

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



DƯƠNG THỊ CẨM DUNG

**HOÀN THIỆN HỆ THỐNG KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM
TẠI CÔNG TY VẬN TẢI QUỐC TẾ I.T.I**

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**



DƯƠNG THỊ CẨM DUNG

**HOÀN THIỆN HỆ THỐNG KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM
TẠI CÔNG TY VẬN TẢI QUỐC TẾ I.T.I**

Chuyên ngành: KẾ TOÁN

Mã số: 60.34.30

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học: TS. HUỲNH ĐỨC LỘNG

TP. HỒ CHÍ MINH – NĂM 2007

MỤC LỤC

	Trang
LỜI MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM	4
1.1 Khái niệm và vai trò kế toán quản trị	4
1.1.1 Khái niệm về kế toán và kế toán quản trị	4
1.1.2 Vai trò của kế toán quản trị.....	6
1.2 Khái niệm và vai trò kế toán trách nhiệm	6
1.2.1 Khái niệm kế toán trách nhiệm và các trung tâm trách nhiệm	6
1.2.2 Vai trò kế toán trách nhiệm	7
1.2.2.1 Kế toán trách nhiệm cung cấp thông tin cho việc thực hiện chức năng tổ chức và điều hành của doanh nghiệp.....	7
1.2.2.2 Kế toán trách nhiệm cung cấp thông tin cho việc thực hiện chức năng kiểm soát quản lý và kiểm soát tài chính.....	8
1.2.2.3 - Kế toán trách nhiệm khuyến khích nhà quản lý hướng đến mục tiêu chung của tổ chức.....	8
1.2.3 Nội dung của kế toán trách nhiệm	8
1.2.3.1 Phân cấp quản lý và xác định các trung tâm trách nhiệm	8
1.2.3.2 Xác định các chỉ tiêu đánh giá kết quả và hiệu quả của các trung tâm trách nhiệm.....	14
1.2.3.3 Xác định các báo cáo kết quả, hiệu quả hoạt động của các trung tâm trách nhiệm.....	16
1.2.3.4 Một số nội dung liên quan đến kế toán trách nhiệm	16
1.3 Bảng cân đối các chỉ tiêu đo lường và đánh giá thành quả hoạt động sản xuất	

kinh doanh của doanh nghiệp (The Balance Scorecard –BSC).....	18
1.3.1 Bảng cân đối các chỉ tiêu – BSC là gì?.....	18
1.3.2 Nội dung cơ bản của bảng cân đối các chỉ tiêu – BSC	20
1.3.2.1 Thông tin về triển vọng tài chính (Financial perspective).....	21
1.3.2.2 Thông tin về triển vọng khách hàng (Customer perspective).....	21
1.3.2.3 Thông tin về triển vọng chu trình kinh doanh nội bộ (Internal business process perspective).....	22
1.3.2.4 Thông tin về triển vọng tăng trưởng và bài học kinh nghiệm (Learning and Growth perspective).....	25
1.3.3 Mối quan hệ giữa bảng cân đối các chỉ tiêu đo lường và đánh giá thành quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp - BSC - với các trung tâm trách nhiệm.....	26
1.3.3.1 Sự phân cấp quản lý	26
1.3.3.2 Quá trình đánh giá kết quả, hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp	29
1.3.3.3 Bảng cân đối các chỉ tiêu là một báo cáo đánh giá các trung tâm trách nhiệm.....	31
1.3.4 Các điểm lưu ý khi xây dựng bảng cân đối các chỉ tiêu - BSC	34
Kết luận chương 1	37
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG HỆ THỐNG KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY VẬN TẢI QUỐC TẾ I.T.I.....	38
2.1 Tình hình tổ chức quản lý kinh doanh và công tác kế toán	38
2.1.1 Tình hình tổ chức quản lý kinh doanh	38
2.1.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển.....	38
2.1.1.2 Qui mô hoạt động kinh doanh	39
2.1.1.3 Thuận lợi và khó khăn, phương hướng phát triển doanh nghiệp	40

2.1.1.4 Tổ chức bộ máy hoạt động	43
2.1.2 Tổ chức công tác kế toán	44
2.1.2.1 Tổ chức bộ máy kế toán.....	44
2.1.2.2 Hệ thống chứng từ, tài khoản, sổ sách, lưu chuyển chứng từ kế toán	46
2.2 Thực trạng hệ thống kế toán trách nhiệm.....	49
2.2.1 Sự phân cấp quản lý tại công ty	49
2.2.2 Các chỉ tiêu đánh giá và báo cáo liên quan đến các trung tâm	52
2.2.2.1 Trung tâm chi phí.....	52
2.2.2.2 Trung tâm doanh thu.....	61
2.2.2.3 Trung tâm lợi nhuận	64
2.2.2.4 Trung tâm đầu tư	72
2.2.3 Thực hiện các nội dung liên quan đến kế toán trách nhiệm.....	73
2.2.3.1 Dự toán chi phí	73
2.2.3.2 Phân tích biến động chi phí và số dư đảm phí	76
2.2.3.3 Phân bổ chi phí	77
2.2.3.4 Tỷ giá	77
2.3 Đánh giá thực trạng tổ chức kế toán trách nhiệm tại công ty	78
2.3.1 Những ưu điểm của hệ thống kế toán trách nhiệm.....	78
2.3.2 Những mặt hạn chế của hệ thống kế toán trách nhiệm.....	79
Kết luận chương 2	83

CHƯƠNG 3: HOÀN THIÊN HỆ THỐNG KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM

TẠI CÔNG TY VẬN TẢI QUỐC TẾ ITL.....	85
3.1 Các quan điểm hoàn thiện hệ thống kế toán trách nhiệm	85
3.1.1 Phù hợp mô hình tổ chức quản lý của công ty	85
3.1.2 Phù hợp với yêu cầu và trình độ quản lý của công ty.....	85

3.1.3 Tính phù hợp và hài hòa giữa chi phí và lợi ích.....	86
3.1.4 Đảm bảo phù hợp cơ chế quản lý của nền kinh tế Việt Nam.....	86
3.1.5 Đảm bảo phù hợp trong quá trình toàn cầu hóa	87
3.2 Hoàn thiện kế toán trách nhiệm tại Công ty Vận tải Quốc tế I.T.I	87
3.2.1 Hoàn thiện cơ cấu các trung tâm trách nhiệm	88
3.2.2 Bổ sung các chỉ tiêu và báo cáo bộ phận phù hợp với ngành giao nhận.....	89
3.2.3 Ứng dụng phương pháp đánh giá bằng cân đối các chỉ tiêu	93
3.2.3.1 Thông tin về triển vọng tài chính (Financial perspective).....	95
3.2.3.2 Thông tin về triển vọng khách hàng (Customer perspective).....	98
3.2.3.3 Thông tin về triển vọng quá trình kinh doanh nội bộ (Internal business process perspective).....	99
3.2.3.4 Thông tin về triển vọng kinh nghiệm và tăng trưởng (Learning and Growth perspective).....	102
3.2.4 Xây dựng phương pháp hạch toán kế toán.....	103
3.3 Hoàn thiện chế độ kế toán cho ngành giao nhận.....	104
3.4 Những giải pháp khác	105
Kết luận chương 3	106
Kết luận chung	107
Tài liệu tham khảo	109

Danh mục các hình vẽ, đồ thị

	Trang
Hình 1.1 - Sơ đồ liên kết giữa các thông tin triển vọng	20
Hình 1.2 - Mô hình chuỗi giá trị kinh doanh nội bộ	23
Hình 1.3 - Sự phân phối bảng cân đối các chỉ tiêu dựa trên liên kết các mục tiêu chiến lược	28
Hình 1.4 - Hệ thống quản trị chiến lược của bảng cân đối các chỉ tiêu- BSC	30
Hình 1.5 - Sơ đồ chiến lược và báo cáo của bảng cân đối các chỉ tiêu	32
Sơ đồ 2.1 - Tổ chức bộ máy hoạt động	43
Sơ đồ 2.2 - Tổ chức công tác kế toán	44
.....	
Sơ đồ 2.3 - Sơ đồ lưu chuyển chứng từ tại Tp. HCM	48
Sơ đồ 2.4 - Sơ đồ các trung tâm trách nhiệm	50
Sơ đồ 2.5 - Sơ đồ các trung tâm chi phí giá thành tại Tp. HCM	55
Sơ đồ 2.6 - Các trung tâm chi phí kinh doanh tại Tp. HP.....	58
Hình 2.7 - Bảng tính lợi nhuận theo chuyến tàu của hàng xuất khẩu.....	66
Hình 2.8 - Bảng tính lợi nhuận theo chuyến tàu của hàng nhập khẩu.....	67
Hình 2.9 - Hệ thống báo cáo bộ phận theo cấp độ	68
Hình 2.10- Báo cáo lợi nhuận theo kỳ của hàng xuất.....	70
Hình 2.11- Báo cáo lợi nhuận chung của doanh nghiệp	71
Hình 2.12- Dự toán ngân sách hoạt động năm.....	74
Hình 2.13- Phân tích biến động chi phí theo vụ mùa	76

Hình 3.1 - Hoạt động logistics tác động đến chi phí logistics	91
Hình 3.2 - Phát thảo bảng cân đối các chỉ tiêu đo lường và đánh giá thành quả hoạt động Công ty TNHH Vận tải Quốc tế I.T.I	94
Hình 3.3 - Chi phí logistics ảnh hưởng đến EVA	96

Chữ viết tắt

BSC : Balance Scorecard

Tp. HCM : thành phố Hồ Chí Minh

Tp. HP : thành phố Hải Phòng

LỜI MỞ ĐẦU

Tính cấp thiết của đề tài

Nền kinh tế Việt Nam hiện đang có những biến đổi lớn trong giai đoạn hòa nhập với nền kinh tế thế giới. Các đơn vị quốc doanh đang chuyển từ nền kinh tế bao cấp sang chế độ tự quản, tự bảo toàn và phát triển vốn, đặc biệt là từng bước cổ phần hóa trên thị trường vốn trong và ngoài nước. Vì thế, Nhà nước cần xác định rõ việc phân quyền và trách nhiệm cho các cá nhân, đơn vị. Đồng thời đo lường và đánh giá được khả năng hoạt động sản xuất kinh doanh của từng bộ phận, từng doanh nghiệp.

Ngoài ra, các hình thức đầu tư ngày càng đa dạng, người chủ sở hữu tách dần khỏi vai trò quản lý kinh doanh như các hình thức công ty trách nhiệm hữu hạn, công ty cổ phần, liên doanh... Vì vậy, các chủ sở hữu, hội đồng quản trị luôn muốn nắm được tình hình kinh doanh của đơn vị, theo dõi các quyền và trách nhiệm của người điều hành quản lý. Muốn vậy, doanh nghiệp cần tổ chức hệ thống đo lường, báo cáo đánh giá các hoạt động từ cấp độ thấp nhất đến cấp độ cao nhất.

Kế toán trách nhiệm ra đời nhằm mục tiêu đánh giá trách nhiệm, đưa ra các chỉ tiêu theo dõi và đánh giá thường kỳ kết quả công việc của mỗi con người, mỗi bộ phận trong tổ chức. Kế toán trách nhiệm đánh giá trách nhiệm nhiều cấp bậc khác nhau như: các cá nhân trong bộ phận, trưởng các bộ phận, người điều hành kinh doanh, người sở hữu vốn. Nó giúp doanh nghiệp đảm bảo mọi sự việc, nghiệp vụ phát sinh đều phải có người gánh vác trách nhiệm, có được chế độ thưởng phạt phân minh để doanh nghiệp phát triển hơn.

Kế toán trách nhiệm được nghiên cứu và giảng dạy tại các trường đại học ở Việt Nam vào giữa những năm 90 của thế kỷ 20, tuy nhiên mức độ vận dụng kế toán trách nhiệm vào thực tiễn tổ chức và điều hành các doanh nghiệp còn hạn chế, chưa được hệ thống hóa.

Qua quan sát và nghiên cứu cụ thể, Công ty trách nhiệm hữu hạn Vận tải Quốc tế I.T.I, là một thành viên của tập đoàn Vận tải đa quốc gia I.T.I Group, đã xây dựng cho mình hệ thống kế toán trách nhiệm, nhưng hệ thống này vẫn còn những nhược điểm cần điều chỉnh. Nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của Công ty trách nhiệm hữu hạn Vận tải Quốc tế I.T.I, và đúc kết những kinh nghiệm vận dụng kế toán trách nhiệm vào tổ chức điều hành hoạt động tại các doanh nghiệp khác, ta sẽ đi sâu vào đề tài “Hoàn thiện hệ thống kế toán trách nhiệm tại Công ty Vận tải Quốc tế I.T.I”.

Mục đích nghiên cứu của đề tài

Đề tài hệ thống hóa các lý luận liên quan đến kế toán trách nhiệm. Đó là các vấn đề về khái niệm và vai trò kế toán trách nhiệm, các nội dung cơ bản của hệ thống này trong một đơn vị tổ chức.

Phân tích thực trạng hệ thống kế toán trách nhiệm tại Công ty TNHH Vận Tải Quốc Tế I.T.I. Đề tài nêu lên các đặc điểm, quy trình và nội dung công việc mà hệ thống kế toán trách nhiệm doanh nghiệp đang theo dõi, đánh giá hoạt động từng bộ phận, đơn vị. Từ đó, vạch ra một số vướng mắc chưa giải quyết trong hệ thống.

Hoàn thiện hệ thống kế toán trách nhiệm tại Công ty TNHH Vận Tải Quốc Tế I.T.I. Một số giải pháp được đưa ra giúp doanh nghiệp có thể đánh giá các bộ phận chức năng tốt hơn và nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh.

Sau cùng, đúc kết thêm những kinh nghiệm để vận dụng kế toán trách nhiệm vào các doanh nghiệp khác một cách hữu hiệu. Kế toán trách nhiệm đóng vai trò quan trọng trong công tác quản lý của đơn vị. Điều cốt yếu là đưa ra các vấn đề cơ bản để doanh nghiệp vận dụng kế toán trách nhiệm thích hợp.

Đối tượng và phạm vi nghiên cứu - điểm mới của đề tài

a.) Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:

Đề tài nghiên cứu hệ thống kế toán trách nhiệm tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Vận Tải Quốc Tế I.T.I. Nó bao gồm các trung tâm trách nhiệm kế toán, các chỉ

tiêu đánh giá tình hình thực hiện doanh thu và chi phí của đơn vị, các chỉ tiêu phi tài chính cần quan tâm, nhằm giúp ban lãnh đạo có cơ sở đánh giá tiến độ thực hiện chiến lược của doanh nghiệp.

b.) Điểm mới của đề tài:

Khác với các đề tài tương tự đi trước, đề tài này sẽ đưa vào nghiên cứu phương pháp bảng cân đối chỉ tiêu đánh giá kết quả hoạt động kinh doanh tức Balance Scorecard – BSC. Nhiều doanh nghiệp đã bắt đầu sử dụng phương pháp này để đánh giá các bộ phận trong việc thực hiện các chiến lược và mục tiêu chung của doanh nghiệp. Những doanh nghiệp sử dụng phương pháp BSC chủ yếu là ở các nước Âu Mỹ, và gần đây nó được giới thiệu ở một số doanh nghiệp ở Hàn Quốc và Trung Quốc.

Phương pháp nghiên cứu

Luận văn được nghiên cứu trên cơ sở phương pháp luận duy vật biện chứng. Đồng thời, luận văn đã sử dụng các phương pháp cụ thể như: phương pháp so sánh đối chiếu, phương pháp hệ thống cấu trúc, phương pháp phân tích để làm sáng tỏ nội dung nghiên cứu về lý luận, tình hình thực trạng cũng như xác lập các giải pháp cụ thể.

Kết cấu của luận văn

Luận văn gồm có ba chương:

Chương một: TỔNG QUAN VỀ KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM

Chương hai: THỰC TRẠNG HỆ THỐNG KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY VẬN TẢI QUỐC TẾ I.T.I

Chương ba: HOÀN THIÊN HỆ THỐNG KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY VẬN TẢI QUỐC TẾ I.T.I

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN VỀ KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM

1.1 KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ KẾ TOÁN QUẢN TRỊ

1.1.1 Khái niệm về kế toán và kế toán quản trị:

a. Khái niệm kế toán:

Nói về kế toán, chúng ta sẽ thu thập được khá nhiều định nghĩa cho kế toán. Có thể nói định nghĩa kế toán thay đổi theo thời gian, để phù hợp cho từng thời đại mới.

Năm 1941, Viện kế toán công chứng Hoa Kỳ (AICPA) đã định nghĩa: “ Kế toán là một nghệ thuật dùng để ghi chép, phân loại và tổng hợp theo phương pháp riêng dưới hình thức tiền tệ về các nghiệp vụ, các sự kiện liên quan đến tài chính và giải trình kết quả của việc ghi chép này” (Nguồn: Kế toán quản trị áp dụng cho các doanh nghiệp Việt Nam, năm 2003) [4].

Đến năm 1996, Hội kế toán Hoa Kỳ (AAA) lại có khái niệm khác như sau: “Kế toán là một quá trình nhận diện, tổng hợp, đo lường và truyền đạt thông tin kinh tế để giúp cho những người sử dụng các thông tin đó đánh giá và ra quyết định” (Nguồn: Hướng dẫn tổ chức kế toán quản trị trong các doanh nghiệp Việt Nam, năm 1998) [1].

Tại Việt Nam, năm 2003 Nhà nước ban hành Luật Kế toán số 03/2003/QH11 ở khoản 1 điều 4 ghi: “Kế toán là việc thu thập, xử lý, kiểm tra, phân tích và cung cấp thông tin kinh tế, tài chính dưới hình thức giá trị, hiện vật và thời gian lao động.”

Phân tích về định nghĩa kế toán trước kia và hiện nay có ba điểm khác biệt sau. Thứ nhất, công việc của kế toán được hiểu rộng hơn là không chỉ ghi chép,

phân loại mà còn xử lý và phân tích. Thứ hai là hình thức biểu hiện không chỉ là giá trị tiền tệ mà còn là thông tin kinh tế cụ thể là bằng hiện vật, thời gian lao động, giá trị. Cuối cùng là công việc kế toán không chỉ giải trình kết quả ghi chép mà còn cung cấp thông tin cho người sử dụng ra quyết định.

Tóm lại, kế toán là một môn khoa học, là quá trình thu thập, xử lý và cung cấp các thông tin kinh tế hữu ích cho người sử dụng nó. Tùy theo đối tượng sử dụng và các yêu cầu về thông tin kinh tế, kế toán sẽ thực hiện đáp ứng cho các mục đích tương ứng.

b. Khái niệm kế toán quản trị

Theo định nghĩa của Viện kế toán viên quản trị Hoa Kỳ ghi rằng “Kế toán quản trị là quá trình nhận diện, đo lường, tổng hợp, phân tích, soạn thảo, diễn giải và truyền đạt thông tin được quản trị sử dụng để lập kế hoạch, đánh giá và kiểm tra trong nội bộ tổ chức, và để đảm bảo việc sử dụng hợp lý và có trách nhiệm với các nguồn lực của tổ chức.” (Nguồn: Kế toán quản trị, năm 2006) [3].

Trong Luật kế toán, khoản 3 điều 4, kế toán quản trị được xác định: “ 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 kinh tế.”

Thông tin hoạt động nội bộ mà kế toán quản trị cung cấp có thể là: Chi phí của từng bộ phận , từng công việc, sản phẩm; phân tích đánh giá tình hình thực hiện với kế hoạch về doanh thu, chi phí, lợi nhuận; phân tích mối quan hệ giữa chi phí với khối lượng và lợi nhuận, lựa chọn thông tin thích hợp cho ra các quyết định đầu tư ngắn hạn dài hạn, lập dự toán ngân sách nhằm phục vụ việc điều hành, kiểm tra và ra quyết định kinh tế. (Theo Thông tư 53_2006/TT-BTC năm 2006).

Xét cho cùng, kế toán quản trị chính là một phần của kế toán phục vụ cho quá trình quản lý nội bộ của đơn vị. Nó tổng hợp, xử lý các thông tin ghi chép ban đầu thành những thông tin cần thiết cho việc ra các quyết định của các cấp quản lý.

Kế toán quản trị giúp nhà quản lý sử dụng các nguồn lực doanh nghiệp trong việc thực hiện các mục đích chung một cách hiệu quả nhất.

1.1.2 Vai trò của kế toán quản trị

Kế toán quản trị đóng vai trò dự toán và lập kế hoạch trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Thường thì nhà quản lý phải nhờ đến thông tin do kế toán cung cấp để xác định các mục tiêu cụ thể, và lập các chiến lược thích hợp hay sự dự trù dựa trên tình hình thị trường kinh doanh dựa trên kết quả tổng hợp từ các kỳ trước.

Kế toán quản trị đóng vai trò kiểm soát các nguồn lực, con người và các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Các nguồn lực nhất thiết phải được sử dụng tối ưu hóa để đạt các mục tiêu chung một cách hiệu quả. Thông qua kế toán quản trị, nhà quản lý kiểm soát các nguồn lực từ khi mới bắt đầu một hoạt động đến khi hoạt động diễn ra và sau đó. Nên khi lập kế hoạch chiến lược, nó bao gồm cả kế hoạch các hoạt động kiểm soát tổ chức.

Ngoài ra, kế toán quản trị là một công cụ để phân tích, đánh giá việc thực hiện các chi phí, doanh thu, lợi nhuận. Vai trò này cần thiết trong quá trình lập ra các kế hoạch, kiểm soát và phân tích để ra quyết định. Đây là bước chuyển tải các thông tin thu thập được thành những thông tin hữu ích cho quản trị.

Cuối cùng, vai trò quan trọng nhất của kế toán quản trị là công cụ cho ban quản trị ra quyết định. Việc ra quyết định xuyên suốt quá trình quản lý từ khâu lập kế hoạch, tổ chức hoạt động và phân tích đánh giá. Các thông tin kế toán cung cấp nhất thiết phải chính xác, đầy đủ và thích hợp để tránh việc ra các quyết định sai. Nhìn chung, việc ra quyết định có thể bao gồm ba cấp độ: cấp cơ sở là cấp ra quyết định tác nghiệp, cấp trung gian để ra các quyết định chiến thuật, và cấp cao là ra quyết định chiến lược.

1.2 KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM

1.2.1 Khái niệm kế toán trách nhiệm và các trung tâm trách nhiệm:

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

Kế toán trách nhiệm là hệ thống kế toán cung cấp thông tin về kết quả, hiệu quả hoạt động của các bộ phận, các đơn vị trong một doanh nghiệp. Đó là công cụ đo lường, đánh giá hoạt động của những bộ phận liên quan đến đầu tư, lợi nhuận, doanh thu, chi phí mà bộ phận đó có quyền kiểm soát và trách nhiệm tương ứng.

Gắn với kế toán trách nhiệm là các trung tâm trách nhiệm. “Trung tâm trách nhiệm là một bộ phận hay một phòng ban chức năng mà kết quả của nó được gắn trách nhiệm trực tiếp của một nhà quản lý cụ thể” (Nguồn: Kế toán quản trị, năm 2006) [3]. Vậy mỗi trung tâm trách nhiệm sẽ được giao cho một người quản lý cụ thể thực hiện các nhiệm vụ được giao. Trung tâm trách nhiệm bao gồm: trung tâm chi phí, trung tâm doanh thu, trung tâm lợi nhuận và trung tâm đầu tư.

Vậy hệ thống kế toán trách nhiệm được xây dựng dựa trên cơ cấu tổ chức các bộ phận trong doanh nghiệp có liên quan đến việc sử dụng chi phí, thực hiện doanh thu và lợi nhuận, đầu tư. Kế toán trách nhiệm nhằm mục đích thông tin về hiệu quả hoạt động của các bộ phận đó.

1.2.2 Vai trò kế toán trách nhiệm:

Qua khái niệm trên, kế toán trách nhiệm là một bộ phận kế toán quản trị, nó cung cấp thông tin liên quan đến các chức năng của quản lý. Kế toán trách nhiệm thể hiện các vai trò sau:

1.2.2.1 Kế toán trách nhiệm cung cấp thông tin cho việc thực hiện chức năng tổ chức và điều hành của doanh nghiệp. Kế toán trách nhiệm xác định các trung

tâm trách nhiệm, qua đó nhà quản lý có thể hệ thống hóa các công việc của từng trung tâm mà thiết lập các chỉ tiêu đánh giá. Kế toán trách nhiệm giúp nhà quản trị đánh giá và điều chỉnh các bộ phận cho thích hợp.

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

1.2.2.3 - Kế toán trách nhiệm khuyến khích nhà quản lý hướng đến mục tiêu chung của tổ chức. Mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp được gắn với các trung tâm trách nhiệm. Khi kế toán trách nhiệm có thể kiểm soát được tài chính và quản lý thì nhà quản lý sẽ điều chỉnh hoạt động hướng đến các mục tiêu chung. Đồng thời, bản thân các giám đốc trung tâm trách nhiệm được khích lệ hoạt động sao cho phù hợp với các mục tiêu cơ bản của toàn công ty.

1.2.3 Nội dung của kế toán trách nhiệm:

1.2.3.1 Phân cấp quản lý và xác định các trung tâm trách nhiệm

Kế toán trách nhiệm là công việc không thể tách rời các trung tâm trách nhiệm. Các trung tâm này được hình thành thông qua việc phân cấp quản lý.

a. Phân cấp quản lý (Decentralizing)

Phân cấp quản lý là việc người quản lý giao quyền ra quyết định cho cấp quản lý thấp hơn trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp. Và cấp dưới đó chỉ ra quyết định trong phạm vi trách nhiệm của mình. Tùy theo từng doanh nghiệp, mức

độ phân chia có thể khác nhau, gồm nhiều cấp độ hay chỉ một cấp và việc giao quyền quyết định có thể nhiều hay ít.

Mỗi cấp độ sẽ có người quản lý riêng và có thể thuộc về một trong các trung tâm từ thấp lên cao như sau: trung tâm chi phí, trung tâm doanh thu, trung tâm lợi nhuận và trung tâm đầu tư. Người quản lý sẽ điều phối các nguồn lực và hoạt động trong trung tâm mình để thực hiện các chỉ tiêu do cấp trên đã giao.

Có nhiều cách phân quyền quản lý mà chủ yếu là phân chia theo chức năng kinh doanh, theo sản phẩm sản xuất kinh doanh, và theo khu vực địa lý. Đối với doanh nghiệp phân chia theo chức năng kinh doanh ta có các phòng ban như tiếp thị, sản xuất, nghiên cứu và phát triển, tài vụ... Đối với cách phân chia theo sản phẩm hay khu vực địa lý, các phòng ban được chia theo các loại sản phẩm kinh doanh, khu vực địa lý, và thường mỗi sản phẩm kinh doanh và khu vực đó gắn với các đầu vào và đầu ra riêng để xác định hiệu quả kinh doanh của nó.

Khi tiến hành phân cấp quản lý, nếu doanh nghiệp chia ra quá nhiều cấp thì sẽ có thể dẫn đến bộ máy tổ chức công kênh, hoặc nếu tập trung quá nhiều quyền quyết định một nơi sẽ làm giảm hiệu quả hoạt động. Vì thế, nhà quản lý cần phải cân nhắc giữa ưu điểm và khuyết điểm khi thực hiện việc phân cấp đó.

Ưu điểm phân cấp quản lý:

Người quản lý sẽ có thể giao bớt việc cho người khác, nên có thể tiết kiệm thời gian làm việc của mình, và có thể tập trung vào mục tiêu và chỉ tiêu của doanh nghiệp. Đôi khi nếu người quản lý thực hiện các công việc đó sẽ hiệu quả hơn nhân viên cấp dưới, nhưng như vậy cấp dưới không có cơ hội thử thách để thực hiện các chiến lược quan trọng và dẫn đến tiêu cực.

Trung tâm trách nhiệm được thiết lập phù hợp với môi trường hơn. Bởi nếu các lĩnh vực kinh doanh nhiều, qui mô kinh doanh lớn, thị trường rộng thì nhất thiết có nhiều nhân sự cùng gánh vác trách nhiệm và ngược lại. Trung tâm trách nhiệm

có thể điều chỉnh để thích nghi với môi trường kinh doanh một phần là nhờ vào việc phân cấp đó.

Nguồn thông tin được cung cấp đầy đủ và kịp thời hơn. Chính sự phân cấp quản lý mà các bộ phận có thể tiếp cận được các thông tin và phản hồi nhanh chóng. Các nhà quản trị có thể hiểu rõ hơn về khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp hay đối thủ cạnh tranh... Nó giúp thích ứng nhanh với sự thay đổi của môi trường kinh doanh.

Khuyến khích nhân viên nỗ lực với trách nhiệm được giao hơn. Khi trung tâm trách nhiệm được xác định kết quả, hiệu quả làm việc của mỗi con người, nó ghi nhận công lao của người thực nên sẽ khuyến khích họ làm việc tốt hơn. Bên cạnh đó, tạo ra môi trường thi đua lành mạnh giữa các cá nhân, các đơn vị và khuyến khích họ đạt được các chỉ tiêu.

Nhà quản lý có thể đánh giá nhân viên tốt và đào tạo lớp quản lý mới. Cấp dưới có thể tập trung rèn luyện, nâng cao nghiệp vụ, tích lũy kinh nghiệm khi thực hiện các công việc, quyết định của mình.

Phân cấp quản lý phục vụ cho việc ra quyết định được tốt hơn. Qua các lợi ích được nêu ở trên cho thấy phân cấp có thể giúp cho việc ra quyết định đúng đắn và hữu hiệu hơn. Các cấp dưới có điều kiện tiếp cận thông tin, tự rèn luyện trong quá trình ra các quyết định. Cấp trên có thể tập trung vào quyết định cho các mục tiêu chiến lược chung của công ty.

Khuyết điểm phân cấp quản lý:

Việc phân cấp càng nhiều thì càng khó có thể kiểm soát được. Điều tất nhiên là việc ủy quyền đi chung với việc ít kiểm soát hơn đối với các quyết định của các bộ phận. Quyết định của các trung tâm có ảnh hưởng lẫn nhau hay đến cả công ty nói chung. Nhà quản lý có thể khó điều hành và phối hợp giữa các trung tâm.

Thậm chí nếu kiểm soát không tốt, phân cấp trách nhiệm có thể dẫn đến tuân thủ sai lệch các mục tiêu chung của toàn doanh nghiệp. Do các giám đốc trung tâm trách nhiệm chỉ tập trung vào lợi ích của đơn vị, không xem xét quyết định đó có ảnh hưởng đến doanh nghiệp như thế nào, làm lệch mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Ngoài ra, phân cấp quản lý còn có thể dẫn đến sự trùng lặp không cần thiết đối với các trung tâm trách nhiệm. Nếu bộ máy tổ chức quá chồng chéo trong khi công việc thừa giãn có thể tạo nên sự mâu thuẫn, lãng phí nhân lực trong doanh nghiệp.

Doanh nghiệp phải xác định khi nào cần phân chia các cấp bậc, và mức độ phân quyền như thế nào cho hợp lý, thích hợp. Việc đó còn tùy thuộc vào chiến lược chung của doanh nghiệp. Ví dụ như: doanh nghiệp có chiến lược thành lập các đơn vị kinh doanh chiến lược thì phải xem xét bố trí các nguồn lực thích hợp, phân chia các khu vực địa lý, đưa ra các chỉ tiêu định mức để doanh nghiệp có thể quản lý.

b. Xác định các trung tâm trách nhiệm

Trong kế toán quản trị, trung tâm trách nhiệm được phân loại theo chức năng tài chính. Đó chính là trung tâm chi phí, trung tâm doanh thu, trung tâm lợi nhuận và trung tâm đầu tư. Như phần trên có đề cập, khi phân cấp quản lý, kế toán sẽ xác định các cấp thuộc về một trong các trung tâm trách nhiệm để theo dõi báo cáo. Mỗi trung tâm có thể là một phần hay toàn bộ trung tâm chi phí, trung tâm doanh thu, trung tâm lợi nhuận, hay trung tâm đầu tư.

b1. Trung tâm chi phí:

Trung tâm chi phí là trung tâm mà người quản lý chỉ có quyền kiểm soát và chịu trách nhiệm đối với chi phí phát sinh ở trung tâm đó. Thường đây là trung tâm trực tiếp tạo ra sản phẩm, dịch vụ, hoặc gián tiếp phục vụ kinh doanh. Trung tâm

này không có quyền hạn đối với các thu nhập, lợi nhuận kinh doanh và đầu tư vốn. Tùy theo tính chất của chi phí và kết quả làm ra mà người ta chia trung tâm chi phí thành trung tâm chi phí định mức và trung tâm chi phí tùy ý.

