

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

---

**NGUYỄN TRUNG NGHĨA**

**TỔ CHỨC KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI  
CÔNG TY CỔ PHẦN DU LỊCH ĐÀ NẴNG**

**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: TS. TRẦN ĐÌNH KHÔI NGUYỄN

Phản biện 1: PGS.TS. NGUYỄN MẠNH TOÀN

Phản biện 2: PGS.TS. ĐẶNG VĂN THANH

Luận văn đã được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 24 tháng 08 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

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Kế toán trách nhiệm là lĩnh vực được nhiều nhà nghiên cứu trên thế giới xem xét từ lâu, nó giúp cho các nhà quản trị kiểm soát được chi phí, lợi nhuận của mình, từ đó đưa ra những quyết định đầu tư đúng đắn. Có thể nói hiệu quả và hiệu năng của công tác kế toán ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng và hiệu quả quản lý, điều hành của tổ chức để đạt được các mục tiêu đề ra. Do đó, lý thuyết về kế toán trách nhiệm này đưa ra các công cụ, các chỉ tiêu, phương pháp để đánh giá hoạt động của từng bộ phận và để thiết lập các khu vực trách nhiệm riêng biệt trong một tổ chức phân quyền, thông qua đó hướng các bộ phận đến việc thực hiện mục tiêu chung của tổ chức. Áp dụng thành công mô hình kế toán trách nhiệm, doanh nghiệp sẽ có được một hệ thống cung cấp thông tin đáng tin cậy và sự kiểm soát chặt chẽ.

Tuy nhiên, đây là lĩnh vực còn khá mới mẻ ở Việt Nam. Do đó, việc nghiên cứu và vận dụng kế toán trách nhiệm là một yêu cầu cấp thiết, đặc biệt là các doanh nghiệp có quy mô lớn, cơ cấu tổ chức gắn với trách nhiệm của nhiều đơn vị, cá nhân.

Công ty Cổ phần Du lịch Đà Nẵng có nhiều đơn vị thành viên chủ yếu hoạt động trong các lĩnh vực kinh doanh du lịch, dịch vụ Khách sạn và lữ hành. Vì thế, việc vận dụng kế toán trách nhiệm là vấn đề cấp thiết hiện nay nhằm đáp ứng yêu cầu quản lý, nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh toàn Công ty. Bởi vì các lý do sau:

Thứ nhất, phạm vi hoạt động của các đơn vị trực thuộc Công ty Cổ phần Du lịch Đà Nẵng là phân bố rộng trên địa bàn Thành phố, cùng với cơ chế quản lý tài chính đối với các đơn vị thành viên cũng khá đa dạng nên việc tổ chức kế toán trách nhiệm để đánh giá thành

quả hoạt động của các đơn vị trong Công ty là cần thiết. Bên cạnh việc đảm bảo cho các đơn vị thực hiện nhiệm vụ của mình, kế toán trách nhiệm còn phối hợp các đơn vị với nhau nhằm hướng đến việc thực hiện mục tiêu chung toàn Công ty.

Thứ hai, trong nền kinh tế thị trường hiện nay, cùng với việc Đà Nẵng được xem là trung tâm phát triển du lịch tại khu vực Miền Trung thì sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp du lịch trên địa bàn thành phố càng trở nên gay gắt. Do đó, Công ty cần phải chủ động trong việc tìm kiếm thị trường, nguồn khách trong nước và quốc tế nhằm tăng doanh thu, tiết kiệm chi phí và tối đa hóa lợi nhuận. Vì vậy, Công ty cần phải tổ chức hệ thống kế toán sao cho phù hợp với tình hình phân cấp quản lý tại đơn vị mình.

Thứ ba, trong những năm qua do tình hình kinh tế khó khăn, tốc độ tăng trưởng bình quân của Công ty chỉ khoảng 11% và tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu thấp một phần do việc kiểm soát chi phí chưa được tốt. Ngoài ra, trên cơ sở phân cấp quản lý tại Công ty thì các đơn vị vẫn chưa vận dụng những kỹ thuật của kế toán trách nhiệm trong việc xử lý và cung cấp thông tin nhằm kiểm soát và đánh giá hiệu quả hoạt động của các bộ phận cũng như trách nhiệm của nhà quản lý gắn với bộ phận đó. Do đó, qua việc xây dựng và thiết kế hệ thống kế toán trách nhiệm giữa các cấp, nó bảo đảm việc thực hiện quản trị chi phí, lợi nhuận và vốn đầu tư có hiệu quả nhất trên cơ sở phân cấp quản lý tài chính tại Công ty cũng như đáp ứng tiến trình của phát triển kinh tế và hội nhập.

Xuất phát từ những lý do trên, tác giả đã chọn đề tài: “*Tổ chức kế toán trách nhiệm tại Công ty Cổ phần Du lịch Đà Nẵng*” để làm đề tài nghiên cứu.

## **2. Mục đích nghiên cứu**

Trên cơ sở tìm hiểu những vấn đề lý luận về kế toán trách nhiệm cũng như các nguyên tắc kiểm soát của kế toán trách nhiệm trong doanh nghiệp, luận văn nghiên cứu thực trạng về kế toán trách nhiệm tại Công ty Cổ phần Du lịch Đà Nẵng. Từ đó, đưa ra các giải pháp tổ chức kế toán trách nhiệm tại Công ty Cổ phần Du lịch Đà Nẵng nhằm cung cấp thông tin một cách rõ ràng, đầy đủ theo yêu cầu của nhà quản lý và đánh giá thành quả hoạt động của từng bộ phận trong đơn vị, hướng đến việc thực hiện mục tiêu chung toàn Công ty.

## **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

- Đối tượng nghiên cứu: tập trung nghiên cứu những nội dung cơ bản về kế toán trách nhiệm như công tác lập kế hoạch, các báo cáo kế toán nội bộ theo từng cấp quản lý phục vụ cho việc đánh giá trách nhiệm ở Công ty, các điều lệ quy chế quản lý tài chính tại Công ty.

