

Trang 1

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

VŨ LÊ BẢO TRÂN

**HOÀN THIỆN KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM
TẠI BUỒI ĐIỆN TỈNH QUẢNG NAM**

Chuyên ngành: KẾ TOÁN

Mã số: 60.34.30

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng, Năm 2012

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: **PGS.TS. NGÔ HÀ TẤN**

Phản biện 1: **PGS.TS. Nguyễn Mạnh Toàn**

Phản biện 2: **GS.TS. Nguyễn Quang Quỳnh**

Luận văn được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ quản trị kinh doanh hợp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 26 tháng 8 năm 2012.

** Có thể tìm hiểu luận văn tại:*

- Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài:

Trong nền thị trường, sự thành công của một doanh nghiệp phụ thuộc rất nhiều vào các quyết định quản trị và trong thực tế, những quyết định quản trị thường được xác lập dựa trên cơ sở các thông tin của kế toán, nhất là kế toán quản trị. Kế toán quản trị cung cấp nhiều thông tin quan trọng làm căn cứ cho các quyết định quản trị, trong đó thông tin kế toán gắn với trách nhiệm của nhà quản trị các cấp được các doanh nghiệp rất quan tâm. Kế toán trách nhiệm là phương pháp 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, là một nội dung cơ bản của kế toán quản trị và là hạt nhân quan trọng trong hệ thống kiểm soát quản trị của doanh nghiệp.

Bưu điện tỉnh Quảng Nam là doanh nghiệp có quy mô lớn, với phạm vi hoạt động rộng và cơ chế quản lý tài chính đối với các đơn vị trực thuộc cũng khá đa dạng đặt ra yêu cầu cấp bách về xây dựng giải pháp quản lý tài chính toàn diện. Bưu điện tỉnh Quảng Nam đã thực hiện việc phân cấp quản lý, tuy nhiên trách nhiệm và quyền hạn được giao cho các cấp chưa thật sự rõ ràng, chưa gắn kết trách nhiệm cụ thể nên đã không tạo được động lực phát triển trong thời gian qua. Xuất phát từ những yêu cầu trên, tác giả đã quyết định chọn đề tài: “Hoàn thiện kế toán trách nhiệm tại Bưu điện tỉnh Quảng Nam” làm đề tài nghiên cứu của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Tìm ra những ưu điểm và những tồn tại trong công tác kế toán phục vụ đánh giá trách nhiệm tại các đơn vị, bộ phận trong cơ cấu tổ chức của Bưu điện Quảng Nam.

- Đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện kế toán trách nhiệm theo đặc thù của Bưu điện tỉnh Quảng Nam, giúp nhà quản lý có cơ sở để đánh giá một cách đúng đắn thành quả của các đơn vị, bộ phận trong việc hướng tới mục tiêu chung của Bưu điện Quảng Nam.

3. Câu hỏi nghiên cứu

- Thực trạng kế toán trách nhiệm tại Bưu điện tỉnh Quảng Nam như thế nào? Ưu nhược điểm ra sao?

- Công tác kế toán trách nhiệm tại Bưu điện tỉnh Quảng Nam đã hình thành, phục vụ tốt cho quản trị nội bộ ở Bưu điện chưa?

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Luận văn tập trung nghiên cứu những nội dung cơ bản của kế toán trách nhiệm theo từng cấp quản lý phục vụ đánh giá trách nhiệm tại Bưu điện tỉnh Quảng Nam.

- Phạm vi nghiên cứu: Bưu điện tỉnh Quảng Nam, bao gồm các đơn vị trực thuộc tham gia hoạt động sản xuất kinh doanh thuộc Bưu điện tỉnh Quảng Nam.

5. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu cụ thể của đề tài là xây dựng cơ sở lý luận về kế toán trách nhiệm từ những kết quả nghiên cứu trong và ngoài nước, từ đó nghiên cứu thực trạng về kế toán trách nhiệm tại Bưu điện tỉnh Quảng Nam. Đề tài sử dụng phương pháp thu thập và phân tích số liệu thực tế, phương pháp tổng hợp, so sánh đối chiếu, kỹ thuật phân tích và dự báo các chỉ tiêu kinh tế.

6. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài

- Về mặt lý luận: Hệ thống hóa những vấn đề lý luận cơ bản của kế toán trách nhiệm trong doanh nghiệp.

- Về mặt thực tiễn:

+ Phân tích, đánh giá thực trạng kế toán trách nhiệm tại Bưu điện tỉnh Quảng Nam.

+ Xác định và phân tích các nguyên nhân tồn tại trong việc tổ chức vận dụng kế toán trách nhiệm tại Bưu điện tỉnh Quảng Nam.

+ Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác kế toán phục vụ đánh giá trách nhiệm tại Bưu điện tỉnh Quảng Nam.

7. Bố cục của luận văn

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

Chương 2: Thực trạng kế toán trách nhiệm tại Bưu điện tỉnh Quảng Nam.

Chương 3: Giải pháp nhằm hoàn thiện kế toán trách nhiệm tại Bưu điện tỉnh Quảng Nam.

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

1.1 Khái niệm và bản chất kế toán trách nhiệm

1.1.1 Khái niệm kế toán trách nhiệm

Kế toán trách nhiệm được hiểu là hệ thống thu thập và báo cáo các thông tin về hoạt động của từng nhóm trách nhiệm. 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.

Kế toán trách nhiệm trong một tổ chức chính là việc thiết lập quyền hạn, trách nhiệm của mỗi bộ phận, thành viên và một hệ thống chỉ tiêu, báo cáo thành quả của mỗi bộ phận thành viên.

1.1.2 Bản chất của kế toán trách nhiệm

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

Kế toán quản trị doanh nghiệp là bộ phận không thể tách rời của hệ thống kế toán doanh nghiệp. 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, trong khi kế toán tài chính biểu hiện trách nhiệm của nhà quản trị cấp cao.

Có nhiều quan điểm khác về kế toán trách nhiệm, tuy nhiên chúng ta thấy rằng sự khác nhau của các quan điểm trên được thể hiện ở cách thức nhìn nhận của mỗi tác giả về đặc điểm, ý nghĩa và cơ chế tổ chức kế toán trách nhiệm ở doanh nghiệp, sự khác nhau đó không mang tính đối nghịch mà chúng cùng bổ sung cho nhau nhằm giúp chúng ta có cái nhìn toàn diện hơn về kế toán trách nhiệm. Từ đó có thể rút ra những vấn đề thuộc bản chất của kế toán trách nhiệm là một nội dung cơ bản của kế toán quản trị.

1.1.2.2 Kế toán trách nhiệm – một nhân tố trong hệ thống kiểm soát quản lý

Để xây dựng một hệ thống kiểm soát quản lý nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức, trước tiên các nhà quản lý phải xây dựng chiến lược lâu

dài cho đơn vị. Dựa trên chiến lược của đơn vị và của từng bộ phận kinh doanh, đơn vị đề ra các mục tiêu cụ thể, và các mục tiêu này phải có mối liên quan chặt chẽ với nhau cùng hỗ trợ nhau hướng đến mục đích chung của đơn vị.

