

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

NGUYỄN TRẦN PHÚC NGUYỄN

**TỔ CHỨC KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM
TẠI CÔNG TY CP VINATEX ĐÀ NẴNG**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng – Năm 2013

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

NGUYỄN TRẦN PHÚC NGUYỄN

**TỔ CHỨC KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM
TẠI CÔNG TY CP VINATEX ĐÀ NẴNG**

Chuyên ngành: Kế toán

Mã số: 60.34.30

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS. NGUYỄN MẠNH TOÀN

Đà Nẵng - 2013

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi.

Các số liệu, kết quả nêu trên trong Luận văn là trung thực và chưa từng ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Người cam đoan

Nguyễn Trần Phúc Nguyên

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU.....	1
1.Tính cấp thiết của đề tài	1
2.Mục tiêu nghiên cứu.....	2
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	2
4. Phương pháp nghiên cứu.....	2
5. Bố cục luận văn	3
6.Tổng quan tài liệu.....	3
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TRONG DOANH NGHIỆP.....	7
1.1 KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM VÀ VAI TRÒ CỦA KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM VỚI HỆ THỐNG KIỂM SOÁT TRONG QUẢN LÝ.....	7
1.1.1 Hệ thống kiểm soát trong quản lý	7
1.1.2 Khái niệm kế toán trách nhiệm	7
1.1.3 Vai trò của kế toán trách nhiệm	9
1.2 PHÂN CẤP QUẢN LÝ - ĐIỀU KIỆN HÌNH THÀNH KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TRONG DOANH NGHIỆP	12
1.3 NỘI DUNG CƠ BẢN CỦA KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TRONG DOANH NGHIỆP	14
1.3.1 Các trung tâm trách nhiệm tại doanh nghiệp	14
1.3.2 Xác định các chỉ tiêu đo lường thành quả của TTTN	17
1.3.3 Báo cáo thành quả	18
1.3.4 Đánh giá thành quả của các trung tâm trách nhiệm	20
KẾT LUẬN CHƯƠNG 1.....	28

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TỔ CHỨC KẾ TOÁN VÀ QUẢN LÝ PHỤC VỤ ĐÁNH GIÁ TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VINATEX ĐÀ NẴNG	29
2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của Cty CP Vinatex ĐN.....	29
2.1.2 Chức năng, nhiệm vụ Công ty CP Vinatex Đà Nẵng	31
2.1.3 Mục tiêu hoạt động Công ty CP Vinatex Đà Nẵng.....	32
2.1.4 Cơ cấu tổ chức quản lý Công ty	32
2.1.5 Chức năng, nhiệm vụ của từng đơn vị, bộ phận	34
2.1.6 Tổ chức bộ máy kế toán tại Công ty CP Vinatex Đà Nẵng	39
2.2 THỰC TRẠNG PHÂN CẤP QUẢN LÝ VÀ KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY CP VINATEX ĐÀ NẴNG	40
2.2.1 Tình hình phân cấp quản lý	40
2.2.2 Tổ chức kế toán trách nhiệm tại Công ty CP Vinatex Đà Nẵng	42
2.3 ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG CÔNG TÁC KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY CP VINATEX ĐÀ NẴNG	57
KẾT LUẬN CHƯƠNG 2.....	59
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TỔ CHỨC KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VINATEX ĐÀ NẴNG	61
3.1 TỔ CHỨC XÂY DỰNG MÔ HÌNH CÁC TRUNG TÂM TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY CP VINATEX ĐÀ NẴNG	61
3.1.1 Xác định các trung tâm trách nhiệm	61
3.1.2 Xác định bộ máy nhân sự cho mô hình kế toán trách nhiệm.....	63
3.1.3 Xác định mục tiêu, nhiệm vụ các trung tâm trách nhiệm	63
3.2. HOÀN THIỆN CÔNG TÁC KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY CP VINATEX ĐÀ NẴNG.....	66
3.2.1 Hoàn thiện công tác lập kế hoạch cho các đơn vị thành viên tại công ty CP Vinatex Đà Nẵng	66

3.2.2 Xây dựng kênh thông tin báo cáo cho các nhà quản trị	77
3.3 ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ CÁC TRUNG TÂM TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VINATEX ĐÀ NẴNG	79
3.3.1 Đánh giá thành quả các trung tâm đầu tư.....	79
3.3.2 Đánh giá thành quả các trung tâm lợi nhuận	81
3.3.3 Đánh giá thành quả trung tâm doanh thu.....	83
3.3.4 Đánh giá thành quả các trung tâm chi phí.....	86
KẾT LUẬN CHƯƠNG 3	92
KẾT LUẬN	93
TÀI LIỆU THAM KHẢO	94
QUYẾT ĐỊNH GIAO ĐỀ TÀI LUẬN VĂN (Bản sao)	

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

Cty	Công ty
CP	Cổ phần
HĐQT	Hội đồng quản trị
ĐHĐCĐ	Đại hội đồng cổ đông
ĐN	Đà Nẵng
XN	Xí nghiệp
VP	Văn phòng
KH	Kế hoạch
TH	Thực hiện
ĐVT	Đơn vị tính
STT	Số thứ tự
XNK	Xuất nhập khẩu
BHYT	Bảo hiểm y tế
SL	Sản lượng
NVL	Nguyên vật liệu
TTCP	Trung tâm chi phí
TTTN	Trung tâm trách nhiệm
TTTM	Trung tâm thương mại
CPNC	Chi phí nhân công
CPSX	Chi phí sản xuất

DANH MỤC CÁC BẢNG

Số hiệu bảng	Tên bảng	Trang
1.1	Đo lường mức độ hoàn thành theo các dạng TTTN	18
2.1.	Chỉ tiêu kế hoạch năm 2012 tại Cty CP Vinatex ĐN	42
2.2.	Chỉ tiêu kế hoạch doanh thu giao cho các đơn vị thành viên tại Cty CP Vinatex Đà Nẵng năm 2012	43
2.3	Kế hoạch chi phí nguyên vật liệu trực tiếp	44
2.4	Kế hoạch chi phí sản xuất chung Xí nghiệp may 1	45
2.5	Báo cáo tổng hợp chi phí sản xuất, gia công giao khoán - Tháng 02 năm 2012	48
2.6	Báo cáo chi phí sản xuất, kinh doanh tại các đơn vị thành viên - Tháng 02 năm 2012	49
2.7	Bảng định mức và tỷ lệ hao hụt của từng mã hàng	52
2.8	Định mức nguyên phụ liệu hàng may mặc	53
2.9	Bảng kê chi phí nguyên vật liệu	55
2.10	Kết quả hoạt động kinh doanh tại các Đơn vị thành viên	57
3.1	Dự kiến chỉ tiêu đạt được với mục tiêu ROI = 11.4 % Năm 2012	66
3.2	Dự kiến chỉ tiêu lợi nhuận tại các trung tâm lợi nhuận năm 2012	67
3.3	Kế hoạch doanh thu theo từng mã hàng - Tahhsin năm 2012	68
3.4	Kế hoạch doanh thu hàng gia công (theo khách hàng) Năm 2012	69
3.5	Kế hoạch doanh thu Năm 2012	70
3.6	Tổng hợp Kế hoạch doanh thu Năm 2012	70

3.7	Tổng hợp dự toán chi phí Công ty CP Vinatex ĐN năm 2012	74
3.8	Tổng hợp chi phí lãi vay	76
3.9	Bảng tính tiền thuê đất năm 2012	76
3.10	Bảng dự toán chi phí BHXH, BHYT, BHTN tại văn phòng công ty	77
3.11	Phân tích trung tâm đầu tư công ty CP Vinatex Đà Nẵng	80
3.12	Đánh giá trung tâm lợi nhuận Nhà máy may Dung Quất năm 2012	81
3.13	Báo cáo thành quả các trung tâm lợi nhuận năm 2012	82
3.14	Tình hình thực hiện năng suất tuần	84
3.15	Tình hình sản xuất và theo dõi doanh thu	85
3.16	Tình hình thực hiện kế hoạch	85
3.17	Báo cáo đánh giá thực hiện dự toán chi phí sản xuất Xí nghiệp 1	88
3.18	Báo cáo tổng hợp chi phí sản xuất toàn Công ty - gắn trách nhiệm từng bộ phận	90

DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ

Số hiệu hình vẽ	Tên hình vẽ	Trang
2.1.	Cơ cấu tổ chức quản lý công ty	33
2.2.	Sơ đồ bộ máy kế toán tại Văn phòng Cty CP VINATEX ĐÀ NẴNG	39
3.1	Tổ chức kế toán trách nhiệm tại Công ty CP Vinatex Đà Nẵng	62

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Công ty CP Vinatex Đà Nẵng là một doanh nghiệp với nhiều đơn vị thành viên hoạt động trong các lĩnh vực khác nhau, chủ yếu tập trung vào xuất nhập khẩu may mặc, tiến hành sản xuất kinh doanh theo phương thức đơn đặt hàng với khoảng 85% sản phẩm dành cho xuất khẩu. Những năm qua sự cạnh tranh trên thị trường may mặc xuất hiện ngày càng rõ nét hơn, và Vinatex Đà Nẵng cũng không thể nào tránh khỏi vòng quay thị trường cạnh tranh khốc liệt này. Là đơn vị kinh doanh, Vinatex Đà Nẵng phải chủ động sáng tạo mở rộng thị trường, tăng doanh thu, tiết kiệm chi phí, tăng lợi nhuận nhằm phát huy sức mạnh để cạnh tranh bình đẳng với các doanh nghiệp khác. Từ đó đòi hỏi các đơn vị thành viên phải cải tiến tổ chức công tác kế toán cho phù hợp theo hướng đáp ứng ngày càng tốt hơn cho quản lý doanh nghiệp, nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của toàn đơn vị.

Trong những năm qua, Vinatex đã không ngừng nỗ lực để đáp ứng nhu cầu sản xuất và gia công ngày càng tăng với những tiêu chuẩn yêu cầu sản phẩm và công nghệ ngày càng khắc khe hơn, vì vậy cần có sự đầu tư mạnh về vốn. Mặt khác, khi tăng đầu tư thì các khoản chi phí cũng tăng mạnh như chi phí lãi vay hay chi phí khấu hao... Lợi nhuận của doanh nghiệp giảm làm cho tỉ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư trong các năm 2008, 2009, 2010 giảm mạnh, thậm chí thua lỗ. Các nhà quản trị của Vinatex Đà Nẵng đã cố gắng nỗ lực chọn những phương án tối ưu nhằm nâng cao tỷ suất sinh lời trên vốn để tăng hiệu quả đầu tư và xác định chiến lược kinh doanh lâu dài.

Kế toán trách nhiệm ra đời nhằm mục tiêu đánh giá trách nhiệm, đánh giá thường kỳ công việc của mỗi con người, của mỗi bộ phận trong tổ chức. Kế toán trách nhiệm đánh giá trách nhiệm nhiều cấp bậc khác nhau như: các cá nhân trong bộ phận, trưởng các bộ phận, người điều hành kinh doanh,

người sở hữu vốn... giúp doanh nghiệp đảm bảo mọi sự việc, nghiệp vụ phát sinh đều phải có người chịu trách nhiệm, có được chế độ thưởng phạt phân minh để doanh nghiệp phát triển hơn.

Với mục tiêu đưa Vinatex Đà Nẵng ngày càng lớn mạnh và vững chắc hơn, không ngừng nâng cao hiệu quả sử dụng vốn đầu tư, khi quy mô của Công ty ngày càng mở rộng và sự phân cấp quản lý là cần thiết cho các đơn vị, Vinatex Đà Nẵng đòi hỏi cấp bách cần phải có một hệ thống kế toán trách nhiệm nhằm hướng các bộ phận vào mục tiêu chung. Vì vậy nghiên cứu đề tài **“Tổ chức Kế toán trách nhiệm tại Công ty CP Vinatex Đà Nẵng”** là thực sự cần thiết cho công tác quản lý tài chính và điều hành doanh nghiệp trong giai đoạn hiện nay.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Trên cơ sở lý luận về kế toán trách nhiệm và thực trạng kế toán trách nhiệm tại Vinatex Đà Nẵng, đề tài nghiên cứu với các mục tiêu sau:

- + Hệ thống hoá cơ sở lý luận về kế toán trách nhiệm trong doanh nghiệp.
- + Thực trạng công tác kế toán trách nhiệm tại Công ty CP Vinatex Đà Nẵng trên cơ sở phân cấp quản lý.
- + Hoàn thiện tổ chức kế toán trách nhiệm tại Công ty Vinatex Đà Nẵng.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Luận văn tập trung vào nghiên cứu lý luận kế toán trách nhiệm và vận dụng tổ chức kế toán trách nhiệm tại Công ty CP Vinatex Đà Nẵng.

Phạm vi nghiên cứu là văn phòng trụ sở chính công ty CP Vinatex Đà Nẵng, các xí nghiệp may, các nhà máy may và các cửa hàng bán lẻ của Công ty CP Vinatex Đà Nẵng.

4. Phương pháp nghiên cứu

- Luận văn sử dụng phương pháp tiếp cận phỏng vấn trực tiếp, thu thập thông tin, tổng hợp số liệu.

- Ngoài ra, luận văn còn sử dụng các phương pháp thống kê, so sánh, phân tích thực chứng, nghiên cứu trường hợp...

5. Bộ cục luận văn

Ngoài các phần “ Mở đầu”, “Tổng quan”, “ Kết luận”, luận văn gồm có 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về kế toán trách nhiệm trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng tổ chức kế toán và quản lý phục vụ đánh giá trách nhiệm tại công ty CP Vinatex Đà Nẵng.

Chương 3: Giải pháp tổ chức kế toán trách nhiệm tại công ty CP Vinatex Đà Nẵng.

6. Tổng quan tài liệu

Kế toán trách nhiệm là lĩnh vực được nghiên cứu từ những thập kỷ cuối của thế kỷ 20 và vận dụng thành công ở các doanh nghiệp trong nhiều ngành kinh tế như hóa chất, dầu khí, dệt may... ở Châu Âu và Châu Á. Dần dần, kế toán trách nhiệm đã đạt được vị trí nhất định trong bối cảnh chung của nền kinh tế thế giới. Kế toán trách nhiệm là một nội dung cơ bản của kế toán quản trị và là công cụ đắc lực trong hệ thống kiểm soát quản lý, các nhà nghiên cứu tùy theo quan điểm của mình đã đưa ra những khái niệm riêng về kế toán trách nhiệm như sau:

- Theo Herry R.Anderson, Belverd E.Needles, *kế toán trách nhiệm là một hệ thống thông tin báo cáo gồm:*

+ *Phân loại và sắp xếp các dữ liệu tài chính thành những phạm vi trách nhiệm trong một tổ chức.*

+ *Báo cáo những hoạt động của mỗi phạm vi chỉ nên bao gồm những doanh thu và chi phí được phân loại mà nhà quản lý đó có thể kiểm soát.*

- *Kế toán trách nhiệm là nhận dạng các yếu tố tài chính trong một lĩnh vực hoạt động nhất định tạo thành một chuỗi có thể kiểm soát được và đề cử*

người chịu trách nhiệm quản lý chuỗi các yếu tố tài chính này (Richard M.S Wilson và Wai Fong Chua, 1993).

Gắn với kế toán trách nhiệm là các trung tâm trách nhiệm, trung tâm trách nhiệm chính là một bộ phận hay một phòng ban chức năng mà kết quả của nó được gắn trách nhiệm trực tiếp của một nhà quản lý cụ thể, bao gồm các trung tâm trách nhiệm: chi phí - doanh thu - lợi nhuận - đầu tư. Mỗi trung tâm dựa vào sự phân công trách nhiệm tại bộ phận mình để xác định mục tiêu cần đạt được, sau đó đo lường kết quả thực hiện qua việc so sánh kế hoạch và thực hiện và lập báo cáo cho nhà quản trị phân tích đánh giá để từ đó đưa ra hướng cải thiện trong tương lai.

Vậy hệ thống kế toán trách nhiệm được xây dựng trên cơ cấu tổ chức các bộ phận trong doanh nghiệp có liên quan đến việc sử dụng chi phí, thực hiện doanh thu, lợi nhuận, đầu tư và nhằm mục đích thông tin về thành quả hoạt động của các bộ phận đó. Tại Việt Nam, kế toán trách nhiệm vẫn còn là một lĩnh vực mới mẻ, chưa được chú ý đầy đủ nên cần nghiên cứu và tổ chức vận dụng.

Khi thực hiện đề tài “Kế toán trách nhiệm tại công ty CP Vinatex Đà Nẵng”, tác giả đã tham khảo các tài liệu liên quan đến Kế toán quản trị, kế toán trách nhiệm, bên cạnh đó cũng kế thừa kết quả nghiên cứu của các đề tài tương tự, điển hình như:

- Luận văn của tác giả Nguyễn Thanh Tùng qua nghiên cứu đề tài “Tổ chức kế toán trách nhiệm về chi phí tại Tổng công ty CP Dệt May Hòa Thọ ĐN” (2010) đã xác định được mặt hạn chế của công tác kế toán quản trị tại bộ phận quản lý:

+ Việc theo dõi chi phí chỉ nhằm mục tiêu chính là xác định giá thành sản phẩm và lãi lỗ, không phải vì mục đích là thực hiện kế toán trách nhiệm về quản lý chi phí.

+ Mặt khác việc phân quyền tại công ty Hòa Thọ đã được thực hiện nhưng chưa hình thành nên các trung tâm trách nhiệm riêng biệt cho từng nhà máy, bộ phận phân xưởng...

Vì vậy Nguyễn Thanh Tùng đã đưa ra những giải pháp hoàn thiện như: Xây dựng mô hình phân quyền về quản lý tài chính, dự toán chi phí, phân loại các khoản chi phí phát sinh gắn quyền kiểm soát của các bộ phận tại Hotexco, xây dựng các báo cáo thực hiện dự toán chi phí sản xuất và thực hiện công tác đánh giá thành quả của các bộ phận.

- Tổng quát thực trạng kế toán trách nhiệm tại công ty Điện lực 3 trong luận văn “Tổ chức kế toán trách nhiệm tại công ty Điện lực 3” (2005), tác giả Dương Thị Hồng Vân qua khảo sát thực tế tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh và thu thập ý kiến của các chuyên gia cấp cao tại Công ty Điện Lực 3, còn tồn tại:

+ Có phân cấp quản lý nhưng chưa hình thành các trung tâm trách nhiệm riêng biệt cho từng bộ phận, từng cá nhân nên khi phát sinh những chênh lệch bất thường cần giải thích, công ty khó có thể kiểm soát được đâu là nguồn gốc của sự kiện đó.

+ Chưa có công tác lập kế hoạch chi tiết cho từng loại sản phẩm nên chưa thể góp phần đánh giá hiệu quả hoạt động của đơn vị chính xác.

+ Trách nhiệm nhà quản trị trong giám sát và quản lý ở các cấp độ bộ phận không có.

Dương Thị Hồng Vân tập trung vào xây dựng hệ thống kế toán trách nhiệm trong mối quan hệ giữa Công ty và các đơn vị Điện lực tỉnh, thành phố. Để đảm bảo chi phí thực tế từng Điện lực và cụ thể hóa trách nhiệm người trưởng bộ phận trong việc giám sát và kiểm soát chi phí ngay tại nơi phát sinh, công ty cần xây dựng các trung tâm trách nhiệm và xác định bộ máy nhân sự cho mô hình kế toán trách nhiệm, xác định mục tiêu và nhiệm vụ của

các trung tâm trách nhiệm, xây dựng kênh thông tin báo cáo cho nhà quản trị từ nhà quản lý cấp thấp lên cấp cao nhất theo cơ chế ủy quyền ra quyết định, thiết kế hệ thống báo cáo và xây dựng tiến trình đánh giá các trung tâm trách nhiệm tại công ty Điện lực 3.

Cùng đưa ra giải pháp để hoàn thiện hệ thống kế toán trách nhiệm trong doanh nghiệp tương tự như 2 luận văn trên, đề tài “Hoàn thiện hệ thống kế toán trách nhiệm tại công ty Vận tải quốc tế I.T.I” (2007) Dương Thị Cẩm Dung có thêm điểm mới là đưa vào nghiên cứu phương pháp *Bảng cân đối các chỉ tiêu đo lường và đánh giá kết quả hoạt động kinh doanh* (Balance Scorecard – BSC). Những doanh nghiệp sử dụng phương pháp BSC chủ yếu ở các nước Âu Mỹ, và gần đây nó được giới thiệu ở một số doanh nghiệp ở Hàn Quốc và Trung Quốc, có nhiều doanh nghiệp bắt đầu sử dụng phương pháp này để đánh giá các bộ phận trong việc thực hiện chủ yếu ở các chiến lược và mục tiêu chung của doanh nghiệp. BSC là công cụ đánh giá thành quả của bộ phận, toàn công ty dựa trên các mục tiêu chiến lược, chỉ ra các triển vọng tương lai và nhằm vào mục tiêu các giá trị kinh tế của doanh nghiệp, đây là cách đánh giá hiện đại, phù hợp với xu thế quản lý mới.

Nhìn chung để kế toán trách nhiệm thực sự là một công cụ đắc lực trong hệ thống kiểm soát của quản lý thì cần phải có sự đồng lòng và thống nhất giữa các bộ phận, cá nhân trong công ty từ trên xuống dưới và ngược lại các nhà quản trị cấp dưới phải thấy được vai trò và tầm quan trọng của kế toán trách nhiệm là cung cấp thông tin cho các nhà quản trị cấp cao để đưa ra những quyết định tối ưu nhất trong quá trình điều hành sản xuất kinh doanh.

CHƯƠNG 1

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

1.1 KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM VÀ VAI TRÒ CỦA KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM VỚI HỆ THỐNG KIỂM SOÁT TRONG QUẢN LÝ

1.1.1 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:

- Thông đạt rõ ràng các mục tiêu của tổ chức;
- 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;
- Thông báo kết quả công việc đến từng bộ phận trong tổ chức;
- Đảm bảo rằng hệ thống kiểm soát quản lý thích nghi nhanh chóng với những thay đổi môi trường hoạt động.

1.1.2 Khái niệm kế toán trách nhiệm

Trong những thập kỷ cuối của thế kỷ 20, vẫn chưa có tổ chức hay hiệp hội nào đưa ra khái niệm chuẩn về kế toán trách nhiệm, các nhà nghiên cứu tùy theo quan điểm của mình đã đưa ra những khái niệm riêng về kế toán trách nhiệm như sau:

- Kế toán trách nhiệm liên quan đến các khái niệm và công cụ mà các kế toán viên sử dụng để đo lường sự thực hiện của các cá nhân và các bộ phận nhằm thúc đẩy những nỗ lực hướng về mục tiêu chung của tổ chức (Hilton, 1991).

- Kế toán trách nhiệm là sự thu thập và báo cáo thông tin được dùng để kiểm soát hoạt động và đánh giá quá trình thực hiện. Một hệ thống kế toán

trách nhiệm là một hệ thống thông tin chính trong hệ thống kiểm soát quản trị nói chung (Joseph G.Louderback III, 1999).

- Kế toán trách nhiệm là một hệ thống kế toán tập hợp kết quả theo từng lĩnh vực thuộc trách nhiệm cá nhân nhằm giám sát và đánh giá kết quả của từng bộ phận trong tổ chức (Phạm Văn Dược, 2006).

- Kế toán trách nhiệm là một phương pháp kế toán 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 (Đào Văn Tài, 2003).

- Kế toán trách nhiệm là một hệ thống thừa nhận mỗi bộ phận (thành viên, con người) trong một tổ chức có quyền chỉ đạo và chịu trách nhiệm về những nghiệp vụ riêng biệt thuộc về phạm vi, quản lý của mình, họ phải xác định, đánh giá và báo cáo cho tổ chức, thông qua đó cấp quản lý cao hơn sử dụng các thông tin này để đánh giá thành quả của các bộ phận trong tổ chức (Huỳnh Lợi, 2003).

Qua các khái niệm trên, nhận thấy các ý kiến đều tập trung làm sáng tỏ những nội dung của kế toán trách nhiệm và có thể bổ sung cho nhau, có thể được đúc kết lại như sau:

Kế toán trách nhiệm được hiểu là hệ thống thu thập, báo cáo các thông tin về doanh thu và chi phí theo nhóm trách nhiệm, đo lường và đánh giá thành quả các bộ phận trong doanh nghiệp thông qua sự phân chia trách nhiệm và quyền hạn để hướng các bộ phận đạt đến mục tiêu chung của doanh nghiệp. Các cấp quản lý sẽ phải chịu trách nhiệm về lĩnh vực hoạt động của mình, của thuộc cấp và tất cả các hoạt động khác thuộc trách nhiệm của họ. Theo đó:

+ Các dữ liệu tài chính của hoạt động hằng ngày được nhận dạng, phân loại và tổ chức báo cáo theo phạm vi trách nhiệm của nhà quản trị.

Nghĩa là, thông tin kế toán trách nhiệm được phân loại và báo cáo bởi bộ phận có trách nhiệm.

+ Kế toán trách nhiệm sẽ cung cấp các công cụ về phân tích và đo lường nhằm đánh giá trách nhiệm quản lý và kiểm soát sự hoàn thành của từng bộ phận.

