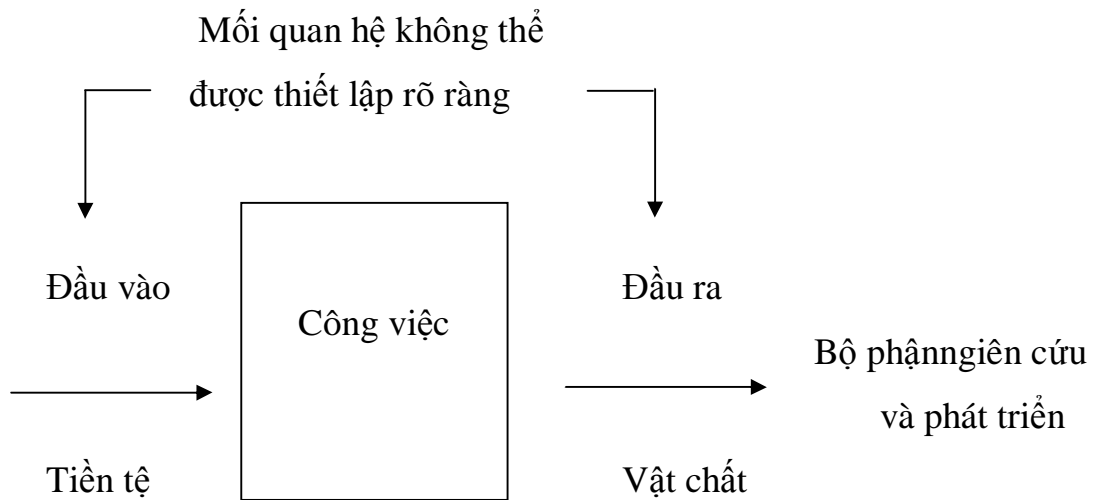
TTCP là bộ phận mà người quản lý chỉ chịu trách nhiệm và kiểm soát chi phí, không chịu về kết quả đầu ra. TTCP thường trực tiếp tạo ra sản phẩm, dịch vụ hoặc gián tiếp phục vụ kinh doanh mà không có quyền hạn đối với các thu nhập, lợi nhuận kinh doanh và đầu tư vốn. Mục tiêu của TTCP là

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. Tuỳ theo tính chất của chi phí và kết quả làm ra mà người tachia TTCP thành TTCP theo thiết kế và TTCP tuỳ 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 phí đơn vị sản phẩm. Thông thường xây dựng định mức chi phí để tính mức chiệu quả công việc, ngoài ra còn đánh giá kết quả thực hiện với kế hoạch dự toán và xem xét theo thời gian thực hiện và chất lượng sản phẩm, dịch vụ.



TTCP tuỳ ý là trung tâm có chi phí không xác định được mối quan hệ giữa đầu vào và đầu ra hay là đầu ra không thể được đo bằng thước đo tiền tệ. Đặc điểm của TTCP tuỳ ý là chi phí rất khó kiểm soát chi phí tối ưu, phụ thuộc nhiều vào tình hình môi trường kinh doanh và không đo lường giữa chi phí dự toán và thực tế. Vì vậy các nhà quản lý có trách nhiệm kiểm soát chi phí phát sinh sao cho phù hợp. Chẳng hạn như TTCP là các phòng ban quản lý, bộ phận nghiên cứu và phát triển, hoạt động tiếp thị



2.5.2.2. Trung tâm doanh thu

TTĐT là một bộ phận mà người quản lý chịu trách nhiệm gia tăng về doanh thu. Họ phải kiểm soát chi phí về marketing nhưng không chịu trách nhiệm về chi phí sản xuất hoặc chi phí đầu tư tài sản. Mục tiêu của TTĐT tối đa hóa doanh thu của bộ phận đó trên thị trường. Nhà quản lý có trách nhiệm về việc kiểm soát doanh thu, lập các báo cáo giải trình chênh lệch giữa doanh thu thực tế với dự toán.

2.5.2.3. 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.

2.5.2.4. 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.

2.5.3. Các chỉ tiêu đánh giá hoạt động trung tâm trách nhiệm

2.5.3.1. 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. Phân loại theo mối quan hệ với mức độ hoạt động, ta có hai loại dự toán: Dự toán tĩnh và dự toán linh hoạt.[2]

+ Dự toán tĩnh là dự toán được lập theo một mức độ hoạt động nhất định. Theo định nghĩa, dự toán tĩnh sẽ không bị điều chỉnh hay thay đổi kể từ khi được lập ra; bất kể có sự thay đổi về doanh thu tiêu thụ, các điều kiện kinh doanh xảy ra trong kỳ dự toán. Nhưng trong thực tế sự biến động của các yếu tố chủ quan và khách quan thường xuyên như: sự lên xuống của giá cả thị trường, sản lượng tiêu thụ biến động, thay đổi các chính sách kinh tế. Do đó, dự toán tĩnh thường phù hợp với những doanh nghiệp sản xuất sản phẩm theo đơn đặt hàng, tình hình sản xuất kinh doanh ổn định. Dự toán tĩnh được tạo ra tại đầu kỳ và chỉ có giá trị tuyệt đối với mức hoạt động kế hoạch.

+ Dự toán linh hoạt: là dự toán được lập với nhiều mức độ hoạt động khác nhau trong cùng một phạm vi hoạt động. Dự toán linh hoạt giúp nhà quản trị thấy được sự biến động chi phí khi mức độ hoạt động thay đổi. Dự toán linh hoạt có ý nghĩa trong việc đánh giá hiệu quả kiểm soát chi phí thực tế của doanh nghiệp và phù hợp với những doanh nghiệp sản xuất theo nhu

câu thị trường. Dự toán linh hoạt có thể được sử dụng để đánh giá nên ấn định chi phí bao nhiêu cho mỗi mức hoạt động trong một dãy xác định.

Hoạt động của trung tâm trách nhiệm thường được xem xét trên hai mặt là hiệu quả và kết quả. Đánh giá trách nhiệm quản trị của các cấp quản lý các trung tâm trách nhiệm bằng cách lấy kết quả thực hiện của các trung tâm trách nhiệm, so sánh đối chiếu với số liệu dự toán ban đầu trên cả hai mặt hiệu quả và kết quả. Do đầu ra và đầu vào của mỗi trung tâm trách nhiệm khác nhau, vì vậy các chỉ tiêu đo lường cho từng loại trung tâm cũng khác nhau.

* **Chỉ tiêu hiệu suất:** thể hiện kết quả thực tế đạt được so với nhiệm vụ đặt ra của các trung tâm trách nhiệm, là số tuyệt đối. Ví dụ: doanh thu thực tế so với doanh thu dự toán, sản lượng sản xuất thực tế so với sản lượng sản xuất kế hoạch.

* **Chỉ tiêu hiệu quả:** thể hiện tỷ lệ giữa nguồn lực đầu vào với kết quả đầu ra của một trung tâm trách nhiệm. Nó cho thấy thực tế nguồn lực sử dụng để tạo ra được kết quả đó. Ví dụ: tỷ lệ lợi nhuận trên tài sản (ROA), tỷ lệ lợi nhuận trên vốn (ROI), mức tiêu hao NVL trên mỗi sản phẩm,...

2.5.3.2. *Chỉ tiêu đánh giá thành quả 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.

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.

* **Trung tâm chi phí theo thiết kế:** đặc trưng của trung tâm này là sản lượng “đầu ra” có thể đo lường được và phí tổn “đầu vào” sản xuất một sản phẩm đòi hỏi phải được định rõ.

Về hiệu suất: được đánh giá thông qua mức chênh lệch giữa số lượng thực tế sản xuất được với số lượng kế hoạch đã đề ra. Chỉ tiêu đánh giá là: số lượng sản phẩm, dịch vụ tạo ra.

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

Về hiệu quả: được đánh giá thông qua chỉ tiêu hiệu suất sử dụng nguồn lực trong sản xuất (nguồn lực ở đây gồm chi phí NVLTT, chi phí NCTT, chi phí SXC) và giá thành sản phẩm.

* **Trung tâm chi phí tùy ý:** các yếu tố chi phí đầu ra tại trung tâm này không thể lượng hóa bằng tiền một cách trực tiếp (chẳng hạn đầu ra của phòng kế toán là các báo cáo), đồng thời mối quan hệ giữa đầu vào và đầu ra của trung tâm này cũng không thể so sánh được.

Do đó, thành quả của trung tâm chi phí tùy ý đánh giá thông qua nguồn lực bỏ ra. Nhà quản lý sẽ dựa vào chênh lệch tuyệt đối lẫn tương đối giữa chi phí thực tế với chi phí dự toán. Bên cạnh đó, có thể đánh giá thành quả của trung tâm thông qua tỷ lệ hoàn thành mục tiêu đã đề ra.

2.5.3.3. *Chỉ tiêu đánh giá thành quả của trung tâm doanh thu:*

Trách nhiệm của các nhà quản lý của TTĐT 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 TTĐT

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.[4]

Cũng giống như TTCP việc đánh giá sử dụng phương pháp phân tích nhân tố ảnh hưởng như đơn giá, số lượng tiêu thụ, doanh thu bán hàng thực tế trong kỳ, chi phí bán hàng, tỷ lệ chi phí hoạt động trên doanh thu ảnh hưởng như thế nào tới doanh thu của bộ phận.

Về hiệu suất: đánh giá thông qua việc hoàn thành dự toán tiêu thụ, là mức chênh lệch doanh thu thực tế và doanh thu dự toán đã đề ra.

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

Về hiệu quả: đánh giá dựa vào việc kiểm soát sự gia tăng chi phí trong mối quan hệ với doanh thu, đảm bảo tốc độ của doanh thu, đảm bảo tốc độ của doanh thu tăng nhanh hơn so với tốc độ của chi phí nhằm đảm bảo một hiệu suất lợi nhuận trên doanh thu, đánh giá các nhân tố ảnh hưởng tới doanh thu như giá bán, khối lượng tiêu thụ và cơ cấu tiêu thụ, chỉ tiêu chi phí bán hàng, tỷ lệ chi phí hoạt động trên doanh thu,...

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.

2.5.2.4. Chỉ tiêu đánh giá thành quả của trung tâm lợi nhuận

Cũng như trung tâm chi phí và trung tâm doanh thu, mục tiêu của trung tâm lợi nhuận là phải tổ chức các hoạt động sao cho đạt được lợi nhuận lớn 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.

Về hiệu suất: kết quả của trung tâm lợi nhuận được đánh giá qua việc đảm bảo mức lợi nhuận, thông qua việc so sánh giữa lợi nhuận đạt được trong kỳ và lợi nhuận dự toán trong kỳ, từ đó phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến lợi nhuận làm phát sinh chênh lệch lợi nhuận.

Chênh lệch lợi nhuận = Lợi nhuận thực tế - Lợi nhuận dự toán

Về hiệu quả: 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 doanh thu đánh 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? Đánh giá hiệu quả trung tâm lợi nhuận thông qua mức độ hoàn thành kế hoạch lợi nhuận, tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu, tỷ lệ doanh thu trên chi phí, tỷ lệ lợi nhuận trên chi phí, hoặc dựa trên số dư đảm phí của bộ phận,...

2.5.3.5. Chỉ tiêu đánh giá thành quả của trung tâm đầu tư

Về hiệu suất: thường được đánh giá tương tự như trung tâm lợi nhuận.

Về hiệu quả: 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 - Return on investment) và thu nhập còn lại (RI - Residual Income)

* 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.

Sử dụng ROI là việc đánh giá hiệu quả đầu tư của các trung tâm đầu tư và các DN có quy mô vốn khác nhau để phân tích xem nơi nào đạt hiệu quả cao nhất, từ đó làm cơ sở đánh giá thành quả quản lý đồng thời tìm ra các nhân tố tác động đến hiệu quả quản lý, nhằm tìm ra các giải pháp để làm cho kết quả hoạt động được tốt hơn. Đó là các biện pháp cải thiện doanh thu, kiểm soát chi phí hay tính lại cơ cấu vốn.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Lợi nhuận kinh doanh ròng}}{\text{Tài sản kinh doanh bình quân}}$$

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

$$\text{ROI} = \frac{\text{Lợi nhuận hoạt động ròng}}{\text{Doanh thu}} \times \frac{\text{Doanh thu}}{\text{Tài sản kinh doanh bình quân}}$$

$$\text{ROI} = \text{Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu} \times \text{HS vòng quay tài sản}$$

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 công ty.

+ 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): là một chỉ tiêu khác để đánh giá hiệu quả công việc của một trung tâm đầu tư, là 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.

Sử dụng chỉ số RI là cho biết lợi nhuận thực tế đã mang về là bao nhiêu, sau khi trừ đi các khoản chi phí sử dụng vốn để có được lợi nhuận trên; chỉ số RI còn cho biết có nên đầu tư gia tăng hay không khi mà sử dụng chỉ số ROI không đủ cơ sở để ra quyết định.

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

Trong đó:

$$CP \text{ sử dụng vốn} = TS \text{ kinh doanh bình quân} \times \text{Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư tối thiểu}$$

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.

2.5.4. Hệ thống báo cáo kế toán trách nhiệm

2.5.4.1 Khái niệm báo cáo kế toán trách nhiệm

Báo cáo kế toán trách nhiệm là báo cáo của một đơn vị hoặc một hoạt động của một tổ chức doanh nghiệp, mà nhà quản lý cần quan tâm xem xét để họ có thể kiểm soát và quản lý đối với chi phí và doanh thu của những bộ phận đó.

Báo cáo thành quả của trung tâm trách nhiệm là một phương tiện quan trọng để cung cấp thông tin, xác định trách nhiệm cụ thể của các nhà quản trị đối với từng bộ phận mà mình quản lý.

Các trung tâm trách nhiệm từ cấp quản trị thấp nhất đến cấp quản trị cao nhất phải lập báo cáo thành quả đệ trình lên cấp quản trị cao hơn trong tổ chức. Kế toán trách nhiệm cung cấp hệ thống báo cáo ở các cấp khác nhau của tổ chức.

2.5.4.2. 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.

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.

