

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

ĐỖ THỊ TƯƠI

KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI
TỔNG CÔNG TY 789/BỘ QUỐC PHÒNG

Chuyên ngành: Kế toán

Mã số: 60.34.03.01

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng - Năm 2016

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: **GS. TS. Trương Bá Thanh**

- Phản biện 1: **PGS. TS. Trần Đình Khôi Nguyên**

- Phản biện 2: **PGS. TS. Nguyễn Thị Thu Liên**

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 17 tháng 01 năm 2016

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. Tính cấp thiết của đề tài

Tổng Công ty 789/Bộ Quốc phòng tiền thân là Xí nghiệp xây dựng và sửa chữa, gọi tắt là Xí nghiệp 789, được thành lập theo quyết định số 526/69- QĐ ngày 17/09/1989. Lĩnh vực hoạt động chính của Công ty hiện nay là: xây dựng các công trình quốc phòng, công nghiệp, dân dụng, giao thông, thủy lợi, công trình ngầm, công trình thủy cầu cảng, nhà máy nước... Cơ cấu của Công ty hiện nay được tổ chức thành nhiều Chi nhánh với quy mô lớn, phạm vi hoạt động rộng, cơ cấu tổ chức gắn với trách nhiệm của nhiều đơn vị, cá nhân. Yêu cầu đối với Công ty hiện nay là phải tổ chức thực hiện các quyết định một cách hiệu quả thông qua việc quản lý, kiểm soát, đánh giá kết quả theo sự phân cấp quản lý nhằm đáp ứng yêu cầu quản lý, nâng cao hiệu quả hoạt động của Công ty. Để có thể đánh giá hiệu quả của mỗi đơn vị và đảm bảo cho các bộ phận bên cạnh thực hiện nhiệm vụ cụ thể cũng như phải gắn kết, phối hợp với nhau thực hiện mục tiêu chung của Công ty thì việc vận dụng kế toán trách nhiệm là một yêu cầu cấp thiết. Xuất phát từ những yêu cầu khách quan trên về cả lý luận và thực tiễn, tác giả đã chọn đề tài: **“Kế toán trách nhiệm tại Tổng Công ty 789/Bộ Quốc phòng”** để làm đề tài luận văn tốt nghiệp.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Về lý luận: Đề tài hệ thống hóa và làm rõ những vấn đề liên quan đến kế toán trách nhiệm trong một đơn vị tổ chức.

Về thực tiễn: Nghiên cứu và đánh giá thực trạng kế toán trách nhiệm tại Tổng Công ty 789/Bộ Quốc phòng.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Nghiên cứu những nội dung cơ bản về kế toán trách nhiệm, nghiên cứu thực trạng tổ chức kế toán trách nhiệm tại Tổng Công ty 789/Bộ Quốc phòng.

Phạm vi nghiên cứu: Luận văn chỉ đi sâu nghiên cứu kế toán trách nhiệm tại một đơn vị cụ thể.

4. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn sử dụng các phương pháp tổng hợp, đối chiếu để xem xét yêu cầu về phân cấp quản lý và hệ thống báo cáo kế toán có liên quan, có đáp ứng các yêu cầu phân cấp hiện tại ở Tổng Công ty hay không?.

5. Bố cục đề tài

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

Chương 1: Cơ sở lý luận về kế toán trách nhiệm trong doanh nghiệp;

Chương 2: Thực trạng kế toán trách nhiệm tại Tổng Công ty 789/ Bộ Quốc phòng;

Chương 3: Hoàn thiện kế toán trách nhiệm tại Tổng Công ty 789/ Bộ Quốc phòng.

6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

Có rất nhiều quan điểm về kế toán trách nhiệm:

Trên thế giới có khá nhiều công trình nghiên cứu có liên quan đến kế toán trách nhiệm trong doanh nghiệp. Higgins (1952) định nghĩa: Kế toán trách nhiệm là sự phát triển của hệ thống kế toán thiết kế để kiểm soát chi phí phát sinh liên quan trực tiếp cho các cá nhân trong tổ chức và người chịu trách nhiệm kiểm soát. Hệ thống kiểm

soát này được thiết kế cho tất cả các cấp quản lý. Kế toán trách nhiệm như một công cụ để kiểm soát hoạt động và chi phí. Tác giả Martin N.Kellogg (1962) đã nghiên cứu sự phát triển của kế toán trách nhiệm trong mối quan hệ giữa kế toán trách nhiệm với cơ cấu tổ chức, kế toán trách nhiệm với kế toán chi phí, kế toán trách nhiệm với ngân sách, kế toán trách nhiệm với kiểm soát chi phí. Nhóm tác giả Anthony A. Atkinson, Rajiv. D. Banker, Robert S. Kaplan and S. Mark Young khẳng định: Kế toán trách nhiệm là một hệ thống kế toán có chức năng thu thập, tổng hợp và báo cáo các dữ liệu kế toán có liên quan đến trách nhiệm của từng nhà quản lý, cung cấp thông tin nhằm đánh giá trách nhiệm và thành quả mỗi nhà quản lý tạo ra các báo cáo chứa cả những đối tượng có thể kiểm soát và không thể kiểm soát đối với một cấp quản lý.