1.1.3 Vai trò của kế toán trách nhiệm

**** Kế toán trách nhiệm là một nội dung cơ bản của kế toán quản trị***

Kế toán quản trị là bộ phận không thể tách rời của hệ thống kế toán doanh nghiệp. Để giúp các nhà quản trị thực hiện chức năng kiểm soát, kế toán quản trị sẽ cung cấp các báo cáo thành quả, các báo cáo này có tác dụng như một hệ thống thông tin phản hồi để nhà quản trị biết được kế hoạch đang thực hiện như thế nào, đồng thời nhận diện các vấn đề hạn chế cần có sự điều chỉnh, nhằm hướng hoạt động của tổ chức về mục tiêu xác định.

Ngoài thông tin kế toán tài chính cung cấp, các nhà quản lý đòi hỏi có thêm thông tin mang tính kiểm soát và dự báo, chẳng hạn như thu nhập và chi phí phân chia theo bộ phận. Như vậy, kế toán quản trị biểu hiện trách nhiệm của các nhà quản lý các cấp bên trong doanh nghiệp thông qua kế toán trách nhiệm. Kế toán theo các trung tâm trách nhiệm là một công cụ để đánh giá và kiểm soát trong các công ty phân quyền, thông qua việc xác định các trung tâm trách nhiệm và nhiệm vụ báo cáo của chúng. Đây là hệ thống thừa nhận mỗi bộ phận (nhà quản trị bộ phận) trong một tổ chức có quyền chỉ đạo và chịu trách nhiệm về những nghiệp vụ riêng biệt thuộc phạm vi quản lý của mình. Họ phải xác định, đánh giá và báo cáo trong tổ chức, thông qua đó các cấp quản lý cao hơn sử dụng các thông tin này để đánh giá thành quả các bộ phận trong tổ chức.

Kế toán trách nhiệm là một trong những nội dung quan trọng của kế toán quản trị. Kế toán trách nhiệm không chỉ bảo đảm cung cấp thông tin đầy

đủ, rõ ràng về hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp mà còn xác định ai, ở đâu là người chịu trách nhiệm, bộ phận nào có quyền kiểm soát đối với hoạt động xảy ra. Kế toán trách nhiệm bao gồm hai mặt: thông tin và trách nhiệm. Trong đó, mặt thông tin là sự tập hợp, báo cáo, đánh giá các thông tin mang tính nội bộ về hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp từ nhà quản trị cấp dưới lên nhà quản trị cấp cao hơn. Mặt trách nhiệm nghĩa là quy trách nhiệm về những sự kiện tài chính xảy ra. Nhà quản trị bộ phận phải có nhiệm vụ báo cáo lên nhà quản trị cấp cao hơn về những chi phí, lợi nhuận mà mình đảm nhận và giải trình từng sự kiện và kết quả tài chính mà mình có quyền kiểm soát.

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, khi vận dụng hệ thống kế toán trách nhiệm, cần tập trung vào vai trò thông tin của hệ thống. Điều này sẽ ảnh hưởng tích cực đến hành vi và thái độ của nhà quản lý, khuyến khích họ cố gắng cải thiện hiệu quả hoạt động.

**** Kế toán trách nhiệm - một công cụ đắc lực và quan trọng nhất trong hệ thống kiểm soát quản lý***

Vai trò của báo cáo kế toán trách nhiệm phục vụ cho chức năng kiểm soát quản lý biểu hiện qua:

+ Chức năng việc kiểm soát quản lý: thông tin trên báo cáo kế toán trách nhiệm cũng được dùng để đánh giá kết quả hoạt động của các đơn vị được phân quyền trong doanh nghiệp như là các đơn vị trực tiếp kinh doanh, các phòng ban, bộ phận.

+ Chức năng kiểm soát hoạt động: thông tin trên báo cáo kế toán trách nhiệm cũng là một trong các phương tiện chính mà qua nó các nhà quản trị nhận

được thông tin phản hồi về kết quả của họ, từ đó đưa ra hướng cải thiện trong tương lai.

Trong khi kế hoạch chiến lược quan tâm đến việc xây dựng các mục tiêu và chỉ tiêu chiến lược thì kiểm soát quản lý chỉ quan tâm đến các quyết định về việc sử dụng hữu hiệu và hiệu quả các nguồn lực của tổ chức nhằm đạt được các mục tiêu hay chỉ tiêu đó. Trong đó, mục tiêu được hiểu là đích của tổ chức, chiến lược là phương hướng hành động khả thi và nó có thể giúp đạt được mục tiêu chung của tổ chức.

Tính hiệu quả trong việc sử dụng các nguồn lực thể hiện bằng kết quả tối ưu đạt được từ các nguồn lực đầu vào đã sử dụng. Sự hữu hiệu trong việc sử dụng các nguồn lực thể hiện bằng các kết quả đạt được phù hợp với mục tiêu hay chỉ tiêu đã đề ra.

Để đánh giá tính hiệu quả và sự hữu hiệu trong việc sử dụng các nguồn lực, kế toán trách nhiệm sẽ cung cấp cho nhà quản lý một hệ thống các báo cáo thông tin, các công cụ đo lường. Dựa vào đó nhà quản lý sẽ đánh giá thành quả từng các bộ phận vào việc hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức thông qua sự phân quyền.

Tùy thuộc vào sự phân cấp quản lý, nhà quản trị phân chia các bộ phận của mình thành các trung tâm trách nhiệm khác nhau. Các bộ phận dù khác nhau về tên gọi trung tâm trách nhiệm nhưng để trở thành một công cụ đặc lực trong hệ thống kiểm soát quản lý đều phải trải qua các tiến trình sau:

- Mỗi một trung tâm trách nhiệm (bộ phận) dựa vào sự phân công trách nhiệm, quyền hạn và nguồn lực tại bộ phận của mình để xác định mục tiêu cần đạt được. Sau đó sẽ tiến hành đo lường kết quả thực hiện được bằng cách so sánh kết quả thực hiện được với mục tiêu đã đặt ra và tiến hành lập báo cáo cho nhà quản trị cấp cao hơn. Bên cạnh đó, nhà quản trị tại các bộ phận này phải có trách nhiệm đưa ra các nguyên nhân dẫn đến sự sai lệch giữa kết quả thực hiện với mục tiêu đã

đặt ra để đưa ra các giải pháp xử lý kịp thời nhằm góp phần vào mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Như vậy, kế toán trách nhiệm là công cụ đắc 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.

1.2 PHÂN CẤP QUẢN LÝ - ĐIỀU KIỆN HÌNH THÀNH KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TRONG DOANH NGHIỆP

Hệ thống kế toán trách nhiệm gắn liền với sự phân cấp về quản lý. Thật vậy, nếu không có sự phân cấp quản lý thì sẽ không tồn tại hệ thống kế toán trách nhiệm hay hệ thống kế toán trách nhiệm sẽ không có ý nghĩa. Hệ thống kế toán trách nhiệm chỉ tồn tại, hoạt động có hiệu quả nhất trong các tổ chức phân quyền, ở đó quyền ra quyết định và trách nhiệm được trải rộng trong toàn tổ chức.

Các cấp quản lý khác nhau được quyền ra quyết định và chịu trách nhiệm với phạm vi quyền hạn của họ. Phân cấp quản lý là biểu hiện chủ yếu của sự phân quyền trong hệ thống quản lý của doanh nghiệp. Ở mỗi cấp quản lý sẽ được quy trách nhiệm và quyền hạn về quản lý một cách tương ứng.

Phân cấp quản lý trong doanh nghiệp phù hợp sẽ có ý nghĩa rất lớn trong quản lý của doanh nghiệp và được thể hiện như sau:

- Sự phân cấp quản lý trải rộng việc quyết định cho nhiều cấp quản lý. Do vậy, ban quản lý cấp cao hơn không phải giải quyết các vấn đề xảy ra hàng ngày, họ tập trung vào việc lập kế hoạch dài hạn và điều phối các hoạt động của các bộ phận trong tổ chức, đảm bảo việc thực hiện mục tiêu chung. Cấp dưới được phân cấp quản lý phù hợp sẽ tạo được thế chủ động, sáng tạo cũng như trách nhiệm, quyền hạn của người quản lý đối với đơn vị mình. Các

nhà quản lý cấp thấp được quyền ra quyết định cũng chính là một sự chuẩn bị khi được giao trách nhiệm ở vị trí cao hơn.

- Phân cấp quản lý giúp cho nhà quản lý ở các cấp có sự độc lập tương đối trong điều hành công việc của mình, phát triển kỹ năng, nâng cao kiến thức chuyên môn và tập dượt về kỹ năng quản lý khi được thăng tiến trong tổ chức.

- Phân cấp quản lý gắn liền với xác định nhiệm vụ ở các cấp quản lý, nên có cơ sở để đánh giá thành quả ở các cấp quản lý.

Với ý nghĩa như trên, phân cấp quản lý là một yếu tố quan trọng, quyết định sự thành bại của hệ thống quản lý doanh nghiệp. Các nhà nghiên cứu cho rằng kế toán trách nhiệm gắn liền với sự phân cấp về quản lý. Hệ thống kế toán trách nhiệm hoạt động thực sự hiệu quả trong các tổ chức mà sự phân quyền được thực hiện đúng mức và phù hợp với cơ cấu tổ chức. Khi quy mô càng lớn, hoạt động sản xuất kinh doanh càng phức tạp thì đòi hỏi doanh nghiệp phải được phân thành nhiều bộ phận và nhiều cấp quản lý khác nhau. Lúc này sự phân quyền sẽ được thực hiện càng nhiều cho cấp dưới. Nhà quản trị doanh nghiệp cần phải xác định đúng đắn mức độ phức tạp của tổ chức để từ đó thực hiện phân quyền cho phù hợp. Trong đó có thể có một số quyết định chỉ được nhà quản trị cấp cao thực hiện, một số khác được uỷ quyền xuống cấp thấp hơn.

Thách thức lớn nhất của sự phân cấp quản lý là đạt được sự thống nhất và hướng đến mục tiêu chung. Bởi lẽ, sự phân cấp tạo nên một sự độc lập tương đối ở các bộ phận, nên các nhà quản lý ở từng bộ phận thường không biết được các quyết định của họ ảnh hưởng như thế nào đến các bộ phận khác trong tổ chức, hơn nữa họ thường quan tâm đến thành quả của bộ phận mình hơn là tính hiệu quả chung của tổ chức. Vì vậy các nhà quản lý không những phải có tầm nhìn chiến lược đối với các mục tiêu tổ chức của mình mà còn

phải có động cơ tích cực để đạt được chúng. Nhiệm vụ của kế toán quản trị trong việc thiết lập hệ thống kế toán trách nhiệm là cung cấp các chỉ tiêu, công cụ để làm động cơ tích cực cho các nhà quản lý các bộ phận trong tổ chức, hướng họ đến việc thực hiện mục tiêu chung của tổ chức. Hệ thống kế toán trách nhiệm được coi là tốt hơn khi nó thiết lập được một hệ thống chỉ tiêu, công cụ, báo cáo thành quả mà hướng được sự cố gắng của nhà quản lý đến các mục tiêu chung của tổ chức nhiều hơn.

Phân cấp quản lý sẽ xác định được quyền hạn và trách nhiệm ở mỗi cấp rõ ràng. Điều này sẽ tạo cơ sở khi đánh giá kết quả hoạt động của từng bộ phận, tìm ra nguyên nhân và hướng khắc phục. Mọi hoạt động tài chính đều nằm trong tầm kiểm soát của nhà quản trị từ cấp cao đến cấp thấp. Phân cấp quản lý vừa là tiền đề vừa là động lực thúc đẩy hoạt động kế toán trách nhiệm. Hay nói một cách khác, một doanh nghiệp có phân cấp quản lý thì mới thực hiện được kế toán trách nhiệm và sự phân cấp quản lý càng chặt chẽ, phù hợp thì hiệu quả của kế toán trách nhiệm càng cao.

1.3 NỘI DUNG CƠ BẢN CỦA KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TRONG DOANH NGHIỆP

1.3.1 Các trung tâm trách nhiệm tại doanh nghiệp

a. Khái niệm trung tâm trách nhiệm

Để thực hiện được kế toán trách nhiệm thì trước tiên doanh nghiệp phải xây dựng được các trung tâm trách nhiệm trong đơn vị mình. Hệ thống kế toán trách nhiệm được xây dựng trên cơ sở xác định trách nhiệm của mỗi đơn vị, bộ phận trong tổ chức. Mỗi đơn vị hoặc bộ phận của tổ chức có một nhà quản lý chịu trách nhiệm về những kết quả tài chính cụ thể của đơn vị hoặc bộ phận. Một đơn vị hoặc bộ phận như vậy gọi là một trung tâm trách nhiệm.

Tùy 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 phù hợp. Các trung tâm

trách nhiệm này tạo thành hệ thống cấp bậc: ở cấp thấp nhất của tổ chức là các trung tâm trách nhiệm cho từng bộ phận, từng khu vực, mỗi công việc hay một nhóm nhỏ các công việc như cấp phân xưởng sản xuất, cửa hàng... Nhà quản lý ở cấp này là các quản đốc phân xưởng, cửa hàng trưởng... Ở cấp cao hơn là các bộ phận hoặc các thành phần bao gồm nhiều đơn vị nhỏ hơn như khu vực kinh doanh theo vùng, miền hay các nhà máy phân bố ở các tỉnh... Khi xét theo quan điểm của nhà lãnh đạo cấp cao thì cả công ty là một trung tâm trách nhiệm, nhà quản lý cấp cao nhất chính là nhà quản trị trách nhiệm của trung tâm này.

b. Phân loại các trung tâm trách nhiệm

Căn cứ vào sự khác biệt trong việc lượng hoá giữa “đầu vào” và “đầu ra” của các trung tâm trách nhiệm cũng như mức độ trách nhiệm của người quản trị trung tâm, có thể chia thành bốn loại trung tâm trách nhiệm chính: chi phí, doanh thu, lợi nhuận và đầu tư.

b1. Trung tâm chi phí

Trung tâm chi phí là trung tâm trách nhiệm mà nhà quản lý thường chỉ chịu trách nhiệm về những chi phí mà họ kiểm soát. Trong một doanh nghiệp, trung tâm chi phí thường được tổ chức gắn liền với các bộ phận, đơn vị thực hiện chức năng sản xuất như phân xưởng sản xuất, bộ phận mua hàng hóa. Có hai dạng trung tâm chi phí:

- Trung tâm chi phí định mức (Trung tâm chi phí tiêu chuẩn).
- Trung tâm chi phí tự do (Trung tâm chi phí tùy ý).

Điểm đặc trưng của trung tâm chi phí định mức là sản lượng đầu ra có thể đo lường và phí tổn đầu vào sản xuất một sản phẩm đòi hỏi phải được định rõ. Kiểm soát được sử dụng thông qua việc so sánh chi phí định mức với chi phí thực tế. Sự khác nhau giữa chi phí định mức và chi phí thực tế được thể hiện thông qua độ lệch.

Trung tâm chi phí tự do là trung tâm chi phí mà các yếu tố chi phí được dự toán và đánh giá căn cứ trên nhiệm vụ được giao, không thể xác định cụ thể cho từng đơn vị sản phẩm hoặc cho từng công việc của trung tâm. Nhà quản trị trung tâm chi phí tùy ý có trách nhiệm kiểm soát chi phí thực tế phát sinh sao cho phù hợp với chi phí dự toán đồng thời đảm bảo thực hiện nhiệm vụ được giao.

b2. Trung tâm doanh thu

Trung tâm doanh thu là trung tâm trách nhiệm mà ở đó nhà quản lý chỉ chịu trách nhiệm về kết quả đầu ra là doanh thu đạt được trong đơn vị đó. Ở trung tâm doanh thu, nhà quản trị điều hành hoạt động của trung tâm sao cho có thể mang lại doanh thu nhiều nhất cho tổ chức. Việc thực thi trách nhiệm của nhà quản trị trung tâm doanh thu cũng được đánh giá dựa trên sự so sánh giữa doanh thu thực tế tạo ra với doanh thu được giao.

b3. Trung tâm lợi nhuận

Trung tâm lợi nhuận là trung tâm trách nhiệm mà nhà quản trị phải chịu trách nhiệm với cả về doanh thu và chi phí phát sinh ở đơn vị đó. Do vậy, nhà quản trị được quyền quyết định về những vấn đề như định giá, marketing, sản lượng sản xuất, nguồn sản xuất, nguồn cung cấp, cơ cấu hàng bán... Nhà quản lý trung tâm lợi nhuận còn được giao quản lý và sử dụng một số vốn của tổ chức cùng với nhiệm vụ tạo ra lợi nhuận từ việc sử dụng hiệu quả nguồn vốn đó. Nhà quản lý trung tâm lợi nhuận không có quyền hạn và trách nhiệm đầu tư thêm vốn cho trung tâm.

b4. Trung tâm đầu tư

Trung tâm đầu tư là trung tâm trách nhiệm mà nhà quản trị ngoài việc phải chịu trách nhiệm với doanh thu, chi phí, lợi nhuận của trung tâm còn phải chịu trách nhiệm với vốn đầu tư và khả năng huy động các nguồn tài trợ. Do vậy, nhà quản trị trung tâm đầu tư được quyền ra các quyết định về đầu tư

vốn và sử dụng vốn lưu động. Được xếp vào loại trung tâm đầu tư là Hội đồng quản trị, các công ty con độc lập.

Trên thực tế, việc phân biệt rõ ràng loại trung tâm trách nhiệm cho các bộ phận, đơn vị trong một tổ chức chỉ mang tính tương đối và phụ thuộc vào quan điểm của nhà quản trị cấp cao nhất. Do vậy, để có thể phân loại các bộ phận, đơn vị trong tổ chức vào các loại trung tâm trách nhiệm hợp lý nhất thì nên căn cứ vào nhiệm vụ chính của bộ phận, đơn vị đó.

Tóm lại bước đầu tiên và cơ bản của việc thực hiện kế toán trách nhiệm là xây dựng các trung tâm trách nhiệm.

1.3.2 Xác định các chỉ tiêu đo lường thành quả của TTTN

Hoạt động của các trung tâm trách nhiệm thường được xem xét trên cả hai mặt là hiệu quả và hiệu năng. Việc đánh giá hai tiêu chí này sẽ được thực hiện trên cả hai mặt định tính và định lượng:

- Đánh giá định tính tức là các chỉ tiêu phi tài chính. Chẳng hạn như: việc đánh giá bộ phận marketing được thực hiện thông qua các bảng điều tra khảo sát, thăm dò khách hàng để đánh giá sự thoả mãn của khách hàng thông qua chỉ số hài lòng, chỉ số trung thành hay thị phần, tiến độ giao hàng...; việc đánh giá bộ phận sản xuất được thực hiện thông qua cải tiến quy trình sản xuất (thời gian sản xuất, lỗi sản phẩm, chi phí hoạt động...), phản hồi cải tiến trong doanh nghiệp (thời gian đào tạo, sự thoả mãn của nhân viên, tỷ lệ nhân viên được đào tạo...). Vì vậy, dựa vào mục tiêu mà doanh nghiệp cần đạt được, nhà quản trị cần xây dựng các chỉ tiêu phi tài chính cụ thể để kết hợp với các chỉ tiêu tài chính làm cơ sở đánh giá thành quả của các bộ phận. Cần nhấn mạnh rằng các chỉ tiêu đo lường phi tài chính có liên quan đến các bộ phận như tính cạnh tranh, sự dẫn đầu sản phẩm, chất lượng, quá trình phân phối, sự đổi mới và linh hoạt nhằm đáp ứng nhu cầu.

- Đánh giá định lượng sẽ được thực hiện thông qua các chỉ tiêu đo lường tài chính cụ thể. Sau đây là ví dụ liên quan để đo lường mức độ hoàn thành của từng trung tâm.

Bảng 1.1: Đo lường mức độ hoàn thành theo các dạng TTTN

Loại trung tâm trách nhiệm	Chỉ tiêu đánh giá
Trung tâm chi phí	- Chi phí sản xuất, chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp
Trung tâm doanh thu	-Đơn giá bán -Doanh số bán
Trung tâm lợi nhuận	-Lợi nhuận bộ phận, khả năng sinh lời
Trung tâm đầu tư	ROI (return on investment) - tỉ lệ hoàn vốn đầu tư RI - Thu nhập thặng dư

1.3.3 Báo cáo thành quả

a. Khái niệm về báo cáo thành quả

Đề cấp quản trị cao nhất trong một tổ chức có thể nắm được toàn bộ tình hình hoạt động của tổ chức, định kỳ các trung tâm trách nhiệm từ cấp thấp nhất phải báo cáo dần lên các cấp cao hơn trong hệ thống về những chỉ tiêu tài chính chủ yếu đạt được của trung tâm trong một khoảng thời gian nhất định gọi là báo cáo thành quả trong kế toán trách nhiệm.

Một báo cáo thành quả là báo cáo so sánh các chỉ tiêu giữa số liệu dự toán và số liệu thực tế, đưa ra số chênh lệch của những chỉ tiêu tài chính chủ yếu sao cho phù hợp theo từng loại trung tâm trách nhiệm. Thông qua các báo cáo thực hiện, nhà quản trị sẽ kiểm soát được các hoạt động của tổ chức một cách hiệu quả.

b. Nội dung báo cáo thành quả trong kế toán trách nhiệm

Các trung tâm trách nhiệm, từ cấp quản trị thấp nhất phải lập báo cáo thành quả đệ trình lên cấp quản trị cao hơn trong tổ chức, để nhà quản trị cấp

trên nắm được hoạt động các bộ phận thuộc phạm vi trách nhiệm quản lý của mình, trên cơ sở đó kiểm soát hoạt động các đơn vị trực thuộc.

Kế toán trách nhiệm cung cấp hệ thống báo cáo ở các cấp khác nhau của tổ chức, mỗi báo cáo thành quả được kiểm soát bởi một nhà quản trị trung tâm trách nhiệm đó, mức độ chi tiết phụ thuộc vào cấp độ của nhà quản trị trong tổ chức.

c. Đặc điểm báo cáo thành quả trong kế toán trách nhiệm

Báo cáo thành quả trong kế toán trách nhiệm là một báo cáo phản ánh kết quả về các chỉ tiêu tài chính chủ yếu đạt được ở từng trung tâm trách nhiệm trong một khoảng thời gian nhất định theo kết quả thực tế và theo dự toán, đồng thời chỉ ra các chênh lệch giữa kết quả thực tế so với dự toán theo từng chỉ tiêu được chuyên tải trong báo cáo phù hợp với từng loại trung tâm trách nhiệm. Báo cáo thành quả trong kế toán trách nhiệm có đặc điểm chung là: Mức độ chi tiết của báo cáo giảm dần khi cấp độ nhà quản trị nhận báo cáo tăng dần.

d. Các loại báo cáo thành quả trong kế toán trách nhiệm

Mỗi loại hình TTTN sẽ có hệ thống báo cáo thành quả tương ứng.

- Báo cáo trách nhiệm của các trung tâm chi phí: bao gồm tất cả các chi phí có thể kiểm soát của trung tâm theo dự toán và thực tế. Mỗi cấp độ trung tâm chi phí đều gắn liền với người kiểm soát như quản đốc phân xưởng, giám đốc nhà máy, giám đốc công ty...

- Báo cáo trách nhiệm của trung tâm doanh thu: bao gồm tất cả các doanh thu phát sinh theo dự toán và theo thực tế của trung tâm doanh thu đó.

- Báo cáo trách nhiệm của trung tâm lợi nhuận: thường được tổ chức theo doanh nghiệp. Báo cáo trình bày tình hình thực hiện dự toán lợi nhuận theo hình thức số dư đảm phí.

- Báo cáo trách nhiệm của trung tâm đầu tư: báo cáo này trình bày thu nhập và tình hình đầu tư theo dự toán và theo thực tế.

Về tần suất báo cáo: Báo cáo phải được thực hiện một cách thường xuyên (thường là báo cáo theo tháng, quý) thì mới có cơ sở để tìm ra xu hướng phát triển đối với các yếu tố trong hoạt động của bộ phận cũng như toàn đơn vị, cung cấp thông tin một cách kịp thời cho các nhà quản trị cấp cao có những điều chỉnh kịp thời nhằm tăng hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Như vậy, báo cáo kế toán trách nhiệm rất cần thiết cho các nhà quản trị trong việc phân tích hoạt động của các bộ phận trong tổ chức, đánh giá thành quả của bộ phận và người quản lý của từng bộ phận, cũng như trên phạm vi hoạt động toàn doanh nghiệp. Thông qua phân tích báo cáo bộ phận có thể xác định được mặt tồn tại và các khả năng còn tiềm ẩn ở từng bộ phận trong tổ chức, từ đó đề ra các biện pháp khắc phục, các phương án hoạt động cũng như các quyết định kinh tế thích hợp.

1.3.4 Đánh giá thành quả của các trung tâm trách nhiệm

a. Đánh giá thành quả của trung tâm chi phí

Cần phân biệt hai dạng : trung tâm chi phí định mức và trung tâm chi phí tự do.

- Trung tâm chi phí định mức: là trung tâm chi phí mà đầu ra có thể và lượng hoá được bằng tiền trên cơ sở đã biết phí tổn cần thiết để tạo ra một đơn vị đầu ra. Vì vậy, trách nhiệm của nhà quản trị này là đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh đạt được kế hoạch sản xuất được giao và chi phí thực tế phát sinh không vượt quá chi phí dự toán.

- Trung tâm chi phí tự do: là trung tâm chi phí mà đầu ra không thể lượng hoá được bằng tiền một cách chính xác và mối quan hệ giữa đầu ra và đầu vào ở trung tâm này là không chặt chẽ. Giống như trung tâm chi phí định mức, nhà quản trị trung tâm chi phí tự do cũng có trách nhiệm đảm bảo hoạt

động sản xuất kinh doanh đạt được kế hoạch sản xuất được giao và chi phí thực tế phát sinh không vượt quá chi phí dự toán.

