

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

**LÊ THỊ NHUNG**

**KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY  
CỔ PHẦN BÁN LẺ KỸ THUẬT SỐ FPT**

**Chuyên ngành: Kế toán**

**Mã số: 60.34.03.01**

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

**Đà Nẵng – Năm 2015**

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

**Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS. Trần Đình Khôi Nguyên**

Phản biện 1: TS. Đường Nguyễn Hưng

Phản biện 2: TS. Hồ Văn Nhân

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh hợp tại Đại Học Đà Nẵng vào ngày 19 tháng 12 năm 2015.

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**

KTTN là nội dung cơ bản của KTQT. Đối với các doanh nghiệp có qui mô lớn, phân cấp sâu rộng thì KTTN càng có vai trò quan trọng trong công tác quản lý. Tuy nhiên, đây vẫn còn là một khái niệm mới mẻ trong nhận thức và vận dụng thực tiễn đối với các doanh nghiệp ở Việt Nam.

### **2. Mục tiêu nghiên cứu**

Luận văn hướng đến tìm hiểu thực trạng KTTN trên cơ sở phân cấp quản lý tại Công ty cổ phần bán lẻ kỹ thuật số FPT, qua đó đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện KTTN tại đơn vị trong bối cảnh cạnh tranh hiện nay.

### **3. Câu hỏi nghiên cứu**

- Phân cấp quản lý tại Công ty được thực hiện như thế nào? Và việc phân cấp quản lý đó đã hiện thực hóa qua đánh giá thành quả hoạt động của từng bộ phận tại Công ty như thế nào?

- Nhu cầu đánh giá thành quả của nhà quản lý trong tương lai như thế nào từ những thách thức hiện tại ở đơn vị?

### **4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

- Đối tượng nghiên cứu: Công tác đánh giá trách nhiệm ở các trung tâm trách nhiệm tại Công ty cổ phần bán lẻ kỹ thuật số FPT

- Phạm vi nghiên cứu: Công ty cổ phần bán lẻ kỹ thuật số FPT và tập trung chủ yếu minh họa ở Chi nhánh MT – TN.

### **5. Phương pháp nghiên cứu**

Luận văn sử dụng các phương pháp nghiên cứu tình huống có kết hợp phỏng vấn người có thẩm quyền để làm rõ cơ sở đánh giá thành quả, nhu cầu hiện tại và tương lai trong đánh giá các bộ phận. Số liệu qua các báo cáo nội bộ của Công ty cũng được thu thập để

phân tích mức hữu ích của các báo cáo hiện tại trong đánh giá thành quả tại đơn vị.

## **6. Bố cục luận văn**

Ngoài phần mở đầu và kết luận thì luận văn được chia thành 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 Công ty cổ phần bán lẻ kỹ thuật số FPT

Chương 3: Hoàn thiện kế toán trách nhiệm tại Công ty cổ phần bán lẻ kỹ thuật số FPT.

## **7. Tổng quan tài liệu nghiên cứu**

### **7.1. Các nghiên cứu trong nước**

### **7.2. Các nghiên cứu nước ngoài**

# CHƯƠNG 1

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

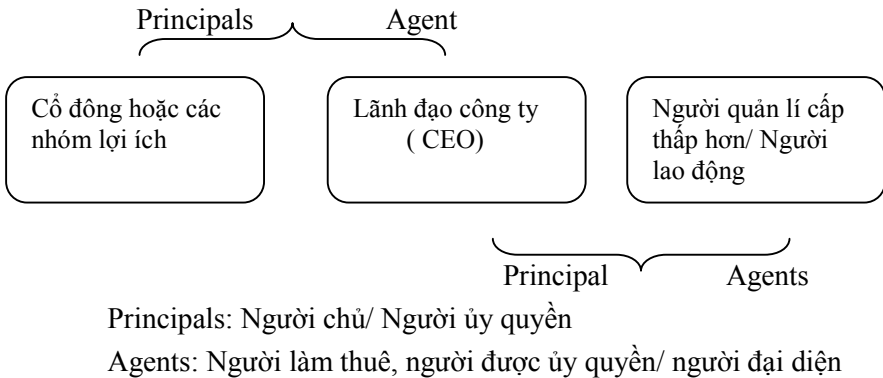
### 1.1. TỔNG QUAN VỀ KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TRONG DOANH NGHIỆP

#### 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 trách nhiệm tương ứng. (*Phan Đức Dũng, 2009*)

#### 1.1.2. Lý thuyết đại diện và kế toán trách nhiệm

Jensen and Mec-kling (1976) xác định mối quan hệ đại diện (hay quan hệ ủy thác) như là quan hệ hợp đồng mà theo đó các cổ đông (những người chủ -principals), bổ nhiệm, chỉ định người khác, người quản lý Công ty (người đại diện -agents), để thực hiện việc quản lý Công ty cho họ mà trong đó bao gồm cả việc trao thẩm quyền để ra quyết định định đoạt tài sản của Công ty



### **1.1.3. Vai trò của kế toán trách nhiệm trong doanh nghiệp**

*Thứ nhất:* KTTN giúp xác định sự đóng góp của từng đơn vị, bộ phận vào lợi ích của toàn bộ tổ chức.

*Thứ hai:* KTTN cung cấp một cơ sở cho việc đánh giá chất lượng về kết quả hoạt động của các nhà quản lý bộ phận.

*Thứ ba :* KTTN được sử dụng để đo lường kết quả hoạt động của các nhà quản lý và do đó, nó ảnh hưởng đến cách thức thực hiện hành vi của các nhà quản lý này.

*Thứ tư:* KTTN thúc đẩy các nhà quản lý bộ phận điều hành bộ phận của mình theo phương cách phù hợp với những mục tiêu cơ bản của toàn tổ chức.