Ở Việt Nam, với chủ đề Kế toán trách nhiệm, cũng có rất nhiều công trình nghiên cứu và sách được xuất bản như:

PGS.TS Phạm Văn Đăng (2011) - “Một số vấn đề về kế toán trách nhiệm ở các Doanh nghiệp niêm yết” đã trình bày một số vấn đề về kế toán trách nhiệm: Kế toán quản trị Doanh nghiệp là một bộ phận cấu thành quan trọng của hệ thống công cụ quản lý kinh tế, tài chính và có vai trò quản lý, điều hành và kiểm soát các hoạt động kinh tế, tài chính trong doanh nghiệp, cung cấp thông tin để thực hiện mục tiêu quản trị nhằm đạt hiệu quả cao nhất, kế toán quản trị sử dụng hệ thống kế toán trách nhiệm để phân loại cấu trúc tổ chức thành các trung tâm trách nhiệm, trên cơ sở đó đánh giá kết quả của từng bộ phận dựa trên trách nhiệm được giao cho bộ phận đó.

PGS.TS Phạm Văn Dược, TS. Trần Văn Tùng (2011), trong cuốn Kế toán quản trị, nhà xuất bản Lao Động, đã trình bày về hệ thống báo cáo của các trung tâm trách nhiệm: Sản phẩm cuối cùng

của hệ thống kế toán trách nhiệm là những báo cáo, đó là những báo cáo kế toán trách nhiệm.

Luận văn “*Tổ chức kế toán trách nhiệm tại Công ty cổ phần Vinaconex 25*” của tác giả Nguyễn Thị Kim Đình năm 2012 đã nghiên cứu công tác kế toán trách nhiệm tại Công ty cổ phần Vinaconex 25 hoạt động ở nhiều lĩnh vực, nhưng chủ yếu là lĩnh vực xây dựng được tổ chức thành nhiều xí nghiệp trực thuộc.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. KHÁI QUÁT VỀ KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM

1.1.1. Khái niệm về kế toán trách nhiệm

Theo TS. Huỳnh Lợi (năm 2009), cho rằng: “*Kế toán trách nhiệm trong một tổ chức chính là thiết lập những quyền hạn, trách nhiệm của mỗi bộ phận, thành viên và một hệ thống chỉ tiêu, báo cáo thành quả của mỗi bộ phận thành viên.*” [7, trang 213]

1.1.2. Bản chất của kế toán trách nhiệm

a. Kế toán trách nhiệm là nội dung cơ bản của kế toán quản trị

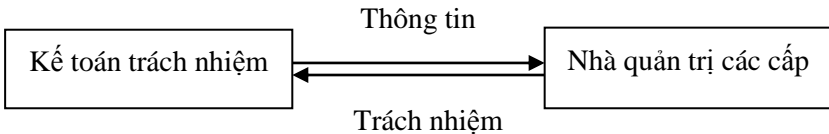
Ngày nay, kế toán quản trị là một bộ phận không thể tách rời của hệ thống kế toán doanh nghiệp. Ngoài thông tin kế toán tài chính cung cấp, các nhà quản lý vẫn đòi hỏi có thêm thông tin mang tính kiểm soát và dự báo, chẳng hạn như thu nhập và chi phí phân chia theo bộ phận. Như vậy, kế toán quản trị biểu hiện trách nhiệm của các nhà quản lý các cấp bên trong doanh nghiệp thông qua kế toán trách nhiệm.

b. Kế toán trách nhiệm - một nhân tố trong hệ thống kiểm soát quản lý

Một hệ thống kiểm soát quản lý là sự hợp thành các phương pháp nhằm thu thập và sử dụng thông tin để ra các quyết định về hoạch định và kiểm soát, thúc đẩy hành vi của người lao động, đánh giá việc thực hiện.

c. Tính hai mặt của kế toán trách nhiệm

Hệ thống KTTN gồm hai mặt là thông tin và trách nhiệm:



1.1.3. Mục đích của kế toán trách nhiệm trong doanh nghiệp

Mục đích của kế toán trách nhiệm được thiết lập để ghi nhận, đo lường kết quả hoạt động của từng bộ phận trong việc thực hiện mục tiêu chung của toàn Doanh nghiệp.

1.2. CƠ SỞ HÌNH THÀNH KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TRONG DOANH NGHIỆP

1.2.1. Sự phân cấp quản lý

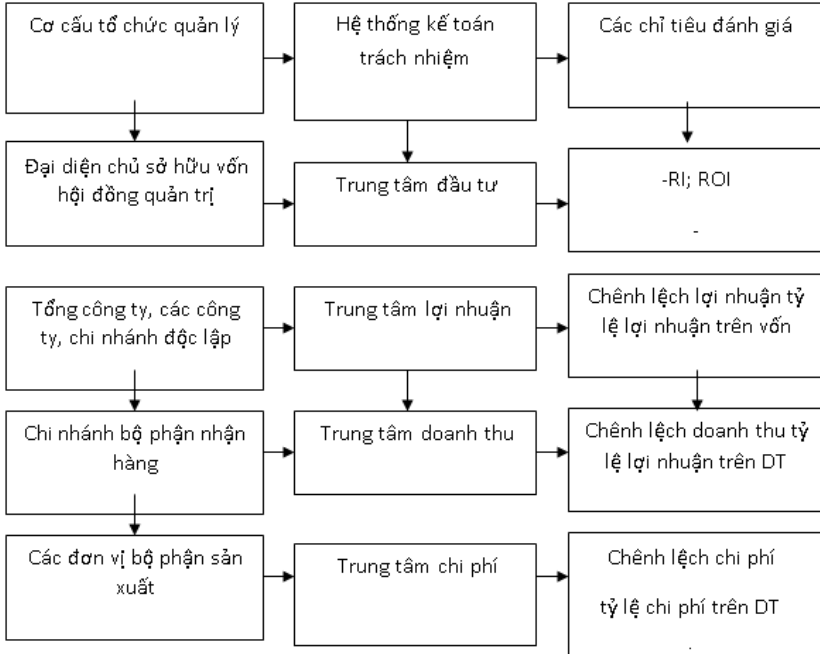
a. Khái niệm về sự phân cấp quản lý

Theo PGS.TS. Ngô Hà Tấn, TS. Đường Nguyễn Hưng (năm 2013) cho rằng: “*Mỗi đơn vị, bộ phận được phân quyền gắn với trách nhiệm và quyền hạn nhất định, từ đó hình thành nên các cấp quản lý trong Doanh nghiệp được gọi là phân cấp quản lý.*” [12, trang 10]

b. Tác động của phân cấp quản lý

1.2.2. Mối quan hệ của phân cấp quản lý với kế toán trách nhiệm nhiệm

Hệ thống KTTN trong mối quan hệ với phân cấp quản lý thể hiện thông qua sơ đồ:



