

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP.HỒ CHÍ MINH**

**00000**

**HOÀNG KIM SƠN**

**XÂY DỰNG BÁO CÁO  
KẾ TOÁN QUẢN TRỊ  
CHO HỆ THỐNG SIÊU THỊ MEDICARE**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**TP. HỒ CHÍ MINH NĂM - 2007**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP.HỒ CHÍ MINH**

**0000**

**HOÀNG KIM SON**

**XÂY DỰNG BÁO CÁO  
KẾ TOÁN QUẢN TRỊ  
CHO HỆ THỐNG SIÊU THỊ MEDICARE**

**Chuyên ngành : Kế toán – Kiểm toán  
Mã số : 60.34.30**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC :  
PGS.TS PHẠM VĂN DƯƠNG**

**TP. HỒ CHÍ MINH NĂM - 2007**

## MỤC LỤC

### PHẦN MỞ ĐẦU

### CHƯƠNG 1 CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ KẾ TOÁN QUẢN TRỊ VÀ BÁO CÁO

<b>KẾ TOÁN QUẢN TRỊ</b> -----	<b>1</b>
1.1 Kế toán quản trị với chức năng quản lý -----	1
1.1.1 Khái niệm về kế toán quản trị -----	1
1.1.2 Kế toán quản trị cung cấp thông tin cho nhà quản lý doanh nghiệp -----	2
1.1.3 Đặc điểm của thông tin kế toán quản trị trên các báo cáo kế toán quản trị -----	3
1.2 Phân loại chi phí trên các báo cáo -----	4
1.2.1 Phân loại chi phí theo chức năng hoạt động trong doanh nghiệp thương mại ---	4
1.2.1.1 Chi phí mua hàng -----	4
1.2.1.2 Chi phí bán hàng -----	5
1.2.1.3 Chi phí quản lý hành chính -----	5
1.2.2 Phân loại theo dòng vận động của chi phí trong một kỳ hoạt động kinh doanh	5
1.2.2.1 Chi phí sản phẩm -----	5
1.2.2.2 Chi phí thời kỳ -----	5
1.2.3 Phân loại theo cách ứng xử của chi phí -----	6
1.2.3.1 Biến phí -----	6
1.2.3.2 Định phí -----	6
1.2.3.3 Chi phí hỗn hợp -----	7
1.2.4 Một số cách phân loại khác -----	7
1.2.4.1 Căn cứ vào mối quan hệ trực tiếp hay gián tiếp đối với đối tượng tập hợp chi phí -----	7
1.2.4.2 Căn cứ vào khả năng kiểm soát chi phí -----	7
1.3 Phân bổ chi phí cho các bộ phận -----	8

1.3.1	Khái niệm về báo cáo bộ phận -----	8
1.3.2	Phân bổ chi phí cho các báo cáo bộ phận -----	9
1.3.2.1	Các bộ phận trong doanh nghiệp -----	9
1.3.2.2	Phân bổ chi phí của các bộ phận phục vụ cho các bộ phận chức năng -----	9
a)	Yêu cầu về các tiêu thức phân bổ -----	10
b)	Các hình thức phân bổ -----	10
c)	Phân bổ chi phí của bộ phận phục vụ theo cách ứng xử của chi phí -----	11
1.4	Hệ thống báo cáo kế toán quản trị trong doanh nghiệp thương mại -----	12
1.4.1	Hệ thống các báo cáo dự toán -----	12
1.4.1.1	Khái niệm của dự toán -----	12
1.4.1.2	Tác dụng của dự toán -----	12
1.4.1.3	Hệ thống dự toán hàng năm của một doanh nghiệp thương mại -----	13
1.4.2	Hệ thống báo cáo trách nhiệm -----	16
1.4.2.1	Các trung tâm trách nhiệm -----	17
1.4.2.2	Các báo cáo trách nhiệm của doanh nghiệp thương mại -----	18
a)	Báo cáo chi phí -----	18
b)	Báo cáo doanh thu -----	18
c)	Báo cáo lợi nhuận -----	19
d)	Báo cáo đầu tư -----	20
1.5	Giới thiệu sơ lược về siêu thị -----	21
1.5.1	Khái niệm về siêu thị -----	21
1.5.2	Phân loại siêu thị -----	22
1.5.2.1	Phân loại theo quy mô -----	22
1.5.2.2	Phân loại theo chiến lược và chính sách kinh doanh -----	23
1.5.2.3	Phân loại siêu thị ở Việt Nam -----	23

<b>KẾT LUẬN CHƯƠNG 1</b>	24
<b>CHƯƠNG 2 THỰC TRẠNG VỀ KẾ TOÁN VÀ CÁC BÁO CÁO KẾ TOÁN QUẢN TRỊ TẠI HỆ THỐNG SIÊU THỊ MEDICARE</b>	25
2.1 Giới thiệu về công ty MEDICARE	25
2.1.1 Giới thiệu về hoạt động của Công ty	25
2.1.1.1 Giới thiệu về hoạt động kinh doanh của Công ty	25
2.1.1.2 Phân loại siêu thị ở Việt Nam	27
2.1.1.3 Một số nét khái quát về thị trường bán lẻ tại Việt nam	27
2.1.2 Cơ cấu tổ chức của Công ty Medicare	29
2.1.2.1 Cơ cấu tổ chức quản trị của Công ty	29
2.1.2.2 Sơ đồ tổ chức phòng tài chính kế toán công ty	31
2.2 Thực trạng về hệ thống kế toán của Công ty	32
2.2.1 Hệ thống kế toán tài chính	32
2.2.1.1 Chế độ kế toán áp dụng tại Công ty	32
2.2.1.2 Hệ thống tài khoản kế toán	33
2.2.1.3 Chứng từ kế toán	33
2.2.1.4 Sổ sách kế toán	34
2.2.1.5 Báo cáo kế toán	34
2.2.2 Hệ thống báo cáo kế toán quản trị	34
2.2.2.1 Đánh giá về hệ thống báo cáo kế toán quản trị	35
2.2.2.2 Về tình hình xây dựng dự toán ngân sách của Cty	36
2.2.2.3 Ứng dụng tin học trong công tác kế toán tại Công ty	36
2.2.2.4 Đánh giá khả năng có thể xây dựng hệ thống báo cáo kế toán quản trị trách nhiệm của Công ty	37
a) Ưu điểm	38
b) Nhược điểm	38
<b>KẾT LUẬN CHƯƠNG 2</b>	40

### **CHƯƠNG 3 XÂY DỰNG CÁC BÁO CÁO KẾ TOÁN QUẢN TRỊ**

<b>CHO HỆ THỐNG SIÊU THỊ MEDICARE</b> .....	41
3.1. Quan điểm xây dựng hệ thống báo cáo kế toán quản trị của Công ty .....	41
3.1.1 Công tác tổ chức bộ máy kế toán .....	41
3.1.2 Xây dựng hệ thống báo cáo kế toán quản trị .....	41
3.1.3 Xây dựng hệ thống sổ sách kế toán quản trị .....	44
3.1.4 Xây dựng hệ thống chứng từ kế toán quản trị .....	44
3.1.5 Xây dựng hệ thống chi phí kế toán quản trị .....	45
3.2 Các nội dung xây dựng hệ thống báo cáo kế toán quản trị của Công ty .....	46
3.2.1 Xây dựng quy trình cụ thể cho việc lập dự toán ngân sách cho Công ty .....	46
3.2.1.1 Lập dự toán cho Công ty .....	46
a) Kỳ dự toán .....	46
b) Đơn vị lập dự toán .....	46
c) Các dự toán ngân sách .....	47
3.2.1.2 Ngân sách gói đầu .....	52
3.2.2 Xây dựng hệ thống báo cáo trách nhiệm tại Công ty .....	53
3.2.2.1 Xây dựng các trung tâm trách nhiệm tại Công ty .....	54
a) Trung tâm chi phí .....	54
b) Trung tâm lợi nhuận .....	54
c) Trung tâm đầu tư .....	54
3.2.2.2 Nguyên tắc đặt mã cho các trung tâm trách nhiệm tại Công ty .....	55
3.2.2.3 Hệ thống các báo cáo trách nhiệm .....	56
a) Báo cáo chi phí .....	56
b) Báo cáo doanh thu .....	57
c) Báo cáo lợi nhuận .....	58
d) Báo cáo đầu tư .....	58
3.2.3 Xây dựng hệ thống báo cáo chi tiết của Công ty .....	59

3.2.3.1 Báo cáo thu chi tiền mặt hàng ngày -----	59
3.2.3.2 Báo cáo chi tiết nợ phải trả nhà cung cấp -----	59
3.2.3.3 Báo cáo chi tiết phân tích tuổi nợ phải trả -----	60
3.2.3.4 Báo cáo chi tiết các khoản phải thu -----	60
3.2.3.5 Báo cáo chi tiết phân tích tuổi nợ phải thu -----	61
3.2.3.6 Báo cáo chi tiết nhập xuất tồn hàng hoá -----	62
3.2.3.7 Báo cáo chi tiết về hàng tồn kho sắp hết hạn sử dụng -----	62
3.2.3.8 Báo cáo chi tiết về hàng bị hư hỏng -----	63
3.2.3.9 Báo cáo chi tiết về kiểm kê hàng hóa -----	63
3.2.3.10 Báo cáo chi tiết về hàng hóa bị mất mát -----	64
3.2.3.11 Báo cáo chi tiết về tăng giảm tài sản cố định -----	64
3.2.4 Xây dựng hệ thống báo cáo phân tích đánh giá của Công ty -----	64
3.2.4.1 Báo cáo ph ân tích “Top 500” -----	64
3.2.4.2 Báo cáo phân tích tình hình dự trữ hàng hoá -----	65
3.2.4.3 Báo cáo chi tiết phân tích tình hình doanh thu, giá vốn và lãi gộp ---	65
3.2.4.4 Báo cáo phân tích doanh thu hòa vốn -----	66
3.2.4.5 Báo cáo chi tiết phân tích tình hình biến động các chi phí giá vốn hàng bán, chi phí bán hàng và chi phí quản lý doanh nghiệp-----	66
3.3 Các giải pháp nhằm xây dựng hệ thống báo cáo kế toán quản trị cho Công ty-----	67
3.3.1 Đối với các cơ quan nhà nước -----	67
3.3.2 Đối với công ty -----	68
3.3.2.1 Phân công lại chức năng của các phòng ban bộ phận trong công ty --	68
3.3.2.2 Tổ chức công tác kế toán phục vụ cho việc xây dựng hệ thống báo cáo kế toán quản trị -----	69
a) Phân công lại cho hợp lý các phần hành kế toán -----	69
b) Tổ chức bộ phận kế toán quản trị -----	70
c) Hoàn thiện hệ thống tài khoản kế toán tài chính áp dụng	

trong Công ty -----	71
d) Xây dựng hệ thống tài khoản kế toán quản trị -----	72
3.3.2.3 Phân loại các chi phí trong Công ty-----	75
a) Phân loại chi phí theo cách ứng xử của chi phí -----	75
b) Phân loại chi phí theo khả năng kiểm soát -----	78
c) Phân bổ chi phí -----	79
3.3.2.4 Hoàn thiện hệ thống tin học phục vụ cho việc lập hệ thống báo cáo kế toán quản trị -----	80
<b>KẾT LUẬN CHƯƠNG 3 -----</b>	<b>81</b>
<b>PHẦN KẾT LUẬN CHUNG</b>	
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO</b>	
<b>PHỤ LỤC</b>	



## PHẦN MỞ ĐẦU

### 1. TÍNH THIẾT THỰC CỦA LUẬN VĂN

Năm 2006, sự hấp dẫn của thị trường bán lẻ Việt nam được xếp đứng thứ 3 thế giới chỉ sau Ấn Độ và Nga, đứng trên cả Trung Quốc - một nước đứng đầu thế giới về số dân, về tăng trưởng kinh tế (cả về số năm tăng liên tục, cả về tốc độ tăng cao).

Đây là một tín hiệu đáng mừng vì là đó chính là sự đánh giá của nước ngoài. Sự đánh giá này có ý nghĩa thuyết phục đối với các nhà đầu tư, thương mại, du lịch quốc tế. Sự đánh giá, xếp hạng này dựa trên nhiều tiêu chí. Dân số Việt Nam hiện đã lên đến trên 83 triệu người, đứng thứ 13 trên thế giới, hằng năm hiện vẫn còn tăng thêm trên 1 triệu người, theo mục tiêu đến năm 2010 nếu thực hiện được cũng đã lên đến 88,4 triệu người - một quy mô mơ tưởng của nhiều nhà đầu tư mà không phải nước nào cũng có được! Tăng trưởng kinh tế của Việt Nam hiện cũng chỉ kém Trung Quốc về số năm tăng liên tục và tốc độ tăng cao. Tăng trưởng xuất khẩu cao gấp đôi tốc độ tăng trưởng kinh tế và tỷ lệ kim ngạch xuất nhập khẩu so với GDP (đạt 131%), thuộc loại cao trên thế giới. Đặc biệt tổng mức bán lẻ hàng hóa và doanh thu dịch vụ tiêu dùng tăng khá cao (bình quân 5 năm tăng 16,9%/năm), nếu loại trừ yếu tố tăng giá (tương ứng tăng 5,1%/năm) vẫn còn tăng trên 11,2%/năm - một tốc độ tăng cao gấp rưỡi tốc độ tăng trưởng kinh tế. Tăng trưởng tổng mức bán lẻ hàng hóa và doanh thu dịch vụ tiêu dùng cao do nhiều yếu tố dân số tăng, mức tiêu dùng bình quân đầu người tăng, tỷ lệ tiêu dùng thông qua mua bán trên thị trường tăng (từ 68,5% năm 2000 lên 82,1% năm 2005). Khi đời sống của người dân đã bắt đầu khá hơn và có tích lũy, thì xu hướng tiêu dùng của người dân đã khác trước tiêu dùng mạnh tay hơn, ít đắn đo hơn, có lựa chọn hơn; một bộ phận dân cư có mức thu nhập cao đã chuyển đổi nhanh cơ cấu tiêu dùng cả về mặt hàng (mặt hàng công nghiệp, dịch vụ nhiều hơn mặt hàng nông, lâm

nghiệp - thủy sản, mặt hàng cao cấp nhiều hơn mặt hàng thiết yếu, sản phẩm dịch vụ nhiều hơn hàng hóa vật chất); cả về thị trường (siêu thị, trung tâm thương mại nhiều hơn là chợ, vỉa hè, hàng hiệu nhiều hơn là hàng chợ)...

Tuy nhiên bên cạnh đó chúng ta cũng còn nhiều cái lo sau khi Việt Nam gia nhập WTO, thị trường bán lẻ của Việt Nam sẽ được các đại gia quốc tế thâm nhập mạnh. Trong khi đó, ngành bán lẻ của Việt Nam tuy không phải là còn quá non trẻ, nhưng lại chưa trưởng thành, hiện tại lại "chưa có sự sẵn sàng" của cả nhà quản lý và cả người bán lẻ trong nước trước các đại gia hùng mạnh có quy mô toàn cầu.

Dung lượng thị trường bán lẻ của Việt Nam có nhiều tiềm năng và ngày một tăng lên, sự thâm nhập của các đại gia quốc tế sẽ rất mạnh, nhưng nếu không có sự sẵn sàng ở trong nước thì thị phần sẽ không tăng lên mà thậm chí còn bị thu hẹp ngay trên sân nhà!

Ngày nay không ai có thể phủ nhận vai trò quan trọng của kế toán quản trị trong quản lý hoạt động của các tổ chức nhất là trong một môi trường phức tạp và luôn luôn thay đổi như hiện nay. Nó đã có những bước tiến rất xa trong những năm cuối thế kỷ 20 và trở thành một bộ phận không thể tách rời của quản trị công ty.

Để có thể hoàn thành được mục tiêu gia tăng lợi nhuận trong cơ chế thị trường với sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt như trên, các nhà quản trị doanh nghiệp muốn hoàn thành nhiệm vụ của mình thì phải luôn đặt ra các mục tiêu, vạch ra và lựa chọn các phương cách; tổ chức thực hiện, chỉ huy và kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch của các bộ phận, cá nhân trong công ty của mình để đạt được những mục tiêu đã định đó. Trong quá trình đó, nhà quản trị công ty rất cần nhiều loại thông tin mà những thông tin này không thể tìm thấy trong các báo cáo của kế toán tài chính mà phải có sự trợ giúp của kế toán quản trị để thu thập được những thông tin cho

việc hoạch định, kiểm soát và ra quyết định. Báo cáo kế toán quản trị chính là phương tiện để cung cấp những thông tin đó cho các nhà quản trị có trách nhiệm trong công ty giúp cho việc ra các quyết định.

Là một doanh nghiệp trong ngành kinh doanh bán lẻ bao gồm một hệ thống các siêu thị chuyên doanh trong lĩnh vực dược phẩm và mỹ phẩm, Công ty Medicare cũng phải đối mặt với những thử thách trong quá trình hội nhập quốc tế. Để có thể tồn tại và đứng vững trong cuộc cạnh tranh khốc liệt đó, bắt buộc công ty phải vận dụng kế toán quản trị vào công tác quản lý hoạt động của mình.

Xuất phát từ ý nghĩa trên, bài luận văn này xin phép được trình bày về “Xây dựng báo cáo kế toán quản trị cho hệ thống siêu thị MEDICARE”.

## **2. MỤC ĐÍCH CỦA LUẬN VĂN**

Luận văn được dựa trên nền tảng kiến thức về kế toán quản trị để đi sâu vào tìm hiểu thực trạng của hệ thống báo cáo kế toán quản trị của hệ thống siêu thị Medicare nhằm:

- Đánh giá được thực trạng của hệ thống kế toán quản trị nói chung và hệ thống báo cáo kế toán quản trị nói riêng.
- Trên cơ sở đó đưa ra một số giải pháp để xây dựng báo cáo kế toán quản trị của hệ thống siêu thị Medicare nhằm giúp Công ty có thể đạt được mục tiêu chung của mình.

### **3. ĐỐI TƯỢNG NGHIÊN CỨU CỦA LUẬN VĂN**

Do nội dung của kế toán quản trị rất đa dạng và phong phú nên phạm vi nghiên cứu của luận văn chỉ giới hạn trong việc nghiên cứu các báo cáo kế toán quản trị của một hệ thống siêu thị trực thuộc một doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực bán lẻ cụ thể là Công ty Medicare.

### **4. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU LUẬN VĂN**

Nhằm có thể đạt được những yêu cầu mà đề tài đã đặt ra, trong quá trình thực hiện luận văn các phương pháp thu thập, tiếp cận hệ thống, thống kê, chọn lọc, tổng hợp thông tin ... từ hoạt động thực tiễn của Công ty Medicare và các nguồn dữ liệu khác được sử dụng bên cạnh các phương pháp chủ đạo là duy vật biện chứng và duy vật lịch sử.

### **5. BỐ CỤC CỦA LUẬN VĂN**

Với mục đích và phạm vi nghiên cứu nói trên, bài luận văn này bao gồm 82 trang và có kèm theo các phụ lục được kết cấu gồm phần mở đầu, phần kết luận và phần nội dung chính với những chương sau

- Chương 1: Cơ sở lý luận về kế toán quản trị và báo cáo kế toán quản trị.
- Chương 2: Thực trạng về kế toán và các báo cáo kế toán quản trị tại hệ thống siêu thị Medicare.
- Chương 3: Xây dựng hệ thống các báo cáo kế toán quản trị cho hệ thống siêu thị Medicare.



# CHƯƠNG 1

## CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ KẾ TOÁN QUẢN TRỊ VÀ BÁO CÁO KẾ TOÁN QUẢN TRỊ

### 1.1 Kế toán quản trị với chức năng quản lý

#### 1.1.1 Khái niệm về kế toán quản trị

Hiện nay có nhiều khái niệm về kế toán quản trị. Sau đây là một số khái niệm đó

- Theo Hiệp hội kế toán viên Hoa Kỳ thì “ Kế toán quản trị là quá trình nhận diện, đo lường, tổng hợp, phân tích, lập báo cáo, giải trình và truyền đạt thông tin tài chính và phi tài chính cho các nhà quản trị doanh nghiệp hoạch định, đánh giá và điều hành hoạt động kinh doanh trong nội bộ doanh nghiệp nhằm sử dụng có hiệu quả các tài sản và quản lý chặt chẽ các tài sản đó”[5,9].

- Còn theo Giáo sư Tiến sĩ Ronald W.Hilton trường đại học Cornell Hoa Kỳ thì “Kế toán quản trị là một bộ phận của hệ thống thông tin quản trị trong một tổ chức mà các nhà quản trị dựa vào đó để hoạch định và kiểm soát các hoạt động của tổ chức”[4,6].

- Một khái niệm tương tự về kế toán quản trị của các Giáo sư Tiến Sĩ Sack L.Smith, Robert M.Keits, William L.Stephan thuộc trường Đại học South Florida Hoa Kỳ thì “Kế toán quản trị là một hệ thống kế toán cung cấp cho các nhà quản trị những thông tin định lượng mà họ cần để hoạch định và kiểm soát” [4,6].

- Trong quyển “Dictionary of accounting” của tác giả R.H. Parker có định nghĩa “Kế toán quản trị là một bộ phận của kế toán liên quan chủ yếu đến báo cáo nội bộ cho nhà quản trị của một doanh nghiệp.Nó nhấn mạnh đến sự kiểm soát và ra quyết định hơn là khía cạnh vị trí quản lý của kế toán.Nó không bị ràng buộc nhiều bởi

những quy định pháp lý và các chuẩn mực kế toán. Nó có thể khác với kế toán tài chính”[15,182].

- Với Luật Kế toán Việt Nam được Quốc Hội ban hành ngày 17/06/2003 tại chương I, điều 4, mục 3 thì “Kế toán quản trị là việc thu thập, xử lý, phân tích và cung cấp thông tin kinh tế tài chính theo yêu cầu quản trị và quyết định kinh tế, tài chính trong nội bộ đơn vị kế toán” [7,2].

Các khái niệm trên tuy có khác nhau nhưng đều có những điểm chung cơ bản như sau :

- Kế toán quản trị là một phân hệ kế toán cung cấp những thông tin định lượng.
- Đối tượng sử dụng thông tin kế toán quản trị là các cấp độ nhà quản trị doanh nghiệp.
- Thông tin kế toán quản trị nhằm đáp ứng nhu cầu cho các chức năng của các nhà quản trị doanh nghiệp.

Qua đó chúng ta có thể hiểu khái quát về kế toán quản trị một cách tổng quát như sau: Kế toán quản trị là một bộ phận của kế toán doanh nghiệp, cung cấp thông tin định lượng thông qua các báo cáo nội bộ nhằm giúp các nhà quản trị doanh nghiệp có cơ sở để đưa ra những quyết định liên quan đến việc hoạch định và kiểm soát các hoạt động trong doanh nghiệp của mình.

### **1.1.2 Kế toán quản trị cung cấp thông tin cho nhà quản trị doanh nghiệp**

Hệ thống thông tin kế toán quản trị là một trong những nguồn thông tin ban đầu của quá trình ra quyết định, nó giúp các nhà quản trị trong doanh nghiệp có những quyết định tốt hơn và qua đó nhằm đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp một cách tốt nhất. Tùy vào chức năng và nhiệm vụ của các nhà quản trị trong doanh nghiệp mà kế toán quản trị sẽ được thiết kế và cung cấp những thông tin phù hợp

- Đối với những nhà quản trị cấp cơ sở thì kế toán quản trị cung cấp những thông tin số lượng chi tiết phản ánh quá trình thực hiện nhiệm vụ của họ để từ đó giúp

họ có thể tự đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ của chính họ để có thể đưa ra được những cải tiến nhằm đạt được kết quả tốt hơn.

- Đối với các nhà quản trị cấp trung gian, kế toán quản trị sẽ cung cấp cả thông tin số lượng lẫn thông tin về chi phí về các nguồn lực đã sử dụng và kết quả đã đạt được nhằm giúp họ có thể ra những quyết định có tính chiến thuật về sử dụng các nguồn lực của doanh nghiệp, giám sát việc sử dụng và việc phân bổ các nguồn lực đó sao cho có hiệu quả nhất.

- Đối với các nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp, kế toán quản trị sẽ cung cấp những thông tin phản ánh khả năng sinh lời chung của cả doanh nghiệp chẳng hạn như những thông tin về thị phần, về các nguy cơ bị cạnh tranh, sự hài lòng của khách hàng, dịch vụ hậu mãi... cũng như khả năng sinh lời của từng bộ phận trong doanh nghiệp nhằm giúp các nhà quản trị này có những quyết định mang tính chiến lược nhằm định hướng phát triển lâu dài cho doanh nghiệp.

### **1.1.3 Đặc điểm của thông tin kế toán quản trị trên các báo cáo kế toán quản trị**

Mục tiêu cuối cùng của các doanh nghiệp là lợi nhuận và mục tiêu cuối cùng của quản trị trong các doanh nghiệp là gia tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp. Để có thể hoàn thành nhiệm vụ của mình trong môi trường kinh doanh cạnh tranh ngày càng gay gắt, các nhà quản trị doanh nghiệp phải luôn đặt ra các mục tiêu, đề ra các phương cách thực hiện mục tiêu, tổ chức thực hiện, chỉ huy và kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch của các bộ phận cũng như các cá nhân trong doanh nghiệp nhằm đạt được các mục tiêu đã được đề ra. Trong toàn bộ quá trình trên các nhà quản trị cần rất nhiều thông tin mà những thông tin này không được thể hiện trong các báo cáo tài chính của doanh nghiệp.

Có rất nhiều loại thông tin kế toán quản trị và chúng có thể được phân loại theo ba cách khác nhau:

- Căn cứ vào đặc điểm thì thông tin kế toán quản trị được phân loại thành:

- + Thông tin tài chính.
- + Thông tin phi tài chính.
- Căn cứ vào thời gian phát sinh thì thông tin kế toán quản trị được chia thành:
  - + Thông tin quá khứ.
  - + Thông tin hiện tại.
  - + Thông tin hướng về tương lai.
- Căn cứ vào phạm vi thông tin thì thông tin kế toán quản trị bao gồm:
  - + Thông tin bên trong doanh nghiệp.
  - + Thông tin bên ngoài doanh nghiệp

Chúng ta có thể thấy rằng để hoạch định cho ngắn hạn (dự toán) và cả dài hạn (chiến lược) thì các nhà quản trị không chỉ cần những thông tin tài chính, quá khứ, hiện tại, bên trong doanh nghiệp mà còn cần đến nhiều loại thông tin khác như thông tin phi tài chính, thông tin hướng về tương lai cũng như thông tin bên ngoài doanh nghiệp chẳng hạn như những thông tin về thị phần của doanh nghiệp, thông tin về sự hài lòng của khách hàng, thông tin về đối thủ cạnh tranh, thông tin dự báo xu thế phát triển của ngành...

Như vậy có thể nói thông tin của kế toán quản trị rất đa dạng và phong phú, phạm vi thông tin rộng vượt ra ngoài phạm vi hệ thống kế toán hiện hữu ở các doanh nghiệp.

Phương tiện để cung cấp thông tin kế toán cho quản trị nội bộ chính là các báo cáo kế toán quản trị. Do đó các thông tin của kế toán quản trị trên các báo cáo kế toán quản trị cũng phải mang những đặc điểm và nội dung sẽ khác với kế toán tài chính.

## **1.2 Phân loại chi phí trên các báo cáo**

### **1.2.1. Phân loại chi phí theo chức năng hoạt động trong doanh nghiệp thương mại**

#### **1.2.1.1 Chi phí mua hàng**



Chi phí mua hàng là những chi phí liên quan đến quá trình thu mua hàng hóa như chi phí vận chuyển, bốc dỡ bảo quản hàng hóa từ nơi mua về đến kho của doanh nghiệp; các khoản hao hụt tự nhiên trong định mức phát sinh trong quá trình thu mua hàng hóa; chi phí thuê kho, thuê bến bãi; chi phí bảo hiểm hàng hóa...

#### **1.2.1.2 Chi phí bán hàng**

Chi phí bán hàng là những chi phí phát sinh trong quá trình bán sản phẩm, hàng hóa, cung cấp dịch vụ bao gồm những chi phí về chào hàng, giới thiệu, quảng cáo sản phẩm; chi phí phải trả cho nhân viên bán hàng; các chi phí liên quan đến việc bảo quản, đóng gói, vận chuyển; chi phí khuyến mãi; chi phí khấu hao các tài sản cố định có liên quan...

#### **1.2.1.3 Chi phí quản lý hành chính**

Chi phí quản lý hành chính là những chi phí phát sinh trong hoạt động quản lý chung của doanh nghiệp như chi phí phải trả cho nhân viên bộ phận quản lý doanh nghiệp (lương, phụ cấp, các khoản bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế...); chi phí vật liệu văn phòng, công cụ lao động, khấu hao tài sản cố định dùng cho quản lý doanh nghiệp; tiền thuê đất, thuế môn bài; các khoản dự phòng nợ phải thu khó đòi; các dịch vụ mua ngoài (như điện, nước, điện thoại, fax, internet, bảo hiểm tài sản, chi phí phòng cháy chữa cháy...) và các dịch vụ bằng tiền khác (như công tác phí, tiếp khách, hội nghị...).

### **1.2.2 Phân loại theo dòng vận động của chi phí trong một kỳ hoạt động kinh doanh**

Theo cách phân loại này thì chi phí được chia thành:

#### **1.2.2.1 Chi phí sản phẩm**

Là những khoản chi phí phát sinh trong quá trình sản xuất sản phẩm gắn liền với sản phẩm. Chi phí sản phẩm chỉ được thu hồi khi tiêu thụ sản phẩm, khi sản phẩm chưa được tiêu thụ thì chi phí sản phẩm nằm trong kho. Đối với doanh nghiệp thương mại thì chi phí sản phẩm gồm tất cả các khoản chi phí liên quan đến quá trình mua hàng hoá để về bán lại.

### **1.2.2.2 Chi phí thời kỳ**

Là những khoản chi phí phát sinh trong kỳ hạch toán dù có sản xuất sản phẩm hay mua hàng hoá về để bán lại hay không. Chi phí thời kỳ được tính hết thành phí tổn trong kỳ để xác định kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Các khoản chi phí bán hàng và chi phí quản lý doanh nghiệp được xếp vào loại chi phí này.

### **1.2.3 Phân loại theo cách ứng xử của chi phí:**

Với cách phân loại này, chi phí được chia thành

#### **1.2.3.1 Biến phí**

Biến phí hay còn được gọi là chi phí biến đổi là những chi phí mà tổng của nó thay đổi khi hoạt động thay đổi ví dụ như chi phí nguyên vật liệu trực tiếp, chi phí nhân công trực tiếp (trả lương theo sản phẩm)... trong sản xuất hoặc chi phí giá vốn hàng bán trong thương mại. Chi phí này khi tính cho một đơn vị hoạt động thì không đổi.

#### **1.2.3.2 Định phí**

Định phí còn được gọi là chi phí cố định là những chi phí mà tổng của nó không đổi khi hoạt động thay đổi ví dụ như chi phí thuê mặt bằng nhà xưởng, cửa hàng, hoặc chi phí khấu hao tài sản cố định, ... Chi phí này khi tính cho một đơn vị hoạt động thì sẽ thay đổi.