2.5.4.3. Các loại báo cáo kế toán trách nhiệm

Mỗi loại hình trung tâm trách nhiệm sẽ có hệ thống báo cáo thực hiện trách nhiệm tương ứng. Ứng với bốn nhóm trung tâm trách nhiệm, hệ thống báo cáo sẽ được chia thành bốn nhóm báo cáo:

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

2.5.4.4. Nội dung của hệ thống báo cáo kế toán trách nhiệm

*** Báo cáo kế toán trách nhiệm của trung tâm chi phí:**

Thành quả của các nhà quản trị ở trung tâm chi phí được đánh giá qua báo cáo thành quả được lập cho từng trung tâm chi phí riêng biệt. Báo cáo đánh giá thành quả của trung tâm chi phí được lập tùy thuộc vào yêu cầu của việc đánh giá trung tâm trách nhiệm. Bằng việc so sánh chi phí thực tế với dự toán, nhà quản trị sẽ đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch chi phí cũng như trách nhiệm của nhà quản trị đối với hoạt động của trung tâm chi phí.

Thông tin đưa vào báo cáo thành quả để đánh giá thành quả của các nhà quản trị ở trung tâm chi phí là chi phí có thể kiểm soát được bởi từng nhà quản trị ở trung tâm chi phí.

Bảng 2.1. Báo cáo thành quả quản lý chi phí của các nhà máy sản xuất

Chi phí có thể kiểm soát	Thực tế	Dự toán linh hoạt	Chênh lệch dự toán linh hoạt	Dự toán tĩnh	Chênh lệch khối lượng
	1	2	3=1-2	4	5=2-4
Nhà máy A					
Nhà máy B					
Nhà máy C					
...					
Tổng cộng					

Các chênh lệch được phân tích tùy theo yêu cầu quản lý thành các biến động theo các nhân tố cấu thành chi phí đó. Báo cáo của trung tâm chi phí được tách biệt thành báo cáo đánh giá thành quả của trung tâm chi phí theo thiết kế và báo cáo đánh giá thành quả của trung tâm chi phí tùy ý.

*** Báo cáo kế toán trách nhiệm của trung tâm doanh thu:**

Là báo cáo nhằm đánh giá trách nhiệm và thành quả hoạt động, dựa trên báo cáo thực hiện doanh thu thực tế so với doanh thu dự toán. Thành quả

quản lý của các trung tâm doanh thu thường được đánh giá bằng việc so sánh doanh thu có thể kiểm soát giữa thực tế so với dự toán và phân tích các chênh lệch phát sinh do ảnh hưởng của các nhân tố như giá bán, sản lượng tiêu thụ, cơ cấu sản phẩm tiêu thụ đến sự biến động của doanh thu.

Dựa vào báo cáo này, nhà quản trị DN sẽ đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch doanh thu của từng trung tâm cũng như toàn DN, qua đó đánh giá trách nhiệm quản lý của người quản lý bộ phận tạo ra doanh thu.

Bảng 2.2: Báo cáo thành quả quản lý doanh thu

Doanh thu kiểm soát	Thực tế			Dự toán linh hoạt			Chênh lệch dự toán linh hoạt			Dự toán tĩnh			Chênh lệch khối lượng tiêu thụ		
	SL	GB	DT	SL	GB	DT	SL	GB	DT	SL	GB	DT	SL	GB	DT
Nhà máy A															
Sản phẩm 1															
Sản phẩm 2															
...															
Nhà máy B															
Sản phẩm 1															
Sản phẩm 2															
...															
Tổng															

**Báo cáo kế toán trách nhiệm của trung tâm lợi nhuận:*

Báo cáo đánh giá thành quả của trung tâm lợi nhuận là một công cụ đánh giá sự thực hiện của các trung tâm lợi nhuận và trách nhiệm của những người đứng đầu bộ phận. Bộ phận ở đây là bất cứ một đơn vị hay một mặt hoạt động nào đó trong DN mà ở đó chịu trách nhiệm về lợi nhuận.

Báo cáo thành quả được sử dụng để đánh giá thành quả quản lý của các nhà quản trị ở trung tâm lợi nhuận là báo cáo kết quả kinh doanh được trình bày dưới hình thức số dư đảm phí, nhưng chi bao gồm doanh thu và chi phí có thể kiểm soát bởi các nhà quản trị của trung tâm lợi nhuận.

Bảng 2.3: Báo cáo đánh giá thành quả của trung tâm lợi nhuận

Chỉ tiêu	Thực hiện	Kế hoạch	Biến động TH/KH	
			Mức	Tỷ lệ
Doanh thu kiểm soát				
Chi phí biến đổi kiểm soát				
Lãi góp				
Chi phí cố định kiểm soát				
Lợi nhuận hoạt động có thể kiểm soát				

Nguồn: Sách kế toán quản trị trường ĐHKT TP. HCM [3]

*** Báo cáo kế toán trách nhiệm của trung tâm đầu tư:**

Nhà quản trị thường sử dụng báo cáo thông qua các chỉ tiêu cơ bản như tỷ suất sinh lời của vốn đầu tư (ROI) và thu nhập còn lại (RI) để đánh giá thành quả của trung tâm đầu tư.

Bảng 2.4: Báo cáo thành quả của trung tâm đầu tư

Chỉ tiêu	Thực hiện	Kế hoạch	Chênh lệch
1. Doanh thu			
2. Lợi nhuận hoạt động			
3. Vốn đầu tư (Tài sản KD bình quân)			
4. Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu (2:1)			
5. Số vòng quay vốn đầu tư (1:3)			
6. Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI) (4x5)			
7. Lợi nhuận mong muốn tối thiểu			
8. Lợi nhuận còn lại (RI) (2-7)			

Nguồn: Sách kế toán quản trị trường ĐHKT TP. HCM [3]

Từ những thông tin về chỉ tiêu đánh giá, trách nhiệm của mỗi trung tâm nêu trên, tác giả tập hợp thông tin như sau:

**Bảng 2.5: Tổng hợp chỉ tiêu đánh giá và trách nhiệm của các trung tâm
trách
nhiệm trong doanh nghiệp**

TRUNG TÂM ĐẦU TƯ				
Người quản lý: Tổng giám đốc				
Trách nhiệm: Quyết định chính sách, chiến lược của công ty				
Chỉ tiêu đánh giá: ROI, RI...				
TRUNG TÂM CHIPHÍ MỨC)	TRUNG TÂM (ĐỊNH PHÍ (DỰ TOÁN)	TRUNG TÂM LỢI NHUẬN	TRUNG TÂM DOANH THU	
Người quản lý: Phó tổng giám đốc/Giám đốc/Quản đốc Trách nhiệm: hoàn thành KH sản lượng, tiết kiệm chi phí, hạ thấp giá thành Chỉ tiêu đánh giá: CPSX, giá thành, sản lượng sản xuất,...	Người quản lý: Giám đốc/Trưởng phòng Trách nhiệm: hoàn thành vai trò hỗ trợ của bộ phận quản lý, sử dụng hiệu quả và tiết kiệm các khoản CP được duyệt. Chỉ tiêu đánh giá: chi phí bộ phận quản lý	Người quản lý: Giám đốc Trách nhiệm: tối đa hóa lợi nhuận mặt hàng do mình quản lý Chỉ tiêu đánh giá: lợi nhuận đạt được, số đư đảm phí,...	Người quản lý: Giám đốc/Trưởng phòng Trách nhiệm: tối đa hóa doanh thu thuộc quyền quản lý của mình Chỉ tiêu đánh giá: doanh thu tiêu thụ của bộ phận mình quản lý	

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 Công ty Cổ phần Bixtexco Nam Long.

CHƯƠNG 3:
THỰC TRẠNG CÔNG TÁC KẾ TOÁN TRÊN CƠ SỞ PHÂN CẤP
QUẢN LÝ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BITEXCO NAM LONG

3.1. Đặc điểm sản xuất kinh doanh, tổ chức quản lý và công tác kế toán của công ty Cổ phần Bitexco Nam Long

3.1.1. Quá trình hình thành và phát triển công ty Cổ phần Bitexco Nam Long

Tên chính thức: CÔNG TY CỔ PHẦN BITEXCO NAM LONG

Tên giao dịch quốc tế: BITEXCO NAM LONG., JSC

Địa chỉ: Lô A2, Khu công nghiệp Nguyễn Đức Cảnh, Phường Trần Hưng Đạo, Thành phố Thái Bình, Tỉnh Thái Bình.

Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 0803000286 cấp ngày 23/02/2009 do Sở kế hoạch và đầu tư Thái Bình cấp, đến nay thay đổi lần thứ 10.

Giấy phép kinh doanh số: 1000341509 cấp ngày 15/7/2004

Đại diện pháp luật: Ông Lê Minh Hiệu. Chức vụ Chủ tịch HĐQT kiêm Tổng giám đốc

Điện thoại: 0363847848

Fax: 0363847849

E-mail: bitexconamlong@vnn.vn

Web: www.bitexconamlong.com

Mã số thuế: 1000341509 do Cục thuế Thái Bình cấp

Tài khoản tiền gửi tại Chi nhánh Ngân hàng Ngoại thương Thái Bình.

+ Tài khoản VNĐ: 021.100.001.1944

+ Tài khoản USD: 021.137.004.5754

Vốn điều lệ: 510.000.000.000 đồng (Năm trăm mười tỷ đồng)

Danh sách cổ đông sáng lập:

STT	Tên cổ đông	Nơi ĐKKH thường trú	Số CMND	Loại cổ phần	Tỷ lệ góp vốn (%)
1	Lê Minh Hiệu	Phường Quang Trung, TP Thái Bình	151041515	Phổ thông	55
2	Lê Trung Thuy	Xã Thái Phương, Huyện Hưng Hà, Tỉnh Thái Bình	150461150	Phổ thông	0,5
3	Vũ Thị Suốt	Phường Tiên Phong, TP Thái Bình	150821553	Phổ thông	44,5

Tiền thân của Công ty cổ phần Bitexco Nam Long ngày nay là Tổ hợp Dệt nhuộm Bình Minh, được thành lập cách đây hơn 1/4 thế kỷ. Tổ hợp ban đầu quy mô rất nhỏ, trên diện tích vài trăm mét vuông, máy móc, công nghệ hạn chế, nhưng với bàn tay khéo léo của những người thợ đã làm ra những chiếc khăn bông xuất khẩu, mang về doanh thu vài trăm ngàn USD/năm.

Chỉ sau 4 năm, vừa sản xuất, vừa đầu tư máy móc, công nghệ, mở rộng sản xuất, Tổ hợp Dệt nhuộm Bình Minh đã phát triển thành Công ty TNHH sản xuất kinh doanh xuất nhập khẩu Bình Minh, chuyên sản xuất, xuất khẩu các sản phẩm khăn bông sang thị trường Nhật Bản. Để tương xứng với quy mô mới, Công ty đã lập dự án đầu tư Nhà máy sợi tại số 102, đường Quang Trung, TP. Thái Bình với thiết bị được nhập từ Đức, Nhật, công suất đạt 1.000 tấn/năm, chuyên dệt khăn tay bông xuất khẩu, xe sợi cung cấp cho các nhà máy xi măng, doanh thu đạt 2 - 3 triệu USD/năm. Đây là nhà máy sợi tư nhân đầu tiên ở Việt Nam.

Năm 1993 là cột mốc khẳng định thương hiệu khăn tay bông Bình Minh Việt Nam tại thị trường khó tính Nhật Bản, đưa Bình Minh trở thành doanh nghiệp tư nhân đầu tiên xuất khẩu trực tiếp mặt hàng này.

Năm 2004, Công ty TNHH sản xuất kinh doanh xuất nhập khẩu Nam Long được Sở Kế hoạch Đầu tư Thái Bình cấp giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 0802000539 ngày 02 tháng 7 năm 2004. Công ty tiếp tục đầu tư xây dựng Dự án nhà máy dệt in nhuộm màu hoàn tất sản phẩm khăn bông xuất khẩu tại KCN Nguyễn Đức Cảnh (TP. Thái Bình), với tổng vốn đầu tư trên 200 tỷ đồng.

Năm 2005, Công ty đã ký kết thỏa thuận đầu tư, hợp tác chiến lược với Tập đoàn URSA, trong đó có Công ty Houei (Nhật Bản) chuyên sản xuất mặt hàng khăn tay bông, với dự án đầu tư nhà máy dệt khăn chất lượng cao, máy khổ rộng, công suất lớn Vamatex của Italy.

Trong giai đoạn 2007 - 2010, Bitexco Nam Long đầu tư quyết liệt, liên tục vào hoạt động chủ lực là dệt may. Trong đó, năm 2007 Công ty đầu tư mở rộng nhà máy sản xuất sợi, nâng công suất từ 1.400 tấn lên 3.800 tấn/năm. Năm 2009, Công ty đầu tư nâng công suất nhà máy sợi lên 5.360 tấn sản phẩm/năm, nhà máy dệt từ 3.000 tấn/năm lên 3.670 tấn/năm. Năm 2010, Công ty tiếp tục đầu tư nâng công suất nhà máy sợi lên 5.819 tấn sản phẩm/năm, nhà máy dệt lên công suất 4.411 tấn sản phẩm/năm, đưa Bitexco Nam Long vào top đầu ngành dệt may Việt Nam và là công ty mang thương hiệu quốc tế với sản phẩm chủ lực là khăn tay bông cao cấp xuất khẩu.

Bên cạnh đó, Công ty còn đầu tư cơ sở dệt tại xã Thái Phương, huyện Hưng Hà, tỉnh Thái Bình, tạo điều kiện tốt nhất cho các hộ xã viên nâng cao năng suất lao động và tăng thu nhập, cải thiện đáng kể đời sống người lao động địa phương. Giai đoạn này, Công ty cũng liên tiếp đầu tư xây dựng 3 nhà máy sản xuất nước sạch, đó là: Nhà máy Phố Nối (Hưng Yên), Nhà máy

nước Nam Long và Nhà máy nước Sông Trà (Thái Bình), với tổng công suất 50.000 m³/ngày đêm. Cũng trong dịp này, Công ty đã mở thêm hướng đầu tư Nhà máy Gỗ Bitexco Nam Long với dây chuyền tự động hóa của châu Âu, sản xuất các loại cửa cao cấp xuất khẩu sang thị trường Mỹ, Brazil, châu Âu, cùng các công trình nhà hàng, khách sạn 5 sao, tổ hợp văn phòng cao cấp trong nước.