- Chỉ tiêu đánh giá:

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

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

Trách nhiệm của trung tâm chi phí đối với mục tiêu chung được thể hiện qua những khía cạnh sau:

- Hoàn thành kế hoạch sản xuất đáp ứng sản phẩm đầy đủ cho nhu cầu tiêu thụ, đảm bảo thực hiện kế hoạch sản xuất trong mối quan hệ với kế hoạch tiêu thụ và kiểm soát được định mức, dự toán chi phí.

- Kiểm soát chi phí với doanh thu ước tính, góp phần giảm tỷ lệ chi phí trên doanh thu để gia tăng lợi nhuận cho toàn tổ chức.

- Xác định các nguyên nhân khách quan, chủ quan tác động đến tình hình thực hiện các định mức và dự toán chi phí.

Trung tâm chi phí được xem là kiểm soát và đáp ứng được mục tiêu của tổ chức khi chênh lệch về chi phí, về tỷ lệ chi phí trên doanh thu nhỏ hơn không. Ngược lại, nếu xuất hiện một chênh lệch dương là dấu hiệu bất lợi. Dấu hiệu này có thể bắt nguồn từ những tác động bất lợi từ tình hình sản xuất, từ tình hình cung ứng vật tư, lao động, dịch vụ, tình hình điều hành của nhà quản lý trung tâm chi phí và đôi khi những sai sót bất cẩn. Khi đánh giá trách nhiệm của trung tâm chi phí điều mà người quản lý cần quan tâm là việc giải thích nguyên nhân nhằm tìm ra những khó khăn để khắc phục khi hoàn thành trách nhiệm và mục tiêu chung của tổ chức.

b. Đánh giá thành quả của trung tâm doanh thu

Quyền hạn và trách nhiệm của trung tâm doanh thu trong doanh nghiệp được thể hiện qua hai chỉ tiêu:

+ Tổng doanh thu: Chỉ tiêu này cho thấy quy mô tài chính trong hoạt động và phạm vi trách nhiệm của trung tâm doanh thu.

+ Tỷ lệ lợi nhuận trên doanh thu: Chỉ tiêu này cho thấy hiệu suất tài chính của trung tâm doanh thu.

Chỉ tiêu đánh giá:

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

$$\text{Chênh lệch tỷ lệ lợi nhuận trên doanh thu} = \frac{\text{Lợi nhuận thực tế}}{\text{Doanh thu thực tế}} - \frac{\text{Lợi nhuận dự toán}}{\text{Doanh thu dự toán}}$$

Trách nhiệm của trung tâm doanh thu đối với mục tiêu chung được thể hiện qua những khía cạnh sau:

- Hoàn thành dự toán về tiêu thụ sản phẩm.
- Kiểm soát sự gia tăng chi phí trong mối quan hệ với doanh thu, đảm bảo tốc độ của doanh thu nhanh hơn tốc độ tăng của chi phí nhằm đảm bảo một hiệu suất lợi nhuận trên doanh thu.
- Xác định các nguyên nhân khách quan, chủ quan ảnh hưởng đến việc thực hiện dự toán tiêu thụ và sự phát sinh chi phí của các bộ phận trong kỳ kế hoạch.

Trung tâm doanh thu được xem là đạt được thành quả tài chính trong việc đóng góp vào mục tiêu chung của tổ chức khi đạt được mức chênh lệch doanh thu dương, ngược lại nếu là các dấu hiệu âm thì đây là điều bất lợi, cần phải xem xét tổng hợp cụ thể nguyên nhân từ đâu để tránh những quy chụp, gán ghép dễ dẫn đến những phản ứng tiêu cực.

c. Đánh giá thành quả của trung tâm lợi nhuận

+ Về mặt hiệu quả thường được đánh giá thông qua việc đảm bảo mức lợi nhuận. Xác định các nguyên nhân chủ quan, khách quan làm biến động lợi nhuận so với dự toán.

+ Về mặt hiệu năng được đánh giá dựa vào việc đảm bảo được sự gia tăng tốc độ lợi nhuận cao hơn sự gia tăng tốc độ về vốn.

Ngoài các chỉ tiêu được sử dụng ở hai trung tâm trên, còn sử dụng các chỉ tiêu sau:

- Tổng lợi nhuận.
- Tỷ suất lợi nhuận trên vốn phân cấp.

Chỉ tiêu đánh giá:

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

$$\text{Chênh lệch tỷ lệ lợi nhuận trên vốn} = \frac{\text{Lợi nhuận thực tế}}{\text{Vốn hoạt động thực tế}} - \frac{\text{Lợi nhuận dự toán}}{\text{Vốn hoạt động dự toán}}$$

- Dấu hiệu tích cực khi chênh lệch lợi nhuận và tỷ lệ lợi nhuận đạt dấu dương và ngược lại nếu thành quả của trung tâm là một dấu hiệu chênh lệch âm thì đây là dấu hiệu bất lợi mà nhà quản lý cần phải giải thích.

d. Đánh giá thành quả của trung tâm đầu tư

Trung tâm đầu tư với quyền hạn và trách nhiệm với những vấn đề về thành quả và hiệu quả vốn đầu tư.

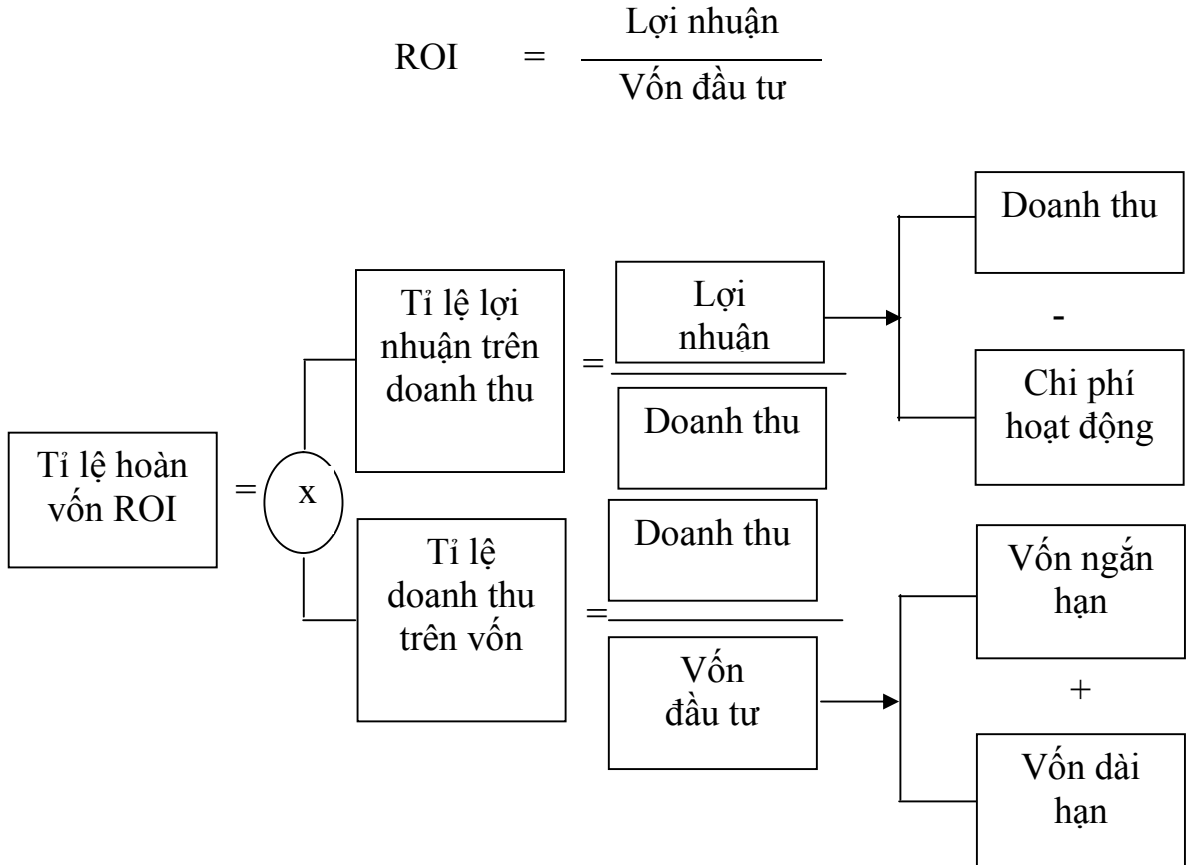
- Về hiệu quả thường được đánh giá tương tự như trung tâm lợi nhuận.
- Về mặt hiệu năng được đánh giá dựa vào các chỉ tiêu ROI, RI. Trung tâm được xem là hoàn thành trách nhiệm trong kỳ quản lý khi:

- + Đạt được mức chênh lệch dương về sự thực hiện các chỉ tiêu ROI và RI.
- + Kiểm soát và giảm được những hạn chế trong khi xem xét đánh giá từng chỉ tiêu RI, ROI trong nhiệm kỳ quản lý.

d1. Chỉ tiêu Tỷ suất sinh lời của vốn đầu tư - ROI (return on investment)

Mục tiêu quan trọng của bất kỳ doanh nghiệp nào kinh doanh vì mục tiêu lợi nhuận là tối đa hoá lợi nhuận và sử dụng vốn đầu tư có hiệu quả. Các nhân viên kế toán quản trị sử dụng hai phương pháp khác nhau để đánh giá

hiệu quả của các trung tâm đầu tư: Tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư (return on investment - ROI) và thu nhập thặng dư (residual income - RI)



Khi viết công thức ROI theo cách này sẽ làm rõ các nhân tố ảnh hưởng đến sức sinh lời của vốn đầu tư của một trung tâm đầu tư. Tỷ số giữa lợi nhuận và doanh thu được gọi là tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu, chỉ tiêu này cho biết khi thực hiện được một đồng doanh thu thì doanh nghiệp đạt được mức lợi nhuận bằng bao nhiêu phần trăm của một đồng doanh thu. Tuy tỷ suất hoàn vốn ROI được sử dụng một cách rộng rãi để đánh giá, cũng không phải là một công cụ hoàn hảo, chỉ tiêu ROI vẫn có một số điểm hạn chế sau:

+ 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.

+ ROI không phù hợp với các mô hình vận động của dòng tiền sử dụng trong phân tích vốn đầu tư.

+ ROI có thể không hoàn toàn chịu sự kiểm soát của trung tâm đầu tư vì sự hiện diện của trung tâm đầu tư cấp cao hơn có quyền điều tiết ROI (do sự phân bổ chi phí chung và vốn từ cấp quản lý cao hơn).

Để giải quyết các vấn đề này, một số công ty sử dụng nhiều tiêu chuẩn để đánh giá thực hiện thay vì chỉ sử dụng tỷ suất hoàn vốn ROI. Các tiêu chuẩn khác được sử dụng gồm có: Sự tăng giá thị trường của cổ phiếu; Mức tăng trưởng của sản xuất; Lợi nhuận đạt được; Số lần quay vòng các khoản phải thu; Số lần quay vòng hàng tồn kho; Khả năng mở rộng đến những lĩnh vực kinh doanh sinh lợi mới.

* Các biện pháp để tăng ROI:

- Tăng doanh thu, với điều kiện chi phí và vốn không đổi;
- Giảm chi phí, với điều kiện doanh thu và vốn không đổi;
- Giảm vốn hoạt động, với điều kiện doanh thu và chi phí không đổi.

d2. Thu nhập thặng dư RI

Một phương pháp khác để đánh giá hiệu quả của một trung tâm đầu tư là sử dụng chỉ tiêu thu nhập thặng dư hay còn gọi là Lợi nhuận còn lại (residual income - RI).

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

$$\text{Chi phí vốn sử dụng} = \text{Vốn đầu tư của trung tâm đầu tư} \times \text{Tỷ lệ lãi suất}$$

$$\text{Tỷ lệ lãi suất} > \text{Lãi suất nợ vay}$$

Thu nhập thặng dư (RI) là một chỉ tiêu tuyệt đối, không giống như ROI là một chỉ tiêu tương đối. RI thực chất là lợi nhuận còn lại của một trung tâm đầu tư sau khi loại trừ chi phí sử dụng vốn đầu tư.

Ưu điểm: Khi thu nhập thặng dư được sử dụng để đánh giá việc thực hiện, thì mục tiêu mà các nhà quản lý của trung tâm đầu tư nhắm đến là tối đa hóa thu nhập thặng dư RI. Chừng nào mà RI của một phương án/dự án còn lớn hơn không (0), dự án sẽ được chấp nhận vì nó làm tăng tổng RI của trung tâm đầu tư.

Rất nhiều nhà quản lý cho rằng 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. Họ nhấn mạnh rằng 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: Vì có khuynh hướng thiên về các bộ phận có quy mô lớn hơn, cách tính thu nhập thặng dư 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. Điều này có 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. Dĩ nhiên không phải vì chúng được điều hành tốt hơn mà chỉ đơn giản là vì vốn được sử dụng nhiều hơn.

Tóm lại, cả ROI và RI đều có những hạn chế nhất định trong việc đánh giá hiệu quả hoạt động của các trung tâm đầu tư. ROI có thể không đảm bảo tính thống nhất mục tiêu hoạt động của tổ chức. Sử dụng RI thì không đảm bảo tính hợp lý trong việc so sánh hiệu quả của các trung tâm đầu tư có qui mô khác nhau. Vì vậy, các doanh nghiệp sẽ sử dụng phối hợp hai phương pháp đánh giá này. Ngoài ra, những tiêu chuẩn đánh giá khác, bao gồm cả

những chỉ tiêu tài chính và phi tài chính (như mức tăng trưởng doanh thu, thị phần) kết hợp sử dụng để đánh giá.

d3. Xác định vốn đầu tư và lợi nhuận trong việc tính toán ROI và RI

$$\text{Vốn đầu tư bình quân} = \frac{\text{Vốn đầu tư đầu kỳ} + \text{Vốn đầu tư cuối kỳ}}{2}$$

- Tùy thuộc vào sự phân cấp quản lý, quyền ra quyết định và trách nhiệm ở từng bộ phận trong từng doanh nghiệp, vốn đầu tư bình quân có thể là số bình quân tài sản, hoặc số bình quân của một phần tài sản, hoặc số bình quân của tài sản trừ nợ ngắn hạn trên bảng cân đối kế toán.

+ Khi nhà quản lý trung tâm có quyền quyết định và chịu trách nhiệm toàn bộ các tài sản được đầu tư vào trung tâm thì vốn hoạt động được chọn là số bình quân của tài sản trên bảng cân đối kế toán.

+ Khi nhà quản lý trung tâm chỉ có quyền quyết định và chịu trách nhiệm hạn chế về một số vốn được phân cấp quản lý được đầu tư vào trung tâm thì vốn hoạt động được chọn là số bình quân của vốn sở hữu hoặc vốn phân cấp trên bảng cân đối kế toán. Trong trường hợp này những tài sản vượt ngoài quyền quyết định của trung tâm sẽ được loại trừ ra như tài sản cố định dự trữ, chi phí xây dựng cơ bản dở dang, tài sản chờ thanh lý...

+ Trong trường hợp sử dụng số bình quân tài sản trừ nợ ngắn hạn trên bảng cân đối kế toán khi giám đốc trung tâm được quyền huy động nguồn vốn ngắn hạn.

- Tùy thuộc vào mục đích của việc đánh giá trách nhiệm của các bộ phận mà có thể sử dụng các chỉ tiêu lợi nhuận khác nhau như lợi nhuận trước thuế, lợi nhuận sau thuế.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Trong nền kinh tế thị trường hiện nay với những yêu cầu phát triển mạnh mẽ, kế toán trách nhiệm là công cụ hữu ích giúp nhà lãnh đạo quản lý hiệu quả hơn. Đây là một công cụ kế toán thu thập, báo cáo các thông tin, đo lường và đánh giá các bộ phận trong doanh nghiệp thông qua sự phân chia trách nhiệm và quyền hạn để hướng các bộ phận đạt đến mục tiêu chung của doanh nghiệp và trở thành một công cụ đắc lực cho nhà quản trị trong kiểm soát quản lý.

Ở chương đầu tiên, luận văn đã khái quát những nét cơ bản về kế toán trách nhiệm và nội dung tổ chức kế toán trách nhiệm trong doanh nghiệp. Từ những khái niệm, bản chất và nội dung cơ bản của tổ chức kế toán trách nhiệm trong doanh nghiệp cho đến mối quan hệ giữa kế toán trách nhiệm với sự phân cấp quản lý tài chính, sự hình thành các trung tâm trách nhiệm và các bộ phận trực thuộc trung tâm, từ đó xác định các chỉ tiêu đo lường làm căn cứ để đánh giá thành quả của các trung tâm trách nhiệm. Đây chính là cơ sở lý luận để tìm hiểu, phân tích, đánh giá thực trạng công tác tổ chức kế toán trên cơ sở phân cấp quản lý tài chính tại Công ty CP Vinatex Đà Nẵng từ đó đưa ra các phương hướng và giải pháp.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG TỔ CHỨC KẾ TOÁN VÀ QUẢN LÝ PHỤC VỤ ĐÁNH GIÁ TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VINATEX ĐÀ NẴNG

2.1 GIỚI THIỆU CÔNG TY CỔ PHẦN VINATEX ĐÀ NẴNG

Sơ lược về trụ sở chính:



- Tên giao dịch : Vinatex Danang
- Giám đốc : Hồ Hai
- Trụ sở giao dịch : 25 Trần Quý Cáp - TP. Đà Nẵng - VN
- Điện Thoại : 84.511.863757/ 823725/863845
- Fax : 84.511.823367
- Email : Vinatexdn@dng.vnn.vn
- Website : www.vinatexdn.com.vn

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của Cty CP Vinatex ĐN

Tiền thân của Công ty CP Vinatex Đà Nẵng là chi nhánh tổng công ty Dệt May Việt Nam tại Đà Nẵng, được thành lập trên cơ sở sát nhập chi nhánh liên hiệp Dệt tại Đà Nẵng với chi nhánh liên hiệp May tại Đà Nẵng theo quyết định số 100/QĐ/TCLĐ ngày 26/10/1995 của HĐQT Tổng Công ty Dệt May

Việt Nam, có tên giao dịch quốc tế VIETNAM NATIONAL TEXTILE AND GARMENT CORPORATION - DANANG BRANCH.

Ngày 28/01/2002, Bộ Công nghiệp quyết định sát nhập Chi nhánh Tổng công ty Dệt May Việt Nam tại Đà Nẵng và Công ty Dệt may Thanh Sơn để thành lập Công ty SX - XNK Dệt may Đà Nẵng (gọi tắt là Vinatex Đà Nẵng), là đơn vị hạch toán độc lập có con dấu riêng và có tài khoản riêng tại ngân hàng, là đơn vị trực tiếp kinh doanh XNK hàng may mặc, kinh doanh thương mại hàng Dệt May, thiết bị phụ tùng điện - điện lạnh, trụ sở văn phòng chính đặt tại 25 Trần Quý Cáp - T.P Đà Nẵng.

Tháng 9/2005, Công ty SX - XNK Dệt May Đà Nẵng được cổ phần hoá theo quyết định số 142/2004/QĐ-BCN ngày 23/11/2004 và đổi tên thành Công ty CP SX XNK Dệt May Đà Nẵng, tên tiếng Anh là DANANG TEXTILE MANUFACTURING EXPORT IMPORT JOINT STOCK ENTERPRISE, tên viết tắt là VINATEX DANANG.

Ngày 01/07/2008 được đổi tên thành Công ty CP Vinatex Đà Nẵng.

Với hình thức gia công và FOB các sản phẩm dệt may xuất khẩu, Công ty đã không ngừng đẩy mạnh và tập trung vào hoạt động xuất khẩu ra các thị trường tiềm năng của ngành dệt may Việt Nam như Mỹ, Đài Loan, Nga, Pháp và các nước E.U khác.

Các sản phẩm may mặc do công ty thiết kế và phân phối cho thị trường nội địa chủ yếu thực hiện thông qua hoạt động của hệ thống cửa hàng bán lẻ của Trung tâm Thương mại Dệt May. Tuy nhiên, mục tiêu xuất khẩu vẫn là chủ yếu.

Ngành nghề kinh doanh:

- Dệt thảm, xuất khẩu sản phẩm, nhập khẩu nguyên liệu, thảm len xuất khẩu.
- Sản xuất và kinh doanh hàng thủ công mỹ nghệ, hàng thêu đan, hàng áo len, tơ tằm, may công nghiệp.

- Đại lý kinh doanh nguyên phụ liệu, hoá chất, thuốc nhuộm, các sản phẩm cuối cùng của hàng dệt may, máy móc thiết bị dệt may và xây dựng dân dụng, hệ thống điện lạnh...

- Các sản phẩm chủ lực:

+ Các mặt hàng may mặc: áo sơ mi, áo Polo, áo Jacket, quần dài nam, quần short...

+ Các sản phẩm thủ công mỹ nghệ: thảm len, thêu đan...

- Là đơn vị thực hiện xuất khẩu trực tiếp và gián tiếp.

- Thị trường xuất khẩu của doanh nghiệp: USA, Canada, Anh, Đức, Đài Loan...

2.1.2 Chức năng, nhiệm vụ Công ty CP Vinatex Đà Nẵng

a. Chức năng:

- Tổ chức sản xuất, gia công các sản phẩm may mặc.

- Xuất nhập khẩu các sản phẩm may mặc và các nguyên vật liệu phục vụ cho sản xuất hàng may mặc.

- Kinh doanh các sản phẩm dệt may và các sản phẩm điện - điện lạnh.

- Ngoài ra công ty còn kinh doanh các mặt hàng như: thiết bị phụ tùng máy móc, hàng công nghệ thực phẩm, các sản phẩm cuối cùng của ngành dệt may.

b. Nhiệm vụ:

- Công ty có nhiệm vụ thực hiện tốt các chính sách cơ chế quản lý của Nhà nước, địa phương, thực hiện kinh doanh đúng ngành nghề đã đăng ký. Xây dựng và phát triển cơ sở vật chất kỹ thuật, máy móc thiết bị để tăng năng suất và mở rộng quy mô cũng như mạng lưới sản xuất kinh doanh, nghiên cứu áp dụng khoa học kỹ thuật công nghệ vào sản xuất nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm và bảo vệ môi trường, chăm lo đời sống vật chất tinh thần cho người lao động.

- Xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh, kế hoạch xuất nhập khẩu trực tiếp và các kế hoạch dài hạn, kế hoạch hàng năm nhằm đáp ứng cho nhu cầu sản xuất kinh doanh tại công ty.

- Tuân thủ các chính sách xuất nhập khẩu và giao dịch đối ngoại do Nhà Nước qui định.

- Bảo toàn vốn, khai thác và sử dụng có hiệu quả các nguồn vốn.

- Thực hiện tốt công tác bảo hộ, an toàn lao động.

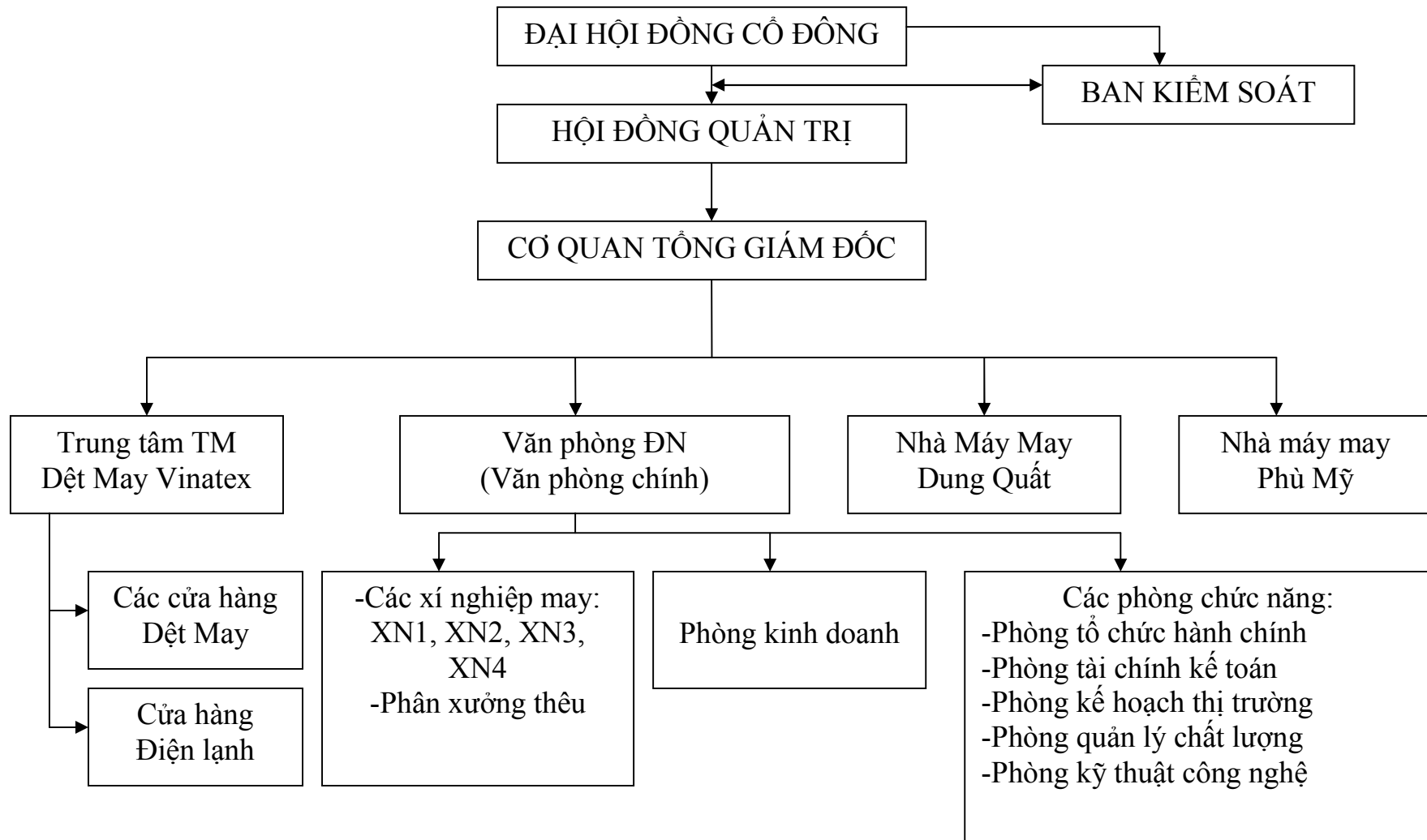
2.1.3 Mục tiêu hoạt động Công ty CP Vinatex Đà Nẵng

- Kinh doanh có lãi, bảo toàn và phát triển vốn Chủ sở hữu.

