BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

LÊ DIỆU MỸ

HOÀN THIỆN TỔ CHỨC KẾ TOÁN QUẢN TRỊ TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN KỸ THUẬT

LUẬN VĂN THẠC SĨ KẾ TOÁN

Hà Nội - 2020

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

LÊ DIỆU MỸ

HOÀN THIỆN TỔ CHỨC KẾ TOÁN QUẢN TRỊ TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN KỸ THUẬT

Chuyên ngành: Kế toán

Mà ngành: 8340301

LUẬN VĂN THẠC SĨ KẾ TOÁN

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS.NGHIÊM VĂN LỢI

Hà Nội - 2020

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan bản Luận văn là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ

Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

Tác giả luận văn

Lê Diệu Mỹ

LỜI CẢM ƠN

Tác giả xin trân trọng cảm ơn tập thể lãnh đạo trường Đại học Lao động - Xã hội, tập thể lãnh đạo và các thầy cô giáo của Khoa Sau đại học và Khoa Kế toán của trường.

Tác giả đặc biệt gửi lời cảm ơn sâu sắc nhất đến PGS.TS. Nghiêm Văn Lợi, người đã tận tình hướng dẫn chỉ bảo và động viên tác giả trong quá trình nghiên cứu và hoàn thành Luận văn.

Tác giả xin trân trọng cảm ơn tập thể lãnh đạo và cán bộ công nhân viên của Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật đã giúp tác giả trả lời các phiếu điều tra, cung cấp các thông tin hữu ích giúp tác giả hoàn thành luận văn.

Tác giả xin cảm ơn bạn bè đồng nghiệp và gia đình đã động viên, chia sẻ với tác giả trong suốt quá trình thực hiện và hoàn thành luận văn.

Tác giả luận văn

Lê Diệu Mỹ

MỤC LỤC

DANH MỤC VIẾT TẮT IV
DANH MỤC BẢNG BIỂU V
DANH MỤC SƠ ĐỒ VI
LỜI MỞ ĐẦU 1
1. Lý do chọn đề tài 1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài 1
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu 3
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu 3
5. Phương pháp nghiên cứu 4
6. Những đóng góp mới của luận văn 4
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC TỔ CHỨC KẾ TOÁN QUẢN TRỊ 6
1.1. Tổng quan về tổ chức kế toán quản trị 6
1.1.1. Định nghĩa về kế toán quản trị 6
1.1.2. So sánh giữa kế toán tài chính và kế toán quản trị 7
1.1.3 Vai trò của kế toán quản trị đối với công tác quản lý 8
1.2. Chức năng của quản trị và tổ chức kế toán quản trị 10
1.3. Nội dung tổ chức kế toán quản trị tại doanh nghiệp 11
1.3.1. Tổ chức bộ máy kế toán quản trị trong bộ máy kế toán 12
1.3.2. Tổ chức xây dựng định mức chi phí và dự toán ngân sách tại doanh nghiệp 16
1.3.3. Tổ chức thu thập, ghi nhận, xử lý và tổng hợp thông tin 23
1.3.4. Tổ chức lập báo cáo kế toán quản trị, phân tích thông tin kế toán quản trị tại doanh nghiệp 34
1.4. Kế toán trách nhiệm 39

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TỔ CHỨC KẾ TOÁN QUẢN TRỊ TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN KỸ THUẬT 44

2.1. Giới thiệu tổng quan về Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật 44

2.1.1. Khái quát về Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật 44

2.1.2. Đặc điểm sản xuất kinh doanh và tổ chức sản xuất kinh doanh tại Công ty TNHH Thương Mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật 46

2.1.3. Đặc điểm tổ chức kế toán tại Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật 49

2.2. Thực trạng tổ chức kế toán quản trị tại Công ty TNHHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật 55

2.2.1. Thực trạng tổ chức bộ máy kế toán quản trị 55

2.2.2. Thực trạng xây dựng định mức chi phí chuẩn và lập dự toán 56

2.2.3. Thực trạng thu thập, ghi nhận, xử lí và tổng hợp thông tin 58

2.2.4. Thực trạng tổ chức lập báo cáo, phân tích và cung cấp thông tin kế toán quản trị 69

2.3. Thực trạng tổ lập báo cáo hoạt động theo trung tâm trách nhiệm ... 70

2.3.1. Các báo cáo theo trung tâm trách nhiệm 70

2.3.2. Các chứng từ, tài khoản sử dụng cho việc thu thập thông tin 70

2.4. Đánh giá thực trạng tổ chức kế toán quản trị tại Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật 71

2.4.1. Ưu điểm 71

2.4.2. Tồn tại và nguyên nhân 72

CHƯƠNG 3: CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TỔ CHỨC KẾ TOÁN QUẢN TRỊ TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN KỸ THUẬT 77

3.1. Yêu cầu và nguyên tắc hoàn thiện tổ chức kế toán quản trị tại Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật 77

3.1.1. Yêu cầu hoàn thiện tổ chức kế toán quản trị trong Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật 77

3.1.2. Nguyên tắc hoàn thiện tổ chức kế toán quản trị trong Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật 78

3.2. Hoàn thiện tổ chức kế toán quản trị trong Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật 78

3.2.1. Hoàn thiện tổ chức bộ máy kế toán quản trị trong Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật 78

3.2.2. Hoàn thiện vận dụng kế toán trách nhiệm 82

3.2.3. Hoàn thiện phân loại chi phí trong Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật 89

3.2.4. Hoàn thiện thiết lập thông tin kế toán quản trị cho quá trình ra quyết định 96

3.2.5. Hoàn thiện công tác lập dự toán 102

3.3. Các kiến nghị để hoàn thiện công tác kế toán quản trị tại Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật 105

3.3.1. Về phía nhà nước 105

3.3.2. Về phía Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật 106

KẾT LUẬN 110

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO 112

PHỤ LỤC

DANH MỤC VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
BH	Bán hàng
BHXH	Bảo hiểm xã hội
CP	Chi phí
CPCĐ	Chi phí cố định
CPNC	Chi phí nhân công
DN	Doanh nghiệp
ĐG	Đơn giá
HTK	Hàng tồn kho
KPCĐ	Kinh phí công đooàn
KTQT	Kế toán quản trị
KTTC	Kế toán tài chính
NVL	Nguyễn vật liệu
SP	Sản phẩm
SXC	Sản xuất chung
TK	Tài khoản

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1: Bảng tổng hợp chi phí bán hàng Tháng 03/2019 64
Bảng 2.2: Bảng tổng hợp chi phí quản lý doanh nghiệp Tháng 03/2019 65
Bảng 2.3: Bảng phân bổ chi phí các loại sản phẩm Tháng 03/2019..... 67
Bảng 2.4: Bảng tính giá thành các loại thành phẩm Tháng 03/2019..... 68
Bảng 3.1: Báo cáo giá thành sản xuất sản phẩm Tháng 01/ 2019 85
Bảng 3.2: Bảng phân loại chi phí..... 91
Bảng 3.3: Chi phí tiền điện trong 6 tháng đầu năm 2019 92
Bảng 3.4.: Xây dựng điểm hòa vốn Năm 2019..... 97
Bảng 3.5: So sánh kết quả theo phương pháp lợi nhuận đóng góp..... 100
Bảng 3.6: Kết quả hoạt động khi bỏ sản phẩm cách nhiệt A1..... 101
Bảng 3.7: So sánh khi nguồn lực có hạn..... 102
Bảng 3.8: Dự toán báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh Tháng 01/2019 ... 105

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 2.1: Tổ chức bộ máy quản lý và hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật 46
Sơ đồ 2.2: Quy trình sản xuất 48
Sơ đồ 2.3: Sơ đồ tổ chức bộ máy kế toán của Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật 51
Sơ đồ 3.1: Sơ đồ bộ phận kế toán quản trị 79
Sơ đồ 3.2: Sơ đồ kết hợp công việc của KTQT và KTTC 80
Sơ đồ 3.3: Mô hình tổ chức bộ máy kế toán theo kiểu kết hợp 81

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Kế toán quản trị là việc thu thập, xử lý và cung cấp thông tin cho những người trong nội bộ doanh nghiệp sử dụng, giúp cho việc đưa ra các quyết định để vận hành công việc kinh doanh và vạch kế hoạch cho tương lai, phù hợp với chiến lược và sách lược kinh doanh. Kế toán quản trị có chức năng cung cấp thông tin cho quá trình lập kế hoạch, cung cấp thông tin cho quá trình tổ chức và điều hành hoạt động của doanh nghiệp, cung cấp thông tin cho quá trình kiểm soát và cung cấp thông tin cho quá trình ra quyết định. Thông tin do kế toán quản trị cung cấp phần lớn nhằm phục vụ cho chức năng ra quyết định của nhà quản trị. Vì vậy, kế toán quản trị cung cấp những thông tin linh hoạt, kịp thời và mang tính hệ thống, trên cơ sở đó phân tích các phương án nhằm ra quyết định lựa chọn cho phương án tối ưu nhất. Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật. Hiện tại, Công ty có thực hiện phân tích, đánh giá kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh sau mỗi kỳ kinh doanh nhưng vẫn chưa thực hiện tổ chức công tác kế toán quản trị một cách đầy đủ và có hiệu quả.

Chính vì những lý do trên, tác giả đã chọn đề tài: “Hoàn thiện tổ chức kế toán quản trị tại Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật ” làm luận văn thạc sỹ, với hy vọng đề tài sẽ giúp cho ban Giám đốc có cái nhìn đúng đắn về KTQT và áp dụng vào Công ty nhằm góp phần hỗ trợ nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh, quản lý tại Công ty này.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Nguyễn Bích Hương Thảo, “Tổ chức hệ thống KTQT trong các doanh nghiệp chế biển hải sản”, Luận án đã hệ thống hóa và làm sáng rõ cơ sở lý luận và thực tiễn về KTQT. Trên cơ sở đó, đưa ra một số giải pháp xây dựng

và vận dụng mô hình KTQT trong doanh nghiệp chế biến hải sản. Tuy nhiên luận văn mới đưa ra mô hình KTQT dành cho các công ty trong ngành chế biến hải sản (2016)

Lưu Thị Hằng Nga, "Hoàn thiện tổ chức KTQT trong các doanh nghiệp dầu khí Việt Nam": luận văn hệ thống những vấn đề lý luận cơ bản về KTQT nói chung và KTQT trong các doanh nghiệp dầu khi Việt Nam nói riêng, đánh giá thực trạng KTQT ở các doanh nghiệp dầu khí từ đó đưa ra các kiến nghị tổ chức KTQT phù hợp với ngành dầu khí. Tuy nhiên, Các giải pháp liên quan đến quy trình thu nhận thông tin, xử lý thông tin, cung cấp và phân tích thông tin theo yêu cầu quản trị cụ thể chưa được đề cập sâu thông qua các chỉ tiêu quản trị chủ yếu, chưa có các mẫu biểu cụ thể của một số báo cáo quản trị mà luận án đề xuất (2004)

Trần Thị Quỳnh, " Hoàn thiện tổ chức kế toán trong các đơn vị sự nghiệp có thu ngành thông tin thương mại". Đề tài đã đưa ra được những lý luận, khái niệm cơ bản về đơn vị sự nghiệp công lập thuộc lĩnh vực văn hóa thông tin nói chung và thông tin thương mại nói riêng. Thực trạng tổ chức công tác kế toán trong các đơn vị sự nghiệp có thu ngành thông tin thương mại, người viết cũng đã đưa ra những quan điểm và giải pháp hoàn thiện tổ chức công tác kế toán tại đó. Tuy nhiên những vấn đề được nêu lên trong đề tài là toàn bộ hoạt động kế toán chứ không đi phân tích sâu về kế toán hoạt động thu, chi tại các đơn vị sự nghiệp có thu ngành thông tin thương mại. Dó đó chưa thể cung cấp đầy đủ cơ sở lý luận và giải pháp hoàn thiện kế toán hoạt động thu chi tại các đơn vị sự nghiệp có thu khác. (2013)

Ngụy Thu Hiền,"Xây dựng mô hình KTQT trong các công ty cổ phần chuyển phát nhanh thuộc tập đoàn bưu chính viễn thông Việt Nam". Luận văn đã hệ thống hóa và làm sáng rõ cơ sở lý luận và thực tiễn về KTQT. Trên cơ sở đó, đưa ra một số giải pháp xây dựng và vận dụng mô hình KTQT trong

doanh nghiệp chuyển phát nhanh bưu điện thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. Tuy nhiên luận án mới đưa ra mô hình KTQT dành cho các công ty chuyển phát nhanh bưu điện. (2013)

Phạm Ngọc Toàn, "Xây dựng nội dung và tổ chức KTQT cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam": Luận án tổng hợp và trình bày một cách có hệ thống quá trình hình thành và phát triển của KTQT, tổng hợp, phân tích, trình bày các nội dung và tổ chức KTQT trong các doanh nghiệp từ đó đưa ra các kiến nghị, giải pháp áp dụng KTQT đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa, kiến nghị với cơ quan quản lý Nhà nước hỗ trợ các doanh nghiệp nhỏ và vừa thực hiện KTQT. Tuy nhiên luận án chưa nêu được đặc thù về KTQT của doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam, chưa đánh giá toàn diện và đầy đủ những nguyên nhân làm hạn chế việc áp dụng KTQT tại các doanh nghiệp này, chưa làm rõ mối quan hệ giữa lợi ích và chi phí khi áp dụng các nội dung KTQT cho các loại hình doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam, một số giải pháp còn chung chung khó vận dụng vào thực tiễn doanh nghiệp. (2010)

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

Đề tài thực hiện nghiên cứu các mục tiêu sau:

- Hệ thống hóa những vấn đề về kế toán quản trị.
- Phân tích thực trạng tổ chức công tác kế toán quản trị tại Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật.
- Hoàn thiện công tác kế toán quản trị Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Đề tài nghiên cứu những nội dung của kế toán quản trị áp dụng cụ thể tại Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật như lập dự toán, kế toán chi phí sản xuất và tính giá thành sản phẩm, kế toán trách nhiệm, các thông tin phục vụ cho quá trình ra quyết định quản lý.

- Phạm vi nghiên cứu: Công tác kế toán quản trị và hoàn thiện công tác tổ chức KTQT tại Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật từ năm 2017 – 2019.

5. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn sử dụng các phương pháp như: phương pháp điều tra thống kê mô tả, phương pháp tổng hợp, phương pháp so sánh, phương pháp phân tích… để thu thập số liệu, phân tích, đánh giá, xây dựng kế hoạch về những vấn đề có liên quan.

Trong quá trình thu thập thông tin phục vụ cho đề tài, tác giả đã đặt ra các câu hỏi nghiên cứu như sau:

- Câu hỏi 1: Để tổ chức kế toán quản trị tại Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật thì cơ sở lý luận KTQT nào là phù hợp để vận dụng?
- Câu hỏi 2: Thực trạng hiện nay về tổ chức công tác KTQT tại Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật thì những mặt nào đã làm được, chưa làm được? Nguyên nhân vì sao chưa làm được?
- Câu hỏi 3: Giải pháp nào nhằm tổ chức tốt việc hoàn thiện KTQT tại Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật?

6. Những đóng góp mới của luận văn

- Góp phần hệ thống hóa và làm rõ những vấn đề lý luận về tổ chức kế toán quản trị tại doanh nghiệp.
- Phân tích thực trạng công tác kế toán và kế toán quản trị tại Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật
- Việc phân tích những điểm mạnh, điểm yếu của công tác kế toán quản trị sẽ góp phần tổ chức tốt công tác kế toán quản trị, cung cấp cho ban giám đốc và các nhà quản trị trong công ty thông tin kịp thời, đầy đủ để có thể đưa ra các quyết định kinh doanh phù hợp, giúp công ty có những thành công lớn trong thị trường cạnh tranh khốc liệt hiện nay.

- Đánh giá thực trạng công tác KTQT tại công ty: Thông qua đánh giá những mặt đạt được và những hạn chế về công tác kế toán quản trị tại công ty cũng như đóng góp những cơ sở thực tiễn cho quá trình xây dựng kế hoạch, lập dự toán, mối quan hệ chi phí, khối lượng và lợi nhuận tại doanh nghiệp. Đồng thời đề xuất các giải pháp hoàn thiện tổ chức công tác KTQT tại Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật.

CHƯƠNG 1
CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC TỔ CHỨC KẾ TOÁN QUẢN TRỊ

1.1. Tổng quan về tổ chức kế toán quản trị

1.1.1. Định nghĩa về kế toán quản trị

Theo Luật Kế Toán Việt Nam: "Kế toán quản trị là việc thu thập, xử lý, phân tích và cung cấp thông tin kinh tế, tài chính theo yêu cầu quản trị và quyết định kinh tế, tài chính trong nội bộ đơn vị kế toán." (Luật kế toán,thông tư 53/2006/TT-BTC khoản 3, điều 4)

Kế toán quản trị là một bộ phận trong hệ thống thông tin của một tổ chức. Các nhà quản lý dựa vào thông tin kế toán quản trị để hoạch định và kiểm soát hoạt động của tổ chức (Hilton, 1991).

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

Qua các định nghĩa trên có thể đưa ra khái niệm tổng quát về kế toán quản trị như sau: *"Kế toán quản trị là một khoa học thu nhận, xử lý, phân tích và cung cấp thông tin kinh tế, tài chính về hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp một cách cụ thể, phục vụ cho các nhà quản trị doanh nghiệp trong việc lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, kiểm tra và đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch các hoạt động của doanh nghiệp*."

1.1.2. So sánh giữa kế toán tài chính và kế toán quản trị

a, Giống nhau:

Kế toán tài chính và kế toán quản trị có nhiều điểm giống nhau và là hai bộ phận không thể tách rời của kế toán doanh nghiệp. Những điểm giống nhau cơ bản giữa kế toán tài chính và kế toán quản trị là:

- Kế toán quản trị và kế toán tài chính có cùng đối tượng nghiên cứu là các sự kiện kinh tế diễn ra trong quá trình kinh doanh của doanh nghiệp.
- Kế toán quản trị và kế toán tài chính đều dựa trên hệ thống ghi chép ban đầu của kế toán. Kế toán tài chính căn cứ hệ thống ghi chép ban đầu này để xử lý, soạn thảo các báo cáo tài chính cung cấp cho các đối tượng cần thông tin kế toán ở bên ngoài của doanh nghiệp. Kế toán quản trị căn cứ hệ thống ghi chép ban đầu để vận dụng xử lý nhằm tạo thông tin thích hợp cho các nhà quản trị.
- Kế toán quản trị và kế toán tài chính đều thể hiện trách nhiệm của nhà quản trị trong toàn doanh nghiệp, còn kế toán quản trị thể hiện trách nhiệm của người quản lý trong từng bộ phận của doanh nghiệp.

b, Khác nhau:

Bảng 1.1. So sánh sự khác nhau giữa KTQT và KTTC

Tiêu chí so sánh	Kế toán quản trị	Kế toán tài chính
Đối tượng sử dụng thông tin	Nhà quản trị bên trong doanh nghiệp là chủ yếu.	Những đối tượng bên ngoài doanh nghiệp: cổ đông, cơ quan thuế, ngân hàng..
Đặc điểm thông tin	Hướng về tương lai.	Phản ảnh quá khứ.
	Linh hoạt, theo yêu cầu của nhà quản trị.	Cố định, tuân thủ nguyên tắc kế toán.
	Biểu hiện thông qua ba loại thước đo.	Biểu hiện dưới thước đo giá trị.
Yêu cầu thông tin	Nhấn mạnh tính kịp thời	Nhấn mạnh tính chính xác
Phạm vi cung cấp thông tin	Từng bộ phận như phân xưởng, phòng ban, …	Toàn doanh nghiệp.
Kỳ hạn lập báo cáo	Thường xuyên.	Định kỳ.
Tính pháp lệnh	Không có tính pháp lệnh.	Có tính pháp lệnh.

(*Nguồn: Theo giáo trình Kế toán quản trị- ĐH LĐXH)*

1.1.3 Vai trò của kế toán quản trị đối với công tác quản lý

Kế toán quản trị là một bộ phận của hệ thống kế toán có nhiệm vụ thu thập, xử lý và cung cấp thông tin phục vụ cho quá trình ra quyết định của các nhà quản trị trong doanh nghiệp. KTQT có các vai trò sau:

Vai trò của KTQT phục vụ chức năng hoạch định là cung cấp thông tin về tình hình tài chính, tình hình hoạt động của đơn vị, của đối thủ cạnh tranh, điều kiện thị trường, thị hiếu khách hàng và sáng kiến kỹ thuật… Thông tin do kế toán quản trị cung cấp rất quan trọng trong việc truyền đạt và hướng dẫn nhà quản trị xây dựng kế hoạch ngắn hạn và dài hạn.

- Vai trò của kế toán quản trị phục vụ chức năng tổ chức – điều hành là cung cấp thông tin cho việc xây dựng và phát triển một cơ cấu nguồn lực hợp lý trong doanh nghiệp và những thông tin phát sinh hàng ngày trong doanh nghiệp. Thông tin do kế toán quản trị cung cấp phải có tác dụng phản hồi về hiệu quả và chất lượng của các hoạt động đã và đang được thực hiện để giúp nhà quản trị có thể kịp thời điều chỉnh và tổ chức lại hoạt động của doanh nghiệp.

- Vai trò của kế toán quản trị phục vụ chức năng kiểm tra là cung cấp thông tin về tình hình thực tế, thông tin chênh lệch giữa thực tế với kế hoạch của từng bộ phận trong doanh nghiệp, giúp cho nhà quản trị kiểm soát được việc thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch và đưa ra các biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động trong tương lai.

- Vai trò của kế toán quản trị phục vụ chức năng ra quyết định là thu thập, xử lý và cung cấp các thông tin liên quan đến các phương án kinh doanh nhằm giúp cho nhà quản trị lựa chọn phương án tối ưu nhất. Đối với các quyết định có tính chiến lược, thông tin do kế toán quản trị cung cấp phải hỗ trợ cho nhà quản trị xác định các mục tiêu của tổ chức và đánh giá các mục tiêu đó có thể thực hiện được trên thực tế hay không. Đối với các quyết định tác nghiệp, kế toán quản trị cung cấp những thông tin để giúp nhà quản trị ra quyết định về sử dụng các nguồn lực của tổ chức và giám sát các nguồn lực đó đã và đang được sử dụng như thế nào.

Vai trò của kế toán quản trị được thể hiện khác nhau ở mỗi cấp độ quản trị trong tổ chức:

- Ở cấp độ quản trị cấp cơ sở, KTQT cung cấp thông tin phục vụ cho nhà quản trị cấp cơ sở kiểm soát và cải tiến hoạt động tại bộ phân do họ quản lý.

- Ở cấp độ quản trị cấp trung gian, kế toán quản trị cung cấp thông tin phục vụ cho nhà quản trị cấp trung gian giám sát và đưa ra quyết định về các nguồn lực như nguyên vật liệu, vốn đầu tư, sản phẩm, dịch vụ và khách hàng…

- Ở cấp độ quản trị cấp cao, kế toán quản trị cung cấp thông tin đã được tổng hợp từ các nghiệp vụ, sự kiện đã xảy ra theo từng người điều hành, từng khách hàng và từng bộ phận phục vụ cho nhà quản trị cấp cao để hỗ trợ cho họ đưa ra các quyết định trong ngắn hạn và dài hạn.

1.2. Chức năng của quản trị và tổ chức kế toán quản trị

Nhà quản trị doanh nghiệp thực hiện các chức năng chính: Lập kế hoạc, kiểm soát, đánh giá và ra quyết định. Do vậy, kế toán quản trị phải cung cấp thông tin để các nhà quản trị thực hiện các chức năng này:

- Lập kế hoạch: Căn cứ vào mục tiêu, kế toán quản trị lập kế hoạch để đạt được mục tiêu. Mục tiêu có 2 loại mục tiêu ngắn hạn (tuần, tháng, quý, năm) và mục tiêu dài hạn (3 năm, 5 năm, 10 năm, v.v...). Tương ứng với mục tiêu này sẽ có các kế hoạch ngắn hạn và dài hạn. Từ các kế hoạch, kế toán quản trị xây dựng các dự toán phục vụ cho kiểm soát và đánh giá.

Trong việc lập kế hoạch, nhà quản lý vạch ra những bước phải làm để đưa hoạt động của doanh nghiệp hướng về các mục tiêu đã xác định. Những kế hoạch này có thể dài hạn hay ngắn hạn. Khi các kế hoạch được thi hành, chúng sẽ giúp cho việc liên kết tất cả các lực lượng của tất cả các bộ phận trong doanh nghiệp hướng về các mục tiêu đã định.

- Kiểm soát: Sau khi đã lập kế hoạch và bắt đầu triển khai tổ chức thực hiện kế hoạch sẽ chuyển sang quá trình kiểm soát. Trong quá trình kiểm soát, nhà quản lý sẽ so sánh hoạt động thực tiễn với kế hoạch đã thiết lập. So sánh này sẽ chỉ ra ở khâu nào công việc thực hiện chưa đạt yêu cầu, và cần sự hiệu chỉnh để hoàn thành nhiệm vụ và mục tiêu đã thiết lập. Trong quá trình kiểm

soát sẽ liên quan đến việc thu thập, đánh giá và trả lời các phản hồi để đảm bảo rằng quy trình sẽ đáp ứng được kỳ vọng. Một phần của quá trình kiểm soát bao gồm lập báo cáo kết quả hoạt động. Báo cáo này nhằm xác định và học hỏi từ các bài học thành công và để xác định, loại bỏ các yếu tố dẫn đến thất bại.

- Ra quyết định**:** Ra quyết định là việc thực hiện những lựa chọn hợp lý trong số các phương án khác nhau. Ra quyết định không phải là một chức năng riêng biệt, nó là một chức năng quan trọng, xuyên suốt các khâu trong quá trình quản lý một tổ chức, từ khâu lập kế hoạch, tổ chức thực hiện cho đến kiểm tra đánh giá. Chức năng ra quyết định được vận dụng liên tục trong suốt quá trình hoạt động của doanh nghiệp. Tất cả các quyết định đều có nền tảng từ thông tin dữ liệu. Do vậy, một yêu cầu đặt ra cho công tác kế toán, đặc biệt là kế toán quản trị là phải đáp ứng nhu cầu thông tin nhanh, chính xác cho nhà quản lý nhằm hoàn thành tốt việc ra quyết định.

1.3. Nội dung tổ chức kế toán quản trị tại doanh nghiệp

Tổ chức công tác KTQT phụ thuộc vào đặc điểm tổ chức sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp, đặc điểm sản phẩm, đặc điểm quy trình công nghệ sản xuất và xuất phát từ nhu cầu sử dụng thông tin của các nhà quản trị trong việc ra quyết định. Nội dung tổ chức công tác KTQT là tổng hợp các mặt, các yếu tố cấu thành nên hệ thống thông tin KTQT, thể hiện cơ sở, cách thức thiết lập và kết quả của việc tổ chức công tác KTQT.

Tổ chức công tác KTQT trong doanh nghiệp sản xuất thường bao gồm 2 mảng nội dung chính:

-Tổ chức bộ phận kế toán quản trị trong bộ máy kế toán;

- Tổ chức hệ thống thông tin KTQT theo chức năng quản trị và nội dung thông tin cần quản lý

Nội dung của tổ chức hệ thống thông tin KTQT là tổng hợp tất cả các mặt, các yếu tố cấu thành nên hệ thống thông tin KTQT, thể hiện cơ sở, cách thức thiết lập và kết quả của hệ thống thông tin KTQT. KTQT tập trung vào việc thu thập, xử lý, phân tích và cung cấp thông tin kinh tế, tài chính theo yêu cầu của nhà quản trị. KTQT đặt trọng tâm cho tương lai nhiều hơn vì nhu cầu thông tin của nhà quản lý có mục tiêu cho tương lai. Do vậy nhà quản trị cần thông tin định hướng cho tương lai. Kế tiếp, nhà quản trị cần có các thông tin để thực hiện các chức năng quản trị và mỗi nhà quản trị lại có phương thức thực hiện các chức năng khác nhau nên cần có hệ thống thông tin liên quan đến việc triển khai thực hiện, kiểm tra, đánh giá và ra quyết định cho từng phương thức quản trị. Chính vì vậy, luận văn sẽ trình bày bốn nội dung của tổ chức hệ thống thông tin KTQT là:

- Tổ chức bộ máy kế toán quản trị
- Tổ chức xây dựng định mức và dự toán ngân sách kinh doanh;
- Tổ chức thu thập, ghi nhận, xử lý và tổng hợp thông tin KTQT;
- Tổ chức công tác lập báo cáo KTQT và phân tích thông tin nhằm cung cấp thông tin KTQT.

1.3.1. Tổ chức bộ máy kế toán quản trị trong bộ máy kế toán

Tổ chức bộ máy KTQT trong bộ máy kế toán tại doanh nghiệp là một nội dung quan trọng trong tổ chức công tác KTQT. Để có thể tiến hành được các phương pháp, kỹ thuật của tổ chức công tác KTQT nhằm cung cấp kịp thời, đầy đủ các thông tin theo yêu cầu của nhà quản trị doanh nghiệp về tình hình doanh thu, chi phí, kết quả từng bộ phận, cung cấp kịp thời thông tin thực hiện và phục vụ cho việc lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, kiểm tra, điều hành và ra quyết định giúp nhà quản trị thực hiện tốt chức năng của mình thì bộ máy KTQT cần được tổ chức hợp lý. Việc tổ chức bộ phận KTQT trong bộ máy kế toán cần dựa vào những yêu cầu sau:

- Tổ chức bộ phận KTQT trong bộ máy kế toán của doanh nghiệp phải phù hợp với đặc điểm hoạt động, quy mô đầu tư và địa bàn tổ chức sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp;

- Cần xác định mức độ phân cấp quản lý kinh tế tài chính của doanh nghiệp, xác định và phân định rõ trách nhiệm, nội dung công việc của KTQT với phần hành KTTC cũng như với các bộ phận quản lý chức năng khác trong toàn DN;

- Tổ chức bộ phận KTQT trong bộ máy kế toán phải dựa vào khối lượng các nghiệp vụ tài chính phát sinh, trình độ quản lý của doanh nghiệp và của nhân viên kế toán cũng như tình hình trang bị phương tiện thực hiện công tác kế toán;

- Bộ máy kế toán phải gọn nhẹ, khoa học, hợp lý, phù hợp với sự phát triển của khoa học công nghệ trong công tác thu thập, xử lý và hiệu quả cao trong việc cung cấp thông tin cho bộ máy lãnh đạo của doanh nghiệp.

Bộ phận KTQT có thể kết hợp với bộ phận KTTC cũng có thể tách rời thành bộ phận riêng. Có 3 loại mô hình tổ chức bộ máy KTQT như sau:

Mô hình kế toán tài chính và kế toán quản trị kết hợp:

Đối tượng áp dụng: Mô hình này thường được vận dụng ở các doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ, số lượng các nghiệp vụ kinh tế phát sinh với tần xuất ít.

Theo mô hình này các chuyên gia kế toán đồng thời đảm nhiệm hai nhiệm vụ: thu thập và xử lý thông tin kế toán tài chình và kế toán quản trị.

Ưu điểm: Kết hợp chặt chẽ thông tin kế toán tài chình và kế toán quản trị, tiết kiệm chi phí, thu thập thông tin nhanh.

Nhược điểm: Chưa chuyên môn hoá hai loại kế toán theo công nghệ hiện đại.

Các công việc của kế toán được thực hiện cho mỗi phần hành kế toán được cụ thể hoá như sau:

- Căn cứ vào chứng từ ban đầu để ghi vào các sổ kế toán tài chính và KTQT.
- Cuối kỳ hoặc theo yêu cầu của nhà quản trị kế toán tiến hành lập các báo cáo kế toán: Báo cáo kế toán tài chính và kế toán quản trị.
- Phân tích, đánh giá kết quả thu được so với các dự toán, định mức đã xây dựng. Xử lý thông tin, cung cấp kịp thời để phục vụ ra quyết định cho mọi đối tượng.