- Phạm vi nghiên cứu: là tại Công ty Cổ phần Du lịch Đà Nẵng, bao gồm văn phòng công ty và các đơn vị trực thuộc công ty: Các khách sạn và trung tâm điều hành du lịch.

## **4. Phương pháp nghiên cứu**

- Về mặt phương pháp luận, luận văn dựa vào phương pháp duy vật biện chứng làm cơ sở phương pháp luận.

- Về các phương pháp cụ thể: Luận văn sử dụng phương pháp thu thập và phân tích - tổng hợp tài liệu, phương pháp thống kê, phương pháp so sánh đối chiếu và các phương pháp khoa học khác.

## **5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài**

- Về mặt lý luận: Luận văn đã hệ thống hóa được những lý luận cơ bản về kế toán trách nhiệm trong doanh nghiệp và các nguyên tắc kiểm soát của kế toán trách nhiệm.

- Về mặt thực tiễn: Nêu lên được thực trạng về kế toán trách nhiệm tại Công ty Cổ phần Du lịch Đà Nẵng, từ đó đưa ra các giải pháp nhằm tổ chức kế toán trách nhiệm tại Công ty.

## **6. Kết cấu luận văn**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, luận văn gồm 3 chương:

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

Chương 2: Thực trạng tổ chức kế toán trách nhiệm tại Công ty Cổ phần Du lịch Đà Nẵng

Chương 3: Một số giải pháp nhằm tổ chức kế toán trách nhiệm tại Công ty Cổ phần Du lịch Đà Nẵng

## CHƯƠNG 1

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

#### 1.1 Khái quát về kế toán trách nhiệm

##### 1.1.1 Khái niệm kế toán trách nhiệm

Kế toán trách nhiệm là một hệ thống kế toán nhằm thu thập, tổng hợp và báo cáo đánh giá trách nhiệm quản lý và kết quả hoạt động của từng bộ phận trong doanh nghiệp thông qua sự phân chia trách nhiệm và quyền hạn được giao.

##### 1.1.2 Bản chất của kế toán trách nhiệm

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

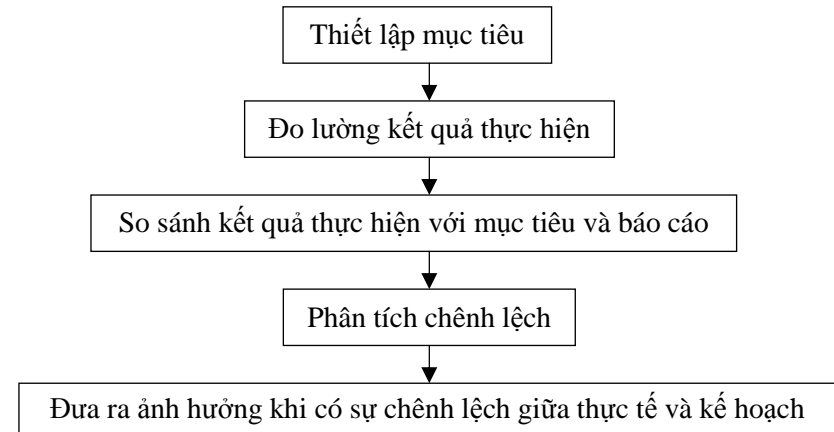
Đó là một quá trình tập hợp và báo cáo các thông tin, được dùng để kiểm tra các quá trình hoạt động và đánh giá thực hiện nhiệm vụ của từng bộ phận trong một tổ chức.

1.1.2.2 Kế toán trách nhiệm là một bộ phận trong hệ thống kiểm soát kế toán quản trị

Hệ thống kiểm soát quản trị có hai yếu tố cơ bản sau:

- Thứ nhất là hệ thống dự toán ngân sách.
- Thứ hai là kế toán trách nhiệm.

Mỗi trung tâm trách nhiệm đều có tiến trình sau:



Hình 1.1 Sơ đồ tiến trình của một trung tâm trách nhiệm

##### 1.1.3 Nguyên tắc kiểm soát của kế toán trách nhiệm

Kế toán trách nhiệm dựa trên sự ứng dụng các nguyên tắc kiểm soát. Các nguyên tắc kiểm soát có thể được thực hiện đầy đủ nếu loại trừ những khoản mục không thể kiểm soát được trong giới hạn mà nhà quản trị phải chịu trách nhiệm. Vì vậy, trong báo cáo phải phân biệt được những chi phí kiểm soát được và chi phí không kiểm soát được.

#### 1.2 Phân cấp quản lý - Điều kiện hình thành kế toán trách nhiệm trong doanh nghiệp

Khi quy mô và phạm vi hoạt động của các doanh nghiệp ngày càng phát triển đã đặt ra yêu cầu cho các nhà quản trị là phải biết kiểm soát và đánh giá được hoạt động của mình. Vì tính phức tạp trong các hoạt động nên sẽ rất khó khăn cho các nhà quản trị cấp cao trong kiểm soát hoạt động trực tiếp. Kết quả là quy mô và sự phức tạp của công ty tăng lên đòi hỏi những hoạt động của họ phải được phân quyền. Khi những bộ phận, đơn vị mới được thành lập cùng với sự phân quyền đó, yêu cầu kế toán phải cung cấp các phương pháp

đo lường hiệu quả ở mỗi cấp tương ứng, họ nên thiết kế chi phí sản xuất và hệ thống kiểm soát cho phù hợp với nhu cầu quản trị. Do đó, kế toán trách nhiệm là phương pháp quản trị hữu hiệu cho các công ty khi quy mô và phạm vi hoạt động tăng lên.

Các nhà nghiên cứu cho rằng kế toán trách nhiệm gắn liền với sự phân cấp về quản lý. Mọi hoạt động của doanh nghiệp đều nằm trong sự kiểm soát của nhà quản trị từ cấp thấp đến cấp cao. Phân cấp quản lý vừa là tiền đề vừa là động lực thúc đẩy hoạt động kế toán trách nhiệm. 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 và phù hợp thì hiệu quả của kế toán trách nhiệm càng cao.