Trung tâm chi phí định mức (Standard Cost Center): là trung tâm có chi phí đầu vào được xác định tương ứng với đầu ra là các sản phẩm, dịch vụ. Thông thường chi phí định mức được xác định để tính mức hiệu quả công việc, tức bằng cách xác định tỷ số giữa đầu ra và đầu vào. Ngoài ra, ta còn đánh giá kết quả thực hiện với kế hoạch dự toán, và xét chúng theo thời gian thực hiện và chất lượng sản phẩm, dịch vụ.

Trung tâm chi phí tùy ý (Discretionary Expense Center): là trung tâm có chi phí không xác định được mối quan hệ giữa đầu vào và đầu ra, hay không thể tính được đầu ra rõ ràng được. Lấy ví dụ như trung tâm chi phí là các khối hành chính sự nghiệp, bộ phận nghiên cứu và phát triển, hoạt động tiếp thị và khuyến mãi, kho bãi... Công ty thường kiểm soát các bộ phận này bằng cách giám sát nguồn lực cung cấp như: con người, thiết bị, chi phí vật dụng...

b 2/ Trung tâm doanh thu:

Trung tâm doanh thu là trung tâm mà người quản lý chỉ có trách nhiệm với doanh thu cần tạo ra, không chịu trách nhiệm với chi phí, lợi nhuận và vốn đầu tư. Trung tâm doanh thu có quyền quyết định công việc bán hàng trong khung giá cả cho phép để tạo ra doanh số tức nguồn thu nhập cho công ty.

Một số điều cần chú ý là khi xác định chỉ tiêu đánh giá trung tâm doanh thu cần xem xét giá thành sản phẩm để khuyến khích trung tâm doanh thu đó tạo ra lợi nhuận chứ không chỉ đơn thuần là tạo ra doanh số. Và các quản lý bán hàng thường chiết khấu giảm giá hàng bán khi bán hàng số lượng lớn, hay thực hiện các chiến dịch quảng cáo, khuyến mãi, hoặc chỉ tập trung sản phẩm có thu nhập thấp. Các loại hoạt động này sẽ làm tăng doanh số nhưng đều làm giảm lợi nhuận mà doanh

nghiệp chỉ chấp nhận trong một thời gian kinh doanh có hạn. Tức trung tâm này phải có chính sách giá cả bán hàng, không chỉ dựa trên tình hình thị trường mà còn dựa trên giá thành, chi phí, và các mục tiêu lâu dài của công ty. Ngoài ra, trung tâm doanh thu sẽ phản hồi kịp thời sự biến đổi về giá, khuyến mãi của các đối thủ cạnh tranh trên thị trường để so sánh đánh giá các mặt hàng hay hoạt động kinh doanh.

b 3/ Trung tâm lợi nhuận:

Trung tâm lợi nhuận là trung tâm trách nhiệm mà nhà quản trị chịu trách nhiệm về kết quả kinh doanh sản xuất của trung tâm đó, nhưng không có quyền quyết định đến vốn đầu tư của công ty. Trong đó, trung tâm lợi nhuận có thể quyết định về chi phí và doanh thu như: sản xuất sản phẩm nào, sản xuất ra sao, chất lượng, giá cả và phân phối bán hàng ra sao... Tùy theo cơ cấu tổ chức, trung tâm lợi nhuận là một đơn vị độc lập riêng biệt hay nó điều hành cả trung tâm chi phí và doanh thu.

Điều kiện để một trung tâm lợi nhuận có thể thực hiện tốt chức năng của mình là nó cần được hoàn toàn độc lập trong quản lý. Tức có quyền quyết định mọi hoạt động doanh thu và chi phí của mình, không chịu ảnh hưởng của các trung tâm trách nhiệm khác. Thứ hai là mục tiêu của trung tâm lợi nhuận không mâu thuẫn với mục tiêu của toàn doanh nghiệp. Và cuối cùng là giám đốc trung tâm này được tự do quyết định và phải kiên trì thực hiện các quyết định đó theo kế hoạch đã vạch ra.

b 4/ Trung tâm đầu tư

Trung tâm đầu tư là trung tâm có quyền cao nhất, không chỉ có quyền và trách nhiệm đối với trung tâm lợi nhuận, doanh thu, chi phí, mà còn có quyền và trách nhiệm đối với vốn hoạt động và tài sản kinh doanh. Chỉ tiêu đo lường là hiệu quả sử dụng tài sản và vốn trong doanh nghiệp. Các chỉ tiêu đầu tư là mối tương quan giữa lợi nhuận tạo ra với tài sản, vốn sử dụng kinh doanh. Trung tâm đầu tư sẽ

là cấp độ quản lý cao nhất, và nó thường thuộc về các chủ đầu tư, hay đại diện của một nhóm người bỏ vốn vào công ty.

1.2.3.2 Xác định các chỉ tiêu đánh giá kết quả và hiệu quả của các trung tâm trách nhiệm

Để đo lường đánh giá các trung tâm trách nhiệm, có hai loại chỉ tiêu cơ bản là chỉ tiêu kết quả (effectiveness) và chỉ tiêu hiệu quả (efficiency). Chỉ tiêu kết quả là mức độ các trung tâm trách nhiệm thực hiện các nhiệm vụ đề ra, có thể là số tuyệt đối hay số tương đối. Ví dụ như nhà quản lý đặt ra doanh thu cần đạt cho trung tâm doanh thu, mức tỷ lệ hoàn vốn của trung tâm lợi nhuận, mức thực hiện thực tế so với kế hoạch của mỗi bộ phận...

Đối với chỉ tiêu hiệu quả, là tỷ lệ so sánh giữa tổng đầu ra và tổng đầu vào của một trung tâm trách nhiệm. Nó cho thấy kết quả thực tế đạt được so với các nguồn lực được sử dụng để tạo ra kết quả đó tức trung bình kết quả mang lại trên mỗi đơn vị đầu vào. Ví dụ như chỉ tiêu lợi nhuận trên vốn, trên tài sản. Ngược lại, tỷ lệ so sánh giữa đầu vào và đầu ra cho ta trung bình số lượng đầu vào tiêu hao trên mỗi đơn vị đầu ra như tỷ lệ chi phí trên mỗi sản phẩm làm được, chi phí vốn.

Việc đánh giá biểu hiện của các trung tâm cần thông qua hai bước cụ thể :
(1) tìm ra các tiêu chí đánh giá; (2) đặt các chỉ tiêu đo lường cho các tiêu chí đó.

(1) Tìm ra các tiêu chí đánh giá chủ yếu dựa trên mục tiêu của doanh nghiệp

Sau khi xác định được các trung tâm trách nhiệm, nhà quản lý cần xác định tiêu chí dựa vào mục tiêu chiến lược chung của doanh nghiệp. Mục tiêu tìm ra các tiêu chí chủ yếu là nhằm có thể lựa chọn thông tin thích hợp, xác định những gì cần thiết và không cần thiết để đánh giá trách nhiệm. Các tiêu chí đánh giá chủ yếu dựa trên rủi ro các hoạt động mà người quản lý không thể kiểm soát được. Lấy ví dụ như nhà quản lý muốn biết được các nguyên liệu, sản phẩm hư hao, khả năng giao hàng đúng lúc, hiệu quả của chi phí quảng cáo

Các tiêu chí được xác định cụ thể cho các trung tâm trách nhiệm. Tuy nhiên, khi đánh giá kết quả và hiệu quả của nhân viên (Performance Measure), năm loại tiêu chí sau đây thường được xem xét để đánh giá.

Nhóm tiêu chí liên quan đến chất lượng: là chỉ tiêu cho thấy mối liên hệ đến chất lượng sản phẩm dịch vụ với sự thỏa mãn của khách hàng, hoặc liên quan chất lượng của đầu vào như khả năng cải thiện các khuyết điểm sản phẩm, các định mức hao hụt...

Nhóm tiêu chí liên quan đến vị trí sản phẩm trên thị trường. Đó là khả năng cạnh tranh giữa các doanh nghiệp. Tiêu chí này xác định các chiến lược sản phẩm cạnh tranh trên thị trường như là các loại sản phẩm mới, các ứng dụng công nghệ mới, các dòng sản phẩm đầu tiên để cải tạo kinh doanh.

Nhóm tiêu chí có liên quan đến tính linh hoạt. Là khả năng phản ứng nhanh để đoạt được các cơ hội kinh doanh mới, hay thích ứng với sự thay đổi của thị trường như thời gian đưa sản phẩm ra thị trường, kế hoạch thời gian sản xuất, thời gian giao hàng sớm.

Nhóm tiêu chí có liên quan đến hiệu quả sản xuất như chỉ tiêu đầu ra, chi phí, giá trị hàng tồn kho, chi phí bảo trì sửa chữa, chu kỳ sản xuất...

Nhóm tiêu chí có liên quan đến giá trị của doanh nghiệp. Thường nó là uy tín, danh tiếng của doanh nghiệp, giá trị tạo ra được từ sản phẩm, chỉ tiêu lợi nhuận hay giá thị trường của các cổ phiếu...

(2) Đặt các chỉ tiêu đo lường cho các tiêu chí chủ yếu

Tương ứng với các tiêu chí đánh giá, một hoặc một số chỉ tiêu phải được đưa ra cho mỗi tiêu chí đó. Các chỉ tiêu cho phép xác định sự biến thiên, chênh lệch khi đánh giá.

Người ta có thể kết hợp cả chỉ tiêu tài chính và chỉ tiêu phi tài chính để đánh giá. Các chỉ tiêu này có thể thu thập từ các thông tin bên trong hay bên ngoài hệ

thống thông tin kế toán. Đôi khi, thông tin kế toán cần được tổ chức, sắp xếp lại để đưa ra các chỉ tiêu đánh giá phù hợp với yêu cầu kiểm soát của đơn vị. Ví dụ như đối với biến số về sự thỏa mãn của khách hàng, người ta có thể khảo sát khách hàng qua phương trả lời phỏng vấn trực tiếp, hoặc đánh giá trên số lượng khách hàng phàn nàn, hay số lần giao hàng đúng hạn...

1.2.3.3 Xác định các báo cáo kết quả và hiệu quả hoạt động của các trung tâm trách nhiệm.

Kết quả và hiệu quả hoạt động của mỗi trung tâm trách nhiệm được tổng hợp trên các báo cáo kết quả. Báo cáo trình bày một cách hệ thống các chỉ tiêu dự toán và thực tế của mỗi trung tâm. Như trung tâm chi phí tập trung các chi phí thực tế phát sinh và chi phí dự toán, trung tâm doanh thu phản ánh tình hình kinh doanh so với các chỉ tiêu doanh số đề ra.

Báo cáo kết quả chú trọng vào việc thực hiện các dự toán và phân tích các chênh lệch. Vì thế, để so sánh đánh giá các khoản chênh lệch một cách phù hợp, đúng đắn, kế toán trách nhiệm cần sử dụng dự toán linh hoạt nhằm cung cấp một mức chuẩn cho việc so sánh, đánh giá tình hình thực hiện dự toán doanh thu, chi phí và lợi nhuận.

1.2.3.4 Một số nội dung liên quan đến kế toán trách nhiệm:

Song song với quá trình xác định các trung tâm trách nhiệm, chỉ tiêu đánh giá kết quả và hiệu quả của các trung tâm và lập nên hệ thống báo cáo, kế toán trách nhiệm còn kết hợp với một số công việc khác để đánh giá các trung tâm. Các công việc có liên quan là cơ sở phân tích, đánh giá các trung tâm một cách chính xác hơn. Đó là một số nội dung sau:

- Hệ thống dự toán cho các trung tâm trách nhiệm: Khi xây dựng các mục tiêu chiến lược cho doanh nghiệp, dự toán tổng hợp được đề ra để hoàn thành mục tiêu đó. Đồng thời nó được phân chia nhỏ thành các dự toán trách nhiệm. Việc phân

chia này sẽ giúp cho mỗi người quản lý biết rõ được các chỉ tiêu và phần việc của mình cần hoàn thành. Dựa vào hệ thống dự toán, kế toán trách nhiệm có thể đánh giá được khả năng quản lý và hoàn thành các công việc của mỗi bộ phận. Ngoài ra, thông tin dự toán có thể dự báo trước một số vấn đề có thể phát sinh, từ đó ban quản trị đưa ra một số giải pháp nhằm đảm bảo tính khả thi của dự toán.

- Định giá sản phẩm, dịch vụ luân chuyển nội bộ (giá chuyển đổi nội bộ): Khi các bộ phận trong cùng đơn vị cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ qua lại lẫn nhau sẽ phát sinh việc tính giá chuyển đổi nội bộ. Giá chuyển đổi có thể xác định theo chi phí sử dụng, giá thị trường và giá thương lượng. Việc xác định giá này sẽ ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của các trung tâm tham gia chuyển đổi nên cần thiết định giá một cách phù hợp, có thể chấp nhận được.

- Phân bổ chi phí cho các trung tâm trách nhiệm: Chi phí phát sinh trực tiếp tại trung tâm được đưa trực tiếp vào tính kết quả, nhưng chi phí gián tiếp có liên quan đến nhiều trung tâm thì kế toán cần phân bổ. Kế toán cần lựa chọn tiêu thức phân bổ hợp lý để đánh giá đúng kết quả và hiệu quả của các trung tâm, và đây cũng là mục đích của việc kiểm soát trung tâm chi phí, khuyến khích các trung tâm tiết kiệm chi phí, làm việc hiệu quả hơn.

- Phân tích biến động chi phí, doanh thu, lợi nhuận: Việc phân tích biến động của các chỉ tiêu được dựa trên dự toán kế hoạch là chủ yếu. Kế toán trách nhiệm phân tích sai biệt giữa chỉ tiêu thực hiện với chỉ tiêu dự toán của các trung tâm, rút ra các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả, hiệu quả của bộ phận đó. Đây là nội dung cần thiết để đánh giá trách nhiệm quản lý của các trung tâm, kết quả và hiệu quả hoạt động của nó.

- Mối quan hệ chi phí - khối lượng – lợi nhuận (CVP): Đây là việc tính ra số dư đảm phí, tỷ lệ số dư đảm phí, đòn bẩy kinh tế, và nó chỉ có ý nghĩa đối với các trung tâm lợi nhuận cùng cấp. Thông qua việc tính toán các chỉ tiêu về số dư đảm

phí, kế toán trách nhiệm phân tích các số dư của các trung tâm lợi nhuận để lại, tức phần đóng góp trong doanh số bán hàng để cân đối chi phí hoạt động, phản ánh được kết quả, hiệu quả hoạt động của các trung tâm lợi nhuận.

- Tỷ giá hối đoái: Trong khi lập báo cáo của các trung tâm, đôi khi các trung tâm được bố trí ở các quốc gia khác nhau, kế toán thường phải chuyển đổi tỷ giá để tính toán. Hoặc các nghiệp vụ phát sinh có liên quan đến đối tác nước ngoài, doanh thu và chi phí được tính bằng ngoại tệ. Vì vậy, việc ghi nhận và tính toán giao dịch có thể tạo nên chênh lệch tỷ giá giữa các trung tâm, giữa các thời điểm báo cáo.

1.3 BẢNG CÂN ĐỐI CÁC CHỈ TIÊU ĐO LƯỜNG VÀ ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP (THE BALANCE SCORECARD –BSC)

1.3.1 Bảng cân đối các chỉ tiêu – BSC là gì?

Từ những năm đầu thập niên 1990, phương pháp Bảng cân đối các chỉ tiêu đo lường và đánh giá thành quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp (dưới đây ghi tắt là “bảng cân đối các chỉ tiêu”) đã được các giáo sư Tiến sĩ Robert Kaplan và Tiến sĩ David Norton (Đại Học Harvard) sáng lập nên. Phương pháp này được áp dụng hữu hiệu ở nhiều tập đoàn, công ty trên thế giới như DUPONT, General Electric, IBM... Và một số các phần mềm quản trị cũng áp dụng nó để thiết lập nên hệ thống theo dõi đánh giá hoạt động doanh nghiệp như SAS ở Mỹ, High Performance System Inc. ...

Bảng cân đối các chỉ tiêu là một phương pháp dựa trên mục tiêu chiến lược để thiết lập, theo dõi, phân tích và đánh giá các chỉ tiêu. Nó cung cấp thông tin xung quanh những vấn đề về con người và chu trình kinh doanh nội bộ, thông tin về vốn hoạt động và thị trường khách hàng để từ đó tìm ra cách cải thiện kế hoạch chiến lược và kết quả hoạt động. Nếu bảng cân đối các chỉ tiêu được thực hiện triệt để, tức kế hoạch của nó được phổ biến đến tất cả các bộ phận trong doanh nghiệp,

thì các mục tiêu chiến lược mới trở thành hoạt động cốt lõi của doanh nghiệp.

Phương pháp bảng cân đối các chỉ tiêu không chỉ tập hợp các chỉ tiêu tài chính về các sự kiện quá khứ, mà còn chỉ ra phương hướng hay đánh giá của công ty liên quan đến các giá trị doanh nghiệp trong tương lai như khả năng đầu tư, cải thiện dịch vụ khách hàng, chu trình và đào tạo nhân viên. Nội dung của bảng cân đối các chỉ tiêu đo lường và đánh giá thành quả hoạt động của doanh nghiệp là các thông tin triển vọng về tài chính, về triển vọng khách hàng, về triển vọng chu trình kinh doanh nội bộ, và triển vọng kinh nghiệm phát triển.

Phương pháp này hướng các hoạt động của doanh nghiệp đến mục tiêu tạo nên chuỗi giá trị kinh doanh cho doanh nghiệp. Ngày nay, các doanh nghiệp không chỉ chú trọng hệ thống kiểm soát tài chính để đánh giá kết quả và hiệu quả hoạt động kinh doanh thông qua chỉ tiêu lợi nhuận, tài sản hữu hình và tỷ lệ hoàn vốn, họ còn chú trọng thông tin về khả năng để khai thác hay làm tăng tài sản vô hình. Các tài sản vô hình giúp doanh nghiệp có thể phát triển quan hệ khách hàng bằng cách duy trì các khách hàng hiện có, tạo thêm khách hàng mới trên khu vực thị trường bằng việc giới thiệu sản phẩm và dịch vụ mới; sản xuất sản phẩm, dịch vụ chất lượng cao hợp nhu cầu, giá thành thấp; khuyến khích kỹ năng và động lực của nhân viên để cải tiến chu trình sản xuất kinh doanh về năng suất, chất lượng và thời gian; triển khai công nghệ thông tin, cơ sở dữ liệu và hệ thống.

Ngoài ra, báo cáo cân đối tài sản của đơn vị thường không phản ánh giá trị tài chính của tài sản vô hình của doanh nghiệp. Nhờ vào mô hình bảng cân đối các chỉ tiêu mà kế toán có thể đánh giá được tài sản vô hình và khả năng doanh nghiệp, đồng thời nắm giữ được nguồn tài sản và năng lực đó để tạo nên các cải tiến giá trị đầu tư.

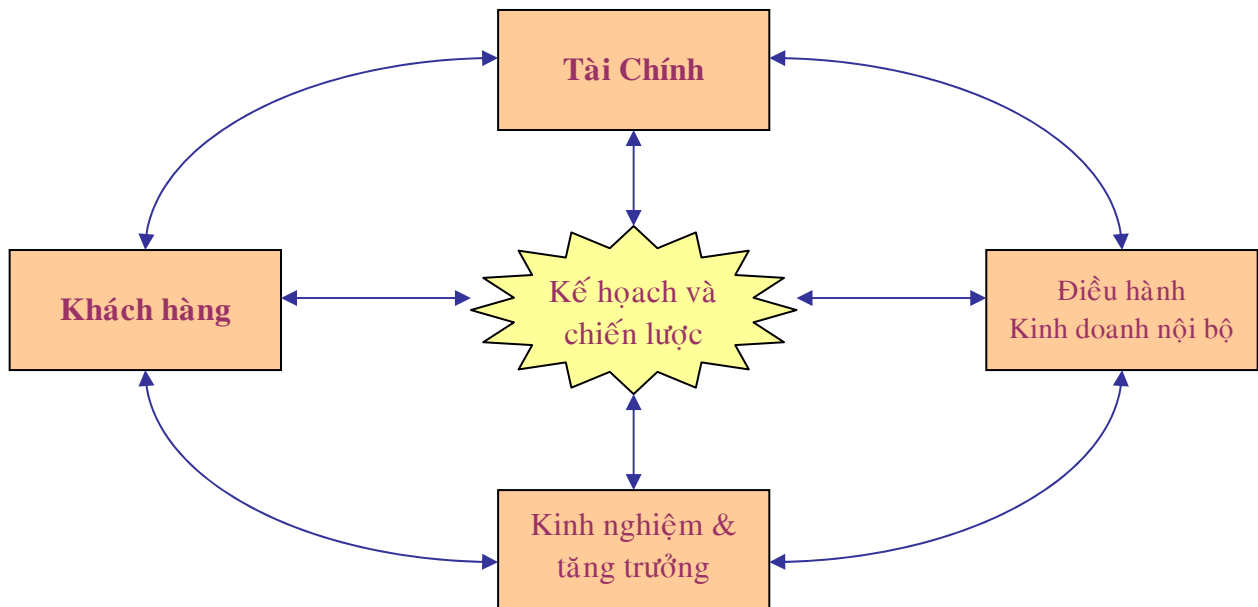
Tóm lại, bảng cân đối các chỉ tiêu là công cụ đánh giá thành quả của bộ phận, của toàn công ty dựa trên các mục tiêu chiến lược. Nó chỉ ra các triển vọng

tương lai và nhằm vào mục tiêu các giá trị kinh tế của doanh nghiệp. Đây là cách đánh giá hiện đại, phù hợp với xu thế quản lý mới.

1.3.2 Nội dung cơ bản của bảng cân đối các chỉ tiêu - BSC

Bảng cân đối các chỉ tiêu được khai thác để truyền đạt các mục tiêu liên kết nhau do doanh nghiệp đề ra, nó vừa đánh giá các sự việc quá khứ vừa đánh giá các triển vọng doanh nghiệp. Bảng cân đối các chỉ tiêu được tổ chức thành thông tin của bốn triển vọng chủ yếu sau: thông tin triển vọng tài chính, thông tin triển vọng khách hàng, thông tin triển vọng quy trình kinh doanh nội bộ, thông tin triển vọng kinh nghiệm và tăng trưởng. Các triển vọng này có mối quan hệ chặt chẽ, thể hiện qua sơ đồ sau:

Hình 1.1 - Sơ đồ liên kết giữa các thông tin triển vọng:



“Nguồn: Managerial Accounting, 2005”[7]

Kế hoạch chiến lược của doanh nghiệp là trọng tâm đánh giá chung các triển vọng. Kế hoạch và chiến lược được chuyển đổi thành các nhóm nhiệm vụ và chỉ

tiêu riêng về thông tin các triển vọng. Giữa các thông tin triển vọng cũng liên hệ khấp kín với nhau, trong đó kinh nghiệm và tăng trưởng là cơ sở để phát triển khách hàng và chu trình kinh doanh nội bộ, từ đó tổng hợp nên triển vọng tài chính, là mục tiêu quan trọng và chính yếu của doanh nghiệp. Ngược lại, dự toán, mục tiêu của triển vọng tài chính sẽ là chiến lược chi phối các triển vọng còn lại.

1.3.2.1 Thông tin về triển vọng tài chính (Financial perspective)

Có thể nói, bảng cân đối các chỉ tiêu triển vọng tài chính đóng vai trò quan trọng trong việc tổng hợp bức tranh hoạt động và mục tiêu chung của toàn công ty. Thông tin triển vọng này là các chỉ tiêu tài chính được tổng hợp từ kết quả kinh tế đo lường được từ các hoạt động đã qua. Chỉ tiêu kết quả tài chính này phản ánh rõ nét việc thực hiện các chiến lược của doanh nghiệp, đóng góp cho mục tiêu chung, rút ra các điểm cần thiết cải tiến. Cụ thể là chiến lược phát triển kinh doanh, các mục tiêu tài chính liên quan đến lợi nhuận, sự hoàn vốn và chuỗi giá trị kinh tế mang lại đang được các nhà quản lý quan tâm. Ngoài ra, người ta còn quan tâm đến sự tăng trưởng kinh doanh và việc luân chuyển của dòng tiền.

1.3.2.2 Thông tin về triển vọng khách hàng (Customer perspective)

Đối với bảng cân đối các chỉ tiêu triển vọng khách hàng, nhà quản lý xác định các mục tiêu thị trường, khách hàng mà các đơn vị kinh doanh quyết định thực hiện, cạnh tranh, và xác định các chỉ tiêu kết quả của các bộ phận kinh doanh liên quan đó. Chỉ tiêu này gồm các chỉ tiêu của các bộ phận về sự thỏa mãn nhu cầu của khách hàng, khả năng nắm giữ khách hàng, khả năng khai thác khách hàng tiềm năng, thị phần (ví dụ như số mẫu sản phẩm mới làm ra, số lần giao hàng đúng hạn hay trễ hạn, số lượng hàng bị trả lại, phân loại khách hàng thành nhóm khách hàng quen thuộc, khách hàng tiềm năng, vắng lai để tính doanh số ...). Thường đối với các đơn vị trong cùng tổ chức doanh nghiệp, những chỉ tiêu này có thể nói được áp dụng giống nhau, nhưng mức độ điều chỉnh tùy theo khả năng đơn vị kinh doanh đó

có thể đạt được về lợi nhuận và doanh thu. Chỉ tiêu triển vọng khách hàng là chỉ tiêu quan trọng và được xem xét khi đánh giá kết quả đầu ra đạt được của các chiến lược.

Một chiến lược độc đáo là chiến lược phải có tính sáng tạo về giá trị mà đơn vị kinh doanh quyết định đưa ra để hấp dẫn người mua và nắm giữ khách hàng hiện tại của mình. Mặc dù giá trị sáng tạo không giống nhau giữa các ngành kinh doanh khác nhau, nhưng ta có thể có một số thuộc tính thông thường cho các ngành công nghệ sản xuất và dịch vụ như:

Thuộc tính của sản phẩm hay dịch vụ mà đơn vị cung cấp: bao gồm các chức năng của sản phẩm, đặc tính của dịch vụ, giá cả và chất lượng.

Mối quan hệ với khách hàng: các dịch vụ khi cung cấp sản phẩm cho khách hàng, thời gian giao hàng, và cảm nhận của khách hàng khi mua hàng.

Thương hiệu và hình tượng của công ty: là danh tiếng và tính phổ biến của mặt hàng, là các giá trị tài sản vô hình của doanh nghiệp như uy tín, bản quyền...

Nói tóm lại, triển vọng khách hàng cho phép các giám đốc đơn vị kinh doanh hướng các chiến lược đến thị trường dựa trên nhu cầu của khách hàng để tạo ra thu nhập kinh doanh lớn nhất cho đơn vị.

1.3.2.3 Thông tin về triển vọng chu trình kinh doanh nội bộ

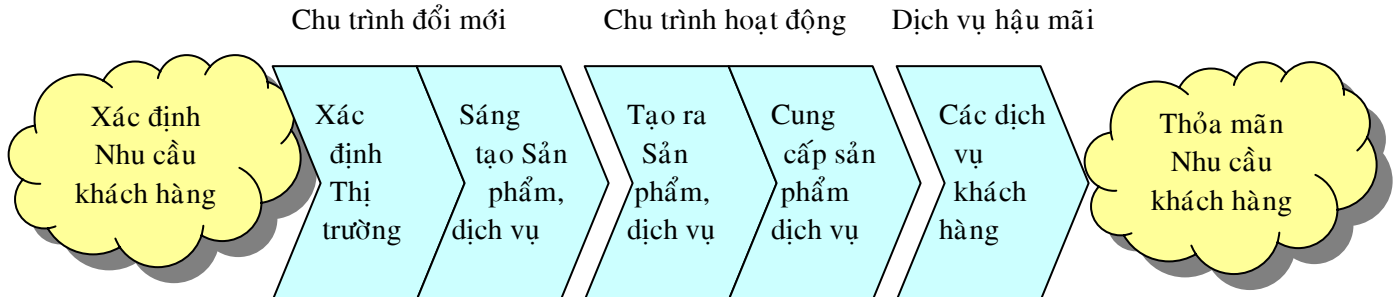
(Internal business process perspective)

Chỉ tiêu của chu kỳ kinh doanh nội bộ tập trung vào kết quả và hiệu quả về khả năng cung cấp các sản phẩm, dịch vụ nhằm đáp ứng nhu cầu khách hàng và đạt lợi nhuận cao. Thông tin triển vọng chu trình kinh doanh nội bộ là khả năng đơn vị thực hiện các mục tiêu tạo nên các giá trị cho khách hàng và lợi ích cổ đông.

Mỗi doanh nghiệp đều có chu trình kinh doanh nội bộ riêng. Mô hình chuỗi giá trị kinh doanh nội bộ (internal value chain model) như hình 1.2 dưới đây sẽ giúp doanh nghiệp đưa ra các mục tiêu và chỉ tiêu đánh giá. Nó gồm ba chu trình cơ bản

sau: chu trình đổi mới, chu trình hoạt động, và chu trình dịch vụ hậu mãi.

Hình 1.2 - Mô hình chuỗi giá trị kinh doanh nội bộ



Nguồn: “ Advanced Management Accounting, 1998” [8]

a.) Chu trình đổi mới:

Đây là chu trình doanh nghiệp nghiên cứu và sáng tạo ra sản phẩm, dịch vụ mới thích hợp với nhu cầu thị trường nhằm hai mục đích chủ yếu là: khai thác khách hàng tiềm tàng và nắm giữ khách hàng hiện có. Chu trình đổi mới sản phẩm, dịch vụ này cho thấy nó tạo nên giá trị lâu dài cho doanh nghiệp,

Chu trình đổi mới có hai yêu cầu quan trọng. Trước hết, nhà quản lý phải nghiên cứu thị trường để xác định qui mô thị trường, sở thích chung của khách hàng, giá cả cho sản phẩm dịch vụ chấp nhận được. Kế đến là khai thác chu trình kinh doanh nội bộ để đạt các nhu cầu khách hàng, dự toán chính xác các cơ hội mới hay thị trường mới mà công ty có thể cung cấp được. Muốn vậy, doanh nghiệp phải tìm kiếm và thu thập thông tin thị trường mới, phân tích các phương hướng khả thi và dự toán kế hoạch của doanh nghiệp.

b.) Chu trình hoạt động:

Chu trình hoạt động bắt đầu từ khâu nhận đơn đặt hàng, khâu sản xuất sản phẩm hay thực hiện dịch vụ, đến việc giao hàng hay cung cấp dịch vụ cho khách. Nó cho phép theo dõi, đánh giá tiến trình sản xuất và cung cấp sản phẩm dịch vụ cho khách hàng.

Chu trình này thuộc về quản lý hoạt động nên mọi nghiệp vụ phát sinh luôn

được ghi chép theo hệ thống các chỉ tiêu đề ra. Mục đích quản lý các hoạt động là kiểm soát chất lượng các đầu ra và các chi phí sản xuất kinh doanh. Muốn vậy, doanh nghiệp nên quản lý tốt các mặt như áp dụng công nghệ để quản lý và kiểm soát khách hàng, cải thiện công việc tiếp nhận đơn hàng, công việc chọn lựa nhà cung cấp, cách thức sản xuất, giao hàng. Kết hợp các chỉ tiêu tài chính và chỉ tiêu phi tài chính như: chi phí định mức, dự toán ngân sách, hiệu quả hoạt động, hiệu quả thiết bị máy móc, đồng thời xem xét các khâu đơn đặt hàng, tìm nguồn cung cấp chất lượng cao nhưng giá thấp, hay thời gian cung cấp liên tục.