Như vậy, người ta áp dụng hệ thống kế toán trách nhiệm để nhận rõ bộ phận nào trong tổ chức có trách nhiệm với từng mục tiêu, phát triển các đo lường việc thực hiện và các chỉ tiêu cần đạt được, và thiết kế các báo cáo về các đo lường này ở từng bộ phận trong tổ chức hoặc từng trung tâm trách nhiệm.

1.1.2.3 Tính hai mặt của kế toán trách nhiệm và ảnh hưởng đến thái độ của nhà quản lý

Kế toán trách nhiệm bao gồm hai mặt: *thông tin và trách nhiệm*. Trong đó, mặt thông tin có nghĩa 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 cấp quản lý thấp đến cấp quản lý cao hơn. Mặt trách nhiệm nghĩa là việc quy trách nhiệm về những sự kiện tài chính xảy ra.

1.2 Phân cấp quản lý là cơ sở hình thành kế toán trách nhiệm

1.2.1 Khái niệm về phân cấp quản lý

Phân cấp quản lý là sự phân cấp quyền cho cấp dưới, dẫn đến sự phân định rõ ràng về quyền lợi và trách nhiệm trong quản lý cho cấp dưới dựa trên cơ sở cấu trúc phân quyền mà nhà quản trị đã lựa chọn.

1.2.2 Vai trò của phân cấp quản lý đối với việc hình thành kế toán trách nhiệm

Phân cấp quản lý gắn liền với nội dung kế toán trách nhiệm. Qua phân cấp quản lý sẽ xác định được quyền hạn và trách nhiệm ở mỗi cấp rõ ràng, nên có cơ sở cho việc đánh giá kết quả hoạt động của từng bộ phận, tìm ra nguyên nhân và hướng khắc phục. Phân cấp quản lý vừa là tiền đề vừa là động lực thúc đẩy sự hình thành kế toán trách nhiệm.

1.3 Nội dung cơ bản của kế toán trách nhiệm trong doanh nghiệp

1.3.1 Tổ chức các trung tâm trách nhiệm trong doanh nghiệp

1.3.1.1 Khái niệm và bản chất trung tâm trách nhiệm

a/ Khái niệm trung tâm trách nhiệm

Trung tâm trách nhiệm được định nghĩa như một bộ phận trong một tổ chức, nơi mà nhà quản trị bộ phận chịu trách nhiệm đối với kết quả hoạt động của đơn vị mình.

b/ Bản chất của trung tâm trách nhiệm

Mức độ hoàn thành của một trung tâm trách nhiệm thường được đánh giá dựa trên hai tiêu chí: hiệu quả và hiệu suất. Như vậy, để có thể xác định được hiệu quả và hiệu suất của các trung tâm trách nhiệm, vấn đề đặt ra là phải lượng hóa được đầu vào và đầu ra của các trung tâm trách nhiệm. Trên cơ sở đó sẽ xác định được các chỉ tiêu cụ thể để đánh giá kết quả hoạt động của từng trung tâm cụ thể.

1.3.1.2 Các loại trung tâm trách nhiệm

Căn cứ vào sự khác biệt trong việc lượng hóa 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 4 loại trung tâm trách nhiệm:

a/ Trung tâm chi phí

b/ Trung tâm doanh thu

c/ Trung tâm lợi nhuận

d/ Trung tâm đầu tư

1.3.2 Tổ chức hệ thống báo cáo trách nhiệm

1.3.2.1 Đặc điểm báo cáo kế toán trách nhiệm

a/ Mức độ chi tiết của báo cáo giảm dần khi cấp độ nhà quản trị nhận báo cáo tăng dần.

b/ Báo cáo cho các nhà quản lý cấp cao không dùng để “cộng thêm vào”: nghĩa là tổng chi phí trên báo cáo của nhà quản trị không phải là tổng số chi phí các báo cáo cấp dưới.

1.3.2.2 Nội dung tổ chức báo cáo trách nhiệm

- 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 người 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 thực tế của trung tâm doanh thu đó.

- Báo cáo trách nhiệm của trung tâm lợi nhuận: các báo cáo thường được tổ chức tùy theo hệ thống trung tâm trách nhiệm đã được xây dựng tại đơn vị.

- 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.

1.3.3 Đánh giá thành quả các trung tâm trách nhiệm

1.3.3.1 Đánh giá thành quả của trung tâm chi phí

Quyền hạn và trách nhiệm của trung tâm chi phí được thể hiện cơ bản qua hai chỉ tiêu:

- Tổng chi phí. Chỉ tiêu này cho thấy quy mô tài chính trong hoạt động và phạm vi trách nhiệm của trung tâm chi phí.

- Tỷ lệ chi phí trên doanh thu. Chỉ tiêu này cho thấy hiệu suất tài chính của trung tâm chi phí.

Trung tâm chi phí được xem là kiểm soát và đáp ứng tốt được mục tiêu của tổ chức khi đạt được một dấu hiệu chênh lệch về chi phí, về tỷ lệ chi phí trên doanh thu nhỏ hơn không. Và ngược lại, nếu xuất hiện một chênh lệch dương là dấu hiệu bất lợi.

1.3.3.2 Đánh giá thành quả của trung tâm doanh thu

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, chênh lệch tỷ lệ lợi nhuận trên doanh thu dương. Ngược lại, nếu thành quả của trung tâm doanh thu là các dấu hiệu chênh lệch âm thì đây là điều bất lợi. Dấu hiệu này thể hiện một số biến cố bất thường

về tình hình kiểm soát, thực hiện quá trình tiêu thụ về mặt số lượng sản phẩm, giá cả, chính sách tiêu thụ tại trung tâm.

1.3.3.3 Đánh giá thành quả của trung tâm lợi nhuận

Trung tâm lợi nhuận là tổng hợp của trung tâm doanh thu và trung tâm chi phí, nên ngoài các chỉ tiêu được sử dụng ở hai trung tâm trên còn sử dụng các chỉ tiêu sau:

- Tổng lợi nhuận. Chỉ tiêu này đo lường quy mô và phạm vi trách nhiệm trung tâm lợi nhuận.

- Tỷ suất lợi nhuận trên vốn phân cấp. Chỉ tiêu này thể hiện hiệu suất của trung tâm doanh thu.

1.3.3.4 Đánh giá thành quả của trung tâm đầu tư

Trung tâm đầu tư với quyền hạn và trách nhiệm về hiệu quả vốn đầu tư. Để đánh giá trách nhiệm về hiệu quả vốn đầu tư các nhà kinh tế có thể dùng nhiều chỉ tiêu khác nhau nhưng về cơ bản có thể kết hợp hai chỉ tiêu sau:

- Lợi nhuận còn lại (RI)

- Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI)

1.4 Đặc điểm sản xuất kinh doanh bưu điện liên quan đến kế toán trách nhiệm

1.4.1 Đặc điểm sản xuất kinh doanh ngành bưu điện

- Tính vô hình của sản phẩm dịch vụ bưu điện
- Quá trình sản xuất kinh doanh bưu điện mang tính dây chuyền
- Quá trình sản xuất gắn liền với quá trình tiêu dùng sản phẩm
- Tải trọng không đồng đều theo thời gian và không gian
- Đối tượng lao động là tin tức

1.4.2 Đặc điểm kế toán trách nhiệm trong doanh nghiệp kinh doanh bưu điện

Doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ bưu điện là doanh nghiệp Nhà nước hoặc công ty cổ phần Nhà nước chiếm cổ phần chi phối hoặc cổ phần đặc biệt, được Thủ tướng Chính phủ quyết định thành lập hoặc cho phép thành lập để cung cấp các dịch vụ bưu điện trong nước và quốc tế.