- Tối đa hoá lợi nhuận và hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty, thực hiện nhiệm vụ phát triển XNK may mặc

- Hoạt động sản xuất kinh doanh đa ngành nghề, trong đó ngành nghề chính là dệt may.

2.1.4 Cơ cấu tổ chức quản lý Công ty



Hình 2.1: Cơ cấu tổ chức quản lý công ty

2.1.5 Chức năng, nhiệm vụ của từng đơn vị, bộ phận

- Hội đồng Quản trị:

HĐQT công ty có toàn quyền quyết định mọi vấn đề liên quan tới mục đích và quyền lợi của Công ty, trừ những vấn đề thuộc thẩm quyền ĐHĐCĐ quyết định. HĐQT xây dựng định hướng, chính sách tồn tại và phát triển để thực hiện các quyết định của ĐHĐCĐ thông qua việc hoạch định chính sách, ra nghị quyết hành động cho từng thời điểm phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh của công ty.

- Ban kiểm soát:

Do ĐHĐCĐ bầu, thay mặt cổ đông kiểm tra, kiểm soát mọi hoạt động kinh doanh, quản trị của công ty.

- Tổng Giám đốc:

- Tổng giám đốc do HĐQT bổ nhiệm, bãi nhiệm, là người đại diện theo pháp luật của Công ty, chịu trách nhiệm trước HĐQT, quyết định tất cả các vấn đề liên quan đến hoạt động hàng ngày của công ty.

+ Là người chịu trách nhiệm trực tiếp về kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trước Tổng công ty, trước pháp luật và các chủ thể khác có liên quan.

+ Tổng giám đốc còn phải quan tâm, động viên khuyến khích nhân viên an tâm công tác, phát huy hết năng lực của họ để phục vụ cho công ty và nâng cao đời sống của CBCNV.

- Các phó tổng giám đốc: Phó tổng giám đốc tham mưu cho Tổng giám đốc về sản xuất kinh doanh.

+ Theo dõi hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp: theo dõi kế hoạch cung ứng vật tư, thiết bị phụ tùng cho sản xuất, tình hình tài chính của công ty...

+ Kí kết hợp đồng khi tổng giám đốc uỷ quyền.

- Phòng Tổ chức Hành chính:

+ Tham mưu cho Tổng Giám đốc Công ty về các mặt công tác hành chính, quản trị, đối ngoại, thi đua tuyên truyền, tuyển dụng, đào tạo, quy hoạch cán bộ và thực hiện các thủ tục bổ nhiệm - miễn nhiệm cán bộ, điều động, kỷ luật, khen thưởng người lao động.

+ Thực hiện các thủ tục ký kết hợp đồng lao động, các chính sách - chế độ Bảo hiểm XH, BHYT và các chính sách nội bộ của công ty đối với người lao động.

+ Quản lý nhân sự, theo dõi ngày công làm việc, thực hiện chế độ đối với người lao động, ra quyết định về nhân sự và phân công lao động hợp lý. Quản lý điều hành công tác tổ chức tổng hợp, tiếp nhận và chuyển công tác, hưu trí mất sức, làm thủ tục đi công tác nước ngoài cho cán bộ công nhân viên. Tham gia phê duyệt phương án tổ chức, phương án lương.

+ Tiếp nhận các loại văn bản đến trình Ban Tổng giám đốc và chuyển các loại văn bản theo phê duyệt của Ban Tổng giám đốc.

+ Lưu giữ và bảo quản con dấu, các loại văn bản, công văn của Công ty.

- Phòng Tài chính - Kế toán: tham mưu cho Tổng Giám đốc Công ty về công tác quản lý kinh tế tài chính của Vinatex Đà Nẵng, quản lý việc sử dụng tài sản, vật tư, tiền vốn, nhằm bảo đảm quyền chủ động trong sản xuất kinh doanh của Công ty, trên cơ sở tuân thủ các chế độ, nguyên tắc luật pháp của Nhà nước.

+ Thực hiện chế độ báo cáo tài chính, đánh giá đúng đắn và kịp thời các kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Cân đối và thực hiện các thủ tục vay vốn - trả nợ hợp lý và thu hồi nhanh các khoản nợ trên khách hàng.

+ Quản lý sổ đăng ký cổ đông và lập các thủ tục phát hành, chuyển nhượng cổ phiếu, trái phiếu của Công ty phát hành theo đúng quy định.

- **Phòng Kinh doanh:** tham mưu cho Tổng Giám đốc Công ty về công tác kinh doanh bao gồm: Điều tra, nghiên cứu thị trường, đề xuất chiến lược tiếp thị và kinh doanh; được Tổng Giám đốc Công ty uỷ quyền trực tiếp ký kết, theo dõi thực hiện và thanh lý các hợp đồng kinh tế trong lĩnh vực XNK hàng may mặc, giao nhận, vận chuyển, bảo quản hàng hóa...

+ Giao dịch với các đối tác, khách hàng truyền thống cũng như khách hàng tiềm năng, đồng thời theo dõi đơn đốc tiến độ thực hiện kế hoạch sản xuất, gia công hàng may, thuê đã giao cho các đơn vị.

+ Theo dõi và triển khai thực hiện các đơn đặt hàng kinh doanh theo hợp đồng đã ký.

- **Phòng kế hoạch thị trường:** tham mưu cho Tổng Giám đốc Công ty về công tác bố trí sản xuất, gia công hợp lý; điều phối nhân lực, phương tiện theo yêu cầu sản xuất của Công ty và các Xí nghiệp thành viên.

+ Lên kế hoạch sản xuất gia công tổng thể và phối hợp với phòng kinh doanh điều phối hoạt động sản xuất phù hợp với năng lực Công ty và của từng đơn vị sản xuất.

+ Lập các thủ tục hải quan XNK nguyên phụ liệu - vật tư sản xuất hàng may theo hợp đồng đã ký và thanh lý - quyết toán dứt điểm các hợp đồng đã thực hiện xong với khách hàng và các cơ quan Nhà nước có liên quan.

- **Phòng quản lý chất lượng (QA):**

+ Kiểm tra chất lượng sản phẩm tại các đơn vị trực thuộc và các cơ sở gia công bên ngoài.

+ Kiểm tra giám sát quá trình sản xuất nhằm đảm bảo cho sản phẩm được sản xuất ra với chất lượng cao, giải quyết kịp thời những phát sinh không phù hợp trong quá trình sản xuất có liên quan đến chất lượng sản phẩm.

+ Tổ chức xây dựng, thực hiện các chương trình quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO.

- Phòng kỹ thuật công nghệ:

+ Là bộ phận quan trọng trong quá trình sản xuất, thiết kế mẫu mã theo đơn đặt hàng, đưa ra sản phẩm vừa ý nhất cho khách hàng.

+ Hướng dẫn chi tiết công nghệ cho phòng kỹ thuật của các phân xưởng theo từng đơn hàng, đảm bảo quy trình kỹ thuật may theo đúng yêu cầu của khách hàng.

+ Có trách nhiệm kiểm tra tiến độ sản xuất và xử lý các vấn đề phát sinh trong quá trình may trên dây chuyền.

- Các xí nghiệp may:

Có nhiệm vụ tổ chức sản xuất các đơn đặt hàng công ty giao, tạo ra các sản phẩm may mặc của các hợp đồng gia công xuất khẩu hay bán trên thị trường nội địa.

+ Xí nghiệp may 1 chuyên sản xuất áo Polo, Jacket;

+ Xí nghiệp may 2 chuyên sản xuất quần tây;

+ Xí nghiệp may 3 chuyên sản xuất áo sơmi thời trang;

+ Xí nghiệp may 4 sản xuất đồ bộ thể thao và các mặt hàng khác.

- Xưởng thuê:

+ Xưởng thuê tự động: Có hệ thống thuê tự động phục vụ công đoạn hoàn thiện sản phẩm. Chuyên thuê gia công cho các đơn vị sản xuất hàng may mặc xuất khẩu.

+ Xưởng hoàn thành: Chịu trách nhiệm về việc đóng kiện, ủi để hoàn thành công đoạn nhập kho thành phẩm.

+ Xưởng sản xuất và kinh doanh thảm len: sản xuất và kinh doanh các sản phẩm thảm len.

Các xưởng này chịu trách nhiệm may thuê thiết kế, thực hiện các hợp đồng theo chỉ đạo của lãnh đạo cấp trên, ngoài ra các xưởng còn có trách nhiệm hỗ trợ giúp nhau hoàn thành chỉ tiêu chung của công ty một cách nhanh

hơn và chịu trách nhiệm luân chuyển lao động nếu cần nhằm cân đối giữa các đơn vị.

- Trung tâm thương mại dệt may Vinatex Đà Nẵng:

Trung tâm thương mại dệt may tổ chức quản lý các cửa hàng bán lẻ, chức năng kinh doanh thương mại cho các đối tượng khách hàng trong nước về sản phẩm quần áo may mặc thời trang. Chủ động trong việc tìm kiếm nguồn hàng từ các nhà cung cấp cũng như thị trường tiêu thụ.

+ Cửa hàng giới thiệu và bán sản phẩm: Các cửa hàng đặt tại 153 Trưng Nữ Vương, 20 Phan Châu Trinh, 211 Lê Duẩn - Tp Đà Nẵng. Đây chính là các kênh phân phối các sản phẩm của công ty CP Vinatex ĐN ở thị trường nội địa, ngoài ra các cửa hàng còn nhập thêm một phần các sản phẩm của những công ty may mặc khác để bán ra thị trường.

+ Trung tâm thiết bị điện lạnh: chuyên kinh doanh các mặt hàng điện lạnh và các thiết bị phụ tùng ngành dệt may, trụ sở đặt tại 81 Thái Phiên - Đà Nẵng

- Các nhà máy may của công ty:

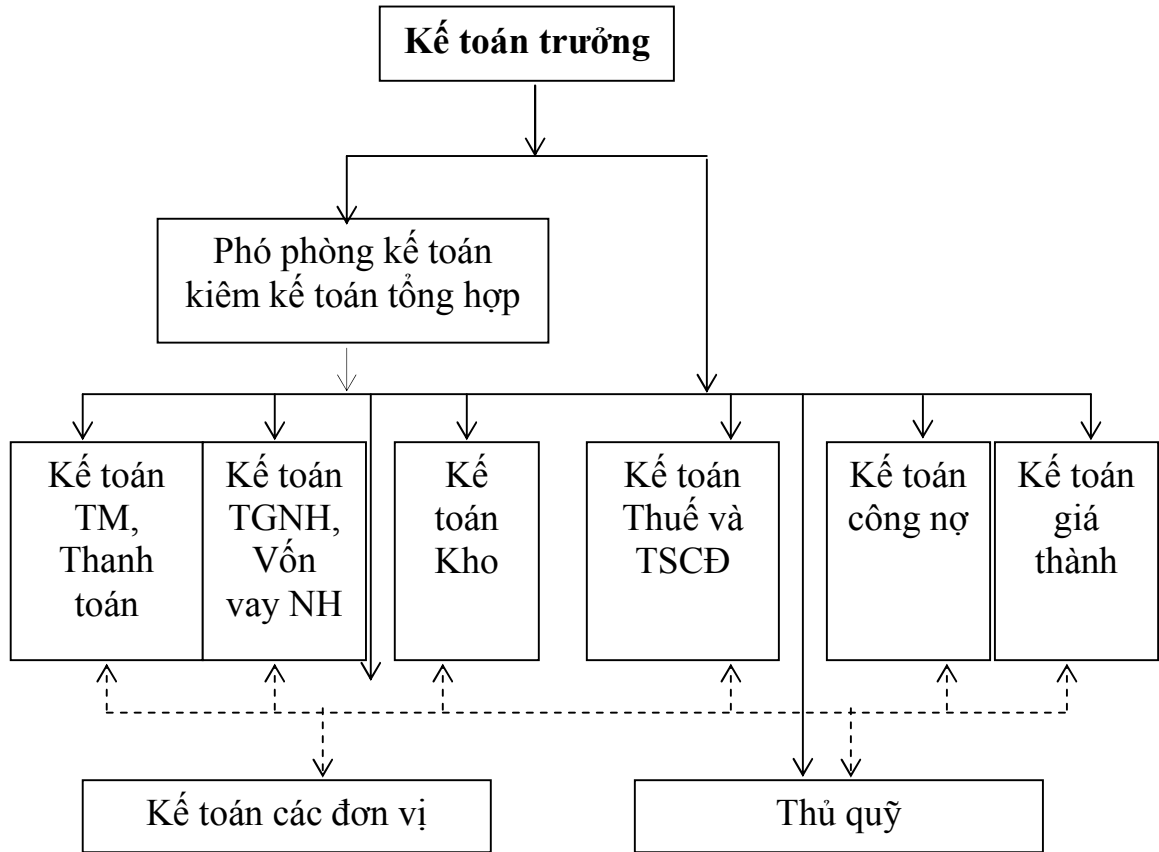
Được quyền chủ động trong việc tìm kiếm thị trường, ký kết hợp đồng thu mua nguyên vật liệu cũng như cung cấp sản phẩm, và chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động kinh doanh của nhà máy trước Hội đồng quản trị Cty CP Vinatex Đà Nẵng.

+ Nhà máy may Phù Mỹ: địa chỉ tại thị trấn Phù Mỹ, huyện Phù Mỹ, tỉnh Bình Định.

+ Nhà máy may Dung Quất: địa chỉ tại lô L1, phân khu công nghiệp Sài Gòn - Dung Quất, xã Bình Thạnh, huyện Bình Sơn, tỉnh Quảng Ngãi.

2.1.6 Tổ chức bộ máy kế toán tại Công ty CP Vinatex Đà Nẵng

a. Bộ máy kế toán ở Văn phòng công ty CP Vinatex Đà Nẵng



Hình 2.2: Sơ đồ bộ máy kế toán tại Văn phòng Cty CP VINATEX ĐÀ NẴNG

Ghi chú: ———> : Quan hệ trực tuyến

-----> : Quan hệ chức năng

b. Chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận

- *Kế toán trưởng*: Quản lý chỉ đạo chung công tác kế toán toàn công ty, giám sát các hoạt động tài chính tại công ty, chịu trách nhiệm trước lãnh đạo và các cơ quan tài chính, toàn bộ hoạt động tài chính toàn công ty.

- *Kế toán tổng hợp*: Theo dõi, tham gia quyết toán tổng hợp số liệu và lập báo cáo tài chính, theo dõi tình hình biến động và sử dụng tài sản cố định, tình hình đầu tư xây dựng cơ bản ở công ty.

- *Kế toán tiền mặt, thanh toán*: Chịu trách nhiệm kiểm tra chứng từ thanh toán, mở sổ kế toán tiền mặt ghi hàng ngày, liên tục theo trình tự phát sinh các khoản thu chi, xuất nhập quỹ tiền mặt... và tính ra số tồn quỹ ở mọi thời điểm.

- *Kế toán tiền gửi ngân hàng*: Theo dõi tình hình biến động của tài khoản tại Ngân hàng.

- *Kế toán thuế và tài sản cố định*: Theo dõi chi tiết sự biến động của tài sản cố định và nguồn hình thành tài sản cố định. Kiểm tra việc sử dụng, bảo quản, sửa chữa tài sản cố định tại các bộ phận sử dụng.

- *Kế toán kho*: Theo dõi tình hình nhập xuất vật tư, thành phẩm, định kỳ báo cáo nhập, xuất vật tư, thành phẩm.

- *Kế toán công nợ*: Tập hợp các chứng từ gốc, theo dõi tình hình công nợ của công ty.

- *Kế toán giá thành*: Tính giá thành cho từng đơn đặt hàng, sản phẩm.

- *Thủ quỹ*: Quản lý tiền mặt tại công ty, thu chi tiền mặt.

- *Kế toán các xí nghiệp, đơn vị*: Theo dõi tình hình tạm ứng và việc thanh toán tạm ứng của các xí nghiệp với công ty, phản ánh các nghiệp vụ kinh tế phát sinh trong các xí nghiệp, tính giá thành sản phẩm ở các xí nghiệp và báo cáo về công ty theo tháng, quý, theo dõi và tính lương cho cán bộ, công nhân viên.

2.2 THỰC TRẠNG PHÂN CẤP QUẢN LÝ VÀ KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY CP VINATEX ĐÀ NẴNG

2.2.1 Tình hình phân cấp quản lý

Hệ thống kế toán trách nhiệm gắn liền với sự phân cấp về quản lý, hệ thống kế toán trách nhiệm hoạt động có hiệu quả nhất trong các tổ chức phân quyền, ở đó quyền ra quyết định được trải rộng trong toàn tổ chức, các cấp khác nhau được quyền ra quyết định liên quan đến phạm vi trách nhiệm của họ.

Qua đánh giá thực tế tại Vinatex Đà Nẵng, có thể nói cơ cấu tổ chức của Công ty đã giúp định hình được sự phân cấp quản lý khá rõ nét tại Vinatex.

- Cấp cao nhất xét trên toàn Công ty là Tổng giám đốc chịu trách nhiệm toàn bộ về mọi mặt trước Hội đồng quản trị và Tổng công ty Dệt May Việt Nam về các chỉ tiêu doanh thu, chi phí và lợi nhuận của toàn Công ty.

- Cấp thứ hai là Giám đốc các đơn vị thành viên trực thuộc Công ty như Trung tâm thương mại Dệt may, các Nhà máy may Phù Mỹ, Dung Quất được quyền chủ động về chi phí, doanh thu và chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động kinh doanh.

Tại Trung tâm thương mại dệt may Vinatex Đà Nẵng lại được tách ra:

+ Trung tâm giới thiệu và bán sản phẩm: Chịu trách nhiệm về doanh thu phân phối các sản phẩm của công ty CP Vinatex ĐN ở thị trường nội địa. Ngoài ra, để tăng thêm lợi nhuận, giám đốc trung tâm có thể chủ động tìm kiếm thu mua các nguồn hàng, sản phẩm may mặc của các công ty khác để tiêu thụ hoặc bày bán trong các cửa hàng của mình.

+ Trung tâm thiết bị điện lạnh: chịu trách nhiệm về lợi nhuận, doanh thu và chi phí mặt hàng điện lạnh và các thiết bị phụ tùng ngành dệt may.

Các nhà máy may Phù Mỹ, Dung Quất ngoài việc chủ động tìm kiếm khách hàng ký kết hợp đồng, vẫn có thể nhận nguyên giá thầu lại các hợp đồng từ phía văn phòng chính Vinatex ĐN và ngược lại, lúc đó mức thưởng theo doanh thu được chia theo tỷ lệ 2/8.

- Cấp thứ ba là Giám đốc các xí nghiệp, quản đốc các phân xưởng sản xuất, các trưởng phòng tại văn phòng chính công ty chịu trách nhiệm về chi phí phát sinh của các bộ phận tương ứng có liên quan. Các xí nghiệp may, xưởng thuê thì chịu trách nhiệm lập và trình duyệt về chi phí công tác sửa chữa lớn, lên kế hoạch chi phí nhân công trực tiếp, quản lý chi phí sản xuất

chung... Phòng quản lý chất lượng (QA) thì chịu trách nhiệm kiểm soát và giải quyết kịp thời những chi phí phát sinh không phù hợp trong quá trình sản xuất có liên quan đến chất lượng sản phẩm.

Tuy nhiên, tại cấp này, sự phân quyền còn bị chông chéo, chưa được tách bạch rõ ràng. Cụ thể như Phòng Kinh doanh chịu trách nhiệm chính về doanh thu của công ty nhưng lại cũng chính là nơi xây dựng định mức chi phí sản xuất kinh doanh hàng may mặc cho các xí nghiệp, nhà máy của công ty và cũng quyết định và theo dõi chi phí thu mua nguyên phụ liệu cho sản xuất, gia công sản phẩm của công ty.

2.2.2 Tổ chức kế toán trách nhiệm tại Công ty CP Vinatex Đà Nẵng

a. Thực tế công tác kế hoạch tại Công ty CP Vinatex Đà Nẵng.

a1. Kế hoạch Tổng Cty Dệt May Việt Nam giao các chỉ tiêu cho Công ty CP Vinatex Đà Nẵng:

Căn cứ vào tình hình thực tế tại Công ty CP Vinatex Đà Nẵng và nghị quyết của Hội đồng quản trị Tổng công ty Dệt May Việt Nam, hàng năm Tổng công ty đã giao kế hoạch cho Công ty CP Vinatex Đà Nẵng, minh họa số liệu giao chỉ tiêu kế hoạch năm 2012 như Bảng 2.1.

Bảng 2.1: Chỉ tiêu kế hoạch năm 2012 tại Cty CP Vinatex Đà Nẵng

Chỉ tiêu	ĐVT	Thực hiện 2011	Kế hoạch 2012	Mức tăng trưởng
1. Doanh thu	Tỷ đồng	369,8	480	29,80%
2. Lợi nhuận	Tỷ đồng	7,998	12	50,03%

(Nguồn: Cty CP Vinatex Đà Nẵng)

a2. Chỉ tiêu kế hoạch doanh thu năm 2012 của Cty CP Vinatex Đà Nẵng cho các đơn vị thành viên của công ty:

Để xác định được mục tiêu lợi nhuận mà công ty cần phải đạt được và lập báo cáo kế hoạch phát triển trong năm 2012. Phòng Kinh doanh có trách

nhệm dựa vào việc nghiên cứu thị trường, tìm hiểu thông tin về kế hoạch sản xuất kinh doanh trong năm của các chủ hàng truyền thống... cũng như các khách hàng tiềm năng khác để lập kế hoạch và giao chỉ tiêu sản lượng hàng hoá của Công ty CP Vinatex Đà Nẵng cho các đơn vị thành viên trong năm 2012.

Bảng 2.2: Chỉ tiêu kế hoạch doanh thu giao cho các đơn vị thành viên tại Cty CP Vinatex Đà Nẵng năm 2012

Đơn vị thực hiện (ĐVT : Tỷ đồng)	Doanh thu		Mức tăng trưởng
	Thực hiện 2011	Kế hoạch 2012	% so TH
Phòng kinh doanh VP chính	134.3	189	40.73%
Nhà máy may Phù Mỹ	77.2	98	26.94%
Nhà máy may Dung Quốc	88.5	115	29.94%
TTTM Dệt May Vinatex	69.8	78	11.75%
TỔNG	369.8	480	29.80%

(Nguồn: Cty CP Vinatex Đà Nẵng)

a3. Công tác lập kế hoạch về chi phí:

- Kế hoạch về chi phí NVL trực tiếp.

Hầu hết NVL để sản xuất tại VINATEX đều được nhập về từ Tổng công ty hoặc các công ty thành viên, các khách hàng trong ngoài nước. Việc lập bảng kế hoạch chi phí này được căn cứ trên giá trị vật tư năm hiện tại và các thông số điều chỉnh khác do bộ phận kế hoạch cung cấp, nhằm xác định giá trị NVL cho từng kiểu sản phẩm trong năm mới.

Dựa trên kế hoạch sản xuất và kế hoạch bán hàng, trưởng phòng kinh doanh sẽ cập nhật mức giá NVL sẽ được áp dụng trong năm tới cho từng kiểu

sản phẩm để có được giá trị NVL ước tính. Minh họa kế hoạch chi phí nguyên vật liệu trực tiếp tính cho đơn hàng Áo Jacket 6026 tại XN1 như bảng 2.3.

Bảng 2.3: Kế hoạch chi phí nguyên vật liệu trực tiếp

Chỉ tiêu	ĐVT	Tháng 2/2012
1.Khối lượng sản phẩm dự kiến sản xuất	Chiếc	5006
2.Định mức lượng nguyên vật liệu tiêu hao của 01 mét vải Poly	%	3
3.Khối lượng nguyên vật liệu trực tiếp cần cho SX	m	13.015,6
4.Đơn giá mua nguyên vật liệu = 1.6 USD x 20.800 đ	đ/m	33.280
5.Chi phí nguyên vật liệu trực tiếp	Tr.đồng	446,15

(Nguồn: Cty CP Vinatex Đà Nẵng)

- Kế hoạch về chi phí nhân công.

