

# Xây dựng kế toán trách nhiệm tại Công ty Cổ phần Đầu tư Rồng Việt Land



Nguyễn Thị Đức Loan\*

Hồ Thị Yến Ly \*

Nguyễn Thị Hồng Hạnh\*

Nhận: 10/9/2020

Biên tập: 15/9/2020

Duyệt đăng: 22/9/2020

Kế toán trách nhiệm là một trong những công cụ hỗ trợ thông tin hữu ích cho hoạt động quản trị, đã và đang được sử dụng nhiều ở các nước trên thế giới, tuy nhiên ở Việt Nam còn là vấn đề mới. Ưu thế của kế toán trách nhiệm so với các công cụ quản lý khác là theo dõi, đo lường, đánh giá trách nhiệm quản lý của các nhà quản trị. Trong khi đó, Công ty Cổ phần Đầu tư Rồng Việt Land chưa được khai thác tốt các nguồn lực cả về tiềm lực kinh tế lẫn phương thức tổ chức quản trị doanh nghiệp. Vì vậy, việc xây dựng kế toán trách nhiệm là cần thiết, giúp nhà quản trị Công ty có cơ sở đo lường, đánh giá thành quả, trách nhiệm, quyền hạn và ra quyết định kinh doanh hiệu quả.

**Từ khóa:** Kinh doanh bất động sản; Kế toán trách nhiệm; Rồng Việt Land; tỉnh Bà Rịa Vũng Tàu

## Abstract

Accountability Accounting is one of the useful information support tools for governance activities, and has been widely used in countries around the world, but Vietnam is still a new problem. The advantage of accountability accounting compared to other management tools is the monitoring, measurement, and evaluation of the managerial responsibility of managers. Meanwhile, the investment joint stock company Rong Viet Land has not been well exploited resources both in terms of economic potentials and corporate governance methods. Therefore, the building of responsible accounting is necessary, because it helps the company manager have a basis to measure, evaluate performance, responsibility, authority and make business decisions joint efficiency.

**Key words:** Real estate business; Separation of accountants; Rong Viet Land; Ba Ria Vung Tau Province;

## 1. Giới thiệu

Kế toán trách nhiệm (KTTN) được xem như là hệ thống thu thập, xử lý và truyền đạt các thông tin tài chính và phi tài chính có thể kiểm soát theo phạm vi trách nhiệm của từng nhà quản trị nhằm đạt được mục tiêu chung của tổ chức; KTTN là một trong những nội dung cơ bản trong kế toán quản trị tại doanh nghiệp (DN) và là một trong những công cụ quản lý kinh tế tài chính có vai trò quan trọng trong điều hành,

kiểm soát cũng như đánh giá hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị.

Bản chất của KTTN là mỗi bộ phận được phân cấp quản lý trong bộ máy quản lý có quyền kiểm soát, chỉ đạo và chịu trách nhiệm về những nghiệp vụ riêng biệt thuộc phạm vi phân cấp quản lý của mình. KTTN chỉ được thực hiện ở DN có cơ cấu tổ chức bộ

máy quản lý được phân quyền một cách rõ ràng.

KTTN ngày càng thể hiện vai trò và vị trí quan trọng trong hoạt động quản lý kinh tế tại các DN ở các quốc gia trên thế giới, nhất là đối với những nước có nền kinh tế phát triển. Tại Việt Nam, việc vận dụng các nội dung của kế toán quản trị nói chung và KTTN nói riêng còn là một vấn đề rất mới mẻ và chưa thu hút được nhiều sự quan tâm của các DN. Vì vậy, việc nghiên cứu và tổ chức KTTN là một yêu cầu cấp thiết đối với các DN hiện nay. Thông qua KTTN, nhà quản trị DN có thể đánh giá chất lượng về kết quả của hoạt động của những bộ phận của đơn vị. Từ đây, sẽ đo lường kết quả hoạt động của nhà quản lý bộ phận cũng như thúc đẩy các nhà quản lý bộ phận điều hành bộ phận của mình theo phương thích hợp theo mục tiêu cơ bản của tổ chức đã đề ra.

Như vậy có thể thấy rằng, kế toán trung tâm trách nhiệm (TTTN) quản lý có ảnh hưởng rất lớn đến cơ sở xác định, chất lượng và tính khả thi của hệ thống chỉ tiêu dự toán, thực hiện và đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ hoạt động kinh doanh (HĐKD) của các TTTN quản lý và đó cũng là cơ sở để thực hiện những kỳ vọng của DN thành hiện thực dễ dàng hơn.