Mô hình kế toán quản trị và kế toán tài chính tách biệt:

Đối tượng áp dụng: Mô hình này thường được vận dụng ở các doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ, số lượng các nghiệp vụ kinh tế phát sinh với tần xuất ít.

Theo mô hình này các chuyên gia kế toán đồng thời đảm nhiệm hai nhiệm vụ: thu thập và xử lý thông tin kế toán tài chình và kế toán quản trị.

Ưu điểm: Kết hợp chặt chẽ thông tin kế toán tài chình và kế toán quản trị, tiết kiệm chi phí, thu thập thông tin nhanh.

Nhược điểm: Chưa chuyên môn hoá hai loại kế toán theo công nghệ hiện đại.

Các công việc của kế toán được thực hiện cho mỗi phần hành kế toán được cụ thể hoá như sau:

- Căn cứ vào chứng từ ban đầu để ghi vào các sổ kế toán tài chính và KTQT.
- Cuối kỳ hoặc theo yêu cầu của nhà quản trị kế toán tiến hành lập các báo cáo kế toán: Báo cáo kế toán tài chính và kế toán quản trị.

- Phân tích, đánh giá kết quả thu được so với các dự toán, định mức đã xây dựng. Xử lý thông tin, cung cấp kịp thời để phục vụ ra quyết định cho mọi đối tượng.

Mô hình hỗn hợp*:*

Tổ chức bộ máy kế toán quản trị hỗn hợp là mô hình kết hợp giữa hai mô hình nêu trên, trong đó tổ chức kế toán quản trị do các chuyên gia đơn vị đảm nhiệm. Kế toán tài chính đơn vị có thể đi thuê các công ty kinh doanh hành nghề kế toán và kiểm toán. Dù lựa chọn mô hình nào, bộ máy tổ chức kế toán quản trị trong các doanh nghiệp cũng phải hoạt động có hiệu quả, sắp xếp nhân sự khoa học, thông thường gồm các chuyên gia đảm nhiệm khâu xây dựng dự toán, định mức, kế hoạch, các chuyên gia tổng hợp thông tin, phân tích đánh giá, các chuyên gia tư vấn

Các bộ phận này có thể bố trí nhân viên kế toán quản trị riêng hoặc kiêm nhiệm những phần công việc của kế toán tài chính theo mô hình tổ chức kết hợp.

Trong đó bộ phận xây dựng dự toán sẽ tiến hành thu thập thông tin, phối hợp với các bộ phận khác trong doanh nghiệp như kế hoạch, ký thuật, tài chính...để xây dựng các định mức, dự toán theo kế hoạch hoạt động của doanh nghiệp.

Bộ phận tổng hợp, phân tích, đánh giá sẽ tiến hành đánh giá các kết quả hoạt động thực tế so với dự toán, tìm ra nguyên nhân chênh lệch nếu có, đồng thời đánh giá trách nhiệm của từng nhà quản trị trong việc sử dụng chi phí tăng, giảm như thế nào.

Bộ phận tư vấn ta quyết định căn cứ vào kết quả đánh giá, trình độ chuyên môn nghề nghiệp, kinh nghiệm thực tế và đạo đức nghề nghiệp để lựa chọn các quyết định tối ưu giúp nhà quản trị thành công trên con đường kinh doanh.

1.3.2. Tổ chức xây dựng định mức chi phí và dự toán ngân sách tại doanh nghiệp

Hệ thống định mức chi phí gắn với từng đơn vị yếu tố chi phí và được sử dụng như công cụ kiểm tra thông tin thông qua việc so sánh chúng với thực tế từ đó làm nổi rõ vấn đề cần quan tâm. Hệ thống dự toán ngân sách có ý nghĩa quan trọng trong bất kỳ tổ chức hoạt động nào bởi nó cung cấp thông tin có hệ thống về toàn bộ kế hoạch cho hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp trong kỳ tương lai; là cơ sở để phân tích, so sánh với kết quả thực hiện để qua đó phát hiện nhân tố khác biệt và có các biện pháp điều chỉnh. Hệ thống định mức chi phí và hệ thống dự toán ngân sách có mối quan hệ chặt chẽ với nhau trong đó hệ thống định mức chi phí là một trong số những cơ sở để dự tính chi phí trong tương lai đồng thời thông qua việc kiểm soát dự toán đánh giá định mức xây dựng đã phù hợp với thực tế chưa để có cơ sở xây dựng định mức mới.

1.3.2.1. Xây dựng định mức chi phí

Định mức tiêu chuẩn là mức chi tiêu theo tiêu chuẩn để thực hiện một đơn vị công tác tiêu chuẩn. Muốn xây dựng được định mức chi phí hợp lý thì công tác xây dựng định mức phải đáp ứng được các yêu cầu sau:

- Phải xác định được đúng đơn vị công việc tiêu chuẩn để xây dựng định mức cho từng bộ phận.
- Phải xác định đúng loại chi phí nào cần xây dựng định mức.

Loại chi phí cần xây dựng định mức phải có tính chất chung là ổn định trong công việc tiêu chuẩn, không phụ thuộc vào quy mô của hoạt động, đó chính là các khoản chi phí có tính chất bất biến. Bởi vì chỉ có biến phí thì doanh nghiệp mới tiên lượng được mức hao phí của nó cho một đối tượng xây dựng định mức còn các khoản chi phí có tính chất như định phí thì khi phân bổ cho một đơn vị sản lượng nó bị phụ thuộc vào quy mô của hoạt động, sản

lượng. Như vậy, việc xác định đúng các chi phí phải định mức sẽ làm đơn giản hóa công tác xây dựng định mức và phát huy được chức năng tiêu chuẩn kiểm soát của hệ thống định mức chi phí.

Định mức chi phí là cơ sở để lập dự toán vốn bằng tiền và hàng tồn kho vì căn cứ vào định mức chi phí, KTQT tính được số tiền cần thiết để mua nguyên vật liệu, trả lương cho người lao động cũng như lượng nguyên vật liệu tồn kho trong sản xuất và trong dự trữ. Đồng thời là cơ sở để đánh giá thành quả của các trung tâm trách nhiệm, nhất là trung tâm chi phí vì định mức chi phí là một trong những thước đo đánh giá hiệu quả của các trung tâm trách nhiệm.

Quá trình xây dựng định mức chi phí là công việc đòi hỏi năng lực chuyên môn và trách nhiệm của người xây dựng định mức. Trách nhiệm xây dựng định mức chi phí không chỉ thuộc về nhân viên KTQT mà cả những nhân viên kỹ thuật, nhân viên vật tư, nhà quản trị am hiểu hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp để cung cấp thông tin cần thiết về giá cả, các chi phí chung, các thiết kế kỹ thuật liên quan sản phẩm…

1.3.2.2. Xây dựng hệ thống dự toán ngân sách

Dự toán là các kế hoạch chi tiết mô tả việc huy động và sử dụng các nguồn lực của doanh nghiệp trong một khoảng thời gian nhất định. Dự toán là công cụ để lập kế hoạch và kiểm tra được sử dụng rất rộng rãi trong quá trình hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp sản xuất. Dự toán được xác định bằng một hệ thống các chỉ tiêu về số lượng và giá trị cho một khoảng thời gian xác định trong tương lai. Nếu dựa vào phương pháp lập thì dự toán được chia thành dự toán linh hoạt và dự toán cố định.

- Dự toán linh hoạt là dự toán về doanh thu chi phí cho một kỳ kinh doanh theo các mức hoạt động khác nhau. Dự toán linh hoạt được lập theo mối quan hệ với quá trình hoạt động, giúp xác định ngân sách dự kiến tương

ứng với từng mức độ và phạm vi hoạt động khác nhau. Dự toán linh hoạt được lập trước khi tiến hành hoạt động sản xuất kinh doanh thì được xem như là công cụ của hoạch định và dự toán linh hoạt được lập sau khi kết thúc chu kỳ kinh doanh thì được xem như là công cụ của kiểm soát. Vì thế dự toán linh hoạt rất hữu ích cho việc so sánh số liệu thực tế và số liệu dự toán ở các mức độ hoạt động nhằm kiểm soát các hoạt động xảy ra.

- Dự toán cố định là dự toán được lập trước khi tiến hành sản xuất kinh doanh tại một mức độ hoạt động đã xác định trước. Dự toán cố định phù hợp với doanh nghiệp có hoạt động kinh tế ổn định. Tuy nhiên mức hoạt động dự kiến hiếm khi trùng với mức hoạt động thực tế do vậy số liệu của dự toán cố định rất ít khi sử dụng cho công tác so sánh và kiểm soát chi phí nếu cá doanh nghiệp thay đổi quy mô hoạt động trong kỳ do điều kiện hoặc môi trường kinh doanh biến động. Do đó dự toán cố định thường chỉ sử dụng cho việc lập kế hoạch.

Dự toán ngân sách là sự tính toán, dự kiến một cách toàn diện mục tiêu kinh tế, tài chính mà doanh nghiệp cần đạt được trong kỳ hoạt động, đồng thời chỉ rõ cách thức huy động, sử dụng vốn và các nguồn lực khác để thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Thông tin trên dự toán ngân sách là cơ sở để đánh giá kết quả hoạt động của từng bộ phận và từng cá nhân trong bộ phận đó. Trên cơ sở đó, xác định rõ quyền hạn, trách nhiệm của từng bộ phận nhằm phục vụ tốt cho quá trình tổ chức và hoạch định trong doanh nghiệp.

Như vậy, các dự toán cụ thể tạo thành hệ thống dự toán sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Các dự toán có mối quan hệ khăng khít và ràng buộc, trong đó dự toán bán hàng là nhân tố tác động toàn bộ dây chuyền lập dự toán của doanh nghiệp. Nếu dự toán bán hàng được lập một cách tùy tiện, thiếu căn cứ thực tiễn thì cả quá trình dự toán sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp chỉ là hình thức mà thôi. Vì vậy khi lập dự toán cần phải thận trọng và

những căn cứ thực tiễn và những điều kiện thực thi của dự toán, phải có sự liên kết chặt chẽ các dự toán cụ thể từng khâu, từng bộ phận.

Tổ chức hệ thống cơ sở dữ liệu lập dự toán ngân sách

Để có thể tổ chức xây dựng được hệ thống định mức và dự toán chi phí các doanh nghiệp phải xây dựng một quy trình nhất từ việc thu nhận thông tin đầu vào đến sắp xếp, phân loại và tổng hợp theo từng yêu cầu quản lý. Thông tin để lập định mức và lập dự toán có thể thu thập từ nhiều bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp như bộ phận kỹ thuật, bộ phận thị trường, bộ phận kinh doanh...

Hệ thống cơ sở dữ liệu cho dự toán chi phí gồm:

- Các mục tiêu của kỳ kế hoạch như chính sách bán hàng, phát triển sản phẩm, nhu cầu nhân lực...
- Báo cáo đánh giá thực hiện dự toán chi phí kỳ trước
- Các nhân tố như chính sách thuế, hạn ngạch xuất nhập khẩu, chính sách hỗ trợ của Nhà nước
- Thông tin dự báo hoạt động sản xuất kinh doanh.....

Tổ chức lập dự toán ngân sách

Theo định kỳ đã xác định, trong giai đoạn chuẩn bị các doanh nghiệp phải xác định mục tiêu của doanh nghiệp để lập dự toán cho phù hợp với các mục tiêu đã xác định từ đó cụ thể hóa thành các chiến lược kinh doanh. Trình tự lập dự toán ở các doanh nghiệp có thể không giống nhau nhưng để có những dự toán có cơ sở và tính thống nhất cao. Nội dung của dự toán phụ thuộc vào đặc điểm ngành nghề kinh doanh, yêu cầu của các cấp quản trị. Do vậy tùy theo mục đích và đặc điểm hoạt động kinh doanh mà được chia thành các loại dự toán như sau:

- Phân loại theo chức năng: dựa vào chức năng cụ thể của từng báo cáo dự toán nên chia dự toán làm hai loại chính là dự toán hoạt động và dự toán tài chính.

+ Dự toán hoạt động: bao gồm các dự toán liên quan đến hoạt động cụ thể của doanh nghiệp như: Dự toán tiêu thụ, Dự toán sản xuất, Dự toán chi phí bán hàng, Dự toán chi phí quản lý doanh nghiệp, Dự toán báo cáo hoạt động kinh doanh. Trong đó, Dự toán tiêu thụ nhằm dự toán tình hình tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp trong kỳ dự toán. Dự toán sản xuất thường được lập trong các doanh nghiệp sản xuất nhằm dự tính số lượng sản phẩm cần sản xuất và từ đó lập các dự toán chi phí sản xuất như Dự toán chi phí nguyên vật liệu trực tiếp, chi phí nhân công trực tiếp, chi phí sản xuất chung. Trong các doanh nghiệp thương mại Dự toán mua hàng sẽ được lập thay cho Dự toán sản xuất nhằm dự toán khối lượng hàng cần thiết phải mua cho nhu cầu tồn kho và tiêu thụ. Dự toán chi phí bán hàng và chi phí quản lý doanh nghiệp nhằm dự toán chi phí cho các hoạt động bán hàng và quản lý trong doanh nghiệp. Dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh: là dự toán tổng hợp từ các dự toán trên nhằm dự toán tình hình hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

+ Dự toán tài chính là các dự toán liên quan đến tiền tệ như: Dự toán tiền, Dự toán vốn đầu tư, Dự toán bảng cân đối kế toán. Trong đó, Dự toán tiền là lên kế hoạch chi tiết việc thu, chi tiền. Dự toán vốn đầu tư là kế hoạch đầu tư thêm các tài sản cần thiết cho hoạt động sản xuất kinh doanh ở các năm kế tiếp. Dự toán bảng cân đối kế toán trình bày tình hình tài sản và nguồn vốn của doanh nghiệp ở thời điểm cố định trong kỳ dự toán.

- Phân loại theo thời gian: theo cách phân loại này thì dự toán chia làm hai loại là dự toán ngắn hạn và dự toán dài hạn.

+ Dự toán ngắn hạn: là dự toán phản ánh kế hoạch kinh doanh và kết quả dự tính của một tổ chức trong một kỳ kế hoạch, kỳ kế hoạch này có thể là một năm hay dưới một năm, kỳ kế hoạch này thường trùng với kỳ kế toán của doanh nghiệp. Dự toán ngắn hạn thường liên quan đến việc mua hàng, bán hàng, doanh thu, chi phí, bao nhiêu sản phẩm sẽ được tiêu thụ, mức giá tiêu thụ, giá vốn tiêu thụ, các khoản tài chính cần thiết cho hoạt động của doanh nghiệp trong kỳ dự toán. Dự toán ngắn hạn được lập hàng năm, trước khi kết thúc niên độ kế toán nhằm hoạch định kế hoạch kinh doanh cho năm tiếp theo.

+ Dự toán dài hạn: là dự toán được lập cho một khoảng thời gian dài có thể là 2, 5, 10 năm. Dự toán dài hạn thường liên quan đến việc mua sắm TSCĐ, đất đai, nhà xưởng, kênh phân phối, nghiên cứu và phát triển hay một chiến lược kinh doanh dài hạn. Đây là việc sắp xếp các nguồn lực để thu được lợi nhuận dự kiến trong một thời gian dài. Đặc điểm của loại dự toán này là rủi ro cao, thời gian từ lúc đưa vốn vào hoạt động đến lúc thu được lợi nhuận tương đối dài. Dự toán dài hạn khuyến khích các nhà quản lý chủ yếu sử dụng kiến thức chuyên môn để phán đoán các sự kiện xảy ra trong tương lai.

- Phân loại theo phương pháp lập: theo cách phân loại này thì có hai loại dự toán là dự toán cố định và dự toán linh hoạt.

+ Dự toán cố định: là dự toán với các số liệu cố định, ứng với một mức doanh thu dự kiến cho trước nào đó. Dự toán cố định sẽ không có sự thay đổi hay điều chỉnh gì bất kể sự thay đổi của điều kiện dự toán.

+ Dự toán linh hoạt: là dự toán cung cấp cho đơn vị khả năng tính toán ở các mức doanh thu, chi phí khác nhau. Dự toán linh hoạt giúp các nhà quản lý giải quyết các vấn đề không chắc chắn bằng cách xem trước kết quả ở các mức doanh thu, chi phí khác nhau. Các nhà quản lý thường thích sử dụng dự toán linh hoạt hơn dự toán cố định vì khi sử dụng dự toán linh hoạt nhà quản

lý có thể đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên sau khi kiểm soát tác động ảnh hưởng từ doanh số.

- Phân loại theo mức độ phân tích, dự toán được chia thành: Dự toán từ gốc và dự toán cuốn chiếu.

+ Dự toán từ gốc là loại dự toán khi lập dự toán phải gạt bỏ hết những dự toán số liệu đã tồn tại trong quá khứ và xem các nghiệp vụ kinh doanh như mới bắt đầu. Tiến hành xem xét khả năng thu nhập, những khoản chi phí phát sinh và khả năng thực hiện lợi nhuận của doanh nghiệp để lập các báo cáo dự toán. Các báo cáo dự toán mới sẽ không lệ thuộc vào số liệu của báo cáo dự toán cũ. Dự toán từ gốc không chịu hạn chế các mức chi tiêu đã qua, không có khuôn mẫu vì thế nó đòi hỏi nhà quản lý các cấp phải phát huy tính năng động chủ quan, tính sáng tạo và căn cứ vào tình hình cụ thể để lập dự toán ngân sách. Phương pháp dự toán từ gốc có nhiều ưu điểm:

✓ Thứ nhất, nó không lệ thuộc vào các số liệu của kỳ quá khứ. Thông thường thì các DN thường hay dựa vào số liệu của các báo cáo dự toán cũ kết hợp với mục tiêu mới để lập dự toán ngân sách cho năm sau. Nhưng cách lập dự toán ngân sách như vậy sẽ che lấp và lệ thuộc vào các khuyết điểm của kỳ quá khứ tồn tại mãi trong DN. Dự toán từ gốc sẽ khắc phục nhược điểm này trong quá trình lập dự toán.

✓ Thứ hai, phương pháp dự toán từ gốc sẽ phát huy mạnh mẽ tính chủ động và sáng tạo của bộ phận lập dự toán. Quan điểm của các bộ phận lập dự toán không bị ảnh hưởng, chi phối bởi những quan điểm sai lầm của những người đi trước. Thông thường thì các bộ phận lập dự toán có khuynh hướng dựa vào ý định của người quản lý cùng với các quy định có sẵn để lập dự toán, thiếu chủ động suy nghĩ về tình hình tương lai, không mạnh dạn khai thác cơ hội phát triển công việc. Vì vậy làm cho công tác dự toán chỉ mang tính hình thức, mất đi tính hiệu quả thực sự. Tuy nhiên, nhược điểm của

phương pháp này là tất cả mọi hoạt động phân tích, nghiên cứu đều bắt đầu từ con số không, khối lượng công việc nhiều, thời gian dùng cho việc lập dự toán dài, kinh phí cho việc lập dự toán cao và cũng không thể chắc chắn rằng số liệu dự toán từ gốc chính xác hoàn toàn, không có sai sót.

+ Dự toán cuốn chiếu còn gọi là dự toán nối mạch. Dự toán theo phương pháp này là các bộ phận lập dự toán sẽ dựa vào các báo cáo dự toán cũ của doanh nghiệp và điều chỉnh với những thay đổi trong thực tế để lập các báo cáo dự toán mới. Lập dự toán theo phương pháp này có ưu điểm là các báo cáo dự toán được soạn thảo, theo dõi và cập nhật một cách liên tục, không ngừng. Dự toán cuốn chiếu giúp cho các nhà quản lý doanh nghiệp có thể kế hoạch hóa liên tục các hoạt động kinh doanh của các năm một cách liên tục mà không đợi kết thúc việc thực hiện dự toán năm cũ mới có thể lập dự toán cho năm mới. Nhược điểm của phương pháp này là quá trình lập dự toán ngân sách lệ thuộc rất nhiều vào các báo cáo dự toán cũ, không phát huy tính chủ động sáng tạo của các bộ phận lập dự toán ngân sách.

1.3.3. Tổ chức thu thập, ghi nhận, xử lý và tổng hợp thông tin

1.3.3.1. Tổ chức thu thập thông tin

Thông tin ban đầu mà kế toán thu thập được là chứng từ kế toán. Chứng từ kế toán là những giấy tờ và vật mang tin phản ánh nghiệp vụ kinh tế tài chính phát sinh và đã hoàn thành, làm căn cứ ghi sổ kế toán. Cả KTTC và KTQT đều sử dụng thông tin kế toán đầu vào giống nhau, nhưng việc phân loại và xử lý thông tin là khác nhau. KTTC thông thường phản ánh theo chức năng, còn KTQT phân loại theo cách ứng xử của chi phí nhằm mục tiêu kiểm soát và ứng dụng thông tin về mối quan hệ C – V – P để ra các quyết định ngắn hạn. Để tổ chức tốt công tác chứng từ, doanh nghiệp cần thực hiện các công việc cụ thể như sau:

- Sử dụng các chứng từ phù hợp với điều kiện hoạt động cụ thể của DN.

- Cụ thể hóa các chứng từ phục vụ cho việc thu thập thông tin để quản trị nội bộ doanh nghiệp, bổ sung thêm các thông tin cần thiết cho từng mẫu chứng từ cụ thể. Đồng thời thiết lập thêm các chứng từ cần sử dụng mà không có trong quy định của nhà nước.

- Thiết lập một hệ thống thu thập thông tin nhanh chóng kịp thời.

Mặc khác doanh nghiệp cần xác định thông tin nào là cần thiết quan trọng vì nguồn lực thực hiện luôn bị giới hạn. Từ yêu cầu thông tin của nhà quản lý mà kế toán xác định lượng thông tin đầu vào cần được cung cấp, từ đó lập các biểu mẫu để thu thập. Để đảm bảo tính kịp thời và chính xác trong việc thu thập thì thông tin phải được phân loại và ghi nhận chính xác từ nguồn phát sinh.

1.3.3.2. Tổ chức phân loại chi phí và giá thành sản phẩm:

a, Phân loại chi phí

Trong sản xuất kinh doanh việc tối thiểu hóa chi phí và tối đa hóa lợi nhuận là mục tiêu của tất cả các nhà quản trị. Mục đích của cách phân loại này trong KTQT là cung cấp thông tin phục vụ cho việc lập kế hoạch, kiểm tra và chủ động điều tiết chi phí cho phù hợp. Các nhà quản trị căn cứ vào các thông tin do KTQT cung cấp sẽ thấy được sự biến động của chi phí có phù hợp với sự biến động của mức độ hoạt động và từ đó có các biện pháp hữu hiệu nhằm quản lý tốt các chi phí. Để thực hiện tốt vấn đề này thì các nhà quản trị cần thực hiện phân loại chi phí thành biến phí, định phí và chi phí hỗn hợp:

- Biến phí là loại chi phí thay đổi về tổng số khi qui mô hoạt động thay đổi trong phạm vi phù hợp. Đặc điểm của loại chi phí này là khi hoạt động

sản xuất kinh doanh không diễn ra thì chi phí bằng không, qui mô hoạt động càng lớn thì tổng biến phí càng lớn.

- Định phí là loại chi phí không thay đổi về mặt tổng số qui mô hoạt động thay đổi trong phạm vi phù hợp. Nhìn chung những chi phí phát sinh đều theo thời gian, không phụ thuộc vào qui mô hoạt động thì được nhận diện là chi phí. Phạm vi phù hợp của định phí là phạm vi về qui mô hoạt động mà tại đó tổng định phí không thay đổi. Tuy nhiên, khi qui mô hoạt động thay đổi ở một ngưỡng nào đó nó có thể làm định phí thay đổi. Định phí trong doanh nghiệp cũng đa dạng và phong phú có thể chia thành hai dạng cơ bản đó là định phí bộ phận và định phí chung.

+ Định phí bộ phận: thường gắn với sự tồn tại và phát sinh của các bộ phận trong một tổ chức hoạt động. Khi bộ phận trong tổ chức hoạt động không tồn tại thì định phí đó cũng không tồn tại, như chi phí khấu hao tài sản cố định theo phương pháp bình quân, tiền thuê mặt bằng nhà xưởng hàng tháng…

+ Định phí chung: hay còn gọi là định phí bắt buộc của một hoạt đó là một định phí thường liên quan đến cơ sở hạ tầng của một doanh nghiệp, khi một bộ phận trong tổ chức hoạt động không tồn tại thì định phí chung vẫn phát sinh, như tiền thuê văn phòng của công ty, chi phí quảng cáo thương hiệu của công ty.

- Chi phí hỗn hợp là những chi phí bao gồm hỗn hợp cả biến phí và định phí. Ở một mức độ hoạt động nào đó, chi phí hỗn hợp là định phí, thể hiện đặc điểm của định phí, ở một mức độ hoạt động khác nó có thể bao gồm cả biến phí và định phí, mang đặc điểm của biến phí và định phí.

Có nhiều cách phân loại chi phí phát sinh trong một doanh nghiệp, mỗi cách phân loại có một tác dụng khác nhau trong việc cung cấp thông tin cho nhà quản trị. Trong doanh nghiệp có các cách phân loại chi phí như sau:

- Phân loại theo tính chất thì chi phí bao gồm chi phí nguyên vật liệu, chi phí nhân công, chi phí khấu hao tài sản cố định, chi phí dịch vụ mua ngoài, chi phí bằng tiền khác.

- Phân loại theo chức năng hoạt động bao gồm chi phí sản xuất và chi phí ngoài sản xuất.

- Phân loại theo mối quan hệ với báo cáo tài chính chi phí bao gồm chi phí sản phẩm và chi phí thời kỳ.

- Phân loại theo mối quan hệ với đối tượng chịu chi phí bao gồm chi phí trực tiếp và chi phí gián tiếp.

- Phân loại theo cách ứng xử của chi phí bao gồm biến phí, định phí và chi phí hỗn hợp.

Ngoài ra còn có các cách phân loại khác tùy theo mục đích sử dụng và đặc điểm hoạt động của doanh nghiệp.

b, Phân loại giá thành

Có 3 loại mô hình kế toán chi phí sản xuất và tính giá thành sản phẩm như sau:

Mô hình chi phí thực tế:

Mô hình này đảm bảo tính chính xác của giá thành sản phẩm vì các chi phí thực tế được tập hợp sau quá trình sản xuất hoàn thành, do đó giá thành thể hiện chi phí trong quá khứ. Mô hành này rất phù hợp với thông tin theo yêu cầu, nguyên tắc và chuẩn mực kế toán khi trình bày trên báo cáo tài chính. Tuy nhiên thông tin về chi phí sản xuất và giá thành sản phẩm cung cấp cho nhà quản trị không được kịp thời và nhanh chóng để phục vụ cho quá trình quản lý và ra các quyết định kinh doanh.

Mô hình chi phí thực tế kết hợp với chi phí ước tính:

Theo mô hình này thì giá thành sản phẩm được xác định dựa trên chi phí thực tế phát sinh và chi phí ước tính. Trong đó chi phí nguyên vật liệu trực

tiếp và nhân công trực tiếp dựa trên chi phí thực tế, còn chi phí sản xuất chung được ước tính phân bổ vào cuối kỳ. Thông tin về giá thành sản phẩm của mô hình này có thể tính ở bất kỳ thời điểm nào. Do đó có thể cung cấp thông tin kịp thời cho quá trình ra quyết định của nhà quản trị.

Mô hình chi phí định mức:

- Theo mô hình này thì việc tính giá thành dựa vào các định mức tiêu hao về vật tư, lao động, dự toán về chi phí phục vụ sản xuất. Cuối kỳ dựa vào những chi phí thực tế phát sinh trong kỳ kế toán để so sánh với chi phí định mức, từ đó kế toán sẽ xác định khoảng chênh lệch do thay đổi định mức nhằm tìm ra nguyên nhân chênh lệch và đưa ra các biện pháp xử lý. Yêu cầu của mô hình này là doanh nghiệp phải xác định được hệ thống định mức kinh tế, kỹ thuật hoàn chỉnh, phù hợp với đặc điểm sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và trung bình chung của ngành. Đồng thời phải có hệ thống hạch toán được thiết kế tương ứng và có khả năng cung cấp thông tin nhanh với độ tin cậy cao.

- Xây dựng mô hình chi phí định mức theo tiêu chuẩn là một công việc mang tính nghệ thuật cao. Trách nhiệm xây dựng mô hình này không chỉ thuộc về nhân viên kế toán quản trị mà cả những nhà quản trị hiểu rõ hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức. Việc phân tích kết quả thực hiện so với định mức của các yếu tố sản xuất thành các nhân tố giá và lượng nhằm đánh giá các yếu tố chi phí đã biến động như thế nào:

+ Biến động về giá phản ánh giá của một đơn vị nguyên vật liệu hay giá của một đơn vị thời gian để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm thay đổi như thế nào.

+ Biến động về lượng phản ánh tiêu hao vật chất và lượng thời gian hao phí để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm thay đổi như thế nào.

Biến động xảy ra do nhiều yếu tố tác động vừa chủ quan, vừa khách quan, có thể do chính quá trình sản xuất kinh doanh của đơn vị hoặc do biến động của các yếu tố bên ngoài đơn vị. Do đó muốn đạt được lợi nhuận cao đòi hỏi doanh nghiệp phải kiểm soát được chi phí, nguyên nhân của sự biến động chi phí để có giải pháp kịp thời nhằm sử dụng nguồn lực một cách hiệu quả.

***Cách tính giá thành**

Toàn bộ chi phí tham gia vào sản xuất sản phẩm được tập hợp trên phiếu chi phí công việc vào cuối thàng. Nếu cuối tháng, công việc vẫn chưa hoàn thành thì toàn bộ chi phí tập hợp trên phiếu chi phí sẽ là giá trị sản phẩm dở dang. Khi đơn đặt hàng hoàn thành, toàn bộ chi phí tập hợp trên phiếu là tổng giá thành. Gía thành đơn vị sản phẩm được xác định như sau:

$$\text{Giá thành SX SP} = \frac{\text{Tổng chi phí SP}}{\text{Tổng SP}}$$

c, Xác định đối tượng hạch toán chi phí và tính giá thành:

Chi phí sản xuất kinh doanh của DN có thể phát sinh ở nhiều địa điểm khác nhau, liên quan đến việc sản xuất chế tạo các loại sản phẩm, lao vụ khác nhau. Để phục vụ cho tính giá thành và xác định chi phí phục vụ cho việc ra quyết định cần phải xác định được đối tượng hạch toán chi phí. Nếu mục đích của hạch toán chi phí trong KTTC là để xác định giá thành sản phẩm từ đó xác định giá trị sản phẩm nhập kho và giá vốn hàng bán để lập Bảng CĐKT và BCKQKD thì trong KTQT ngoài việc xác định giá thành sản phẩm hoàn thành, để phục vụ quản trị DN người ta còn cần phải xác định chi phí cho một công việc, một quy trình hoặc bất cứ những gì cần phải tính chi phí cho nó. Như vậy khái niệm tính giá thành trong KTQT rộng hơn.

