



MANAGERIAL ACCOUNTING

Copyright © 2012, 2010, 2008, 2006, 2003, 2000, 1997, 1994,
1991, 1988, 1985, 1982, 1979, 1976
by The McGraw-Hill Companies, Inc.
All rights reserved.
Vietnamese edition copyright © 2019
by Alpha Books Jointstock Company.
All rights reserved.

KẾ TOÁN QUẢN TRỊ

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Cổ phần Sách Alpha, 2025

Góp ý về sách, liên hệ về bản thảo và bản dịch:

publication@alphabooks.vn

Liên hệ hợp tác về nội dung số: ebook@alphabooks.vn

Liên hệ hợp tác xuất bản & truyền thông trên sách:

publication@alphabooks.vn

Liên hệ dịch vụ tư vấn, đại diện & giao dịch bản quyền:

copyright@alphabooks.vn

KẾ TOÁN QUẢN TRỊ

Chịu trách nhiệm xuất bản và nội dung:

Giám đốc – Tổng biên tập

PHAN NGỌC CHÍNH

Biên tập: Nguyễn Thanh Bắc

Trình bày, minh họa: Mỹ Mây

Sửa bản in: Tú Đào

Đơn vị liên kết: Công ty Cổ phần Sách Alpha

In 3.000 cuốn, khổ 22 x 26.5 cm

tại Công ty Cổ phần In và Thương mại Quốc Duy

Địa chỉ: Số 9, ngách 130/1, ngõ 130 Phố Đốc Ngũ, P. Ngọc Hà, Hà Nội.

Xưởng SX: Trục cầu N25, Đường Tân Xuân, P. Đông Ngạc, Hà Nội

Số xác nhận ĐKXB: 2677-2025/CXBIPH/1-80/TC.

Số QĐXB: 230/QĐ-NXBTC, cấp ngày 22/07/2025

Mã ISBN: 978-604-79-5109-3

In xong và nộp lưu chiểu năm 2025

Biên mục trên xuất bản phẩm của Thư viện Quốc gia Việt Nam

Garrison, Ray H.

Kế toán quản trị = Managerial accounting / Ray H. Garrison, Eric Noreen, Peter C.

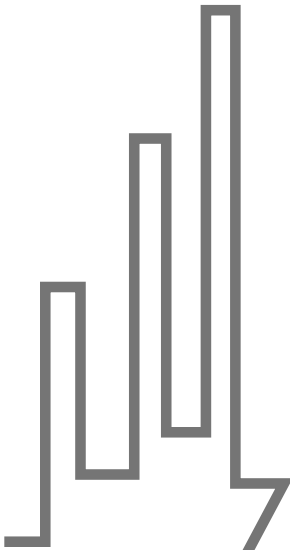
Brewer ; Nghiêm Văn Lợi h.đ.. – H. : Tài chính ; Công ty Sách Alpha, 2025. – 872tr. ; 27cm

ISBN 9786047951093

1. Kế toán quản trị

658.1511 – dc23

TFK0001p-CIP



KẾ TOÁN QUẢN TRỊ

Managerial Accounting

Nhiều dịch giả, PGS. TS. Nghiêm Văn Lợi *hiệu đính*

(Tái bản lần thứ 2)

Ray H. Garrison

Giáo sư danh dự
Đại học Brigham Young

Eric W. Noreen

Giáo sư danh dự
Đại học Washington

Peter C. Brewer

Đại học Wake Forest



NHÀ XUẤT BẢN TÀI CHÍNH

HỘI ĐỒNG CỐ VẤN XUẤT BẢN

Hoàng Nam Tiến

Phó Chủ tịch Hội đồng trường,
Trường Đại học FPT

Đoàn Đức Thuận – Phó Viện trưởng
Viện Nghiên cứu Chiến lược Thương hiệu
và Cạnh tranh (BCSI)

Trần Hồng Quang

CEO HQBC Consulting & Investment

Phan Minh Thu

Chuyên gia Phát triển Thương hiệu
Trưởng ban Nội dung CSMO miền Bắc

Nguyễn T. Quỳnh Trang

Phó Chủ tịch CSMO

Lê Quốc Vinh

Chủ tịch LeBros

Nguyễn Đình Thành

Đồng sáng lập Elite PR School

Lê Hồng Phúc – Phó Chủ tịch Hội
các Nhà QTDN Việt Nam

Chủ tịch CLB Nhân sự Việt Nam

Nông Vương Phi

CEO Công ty Phi&P

Nguyễn Cảnh Bình

Chủ tịch HĐQT Alpha Books

ĐỘI NGŨ TRIỂN KHAI ALPHA BOOKS

Chịu trách nhiệm xuất bản:

Tạ Liên Hương

Điều phối viên: Bích Ngọc

Thiết kế bìa: Nhật Anh

Trình bày: Mỹ Mây

Thư ký xuất bản: Thủy Nguyễn

Bản quyền: Xuân Hồng

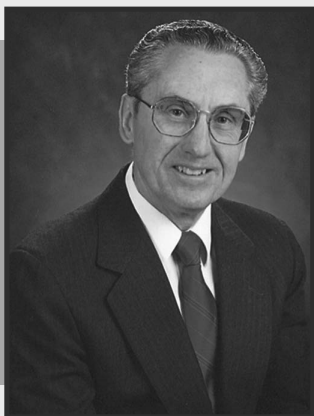
Phụ trách marketing: Thùy Linh,

Thiên Thảo

Alpha Books không chỉ xuất bản sách – chúng tôi đồng hành kiến tạo tri thức
quản trị và kinh doanh, khơi dậy nội lực Việt từ tinh hoa thế giới

Giới thiệu về

Tác giả



Ray H. Garrison là Giáo sư danh dự chuyên ngành Kế toán tại Đại học Brigham Young ở Provo, Utah, Hoa Kỳ. Ông lấy bằng Cử nhân khoa học và Thạc sĩ khoa học tại Đại học Brigham Young, và bằng Tiến sĩ Quản trị kinh doanh tại Đại học Indiana.

Là một kế toán viên công chứng, Giáo sư Garrison đã tham gia tư vấn quản lý cho các công ty kiểm toán trong khu vực bang và toàn Hoa Kỳ. Ông cũng xuất bản nhiều bài báo đăng trên

The Accounting Review, *Management Accounting* cùng các báo và tạp chí chuyên ngành khác.

Với những đổi mới trong công tác giảng dạy của mình, Giáo sư Garrison đã vinh dự nhận Giải thưởng Karl G. Maeser về “Giảng dạy xuất sắc” của Đại học Brigham Young.



Eric W. Noreen từng tham gia giảng dạy tại Học viện Quản trị kinh doanh - INSEAD ở Pháp và Viện Khoa học và Công nghệ Hồng Kông, đồng thời cũng là Giáo sư danh dự tại Đại học Washington. Hiện nay, ông công tác tại khoa Kế toán, Trường Kinh doanh Fox trực thuộc Đại học Temple.

Ông lấy bằng Cử nhân tại Đại học Washington và bằng Thạc sĩ cùng Tiến sĩ Quản trị kinh doanh tại Đại học Stanford. Ông được Viện Kế toán quản trị công chứng Australia trao tặng chứng nhận “Thành tích xuất sắc” với tư cách là một kế toán viên công chứng.

Giáo sư Noreen là cộng tác viên biên tập cho tờ *The Accounting Review* và *Journal of Accounting and Economics*. Ông cũng có rất nhiều bài nghiên cứu học thuật đăng trên các báo và tạp chí chuyên ngành như: *Journal of Accounting Research*; *The Accounting Review*; *Journal of Accounting and Economics*; *Accounting Horizons*; *Accounting, Organizations and Society*; *Contemporary Accounting Research*; *Journal of Management Accounting Research*; *Review of Accounting Studies*.



Peter C. Brewer là giảng viên khoa Kế toán của Đại học Wake Forest. Trước khi tới Đại học Wake Forest, ông từng là Giáo sư chuyên ngành Kế toán tại Đại học Miami trong 19 năm. Ông lấy bằng Cử nhân Kế toán tại Đại học bang Pennsylvania, Thạc sĩ Kế toán tại Đại học Virginia và Tiến sĩ khoa học tại Đại học Tennessee. Hơn 40 bài nghiên cứu học thuật của ông đã được công bố trên các báo, tạp chí chuyên ngành, bao gồm: *Management Accounting Research*; *Journal of Information Systems*; *Cost Management*; *Strategic Finance*; *Journal of Accountancy*; *Issues in Accounting Education* và *Journal of Business Logistics*.

Giáo sư Brewer cũng góp mặt trong ban biên tập của tờ *Journal of Accounting* và *Issue in Accounting Education*. Bài viết "Putting Strategy into the Balanced Scorecard" (Sử dụng chiến lược trong Thẻ điểm cân bằng) của ông được Liên đoàn Kế toán Quốc tế trao bằng khen vào năm 2003 trong hạng mục "Bài nghiên cứu xuất sắc"; hai bài viết khác là "Using Six Sigma to Improve the Finance Function" (Áp dụng phương pháp Sáu Sigma để cải thiện các hàm tài chính) và "Lean Accounting: What's It All About?" (Kế toán tinh gọn: Nên được hiểu như thế nào?) được Viện Kế toán quản trị Hoa Kỳ trao Huy chương vàng và bạc. Ông cũng từng được vinh danh trong giải thưởng về thành tích giảng dạy xuất sắc tại Trường Kinh doanh Richard T. Farmer thuộc Đại học Miami.

Trước khi chuyển sang công tác tại Đại học Miami, Giáo sư Brewer làm kiểm toán viên tại Touche Ross - chi nhánh Philadelphia. Ông cũng từng là chủ nhiệm kiểm toán nội bộ của Ủy ban Trợ cấp hưu trí thuộc Giáo hội Trưởng lão (Hoa Kỳ).

Hãy để **Garrison** trở thành người dẫn đường cho bạn

Suốt hàng thế kỷ, ngọn hải đăng đã cần mẫn dẫn đường và đưa ra chỉ báo an toàn cho các thủy thủ. Tương tự, Garrison/Noreen/Brewer cũng hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ dẫn dắt hàng triệu học viên, sinh viên trong quá trình học tập và nghiên cứu kế toán quản trị, các tác giả đã soi đường chỉ lối, giúp đỡ họ thuận buồm xuôi gió vượt qua các khóa học liên quan tới kế toán quản trị.

Nhiều thập kỷ trước, các ngọn đèn hải đăng vẫn được vận hành thủ công. Nhưng trong thời đại kỹ thuật số ngày nay, quá trình vận hành hải đăng cũng bắt đầu được hiện đại hóa, ví dụ như sử dụng bộ đổi đèn tự động hay nhiều phương tiện hiện đại khác. Garrison/Noreen/Brewer cũng đi theo tiến trình phát triển như vậy. Giờ đây, cuốn sách *Kế toán quản trị* của nhóm tác giả không chỉ giúp học viên, sinh viên - chuyên ngành kế toán nói riêng và các chuyên ngành liên quan đến kinh doanh nói chung - dễ dàng vượt qua khóa học mà còn mở rộng khối lượng kiến thức mà học viên thu nhận cũng như tiếp thêm động lực cho quá trình học tập thông qua các công cụ hỗ trợ tuyệt vời. Với các câu hỏi ôn tập và bài tập đi từ cơ bản đến nâng cao nhưng gắn liền với tình huống cụ thể, thực tế, *Kế toán quản trị* sẽ giúp người học ghi nhớ kiến thức cả trong và sau quá trình học, từ đó tối đa hóa thời gian và khiến quá trình học tập cũng như nghiên cứu trở nên thú vị hơn. Bên cạnh đó, mỗi chương đều có bài tập Ứng dụng Excel, mang đến cho người học cơ hội trau dồi kỹ năng Excel cần thiết cho công việc trong tương lai.

Gống như ngọn hải đăng cung cấp những thông tin đáng tin cậy cho người đi biển, *Kế toán quản trị* vẫn đang tiếp tục hành trình tiên phong dẫn đầu và giúp đỡ người học “xuôi chèo mát mái”, thành công vượt qua khóa học kế toán quản trị thông qua việc chú trọng vào ba vấn đề cốt lõi: **thực tế, chính xác và rõ ràng.**

Tôi là một người hâm mộ trung thành của cuốn sách này. Tôi đã tham gia giảng dạy kế toán quản trị nhiều năm và sử dụng nhiều cuốn giáo trình khác nhau, *Kế toán quản trị* là cuốn sách truyền tải kiến thức tốt nhất. Khi được ai đó hỏi xin ý kiến, tôi thường dẫn ra cuốn sách này như cuốn sách tuyệt vời nhất mà tôi từng sử dụng.

Kế toán quản trị của Garrison thực sự là chuẩn mực về sách chuyên ngành kế toán quản trị.

Pamela Rouse, Đại học Butler

**Christopher O'Byrne,
Cao đẳng Cuyamaca**

Kế toán quản trị của Garrison là cuốn sách tuyệt vời nhất hiện nay viết về kế toán quản trị.

**Carleton Donchess,
Đại học bang Bridgewater**

Tôi yêu thích cuốn sách này suốt hơn 20 năm giảng dạy chuyên ngành kế toán của mình. Nó dễ đọc, đầy đủ và các bài tập cuối chương giúp việc ôn tập bài học hiệu quả hơn.

**Rama Ramamurthy,
Đại học Georgetown**

Garrison đã làm rất tốt trong việc giới thiệu kiến thức về kế toán quản trị cũng như những kỹ năng quản trị cần thiết. Thêm nữa, cuốn sách đã cung cấp những chủ điểm quan trọng để giải thích lý do tại sao kế toán quản trị ảnh hưởng đến sự nghiệp, đạo đức và trách nhiệm xã hội của mỗi người.

Ann K. Brooks,
Đại học New Mexico

Nhóm tác giả đã thực hiện công việc tuyệt vời đó là giải thích các khái niệm về kế toán quản lý và cung cấp các ví dụ thực tế mà sinh viên dễ dàng liên hệ.

Stephen Benner,
Đại học Eastern Illinois

Cuốn sách cung cấp lời giải thích khái niệm đơn giản, rõ ràng, cùng các ví dụ dễ tiếp cận.

Rong Huang,
Cao đẳng Baruch

Kế toán quản trị của Garrison là cuốn sách kế toán quản trị tốt nhất mà tôi từng nhận xét. Các ví dụ xuyên suốt chương giúp người học tối đa hóa việc sử dụng cuốn sách và nghiên cứu kế toán quản trị cả trên lớp học lẫn việc học từ xa.