\* Khoa Kinh tế - Luật - Logistics, Trường Đại học Bà Rịa Vũng Tàu (BVU)

Tuy nhiên, KTTN vẫn là vấn đề mới ở Việt Nam. Cho tới nay, các nghiên cứu liên quan đến KTTN chủ yếu mới tập trung vào các yếu tố của mô hình KTTN.

Nghiên cứu của các tác giả Trần Văn Tùng (2010), Nguyễn Thị Minh Phương (2013), Nguyễn Hữu Phú (2014), Trần Trung Tuấn (2015), Phan Thanh Hải, Nguyễn Thị Thu Trang (2016), Trần Thị Nhung (2016) và Đỗ Thị Thu Hằng (2016) đều cho rằng các yếu tố của mô hình KTTN bao gồm: Các TTTN quản lý; hệ thống các tài khoản, sổ sách, báo cáo KTTN; hệ thống phương pháp đánh giá TTTN quản lý và hệ thống các phân thưởng trên cơ sở kết quả hoạt động của các TTTN quản lý. Nội dung cơ bản của các yếu tố cũng như mối quan hệ giữa các yếu tố KTTN cũng được các tác giả đề cập khá cụ thể.

Về mặt phương pháp nghiên cứu, chủ yếu các tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính để phân tích và trình bày kết quả. Riêng tác giả Trần Trung Tuấn (2015) kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng, để xác định mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến mô hình KTTN.

KTTN là một trong những công cụ hỗ trợ thông tin hữu ích cho hoạt động quản trị, đã và đang được sử dụng nhiều ở các nước trên thế giới tuy nhiên ở Việt Nam còn là vấn đề mới. Ưu thế của hệ thống chỉ tiêu đánh giá TTTN quản lý so với các công cụ quản lý khác là theo dõi, đo lường, đánh giá trách nhiệm quản lý của các nhà quản trị. Trong khi đó, Rồng Việt Land chưa được khai thác tốt các nguồn lực cả về tiềm lực kinh tế lẫn phương thức tổ chức quản trị DN. Vì vậy, việc xây dựng KTTN là cần thiết và có ý nghĩa trường tồn bởi nó giúp nhà

quản trị có cơ sở đo lường, đánh giá thành quả, trách nhiệm, quyền hạn và ra quyết định kinh doanh hiệu quả. Đây cũng chính là mục tiêu nghiên cứu của bài viết.

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu chung ở trên, bài viết cần đạt được các mục tiêu nghiên cứu cụ thể sau: (1) Tổng kết những vấn đề cơ bản về kế toán TTTN quản lý, nội dung và phương pháp xác định hệ thống chỉ tiêu đánh giá TTTN quản lý trong các DN sản xuất, nhằm xây dựng những luận cứ khoa học làm nền tảng cho nghiên cứu; (2) Nghiên cứu, đánh giá thực trạng vận dụng hệ thống chỉ tiêu đánh giá TTTN quản lý trong tại Công ty Rồng Việt Land; (3) Đề xuất phương hướng và xây dựng hệ thống chỉ tiêu đánh giá TTTN quản lý trong tại công ty.

## 2. Thực trạng công tác KTTN tại Công ty Rồng Việt

Quá trình tìm hiểu việc triển khai công tác KTTN tại Công ty Cổ phần Đầu tư Rồng Việt Land cho thấy, trong thời gian qua công ty đã có nhiều cố gắng trong việc tổ chức KTTN. Tuy nhiên, cũng còn tồn tại những điểm hạn chế nhất định.

### Về đặc điểm tổ chức và phân cấp quản lý

Công ty có quy chế quản trị quy định cấp bậc quản trị, đồng thời tổ chức đầy đủ 4 loại TTTN quản lý. Tuy nhiên, việc phân cấp quản lý và phân công nhiệm vụ giữa các phòng ban của Công ty chưa thật sự rõ ràng, nên khi nêu trách nhiệm thì các bộ phận dùn đầy lắn nhau. Vì thế, việc xác định nguyên nhân hay thực hiện những chế độ đai ngộ cũng chưa được công bằng.

Điều này cho thấy, công tác tổ chức, phân cấp quản lý chưa rõ ràng, nhà quản trị sẽ gặp phải những trở ngại nhất định khi đánh giá các TTTN quản lý.