Doanh nghiệp cung cấp dịch vụ bưu điện phải có hệ thống mạng lưới và thiết bị phù hợp với quy hoạch phát triển mạng lưới bưu điện công cộng, có đội ngũ cán bộ, công nhân kỹ thuật và khai thác phù hợp với trình độ công nghệ và quy mô hoạt động.

Với một doanh nghiệp bưu điện có quy mô lớn bố trí trên địa bàn rộng, được hình thành từ nhiều bộ phận có chức năng và nhiệm vụ khác nhau, nhà quản lý ở mỗi bộ phận có sự độc lập tương đối trong việc điều hành công việc của mình và phải hoàn thành nhiệm vụ được đặt ra. Đồng thời phải chịu trách nhiệm trước bộ phận quản lý cấp cao về kết quả điều hành công việc của mình. Hệ thống kế toán trách nhiệm trong các doanh nghiệp bưu điện muốn hoạt động có hiệu quả đòi hỏi phải có sự phân quyền, ở đó quyền ra quyết định được trải rộng trong toàn doanh nghiệp. Nhà quản lý ở mỗi bộ phận có quyền ra quyết định liên quan đến phạm vi trách nhiệm của họ. Như vậy hệ thống kế toán trách nhiệm trong các doanh nghiệp bưu điện gắn liền với sự phân cấp quản lý nhất định.

Vấn đề là phải xác định được phạm vi, trách nhiệm của mỗi người đứng đầu các bộ phận. Người đứng đầu bộ phận đó chịu trách nhiệm kiểm soát, tiến hành hoạt động ở bộ phận đó, họ phải xác định, đánh giá và báo cáo một cách cụ thể, chi tiết các chỉ tiêu kinh tế tài chính diễn ra tại bộ phận mình quản lý, thông qua đó chịu trách nhiệm trong việc dự toán vốn đầu tư và quản lý việc sử dụng các trang thiết bị đó. Chi phí phát sinh nhiều và rất phức tạp, việc kiểm soát chi phí ở từng bộ phận do ai chịu và kiểm soát, báo cáo như thế nào. Mặt khác, doanh thu tiêu thụ sản phẩm bưu điện do bộ phận nào đảm nhận, chịu trách nhiệm như thế nào đối với kế hoạch doanh thu của doanh nghiệp, báo cáo lên các cấp như thế nào và dự báo doanh thu ra sao trong các kỳ kế toán... Tất cả các vấn đề trên đặt ra cho ngành bưu điện là phải xây dựng được trách nhiệm của từng bộ phận, từng lĩnh vực để từ đó quản lý hoạt động của doanh nghiệp bưu điện đạt hiệu quả hơn.

KẾT LUẬN CHƯƠNG I

CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC KẾ TOÁN PHỤC VỤ ĐÁNH GIÁ TRÁCH NHIỆM TẠI BƯU ĐIỆN TỈNH QUẢNG NAM

2.1 Khái quát chung về Bưu Điện tỉnh Quảng Nam

2.1.1 Một số nét cơ bản về Bưu điện tỉnh Quảng Nam

2.1.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của Bưu điện tỉnh Quảng Nam

2.1.1.2 Chức năng, nhiệm vụ của Bưu điện tỉnh Quảng Nam

2.1.1.3 Đặc điểm ngành nghề kinh doanh của Bưu điện tỉnh Quảng Nam

2.1.2 Cơ cấu tổ chức quản lý tại Bưu điện tỉnh Quảng Nam

Bưu điện Quảng Nam gồm có các phòng chức năng giúp việc cho lãnh đạo, và các đơn vị trực thuộc như: Trung tâm kinh doanh vận chuyển và 10 đơn vị Bưu điện khu vực, huyện. So với các Bưu điện tỉnh, thành phố khác, cơ cấu tổ chức của Bưu điện tỉnh Quảng Nam hiện nay được xem là tương đối gọn nhẹ. Sự phân cấp quản lý ít (2 cấp, từ Giám đốc Bưu điện tỉnh đến Giám đốc các đơn vị trực thuộc). Các đơn vị trực thuộc chịu sự lãnh đạo trực tiếp của Bưu điện tỉnh về tổ chức, chuyên môn nghiệp vụ. (Sơ đồ 2.1. Sơ đồ bộ máy tổ chức quản lý tại Bưu điện tỉnh Quảng Nam)

2.1.3 Phân cấp quản lý tại Bưu điện tỉnh Quảng Nam

2.1.3.1 Ở Văn phòng Bưu điện tỉnh

2.1.3.2 Ở các đơn vị trực thuộc

2.1.4 Mô hình tổ chức kế toán tại Bưu điện tỉnh Quảng Nam

2.1.4.1 Khái quát mô hình tổ chức kế toán ở Bưu điện tỉnh Quảng Nam

Phù hợp với phân cấp quản lý, bộ máy kế toán của Bưu điện tỉnh được tổ chức theo mô hình vừa tập trung vừa phân tán. Với mô hình này, bộ máy kế toán của Bưu điện tỉnh được phân thành kế toán tại Văn phòng Bưu điện tỉnh và kế toán tại các đơn vị trực thuộc.

2.1.4.2 Bộ máy kế toán tại Văn phòng Bưu điện tỉnh

(Sơ đồ 2.2 Sơ đồ bộ máy kế toán ở Bưu điện tỉnh Quảng Nam)

2.1.4.3 Bộ máy kế toán tại các Bưu điện trực thuộc

(Sơ đồ 2.3 Sơ đồ bộ máy kế toán tại Bưu điện trực thuộc)

2.2 Tổ chức thông tin kế toán phục vụ đánh giá trách nhiệm nội bộ ở Bưu điện tỉnh Quảng Nam

2.2.1 Công tác lập dự toán ở Bưu điện tỉnh Quảng Nam

2.2.1.1 Căn cứ để lập dự toán ở Bưu điện tỉnh Quảng Nam

2.2.1.2 Lập dự toán ở các đơn vị trực thuộc

a/ Dự toán về sản lượng, doanh thu dịch vụ bưu điện

Căn cứ vào chức năng và nhiệm vụ của từng đơn vị trực thuộc mà Bưu điện tỉnh sẽ giao chỉ tiêu về sản lượng và doanh thu dịch vụ bưu điện. Tại các đơn vị trực thuộc khi xây dựng dự toán về sản lượng, doanh thu dịch vụ bưu điện, các đơn vị căn cứ vào kết quả thực hiện của năm trước, các hợp đồng đã ký kết và dự kiến sản lượng sản xuất trong năm đến. Minh họa sau đây là bảng dự toán sản lượng, doanh thu dịch vụ bưu điện tại Bưu điện khu vực Tam Kỳ (Bảng 2.1. Dự toán sản lượng, doanh thu dịch vụ bưu điện)

b/ Dự toán về chi phí dịch vụ bưu điện

- Chi phí nguyên, nhiên vật liệu, động lực... là giá trị vật tư đã sử dụng cho hoạt động sản xuất kinh doanh, và các đơn vị trực thuộc có trách nhiệm quản lý chi phí vật tư theo mức tiêu hao và đơn giá (Bảng 2.2 Dự toán chi phí vật liệu trực tiếp)