Bước sang năm 2009, Công ty tiếp tục đầu tư toà nhà văn phòng cao cấp cho thuê cao 10 tầng với diện tích sàn gần 3.000 m² tại vị trí thuận lợi, không gian mở, thoáng đãng, dịch vụ tốt ở khu vực trung tâm thương mại, tài chính, hành chính TP. Hồ Chí Minh. Công ty Cổ phần Bitexco Nam Long còn tham gia cổ phần đầu tư dự án cảng nước sâu Cái Mép tại Bà Rịa - Vũng Tàu. Trong giai đoạn I, đã đầu tư xây dựng hệ thống cảng cho tàu 100.000 tấn cập cảng và hệ thống kho chứa xăng dầu 120.000 m³ với công nghệ hiện đại.

Trên nền tảng kết quả của 15 năm liên kết với Tổng cục 8 (Bộ Công an) để sản xuất quần áo cho phạm nhân, năm 2012, Công ty cùng đơn vị liên kết tiếp tục đầu tư hệ thống máy dệt thoi khí, máy nén khí công nghệ hiện đại, tốc độ cao nhập khẩu từ Nhật Bản, Bỉ, Mỹ và đã đưa vào sản xuất.

Đặc biệt, giai đoạn 2010 - 2013 đánh dấu một bước phát triển mới, khi Công ty thành lập Công ty cổ phần Đầu tư thương mại quốc tế Minh Long, xây dựng nhà máy dệt, kéo sợi trên diện tích gần 19.000 m² tại phường Hoàng Diệu, TP. Thái Bình, tổng vốn đầu tư của dự án trên 100 tỷ đồng, sản xuất, kinh doanh mặt hàng sợi, dệt may khăn tay bông xuất khẩu... cung cấp chủ yếu cho các thị trường nước ngoài.

Ngoài trụ sở chính tại KCN Nguyễn Đức Cảnh (TP. Thái Bình), Công ty còn mở thêm Chi nhánh tại Hà Nội, Hưng Yên và TP. Hồ Chí Minh, góp phần mở rộng thị trường, đẩy mạnh sản xuất, kinh doanh.

Công ty Cổ phần Bitexco Nam Long đã xây dựng một bộ máy cơ cấu tổ chức và quản lý khoa học, phát huy được hiệu quả sản xuất, kinh doanh. Đến nay, đội ngũ các cán bộ chủ chốt của Công ty là những người có trình độ và kinh nghiệm trong quản lý và điều hành sản xuất kinh doanh, cùng đội ngũ gần 1.500 công nhân có tay nghề, luôn năng động sáng tạo, tâm huyết hết mình vì công việc. Đây chính là nền tảng vững chắc để Công ty khẳng định được vị thế vững chắc của mình trên thương trường cạnh tranh ngày càng khắc nghiệt. Bên cạnh đó, Công ty còn mở rộng sản xuất, tạo việc làm cho trên 4.000 người lao động tại các làng dệt trong tỉnh Thái Bình và các tỉnh: Nam Định, Hà Nam, Hà Tây, Vĩnh Phúc...

3.1.2. Ngành nghề kinh doanh của công ty Cổ phần Bitexco Nam Long

Công ty Cổ phần Bitexco Nam Long là doanh nghiệp hoạt động đa lĩnh vực, đa ngành nghề trong các lĩnh vực bất động sản, dệt may, đầu tư cung cấp nước sạch và xây dựng kết cấu hạ tầng, đầu tư phát triển thủy điện...

Ngành nghề sản xuất, kinh doanh chính của công ty như sau:

- + Sản xuất chỉ khâu, dệt vải, dệt khăn bông, hoàn thiện các sản phẩm dệt
- + Sản xuất các loại sợi
- + Khai thác lọc nước phục vụ sản xuất công nghiệp và sinh hoạt
- + Mua bán vật tư nguyên liệu hóa chất ngành dệt
- + Xây dựng các công trình dân dụng và giao thông
- + Kinh doanh hạ tầng khu đô thị
- + Kinh doanh vận tải hàng hóa bằng xe tải liên tỉnh và nội tỉnh
- + Mua bán thiết bị máy công nghiệp và xây dựng
- + Mua bán vật liệu xây dựng, đồ ngũ kim, thiết bị nhiệt, phụ tùng thay thế
- + Mua bán thiết bị dụng cụ hệ thống điện

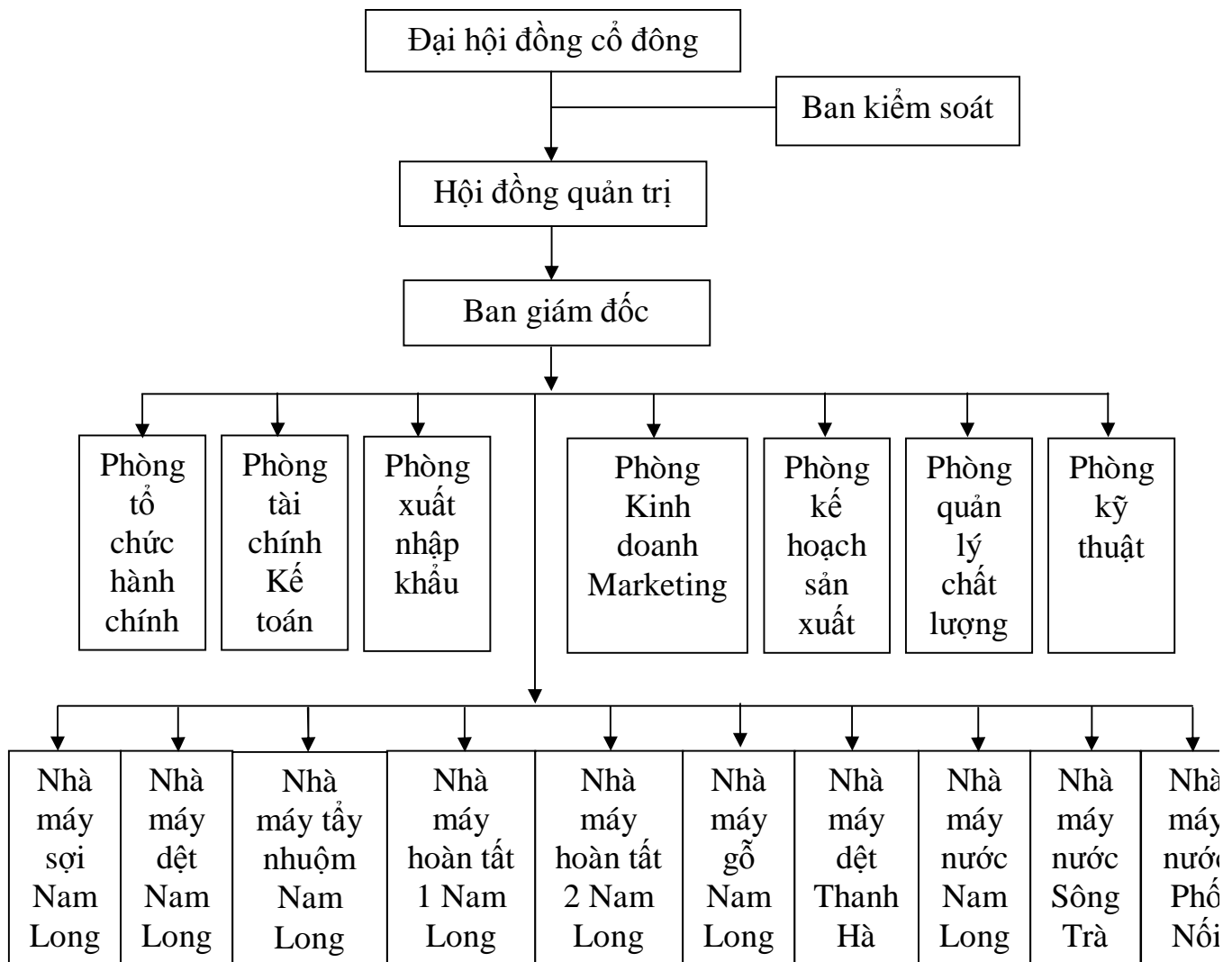
- + Mua bán thiết bị điều hòa nhiệt độ, thiết bị vệ sinh
- + Mua bán sắt thép, ống thép, kim loại màu
- + Mua bán đồ gỗ các loại (gỗ tròn, gỗ xẻ, ván lát sàn, gỗ dán, gỗ ép)
- + Mua bán sơn, gương, kính (kể cả khung nhà kính)
- + Sản xuất giường, tủ, bàn ghế và sản phẩm khác từ gỗ
- + Kinh doanh bất động sản, nhà hàng, khách sạn, văn phòng cho thuê
- + Sản xuất kinh doanh các mặt hàng nông sản, thực phẩm

3.1.3. Đặc điểm tổ chức quản lý và tổ chức kinh doanh của công ty Cổ phần Bitexco Nam Long.

- + Đặc điểm tổ chức quản lý:

Bộ máy quản lý của công ty được tổ chức theo mô hình cổ phần. Sơ đồ cơ cấu bộ máy quản lý công ty như sau:

Sơ đồ 3.1: Sơ đồ cấu trúc bộ máy công ty CP Bitexco Nam Long.



Đại hội đồng cổ đông: Gồm tất cả các cổ đông có quyền biểu quyết, là cơ quan có thẩm quyền cao nhất của công ty. Đại hội đồng cổ đông quyết định những vấn đề được luật pháp và điều lệ công ty quy định. Đặc biệt các cổ đông sẽ thông qua các báo cáo hằng năm của công ty và ngân sách tài chính cho năm tiếp theo.

Hội đồng quản trị: là cơ quan quản lý Công ty, có toàn quyền nhân danh Công ty để quyết định mọi vấn đề liên quan đến mục đích, quyền lợi của công ty, trừ những vấn đề thuộc thẩm quyền của Đại hội đồng cổ đông. HĐQT có trách nhiệm giám sát Tổng Giám Đốc điều hành và những người

quản lý khác. Quyền và nghĩa vụ của HĐQT do Luật pháp và điều lệ Công ty, các quy chế nội bộ của Công ty và nghị quyết ĐHĐCĐ quy định.

Ban kiểm soát: Là cơ quan trực thuộc Đại hội đồng cổ đông, do ĐHĐCĐ bầu ra. Ban Kiểm soát có nhiệm vụ kiểm tra tính hợp lý, hợp pháp trong điều hành hoạt động kinh doanh, báo cáo tài chính của công ty. Ban kiểm soát hoạt động độc lập với HĐQT và BGD.

Ban giám đốc: Tổng giám đốc điều hành quyết định tất cả các vấn đề liên quan đến hoạt động hàng ngày của công ty và chịu trách nhiệm trước hội đồng quản trị của về việc thực hiện các quyền và nghĩa vụ được giao.

Các phó giám đốc là người giúp việc cho tổng giám đốc và chịu trách nhiệm trước tổng giám đốc về phần việc được phân công, chủ động giải quyết các công việc đã được tổng giám đốc ủy quyền và phân công theo đúng chế độ chính sách của nhà nước và điều lệ của công ty.

Phòng tổ chức hành chính: Tham mưu cho lãnh đạo về công tác tổ chức bộ máy cán bộ CNV và công tác hành chính quản trị.

Nhiệm vụ: đề xuất công tác tổ chức, tiếp nhận điều động CNV, theo dõi việc trả lương và thực hiện các chế độ quy định, báo cáo tăng giảm lao động, thu nhập của cán bộ công nhân viên.

Phòng tài chính kế toán: Là phòng nghiệp vụ, tham mưu giúp lãnh đạo công ty trong lĩnh vực quản lý nói chung, tài chính kế toán nói riêng. Tổ chức khai thác mọi tiềm năng tài chính trong và ngoài doanh nghiệp nhằm thỏa mãn nhu cầu tài chính một cách kịp thời cho việc hoạt động sản xuất kinh doanh đạt hiệu quả cao nhất.

Nhiệm vụ chủ yếu của phòng Tài chính - Kế toán:

+ Tổng hợp, xác minh, cung cấp các số liệu thực hiện trong công ty theo quy định của chế độ kế toán tài chính, phân tích các hoạt động sản xuất

kinh doanh từ đó đưa ra các chỉ tiêu phản ánh tình hình hoạt động của công ty.

+ Tổ chức thực hiện công tác kế toán, lập báo cáo tài chính, phân tích tình hình tài từ đó tham gia thẩm định tài chính các dự án đầu tư, các hợp đồng kinh tế của công ty.

+ Xác định kết quả kinh doanh và tình hình sử dụng vốn và tài sản của công ty. Tổ chức huy động vốn để thực hiện nhiệm vụ kinh doanh và các dự án đầu tư của Công ty.

Phòng xuất nhập khẩu: Thực hiện các hoạt động giao dịch, đàm phán, ký kết hợp đồng với khách hàng và nhà cung cấp... , hoàn tất các thủ tục và chứng từ xuất nhập khẩu hàng hóa như: Hợp đồng mua bán, bộ chứng từ vận chuyển, bộ chứng từ xuất nhập khẩu, các thủ tục thanh toán, các thủ tục giao nhận hàng hóa. Kết hợp cùng với kế toán, thực hiện các hoạt động mở L/C, làm các bảo lãnh ngân hàng. Tiếp nhận, kiểm tra, đối chiếu, hồ sơ hàng hóa nhập khẩu, xuất khẩu với số lượng thực tế tại cửa khẩu trong quá trình làm hồ sơ thông quan hàng hóa. Quản lý, theo dõi các đơn hàng, hợp đồng. Phối hợp với các bộ phận có liên quan để đảm bảo đúng tiến độ giao hàng cũng như nhận hàng. Thực hiện việc tìm kiếm khách hàng mới, mở rộng thị trường xuất khẩu theo chiến lược công ty đã đề ra

Phòng kinh doanh - Marketing: Có nhiệm vụ tiếp thị và giao dịch với khách hàng, dưới sự giám sát trực tiếp của phó giám đốc thực hiện các hợp đồng mua bán theo quy định của công ty. Hợp tác chặt chẽ với phòng kế hoạch để nhập hàng và cung cấp hàng tốt nhất tới khách hàng.

Phòng kế hoạch sản xuất: có nhiệm vụ lập các kế hoạch, dự án phục vụ cho hoạt động sản xuất của công ty, tập hợp các kết quả kinh doanh, tiêu thụ sản phẩm, hàng hoá để lấy số liệu làm căn cứ hoạch định các kế hoạch mới.

Phòng quản lý chất lượng: Giám sát quản lý chất lượng đầu ra của các sản phẩm theo đúng tiêu chuẩn, phù hợp với các quy định của nhà nước, chất lượng đúng với hợp đồng đã ký kết.

