

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**PHẠM THỊ CÂN**

**TỔ CHỨC CÔNG TÁC KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI**  
**CÔNG TY CP THIẾT KẾ VIỄN THÔNG TIN HỌC ĐÀ NẴNG**

**Chuyên ngành : Kế toán**  
**Mã ngành : 60.34.30**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Đà Nẵng, Năm 2011**

Công trình được hoàn thành tại  
**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

Người hướng dẫn khoa học: **GS.TS. TRƯƠNG BÁ THANH**

Phản biện 1: **TS. TRẦN ĐÌNH KHÔI NGUYỄN**

Phản biện 2: **PGS.TS. LÊ ĐỨC TOÀN**

Luận văn được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 08 tháng 01 năm 2012

*\* Có thể tìm hiểu luận văn tại :*

- Trung tâm thông tin - Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng.

## MỞ ĐẦU

### 1. Sự cần thiết của đề tài nghiên cứu

Kế toán nói chung và kế toán quản trị nói riêng là một trong những công cụ quan trọng đối với các nhà quản trị doanh nghiệp trong việc ra quyết định, quản lý, kiểm soát, đánh giá hoạt động.

Kế toán trách nhiệm là một bộ phận của kế toán quản trị sẽ cung cấp thông tin đầy đủ, thích hợp cho việc đánh giá năng lực của các nhà quản lý trong việc lựa chọn quyết định và đánh giá kết quả thực hiện quyết định đó tới từng cấp quản lý thông qua việc uỷ quyền hay phân cấp quản lý.

### 2. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Luận văn tập trung nghiên cứu những nội dung cơ bản về kế toán trách nhiệm và việc vận dụng kế toán trách nhiệm trong các doanh nghiệp tư vấn thiết kế và xây lắp.

Phạm vi nghiên cứu của đề tài là hệ thống kế toán trách nhiệm tại Công ty Cổ phần Thiết kế Viễn thông Tin học Đà Nẵng.

### 3. Mục đích nghiên cứu của đề tài

Kế thừa những nghiên cứu lý luận trong nước và nước ngoài; Nghiên cứu thực tiễn về tổ chức trách nhiệm đang diễn ra tại Công ty Cổ phần Thiết kế Viễn thông Tin học Đà Nẵng, phản ánh cơ cấu tổ chức, trách nhiệm quản lý và tài chính của các bộ phận đối với mục tiêu của tổ chức. Từ đó rút ra những kết luận làm cơ sở khoa học về kế toán trách nhiệm, đánh giá thành quả hoạt động của các bộ phận thông qua các chỉ tiêu nhằm giúp cho nhà quản lý của doanh nghiệp thực hiện một cách đồng bộ, phát huy và khai thác tiềm năng của các bộ phận để hoàn thành mục tiêu chung của doanh nghiệp.

#### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Về mặt phương pháp luận, luận văn được thực hiện theo quan điểm duy vật biện chứng, duy vật lịch sử, phương pháp tiếp cận hệ thống.

Phương pháp nghiên cứu cụ thể của đề tài là xây dựng cơ sở lý luận về kế toán trách nhiệm từ những kết quả nghiên cứu trong nước và nước ngoài, từ đó nghiên cứu thực trạng về kế toán trách nhiệm tại Công ty Cổ phần Thiết kế Viễn thông Tin học Đà Nẵng và sử dụng phương pháp điều tra điển hình, phương pháp phân tích tổng hợp, phương pháp thực chứng để đối chiếu các vấn đề... trên cơ sở đó đưa ra những nội dung cần hoàn thiện phù hợp với khả năng thực hiện được.

#### **5. Kết cấu của luận văn**

Ngoài phần mở đầu và kết luận, phụ lục danh mục tài liệu tham khảo thì luận văn được chia làm 3 chương:

Chương 1: Những vấn đề lý luận cơ bản về tổ chức kế toán trách nhiệm

Chương 2: Thực trạng về tổ chức kế toán trách nhiệm tại Công ty Cổ phần Thiết kế Viễn thông Tin học Đà Nẵng

Chương 3: Một số giải pháp hoàn thiện tổ chức kế toán trách nhiệm tại Công ty Cổ phần Thiết kế Viễn thông Tin học Đà Nẵng

### **CHƯƠNG 1**

#### **NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN**

#### **VỀ TỔ CHỨC KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM**

##### **1.1. Khái quát về kế toán trách nhiệm**

###### ***1.1.1. Khái niệm kế toán trách nhiệm***

Kế toán trách nhiệm là hệ thống kế toán cung cấp thông tin về kết quả, hiệu quả hoạt động của các bộ phận, các đơn vị trong một doanh nghiệp. Đó là công cụ đo lường, đánh giá hoạt động của những

bộ phận liên quan đến đầu tư, lợi nhuận, doanh thu, chi phí mà bộ phận đó có quyền kiểm soát và có trách nhiệm tương ứng.

### ***1.1.2. Mục đích của kế toán trách nhiệm***

Mục đích của kế toán trách nhiệm là đo lường, qua đó đánh giá trách nhiệm quản lý và kết quả hoạt động của từng bộ phận trong việc thực hiện mục tiêu chung của toàn doanh nghiệp.

#### ***1.1.3. Kế toán trách nhiệm là nội dung cơ bản của kế toán quản trị***

- \* Thông tin kế toán trách nhiệm hệ thống dưới dạng so sánh được
- \* Phương pháp phân loại chi phí phải đáp ứng mục tiêu quản lý cụ thể
- \* Phương pháp đồ thị - biểu đồ biểu thị mối quan hệ của thông tin
- \* Kế toán trách nhiệm sử dụng phương pháp phân tích riêng thích hợp để cung cấp thông tin

#### ***1.1.4. Ảnh hưởng về thái độ của người quản lý đối với hệ thống kế toán trách nhiệm***

Hệ thống kế toán trách nhiệm sẽ cung cấp các chỉ tiêu, các công cụ và các báo cáo làm cơ sở cho việc đánh giá kết quả của từng bộ phận và trách nhiệm của từng cấp quản lý. Do vậy thái độ của từng nhà quản trị bộ phận sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả của họ.