Sơ đồ 1.2. Mối quan hệ giữa hệ thống kế toán trách nhiệm với phân cấp quản lý

1.3. NỘI DUNG CƠ BẢN CỦA KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TRONG DOANH NGHIỆP

1.3.1. Tổ chức các trung tâm trách nhiệm trong doanh nghiệp

a. Khái niệm trung tâm trách nhiệm

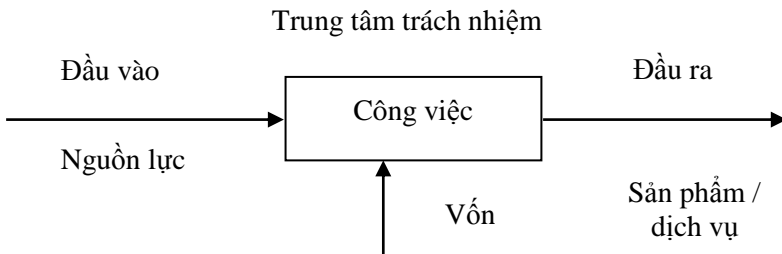
Theo TS. Huỳnh Lợi (năm 2009), cho rằng: “Trung tâm trách

nhệm là một bộ phận trong cơ cấu tổ chức quản lý của một tổ chức mà người quản lý ở cấp đó có quyền và chịu trách nhiệm đối với kết quả của các hoạt động thuộc phạm vi quản lý của mình.” [7, trang 215]

b. Bản chất của trung tâm trách nhiệm

Một trung tâm trách nhiệm có bản chất như một hệ thống, mỗi hệ thống được xác định để xử lý một công việc cụ thể.

Bản chất của trung tâm trách nhiệm được mô tả như sau:



c. Phân loại các trung tâm trách nhiệm

Có 4 loại trung tâm trách nhiệm:

- Trung tâm chi phí: Trung tâm chi phí định mức và trung tâm chi phí linh hoạt.

- Trung tâm doanh thu

- Trung tâm lợi nhuận

- Trung tâm đầu tư

1.3.2. Hệ thống báo cáo thực hiện trong kế toán trách nhiệm

a. Đặc điểm báo cáo kế toán trách nhiệm

Các báo cáo kế toán trách nhiệm phản ánh kết quả hoạt động của từng trung tâm trách nhiệm được phân quyền trong một khoảng thời gian nhất định. Hệ thống báo cáo kế toán trách nhiệm ghi nhận

kết quả thực hiện và so sánh với dự toán theo từng chỉ tiêu được chuyên tải trong báo cáo phù hợp với quyền hạn và trách nhiệm của mỗi trung tâm.

Mức độ chi tiết của thông tin trên các báo cáo sẽ khác nhau đối với những cấp độ quản lý khác nhau. Theo đó, cấp quản lý càng thấp thì các mức độ chi tiết của các chỉ tiêu báo cáo càng nhiều, những kết quả tổng cộng từ báo cáo của một cấp quản lý sẽ được báo cáo lên cấp quản lý cao hơn kế tiếp.

b. Nội dung tổ chức báo cáo kế toán trách nhiệm

- Báo cáo trách nhiệm của trung tâm chi phí
- Báo cáo trách nhiệm của trung tâm doanh thu
- Báo cáo trách nhiệm của trung tâm lợi nhuận
- Báo cáo trách nhiệm trung tâm đầu tư

1.3.3. Chỉ tiêu đánh giá thành quả của các trung tâm trách nhiệm

a. Chỉ tiêu đánh giá thành quả trung tâm chi phí

- *Trung tâm chi phí định mức:*

+ Về mặt hiệu quả được đánh giá thông qua việc trung tâm có hoàn thành được kế hoạch sản lượng sản xuất trên cơ sở đảm bảo đúng hạn và tiêu chuẩn kỹ thuật quy định.

+ Về mặt hiệu năng được đo lường thông qua việc so sánh giữa chi phí thực tế so với chi phí định mức. Trên cơ sở đó các nhà quản trị sẽ phân tích biến động chi phí và xác định các nguyên nhân chủ quan, khách quan tác động đến tình hình thực hiện định mức chi phí.

- *Trung tâm chi phí linh hoạt:*

+ Về mặt hiệu quả được đánh giá chủ yếu dựa vào việc đối chiếu giữa chi phí thực tế phát sinh và dự toán ngân sách đã được phê duyệt.

+ Về mặt hiệu năng thường được đánh giá thông qua việc so sánh giữa tỷ lệ chi phí trên doanh thu thực tế so với tỷ lệ chi phí trên doanh thu dự toán.

b. Chỉ tiêu đánh giá thành quả trung tâm doanh thu

+ Về mặt hiệu quả thường được đánh giá thông qua việc hoàn thành dự toán tiêu thụ. Xác định các nguyên nhân khách quan, chủ quan ảnh hưởng đến việc thực hiện dự toán tiêu thụ và sự phát sinh chi phí của các bộ phận trong kỳ kế hoạch.