Trong thời đại hiện nay, định phí có xu hướng tăng hơn so với biến phí do các nguyên nhân:

- Trình độ tự động hoá quá trình sản xuất tăng cao trong các doanh nghiệp là cho chi phí đầu tư vào máy móc thiết bị tăng nghĩa là gia tăng định phí.
- Tiền lương và thu nhập của công nhân dần dần đi vào ổn định nên giảm tính biến động của chi phí lao động.

Do sự thay đổi này nên các nhà quản trị cần hết sức lưu ý khi lập kế hoạch, tính toán và ra quyết định.

Việc phân loại theo cách ứng xử của chi phí nghĩa là khi mức độ hoạt động biến động thì chi phí sẽ biến động như thế nào nhằm mục đích đáp ứng được yêu cầu lập kế hoạch, kiểm soát và điều tiết chi phí của nhà quản trị doanh nghiệp

### **1.2.3.3 Chi phí hỗn hợp**

Chi phí hỗn hợp là những chi phí mà bản thân nó gồm cả yếu tố biến phí lẫn định phí. Ở mức độ hoạt động cơ bản chi phí hỗn hợp thường biểu hiện đặc điểm như là định phí, nhưng khi vượt lên trên mức đó thì lại biểu hiện đặc điểm của biến phí. Những chi phí được xếp vào loại này có thể là chi phí điện thoại, chi phí bảo trì, chi phí sản xuất chung...

Phần định phí của chi phí hỗn hợp phản ánh chi phí căn bản, tối thiểu để duy trì phục vụ và để giữa dịch vụ đó luôn ở tình trạng sẵn sàng phục vụ. Phần biến phí của chi phí này phản ánh chi phí thực tế hoặc chi phí sử dụng vượt quá định mức căn bản.

### **1.2.4 Một số cách phân loại khác**

#### **1.2.4.1 Căn cứ vào mối quan hệ trực tiếp hay gián tiếp đối với đối tượng tập hợp chi phí**

Với cách phân loại này, kế toán quản trị chia chi phí thành:

- **Chi phí trực tiếp** : Chi phí trực tiếp là những chi phí phát sinh trực tiếp ở các bộ phận lập báo cáo mà có thể tính thẳng và tính toàn bộ cho một đối tượng chịu chi phí. Ví dụ như chi phí nguyên vật liệu chính cho một đơn vị sản phẩm.

- **Chi phí gián tiếp** : Chi phí gián tiếp là những chi phí phát sinh cung cấp dịch vụ cho nhiều bộ phận mà không thể tính thẳng toàn bộ cho một đối tượng chịu chi phí mà phải thực hiện việc phân bổ như chi phí khấu hao máy móc thiết bị.

Cần lưu ý rằng khái niệm trực tiếp và gián tiếp ở đây liên quan đến kế toán quản trị nên chúng không có nghĩa là trực tiếp và gián tiếp tham gia vào quá trình kinh doanh của doanh nghiệp mà lại liên quan đến việc tính toán chi phí.

#### **1.2.4.2 Căn cứ vào khả năng kiểm soát chi phí**

Theo cách phân loại này, chi phí được chia thành chi phí kiểm soát được và chi phí không kiểm soát được

Chi phí kiểm soát được và chi phí không kiểm soát được là những khái niệm chi phí phản ánh phạm vi quyền hạn của nhà quản trị đối với những chi phí phát sinh trong phạm vi quyền hạn của mình. Nhà quản trị ở cấp bậc càng cao thì phạm vi kiểm soát chi phí càng rộng, nhà quản trị ở cấp bậc càng thấp thì phạm vi kiểm soát chi phí càng hẹp vì số lượng khoản mục chi phí được quyền quyết định rất ít.

- **Chi phí kiểm soát được của các nhà quản trị** là các chi phí mà các nhà quản trị đó có thể làm phát sinh chi phí trong phạm vi quyền hạn cho phép của mình ví dụ chi phí giao hàng là chi phí kiểm soát được của người phụ trách bộ phận bán hàng. Theo khái niệm này thì tất cả các chi phí phát sinh tại doanh nghiệp đều là chi phí kiểm soát được đối với người điều hành cao nhất.

- **Chi phí không kiểm soát được của các nhà quản trị** là các chi phí mà các nhà quản trị đó không thể làm phát sinh chi phí trong phạm vi quyền hạn cho phép của mình ví dụ như chi phí giao hàng là chi phí không kiểm soát được của người phụ trách bộ phận sản xuất.

Việc phân loại chi phí thành chi phí kiểm soát được và chi phí không kiểm soát được có vai trò rất quan trọng trong việc giúp các nhà quản trị trong doanh nghiệp kiểm soát được chi phí trong phạm vi chức năng quyền hạn của mình đối với chi phí trong tầm kiểm soát thì sẽ nỗ lực kiểm soát và tiết kiệm chi phí còn với những chi phí ngoài tầm kiểm soát của mình thì sẽ báo cáo cho người quản lý trực tiếp chi phí đó hay Giám đốc doanh nghiệp. Nói cách khác Chúng ta cố gắng kiểm soát những chi phí có thể kiểm soát được, còn đối với những chi phí không kiểm soát được thì các nhà quản trị cần thông báo cho các bộ phận có liên quan hoặc cấp trên để tìm cách kiểm soát.

### **1.3 Phân bổ chi phí cho các bộ phận**

#### **1.3.1 Khái niệm về báo cáo bộ phận**

Báo cáo bộ phận là báo cáo của một đơn vị hoặc một mặt hoạt động trong một tổ chức doanh nghiệp mà nhà quản trị cần quan tâm xem xét nhằm có thể kiểm soát và quản lý đối với doanh thu và chi phí của các bộ phận đó. Ví dụ như báo cáo của từng siêu thị trực thuộc công ty, báo cáo của từng ngành hàng trong một siêu thị...

Các đặc điểm của báo cáo bộ phận

- Báo cáo bộ phận thường được lập theo cách ứng xử của chi phí vì nó có thể giúp cho việc phân tích, đánh giá các mặt hoạt động của các bộ phận cũng như của toàn bộ doanh nghiệp.

- Báo cáo bộ phận thường được lập ở nhiều mức độ hoạt động hoặc nhiều phạm vi khác nhau phản ánh tình hình của các mức độ hoặc phạm vi đó.

- Tính chi tiết càng cao đối với báo cáo bộ phận ở các cấp quản lý càng thấp và sẽ giảm dần đối với các cấp quản lý cao hơn.

- Ngoài những khoản chi phí trực tiếp phát sinh mà nhà quản trị bộ phận đó có thể kiểm soát được thì trên báo cáo bộ phận còn thể hiện các chi phí chung ngoài tầm kiểm soát của nhà quản trị cấp đó do cấp quản lý cao hơn phân bổ cho.

- Báo cáo bộ phận được lập cho mục đích sử dụng nội bộ.

### **1.3.2 Phân bổ chi phí cho các báo cáo bộ phận**

#### **1.3.2.1 Các bộ phận trong doanh nghiệp**

Các bộ phận trong một doanh nghiệp có thể được chia thành hai nhóm:

- **Nhóm bộ phận hoạt động chức năng:** là những bộ phận trực tiếp thực hiện hoạt động chức năng của doanh nghiệp, hay nói một cách khác là các bộ phận thực hiện mục tiêu trọng tâm của doanh nghiệp. Trong một công ty thương mại bộ phận này là các cửa hàng, các quầy hàng của nó.

- **Nhóm bộ phận phục vụ:** là những đơn vị không trực tiếp thực hiện hoạt động chức năng của doanh nghiệp nhưng hoạt động của nó rất cần thiết cho các bộ phận chức năng, phục vụ và tạo điều kiện thuận lợi cho các bộ phận này hoạt động. Ví dụ như phòng tài chính kế toán, phòng thu mua hàng hoá, phòng hành chính nhân sự...

### **1.3.2.2 Phân bổ chi phí của các bộ phận phục vụ cho các bộ phận chức năng**

Tuy các bộ phận phục vụ không gắn trực tiếp với các hoạt động chức năng của doanh nghiệp nhưng hoạt động của chúng phục vụ cho các bộ phận chức năng, do đó chi phí của các bộ phận này phải được phân bổ cho các bộ phận chức năng.

#### **a) Yêu cầu của các tiêu thức phân bổ**

Khi thực hiện việc phân bổ chúng ta cần phải xác định các tiêu thức phân bổ cho hợp lý. Thông thường mỗi loại chi phí cần phân bổ sẽ có những tiêu thức phân bổ riêng. Tuy nhiên các tiêu thức này cần phải đảm bảo những yêu cầu

- Phản ánh được lợi ích của các bộ phận được phân bổ.
- Phù hợp với nội dung chi phí cần phân bổ.
- Việc phân bổ dễ hiểu và dễ tính toán.

#### **b) Các hình thức phân bổ**

Có hai hình thức phân bổ chi phí của các bộ phận phục vụ cho các bộ phận chức năng đó là:

- **Hình thức phân bổ trực tiếp:** Theo hình thức này thì chi phí của các bộ phận phục vụ được phân bổ trực tiếp cho các bộ phận chức năng. Hình thức phân bổ này đơn giản, dễ làm và được sử dụng trong trường hợp bỏ qua sự cung cấp dịch vụ lẫn nhau giữa các bộ phận phục vụ mà các bộ phận này xem như chỉ cung cấp dịch vụ cho các bộ phận chức năng mà thôi.

- **Hình thức phân bổ gián tiếp :** Hình thức này sử dụng trong trường hợp có sự cung cấp dịch vụ lẫn nhau giữa các bộ phận phục vụ. Nguyên tắc phân bổ được áp dụng ở đây là phân bổ liên tiếp, các bộ phận dịch vụ sẽ lần lượt được tiến hành phân bổ bắt đầu từ bộ phận cung cấp dịch vụ nhiều nhất cho các bộ phận khác và chấm dứt ở bộ phận cung cấp dịch vụ ít nhất. Với hình thức này thì ngoài bộ phận phục vụ đầu tiên

được lựa chọn để bắt đầu việc phân bổ thì các bộ phận còn lại bao gồm cả bộ phận chức năng lẫn bộ phận phục vụ cũng đều có một phần chi phí của một số bộ phận phục vụ được thực hiện phân bổ trước nó. Cần lưu ý rằng khi đã phân bổ chi phí của một bộ phận phục vụ thì sẽ không được phân bổ ngược lại cho bộ phận đó.

### c) Phân bổ chi phí của bộ phận phục vụ theo cách xử của chi phí

Do đặc điểm báo cáo bộ phận thường được lập theo cách ứng xử của chi phí nên khi phân bổ chi phí cho các bộ phận khác nhau cũng phải phân bổ theo định phí hoặc biến phí. Báo cáo bộ phận chức năng được lập theo cách này sẽ có dạng như sau:

**Bảng số 1.1** Báo cáo bộ phận chức năng trong công ty

CHỈ TIÊU	TOÀN CÔNG TY	BỘ PHẬN CHỨC NĂNG 1	BỘ PHẬN CHỨC NĂNG 2
1/ Doanh thu			
2/ Trừ biến phí			
- Biến phí bộ phận - Biến phí được phân bổ từ các bộ phận phục vụ			
3/ Số dư đảm phí (1-2)			
4/ Trừ định phí bộ phận			
5/ Số dư bộ phận (3-4)			
6/ Trừ định phí chung			
7/ Lãi thuần (5-6)			

Qua quá trình phân bổ trên ta nhận thấy định phí gồm hai phần:

- **Định phí bộ phận** (còn gọi là định phí trực tiếp) là những khoản định phí gắn liền với từng bộ phận, phát sinh và tồn tại cùng với bộ phận đó do đó chúng sẽ được phân bổ trực tiếp ngay cho bộ phận của nó.

- **Định phí chung** (còn gọi là định phí gián tiếp) là những khoản định phí không gắn liền với từng bộ phận hoặc trực thuộc bất kỳ một bộ phận riêng lẻ nào mà chúng phát sinh vì sự tồn tại hoặc vì hoạt động của nhiều bộ phận nên sẽ được tách riêng ra khỏi bản thân các bộ phận và chi phí này sẽ không được tùy ý phân bổ vào một bộ phận nào của doanh nghiệp.

Như vậy chúng ta có thể thấy báo cáo bộ phận sẽ giúp cho các nhà quản trị nắm được các thông tin cần thiết của từng bộ phận cũng như toàn doanh nghiệp phục vụ cho việc ra quyết định của mình.

#### **1.4 Hệ thống báo cáo kế toán quản trị trong doanh nghiệp thương mại**

Hệ thống báo cáo kế toán quản trị trong doanh nghiệp thương mại chủ yếu bao gồm hai loại báo cáo chính là báo cáo dự toán và báo cáo trách nhiệm. Ngoài ra theo yêu cầu quản trị doanh nghiệp còn có thể lập thêm một số báo cáo chi tiết thực hiện để đánh giá trách nhiệm quản lý ở các trung tâm trách nhiệm như như báo cáo chi tiết công nợ, báo cáo về mức tồn kho... (là hai mảng cần quan tâm trong loại hình doanh nghiệp thương mại bán lẻ) và các báo cáo phân tích để đánh giá hiệu quả cũng như trách nhiệm quản lý trên phạm vi toàn doanh nghiệp như phân tích mối quan hệ chi phí – doanh thu - lợi nhuận, phân tích các biến động các loại chi phí kinh doanh...

##### **1.4.1 Hệ thống các báo cáo dự toán**

###### **1.4.1.1 Khái niệm của dự toán**

Dự toán là một kế hoạch hành động được tính toán một cách chi tiết, nó định lượng các mục tiêu hoạt động của doanh nghiệp trong từng thời kỳ và là tiêu chuẩn để đánh giá kết quả hoạt động sử dụng và khai thác các nguồn lực của doanh nghiệp. Báo



cáo dự toán thường được xây dựng cho khoảng thời gian là một năm và có thể chia thành từng quý, từng tháng.

#### **1.4.1.2 Tác dụng của dự toán**

Chúng ta biết rằng hoạch định và kiểm soát là hai chức năng của quản trị. Hoạch định vạch ra các mục tiêu tương lai và dự toán để đạt được mục tiêu hoạch định. Còn kiểm soát là đo lường, chấn chỉnh thực hiện nhằm đảm bảo cho kế hoạch đạt được kết quả tốt. Chính nhờ vào việc kiểm soát mà nhà quản trị nắm được các quyết định đề ra được thực hiện ra sao và những vấn đề cần phải giải quyết. Hai chức năng này được thể hiện rất rõ trong dự toán ngân sách.

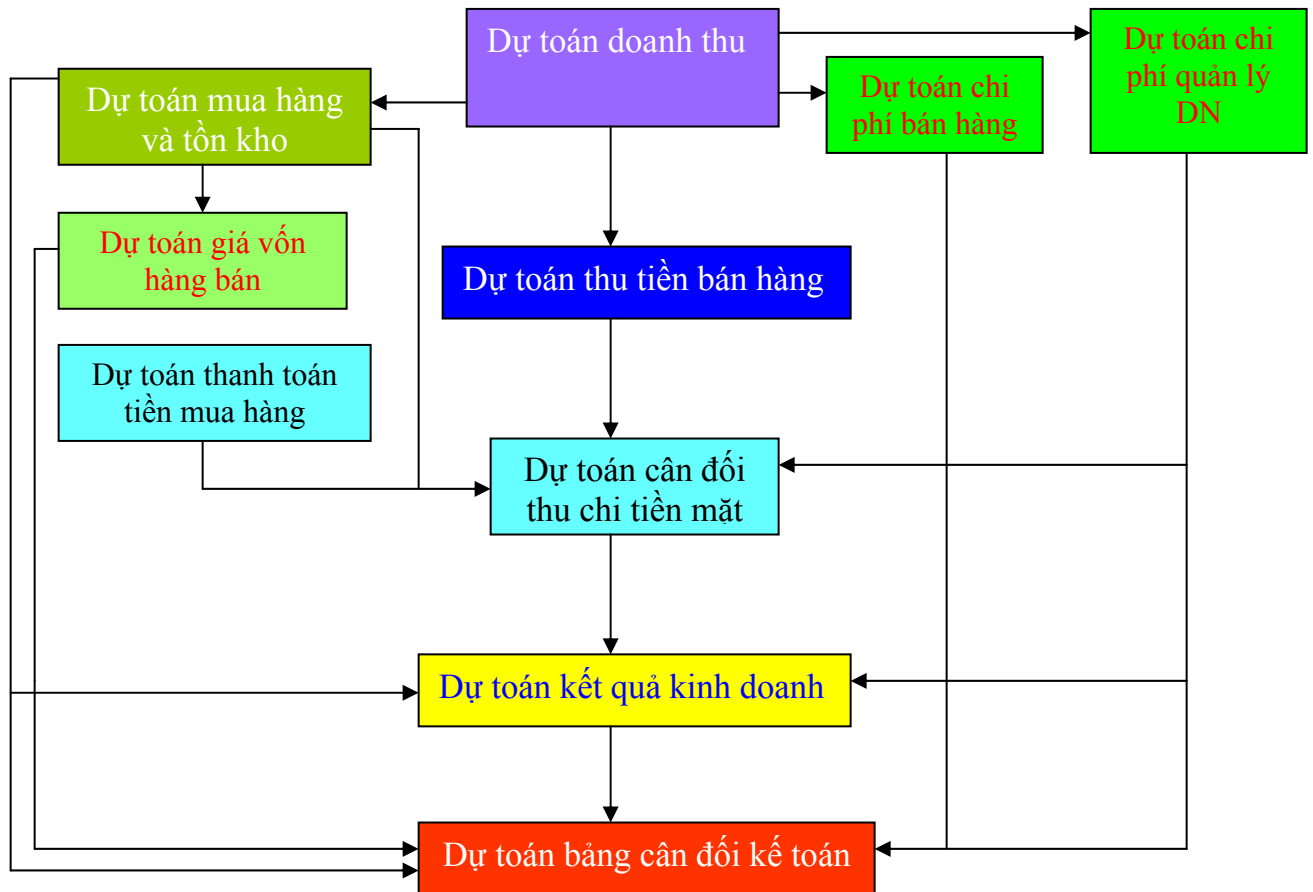
Đối với các nhà quản trị thì dự toán ngân sách có những tác dụng sau:

- Cung cấp phương tiện thông tin một cách có hệ thống toàn bộ kế hoạch của doanh nghiệp. Khi dự toán ngân sách đã được công bố thì mọi người có thể thấy rõ ràng mục tiêu và cách thức đạt được những mục tiêu đó của doanh nghiệp.
- Làm căn cứ để đánh giá việc thực hiện các mục tiêu sau này.
- Dự đoán trước được những khó khăn, rủi ro chưa xảy ra để có cách đối phó thích hợp và kịp thời.

#### **1.4.1.3 Hệ thống dự toán hàng năm của một doanh nghiệp thương mại**

Bản thân mỗi một doanh nghiệp đều đặt ra những mục tiêu mà doanh nghiệp của mình cần đạt được. Để đạt được những mục tiêu đã đề ra đó thì doanh nghiệp cần phải thực hiện theo các bước và công việc cụ thể của mình. Đối với một doanh nghiệp thuộc loại hình thương mại để đạt được mục tiêu lợi nhuận ngày càng cao thông qua hoạt động mua bán hàng hoá thì hệ thống dự toán của nó sẽ bao gồm những nội dung và trình tự lập thể hiện ở sơ đồ sau :

*Sơ đồ 1.2 : Trình tự lập dự toán ngân sách trong doanh nghiệp thương mại*



- **Dự toán doanh thu (hay còn gọi là dự toán tiêu thụ):** là dự toán quyết định được lập đầu tiên và sẽ là căn cứ để lập các dự toán tiếp theo. Dự toán này được lập trên cơ sở mục tiêu doanh thu ước tính của doanh nghiệp trong kỳ kế hoạch và kết quả thực hiện của các kỳ trước đồng thời có lưu ý đến các yếu tố thị trường của quá trình kinh doanh.

- **Dự toán thu tiền bán hàng:** là dự toán xác định các phương thức và khả năng thu tiền hàng. Nó là căn cứ để xác định luồng tiền thu dự kiến và tình hình công nợ sẽ phát sinh trong quá trình bán hàng. Dự toán này được lập trên cơ sở dự toán doanh thu, thông tin thực tế và dự báo về các đối tượng mua hàng cũng như những quy định về thanh toán của doanh nghiệp. Đối với các doanh nghiệp thuộc loại hình kinh doanh bán lẻ do đặc điểm kinh doanh là bán hàng thu tiền ngay nên dự toán này được bỏ qua không lập.

- **Dự toán mua hàng và tồn kho :** Dự toán này được lập dựa trên dự toán doanh thu để xác định giá trị cũng như lượng hàng hoá cần phải mua vào và tồn kho cần thiết để đảm bảo thực hiện được mục tiêu doanh thu đã đề ra một cách thuận lợi. Khi lập dự toán này cần phải chú ý đến định mức tồn trữ, quy trình mua hàng của doanh nghiệp cũng như xem xét đến các yếu tố chi phí đặt hàng, lưu kho, vận chuyển cũng như sự biến động của thị trường.

- **Dự toán giá vốn hàng bán :** được lập dựa trên dự toán tiêu thụ, dự toán mua hàng. Khi lập dự toán này cần chú ý đến phương pháp xác định giá hàng tồn kho. Dự toán này sẽ là cơ sở để xác định dự toán kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

- **Dự toán thanh toán tiền mua hàng :** Trên cơ sở dự toán mua hàng và tồn kho được lập ở trên, dự toán thanh toán tiền mua hàng để xác định khả năng và tiến độ thanh toán từ đó tính được luồng tiền dự kiến chi để thanh toán cho các khoản công nợ phát sinh do quá trình thu mua hàng hoá và dự trữ tồn kho. Khi lập dự toán này cần chú ý đến quy trình thanh toán, khả năng thanh toán của doanh nghiệp cũng như chính sách bán hàng của các nhà cung cấp để cân đối cho phù hợp.

- **Dự toán chi phí bán hàng và chi phí quản lý doanh nghiệp:** Đây là các dự toán cho các khoản chi phí ước tính sẽ phát sinh trong kỳ kế hoạch ở lĩnh vực bán hàng và quản lý doanh nghiệp.

+ **Chi phí bán hàng:** ước tính được dựa trên dự toán doanh thu, chính sách bán hàng, định mức chi phí và đặc điểm của doanh nghiệp. Nó là những chi phí sẽ phát sinh

trong quá trình bán hàng hoá và là cơ sở để xác định luồng tiền dự kiến chi cho hoạt động này.

+ **Chi phí quản lý doanh nghiệp** : dự kiến sẽ phát sinh nhằm phục vụ cho công tác quản lý doanh nghiệp cũng sẽ là căn cứ để xác định luồng tiền chi ra cho hoạt động này. Dự toán này được lập trên cơ sở mục tiêu hoạt động và doanh thu của doanh nghiệp, các định mức có liên quan cũng như các dự toán hoạt động khác. Lưu ý khi xây dựng dự toán chi phí bán hàng và chi phí quản lý doanh nghiệp cũng cần chú ý đến những điều kiện và khả năng tiết kiệm chi phí đối với hai loại khoản mục chi phí này.

- **Dự toán cân đối thu chi tiền** : dự toán này được lập trên cơ sở các dự toán thu tiền bán hàng, dự toán thanh toán tiền mua hàng, dự toán chi phí bán hàng và chi phí quản lý doanh nghiệp. Mục đích của dự toán này là nhằm cân đối các khoản thu chi trong kỳ kế hoạch, nhu cầu dự trữ cuối kỳ từ đó có thể xác định được nhu cầu vay vốn phát sinh nếu có hoặc đầu tư ngắn hạn để cân đối tốt nhất kế hoạch thu chi của doanh nghiệp.

- **Dự toán kết quả kinh doanh**: nhằm xác định kết quả kinh doanh của doanh nghiệp dự kiến trong kỳ kế hoạch. Dự toán này được lập dựa trên cơ sở các bảng dự toán doanh thu, dự toán giá vốn hàng bán, dự toán mua hàng và tồn kho, dự toán chi phí bán hàng và chi phí quản lý doanh nghiệp, các bảng dự toán khác và dựa trên những quy định về chế độ quản lý tài chính, kế toán cũng như thuế hiện hành. Đây là một tài liệu làm cơ sở so sánh đánh giá quá trình thực hiện sau này của doanh nghiệp.

- **Dự toán bảng cân đối kế toán** : Dự toán này được lập từ các bảng dự toán kể trên nhằm cân đối tài sản của doanh nghiệp, xác định tổng số tài sản cần thiết và các nguồn hình thành của chúng nhằm đảm bảo nhu cầu vốn để thực hiện được mục tiêu mà doanh nghiệp đã đặt ra và cần phải đạt được.

Để đạt được hiệu quả khi xây dựng dự toán ngân sách thì hệ thống các dự toán kể trên cần phải được thực hiện ở mọi cấp trong doanh nghiệp theo nguyên tắc xây

dựng từ cấp cơ sở đến cấp quản lý cao nhất dựa trên mục tiêu chiến lược đã xác định và khả năng của từng cấp cơ sở.

### **1.4.2 Hệ thống báo cáo trách nhiệm**

Hệ thống báo cáo thực hiện trong kế toán quản trị chủ yếu được thể hiện dưới dạng các báo cáo trách nhiệm. Để tìm hiểu về hệ thống báo cáo này trước hết chúng ta sẽ tìm hiểu về các trung tâm trách nhiệm.

#### **1.4.2.1 Các trung tâm trách nhiệm**

Trung tâm trách nhiệm là một bộ phận trong một tổ chức mà nhà quản lý của nó chịu trách nhiệm đối với kết quả hoạt động của chính bộ phận do mình phụ trách.

Trong một doanh nghiệp có 4 loại trung tâm trách nhiệm là:

- **Trung tâm doanh thu** là bộ phận chịu trách nhiệm về doanh thu. Việc đánh giá kết quả hoạt động và trách nhiệm của trung tâm doanh thu được thực hiện căn cứ vào doanh thu thực hiện của các bộ phận so với dự toán và so với tổng doanh thu của toàn doanh nghiệp. Bộ phận bán hàng trong doanh nghiệp được xếp vào loại trung tâm doanh thu.

- **Trung tâm chi phí** là bộ phận chịu trách nhiệm thực hiện việc chi tiêu cho kinh doanh. Kết quả hoạt động của nó được xác định bởi mức thực hiện và dự toán của các khoản chi phí có liên quan. Được xếp vào loại trung tâm này là các phòng ban chức năng trong doanh nghiệp

- **Trung tâm lợi nhuận** là bộ phận chịu trách nhiệm cả về chi phí lẫn doanh thu. Lợi nhuận chính là chênh lệch giữa doanh thu và chi phí thực hiện trong kỳ. Kết quả hoạt động của trung tâm này được đánh giá trên cơ sở mức lợi nhuận mà từng trung tâm đạt được so với dự toán đã đề ra. Các bộ phận bán hàng trong doanh nghiệp được xếp vào loại trung tâm trách nhiệm này.

- **Trung tâm đầu tư** là bộ phận mà ngoài việc chịu trách nhiệm về doanh thu, chi phí, lợi nhuận thì nó còn phải chịu trách nhiệm về vốn đầu tư để tạo ra lợi nhuận

đó. Việc đánh giá kết quả hoạt động và trách nhiệm của trung tâm đầu tư được thực hiện trên mức lợi nhuận đạt được và mối quan hệ giữa lợi nhuận và vốn đầu tư bỏ ra để đạt được mức lợi nhuận đó. Các chi nhánh trực thuộc doanh nghiệp được xếp vào loại trung tâm này.

#### **1.4.2.2 Các báo cáo trách nhiệm của doanh nghiệp thương mại**

Kế toán quản trị trung tâm trách nhiệm rất cần thiết đối với các nhà quản trị doanh nghiệp thương mại nhằm kiểm soát và đánh giá được kết quả hoạt động của các bộ phận, cá nhân trực thuộc. Hệ thống báo cáo trách nhiệm được thiết lập để so sánh các chỉ tiêu đã dự toán với các kết quả thực hiện của các bộ phận và các biến động được xác định sẽ là căn cứ cho sự đánh giá sự quản lý của các nhà quản trị.

Tương ứng với các loại trung tâm trách nhiệm đã kể trên, hệ thống các báo cáo trách nhiệm trong một doanh nghiệp thương mại bao gồm:

##### **a) Báo cáo chi phí**

Báo cáo trách nhiệm về chi phí của các bộ phận giúp xác định được mức độ hoàn thành dự toán chi phí một cách chính xác nhằm giúp cho các nhà quản trị có cơ sở đánh giá việc hoàn thành nhiệm vụ của các bộ phận và có thể đề ra các biện pháp tiết kiệm chi phí trong hoạt động kinh doanh.

Các chi phí được xác định trong báo cáo chi phí trong doanh nghiệp thương mại sẽ là:

- Báo cáo chi tiết về giá vốn hàng bán.
- Báo cáo chi tiết về chi phí bán hàng.
- Báo cáo chi tiết về chi phí quản lý doanh nghiệp.

##### **b) Báo cáo doanh thu**

Báo cáo trách nhiệm về doanh thu của các bộ phận được lập trên cơ sở số liệu về doanh thu bán hàng của các bộ phận có liên quan, qua đó cũng đánh giá được mức độ hoàn thành trách nhiệm của các bộ phận.

Báo cáo doanh thu có thể được lập:

- Theo từng ngành hàng, nhóm ngành hàng, từng loại hàng hóa.
- Theo từng nhà cung cấp.

### **c) Báo cáo lợi nhuận**

Báo cáo kế toán trách nhiệm về lợi nhuận của các bộ phận còn gọi là báo cáo thu nhập bộ phận hay báo cáo kết quả kinh doanh cung cấp cho nhà quản trị cơ sở để đánh giá hoạt động của các bộ phận cũng như toàn bộ doanh nghiệp một cách chính xác thông qua chỉ tiêu lợi nhuận thực hiện, từ đó nhằm giúp doanh nghiệp có thể đưa ra những quyết định phù hợp cho từng bộ phận cụ thể trong doanh nghiệp của mình.

Báo cáo thu nhập có thể được lập theo hai phương pháp:

#### **- Phương pháp toàn bộ (báo cáo thu nhập theo chức năng chi phí)**

Báo cáo thu nhập được lập theo phương pháp toàn bộ rất cần thiết cho kế toán tài chính vì mục đích báo cáo ra bên ngoài. Ở báo cáo này các chi phí được trình bày theo chức năng của chi phí như chi phí giá vốn hàng bán, chi phí bán hàng, chi phí quản lý doanh nghiệp. Theo phương pháp này nếu hàng hoá còn tồn trong kho chưa tiêu thụ thì các chi phí liên quan đến quá trình mua hàng hoá cũng nằm lại trong kho cùng với chi phí giá vốn hàng tồn kho.

Tuy nhiên để cho các nhà quản trị sử dụng để ra các quyết định nội bộ thì báo cáo thu nhập được lập theo phương pháp này lại không đáp ứng được yêu cầu đó. Nhà quản trị lại rất cần các số liệu của đơn vị mình theo một mẫu mà có thể làm đơn giản hoá việc thực hiện các nhiệm vụ chính của mình, đó chính là báo cáo thu nhập theo cách ứng xử của chi phí được lập theo phương pháp trực tiếp.

#### **- Phương pháp trực tiếp (Báo cáo thu nhập theo số dư đảm phí)**

Khi chi phí kinh doanh của doanh nghiệp được chia thành yếu tố định phí và biến phí sẽ được nhà quản trị vận dụng cách phân loại theo cách ứng xử này của chi phí để lập ra báo cáo kết quả kinh doanh để sử dụng rộng rãi như là một công cụ phục vụ cho quá trình phân tích ra quyết định.