Phòng kỹ thuật: Bao gồm các hoạt động từ thiết kế sản phẩm, kiểm tra quá trình sản xuất, sửa chữa nếu có hỏng hóc máy móc.

Các nhà máy sản xuất: Bao gồm các nhà máy sản xuất các công đoạn, mặt hàng của công ty.

+ Đặc điểm tổ chức sản xuất kinh doanh:

Việc cung cấp hàng hóa của công ty Cổ Phần Bitexco Nam Long phần lớn được thực hiện theo đơn đặt hàng mà khách hàng gửi đến công ty. Quy trình thực hiện một đơn đặt hàng gồm 4 giai đoạn như sau:

Giai đoạn 1: Tìm kiếm khách hàng và nhận đơn hàng

Giai đoạn 2: Sản xuất theo yêu cầu

Giai đoạn 3: Giao hàng

Giai đoạn 4: Thanh toán

3.1.4. Kết quả tiêu thụ của công ty một số năm gần đây

Kết quả kinh doanh của công ty Cổ phần Bitexco Nam Long được trong một số năm gần đây như sau:

Đơn vị tính: triệu đồng

Chỉ tiêu	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2015 so với năm 2016	
				+/-	%
Doanh thu	599.260	642.340	691.800	49.460	7,7%
Lợi nhuận gộp	58.934	68.463	71.623	3.160	4,616%
Lợi nhuận thuần	59.825	69.096	72.431	3.335	4,827%
Tổng lợi nhuận trước thuế	61.230	69.427	73.550	4.123	5,939%
Lợi nhuận sau thuế TNDN	47.759,4	54.153,06	58.840	4.686,94	8,655%

(Nguồn: Phòng tài chính kế toán)

Nhận xét:

Qua các chỉ tiêu trên có thể nhận thấy, trong giai đoạn tình hình kinh tế vô cùng khó khăn nhưng công ty Cổ Phần Bitexco Nam Long vẫn đạt được những bước tăng trưởng đáng kể như sau:

Doanh thu công ty năm 2016 tăng 49,460 tỷ đồng tương ứng với tăng 7,7% so với năm 2015. Cụ thể, năm 2016, tổng doanh thu của Công ty đạt 691,8 tỷ đồng, bằng 107,7% so với năm 2015. Doanh thu xuất khẩu đạt 18 triệu USD (402,11 tỷ đồng) trong đó xuất khẩu khăn đạt 16,13 triệu USD (360,31 tỷ đồng); xuất khẩu gỗ đạt 1,87 triệu USD (41,8 tỷ đồng). Doanh thu nội địa đạt 289,69 tỷ, trong đó sản xuất khăn đạt 23,37 tỷ đồng, sản xuất vải đạt 49,85 tỷ đồng, sợi đạt 41,96 tỷ đồng, bông đạt 78,1 tỷ đồng, nước sạch đạt gần 40 tỷ đồng.

Lợi nhuận gộp của công ty năm 2016 tăng 3,160 tỷ đồng tương ứng với 4,616% so với năm 2015.

Lợi nhuận thuần năm 2016 của công ty 3,335 tỷ đồng, tăng so với năm 2015 là 4,827%.

Tổng lợi nhuận trước thuế của công ty năm 2016 là 73,55 tỷ đồng, tăng so với năm 2015 là 4,123 tỷ đồng, tương đương với 5,939%.

Lợi nhuận sau thuế năm 2016 của công ty tăng khoảng 4,69 tỷ đồng tương ứng với 8,655% so với năm 2015. Nguyên nhân của việc tăng lợi nhuận sau thuế năm 2016 một phần do chính sách áp dụng thuế suất của nhà nước. Trước tình hình kinh tế thế giới và trong nước còn khó khăn thì đây vẫn được coi là thành công đáng ghi nhận của công ty.

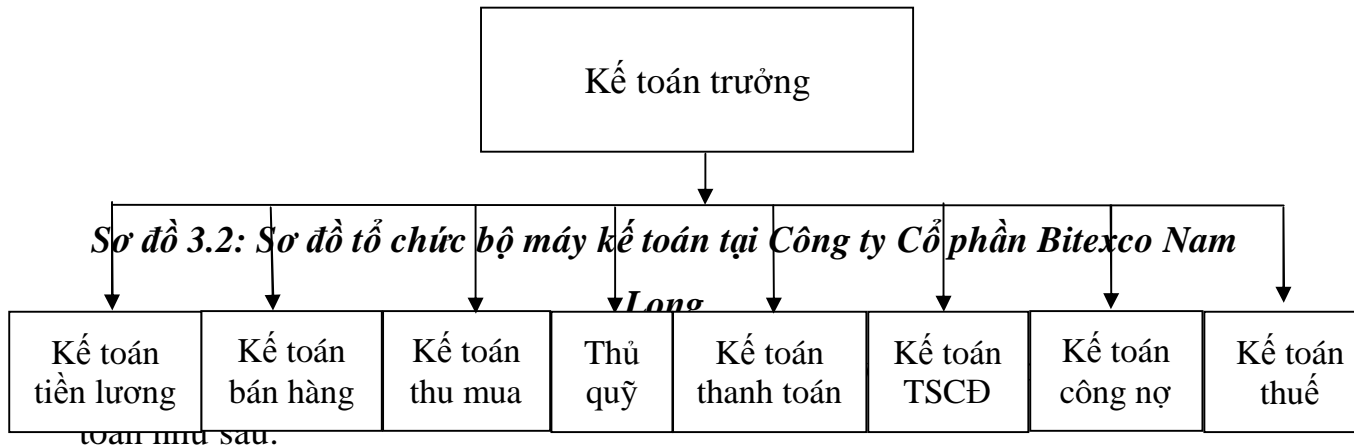
Như vậy, qua một số chỉ tiêu 3 năm trên ta thấy hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp có hiệu quả, có bước phát triển vững chắc.

3.1.5. Tổ chức bộ máy kế toán tại công ty Cổ phần Bitexco Nam Long

Xuất phát từ tình hình thực tế và yêu cầu quản lý của công ty, biên chế nhân sự của phòng tài chính - kế toán, hiện nay gồm 16 người dưới sự lãnh đạo trực tiếp của kế toán trưởng.

Bộ phận tài chính có chức năng giúp việc cho ban lãnh đạo công ty ra quyết định về tài chính bằng việc sử dụng các công cụ phân tích thích hợp. Nhiệm vụ của bộ phận tài chính là lập dự án đầu tư bất động sản của công ty và các chi nhánh của công ty; phối kết hợp với các bộ phận, tư vấn hoàn thiện dự án, phân tích hiệu quả đầu tư trong lĩnh vực khác; thu xếp nguồn vốn cho các dự án; kết hợp với các phòng ban thực hiện tái cơ cấu tài chính; phân tích các cơ hội đầu tư để tham mưu cho Ban giám đốc; phân tích hiệu quả các dự án bất động sản, trong và sau khi thực hiện để kịp thời có các đề xuất thay đổi, cải thiện, đánh giá; hoạch định dòng tiền ngắn, trung, dài hạn để phục vụ công tác quản lý và sử dụng vốn; đầu tư nguồn vốn nhàn rỗi ngắn hạn trên thị trường trong và ngoài nước; chuẩn bị nguồn lực có trình độ và đạo đức cho các vị trí quản lý trong tương lai của công ty.

Dưới đây là sơ đồ tổ chức bộ máy kế toán tại Công Ty cổ phần Bitexco Nam Long.



Kế toán trưởng: Là người chỉ đạo, giám sát toàn bộ mạng lưới kế toán của công ty. Kế toán trưởng có nhiệm vụ giám sát việc chấp hành các chế độ bảo vệ tài sản, vật tư, tiền vốn, .. Kế toán trưởng điều hành và kiểm tra việc chấp hành chế độ kế toán - tài chính đồng thời phải báo cáo một cách chính xác, kịp thời, đúng đắn đối với giám đốc tình hình và kết quả hoạt động tài chính trong doanh nghiệp để tìm ra những mặt mạnh cần phát huy và những tồn tại cần khắc phục và đưa ra những kiến nghị với giám đốc nhằm tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp, tổng hợp các số liệu của các kế toán dưới gửi lên.

Kế toán tiền lương: Có nhiệm vụ tính toán các khoản lương, thưởng và các khoản phải nộp khác theo quy định như 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 quyết toán với BHXH địa phương theo chế độ.

Kế toán thu mua: Có nhiệm vụ hạch toán và kiểm tra tình hình thu mua hàng hoá phục vụ cho nhu cầu hoạt động kinh doanh của công ty.

Kế toán bán hàng: Có nhiệm vụ hạch toán, theo dõi tình hình biến động của vật liệu, hàng hoá. .. trong công ty cả về số lượng và giá trị. Đồng thời, kế toán còn căn cứ vào hoá đơn giá trị gia tăng, hoá đơn bán hàng, các chứng từ thanh toán, chứng từ chấp nhận thanh toán và các chứng từ liên quan khác để hạch toán doanh thu tiêu thụ hàng hoá, sản phẩm.

Kế toán thanh toán: Căn cứ vào các chứng từ hợp lệ như hoá đơn bán hàng, các chứng từ nhập - xuất kho để lập các phiếu thu, phiếu chi, viết séc, uỷ nhiệm chi, lập bảng kê chứng từ thu, chi tiền mặt, lập bảng kê chứng từ ngân hàng, làm các thủ tục vay và trả nợ ngân hàng, vào sổ kế toán tài khoản tiền gửi, tiền vay, theo dõi tình hình tồn quỹ tiền mặt, đơn đốc tình hình thanh toán, quyết toán các công trình, theo dõi chi tiết các tài khoản công nợ.

Thủ quỹ: Có nhiệm vụ giữ tiền mặt và rút tiền gửi ngân hàng về nhập quỹ. Căn cứ vào các phiếu thu, phiếu chi hợp lệ để thu và phát tiền mặt.

Kế toán công nợ: Có nhiệm vụ hàng ngày cập nhật các chứng từ đầu vào từ các bộ phận có liên quan, theo dõi, kiểm tra, thu hồi công nợ chi tiết với từng khách hàng, theo dõi các khoản công nợ để kịp thời đưa ra những biện pháp xử lý đối với những khoản nợ quá hạn của khách hàng, tránh tình trạng mất khả năng kiểm soát gây ra hao hụt nguồn vốn kinh doanh.

Kế toán thuế: Xác định các khoản thuế, nghĩa vụ nộp vào ngân sách nhà nước của công ty.

3.1.6. Chế độ kế toán và hình thức kế toán áp dụng tại công ty Cổ phần Bitexco NamLong

3.1.6.1. Chế độ kế toán doanh nghiệp đang áp dụng

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 (VND).

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 giaquyền

Nguyên tắc và phương pháp ghi nhận doanh thu: doanh thu bán hàngtuần 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

3.1.6.2. 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.

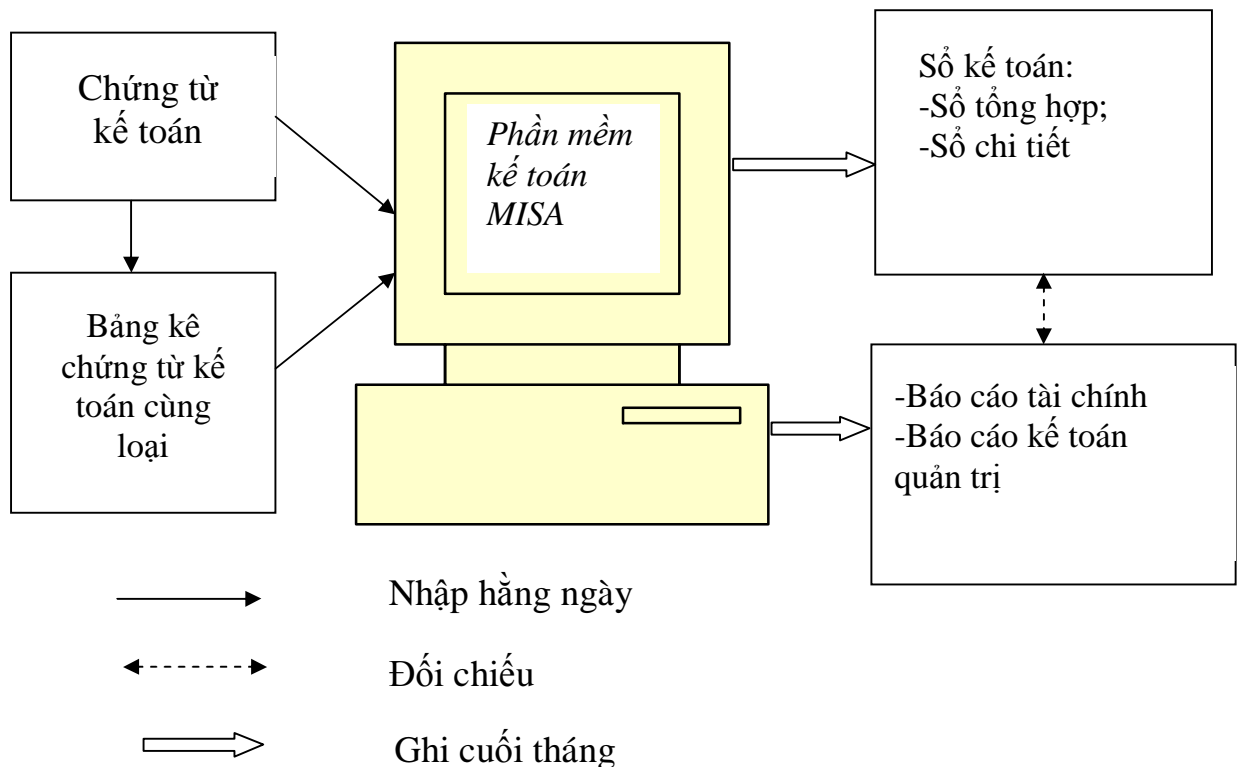
Công ty đã thực hiện các quy định về sổ kế toán trong Luật Kế toán, Nghị định số 174/2016/NĐ-CP ngày 20/12/2016 của Chính phủ quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật Kế toán trong lĩnh vực kinh doanh, các văn bản hướng dẫn thi hành Luật Kế toán và Chế độ kế toán này.

Hình thức kế toán Công ty áp dụng: Công ty hiện đang áp dụng hình thức kế toán máy trên vi tính (theo hình thức Nhật ký chung) trong công tác hạch toán kế toán. Việc áp dụng hình thức kế toán trên máy vi tính đã giúp cho việc cung cấp thông tin được nhanh chóng, kịp thời, chính xác, giảm bớt công việc kế toán.