+ Về mặt hiệu năng được đánh giá dựa vào việc kiểm soát sự gia tăng chi phí trong mối quan hệ với doanh thu, đảm bảo tốc độ của doanh thu tăng nhanh hơn so với tốc độ của chi phí.

c. Chỉ tiêu đánh giá thành quả trung tâm lợi nhuận

+ Về mặt hiệu quả thường được đánh giá thông qua việc đảm bảo mức lợi nhuận. Xác định các nguyên nhân chủ quan, khách quan làm biến động lợi nhuận so với dự toán.

+ Về mặt hiệu năng được đánh giá dựa vào việc đảm bảo được sự gia tăng tốc độ lợi nhuận cao hơn sự gia tăng tốc độ về vốn.

d. Chỉ tiêu đánh giá thành quả trung tâm đầu tư

Mục tiêu quan trọng của bất kỳ Doanh nghiệp kinh doanh nào là tối đa hóa lợi nhuận và sử dụng vốn đầu tư hiệu quả. Các nhà kế toán quản trị thường sử dụng hai phương pháp khác nhau để đánh giá thành quả trung tâm đầu tư: ROI, RI.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI TỔNG CÔNG TY 789/BỘ QUỐC PHÒNG

2.1. KHÁI QUÁT CHUNG VỀ TỔNG CÔNG TY 789/BỘ QUỐC PHÒNG

3.1.1. Giới thiệu về Tổng Công ty 789/BỘ QUỐC PHÒNG

a. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty

Tổng Công ty 789 tiền thân là Xí nghiệp xây dựng và sửa chữa, gọi tắt là Xí nghiệp 789, được thành lập theo quyết định số 526/69-QĐ ngày 17/09/1989.

Tên giao dịch: Tổng Công ty 789/Bộ Quốc phòng

Địa chỉ: Số 147 đường Hoàng Quốc Việt - P. Nghĩa Đô - Q. Cầu Giấy - Tp. Hà Nội

Với lợi thế là một tổ chức xây dựng lớn của Quân đội, có địa bàn hoạt động rộng khắp cả nước. Qua 26 năm hoạt động Tổng Công ty 789/Bộ Quốc phòng không ngừng phát triển, mở rộng địa bàn trong toàn nước cũng như nhận được các đánh giá tích cực của các đơn vị cấp trên, chủ đầu tư, các đơn vị bạn trong và ngoài ngành.

b. Đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty

Tổng Công ty 789/Bộ Quốc phòng là một Doanh nghiệp nhà nước hạng I, lĩnh vực sản xuất kinh doanh của Công ty chủ yếu là xây dựng các hạng mục công trình thuộc dân dụng và quốc phòng.

c. Quy trình công nghệ sản xuất

2.1.2. Cơ cấu tổ chức quản lý tại Tổng Công ty 789/BỘ QUỐC PHÒNG

a. Cơ cấu tổ chức quản lý tại Công ty

b. Cơ cấu tổ chức quản lý tại các đơn vị hạch toán phụ thuộc

c. Chức năng nhiệm vụ của các bộ phận

2.1.3. Tổ chức bộ máy kế toán tại Tổng Công ty 789/Bộ Quốc phòng

a. Đặc điểm tổ chức bộ máy kế toán tại tổng Công ty

Do Công ty có quy mô khá lớn: công ty con, chi nhánh, xí nghiệp, đội thi công... sản xuất kinh doanh trên nhiều địa bàn khác nhau. Đồng thời, năng lực trình độ các kế toán viên ở một số đơn vị trực thuộc cũng chưa được đáp ứng nếu cho phép phân cấp quản lý tài chính độc lập. Vì vậy, hiện nay Công ty đang áp dụng hình thức kế toán vừa tập trung, vừa phân tán.

Công ty áp dụng chế độ kế toán theo quyết định số 15/2006/QĐ-BTC ngày 20/3/2006 của Bộ tài chính ban hành. Niên độ kế toán bắt đầu từ 1/1 và kết thúc ngày 31/12 hàng năm.

Hình thức kế toán áp dụng: Chứng từ ghi sổ

b. Tổ chức bộ máy kế toán tại các đơn vị phụ thuộc

c. Chức năng nhiệm vụ của các thành viên trong bộ máy kế toán

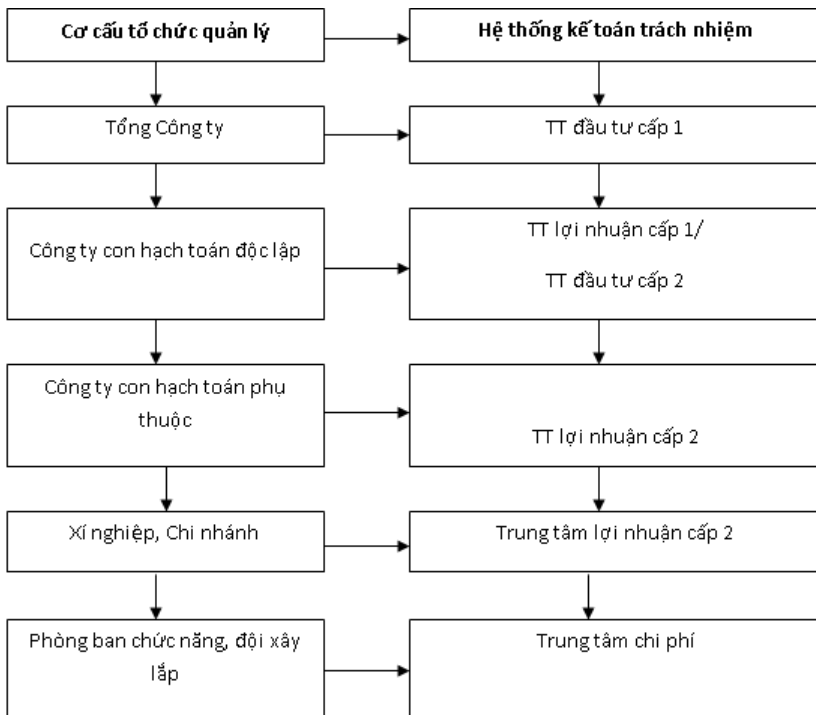
2.2. THỰC TRẠNG KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI TỔNG CÔNG TY 789/BỘ QUỐC PHÒNG