Theo phương pháp này thì giá vốn hàng bán chỉ gồm các khoản biến phí. Các chi phí liên quan đến quá trình mua hàng hoá chưa bán được còn tồn kho được xếp vào chi phí thời kỳ được hạch toán ngay trong kỳ phát sinh cùng với chi phí bán hàng và chi phí quản lý.

#### **d) Báo cáo đầu tư**

Báo cáo trách nhiệm về đầu tư của các trung tâm thì ngoài việc xác định được mức lợi nhuận thực hiện được nó còn cung cấp cơ sở để đánh giá hiệu quả sử dụng vốn đầu tư vào từng trung tâm. Thành quả của các trung tâm đầu tư thường được đánh giá bằng việc sử dụng các thước đo:

- **Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI – Return on Investments)** là tỷ số giữa lợi nhuận bộ phận và vốn sử dụng bình quân (tài sản được đầu tư) của bộ phận đó.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Thu nhập bộ phận}}{\text{Vốn sử dụng bình quân bộ phận}}$$

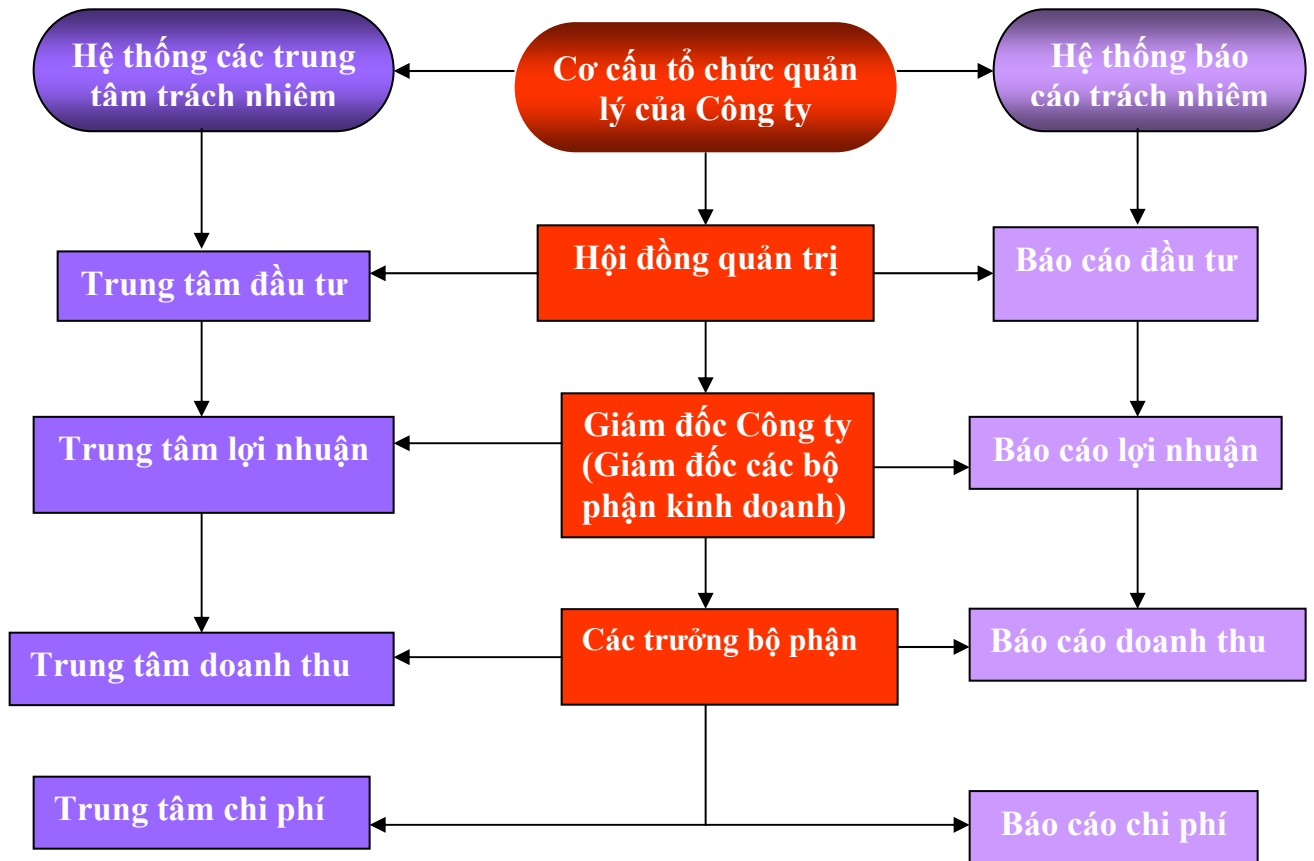
- **Lợi nhuận còn lại (RI – Residual income)** là phần còn lại của lợi nhuận hoạt động sau khi trừ đi lợi nhuận mong muốn tối thiểu từ tài sản hoạt động của trung tâm đầu tư.

$$\begin{aligned} \text{RI} &= \text{Thu nhập hiện tại} - \text{Thu nhập mong muốn} \\ &= (\text{ROI hiện tại} - \text{ROI mong muốn}) \times \text{Vốn bình quân} \end{aligned}$$

Mối quan hệ giữa các trung tâm trách nhiệm với cơ cấu tổ chức quản lý của Công ty và với các báo cáo trách nhiệm tương ứng được thể hiện ở sơ đồ sau:



*Sơ đồ 1.3: Các trung tâm trách nhiệm với cơ cấu tổ chức quản lý của Công ty và với hệ thống báo cáo trách nhiệm.*



Qua sơ đồ trên chúng ta có thể thấy giữa cơ cấu tổ chức quản lý của công ty có mối quan hệ mật thiết với hệ thống các trung tâm trách nhiệm và với hệ thống báo cáo trách nhiệm do cơ cấu tổ chức là sự phân chia tổ chức theo chức năng quản lý còn các trung tâm trách nhiệm là sự phân chia tổ chức theo chức năng hoạt động và các báo cáo trách nhiệm thể hiện thành quả quản lý của các cấp quản trị các trung tâm trách nhiệm trong tổ chức.

## 1.5 GIỚI THIỆU SƠ LƯỢC VỀ SIÊU THỊ

### 1.5.1 Khái niệm về siêu thị:

Hiện nay siêu thị ở một số nơi được hiểu như sau

- Ở Mỹ thì các siêu thị là cửa hàng bán lẻ kinh doanh theo phương thức tự phục vụ có quy mô lớn, có tỷ suất lợi nhuận thấp, khối lượng hàng hóa bán ra lớn phục vụ nhu cầu của người tiêu dùng về hàng hoá thực phẩm và các hàng tiêu dùng thông thường.

- Tại Pháp thì siêu thị cũng là những siêu thị bán lẻ theo phương thức tự phục vụ có diện tích từ 400 đến 2.500 m<sup>2</sup> và chủ yếu bán hàng thực phẩm.

- Theo cách hiểu của Việt Nam thì siêu thị là là loại hình siêu thị bán lẻ được trang bị cơ sở vật chất tương đối hiện đại, phương thức phục vụ văn minh, kinh doanh tổng hợp hoặc chuyên doanh theo phương thức tự phục vụ.

Như vậy có thể nói siêu thị là một kênh bán lẻ văn minh và hiện đại, kinh doanh theo hình thức tự phục vụ các mặt hàng tiêu dùng nhằm có thể thoả mãn nhu cầu thoả mãn tốt nhu cầu mua sắm hàng hóa cho các tầng lớp dân cư.

### **1.5.2 Phân loại siêu thị**

Có hai cách phân loại phổ biến hiện nay là phân loại theo quy mô và phân loại theo chiến lược, chính sách kinh doanh.

#### **1.5.2.1 Phân loại theo quy mô**

Theo cách phân loại này thì siêu thị được chia làm ba loại:

- **Siêu thị nhỏ (Minisupermarket)**: Ở Pháp các siêu thị có diện tích dưới 400m<sup>2</sup> được xem là siêu thị nhỏ. Các siêu thị nhỏ chuyên bán một loại hàng hoá như quần áo, giày dép, dụng cụ thể thao, đồ chơi trẻ em...

- **Siêu thị (Supermarket)**: Ở Mỹ các siêu thị ở Mỹ thường có diện tích trung bình khoảng 1.250m<sup>2</sup> trong khi đó như đã kể ở trên thì ở Pháp các siêu thị có diện tích từ 400 đến 1.250m<sup>2</sup>. Những siêu thị này phục vụ cho nhu cầu tiêu dùng thông thường có từ vài ngàn đến trên 20.000 sản phẩm khác nhau thường được đặt ở các khu dân cư giao thông thuận tiện.

- **Đại siêu thị (Hypermarket):** Đây là đơn vị thương mại bán lẻ có quy mô lớn có diện tích vài chục ngàn m<sup>2</sup> có thể bày bán trên 50.000 sản phẩm, thường do một tập đoàn thương mại sở hữu và được tổ chức như một khu tổ hợp bán lẻ đủ các loại hàng hoá, kể cả dịch vụ. Do mặt bằng quá lớn nên nó thường đặt ở khu ngoại thành của các thành phố lớn có giá thuê đất rẻ hơn trong phạm vi nội thành.

### 1.5.2.2. Phân loại theo chiến lược và chính sách kinh doanh

Với cách phân loại này thì siêu thị được chia thành:

- **Siêu thị chuyên doanh :** các siêu thị thuộc loại này chỉ bán một loại hàng hoá nhất định nhưng vẫn có khả năng thoả mãn nhu cầu của người tiêu dùng chẳng hạn như siêu thị sách, siêu thị điện máy, siêu thị đồ chơi trẻ em, siêu thị giấy dép...

- **Siêu thị tiện dụng:** loại siêu thị này lại quan tâm chú trọng vào sự tiện lợi cho trong việc đáp ứng nhu cầu mua sắm của khách hàng. các siêu thị này phục vụ cho nhu cầu tiêu dùng thông thường, hàng hoá rẻ tiền, có yêu cầu lựa chọn không cao và dễ bán. Vì vậy nó thường được bố trí rất gần người tiêu thụ và không cần diện tích lớn.

- **Siêu thị hạ giá:** chính sách giá cả hấp dẫn là tiêu chí hàng đầu để thu hút khách hàng của loại siêu thị này.

- **Siêu thị chất lượng:** Siêu thị này nhắm vào mục tiêu là các khách hàng có thu nhập cao và nó lấy chất lượng làm yếu tố chính để thu hút khách hàng.

## KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Kế toán quản trị là phương tiện cung cấp thông tin cho những người có trách nhiệm bên trong doanh nghiệp đó chính là những nhà quản trị nhằm thực hiện các chức năng của mình là ra các quyết định liên quan đến hoạch định và kiểm soát các hoạt động của doanh nghiệp.

Việc cung cấp thông tin cho các nhà quản trị nội bộ doanh nghiệp được thực hiện thông qua hệ thống báo cáo kế toán quản trị. Các báo cáo này cần thiết cho hầu hết các doanh nghiệp trong nền kinh tế nói chung và trong ngành thương mại bán lẻ nói riêng mà không phân biệt hình thức sở hữu vốn, lĩnh vực hoạt động cũng như quy mô hoạt động.

Nhằm có thể tồn tại được trong một môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt và để có thể đạt được mục tiêu lợi nhuận thì bắt buộc các nhà quản trị doanh nghiệp phải sử dụng công cụ quan trọng là kế toán quản trị trong hoạt động quản trị của mình. Chương I đã đề cập với chúng ta một số vấn đề lý luận cơ bản các thông tin kế toán quản trị trên hệ thống báo cáo cũng như về hệ thống kế toán quản trị trong một doanh nghiệp thương mại. Bên cạnh đó nó cũng cung cấp cho chúng ta một số khái niệm về loại hình thương mại bán lẻ mà cụ thể là các loại siêu thị ở các nước trên thế giới cũng như ở Việt nam. Qua đó sẽ giúp chúng ta có những khái niệm về hệ thống báo cáo kế toán quản trị cũng như loại hình siêu thị để có thể đi vào tìm hiểu thực trạng về hệ thống này trong một doanh nghiệp cụ thể thuộc loại hình kinh doanh kể trên. Từ đó có thể đề ra những biện pháp xây dựng chúng. Những vấn đề cụ thể này sẽ được tiếp tục trình bày trong hai chương tiếp theo.

## **CHƯƠNG 2**

### **THỰC TRẠNG VỀ KẾ TOÁN VÀ CÁC BÁO CÁO KẾ TOÁN QUẢN TRỊ TẠI HỆ THỐNG SIÊU THỊ MEDICARE.**

#### **2.1 Giới thiệu về công ty MEDICARE**

##### **2.1.1 Giới thiệu về hoạt động của Công ty**

###### **2.1.1.1 Giới thiệu về hoạt động kinh doanh của Công ty**

- Công ty trách nhiệm hữu hạn MÊ ĐI CA (Công ty) với tên thương hiệu là MEDICARE là một doanh nghiệp Việt nam hoạt động theo luật doanh nghiệp. Công ty được thành lập vào năm 1991 hiện đặt tại số 254 Bis Trần Hưng Đạo, quận I, thành phố Hồ Chí Minh.

- Lĩnh vực kinh doanh Medicare là một hệ thống các siêu thị bán lẻ theo mô hình nước ngoài chuyên kinh doanh các sản phẩm chăm sóc sức khỏe, sắc đẹp, thời trang và chăm sóc cá nhân.

- Ngành nghề kinh doanh theo giấy phép mua bán mỹ phẩm, đồ dùng cá nhân cho phụ nữ, vải, sản phẩm dệt và may, kim khí điện máy, đồ dùng trẻ em, đồ chơi trẻ em (trừ đồ chơi có hại cho giáo dục nhân cách, sức khỏe trẻ em hoặc ảnh hưởng đến an ninh trật tự, an toàn xã hội), thực phẩm, đồ gia dụng, điện thoại, thẻ điện thoại; đồ uống không cồn (nước hoa quả, nước ngọt, nước khoáng, nước tinh khiết), đồ uống có cồn (rượu, bia) – (không kinh doanh dịch vụ ăn uống); đồ dùng cá nhân và gia đình (trừ mua bán súng, đạn thể thao, vũ khí thô sơ), văn phòng phẩm. Đại lý ký gửi hàng hóa. Buôn bán dược phẩm. Dịch vụ săn sóc sắc đẹp (trừ các hoạt động gây chảy máu). Cho thuê quầy hàng, ki ốt.

- Sau 6 năm hoạt động, công ty đã xây dựng được một hệ thống các siêu thị theo mô hình nước ngoài với tổng cộng gồm 10 siêu thị nằm rải khắp các quận trên địa bàn

TP. Hồ Chí Minh với hàng trăm lao động. Tính đến cuối năm 2007, công ty dự định sẽ phát triển thêm 10 siêu thị nâng tổng số siêu thị của công ty sẽ tăng lên gấp đôi nghĩa là sẽ có tổng cộng 20 siêu thị.

Danh mục hàng hoá kinh doanh tại hệ thống siêu thị của công ty lên tới hàng chục ngàn mặt hàng bao gồm các ngành hàng và sản phẩm chủ yếu như sau:

**Bảng 2.1:** Danh mục hàng hoá kinh doanh tại hệ thống siêu thị của công ty

<b>Thuốc và Sức khỏe</b>	Quầy dược phẩm, vitamin, thực phẩm cho sức khỏe, chăm sóc chân, chăm sóc tai, mắt, kế hoạch gia đình, trang thiết bị y tế, dược mỹ phẩm ...
<b>Chăm sóc sắc đẹp</b>	Quầy mỹ phẩm, mỹ phẩm tự chọn, phụ liệu làm đẹp, chăm sóc da, dịch vụ làm đẹp, trang điểm...
<b>Chăm sóc cá nhân</b>	Dầu gội đầu, dầu xả, keo tóc, nhuộm tóc, sản phẩm dành cho Nam, cho em bé, vệ sinh răng miệng, nhà tắm, vệ sinh, giấy, bông băng, đồ dành cho nội trợ, điện gia dụng..
<b>Thời trang</b>	Sợi, phụ liệu thời trang, phụ liệu tóc, dụng cụ chăm sóc tóc, vật dụng du lịch, đồ chơi trẻ em...
<b>Đồ Ăn &amp; Thức Uống</b>	Sô cô la, kẹo, snack, bánh kẹo làm quà, thức uống, kem, sữa, các loại thức ăn đóng hộp, các loại mì gói, các loại thức ăn khác...

### **Hệ thống hệ thống siêu thị của Công ty**

Hiện nay hệ thống siêu thị của Công ty đang có mặt rộng khắp thành phố Hồ Chí Minh tại các địa điểm sau:

#### **Quận 1:**

- Siêu thị số 254Bis Trần Hưng Đạo (siêu thị số 1).
- Siêu thị số 339 Hai Bà Trưng (siêu thị số 2).

#### **Quận 2:**

- Siêu thị số 720K Thảo Điền (siêu thị An Phú – siêu thị số 4).

**Quận 5:**

- Siêu thị số 658 Nguyễn Chí Thanh. (siêu thị số 9).

**Quận 10:**

- Siêu thị số 401 Nguyễn Tri Phương (siêu thị số 10).

**Quận Tân Bình:**

- Siêu thị số 22 Hoàng Hoa Thám (siêu thị số 3)
- Siêu thị số 667 Lạc Long Quân (siêu thị số 8).

**Quận Bình Thạnh:**

- Siêu thị số 246A Xô Viết Nghệ Tĩnh (Siêu thị số 5).
- Siêu thị số 106 Đinh Tiên Hoàng (siêu thị số 6).
- Siêu thị 60 Bạch Đằng ((siêu thị số 7).

Ghi chú: việc đánh số siêu thị theo thứ tự thành lập.

**2.1.1.2 Phân loại siêu thị ở Việt Nam**

Theo quyết định 1371/2004QĐ/BTM do Bộ trưởng Bộ Thương mại ban hành ngày 24/09/2004 thì siêu thị tại Việt Nam được phân thành ba loại như sau

- **Siêu thị loại 1:** là những siêu thị có diện tích kinh doanh từ 5.000m<sup>2</sup> trở lên và có danh mục hàng hoá kinh doanh từ 20.000 tên hàng trở lên.
- **Siêu thị loại 2:** có diện tích kinh doanh từ 2.000m<sup>2</sup> trở lên và kinh doanh từ 10.000 tên hàng trở lên.
- **Siêu thị loại 3:** diện tích kinh doanh từ 500m<sup>2</sup> trở lên và có trên 4.000 tên hàng trong danh mục hàng hoá kinh doanh.

\* Dựa vào quy mô thì các siêu thị Medicare được xem là các siêu thị nhỏ (loại 2 -3). Còn căn cứ vào chính sách và chiến lược kinh doanh thì nó được xếp vào loại siêu thị chuyên doanh.

**2.1.1.3 Một số nét khái quát về thị trường bán lẻ tại Việt nam**

Tuy mới xuất hiện ở nước ta từ năm 1993 nhưng tốc độ phát triển của các siêu thị ở đây là khá nhanh và có tiềm năng rất lớn. Trong đó phải kể đến những đơn vị tiên phong đã nổi danh trong lĩnh vực kinh doanh siêu thị ở Việt nam như Coopmark (Liên hiệp hợp tác xã thương mại thành phố - Saigon Coop), Citymark (Công ty Đông Hưng), Maximark (Công ty An Phong). Siêu thị nước ngoài đầu tiên đặt chân vào Việt Nam là Cora của Tập đoàn Bourbon – Pháp (Nay đã nhường chỗ cho Big C).

Sau một thời gian dài kiên trì thì cuối cùng Việt Nam cũng đã đặt chân được vào một tổ chức thương mại lớn nhất hành tinh. Thị trường bán lẻ là một trong những lĩnh vực nóng nhất trong đàm phán gia nhập Tổ chức Thương mại thế giới (WTO) của VN và cũng là lĩnh vực cạnh tranh nóng bỏng nhất hiện nay tại thị trường nội địa. Việc thí điểm cho một số tập đoàn bán sỉ, bán lẻ nước ngoài vào VN như Metro Cash & Cary; Bourbon., Big C, Parkson... cũng gây tranh cãi và sóng gió trong nhiều năm qua giữa các DN bán lẻ trong nước, các nhà quản lý và các bộ, ngành có liên quan. Theo Bộ Kế hoạch – Đầu tư một số tập đoàn bán lẻ hàng đầu thế giới đã đến khảo sát thị trường và có ý định đầu tư vào nước ta như tập đoàn Texco của Anh là tập đoàn bán lẻ đứng thứ 6 thế giới với doanh số hàng năm đạt gần 40 tỷ USD, tập đoàn Giant South Asia Investment Pte của Singapore, Wal-Mart nhà bán lẻ lớn nhất thế giới và Carefoul nhà bán lẻ lớn thứ hai thế giới cũng đã có kế hoạch mở rộng thị trường trọng điểm tại Việt nam. Sự xuất hiện của các đại gia đang gây sức ép lớn lên hệ thống phân phối nhỏ bé, còn mang tính tự phát và thiếu bền vững của Việt nam.

Tâm lý của nhiều DN kinh doanh trong lĩnh vực bán lẻ, thậm chí cả các nhà quản lý hiện nay là "các đại gia bán lẻ trên thế giới mạnh về vốn, chuyên nghiệp trong quản lý và kinh doanh, nếu họ vào VN, các DN của ta chỉ có từ thua đến thua". Qua đó để có thể tồn tại được trong một môi trường cạnh tranh gay gắt như hiện nay đối với



các công ty bán lẻ của Việt Nam không phải là một điều đơn giản và dễ dàng. Công ty Medicare cũng cần phải phải nỗ lực rất lớn để đứng vững được trong tình hình mới.

## **2.1.2 Cơ cấu tổ chức của Công ty Medicare**

### **2.1.2.1 Cơ cấu tổ chức quản trị của Công ty**

Bộ máy của công ty được tổ chức theo kiểu trực tuyến với sơ đồ sau (xin xem sơ đồ tổ chức của công ty ở trang 30). Các phòng ban đơn vị trong công ty trực thuộc Ban giám đốc công ty bao gồm:

- **Phòng Tài Chính Kế toán:** đứng đầu là Kế toán trưởng phụ trách toàn bộ lĩnh vực tài chính kế toán và kho hàng của công ty.

- **Phòng mua hàng:** đứng đầu là trưởng phòng phụ trách năm ngành hàng kinh doanh của công ty. Mỗi ngành hàng do một trưởng ngành hàng phụ trách. Chức năng của phòng này là đặt hàng cho hệ thống siêu thị của công ty.

Phòng mua hàng sẽ đặt mua những loại hàng sau:

+ Đặt mua đơn hàng đầu tiên được bán tại các cửa hàng của công ty trực tiếp từ các nhà cung cấp (gọi là đơn hàng đầu tư).

+ Đặt mua những đơn hàng với số lượng lớn để hưởng giá khuyến mãi của nhà cung cấp.

- **Phòng điều hành:** đứng đầu là một trưởng phòng giữ trách nhiệm điều hành các siêu thị của công ty. Mỗi siêu thị do một trưởng siêu thị phụ trách. Các trưởng siêu thị sẽ chịu trách nhiệm tiêu thụ hàng hoá và đặt mua hàng.

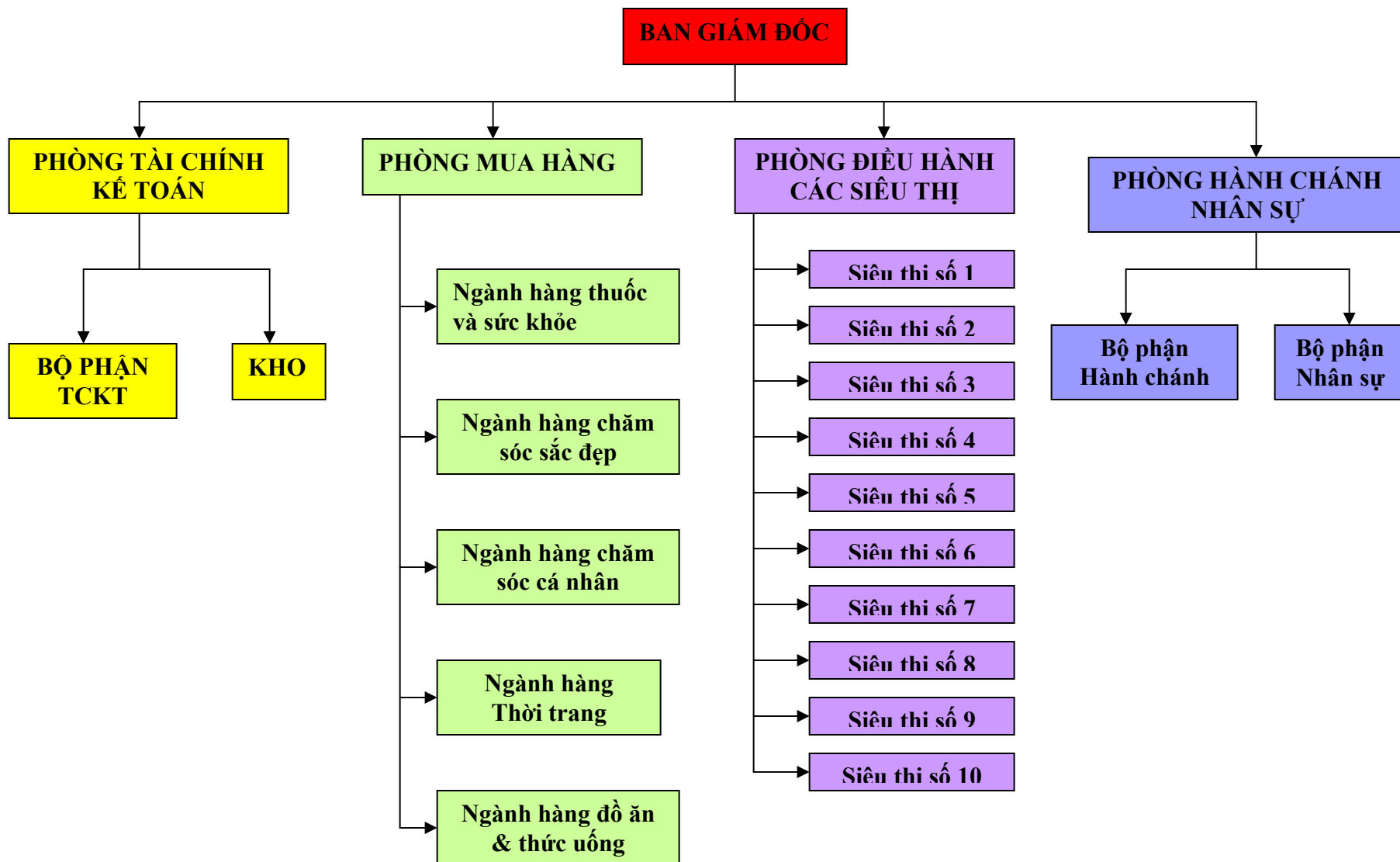
Việc phân cấp đặt hàng tại các siêu thị cụ thể như sau:

+ Đặt những đơn hàng tiếp theo đơn hàng đầu tiên với số lượng bằng với số lượng hàng đã bán trong kỳ để bù lại số hàng đã bán (châm thêm hàng).

- **Phòng hành chính nhân sự:** do một trưởng phòng phụ trách hai bộ phận hành chính và nhân sự. Hiện nay công ty lại để trưởng phòng điều hành kiêm nhiệm

trưởng phòng hành chính nhân sự. Đây là một điều bất hợp lý mà công ty cần phải chấn chỉnh.

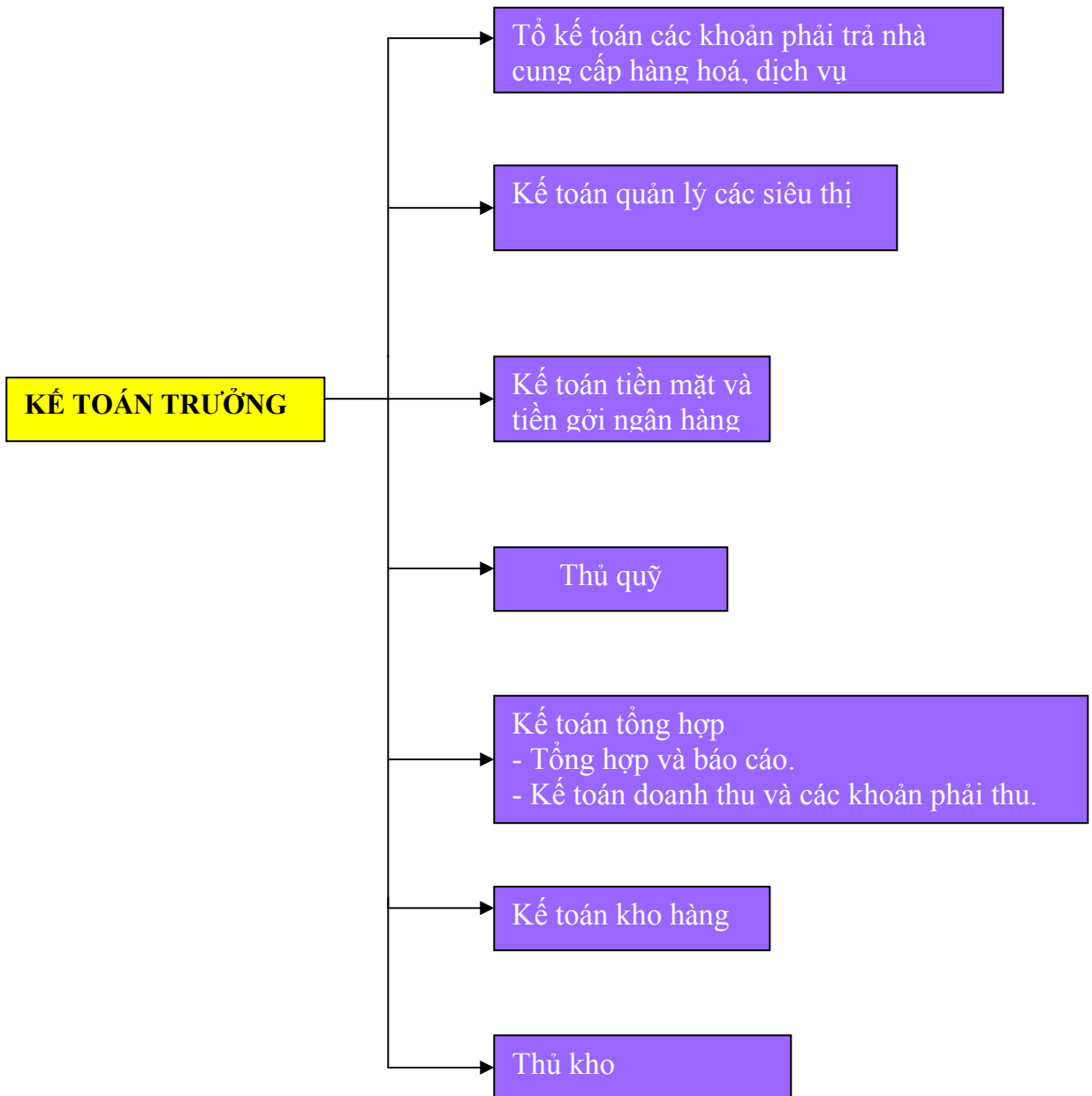
Sơ đồ 2.2 : Sơ đồ tổ chức của công ty MEDICARE



### 2.1.2.2 Sơ đồ tổ chức phòng tài chính kế toán công ty

Bộ máy kế toán của Công ty được tổ chức theo hình thức kế toán tập trung nghĩa là mọi nghiệp vụ kinh tế tài chính phát sinh đều được hạch toán tại phòng kế toán của Công ty. Sơ đồ tổ chức phòng tài chính kế toán được trình bày như sau:

**Sơ đồ 2.3:** Sơ đồ tổ chức phòng tài chính kế toán của công ty Medicare.



+ Đứng đầu là Trưởng phòng tài chính Kế toán kiêm Kế toán trưởng chịu trách nhiệm trước Giám đốc về toàn bộ hoạt động có liên quan đến lĩnh vực Tài chính Kế toán của công ty.

