

Chương trình đào tạo đặc biệt về  
**QUẢN TRỊ KINH DOANH**  
Dành cho Lãnh Đạo doanh nghiệp

---

**THIẾT LẬP**  
**HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ**  
**DOANH NGHIỆP – KHÓA 11**



# Mục tiêu đào tạo

---

Để thiết lập được một HTKSNB hữu hiệu,  
Lãnh đạo doanh nghiệp cần phải

## *Kết hợp*

- ❖ Thấu hiểu về doanh nghiệp  
*với việc*
- ❖ Nắm được “**cái hồn**” của vấn đề KSNB



# Mục tiêu đào tạo (tt)

---

- Cấp thừa hành quan tâm điều gì?  
=> Nắm được **kỹ thuật & nghiệp vụ** để tác nghiệp.
- Cấp lãnh đạo quan tâm điều gì?  
=> Nắm được **tư duy & phương pháp** -> để từ đó tìm ra chiến lược & giải pháp cho công ty
- **Chúng ta phải nghiên cứu một vấn đề rất lớn & rất khó trong thời gian rất ngắn.**  
**Hơn nữa, chương trình này chỉ dành cho cấp lãnh đạo doanh nghiệp.**  
=> **Mục tiêu đào tạo là chuyển giao “tư duy & phương pháp” chứ không đi sâu vào những vấn đề mang tính kỹ thuật nghiệp vụ, những vấn đề tiểu tiết.**



# Mục tiêu học tập

---

Học viên có thể :

- ❖ **Hiểu được HTKSNB** của một doanh nghiệp là như thế nào.
- ❖ **Nắm được tư duy & phương pháp** để thiết lập hệ thống kiểm soát nội bộ



# Một mục tiêu khác

---

Chúng ta có thể  
có thêm những người bạn mới  
từ khoá học này



# Một HTKSNBDN hữu hiệu sẽ mang lại gì cho Lãnh đạo doanh nghiệp?

- Giúp Ban lãnh đạo DN **giảm bớt tâm trạng bất an** về những rủi ro, nhất là về con người & tài sản.
- Giúp Ban lãnh đạo doanh nghiệp giảm tải trọng những công việc sự vụ hàng ngày và để chỉ tập trung vào vấn đề **chiến lược**.
- Giúp Ban lãnh đạo DN **chuyên nghiệp hoá** công tác quản lý điều hành, cụ thể:
  - ✓ Doanh nghiệp được quản lý một cách **khoa học**, chứ không phải thuần túy bằng **cảm tính** (kinh nghiệm & trực giác).
  - ✓ Doanh nghiệp được quản lý bằng **cơ chế & quy chế** chứ không phải thuần túy dựa vào **lòng tin**.



# Phương pháp làm việc tại lớp

---

- ❖ **Nghiên cứu** *phương pháp* để tạo *giải pháp* (chứ không nghiên cứu giải pháp)
- ❖ Nghiên cứu vấn đề theo mơ hình đặt ra
- ❖ Nổi trên trời, dưới biển, nhưng hiểu mặt đất; nổi ngòi lè, nhưng hiểu trọng tâm
- ❖ Chia sẻ và trao đổi :
  - ✓ Giữa giảng viên & học viên
  - ✓ Giữa các học viên với nhau(trong từng nhóm và mỗi nhóm với cả lớp)
- ❖ Hiểu & nhớ vấn đề ngay tại lớp

**MỖI HỌC VIÊN & MỖI NHÓM  
SẼ LÀM VIỆC TÍCH CỰC**

# Nội dung của chuyên đề

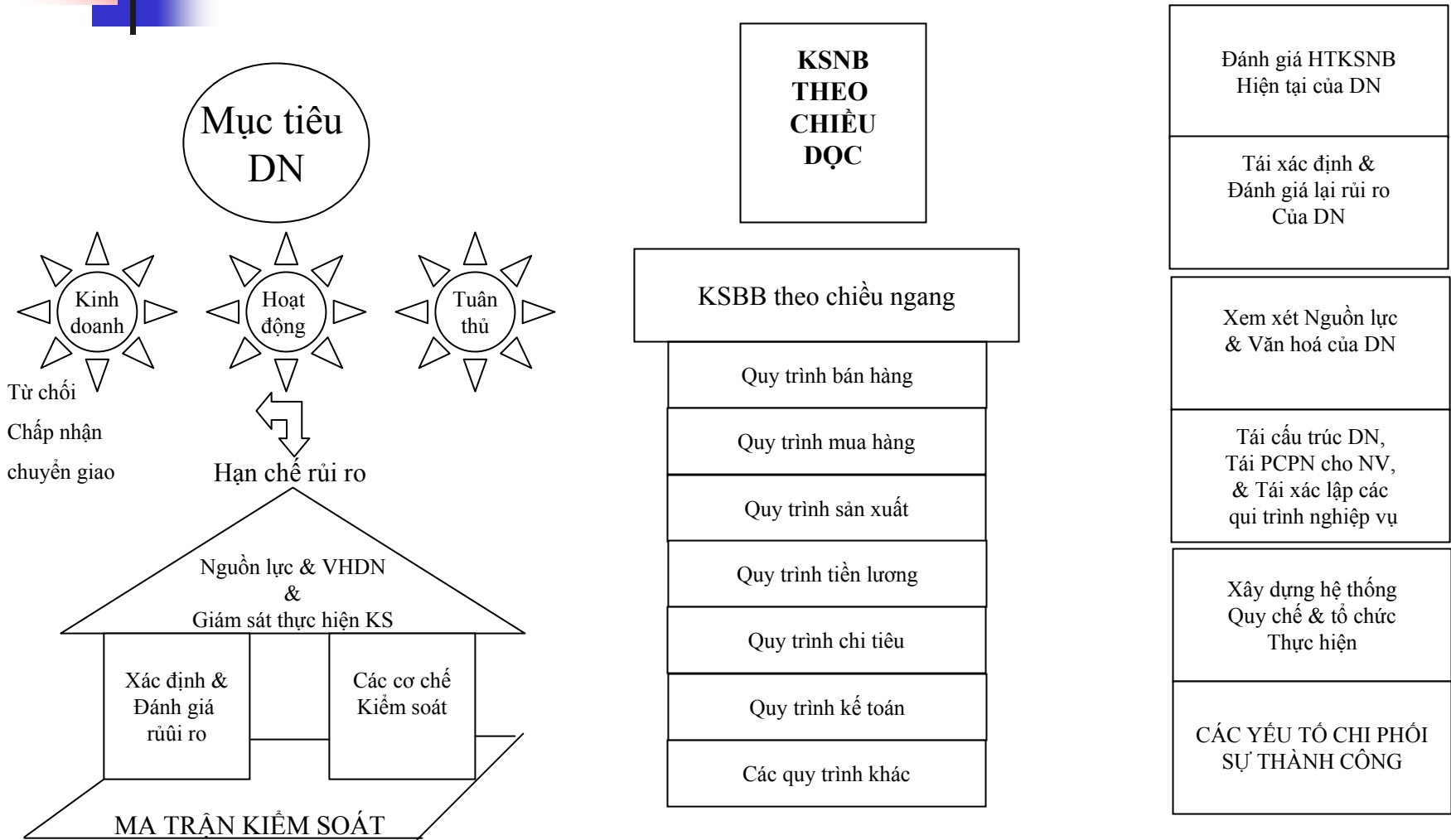
(Gồm 5 chủ đề chính)

- ❖ Chủ đề 1 :  
Tiếp cận HTKSNB doanh nghiệp
- ❖ Chủ đề 2 :  
Các khía cạnh của HTKSNB doanh nghiệp
- ❖ Chủ đề 3 :  
Thiết lập ma trận kiểm soát – Kiểm soát theo chiều dọc & vấn đề tái cấu trúc công ty
- ❖ Chủ đề 4 : (Gồm 7 chủ đề nhỏ)  
Thiết lập ma trận kiểm soát – Kiểm soát theo chiều ngang & quy trình nghiệp vụ
- ❖ Chủ đề 5 :  
Triển khai việc thiết lập/hoàn thiện HTKSNB trong điều kiện cụ thể của từng doanh nghiệp

Ghi chú : 2 chủ đề đầu tiên nhấn mạnh về “tư duy” , 3 chủ đề sau nhấn mạnh về “ phương pháp”



# Mối quan hệ giữa các chủ đề trong toàn bộ chuyên đề đào tạo





# Chủ đề 1

---

Tiếp cận & hiểu  
về HTKSNB

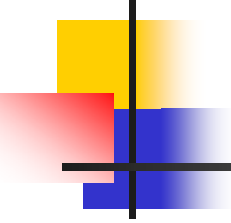


# Các hướng tiếp cận HTKSNB

---

Cách tiếp cận, cách hiểu hiện tại của bạn về HTKSNB

- ❖ Mất mát tài sản => KSNB
- ❖ Tổ chức công tác kế toán
- ❖ Cách tiếp cận về HTKSNB từ một bài báo



# Chúng ta hiểu HTKSNBDN như thế nào?

---

- ✦ Chúng ta bắt đầu từ việc : Hiểu được **Mục tiêu** của doanh nghiệp
- ✦ Sau đó : Hiểu được những **Rủi ro & Nguy cơ** của doanh nghiệp đó
- ✦ Và cuối cùng : Chúng ta sẽ hiểu được **HTKSNB** của một doanh nghiệp



# Hệ thống mục tiêu của DN

---

- ◆ Tầm nhìn (vision)
- ◆ Sứ mệnh (mission)
- ◆ Mục đích (Goal)
- ◆ Mục tiêu (Objective)
  - *Mục tiêu (target)*
  - *Chiến lược (strategy)*
  - *Kế hoạch (plan)*
  - *Nhiệm vụ cụ thể (task)*



# Hiểu mục tiêu của một DN

---

- Mục đích (goal) của doanh nghiệp  
=> luôn là **lợi nhuận**
- Để đạt được mục đích này doanh nghiệp phải đặt ra **objective** cụ thể trong **từng giai đoạn** (1 năm, 2 năm, 5 năm, 10 năm,...)
- Mục tiêu của doanh nghiệp trong từng giai đoạn phải được **cụ thể hoá, lượng hoá** thành các **targets** để thực hiện và để đo lường kết quả của việc thực hiện.



# Hiểu mục tiêu của một DN

---

Mục tiêu của doanh nghiệp là một tổng thể :

- ✦ **Mục đích** (cái DN mong muốn đạt được)
- ✦ **Mục tiêu** (trong từng giai đoạn)
- ✦ **Chỉ tiêu** (lượng hoá, cụ thể hoá....)



# Mục tiêu của DN

---

Mục tiêu của doanh nghiệp gồm :

- Mục tiêu : tài chính
- Mục tiêu : phi tài chính





# Mục tiêu của doanh nghiệp

---

Mục tiêu của doanh nghiệp gồm :

- ❑ Mục tiêu tài chính
  - ❑ Lợi nhuận
  - ❑ Khả năng thanh toán
- ❑ Mục tiêu phi tài chính :
  - ❑ Thị phần
  - ❑ Thương hiệu
  - ❑ Văn hoá doanh nghiệp
  - ❑ Nhân đạo



# Mục tiêu & doanh nghiệp

---

- ◆ Mục tiêu đặt ra phải dựa trên nguồn lực **thực tế** (nguồn lực đã có hoặc chắc chắn sẽ có) của doanh nghiệp
- ◆ Nguồn lực (nền tảng của DN) bao gồm :
  - ✓ Nhân lực
  - ✓ Tài lực
  - ✓ Vật lực
  - ✓ Thời gian
  - ✓ Nguồn lực khác
- ◆ Nếu mục tiêu được đặt ra không dựa vào nguồn lực thực tế thì chắc chắn sẽ **không khả thi**



# Mục tiêu của DN & Chủ DN

---

- ❖ Mục tiêu của DN là do chủ DN và những người lãnh đạo DN xác lập ra. Tuy nhiên, mục tiêu của DN & mục tiêu của chủ DN hoàn toàn khác nhau. Vì DN và chủ DN là những chủ thể khác nhau (là pháp nhân & các thể nhân).
- ❖ Phải phân định một cách rạch ròi giữa mục tiêu mà DN theo đuổi . Hay nói cách khác, không thể đánh đồng giữa mục tiêu của chủ DN với mục tiêu của DN



# Mục tiêu & sứ mệnh của DN

---

- ◆ Mục tiêu theo nghĩa hẹp là cái mà **bản thân DN** muốn đạt được, còn sứ mệnh chính là cái mà DN **mang đến cho cộng đồng**.
- ◆ Sứ mệnh cũng chính là **cách để DN đạt được mục tiêu** của mình (là cách kiếm tiền của DN, kiếm tiền bằng cách mang lại cái gì đó cho cộng đồng, chứ không phải kiếm tiền bằng mọi giá)
- ◆ Sứ mệnh cũng chính là **lý do tồn tại** của DN, là lý do vì sao DN có thể trường tồn trong cộng đồng (vì DN không làm điều gì ảnh hưởng xấu đến cộng đồng).
- ◆ Sứ mệnh cũng là cái mà nếu DN thực hiện tốt thì sẽ được cộng đồng **tôn vinh**
- ◆ Sứ mệnh cũng là sự thể hiện **cam kết & trách nhiệm** của DN đối với cộng đồng.



# Mục tiêu & sứ mệnh của DN

---

- ❖ Khi xác lập mục tiêu cho bản thân mình, doanh nghiệp cũng đồng thời phải **tự đặt lên vai mình** một sứ mệnh nào đó với cộng đồng.
- ❖ Sứ mệnh cũng chính là những gì tốt đẹp nhất mà DN **cống hiến** cho xã hội **thông qua hoạt động** của mình.
- ❖ Mục tiêu & sứ mệnh là hai mặt của một vấn đề – **cái mà doanh nghiệp theo đuổi.**



# Mục tiêu & Tôn chỉ của DN

---

- ❖ Tôn chỉ của DN là “con đường” mà doanh nghiệp đi. Tôn chỉ có thể được thể hiện qua khẩu hiệu (slogan) của doanh nghiệp và gắn liền với sứ mệnh XH của DN.
- ❖ Nói cách khác, tôn chỉ chính là chủ trương đường lối của DN. Một khi DN đã có mục tiêu thì DN cũng phải có chủ trương đường lối để đạt được mục tiêu đó.
- ❖ Lưu lý: Mục tiêu và chủ trương đường lối của DN phải được dựa trên nền tảng của DN (nhân lực, tài lực, vật lực, công nghệ, truyền thống, giá trị, niềm tin...)



# Mục tiêu & Tầm nhìn của DN

---

- Mục tiêu & sứ mệnh là cái mà doanh nghiệp theo đuổi
- Cái mà doanh nghiệp theo đuổi hoàn toàn tùy thuộc vào tầm nhìn của doanh nghiệp. Tầm nhìn của doanh nghiệp lại tùy thuộc vào tầm nhìn của các nhà sáng lập doanh nghiệp
- Mục tiêu, sứ mệnh, tôn chỉ, cũng như chủ trương đường lối của doanh nghiệp sẽ hiếm khi thay đổi nếu doanh nghiệp có một **tầm nhìn xuyên thế kỷ**



# Rủi ro của một DN

---

- ❖ Rủi ro của DN là các yếu tố (các nguyên nhân) làm cho DN không đạt mục tiêu của mình.
- ❖ Dựa vào nguồn gốc phát sinh, rủi ro của DN được chia làm 3 loại :
  - \* Rủi ro kinh doanh (từ môi trường bên ngoài)
  - \* Rủi ro hoạt động (từ hoạt động nội bộ)
  - \* Rủi ro tuân thủ (từ việc tuân thủ pháp luật)

*(Chúng ta sẽ dành trọn một buổi để nghiên cứu sâu hơn về rủi ro)*





# Phải làm gì với rủi ro của DN

---

- ✓ Từ chối rủi ro
- ✓ Chấp nhận rủi ro
- ✓ Chuyển giao rủi ro
- ✓ Giảm thiểu rủi ro => Thiết lập HTKSNBDN

# Đây cũng chính là cách mà chúng ta hiểu về HTKSNB của một DN

Mục tiêu  
Của DN

Rủi ro  
Của DN

Từ chối

Chấp nhận

Chuyển giao

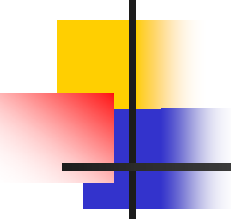
Hạn chế rủi ro  
Bằng HTKSNB DN



# Vậy HTKSNBDN được diễn đạt như thế nào?

---

“ Là hệ thống các cơ chế kiểm soát trong doanh nghiệp được cụ thể hoá bằng các quy chế quản lý do ban lãnh đạo ban hành nhằm giảm thiểu những rủi ro làm cho DN không đạt được mục tiêu của mình”



# Quy chế quản lý được hiểu như thế nào?

---

Quy chế quản lý của doanh nghiệp được hiểu là :

“ Tất cả những tài liệu do cấp có thẩm quyền ban hành và yêu cầu một cá nhân, một nhóm người, một bộ phận, một số bộ phận trong doanh nghiệp hay toàn doanh nghiệp phải tuân theo, nhằm cùng với doanh nghiệp đạt được mục tiêu đề ra”



# Khoa học về kiểm soát

---

- ☺ Kiểm soát đất nước (lớn, nhỏ)  
Kiểm soát một doanh nghiệp (lớn, nhỏ)
- ☺ Cơ chế & Pháp luật  
Cơ chế & Quy chế
- ☺ **Nhà nước** quản lý xã hội bằng **pháp luật**  
**Giám đốc** quản lý công ty bằng **qui chế**
- ☺ Vai trò của văn hoá trong quản lý
  - \* *Văn hoá xã hội & vấn đề quản lý đất nước*
  - \* *Văn hoá doanh nghiệp & vấn đề quản lý công ty*



# Chủ đề 2

---

Các khía cạnh của  
HTKSNBDN



# Các khía cạnh của HTKS NB

---

1. **Mục tiêu** của DN & mục tiêu của từng bộ phận, từng chức năng/nghiệp vụ (*Buổi 1*)
  2. **Rủi ro** của DN & rủi ro của từng bộ phận, từng chức năng/nghiệp vụ (*Buổi 3*)
  3. **Cơ chế** kiểm soát (*Buổi 4*)
  4. **Quy chế** quản lý (trên cơ sở cơ chế kiểm soát)
  5. **Giám sát** sự vận hành của HTKS
  6. **Môi trường** kiểm soát (Nguồn lực & VHDN) cơ chế chạy trong môi trường nào.
- => Thiết lập “**Mạ trận KS**” cho doanh nghiệp, gồm **cơ chế & quy chế**, và cả theo chiều **dọc & chiều ngang**.



# Xác định & đánh giá rủi ro

---

- ❖ Trên cơ sở mục tiêu đã được thiết lập cho toàn doanh nghiệp và cho từng bộ phận, từng chức năng/nghiệp vụ của doanh nghiệp.
- ❖ Xác định và đánh giá rủi ro đối với mục tiêu của toàn doanh nghiệp và rủi ro đối với mục tiêu của từng bộ phận, từng chức năng/nghiệp vụ trong doanh nghiệp.
- ❖ Đáp ứng nhanh chóng đối với các thay đổi môi trường kinh doanh, môi trường pháp lý và môi trường hoạt động của chính doanh nghiệp.