- Chi phí tiền lương, các khoản phụ cấp có tính chất lương, tiền ăn ca:

Chi phí tiền lương của đơn vị trực thuộc bao gồm tiền lương cơ bản, phụ cấp có tính chất lương, và phân phối thu nhập trả cho người lao động theo chế độ hiện hành. Tiền lương, phân phối thu nhập phải quản lý chặt chẽ thực hiện chi đủ, chi đúng mục đích, gắn kết với kết quả hoạt động SXKD trên cơ sở định mức lao động, đơn giá tiền lương đã được BĐT Quảng Nam duyệt. (Bảng 2.3 Dự toán chi phí nhân công trực tiếp)

- Chi phí dịch vụ mua ngoài: là chi phí sửa chữa tài sản thuê ngoài, thuê thu cước, thuê thu nợ khó đòi, điện nước, bốc xếp, vận chuyển, hoa hồng đại lý, môi giới, kiểm toán, tiền mua bảo hiểm, thuê tư vấn, chi phí giao dịch ngân hàng, chi phí cho các khoản nợ thu hồi đã xoá... và các dịch vụ thuê ngoài khác. Số liệu dựa vào chi phí thực tế phát sinh năm trước. (Bảng 2.4 Dự toán chi phí dịch vụ mua ngoài)

- Chi phí bằng tiền khác: là các khoản chi (ngoài nội dung trên) bao gồm: Thuế , lệ phí, tiếp tân, khánh tiết, quảng cáo, khuyến mại... Các

khoản chi này phải gắn liền với kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh, được xác định dựa vào chi phí thực tế phát sinh năm trước.

Số liệu các khoản chi phí nêu trên được xác định và tập hợp ở bảng

2.5 Dự toán chi phí kinh doanh dịch vụ bưu điện

c/ Dự toán sản xuất kinh doanh

Trên cơ sở dự toán về chi phí, doanh thu, các Bưu điện trực thuộc hình thành nên kế hoạch sản xuất kinh doanh cho đơn vị của mình và gửi về cho Bưu điện tỉnh xem xét, phê duyệt. Giám đốc cùng với trưởng phòng kinh doanh của các đơn vị này chịu trách nhiệm về số liệu trong dự toán. Căn cứ dự toán sản xuất kinh doanh của các đơn vị đã được phê duyệt, phòng kinh doanh Bưu điện tỉnh tiến hành tổng hợp số liệu và lập dự toán sản xuất kinh doanh cho toàn Bưu điện tỉnh trình Giám đốc bưu điện tỉnh phê duyệt.

2.2.1.3 Công tác lập dự toán ở Văn phòng Bưu điện tỉnh

a/ Dự toán về chi phí:

Tại Trung tâm kinh doanh vận chuyển, dự toán chi phí do Văn phòng Bưu điện tỉnh lập và giao cho Trung tâm kinh doanh vận chuyển thực hiện.

Vào thời điểm cuối quý, cuối năm, các bưu điện trực thuộc lập và gửi cho ban lãnh đạo Bưu điện tỉnh dự toán chi phí. Chịu trách nhiệm chính cho việc lập dự toán chi phí là Giám đốc tại mỗi đơn vị trực thuộc.

Trên cơ sở các dự toán chi phí của các đơn vị trực thuộc, Bưu điện tỉnh tổng hợp và bổ sung thêm các chi phí hoạt động phát sinh tại Văn phòng Bưu điện tỉnh để hình thành nên dự toán chi phí tổng thể toàn Bưu điện tỉnh trong thời gian đến (Xem phụ lục số 1).

b/ Dự toán về doanh thu:

Phòng Kế hoạch tại Bưu điện tỉnh có nhiệm vụ lập dự toán doanh thu cho việc tiêu thụ các sản phẩm do Trung tâm kinh doanh vận chuyển tạo ra. Giám đốc Bưu điện tỉnh là người chịu trách nhiệm về lập dự toán doanh thu này. (Bảng 2.6)

Đối với các Bưu điện khu vực, huyện, Phòng kinh doanh của các đơn vị này căn cứ vào kết quả tiêu thụ sản phẩm và cung cấp dịch vụ

đã thực hiện năm trước để tiến hành lập dự toán doanh thu gửi về Bưu điện tỉnh xem xét và phê duyệt. Sau đó, Phòng kế hoạch - kinh doanh Bưu điện tỉnh lập dự toán doanh thu tiêu thụ toàn Bưu điện tỉnh.

c/ Dự toán kết quả sản xuất kinh doanh:

Trên cơ sở dự toán về chi phí, doanh thu dự kiến cho năm tới, các đơn vị trực thuộc hình thành nên dự toán sản xuất kinh doanh cho đơn vị của mình và gửi về cho Bưu điện tỉnh xem xét, phê duyệt. Giám đốc cùng với Trưởng phòng kinh doanh của các đơn vị này chịu trách nhiệm về số liệu trong dự toán. Căn cứ dự toán sản xuất kinh doanh của các đơn vị đã được phê duyệt, Phòng kế hoạch - kinh doanh ở Bưu điện tỉnh tiến hành tổng hợp số liệu và lập kế hoạch sản xuất kinh doanh toàn Bưu điện tỉnh, sau đó trình Giám đốc Bưu điện tỉnh phê duyệt.

2.2.2 Tổ chức công tác kế toán tại Bưu điện tỉnh Quảng Nam

2.2.2.1 Tổ chức kế toán ở các Bưu điện trực thuộc

a/ Kế toán chi phí ở các Bưu điện trực thuộc:

a1/ Đối với chi phí sản xuất trực tiếp

- Chi phí vật liệu, vật tư trực tiếp: Trưởng bộ phận kế toán tại Bưu điện trực thuộc sẽ tiến hành lập báo cáo chi phí nguyên vật liệu trực tiếp theo quý theo từng hoạt động tại Bưu điện và gửi về phòng Tài chính kế toán của Bưu điện tỉnh. Sau đây minh họa báo cáo chi phí vật liệu trực tiếp tại Bưu điện khu vực Tam Kỳ (Bảng 2.7). Các đơn vị còn lại cũng tiến hành theo dõi tương tự và lập báo cáo chi phí vật liệu trực tiếp theo quý như trên.

- Chi phí dụng cụ sản xuất trực tiếp: Chi phí công cụ dụng cụ được tính toán dựa trên mức tiêu hao thực tế phát sinh tại các đơn vị và được hạch toán chi tiết tương tự như đối với chi phí vật liệu trực tiếp.