Để chuẩn bị nhân lực phục vụ cho năm tài chính mới, cuối tháng 9 phòng nhân sự của công ty sẽ phân phát mẫu yêu cầu về tình hình nhân sự của mỗi đơn vị trong năm mới. Mỗi đơn vị sẽ lập kế hoạch nhân sự của mình dựa trên chức năng hoạt động và kế hoạch kinh doanh trong năm mới. Việc tuyển thêm nhân sự mỗi bộ phận còn phải căn cứ vào tốc độ bán hàng, hoạt động trong lĩnh vực mới, và tốc độ sản xuất gia công. Dựa vào danh sách nhân sự mới cần tuyển, giám đốc tài chính sẽ thảo luận thêm với trưởng các bộ phận để có quyết định cuối cùng.

Căn cứ trên các quyết định về tình hình nhân sự, mức lương cơ bản và chính sách thưởng cho năm mới. Trưởng phòng nhân sự sẽ lập kế hoạch chi tiết về nhân lực, tiền lương, tiền thưởng, BHXH, BHYT... và các chi phí khác phát sinh ở mỗi bộ phận theo từng tháng trong năm.

Đối với khoản chi phí nhân công phục vụ cho sản xuất, để phục vụ cho việc tính toán giá thành kế hoạch 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 ra các sản phẩm này.

- Kế hoạch về chi phí gián tiếp.

Trưởng mỗi bộ phận tiến hành lên chi phí hoạt động của bộ phận mình theo từng quý trong năm và sau đó chuyển lại cho bộ phận quản lý tài chính. Khi nhận được kế hoạch chi phí của các bộ phận, giám đốc tài chính và trưởng phòng tài chính sẽ phân tích tính hiệu quả chi phí của năm hiện tại với năm dự tính để có kế hoạch chi phí cuối cùng.

Chi phí sản xuất chung phục vụ cho 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, tức là tổng chi phí sản xuất chung dự toán cũng được chia cho tổng số thời gian để tính được đơn giá dự toán trong một phút sau đó nhân với số phút định mức để sản xuất ra một sản phẩm để có được giá trị chi phí sản xuất chung có trong giá thành kế hoạch đơn vị.

Bảng 2.4: Kế hoạch chi phí sản xuất chung Xí nghiệp may 1

STT	Chỉ tiêu (ĐVT: vnd)	Tháng 2	Ước tháng sau	Lũy kế Quý I/2012
I	CHI PHÍ CỐ ĐỊNH	80,043,996	83,000,000	246,043,996
1	Khấu hao TSCĐ	56,611,385	58,000,000	172,611,385
2	lãi vay	23,432,611	25,000,000	73,432,611
II	CHI PHÍ NHÂN CÔNG	1,152,560,020	1,293,080,000	3,738,720,020
1	Lương tối thiểu	363,538,462	586,000,000	1,535,538,462
2	Lương sản phẩm	530,203,587	456,000,000	1,442,203,587
3	Lương NV Quản lý	22,680,000	12,000,000	46,680,000
4	BHXH ,BHYT, BHTN cho CBCNV	149,912,530	147,500,000	444,912,530
5	Tiền cơm trưa	67,757,000	70,000,000	207,757,000
6	Tiền ăn tăng ca	140,000	500,000	1,140,000
7	Kinh phí công đoàn	18,328,441	21,080,000	60,488,441
III	CHI PHÍ BIẾN ĐỔI	1,168,481,488	1,047,000,000	3,262,481,488
1	Chi phí điện nước	51,524,003	58,000,000	167,524,003

2	Chi phí vật tư điện	19,267,819	3,000,000	25,267,819
3	Chi phí điện thoại	1,586,363	1,500,000	4,586,363
4	Chi phí kim, phụ tùng	26,628,155	20,000,000	66,628,155
5	Chi phí cử gá lắp	0	1,500,000	3,000,000
6	Chi phí sửa chữa máy móc thiết bị	1,646,000	5,000,000	11,646,000
7	Chi phí thùng cacton	2,849,122	34,000,000	70,849,122
8	Chi phí chỉ may	16,230,770	51,000,000	118,230,770
9	Chi phí CCDC phân bổ	29,540,281	31,000,000	91,540,281
10	Chi phí giấy trải bàn cắt, bìa, giấy làm rập	9,901,200	3,000,000	15,901,200
11	Chi phí VPP	7,806,700	4,500,000	16,806,700
12	Chi phí vận chuyển + XNK	113,663,672	90,000,000	293,663,672
13	Chi phí tiếp khách	5,365,909	5,500,000	16,365,909
14	chi phí nguyên liệu	843,301,470	700,000,000	2,243,301,470
15	chi phí phụ liệu	4,600,000	3,000,000	10,600,000
16	Chi phí đào tạo	15,090,024	30,000,000	75,090,024
17	Chi phí PCCC, ATLĐ, VS, BV	19,480,000	6,000,000	31,480,000
	Tổng cộng	2,401,085,504	2,423,080,000	7,247,245,504

(Nguồn: Cty CP Vinatex Đà Nẵng)

Trên cơ sở các kế hoạch về chi phí nguyên vật liệu trực tiếp, kế hoạch chi phí nhân công trực tiếp và kế hoạch chi phí sản xuất chung đã được lập, cùng với chi phí bán hàng, chi phí quản lý... Vinatex xây dựng nên kế hoạch chi phí toàn Công ty cho năm tiếp theo.

b. Tình hình tổ chức hệ thống báo cáo kế toán trách nhiệm tại Công ty CP Vinatex Đà Nẵng

b1. Báo cáo tổng hợp doanh thu bán hàng cung cấp dịch vụ trong kỳ

Báo cáo này là cơ sở để Tổng Giám Đốc căn cứ trích lập quỹ lương theo quy định của Hội đồng Quản Trị. Trường hợp hoàn thành các chỉ tiêu được giao, Tổng Giám Đốc được quyền trích tối đa 30% doanh thu đạt được để lập quỹ lương tạo nguồn trang trải cho toàn thể cán bộ công nhân viên.

Hằng tháng, các Xí nghiệp dựa vào thông tin chi tiết về doanh thu đạt được mà trích lập quỹ lương theo quy chế khoán đã được ban hành để trả lương cho công nhân, cán bộ công nhân viên tại đơn vị tương ứng với hao phí lao động mà họ đã bỏ ra.

b2. Báo cáo chi phí sản xuất giao khoán tại các đơn vị thành viên

Hằng tháng, các Xí nghiệp phải có trách nhiệm nộp báo cáo tổng hợp số liệu về các chi phí phát sinh tại đơn vị mình để gửi lên Phòng Tài chính Kế toán. Tại Phòng Tài chính Kế toán, kế toán tổng hợp kiểm tra việc ghi nhận và báo cáo các chi phí phát sinh thuộc quyền kiểm soát của xí nghiệp và việc trích lập quỹ lương có theo quy định trong quy chế khoán hay không.

Do đặc thù sản xuất kinh doanh ở các đơn vị thành viên mà tỷ lệ giao khoán cho các đơn vị sẽ khác nhau.

Hiện tại các trung tâm chi phí tại Vinatex được phân loại chi phí chi tiết theo từng bộ phận, sản phẩm trên cơ sở đó phục vụ cho công tác tính giá thành thực tế của sản phẩm và xác định kết quả kinh doanh. Minh họa tại Bảng 2.5.

b3. Báo cáo chi phí sản xuất của công ty

Đối với các nhà máy may Phù Mỹ và Dung Quất, căn cứ vào báo cáo chi phí sản xuất, gia công mà các quản đốc phân xưởng gửi lên, kế toán nhà máy tiến hành báo cáo chi tiết về tình hình sử dụng nguyên vật liệu, tình hình sử dụng lao động và các bảng báo cáo khác theo yêu cầu của công ty trình lên giám đốc nhà máy. Giám đốc nhà máy tổng hợp và lập báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh gửi về văn phòng chính Cty CP Vinatex ĐN, không gửi báo cáo chi tiết về chi phí hoạt động tại nhà máy trừ khi có yêu cầu giải trình cụ thể từ Tổng giám đốc.

Đối với các xí nghiệp may tại Đà Nẵng, báo cáo chi phí sản xuất, kinh doanh tại các đơn vị thành viên được minh họa ở Bảng 2.6.

Bảng 2.5: Báo cáo tổng hợp chi phí sản xuất, gia công giao khoán - Tháng 02 năm 2012

Yếu tố chi phí (ĐVT: vnd)	Xí Nghiệp				Xưởng thuê
	XN1	XN2	XN3	XN4	
Tổng chi phí khoán cho Đơn vị	1,988,990,240	2,735,323,166	2,769,409,969	2,540,866,428	1,225,200,345
Lương	916,422,049	1,420,091,306	1,435,091,685	1,140,506,449	749,949,765
Phụ cấp ăn trưa +tăng ca	67,897,000	106,718,009	108,047,898	99,131,323	47,800,912
Chi phí điện nước	51,524,003	70,857,461	71,740,466	65,820,137	31,738,329
Chi phí vật tư điện	19,267,819	26,497,723	26,827,930	24,613,974	11,868,806
Chi phí điện thoại	1,586,363	2,181,617	2,208,804	2,026,524	977,186
Chi phí kim, phụ tùng	26,628,155	36,619,893	37,076,239	34,016,550	16,402,707
Chi phí cử gá lắp	0	7,700,000	8,000,000	-	-
Chi phí sửa chữa thường xuyên		-	-	-	6,099,051
Chi phí thùng cacton	2,849,122	3,918,204	3,967,031	3,639,655	1,755,034
Chi phí chỉ may	16,230,770	22,321,075	22,599,234	20,734,249	9,998,010
Chi phí CCDC phân bố	29,540,281	40,624,742	41,130,996	37,736,690	18,196,551
Chi phí giấy trải bàn cắt,	9,901,200	13,616,448	13,786,132	12,648,441	
Chi phí VPP	7,806,700	10,736,024	10,869,813	9,972,790	4,808,858
Chi phí tiếp khách	5,365,909	7,379,370	7,471,330	6,854,764	3,305,352
Chi phí nguyên liệu	843,301,470	959,735,227	974,187,510	1,077,288,541	319,466,225
chi phí phụ liệu	4,600,000	6,326,068	6,404,901	5,876,341	2,833,559

Bảng 2.6: Báo cáo chi phí sản xuất, kinh doanh tại các đơn vị thành viên - Tháng02 năm 2012

Yếu tố chi phí (ĐVT: vnd)	Xí Nghiệp				Xưởng thuê
	XN1	XN2	XN3	XN4	
Tổng chi phí khoán cho Đơn vị	1,988,990,240	2,735,323,166	2,769,409,969	2,540,866,428	1,225,200,345
Chi phí không giao khoán cho Đơn Vị	412,095,264	566,726,623	573,789,006	526,437,486	253,847,027
Bảo hiểm XH,BHYT,BHTN	149,912,530	206,164,519	208,733,681	191,508,086	92,344,789
Kinh phí công đoàn	18,328,441	25,205,860	25,519,968	23,413,951	11,290,157
Khấu hao tài sản cố định	56,611,385	77,853,792	78,823,984	72,319,092	34,872,111
Trích chi phí sửa chữa đột xuất	1,646,000	2,263,632	2,291,841	2,102,708	1,013,921
Chi phí vận chuyển	113,663,672	156,313,927	158,261,866	145,201,421	70,015,814
Chi phí khác	48,500,625	66,699,615	67,530,806	61,957,876	29,875,955
Chi phí lãi vay	23,432,611	32,225,278	32,626,860	29,934,352	14,434,281
Tổng cộng	2,401,085,504	3,302,049,789	3,343,198,975	3,067,303,914	1,479,047,372

Đối với các xí nghiệp sản xuất, gia công thì báo cáo tình hình ghi chép ban đầu về các nghiệp vụ kinh tế phát sinh tại xí nghiệp bằng các chứng từ và sổ sách có liên quan lên công ty.

Một trong những biện pháp tốt nhất để gia tăng lợi nhuận là phải kiểm soát được các chi phí phát sinh, đây là một vấn đề quan trọng hàng đầu đối với các nhà quản trị các đơn vị trực thuộc Công ty. Tại các đơn vị trực thuộc Công ty, chi phí phát sinh rất đa dạng. Để kiểm soát được chi phí đòi hỏi đơn vị phải xác định được nơi phát sinh chi phí, đó cũng là các trung tâm chi phí và đối tượng chịu chi phí, đồng thời xác định được nguyên nhân dẫn đến sự biến động của chi phí gắn với trách nhiệm của các bộ phận quản lý có liên quan. Để kiểm soát chi phí phát sinh, các đơn vị thành viên thuộc Công ty tập trung vào kiểm soát chi phí nguyên vật liệu phát sinh trong khâu thu mua, sản xuất và các chi phí phát sinh trong quá trình sản xuất như tiền lương công nhân, các chi phí về vật tư dựa trên cơ sở xem xét định mức tiêu hao thực tế so với định mức trung bình, năng suất lao động của các bộ phận, các đơn vị trực thuộc, tình hình sử dụng các loại vật tư tiết kiệm hay lãng phí.

Các báo cáo từ các phân xưởng sản xuất do quản đốc phân xưởng là người chịu trách nhiệm về các số liệu trong báo cáo chuyển về phòng kế toán của các đơn vị, giúp cho việc theo dõi tình hình thực hiện các định mức chi phí. Trường hợp chi phí phát sinh vượt quá mức cho phép, phòng kế toán của các đơn vị phải tìm nguyên nhân và kịp thời có biện pháp điều chỉnh. Qua khảo sát tại các đơn vị trực thuộc Vinatex thì các báo cáo gồm có:

+ Báo cáo về tình hình sử dụng nguyên vật liệu.

Chi phí nguyên vật liệu phát sinh trong quá trình thu mua, bảo quản và đưa vào sử dụng cho sản xuất. Tương ứng là các bộ phận có liên quan: Bộ phận thu mua, bộ phận tiếp nhận, bộ phận sản xuất và bộ phận quản lý phân xưởng. Để cung cấp thông tin phục vụ cho yêu cầu kiểm soát nguyên vật liệu

và đánh giá trách nhiệm của các bộ phận có liên quan, các bộ phận lập báo cáo về tình hình sử dụng nguyên vật liệu. Việc cung ứng vật liệu cho các xí nghiệp, phân xưởng sản xuất thường được thực hiện theo các công đoạn theo kế hoạch sử dụng và theo tiến độ sản xuất sau:

- Công ty trực tiếp liên hệ với các nhà cung ứng vật tư để mua vật liệu đưa vào sử dụng cho các phân xưởng. Việc này được xem như các đơn vị ứng trước tiền ra mua vật liệu xuất dùng cho các phân xưởng. Các phân xưởng phải lưu lại toàn bộ hồ sơ liên quan đến vật liệu xuất dùng, gửi về phòng kế hoạch và phòng tài chính kế toán của Công ty để xem xét đối chiếu và theo dõi quản lý.

- Các phân xưởng sản xuất gửi đề nghị cấp phát vật tư về phòng kế hoạch và phòng tài chính kế toán của nhà máy, Công ty. Phòng kế hoạch vật tư và phòng tài chính kế toán sẽ xem xét đề nghị này và đề xuất lãnh đạo ký duyệt cấp vật tư cho các phân xưởng. Công ty hoặc nhà máy trực tiếp đứng ra ký kết hợp đồng với nhà cung ứng, sau đó cấp cho phân xưởng để tiến hành thực hiện sản xuất.

Trong quá trình vận động, dòng chi phí nguyên vật liệu gắn liền với trách nhiệm của các bộ phận có liên quan như quản lý kho vật tư nguyên phụ liệu, phòng kế hoạch, phòng tài chính kế toán, xí nghiệp may và phân xưởng sản xuất. Để cung cấp thông tin cho yêu cầu kiểm soát chi phí vật liệu và đánh giá trách nhiệm của các bộ phận thì các phân xưởng sản xuất, các xí nghiệp, đơn vị có liên quan sẽ lập báo cáo về tình hình sử dụng vật liệu. Việc xuất dùng vật liệu để sản xuất được thực hiện dựa trên định mức đã được xây dựng trong kế hoạch giá thành sản xuất. Định mức chi phí được phòng kinh doanh của các đơn vị xây dựng. Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện sản xuất, các phân xưởng căn cứ vào tình hình thực tế để có thể đề xuất thay đổi định mức tiêu hao cho phù hợp. Minh họa định mức tại Bảng 2.7, Bảng 2.8.

Bảng 2.7: Bảng định mức và tỷ lệ hao hụt của từng mã hàng

Hợp đồng gia công số : 111DAN-008

Ngày : 19/02/2012

Bên thuê gia công: SUN-S Địa chỉ: 741-1,KAWAMINAMI, KANNABE-CHO FUKAYSAU-GUN, HIROSHIMA,PREF-720, JAPAN

Bên nhận gia công: VINATEX DANANG

Địa chỉ: 25 Trần Quý Cáp, TP Đà Nẵng

Mặt hàng :

ÁO GHILE NAM 111DA-022 (Mã hàng:111DA-022)

Số lượng: 2002 CHIEC**Đơn vị Hải quan làm thủ tục:**

HQ CK Cảng Đà Nẵng KV I

STT	Tên nguyên phụ liệu		Mã NPL	ĐVT	Định mức		Tỷ lệ hao hụt (%)	Nguồn nguyên liệu	Ghi chú
					ĐM sử dụng	ĐM tiêu hao			
(1)	(2)		(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1	BAO NYLON		11DAN02	CHIEC	1	1.03	3	NK và mua tại Việt Nam	
2	CHI MAY		11DAN03	CUON	0.05	0.0515	3	"	
3	DAY DET		11DAN05	MET	0.57	0.5871	3	"	
4	DAY THUN		11DAN07	MET	0.72	0.7416	3	"	
5	DAY KEO CAC LOAI		11DAN08	CHIEC	1	1.03	3	"	
6	DUNG CAC LOAI		11DAN09	MET	2.35	2.4205	3	"	
7	KHOEN NHUA (KEP		11DAN12	CHIEC	2	2.06	3	"	
8	NHAN PHU NHUA		11DAN15	CHIEC	1	1.03	3	"	
9	NHAN PHU VAI		11DAN17	CHIEC	2	2.06	3	"	
10	VAI100%COTTON K148-		11DAN23	MET	1.77	1.8231	3	"	
11	BANG DINH (BANG GAI)		11DAN24	BO	2	2.06	3	"	
12	BANG DINH (BANG GAI)		11DAN25	CHIEC	14	14.42	3	"	
13	BANG DINH (BANG GAI)		11DAN26	MET	0.08	0.0824	3	"	

Bảng 2.8: Định mức nguyên phụ liệu hàng may mặc

HỢP ĐỒNG 02/VNT-DWT/2012 NGÀY 18/02/2012

STT	TÊN NGUYÊN LIỆU	ĐVT	ÁO JACKET NAOEVNRL 4040		QUẦN NAOEVNRL 6024		ÁO JACKET NAOEVNRU 6026		QUẦN NAOEVNRU 6027		TỔNG CỘNG
			SL: 3657 CHIẾC		SL: 3006 CHIẾC		SL: 5006 CHIẾC		SL: 6906 CHIẾC		
			ĐM	NC	ĐM	NC	ÂM	NC	ÂM	NC	
1	BANG DINH	CHIEC	4.00	14,628.00	4.00	24,096.00	4.00	20,024.00	4.00	27,624.00	88,963.16
2	BANG DINH	YARD	1.50	5,485.50	1.50	9,036.00	1.50	7,509.00	1.50	10,359.00	33,361.19
3	BANG KEO	YARD	1.50	5,485.50	1.50	9,036.00	1.50	7,509.00	1.50	10,359.00	33,361.19
4	BAO NYLON	CHIEC	1.00	3,657.00	1.00	6,024.00	1.00	5,006.00	1.00	6,906.00	22,240.79
5	BO ACRYLIC	CHIEC	4.00	14,628.00	4.00	24,096.00	4.00	20,024.00	4.00	27,624.00	88,963.16
6	CHI MAY	CUON	0.30	1,097.10	0.30	1,807.20	0.30	1,501.80	0.30	2,071.80	66,72.24
7	CHI MAY	LBS	0.10	365.70	0.10	602.40	0.10	500.60	0.10	690.60	2,224.08
8	DAN NHUA	CHIEC	4.00	14,628.00	4.00	24,096.00	4.00	20,024.00	4.00	27,624.00	88,963.16
9	DEM NHUA	CHIEC	4.00	14,628.00	4.00	24,096.00	4.00	20,024.00	4.00	27,624.00	88,963.16
10	DAY DET NYLON	YARD	0.50	1,828.50	0.50	3,012.00	0.50	2,503.00	0.50	3,453.00	11,120.40
11	DAY DET NYLON	CHIEC	2.00	7,314.00	2.00	12,048.00	2.00	10,012.00	2.00	13,812.00	44,481.58
12	DAY KEO	CHIEC	4.00	14,628.00	4.00	24,096.00	4.00	20,024.00	4.00	27,624.00	88963.16

13	DAY KEO	YARD	1.80	6,582.60	1.80	10,843.20	1.80	9,010.80	1.80	12,430.80	40033.42
14	DAY LUON THUN	YARD	1.60	5,851.20	1.60	9,638.40	1.60	8,009.60	1.60	11,049.60	35585.26
15	DAY LUON THUN	CHIEC	1.00	3,657.00	1.00	6,024.00	1.00	5,006.00	1.00	6,906.00	22240.79
16	DAY THUN	YARD	0.60	2,194.20	0.60	3,614.40	0.60	3,003.60	0.60	4,143.60	13344.47
17	DUNG CAC LOAI	YARD	2.60	9,508.20	2.60	15,662.40	2.60	13,015.60	2.60	17,955.60	57826.05
18	GIAY LOT	CHIEC	4.00	14,628.00	4.00	24,096.00	4.00	20,024.00	4.00	27,624.00	88963.16
	44481.58

TAH HSIN INDUSTRIAL CORP

VINATEX DA NANG

(Nguồn: Phòng kinh doanh Vinatex Đà Nẵng)

Bảng 2.9: Bảng kê chi phí nguyên vật liệu

STT	Tên NL, vật tư	Mã nguyên liệu, vật tư	Đơn vị tính	Số lượng	Đơn giá	Trị giá (USD)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		(6)
1	CHI MAY	DWT.01	CUON	9,084.60	2.10	19,077.66
2	CHI MAY	DWT.02	LBS	3,028.20	3.40	10,295.88
3	DAN NHUA	DWT.03	CHIEC	121,128.00	0.001	121.13
4	DAY KEO	DWT.04	CHIEC	30,282.00	0.30	9,084.60
5	DAY KEO	DWT.05	YARD	54,507.60	0.30	16,352.28
6	DUNG CAC LOAI	DWT.06	YARD	78,733.20	0.50	39,366.60
7	KEP NHUA	DWT.07	CHIEC	121,128.00	0.01	1,211.28
8	MOC QUAN	DWT.08	BO	60,564.00	0.03	1,816.92
9	NEP LUNG	DWT.09	YARD	105,987.00	0.04	4,239.48
10	NHAN CHINH	DWT.10	CHIEC	39,366.60	0.01	393.67
11	NHAN PHU GIAY	DWT.11	CHIEC	60,564.00	0.03	1,816.92
12	NHAN PHU VAI	DWT.12	CHIEC	121,128.00	0.03	3,633.84
13	NUT NHUA	DWT.13	CHIEC	121,128.00	0.03	3,633.84
14	VAI LOT 100% POLY 56-60"	DWT.14	MET	121,128.00	0.60	72,676.80
15	VAI 100% POLY K 58-62"	DWT.15	MET	42,394.80	1.60	67,831.68
		
	Cộng					1,251,552.6

(Nguồn: Cty CP Vinatex ĐN)

Nhiệm vụ của các nhà quản lý là phải kiểm soát được chi phí. Chi phí vật liệu tăng hay giảm phụ thuộc vào nhiều yếu tố trong đó chủ yếu là do biến động giá cả thị trường và yếu tố chủ quan của các phân xưởng về việc quản lý, sử dụng vật liệu sản xuất và tuân thủ định mức tiêu hao đã lập.

Yếu tố biến động của giá cả thị trường ngoài tầm kiểm soát của các đơn vị sản xuất, tuy nhiên vấn đề này có thể hạn chế được một phần dựa vào khả năng dự báo của nhà máy. Đối với các yếu tố chủ quan của đơn vị sản xuất, trách nhiệm này thuộc về bộ phận quản đốc, giám sát, vật tư và tổ trưởng tổ sản xuất.

Đối với các vật liệu được thu mua đưa vào sử dụng ngay tại phân xưởng không qua kho, các phân xưởng khi nhận vật liệu phải ký vào phiếu xuất vật tư có xác nhận của thủ kho nhằm quy trách nhiệm sau này.

+ Báo cáo về tình hình sử dụng lao động, chi phí nhân công.

Chi phí liên quan đến lao động trực tiếp dựa vào đơn giá tiền lương nhân công cho nhà máy, xí nghiệp (được chi tiết theo từng phân xưởng) và khối lượng thực tế thực hiện trong kỳ, riêng chi phí lương của bộ phận quản lý thì hệ số lương cấp bậc theo quy định.

Cuối tháng căn cứ vào sản lượng nhập kho kèm theo quyết định duyệt đơn giá tiền lương, kế toán lương lập bảng quyết toán tiền lương. Bảng này sẽ gửi lên Công ty, nếu bảng này được Công ty duyệt thì kế toán sẽ bắt đầu phân bổ tiền lương.

Trong quá trình hạch toán chi phí nhân công trực tiếp thì vấn đề thông tin và trách nhiệm gắn liền với các bộ phận, cá nhân như tổ trưởng tổ sản xuất, quản đốc phân xưởng, giám đốc xí nghiệp và bộ phận kế toán công ty.