# Đưa ra cơ chế kiểm soát

(Hay còn gọi là Thủ tục kiểm soát)

---

- ❖ Phê duyệt
- ❖ Định dạng trước
- ❖ Báo cáo bất thường
- ❖ Bảo vệ tài sản
- ❖ Sử dụng mục tiêu
- ❖ Bất kiêm nhiệm
- ❖ Đối chiếu
- ❖ Kiểm tra & đối chiếu



# Quy chế quản lý

---

- ❖ Trên cơ sở các cơ chế kiểm soát được xác lập, Ban lãnh đạo DN sẽ ban hành các quy chế nhằm thực thi các cơ chế kiểm soát này
- ❖ Các quy chế do DN ban hành sẽ không có ý nghĩa gì nếu như không chứa đựng các cơ chế/thủ tục kiểm soát
- ❖ Nói cách khác, quy chế chính là các cơ chế kiểm soát đã được “**luật hoá**”



# Quy chế quản lý

---

- ❖ Cơ chế kiểm soát – Mặt chìm
- ❖ Cơ chế quản lý – Mặt nổi

(Cơ chế kiểm soát được cụ thể hóa bằng các qui định – các qui định có lòng thủ thực kiểm soát trong đó. Và các qui định này được hệ thống hóa và tập hợp lại trong các quy chế quản lý của doanh nghiệp)



# Quy chế quản lý

---

- ↪ Gia  $\Rightarrow$  có gia phong
- ↪ Quốc  $\Rightarrow$  có quốc pháp  
 $\Rightarrow$  Nhà nước pháp quyền  
 $\Rightarrow$  Lấy tư tưởng pháp trị làm trọng
- ↪ Lớp học  $\Rightarrow$  có nội qui lớp
- ↪ Doanh nghiệp  $\Rightarrow$  có qui chế quản lý



# Quy chế quản lý

---

Căn cứ vào phạm vi áp dụng, quy chế quản lý của DN được chia làm 3 loại :

- ✓ Quy chế **cá nhân** (cho từng cá nhân trong DN)  
=> Ví dụ : bảng mô tả công việc, quyết định bổ nhiệm...
- ✓ Quy chế **bộ phận** (cho từng bộ phận : phòng, ban, bộ phận, chi nhánh, VPĐD, cửa hàng, đại ý...)  
=> VD : quy chế tổ chức & hoạt động P. Kinh doanh,...
- ✓ Quy chế **nghiệp vụ** (cho toàn doanh nghiệp – mỗi quy chế cho một qui trình nghiệp vụ trong doanh nghiệp)  
=> VD : quy chế bán hàng, quy chế tiền lương...



# Một quy chế thường chức đựng các quy định

- ◆ Quy chế thường bao gồm các quy định
- ◆ Các quy định trong quy chế có thể là :
  - Giả định
  - Quy định
    - + Được làm gì (cho phép làm gì)
    - + Phải làm gì (bắt buộc)
    - + Không được làm gì (nghiêm cấm)
  - Chế tài (nếu vi phạm thì xử lý thế nào)



# Cơ chế & Quy chế (Trong ma trận kiểm soát)

---

Một doanh nghiệp có thể thuộc một trong các trường hợp sau :

1. **Không có** hệ thống quy chế quản lý hoàn chỉnh, hoặc có nhưng manh mún
2. **Có** hệ thống quy chế quản lý tương đối đầy đủ, nhưng trong các quy chế **ít** chứa đựng các cơ chế kiểm soát.

# Cơ chế & quy chế

## (Trong ma trận kiểm soát)

3. **Có** hệ thống quy chế quản lý tương đối đầy đủ, và trong các quy chế **có** chứa đựng hầu hết các cơ chế kiểm soát, nhưng các quy chế quản lý này **không** thực thi triệt để và do đó các cơ chế kiểm soát không được vận hành.
4. **Có** hệ thống quy chế quản lý tương đối đầy đủ, trong các quy chế **có** chứa đựng hầu hết các cơ chế kiểm soát, và các quy chế quản lý này **được** thực thi triệt để và do đó các cơ chế kiểm soát **được** vận hành một cách hữu hiệu.
5. Như trường hợp (4) và HTKSNB này được thường xuyên **cập nhật & đánh giá** rủi ro mới, cũng như đưa ra các thủ tục kiểm soát tương ứng với những rủi ro này => Liên tục hoàn thiện HTKSNB





# HTKS NB & và ISO

---

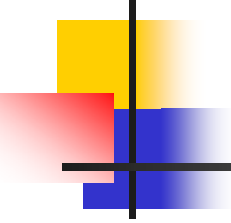
- ❖ Rủi ro về chất lượng : Chất lượng sản phẩm không đúng như cam kết với khách hàng (VD : CLSP không ổn định, hay CLSP thấp hơn mức mà DN đã cam kết với khách hàng,...)
- ❖ ISO là “hệ thống quản lý chất lượng” nhằm giảm thiểu hay triệt tiêu rủi ro về chất lượng. (Chứ ISO không có nghĩa là “sản phẩm chất lượng cao”)
- ❖ Nói rộng hơn, ISO là “hệ thống quản lý doanh nghiệp” hướng về chất lượng sản phẩm nhằm đạt mục tiêu là đảm bảo **tính ổn định** về chất lượng sản phẩm như đã cam kết với khách hàng.



# HTKS NB & ISO

---

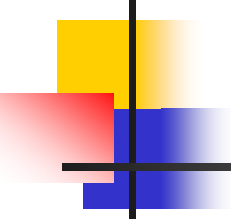
- ISO phục vụ cho doanh nghiệp hay doanh nghiệp làm “**nô lệ**” cho ISO?
- HTKS NB & ISO :
  - ISO & rủi ro về chất lượng sản phẩm
  - HTKS NB & tất cả các rủi ro của doanh nghiệp
- HTKS NB & ISO :  
=> Khác nhau về mặt phạm vi



# Giám sát việc thực hiện các quy chế quản lý

---

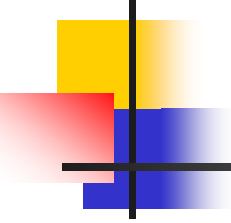
- ❖ Kiểm tra giám sát việc thực thi các quy chế quản lý (Cũng chính là việc kiểm soát giám sát sự vận hành các cơ chế kiểm soát, hay sự vận hành của HTKS NB) :
  - ❖ Có đầy đủ?
  - ❖ Có chính xác?
  - ❖ Có kịp thời?
- ❖ Việc kiểm tra giám sát này có thể được thực hiện bởi :
  - ❖ Lãnh đạo tự làm.
  - ❖ Cử cán bộ kiêm nhiệm.
  - ❖ Cử cán bộ chuyên trách.
  - ❖ Thành lập bộ phận chuyên trách.



# Giám sát việc thực hiện các quy chế quản lý

---

- ❖ Người được bổ nhiệm làm công việc giám sát phải có :
  - ❖ Năng lực
  - ❖ Có chuyên môn
  - ❖ Độc lập
  - ❖ Được trao đầy đủ thẩm quyền
  - ❖ Có đạo đức nghề nghiệp
  
- ❖ Việc giám sát phải :
  - ❖ Vừa định kỳ
  - ❖ Vừa đột xuất
  - ❖ Có quy trình và phương pháp kiểm tra khoa học
  
- ❖ Thành lập bộ phận chuyên trách thực hiện giám sát



# Giám sát việc thực hiện các quy chế quản lý

---

Một số dạng bộ phận chuyên trách thường có trong doanh nghiệp để thực hiện việc giám sát sự vận hành của HTKS NB :

- Ủy ban kiểm toán => **kiểm soát HĐQT**
- Ủy ban kiểm soát => **Kiểm soát CEO**
- Kiểm toán nội bộ => **Kiểm soát hoạt động**
- Thanh tra đối với doanh nghiệp nhà nước



# Môi trường kiểm soát

---

- ❖ Trao đổi thông tin
- ❖ Hình thức pháp lý của doanh nghiệp
- ❖ Nguồn lực của doanh nghiệp
- ❖ **Văn hoá của doanh nghiệp**



# Trao đổi thông tin

---

- Trong doanh nghiệp : (nhiều chiều)
  - Giữa các cấp quản lý
  - Giữa các bộ phận
  - Giữa các nhân viên
- Với bên ngoài doanh nghiệp : Nhà cung cấp, khách hàng, ngân hàng, đối thủ cạnh tranh, chính quyền, hiệp hội nghề nghiệp, báo chí, nước ngoài, đối tác tiềm năng...



# Hình thức pháp lý của DN

---

- ✦ Doanh nghiệp nhà nước
- ✦ Doanh nghiệp của các tổ chức chính trị xã hội
- ✦ Hợp tác xã
  
- ✦ Công ty cổ phần
- ✦ Công ty TNHH
- ✦ Công ty hợp doanh
- ✦ Doanh nghiệp tư nhân
  
- ✦ Công ty 100% vốn nước ngoài
- ✦ Công ty liên doanh
- ✦ Hợp đồng hợp tác kinh doanh (BCC)
  
- ✦ Chi nhánh thương nhân nước ngoài
- ✦ Văn phòng đại diện
- ✦ (Chưa kể lĩnh vực ngân hàng)





# Nguồn lực của doanh nghiệp

---

- ☺ Nhân lực
- ☺ Tài lực
- ☺ Vật lực
- ☺ Thời gian
- ☺ Nguồn lực khác (như giá trị, niềm tin, bí quyết công nghệ, thông tin, tài liệu có giá trị...)



# Văn hoá doanh nghiệp

---

- ✓ Đi tìm chân dung

**“Con voi văn hoá doanh nghiệp”**

=> Tiếp cận & Hiểu khái niệm văn hoá doanh nghiệp.



# Văn hoá doanh nghiệp

---

- Văn hoá doanh nghiệp - là VH của một doanh nghiệp
- Văn hoá kinh doanh - là VH của một cộng đồng kinh doanh
- Văn hoá xã hội - là VH của một dân tộc
- Văn hoá gia đình



# Văn hóa doanh nghiệp

---

- ❖ Nhà nước quản lý đất nước bằng pháp luật
- ❖ Giám đốc quản lý công ty bằng quy chế
- ❖ Quản lý đất nước và văn hoá xã hội
- ❖ Quản lý công ty & văn hoá doanh nghiệp



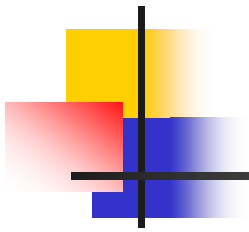
# Văn hoá doanh nghiệp

---

- Cơ sở vật chất & trang thiết bị là “**phần xác**” của doanh nghiệp
- VHĐN là “**phần hồn**” của doanh nghiệp
- VHĐN là những “**giá trị tin thần**” của doanh nghiệp (ngoài giá trị khác như giá trị vật chất và giá trị thương hiệu).
- VHĐN là cái mà người ta không thể sờ được mà chỉ có thể **cảm nhận** được mà thôi. Tuy nhiên, đôi khi cảm nhận về văn hoá doanh nghiệp cũng như cảm nhận về sắc đẹp => mang tính chủ quan.

# Kết quả của quá trình xây dựng VHĐN?

- Người ngoài DN nghĩ về DN :
    - ✓ Đó là chất lượng và uy tín của sản phẩm:
    - ✓ Đó là hình ảnh của DN (Corporate Image)
    - ✓ Bản sắc/cốt cách/nét riêng/đặc thù của DN
- => VHĐN là một phần quan trọng tạo nên hình ảnh của DN và cũng là một phần của **thương hiệu** công ty & **nhãn hiệu** sản phẩm
- => Cá tính DN cũng là một phần của VHĐN và cũng là một phần của thương hiệu công ty
- > **lãnh đạo DN có cá tính**



# Kết quả của quá trình xây dựng VHĐN?

Người của DN **ngĩ** về DN trên 3 khía cạnh:

- ✓ Về **công việc** của mình (quá khứ, hiện tại và tương lai)
- ✓ Về **công ty** của mình (qua sứ mệnh & tôn chỉ)
- ✓ Về **đồng nghiệp** của mình trong DN (những người trong DN : cấp trên, cấp dưới & đồng cấp)
- ⇒ **Tự hào** về công việc, công ty & đồng nghiệp của mình (tâm tư, tình cảm của mỗi người dành cho công việc, cho công ty và cho đồng nghiệp/cấp trên/nhân viên => giá trị, niềm tin...)
- ⇒ **Lãnh đạo và DN phải có VH (có tâm, có tầm nhìn)**

# Kết quả của quá trình xây dựng VHĐN?

- Việt Nam : Xây dựng một nền văn hoá tiên tiến, đậm đà bản sắc dân tộc
- Doanh nghiệp : Xây dựng một nền văn hoá tiên tiến, mang đậm bản sắc công ty
- Xây dựng VHĐN tức là tạo ra **sự cảm nhận tốt** của mọi người về doanh nghiệp





# Tóm tắt

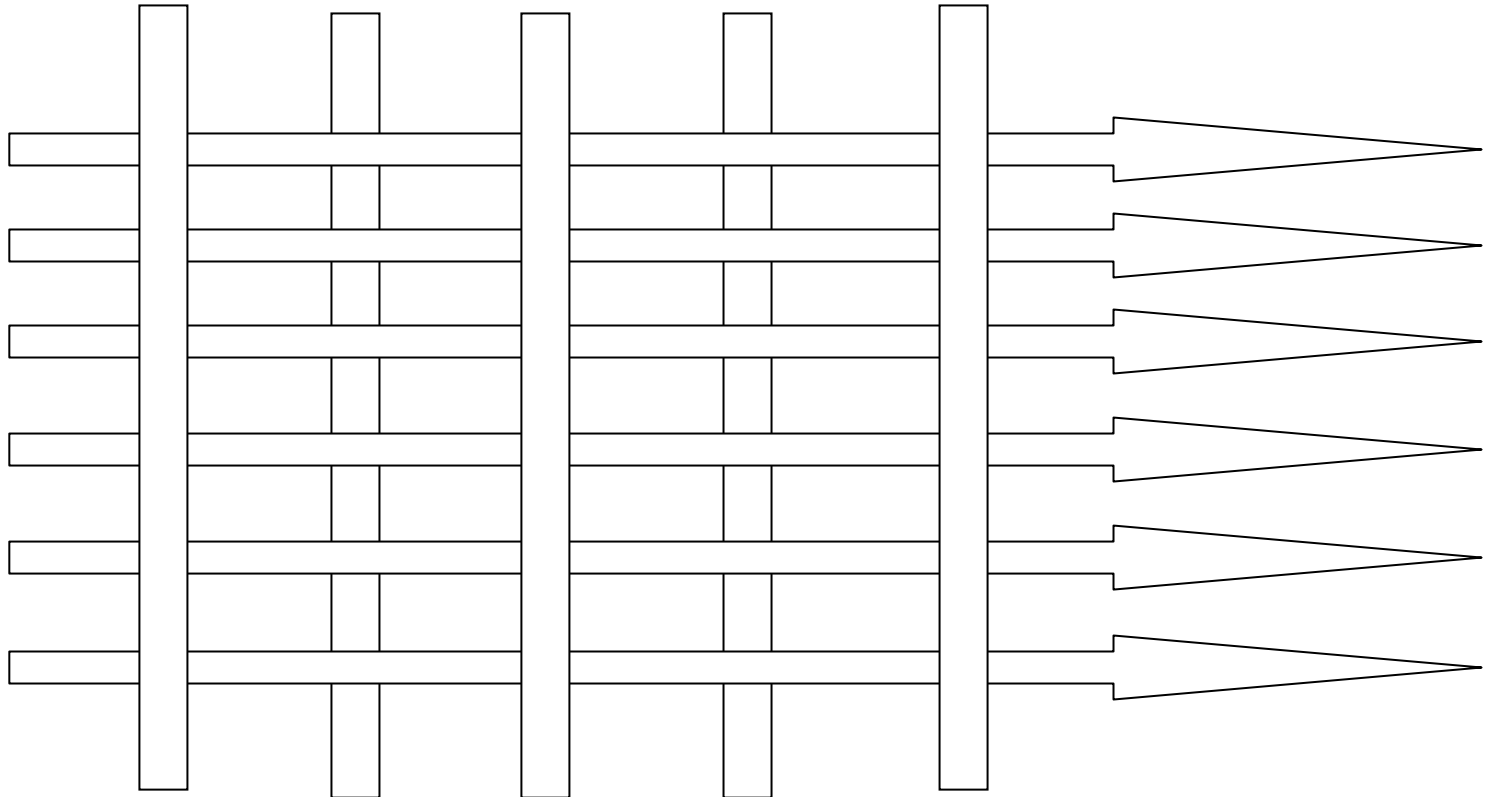
---

- ❖ Chúng ta đưa ra 6 khía cạnh của HTKS NB
- ❖ Chúng ta đã nghiên cứu được 4 khía cạnh
  - ❖ (1) *Mục tiêu*
  - ❖ (2) *Quy chế*
  - ❖ (5) *Giám sát thực hiện quy chế quản lý*
  - ❖ (6) *Môi trường kiểm soát/văn hoá doanh nghiệp*
- ❖ Chúng ta tiếp tục nghiên cứu 2 khía cạnh còn lại :
  - ❖ (3) *Xác định rủi ro*
  - ❖ (4) *Đưa ra cơ chế/thủ tục kiểm soát*
- ❖ Trên cơ sở nghiên cứu khía cạnh của HTKS NB, chúng ta sẽ thiết lập được ma trận kiểm soát của DN

# Ma trận kiểm soát

KS theo chiều dọc – các BỘ PHẬN & CÁ NHÂN trong DN

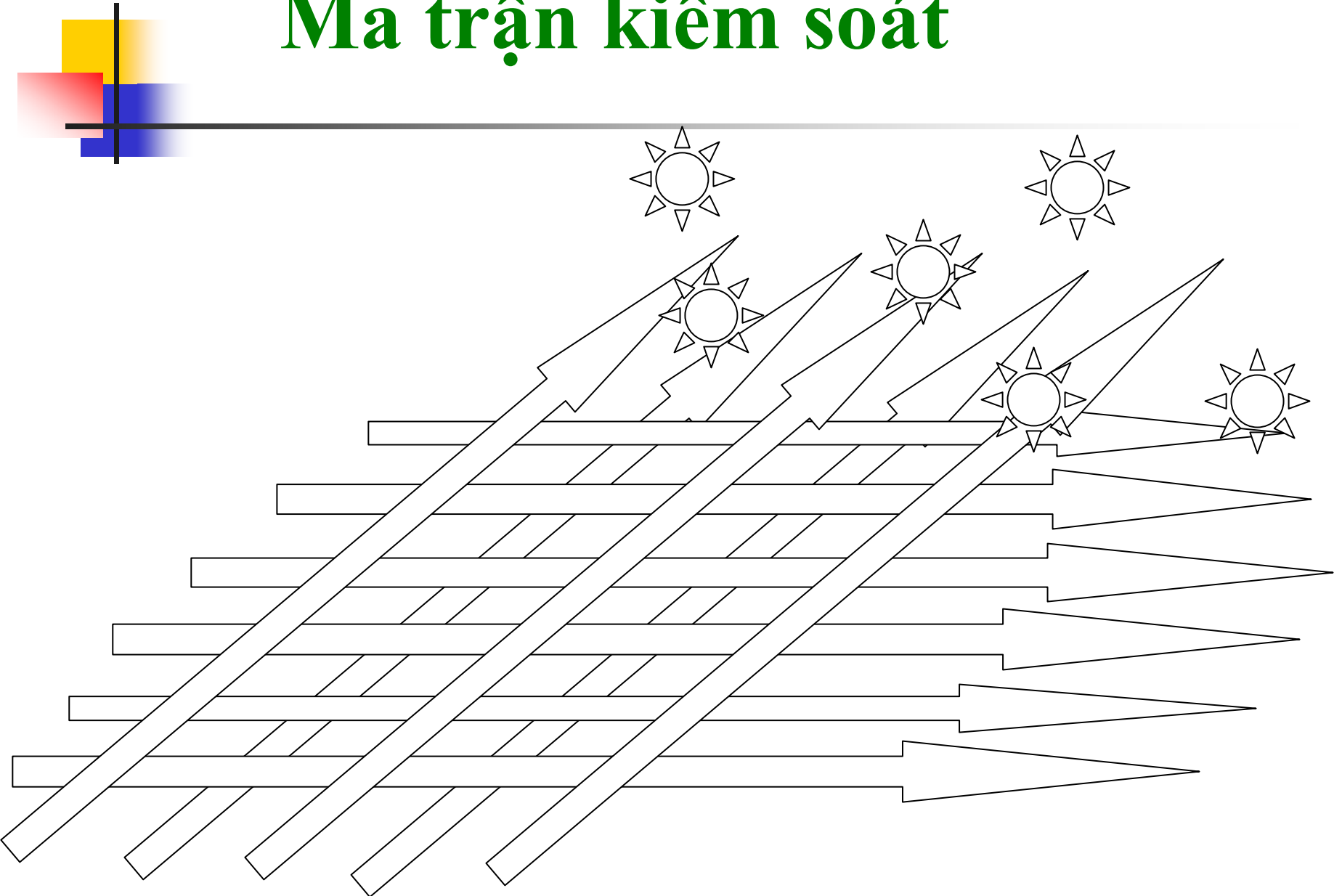
KS  
Theo  
Chiều  
Ngang  
Các  
quy  
Trình  
Nghị  
vụ



Các cơ chế/thủ tục kiểm soát sẽ liên kết với nhau trong

**MA TRẬN KIỂM SOÁT**

# Ma trận kiểm soát



# Chủ đề 2 (tt)

## Các khía cạnh của HTKSNB

RỦI RO



# Các dạng rủi ro của DN

---

Căn cứ vào nguồn gốc phát sinh, ta có thể phân loại rủi ro như sau :

- ❑ Rủi ro từ môi trường **bên ngoài** DN  
(hay còn gọi là **rủi ro kinh doanh**)
- ❑ Rủi ro từ **bên trong** doanh nghiệp
  - ❑ Rủi ro hoạt động
  - ❑ Rủi ro tuân thủ



# Các dạng rủi ro của DN

---

- Rủi ro kinh doanh : môi trường bên ngoài
- Rủi ro hoạt động : Vi phạm quy chế quản lý & vấn đề nguồn lực của DN
- Rủi ro tuân thủ : Vi phạm pháp uật nhà nước



# Rủi ro kinh doanh

---

Là rủi ro phát sinh từ môi trường kinh doanh bên ngoài doanh nghiệp :

- ✓ Môi trường vĩ mô :
  - ✓ Chính trị
  - ✓ Kinh tế
  - ✓ Xã hội
  - ✓ Khoa học công nghệ
- ✓ Môi trường vi mô
  - ✓ Nhà cung cấp
  - ✓ Khách hàng
  - ✓ Đối thủ cạnh tranh



# Xác định rủi ro kinh doanh

---

Phân tích rủi ro này theo mô hình “PEST”

**P**olitical – Môi trường chính trị

**E**conomic – Nền kinh tế

**S**ocial – Xu hướng xã hội

**T**echnological – Phát triển công nghệ





# Chính trị

---

- Tình hình chính trị của đất nước mà doanh nghiệp đó đang kinh doanh
- Xu hướng thay đổi chính sách, chế độ của Nhà Nước quốc gia sở tại
- Thay đổi pháp luật (luật thuế, luật doanh nghiệp, luật đất đai,...)
- Chính sách đối ngoại của nhà nước
- Chính sách khuyến khích đầu tư vào các vùng miền, các ngành kinh tế, lĩnh vực..
- Vai trò của kinh tế duốc doanh
- Quốc hữu hoá
- Chiến tranh
- ...



