

Tìm hiểu và phân tích mô hình kế toán tinh gọn TRONG CÁC DOANH NGHIỆP HIỆN NAY

▣ PHẠM QUANG HUY*

Kế toán tinh gọn

Kế toán tinh gọn (L/A) là mô hình kế toán áp dụng cho những doanh nghiệp ứng dụng quy trình sản xuất tinh gọn. Mô hình này bao gồm những phương pháp như tổ chức và quản lý chi phí theo dòng giá trị, thay đổi kỹ thuật đánh giá hàng tồn kho và đưa thêm một số thông tin phi tài chính vào báo cáo tài chính công ty... Để có thể thay đổi và áp dụng thống nhất cho toàn doanh nghiệp được như vậy, L/A đã thực hiện một quy trình được gọi là quy trình quản lý dòng chảy giá trị.

Quản lý dòng chảy giá trị (VSM)

Quản lý dòng chảy giá trị là một cách thức khác để đo lường và đánh giá kết quả hoạt động của một doanh nghiệp và yêu cầu phải thay đổi quy trình ra quyết định. Hơn hẳn cách thức quản lý và đo lường kết quả cùng với các bộ phận truyền thống, chẳng hạn như bộ phận dịch vụ khách hàng, bộ phận mua hàng, bộ phận sản xuất, kỹ sư, tài chính và kế toán, công ty lúc này sẽ tổ chức đơn vị của mình thành những dòng giá trị và quản lý, đo lường theo từng dòng chảy giá trị này. Một dòng chảy giá trị sẽ bao gồm tất cả các chức năng và con người để hỗ trợ hoàn toàn cho hoạt động từ đầu đến cuối của chính dòng chảy giá

Sản xuất và chi phí sản xuất luôn được đặt ra xem xét, nhằm tìm cách cải thiện sao mang lại hiệu quả cao nhất trong sản xuất cũng như hướng đến người tiêu dùng ở mức độ cao nhất. Thật vậy, trong một vài năm gần đây, một vài công ty đang cố gắng vận dụng, phát triển quá trình sản xuất tinh gọn như là một yếu tố then chốt để mở rộng và gia tăng lợi nhuận cho công ty mình. Tuy nhiên, hầu hết những công ty này vẫn còn giữ lại các công cụ quản lý, chế độ kế toán, tài chính và cách thức đo lường kết quả theo phương cách truyền thống. Điều này sẽ làm giảm đi phần nào những hiệu quả mà mô hình tinh gọn trong sản xuất mang lại cho đơn vị. Do vậy, các chuyên gia tài chính trong công ty này đã cố gắng tìm cách tháo bỏ những khó khăn này, để đem lại hiệu quả cao nhất của mô hình sản xuất tinh gọn bằng cách thực hiện một phương pháp mới, một phương pháp phi truyền thống để có thể quản lý và đo lường trong doanh nghiệp. Mô hình mới này được gọi là mô hình kế toán tinh gọn.

trị đó. Người quản lý dòng chảy giá trị có trách nhiệm bao quát toàn bộ và hướng đến lợi nhuận chung của dòng giá trị đó. Vào mỗi tuần, các thành viên trong cùng một nhóm của dòng chảy giá trị sẽ cùng nhau đo lường giá trị đã thu được, bao gồm cả đánh giá quá trình hoạt động, năng lực, khía cạnh tài chính của dòng chảy giá trị.

Hơn thế nữa, mục tiêu của việc quản lý dòng chảy giá trị là để xác định và giảm hoặc loại bỏ các lãng phí trong dòng chảy giá trị tại công ty của bạn. Khái niệm lãng phí trong tinh gọn là bất cứ cái gì không làm tăng giá trị sản phẩm, và VSM là một công cụ cực kỳ hiệu quả giúp cho cấp quản lý và công ty tập trung vào các nỗ lực liên tục cải tiến trong

lộ trình đúng đắn, và cải thiện dòng chảy sản phẩm thông qua quy trình sản xuất bằng cách giảm bớt các cản trở và các sản phẩm dở dang hay chậm tồn trong dây chuyền. Việc cải thiện dòng chảy sẽ làm tăng lợi ích sản xuất.

Các bước thực hiện

Các bước cơ bản để thực hiện việc quản lý dòng chảy giá trị gồm những bước sau:

Chúng ta sẽ xác định dòng chảy giá trị chính của công ty, bao gồm những yêu cầu về giá trị sẽ tạo ra, sản phẩm mới, quá trình phát triển kinh doanh và cả quy trình xử lý thực hiện chung.

Chúng ta sẽ sơ đồ hóa các điểm đo lường chính để công ty có thể sử dụng làm căn cứ để sau này đánh giá, giám sát những cái

*Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh

đạt được so với chiến lược chính của công ty. Chúng ta sẽ xác định một bộ tiêu chuẩn đo lường cho toàn công ty, sau đó sẽ tiếp tục giảm xuống để đo lường cho từng bộ phận, từng cá nhân.