+ Báo cáo khác phục vụ công tác quản lý chi phí: Các đơn vị trực thuộc nộp báo cáo lên cho Công ty theo quy định của Công ty, và còn lập thêm các bảng báo cáo khác nhằm phục vụ cho công tác quản trị như báo cáo chi phí sản xuất theo từng sản phẩm; báo cáo hiệu quả hoạt động kinh doanh, báo cáo này giúp đánh giá hiệu quả kinh doanh của từng loại sản phẩm.

b4. Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh Công ty CP Vinatex ĐN

Kết hợp các báo cáo về doanh thu và các khoản chi phí phát sinh để gia công, sản xuất, kinh doanh tại các đơn vị thành viên, cùng với phát sinh

các khoản chi phí quản lý tại văn phòng chính của công ty CP Vinatex Đà Nẵng, xác định kết quả lợi nhuận đạt được trong kỳ như bảng 2.10.

Bảng 2.10: Kết quả hoạt động kinh doanh tại các Đơn vị thành viên tháng 02 năm 2012

STT	ĐƠN VỊ	DOANH THU	GIÁ VỐN HÀNG BÁN	CHI PHÍ QLDN	LỢI NHUẬN
1	Xi nghiệp 1		2,401		(2,401)
	Xi nghiệp 2		3,502		(3,502)
	Xi nghiệp 3		3,343		(3,343)
	Xi nghiệp 4		3,067		(3,067)
2	Xưởng Thêu	1,542	1,479		63
3	NM May Phù Mỹ	2,776	2,277	268	231
4	NM May Dung Quat	3,298	2,846	203	249
5	TTTTM Dệt May Vinatex	3,798	3,302	188	308
6	Văn phòng chính ĐN	13,436		981	12,455
	TỔNG CỘNG	24,850	22,217	1,640	993

(Nguồn: Cty CP Vinatex ĐN)

2.3 ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG CÔNG TÁC KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY CP VINATEX ĐÀ NẴNG

* Cơ cấu tổ chức:

- Cơ cấu tổ chức của công ty theo chức năng nhiệm vụ của các cấp quản lý được thể hiện cụ thể. Trách nhiệm và quyền lực cao nhất thuộc về Tổng Giám Đốc, thể hiện chế độ quản lý một thủ trưởng, không bị phân tán.

* Phân cấp quản lý tài chính:

Trong quá trình chuyển đổi doanh nghiệp thành Công ty cổ phần, Công

ty cổ phần Vinatex Đà Nẵng đã không ngừng hoàn thiện và phân cấp quản lý cho các đơn vị thành viên trong việc chủ động khai thác nguồn lực nhân lực để hoàn thành kế hoạch sản xuất - gia công, chủ động lên kế hoạch dự trữ Nguyên phụ liệu, nhiên liệu, vật liệu, tiền lương, công cụ, dụng cụ và các khoản chi phí khác... liên quan đến quá trình sản xuất, gia công, cung cấp dịch vụ. Tuy nhiên, trên cơ sở quyền hạn và trách nhiệm được phân cấp, ban quản lý đơn vị vẫn chưa có sự phân chia trách nhiệm và quyền hạn cụ thể cho các bộ phận tại Xí nghiệp để lập kế hoạch chi phí và chịu trách nhiệm với kế hoạch trên.

* Tỷ lệ giao khoán cho các đơn vị: Công ty đã ban hành quy chế khoán cho phép xí nghiệp được quyền tự quyết trong việc trang trải một số khoản chi phí với tỷ lệ phù hợp tương ứng khác nhau. Các khoản chi phí này chủ yếu là các biến phí phát sinh trong quá trình sản xuất kinh doanh.

* Công tác lập kế hoạch:

Kế hoạch lập ra chính là mục tiêu mà doanh nghiệp cần phải phấn đấu đạt được. Kế hoạch được lập ra gắn liền với trách nhiệm và quyền hạn của các bộ phận. Qua quá trình nghiên cứu ta thấy công tác lập kế hoạch còn sơ sài, kế hoạch doanh thu, chi phí, lợi nhuận vẫn chưa được quan tâm nên chưa có sự phối hợp nhịp nhàng trong quá trình lập kế hoạch tại các bộ phận và xí nghiệp để làm cơ sở tổng hợp lên kế hoạch tổng thể. Chỉ tiêu kế hoạch giao cho các đơn vị thành viên chưa đúng và phù hợp với quyền hạn và trách nhiệm.

* Hệ thống báo cáo kế toán: Hệ thống tài khoản rất chi tiết, mỗi loại chi phí phát sinh đều có một số hiệu tài khoản riêng biệt, thuận lợi cho việc trích lọc dữ liệu.

- Sử dụng phần mềm kế toán Fast hỗ trợ tích cực cho công tác kế toán.

- Các báo cáo được lập ra chủ yếu phục vụ cho kế toán tài chính vì vậy các nhà quản trị cấp cao trong công ty rất khó đưa ra quyết định và đánh giá

hiệu quả hoạt động của các bộ phận. Các báo cáo vẫn chưa thể hiện rõ luồng di chuyển thông tin và trách nhiệm của nhà quản lý tương ứng với luồng thông tin đó để nhà quản lý có chính sách khen thưởng kịp thời cho những bộ phận đã hoàn thành kế hoạch trong phạm vi trách nhiệm và quyền hạn của mình.

* Một số hạn chế:

- Thực sự khái niệm về kế toán trách nhiệm tại Công ty CP Vinatex Đà Nẵng vẫn là một khái niệm mới mẻ, công ty đã và đang từng bước thực hiện tổ chức kế toán trách nhiệm nhưng sự phân quyền, chịu trách nhiệm còn nhập nhằng.

- Phân quyền quản lý tài chính tại công ty đã được thực hiện nhưng chưa hình thành nên các trung tâm trách nhiệm riêng biệt cho từng đơn vị, từng nhà máy, từng bộ phận phân xưởng. Phân quyền trách nhiệm còn bị chồng chéo nhau như phòng kinh doanh vừa lo doanh thu là phải kiêm luôn về chi phí thu mua nguyên phụ liệu cho sản xuất... Vì vậy, khi kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh được xác định, khó khăn trong việc tìm ra nguyên nhân trong việc quy kết trách nhiệm cho người quản lý, khó khắc phục những nhược điểm cụ thể.

- Số liệu kế hoạch không được hệ thống kế toán quản trị của công ty xây dựng chi tiết theo các trung tâm, từng bộ phận trong khi để thực hiện kế toán trách nhiệm thì công ty phải chú trọng vấn đề này nhằm có cơ sở đánh giá trách nhiệm của các Giám đốc đơn vị.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Công ty CP Vinatex Đà Nẵng hoạt động chủ yếu là XNK hàng may mặc, trong những năm gần đây quy mô công ty đã được phát triển và mở rộng, vì vậy hệ thống kế toán trách nhiệm đang chiếm vị trí quan trọng.

Sau khi tìm hiểu tình hình tổ chức kế toán tại công ty, cho thấy công ty cũng đang trong quá trình xây dựng các trung tâm trách nhiệm theo mô hình

quản lý của mình đảm bảo các công việc được giao quyền và trách nhiệm cho người liên quan. Bên cạnh đó ban giám đốc đề ra các chỉ tiêu, các báo cáo để đánh giá kết quả, hiệu quả hoạt động kinh doanh của các bộ phận. Các thông tin cũng được sử lý trên hệ thống vi tính và đưa ra các báo cáo hoạt động của các bộ phận và toàn doanh nghiệp. Tuy nhiên, thông tin nhận được từ hệ thống kế toán trách nhiệm chưa được triển khai một cách rõ ràng và cụ thể, chưa phát huy hiệu quả thực sự của nó trong doanh nghiệp. Để mô hình kế toán trách nhiệm phát huy tác dụng, thực sự trở thành một công cụ kiểm soát hiệu quả tại công ty, dựa vào việc vận dụng những nghiên cứu cơ sở lý luận chung về kế toán trách nhiệm, tác giả sẽ tiếp tục trình bày những giải pháp và kiến nghị nhằm hoàn thiện tổ chức kế toán trách nhiệm tại Công ty CP Vinatex Đà Nẵng.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP TỔ CHỨC KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VINATEX ĐÀ NẴNG

3.1 TỔ CHỨC XÂY DỰNG MÔ HÌNH CÁC TRUNG TÂM TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY CP VINATEX ĐÀ NẴNG

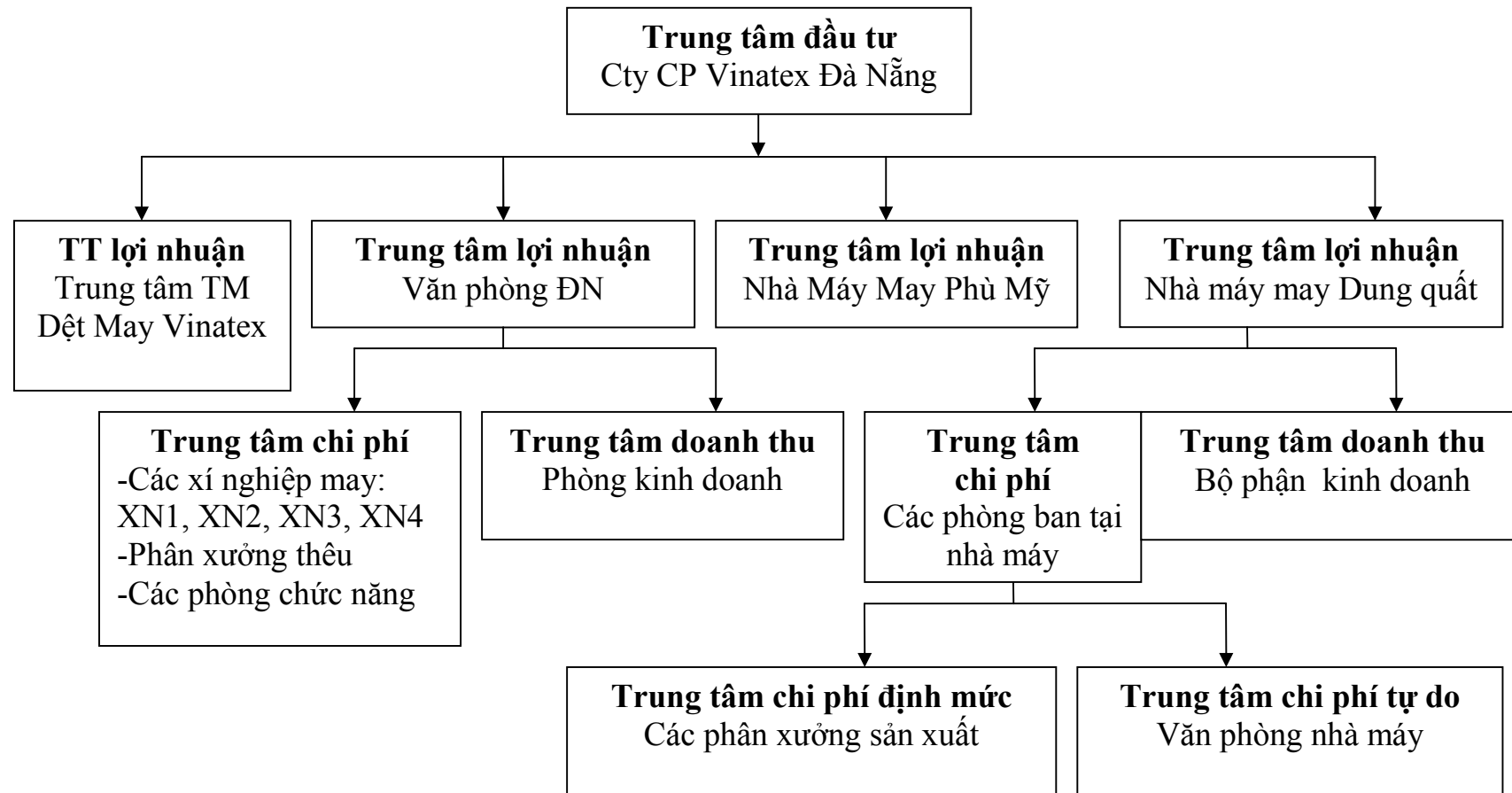
3.1.1 Xác định các trung tâm trách nhiệm

Dựa vào sự phân cấp quản lý tài chính và cơ cấu tổ chức hiện hành tại Công ty CP VINATEX Đà Nẵng, có thể tiến hành tổ chức các trung tâm trách nhiệm như sau:

- Công ty CP Vinatex Đà Nẵng được xem là trung tâm đầu tư bởi vì Hội đồng quản trị là người chịu trách nhiệm cao nhất trước Tổng công ty Dệt May Việt Nam về các chỉ tiêu tài chính và là người quyết định mọi chiến lược định hướng đầu tư phát triển cho hiện tại và trong tương lai.

- Văn phòng Đà Nẵng, các nhà máy may Dung Quốc, Phù Mỹ, Trung tâm thương mại Dệt May được quyền chủ động trong việc tìm kiếm thị trường, ký kết hợp đồng và chịu trách nhiệm trước Hội đồng Quản trị về kết quả hoạt động kinh doanh nên được xem là trung tâm lợi nhuận.

- Tại Văn phòng Công ty CP Vinatex Đà Nẵng, theo sự phân cấp quản lý, Phòng Kinh doanh được xem là trung tâm doanh thu, có trách nhiệm tập hợp số liệu, báo cáo chi tiết doanh thu về những hoạt động hằng tháng. Các phòng ban còn lại với chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn như đã phân cấp được xem là trung tâm chi phí. Các bộ phận này có trách nhiệm lập kế hoạch chi phí phát sinh tại bộ phận và tham mưu cho Tổng Giám đốc lập kế hoạch chi phí phát sinh nhưng không thuộc quyền kiểm soát chi phí tại các đơn vị thành viên: chi phí sửa chữa, chi phí khấu hao tài sản cố định, giữa ca, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, kinh phí công đoàn...



Hình 3.1 Tổ chức kế toán trách nhiệm tại Công ty CP Vinatex Đà Nẵng

- Với trách nhiệm và quyền hạn được phân cấp, xí nghiệp may, xí nghiệp thêu được xem là trung tâm chi phí vì tại các Xí nghiệp này là nơi trực tiếp phát sinh các chi phí để cung cấp sản phẩm cho khách hàng.

3.1.2 Xác định bộ máy nhân sự cho mô hình kế toán trách nhiệm

Điều kiện đầu tiên để tổ chức xây dựng thành công hệ thống kế toán trách nhiệm tại doanh nghiệp là vấn đề phân chia quyền hạn và trách nhiệm của các cấp quản trị phải được thực hiện rõ ràng và nghiêm túc bởi đó là cơ sở để đánh giá trách nhiệm sau này. Việc tổ chức hệ thống kế toán trách nhiệm phải đạt được sự đồng thuận của ban lãnh đạo và phổ biến rộng rãi cho các cấp quản trị, có như vậy thì hệ thống kế toán trách nhiệm mới phát huy được tác dụng. Để mô hình tổ chức kế toán trách nhiệm đã xây dựng ở trên hoạt động tốt cần có một đội ngũ nhân sự được phân công nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền hạn một cách rõ ràng.

3.1.3 Xác định mục tiêu, nhiệm vụ các trung tâm trách nhiệm

Trước tiên phải xác định mục tiêu, nhiệm vụ cụ thể cho các trung tâm trách nhiệm tại Công ty Cp Vinatex Đà Nẵng, có thể được thiết lập như sau:

Trung tâm trách nhiệm	Nhà quản trị	Mục tiêu	Nhiệm vụ
Trung tâm đầu tư: Công ty CP Vinatex ĐN	- HĐQT Cty CP Vinatex Đà Nẵng	- Hoàn thành chỉ tiêu lợi nhuận, tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư mà Tổng công ty Dệt May giao cho. - Tăng hiệu quả sử dụng vốn đối với từng lĩnh vực hoạt động.	- Đánh giá thành quả các trung tâm lợi nhuận trong việc thực hiện mục tiêu chung của toàn Công ty - Phân bổ nguồn lực và đầu tư một cách hợp lý đối với những hoạt động đem lại hiệu quả cao. - Cân đối vốn đầu tư vào

			máy móc, thiết bị, cơ sở hạ tầng đảm bảo đủ nguồn lực cho sản xuất, gia công, cung cấp dịch vụ cho khách hàng và đảm bảo sử dụng vốn có hiệu quả.
<p>Trung tâm lợi nhuận</p> <p>- Văn phòng Công ty</p> <p>- Các nhà máy may Dung Quất, Phù Mỹ.</p> <p>Trung tâm TM Dệt May Vinatex</p>	<p>- Tổng Giám Đốc</p> <p>- Giám Đốc</p>	<p>Hoàn thành chỉ tiêu lợi nhuận, tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu mà Hội đồng quản trị giao cho</p>	<p>- Tổng hợp đầy đủ, chính xác doanh thu, chi phí và xác định kết quả kinh doanh.</p> <p>- Theo dõi và quản lý tình hình sử dụng tài sản, bảo đảm sử dụng vốn có hiệu quả, đem lại lợi nhuận ngày càng cao.</p>
<p>Trung tâm doanh thu:</p> <p>Phòng Kinh Doanh</p>	<p>- Giám Đốc Kinh Doanh</p>	<p>- Hoàn thành kế hoạch sản lượng hàng hoá sản xuất, gia công, thương mại.</p>	<p>- Lập hoá đơn và theo dõi doanh thu các mặt hàng.</p> <p>- Căn cứ vào bảng theo dõi nhập xuất hàng hoá của khách hàng có sự xác nhận đối chiếu với khách hàng xác định doanh thu đối với từng mặt hàng một cách chính xác.</p> <p>- Đề xuất các biện pháp</p>

	- Trưởng phòng	- Hoàn thành kế hoạch doanh thu các mặt hàng.	xử lý đối với mặt hàng không tiêu thụ được. - Phân tích sự biến động kết cấu các mặt hàng tổng hợp làm ảnh hưởng đến sự biến động doanh thu thực tế so với kế hoạch. .- Phân tích sự biến động về số lượng hàng của từng đơn hàng so với kế hoạch được đặt ra.
Trung tâm chi phí: - Các phòng ban tại Văn phòng Công ty - Các Xí nghiệp - Các bộ phận tại XN	- Trưởng các phòng ban. - Giám Đốc Xí nghiệp	- Chi phí bằng hoặc thấp hơn kế hoạch chi phí đã được đặt ra tại các bộ phận. - Đảm bảo trang trải các khoản chi phí thuộc quyền kiểm soát của Xí nghiệp không vượt quá tỷ lệ giao khoán sau khi hoàn thành việc cung cấp dịch vụ cho khách hàng.	- Lập kế hoạch về các khoản chi phí phát sinh tại các Xí nghiệp nhưng không thuộc quyền kiểm soát của nhà quản trị cấp Xí nghiệp. - Lập kế hoạch về chi phí phát sinh tại từng phòng ban. - Xác định mức tiết kiệm hay lãng phí về các khoản mục đó - Lập kế hoạch tổng hợp về tổng chi phí phát sinh thuộc quyền kiểm soát của Xí nghiệp tương ứng với

	- Trưởng các bộ phận tại Xí nghiệp	- Chi phí bằng hoặc thấp hơn kế hoạch chi phí (kế hoạch linh hoạt) đã được lập ra tại các bộ phận Xí nghiệp	kế hoạch dự báo doanh thu của phòng kinh doanh. - Lập kế hoạch chi tiết về các khoản chi phí phát sinh tại các bộ phận của mình. - Phân tích sự biến động chi phí phát sinh tại bộ phận để xác định nguyên nhân và trách nhiệm.
--	------------------------------------	---	---

3.2. HOÀN THIỆN CÔNG TÁC KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY CP VINATEX ĐÀ NẴNG

3.2.1 Hoàn thiện công tác lập kế hoạch cho các đơn vị thành viên tại công ty CP Vinatex Đà Nẵng

a. Lập kế hoạch trung tâm đầu tư

Cùng với việc phân tích đánh giá kết quả hoạt động kinh doanh trong năm 2011 và kế hoạch Tổng công ty Dệt May Việt Nam giao, Hội đồng Quản trị của Công ty quyết định thông qua kế hoạch và giao một số các chỉ tiêu cho các đơn vị thành viên để hoàn thành mục tiêu chung của Công ty là tăng tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư và làm cơ sở để đánh giá thành quả của các bộ phận, đơn vị.

Bảng 3.1: Dự kiến chỉ tiêu đạt được với mục tiêu ROI = 11.4 % Năm 2012

CHỈ TIÊU	ĐVT	SỐ TIỀN	TỶ LỆ
DỰ KIẾN VỐN ĐẦU TƯ	Tỷ đồng	102.3	Tăng 3 %
DOANH THU MONG MUỐN	Tỷ đồng	480.0	Tăng 29,8%
LỢI NHUẬN MONG MUỐN	Tỷ đồng	12.0	Tăng 50.3%
ROI	%	11.4	Tăng 42.5%

b. Lập kế hoạch trung tâm lợi nhuận

Để hoàn thành chỉ tiêu lợi nhuận được giao, các trung tâm lợi nhuận sẽ tiến hành lập dự toán. Tại mỗi trung tâm lợi nhuận căn cứ vào sự phân chia trách nhiệm và quyền hạn các bộ phận sẽ tiến hành lập dự toán với mục tiêu là hoàn thành mục tiêu tăng tỷ suất lợi nhuận trên vốn và làm cơ sở để nhà quản trị đánh giá thành quả các bộ phận giữa kết quả thực hiện được với dự toán đã được lập. Tổng hợp báo cáo của các trung tâm lợi nhuận gửi về, từ đó dự kiến chỉ tiêu lợi nhuận tại các trung tâm lợi nhuận (bảng 3.2).

Bảng 3.2: Dự kiến chỉ tiêu lợi nhuận tại các trung tâm lợi nhuận năm 2012
cty VINATEX DN

CHỈ TIÊU	LỢI NHUẬN (ĐVT: tr.đ)		MỨC TĂNG TRƯỞNG	
	KẾ HOẠCH 2012	THỰC HIỆN 2011	KH-TH	% chênh lệch
Văn phòng công ty Vinatex	5,450	4,157	1,293.00	31.10
Nhà máy may Phù Mỹ	1670	-67.13	1,737.13	-
NM May Dung Quất	3,280	2,626	654.00	24.90
TTTM Dệt May Vinatex	1,600	1,282	318.00	24.80
Tổng cộng	12,000	7,998	4,002.13	50.03

Để đạt được mục tiêu trên đòi hỏi các đơn vị dựa vào sự phân chia trách nhiệm, quyền hạn và phân cấp quản lý tài chính tiến hành lập dự toán phát sinh tại bộ phận để hoàn thành mục tiêu chung mà Hội đồng quản trị đã thông qua. Đầu ra đóng vai trò rất quan trọng trong việc lập kế hoạch và phân bổ nguồn lực đầu vào cho các bộ phận và đơn vị.

c. Lập dự toán trung tâm doanh thu tại Công ty CP Vinatex ĐN

Từ những mục tiêu đặt ra cùng với kết quả năm 2011 và dự báo về doanh thu đạt được dự kiến trong năm 2012 là 480 tỷ đồng, Hội đồng quản trị giao kế hoạch doanh thu cho các đơn vị thực hiện. Riêng kế hoạch doanh thu phải thực hiện trong năm 2012 tại Văn phòng chính Đà Nẵng là 189 tỷ đồng tương đương với mức tăng trưởng rất cao so với thực hiện năm 2011 là 40.73%.

Bảng 3.3: Kế hoạch doanh thu theo từng mã hàng - Tahhsin năm 2012

STT	Tên hàng	Số lượng	Giá bán	Doanh thu (vnd)
	Hàng Tahhsin	180,600		14,548,643,748
1	Áo jackét tahhsin - G99-6012	24	75,728.00	1,817,472
2	Áo jackét tahhsin # G99-9001	3,200	53,009.60	169,630,720
3	Áo jackét tahhsin - G99-9013	6,240	49,223.20	307,152,768
4	Áo jackét tahhsin - G99-A0031	11,944	66,262.00	791,433,328
5	Áo jackét tahhsin - G99-A0032	3,900	66,262.00	258,421,800
6	Áo jackét tahhsin # G99-B013	14,072	60,582.40	852,515,533
7	Áo Jacket Tahhsin # G99-C002/C002A	17,888	49,223.20	880,504,602
8	Áo jackét tahhsin # G99-C007	4,060	60,582.40	245,964,544
9	Áo Jacket Tahhsin # G99-C0091	6,212	66,262.00	411,619,544
10	Áo sơ mi tahhsin # G99-C033	560	47,330.00	26,504,800
11	Áo sơ mi tahhsin # G99-C035	340	47,330.00	16,092,200
12	Áo sơ mi tahhsin # G99-C036	1,968	47,330.00	93,145,440
13	Quần tahhsin # G99-C037	4,800	47,330.00	227,184,000
14	Quần tahhsin # N99-9003	6,312	83,300.80	525,794,650
15	Áo jacket tahhsin # N99-9004A	3,200	153,349.20	490,717,440
16	Quần tahhsin # N99-9007	3,200	54,902.80	175,688,960
17	Áo jackét tahhsin # N99-9009	3,440	49,223.20	169,327,808
18	Áo jackét tahhsin # N99-9010	2,640	49,223.20	129,949,248
19	Áo jackét tahhsin # N99-9011	1,720	49,223.20	84,663,904
20	Quần tahhsin # N99-9030	5,232	43,543.60	227,820,115
21	Quần tahhsin # N99-9031	3,192	85,194.00	271,939,248
22	Áo jackét tahhsin - N99-A0101	6,052	113,592.00	687,458,784
23	...			