### 1.3 Nội dung tổ chức kế toán trách nhiệm trong doanh nghiệp

#### 1.3.1 Xác định các trung tâm trách nhiệm trong doanh nghiệp

##### 1.3.1.1 Khái niệm và bản chất của trung tâm trách nhiệm

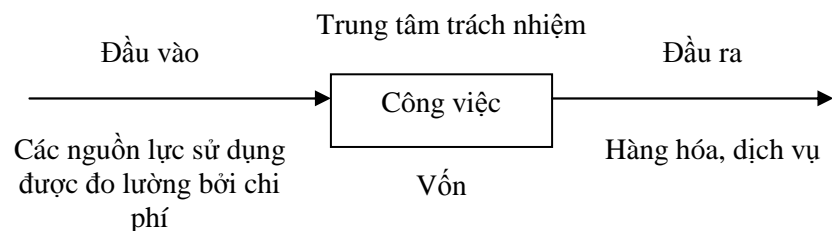
###### (1) Khái niệm trung tâm trách nhiệm

Trung tâm trách nhiệm là một bộ phận hay đơn vị trong tổ chức, đặt dưới sự lãnh đạo của một nhà quản trị hoặc một cấp quản lý, chịu trách nhiệm trực tiếp với kết quả của chức năng hay bộ phận đó.

###### (2) Bản chất của trung tâm trách nhiệm

Mỗi trung tâm trách nhiệm có bản chất như một hệ thống, mỗi hệ thống được xác định để xử lý một công việc cụ thể.

Bản chất của trung tâm trách nhiệm được mô tả như sau:



Để đo lường mức độ hoàn thành của một trung tâm trách nhiệm thường dựa trên hai tiêu chí: hiệu quả và hiệu năng.

##### 1.3.1.2 Phân loại các 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 nhà quản trị trung tâm, có thể chia thành bốn loại trung tâm trách nhiệm: trung tâm chi phí, trung tâm doanh thu, trung tâm lợi nhuận, trung tâm đầu tư.

#### 1.3.2 Hệ thống các chỉ tiêu đánh giá thành quả của các trung tâm trách nhiệm

##### 1.3.2.1 Đánh giá thành quả của trung tâm chi phí

Cần được phân biệt làm hai dạng là trung tâm chi phí định mức và trung tâm chi phí linh hoạt. Khi đánh giá trách nhiệm quản trị cũng như đo lường kết quả hoạt động của loại trung tâm này, ta cần đánh giá hai nội dung cơ bản sau:

- Trung tâm có hoàn thành nhiệm vụ được giao về sản lượng sản xuất kinh doanh hay không?
- Chi phí thực tế phát sinh có vượt quá định mức hay dự toán không?

Chỉ tiêu đo lường được sử dụng để đánh giá:

$$\text{Chênh lệch chi phí} = \text{Chi phí thực tế} - \text{Chi phí dự toán}$$

Ngoài ra, ta còn phải phân tích biến động để xác định nhân tố nào ảnh hưởng đến chi phí:

- Biến động về giá = Lượng thực tế x (giá thực tế - giá dự toán)
- Biến động về lượng = Giá dự toán x (lượng thực tế - lượng dự toán)

##### 1.3.2.2 Đánh giá thành quả của trung tâm doanh thu

Trách nhiệm của nhà quản trị ở trung tâm doanh thu là tổ chức hoạt động tiêu thụ sản phẩm, dịch vụ sao cho đạt được doanh thu trong kỳ nhiều nhất của bộ phận do mình kiểm soát.

Chỉ tiêu cơ bản được sử dụng để đánh giá:

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

**1.3.2.3 Đánh giá thành quả của trung tâm lợi nhuận**

Để đánh giá kết quả của trung tâm lợi nhuận, chúng ta cần đánh giá việc thực hiện các chỉ tiêu lợi nhuận, giá bán và lượng bán. Ngoài các chỉ tiêu được sử dụng ở hai trung tâm trên, ta còn sử dụng các chỉ tiêu cơ bản sau:

- Chênh lệch số dư bộ phận = Số dư bộ phận thực tế - Số dư bộ phận dự toán
- Chênh lệch lợi nhuận bộ phận = Lợi nhuận thực tế - Lợi nhuận dự toán

**1.3.2.4 Đánh giá thành quả của trung tâm đầu tư**

Các chỉ tiêu cơ bản có thể sử dụng để đánh giá hiệu năng hoạt động của trung tâm đầu tư như: Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI), thu nhập thặng dư (RI).

**(1) Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI- Return on investment)**

Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư là tỷ số giữa lợi nhuận thuần trên vốn đầu tư đã bỏ ra.

Công thức tính:

$$ROI = \frac{\text{Lợi nhuận}}{\text{Vốn đầu tư}} = \frac{\text{Lợi nhuận}}{\text{Doanh thu thuần}} \times \frac{\text{Doanh thu thuần}}{\text{Vốn đầu tư}}$$

Hay: ROI = Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu x Số vòng quay của vốn đầu tư

**(2) Thu nhập thặng dư (RI - Residual income)**

Thu nhập thặng dư là khoản thu nhập của bộ phận hay toàn doanh nghiệp trừ đi chi phí sử dụng vốn mong đợi đã đầu tư vào bộ

phần đó.

Công thức tính thu nhập thặng dư:

RI = Lợi nhuận trung tâm đầu tư – Chi phí sử dụng vốn

= Lợi nhuận trung tâm đầu tư – (Vốn đầu tư x Tỷ suất chi phí vốn)

**1.3.3 Tổ chức hệ thống báo cáo kế toán trách nhiệm**

**1.3.3.1 Tổ chức thông tin dự toán làm cơ sở đánh giá ở các trung tâm trách nhiệm**

(1) Mục đích của thông tin dự toán trong các trung tâm trách nhiệm

(2) Nội dung tổ chức thông tin dự toán

**1.3.3.2 Tổ chức báo cáo kế toán trách nhiệm**

Báo cáo kế toán trách nhiệm là báo cáo phản ánh tình hình thực hiện mục tiêu của từng trung tâm trách nhiệm, nó 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 dự toán, đồng thời chỉ ra các chênh lệch giữa kết quả thực tế và dự toán theo từng chỉ tiêu trong báo cáo phù hợp với từng loại trung tâm trách nhiệm.