# Kinh tế

---

- ❖ Lạm phát
- ❖ Thất nghiệp
- ❖ GDP (điều chỉnh để đạt mức tăng trưởng)
  - ❖ Tăng trưởng kinh tế
  - ❖ Ổn định việc làm
  - ❖ Ổn định đồng tiền
  - ❖ Ổn định cán cân thanh toán
- ❖ Tỷ giá hối đoái (vấn đề xuất khẩu)
- ❖ Lãi suất (chi phí sử dụng vốn)
- ❖ Tâm lý đầu tư nước ngoài và đầu tư trong nước
- ❖ Chu kỳ suy thoái kinh tế
- ❖ Giá nguyên liệu cơ bản : điện, nước, xăng dầu...
- ❖ Tỷ lệ tiêu dùng và tiết kiệm
- ❖ BTA, AFTA, WTO...
- ❖ Nền kinh tế bong bóng : thị trường chứng khoán, bất động sản



# Xã hội

---

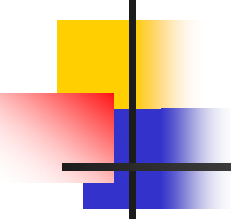
- Xu hướng tiêu dùng xã hội
- Cơ cấu gia đình – xã hội
- Ảnh hưởng của các nhân vật nổi tiếng
- Thói quen tiêu dùng
- Trình độ, ý thức cộng đồng
- Các thông số về dân số
- Văn hoá xã hội
- .....



# Khoa học công nghệ

---

- Trình độ phát triển khoa học công nghệ trong ngành nghề lĩnh vực của mình.
- Sự ra đời của sản phẩm mới trên cơ sở công nghệ mới
- Phương thức sản xuất mới trên cơ sở tiết kiệm hơn (ít nhân công)
- Cách quản lý mới
- Các kênh tiếp cận khách hàng và kênh phân phối mới
- Trading house
- ....



# Rủi ro từ môi trường vi mô

---

Phân tích rủi ro theo mô hình “5 Forces”

- (1) Nhà cung cấp
- (2) Khách hàng
- (3) Đối thủ cạnh tranh
- (4) Sản phẩm thay thế
- (5) Môi trường cạnh tranh hiện tại



# Đối thủ cạnh tranh

---

- Số lượng cung cấp
- Số lượng khách hàng
- Chi phí thay đổi khách hàng
- Mặt hàng thay thế
- Thương hiệu/chất lượng sản phẩm
- Tình hình kinh doanh của khách
- Giá cả + chất lượng + phục vụ/phân phối
- ...



# Khách hàng

---

- Số lượng cung cấp
- Số lượng khách hàng
- Chi phí thay đổi khách hàng
- Mặt hàng thay thế
- Thương hiệu/chất lượng sản phẩm
- Tình hình kinh doanh của khách hàng
- Giá cả + chất lượng + Phục vụ/Phân phối
- ...



# Nhà cung cấp

---

- ✦ Nguồn nguyên liệu thay thế
- ✦ Yêu cầu đặc biệt về quy cách phẩm chất của nguyên liệu
- ✦ Chi phí để thay đổi nhà cung cấp
- ✦ Số lượng nhà cung cấp đạt yêu cầu
- ✦ ....





# Sản phẩm thay thế

---

- ✿ Giá cả và chất lượng sản phẩm thay thế
- ✿ Chi phí thay đổi
- ✿ Tính chất mặt hàng có thuộc loại dễ thay đổi
- ✿ Chi phí nghiên cứu và phát triển
- ✿ ....



# Tình hình cạnh tranh

---

- Là tổng hợp 4 yếu tố trên
- Sự phát triển thị trường
- Số lượng đối thủ cạnh tranh
- Quan hệ cung cầu trên thị trường
- Mức độ khác nhau của sản phẩm
- Thương hiệu
- Số lượng các đối thủ từ bỏ thị trường
- ...



# Rủi ro hoạt động

---

Là rủi ro phát sinh từ doanh nghiệp :

- Vi phạm các chủ trương đường lối, chính sách, quy chế, nội qui của doanh nghiệp, cũng như cam kết của doanh nghiệp với bên ngoài
- Rủi ro về tài sản và nguồn lực khác trong quá trình hình thành và sử dụng, chẳng hạn như : mất mát, lãng phí, hư hỏng, lạm dụng, phá hoại,...
- Rủi ro về văn hoá doanh nghiệp
- ...



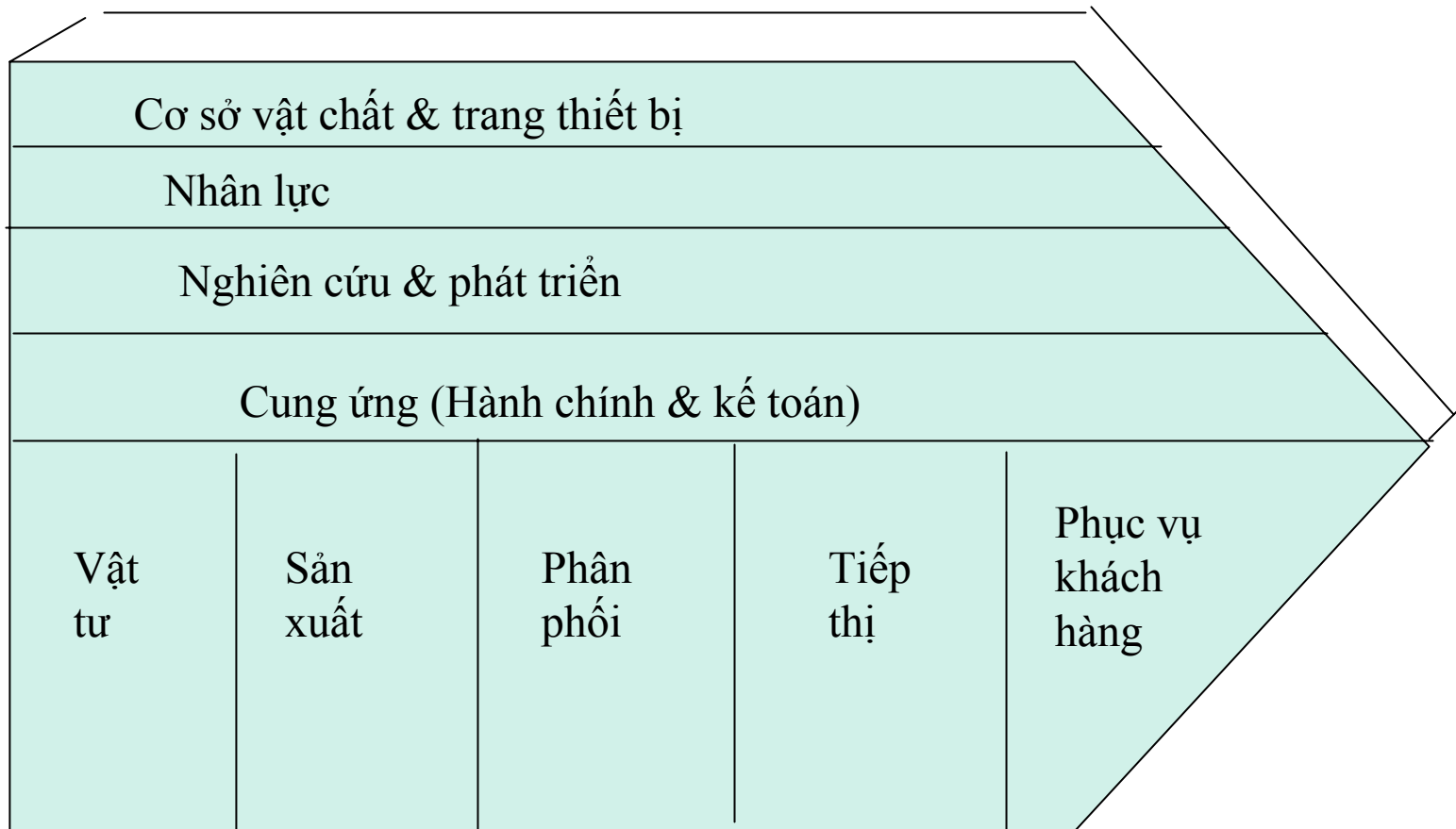
# Xác định rủi ro hoạt động

---

- Đánh giá mối liên hệ giữa các chức năng cơ bản trong doanh nghiệp (**value chain**)
- So sánh với các doanh nghiệp khác (**benchmarking**)
- Căn cứ vào bản câu hỏi chuẩn (**questionnaire**)
- Căn cứ vào mục tiêu của từng chức năng và mục tiêu của từng hoạt động của doanh nghiệp

# Value chain

(Sức mạnh tổng lực)



# Benchmarking

## (Trông người & Ngẫm mình)

- ✦ So sánh với các DN cùng ngành, cùng quy mô
- ✦ So sánh với các DN cùng ngành, có quy mô lớn hơn
- ✦ So sánh với các DN khác ngành hoặc đối thủ cạnh tranh

( Giác ngộ so sánh (nguyên liệu, con người, quản lý, thiết bị, tổ chức, sáng tạo...))



# Questionnaire

## (Bảng câu hỏi chuẩn)

---

- ✦ Liệt kê ra các điểm mấu chốt quan trọng của quy trình chuẩn
- ✦ Ban giám đốc dựa vào các bản câu hỏi để xem hệ thống của mình có thiếu sót gì không

*=> Công cụ hữu hiệu đánh giá rủi ro từ các quy trình trong DN*



# Rủ ro tuân thủ pháp luật

---

- Vi phạm pháp luật Việt Nam
- Vi phạm pháp luật quốc tế



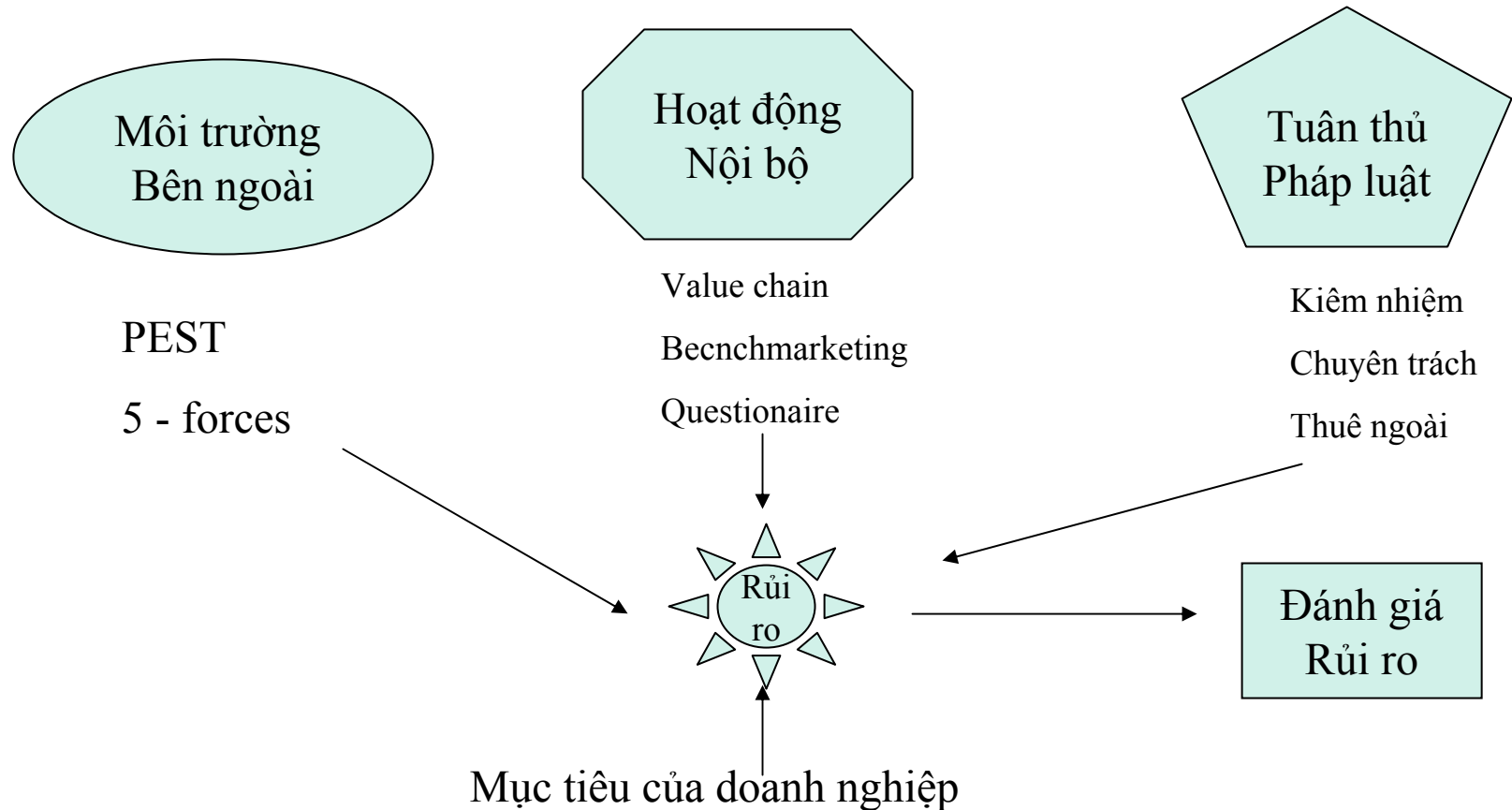


# Xác định rủi ro tuân thủ

---

- ❖ Cử cán bộ kiêm nhiệm
  - ❖ Cử bộ phận kiêm nhiệm
  - ❖ Cử cán bộ chuyên trách
  - ❖ Lập bộ phận chuyên trách cập nhật các thay đổi về pháp lý và kiểm tra việc tuân thủ pháp luật  
(Compliance Department)
  - ❖ Thuê chuyên gia tư vấn
  - ❖ Thuê công ty tư vấn
- => Thói quen sử dụng tư vấn

# Tổng hợp một số công cụ xác định rủi ro



Mục tiêu của bộ phận : Mục tiêu của chức năng



# Đánh giá các rủi ro của doanh nghiệp

---

- Đây là một vấn đề mang tính cảm tính, dựa nhiều vào kinh nghiệm của các nhà quản lý
- Việc đánh giá cần được thường xuyên xem xét lại
- Việc đánh giá cần được dựa trên hai yếu tố :
  - (1) **Xác suất xảy ra rủi ro**
  - (2) **Mức độ ảnh hưởng khi rủi ro xảy ra**

# Đánh giá các rủi ro của doanh nghiệp (tt)

Xác suất xảy ra rủi ro

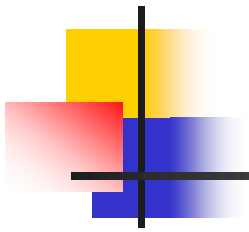
Cao	Trung	Cao	Cao
TB	Thấp	Trung	Cao
Thấp	Thấp	Thấp	Trung

Thấp

TB

Cao

Mức độ ảnh hưởng



Một phần quan trọng của HTKSNB là việc

.....  
.....

Rủi ro của DN để thiết lập các thủ tục/cơ  
chế kiểm soát phù hợp

# Chủ đề 2 (tt)

## Các khía cạnh của HTKSNB

---

CƠ CHẾ

KIỂM SOÁT



# Cơ chế kiểm soát là gì?

---

- ❖ Là các **thủ tục** được xác lập nhằm mục đích **ngăn chặn** hoặc **phát hiện** rủi ro.
- ❖ Khi các thủ tục (cơ chế) này được vận hành một cách hữu hiệu (thông qua việc thực hiện một cách nghiêm ngặt các quy chế quản lý) thì các rủi ro của doanh nghiệp cũng sẽ được ngăn chặn hoặc phát hiện một cách đầy đủ, chính xác & kịp thời.



# Một số thủ tục kiểm soát căn bản

---

1. Phê duyệt
2. Định dạng trước
3. Báo cáo bất thường
4. Bảo vệ tài sản
5. Bất kiêm nhiệm
6. Sử dụng chỉ tiêu
7. Đối chiếu
8. Kiểm tra & theo dõi





# 1. Thủ tục phê duyệt

---

- ✓ Phê duyệt **cho phép** một nghiệp vụ được phát sinh
- ✓ Phê duyệt **cho phép** tiếp cận hay sử dụng tài sản, thông tin, tài liệu của công ty



# 1. Thủ tục phê duyệt (tt)

---

Việc phê duyệt phải phù hợp với quy chế và chính sách của công ty. Phê duyệt cũng có nghĩa là **ra quyết định** cho phép “ai” được làm một cái gì đó hay chấp nhận cho một cái gì đó xảy ra, do vậy người phê duyệt **phải đúng thẩm quyền**.

**Khi phê duyệt cần phải tuân thủ các quy định :**

- ✓ Quy định về **cấp** phê duyệt
- ✓ Quy định về **cơ sở** của phê duyệt
- ✓ Quy định về **dấu hiệu** của phê duyệt
- ✓ Quy định về cấp **ủy quyền**



# 1. Thủ tục phê duyệt (tt)

---

Đối với thủ tục này cần lưu ý :

- ❖ Phê duyệt phải nặng về **nội dung** hơn là **hình thức** (chữ ký), nếu không, cơ chế kiểm soát sẽ không được xác lập, và do đó việc kiểm soát cũng không được thực hiện.
- ❖ Phê duyệt phải là **tránh chồng chéo** làm tăng phiền phức, mất thời gian, ảnh hưởng đến tiến độ công việc.
- ❖ Cấp phê duyệt, việc ủy quyền phê duyệt cần được phân định một cách **rõ ràng**



## 2. Thủ tục định dạng trước

---

- ❖ Đây là thủ tục kiểm soát hữu hiệu khi doanh nghiệp áp dụng rộng rãi chương trình máy tính vào công tác quản lý.
- ❖ Là thủ tục hữu vi vì máy tính sẽ không cho phép nghiệp vụ được xử lý nếu các yêu cầu không được tuân thủ.
- ❖ Nhược điểm của thủ tục này là nếu có sai sót thì sẽ có sai sót hàng loạt.  
-> Ai được phép thay đổi các định dạng này?