Edna Mitchell,
Cao đẳng bang Polk

THỰC TẾ Tất cả kiến thức trong mỗi chương đều nhằm mục tiêu liên kết vấn đề lý thuyết với thực tiễn công việc của nhà quản trị. Trong lần tái bản thứ 16 này, nhóm tác giả đã thêm các bài tập tích hợp để giúp người học tư duy như một nhà quản trị thực thụ. Các bài tập này sẽ về liên kết tất cả kiến thức trong chương để các học viên, sinh viên có thể nắm bắt trọn vẹn mối liên hệ giữa các vấn đề và có cái nhìn sâu sắc hơn về kế toán quản trị. Xuyên suốt cuốn sách, nhóm tác giả sẽ cung cấp các ví dụ và tính huống thực tế phù hợp với từng vấn đề lý thuyết để người học dễ hình dung.

CHÍNH XÁC Ấn bản *Kế toán quản trị* lần thứ 16 tiếp tục khẳng định độ chính xác và tin cậy của thông tin. Trong mỗi lần sửa đổi, nhóm tác giả sẽ tổng kết, đánh giá lại toàn bộ cuốn sách và các phần bổ sung để đảm bảo tất cả kiến thức, các bài tập, hướng dẫn giải thống nhất, cập nhật và chính xác.

RÕ RÀNG Các thế hệ sinh viên, học viên luôn ca ngợi *Kế toán quản trị* về sự thân thiện và dễ hiểu, nhưng đó chỉ là nhận xét khái quát. Trong ấn bản mới này, nhóm tác giả đã sửa đổi nội dung một số chương và tiếp thu những ý kiến của nhiều chuyên gia, giảng viên để đảm bảo việc học tập và nghiên cứu theo ấn bản này vẫn dễ dàng như trước đây.

Nhờ tập trung duy trì ba yếu tố cốt lõi nêu trên, *Kế toán quản trị* mới có thể là ấn phẩm dẫn đầu thị trường, được hơn 2 triệu sinh viên, học viên tin tưởng - điều mà nhiều cuốn sách khác khó lòng đạt được.

Phương pháp truyền đạt hiệu quả

Kế toán quản trị mang đến phương pháp truyền đạt vừa thu hút vừa gợi mở nhưng không gây lẫn lộn hay gián đoạn quá trình nghiên cứu của người đọc. Các công cụ chủ chốt của cuốn sách giúp tăng cường và hỗ trợ người đọc hiểu sâu hơn về các khái niệm thay vì cạnh tranh với các cuốn sách khác để gây chú ý.

Bài tập 15 vấn đề cơ bản

Mỗi chương có một bài tập gọi là Bài tập 15 vấn đề cơ bản bao gồm 15 câu hỏi kiến thức cơ bản liên quan đến một số thông tin ngắn gọn cho sẵn. Những bài tập này có thể sử dụng để thảo luận hoặc tự nghiên cứu.

Mở đầu chương

Trang mở đầu mỗi chương có hai phần. Phần Tiêu điểm Kinh doanh nêu ra một ví dụ thực tế giúp người đọc hiểu được cách nội dung tri thức được ứng dụng vào thực tiễn đời sống. Phần Mục tiêu học tập nêu ra những vấn đề trọng tâm cần lưu ý trong quá trình nghiên cứu.

Trong kinh doanh

Hộp dữ liệu này cung cấp cái nhìn tổng quan về cách các công ty ngoài đời thực ứng dụng các khái niệm kế toán quản trị trong chương vào thực tế.

Kế toán quản trị trong thực tế

Các tình huống kế toán quản trị được lấy từ những đơn vị, tổ chức làm việc trong môi trường thực tế, gắn với các dòng sản phẩm, dịch vụ gắn liền với cuộc sống. Người đọc được hướng dẫn từng bước để áp dụng lý thuyết kế toán quản trị vào việc vận hành các tổ chức, cũng như vào việc giải quyết rắc rối kinh doanh hằng ngày. Đầu tiên, “Vấn đề” được đưa ra thông qua một cuộc đàm thoại, sau đó các khía cạnh của vấn đề này sẽ được lý giải rõ ràng trong quá trình học. “Phần Tổng kết” cuối cùng sẽ khái quát những nét chính và phương hướng giải quyết.

Bài tập cuối chương

Kế toán quản trị nổi tiếng nhờ các tài liệu thực hành xuất sắc ở cuối chương, tốt hơn bất kỳ cuốn sách nào trên thị trường. Các vấn đề và bài tập tình huống được đưa ra trong cuốn sách này luôn tuân thủ các khuyến nghị của Hiệp hội Phát triển giảng dạy Doanh thương bậc Đại học - AACSB. Các bài tập này cũng là điểm khởi đầu tuyệt vời cho các cuộc thảo luận trên lớp hay các bài tập nhóm. Cách tiếp cận độc đáo ấy không chỉ đảm bảo tính nhất quán giữa bài tập cuối chương và nội dung cuốn sách mà còn nhấn mạnh niềm tin của Garrison về tầm quan trọng của việc áp dụng lý luận vào thực tiễn. Chỉ đọc là không đủ, người đọc cần phải thực sự hiểu thấu mọi vấn đề.

Giải nghĩa các biểu tượng



Để phản ánh nền kinh tế dịch vụ, cuốn sách cung cấp nhiều các ví dụ liên quan tới các ngành kinh doanh dịch vụ. Đây là biểu tượng phân biệt các ví dụ liên quan đến dịch vụ trong cuốn sách.



Các bài tập hoặc ví dụ về đạo đức xuất hiện như một lời nhắc nhở rằng hành vi ứng xử là điều rất quan trọng trong kinh doanh. Biểu tượng này báo hiệu phần nội dung liên quan đến hành vi đạo đức.



Biểu thị các vấn đề đòi hỏi người đọc sử dụng tư duy phản biện cũng như kỹ năng trình bày để giải thích cho các quyết định của họ.





MỤC LỤC

CHƯƠNG MỞ ĐẦU

Kế toán quản trị: Tổng quan..... 15

CHƯƠNG 1

Kế toán quản trị: Khái niệm chi phí..... 48

CHƯƠNG 2

Chi phí theo đơn hàng: Tính chi phí đơn vị sản phẩm..... 99

CHƯƠNG 3

Hệ thống hạch toán chi phí theo đơn hàng:

Dòng chi phí và báo cáo ra bên ngoài..... 166

CHƯƠNG 4

Hạch toán chi phí theo quá trình 207

CHƯƠNG 5

Mối quan hệ chi phí - khối lượng - lợi nhuận..... 273

CHƯƠNG 6

Chi phí biến đổi và báo cáo bộ phận:

Công cụ quản trị..... 360

CHƯƠNG 7

Hạch toán chi phí theo hoạt động,

công cụ hỗ trợ ra quyết định..... 437

CHƯƠNG 8

Dự toán chủ đạo 501

CHƯƠNG 9

Dự toán linh hoạt và phân tích hiệu suất 567

CHƯƠNG 10

Chi phí tiêu chuẩn và phân tích chênh lệch 618

CHƯƠNG 11

Đo lường hiệu suất trong các tổ chức phân quyền 681

CHƯƠNG 12

Phân tích gia tăng - Chìa khóa để ra quyết định 764

Kế toán quản trị: Tổng quan

**Kế toán quản trị:
Không chỉ là những con số**



© LuckyImages/Shutterstock.com

“Tạo ra giá trị thông qua các giá trị” là tôn chỉ của nhân viên kế toán quản trị ngày nay. Nó có nghĩa là nhân viên kế toán quản trị nên duy trì một cam kết vững chắc về giá trị đạo đức trong khi sử dụng kiến thức và kỹ năng của họ tác động đến các quyết định tạo ra giá trị cho các bên liên quan của tổ chức. Những kỹ năng này bao gồm quản trị rủi ro và thực hiện chiến lược thông qua lập kế hoạch, lập ngân sách, dự báo và hỗ trợ ra quyết định. Nhân viên kế toán quản trị là những đối tác kinh doanh chiến lược, những người hiểu rõ các mặt tài chính và hoạt động của doanh nghiệp. Họ báo cáo và phân tích các thước đo tài chính cũng như phi tài chính của quá trình thực hiện và hiệu quả xã hội của công ty. Hãy suy nghĩ về những trách nhiệm liên quan đến lợi nhuận (báo cáo tài chính), quy trình (tập trung vào khách hàng và sự hài lòng), con người (việc học hỏi và hài lòng của nhân viên), và môi trường (quản lý môi trường).

Nguồn: Cuộc trò chuyện với Jeff Thomson, Chủ tịch kiêm CEO của Viện Kế toán quản trị viên.

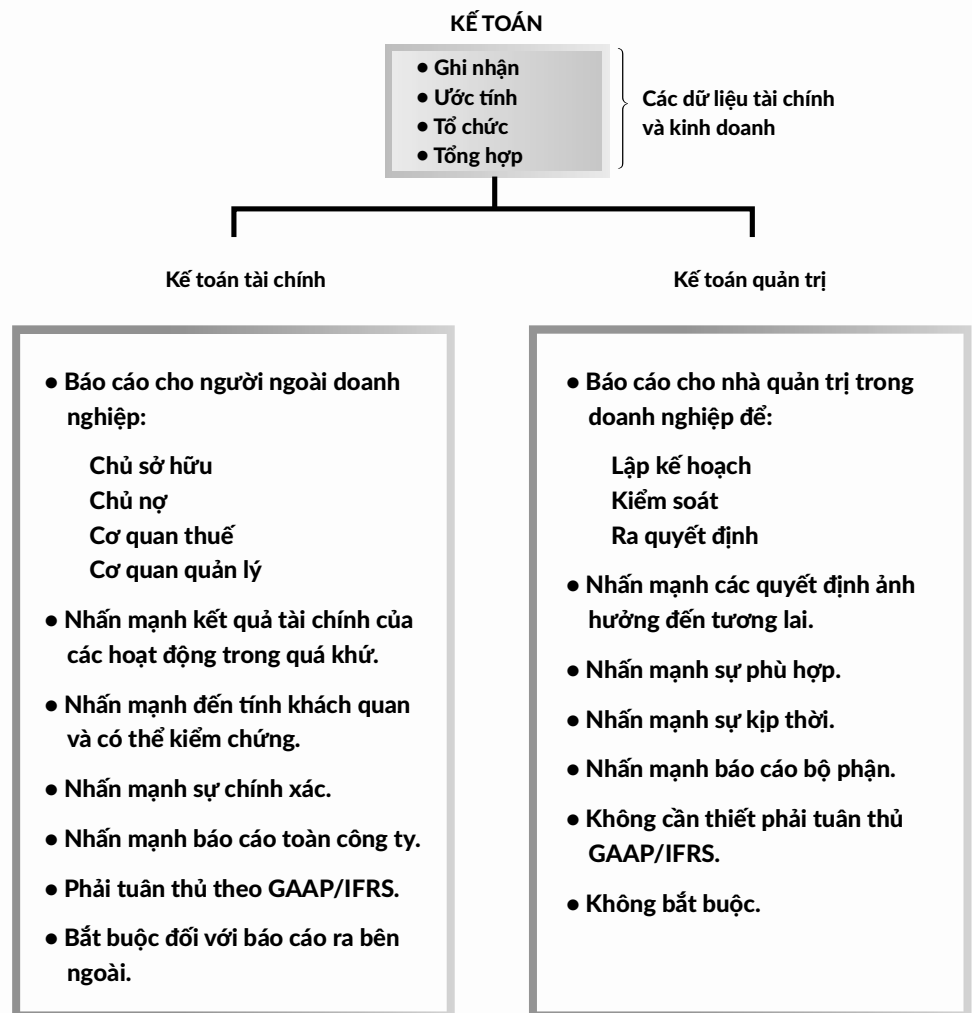
Kế toán quản trị là gì?

Phần mở đầu giải thích lý do tại sao kế toán quản trị lại quan trọng đối với sự nghiệp tương lai của tất cả sinh viên chuyên ngành kinh doanh. Phần này bắt đầu bằng cách trả lời hai câu hỏi: (1) Kế toán quản trị là gì? và (2) Tại sao kế toán quản trị lại quan trọng đối với sự nghiệp của bạn? Kết luận của phần này thảo luận sáu chủ đề - đạo đức, quản trị chiến lược, quản trị rủi ro doanh nghiệp, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, quản trị quy trình và lãnh đạo - những chủ đề xác định bối cảnh kinh doanh để áp dụng các khía cạnh định lượng của kế toán quản trị.

Nhiều sinh viên theo học khóa học này sau khi đã hoàn thành khóa học giới thiệu về *kế toán tài chính*. **Kế toán tài chính** có trách nhiệm báo cáo thông tin tài

HÌNH P-1

So sánh kế toán tài chính
với kế toán quản trị



chính cho các đối tác bên ngoài như cổ đông, chủ nợ và các cơ quan quản lý. **Kế toán quản trị** có trách nhiệm cung cấp thông tin cho nhà quản trị để sử dụng trong nội bộ tổ chức. Hình P-1 tóm tắt bảy sự khác biệt chính giữa kế toán tài chính và kế toán quản trị. Theo đó, sự khác biệt cơ bản giữa kế toán tài chính và kế toán quản trị là kế toán tài chính phục vụ nhu cầu của các đối tượng *bên ngoài* tổ chức, trong khi kế toán quản trị phục vụ nhu cầu của các nhà quản trị *bên trong* tổ chức. Do sự khác nhau cơ bản về người sử dụng thông tin, kế toán tài chính phản ánh thông tin tài chính đã phát sinh trong quá khứ, tính khách quan và khả năng kiểm chứng được, tính chính xác, và báo cáo hoạt động toàn doanh nghiệp, trong khi kế toán quản trị nhấn mạnh các quyết định có ảnh hưởng đến tương lai, thông tin phù hợp, kịp thời và các báo cáo hoạt động *phân đoạn*. Phân đoạn là một phần hoặc một hoạt động của tổ chức mà nhà quản trị muốn có dữ liệu về chi phí, doanh thu hoặc lợi nhuận. Ví dụ về phân đoạn kinh doanh bao gồm các dòng sản phẩm, các nhóm khách hàng (được phân chia theo độ tuổi, dân tộc, giới tính, khối lượng mua hàng, v.v.), vị trí địa lý, đơn vị, nhà máy và phòng ban. Cuối cùng, kế toán tài chính là bắt buộc đối với các báo cáo bên ngoài và cần tuân thủ các quy tắc, chẳng hạn như nguyên tắc kế toán được chấp nhận chung (GAAP) và các chuẩn mực báo cáo tài chính quốc tế (IFRS), trong khi kế toán quản trị không bắt buộc và không cần tuân thủ các quy tắc áp đặt từ bên ngoài.