Một số yêu cầu về chu trình hoạt động như là chu trình sản xuất phải ngắn (short-cycle time), chất lượng phải cao (high quality), môi trường hoạt động phải hướng đến khách hàng (customer-focused environment). Chỉ tiêu về chu trình sản xuất ngắn như việc theo dõi thời gian hoàn thành một sản phẩm, tốc độ sản xuất của thiết bị máy móc, hay lao động của công nhân. Chất lượng sản phẩm cao thì phải tùy thuộc sản phẩm dịch vụ mà có các mức đo lường như độ bóng, độ sáng, công suất hoạt động, chất liệu, độ bền. Môi trường hướng đến khách hàng là các tiêu chuẩn phục vụ khách hàng như thời gian đặt hàng đến khi nhận hàng, thời gian giao hàng, thuộc tính sản phẩm hấp dẫn khách hàng, cung cách phục vụ...

c.) Chu trình dịch vụ hậu mãi:

Dịch vụ hậu mãi bao gồm hoạt động bảo hành và sửa chữa, xử lý các lỗi hay việc trả hàng, qui trình quản lý việc thanh toán. Ví dụ như các chương trình đào tạo cho nhân viên của khách hàng làm quen với sản phẩm, phản hồi kịp thời những thắc mắc của khách hàng, bảo hành sản phẩm tốt, vệ sinh an toàn xử lý chất thải trong công nghiệp sản xuất... Tất cả các hoạt động liên quan này đều tạo ra giá trị cho khách hàng sau khi sử dụng sản phẩm và dịch vụ của công ty.

Thông tin triển vọng chu trình kinh doanh nội bộ cho thấy hai điểm khác với cách đánh giá truyền thống. Cách đánh giá truyền thống chỉ quan tâm kiểm soát và

cải tiến đơn thuần quá trình chu trình kinh doanh thông qua kết hợp cải thiện chất lượng và thời gian sản xuất. Còn bảng cân đối các chỉ tiêu thì xác định cả một chu trình đổi mới, hoạt động và hậu mãi mà tổ chức phải tuân theo. Nó mang tính chất hướng vào các mục tiêu tài chính và khách hàng của công ty, chú trọng đến kế hoạch lâu dài của doanh nghiệp qua chu trình đổi mới. Bảng cân đối các chỉ tiêu kết hợp các mục tiêu và chỉ tiêu cho chiến lược ngắn hạn và dài hạn.

1.3.2.4 Thông tin về triển vọng bài học kinh nghiệm và tăng trưởng

(Learning and Growth perspective)

Thông tin triển vọng thứ tư của bảng cân đối các chỉ tiêu là kinh nghiệm tích lũy và sự tăng trưởng. Thông tin này được xác định như là nền tảng cho tồn tại và phát triển lâu dài của doanh nghiệp. Nó xác định các yếu tố quan trọng nhất cho triển vọng khách hàng và chu trình kinh doanh nội bộ để có thể tạo nên các giá trị thành công ở hiện tại và tương lai. Ví dụ như kinh nghiệm và khả năng sử dụng công nghệ hiện đại xác định lợi thế cho triển vọng khách hàng và chu trình kinh doanh nội bộ.

Ba yếu tố của thông tin triển vọng bài học kinh nghiệm và tăng trưởng là: con người, hệ thống và thủ tục tổ chức. Khi đánh giá các triển vọng về tài chính, khách hàng, chu trình kinh doanh nội bộ, người ta thường xem xét chênh lệch giữa khả năng thực tế về con người, hệ thống, các thủ tục so với các chỉ tiêu cần đạt đến. Để giảm bớt chênh lệch đó, doanh nghiệp phải đầu tư thêm kỹ năng cho nhân viên, tăng cường hệ thống về công nghệ thông tin, các thủ tục và cách thức sắp xếp tổ chức gọn nhẹ và hiệu quả.

Tương tự như triển vọng khách hàng, yếu tố về nhân viên cũng đưa ra những yêu cầu như: sự thỏa mãn nhu cầu của nhân viên, việc giữ chân các nhân viên, kỹ năng của nhân viên, khen thưởng... tạo nên điều kiện cạnh tranh trong môi trường làm việc. Hệ thống thông tin yêu cầu tính chính xác để ra quyết định, tính kịp thời

và dễ thực hiện. Các thủ tục kết hợp với hệ thống thông tin hỗ trợ cho các hoạt động của nhân viên hiệu quả, tiết kiệm thời gian mà vẫn đáp ứng nhu cầu quản lý.

Bốn triển vọng của bảng cân đối các chỉ tiêu trên cho phép các doanh nghiệp cân đối được các mặt quản lý một cách toàn diện. Đó là sự cân đối giữa các mục tiêu dài hạn và mục tiêu ngắn hạn, giữa các chỉ tiêu bên ngoài (cổ đông, khách hàng) và chỉ tiêu nội bộ (chu trình, cải tiến, kinh nghiệm và tăng trưởng) trong doanh nghiệp, giữa kết quả mong muốn và kết quả thực tế, và giữa các mục tiêu tài sản hữu hình và tài sản vô hình. Bảng cân đối các chỉ tiêu được ứng dụng bằng nhiều cách khác nhau để kết nối các mục tiêu với chiến lược doanh nghiệp, giúp sắp xếp các điều kiện về tổ chức, các bộ phận, cá nhân để đạt mục đích chung. Nhìn chung, bảng cân đối các chỉ tiêu luôn là sự kết hợp toàn bộ hệ thống thông tin (tài chính, khách hàng, tổ chức và kinh nghiệm) chứ không duy chỉ là một hệ thống kiểm soát của nhà quản lý.

1.3.3 Mối quan hệ giữa bảng cân đối các chỉ tiêu đo lường và đánh giá thành quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp - BSC - với các trung tâm trách nhiệm

Bảng cân đối các chỉ tiêu đo lường đánh giá thành quả của doanh nghiệp xuất phát từ nền tảng kinh nghiệm và tăng trưởng, trong đó có nhân tố con người và cơ cấu tổ chức đơn vị. Điều này cho thấy nó sẽ chi phối đến các trung tâm trách nhiệm từ việc phân quyền các cá nhân, bộ phận hoạt động đến việc đánh giá trách nhiệm quản lý bộ phận đó. Vì vậy, bảng cân đối chỉ tiêu có mối quan hệ chặt chẽ với các trung tâm trách nhiệm qua các nội dung sau:

1.3.3.1 Sự phân cấp quản lý

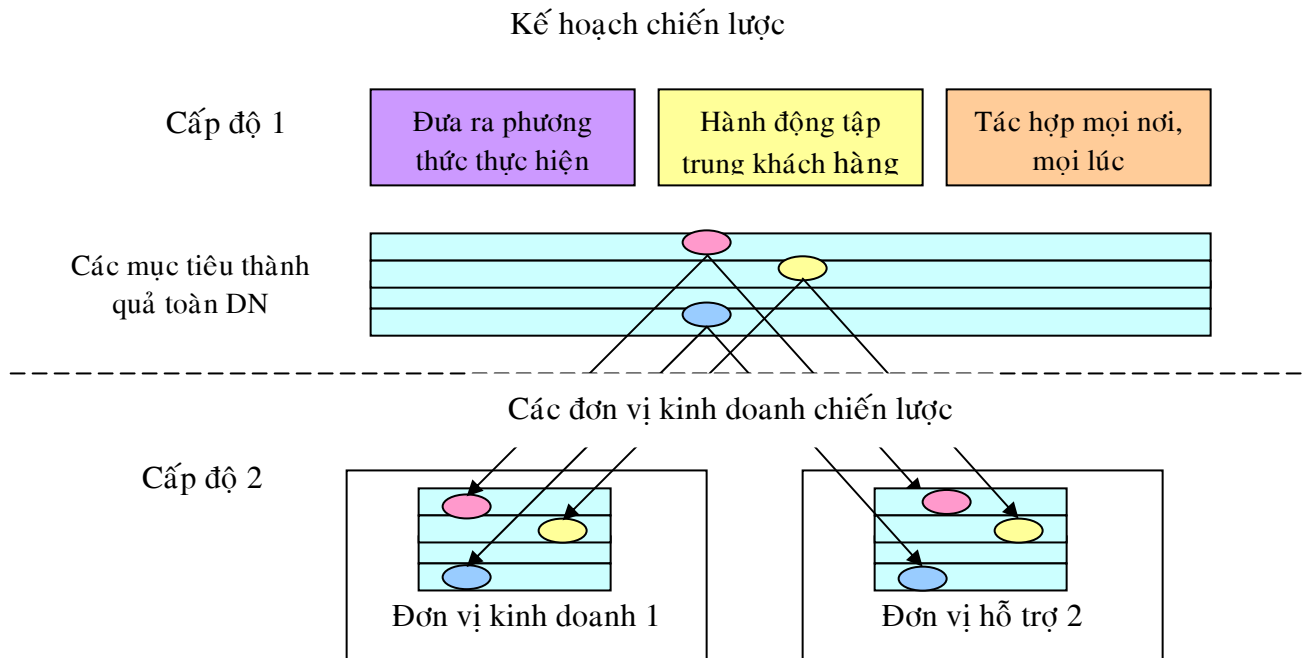
Theo lập luận của viện BSC (Balance Scorecard Institution), khi triển khai phương pháp bảng cân đối các chỉ tiêu cần thiết xây dựng qua chín bước: đánh giá các triển vọng (assessment); lập chiến lược chung (strategy); các mục tiêu cụ thể

(objectives); bản đồ chiến lược (strategy map); chỉ tiêu đo lường (performance measures); phương hướng hành động (initiatives); tự động hóa (automation); phân phối chỉ tiêu (cascade); thực hiện đánh giá (evaluation). Hai bước cuối cùng là các bước xây dựng và thực hiện bảng cân đối các chỉ tiêu chủ yếu, đó cũng là sự phân cấp quản lý và đánh giá trách nhiệm trong doanh nghiệp.

Theo quan điểm BSC, phân phối các chỉ tiêu, mục tiêu chiến lược cơ bản được trải qua ba cấp độ quản lý gồm cấp doanh nghiệp (enterprise wide), cấp đơn vị kinh doanh và đơn vị hỗ trợ kinh doanh (objects for business and support units), cấp nhóm nhân viên và các cá nhân (teams, individuals). Cấp độ một quản lý các mục tiêu thành quả cho toàn doanh nghiệp, nó tương ứng với các nhà đầu tư, nhà quản lý kinh doanh, tức trung tâm đầu tư. Cấp độ hai là các đơn vị kinh doanh chiến lược và hỗ trợ kinh doanh, thực hiện các mục tiêu chi tiết của toàn doanh nghiệp, có thể nói nó tương đương các trưởng phòng ban, các trung tâm lợi nhuận, trung tâm doanh thu và trung tâm chi phí. Song, cấp độ ba thể hiện việc giao quyền và trách nhiệm cho các cá nhân và tập thể trong đơn vị.

Hình 1.3 mô tả sự phân phối các mục tiêu chiến lược từ cấp độ một (cấp doanh nghiệp) đến cấp độ hai (cấp đơn vị kinh doanh và hỗ trợ kinh doanh). Mục tiêu của cấp độ doanh nghiệp là các kế hoạch chiến lược chung, từ đó được hoạch định thành các mục tiêu cụ thể cho các đơn vị kinh doanh và hỗ trợ kinh doanh. Hai tiêu chí mà cấp độ một thực hiện là hành động tập trung vào khách hàng tức tạo giá trị cho khách hàng, và tác hợp mọi lúc mọi nơi. Mỗi điểm chấm tròn trên hình là các mục tiêu riêng biệt và nó được phân chia và liên hệ đến nhiều mục tiêu nhỏ hơn ở cấp thấp hơn. Tương tự giữa cấp độ hai và ba cũng vậy.

Hình 1.3 – Sự phân phối bảng cân đối các chỉ tiêu dựa trên liên kết các mục tiêu chiến lược



Nguồn: “ Nguồn:A balancing Act: Sustaining New Direction, Perform V.3, I.2” [12]

Từ sự phân phối các chỉ tiêu trên phản ánh các quyền và trách nhiệm của các trung tâm trách nhiệm có chi phối đến các mục tiêu chiến lược, các triển vọng đánh giá doanh nghiệp trong bảng cân đối các chỉ tiêu. Cụ thể là trung tâm đầu tư, trung tâm lợi nhuận liên quan đến triển vọng tài chính, và có nhiệm vụ kế hoạch đánh giá các triển vọng còn lại. Trung tâm doanh thu tức đơn vị kinh doanh sẽ liên quan đến triển vọng khách hàng là chủ yếu, đồng thời phải thực hiện các nhiệm vụ, chiến lược do cấp trên đề ra. Trung tâm chi phí tức đơn vị hỗ trợ kinh doanh, liên quan đến chu trình kinh doanh nội bộ là chủ yếu.

Bảng cân đối các chỉ tiêu sẽ tập trung đánh giá các chỉ tiêu tài sản hữu hình và tài sản vô hình, các mục tiêu ngắn hạn và mục tiêu dài hạn. Nên nó đặt ra các yêu cầu cao, tính chuyên nghiệp cho kế toán trách nhiệm.

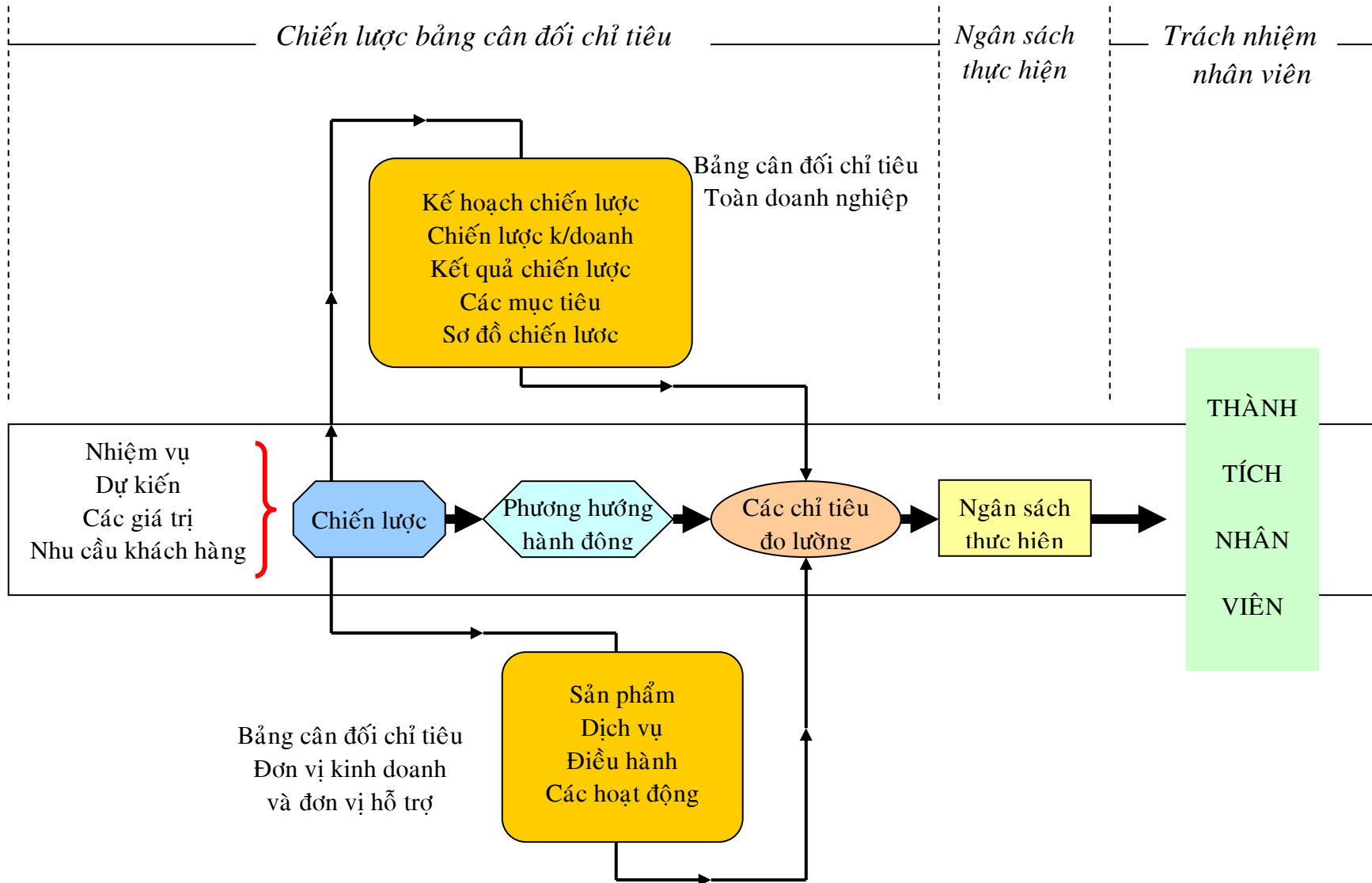
1.3.3.2 Quá trình đánh giá kết quả hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

Theo phương pháp này, người ta yêu cầu phải đánh giá theo các kế hoạch chiến lược, và kế hoạch chiến lược này không thể tách rời khỏi việc lập ngân sách (budgeting) và kiểm soát chi phí (cost control). Việc đánh giá thành quả kinh doanh của doanh nghiệp dựa trên bảng cân đối các chỉ tiêu cũng tương tự như việc đánh giá trung tâm trách nhiệm. Sau xác định vai trò và trách nhiệm của các phòng ban, nhân viên trong bảng cân đối các chỉ tiêu, doanh nghiệp có thể thực hiện phương pháp đánh giá thành quả qua các giai đoạn.

Hình 1.6 dưới đây mô tả quá trình đánh giá thành quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, gắn liền chiến lược với hoạt động doanh nghiệp, ngân sách và trách nhiệm của nhân viên.

Lập kế hoạch chiến lược bảng cân đối các chỉ tiêu: là giai đoạn sau khi xem xét, đánh giá nhu cầu khách hàng, các giá trị, dự kiến và nhiệm vụ, người quản lý xác định chiến lược cấp toàn doanh nghiệp và cấp đơn vị kinh doanh và hỗ trợ kinh

Hình 1.4 - HỆ THỐNG QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC CỦA BẢNG CÂN ĐỐI CÁC CHỈ TIÊU- BSC



Nguồn: “ Nguồn:A balancing Act: Sustaining New Direction, Perform V.3, I.2” [12]

doanh. Đối với chiến lược chung của toàn doanh nghiệp, phương pháp bảng cân đối các chỉ tiêu phải lập các kế hoạch chiến lược, chiến lược kinh doanh; xác định kết quả chiến lược, các mục tiêu cần đạt; sơ đồ chiến lược. Đối với chiến lược cụ thể của đơn vị kinh doanh và đơn vị hỗ trợ, phương pháp này phải đánh giá và xác định các sản phẩm cung cấp khách hàng; công tác dịch vụ khách hàng; quy trình tổ chức điều hành; và các hoạt động tiến hành chiến lược. Từ các chiến lược của hai cấp độ trên, doanh nghiệp tự xác định cho mình các phương hướng hành động và các chỉ tiêu đo lường đánh giá cần thiết.

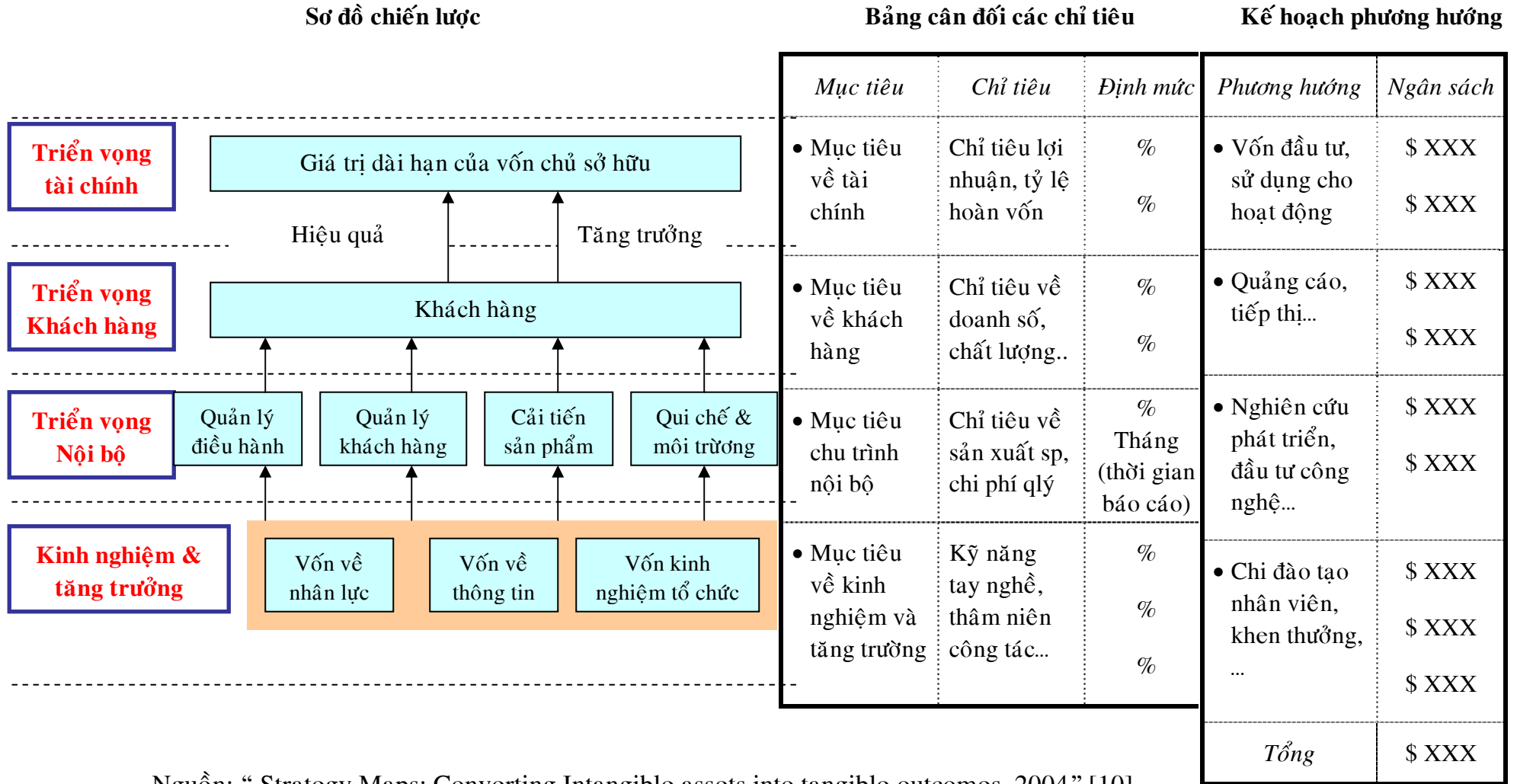
Xác định ngân sách thực hiện (performance budget): khi chiến lược phương hướng hành động được tiến hành, các doanh nghiệp cần thiết có một phần ngân sách thực hiện. Ngân sách thực hiện cần linh động, được tính theo kinh nghiệm chi phí điều hành hay theo chương trình. Kết quả đạt được sẽ so sánh với chỉ tiêu ngân sách để biết được kết quả và hiệu quả hoạt động của chi phí.

Đánh giá trách nhiệm nhân viên (employee accountability): Đánh giá thành tích của nhân viên qua việc phân tích biến động các chỉ tiêu, so sánh với chi phí thực hiện, ngân sách thực hiện, đánh giá khả năng hoàn thành công việc của nhân viên. Bảng cân đối các chỉ tiêu đánh giá thành quả hoạt động kinh doanh của các nhân viên, các bộ phận ứng với các trách nhiệm đã giao cho nhân viên. Đây cũng là quá trình đánh giá các trung tâm trách nhiệm trong doanh nghiệp.

1.3.3.3 Bảng cân đối các chỉ tiêu là một báo cáo đánh giá các trung tâm trách nhiệm

Các báo cáo của phương pháp bảng cân đối các chỉ tiêu BSC là các bảng cân đối các chỉ tiêu và bảng kế hoạch phương hướng hoạt động. Chúng có mối liên kết với các thông tin triển vọng cần đánh giá trên sơ đồ chiến lược. Hình 1.4 - Hệ thống quản trị chiến lược của bảng cân đối các chỉ tiêu - trình bày một cách tương đối mối liên hệ đó.

Hình 1.5 – Sơ đồ chiến lược và báo cáo của bảng cân đối các chỉ tiêu



Nguồn: “ Strategy Maps: Converting Intangible assets into tangible outcomes, 2004” [10]

Sơ đồ chiến lược (Strategy map): sơ đồ này được lập sau khi doanh nghiệp đánh giá nhu cầu khách hàng và xác định các mục tiêu chiến lược của toàn doanh nghiệp.

Bảng cân đối các chỉ tiêu (Balance Scorecard): Khi phương hướng hành động của doanh nghiệp được xác định, doanh nghiệp sẽ phải xác định các chỉ tiêu đo lường thành quả. Tương ứng với mỗi mục tiêu sẽ xác định một hoặc nhiều chỉ tiêu thực hiện. Song song đó là đặt ra các định mức cần đạt đến để định hướng phấn đấu hoàn thành nhiệm vụ cho các đơn vị.

Kế hoạch phương hướng (Initiatives planing): như phần trên có trình bày, khi mục tiêu đề ra thực hiện các phương hướng hành động, doanh nghiệp cần quy định ngân sách cho kế hoạch đó. Bảng này nhằm theo dõi kế hoạch thực hiện ngân sách.

Bốn thông tin triển vọng liên hệ và xuyên suốt từ các sơ đồ chiến lược, bảng cân đối các chỉ tiêu và kế hoạch phương hướng trên, được sắp xếp thứ tự từ dưới lên như sau:

Thông tin về triển vọng kinh nghiệm và tăng trưởng là nền tảng cho hệ thống các triển vọng khác, gồm các nguồn lực vốn về nhân lực, vốn về thông tin và vốn về kinh nghiệm tổ chức. Tương ứng với mục tiêu kinh doanh và phát triển, có thể đặt ra các chỉ tiêu về con người (tay nghề, thâm niên công tác...), về thông tin (hệ thống mạng vi tính, internet...), về kinh nghiệm tổ chức (số năm kinh doanh ngành nghề...). Để nâng cao triển vọng này, ta có thể đặt ra các ngân sách chi phí thực hiện (đào tạo con người, khen thưởng, đầu tư công nghệ ...)

Thông tin triển vọng về chu trình kinh doanh nội bộ là các thông tin về quản lý điều hành, quản lý khách hàng, cải tiến sản phẩm, và các quy chế môi trường xung quanh. Các chỉ tiêu đánh giá tương ứng như là sản phẩm sản xuất ra, chi phí quản lý ... Ngân sách cho việc thực hiện này thì doanh nghiệp có thể dự toán các chi phí thường phát sinh cho các hoạt động khác nhau như nghiên cứu phát triển sản

phẩm, chi phí sản xuất nguyên vật liệu, nhân công, chi phí bán hàng ...

Thông tin về triển vọng về khách hàng giúp đánh giá doanh nghiệp trên thị trường. Sự hài lòng của khách hàng về sản phẩm dịch vụ có thể đo lường qua doanh số bán ra trong năm, thị phần trên thị trường, các dịch vụ khách hàng, các ngân sách cho chiêu thị, quảng cáo sản phẩm của doanh nghiệp...

Từ các thông tin triển vọng trên tạo nên sự tăng trưởng và hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Và cuối cùng là nâng cao giá trị dài hạn của vốn chủ sở hữu.

Thông tin về triển vọng tài chính là giá trị dài hạn của vốn chủ doanh nghiệp, tức khả năng sinh lời của doanh nghiệp và uy tín thương hiệu của một doanh nghiệp. Trong các doanh nghiệp, mục tiêu tài chính đề ra thường là các chỉ tiêu lợi nhuận, tỷ lệ hoàn vốn, giá cổ phiếu, thậm chí thẩm định giá trị tài sản vô hình của doanh nghiệp. Để nâng cao mục tiêu này, các phương hướng doanh nghiệp quan tâm như là số vốn pháp định của doanh nghiệp, các khoản vốn sử dụng cho các lĩnh vực đầu tư riêng...

Như vậy, nếu kết hợp kế toán trách nhiệm vào phương pháp cân đối chỉ tiêu đo lường, đánh giá thành quả này sẽ giúp doanh nghiệp hoàn thành chiến lược tốt hơn. ” Theo Romney, Steinbart, Cushing, 1997, “ Nhà quản lý chỉ tập trung vào việc xác định mục đích và chiến lược, còn người kế toán thì chuyển các chiến lược thành các bản dự toán”. Các trung tâm trách nhiệm vốn đã nằm trong các thông tin triển vọng như tài chính, khách hàng, chu trình nội bộ, kinh nghiệm và tăng trưởng. Ngược lại, bảng cân đối các chỉ tiêu sẽ đánh giá, hoàn thiện các trung tâm và phát triển các giá trị cho khách hàng cùng với lợi ích của doanh nghiệp.

1.3.4 Các điểm lưu ý khi xây dựng bảng cân đối các chỉ tiêu - BSC

Bảng cân đối các chỉ tiêu phối hợp bốn thông tin triển vọng của doanh nghiệp dựa trên chiến lược kinh doanh. Để việc xây dựng bảng cân đối chỉ tiêu hoàn thiện thì doanh nghiệp cần thiết lưu ý một số điểm sau:

Doanh nghiệp phải đưa chiến lược vào trong các quy chế hoạt động. Qua việc phân cấp quản lý, người quản lý giao cho cấp dưới nhiệm vụ và các chỉ tiêu phù hợp với chiến lược. Đồng thời đề ra các quy định, cơ chế quản lý và chu trình hoạt động kinh doanh nội bộ và các thủ tục.

Tiếp theo là doanh nghiệp phải sắp xếp cơ cấu tổ chức theo chiến lược. Nếu doanh nghiệp thay đổi chiến lược thì nhất thiết cũng phải điều chỉnh các bộ phận cấp dưới cho thích hợp và tổ chức lại theo triển vọng tăng trưởng và kinh nghiệm.

Chiến lược phải được triển khai liên tục, không ngắt quãng. Kiên trì phấn đấu thực hiện tốt, không ngừng cải tiến các bộ phận. Doanh nghiệp đánh giá bằng cân đối các chỉ tiêu và chiến lược hàng năm để có biện pháp điều chỉnh khi cần thiết hoặc thay đổi chiến lược.

Chiến lược phải tác động đến mọi nhân viên trong công ty. Mỗi nhân viên đều phải hiểu nhiệm vụ của họ mà cấp trên giao. Người quản lý phải đảm bảo nhân viên của mình có cơ hội và thử thách, có cách làm việc mới và sáng tạo hơn để đạt được mục tiêu chiến lược.

Cuối cùng cấp quản lý phải ủng hộ đổi mới. Bởi đội ngũ quản lý quyết định sự thành công trong việc triển khai hoạt động tập trung chiến lược. Họ phải năng động, chấp nhận đổi mới để điều hành theo mục đích chung của doanh nghiệp.

Tuy nhiên vấn đề khó khăn vẫn thường rơi vào hai điểm cuối ở trên làm cho phương pháp này nói riêng, hay quản lý nói chung không đạt hiệu quả. Như các cấp trên quản lý không tuân thủ quy trình đánh giá, không phát động cho mọi người hoặc chỉ ngưng lại ở cấp trên quản lý, chưa đến các nhân viên cấp dưới. Và nhất là người quyết định thực hiện phương pháp này phải là có quyền tối cao trong công ty (giám đốc điều hành, ban quản trị...). Nếu không thì chiến lược không đến với mỗi nhân viên trong công ty. Ngoài ra cũng cần xem xét việc vận dụng phương pháp có được liên tục hay chưa, hay chỉ nhất thời, xem nó đã trở thành công cụ kiểm soát, điều hành thực sự chưa hay đơn giản chỉ thực hiện qua loa.

Kết luận chương 1

Kế toán là một môn khoa học, nghiên cứu quá trình thu thập, xử lý và cung cấp các thông tin kinh tế của một đơn vị sao cho thông tin đó là hữu ích cho từng đối tượng sử dụng. Kế toán quản trị là một bộ phận của kế toán, phục vụ cho việc quản lý và sử dụng hiệu quả các nguồn lực trong nội bộ đơn vị. Nó tổng hợp, xử lý các thông tin kế toán thành những thông tin cần thiết cho các cấp quản lý ra quyết định.