- Chi phí nhân công trực tiếp: Căn cứ vào các chi phí phát sinh đã được hạch toán và lên chứng từ ghi sổ, kế toán tổng hợp sẽ tiến hành tổng hợp chi phí có liên quan đến chi phí nhân công trực tiếp và lập bảng báo cáo theo quý (Bảng 2.8)

- Chi phí sản xuất kinh doanh trực tiếp khác: Đối với các chi phí sản xuất kinh doanh trực tiếp khác (chi phí mua ngoài và chi phí khác bằng

tiền), các đơn vị cũng mở sổ chi tiết cho từng loại chi phí và theo từng nhóm dịch vụ chính. Cuối quý, kế toán tổng hợp số liệu trên các sổ chi tiết để báo cáo chi phí sản xuất kinh doanh của đơn vị.

a2/ Đối với chi phí sản xuất chung

- Tập hợp chi phí sản xuất chung phát sinh tại đơn vị (Bảng 2.9)

Sau khi tập hợp chi phí sản xuất tại Buu điện trực thuộc, kế toán tại các đơn vị tiến hành lập báo cáo chi phí sản xuất kinh doanh và kết chuyển tất cả các chi phí sản xuất tại đơn vị (gồm chi phí sản xuất trực tiếp và các chi phí sản xuất chung) về Buu điện tỉnh (Bảng 2.10)

Bảng tổng hợp chi phí sản xuất kinh doanh thể hiện tất cả các chi phí phát sinh liên quan đến tình hình sản xuất kinh doanh tại Buu điện Khu vực Tam Kỳ trong quý I/2011. Tương tự như cách tập hợp chi phí sản xuất để báo cáo lên cấp trên như ở Buu điện khu vực Tam Kỳ, kế toán các Buu điện trực thuộc khác cũng tiến hành lập bảng tổng hợp chi phí sản xuất kinh doanh cho đơn vị mình.

b/ Kế toán doanh thu ở các Buu điện trực thuộc:

Cuối mỗi quý, năm, kế toán tại các Buu điện trực thuộc có nhiệm vụ lập báo cáo tình hình doanh thu lên Buu điện tỉnh. Kế toán tại các đơn vị xác định đầy đủ, chính xác, kịp thời các khoản doanh thu phát sinh tại đơn vị theo từng loại sản phẩm, dịch vụ trong hoạt động SXKD và hoạt động khác (Bảng 2.11)

Các Buu điện trực thuộc khác lập báo cáo tương tự về tình hình thực hiện kế hoạch sản lượng, doanh thu dịch vụ gửi về Phòng kế hoạch kinh doanh và Phòng Tài chính kế toán Buu điện tỉnh.

Đối với Trung tâm kinh doanh vận chuyển, sau khi thực hiện các hợp đồng kinh doanh, Trung tâm có nhiệm vụ gửi các báo cáo về tình hình thực hiện hợp đồng lên Văn phòng Buu điện tỉnh. Trên cơ sở đó, kế toán Buu điện tỉnh lập báo cáo doanh thu của Trung tâm kinh doanh vận chuyển, sau đó lập báo cáo tổng hợp doanh thu cho toàn Buu điện tỉnh (Bảng 2.12).

2.2.2.2 Tổ chức kế toán ở Văn phòng Buu điện tỉnh

a/ Kế toán chi phí ở Văn phòng Buu điện tỉnh:

Buru điện tỉnh Quảng Nam vừa là đơn vị quản lý, vừa là buru điện cơ sở trực tiếp tiến hành cung cấp các dịch vụ buru điện. Do đó, kế toán tại Buru điện tỉnh có nhiệm vụ tập hợp chi phí sản xuất, dịch vụ theo từng lĩnh vực hoạt động phát sinh tại Văn phòng Buru điện tỉnh giống như ở các đơn vị trực thuộc.

Định kỳ cuối quý, cuối năm các đơn vị trực thuộc lập báo cáo về chi phí sản xuất kinh doanh gửi lên Buru điện tỉnh (thể hiện ở Bảng 2.10). Riêng báo cáo chi phí tại Trung tâm kinh doanh vận chuyển do phòng Tài chính - kế toán tại Buru điện tỉnh lập và chịu trách nhiệm. Từ số liệu báo cáo của các đơn vị trực thuộc, kết hợp với chi phí thực tế phát sinh tại Văn phòng Buru điện tỉnh, bộ phận kế toán của Buru điện tỉnh sẽ tổng hợp chi phí sản xuất kinh doanh của toàn Buru điện tỉnh.

b/ Kế toán doanh thu và kết quả kinh doanh ở Văn phòng Buru điện tỉnh:

Trên cơ sở các báo cáo của các đơn vị trực thuộc gửi lên (Bảng 2.11), kết hợp với doanh thu phát sinh tại Văn phòng Buru điện tỉnh, kế toán Buru điện tỉnh sẽ tiến hành lập bảng báo cáo tổng hợp theo quý (Bảng 2.12)

Từ các báo cáo thực hiện về chi phí, doanh thu đã tổng hợp tại Buru điện tỉnh, cuối quý kế toán Buru điện tỉnh tiến hành lập báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh toàn Buru điện tỉnh (Bảng 2.13)

2.3 Đánh giá thực trạng kế toán trách nhiệm tại Buru điện tỉnh Quảng Nam

2.3.1 Về phân cấp quản lý và đánh giá trách nhiệm

Hiện nay, phân cấp quản lý trong toàn Buru điện tỉnh tương đối hợp lý. Các đơn vị thành viên được quyền tự chủ nhất định trong hoạt động sản xuất kinh doanh, bảo đảm hệ thống quản lý đem lại hiệu quả nhất định.

Tuy nhiên, việc phân cấp quản lý tại Buru điện tỉnh Quảng Nam chưa hình thành nên các trung tâm trách nhiệm riêng biệt cho từng đơn vị, bộ phận. Vì thế, các kết luận của lãnh đạo Buru điện tỉnh cũng như các đơn vị trực thuộc thường chung chung, chưa nhằm vào khắc phục những nhược điểm cụ thể để tạo động lực phát triển thực sự trong nội bộ Buru điện tỉnh.

2.3.2 Về công tác lập dự toán

Công tác lập dự toán hiện nay trong toàn Bưu điện tỉnh nói chung và các đơn vị trực thuộc nói riêng chỉ mang tính chất chung, theo quy định chứ chưa đi vào cụ thể, chi tiết cho từng bộ phận đảm nhiệm công tác... Vì vậy, các dự toán được lập chưa đóng góp nhiều trong việc làm cơ sở để đánh giá hiệu quả hoạt động của các đơn vị, bộ phận, trực thuộc và toàn Bưu điện tỉnh. Do đó, cần thiết phải xây dựng một hệ thống các dự toán từ cấp thấp đến cấp cao nhất trong toàn Bưu điện tỉnh để việc đánh giá tình hình thực hiện gắn với từng đơn vị cụ thể.