## **1.2. PHÂN CẤP QUẢN LÝ CƠ SỞ HÌNH THÀNH KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM**

### **1.2.1. Khái niệm phân cấp quản lý**

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 DN. Và cấp dưới đó chỉ ra quyết định trong phạm vi trách nhiệm của mình

### **1.2.2. Ý nghĩa của phân cấp quản lý**

*Thứ nhất:* Giúp ban quản lý cấp cao tập trung vào việc ra quyết định dài hạn

*Thứ hai:* Giúp nhà quản lý các cấp độc lập trong việc điều hành, phát huy được kỹ năng, nâng cao chuyên môn, năng lực quản lý tạo động lực sáng tạo trong công việc.

*Thứ ba:* Giúp nhà quản lý các cấp hài lòng trong công việc

*Thứ tư:* Giúp tìm ra nguyên nhân và xử lý công việc một cách nhanh chóng và tốt nhất

### **1.2.3. Những tác động của phân cấp quản lý tới kế toán trách nhiệm**

#### **a. Tác động tích cực**

- Sự phân cấp quản lý trải rộng quyền lực và trách nhiệm trên

toàn bộ tổ chức. Người quản lý sẽ có thể giao bớt việc cho người khác, nên có thể tiết kiệm thời gian làm việc của mình, nên có thể tập trung vào mục tiêu và chỉ tiêu của DN đề ra

- Trung tâm trách nhiệm được thiết lập phù hợp với môi trường hơn

- Nguồn thông tin được cung cấp đầy đủ và kịp thời hơn

- Khuyến khích nhân viên nỗ lực với trách nhiệm được giao hơn

- Nhà quản lý có thể đánh giá nhân viên tốt và đào tạo lớp quản lý liền cận mình

- Phân cấp quản lý phục vụ cho việc ra quyết định được tốt hơn

#### ***b. Tác động tiêu cực***

- Việc phân cấp càng nhiều thì càng khó có thể kiểm soát được.

- Phân cấp trách nhiệm còn dẫn đến sự trùng lặp không cần thiết đối với các trung tâm trách nhiệm

### **1.3. KHÁI NIỆM VÀ PHÂN LOẠI CÁC TRUNG TÂM TRÁCH NHIỆM TRONG DOANH NGHIỆP**

#### **1.3.1. Khái niệm các trung tâm trách nhiệm**

Trung tâm trách nhiệm là một đơn vị hay bộ phận chức năng trong tổ chức mà kết quả của nó được gắn với trách nhiệm trực tiếp của một nhà quản lý cụ thể.

#### **1.3.2. Các loại trung tâm trách nhiệm**

##### ***a. Trung tâm chi phí***

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

*Trung tâm chi phí định mức:* Là trung tâm có chi phí đầu vào được xác định tương ứng với đầu ra là các sản phẩm, dịch vụ.

*Trung tâm chi phí linh hoạt:* Là trung tâm có chi phí không xác định được mối quan hệ giữa đầu vào và đầu ra, hay không thể tính đầu ra một cách rõ ràng được

***b. Trung tâm doanh thu***

Trung tâm doanh thu: Là trung tâm trách nhiệm mà người quản lý chỉ có trách nhiệm với doanh thu cần tạo ra, không chịu trách nhiệm với lợi nhuận và đầu tư vốn.

***c. Trung tâm lợi nhuận***

Trung tâm lợi nhuận: Là trung tâm trách nhiệm mà nhà quản trị phải chịu trách nhiệm về kết quả sản xuất, và tiêu thụ của trung tâm đó, nhưng không có quyền quyết định đến vốn đầu tư của Công ty

***d. Trung tâm đầu tư***

Đây là loại trung tâm gắn với bậc quản lý cấp cao như hội đồng quản trị Công ty, các Công ty con độc lập.... Đó là sự tổng quát của các trung tâm trách nhiệm như lợi nhuận, doanh thu, chi phí.

**1.4. CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ CỦA CÁC TRUNG TÂM TRÁCH NHIỆM**

**1.4.1. Đánh giá thành quả của trung tâm chi phí**

- Tổng chi phí kiểm soát được: Chỉ tiêu này cho thấy quy mô tài chính trong hoạt động và phạm vi trách nhiệm của trung tâm chi phí.

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

**1.4.2. Đánh giá thành quả của trung tâm doanh thu**

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

- Tăng trưởng doanh thu = (Chênh lệch / Doanh thu dự toán) x 100%

**1.4.3. Đánh giá thành quả của trung tâm lợi nhuận**

- Chênh lệch lợi nhuận = Lợi nhuận thực tế - lợi nhuận kế hoạch

**1.4.4. Đánh giá thành quả trung tâm đầu tư**

- Tỷ suất hoàn vốn ( ROI)

- Lãi thặng dư ( RI)

- Giá trị kinh tế gia tăng (EVA)



## KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

KTTN là một bộ phận của KTQT, cung cấp cho nhà quản trị các chỉ tiêu để đánh giá thành quả quản lý của từng bộ phận, trung tâm trách nhiệm trong tổ chức. Nhiệm vụ của tổ chức là xây dựng các trung tâm trách nhiệm phù hợp với tổ chức, đặc điểm kinh doanh của mình, thông qua đó thiết lập hệ thống thông tin kế toán quản trị phục vụ cho mục tiêu chung của DN. Ngoài ra, KTTN lâu nay trong quá trình áp dụng người ta chỉ chú trọng vào tài chính, nên các phương diện phi tài chính khác chưa được chú trọng thì không thể làm rõ được trách nhiệm của nhà quản lý một cách chính xác. Do đó, việc đánh giá cả về hai phương diện tài chính và phương diện phi tài chính giúp cho nhà quản lý đánh giá trách nhiệm một cách toàn diện về mọi phương diện hoạt động trong doanh nghiệp của mình.