Ngoài ra, công ty còn sử dụng các phần mềm khác để hỗ trợ công tác kế toán như: Phần mềm hỗ trợ kê khai thuế, phần mềm Microsoft office: Word, Excel...

Sơ đồ luân chuyển chứng từ:

Sơ đồ 3.3: Sơ đồ quy trình luân chuyển chứng từ theo HTKT trên máy vi tính



Giải thích sơ đồ:

(1) Hàng ngày, kế toán căn cứ vào các chứng từ kế toán hoặc bảng tổng hợp chứng từ kế toán cùng loại được kiểm tra, được dùng làm căn cứ ghi sổ, 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.

Theo quy trình của phần mềm kế toán, các thông tin được nhập tự động vào sổ kế toán tổng hợp và sổ, thẻ kế toán chi tiết liên quan.

(2) Cuối tháng (hoặc bất kỳ thời điểm cần thiết nào), kế toán thực hiện các thao tác khóa sổ và lập BCTC. Việc đối chiếu giữ số liệu tổng hợp với số liệu chi tiết được thực hiện tự động và luôn đảm bảo chính xác, trung thực theo thông tin được nhập trong kỳ. Người làm kế toán có thể kiểm tra đối chiếu số liệu giữa sổ kế toán với BCTC sau khi in ra giấy.

(3) Cuối kỳ, sổ kế toán tổng hợp và sổ kế toán chi tiết được in ra giấy, đóng thành quyển và thực hiện các thủ tục pháp lý theo quy định về sổ kế toán ghi bằng tay.

Cuối kỳ kế toán công ty in Sổ kế toán theo hình thức Nhật ký chung để lưu trữ và bảo quản theo quy định của luật kế toán

3.2.Thực trạng hệ thống kế toán trách nhiệm tại Công ty Cổ phần Bitexco Nam Long

3.2.1. Thực trạng tình hình phân cấp quản lý của công ty

Phân cấp quản lý tài chính tại Công ty được thực hiện dựa trên Điều lệ Công ty được thông qua ngày 23/02/2009 và Quy chế quản lý tài chính của Công ty Cổ phần Bitexco Nam Long ban hành.

Đại hội đồng cổ đông: xem xét, đánh giá và thông qua kế hoạch và chiến lược phát triển của Công ty.

Hội đồng quản trị: nghiên cứu, quyết định kế hoạch và các chiến lược trung và dài hạn của Công ty được Tổng giám đốc trình lên.

Tổng Giám đốc Công ty: xây dựng và trình Hội đồng quản trị kế hoạch và chiến lược phát triển hàng năm của công ty.

Phó tổng Giám đốc: tham mưu cho Tổng Giám đốc về các hoạt động SXKD, chính sách đầu tư trong lĩnh vực quản lý của mình.

Các phòng, ban chức năng tại Công ty: thực hiện nhiệm vụ chuyên môn của mình, không có sự chủ động trong công tác vay mượn và mua sắm tài sản giữa các phòng ban khi chưa được sự thông qua của Tổng giám đốc.

Các nhà máy sản xuất trực thuộc Công ty: được Công ty giao vốn để thực hiện SXKD, có trách nhiệm sử dụng hiệu quả các nguồn lực do Công ty giao, có nghĩa vụ bảo toàn và phát triển vốn trong phạm vi số vốn Công ty giao.

Với sự phân cấp quản lý tài chính như trên, có thể thấy rằng:

Cơ cấu quản lý tại Công ty tương đối chặt chẽ, mỗi cấp quản lý có những quyền hạn và nhiệm vụ riêng phục vụ cho mục tiêu SXKD của Công ty. Mỗi bộ phận có người đứng đầu chịu trách nhiệm chung cho kết quả hoạt động của bộ phận mình, bảo đảm đem lại hiệu quả nhất định cho từng hoạt động và từng bộ phận của Công ty.

Tuy nhiên, để kế toán trách nhiệm phát huy tác dụng cần có sự phân quyền rõ ràng, cụ thể hơn nữa cho từng bộ phận, cá nhân. Điều cần thiết là gắn kết trách nhiệm cá nhân với kết quả hoạt động từng bộ phận. Có như vậy khi phát sinh chênh lệch Công ty mới biết được đâu là nguồn gốc của sự việc. Trên cơ sở đó, Công ty mới thúc đẩy các bộ phận cá nhân đóng góp tích cực vào mục tiêu chung của Công ty.

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

Để đánh giá thực tế việc tổ chức các trung tâm trách nhiệm tại 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/ Hải lòng/ Quan trọng...

4.21 - 5.00: Rất đồng ý/ Rất hải 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 chi phí tiếp khách	Phải chịu trách nhiệm về chi phí nguyên vật liệu	Phải chịu trách nhiệm về chi phí văn phòng phẩm
Hội đồng QT, Ban giám đốc	5	2.4	1.2	2.8	2.6	2.4	1
Giám đốc chi nhánh	3	2.67	2	2.33	2	2.33	1
Trưởng phòng chức năng	7	1.71	1	1.86	2	1	1.29
Quản đốc nhà máy	10	1.5	1	1.7	1	2.2	1
Trung bình cộng	25	1.88	1.16	2.04	1.72	1.92	1.08

Như vậy, từ kết quả cho thấy 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 1.88 chi tiết là giám đốc chi nhánh có giá trị trung bình cao nhất là 2,67. Tiếp

đến là hội đồng quản trị và ban giám đốc với giá trị trung bình là 2,40. Sau đó là các trưởng phòng chức năng với giá trị trung bình là 1,71. Cuối cùng là quản đốc nhà máy với giá trị trung bình là 1,50. Và từ bảng kết quả thì các bộ phận phải chịu trách nhiệm chi phí lương có giá trị trung bình là 1,16 và các bộ phận phải chịu trách nhiệm chi phí văn phòng phẩm có giá trị trung bình là 1,08 tức là công ty hoàn toàn không khoán hai chi phí đó về các bộ phận. Tại các bộ phận, chi phí tiếp khách có giá trị trung bình là 2,04 và chi phí thưởng có giá trị trung bình là 1,72, chi phí nguyên vật liệu có giá trị trung bình là 1.92. Chứng tỏ công ty đã khoán cho các bộ phận nhưng ở mức mạnh mún.

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 doanh thu theo sản phẩm	Phải chịu trách nhiệm về doanh thu theo nhà máy	Phải chịu trách nhiệm về doanh thu theo khu vực
Hội đồng QT, Ban giám đốc	5	2.4	1.4	2.6	2.6
Giám đốc chi nhánh	3	2	1.67	2	2.67
Trưởng phòng chức năng	7	2	1	1.43	1.86
Quản đốc nhà máy	10	1.9	2	2.2	1.5
TB cộng	25	2.04	1.56	2.04	1.96

Hiện nay, công ty đã thiết lập một số chi nhánh 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 2,04 có nghĩa là đồng ý với nhận định đó. Đối với các Giám đốc chi nhánh thì việc khoán trách nhiệm về doanh thu theo khu vực cho giá trị trung bình là 2,67 tức là các giám đốc phải chịu trách nhiệm về doanh thu của khu vực mình quản lý. Các quản đốc nhà máy sẽ phải chịu trách nhiệm về doanh thu nhà máy thuộc quản lý của mình với giá trị trung bình là 2,20. Và các chi phí liên quan đến thúc đẩy doanh số bán hàng sẽ do trưởng phòng kinh doanh quyết định. Công ty đã khoán cho các bộ phận về doanh thu, tuy nhiên còn chưa rõ rệt.

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
Hội đồng QT, Ban giám đốc	5	3.2	1.6	1.8	1.6
Giám đốc chi nhánh	3	2	1.33	1.33	1.33
Trưởng phòng chức năng	7	1.43	1	1	1
Quản đốc nhà máy	10	1	1	1	1
Trung bình cộng	25	1.68	1.16	1.2	1.16

Kết quả khảo sát được thể hiện tại bảng 3.3. Qua khảo về tình hình khoán lợi nhuận thì kết quả trung bình thu được là 1,68. Trong đó giá trị trung bình cao nhất là của các thành viên hội đồng quản trị, ban giám đốc với giá trị trung bình là 3,20. Sau đó đến các giám đốc chi nhánh với giá trị trung bình

bằng 2,00. Còn các bộ phận còn lại hầu như không phải chịu trách nhiệm về lợi nhuận của bộ phận mình.

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
Hội đồng QT, Ban giám đốc	5	2.4
Giám đốc chi nhánh	3	1.33
Trưởng phòng chức năng	7	1
Quản đốc nhà máy	10	1
Trung bình cộng	25	1.32

Bảng 3.4 là kết quả đánh giá trung tâm trách nhiệm đầu tư của công ty. Giá trị trung bình thu được giá trị cao nhất là Hội đồng quản trị, ban giám đốc với kết quả là 2,40. Các giám đốc chi nhánh có giá trị trung bình về chịu trách nhiệm vốn đầu tư là 1,33. Tức là các giám đốc chi nhánh không hoàn toàn được giao khoán về vốn đầu tư của bộ phận mình. Trên thực tế thì các trưởng phòng, quản đốc nhà máy 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 Công ty theo bảng 3.5.

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

Nội dung	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Bộ phận có lập dự toán không?	Có: 19/25	76
	Không: 6/25	24
Thời gian lập dự toán	Đầu năm: 18/25	72
	Đầu quý: 0/25	0
	Đầu tháng: 7/25	28
	Đầu tuần: 0/25	0

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

Đối tượng	Số lượng	Giá trị trung bình		
		Dự toán chi phí	Dự toán doanh thu	Dự toán lợi nhuận
Hội đồng QT, Ban giám đốc	5	1.8	1.6	3
Giám đốc chi nhánh	3	1.67	1.67	2.67
Trưởng phòng chức năng	7	1.43	1.14	1.29
Quản đốc nhà máy	10	1.5	1.5	1.1
Trung bình cộng	25	1.56	1.44	1.72

Sau khi khảo sát tình hình thực tế về lập dự toán của Công ty, tác giả thu được kết quả như bảng 3.5A và bảng 3.5B. Các bộ phận lập dự toán chiếm 76% và thời gian lập dự toán vào thời điểm đầu năm chiếm 72% và đầu tháng chiếm 25%. Vì vậy, 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 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)
Hội đồng QT, Ban giám đốc	5	1.6	1.8	2.4	1.6
Giám đốc chi nhánh	3	1.67	1.33	2	1
Trưởng phòng chức năng	7	1.29	1.43	1.57	1
Quản đốc nhà máy	10	1.4	1.5	1.5	1
Trung bình cộng	25	1.44	1.52	1.76	1.12

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 1,44, chỉ tiêu so sánh doanh thu thực tế với doanh thu dự toán có giá trị trung bình là 1,52, chỉ tiêu so sánh lợi nhuận thực tế với lợi nhuận dự toán có giá trị trung bình là 1,76, 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 1,12. Từ kết quả này, tác giả cho rằng, Công ty chưa so sánh, đánh giá các chỉ tiêu thực tế và dự toán đối với chi phí, doanh thu, lợi nhuận.

Hàng năm vào cuối quý III, ban Giám Đốc, trưởng bộ phận quản lý tài chính và tất cả các trưởng bộ phận còn lại sẽ có buổi họp để đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch của năm hiện tại và kết quả thực hiện được, phân tích nguyên nhân chưa đạt kế hoạch, đưa ra biện pháp chỉnh sửa cho các tháng còn lại và thiết lập kế hoạch kinh doanh cho năm tiếp theo. Thông qua buổi họp

này, bộ phận quản lý tài chính sẽ chính thức thông báo về việc lập kế hoạch tài chính trong năm mới đến các bộ phận.

Dựa trên số liệu thực hiện được từ tháng 1 đến tháng 9 và các dữ liệu ước tính những tháng cuối năm, mỗi bộ phận chức năng sẽ tiến hành lập kế hoạch cho năm mới. Đến giữa tháng 10, trưởng bộ phận quản lý tài chính sẽ tiến hành lập kế hoạch năm lần cuối cùng với các số liệu tính toán chi tiết cụ thể hơn để có sự đánh giá toàn diện hơn về hoạt động kinh doanh ở năm tài chính mới.

Dự toán tiêu thụ: Dự toán này được lập bằng cách xem xét tất cả kết quả bán hàng năm hiện tại, tình hình thị trường năm mới, để xác định số lượng và giá bán theo thị trường trong năm mới. Kế hoạch đề nghị được lập sau khi bộ phận xuất nhập khẩu và bộ phận kinh doanh- Marketing xem qua. Việc thiết lập mục tiêu về số lượng hàng bán đều căn cứ vào chiến lược bán hàng trong năm mới. Kế hoạch bán hàng được thiết lập sớm nhất trong toàn bộ quy trình lập kế hoạch năm mới của công ty.

Cùng với sự tham gia của bộ phận kế hoạch sản xuất trong một buổi họp nhằm xác định số lượng, kiểu dáng sản phẩm được sản xuất và tiêu thụ trong năm mới. Đồng thời Phó Tổng giám đốc phụ trách tài chính sẽ xác định mức giá bán từng sản phẩm theo thị trường.

Sau khi ước tính được kế hoạch chi tiết bán hàng trong năm mới, Phó Tổng giám đốc phụ trách tài chính sẽ chuyển kết quả này cho trưởng các bộ phận liên quan để làm cơ sở lập kế hoạch bán hàng. Cuối cùng, dữ liệu sẽ được cập nhật từ hệ thống chung vào phần mềm của công ty để dễ dàng cho việc tính toán sau này.

Dự toán Sản xuất: Thiết lập kế hoạch sản xuất cho năm tài chính dựa trên cơ sở dữ liệu của kế hoạch tiêu thụ và kế hoạch hàng tồn kho đầu kỳ của năm mới được trưởng bộ phận kế hoạch sản xuất lập. Dựa theo các dữ liệu

này, trưởng bộ phận quản lý tài chính sẽ lập kế hoạch về số lượng sản xuất trong năm chi tiết theo từng tháng. Để thuận tiện cho việc tính toán sau này, giả định số lượng cần sản xuất trong tháng sẽ bằng số lượng sự định tiêu thụ trong tháng đó. Số liệu kế hoạch sản xuất cũng được lập trên hệ thống của công ty, sau đó chuyển qua phần mềm máy tính để dễ dàng cho việc tính toán kết quả kinh doanh sau này.