24			
...				
38	Quần Tahhsin # N99-C034	3,236	66,262.00	214,423,832
39	Aó Jacket Tahhsin # N99-C035	6,164	113,592.00	700,181,088
40	Aó jackét tahhsin # N99-C048	1,400	104,126.00	145,776,400
41	Aó jackét Tahhsin # NAO-1029	3,120	88,980.40	277,618,848
42	Quần Tahhsin # NAO-10401	6,020	66,262.00	398,897,240

(Nguồn: Phòng kinh doanh VP ĐN - Vinatex ĐN)

Từ bảng tổng hợp doanh thu theo từng mã hàng, trưởng phòng kinh doanh tại văn phòng chính Đà Nẵng lập bảng tổng hợp Kế hoạch doanh thu từng tháng, quý, năm trình lên ban Tổng Giám Đốc.

Bảng 3.4: Kế hoạch doanh thu hàng gia công (theo khách hàng) Năm 2012

(Phòng kinh doanh VP ĐN - Vinatex ĐN)

ST T	CHỈ TIÊU	DOANH THU (ĐVT:VNĐ)		CHÊNH LỆCH	
	KHÁCH HÀNG	Kế hoạch 2012	Thực hiện 2011	KH-TH	% so với 2011
1	Hàng SBS	562,280,400	561,995,707	284,693	0.1
2	Hàng texma	6,877,176,790	6,302,445,002	574,731,788	9.1
3	Hàng nhà bè	2,101,212,528	1,601,021,415	500,191,113	31.2
4	Hàng newlook	974,401,643	724,469,880	249,931,763	34.5
5	Hàng Winer	286,684,908	261,684,860	25,000,048	9.6
6	Hàng J-land	740,714,500	658,885,329	81,829,171	12.4
7	Hàng Chori	1,978,873,925	1,795,896,735	182,977,190	10.2
8	Hàng Vanton	1,848,468,415	1,793,839,014	54,629,401	3.0
9	Hàng Tahhsin	14,548,643,748	10,549,280,356	3,999,363,392	37.9
10	Hàng mecosa	4,186,378,065	3,221,276,070	965,101,995	30.0
11	Hàng Đạt Việt	954,627,168	903,006,270	51,620,898	5.7
12	Hàng chen hua	2,479,420,125	1,819,419,900	660,000,225	36.3
13	Hàng Tiên Tiến	2,241,590,454	1,915,023,884	326,566,571	17.1
14	Hàng Hòa Thọ	1,166,407,336	1,021,207,288	145,200,048	14.2

15	Hàng CK	337,250,368	210,781,480	126,468,888	60.0
16	Hàng sina cova	3,944,173,608	2,991,090,968	953,082,640	31.9
17	Hàng PPK	2,525,599,795	2,432,633,070	92,966,725	3.8
18	Hàng Fisman	38,857,399,524	31,742,941,575	7,114,457,949	22.4
19	Hàng Supreme	31,233,283,586	27,911,191,667	3,322,091,919	11.9
	Tổng cộng	146,844,586,884	104,418,090,461	19,426,496,415	19.7

Bảng 3.5: Kế hoạch doanh thu Năm 2012

Chỉ tiêu	Doanh thu (ĐVT : tỷ đồng)		Mức tăng trưởng % so TH
	Thực hiện 2011	Kế hoạch 2012	
Doanh thu gia công (CM)	104.41	146.84	40.64
Doanh thu bán hàng sx	28.87	40.50	40.28
Doanh thu hoạt động tài chính	1.02	1.66	62.75
TỔNG	134.30	189.00	40.73

(Nguồn: Phòng kinh doanh VP ĐN - Vinatex ĐN)

Bên cạnh đó, căn cứ vào chỉ tiêu lợi nhuận đặt ra, và dựa vào các hợp đồng đã ký kết cũng như tình hình thực hiện doanh thu năm 2011, nhà máy may phù mỹ, nhà máy may Dung Quất, TTTM Dệt May cùng lập các bảng dự toán doanh thu cho từng tháng, quý, năm 2012.

Bảng 3.6: Tổng hợp Kế hoạch doanh thu Năm 2012

Đơn vị thực hiện (ĐVT: tỷ đồng)	Doanh thu		Mức tăng trưởng so với TH
	Thực hiện 2011	Kế hoạch 2012	
Phòng kinh doanh ĐN	134.3	189	40.73%
Nhà máy may Phù Mỹ	77.2	98	26.94%
Nhà máy may Dung Quất	88.5	115	29.94%
TTTM Dệt May Vinatex	69.8	78	11.75%
TỔNG	369.8	480	29.80%

(Nguồn: Cty CP Vinatex ĐN)

d. Lập kế hoạch các trung tâm chi phí tại Công ty CP Vinatex ĐN

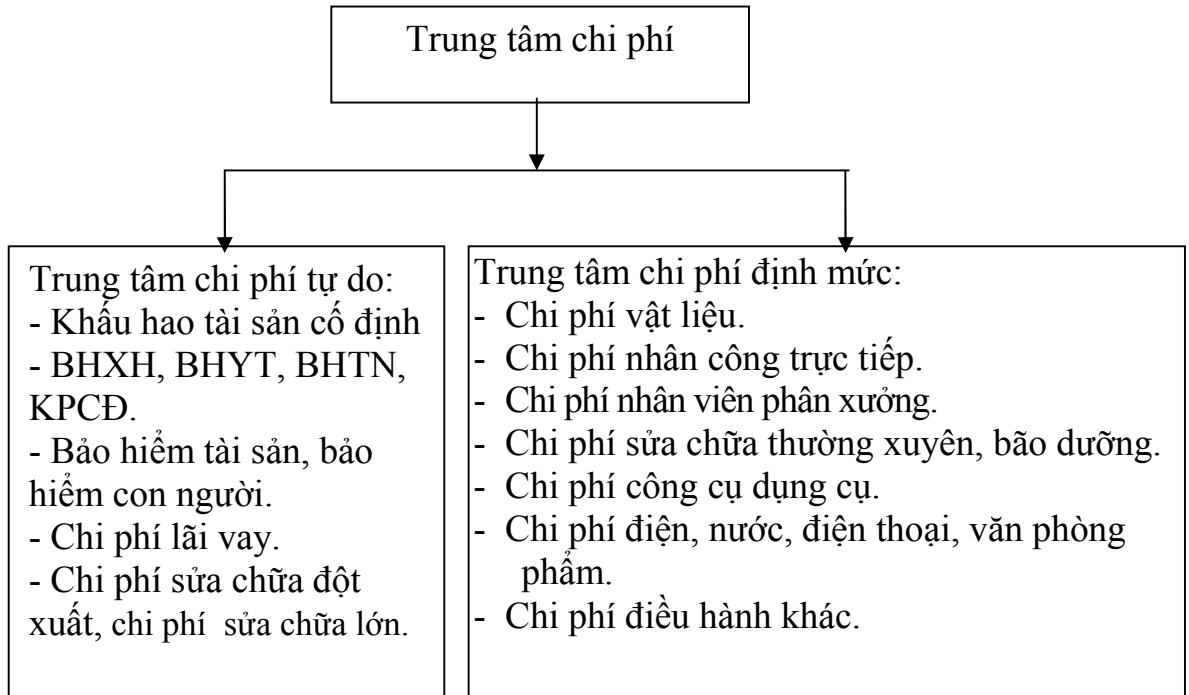
d1. Phân loại chi phí tại các Xí nghiệp:

Việc xác định khả năng kiểm soát các khoản chi phí của các cấp quản trị trong công tác kế hoạch và báo cáo thành quả bộ phận về chi phí là một yêu cầu tất yếu giúp việc đánh giá thành quả của họ một cách khách quan. Kế toán trách nhiệm giúp nhà quản trị dễ dàng nhận biết mối quan hệ chi phí - khối lượng sản phẩm tiêu thụ - doanh thu - lợi nhuận nhằm có cơ sở hoạch định chính sách kinh doanh theo mục tiêu đã đề ra.

Theo quy chế khoán một số chi phí, các khoản chi phí thuộc quyền kiểm soát của Xí nghiệp đó là:

- Chi phí nhiên liệu.
- Chi phí vật liệu phụ.
- Chi phí nhân công trực tiếp.
- Chi phí nhân viên phân xưởng.
- Chi phí sửa chữa thường xuyên, sửa chữa lớn.
- Chi phí điện, nước, điện thoại, văn phòng phẩm.
- Chi phí công cụ, dụng cụ.
- Chi phí điều hành khác trong quá trình sản xuất.

Trong khi đó, trung tâm chi phí có hai loại trung tâm chi phí tự do và trung tâm chi phí định mức. Với các khoản chi phí thuộc quyền kiểm soát của xí nghiệp thì được phân như sau:



Để thực hành chính sách tiết kiệm đối với từng cá nhân và các bộ phận, Xí nghiệp có thể giao khoán các khoản chi phí điện, nước, văn phòng phẩm, điện thoại cố định cho từng bộ phận. Nếu bộ phận nào chi vượt mức quy định thì Xí nghiệp tiến hành truy thu đối với các bộ phận đó. Do đó nó sẽ thôi thúc người lãnh đạo các bộ phận này tìm ra những cá nhân không thực hành tiết kiệm trong quá trình sản xuất để có biện pháp xử lý.

Tùy vào tình hình thực tế phát sinh Giám Đốc Xí nghiệp có quyền áp dụng để quyết toán nguyên phụ liệu, tính và chi trả lương cho người lao động. Mặt khác, căn cứ vào tình hình thực tế về các sản phẩm hao tổn nhiều sức lao động Giám đốc Xí nghiệp có quyền điều chỉnh đơn giá tiền lương cho phù hợp với hao phí của người lao động, sửa chữa kịp thời về định mức đơn giá tiền lương cho sát với thực tế, người công nhân nỗ lực cố gắng để hoàn thành kế hoạch sản xuất, gia công theo kế hoạch đã đặt ra và vượt năng suất, góp phần vào việc hoàn thành kế hoạch sản lượng chung của toàn Công ty.

Để thực hiện tốt hoạt động sản xuất, Vinatex Đà Nẵng đã tăng cường đầu tư trang bị máy móc hiện đại với mục tiêu cơ giới hoá nhằm giải phóng sức lao động. Chính vì vậy, trong tổng chi phí phát sinh thuộc quyền kiểm soát của Xí nghiệp tại trung tâm chi phí tự do, chi phí sửa chữa lớn chiếm một tỷ trọng lớn. Sự phân cấp quản lý tại Xí nghiệp đòi hỏi phải có một hệ thống quản lý phân chia trách nhiệm rõ ràng đối với từng bộ phận bằng cách xây dựng các quy trình như: quy trình mua sắm vật tư, phụ tùng, quy trình bảo dưỡng. Mục đích là để tăng cường kiểm soát về chất lượng, số lượng của các bộ phận tại trung tâm chi phí như tổ cắt, tổ may, tổ đóng gói...

Theo đặc điểm cơ cấu tổ chức hiện tại của công ty và hệ thống các trung tâm chi phí công ty đang sử dụng, sự phân chia các khoản chi phí tự do và định mức tại các trung tâm trách nhiệm được thể hiện như sau:

- Đối với trung tâm chi phí thuộc khối sản xuất thì các khoản chi phí phát sinh tại bộ phận mua hàng và giao nhận, thuế nhập khẩu... sẽ do phó giám đốc phụ trách thu mua kết hợp với phòng kế hoạch thị trường quản lý. Đây là bộ phận chịu trách nhiệm về giá vật tư nhập kho, đó chính là cơ sở để đánh giá thành quả quản lý của phó giám đốc phụ trách thu mua. Các khoản chi phí khác còn lại sẽ do PGĐ phụ trách sản xuất quản lý.

- Các khoản chi phí phát sinh tại bộ phận quản lý đều phải thông qua sự phê duyệt của Kế toán trưởng do đó là những chi phí kiểm soát được thuộc trách nhiệm quản lý của xí nghiệp.

Thông qua việc phân tích các khoản mục chi phí tại Vinatex Đà Nẵng và cơ cấu phân chia trách nhiệm hiện tại, có thể thiết lập hệ thống kế toán trách nhiệm trung tâm chi phí như sau:

CHỈ TIÊU	Trung tâm chi phí định mức (khối sản xuất)	Trung tâm chi phí tự do (khối quản lý)
<i>Người quản lý</i>	1.PGD thu mua 2.PGD sản xuất	- PGD tài chính
<i>Trách nhiệm</i>	1.Đảm bảo nhu cầu vật tư cho sản xuất và tiết kiệm giá NVL mua vào. 2.Hoàn thành kế hoạch sản lượng, hạ giá thành sản phẩm	Hoàn thành vai trò hỗ trợ của bộ phận quản lý, sử dụng hiệu quả và tiết kiệm các khoản chi phí quản lý
<i>Chỉ tiêu đánh giá</i>	1.Giá mua vật liệu 2.Giá thành sản phẩm	Chi phí bộ phận quản lý

d2. Tổng hợp dự toán chi phí Công ty CP Vinatex ĐN

Bảng 3.7: Tổng hợp dự toán chi phí Công ty CP Vinatex ĐN năm 2012

Đơn vị thực hiện (ĐVT: tỷ đồng)	Chi phí		Mức tăng trưởng % so với TH
	Thực hiện 2011	Kế hoạch 2012	
Phòng kinh doanh ĐN	130.14	183.55	41.04
Nhà máy may Phù Mỹ	77.27	96.33	24.67
Nhà máy may Dung Quốc	85.88	111.72	30.09
TTTM Dệt May Vinatex	68.52	76.40	11.50
TỔNG	361.80	468.00	29.35

d3. Kế hoạch chi phí tại các Xi nghiệp

Công tác lập dự toán càng khoa học thì càng có cơ sở để đánh giá thành quả của các trung tâm trách nhiệm một cách chính xác.

Công ty CP Vinatex Đà Nẵng đã triển khai công tác lập kế hoạch về các khoản mục chi phí phát sinh, tuy vậy vẫn chưa phản ánh chi tiết một cách

đầy đủ như kế hoạch về chi phí vật liệu, chi phí lao động, chi phí sản xuất... vì vậy cần xây dựng bảng kế hoạch có thể đáp ứng được các yêu cầu thực tế phục vụ cho công tác quản lý, cụ thể các khoản chi phí cho các bộ phận cần chi tiết như:

- Về chi phí NVL trực tiếp cần tách ra chi phí thu mua trong nước và chi phí nhập khẩu.

- Về chi phí sản xuất chung cần được tách ra hai phần riêng biệt là định phí sản xuất chung và biến phí sản xuất chung khi lập dự toán.

Đối với định phí sản xuất chung do ít thay đổi nên có thể căn cứ vào số phát sinh thực tế kỳ trước để làm số liệu tính toán cho kỳ kế hoạch, sau đó chi cho tổng số giờ công dự toán để tính được đơn giá dự toán trong một phút.

Đối với biến phí sản xuất chung, hiện nay các khoản chi phí này biến động tỷ lệ thuận với mức độ hoạt động của sản xuất, cụ thể là theo giờ máy hoạt động nên công ty cần sử dụng phương pháp thống kê thực tế để đưa ra định mức chuẩn về đơn giá tiêu hao biến phí chung cho định mức hoạt động. Đơn giá này sẽ mang tính chất ổn định, được dùng làm định mức để tính giá thành kế hoạch.

d4. Kế hoạch chi phí các phòng ban tại Văn phòng Công ty

- Dự toán chi phí lãi vay ngân hàng:

Bảng 3.8: Tổng hợp chi phí lãi vay - tháng 2/2012

ĐVT: VNĐ

STT	Bộ phận	Tháng 2	Tháng sau	Luỹ kế Quý 1
1	Văn phòng	101,873,978	250,000,000	492,611,210
2	Xi nghiệp 1	23,432,611	25,000,000	70,284,113
3	Thanh Sơn (XN2,3,4)	106,566,796	110,000,000	320,570,885
4	Dung Quất	132,080,070	132,080,070	400,819,350
5	Phù Mỹ	89,869,276	89,869,276	270,862,927
6	Trung tâm thương mại	593,618		
Tổng		454,416,349	606,949,346	1,555,148,485

Tổng chi phí lãi vay phải trả dự kiến trong năm 2012 là 9,88 tỷ VNĐ

- Dự toán chi phí thuê đất:

Bảng 3.9: Bảng tính tiền thuê đất năm 2012

ĐVT: VNĐ

STT	Bộ phận	Diện tích (m ²)	Đơn giá (VNĐ/tháng)	Năm 2012
1	VP 25 Trần Quý Cáp	1,520	20,452,917	245,435,000
2	88 Thanh Sơn	3,400	21,080,000	252,960,000
3	Dung Quất	5,750	24,150,000	289,800,000
4	Phù Mỹ	6,935	29,127,000	349,524,000
5	Các cửa hàng của Trung tâm TM Dệt May		50,505,729	606,068,748
Tổng				1,743,787,748

-Dự toán chi phí BHXH, BHYT, BHTN

Bảng 3.10: Bảng dự toán chi phí BHXH, BHYT, BHTN tại văn phòng công ty năm 2012

STT	BỘ PHẬN	SỐ LĐ	Tổng hệ số lương cơ bản	BHXH, YT BHTN (VNĐ)
1	Tổng giám đốc	1	6.64	13,888,224
2	Phòng TC-HC	11	44.45	92,971,620
3	Phòng KD	10	37.09	77,577,444
4	Phòng KHTT	10	29.93	62,601,588
5	Phòng KT-CN	23	73.06	152,812,296
6	Phòng kế toán	10	48.80	102,070,080
7	Phòng QLCL	7	29.30	61,283,880
8	Phòng IE	9	33.40	69,859,440
9	Tổ bảo vệ 1	3	8.10	16,941,960
10	Tổ bảo vệ 2	3	8.35	17,464,860
11	Tổ thời trang	6	17.80	37,230,480
12	Tổ y tế	2	6.62	13,846,392
13	Tổ vệ sinh	3	7.26	15,185,016
14	Kho	4	13.42	28,069,272
15	T.Trực Đảng và CD	2	6.77	14,160,132
16	Đại diện tại HCM	3	9.20	19,242,720
17	Tổ bốc vác	5	7.60	15,896,160
	CỘNG	112	388	811,101,564


3.2.2 Xây dựng kênh thông tin báo cáo cho các nhà quản trị

Thiết kế hệ thống báo cáo trách nhiệm từ cấp dưới lên cấp trên nhằm đáp ứng đầy đủ lượng thông tin trong toàn doanh nghiệp cho nhà quản trị cấp cao. Thông qua hệ thống báo cáo này sẽ trở thành kênh thông tin tổng hợp để

đánh giá thành quả hoạt động của các trung tâm trách nhiệm và trách nhiệm của nhà quản lý bộ phận.

Có thể báo cáo chi phí thể hiện từ cấp dưới lên cấp trên như sau:

Cấp quản lý	Phạm vi trách nhiệm
Ban Tổng giám đốc: Tổng hợp số liệu thực hiện của toàn công ty	Các phó giám đốc Trưởng phòng kế toán Trưởng phòng KD Trưởng phòng kế hoạch ...
↑↑	
Phó giám đốc sản xuất: Tổng hợp số liệu của các giám đốc xí nghiệp báo cáo lên cấp trách nhiệm cao hơn	Xí nghiệp I Xí nghiệp II Xí nghiệp III Xí nghiệp IV Xưởng thuê
↑↑	
Giám đốc xí nghiệp: Tổng hợp số liệu của các quản đốc phân xưởng báo cáo lên trưởng phòng sản xuất.	Xí nghiệp I: -Phân xưởng I -Phân xưởng II -Tổ KCS -Tổ kỹ thuật -Tổ cơ điện
↑↑	
Quản đốc phân xưởng:	Phân xưởng I

Tổng hợp số liệu của các dây chuyền báo cáo lên Giám đốc xí nghiệp	-Dây chuyền cắt -Dây chuyền lắp ráp -Tổ hoàn thành Phân xưởng II: ...
	
Giám sát dây chuyền sản xuất (dây chuyền cắt) báo cáo lên Giám đốc xí nghiệp	Chi phí phát sinh -CP NVL Trực tiếp -CP NC trực tiếp -CP SX chung

Tương tự báo cáo trung tâm doanh thu: các chi nhánh sẽ báo cáo doanh thu phát sinh tại bộ phận mình, sau đó phòng kinh doanh công ty sẽ lập báo cáo doanh thu toàn công ty.

Báo cáo trung tâm lợi nhuận: báo cáo được lập từ văn phòng của các nhà máy Phù Mỹ, Dung Quất, TTTM Vinatex và gửi về văn phòng chính công ty Vinatex để tổng hợp lại.

Báo cáo trung tâm đầu tư: Báo cáo này chỉ được lập tại ban quản trị công ty trên cơ sở số liệu tập hợp được từ các trung tâm trách nhiệm ở các nhánh và tại văn phòng công ty.

3.3 ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ CÁC TRUNG TÂM TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VINATEX ĐÀ NẴNG

3.3.1 Đánh giá thành quả các trung tâm đầu tư

Hội đồng Quản trị là người chịu trách nhiệm cao nhất về hiệu quả hoạt động đầu tư. Chính vì vậy, báo cáo thành quả của trung tâm đầu tư đóng vai trò rất quan trọng.

Bảng 3.11: Phân tích trung tâm đầu tư công ty CP Vinatex Đà Nẵng

S T T	CHỈ TIÊU	ĐVT	Năm 2012		MỨC TĂNG TRƯỞNG	
			KẾ HOẠCH	THỰC HIỆN	TH-KH	% so KH
1	Doanh thu	Tỷ.đ	480	446.9	(33.1)	(7.4)
2	Chi phí sản xuất KD	Tỷ.đ	468	436.6	(31.4)	(7.2)
3	Lợi nhuận	Tỷ.đ	12	10.3	(1.7)	(16.5)
4	Vốn đầu tư bình quân	Tỷ.đ	102.3	95.3	(7.0)	(7.3)
5	Chi phí vốn sử dụng	Tỷ.đ	8.2	7.6	(0.6)	(7.3)
6	Tỉ suất sinh lợi doanh số (6)=(3)/(1)	%	2.50	2.30	(0.195)	(8.5)
7	Số vòng quay vốn đầu tur (7)=(1)/(4)	Lần	4.69	4.69	(0.003)	(0.1)
8	ROI (8)=(3)/(4)	%	11.73	10.81	(0.922)	(8.5)
9	RI (9)= (3)-(5)	%	3.82	2.68	(1.1)	(42.6)

Dựa vào báo cáo này nhà quản trị cấp cao nhất sẽ biết được mục tiêu:

-Tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư ROI, cung cấp một sự đánh giá gần đúng và toàn diện sự thành công về chính sách đầu tư của công ty. Năm 2012, mặt dù đã giảm chi phí so với kế hoạch (31,4 tỷ tương đương 7.2%) nhưng doanh thu cũng giảm ở mức độ nhiều hơn (33,1 tỷ tương đương 7.4%) làm cho lợi nhuận giảm so với kế hoạch rất nhiều, ta nhận thấy tốc độ giảm lợi nhuận là 16.5% trong khi đó tốc độ giảm vốn đầu tư chỉ ở mức không đáng kể 7.3%, và chỉ tiêu ROI đã giảm so với kế hoạch là 8.5%, bên cạnh đó thu nhập thặng dư RI đạt được giảm rất nhiều so với mục tiêu đặt ra (42.6%), như vậy công ty đã thực hiện không đạt kế hoạch được giao.

Thông qua sự phân chia trách nhiệm và quyền hạn cho các bộ phận, Hội đồng Quản trị đưa ra các quyết định cần thiết trong việc đầu tư và đánh giá hiệu quả đầu tư đối với các khoản đầu tư đã được thực hiện. Ngoài ra cần phân tích việc vốn giảm do kết quả kinh doanh lỗ, do điều chuyển, do thiên tai hay do việc phân bổ vốn đã hợp lý hay chưa từ đó đưa ra hướng giải quyết kịp thời, cần phải thay đổi như thế nào để cố gắng khắc phục vào năm sau.

3.3.2 Đánh giá thành quả các trung tâm lợi nhuận

Tổng hợp kết quả kinh doanh của nhà máy may Phù Mỹ, Nhà máy may Dung Quát, TTTM Dệt May Vinatex, Văn Phòng Công ty sẽ tiến hành đánh giá thành quả các trung tâm lợi nhuận đạt được so với mục tiêu đặt ra.

Bảng 3.12: Đánh giá trung tâm lợi nhuận Nhà máy may Dung Quát năm 2012

STT	CHỈ TIÊU	ĐVT	Năm 2012		MỨC TĂNG TRƯỞNG	
			KẾ HOẠCH	THỰC HIỆN	TH-KH	% so KH
1	Doanh thu	Tỷ.đ	115.00	115.10	0.10	0.09
2	Chi phí sản xuất KD	Tỷ.đ	111.72	111.85	0.13	0.12
3	Lợi nhuận	Tỷ.đ	3.28	3.25	(0.03)	(0.92)
4	Vốn đầu tư bình quân	Tỷ.đ	25.30	25.92	0.62	2.39
5	Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu (6)=(3)/(1)	%	2.85	2.82	(0.03)	(1.01)
6	Tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư (6)=(3)/(4)	%	12.96	12.54	(0.43)	(3.40)
7	Tỷ suất lợi nhuận trên chi phí SXKD (7)=(3)/(2)	%	2.94	2.91	(0.03)	(1.04)

Năm 2012, nhà máy may Dung Quất đạt doanh thu tăng so với kế hoạch 0.1 Tỷ tương đương 0.09% nhưng mức độ tăng doanh thu vẫn thấp hơn mức độ tăng chi phí 0.12%, mặc dù ở mức độ không đáng kể, vẫn làm cho lợi nhuận đạt được giảm so với kế hoạch 30 triệu tương đương 0.92%, một tỷ lệ khá thấp nên có thể xem như trung tâm lợi nhuận Nhà máy may Dung Quất đã đạt được hiệu quả tương đối chỉ tiêu kế hoạch lợi nhuận đã đặt ra đầu năm.