2.2.1. Phân cấp quản lý tại Tổng Công ty 789/Bộ Quốc phòng

a. Mô hình cơ cấu tổ chức theo các trung tâm trách nhiệm tại Tổng Công ty

Tổng Công ty 789/Bộ Quốc phòng hình thành hai khối hạch toán chính, bao gồm: khối hạch toán tập trung và khối hạch toán độc

lập, có thể khái quát sơ đồ tổ chức các trung tâm trách nhiệm theo phân cấp quản lý về vốn trong Tổng Công ty như sau:



Sơ đồ 2.6. Mô hình các trung tâm trách nhiệm tại Tổng Công ty
789/Bộ Quốc phòng

b. Phân cấp về công tác kế hoạch

Ban Tổng Giám đốc Tổng Công ty chịu trách nhiệm đưa ra các chỉ tiêu kế hoạch về doanh thu, lợi nhuận, đầu tư. Kế hoạch năm được báo cáo, trình bày trước Đại hội đồng cổ đông thường niên và Hội nghị người lao động.

Hàng năm, căn cứ vào báo cáo tổng kết thực hiện kế hoạch sản lượng của năm trước, theo dõi thực hiện kế hoạch của các đơn vị trực

thuộc, kết quả phân tích hoạt động kinh doanh và các chỉ tiêu phát triển, phòng Kế hoạch - Kỹ thuật lập kế hoạch sản lượng năm của Tổng Công ty. Dựa vào chỉ tiêu kế hoạch sản lượng năm của Tổng Công ty và năng lực của mỗi Chi nhánh, phòng Kế hoạch lập kế hoạch sản lượng thực hiện năm giao cho mỗi Chi nhánh. Sau đó phòng Kế hoạch hoàn chỉnh và trình Tổng Giám đốc xem xét, phê duyệt.

Các đơn vị thành viên có quyền và trách nhiệm chủ động xây dựng kế hoạch của đơn vị mình; Tổng Công ty có quyền phân bổ kế hoạch cho các đơn vị thành viên. Quyết định giao chỉ tiêu kế hoạch hàng năm của Tổng Giám đốc đối với các đơn vị thành viên là căn cứ pháp lý để xác định mức độ hoàn thành nhiệm vụ của đơn vị khi kết thúc năm kế hoạch.

Vào ngày 25 hàng tháng, các đơn vị và phòng, ban chức năng lập báo cáo về tình hình thực hiện nhiệm vụ kế hoạch trong tháng và dự kiến kế hoạch tháng tiếp theo gửi tới Phòng Kế hoạch - Kỹ thuật. Phòng Kế hoạch - Kỹ thuật tiếp nhận, thẩm tra và tổng hợp báo cáo tại Hội nghị giao ban vào ngày thứ 2 tuần đầu tiên của tháng, Tổng Giám đốc chủ trì giao ban để đánh giá kết quả thực hiện kế hoạch trong tháng và triển khai kế hoạch tháng tới.

c. Phân cấp về công tác đấu thầu

* *Công tác đấu thầu*: Công tác đấu thầu của Tổng Công ty do Tổng Giám đốc trực tiếp điều hành.

- Ban đấu thầu/ Phòng Kế hoạch - Kỹ thuật lập hồ sơ đấu thầu và tham gia mở thầu. Ban đấu thầu, Giám đốc đơn vị, Đội trưởng đội

trực thuộc Tổng Công ty có gói thầu tham gia đấu thầu chịu trách nhiệm trực tiếp trước Tổng Giám đốc về chất lượng hồ sơ đấu thầu và kết quả đấu thầu.

- Các phòng, ban chức năng căn cứ yêu cầu của hồ sơ mời thầu phối hợp với Phòng Kế hoạch - Kỹ thuật cung cấp các thông tin, văn bản, bảo lãnh tài chính... trong phạm vi quản lý để đảm bảo chất lượng của hồ sơ dự thầu, đồng thời chịu trách nhiệm liên đới về chất lượng thông tin cung cấp.

d. Phân cấp quản lý công tác giao khoán

Tổ chức giao khoán: Quy trình tổ chức thực hiện công tác giao khoán được thể hiện theo các bước sau:

- Bước 1: Tổng Công ty (Trung tâm đầu tư), chịu trách nhiệm là Tổng Giám đốc cùng các phòng ban tham mưu có nhiệm vụ thực hiện các dự án đầu tư, trong đó trực tiếp thực hiện đấu thầu các công trình, dự án.

- Bước 2: Tổng Công ty giao khoán dự án cho các đơn vị thành viên (Trung tâm lợi nhuận) đứng đầu là các Giám đốc công ty, chi nhánh thực hiện thi công dự án thông qua hợp đồng xây lắp.

- Bước 3: Các đội xây lắp (Trung tâm chi phí) chịu trách nhiệm là đội trưởng sẽ trực tiếp nhận thầu thi công các công trình thông qua bản khoán được công ty giao.

- Bước 4: Sau khi thi công xong khối lượng công việc giao khoán, đội xây lắp phải quyết toán công trình giao khoán.