Hệ thống kế toán trách nhiệm được xây dựng dựa trên cơ cấu tổ chức các bộ phận trong doanh nghiệp. Nhờ có kế toán trách nhiệm, ban quản trị có thể quản lý, theo dõi và đánh giá các nguồn tài sản, nhân lực thuộc quyền kiểm soát của các bộ phận. Đây là công cụ phản ánh kết quả và hiệu quả hoạt động của các bộ phận trong đơn vị sản xuất kinh doanh. Hệ thống kế toán trách nhiệm bao gồm việc phân cấp thành các trung tâm trách nhiệm, xác định các chỉ tiêu đánh giá và các báo cáo kết quả và hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Có bốn trung tâm trách nhiệm chủ yếu đó là trung tâm chi phí, trung tâm doanh thu, trung tâm lợi nhuận và trung tâm đầu tư.

Bên cạnh đó, phương pháp đánh giá thành quả hoạt động kinh doanh bằng Bảng cân đối các chỉ tiêu đã được biết đến như là phương pháp đánh giá, kiểm soát việc thực hiện mục tiêu chiến lược. Phương pháp này cho phép đánh giá bốn triển vọng của doanh nghiệp là: thông tin triển vọng tài chính, khách hàng, chu trình kinh doanh nội bộ, và kinh nghiệm với tăng trưởng. Phương pháp này hỗ trợ việc đánh giá các trung tâm trách nhiệm được tốt hơn, giúp định hướng doanh nghiệp vào các chiến lược mục tiêu cụ thể hơn, nhằm vào giá trị mới của doanh nghiệp.

Nghiên cứu những lý luận cơ bản của hệ thống kế toán trách nhiệm là cơ sở để đánh giá thực trạng và hoàn thiện hệ thống kế toán trách nhiệm tại Công ty Vận tải Quốc tế I.T.I.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG HỆ THỐNG KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY VẬN TẢI QUỐC TẾ I.T.I

2.1 TÌNH HÌNH TỔ CHỨC QUẢN LÝ KINH DOANH VÀ CÔNG TÁC KẾ TOÁN

2.1.1 Tình hình tổ chức quản lý kinh doanh

2.1.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển

Công ty TNHH Vận Tải Quốc Tế I.T.I được Sở kế hoạch đầu tư Tp. HCM cấp phép và thành lập ngày 03/03/2004. Công ty hoạt động trong lĩnh vực giao nhận vận tải quốc tế, làm đại lý cước vận chuyển xuất nhập khẩu, và các dịch vụ cho vận tải quốc tế. Công ty ký Hợp đồng đại lý độc quyền với tập đoàn International Transportation Inc. (I.T.I Group) và trở thành một trong các đơn vị thành viên. Đối với tập đoàn, công ty thực hiện quản lý các khu vực khách hàng ở Việt Nam, nghiên cứu và phát triển thị trường ở các khu vực tiềm năng đang có nhu cầu về các dịch vụ dây chuyền cung ứng.

Tập đoàn International Transportation Inc (I.T.I Group) đã tham gia hoạt động dịch vụ giao nhận trên mười năm. Tập đoàn được tổ chức với sự tham gia và hợp tác của nhiều văn phòng công ty, tập trung chủ yếu ở các nước Đông Nam Á như Trung Quốc, Hồng Kông, Đài Loan, Campuchia, Mã lai. Tập đoàn có mặt tại Việt Nam từ những năm 1996 và hoạt động thông qua hãng tàu Falcon Việt Nam làm đại lý giao nhận.

Các hoạt động kinh doanh hiện tại của công ty chủ yếu gồm giao nhận các tuyến vận chuyển quốc tế bằng đường hàng không và đường biển. Đối với tuyến hàng không thì công ty làm đại lý bán cước, hợp đồng vận chuyển với các hãng

hàng không lớn như China Airline, Eva Airline, Luthasan... Đối với tuyến đường biển, công ty thực hiện hàng nguyên container hay việc gom hàng lẻ xuất khẩu, hợp đồng vận chuyển mua bán cước, và dịch vụ chia lẻ hàng nhập qua kho CFS. Bên cạnh đó, cung cấp các dịch vụ trên mặt đất như khai thuê hải quan, đại lý hải quan, môi giới bảo hiểm hàng hóa, giao hàng tận nơi người bán đến sân bay, cảng, hay kho người nhận. Các dịch vụ hỗ trợ hàng xuất nhập khẩu khi khách hàng yêu cầu như bao bì đóng gói hàng hóa, dịch vụ kiểm nghiệm, xin cấp chứng nhận xuất xứ, lưu kho và phân phối hàng hóa. Tùy theo nhu cầu khách hàng, công ty có thể thực hiện giao nhận trọn gói hay giao hàng và nhận hàng tận nơi.

2.1.1.2 Qui mô hoạt động kinh doanh

Công ty có trụ sở chính tại Số 8 Nguyễn Huệ, Quận 1, Tp. Hồ Chí Minh. Với các kho thuê dài hạn để làm thủ tục xuất nhập khẩu là Kho hàng nhập ở số 3, Tân Cảng, Điện Biên Phủ, Quận Bình Thạnh, Tp. Hồ Chí Minh, và Kho hàng xuất ở số 8, Tân Cảng, Điện Biên Phủ, Quận Bình Thạnh, Tp. Hồ Chí Minh.

Chi nhánh công ty được đặt tại Success Building, số 3 Lê Thánh Tôn, quận Ngô Quyền, Hải Phòng, thực hiện các hoạt động giao nhận tại cảng Hải Phòng. Văn phòng đại diện ở Hà Nội tại Hanoi Lake View, 28 Thanh Niên, quận Tây Hồ, Hà Nội để phát triển khách hàng ở Hà Nội. Văn phòng Đồng Nai được mở tại khu công nghiệp Nhơn Trạch, Đồng Nai, để liên lạc khách hàng và làm thủ tục hải quan.

Ngoài ra, công ty còn tham gia vào các hiệp hội giao nhận vận chuyển quốc tế như là thành viên của hội Logasia Cargo Network – Incorporated B.V. Island, Hội Liên Hiệp Giao nhận Việt Nam. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh được đánh giá như sau:

Chỉ tiêu	Khối lượng hàng hóa thực hiện (m3)		Doanh thu cước thực hiện	Doanh thu dịch vụ thực hiện
	Hàng xuất	Hàng nhập	(VND)	(VND)
- Năm 2004	26,887	34,637	6,687,038,134	1,671,759,534
- Năm 2005	51,932	67,855	14,397,214,206	2,540,684,860

Năm 2005	Tp. Hồ Chí Minh	Tp. Hải Phòng	Tp. Hà Nội
Phần trăm trên tổng khối lượng	56,34%	29,58%	14,08%
Phần trăm trên lợi nhuận thực hiện	69,70%	25,86%	4,44%

Doanh số của công ty chiếm đáng kể trong ngành dịch vụ. Đặc biệt là ở thành phố Hồ Chí Minh chiếm tỷ trọng cao nhất. Tuy nhiên tỷ lệ hàng xuất và ngành dịch vụ vận tải còn thấp trong khi hàng nhập luôn chiếm tỷ lệ cao hơn.

2.1.1.3 Thuận lợi và khó khăn, phương hướng phát triển doanh nghiệp:

Thuận lợi:

Với sự hợp tác của đối tác, hệ thống tập đoàn có sẵn ở các nước và phát triển từ trước, có thể giúp doanh nghiệp nhanh chóng hòa nhập vào thị trường giao nhận vận tải. Sự liên kết chặt chẽ giúp cho công ty phía Việt Nam có được mối quan hệ với các đại lý giao nhận trên toàn thế giới như các đại lý nổi tiếng Expenditors, Kuehne & Nagel, C.H. Robinson, Daiun, Best Shipping... Doanh nghiệp trong tập đoàn I.T.T Group có lợi thế mạnh về tuyến vận chuyển châu Á và Đông Nam Á.

Cũng chính những năm tích lũy khi Flacon Việt Nam làm đại lý, công ty đã có được kinh nghiệm hiểu biết về thị trường, tạo được những mối quan hệ khách hàng, được khách hàng quan tâm và ủng hộ. Và đặc biệt trang bị cho đội ngũ nhân viên những kiến thức cần thiết, nắm rõ quy luật và cạnh tranh của thị trường giao nhận trong và ngoài nước. Việc áp dụng và thích nghi công nghệ thông tin trong quản lý điều hành, thiết lập hệ thống thư điện tử và vi tính hóa các công việc cũng giúp doanh nghiệp cung cấp dịch vụ khách hàng hiệu quả hơn.

Bên cạnh đó không thể không kể đến điều kiện kinh tế Việt Nam cũng bắt đầu phát triển, giúp thuận tiện cho ngành nghề giao nhận. Đó là hệ thống giao thông đường xá được mở rộng. Các cảng tàu, kho hàng tăng lên về số lượng và chất lượng. Đặc biệt là việc phát triển mở rộng bến cảng với năng suất chứa đựng nhiều tàu cập bến hơn, hay kế hoạch phát triển quy mô sân bay quốc tế ở Việt Nam. Trong các luật quản lý kinh tế của nhà nước cũng đặc biệt chú trọng đến ngành nghề logistics thông qua cơ sở pháp lý bảo vệ ngành kinh doanh này. Bộ Luật Thương Mại đã có quy định logistic thành một chương riêng giúp hiểu rõ và phân định các hoạt động logistics. Gần đây, nhà nước ta cũng đưa hệ thống Hải quan vào quản lý trực tuyến đối với các đơn vị xuất nhập khẩu và đơn vị ủy thác, và hàng loạt các đổi mới quy định về chính sách thuế tặc. Dịch vụ khai thuế Hải quan cũng được quy định bằng việc cấp chứng chỉ nghiệp vụ ngoại thương để thực hiện khai báo, đăng ký. Các vấn đề trên cho thấy môi trường kinh doanh ngày càng lành mạnh và phát triển hơn.

Sự kiện Việt Nam gia nhập vào APEC và chuẩn bị gia nhập WTO, cũng khuyến khích các doanh nghiệp xuất nhập khẩu. Xu hướng toàn cầu hóa tất yếu dẫn đến nhu cầu hàng hóa vận chuyển giữa các nước gia tăng, các doanh nghiệp có cơ hội phát triển rộng hơn. Vì thế, đây cũng là yếu tố thuận lợi cho công ty phát triển trong tương lai.

Nhìn chung, doanh nghiệp đã tạo nên những lợi thế từ bên trong đến bên ngoài doanh nghiệp, về vị trí trên thị trường cạnh tranh.

Khó khăn

Mặc dù vậy, doanh nghiệp vẫn còn tồn tại những khó khăn cần phải vượt qua trước mắt. Với khối lượng công việc lớn trong khi nhân sự có hạn dễ dẫn đến việc kiểm soát lỏng lẻo, bỏ qua chất lượng công việc cần thiết. Ngoài ra, các giới hạn về khoảng cách địa lý gây khó khăn trong việc liên hệ giải quyết các công việc. Ví dụ như ở Việt Nam khó biết được các quy định Hải quan của nước ngoài. Mọi sự việc đều giải quyết trên những kinh nghiệm đã qua.

Trong nền kinh tế hiện nay, hệ thống cơ sở hạ tầng còn dở dang, chưa xây dựng hoàn thiện, còn gây nhiều phiền hà trong ngành. Ví dụ như việc cải cách thủ tục Hải quan còn chậm chạp, phức tạp, hệ thống giao thông ách tắc... Thị trường chủ yếu còn tùy thuộc vào kết cấu khách hàng, khả năng đầu tư của nước ngoài vào Việt Nam, khả năng các doanh nghiệp trong nước phát triển ra nước ngoài. Do đó, nó còn phụ thuộc vào nền kinh tế, các chính sách khuyến khích đầu tư chung của chính phủ.

Trên thị trường, môi trường cạnh tranh ngày càng quyết liệt. Nhiều công ty giao nhận từ nhỏ đến lớn cùng tham gia hoạt động trong ngành nghề. Nên chiều hướng lợi nhuận có thể giảm đi do cạnh tranh về giá cả dịch vụ, giá cước tàu, về chất lượng phục vụ khách hàng.

Kế hoạch và phương hướng phát triển:

Với tình hình kinh doanh và môi trường hoạt động trên, để có thể đứng vững trong thị trường Việt Nam, công ty chủ trương cho kế hoạch dài hạn của mình là thực hiện tốt các dịch vụ cho đại lý cũng như cho khách hàng trong nước và nước ngoài, tăng uy tín của công ty, thương hiệu của tập đoàn, tăng giá trị doanh nghiệp về dịch vụ cung cấp cho khách hàng.

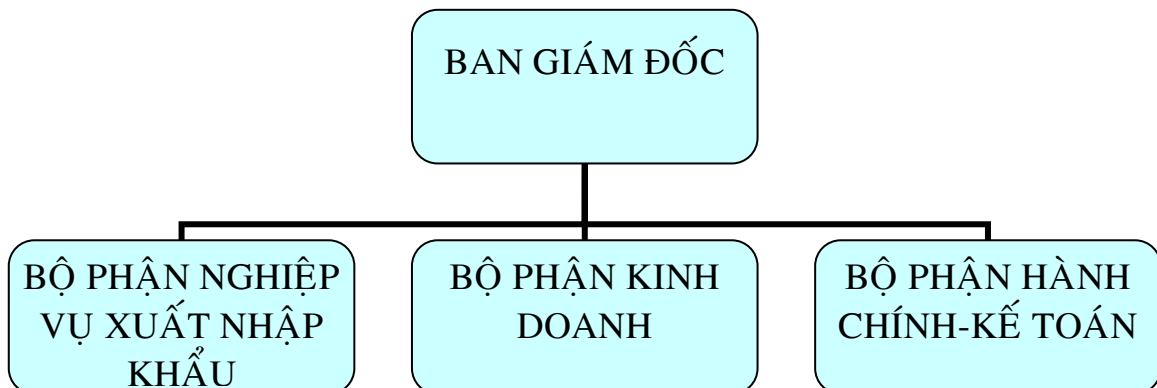
Mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp là chuẩn xác trong khâu giao nhận (về thời gian và khối lượng, chứng từ... và cả thời gian giao hàng, chứng từ); nhanh chóng trong khâu vận chuyển, hiệu quả với phương thức vận chuyển đa dạng và giá cả hợp lý. Đây là các mục tiêu triển vọng thị trường và khách hàng. Muốn vậy, doanh nghiệp phải:

- Có thể cung cấp dịch vụ vận tải an toàn, đúng lịch, cạnh tranh về giá cả.
- Tư vấn khách hàng các phương tiện vận chuyển, tuyến vận chuyển phù hợp, các thủ tục cần thiết, giúp khách hàng giảm chi phí, tiết kiệm thời gian.
- Thực hiện đúng các chức năng với hải quan, thuế, cung cấp chất lượng dịch vụ khách hàng tốt.
- Đẩy mạnh các tuyến vận chuyển khác như châu Mỹ và châu Âu.

2.1.1.4 Tổ chức bộ máy hoạt động:

Bộ máy hoạt động công ty được chia thành ba bộ phận chính: Bộ phận nghiệp vụ xuất nhập khẩu, bộ phận hành chính – kế toán, bộ phận kinh doanh, Ban Giám Đốc.

Sơ đồ 2.1 - TỔ CHỨC BỘ MÁY HOẠT ĐỘNG



Đứng đầu bộ máy là Ban giám đốc. Các bộ phận nghiệp vụ xuất nhập khẩu, bộ phận kinh doanh, hành chính kế toán trong sơ đồ trên đều dưới quyền điều hành của Ban Giám Đốc. Bộ phận nghiệp vụ xuất nhập khẩu thực hiện các chức năng chuẩn

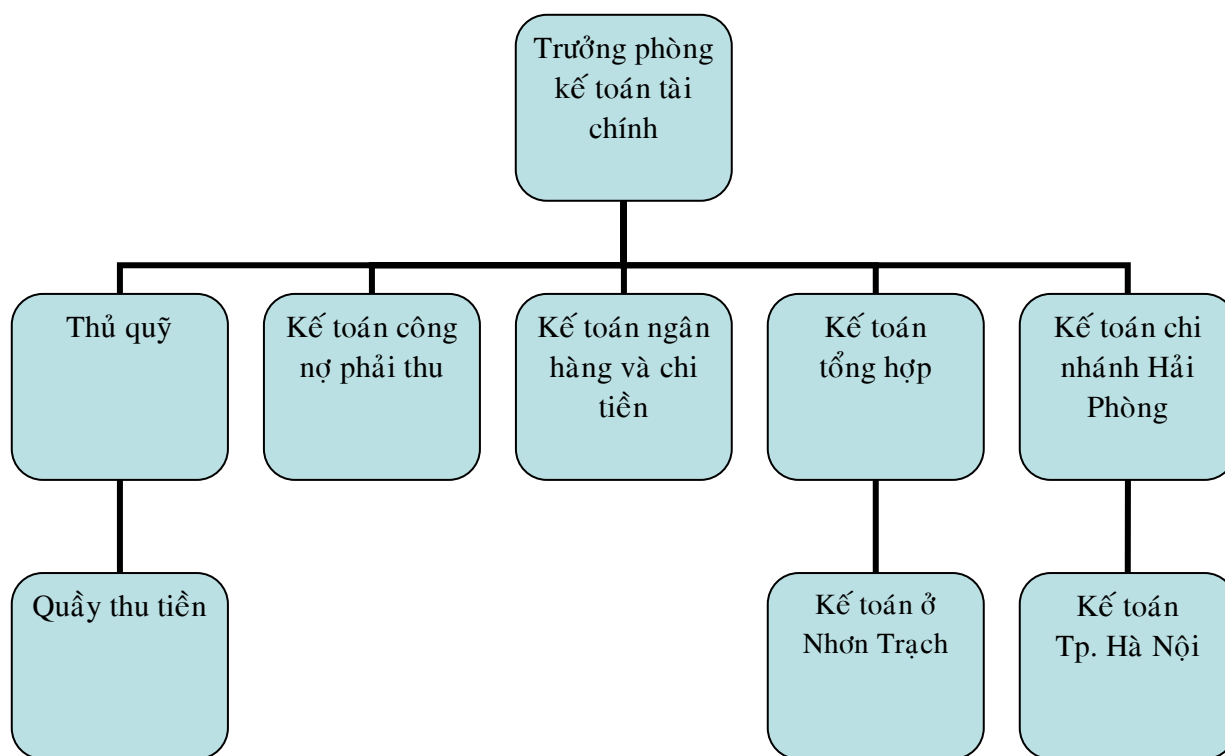
bị chứng từ và thủ tục giao nhận tại cửa khẩu cảng biển và sân bay. Bộ phận hành chính – kế toán thực hiện việc tổ chức nhân sự, kiểm soát tài vụ và báo cáo kết quả kinh doanh. Bộ phận kinh doanh có chức năng tìm kiếm khách hàng, cung cấp các dịch vụ khách hàng.

Đây là cơ cấu tổ chức cơ bản tại trụ sở chính và các văn phòng chi nhánh nhằm đảm bảo công ty có thể thực hiện các dịch vụ cho khách hàng. Trong đó, văn phòng trụ sở chính theo dõi và kiểm soát cả hoạt động của các văn phòng chi nhánh. Công ty có đội ngũ nhân viên trẻ, năng động, kinh nghiệm khoảng 60 người. Các nhân viên đều có cơ hội thường xuyên trao đổi và học hỏi kinh nghiệm với các đơn vị khác trong tập đoàn.

2.1.2 Tổ chức công tác kế toán

2.1.2.1 *Tổ chức bộ máy kế toán*

a - Sơ đồ 2.2 - TỔ CHỨC CÔNG TÁC KẾ TOÁN



b - Chức năng & nhiệm vụ các bộ phận

- Trưởng phòng kế toán tài chính: có trách nhiệm quản lý nhân sự thuộc phòng kế toán, thiết lập hệ thống và bố trí nhân sự, sắp xếp kiểm tra các công việc của kế toán viên và hệ thống thông tin. Kiểm soát báo cáo của các nhân viên cấp dưới, tham mưu cho Ban giám đốc lập dự toán, phân tích và lập các báo cáo.
- Thủ quỹ: bảo quản tiền mặt tại công ty.
- Kế toán quầy thu tiền: kế toán thu tiền in hóa đơn từ hệ thống, và lập phiếu thu tiền bằng hệ thống phần mềm kế toán khi khách hàng đến thanh toán,. Cuối ngày, làm báo cáo và nộp tiền mặt cho thủ quỹ.
- Kế toán công nợ phải thu: theo dõi các hóa đơn công nợ do kế toán quầy đưa. Đối chiếu công nợ với khách hàng và hối thúc thanh toán. Thường xuyên lập báo cáo để biết được tình hình công nợ.
- Kế toán bộ phận chi tiền, dựa vào mạng liên kết biết được các lô hàng cần chi tiền, in phiếu tạm ứng và trình ký duyệt. Nhập số tiền đã thanh toán vào hệ thống để đảm bảo không bị trùng lặp trong thanh toán. Sau đó in phiếu chi ở phần mềm kế toán và hạch toán chuyển khoản.
- Kế toán tổng hợp: tập hợp đối chiếu các báo cáo thu tiền, chi tiền bằng tiền mặt và chuyển khoản, báo cáo của nhân viên chứng từ, hoàn chỉnh các bút toán điều chỉnh. Đồng thời, kế toán tập hợp việc hạch toán ở các chi nhánh, văn phòng đại diện và lên báo cáo tổng hợp để trình cho trưởng phòng kế toán.
- Kế toán chi nhánh Hải Phòng: theo dõi, báo cáo tình hình thu chi, công nợ, và doanh thu lợi nhuận tại chi nhánh. Lập và gửi các báo cáo về trụ sở chính.
- Kế toán văn phòng Hà Nội: thuộc sự quản lý của chi nhánh Hải Phòng. Các khoản thu chi, bán hàng đều gửi về Hải Phòng lập và thanh toán.

- Kế toán văn phòng Đại diện ở Nhơn Trạch Đồng Nai: tương tự Hà Nội, nhưng thuộc trụ sở chính quản lý.

2.1.2.2 Hệ thống chứng từ, tài khoản, sổ sách, lưu chuyển chứng từ kế toán

a. Hệ thống chứng từ, tài khoản, sổ sách

Công ty hạch toán theo Hệ thống kế toán Việt Nam quy định trong Quyết định số 1141 TCQĐ/CĐKT ngày 1 tháng 11 năm 1995 và Thông tư hướng dẫn số 55 ngày 26 tháng 6 năm 2003 của Bộ Tài Chính ban hành. Hệ thống chứng từ, tài khoản cũng áp dụng theo các quy định liên quan.

Đối với các biểu mẫu chứng từ theo quy định của Bộ Tài Chính được in từ hệ thống phần mềm. Khi có các quy định mới, phần mềm đều được cập nhật sửa đổi như các bản cân đối tài khoản, báo cáo lưu chuyển tiền tệ, mẫu sổ cái, sổ chi tiết ...

Sổ sách được ghi chép theo hình thức kế toán nhật ký chung. Đó là các sổ nhật ký, sổ cái, sổ chi tiết tài khoản, chi tiết công nợ.

b. Lưu chuyển chứng từ kế toán

Các nghiệp vụ phát sinh mô tả theo sơ đồ lưu chuyển chứng từ (Sơ đồ 2.3).

Phòng kinh doanh liên hệ khách hàng để nhận đơn đặt chỗ vận chuyển hàng hoặc do các đại lý nước ngoài chỉ định làm hàng tại Việt Nam. Bộ phận kinh doanh sẽ cung cấp các nhu cầu dịch vụ của khách hàng cho bộ phận chứng từ, hoặc đại lý nước ngoài gửi thông tin khách hàng sẽ nhận hàng tại Việt Nam.

Bộ phận chứng từ sẽ cập nhật dữ liệu vào hệ thống vi tính của công ty, lập các chứng từ liên quan đến vận chuyển hàng hóa như vận đơn, hóa đơn, thông tin đóng gói hàng hóa, giấy báo hàng, báo công nợ... gửi đến khách hàng và đại lý. Các chứng từ lưu chuyển nội bộ gồm có các loại chủ yếu sau:

- “*Debit / Credit Note*” – thông báo Nợ / Có: là các khoản công nợ với nước ngoài. Thường là các khoản thu chi hộ, các chi phí dịch vụ vận tải phải trả cho bên nước

ngoài, các khoản hoa hồng phải thu của nước ngoài. Chứng từ này dùng để đối chiếu công nợ với các đại lý.

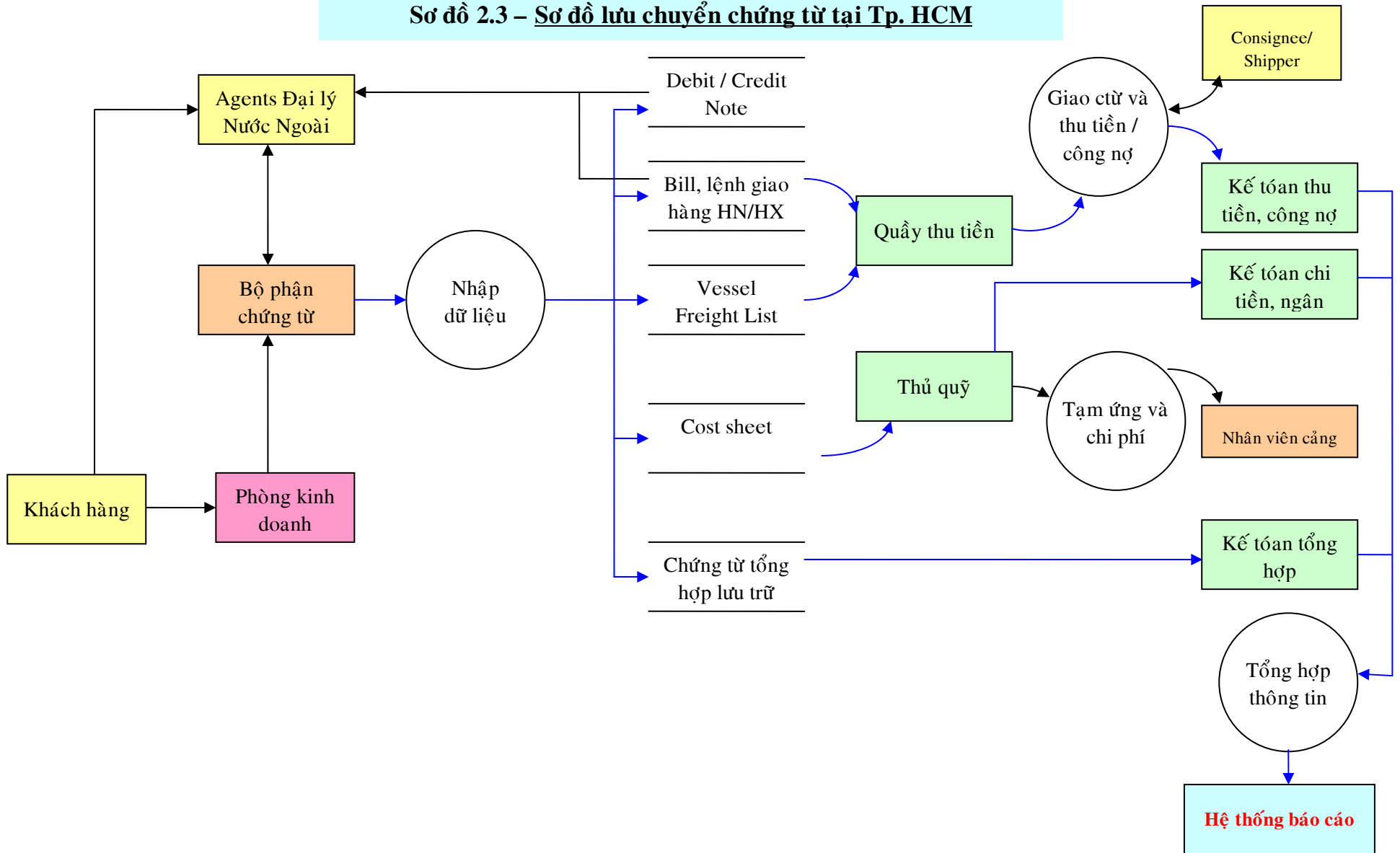
- “Vận đơn, lệnh giao hàng HN/HX”: bộ vận đơn để giao cho khách hàng hay đại lý làm thủ tục xuất nhập khẩu tại Hải quan.

- “Vessel freight list” – danh sách cước tàu: là một danh sách đăng ký tất cả số vận đơn (Bill of Lading) và các khoản phải thu của khách hàng (từ các shipper hay consignee).

- “Cost sheet” – tờ chi phí : là các khoản phải trả trong từng chuyến hàng cho các hãng tàu, các nhà thầu phụ ... (shipping company, co-loader) tại nội địa.

- “Chứng từ tổng hợp lưu trữ “: là bộ bảng sao các chứng từ được lưu trữ tại phòng kế toán và phòng chứng từ.

Sơ đồ 2.3 – Sơ đồ lưu chuyển chứng từ tại Tp. HCM



Để thu tiền khách hàng, bộ chứng từ và bảng kê cước tàu được giao cho quầy thu tiền để thu các phí chứng từ, dịch vụ liên quan rồi giao chứng từ gốc cho khách hàng nhận hàng.

Nhân viên quầy thu tiền dựa vào các Freight list để tìm dữ liệu trên hệ thống, in hóa đơn liên quan, nhận tiền mặt khách hàng. Sau đó giao chứng từ cho khách. Khách hàng nợ chưa thanh toán thì ghi nợ, các hóa đơn được chuyển giao cho kế toán thu tiền để lập phiếu chi hoặc ghi công nợ kế toán.

Các nhân viên chứng từ giao các tờ chi phí (cost sheet) cho thủ quỹ để tạm ứng cho nhân viên nghiệp vụ cảng đi làm thủ tục giao nhận hàng. Nhân viên nghiệp vụ cảng sẽ đóng tiền và thanh toán tạm ứng với thủ quỹ, sau đó chuyển chứng từ cho kế toán chi tiền để lập phiếu chi.

Kế toán chi tiền còn có trách nhiệm kiểm tra các khoản thu chi qua tài khoản ngân hàng. Nếu có thu tiền thì báo cho quầy thu tiền nhập máy thu tiền ngân hàng, xóa công nợ. Đồng thời kế toán ngân hàng hạch toán bút toán liên quan.

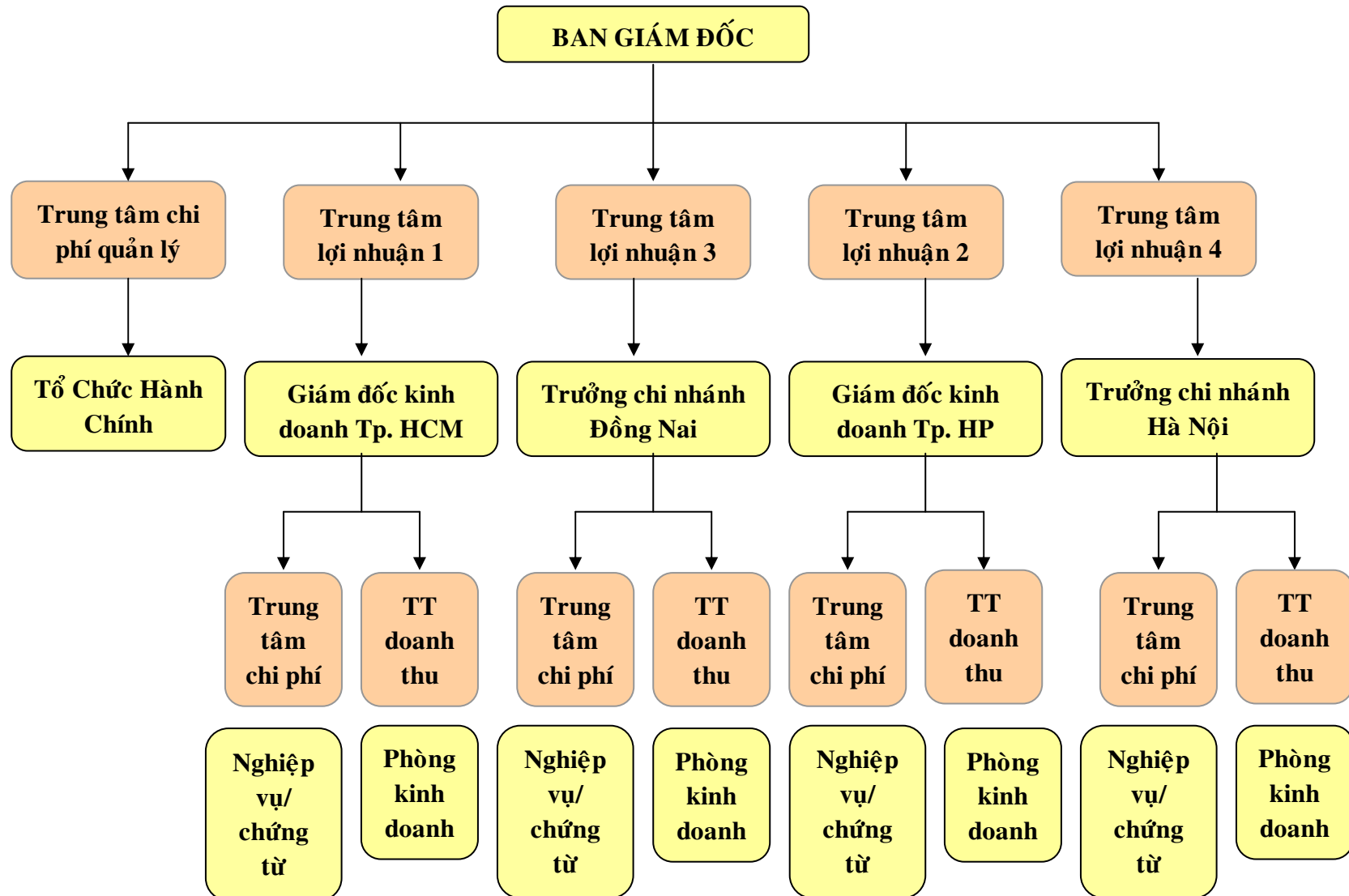
Bộ chứng từ lưu trữ được lập thành hai bộ, một bộ lưu giữ tại bộ phận chứng từ và một bộ được giao cho kế toán tổng hợp để tổng hợp các dữ liệu cần thiết. Trong đó, giấy báo Nợ /Có do kế toán tổng hợp để đối chiếu công nợ với nước ngoài.