Dự toán chi phí NVL trực tiếp: Dựa trên kế hoạch bán hàng và kế hoạch sản xuất, trưởng bộ phận quản lý tài chính sẽ cập nhật mức giá NVL được áp dụng trong năm tới cho từng sản phẩm để có được giá NVL ước tính.

Dự toán chi phí nhân công: Mỗi bộ phận sẽ lập kế hoạch nhân sự của bộ phận mình dựa trên chức năng hoạt động và kế hoạch kinh doanh trong năm mới. Dựa vào danh sách nhân sự mới cần tuyển, Phó Tổng giám đốc phụ trách tài chính sẽ thảo luận với các trưởng bộ phận để ra quyết định cuối cùng.

Cuối cùng, căn cứ trên quyết định về tình hình nhân sự, mức lương cơ bản, chính sách thưởng cho năm mới, trưởng bộ phận tổ chức hành chính sẽ lập kế hoạch về nhân lực, tiền lương, BHXH, BHYT, tiền thưởng và các chi phí khác phát sinh.

Đối với khoản chi phí nhân công phục vụ cho sản xuất, để phục vụ cho việc tính giá thành sản phẩm, hiện nay các khoản chi phí này được phân bổ cho các sản phẩm thông qua thời gian định mức để sản xuất để sản xuất ra các sản phẩm này. Cụ thể:

Số giờ công cần thiết để sản xuất sản phẩm A = Số lượng SP A x Định mức (giờ)

Dự toán chi phí gián tiếp: Kế hoạch chi phí gián tiếp được cán bộ phận tiến hành lập, từ đó chuyển cho bộ phận tài chính. Ngoài ra, chi phí sản

xuất chung phục vụ công tác tính giá thành kế hoạch trong kỳ cũng được phân bổ cho các sản phẩm tương tự như chi phí nhân công phục vụ cho sản xuất.

Dự toán kết quả kinh doanh: Dự toán kết quả kinh doanh là sản phẩm của quá trình lập dự toán hoạt động tại công ty. Để lập được dự toán này cần có kết quả của các kế hoạch dự toán trước như bán hàng, chi phí NVL, chi phí nhân công,...Sau khi có kết quả, trưởng bộ phận tài chính sẽ thảo luận cùng Phó tổng giám đốc phụ trách tài chính để có kết quả cuối cùng.

3.2.4. Hệ thống báo cáo các trung tâm trách nhiệm

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

Nội dung	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Thời gian lập báo cáo của Công ty	Hàng tuần: 5/25	20
	Hàng tháng: 15/25	60
	Hàng quý: 2/25	8
	Hàng năm: 3/25	12
Loại báo cáo phải lập	Báo cáo so sánh chi phí thực tế với kế hoạch: 12/20	48
	Báo cáo so sánh doanh thu thực tế với kế hoạch: 9/20	36
	Báo cáo kết quả kinh doanh tới lãi gộp thực tế với kế hoạch: 3/20	12
	Báo cáo hiệu quả sử dụng vốn thực tế với kế hoạch: 1/20	4

Khi tìm hiểu về hệ thống báo cáo các TTTN, tác giả thu được kết quả như bảng 3.7. Kết quả khảo sát qua bảng 3.7 cho thấy hệ thống báo cáo tại 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. Báo cáo kết

quả kinh doanh chủ yếu phục vụ cho kế toán tài chính và báo cáo nghĩa vụ thuế với nhà nước.

Các báo cáo kế hoạch: công tác lập các kế hoạch SXKD tại Công ty được thực hiện khá thường xuyên, định kỳ vào cuối năm. Các kế hoạch SXKD được giao cho các nhà máy trực thuộc thực hiện trước tiên. Sau đó các nhà máy phối hợp với Phòng tài chính kế toán, Ban quản trị cùng với lãnh đạo Công ty sẽ bàn bạc với nhau để điều chỉnh các kế hoạch phù hợp với tình hình của Công ty, tình hình thị trường cũng như khả năng của từng nhà máy. Sau khi được lãnh đạo Công ty phê duyệt, các kế hoạch sẽ được giao chính thức cho các nhà máy triển khai thực hiện. Từ đó lãnh đạo Công ty tiến hành lên kế hoạch SXKD tổng hợp cho toàn Công ty.

Báo cáo thực hiện kế hoạch: định kỳ từng tháng, từng quý, các nhà máy gửi các báo cáo thực hiện theo quy định về Công ty. Phòng tài chính kế toán có nhiệm vụ hỗ trợ các nhà máy lập các báo cáo thực hiện kế hoạch và tập hợp số liệu để lập các báo cáo tài chính theo quy định của Nhà nước, đồng thời báo cáo với Tổng Giám đốc tình hình hoạt động của các nhà máy.

Trung tâm chi phí: Khi hạch toán chi phí, hệ thống phần mềm của công ty sẽ yêu cầu phải nhập vào đó một " Cost Center" tương ứng, các trung tâm chi phí sẽ được xây dựng trên 3 cấp độ:

Cấp độ 1: Các trung tâm chi phí được chi tiết đến cho từng phòng ban, và là loại thường được sử dụng nhiều nhất. Các chi phí này sẽ được phân bổ đến cho từng sản phẩm theo tiêu thức nhất định.

Cấp độ 2: Các trung tâm được chi tiết đến từng dây chuyền sản xuất, dùng để tập hợp các chi phí chung phát sinh trên mỗi dây chuyền sản xuất. Các chi phí này sẽ được phân bổ đến từng sản phẩm trên một dây chuyền sản xuất theo thời gian định mức cần thiết để sản xuất một sản phẩm của một loại sản phẩm nhất định tính từ khi bắt đầu đến khi kết thúc sản phẩm.

Cấp độ 3: Trung tâm này được chi tiết đến cho từng loại sản phẩm. Chi phí này càng chi tiết thì việc phân tích giá thành sản phẩm sẽ càng chính xác.

Các chi phí thuộc khối sản xuất và quản lý hành chính sẽ do Phó Tổng giám đốc phụ trách tài chính ký duyệt. Các chi phí thuộc khối kinh doanh được phân chia trách nhiệm do Phó Tổng giám đốc phụ trách tài chính kiểm tra phê duyệt. Tuy nhiên, tất cả các khoản chi phí từ 50 triệu đồng trở lên thuộc bất kể bộ phận nào đều phải trình lên Tổng giám đốc phê chuẩn.

Trung tâm doanh thu: Dưới sự hỗ trợ của hệ thống phần mềm, doanh thu của Công ty có thể được tổng kết theo kênh bán hàng nội địa hay xuất khẩu, theo khu vực, theo loại sản phẩm, hoặc theo khách hàng.

Trung tâm lợi nhuận: Dựa vào các trung tâm chi phí ban đầu khi hạch toán chi phí và trung tâm doanh thu, báo cáo lợi nhuận được cập nhật vào hệ thống thông tin của Công ty. Tùy theo thông tin cần tìm, phần mềm sẽ triết xuất báo cáo lợi nhuận theo yêu cầu của Công ty. Bảng báo cáo lợi nhuận thể hiện doanh số thực tế phát sinh và lợi nhuận đạt được với các tiêu thức ghi nhận doanh thu và phân bổ chi phí như trên,

Trung tâm đầu tư: Hiện tại, Tổng giám đốc công ty đồng thời kiêm Chủ tịch hội đồng quản trị của công ty. Với vai trò là người đại diện pháp luật, đại diện cao nhất của công ty, Tổng Giám đốc là người chịu trách nhiệm trong việc đưa ra quyết định đầu tư, mở rộng của công ty.

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 3.8 :

Bảng 3.8: Đánh giá hiệu quả kế toán trách nhiệm

Nội dung	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Quyền lợi của anh chị khi làm tốt nhiệm vụ của mình trong bộ phận	Tăng lương: 0/25	0
	Thưởng: 20/25	80
	Thăng chức: 5/25	20
	Khác: 0/25	0
Hình thức bị phạt khi không hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình	Trừ lương: 0/25	0
	Trừ thưởng: 25/25	100
	Thuyên chuyển công tác: 0/25	0
	Khác: 0/25	0

Qua khảo sát thực tế cho thấy 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 80% là có thưởng, thăng chức chiếm 20% còn tăng lương, khác thì chiếm 0% tức là Công ty mới đánh giá hiệu quả của từng cá nhân bằng việc thưởng cho nhân viên là chủ yếu. 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, thuyên chuyển công tác, khác.

3.3. Đánh giá thực trạng tổ chức kế toán trách nhiệm tại Công ty Cổ phần Bitexco Nam Long

Qua tìm hiểu về hệ thống kế toán trách nhiệm tại công ty, tác giả thấy có những điểm sau:

3.3.1. Ưu điểm

Về phân cấp quản lý: 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. Đây là một trong những điều kiện đầu tiên thực hiện hệ thống KTTN. Cơ cấu tổ chức thể hiện chế độ quản lý một thủ trưởng, trách nhiệm và quyền lực cao nhất thuộc về Tổng Giám đốc, không bị phân tán.

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, tháng 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: Công ty đã có đánh giá ảnh hưởng kế toán trách nhiệm nhất định đến các cấp quản lý thông qua việc thưởng và phạt đối với các cấp quản lý.

3.3.2. Nhược điểm

Trên thực tế, Công ty Cổ phần Bitexco Nam Long chưa có hệ thống công tác kế toán trách nhiệm. Công ty đã quan tâm và triển khai ở một mức độ nhất định thể hiện thông qua việc phân cấp quản lý, lập kế hoạch và lập báo cáo bộ phận. Tuy nhiên công tác này chưa thực sự đáp ứng nhu cầu của các Nhà Quản trị trong việc xem xét, đánh giá trách nhiệm và hiệu quả công việc của từng bộ phận, từng cấp quản lý.

Về tổ chức các trung tâm trách nhiệm: Công ty đã có sự phân cấp quản lý nhưng chưa hình thành các trung tâm trách nhiệm cụ thể, riêng biệt. Hiện tại, Công ty chỉ tồn tại trung tâm lợi nhuận là các nhà máy sản xuất, trong khi đó vai trò của các trung tâm trách nhiệm khác vẫn chưa được thể hiện rõ nét. Các chi nhánh công ty chưa được giao trách nhiệm về lợi nhuận của bộ phận mình quản lý. Trên phương diện độc lập tổ chức thì các giám đốc chi nhánh chưa được quyền kiểm soát về chi phí và doanh thu phần đầu tư tài sản kinh doanh trong bộ phận mình nhưng trong một giới hạn giá trị nhất định. Vì vậy, chi phí, doanh thu, lợi nhuận,... chưa gắn với từng cá nhân, bộ phận dẫn đến Công ty gặp khó khăn trong việc tìm ra nguyên nhân và quy trách nhiệm cụ

thể cho người quản lý. Nhà quản trị cấp cao khó có thể nắm được tình hình hoạt động của cấp thấp hơn khi quyền hạn và trách nhiệm không phân định một cách rõ ràng theo từng nhiệm vụ cụ thể. Các đánh giá, kết luận của lãnh đạo Công ty mang tính chất chung chung, chưa nhằm vào khắc phục những nhược điểm để tạo động lực phát triển trong Công ty.

Chỉ tiêu đánh giá thành quả giữ thực tế và dự toán: Chỉ tiêu đánh giá còn quá đơn giản, tại 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. Các dự toán đưa ra đa phần là dự toán tĩnh, chưa có dự toán linh hoạt. Chưa phân tích rõ các tác nhân là ảnh hưởng tới chi phí, doanh thu, lợi nhuận. Công tác lập dự toán tại Công ty chưa gắn với trách nhiệm trong một tổ chức được phân quyền. Cụ thể là trong các bảng kế hoạch của Công ty chưa xây dựng được các chỉ tiêu đánh giá từng cá nhân, bộ phận, nhà máy sản xuất trực thuộc và toàn Công ty. 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 của nhà nước và quy chế của Công ty, chưa giúp cho nhà quản lý kiểm soát điều hành cũng như đánh giá thành quả của các bộ phận.

Công ty chưa xây dựng được một hệ thống các chỉ tiêu đánh giá kết quả từng trung tâm một cách chính xác. Căn cứ vào kết quả trung tâm đó hoàn thành nhiệm vụ, góp phần thực hiện mục tiêu chung như thế nào.

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.

3.3.3. Nguyên nhân

Do 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.

Công tác phân tích chi phí, doanh thu chưa được quan tâm, chú trọng đúng mức. Công ty chỉ dừng lại ở việc so sánh chi phí, doanh thu để đánh giá mức ão biến động của chúng với kế hoạch và so với cùng kỳ năm trước, chưa chú trọng đến việc đánh giá thành quả của các ãon vị, bộ phận trong việc kiểm soát chi phí, doanh thu và lợi nhuận.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Qua nghiên cứu thực tế tại Công ty Cổ phần Bitexco Nam Long, chương 3 của luận văn, tác giả phân tích thực trạng KTTN tại Công ty 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 Công ty luận văn đã chỉ ra 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 Công ty.

CHƯƠNG 4:

HOÀN THIỆN CÔNG TÁC KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BITEXCO NAM LONG

4.1. Sự cần thiết và yêu cầu phải hoàn thiện hệ thống kế toán trách nhiệm tại Công ty

Trong nền kinh tế hiện nay, sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp đang diễn ra rất gay gắt. Muốn tồn tại và phát triển trong điều kiện như vậy đòi hỏi tất cả các bộ phận phải đáp ứng được các yêu cầu, điều kiện cụ thể của các doanh nghiệp. Các tổ chức kinh doanh nói chung và Công ty Cổ phần Bitexco Nam Long 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 thoả 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.

Công ty Cổ phần Bitexco Nam Long là một doanh nghiệp hoạt động đa lĩnh vực, đa ngành nghề thì công tác tổ chức các TTTN là đặc biệt quan trọng, nó phản ánh rõ khả năng quản lý, quyền hạn và trách nhiệm của các thành viên của công ty. Qua việc nghiên cứu những cơ sở lý luận về tổ chức KTTN và thực trạng tổ chức kế toán tại Công ty Cổ phần Bitexco Nam Long. 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 công ty Cổ phần Bitexco Nam Long.