## **1.2. Nội dung tổ chức kế toán trách nhiệm**

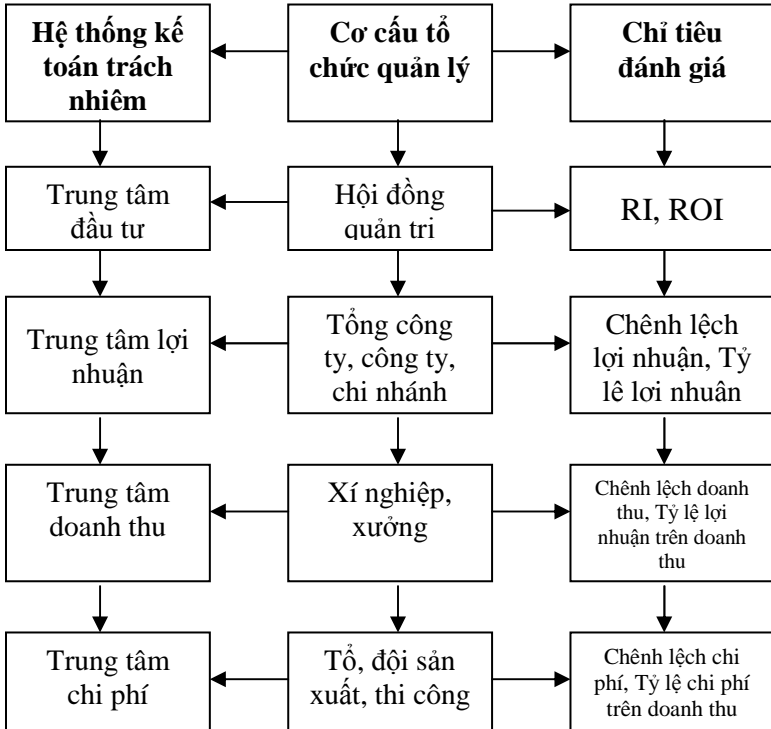
### ***1.2.1. Tổ chức phân cấp quản lý là cơ sở của tổ chức kế toán trách nhiệm***

Tổ chức phân cấp quản lý là việc người quản lý giao quyền ra quyết định cho cấp quản lý thấp hơn trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp. Và cấp dưới đó chỉ ra quyết định trong phạm vi trách nhiệm của mình.

### ***1.2.2. Tổ chức các trung tâm trách nhiệm***

#### ***1.2.2.1. Khái niệm về trung tâm trách nhiệm:***

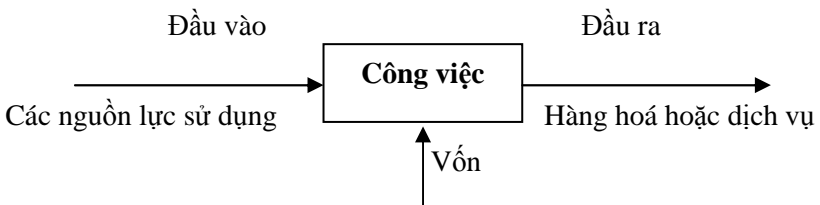
Trung tâm trách nhiệm là một bộ phận, nơi mà nhà quản trị bộ phận chịu trách nhiệm về việc hoàn thành trách nhiệm của bộ phận mình. Một công ty gồm nhiều trung tâm trách nhiệm. Hệ thống kế toán trách nhiệm trong mỗi quan hệ với cơ cấu tổ chức thông qua sơ đồ sau:



Sơ đồ 1.1 Mối quan hệ giữa hệ thống kế toán trách nhiệm với cơ cấu tổ chức quản lý

### 1.2.2.2 Xây dựng các trung tâm trách nhiệm

#### Trung tâm trách nhiệm



*a. Trung tâm chi phí*

Trung tâm chi phí là trung tâm mà ở đó người quản lý chỉ có quyền kiểm soát và chịu trách nhiệm đối với chi phí phát sinh.

*b. Trung tâm doanh thu*

Trung tâm doanh thu là một bộ phận trong một tổ chức mà người có trách nhiệm quản lý ở đây có quyền điều hành và có trách nhiệm đối với doanh thu đạt được trong phạm vi mình quản lý.

*c. Trung tâm lợi nhuận*

Trung tâm lợi nhuận là trung tâm trách nhiệm mà ở đó nhà quản lý chịu trách nhiệm về kết quả kinh doanh sản phẩm, dịch vụ của trung tâm đó, nhưng không có quyền quyết định đến vốn đầu tư.

*d. Trung tâm đầu tư*

Trung tâm đầu tư là trung tâm có quyền cao nhất, trung tâm này thường thuộc về các chủ đầu tư hay đại diện của một nhóm người bỏ vốn vào doanh nghiệp.

Khi đánh giá hiệu quả của trung tâm đầu tư ta thường dựa vào các chỉ tiêu tài chính sau:

- Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư ROI (Return on investment)
- Lợi nhuận còn lại RI (Residual income)

**1.2.3. Chỉ tiêu đánh giá thành quả các trung tâm trách nhiệm**

*a. Các chỉ tiêu đánh giá thành quả của trung tâm chi phí*

Để đánh giá thành quả của trung tâm chi phí thông thường dựa trên các chỉ tiêu cơ bản sau:

Chênh lệch chi phí = Chi phí thực tế - Chi phí dự toán

Chênh lệch tỷ lệ chi  
nhí trên doanh thu =  $\frac{\text{Chi phí thực tế}}{\text{Doanh thu thực tế}} - \frac{\text{Chi phí dự toán}}{\text{Doanh thu dự toán}}$

*b. Các chỉ tiêu đánh giá thành quả trung tâm doanh thu*

Đánh giá thành quả của trung tâm doanh thu được thể hiện qua tình hình thực hiện những chỉ tiêu cơ bản sau:

Chênh lệch doanh thu = Doanh thu thực tế - Doanh thu dự toán

Chênh lệch tỷ lệ lợi nhuận trên doanh thu =  $\frac{\text{Lợi nhuận thực tế}}{\text{Doanh thu dự toán}} - \frac{\text{Lợi nhuận dự toán}}{\text{Doanh thu dự toán}}$

*c. Các chỉ tiêu đánh giá thành quả của trung tâm lợi nhuận*

Thành quả của trung tâm lợi nhuận được thể hiện tập trung qua 2 chỉ tiêu cơ bản sau:

Chênh lệch lợi nhuận = Lợi nhuận thực tế - Lợi nhuận dự toán

Chênh lệch tỷ lệ lợi nhuận trên vốn =  $\frac{\text{Lợi nhuận thực tế}}{\text{Vốn hoạt động dự toán}_1} - \frac{\text{Lợi nhuận dự toán}}{\text{Vốn hoạt động dự toán}}$

*d. Các chỉ tiêu đánh giá trung tâm đầu tư*

- Tỷ suất sinh lời của vốn đầu tư (ROI)

$$\text{ROI} = \frac{\text{Lợi nhuận}}{\text{Vốn đầu tư}}$$

- Thu nhập thặng dư (RI)

RI = Lợi nhuận của trung tâm đầu tư - Chi phí sử dụng vốn

**1.2.4. Tổ chức hệ thống báo cáo kế toán trách nhiệm**

*1.2.4.1. Đặc điểm của tổ chức hệ thống báo cáo kế toán trách nhiệm*

Tổ chức hệ thống báo cáo kế toán trách nhiệm là việc tổ chức hệ thống các báo cáo phản ánh kết quả về các chỉ tiêu tài chính chủ yếu theo thực tế đạt được và theo dự toán ở từng trung tâm trách nhiệm trong một khoảng thời gian nhất định.