Cuối tháng, kế toán tổng hợp dữ liệu để lập báo cáo thuế và báo cáo cho ban quản trị công ty.

2.2 Thực trạng hệ thống kế toán trách nhiệm:

2.2.1 Sự phân cấp quản lý tại công ty:

a. Sơ đồ các trung tâm trách nhiệm:

Sơ đồ 2.4 - SƠ ĐỒ CÁC TRUNG TÂM TRÁCH NHIỆM

b. Cơ cấu tổ chức các trung tâm trách nhiệm:

Sự phân cấp quản lý của công ty được mô tả theo sơ đồ 2.4. Hiện tại, công ty phân chia thành các trung tâm lợi nhuận theo khu vực địa lý. Qua đó, để đánh giá khả năng kinh doanh của các trung tâm trách nhiệm, nói cách khác là đánh giá kết quả và hiệu quả hoạt động kinh doanh của các khu vực.

Trung tâm chi phí: bao gồm nhóm nhân viên chứng từ và nhân viên logistics cảng vụ. Tùy theo khu vực mà có thể phân nhóm thành bộ phận hàng xuất, hàng nhập và dịch vụ hải quan. Mỗi nhóm có trưởng bộ phận chịu trách nhiệm hoạt động liên quan đến bộ phận của mình. Trưởng bộ phận có quyền và trách nhiệm trước giám đốc trung tâm lợi nhuận về các báo giá đầu vào, các công việc của nhân viên cấp dưới, kết quả công việc cụ thể như là đặt chỗ chuyên chở, hoàn thành các chứng từ kịp thời cho khách hàng, theo dõi các chuyến tàu, liên lạc với các đại lý nước ngoài, đăng ký hải quan trên internet, v.v...

Trung tâm chi phí quản lý: đây là do trưởng phòng tổ chức hành chính quản lý chịu trách nhiệm với ban giám đốc công ty, bao gồm các nhân viên hành chính và phòng tài chính, có quyền và nhiệm vụ giải quyết các vấn đề hành chính nhân sự, như tuyển dụng, chế độ nhân viên theo chính sách của công ty, lắp đặt mua sắm theo kế hoạch dự tính được phê duyệt ...Song song đó, kế toán tài vụ thực hiện việc kiểm soát tài chính của doanh nghiệp, lập báo cáo của các trung tâm cho ban giám đốc.

Trung tâm doanh thu: đặc biệt trung tâm doanh thu không có trưởng nhóm tức giám đốc trung tâm doanh thu. Nó chỉ bao gồm các nhân viên kinh doanh riêng lẻ và chịu sự quản lý của giám đốc trung tâm lợi nhuận. Nhiệm vụ của các nhân viên này là tìm kiếm khách hàng, giải quyết các vấn đề thắc mắc của khách hàng, chi hoa hồng cho khách. Mỗi nhân viên đều được giao chỉ tiêu doanh thu thực hiện. Nếu vượt mức thì mới được hưởng huê hồng theo doanh số.

Trung tâm lợi nhuận: giám đốc trung tâm lợi nhuận là giám đốc tại các văn phòng và chi nhánh. Gồm 4 trung tâm: trung tâm lợi nhuận 1 là giám đốc kinh doanh thành phố Hồ Chí Minh, trung tâm lợi nhuận 2 là giám đốc kinh doanh thành phố Hải Phòng, trung tâm lợi nhuận 3 là trưởng chi nhánh Đồng Nai, trung tâm lợi nhuận 4 là trưởng chi nhánh Hà Nội. Các giám đốc trung tâm lợi nhuận này có quyền và trách nhiệm kiểm soát hoạt động kinh doanh của các nhân viên kinh doanh, giao dịch với các đối tác đại lý nước ngoài, đồng thời kiểm tra việc thực hiện công việc giao nhận và báo cáo của trung tâm chi phí. Tổ chức thực hiện các chi phí sao cho hợp lý và doanh số cần đạt để mang lại lợi nhuận cho đơn vị, cho công ty.

Ban giám đốc là đại diện của hội đồng quản trị, được xem là trung tâm đầu tư, có quyền và trách nhiệm kiểm soát toàn bộ hoạt động của công ty. Xem xét, đánh giá tình hình kinh doanh của các trung tâm, ra các quyết định đầu tư dài hạn hay ngắn hạn cho các khu vực kinh doanh.

2.2.2 Các chỉ tiêu đánh giá và báo cáo liên quan đến các trung tâm

Cách phân chia trách nhiệm như trên là cơ sở để ban giám đốc tổ chức hệ thống đo lường đánh giá trách nhiệm của từng trung tâm. Các chỉ tiêu được xem xét cho từng trung tâm trách nhiệm. Phần lớn dữ liệu được cập nhật bằng hệ thống vi tính và được xử lý trong các phần mềm.

2.2.2.1 Trung tâm chi phí

a. Trung tâm chi phí giá thành:

❖ Xác định các chỉ tiêu:

Hoạt động của giao nhận vận tải quốc tế là công việc liên lạc với các hãng tàu để cung cấp giá cước thấp và tiện lợi cho khách, sau đó làm các thủ tục nhận hàng cho chủ hàng. Thường các công ty theo dõi từng lô hàng vận chuyển, nhân viên sẽ kiểm tra các yếu tố sau của lô hàng:

- Quy định về việc giao nhận hàng;

- Quy định về hàng, qui cách bao bì, trọng lượng hay khối lượng;
- Quy định về thời gian xếp hàng;
- Quy định về chứng từ;
- Quy định thanh toán.

Các lô hàng của nhiều khách được tập hợp theo từng chuyến tàu vận chuyển. Nhân viên chứng từ dựa vào báo giá của hãng tàu và các dịch vụ khác để báo giá cho khách hàng và tiến hành đặt chỗ vận chuyển. Do đó, tương ứng với mỗi chuyến vận chuyển, nhân viên chứng từ tính được các giá thành vận chuyển.

Ta có thể thấy ví dụ trong một lô hàng nhập, khi hàng về công ty sẽ phải đóng tiền phí chứng từ cho một chuyến hàng, và phí bốc xếp và tháo dỡ hàng cho mỗi container hàng. Sau đó, các chuyến hàng gồm các lô hàng lẻ của chủ hàng, công ty sẽ chuẩn bị chứng từ và phát vận đơn cho từng chủ hàng và thu lại các phí dịch vụ chứng từ và bốc xếp dỡ hàng. Phí chứng từ được tính theo từng bộ cho khách hàng, phí bốc xếp tính theo khối lượng, trọng lượng hàng hóa. Như vậy công ty tính được lợi nhuận gộp của lô hàng đó dựa trên doanh thu trừ đi giá thành. Hay đối với hàng xuất, công ty thực hiện gom hàng lẻ tức mua cước nguyên container của hãng tàu, và bán lại cước cho khách hàng có nhu cầu vận chuyển hàng lẻ, ít hơn và tất cả được gom chung một container. Do đó, nhân viên chứng từ sẽ tính được tổng doanh thu và chi phí của chuyến hàng.

Các chỉ tiêu thường gặp như:

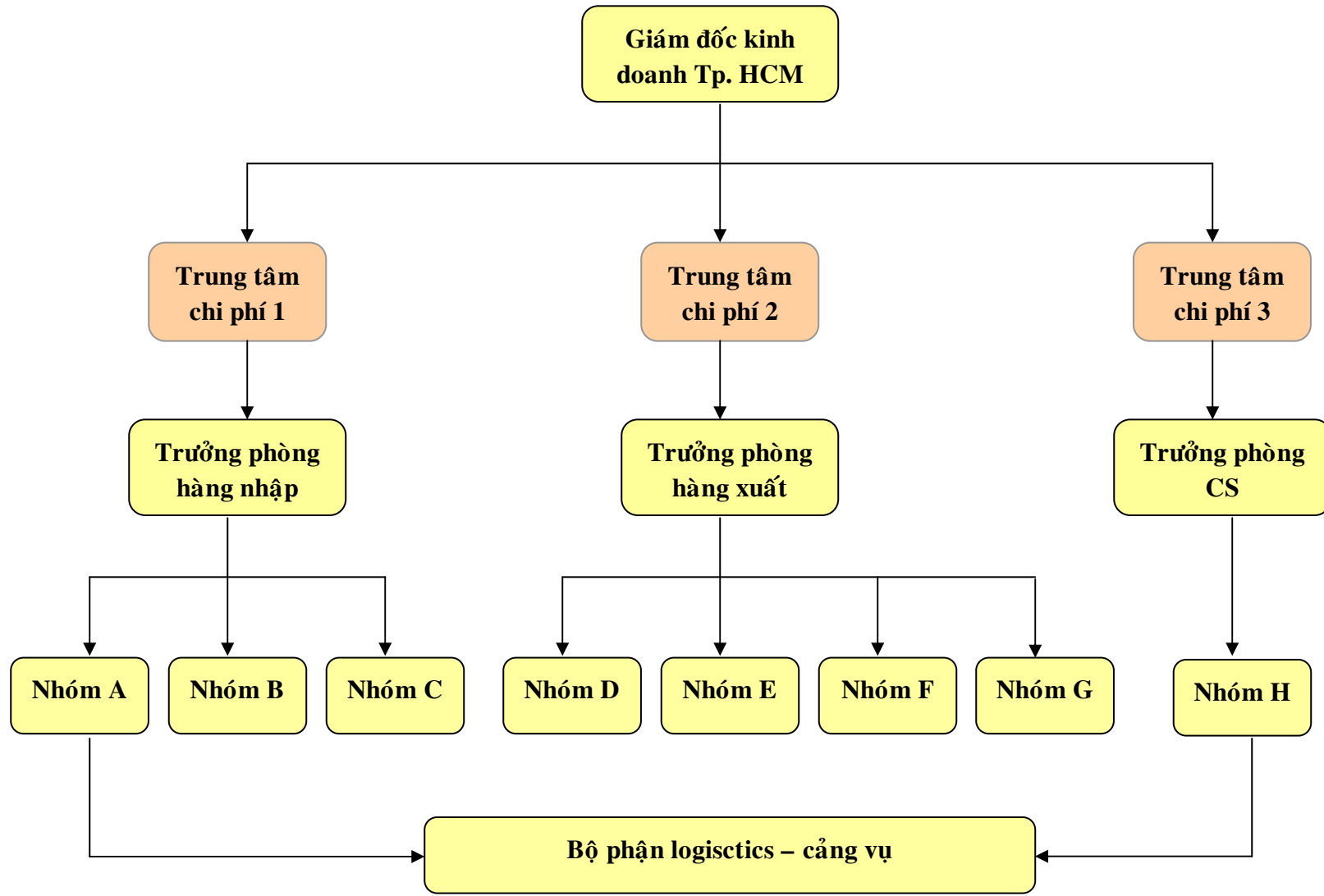
Khoản mục	Nội dung
	<u>Chi phí dịch vụ</u>
C/O fee	Phí chứng nhận xuất xứ
Insurance	Phí bảo hiểm
Handling fee	Phí thủ tục
Delivery Order fee	Phí lệnh giao hàng
Bill fee	Phí vận đơn
Fumigation	Phí phun trùng
Cleaning fee	Phí vệ sinh
	<u>Chi phí vận chuyển nội địa</u>
Lift on/off	Phí bốc xếp lên / xuống
CFS fee	Phí đóng dỡ container
Trucking fee	Phí vận chuyển
	<u>Các khoản phải trả cho bên nước ngoài</u>
Agency fee	Phí đại lý
CFS	Phí gom hàng
Handling fee	Phí thủ tục
...	...

❖ Tài khoản sử dụng và phương pháp hạch toán chi phí:

Tuy ngành kinh doanh này không phải là sản xuất sản phẩm mà là dịch vụ, nhưng vì các khoản chi phí này nhằm tạo doanh thu tương ứng nên kế toán sử dụng tài khoản TK154 – Chi phí sản xuất dở dang để tính giá thành và kết chuyển vào tài khoản TK 632 – Chi phí giá vốn và tính kết quả kinh doanh. Tài khoản 154 được chi tiết thành ba tài khoản con chủ yếu là chi phí dịch vụ, chi phí vận chuyển nội địa và chi phí khác. Riêng đối với chi phí cước vận chuyển quốc tế, các lô hàng xuất nhập khẩu đều có kết hợp với các đại lý nước ngoài để giao nhận hàng hóa nên cước tàu được hạch toán thu chi hộ và hưởng hoa hồng trên cước, thực hiện phân chia lợi nhuận theo hợp đồng với tập đoàn ITI. Do đó, chi phí tiền cước không hạch toán giá thành mà chỉ thống kê qua hệ thống vi tính quản lý chi trả các “cost sheet”.

❖ Sơ đồ chi tiết của trung tâm chi phí giá thành:

Sơ đồ 2.5 - SƠ ĐỒ CÁC TRUNG TÂM CHI PHÍ GIÁ THÀNH TẠI TP. HCM



Để có thể theo dõi công việc và phân chia trách nhiệm, trung tâm chi phí giá thành của doanh nghiệp được phân chia thành các nhóm chứng từ, phụ trách các tuyến vận chuyển cụ thể như sơ đồ 2.5.

Giám đốc trung tâm chi phí quản lý các chi phí giá thành. Giám đốc trung tâm lợi nhuận sẽ quản lý cả trung tâm chi phí giá thành và chi phí quản lý của đơn vị. Trong đó ở thành phố Hồ Chí Minh được phân chia đầy đủ thành trung tâm chi phí 1 do trưởng phòng hàng nhập quản lý. Trung tâm chi phí 2 do trưởng phòng hàng xuất và trung tâm chi phí 3 là trưởng phòng CS (customs services: tức đơn thuần chỉ làm dịch vụ, không có liên quan đến cước vận chuyển quốc tế). Các trưởng phòng có quyền và trách nhiệm quyết định các khoản chi phí và báo giá của các hãng tàu, quản lý và đánh giá công việc các nhân viên chứng từ, tổng hợp các báo cáo cho giám đốc trung tâm lợi nhuận.

Đối với hàng nhập thì phân chia các tuyến vận chuyển nhập khẩu thành các nhóm A, B và C và ký hiệu trên các hồ sơ chứng từ bằng các chữ cái sau.

Nhóm A sẽ gồm: tuyến hàng nhập khẩu vận chuyển bằng hàng không (ký hiệu VNAI) và tuyến nhập hàng từ các cảng của Trung Quốc về Việt Nam (ký hiệu VNCH).

Nhóm B gồm: tuyến nhập hàng từ các cảng của Hồng Kông (ký hiệu VNHH), và tuyến hàng nhập khẩu khác như Nhật, Malaysia, Hàn Quốc...(ký hiệu VNOH).

Nhóm C là tuyến nhập hàng từ các cảng của Đài Loan về Việt Nam (ký hiệu VNTH).

Đối với hàng xuất, các tuyến vận chuyển được phân thành 3 nhóm cụ thể sau và ký hiệu tuyến vận chuyển riêng.

Nhóm D sẽ gồm tuyến hàng xuất khẩu đến Bắc Mỹ (Line N. America/ ghi tắt là NA); tuyến xuất khẩu đến các khu vực khác ở Mỹ và Châu Mỹ (Line C.S.

Ameri/ ghi tắt CA); và tuyến hàng xuất khẩu đến Châu Âu (Line Europe/ ghi tắt EU).

Nhóm E gồm: tuyến xuất khẩu hàng đến Trung Quốc, Hồng Kông (Line HK, China/ghi tắt HC); và tuyến xuất khẩu hàng đến Đài Loan (Line Taiwan/ghi là TW)

Nhóm F thì có các tuyến xuất khẩu hàng đến Nhật và Hàn Quốc (Line Japane/Kore/ ghi tắt JK) ; tuyến xuất khẩu hàng đến các nước Châu Á khác (Line S.E. Asia/ ghi là SE)

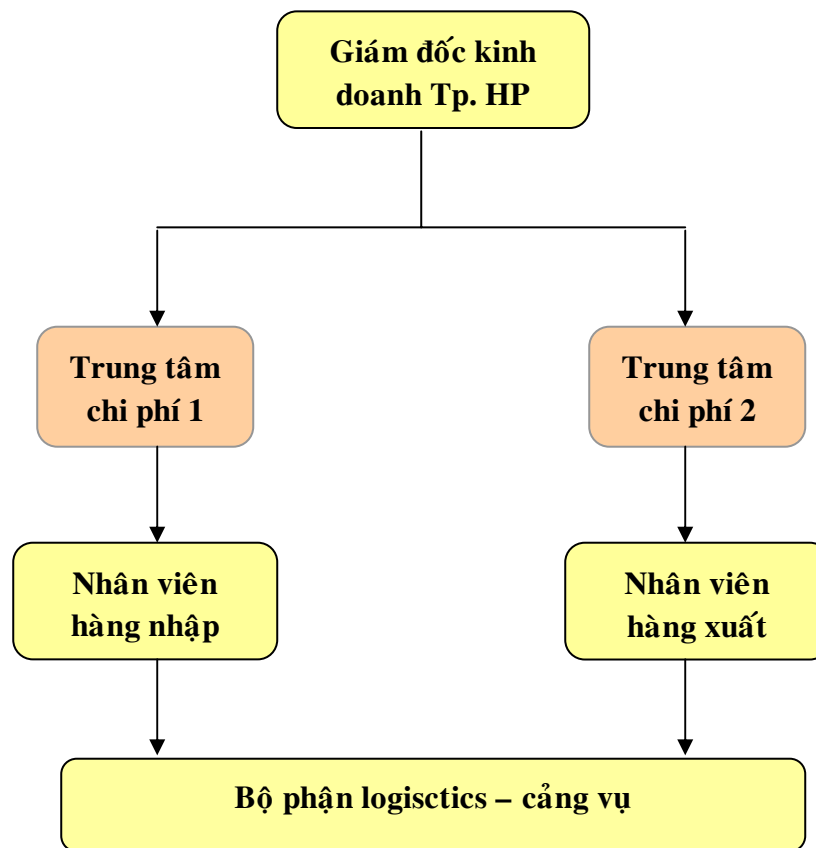
Nhóm G là nhóm có chỉ tuyến xuất khẩu hàng bằng đường hàng không (Line Air Export/ ghi tắt thành AR).

Bộ phận hàng CS chỉ thực hiện các lô hàng dịch vụ xuất nhập khẩu như khai thuê, vận chuyển, dịch vụ trọn gói...(Line Logistics/ ghi là CS)

Trung tâm chi phí giá thành hình thành theo các tuyến vận chuyển trên toàn cầu nhằm giúp dễ kiểm soát, đánh giá các tuyến vận chuyển mạnh yếu của đơn vị. Thế mạnh của các công ty thể hiện qua đánh giá các cước tàu mua bán được trên các tuyến khác nhau. Mặt khác, nó cho thấy chiến lược doanh nghiệp đang tập trung phát triển trên các tuyến nào trên thế giới. Các nhân viên nghiệp vụ chứng từ có thể chuyên môn hóa, hiểu rõ được các nghiệp vụ đặc thù của mỗi tuyến. Ví dụ như thủ tục hải quan ở các nước có thể yêu cầu khác nhau về đăng ký qua mạng trước khi hàng đến, các kiểm tra, kiểm dịch phun trùng khi tàu cập bến, hàng xuất tái nhập....

Bộ phận logistics – cảng vụ cũng có trưởng phòng quản lý riêng, có nhiệm vụ bố trí nhân viên hỗ trợ các bộ phận hàng xuất, hàng nhập, và dịch vụ thực hiện các việc đóng hàng, thuê bốc xếp, lấy lệnh, giao hàng ... Vì vậy, bộ phận này không kém phần quan trọng trong việc thực hiện giao nhận hàng hóa của công ty, chịu trách nhiệm về an toàn cho hàng hóa, kịp thời, đúng lúc cho khách hàng.

Sơ đồ 2.6 - CÁC TRUNG TÂM CHI PHÍ KINH DOANH TẠI TP. HP



Với sơ đồ 2.5 trên cho thấy đầy đủ nhất các bộ phận hoạt động của công ty tại thành phố Hồ Chí Minh. Các trưởng phòng hàng nhập và xuất còn có trách nhiệm tập hợp các dữ liệu thống kê của các chi nhánh, văn phòng đại diện để lập nên báo cáo chung cho toàn công ty. Tuy nhiên, tùy theo tình hình thực tế cụ thể và khối lượng công việc mà việc sắp xếp nhân sự trên được giản lược bớt như sơ đồ trung tâm chi phí tại Hải Phòng trên (Hình 2.6).

Ở thành phố Hải Phòng, trung tâm chi phí chỉ chia thành hai bộ phận chính là hàng nhập và hàng xuất và có bộ phận logistics – cảng vụ hỗ trợ các công việc ngoài bến cảng. Văn phòng Hải Phòng tổng hợp các báo cáo và gửi về văn phòng thành phố Hồ Chí Minh.

b. Trung tâm chi phí quản lý

❖ Xác định các chỉ tiêu:

Sau khi các khoản doanh thu được tính trừ cho giá thành trên, các trung tâm đạt được lợi nhuận sau giá vốn, tức số dư đảm phí. Số dư này là thu nhập cần thiết để chi các khoản chi về quản lý và bán hàng. Vì thế, trưởng các trung tâm lợi nhuận sẽ dự toán chi phí quản lý của bộ phận mình trong năm, và thực hiện theo dự toán đó. Các chỉ tiêu do trung tâm lợi nhuận xác định cho mình là các chi phí về số lượng nhân viên kinh doanh, nhân viên nghiệp vụ chứng từ, cảng vụ, tiền lương và phí bảo hiểm của nhân viên, chi phí thuê văn phòng theo quy mô hoạt động, chi về thưởng hoa hồng cho nhân viên, chi phí giao tế, các khoản chi tiện ích (như điện, nước, văn phòng phẩm, in ấn biểu mẫu, mua máy móc thiết bị, bảo trì...). Ngoài ra, các trung tâm lợi nhuận có thể bố trí cho mình các nhân viên kế toán và hành chính để phục vụ cho đơn vị hoạt động của mình và các chi phí sẽ tính cho bộ phận đó.

Bên cạnh đó, còn có các khoản chi về tổ chức hành chính và tài vụ chung cho toàn công ty được đặt tại trụ sở chính. Các chi phí này được phân bổ cho các trung tâm lợi nhuận như dự phòng nợ khó đòi, các chi phí quản lý hội viên của hiệp

hội vận chuyển, trích trước thưởng cuối năm như lương tháng mười ba, bảo hiểm giao nhận... Việc phân bổ tùy thuộc vào nhận xét đánh giá của ban giám đốc và trưởng phòng kế toán tài chính để đánh giá lợi nhuận của từng tháng.

❖ Tài khoản sử dụng và phương pháp hạch toán chi phí:

Theo chế độ kế toán hiện hành, kế toán viên phân loại và tập hợp các khoản chi phí này vào chi tiết của hai tài khoản chủ yếu là TK 641 – Chi phí bán hàng và TK 642 – Chi phí quản lý. Cuối kỳ, các chi phí này được kết chuyển để tính toán lợi nhuận gộp cho công ty.

Đặc biệt là trong phân loại chi phí quản lý của doanh nghiệp, do nhu cầu phải theo dõi đánh giá các khoản chi cố định hàng tháng, hay thường xuyên phát sinh, nên công ty tách riêng các khoản này để theo dõi như: chi phí in ấn biểu mẫu, giấy in, mực in ... nên mặc dù các khoản này cùng xếp loại là văn phòng phẩm nhưng vẫn theo dõi riêng biệt ở tài khoản chi tiết hơn. Các chi phí quản lý như là:

- Chi phí tiền lương: bao gồm lương tất cả nhân viên như kinh doanh, chứng từ, hành chính...
- Chi phí tiền thuê văn phòng: HCM , HP, HN. NT
- Chi phí văn phòng phẩm: hóa đơn, giấy fax, giấy A4, mực in, sách báo và in ấn như mẫu lệnh giao hàng, vận đơn, phiếu thu, khác...
- Chi phí bảo trì: máy tính, phần mềm, khác
- Chi phí Bảo hiểm: BHXH, BHYT, tai nạn con người, bảo hiểm giao nhận, khác
- Chi phí công tác: trong nước, nước ngoài
- Chi phí tiếp khách
- Chi phí điện thoại bàn: phân chia theo HCM, HP, HN, DN
- Chi phí Internet
- Chi phí điện thoại di động

- Chi phí email
- Chi phí gửi chuyển phát nhanh
- Chi phí ngân hàng
- Chi phí điện nước
- Khấu hao
- Chi phí phúc lợi nhân viên
- Chi phí đi lại
- Chi phí dự phòng nợ khó đòi
- Chi phí mua ngoài: phần cứng vi tính, phần mềm vi tính
- Chi phí thưởng cuối năm
- Chi phí thuế, lệ phí

v.v...

2.2.2.2 Trung tâm doanh thu:

❖ Xác định các chỉ tiêu:

Đây là trung tâm do bộ phận kinh doanh chịu trách nhiệm. Các nhân viên kinh doanh làm việc độc lập, nhận đơn hàng vận chuyển của khách hàng hoặc nhận làm dịch vụ khai thuê hải quan cho khách. Giám đốc trung tâm lợi nhuận quản lý trung tâm này. Ngoài ra, giám đốc trung tâm lợi nhuận còn quản lý các mối quan hệ với nước ngoài, là khu vực thường phát sinh doanh thu của hàng chỉ định, tức không do bộ phận kinh doanh mang lại mà do nhận ủy thác làm đại lý vận tải quốc tế của bên nước ngoài.

Vốn là một công ty thực hiện đại lý vận chuyển nên thường có sẵn về các biểu giá phải thu từ khách hàng. Đó là các khoản doanh thu như phí lệnh giao hàng, phí chứng từ vận đơn tính theo bộ, phí vệ sinh container tính theo container, phí dỡ hàng tính theo khối lượng, đóng hàng... Ngoài ra, doanh thu còn có một phần của cước vận tải quốc tế. Theo hợp đồng hợp tác đại lý, vận chuyển được kết hợp đối

tác nước ngoài để bốc dỡ, xếp hàng nên công ty được ủy quyền thu chi hộ và thực hiện phân chia lợi nhuận. Cước vận tải quốc tế là các cước tàu biển hay cước hàng không.

❖ Tài khoản sử dụng và phương pháp hạch toán doanh thu:

Thường công ty sử dụng 3 loại tài khoản để hạch toán là doanh thu dịch vụ, doanh thu vận chuyển nội địa, và doanh thu hoa hồng đại lý cước. Việc phân loại chủ yếu nhằm mục đích thống kê số liệu phù hợp với báo cáo thuế, để đối chiếu khi cần báo cáo vào cuối tháng. Các tài khoản đó là TK5111, TK5112, TK5113.

Đối với các nhân viên kinh doanh được giao chỉ tiêu doanh số. Khi nhận được đơn hàng, nhân viên chứng từ nhập dữ liệu và theo dõi trên hệ thống. Cuối mỗi tháng, nhân viên chứng từ sẽ in ra báo cáo doanh số của mỗi nhân viên để gửi kế toán đối chiếu. Theo hệ thống phần mềm, để có thể tính kết quả kinh doanh và các khoản hoa hồng nhân viên được hưởng, mỗi hồ sơ sẽ được lưu lại tên của nhân viên kinh doanh được gọi là “sale code”. Máy tính sẽ được tự động cập nhật, phân loại và in ra các báo biểu.

Sau khi đối chiếu xác nhận, kế toán cập nhật tính toán hoa hồng, và gửi báo cáo cho giám đốc trung tâm lợi nhuận. Công ty thường chi trả hoa hồng và thưởng khuyến khích công việc hàng quý. Hoa hồng chi trả được tính trên lợi nhuận gộp đạt được, tức dựa theo mỗi lô vận chuyển của mỗi khách hàng

$$\begin{array}{l} \text{Lợi nhuận gộp} \\ \text{(lô hàng)} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Tổng các doanh} \\ \text{thu (lô hàng)} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Tổng các chi phí} \\ \text{(lô hàng)} \end{array} \quad (2.1)$$

$$\begin{array}{l} \text{Tổng doanh số} \\ \text{(nhân viên)} \end{array} = \sum \begin{array}{l} \text{Lợi nhuận gộp} \\ \text{(lô hàng)} \end{array} \quad (2.2)$$

Riêng cước vận tải quốc tế là các khoản thu chi hộ nên theo quy định hạch toán cho các hợp đồng hợp tác kinh doanh, khoản thu chi được hạch toán vào TK3388- Các khoản phải trả khác, và TK1388- Các khoản phải trả khác. Sau đó, doanh số hoa hồng được hưởng sẽ tính theo chênh lệch cước của từng vận đơn. Các khoản đó như là:

	<u>Cước và phụ phí</u>
Air Freight	Cước hàng không
Fuel Surcharge	Phụ thu phí xăng dầu
THC	Dịch vụ sân bay THC
Ocean Freight FCL	Cước tàu biển - nguyên container
Ocean Freight CSL	Cước tàu biển - do gom hàng
Ocean Freight LCL	Cước tàu biển – hàng lẻ
Exwork	Phí giao tại xưởng
Advance Manifest	Phí bản kê khai hải quan
Courier fee	Phát chuyển nhanh
DSTN DLVR charge	Dịch vụ giao hàng tận nơi
Inland Surcharge	Phí nội địa
Port charge	Phí cảng
	<u>Thu chi hộ tiền phạt</u>
Demurrage fee	Phí lưu container
Detention charge	Phí lưu bãi
Overtime charge	Phí ngoài giờ
Customs penalty	Tiền phạt hải quan

2.2.2.3 Trung tâm lợi nhuận:

❖ Xác định các chỉ tiêu:

Khác với các ngành sản xuất, thương mại, giao nhận là ngành dịch vụ nên chi phí, giá bán không xác định theo đơn vị sản phẩm. Các khách hàng có nhu cầu vận chuyển và các dịch vụ khác nhau, nên xác định lợi nhuận sẽ không dựa vào đơn vị sản phẩm mà dựa vào các đơn hàng dịch vụ. Vì thế, giám đốc trung tâm lợi nhuận quản lý lợi nhuận theo từng chuyến vận chuyển của các tất cả lô hàng gộp lại.

$$\text{Lợi nhuận gộp (chuyến hàng)} = \sum \text{Doanh thu các lô hàng} - \sum \text{Chi phí các lô hàng} \quad (2.3)$$

Tức với mỗi chuyến hàng sẽ gắn với một tên tàu (chuyến bay), trong đó sẽ có một hoặc nhiều lô hàng của khách. Nhân viên chứng từ sẽ mở hồ sơ theo dõi riêng cho từng chuyến hàng và đánh dấu hồ sơ theo ký hiệu tuyến nêu ở phần trung tâm chi phí. Các chuyến hàng có các ký hiệu và tên tàu (chuyến bay) riêng, số vận đơn chủ (master bill), cảng đi, cảng đến, thời gian vận chuyển. Các lô hàng có thể tính theo nguyên container (khối lượng 40 feet hay 20 feet), hoặc các hàng lẻ. Phương pháp này là phương pháp theo đơn đặt hàng “Job Order”. Các đơn đặt hàng tùy thuộc vào các chuyến tàu.