4.2.1. Tổ chức các trung tâm trách nhiệm tại Công ty

Để việc kiểm soát và đánh giá hiệu quả hoạt động tại công ty cổ phần Bitexco Nam Long được tốt hơn thì việc xác định các trung tâm trách nhiệm là vô cùng quan trọng. Tác giả xin đề xuất việc xác lập các trung tâm trách nhiệm tại công ty như sau:

Bảng 4.1 Mô hình các trung tâm trách nhiệm của Công ty

Cấp quản lý	Người quản lý	TT trách nhiệm
Hội đồng quản trị	Chủ tịch hội đồng quản trị	Trung tâm đầu tư
Tổng công ty	Tổng Giám đốc, Phó Tổng Giám đốc	Trung tâm đầu tư
Công ty Công ty con Chi nhánh công ty - Chi nhánh Hà Nội	Giám đốc Giám đốc Giám đốc chi nhánh	Trung tâm lợi nhuận Trung tâm doanh thu

- Chi nhánh TP. Hồ Chí Minh - Chi nhánh Hưng Yên		
Phòng ban - Phòng tổ chức hành chính - Phòng tài chính – kế toán - Phòng xuất nhập khẩu - Phòng kinh doanh – Marketing - Phòng kế hoạch sản xuất - Phòng quản lý chất lượng - Phòng kỹ thuật	Trưởng phòng	Trung tâm chi phí tùy ý
Nhà máy - Nhà máy sợi Nam Long - Nhà máy dệt Nam Long - Nhà máy tẩy nhuộm Nam Long - Nhà máy hoàn tất 1 Nam Long - Nhà máy hoàn tất 2 Nam Long - Nhà máy gỗ Nam Long - Nhà máy nước Nam Long - Nhà máy dệt Thanh Hà - Nhà máy nước Sông Trà - Nhà máy nước Phố Nối	Quản đốc	Trung tâm chi phí theo thiết kế
Dây chuyền	Tổ trưởng	Trung tâm chi phí theo thiết kế

Mô hình tổ chức phân cấp quản lý ở trên giúp việc phân định các trung tâm trách nhiệm một cách rõ ràng:

- Trung tâm đầu tư: là HĐQT và Ban giám đốc của Công ty, người quản lý là Chủ tịch HĐQT, Tổng Giám đốc, các Phó Tổng Giám đốc, đây là cấp quản lý cao nhất tại công ty, quyết định mọi vấn đề của công ty.

- Trung tâm lợi nhuận: là trụ sở chính, công ty con và các chi nhánh, người quản lý là các giám đốc phụ trách, chịu trách nhiệm về toàn bộ hoạt động của công ty thể hiện thông qua kết quả kinh doanh.

- Trung tâm doanh thu: bao gồm các chi nhánh của công ty có chức năng phân phối sản phẩm, chịu trách nhiệm về kế hoạch bán hàng, tiêu thụ sản phẩm và khảo sát giá cả của đối thủ cạnh tranh. Mặc dù có phát sinh chi phí như lương nhân viên, điện, nước,...nhưng các khoản chi phí này không tương ứng với đầu ra là doanh thu tạo ra nên các phòng ban trên đây vẫn thuộc trung tâm doanh thu. Người quản lý tại các phòng ban này là các giám đốc khu vực và giám đốc chi nhánh. Tuy nhiên, người chịu trách nhiệm cao nhất tại trung tâm này là Phó tổng giám đốc tài chính - kinh doanh.

- Trung tâm chi phí theo thiết kế: gồm các nhà máy sản xuất, người quản lý là quản đốc nhà máy chịu trách nhiệm về chi phí sản xuất phát sinh tại bộ phận mình bao gồm chi phí NVLTT, chi phí NCTT, chi phí sản xuất chung. Tuy nhiên, người chịu trách nhiệm cao nhất tại trung tâm chi phí là Phó tổng giám đốc sản xuất.

- Trung tâm chi phí tùy ý: gồm các phòng ban hỗ trợ sản xuất như phòng kỹ thuật, phòng tổ chức hành chính, phòng kinh doanh – marketing, phòng kế hoạch sản xuất, phòng quản lý chất lượng và các phòng ban phát sinh chi phí quản lý như phòng tài chính - kế toán, phòng xuất nhập khẩu. Người quản lý các phòng ban này là các trưởng phòng, chịu trách nhiệm về chi phí phát sinh tại bộ phận thuộc quyền quản lý của mình

4.2.2. Hoàn thiện công tác lập dự toán gắn với các trung tâm trách nhiệm

Để có thể xây dựng, hoàn thiện một hệ thống kiểm soát và đánh giá hiệu quả hoạt động, trước hết phải có những tiêu chuẩn đặt ra để làm chuẩn mực đánh giá và những chỉ tiêu đánh giá thành quả quản lý của nhà quản trị bộ phận. Căn cứ trên các chỉ tiêu đề ra, nhà quản lý có thể đánh giá được

thành quả quản lý của các bộ phận, phòng ban và các cá nhân chịu trách nhiệm liên quan.

4.2.2.1. Chỉ tiêu đánh giá thành quả của trung tâm chi phí

Tại trung tâm chi phí, chỉ tiêu được quan tâm hàng đầu là chi phí. Cần phải có sự cân nhắc đầu vào cho phù hợp để có thể đem lại hiệu quả cao nhất đồng thời đáp ứng kế hoạch đề ra. Các trung tâm chi phí tại công ty cổ phần Bitexco Nam Long bao gồm các phòng ban như ở các khối sản xuất, khối kinh doanh và khối quản lý DN. Mặc dù chỉ tiêu đánh giá thành quả quản lý tại trung tâm chi phí vẫn là chi phí nhưng có sự khác nhau giữa trung tâm chi phí theo thiết kế và trung tâm chi phí tùy ý.

* Trung tâm chi phí theo thiết kế: trung tâm này bao gồm các nhà máy sản xuất. Tại công ty, việc đánh giá thành quả của trung tâm này được thể hiện thông qua chênh lệch giữa thực tế và kế hoạch. Tuy nhiên, chưa có sự phân tích rõ ràng nên chưa thể đánh giá nguyên nhân chênh lệch cho nhà quản lý. Vì thế, tại trung tâm này nên đặt ra chỉ tiêu đo lường một cách chi tiết hơn:

$$\text{Biến động chi phí} = \text{Chi phí thực tế} - \text{Chi phí theo thiết kế}$$

Trong đó:

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

$$\text{Biến động về giá} = (\text{Giá thực tế} - \text{Giá định mức}) \times \text{Lượng thực tế}$$

Thông qua chỉ tiêu này, nhà quản trị có thể đánh giá ảnh hưởng các nhân tố đối với chênh lệch phát sinh.

Ngoài ra, công ty cần tính thêm tỷ lệ từng loại chi phí trên doanh thu và so sánh tỷ lệ này với các kỳ trước hoặc so với kế hoạch để đánh giá mức độ biến động chi phí và sự ảnh hưởng biến động chi phí đến hiệu quả hoạt động kinh doanh. Cụ thể là chỉ tiêu này để kiểm soát chi phí trong mối quan hệ với doanh thu ước tính và để kiểm soát các nhân tố làm gia tăng chi phí. Ngoài ra,

nhà quản lý còn cần quan tâm đến các chỉ tiêu như tỷ lệ sản phẩm hỏng, tỷ lệ chi phí trên doanh thu, thông tin về từng loại chi phí sản xuất phát sinh so với định mức (chi phí NVL tiếp, chi phí NC trực tiếp, chi phí SXC). Đây cũng là những chỉ tiêu hiệu quả để đánh giá thành quả hoạt động sản xuất của trung tâm chi phí này.

* Trung tâm chi phí tùy ý: trung tâm này bao gồm các phòng ban thuộc khối quản lý DN và khối kinh doanh. Do không có mối liên hệ rõ ràng giữa đầu vào và đầu ra nên chỉ tiêu đánh giá thành quả quản lý của trung tâm này chủ yếu là mức độ hoàn thành kế hoạch đề ra đồng thời đảm bảo chi phí thực tế phát sinh không vượt quá kế hoạch.

Chỉ tiêu đánh giá của trung tâm chi phí này cũng dựa trên:

Biến động chi phí = Chi phí thực tế - Chi phí kế hoạch

Hiện tại công ty đang sử dụng yếu tố này để đánh giá khả năng kiểm soát chi phí ở trung tâm chi phí tùy ý. Tuy nhiên, nhà quản lý cũng cần quan tâm đến các thông tin sau:

Đối với khối kinh doanh: thông tin cần quan tâm là về chi phí bán hàng phát sinh thực tế so với kế hoạch (theo yếu tố chi phí hoặc theo mức độ hoạt động); thông tin về sự biến động của chi phí bán hàng nhằm đánh giá khả năng kiểm soát chi phí tại các trung tâm.

Đối với khối quản lý DN: thông tin về chi phí quản lý chung phát sinh thực tế so với kế hoạch (theo yếu tố chi phí hoặc theo mức độ hoạt động); thông tin về sự biến động của chi phí quản lý chung nhằm đánh giá khả năng kiểm soát ở các trung tâm.

4.2.2.2. Chỉ tiêu đánh giá thành quả của trung tâm doanh thu:

Các trung tâm doanh thu tại công ty cổ phần Bitexco Nam Long bao gồm các chi nhánh của công ty. Tiêu chí đánh giá thành quả quản lý của trung tâm doanh thu là doanh thu tại các bộ phận của trung tâm. Thông tin

nhà quản lý yêu cầu đối với trung tâm doanh thu là: Doanh số thu thực tế so với kế hoạch ở từng mức độ cụ thể như bộ phận kinh doanh, các chi nhánh, các khu vực bán hàng,...

Sự biến động doanh thu của các bộ phận do ảnh hưởng của các yếu tố cấu thành nên doanh thu như sản lượng tiêu thụ, giá bán,... Hiện tại, công ty thực hiện đánh giá chênh lệch giữa doanh thu thực tế với doanh thu kế hoạch. Tuy nhiên công ty cần xây dựng chỉ tiêu về giá cả, số lượng tiêu thụ,... ảnh hưởng đến biến động của doanh thu. Thực hiện tương tự như việc đánh giá thành quả của trung tâm chi phí sản xuất:

Biến động doanh thu = Doanh thu thực tế - Doanh thu kế hoạch

Trong đó:

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

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

Ngoài chỉ tiêu trên, đánh giá thành quả của trung tâm doanh thu cũng nên xét đến các chỉ tiêu phi tài chính như số lượng khách hàng mới, mức độ hài lòng của khách hàng, ...

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

Mục đích chính của các báo cáo là cung cấp thông tin để nhà quản trị đánh giá trách nhiệm và kết quả thực hiện về kế hoạch lợi nhuận trong kỳ của các bộ phận. Nhà quản lý trung tâm lợi nhuận có quyền và trách nhiệm đối với các nhân tố ảnh hưởng đến lợi nhuận của trung tâm này. Trong đó, doanh thu và chi phí là hai nhân tố ảnh hưởng trực tiếp nhất đến lợi nhuận. Thông tin cụ thể của nhà quản trị yêu cầu đối với trung tâm lợi nhuận là:

- Thông tin về lợi nhuận thực tế phát sinh so với kế hoạch ở bộ phận kinh doanh, các công ty thành viên, các chi nhánh tiêu thụ và các khu vực bán hàng.

- Thông tin về doanh thu, chi phí phát sinh tương ứng tại các bộ phận.

- Thông tin về sự biến động của lợi nhuận của các bộ phận do ảnh hưởng của các yếu tố liên quan đến lợi nhuận như doanh thu, chi phí giá vốn hàng bán, chi phí bán hàng,...

- Chỉ tiêu đánh giá thành quả hoạt động của trung tâm lợi nhuận thể hiện qua:

Biến động lợi nhuận = Lợi nhuận thực tế - Lợi nhuận kế hoạch

Tỷ lệ LN trên DT = Lợi nhuận / Doanh thu

Hai chỉ tiêu này để đánh giá mức độ hoàn thành kế hoạch và đảm bảo tỷ lệ lợi nhuận trên doanh thu hợp lý.

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

Nhu cầu thông tin của nhà quản trị ở trung tâm này là thông tin tổng quát hóa của trung tâm lợi nhuận, trong đó khả năng sinh lời được gán với các tài sản được sử dụng để tạo ra lợi nhuận cho các cổ đông như ROI, RI,... Hiện tại công ty chưa sử dụng bất cứ chỉ tiêu nào để đánh giá hiệu quả hoạt động của trung tâm đầu tư. Vì vậy, để đánh giá được hiệu quả cũng như trách

nhiệm quản lý trung tâm đầu tư, công ty cần bổ sung chỉ tiêu tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI) và chỉ tiêu lợi nhuận còn lại (RI).

Thông tin cụ thể nhà quản trị yêu cầu đối với trung tâm đầu tư là:

- Thông tin tổng hợp về doanh thu, chi phí, lợi nhuận nhằm xác định kết quả hoạt động kinh doanh trong kỳ.
- Thông tin về hiệu quả sử dụng vốn đầu tư trong kỳ,...

Chỉ tiêu đặt ra cho trung tâm đầu tư nhằm kiểm soát, đánh giá trách nhiệm quản lý của nhà quản lý bộ phận là:

$$\text{ROI} = \text{Lợi nhuận} / \text{Tài sản KD bình quân}$$

Chỉ tiêu này xem xét tỷ lệ hoàn vốn có được cải thiện hay không? Chỉ tiêu ROI đánh giá sử dụng cả ba yếu tố là doanh thu, chi phí và tài sản đầu tư, các yếu tố này đều được đưa vào công thức để tính chỉ tiêu. Do đó, ROI có thể đo lường khả năng sinh lợi của vốn đầu tư, so sánh hiệu quả sử dụng đồng vốn giữa các trung tâm với nhau. ROI càng cao, tài sản được sử dụng càng hiệu quả.

Thu nhập thặng dư (RI):

$$\text{RI} = \text{Lợi nhuận hoạt động} - (\text{Tài sản KD bình quân} \times \text{Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư tối thiểu})$$

Chỉ tiêu này giúp xem xét có nên mở rộng vốn đầu tư hay không? giúp đánh giá hiệu quả hoạt động của trung tâm đầu tư, khuyến khích các nhà quản trị trung tâm đầu tư tận dụng mọi cơ hội kinh doanh tạo ra lợi nhuận cho DN của họ.

Thông qua độ lớn của chỉ tiêu thực tế đạt được so với kế hoạch, đánh giá trách nhiệm quản trị của trung tâm này, đồng thời giúp nhà quản trị đưa ra các giải pháp cải thiện giá trị của các chỉ tiêu trên, xem xét cân đối mở rộng vốn đầu tư, phân cấp quản lý vốn hiệu quả và cuối cùng là tối đa hóa lợi ích của cổ đông.