+ Kế toán tổng hợp theo dõi tổng hợp về hệ thống báo cáo kế toán của công ty. Ngoài ra người này còn phụ trách theo dõi kế toán tài sản cố định, kế toán doanh thu và các khoản phải thu. Hiện tại kế toán tổng hợp kiêm nhiệm thêm phần hành kế toán thanh toán theo dõi các khoản tiền mặt và tiền gửi ngân hàng của công ty, các khoản thanh toán cho nhà cung cấp khác (không phải là mua bán hàng hóa).

+ Một tổ theo dõi kế toán các khoản phải trả nhà cung cấp về hàng hoá. Tổ này bao gồm ba thành viên theo dõi nhận, kiểm tra hoá đơn; nhập hoá đơn vào máy tính, tập hợp hoá đơn để thanh toán; theo dõi công nợ, lập kế hoạch thanh toán và chứng từ thanh toán cho những hoá đơn thanh toán đến hạn.

+ Kế toán quản lý các siêu thị chịu trách nhiệm kiểm tra việc nhập xuất hàng hoá, theo dõi tồn kho và theo dõi hoạt động của các siêu thị. Người này còn đóng vai trò một nhân viên kiểm toán nội bộ của công ty để kiểm soát các siêu thị.

+ Thủ quỹ chịu trách nhiệm thu chi tiền mặt tại văn phòng chính. Ngoài ra người này còn chịu trách nhiệm lập các ủy nhiệm chi thanh toán cho nhà cung cấp, viết hoá đơn đầu ra.

+ Hai nhân viên phụ trách về kho công ty. Một người đóng vai trò là thủ kho và một đóng vai trò là kế toán kho công ty. Hai người này theo dõi toàn bộ hoạt động nhập xuất hàng tại kho chính của công ty.

## **2.2 Thực trạng về hệ thống kế toán của Công ty**

### **2.2.1 Hệ thống kế toán tài chính**

#### **2.2.1.1 Chế độ kế toán áp dụng tại Công ty**

Trước đây Công ty áp dụng hệ thống kế toán doanh nghiệp do Bộ Tài Chính ban hành theo quyết định 1141TC/QĐ/CĐKT ngày 01/11/1995.

Năm 2006, chế độ kế toán của Công ty được áp dụng theo quyết định số 15/2006/QĐ-BTC ngày 20/03/2006 và chế độ kế toán cho doanh nghiệp vừa và nhỏ được Bộ Tài chính ban hành theo quyết định số 48/2006/QĐ-BTC ngày 14/09/2006 tháng năm để phù hợp với quy mô và đặc điểm của Công ty.

### **2.2.1.2 Hệ thống tài khoản kế toán**

Như đã nói ở trên, hệ thống tài khoản kế toán của Công ty được xây dựng theo quyết định số 15/2006/QĐ-BTC ngày 20/03/2006 và quyết định 48/2006/QĐ-2006. Bên cạnh đó Công ty cũng mở thêm những tài khoản cấp 3,4 theo yêu cầu quản lý của Công ty.

Hệ thống tài khoản kế toán của Công ty chủ yếu phục vụ cho kế toán tài chính và chưa được tổ chức để phục vụ cho kế toán quản trị (xin tham khảo phụ lục số 1 - hệ thống tài khoản kế toán đang áp dụng tại Công ty). Tuy nhiên việc mở và sắp xếp các tài khoản của công ty còn chưa được khoa học, nhiều thiếu sót và chưa đúng cần phải hoàn thiện lại. Những thiếu sót này sẽ được trình bày chung với các biện pháp ở phần sau.

### **2.2.1.3 Chứng từ kế toán**

Chứng từ kế toán sử dụng trong Công ty cũng được thực hiện theo nội dung, phương pháp lập, ký chứng từ theo quy định của Luật kế toán, nghị định 129/2004/NĐ-CP, quyết định số 15/2006/QĐ-BTC ngày 20/03/2006, quyết định 48/2006/QĐ-BTC và các văn bản pháp luật khác (như hoá đơn giá trị gia tăng, phiếu xuất kho kiêm vận chuyển nội bộ...).

Đối với những chứng từ kế toán theo biểu mẫu mang tính chất bắt buộc như phiếu thu, phiếu chi được Công ty tuân thủ đầy đủ khi thiết kế trên máy vi tính. Các chứng từ kế toán theo biểu mẫu mang tính chất hướng dẫn như giấy đề nghị tạm ứng, giấy đề nghị thanh toán, phiếu nhập kho, phiếu xuất kho ... Công ty thiết kế riêng nhưng cũng đảm bảo các nội dung chủ yếu của chứng từ quy định tại điều 17 của Luật kế toán.

#### **2.2.1.4 Sổ sách kế toán**

Sổ sách kế toán của Công ty được mở để phục vụ cho yêu cầu của kế toán tài chính. Công ty thực hiện các quy định về sổ kế toán trong Luật kế toán, nghị định số 129/2004/NĐ-CP ngày 31/05/2005 của Chính phủ, quyết định số 15/2006/QĐ-BTC ngày 20/03/2006 và quyết định số 48/2006/QĐ-BTC của Bộ Tài chính.

Công ty sử dụng phần mềm kế toán để ghi sổ bằng máy vi tính. Công ty đang áp dụng hình thức kế toán Nhật ký chung bao gồm sổ nhật ký chung, sổ cái tổng hợp và các sổ cái chi tiết. Các nghiệp vụ kinh tế tài chính phát sinh sẽ được phản ánh vào sổ nhật ký theo thời gian phát sinh và nội dung kinh tế (định khoản kế toán) của các nghiệp vụ đó. Phần mềm máy tính sẽ giúp xử lý và cập nhật các dữ liệu được nhập vào để in ra các chứng từ kế toán như phiếu thu, phiếu chi, phiếu nhập, phiếu xuất, các phiếu hạch toán; sau đó sẽ tự động nhập vào các sổ kế toán có liên quan. Cuối tháng (hoặc vào các thời điểm cần thiết), kế toán sẽ thực hiện các thao tác khóa sổ (cộng sổ) và lập báo cáo tài chính. Các sổ kế toán sẽ được in ra giấy, đóng thành tập, ký tên (người lập sổ, Kế toán trưởng, Giám đốc) và lưu trữ theo quy định.

#### **2.2.1.5 Báo cáo kế toán**

Hệ thống báo cáo kế toán tài chính tại Công ty tuân thủ theo đúng quy định của quyết định số 15/2006/QĐ-BTC ngày 20/03/2006 và quyết định 48/2006/QĐ-BTC của Bộ tài chính bao gồm:

- Bảng cân đối kế toán.
- Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh.
- Báo cáo lưu chuyển tiền tệ.
- Bản thuyết minh báo cáo tài chính.

Các báo cáo này được Công ty lập và nộp theo năm. Việc lập và trình bày các báo cáo tài chính phải tuân thủ các yêu cầu và nguyên tắc được quy định tại chuẩn mực kế toán số 21 – Trình bày báo cáo tài chính.

#### **2.2.2 Hệ thống báo cáo kế toán quản trị**

Hệ thống báo cáo hiện nay của Công ty chủ yếu phục vụ cho công tác quản lý kinh doanh. Thực chất đây chỉ là một số báo cáo chi tiết của các báo cáo kế toán tài chính chứ chưa không phải là báo cáo kế toán quản trị.

### **2.2.2.1 Đánh giá về hệ thống báo cáo kế toán quản trị**

#### ***- Về tổ chức kế toán quản trị tại Công ty***

Hiện nay do Ban Giám đốc Công ty chưa quan tâm đúng mức đến kế toán quản trị nên Công ty không tổ chức bộ phận kế toán quản trị riêng cho đơn vị mình. Một số báo cáo chi tiết như báo cáo doanh thu, chi phí do bộ phận kế toán tài chính thực hiện.

#### ***- Về kế toán trách nhiệm tại Công ty***

Công ty hiện chỉ có các trung tâm doanh thu và một trung tâm lợi nhuận và đầu tư.

Trung tâm doanh thu của Công ty bao gồm các siêu thị. Công ty chỉ quan tâm đến doanh số của từng siêu thị nên chỉ tiêu này được theo dõi khá thường xuyên.

Trung tâm lợi nhuận và đầu tư của Công ty là chính là toàn bộ công ty.

Do đó có thể nói công ty hiện chưa có một hệ thống kế toán trách nhiệm đầy đủ và đúng nghĩa. Nói cách khác hiện nay Công ty Medicare chưa hình thành rõ nét hệ thống kế toán trách nhiệm cụ thể là:

Các phòng ban bộ phận trong Công ty chưa được tổ chức theo mô hình các trung tâm trách nhiệm mà đơn thuần chỉ là các bộ phận chức năng của Công ty được quy định trong sơ đồ tổ chức và nhiệm vụ được phân công. Việc phân chia các trung tâm trách nhiệm sau đây chỉ là căn cứ vào những khái niệm về trung tâm trách nhiệm và những đặc thù của Công ty nhằm tạo điều kiện dễ dàng cho việc nhận dạng và xây dựng các trung tâm trách nhiệm sau này cho Công ty.

\* **Trung tâm đầu tư:** Do việc đầu tư chỉ được thực hiện ở phạm vi công ty nên có thể nói Công ty chỉ có một trung tâm đầu tư duy nhất đó là Công ty. Tổng Giám đốc là người duy nhất có thẩm quyền trong việc kiểm tra và phê duyệt các khoản chi cho đầu tư của Công ty.



\* **Trung tâm doanh thu:** Công ty ghi nhận tổng doanh thu cho các siêu thị nhưng các trường siêu thị này không phải chịu bất kỳ một trách nhiệm nào về doanh thu của đơn vị mình nên đây chưa phải là những trung tâm doanh thu thật sự của công ty.

\* **Trung tâm lợi nhuận:** lợi nhuận được tính ở mức độ toàn Công ty chứ chưa thật sự tập hợp theo từng siêu thị trực thuộc Công ty.

\* **Trung tâm chi phí:** Chi phí cũng được tập hợp chung cho toàn Công ty do đó Công ty chưa lập các trung tâm chi phí.

### 2.2.2.2 Về tình hình xây dựng dự toán ngân sách của Công ty

Hiện nay, công ty chưa thực hiện việc xây dựng kế hoạch cho mình. Điều này có nghĩa là Công ty chưa có một chương trình hành động để có thể phát huy được vai trò hoạch định nhằm đạt mục tiêu chung và kiểm soát quá trình hoạt động kinh doanh của Công ty.

Công ty chưa thật sự thấy được lập dự toán ngân sách chính là:

- Lập kế hoạch tài chính cho tương lai.
- Để có thể kiểm soát kết quả thực tế so với kế hoạch.
- Từ đó xác định được nguyên nhân tại sao thực tế khác với kế hoạch.
- Đồng thời có thể cập nhật được kế hoạch khi có những sự kiện không tính trước được xảy ra.

### 2.2.2.3 Ứng dụng tin học trong công tác kế toán tại Công ty

Công ty sử dụng hai phần mềm kế toán riêng lẻ

#### \* Phần mềm SALOMON IV 4.5

Thực chất đây không chỉ là một phần mềm kế toán đơn thuần mà nó là một trong những giải pháp ERP chuyên nghiệp của nước ngoài ứng dụng cho các công ty có quy mô vừa được ứng dụng tại nhiều nước trên thế giới. Giải pháp có tác dụng dùng để hỗ trợ tất cả các hoạt động của công ty từ những quá trình đầu vào như thu mua hàng hóa, quản lý các nhà cung cấp cho đến công việc tổ chức quản lý kinh doanh,

hoạch định kế hoạch và ngân sách, ghi chép sổ sách kế toán và những hoạt động cho đầu ra của hàng hóa như quản lý mạng lưới các siêu thị bán lẻ của công ty, tiếp thị, dịch vụ khách hàng mà trong đó công việc quản lý ghi chép sổ sách kế toán là một trong những nhiệm vụ trung tâm hàng đầu của công ty. Do vấn đề tiết kiệm chi phí nên Công ty đã chi mua và sử dụng một số module phục vụ cho công tác kế toán bao gồm

- AP Module quản lý các khoản phải trả.
- GL Module quản lý sổ cái.
- CA Module quản lý tiền mặt.

Vì vậy phần mềm này chưa phát huy hết công dụng của nó như một giải pháp ERP toàn diện.

#### **\* Phần mềm ADVANCE RETAIL**

Vì đặc điểm của Công ty là kinh doanh bán lẻ nên Công ty đã sử dụng một phần mềm nước ngoài khác được sử dụng cho ngành kinh doanh siêu thị được sử dụng phổ biến có tên là “*ADVANCE RETAIL*”. Công ty sử dụng phần mềm này để thực hiện các phân hành chức năng sau :

- Lập đơn đặt hàng cho các nhà cung cấp.
- Theo dõi, kiểm tra việc nhập hàng từ các nhà cung cấp.
- Theo dõi bán hàng qua hệ thống máy tính tiền POS (Point Of Sales) và doanh thu bán lẻ của hệ thống các siêu thị.
- Luân chuyển hàng hóa, điều chỉnh hàng tồn kho, theo dõi chuyển hàng và trả hàng cho nhà cung cấp.

Hiện nay hai phần mềm này được sử dụng song song theo từng chức năng cụ thể của chúng chứ chưa được tích hợp vào một hệ thống thống nhất để tạo thành một giải pháp ERP chuyên nghiệp.

#### **2.2.2.4 Đánh giá khả năng có thể xây dựng hệ thống báo cáo kế toán quản trị trách nhiệm của Công ty**

Qua những thực tế của Công ty đã được trình bày ở trên, Chúng tôi thấy Công ty có những điều kiện để xây dựng được hệ thống báo cáo trách nhiệm thể hiện ở những ưu điểm nổi bật như sau:

#### **a) Ưu điểm**

##### **\* Về cơ cấu tổ chức**

- Cơ cấu tổ chức của Công ty khá rõ ràng, chức năng quyền hạn của các cấp quản lý được quy định một cách tương đối cụ thể. Ưu điểm này đáp ứng được một trong những điều kiện đầu tiên cho công tác xây dựng các trung tâm trách nhiệm và hệ thống các báo cáo trách nhiệm.

- Trách nhiệm và quyền lực cao nhất thuộc về Tổng Giám đốc kiêm Chủ tịch Hội đồng thành viên thể hiện được chế độ quản lý một thủ trưởng mà không bị phân tán.

##### **\* Về hệ thống kế toán**

- Việc theo dõi tổng doanh thu theo từng siêu thị trực thuộc công ty rất thuận lợi cho việc triển khai xây dựng trung tâm lợi nhuận cũng như các báo cáo lợi nhuận.

- Hệ thống tài khoản khá chi tiết nhất là đối với các tài khoản chi phí đều có số hiệu tài khoản riêng biệt tạo thuận lợi cho việc trích lọc số liệu có liên quan.

- Phần mềm Solomon hỗ trợ khác tích cực cho công tác kế toán. Nó còn cho phép phát triển thêm một số mẫu báo cáo được trích xuất theo yêu cầu quản trị. Ngoài ra phần mềm chuyên dụng trong ngành bán lẻ cũng rất hữu ích cho việc trích xuất dữ liệu cần thiết.

#### **b) Nhược điểm**

Tuy nhiên, bên cạnh những ưu điểm đã kể trên Công ty vẫn còn tồn tại những khuyết điểm cần phải khắc phục thể hiện như sau:

- Chưa tổ chức được bộ phận kế toán quản trị trong công ty nên việc xây dựng hệ thống báo cáo kế toán quản trị sẽ gặp nhiều khó khăn nhất là giai đoạn ban đầu.

- Khái niệm về báo cáo trách nhiệm tại Công ty Medicare còn khá mới mẻ. Việc quy trách nhiệm quản lý chưa hề được đặt ra cho các nhà quản trị Công ty mà chỉ đánh giá ở mức độ toàn Công ty. Việc theo dõi doanh thu chỉ nhằm phục vụ cho công tác quản lý kinh doanh chứ chưa nhắm đến mục tiêu kế toán trách nhiệm.

- Công tác lập kế hoạch doanh thu và chi phí chỉ đơn thuần là xác định kế hoạch kinh doanh chứ chưa thật sự là công cụ để so sánh đánh giá kết quả hoạt động. Việc lập dự toán ngân sách chưa được thực hiện.

- Hệ thống tài khoản phản ánh chi phí hiện nay đang được kế toán sử dụng chưa được xây dựng phù hợp cho việc phân loại chi phí theo cách ứng xử. Điều này sẽ ảnh hưởng đến việc phân tích hiệu quả của các trung tâm lợi nhuận và các yếu tố ảnh hưởng đến mục tiêu chung của Công ty.

Các báo cáo về doanh thu, lợi nhuận chưa đáp ứng được yêu cầu thông tin cho công tác kế toán trách nhiệm, chưa có sự đối chiếu so sánh giữa thực hiện và kế hoạch, báo cáo lợi nhuận chưa được lập theo dạng số dư đảm phí nên chưa đáp ứng được yêu cầu phân tích của kế toán quản trị.

- Công ty chưa vận dụng các công cụ phân tích như tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI) và lợi nhuận còn lại (RI) để phân tích hiệu quả của trung tâm đầu tư. Mặc dầu Giám đốc kiêm luôn chức vụ Chủ tịch Hội đồng thành viên là người đứng đầu trung tâm đầu tư nhưng vẫn chưa đánh giá đúng mức thành quả và trách nhiệm của người đứng đầu và cũng chưa xây dựng được hệ thống đánh giá và nâng cao hiệu quả sử dụng vốn.

- Tuy có phần mềm Solomon hỗ trợ cho công tác kế toán nhưng do không được quan tâm hoạch định ngay từ đầu khi lắp đặt nên việc xây dựng hệ thống mã sẽ gặp những khó khăn nhất định để đáp ứng yêu cầu phát triển và mở rộng hệ thống báo cáo trách nhiệm.

## KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Qua tìm hiểu thực trạng hệ thống báo cáo kế toán quản trị của Công ty Medicare chúng ta có thể nhận thấy một số đặc điểm như sau:

- Công ty chưa có bộ phận kế toán quản trị riêng biệt để thực hiện các chức năng của mình.

- Khái niệm kế toán trách nhiệm cũng như việc đánh giá trách nhiệm hầu như là một vấn đề mới của Công ty. Công ty chưa xác định các trung tâm trách nhiệm rõ ràng do đó cũng chưa có hệ thống báo cáo trách nhiệm đúng nghĩa và đầy đủ. Một số báo cáo chỉ ở mức độ toàn công ty và chỉ phục vụ cho yêu cầu quản lý kinh doanh của Công ty mà thôi

- Các báo cáo kế toán của Công ty chỉ tập trung vào báo cáo doanh thu mà không chú trọng đến các báo cáo khác như báo cáo về chi phí, lợi nhuận, đầu tư. Điều này khiến Công ty chưa có được những thông tin cần thiết và hữu ích mà kế toán quản trị có thể mang lại. Do đó công ty không thể có những thông tin toàn diện giúp cho việc tra quyết định nhằm đạt được mục tiêu chung của mình.

- Công tác lập dự toán ngân sách chưa được thực hiện tại Công ty. Việc tính toán các chỉ tiêu kế hoạch về doanh thu, chi phí và lợi nhuận cho toàn Công ty chỉ phục vụ cho mục đích thuế chứ chưa phải là công cụ để đánh giá hiệu quả hoạt động cũng như chưa phải là chương trình hành động giúp Công ty đạt được mục tiêu chung của mình.

Mặc dù chưa có hệ thống kế toán quản trị và còn một số trở ngại khó khăn nhất định trong việc xây dựng hệ thống báo cáo kế toán quản trị của Công ty nhưng do Công ty có một số ưu điểm nổi bật về chế độ lãnh đạo tập trung, cơ cấu tổ chức rõ ràng cụ thể, đã xây dựng được báo cáo doanh thu theo từng siêu thị, hệ thống tài khoản kế toán khá chi tiết cùng với sự hỗ trợ của các phần mềm tin học nên việc xây dựng hệ thống báo cáo quản trị của Công ty có rất nhiều thuận lợi và có khả năng thực hiện được.

### CHƯƠNG 3

## XÂY DỰNG CÁC BÁO CÁO KẾ TOÁN QUẢN TRỊ CHO HỆ THỐNG SIÊU THỊ MEDICARE

### 3.1 Quan điểm xây dựng hệ thống báo cáo kế toán quản trị của Công ty.

- Vận dụng kế toán quản trị vào công tác kế toán của Công ty một cách có hiệu quả hài hòa giữa lợi ích và chi phí đồng thời phù hợp với đặc điểm và điều kiện cụ thể của Công ty và hệ thống kế toán Việt nam.

- Giúp các nhà quản trị Công ty có những thông tin cần thiết để có những quyết định đúng đắn nhằm đưa Công ty phát triển một cách bền vững để có thể tồn tại được trước những thách thức đối với thị trường bán lẻ của VN khi đã gia nhập tổ chức thương mại thế giới (WTO).

#### 3.1.1 Công tác tổ chức bộ máy kế toán

- Trước hết cần phải hoàn thiện cơ cấu tổ chức và chức năng của các phòng ban bộ phận trong công ty. Phân công lại một cách hợp lý chức năng của các phòng ban nhằm giúp công ty hoạt động có hiệu quả.

- Hoàn thiện tổ chức bộ máy kế toán, phân công và sắp xếp lại các phần hành kế toán.

- Do công ty chưa tổ chức được bộ máy nhân viên làm công tác kế toán quản trị nên vấn đề cần đặt ra trước hết ở đây là cần phải quan tâm đến điều này. Từ đó làm cơ sở cho việc xây dựng hệ thống báo cáo kế toán quản trị của Công ty.

#### 3.1.2 Xây dựng hệ thống báo cáo kế toán quản trị

*\* Việc xây dựng hệ thống báo cáo kế toán quản trị tại công ty phải đảm bảo một số các yêu cầu sau:*

- **Hữu ích:** báo cáo kế toán quản trị phải mang lại được lợi ích thiết thực giúp cho các nhà quản trị có thể ra được những quyết định cụ thể chứ không chỉ đơn thuần cho thấy các mặt hoạt động của công ty.

- **Cập nhật:** thông tin trên các báo cáo kế toán quản trị phải được cập nhật một cách thường xuyên và liên tục nhằm phản ánh mọi biến động đáp ứng được yêu cầu quản lý.

- **Đầy đủ:** báo cáo kế toán quản trị cần phải cung cấp được đầy đủ các thông tin cần thiết cho các nhà quản trị công ty phù hợp với các cấp quản lý không dư thừa đồng thời cũng không thể thiếu thông tin.

- **Chính xác và tin cậy:** các thông tin được cung cấp trên các báo cáo kế toán quản trị cần phải hướng đến độ chính xác, có cơ sở tin cậy cao.

- **Dễ hiểu và minh bạch:** các thông tin cung cấp phải được truyền đạt sao cho dễ đọc và có thể hiểu được một cách dễ dàng nhanh chóng, thông tin phải được truyền đạt minh bạch.

- **Có thể so sánh và phân tích được:** thông tin trên các báo cáo kế toán quản trị phải đảm bảo tính đồng nhất trong tính toán. Trên cơ sở đó các báo cáo này có thể sử dụng được để phân tích các nội dung cần thiết cho yêu cầu quản lý.

- **Hài hoà giữa lợi ích và chi phí:** báo cáo kế toán quản trị phải mang lại lợi ích và hiệu quả cao với chi phí bỏ ra hợp lý.

**\* Xây dựng các trung tâm trách nhiệm nhằm gắn trách nhiệm cụ thể với các nhà quản lý trong công ty**

Các trung tâm trách nhiệm được xây dựng sẽ giúp cho việc đánh giá trách nhiệm quản lý của các nhà quản trị có thể được thực hiện một cách khá dễ dàng nhằm hướng các bộ phận và cá nhân đến mục tiêu chung của công ty.

**\* Xây dựng hệ thống báo cáo trách nhiệm:**

Báo cáo trách nhiệm là công cụ để đánh giá trách nhiệm quản lý. Tương ứng với các trung tâm trách nhiệm đã được xây dựng, Công ty sẽ có hệ thống các báo cáo trách nhiệm như sau:

- Báo cáo trách nhiệm của trung tâm đầu tư.
- Báo cáo trách nhiệm của các trung tâm lợi nhuận.

- Báo cáo trách nhiệm của các trung tâm chi phí.

Các báo cáo trên sẽ phản ánh kết quả hoạt động của từng trung tâm trách nhiệm theo dự toán và theo thực tế thực hiện, bên cạnh đó chúng cũng chỉ ra được các chênh lệch giữa kết quả thực tế so với dự toán theo từng chỉ tiêu được thể hiện trong các báo cáo phù hợp với từng trung tâm trách nhiệm. Các báo cáo này phải trình bày riêng biệt các khoản doanh thu và chi phí. Các khoản chi phí của từng trung tâm trách nhiệm phải được trình bày tách biệt một cách rõ ràng giữa chi phí kiểm soát được và chi phí không kiểm soát được.

Để đảm bảo các báo cáo này được lập một cách có hiệu quả thì chúng phải có đầy đủ các đặc trưng của một báo cáo trách nhiệm là:

- Phải thể hiện được trách nhiệm cá nhân.
- Kết quả thực tế thực hiện phải được so sánh với dự toán đã được lập.
- Những thông tin quan trọng phải được thể hiện một cách nổi bật.
- Báo cáo phải đảm bảo được tính kịp thời.

***\* Công ty phải xây dựng cho được dự toán ngân sách và phải xem nó là một tấm bản đồ tài chính giúp cho công ty luôn đi đúng đường để đến được nơi cần đến.***

- Theo Tạp chí CFO khi khảo sát năm 2005 cho thấy 67% nhân viên tin tưởng rằng giá trị mà dự toán ngân sách mang lại cao hơn chi phí bỏ ra và các công ty hoạt động tốt hơn khi trưởng các bộ phận tự nguyện tham gia vào việc lập dự toán ngân sách. Tỷ lệ này cao hơn so với cuộc khảo sát năm 1998 (chỉ có 46%). Để dự toán ngân sách thật sự là một công cụ quản lý có hiệu quả, công ty cần phải xây dựng được một quy trình cụ thể để công ty có thể thực hiện một cách dễ dàng.

- Việc lập dự toán ngân sách phải do toàn bộ các phòng ban, bộ phận trong công ty tham gia vào việc lập ngân sách do Giám đốc công ty trực tiếp chỉ đạo.

- Công ty phải xây dựng quy trình cụ thể cho quá trình lập dự toán ngân sách cho công ty.



- Là một công ty thương mại nên doanh thu chính là nhân tố quyết định do đó ngân sách bán hàng là ngân sách quyết định trong công ty. Từ đó làm cơ sở cho việc lập các dự toán ngân sách khác.

- Việc phê duyệt ngân sách phải do cấp cao nhất trong công ty là Giám đốc phê duyệt để đảm bảo rằng ngân sách được lập ra phù hợp với chính sách kinh doanh chung của công ty. Dự toán ngân sách có thể không được phê duyệt ngay mà cần phải được chỉnh sửa. Quá trình chỉnh sửa được tiến hành trong quá trình tổng hợp ngân sách cho đến khi đạt được ngân sách phù hợp.

- Do mới làm quen với việc lập dự toán ngân sách nên thời gian đầu ngân sách công ty sẽ được lập theo cách truyền thống nghĩa là ngân sách cố định. Khi ngân sách đã thật sự trở thành một công cụ quản lý thật sự thì sẽ dần dần chuyển sang lập ngân sách gôđi đầu để có thể phát huy hơn nữa tính hiệu quả của nó cũng như tăng cường tính linh hoạt của công ty trong tình hình kinh tế thay đổi và phát triển liên tục.

### **3.1.3 Xây dựng hệ thống sổ sách kế toán quản trị**

Về hệ thống sổ kế toán quản trị phải được thiết kế phù hợp với yêu cầu quản lý, cung cấp thông tin chi tiết và tổng hợp, có thể ứng dụng vào công tác tin học hoá và dễ dàng trích xuất khi có yêu cầu.

Ngoài các sổ sách theo dõi doanh thu, chi phí, kết quả kinh doanh của bộ phận kế toán tài chính, kế toán quản trị căn cứ vào các dữ liệu chi tiết được nhập vào máy tính để có thể lập ra những loại sổ sách chi tiết theo yêu cầu quản lý như sổ theo dõi doanh thu, giá vốn hàng bán theo từng loại hàng hóa, dịch vụ, theo từng ngành hàng, theo từng siêu thị; sổ chi tiết chi phí của từng phòng ban bộ phận trong công ty cũng như kết quả kinh doanh của từng siêu thị...

### **3.1.4 Xây dựng hệ thống chứng từ kế toán quản trị**

Kế toán quản trị cũng sử dụng hệ thống chứng từ ban hành theo quy định hiện hành của kế toán tài chính. Các dữ liệu đầu vào của kế toán quản trị được sử dụng chung với kế toán tài chính. Nội dung, phương pháp lập, ký chứng từ theo quy định của

Luật Kế toán và các văn bản pháp luật khác có liên quan đến chứng từ kế toán. Công ty sẽ cụ thể hóa và bổ sung những nội dung cần thiết vào từng mẫu chứng từ kế toán đã quy định để phục vụ cho việc thu thập thông tin quản trị nội bộ

- Chứng từ liên quan nhiều nhất đến các khoản chi phí là phiếu chi. Do đó trên phiếu chi phải được hạch toán chi tiết theo nguyên tắc đặt mã thống nhất của công ty (sẽ được trình bày ở phần sau). Qua đó chi phí sẽ được phân loại chi tiết theo loại, biến phí hay định phí, kiểm soát được hay không kiểm soát được, bộ phận chịu chi phí, chi phí liên quan đến loại hàng hóa hoặc dịch vụ nào. Điều này giúp cho kế toán quản trị dễ dàng việc kiểm soát chi phí theo từng đối tượng chịu chi phí và theo từng trung tâm trách nhiệm.

- Việc hạch toán doanh thu dựa trên hoá đơn và phiếu thu cũng phải được định khoản chi tiết cũng theo nguyên tắc đặt mã chung nghĩa là theo từng loại doanh thu, theo từng siêu thị phát sinh doanh thu, doanh thu của loại hàng hóa, dịch vụ cụ thể nào và thuộc ngành hàng nào.

- Ngoài ra đối với các chứng từ nội bộ phục vụ cho kế toán quản trị mà chưa có quy định thì công ty nên thiết lập thêm như bảng phân bổ chi phí bán hàng và chi phí quản lý doanh nghiệp để đáp ứng yêu cầu của đơn vị mình.

### **3.1.5 Xây dựng hệ thống chi phí kế toán quản trị**

\* Chi phí trong công ty sẽ được phân loại theo cách ứng xử của chi phí và khả năng kiểm soát chi phí.