Để tính ra lợi nhuận thực tế của trung tâm lợi nhuận, lợi nhuận gộp của các chuyến tàu trên phải đủ để chi cho các chi phí bán hàng và chi phí quản lý và có dư. Lợi nhuận thực tế tại các trung tâm được tính như sau:

$$\text{Lợi nhuận Trung tâm lợi nhuận} = \sum \text{Lợi nhuận gộp (chuyến hàng)} - \sum \text{Chi phí quản lý của trung tâm lợi nhuận} \quad (2.4)$$

Kế toán tổng hợp các chỉ tiêu này trên phân báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh. Sau đó, các bộ phận tổng hợp báo cáo gửi về, kế toán có trách nhiệm kiểm

tra, đối chiếu, tập hợp các chi phí phát sinh hàng tháng và lên báo cáo tổng hợp của toàn công ty.

❖ Các báo cáo liên quan

Khi một bộ hồ sơ hoàn thành, tức đã thực hiện xong các thủ tục hàng hóa và cập nhật đầy đủ thông tin thì phòng chứng từ sẽ in bảng báo cáo lợi nhuận từ máy, đính kèm theo các vận đơn, thông báo nợ có của nước ngoài, danh sách cước, tờ chi phí. Hồ sơ được chuyển đến phòng kế toán hạch toán và lưu trữ. Mẫu sheet lợi nhuận hàng nhập và hàng xuất như sau :

Hình 2.7 – Bảng tính lợi nhuận theo chuyến tàu của hàng xuất khẩu

Công ty TNHH Vận tải Quốc tế I.T.I

BẢNG TỔNG HỢP LỢI NHUẬN CHUYẾN
VOYAGE PROFIT SUMMARIZE

Hãng tàu (Shipping line) :

Số hồ sơ (File no.)

Tên tàu và chuyến (Vessel & Voy) :

Ngày (date)

Tuyến (Line)

Ngày dỡ hàng

Ngày đóng hồ sơ

(On board)

(Closing date)

Vận đơn HB/L No. Vận đơn MB/L No.	Khối lượng R/T (CY/CFS) KGS /CBM	TYPE	FRT	Doanh thu - Revenue		Giá thành – Cost		Lợi nhuận	Phân chia doanh thu FWD share	N/v kd Khách hàng Sale code Customer
				Trả trước - Prepaid	Trả sau - Collect	Trả trước – Prepaid	Trả sau - Collect			
Cảng đi/ cảng đến PL.R. / PL. DEST										
Tổng cộng (total)										
Lợi nhuận (profit)								USD VND		

Tổng khối lượng CFS:

Container:

Consol:

Người lập biểu:

Hình 2.8 – Bảng tính lợi nhuận theo chuyến tàu của hàng nhập khẩu

Công ty TNHH Vận tải Quốc tế I.T.I

**BẢNG TỔNG HỢP LỢI NHUẬN CHUYẾN
VOYAGE PROFIT SUMMARIZE**

Số hồ sơ (Job no.)

Tên tàu và chuyến (Vessel & Voy) :

Ngày (date)

Ngày tàu đến (E.T.A):

Vận đơn HB/L No. Vận đơn MB/L No.	Khách hàng Customer	Khối lượng R/T	Doanh thu – Revenue				Giá thành – Cost				Phí trả/thu đại lý	Lợi nhuận Profit
		Số lệnh giao hàng (D/O)	Cước O/F	Phí D/O	CFS/ THC	Khác MISC	Cước O/F	Phí D/O	CFS/ THC	Khác MISC	AGNT/Fee	
Tổng cộng (total)												
Lợi nhuận (profit)												USD VND

Hóa đơn nước ngoài:

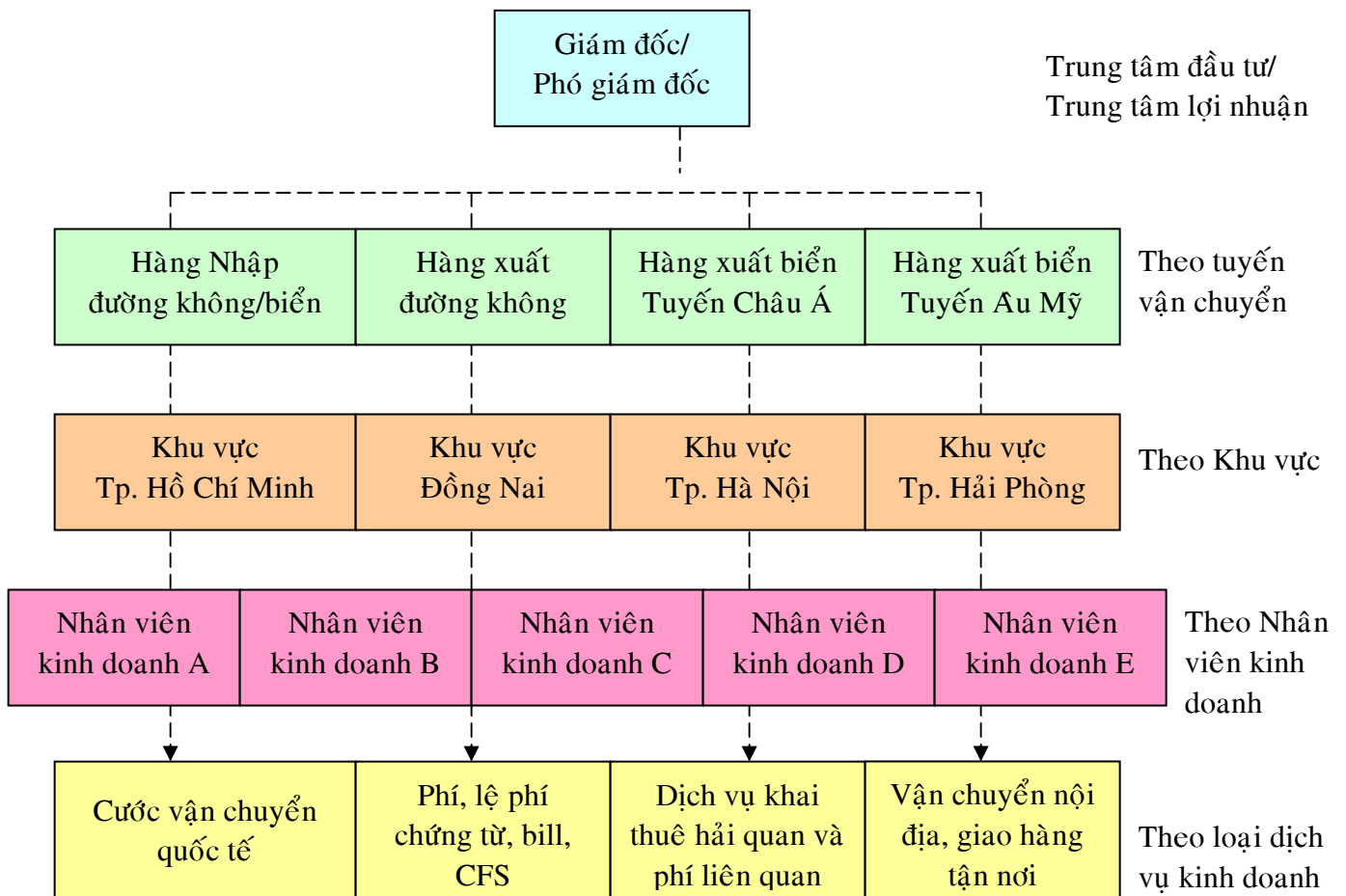
Tên đại lý Agent	Ngày hóa đơn Invoice date	Số hóa đơn đại lý Agent Reference	Số hóa đơn cty Our Reference	Phải thu (Debit)	Phải trả (Credit)
Tổng cộng (total)					

Người lập biểu:

Hai bảng trên đều tính ra lợi nhuận, nhưng do nghiệp vụ khác nhau nên bảng được thiết kế khác nhau. Như hàng nhập khẩu cần thống kê theo ngày tàu đến, tên khách hàng nhận hàng là chính, các chi phí liên quan được tách riêng thành tiền cước, phí thủ tục, phí bốc dỡ, các khoản phải trả cho nước ngoài, khoản khác. Còn hàng xuất thì cần thiết theo dõi theo hãng tàu, ngày xếp hàng, đóng hồ sơ, các khoản thu nhập và chi phí... Các cước trả trước, trả sau tương ứng là các khoản trả ở Việt Nam hay ở nước ngoài, tùy thuộc vào thỏa thuận và yêu cầu của khách hàng.

Để phân tích đánh giá tình hình hoạt động của doanh nghiệp ở các mặt khác nhau, báo cáo lợi nhuận các chuyến tàu được thiết kế trên phần mềm dữ liệu chứng từ. Hệ thống báo cáo sẽ tập hợp lợi nhuận theo các cấp độ như sau:

Hình 2.9 - Hệ thống báo cáo bộ phận theo cấp độ



Báo cáo theo tuyến tàu: cho phép đánh giá thế mạnh, khả năng cạnh tranh của công ty trên thị trường thế giới. Hàng tháng các bộ phận trung tâm chi phí – doanh thu gửi bảng tổng hợp lợi nhuận của tất cả các hồ sơ của các tuyến hàng xuất và hàng nhập. Xem tham khảo mẫu trong hình 2.10 sau.

Báo cáo theo khu vực kinh doanh : đánh giá việc đầu tư vào các khu vực có hợp lý hay chưa, có nên mở rộng hoạt động kinh doanh hay thu hẹp đầu tư của công ty. Các trung tâm lợi nhuận có trách nhiệm thống kê doanh thu và chi phí giá thành, lợi nhuận gộp và chi phí quản lý của đơn vị để báo cáo về trụ sở chính.

Báo cáo của nhân viên kinh doanh : đánh giá khả năng kinh doanh của từng nhân viên, là cơ sở để tính chi phí hoa hồng, so sánh doanh số của nhân viên với chính sách chỉ tiêu doanh thu của công ty.

Báo cáo theo các loại hình kinh doanh dịch vụ : cho phép đánh giá tình hình kinh doanh của công ty theo từng loại hình hoạt động, khả năng cung cấp dịch vụ và đa dạng hóa các dịch vụ cung cấp cho khách hàng.

Các đơn vị hỗ trợ kinh doanh hàng tháng sẽ in ra các báo cáo trung tâm lợi nhuận này cho giám đốc kinh doanh theo dõi. Lợi nhuận chưa bao gồm chi phí quản lý nên sẽ được bộ phận kế toán lập riêng cho phần lợi nhuận ròng bằng tổng lợi nhuận gộp của các chuyển tàu trừ cho chi phí quản lý đơn vị và toàn doanh nghiệp.

Hình 2.10 – Báo cáo lợi nhuận theo kỳ của hàng xuất

Công ty TNHH Vận tải Quốc tế I.T.I

BÁO CÁO LỢI NHUẬN THEO KỲ CỦA HÀNG XUẤT

Xếp hàng từ ngày..... đến ngày

EXPORT PERIOD PROFIT REPORT

On board from to.....

Tuyến (Line):

Ngày (date):

Ngày xếp hàng On board	Số hồ sơ File no.	Dtu chia P/S	Lợi nhuận trong nước Local		Hàng nguyên container CY					Hàng lẻ CFS		Khai thác gom hàng CONSOL						Lợi nhuận Profit		
			USD	VND	20'	40'	HQ	45'	OT R	R/ton	CBM	20'	40'	HQ	45'	OT R	R/ton	CBM	USD	VND
Tổng (Total)																				

Người lập:

Cuối cùng là báo cáo lợi nhuận cuối kỳ của các trung tâm lợi nhuận. Trong báo cáo này, kế toán kết hợp phân tích tỷ lệ phần trăm chi phí chiếm trong lợi nhuận gộp của công ty. Qua đó, ban giám đốc có thể tập trung chú ý đến các chi phí cao và phân tích, cải thiện để tiết kiệm chi phí và mang lại hiệu quả. Dưới đây là mẫu báo cáo lợi nhuận của các trung tâm lợi nhuận:

Hình 2.11 – Báo cáo lợi nhuận chung của doanh nghiệp

BÁO CÁO LỢI NHUẬN

Kỳ báo cáo:.....

Ngày:.....

Chỉ tiêu	Số tiền (Đồng)	Phần trăm (%)	Tp. Hồ Chí Minh (đồng)	Tp. Hải Phòng (đồng)
Lợi nhuận gộp		100%		
Điều chỉnh lợi nhuận gộp		%		
Các chi phí doanh nghiệp - Chi phí tiền lương - Chi phí thuê văn phòng - Chi phí thuê kho - Chi phí văn phòng phẩm + Hóa đơn + Giấy fax + Giấy A4 + Mực in + Sách báo + Mẫu in (D/O, Freight List...)		%		

+ Khác				
- Chi phí bảo trì				
- Chi phí Bảo hiểm				
- Chi phí công tác				
- Chi phí tiếp khách				
- Chi phí điện thoại bàn				
- Chi phí Internet				
- Chi phí điện thoại di động				
- Chi phí email				
- Chi phí khác				
Lợi nhuận		%		
Thu nhập khác		%		
Chi phí khác				
Lợi nhuận trước thuế		%		
Thuế thu nhập				
Lợi nhuận ròng		%		

Người lập

Kế toán trưởng

Giám đốc kinh doanh

Theo báo cáo trên, ban giám đốc có thể đánh giá, so sánh quy mô hoạt động của các trung tâm lợi nhuận. Nó thể hiện kết quả hiệu quả hoạt động của các bộ phận trong công ty. Tuy nhiên để đánh giá hoạt động thực sự của các trung tâm còn phải xem xét đến báo cáo công nợ, tiền tệ, tài sản đầu tư và lưu chuyển tiền tệ.

2.2.2.4 Trung tâm đầu tư

Ban giám đốc công ty là người quan tâm đến các chỉ tiêu của trung tâm đầu tư. Hiện thời, công ty chỉ đánh giá hiệu quả kinh doanh thông qua chỉ số ROI, RI.

Các chỉ số này tuy cho phép doanh nghiệp đánh giá hiệu quả và hiệu năng của việc sử dụng vốn, hoạt động kinh doanh của đơn vị nhưng vẫn còn những hạn chế riêng.

2.2.3 Thực hiện các nội dung liên quan đến kế toán trách nhiệm

2.2.3.1 – Dự toán chi phí:

Ngành kinh doanh vận tải biển tính doanh thu và giá thành theo từng đơn đặt hàng, như trên có nêu theo từng chuyến hàng vận chuyển. Các báo giá khách hàng sao cho thu đủ chi và có lời. Vì vậy vấn đề dự toán không chủ yếu tập trung vào dự toán giá thành. Vấn đề Ban giám đốc, các giám đốc trung tâm lợi nhuận quan tâm là số chi phí quản lý trong năm để duy trì hoạt động và phát triển kinh doanh. Vào đầu năm tháng 1, các trung tâm lợi nhuận sẽ gửi về trụ sở chính kế hoạch kinh doanh trong năm. Trong đó dự toán chi phí cho các tháng, liệt kê chi tiết từng loại chi phí, các chi phí phát sinh thêm do các hoạt động kinh doanh mới, và tổng cộng chi phí cả năm.

Dựa vào kết quả kinh doanh đạt được của năm trước, năm nay ban giám đốc xét duyệt các khoản chi phí cho các trung tâm lợi nhuận. Các trung tâm lợi nhuận lên kế hoạch số nhân sẽ tuyển dụng thêm, diện tích thuê nhà, chi phí điện nước ... Khi lên các dự toán chi phí này cũng là lúc đặt ra cho trung tâm lợi nhuận phải đạt doanh thu tối thiểu cho các tháng và cả năm. Ban giám đốc sẽ cân nhắc, xem xét và yêu cầu điều chỉnh nếu cần thiết. Đối với trung tâm mới thành lập như Đồng Nai, Ban giám đốc có thể chấp nhận chi phí quản lý hợp lý. Văn phòng này mới đi vào hoạt động, doanh thu thấp và chịu lỗ chi phí trong một thời gian.

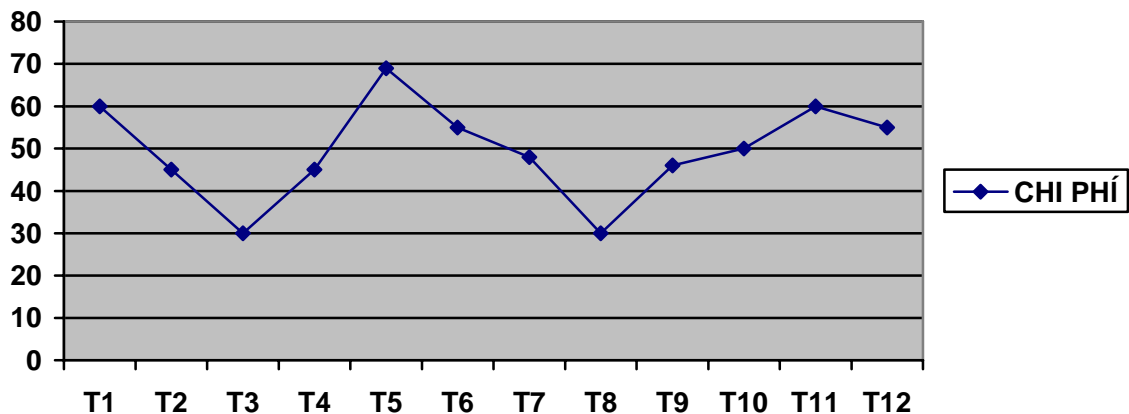
Bảng dự toán chi phí hoạt động được lập riêng cho mỗi trung tâm, gồm các cột kế hoạch, thực tế, và phần trăm thực hiện (%). Hai cột thực tế và phần trăm thực hiện để trống. Đến cuối các tháng và cả năm, các dữ liệu thực tế được điền vào và đánh giá phần trăm thực hiện so với kế hoạch. Hình 2.12 là mẫu ngân sách hoạt động của các bộ phận.

Văn phòng										
Tiền thuê										
Chi điện, nước										
In ấn và văn phòng phẩm										
Bưu phẩm										
Phí ngân hàng										
Bảo hiểm vận đơn										
Dự phòng nợ khó đòi										
Quảng cáo										
Phí công tác										
Phí tiếp khách										
Phí đi lại										
Phí bảo trì										
Phí thuê máy copy										
		Tổng								
Khấu hao										
		Tổng								
Khác										
		Tổng								
		TỔNG CỘNG								

2.2.3.2 Phân tích biến động chi phí và số dư đảm phí:

Qua số liệu thực tế của bảng ngân sách, kế toán lên báo cáo riêng của các bộ phận, báo cáo chung của toàn công ty, và phân tích được sự biến động của các khoản chi phí. Chiều hướng biến động của các loại chi phí khác nhau tùy thuộc vào tính chất và hoạt động của các bộ phận. Lấy ví dụ như chi phí điện thoại, điện nước, văn phòng phẩm, các dịch vụ mua ngoài thường có chiều hướng tăng giảm theo mùa kinh doanh.

Hình 2.13 – Phân tích biến động chi phí theo vụ mùa



Theo biểu đồ hình 2.13, chi phí được phân tích theo các tháng trong năm và có chiều hướng tăng giảm theo mùa kinh doanh. Trục hoành lần lượt các tháng trong năm. Trục tung là số tiền tính theo đơn vị triệu đồng. Đường chi phí này thường tăng vào giữa năm và cuối năm, đó là các mùa kinh doanh của ngành. Mùa trũng thường là sau khi nghỉ tết và giữa năm.

Đối với các chi phí lương và thưởng của nhân viên thường có chiều hướng tăng dần so với đầu năm. Các khoản dự phòng, trích trước bảo hiểm vận tải biển được tính đều cho các tháng trong năm. Việc phân tích biến động này nhằm mục đích giúp cho công việc dự toán của các năm kế tiếp gần đúng và bị chênh lệch ít.

Ngoài ra, doanh nghiệp còn phân tích biến động của lợi nhuận gộp qua các tháng, nhằm dự tính trước các tháng phải chịu lỗ hay có lãi. Như các tháng nghỉ tết, và giữa năm, lợi nhuận gộp giảm trong khi chi phí quản lý giảm nhẹ. Khi đó lợi nhuận gộp ít, ban giám đốc phải điều chỉnh các chi phí cho thích hợp và tiền tệ để đáp ứng thu chi trong công ty. Phân tích biến động số dư đảm phí giúp cho các giám đốc trung tâm lợi nhuận cân đối các hoạt động trong công ty.

2.2.3.3 Phân bổ chi phí:

Một số chi phí được ban giám đốc quyết định thực hiện ở trụ sở chính nhưng sẽ được phân bổ cho các bộ phận khu vực trong công ty. Đó là các chi phí như bảo hiểm vận đơn lấy tổng số chi trong năm chia theo tỷ lệ khối lượng hàng thực hiện của các bộ phận năm trước. Dự phòng nợ khó đòi phân bổ theo tỷ lệ bình quân của số dư các khoản phải thu khách hàng năm trước (tổng số đầu năm và số cuối năm chia hai). Chi phí xây dựng phần mềm trọn gói ban đầu cho hệ thống chứng từ được khấu hao theo tỷ lệ nhân viên chứng từ sử dụng hệ thống của các bộ phận.... Việc chi tiết hóa các chi phí quản lý sẽ giúp doanh nghiệp xây dựng các tiêu thức phân bổ chính xác và cụ thể hơn, đánh giá các trung tâm hợp lý hơn.

Kế toán trưởng sẽ tham vấn cho ban giám đốc các tiêu thức phân bổ chi phí trong công ty. Phổ biến các chi phí cho các giám đốc trung tâm lợi nhuận để có thể thực hiện báo cáo dự toán và đánh giá kết quả, hiệu quả hoạt động của các đơn vị.

2.2.3.4 Tỷ giá:

Trong các khoản thu và chi về nghiệp vụ giao nhận thường liên quan đến các khoản về cước vận tải quốc tế, các phí dịch vụ bến bãi, hoa hồng ... của nước ngoài nên thường tính bằng ngoại tệ và quy đổi theo tỷ giá tại thời điểm phát sinh. Các ngoại tệ liên quan thường là USD, EUR, NTD. Khi các chứng từ được cập nhật, các khách hàng trong nước chưa thanh toán, phải đến một thời gian ngắn sau mới thanh toán nên thường phát sinh chênh lệch tỷ giá. Để tiện cho việc báo cáo, nhân viên

chứng từ luôn lấy tỷ giá tạm tính của từng thời kỳ có thể chấp nhận được để lên báo cáo bộ phận. Bộ phận kế toán sẽ là bộ phận tính toán sau cùng về chi phí và doanh thu khi thanh toán. Thứ hai là đối với các đối tác nước ngoài, thời điểm thanh toán và phát sinh cũng chênh lệch nhau. Nên doanh nghiệp phải chịu chênh lệch tỷ giá khi báo cáo thuế. Khoản này có thể không được chấp nhận chi phí của bộ phận nhưng thực tế lại giảm thu nhập của doanh nghiệp.

2.3 Đánh giá thực trạng tổ chức kế toán trách nhiệm tại công ty

2.3.1 Những ưu điểm của hệ thống kế toán trách nhiệm

Hệ thống trung tâm trách nhiệm được xây dựng phù hợp với mô hình tổ chức của công ty. Với cách quản lý kinh doanh theo khu vực, công ty hình thành nên các trung tâm trách nhiệm cụ thể như trung tâm chi phí lợi nhuận, trung tâm chi phí, trung tâm doanh thu. Ban giám đốc có thể kiểm soát chi phí và thu nhập của các bộ phận riêng biệt. Các trung tâm lợi nhuận cũng có thể phát huy khả năng trong phạm vi trách nhiệm của mình. Các trung tâm chi phí kinh doanh có thể tập hợp các đầu vào kịp thời và dịch vụ tốt cho khách hàng.

Công ty đã xây dựng nên các chỉ tiêu đánh giá trách nhiệm và kết quả hoạt động kinh doanh của các bộ phận. Kế toán trách nhiệm khá hoàn chỉnh nhằm cung cấp thông tin cần thiết cho kế toán quản trị. Cách tính lợi nhuận theo đơn hàng tạo điều kiện dễ dàng cho việc xác định các chỉ tiêu kết quả của các bộ phận, được tập hợp thông tin theo lô, chuyển, các tuyến tàu. Qua đó, các chỉ tiêu lợi nhuận này giúp đánh giá trách nhiệm của các trung tâm doanh thu, trung tâm chi phí giá thành. Bên cạnh đó, việc tập hợp chi phí kinh doanh sẽ đánh giá được các khoản là chính yếu và thứ yếu, từ đó xem xét và ra quyết định chi tiêu và phát triển quy mô kinh doanh. Cuối cùng, kết hợp các chỉ tiêu chi phí quản lý doanh nghiệp, trung tâm lợi nhuận sẽ đánh giá thành quả và khả năng hoạt động kinh doanh của đơn vị.

Công ty đã xây dựng các báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của các bộ

phận. Song cũng không thể không kể đến sự hỗ trợ của công nghệ thông tin, giúp tổng hợp dữ liệu, nối kết giữa các bộ phận kinh doanh, chi phí, kế toán và quản lý. Hệ thống báo cáo được thiết kế trên máy tính, có thể thông tin được các khoản phải thu, phải trả, doanh thu và chi phí. Các thông tin được lập thành báo cáo và chuyển đến kế toán đối chiếu, hạch toán, và báo cáo cho bộ phận quản lý, quản lý công nợ và in hóa đơn trên hệ thống dữ liệu nhập sẵn.

Công ty cũng xác định cho mình chiến lược thực hiện để tối đa hóa lợi nhuận. Với hệ thống kế toán trách nhiệm (các trung tâm, chỉ tiêu, báo cáo) trên, nhà quản lý có thể theo dõi đánh giá thường xuyên các bộ phận theo các tháng kịp thời, thích hợp, hiệu quả. Chiến lược tối đa hóa lợi nhuận cũng được thực hiện qua các việc lập dự toán kinh doanh và lợi nhuận cho các trung tâm trách nhiệm, đưa ra các chỉ tiêu cho nhân viên phòng kinh doanh, định mức chi phí cho trung tâm lợi nhuận và trung tâm chi phí.

Xét về cơ bản, hệ thống kế toán trách nhiệm đáp ứng được nhu cầu kiểm soát các doanh thu, chi phí kinh doanh và quản lý. Đảm bảo các thông tin được báo cáo kịp thời, chính xác, thích hợp đối với ban quản lý.

2.3.2 Những mặt hạn chế của hệ thống kế toán trách nhiệm

Về cơ cấu các trung tâm trách nhiệm và các chỉ tiêu, báo cáo đánh giá thành quả hoạt động kinh doanh:

Sự phân cấp phân nhiệm trong cơ cấu các trung tâm trách nhiệm chưa rõ ràng. Các giám đốc trung tâm lợi nhuận của từng khu vực lại tập trung quyền chi phối tất cả các tuyến hàng, quản lý cả trung tâm doanh thu và không có giám đốc trung tâm doanh thu. Như vậy, quyền và trách nhiệm quản lý còn tập trung ở các giám đốc trung tâm lợi nhuận, chưa ủy quyền cho cấp dưới. Vì thế, hiệu quả kinh doanh các tuyến chiến lược chưa cao, chưa khuyến khích được nhân viên kinh doanh cấp dưới tích cực làm tăng hiệu quả công việc.

Các chỉ tiêu đo lường chi phí kinh doanh của công ty chỉ mới tính toán theo chiều dọc của các đơn hàng, tức là chi phí kinh doanh được trung tâm chi phí tập hợp khi nó phát sinh trong mỗi đơn hàng vận chuyển để tính lợi nhuận. Chứ chi phí kinh doanh chưa tính toán theo chiều ngang theo tính chất cùng loại phát sinh trong tháng, trong kỳ kinh doanh. Các chi phí giá thành cần được phân loại theo ứng xử chức năng logistics gồm: chi phí vận chuyển nội địa, chi phí kho bãi, chi phí dự trữ, mua nguyên vật liệu... Trong đó, chi phí vận chuyển, bốc xếp hiện chiếm tỷ lệ cao trong tổng chi phí. Có như thế, doanh nghiệp mới đánh giá được các mặt hoạt động của logistics, tính ra hiệu quả của chi phí kinh doanh so đầu ra, cho phép tính toán các phương án đầu tư tài sản cố định (như xe tải, xe cẩu) thay vì phải thuê ngoài.

Các báo cáo đánh giá kết quả kinh doanh, cụ thể việc tính lợi nhuận các chuyến hàng thường phải điều chỉnh, cập nhật lại, dẫn đến báo cáo kế toán trách nhiệm chưa chính xác. Vì các trung tâm chi phí kinh doanh tự in các báo cáo bộ phận cho kế toán, và thường xuyên phải điều chỉnh hồ sơ sau khi các chuyến tàu khóa sổ. Nguyên nhân có thể do làm sai chứng từ, thay đổi báo giá, liên lạc đại lý chậm trễ... Nên ý thức về cách đánh giá kết quả và hiệu quả hoạt động của các trung tâm chi phí còn thấp.

Chiến lược của công ty còn xa rời với hệ thống đo lường, đánh giá thành quả hoạt động sản xuất kinh doanh. Đó là vì hệ thống chưa có phương hướng đánh giá theo các chỉ tiêu chiến lược kinh doanh chủ đạo. Các chỉ tiêu và báo cáo đánh giá trách nhiệm các trung tâm chỉ mới đáp ứng tạm thời các yêu cầu kiểm soát tài sản như công nợ, chi phí, chưa chủ động các mục tiêu của toàn công ty. Nên các trung tâm trách nhiệm chưa thể phát huy năng lực và khả năng để đóng góp các mục tiêu chung, thành tích của các trung tâm trách nhiệm chưa tối ưu hóa.

Triển vọng khách hàng chưa được chú trọng, chưa có chỉ tiêu đánh giá, một phần cũng do chưa có giám đốc trung tâm doanh thu quản lý. Thời gian qua công ty

chưa đầu tư đúng mức cho việc xây dựng chiến lược khách hàng. Các chiến lược được xây dựng một cách hình thức, chỉ dựa vào những chỉ tiêu cứng nhắc, những kinh nghiệm, hoặc do phán đoán chủ quan để xây dựng, chất lượng không cao. Để xây dựng chiến lược dịch vụ khách hàng có tính khoa học và khả thi cao, cần phải cân nhắc kỹ môi trường bên trong và bên ngoài, xác định rõ những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, nguy cơ.

Ngoài ra, là các chỉ tiêu của trung tâm đầu tư và chỉ tiêu doanh thu của trung tâm doanh thu còn sơ sài. Việc này có thể làm cho ban giám đốc đánh giá chưa xác thực với kết quả và hiệu quả hoạt động của các trung tâm lợi nhuận và trung tâm doanh thu.

Sau cùng công ty còn chưa đánh giá đúng trách nhiệm thu hồi công nợ của các trung tâm lợi nhuận. Các bên đại lý nước ngoài chỉ định hàng thông qua đại lý I.T.I Việt Nam để xuất hàng hay nhập hàng theo hệ thống, nên hàng chỉ định này chiếm phần lớn trong các khoản thu chi hộ, công nợ. Công ty còn ít quan tâm đến lưu chuyển tiền tệ của các trung tâm để xem xét các tài sản công nợ, tiền tệ, điều này dễ dẫn đến rủi ro tài chính, ảnh hưởng đến toàn doanh nghiệp.

Về phương pháp hạch toán và sử dụng tài khoản của công ty: Công ty tập hợp giá thành tức chi phí kinh doanh của doanh nghiệp vào tài khoản TK154 – Chi phí sản phẩm dở dang và tài khoản TK632 – Giá vốn hàng bán. Vì theo quy định hiện hành thì cách hạch toán này là cho hàng hóa, dịch vụ. Theo một số công ty tương tự trong ngành lại hạch toán tất cả các khoản chi phí này vào tài khoản TK641 – Chi phí bán hàng. Nên xét chung trong quy định kế toán cho ngành giao nhận này còn chưa rõ ràng, chưa có phương pháp hạch toán cụ thể. Thế nhưng cách hạch toán khác nhau của các doanh nghiệp sẽ ảnh hưởng đến kế toán trách nhiệm của doanh nghiệp nói riêng và kế toán quản trị nói chung.