Bảng 3.13: Báo cáo thành quả các trung tâm lợi nhuận năm 2012

STT	CHỈ TIÊU	ĐVT	Văn phòng công ty Vinatex	Nhà máy may Phù Mỹ	NM May Dung Quất	TTTM Dệt May Vinatex
1	Doanh thu	Tỷ.đ	177.20	80.30	115.10	74.30
2	Chi phí sản xuất kinh doanh	Tỷ.đ	172.15	79.67	111.85	72.93
3	Lợi nhuận	Tỷ.đ	5.05	0.63	3.25	1.37
4	Vốn đầu tư bình quân	Tỷ.đ	40.23	16.98	25.92	19.17
5	Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu (6)=(3)/(1)	%	2.85	0.78	2.82	1.84
6	Tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư (6)=(3)/(4)	%	12.55	3.71	12.54	7.15
7	Tỷ suất lợi nhuận trên chi phí SXKD (7)=(3)/(2)	%	2.93	0.79	2.91	1.88

Nhận thấy trong bốn trung tâm lợi nhuận, Nhà máy may Phù Mỹ không đạt được chỉ tiêu lợi nhuận theo kế hoạch và thậm chí còn có nguy cơ thua lỗ. Văn phòng công ty Vinatex ĐN đem lại lợi nhuận cao nhất góp phần rất lớn vào chỉ tiêu lợi nhuận mong muốn, cụ thể cứ 100 đồng doanh thu sinh được 2.85 đồng lợi nhuận, 100 đồng vốn đầu tư sinh được 12.55 đồng lợi nhuận. Tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư cũng đạt mức cao nhất so với các

trung tâm còn lại. Tuy nhiên, tổng cộng lợi nhuận toàn công ty chỉ đạt 10.3 tỷ < 12 tỷ theo chỉ tiêu kế hoạch đặt ra, như vậy công ty đã không hoàn thành kế hoạch. Để đạt được kết quả trên tại Văn phòng Công ty Vinatex, trung tâm doanh thu đã không ngừng tìm kiếm nguồn hàng mới, chăm sóc các khách hàng cũ và tiềm năng, các trung tâm chi phí nâng cao ý thức tiết kiệm chi phí với mục tiêu hoàn thành chỉ tiêu lợi nhuận mà Hội đồng quản trị giao cho.

3.3.3 Đánh giá thành quả trung tâm doanh thu

Trưởng Phòng Kinh doanh dựa vào báo cáo sản lượng hàng tuần tháng, quý để tổng hợp, phân tích, so sánh đối chiếu thực tế đạt được so với kế hoạch đặt ra từ đó đưa ra các nguyên nhân dẫn đến sự biến động kết cấu các mặt hàng làm biến động doanh thu. Phòng kinh doanh đã phải nỗ lực rất nhiều để đạt được mục tiêu đặt ra hoàn thành kế hoạch doanh thu và lập báo cáo doanh thu hàng tuần, tháng, quý; báo cáo này đóng vai trò rất quan trọng cho các trung tâm chi phí lập kế hoạch, phân bổ nguồn lực. Tại công ty, để thuận tiện cho việc theo dõi, kỷ luật và xét khen thưởng kịp thời, doanh thu thực hiện vẫn chủ yếu kiểm soát và đánh giá theo tuần.

Bảng 3.14: Tình hình thực hiện năng suất

Tuần 1 tháng 1/ 2012 (ngày 01-07/2)

TỔ SX	Tổng lđ (ngày công)	Đơn hàng	Mã hàng	Sản lượng sản xuất trong tuần (sp)						Tổng	Đơn giá CM (usd)	Tổng CM (usd)	
				01/2	02/2	03/2	04/2	06/2	07/2				
Phân xưởng 1	1	126	Winner	#1011	310	250	300	305	320	285	1,770	0.97	1717
	2	108	Winner	#1013	323	280	295	250	270	270	1,688	0.97	1637
	3	126	Winner	#1012	320	350	320	290	320	300	1,900	0.97	1843
Phân xưởng 2	4	131	Winner	#1008	290	290	290	290	300	285	1,745	0.97	1693
	5	112	Winner	#1008	270	270	310	300	310	300	1,760	0.97	1707
	6	118	Winner	#1014	290	310	305	300	250	290	1,745	0.97	1693
		Tổng sản lượng ngày (sp)			1803	1750	1820	1735	1770	1730			
		Tổng sản lượng tuần (sp)									10,608		10,290

Bảng 3.15: Tình hình sản xuất và theo dõi doanh thu
Tuần 1 tháng 2/2012 (ngày 01-07/2)

XN	Xí nghiệp 1						Xí nghiệp 2					
	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T1	T2	T3	T4	T5	T6
Doanh thu CM (usd)	1,717	1,637	1,843	1,693	1,707	1,693	1,732	1,652	1,858	1,708	1,722	1,708
Tổng lương sp (VNĐ)	8,053,500	7,680,400	8,645,000	7,939,750	8,008,000	7,939,750	8,112,750	7,739,650	8,704,250	7,999,000	8,067,250	7,999,000
Lương bình quân ngày /1 lđ (VNĐ)	63,917	71,115	68,611	60,609	71,500	67,286	65,834	73,248	70,669	62,427	73,645	69,305
Vị thứ	19	9	14	23	7	15	17	5	10	21	4	11
XN	Xí nghiệp 3						Xí nghiệp 4					
	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T1	T2	T3	T4	T5	T6
Doanh thu CM (usd)	1,704	1,624	1,830	1,680	1,694	1,680	1,749	1,669	1,875	1,725	1,739	1,725
Tổng lương sp (VNĐ)	8,008,350	7,635,250	8,599,850	7,894,600	7,962,850	7,894,600	8,181,000	7,807,900	8,772,500	8,067,250	8,135,500	8,067,250
Lương bình quân ngày /1 lđ (VNĐ)	62,055	69,044	75,446	58,843	69,417	65,326	66,473	73,959	71,356	63,033	74,360	72,194
Vị thứ	22	13	1	24	12	18	16	3	8	20	2	6
Tổ dẫn đầu cắt may trong toàn công ty được tặng cờ thi đua là: Tổ 3 - XN 3												
Vị trí các XN đạt doanh thu CM trong tuần từ thấp đến cao: XN1 -XN3-XN2-XN4												

Bảng 3.16: Tình hình thực hiện kế hoạch
Tuần 1 tháng 2/ 2011

XN	CM GIAO BQ/THÁNG (usd)	Kế hoạch tuần	Thực hiện tuần	% Thực hiện KH tháng	Thực hiện kế hoạch tuần	
					chênh lệch	%
XN1	43050	10763	10290	23.902	473	4.39
XN2	41500	10375	10380	25.012	-5	-0.05
XN3	42000	10500	10212	24.314	288	2.74
XN4	40250	10063	10482	26.042	-420	-4.17

Qua báo cáo Tình hình thực hiện kế hoạch trên trường phòng kinh doanh có thể giải thích được nguyên nhân nào dẫn đến sự biến động doanh thu (Xí nghiệp 1 và xí nghiệp 3 chưa hoàn thành được kế hoạch được giao, Xí nghiệp 2 và 4 đã hoàn thành vượt mức kế hoạch) và báo cáo cho nhà quản lý cao hơn biết.

3.3.4 Đánh giá thành quả các trung tâm chi phí

a. Đánh giá thành quả của trung tâm chi phí định mức tại đơn vị

- Chi phí nguyên vật liệu trực tiếp

Kế hoạch chi phí tháng, quý, năm tại các bộ phận Xí nghiệp sản xuất dựa vào kế hoạch dự báo sản lượng hàng hoá sản xuất gia công của Xí nghiệp mà lên kế hoạch chi tiết phát sinh các khoản chi phí thuộc phạm vi quyền hạn của mình, bộ phận thu mua sẽ lên kế hoạch thu mua nguyên vật liệu đảm bảo cung cấp kịp thời và đầy đủ cho các phân xưởng sản xuất, hạn chế tối đa việc tồn trữ nguyên vật liệu khi hoàn thành xong một đơn hàng, đảm bảo cho việc quay vòng vốn lưu động một cách hiệu quả.

- Chi phí nhân công: Đối với chi phí nhân công trực tiếp, căn cứ vào sản lượng thực tế của các phân xưởng và định mức đơn giá tiền lương sản phẩm, kế toán Xí nghiệp tiến hành tính lương cho khối trực tiếp này. Căn cứ vào tính chất công việc, nhân viên khối gián tiếp sẽ được tính lương dựa vào hệ số lương cơ bản cộng với hệ số trách nhiệm và phân loại thành tích công việc của mỗi cá nhân theo thứ tự A,B,C. Theo cách tính này, doanh thu càng cao thì nguồn quỹ lương được phép trích cho xí nghiệp càng cao, những người có hệ số lương càng cao thì thu nhập càng cao và ngược lại. Chính vì vậy cần phải có các tiêu chí đánh giá thành quả của các bộ phận hàng tháng, quý để dựa vào thành quả đạt được của các bộ phận đã tiết kiệm hay lãng phí về chi phí hay thời gian mà có chính sách khen thưởng kịp thời.

- Biến phí sản xuất chung:

Báo cáo này được xây dựng để đánh giá tình hình thực hiện dự toán biến phí SXC qua phân tích chênh lệch giữa biến phí thực tế và kế hoạch dưới tác động của các nhân tố: số giờ máy tiêu hao và đơn giá tiêu hao biến phí SXC tính theo giờ máy hoạt động. Báo cáo được chi tiết theo các yếu tố biến phí SXC bao gồm chi phí vật liệu phụ và chi phí điện năng phục vụ trực tiếp cho sản xuất. Do mỗi lần hoạt động mỗi dây chuyền sản xuất chỉ sản xuất một loại sản phẩm nhất định nên báo cáo này cần được tổng hợp theo loại sản phẩm.

- Định phí sản xuất chung:

Báo cáo này được xây dựng để đánh giá tình hình thực hiện dự toán Định phí SXC qua phân tích chênh lệch giữa kế hoạch và thực tế dưới tác động của các nhân tố sản lượng sản phẩm được sản xuất và mức tiêu hao định phí SXC đơn vị.

Kết quả có được từ các báo cáo về chi phí nguyên vật liệu trực tiếp, chi phí nhân công trực tiếp, biến phí và định phí sản xuất chung sẽ được sử dụng để xây dựng báo cáo thực hiện dự toán chi phí của bộ phận sản xuất, thể hiện kết quả tổng hợp khác biệt giữa chi phí sản xuất thực tế so với kế hoạch như bảng 3.12.

Bảng 3.17: Báo cáo đánh giá thực hiện dự toán chi phí sản xuất
Xí nghiệp 1
Quý 4 năm 2012

STT	Chi tiêu	Kế hoạch	Thực Hiện	Chênh lệch	
				TH-KH	%
Phân xưởng I		8,586,700	8,187,943	(398,757)	-4.64
1	Biên phí sản xuất	8,052,700	7,647,943	(404,757)	-5.03
	<i>Chi phí NVL TT</i>	<i>5,007,800</i>	<i>4,792,153</i>	<i>(215,647)</i>	<i>-4.31</i>
	<i>Chi phí NC TT</i>	<i>2,928,900</i>	<i>2,737,290</i>	<i>(191,610)</i>	<i>-6.54</i>
	<i>Biên phí sản xuất chung</i>	<i>116,000</i>	<i>118,500</i>	<i>2,500</i>	<i>2.16</i>
2	Định phí sản xuất chung	534,000	540,000	6,000	1.12
Phân xưởng II		7,422,400	7,182,428	(239,972)	-3.23
1	Biên phí sản xuất	6,918,400	6,662,428	(255,972)	-3.70
	<i>Chi phí NVL TT</i>	<i>4,107,200</i>	<i>3,911,619</i>	<i>(195,581)</i>	<i>-4.76</i>
	<i>Chi phí NC TT</i>	<i>2,628,900</i>	<i>2,572,309</i>	<i>(56,591)</i>	<i>-2.15</i>
	<i>Biên phí sản xuất chung</i>	<i>182,300</i>	<i>178,500</i>	<i>(3,800)</i>	<i>-2.08</i>
2	Định phí sản xuất chung	504,000	520,000	16,000	3.17
Tổng cộng		16,009,100	15,370,371	(638,729)	-3.99

Qua những thông tin thể hiện ở báo cáo trên thì ban quản lý xí nghiệp sẽ đánh giá được tổng quát tình hình cung ứng và có thể kiểm soát tốt về chi phí của các bộ phận phân xưởng sản xuất. Để đánh giá thành quả của trung tâm chi phí này ta phải dựa vào báo cáo thực hiện và kế hoạch ở xí nghiệp, cụ thể tiến hành phân tích đánh giá như sau:

Ta thấy chi phí sản xuất của xí nghiệp 1 giảm 3,99% tương đương 638.729.000 VNĐ so với kế hoạch, trong đó:

- Phân xưởng I đã hoàn thành tốt kế hoạch với chi phí sản xuất giảm với tỷ lệ 4.64% tương đương 398.757.000 VNĐ do nguyên nhân chi phí nguyên vật liệu trực tiếp và chi phí nhân công trực tiếp giảm so với kế hoạch, điều này cho thấy lãnh đạo tại Phân xưởng I đã kiểm soát tốt tình hình sử dụng vật liệu và bố trí sử dụng nguồn lao động hợp lý (cũng cần xem xét đến vấn đề thực hiện hoàn thành hợp đồng về doanh thu có điều chỉnh giảm so với ban đầu hay không để có đánh giá toàn diện và chính xác nhất). Tuy nhiên biên phí sản xuất chung tăng với tỷ lệ 2.16% và định phí cũng tăng 1.12% tương đương 2.500.000 VNĐ và 6.000.000 VNĐ so với kế hoạch, mặt dù tăng không đáng kể nhưng cũng cần xem lại quá trình kiểm soát một số chi phí như tiền điện, nước, công cụ... kiểm soát chặt chẽ, tránh tình trạng sử dụng lãng phí.

- Phân xưởng II cũng hoàn thành kế hoạch với chi phí sản xuất giảm 239.972.000 VNĐ với tỷ lệ giảm tương ứng là 3.23%, tuy nhiên định phí sản xuất cũng có tăng lên 16.000.000 nên cũng tương tự như Phân xưởng I, Quản đốc phân xưởng II cũng cần xem xét lại một số chi phí liên quan và kiểm soát chặt chẽ hơn.

Từ báo cáo chi phí của các bộ phận của trung tâm chi phí ta có thể tổng hợp chi phí sản xuất toàn công ty, sau đây là báo cáo chi phí sản xuất toàn Công ty CP Vinatex Đà Nẵng, báo cáo này phản ánh mức độ thực hiện dự toán chi phí các đơn vị thành viên cũng như tình hình thực hiện dự toán chi phí của toàn công ty và nêu rõ người chịu trách nhiệm của từng trung tâm chi phí.

Bảng 3.18: Báo cáo tổng hợp chi phí sản xuất toàn Công ty - gắn trách nhiệm từng bộ phận
Quý 4 năm 2012

TT	Chỉ tiêu	Kế hoạch	Thực Hiện	Chênh lệch		Người chịu trách nhiệm
				ĐVT	1000 đồng	
				TH-KH	%	
Bộ phận trung tâm chi phí: Phân xưởng I						
1	Biến phí sản xuất	8,052,700	7,647,943	(404,757)	-5.03	Quản đốc phân xưởng I
	Chi phí NVL TT	5,007,800	4,792,153	(215,647)	-4.31	
	Chi phí NC TT	2,928,900	2,737,290	(191,610)	-6.54	
	Biến phí sản xuất chung	116,000	118,500	2,500	2.16	
2	Định phí sản xuất chung	534,000	540,000	6,000	1.12	
	Tổng cộng	8,586,700	8,187,943	(398,757)	-4.64	
Trung tâm chi phí: Xí nghiệp 1						
1	Phân xưởng I	8,586,700	8,187,943	(398,757)	-4.64	Giám đốc Xí Nghiệp I
2	Phân xưởng II	7,422,400	7,182,428	(239,972)	-3.23	
3	-Tổ KCS	50,300	47,000	(3,300)	-6.56	
4	-Tổ kỹ thuật	74,000	72,000	(2,000)	-2.70	
5	-Tổ cơ điện	45,300	46,000	700	1.55	
	Tổng cộng	16,178,700	15,535,371	(643,329)	-3.98	
Trung tâm chi phí: Đơn vị sản xuất Vinatex Đà Nẵng						
1	Xí nghiệp 1	16,178,700	15,535,371	(643,329)	-3.98	Giám đốc XN 1
2	Xí nghiệp 2	13,482,060	13,002,600	(479,460)	-3.56	Giám đốc XN2
3	Xí nghiệp 3	9,782,000	9,512,100	(269,900)	-2.76	Giám đốc XN3
4	Xí nghiệp 4	8,493,000	8,598,000	105,000	1.24	Giám đốc XN4

5	Xưởng thuê	1,654,000	1,703,022	49,022	2.96	Quản đốc xưởng
	Tổng cộng	49,589,760	48,351,093	(1,238,667)	-2.50	
Công ty cổ phần Vinatex Đà Nẵng						
1	Đơn vị sản xuất ĐN	49,589,760	48,351,093	(1,238,667)	-2.50	PGĐ sản xuất ĐN
2	Bộ phận văn phòng ĐN	9,610,080	9,189,080	(421,000)	-4.38	Các trưởng phòng
3	Nhà máy may Phù Mỹ	29,809,700	29,925,400	115,700	0.39	Giám đốc nhà máy
4	Nhà máy may Dung Quất	32,414,000	31,823,035	(590,965)	-1.82	Giám đốc nhà máy
	Chi phí quản lý	4,130,000	4,028,500	(101,500)	-2.46	TGD
	Tổng cộng	125,553,540	123,317,108	(2,236,432)	1.78	Cty CP Vinatex

Qua phân tích đánh giá biến động chi phí ở từng trung tâm chi phí, người quản lý dễ dàng đánh giá trách nhiệm của các cá nhân có liên quan trong quá trình thực hiện nhiệm vụ được giao, đồng thời tìm ra nguyên nhân của sự biến động chi phí để từ đó có giải pháp khác phục hiệu quả.

Thông tin thể hiện qua báo cáo trên, Tổng giám đốc công ty CP Vinatex Đà Nẵng sẽ đánh giá được tổng quát mức độ tiết kiệm chi phí của mỗi đơn vị thành viên, gắn trách nhiệm về quản lý của từng đơn vị trong mục tiêu chung về trách nhiệm quản lý chi phí của toàn công ty. Với số liệu trên thì trong quý IV/2011 Công ty CP Vinatex đã hoàn thành tốt kế hoạch đặt ra với tỷ lệ giảm 1.78% đó là nhờ sự phấn đấu giảm chi của các đơn vị thành viên như nhà máy may Dung Quất, Đơn vị sản xuất Đà Nẵng, bộ phận văn phòng Đà Nẵng; riêng nhà Máy may Phù Mỹ đã không hoàn thành được kế hoạch đặt ra với tỷ lệ vượt mức chi phí là 0.39% tương đương 115.700.000 VNĐ, điều này giám đốc nhà máy may Phù Mỹ phải chịu trách nhiệm với

Công ty Vinatex Đà Nẵng và cũng phải xem xét các chi phí phát sinh cụ thể để tìm ra nguyên nhân và phương hướng khắc phục.

b. Đánh giá thành quả của trung tâm chi phí tự do tại đơn vị

Ngoài các TTCP định mức của bộ phận sản xuất ra, tại Vinatex còn có TTCP tự do của bộ phận quản lý bao gồm bộ phận kế toán, bộ phận hành chính nhân sự, bộ phận công nghệ, kế hoạch thị trường... Kế toán trách nhiệm tại công ty cần tiến hành đối chiếu giữa chi phí thực tế phát sinh và dự toán ngân sách đã được phê duyệt qua các kỳ kinh doanh để thấy được sự tiết kiệm hay gia tăng chi phí của các bộ phận TT này qua đó đánh giá khả năng kiểm soát của các bộ phận này. Cũng giống như các bộ phận tại TTCP định mức, các bộ phận tại TT chi phí tự do thuộc quyền kiểm soát của đơn vị sẽ được tiến hành phân tích chi phí thực tế phát sinh của bộ phận so với dự toán chi phí đã được điều chỉnh tương ứng với sản lượng hàng hoá sản xuất, gia công.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Ở chương 3, Tác giả đưa ra một số giải pháp tổ chức hệ thống kế toán trách nhiệm của Công ty CP Vinatex Đà Nẵng dựa trên những ưu điểm và nhược điểm đã phân tích trong chương 2, đã tiến hành xây dựng các trung tâm trách nhiệm, xác định các mục tiêu và nhiệm vụ cụ thể cho từng trung tâm trách nhiệm hợp lý với sự phân cấp quản lý tài chính, và cũng mang những đặc thù riêng của công ty Vinatex, mặt khác xây dựng các báo cáo thành quả và đưa ra một số các chỉ tiêu đánh giá thành quả của các bộ phận. Mục đích là hướng các bộ phận vào hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức, bên cạnh đó nó sẽ giúp cho nhà quản trị có cơ sở để đưa ra chính sách thưởng - phạt kịp thời, động viên khích lệ các bộ phận.

KẾT LUẬN

Luận văn đã phân nào đáp ứng được những vấn đề cơ bản, tuy nhiên để kế toán trách nhiệm thực sự là một công cụ đắc lực trong hệ thống kiểm soát đòi hỏi phải có sự đồng lòng và thống nhất giữa các bộ phận (cá nhân) trong công ty từ trên xuống dưới. Các nhà quản trị cấp dưới phải thấy được vai trò và tầm quan trọng của kế toán trách nhiệm là cung cấp thông tin cho nhà quản trị cấp cao để đưa ra những quyết định kịp thời trong quá trình điều hành sản xuất. Luận văn đã giải quyết một số vấn đề sau:

Hệ thống hoá những vấn đề cơ bản về kế toán trách nhiệm và đưa ra cái nhìn tổng thể, đồng thời xác định nội dung tổ chức kế toán trách nhiệm tại Cty CP Vinatex Đà Nẵng.

Phản ánh thực trạng về phân cấp quản lý, công tác lập kế hoạch, tình hình quản trị doanh thu, chi phí và vốn đầu tư cũng như tình hình lập báo cáo nội bộ... từ đó đưa ra những đề xuất khắc phục những mặt còn hạn chế và tồn tại.

Luận văn đã đưa ra những giải pháp chính như thiết lập các trung tâm trách nhiệm, xác định các mục tiêu nhiệm vụ cụ thể cho từng trung tâm trách nhiệm, thiết lập các hệ thống báo cáo thành quả của các trung tâm, đưa ra một số các chỉ tiêu đo lường đánh giá thành quả các bộ phận... trên cơ sở đó đưa ra các giải pháp tăng doanh thu, không ngừng kiểm soát chặt chẽ và tiết kiệm chi phí, tăng lợi nhuận và nâng cao hiệu quả sử dụng vốn đầu tư của từng lĩnh vực hoạt động cũng như của toàn Cty CP Vinatex Đà Nẵng.

Thực hiện kế toán trách nhiệm tại doanh nghiệp là một trong những cách thức tiên tiến trên thế giới và khá hiệu quả. Trong quá trình hội nhập với kinh tế toàn cầu, các doanh nghiệp Việt Nam cần quan tâm học hỏi và ứng dụng.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

- [1]. Phạm Văn Đước (1995), *Kế toán quản trị và phân tích kinh doanh*, Nhà xuất bản Thống kê.
- [2]. Phạm Văn Đước (1998), *Hướng dẫn tổ chức kế toán quản trị trong các doanh nghiệp*, Nhà xuất bản thống kê.
- [3]. Phạm Văn Đước (2006), *Kế toán quản trị*, Nhà xuất bản Thống kê.
- [4]. Huỳnh Lợi (2003), *Kế toán quản trị*, Nhà xuất bản Thống kê.
- [5]. Huỳnh Lợi, Nguyễn Khắc Tâm (2001), *Kế toán quản trị*, Nhà xuất bản Thống kê.
- [6]. Đào Văn Tài - Võ Văn Nhị, *Kế toán quản trị*, Nhà xuất bản thống kê
- [7]. Trương Bá Thanh (2008), *Giáo trình kế toán quản trị*, Nhà xuất bản Giáo Dục.
- [8]. Trường Đại học kinh tế TP Hồ Chí Minh (2004), *Kế toán quản trị*, Nhà xuất bản Thống kê.

Tiếng Anh

- [9]. Herry R.Anderson,Belverd E, Needles, James C.Caldwell,Sherry K Mills (1996), *Managerial Accounting - 4th edition*, Houghton Mifflin Company.
- [10]. Richard M.S Wilson and Wai Fong Chua (1993), *Managerial Accounting: Method and Meaning*, Chapman and hall University and Profession Division.
- [11]. Ronald W. Hilton (2005), *Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment 6th Edition*.