2.3.3 Về hệ thống báo cáo kế toán

Qua thực tế tại Bưu điện tỉnh Quảng Nam, tác giả nhận thấy hệ thống báo cáo kế toán trách nhiệm chưa được tổ chức đầy đủ. Các báo cáo hiện tại chưa cung cấp đầy đủ các thông tin phục vụ đánh giá trách nhiệm và mức độ hoàn thành nhiệm vụ của các cấp quản lý, và cá nhân. Các báo cáo hiện tại chỉ mang tính chất giúp cho việc tổng hợp theo quy định, chưa giúp cho nhà quản lý các bộ phận điều hành và kiểm soát các hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như đánh giá thành quả của các đơn vị, bộ phận.

Cần phải nhận thức rằng, trong xu thế quản lý hiện nay, vấn đề đặt ra cho nhà quản lý các cấp là phải nắm rõ và kiểm soát tốt mọi hoạt động để điều hành và quản lý trong phạm vi trách nhiệm được giao. Để làm được điều này, lãnh đạo Bưu điện tỉnh cần hướng các bộ phận, các đơn vị trực thuộc Bưu điện tỉnh bên cạnh việc thực hiện nhiệm vụ của mình còn phải hướng đến mục tiêu, lợi ích chung của toàn bộ tổ chức. Kế toán quản trị nói chung và kế toán trách nhiệm nói riêng là một trong những công cụ hữu hiệu giúp nhà quản lý thực hiện được nhiệm vụ đó.

KẾT LUẬN CHƯƠNG II

CHƯƠNG III: CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI BƯU ĐIỆN TỈNH QUẢNG NAM

3.1 Tổ chức các trung tâm trách nhiệm tại Bưu điện tỉnh Quảng Nam

3.1.1 Xây dựng mô hình tổ chức các trung tâm trách nhiệm tại Bưu điện tỉnh Quảng Nam

Sự hình thành các trung tâm trách nhiệm dựa vào bản chất đầu ra và đầu vào của từng bộ phận, từng phòng ban, đơn vị trực thuộc...

Mô hình các trung tâm trách nhiệm ở Bưu điện tỉnh Quảng Nam được thiết lập gồm 3 cấp (Sơ đồ 3.1 Sơ đồ các trung tâm trách nhiệm)

- Cấp thứ nhất: Bao gồm các phòng ban chức năng tại Bưu điện tỉnh và các phòng ban chức năng tại các đơn vị trực thuộc, các Tổ sản xuất, Tổ giao dịch. Người đứng đầu chịu trách nhiệm là các trưởng phòng ban, các tổ trưởng tổ sản xuất.

- Cấp thứ hai: Là các Bưu điện khu vực, huyện và Trung tâm kinh doanh vận chuyển trực thuộc Bưu điện tỉnh, chịu trách nhiệm về hoạt động của các đơn vị này là Giám đốc các Bưu điện khu vực, huyện, Giám đốc Trung tâm kinh doanh vận chuyển.

- Cấp cao nhất: Bưu điện tỉnh Quảng Nam, trung tâm trách nhiệm này chịu trách nhiệm toàn diện về hoạt động của Bưu điện tỉnh, nhà quản trị cấp cao là Giám đốc Bưu điện tỉnh.

3.1.2 Xác định mục tiêu và nhiệm vụ của các trung tâm trách nhiệm tại Bưu điện tỉnh

3.1.2.1 Đối với trung tâm chi phí (các tổ sản xuất và bộ phận văn phòng)

Mục tiêu: kiểm soát các chi phí có liên quan, giảm thiểu chi phí phát sinh, đảm bảo lợi ích mang lại lớn hơn các chi phí phát sinh.

Trung tâm chi phí có nhiệm vụ lập các báo cáo kế toán phản ánh chi phí (chi phí dự toán và thực tế), đánh giá tình hình thực hiện dự toán chi phí, chỉ ra những nguyên nhân chênh lệch so với dự toán và trách nhiệm của những bộ phận, cá nhân liên quan.

3.1.2.2 Đối với trung tâm doanh thu (Trung tâm kinh doanh vận chuyển và các tổ giao dịch thuộc Bưu điện khu vực, huyện)

Mục tiêu của trung tâm doanh thu là đảm bảo hoàn thành và vượt mức chỉ tiêu doanh thu đã xây dựng trong kế hoạch.

Nhiệm vụ của trung tâm doanh thu: cần tích cực hơn nữa trong việc tạo mối quan hệ với khách hàng nhằm mở rộng thị trường, tăng doanh thu tiêu thụ.

3.1.2.3 Đối với trung tâm lợi nhuận (Bưu điện trực thuộc và Văn phòng Bưu điện tỉnh)

Mục tiêu của trung tâm này là nhằm đảm bảo tỷ lệ tăng lợi nhuận trên doanh thu, đảm bảo tốc độ tăng của doanh thu nhanh hơn tốc độ tăng của chi phí nhằm mục đích tăng lợi nhuận.

Nhiệm vụ: Xây dựng hệ thống các báo cáo dự toán từ sản lượng, doanh thu; dự toán chi phí,... đến dự toán kết quả kinh doanh. Về báo cáo thực hiện, ngoài báo cáo về chi phí, còn phải lập Báo cáo thu nhập phản ánh tình hình lợi nhuận của đơn vị. Trong điều kiện kinh doanh hiện nay, Báo cáo thu nhập được lập dưới dạng Báo cáo thu nhập theo số dư đảm phí.

3.1.2.4 Đối với trung tâm đầu tư (Văn phòng Bưu điện tỉnh)

Mục tiêu của trung tâm đầu tư là làm thế nào để sử dụng vốn có hiệu quả nhất, đạt mục tiêu đã đề ra trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

Nhiệm vụ của nhà quản trị cấp cao thuộc trung tâm đầu tư phải nắm được doanh thu và chi phí của tất cả hoạt động sản xuất kinh doanh, lợi nhuận để lại (RI) là bao nhiêu và nỗ lực thúc đẩy hiệu quả của các hoạt động đầu tư trong toàn Bưu điện tỉnh.

3.2. Hoàn thiện công tác lập dự toán gắn với các trung tâm trách nhiệm tại Bưu điện tỉnh Quảng Nam

3.2.1 Đối với trung tâm chi phí

3.2.1.1 Đối với trung tâm chi phí là tổ sản xuất ở các Bưu điện trực thuộc

Các đơn vị Bưu điện trực thuộc tỉnh hiện nay chỉ lập kế hoạch chi phí sản xuất cho toàn đơn vị chứ chưa được chi tiết cụ thể cho từng tổ sản xuất, do đó chưa xác định được một cách rõ ràng trách nhiệm của từng tổ sản xuất. Công tác lập dự toán chi phí và lập báo cáo chưa được chi tiết cụ thể. Đây cũng là một hạn chế trong quá trình kiểm tra, kiểm soát chi phí hoạt động sản xuất kinh doanh của Bưu điện. Vì vậy, cần xây dựng dự toán chi phí sản xuất cho từng tổ sản xuất. Căn cứ vào định mức chi phí nguyên vật liệu và nhân công, sản lượng sản xuất, để lập dự toán chi phí cho từng tổ sản xuất (Bảng 3.1)