*1.2.4.2. Nội dung của tổ chức hệ thống báo cáo kế toán trách nhiệm*

*a. Báo cáo trách nhiệm của trung tâm chi phí*



- Đánh giá mức độ hoàn thành kế hoạch sản xuất trong mối quan hệ với kế hoạch tiêu thụ

- Kiểm soát chi phí trong mối quan hệ với doanh thu ước tính

- Đánh giá mức độ hoàn thành các chi phí định mức và chi phí dự toán

- Xác định các nguyên nhân chủ quan và khách quan tác động đến tình hình thực hiện các định mức và dự toán chi phí

*b. Báo cáo trách nhiệm của trung tâm doanh thu*

Thể hiện tất cả các doanh thu phát sinh, chi phí phát sinh theo dự toán và theo thực tế; tỷ lệ lợi nhuận trên doanh thu và tỷ lệ chi phí trên doanh thu.

*c. Báo cáo trách nhiệm của trung tâm lợi nhuận*

Báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh theo hình thức số dư đảm phí tạo điều kiện cho nhà quản trị kiểm soát chi phí, doanh thu của các trung tâm lợi nhuận

*d. Báo cáo trách nhiệm của trung tâm đầu tư*

Trình bày thu nhập và tình hình tài chính dự toán và thực hiện của một bộ phận, cung cấp thông tin kịp thời cho nhà quản trị cấp cao giúp cho họ có những điều chỉnh kịp thời nhằm làm tăng sinh lợi của doanh nghiệp

**1.2.5. Vai trò và phân loại của dự toán trong hệ thống kế toán trách nhiệm**

*1.2.5.1. Vai trò của dự toán trong hệ thống kế toán trách nhiệm*

- Giúp cho việc kiểm soát lợi nhuận và hoạt động kinh doanh

- Dự toán là một tiêu chí hữu ích để so sánh kết quả thực hiện

- Việc so sánh giữa dự toán và thực tế còn giúp ích cho doanh nghiệp trong đánh giá các nhà quản trị

*1.2.5.2. Phân loại dự toán trong hệ thống kế toán trách nhiệm*

*a. Dự toán bộ phận*

Dự toán bộ phận thường được lập theo một trong ba tiêu thức: Nội dung kinh tế của các hoạt động, địa điểm phát sinh và thời gian hoạt động.

*b. Dự toán chung*

Trên cơ sở tổng hợp các chỉ tiêu dự toán ở các cấp cơ sở, các phòng ban chức năng sẽ tổng hợp các chỉ tiêu của dự toán bộ phận thành dự toán chung cho doanh nghiệp. Dự toán chung sẽ giúp cho nhà quản trị cấp cao có một cái nhìn tổng quát toàn diện về toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp và hướng các bộ phận đến việc thực hiện các mục tiêu chung.

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG 1**

Tóm lại, kế toán trách nhiệm là một bộ phận của kế toán quản trị, cung cấp cho nhà quản trị các chỉ tiêu để đánh giá kết quả của từng bộ phận trong một tổ chức.

Nhiệm vụ của kế toán trách nhiệm là xây dựng các trung tâm trách nhiệm cho phù hợp với cơ cấu tổ chức và đặc điểm kinh doanh của đơn vị. Thông qua đó thiết lập hệ thống thông tin kế toán quản trị phục vụ cho mục tiêu quản trị doanh nghiệp.

Trong chương 1 của luận văn, tác giả đã tập trung khái quát đặc điểm kế toán trách nhiệm, xác định nội dung của tổ chức kế toán trách nhiệm như việc tổ chức phân cấp quản lý; tổ chức các trung tâm trách nhiệm; xác định các chỉ tiêu đánh giá thành quả quản lý và xác lập các hệ thống báo cáo kế toán trách nhiệm có liên quan. Đồng thời đánh giá được vai trò của dự toán trong hệ thống kế toán trách nhiệm.

## CHƯƠNG 2

### THỰC TRẠNG VỀ TỔ CHỨC KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI C.TY CP THIẾT KẾ VIỄN THÔNG TIN HỌC ĐÀ NẴNG

#### 2.1. Giới thiệu về Công ty CP Thiết kế Viễn thông tin học Đà Nẵng

##### 2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Thực hiện chủ trương của Nhà nước công ty đã chuyển đổi hình thức sở hữu từ doanh nghiệp nhà nước sang công ty cổ phần. Ngoài lĩnh vực tư vấn lập dự án đầu tư và thiết kế dự toán, công ty kinh doanh nhiều ngành nghề mới là giám sát, thi công xây lắp các công trình viễn thông, công nghệ thông tin, xây dựng công nghiệp, bảo an, điều khiển tự động, dân dụng và đầu tư xây dựng hạ tầng cho thuê.

##### 2.1.2. Đặc điểm tổ chức sản xuất kinh doanh của công ty

Công ty CP Thiết kế Viễn Thông Tin học Đà Nẵng kinh doanh các ngành nghề sau:

- Dịch vụ tư vấn lập dự án đầu tư và thiết kế dự toán
- Dịch vụ xây dựng, lắp đặt và bảo dưỡng
- Dịch vụ cho thuê cơ sở hạ tầng viễn thông
- Dịch vụ giám sát thi công xây dựng và lắp đặt thiết bị

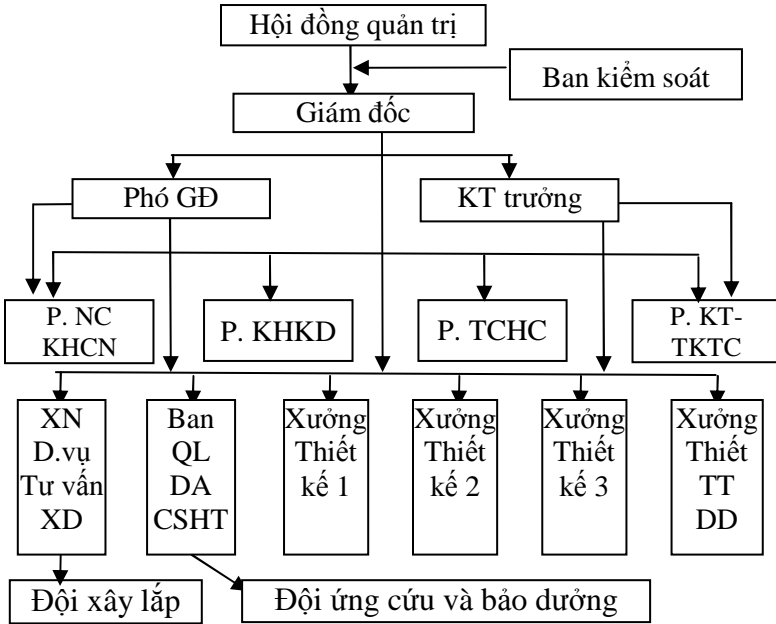
Công ty xây dựng mô hình tổ chức sản xuất như sau:

- Phòng ban chức năng gồm có phòng Tổ chức hành chính, Phòng nghiên cứu KHKTCN, Phòng kế hoạch kinh doanh, Phòng kế toán TKTC

- Các xưởng thiết kế: Tổ chức và thực hiện công tác tư vấn, lập dự án đầu tư, thiết kế kỹ thuật thi công và giám sát thi công

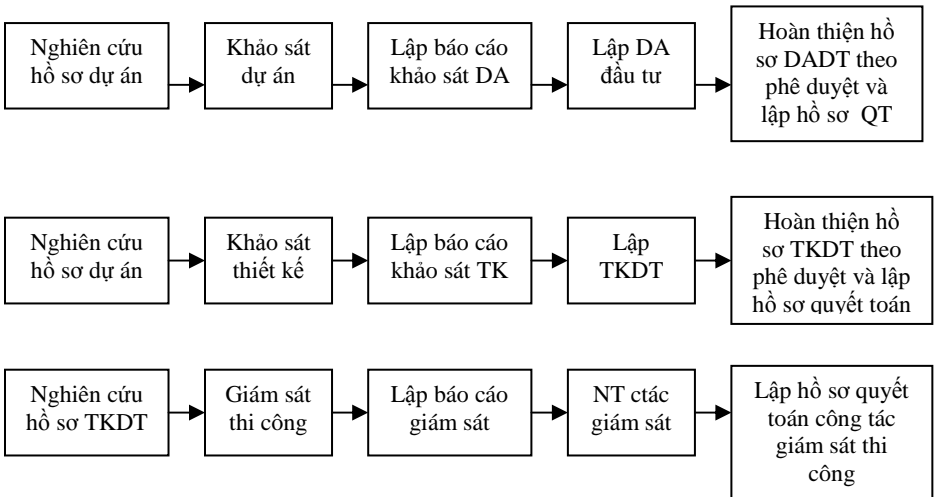
- Ban quản lý dự án - cơ sở hạ tầng: Triển khai thực hiện công tác đầu tư, tổ chức quản lý, bảo dưỡng và vận hành cơ sở hạ tầng cho thuê

- Xí nghiệp dịch vụ tư vấn xây dựng: Có tư cách pháp nhân, thực hiện lắp đặt, thi công xây lắp, bảo dưỡng công trình



Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức công ty

**\* Quy trình sản xuất của các xưởng thiết kế**



Sơ đồ 2.2 Quy trình sản xuất của các xưởng thiết kế

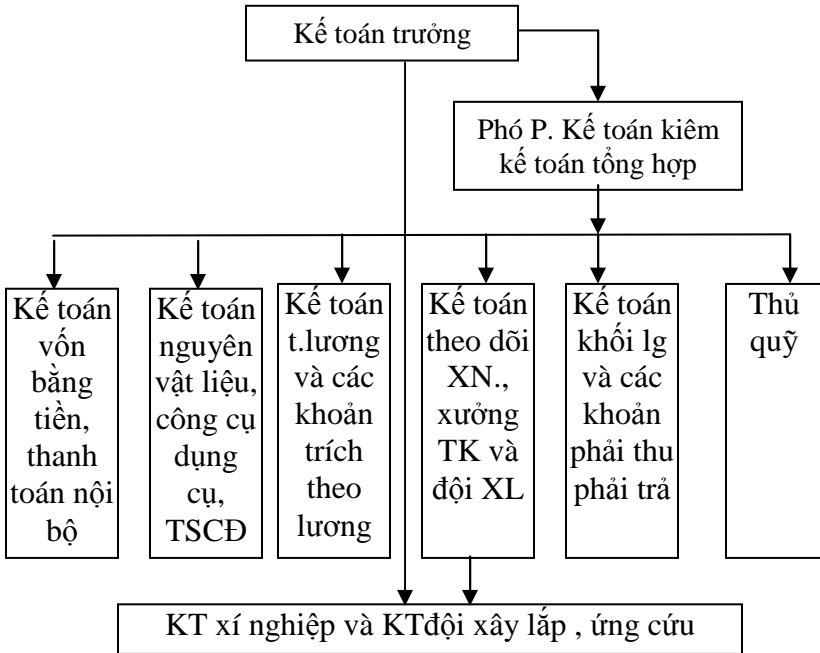
**\* Quy trình sản xuất của Xí nghiệp Dịch vụ tư vấn xây dựng**

Xem trong bảng luận văn chính thức

**\* Công tác sản xuất của Ban quản lý dự án - CSHT**

Triển khai công tác đầu tư hạ tầng cho thuê gồm nhà trạm, cột anten, máy phát điện, nguồn điện lưới AC; Phối hợp với công ty tìm đối tác để thương thảo ký kết hợp đồng cho thuê hệ thống cơ sở hạ tầng trên; Tổ chức vận hành, bảo dưỡng, bảo trì hạ tầng cho thuê; Tổ chức công tác ứng cứu nguồn điện AC khi có sự cố mất điện lưới AC.

**2.1.3. Đặc điểm tổ chức kế toán tại công ty**



Sơ đồ 2.4 Sơ đồ tổ chức bộ máy kế toán của công ty

**2.2. Thực trạng tổ chức kế toán trách nhiệm tại Công ty cổ phần**

**Thiết kế Viễn thông tin học Đà Nẵng**

**2.2.1. Tổ chức phân cấp quản lý trong công ty**

### 2.2.1.1. Phân cấp quản lý về tài chính

\* Đối với công ty

\* Đối với đơn vị hạch toán phụ thuộc là Xí nghiệp Dịch vụ tư vấn xây dựng

\* Đối với các đơn vị hạch toán trực tiếp tại công ty như các xưởng thiết kế, Ban quản lý dự án - CSHT