Như đã đề cập trong hình P-1, kế toán quản trị giúp các nhà quản trị thực hiện ba hoạt động quan trọng - *lập kế hoạch*, *kiểm soát* và *ra quyết định*. **Lập kế hoạch** bao gồm việc thiết lập các mục tiêu và xác định cách thức để đạt được các mục tiêu đó. **Kiểm soát** liên quan đến việc thu thập các thông tin phản hồi để đảm bảo rằng kế hoạch đang được thực hiện đúng hoặc được thay đổi kịp thời khi hoàn cảnh thay đổi. **Ra quyết định** liên quan đến việc lựa chọn một phương án hành động trong số nhiều phương án khác nhau. Bây giờ chúng ta hãy xem xét kỹ hơn ba trụ cột này của kế toán quản trị.

Lập kế hoạch

Giả sử bạn làm việc cho **Procter & Gamble (P&G)** và bạn chịu trách nhiệm tuyển dụng các sinh viên tốt nghiệp đại học từ các chuyên ngành kinh doanh. Trong ví dụ này, quy trình lập kế hoạch của bạn sẽ bắt đầu bằng cách thiết lập một mục tiêu như: mục tiêu của chúng ta là tuyển dụng được những sinh viên tốt nghiệp đại học “giỏi nhất và sáng giá nhất”. Bước tiếp theo của quy trình lập kế hoạch là xác định cách thức đạt được mục tiêu này bằng cách trả lời rất nhiều câu hỏi như:

- Chúng ta cần tuyển dụng tổng cộng bao nhiêu sinh viên và bao nhiêu sinh viên từ mỗi chuyên ngành?
- Chúng ta dự định tuyển dụng sinh viên từ những trường nào?
- Những nhân viên nào của chúng ta sẽ tham gia vào các hoạt động tuyển dụng tại mỗi trường?
- Khi nào chúng ta sẽ tiến hành phỏng vấn?
- Chúng ta so sánh các sinh viên với nhau như thế nào để quyết định ai sẽ được tuyển dụng?
- Mức lương trả cho nhân viên mới được tuyển dụng là bao nhiêu? Mức lương giữa các chuyên ngành có khác nhau không?
- Chúng ta có thể chi bao nhiêu tiền cho quá trình tuyển dụng của mình?

Như bạn có thể thấy, có rất nhiều câu hỏi cần được trả lời trong quá trình lập kế hoạch. Kế hoạch thường đi kèm với *ngân sách*. **Ngân sách** là một kế hoạch chi tiết cho tương lai và thường được thể hiện dưới dạng các chỉ tiêu định lượng. Là người đứng đầu bộ phận tuyển dụng tại P&G, ngân sách của bạn sẽ bao gồm hai thành phần chính. Trước tiên, bạn sẽ phải làm việc với các nhà quản trị cấp cao khác trong công ty để xác định tổng ngân sách tiền lương có thể trả cho tất cả những nhân viên mới được tuyển dụng. Thứ hai, bạn sẽ phải lập một ngân sách trong đó xác định số tiền bạn dự định chi cho các hoạt động tuyển dụng tại các trường.

Kiểm soát

Sau khi xây dựng và bắt đầu triển khai kế hoạch tuyển dụng của P&G, bạn sẽ chuyển sang quá trình kiểm soát. Quá trình này sẽ liên quan đến việc thu thập, đánh giá và trả lời các phản hồi để đảm bảo rằng quy trình tuyển dụng năm nay đáp ứng được kỳ vọng. Quá trình này cũng sẽ bao gồm việc đánh giá các phản hồi để tìm ra những cách thức tạo nên một chiến dịch tuyển dụng hiệu quả hơn vào năm tới. Quá trình kiểm soát bao gồm việc trả lời các câu hỏi như:

- Chúng ta có tuyển được số lượng sinh viên theo đúng kế hoạch cho mỗi chuyên ngành và mỗi trường hay không?
- Liệu chúng ta có mất quá nhiều ứng cử viên sáng giá vào tay các đối thủ cạnh tranh không?
- Mỗi nhân viên của chúng ta có tham gia hiệu quả vào quá trình tuyển dụng không?
- Phương pháp so sánh giữa các sinh viên của chúng ta có hiệu quả không?
- Hoạt động phỏng vấn tại trường và tại công ty có được thực hiện trôi chảy không?

- Chúng ta có thực hiện đúng trong phạm vi ngân sách về tổng số tiền lương cam kết trả cho những người mới được tuyển dụng không?
- Chúng ta có thực hiện đúng theo ngân sách chi tiêu cho hoạt động tuyển dụng không?

Như bạn có thể thấy, có nhiều câu hỏi cần được trả lời trong quá trình kiểm soát. Khi trả lời những câu hỏi này, mục tiêu của bạn có thể sẽ vượt xa những câu trả lời đơn giản “có” hoặc “không” để tìm hiểu các nguyên nhân cốt lõi khiến hiệu quả đạt được vượt quá hoặc không đáp ứng được kỳ vọng. Một phần của quá trình kiểm soát bao gồm lập *báo cáo kết quả hoạt động*. Báo cáo này so sánh dữ liệu ngân sách với dữ liệu thực tế nhằm xác định và học hỏi từ các bài học thành công và để xác định và loại bỏ các yếu tố dẫn đến thất bại. Báo cáo kết quả hoạt động cũng có thể được sử dụng như là một trong nhiều yếu tố đầu vào để giúp đánh giá và khen thưởng cho nhân viên.

Mặc dù ví dụ này tập trung vào các nỗ lực tuyển dụng của P&G, nhưng chúng ta có thể mô tả cách thức mà việc lập kế hoạch giúp **FedEx** phân phối bưu kiện qua đêm trên toàn cầu, hoặc cách nó giúp **Apple** phát triển và marketing các máy tính bảng iPad. Chúng ta cũng có thể thảo luận về cách thức mà quá trình kiểm soát giúp **Pfizer**, **Eli Lilly** và **Abbott Laboratories** đảm bảo rằng dược phẩm của họ được sản xuất phù hợp với các tiêu chuẩn chất lượng khắt khe, hay cách thức mà **Kroger** dựa vào quy trình kiểm soát để dự trữ hàng hóa cho các cửa hàng. Chúng ta cũng có thể nhìn vào những thất bại của việc lập kế hoạch và kiểm soát như việc thu hồi hơn 30 triệu túi khí bị lỗi của **Takata** được lắp trên các xe ô tô của **Honda**, **Ford**, **Toyota** và **Subaru**. Tóm lại, tất cả các nhà quản trị (và có thể bao gồm cả bạn vào một ngày nào đó) đều thực hiện các hoạt động lập kế hoạch và kiểm soát.

Ra quyết định

Có lẽ kỹ năng quản trị cơ bản nhất là khả năng ra các quyết định thông minh dựa trên dữ liệu. Nói chung, rất nhiều trong số các quyết định này xoay quanh ba câu hỏi sau đây. Chúng ta nên bán *cái gì*? Chúng ta nên phục vụ *ai*? Chúng ta nên thực hiện *như thế nào*? Hình P-2 cung cấp các ví dụ về các quyết định liên quan đến từng câu hỏi này.

Cột bên trái của hình P-2 cho thấy tất cả các công ty phải đưa ra quyết định liên quan đến các sản phẩm và dịch vụ mà họ bán. Ví dụ, mỗi năm **Procter & Gamble** phải quyết định cách phân bổ ngân sách marketing của mình cho nhiều thương hiệu mà mỗi thương hiệu tạo ra hơn 1 tỷ doanh thu cũng như các thương hiệu khác có triển vọng tăng trưởng đầy hứa hẹn. **Mattel** phải quyết định giới thiệu

những đồ chơi mới nào ra thị trường. **Southwest Airlines** phải quyết định mức giá vé nào cho mỗi chuyến bay trong hàng ngàn chuyến bay mỗi ngày. **General Motors** phải quyết định có nên ngừng sản xuất một số mẫu xe ô tô không.

Cột giữa của hình P-2 cho thấy tất cả các công ty phải đưa ra quyết định liên quan đến khách hàng mà họ phục vụ. Ví dụ: **Sears** phải quyết định cách phân bổ ngân sách marketing của mình giữa các sản phẩm có xu hướng thu hút khách hàng nam và nữ. **FedEx** phải quyết định có nên mở rộng dịch vụ của mình sang các thị trường mới trên toàn cầu hay không. **Hewlett-Packard** phải quyết định giảm giá như thế nào để khách hàng doanh nghiệp mua số lượng lớn các sản phẩm của mình. Một ngân hàng phải quyết định có nên ngừng phục vụ những khách hàng có thể làm cho ngân hàng bị thua lỗ hay không.

HÌNH P-2

Ví dụ về các quyết định

Chúng ta nên bán cái gì?	Chúng ta nên phục vụ ai?	Chúng ta nên thực hiện như thế nào?
Nỗ lực marketing nên tập trung vào những sản phẩm và dịch vụ nào?	Nỗ lực marketing của chúng ta nên tập trung vào những đối tượng khách hàng nào?	Chúng ta nên cung cấp sản phẩm và dịch vụ như thế nào?
Chúng ta nên cung cấp những sản phẩm và dịch vụ mới nào?	Chúng ta nên bắt đầu phục vụ ai?	Chúng ta nên mở rộng công suất như thế nào?
Nên tính giá nào cho những sản phẩm và dịch vụ của chúng ta?	Ai nên phải trả thêm phí, ai nên được giảm giá?	Chúng ta nên giảm công suất như thế nào?
Chúng ta nên dừng sản xuất sản phẩm và dịch vụ nào?	Chúng ta nên dừng phục vụ những đối tượng nào?	Chúng ta nên cải thiện năng suất và hiệu quả như thế nào?

Cột bên phải hình P-2 cho thấy các doanh nghiệp cũng đưa ra các quyết định liên quan đến cách thức thực hiện. Ví dụ, **Boeing** phải quyết định có nên dựa vào các nhà cung cấp bên ngoài như **Goodrich**, **Saab** và **Rolls-Royce** để sản xuất các bộ phận được sử dụng cho việc sản xuất máy bay của mình hay không. **Cintas** phải quyết định xem nên mở rộng năng lực giặt là của mình trong một khu vực địa lý nhất định bằng cách mở rộng các cơ sở hiện có hay xây dựng thêm một cơ sở hoàn toàn mới. Trong thời kỳ suy thoái kinh tế, một nhà sản xuất có thể phải quyết định xem nên giảm giờ hoạt động của cả ba nhà máy hay phải đóng cửa một nhà máy. Cuối cùng, tất cả các công ty phải quyết định lựa chọn giữa các cơ hội cải thiện khác nhau. Ví dụ, một công ty có thể phải quyết định có nên triển khai một hệ thống phần mềm mới, nên nâng cấp một phần thiết bị, hay nên đào tạo thêm cho đội ngũ nhân viên của mình.

Phần này của chương đã phân tích ba trụ cột kế toán quản trị là lập kế hoạch, kiểm soát và ra quyết định. Cuốn sách này sẽ giúp bạn chuẩn bị để trở thành một

nhà quản trị hiệu quả bằng cách giải thích làm thế nào để ra các quyết định thông minh dựa trên các dữ liệu, làm thế nào để xây dựng được các kế hoạch tài chính cho tương lai, và làm thế nào để liên tục đạt được tiến bộ trong việc thực hiện mục tiêu bằng cách thu thập, đánh giá và xử lý các thông tin phản hồi.

Tại sao kế toán quản trị lại liên quan đến nghề nghiệp của bạn?

Nhiều sinh viên cảm thấy lo lắng trong việc lựa chọn ngành học để đáp ứng sự nghiệp tương lai. Để giảm bớt những lo lắng này, chúng tôi khuyên bạn nên tập trung vào những gì có thể kiểm soát ở hiện tại, thay vì những gì bạn không thể kiểm soát trong tương lai. Cụ thể hơn, hãy tập trung trả lời các câu hỏi sau: Bạn có thể làm gì để chuẩn bị cho nghề nghiệp trong tương lai? Câu trả lời tốt nhất là học các kỹ năng để dễ dàng thích ứng với tương lai không chắc chắn. Bạn cần phải biết thích nghi!

Cho dù sau này bạn làm việc tại Hoa Kỳ (Việt Nam) hay ở nước ngoài, cho một tập đoàn lớn hay một công ty tư nhân nhỏ, một tổ chức phi lợi nhuận hay một tổ chức chính phủ, bạn cần phải biết cách lập kế hoạch cho tương lai, làm thế nào để đạt được mục tiêu và cách ra các quyết định thông minh. Nói cách khác, các kỹ năng trong kế toán quản trị hữu ích cho bất kỳ lĩnh vực, tổ chức hay nghề nghiệp nào. Nỗ lực tham gia khóa học này, bạn đã thực hiện một sự đầu tư thông minh cho tương lai - mặc dù không thể hình dung nó một cách rõ ràng. Tiếp theo, chúng ta sẽ giải thích mối liên quan giữa kế toán quản trị và nghề nghiệp tương lai của sinh viên chuyên ngành kinh doanh và chuyên ngành kế toán.

Ngành kinh doanh

Hình P-3 cung cấp các ví dụ về ảnh hưởng của lập kế hoạch, kiểm soát và ra quyết định đến ba chuyên ngành khác nhau ngoài ngành kế toán là marketing, quản lý chuỗi cung ứng và quản lý nhân sự.