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

Như vậy, báo cáo trách nhiệm là hệ thống báo cáo đánh giá trách nhiệm quản trị chứa đựng nội dung các chỉ tiêu kế toán, tài chính nhằm đánh giá trách nhiệm quản trị của từng cá nhân, bộ phận trong đơn vị. Báo cáo trách nhiệm nên được lập một cách thường xuyên (thường theo tháng, quý) nhằm cung cấp thông tin một cách kịp thời cho nhà quản trị để có những điều chỉnh thích hợp, từ đó giúp nâng cao hiệu quả hoạt động toàn doanh nghiệp.

## CHƯƠNG 2

### THỰC TRẠNG TỔ CHỨC KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DU LỊCH ĐÀ NẴNG

#### 2.1 Giới thiệu chung về Công ty cổ phần Du lịch Đà Nẵng

##### 2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của Danatours

##### 2.1.2 Chức năng hoạt động kinh doanh của Danatours

##### 2.1.3 Đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh của Danatours

##### 2.1.4 Cơ cấu tổ chức quản lý tại Danatours

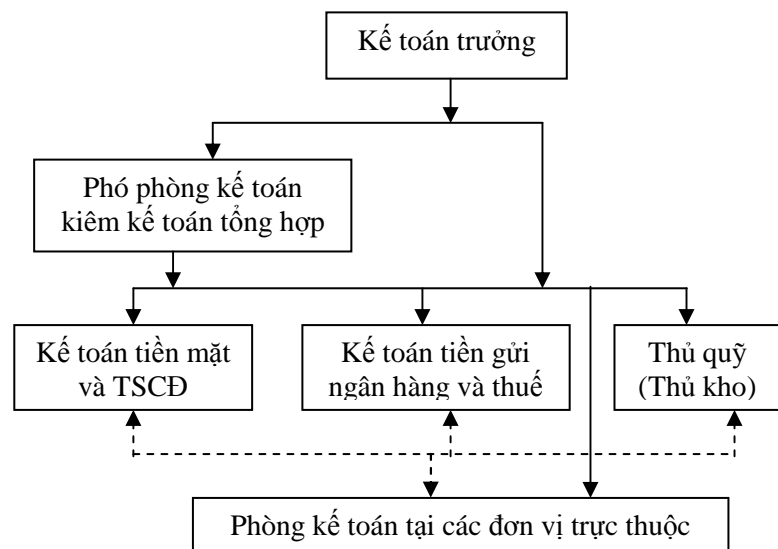
##### 2.1.4.1 Chức năng, nhiệm vụ của từng phòng ban

##### 2.1.4.2 Chức năng, nhiệm vụ của các đơn vị trực thuộc

##### 2.1.5 Tổ chức bộ máy kế toán tại Danatours

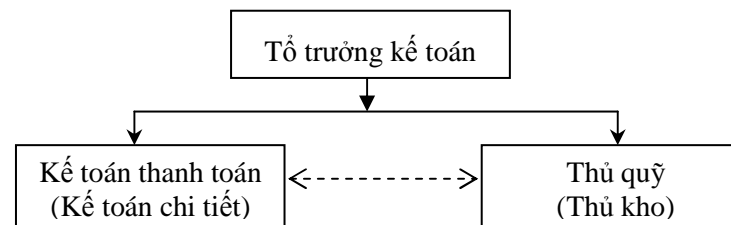
Để phù hợp với tình hình phân cấp quản lý tài chính, Danatours đã tổ chức kế toán theo mô hình vừa tập trung vừa phân tán, gồm bộ máy kế toán tại văn phòng công ty và bộ máy kế toán tại các đơn vị trực thuộc.

##### 2.1.5.1 Bộ máy kế toán tại văn phòng công ty



Hình 2.2 Sơ đồ bộ máy kế toán tại văn phòng công ty

##### 2.1.5.2 Bộ máy kế toán tại đơn vị trực thuộc



Hình 2.3 Sơ đồ bộ máy kế toán tại Khách sạn Thanh Long

#### 2.2 Thực trạng tổ chức kế toán trách nhiệm tại Danatours

##### 2.2.1 Tình hình phân cấp quản lý tài chính tại Công ty

Dựa vào quyết định số 133/QĐ-HĐQT Công ty cổ phần Du lịch Đà Nẵng ngày 23/08/2006 về việc ban hành “Quy chế tổ chức, quản lý, điều hành Công ty cổ phần Du lịch Đà Nẵng”, nội dung tình hình phân cấp quản lý tài chính tại văn phòng công ty và các đơn vị trực thuộc như sau:

##### 2.2.1.1 Đối với văn phòng công ty

Sử dụng, bảo toàn và phát triển vốn theo kế hoạch kinh doanh được Hội đồng quản trị phê duyệt và Đại hội đồng cổ đông thông qua hằng năm.

Xây dựng, tổ chức thẩm định và đệ trình Hội đồng quản trị phê duyệt kế hoạch đầu tư gián tiếp hoặc đầu tư trực tiếp vào các dự án hợp tác đầu tư với các bên trong và ngoài nước bằng nguồn vốn do Công ty quản lý.

Công tác đầu tư mới và sửa chữa lớn tài sản cố định.

Văn phòng công ty nắm quyền chủ động trong thanh lý, nhượng bán tài sản cố định.

Quyết định khung giá bán các dịch vụ, sản phẩm trên cơ sở đảm bảo hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Về doanh thu và chi phí.

Chịu trách nhiệm trong việc trích lập các quỹ và phân chia cổ tức cho các cổ đông từ lợi nhuận còn lại sau khi trừ toàn bộ chi phí.

**2.2.1.2 Đối với các đơn vị trực thuộc**

Đơn vị không được quyền huy động vốn phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh và đầu tư ra bên ngoài mà phải thông qua cấp trên.

Về quản lý và sử dụng tài sản

Về thu - chi liên quan đến sản xuất kinh doanh.

Về lao động tiền lương

Về lợi nhuận

Định kỳ, các đơn vị lập báo cáo hiệu quả kinh doanh và báo cáo tài chính gửi về văn phòng công ty.