Cách hạch toán của doanh nghiệp trong hai tài khoản trên là tương đối chấp

nhận được vì nó thể hiện phần giá thành tương ứng doanh thu mà doanh nghiệp tạo ra ở tài khoản TK511 – Doanh thu của đơn vị. Nó thể hiện rõ được lãi gộp của doanh nghiệp trước khi tính trừ vào các chi phí quản lý của doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, trong ngành giao nhận này, các doanh nghiệp luôn có mối quan hệ với nhiều đại lý nước ngoài, mà cụ thể đó không phải là các khách hàng của doanh nghiệp. Vì vậy để có thể theo dõi công nợ và phù hợp với hệ thống tài khoản theo quy định, cách hạch toán hiện tại của công ty cũng như các doanh nghiệp khác trong ngành đều sử dụng tài khoản TK1388 – Các khoản phải thu khác và tài khoản TK3388 – Các khoản phải trả khác. Một số doanh nghiệp còn làm tài khoản cấp bốn để theo dõi công nợ của từng đại lý. Doanh số cước vận chuyển của đơn vị được phân chia lợi nhuận theo hợp đồng đại lý nước ngoài được hạch toán vào TK3388 trước khi tính doanh thu về cước được hưởng. Xét về kế toán quản trị thì công ty sẽ khó có thể đánh giá các loại cước công ty thực hiện. Xét về kế toán tài chính, thì các khoản phải thu và phải trả khác này lại là các khoản phải thu phải trả quan trọng để tính toán lưu chuyển tiền tệ của doanh nghiệp chứ không hẳn là các khoản phải thu phải trả không đáng kể.

Về phương pháp hạch toán tỷ giá, như phân tích tình trạng tỷ giá ở trên cho thấy vấn đề tỷ giá là trở ngại khi lập báo cáo bộ phận cho doanh nghiệp tại các thời điểm. Chênh lệch này có thể làm ảnh hưởng đáng kể đến tình hình kinh doanh của đơn vị. Đặc biệt là chênh lệch tỷ giá thanh toán. Tuy nhiên, theo quy định hiện hành chênh lệch này không được phép hạch toán vào chi phí hợp lý.

Ngoài ra, chính sách khuyến khích nhân viên chỉ mới tập trung cho bộ phận kinh doanh, chưa được chú trọng cho các bộ phận khác. Một phần cũng vì các khoản khuyến khích khen thưởng chưa được tính vào chi phí kinh doanh hợp lý cho doanh nghiệp. Vì thế, nó có thể ảnh hưởng đến kết quả, hiệu quả các bộ phận.

Kết luận chương 2

Công ty Vận tải Quốc tế I.T.I là công ty hoạt động ngành giao nhận, là thành viên của tập đoàn I.T.I Group. Trong những năm gần đây, quy mô công ty đang dần mở rộng và phát triển, uy tín công ty ngày càng nâng cao. Vì vậy, hệ thống kế toán trách nhiệm đang chiếm vị trí quan trọng trong các báo cáo bộ phận của công ty. Các bộ phận đó thuộc về các trung tâm trách nhiệm chi phí kinh doanh, doanh thu, lợi nhuận.

Qua thực trạng tổ chức công tác kế toán và quản lý của công ty, đề tài rút ra được một số ưu điểm của công ty. Đó là công ty đã sớm xây dựng các trung tâm trách nhiệm theo mô hình quản lý của mình, đảm bảo các công việc được giao quyền và trách nhiệm cho những người liên quan. Bên cạnh đó, ban giám đốc đề ra hệ thống các chỉ tiêu, các báo cáo để đánh giá kết quả, hiệu quả hoạt động kinh doanh của các bộ phận. Các thông tin được xử lý trên hệ thống vi tính, kịp thời đưa ra các báo cáo kinh doanh của các bộ phận và toàn doanh nghiệp.

Tuy nhiên, hệ thống kế toán trách nhiệm vẫn còn một số nhược điểm và hạn chế. Đó là cơ cấu tổ chức phân cấp còn tập trung cao độ ở trung tâm lợi nhuận dẫn đến trung tâm doanh thu chưa phát huy khả năng và hiệu quả công việc. Thứ hai là các chỉ tiêu chi phí kinh doanh chưa được tập hợp, phân tích kỹ lưỡng trong tổng thể chi phí kinh doanh, nên chưa nắm rõ được hiệu quả chi phí. Kế đến là các chỉ tiêu đánh giá doanh thu còn sơ xài, và xa rời chiến lược kinh doanh của công ty, đặc biệt là các mục tiêu hướng đến khách hàng, công ty chưa đánh giá đúng trách nhiệm thu hồi công nợ. Sau cùng, quá trình công tác kế toán tài chính còn gặp không ít khó khăn trong việc hạch toán và tổng hợp chi phí để tính giá thành và theo dõi công nợ.

Qua nghiên cứu kế toán trách nhiệm của đơn vị, chúng ta có thể rút ra những chỗ cần xây dựng và điều chỉnh nhằm giúp doanh nghiệp nâng cao vai trò trách nhiệm của các trung tâm, xây dựng phương pháp đánh giá kết quả và hiệu quả hoạt động kinh doanh một cách hoàn chỉnh.

CHƯƠNG 3:

HOÀN THIỆN HỆ THỐNG KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY GIAO NHẬN VẬN TẢI QUỐC TẾ ITI

3.1 CÁC QUAN ĐIỂM HOÀN THIỆN HỆ THỐNG KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM

Việc xây dựng bộ máy kế toán quản trị cần xem xét các điều kiện bên trong cũng như bên ngoài doanh nghiệp, các điều kiện có thể ảnh hưởng đến hệ thống kế toán doanh nghiệp để điều chỉnh. Trước tiên, kế toán trách nhiệm nhất thiết phải tuân thủ một số quan niệm cơ bản sau để mang lại lợi ích kinh tế và tính khả thi cao cho doanh nghiệp.

3.1.1 Phù hợp mô hình tổ chức quản lý của công ty

Xây dựng kế toán trách nhiệm tại công ty cần thiết đảm bảo tính phù hợp với mô hình quản lý của công ty. Cơ cấu tổ chức và quản lý thực hiện thông qua việc giao quyền và trách nhiệm cho các bộ phận khác nhau. Vì thế, kế toán trách nhiệm phải thích ứng để có thể kiểm soát và đánh giá kết quả sử dụng các nguồn lực doanh nghiệp tại các đơn vị cụ thể.

Mỗi doanh nghiệp có tình hình sản xuất kinh doanh không giống nhau, sử dụng các quy trình công nghệ khác nhau. Vì thế, doanh nghiệp cần vận dụng kế toán trách nhiệm dựa trên các nguyên lý chung để tổ chức một cách linh hoạt, không áp đặt. Kế toán trách nhiệm đảm bảo phát huy các tính năng của nó cho mô hình quản lý tương ứng.

3.1.2 Phù hợp với yêu cầu và trình độ quản lý của công ty

Xây dựng kế toán trách nhiệm nên tùy theo các yêu cầu quản lý và trình độ tổ chức doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, kế toán cần được hướng đến việc kiểm soát,

đánh giá các mục tiêu phát triển của doanh nghiệp.

Mỗi doanh nghiệp có phong cách quản lý khác nhau, trình độ tổ chức và cán bộ quản lý khác nhau. Nên kế toán trách nhiệm phải đáp ứng các yêu cầu quản lý và trình độ quản lý đó, phù hợp cho mỗi giai đoạn kinh doanh. Với chức năng đưa các mục tiêu chiến lược cho các bộ phận, kế toán trách nhiệm phải thay đổi uyển chuyển, hướng các bộ phận đến các chỉ tiêu đánh giá kết quả và hiệu quả hoạt động quan trọng.

3.1.3 Tính phù hợp và hài hòa giữa chi phí và lợi ích

Khi thực hiện một hệ thống kế toán trách nhiệm, nguyên tắc đặt ra là cần cân nhắc giữa chi phí bỏ ra cho hệ thống này với lợi ích mà nó mang lại. Đây là nguyên tắc mà tất cả các nhà quản lý phải thực hiện theo.

Hệ thống kế toán trách nhiệm ngoài việc phù hợp với mô hình, yêu cầu và trình độ quản lý trên, nó còn phải mang lại tính hiệu quả cao cho doanh nghiệp. Tức bộ máy kế toán quản trị vừa đảm bảo cung cấp thông tin vừa không chiếm tỷ lệ chi phí quá lớn so với các chi phí còn lại, có thể chấp nhận được.

Nếu kế toán trách nhiệm quá giản đơn trong khi tổ chức đơn vị phức tạp thì nhà quản lý sẽ không thể đánh giá được các bộ phận. Ngược lại, nếu kế toán trách nhiệm chi tiết trong cấu trúc đơn giản, kế toán trách nhiệm trở nên không đạt hiệu quả và tốn kém.

3.1.4 Đảm bảo phù hợp cơ chế quản lý của nền kinh tế Việt Nam

Kế toán trách nhiệm nhất thiết phải đảm bảo cơ chế quản lý của nền kinh tế Việt Nam, cần kết hợp công việc kế toán tài chính để tổng hợp thông tin cần thiết. Kế toán tài chính giúp thuận tiện trong việc lập các báo cáo quản trị, tránh gây trùng lặp, lãng phí lao động.

Theo thông tư 53/2006/TT53-BTC, ra ngày 16 tháng 6 năm 2006 quy định kế toán quản trị của Bộ Tài Chính, doanh nghiệp phải thực hiện kế toán quản trị căn cứ

vào các quy định về kế toán tài chính của Bộ Tài Chính như hệ thống tài khoản, chuẩn mực thực hiện kế toán, quy định về sổ sách chứng từ khác... Ngoài việc tuân thủ Luật kế toán Việt Nam, thì kế toán quản trị nói chung, hay kế toán trách nhiệm nói riêng còn phải đảm bảo tuân thủ các cơ chế quản lý khác của nhà nước như là chính sách thuế, các thủ tục hành chính v.v...

Kế toán trách nhiệm đảm bảo các cơ chế quản lý kinh tế sẽ là có cơ sở pháp lý bảo vệ các quyền lợi của doanh nghiệp. Nhất là trong các trường hợp tranh chấp, quy ra trách nhiệm quản lý tài sản, kinh doanh của doanh nghiệp.

3.1.5 Đảm bảo phù hợp trong quá trình toàn cầu hóa

Trong nền kinh tế Việt Nam đang hội nhập nền kinh tế thế giới, có nhiều vấn đề toàn cầu hóa đặt ra cho doanh nghiệp như tiền tệ, thị trường, sản xuất, lao động, công nghệ mới ... Kế toán trách nhiệm cũng phải thay đổi sao cho phù hợp nền kinh tế mới, tiếp thu có chọn lọc các bài học, kinh nghiệm của thế giới.

Các doanh nghiệp trong nước đang có khuynh hướng đầu tư ra nước ngoài, hay nhận vốn đầu từ nước ngoài, sáp nhập, hợp nhất doanh nghiệp, các giao dịch thị trường vốn. Hàng loạt các vấn đề phát sinh như tỷ giá giao dịch, đánh giá các bộ phận ở nước ngoài, các quy định của chính phủ các nước ... Vì vậy, kế toán trách nhiệm phải phù hợp với các nghiệp vụ liên quan, góp phần quản lý, kiểm soát và điều hành các bộ phận doanh nghiệp, và đáp ứng được quá trình toàn cầu hóa. Song cũng không ít bài học kinh nghiệm rút ra từ các nước phát triển, nâng cao khả năng quản lý trong doanh nghiệp.

3.2 HOÀN THIỆN KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI CTY VẬN TẢI QUỐC TẾ

I.T.I

Theo các quan niệm trên, hoàn thiện kế toán trách nhiệm phải phù hợp mô hình tổ chức công ty, phù hợp yêu cầu và trình độ quản lý, phù hợp cơ chế quản lý tài chính của nhà nước, phù hợp quá trình toàn cầu hóa, và đảm bảo chi phí hợp lý.

Để có thể tăng cường công tác quản trị, kế toán trách nhiệm tại Công ty Vận tải Quốc tế I.T.I còn phải thực hiện thêm một số điều chỉnh sau giúp đánh giá kết quả và hiệu quả hoạt động của các bộ phận một cách hợp lý. Đó là các vấn đề:

- Hoàn thiện cơ cấu các trung tâm trách nhiệm;
- Bổ sung các chỉ tiêu và báo cáo bộ phận phù hợp với ngành giao nhận;
- Ứng dụng phương pháp đánh giá bằng bảng cân đối các chỉ tiêu;
- Xây dựng phương pháp hạch toán.

3.2.1 Hoàn thiện cơ cấu các trung tâm trách nhiệm

Đó là trung tâm doanh thu cần bố trí các trưởng nhóm riêng. Theo nguyên tắc phân quyền, việc giao quyền và trách nhiệm cho cấp dưới sẽ tạo cơ hội đào tạo cấp dưới và tiếp thu được những kinh nghiệm nhiều hơn. Các trưởng nhóm kinh doanh sẽ có thể tập hợp các nguyên nhân, ý kiến khách hàng, thị trường, đối thủ cạnh tranh và phản ánh cho cấp trên biết và thực hiện quyết định cụ thể. Các trưởng nhóm kinh doanh sẽ có trách nhiệm cung cấp dịch vụ khách hàng tốt hơn, quản lý các khách hàng, các đối tác trong và ngoài nước tốt hơn, khuyến khích các nhân viên làm việc tốt hơn. Mặt khác, các giám đốc trung tâm lợi nhuận có thể tập trung vào các mục tiêu phát triển kinh doanh của công ty.

Tùy theo quy mô phát triển của công ty trong tương lai mà công ty nên có sự bố trí sắp xếp kế toán quản trị trong các trung tâm trách nhiệm. Các kế toán này có thể thu thập các dữ liệu theo báo cáo của nhân viên chứng từ. Từ đó, kiểm tra tính hợp lý trong việc hạch toán, làm các công việc như dự toán, phân tích, báo cáo tình hình hoạt động của mỗi tuyến kinh doanh, theo dõi các ngân sách chi phí cho mỗi tuyến riêng biệt. Ngoài ra, phát hiện và góp ý hoàn thiện các tính năng của phần mềm đang sử dụng, để lập các báo cáo tốt hơn cho hệ thống đánh giá các chỉ tiêu đo lường thành quả của doanh nghiệp.

Việc xây dựng các trung tâm trách nhiệm phải gắn liền chiến lược công ty. Cơ bản là các chiến lược lợi nhuận và chiến lược khách hàng mà mọi doanh nghiệp luôn phải coi trọng. Vấn đề này sẽ được đề cập trong phần 3.2.3 dưới đây.

Công ty cần có chính sách khuyến khích mọi trung tâm trách nhiệm thực hiện tốt trách nhiệm. Thường các doanh nghiệp thực hiện việc khen thưởng dựa trên kết quả kinh doanh của mỗi bộ phận tức lợi nhuận gộp. Chính sách khen thưởng hợp lý không chỉ đối với nhân viên kinh doanh mà còn cả với nhân viên chứng từ, hỗ trợ kinh doanh, các phòng ban hành chính. Khen thưởng này khác với phụ cấp trách nhiệm, được đánh giá trên thành quả kinh doanh của đơn vị, mang tính khuyến khích (Incentive).

3.2.2 Bổ sung các chỉ tiêu và báo cáo bộ phận phù hợp với ngành giao nhận

Thực tế công ty chưa khai thác hết thông tin chi phí đầu vào, chưa phân tích các loại chi phí để đo lường, đánh giá các công việc riêng biệt của bộ phận chi phí giá thành. Nên công ty cũng không thể đánh giá mối liên hệ chi phí giá thành và doanh thu tương ứng của loại chi phí đó. Cần có các chỉ tiêu phân loại chi phí và kết hợp nó với doanh thu để có thể phân tích sự biến động và hiệu quả hoạt động kinh doanh.

Mục đích của việc bổ sung các chỉ tiêu từng loại chi phí giá thành sẽ có ý nghĩa cho việc kiểm soát chi phí và ra quyết định của ban giám đốc. Trước tiên, công ty sẽ đánh giá tình hình biến động các loại chi phí trong kỳ kinh doanh. Song kế toán đánh giá hiệu quả chi phí bằng hệ số so sánh từng loại chi phí với doanh thu có được từ hoạt động đó. Thực tế, các loại chi phí có liên quan với nhau, một chi phí này tăng có thể dẫn đến các chi phí khác biến động, nên bộ phận logistics và giám đốc có thể tính toán, điều chỉnh để mang lại kết quả và hiệu quả cao. Bên cạnh đó, với lượng chi phí cao trong tháng, ban quản trị có thể lập kế hoạch ký hợp đồng với các đối tác cung cấp dịch vụ, thỏa thuận các ưu đãi tốt nhất như chiết khấu, thanh

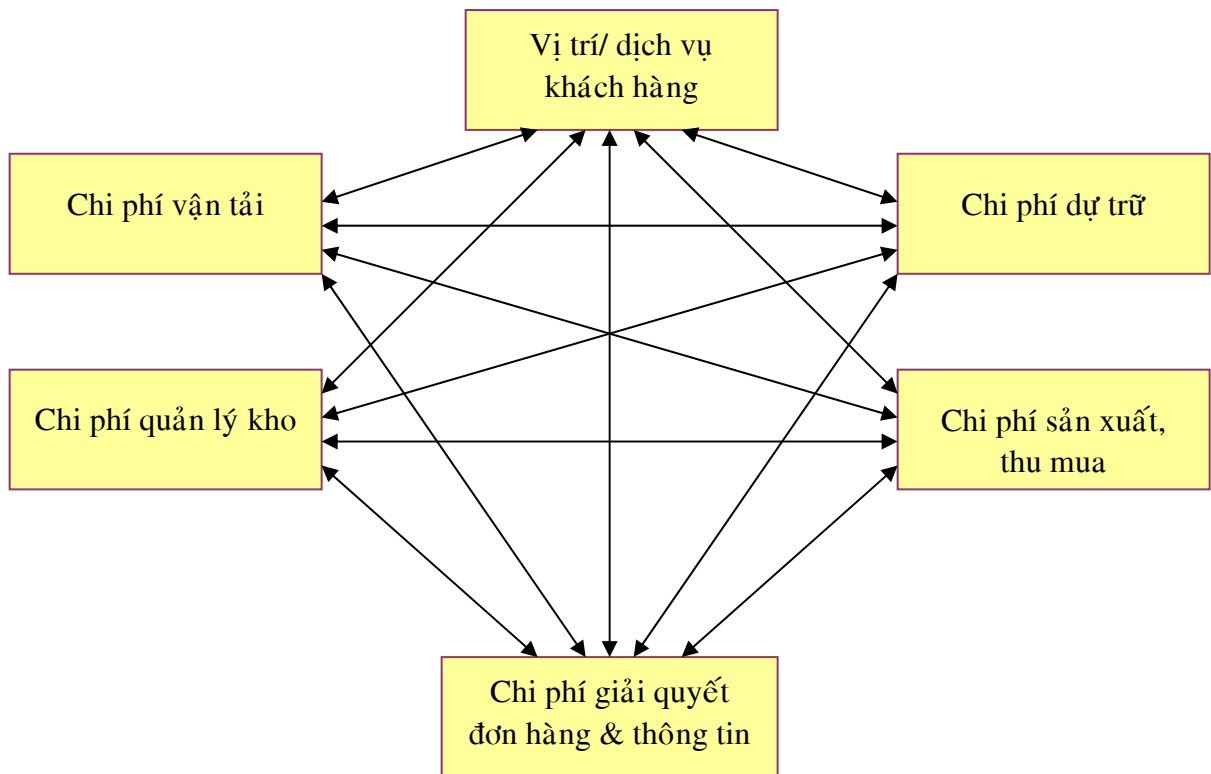
toán trả chậm. Hoặc ban giám đốc có thể lựa chọn kế hoạch đầu tư tài sản cố định hay thuê ngoài.

Để xây dựng các chỉ tiêu này, kế toán cần chi tiết hóa tài khoản giá thành TK154, sau đó cập nhật kịp thời các chuyển tàu sao cho tương ứng với doanh thu được ghi nhận. Bằng hệ thống xử lý của máy tính, kế toán thống kê tổng chi phí của từng loại bằng tổng chi phí đó của các lô hàng phát sinh. Ví dụ như chi phí vận chuyển được tính theo phương trình (3.1) dưới đây:

$$\text{Tổng chi phí vận chuyển trong tháng} = \sum \text{Chi phí vận chuyển các lô hàng} \quad (3.1)$$

Theo logistics học, chi phí logistics được phân thành sáu loại sau, và chúng có mối tương quan với nhau, gồm các khoản mục lớn như: chi phí vận tải, chi phí dự trữ, chi phí quản lý kho, chi phí sản xuất, thu mua (riêng chi phí này thường thuộc về các doanh nghiệp thương mại, sản xuất). Ta có thể xem hình 3.1 minh họa quan hệ của các chi phí dưới đây.

- Chi phí vận tải: là khoản chi lớn nhất trong tất cả các khoản chi phí logistics. Chi phí vận tải chịu ảnh hưởng lớn của các yếu tố như: phương tiện vận chuyển, loại hàng hóa, tuyến vận chuyển... Chi phí vận tải tỷ lệ nghịch với khối lượng vận tải (khối lượng vận chuyển càng lớn thì cước vận chuyển càng rẻ) và tỷ lệ thuận với quãng đường vận chuyển (quãng đường càng dài thì chi phí vận chuyển càng lớn). Vận tải có ảnh hưởng lớn đến dịch vụ khách hàng như độ tin cậy, chính xác về thời gian, tính linh hoạt về vị trí, khả năng cung cấp dịch vụ tận nơi (door to door), và khả năng cung cấp các dịch vụ ngoài dịch vụ vận tải. Quản lý chi phí này cần quản lý khả năng giải quyết và bồi thường chi phí cho những tổn thất, mất mát do vận tải gây ra. Chi phí vận tải nên phân chia thành cước vận chuyển quốc tế và cước vận chuyển nội địa.

Hình 3.1 - Hoạt động logistics tác động đến chi phí logistics

Nguồn: “Quản trị logistics, 2006” [5]

- Chi phí quản lý kho: là các chi phí về khảo sát, chọn địa điểm và xây dựng kho. Chi phí quản lý kho tỷ lệ thuận với số lượng kho hàng vì cần có các chi phí thuê mặt bằng, xây dựng kho, trang thiết bị trong kho và nhân công quản lý kho. Nhưng số lượng kho hàng lại có ảnh hưởng đến dịch vụ khách hàng, đến doanh thu của công ty.

- Chi phí dự trữ gồm bốn loại chi phí chủ yếu: chi phí vay vốn hay chi phí cơ hội; chi phí dịch vụ dự trữ gồm bảo hiểm, thuế trên lượng hàng dự trữ; chi phí mặt bằng kho bãi là chi phí hay thay đổi theo mức độ dự trữ; và cuối cùng là chi phí phòng ngừa rủi ro như khi hàng hóa bị lỗi, mất cắp hư hỏng... Chi phí dự trữ tăng tỷ lệ thuận với số lượng kho hàng. Khi số lượng kho hàng tăng mà mỗi kho đều dự trữ hàng hóa thì cần có thiết bị chuyên dùng để xếp hàng, bảo quản hàng hóa, tất yếu

dẫn đến chi phí dự trữ hàng tăng.

- Chi phí dịch vụ khách hàng: bao gồm các chi phí để hoàn tất các yêu cầu của đơn đặt hàng (chi phí phân loại, kiểm tra, bao bì đóng gói, dán nhãn ...), chi phí để cung cấp dịch vụ, phụ tùng, chi phí để giải quyết tình huống hàng bị bể, thất lạc... Chi phí dịch vụ khách hàng liên quan mật thiết với các khoản chi phí vận tải, chi phí dự trữ và chi phí công nghệ thông tin. Khi chi phí dịch vụ càng cao thì càng đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng. Khi nhu cầu được thỏa mãn sẽ làm cho khách hàng gắn bó với công ty, và có thể tuyên truyền thu hút thêm khách hàng mới cho công ty. Ngược lại, dịch vụ khách hàng kém sẽ làm khách bỏ đi, giảm khả năng kinh doanh. Nhưng cần phải lưu ý là dịch vụ khách hàng sẽ làm tăng chi phí kinh doanh của công ty.

- Chi phí giải quyết đơn hàng và trao đổi thông tin: để hỗ trợ dịch vụ khách hàng và kiểm soát chi phí một cách hiệu quả thì cần bỏ ra khoản chi phí để trao đổi thông tin với khách hàng, để thiết lập kênh phân phối, dự báo nhu cầu thị trường ... Hiện tại, nhiều doanh nghiệp đang có chiều hướng phát triển dịch vụ trực tuyến, giúp khách hàng có thể đặt chỗ, kiểm tra hàng hóa, tuyến hàng, giá cả và các thông tin khác qua mạng truy cập web.

Khi đo lường từng loại chi phí, công ty có thể phân tích được các nguyên nhân làm tăng giảm chi phí kinh doanh. Cũng từ đó, công ty có thể phân tích các biện pháp thay thế, các cách làm thay đổi tiết kiệm chi phí cho công ty. Tuy nhiên, các loại chi phí logistics trên có mối quan hệ mật thiết với nhau. Nhà quản lý cần phải hiểu rằng giảm thiểu tổng chi phí logistics còn hơn là giảm thiểu một yếu tố chi phí duy nhất, bởi nếu giảm chi phí này có thể làm tăng các chi phí khác. Vì thế cần xem xét các chi phí trong tổng thể chi phí logistics.

3.2.3 Ứng dụng phương pháp đánh giá bảng cân đối các chỉ tiêu - BSC

Trong kế hoạch kinh doanh gần đây, công ty đã xác định chiến lược chung

cho toàn công ty là phát triển thương hiệu và uy tín dịch vụ giao nhận của tập đoàn ITI Group trên toàn cầu. Trong môi trường cạnh tranh gay gắt về giá, công ty phấn đấu đạt được phục vụ tốt nhất, tiện lợi nhất, để tạo nên giá trị mới trong dịch vụ cung cấp khách hàng. Chiến lược không chỉ thực hiện giới hạn trong nước mà cho cả hệ thống.

Chiến lược của công ty cần nắm bắt được các chủ trương trong ngành:

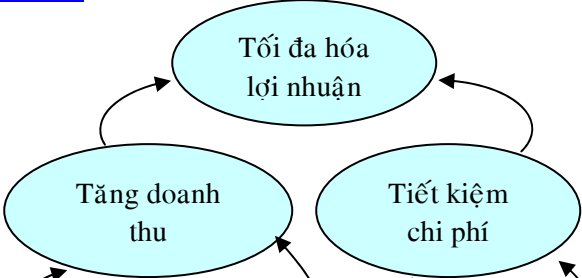
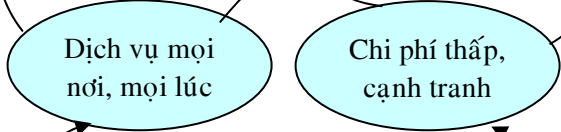
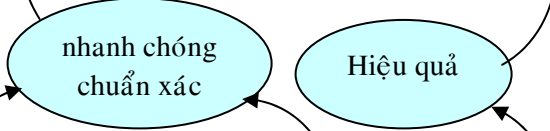

- Chính xác, nhanh chóng, linh hoạt trong vận chuyển, dịch vụ khách hàng bằng cách mở rộng văn phòng, nâng cao nghiệp vụ nhân viên chứng từ và logistics, gia tăng đội ngũ kinh doanh năng động.

- Đa dạng hóa các loại dịch vụ trong vận chuyển cho khách hàng, khai thác các hình thức cung cấp mới như kết hợp vận chuyển đường biển và hàng không (Air-Sea), các dịch vụ kiểm hóa riêng cho từng ngành hàng ...

Sơ đồ chiến lược chung sẽ được phát thảo theo sơ đồ hình 3.2 dưới đây. Nó mang tính tham khảo và có thể thay đổi tùy theo chiến lược của doanh nghiệp trong từng giai đoạn cụ thể, trong các hoàn cảnh cụ thể.

Theo sơ đồ, nhân lực và thông tin là hai nguồn lực tồn tại ở mọi doanh nghiệp. Công ty cần chú trọng phát triển như khâu tuyển chọn nhân viên, các chế độ chính sách, cập nhật thông tin, nâng cấp công nghệ truyền thông (internet, phần mềm lập trình). Ngoài ra, ngành giao nhận cần thiết quan tâm đến kiến thức thủ tục giao nhận trong nước và ngoài nước.

Hình 3.2 - PHÁT THẢO BẢNG CÂN ĐỐI CÁC CHỈ TIÊU ĐO LƯỜNG VÀ ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ HOẠT ĐỘNG CÔNG TY TNHH VẬN TẢI QUỐC TẾ I.T.I.

<p><u>Triển vọng Tài chính:</u></p> 	<p><u>Mục tiêu:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tối đa hóa lợi nhuận: tăng doanh thu, tiết kiệm chi phí - Tăng giá trị doanh nghiệp, uy tín doanh nghiệp 	<p><u>Chỉ tiêu đo lường:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - đánh giá lợi nhuận, RI - đánh giá ROI, ROA - đánh giá khả năng thanh toán qua bảng lưu chuyển tiền tệ - Thị phần trong thị trường giao nhận
<p><u>Triển vọng khách hàng:</u></p> 	<p><u>Mục tiêu:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - doanh thu - lịch tàu đáp ứng KH - tăng dịch vụ khách hàng, dịch vụ mới, mạng lưới kinh doanh 	<p><u>Chỉ tiêu đo lường:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Trung tâm doanh thu - Doanh số, khối lượng hàng, - Trung tâm chi phí - Chi phí logistics, số bộ chứng từ, thời gian giao chứng từ ...
<p><u>Triển vọng chu trình kinh doanh nội bộ:</u></p> 	<p><u>Mục tiêu:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - chứng từ, vận chuyển, thủ tục nội bộ, bảo hiểm và bồi thường hàng hóa 	<p><u>Chỉ tiêu đo lường:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - số chứng từ bị sai, chậm trễ - các lỗi phát sinh trong vận chuyển - số kiện thất lạc hàng hóa, hư
<p><u>Triển vọng kinh nghiệm, tăng trưởng:</u></p> 	<p><u>Mục tiêu:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - đào tạo huấn luyện nhân viên chính sách, chế độ - Phát triển thông tin và thủ tục 	<p><u>Chỉ tiêu đo lường:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Chi phí đào tạo trong tổng chi phí, hiệu quả của chi phí đào tạo mỗi năm - Phúc lợi trong công ty

Từ các yếu tố nền tảng kinh nghiệm và tăng trưởng, quy trình kinh doanh nội bộ được xây dựng sao cho dịch vụ cung cấp với tốc độ nhanh chóng, chuẩn xác, và các thủ tục hiệu quả. Các mục tiêu cần quan tâm như chứng từ chính xác, báo giá và đặt chỗ tàu tốt, bảo hiểm hàng hóa...

Với kết quả đạt được của quá trình kinh doanh nội bộ, công ty có thể cung cấp dịch vụ mọi lúc, mọi nơi, giá cả cạnh tranh, là các yếu tố đánh giá triển vọng khách hàng chủ yếu. Nó thể hiện cụ thể qua việc tăng doanh thu, số chuyến tàu, số lượng hàng, chi phí giá thành hiệu quả.

Triển vọng tài chính thể hiện qua việc tăng doanh thu, tiết kiệm chi phí và làm tối đa hóa lợi nhuận. Triển vọng này được đánh giá qua sự tin tưởng của khách hàng vào dịch vụ, uy tín công ty và kinh doanh có lời.