Cột bên trái hình P-3 mô tả một số ứng dụng lập kế hoạch, kiểm soát, và ra quyết định trong ngành marketing. Ví dụ: các nhà quản trị marketing đưa ra các quyết định lập kế hoạch liên quan đến phân bổ ngân sách cho quảng cáo trên các phương tiện truyền thông khác nhau và tuyển dụng nhân viên cho các điểm bán hàng mới. Từ khía cạnh kiểm soát, họ có thể theo dõi chặt chẽ dữ liệu bán hàng để xem liệu giảm giá có làm tăng doanh số bán hàng như dự kiến hay không hoặc nghiên cứu mức tồn kho trong mùa mua sắm vào dịp nghỉ lễ để có thể điều chỉnh giá khi cần thiết nhằm tối ưu hóa doanh thu. Các nhà quản trị marketing cũng đưa ra nhiều quyết định quan trọng như: nên gộp các dịch vụ lại với nhau và cung cấp

HÌNH P-3

Mối quan hệ của kế toán quản trị với ba chuyên ngành kinh doanh

	Marketing	Quản lý chuỗi cung ứng	Quản trị nhân sự
Lập kế hoạch	Ngân sách cho quảng cáo trên truyền hình, báo chí và Internet là bao nhiêu?	Chúng ta dự định sản xuất bao nhiêu đơn vị cho kỳ tiếp theo?	Chúng ta dự định chi bao nhiêu để đào tạo về an toàn lao động?
	Cần thuê bao nhiêu nhân viên bán hàng cho địa bàn mới?	Ngân sách cho chi phí tiện ích (utility expense) của kỳ tiếp theo là bao nhiêu?	Chúng ta dự định chi bao nhiêu cho quảng cáo tuyển dụng?
Kiểm soát	Việc giảm giá có làm tăng sản lượng tiêu thụ như kỳ vọng không?	Chi phí sản xuất sản phẩm thực tế cao hay ít hơn dự toán?	Tỷ lệ giữ chân nhân viên của chúng ta có lớn hơn mục tiêu không?
	Chúng ta có dự trữ quá nhiều hàng tồn kho trong mùa mua sắm không?	Mục tiêu giảm số lượng sản phẩm bị lỗi có hoàn thành không?	Chúng ta có đáp ứng mục tiêu kịp thời đánh giá hiệu suất không?
Ra quyết định	Chúng ta nên cung cấp dịch vụ theo gói hay riêng lẻ?	Chúng ta có nên thuê một công ty nước ngoài sản xuất một loại linh kiện không?	Chúng ta có nên thuê nhân viên y tế tại chỗ để giảm chi phí chăm sóc sức khỏe của chúng ta không?
	Chúng ta nên cung cấp trực tiếp cho khách hàng hay qua nhà phân phối?	Chúng ta có nên thiết kế lại quy trình sản xuất để giảm mức tồn kho không?	Chúng ta nên thuê nhân viên tạm thời hay sử dụng nhân viên toàn thời gian?

theo gói hay cung cấp từng dịch vụ riêng lẻ. Họ cũng có thể quyết định bán sản phẩm trực tiếp cho khách hàng hay thông qua các nhà phân phối.

Theo cột giữa của hình P-3, các nhà quản lý chuỗi cung ứng phải dự toán sản lượng sản xuất để đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Họ cũng cần lập dự toán ngân sách cho các chi phí hoạt động như chi phí tiện ích, vật tư và chi phí nhân công. Về kiểm soát, họ giám sát, đối chiếu chi tiêu thực tế với dự toán, theo dõi chặt chẽ các thước đo hoạt động như số lượng sản phẩm hỏng so với kế hoạch. Nhà quản lý chuỗi cung ứng đưa ra nhiều quyết định, chẳng hạn như quyết định nên tự sản xuất một chi tiết sản phẩm hay mua từ một nhà cung cấp nước ngoài. Họ cũng quyết định có nên đầu tư vào việc thiết kế lại quy trình sản xuất để giảm mức tồn kho hay không.

Cột bên phải của hình P-3 giải thích cách các nhà quản lý nhân sự thực hiện một loạt các quyết định hoạch định, chẳng hạn như lập dự toán ngân sách chi cho đào tạo về an toàn lao động và quảng cáo tuyển dụng nhân viên. Họ theo dõi

các phản hồi liên quan đến nhiều vấn đề quản lý, chẳng hạn như tỷ lệ giữ chân nhân viên và việc hoàn thành kịp thời các đánh giá về hiệu quả của nhân viên. Họ cũng giúp đưa ra nhiều quyết định quan trọng như có nên thuê nhân viên y tế tại chỗ để giảm chi phí chăm sóc sức khỏe hay không, hoặc nên thuê công nhân tạm thời hay sử dụng nhân viên toàn thời gian trong điều kiện nền kinh tế không ổn định.

Tóm lại, hình P-3 không bao gồm tất cả các ngành kinh doanh, chẳng hạn như tài chính, hệ thống thông tin quản lý và kinh tế học. Liệu bạn có thể giải thích các hoạt động lập kế hoạch, kiểm soát, và ra quyết định liên quan đến các ngành đó không?

Ngành kế toán

Nhiều sinh viên tốt nghiệp kế toán bắt đầu sự nghiệp của họ ở các công ty kế toán công cung cấp các dịch vụ có giá trị cho khách hàng. Một vài trong số họ sẽ xây dựng sự nghiệp thành công và làm việc lâu dài trong ngành kế toán công; tuy nhiên, phần lớn sẽ rời các công ty kế toán công ở một thời điểm nào đó để làm việc trong các tổ chức khác. Trong thực tế, Viện Kế toán quản trị (IMA) ước tính rằng hơn 80% kế toán viên chuyên nghiệp tại Mỹ không làm việc cho các công ty kế toán công (www.imanet.org/about_ima/our_mission.aspx).

Kế toán công chú trọng nhiều tới kỹ năng kế toán tài chính. Chức năng quan trọng nhất của nó là bảo vệ lợi ích các nhà đầu tư và các đối tượng bên ngoài khác bằng cách đảm bảo rằng các công ty ghi nhận các thông tin tài chính trong quá khứ và báo cáo theo các quy tắc kế toán hiện hành. Nhân viên kế toán quản trị cũng có kỹ năng kế toán tài chính tốt. Ví dụ, họ đóng vai trò quan trọng trong việc giúp doanh nghiệp thiết kế và duy trì hệ thống báo cáo tài chính để cung cấp các báo cáo tài chính đáng tin cậy. Tuy nhiên, vai trò chủ yếu của nhân viên kế toán quản trị là hợp tác với các bộ phận trong tổ chức để cải thiện hiệu suất.

Với con số 80% được đề cập ở trên, nếu bạn là một sinh viên ngành kế toán, có khả năng rất cao là việc làm trong tương lai của bạn sẽ không phải cho một công ty kế toán công. Người tuyển dụng mong đợi bạn phải có kỹ năng kế toán tài chính tốt, nhưng quan trọng hơn, họ mong đợi bạn giúp đỡ cải thiện hiệu suất của tổ chức bằng cách áp dụng các kỹ năng nền tảng của kế toán quản trị là lập kế hoạch, kiểm soát, và ra quyết định.

Chứng chỉ chuyên nghiệp - Sự đầu tư thông minh Nếu bạn có kế hoạch trở thành một chuyên gia kế toán, Chứng chỉ Kế toán quản trị (CMA) và Kế toán

quản trị công chứng toàn cầu (CGMA) là những chứng chỉ được công nhận trên toàn cầu sẽ làm gia tăng mức độ tin cậy, khả năng thăng tiến và thù lao của bạn.

Kỳ thi CMA được Viện Kế toán quản trị (IMA) tổ chức ở Montvale, New Jersey. Để sở hữu chứng chỉ CMA bạn cần thỏa mãn các yêu cầu: là thành viên của IMA, có bằng cử nhân do một trường cao đẳng hay đại học được kiểm định cấp, hai năm kinh nghiệm làm việc liên tục trong các lĩnh vực có liên quan và vượt qua kỳ thi CMA. Hình P-4 tóm tắt các môn học được đề cập trong hai phần của kỳ thi CMA của IMA. Nói chung, chúng ta sẽ không định nghĩa tất cả các thuật ngữ trong hình này mà chỉ nhấn mạnh rằng kỳ thi của CMA tập trung vào các kỹ năng lập kế hoạch, kiểm soát, và ra quyết định - là những kỹ năng cực kỳ quan trọng đối với tất cả các nhà quản trị. Các thông tin về CMA có sẵn trên trang web của IMA (www.imanet.org) hoặc bằng cách gọi đến số điện thoại 1-800-638-4427.

HÌNH P-4 Nội dung thi CMA	Phần 1 Báo cáo tài chính, lập kế hoạch, kiểm soát và đánh giá Các quyết định báo cáo tài chính cho bên ngoài Lập kế hoạch, dự toán và dự báo Quản trị hiệu quả Quản trị chi phí Kiểm soát nội bộ
	Phần 2 Ra quyết định tài chính Phân tích báo cáo tài chính Tài chính doanh nghiệp Phân tích quyết định Quản trị rủi ro Quyết định đầu tư Đạo đức nghề nghiệp

Chứng chỉ CGMA được Viện Kế toán Công chứng Hoa Kỳ (AICPA) và Viện Kế toán quản trị công chứng (CIMA) cấp, mỗi tổ chức cung cấp một lộ trình riêng để trở thành một kế toán quản trị viên công chứng toàn cầu (CGMA). AICPA yêu cầu: bằng cử nhân ngành kế toán (tổng cộng 150 tín chỉ đại học), vượt qua kỳ thi Kế toán viên công chứng (CPA), là thành viên của AICPA, có ba năm kinh nghiệm làm việc liên quan đến kế toán quản trị và vượt qua kỳ thi CGMA - kỳ thi dựa trên bài tập tình huống tập trung vào kỹ năng chuyên môn, kỹ năng kinh doanh, kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng nhân sự, đạo đức, sự liêm chính, và tính chuyên nghiệp. Lưu ý rằng để trở thành CGMA, AICPA đòi hỏi ứng viên phải vượt qua kỳ thi CPA, bao gồm nhiều môn trong đó nhấn mạnh sự tuân thủ các quy tắc, quy định, các tiêu chuẩn đảm bảo, chuẩn mực kế toán tài chính, luật kinh doanh và luật thuế. Thông tin về CGMA có sẵn tại www.cgma.org.

BẠN ĐƯỢC TRẢ BAO NHIÊU?

Viện Kế toán quản trị đã tạo ra bảng sau đây cho phép các cá nhân ước tính tiền lương của một nhân viên kế toán quản trị.

			Ước tính của bạn
Bắt đầu với tiền lương cơ bản.....		\$42.660	\$42.660
Nếu bạn là nhà quản trị hàng đầu.....	Cộng vào	\$59.595	
hoặc, nếu bạn là quản lý bậc cao.....	Cộng vào	\$39.131	
hoặc nếu bạn là quản lý bậc trung.....	Cộng vào	\$22.089	
Số năm trong lĩnh vực này	Nhân	\$979	
Nếu bạn có bằng cấp cao	Cộng vào	\$20.102	
Nếu bạn có bằng CMA	Cộng vào	\$21.919	
Nếu bạn có bằng CPA	Cộng vào	\$5.907	
Mức lương ước tính của bạn.....			

Ví dụ, nếu bạn là nhà quản trị cấp cao trong 10 năm, có bằng cấp cao và là CMA, lương ước tính của bạn sẽ là \$154.066 [= \$42.660 + \$59.595 + (10 * 979) + \$20.102 + \$21.919]

Nguồn: Kip Krumwilde, IMA's Global Salary Survey (Khảo sát lương toàn cầu của IMA), Strategic Finance, tháng 3 năm 2016, tr. 27-35.

Kế toán quản trị: Vượt ra ngoài các con số

Hình P-5 tóm tắt những kỹ năng mà các nhà quản trị sử dụng trong công việc hàng ngày, mỗi chương sẽ đề cập đến một nội dung. Ví dụ, Chương 8 trình bày kỹ năng quản trị để trả lời câu hỏi: Kế hoạch tài chính cho năm tới cần được lập như thế nào? Chương 9 và 10 trình bày kỹ năng để trả lời câu hỏi: so với kế hoạch, kết quả thực hiện như thế nào? Chương 7 trình bày các kỹ năng liên quan đến lợi nhuận của từng sản phẩm, dịch vụ hay khách hàng. Tuy nhiên, bạn cần phải hiểu là kế toán quản trị không chỉ là các con số. Để thành công, các nhà quản trị phải bổ sung các kỹ năng trong sáu khía cạnh quản trị kinh doanh, là những kỹ năng “vượt ra ngoài các con số” để giúp họ lập kế hoạch, kiểm soát, và ra quyết định một cách thông minh.

Chương	Câu hỏi chính từ khía cạnh quản trị	HÌNH P-5 Kỹ năng đánh giá theo quan điểm quản trị
Chương 1	Phân loại chi phí như thế nào cho các mục đích quản trị khác nhau?	
Chương 2	Chúng ta cần bao nhiêu chi phí để sản xuất các đơn hàng cho từng khách hàng?	
Chương 3 & 4	Giá trị của hàng tồn kho cuối kỳ và giá vốn hàng bán cho mục đích báo cáo ra bên ngoài là bao nhiêu?	
Chương 5	Lợi nhuận sẽ thay đổi thế nào nếu thay đổi giá bán, khối lượng bán hoặc các chi phí?	
Chương 6	Báo cáo thu nhập nên được trình bày như thế nào?	
Chương 7	Lợi nhuận của mỗi sản phẩm, mỗi dịch vụ và mỗi khách hàng là bao nhiêu?	
Chương 8	Nên lập kế hoạch tài chính cho năm tới như thế nào?	
Chương 9 & 10	Kết quả thực hiện so với kế hoạch như thế nào?	
Chương 11	Công ty nên sử dụng các thước đo hiệu quả nào để đảm bảo đạt được các mục tiêu chiến lược?	
Chương 12	Làm cách nào để định lượng các tác động tài chính khi lựa chọn một kế hoạch kinh doanh so với các kế hoạch khác?	

Khía cạnh đạo đức

Hành vi đạo đức là chất bôi trơn giúp nền kinh tế hoạt động. Nếu không có chất bôi trơn đó, nền kinh tế sẽ hoạt động kém hiệu quả - người tiêu dùng sẽ có ít lựa chọn hơn, chất lượng sản phẩm sẽ thấp hơn, và giá có thể sẽ cao hơn. Nói cách khác, nếu thiếu sự tin tưởng vào tính trung thực của doanh nghiệp, nền kinh tế sẽ hoạt động kém hiệu quả hơn nhiều. Do đó, vì lợi ích của tất cả mọi người - kể cả các công ty với mục tiêu lợi nhuận - hoạt động của các doanh nghiệp cần được thực hiện trong một khuôn khổ đạo đức được xây dựng và duy trì bằng niềm tin.