- Phân loại chi phí theo cách ứng xử của chi phí: để phục vụ cho việc lập dự toán ngân sách, quản lý và kiểm soát chi phí đáp ứng yêu cầu quản trị, chi phí trong công ty phải được phân loại theo cách ứng xử của chi phí bao gồm cách phân loại này thì chi phí của công ty sẽ được phân thành định phí, và biến phí.

- Phân loại chi phí theo khả năng kiểm soát: việc xác định một khoản chi phí được là kiểm soát được hay không kiểm soát được tùy thuộc vào quyền quyết định sự phát sinh chi phí đó của các nhà quản trị.

\* Thực hiện việc phân bổ chi phí cho các bộ phận trong công ty nhằm xác định đúng hiệu quả hoạt động của các bộ phận.

\* Để phục vụ cho công tác xây dựng hệ thống chi phí kế toán quản trị cũng như việc hạch toán theo các trung tâm trách nhiệm thì chi phí, các bộ phận trong công ty sẽ được mã hoá. Việc đặt mã phải đảm bảo theo nguyên tắc thống nhất, dễ nhớ, dễ ứng dụng trong công tác tin học hoá.

\* Hệ thống các báo cáo kế toán chi tiết được xây dựng nhằm chi tiết hoá các khoản mục trên các báo cáo tài chính có tác dụng kiểm tra đối chiếu với các số liệu tổng hợp đồng thời có thể phục vụ cho việc quản trị nội bộ công ty như quản trị tài sản, đánh giá trách nhiệm quản lý ở các trung tâm doanh thu và chi phí. Các báo cáo này thường được lập định kỳ theo tuần, tháng, quý, năm hoặc theo yêu cầu quản lý.

\* Hệ thống báo cáo phân tích của Công ty sẽ là những báo cáo định kỳ (tháng, quý, năm) nhằm đánh giá kết quả, hiệu quả, trách nhiệm quản lý của các nhà quản trị trên phạm vi toàn Công ty cũng như từng loại chỉ tiêu kinh tế tài chính... Qua đó có thể giúp các nhà quản trị đề ra các biện pháp cải thiện nhằm có thể đạt được mục tiêu chung mà Công ty đã đề ra.

### **3.2 Các nội dung xây dựng hệ thống báo cáo kế toán quản trị**

#### **3.2.1 Xây dựng quy trình cụ thể cho việc lập dự toán ngân sách cho Công ty**

##### **3.2.1.1 Lập dự toán trong Công ty**

**a) Kỳ dự toán:** Để đơn giản và từng bước làm quen với việc lập dự toán thì dự toán của Công ty sẽ được lập theo năm dương lịch và chia đều cho 4 quý và 12 tháng trong năm.

##### **b) Đơn vị lập dự toán**

Việc lập dự toán sẽ do Ban giám đốc định hướng kế hoạch cho năm tới và chỉ đạo thành lập một ban dự toán bao gồm tất cả các trưởng đơn vị trong công ty chịu

trách nhiệm lập các dự toán chi tiết thuộc phạm vi mình phụ trách. Tất cả các nhân viên có liên quan trong công ty cũng chịu trách nhiệm trong việc xây dựng dự toán.

Để đảm bảo tính chính xác và tin cậy nên dự toán sẽ được lập từ cấp cơ sở lên và do phòng tài chính kế toán tổng hợp chung. Ban giám đốc sẽ là người phê duyệt dự toán đã được lập. Khi đã được duyệt, mọi người trong công ty phải có trách nhiệm thực hiện nó để đạt được mục tiêu chung.

### **c) Các dự toán ngân sách (ký hiệu BR-Budget Report)**

#### **\* Dự toán doanh thu**

Như đã nói ở trên, ngân sách doanh thu sẽ là ngân sách quyết định được lập trước tiên để làm cơ sở cho việc lập các ngân sách tiếp theo của công ty.

Dự toán doanh thu của Công ty sẽ được tập hợp theo từng trung tâm lợi nhuận là các siêu thị trực thuộc Công ty (xin xem mẫu dự toán BR-01 phụ lục số 2 đính kèm)

#### **Đơn vị lập dự toán**

- Các trưởng siêu thị và trưởng phòng điều hành các siêu thị sẽ chịu trách nhiệm lập dự toán cho các siêu thị do mình phụ trách.

- Trưởng phòng mua hàng và phòng của mình sẽ lập dự toán thuộc phạm vi của phòng chịu trách nhiệm như những đơn hàng đầu tư, hàng nhập khẩu, hàng ký gửi đại lý, doanh thu cho thuê quầy kệ, doanh thu quảng cáo.

- Phòng kế toán sẽ tổng hợp dự toán cho toàn công ty.

**Cơ sở lập dự toán:** dự toán được lập dựa trên

- Doanh thu ước thực hiện tính của năm hiện hành.
- Mục tiêu doanh thu mà Công ty cần đạt được trong năm tới.
- Chiến lược kinh doanh của Công ty trong năm dự toán.

Môi trường kinh tế, xã hội, chính trị. Quan hệ về kinh tế giữa Việt nam và các nước trên thế giới. Tình hình thị trường trong và ngoài nước và các đối thủ cạnh tranh, sự thay đổi các chính sách ...

Kế hoạch mở thêm siêu thị mới của Công ty và doanh thu dự kiến của các siêu thị này.

**\* Dự toán giá vốn hàng bán**

Dự toán giá vốn hàng bán của Công ty sẽ được tập hợp theo từng trung tâm lợi nhuận là các siêu thị trực thuộc Công ty tương ứng với dự toán doanh thu (xin xem mẫu dự toán BR-02 theo phụ lục số 3 đính kèm).

**Đơn vị lập dự toán**

Các trưởng siêu thị và trưởng phòng điều hành các siêu thị sẽ chịu trách nhiệm lập dự toán giá vốn đối với hàng bán tại các siêu thị do mình phụ trách.

- Trưởng phòng mua hàng và phòng của mình sẽ lập dự toán giá vốn của hàng bán thuộc phạm vi của phòng chịu trách nhiệm.

- Phòng kế toán là người tổng hợp chung.

**Cơ sở lập dự toán:** dự toán được lập dựa trên

- Dự toán doanh thu đã được lập.

- Mục tiêu lãi gộp mà Công ty cần đạt được trong năm tới.

**\* Dự toán mua hàng**

Tương tự như dự toán doanh thu, dự toán mua hàng cũng được lập từ cấp cơ sở cụ thể là

- Các siêu thị mà đứng đầu trưởng siêu thị và trưởng phòng điều hành các siêu thị sẽ lập dự toán mua hàng cho các siêu thị.

- Trưởng phòng mua hàng cùng với phòng mua hàng sẽ lập dự toán cho những hàng hoá do mình đặt và mua.

- Phòng kế toán sẽ xem xét và tổng hợp phần dự toán mua hàng.

**Cơ sở lập dự toán**

- Dự toán được lập dựa trên dự toán doanh thu đã được lập ở trên.

- Mức tồn kho dự kiến đầu năm dự toán; mức cuối năm theo hạn mức tồn trữ.

- Mức dự trữ cần thiết để đảm bảo thực hiện được dự toán doanh thu.

- Dự tính giá vốn hàng bán .
- Chi phí mua hàng ước thực hiện phát sinh trong năm hiện hành.
- Giá trị hàng mua sẽ bằng chênh lệch giá trị hàng tồn kho cuối kỳ và đầu kỳ trừ đi giá vốn hàng bán dự kiến trong kỳ (xin xem mẫu dự toán BR-03 theo phụ lục số 4 đính kèm).

**\* Dự toán thanh toán tiền mua hàng**

**Đơn vị lập dự toán**

- Phòng Tài chính kế toán sẽ chịu trách nhiệm chính trong việc lập dự toán này kết hợp với Phòng mua hàng(xin xem mẫu dự toán BR-04 theo phụ lục số 5 đính kèm).

**Cơ sở lập dự toán**

- Dự toán mua hàng đã được lập.
- Công nợ đối với các nhà cung cấp hàng hoá còn tồn đọng ước tính vào đầu kỳ dự toán.
- Số ngày thanh toán cho người bán ước tính bình quân của năm hiện hành cũng như một số năm trước.
- Các điều kiện thanh toán, hạn mức tín dụng của các nhà cung cấp được quy định trong hợp đồng cũng như trong quá trình mua hàng.
- Giá trị mua hàng dự toán thanh toán sẽ bằng số dư công nợ với nhà cung cấp đầu kỳ cộng với giá trị dự toán hàng mua trong kỳ cần phải thanh toán trong kỳ dự toán.

**\* Dự toán chi phí bán hàng và chi phí quản lý doanh nghiệp**

**Đơn vị lập dự toán**

- Các siêu thị sẽ chịu trách nhiệm lập dự toán chi phí bán hàng phát sinh tại các siêu thị của mình như chi phí đóng gói, vận chuyển, chi phí bao bì túi xách, gói quà cho khách hàng, các chi phí trang trí cửa hàng, các chi phí vật liệu khác như bảng giá, giấy in hoá đơn, chi phí cho hệ thống máy tính tiền, chi phí hàng mẫu, chi phí sửa chữa

và bảo quản các tài khoản cố định tại siêu thị... Trưởng điều hành các siêu thị sẽ chịu trách nhiệm xem xét và tổng hợp các chi phí này do các siêu thị lập.

- Phòng mua hàng sẽ lập dự toán chi phí bán hàng phát sinh do các nghiệp vụ tiêu thụ dịch vụ do bộ phận mình đảm nhận như cho thuê quầy kệ, quảng cáo; hoa hồng cho khách hàng...

- Phòng hành chính nhân sự sẽ chịu trách nhiệm về các khoản chi phí tiền lương cũng như các chi phí liên quan đến nhân viên như chi phí bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, tiền thưởng..., chi phí đào tạo; các khoản chi phí hành chính như văn phòng phẩm, đồ dùng văn phòng, chi phí sửa chữa và bảo quản các tài sản cố định dùng cho bộ phận văn phòng, các chi phí bằng tiền khác như chi phí tiếp khách, hội nghị, công tác phí...

- Phòng Tài chính kế toán chịu trách nhiệm về các chi phí thuê mặt bằng, kho bãi, khấu hao tài sản cố định sử dụng, chi phí về thuế, phí và lệ phí, các chi phí dự phòng, các chi phí về dịch vụ mua ngoài như chi phí về điện, điện thoại, bưu điện, internet... và các chi phí bằng tiền khác cũng như tổng hợp dự toán chung toàn công ty.

### **Cơ sở lập dự toán**

- Dự toán doanh thu.
- Các định mức chi phí có liên quan.
- Các quy định hiện hành về chế độ khấu hao tài sản cố định, thuế...
- Chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp ước tính phát sinh trong năm hiện hành.
- Kế hoạch phát triển các siêu thị mới.

Dự toán này sẽ xác định các khoản mục chi phí theo cách ứng xử của chi phí (biến phí và định phí). Xin xem mẫu dự toán BR-05 theo phụ lục số 6 đính kèm.

### **\* Dự toán cân đối thu chi tiền mặt.**

#### **Đơn vị lập dự toán**

Phòng tài chính kế toán sẽ chịu trách nhiệm lập dự toán này (xin xem mẫu dự toán theo phụ lục số 7 đính kèm/BR-06).

### **Cơ sở lập dự toán**

- Số dư tiền ước tính vào cuối năm hiện hành (đầu năm dự toán).

- Tổng số tiền thu trong kỳ được lập trên cơ sở dự toán doanh thu. Vì đây là doanh nghiệp bán lẻ qua các siêu thị nên như đã nói ở trên toàn bộ doanh thu bán hàng sẽ được thu ngay bằng tiền. Một số khoản doanh thu khác như doanh thu cho thuê quầy kệ, quảng cáo thì xem như cũng thu được ngay trong kỳ. Phòng Tài chính kế toán chịu trách nhiệm lập các khoản thu nhập từ hoạt động tài chính và thu nhập khác.

- Tổng số tiền chi ra trong kỳ Chỉ tiêu này sẽ được tổng hợp từ dự toán thanh toán tiền mua hàng, dự toán chi phí bán hàng và chi phí quản lý doanh nghiệp, dự kiến chi mua sắm tài sản cố định trong kỳ .

- Phần cân đối thu chi được tính trên cơ sở chênh lệch giữa tổng số tiền thu vào và tổng số tiền chi ra đã được xác định ở trên. Từ đó tính được nhu cầu vốn cần vay trong kỳ để cân đối thu chi (nếu có). Từ đó cũng tính được các khoản trả nợ vay phát sinh trong kỳ (gốc và lãi vay).

- Trên cơ sở các số liệu trên sẽ tính được số dư tiền cuối kỳ dự toán.

### **\* Dự toán kết quả kinh doanh và bảng cân đối tài sản**

#### **Đơn vị lập dự toán**

Phòng Tài chính kế toán sẽ lập dự toán này. Xin xem mẫu dự toán BR-07 và BR-08 theo phụ lục số 8,9 đính kèm..

### **Cơ sở lập dự toán**

- Dự toán này được lập trước hết dựa trên cơ sở dự toán doanh thu đã được lập.

- Dự toán mua hàng và tồn kho.

- Dự toán giá vốn hàng bán.

- Dự toán chi phí bán hàng và chi phí quản lý doanh nghiệp.

- Các bảng dự toán khác và dựa trên những quy định về chế độ quản lý tài chính, kế toán cũng như thuế hiện hành.



Dự toán kết quả kinh doanh sẽ được lập theo cách ứng xử của chi phí và khả năng kiểm soát chi phí.

Dự toán bảng cân đối kế toán được lập theo mẫu của kế toán tài chính đang sử dụng và được lập từ các bảng dự toán kê trên nhằm cân đối tài sản của doanh nghiệp, xác định tổng số tài sản cần thiết và các nguồn hình thành của chúng nhằm đảm bảo nhu cầu vốn để thực hiện được mục tiêu mà doanh nghiệp đã đặt ra và cần phải đạt được.

### **3.2.1.2 Ngân sách gói đầu**

Việc lập dự toán ngân sách cho công ty theo kỳ kế toán là năm tài chính (mỗi năm lập một lần) là loại dự toán cố định. Đây là cách làm truyền thống. Ngày nay ngân sách cố định không thật sự mang lại hiệu quả cao như trước đây. Với cách lập này ngân sách là một công cụ thiếu linh hoạt bó buộc nhà quản lý vào những gì diễn ra trong quá khứ - vào những điều mà năm trước nhà quản lý đó cho là đúng.

Để có thể hoạt động có hiệu quả trong nền kinh tế toàn cầu thì công ty phải có khả năng thường xuyên điều chỉnh các thứ tự ưu tiên của mình và có thể dồn nguồn vốn vào những vấn đề giúp công ty mang lại nhiều lợi ích nhất cho mình. Từ quan điểm đó thì dự toán ngân sách cũng cần được cập nhật liên tục. Muốn như vậy thì dự toán ngân sách cần phải được lập theo chu kỳ ngắn để có thể đáp ứng được yêu cầu cập nhật đó. Dự toán ngân sách theo cách làm này được gọi là “Dự toán gói đầu”.

Bước tiếp theo sau khi công ty đã ứng dụng thành thạo việc lập và sử dụng ngân sách cố định là nên chuyển sang ngân sách gói đầu.

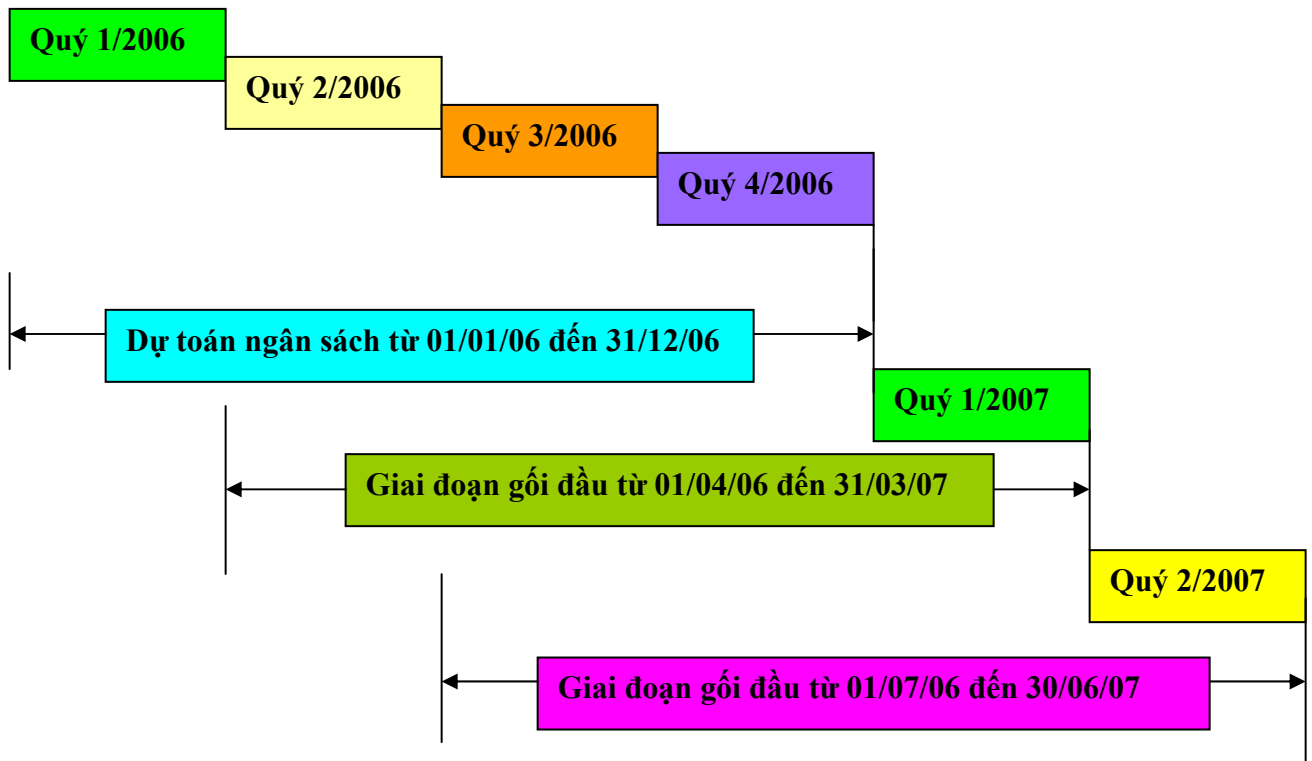
#### **Ngân sách gói đầu được lập có những đặc điểm sau**

- Nó bỏ qua năm tài chính.
- Dự toán theo ít nhất 4 quý trong tương lai.
- Việc cập nhật kế hoạch được tiến hành một cách liên tục.
- Tạo điều kiện cho thói quen suy nghĩ dài hạn và trung hạn.

- Hướng về tương lai và dự toán những thay đổi hoặc xu hướng phát triển của thị trường.

Dự toán ngân sách gởi đầu được minh họa theo sơ đồ sau

*Sơ đồ 3.1 : Ngân sách gởi đầu*



### 3.2.2 Xây dựng hệ thống báo cáo trách nhiệm của công ty

Khi thu thập, xử lý và đánh giá các thông tin của kế toán quản trị trước hết phải xác định được một cách rõ ràng bộ phận nào sẽ cung cấp những dữ liệu cần thiết. Muốn vậy chúng ta cần phải xây dựng các trung tâm trách nhiệm cho công ty.

Việc xây dựng hệ thống trung tâm trách nhiệm tại Công ty Medicare là nhằm vào các mục đích:

- Giúp Công ty đánh giá được thành quả hoạt động của các trung tâm trách nhiệm.

- Khuyến khích các nhà quản trị các bộ phận hướng đến việc thực hiện mục tiêu chung của Công ty.

### **3.2.2.1 Xây dựng các trung tâm trách nhiệm tại Công ty**

Xuất phát từ vai trò quan trọng không thể thiếu của kế toán trách nhiệm thì công ty cần phải lập các trung tâm trách nhiệm như sau:

#### **a) Trung tâm chi phí**

Các trung tâm chi phí được lập cho những bộ phận cụ thể của công ty thực hiện việc chi tiêu đáp ứng cho yêu cầu kinh doanh nhưng không tạo ra thu nhập một cách trực tiếp bao gồm các trung tâm sau:

- Phòng Tài chính kế toán.
- Phòng Nhân sự, hành chính.
- Phòng điều hành các cửa hàng.
- Phòng Thu mua hàng hoá.

#### **b) Trung tâm lợi nhuận**

Mỗi siêu thị trực thuộc Công ty sẽ là một trung tâm lợi nhuận vì nó phải chịu trách nhiệm cả về doanh thu bán hàng lẫn chi phí phát sinh tại siêu thị mình. Với số siêu thị hiện có, công ty sẽ lập được 10 trung tâm lợi nhuận.

Dưới trường điều hành các siêu thị là các trường siêu thị. Trường các siêu thị này phải là người chịu trách nhiệm về doanh số và sẽ có quyền quyết định các chi phí trong phạm vi quản lý của mình.

#### **c) Trung tâm đầu tư**

Toàn công ty là một trung tâm đầu tư duy nhất do Tổng Giám đốc chịu trách nhiệm.

Với các trung tâm trách nhiệm đã được xác lập ở trên, việc đánh giá trách nhiệm quản lý của các nhà quản lý trong công ty cụ thể là các trường đơn vị bao gồm trường các phòng ban, trường các siêu thị có thể được thực hiện một cách khá dễ dàng. Và thông qua đó sẽ hướng các bộ phận và cá nhân đến mục tiêu chung của tổ chức.

### 3.2.2.2 Nguyên tắc đặt mã cho các trung tâm trách nhiệm

Mỗi phòng ban, bộ phận trong công ty sẽ được đặt cho một mã cụ thể gồm ký hiệu chữ và số. Việc đặt mã cũng lưu ý đến việc phát triển của công ty sau này. Cụ thể như sau :

<b>Bộ phận</b>	<b>Mã</b>
<b><i>Bộ phận văn phòng</i></b>	
Được đặt theo thứ tự từ 01 đến 99 và có ký hiệu chữ O (Office) đằng trước	
- Ban giám đốc	O01
- Phòng tài chính kế toán	O02
- Phòng nhân sự, hành chính	O03
- Phòng điều hành các siêu thị	O04
- Phòng mua hàng	O05

Số lượng các bộ phận trong công ty được đặt mã có thể lên tới 99 số từ 01 đến 99.

#### ***Các siêu thị***

Được đặt theo thứ tự từ 001 đến 999 và có chữ S (Supermarket) đằng trước

- Siêu thị số 1	S001
- Siêu thị số 2	S002
- Siêu thị số 3	S003
- Siêu thị số 4	S004
- Siêu thị số 5	S005
- Siêu thị số 6	S006
- Siêu thị số 7	S007
- Siêu thị số 8	S008
- Siêu thị số 9	S009
- Siêu thị số 10	S010

Số lượng siêu thị có thể đặt mã lên tới số 999 cái từ số 001 đến 999.

### **3.2.2.3 Hệ thống các báo cáo trách nhiệm(RR–Responsibility Report)**

Các báo cáo trách nhiệm thể hiện thành quả quản lý của các nhà quản trị trong Công ty.Nó sẽ góp phần đánh giá các nhà quản trị trong việc hoàn thành trách nhiệm của từng bộ phận do mình phụ trách.

#### **a) Báo cáo chi phí**

##### **\* Báo cáo chi tiết về giá vốn hàng bán**

- Mục tiêu: Báo cáo này là cơ sở so sánh giữa giá vốn thực tế với dự toán, qua đó xác định được biến động giá vốn của từng ngành hàng hoặc nhóm ngành hàng và xác định được việc hoàn thành chỉ tiêu này đối với từng siêu thị.

- Cơ sở và cách lập: Báo cáo này được lập dựa trên dự toán và giá trị thực tế về giá vốn hàng bán của toàn Công ty cũng như từng siêu thị trực thuộc theo từng ngành hàng hoặc nhóm ngành hàng từng loại hàng hóa.

- Kỳ báo cáo: Thường thì báo cáo này được lập mỗi tháng (quý, năm) theo mẫu RR-01 đính kèm (xin xem phụ lục số 10).

##### **\* Báo cáo chi tiết về chi phí bán hàng**

- Mục tiêu : Báo cáo này cũng là cơ sở để xác định sự biến động của chi phí này so với dự toán và cũng là cơ sở để xác định mức độ phát sinh chi phí của từng siêu thị để đánh giá việc chi tiêu cho bán hàng của các bộ phận này và việc hoàn thành nhiệm vụ kiểm soát chi phí của các trưởng siêu thị và trưởng điều hành các siêu thị..

- Cơ sở và cách lập: Báo cáo dựa trên chi phí bán hàng thực tế phát sinh trong quá trình bán hàng tại các siêu thị trực thuộc Công ty và dự toán đã được lập.Nó sẽ được chi tiết theo từng nội dung của chi phí bán hàng và phân loại theo cách ứng xử của chi phí bao gồm định phí và biến phí. Ngoài ra báo cáo này còn phân loại chi phí theo chi phí kiểm soát được và chi phí không kiểm soát được.

- Kỳ báo cáo : Báo cáo này cũng được lập theo tháng (quý, năm) theo mẫu RR-02 đính kèm (xin xem phụ lục số 11 đính kèm).

### **\* Báo cáo chi tiết về chi phí quản lý doanh nghiệp**

- Mục tiêu: Báo cáo này là cơ sở để xác định chi phí quản lý doanh nghiệp thực tế phát sinh so với chi phí dự toán. Nó giúp xác định được mức độ chi tiêu của từng trung tâm chi phí từ đó đánh giá được mức độ hoàn thành nhiệm vụ kiểm soát chi phí của các trưởng bộ phận có liên quan.

- Cơ sở và cách lập : Tương tự như báo cáo chi tiết về chi phí bán hàng, báo cáo này được chi tiết theo từng nội dung chi phí dựa trên dự toán và chi phí thực tế phát sinh của toàn Công ty. Nó sẽ được lập cho từng trung tâm chi phí của Công ty là phòng tài chính kế toán, phòng nhân sự và hành chính, phòng Thu mua hàng hoá. Báo cáo này cũng phân loại chi phí theo cách ứng xử của chi phí và khả năng kiểm soát chi phí đối với từng trung tâm trách nhiệm.

- Kỳ báo cáo: Báo cáo chi tiết về chi phí quản lý doanh nghiệp sẽ được lập định kỳ theo tháng (quý, năm) theo mẫu đính kèm (xin xem mẫu báo cáo RR-03 theo phụ lục số 12 đính kèm).

### **b) Báo cáo doanh thu**

- Mục tiêu: Báo cáo này là cơ sở để đánh giá mức độ hoàn thành trách nhiệm thực hiện doanh thu của các bộ phận so với dự toán.

- Cơ sở và cách lập: Báo cáo trách nhiệm về doanh thu sẽ được lập cho các trung tâm doanh thu như các siêu thị trực thuộc Công ty dựa trên dự toán và số liệu thực tế về doanh thu. Nó được lập trên cơ sở số liệu về doanh thu bán hàng hoá, cung cấp dịch vụ của các trung tâm trách nhiệm nói trên.

Báo cáo doanh thu sẽ được lập chi tiết theo

\* Các ngành hàng, nhóm ngành hàng của Công ty nhằm xác định được doanh thu do từng hoặc ngành hoặc nhóm ngành hàng mang lại bao gồm

- + Ngành hàng “Thuốc và sức khoẻ”.
- + Ngành hàng “Chăm sóc sắc đẹp”.
- + Ngành hàng “Chăm sóc cá nhân”.

+ Ngành hàng “Thời trang”.

+ Ngành hàng “Đồ ăn và thức uống”.

\* Theo từng siêu thị theo danh sách các siêu thị của công ty nhằm xác định được doanh thu của từng siêu thị đạt được để có thể xác định được kết quả kinh doanh của các siêu thị tương ứng.

\* Theo từng nhà cung cấp hàng hoá để có thể xác định được doanh thu bán hàng đạt được từ hàng hóa của nhà cung cấp nào.

\* Theo từng loại hàng hóa dịch vụ để biết được doanh thu chi tiết phát sinh từ mỗi loại hàng hóa dịch vụ.

- Kỳ báo cáo: Báo cáo doanh thu này sẽ được lập theo tháng (quý, năm) như mẫu RR-04 đính kèm (xin xem phụ lục số 13).

### **c) Báo cáo lợi nhuận**

- Mục tiêu : Báo cáo này cung cấp cơ sở để đánh giá hoạt động của các trung tâm lợi nhuận qua chỉ tiêu lợi nhuận thực hiện, từ đó đánh giá được trách nhiệm của các nhà quản trị các trung tâm, giúp Công ty đưa ra những quyết định phù hợp cho từng trung tâm cụ thể của mình.

- Cơ sở và cách lập: Báo cáo kế toán trách nhiệm về lợi nhuận (còn gọi là báo cáo thu nhập bộ phận) dựa vào số liệu thực tế theo từng trung tâm lợi nhuận của Công ty là các siêu thị trực thuộc và số liệu dự toán.

Báo cáo thu nhập sẽ được lập theo phương pháp trực tiếp (theo số dư đảm phí). Nó sử dụng cách phân loại chi phí theo cách ứng xử của chi phí để lập ra báo cáo kết quả kinh doanh cho từng bộ phận và toàn Công ty.

- Kỳ báo cáo: Báo cáo này cũng sẽ được lập theo tháng (quý, năm) theo mẫu RR-05 đính kèm (xin xem phụ lục số 14).

### **d) Báo cáo đầu tư**

- Mục tiêu : Bên cạnh việc xác định được mức lợi nhuận thực hiện, nó còn là cơ sở để đánh giá hiệu quả sử dụng vốn đầu tư của Công ty qua các thước đo tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI) và lợi nhuận còn lại (RI).

- Cơ sở và cách lập: Do Công ty chỉ có một trung tâm đầu tư duy nhất là toàn bộ Công ty nên báo cáo trách nhiệm về đầu tư sẽ được lập ở mức độ Công ty với số liệu thực tế đã thực hiện và dự toán đã lập.

- Kỳ báo cáo: Báo cáo này sẽ được lập theo tháng, quý hoặc cho cả năm với mẫu RR-06 theo phụ lục đính kèm số 15.

### **3.2.3 Xây dựng hệ thống báo cáo chi tiết của công ty (DR – Detail Report)**

Các báo cáo này bao gồm:

#### **3.2.3.1 Báo cáo thu chi tiền mặt hàng ngày**

- Mục tiêu: Báo cáo này giúp cho công ty nắm được số tiền mặt thu chi trong ngày để đối chiếu với doanh thu thu được hàng ngày và số tiền sẵn có để có kế hoạch chi tiền. Ngoài ra nó còn có tác dụng giúp công ty lập được kế hoạch dòng tiền phục vụ cho yêu cầu quản lý tiền mặt.

- Cơ sở và cách lập: Báo cáo này được lập cho từng siêu thị, phòng kế toán và được tổng hợp cho toàn công ty. Tiền mặt ở đây bao gồm tiền mặt tại quỹ và tiền gửi ngân hàng.

- Kỳ báo cáo: Báo cáo này được lập hàng ngày (tháng, quý, năm) theo mẫu báo cáo DR-01 ở phụ lục số 16 đính kèm.

#### **3.2.3.2 Báo cáo chi tiết nợ phải trả nhà cung cấp**

- Mục tiêu: Báo cáo này ngoài tác dụng đối chiếu với số liệu tổng hợp các khoản nợ phải trả nó còn giúp công ty biết được công nợ cụ thể của từng nhà cung cấp để có kế hoạch thanh toán tiền mua hàng và dịch vụ.