### Về công tác tổ chức bộ máy kế toán

Bộ máy kế toán của công ty được tổ chức theo phân hành công việc, các nhân viên được phân công, phân nhiệm công việc cụ thể. Những trường hợp kiêm nhiệm cũng được sắp xếp phù hợp, hầu như ít bô trí kiêm nhiệm những công việc liên quan mật thiết gây lạm quyền, dễ sai phạm. Việc tổ chức mô hình kết hợp kế toán tài chính và KTTN đã tạo điều kiện theo dõi, xử lý, tổng hợp và báo cáo các thông tin đầy đủ, kịp thời hơn.

Tuy vậy, việc bồi dưỡng chuyên môn và khuyến khích học tập nâng cao trình độ cho kế toán viên, giám đốc tài chính chưa được quan tâm thỏa đáng. Do đó, việc nâng cao trình độ, tiếp cận với các phương thức kế toán quản trị mới ít có cơ hội. Điều này đồng nghĩa với việc chất lượng thông tin kế toán chưa hỗ trợ nhiều cho công tác quản trị DN.

### Về công tác xác định các chỉ tiêu định mức

Các quy định về tiêu chuẩn kỹ thuật xây dựng đã được chú trọng. Tuy nhiên, công ty chưa thực sự coi trọng công tác xây dựng và giám sát thực hiện định mức, do vậy còn một vài tồn đọng. Điều này sẽ dẫn đến sự thiếu chủ động và có thể bỏ qua những nhân viên nhiều kinh nghiệm, trong việc xác định các chỉ tiêu định mức.

Về nội dung các chỉ tiêu định mức, hệ thống thông tin nội bộ chưa đáp ứng tốt cho công tác điều chỉnh, xây dựng định mức vì công ty chưa thực hiện phân loại chi phí theo mức độ kiểm soát chi phí của nhà quản trị và theo các ứng xử của hoạt động. Với các chi phí chưa được phân loại như trên thì khó có thể xây dựng được các định mức sát thực.

**Về đánh giá trung tâm chi phí**  
Nguồn dữ liệu xác định các chỉ tiêu dự toán tương đối đầy đủ, quy trình lập dự toán chặt chẽ, linh hoạt và hoàn chỉnh.

Nhược điểm là, nội dung các chỉ tiêu dự toán theo từng trung tâm chi phí chưa bao gồm các chỉ tiêu phi tài chính. Trong khi đó, các chỉ tiêu phi tài chính rất cần thiết vì nó phản ánh một phần kết quả mà các trung tâm chi phí quản lý này đạt được. Công ty chưa chi tiết chỉ tiêu dự toán đến từng cấp bậc quản trị, từng đối tượng hoặc nhóm đối tượng trong trung tâm chi phí. Điều này sẽ khó khăn cho các nhà quản trị kiểm soát chi phí và lựa chọn các giải pháp tối ưu.

### **Về đánh giá trung tâm doanh thu**

Công ty xác định các chỉ tiêu phản ánh doanh thu từng mặt hàng và của toàn công ty, có chi tiết sản lượng, giá bán, thị trường tiêu thụ và đánh giá trách nhiệm của các nhà quản trị trung tâm, trên cơ sở phân cấp quản lý đối với các đơn vị này trong kiểm soát doanh thu.

Tuy nhiên, cũng như trung tâm chi phí, KTTN các trung tâm doanh thu cũng chỉ sử dụng các phương pháp đánh giá truyền thống, chưa phản ánh được mối liên hệ giữa kết quả hoạt động và những nguyên nhân ảnh hưởng đến các kết quả đó.

### **Về đánh giá trung tâm lợi nhuận**

Công ty đã xác định các chỉ tiêu đánh giá trung tâm lợi nhuận thể hiện được những trách nhiệm trọng yếu mà trung tâm này phải thực hiện. Đó là hiệu quả của việc kiểm soát giá bán, kết cấu sản phẩm sản xuất- tiêu thụ, lựa chọn nhà cung cấp, giá cả các yếu tố đầu vào, cơ cấu chi phí sản xuất sản phẩm,... thực hiện so với mục tiêu mà công ty đặt ra đối với trung tâm này.