Quy tắc ứng xử cho nhân viên kế toán quản trị Viện Kế toán quản trị Hoa Kỳ (IMA) đã thông qua bộ quy tắc đạo đức được gọi là *Tuyên bố về quy tắc Đạo đức nghề nghiệp*, trong đó mô tả chi tiết trách nhiệm đạo đức của nhân viên kế toán quản trị. Mặc dù các tiêu chuẩn được xây dựng đặc biệt cho các nhân viên kế toán quản trị, nhưng chúng có thể được ứng dụng rộng rãi. Các tiêu chuẩn bao gồm hai phần, được trình bày đầy đủ trong hình P-6. Phần đầu tiên cung cấp các hướng dẫn chung về hành vi đạo đức. Cụ thể, một nhân viên kế toán quản trị có trách nhiệm đạo đức trong bốn nội dung: thứ nhất, duy trì năng lực chuyên môn ở mức cao; thứ hai, xử

lý bảo mật các vấn đề nhạy cảm; thứ ba, duy trì tính chính trực; và thứ tư, cung cấp thông tin một cách tin cậy. Phần thứ hai trình bày các việc cần thực hiện nếu một cá nhân phát hiện ra các bằng chứng về hành vi vi phạm các tiêu chuẩn đạo đức.

Các tiêu chuẩn đạo đức cung cấp lời khuyên thiết thực, hợp lý cho các nhà quản trị và nhân viên kế toán quản trị. Hầu hết các quy tắc trong các tiêu chuẩn đạo đức được xem xét một cách thiết thực - nếu vi phạm các quy tắc này trong kinh doanh, thì nền kinh tế và tất cả chúng ta sẽ gánh chịu hậu quả. Hãy xem xét các ví dụ cụ thể sau đây về hậu quả của việc không tuân thủ các tiêu chuẩn đạo đức:

- Giả sử nhân viên không được tin tưởng để được tiếp cận với thông tin bí mật. Các nhà quản trị cao nhất không sẵn lòng cung cấp thông tin trong công ty và kết quả là các quyết định được đưa ra dựa trên thông tin không đầy đủ dẫn đến các hoạt động không hiệu quả.
- Giả sử nhân viên nhận hối lộ từ các nhà cung cấp. Các hợp đồng sẽ được dành cho các nhà cung cấp trả tiền hối lộ cao nhất thay vì cho các nhà cung cấp có năng lực nhất. Bạn có muốn bay trên máy bay mà cánh được sản xuất bởi nhà thầu phụ đã trả tiền hối lộ cao nhất không? Bạn có còn dám sử dụng máy bay thường xuyên nữa không? Điều gì sẽ xảy ra với ngành công nghiệp hàng không nếu số liệu về độ an toàn bị giảm đi do các hợp đồng kém chất lượng?
- Giả sử các chủ tịch công ty thường xuyên nói dối trong các báo cáo hàng năm và trong các báo cáo tài chính. Nếu nhà đầu tư không tin tưởng vào tính trung thực của báo cáo tài chính của doanh nghiệp, họ sẽ có ít cơ sở để đưa ra quyết định sáng suốt. Khi có những nghi ngờ về số liệu, các nhà đầu tư sáng suốt sẽ không sẵn lòng đầu tư hoặc đầu tư ít hơn vào các loại chứng khoán do công ty phát hành. Cuối cùng, số tiền được đầu tư cho sản xuất sẽ ít hơn, dẫn đến tăng trưởng kinh tế chậm hơn, ít hàng hóa và dịch vụ hơn và giá cả sẽ cao hơn.

Ứng xử đạo đức không chỉ là chất bôi trơn cho nền kinh tế mà còn là nền tảng của kế toán quản trị. Những con số mà nhà quản trị dựa vào để lập kế hoạch, kiểm soát và ra quyết định sẽ vô nghĩa trừ khi chúng được thu thập, phân tích và báo cáo một cách khách quan, trung thực từ người có năng lực chuyên môn. Khi bắt đầu sự nghiệp, bạn chắc chắn sẽ phải đối mặt với các quyết định liên quan đến khía cạnh đạo đức. Trước khi đưa ra quyết định như vậy, hãy xem xét thực hiện các bước sau. Đầu tiên, bạn hãy xác định các phương án lựa chọn khác nhau có thể. Thứ hai, xác định tất cả các bên sẽ bị ảnh hưởng bởi quyết định của bạn. Thứ ba, xác định xem mỗi phương án tác động đến từng bên bị ảnh hưởng theo cách mong muốn hoặc

không mong muốn như thế nào. Khi bạn đã hiểu hoàn toàn về nội dung các quyết định, hãy tìm kiếm hướng dẫn từ các nguồn bên ngoài như Tuyên bố Đạo đức nghề nghiệp của IMA (xem hình P-6), Đường dây trợ giúp về các vấn đề đạo đức IMA tại (800)245-1383 hoặc hỏi một người tin cậy. Trước khi thực hiện quyết định của bạn, hãy tự hỏi một câu hỏi cuối cùng - liệu tôi có thoải mái tiết lộ các phương án đã chọn trên trang đầu của tờ báo *The Wall Street Journal* không?

Khía cạnh quản trị chiến lược

Các công ty không thể thành công chỉ nhờ sự may mắn; thay vào đó, họ cần phát triển một *chiến lược* để ra cách thức để thành công trên thị trường. Chiến lược là một kế hoạch cho phép công ty thu hút khách hàng bằng cách tạo ra sự khác biệt với các đối thủ cạnh tranh. Trọng tâm trong chiến lược của công ty nên là khách hàng mục tiêu của mình. Một công ty chỉ có thể thành công nếu thu hút được khách hàng mục tiêu chọn công ty mình thay vì chọn đối thủ cạnh tranh. Những nội dung này, còn được gọi bằng thuật ngữ *giá trị đề xuất cho khách hàng* (customer value propositions), chính là nội dung cốt lõi của chiến lược.

Giá trị đề xuất cho khách hàng có thể rơi vào ba loại - *thân thiện với khách hàng, xuất sắc trong hoạt động và dẫn đầu chất lượng*. Các công ty áp dụng chiến lược *thân thiện với khách hàng* về bản chất là nói với khách hàng: “Bạn nên chọn chúng tôi bởi vì chúng tôi có thể tùy chỉnh các sản phẩm và dịch vụ để đáp ứng nhu cầu cá nhân của bạn tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh”. **Ritz-Carlton**, **Nordstrom** và **Virtuoso** (đại lý dịch vụ du lịch cao cấp) thành công nhờ đem lại giá trị thân thiện với khách hàng. Các công ty theo đuổi giá trị đề xuất cho khách hàng loại thứ hai, được gọi là *xuất sắc trong hoạt động*, đang nói với khách hàng mục tiêu của họ: “Bạn nên chọn chúng tôi vì chúng tôi cung cấp sản phẩm và dịch vụ nhanh hơn, thuận tiện hơn và giá thấp hơn đối thủ cạnh tranh.” **Southwest Airlines**, **Walmart** và **Google** là ví dụ về các công ty thành công đầu tiên vì xuất sắc trong hoạt động của họ. Các công ty theo đuổi giá trị đề xuất cho khách hàng loại thứ ba, được gọi là *dẫn đầu về chất lượng*, chứng minh với khách hàng mục tiêu của họ rằng “Bạn nên chọn chúng tôi vì chúng tôi cung cấp sản phẩm có chất lượng cao hơn đối thủ cạnh tranh”. **Apple**, **Cisco Systems** và **WL Gore** (sản xuất vải GORE-TEX®) là ví dụ về các công ty thành công do sản phẩm của họ dẫn đầu về chất lượng¹.

1. Ba tuyên bố về giá trị đề xuất cho khách hàng này được Michael Treacy và Fred Wiersema trình bày trong “Customer Intimacy and Other Value Disciplines” (Sự thân thiện với khách hàng và các nguyên tắc giá trị khác), Harvard Business Review, tập 71, số 1, trang 84-93.

HÌNH P-6**Tuyên bố về quy tắc đạo đức nghề nghiệp của Viện Kế toán quản trị (IMA)**

Các thành viên của IMA sẽ hành xử có đạo đức. Cam kết thực hành về đạo đức nghề nghiệp bao gồm: các nguyên tắc chung thể hiện giá trị của kế toán viên và các tiêu chuẩn hướng dẫn hành vi.

CÁC NGUYÊN TẮC

Các nguyên tắc đạo đức chung của IMA bao gồm: Trung thực, ngay thẳng, khách quan và trách nhiệm. Các thành viên sẽ thực hiện những nguyên tắc này và khuyến khích các thành viên khác trong tổ chức tôn trọng những nguyên tắc này.

CÁC QUY ĐỊNH

Một thành viên không tuân thủ các quy định sau đây có thể bị kỷ luật.

I. NĂNG LỰC

Mỗi thành viên phải có trách nhiệm:

1. Duy trì trình độ chuyên môn phù hợp bằng cách liên tục nâng cao kiến thức và kỹ năng.
2. Thực hiện các công việc chuyên môn phù hợp với luật pháp, quy định và các tiêu chuẩn kỹ thuật liên quan.
3. Cung cấp các thông tin hỗ trợ cho việc ra quyết định và đưa ra những kiến nghị chính xác, rõ ràng, ngắn gọn và kịp thời.
4. Ghi nhận và thông báo về những giới hạn trong chuyên môn và những hạn chế khác cản trở sự đánh giá trách nhiệm hoặc cản trở kết quả thành công của một hoạt động.

II. BẢO MẬT

Mỗi thành viên phải có trách nhiệm:

1. Giữ bí mật thông tin trừ khi việc công khai được cho phép hoặc được pháp luật yêu cầu.
2. Thông tin cho các bên liên quan về việc sử dụng các thông tin bí mật. Giám sát hoạt động của cấp dưới để đảm bảo thông tin.
3. Hạn chế việc sử dụng các thông tin bảo mật cho các mục đích trái với đạo đức và bất hợp pháp.

III. SỰ LIÊM CHÍNH

Mỗi thành viên phải có trách nhiệm:

1. Giảm mâu thuẫn thực tế về lợi ích. Thường xuyên liên lạc với các hiệp hội kinh doanh để tránh những mâu thuẫn về lợi ích. Thông báo cho các bên về bất kỳ mâu thuẫn tiềm năng có thể xảy ra.
2. Hạn chế tham gia vào bất kỳ hành vi nào gây tổn hại cho việc thực hiện nhiệm vụ theo các nguyên tắc đạo đức.
3. Tránh tham gia hoặc hỗ trợ bất kỳ hoạt động nào có thể ảnh hưởng đến uy tín nghề nghiệp.

IV. SỰ TIN CẬY

Mỗi thành viên phải có trách nhiệm:

1. Thông báo các thông tin một cách trung thực và khách quan.
2. Công khai tất cả thông tin có thể ảnh hưởng đến cách hiểu của người sử dụng các báo cáo, phân tích hoặc các khuyến nghị.
3. Công khai những chậm trễ hoặc thiếu sót về thông tin, tính kịp thời, quá trình xử lý, hoặc kiểm soát nội bộ phù hợp với chính sách của tổ chức/ hoặc luật pháp.

GIẢI QUYẾT CÁC XUNG ĐỘT VỀ ĐẠO ĐỨC

Để áp dụng những Tiêu chuẩn đạo đức nghề nghiệp, bạn có thể phải đối phó với những vấn đề như xác định những hành vi vi phạm quy định đạo đức hoặc giải quyết các xung đột về đạo đức. Khi phải đối mặt với những vấn đề về đạo đức, bạn nên tuân thủ quy định của tổ chức trong việc giải quyết các xung đột. Nếu những quy định này không giải quyết được xung đột, bạn nên xem xét những cách hành động dưới đây:

1. Thảo luận vấn đề với cấp trên trực tiếp. Trong trường hợp người cấp trên đó cũng có liên quan, hãy trình bày vấn đề lên cấp cao hơn. Nếu bạn không tìm ra giải pháp hài lòng, bạn nên trình bày vấn đề với cấp quản lý cao hơn nữa. Nếu như người quản lý trực tiếp của bạn là chủ tịch hoặc tương đương, thì thẩm quyền xem xét có thể chấp nhận được có thể là một nhóm như ủy ban kiểm toán, ban điều hành, ban giám đốc, ban ủy thác, hoặc chủ sở hữu. Việc liên lạc với các cấp trên này phải được thông báo với cấp trên trực tiếp của bạn, nếu người đó không có liên quan. Việc trao đổi những vấn đề như vậy với các tổ chức, cá nhân không được doanh nghiệp thuê hay không liên quan có thể coi là không thích hợp, trừ khi bạn tin rằng có sự vi phạm luật pháp một cách rõ ràng.
2. Làm rõ những vấn đề đạo đức có liên quan bằng cách thảo luận bí mật với Cố vấn về đạo đức của IMA hoặc các cố vấn khác để hiểu hơn về các phương án có thể thực hiện.
3. Tham khảo ý kiến luật sư về các quyền và nghĩa vụ hợp pháp liên quan đến những xung đột đạo đức.

Các kế hoạch mà nhà quản trị đặt ra, các biến mà họ tìm cách kiểm soát và các quyết định mà họ đưa ra đều bị ảnh hưởng bởi chiến lược của công ty. Ví dụ, **Walmart** sẽ không có kế hoạch xây dựng các cửa hàng quần áo đắt tiền vì các kế hoạch này sẽ xung đột với chiến lược xuất sắc trong hoạt động của công ty và chiến lược “giá thấp mỗi ngày.” **Apple** sẽ không tìm cách kiểm soát hoạt động của mình bằng cách chọn các thước đo hiệu suất tập trung vào cắt giảm chi phí bởi vì các thước đo đó sẽ xung đột với giá trị đề xuất cho khách hàng về sản phẩm có chất lượng dẫn đầu. Cuối cùng, **Rolex** sẽ không quyết định giảm giá mạnh cho đồng hồ của mình ngay cả khi phân tích tài chính cho thấy việc đặt giá thấp hơn có thể làm bùng nổ lợi nhuận ngắn hạn. Rolex sẽ phản đối hành động này vì nó sẽ làm giảm thương hiệu cao cấp đã tạo thành nền tảng cho giá trị đề xuất cho khách hàng của công ty là dẫn đầu chất lượng.