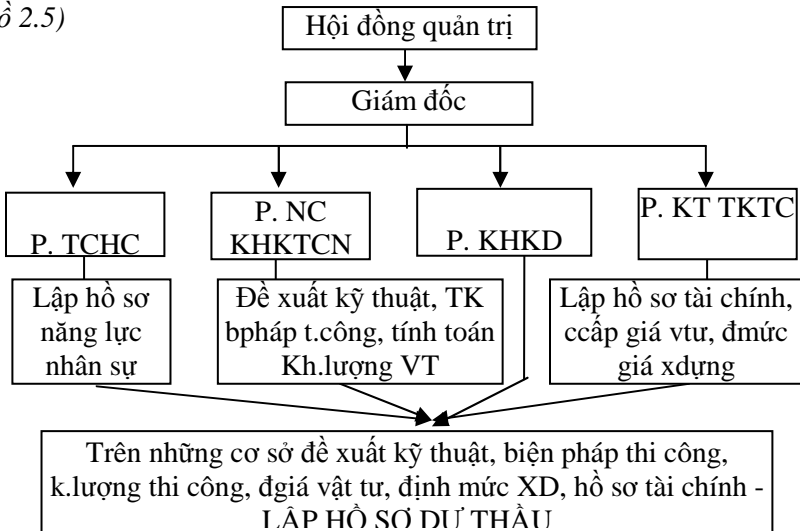
### 2.2.1.2. Phân cấp công tác lập các kế hoạch

Việc phân cấp lập kế hoạch của công ty gồm: Kế hoạch sản xuất kinh doanh; Kế hoạch đầu tư phát triển; Kế hoạch sửa chữa lớn; Kế hoạch nghiệm thu – thanh toán; Kế hoạch cung cấp vật tư thiết bị; Kế hoạch cung cấp vốn; Kế hoạch lao động - tiền lương...

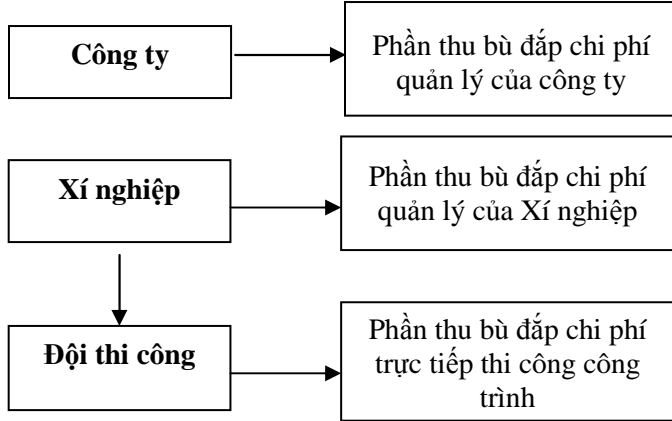
### 2.2.1.3. Phân cấp công tác đấu thầu và giao khoán

a, Tổ chức công tác đấu thầu

Quá trình lập hồ sơ tham gia đấu thầu tại công ty như sau ( Sơ đồ 2.5)



Sơ đồ 2.5 Sơ đồ Phân công chức năng nhiệm vụ phục vụ công tác đấu thầu



Sơ đồ 2.6 Sơ đồ Phân cấp công tác đấu thầu, giao khoán  
b, Tổ chức công tác giao khoán

b.1/ Tổ chức giao khoán

b.2/ Hình thức giao khoán:

\* Giá giao khoán được tính cho từng loại công trình nhưng phải đảm bảo duy trì được bộ máy quản lý

## 2.2.2. Phân tích tình hình quản lý doanh thu, chi phí và vốn đầu tư tại Công ty cổ phần Thiết kế Viễn thông tin học Đà Nẵng

### 2.2.2.1. Tình hình quản lý doanh thu

Doanh thu dịch vụ xây lắp được hạch toán vào TK 5114. Doanh thu dịch vụ tư vấn thiết kế được hạch toán vào TK 5113 (thông kê chi tiết cho từng xưởng). Doanh thu dịch vụ cho thuê cơ sở hạ tầng được hạch toán vào TK 5112.

### 2.2.2.2. Tình hình quản lý chi phí

Tại Công ty CP Thiết kế Viễn thông Tin học Đà Nẵng có 3 ngành nghề kinh doanh khác nhau do vậy về công tác tổ chức quản trị chi phí của mỗi lĩnh vực là khác nhau.

### 2.2.2.3 Tình hình quản lý vốn đầu tư

Công ty cổ phần thiết kế Viễn thông tin học Đà Nẵng vốn đầu tư được theo dõi và quản lý tập trung tại công ty. Theo quy chế về phân cấp tài chính, Công ty giao vốn cho Xí nghiệp dịch vụ Tư vấn xây dựng quản lý và sử dụng.

### **2.2.3. Các chỉ tiêu đánh giá thành quả quản lý tại Công ty cổ phần Thiết kế Viễn thông tin học Đà Nẵng**

Các chỉ tiêu đánh giá thành quả quản lý tại công ty gồm: Chỉ tiêu đánh giá công tác đấu thầu và giao khoán; Chỉ tiêu đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch; Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả kinh doanh.

### **2.2.4. Tổ chức hệ thống báo cáo nội bộ trong Công ty cổ phần Thiết kế Viễn thông tin học Đà Nẵng**

**Bảng 2.1 Trình tự lập báo cáo kế toán nội bộ**

<b>Chi phí, doanh thu có khả năng kiểm soát</b>	<b>Hệ thống báo cáo nội bộ</b>
Tại Công ty	
Chi phí khấu hao tài sản cố định	Bảng tính khấu hao tài sản cố định
Chi phí sửa chữa tài sản cố định	Chi phí sửa chữa tài sản cố định kế hoạch và thực hiện
Tổng hợp chi phí sản xuất dịch vụ xây lắp	Biểu 02b/BCNB Báo cáo chi phí xây lắp công trình theo từng khoản mục chi phí
Tổng hợp chi phí sản xuất dịch vụ Tư vấn thiết kế	Biểu 02a/BCNB Báo cáo chi phí sản xuất kinh doanh theo yếu tố
Tổng hợp chi phí sản xuất dịch vụ cho thuê cơ sở hạ tầng	Biểu 02a/BCNB Báo cáo chi phí sản xuất kinh doanh theo yếu tố
Tổng doanh thu của từng dịch vụ, doanh thu cả công ty, chi phí quản lý doanh nghiệp	Bảng tổng hợp kết quả sản xuất kinh doanh toàn công ty.



<b>Các đơn vị trực thuộc, chi nhánh</b>	
Tổng hợp chi phí sản xuất dịch vụ xây lắp	Biểu 02b/BCNB Báo cáo chi phí xây lắp công trình theo từng khoản mục chi phí
Doanh thu của từng dịch vụ	Biểu 01 “ Báo cáo nhanh”
Chi phí quản lý	Bảng tổng hợp chi phí quản lý

### **2.3. Đánh giá thực trạng tổ chức công tác kế toán trách nhiệm tại công ty**

#### **KẾT LUẬN CHƯƠNG 2**

Qua thực trạng công tác kế toán và quản lý của công ty, tác giả rút ra một số nhận xét công tác tổ chức kế toán trách nhiệm tại Công ty CP Thiết kế Viễn thông tin học Đà Nẵng như sau:

Qua thực trạng tổ chức công tác kế toán tại công ty. Tác giả nhận thấy rằng công ty đã bước đầu thực hiện được phân cấp quản lý và hình thành các trung tâm trách nhiệm phù hợp với quy mô của công ty. Đồng thời công ty đã xây dựng được các quy chế hoạt động và ban hành chỉ tiêu, báo cáo để đánh giá thành quả của các bộ phận.