Tuy nhiên, hệ thống chỉ tiêu đánh giá trung tâm lợi nhuận còn có những tồn tại như: (1) Sử dụng các phương pháp đánh giá cổ điển; (2) Chưa có sự tham gia của các chỉ tiêu phi tài chính; (3) Công ty chỉ xác định một vài chỉ tiêu đánh giá lợi nhuận, chưa thực sự thấy được nhu cầu cần phải xác định các chỉ tiêu đánh giá tình hình và kết quả hoạt động của trung tâm lợi nhuận trên cơ sở các nhiệm vụ mà Công ty đã giao phó, dẫn tới không đánh giá đầy đủ, toàn diện các mặt hoạt động của trung tâm này.

### **Về đánh giá trung tâm đầu tư**

Hệ thống chỉ tiêu đánh giá trung tâm đầu tư về cơ bản đã phản ánh được hiệu quả hoạt động của trung tâm này qua các chỉ tiêu: ROA, ROE, ROI và lợi nhuận được chia từ các hoạt động đầu tư.

Tuy nhiên, công ty chưa sử dụng các chỉ tiêu RI, EVA hay MVA đánh giá kết quả hoạt động đầu tư. Trong khi đó, việc vận dụng thêm các chỉ tiêu RI, EVA hay MVA sẽ giúp các nhà quản trị có những lựa chọn và quyết định đầu tư đúng đắn hơn.

Cũng tương tự như các trung tâm đầu tư quản lý khác, trung tâm đầu tư tại công ty cũng hoàn toàn không sử dụng chỉ tiêu phi tài chính trong đánh giá kết quả và hiệu quả đầu tư.

Như vậy, thông qua những đánh giá trên tác giả có thể khẳng định rằng Công ty Rồng Việt Land phân cấp quản lý chưa rõ ràng và mới vận dụng một vài chỉ tiêu tài chính đánh giá TTTN quản lý.

### **3. Xây dựng KTTN tại Công ty Rồng Việt Land**

#### **3.1 Yêu cầu khi xây dựng KTTN**

- Hệ thống chỉ tiêu phải được xây dựng trên cơ sở chiến lược kinh doanh, thể hiện được các mục tiêu cụ thể mà DN đã đề ra trong cả ngắn hạn và dài hạn;

- Hệ thống chỉ tiêu phải đảm bảo phản ánh được dự toán, kết quả thực hiện và tình hình biến động kết quả các chỉ tiêu đó theo từng TTTN quản lý;

- Hệ thống chỉ tiêu phải đảm bảo có cả các chỉ tiêu định lượng và định tính nhằm thể hiện được mối liên hệ giữa các yếu tố, xác định và đánh giá được các nguyên nhân, kết quả của các TTTN quản lý trên nhiều phương diện;

- Kết quả của hệ thống chỉ tiêu phải đảm bảo rõ ràng, dễ hiểu và phương pháp xác định phải đáng tin cậy thể hiện được sự hữu dụng cũng như giá trị thông tin mà các TTTN quản lý mang lại cho công tác điều hành của nhà quản trị DN;

- Hiệu quả từ việc xây dựng và triển khai hệ thống chỉ tiêu đánh giá TTTN quản lý mang lại phải rõ rệt và lớn hơn so với các hệ thống quản lý khác trong giới hạn nguồn lực cho phép của DN sử dụng cho hệ thống công cụ quản lý này. Nếu đảm bảo các yêu cầu trên trong quá trình xây dựng hệ thống chỉ tiêu đánh giá TTTN quản lý, sẽ góp phần vào sự thành công trong công tác quản trị của các DN.

#### **3.2 Nguyên tắc xây dựng**

Khi xây dựng các chỉ tiêu đánh giá TTTN quản lý, cần tôn trọng các nguyên tắc sau:

- Các chỉ tiêu xây dựng mới hay điều chỉnh, bổ sung phải bao gồm các chỉ tiêu đặc trưng nhất, phản ánh được các mặt hoạt động chủ yếu của các TTTN quản lý;

- Số lượng các chỉ tiêu trong hệ thống nhiều hay ít và phản ánh phương diện nào tùy thuộc vào quy mô, bản chất hoạt động của từng TTTN quản lý và yêu cầu của các nhà quản trị tương ứng;

- Tất cả các chỉ tiêu dự toán, thực hiện và đánh giá TTTN quản lý phải đảm bảo nguồn thông tin có thể thu thập được và chi phí thu

thập vừa phải, tránh tình trạng có những chỉ tiêu xem như rất cần thiết và hấp dẫn nhưng thực tế lại khó thu thập hoặc phải tốn kém nhiều chi phí mới thu thập được, kém hiệu quả;