Khía cạnh quản trị rủi ro doanh nghiệp

Mọi chiến lược, kế hoạch và quyết định đều liên quan đến rủi ro. Quản trị rủi ro doanh nghiệp là một quá trình được một công ty sử dụng để xác định những rủi ro và xây dựng các biện pháp đối phó với rủi ro, cho phép công ty đạt được mục tiêu một cách hợp lý. Cột bên trái của hình P-7 trình bày 10 ví dụ về các loại rủi ro kinh doanh mà công ty phải đối mặt. Chúng bao gồm từ những rủi ro liên quan đến thời tiết, đến các rủi ro liên quan đến tin tặc máy tính, tuân thủ pháp luật, các cuộc tấn công của nhà cung cấp và các sản phẩm gây hại cho khách hàng. Cột bên phải hình P-7 trình bày ví dụ về hoạt động kiểm soát có thể được thực hiện để giảm thiểu mỗi loại rủi ro nêu tại cột bên trái¹. Mặc dù các loại kiểm soát này không thể loại bỏ hoàn toàn rủi ro, nhưng chúng giúp các công ty chủ động quản trị rủi ro thay vì phản ứng thụ động khi các sự kiện không may xảy ra.

Trong kế toán quản trị, các công ty sử dụng các biện pháp kiểm soát để giảm rủi ro không đạt được kế hoạch. Ví dụ, một công ty có kế hoạch xây dựng một cơ sở sản xuất mới theo ngân sách và thời gian được xác định trước, công ty sẽ thiết lập và giám sát các biện pháp kiểm soát để đảm bảo rằng dự án được thực hiện đúng thời hạn và trong phạm vi ngân sách. Quản trị rủi ro cũng là một khía cạnh cực kỳ quan trọng trong việc ra quyết định. Ví dụ, khi một công ty xác định chi phí nhân công tiết kiệm được bằng cách thực hiện một số công đoạn tại nước ngoài, công ty đó cần gắn các phân tích tài chính với đánh giá thận trọng về những

1. Bên cạnh việc sử dụng các biện pháp kiểm soát để giảm rủi ro, các công ty cũng có thể chọn các phương pháp đối phó với rủi ro khác như chấp nhận hoặc phòng tránh rủi ro.

rủi ro kèm theo. Liệu các nhà sản xuất ở nước ngoài có sử dụng lao động trẻ em không? Liệu chất lượng của sản phẩm có bị suy giảm, sau đó dẫn đến việc yêu cầu sửa chữa bảo hành, khiếu nại và kiện tụng của khách hàng không? Liệu thời gian từ khi nhận đơn đặt hàng của khách hàng đến khi giao hàng có tăng lên đáng kể? Liệu việc sa thải nhân viên trong nước có làm giảm tinh thần trong công ty và gây ảnh hưởng xấu đến nhận thức trong cộng đồng? Đây là những loại rủi ro mà các nhà quản trị nên kết hợp trong quá trình ra quyết định của mình.

Ví dụ về rủi ro kinh doanh	Ví dụ về kiểm soát để giảm rủi ro kinh doanh	HÌNH P-7 Xác định và kiểm soát rủi ro kinh doanh
- Tài sản trí tuệ bị đánh cắp từ các tập tin trên máy tính - Sản phẩm gây hại cho khách hàng - Mất thị phần do những hành động khó lường của đối thủ cạnh tranh - Điều kiện thời tiết xấu cản trở các hoạt động - Trang web bị hỏng - Sự đình công của nhà cung cấp cản trở nguồn cung vật liệu - Hệ thống thù lao được thiết kế kém khiến cho nhân viên đưa ra quyết định bất lợi - Quản lý môi trường kém, gây thiệt hại danh tiếng và tài chính - Số liệu dự toán ngân sách không chính xác dẫn đến sản xuất quá nhiều hoặc không đủ - Không tuân thủ bình đẳng luật cơ hội việc làm	- Tạo tường lửa ngăn cấm tin tặc máy tính làm hỏng hoặc ăn cắp tài sản trí tuệ - Phát triển một chương trình thử nghiệm sản phẩm mới chính thức và nghiêm ngặt - Xây dựng kế hoạch để thu thập thông tin về các kế hoạch và hành động của đối thủ cạnh tranh một cách hợp pháp. - Xây dựng kế hoạch dự phòng cho tình huống thời tiết xấu - Kiểm tra kỹ lưỡng website trước khi đưa vào hoạt động trên Internet - Thiết lập mối quan hệ với hai công ty có khả năng cung cấp nguyên liệu cần thiết - Xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả một cách công bằng nhằm thúc đẩy hành vi mong muốn - Xây dựng hệ thống báo cáo theo dõi các chỉ số hoạt động quan trọng liên quan đến môi trường - Triển khai quy trình đánh giá dự toán ngân sách một cách nghiêm ngặt - Tạo báo cáo theo dõi các chỉ số quan trọng liên quan đến việc tuân thủ luật	

Các công ty cũng sử dụng các biện pháp kiểm soát trong kế toán tài chính để bảo vệ tài sản và giảm thiểu rủi ro về các sai sót trong báo cáo tài chính. Hình P-8 mô tả bảy loại phương pháp kiểm soát mà các công ty sử dụng để bảo vệ tài sản và giảm thiểu rủi ro báo cáo tài chính của họ. Mỗi mục trong hình được gắn nhãn *kiểm soát phòng ngừa* và/hoặc *kiểm soát phát hiện*. Phương pháp **kiểm soát phòng ngừa** nhằm ngăn chặn các sự kiện không mong muốn xảy ra. Phương pháp **kiểm soát phát hiện** nhằm phát hiện ra các sự kiện không mong muốn.

Như trong hình P-8, việc yêu cầu một số loại giao dịch nhất định cần có phê duyệt là phương pháp kiểm soát phòng ngừa. Ví dụ: các công ty thường yêu cầu một nhà quản trị cấp cao cụ thể ký tất cả các séc vượt mức một số tiền cụ thể nào đó để giảm rủi ro giải ngân tiền mặt không phù hợp. Phương pháp đối chiếu là phương pháp kiểm soát phát hiện. Nếu bạn đã từng so sánh bảng sao kê ngân hàng với sổ séc của mình để giải quyết bất kỳ sự khác biệt nào, thì bạn đã thực hiện một phương pháp đối chiếu được gọi là đối chiếu số liệu ngân hàng. Đây là một loại kiểm soát phát hiện, bởi vì bạn đang tìm kiếm để xác định bất kỳ sai lầm nào do ngân hàng gây ra hoặc những sai lầm hiện tại trong sổ sách kế toán của bạn. Một loại đối chiếu khác là khi một công ty thực hiện kiểm kê số lượng hàng tồn kho của nó. Giá trị của hàng tồn kho trên thực tế được so sánh với số liệu trên các sổ sách kế toán để xác định và xử lý bất kỳ sự khác biệt nào.

Hình P-8 cũng đề cập đến phương pháp *phân chia trách nhiệm*, là một biện pháp phòng ngừa bằng cách phân chia trách nhiệm phê duyệt, ghi nhận các giao dịch và quản lý các tài sản có liên quan. Ví dụ: cùng một nhân viên sẽ không đồng thời được quyền mua hàng tồn kho, ghi sổ kế toán và quản lý hàng tồn kho đó. Các biện pháp *bảo vệ* vật chất nhằm ngăn chặn các nhân viên không được phép tiếp cận vào các tài sản như hàng tồn kho và thiết bị máy tính.

HÌNH P-8 Các loại kiểm soát nội bộ cho báo cáo tài chính	Loại kiểm soát	Phân loại	Mô tả
	Phê duyệt	Phòng ngừa	Yêu cầu quản lý chính thức phê duyệt một số loại giao dịch nhất định.
	Đối chiếu	Phát hiện	Liên kết các tập hợp dữ liệu với nhau để xác định và giải quyết sự khác biệt.
	Phân chia trách nhiệm	Phòng ngừa	Tách biệt trách nhiệm liên quan đến ủy quyền giao dịch, ghi chép giao dịch và quản lý tài sản liên quan.
	Biện pháp bảo vệ vật chất	Phòng ngừa	Sử dụng camera, khóa và hàng rào để bảo vệ tài sản.
	Đánh giá hiệu quả	Phát hiện	So sánh hiệu quả thực tế với các tiêu chuẩn khác nhau để xác định các kết quả không mong muốn.
	Lưu trữ sổ sách	Phát hiện	Duy trì bằng chứng bằng văn bản và/hoặc điện tử để hỗ trợ các giao dịch.
	Biện pháp an ninh cho hệ thống thông tin	Phòng ngừa/ Phát hiện	Sử dụng mật khẩu và nhật ký truy cập để đảm bảo bảo mật dữ liệu thích hợp.

Đánh giá hiệu quả là một phương pháp kiểm soát phát hiện, được các nhân viên ở vị trí giám sát thực hiện để đảm bảo rằng kết quả thực tế là hợp lý khi so sánh với các tiêu chuẩn có liên quan. Nếu kết quả thực tế bất ngờ lệch khỏi kỳ

vọng, công ty cần tổ chức phân tích sâu hơn để xác định nguyên nhân gốc rễ của các chênh lệch. Các công ty *lưu giữ sổ sách* để cung cấp bằng chứng về từng giao dịch. Ví dụ, các công ty kiểm tra số seri của séc (phương pháp kiểm soát phát hiện) để có thể dễ dàng theo dõi tất cả các khoản chi tiền. Cuối cùng, các công ty duy trì *biện pháp an ninh cho hệ thống thông tin* bằng cách sử dụng mật khẩu (phương pháp kiểm soát phòng ngừa) và nhật ký truy cập (phương pháp kiểm soát phát hiện) để hạn chế một cách hợp lý việc truy cập dữ liệu điện tử.

Cần nhấn mạnh rằng các loại kiểm soát này có thể giúp công ty giảm thiểu rủi ro, nhưng không thể đảm bảo rằng công ty sẽ đạt được các mục tiêu của nó. Ví dụ, hai hoặc nhiều nhân viên có thể thông đồng để phá vỡ hệ thống kiểm soát, hoặc lãnh đạo cấp cao của công ty có thể thao túng kết quả tài chính bằng cách cố ý vi phạm các chính sách và trình tự theo quy định. Thực tế này nhấn mạnh tầm quan trọng của các nhà lãnh đạo cấp cao (bao gồm cả giám đốc điều hành và giám đốc tài chính), những người cam kết tạo ra “sự tuân thủ cao nhất” về đạo đức của tổ chức.

Khía cạnh trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

Các công ty chịu trách nhiệm trong việc xây dựng các chiến lược tạo ra các kết quả tài chính thỏa mãn các cổ đông. Tuy nhiên, họ cũng có trách nhiệm xã hội để phục vụ các bên liên quan khác - chẳng hạn như khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp, cộng đồng và những người ủng hộ quyền về con người và môi trường - những người có lợi ích gắn liền với hiệu suất của công ty. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) là một khái niệm mà theo đó các tổ chức xem xét nhu cầu của tất cả các bên liên quan khi ra quyết định. CSR không chỉ bao gồm việc tuân thủ các quy định pháp lý mà còn bao gồm các hoạt động tự nguyện nhằm đáp ứng các kỳ vọng của các bên liên quan. Nhiều công ty, như **Procter & Gamble, 3M, Eli Lilly and Company, Starbucks, Microsoft, Genentech, Johnson & Johnson, Baxter International, Abbott Laboratories, KPMG, PNC Bank, Deloitte, Southwest Airlines** và **Caterpillar**, đã nêu bật các kết quả về trách nhiệm xã hội trên website của họ.

Hình P-9 trình bày ví dụ về trách nhiệm xã hội doanh nghiệp dành cho sáu nhóm đối tượng có liên quan¹. Việc công ty thất bại trong đáp ứng nhu cầu của sáu nhóm này có thể ảnh hưởng xấu đến hoạt động tài chính của công ty. Ví dụ, nếu một công ty gây ô nhiễm môi trường hoặc không cung cấp điều kiện làm việc an toàn và nhân văn cho nhân viên, các nhà hoạt động về môi trường và nhân quyền

1. Nhiều ví dụ trong hình P-9 được lấy từ Terry Leap và Misty L. Loughry, “The Stakeholder-Friendly Firm” (Tổ chức thân thiện với các nhóm hữu quan), *Business Horizons*, tháng 3/4 năm 2004, tr. 27-32.

có thể phản ứng tiêu cực, làm các khách hàng từ bỏ và các ứng viên “tốt nhất và xuất sắc nhất” cũng đến nơi khác tìm việc - cuối cùng là gây tổn hại đến hiệu quả tài chính. Điều này giải thích tại sao trong kế toán quản trị, một nhà quản trị phải thiết lập kế hoạch, thực hiện kiểm soát, và đưa ra quyết định trên cơ sở xem xét tác động đến tất cả các bên liên quan.

Các công ty nên mang đến cho khách hàng:

- Sản phẩm chất lượng cao, an toàn, có giá hợp lý.
- Cung cấp các sản phẩm và dịch vụ có chất lượng, lịch sự và nhanh chóng.
- Công khai các rủi ro liên quan đến sản phẩm.
- Sử dụng hệ thống thông tin cho các đơn hàng và theo dõi đơn hàng dễ dàng.

Các công ty nên mang lại cho các nhà cung cấp:

- Điều khoản hợp đồng hợp lý và thanh toán nhanh chóng.
- Thời gian hợp lý để thực hiện đơn hàng.
- Chấp nhận, không gây rắc rối cho các đơn hàng giao kịp thời và đầy đủ.
- Hợp tác hơn là hành động đơn phương.

Các công ty nên đem đến cho các cổ đông:

- Nhà quản trị có năng lực.
- Dễ dàng truy cập thông tin tài chính đầy đủ và chính xác.
- Công khai đầy đủ các rủi ro của doanh nghiệp.
- Trả lời trung thực nhất các câu hỏi.

Các công ty và nhà cung cấp nên đem lại cho nhân viên:

- Điều kiện làm việc an toàn và nhân đạo.
- Không phân biệt đối xử và quyền tổ chức và nộp khiếu nại.
- Thù lao hợp lý.
- Cơ hội đào tạo, thăng tiến và phát triển cá nhân.

Các công ty nên cung cấp cho cộng đồng:

- Thanh toán thuế đầy đủ.
- Thông tin trung thực về các kế hoạch đóng cửa nhà máy.
- Tham gia các hoạt động từ thiện, trường học và các hoạt động dân sự.
- Truy cập hợp lý vào phương tiện truyền thông.

Các công ty nên cung cấp cho những người ủng hộ về môi trường và nhân quyền:

- Dữ liệu phát thải khí nhà kính.
- Dữ liệu tái chế và bảo vệ tài nguyên.
- Minh bạch lao động trẻ em.
- Công khai các nhà cung cấp ở các nước đang phát triển.