- Cơ sở và cách lập: Báo cáo này được lập cho tất cả các nhà cung cấp và có thể được tập hợp theo từng siêu thị và kho của công ty. Nó có thể liệt kê chi tiết các khoản nợ của từng nhà cung cấp.



Mỗi nhà cung cấp sẽ được đặt một mã số với 2 chữ VD (vendor – nhà cung cấp) và 6 con số theo thứ tự phát sinh. Việc đặt mã cho các nhà cung cấp cụ thể bắt đầu từ khách hàng đầu tiên với mã số VD 000001. Tổng số mã có thể đặt được có thể lên tới gần một triệu nhà cung cấp.

- Kỳ báo cáo: báo cáo này có thể được lập theo yêu cầu quản lý hoặc theo tháng, quý, năm với mẫu báo cáo DR-02 theo phụ lục số 17 đính kèm.

### **3.2.3.3 Báo cáo chi tiết phân tích tuổi nợ phải trả**

- Mục tiêu : Với loại báo cáo này, công ty có thể thu xếp dòng tiền để trả cho những khoản nợ đến hạn và cả quá hạn nhằm tránh tình trạng làm mất lòng tin của các nhà cung cấp và có thể dẫn đến việc ngưng bán hàng hoặc cung cấp dịch vụ cho công ty. Khi loại báo cáo này được tập hợp theo từng siêu thị và kho giúp cho công ty chỉ cần thanh toán những khoản công nợ cần phải trả theo từng đơn vị chứ không cần thiết phải trả toàn bộ số nợ phải thanh toán trên phạm vi toàn công ty.

- Cơ sở và cách lập: Báo cáo được lập cho từng nhà cung cấp hàng hoá dịch vụ cho công ty cho thấy tuổi nợ của các khoản nợ thuộc về một nhà cung cấp nhất định. Ngoài ra nó cũng có thể được tập hợp theo từng siêu thị hoặc kho công ty để vì việc đặt hàng được thực hiện riêng theo từng siêu thị và kho.

- Kỳ báo cáo: Báo cáo này cũng được lập định kỳ theo yêu cầu quản lý của công ty hoặc theo tháng, quý, năm (xin xem mẫu báo cáo DR-03 theo phụ lục số 18).

### **3.2.3.4 Báo cáo chi tiết về các khoản phải thu**

- Mục tiêu : Mặc dù công ty là doanh nghiệp bán lẻ tất cả các khoản bán hàng tại các siêu thị đều được thu ngay bằng tiền mặt nên vấn đề công nợ phải thu chưa cần thiết phải đặt ra. Tuy nhiên trong quá trình phát triển công ty sẽ có những khoản doanh thu phát sinh từ hoạt động bán sỉ hoặc cung cấp hàng hoá dịch vụ cho những khách hàng thường xuyên. Những khách hàng này sẽ có nhu cầu mua hàng trả chậm do đó sẽ phát sinh những khoản công nợ phải thu (tương tự như những hệ thống siêu thị lớn như Metre Cash, Big C, Coop Mart..). Lúc này kế toán sẽ phải theo dõi những khoản công

nợ này. Kế toán quản trị cũng cần dự trù đến những nghiệp vụ sẽ xảy ra trong tương lai này như sẽ tiến hành lập dự toán ngân sách và các báo cáo có liên quan. Nó có thể liệt kê chi tiết các khoản nợ phải thu của từng khách hàng. Báo cáo này cũng có tác dụng đối chiếu với số liệu tổng hợp các khoản nợ phải thu nó còn giúp công ty biết được công nợ phải thu cụ thể từ từng nhà cung cấp để có kế hoạch thu chi tiền của mình

- Cơ sở và cách lập : Để phục vụ cho yêu cầu này, nhu cầu lập báo cáo chi tiết về các khoản phải thu sẽ được đặt ra. Vấn đề mã hoá các khách hàng phải thu này cũng sẽ được đặt ra tương tự như đối với các nhà cung cấp, cụ thể là mỗi khách hàng cũng sẽ được đặt một mã số với 2 chữ CT (customer – khách hàng) và 6 con số theo thứ tự phát sinh. Việc đặt mã cho các khách hàng sẽ bắt đầu từ khách hàng đầu tiên với mã số CT000001. Tổng số mã có thể đặt được sẽ lên tới gần một triệu nhà cung cấp. Báo cáo này được lập cho tất cả các khách hàng và có thể được tập hợp theo từng siêu thị.

- Kỳ báo cáo: Báo cáo này có thể được lập định kỳ theo yêu cầu quản lý hoặc theo tháng, quý, năm và được lập theo mẫu báo cáo DR-04 ở phụ lục số 19.

### **3.2.3.5 Báo cáo chi tiết phân tích tuổi nợ phải thu**

- Mục tiêu : Với loại báo cáo này, công ty có thể thu xếp dòng tiền phải thu của các khách hàng để có kế hoạch thu nợ, tránh để bị chiếm dụng vốn từ đó có những quyết định có tiếp tục giao hàng hoặc cung cấp dịch vụ cho những khách hàng nợ quá hạn hay không. Khi loại báo cáo này được tập hợp theo từng siêu thị sẽ giúp cho công ty nắm được số công nợ phải thu theo từng siêu thị để có kế hoạch thu nợ cụ thể

- Cơ sở và cách lập: Tương tự như công nợ phải trả, các khoản công nợ phải thu cũng cần được theo dõi chi tiết theo tuổi nợ. Báo cáo được lập cho từng khách hàng của công ty nhằm phản ánh tuổi nợ của các khoản nợ phải thu thuộc về khách hàng nhất định. Ngoài ra nó cũng có thể được tập hợp theo từng siêu thị vì việc bán hàng được thực hiện riêng tại từng siêu thị.

- Kỳ báo cáo: Tương tự như đối với công nợ phải thu, báo cáo này cũng có thể được lập định kỳ theo yêu cầu quản lý của công ty hoặc theo tháng, quý, năm theo mẫu báo cáo DR-05 đính kèm tại phụ lục số 20.

### **3.2.3.6 Báo cáo chi tiết nhập xuất tồn hàng hoá**

- Mục tiêu: Đây là một trong những báo cáo quan trọng nhất trong hệ thống báo cáo kế toán quản trị. Báo cáo này cần được lập cho từng siêu thị nhằm đánh giá được tình hình tồn kho tại từng siêu thị từ đó có thể xác định được hiệu quả của việc đặt hàng, tiêu thụ và quản lý hàng hoá của các trường siêu thị từ đó dễ dàng cho việc quy trách nhiệm.

Ngoài ra báo cáo này còn được lập cho kho chung của công ty và tổng hợp cho toàn công ty cũng nhằm phục vụ cho việc quản trị hàng hoá của phòng thu mua và phòng kế toán công ty. Khi lập báo cáo cũng có thể phân loại theo từng ngành hàng, nhóm ngành hàng để dễ xem xét đánh giá trách nhiệm.

- Cơ sở và cách lập : Hiện nay công ty xác định giá hàng tồn kho theo phương pháp giá nhập sau cùng. Với phương pháp này giá vốn hàng bán sẽ được tính theo giá nhập vào sau cùng. Tuy rằng phương pháp này gần tương tự như phương pháp nhập sau xuất trước (LIFO), nhưng phương pháp mà công ty sử dụng phản ánh giá vốn hàng bán và giá trị tồn kho không chính xác. Giá vốn hàng bán sẽ cao hơn thực tế và giá trị tồn kho lại nhỏ hơn thực tế (vì giá mua hàng hoá ngày càng có xu hướng tăng chứ không giảm). Hơn nữa đây là phương pháp không có trong các quy định hiện hành. Đây là điều mà kế toán công ty phải điều chỉnh ngay bằng cách sử dụng phương pháp nhập sau xuất trước.

- Kỳ báo cáo: Báo cáo này có thể được lập theo ngày, tuần, tháng, quý, năm hoặc định kỳ và lập theo mẫu báo cáo DR-06 ở phụ lục số 21 đính kèm.

### **3.2.3.7 Báo cáo chi tiết về hàng tồn kho sắp hết hạn sử dụng**

- Mục tiêu : Một trong những tiêu chí kinh doanh của công ty là không bán hàng quá hạn sử dụng do đó công ty nhất thiết phải nắm được lượng hàng hóa sắp hết hạn sử dụng nhằm trước hết có thể yêu cầu các nhà cung cấp đổi lại hàng mới hoặc nhận hàng trả lại. Báo cáo này sẽ giúp cho công ty có giải pháp kịp thời nhằm làm giảm thiểu lượng hàng tồn kho sắp hết hạn sử dụng nhằm tránh được tình trạng bán hàng quá date làm ảnh hưởng xấu đến uy tín của công ty đồng thời tránh được việc gia tăng chi phí hủy hàng do đã đổi hoặc trả lại được những hàng hóa này.

- Cơ sở và cách lập: Báo cáo này phải được lập theo từng cửa hàng, kho công ty và tổng hợp cho toàn công ty. Ngoài ra nó cũng cần tập hợp theo từng ngành hàng, nhóm ngành hàng để dễ xử lý và đánh giá trách nhiệm quản lý.

- Kỳ báo cáo: Báo cáo được lập theo mẫu báo cáo DR-07 ở phụ lục số 22 đính kèm và được lập theo tháng.

### **3.2.3.8 Báo cáo chi tiết về kiểm kê hàng hóa**

- Mục tiêu: Công ty hoạt động trong lĩnh vực thương mại bán lẻ nên việc kiểm soát hàng hóa cần phải luôn được các nhà quản trị công ty quan tâm đến. Việc kiểm kê phải được thực hiện một cách định kỳ hàng quý hoặc đột xuất theo yêu cầu quản lý. Báo cáo này giúp các nhà quản trị nắm được số lượng và giá trị hàng hóa thực tế vào từng thời điểm kiểm kê, từ đó nắm được tình hình hàng hóa bị mất mát hoặc hư hỏng. Báo cáo này còn giúp công ty có số liệu để phục vụ cho kế toán tài chính.

- Cơ sở và cách lập: Báo cáo được lập trên cơ sở kết quả kiểm kê của công ty. Nó được lập theo từng siêu thị, kho và tổng hợp toàn công ty. Báo cáo có thể chi tiết theo từng mã hàng hóa hoặc được tổng hợp theo từng nhóm ngành hàng hoặc từng ngành hàng theo số thực tế, số kiểm kê và tính ra chênh lệch thừa thiếu phát hiện được qua kiểm kê.

- Kỳ báo cáo: Báo cáo được lập định kỳ hàng quý hoặc đột xuất ngay sau những đợt kiểm kê theo mẫu báo cáo DR-08 phản ánh ở phụ lục số 24 đính kèm.

### **3.2.3.9 Báo cáo chi tiết về hàng bị mất mát**

- Mục tiêu: Việc hàng hóa bị mất mát tại các siêu thị là một thực tế xảy ra tại tất cả các siêu thị trong và ngoài nước. Trong năm 2006 tại các siêu thị ở Mỹ giá trị hàng hóa bị mất cắp lên tới con số 41,6 triệu đô la Mỹ. Kiểm soát tốt hàng hóa bị mất sẽ giúp các nhà quản trị giảm được chi phí và tăng lợi nhuận. Báo cáo này còn giúp cho công ty xác định được trách nhiệm quản lý hàng hóa mất mát của các trường siêu thị. Thực tế tại công ty là chưa xác định được trách nhiệm này.

- Cờ sở và cách lập: Báo cáo này được lập căn cứ vào báo cáo chi tiết kết quả kiểm kê và khi phát hiện những trường hợp mất mát hàng hóa tại các siêu thị. Báo cáo này cũng được lập cho từng siêu thị theo từng mã hàng hóa hoặc tổng hợp theo từng nhóm ngành hàng/ngành hàng.

- Kỳ báo cáo: Báo được lập định kỳ/đợt xuất theo kiểm kê hoặc hoặc tại những thời điểm phát hiện hàng mất. Mẫu báo cáo DR-09 theo phụ lục số 25 đính kèm.

### **3.2.3.10 Báo cáo chi tiết về hàng bị hư hỏng**

- Mục tiêu: Trong quá trình vận chuyển, trưng bày hàng hoá có thể bị hư hỏng chẳng hạn như bị rách, bị bể, bị đổ... Những loại hàng hóa này không thể được tiêu thụ như hàng bình thường mà sẽ được xử lý bằng cách hủy, bán giảm giá hoặc yêu cầu nhà cung cấp cho đổi lại hàng còn nguyên vẹn nếu có thể..

- Cơ sở và cách lập: Báo cáo hàng bị hỏng được lập cho từng cửa hàng, kho và được tổng hợp toàn công ty và được chi tiết cho từng loại hàng hóa, từng ngành hàng, nhóm ngành hàng để có cơ sở tính toán hiệu quả đồng thời để có thể quy trách nhiệm và tìm biện pháp khắc phục.

- Kỳ báo cáo: Báo cáo được lập theo mẫu báo cáo DR-10 ở phụ lục số 25 đính kèm và lập hàng ngày.

### **3.2.3.11 Báo cáo chi tiết về tăng giảm tài sản cố định.**

Báo cáo chi tiết này được lập cho từng siêu thị, phòng ban và được tổng hợp cho toàn công ty nhằm xác định được mức độ trang bị tài sản cố định cho từng đơn vị cũng

như cả công ty theo tháng, quý, năm. Từ đó làm cơ sở cho việc đánh giá hiệu quả sử dụng tài sản cố định (xin xem mẫu báo cáo DR-11 theo phụ lục số 26 đính kèm).

### **3.2.4 Xây dựng hệ thống báo cáo phân tích đánh giá của công ty (Analysis Report)**

Hệ thống báo cáo phân tích của Công ty nên bao gồm một số báo cáo sau

#### **3.2.4.1 Báo cáo phân tích “Top 500”**

Báo cáo này có thể được lập theo 2 chỉ tiêu

- Top 500 doanh thu phản ánh 500 loại hàng hóa có doanh thu cao nhất được xếp theo thứ tự từ cao đến thấp.

- Top 500 lãi gộp phản ánh 500 loại hàng hóa có lãi gộp cao nhất được xếp theo thứ tự từ cao đến thấp.

Hai loại báo cáo này được lập định kỳ nhằm giúp cho các nhà quản trị có thể ra những quyết định nhanh để đẩy mạnh doanh số và lãi gộp. Chúng cũng được chi tiết theo từng siêu thị theo tuần, tháng, quý, năm (xin xem mẫu báo cáo AR-01 và AR-02 theo phụ lục số 27 và 28 đính kèm).

#### **3.2.4.2 Báo cáo phân tích tình hình dự trữ hàng hoá.**

Tình hình dự trữ hàng hoá cũng ảnh hưởng đến nhu cầu luân chuyển vốn cũng như tình hình kinh doanh của công ty. Nếu dự trữ hàng hoá quá cao sẽ gây ra tình trạng ứ đọng vốn và tổn kém chi phí lưu trữ cũng như hàng hoá dễ hư hỏng hoặc quá hạn sử dụng. Ngược lại nếu dự trữ không đủ thì sẽ ảnh hưởng đến kinh doanh cụ thể là doanh số và lợi nhuận.

Báo cáo này có thể cho thấy thời gian dự trữ hàng hoá của từng siêu thị, kho cho toàn bộ hàng hoá và có thể chi tiết theo từng ngành hàng, nhóm ngành hàng và từng loại hàng hoá theo tháng (xin xem mẫu báo cáo AR-03 theo phụ lục số 29 đính kèm).

Số ngày dự trữ hàng hoá trong năm có thể được tính toán theo công thức sau

$$\text{Số ngày dự trữ (N)} = 365 \text{ ngày} / \text{Hệ số dự trữ (Hk)}$$

Trong đó

**Hệ số dự trữ (Hk) = Giá vốn hàng bán/Giá trị hàng tồn kho bình quân**

**Giá trị hàng tồn kho bình quân = (Giá trị hàng tồn kho đầu kỳ+cuối kỳ)/2**

### **3.2.4.3 Báo cáo phân tích tình hình doanh thu, giá vốn và lãi gộp**

- Mục tiêu: Qua những số liệu được phân tích, các nhà quản trị có thể đánh giá được trách nhiệm quản lý, tìm hiểu nguyên nhân biến động của các chỉ tiêu doanh thu-giá vốn-lãi gộp để từ đó có biện pháp khắc phục những nguyên nhân gây bất lợi đồng thời tìm giải pháp đẩy mạnh tiêu thụ, tăng lãi gộp.

- Cơ sở và cách lập: Báo cáo này được lập cho từng siêu thị và toàn bộ công ty. Nó được chi tiết theo từng ngành hàng, nhóm ngành hàng. Qua bảng báo cáo này các nhà quản trị công ty có thể phân tích được tình hình thực tế của doanh thu-giá vốn-lãi gộp và sự thay đổi của các chỉ tiêu này giữa các thời kỳ và so với dự toán ngân sách.

- Kỳ báo cáo: Báo cáo này có thể được lập theo ngày, tuần, tháng, quý, năm theo mẫu báo cáo AR-04 ở phụ lục số 30 đính kèm).

### **3.2.4.4 Báo cáo phân tích doanh thu hòa vốn**

- Mục tiêu và cách lập báo cáo : Mục tiêu cuối cùng của công ty kinh doanh có lợi nhuận. Muốn vậy thì các nhà quản trị phải xác định được mức doanh thu cần thiết đủ để trang trải toàn bộ chi phí phát sinh. Muốn vậy cần phải xác định được mức doanh thu với khối lượng sản phẩm cần đạt được để vừa đủ bù đắp hết các chi phí đã bỏ ra tức là đạt được mức hòa vốn. Do đó chúng ta sẽ đi vào tính toán và phân tích điểm hoà vốn để qua đó có thể giúp các nhà quản trị công ty xác định được một cách chủ động mức tiêu thụ là bao nhiêu thì mới có thể hòa vốn và có thể chỉ đạo một cách tích cực hoạt động kinh doanh đạt được hiệu quả như mong muốn. (xin xem mẫu báo cáo AR-05 tháng, quý, năm theo phụ lục số 31 đính kèm).

Công ty có thể xác định được doanh thu hòa vốn theo công thức sau:

**Doanh thu hòa vốn = Tổng định phí/Tỷ lệ số dư đảm phí trong giá bán**

### **3.2.4.5 Báo cáo phân tích tình hình biến động các chi phí giá vốn hàng bán, chi phí bán hàng và chi phí quản lý doanh nghiệp.**

Báo cáo này cho thấy tình hình biến động của các loại chi phí thực tế so với dự toán, thực tế kỳ này so với kỳ trước. Đối với giá vốn hàng bán có thể chi tiết được theo từng siêu thị, từng ngành hàng, từng nhóm ngành hàng, từng loại hàng hóa.

Báo cáo này có thể được sử dụng để làm cơ sở đánh giá trách nhiệm quản lý, giúp nhà quản trị có biện pháp kiểm soát chi phí tốt hơn và lập dự toán ngân sách.

- Kỳ báo cáo: Báo cáo này được lập theo từng tháng, quý, năm và được lập theo mẫu báo cáo AR-06 ở phụ lục số 32 đính kèm)

## **3.3 Các giải pháp nhằm xây dựng hệ thống báo cáo kế toán quản trị cho Công ty**

### **3.3.1 Đối với các cơ quan Nhà nước**

Thách thức lớn nhất đối với các nhà bán lẻ Việt nam là phải cạnh tranh không cân sức với các tập đoàn quốc tế có sức mạnh về tài chính, thế mạnh về công nghệ quản lý, thương hiệu và kinh nghiệm. Trong khi các tập đoàn này dễ dàng đầu tư hàng chục triệu USD để xây dựng các siêu thị rộng vài hecta và thậm chí sẵn sàng chịu lỗ để thu hút khách hàng thì các nhà phân phối của Việt nam đang gặp khó khăn về nguồn vốn, nhân lực, công nghệ, trình độ quản lý khi triển khai các dự án. Để giúp các doanh nghiệp bán lẻ trong nước thì Nhà nước cần phải hỗ trợ thông qua các biện pháp :

- Nhà nước cần có định hướng và xây dựng chiến lược cụ thể cho sự phát triển của hệ thống phân phối về các mặt hạ tầng thương mại, hệ thống pháp lý, đào tạo nhân lực...nhằm tạo môi trường ổn định cho các doanh nghiệp phát triển.

- Nhà nước cũng cần có những chính sách ưu đãi, khuyến khích các doanh nghiệp bán lẻ trong nước để đầu tư đổi mới và mở rộng hệ thống phân phối bằng các nguồn vốn ưu đãi, có chính sách ưu đãi về thuế và đất đai, đổi mới công nghệ, hỗ trợ về thông tin thị trường.

- Vận động và hướng dẫn các doanh nghiệp bán lẻ trong nước liên kết với nhau thành các tập đoàn phân phối bán sỉ và lẻ lớn, hỗ trợ xây dựng những thương hiệu



manh và phát triển thành các hệ thống siêu thị để nâng cao năng lực cạnh tranh, gia tăng thị phần trên thị trường bán lẻ trong nước trong quá trình hội nhập và mở cửa về lĩnh vực phân phối.

- Bộ Tài chính đã ban hành thông tư số 53/2006/TT-BTC ngày 12 tháng 06 năm 2006 về việc “Hướng dẫn áp dụng kế toán quản trị trong doanh nghiệp” một cách khá chi tiết cho thấy sự quan tâm của Nhà nước đến kế toán quản trị với mục tiêu nhằm giúp doanh nghiệp có một nhận thức và phương hướng áp dụng đúng đắn kế toán quản trị nâng cao hiệu quả quản lý doanh nghiệp. Tuy nhiên nếu xét riêng về nội dung các báo cáo kế toán quản trị được hướng dẫn trong thông tư thì các báo cáo này chưa bao quát hết nội dung thông tin cần cung cấp cho các nhà quản trị doanh nghiệp. Do đó nội dung hướng dẫn cần đưa ra nhiều loại kế toán quản trị tùy thuộc vào đặc điểm và yêu cầu thông tin cũng như khả năng về tài chính, năng lực kế toán để mỗi doanh nghiệp lựa chọn và tự xây dựng hệ thống báo cáo kế toán quản trị cho phù hợp với đơn vị của mình.

- Nhà nước cần phải cụ thể hoá về tiêu chuẩn và bằng cấp chuyên môn về kế toán quản trị đối với những người làm công tác này. Bên cạnh đó cũng cần có chính sách đào tạo nhằm nâng cao tay nghề cho những nhân viên kế toán quản trị và làm cho kế toán quản trị được đúng mực để có thể phát huy hết vai trò quan trọng của nó.

### **3.3.2 Đối với công ty**

Để thực hiện được những nội dung của việc xây dựng hệ thống báo cáo kế toán quản trị của công ty thì cần phải thực hiện các giải pháp sau:

#### **3.3.2.1 Phân công lại chức năng của các phòng ban, bộ phận trong Công ty**

- Công ty không nên để một người lại được kiêm nhiệm hai chức vụ trưởng phòng điều hành và trưởng phòng hành chính quản trị vì như vậy sẽ không khách quan, khó làm tốt cả hai chức năng hoàn toàn riêng biệt dễ dẫn đến lạm quyền.

- Phân công lại trách nhiệm đặt hàng của công ty. Chức năng xét duyệt đặt hàng chỉ được phép thực hiện bởi phòng mua hàng. Các cửa hàng không được tự ý đặt hàng nhằm tránh tình trạng đặt hàng tràn lan, đặt những mặt hàng để có nhiều hàng trưng bày nhưng lại chậm luân chuyển khó bán làm ứ đọng vốn nhất là những mặt hàng có giá cao gây thiệt hại cho công ty và dễ làm phát sinh những trường hợp tiêu cực và khó quản lý.

- Việc nhập xuất lưu trữ bảo quản hàng hóa phải được quản lý tập trung tại kho của công ty. Kho hàng sẽ làm nhiệm vụ nhận hàng phân phối hàng đến các cửa hàng. Việc làm này sẽ làm giúp công ty tập trung theo dõi và kiểm soát một cách có hệ thống hoạt động giao nhận hàng, tránh mất mát không kiểm soát được do không giao nhận hàng tập trung, giám đáng kể nhân lực của các cửa hàng do phải cử người đến nhận hàng trực tiếp tại kho công ty. Công ty cần phải tổ chức lại kho hàng thành một bộ phận nhập và phân phối hàng cho toàn bộ các cửa hàng (logistics). Bổ sung nhân sự làm nhiệm vụ giao hàng. Tổ chức quy trình giao nhận vận chuyển hàng tập trung và khép kín.

### **3.3.2.2 Tổ chức công tác kế toán phục vụ cho việc xây dựng hệ thống báo cáo kế toán quản trị**

#### **a) Phân công lại cho hợp lý các phần hành kế toán**

- Bộ phận theo dõi kế toán phải trả cho các nhà cung cấp phải chịu trách nhiệm theo dõi công nợ và thanh toán chung cho tất cả các nhà cung cấp không phân biệt là hàng hoá hay dịch vụ. Không để hai nghiệp vụ cùng loại cho hai phần hành kế toán khác nhau theo dõi như hiện nay kế toán phải trả theo dõi đối với phần phải trả về hàng hoá còn kế toán tổng hợp lại theo dõi về phần không phải là hàng hoá (dịch vụ).

- Hoá đơn của nhà cung cấp phải được gửi trực tiếp về phòng tài chính kế toán để quản lý tập trung và dễ kiểm tra đối chiếu. Không nên phân tán cho tất cả các bộ phận đều có quyền nhận hoá đơn dễ gây ra mất mát và không quản lý được dẫn đến

tình trạng công ty không chứng minh được đầu vào với cơ quan thuế và hạch toán được giá vốn.

- Không để thủ quỹ kiêm nhiệm chức năng viết hoá đơn đầu ra, kế toán doanh thu và lập các ủy nhiệm thu thanh toán cho nhà cung cấp.

- Tập trung phân lập chứng từ và thanh toán cho một bộ phận kế toán (kế toán thanh toán), không để rải rác ở nhiều bộ phận cùng làm một nhiệm vụ tương tự như ở bộ phận kế toán phải trả, kế toán tổng hợp, thủ quỹ như hiện nay.

- Tách bộ phận kho hàng ra khỏi phòng kế toán và giao lại cho phòng mua hàng quản lý. Việc sắp xếp lại này là hợp lý giúp phòng kế toán thực hiện được chức năng kiểm soát của mình đồng thời cũng thuận tiện cho công tác quản lý cũng như điều hành hoạt động kinh doanh của công ty. Bộ phận kho sẽ đảm nhận phần làm các báo cáo nhận hàng (phiếu nhập kho) để quản lý tập trung, dễ kiểm tra đối chiếu với hàng hoá nhập về và phát huy đúng chức năng chuyên môn của bộ phận này. Các phiếu nhập kho cũng phải có chữ ký phê duyệt của Trưởng phòng mua hàng phụ trách bộ phận kho hàng.

- Bộ phận theo dõi kế toán phải trả cho các nhà cung cấp phải chịu trách nhiệm theo dõi công nợ và thanh toán chung cho tất cả các nhà cung cấp không phân biệt là hàng hoá hay dịch vụ. Không để hai nghiệp vụ cùng loại cho hai phần hành kế toán khác nhau theo dõi như hiện nay là kế toán phải trả theo dõi đối với phần phải trả về hàng hoá còn kế toán tổng hợp lại theo dõi về phần không phải là hàng hoá (dịch vụ).

#### **b) Tổ chức bộ phận kế toán quản trị**

Trước mắt phòng kế toán công ty cần có thêm ít nhất một nhân viên kế toán quản trị để phụ trách công tác này. Như vậy công việc theo dõi kế toán quản trị sẽ được tách khỏi chức năng của nhân viên kế toán tổng hợp đang tạm thời làm kiêm nhiệm một số báo cáo chi tiết.

Người được bố trí làm công tác kế toán quản trị cần phải:

- Đạt được tiêu chuẩn và điều kiện của người làm công tác kế toán được quy định tại Luật Kế toán. Người này sẽ có trách nhiệm tuân thủ các quy định pháp luật về kế toán, thực hiện các công việc được phân công và chịu trách nhiệm về chuyên môn theo yêu cầu của lãnh đạo công ty.

- Đảm bảo nguyên tắc bảo mật đối với các số liệu của báo cáo kế toán quản trị.
- Trung thực, khách quan trong việc truyền đạt thông tin.

Đồng thời về phía mình, công ty phải có chính sách đào tạo thường xuyên nhằm nâng cao tay nghề cho nhân viên kế toán nói chung và kế toán quản trị nói riêng và có chính sách đãi ngộ xứng đáng.

### **c) Hoàn thiện hệ thống tài khoản kế toán tài chính áp dụng trong công ty**

Kế toán cần phải hoàn thiện lại hệ thống tài khoản kế toán tài chính theo đúng quy định hiện hành cụ thể như sau

+ Không được tự ý mở thêm những tài khoản cấp 2 mà phải tuân thủ theo hệ thống tài khoản thống nhất do Bộ Tài chính ban hành. Nếu muốn mở thêm tài khoản chi tiết để theo dõi theo yêu cầu quản lý thì chỉ được mở thêm từ tài khoản cấp 3 mà thôi. Ví dụ như công ty không được mở tài khoản 113300 – Tiền VN đang chuyển từ thẻ tín dụng của khách hàng vào ngân hàng á châu ACB hay tài khoản 113400 – Tiền VN đang chuyển từ thẻ tín dụng của khách hàng vào ngân hàng ANZ vì đây là những tài khoản cấp 2 mà công ty chỉ được phép mở tài khoản chi tiết cấp ba là 113110 thay vì 113300 hoặc 113120 thay cho 113400. Tương tự như thế cho nhiều tài khoản khác trong hệ thống.

+ Khi hạch toán các nghiệp vụ kinh tế phát sinh, kế toán chỉ được hạch toán vào những tài khoản chi tiết mà không được phép hạch toán vào những tài khoản tổng hợp. Đối với tài khoản nào kế toán đã mở chi tiết đến cấp 3,4 thì kế toán chỉ được hạch toán vào tài khoản chi tiết nhỏ nhất (cấp 4 hoặc cấp 3) chứ không ghi vào tài khoản cấp 2 hay cấp 1 vì những tài khoản này sẽ có chức năng tổng hợp. Để tránh nhầm lẫn trong

việc nhập số liệu thì phần mềm máy tính sẽ ngăn chặn không cho kế toán nhập vào những tài khoản tổng hợp khi những tài khoản này có những tài khoản chi tiết nhỏ hơn. Ví dụ như tài khoản 112120 được mở để theo dõi tiền gửi ngân hàng tại ngân hàng ANZ lại có thêm tài khoản cùng cấp là 112121 để theo dõi tiền gửi ngân hàng được nhận từ thẻ tín dụng của khách hàng vào ngân hàng ANZ. Việc hạch toán này dễ gây nhầm lẫn cho kế toán. Nếu tài khoản 112120 được dùng cho tiền gửi ngân hàng bằng đồng VN tại ngân hàng ANZ và kế toán đã mở chi tiết 112121 – Tiền gửi ngân hàng đồng VN tại ANZ cho thẻ tín dụng thì phải mở thêm một tài khoản cấp 4 khác là tài khoản 112122 – Tiền gửi ngân hàng bằng đồng VN (tài khoản hoạt động) để theo dõi các khoản tiền gửi bình thường không phải là tài khoản thẻ tín dụng. Cũng tương tự như thế đối với nhiều tài khoản khác trong hệ thống.