Qua chương này luận văn đã nêu được khái niệm, mối liên hệ giữa KTTN và lý thuyết đại diện, đưa ra được vai trò của KTTN trong DN, cơ sở hình thành KTTN là phân cấp quản lý thông qua đó nêu được những tác động của phân cấp quản lý tới KTTN. Bên cạnh đó, chương 1 luận văn cũng nêu ra được trong mỗi DN có thể bao gồm bốn trung tâm trách nhiệm là: Trung tâm doanh thu, trung tâm chi phí, trung tâm lợi nhuận, trung tâm đầu tư. Tương ứng với mỗi trung tâm này là cấp quản trị thích hợp và tùy thuộc vào quyền hạn và trách nhiệm của cấp quản trị với trung tâm đó sẽ có những báo cáo, chỉ tiêu đánh giá trách nhiệm khác nhau. Đây chính là những tiền đề để đánh giá thực trạng KTTN tại Công ty cổ phần bán lẻ kỹ thuật số FPT.

## **CHƯƠNG 2**

### **THỰC TRẠNG KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BÁN LẺ KỸ THUẬT SỐ FPT**

#### **1.1. MỘT SỐ VẤN ĐỀ KHÁI QUÁT TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BÁN LẺ KỸ THUẬT SỐ FPT**

##### **2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển tại**

- 2007: FRT được thành lập với chuỗi cửa hàng [IN]Store trên toàn quốc.

- 2008: [IN]Store đổi tên thành FPT Shop

- 2009: Tiếp tục mở rộng và phát triển chuỗi cửa hàng FPT Shop trên toàn quốc

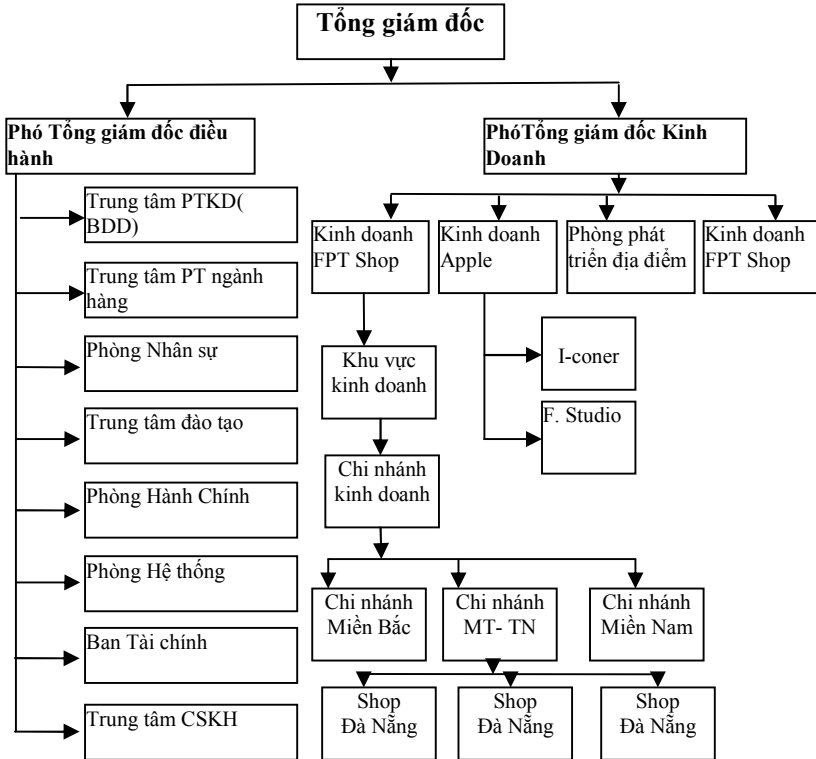
- 2012: Công ty TNHH Bán lẻ FPT đổi tên thành Công ty Cổ Phần Bán Lẻ Kỹ Thuật Số FPT.

##### **2.1.2. Đặc điểm ngành nghề kinh doanh của Công ty cổ phần bán lẻ kỹ thuật số FPT**

Công ty chuyên kinh doanh bán lẻ các sản phẩm kỹ thuật số. Các sản phẩm chính hãng về điện thoại, máy tính xách tay, máy ảnh...thuộc các hãng như Sony, Nokia, Samsung, Dell, Acer, Lenovo, HP, Toshiba...

## 2.2. CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN LÝ VÀ PHÂN CẤP QUẢN LÝ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BÁN LẺ KỸ THUẬT SỐ FPT.

### 2.2.1. Cơ cấu tổ chức tại Công ty cổ phần bán lẻ kỹ thuật số FPT



Sơ đồ 2.1. Sơ đồ bộ máy tổ chức ở Công ty

### 2.2.2. Phân cấp quản lý tài chính tại Công ty cổ phần bán lẻ kỹ thuật số FPT

- Trách nhiệm của Tổng Giám Đốc
- Trách nhiệm của Phó Tổng Giám Đốc
- Trách nhiệm của Giám Đốc Chi nhánh
- Trách nhiệm của quản lý Shop trực thuộc các Chi nhánh
- Trung tâm phát triển kinh doanh

- Ban nhân sự
- Ban tài chính
- Trung tâm đào tạo và phát triển
- Phòng hệ thống
- Trung tâm chăm sóc khách hàng

Công ty được chia thành 3 cấp quản lý

*Cấp cao nhất:* Bao gồm Ban Giám Đốc và các phòng ban ở công ty có chức năng tham mưu cho Ban Giám Đốc Công ty trong việc quản lý và điều hành mọi hoạt động của Công ty

*Cấp thứ hai:* Bao gồm các chi nhánh ở các khu vực, Miền Bắc, Miền Nam, Miền Trung và Tây Nguyên

*Cấp thứ ba:* Bao gồm các shop ở các tỉnh trực thuộc các chi nhánh thuộc quyền quản lý của Giám đốc Chi nhánh, thực hiện các chiến lược kinh doanh do Giám đốc Chi nhánh yêu cầu