Chúng ta sẽ thay đổi cấu trúc hệ thống tài khoản kế toán theo từng dòng chảy giá trị, đồng thời chúng ta sẽ giữ lại hệ thống đo lường giá vốn hàng bán của hàng tồn kho từ việc bán hàng, chi phí quản lý chung để các chi phí này sẽ có thể dễ dàng xác định hơn vào cuối tháng.

Cuối cùng, chúng ta sẽ tiến hành phân bổ chi phí nguyên vật liệu tương ứng với số giá vốn hàng đã bán được vào báo cáo nội bộ dòng chảy giá trị để chứng minh được sự gia tăng hiệu quả của việc mua hàng tồn kho, từ đó chứng minh về giá trị đã được tạo ra mới trong nội bộ doanh nghiệp.

Sau khi đã thay đổi cơ bản, người quản lý hệ thống VSM sẽ mô hình hóa thành sơ đồ dòng giá trị. Sơ đồ dòng giá trị là một trong những công cụ giúp ta có thể vẽ được toàn bộ dòng giá trị của các hoạt động trong hệ thống hiện tại. Qua đó, giúp ta có thể phát hiện được nơi nào đang bị vấn đề và không tạo ra giá trị. Nhờ vậy, chúng ta có thể đưa ra các biện pháp cải tiến phù hợp và kịp thời.

Nguyên tắc, ứng dụng và công cụ của mô hình kế toán tinh gọn

Các nguyên tắc, áp dụng và các công cụ của L/A sẽ được tóm tắt qua bảng sau đây. Các nguyên tắc sẽ được phân chia thành năm nhóm, từ A đến E. Cụ thể như sau bảng 1.

Lợi ích của mô hình kế toán tinh gọn

Có thể xem xét kỹ lưỡng, giám sát và kiểm soát từ khâu bắt đầu

đến khi kết thúc quy trình.

Cung cấp được một nội dung rõ ràng về từng quy trình có liên quan đến nguyên vật liệu và dòng thông tin liên quan khác.

Xác định được những hư hỏng hay lãng phí trong từng khâu, từng bước của quy trình sản xuất hiện tại ở công ty.

Giảm được thời gian quản lý cũng như giảm số lượng sản phẩm dở dang trên dây chuyền, phế liệu.

Phát triển và nâng cao chất lượng sản phẩm cũng như độ hữu dụng chung cho khách hàng.

Cung cấp một kế hoạch để thực hiện cải tiến quy trình sản xuất nhằm cắt giảm chi phí.

Tăng cường sản xuất và truyền thông.

Thử thách đặt ra khi áp dụng mô hình kế toán tinh gọn

Các báo cáo truyền thống theo từng bộ phận sẽ không còn hiện hữu như hiện nay, mà thay vào đó là việc phân tích giá trị theo từng nhóm dòng chảy giá trị.

Các chi phí chuẩn sẽ không bao giờ được sử dụng trong hệ thống VSM. Chúng ta chỉ có thể căn cứ vào các chứng từ chi tiết về nguyên vật liệu và giá trị hàng tồn kho cuối kỳ của công ty để làm căn cứ sử dụng đánh giá giá trị chi phí chuyển đổi trên mức giá vốn hàng bán bình quân theo từng ngày, từ đó xác định số ngày hàng tồn kho bình quân vào lúc cuối tháng.

Khi chuyển đổi hệ thống bình thường sang mô hình tinh gọn thì có thể dẫn đến sự phản ứng của đội ngũ nhân viên, vì họ chưa quen với mô hình này, đồng thời trách nhiệm của họ bây giờ phải gắn liền với chính bộ phận của mình chứ không còn tách biệt hay chung chung được nữa. Do vậy, có

thể một số nhân viên sẽ bị sa thải do quy trình rút gọn hoặc không nắm bắt được công nghệ.

Giải pháp cơ bản

Toàn thể nhân viên trong doanh nghiệp cần được đào tạo để họ có thể hiểu một cách chắc chắn, chính xác và toàn bộ về tầm quan trọng và cách áp dụng mô hình kế toán tinh gọn là như thế nào.

Tạo và mở rộng quan hệ với các nhà cung cấp để khẳng định vai trò của họ và giá trị của họ đối với công ty của mình

Quản lý thật chặt chẽ những thay đổi trong phạm vi tổ chức.

Tóm lại, mô hình kế toán tinh gọn là một mô hình ứng dụng trong doanh nghiệp khá mới. Tuy nhiên, nó cung cấp thông tin một cách chính xác, kịp thời và có thể hiểu được một cách dễ dàng nhất để cải tiến quá trình chuyển đổi và truyền thông giữa các bộ phận trong doanh nghiệp. Hơn thế nữa, mô hình này ứng dụng công cụ quản lý dòng chảy giá trị nhằm loại bỏ đi những lãng phí từ quy trình kế toán thông thường, nhưng bản thân nó vẫn đáp ứng đúng yêu cầu về mặt nguyên tắc kế toán chung, quy định về báo cáo tài chính ra bên ngoài cũng như những quy định báo cáo nội bộ đơn vị. Nếu chúng ta biết vận dụng tốt mô hình kế toán tinh gọn thì nó sẽ là một công cụ đắc lực để qua đó đầu tư hơn cho con người, làm cho họ làm chủ hơn trong công việc của mình, cung cấp thông tin một cách chủ động hơn, nhanh chóng hơn và sẽ tạo nên một lực lớn nhằm cải thiện tốt hơn quy trình trong từng bộ phận của doanh nghiệp.