**2.2.2 Công tác xây dựng kế hoạch kinh doanh theo phân cấp quản lý tại công ty**

Cơ cấu tổ chức tại công ty hiện nay có 3 cấp quản lý: Cấp văn phòng công ty, cấp đơn vị trực thuộc và cấp tổ ( như tổ lễ tân, tổ buồng phòng, tổ nhà hàng, tổ văn phòng,...).

Do đặc điểm hoạt động kinh doanh của công ty là dịch vụ du lịch nên theo quy chế của công ty, công ty xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh sáu tháng một lần và định kỳ hàng tháng các đơn vị báo cáo tình hình kinh doanh của đơn vị mình cho công ty.

**2.2.2.1 Kế hoạch về doanh thu**

Tại các đơn vị trực thuộc, khi xây dựng kế hoạch doanh thu cho sáu tháng đến, các đơn vị căn cứ vào kết quả cung cấp dịch vụ thực hiện cùng kỳ năm trước, các hợp đồng được ký kết cho kỳ này và dự kiến lượt khách lưu trú trong kỳ đến để tiến hành lập kế hoạch doanh thu gửi về văn phòng công ty xem xét và phê duyệt.

**Bảng 2.2 Kế hoạch doanh thu kinh doanh Khách sạn Thanh Long**

**2.2.2.2 Kế hoạch về chi phí**

Cuối kỳ, các đơn vị căn cứ vào chi phí phát sinh các năm trước, tình hình lượng hàng để cung cấp dịch vụ nhập - xuất trong kỳ và kỳ đến, lượt khách lưu trú hàng kỳ, các đơn vị dự đoán được chi phí phát sinh cho kỳ đến và gửi về văn phòng công ty mà cụ thể là phòng kế hoạch – đầu tư. Chịu trách nhiệm cho việc lập kế hoạch chi phí là giám đốc tại đơn vị trực thuộc.

**Bảng 2.3 Kế hoạch chi phí kinh doanh Khách sạn Thanh Long**

**2.2.2.3 Kế hoạch lợi nhuận**

Từ các kế hoạch về doanh thu, chi phí dự kiến phát sinh kỳ đến, các đơn vị lập kế hoạch lợi nhuận và gửi về văn phòng công ty để xem xét, phê duyệt.

**Bảng 2.4 Kế hoạch lợi nhuận Khách sạn Thanh Long**

Dựa vào bảng kế hoạch kinh doanh từ các đơn vị gửi lên, phòng kế hoạch – đầu tư tiến hành lập kế hoạch sản xuất kinh doanh cho toàn công ty và trình Tổng giám đốc phê duyệt.

**2.2.3 Hệ thống báo cáo đánh giá trách nhiệm tại Công ty**

**2.2.3.1 Đối với các đơn vị trực thuộc**

a. Báo cáo thống kê lượt khách lưu trú

Hàng tháng, các đơn vị thống kê lượt khách lưu trú và lượt buồng phòng sử dụng tại đơn vị mình để báo cáo lên cấp trên. Bộ phận kế toán chịu trách nhiệm lập báo cáo này.

**Bảng 2.5 Thống kê lượt khách lưu trú tại Khách sạn Thanh Long**

Từ lượt buồng phòng sử dụng, đơn vị tính được công suất sử dụng buồng phòng hàng tháng.

Chỉ tiêu đánh giá:

$$\text{Công suất buồng phòng} = \frac{\text{Lượt buồng sử dụng}}{\text{Số buồng phòng hiện có} \times \text{Số ngày trong tháng}}$$



b. Báo cáo tình hình sản xuất kinh doanh

➤ Báo cáo tình hình doanh thu phát sinh trong kỳ

Định kỳ hằng tháng, các đơn vị lập báo cáo doanh thu gửi về công ty. Phòng kế toán lập và giám đốc chịu trách nhiệm phê duyệt.

*Bảng 2.6 Báo cáo doanh thu tại Khách sạn Thanh Long*

➤ Báo cáo tình hình chi phí trong kỳ

Hàng tháng đối với các khoản chi phí mà đơn vị kiểm soát được, đơn vị sẽ lập báo cáo và gửi về công ty. Giám đốc đơn vị là người chịu trách nhiệm việc này.

Từ các báo cáo về chi phí phát sinh tại Khách sạn Thanh Long như tình hình sử dụng nguyên vật liệu, tiền lương, chi phí sản xuất chung, phòng kế toán đơn vị sẽ tổng hợp lập báo cáo chi phí kinh doanh và gửi về Công ty.

*Bảng 2.7 Báo cáo chi phí kinh doanh tại Khách sạn Thanh Long*

Đối với khoản chi phí không kiểm soát được như khấu hao TSCĐ, lãi vay vốn cố định,... công ty phân bổ về cho đơn vị để đơn vị tổng hợp và lập báo cáo lợi nhuận trong kỳ.

➤ Báo cáo kết quả kinh doanh

Từ báo cáo về doanh thu và chi phí phát sinh trong kỳ, đơn vị sẽ lập báo cáo hiệu quả kinh doanh đạt được trong kỳ.

*Bảng 2.8 Báo cáo kết quả kinh doanh tại Khách sạn Thanh Long*

2.2.3.2 Đối với văn phòng công ty

a. Báo cáo tổng hợp thống kê lượt khách lưu trú

Từ báo cáo thống kê lượt khách lưu trú các đơn vị gửi lên, bộ phận kế toán tại công ty tổng hợp và lập báo cáo tổng hợp thống kê lượt khách lưu trú trong kỳ.

*Bảng 2.9 Tổng hợp thống kê lượt khách lưu trú tại các Khách sạn*

a. Báo cáo tổng hợp tình hình sản xuất kinh doanh trong kỳ

Các mẫu báo cáo tổng hợp:

- Báo cáo tổng hợp doanh thu phát sinh trong kỳ
- Báo cáo tổng hợp chi phí trong kỳ
- Báo cáo tổng hợp kết quả kinh doanh

Các báo cáo đơn vị lập ra có thể phản ánh khái quát tình hình kinh doanh của đơn vị, nhưng để cung cấp thông tin cho nhà quản trị thì các báo cáo còn sơ sài, thiếu khoa học và chưa phân tích rõ ràng được các nguyên nhân dẫn đến việc không hoàn thành các chỉ tiêu kế hoạch đề ra ban đầu.