Xác định đối tượng hạch toán chi phí sản xuất là khâu đầu tiên trong việc tổ chức kế toán chi phí. Khi xác định đối tượng hạch toán chi phí sản xuất, trước tiên nhà quản trị phải căn cứ vào nhu cầu thông tin của DN. Nhu

cầu thông tin bao gồm thông tin để lập báo cáo tài chính và thông tin phục vụ quản trị DN. Tùy thuộc vào đặc điểm kinh doanh và nhu cầu thông tin của DN mà đối tượng hạch toán chi phí sản xuất trong các DN có thể là:

- Từng loại sản phẩm, chi tiết sản phẩm, nhóm sản phẩm, đơn đặt hàng;
- Từng phân xưởng, bộ phận sản xuất, từng giai đoạn công nghệ sản xuất;
- Từng quy trình công nghệ sản xuất, toàn DN…

Xác định đối tượng hạch toán chi phí sản xuất một cách khoa học hợp lý là cơ sở để tổ chức kế toán chi phí ngay từ việc tổ chức hạch toán ban đầu đến tổ chức tổng hợp số liệu, ghi chép trên các tài khoản, sổ chi tiết chi phí sản xuất…

Các chi phí phát sinh sau khi đã được tập hợp theo từng đối tượng hạch toán chi phí sản xuất sẽ là cơ sở để tính giá thành sản phẩm, lao vụ, dịch vụ theo đối tượng tính giá thành xác định.

d, Đối tượng tập hợp chi phí và đối tượng tính giá thành

Đối tượng tập hợp chi phí là phạm vi được xác định trước để tập hợp chi phí. Xác định đối tượng tập hợp chi phí thực chất là xác định giới hạn các bộ phận chịu chi phí hoặc các đối tượng chịu chi phí làm cơ sở cho việc tính giá thành. Khái niệm này không chỉ áp dụng cho các doanh nghiệp sản xuất mà còn có thể áp dụng cho các doanh nghiệp thuộc các ngành kinh doanh khác. Trên một góc độ chung, có hai biểu hiện về đối tượng tập hợp chi phí. Đó là:

- Các trung tâm chi phí. Trung tâm chi phí là những bộ phận trong doanh nghiệp mà nhà quản trị ở bộ phận đó chịu trách nhiệm về những biến động chi phí phát sinh trong kỳ. Trong DNSX, trung tâm chi phí có thể là từng phân xưởng, từng đội sản xuất, đơn vị sản xuất...Mỗi phân xưởng có thể

là một giai đoạn công nghệ trong quy trình s ản xuất ở doanh nghiệp, hoặc có thể hoàn thành một công việc có tính độc lập nào đó. Trung tâm chi phí có thể là mỗi cửa hàng, quầy hàng... trong doanh nghiệp thương mại, hoặc từng khách sạn, khu nghỉ mát, từng bộ phận kinh doanh... trong kinh doanh du lịch.

- Sản phẩm hoặc nhóm sản phẩm cùng loại, một công việc (đơn đặt hàng) hay một hoạt động, một chương trình nào đó như chương trình tiếp thị, hoạt động nghiên cứu và triển khai cho một sản phẩm mới, hoạt động sữa chữa TSCĐ... Đối tượng tập hợp chi phí trong trường hợp này thường không quan tâm đến các bộ phận phát sinh chi phí mà quan tâm chi phí phát sinh cho công việc gì, ở hoạt động nào. Khi đó, người quản trị có thể so sánh, đánh giá chi phí giữa các sản phẩm, các hoạt động với nhau.

Đối tượng tính giá thành là kết quả của quá trình sản xuất hoặc quá trình cung cấp dịch vụ cần được tính giá thành để phục vụ các yêu cầu của quản lý. Xác định đối tượng tính giá thành thường gắn với yêu cầu của nhà quản trị về kiểm soát chi phí, định giá bán và xác định kết quả kinh doanh về một đối tượng, một hoạt động nào đó. Trong doanh nghiệp sản xuất, đối tượng tính giá thành có thể là sản phẩm, bán thành phẩm, công việc hoàn thành qua quá trình sản xuất

1.3.3.3. Tổ chức ghi nhận, xử lý và tổng hợp thông tin

Tổ chức tài khoản kế toán:

Hệ thống tài khoản phụ thuộc vào quy mô kinh doanh của doanh nghiệp. Do đó doanh nghiệp cần tổ chức hệ thống tài khoản kế toán thu thập thông tin trong quá khứ của kế toán tài chính, từ đó làm cở sở để ra các quyết định quản trị một cách có hệ thống và khoa học. Đồng thời đảm bảo thông tin chi tiết theo yêu cầu của nhà quản trị và có khả năng đối chiếu giữa thông tin chi tiết với thông tin tổng hợp liên quan đến các đối tượng cụ thể của doanh nghiệp.

Căn cứ vào hệ thống tài khoản kế toán do bộ tài chính ban hành doanh nghiệp lựa chọn các tài khoản theo yêu cầu quản lý, yêu cầu cung cấp thông tin…phù hợp với đặc điểm, quy mô, trình độ quản lý của đơn vị. Từ đó chi tiết hóa thành các tài khoản cấp 2, cấp 3 hay cấp 4…phù hợp với kế hoạch, dự toán đã lập và yêu cầu cung cấp thông tin của ban quản trị tại đơn vị.

Tổ chức hệ thống sổ kế toán:

Hệ thống sổ kế toán dùng để ghi chép và lưu trữ toàn bộ các nghiệp vụ kinh tế, tài chính phát sinh theo nội dung kinh tế và theo trình tự thời gian có liên quan đến doanh nghiệp. Đối với KTQT thông tin càng chi tiết càng tốt do vậy hệ thống sổ kế toán mà đặc biệt là sổ chi tiết được sử dụng để phản ánh và thu nhận thông tin hữu ích một cách chi tiết về đối tượng kế toán phù hợp với mục đích và yêu cầu quản lý cụ thể.

Căn cứ vào hệ thống sổ kế toán do bộ tài chính ban hành mà doanh nghiệp có quyền bổ sung thêm các chỉ tiêu phục vụ cho nhu cầu quản trị tại đơn vị.

Ngoài ra DN có thể thiết kế thêm các sổ mới sao cho phù hợp với yêu cầu quản lý doanh thu, chi phí và xác định kết quả kinh doanh cho từng bộ phận, từng mạt hàng cụ thể…phụ thuộc vào yêu cầu quản lý của nhà quản trị tại đơn vị.

Tổ chức hệ thống báo cáo kế toán quản trị:

Báo cáo kế toán quản trị phản ánh các chỉ tiêu kinh tế, tài chính cho từng bộ phận cụ thể tùy theo yêu cầu quản lý của doanh nghiệp trong việc lập kế hoạch, kiểm tra, điều hành và ra quyết định. Khi thiết lập hệ thống báo cáo kế toán quản trị cần thiết lập sao cho phù hợp với các yêu cầu sau:

- Hệ thống báo cáo kế toán quản trị cần được xây dựng phù hợp với yêu cầu cung cấp thông tin phục vụ quản lý nội bộ của từng doanh nghiệp cụ thể.

- Nội dung hệ thống báo cáo kế toán quản trị cần đảm bảo cung cấp đầy đủ và đảm bảo tính so sánh được của các thông tin phục vụ yêu cầu quản lý, điều hành và ra các quyết định kinh tế của doanh nghiệp.

- Các chỉ tiêu trong báo cáo kế toán quản trị cần phải được thiết kế phù hợp với các chỉ tiêu của kế hoạch, dự toán và báo cáo tài chính nhưng có thể thay đổi theo yêu cầu quản lý của các cấp.

Hệ thống báo cáo kế toán quản trị chủ yếu của một doanh nghiệp thường bao gồm các báo cáo về dự toán ngân sách như dự toán tiêu thụ sản phẩm, dự toán sản xuất, dự toán chi phí nguyên vật liệu trực tiếp, dự toán chi phí nhân công trực tiếp, dự toán chi phí sản xuất chung, dự toán tồn kho thành phẩm hàng hóa, dự toán chi phí bán hàng và chi phí quản lý doanh nghiệp, dự toán tiền, dự toán kết quả hoạt động kinh doanh, bảng cân đối kế toán dự toán. Các báo cáo về kế toán trách nhiệm như báo cáo đánh giá hiệu quả của trung tâm chi phí, trung tâm doanh thu, trung tâm lợi nhuận và trung tâm đầu tư.

Ngoài ra, căn cứ vào yêu cầu quản lý, điều hành của từng giai đoạn cụ thể, doanh nghiệp có thể lập các báo cáo kế toán quản trị khác.

**** Phân tích mối quan hệ Chi phí - Khối lượng - Lợi nhuận (C – V– P)***

Phân tích mối quan hệ chi phí – khối lượng – lợi nhuận là công cụ tốt nhất của nhà quản trị nhằm khai thác có hiệu quả nhất mọi khả năng về các nguồn lực, vật lực hiện có của doanh nghiệp để ra các quyết định. Quá trình ra quyết định của các nhà quản trị cũng là sự lựa chọn của nhiều phương án kinh doanh và các phương án kinh doanh này được ứng dụng từ mối quan hệ chi phí – khối lượng – lợi nhuận (C-V-P), Cụ thể là :

- Lãi góp: Là phần còn lại của Doanh thu sau khi trừ đi Chi phí biến đổi, dùng để trang trải chi phí cố định và đem lại lợi nhuận trong kỳ. Nếu lãi góp không đủ để trang trải CPCĐ thì kết quả trong kỳ sẽ bị lỗ
- Tỷ lệ lãi góp: Là tỷ lệ phần trăm giữa Lãi góp và Doanh thu

$$\text{Tỷ lệ lãi góp} = \frac{\text{Lãi góp}}{\text{Doanh thu}}$$

Phân tích mối quan hệ giữa chi phí – khối lượng – lợi nhuận: phân tích mối quan hệ giữa chi phí – khối lượng – lợi nhuận là bao gồm việc nghiên cứu các mối quan hệ giữa các nhân tố: giá bán sản phẩm, sản lượng, chi phí khả biến, chi phí bất biến và mức độ tiêu thụ sản phẩm hoặc mức độ hoạt động của doanh nghiệp, kết cấu mặt hàng, đồng thời xem xét sự ảnh hưởng của các nhân tố đó đến lợi nhuận của công ty.

➔Phân tích mối quan hệ giữa chi phí – khối lượng – lợi nhuận giúp cho quản trị doanh nghiệp lựa chọn dây chuyền sản xuất hợp lý nhất, định giá bán xác thực nhất, xác định được chiến lược tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp trong thời gian tới. Đồng thời, có biện pháp sử dụng năng lực sản xuất hiện có của doanh nghiệp đạt hiệu quả kinh tế cao.

Phân tích điểm hòa vốn:

Điểm hòa vốn là điểm mà tại đó khối lượng hoạt động để doanh nghiệp và chi phí của doanh nghiệp bằng nhau và lợi nhuận bằng không.

Xác định điểm hòa vốn là xác định sản lượng (doanh thu) cần sản xuất (bán ra) trong kỳ để vừa đủ bù đắp chi phí không có lãi mà cũng không bị lỗ. Nếu sản xuất nhiều hơn sản lượng (doanh thu) hòa vốn thì có lãi. Nếu sản xuất ít hơn sản lượng (doanh nghiệp) hòa vốn thì lỗ. Kết hợp với các khái niệm về lãi trên biến phí, điểm hòa vốn còn được định nghĩa là điểm mà tại đó tổng lãi trên biến phí đúng bằng định phí của doanh nghiệp trong kỳ.

$$\text{Sản lượng hòa vốn} = \frac{\text{Chi phí cố định}}{\text{Giá bán đơn vị - Chi phí biến đổi đơn vị}}$$

$$\text{Doanh thu hòa vốn} = \frac{\text{Chi phí cố định}}{\text{Tỷ lệ lãi góp}}$$

➔ Phân tích điểm hòa vốn sẽ giúp cho nhà quản lý xem xét quá trình kinh doanh một cách chủ động và tích cực, trong mối liên hệ giữa nhiều yếu tố tác động tới lợi nhuận, cho phép xác định rõ ràng vào lúc nào trong kỳ kinh doanh, hay ở mức sản xuất và tiêu thụ bao nhiêu sẽ đạt điểm hòa vốn từ đó có các quyết định chủ động và tích cực để hoạt động sản xuất kinh doanh đạt hiệu quả cao nhất.

1.3.4. Tổ chức lập báo cáo kế toán quản trị, phân tích thông tin kế toán quản trị tại doanh nghiệp

Tổ chức lập báo cáo kế toán quản trị

Báo cáo kế toán là kết quả cuối cùng của một quy trình kế toán nên việc xây dựng một hệ thống báo cáo tốt sẽ phản ánh được toàn bộ những kết quả đánh giá và phân tích của bộ phận kế toán. Báo cáo KTQT là sản phẩm cuối cùng của quy trình thực hiện công tác KTQT trong doanh nghiệp. Báo cáo KTQT là sự tổng hợp thông tin trên các tài khoản sử dụng trong KTQT và là sự chi tiết hóa thông tin thu nhận theo các chỉ tiêu phù hợp với nhu cầu thông tin của nhà quản trị trong quá trình quản trị doanh nghiệp. Chính vì vậy, nội dung và hình thức của báo cáo phải thể hiện được các chỉ tiêu mà nhà quản trị yêu cầu theo dõi, phân tích và đánh giá.

Việc tổ chức hệ thống báo cáo KTQT phải khoa học, hợp lý và hiệu quả để đảm bảo cung cấp đúng, đủ thông tin cho nhà quản trị. Báo cáo KTQT không nhất thiết phải tuân thủ các chuẩn mực kế toán, chế độ kế toán và giữa các doanh nghiệp hệ thống báo cáo KTQT không nhất thiết phải giống nhau vì nó còn phụ thuộc quy mô doanh nghiệp, đặc thù hoạt động sản xuất kinh doanh và trình độ nhận thức của các cấp lãnh đạo cũng như nhân viên thực

hiện công việc của KTQT. Yêu cầu của việc thiết lập hệ thống báo báo kế toán quản trị

- Hệ thống báo cáo KTQT cần được xây dựng phù hợp với yêu cầu cung cấp thông tin phục vụ quản lý nội bộ của từng doanh nghiệp cụ thể.
- Hệ thống báo cáo KTQT phải đảm bảo cung cấp đầy đủ nội dung và đảm bảo tính so sánh được của các thông tin phục vụ yêu cầu quản lý, điều hành và ra các quyết định kinh tế của doanh nghiệp.
- Các chỉ tiêu trong báo cáo phải được thiết kế phù hợp với các chỉ tiêu của kế hoạch, dự toán và các báo cáo tài chính nhưng có thể thay đổi theo yêu cầu quản lý của các cấp.

Hệ thống báo cáo kế toán quản trị

Để phục vụ cung cấp thông tin cần thiết cho các nhà quản trị thực hiện chức năng quản trị doanh nghiệp, hệ thống báo cáo KTQT phải thiết kế bao gồm các loại cơ bản sau:

- Hệ thống báo cáo định hướng hoạt động kinh doanh: Hệ thống báo cáo này cung cấp các thông tin định hướng, các chỉ tiêu kế hoạch để chuẩn bị các điều kiện đảm bảo và tổ chức triển khai trên tất cả các lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp, là cơ sở đánh giá kết quả thực hiện.
- Hệ thống báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh: Hệ thống báo cáo này cung cấp thông tin về tình hình thực hiện của hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, là cơ sở để kiểm soát, đánh giá, điều chỉnh tình hình thực hiện.
- Hệ thống báo cáo về biến động kết quả và nguyên nhân của các hoạt động kinh doanh: Hệ thống báo cáo này phản ánh các thông tin chênh lệch giữa thực hiện với dự toán (các thông tin định hướng) và các nguyên nhân gây nên sự chênh lệch để nhà quản trị doanh nghiệp xác định được nguyên nhân và tìm cách kiểm soát, đánh giá tình hình cũng như tìm cách khắc phục.

Ngoài ra, căn cứ vào yêu cầu quản lý, điều hành của từng giai đoạn cụ thể, doanh nghiệp có thể lập các báo cáo kế toán quản trị khác.

**** Tổ chức phân tích và cung cấp thông tin báo cáo kế toán quản trị***

Tại các doanh nghiệp, sau khi lập hệ thống báo cáo KTQT thì nhiệm vụ của KTQT cần phân tích và cung cấp thông tin về các báo cáo KTQT nhằm mục đích kiểm soát chi phí, đánh giá hiệu quả quản lý ở các bộ phận, phân tích mối quan hệ chi phí – khối lượng – lợi nhuận...giúp nhà lãnh đạo ra được các quyết định phù hợp. Theo đó để tổ chức phân tích báo cáo KTQT trong các doanh nghiệp được tiến hành qua các bước:

- Tổ chức lập kế hoạch phân tích: Đây là khâu đầu tiên của công tác phân tích, bao gồm việc xác định mục tiêu phân tích, chương trình phân tích. Kế hoạch phân tích phải xác định rõ ràng nội dung, phạm vi phân tích, thời gian thực hiện và những thông tin cần thiết thông qua phân tích;

- Tổ chức thực hiện công tác phân tích: Đây là khâu triển khai công việc phân tích đã đề ra ở phần lập kế hoạch phân tích, bao gồm việc thu thập các báo cáo cần phân tích, phân tích cụ thể các chỉ tiêu, tìm nguyên nhân và nhân tố ảnh hưởng đến các chỉ tiêu đó...

- Tổ chức báo cáo kết quả phân tích: Đây là khâu cuối cùng của công tác phân tích báo cáo KTQT. Trên cơ sở các tính toán, phân tích, dự báo tình hình tài chính và hoạt động kinh doanh của đơn vị, bộ phận phân tích thuộc KTQT phải nêu được nguyên nhân và trình bày ý kiến, kiến nghị để giúp cho nhà quản trị doanh nghiệp có được các cơ sở đáng tin cậy phục vụ việc ra quyết định đúng đắn trong điều hành sản xuất kinh doanh.

**** Tổ chức phân tích thông tin kế toán quản trị cho việc ra quyết định thích hợp***

Vai trò của KTQT là cung cấp thông tin kế toán thích hợp cho các nhà quản lý để ra được các quyết định hợp lý. Các quyết định này liên quan đến

quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Các nhà quản lý dựa vào những thông tin được cung cấp để so sánh, đánh giá các phương án và ra các quyết định thích hợp. Để giúp cho việc ra quyết định được hợp lý, ban lãnh đạo doanh nghiệp cần tìm hiểu các thông tin về các khoản chi phí sản xuất có liên quan đến dạng quyết định đó.

- **Quyết định chấp nhận hay từ chối một đơn đặt hàng đặc biệt**

Một đơn hàng đặc biệt là một đơn đặt hàng một lần và không đợc coi là một phần của hoạt động sản xuất kinh doanh thông thường của công ty.Trong thực tế kinh doanh, các doanh nghiệp có thể phải đưa ra quyết định chấp nhận hay từ chối một đơn đặt hàng đặc biệt có mức giá thấp hơn mức giá thông thường. Thông tin thích hợp để ra quyết định trong trường hợp này cần được xem xét trong trường hợp đơn đặt hàng vẫn ở trong mức năng lực kinh doanh bình thường của doanh nghiệp hay không? Một đơn hàng đặc biệt sẽ mang lại lợi nhuận nếu doanh thu gia tăng do đơn hàng đặc biệt này nhiều hơn chi phí gia tăng cho đơn hàng. Tuy nhiên, cần phải đảm bảo rằng công ty còn thừa năng lực sản xuất và đơn hàng đặc biệt này không làm ảnh huởng đến doanh thu thông thường trên một sản phẩm và không làm giảm sút doanh thu bán hàng thông thường

- **Quyết định tiếp tục hay dừng hoạt động của một bộ phận**

Nếu một doanh nghiệp nào đó sản xuất nhiều loại sản phẩm hoặc có nhiều bộ phận kinh doanh và một bộ phận nào đó của doanh nghiệp hoạt động không hiệu quả thì các nhà quản lý cần cân nhắc có nên tiếp tục duy trì bộ phận kinh doanh đó hay không. Trong trường hợp này, KTQT cần phân tích thông tin, lựa chọn thông tin thích hợp để có kết quả so sánh, những chi phí gì, việc loại bỏ bộ phận kinh doanh đó có ảnh hưởng tới hoạt động chung của doanh nghiệp hay không?... Ngoài ra lựa chọn quyết định loại bỏ phải cân

nhắc các vấn đề về việc người lao động có thể bị nghỉ việc, danh tiếng về sự tồn tại của doanh nghiệp…

- **Quyết định tự sản xuất hay mua ngoài**

Đối với các doanh nghiệp sản xuất, sản phẩm hoàn thành được sản xuất từ các thành phẩm riêng lẻ, sau đó qua quy trình công nghệ lắp ráp riêng của mình tạo thành sản phẩm mới. Các nguyên vật liệu rời như gương, ghế ngồi… các doanh nghiệp có thể mua ngoài thị trường của các công ty chuyên sản xuất hoặc có những doanh nghiệp tự sản xuất ra các bán thành phẩm này cho mình. Như vậy các nhà quản trị sẽ quyết định nên đầu tư sản xuất hay ký kết hợp đồng với các doanh nghiệp khác để họ cung cấp. Để có được quyết định đúng đắn, nhà quản trị cần xác định chi phí nào là chi phí thích hợp với các quyết định này. Quyết định tự sản xuất hay mua ngoài các linh kiện, chi tiết thường được quan tâm đến 2 vấn đề: Chất lượng của linh kiện và Chi phí

- Chất lượng của linh kiện, chi tiết
- Giá cả (chi phí..)

Nếu chất lượng đảm bảo thì nhà quản lý xem xét chi phí chênh lệch. Đối với quyết định ngừng sản xuất để mua ngoài nhà quản trị cần xem xét đến chi phí có thể tránh được và không thể tránh được. Chi phí có thể tránh được là những chi phí doanh nghiệp không phải chịu khi ngừng sản xuất một bộ phận nào đó như chi phí biến đổi liên quan. Tuy nhiên đối với định phí cần được phân tích kỹ vì không phải tất cả định phí đều tránh được. Sau khi phân tích nếu tổng chi phí sản xuất nhỏ hơn chi phí mua ngoài thì lựa chọn phương án tự sản xuất và ngược lại. Tuy nhiên cần xem xét ưu nhược điểm khi quyết định tự sản xuất hay mua ngoài như doanh nghiệp có phụ thuộc quá nhiều vào nhà cung cấp bên ngoài hay không? Doanh nghiệp có thể tự kiểm soát được chất lượng của sản phẩm mua ngoài không?

1.4. Kế toán trách nhiệm

Kế toán trách nhiệm là một phần của hệ thống kiểm soát và đánh giá trong doanh nghiệp. Sử dụng kế toán trách nhiệm để hạch toán theo từng trung tâm trách nhiệm, đánh giá hiệu quả của các nhà quản trị đứng đầu mỗi trung tâm trách nhiệm.

Theo James R. Martin, "Kế toán trách nhiệm là một hệ thống cung cấp các thông tin về kết quả và hiệu quả hoạt động của các bộ phận bên trong một doanh nghiệp; là công cụ đo lường; đánh giá hoạt động của các bộ phận có liên quan đến hoạt động đầu tư, doanh thu, chi phí và lợi nhuận mà mỗi bộ phận có quyền kiểm soát và chịu trách nhiệm tương ứng."…

Như vậy, kế toán trách nhiệm có thể được diễn giải như sau:

- Kế toán trách nhiệm là một bộ phận cấu thành kế toán quản trị thông qua sự phân quyền theo cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp. Sự phân quyền này gắn chặt với trách nhiệm của từng cá nhân, từng bộ phận trong tổ chức theo những quy trình nghiệp vụ cụ thể. Cung cấp thông tin đánh giá kết quả hoạt động của từng cá nhân, từng bộ phận trong doanh nghiệp và của toàn thể doanh nghiệp nhằm tối đa hóa kết quả hoạt động kinh doanh hoặc tối ưu hóa các quy trình nghiệp vụ và hoạt động sản xuất kinh doanh, được thiết kế phù hợp theo từng cơ cấu tổ chức ứng với đặc điểm kinh doanh của doanh nghiệp, môi trường tổ chức hoạt động, mục tiêu, sứ mệnh và các thang giá trị của tổ chức.

Có 4 loại trung tâm trách nhiệm sau:

Trung tâm chi phí: là trung tâm chỉ có quyền kiểm soát và chịu trách nhiệm về các loại chi phí phát sinh ở trung tâm nhưng không kiểm soát được lợi nhuận và vốn đầu tư. Cơ sở để đánh giá hiệu quả hoạt động của trung tâm chi phí là dựa vào tình hình thực hiện định mức về chi phí.

Trung tâm doanh thu: là trung tâm có quyền kiểm soát doanh thu nhưng không kiểm soát được lợi nhuận và vốn đầu tư. Cơ sở để đánh giá kết quả hoạt động của trung tâm doanh thu là tốc độ tăng doanh thu qua các kỳ hoạt động.và phân tích các chênh lệch phát sinh.

Trung tâm lợi nhuận: là trung tâm có quyền kiểm soát chi phí, doanh thu, lợi nhuận nhưng không kiểm soát vốn đầu tư. Cơ sở để đánh giá kết quả hoạt động của trung tâm lợi nhuận là tốc độ tăng lợi nhuận qua các kỳ hoạt động.

Trung tâm đầu tư: là trung tâm có quyền kiểm soát chi phí, doanh thu, lợi nhuận và vốn đầu tư. Thành quả của trung tâm đầu tư thường được đánh giá bằng việc sử dụng các thước đo: Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI) và Lợi nhuận còn lại (RI).

Cơ cấu tổ chức và đánh giá thành quả: Cơ cấu tổ chức của một công ty cho thấy quyền hạn của các nhà quản trị ở công ty đó, nó phản ánh sinh động cấp bậc trách nhiệm đối với mục đích kiểm soát thành quả quản lý của một tổ chức.

Trong hệ thống kế toán trách nhiệm, một mạng lưới thông tin được thiết lập trong một tổ chức thu thập và báo cáo các thông tin về hoạt động của từng trung tâm trách nhiệm. Hệ thống kế toán trách nhiệm được sử dụng để lập các dự toán theo từng trung tâm trách nhiệm và các báo cáo về kết quả thực hiện theo từng trung tâm trách nhiệm. Các báo cáo này được thiết kế để đáp ứng nhu cầu thông tin riêng biệt của từng nhà quản trị.

Lập dự toán theo trung tâm trách nhiệm:

Thành phần tham gia xây dựng chi phí chuẩn bao gồm số lượng và giá mua của các đầu vào được sử dụng cho sản xuất hàng hóa hoặc cung cấp dịch vụ.

- Xây dựng tiêu chuẩn vật liệu trực tiếp :

- Số lượng tiêu chuẩn trên mỗi đơn vị xác định số lượng vật liệu trực tiếp nên đợc sử dụng cho từng đơn vị sản phẩm, bảo gồm một khooản dự phòng cho sự thiếu hiệu quả so với bình thường.
- Gía tiêu chuẩn trên mỗi đơn vị xác định giả phải trả cho mỗi đơn vị vật liệu trực tiếp nó phải phán ảnh chi phí cuối cùng, được vận chuyển đến của các vật liệu đó.

- Xây dựng tiêu chuẩn lao động trực tiếp : Số lượng tiêu chuẩn và giá tiêu chuẩn thờng đợc biểu thị theo giờ lao động hoặc đơn giá lao động. Số giờ tiêu chuẩn trên mỗi đơn vị xác định số giờ lao động trực tiếp sẽ được sử dụng để sản xuất một đơn vị thành phẩm. Đơn giá tiêu chuẩn mỗi giờ xác định đơn giá tiền lương lao động trực tiếp dự kiến mỗi giờ của công ty, bao gồm thuế việc làm và phúc lợi.

- Xây dựng chi phí tiêu chuẩn sản xuất chung biến đổi: Số lượng tiêu chuẩn và giá tiêu chuẩn cho chi phí sản xuất chung biến đổi thường được biểu thị theo giờ và đơn giá. Số giờ tiêu chuẩn trên mỗi đơn vị của chi phí sản xuất chung biến đổi đo lường số lượng cơ sở phân bổ từ tỷ lệ phân bổ chi phí sản xuất chung định trước của công ty đợc yêu cầu để sản xuất một đơn vị sản phẩm.

- Dự toán tại trung tâm chi phí: Các dự toán tại trung tâm chi phí nên thiết kế thông tin chi phí theo cách ứng xử: Biến phí, định phí và chi phí hỗn hợp. Để phục vụ cho việc lập dự toán về giá thành, dự toán tiền và dự toán xác định kết quả kinh doanh theo dạng số dư đảm phí và các dự toán khác… Bên cạnh đó, dự toán tại trung tâm chi phí nên lập dự toán linh hoạt với nhiều mức độ hoạt động khác nhau để xác định chi phí dự kiến cho mức độ hoạt động thực tế biến động, việc này rất có ích trong việc so sánh với chi phí thực tế phát sinh.

- Dự toán tại trung tâm doanh thu: Dự toán doanh thu nên được giao cho các nhân viên phụ trách từng khu vực, từng chi nhánh, từng cửa hàng. Kế toán trách nhiệm doanh thu nê n xây dựng dự toán dựa vào số liệu năm trước và xây dựng chi tiết đến từng sản phẩm, cuối cùng là điều chỉnh theo các xu hướng biến động ở hiện tại.

- Dự toán tại trung tâm lợi nhuận: Dự toán tại trung tâm này nên dựa vào dự toán trung tâm chi phí và doanh thu cho phù hợp, dự toán tại trung tâm lợi nhuận nên lập theo dạng số dư đảm phí. Cách lập này rất ý nghĩa đối với nhà quản trị nội bộ vì nhấn mạnh đến cách ứng xử của chi phí.

- Dự toán tại trung tâm đầu tư: Dự toán tại trung tâm này cũng cần được lập một cách tổng quát, nhằm tạo cơ sở cho việc kiểm soát và đối chiếu với thực tế nhằm đánh giá trách nhiệm của nhà quản lý tại trung tâm đầu tư (nhà quản lý cấp cao). Dự toán cần có những thông tin doanh thu thuần, lợi nhuận kế toán trước thuế, lợi nhuận sau thuế, tỷ lệ hoàn vốn mong muốn, tỷ lệ hoàn vốn đầu tư.

Lập báo cáo hoạt động theo trung tâm trách nhiệm:

- Báo cáo đánh giá hiệu quả của trung tâm chi phí: Báo cáo này được lập dựa trên sự đánh giá chênh lệch giữa các khoản mục chi phí thực tế phát sinh so với chi phí dự toán đã được lập theo định mức sản xuất nhằm phản ánh kết quả và hiệu quả hoạt động của trung tâm. Thực hiện theo dõi thường xuyên như vậy giúp cho việc quản lý các chi phí phát sinh dễ dàng hơn, mặc khác còn kịp thời phát hiện, hạn chế những sai sót phát sinh ngoài dự toán nhằm phòng ngừa sự chậm trễ trong kế hoạch sản xuất. (Phụ lục 1.1)

- ***Báo cáo đánh giá hiệu quả của trung tâm doanh thu****:* Báo cáo trung tâm doanh thu tập trung vào việc đánh giá khoản chênh lệch giữa doanh thu thực tế và doanh thu dự toán. Báo cáo cũng chỉ ra chênh lệch giữa doanh

thu thực tế và doanh thu dự toán theo từng chỉ tiêu được trình bày trong báo cáo. (Phụ lục 1.2)

- ***Báo cáo đánh giá hiệu quả của trung tâm lợi nhuận****:* Từ các báo cáo của trung tâm chi phí và trung tâm doanh thu là cơ sở để trung tâm lợi nhuận lập báo cáo tình hình thực hiện của trung tâm lợi nhuận. Báo cáo này phản ánh sự chênh lệch giữa lợi nhuận thực tế so với lợi nhuận dự toán của công ty. (Phụ lục 1.3)

- ***Báo cáo đánh giá hiệu quả hoạt động của trung tâm đầu tư****:* Báo cáo này được lập để theo dõi, phân tích, đánh giá hiệu quả, chất lượng của việc đầu tư. Xác định báo cáo đánh giá hiệu quả hoạt động của trung tâm đầu tư là xem xét khả năng sinh lời được gắn liền với các tài sản sử dụng để tạo ra lợi nhuận đó. Đây là báo cáo tổng quát nhất trong các loại báo cáo của các trung tâm trách nhiệm. Báo cáo này giúp cho nhà quản trịcó cái nhìn tổng thể về tình hình đầu tư của công ty. (Phụ lục 1.4)

Tổ chức hệ thống báo cáo trách nhiệm và các chỉ tiêu đánh giá các trung tâm trách nhiệm là một công việc quan trọng trong quá trình sử dụng công cụ kế toán trách nhiệm của từng bộ phận. Các báo cáo thực tế được lập cần phải có sự phân tích và đánh giá trách nhiệm cũng như thành quả của từng bộ phận, từng cấp quản lý. Qua đó, nâng cao trách nhiệm cũng như năng lực quản lý từng cấp, từng trung tâm; hỗ trợ cho các nhà quản trị quản trị.