## 2. Thủ tục định dạng (tt)

---

Một số ví dụ :

- ❖ Chỉ khi tất cả các thông tin hiển thị trên màn hình được trả lời, máy tính mới xử lý tiếp
- ❖ Mã hóa tất cả các loại vật tư, thành phẩm, bán thành phẩm, tài sản cố định,...
- ❖ Xét duyệt trên máy tính
- ❖ Máy tính tiên ở siêu thị (sử dụng mã vạch)
- ❖ ....



# 3. Thủ tục báo cáo bất thường

---

- Tất cả các cá nhân, tất cả các bộ phận trong doanh nghiệp phải có trách nhiệm báo cáo về các trường hợp **bất thường** về các vấn đề **bất hợp lý** mà họ phát hiện ra ở mọi nơi và mọi lúc, ở cả trong và ngoài bộ phận của mình, ở cả trong và ngoài doanh nghiệp...(“Dân biết, dân bàn, dân làm, dân kiểm tra”)
- Phải báo cáo **ngay** khi phát hiện ra hay báo cáo **sau** nhưng phải **kịp lúc**
- Phải báo cáo cho người có trách nhiệm và đúng thẩm quyền để xem xét và có hướng xử lý từng trường hợp



## 3. Thủ tục báo cáo bất thường (tt)

---

- Thế nào là “bất thường”, cụ thể :
  - Các nghiệp vụ không theo đúng quy trình/quy định
  - Các nghiệp vụ ngoại lệ
  - Những bất hợp lý
  - Những vấn đề chưa từng xảy ra , đã xảy ra nhưng lại có sự ảnh hưởng lớn
  - Có thay đổi trong dữ liệu, hệ thống
  - ....
- Các báo cáo này có thể do máy tính thực hiện hay do con người thực hiện. Nhưng phần lớn do con người thực hiện



## 3. Thủ tục báo cáo bất thường (tt)

---

- Nhiều công ty xem những báo cáo bất thường này là những đóng góp có giá trị cho công ty và họ đã đề ra những chính sách thưởng, nâng lương và nâng bậc...cho các cá nhân và bộ phận có những báo cáo bất thường kịp lúc.
- Những báo cáo bất thường có giá trị cũng được đánh giá cao như sáng kiến sáng tạo của công ty





## 3. Thủ tục báo cáo bất thường (tt)

---

Cần lưu ý :

- ❖ Báo cáo kịp lúc
- ❖ Cụ thể hoá thể nào là bất thường, thể nào là bất hợp lý, thể nào là đáng lưu ý
- ❖ Quy định cụ thể người có trách nhiệm xử lý các bất thường này
- ❖ Người xem xét các báo cáo phải tương đối độc lập



## 4. Thủ tục bảo vệ tài sản

---

Là tập hợp tất cả các hoạt động của doanh nghiệp nhằm giảm thiểu tài sản bị :

- Mất mát
- Lãng phí
- Lạm dụng
- Hư hỏng
- Phá hoại



## 4. Thủ tục bảo vệ tài sản (tt)

---

Ví dụ :

- ✓ Hạn chế tiếp cận tài sản : hệ thống kho bãi, password máy tính...
- ✓ Bảo vệ, thủ tục ra vào công ty
- ✓ Sử dụng các thiết bị quan sát : camera, máy kiểm tiền giả, thẻ security
- ✓ Kiểm kê tài sản
- ✓ Bảo quản tài sản đúng tiêu chuẩn
- ✓ ...



## 5. Thủ tục sử dụng chỉ tiêu

---

- ❑ Quản trị theo mục tiêu : MBO (Management By Objective)
- ❑ **Lượng hoá** tất cả những **objective** mà công ty đặt ra cho các cá nhân và bộ phận thành ..... và sau đó sẽ kiểm soát theo các chỉ tiêu này
- ❑ Mục tiêu khi được cụ thể hoá thành các chỉ tiêu thì dễ theo dõi và kiểm soát hơn
- ❑ Các chỉ tiêu có thể bao gồm các chỉ tiêu tài chính và các chỉ tiêu đánh giá hoạt động của doanh nghiệp (phi tài chính)



## 5. Thủ tục sử dụng chỉ tiêu (tt)

---

- Chỉ tiêu phải có tính khả thi
- Lập một hệ thống tính toán định kỳ báo cáo tình hình thực hiện các chỉ tiêu
- Chỉ rõ ai là người chịu trách nhiệm khi không đạt các chỉ tiêu
- Người theo dõi các chỉ tiêu phải độc lập
- Định kỳ theo dõi và có biện pháp chấn chỉnh kịp thời



## 5. Thủ tục sử dụng chỉ tiêu

---

Một số ví dụ :

- Salesmen & Doanh số
- Khoản chi phí ĐTĐĐ
- Khoản vhi phí thủ tục hải quan
- ...



## 6. Thủ tục bất kiêm nhiệm

---

- Đây là việc tách biệt giữa 4 chức năng :
  - Phê duyệt
  - Thực hiện
  - Giữ tài sản (tồn kho, thủ quỹ, bảo vệ...)
  - Ghi nhận (kế toán,...)

Điều này nhằm bảo đảm không ai có thể thực hiện và che dấu hành vi gian lận



## 6. Thủ tục bất kiêm nhiệm

---

- Bản thân việc phân chia trách nhiệm là một yếu tố tạo nên cơ chế kiểm soát rất hữu hiệu
- Phải chỉ ra được các yêu cầu về phân chia trách nhiệm cho từng nghiệp vụ

**-> Các nhân viên cấu kết với nhau**





## 7. Thủ tục đối chiếu

---

- Các nghiệp vụ phát sinh thường liên quan đến nhiều cá nhân, nhiều phòng/ban/bộ phận trong doanh nghiệp
- Đối chiếu tổng hợp giữa các cá nhân, các phòng ban bộ phận khác nhau về cùng một nghiệp vụ
- Giúp phát hiện và ngăn ngừa các gian lận sai sót trong ghi chép hay xử lý nghiệp vụ



## 7. Thủ tục đối chiếu (tt)

---

- Đây là thủ tục hữu hiệu để ngăn ngừa và phát hiện các gian lận hay sai sót trong tục hiện và ghi nhận các nghiệp vụ
- Góp phần tăng tinh thần trách nhiệm giữa các nhân viên, do nó mang tính **kiểm tra chéo**



## 7. Thủ tục đối chiếu (tt)

---

Cần lưu ý :

- Đối chiếu kịp thời
- Cần điều tra rõ nếu có khác biệt
- Phải có người theo dõi việc đối chiếu
- Tránh đối chiếu thông tin từ chung một nguồn



## 8. Thủ tục kiểm tra & theo dõi

---

- Đây có thể được xem là cơ chế “kiểm soát sự kiểm soát”
- Ban giám đốc tự kiểm tra và theo dõi
- BGD giao quyền cho cá nhân hay bộ phận nào đó kiểm tra & theo dõi (thường là kiểm toán nội bộ)
- Giúp khám phá những sai sót lớn nghiêm trọng
- Tạo hiệu ứng có lợi cho môi trường kiểm soát, đó là “công việc nhân viên làm luôn có người kiểm tra, theo dõi, đánh giá “



## 8. Thủ tục kiểm tra & theo dõi

---

Cần lưu ý :

- ❖ Bạn không thể xem xét mọi thứ
  - > Thiết lập hệ thống báo cáo tập trung vào các rủi ro Ban giám đốc quan tâm
- ❖ Phát hiện các dấu hiệu bất thường
  - > Cần điều tra và đưa trách nhiệm rõ ràng
- ❖ Định kỳ & đột xuất xem xét
  - > Hàng tuần? Hàng tháng? Hàng quý hay bất kỳ?



# Tính ngăn ngừa & tính phát hiện của thủ tục kiểm soát

---

- Tính ngăn ngừa
  - Thực hiện trước, trong khi nghiệp vụ phát sinh
  - Thường do các phần hành thực hiện
  - Tác dụng ngăn ngừa không cho rủi ro xảy ra
- Tính phát hiện
  - Thực hiện sau khi các nghiệp vụ phát sinh
  - Tổng thể cho mọi nghiệp vụ, thường do các nhân viên ở vị trí có tầm nhìn tổng hợp hoặc các cấp lãnh đạo thực hiện
  - Tác dụng phát hiện rủi ro khi chúng xảy ra
  - Công cụ chủ yếu : kế hoạch, báo cáo, chỉ số tổng hợp



# Nguyên tắc sử dụng các thủ tục kiểm soát

---

1. Sử dụng cơ chế kiểm soát **thích hợp**
2. Xem xét tính **hiệu quả** của cơ chế sử dụng (so sánh lợi ích & chi phí)
3. Có thể sử dụng **một** cơ chế hay phối hợp **một số** cơ chế để kiểm soát một rủi ro
4. Vừa dùng cơ chế kiểm soát để **ngăn ngừa** rủi ro, vừa dùng cơ chế kiểm soát để **phát hiện** rủi ro



# Tóm tắt

---

**Có 8 thủ tục kiểm soát cụ thể cùng với 4 nguyên tắc để xác lập cơ chế kiểm soát các rủi ro của doanh nghiệp**





# Chủ đề 3

---

Ma trận kiểm soát :  
Kiểm soát theo chiều dọc  
&  
TÁI CẤU TRÚC CÔNG TY



# Thiết lập HTKSNB & Tái cấu trúc công ty

- Thiết lập HTKSNB theo **chiều dọc** có nghĩa là thiết lập HTKSNB theo **cơ cấu tổ chức quản lý công ty & theo sự phân công phân nhiệm** cho từng cá nhân/nhân viên trong công ty
- Nói cách khác, nếu **cấu trúc hiện tại** (bao gồm cả cơ cấu & phân công phân nhiệm cá nhân) của công ty **chưa thể hiện cơ chế kiểm soát** hoặc **rất khó thiết lập cơ chế kiểm soát** thì phải tái cấu trúc công ty (tái cấu trúc công ty hiểu theo nghĩa hẹp, tức là sắp xếp lại cơ cấu tổ chức của công ty)

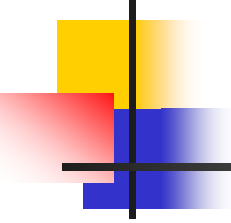


# Thiết lập HTKSNB & Tái cấu trúc công ty

- HTKSNB là **mục đích**
- Tái cấu trúc là **phương tiện**
- Tái cấu trúc công ty để làm gì? => **để thiết lập HTKSNB**
- Muốn thiết lập HTKSNB thì phải làm gì => **Phải tái cấu trúc công ty**

*Hay nói cách khác :*

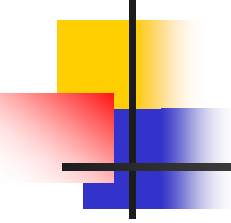
- ⇒ Tái cấu trúc công ty là một trong những phương tiện để thiết lập HTKSNB
- ⇒ Không thể thiết lập một HTKSNB hữu hiệu và hoàn chỉnh nếu như không cấu trúc lại công ty



# Khoa học về thiết lập cơ cấu tổ chức quản lý công ty

---

- Thiết lập cơ cấu tổ chức quản lý công ty là việc **phân bổ** các **chức năng** của công ty cho các **bộ phận** của công ty
- Mỗi chức năng có thể bao hàm **nhiều** chức năng cụ thể
- Mỗi bộ phận có thể bao gồm **nhiều** bộ phận trực thuộc



# 4 câu hỏi để thiết lập cơ cấu tổ chức quản lý công ty

---

- ✦ Công ty có bao nhiêu chức năng, là những chức năng nào?
- ✦ Mỗi chức năng sẽ được thực hiện bởi một hay nhiều bộ phận của công ty?
- ✦ Công ty có bao nhiêu bộ phận, là những bộ phận nào?
- ✦ Mỗi bộ phận sẽ thực hiện một hay nhiều chức năng, là những chức năng nào, thực hiện trọn vẹn một chức năng hay một phần của chức năng đó (phải phối hợp với các bộ phận khác để cùng thực hiện chức năng này)



# Một công ty có bao nhiêu chức năng, là những chức năng nào?

---

- Sở hữu
- Kiểm soát
- Quản lý
- Kiểm toán nội bộ
- Mua hàng
- Tiếp thị
- Bán hàng
- Tài chính
- Kế toán
- Hành chính
- Nhân sự
- Sản xuất
- Kỹ thuật
- Nghiên cứu & PT
- Kho
- Quỹ
- Bảo vệ



# Có bao nhiêu bộ phận, là những bộ phận nào?

---

Điều này phai tùy thuộc vào :

1. Quy định của **pháp luật** hiện hành
2. Những **chức năng** mà công ty có (*nghĩa là phải xác định các chức năng của cty trước*)
3. **Yêu cầu quản lý** của công ty
4. **Nguồn lực** hiện có của công ty
5. Việc xác lập **cơ chế kiểm soát**



# Hiện trạng công ty của bạn?

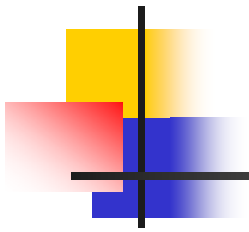
---

- Nếu các bộ phận trong cơ cấu tổ chức hiện tại của công ty bạn chưa được thiết lập một cách thỏa đáng theo cả 5 tiêu chí trên (đặc biệt là tiêu chí số 1 và tiêu chí số 5) thì **phải tái cấu trúc công ty**



# Quy định của pháp luật về cơ cấu tổ chức quản lý công ty

- Doanh nghiệp nhà nước
- Doanh nghiệp của các tổ chức chính trị xã hội
- Hợp tác xã
- Công ty cổ phần
- Công ty TNHH
- Công ty hợp danh
- Doanh nghiệp tư nhân
- Công ty 100% vốn nước ngoài
- Công ty liên doanh
- Hợp đồng hợp tác kinh doanh (BCC)
- Chi nhánh thương nhân nước ngoài
- Văn phòng đại diện
- (Chưa kể lĩnh vực ngân hàng)

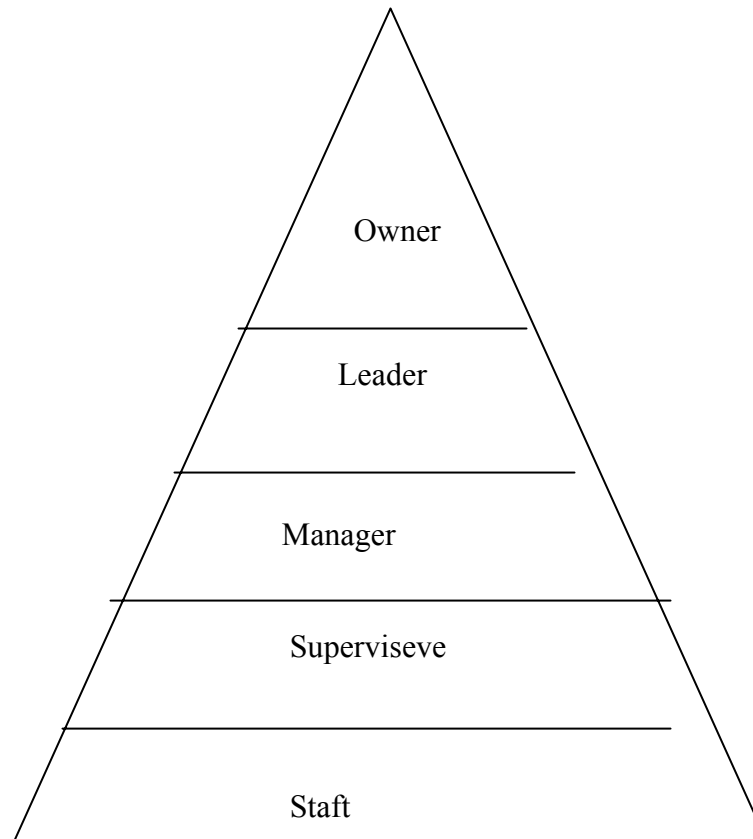


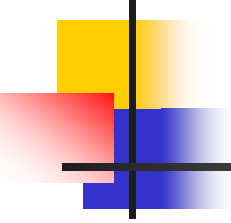
# Quy định của pháp luật về cơ cấu tổ chức quản lý công ty

---

- ❖ Tùy theo loại hình pháp lý của công ty
- ❖ Theo quy định của pháp luật hiện hành, mỗi loại hình pháp lý công ty sẽ có cơ cấu tổ chức khác nhau
- ❖ Chúng ta sẽ tìm hiểu cơ cấu tổ chức của công ty TNHH và công ty cổ phần theo quy định của Luật Doanh Nghiệp hiện hành

# Cấp bậc quản lý cơ bản trong một công ty độc lập





# Ví dụ về cơ cấu tổ chức một công ty

---

- Đại hội đồng cổ động
- Ban kiểm soát (thuộc ĐHĐCĐ)
- Hội đồng quản trị
- Ban kiểm soát (thuộc HĐQT)
- Tổng giám đốc/Giám đốc điều hành/Giám đốc công ty/  
Giám đốc
- Kiểm toán nội bộ
- Các Phó TGD (mỗi Phó sẽ phụ trách một số bộ phận)
- Các bộ phận (đứng đầu Bộ phận chính của cty là GD chức năng hay còn gọi là Trưởng phòng)



# Cơ chế kiểm soát trong cơ cấu tổ chức & trong phân công phân nhiệm

---

Cá cơ chế sau phải được áp dụng một cách triệt để trong cơ cấu tổ chức & trong phân công phân nhiệm cho từng cá nhân :

- ❖ Thủ tục **bất kiêm nhiệm**
- ❖ Thủ tục **đối chiếu**
- ❖ Thủ tục **kiểm tra & theo dõi**
- ❖ Thủ tục **bảo vệ tài sản**
- ❖ Thủ tục **khác**



# KSNB theo chiều dọc

---

- Tái cấu trúc công ty để xác định ra :
  - Các “bộ phận” & “chức năng” của từng bộ phận
  - Quyền & nghĩa vụ của từng nhân viên (phân công phân nhiệm cho.....)
- Sau đó, phải xác lập “Quy chế tổ chức và hoạt động” cho từng bộ phận (thuộc nhóm quy chế bộ phận) và “Bảng mô tả công việc” cho từng cá nhân đó (thuộc nhóm quy chế cá nhân)



# Khoa học về phân công phân nhiệm

---

- Quyền hạn : Chủ thể **được làm gì, được quyết định gì?**
- Trách nhiệm : Để được trao quyền hạn trên, thì chủ thể **phải chịu trách nhiệm trước ai và về cái gì** (về cái mà chủ thể được làm hoặc được quyết định)
- Quyền lợi : Chủ thể **được hưởng cái gì** (vật chất & tinh thần) (được hưởng cái mà DN trao cho hay cái mà chủ thể tự cảm nhận)
- Nghĩa vụ : Để được hưởng những quyền lợi trên, thì cụ thể **phải làm gì và cần làm gì** (không được làm gì)



# Một số vấn đề cần lưu ý khi cấu trúc lại công ty

---

- Dạng cơ cấu tổ chức tập quyền
  - Kiểm soát thông qua các QT chuẩn toàn DN
- Dạng cơ cấu tổ chức phân quyền :
  - Kiểm soát theo yếu tố mục tiêu, chỉ tiêu
  - Lệ thuộc rất nhiều vào yếu tố con người





# Một số vấn đề cần lưu ý khi cấu trúc lại công ty

---

- Dạng công việc mang tính “cơ học”
  - Dễ kiểm soát hữu hiệu
  - Dễ thiết lập quản trị chuẩn
- Dạng công việc mang tính “hữu cơ”
  - Kiểm soát thông qua việc giám sát thường xuyên
  - Yếu tố văn hoá ảnh hưởng nhiều