Bảng tóm tắt quyền hạn, trách nhiệm và mẫu báo cáo của các cấp

## **2.3.THỰC TRẠNG KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BÁN LẺ KỸ THUẬT SỐ FPT**

### **2.3.1. Công tác lập dự toán trong quá trình đánh giá trách nhiệm tại Công ty cổ phần bán lẻ kỹ thuật số FPT**

#### ***a. Đối với Công ty cổ phần bán lẻ kỹ thuật số FPT***

Tập đoàn FPT xác định các chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh trong năm giao cho Công ty cổ phần bán lẻ kỹ thuật số FPT căn cứ trên các cơ sở sau:

- Căn cứ các kế hoạch, định hướng phát triển trong ngắn hạn và dài hạn trong năm Tập đoàn đã dự toán, qua đó tập đoàn sẽ giao chỉ tiêu cho Công ty

- Báo cáo xây dựng kế hoạch trong năm của Công ty

- Khả năng vận dụng, phát triển các nguồn lực về con người, nguồn vốn trong năm

- Những biến động về môi trường kinh doanh xảy ra trên các miền khác nhau như là: Văn hóa, kinh tế, sự cạnh tranh của các đối thủ khác.

- Định hướng phát triển của Công ty, các chế độ chính sách của địa phương

- Quá trình thực hiện các chỉ tiêu của các năm trước đối với Công ty, đó là hoàn thành các chỉ tiêu đề ra hay không?

Có các dự toán

- Dự toán bán hàng
- Dự toán doanh thu
- Dự toán chi phí
- Dự toán lợi nhuận

***b. Đối với các Chi nhánh***

Các Chi nhánh sẽ phải xây dựng các dự toán và phân bổ về số lượng hàng bán ra cho các Shop, dự toán doanh thu, chi phí phát sinh tại Chi nhánh của mình, dựa trên kết quả đã thực hiện được trong tháng trước để xây dựng dự toán trong tháng tới, và dự toán này phải được Công ty thông qua

Các dự toán tại Chi nhánh

- Dự toán bán hàng
- Dự toán doanh thu
- Dự toán chi phí
- Dự toán lợi nhuận

***c. Đối với các Shop***

Căn cứ vào số lượng máy bán ra, doanh thu của tháng trước Shop tiến hành lập dự toán số lượng máy bán ra, doanh thu của từng nhân viên trong Shop trong tháng tới sau khi được Giám đốc Chi nhánh thông qua.

Dự toán tại Shop

- Dự toán bán hàng

### **2.3.2. Đánh giá việc hoàn thành trách nhiệm quản lý tại Công ty cổ phần bán lẻ kỹ thuật số FPT**

#### ***a. Đánh giá việc hoàn thành trách nhiệm tại Shop***

Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả tại Shop là

➤ Chỉ tiêu số lượng hàng bán ra: Lập bảng đánh giá chênh lệch giữa thực tế và kế hoạch xem Shop có đạt chỉ tiêu về số lượng hàng bán ra hay là không?

➤ Chỉ tiêu doanh thu: Lập bảng đánh giá chênh lệch doanh thu giữa thực tế và kế hoạch

➤ Chỉ tiêu doanh số cá nhân: Lập bảng đánh giá doanh số nhân viên để xem từng nhân viên trong Shop có đạt được chỉ tiêu theo kế hoạch đề ra hay không?

#### ***b. Đánh giá việc hoàn thành trách nhiệm tại các Chi nhánh***

Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả tại Chi nhánh bao gồm:

- Chỉ tiêu số lượng hàng bán ra
- Chỉ tiêu doanh thu
- Chỉ tiêu chi phí
- Chỉ tiêu lợi nhuận

Đối với Chi nhánh để đánh giá Chi nhánh có hoàn thành nhiệm vụ hay là không dựa vào so sánh các chỉ tiêu trên ở thực tế với kế hoạch, nếu Chi nhánh nào có các chỉ tiêu doanh thu, lượng hàng bán ra, lợi nhuận mà có chênh lệch dương, chỉ tiêu chi phí có chênh lệch thực tế và kế hoạch là âm thì các Chi nhánh đó hoàn thành trách nhiệm và ngược lại.

#### ***c. Đánh giá việc hoàn thành trách nhiệm tại Công ty***

Tại Công ty để đánh giá Công ty đã hoàn thành trách nhiệm hay không chủ yếu chỉ dựa vào các chỉ tiêu :

- Chỉ tiêu số lượng hàng bán ra
- Chỉ tiêu doanh thu
- Chỉ tiêu chi phí

➤ **Chỉ tiêu lợi nhuận**

Các chỉ tiêu này giúp đánh giá được Công ty tạo ra được lợi nhuận được bao nhiêu và chi phí để tạo ra lợi nhuận đó là bao nhiêu?

Trên cơ sở báo cáo của các Chi nhánh gửi lên, kế toán tại văn phòng Công ty tiến hành tổng hợp các báo cáo đó để đưa ra kết luận về tình hình bán hàng tại các Chi nhánh, cũng như doanh thu, chi phí, lợi nhuận trong tháng của toàn Công ty cho Phó Tổng Giám Đốc phụ trách kinh doanh phê duyệt và nộp lên cho Tổng Giám Đốc đánh giá thành quả của toàn Công ty và có những báo cáo trước HĐQT

**2.3.3. Chế độ khen thưởng trong mô hình phân cấp quản lý tại Công ty cổ phần bán lẻ kỹ thuật số FPT**

**a. Chế độ khen thưởng**

Nhằm khuyến khích đóng góp của cán bộ nhân viên trong Công ty, góp phần tăng năng suất chất lượng và hoàn thành công việc một cách có hiệu quả nhất thì Công ty đưa ra các chính sách khen thưởng cho các Chi nhánh, shop, nhân viên hoàn thành tốt các chỉ tiêu đề ra. Các chỉ tiêu phải hoàn thành là doanh thu, chỉ tiêu chi phí, chỉ tiêu số lượng hàng bán ra. Khi thực hiện tốt các chỉ tiêu này so với dự toán thì Công ty sẽ có chính sách khen thưởng phù hợp với các Chi nhánh, Shop, cá nhân hoàn thành như: Thưởng cho các Chi nhánh đạt được chỉ tiêu lợi nhuận trong tháng là 10 triệu đồng, Shop đạt được chỉ tiêu doanh thu trong tháng là 2 triệu đồng, thưởng điện thoại hay laptop cho các nhân viên bán đạt doanh số cao nhất trong tháng...