CHƯƠNG 2
THỰC TRẠNG TỔ CHỨC KẾ TOÁN QUẢN TRỊ TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN KỸ THUẬT

2.1. Giới thiệu tổng quan về Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật

2.1.1. Khái quát về Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật

Trụ sở chính: - Số 7/2 Phố Vĩnh Phúc - Ba Đình - Hà Nội.

Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật được thành lập ngày 24/11/1998. Công ty được Sở Kế hoạch và Đầu tư Thành phố Hà Nội cấp giấy chứng nhận doanh nghiệp số 0100782914 lần đầu ngày 24/11/1998. Với hơn 20 năm hình thành và phát triển Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật đã trở thành Đơn vị dẫn đầu miền Bắc về lĩnh vực sản xuất và kinh doanh vật liệu cách nhiệt. Sau 14 năm đi vào hoạt động Ban giám đốc công ty quyết định mở rộng thị trường vào khu vực miền Nam, đã thành lập chi nhánh phía Nam, có trụ sở đặt tại 108 Tây Thạnh, phường Tây Thạnh, quận Tân Phú, Tp.HCM. Ngày 22/10/2012, Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật đã khởi công xây dựng nhà máy vật liệu cách nhiệt giai đoạn 2 với tổng mức đầu tư 54 tỷ đồng, nâng công suất nhà máy lên 15 triệu /m^2. Được xây dựng trên diện tích 6.800 m^2 tại đường số 2 khu công nghiệp - Tây Thạnh, phường Tây Thạnh, quận Tân Phú, TP.HCM. Nhà máy đã đi vào hoạt động sản xuất năm 2015.

Về tổ chức bộ máy quản lý

Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật là một công ty tư nhân nên bộ máy quản lý được tổ chức bộ máy quản lý một cấp. Ban

giám đốc công ty lãnh đạo và chỉ đạo trực tiếp đến từng phân xưởng sản xuất và các phòng ban. Các Đơn vị, phòng chuyên môn nghiệp vụ có chức năng tham mưu cho Giám đốc trong việc quản lý và điều hành công việc, theo dõi, hướng dẫn các phân xưởng, các bộ phận sản xuất kinh doanh, nhân viên thực hiện đúng đắn, kịp thời những quyết định quản lý.

- Giám đốc công ty: Giám đốc là đại diện pháp nhân của công ty và chịu trách nhiệm trước pháp luật về điều hành hoạt động của công ty. Giám đốc là người có quyền hành cao nhất.

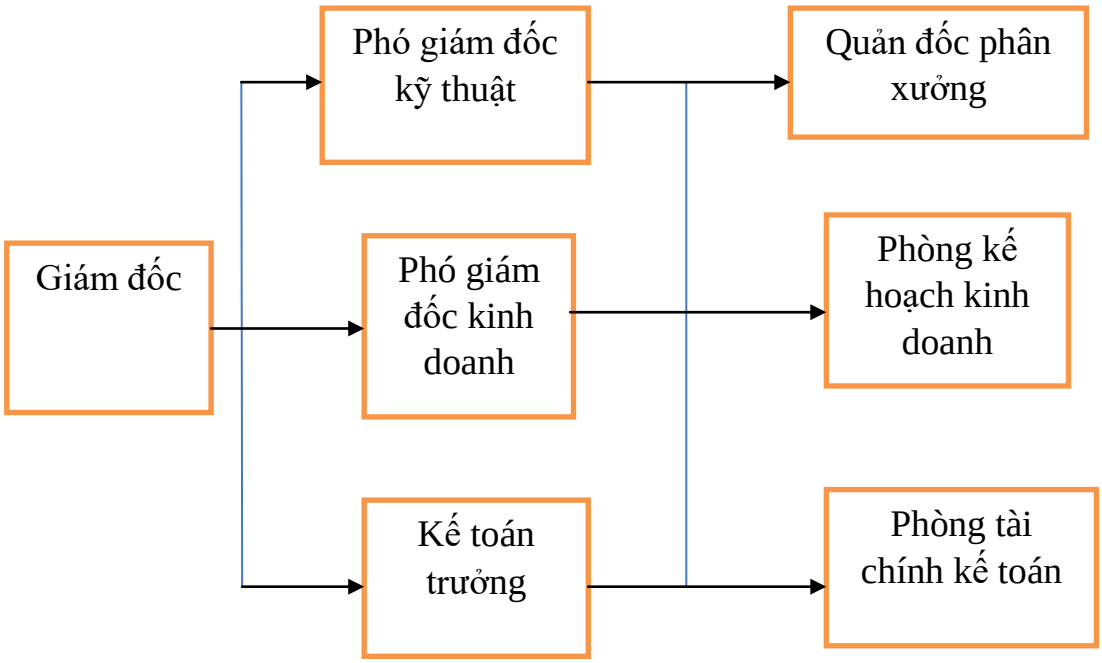
- Phó Giám đốc kỹ thuật: là người giúp việc cho Giám đốc, điều hành trực tiếp bộ phận văn phòng đại diện của công ty. Phó Giám đốc kinh doanh điều hành và kiểm soát việc thực hiện kế hoạch kinh doanh, mua hàng, thực hiện hợp đồng và các hoạt động khác của phòng kinh doanh.

- Kế toán trưởng: Xây dựng kế hoạch và thực hiện công tác tài chính, kế toán. Tổ chức và thực hiện việc kiểm toán nội bộ. Định kỳ báo cáo giám đốc về kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh và công tác kế toán - tài chính của công ty.

- Quản đốc các phân xưởng: là người giúp việc cho Phó Giám đốc kỹ thuật trong việc điều hành và kiểm soát các hoạt động sản xuất của nhà máy.

- Trưởng phòng kinh doanh: là người giúp việc cho Phó Giám đốc kinh doanh trong việc điều hành và lên kế hoạch kinh doanh và các hoạt động khác…

Bộ máy quản lý của Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật và công tác sản xuất của công ty được khái quát theo sơ đồ sau:



(Nguồn: Phòng tổ chức Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật)

Sơ đồ 2.1: Tổ chức bộ máy quản lý và hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật

2.1.2. Đặc điểm sản xuất kinh doanh và tổ chức sản xuất kinh doanh tại Công ty TNHH Thương Mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật

Đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp chi phối một cách mạnh mẽ đến công tác tổ chức hạch toán kế toán nói chung và kế toán quản trị nói riêng, chính vì thế để có thể hoàn thiện được mô hình tổ chức kế toán quản trị trong các doanh nghiệp sản xuất thì việc tìm hiểu về đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp là cần thiết.

Chức năng và nhiệm vụ chính của Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật là:

- Sản xuất kinh doanh tấm cách nhiệt chống nóng. Sản phẩm cách nhiệt bằng phương pháp xạ nhiệt bức xạ được sử dụng rộng rãi cho mái, vách,

sàn và hệ thống điều hòa trung tâm trong các công trình cao ốc, nhà xưởng công nghiệp, hộ gia đình…

- Kinh doanh các vật liệu phụ để lắp đặt cùng sản phẩm cách nhiệt chống nóng như: nẹp Tole lạnh, băng keo 2 mặt, lưới thép tráng kẽm…
- Kinh doanh thương mại các mặt hàng chống nóng khác như: bông thủy tinh, giấy nhôm, giấy FOIL NFR1…
- Tư vấn, bảo hành lắp đặt các sản phẩm chống nóng.

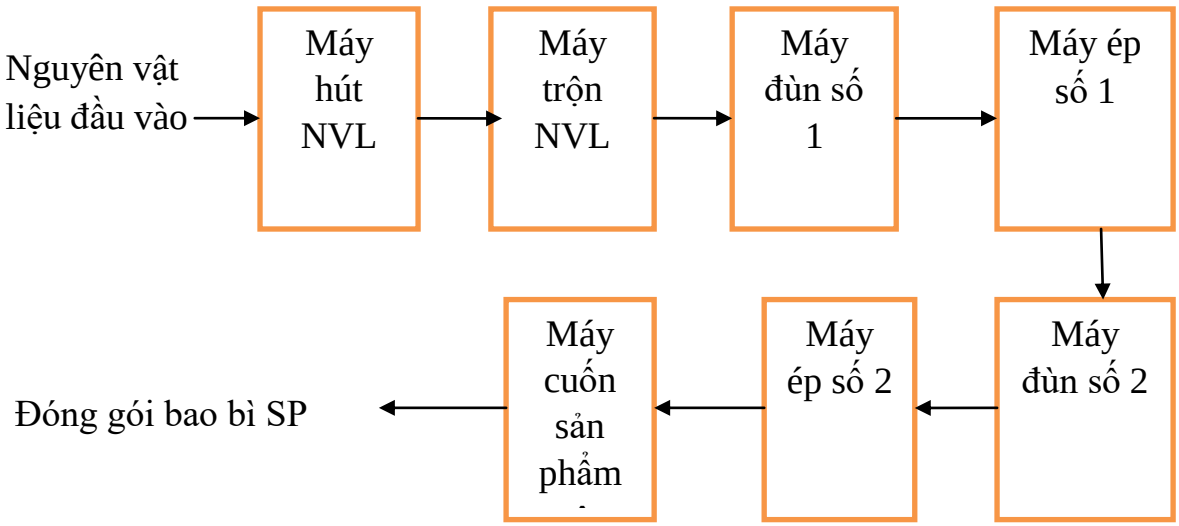
Đặc điểm hoạt động sản xuất của Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật:

Các sản phẩm do công ty sản xuất ra rất phong phú về chủng loại, các sản phẩm được tạo ra từ nhiều công đoạn khác nhau dưới quy trình công nghệ khép kín. Nguyên liệu đầu tiên được đưa vào máy trộn sau đó tự động chuyển sang máy đùn cùng với các loại màng được ép lại với nhau rồi tạo ra sản phẩm hoàn thiện. Với quy trình công nghệ khép kín hiện đại được nhập khẩu của nước ngoài và Ý nên các sản phẩm công ty sản xuất đều là các sản phẩm đạt tiêu chuẩn ISO 9001.

Đối với các sản phẩm sản xuất ra, để tiêu thụ Công ty tiến hành đặt đại lý ở khắc các tỉnh miền Bắc và thực hiện ký kết hợp đồng cung cấp cho một số doanh nghiệp, ký kết cung cấp hàng cho các công trình.

- Quy trình công nghệ

Sản phẩm của Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật sản xuất theo quy trình công nghệ khép kín được thể hiện qua sơ đồ sau:



Sơ đồ 2.2: Quy trình sản xuất

Nhìn vào sơ đồ trên ta thấy quy trình sản xuất sản phẩm bắt đầu:

Các nguyên vật liệu đầu vào như hạt nhựa, phụ gia sẽ được cho vào máy hút nguyên liệu sau đó chuyển sang máy trộn để trộn đều và làm nóng chảy các nguyên liệu với nhau, nguyên liệu màng nhôm hoặc màng MPET/ PE sẽ được cho vào máy đùn số 1 kết hợp với các nguyên liệu khác đã được làm nóng chảy chuyển vào máy ép số 1 tiến hành ép tất cả hai loại thành một tấm màng. Tương tự tấm màng này kết hợp với màng nhôm hoặc màng MPET/PE ở máy đùn số 2 được chuyển sang máy ép số 2, ép tất cả nguyên liệu thành thành phẩm cuối cùng. Thành phẩm cuối cùng sẽ được chuyển sang máy cuốn sản phẩm thành các cuộn tròn rồi được sang bộ phận đóng gói, bao bì sản phẩm. Toàn bộ quy trình đều được tự động hóa theo dây chuyền thiết kế của nước ngoài đảm bảo sản phẩm có chất lượng tốt.

➢ Quy trình kinh doanh

Tại Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật, toàn bộ quy trình kinh doanh do phòng kinh doanh của công ty đảm nhiệm. Sản phẩm của công ty được tiêu thụ theo 3 phương thức sau:

- Ký kết hợp đồng bán sản phẩm cho các dự án, công trình xây dựng: ngay từ khi các dự án, công trình bắt đầu đấu thầu xây dựng nhân viên kinh doanh của công ty đã bám sát và thỏa thuận bán hàng, tiến hành ký kết các hợp đồng kinh tế với nhà thầu.

- Bán sản phẩm cho các đại lý, cửa hàng: công ty có hệ thống phân phối các tỉnh thành trên cả nước, các đại lý cửa hàng sẽ chuyển đơn hàng cho bộ phận kinh doanh sau đó bộ phận kinh doanh sẽ tiến hành cách nhận và chuyển hàng đi.

- Bán lẻ sản phẩm tại văn phòng đại diện, tại nhà máy, tại các kho của công ty.

2.1.3. Đặc điểm tổ chức kế toán tại Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật

Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật tổ chức bộ máy kế toán theo mô hình kết hợp giữa KTTC và KTQT. Các nhân viên kế toán ngoài việc làm KTTC thông thường còn phụ trách thêm công việc KTQT và mỗi nhân viên kế toán đều có một vai trò quan trọng trong kế toán cung cấp thông tin tài chính của Đơn vị kế toán cho các đối tượng sử dụng thông tin. Thông qua quá trình thu thập, xử lý, cung cấp thông tin của kế toán, đây là cơ sở giám sát tình hình tài chính cũng như tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh…

Bộ máy kế toán được tổ chức theo hình thức tập trung

- *Kế toán trưởng*:

Là người phụ trách, chỉ đạo chung và tham mưu chính cho cấp trên về chấp hành luật pháp, thể lệ kế toán, tài chính hiện hành, kế toán trưởng là người kiểm tra tình hình hạch toán trong Đơn vị, cung cấp các thông tin tài chính một cách chính xác kịp thời toàn diện để Giám đốc đưa ra quyết định kinh doanh. Kế toán trưởng là người hướng dẫn, chỉ đạo, kiểm tra, điều chỉnh

những công việc mà các kế toán viên đã làm sao cho hợp lý nhất.

Cuối năm kế toán trưởng căn cứ vào kết quả của quá trình sản xuất kinh doanh của Đơn vị, trên các sổ sách, kế toán trưởng lập báo cáo tài chính phục vụ ban Giám đốc và các Đơn vị tổ chức cá nhân quan tâm.Ngoài ra kế toán trưởng là người chịu trách nhiệm làm kế toán thuế cho công ty.

- *Kế toán tổng hợp*:

Là người giúp kế toán trưởng trong việc tạo lập các thông tin kinh tế như lập báo cáo kế toán định kỳ để báo cáo lên Giám đốc công ty và các cơ quan Nhà nước.

- *Kế toán tiền mặt, tiền gửi ngân hàng*:

Có nhiệm vụ trực tiếp quản lý thu, chi tiền mặt khi có chứng từ hợp lý, cuối ngày đối chiếu với sổ quỹ của kế toán thanh toán để bảo đảm hoạt động kinh tế của công ty. Kế toán tiền mặt, tiền gửi ngân hàng theo dõi các khoản tiền nhận từ ngân hàng và các cá nhân các Đơn vị khác nộp vào quỹ, thực hiện các khoản chi đã được duyệt.

- *Kế toán tính giá thành sản phẩm và tài sản cố định*:

Là người chịu trách nhiệm theo dõi hoạch toán toàn bộ chi phí sản xuất và tính giá thành sản phẩm, và là người có nhiệm vụ là kế toán chi tiết và kế toán tổng hợp tài sản cố định trích khấu hao và báo nợ.

- *Kế toán doanh thu, chi phí:*

Là người tính về phần doanh thu mà công ty đạt được và chi phí phân bổ ra cho sản phẩm đó. Kế toán doanh thu, chi phí còn đảm nhiệm thêm kế toán tiền lương là thực hiện tính lương cho toàn thể công nhân viên trong công ty.

- *Kế toán thanh toán:*

Thực hiện kế toán vốn bằng tiền, tất cả các khoản thanh toán với khách hàng với nội dung trong toàn bộ công ty, kế toán ngân hàng thực hiện các

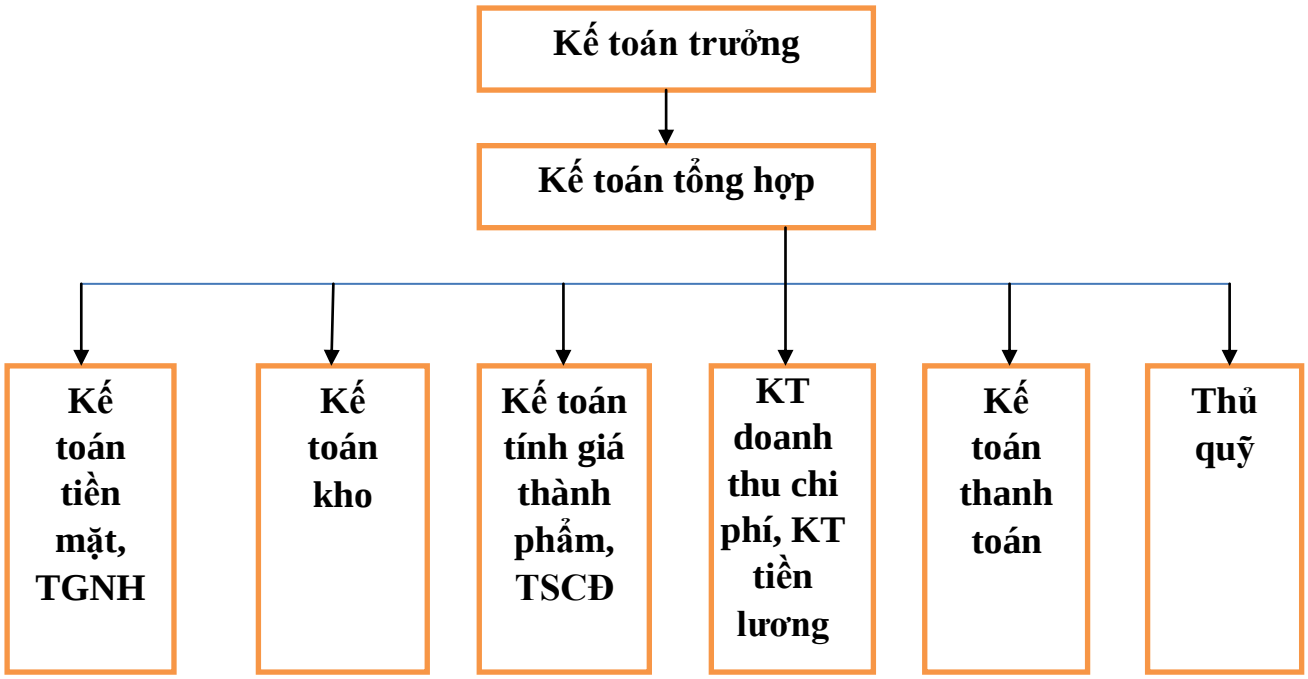
chức năng kế toán, vốn bằng tiền, các khoản thanh toán khác bằng hàng.

- *Thủ quỹ:*

Là người trực tiếp quản lý quỹ tiền mặt.

- *Kế toán kho:*

Có nhiệm vụ chủ yếu là kế toán chi tiết và kế toán tổng hợp nguyên vật liệu, thành phẩm, hàng hóa tại bộ phận nhà máy:



(Nguồn: Phòng kế toán Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật)

Sơ đồ 2.3: Sơ đồ tổ chức bộ máy kế toán của Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật

2.3.1.1. Chính sách kế toán áp dụng tại Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật

Hệ thống tài khoản kế toán: Áp dụng theo Thông tư 133/2016 QĐ-BTC ngày 26/08/2016 của Bộ Tài chính

Hình thức kế toán: Kế toán máy (vận dụng hình thức kế toán Nhật ký chung).

Phương pháp khấu hao: Tài sản cố định của công ty bao gồm tài sản cố định hữu hình và tài sản cố định vô hình. Tài sản cố định hữu hình được tính theo nguyên giá và giá trị còn lại của Tài sản cố định. Khấu hao tài sản cố định được tính theo phương pháp đường thẳng.

Phương pháp tính thuế: Công ty tính thuế GTGT theo phương pháp khấu trừ.

Tổ chức bộ máy kế toán tài chính: Bộ máy kế toán của công ty được tổ chức theo hình thức tập trung, các nghiệp vụ kế toán phát sinh được tập trung ở phòng kế toán của công ty.

Kế toán chi tiết NVL, hàng hóa, thành phẩm: Công ty hạch toán theo phương pháp thẻ song song.

Phương pháp hạch toán hàng tồn kho: Công ty thực hiện nguyên tắc ghi nhận hàng tồn kho theo giá thực tế, tính giá trị HTK cuối kỳ theo giá thực tế bình quân gia quyền. Phương pháp kế toán HTK theo phương pháp kê khai thường xuyên.

2.3.1.2. Tổ chức chế độ chứng từ

Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật đã sử dụng hệ thống chứng từ kế toán theo thông tư 133/2016 QĐ-BTC ngày 26/8/2016 của Bộ Tài chính áp dụng cho doanh nghiệp vừa và nhỏ. Bên cạnh đó, công ty cũng phát hành thêm những chứng từ để dễ dàng kiểm soát các hoạt động phát sinh tại Đơn vị, cụ thể:

- Đối với hàng hóa: Phiếu nhập kho, phiếu xuất kho, thẻ kho, phiếu xuất kho kiêm vận chuyển nội bộ, phiếu xuất kho hàng ký gửi, biên bản kiểm kho, biên bản tiêu hủy hàng hóa hỏng hoặc hết hạn sử dụng.

Khi xuất kho vật tư cho sản xuất, kế toán nhấn vào nút nhập dữ liệu trên màn hình nhập liệu, sau đó nháy vào biểu tượng ô vuông bên cạnh chữ "Loại chứng từ" rồi nháy vào phiếu xuất ta sẽ có màn hình nhập liệu của

phiếu xuất vật tư, công cụ. Xuống bảng nhập liệu điền các dữ liệu mỗi dòng của phiếu nhập kho là một dòng trên bảng, điền tên vật tư vào cột "Vật liệu sản phẩm hàng hóa", nếu muốn ghi chú thêm thì ghi chú vào cột vật liệu khác. Điền "Đơn vị tính" của vật tư nhập vào cột ĐVT khác. Điền số lượng xuất vào cột "số lượng". Sau khi đã điền đầy đủ các dòng của phiếu xuất nhấn nút lưu là hoàn thành một phiếu xuất.

Cuối tháng, thực hiện lệnh tính giá vốn hàng xuất kho, phần mềm tự điền giá trị xuất kho cho từng loại vật tư của từng phiếu xuất kho.

Kế toán kiểm tra được tính đúng đắn trong việc tính giá vốn hàng xuất kho bằng cách xem bảng kê nhập xuất tồn NVL (xem đơn giá cột Đơn giá xuất có bằng cột ĐG tồn cuối nếu còn tồn cuối tháng). (Xem Phụ lục 2.1**).**

Muốn xem sổ sách ta chọn mục sổ sách báo cáo, chọn sổ cần xem tên là bảng kê nhập xuất tồn kho 152, 153, chọn thời gian cần xem, nhấn vào nút xem ta có được bảng kê nhập xuất tồn theo từng danh mục vật tư. Muốn xem sổ chi tiết từng danh mục vật tư ta đưa chuột đến tên danh mục và ấn Enter.

Việc sử dụng phần mềm kế toán đã phần nào giúp cho công việc kế toán được thực hiện dễ dàng hơn, nhanh hơn và thuận tiện hơn nhưng vẫn tuân thủ đúng chế độ chứng từ theo thông tư 133/2016 QĐ-BTC ngày 26/8/2016 của Bộ Tài chính.

- Đối với tiền tệ: Phiếu thu, phiếu chi, giấy đề nghị thanh toán, giấy đề nghị tạm ứng, phiếu thu Card, giấy đề nghị hoàn tạm ứng, biên bản kiểm kê quỹ.

Trong quá trình sản xuất kinh doanh, công ty mua vào nguyên liệu, công cụ, hàng hóa,… phục vụ cho sản xuất sản phẩm rồi sau đó bán những sản phẩm này ra thị trường. Mỗi nghiệp vụ kinh tế về mua hoặc bán sản phẩm của công ty đều có hóa đơn, chứng từ đầy đủ để hạch toán. Các hóa đơn, chứng từ mà công ty sử dụng trong hạch toán chủ yếu là công ty đặt in hóa đơn theo mẫu quy định. Hóa đơn, chứng từ công ty đặt in đều đã đăng

ký với Bộ Tài chính và được Bộ Tài chính chấp nhận bằng văn bản. Việc xuất hóa đơn và nhận hóa đơn về hàng ngày tại công ty đều nhập vào phần mềm kế toán.

- Đối với tài sản cố định: Biên bản bàn giao tài sản cố định, biên bản thanh lý tài sản cố định, giấy đề nghị cấp tài sản cố định. Các biên bản được thực hiện trong phần mềm kế toán và đúng theo thông tư 133/2016 QĐ-BTC ngày 26/8/2016 của Bộ Tài chính.

- Đối với công nợ: Bảng phân tích tuổi nợ của khách hàng, bảng đánh giá tiến độ thanh toán. Các bảng phân tích đánh giá được thực hiện bằng mẫu của phần mềm kế toán áp dụng nên rất thuận lợi cho công tác phân tích đánh giá công nợ.

- Đối với lao động: Thẻ chấm công, bảng chấm công, bảng tự nhận xét đánh giá của từng cá nhân, bảng danh sách lương, bảng danh sách thưởng, bảng theo dõi BHXH, bảng thông báo lương.

Ví dụ: Tháng 3 năm 2019, căn cứ vào thẻ chấm công, kế toán lập bảng chấm công cho các công nhân viên trong công ty. Sau khi cập nhập dữ liệu vào phần mềm kế toán, phần mềm sẽ cung cấp cho ta một bảng chấm công hoàn chỉnh. (Xem Phụ lục 2.2).

Bảng tính công là căn cứ để tính lương cho công nhân viên trong công ty. Phần mềm kế toán sẽ tự tổng hợp lương theo tháng, theo quý và theo năm ta có bảng tổng hợp lương công nhân viên sản xuất quý 1. (Xem phụ lục 2.3).

Từ công tác tổ chức hệ thống chứng từ kế toán của Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật một cách rõ ràng, chi tiết, nhà quản trị có thể kiểm soát các hoạt động phát sinh tại Đơn vị dễ dàng hơn, công tác kế toán trên phần mềm cũng đảm bảo cho hệ thống chứng từ kế toán khoa học, hợp lý và hợp pháp.

2.2. Thực trạng tổ chức kế toán quản trị tại Công ty TNHHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật

2.2.1. Thực trạng tổ chức bộ máy kế toán quản trị

Từ tình hình cụ thể về đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như về cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý trong Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật như đã được tổ chức, để có thể vận dụng các nội dung của kế toán quản trị kết hợp là hợp lý. Bộ máy kế toán Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật cần có những thay đổi nhất định để đáp ứng được nhiệm vụ mới. Do khối lượng công việc kế toán quản trị lớn và phức tạp, công ty cần bố trí những nhân viên kế toán đảm nhiệm thêm các phần việc này.

Vì là doanh nghiệp nhỏ nên Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật đã lựa chọn tổ chức KTQT theo mô hình kết hợp. Tức là tổ chức KTQT kết hợp với KTTC chứ không tổ chức riêng biệt. Các nhân viên kế toán vừa thực hiện công việc KTTC vừa thực hiện nhiệm vụ phân loại tổng hợp thông tin kế toán theo yêu cầu của nhà quản trị. Điều này tạo điều kiện thuận lợi cho việc tập trung thông tin kế toán, phục vụ cho các quyết định quản lý, thể hiện sự phân công nhiệm vụ cho từng nhân viên kế toán. Bộ máy kế toán của công ty thực hiện đầy đủ chế độ kế toán hiện hành và quy chế của công ty, ghi chép đầy đủ tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh phục vụ cho việc lập báo cáo tài chính, báo cáo thuế và việc lưu trữ hồ sơ. Bộ máy kế toán được tổ chức vẫn tập trung vào việc cung cấp thông tin cho KTTC, chưa có nhân viên chuyên về KTQT ở các phần hành, chưa có sự chủ động thực hiện công tác KTQT như lập định mức chi phí, dự toán chi phí sản xuất kinh doanh, xây dựng hệ thống báo cáo kế toán nội bộ …là những khâu quan trọng và cần nhiều thời gian cũng như kinh nghiệm thực hiện. Các thông

tin mà các nhân viên kế toán tổng hợp từ kết quả của KTTC chưa đủ để giúp các nhà quản trị đưa ra các quyết định kinh doanh phù hợp.

Như vậy, Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật hiện nay chưa có bộ phận KTQT đúng với chức năng của nó. Mức độ thông tin KTQT cung cấp cho nhà quản trị để ra quyết định chưa thực sự phản ánh được tầm quan trọng của KTQT trong việc ra quyết định.

2.2.2. Thực trạng xây dựng định mức chi phí chuẩn và lập dự toán

2.2.2.1. Về tổ chức lập kế hoạch và dự toán

Cũng như mọi công ty trong các lĩnh vực khác, để đạt được hiệu quả cao trong kinh doanh Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật cũng phải đưa ra các quyết định tối ưu nhất trong từng tình huống cụ thể. Để làm được việc này công ty phải tổ chức lập kế hoạch và dự toán. Xem bảng định mức nguyên vật liệu và bảng dự toán nguyên vật liệu. (Phụ lục 2.4)

Thông thường công tác lập kế hoạch và dự toán thường được tiến hành vào cuối năm trước, đầu năm sau do phòng kế toán hoặc phòng kinh doanh kết hợp thực hiện. Bao gồm các kế hoạch về doanh thu, chi phí, lợi nhuận; dự toán về vật tư… Tuy nhiên dự toán trong công ty không có tính chắc chắn và khả thi vì các căn cứ để lập dự toán và kế hoạch chủ yếu là các số liệu mang tính chất thống kê chứ chưa qua quá trình phân tích đánh giá.

- Phân xưởng:

+ Biến phí sản xuất chung: chi phí công cụ dụng cụ, tiền điện, nước …

+ Định phí sản xuất chung: chi phí nhân viên quản lí phân xưởng, bảo hiểm,..

- Các phòng ban:

+ Chi phí kiểm soát được: các chi phí lương nhân viên, các chi phí

điện, nước, điện thooại, chi phí văn phòng phẩm, tiếp khách,…

+ Chi phí không kiểm soát được: các khoản trích theo lương theo qui định Nhà nước và chi phí khấu hao tài sản cố định.

2.2.2.2. Về tổ chức lập dự toán

Công việc lập dự toán sẽ do các nhân viên kế toán thực hiện, chẳng hạn như việc lập dự toán về vật tư sẽ do kế toán kho thực hiện và sẽ được chuyển cho phòng kinh doanh để tiến hành đặt mua nguyên vật liệu đầu vào đảm bảo cho công việc sản xuất sản phẩm được thông suốt. Kế toán kho căn cứ vào kế hoạch sản xuất hàng tháng xem tháng đó sản xuất loại sản phẩm nào, số lượng bao nhiêu và định mức nguyên vật liệu của từng loại sản xuất để xây dựng lên báo cáo dự toán nguyên vật liệu.

Đối với định mức CPNC trực tiếp cũng được xây dựng bởi phòng kỹ thuật sau đó được ghi nhận vào các phiếu sản xuất chuyển xuống cho các phân xưởng, thống kê phân xưởng căn cứ vào giờ công trên Phiếu sản xuất để tính lương cho công nhân trực tiếp sản xuất.

Mục đích sử dụng định mức tại công ty là để kiểm soát chi phí. Công ty sử dụng định mức như một tiêu chuẩn để công ty kích thích người lao động tiết kiệm chi phí bằng cách so sánh hao phí định mức với thực tế. Qua khảo sát tác giả nhận thấy dựa trên cơ sở định mức, công ty xây dựng được trách nhiệm cho bộ phận sản xuất.

Trên cơ sở khối lượng công việc hoàn thành của từng công đoạn, các phân xưởng sản xuất sẽ làm giấy đề nghị thanh toán cho từng công đoạn. Mỗi công đoạn đã được quy định rõ định mức CPNVL trực tiếp, CPNC trực tiếp, giờ công và chi phí liên quan điện nước…Kế toán căn cứ vào định mức để thanh toán, phần vượt quá định mức thì từng công đoạn phải bù bằng tiền lương.