# Tóm tắt

---

- Một bộ phận quan trọng của ma trận kiểm soát đó là :  
Kiểm soát theo chiều dọc
- Việc kiểm soát theo chiều dọc được sát lập qua cơ chế kiểm soát trong cơ cấu tổ chức & phân công phân nhiệm.
- Và các .....này được thể hiện qua 2 loại.....đó là :
  - Quy chế bộ phận
  - Quy chế cá nhân (bản mô tả côngviệc)
- Khi 2 loại quy chế này được thực hiện tốt, cũng có nghĩa là cơ chế kiểm soát đã được vận hành

# Ma trận kiểm soát

KS theo chiều dọc – các Bộ Phận & Cá Nhân trong DN

Ks

Theo

Chiều

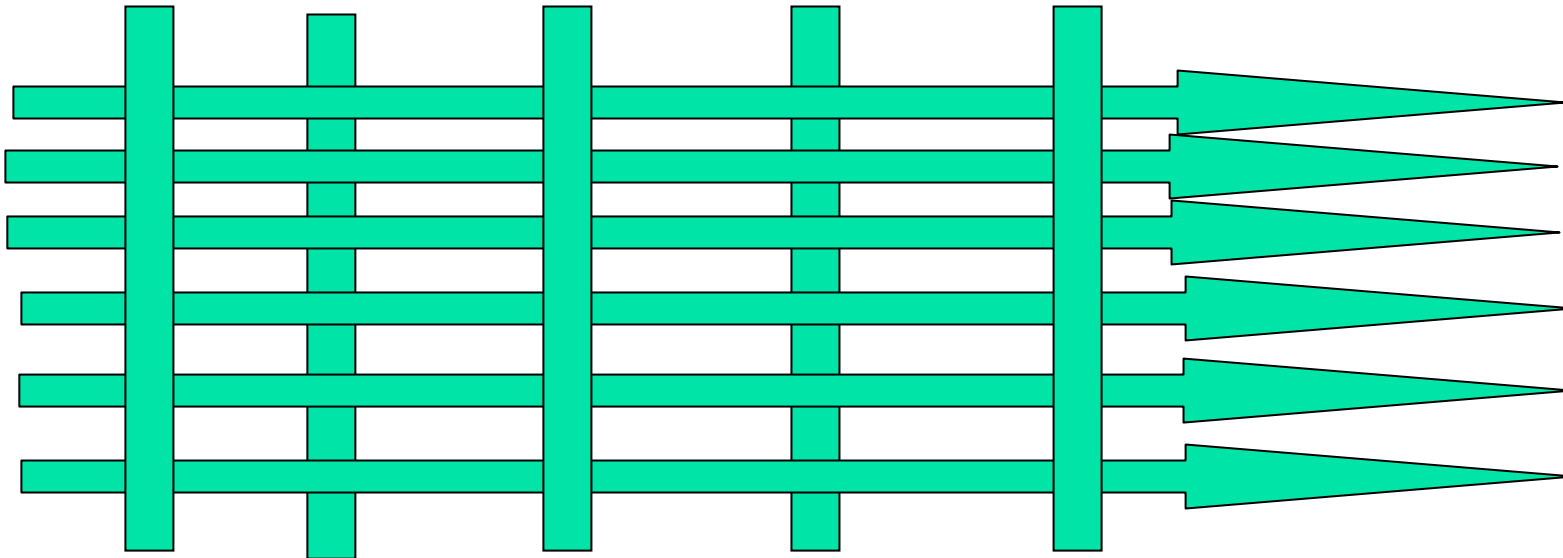
Ngang

Các

quy

trình  
nghiệp

vụ



Các cơ chế/thủ tục kiểm soát sẽ liên kết với nhau trong

MA TRẬN KIỂM SOÁT



# Chủ đề 4

---

MA TRẬN KIỂM SOÁT :  
KSNB THEO CHIỀU NGANG

ĐƯỢC THIẾT LẬP THEO CÁC  
QUY TRÌNH NGHIỆP VỤ



# Các quy trình nghiệp vụ

---

- Quy trình bán hàng
- Quy trình mua hàng
- Quy trình chi tiêu
- Quy trình tiền lương
- Quy trình kế toán
- Quy trình sản xuất
- Quy trình tồn kho
- Quy trình khác



# Chủ đề 4.1

---

## KIỂM SOÁT NỘI BỘ TRONG QUY TRÌNH BÁN HÀNG



# Nội dung kiểm tra

---

1. Các chức năng cơ bản trong quy trình
2. Mục tiêu của quy trình
3. Rủi ro của quy trình
4. Cơ chế kiểm soát áp dụng
5. Một số rủi ro thường gặp & cơ chế kiểm soát tương ứng
6. Hệ thống chứng từ trong quy trình
7. Quy chế nghiệp vụ bán hàng



# Mô hình công ty nghiên cứu

---

- Công ty sản xuất
- Quy mô vừa
- Sản xuất hàng công nghệ
- Cơ cấu tổ chức công ty :
  - HĐQTV
  - Ban kiểm soát
  - Tổng Giám Đốc
  - Kiểm toán nội bộ
  - BP Tiếp thị & bán hàng
  - BP Tài chính – Kế toán & IT
  - BP hành chánh – Nhân sự
  - BP sản xuất
  - BP Vật tư – mua hàng
  - BP Kỹ thuật tổng hợp (cơ khí, điện máy, xây dựng...)
  - Đội xe tải
  - Và 3 BP : Kho, quỹ, bảo vệ





# Các chức năng cơ bản

---

1. Bán hàng :
  - Nhận đặt hàng
  - Quyết định bán hàng
  - Chuẩn bị hàng
  - Giao hàng
2. Thu tiền
3. Ghi nhận – báo cáo



# Mục tiêu của quy trình

---

- Bán hàng : bán đúng, bán đủ, bán kịp thời
- Thu tiền : thu bằng nộ̣p trước
- Ghi nhận và báo cáo => ngắn gọn, rõ ràng dễ hiểu



## Mục tiêu của quy trình (tt)

---

- Mục tiêu của việc bán hàng :
  - Bán đúng :
    - Đúng khách hàng
    - Đúng giá
    - Đúng hàng
  - Bán đủ : đủ số lượng đã thỏa thuận
  - Bán kịp thời : kịp thời hạn đã cam kết



## Mục tiêu của quy trình (tt)

---

- Mục tiêu của việc thu tiền :
  - Thu đúng : đúng người, đúng lô hàng
  - Thu đủ : đủ số tiền cần phải thu
  - Thu kịp thời : hạn (không để nợ quá hạn)

Mục tiêu của việc ghi nhận và báo cáo  
Đúng, đủ, kịp thời, ngắn gọn, dễ hiểu  
(đối với cả BP kế toán & BP bán hàng)



# Rủi ro của quy trình

---

- Bán hàng : không đúng, không đủ, không kịp thời
- Thu tiền : không đúng, không đủ, không kịp thời
- Ghi nhận & báo cáo : không....

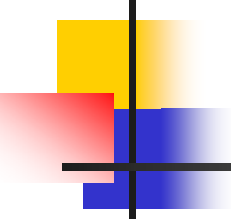


# Các cơ chế kiểm soát

---

1. Phê duyệt
2. Sử dụng mục tiêu
3. Bất kiêm nhiệm
4. Bảo vệ tài sản

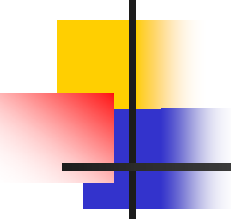
1. Đối chiếu
2. Báo cáo bất thường
3. Kiểm tra & theo dõi
4. Định dạng trước



# Một số rủi ro thường gặp & cơ chế kiểm soát tương ứng

---

- Bán hàng nhưng không thu được tiền (do khách hàng không có khả năng trả tiền hay có tiền nhưng không chịu trả)
  - Đánh giá uy tín
  - Duyệt hạn mức tín dụng
  - Phân tích tuổi nợ
  - Nếu bán hàng lần đầu
- Bán hàng không đúng giá, tính toán sai chiết khấu
  - Phê duyệt giá bán
  - Cập nhật giá mới
- Giao hàng trễ
  - Kiểm tra tồn kho trước khi chấp nhận đơn hàng
  - Theo dõi đơn đặt hàng tồn đọng

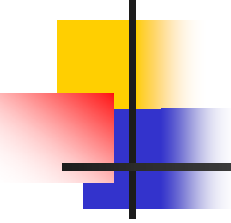


# Một số rủi ro thường gặp & Cơ chế kiểm soát tương ứng

---

- Giao hàng sai quy cách, phẩm chất, số lượng
  - Khách hàng ký duyệt mẫu hàng
  - Đối chiếu đơn đặt hàng
  - Khách hàng ký bao bì giao nhận hàng
- Phát hành hoá đơn sai
  - Phê duyệt hoá đơn
  - Đối chiếu hoá đơn với đơn đặt hàng và phiếu xuất kho





# Một số rủi ro thường gặp & Cơ chế kiểm soát tương ứng

---

- Tiền bán hàng bị lạm dụng :
  - Định kỳ đối chiếu công nợ
  - Thường xuyên đối chiếu số dư ngân hàng
  - Người thu tiền khác người ghi chép thu tiền
- Sai sót trong ghi chép nghiệp vụ
  - Các chứng từ bán hàng điều chuyển về KT ghi chép
  - Đối chiếu số bán hàng với số xuất hàng tồn kho
  - Đối chiếu số thu tiền với bảng kê ngân hàng



# Cơ chế kiểm soát phát hiện rủi ro

---

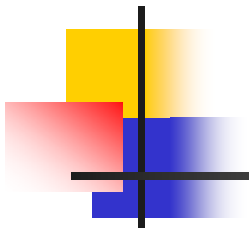
- Các báo cáo về :
  - Các đơn hàng chưa thực hiện
  - Các số dư phải thu quá hạn
  - Sai lệch số lượng trên hoá đơn và số xuất kho
- Đối chiếu doanh số theo kế toán với doanh số trên báo cáo bán hàng của bộ phận bán hàng
- Phân tích tỷ lệ lãi gộp
- Phân tích vòng quay hàng tồn kho
- Giám sát số ngày thu tiền bình quân



# Hệ thống chứng từ căn bản

---

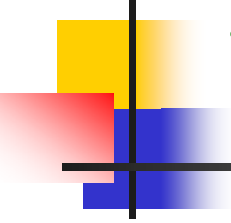
- ↪ Đơn đặt hàng
- ↪ Phiếu xuất kho
- ↪ Hoá đơn
- ↪ Phiếu thu/Báo có ngân hàng



# Quy trình nghiệp vụ Thể hiện qua chứng từ

---

- ❖ Chứng từ là bằng chứng bằng giấy tờ về một nghiệp vụ đã phát sinh và đã hoàn thành
- ❖ Quy trình nghiệp vụ thể hiện qua chứng từ cụ thể như sau :
  - ❖ Thông qua các *chữ ký*
  - ❖ Thông qua *số liên* phát hàng và sự luân chuyển chứng từ cho các bộ phận và các cá nhân có liên quan



# Quy trình nghiệp vụ i thể hiện qua chứng từ

---

- Thể hiện qua chứng từ :
  - Chứng từ có mấy chữ ký
  - Ai sẽ phải ký vào
  - Ký để làm gì
  
- Thể hiện qua số liên :
  - Phát hành mấy liên
  - Cho những ai ở đâu
  - Để làm gì



# Đơn đặt hàng

---

- Ai phát hành : Khách hàng phát hành
- Chữ ký :
  - Chứng từ có mấy chữ ký : Ít nhất là 2 chữ ký
  - Ai sẽ phải ký vào :
    - Khách hàng
    - Người có thẩm quyền
  - Ký để làm gì :
    - Khách hàng ký để xác nhận việc đặt hàng
    - Người có thẩm quyền quyết định ký để phê duyệt việc bán



# Đơn đặt hàng

---

❖ Số liên :

❖ Máy liên : 2 liên

❖ Cho những ai ở bộ phận nào và để làm gì :

1 liên gốc lưu để theo dõi thực hiện việc bán hàng

1 liên chuyển bộ phận sản xuất để lên kế hoạch sản xuất



# Phiếu xuất kho

---

Phiếu xuất kho do Bộ phận bán hàng phát hành

## Chữ ký

- ✓ Chứng từ có mấy chữ ký : **5 chữ ký**
- ✓ Ai ký & ký làm gì :
  1. **Người lập** (ký để xác nhận việc lập phiếu)
  2. **Trưởng bộ phận** (ký để kiểm tra bán đúng, bán đủ, bán kịp thời, đúng số tiền)
  3. **Giám đốc** (ký để phê duyệt việc xuất bán)
  4. **Thủ kho** (ký để xác nhận việc xuất kho)
  5. **Khách hàng** (ký để xác nhận việc đã nhận đúng và đủ hàng)





# Phiếu xuất kho

---

## Số liên :

- ❑ Phát hành mấy liên : 4 liên
- ❑ Cho những ai ở bộ phận nào và để làm gì
  - ❑ 1 liên gốc lưu tại BP bán hàng để theo dõi doanh thu và công nợ phải thu
  - ❑ 1 liên thủ kho giữ lại để xem như là lệnh xuất kho
  - ❑ 1 liên chuyển cho kế toán để theo dõi doanh thu, công nợ, hàng tồn kho...
  - ❑ 1 liên khách hàng giữ để làm cơ sở đối chiếu nhập kho tại kho của khách hàng



# Hoá đơn của Bộ tài chính

---

- Ai viết hoá đơn : Bộ phận kế toán
- Chữ ký :
  - **Mấy chữ ký** : 3
  - **Ai ký & ký làm gì** :
    - **Người viết hoá đơn** (ký để xác nhận việc viết hoá đơn)
    - **Thủ trưởng** : (ký và đóng dấu để phê duyệt/xác nhận việc bán hàng nhất là với các cơ quan nhà nước – giúp cho người mua chứng minh được rằng việc mua hàng của mình là hoàn toàn hợp pháp)
    - **Khách hàng** : (ký để xác nhận việc mua hàng – giúp cho người bán có cơ sở để chứng minh việc bán hàng)



# Hoá đơn của Bộ tài chính

---

- Số liên :
  - Máy lên : 3 liên
  - Cho ai & để làm gì :
    - 1 liên gốc (liên tím) lưu tại bộ phận kế toán để theo dõi doanh thu và công nợ (kế toán thuế)
    - 1 liên (liên đỏ) giao cho khách hàng
    - 1 liên (liên xanh) chuyển cho Bộ phận bán hàng để theo dõi doanh thu & công nợ phải thu



# Phiếu thu

---

- Ai phát hành : Bộ phận kế toán
- Chữ ký :
  - Máy chữ ký : 4 chữ ký
  - Ai ký & ký làm gì
    - Người lập phiếu (ký để xác nhận việc lập phiếu)
    - Kế toán trưởng (ký để kiểm tra phiếu thu : thu đúng, thu đủ, thu kịp thời)
    - Khách hàng (ký để xác nhận việc trả tiền – giúp công ty có căn cứ để xác minh thu tiền đúng đối tượng)



# Phiếu thu

---

- Số liên :
  - Máy liên : 3 liên
  - Cho ai & để làm gì :
    - - 1 liên gốc lưu tại **kế toán** để hạch toán giảm công nợ phải thu
    - 1 liên **thủ quỹ** giữ để xem đây như là lệnh thu tiền
    - 1 liên giao cho **khách hàng** để thay cho giấy biên nhận đã nhận tiền



# Tóm tắt

---

- Xác định các chức năng quy trình
- Đề ra các mục tiêu cần kiểm soát
- Xác định rủi ro có thể có
- Đưa ra cơ chế kiểm soát thích hợp
- Quy trình được thể hiện qua chứng từ
- Trên cơ sở đó soạn lập “Quy chế nghiệp vụ bán hàng” bao gồm những nội dung trên để những bộ phận và cá nhân có liên quan cùng thực hiện



# Chủ đề 4.2

---

## KIỂM SOÁT NỘI BỘ trong quy trình MUA HÀNG



# Nội dung nghiên cứu quy trình

---

1. Chức năng của quy trình
2. Mục tiêu của quy trình
3. Rủi ro của quy trình
4. Cơ chế kiểm soát áp dụng
5. Một số rủi ro và cơ chế kiểm soát tương ứng
6. Quy trình nghiệp vụ & hệ thống chứng từ
7. Quy chế hoá các nội dung của quy trình qua “Quy chế nghiệp vụ mua hàng”





# Các chức năng cơ bản

---

## 1. Mua hàng

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 2. Trả tiền hàng



# Mục tiêu của quy trình

---

- ❑ Mua hàng :  
=> Mua đúng, mua đủ, mua kịp thời theo sự phê duyệt mua hàng
- ❑ Trả tiền :  
=> Trả đúng, trả đủ, trả kịp thời số tiền thực sự phải trả cho người cung cấp
- ❑ Ghi nhận & báo cáo (N – X – T v.tư & công nợ)  
=> đúng, đủ, kịp thời, ngắn gọn và rõ ràng theo yêu cầu báo cáo cho các đối tượng



# Mục tiêu của quy trình (tt)

---

## Mục tiêu chức năng mua hàng

- ❑ Mua đúng : đúng theo sự phê duyệt về :
  - ❑ Đúng hàng (về tên hàng, quy cách, phẩm chất của hàng và sự mô tả hàng)
  - ❑ Đúng nhà cung cấp
  - ❑ Đúng giá (càng thấp thì càng tốt và cao nhất là giá nào đó)
- ❑ Mua đủ : đủ số lượng theo phê duyệt
- ❑ Mua kịp thời : kịp thời hạn thanh toán đã cam kết với nhà cung cấp



# Mục tiêu của quy trình (tt)

---

## Mục tiêu chức năng trả tiền :

- ❑ Trả đúng :
  - ❑ Đúng nhà cung cấp
  - ❑ Đúng hàng đã mua
  - ❑ Đúng giá đã thỏa thuận
- ❑ Trả đủ : đủ số tiền thật sự nợ nhà cung cấp
- ❑ Trả kịp thời : kịp thời hạn thanh toán đã cam kết với nhà cung cấp



## Mục tiêu của quy trình (tt)

---

Mục tiêu chức năng ghi nhận & báo cáo :

Phải ghi nhận & báo cáo được :

- ❑ Chi tiết tình hình N – X – T của từng thứ, từng loại vật tư của bất cứ thời kỳ nào vào bất cứ thời điểm nào.
- ❑ Chi tiết tình hình công nợ phải trả đối với tất cả NCC, từng nhà cung cấp, cùng với việc phân tích tuổi nợ, hạn mức tín dụng tối đa được hưởng, khả năng chấp nhận của NCC...

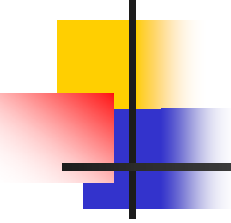
Một cách đúng, đủ, kịp thời, ngắn gọn và rõ ràng.



# Rủi ro của quy trình

---

1. Yêu cầu hàng không đúng nhu cầu
2. Mua không đúng hàng
3. Mua không đúng nhà cung cấp
4. Mua giá cao
5. Mua không đủ số lượng (thực tế ít hơn so với chứng từ, hay do khan hiếm không có hàng để mua)
6. Hàng nhập về không kịp tiến độ sản xuất
7. Đến hạn trả tiền không có tiền trả hoặc không đủ tiền trả
8. Trả tiền nhầm NCC
9. Trả nhầm lô hàng mua
10. Trả tiền nhầm giá so với giá đã thỏa thuận
11. Báo cáo sai, không đủ các loại báo cáo, báo cáo không kịp thời, báo cáo quá dài dòng, báo cáo trình bày lộn xộn không rõ ràng, khó hiểu.



# Phân loại rủi ro & xác định nguyên nhân

---

- Rủi ro môi trường kinh doanh
  - Rủi ro từ nhà cung cấp
  - Rủi ro do chính trị, kinh tế, xã hội, KHCN
  - ...
- Rủi ro hoạt động
  - Vi phạm quy chế nghiệp vụ mua hàng
  - Rủi ro liên quan đến tài sản từ nguyên do :
    - Gian lận
    - Sai sót
- Rủi ro tuân thủ pháp luật, đặc biệt là liên quan đến hoá đơn chứng từ, hợp đồng...