**b. Chế độ phạt**

Theo quy định tại Công ty cổ phần bán lẻ kỹ thuật số FPT thì cuối tháng căn cứ vào kết quả hoạt động của các Chi nhánh, Shop, cá nhân mà Công ty có những chế độ phạt khác nhau như: Cắt tiền thưởng đối với các Chi nhánh không đạt chỉ tiêu lợi nhuận, Shop không đạt chỉ tiêu doanh thu, Nhân viên 3 tháng không đạt chỉ tiêu doanh thu thì bị buộc thôi việc.

## **2.4. ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BÁN LẺ KỸ THUẬT SỐ FPT**

### **2.4.1. Những mặt mạnh**

- Trong tổ chức quản lý tại Công ty cổ phần bán lẻ kỹ thuật số FPT đã có sự phân công, phân cấp khá hợp lý

- Hệ thống các trung tâm trách nhiệm được xây dựng phù hợp với mô hình tổ chức của Công ty

- Công tác lập kế hoạch, dự toán được Công ty thực hiện đồng bộ và nhất quán ở các Chi nhánh và các Shop

- Công ty đã xây dựng các báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của từng trung tâm, Shop giúp tổng hợp dữ liệu, kết nối giữa các bộ phận

- Các báo cáo KTTN tại Công ty một phần nào đó đã đánh giá được đúng trách nhiệm của từng Chi nhánh, Shop, các cá nhân một cách khá hợp lý.

### **2.4.2. Những mặt hạn chế**

- Đã tồn tại KTTN nhưng chưa rõ ràng

- Công tác lập kế hoạch và tổ chức lập báo cáo thực hiện chỉ mang tính đại khái, theo quy định chứ chưa đi vào chi tiết, cụ thể

- Chưa xây dựng được hệ thống chỉ tiêu đánh giá kết quả của từng Chi nhánh, Shop, mặc dù bước đầu đã có những đánh giá về doanh thu, chi phí của từng Chi nhánh, Shop

- Các chỉ tiêu để đánh giá hoàn thành trách nhiệm ở Công ty chỉ dựa trên các chỉ tiêu tài chính vì vậy chỉ đánh giá được một phần trách nhiệm mà chưa đánh giá được toàn bộ là trung tâm trách nhiệm đó có hoàn thành tốt nhiệm vụ thực sự hay chưa.

- Công tác phân tích chi phí, doanh thu chưa được quan tâm đúng mức

- Sự phân cấp, phân nhiệm trong cơ cấu các trung tâm trách nhiệm chưa rõ ràng



## KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Trong chương 2, luận văn đã khái quát được những đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty cổ phần bán lẻ kỹ thuật số FPT từ quá trình hình thành, phát triển cho đến việc phân cấp quản lý, thực trạng công tác kế toán phục vụ quản trị, đánh giá trách nhiệm tại đơn vị. Đây là một đơn vị có quy mô khá lớn, cần phải có cơ chế quản lý phù hợp để các đơn vị, bộ phận phối hợp với nhau một cách chặt chẽ, nhằm mang lại lợi ích kinh tế cao nhất, thực hiện các mục tiêu chung của đơn vị một cách trôi chảy. Qua tìm hiểu và phân tích thực tế tổ chức công tác kế toán nói chung và công tác kế toán phục vụ quản trị nội bộ nói riêng tại Công ty cổ phần bán lẻ kỹ thuật số FPT cho thấy Công ty đã tổ chức KTTN nhưng KTTN tại Công ty chưa được quan tâm, tổ chức một cách đầy đủ, do đó chưa phát huy hiệu quả của thông tin kế toán phục vụ đánh giá trách nhiệm quản lý tại Công ty. Mặt khác, các báo cáo KTTN tại Công ty chủ yếu là các báo cáo về chỉ tiêu tài chính còn các báo cáo KTTN về chỉ tiêu phi tài chính thì chưa được quan tâm và hầu như là không có báo cáo về các chỉ tiêu này tại Công ty.

Qua đó, luận văn cũng đánh giá được những điểm đã đạt được cũng như những hạn chế trong hệ thống KTTN tại “Công ty cổ phần bán lẻ kỹ thuật số FPT”. Để khắc phục những hạn chế đó, tác giả tiếp tục trình bày những phương pháp và hướng giải quyết nhằm hoàn thiện kế toán trách nhiệm tại “Công ty cổ phần bán lẻ kỹ thuật số FPT” được đề cập trong chương 3 của luận văn.

### **CHƯƠNG 3**

## **HOÀN THIỆN KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BÁN LẺ KỸ THUẬT SỐ FPT**

### **3.1. SỰ CẦN THIẾT HOÀN THIỆN KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BÁN LẺ KỸ THUẬT SỐ FPT**

KTTN là một công cụ quản lý giúp cho nhà quản trị các cấp theo dõi, quản lý, đánh giá thành quả của từng nhà quản trị trong tổ chức quản lý và kết nối họ với mục tiêu chung của doanh nghiệp trong hệ thống phân quyền, phân cấp quản lý để từ đó giúp cho doanh nghiệp sử dụng có trách nhiệm và hiệu quả về nguồn lực kinh tế.

Qua đánh giá thực trạng KTTN tại Công ty cổ phần bán lẻ kỹ thuật số FPT, mặc dù đơn vị đã thực hiện việc phân cấp quản lý nhưng vẫn chưa hình thành các trung tâm trách nhiệm tương ứng với các cấp quản lý.