- Hệ thống chỉ tiêu phải bao gồm các chỉ tiêu tài chính và phi tài chính trong đó các chỉ tiêu phi tài chính là câu nói thể hiện mối liên hệ và tác động lẫn nhau giữa các chỉ tiêu tài chính nhằm phản ánh được bản chất, nguyên nhân dẫn đến kết quả hoạt động đó của các TTTN quản lý;

- Các chỉ tiêu xây dựng, điều chỉnh, bổ sung vừa phải đảm bảo tính ổn định tương đối, vừa phải có sự linh hoạt thay đổi nhất định để phù hợp với điều kiện của HĐKD và yêu cầu quản lý. Tính linh hoạt có nghĩa là, trong những giai đoạn phát triển khác nhau, DN có thể thay thế một số chỉ tiêu phù hợp hơn hoặc vai trò của mỗi chỉ tiêu cũng có thể thay đổi.

Tuy nhiên, việc thay thế và thay đổi đó cần được nghiên cứu tính toán điều chỉnh sao cho vẫn đảm bảo yêu cầu hệ thống chỉ tiêu phản ánh đối tượng nghiên cứu một cách đầy đủ, đúng bản chất. Trên đây là những nguyên tắc mà các DN cần phải tuân thủ và vận dụng một cách linh hoạt nếu muốn xác định hệ thống chỉ tiêu đánh giá TTTN quản lý phù hợp, hiệu quả và khoa học.

### 3.3 Quy trình xây dựng

Việc xây dựng, điều chỉnh và bổ sung hệ thống các chỉ tiêu đánh giá TTTN quản lý trong Công ty nên thực hiện theo quy trình dưới đây:

(1) Từ tầm nhìn, sứ mệnh đã được tuyên bố, cần xác định mục tiêu chiến lược về đầu tư, lợi nhuận, thị phần, kiểm soát chi phí và những cải tiến hoặc đổi mới hoạt động sản xuất – kinh doanh trong ngắn hạn và dài hạn;

(2) Đánh giá cơ cấu tổ chức, soát xét lại quy định về phân công, phân nhiệm và phân cấp quản lý theo từng TTTN quản lý;

(3) Xây dựng và triển khai các mục tiêu theo từng TTTN quản lý trên cơ sở các mục tiêu chiến lược và đặc thù tổ chức phân cấp quản lý cũng như các điều kiện cụ thể tại từng TTTN quản lý đó;

(4) Cụ thể hóa các mục tiêu thành các chỉ tiêu cho mỗi TTTN quản lý. Các dạng chỉ tiêu bao gồm: chỉ tiêu định mức, dự toán, thực hiện và đánh giá gắn với từng TTTN quản lý cụ thể, trong đó có cả các chỉ tiêu tài chính và phi tài chính;

(5) Đánh giá sự phù hợp của các chỉ tiêu với mục tiêu đã đề ra của từng TTTN quản lý với chiến lược của toàn công ty. Nếu chưa phù hợp, cần phải rà soát và thực hiện lại hoặc sửa đổi, bổ sung chỉ tiêu theo đúng quy trình;

(6) Thử nghiệm và thu nhận sự phản hồi từ các TTTN quản lý, nhà quản trị các cấp nhằm điều chỉnh các chỉ tiêu cho phù hợp với các điều kiện cụ thể của từng TTTN quản lý đó để đạt được các mục tiêu đã được xác lập;

(7) Định kỳ đánh giá lại sự phù hợp của các chỉ tiêu định mức, dự toán, đánh giá nhằm xác định các mục tiêu có thể đạt tới và khuyến khích các TTTN quản lý hoàn thành nhiệm vụ đáp ứng chiến lược cũng như hướng tới sứ mệnh đã tuyên bố nhằm nâng tầm giá trị của DN mình. Đó là quy trình các bước công việc cần thực hiện, khi các DN muốn xây dựng hệ thống chỉ tiêu đánh giá TTTN quản lý hữu dụng và khoa học.