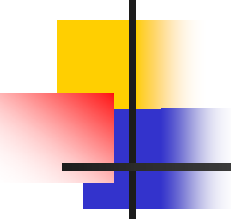


# Cơ chế kiểm soát

---

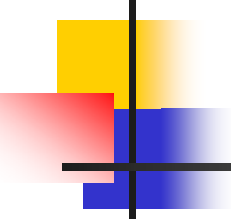
1. Phê duyệt
2. Sử dụng mục tiêu
3. Bất kiêm nhiệm
4. Bảo vệ tài sản
5. Đối chiếu
6. Báo cáo bất thường
7. Kiểm tra & theo dõi
8. Định dạng trước





# Một số rủi ro thường gặp & Cơ chế kiểm soát tương ứng

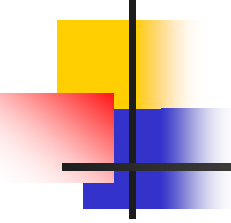
- Yêu cầu hàng không đúng nhu cầu thực tế
- Mua hàng không đúng quy cách, phẩm chất, mô tả...
- Duyệt kế hoạch mua hàng chi tiết (What, Who, whom, Why, When, Where, How, How much, How many...)
- Yêu cầu giải thích việc mua hàng ngoài kế hoạch (báo cáo bất thường)
- ...
- Quy trình kiểm tra chất lượng hàng (phê duyệt)
- Bộ phận có nhu cầu tham gia nhận hàng (đôi chiều)
- Chọn nhà cung cấp có uy tín
- ...



# Một số rủi ro thường gặp & Cơ chế kiểm soát tương ứng (tt)

---

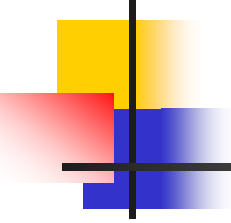
- Mua giá cao
- Trả tiền hàng trước khi hàng được chấp nhận
- Chỉ trả tiền chỉ khi có đủ các chứng từ nhận hàng lệ (Phê duyệt)
- ....



# Một số rủi ro thường gặp & Cơ chế kiểm soát tương ứng (tt)

---

- Trả tiền hàng không đúng hạn (quá sớm/quá trễ)
- Phê duyệt cam kết trả tiền
- Theo dõi kế hoạch tiền mặt
- Định kỳ báo cáo công nợ phải trả (Ktra & theo dõi)
- Phê duyệt thời điểm trả tiền và số tiền trả
- Người đề nghị mua # người mua # người nhận hàng # người trả tiền # người ghi chép nghiệp vụ (BKN & ĐC)
- ....



# Một số rủi ro thường gặp & Cơ chế kiểm soát tương ứng (tt)

---

- Sai sót trong ghi chép nghiệp vụ & báo cáo
- Đối chiếu giữa BP kế toán với BP mua hàng
- Đối chiếu giữa BP kế toán với Thủ kho
- Đối chiếu giữa BP kế toán với nhà cung cấp
- Luân chuyển chứng từ giữa các BP trong công ty
- ...



# Một số thủ tục kiểm soát khác

---

- Các báo cáo về các biến động bất thường :
  - Số mua hàng với từng nhà cung cấp
  - Tình hình giao hàng trễ
  - Các đơn hàng chưa thực hiện  
(Báo cáo bất thường)
- Đối chiếu số mua hàng theo kế toán với số nhận hàng theo thủ kho
- Phân tích tỷ lệ lãi gộp (sử dụng chỉ tiêu)
- Phân tích số ngày trả tiền bình quân (sử dụng chỉ tiêu)



# Quy trình nghiệp vụ & HT chứng từ

---

- Phiếu yêu cầu vật tư
- Phiếu đề nghị mua vật tư
- Phiếu nhập kho
- Phiếu chi/ Giấy báo nợ ngân hàng



# Phiếu yêu cầu vật tư

---

- BP phát hành :
  - BP sản xuất, hoặc
  - Thủ kho phát hành
- Có 1 hoặc 2 chữ ký :
  - Người lập
  - Người kiểm tra (nếu có)
- Phát hành ít nhất là 2 liên :
  - 1 liên BP phát hành giữ
  - 1 liên chuyển cho BP vật tư



# Phiếu đề nghị mua vật tư

---

- BP phát hành : BP mua hàng/BP vật tư
- Có 3 chữ ký :
  - Người lập (NV mua hàng)
  - Người kiểm tra (Trưởng BP mua hàng)
  - Người phê duyệt (Cấp có thẩm quyền)
- Phát hành 3 liên :
  - 1 liên lưu tại BP mua hàng
  - 1 liên giao cho nhân viên đi mua hàng
  - 1 liên chuyển cho BP kế toán để theo dõi
- Phiếu này đính kèm với phiếu yêu cầu vật tư và kế hoạch mua hàng chi tiết





# Phiếu nhập kho

---

- BP phát hành : BP vật tư
- Có 5 chữ ký :
  - Người lập (NV VT)
  - Người kiểm tra (Trưởng BP VT)
  - Người giao hàng (Đại diện NCC)
  - Người phê duyệt nhận hàng
  - Thủ kho
- Phát hành 4 liên :
  - 1 liên BPVT lưu
  - 1 liên thủ kho giữ xem như là lệnh nhập kho
  - 1 liên giao cho NCC
  - 1 liên chuyển cho BP kế toán



# Phiếu chi

---

- BP phát hành : BP kế toán
- Có 5 chữ ký :
  - Người lập
  - Người kiểm tra
  - Người phê duyệt
  - Người chi tiền
  - Người nhận tiền
- Phát hành 4 liên :
  - 1 liên gốc lưu BP KT
  - 1 liên chuyển cho thủ quỹ (lệnh chi tiền)
  - 1 liên chuyển cho BP VT (theo dõi công nợ)
  - 1 liên giao cho khách hàng (nếu KH yêu cầu)



# Tóm tắt

---

- Các chức năng của quy trình
- Các mục tiêu của quy trình
- Rủi ro của quy trình
- Cơ chế kiểm soát
- Luân chuyển chứng từ trong quy trình
- Quy chế hoá tất cả những nội dung trên trong “Quy chế nghiệp vụ mua hàng”



# Chủ đề 4.3

---

**KIỂM SOÁT NỘI BỘ**  
**trong quy trình**  
**TIỀN LƯƠNG**



# Các quy trình về nhân sự

---

- Quy trình tuyển dụng
  - Quy trình KL
  - Quy trình tiền lương
  - Quy trình bổ nhiệm, điều chuyển
  - Quy trình đánh giá nhân sự
- ⇒> Chúng ta tập trung nghiên cứu về quy trình tiền lương



# Nội dung nghiên cứu

---

- ▣ Khái niệm về tiền lương
- ▣ Cơ sở hưởng lương
- ▣ Nguyên tắc quyết định mức lương
- ▣ Chức năng cơ bản của quy trình
- ▣ Mục tiêu của quy trình
- ▣ Rủi ro trong quy trình
- ▣ Cơ chế kiểm soát trong quy trình
- ▣ Quy trình & chứng từ
- ▣ Quy chế hoá các cơ chế kiểm soát trong “quy trình tiền lương”



# Khái niệm về tiền lương

---

- ❖ Tiền lương có thể là : thu nhập của người lao động
- ❖ Tiền lương có thể là : chi phí của người sử dụng lao động
- ❖ Tiền lương là giá cả hàng hoá sức lao động
- ❖ Khi chúng ta nghiên cứu quy trình nghiệp vụ này, tiền lương sẽ được hiểu như sau :  
“Là các khoản thu nhập mang tính thường xuyên mà nhân viên của công ty được hưởng từ công ty”



# Khái niệm tiền lương

---

- Tiền lương có thể bao gồm :
  - Lương căn bản và
  - Thu nhập thường xuyên khác, chẳng hạn :
    - Hoa hồng doanh số
    - Tiền làm thêm giờ
    - Tiền tăng ca sản xuất
    - ...





# Quan điểm về tiền lương

---

- Vấn đề “người bóc lột người”
- Vấn đề “làm giàu cho chủ”
- Vấn đề “tâm nhìn” và “sứ mệnh” của công ty
- Win – win Basis => win1 – win2 – win3...



# Cơ sở hưởng lương

---

- Lương theo thời gian (lương tháng)  
(Nhân viên văn phòng)
- Lương theo sản phẩm  
(Nhân viên sản xuất)
- Lương theo doanh số  
(Nhân viên bán hàng)
- Lương theo công nợ  
(NV sản xuất hoặc lao động thời vụ)
- ...



# Nguyên tắc quyết định mức lương

---

1. Căn cứ vào **mức đóng góp** của nhân viên. Mức đóng góp này được xác định dựa vào sự đánh giá:
  - ❖ Khả năng có thể **đóng góp** (NV mới) hay
  - ❖ Thực tế **đóng góp** (nhân viên cũ) đối với công ty (**Năng lực** chỉ là một trong những yếu tố để đánh giá mức đóng góp của nhân viên chứ không phải là căn cứ duy nhất)



# Nguyên tắc quyết định mức lương

---

## 2. Căn cứ vào thị trường lao động hiện tại

- ✓ Những công ty cùng ngành nghề, cùng lĩnh vực ;
- ✓ Những công ty cùng là tư nhân, hay cùng là nhà nước, hay cùng là nước ngoài, cùng là công ty của châu Âu, cùng là công ty của Mỹ...
- ✓ Những công ty cùng là địa bàn hoạt động
- ✓ Những công ty cùng hoàn cảnh (thâm niên trong ngành, giống nhau về văn hoá quản lý,...
- ✓ ....

=> Sự công bằng giữa công ty mình với công ty khác



# Nguyên tắc quyết định mức lương

---

3. Căn cứ vào **tình hình kinh doanh & khả năng tài chính** của công ty
- ✓ Tình hình **kinh doanh** tốt & khả năng **tài chính** tốt (đang ăn nên làm ra) => Lương cao hơn so với thị trường lao động (Công ty giàu lên thì NV cũng được giàu lên)
  - ✓ Tình hình **kinh doanh** & khả năng **tài chính** không tốt (đang chững lại hay đi xuống) => Lương thấp hơn so với thị trường lao động (Nhân viên chia sẻ với công ty lúc khó khăn)
- => Sự công bằng giữa **chủ sở hữu** và **nhân viên**



# Nguyên tắc quyết định mức lương

---

## 4. Căn cứ vào **sự công bằng**

- Giữa các nhân viên cùng phòng và giữa các bộ phận trong cùng công ty
  - ⇒ Phải xây dựng được ngân sách lương (**Tổng quỹ lương**) trong tổng ngân sách của công ty
  - ⇒ Phải xây dựng được **quỹ lương** cho từng bộ phận hay hoạt động của công ty
  - ⇒ Phải xây dựng được **thang lương** cho từng cấp bậc và từng tính chất công việc trong toàn công ty
  - ⇒ Phải xây dựng được **khung lương** cho từng vị trí/chức danh trong công ty



# Nguyên tắc quyết định mức lương

---

4. (tiếp theo)

⇒ Đối với rất nhiều nhân viên :

“**Không sợ ít chỉ sợ không công bằng**”

- Vấn đề bảo mật mức lương nhân viên
- Vấn đề “Công bằng trong phân công phân nhiệm và vấn đề công bằng về mức lương”

⇒ Gia Các Khổng Minh bàn về

“Người làm tướng trong thiên hạ”

(Cty có thể được xem như là thiên hạ thu nhỏ)



# Nguyên tắc quyết định mức lương

5. Căn cứ vào “**giá trị vật chất**” mà công ty trao cho nhân viên & “**giá trị tinh thần**” mà nhân viên nhận được từ công ty (chứ công ty không trao)

Giá trị **tinh thần** khác với giá trị **vật chất**

Giá trị **tinh thần** có thể là :

- ✓ Môi trường làm việc tốt (đồng nghiệp, tiện nghi...)
- ✓ Điều kiện học hỏi, nâng cao nghề nghiệp
- ✓ Cơ hội thăng tiến
- ✓ Sự ổn định công việc về lâu dài
- ✓ Danh tiếng công ty
- ✓ Những chế độ phúc lợi về nhà ở, du lịch, y tế, trợ vốn, tham gia cổ phần
- ✓ ...





# Nguyên tắc quyết định mức lương

---

6. Căn cứ vào **pháp luật nhà nước hiện hành** về tiền lương, tiền công, tiền thưởng, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, kinh phí công đoàn ...

Ví dụ :

- Quy định về mức lương tối thiểu
- Quy định về xác định quỹ lương theo doanh số
- ...

=> Thực chất đây cũng là một sự đảm bảo về **công bằng xã hội** về thu nhập theo quan điểm nhà nước



# Các chức năng cơ bản

---

1. Xác định mức lương
2. Chấm công
3. Tính lương
4. Trả lương
5. Ghi nhận & báo cáo



# Mục tiêu của quy trình

---

1. Xác định được mức lương phù hợp cho từng nhân viên (hợp pháp, hợp lệ, hợp lý, hợp tình) – Đây cũng là mục tiêu quan trọng nhất của quy trình này.
2. Tiền lương của từng nhân viên được tính toán một cách đầy đủ, chính xác & kịp thời.
  - Nhân sự của công ty luôn được cập nhật một cách đầy đủ, chính xác & kịp thời
  - Sức lao động của từng nhân viên luôn được đánh giá theo quy định về chấm công của công ty.
  - Tiền lương công ty được tính một cách đầy đủ, chính xác và kịp thời trên cơ sở chấm công.
3. Tiền lương của nhân viên toàn công ty luôn được chi trả đầy đủ, chính xác, kịp thời.
4. Ghi nhận và báo cáo một cách đúng, đủ, kịp thời, ngắn gọn, rõ ràng và dễ hiểu về tất cả các chức năng của công ty quy định.



# Quy trình & chứng từ

---

- Bảng theo dõi lao động
- Bảng chấm công
- Bảng lương
- Phiếu lương từng người (Payroll Slip)
- Phiếu chi/Lệnh chi lương qua ngân hàng



# Rủi ro của quy trình

---

Ba nhóm rủi ro trong quy trình này :

- Rủi ro về xác định mức lương
- Rủi ro về tính lương
- Rủi ro về chi trả lương
- Rủi ro về ghi nhận & báo cáo về quy trình nhân sự tiền lương



# Rủi ro về quy trình

---

1. Trong quy trình tiền lương, rủi ro về xác định mức lương là rủi ro có xác suất xảy ra cao nhất và nếu rủi ro này xảy ra thì hậu quả của rủi ro này cũng sẽ là lớn nhất.
2. Nhóm rủi ro về tính lương :
  - Rủi ro cập nhật dữ liệu về nhân sự :
  - rủi ro chấm công  
Chấm công không đầy đủ, chính xác và kịp thời
  - Rủi ro tính lương  
Tính không đủ  
Tính không đủ  
Tính không kịp thời



# Rủi ro về quy trình

---

- Rủi ro cập nhật dữ liệu về nhân sự :
  - Không đầy đủ số nhân viên hiện có trong kỳ tính lương
  - Không chính xác về chức danh, chức vụ, cấp bậc, bộ phận,...
  - Không kịp thời so với tình hình nhân sự trong kỳ tính lương (nhân viên đã nghỉ việc, nhân viên mới, nhân viên điều chuyển, nhân viên được tăng lương, bị giảm lương...)

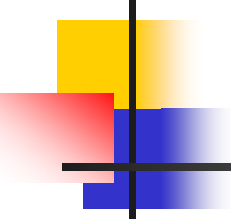


# Cơ chế kiểm soát rủi ro

---

1. Phê duyệt
2. Sử dụng mục tiêu
3. Bất kiêm nhiệm
4. Bảo vệ tài sản
5. Đối chiếu
6. Báo cáo bất thường
7. Kiểm tra & theo dõi
8. Định dạng trước





# Một số rủi ro khác & Cơ chế kiểm soát tương ứng

---

- Tiếp tục trả lương cho nhân viên đã nghỉ việc/nhân viên không có thực
- Bảng chấm công do từng bộ phận lập ra Trưởng bộ phận phê duyệt đồng thời chịu trách nhiệm về bảng chấm công này
- Người chấm công # Người tính lương và Người tính lương # Người chi trả lương
- Phê duyệt các thay đổi bảng lương
- Thẻ bấm giờ
- ...



# Một số rủi ro khác & Cơ chế kiểm soát tương ứng (tt)

---

- Tính lương sai, không đúng với chính sách của công ty
- Tính sai thuế thu nhập cá nhân dẫn đến việc doanh nghiệp phải đóng bù thuế cho nhân viên
- Chính sách lương rõ ràng
- Bộ phận tính lương phải thường xuyên cập nhật các thay đổi về nhân sự
- Phê duyệt các thay đổi trong chương trình tính lương
- Phê duyệt bảng lương
- Định kỳ kiểm tra việc tính thuế thu nhập cá nhân
- Nhờ chuyên gia tư vấn cách tính thuế thu nhập cá nhân



# Một số rủi ro khác & Cơ chế kiểm soát tương ứng (tt)

---

- Chi lương không đúng theo bảng lương
- Ghi chép/báo cáo chính xác đầy đủ chi phí lương
- Phê duyệt trước khi chi lương
- Phân tích tổng quát tính hợp lý của quỹ lương
- Ký nhận lương/chi qua tài khoản ngân hàng
- Bảng lương và các chứng từ chi lương chuyển kế toán ghi chép
- Đối chiếu chi phí lương với thực chi lương và quỹ lương kế hoạch



# Các cơ chế kiểm soát mang tính phát hiện rủi ro

---

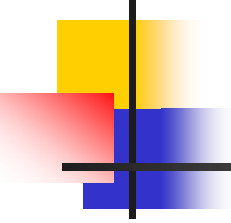
- Các báo cáo về các biến động bất thường :  
tình hình làm thêm giờ, tăng ca, thay đổi số lượng nhân viên các bộ phận.
- Phân tích tỷ suất biến động nhân viên
- So sánh quỹ lương thực tế và kế hoạch
- Phân tích biến động tiền lương bình quân



# Quy trình & chứng từ

---

- ❑ Phiếu đề nghị
- ❑ Bản giải trình
- ❑ Phiếu chi
- ❑ Phiếu giao nhận/ phiếu nhập kho
- ❑ Hoá đơn (nhận từ người bán)



# Một số rủi ro thường gặp & Cơ chế kiểm soát tương ứng

---

- Không đáp ứng nhu cầu chi trả khi đến hạn/sử dụng kém hiệu quả số dư tiền
- Ghi chép, báo cáo đầy đủ số dư tiền
- Kế hoạch tiền mặt cân đối các khoản thu chi
- Kế hoạch cân đối nhu cầu sử dụng ngoại tệ
- Ký quỹ/các nghiệp vụ tương lai
- Phân nhiệm : kế toán – thủ quỹ – duyệt chi
- Đối chiếu số dư tiền trên sổ sách với số phụ ngân hàng
- Đối chiếu sổ kế toán với sổ quỹ



# Các cơ chế phát hiện rủi ro

---

- Các báo cáo về các biến động bất thường :
  - Các khoản chi số tiền lớn
  - Các khoản chi có nội dung bất thường
  - Thâm hụt ngân quỹ
- Phân tích biến động lãi tiền gửi
- Phân tích tình hình thực hiện kế hoạch tiền mặt

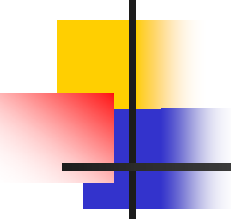


# Cơ chế phê duyệt

---

- Phân cấp & uỷ quyền duyệt chi





# Một số rủi ro thường gặp & Cơ chế kiểm soát tương ứng

- Rủi ro bị mất cắp, lạm dụng tiền mặt
- Chi tiền không đúng mục đích
- Hạn chế tiếp cận khu vực tiền mặt
- Hạn chế các nghiệp vụ dùng tiền mặt (chi bằng tiền ngân hàng)
- Không chế số dư tiền mặt ở mức cho phép
- Kiểm quỹ định kỳ/bất thường
- Phê duyệt các khoản chi tiền mặt
- Đăng ký chữ ký phê duyệt các khoản chi tiền ngân hàng
- Các khoản chi phải có chứng từ đầy đủ trước khi được phê duyệt
- Đóng dấu “ĐÃ CHI” vào chứng từ



# Rủi ro của quy trình

---

- ✦ Chi không đúng
  - ✦ Chi không đúng nhu cầu, không cần chi cũng chi (lãng phí)
  - ✦ Chi quá nhiều nhưng thực sự khoản chi thì không nhiều (mất cắp, biến thủ,...)
  - ✦ Chi nhiều và trong thời gian dài làm cho tiền của công ty bị lạm dụng
- ✦ Chi không đủ (không đủ tiền để chi trong khi nhu cầu chi rất bức thiết)
- ✦ Chi không kịp thời
- ✦ Người thực hiện chi báo cáo láo, ngụy tạo chứng từ
- ✦ Việc ghi nhận và báo cáo của kế toán về tình hình chi tiêu không đạt mục tiêu đề ra



# Cơ chế kiểm soát

---

1. Phê duyệt
2. Sử dụng mục tiêu
3. Bất kiêm nhiệm
4. Bảo vệ tài sản
5. Đối chiếu
6. Báo cáo bất thường
7. Kiểm tra & theo dõi
8. Định dạng trước



# Chức năng của quy trình

---

- ❖ Kế hoạch chi tiêu (BP kế toán)
- ❖ Đề nghị chi tiêu (các BP trong công ty)
- ❖ Quyết định chi tiêu (Người có thẩm quyền)
- ❖ Thực hiện việc chi tiêu (Theo phân công, như BP hành chính, BP khác)
- ❖ Báo cáo việc thực hiện chi tiêu (Người thực hiện chi tiêu)
- ❖ Ghi nhận (BP kế toán)



# Mục tiêu của quy trình

---

- Chi đúng : hạn chế mất mát, lãng phí và lạm dụng tiền bạc của công ty
- Chi đủ, chi kịp thời : Bảo đảm nhu cầu tiền cho các khoản chi
- Bảo đảm hiệu quả sinh lời số dư tiền mặt
- Ghi nhận đúng, đủ, kịp thời, ngắn gọn, rõ ràng, dễ hiểu.