Tuy nhiên hệ thống kế toán trách nhiệm tại Công ty cổ phần Thiết kế Viễn thông Tin học Đà Nẵng còn nhiều mặt hạn chế. Việc phân cấp quản lý và xác định các trung tâm trách nhiệm chưa được cụ thể. Việc đánh giá kết quả của các doanh nghiệp chủ yếu chỉ dựa vào doanh thu là chính chưa tính đến hiệu quả quản lý của các đơn vị. Công ty chưa xây dựng được định mức chi phí cho từng bộ phận nên việc kiểm soát chi phí chưa đạt hiệu quả. Hệ thống báo cáo nội bộ còn sơ sài chưa mang tính thường xuyên ảnh hưởng đến việc nắm bắt thông tin kịp thời của doanh nghiệp. Ngoài ra qui trình thu thập thông tin phục vụ

cho việc lập báo cáo nội bộ còn thiếu tính hệ thống và chưa đồng bộ giữa các đơn vị.

Qua nghiên cứu hệ thống kế toán trách nhiệm của công ty, cùng với việc vận dụng lý luận và những nghiên cứu trước, tác giả rút ra những biện pháp để bổ sung, điều chỉnh nhằm giúp công ty nâng cao vai trò của các trung tâm, xây dựng phương pháp đánh giá kết quả và hiệu quả kinh doanh một cách toàn diện hơn.

### **CHƯƠNG 3**

## **MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TỔ CHỨC KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THIẾT KẾ VIỄN THÔNG TIN HỌC ĐÀ NẴNG**

### **3.1. Sự cần thiết phải hoàn thiện tổ chức kế toán trách nhiệm tại Công ty cổ phần Thiết kế Viễn thông Tin học Đà Nẵng**

Qua việc nghiên cứu những cơ sở lý luận về tổ chức kế toán trách nhiệm và thực trạng tổ chức kế toán tại Công ty cổ phần Thiết kế Viễn thông Tin học Đà Nẵng. Tác giả nhận thấy rằng cần phải đưa ra các biện pháp nhằm hoàn thiện công tác tổ chức kế toán trách nhiệm để phục vụ cho yêu cầu quản lý là một việc cần thiết và có ý nghĩa thực tiễn.

### **3.2. Những yêu cầu đặt ra về hệ thống kế toán trách nhiệm tại Công ty cổ phần Thiết kế Viễn thông tin học Đà Nẵng**

Hệ thống kế toán trách nhiệm được xây dựng phải gắn với đặc thù sản xuất kinh doanh tại công ty; Hệ thống kế toán trách nhiệm phải đáp ứng được yêu cầu quản lý kinh tế, tài chính ở các cấp trong công ty; Hệ thống kế toán trách nhiệm xây dựng phải phân biệt rõ quyền hạn và trách nhiệm cụ thể của từng nhà quản lý ở mỗi cấp; Hệ thống kế toán

trách nhiệm phải xây dựng hệ thống báo cáo nội bộ khoa học đảm bảo phục vụ cung cấp thông tin của kế toán trách nhiệm.

### 3.3. Một số giải pháp xây dựng hệ thống kế toán trách nhiệm tại Công ty cổ phần Thiết kế Viễn thông tin học Đà Nẵng

Tổ chức kế toán trách nhiệm theo cơ cấu phân cấp quản lý mô hình mới gồm 2 xí nghiệp và 1 Ban quản lý; Xây dựng bộ máy kế toán hoàn thiện việc xử lý thông tin trong các trung tâm trách nhiệm; Hoàn thiện công tác đánh giá thành quả quản lý của các trung tâm trách nhiệm; Hoàn thiện tổ chức hệ thống báo cáo kế toán trách nhiệm

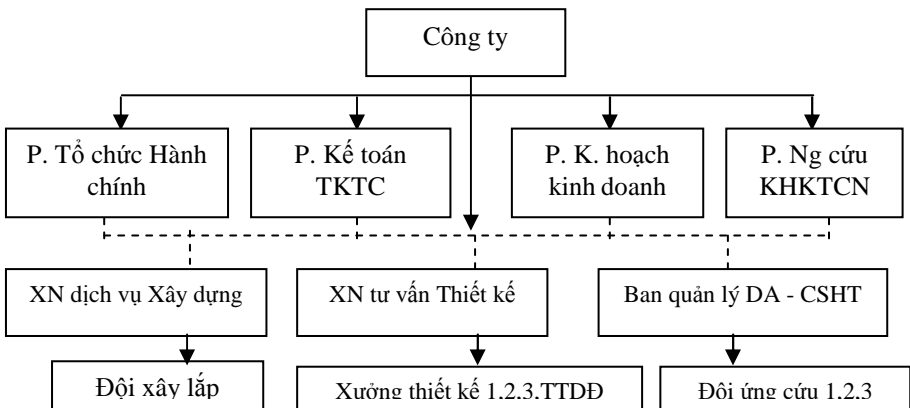
#### 3.3.1. Hoàn thiện tổ chức phân cấp quản lý và xây dựng các trung tâm trách nhiệm theo mô hình mới của công ty

##### 3.3.1.1. Tổ chức phân cấp quản lý tại Công ty cổ phần Thiết kế Viễn thông Tin học Đà Nẵng

\* Cấp thứ 1: là các xưởng thiết kế, các đội xây lắp, các đội ứng cứu. Nhà quản trị của cấp này là các trưởng xưởng, đội trưởng.

\* Cấp thứ 2: là các xí nghiệp. Nhà quản trị cấp này là các giám đốc xí nghiệp và chịu trách nhiệm về mọi hoạt động của chi nhánh.

\* Cấp thứ 3: Toàn công ty - là cấp quản lý cao nhất.