### 3.4 Điều kiện xây dựng thành công

Để Công ty Rồng Việt Land sẵn sàng vận dụng KTTN vào quản lý thì các nhà quản trị phải tổ chức, thực hiện một số vấn đề cơ bản sau:

*(1) Xây dựng cơ cấu tổ chức và phân cấp quản lý rõ ràng:*

Một trong những yêu cầu cần thiết để vận dụng hệ thống chỉ tiêu đánh giá TTTN quản lý là cơ cấu tổ chức của DN phải được phân cấp quản lý rõ ràng. Trên cơ sở đặc điểm tổ chức hoạt động của từng phòng, ban phải xác định được ranh giới các TTTN quản lý cụ thể đồng thời quy định chức năng, nhiệm vụ cũng như quyền hạn và lợi ích mà họ thực thi đối với các nhà quản trị trung tâm và các bộ phận trực thuộc trung tâm đó.

Với quy mô công ty thì việc phân cấp thành bốn loại TTTN quản lý (trung tâm chi phí, trung tâm doanh thu, trung tâm lợi nhuận và trung tâm đầu tư) là phù hợp. Số lượng các TTTN quản lý trong một công ty nhiều hay ít và được phân thành bao nhiêu cấp bậc trách nhiệm là tùy thuộc vào quy mô công ty, quan điểm của nhà quản trị nhưng phải cân nhắc đến hiệu quả trong vận hành và quản lý.

*(2) Tổ chức bộ máy kế toán phù hợp*

Theo kết quả khảo sát và tham vấn ý kiến của các nhà quản trị công ty Rồng Việt Land, các vị này đều cho rằng việc tổ chức mô hình kế toán kết hợp giữa kế toán tài chính và KTTN là khả thi và hiệu quả nhất. Tuy nhiên, các DN cần phải quy định chức năng, nhiệm vụ cụ thể cho các nhân viên tại các bộ phận về việc theo dõi chi tiết các nhiệm vụ của từng cấp bậc trách nhiệm trong các phòng ban cụ thể nhằm cung cấp đầy đủ, kịp thời dữ liệu về KTTN toàn công ty. Từ các dữ liệu đó, KTTN công ty xác định các chỉ tiêu thực hiện, đánh giá từng TTTN quản lý và cung cấp thông tin cho các nhà quản trị kịp thời, hiệu quả.

### (3) Phân loại chi phí phục vụ công tác xây dựng hệ thống chỉ tiêu đánh giá TTTN quản lý

Với cách phân loại chi phí hiện tại thì Công ty chưa thể sử dụng các thông tin chi phí cho việc xây dựng hệ thống chỉ tiêu đánh giá TTTN quản lý nói riêng, thông tin phục vụ công tác KTQT nói chung.

Theo quan điểm của tác giả, để vận dụng hệ thống chỉ tiêu đánh giá TTTN quản lý vào công tác quản trị DN một cách hữu hiệu cần phải phân loại chi phí theo mức độ kiểm soát của nhà quản trị và phân loại chi phí theo cách ứng xử của hoạt động thì mới đáp ứng được nhu cầu thông tin về đánh giá trách nhiệm và kiểm soát chi phí. Trong đó: (1) Phân loại chi phí theo mức độ kiểm soát của các nhà quản trị là nhằm xác định phạm vi, trách nhiệm, quyền hạn trong việc kiểm soát các khoản chi phí, đánh giá trách nhiệm quản lý của nhà quản trị, đồng thời minh bạch trong việc đánh giá thành quả của người lao động cũng như khuyến khích họ đóng góp tích cực vào thành quả chung của đơn vị; (2) Phân loại chi phí theo cách ứng xử của hoạt động nhằm giúp cho các nhà quản trị hiểu rõ được bản chất và sự vận động của các yếu tố chi phí, nhằm đưa ra các quyết định kiểm soát chi phí phù hợp, kịp thời.

### (4) Thực hiện chế độ đai ngộ phù hợp, công bằng, minh bạch

Chế độ đai ngộ có tác dụng động viên, khuyến khích và làm hài lòng người lao động với thành quả mà họ đã cống hiến. Nếu chế độ đai ngộ phù hợp sẽ làm cho người lao động gắn bó lâu dài và có niềm tin. Các nhà quản trị công ty cần nghiên cứu, áp dụng chế độ khen, thưởng bằng vật chất và phi vật chất phù hợp với những thành quả mà người lao động đạt được đồng thời cũng nghiên cứu những biện pháp yêu cầu bồi thường, khắc

phục hậu quả do những tồn thât mà họ gây ra.