# Các khoản chi tiêu

---

- Chi mua công cụ dụng cụ
- Chi tiếp khách
- Chi quảng cáo và tiếp thị
- Chi công tác phí
- Chi văn phòng phẩm
- Chi dịch vụ mua ngoài (điện, nước, điện thoại, rác, bưu điện, du lịch, kiểm toán, hải quan, nhà hàng,...)
- Chi thăm viếng, quà cáp
- Chi từ thiện
- Chi tiêu khác



# Các khoản chi tiêu

---

Công cụ dụng cụ là gì?

- ❑ Là tài sản của công ty
- ❑ Là tư liệu lao động
- ❑ Không phải là tài sản cố định
- ❑ Không phải là đối tượng lao động



# Các loại chi của công ty

---

- Chi mau tài sản cố định (chi đầu tư)
- Chi mua vật tư (nguyên vật liệu)
- Chi tiền lương, tiền công cho NLĐ
- Chi thuế cho nhà nước
- Chi lãi cho chủ nợ
- Chi tiêu (những khoản chi khác 5 khoản chi nói trên)





# Các loại chi của công ty

---

Tài sản cố định là gì? Theo quy định tại VN:

1. Là tài sản của công ty
2. Là tư liệu lao động
3. Có giá trị từ 5tr trở lên
4. Có giá trị sử dụng trên một năm
5. Rủi ro hư hỏng toàn bộ trong quá trình sử dụng thấp (hư hỏng toàn bộ là hư hỏng khiến tài sản không thể sửa chữa để tái sử dụng mà sẽ trở thành phế thải)



# Chủ đề 4.4

---

## KIỂM SOÁT NỘI BỘ TRONG QUY TRÌNH CHI TIÊU



# Nội dung nghiên cứu

---

- Các loại chi của công ty
- Chức năng của quy trình
- Mục tiêu của quy trình
- Rủi ro của quy trình
- Cơ chế kiểm soát áp dụng trong quy trình
- Một số rủi ro thường gặp và cơ chế kiểm soát tương ứng
- Quy trình & chứng từ
- Quy chế hoá những nội dung trên trong “Quy chế chi tiêu” hay còn gọi là “Quy chế tài chính”



# Chủ đề 4.5

---

## KIỂM SOÁT NỘI BỘ TRONG QUY TRÌNH KẾ TOÁN



# Nội dung nghiên cứu

---

- Chức năng của quy trình
- Các quy trình cụ thể trong quy trình kế toán
- Mục tiêu của quy trình
- Rủi ro của quy trình
- Cơ chế kiểm soát của quy trình
- Một số rủi ro thường gặp & cơ chế kiểm soát tương ứng
- Quy chế hoá những nội dung này



# Phân biệt tài chính & kế toán

---

- Tài chính? Tài chính doanh nghiệp?  
Quản trị tài chính doanh nghiệp  
=> **Tiền & vốn**
- Kế toán là gì? Kế toán doanh nghiệp?  
=> **thông tin**
- Phân biệt tài chính & kế toán
- giám đốc tài chính & kế toán trưởng



# Các chức năng cơ bản

---

1. **Thu thập** thông tin (thu thập **chứng từ**)  
Từ các bộ phận trong công ty & từ bên ngoài.
2. **Xử lý** thông tin (sử dụng **sổ sách**)  
Tại bộ phận kế toán
3. **Cung cấp** thông tin (trình nộp **báo cáo**)  
Cho các đối tượng có nhu cầu :
  - Chủ sở hữu & chủ nợ
  - Lãnh đạo công ty
  - Nhà nước
  - Khác



# Các quy trình cụ thể

---

- Quy trình kế toán thường bao gồm 3 quy trình cụ thể :
  1. Quy trình kế toán **thuế**  
=> Phục vụ báo cáo cơ nhà nước
  2. Quy trình kế toán **tài chính**  
=> Phục vụ báo cáo cho chủ (chủ sở hữu & chủ nợ)
  3. Quy trình kế toán **quản trị**  
=> Phục vụ báo cáo cho ãnh đạo công ty





# Tổ chức thực hiện từng quy trình

---

- Mỗi quy trình lại được phân chia cụ thể như sau :
  1. Kế toán **phần hành** (kế toán viên)
  2. Kế toán **tổng hợp** (Kế toán tổng hợp)
  3. Kế toán **kiểm tra** (Kế toán trưởng)
  4. **Phê duyệt** báo cáo (Lãnh đạo doanh nghiệp)



# Phân hành kế toán

---

- Kế toán tiền mặt
- Kế toán kho vật tư
- Kế toán kho thành phẩm
- Kế toán công nợ phải thu
- Kế toán công nợ phải trả
- Kế toán tài sản cố định
- Kế toán công cụ dụng cụ
- Kế toán tiền lương
- ...



# Mục tiêu của quy trình

---

- Mục tiêu theo cách hiểu thông thường
- Mục tiêu theo mô hình CEAVOP



# Mục tiêu của quy trình (tt)

---

1. Báo cáo **đúng**
  - Chính xác về mặt **số học & nội dung**
  - **Đúng luật**
  - **Đúng quy chế công ty**
2. Báo cáo **đủ**
3. Báo cáo **kịp thời**
4. Báo cáo **ngắn gọn**
5. Báo cáo **rõ ràng**
6. Báo cáo **dễ hiểu**



# Mục tiêu của quy trình (tt)

---

Báo cáo cái gì?

- Báo cáo thuế :
  - Thuế GTGT (khai báo tháng & quyết toán năm)
  - Thuế TNDN (dự toán & quyết toán năm)
  - Thuế khác
- Báo cáo tài chính :
  - Bảng cân đối kế toán
  - Báo cáo kết quả kinh doanh (3 phần)
  - Báo cáo lưu chuyển tiền tệ
  - Thuyết minh báo cáo tài chính
- Báo cáo quản trị
  - Thiên hình vận trạng theo yêu cầu của Lãnh đạo



# Mục tiêu của quy trình (tt)

---

- Mục tiêu theo quy trình “**CEAVOP**”, bảo đảm báo cáo được lập trên cơ sở tuân thủ các yếu tố sau :
  1. Completeness (đầy đủ)
  2. Existeness (Tồn tại & phát sinh)
  3. Accuracy (Chính xác)
  4. Valuation (Định giá đúng)
  5. Ownership & Obigation (Quyền & nghĩa vụ)
  6. Presentation (Trình bày & khai báo)



# Rủi ro của quy trình

---

- Báo cáo
    1. Không thể ra báo cáo
    2. Không đúng
    3. Không đủ
    4. Không kịp thời
    5. Dài dòng
    6. Không rõ ràng
    7. Khó hiểu hay dễ hiểu sai
- Đối với từng nhóm và từng loại báo cáo



# Cơ chế kiểm soát có thể áp dụng

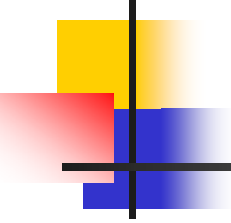
---

1. Phê duyệt
2. Sử dụng mục tiêu
3. Bất kiêm nhiệm
4. Bảo vệ tài sản
5. Đối chiếu
6. Báo cáo bất thường
7. Kiểm tra & thro dõi
8. Định dạng trước



# Một vài rủi ro thường gặp & cơ chế kiểm soát tương ứng

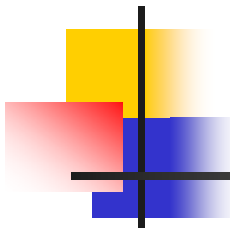
- Vi phạm tính đầy đủ, tồn tại, chính xác
- Vi phạm tính đánh giá, sở hữu và trình bày công bố
- Dữ liệu kế toán phải cập nhật
- Tuân thủ các quy trình kế toán như : đối chiếu giữa các phân hành, đối chiếu kế toán với các bộ phận khác
- Nhân viên kế toán có nghiệp vụ
- Kiểm quỹ, kiểm kê tồn kho, tài sản
- Kế toán trưởng được cập nhật tất cả các sự kiện/hoạt động diễn ra trong doanh nghiệp
- Đánh giá tính hợp lý số dư tài sản
- Trình độ nghiệp vụ của kế toán trưởng



# Một vài rủi ro thường gặp & Cơ chế kiểm soát tương ứng (tt)

---

- Báo cáo tài chính chứa đựng gian lận, sai sót
- Kiểm toán nội bộ
- Kiểm toán độc lập
- Cam kết của ban giám đốc trước chủ sở hữu



# Một vài rủi ro thường gặp & cơ chế kiểm soát tương ứng (tt)

---

- Vi phạm pháp luật về thuế
- Không tuân thủ đúng quy định thuế dẫn đến chi phí cao
- Thường xuyên cập nhật thuế
- Tư vấn thuế
- Nhân viên có trình độ và kinh nghiệm
- Có quy trình tuân thủ các quy trình thuế – nên định dạng chuẩn
- Kế toán thuế



# Chủ đề 4.6

---

KIỂM SOÁT NỘI BỘ  
trong quy trình  
SẢN XUẤT



# Nội dung nghiên cứu

---

- Chức năng trong quy trình
- Mục tiêu của quy trình
- Rủi ro của quy trình
- Cơ chế kiểm soát của quy trình
- Một số rủi ro thường gặp và các cơ chế kiểm soát tương ứng
- Quy trình & chứng từ
- Quy chế hoá tất cả những cơ chế kiểm soát đã được xác lập trong quy trình



# Các chức năng cơ bản

---

- ✦ Yêu cầu sản xuất/kế hoạch sản xuất
- ✦ Chuẩn bị vật tư theo nhu cầu sản xuất
- ✦ Các công đoạn sản xuất
- ✦ Nhập kho sản phẩm
- ✦ Ghi nhận & báo cáo



# Sản phẩm

---

- Sản phẩm của doanh nghiệp là :
  - Kết quả của quá trình sản xuất của doanh nghiệp ;
  - Thứ mà doanh nghiệp đem bán ra ngoài một cách thường xuyên
- Có 2 loại sản phẩm :
  - Sản phẩm hữu hình (hàng hoá)
  - Sản phẩm vô hình (dịch vụ)
- Có 2 loại sản phẩm
  - Hàng công nghiệp (sản phẩm của công ty này là nguyên liệu của công ty khác)
  - Hàng tiêu dùng (đáp ứng nhu cầu tiêu dùng của dân chúng)
  - Có những sản phẩm vừa là hàng tiêu dùng vừa là hàng công nghiệp



# Mục tiêu của quy trình

---

- Kế hoạch sản xuất phải chính xác, đầy đủ, rõ ràng, ngắn gọn, dễ hiểu
- Sản xuất đúng
- Sản xuất đủ số lượng theo kế hoạch hoặc theo yêu cầu
- Sản xuất kịp thời theo kế hoạch hoặc theo yêu cầu
- Tiết kiệm vật tư : Tỷ lệ phế liệu và tỷ lệ sản phẩm hỏng thấp nhất (trong định mức cho phép)





## Mục tiêu của quy trình (tt)

---

Sản xuất đúng :

- ↪ Đúng sản phẩm cần sản xuất theo yêu cầu
- ↪ Đúng vật liệu cần sử dụng
- ↪ Đúng công thức/cách thức/phương pháp/công nghệ yêu cầu



# Rủi ro của quy trình

---

- Đưa ra kế hoạch sản xuất không phù hợp (không đạt yêu cầu)
- Sản xuất không đúng (SP, VL, CN...)
- Sản xuất không đủ số lượng theo yêu cầu, sản xuất quá nhiều so với yêu cầu làm ứ đọng vốn...
- Sản xuất không kịp tiến độ giao hàng
- Sản phẩm hỏng quá nhiều, tỷ lệ phế liệu quá cao so với định mức cho phép

*(Trong quy trình này chỉ xét những lỗi do khâu sản xuất, không xét lỗi do khâu mua hàng gây ra)*



# Cơ chế kiểm soát nào được áp dụng

---

1. Phê duyệt
2. Sử dụng mục tiêu
3. Bất kiêm nhiệm
4. Bảo vệ tài sản
5. Đối chiếu
6. Báo cáo bất thường
7. Kiểm tra & theo dõi
8. Định dạng trước



# Quy trình & chứng từ

---

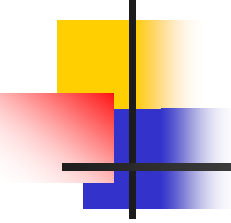
- Kế hoạch sản xuất
- Phiếu xuất kho (vật liệu)
- Phiếu đánh giá chất lượng (KCS)
- Phiếu nhập kho (sản phẩm hay bán sản phẩm)



# Chủ đề 4.7

---

KIỂM SOÁT NỘI BỘ  
trong quy trình  
TỒN KHO



# Một số rủi ro thường gặp & cơ chế kiểm soát tương ứng

---

- Hỏa hạn, mất cắp, lãng phí
- Tiền kho vượt mức cần thiết/không đáp ứng nhu cầu
- Hạn chế tiếp cận tiền kho
- Kiểm soát vận chuyển tiền kho
- Định kỳ kiểm kho
- Tuân thủ các quy định phòng cháy chữa cháy
- Xác định mức tiền kho tối ưu
- Báo cáo khi tiền kho vượt qua/thấp hơn mức an toàn
- Hợp định kỳ giữa các bộ phận bán hàng – sản xuất – tiền kho

# Một số rủi ro thường gặp & cơ chế kiểm soát tương ứng (tt)

- Không kịp thời xử lý hàng tồn chậm luân chuyển
- Đánh giá không chính xác giá trị tồn kho
- Báo cáo tuổi của hàng tồn kho
- Theo dõi vòng quay tồn kho
- Báo cáo về hàng tồn chậm luân chuyển
- Quy định cụ thể cách định giá hàng tồn kho
- Theo dõi tình hình lãi gộp
- Giá thành định mức và theo dõi các chênh lệch giữa thực tế và định mức



# Các cơ chế kiểm soát phát hiện rủi ro

---

- Các báo cáo về các biến động bất thường :
  - Tuổi hàng tồn kho
  - Tình hình hàng bán trả lại
  - Các trường hợp trễ hạn sản xuất
- Phân tích vòng quay tồn kho
- Phân tích chênh lệch giá thành thực tế với giá thành định mức
- Phân tích tình hình lãi gộp





# Tóm tắt ma trận kiểm soát

---

- Kiểm soát theo chiều dọc
  - Theo từng bộ phận
  - Theo từng cá nhân
- Kiểm soát theo chiều ngang  
*theo từng quy trình nghiệp vụ :*
  - Quy trình bán hàng
  - Quy trình mua hàng
  - Quy trình tiền lương
  - Quy trình kế toán
  - Quy trình chi tiêu
  - Quy trình sản xuất
  - Quy trình tồn kho
  - Và rất nhiều quy trình khác



# Chủ đề 5

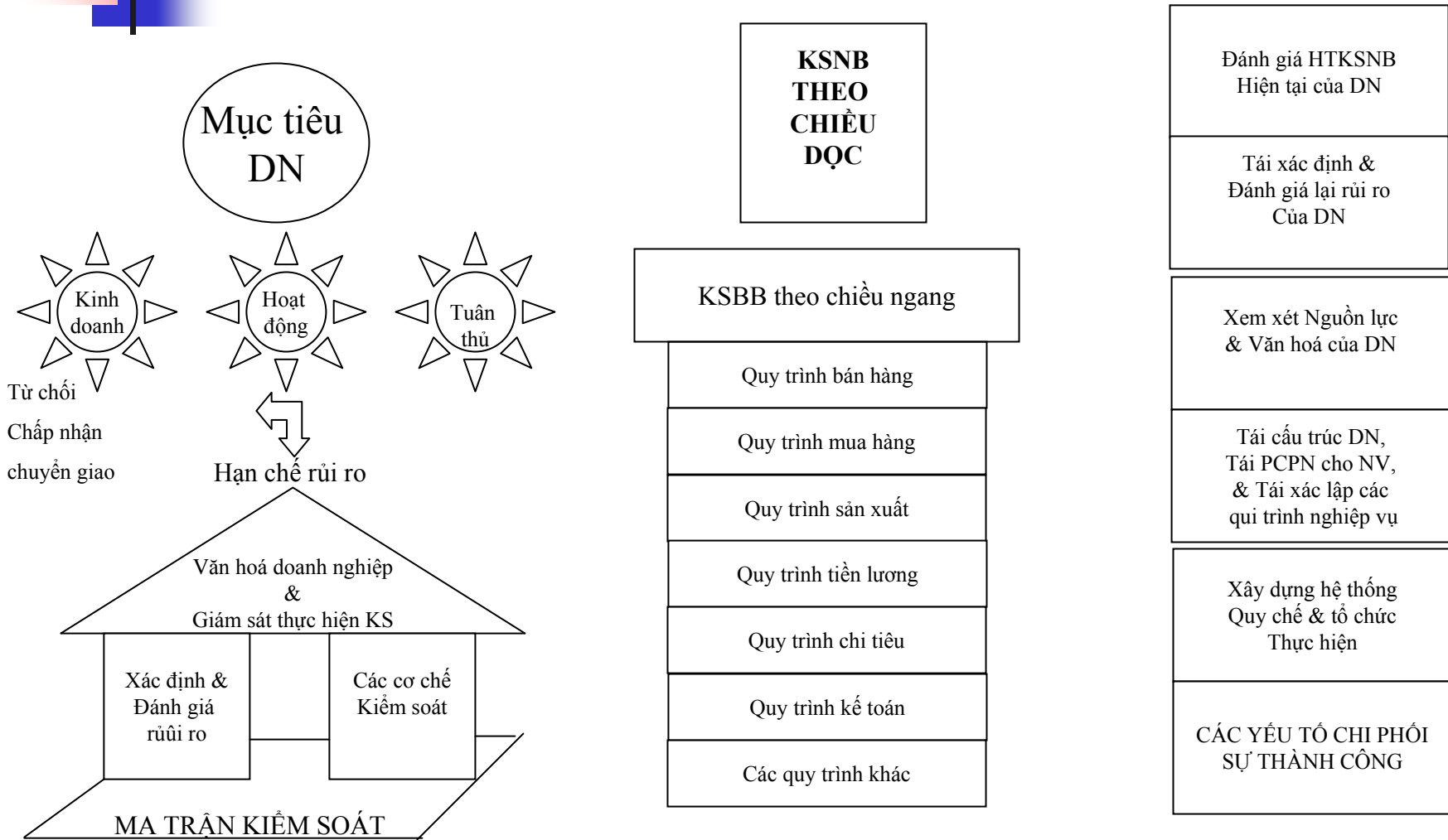
---

Tổng hợp toàn bộ  
Chương trình đào tạo

&

phương pháp triển khai việc thiết lập  
**HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ**  
trong điều kiện cụ thể  
của từng doanh nghiệp