Sơ đồ 3.1 Sơ đồ cơ cấu phân cấp quản lý tại Công ty Cổ phần Thiết kế Viễn thông Tin học Đà Nẵng

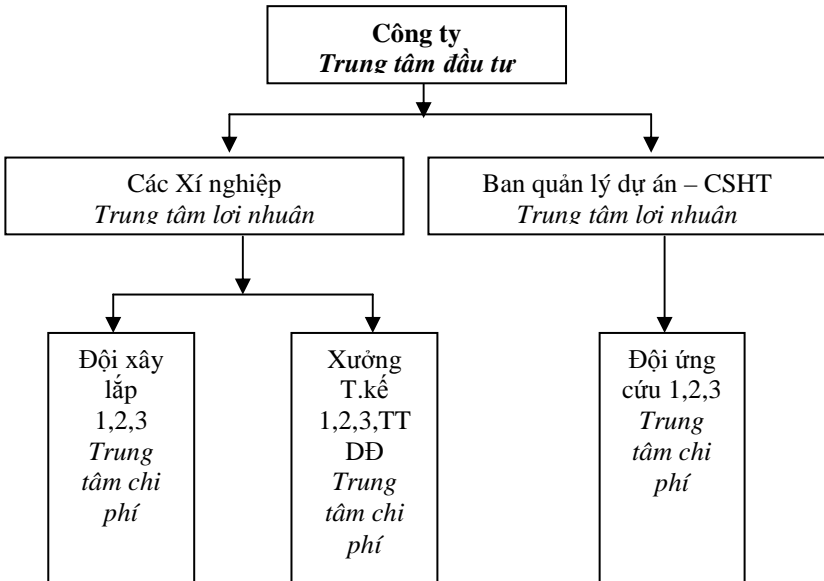
Ghi chú:  $\longrightarrow$  Quan hệ chỉ đạo  
 ----- Quan hệ công việc

3.3.1.2. Xây dựng mô hình tổ chức các trung tâm trách nhiệm tại Công ty cổ phần Thiết kế Viễn thông Tin học Đà Nẵng theo cơ cấu phân cấp quản lý.

a, Xác định mô hình tổ chức các trung tâm trách nhiệm

Dựa vào cơ cấu phân cấp quản lý, mô hình tổ chức các trung tâm trách nhiệm được thiết lập gồm 3 cấp quản lý:

- Cấp thứ nhất là các xưởng, đội sản xuất đây là các trung tâm chi phí.
- Cấp thứ hai là các Xí nghiệp, Ban quản lý dự án - CSHT trực thuộc công ty. Đây là các trung tâm lợi nhuận.
- Cấp thứ ba là xét trên toàn công ty đây là trung tâm đầu tư



Sơ đồ 3.2 Mô hình tổ chức kế toán trách nhiệm

b, Xác định mục tiêu và nhiệm vụ của các trung tâm trách nhiệm sau: Trung tâm đầu tư (Công ty); Trung tâm lợi nhuận (Xí nghiệp); Trung tâm chi phí.

Để quản lý chi phí có hiệu quả cần thiết phải xây dựng bộ mã chi phí.

### **3.3.2. Xác định bộ máy kế toán cho mô hình tổ chức kế toán trách nhiệm tại Công ty cổ phần Thiết kế Viễn thông Tin học Đà Nẵng.**

Mô hình tổ chức bộ máy kế toán được xây dựng trên cơ sở nền tảng của bộ máy kế toán cũ. Kế toán tại mỗi phân hành trong bộ máy kế toán của công ty phải vừa thực hiện nhiệm vụ của kế toán tài chính và vừa thực hiện nhiệm vụ của kế toán quản trị cho công việc được giao của mình.

Sự bố trí nhân sự phục vụ cho mô hình kế toán trách nhiệm có thể được thiết lập như sau:

<b>Trung tâm trách nhiệm</b>	<b>Nhà quản trị</b>	<b>Nhân sự kế toán</b>
<b>* Trung tâm đầu tư</b> Cấp công ty	Giám đốc công ty	Phòng Kế toán công ty, quản lý toán bộ hoạt động tài chính của công ty
<b>* Các trung tâm lợi nhuận</b> Các xí nghiệp và Ban	Các giám đốc xí nghiệp và giám đốc Ban	Phòng kế toán của các xí nghiệp và kế toán ban
<b>* Các trung tâm chi phí</b> + Trung tâm chi phí định mức  + Trung tâm chi phí tự do	+ Các trưởng xưởng, đội trưởng  + Trưởng các phòng ban chức năng	+ Các nhân viên thống kê ở các xưởng, đội thi công. Thực hiện việc tập hợp tất cả các chi phí phát sinh ở các xưởng, các đội thi công để báo cáo cho trưởng xưởng và đội trưởng  + Nhân viên kế toán tại công ty, tổng hợp những chi phí phát sinh về quản lý tại văn phòng công ty

### **3.3.3. Hoàn thiện công tác đánh giá thành quả của các trung tâm trách nhiệm**

#### **3.3.3.1. Đánh giá thành quả của trung tâm chi phí**

Đánh giá thành quả của trung tâm chi phí dựa trên cơ sở các báo cáo chi phí kế hoạch và thực hiện.

#### **3.3.3.2. Đánh giá thành quả của trung tâm lợi nhuận**

Việc đánh giá thành quả của trung tâm lợi nhuận dựa vào các chỉ tiêu sau: Tỷ lệ lợi nhuận trên doanh thu; Tỷ suất doanh thu trên vốn đầu tư; Tỷ suất lợi nhuận trên chi phí SXKD. Dựa trên các chỉ tiêu trên giám đốc công ty có thể so sánh, đánh giá về tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của từng trung tâm lợi nhuận.

#### **3.3.3.3. Đánh giá thành quả của trung tâm đầu tư**

Việc đánh giá thành quả của trung tâm đầu tư có thể dựa trên hai chỉ tiêu tài chính sau: Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI) và Lợi nhuận còn lại (RI). Chỉ tiêu ROI tuy là một chỉ tiêu tối ưu nhưng vẫn có những hạn chế và chỉ tiêu RI khắc phục được những hạn chế của chỉ tiêu ROI.

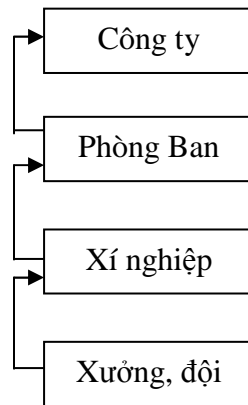
### **3.3.4. Hoàn thiện tổ chức hệ thống báo cáo kế toán trách nhiệm**

Sơ đồ trình tự báo cáo trong hệ thống kế toán trách nhiệm của công ty sẽ được thực hiện như sau:

Báo cáo thực hiện của các phòng ban, tổng hợp lại trong Báo cáo thực hiện cấp công ty

Báo cáo thực hiện của xí nghiệp, tổng hợp lại trong Báo cáo thực hiện của các phòng ban

Báo cáo thực hiện của các xưởng, đội tổng hợp lại trong Báo cáo thực hiện cấp xí nghiệp



#### 3.3.4.1. Xây dựng báo cáo dự toán chi phí tại các trung tâm

Báo cáo dự toán được lập chi tiết theo các hao phí tạo nên đơn giá từng công việc.

#### 3.3.4.2. Xây dựng báo cáo thực hiện chi phí của các trung tâm trách nhiệm

Báo cáo thực hiện chi phí được lập cho từng trung tâm chi phí. Báo cáo này sẽ là căn cứ quan trọng để đánh giá thành quả của các trung tâm chi phí.