Trường hợp các công ty thành viên trực tiếp tham gia đấu thầu công trình, dự án thì tổ chức giao khoán giống như bước 2, bước 3 và bước 4.

Hình thức giao khoán: Hình thức khoán trọn gói và hình thức giao khoán theo biện pháp thi công.

e. Phân cấp công tác quản lý tài chính

Đối với khối văn phòng tại Tổng Công ty: Quản lý và sử dụng vốn; quản lý và sử dụng tài sản; quản lý doanh thu, chi phí và kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng Công ty. Việc quản lý được thực hiện theo Quy chế quản lý tài chính do Tổng Công ty ban hành.

- Đối với các đơn vị trực thuộc:

Quản lý sử dụng, bảo quản và thực hiện chế độ trích khấu hao theo quy định đối với từng loại tài sản được giao. Giá trị tài sản được giao là giá trị tài sản được đánh giá lại tại thời điểm bàn giao cho đơn vị, trích khấu hao cơ bản nộp về Tổng Công ty theo kỳ quyết toán.

Các đơn vị trực thuộc tổ chức sản xuất kinh doanh quản lý mọi vật tư, tài sản thiết bị của đơn vị được giao, chịu trách nhiệm quản lý và hạch toán các chi phí: các chi phí trực tiếp về vật liệu, nhân công, máy, chi phí khấu hao, các chi phí phục vụ sản xuất của từng đơn vị. Giám đốc tại các đơn vị trực thuộc là người chịu trách nhiệm trước Tổng Giám đốc Tổng Công ty về tổ chức thi công các công trình đúng tiến độ, đảm bảo chất lượng, bàn giao công trình theo đúng hợp đồng đã ký.

Các đơn vị được quyền tự chủ trong việc thu, chi của mình, thực hiện tốt việc thanh quyết toán hàng tháng, giải quyết thu hồi

công nợ kịp thời. Định kỳ các đơn vị lập báo cáo hiệu quả kinh doanh và báo cáo tài chính gửi về văn phòng Tổng Công ty.

Chủ động trong việc bố trí, sắp xếp lực lượng lao động do Tổng Công ty giao quản lý trong đơn vị phù hợp với trình độ chuyên môn nghiệp vụ, khả năng lao động của từng người và phù hợp với yêu cầu sản xuất kinh doanh của đơn vị. Được ký hợp đồng lao động thời vụ để giải quyết công việc kinh doanh.

2.2.2. Công tác lập dự toán tại Tổng Công ty 789/Bộ Quốc phòng

a. Dự toán doanh thu

Hàng năm, căn cứ vào chỉ tiêu kế hoạch của Ban Tổng Giám đốc, tình hình kinh doanh năm trước của các Chi nhánh, cùng với việc nghiên cứu thị trường, tìm hiểu thông tin, dự báo nhu cầu xây dựng trong năm, phòng Tổng hợp kinh doanh lập dự toán cho năm sau.

b. Dự toán chi phí

Căn cứ vào số lượng công trình xây dựng dự kiến của các công ty con, các Chi nhánh đã được Tổng Giám đốc phê duyệt, Phòng tài chính kế toán lập dự toán chi phí cho từng đơn vị.

c. Dự toán lợi nhuận

Căn cứ vào kế hoạch doanh thu, chi phí sản xuất, chi phí quản lý và bán hàng từ các phòng ban chức năng, Trưởng phòng Tài chính - Kế toán lập kế hoạch lợi nhuận.

2.2.3. Các công cụ đánh giá thành quả quản lý tại Tổng Công ty

a. Báo cáo kết quả hoạt động toàn Tổng Công ty

- Báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh
- Báo cáo kế hoạch sản lượng
- Báo cáo sản lượng thực hiện

b. Báo cáo kết quả hoạt động của các đơn vị thành viên

- Báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh
- Dự toán chi phí thi công
- Báo cáo giá thành chi phí thi công

**2.3. ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM
TẠI TỔNG CÔNG TY 789/BỘ QUỐC PHÒNG**

2.3.1. Ưu điểm của kế toán trách nhiệm

2.3.2. Nhược điểm của kế toán trách nhiệm

CHƯƠNG 3

**HOÀN THIỆN KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI TỔNG CÔNG
TY 789/BỘ QUỐC PHÒNG**

3.1. QUAN ĐIỂM HOÀN THIỆN KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM

Khi thiết kế xây dựng hệ thống thông tin để đánh giá trách nhiệm phải tuân thủ một số quan điểm sau:

- Phù hợp với mục tiêu, chiến lược xây dựng và phát triển của Tổng Công ty.

- Phù hợp với đặc điểm tổ chức sản xuất, quy trình sản xuất, yêu cầu và trình độ quản lý của Tổng Công ty và các đơn vị thành viên.

- Phù hợp với năng lực, chuyên môn của cán bộ kế toán, phù hợp với tình hình trang thiết bị cơ sở vật chất kỹ thuật trong công tác kế toán của Tổng Công ty.

- Đáp ứng được mục đích của các cấp lãnh đạo Tổng Công ty.

- Không phá vỡ cơ cấu tổ chức hiện tại của Tổng Công ty.

- Phải xem xét lợi ích và chi phí, nghĩa là đảm bảo nguyên tắc tiết kiệm và có hiệu quả.

3.2. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI TỔNG CÔNG TY 789/BỘ QUỐC PHÒNG

3.2.1. Xác định các trung tâm trách nhiệm

Mô hình các trung tâm trách nhiệm được tổ chức như sau:

- Cấp thứ nhất: là cấp cao nhất xét trên toàn Tổng Công ty, chịu trách nhiệm toàn diện về mọi mặt hoạt động của Tổng Công ty là Chủ tịch kiêm Tổng Giám đốc Tổng Công ty, đây gọi là trung tâm đầu tư.