# TỔNG HỢP TOÀN BỘ CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO HTKS NB DN





# Toàn bộ nội dung chương trình

---

- Tiếp cận hệ thống kiểm soát nội bộ
- Các khía cạnh của HTKS NB  
6 khía cạnh của hệ thống kiểm soát nội bộ
- Thiết lập ma trận kiểm soát doanh nghiệp
  - Hệ thống kiểm soát theo chiều dọc  
(kiểm soát theo từng bộ phận & từng cá nhân)
  - Hệ thống kiểm soát theo chiều ngang  
(kiểm soát theo từng quy trình nghiệp vụ)
  - Các “nút” kiểm soát  
(là các điểm giao nhau giữa các hệ kiểm soát)



# Tiếp cận HTKSNB doanh nghiệp

---

Mục tiêu  
Của DN



Từ chối

Chấp nhận

Chuyển giao

Hạn chế rủi ro  
Bằng HTKSNB DN



# Các khía cạnh của HTKS NB

---

1. Mục tiêu & tầm nhìn của doanh nghiệp
2. Rủi ro & nguy cơ của doanh nghiệp
3. Cơ chế kiểm soát của doanh nghiệp
4. Quy chế quản lý doanh nghiệp
5. Kiểm tra & giám sát hệ thống kiểm soát
6. Nguồn lực của doanh nghiệp
7. Văn hoá doanh nghiệp (môi trường kiểm soát)



# Ma trận kiểm soát

KS theo chiều dọc – các Bộ Phận & Cá Nhân trong DN

Ks

Theo

Chiều

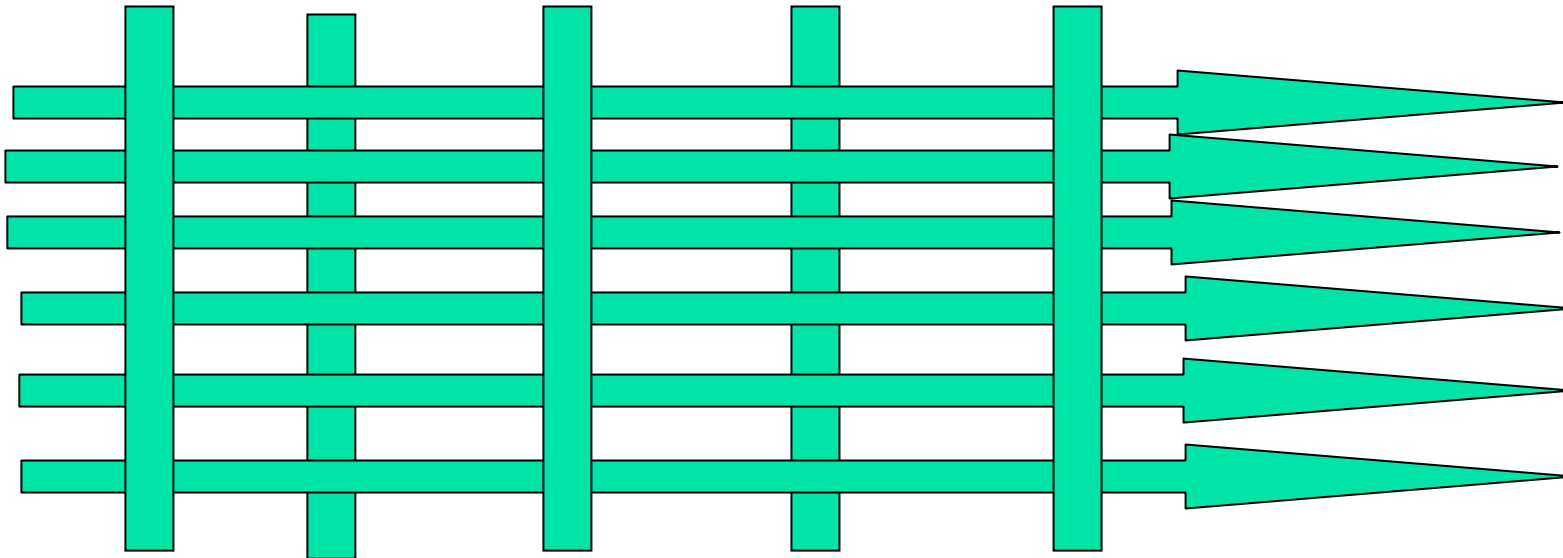
Ngang

Các

quy

trình  
nghịp

vụ



Các cơ chế/thủ tục kiểm soát sẽ liên kết với nhau trong

MA TRẬN KIỂM SOÁT

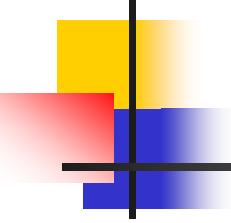
# Ma trận kiểm soát – HTKSNB theo chiều dọc

- “Tam quyền p.lập” trong doanh nghiệp
- Xác lập cơ chế kiểm soát theo cơ cấu tổ chức
- Tái cấu trúc công ty
  - Cơ cấu lại toàn bộ doanh nghiệp
  - Tái phân công phân nhiệm cho từng nhân viên
- Ban hành các quy chế bộ phận
- Ban hành các quy chế các nhân (BMTCV)



# Ma trận kiểm soát – HTKSNB theo chiều ngang

- Kiểm soát nội bộ trong quy trình bán hàng
- Kiểm soát nội bộ trong quy trình mua hàng
- Kiểm soát nội bộ trong quy trình tiền lương
- Kiểm soát nội bộ trong quy trình kế toán
- Kiểm soát nội bộ trong quy trình chi tiêu
- Kiểm soát nội bộ trong quy trình sản xuất
- Kiểm soát nội bộ trong quy trình tồn kho
- Kiểm soát nội bộ trong quy trình khác



# Xác định mục tiêu của doanh nghiệp

---

Doanh nghiệp luôn tồn tại hai nhóm mục tiêu :

- ❖ Mục tiêu tài chính :
  - ❖ Lợi nhuận (có lời)
  - ❖ Khả năng thanh toán (có tiền)
- ❖ Mục tiêu phi tài chính :
  - ❖ Thương hiệu
  - ❖ Thị phần
  - ❖ Văn hoá công ty
  - ❖ Nhân đạo
  - ❖ ...



# Xác định mục tiêu của doanh nghiệp cần lưu ý

---

- Mục tiêu của doanh nghiệp khác với mục tiêu của chủ doanh nghiệp hay mục tiêu của người quản lý doanh nghiệp. Hay nói cách khác : doanh nghiệp là một chủ thể độc lập với chủ sở hữu của nó và độc lập với người quản lý nó
- **Mục tiêu** của doanh nghiệp sẽ được xác lập cho từng giai đoạn phát triển của doanh nghiệp nhưng phải gắn liền với **sứ mệnh** & tôn chỉ của doanh nghiệp
- **Sứ mệnh** & **tôn chỉ** của doanh nghiệp sẽ hiếm khi thay đổi nếu doanh nghiệp có một **tâm nhìn** xuyên thế kỷ.

# Một số chức năng cơ bản trong doanh nghiệp

- Sở hữu
  - Quản lý
  - Kiểm soát
  - Kho vật liệu
  - Kho thành phẩm
  - Quỹ tại kết
  - Quỹ tại ngân hàng
  - Bảo vệ công ty
- Mua hàng
  - Tiếp thị
  - Bán hàng
  - Tài chính
  - Kế toán
  - Hành chính
  - Nhân sự
  - Sản xuất
  - Kỹ thuật
  - Công nghệ
  - NC & PT (RD)



# Chức năng của từng bộ phận

---

- Chức năng của từng bộ phận được phân định thông qua cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp
- Một bộ phận có thể thực hiện một hay nhiều chức năng
- Một bộ phận có thể thực hiện bởi một hay nhiều bộ phận
- Trong cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp phải chứa đựng cơ chế kiểm soát



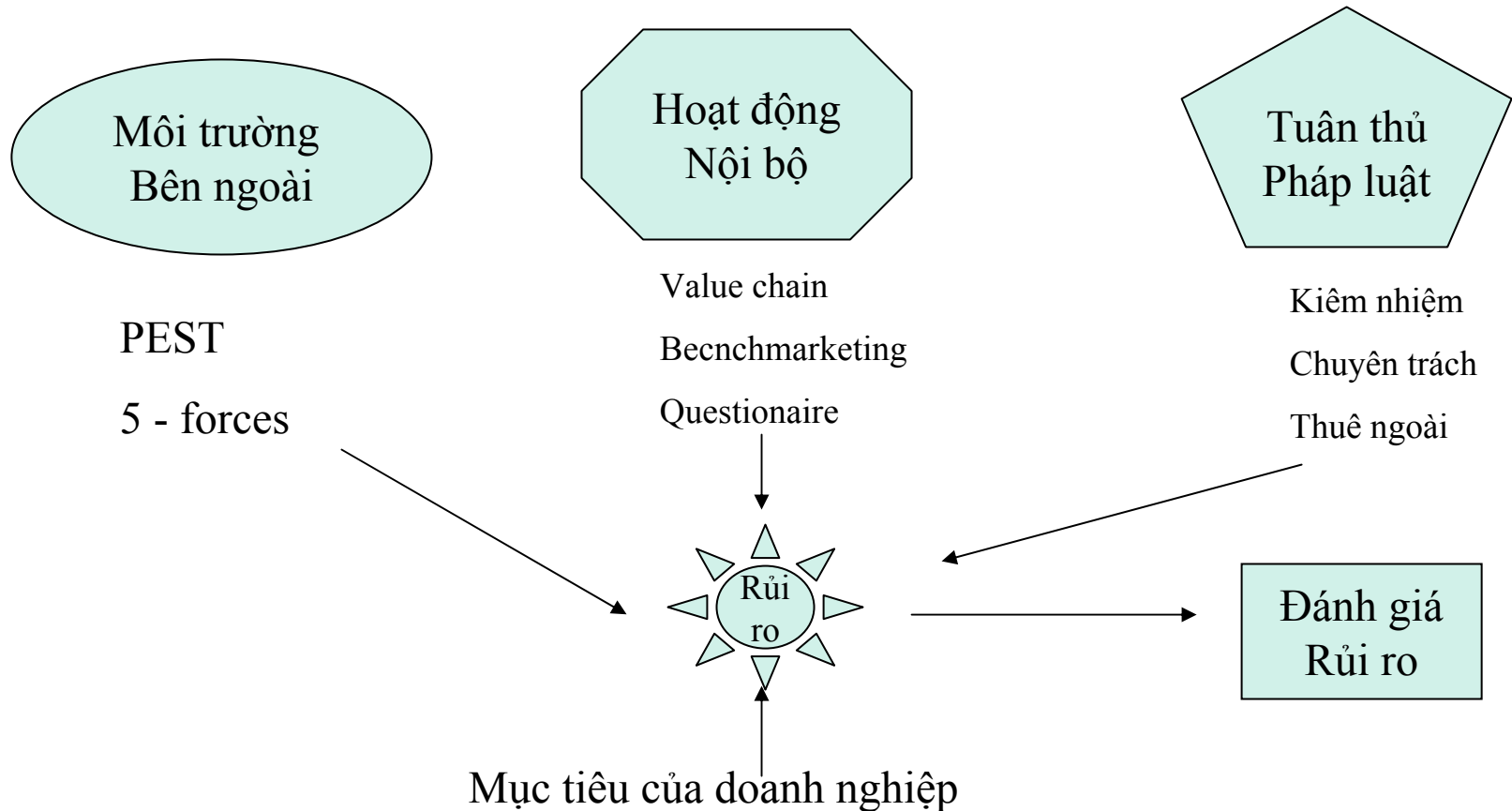
# Chức năng của từng quy trình

---

Mục tiêu của từng bộ phận hay từng quy trình nghiệp vụ được xác định căn cứ vào:

1. Mục tiêu của doanh nghiệp
2. Chức năng của bộ phận đó hay chức năng của quy trình nghiệp vụ đó

# Xác định & đánh giá rủi ro của DN rủi ro của bộ phận & rủi ro của quy trình



Mục tiêu của bộ phận : Mục tiêu của chức năng



# Sử dụng các cơ chế kiểm soát

---

1. Phê duyệt
2. Sử dụng mục tiêu
3. Bất kiêm nhiệm
4. Bảo vệ tài sản
5. Đối chiếu
6. Báo cáo bất thường
7. Kiểm tra & theo dõi
8. Định dạng trước





# Nguyên tắc sử dụng cơ chế kiểm soát

---

1. Sử dụng cơ chế kiểm soát **thích hợp**
2. Xem xét tính **hiệu quả** của cơ chế sử dụng (so sánh lợi ích & chi phí)
3. Có thể sử dụng **1** cơ chế hay phối hợp **1 số** cơ chế để kiểm soát một rủi ro
4. Vừa dùng cơ chế kiểm soát để **ngăn ngừa** rủi ro, vừa dùng cơ chế kiểm soát để **phát hiện** rủi ro



# Quy chế hoá các cơ chế kiểm soát

---

1. Quy chế cá nhân (áp dụng cho một nhân viên)
2. Quy chế bộ phận (áp dụng cho một bộ phận)
3. Quy chế nghiệp vụ (áp dụng cho toàn doanh nghiệp)

=> Đưa các quy chế vào “cuộc sống” một cách triệt để

=> Các cơ chế kiểm soát được vận hành hữu hiệu



# Bước chuẩn bị thiết lập hay hoàn thiện HTKS<sup>2</sup>NBDN

- Thành lập ban chỉ đạo gồm ban lãnh đạo cao cấp của công ty và những nhân viên chủ chốt
- Lên kế hoạch triển khai
- Đào tạo đội ngũ lãnh đạo chủ chốt về KSNB
- Thuê chuyên gia tư vấn (nếu cần thiết)
- Đánh giá HTKS<sup>2</sup>NB hiện tại
- Triển khai các bước để tái thiết lập hay hoàn thiện HTKS<sup>2</sup>NB
- Thường xuyên đánh giá và cập nhật rủi ro và sau đó điều chỉnh HTKS<sup>2</sup>NB, chứ không phải luôn thỏa mãn với HTKS<sup>2</sup>NB đã được thiết lập



# Đánh giá HTKS NB hiện tại của DN

---

1. **Không** có hệ thống quy chế quản lý hoàn chỉnh, hoặc có nhưng manh mún
2. **Có** hệ thống quy chế quản lý tương đối đầy đủ, nhưng trong các quy chế **ít** chứa đựng các cơ chế kiểm soát



# Đánh giá HTKS NB hiện tại của DN

---

3. Có hệ thống quy chế quản lý tương đối đầy đủ và trong các quy chế có chứa đựng hầu hết các cơ chế kiểm soát, nhưng các quy chế quản lý này không được thực hiện triệt để và do đó các cơ chế kiểm soát không được vận hành.
4. Có hệ thống quy chế quản lý tương đối đầy đủ trong các quy chế có chứa đựng hầu hết các cơ chế kiểm soát, và các quy chế quản lý này được thực thi triệt để và do đó các cơ chế kiểm soát được vận hành một cách hữu hiệu.
5. ... Thường xuyên cập nhật rủi ro và hoàn thiện HTKS NB...



# Các bước triển khai việc thiết lập HTKSNB tại DN

---

1. Vấn đề triết lý kinh doanh và tầm nhìn của người lãnh đạo → Tầm nhìn của doanh nghiệp.
2. Vấn đề sứ mệnh và tôn chỉ của doanh nghiệp
3. Xác định mục tiêu của doanh nghiệp trong ngắn hạn (VD trong vòng 2 năm) và trong dài hạn (VD trong vòng 10 năm)
4. Xác định rủi ro chung của doanh nghiệp
5. Xác định cơ chế kiểm soát chung của doanh nghiệp
6. Xác định cơ cấu tổ chức toàn doanh nghiệp
7. Xác định chức năng, nhiệm vụ và mục tiêu của từng bộ phận, từng nhân viên trong doanh nghiệp  
(Bước 4,5,6,7 chính là việc tái cấu trúc công ty)



# Các bước triển khai việc thiết lập HTKS NB tại DN (tt)

---

8. Xác định rủi ro của từng bộ phận
9. Xác định cơ chế kiểm soát cho từng bộ phận và cho từng nhân viên
10. Quy chế hoá các cơ chế kiểm soát trong các quy chế bộ phận và trong từng bảng mô tả công việc nhân viên
11. Xác định tất cả các quy trình nghiệp vụ của doanh nghiệp
12. Xác định các chức năng của từng quy trình
13. Xác định rủi ro của từng quy trình
14. Xác định cơ chế kiểm soát rủi ro của từng quy trình
15. Quy chế hoá các cơ chế kiểm soát của từng quy trình trong các quy chế nghiệp vụ



# Những yếu tố chi phối sự thành công

---

- Cái “tâm” – “tài” (về lao động & quản lý) của những người đứng đầu doanh nghiệp
- Quyết tâm của người đứng đầu doanh nghiệp
- Nguồn lực của doanh nghiệp
  - nhân, tài, vật lực dồi dào & hạn chế
  - Riêng nhân lực : nhân lực quản lý của đội ngũ quản lý
- Phương pháp triển khai (không chỉ dám nghĩ, dám làm mà còn biết cách làm và làm tới cùng)
- Văn hoá doanh nghiệp
- Sự đồng thuận trong doanh nghiệp





# Những vấn đề cần lưu ý

---

- Cân nhắc kỹ cách thức triển khai :
  - Triển khai từng bước theo kế hoạch, hay
  - Triển khai triệt để trong thời gian ngắn
  
- Với **lãnh đạo** => thay đổi **tư duy**
- Với **nhân viên** => thay đổi **thói quen**
- Với **công ty** => thay đổi **tập quán**



# Những vấn đề cần lưu ý

---

- Sự phản ứng tiêu cực, sự e ngại của nhân viên khi triển khai tái thiết lập hay hoàn thiện HTKSNB :
  - Thêm việc?
  - Mất việc?
  - Mất chức?
  - Mất quyền?
  - Giảm lương?
  - Mất “bổn”
  - Mọi thứ có thể bị xáo trộn
  - Môi trường làm việc bị thay đổi theo hướng xấu?
  - Nhân viên không hiểu rõ về HTKSNB nên khi nghe ấy hai chữ “kiểm soát” là bị dị ứng
  - Nghi ngờ về sự thành công của việc thiết lập HTKSNB
  - Nghi ngờ về sự hữu ích của HTKSNB (chẳng biết có tốt đẹp gì hơn hay không?)



# Những vấn đề cần lưu ý

---

Thuyết phục nhân viên trên cơ sở lợi ích của nhân viên sau đó mới đến lợi ích của công ty và lợi ích của chủ doanh nghiệp



# Đặc tính của HTKS NB hữu hiệu

---

- ❖ Mình tự kiểm soát mình
- ❖ Mình kiểm soát những người/bộ phận khác
- ❖ Mình bị kiểm soát bởi những người/BP khác
  
- ❖ Mỗi bộ phận tự kiểm soát mình
- ❖ Bộ phận mình sẽ kiểm soát những BP/cá nhân khác
- ❖ Bộ phận mình sẽ được kiểm soát bởi các BP/cá nhân khác  
nhưng tất cả mọi người, mọi bộ phận đều thoải mái về điều này



# Vấn đề quản lý điều hành

---

- **Quản lý bằng quy chế & cơ chế**

=> Lãnh đạo công ty sẽ “lo” chứ không “làm”

“lo” hai vấn đề :

- Chiến lược & kiểm tra việc thực hiện chiến lược
- Bảo vệ công ty (cũng chính là vấn đề của HTKSNB)

Để lo được hai vấn đề này thì phần lớn thời gian của Lãnh đạo thường phải dành cho việc đối ngoại chứ không phải đối thủ



# Vấn đề quản lý điều hành

---

- **Quản lý bằng kinh nghiệm và lòng tin**  
=> Lãnh đạo công ty phải thường xuyên theo dõi sát các bộ phận, các hoạt động và tham gia nhiều vào việc xử lý **sự vụ** hàng ngày, ít có thời gian và điều kiện đề nghị về chiến lược hay bảo vệ công ty.