Bảng 1:

Nguyên tắc	Ứng dụng	Công cụ của mô hình kế toán tinh gọn
A. Việc ghi nhận và chế độ kế toán của doanh nghiệp tinh gọn và đơn giản	1. Tiếp tục cắt giảm lãng phí từ quy trình ghi nhận các nghiệp vụ kinh tế phát sinh, báo cáo và các phương pháp kế toán truyền thống khác.	a. Sơ đồ dòng chảy giá trị (VSM); b. Mô hình KAIZEN (mô hình cải tiến chi phí tinh gọn); c. Mô hình giải quyết vấn đề PDCA (<i>Plan, Do, Check, Act</i>).
B. Quy trình kế toán để giúp chuyển đổi sang mô hình tinh gọn	1. Kiểm soát về mặt quản lý và tiếp tục cải tiến	a. Sơ đồ liên kết đo lường hoạt động (PMLC), liên kết với các cách đo lường quy trình, dòng chảy giá trị, báo cáo của tổ chức về chiến lược doanh nghiệp, chi phí mục tiêu và mức độ cải tiến tinh gọn; b. Xây dựng ban thi hành dòng chảy giá trị để áp dụng và kiểm soát các mô hình hiện tại; c. Sử dụng hộp kết quả để cung cấp và báo cáo về kết quả đạt được của dòng chảy giá trị trong từng bộ phận, từng cấp.
	2. Kiểm soát chi phí	a. Mô hình chi phí dòng chảy giá trị (VSC); b. Báo cáo thu nhập dòng giá trị.
	3. Giá trị của khách hàng và nhà cung cấp, quản lý chi phí	a. Mô hình chi phí mục tiêu (<i>Target costing</i>).
C. Truyền thông về thông tin rõ ràng và kịp thời	1. Báo cáo tài chính	a. Sử dụng báo cáo tài chính ngắn gọn; b. Áp dụng chế độ kế toán dựa trên cơ sở tiền.
	2. Báo cáo về quá trình thực hiện và đo lường thông tin tài chính và phi tài chính	a. Báo cáo chính sử dụng thông tin của ban thực hiện dòng chảy giá trị, phòng ban khác, quy trình sản xuất, thiết kế sản phẩm, bán hàng, tiếp thị, qu ản lý,...;
	3. Đưa ra quyết định	a. Phân tích khả năng tạo lợi nhuận và chi phí sử dụng bằng việc sử dụng chi phí dòng chảy giá trị và hộp kết quả.
D. Lập kế hoạch từ khía cạnh kế toán tinh gọn	1. Lập kế hoạch và dự toán	a. Triển khai việc áp dụng mô hình chính sách của HOSHIN b. Mô hình SOFP (Bán hàng, Hoạt động và lập kế hoạch tài chính)
	2. Ảnh hưởng đến việc cải tiến tinh gọn	a. Phân tích khả năng và chi phí của dòng chảy giá trị; b. Sơ đồ dòng chảy giá trị của các khu vực hiện tại và phát sinh trong tương lai; c. Hộp kết quả sẽ thể hiện sự thay đổi và kết quả đạt được trong khả năng có được, hoạt động, tài chính từ việc cải tiến theo mô hình kế toán tinh gọn
	3. Lập kế hoạch về vốn	a. Bảng phân tích ảnh hưởng của dòng chảy giá trị đến các chi phí được hoặc không được vốn hóa sau này. Thường sử dụng phương pháp tiếp cận theo 3P.
	4. Đầu tư vào con người	a. Đo lường quá trình thực hiện tham gia của từng thành viên trong tổ chức, mức độ thỏa mãn của nhân viên và đào tạo chéo giữa các cá nhân với nhau; b. Chia sẻ lợi nhuận thu được cho mọi người
E. Tăng cường việc kiểm soát hệ thống kế toán nội bộ	1. Kiểm soát nội bộ dựa trên kiểm soát hoạt động tinh gọn trong hệ thống kế toán	a. Ma trận cắt giảm nghiệp vụ và quy trình; b. Bản đồ quy trình thể hiện cách kiểm soát và những rủi ro có thể gặp phải;
	2. Đánh giá hàng tồn kho	a. Sử dụng các phương pháp đơn giản nhất để đánh giá hàng tồn kho mà không cần bất kỳ yêu cầu nào khác trong hệ thống kê khai thường xuyên và chi phí sản xuất sản phẩm khi hàng tồn kho ở mức thấp hoặc có thể không đủ để sử dụng (ví dụ mô hình Kaizen, JIT...)