Việc lập dự toán sản xuất kinh doanh có ý nghĩa rất quan trọng trong hệ thống KTQT công ty, nó là một khâu trong quá trình hoạch định, kiểm tra, kiểm soát và ra quyết định của nhà quản lý. Tuy nhiên qua tìm hiểu tại công ty thì tác giả nhận thấy công tác lập dự toán tại công ty chưa được chú trọng, công ty có thực hiện lập dự toán nhưng chưa đầy đủ để phục vụ mục đích của KTQT như dự toán mua vật tư, dự toán chi phí nguyên vật liệu, chi phí nhân công được xây dựng trên cơ sở các định mức đã được xây dựng trong khi đó dự toán chi phí khác như dự toán chi phí sản xuất chung, chi phí bán hàng và chi phí quản lý công ty không được thực hiện.

Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật đã quan tâm

đến việc lập dự toán nhưng chỉ có dự toán mua vật tư, dự toán bán hàng và dự toán doanh thu là được quan tâm còn các loại dự toán khác tỷ lệ lập thấp phản ánh nhiều công ty chưa thực sự quan tâm đến việc lập dự toán làm cơ sở cho việc kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện chi phí, doanh thu và lợi nhuận của công ty .

2.2.3. Thực trạng thu thập, ghi nhận, xử lí và tổng hợp thông tin

2.2.3.1. Thực trạng tổ chức thu thập thông tin

Hệ thống chứng từ*:* Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật đã vận dụng chế độ chứng từ kế toán theo đúng chế độ kế toán hiện hành bao gồm các chứng từ bắt buộc theo chế độ kế toán doanh nghiệp và hệ thống chứng từ kế toán theo quy định riêng của từng doanh nghiệp nhằm phục vụ cho công tác KTTC và công tác KTQT. Quá trình tổ chức thu nhận thông tin ban đầu được thực hiện như sau:

Kế toán các phần hành		*Kế toán chi phí và GT*	*Kế toán tổng hợp*
Kế toán hàng tồn kho	Phiếu nhập kho, Phiếu xuất kho, Bảng kê mua hàng, Bảng kiểm nghiệm vật tư, Biên bản kiểm kê sản phẩm, Phiếu yêu cầu cấp vật tư,…	-Phiếu sản xuất -Sổ chi tiết CP -Bảng kê tập hợp CP -Bảng tính GT	-Báo cáo GT - Báo cáo TP và sản phẩm dở dang - Tổng hợp và phân tích GT -BCTC
Kế toán TSCĐ	Biên bản giao nhận TSCĐ, Biên bản nghiệm thu TSCĐ, Biên bản thanh lý TSCĐ, Bảng tính và phân bổ khấu hao TSCĐ…		
Kế toán tiền lương	Bảng chấm công, Bảng chấm công làm thêm giờ, Bảng thanh toán tiền lương, Bảng thanh toán tiền thưởng, Bảng phân bổ tiền lương và BHXH…		
Kế toán khác	Phiếu thu, Phiếu chi, Giấy đề nghị tạm ứng, Giấy đề nghị thanh toán, Bảng kê chi tiền, Bảng kê quỹ tiền mặt, Ủy nhiệm thu, Ủy nhiệm chi…		
Phân xưởng	Bảng kê khối lượng hoàn thành, Bảng kê khối lượng dở dang….		

(Nguồn: Phòng kế toán Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật)

Ngoài ra Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật còn thiết kế các chứng từ kế toán nội bộ nhằm thu thập và cung cấp thông tin liên quan đến KTQT phục vụ cho công tác tổng hợp thông tin kế toán như Phiếu sản xuất, báo cáo sử dụng vật tư, báo cáo sử dụng vật liệu cho phân xưởng sản xuất ... Nội dung, kết cấu và quy định về lập, luân chuyển các chứng từ nội bộ đa dạng, linh hoạt và phong phú theo yêu cầu quản lý của chính công ty và các nhà quản trị. Tuy nhiên công ty không hoàn toàn tự thiết

kế mẫu chứng từ phù hợp công tác KTQT. Việc xây dựng hệ thống chứng từ trong công ty căn cứ chủ yếu vào hệ thống chứng từ mẫu do chế độ kế toán và các văn bản pháp luật khác ban hành. Do đó thông tin trên các chứng từ ban đầu thu thập chủ yếu phục vụ KTTC, chưa đủ thông tin ban đầu để thiết lập các báo cáo phục vụ yêu cầu quản trị

Thông tin tương lai được thu thập dựa trên các phương pháp dự báo, lập dự toán, lập kế hoạch và phân tích thông tin...Thông tin tương lai thể hiện thông qua các thông tin về dự toán sản xuất, định mức xây dựng các loại chi phí, kế hoạch số lượng sản phẩm sản xuất… Qua tìm hiểu tại Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật hiện nay việc xây dựng định mức và dự toán ngân sách vẫn chưa được quan tâm. Hệ thống định mức vẫn chủ yếu xây dựng là định mức về mặt số lượng, chủng loại và quy cách mà chưa gắn với chi phí nên khó khăn trong việc lập dự toán chi phí.

Ngoài ra trình độ nhân viên kế toán của công ty chưa được đào tạo bài bản về KTQT nên chưa có nhiều kinh nghiệm trong việc thu thập thông tin liên quan đến KTQT. Chính vì vậy thông tin thu thập còn hạn chế, rời rạc và mang tính tự phát là chính.

2.2.3.2. Thực trạng tổ chức phân loại chi phí và tính giá thành

Trong tổ chức phân loại chi phí ở Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật, chi phí được phân chia theo kế toán tài chính thành: chi phí nguyên vật liệu trực tiếp, chi phí nhân công trực tiếp, chi phí sản xuất chung, chi phí bán hàng và chi phí quản lý doanh nghiệp. Dựa trên cách phân loại chi phí mà kế toán tài chính đã hướng dẫn, KTQT phân chia thành: chi phí sản xuất và chi phí ngoài sản xuất. Trong chi phí sản xuất có: chi phí nguyên liệu trực tiếp, chi phí nhân công trực tiếp và chi phí sản xuất chung. Chi phí ngoài sản xuất gồm có: Chi phí bán hàng và chi phí quản lý doanh nghiệp.

a. Phân loại chi phí sản xuất

Nội dung từng khoản mục chi phí như sau:

* Chi phí nguyên vật liệu trực tiếp:

Khoản mục này bao gồm chi phí nguyên vật liệu chính, vật liệu phụ sử dụng trực tiếp để sản xuất sản phẩm.

- Nguyên vật liệu chính của công ty gồm có: Hạt nhựa, màng nhôm, màng MPET/PE, nguyên vật liệu chính chiếm 92,52% trong cơ cấu nguyên vật liệu phục vụ quá trình sản xuất.

- Vật liệu phụ là: phụ gia, ống giấy, băng dính trong, băng dính logo, các loại túi bọc hàng như PE115, PE100, PE75, PE72 mực in, nước rửa, dung môi…Cùng với nguyên liệu chính, những vật liệu này góp phần hoàn thiện sản phẩm của công ty. Chi phí vật liệu phụ chỉ chiếm khoảng 7,48% trong cơ cấu nguyên vật liệu phục vụ quá trình sản xuất.

Đối với sản phẩm cách nhiệt Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật thì các nguyên vật liệu chính chiếm tỷ trọng rất lớn trong giá thành sản phẩm. Các nguyên vật liệu này được tính toán, xác định trực tiếp cho từng loại sản phẩm dựa vào các yêu cầu kỹ thuật, quy cách sản phẩm và định mức vật tư…Cuối tháng căn cứ vào các phiếu xuất kho vật tư dùng cho sản xuất kế toán xác định giá trị nguyên vật liệu xuất dùng. Công ty sử dụng phương pháp đơn giá thực tế bình quân gia quyền cả kỳ dự trữ để xác định giá thực tế vật liệu xuất dùng. Đây là giá bình quân gia quyền tính vào cuối kỳ hạch toán để xác định giá vật liệu xuất kho.

Trên cơ sở các chứng từ xuất kho vật liệu trong tháng, kế toán tập hợp để tính toán chi phí nguyên vật liệu trực tiếp cho đối tượng tập hợp chi phí sản xuất đã xác định. Toàn bộ chi phí này được thể hiện trên bảng tổng hợp nguyên vật liệu (Xem phụ lục 2.5)

* Chi phí nhân công trực tiếp

Chi phí nhân công trực tiếp bao gồm tất cả các khoản tiền lương, phụ cấp, tiền trích bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, kinh phí công đoàn, bảo hiểm thất nghiệp theo tiền lương cơ bản mà công ty phải trả cho công nhân trực tiếp sản xuất. Hình thức lương trả cho công nhân trực tiếp chủ yếu trong Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật là trả lương theo thời gian lao động cũng được xem xét tùy theo bậc thợ, hệ số trách nhiệm, tính chất phức tạp của công việc… để đảm bảo tính công bằng giữa các bộ phận sản xuất và công nhân. Tỷ trọng chi phí nhân công trực tiếp chiếm khoảng từ 5 - 7% giá thành sản xuất sản phẩm.

Trên cơ sở tiền lương tính được cho từng công nhân từng bộ phận sản xuất kế toán lập bảng tổng hợp lương cho toàn công ty. (Xem phụ lục 2.6).

* Chi phí sản xuất chung:

Bao gồm các chi phí phục vụ quản lý và sản xuất chung tại các bộ phận sản xuất ngoài các khoản trên. Cụ thể là:

- Chi phí nhân viên: Bao gồm tiền lương và các khoản trích theo lương (bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, kinh phí công đoàn) của quản đốc, phó quản đốc, các nhân viên kinh tế phân xưởng….Chi phí này chiếm 12,9% trong cơ cấu chi phí sản xuất chung phục vụ cho sản xuất

- Chi phí vật liệu: Bao gồm các loại vật liệu phụ, nhiên liệu, phụ tùng thay thế phục vụ sản xuất chung ở phân xưởng như các loại hóa chất, xăng, dầu chạy máy, các phụ tùng máy. Chi phí vật liệu chiếm tới 33,92% trong cơ cấu chi phí sản xuất chung phục vụ quá trình sản xuất.

- Chi phí công cụ, dụng cụ bao gồm chi phí về dụng cụ sản xuất tại phân xưởng như cờ lê, dao, kéo,thước phẳng, găng tay…. Chi phí này chiếm 18,75% trong cơ cấu chi phí sản xuất chung phục vụ cho sản xuất.

- Chi phí khấu hao tài sản cố định gồm khấu hao nhà xưởng, các loại máy móc thiết bị tại các phân xưởng sản xuất.

- Chi phí dịch vụ mua ngoài: Chi mua điện, nước, điện thoại, chi phí khác… phục vụ sản xuất.

- Chi phí bằng tiền khác như chi tiếp khách, hội nghị … tại các phân xưởng.

- Tỷ trọng các khoản mục chi phí sản xuất trong giá thành có thể khác nhau tùy thuộc vào các loại sản phẩm khác nhau.

Toàn bộ chi phí sản xuất chung đã tập hợp được thể hiện trên TK 154 và sau đó được kết chuyển sang TK 155 để tính giá thành. (Xem phụ lục 2.7)

b. Chi phí ngoài sản xuất

Để tổ chức quản lý và thực hiện việc tiêu thụ sản phẩm, công ty còn phải thực hiện tiếp một số khoản chi phí phát sinh ngoài sản xuất. Chi phí ngoài sản xuất bao gồm các khoản chi phí sau:

* Chi phí bán hàng: là các khoản chi phí phát sinh có liên quan đến hoạt động tiêu thụ sản phẩm, hàng hóa, dịch vụ trong kỳ.

Khoản mục chi phí bán hàng bao gồm:

- Chi phí lương và các khoản trích theo lương của lao động trong hoạt động bán hàng, vận chuyển hàng hóa tiêu thụ.

- Chi phí về nhiên liệu như xăng, dầu dùng cho việc vận chuyển bán hàng

- Chi phí khấu hao tài sản cố định dùng trong bán hàng như: khấu hao phương tiện vận chuyển, khấu hao thiết bị…

- Các chi phí khác như chi phí quảng cáo, chi phí hội chợ, chi phí điện thoại và các chi phí bằng tiền trong hoạt động bán hàng.

- Các khoản mục chi phí trên được thể hiện cụ thể trong bảng tổng hợp sau:

Bảng 2.1: Bảng tổng hợp chi phí bán hàng

Tháng 03/2019

Đơn vị: Đồng

STT	Các khoản mục chi phí	TK 6421	Kế hoạch	Chênh lệch
1	Chi phí lương	385.523.225	383.235.524	2.287.701
2	Chi phí nhiên liệu	741.459.301	736.671.206	4.788.095
3	Chi phí khấu hao	361.638.650	361.638.650	0
4	Chi phí khác	496.632.545	495.556.362	1.076.183
5	**Tổng cộng**	1.985.253.721	1.977.101.742	8.151.979

(Nguồn: Phòng kế toán Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật)

Từ số liệu ở bảng tổng hợp chi phí bán hàng nêu trên ta thấy chi phí bán hàng tháng 3 năm 2019 tăng lên so với kế hoạch 8.151.979 đồng. Có sự tăng nhẹ trên là do nhân viên kinh doanh tăng cường đi tìm kiếm thị trường mới.

* Chi phí quản lý doanh nghiệp

Khoản mục chi phí này bao gồm tất cả các chi phí liên quan tới công việc hành chính, quản lý ở phạm vi toàn công ty và các chi phí không thể ghi nhận vào các chi phí nói trên. Cụ thể chi phí doanh nghiệp bao gồm:

- Chi phí lương và các khoản trích theo lương của bộ máy quản lý doanh nghiệp.

- Chi phí về nhiên liệu dùng trong quản lý hành chính.

- Chi phí khấu hao thiết bị, tài sản cố định dùng trong công việc hành chính quản trị.

- Các khoản dự phòng như: Dự phòng khoản phải thu khó đòi, dự phòng giảm giá hàng tồn kho, hao hụt trong khâu dự trữ.

- Các chi phí khác bằng tiền liên quan tới việc phục vụ quản lý toàn công ty.

Cụ thể, trong tháng 3 năm 2019 chi phí quản lý doanh nghiệp của Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật so với kế hoạch không có sự chênh lệch.

Bảng 2.2: Bảng tổng hợp chi phí quản lý doanh nghiệp

Tháng 03/2019

Đơn vị: Đồng

STT	Các khoản mục chi phí	TK 6422	Kế hoạch	Chênh lệch
1	Chi phí lương	560.717.216	560.000.000	717.216
2	Chi phí nhiên liệu	271.535.640	271.000.000	535.640
3	Chi phí khấu hao	253.982.564	253.982.564	0
4	Các khoản dự phòng	1.254.652.536	1.254.000.000	652.536
5	Chi phí khác	388.793.560	388.000.000	793.560
6	Tổng cộng	2.729.681.516	2.726.982.564	2.698.952

(Nguồn: Phòng kế toán Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật)

c. Về đối tượng và kỳ tính giá thành

Do đặc thù về sản xuất và kinh doanh, Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật vừa là công ty sản xuất các sản phẩm cách nhiệt chống nóng, vừa kinh doanh các mặt hàng chống nóng chuyên dụng khác. Đặc thù của sản phẩm, sản phẩm sản xuất ra không có sản phẩm dở dang mà toàn bộ sản phẩm đều là sản phẩm đã hoàn thành. Sản phẩm của Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật bao gồm 5 loại sản phẩm cách nhiệt là: A1, A2, AP, P1, P2 nên công ty xác định đối tượng tính giá thành m^2các sản phẩm. Kỳ tính giá thành của công ty là 1 tháng.

d. Phương pháp tính giá thành

Phương pháp xác định giá thành sản phẩm sản xuất trong Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật hiện nay là phương pháp

xác định chi phí toàn bộ, với cách tính chi phí thực tế cho từng loại sản phẩm và kỳ tính giá thành là theo tháng hoặc theo quý.

Theo phương pháp này, quá trình tính giá thành tuân theo các bước sau đây:

* Quá trình tính giá thành sản xuất

Bước 1: Lập bảng phân bổ chi phí cho từng loại sản phẩm

Áp dụng công thức*f*

$$\text{Chi phí SX SP A} = \frac{(\text{CP NVL TT} + \text{CP NC TT} + \text{CP SXC}) \times \text{Số lượng SPA}}{\text{Tổng số lượng sản phẩm}}$$

* Chú ý: Nguyên liệu Màng nhôm chỉ dùng cho sản phẩm A1, A2 và lượng màng nhôm sử dụng cho A2 gấp 2 lần A1. Tương tự màng MPET/PE chỉ dùng cho sản phẩm P1, P2 và lượng màng MPET/PE dùng cho P2 gấp 2 lần P1. Riêng sản phẩm AP dùng một mặt màng nhôm và một mặt màng MPET/PE

Bước 2: Tính giá thành sản xuất cho từng loại SP

Áp dụng công thức:

$$\text{Giá thành SX SP A} = \frac{\text{Tổng chi phí SP A}}{\text{Tổng SP A}}$$

Quá trình tính toán này được minh họa bằng ví dụ cụ thể tại Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật (Xem bảng 2.3)

Bảng 2.3: Bảng phân bổ chi phí các loại sản phẩm

Tháng 03/2019

Đơn vị:Đồng

Tên sản phẩm	Chi phí NVL trực tiếp	Chi phí NC trực tiếp	Chi phí chung	Tổng chi phí	Tổng sản phẩm	Giá thành
A1	626.412.534	29.372.082	31.326.768	687.111.384	48.664	14.119
A2	3.862.480.055	90.632.385	140.494.350	4.093.606.790	237.872	17.209
P1	4.747.687.996	529.219.021	733.154.655	6.010.061.672	448.424	13.403
P2	20.524.985.915	726.039.469	2.503.915.496	23.754.940.880	1.424.620	16.675
AP	947.638.960	898.466.166	89.631.102	1.935.736.228	110.989	17.441
Tổng cộng	**20.709.205.460**	**2.273.729.123**	**3.498.522.371**	**36.481.456.954**	**2.270.569**	

(Nguồn: Phòng kế toán Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật **)**

* Quá trình tính giá thành toàn bộ

Bước 1: Tính tổng chi phí phân bổ cho từng sản phẩm

Áp dụng công thức:

$$\text{Tổng chi phí SP A} = \frac{(\text{Tổng CP SX} + \text{Tổng CP ngoài SX}) \text{X Số lượng SPA}}{\text{Tổng số lượng sản phẩm}}$$

Bước 2: Tính giá thành cho từng loại SP

Áp dụng công thức:

$$\text{Giá thành SX SP A} = \frac{\text{Tổng chi phí SP A}}{\text{Tổng SP A}}$$

Quá trình tính toán này được minh họa bằng ví dụ cụ thể tại Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật (Xem bảng 2.4)

Bảng 2.4: Bảng tính giá thành các loại thành phẩm

Tháng 03/2019

Đơn vị: Đồng

Tên	Tổng chi phí sx	Tổng chi phí ngoài sx	Tổng chi phí	Tổng sản phẩm	Giá thành
A1	687.111.384	101.872.657	788.984.041	48.664	16.213
A2	4.093.606.790	474.620.272	4.568.227.062	237.872	19.205
P1	6.010.061.672	926.605.555	6.936.667.227	448.424	15.469
P2	23.754.940.880	2.921.648.284	26.676.589.164	1.424.620	18.725
AP	1.935.736.228	231.111.654	2.166.847.882	110.989	19.523
Tổng cộng	**36.481.456.954**	**4.655.858.422**	**41.137.315.376**	**2.270.569**	

(Nguồn: Phòng kế toán Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật)

Về phân tích mối quan hệ chi phí – khối lượng – lợi nhuận (C-V-P) để ra quyết định kinh doanh:

Tìm hiểu công tác phân tích mối quan hệ chi phí – khối lượng – lợi nhuận để giúp nhà quản trị ra các quyết định phù hợp, công ty đã bước đầu phân loại chi phí thành biến phí và định phí sản phẩm mới phân loại dựa trên chi phí nguyên vật liệu trực tiếp, chi phí nhân công trực tiếp) nên việc phân tích điểm hòa vốn là khó khăn, từ đó khó xác định cần tiêu thụ bao nhiêu để đạt được lợi nhuận mong muốn. Việc thống kê nhu cầu sản xuất hiện nay để lập kế hoạch sản xuất chưa dựa vào thực trạng năng lực sản xuất của công ty mà chủ yếu dựa trên khả năng phán đoán của thị trường.

Mặc khác do công ty chưa thiết lập được những thông tin kế toán quản trị do vậy nhà quản lý gặp rất nhiều bất cập và khó khăn trong công tác phân tích, đánh giá, sử dụng thông tin kế toán trong việc đưa ra các quyết định về giá bán linh hoạt tối ưu.

Như vậy, công ty chưa chú trọng đến việc thiết lập thông tin kế toán quản trị phục vụ cho các quyết định của Công ty. Vì vậy Công ty cần thực

hiện phân tích mối quan hệ chi phí – khối lượng – lợi nhuận để cung cấp thông tin cho việc ra quyết định.

2.2.4. Thực trạng tổ chức lập báo cáo, phân tích và cung cấp thông tin kế toán quản trị

2.2.4.1.Tổ chức lập báo cáo quản trị

Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật tổ chức hệ thống sổ kế toán để phản ánh các nghiệp vụ phát sinh liên quan chi phí, giá thành, doanh thu, lợi nhuận… theo đúng quy định của chế độ kế toán. Các báo cáo được lập dựa trên số liệu thực tế phát sinh theo yêu cầu của KTTC. Tuy nhiên công ty chưa thực sự quan tâm đến việc xây dựng hệ thống báo cáo KTQT

Từ đó cho thấy, các báo cáo cung cấp cho nhà quản trị vẫn chủ yếu là các báo cáo của KTTC sau đó bổ sung thêm một số thông tin nhất định mà nhà quản trị yêu cầu nên những báo cáo này chưa cung cấp được những định hướng hoạt động sản xuất kinh doanh, kết quả thực hiện và báo cáo phân tích biến động giữa định hướng thực hiện và kết quả thực tế phát sinh.

Công ty chưa có sự phân chia chi phí thành biến phí và định phí nên các báo cáo bộ phận hay báo cáo kết quả kinh doanh của từng bộ phận chưa được lập ngay cả báo cáo kết quả kinh doanh theo mức độ hoạt động cũng chưa được công ty sử dụng.

2.2.4.2.Tổ chức phân tích và cung cấp thông tin kế toán quản trị

Sau khi lập các báo cáo báo cáo KTQT, nhiệm vụ quan trọng của kế toán quản trị là tổ chức phân tích các báo cáo KTQT để cung cấp các thông tin hữu ích phục vụ công tác quản lý của công ty đồng thời cung cấp các thông tin cần thiết cho việc ra các quyết định kinh doanh của lãnh đạo doanh nghiệp. Việc phân tích này thường dựa vào số liệu định mức kỹ thuật và số liệu thực tế do KTQT cung cấp.

Thực tế Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật, việc phân tích và cung cấp thông tin KTQT chưa được thực hiện một cách thường xuyên và thiếu tính hệ thống. Công ty chỉ thực hiện phân tích khi cần thiết và không xây dựng kế hoạch từ đầu.

Trên cơ sở kết quả kinh doanh của công ty , kế toán tiến hành phân tích tỷ trọng chi phí trên doanh thu để xem xét nguyên nhân của sự biến động.

Việc phân tích thông tin để ra quyết định là một trong những chức năng quan trong của nhà quản trị, Ra quyết định đúng đắn có thể mang lại lợi nhuận cho công ty và ngược lại có thể dẫn đến phá sản. Các quyết định liên quan đến việc tiếp tục hay dừng hoạt động, quyết định tự sản xuất hay mua ngoài,…hiện nay chưa được Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật thực hiện.

2.3. Thực trạng tổ lập báo cáo hoạt động theo trung tâm trách nhiệm

2.3.1. Các báo cáo theo trung tâm trách nhiệm

Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật hiện tại vẫn chưa có kế toán trách nhiệm nên vẫn chưa thực hiện được báo cáo theo trung tâm trách nhiệm. Do đó công ty lập báo cáo theo hệ thống báo cáo tài chính theo đúng luật kế toán bao gồm 4 báo cáo sau: Bảng cân đối kế toán ; Báo cáo kế quả kinh doanh; Báo cáo lưu chuyển tiền tệ; Bảng thuyết minh báo cáo tài chính.

2.3.2. Các chứng từ, tài khoản sử dụng cho việc thu thập thông tin

Để có thông tin kế toán phục vụ yêu cầu quản lý kinh tế tài chính nội bộ cũng như cho nhà quản trị, thì ở mỗi Đơn vị đã xây dựng Hệ thống tài khoản và sổ kế toán sử dụng như sau:

Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật đang áp dụng tài khoản kế toán sử dụng trong KTTC. Các công ty đã sử dụng các tài khoản cấp 1 và cấp 2 trong từng loại tài khoản để áp dụng phù hợp với đặc

điểm hoạt động sản xuất kinh doanh của mình. Công ty sử dụng tài khoản cấp 1 của loại 1 nhóm 5 – hệ thống tài khoản kế toán để phản ánh vật liệu, công cụ dụng cụ, hàng hóa, thành phẩm….Cụ thể TK 152-Nguyên liệu, 153-công cụ dụng cụ, 155-Thành phẩm. Các tài khoản cũng đã được mở chi tiết theo yêu cầu quản trị phục vụ cho nhu cầu cung cấp thông tin của nhà quản lý. Việc lựa chọn số hiệu các tài khoản kế toán quản trị căn cứ vào các chỉ tiêu quản lý như địa điểm sản xuất, phân xưởng sản xuất, nhóm sản phẩm, nhóm khách hàng… ; Kế toán chi tiết hàng tồn kho: công ty sử dụng phương pháp ghi thẻ song song.

Cụ thể hàng ngày kế toán hàng tồn kho căn cứ vào phiếu nhập, phiếu xuất tiến hành nhập vào chương trình kế toán vật tư trên máy vi tính. Phần mềm máy tính tự động xử lý, tính toán và đưa ra các sổ liên quan như Sổ chi tiết tài khoản 152, 153…Đến cuối tháng hoặc định kỳ thủ kho và kế toán tiến hành đối chiếu giữa thẻ kho với sổ kế toán chi tiết của các loại hàng tồn kho nhằm quản lý chặt chẽ về mặt hiện vật và giá trị

2.4. Đánh giá thực trạng tổ chức kế toán quản trị tại Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật

2.4.1. Ưu điểm

- Tổ chức bộ máy kế toán: Bộ máy kế toán được tổ chức theo mô hình tập trung phù hợp với hình thức kinh doanh và đặc điểm tổ chức bộ máy quản lý.

- Tổ chức sổ sách: Các tài khoản được hạch toán chi tiết, đầy đủ, nên việc theo dõi các khoản mục, cũng như đối tượng phát sinh cũng sẽ được chi tiết hóa theo đó.

- Lập dự toán: Hệ thống dự toán tuy chưa lập đầy đủ nhưng công ty đã quan tâm đến việc lập dự toán để việc lập dự toán chính xác và bước đầu đã có sự kết hợp với phòng Kinh doanh của công ty.

- Tính giá thành sản phẩm: Công ty tập hợp từng khoản chi phí phát

sinh tại các phân xưởng trên các tài khoản chi tiết nên thuận tiện cho việc tập hợp và tính giá thành sản phẩm chính xác hơn.

- Báo cáo kế toán quản trị: Đã bước đầu xây dựng được một số báo cáo KTQT để phục vụ cho công tác quản lý.

- Phần mềm kế toán: Chương trình phần mềm kế toán Misa công ty đang sử dụng cho phép việc kết chuyển tự động số liệu từ phần kế toán tài chính sang một số mẫu báo cáo kế toán quản trị nên việc lập các báo cáo được nhanh chóng.

2.4.2. Tồn tại và nguyên nhân

a, Tồn tại

Bên cạnh những ưu điểm mà Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật đạt được ở trên, trong công tác tổ chức kế toán quản trị còn tồn tại những nhược điểm cần khắc phục như sau:

- Tổ chức bộ máy kế toán quản trị:

Do đặc điểm của loại hình doanh nghiệp và cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý doanh nghiệp nên hiện tại Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật chưa thành lập bộ máy kế toán quản trị riêng biệt, công tác kế toán quản trị tại công ty vẫn còn sơ khai: kế toán tổng hợp đảm nhận công việc của kế toán tài chính và một số công việc của kế toán quản trị.

Công ty chỉ lập được một số báo cáo của kế toán quản trị, còn thông tin kế toán quản trị chủ yếu lấy từ thông tin của mảng kế toán tài chính mà chưa có liên hệ với các phòng ban khác. Một số công việc thuộc phạm vi kế toán quản trị như lập kế hoạch có tổ chức thực hiện nhưng không có trình tự, bài bản, đan xen giữa công việc kế toán quản trị và kế toán tài chính. Mặt khác, trình độ quản lý, năng lực cán bộ kế toán còn nhiều hạn chế, kiến thức về KTQT chưa đầy đủ. Nhiều nhân viên kế toán chưa nhận thức được vai trò của KTQT cũng như hiểu được mục đích, nguyên tắc, nội dung và phương pháp tổ chức công tác KTQT nhằm cung cấp thông tin và ra quyết định tại công ty.

- **Kế toán trách nhiệm:** Chưa có kế toán trách nhiệm nên chưa có báo cáo theo trung tâm trách nhiệm. Các báo cáo vẫn tập trung lập theo quy định của chế độ báo cáo tài chính.

- **Tổ chức sổ sách:** Việc mã hóa và trình bày các tài khoản chi tiết chưa được thống nhất theo một phương pháp cụ thể, dẫn đến việc sắp xếp và theo dõi các nghiệp vụ phát sinh còn gặp khó khăn trong việc nhận biết đối tượng.

- **Tổ chức phân loại chi phí**:

Công ty đã tiến hành phân loại chi phí sản xuất và chi phí ngoài sản xuất. Tuy nhiên với cách phân loại này không đáp ứng được yêu cầu cung cấp thông tin của quản trị trong nội bộ doanh nghiệp. Việc không phân loại chi phí theo khoản mục hay chi phí thành biến phí hoặc định phí chưa phục vụ hiệu quả cao cho việc phân tích mối quan hệ chi phí - khối lượng - lợi nhuận cũng như công tác kế toán quản trị. Hiện nay công ty cũng chưa chưa thực hiện hoặc có thực hiện cũng chưa rõ ràng cụ thể việc xây dựng hệ thống tài khoản chi tiết để phục vụ việc xử lý thông tin liên quan đến KTQT.

Công ty mới chỉ chú trọng chỉ tiêu giá thành thực tế mà không quan tâm nhiều đến chỉ tiêu giá thành kế hoạch hay giá thành định mức. Xác định chỉ tiêu giá thành sản xuất toàn bộ, giá thành toàn bộ của sản phẩm tiêu thụ theo phạm vi phát sinh chi phí mà chưa quan tâm đến xác định các chỉ tiêu giá thành trong KTQT như giá thành theo biến phí, giá thành sản xuất theo biến phí có phân bổ hợp lý định phí....

- Thiết lập thông tin KTQT cho việc ra quyết định

Hoạt động của KTQT tại công ty thường phải đối mặt với những vấn đề như lựa chọn phương án đầu tư, quyết định tiếp tục sản xuất hay ngừng sản xuất, nên mua ngoài thành phẩm về để sản xuất hay tự sản xuất. Tuy nhiên, hiện nay việc phân tích thông tin phục vụ cho các quyết định kinh doanh của

công ty chưa đủ tính đa dạng, tính kịp thời nên hiệu quả sử dụng thông tin liên quan đến KTQT là rất hạn chế.

- **Lập dự toán:**

Hệ thống dự toán của công ty được lập chưa đầy đủ, chưa có sự kết hợp với các phòng ban khác nên thông tin để lập dự toán bị hạn chế.