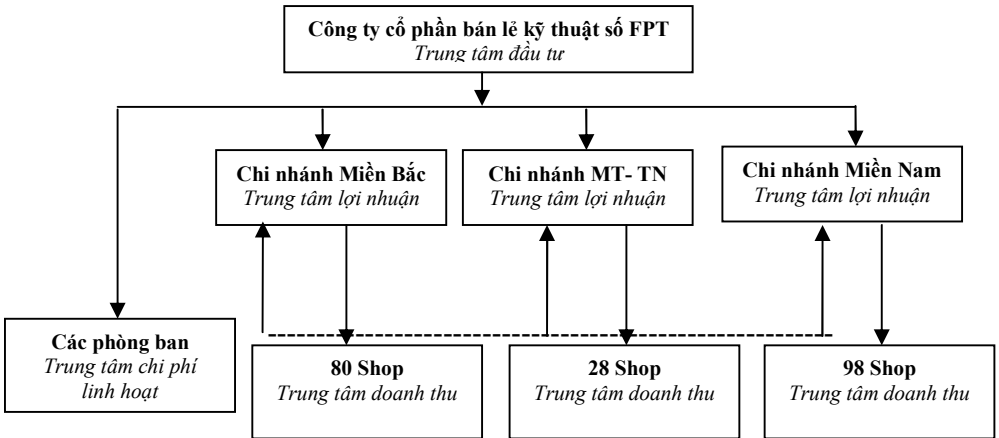
Dựa trên cơ sở lý luận về KTTN, những đặc điểm sản xuất kinh doanh và yêu cầu quản lý hiện nay tại Công ty cổ phần bán lẻ kỹ thuật số FPT, giải pháp để hoàn thiện KTTN tại Công ty cổ phần bán lẻ kỹ thuật số FPT được tập trung vào các vấn đề sau:

- Tổ chức các trung tâm trách nhiệm.
- Hoàn thiện công tác lập dự toán gắn liền với các trung tâm trách nhiệm.
- Hoàn thiện việc đánh giá trách nhiệm của các trung tâm trách nhiệm.

## 3.2. TỔ CHỨC CÁC TRUNG TÂM TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BÁN LẺ KỸ THUẬT SỐ FPT

### 3.2.1. Thiết lập các trung tâm trách nhiệm tại Công ty cổ phần bán lẻ kỹ thuật số FPT

Mô hình các trung tâm trách nhiệm



Sơ đồ 3.1. Các trung tâm trách nhiệm

### 3.2.2. Xác định trách nhiệm tại các trung tâm trách nhiệm tại Công ty cổ phần bán lẻ kỹ thuật số FPT

#### a. Xác định trách nhiệm tại trung tâm đầu tư tại Công ty cổ phần bán lẻ kỹ thuật số FPT

- Làm thế nào để đảm bảo việc sử dụng vốn có hiệu quả nhất, đạt các mục tiêu đã đề ra trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Đưa ra các chiến lược kinh doanh trong ngắn hạn và dài hạn.

- Đảm bảo tốc độ tăng trưởng của lợi nhuận cao hơn tốc độ tăng của doanh thu, nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, tăng lợi nhuận, lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu lớn.

- Xác định được khả năng sinh lời chung trên một đồng vốn

đầu tư là bao nhiêu và thực hiện nỗ lực thúc đẩy hiệu quả hoạt động đầu tư trong toàn Công ty.

- Công ty cần phải xem xét đưa ra các chính sách để thu hút được khách hàng mới và giữ được khách hàng cũ. Cần kết hợp việc quảng cáo, dịch vụ cho khách hàng và tìm được địa điểm bán hàng thuận lợi nhất.

- Công ty cần phải đưa ra các tiêu chuẩn nhằm thỏa mãn được sự hài lòng của khách hàng đối với chất lượng sản phẩm của mình, cũng như có sự hài lòng của khách hàng về phong cách, thái độ phục vụ khách hàng của nhân viên. Như là chất lượng dịch vụ mang lại cho khách hàng tốt, thái độ nhân viên hòa nhã, tư vấn nhiệt tình, đáp ứng tối đa mọi yêu cầu của khách hàng.

- Phải chú trọng đến quy trình thực hiện và hậu mãi đó là: Tối ưu hóa chi phí đầu vào nhằm giảm chi phí và giá vốn hàng bán. Quản lý khả năng thu hồi nợ của khách hàng trong nội bộ tập đoàn, cũng như việc nâng cao tỷ lệ yêu cầu cung cấp dịch vụ được đáp ứng ngày càng nâng cao.

***b. Xác định trách nhiệm của các trung tâm lợi nhuận tại Công ty cổ phần bán lẻ kỹ thuật số FPT***

- Các trung tâm lợi nhuận phải đảm bảo được tỷ lệ tăng trưởng lợi nhuận trên doanh thu đạt được. Đảm bảo tốc độ tăng trưởng của doanh thu lớn hơn tốc độ tăng của chi phí và vốn để đảm bảo các mục tiêu về tăng trưởng lợi nhuận.

- Thực hiện các kế hoạch mà Công ty triển khai như dịch vụ cho khách hàng, các quy trình thủ tục được Công ty đề ra. Đưa ra các chiến lược kinh doanh cho Chi nhánh mình phụ trách. Tìm kiếm các địa điểm mở bán thuận lợi.

- Nâng cao tỷ lệ các bước công việc được ứng dụng công nghệ, tỷ lệ lỗi được khắc phục, giảm tỷ lệ lỗi phát sinh trong quá trình tác nghiệp.

***c. Xác định trách nhiệm của các trung tâm doanh thu tại Công ty cổ phần bán lẻ kỹ thuật số FPT***

- Đạt được mức doanh thu cao nhất so với chi phí có thể kiểm soát được tại Shop.

- Kiểm soát được chi phí trực tiếp phát sinh tại Shop mà những chi phí này có thể kiểm soát được.

- Phải đạt được chỉ tiêu số lượng khách hàng cũ so với tổng số khách hàng hiện tại lớn.