**2.3 Đánh giá thực trạng kế toán trách nhiệm tại Công ty**

Qua tìm hiểu về thực trạng kế toán trách nhiệm tại công ty, có thể rút ra một số nhận xét như sau:

*Thứ nhất là về phân cấp quản lý tài chính:*

Theo quy chế quản lý điều hành công ty, việc phân cấp quản lý tài chính trong toàn công ty tương đối hợp lý, có sự phân cấp rõ ràng từ văn phòng công ty đến các đơn vị trực thuộc. Các đơn vị trực thuộc được quyền tự chủ nhất định trong hoạt động sản xuất kinh doanh của mình. Tuy nhiên, trên cơ sở quyền hạn và trách nhiệm được giao, ban giám đốc tại các đơn vị trực thuộc vẫn chưa có sự phân chia trách nhiệm và quyền hạn cụ thể cho các bộ phận tại đơn vị mình trong việc lập kế hoạch về doanh thu, chi phí và chịu trách nhiệm với kế hoạch đó. Ngoài ra, đơn vị có sự phân cấp quản lý nhưng chưa hình thành các trung tâm trách nhiệm riêng biệt cho từng đơn vị trực thuộc, từng cá nhân và sự gắn kết trách nhiệm cá nhân với kết quả hoạt động của từng bộ phận chưa thật sự rõ ràng.

*Thứ hai là về công tác lập kế hoạch:*

Công tác lập kế hoạch chỉ mang tính chung chung chưa đi vào cụ thể, chi tiết cho từng cá nhân, bộ phận trong đơn vị. Việc lập kế

hoạch tại các đơn vị trực thuộc chỉ chủ yếu dựa vào bộ phận kế toán tại đơn vị mà ít có sự tham gia của các bộ phận khác. Kế hoạch được lập ra chỉ gắn với trách nhiệm của phòng kế toán và giám đốc mà không liên quan đến các bộ phận khác. Do đó, các kế hoạch được lập chưa thật sự hợp lý và khoa học.

Định kỳ, kế hoạch lập ra chỉ giao cho các đơn vị thực hiện mà chưa thật sự gắn với trách nhiệm của từng bộ phận, cá nhân cụ thể. Do đó, cuối kỳ khi đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch thì trách nhiệm của người đứng đầu bộ phận không được rõ ràng, khách quan.

*Thứ ba là về hệ thống thông tin báo cáo:*

Với việc phân cấp quản lý như vậy thì các báo cáo hiện tại chưa đáp ứng được nhu cầu cung cấp thông tin cho nhà quản lý, làm cho nhà quản trị cấp cao trong Công ty rất khó đưa ra quyết định và đánh giá hiệu quả hoạt động của từng bộ phận, cũng như việc đánh giá trách nhiệm và mức độ hoàn thành nhiệm vụ của các cấp quản lý và các nhà quản trị tương ứng.

Trong hệ thống báo cáo đánh giá trách nhiệm các bộ phận, các chỉ tiêu chỉ thể hiện được một phần trong công tác đánh giá trách nhiệm mà chưa có sự phân tích rõ ràng nguyên nhân dẫn đến việc không hoàn thành kế hoạch hay vượt kế hoạch đề ra.

*Thứ tư là về tổ chức bộ máy kế toán:*

Đội ngũ kế toán tại công ty còn mỏng, trình độ chuyên môn nghiệp vụ của kế toán tại đơn vị trực thuộc còn hạn chế dẫn đến việc phân tích, đánh giá hiệu quả hoạt động chưa tốt, chưa đáp ứng kịp thời yêu cầu của nhà quản lý. Đối với đội ngũ kế toán tại văn phòng công ty thì các nhân viên chủ yếu chỉ thực hiện chức năng kế toán tài chính, chỉ khi nào Tổng giám đốc có yêu cầu mới tiến hành thu thập, phân tích số liệu phục vụ cho mục đích quản trị của nhà quản lý.

### CHƯƠNG 3

## MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM TỔ CHỨC KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DU LỊCH ĐÀ NẴNG

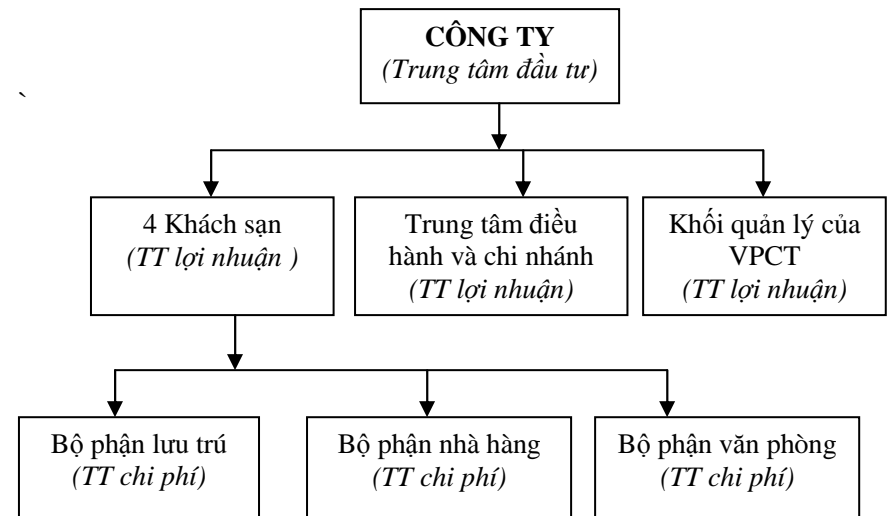
Dựa vào đặc điểm và tình hình phân cấp quản lý tại Công ty hiện nay, tác giả đưa ra một số giải pháp sau:

- Tổ chức các trung tâm trách nhiệm theo phân cấp quản lý tại Công ty.
- Hoàn thiện hệ thống thông tin phục vụ đánh giá trách nhiệm tại Công ty.
- Đánh giá thành quả của các trung tâm trách nhiệm tại Công ty.