- Cấp thứ hai: là đơn vị xây dựng thành viên, chịu trách nhiệm về hoạt động của các đơn vị thành viên này là các Giám đốc của các đơn vị, đây được xem là trung tâm lợi nhuận. Tuy vậy, bên cạnh việc thể hiện trách nhiệm của một trung tâm lợi nhuận xét trên phương diện thành viên của Tổng Công ty thì các công ty này còn được xem như một trung tâm đầu tư (trung tâm đầu tư cấp 2), có quyền tự chủ trong kinh doanh.

- Cấp thứ ba: Bao gồm các bộ phận văn phòng quản lý và các đội thi công. Các trưởng bộ phận và đội trưởng đội thi công chịu trách nhiệm ở các bộ phận mình quản lý, đây được xem là các trung tâm chi phí.

3.2.2. Xác định mục tiêu, nhiệm vụ các trung tâm trách nhiệm

a. Đối với các trung tâm chi phí

Mục tiêu: Tăng cường tính tự chịu trách nhiệm về chi phí. Kiểm soát toàn bộ những chi phí phát sinh tại đội thi công, tại bộ phận văn phòng quản lý. Đội trưởng đội thi công hay trưởng các phòng ban là người trực tiếp kiểm soát và chịu trách nhiệm về những chi phí phát sinh tại trung tâm.

Nhiệm vụ:

- Đối với trung tâm chi phí định mức: lập và thực hiện thi công theo dự toán công trình nhận khoán, quản lý chất lượng (đảm bảo sản xuất, thi công đúng chất lượng, tiến độ); theo dõi và quản lý vật tư, nhân công,... Tất cả thành viên của trung tâm phải thực hiện tiết kiệm chi phí đồng thời chịu trách nhiệm lập hồ sơ hoàn công khi sản phẩm hoàn thành và nghiệm thu.

- Đối với trung tâm chi phí linh hoạt: lập kế hoạch chi phí phát sinh tại bộ phận mình, theo đó thực hiện chính sách tiết kiệm triệt để các chi phí phát sinh, bảo đảm sử dụng chi phí hợp lý, tiến hành đối chiếu kiểm tra giữa chi phí thực tế và kế hoạch để thấy được hiệu quả kiểm soát chi phí tại bộ phận mình.

b. Đối với trung tâm lợi nhuận

Mục tiêu: Đảm bảo tỷ lệ tăng lợi nhuận trên doanh thu, đảm bảo tốc độ tăng của doanh thu nhanh hơn tốc độ tăng của vốn nhằm mục đích nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, tăng lợi nhuận.

Nhiệm vụ: Tổng hợp đầy đủ, chính xác doanh thu, chi phí, xác định kết quả kinh doanh; theo dõi và quản lý tình hình sử dụng tài sản, bảo toàn và phát triển vốn được đầu tư.

c. Đối với trung tâm đầu tư

Mục tiêu: Đảm bảo việc đầu tư vào các lĩnh vực, ngành nghề

kinh doanh của Tổng Công ty có hiệu quả. Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư cao, lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu cao.

Nhiệm vụ: Đánh giá hiệu quả đầu tư của từng lĩnh vực hoạt động; thực hiện các biện pháp cải thiện tỷ lệ hoàn vốn đầu tư; đánh giá thành quả của các đơn vị trong việc hướng đến mục tiêu chung.

3.2.3. Xây dựng bộ máy kế toán để hoàn thiện việc xử lý thông tin trong các trung tâm trách nhiệm

Tổng Công ty 789/Bộ Quốc phòng là một Tổng Công ty lớn, tuy nhiên trình độ quản lý, năng lực cán bộ kế toán vẫn còn những mặt hạn chế nhất định. Do vậy, tại thời điểm hiện tại, Tổng Công ty vẫn nên duy trì mô hình kết hợp giữa kế toán tài chính và kế toán quản trị.

3.3. HOÀN THIỆN CÔNG TÁC LẬP DỰ TOÁN GẮN VỚI CÁC TRUNG TÂM TRÁCH NHIỆM

3.3.1. Đối với trung tâm chi phí

Các dự toán về chi phí xây dựng đều phải được lập theo hướng dẫn của thông tư số 04/2010/TT-BXD ngày 26 tháng 05 năm 2010 với một hệ thống định mức về lượng và đơn giá dự toán. Trên thực tế hiện nay, hầu hết các công ty xây lắp tổ chức giao khoán công trình lại cho các đội thi công sau khi trúng thầu. Để kiểm soát được chi phí, nhà quản lý không chỉ dừng lại ở việc lập dự toán chi phí tuân thủ theo thông tư số 04/2010/TT-BXD mà còn phải phân loại chi phí theo quan điểm kế toán quản trị.

3.3.2. Đối với trung tâm lợi nhuận

Báo cáo dự toán của trung tâm lợi nhuận được thiết kế theo từng công trình, hạng mục công trình. Chịu trách nhiệm chính về các báo cáo này là Giám đốc các công ty xây lắp. Căn cứ vào các công trình trúng thầu, khối lượng dự kiến các công trình, hạng mục công trình mà các đội thi công đảm nhận, các công ty xây lắp lập báo cáo

dự toán lợi nhuận để làm cơ sở đánh giá việc thực hiện, kết quả kinh doanh qua việc tổng hợp đầy đủ doanh thu, chi phí.

3.3.3. Đối với trung tâm đầu tư

Đối với trung tâm đầu tư báo cáo dự toán được lập tại cấp cao nhất của Tổng Công ty hoặc công ty độc lập. Báo cáo dự toán được lập làm cơ sở cho việc đánh giá hiệu quả hoạt động của các công ty thành viên và hiệu quả của từng lĩnh vực hoạt động mà Tổng Công ty đã đầu tư.