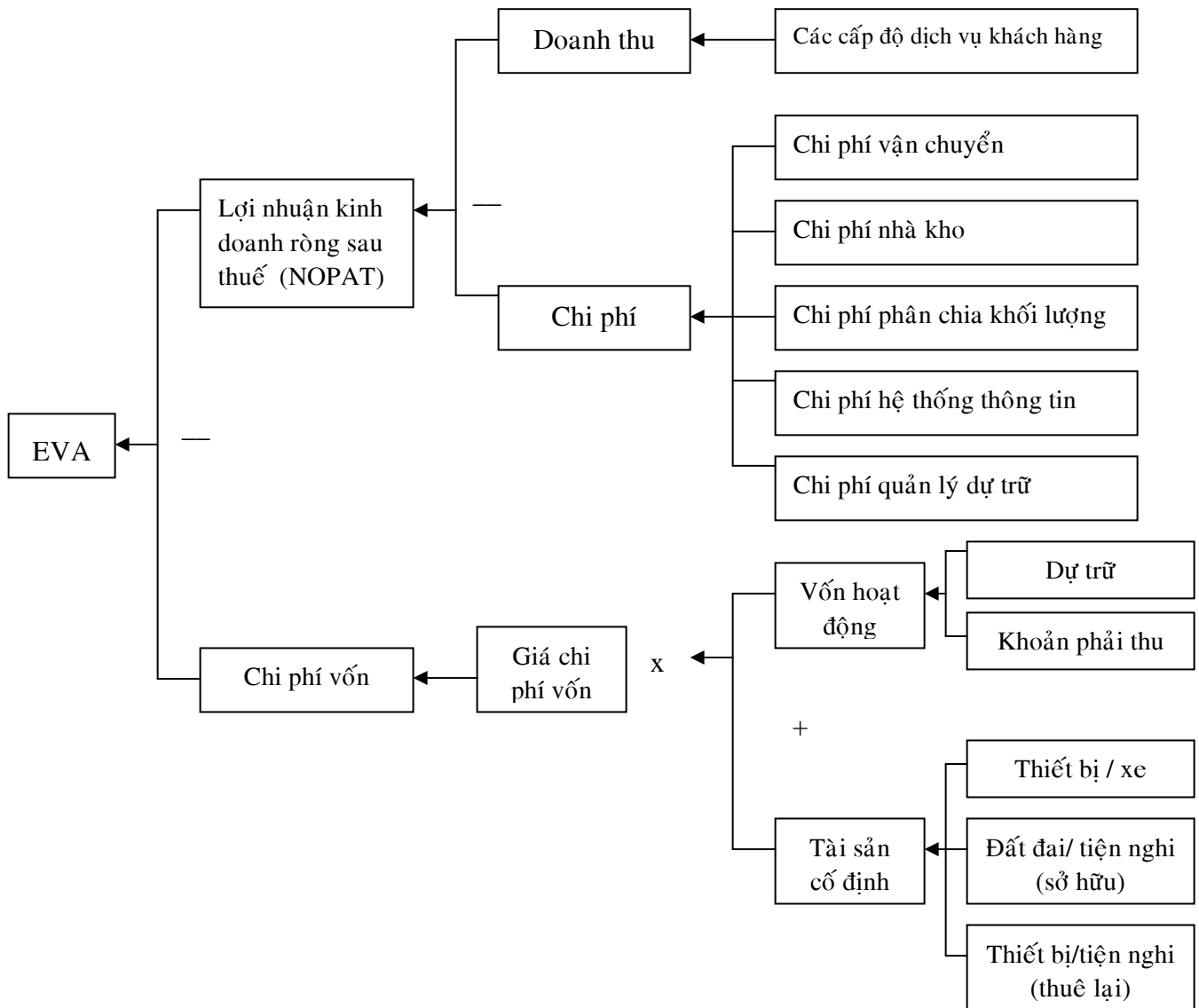
Một số triển vọng thông tin cần xem xét theo hướng quản lý mới và được trình bày dưới đây.

3.2.3.1 Thông tin về triển vọng tài chính (*Financial perspective*)

Triển vọng tài chính là xem xét đến các khả năng và tình hình tạo ra lợi nhuận của doanh nghiệp. Vì vậy, qua tham khảo một số sách nghiên cứu quản trị đây chuyên cung ứng, sơ đồ 3.3 là đúc kết của quản trị logistics. Với công ty đang nghiên cứu là ngành dịch vụ cung cấp logistics cho khách hàng, nên cũng cần xem xét một số điểm như sơ đồ 3.3. Đó là :

* Giá trị kinh tế tăng thêm (EVA - Economic Value Added): Giá trị EVA bằng lợi nhuận kinh doanh ròng sau thuế ((Net operation profit after tax – NOPAT) trừ cho chi phí vốn. Chỉ tiêu này chịu sự ảnh hưởng của bốn chỉ tiêu : tăng trưởng doanh số, giảm chi phí kinh doanh, tăng hiệu quả của vốn hoạt động và hiệu quả của tài sản cố định. (xem Hình 3.3)

Hình 3.3 – Chi phí logistics ảnh hưởng đến EVA



Nguồn: “Strategic Logistics Management 4th Edition, 2001” [13]

Tăng trưởng doanh số: doanh số thực hiện là nhờ vào dịch vụ khách hàng, thể hiện qua số lượng bán hàng, dịch vụ hay khả năng giữ khách hàng của doanh nghiệp bằng các dịch vụ logistics. Dịch vụ khách hàng cần hoàn hảo tạo cho khách hàng lòng tin và nhiệt tình mới có thể tăng thêm quan hệ khách hàng, giữ được khách hàng. Vì vậy các chỉ tiêu đánh giá có thể là các doanh số đã được phân loại

theo yêu cầu quản lý như các loại dịch vụ cung cấp, khu vực kinh doanh, loại khách hàng (nhà máy, thương mại), so sánh các dịch vụ với thị trường như thời gian cho lưu kho lưu bãi miễn phí, thời gian để có thể thông báo lịch tàu cụ thể, các thủ tục phí công ty cần thu hay miễn giảm...

Giảm chi phí kinh doanh: Một lượng lớn chi phí trong công ty giao nhận là các chi phí logistics như chi phí vận chuyển, kho bãi, chi phí lương, chi phí hệ thống thông tin, và các tác nhân phi tài chính khác. Các chi phí này đã nêu ở phần trên 3.2.2, quản lý các chi phí logistics để có phương pháp tiết kiệm chi phí mang lại hiệu quả cao.

Tăng hiệu quả vốn kinh doanh: quản lý hiệu quả logistics có liên quan đến vốn hoạt động của doanh nghiệp. Chủ yếu là tập trung vào các khoản dự trữ và khoản phải thu khách hàng. Trong sơ đồ ở đây là tìm cách nâng cao hiệu quả vốn chứ không phải giảm chi phí vốn, tức là xem xét các vốn hoạt động cho phép để nâng cao lợi nhuận công ty. Có các khoản cần tiết kiệm chi phí vốn và các khoản nên bỏ ra để đạt hiệu quả kinh doanh cao. Chẳng hạn như dây chuyền cung ứng dài sẽ làm cho chi phí dự trữ tăng, ảnh hưởng đến chi phí vốn, hoặc đầu tư nhiều vào các khoản như nhà kho, thiết bị trong khi lượng sử dụng lại ít sẽ thiếu hiệu quả. Các đơn đặt hàng và chính sách công nợ sẽ làm ảnh hưởng khoản phải thu, công ty có thể bị chiếm dụng vốn chẳng hạn. Đối với Công ty Vận tải Quốc tế I.T.I, các khoản phải thu không chỉ với khách hàng mà còn đối với các đối tác nước ngoài. Nhất là cước vận chuyển phải thu chiếm giá trị lớn và trong khi các khoản này thường phải thanh toán trước cho hãng tàu, nên cần quan tâm các khoản phải thu đối với các đối tác nước ngoài và khách hàng trong nước. Bên cạnh đó, nó còn ảnh hưởng đến dòng tiền tệ trong công ty, khả năng thanh toán tại một thời điểm nào đó. Lưu chuyển tiền tệ trong đơn vị sẽ xác định số tiền mặt hàng tháng cho nhu cầu chi tiêu kinh doanh của công ty.

Hiệu quả tài sản cố định: khi doanh nghiệp đầu tư tài sản phục vụ cho logistics giao nhận, cần thiết quan tâm đến kết quả, hiệu quả của vốn cố định đó như xe tải, nhà kho, thiết bị... Nên cần quan tâm đến các tỷ suất ROI, kết hợp hệ thống logistics ROA.

Sơ đồ đã chỉ ra quản lý tài sản trên cả hai mặt hoàn vốn cố định và hoàn vốn đầu tư. Các chỉ tiêu đề ra như đánh giá lợi nhuận, RI, ROI, ROA, đánh giá khả năng thanh toán qua bảng lưu chuyển tiền tệ.

3.2.3.2 Thông tin về triển vọng khách hàng (*Customer perspective*)

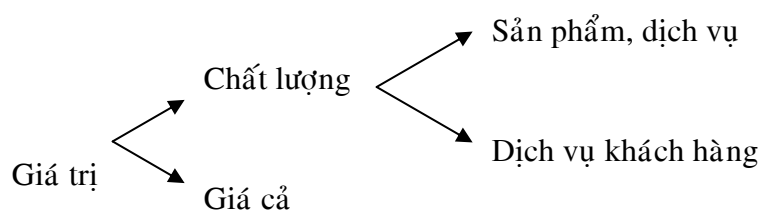
Xét về thông tin triển vọng khách hàng, doanh nghiệp cần xét đến chất lượng các dịch vụ mà công ty cung cấp và đáp ứng nhu cầu khách hàng, giá trị tăng thêm cho khách hàng.

Doanh nghiệp thỏa mãn được nhu cầu của khách hàng khi kết hợp thành công các yếu tố tạo nên công việc marketing bao gồm: sản phẩm, giá cả, dịch vụ khách hàng, và địa điểm. Dịch vụ giao nhận cần thiết quan tâm là dịch mọi lúc mọi nơi, thuận tiện cho khách hàng. Vì thế công ty có thể đề ra các mục tiêu như đầu tư mạng lưới kinh doanh, đáp ứng các vùng xa để có thể chuyển hàng đến, hàng đi, đội ngũ nhân viên sẵn sàng giải quyết các vấn đề hiện trường bốn bể...

Dịch vụ khách hàng sẽ tạo sự ủng hộ mua hàng của khách, để khách hàng sẽ quay trở lại doanh nghiệp trong lần đặt hàng sau. Dịch vụ khách hàng sẽ giúp doanh nghiệp tiết kiệm chi phí hơn là phải đi tìm khách hàng mới hay quảng cáo để thu hút khách hàng mới. Ngoài ra, dịch vụ khách hàng cải thiện thị phần hơn so với đối thủ cạnh tranh. Dịch vụ khách hàng có hai ưu điểm là thực hiện không khó, và cho phép nhà quản lý sắp xếp trọn gói dịch vụ với nhu cầu khách hàng. Tuy nhiên, cung cấp dịch vụ khách hàng quá cao sẽ làm tăng chi phí doanh nghiệp.

Chỉ tiêu giá trị tăng thêm cho khách hàng: đây là chỉ tiêu về chất lượng sản phẩm hay dịch vụ cung cấp cho khách hàng với mức giá chấp nhận. Chất lượng sản

phẩm dịch vụ cung cấp cơ sở cho người bán giữ mức giá mong muốn. Bởi nếu công ty cung cấp chất lượng dịch vụ kém thì đơn giá về giá trị sẽ giảm. Còn nếu hệ thống giá quá cao mà mức chất lượng sản phẩm dịch vụ thấp thì doanh số sẽ bị giảm. Chất lượng là thuộc tính không tính được bằng giá của sản phẩm dịch vụ và dịch vụ khách hàng. Chất lượng, giá cả và giá trị đều có liên quan mật thiết với nhau, tác động lẫn nhau.



Giá trị tăng thêm cho khách hàng trong giao nhận làm sao cho khách hàng thấy được với mức giá cước đã báo là cạnh tranh với thị trường. Mức giá trị tăng thêm là mức chi phí tiết kiệm được cho khách hàng nếu sử dụng dịch vụ của doanh nghiệp. Bởi giao nhận là quá trình cung cấp dịch vụ cho quá trình lưu thông hàng hóa, các dịch vụ vận chuyển, lưu kho sẽ giúp khách hàng tiết kiệm được chi phí hơn là tự thực hiện công đoạn này. Khi đó khách hàng sẽ quyết định đặt hàng cho doanh nghiệp.

Các chỉ tiêu đánh giá dịch vụ khách hàng có thể là khảo sát ý kiến của khách, những phàn nàn của khách, các thủ tục thực sự gọn nhẹ, tiện lợi. Các chỉ tiêu đánh giá giá trị tăng thêm như chi phí giá thành tiết kiệm, chất lượng dịch vụ.

3.2.3.3 Thông tin về triển vọng quá trình kinh doanh nội bộ (*Internal business process perspective*)

Chu trình kinh doanh nội bộ cần thiết quản lý khả năng cung cấp dịch vụ nhanh chóng, chuẩn xác và đạt hiệu quả cao. Thông thường các hoạt động của công ty giao nhận tập trung chủ yếu ở hệ thống thông tin và các nghiệp vụ bến cảng. Trong quá trình hoạt động, công ty cần thiết lập hệ thống thông tin và thủ tục gọn

nhẹ, vừa đáp ứng được công việc chứng từ vừa cung cấp các thông tin quản lý.

Các dữ liệu chi phí được đo lường sẵn trong hệ thống kế toán giúp nhà quản trị thuận tiện ra các quyết định chiến lược. Các cấp độ chi phí được nhà quản lý lựa chọn và kiểm soát trên các mức độ hoạt động khác nhau. Đánh giá quá trình logistics được kiểm soát bằng cách sử dụng các chi phí định mức, ngân sách, tiêu chuẩn kết quả và hiệu quả và kiểm soát quá trình xử lý thống kê.

Chi phí định mức có thể phát triển phức tạp hơn bởi vì nó đo lường đầu ra có thể thay đổi trong từng trường hợp cụ thể. Ví dụ như tiêu chuẩn cho chức năng giao nhận hàng, có thể là chi phí định mức trên một đơn đặt hàng, chi phí định mức cho một tuyến vận chuyển, chi phí định mức cho một đơn vị vận chuyển, một đơn hàng vận chuyển. Chỉ tiêu hiệu quả của chi phí logistics có thể được kiểm soát bằng cách sử dụng các tỷ số hiệu quả. Tỷ số được tính như sau:

$$\text{Hiệu quả} = \frac{\text{Chỉ tiêu đầu}}{\text{Chỉ tiêu đầu vào}} \quad (3.2)$$

Khi điều hành hoạt động có thể sử dụng các chỉ tiêu hiệu quả như:

- Đánh giá phần trăm đơn hàng hoàn thành cho khách:

$$\frac{\text{Số đơn đặt hàng thực hiện trong một thời kỳ}}{\text{Số đơn đặt hàng nhận được trong một thời kỳ}} \quad (3.3)$$

- Đánh giá tình hình nhận đơn đặt hàng trong năm, mùa kinh doanh:

$$\frac{\text{Số đơn đặt hàng vận chuyển trong một thời}}{\text{Số trung bình đơn đặt hàng trong một thời kỳ}} \quad (3.4)$$

- Đánh giá hiệu quả làm việc của bộ phận chứng từ:

$$\frac{\text{Số đơn đặt hàng vận chuyển trong một thời}}{\text{Số giờ lao động trực tiếp của một thời kỳ}} \quad (3.5)$$

Các chỉ tiêu hiệu quả làm việc của bộ phận nghiệp vụ cảng vụ logistics như:

$$\frac{\text{Tổng số tấn vận chuyển}}{\text{Tổng chi phí vận chuyển thực tế}} \quad (3.6)$$

Tổng chi phí vận chuyển thực tế

$$\frac{\text{Số chận vận chuyển}}{\text{Tổng chi phí vận chuyển thực tế}} \quad (3.7)$$

Tổng chi phí vận chuyển thực tế

$$\frac{\text{Các chuyến vận chuyển tận nơi}}{\text{Tổng chi phí vận chuyển thực tế}} \quad (3.8)$$

Tổng chi phí vận chuyển thực tế

Hệ thống xử lý đơn đặt hàng có thể cung cấp dữ liệu về thông tin khách hàng, mặt hàng, doanh thu bán hàng, loại dịch vụ, số lượng đơn hàng, người phụ trách kinh doanh, dữ liệu bán hàng, các dự toán. Nếu thông tin chính xác và nhanh chóng sẽ cung cấp hệ thống xử lý đơn hàng tốt về chi phí và cải tiến chu trình logistics. Ngược lại, nếu chậm chạp và sai sót có thể làm mất lòng khách hàng, phí vận chuyển tăng, phí dự trữ và kho tăng cao...

Bên cạnh đó, công ty còn phải chú ý đến các dịch vụ hậu mãi mà phương pháp này yêu cầu. Nếu quá trình hoạt động kinh doanh được thực hiện tốt thì có thể tạo nên uy tín công ty, ngược lại sẽ mang lại một số việc cần giải quyết sau khi thực hiện dịch vụ đó. Đó là các vụ kiện về hàng hóa mà công ty phải chịu trách nhiệm bồi thường theo thông lệ quốc tế như chậm trễ, bể vỡ hàng, thất lạc... Vì thế, công ty

cần thống kê một số chỉ tiêu riêng như: số chứng từ bị sai, chậm trễ, các lỗi phát sinh trong vận chuyển, số kiện hàng hóa thất lạc, giá trị bồi thường...

3.2.3.4 Thông tin về triển vọng kinh nghiệm và tăng trưởng (Learning and Growth perspective)

Con người trong đơn vị là yếu tố quyết định thành bại của công ty. Công ty cần thiết có sự tiếp cận kinh nghiệm quản lý trong ngành để tạo nên hiệu quả trong kinh doanh, và tránh được những lỗi lầm có thể xảy ra. Các chỉ tiêu đo lường có thể đánh giá qua tỷ suất chi phí đào tạo quản lý trên tổng chi phí quản lý. Hay kiểm soát chi phí đào tạo, tỷ số tốc độ gia tăng chi phí đào tạo trên tốc độ tăng trưởng của lợi nhuận. Thường thì đối với các doanh nghiệp nhỏ, nguồn kinh phí cho việc phát triển nhân lực ít được chú đến. Tuy nhiên, khi phát triển đến mức độ nào đó, chi phí này sẽ trở nên quan trọng và cần phải được phân tích, lưu ý.

Tài khoản ở Việt Nam theo dõi mức chi khen thưởng bằng việc trích lập quỹ phúc lợi từ lợi nhuận doanh nghiệp. Nhưng ở các nước khác, nó lại là một khoản chi phí hợp lý. Chi phí phúc lợi giữ vai trò làm thỏa mãn các nhân viên đang làm việc trong công ty, khả năng có thể giữ lòng trung thành của nhân viên. Vì thế, chi phí này cần được quan tâm hơn.

Phát triển thông tin và các thủ tục giao nhận trong công ty sẽ giúp ích cho việc điều hành. Mỗi bộ phận đều có những đặc điểm riêng và phải có quy trình xử lý thông tin thích hợp. Tránh làm phức tạp các thủ tục, làm giảm hiệu quả và kết quả hoạt động kinh doanh. Các chỉ tiêu chi phí đề ra cho hệ thống thông tin như phần mềm quản lý, bảo trì hệ thống mạng, thư điện tử ...

Nói chung, triển vọng thông tin còn tùy thuộc vào tính linh hoạt của các bộ phận, việc tiếp thu các kinh nghiệm của các nhân viên. Từ đó, các nguồn thông tin này được vận dụng vào thực hiện kế hoạch trong tương lai. Các yếu tố này cũng rất quan trọng đối với việc nâng cao thành quả của các bộ phận, của cả doanh nghiệp.

3.2.4 Xây dựng phương pháp hạch toán kế toán

Giải quyết vấn đề tỷ giá là vấn đề khó khăn trong hầu hết các doanh nghiệp có dịch vụ, hàng hóa đối với khách hàng hay đơn vị hợp tác nước ngoài. Trong đây, vấn đề tỷ giá và công việc hạch toán có thể ảnh hưởng đến tính chính xác trong báo cáo kế toán tài chính của đơn vị so với thực tế báo cáo quản trị. Vì vậy, để tránh chênh lệch tỷ giá của doanh thu phải thu (công nợ phải thu) và chi phí phải trả (công nợ phải trả), kế toán cần thiết làm động tác “đóng hồ sơ” vào cuối tháng. Tức mỗi hồ sơ chuyển vận chuyển phải được kế toán xét duyệt xem đã thông báo công nợ đến khách hàng hết cả chưa và đồng thời xuất các hóa đơn cần thiết cho khách hàng và ghi doanh thu. Tiếp theo là yêu cầu các bên cung cấp dịch vụ xuất hóa đơn cho công ty để tập hợp chi phí phải trả. Từ đó, kế toán tài chính mới có thể tập hợp đầy đủ các thông tin. Lợi nhuận kế toán quản trị và kế toán tài chính ở các thời điểm các tháng mới có thể cân bằng, giúp việc phân tích, dự toán được chính xác hơn. Tuy nhiên, việc hạch toán chi phí và doanh thu có thể sẽ gặp không ít khó khăn trong việc tập hợp các hóa đơn lại.

Khi thanh toán cho đối tác nước ngoài, công ty cần lưu ý hai điểm sau:

- Thực hiện cùng lúc các khoản phải thu và phải trả, cản trừ công nợ sẽ làm giảm bớt chênh lệch tỷ giá. Khi đó, chênh lệch tỷ giá bằng chênh lệch tỷ giá các khoản phải thu trừ chênh lệch tỷ giá các khoản phải trả. Như vậy kế toán có thể giảm bớt được khó khăn tỷ giá.

- Thời gian thanh toán không nên kéo dài sẽ dẫn đến chênh lệch tỷ giá cao, kế toán tài chính phải đánh giá lại công nợ theo tỷ giá hiện hành ở các thời điểm cuối niên độ.

3.3 HOÀN THIỆN CHẾ ĐỘ KẾ TOÁN CHO NGÀNH GIAO NHẬN

Theo như phân tích ở trên, kế toán tài chính hay kế toán trách nhiệm nói

riêng cho ngành giao nhận đang gặp không ít khó khăn trong việc lựa chọn tài khoản và phương pháp tập hợp chi phí giá thành, xác nhận công nợ để lập nên báo cáo của các đơn vị một cách hợp lý. Các doanh nghiệp trong ngành chưa có phương pháp thống nhất chung. Vì vậy, trong đề tài này xin nêu lên một số kiến nghị giúp hoàn thiện công tác kế toán trách nhiệm tại đơn vị:

Cần xác định tài khoản tính giá thành cho ngành dịch vụ nói chung. Đó là tài khoản TK154 – “Sản phẩm dở dang” nên có tên gọi “Sản phẩm, chi phí giá thành dịch vụ dở dang”. Hoặc có thể tách riêng một tài khoản cho “Chi phí giá thành dịch vụ dở dang”. Tài khoản này dùng để tập hợp các chi phí đã chi trong tháng, kỳ kinh doanh nhưng chưa hoàn thành, hay xác định nên doanh thu thực sự. Bên cạnh đó, tài khoản TK631 – “Giá vốn hàng bán” nên có tên gọi là “Giá vốn hàng bán và dịch vụ” hoặc tách riêng tài khoản “Chi phí giá thành dịch vụ”. Như thế, kế toán doanh nghiệp có thể xác định giá thành trong kỳ một cách hợp lý hơn.

Riêng đối với tài khoản phải thu và phải trả nên có tài khoản “Phải thu các đối tác” hay “Phải trả các đối tác” để giúp doanh nghiệp có thể tách biệt các khoản phải thu phải chi có tỷ trọng lớn này ra khỏi tài khoản TK 1388 – “Các khoản phải thu khác” và TK3388 – “Các khoản phải trả khác”. Như vậy, doanh nghiệp mới có thể đánh giá lưu chuyển tiền tệ doanh nghiệp hợp lý hơn.

Song song đó, chế độ kế toán cũng cần thiết quy định phương pháp hạch toán cụ thể cho ngành dịch vụ này. Trong đó, không thể không nhắc đến phương pháp hạch toán và xử lý tỷ giá ngoại tệ cho phù hợp, tạo thuận lợi cho việc quyết toán chênh lệch tỷ giá doanh nghiệp. Đó cũng là hướng cho doanh nghiệp phát triển và mở rộng hơn.

Chi phí khen thưởng cũng nên được chấp nhận là chi phí hợp lý khi doanh nghiệp có đầy đủ chứng từ chi trả chuyển khoản và nộp thuế thu nhập cá nhân theo quy định. Vì chi phí này sẽ giúp doanh nghiệp nâng cao tinh thần trách nhiệm của

nhân viên, các trung tâm trách nhiệm hoàn thành kế hoạch được giao tốt hơn. Đây là khoản chi mang tính tích cực cho xã hội và cần được khuyến khích.

3.4 NHỮNG GIẢI PHÁP KHÁC

Xét riêng ngành giao nhận, hiện ngành học Quản trị dây chuyền cung ứng đang được các trường đại học trong và ngoài nước quan tâm nghiên cứu. Sự phát triển ngành học này sẽ giúp cho công tác quản lý giao nhận được tốt, tạo điều kiện cho việc phát triển kế toán trách nhiệm của ngành.

Kế toán trách nhiệm cần thiết vận hành bằng các phương tiện công nghệ thông tin. Nó sẽ giúp cho doanh nghiệp kiểm soát, đánh giá các bộ phận hiệu quả và cung cấp thông tin mọi lúc mọi nơi.

Doanh nghiệp nên xây dựng mô hình kế toán quản trị kết hợp với quản trị chiến lược và kế toán trách nhiệm. Đó là phương pháp giúp doanh nghiệp thực hiện các mục tiêu chiến lược gắn với các cá nhân, trung tâm trách nhiệm cụ thể. Có thể doanh nghiệp mới thực thi được quyết định đầu tư ngắn hạn và dài hạn.

Kết luận chương 3

Với thực trạng hệ thống kế toán trách nhiệm của Công ty Vận tải Quốc tế I.T.I, đề tài đã đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện và khắc phục các hạn chế của hệ thống này.

Trước tiên, công ty cần phải xây dựng hệ thống kế toán trách nhiệm cho đơn vị dựa trên một số quan điểm cơ bản. Đó là kế toán trách nhiệm cùng lúc phải dựa trên các quan điểm phù hợp mô hình tổ chức công ty, yêu cầu và trình độ quản lý, cơ chế quản lý tài chính của nhà nước và điều kiện toàn cầu hóa và chi phí hợp lý. Đây trở thành nguyên tắc mà mọi doanh nghiệp phải tuân theo để hệ thống kế toán trách nhiệm mang tính thích hợp, hữu hiệu và hợp pháp.

Kế toán trách nhiệm tại Công ty vận tải quốc tế I.T.I còn phải thực hiện một số điều chỉnh nhằm giúp đánh giá kết quả và hiệu quả hoạt động của các bộ phận một cách hợp lý. Đó là các vấn đề hoàn chỉnh cơ cấu các trung tâm trách nhiệm, phân cấp lại trung tâm doanh thu thích hợp, xây dựng các trung tâm gắn liền với chiến lược công ty. Các chỉ tiêu chi phí cần được bổ sung và báo cáo phù hợp với ngành giao nhận. Sau cùng, đề tài đề bạt ứng dụng phương pháp đánh giá trách nhiệm, thành quả bằng bảng cân đối các chỉ tiêu và xây dựng phương pháp hạch toán hợp lý.

Kế toán trách nhiệm đã được Công ty Vận tải Quốc tế I.T.I xây dựng từ lúc đầu hình thành doanh nghiệp. Bởi tính quan trọng kế toán trách nhiệm, nay hệ thống này càng phải được hoàn thiện hơn, tiếp nhận các quan điểm quản lý mới.

Kết luận chung

Trong nền kinh tế thị trường, các doanh nghiệp luôn chú trọng đến thành quả hoạt động của nhân viên mình. Kế toán trách nhiệm là công cụ đánh giá kết quả và hiệu quả hoạt động của các trung tâm trách nhiệm trong doanh nghiệp.

Đề tài lần lượt đưa ra các khái niệm và vai trò của kế toán quản trị và kế toán trách nhiệm. Là một phần của kế toán quản trị, kế toán trách nhiệm đóng vai trò cung cấp thông tin cho nhà quản trị tổ chức và điều hành công ty, giúp kiểm soát quản lý và tài chính, và hướng quản lý vào các mục tiêu công ty. Các bước để đánh giá kế toán trách nhiệm gồm xác định các trung tâm trách nhiệm, xác định các chỉ tiêu, lập hệ thống báo cáo và một số nội dung kế toán liên quan. Song song đó, kế toán trách nhiệm còn có thể đánh giá doanh nghiệp bằng phương pháp bảng cân đối các chỉ tiêu để xác định các phương hướng, các chỉ tiêu quan trọng nhất trong báo cáo.

Công ty Vận tải Quốc tế I.T.I đã sớm xây dựng cho mình hệ thống kế toán trách nhiệm. Đây là sự phân cấp quản lý thành các trung tâm lợi nhuận, trung tâm doanh thu và trung tâm chi phí. Công ty đã áp dụng hệ thống các chỉ tiêu lợi nhuận, chi phí cần quan tâm, và các báo cáo để đánh giá kết quả, hiệu quả kinh doanh. Tuy nhiên, hệ thống kế toán trách nhiệm vẫn còn một số hạn chế là sự phân nhiệm chưa rõ ràng, cách đánh giá còn thiếu sót và chưa theo kịp tác hợp chiến lược hiện nay.

Đề tài nhân đây nghiên cứu một số giải pháp để hoàn thiện hệ thống kế toán đánh giá trách nhiệm tại công ty trên. Trước tiên, kế toán trách nhiệm cần phải phù hợp với một số quan điểm như mô hình tổ chức công ty, yêu cầu và trình độ quản lý, cơ chế quản lý tài chính của nhà nước, quá trình toàn cầu hóa, và đảm bảo chi

phí hợp lý. Các giải pháp đề ra như hoàn thiện cơ cấu trung tâm trách nhiệm, hướng các trung tâm vào chiến lược chung, sử dụng phương pháp bảng cân đối các chỉ tiêu để đánh giá, và hoàn thiện chi phí logistics tại doanh nghiệp giao nhận.

Mô hình kế toán trách nhiệm doanh nghiệp khá đa dạng và phương pháp đánh giá kết quả hoạt động theo bảng cân đối các chỉ tiêu là một phương pháp mới mẻ. Vì thế luận văn không tránh khỏi những thiếu sót, kính xin quý thầy cô, các nhà nghiên cứu cùng bạn đọc quan tâm đóng góp ý kiến cho luận văn được hoàn thiện hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. PGS. TS. Phạm Văn Dực (1998), Hướng dẫn tổ chức kế toán quản trị trong các doanh nghiệp, Nhà xuất bản Thống Kê.
2. PGS. TS. Phạm Văn Dực (2003), Kế Toán Quản Trị và Phân Tích Kinh Doanh, Nhà xuất bản Thống Kê.
3. PGS. TS. Phạm Văn Dực (2006), Kế Toán Quản Trị, Nhà xuất bản Thống Kê.
4. PGS TS. Đào Văn Tài, TS Võ Văn Nhị, TS Trần Anh Hoa (2003), Kế toán quản trị áp dụng cho các doanh nghiệp Việt Nam, Nhà xuất bản Tài Chính
5. PGS. TS. Đoàn Thị Hồng Vân (2006), Quản trị Logistics, Nhà xuất bản Thống kê.

Tiếng Anh

6. Charles H. Branson & Ralph E. Drtina (1997), Management Accounting: Strategy and Control, The MCGraw, Hill Companies, Inc.
7. Ronald W. Hilton (2005), Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment 6th Edition.
8. Robert S. Kaplan & Anthony A. Atkinson (1998), Advance Management Accounting 3rd Edition, Prentice Hall International Inc.
9. Robert S. Kaplan & Anthony A. Atkinson (2005), Advance Management Accounting 4rd Edition, Prentice Hall International Inc.
10. Robert S Kaplan & David P Norton (2004), Strategy Maps: Converting Intangible assets into tangible outcomes, web: www.sas.com, pp. 7-9.
11. Garrison Noreen (2003), Managerial Accounting, McGraw, Hill Higher Educatin.
12. Howard Rohm & Larry Halbach, A Balancing Act: Sustaining New Direction, Peform Volum 3, Issue 2, pp. 1-8.
13. James R. S. & Duglas M. Lambert (2001), Strategic Logistics Management 4th Edition, McGraw, Hill Higher Educatin.