### 3.1 Tổ chức các trung tâm trách nhiệm theo phân cấp quản lý tại Công ty

#### 3.1.1 Xác định các trung tâm trách nhiệm

Dựa trên sự phân cấp quản lý theo cơ cấu tổ chức hiện nay tại Công ty, có thể tổ chức thành các trung tâm trách nhiệm, bao gồm: Trung tâm chi phí, trung tâm lợi nhuận và trung tâm đầu tư. Mô hình các trung tâm trách nhiệm được tổ chức như sau:

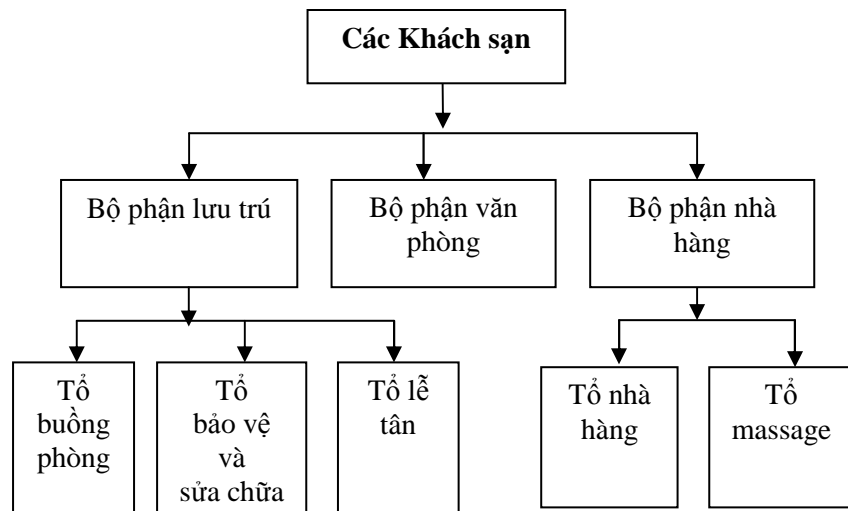


Hình 3.1 Mô hình tổ chức các trung tâm trách nhiệm tại công ty

### 3.1.2 Xác định mục tiêu và nhiệm vụ của từng trung tâm trách nhiệm

#### 3.1.2.1 Đối với trung tâm chi phí

Dựa vào cơ cấu tổ chức tại các khách sạn, có thể tổ chức các trung tâm chi phí trong các khách sạn như sau:



Hình 3.2 Mô hình tổ chức các trung tâm trách nhiệm chi phí tại các Khách sạn

#### 3.1.2.2 Đối với trung tâm lợi nhuận

#### 3.1.2.3 Đối với trung tâm đầu tư

### 3.2 Hoàn thiện hệ thống thông tin phục vụ đánh giá trách nhiệm tại Công ty

#### 3.2.1 Hoàn thiện công tác lập dự toán - Cơ sở hình thành đánh giá trách nhiệm đã giao cho các bộ phận

##### 3.2.1.1 Lập dự toán lượt khách lưu trú

Thông tin để lập dự toán khách lưu trú tại Khách sạn Thanh Long gồm:

- Thông tin về tình hình tăng trưởng hàng năm: dựa vào kết quả nghiên cứu thị trường của đơn vị.
- Thông tin về tình hình khách lưu trú các kỳ trước và các hợp đồng được ký kết trong kỳ đến: Số liệu lấy từ bộ phận kế toán của đơn vị.
- Thông tin về tình hình biến động hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị theo từng mùa trong năm.
- Thông tin về môi trường kinh doanh trong khu vực: dựa vào đánh giá của các ban ngành, mà cụ thể là của ngành du lịch về những thuận lợi và khó khăn trong kỳ đến.

Bảng 3.1 Dự toán lượt khách lưu trú tại Khách sạn Thanh Long

Từ dự toán lượt khách lưu trú và lượt buồng phòng sử dụng, kết hợp với đơn giá mà đơn vị xây dựng ta sẽ lập được dự toán doanh thu của đơn vị.

Bảng 3.2 Dự toán doanh thu kinh doanh Khách sạn Thanh Long

##### 3.2.1.2 Hoàn thiện công tác lập dự toán chi phí

Tại công ty hiện nay đã triển khai công tác lập kế hoạch, tuy nhiên kế hoạch Công ty lập ra chỉ mang tính so sánh, đối chiếu giữa các kỳ. Nó chưa đáp ứng được yêu cầu phân tích và thông tin kịp thời cho nhà quản trị trong việc đưa ra các quyết định kinh doanh. Vì vậy, cần xây dựng một loại dự toán có thể đáp ứng được yêu cầu phân tích của nhà quản trị. Dưới góc độ kế toán quản trị, chi phí nên được tách thành biến phí và định phí theo cách ứng xử của nó. Từ bảng kế hoạch chi phí tại Công ty giao cho Khách sạn Thanh Long, ta xây dựng được bảng dự toán chi phí mới theo cách ứng xử của chi phí như sau:

Bảng 3.3 Dự toán chi phí tại Khách sạn Thanh Long  
(Bộ phận lưu trú)

Bảng 3.4 Dự toán chi phí tại Khách sạn Thanh Long

### 3.2.1.3 Hoàn thiện công tác lập dự toán lợi nhuận

Trên cơ sở mô hình các trung tâm trách nhiệm được thiết lập, dự toán lợi nhuận phải do các trung tâm lợi nhuận thực hiện. Cơ sở để lập dự toán lợi nhuận là từ dự toán chi phí ở các trung tâm chi phí và dự toán doanh thu. Các số liệu về doanh thu, chi phí này sẽ được tổng hợp để lập dự toán lợi nhuận ở trung tâm lợi nhuận. Minh họa, báo cáo dự toán lợi nhuận ở trung tâm lợi nhuận là Khách sạn Thanh Long.

*Bảng 3.5 Dự toán lợi nhuận ở Khách sạn Thanh Long*

### 3.2.1.4 Xây dựng báo cáo dự toán trung tâm đầu tư

Để có cơ sở đánh giá hiệu quả đầu tư, Công ty cần 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 Công ty, chịu trách nhiệm chính về báo cáo này là Tổng giám đốc.