3.2.1.2 Đối với trung tâm chi phí là các phòng ban (tại Bưu điện trực thuộc và tại Văn phòng Bưu điện tỉnh)

Bộ phận văn phòng xây dựng dự toán chi phí bằng cách căn cứ vào chi phí thực tế phát sinh năm trước để xây dựng dự toán chi phí cho từng phòng ban.(Bảng 3.2)

Trên cơ sở xây dựng các dự toán chi phí như vậy, mỗi cấp độ bộ phận đều có thể tự kiểm tra, phân tích, từ đó lập báo cáo tổng hợp từ cấp dưới lên cấp trên một cách đầy đủ và cụ thể hơn. Báo cáo dự toán chi phí sản xuất do các trung tâm chi phí tại các đơn vị trực thuộc lập. Kế toán tại Bưu điện tỉnh tổng hợp thành các báo cáo tổng quát hơn.(Bảng 3.3)

3.2.2 Đối với trung tâm doanh thu

3.2.2.1 Đối với trung tâm doanh thu là Trung tâm kinh doanh vận chuyển

Qua nghiên cứu thực tế công tác lập dự toán doanh thu tại Bưu điện tỉnh Quảng Nam, tác giả nhận thấy dự toán doanh thu hiện tại đều do Bưu điện tỉnh lập và giao cho Trung tâm kinh doanh vận chuyển. Tuy nhiên, để tăng tính chủ động nên giao cho Trung tâm kinh doanh vận chuyển lập dự toán tiêu thụ để phản ánh tình hình kinh doanh của đơn vị mình, sau đó chuyển về để Bưu điện tỉnh phê duyệt. Minh họa dự toán

doanh thu Trung tâm kinh doanh vận chuyển về dịch vụ cho thuê phương tiện vận tải.(Bảng 3.4)

3.2.2.2 Đối với trung tâm doanh thu là các tổ giao dịch

Tổ giao dịch là nơi thực hiện việc nhận gửi và phát bưu phẩm bưu kiện trực tiếp với khách hàng sử dụng dịch vụ. Tiền thu cước dịch vụ từ các tổ giao dịch này góp phần hình thành nên doanh thu kinh doanh dịch vụ bưu điện của Bưu điện khu vực (huyện). (Bảng 3.5)

3.2.3 Đối với trung tâm lợi nhuận

3.2.3.1 Trung tâm lợi nhuận là các Bưu điện khu vực, huyện

Trên cơ sở các dự toán doanh thu, dự toán chi phí, kế toán lập các báo cáo kết quả kinh doanh theo dự toán nhằm phản ánh lợi nhuận dự kiến thu được, đồng thời là cơ sở để so sánh, đánh giá quá trình hoạt động kinh doanh của đơn vị khi kết thúc kỳ thực hiện dự toán, chịu trách nhiệm chính về báo cáo này là Giám đốc các Bưu điện trực thuộc. (Bảng 3.6)

3.2.3.2 Trung tâm lợi nhuận là Văn phòng Bưu điện tỉnh

Đối với chi phí phát sinh tại Văn phòng Bưu điện tỉnh, những khoản chi phí này không thuộc quyền kiểm soát của các đơn vị trực thuộc. Do đó, lợi nhuận thuần của toàn Bưu điện tỉnh là hiệu số giữa tổng lợi nhuận của các đơn vị và chi phí phát sinh tại Văn phòng Bưu điện tỉnh. (Bảng 3.7)

3.2.4 Đối với trung tâm đầu tư (Văn phòng Bưu điện tỉnh)

Theo phân cấp quản lý của Tổng công ty Bưu chính Việt Nam, Bưu điện tỉnh còn kiểm soát được các quyết định về đầu tư trong phạm vi quyền hạn của mình. Do vậy, để có cơ sở đánh giá hiệu quả đầu tư, Bưu điện tỉnh cần thiết phải lập báo cáo dự toán về hiệu quả đầu tư. Báo cáo dự toán trung tâm đầu tư được lập tại cấp cao nhất là Bưu điện tỉnh, chịu trách nhiệm chính về báo cáo này là Giám đốc Bưu điện tỉnh. Bưu điện tỉnh Quảng Nam (Bảng 3.8)

3.3 Hoàn thiện báo cáo thực hiện của các trung tâm trách nhiệm ở Buru điện tỉnh Quảng Nam

3.3.1 Đối với trung tâm chi phí

3.3.1.1 Đối với trung tâm chi phí là các tổ sản xuất

- Báo cáo về nguyên vật liệu

- Báo cáo tổng hợp chi phí sản xuất: Định kỳ, các Tổ sản xuất tập hợp tất cả các chi phí trong kỳ, so sánh với kế hoạch chi phí và xác định nguyên nhân của những sai lệch. (Bảng 3.10)

3.3.1.2 Đối với trung tâm chi phí là các phòng ban

Báo cáo chi phí của trung tâm này được lập dựa trên các chi phí thực tế phát sinh tại các phòng. Căn cứ vào chi phí thực tế phát sinh để so sánh với dự toán chi phí. Buru điện tỉnh nên giao khoán chi phí cho các phòng này để việc quản lý và kiểm soát chi phí được chặt chẽ hơn.

3.3.2 Đối với trung tâm doanh thu

Trung tâm kinh doanh vận chuyển sẽ báo cáo doanh thu phát sinh tại bộ phận mình lên văn phòng Buru điện tỉnh, các Tổ giao dịch định kỳ báo cáo tình hình doanh thu lên Buru điện khu vực, huyện quản lý bộ phận mình. Sau đó, kế toán sẽ lập báo cáo doanh thu tiêu thụ toàn Buru điện tỉnh. (Bảng 3.11)

Buru điện tỉnh căn cứ vào báo cáo doanh thu của Trung tâm kinh doanh vận chuyển và các Buru điện trực thuộc sẽ lập báo cáo doanh thu tiêu thụ chung cho toàn Buru điện tỉnh. (Bảng 3.12)

3.3.3 Đối với trung tâm lợi nhuận

Từ báo cáo chi phí của các trung tâm chi phí, kết hợp với các chỉ tiêu doanh thu,.. các đơn vị trực thuộc tiến hành lập báo cáo thực hiện với tư cách là trung tâm lợi nhuận để đánh giá kết quả hoạt động của mình và gửi báo cáo về Buru điện tỉnh. Báo cáo thể hiện chênh lệch giữa lợi nhuận thực tế với lợi nhuận theo dự toán của trung tâm. Minh họa tại Buru điện khu vực Tam Kỳ - Trung tâm lợi nhuận (Bảng 3.13)

3.3.4 Đối với trung tâm đầu tư

Báo cáo thực hiện của trung tâm đầu tư được lập tại Bưu điện tỉnh để theo dõi, phân tích, đánh giá hiệu quả, chất lượng đầu tư. Báo cáo này không chỉ giúp Ban Giám đốc Bưu điện tỉnh có cái nhìn tổng thể về tình hình đầu tư của đơn vị mà còn giúp Ban Giám đốc có những thông tin cần thiết cho việc ra các quyết định.