Công tác xây dựng, quản lý và sử dụng định mức hiện nay chưa đáp ứng được yêu cầu quản trị doanh nghiệp. Công ty mới chỉ dừng lại ở việc xây dựng định mức CPNVL và CPNC nhưng chưa hoàn thiện về lượng và đơn giá tiêu chuẩn, việc điều chỉnh định mức chưa được kịp thời do thường xuyên có sự biến động trong giá NVL. Đối với định mức CPNVL trực tiếp chỉ xây dựng định mức về lượng NVL mà chưa xây dựng định mức về giá.

Công ty mới lập các dự toán về mặt giá trị đáp ứng khả năng thông tin cho phòng kế hoạch sản xuất nhưng chưa đi sâu và chưa đáp ứng chức năng thông tin cho nhà quản trị.

- **Phần mềm kế toán:**

Hạn chế trong việc bị giới hạn số lượng cũng như kiểu mẫu các báo cáo.

Chưa phát huy được tính chủ động trong việc lập và đưa ra các báo cáo.

Việc tổ chức phân tích, thống kê, tổng hợp thông tin còn hạn chế và chưa linh hoạt.

Nhìn chung có thể nói việc tổ chức công tác KTQT tại doanh nghiệp hiện nay mới chỉ là những công việc rời rạc, chưa có hệ thống, chưa được thực hiện một cách đồng bộ.

b, Nguyên nhân

Những nguyên nhân dẫn đến việc chưa hoàn thiện tổ chức kế toán quản trị trong Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật:

Thứ nhất: Kế toán quản trị ở Việt Nam vẫn chưa được đề cao. Do đó mặc dù chế độ kế toán hiện nay đã được cải cách một cách cơ bản, nhưng Nhà

nước vẫn chưa ban hành và tạo dựng môi trường pháp lý về kế toán quản trị như: Ban hành các văn bản hướng dẫn cho doanh nghiệp, chưa mở các lớp đào tạo, phổ biến kiến thức về kế toán quản trị. Hơn nữa hệ thống kế toán hiện nay ở Việt Nam mang tính hỗn hợp giữa kế toán quản trị, làm cho các công ty nói chung và Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật nói riêng xa lạ và không biết tổ chức thực hiện kế toán quản trị tại Đơn vị mình.

Thứ hai: Nguyên nhân thuộc về các công ty - nơi tổ chức và vận dụng kế toán quản trị. Hiện nay Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật chưa thực sự nhận thức vai trò quan trọng của kế toán quản trị, như trong việc thu thập, cung cấp và xử lý các thông tin phục vụ cho việc ra quyết định cho từng loại hoạt động, cho việc lựa chọn phương án sản xuất kinh doanh cụ thể…. Trong nhận thức tư duy của các nhà quản lý thì kế toán quản trị chưa thực sự được coi là một môn khoa học, mặc dù nó đã có nội dung, đối tượng nghiên cứu và phương pháp luận riêng, đã được nhiều quốc gia trên thế giới công nhận.

Thứ ba: Do tổ chức bộ máy quản lý của công ty chưa đánh giá được khả năng, thế mạnh của từng cá nhân, từng bộ phận trong công ty. Chính vì thế, việc quy định nhiệm vụ cung cấp thông tin cũng như chịu trách nhiệm trong công ty chưa được khoa học và chặt chẽ. Hệ thống thông tin nội bộ chưa thật sự đảm bảo tính thống nhất và đồng bộ, việc cung cấp thông tin còn chồng chéo và chưa kịp thời.

Thứ tư: Công ty mới chỉ chú trọng chỉ tiêu giá thành thực tế mà không quan tâm nhiều đến chỉ tiêu giá thành kế hoạch hay giá thành định mức. Xác định chỉ tiêu giá thành sản xuất toàn bộ, giá thành toàn bộ của sản phẩm tiêu thụ theo phạm vi phát sinh chi phí mà chưa quan tâm đến xác định các chỉ

tiêu giá thành trong KTQT như giá thành theo biến phí, giá thành sản xuất theo biến phí có phân bổ hợp lý định phí....

Thứ năm: Các báo cáo không được lập thường xuyên nên chưa đáp ứng được yêu cầu cung cấp thông tin kịp thời cho các nhà quản trị và thông tin cung cấp chưa có giá trị trong việc ra quyết định kinh doanh.

Thứ sáu: Toàn bộ công tác lập kế hoạch đều được thực hiện tại phòng Kinh doanh, trong khi đó thông tin chi phí lại được cung cấp bởi phòng Kế toán, điều này sẽ gây mất thời gian.

Thứ bảy: Do phần lớn bộ phận quản lý chỉ chú trọng đến việc thực hiện và hoàn thành các báo cáo tài chính và báo cáo kiểm toán nhằm phục vụ cho việc báo cáo thuế.

Thứ tám: Do trình độ của cán bộ quản lý cũng như nhân viên kế toán còn nhiều hạn chế. Bộ phận quản lý là những người có nhiều kinh nghiệm nhưng lại không tiếp cận với phong cách quản lý hiện đại, nhân viên còn non yếu về mặt nghiệp vụ nên việc phân tích đánh giá không có tính đảm bảo cao. Chưa có mối liên hệ chặt chẽ giữa nhà quản trị đặc biệt là nhà quản trị ở cấp cơ sở (Tổ, đội, phân xưởng, các phòng ban…). Chưa có mối liên hệ chặt chẽ giữa nhà quản trị và nhân viên kế toán trong hoạt động quản lý tại công ty, việc quy định nội dung cũng như nhiệm vụ, thời gian theo định kỳ hoặc đột xuất, vì vậy việc cung cấp thông tin trong nội bộ công ty chưa được chặt chẽ và khoa học.

CHƯƠNG 3
CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TỔ CHỨC KẾ TOÁN QUẢN TRỊ TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN KỸ THUẬT

3.1. Yêu cầu và nguyên tắc hoàn thiện tổ chức kế toán quản trị tại Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật

3.1.1. Yêu cầu hoàn thiện tổ chức kế toán quản trị trong Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật

Một là: Tổ chức kế toán quản trị phải đảm bảo phù hợp với đặc điểm tổ chức sản xuất kinh doanh, tổ chức quản lý, quy trình công nghệ, đặc điểm sản phẩm, yêu cầu trình độ quản lý của công ty. Phương án hoàn thiện tổ chức kế toán quản trị phải dựa trên nền tảng đã có về quy trình công nghệ, tổ chức quản lý, tổ chức sản xuất. Bên cạnh đó còn phải xem xét đến mức độ, yêu cầu quản lý, trình độ cán bộ quản lý, cán bộ kế toán.

Hai là: Phải đảm bảo cung cấp thông tin một cách nhanh chóng, kịp thời để đáp ứng yêu cầu ra quyết định trong kinh doanh, cũng như điều chỉnh kịp thời các biện pháp quản lý, kiểm soát kinh doanh. Muốn vậy, khi hoàn thiện tổ chức kế toán nói chung và kế toán quản trị nói riêng phải sử dụng triệt để thành tựu của tin học.

Ba là: Tổ chức kế toán quản trị phải góp phần kiểm tra, bảo vệ được tài sản của đơn vị tránh được các hiện tượng tham ô, lãng phí, làm thất thoát tài sản.cùng với chức năng thông tin, chức năng kiểm tra, giám sát của kế toán cần được chú trọng trong tổ chức kế toán nhằm tránh được các hiện tượng tiêu cực làm tổn hại đến tài sản công ty.

3.1.2. Nguyên tắc hoàn thiện tổ chức kế toán quản trị trong Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật

Một là: Hoàn thiện tổ chức kế toán quản trị phải trên cơ sở kế thừa và học tập kinh nghiệm của các công ty điển hình trong nước và trên thế giới. Nguyên tắc này xuất phát từ đặc điểm là điều kiện Việt Nam có đặc thù riêng về tổ chức quản lý, cơ chế quản lý và các điều kiện khác, đồng thời chúng ta vừa chuyển sang cơ chế thị trường, kế toán quản trị mới được tiếp cận trong nhận thức và chưa có kinh nghiệm thực tế trong vận dụng. Vì vậy, chúng ta phải học tập kinh nghiệm của các nước nhưng trên cơ sở lựa chọn những vấn đề phù hợp với điều kiện Việt Nam để vận dụng.

Hai là: Hoàn thiện tổ chức kế toán quản trị phải dựa trên nguyên tắc phù hợp và hài hòa giữa lợi ích thu được và chi phí để tổ chức và hoạt động. Vì mục đích của kế toán quản trị cũng chính là hiệu quả kinh tế, quản lý kinh doanh, nên vấn đề này cũng phải quán triệt nguyên tắc tiết kiệm, sự hài hòa giữa lợi ích và chi phí.

Ba là: Tổ chức kế toán quản trị được hoàn thiện đảm bảo tính khả thi đối với công ty. Nếu mô hình hoàn thiện mà không thể vận dụng hoặc không áp dụng được một cách dễ dàng thì tính khả thi không được đáp ứng và như vậy tính thực tiễn của mô hình không được đảm bảo.

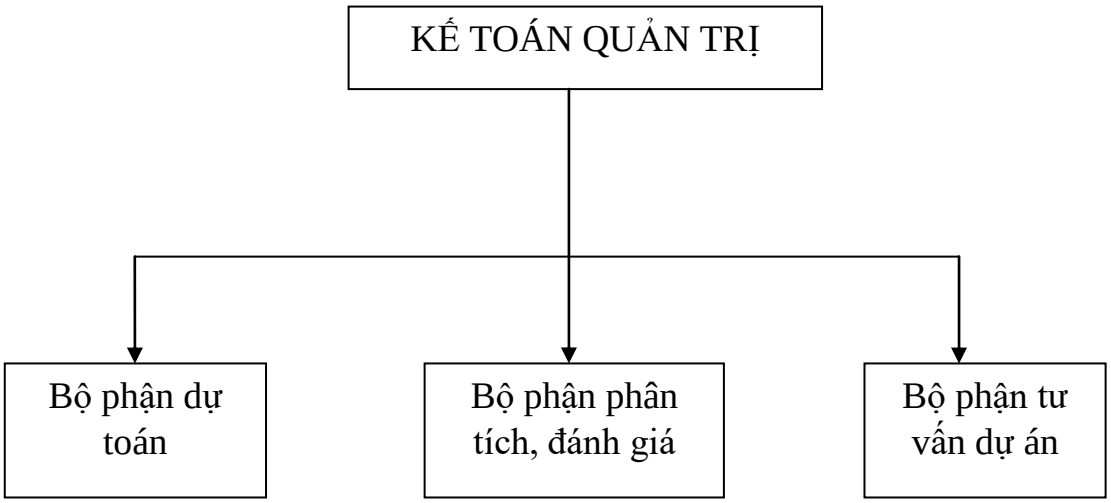
3.2. Hoàn thiện tổ chức kế toán quản trị trong Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật

3.2.1. Hoàn thiện tổ chức bộ máy kế toán quản trị trong Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật

Từ tình hình cụ thể về đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như về cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý trong Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật như đã nêu trên, để có thể vận dụng các nội dung của kế toán quản trị kết hợp là hợp lý. Bộ máy kế toán Công ty TNHH Thương

mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật cần có những thay đổi nhất định để đáp ứng được nhiệm vụ mới. Do khối lượng công việc kế toán quản trị lớn và phức tạp, công ty cần bố trí những nhân viên kế toán đảm nhiệm thêm các phần việc này.

Tổ chức các bộ phận của kế toán quản trị gồm 3 bộ phận như sơ đồ:

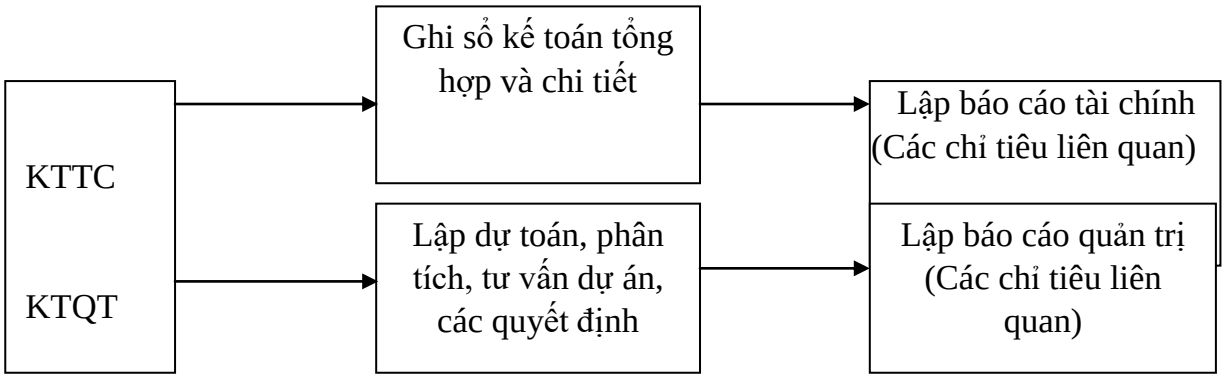


Sơ đồ 3.1: Sơ đồ bộ phận kế toán quản trị

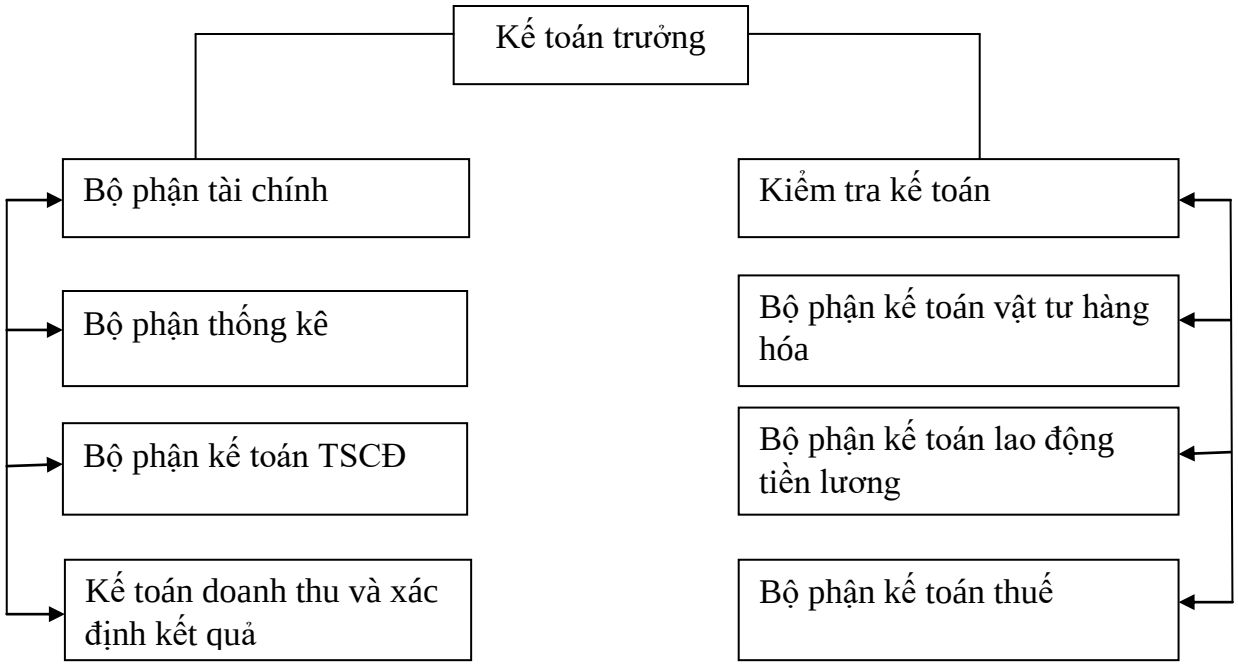
Nhất thiết trong bộ máy kế toán quản trị cần bố trí nhân viên (nhóm nhân viên) phụ trách phần dự toán, độc lập với nhân viên (nhóm nhân viên) phụ trách và phân tích. Vì đây là hai khâu công việc lớn và đòi hỏi nhiều thời gian công sức, hơn nữa nếu hai khâu công việc này do cùng một nhân viên (nhóm nhân viên) thực hiện có thể dẫn tới việc lập dự toán và phân tích không thực sự khách quan mà sẽ phục vụ những lợi ích chủ quan của một số cá nhân nào đó trong công ty. Đối với công tác dự án, trong điều kiện hiện tại của Công ty với tiềm lực kinh tế chưa cao và bản thân công tác dự án không phải là hoạt động thường nhật của bộ máy kế toán, công tác này nên do kế toán trưởng đảm nhiệm, và khi cần thiết có thể huy động các nhân viên kế toán.

Trong từng bộ phận kế toán vừa đảm nhận công việc của kế toán tài

chính vừa đảm nhận công việc của kế toán quản trị thuộc từng phần hành nên cần bố trí công việc cho các nhân viên kế toán hợp lý, sao cho các thông tin kế toán được tiến hành nhanh chóng, trở thành thông tin hữu ích cho từng tình huống ra quyết định quản trị. Đồng thời, đó cũng là căn cứ để tổng hợp lập các chỉ tiêu liên quan trong các báo cáo tài chính. Trên cơ sở bộ máy kế toán tài chính đã có của Đơn vị, các bộ phận của kế toán quản trị sẽ được kết hợp với các kế toán phần hành theo sơ đồ 2 và 3 dưới đây:



Sơ đồ 3.2: Sơ đồ kết hợp công việc của KTQT và KTTC



Sơ đồ 3.3: Mô hình tổ chức bộ máy kế toán theo kiểu kết hợp

Theo đó, từng phần hành, kế toán thực hiện những nội dung công việc kế toán ứng với từng khâu công việc của kế toán nói chung, trong đó gồm những công việc của kế toán tài chính và kế toán quản trị. Trong các phần hành trên, đáng lưu ý là bộ phận tổng hợp, kiểm tra tư vấn. Bộ phận này nên tách thành hai bộ phận như sau:

- Bộ phận kế toán tổng hợp: Thực hiện việc tổng hợp, kiểm tra thuộc phần việc của kế toán tài chính. Bộ phận này thực hiện kiểm tra đối chiếu số liệu liên quan đến kế toán tài chính của các bộ phận kế toán khác, tổng hợp hoàn chỉnh số liệu và lập báo cáo tài chính.

- Bộ phận tổng hợp, phân tích và tư vấn là phần việc của kế toán quản trị. Bộ phận này thực hiện kiểm tra các dự toán chi tiết do các bộ phận kế toán khác lập để tổng hợp và hoàn chỉnh hệ thống dự toán ngân sách của công ty, kiểm tra các báo cáo thực hiện, phân tích các thông tin trong báo cáo kế toán quản trị, soạn thảo, phân tích các dự án, quản trị các tình huống, phương án để tư vấn cho các nhà quản trị .

Trong từng bộ phận kế toán vừa đảm nhận công việc của kế toán tài chính vừa đảm nhận công việc của kế toán quản trị thuộc từng phần hành nên cần bố trí công việc cho các nhân viên kế toán hợp lý sao cho các thông tin kế toán được tiến hành nhanh chóng, trở thành thông tin hữu ích cho từng tình huống ra quyết định quản trị. Đồng thời, đó cũng là căn cứ để tổng hợp lập các chỉ tiêu liên quan trong các báo cáo tài chính.

3.2.2. Hoàn thiện vận dụng kế toán trách nhiệm

3.2.2.1. Xác định các trung tâm trách nhiệm

Hệ thống kế toán trách nhiệm được thiết lập để ghi nhận, phân tích, đo lường và xác định trách nhiệm đối với kết quả hoạt động của từng bộ phận trong Công ty, trên cơ sở đó lập các báo cáo nhằm phục vụ cho Ban lãnh đạo kiểm soát được hoạt động của Công ty.

Dựa vào sơ đồ tổ chức của Công Ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật hiện tại có thể tổ chức thành 4 trung tâm trách nhiệm là trung tâm chi phí, trung tâm doanh thu, trung tâm lợi nhuận và trung tâm đầu tư.

Trung tâm chi phí: Tại Công Ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật trung tâm chi phí gắn liền với nhà máy sản xuất, phòng kế toán và phòng tổ chức hành chính. Ở trung tâm này quản đốc phân xưởng sản xuất và trưởng các phòng ban là người trực tiếp kiểm soát chi phí và là người chịu

trách nhiệm về những chi phí phát sinh, cũng như có các biện pháp kiểm soát chi phí nhằm đảm bảo lợi ích mang lại lớn hơn chi phí phát sinh.

Trung tâm doanh thu: Người chịu trách nhiệm về trung tâm doanh thu là Phó Giám đốc kinh doanh .

Trung tâm lợi nhuận: Người chịu trách nhiệm về trung tâm lợi nhuận là các chi nhánh công ty tại Hà Nội và TP.Hồ Chí Minh, các chi chánh cần tổng hợp đầy đủ, chính xác doanh thu, chi phí, xác định kết quả kinh doanh để bảo đảm đem lại lợi nhuận ngày càng cao

Trung tâm đầu tư: Giám đốc công ty có quyền lực cao nhất trong Công ty nên Hội đồng thành viên có quyền điều hành và có trách nhiệm đối với thành quả của vốn đầu tư.

Các chỉ tiêu đánh giá trung tâm trách nhiệm:

TRUNG TÂM	**BỘ PHẬN**	**CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ**
Chi Phí	Quản đốc phân xưởng	- Chênh lệch chi phí = Chi phí thực tế – Chi phí dự toán. - Chênh lệch tỷ lệ chi phí trên doanh thu.
Doanh Thu	Phó giám đốc kinh doanh	- Chênh lệch doanh thu = Doanh thu thực tế – Doanh thu dự toán. - Chênh lệch tỷ lệ lợi nhuận trên doanh thu.
Lợi Nhận	Chi nhánh công ty ở Hà Nội, TP.HCM	- Chênh lệch lợi nhuận = Lợi nhuận thực tế – Lợi nhuận dự toán. - Chênh lệch tỷ lệ lợi nhuận trên vốn.
Đầu Tư	Giám đốc	- Lợi nhuận để lại (RI – Residual Income) - Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI)

3.2.2.2.Các báo cáo theo trung tâm trách nhiệm

Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật đã thực hiện xây dựng hệ thống báo cáo tài chính theo đúng luật kế toán bao gồm 4 báo cáo sau: Bảng cân đối kế toán ; Báo cáo kế quả kinh doanh; Báo cáo lưu chuyển tiền tệ; Bảng thuyết minh báo cáo tài chính.

Ngoài 4 báo cáo trên thì cuối kỳ hoặc theo yêu cầu của nhà quản trị kế toán tiến hành lập báo cáo KTQT như báo cáo sản xuất, báo cáo giá thành, báo cáo bán hàng….

Trích báo cáo bán hàng tại Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật có nội dung như sau: (Xem Phụ lục 3.1)

❖ Lập báo cáo sản xuất.

Lập báo cáo sản xuất nhằm cung cấp các số liệu về tình hình sản xuất theo từng loại sản phẩm, từng công đoạn sản xuất, từng dây chuyền sản xuất hoặc theo từng phân xưởng sản xuất, hay lập cho toàn công ty. Tại Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật nên lập báo cáo sản xuất theo từng loại sản phẩm.

Cơ sở và phương pháp lập: Căn cứ vào các số liệu chi tiết về các loại chi phí được sử dụng trong quá trình sản xuất, số lượng sản phẩm hoàn thành theo từng loại sản phẩm. (Xem phụ lục 3.2)

❖ Báo cáo giá thành.

Loại báo cáo này kế toán quản trị thường lập cho các công ty sản xuất sản phẩm cụ thể là Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật lập báo cáo này lập chi tiết theo từng đối tượng tính giá thành, chi tiết theo từng khoản mục.

Cũng giống như báo cáo sản xuất, căn cứ vào số liệu chi tiết về từng loại chi phí được sử dụng trong quá trình sản xuất trong kỳ để lập báo cáo.

Báo cáo giá thành sản phẩm cung cấp thông tin về tổng giá thành

sản xuất thực tế, giá thành Đơn vị thực tế của từng sản phẩm trong mỗi đợt sản xuất, đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch giá thành, đồng thời cung cấp thông tin cho việc lập kế hoạch và đưa ra các quyết định liên quan đến giá khi ký hợp đồng với khách hàng. Mẫu báo cáo giá thành sản phẩm được vận dụng vào Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật như bảng 3.1

Bảng 3.1: Báo cáo giá thành sản xuất sản phẩm

Tháng 01/ 2019

Đơn vị:Đồng

STT	Đối tượng tính giá thành	Tổng giá thành thực tế	Giá thành Đơn vị thực tế (Ztt)	Giá thành Đơn vị kế hoạch (Zkh)	Ztt/Zkh (%)
1	Cách nhiệt P1				
2	Cách nhiệt P2				
3	Cách nhiệt A1	…	…	…	…
4	Cách nhiệt A2				
5	Cách nhiệt AP				

(Nguồn: Phòng kế toán Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật)

❖ Phiếu tính giá thành công việc:

Đối với Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật phiếu tính giá thành công việc sẽ ghi lại những thông tin cụ thể từng lô sản xuất những loại chi phí, số lượng sản xuất, số lượng sản phẩm hoàn thành, ngày hoàn thành của đợt sản xuất đó. Căn cứ vào định mức nguyên vật liệu, giá thành nhân công để sản xuất sản phẩm, định mức các loại chi phí sản xuất chung để tính các loại chi phí cho từng loại sản phẩm sản xuất.

Phiếu tính giá thành công việc là cơ sở ghi lại những thông tin bổ ích để các kế toán tổng hợp lại thành các báo cáo, từ đó các nhà quản trị sẽ sử

dụng thông tin đó để đánh giá và ra được các quyết định cụ thể. (Xem phụ lục 3.3)

❖ Báo cáo tình hình sử dụng lao động và năng suất lao động:

Báo cáo tình hình sử dụng lao động của công ty được lập dưới nhiều góc độ khác nhau. Có thể lập báo cáo về tình hình sử dụng lao động, số lượng lao động, thời gian lao động…hoặc có thể lập báo cáo sử dụng lao động cho từng bộ phận, từng phân xưởng sản xuất hoặc toàn bộ công ty.

Căn cứ để tính các chỉ tiêu trong báo cáo tình hình sử dụng lao động là các kế hoạch về số công, đơn giá của nhân công để sản xuất từng loại sản phẩm ở các phân xưởng sản xuất và sổ theo dõi chi tiết về số công, đơn giá của nhân công để sản xuất từng loại sản phẩm trong quá trình thực hiện đạt đến mức nào. Từ các kết quả đó đưa ra những nhận xét nguyên nhân và đề ra các kiến nghị cụ thể.(Xem phụ lục 3.4)

❖ Báo cáo bán hàng:

Báo cáo bán hàng sẽ cung cấp số liệu tình hình bán buôn, bán lẻ theo từng sản phẩm của công ty . Báo cáo này sẽ cung cấp các dữ liệu về giá bán, giá vốn, số lượng, doanh thu, chi phí bán hàng và lãi lỗ theo từng Đơn vị sản phẩm theo hình thức bán buôn bán lẻ của doanh nghiệp.

Để lập được báo cáo hàng tháng, nhà quản trị sẽ căn cứ vào sổ chi tiết bán hàng, sổ chi tiết chi phí bán hàng của từng loại sản phẩm theo số kế hoạch và quá trình thực hiện. Các hình thức bán bao gồm bán buôn, bán lẻ. Sau đó tính lãi (lỗ) hoạt động kinh doanh của công ty. (Xem phụ lục 3.5)

❖ Báo cáo theo dõi chi tiết các khoản nợ phải trả, nợ phải thu:

Những báo cáo này thường tiềm ẩn tình hình rủi ro trong kinh doanh. Nếu công ty bị chiếm dụng vốn hay chiếm dụng vốn của doanh nghiệp khác thì đều không tốt. Vì vậy, loại báo cáo này thường được lập chi tiết theo từng đối tượng, từng thời hạn thanh toán nhằm cung cấp cho nhà quản trị những thông tin càng chi tiết bao nhiêu thì càng tốt.

Báo cáo tình hình nợ theo thời hạn nợ và khách hàng có thể lập được để theo dõi tình hình nợ phải trả và tình hình nợ phải thu của công ty . Báo cáo tình hình nợ phải trả được lập nhằm làm rõ các khoản nợ để làm rõ những nguyên nhân tồn đọng của các khoản nợ theo đúng thời hạn, góp phần làm lành mạnh hóa tình hình hoạt động của công ty .

Báo cáo các khoản nợ phải thu được lập xác định rõ những khoản nợ của khách hàng, tránh tình trạng để các doanh nghiệp khác chiếm dụng. (Xem phụ lục 3.6)

❖ Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh:

Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh là báo cáo tổng hợp kết quả kinh doanh lãi (lỗ) của toàn doanh nghiệp đối với tất cả các sản phẩm. Căn cứ vào báo cáo doanh thu và báo cáo chi phí cho từng loại sản phẩm để lập báo cáo. (Xem phụ lục 3.7)

3.2.2.3. Hoàn thiện việc vận dụng hệ thống tài khoản kế toán phục vụ cho kế toán quản trị

Cũng như các doanh nghiệp trong các lĩnh vực khác, đối với công ty ngành cách nhiệt trên địa bàn Hà Nội, để có thông tin kế toán phục vụ yêu cầu quản lý kinh tế tài chính nội bộ cũng như cho nhà quản trị, thì ở mỗi Đơn vị cần phải xây dựng danh mục các tài khoản kế toán quản trị (cụ thể là các tài khoản kế toán cấp 2 cấp 3, cấp 4…) để hệ thống hóa thông tin.

Trước hết cần phải xác định số lượng tài khoản chi tiết theo từng cấp độ phù hợp với phần hành kế toán cụ thể. Việc mở tài khoản chi tiết phải xem xét tới lợi ích thu được và chi phí bỏ ra để giới hạn phạm vi mở tài khoản kế toán chi tiết vì khả năng mở tài khoản kế toán chi tiết vô hạn.

Chẳng hạn như Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật hiện nay các tài khoản phản ánh chi phí nên được mở theo các trung tâm chi phí sau đó theo đối tượng chịu chi phí:

Ví dụ:

Tài khoản 1541- Chi phí nguyên vật liệu trực tiếp được mở ở các TK cấp 3(theo công dụng của nguyên vật liệu trực tiếp) như sau:

TK 1541.1- Chi phí nguyên vật liệu chính trực tiếp

TK 1541.2 - Chi phí vật liệu phụ trực tiếp.

TK 1541.3 - Chi phí nhiên liệu trực tiếp.

Và mở các TK cấp 4: (Theo lô):

TK 1541.1(01)- Chi phí nguyên vật liệu chính cho SP P1

TK 1541.1(02) - Chi phí nguyên vật liệu chính cho SP P2

TK 1541.1(03) - Chi phí nguyên vật liệu chính cho SP3,……

TK 1541.2(01)- Chi phí nguyên vật liệu phụ cho SP P1

TK 1541.2(02) - Chi phí nguyên vật liệu phụ cho SP P2

TK 1541.2(03) - Chi phí nguyên vật liệu phụ cho SP3, ……

…….

Tài khoản 1542 - Chi phí nhân công trực tiếp được mở:

TK 1542.1- Chi phí tiền lương trực tiếp của CNSX

TK 1542.2 - Chi phí trích BHXH của CNSX

TK 1542.3 - Chi phí trích KPCĐ của CNSX

Theo Lô sản xuất:

TK 1542.1(01)- Chi phí tiền lương CNSX trực tiếp sx SP P1

TK 1542.1(02) - Chi phí tiền lương CNSX trực tiếp sx SP P2

TK 1542.1(03) - Chi phí tiền lương CNSX trực tiếp sx SP3, …..

……

TK 1542.2(01) - Chi phí trích BHXH của CNSX sx SP P1

TK 1542.2(02) - Chi phí trích BHXH của CNSX sx SP P2

TK 1542.2(03)- Chi phí trích BHXH của CNSX sx SP3, …

…….

Hay các TK kế toán quản trị doanh thu có thể được mở để ghi chép theo dõi chi tiết doanh thu là:

TK 5111- Doanh thu bán hàng hóa

TK 5112 - Doanh thu bán sản phẩm

TK 5151- Doanh thu tiền lãi

Tùy từng yêu cầu quản lý, kế toán quản trị có thể mở thêm chi tiết các Tk. Ví dụ TK 5111 mở thành:

TK 5111.1 - Doanh thu sản phẩm P1

TK 5111.2 - Doanh thu sản phẩm P2

TK 5111.3 - Doanh thu sản phẩm P3,…

……..