*Bảng 3.6 Báo cáo dự toán trung tâm đầu tư tại Danatours*

## 3.2.2 Xây dựng hệ thống báo cáo kế toán ở các trung tâm trách nhiệm

### 3.2.2.1 Báo cáo kế toán của trung tâm chi phí

Tại các bộ phận là trung tâm chi phí thuộc các khách sạn, báo cáo toàn bộ chi phí sản xuất phát sinh theo khoản mục tại bộ phận mình lên phòng kế toán của Khách sạn.

Tại phòng kế toán của các đơn vị thành viên này, kết hợp với báo cáo bộ phận, chi phí quản lý để tính tổng chi phí sản xuất phát sinh tại các đơn vị.

Tại Công ty sau khi có báo cáo của các đơn vị thành viên gửi lên, kết hợp với chi phí phát sinh tại công ty, phòng kế toán tổng hợp báo cáo chi phí toàn công ty.

*Trình tự lập báo cáo chi phí tại công ty*

*từ các trung tâm chi phí đến toàn công ty*

*( Từ Bảng 3.7- Báo cáo chi phí sản xuất theo khoản mục tại Khách sạn Thanh Long (Bộ phận lưu trú) đến Bảng 3.10- Báo cáo tổng hợp chi phí sản xuất toàn Công ty)*

### 3.2.2.2 Báo cáo kế toán của trung tâm lợi nhuận

Các trung tâm lợi nhuận căn cứ vào báo cáo chi phí của các trung tâm chi phí gửi lên, kết hợp với báo cáo doanh thu, các đơn vị này sẽ tiến hành lập báo cáo kế toán với tư cách là trung tâm lợi nhuận để đánh giá kết quả hoạt động của mình và gửi báo cáo về Công ty.

*Bảng 3.11 Báo cáo tình hình thực hiện lợi nhuận tại Khách sạn Thanh Long*

### 3.2.2.3 Báo cáo kế toán của trung tâm đầu tư

Báo cáo kế toán của trung tâm đầu tư được lập tại Công ty để theo dõi, phân tích, đánh giá hiệu quả đầu tư. Đây là báo cáo tổng quát nhất trong các loại báo cáo của các trung tâm trách nhiệm.

*Bảng 3.12 Báo cáo hiệu quả đầu tư tại Danatours*

## 3.3 Đánh giá thành quả của các trung tâm trách nhiệm tại Công ty

### 3.3.1 Đánh giá thành quả của các trung tâm chi phí

Mục tiêu của trung tâm chi phí là tối đa hóa sản lượng sản phẩm tạo ra tương ứng với doanh thu đạt được và tối thiểu chi phí sử dụng. Đánh giá thành quả trung tâm chi phí dựa trên cơ sở các báo cáo chi phí dự toán và thực hiện ở trung tâm và sử dụng phương pháp phân tích phù hợp. So sánh giữa dự toán và thực hiện để xác định mức độ hoàn thành kế hoạch về chi phí của trung tâm.

Công cụ được sử dụng để đánh giá là chênh lệch chi phí.

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

### **3.3.2 Đánh giá thành quả của các trung tâm lợi nhuận**

Đánh giá thành quả của trung tâm lợi nhuận dựa trên cơ sở các báo cáo dự toán và thực tế về doanh thu, chi phí, lợi nhuận ở trung tâm và sử dụng phương pháp phân tích phù hợp.

Công cụ được sử dụng để đánh giá là chênh lệch số dư bộ phận kiểm soát được, chênh lệch số dư bộ phận, lợi nhuận trước thuế.

### **3.3.3 Đánh giá thành quả của trung tâm đầu tư**

Để đánh giá thành quả trung tâm đầu tư ta phải dựa vào báo cáo thực tế và dự toán theo các chỉ tiêu hiệu quả đầu tư của trung tâm và sử dụng phương pháp phân tích phù hợp.

Đánh giá thành quả của trung tâm đầu tư dựa trên 2 chỉ tiêu cơ bản sau: Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư và Thu nhập thặng dư.

## **KẾT LUẬN**

Ngày nay, khi nói đến một công ty có quy mô lớn và tổ chức phân quyền thì công tác kế toán trách nhiệm đóng một vai trò quan trọng trong hệ thống quản trị doanh nghiệp. Kế toán trách nhiệm là công cụ được dùng để kiểm soát và đánh giá tình hình hoạt động của các trung tâm trách nhiệm trong một tổ chức phân quyền. So với mục đích nghiên cứu, luận văn đã giải quyết được một số vấn đề sau:

Khái quát được những vấn đề cơ bản về kế toán trách nhiệm và đưa ra được cái nhìn toàn diện về lĩnh vực này.

Đề tài đã phản ánh được thực trạng công tác kế toán trách nhiệm tại Công ty cổ phần du lịch Đà Nẵng như: Tình hình phân cấp quản lý tài chính, công tác lập kế hoạch kinh doanh, việc phân bổ chi phí hay các báo cáo kế toán nội bộ trong Công ty được sử dụng như thế nào,... Từ đó phát hiện những tồn tại và đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện.

Tác giả đã đề xuất được những giải pháp như thiết lập hệ thống trung tâm trách nhiệm, xác định mục tiêu nhiệm vụ cụ thể cho từng trung tâm, xây dựng hệ thống báo cáo thành quả của các trung tâm và đưa ra các chỉ tiêu đo lường được sử dụng để đánh giá thành quả của các trung tâm trên cơ sở kiểm soát chặt chẽ chi phí, lợi nhuận và nâng cao hiệu quả sử dụng vốn đầu tư của từng bộ phận cũng như toàn Công ty.

Nhìn chung luận văn đã đáp ứng được những yêu cầu cơ bản của mục tiêu đề ra. Tuy nhiên, để tổ chức kế toán trách nhiệm tại Công ty cổ phần du lịch Đà Nẵng được thành công hiệu quả trong thực tế hay không còn phải phụ thuộc vào sự nhận thức của nhà quản trị trong Công ty.