Bưu điện tỉnh Quảng Nam (Bảng 3.14)

3.4 Đánh giá thành quả các trung tâm trách nhiệm tại Bưu điện tỉnh Quảng Nam

3.4.1 Đối với các trung tâm chi phí

3.4.1.1 Trung tâm chi phí là các tổ sản xuất

Mục tiêu của trung tâm chi phí là tối đa hóa sản lượng sản phẩm, tối thiểu hóa chi phí sử dụng. Đánh giá trung tâm chi phí dựa trên cơ sở so sánh giữa dự toán và thực hiện để xác định mức độ thực hiện kế hoạch về sản lượng và chi phí của trung tâm. (Bảng 3.15)

Qua bảng trên ta thấy chi phí thực tế trong quý I/2011 tại tổ sản xuất thuộc Bưu điện khu vực Tam Kỳ tăng so với dự toán là 2.889.575đ. Do hầu hết các khoản mục chi phí thực tế đều tăng so với dự toán nhưng tăng với mức thấp. Vì vậy đơn vị cần tìm hiểu nguyên nhân các khoản mục chi phí này tăng là do giá cả tăng hay do lãng phí?

3.4.1.2 Trung tâm chi phí là các phòng ban (Bảng 3.16)

3.4.2 Đối với trung tâm doanh thu

Tác giả xin đánh giá tình hình doanh thu của Trung tâm kinh doanh vận chuyển về dịch vụ cho thuê phương tiện vận tải. (Bảng 3.17)

Qua báo cáo trên, nhận thấy doanh thu quý I/2011 của trung tâm kinh doanh vận chuyển về tình hình cho thuê phương tiện vận tải tăng 7.200.000đ.

Phân tích các nhân tố ảnh hưởng ta có:

- Chênh lệch doanh thu do chênh lệch giữa số lượng thực tế cho thuê so với dự toán bằng không. Điều này, chứng tỏ công tác lập dự toán về số lượng sản phẩm tiêu thụ là tốt.

- Chênh lệch doanh thu do chênh lệch đơn giá:

Xe Toyota 16 chỗ: $(4.200.000-4.000.000) \times 6 = 1.200.000$

Xe Daihatsu 7 chỗ: $(3.500.000-3.000.000) \times 12 = 6.000.000$

Giá cho thuê thực tế tăng so với dự toán, chứng tỏ người lập dự toán ở trung tâm doanh thu chưa dự báo được nhu cầu thuê dịch vụ vận tải của khách hàng. Số lượng sản phẩm ít, trong khi nhu cầu thuê dịch vụ tăng, do đó làm cho giá thuê sản phẩm tăng. Với phương pháp đánh giá như trên, nhà quản lý sẽ thấy được sự biến động doanh thu do dự toán số lượng, đơn giá là cao hay thấp so với thực tế, để có chính sách tiêu thụ sản phẩm hợp lý hơn, nhằm tăng doanh thu.

3.4.3 Đối với trung tâm lợi nhuận

Báo cáo thành quả của trung tâm lợi nhuận cần được xây dựng theo hình thức số dư đảm phí để phục vụ yêu cầu phân tích của kế toán trách nhiệm. Cần tiến hành so sánh giữa lợi nhuận đạt được thực tế với dự toán đồng thời kết hợp với kết quả phân tích của các trung tâm doanh thu, chi phí để từ đó thấy được mức độ ảnh hưởng của các nhân tố doanh thu, chi phí ... đến lợi nhuận (Bảng 3.18)

Trên cơ sở báo cáo kết quả hoạt động của từng trung tâm lợi nhuận, kế toán Bưu điện tỉnh tiến hành lập báo cáo tổng hợp kết quả hoạt động của các trung tâm lợi nhuận của Bưu điện tỉnh để thấy được mức độ đóng góp của từng trung tâm lợi nhuận vào lợi nhuận chung toàn Bưu điện tỉnh, thể hiện qua bảng 3.19

3.4.4 Đối với trung tâm đầu tư

Ban Giám đốc Bưu điện tỉnh là người chịu trách nhiệm của trung tâm đầu tư, Bưu điện tỉnh cũng cần thiết lập báo cáo để đánh giá trách nhiệm quản lý của Ban Giám đốc. Để đánh giá thành quả của trung tâm đầu tư ta so sánh các chỉ tiêu trên bảng báo cáo hiệu quả đầu tư giữa thực tế so với dự toán cả về giá trị và tỷ lệ để đánh giá việc tăng giảm thông qua các độ lệch (Bảng 3.20)

Quý I/2011, lợi nhuận giảm 413 triệu đồng tương ứng với tỷ lệ giảm là 1,8%, vốn đầu tư tăng 2.489 triệu đồng tương ứng với tỷ lệ tăng 3,1% nên ROI giảm so với dự toán là 0,3% tương ứng với tỷ lệ giảm là 1,09%.

Chỉ tiêu lợi nhuận để lại (RI) là lợi nhuận cuối cùng mà trung tâm đầu tư đạt được sau khi trừ chi phí vốn sử dụng. Quý I/2011, lợi nhuận để lại của Bưu điện tỉnh giảm so với dự toán là 662 triệu đồng, tương ứng với tỷ lệ giảm là 4,4%. Vì vậy, để đạt được chỉ tiêu lợi nhuận để lại theo dự toán thì Bưu điện tỉnh cần có các biện pháp làm tăng doanh thu tiêu thụ, đồng thời kiểm soát tốt chi phí ở các trung tâm chi phí.

Như vậy, có thể kết luận việc thực hiện dự toán hiệu quả đầu tư của Bưu điện tỉnh là chưa tốt. Điều này cho thấy hiệu quả sử dụng vốn của Bưu điện tỉnh hiện nay là chưa cao. Bưu điện tỉnh cần có chiến lược đầu tư phù hợp và hiệu quả hơn trong thời gian tới.

KẾT LUẬN CHƯƠNG III

KẾT LUẬN CHUNG

Kế toán trách nhiệm là công cụ để kiểm soát và đánh giá trong các công ty phân quyền, trên tinh thần này, luận văn đã giải quyết một số vấn đề sau:

Hệ thống hóa những vấn đề lý luận cơ bản về kế toán trách nhiệm, đưa ra một cách nhìn toàn diện về lĩnh vực kế toán trách nhiệm, làm cơ sở để đánh giá thực trạng công tác kế toán trách nhiệm cũng như nghiên cứu đưa ra các giải pháp cho việc hoàn thiện kế toán trách nhiệm tại Bưu điện tỉnh.

Luận văn đã đề xuất được những giải pháp chính như thiết lập hệ thống trung tâm trách nhiệm và xây dựng hệ thống báo cáo cho nhà quản trị, xây dựng hệ thống chỉ tiêu đánh giá thành quả các trung tâm trách nhiệm tại Bưu điện tỉnh...

Luận văn đã đáp ứng được những yêu cầu cơ bản của mục tiêu đề ra. Tuy nhiên, để triển khai thành công trên thực tế thì nó còn phụ thuộc vào sự nhận thức tầm quan trọng và ý nghĩa thiết thực về kế toán trách nhiệm của Ban lãnh đạo Bưu điện tỉnh cũng như các đơn vị trực thuộc.