TK 5151 - Doanh thu tiền lãi

Tk 5152 - Doanh thu khác….

…….

Các tài khoản kế toán khác cũng được mở các Tk cấp 2, cấp 3 tương tự. Việc xác định và tiến hành mở các tài khoản chi tiết là cần thiết nhưng việc ghi chép, phản ánh cụ thể trên từng tài khoản còn quan trọng hơn. Vì vậy phải hướng dẫn ghi chép phản ánh cụ thể theo từng cấp độ tài khoản và đảm bảo rằng số liệu giữa ghi chép kế toán theo các chỉ tiêu kinh tế tài chính tổng hợp và theo các chỉ tiêu chi tiết phải phù hợp nhau và không có sai số. Đặc biệt phải cung cấp đầy đủ các yêu cầu thông tin cần thiết cho nhà quản trị.

3.2.3. Hoàn thiện phân loại chi phí trong Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật

3.2.3.1. Phân loại chi phí

Hiện nay tại Công Ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật, chi phí được phân loại thành chi phí trực tiếp và chi phí gián tiếp, cách phân loại này chủ yếu phục vụ cho công tác kế toán tài chính. Công ty nên

thực hiện phân loại chi phí theo cách ứng xử nhằm mục đích đáp ứng yêu cầu lập kế hoạch, kiểm soát và điều hành chi phí của Ban quản trị.

Theo cách phân loại này thì chi phí được chia thành định phí, biến phí và chi phí hỗn hợp.

+ *Định phí:* Định phí nói chung tại công ty là những khoảng đầu tư cho cấu trúc cơ sở hạ tầng như: tiền lương của cán bộ , khấu hao nhà xưởng, văn phòng, máy móc thiết bị, các khoản phí, lệ phí, bao hiểm chống cháy, chống mất cắp…

+ *Biến phí:* Tại Công ty biến phí là các khoản chi phí gắn liền với hoạt động sản xuất kinh doanh trực tiếp bao gồm chi phí nguyên vật liệu trực tiếp, chi phí nhân công trực tiếp, chi phí dụng cụ sản xuất, chi phí bao bì đóng gói, chi phí hoa hồng bán hàng…

+ *Chi phí hỗn hợp:* Tại Công ty chi phí hỗn hợp bao gồm chi phí vật liệu sử dụng cho phân xưởng, chi phí dụng cụ sản xuất, chi phí dịch vụ mua ngoài, chi phí bằng tiền khác…

Cụ thể trong điều kiện thực tế của công ty cơ bản phân loại chi phí theo mối quan hệ với khối lượng hoạt động (theo ứng xử của chi phí) như sau:

Bảng 3.2: Bảng phân loại chi phí

Yếu tố	Biến đổi	Cố định	Hỗn Hợp
I.BỘ PHẬN SẢN XUẤT			
1.Nguyên vật liệu (hạt nhựa, màng nhôm, màng MPET/PE, nguyên vật liệu phụ…)	✓		
2.Chi phí nhân công (lương & các khoản trích theo lương của từng bộ phận sản xuất)	✓		
3.Chi phí nhân công gián tiếp (lương & các khoản trích theo lương của bộ phận quản lý phân xưởng)			✓
4.Chi phí khấu hao TSCĐ (máy móc thiết bị sản xuất và nhà xưởng)		✓	
5.Chi phí khác (Tiền điện, tiền nước, điện thoại…)	✓		
II.BỘ PHẬN QUẢN LÝ			
1.Chi phí nhân công (lương & các khoản trích theo lương của từng bộ phận quản lý)		✓	
2.Chi phí vật liệu, dụng cụ quản lý (văn phòng phẩm, bàn ghế …)		✓	
3. Chi phí khấu hao TSCĐ (nhà văn phòng và thiết bị quản lý, ô tô con)		✓	
4.Chi phí khác (Tiền điện, tiền nước, điện thoại, hội họp, tiếp khách…)			✓
III. BỘ PHẬN BÁN HÀNG			
1.Chi phí nhân công (lương & các khoản trích theo lương của từng bộ phận bán hàng)			✓
2. Chi phí vật liệu, dụng cụ bán hàng (văn phòng phẩm, bàn ghế…)		✓	
3. Chi phí khấu hao TSCĐ (nhà văn phòng và thiết bị quản lý, ô tô tải)		✓	
4.Chi phí khác (Tiền điện, tiền nước, điện thoại, quảng cáo, tiếp khách…)			✓
5. Chi phí hoa hồng bán hàng (bao gồm cả phần hoa hồng cho các đại lý và lương theo doanh thu của nhân viên bán hàng)	✓		

(Nguồn: Phòng kế toán Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật)

Ví dụ tại Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật chi phí điện, nước trong bộ phận sản xuất có một phần là chi phí cố định (phần

điện, nước phục vụ nhân công sản xuất: thắp sáng, điều hoà, quạt mát...) và một phần là chi phí biến đổi (phần sử dụng chạy máy) theo số giờ máy hoạt động và sản phẩm sản xuất. Tác giả chọn phân tích nhóm chi phí tiền điện tại phân xưởng sản xuất với mức độ hoạt động là số giờ máy hoạt động. Kế toán tập hợp các chi phí liên quan đến chi phí tiền điện trong 6 tháng đầu năm 2019 như sau:

Bảng 3.3: Chi phí tiền điện trong 6 tháng đầu năm 2019

Tháng	**Số giờ máy hoạt động (h)**	**Tổng chi phí tiền điện**	**Chênh lệch**
Tháng 1	610	206.742.440	
Tháng 2	712	228.6940.64	
Tháng 3	605	205.666.380	Mức hoạt động thấp nhất
Tháng 4	713	228.909.276	
Tháng 5	850	258.393.320	
Tháng 6	900	269.153.920	Mức hoạt động cao nhất
Tổng cộng	**4390**	**1.397.559.400**	

Sử dụng phương pháp cực đại cực tiểu ta có:

$$\text{Biến phí của 1 giờ} = \frac{269.153.920 - 205.666.380}{900 - 605} = 215.212\ đ/\text{giờ}$$

Xác định định phí = 269.153.920 – 215.212x900 = 75.463.120 đ

Phương trình chi phí điện năng thuộc chi phí sản xuất chung:

Y= 75.463.120 + 215.212*X

Việc phân loại chi phí theo mức độ hoạt động là cơ sở để thực hiện kế toán quản trị CPSX và giá thành sản phẩm. Nó giúp cho việc hoạch định,

kiểm soát chi phí và nghiên cứu mối quan hệ chi phí, khối lượng và lợi nhuận để đề ra được các quyết định kinh tế phù hợp như quyết định về sản lượng sản phẩm ô tô sản xuất hàng năm để đạt mức hòa vốn, cần sản xuất bao nhiêu để đạt mức lợi nhuận đề ra.

3.2.3.2. Hoàn thiện việc nhận diện, phân loại chi phí sản xuất phục vụ yêu cầu quản trị

Mỗi phương pháp phân loại chi phí khác nhau có ý nghĩa và tác dụng khác nhau đến hoạt động quản trị. Đứng trên mỗi góc độ khác nhau, nhà quản trị cần những thông tin khác nhau về chi phí sản xuất. Vì vậy, việc đa dạng hóa phân loại chi phí sản xuất trong công ty là cần thiết nhằm đáp ứng được yêu cầu của kế toán quản trị.

Cụ thể là: Nhà quản trị muốn phân tích đánh giá tình hình thực hiện các dự toán chi phí sản xuất, lập báo cáo chi phí sản xuất kinh doanh theo yếu tố cần thiết phải xác định được từng yếu tố chi phí sản xuất và vì vậy phải phân loại chi phí sản xuất theo yêu tố.

Nhà quản trị muốn phân tích, đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch giá thành sản phẩm, mức hạ giá thành cần phải phân loại chi phí sản xuất theo khoản mục (theo công dụng kinh tế). Vì thế, để đáp ứng yêu cầu quản trị kinh doanh cần phân loại chi phí theo cấu thành giá.

Để đáp ứng yêu cầu lập kế hoạch, kiểm soát và chủ động điều tiết chi phí của nhà quản trị thì chi phí cần được phân loại theo khối lượng hoạt động (theo cách ứng xử của chi phí). Điều này có nghĩa là khi mức độ của khối lượng hoạt động bao nhiêu và loại nào biến động để tương ứng với biến động của mức độ hoạt động. Nếu nhà quản trị muốn có thông tin tối ưu nhất để đưa ra các quyết định sáng suốt trong sản xuất kinh doanh thì phải thấu hiểu về cách ứng xử của chi phí theo khối lượng hoạt động. Theo mối quan hệ này thì chi phí được chia thành biến phí, định phí và chi phí hỗn hợp. Chi

phí được xem là biến phí, định phí phụ thuộc vào quan điểm nhận thức của từng nhà quản trị trong từng mục tiêu và hoàn cảnh sử dụng chi phí khác nhau.

Ngoài ra cũng cần nhận thức và vận dụng cách phân loại chi phí trong quá trình ra quyết định, như: Chi phí cơ hội, chi phí chìm, chi phí kiểm soát được và chi phí không kiểm soát được trong các tình huống ra quyết định.

3.2.3.3. Hoàn thiện công tác xác định giá thành sản xuất

Phương pháp xác định giá thành sản phẩm sản xuất trong Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật hiện nay là phương pháp xác định chi phí toàn bộ, với cách tính chi phí thực tế cho từng loại sản phẩm và kỳ tính giá thành là theo tháng hoặc theo quý. Tác giả cho rằng cần xác định phương pháp tính giá là phương pháp chi phí thông thường và từng bước áp dụng phương pháp xác định chi phí theo hoạt động (với đối tượng tính giá là từng lô sản xuất). Hai thông tin giá thành này sẽ hỗ trợ nhau trong quá trình ra quyết định kinh doanh ngắn hạn của các nhà quản trị.

❖ Tính giá thành theo phương pháp xác định chi phí thông thường.

Để tính giá thành theo phương pháp xác định chi phí thông thường, trên cơ sở dự toán chi phí sản xuất chung hàng năm, công ty sẽ xác định được tỷ lệ phân bổ chi phí sản xuất chung ước tính cho các sản phẩm sản xuất. Vấn đề đặt ra là cần xác định cơ sở hợp lý để phân bổ chi phí sản xuất chung cho các sản phẩm. Phương pháp chi phí theo hoạt động với việc tiến hành xác định chi phí sản xuất chung theo từng loại hoạt động phục vụ sản xuất, sau đó mới tiến hành phân bổ cho từng sản phẩm theo mức độ phục vụ của loại hoạt động đó cho sản phẩm sẽ giúp cho chi phí sản xuất chung phân bổ cho từng sản phẩm được đúng đắn. Tuy nhiên thực tế cho thấy, việc áp dụng phương pháp này không phải là đơn giản, ngay cả tại các nước có nền kế toán quản trị phát triển như Mỹ, Anh hay Nhật Bản. Mặc dù vậy, việc sử dụng chi phí nguyên vật liệu

trực tiếp hoặc chi phí nhân công trực tiếp để phân bổ chi phí sản xuất chung hiện nay của Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật là không thể chấp nhận được theo các mục đích của kế toán quản trị chi phí vì nó không phản ánh đúng mức chi phí sản xuất chung mà lẽ ra các sản phẩm phải gánh chịu. Chính vì vậy, theo tác giả công ty nên bước đầu áp dụng phương pháp chi phí theo hoạt động để có thể phân bổ đúng hơn chi phí sản xuất chung cho các sản phẩm.

Tỷ lệ phân bổ phần chi phí sản xuất chung này được xác định theo công thức sau:

$$\text{Tỷ lệ \% phân bổ chi phí sản xuất chung ước tính} = \frac{\text{Tổng chi phí sản xuất chung ước tính}}{\text{Tổng số giờ máy ước tính}} \times 100$$

Khi đó chi phí sản xuất chung được phân bổ cho từng lô sản xuất theo công thức:

$$\text{Chi phí SXC ước tính Phân bổ cho lô Sản xuất} = \text{Số giờ máy của Lô sản xuất} \times \text{Tỷ lệ \% phân bổ chi phí Sản xuất chung ước tính}$$

❖ Tính giá thành cho từng lô sản xuất

Việc tính giá thành sản phẩm theo từng lô sản xuất là sự vận dụng linh hoạt phương pháp xác định chi phí theo công việc. Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật có quy trình công nghệ sản xuất theo lô và kết thúc hoàn toàn lô sản xuất này thì mới bắt đầu một lô sản xuất mới. Hơn nữa mỗi lô sản xuất đòi hỏi sự theo dõi nghiêm ngặt về các chỉ tiêu kỹ thuật cũng như định mức nguyên vật liệu. Chính vì vậy tác giả cho rằng cần tính giá thành theo từng lô sản xuất, chi phí sản xuất dở dang cuối kỳ sẽ là tổng chi phí tập hợp được cho các lô sản xuất còn đang làm dở. Để phục vụ cho

việc tính giá thành theo từng lô sản phẩm theo lô sản xuất, kế toán lập phiếu tính giá thành lô sản xuất. Phiếu tính giá thành lô sản xuất sẽ tổng hợp và cung cấp thông tin chi tiết về các chi phí sản xuất trực tiếp cũng như chi phí chung phân bổ cho từng lô sản xuất.

Trên cơ sở kế hoạch sản xuất từng lô, bộ phận sản xuất kết hợp với kế toán sẽ lập phiếu dự toán chi phí cho lô sản xuất căn cứ vào các định mức kinh tế - kỹ thuật. Trên cơ sở dự toán này, bộ phận sản xuất sẽ gửi tới bộ phận cung ứng các phiếu đề nghị xuất kho nguyên vật liệu cho từng lô sản xuất. Bộ phận cung ứng sẽ tiến hành lập phiếu xuất kho nguyên vật liệu. Do chi phí nguyên vật liệu trực tiếp được xác định cho từng lô trên cơ sở các phiếu xuất kho nguyên vật liệu cho từng lô, nên tất cả các phiếu xuất kho nguyên vật liệu phải ghi rõ mã số lô sản xuất liên quan. Chi phí nhân công trực tiếp được xác định cho từng lô sản xuất trên cơ sở thời gian lao động cho từng lô sản xuất nó. Thời gian lao động trực tiếp được theo dõi cho từng lô sản xuất thông qua các phiếu theo dõi thời gian lao động.

(Xem phụ lục 3.8 và phụ lục 3.9)

3.2.4. Hoàn thiện thiết lập thông tin kế toán quản trị cho quá trình ra quyết định

Trong nền kinh tế thị trường cạnh tranh như hiện nay, yếu tố tốc độ là một yếu tố quan trọng với việc đề ra những quyết định kinh doanh nhanh chóng và chính xác có ảnh hưởng rất lớn đến quá trình tồn tại của công ty, nếu kinh doanh chỉ dựa vào kinh nghiệm và quyết định theo cảm tính thì không thể nào có hiệu quả được. Vì vậy nhất thiết phải có một hệ thống xử lý thông tin và cung cấp những thông tin có độ tin cậy cao. Để thực hiện được vấn đề này thì công ty phải sử dụng những phương pháp phân tích mối quan hệ chi phí – khối lượng – lợi nhuận.

Phân tích điểm hòa vốn:

Xác định điểm hòa vốn là xác định khối lượng sản phẩm hoặc doanh thu cần đạt được trong năm kế hoạch để công ty hòa vốn. Đây là cơ sở để công ty xác định mốc sản lượng cần phải vượt qua để bắt đầu có lãi. Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật sản xuất 5 loại sản phẩm khác nhau, tác giả kiến nghị nên xác định điểm hòa vốn riêng cho từng loại sản phẩm. Ví dụ: xác định điểm hòa vốn cho sản phẩm P1 năm 2019:

Tổng định phí là: 1.300.000.000 đ

Biến phí Đơn vị (trên m^2 cách nhiệt) là: 14.000 đ

Giá bán dự kiến là : 18.000 đ

Từ đó tính ra số m^2 cách nhiệt để hòa vốn như sau:

$$\text{Số m2 cách nhiệt để hòa vốn} = \frac{1.300.000.000}{18.000 - 14.000} = 325.000\ \text{m2}$$

$$\text{Doanh thu hòa vốn} = \frac{1.300.000.000}{1 - \frac{14.000}{18.000}} = 5.850.000.000\ \text{đ}$$

Sau khi đã tính toán ra điểm hòa vốn cho từng loại sản phẩm lập bảng tổng kết như sau:

Bảng 3.4.: Xây dựng điểm hòa vốn

Năm 2019

Đơn vị:Đồng

Sản phẩm	Số m^2 cách nhiệt để hòa vốn	Giá bán dự kiến	Doanh thu hòa vốn
Cách nhiệt P 1			
Cách nhiệt P2			
Cách nhiệt A1			
Cách nhiệt A2			
Cách nhiệt AP			
Tổng cộng			

(Nguồn: Phòng kế toán Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật)

❖ ***Đánh giá khả năng sinh lời của từng loại sản phẩm***

Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật sản xuất tất cả 5 loại sản phẩm cách nhiệt P1, P2, A1, A2 và AP. Hiện nay công ty chưa tiến hành đánh giá hiệu quả sản xuất kinh doanh của từng loại sản phẩm. Hệ thống kế toán hiện tại không cung cấp các thông tin về sản phẩm nào có khả năng sinh lời cao, sản phẩm nào có kết quả kinh doanh tốt, công ty nên tập trung mở rộng sản xuất kinh doanh. Việc hiểu rõ về tình hình chi phí, doanh thu của từng loại sản phẩm cách nhiệt sản xuất kinh doanh sẽ giúp công ty có quyết định đúng đắn nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh chung của toàn công ty. Ngay cả đối với những mặt hàng hiện tại ít mang lại lợi nhuận cho công ty, nhưng nếu có những thông tin cụ thể về cơ cấu chi phí và tình hình doanh thu, có thể sẽ giúp cho công ty đưa ra các biện pháp Marketing hoặc nghiên cứu đổi mới một số đặc điểm sản phẩm để nâng cao khả năng sinh lời của sản phẩm. Chính vì vậy, tác giả cho rằng việc đánh giá hiệu quả hoạt động kinh doanh của từng loại sản phẩm là rất cần thiết. Để đánh giá hiệu quả hoạt động kinh doanh của từng loại sản phẩm, công ty cần lập báo cáo kết quả kinh doanh theo loại sản phẩm (Xem Phụ lục 3.10)

Số liệu để lập báo cáo này là căn cứ vào báo cáo giá thành của từng loại sản phẩm, sổ chi tiết chi phí và sổ chi tiết về tiêu thụ từng loại sản phẩm trong kỳ. Thông thường các chi phí cố định phát sinh trong Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật hầu hết đều liên quan tới nhiều loại sản phẩm nên chỉ tiêu phản ánh kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của riêng từng loại sản phẩm sẽ là lợi nhuận gộp, là phần chênh lệch giữa doanh thu và chi phí biến đổi của riêng sản phẩm đó. Lợi nhuận sản phẩm là chênh lệch giữa lợi nhuận gộp và các chi phí cố định trực tiếp của sản phẩm. Sản phẩm có doanh thu cao nhất không hẳn là sản phẩm có kết quả kinh doanh tốt nhất nếu như công ty phải bỏ ra nhiều chi phí biến đổi hay chi phí cố định trực tiếp

để sản xuất và tiêu thụ sản phẩm đó. Lợi nhuận gộp và lợi nhuận sản phẩm thể hiện phần đóng góp của sản phẩm và kết quả kinh doanh chung của toàn công ty. Sản phẩm nào có tổng lợi nhuận gộp và lợi nhuận sản phẩm cao hơn thể hiện kết quả hoạt động kinh doanh tốt hơn các sản phẩm khác trong kỳ. Bên cạnh đó các thông tin về lợi nhuận gộp, Đơn vị sản phẩm hoặc tỷ lệ lợi nhuận gộp sẽ cho công ty biết được khả năng sinh lời của từng loại sản phẩm để có các quyết định về cơ cấu sản phẩm tiêu thụ hợp lý cũng như có các biện pháp Marketing để tăng cường lợi nhuận cho công ty.

❖ ***Quyết định nhận hay bỏ một đơn hàng đặc biệt.***

Giả sử, tháng 2 năm 2019 Công ty nhận được một đơn đặt hàng sản xuất 500 sản phẩm cách nhiệt AP với giá 315.000d/ sản phẩm. Giả định đơn hàng này không ảnh hưởng tới năng lực sản xuất (nguồn lao động) của công ty và không làm gia tăng thêm chi phí bán hàng và quản lý cũng như không làm ảnh hưởng tới tài sản cố định trong công ty. Như vậy công ty có nhận đơn hàng hay không?

Chúng ta sẽ phân tích đơn hàng này theo phương pháp lợi nhuận đóng góp và tập trung vào kết quả cuối cùng

Bảng 3.5: So sánh kết quả theo phương pháp lợi nhuận đóng góp

Đơn vị:Đồng

Chỉ tiêu	DN trước khi có thêm ĐĐH	500 SP AP		DN Sau khi nhận thêm ĐĐH
		1SP	Tổng	
Doanh thu T2/2019	**10.691.324.500**	**315.000**	**157.500.000**	**10.798.824.500**
CPBĐ	**9.725.574.455**	**291.146,78**	**145.573.390**	**9.871.147.845**
Sản xuất	9.725.574.455	291.146,78	145.573.390	9.871.147.845
BH, QL	0	0	0	0
LNĐG	965.750.045	14.835,55	7.417.775	973.167.820
CPCĐ	896.293.068			896.293.068
Sản xuất	133.758.000			133.758.000
BH, QL	763.166.068			763.166.068
Lãi thuần	69.456.977	14.835,55	7.417.775	76.874.757

(Nguồn: Phòng kế toán Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật)

Như vậy, chỉ có CPBĐ sản xuất 291.146,78 đồng là bị ảnh hưởng bởi đơn đặt hàng đặc biệt, còn tất cả các chi phí cố định khác không bị ảnh hưởng nên có thể bỏ qua khi quyết định về đơn đặt hàng này. Lãi thuần tăng hơn 7 triệu đồng khi nhận đơn đặt hàng mặc dù giá nhận đơn đặt hàng thấp hơn chi phi sản xuất mà phương pháp tài chính đã tính toán (gần 326.000/SP). Như vậy, ở đây CPCĐ không được coi là thông tin thích đáng cho việc ra quyết định.

❖ ***Quyết định loại bỏ hay bổ sung các sản phẩm***

Trong kinh doanh, nhà quản trị luôn luôn phải lựa chọn, cân nhắc nên bỏ sản phẩm nào và giữ sản phẩm nào nhằm mục đích tăng lợi nhuận cho toàn công ty.

Giả sử nhà quản trị đang lựa chọn giữa bỏ và giữ lại sản phẩm cách nhiệt A1 trong tháng 3 năm 2019 bởi sản phẩm này gây thua lỗ cho công ty .

Bảng 3.6: Kết quả hoạt động khi bỏ sản phẩm cách nhiệt A1

Tháng 3 năm 2019

Đơn vị:đồng

Chỉ tiêu	Không bỏ sản phẩm A1	Sản phẩm A1	Sau khi bỏ SP A1
Doanh thu	**10.691.324.500**	1.055.585.000	9.635.739.500
Chi phí BĐ	**9.725.574.455**	1.075.900.596	8.679.673.859
LNĐG	965.750.045	-20.315.596	986.065.641
CPCĐ	896.293.068	89.629.307	806.663.761
CPCĐ không bắt buộc	710.974.068	71.097.407	639.876.664
Lãi thuần với chi phí bắt buộc	254.775.977	-91.413.003	346.188.900
Chi phí bắt buộc	185.741.000	18.574.100	167.166.900
Lãi thuần	69.034.977	-109.987.103	179.022.080

(Nguồn: Phòng kế toán Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật)

Chi phí bắt buộc là chi phí không thể loại bỏ khi không thực hiện sản xuất sản phẩm A1 như khấu hao TSCĐ, CCDC, … và chi phí không bắt buộc là chi phí có thể loại bỏ được khi ngừng sản xuất sản phẩm A1 như tiền lương, thuê nhà xưởng.

Như vậy nếu bỏ sản phẩm A1 thì doanh nghiệp sẽ được lợi hơn vì sản phẩm A1 không có lợi nhuận đóng góp dương nhưng lại phải chịu hơn 71 triệu CPCĐ. Hay nói cách khác, khi công ty không sản xuất sản phẩm trong tháng 3 năm 2019 thì lãi thuần sẽ thu được cao hơn là hơn 179 triệu (so với mức hơn 69 triệu).

❖ ***Quyết định sử dụng nguồn lực tối ưu có hạn***

Bất kỳ một công ty nào cũng đều mong muốn sử dụng nguồn lực có hạn một cách tối ưu vì nguồn lực là có hạn. Khi nguồn lực có hạn sẽ hạn chế công ty sản xuất sản phẩm, vì vậy đứng trước mục tiêu của công ty , nhà quản trị phải ra quyết định lựa chọn sản phẩm nào được sản xuất để đem lại tối đa hóa lợi nhuận. Giả sử công ty sản xuất 2 sản phẩm cách nhiệt là P1, P2. Công ty bị hạn chế về nguồn nguyên liệu (hạt nhựa) với 10kg hạt nhựa tạo ra được 3 sản phẩm P1 và 10kg hạt nhựa này tạo ra được 4 sản phẩm P2. Và lợi nhuận gộp của 2 sản phẩm tương ứng là 49.629 đồng và 45.007 đồng ta có bảng tính như sau:

Bảng 3.7: So sánh khi nguồn lực có hạn

Đơn vị:đồng

Chỉ tiêu	Sản phẩm P1	Sản phẩm P2
10kg hạt nhựa	3	4
Lợi nhuận đóng góp Đơn vị	49.629	45.007
LNĐG trên 100kg hạt nhựa	148.887	180.028
LNĐG trên 1000kg hạt nhựa	148.887.000	180.028.000

(Nguồn: Phòng kế toán Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật)

Với nguồn lực có hạn thì sẽ chọn sản xuất sản phẩm P2, vì sản phẩm này cho lợi nhuận đóng góp cao hơn trong điều kiện ràng buộc nguồn lực.

3.2.5. Hoàn thiện công tác lập dự toán

Đặc điểm sản xuất của Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật có mang tính chất mùa vụ: vì là sản xuất cách nhiệt được sử dụng cho việc chống nóng cho mái nhà, mái xưởng… nên tập trung chủ yếu bán được hàng vào mùa nắng. Chính vì vậy dự trữ nguyên vật liệu đặc biệt là hạt nhựa (vì hạt nhựa công ty chủ yếu phải nhập khẩu trực tiếp từ nước ngoài) để phục vụ cho mùa nóng là hết sức cần thiết, nhằm đảm bảo thế chủ động

trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Tại Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật cần phải lập các dự toán như sau:

- Dự toán sản lượng sản phẩm sản xuất;
- Dự toán chi phí nguyên vật liệu trực tiếp;
- Dự toán chi phí nhân công trực tiếp;
- Dự toán chi phí sản xuất chung;
- Dự toán chi phí quản lý doanh nghiệp;
- Dự toán doanh thu;
- Dự toán kết quả kinh doanh;

Trước hết Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật cần phải lập dự toán sản lượng sản phẩm sản xuất, đây là việc hết sức quan trọng ảnh hưởng lớn đến các kế hoạch: kế hoạch sản xuất, kế hoạch đặt hàng nguyên vật liệu, cũng có thể coi dự toán này là dự toán tiêu thụ sản phẩm. Việc lập dự toán này dựa vào các hợp đồng công trình dự kiến nhận được từ khách hàng, khả năng tiêu thụ hàng của các đại lý, các cửa hàng. Vận dụng thực tế vào Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật ta lập được dự toán sản lượng sản xuất tháng 1 năm 2019 của công ty theo bảng như sau: Xem bảng dự toán sản lượng sản phẩm sản xuất ở (phục lục 3.11)

Sau đó căn cứ vào số liệu dự toán sản lượng sản phẩm và các định mức về kinh tế kỹ thuật và định mức chi phí để kế toán quản trị lập các dự toán về chi phí, cụ thể là các dự toán về chi phí hạt nhựa, dự toán về chi phí màng nhôm, về màng MPE/PE,…

Ví dụ: Sau khi lập dự toán sản lượng sản phẩm sản xuất tại Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật ta xác định được số lượng m^2 sản phẩm P1,…từ đó kết hợp với định mức hao phí về hạt nhựa dùng cho sản xuất sản phẩm P1 ta lập được dự toán về chi phí hạt nhựa, tương tự đối với các dự toán chi phí khác.

Bảng dự toán chi phí nhân công trực tiếp cung cấp cho các nhà quản lý về lượng thời gian lao động trực tiếp của năm kế hoạch, tháng kế hoạch. Dự toán được xác định trên cơ sở số m^2 sản phẩm cách nhiệt trong một lô sản xuất, tổng thời gian lao động trực tiếp để sản xuất lô hàng đó và đơn giá tiền lương của một Đơn vị thời gian. Dự toán này được lập thành các tháng, các quý và tổng hợp thành bảng dự toán của cả năm.

Từ dự kiến về đơn giá bán sản phẩm kết hợp với số liệu của dự toán về sản lượng ta lập nên dự toán về doanh thu.

Ví dụ: Tại Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật có dự toán về doanh thu tháng 1 năm 2019 như ở bảng dự toán doanh thu. (Xem phụ luc 3.12)

Kết hợp dự toán doanh thu và các dự toán chi phí để lập dự toán kết quả. Ta có dự toán báo cáo kết quả kinh doanh tháng 1 năm 2019 tại Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật như bảng 3.8

Ngoài ra Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật khi lập dự toán tiêu thụ nên lập dự kiến lịch thu tiền để làm cơ sở cho việc lập dự toán vốn bằng tiền. Từ đó công ty có thể chủ động kiểm soát được dòng tiền ra và vào trong kỳ.

Bảng 3.8: Dự toán báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh

Tháng 01/2019

Đơn vị:Đồng

STT	Chỉ tiêu	Số tiền
1	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	
2	Các khoản giảm trừ	
3	Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	
4	Trị giá vốn hàng bán	
5	Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	
6	Doanh thu hoạt động tài chính	
7	Chi phí hoạt động tài chính	
8	Lợi nhuận thuần từ hoạt động tài chính	
9	Chi phí bán hàng	
10	Chi phí quản lý doanh nghiệp	
11	Tổng lợi nhuận trước thuế	
12	Thuế thu nhập doanh nghiệp	
13	Lợi nhuận thuần trong kỳ	

(Nguồn: Phòng kế toán Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật)

3.3. Các kiến nghị để hoàn thiện công tác kế toán quản trị tại Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật

3.3.1. Về phía nhà nước

- Nhà nước tạo môi trường cho kế toán quản trị phát triển

Công ty cần có sự quan tâm của nhà nước, thông qua các chế độ, chính sách nhằm khuyến khích, tạo điều kiện cũng như tạo áp lực cho các doanh nghiệp áp dụng kế toán quản trị để nâng cao hiệu quả công tác quản trị, nhằm đứng vững và phát triển vững chắc trong cơ chế thị trường với xu thế nền

kinh tế nước ta hội nhập kinh tế thế giới ngày càng sâu rộng.

Nhà nước chỉ yêu cầu các doanh nghiệp Nhà nước tổ chức kế toán quản trị làm hạt nhân cho các thành phần doanh nghiệp ngoài quốc doanh khác.

Xây dựng chính sách hỗ trợ hoạt động tư vấn về kế toán quản trị cho các công ty, có quy định rõ ràng về trách nhiệm của các tổ chức tư vấn kế toán và kiểm toán trong việc hỗ trợ doanh nghiệp xây dựng kế toán quản trị, nhằm thu hẹp khoảng cách giữa kế toán tài chính và kế toán quản trị.