Có thể tóm tắt các chỉ tiêu để đánh giá các trung tâm tại công ty cổ phần Bitexco Nam Long như sau:

Trung tâm trách nhiệm	Biến kiểm soát	Biến xác định trước	Mục tiêu
TT chi phí	Giá/ lượng đầu vào	Giá/ lượng đầu vào so với dự toán	Chi phí nhỏ nhất
TT Doanh thu	Giá/ lượng đầu ra	Lượng bán ra so với dự toán	Doanh thu lớn nhất
TT Lợi nhuận	Giá/ lượng đầu vào và đầu ra	Đầu tư	Lợi nhuận lớn nhất
TT Đầu tư	Giá/ lượng đầu vào, đầu ra và đầu tư	Không	Tối đa hóa ROI

4.2.3. Hệ thống báo cáo trung tâm trách nhiệm

Mỗi trung tâm trách nhiệm có các báo cáo chuyên biệt thể hiện thành quả hoạt động của mình cho người quản lý biết. Các báo cáo cung cấp thông tin có xu hướng tổng quát hóa dần theo cấp độ báo cáo, cụ thể là cấp độ báo cáo cho người quản lý cấp càng thấp thì báo cáo càng chi tiết, báo cáo cho người quản lý cấp càng cao thì báo cáo càng mang thông tin tổng quát hơn.

Việc phân chia các trung tâm trách nhiệm, phân cấp quản lý trong DN phải được thực hiện gắn liền với việc giao các chỉ tiêu kế hoạch đối với từng bộ phận, phòng ban. Điều này được xác lập thông qua các dự toán hoạt động đối với từng trung tâm trách nhiệm và từng bộ phận trong DN.

4.2.3.1. Báo cáo trách nhiệm của trung tâm chi phí

Do công tác kiểm soát chi phí tại công ty chưa thật chặt chẽ. Nhà quản lý cần thường xuyên phân tích tình hình tài chính của công ty, nhận diện chi

phí phát sinh, xác định nhân tố ảnh hưởng đến các khoản mục chi phí nhằm đề ra các giải pháp kịp thời, phù hợp, đảm bảo mục tiêu lợi nhuận của công ty. Để đạt được điều này, các báo cáo chi phí cần có sự liên kết với nhau để giúp nhà quản lý nhìn nhận vấn đề một cách rõ ràng. Các báo cáo chi phí cần có sự chi tiết đến từng phân xưởng và sự phân tích biến động ở từng loại chi phí.

Tại công ty, trung tâm chi phí bao gồm trung tâm chi phí theo thiết kế và trung tâm chi phí tùy ý. Mỗi loại trung tâm chi phí có mẫu biểu báo cáo khác nhau thể hiện thành quả hoạt động phù hợp.

- **Trung tâm chi phí theo thiết kế:** các báo cáo thành quả tại trung tâm chi phí theo thiết kế có thể được trình bày dưới dạng các báo cáo tình hình thực hiện chi phí.

Tập hợp thông tin về chi phí NVLTT, chi phí NCTT và chi phí SXC về kết quả thực hiện và kế hoạch đề ra từ các báo cáo, thiết lập bảng báo cáo đánh giá thành quả của trung tâm chi phí sản xuất tại nhà máy sản xuất các mặt hàng. Thông qua báo cáo này ta thấy được tình hình biến động của các loại chi phí phục vụ trực tiếp sản xuất ở công ty. Từ đó có những đánh giá đối với sự chênh lệch (nếu có) của các loại chi phí này.

Các báo cáo tại mỗi nhà máy sản xuất được tập hợp lại, báo cáo lên nhà quản lý chịu trách nhiệm cao nhất của trung tâm chi phí này là Phó tổng giám đốc phụ trách kỹ thuật sản xuất.

**Bảng 4.2: Báo cáo đánh giá thành quả của trung tâm chi phí sản xuất
Quý IV/2016**

Chi phí có thể kiểm soát	Thực tế	Dự toán linh hoạt	Chênh lệch dự toán linh hoạt	Dự toán tĩnh	Chênh lệch khối lượng
	1	2	3=1-2	4	5=2-4
Nhà máy A					
Chi phí NVLTT					
Chi phí NCTT					
Chi phí SXC					
- Chi phí SXC biến đổi					
- Chi phí SXC cố định					
Nhà máy B					
Chi phí NVLTT					
Chi phí NCTT					
Chi phí SXC					
- Chi phí SXC biến đổi					
- Chi phí SXC cố định					
...					
Tổng cộng					

Ngoài ra còn kết hợp báo cáo tổng hợp chi phí sản xuất theo từng mặt hàng để việc đánh giá thành quả quản lý tại trung tâm chi phí được rõ ràng.

- **Trung tâm chi phí tùy ý:** Khác với báo cáo đánh giá thành quả của trung tâm chi phí theo thiết kế, báo cáo đánh giá thành quả của trung tâm chi phí tùy ý chỉ có thể so sánh giữa chi phí thực hiện và chi phí kế hoạch, qua đó đánh giá chênh lệch phát sinh mà không thể phân tích được lượng và giá.

4.2.3.2. Báo cáo trách nhiệm của trung tâm doanh thu

Chi tiêu cần quan tâm tại trung tâm doanh thu chính là doanh thu. Báo cáo tại trung tâm doanh thu có chức năng báo cáo tình hình và những nguyên nhân ảnh hưởng đến biến động doanh thu. Tại Công ty cổ phần Bitexco Nam Long, báo cáo về thành quả hoạt động của trung tâm doanh thu đã có đề cập đến doanh thu theo từng khu vực, của từng loại sản phẩm cũng như thể hiện cơ cấu mặt hàng qua từng thời kỳ.

Căn cứ các báo cáo hiện tại báo cáo tình hình tiêu thụ các mặt hàng của công ty, tác giả xét thấy nên thiết lập lại báo cáo này thể hiện được Báo cáo tình hình tiêu thụ các mặt hàng của công ty (loại hàng sản xuất, loại hàng kinh doanh).

Bảng 4.3: Báo cáo tình hình tiêu thụ các mặt hàng của công ty Quý

VI/2016

Đơn vị tính: triệu đồng

T	Khoản mục	Thực hiện		Kế hoạch		Chênh lệch	
		Giá trị	Tỷ trọng	Giá trị	Tỷ trọng	Mức	Tỷ lệ
1	Hàng sản xuất						
	...						
2	Hàng kinh doanh						
	...						
	Tổng DT						

Ngoài ra, Công ty cổ phần Bitexco Nam Long cần xây dựng thêm báo cáo phân tích biến động của từng nhóm sản phẩm để tìm hiểu nguyên nhân gây ra sự chênh lệch giữa thực tế với kế hoạch nhằm có giải pháp thích hợp.

4.2.3.3. Báo cáo trách nhiệm của trung tâm lợi nhuận

Lợi nhuận là mối quan tâm hàng đầu của tất cả các DN. Báo cáo lợi nhuận thể hiện thành quả hoạt động kinh doanh của DN. Nhằm hỗ trợ cho việc đánh giá thành quả trung tâm lợi nhuận được dễ dàng hơn, Công ty cổ phần Bitexco Nam Long nên phân tích chi phí thành biến phí và định phí.

Bảng 4.4: Báo cáo đánh giá thành quả trung tâm lợi nhuận Quý IV/2016

Chỉ tiêu	Thực hiện	Kế hoạch	Biến động TH/KH	
			Mức	Tỷ lệ
Doanh thu kiểm soát				
Chi phí biến đổi có thể kiểm soát				
- Chi phí sản xuất				
- Chi phí bán hàng và QLDN				
...				
Lãi góp				
Chi phí cố định có thể kiểm soát				
- Chi phí sản xuất				
- Chi phí bán hàng và QLDN				
...				
Lợi nhuận hoạt động có thể kiểm soát				

Tuy nhiên, bảng 4.4 chỉ thể hiện tổng quát thông tin về thành quả lợi nhuận của công ty mà chưa thể hiện được sự đóng góp của từng nhóm mặt hàng cụ thể, do đó cần kết hợp với báo cáo lợi nhuận của từng mặt hàng để có

sự đánh giá phù hợp về sự đóng góp cũng như tác động của các nhân tố ảnh hưởng đến lợi nhuận cũng như bảng phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến lợi nhuận tiêu thụ sản phẩm để xác định được nguyên nhân phát sinh biến động trong báo cáo.

4.2.3.4. Báo cáo trách nhiệm của trung tâm đầu tư

Trung tâm đầu tư là trung tâm mà tại đó, người quản lý có quyền và trách nhiệm về nguồn vốn đầu tư vào dự án kinh doanh, kết quả hoạt động của công ty khi sử dụng tài sản trong quá trình đầu tư. Báo cáo tình hình và nguyên nhân biến động kết quả, hiệu quả đầu tư qua các chỉ tiêu ROI, RI.

Bảng 4.5: Báo cáo đánh giá thành quả của trung tâm đầu tư Quý IV/2016

Chỉ tiêu	Thực hiện	Kế hoạch	Chênh lệch
1. Doanh thu			
2. Lợi nhuận hoạt động			
3. Vốn đầu tư (Tài sản KD bình quân)			
4. Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu (2:1)			
5. Số vòng quay vốn đầu tư (1:3)			
6. Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI) (4x5)			
7. Lợi nhuận mong muốn tối thiểu			
8. Lợi nhuận còn lại (RI) (2-7)			

4.2.4. Đánh giá ảnh hưởng của kế toán trách nhiệm đến cấp quản lý

Ngoài chế độ đãi ngộ, khen thưởng thì 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 đãi ngộ: Công ty nên xây dựng tiêu chí đánh giá và thường xuyên tổ chức quá trình đánh giá nhân sự trong công ty. Qua kết quả đánh giá

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 4.6: 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
A	Khối lượng và chất lượng công việc	83		
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	Ý thức chấp hành kỷ luật nội quy, quy định của công ty	21		
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		
	Tổng cộng	105		

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. Những đề xuất, kiến nghị

4.3.1. Về phía Công ty

Để tổ chức tốt được công tác KTTN, Tập thể lãnh đạo 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 cơ quan quản lý nhà nước

Để tạo điều kiện tốt nhất cho quá trình hoàn thiện KTTN, cơ quan nhà nước cần 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.

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.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 4

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

+ Luận văn đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện KTTN tại 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, các hệ thống báo cáo kế toán và ảnh hưởng của KTTN đến cấp quản lý.

+ 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 Công ty cổ phần Bitexco Nam Long. 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 công ty cổ phần Bitexco Nam Long.

Với đề tài “ Kế toán trách nhiệm tại Công ty Cổ phần Bitexco Nam Long” luận văn đã có đóng góp hữu ích cho công tác quản lý của các doanh nghiệp được phẩm nói chung và công ty cổ phần Bitexco Nam Long nói riêng. Tuy nhiên với thời gian nghiên cứu còn hạn hẹp nên luận văn còn nhiều vấn đề và hoàn thiện hơn. Tác giả rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến quý báu của thầy cô, nhà nghiên cứu và các bạn đọc để luận văn được hoàn thiện hơn.

Cuối cùng một lần nữa tôi xin chân cảm ơn sự giúp đỡ tận tình của thầy giáo TS. Vũ Đình Hiến đã tạo điều kiện cho tôi hoàn thiện bài luận văn này.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Phạm Đức Dũng (2009), Kế toán quản trị, Nhà xuất bản thống kê.
2. PGS. TS Nguyễn Ngọc Thanh Quang (2012), Kế toán quản trị, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân
3. Khoa kế toán - kiểm toán (2006), Kế toán quản trị, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
4. TS Võ Ngọc Nhị (2006), Kế toán quản trị, Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh.

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, 11th, MacGraw-Hill, New York.
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 Accounting, Vol 12. The Arthur Andersen, Chicago, IL.
9. Kellogg, Martin N. (1962), "Fundamentals of Responsibility Accounting", National Association of Accountants. NAA Bulletin (pre-1986).
10. Nahum Melumad, Dilip Mookherjee, Stefan Reichelstein (1992), "A theory of responsibility centers", Journal of Accounting and Economics, 15.
11. Safa, Mojgan (2012), "Examining the Role of Responsibility Accounting in organizational Structure", American Academic & Scholarly Research Journal.4(5).

12. Vogel, Joseph P. (1962), "Rudiments of Responsibility Accounting in Public Utilities", National Association of Accountants. NAA Bulletin (pre-1986).

PHỤ LỤC

Phụ lục 01: Phiếu điều tra khảo sát

PHIẾU ĐIỀU TRA KHẢO SÁT

ĐỀ TÀI: KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BITEXCO NAM LONG.

Xin chào quý vị, hiện tại tác giả đang thực hiện đề tài: “*Kế toán trách nhiệm tại công ty Cổ phần Bitexco Nam Long*”. Để có cơ sở đánh giá thực trạng về kế toán trách nhiệm tại Công ty, rất mong muốn nhận được sự cộng tác của anh/chị để tạo điều kiện cho tác giả hoàn thành tốt đề tài này. Tác giả xin cam kết giữ bí mật các thông tin riêng của công ty và chỉ dùng thông tin cung cấp tại phiếu điều tra này cho mục đích khảo sát, tổng hợp về hiện trạng kế toán trách nhiệm trong công ty.

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của quý doanh nghiệp và anh/chị!

Anh/ chị vui lòng đánh dấu X vào ô tương ứng để cho biết thông tin:

PHẦN I - THÔNG TIN CHUNG ĐƯỢC GIỮ BÍ MẬT

1. **Họ và tên anh/ chị:**

2. **Vị trí hiện nay của anh/ chị trong Công ty:**

- Thành viên hội đồng quản trị, ban giám đốc
- Trưởng phòng (Bộ phận anh/chị công tác?.....)
- Quản đốc nhà máy (Khu vực anh/chị quản lý?.....)

3. **Giới tính:**

Nam

Nữ

PHẦN II – KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TRONG CÔNG TY

(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 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 nguyên vật liệu					
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 nhà máy					

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 toán 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 (nêu cụ thể.....)

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

- Trừ lương
- Trừ thưởng
- Thuyên chuyển công tác
- Khác (nêu cụ thể.....)

8. Ý kiến của anh chị về giao trách nhiệm ở công ty:

.....

.....

.....

.....

.....

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

Thái Bình, ngày tháng năm 2017

Người điều tra