+ Ngoài ra còn một số điểm khác cần phải được điều chỉnh lại như các khoản có tính chất khác nên dùng mã số 8 để dự trữ các mã số khác sẽ phát sinh sau này hoặc đối với những khoản công nợ với một số nhà cung cấp cụ thể nên sử dụng mã số nhà cung cấp thay cho việc mở tài khoản chi tiết cho chúng, ghi sai tài khoản...

#### **d) Xây dựng hệ thống tài khoản kế toán quản trị**

Trên cơ sở hệ thống tài khoản kế toán tài chính, công ty sẽ xây dựng hệ thống tài khoản cho kế toán quản trị cho phù hợp với yêu cầu. Hệ thống này sẽ phản ánh được các khoản chi phí phát sinh là loại chi phí gì, thuộc biến phí hay định phí, phát sinh ở bộ phận nào trong công ty, thuộc ngành hàng nào và thậm chí của sản phẩm nào.

**Nguyên tắc đặt mã doanh thu và chi phí trong hệ thống tài khoản kế toán quản trị được thiết kế như sau**

+ ***Đối với chi phí***

**Mã tài khoản chi phí .Mã biến phí và định phí.Mã chi phí kiểm soát được và không kiểm soát được.Mã trung tâm trách nhiệm.Mã ngành hàng.Mã nhóm ngành hàng.Mã hàng hoá,dịch vụ**

+ **Đối với doanh thu**

Mã tài khoản doanh thu. Mã trung tâm trách nhiệm. Mã ngành hàng. Mã nhóm ngành hàng. Mã hàng hoá, dịch vụ

Các loại mã sẽ được phân cách bằng một dấu chấm. Chi tiết như sau

- **Mã tài khoản** kế toán quản trị sẽ sử dụng các tài khoản cấp ba, cấp bốn (tài khoản chi tiết nhất được mở) được sử dụng trong kế toán tài chính của công ty.

- **Mã biến phí và định phí**

+ Định phí sẽ được ký hiệu là số F (Fixed cost).

+ Biến phí sẽ được ký hiệu là số V (Variable cost).

- **Mã chi phí kiểm soát được và không kiểm soát được**

+ Chi phí kiểm soát được ký hiệu bằng chữ C (Controlable cost).

+ Chi phí không kiểm soát được ký hiệu bằng chữ U (Uncontrolable cost).

- **Mã trung tâm trách nhiệm** việc đặt mã cho các trung tâm trách nhiệm được trình bày ở phần “Nguyên tắc đặt mã” trang ... . Cụ thể là bộ phận văn phòng được ký hiệu từ số O01 trở đi và các siêu thị được ký hiệu từ số S001 trở đi.

- **Mã ngành hàng** Các ngành hàng được đánh số từ 01 và có chữ (Industry) ở đằng trước.

+ Ngành hàng “Thuốc và sức khỏe” IH (H-health)

+ Ngành hàng “Chăm sóc sắc đẹp” IB (B-Beauty)

+ Ngành hàng “Chăm sóc cá nhân” IP (P-Personal)

+ Ngành hàng “Thời trang” IF (F-Fashion)

+ Ngành hàng “Đồ ăn và thức uống” ID (D-Drink)

- **Mã nhóm ngành hàng** Các mã ngành hàng được đánh số từ 001 đến 999 và bắt đầu bằng chữ S (Sub-) kết hợp với ngành hàng

Mã ngành hàng	Mã nhóm ngành hàng	Diễn giải
<b>IH</b>	SH001	Thuốc kê toa
	SH002	Thuốc OTC
	SH003	Vitamin
	SH004	Thuốc thông thường
	SH005	Thuốc chăm sóc mắt – tai
	SH006	Thuốc chăm sóc chân
	SH007	Thực phẩm chức năng
	SH008	Dược mỹ phẩm
	SH009	Kế hoạch hoá gia đình
	SH010	Thiết bị, dụng cụ y tế
	.....	.....
<b>IB</b>	SB001	Mỹ phẩm tự chọn
	SB002	Dụng cụ làm đẹp
	SB003	Chăm sóc da
	.....	.....
<b>IP</b>	SP001	Dầu gội
	SP002	Thuốc nhuộm tóc
	SP003	Mỹ phẩm cho phái nam
	SP004	Mỹ phẩm cho trẻ em
	SP005	Chăm sóc miệng (kem đánh răng..)
	SP006	Sữa tắm
	SP007	Mặt nạ
	SP008	Chăm sóc vệ sinh
	SP009	Vật dụng gia đình
		.....

<b>IF</b>	SF001	Hàng bằng vải
	SF002	Hàng dệt kim
	SF003	Phụ tùng thời trang
	SF004	Đồ dùng du lịch
	SF005	Phụ tùng chăm sóc tóc
	.....	.....
<b>ID</b>	SD001	Kẹo
	SD002	Bánh
	SD003	Thực phẩm đóng hộp
	SD004	Các loại nước uống
	.....	.....

- **Mã hàng hoá** bắt đầu từ GS0000001 đến GS9999999 với G là Goods (Hàng hoá) và được đánh số theo thứ tự phát sinh.

- **Mã dịch vụ** bắt đầu từ SS001 đến SS999 với S là Services (Dịch vụ) và cũng được đánh số theo dịch vụ phát sinh ví dụ như

- + Dịch vụ quảng cáo                      SS001
- + Dịch vụ cho thuê quầy kệ              SS002

Với những ký hiệu đặt mã như trên, việc thiết kế tài khoản kế toán quản trị được minh họa như sau

**642852.F.U.S001.I02.SS01** Chi phí quảng cáo (642852) là định phí (F) không kiểm soát được đối với trường siêu thị (U – vì do phòng mua hàng của công ty quyết định) phát sinh tại siêu thị số 1 (S001) cho ngành hàng chăm sóc sắc đẹp (I02) phục vụ cho dịch vụ quảng cáo cho khách hàng (SS01).

**511300.S001.I002.GS0008968** Doanh thu cung cấp dịch vụ (511100) của siêu thị số 2 (S002) thuộc ngành hàng chăm sóc cá nhân (I01) của nhãn hàng sữa tắm nam Xmen 200ml.(GS0008968).



### 3.3.2.3 Phân loại các chi phí trong công ty

#### a) Phân loại chi phí theo cách ứng xử của chi phí.

Để phục vụ cho việc lập dự toán ngân sách, lập báo cáo kế toán quản trị, quản lý và kiểm soát chi phí đáp ứng yêu cầu quản trị, chi phí trong công ty phải được phân loại theo cách ứng xử của chi phí.

Theo cách phân loại này thì chi phí của công ty sẽ được phân thành định phí, và biến phí.

Tại Công ty Medicare, việc phân loại này được ứng dụng như sau:

#### - Chi phí mua hàng

Giá mua hàng hoá và toàn bộ chi phí phát sinh trong quá trình mua hàng đều được phân loại là biến phí.

#### - Chi phí bán hàng

Trong loại chi phí này có những khoản mục chi phí mang tính chất là biến phí và những khoản mục mang tính chất là định phí, do đó cần phải phân loại chi tiết đối với từng khoản mục chi phí cụ thể

Chi phí bán hàng được phân loại chi tiết như sau

#### + *Chi phí nhân viên*

Chi phí này bao gồm tiền lương, các khoản phụ cấp và các khoản trích trên lương theo quy định (bao gồm bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế) của toàn bộ nhân viên trực tiếp bán hàng tại các siêu thị của Công ty.

Hiện nay công ty chỉ mới áp dụng hình thức trả lương theo thời gian cho bộ phận này do đó chi phí tiền lương được phân loại là định phí. Theo cách trả lương này thì chi phí tiền lương của công ty tương đối ổn định nhưng chưa khuyến khích được việc tăng doanh số ở các siêu thị do đó việc trả lương theo sản phẩm cũng là một giải pháp cần phải được nghiên cứu và thực hiện tại công ty trong thời gian tới.

#### + *Chi phí vật liệu bao bì*

\* Đối với vật liệu bao bì đóng gói sử dụng ở bộ phận bán hàng nhằm phục vụ cho việc giữ gìn bảo quản hàng hoá, chi phí cho hàng mẫu, hàng cho khách hàng thử, giấy gói quà và túi xách cho khách hàng khi mua hàng tại siêu thị được phân loại là biến phí.

\* Các chi phí khác vật liệu khác như chi phí văn phòng phẩm, giấy in hoá đơn, vật liệu dùng cho trang trí siêu thị, sửa chữa, bảo quản tài sản cố định do bộ phận quản lý tại các siêu thị sử dụng ... là những chi phí hỗn hợp.

+ ***Chi phí dụng cụ, đồ dùng***

Chi phí này bao gồm chi phí cho công cụ dụng cụ trong quá trình bán hàng như các phương tiện đo lường, tính tiền, các phương tiện làm việc được phân loại là biến phí.

+ ***Chi phí khấu hao tài sản cố định***

Công ty đang áp dụng phương pháp khấu hao theo đường thẳng đối với toàn bộ tài sản cố định phục vụ cho các siêu thị như xây dựng siêu thị, phương tiện bốc dỡ hàng hoá, phương tiện làm việc, phần mềm tính tiền, hệ thống máy tính tiền, các vật kiến trúc, hệ thống tủ kệ trưng bày và các tài sản cố định khác tại các siêu thị được phân loại là định phí.

+ ***Chi phí khuyến mãi*** được xếp là biến phí vì nó gắn liền với doanh số bán ra của hàng hoá.

+ ***Chi phí quảng cáo tiếp thị*** là định phí vì nó không phụ thuộc vào mức độ kinh doanh.

+ ***Chi phí sửa chữa bảo trì tài sản cố định*** được xếp loại là định phí.

+ ***Các chi phí về dịch vụ mua ngoài*** như điện, nước, điện thoại, bưu điện, chi phí thuê mặt bằng được xếp vào định phí vì nó không biến động theo doanh số và ít biến động qua các tháng.

+ **Chi phí bảo hiểm cháy nổ, mất cắp tiền và tài sản tại các siêu thị** là định phí vì nó được mua theo hợp đồng bảo hiểm hàng năm với mức phí gần như cố định.

**- Chi phí quản lý doanh nghiệp**

+ Lương của bộ phận gián tiếp bao gồm toàn bộ lương và các khoản liên quan đến bộ máy quản lý của công ty. Tương tự như bộ phận bán hàng, bộ phận quản lý doanh nghiệp cũng được trả lương theo thời gian nên chi phí này được xếp vào định phí.

+ Chi phí đồ dùng: định phí.

+ Chi phí văn phòng phẩm: định phí.

+ Chi phí tiếp khách, giao tế: định phí

+ Chi phí thuê văn phòng: định phí

+ Công tác phí: định phí.

+ Các chi phí dịch vụ mua ngoài: định phí.

+ Chi phí bảo hiểm: định phí.

+ Chi phí thông tin liên lạc: định phí.

+ Chi phí tiếp khách: định phí

+ Chi phí huấn luyện đào tạo: định phí.

+ Chi phí thuế, phí, lệ phí: định phí

+ Chi phí bảo hiểm tài sản sử dụng chung cho toàn công ty: định phí

+ Chi phí khấu hao tài sản cố định sử dụng chung toàn công ty: định phí.

+ Chi phí sửa chữa bảo trì tài sản cố định: định phí.

+ Chi phí bằng tiền khác xem như định phí vì không phụ thuộc vào mức độ hoạt động và dễ đơn giản việc tính toán.

**b) Phân loại chi phí theo khả năng kiểm soát**

Như đã trình bày ở trên một khoản chi phí được xác định là kiểm soát được hay không kiểm soát được tùy thuộc vào quyền quyết định sự phát sinh chi phí đó của các nhà quản trị.

Căn cứ vào cơ cấu tổ chức của Công ty, việc phân chia chi phí theo khả năng kiểm soát được xác định như sau

**- Đối với các trung tâm chi phí**

\* Chi phí tiền lương và các khoản chi phí khác thuộc về nhân viên sẽ do trưởng các trung tâm chi phí quyết định do đó nó là chi phí kiểm soát được của các trưởng trung tâm.

\* Chi phí thu mua hàng hoá thuộc chức năng phòng thu mua sẽ do Trưởng phòng thu mua quyết định. Chi phí này là chi phí kiểm soát được thuộc trung tâm này.

\* Các chi phí khác của các trung tâm chi phí thuộc bộ phận quản lý do Kế toán trưởng quyết định. Vì vậy nó sẽ là chi phí không kiểm soát được của các trưởng trung tâm chi phí của phòng thu mua và phòng hành chính nhân sự nhưng lại là chi phí kiểm soát được của Kế toán trưởng công ty.

**- Đối với các trung tâm lợi nhuận**

\* **Chi phí kiểm soát được bao gồm** các chi phí tiền lương và các khoản chi phí thuộc về nhân viên, các khoản chi phí mua hàng, chi phí bán hàng phát sinh (trừ chi phí khấu hao tài sản cố định, chi phí quảng cáo) phát sinh tại các siêu thị do trưởng điều hành các siêu thị quyết định.

\* **Chi phí không kiểm soát được bao gồm** chi phí khấu hao tài sản cố định tại các siêu thị do Kế toán trưởng quyết định, chi phí quảng cáo do Trưởng phòng thu mua quyết định.

**c) Phân bổ chi phí**

Hiện nay công ty không tiến hành phân bổ chi phí bán hàng và chi phí quản lý công ty cho từng siêu thị. Kết quả kinh doanh chỉ được tính trên phạm vi toàn công ty. Điều này chỉ phục vụ cho kế toán tài chính.

Việc phân bổ chi phí có thể được thực hiện như sau

- Đối với chi phí mua hàng thì theo phương pháp trực tiếp (Báo cáo thu nhập theo số dư đảm phí) các chi phí liên quan đến quá trình mua hàng hoá chưa bán được còn tồn kho được xếp vào chi phí thời kỳ được hạch toán ngay trong kỳ phát sinh.

- Đối với chi phí bán hàng và chi phí quản lý chung thì cần phải được phân bổ cho các bộ phận trong công ty cụ thể là cho các siêu thị theo tiêu thức doanh thu tiêu thụ của từng siêu thị chiếm trong tổng số doanh thu của công ty. Vì đa số chi phí thuộc hai loại chi phí này là định phí, số chi phí hỗn hợp chiếm tỷ trọng rất nhỏ trong tổng chi phí nên để đơn giản việc tính toán thì có thể xem những chi phí hỗn hợp là định phí.

#### **3.3.2.4 Hoàn thiện hệ thống tin học phục vụ cho việc lập hệ thống báo cáo kế toán quản trị**

- Đối với phần mềm kế toán Solomon, công ty nên mua cho đủ các module như các khoản phải thu, theo dõi hàng hóa tồn kho, tài sản cố định... để kế toán có thể sử dụng hết những công cụ cần thiết phục vụ cho công việc của mình trong một hệ thống hoàn chỉnh mà không cần phải theo dõi riêng lẻ bên ngoài.

- Việc sử dụng riêng lẻ hai phần mềm tin học gây nhiều khó khăn và bất tiện cho công tác kế toán. Do đó công ty nên tích hợp hai phần mềm trên vào một hệ thống thống nhất nếu có thể nhằm tận dụng được những tính năng ưu việt của cả hai hệ thống và tạo thành một giải pháp ERP chuyên nghiệp phục vụ tốt cho công tác kế toán nói chung cũng như kế toán quản trị nói riêng..

### KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Xuất phát từ tình hình thực tế của hệ thống báo cáo kế toán quản trị tại hệ thống siêu thị Medicare ta có thể đề xuất một số giải pháp nhằm giúp cho Công ty có thể thiết lập được một hệ thống báo cáo kế toán quản trị hiệu quả và mang lại lợi ích cho công ty trong công tác quản trị doanh nghiệp.

Với việc xây dựng được một hệ thống lập dự toán ngân sách với bước đầu là ngân sách cố định và tiến tới là ngân sách gói đầu sẽ giúp cho công ty có được một tầm nhìn tài chính để có thể đi đúng đường để đi được đến nơi cần đến.

Một hệ thống báo cáo trách nhiệm giúp cho công ty xây dựng được các trung tâm trách nhiệm và gắn trách nhiệm cụ thể với các nhà quản lý trong công ty. Đây là một công cụ quan trọng để đánh giá trách nhiệm quản lý.

Hệ thống báo cáo kế toán chi tiết sẽ chi tiết hoá được các khoản mục trên các báo cáo tài chính vừa có tác dụng đối chiếu, kiểm tra tính chính xác của các số liệu tổng hợp lại vừa có thể phục vụ cho quản trị nội bộ công ty.

Thông qua các báo cáo phân tích có thể đánh giá được hiệu quả và trách nhiệm quản lý trên phạm vi toàn doanh nghiệp nhằm xác định được các nguyên nhân và đề ra được các biện pháp điều chỉnh hoạt động để đạt được mục tiêu chung của công ty với chi phí thấp nhất.

Với hai phần mềm khá chuyên nghiệp đang được sử dụng tại công ty nếu được tích hợp thành một giải pháp ERP chuyên nghiệp cũng sẽ giúp cho việc xây dựng này sẽ được thực hiện khá thuận lợi.

Tóm lại với những giải pháp xây dựng nói trên sẽ giúp thu thập được những thông tin cho việc hoạch định, kiểm soát và ra quyết định. Nó cũng thể hiện được vai trò là phương tiện để cung cấp những thông tin đó cho các nhà quản trị công ty trong việc ra các quyết định. Điều này cũng cho thấy tính hữu dụng của việc xây dựng hệ thống báo cáo kế toán quản trị mang lại.

## PHẦN KẾT LUẬN CHUNG

Kế toán quản trị ngày càng đóng vai trò quan trọng trong quản lý hoạt động của doanh nghiệp. Nó đã trở thành một bộ phận không thể tách rời của quản trị doanh nghiệp.

Qua một số trình bày và phân tích trên phần nào cũng giúp chúng ta thấy được thực trạng hệ thống báo cáo kế toán quản trị của Công ty MEDICARE. Nó cũng giúp chúng ta hiểu được các thực tế về hệ thống này tại một doanh nghiệp cụ thể trong ngành kinh doanh thương mại bán lẻ.

Tóm lại báo cáo kế toán quản trị là phương tiện cung cấp thông tin cho các nhà quản trị trong công ty. Qua đó giúp chúng ta có thể đưa ra được một số giải pháp chủ yếu để có thể xây dựng hệ thống này giúp cho công tác kế toán quản trị doanh nghiệp đạt được hiệu quả. Đó chính là một trong những lợi ích và tác dụng quan trọng và thiết thực của việc tìm hiểu môn học kế toán quản trị. Từ đó, vai trò hữu dụng của kế toán quản trị nói riêng cũng như kế toán nói chung có thể được phát huy một cách hữu hiệu hơn.

Do thời gian nghiên cứu và khả năng kiến thức có hạn nên mặc dầu đã cố gắng tìm hiểu về những vấn đề có liên quan, bài luận văn này vẫn còn rất nhiều thiếu sót. Luận văn đã cố gắng trình bày những đặc điểm cơ bản và chủ yếu có liên quan đến báo cáo kế toán quản trị tại hệ thống siêu thị Medicare. Rất mong nhận được ý kiến đóng góp của Quý Thầy Cô để chúng em có thêm kiến thức và kinh nghiệm để có thể làm tốt hơn. Xin chân thành cảm ơn sự hướng dẫn và giúp đỡ của Quý Thầy Cô./



## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- 1- Nguyễn Tấn Bình (2003), *Kế toán quản trị*, Nxb Đại Học Quốc Gia TP.HCM.
- 2- Phạm Văn Dược (2006), *Kế toán quản trị*, Nxb Thống kê.
- 3- Phạm Văn Dược, Đoàn Ngọc Quế, Lê Đình Trực, Khoa Kế toán - Kiểm toán, Trường Đại Học Kinh Tế TP.HCM, *Bài giảng môn Kế toán quản trị - Hệ cao học*.
- 4- Phạm Châu Thành (2001), Vận dụng Kế toán quản trị vào các doanh nghiệp thương mại Việt Nam, Luận án Tiến Sĩ Kinh Tế, Trường Đại Học Kinh Tế TP.HCM.
- 5- Phạm Xuân Thành (2000), Vận dụng Kế toán quản trị vào kế toán các doanh nghiệp Việt Nam, Luận án Tiến Sĩ Kinh Tế, Trường Đại Học Kinh Tế TP.HCM.
- 6- Hội Kế toán thành phố Hồ Chí Minh và Văn phòng đại diện ACCA tại Việt Nam (2006), *Tài liệu sinh hoạt định kỳ*.
- 7- Quốc hội nước CHXHCNVN (2003), *Luật kế toán 03/2003/QH11* .
- 8- Trang web [www.luatvietnam.com.vn](http://www.luatvietnam.com.vn)
- 9- Tập thể tác giả Bộ môn Kế toán quản trị-Phân tích hoạt động kinh doanh, Khoa Kế toán - Kiểm toán, Trường Đại Học Kinh Tế TP.HCM (2006), *Kế toán quản trị*, Nxb Thống kê.
- 10- Trường Đại Học Kinh Tế TP.HCM (2006), Tài liệu Hội thảo khoa học – Đóng góp cho Dự thảo thông tư hướng dẫn áp dụng kế toán quản trị trong doanh nghiệp.
- 11- Atkinson Banker, Kaplan Young (2001), (third edition), *Management Accounting*, Prentice Hall International, Inc.



- 12-Charles T.Horngren, George Foster (1991), (seven edition), *Cost Accounting*, Prentice Hall International, Inc.
- 13-Gerald Pintel (1987), (forth edition), *Retailing*, Prentice Hall International, Inc.
- 14-Michael Levy, Barton A. Weitz (1998), (third edition), *Retailing Management*, McGraw-Hill.
- 15-R.H.Parker (1992), (second edition), *Dictionary of Accounting*, The Macmillan Press Ltd.



## CÁC BẢNG PHỤ LỤC VÀ CHI TIẾT VỀ HỆ THỐNG BÁO CÁO KẾ TOÁN QUẢN TRỊ

STT	Tên phụ lục/báo cáo	Ký hiệu	Kỳ báo cáo						Chi tiết theo					
			Ngày	Tuần	Tháng	Quý	Năm	Theo y/c	TT lợi	TT	TT	Ngành/	Nhà	Khách
									nhuận	chi phí	đầu tư	nhóm/ và HH	c/cấp	hàng
1	Hệ thống tài khoản kế toán sử dụng tại công ty Medicare													
2	Dự toán doanh thu	BR-01					x		x		x	x		
3	Dự toán giá vốn hàng bán	BR-02					x		x		x	x		
4	Dự toán mua hàng	BR-03					x		x			x	x	
5	Dự toán thanh toán tiền mua hàng	BR-04					x		x			x	x	
6	Dự toán chi phí bán hàng và chi phí quản lý doanh nghiệp	BR-05					x		x	x	x			
7	Dự toán cân đối thu chi tiền mặt	BR-06					x		x		x			
8	Dự toán kết quả kinh doanh	BR-07					x		x		x			
9	Dự toán cân đối kế toán	BR-08					x				x			
10	Báo cáo chi tiết về giá vốn hàng bán	RR-01			x	x	x		x		x	x		
11	Báo cáo chi tiết về chi phí bán hàng	RR-02			x	x	x		x	x	x			

12	Báo cáo chi tiết về chi phí quản lý doanh nghiệp	RR-03			x	x	x		x	x	x		
13	Báo cáo chi tiết về doanh thu	RR-04			x	x	x		x		x	x	
14	Báo cáo chi tiết về lợi nhuận	RR-05			x	x	x		x		x		
15	Báo cáo chi tiết về đầu tư	RR-06			x	x	x		x		x		
16	Báo cáo chi tiết về thu chi tiền mặt	DR-01	x	x	x	x	x		x		x		
17	Báo cáo chi tiết về nợ phải trả cho nhà cung cấp	DR-02			x	x	x	x	x	x	x		x
18	Báo cáo chi tiết về phân tích tuổi nợ phải trả cho nhà cung cấp	DR-03			x	x	x	x	x	x	x		x
19	Báo cáo chi tiết về nợ phải thu của khách hàng	DR-04			x	x	x	x	x		x		x
20	Báo cáo chi tiết về phân tích tuổi nợ phải thu của khách hàng	DR-05			x	x	x	x	x		x		x
21	Báo cáo chi tiết về xuất nhập tồn hàng hóa	DR-06	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
22	Báo cáo chi tiết về hàng tồn kho sắp hết hạn sử dụng	DR-07			x				x	x	x	x	
23	Báo cáo chi tiết kiểm kê hàng hóa	DR-08				x	x	x	x	x	x	x	
24	Báo cáo chi tiết về hàng hóa bị hư hỏng	DR-09	x	x	x	x	x		x	x	x	x	
25	Báo cáo chi tiết về hàng hóa bị mất mát	DR-10				x	x	x	x	x	x	x	
26	Báo cáo chi tiết về tình hình tăng giảm nguyên giá TSCĐ	DR-11			x	x	x		x	x	x		

27	Báo cáo top 500 doanh thu	AR-01	x	x	x	x	x		x		x			
28	Báo cáo top 500 lãi gộp	AR-02	x	x	x	x	x		x		x			
29	Báo cáo phân tích tình hình dự trữ hàng hóa	AR-03			x	x	x		x	x	x	x		
30	Báo cáo phân tích tình hình doanh thu-giá vốn-lãi gộp	AR-04	x	x	x	x	x		x		x	x		
31	Báo cáo phân tích doanh thu hòa vốn	AR-05			x	x	x		x		x			
32	Báo cáo phân tích biến động chi phí	AR-06			x	x	x		x		x	x		

Phụ lục số 1

**HỆ THỐNG TÀI KHOẢN SỬ DỤNG TẠI CÔNG TY MEDICARE**

SỐ TÀI KHOẢN	TÊN TÀI KHOẢN
111000	Tiền mặt VNĐ
111100	Tiền mặt VNĐ
111101	Tiền mặt VNĐ - siêu thị số 1
111102	Tiền mặt VNĐ - siêu thị số 2
111103	Tiền mặt VNĐ - siêu thị số 3
111104	Tiền mặt VNĐ - siêu thị số 4
111105	Tiền mặt VNĐ - siêu thị số 5
111106	Tiền mặt VNĐ - siêu thị số 6
111107	Tiền mặt VNĐ - siêu thị số 7
111108	Tiền mặt VNĐ - siêu thị số 8
111109	Tiền mặt VNĐ - siêu thị số 9
111110	Tiền mặt VNĐ - siêu thị số 10
111200	Tiền mặt USD
112000	Tiền gửi ngân hàng
112100	Tiền gửi NH VNĐ - HSBC
112110	Tiền gửi NH VNĐ - ACB
112111	Tiền gửi NH VNĐ - ACB thẻ tín dụng
112112	Tiền gửi NH VNĐ - ACB
112120	Tiền gửi NH VNĐ - ANZ
112121	Tiền gửi NH VNĐ - ANZ thẻ tín dụng
112130	Tiền gửi NH VNĐ - NH nông nghiệp
112200	Tiền gửi NH USD
112210	Tiền gửi NH USD - HSBC
112220	Tiền gửi NH USD - ANZ
113000	Tiền đang chuyển
113100	Tiền đang chuyển VNĐ
113200	Tiền đang chuyển USD
113300	Tiền đang chuyển ACB thẻ tín dụng
113400	Tiền đang chuyển ANZ thẻ tín dụng

113500	Tiền đang chuyển khác
131000	Các khoản phải thu người mua
131100	Các khoản phải thu - quầy thu hộ
131200	Các khoản phải thu khác
131300	Các khoản phải thu về phiếu quà tặng
133100	Thuế VAT đầu vào hàng hóa dịch vụ
133200	Thuế VAT đầu vào tài sản cố định
133300	Thuế VAT hàng hóa nhập khẩu
138000	Phải thu khác
138100	Tài sản thiếu chờ xử lý
138800	Phải thu khác
139000	Dự phòng phải thu khó đòi
141000	Tạm ứng
141100	Tạm ứng của nhân viên
141200	Tạm ứng bên ngoài
142000	Chi phí trả trước
142100	Chi phí trả trước
142110	Chi phí bảo hiểm trả trước
142120	Chi phí trả trước khác
142130	Chi phí thuê mặt bằng trả trước
144000	Cầm cố, ký quỹ, ký cược ngắn hạn
151000	Hàng mua đang đi đường
152000	Nguyên liệu, vật liệu
153000	Công cụ, dụng cụ
153100	Máy điện thoại và thiết bị
153200	Vật liệu đóng gói
153300	Thiết bị văn phòng
153400	Vật dụng dùng vào bán hàng
154000	Chi phí sản xuất kinh doanh dở dang
156000	Hàng hoá
156100	Giá mua hàng hóa
156200	Chi phí thu mua hàng hóa
159000	Dự phòng giảm giá hàng tồn kho
159100	Dự phòng giảm giá hàng tồn kho
159200	Dự phòng hàng bị mất mát

211000	Tài sản cố định hữu hình
211100	Nhà cửa, vật kiến trúc
211200	Máy móc thiết bị
211300	Phương tiện vận tải
211400	Thiết bị, phương tiện quản lý
211800	Tài sản cố định hữu hình khác
211900	Tài sản thuê tài chính
213000	Tài sản cố định vô hình
214000	Hao mòn TSCĐ hữu hình lũy kế
214100	Hao mòn nhà cửa, vật kiến trúc
214111	Hao mòn nâng cấp văn phòng
214112	Hao mòn nâng cấp siêu thị
214120	Khấu hao máy móc thiết bị
214130	Khấu hao phương tiện vận tải
214140	Khấu hao thiết bị, phương tiện quản lý
214180	Khấu hao TSCĐ khác
214200	Khấu hao TSCĐ thuê tài chính
214300	Khấu hao TSCĐ vô hình
241000	Xây dựng cơ bản dở dang
241100	Mua sắm TSCĐ
241200	Xây dựng cơ bản
241210	Xây dựng cơ bản văn phòng
241220	Xây dựng cơ bản siêu thị
241300	Sửa chữa bất thường
244000	Ký quỹ, ký cược dài hạn
244100	Ký quỹ, ký cược thuê mặt bằng siêu thị
244200	Ký quỹ, ký cược thuê mặt bằng văn phòng
244300	Ký quỹ, ký cược dài hạn khác
311000	Vay ngắn hạn
315000	Nợ dài hạn đến hạn trả
331000	Các khoản phải trả nhà cung cấp
331100	Các khoản phải trả nhà cung cấp
331200	Các khoản phải trả khác
331300	Các khoản phải trả nhà c/c nước ngoài
333000	Thuế và các khoản phải nộp ngân sách NN



333100	Thuế VAT đầu ra
333110	Thuế VAT đầu ra
333120	Thuế VAT hàng nhập khẩu
333300	Thuế xuất nhập khẩu
333400	Thuế thu nhập doanh nghiệp
333700	Thuế nhà đất, tiền thuê đất
333800	Các loại thuế khác
333810	Thuế thu nhập cá nhân
333820	Thuế môn bài
333830	Các loại thuế khác
333900	Phí, lệ phí và các khoản phải nộp khác
334000	Phải trả người lao động
334100	Phải trả công nhân viên
334200	Bảo hiểm xã hội phải trả
334300	Bảo hiểm y tế phải trả
334400	Thuế thu nhập cá nhân phải trả
334500	Tiền thưởng phải trả
334600	Trợ cấp thôi việc phải trả
335000	Chi phí phải trả
335100	Tiền điện nước phải trả
335400	Chi phí tư vấn phải trả
335500	Hoa hồng phải trả
335600	Chi phí bưu điện phải trả
335700	Chi phí phải trả khác
335800	Chi phí điện thoại, fax phải trả
335900	Chi phí phải trả khác
338000	Phải trả, phải nộp khác
338100	Tài sản thừa chờ xử lý
338200	Kinh phí công đoàn phải trả
338300	Bảo hiểm xã hội phải trả
338400	Bảo hiểm y tế phải trả
338700	Doanh thu chưa thực hiện
338800	Phải trả, phải nộp khác
338810	Phải trả tiền bán hàng ký gửi
338820	Phải trả tiền bán hàng thu hộ