- Đạt được tỷ lệ hài lòng của khách hàng mục tiêu, tỷ lệ khách hàng đến từ người đã sử dụng sản phẩm, dịch vụ giới thiệu, tỷ trọng đóng góp doanh thu của khách hàng VIP

***d. Xác định trách nhiệm của các trung tâm chi phí linh hoạt tại công ty cổ phần bán lẻ kỹ thuật số FPT***

- Kiểm soát được chi phí phát sinh tại trung tâm của mình.

- Xây dựng định mức, dự toán của từng loại chi phí. Xác định những loại chi phí kiểm soát được và không kiểm soát được để tiến hành lập các Báo cáo tình hình thực hiện kế toán, thực hiện dự toán; Báo cáo phân tích sự biến động của các định mức chi phí.

**3.3. HOÀN THIỆN VIỆC ĐÁNH GIÁ TRÁCH NHIỆM THÔNG QUА CÁC CHỈ TIÊU VÀ BÁO CÁO CỦA CÁC TRUNG TÂM TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY**

Hoàn thiện báo cáo đánh giá thành quả của các trung tâm trách nhiệm là một trong những nội dung quan trọng của hệ thống KTTN, là biểu hiện kết quả cuối cùng của quy trình công việc KTTN ở từng trung tâm. Vì vậy hệ thống báo cáo đánh giá trách nhiệm cần thể hiện rõ ràng các tiêu chí đó là:

Tiêu chí thứ nhất: Thể hiện rõ ràng các thông tin mang lại

Tiêu chí thứ hai: Trách nhiệm của từng trung tâm.

Tiêu chí thứ ba: Các chỉ tiêu gắn liền với trách nhiệm các trung tâm

### 3.3.1. Hoàn thiện việc đánh giá trách nhiệm tại các trung tâm doanh thu của Công ty cổ phần bán lẻ kỹ thuật số FPT

➤ Các chỉ tiêu đánh giá hoàn thành trách nhiệm được tác giả đề xuất

- *Chỉ tiêu thứ nhất:* Doanh thu trên số lượng nhân viên. Chỉ tiêu này có thể đánh giá được bình quân một người có thể tạo ra được bao nhiêu doanh thu qua đó cũng đánh giá được năng lực của từng Shop qua đó nhận biết được nhân viên có ảnh hưởng đến doanh thu của Shop như thế nào?

- *Chỉ tiêu thứ hai:* Doanh thu trên diện tích Shop. Chỉ tiêu này có thể đánh giá được diện tích Shop có ảnh hưởng đến doanh thu hay là không?

➤ Bên cạnh đó đánh giá chỉ tiêu về sự hài lòng của khách hàng thông qua bảng khảo sát sau

*Bảng 3.1. Mẫu phiếu khảo sát hài lòng của khách hàng*

STT	CHỈ TIÊU	ĐIỂM ĐÁNH GIÁ				
		KÉM (1)	YẾU (2)	BÌNH THƯỜNG (3)	TỐT (4)	RẤT TỐT (5)
1	Chất lượng sản phẩm, dịch vụ đang sử dụng					
2	Giá thành của sản phẩm, dịch vụ					
3	Chương trình khuyến mãi					
4	Dịch vụ lắp đặt, sửa chữa (nhanh chóng, chính xác...)					
5	Giải đáp thắc mắc của khách hàng					
6	Thái độ của nhân viên					

### 3.3.2. Hoàn thiện việc đánh giá trách nhiệm tại các trung tâm chi phí linh hoạt

Hiện tại ở trung tâm này chưa có bảng báo cáo đánh giá hoàn thành trách nhiệm. Vì vậy để đánh giá trung tâm có hoàn thành trách

nhiệm hay không? Lập bảng đánh giá giữa thực tế và kế hoạch xem chênh lệch như thế nào theo bảng

*Bảng 3.2. Đánh giá thực hiện chi phí phòng nhân sự*

<b>ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CHI PHÍ THÁNG 5/2015</b>					
<i>ĐVT: Đồng</i>					
STT	CHI PHÍ	DỰ TOÁN (1)	THỰC TẾ (2)	CHÊNH LỆCH (3)= (2)- (1)	TỶ LỆ (4) =(3)/(1)*100
1	Chi phí nhân viên	X	X	X	X
2	Chi phí hành chính	X	X	X	X
3	Chi phí tuyển dụng	X	X	X	X
4	Chi phí điện nước	X	X	X	X
5	.....	...	...	...	...
	<b>Tổng</b>	X	X	X	X

### 3.3.3. Đánh giá hoàn thành trách nhiệm tại các trung tâm lợi nhuận

➤ *Đối với vấn đề chi phí:* Đánh giá thực hiện theo cách ứng xử chi phí

*Bảng 3.3. Đánh giá thực hiện chi phí theo cách ứng xử của chi phí*

<b>BẢNG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CHI PHÍ THÁNG 5/2015 : MT - TN</b>					
<i>ĐVT: Đồng</i>					
STT	CHỈ TIÊU	KẾ HOẠCH (1)	THỰC TẾ (2)	CHÊNH LỆCH (3)= (2) - (1)	TỶ LỆ (%) (4)= (3)/(1)
A	TỔNG BIÊN PHÍ	X	X	X	X
1	...	X	X	X	X
2	...	X	X	X	X
B	TỔNG ĐỊNH PHÍ	X	X	X	X
B.1	Định phí không kiểm soát được	X	X	X	X
1	...	X	X	X	X
2	...	X	X	X	X
B.2	Định phí kiểm soát được	X	X	X	X
1	...	X	X	X	X
2	...	X	X	X	X
	<b>TỔNG CHI PHÍ</b>	X	X	X	X

➤ *Đối với vấn đề lợi nhuận:* Đánh giá vấn đề lợi nhuận thông qua chỉ tiêu lợi nhuận có thể kiểm soát được