HÌNH P-9

Ví dụ về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

Khía cạnh quản lý quy trình

Hầu hết các công ty được tổ chức thành các phòng chức năng, như Phòng Marketing, Phòng Nghiên cứu và phát triển, Phòng Kế toán. Các bộ phận này thường có một “chuỗi mệnh lệnh” được xác định rõ ràng để quy định các mối quan hệ cấp trên và cấp dưới. Tuy nhiên, các nhà quản trị giỏi đều hiểu rằng không phải các phòng ban, mà quy trình nghiệp vụ phục vụ nhu cầu của khách hàng - đối tượng quan trọng nhất trong các bên liên quan của doanh nghiệp. Một *quy trình nghiệp vụ* là một loạt các bước kế tiếp nhau để thực hiện một số nhiệm vụ trong doanh nghiệp. Các bước này có thể liên quan đến nhiều bộ phận, do đó yêu cầu các nhà quản trị phải kết hợp các bộ phận chức năng. Thuật ngữ *chuỗi giá trị* được

sử dụng để mô tả cách thức các phòng ban chức năng tương tác với nhau để hình thành quy trình nghiệp vụ. Như mô tả trong hình P-10, một chuỗi giá trị bao gồm các hoạt động chính làm gia tăng giá trị cho các sản phẩm và dịch vụ của công ty.

Các nhà quản trị cần hiểu rõ chuỗi giá trị để lập kế hoạch, kiểm soát và ra quyết định hiệu quả. Ví dụ, nếu các kỹ sư của công ty dự định thiết kế một sản phẩm mới, họ phải tương tác với Bộ phận Sản xuất để đảm bảo sản phẩm thực sự có thể được sản xuất, với Bộ phận Marketing để đảm bảo rằng khách hàng sẽ chấp nhận mua sản phẩm, với Bộ phận Phân phối để bảo đảm rằng khối lượng lớn sản phẩm có thể được vận chuyển hiệu quả, và với Phòng Kế toán để đảm bảo rằng sản phẩm sẽ làm tăng lợi nhuận. Từ khía cạnh kiểm soát và ra quyết định, các nhà quản trị cũng cần phải tập trung vào hiệu quả của cả quy trình thay vì hiệu quả của các bộ phận chức năng. Ví dụ, trong trường hợp Bộ phận Mua sắm chỉ tập trung vào việc giảm thiểu chi phí mua nguyên vật liệu, việc cắt giảm chi phí này có thể dẫn đến tăng phế liệu và tăng khối lượng công việc tại Bộ phận Sản xuất, Bộ phận Dịch vụ khách hàng phải xử lý nhiều khiếu nại và Bộ phận Marketing đối mặt với nhiều thách thức hơn do khách hàng cảm thấy không hài lòng và có xu hướng chuyển sang các đối thủ cạnh tranh.

Các nhà quản trị thường xuyên sử dụng một phương pháp quản lý quy trình được gọi là tư duy tinh gọn (lean thinking), hoặc sản xuất tinh gọn trong lĩnh vực sản xuất. Sản xuất tinh gọn (lean production) là một phương pháp quản trị nhằm tổ chức các nguồn lực như con người, máy móc theo dòng chảy của quy trình kinh doanh và chỉ sản xuất theo yêu cầu của khách hàng. Nó thường được gọi là phương pháp sản xuất đúng lúc (hoặc JIT) vì các sản phẩm chỉ được sản xuất để đáp ứng đơn đặt hàng của khách hàng và chỉ được hoàn thành đúng thời gian để giao cho khách hàng. Sản xuất tinh gọn hoàn toàn khác với sản xuất truyền thống, phương pháp truyền thống tổ chức sản xuất theo bộ phận và khuyến khích các bộ phận tối đa hóa sản lượng của họ ngay cả khi nó vượt quá nhu cầu của khách hàng và dư thừa hàng tồn kho. Do sản xuất tinh gọn chỉ cho phép sản xuất để đáp ứng với đơn đặt hàng của khách hàng, số lượng sản phẩm sản xuất thường không chênh lệch so với số lượng sản phẩm bán ra, dẫn đến khối lượng hàng tồn kho được tối thiểu hóa. Sản xuất tinh gọn cũng giảm thiểu các sai sót, giảm thiểu hoạt động không tạo ra giá trị, và thời gian giao hàng cho khách hàng nhanh hơn các phương pháp sản xuất truyền thống.

HÌNH P-10

Các chức năng tạo nên chuỗi giá trị



Khía cạnh lãnh đạo

Các nhân viên của công ty có những nhu cầu, niềm tin đa dạng và hướng tới các mục tiêu khác nhau tại nơi làm việc. Do đó, các nhà lãnh đạo có vai trò quan trọng trong việc kết nối các hành vi của nhân viên để thực hiện hai mục tiêu chính - theo đuổi các mục tiêu chiến lược và đưa ra các quyết định tối ưu. Để thực hiện nhiệm vụ này, các nhà lãnh đạo cần phải hiểu cách thức động lực nội tại, *các khuyến khích ngoài lương*, và *nhận thức thiên kiến* ảnh hưởng đến hành vi của con người như thế nào.

Động lực nội tại đề cập đến động lực đến từ bên trong chúng ta. Hãy dừng lại một chút và xác định thành tựu lớn nhất trong cuộc đời bạn. Sau đó hãy tự hỏi điều gì thúc đẩy bạn đạt được mục tiêu này? Nếu bạn đạt được nó bởi vì bạn muốn, không phải vì ai đó buộc bạn phải làm điều đó, bạn đã có động lực nội tại. Tương tự như vậy, một tổ chức có nhiều khả năng phát triển hơn nếu nhân viên của mình có động lực nội tại để đáp ứng nhu cầu của tổ chức. Một nhà lãnh đạo nếu làm cho nhân viên nhận thức được sự tin tưởng và trân trọng của doanh nghiệp tới giá trị của họ, sẽ thúc đẩy động lực nội tại của nhân viên hướng tới việc theo đuổi các mục tiêu chiến lược. Khi sự nghiệp của bạn phát triển, để trở thành một nhà lãnh đạo đáng tin cậy, bạn sẽ cần phải có ba yếu tố - năng lực chuyên môn (để mở rộng chuỗi giá trị), sự liêm chính (về đạo đức và sự trung thực), và kỹ năng giao tiếp tốt (bao gồm kỹ năng viết và thuyết trình). Để trở thành một nhà lãnh đạo được đồng nghiệp trong một tổ chức đề cao giá trị tôn trọng, bạn cần phải có thêm ba kỹ năng - kỹ năng tư vấn tốt (để khơi dậy tiềm năng của người khác), kỹ năng lắng nghe (để học hỏi từ đồng nghiệp - nhân viên và đáp ứng nhu cầu của họ), và biết khiêm tốn (biết ghi nhận ý kiến của tất cả người lao động đã có đóng góp cho thành công của công ty). Nếu bạn có sáu đặc tính này, bạn sẽ có tiềm năng trở thành một nhà lãnh đạo truyền cảm hứng, làm cho người khác cảm thấy sẵn sàng và háo hức nỗ lực để đạt được mục tiêu của tổ chức.

Phần thưởng ngoài lương Nhiều tổ chức sử dụng các phần thưởng ngoài lương để làm nổi bật các mục tiêu quan trọng và thúc đẩy nhân viên đạt được

chúng. Ví dụ: giả sử một công ty thiết lập mục tiêu giảm 20% thời gian cần thiết để thực hiện tác vụ và khen thưởng cho nhân viên nếu đạt được mục tiêu đó trong vòng ba tháng. Trong ví dụ này, công ty đang sử dụng một loại phần thưởng để làm nổi bật một mục tiêu cụ thể và thúc đẩy nhân viên đạt được mục tiêu đó.

Trong khi những người ủng hộ các phần thưởng khuyến khích ngoài lương khẳng định rằng những loại phần thưởng này có ảnh hưởng mạnh mẽ đến hành vi của nhân viên, nhiều nhà phê bình cảnh báo rằng nó cũng có thể gây ra những hậu quả bất thường. Ví dụ: giả sử nhân viên được đề cập ở trên kiếm được tiền thưởng của họ bằng cách đạt được mục tiêu giảm 20% thời gian làm việc trong vòng ba tháng. Tuy nhiên, chúng ta cũng giả định rằng trong ba tháng đó, chất lượng sản phẩm của những nhân viên này giảm mạnh, do đó làm tăng chi phí sửa chữa, nhận lại sản phẩm và chăm sóc khách hàng. Trong trường hợp này, phần thưởng ngoài lương có hợp lý không? Câu trả lời là có hoặc không. Hệ thống tiền thưởng đã thúc đẩy nhân viên đạt được mục tiêu giảm thời gian; tuy nhiên, nó cũng có những hậu quả không mong muốn khiến nhân viên bỏ qua chất lượng sản phẩm, do đó sẽ tăng chi phí sửa chữa, tăng sản phẩm bị khách hàng trả lại và khiếu nại của khách hàng. Nói cách khác, phần thưởng ngoài lương có thể tạo ra kết quả bất thường cho công ty. Ví dụ này nêu lên một thách thức lãnh đạo mà bạn có khả năng phải đối mặt vào một ngày nào đó - là thiết kế các hệ thống thù lao tài chính để thưởng cho nhân viên một cách công bằng mà không vô tình tạo ra các khuyến khích ngược, thúc đẩy họ thực hiện các hành động gây bất lợi cho công ty.

Nhận thức thiên kiến Các lãnh đạo cần lưu ý rằng tất cả mọi người (bao gồm cả bản thân họ) đều có nhận thức thiên kiến, hoặc có những suy nghĩ bị bóp méo, có thể ảnh hưởng bất lợi đến việc lập kế hoạch, kiểm soát và ra quyết định. Để minh họa, hãy xem xét kịch bản của một “quảng cáo truyền hình” nơi công ty nào đó bán sản phẩm được cho là có giá trị \$200 với giá \$19,99 nếu người xem đặt hàng trong vòng 30 phút. Tại sao lại nghĩ đến vấn đề người bán tự đặt giá sản phẩm là \$200? Người bán đang dựa vào một loại nhận thức thiên kiến được gọi là hiệu ứng mỏ neo (anchoring bias) để thuyết phục người xem rằng sản phẩm được giảm giá \$180. Hiệu ứng mỏ neo bóp méo thông tin và làm cho sản phẩm thực sự trị giá \$200. Nếu người xem tin tưởng vào thông tin này, phân tích bị bóp méo của họ có thể khiến họ chi tiêu \$19,99 cho một mặt hàng có giá trị kinh tế thực sự thấp hơn nhiều so với số tiền đó.

Do không thể loại trừ được nhận thức thiên kiến nên các nhà lãnh đạo giỏi nên thực hiện hai bước để giảm tác động tiêu cực của chúng. Đầu tiên, họ phải

thừa nhận sự nhận thức thiên kiến của bản thân. Ví dụ, sự phán xét của một nhà lãnh đạo có thể bị ảnh hưởng bởi sự lạc quan thái quá (quá lạc quan trong việc đánh giá các kết quả trong tương lai) hoặc khuynh hướng tự làm quá (đánh giá quá cao những điểm mạnh và đánh giá quá thấp những điểm yếu so với những người khác). Thứ hai, họ nên chấp nhận sự hiện diện của nhận thức thiên kiến ở người khác và giới thiệu các phương pháp để giảm thiểu hậu quả xấu của chúng. Ví dụ, để giảm nguy cơ về việc đưa ra nhận định phiến diện (khi một người tập trung chú ý vào những thông tin ủng hộ ý kiến của mình, và xem nhẹ những thông tin mâu thuẫn) hoặc sự thiên kiến trong tư duy tập thể (khi một số thành viên nhóm ủng hộ một hành động chỉ vì các thành viên nhóm khác làm), một nhà lãnh đạo có thể định kỳ chỉ định các nhóm nhân viên độc lập đánh giá độ tin cậy của các khuyến nghị do các cá nhân và nhóm khác đề ra.

Thuật ngữ

Ngân sách (Budget): Kế hoạch chi tiết cho tương lai thường được thể hiện bằng số liệu định lượng.

Quy trình kinh doanh (Business process): Một loạt các bước được thực hiện nối tiếp nhau để thực hiện một hoạt động kinh doanh trong một doanh nghiệp.

Kiểm soát (Controlling): Quá trình thu thập thông tin phản hồi để đảm bảo rằng một kế hoạch đang được thực hiện đúng hoặc cần sửa đổi khi hoàn cảnh thay đổi.

Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (Corporate social responsibility): Một khái niệm theo đó các tổ chức xem xét nhu cầu của tất cả các bên liên quan khi ra quyết định.

Ra quyết định (Decision making): Chọn một phương án từ các phương án khác nhau.

Kiểm soát phát hiện (Detective control): Một phương pháp kiểm soát nhằm phát hiện các sự kiện không mong muốn đã xảy ra.

Quản trị rủi ro doanh nghiệp (Enterprise risk management): Một quy trình được công ty sử dụng để xác định các rủi ro và thực hiện các phương án đảm bảo đạt được các mục tiêu một cách hợp lý.

Kế toán tài chính (Financial accounting): Lĩnh vực kế toán có liên quan đến báo cáo thông tin tài chính trong quá khứ cho các đối tượng bên ngoài chẳng hạn như cổ đông, chủ nợ và các nhà quản trị.

Sản xuất tinh gọn (Lean production): Một phương pháp quản lý tổ chức các nguồn lực như con người và máy móc theo quy trình kinh doanh và chỉ sản xuất sản lượng đủ để đáp ứng các đơn đặt hàng của khách hàng.

Kế toán quản trị (Managerial accounting): Lĩnh vực kế toán liên quan đến việc cung cấp thông tin cho nhà quản trị để sử dụng trong phạm vi nội bộ.

Báo cáo hiệu suất (Performance report): Báo cáo so sánh dữ liệu dự toán với dữ liệu thực tế để chỉ rõ các hoạt động xuất sắc và các hoạt động kém hiệu quả.

Lập kế hoạch (Planning): Quá trình xác định mục tiêu và cách thức đạt được chúng.

Kiểm soát phòng ngừa (Preventive control): Một loại kiểm soát ngăn chặn các sự kiện không mong muốn xảy ra.

Phân đoạn (Segment): Bất kỳ một phần hoặc một hoạt động nào trong một tổ chức mà nhà quản trị cần thông tin về chi phí, doanh thu hoặc lợi nhuận của nó.