3.4. ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ CÁC TRUNG TÂM TRÁCH NHIỆM

3.4.1. Đối với trung tâm chi phí

Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả của trung tâm chi phí là chênh lệch giữa các khoản mục chi phí thực tế so với chi phí dự toán đã được lập theo định mức thiết kế. Định kỳ (hàng tháng), chỉ huy trưởng đội thi công báo cáo khối lượng đã thực hiện và đối chiếu với kế hoạch tiến độ thi công, định mức thiết kế. Trung tâm chi phí sẽ sử dụng các báo cáo này để lập báo cáo tình hình thực hiện chi phí. Báo cáo này là căn cứ quan trọng để đánh giá thành quả của trung tâm chi phí. Quy trình lập báo cáo tình hình thực hiện chi phí qua các bước sau:

- Bước 1: Tập hợp chi phí phát sinh tại công trình.
- Bước 2: Tổng hợp chi phí và tính đơn giá thực tế (giá thành đơn vị) của hạng mục công trình.
- Bước 3: Lập báo cáo tình hình thực hiện chi phí của trung tâm.

3.4.2. Đối với trung tâm lợi nhuận

Từ các báo cáo của các trung tâm chi phí trong công ty, chi nhánh gửi về, kết hợp với báo cáo kết quả kinh doanh tại trung tâm lợi nhuận các công ty, chi nhánh tiến hành lập báo cáo thực hiện với tư cách là trung tâm lợi nhuận để đánh giá hoạt động của mình và gửi

báo cáo về Tổng Công ty. Báo cáo thực hiện của trung tâm lợi nhuận được thiết kế cho từng công trình, hạng mục công trình. Báo cáo thể hiện sự chênh lệch giữa lợi nhuận (lỗ) thực tế với lợi nhuận (lỗ) theo dự toán của trung tâm.

Báo cáo thực hiện tại trung tâm lợi nhuận được lập dựa trên báo cáo kết quả kinh doanh đã được kế toán lập. Nhưng khi lập báo cáo theo phương pháp số dư đảm phí.

Để phản ánh đúng kết quả kinh doanh của từng công trình thì chi phí quản lý trong kỳ nên được phân bổ theo tiêu thức “chi phí chung” hơn là tiêu thức “doanh thu” trong kỳ mà công ty đang sử dụng.

3.4.3. Đối với trung tâm đầu tư

Báo cáo thực hiện của trung tâm đầu tư (báo cáo hiệu quả đầu tư) được lập tại Tổng Công ty (và tại các công ty con) để theo dõi, phân tích, đánh giá hiệu quả, chất lượng đầu tư.

Chỉ tiêu để đánh giá trung tâm đầu tư:

- Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư ROI.

$$ROI = \frac{\text{Lợi nhuận trước thuế}}{\text{Vốn đầu tư bình quân}} \times 100\%$$

- Thu nhập thặng dư (RI):

$$\text{Lợi nhuận để lại (RI)} = \text{Lợi nhuận của trung tâm đầu tư} - \text{Chi phí sử dụng vốn}$$

Trong đó:

$$\text{Chi phí sử dụng vốn} = \text{Vốn đầu tư của trung tâm} \times \text{Tỷ suất chi phí vốn}$$

KẾT LUẬN

Xu hướng toàn cầu hóa cùng với sự phát triển không ngừng của nền kinh tế, các Doanh nghiệp luôn phải chịu áp lực cạnh tranh gay gắt. Do đó các Doanh nghiệp cần phải nâng cao năng lực, hiệu quả quản lý, tiết kiệm tối đa chi phí để tồn tại và phát triển. Kế toán trách nhiệm giúp cho doanh nghiệp có một hệ thống cung cấp thông tin tin cậy để kiểm soát chặt chẽ và đánh giá hiệu quả từng bộ phận, đơn vị trực thuộc.

Hệ thống những vấn đề lý luận cơ bản về kế toán trách nhiệm, xác định đặc điểm và nội dung kế toán trách nhiệm trong doanh nghiệp. Đây là tiền đề để đánh giá thực trạng và đưa ra các giải pháp thiết thực nhằm hoàn thiện tổ chức kế toán trách nhiệm tại Tổng Công ty 789/Bộ Quốc phòng. Qua đánh giá công tác kế toán trách nhiệm tại Tổng Công ty cùng với lý luận cơ bản, luận văn đã xây dựng các giải pháp nhằm hoàn thiện kế toán trách nhiệm tại Tổng Công ty như: tổ chức các trung tâm trách nhiệm theo phân cấp quản lý của Tổng Công ty, xây dựng hệ thống chỉ tiêu và báo cáo đánh giá kết quả các trung tâm trách nhiệm, tổ chức hệ thống thông tin phục vụ đánh giá trách nhiệm. Từ đó cung cấp thông tin trách nhiệm chính xác, thiết thực cho nhà quản trị để đưa ra các quyết định đúng đắn. Xây dựng hệ thống kế toán trách nhiệm là cần thiết bởi tính quan trọng của nó, nhưng làm sao để phát huy hiệu quả còn phụ thuộc vào thái độ của các nhà quản lý.

Với những vấn đề nêu trên, luận văn đã đáp ứng được cơ bản những yêu cầu nghiên cứu đặt ra. Tuy nhiên trong quá trình nghiên cứu do nhiều điều kiện hạn chế nên luận văn không thể tránh khỏi những thiếu sót, kính mong quý thầy cô, các nhà nghiên cứu cùng bạn đọc quan tâm đóng góp ý kiến cho luận văn được hoàn thiện hơn.