- Học hỏi kinh nghiệm của các nước đã áp dụng kế toán quản trị

Học hỏi thực tiễn, tiếp thu kinh nghiệm của người đi trước là việc làm cần thiết. Nhà nước cần có các biện pháp thực tế để áp dụng các mô hình của csc nước này như cử chuyên gia, cán bộ tài chính ké toán sang học hỏi, tổ chức, sử dụng kế toán quản trị ở các nước này đồng thời mời các chuyên gia có kinh nghiệm về trực tiếp giảng dạy cho những ngời có kiến thức nhất định về kế toán quản trị để đào tạo họ thành những chuyên gia về kế toán quản trị.

- Nhà nước có chủ trương thống nhất về việc giảng dạy, chương trình đào tạo kế toán quản trị trong các trường có chuyên ngành kinh tế. Hướng dẫn, chỉ đạo chương trình đào tạo kế toán quản trị cho các cán bộ kế toán, các nhà quản trị.

3.3.2. Về phía Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật

Sự tồn tại của hệ thống kế toán quản trị trong mỗi công ty xuất phát từ nhu cầu thông tin của các nhà quản trị . Chính vì vậy, để có thể vận hành mô hình tổ chức kế toán quản trị trong Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật, các nhà quản trị cần phải có nhận thức đúng đắn về vai trò của hệ thống thông tin kế toán, đặc biệt là hệ thống thông tin kế toán quản trị. Có thể khẳng định chắc chắn rằng bất cứ một nhà quản trị nào cũng nhận thấy việc chi phí, kiểm soát chất lượng sản phẩm, kiểm soát chất lượng quản lý…là một yếu tố mang tính quyết định tới sự thành công hay thất bại trong

hoạt động kinh doanh của công ty, đặc biệt là trong điều kiện cạnh tranh ngày càng gay gắt của ngành vật liệu xây dựng hiện nay. Tuy nhiên, làm thế nào để kiểm soát tốt thì các nhà quản trị doanh nghiệp chưa thực sự tin tưởng vào hệ thống kế toán.

Hiện nay việc hoạch định các chiến lược kinh doanh cũng như việc ra các quyết định kinh doanh hàng ngày của các nhà quản trị doanh nghiệp nói chung đều không phải dựa trên các thông tin do hệ thống kế toán cung cấp mà chủ yếu dựa vào bản lĩnh, kinh nghiệm và thói quen của các nhà quản lý. Các nhà quản trị hiện nay thường cho rằng vai trò quan trọng nhất của hệ thống kế toán là thực hiện những gì mà chế độ tài chính, kế toán của nhà nước yêu cầu, họ chưa nhận thấy vai trò quan trọng của hệ thống thông tin kế toán, đặc biệt là thông tin kế toán quản trị.

Chính vì vậy, tác giả cho rằng cần xây dựng các kênh thông tin để giúp các nhà quản trị nhận thấy tầm quan trọng của hệ thống thông tin kế toán quản trị. Khi đã có nhận thức đúng đắn về vai trò của hệ thống thông tin kế toán quản trị, các nhà quản trị sẽ có những định hướng đúng đắn và cần thiết cho việc xây dựng hệ thống kế toán quản trị chi phí trong doanh nghiệp mình. Hệ thống kế toán quản trị chi phí sẽ có địa vị rõ ràng trong công ty và được bố trí về nhân sự cũng như được trang bị cơ sở vật chất tương xứng.

* Đối với ban quản trị công ty

- Ban lãnh đạo Công ty cần có kế hoạch tuyển dụng, huấn luyện và đào tạo nhân viên kế toán quản trị nói riêng và toàn Công ty nói chung để giúp cho công ty ngày càng phát triển hơn.

- Cần thực hiện xem xét và đánh giá cao hơn về hệ thống kế toán quản trị. Để từ đó thực hiện các giải pháp nhằm hoàn thiện hơn hệ thống kế toán quản trị trong tương lai.

- Ban lãnh đạo phải thông báo cho toàn thể công ty biết về bộ phận kế toán quản trị, cũng như về chức năng, trách nhiệm và quyền hạn của bộ phận này. Ban lãnh đạo Công ty cần giúp các phòng ban khác hiểu rõ hơn về tầm quan trọng của kế toán quản trị, để từ đó thiết lập một mối liên hệ hệ mật thiết giữa các phòng ban với nhau, có khả năng cung cấp thông tin cho nhau và kiểm tra chéo về mặt nhiệm vụ. Điều đó sẽ giúp cho Ban lãnh đạo công ty có được thông tin tổng hợp nhanh chóng, chính xác để có thể đưa ra quyết định một cách kịp thời nhất.

* Đối với bộ máy kế toán quản trị

Để thực hiện tốt các chức năng của mình, tổ chức bộ máy kế toán quản trị của Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật cần đáp ứng các yêu cầu sau:

- Về nhân sự: Cần bố trí những nhân viên có năng lực và trình độ cao, không chỉ có các kiến thức kế toán mà còn phải am hiểu sâu sắc về quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh trong công ty, trong bộ máy kế toán quản trị. Do phạm vi của kế toán quản trị rất rộng và mang tính linh hoạt cao nên những nhân viên này cần được đào tạo chính quy về kế toán quản trị, chi phí và có khả năng sáng tạo, vận dụng linh hoạt những kiến thức của mình vào những tình huống cụ thể của doanh nghiệp. Để có được các thông tin hữu ích cung cấp cho các nhà quản trị doanh nghiệp, bộ phận kế toán quản trị không thể tác nghiệp một cách độc lập mà phải có sự kết hợp chặt chẽ với các bộ phận khác trong công ty. Chính vì vậy, bên cạnh những định hướng cơ bản của các nhà quản trị, những nhân viên kế toán quản trị phải là những người có khả năng làm việc nhóm, dễ thích nghi và có khả năng liên kết với các nhân viên ở các bộ phận chức năng khác trong công ty.

- Về cơ sở vật chất: Có thể nhận thấy khối lượng dữ liệu mà hệ thống kế toán quản trị phải xử lý để chuyển thành những thông tin hữu ích là rất lớn, đa

dạng và phức tạp hơn rất nhiều so với hệ thống kế toán tài chính. Điều này đòi hỏi công ty cần có những đầu tư thích đáng cho hệ thống kế toán quản trị, với các máy vi tính tốt và các phần mềm xử lý thông tin. Theo tác giả, mặc dù lợi ích của việc đầu tư này không thể lượng hóa một cách rõ ràng như các loại đầu tư khác, đầu tư cho hệ thống kế toán quản trị chi phí là điều cần để mang lại lợi thế cạnh tranh cho Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật.

KẾT LUẬN

Nền kinh tế Việt Nam đang có nhiều cơ hội phát triển cũng như phải đối mặt với nhiều thách thức trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế. Đặc biệt ngành sản xuất vật liệu xây dựng của Việt nam, với trình độ non kém đang gặp phải sự cạnh tranh gay gắt đối với các công ty nước ngoài. Để có thể nâng cao năng lực cạnh tranh, một điều kiện sống còn đối với các công ty là phải quản lý công ty và có các quyết định kinh doanh đúng đắn, điều này chỉ có được thông qua hệ thống kế toán quản trị. Chính vì vậy luận văn đã nghiên cứu tổ chức công tác kế toán quản trị phù hợp tại Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật cũng như các công ty sản xuất kinh doanh trong lĩnh vực vật liệu cách nhiệt chống nóng. Luận văn đã nghiên cứu những nội dung cơ bản của kế toán quản trị, đồng thời đã tìm hiểu sự vận dụng các nội dung cơ bản này vào thực tế hoạt động kinh doanh ở các nước trên thế giới, bao gồm các nước có nền kinh tế và kế toán phát triển, các nước có nền kinh tế và kế toán đang phát triển. Bên cạnh đó luận văn cũng đã đi sâu nghiên cứu chế độ kế toán trong các doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam qua các thời kỳ và đánh giá thực trạng kế toán quản trị trong Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật hiện nay chưa thật sự phù hợp với đặc điểm của ngành và khó có thể đáp ứng được nhu cầu thông tin cho việc ra các quyết định kinh doanh hợp lý.

Trên cơ sở các mô hình lý thuyết kế toán quản trị cơ bản, khả năng ứng dụng vào thực tiễn hiện nay ở Việt Nam và những đặc điểm trong tổ chức hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật, luận văn đã có những ý kiến đề xuất nhằm hoàn thiện công tác kế toán quản trị tại công ty, đó là tăng cường kiểm soát chi phí thông qua việc phân loại chi phí sản xuất, phân tích biến động chi phí sản xuất, xác định quy mô hợp lý cho từng lô sản xuất. Bên cạnh đó, cần đánh giá

kết quả hoạt động chi tiết theo từng sản phẩm. Giúp công ty xây dựng công tác tính giá thành sản phẩm, định giá bán cho sản phẩm, hoàn thiện công tác kế toán quản trị kinh doanh và xác định kết quả. Hướng dẫn công ty trong việc lập dự toán các khoản chi phí, dự toán doanh thu và kết quả kinh doanh. Ngoài ra, luận văn cũng đưa ra các điều kiện và nguyên tắc để có thể thực hiện được mô hình tổ chức kế toán quản trị hỗn hợp trong Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Đặng Thị Lan Anh (2014), *Hoàn thiện hạch toán chi phí sản xuất và tính giá thành sản phẩm xây lắp phục vụ quản trị doanh nghiệp tại tổng công ty cơ khí xây dựng*, luận văn tiến sĩ.

2. Nguyễn Văn Hải (2012), "*Tổ chức công tác kế toán quản trị tại Công ty TNHH Chí Hùng*", luận văn tiến sĩ.

3. Phạm Thị Tuyết Minh (2014), *Sự cần thiết phải hoàn thiện tổ chức công tác kế toán quản trị trong các doanh nghiệp thuộc Tổng công ty công nghiệp ô tô Việt Nam*, Tạp chí Kế toán & Kiểm toán.

4. Nguyễn Năng Phúc (2016), *Kế toán quản trị doanh nghiệp*, NXB Tài Chính.

5. Nguyễn Ngọc Quang, *Giáo trình kế toán quản trị*, NXB trường Đại học Kinh tế Quốc dân.

6. Lưu Đức Thuyên, Ngô Thị Thu Hồng (2015), *Giáo trình tổ chức công tác kế toán trong doanh nghiệp*, NXB tài chính.

7. PGS.TS. Đoàn Xuân Tiến (2009), *Giáo trình kế toán quản trị*, NXB Trường học viện tài chính.

8. Bộ tài chính, *Luật kế toán và các văn bản hướng dẫn thực hiện*, NXB tài chính Hà Nội.

9. Bộ tài chính (2006), *Thông tư số 53/2006/TT - BTC: hướng dẫn áp dụng kế toán quản trị trong doanh nghiệp*, NXB tài chính Hà Nội.

10. Bộ tài chính (2006), *Hệ thống tài khoản kế toán*, NXB tài chính Hà Nội.

11. Garrison Noreen Brewer (2020), *Kế toán quản trị*, NXB Tài Chính.

12. Trường Đại học Lao động xã hội, *Giáo trình kế toán quản trị doanh nghiệp*, NXB Đại học Lao động – xã hội.

PHỤ LỤC

Phụ lục 1.1

BÁO CÁO TÌNH HÌNH THỰC HIỆN CHI PHÍ

	Kết quả thực tế	**Chênh lệch Doanh thu và Chi tiêu**	**Dự toán linh hoạt**	**Chênh lệch hoạt động**	**Dự toán tĩnh**
	(1)	**(1)-(2)**	**(2)**	**(2)-(3)**	**(3)**
Số lượng khách hàng					
Doanh thu					
Chi phí:					
Tiền lương					
Nguyên vật liệu					
Tiền điện					
Tiền thiết bị					
Bảo hiểm trách nhiệm					
Bảo hiểm sức khỏe					
Chi phí khác					
Tổng chi phí					
Thu nhập hoạt động ròng					

Phụ lục 1.2

BÁO CÁO THEO TRUNG TÂM LỢI NHUẬN

Chỉ tiêu	Dự toán	Thực tế	Chênh lệch
Doanh thu			
Chi phí biến đổi			
Lãi góp			
CPCĐ trực tiếp			
Lãi bộ phận			

Phụ lục 1.3

BÁO CÁO THEO TRUNG TÂM ĐẦU TƯ

Chỉ tiêu	Dự toán	Thực tế	Chênh lệch
Doanh thu			
Chi phí biến đổi			
Lãi góp			
CPCĐ trực tiếp			
Lãi bộ phận			
ROI/RI			

Phụ lục 2.1

Bảng tổng hợp Nhập - Xuất - Tồn NVL

CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN KỸ THUẬT

BẢNG KÊ NHẬP XUẤT TỒN NGUYÊN VẬT LIỆU, CÔNG CỤ DỤNG CỤ

Từ ngày 01/03/2019 đến 31/03/2019

Đơn vị:Đồng

Tên vật tư	ĐV	Tồn đầu kỳ			Nhập trong kỳ			Xuất trong kỳ			Tồn cuối kỳ		
		Số lượng	Đơn giá	Thành tiền	Số lượng	Đơn giá	Thành tiền	Số lượng	Đơn giá	Thành tiền	Số lượng	Đơn giá	Thành tiền
Nhóm nguyên vật liệu chính				**28.623.466.244**			**8.223.548.170**			**8.786.983.441**			**28.060.027.973**
Nhựa				2.102.824.283			8.223.548.170			3.959.262.810			6.367.109.643
Màng MPET/PE				26.520.641.961						4.827.720.631			21.692.921.330
……													
Nhóm nguyên vật liệu phụ				**109.966.033**			**92.342.000**			**109.338.808**			**92.969.225**
Túi PE				28.757.206			6.524.000			22.594.760			12.686.446
Ống giấy				68.645.771			85.818.000			82.115.622			72.348.149
Phụ gia				12.563.056						4.628.426			7.934.630
…..													
Tổng cộng				**28.733.432.277**			**8.315.890.170**			**8.896.322.249**			**28.153.000.198**

Ngày 31 tháng 03 năm 2019

Người lập biểu **Kế toán trưởng**

(Nguồn: Phòng kế toán Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật)

Phụ lục 2.2

Bảng chấm công

CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN KỸ THUẬT

BẢNG CHẤM CÔNG

Tháng 3 năm 2019

STT	Họ và tên	Hệ số tiền lương & phụ cấp	Ngày trong tháng					Số công hưởng lương thời gian	Số công hưởng lương khoán SP	Số công hưởng lương 100%	Số công nghỉ chế độ BH	Số công nghỉ bù	Số công nghỉ chờ việc
			1	2	…	30	31						
1	Vương Tuấn Minh		B	B	…	K	K						
2	Nguyễn Tùng Lâm		B	B	…	K	K						
3	Nguyễn Thị Giang		B	B	…	K	0.5K						
4	Hoàng Mạnh Thắng		B	B	…	K	K						
5	Bùi Tiến Đỗ		B	K	…	K	K						
…	……..												
	Cộng												
Tổ trưởng sản xuất		Xưởng CT					Phòng SX Kinh doanh			PT.Giám đốc			

Ký hiệu chấm công

- Công làm khoán SP: K
- Nghỉ bù:B

(Nguồn: Phòng kế toán Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật)

Phụ lục 2.3

CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN KỸ THUẬT

Bảng tính tiền lương và trích BHXH, BHYT, BHTN, KPCĐ

Bảng tính tiền lương và trích BHXH, BHYT, BHTN, KPCĐ												
Từ ngày 01/3/2019 đến ngày 31/03/2019												
Nợ	**ĐTCP/CP**	**Lương cơ bản**	**Lương XT**	**Lương XC**	**Lương ĐG**	**Lương BP khác**	**Cộng TK334**	**3382 (KPCĐ)**	**3383 (BHXH)**	**3384 (BHYT)**	**3389 (BHTN)**	**Cộng 338**
A	**B**	**01**	**02**	**03**	**04**	**05**	**06=02+03+04+05**	**07**	**08**	**09**	**10**	**11=07+08+09+10**
154	Chi phí nhân công trực tiếp											
…												
154	Chi phí sản xuất chung											
6422	Chi phí quản lý doanh nghiệp											
3341	Thu của người lao động qua lương											
Cộng												

Ngày 31 tháng 03 năm 2019

Người lập biểu **Kế toán trưởng**

(Nguồn: Phòng kế toán Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật)

Phụ lục 2.4

CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN KỸ THUẬT

Bảng định mức nguyên vật liệu

Đơn vị:Đồng

Định mức NVL cho 100 m sản phẩm	Sản phẩm				
	P1	P2	A1	A2	AP
Nhựa(Kg)					
Màng nhôm (m)					
Màng MPET					
Phụ gia (Kg)					
Ống giấy (ống)					
Túi bọc hàng (Túi)					
Băng dính bọc hàng (cuộn)					

(Nguồn: Phòng kế toán Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật)

CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN KỸ THUẬT

Bảng dự toán nguyên vật liệu

Tháng 1/2019

Đơn vị:Đồng

Tên nguyên vật liệu	Đơn vị tính	Số lượng		
		Tồn kho	Đặt hàng thêm	Tổng cộng
Hạt nhựa	Kg			
Màng nhôm	M^2			
Màng MPET/PE	M^2			
Phụ gia	Kg			
……		…..	……	…..

(Nguồn: Phòng kế toán Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật)

Phụ lục 2.5

CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN KỸ THUẬT

Bảng tổng hợp nguyên vật liệu

Tháng 1/2019

Đơn vị:Đồng

STT	Nguyên vật liệu	Giá trị	Cơ cấu(%)
1	***Nguyên vật liệu chính***	***30.847.062.538***	***92.52***
1.1	Nhựa	17.404.217.708	
1.2	Màng nhôm	1.798.796.538	
1.3	Màng MPET/PE	11.644.048.292	
2	***Nguyên vật liệu phụ***	***2.515.413.197***	***7.48***
2.1	Phụ gia	948.517.903	
2.2	Ống giấy	768.085.740	
2.3	Túi PE	639.497.548	
2.4	Băng dính	61.077.950	
2.5	Nguyên vật liệu khác	98.234.056	
	Tổng cộng	**33.362.475.735**	**100**

(Nguồn: Phòng kế toán Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật)

Phụ lục 2.6

CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN KỸ THUẬT

Bảng phân bổ tiền lương, BHXH

Tháng 01/2019

Đơn vị:Đồng

STT	Ghi có TK / Ghi nợ TK	TK 334	TK 338					Tổng cộng
			BHXH (18%)	BHYT (3%)	KPCĐ (2%)	BHTN (1%)	Cộng TK 338	
1	TK 154-NC	881.346.700	158.642.406	26.440.401	8.813.467	17.626.934	211.523.208	1.092.869.908
2	TK 154-SXC	244.531.500	44.015.670	7.335.945	2.445.315	4.890.630	58.687.560	303.219.060
3	TK 6421	311.851.000	56.133.180	9.355.530	3.118.510	6.237.020	74.844.240	386.695.240
4	TK 6422	482.621.000	86.871.780	14.478.630	4.826.210	9.652.420	115.829.040	598.450.040
Cộng		1.920.350.200	345.663.036	57.610.506	19.203.502	38.407.004	460.884.048	2.381.234.248

(Nguồn: Phòng kế toán Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật)

Phụ lục 2.7

CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN KỸ THUẬT

Bảng tập hợp chi phí sản xuất chung

Tháng 1 năm 2019

Đơn vị:Đồng

TT	Các loại chi phí	TK 154 (VND)	Cơ cấu (%)
1	Chi phí tiền lương cho nhân viên quản lý phân xưởng		
2	Chi phí về nguyên vật liệu dùng trong phân xưởng		
3	Chi phí về công cụ, dụng cụ dùng trong phân xưởng		
4	Chi phí khấu hao tài sản cố định		
5	Chi phí điện, nước…		
Cộng			

(Nguồn: Phòng kế toán Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thu

Phụ lục 3.1

CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN KỸ THUẬT

Báo cáo bán hàng

Tháng 01/2019

Sản phẩm		Số lượng	Đơn giá		Thành tiền		Chi phí		Lãi gộp
			Giá vốn	Giá bán	Giá vốn	Giá bán	Bán hàng	Quản lý chung	
A1	KT								
	TT								
A2	KT								
	TT								
P1	KT								
	TT								
P2	KT								
	TT								
AP	KT								
	TT								

(Nguồn: Phòng kế toán Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật)

Phụ lục 3.2

Đơn vị:

Bộ phận:

BÁO CÁO SẢN XUẤT

Tháng ….Quý…..Năm….

(Phương pháp bình quân)

Chỉ tiêu	Tổng số	Khối lượng tương đương		
		Nguyên vật liệu trực tiếp	Nhân công trực tiếp	Chi phí sản xuất chung
A	1	2	3	4
Tổng hợp chi phí và xác định giá thành chi phí sản phẩm				
- Chi phí dở dang đầu kỳ				
- Chi phí phát sinh trong tháng				
Tổng cộng chi phí				
Giá thành Đơn vị sản phẩm hoàn thành				
C - Cân đối chi phí				
- Nguồn chi phí đầu vào				
+ Chi phí dở dang đầu kỳ				
+ Chi phí phát sinh trong kỳ				
- Phân bổ chi phí (đầu ra)				
+ Giá thành khối lượng sản phẩm hoàn thành				
+ Chi phí dở dang cuối kỳ				
+ Nguyên vật liệu trực tiếp				
+ Nhân công trực tiếp				
+ Chi phí sản xuất chung				

Ngày ….tháng ….năm …

Kế toán trưởng	**Phụ trách bộ phận báo cáo**	**Người lập**
(Ký, họ tên)	(Ký, họ tên)	(Ký, họ tên)

(Nguồn: Phòng kế toán Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật)

Phụ lục 3.3
Đơn vị:

Bộ phận:

PHIẾU TÍNH GIÁ THÀNH CÔNG VIỆC

Doanh nghiệp……

(Tên khách hàng):……(Địa chỉ):……(Ngày đặt hàng):……

Loại sản phẩm:……..Ngày bắt đầu sản xuất:……

Mã số công việc:…….. (Ngày hẹn giao hàng):……

Số lượng sản xuất:……Ngày hoành thành:……..

Đơn vị: Đồng

Diễn giải	Nguyên vật liệu trực tiếp			Nhân công trực tiếp			Chi phí sản xuất chung			Tổng chi phí	Số lượng sản phẩm hoàn thành		
	Chứng từ		Số tiền	Chứng từ		Số tiền	Tỷ lệ (đơn giá)	Căn cứ phân bổ	Số phân bổ		Chứng từ		Số lượng
	Ngày	Số hiệu		Ngày	Số hiệu						Ngày	Số hiệu	
Giá thành Đơn vị		x		x	x		x	x			x	x	

Ngày ….tháng ….năm …

Kế toán trưởng **Người lập và ghi phiếu**

(Ký, họ tên) (Ký, họ tên)

(Nguồn: Phòng kế toán Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật)

Phụ lục 3.4

Đơn vị:

Bộ phận:

BÁO CÁO NĂNG XUẤT LAO ĐỘNG

Tháng……Quí……..Năm……

Đối tượng sử dụng	Kế hoạch			Thực hiện			So sánh KH/TH					Ý kiến	
							Tỷ lệ (%)		Chênh lệch				
	Số công	Đơn giá	Thành Tiền	Số công	Đơn giá	Thành Tiền	Công	Tiền	Số công	Đơn giá	Thành Tiền	Nhận xét, nguyên nhân	Kiến nghị, biện pháp
A	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**
-Sản phẩm (bộ phận)													
-													
-													
-													
Tổng cộng		**x**			**x**					**x**			

Ngày ….tháng ….năm …

Kế toán trưởng **Người lập và ghi phiếu**

(Ký, họ tên) (Ký, họ tên)

(Nguồn: Phòng kế toán Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật)

Phụ lục 3.5

Đơn vị:

Bộ phận:

BÁO CÁO BÁN HÀNG

Tháng……Quí……..Năm…

Sản phẩm		Bán Buôn									Bán lẻ									
		Số lượng	Đơn giá		Thành Tiền		Chi phí cho việc bán			Lãi (lỗ) gộp	Số lượng	Đơn giá		Thành Tiền		Chi phí cho việc bán			Lãi (lỗ) gộp
			Giá vốn	Giá bán	Giá vốn	Doanh thu	Chi phí bán hàng phân bổ	Chi phí quản lý chung phân bổ	Cộng			Giá vốn	Giá bán	Giá vốn	Doanh thu	Chi phí bán hàng phân bổ	Chi phí quản lý chung phân bổ	Cộng	
A		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Sản phẩm …	KH																		
	TH																		
Sản phẩm ….	KH																		
	TH																		
…… ….	KH																		
	TH																		
Tổng cộng	KH																		
	TH																		

Ngày ….tháng ….năm …

Kế toán trưởng

(Ký, họ tên)

Người lập và ghi phiếu

(Ký, họ tên)

Phụ lục 3.6

Đơn vị:

Bộ phận:

BÁO CÁO TÌNH HÌNH NỢ THEO THỜI HẠN NỢ VÀ KHÁCH HÀNG

Từ ngày……..đến ngày……

Mã số	Khách hàng	Tổng nợ	Thời hạn nợ				Đánh giá tình trạng nợ	Ý kiến kiến nghị
			…..	…..	…..	……		
A	B	C	1	2	3	4		
Tổng cộng								

Ngày ….tháng ….năm …

Phụ trách bộ phận báo cáo	**Kế toán trưởng**	**Giám đốc**
(Ký, họ tên)	*(Ký, họ tên)*	*(Ký, họ tên)*

(Nguồn: Phòng kế toán Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật)

Phụ lục 3.7

Đơn vị:

Bộ phận:

BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG, KINH DOANH

Tháng……Quí……..Năm…

PHẦN I - DOANH THUĐơn vị tính: Đồng

Chỉ tiêu	Sản phẩm (Bộ phận, lĩnh vực)			Sản phẩm (Bộ phận, lĩnh vực)			…..	Tổng cộng		
	Kỳ trước	Kỳ này		Kỳ trước	Kỳ này		…..	Kỳ trước	Kỳ này	
		KH	TH		KH	TH			KH	TH
A	1	2	3	4	5	6	…..	….	…..	….
1.Doanh thu										
2. Các khoản giảm trừ -Chiết khấu TM -Giảm giá hàng bán -Hàng bán bị trả lại -Thuế TTĐB, Thuế XK, thuế GTGT phải nộp (PP trực tiếp)										
3. Doanh thu thuần										

(Nguồn: Phòng kế toán Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật)

Phụ lục 3.8

CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN KỸ THUẬT

Phiếu tính giá thành lô sản xuất

Mã số: Tên sản phẩm: Số lượng sản phẩm thực tế:										Ngày bắt đầu: Ngày hoàn thành:				
Nguyên vật liệu trực tiếp						**Nhân công Trực Tiếp**				**Sản xuất chung**				
Phiếu xuất kho		Tên NVL	Khối lượng	Đơn giá	Thành Tiền	Công nhân	Số giờ lao động	Đơn giá	Thành Tiền	Số giờ máy (số giờ lao động)	Tỷ lệ phân bổ CPSX chung biến đổi	CPSX chung biến đổi	Tỷ lệ phân bổ CPSX chung cố định	CPSX chung cố định
Số	Ngày													
…														
Tổng						Tổng				Tổng				
Tổng hợp chi phí lô sản xuất														
						Tổng giá thành				Giá thành Đơn vị				
Chi phí nguyên vật liệu trực tiếp Chi phí nhân công trực tiếp Chi phí sản xuất chung Chi phí sản xuất chung biến đổi Chi phí sản xuất chung cố định														
Tổng														

(Nguồn: Phòng kế toán Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật)

Phụ lục 3.9

CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN KỸ THUẬT

Phiếu dự toán chi phí lô sản xuất

<table>
<tr><td colspan="4">Mã số:
Tên sản phẩm:
Số lượng sản phẩm thực tế:</td><td colspan="6">Ngày bắt đầu:
Ngày hoàn thành:</td></tr>
<tr><td colspan="4">Nguyên vật liệu trực tiếp</td><td colspan="3">Nhân công trực tiếp</td><td colspan="5">Sản xuất chung</td></tr>
<tr><td>Tên NVL</td><td>Khối lượng</td><td>Đơn giá</td><td>Thành Tiền</td><td>Số giờ lao động định mức</td><td>Đơn giá</td><td>Thành Tiền</td><td>Số giờ máy (số giờ lao động)</td><td>Tỷ lệ phân bổ CPSX chung biến đổi</td><td>CPSX chung biến đổi</td><td>Tỷ lệ phân bổ CPSX chung cố định</td><td>CPSX chung cố định</td></tr>
<tr><td>…</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>…</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="4">Tổng</td><td colspan="3">Tổng</td><td colspan="5">Tổng</td></tr>
<tr><td colspan="12">Tổng hợp chi phí lô sản xuất</td></tr>
<tr><td colspan="4"></td><td colspan="3">Tổng giá thành dự toán</td><td colspan="5">Giá thành Đơn vị dự toán</td></tr>
<tr><td colspan="4">Chi phí nguyên vật liệu trực tiếp
Chi phí nhân công trực tiếp
Chi phí sản xuất chung
Chi phí sản xuất chung biến đổi
Chi phí sản xuất chung cố định</td><td colspan="3"></td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td colspan="4">Tổng</td><td colspan="3"></td><td colspan="5"></td></tr>
</table>

(Nguồn: Phòng kế toán Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật)

Phụ lục 3.10

CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN KỸ THUẬT

Bảng báo cáo kết quả kinh doanh theo sản phẩm

Tháng 1 (Quí)….

Chỉ tiêu	Sản phẩm P1			Sản phẩm P2			Sản phẩm P3		
	1 Đơn vị Sp	%	Tổng	1 Đơn vị Sp	%	Tổng	…..	%	Tổng
1.Doanh thu									
2.Chi phí biến đổi									
a.CPNVLTT									
b.CPNCTT									
c.Hoa hồng bán hàng									
……									
3.Lợi nhuận góp									
4.CP cố định									
…..									
5.Lợi nhuận sản phẩm									

(Nguồn: Phòng kế toán Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật)

Phụ lục 3.11

CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN KỸ THUẬT

Bảng dự toán sản lượng sản phẩm sản xuất

Tháng 1 năm 2019

STT	Tên sản phẩm	Sản lượng (m^2)
1	Cách nhiệt P1	
2	Cách nhiệt P2	
3	Cách nhiệt A1	
4	Cách nhiệt A2	
5	Cách nhiệt AP	
Cộng		

(*Nguồn: Phòng kế toán Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật)*

CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN KỸ THUẬT

Bảng dự toán chi phí hạt nhựa

Tháng 1 năm 2019

Đơn vị:Đồng

STT	Tên sản phẩm	Sản lượng (m^2)	Định mức hạt nhựa tiêu hao (kg/m^2)	Tổng cộng (kg)	Đơn giá	Thành tiền
1	Cách nhiệt P1					
2	Cách nhiệt P2					
3	Cách nhiệt A1					
4	Cách nhiệt A2					
5	Cách nhiệt AP					
Cộng						

(*Nguồn: Phòng kế toán Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật)*

Phụ lục 3.12

CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN KỸ THUẬT

Bảng dự toán sản lượng sản phẩm sản xuất

Tháng 1 năm 2019

Đơn vị:Đồng

STT	Tên sản phẩm	Sản lượng (m^2)	Tổng thời gian lao động (Giờ công)	Đơn giá cho một giờ công	Thành Tiền
1	Cách nhiệt P1				
2	Cách nhiệt P2				
3	Cách nhiệt A1				
4	Cách nhiệt A2				
5	Cách nhiệt AP				
Cộng					

(Nguồn: Phòng kế toán Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật)

CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN KỸ THUẬT

Bảng dự toán sản lượng sản phẩm sản xuất

Tháng 1 năm 2019

Đơn vị:Đồng

STT	Tên sản phẩm	Sản lượng tiêu thụ	Đơn vị	Thành tiền	Ghi chú
1	Cách nhiệt P1				
2	Cách nhiệt P2				
3	Cách nhiệt A1				
4	Cách nhiệt A2				
5	Cách nhiệt AP				
Cộng					

(Nguồn: Phòng kế toán Công ty TNHH Thương mại Đầu tư và Phát triển Kỹ thuật)