**Bảng 3.4. Đánh giá thực hiện lợi nhuận**

<b>ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN LỢI NHUẬN : MT - TN</b>					
<i>DVT: Đồng</i>					
STT	CHỈ TIÊU	DỰ TOÁN (1)	THỰC TẾ (2)	CHÊNH LỆCH (3)= (2)-(1)	TỶ LỆ % (4) = (3)/(1)
1	Doanh thu	X	X	X	X
2	Tổng biến phí	X	X	X	X
3	Định phí kiểm soát được	X	X	X	X
4	Lợi nhuận kiểm soát được ( 4= 1- 2-3 )	X	X	X	X
5	Định phí không kiểm soát được	X	X	X	X
6	Lợi nhuận thuần ( 6 = 4 -5 )	X	X	X	X
7	Tỷ suất lợi nhuận kiểm soát được / Doanh thu	X	X	X	X

➤ Đánh giá về phương diện khách hàng thông qua chỉ tiêu tốc độ tăng trưởng khách hàng mới, và chỉ tiêu tốc độ tăng trưởng điểm bán lẻ.

### **3.3.4. Hoàn thiện việc đánh giá trách nhiệm tại trung tâm đầu tư**

Đánh giá việc thực hiện đầu tư thông qua bảng sau

**Bảng 3.6. Đánh giá thực hiện đầu tư**

<b>ĐÁNH GIÁ TRÁCH NHIỆM ĐẦU TƯ</b>						
STT	CHỈ TIÊU	DVT	DỰ TOÁN (1)	THỰC TẾ (2)	CHÊNH LỆCH (3) =(2)-(1)	TỶ LỆ % (4) = (3)/(1)
1	Doanh thu thuần	<i>Đồng</i>	X	X	X	X
2	Lợi nhuận trước thuế	<i>Đồng</i>	X	X	X	X



ĐÁNH GIÁ TRÁCH NHIỆM ĐẦU TƯ						
STT	CHỈ TIÊU	ĐVT	DỰ TOÁN (1)	THỰC TẾ (2)	CHÉNH LỆCH (3) = (2) - (1)	TỶ LỆ % (4) = (3)/(1)
3	Thuế thu nhập doanh nghiệp (2 x 22%)	Đồng	X	X	X	X
4	Lợi nhuận sau thuế (2) - (3)	Đồng	X	X	X	X
5	Vốn đầu tư	Đồng	X	X	X	X
6	Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (2)/(5)	%	X	X	X	X
7	Tỷ suất chi phí vốn	%	X	X	X	X
8	Chi phí vốn sử dụng (5) / (7)	Đồng	X	X	X	X
9	Lợi nhuận thặng dư (4) - (8)	Đồng	X	X	X	X
10	Số vòng quay vốn (1) / (5)	Vòng	X	X	X	X

### 3.4. HOÀN THIỆN CÔNG TÁC LẬP DỰ TOÁN GẮN LIỀN VỚI CÁC TRUNG TÂM TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BÁN LẺ KỸ THUẬT SỐ FPT

#### 3.4.1. Hoàn thiện công tác lập dự toán tại các trung tâm doanh thu tại Công ty cổ phần bán lẻ kỹ thuật số FPT

Bổ sung thêm các dự toán: Dự toán doanh thu từ khách hàng, dự toán về chi phí theo cách ứng xử chi phí

#### 3.4.2. Hoàn thiện công tác lập dự toán tại các trung tâm chi phí linh hoạt tại Công ty cổ phần bán lẻ kỹ thuật số FPT

Bộ phận văn phòng xây dựng dự toán chi phí bằng cách căn cứ vào chi phí thực tế phát sinh tháng trước và kế hoạch làm việc của tháng này để xây dựng dự toán chi phí cho từng phòng ban. Các Chi nhánh lập báo cáo dự toán chi phí phát sinh tại Chi nhánh của mình.

#### 3.4.3. Hoàn thiện công tác lập dự toán tại trung tâm lợi nhuận tại Công ty cổ phần bán lẻ kỹ thuật số FPT

- Lập dự toán doanh thu khách hàng: Do phần lớn doanh thu được tạo ra từ doanh thu khách hàng

- Lập dự toán chi phí theo cách ứng xử chi phí
- Lập dự toán lợi nhuận và lợi nhuận trong trường hợp này là lợi nhuận có thể kiểm soát được ở Chi nhánh

### **3.4.3. Hoàn thiện công tác lập dự toán tại trung tâm đầu tư tại Công ty cổ phần bán lẻ kỹ thuật số FPT**

- Lập dự toán lợi nhuận và lợi nhuận là lợi nhuận có thể kiểm soát được
- Lập dự toán đầu tư: Trong đó có các chỉ tiêu ROI, RI, số vòng quay vốn...

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG 3**

Trên cơ sở phân tích thực trạng công tác kế toán trách nhiệm tại “Công ty cổ phần bán lẻ kỹ thuật số FPT” tác giả nhận thấy bên cạnh những mặt đạt được vẫn còn tồn tại những vấn đề mà ban lãnh đạo Công ty cần phải quan tâm. Kết hợp giữa thực tế và lý luận trong chương 3 của luận văn, tác giả có đưa ra một số quan điểm nhằm hoàn thiện hệ thống kế toán trách nhiệm. Các giải pháp này tập trung vào vấn đề tổ chức xây dựng mô hình phân quyền, xác định mục tiêu, nhiệm vụ của từng trung tâm, hoàn thiện việc lập dự toán cũng như hệ thống báo cáo đánh giá trách nhiệm. Hệ thống kế toán trách nhiệm sẽ cung cấp thông tin đầy đủ, chính xác, kịp thời cho các nhà quản lý cấp trên, phục vụ cho việc ra quyết định đúng đắn của ban Giám đốc Công ty. Các báo cáo trách nhiệm không những đánh giá chính xác kết quả thực hiện của các Chi nhánh, Shop, mà còn thể hiện trách nhiệm kiểm soát và năng lực quản lý của nhà quản trị các đơn vị đó.