Kết hợp thực hiện chế độ khen thưởng kèm theo hệ thống chỉ tiêu đánh giá trách nhiệm của người lao động, sẽ tạo ra hiệu ứng tích cực hơn trong công tác quản trị DN.

### (5) Đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ đáp ứng nhu cầu công tác KTTN nói riêng và công tác KTQT nói chung

Hiện nay, trong chương trình đào tạo chuyên ngành kế toán, kiểm toán có học phần KTQT, nhưng những nội dung trong học phần này chủ yếu là những nội dung KTQT cổ điển, có một phần giới thiệu về KTTN. Các nội dung KTTN này chưa đủ sâu hơn nữa người học thường chưa qua tương tác thực tế nên khả năng thuyết phục các nhà quản trị vận dụng KTTN, hệ thống chỉ tiêu đánh giá TTTN quản lý vào thực tế tại các DN là không dễ. Những trường hợp nhà quản trị đã biết đến KTTN thì việc vận dụng vào thực tế cũng cần phải bồi dưỡng đội ngũ kế toán, nhân viên kinh tế và các nhà quản trị về các kiến thức KTTN và nội dung hệ thống chỉ tiêu đánh giá TTTN quản lý.

Cần phải xây dựng lộ trình thực hiện từng bước một, phải thuê tư vấn từ các tổ chức hoặc các chuyên gia chuyên nghiệp, có trình độ chuyên môn cao. Đồng thời, cả đội ngũ phải có sự quyết tâm thực hiện vừa làm vừa rút kinh nghiệm cho đến khi thành công.

### (6) Trang bị hạ tầng thông tin và ứng dụng công nghệ thông tin tiên tiến cho bộ phận kế toán

Hiện nay, có nhiều phần mềm hỗ trợ xử lý và kết xuất dữ liệu rất thuận tiện. Các phần mềm thông thường thì chỉ đáp ứng được nhu cầu thông tin về kế toán tài chính, chưa đáp ứng nhu cầu xử lý thông tin về KTQT, KTTN và đánh giá TTTN quản lý. Đã có rất nhiều

công ty vận dụng thành công các phần mềm hoạch định nguồn lực DN (ERP) với các phần hệ nhập liệu và quản trị mạng nội bộ đầy đủ các phần cho tất cả các bộ phận trong DN, kể cả sử dụng online cho khách hàng tương tác. Các phần mềm ERP sử dụng khá phổ biến và mang lại thành công cho các DN như: SAP ERP, Oracle ERP,...

Nhưng để thiết lập và vận hành phần mềm này, DN cần phải trang bị hạ tầng công nghệ thông tin đồng bộ, hiện đại mới đáp ứng được. Từ các dữ liệu đã thu thập và theo dõi trên các phần mềm thì việc xác định hệ thống chỉ tiêu đánh giá TTTN quản lý trong DN sẽ thuận lợi, nhanh chóng và chính xác. ■

## Tài liệu tham khảo

1. Nguyễn Thị Minh Phương (2013), “Xây dựng mô hình KTTN trong các DN sản xuất sữa Việt Nam”, Luận án Tiến sĩ Kinh tế, Đại học Kinh tế Quốc dân.

2. Trần Trung Tuấn (2015), Nghiên cứu KTTN trong các DN sản xuất Xi măng Việt Nam, Luận án Tiến sĩ kinh tế, Đại học Kinh tế Quốc dân.

3. Trần Văn Tùng (2010), Xây dựng hệ thống báo cáo đánh giá trách nhiệm quản trị trong công ty niêm yết ở Việt Nam, Luận án Tiến sĩ Kinh tế, ĐH Kinh tế TP.Hồ Chí Minh.

4. Trần Thị Nhụng (2016), “Vận dụng KTTN phục vụ hoạt động kiểm soát tại các DN sản xuất và chế biến chè trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên, Kỷ yếu Hội thảo Khoa học quốc tế: Kế toán quản trị kinh nghiệm quốc tế và thực trạng ở Việt Nam”, Hội Kế toán và Kiểm toán Việt Nam, NXB Tài Chính, tr:243-247.

5. Từ Điển (2009), Thống kê DN, NXB Lao động Xã hội.

6. Vos, H. D. & O'Connell, N. F. (1968), “Management Services: Financial Management & Controls”, Journal of Accountancy, Vol.126, No.3.

7. Walker, Charles W., (1971), “Profitability and responsibility accounting”, Management Accounting, Vol. 53, No.6.