#### 3.3.4.3. Xây dựng báo cáo dự toán tại các trung tâm lợi nhuận

Báo dự toán các trung tâm lợi nhuận được xây dựng theo từng công trình, hạng mục công trình (đối với Xí nghiệp xây lắp); theo từng kỳ thực hiện (Xí nghiệp tư vấn thiết kế và Ban quản lý DA - CSHT).

#### 3.3.4.4 Xây dựng Báo cáo thực hiện tại các trung tâm lợi nhuận

Từ các báo cáo của trung tâm chi phí, kết hợp với báo cáo kết quả kinh doanh. Các đơn vị lập báo cáo thực hiện với tư cách là các trung tâm lợi nhuận để đánh giá hoạt động của mình.

#### 3.3.4.5. Xây dựng báo cáo dự toán tại trung tâm đầu tư

Báo cáo dự toán trung tâm đầu tư được lập tại cấp cao nhất của Công ty. Báo cáo dự toán được lập làm cơ sở cho việc đánh giá hiệu quả hoạt động của các đơn vị thành viên và hiệu quả của từng lĩnh vực đầu tư. Báo cáo dự toán đầu tư được lập trên cơ sở báo cáo dự toán của các trung tâm lợi nhuận, dự toán bảng cân đối của đơn vị thành viên.

#### 3.3.4.6. Xây dựng báo cáo thực hiện tại trung tâm đầu tư

Báo cáo thực hiện của trung tâm đầu tư được lập tại công ty để theo dõi, phân tích đánh giá hiệu quả và chất lượng đầu tư. Đây là báo cáo tổng quát nhất trong các loại báo cáo của các trung tâm trách nhiệm. Báo cáo này có thể giúp cho Hội đồng quản trị và Ban giám đốc có những thông tin cần thiết cho việc ra các quyết định. Bảng báo cáo này được thiết kế như sau:

**Bảng 3.14 Báo cáo thực hiện trung tâm đầu tư quý 4 năm 2010 tại  
Công ty CP Thiết kế Viễn thông Tin học Đà Nẵng**

Chỉ tiêu	Đ V T	Năm trước	Dự toán	Thực hiện	Chênh lệch	
					Năm trước	Dự toán
1.Doanh thu	trđ	10.462	11.625	11.768	1.306	143
2.Chi phí sản xuất kinh doanh		8.910	9.900	10.048	1.138	148
3.Lợi nhuận		1.552	1.724	1.720	167	-4
4.Vốn đầu tư bình quân		9.900	11.000	11.000	1.100	0
5.Chi phí sử dụng vốn (4) x 10%		990	1.100	1.100	110	0
6.Tỉ suất sinh lợi trên doanh thu (ROS) = (3)/(1)x100		13	14,8	14,6	1.6	-0,2
7.Vòng quay vốn đầu tư (1)/(4)		0,95	1,06	1,07	0.12	0.01
8.Tỷ lệ hoàn vốn ROI (3)/(4)=(6)x(7)		14	15,6	15,6	1,6	
9.Lợi nhuận còn lại RI (3)-(5)		562	624	620	57	-4
10. EVA = (3)x75%- (5)		174	193	190	15	-3



### **3.4. Một số giải pháp quản lý bổ sung để hoàn thiện tổ chức kế toán trách nhiệm tại Công ty cổ phần Thiết kế Viễn thông Tin học Đà Nẵng**

Lãnh đạo công ty phải tiến hành cấu trúc lại mô hình hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Phải tổ chức bộ máy kế toán hướng đến kết hợp cả kế toán tài chính và kế toán quản trị. Doanh nghiệp phải đào tạo bồi dưỡng đội ngũ nhân viên kế toán có trình độ chuyên môn và phải am hiểu về những kiến thức khác như quản trị học, thống kê và toán học

### **KẾT LUẬN CHƯƠNG 3**

Trong toàn bộ chương ba này, tác giả đã tập trung đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện tổ chức kế toán trách nhiệm tại Công ty Cổ phần Thiết kế Viễn thông Tin học Đà Nẵng.

Trên cơ sở thực trạng công tác kế toán trách nhiệm tại công ty và định hướng chiến lược mở rộng qui mô sản xuất của công ty. Tác giả đã hoàn thiện tổ chức kế toán trách nhiệm theo mô hình mới phù hợp với yêu cầu của công ty trong thời gian tới.

Kết hợp giữa thực tiễn và lý luận tác giả đã hoàn thiện các nội dung: Tổ chức phân cấp quản lý và xác định các trung tâm trách nhiệm; Hoàn thiện công tác đánh giá thành quả quản lý tại công ty; tổ chức hệ thống báo cáo kế toán trách nhiệm và đặc biệt xây dựng bổ sung một số định mức chi phí riêng cho công ty.

Trên cơ sở các chỉ tiêu đánh giá và báo cáo của hệ thống kế toán trách nhiệm công ty thành quả của các nhà quản lý từ đó giám đốc công ty sẽ có những biện pháp điều chỉnh hoặc kích thích để thúc đẩy quá trình tăng trưởng của doanh nghiệp một cách hợp lý theo mục tiêu đã đề ra.

Việc xây dựng hệ thống kế toán trách nhiệm là cần thiết bởi tính chất quan trọng của nó. Tuy nhiên để phát huy hiệu quả còn phụ thuộc vào thái độ của nhà quản trị các cấp.

## KẾT LUẬN

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

Đề tài này đã lần lượt đưa ra các khái niệm và vai trò của kế toán trách nhiệm. Là một phần của kế toán quản trị, kế toán trách nhiệm đóng vai trò cung cấp thông tin cho các nhà quản trị trong việc tổ chức và điều hành công ty, đồng thời giúp cho nhà quản trị kiểm soát quản lý, đánh giá và điều chỉnh nhằm hướng đến mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Đề tài đã phản ánh được thực trạng tổ chức kế toán trách nhiệm tại Công ty cổ phần Thiết kế Viễn thông tin học Đà Nẵng. Trên cơ sở lấy ý kiến của những nhà quản trị các cấp tại công ty, tác giả đã phân nào đánh giá thực trạng tổ chức kế toán trách nhiệm tại công ty này.

Trên cơ sở thực tế kết hợp với những lý luận, tác giả đã đưa ra các biện pháp hoàn thiện tổ chức hệ thống kế toán trách nhiệm tại Công ty cổ phần Thiết kế Viễn thông Tin học Đà Nẵng.

Nhìn chung đề tài đã đáp ứng được những yêu cầu cơ bản của mục tiêu đề ra. Tuy nhiên để triển khai thành công hay không trong thực tế còn phụ thuộc vào thái độ của nhà quản trị.