338821	Phải trả tiền bán hàng thu hộ - Amore
338822	Phải trả tiền bán hàng thu hộ - Debon
338823	Phải trả tiền bán hàng thu hộ - E'tude
338824	Phải trả tiền bán hàng thu hộ - Kanebo
338825	Phải trả tiền bán hàng thu hộ - Maybelline
338826	Phải trả tiền bán hàng thu hộ - Mystique
338827	Phải trả tiền bán hàng thu hộ - Beauty salon
338828	Phải trả tiền bán hàng thu hộ - Piecardin
338829	Phải trả tiền bán hàng thu hộ - Pond
338830	Phải trả tiền bán hàng thu hộ - Tenamyd
338831	Phải trả tiền bán hàng thu hộ - K&C
338832	Phải trả tiền bán hàng thu hộ - Hair salon
338833	Phải trả tiền bán hàng thu hộ - lamy
338834	Phải trả tiền bán hàng thu hộ - Evaro
338835	Phải trả tiền bán hàng thu hộ -Saigon Silk
338836	Phải trả tiền bán hàng thu hộ - Nisim
341000	Vay dài hạn
342000	Nợ dài hạn
344000	Nhận ký quỹ, ký cược dài hạn
351000	Quỹ dự phòng trợ cấp mất việc làm
411000	Nguồn vốn kinh doanh
412000	Chênh lệch đánh giá tài sản
412100	Chênh lệch đánh giá hàng nhập khẩu
412200	Chênh lệch đánh giá tài sản
413000	Chênh lệch tỷ giá
414000	Quỹ đầu tư phát triển
415000	Quỹ dự phòng tài chính
421000	Lợi nhuận chưa phân phối
421100	Lợi nhuận chưa phân phối - Năm trước
421200	Lợi nhuận chưa phân phối - Năm nay
431000	Quỹ khen thưởng, phúc lợi
431100	Quỹ khen thưởng
431200	Quỹ phúc lợi
511000	Doanh thu bán hàng
511100	Doanh thu bán hàng

511200	Doanh thu bán hàng ký gửi
511300	Doanh thu cung cấp dịch vụ
512000	Doanh thu bán hàng nội bộ
515000	Thu nhập hoạt động tài chính
515010	Lãi tiền gửi ngân hàng
515020	Chiết khấu thanh toán
515030	Lãi chênh lệch tỷ giá
521100	Chiết khấu thương mại
521100	Chiết khấu thương mại hàng hóa
521200	Chiết khấu thương mại bán hàng nội bộ
521300	Chiết khấu thương mại dịch vụ
531000	Hàng bán bị trả
531100	Hàng bán bị trả
531200	Hàng bán nội bộ bị trả
532000	Giảm giá hàng bán
532100	Giảm giá hàng hóa
532200	Giảm giá hàng bán nội bộ
532300	Giảm giá dịch vụ
632000	Giá vốn hàng bán
632100	Giá vốn hàng bán
632110	Giá vốn hàng bán
632120	Giá vốn hàng ký gửi
632130	Giá vốn dịch vụ
632200	Giá vốn hàng bán nội bộ
632300	Giá vốn hàng bị mất cắp ở siêu thị
632400	Giá vốn hàng hủy
632500	Giá vốn hàng bán khác
632900	Giá vốn hàng bị trả
635000	Chi phí hoạt động tài chính
635010	Chi phí lãi vay nước ngoài
635020	Chi phí lãi vay trong nước
635030	Chi phí lỗ do chênh lệch tỷ giá
641000	Chi phí bán hàng
641100	Chi phí nhân viên
641110	Chi phí nhân viên

641111	Chi phí làm bán thời gian
641120	Chi phí bảo hiểm xã hội
641130	Chi phí bảo hiểm y tế
641140	Chi phí thuế thu nhập cá nhân
641150	Chi phí tiền thưởng
641155	Chi phí trợ cấp thôi việc
641160	Chi phí làm ngoài giờ
641180	Chi phí nhân viên khác
641183	Chi phí trả cho nhân viên bảo vệ thuê ngoài
641184	Chi phí trả cho nhân viên vệ sinh thuê ngoài
641190	Chi phí thuê mặt bằng siêu thị
641200	Vật liệu đóng gói
641300	Chi phí dụng cụ, đồ dùng
641310	Chi phí dụng cụ, đồ dùng cho bán hàng
641320	Chi phí dụng cụ, đồ dùng cho trang trí
641321	Dụng cụ vệ sinh
641322	Chi phí linh tinh
641323	Chi phí sửa chữa và bảo dưỡng siêu thị
641330	Chi phí dụng cụ, đồ dùng khác
641400	Chi phí khấu hao tài sản cố định
641410	Chi phí khấu hao TSCĐ
641411	Chi phí khấu hao nhà cửa, vật kiến trúc
641412	Chi phí khấu hao máy móc thiết bị
641413	Chi phí khấu hao phương tiện vận tải
641414	Chi phí thiết bị, phương tiện quản lý
641420	Chi phí khấu hao TSCĐ thuê tài chính
641430	Chi phí khấu hao TSCĐ vô hình
641500	Chi phí bảo hành
641700	Chi phí dịch vụ mua ngoài - bán hàng
641710	Chi phí dịch vụ mua ngoài
641720	Chi phí tiền điện
641730	Chi phí tiền nước
641740	Chi phí điện thoại
641750	Chi phí nước uống
641760	Phí hoa hồng thẻ tín dụng

641800	Chi phí dịch vụ khác
641811	Chi phí hoa hồng-hàng hóa
641812	Chi phí hoa hồng-dịch vụ
641822	Chi phí bảng hiệu, trang trí
641831	Công tác phí
641841	Chi phí vận chuyển
641851	Chi phí quảng cáo
641853	Chi phí đồng phục
641854	Chi phí văn phòng phẩm
641855	Chi phí khuyến mãi
641861	Chi phí marketing
641871	Chi phí tiếp khách phục vụ bán hàng
641872	Chi phí tiếp khách phục vụ bán hàng
641873	Chi phí in mã vạch và hóa đơn
641774	Chi phí đào tạo
641891	Chi phí cộng tác viên
641892	Chi phí thuốc men
641893	Chi phí mở siêu thị
641910	Chi phí bảo hiểm hàng hóa
642000	Chi phí quản lý doanh nghiệp
642100	Chi phí nhân viên quản lý
642110	Chi phí lương
642111	Chi phí bảo hiểm xã hội
642112	Chi phí bảo hiểm y tế
642113	Chi phí thuế thu nhập cá nhân
642114	Chi phí tiền thưởng
642115	Chi phí trợ cấp thôi việc
642116	Chi phí làm thêm giờ
642120	Chi phí nhân viên khác
642200	Chi phí vật liệu quản lý
642300	Chi phí đồ dùng văn phòng
642310	Chi phí đồ dùng văn phòng
642320	Chi phí văn phòng phẩm
642330	Chi phí dụng cụ bảo vệ
642340	Chi phí đồ dùng văn phòng khác

642410	Chi phí khấu hao TSCĐ
642411	Chi phí khấu hao nhà cửa, vật kiến trúc
642412	Chi phí khấu hao máy móc thiết bị
642413	Chi phí khấu hao phương tiện vận tải
642414	Chi phí thiết bị, phương tiện quản lý
642420	Chi phí khấu hao TSCĐ thuê tài chính
642430	Chi phí khấu hao TSCĐ vô hình
642500	Chi phí thuế, phí và lệ phí
642600	Chi phí dự phòng
642700	Chi phí dịch vụ mua ngoài khác
642710	Chi phí tiện ích
642711	Chi phí điện nước
642712	Chi phí điện thoại
642713	Chi phí fax
642714	Chi phí điện thoại di động
642715	Chi phí thuê mặt bằng
642716	Chi phí internet
642717	Chi phí sửa chữa và bảo dưỡng văn phòng
642719	Chi phí dịch vụ mua ngoài khác
642720	Chi phí dịch vụ thông tin liên lạc khác
642721	Chi phí thuê đường truyền
642722	Chi phí bưu điện
642723	Chi phí taxi
642724	Chi phí thuê mướn thiết bị
642725	Chi phí dịch vụ bảo vệ
642800	Chi phí bằng tiền khác
642810	Chi phí đào tạo
642820	Chi phí công tác phí
642821	Vé máy bay
642822	Công tác phí
642823	Tiền thuê phòng
642824	Chi phí công tác khác
642830	Chi phí tiếp khách
642840	Chi phí ngân hàng
642850	Chi phí thuê người giữ xe

642851	Chi phí visa
642852	Chi phí tài trợ, từ thiện
642853	Chi phí nước uống
642854	Chi phí nhiên liệu
642855	Chi phí quảng cáo
642856	Chi phí tuyển dụng
642857	Chi phí in ấn
642858	Chi phí tài liệu, sách, tạp chí
642859	Chi phí thuốc men
642860	Chi phí giải trí cho nhân viên
642861	Chi phí thiết kế
642862	Chi phí tư vấn
642863	Chi phí linh tinh
642864	Chi phí thuê mướn vệ sinh
642865	Chi phí khuyến mãi
642866	Chi phí cho dược sĩ
642867	Chi phí hàng mẫu
711000	Thu nhập khác
711100	Thu nhập từ tiền phạt vi phạm hợp đồng
711200	Thu nhập lãi tiền gửi ngân hàng
711300	Thu nhập từ quảng cáo
711400	Thu nhập từ trưng bày hàng
711500	Thu nhập từ cho thuê kệ, mặt bằng
711600	Thu nhập từ tiền phạt vi phạm hợp đồng
711700	Thu nhập khác
721000	Thu nhập bất thường
811000	Chi phí khác
811100	Chi phí tiền phạt, tiền vi phạm hợp đồng
811700	Chi phí khác
911000	Xác định kết quả kinh doanh











**Người lập  
biểu**

**Trưởng bộ  
phận**

**Kế toán trưởng**

Ngày\_\_ tháng\_\_ năm\_\_.

**Giám đốc**

Ngày\_\_ tháng\_\_ năm\_\_.

**Người nhập vào hệ thống**















II.1.1	Biến phí	V													
II.1.2	Định phí	F													
II.2	Chi phí không kiểm soát được	U													
II.2.1	Biến phí	V													
II.2.2	Định phí	F													
	Cộng chi phí kiểm soát được	C													
	Cộng CP không KS được	U													
	Công biến phí	V													
	Cộng định phí	F													
	Công CP quản lý doanh nghiệp	642000													

Người lập biểu

Trưởng bộ  
phậnKế toán  
trưởng

Ngày\_\_tháng\_\_năm\_\_.

Giám đốc

Ngày\_\_tháng\_\_năm\_\_.

Người nhập vào hệ thống

Phụ lục số 7

**DỰ TOÁN CÂN ĐỐI THU CHI TIỀN MẶT**

Năm :

ĐVT : 1,000 Đồng

Bộ phận:(siêu thị số.../Phòng tài chính kế toán/**Toàn công ty**)

STT	CHỈ TIÊU	TRUNG TÂM LỢI NHUẬN HIỆN HÀNH					TRUNG TÂM LỢI NHUẬN MỚI THÀNH LẬP				TỔNG CỘNG
		Siêu thị số 1	Siêu thị .....	Siêu thị số 10	P. TCKT	CỘNG	Siêu thị số 11	....	Siêu thị số n	CỘNG	
A	B	(1)	(2)	(3)		F	(11)		(20)	G	H
1	Số dư đầu kỳ										
2	Thu tiền trong kỳ										
3	Cộng tiền có để chi (3)=(1)+(2)										
4	Nhu cầu chi trong kỳ										
4.1	Thanh toán tiền mua hàng										
4.2	Chi phí trong kỳ										
4.3	Chi mua sắm tài sản cố định										
5	Cân đối thu chi (5)=(3)-(4)										
6	Nhu cầu vay trong kỳ nếu mất cân đối										
7	Thanh toán nợ vay										
8	Số dư cuối kỳ (8)=(5)+(6)-(7)										

Ngày\_\_tháng\_\_năm\_\_.

Ngày\_\_tháng\_\_năm\_\_.

Người lập biểu

Trưởng bộ phận

Kế toán trưởng

Giám đốc

Người nhập vào hệ thống





14. Chi phí khác								
15. Lợi nhuận khác (15) = (13)-(14)								
16. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế (16) = (12)+(15)								
17. Chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp								
18. Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp (18)=(17)-(16)								

**Người lập biểu  
phận**

**Trưởng bộ**

**Kế toán trưởng**

Ngày\_\_tháng\_\_năm\_\_.

**Giám đốc**

Ngày\_\_tháng\_\_năm\_\_.

**Người nhập vào hệ thống**

Phụ lục số 9

**DỰ TOÁN CÂN ĐỐI KẾ TOÁN**

Mẫu số : BR-08

Năm :

ĐVT : 1,000 Đồng

Bộ phận : toàn công ty

CHỈ TIÊU	SỐ TIỀN
<b>TÀI SẢN</b>	
<b>A - TÀI SẢN NGẮN HẠN</b>	
1. Tiền và các khoản tương đương tiền	
2. Phải thu của khách hàng	
3. Trả trước cho người bán	
4. Các khoản phải thu khác	
5. Dự phòng phải thu ngắn hạn khó đòi (*)	
6. Hàng tồn kho	
7. Dự phòng giảm giá hàng tồn kho (*)	
8. Thuế giá trị gia tăng được khấu trừ	
9. Thuế và các khoản khác phải thu Nhà nước	
10. Tài sản ngắn hạn khác	
<b>B - TÀI SẢN DÀI HẠN</b>	
1. Nguyên giá tài sản cố định	
2. Giá trị hao mòn lũy kế	
3. Chi phí xây dựng cơ bản dở dang	
4. Phải thu dài hạn	
5. Tài sản dài hạn khác	
6. Dự phòng phải thu dài hạn khó đòi (*)	
<b>TỔNG CỘNG TÀI SẢN</b>	
<b>NGUỒN VỐN</b>	
<b>A - NỢ PHẢI TRẢ</b>	
<b>I. Nợ ngắn hạn</b>	
1. Vay ngắn hạn	
2. Phải trả cho người bán	
3. Người mua trả tiền trước	
4. Thuế và các khoản phải nộp Nhà nước	
5. Phải trả người lao động	
6. Chi phí phải trả	
7. Các khoản phải trả ngắn hạn khác	
8. Dự phòng phải trả ngắn hạn	
<b>II. Nợ dài hạn</b>	



1. Vay và nợ dài hạn	
2. Quỹ dự phòng trợ cấp mất việc làm	
3. Phải trả, phải nộp dài hạn khác	
4. Dự phòng phải trả dài hạn	
<b>B - VỐN CHỦ SỞ HỮU</b>	
1. Vốn đầu tư của chủ sở hữu	
2. Chênh lệch tỷ giá hối đoái	
3. Lợi nhuận sau thuế chưa phân phối	
<b>TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN</b>	

Ngày\_\_ tháng\_\_ năm\_\_. Ngày\_\_ tháng\_\_ năm\_\_.  
 Người lập biểu      Kế toán trưởng      Giám      Nhập vào hệ thống  
 đọc

Phụ lục số 10

Mẫu số : RR-01

**BÁO CÁO CHI TIẾT VỀ GIÁ VỐN HÀNG HÓA**

Bộ phận:(siêu thị số.../Toàn công ty)

Kỳ báo cáo : (tháng, quý, năm)

**09/2006**Chi tiết theo : loại hàng hoá/nhóm ngành  
hàng/ngành hàng**ĐVT :  
1,000 đ**

Số thứ	CHỈ TIÊU	Ngành hàng	Nhóm ngành	Mã hàng	DỰ TOÁN				THỰC TẾ				SO SÁNH	
					Siêu thị	Siêu thị	Siêu thị	TỔNG	Siêu thị	Siêu thị	Siêu thị	TỔNG	Tăng	Tỷ lệ
tự			hàng	hóa	số 1	.....	số n	CỘNG	số 1	.....	số n	CỘNG	Giảm	(%)
A	B	C	D	E	(1)		(n)	F	(1')		(n')	G	H	I
<b>1</b>	<b>Giá vốn hàng bán</b>											<b>5,112,202</b>		
<b>A</b>	<b>Thuốc và sức khỏe</b>	<b>IH</b>										<b>1,198,978</b>		
	Thuốc kê toa		SH001									84,897		
	Thuốc OTC		SH002									273,907		
	Vitamin		SH003									45,007		
	Thuốc thông thường		SH004									65,163		
	Thuốc chăm sóc mắt tai		SH005									17,172		
	Thuốc chăm sóc chân		SH006									8,852		
	Thực phẩm chức năng		SH007									329,899		
	Dược mỹ phẩm		SH008									93,590		
	Kế hoạch hóa gia đình		SH009									224,242		
	Thiết bị, dụng cụ y tế		SH010									56,249		
<b>B</b>	<b>Chăm sóc sắc đẹp</b>	<b>IB</b>										<b>1,133,408</b>		
	Mỹ phẩm tự chọn		SB001									114,399		
	Dụng cụ làm đẹp		SB002									147,801		
	Chăm sóc da		SB003									871,208		
<b>C</b>	<b>Chăm sóc cá nhân</b>	<b>IP</b>										<b>1,891,286</b>		
	Dầu gội		SP001									440,207		

	Thuốc nhuộm tóc		SP002									196,095		
	Mỹ phẩm cho phái nam		SP003									191,890		
	Mỹ phẩm cho trẻ em		SP004									142,275		
	Chăm sóc miệng		SP005									271,258		
	Sữa tắm		SP006									350,577		
	Mặt nạ		SP007									100,560		
	Chăm sóc vệ sinh		SP008									94,294		
	Vật dụng gia đình		SP009									104,130		
<b>D</b>	<b>Thời trang</b>	<b>IF</b>										<b>273,709</b>		
	Hàng bằng vải		SF001									148,224		
	Hàng dệt kim		SF002									63,118		
	Phụ tùng thời trang		SF003									21,508		
	Đồ dùng du lịch		SF004									4,242		
	Phụ tùng chăm sóc tóc		SF005									36,617		
<b>E</b>	<b>Đồ ăn &amp; thức uống</b>	<b>ID</b>										<b>614,821</b>		
	Kẹo		SD001									212,078		
	Bánh		SD002									96,596		
	Thực phẩm đóng hộp		SD003									67,963		
	Các loại nước uống		SD004									238,184		
<b>2</b>	<b>Giá vốn dịch vụ</b>	<b>SS</b>										<b>50,553</b>		
A	Dịch vụ quảng cáo		SS001									10,153		
B	Dịch vụ cho thuê quầy		SS002									40,400		
	<b>TỔNG CỘNG</b>											<b>5,162,755</b>		

Ngày\_\_ tháng\_\_ năm\_\_

Người lập biểu

Trưởng bộ  
phận

Kế toán trưởng

Giám  
đốc







<b>II.1</b>	<b>Biến phí</b>	V																		
<b>II.2</b>	<b>Định phí</b>	F																		
<b>TỔNG CỘNG</b>		642100																		

Người lập biểu

Trưởng bộ  
phận

Kế toán trưởng

Ngày \_\_ tháng \_\_ năm \_\_.

Giám đốc

Phụ lục số 13

**BÁO CÁO CHI TIẾT VỀ DOANH THU**

Bộ phận:(siêu thị số.../Toàn công ty)

Kỳ báo cáo : (tháng, quý, năm) 09/2006

**ĐVT : 1,000 đồng**

Chi tiết theo : loại hàng hoá/nhóm ngành hàng/ngành hàng

Số	CHỈ TIÊU	Ngành hàng	Nhóm ngành	Mã hàng	DOANH THU DỰ TOÁN (KHÔNG KÊ VAT)					DOANH THU THỰC TẾ (KHÔNG KÊ VAT)					SO SÁNH	
					Siêu thị		Siêu thị	Siêu thị	TỔNG	Siêu thị		Siêu thị	Siêu thị	TỔNG	Tăng	Tỷ lệ
tự			hàng	hóa	số 1	.....	số 10	số n	CỘNG	số 1	....	số 10	số n	CỘNG	Giảm	(%)
A	B	C	D	E	(1)	(2)	(10)	(n)	F	(1')	(2')	(10')	(n')	F'	G	H
<b>1</b>	<b>Doanh thu hàng hóa</b>													<b>6,146,637</b>		
<b>A</b>	<b>Thuốc và sức khỏe</b>	<b>IH</b>												<b>1,445,714</b>		
	Thuốc kê toa		SH001											103,864		
	Thuốc OTC		SH002											324,990		
	Vitamin		SH003											54,118		
	Thuốc thông thường		SH004											87,096		
	Thuốc chăm sóc mắt tai		SH005											20,608		
	Thuốc chăm sóc chân		SH006											10,950		
	Thực phẩm chức năng		SH007											375,800		
	Dược mỹ phẩm		SH008											119,456		
	Kế hoạch hóa gia đình		SH009											281,149		
	Thiết bị, dụng cụ y tế		SH010											67,683		
<b>B</b>	<b>Chăm sóc sắc đẹp</b>	<b>IB</b>												<b>1,413,617</b>		
	Mỹ phẩm tự chọn		SB001											125,120		
	Dụng cụ làm đẹp		SB002											227,670		
	Chăm sóc da		SB003											1,060,827		
<b>C</b>	<b>Chăm sóc cá nhân</b>	<b>IP</b>												<b>2,219,798</b>		





Phụ lục số 14

Mẫu số : RR-05

**BÁO CÁO CHI TIẾT VỀ LỢI NHUẬN**

Bộ phận:(siêu thị số.../Toàn công ty)

ĐVT : 1,000 Đồng

Kỳ báo cáo : (tháng, quý, năm)

CHỈ TIÊU	BỘ PHẬN					Dự toán	So sánh	
	Siêu thị		Siêu thị	Siêu thị	TOÀN		Tăng	Tỷ lệ
	số 1	....	số 10	số n	CTY		giảm	(%)
B	(1)		(10)	(n)	C	D	E	F
<b>1. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ</b>								
2. Các khoản giảm trừ doanh thu								
<b>3. Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ (3)=(1)-(2)</b>								
<b>4. Biến phí (4)=(4.1)+(4.2)</b>								
<i>4.1 Biến phí bộ phận kiểm soát được</i>								
<i>4.2 Biến phí không kiểm soát được</i>								
4.2.1 Biến phí bộ phận								
4.2.2 Biến phí được phân bổ từ các bộ phận phục vụ								
<b>5. Số dư đảm phí</b>								
<b>6. Định phí bộ phận (6)=(6.1)+(6.2)</b>								
<i>6.1 Định phí bộ phận kiểm soát được</i>								
<i>6.2 Định phí bộ phận không kiểm soát được</i>								
<b>7. Số dư bộ phận (7)=(5)-(6)</b>								
<b>8. Định phí chung</b>								
<b>9. Lợi nhuận về bán hàng hoá và cung cấp dịch vụ (9)=(7)-(8)</b>								

Người lập biểu

Trưởng bộ phận

Kế toán  
trưởng

Giám đốc

Phụ lục số 15

Mẫu số : RR-06

**BÁO CÁO CHI TIẾT VỀ ĐẦU TƯ**

Bộ phận: Toàn công ty

**ĐVT : 1,000 đồng**

Kỳ báo cáo : (tháng, quý, năm) 12/2006

CHỈ TIÊU	Thực tế	Dự toán	So sánh	
			Tăng giảm	Tỷ lệ (%)
B	C	D	E	F
<b>1. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ</b>				
2. Các khoản giảm trừ doanh thu				
<b>3. Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ (3)=(1)-(2)</b>				
<b>4. Biến phí</b>				
<b>5. Số dư đảm phí</b>				
<b>6. Định phí</b>				
<b>7. Lợi nhuận về bán hàng hoá và cung cấp dịch vụ (7)=(5)-(6)</b>				
<b>8. Vốn sử dụng bình quân</b>				
<b>9. Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư ROI (9)=(7)/(8)</b>				
<b>10. ROI mong muốn</b>				
<b>11. Lợi nhuận còn lại RI (11)=((9)-(10))* (8)</b>				
12. Doanh thu hoạt động tài chính				
13. Chi phí tài chính				
- Trong đó: Chi phí lãi vay				
<b>14. Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh (10)= (7)+(8)-(9)</b>				
15. Thu nhập khác				
16. Chi phí khác				
17. Lợi nhuận khác (17) = (15)-(16)				
18. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế (14) = (14)+(17)				
19. Chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp				
20. Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp (16)=(14)-(15)				

Người lập biểu

Kế toán trưởng

Ngày \_\_\_ tháng \_\_\_ năm \_\_\_

Giám đốc

Phụ lục số 16

Mẫu số : DR-01

**BÁO CÁO CHI TIẾT THU CHI TIỀN MẶT**

Kỳ báo cáo : ngày, tuần, tháng, quý, năm

ĐVT : 1,000 Đồng

Bộ phận:(siêu thị số.../Phòng tài chính kế toán/**Toàn công ty**)

STT	CHỈ TIÊU	BỘ PHẬN					
		Siêu thị số 1 (1)	....	Siêu thị số 10 (10)	Siêu thị số n (n)	P. TCKT C	CỘNG D
A	B	(1)		(10)	(n)	C	D
1	Số dư đầu kỳ						
2	Thu tiền trong kỳ						
3	Chi tiền trong kỳ						
3.1	Thanh toán tiền mua hàng						
3.2	Chi phí trong kỳ						
3.3	Chi mua sắm tài sản cố định						
4	Số dư cuối kỳ (5)=(1)+(2)-(3)						

Người lập biểu

Trưởng bộ  
phậnGiám  
đốc





	<b>Cộng siêu thị số n</b>															
<b>N+1</b>	<b>Kho</b>															
	<b>Cộng Kho</b>															
	<b>Tổng cộng</b>															

**Người lập  
biểu**

**Kế toán  
trưởng**

Ngày\_\_tháng\_\_năm\_\_.

**Giám đốc**







	số 2															
.....	.....															
<b>N</b>	<b>Siêu thị số n</b>															
	<b>Cộng siêu thị số n</b>															
	<b>Tổng cộng</b>															

**Người  
lập  
biểu**

**Kế  
toán  
trưởng**

Ngày\_\_tháng\_\_năm\_\_.

**Giám  
độc**








**Người lập báo cáo**

**Trưởng bộ phận**

**Người kiểm tra**

**Ngày \_\_\_ tháng \_\_\_ năm \_\_\_.**  
**Người xét duyệt**







TỔNG CỘNG												
-----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Ngày \_\_\_ tháng \_\_\_ năm \_\_\_.

Người lập báo cáo

Trưởng bộ phận

Người kiểm tra

Kế toán trưởng

Giám  
đốc

Phụ lục số : 25

Mẫu số : DR-10

**BÁO CÁO CHI TIẾT VỀ HÀNG BỊ MẤT MÁT**

Bộ phận:(siêu thị số.../Kho/Toàn công ty)

Ngày tháng năm .

ĐVT : 1,000 Đồng

STT	Tên hàng hóa	Mã	Mã nhóm	Mã	Đơn vị	Số lượng hàng	Đơn giá	Thành tiền	Giá vốn	Tỷ lệ	Ghi chú
A	B	C	D	E	F	mất mát	(đồng)	(đồng)	hàng bán	hàng mất (%)	G
		ngành hàng	ngành hàng	hàng hoá	tính	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
	<b>TỔNG CỘNG</b>										

Ngày tháng năm .

Người lập báo cáo

Trưởng bộ phận

Kế toán trưởng

Giám đốc







12											
13											
14											
15											
...											
...											
500											

Ngày\_\_\_tháng\_\_\_năm\_\_\_

**Người lập  
biểu****Trưởng bộ  
phận****Kế toán trưởng****Giám đốc**

Phụ lục số 28

Mẫu số : AR-02

**BÁO CÁO TOP 500 LÃI GỘP**

Bộ phận:(siêu thị số.../Toàn công ty)

Kỳ báo cáo : (ngày, tuần, tháng, quý, năm)

Chi tiết theo : loại hàng hoá/nhóm ngành hàng/ngành hàng

Số thứ tự	TÊN HÀNG HÓA	Ngành hàng	Nhóm ngành hàng	Mã hàng hóa	Đơn vị tính	Số lượng tiêu thụ	Tổng lãi gộp đạt được	Tỷ lệ lãi gộp trên DT (%)	SỐ LƯỢNG TIÊU THỤ ĐẠT TOP 500 LÃI GỘP			
									Siêu thị số 1	....	Siêu thị số 10	Siêu thị số n
A	B	C	D	E	F	G	H	(1)		(10)	(n)	
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
...												
...												
500												

Ngày \_\_\_ tháng \_\_\_ năm \_\_\_

Người lập biểu

Trưởng bộ phận

Kế toán trưởng

Giám đốc

Phụ lục số 29

Mẫu số : AR-03

**BÁO CÁO PHÂN TÍCH TÌNH HÌNH DỰ TRỮ HÀNG HÓA**Bộ phận:(siêu thị số.../Kho/**Toàn công ty**)Kỳ báo cáo : (tháng, quý, năm) **9/2006**Chi tiết theo : loại hàng hoá/nhóm ngành hàng/ngành hàng/**Toàn bộ hàng hóa****ĐVT: 1,000 Đồng**

STT	TÊN BỘ PHẬN/HÀNG HOÁ	Ngành	Nhóm	Mã	Giá vốn	Giá trị hàng tồn kho			Hệ số
		hàng	ngành	hàng	hàng bán	Đầu kỳ	Cuối kỳ	Bình quân	dự trữ
			hàng	hóa	trong kỳ				(Vòng)
A	B	C	D	E	H	(1)	(2)	(3)=((1)+(2)/2	(4)=(3)/H
1	Siêu thị số 1				1,270,822	2,644,617	2,568,441	2,606,529	2.05
2	Siêu thị số 2				1,035,447	3,116,839	3,125,688	3,121,264	3.01
3	Siêu thị số 3				596,367	1,862,875	1,855,848	1,859,362	3.12
4	Siêu thị số 4				275,756	1,545,370	1,555,631	1,550,501	5.62
5	Siêu thị số 5				348,898	1,185,722	1,200,361	1,193,042	3.42
6	Siêu thị số 6				148,540	999,896	959,293	979,595	6.59
7	Siêu thị số 7				428,863	2,090,484	2,022,287	2,056,386	4.79
8	Siêu thị số 8				393,123	1,935,531	1,910,993	1,923,262	4.89
9	Siêu thị số 9				355,445	2,097,210	2,030,525	2,063,868	5.81
10	Siêu thị số 10				258,941	1,449,736	1,657,504	1,553,620	6.00
11	Kho					4,675,259	4,688,532	4,681,896	
	<b>TỔNG CỘNG</b>				<b>5,112,202</b>	<b>23,603,539</b>	<b>23,575,103</b>	<b>23,589,321</b>	<b>4.61</b>

Ngày\_\_tháng\_\_năm\_\_.

Người lập biểu

Trưởng  
bộ  
phận

Kế toán trưởng

Giám đốc