Chiến lược (Strategy): “Kế hoạch” mà một công ty dùng để thu hút khách hàng bằng cách tạo sự khác biệt với các đối thủ cạnh tranh.

Chuỗi giá trị (Value chain): Các chức năng kinh doanh chính làm gia tăng giá trị cho các sản phẩm và dịch vụ của công ty như nghiên cứu và phát triển, thiết kế sản phẩm, sản xuất, marketing, phân phối và dịch vụ khách hàng.

Câu hỏi

- P-1. Kế toán quản trị khác với kế toán tài chính như thế nào?
- P-2. Chọn bất kỳ mạng truyền hình lớn nào và mô tả hoạt động lập kế hoạch và kiểm soát mà các nhà quản trị của họ sẽ tham gia.
- P-3. Nếu bạn phải quyết định có nên tiếp tục sản xuất linh kiện hay mua ngoài từ một nhà cung cấp ở nước ngoài, các yếu tố định lượng và định tính nào sẽ ảnh hưởng đến quyết định của bạn?
- P-4. Tại sao các công ty phải lập ngân sách?
- P-5. Tại sao kế toán quản trị liên quan đến sinh viên chuyên ngành kinh doanh và nghề nghiệp tương lai của họ?
- P-6. Tại sao kế toán quản trị liên quan đến sinh viên chuyên ngành kế toán và sự nghiệp tương lai của họ?
- P-7. Chọn bất kỳ công ty lớn nào và mô tả chiến lược sử dụng một trong ba để xuất giá trị cho khách hàng được trình bày trong chương này.

- P-8.** Tại sao các nhân viên kế toán quản trị cần hiểu rõ chiến lược của công ty?
- P-9.** Chọn bất kỳ công ty lớn nào và mô tả ba rủi ro mà nó phải đối mặt và cách thức đối phó với những rủi ro đó.
- P-10.** Chọn ba lĩnh vực khác nhau và mô tả cách các rủi ro của các công ty trong mỗi ngành ảnh hưởng đến hoạt động lập kế hoạch, kiểm soát, và ra quyết định.
- P-11.** Chọn bất kỳ công ty lớn nào và giải thích ba cách để nó có thể đánh giá hiệu suất bộ phận và hiệu suất toàn công ty.
- P-12.** Chỉ ra website của bất kỳ công ty nào công bố báo cáo trách nhiệm xã hội của công ty (còn được gọi là báo cáo phát triển bền vững). Mô tả ba thước đo phi tài chính được đưa vào báo cáo. Tại sao công ty lại công bố báo cáo này?
- P-13.** Tại sao các công ty thực hiện sản xuất tinh gọn có xu hướng duy trì hàng tồn kho tối thiểu?
- P-14.** Tại sao các kỹ năng lãnh đạo lại quan trọng đối với các nhà quản trị?
- P-15.** Tại sao ứng xử đạo đức lại quan trọng đối với kinh doanh?
- P-16.** Nếu bạn là chủ nhà hàng, bạn sẽ thực hiện kiểm soát nội bộ như thế nào để duy trì việc kiểm soát tiền mặt của mình?
- P-17.** Để kiểm soát nội bộ, bạn sẽ xem xét những chứng từ, tài liệu nào trước khi thanh toán hóa đơn do nhà cung cấp gửi đến?
- P-18.** Bạn sẽ thực hiện những biện pháp kiểm soát nội bộ nào để kiểm soát doanh số bán hàng chưa thu tiền và các khoản phải thu?
- P-19.** Tại sao các công ty phải kiểm kê số lượng hàng tồn kho ít nhất mỗi năm một lần?
- P-20.** Tại sao các công ty đánh số thứ tự trước cho các chứng từ như như séc, hóa đơn bán hàng và đơn đặt hàng?

Bài tập



Bài tập P-1. Lập kế hoạch và kiểm soát

Nhiều công ty sử dụng ngân sách cho ba mục đích. Đầu tiên, họ sử dụng chúng để lập kế hoạch phân bổ nguồn lực nhằm phục vụ khách hàng tốt nhất. Thứ hai, họ sử dụng chúng để thiết lập các mục tiêu thử thách, hoặc mục tiêu mở rộng, để thúc đẩy nhân viên phấn đấu cho kết quả đặc biệt. Thứ ba, họ sử dụng chúng để đánh giá và khen thưởng nhân viên.

Giả sử bạn là nhà quản trị bán hàng làm việc với sếp của bạn để xây dựng ngân sách bán hàng cho năm tiếp theo. Khi ngân sách bán hàng được xây dựng, nó sẽ ảnh hưởng đến kế hoạch triển khai nguồn lực của các phòng ban khác trong công ty. Ví dụ: nhà quản trị sản xuất sẽ lập kế hoạch để sản xuất đủ sản lượng đáp ứng doanh số bán hàng đã được lập ngân sách. Ngân sách bán hàng cũng sẽ là công cụ để xác định mức tăng lương của bạn, khả năng thăng tiến và tiền thưởng. Nếu doanh số bán hàng thực tế vượt qua ngân sách bán hàng, nó sẽ tốt cho sự nghiệp của bạn. Nếu doanh số bán hàng thực tế thấp hơn doanh số bán hàng được lập ngân sách, điều này sẽ làm giảm tiền thù lao và khả năng thăng tiến của bạn.

Yêu cầu:

1. Bạn có nghĩ rằng ông chủ của bạn có thể xây dựng ngân sách bán hàng mà không cần bất kỳ ý kiến của bạn không? Tại sao ?
2. Bạn có nghĩ rằng công ty sẽ thoải mái cho phép bạn xây dựng ngân sách bán hàng mà không có bất kỳ ý kiến nào từ sếp của bạn không? Tại sao?
3. Giả sử công ty sử dụng ngân sách bán hàng của mình chỉ cho một mục đích - lập kế hoạch phân bổ nguồn lực để phục vụ khách hàng tốt nhất. Những suy nghĩ nào sẽ ảnh hưởng đến ước tính của bạn về doanh thu trong tương lai cũng như ước tính của ông chủ về doanh thu trong tương lai?
4. Giả sử công ty sử dụng ngân sách bán hàng của mình chỉ cho một mục đích - thúc đẩy nhân viên phấn đấu cho kết quả đặc biệt. Những suy nghĩ nào sẽ ảnh hưởng đến ước tính của bạn cũng như ước tính của ông chủ về doanh thu trong tương lai?
5. Giả sử công ty sử dụng ngân sách bán hàng của mình chỉ cho một mục đích - để xác định mức tăng lương, tiềm năng cho thăng tiến và tiền thưởng của bạn. Những suy nghĩ nào sẽ ảnh hưởng đến ước tính của bạn về doanh thu trong tương lai cũng như ước tính của ông chủ về doanh thu trong tương lai?
6. Giả sử ngân sách bán hàng được sử dụng cho cả ba mục đích được mô tả trong các câu hỏi từ 3 đến 5. Mô tả các xung đột hoặc sự khó chịu nào có thể phát sinh khi sử dụng ngân sách bán hàng cho ba mục đích này.

Bài tập P-2. Kiểm soát

Giả sử bạn làm nhiệm vụ dỡ hành lý từ máy bay cho một hãng hàng không. Trung bình mỗi chiếc máy bay chứa 100 kiện hành lý. Người quản lý yêu cầu bạn dỡ 100 kiện hành lý từ máy bay trong 10 phút. Hôm nay một chiếc máy bay đến với 150 kiện hành lý và bạn dỡ xong trong 13 phút. Sau khi dỡ xong 150 kiện hành lý, người quản lý đã mắng bạn vì đã dỡ hành lý từ máy bay lâu hơn 10 phút.



Yêu cầu:

Bạn cảm thấy như thế nào khi bị mắng vì đã dờ 150 kiện hành lý trong 13 phút? Tình huống này liên quan như thế nào đến cách các công ty thiết kế hệ thống kiểm soát?

**Bài tập P-3. Ra quyết định**

Hình P-2 trong chương này bao gồm 12 câu hỏi liên quan đến 12 loại quyết định mà các công ty thường phải đối mặt. Các quyết định này đã được thảo luận trong bối cảnh của một công ty hoạt động vì lợi nhuận. Tuy nhiên, chúng cũng dễ dàng áp dụng cho các tổ chức phi lợi nhuận. Để minh họa điểm này, giả sử rằng bạn là một nhà lãnh đạo cấp cao, như chủ tịch, hiệu trưởng hoặc trưởng khoa trong một trường đại học.

Yêu cầu:

Đối với mỗi nội dung trong số 12 quyết định trong hình P-2 hãy đưa ra một ví dụ về cách áp dụng quyết định đó trong môi trường đại học.

**Bài tập P-4. Đạo đức và Nhà quản trị**

Richmond, Inc., điều hành một chuỗi 44 cửa hàng bách hóa. Hai năm trước, Ban Giám đốc của Richmond đã phê duyệt kế hoạch tu sửa của các cửa hàng trên quy mô lớn để thu hút các khách hàng cao cấp hơn.

Trước khi hoàn thành các kế hoạch này, hai cửa hàng đã được tu sửa lại để thử nghiệm. Linda Perlman, trợ lý kiểm soát, được yêu cầu giám sát báo cáo tài chính cho các cửa hàng thử nghiệm này. Cô và các nhân viên quản lý khác được cung cấp tiền thưởng dựa trên mức tăng trưởng doanh thu và khả năng sinh lời của các cửa hàng. Trong khi hoàn thành các báo cáo tài chính, Perlman phát hiện ra một lượng hàng hóa tồn kho khá lớn đã bị lỗi thời cần được giảm giá để bán hoặc trả lại cho nhà sản xuất. Cô đã thảo luận tình hình với các đồng nghiệp quản lý của mình; mọi người đã đồng thuận bỏ qua việc báo cáo hàng tồn kho bị lỗi thời vì sẽ làm giảm kết quả tài chính và tiền thưởng của họ.

Yêu cầu:

1. Theo Tuyên bố quy tắc Đạo đức nghề nghiệp của IMA, liệu Perlman không báo cáo hàng tồn kho bị lỗi thời có vi phạm quy tắc đạo đức không?
2. Liệu Perlman có dễ dàng thực hiện hành động đạo đức trong tình huống này không?



Bài tập P-5. Chiến lược

Trong bảng dưới đây có tên của sáu công ty.

Yêu cầu:

Đối với mỗi công ty, phân loại rõ loại chiến lược của công ty là thân thiện với khách hàng, xuất sắc trong hoạt động hay dẫn đầu chất lượng. Nếu bạn muốn hiểu biết thêm về tuyên bố giá trị đề xuất cho khách hàng của từng công ty trước khi hoàn thành bài tập, hãy xem lại báo cáo thường niên gần đây nhất của họ. Để có được quyền truy cập thông tin này, hãy thực hiện tìm kiếm trên Internet theo tên của từng công ty, theo sau là từ “báo cáo hàng năm” (annual report).

Công ty	Chiến lược
1. Deere.....	?
2. FedEx.....	?
3. State Farm Insurance.....	?
4. BMW	?
5. Amazon.com	?
6. Charles Schwab	?

Bài tập P-6. Quản trị rủi ro doanh nghiệp

Bảng dưới đây đề cập đến bảy ngành kinh doanh.

Yêu cầu:

Đối với mỗi ngành kinh doanh, đưa ra một ví dụ về rủi ro kinh doanh mà các công ty cạnh tranh trong ngành đó phải đối mặt. Sau đó, mô tả ví dụ về kiểm soát có thể được sử dụng để giảm rủi ro kinh doanh mà bạn đã xác định.

Ngành kinh doanh	Ví dụ về rủi ro kinh doanh	Ví dụ về kiểm soát để giảm rủi ro kinh doanh
1. Hãng hàng không (ví dụ: Delta Airlines).....		
2. Dược phẩm (ví dụ: Merck)		
3. Phân phối bưu kiện (ví dụ: United Parcel Service).....		
4. Ngân hàng (ví dụ: Bank of America)		
5. Dầu khí (ví dụ: ExxonMobil)		
6. Thương mại điện tử (ví dụ: eBay)		
7. Ô tô (ví dụ: Toyota)		

Bài tập P-7. Đạo đức trong kinh doanh

Người tiêu dùng và các luật sư tại hơn 40 tiểu bang cáo buộc một chuỗi cửa hàng sửa chữa ô tô nổi tiếng trên toàn quốc gây hiểu lầm và bán dịch vụ không cần thiết





cho khách hàng, từ việc sửa phanh đến cân chỉnh bánh xe. Lynn Sharpe Paine trình bày tình hình trong bài báo “Managing for Organizational Integrity” (Quản lý tính liêm chính trong doanh nghiệp), *Harvard Business Review*, tập 72, số 3 như sau:

Khi đối mặt với doanh thu giảm, thị phần bị thu hẹp và thị trường ngày càng cạnh tranh... quản lý đã cố gắng thúc đẩy hiệu suất của các cửa hàng sửa chữa ô tô... Các cố vấn đã đưa ra các hạn mức doanh thu cụ thể cho các dịch vụ - bán rất nhiều lò xo, giảm xóc, cân chỉnh bánh xe, hoặc làm sạch phanh mỗi ca - và trả tiền hoa hồng dựa trên doanh thu... Việc không thực hiện được hạn ngạch có thể dẫn đến việc chuyển vị trí hoặc giảm giờ làm việc. Một số nhân viên luôn kêu ca về áp lực doanh thu.

Áp lực này làm cho người lao động cảm thấy cách duy nhất để làm hài lòng quản lý cao nhất là phải bán các sản phẩm và dịch vụ không thực sự cần thiết cho khách hàng.

Giả sử tất cả các doanh nghiệp sửa chữa ô tô thường xuyên tìm cách bán cho khách hàng các bộ phận và dịch vụ không cần thiết.

Yêu cầu:

1. Hành vi này ảnh hưởng đến khách hàng như thế nào? Làm cách nào khách hàng có thể tự bảo vệ mình trước hành vi này?
2. Hành vi này có thể ảnh hưởng đến lợi nhuận và việc làm trong ngành công nghiệp dịch vụ ô tô như thế nào?

Bài tập P-8. Nhận thức thiên kiến

Trong những năm 1970, một triệu sinh viên đại học được phỏng vấn và yêu cầu tự so sánh với các bạn của họ. Một số kết quả chính của cuộc khảo sát như sau:

- a. 70% học sinh tự đánh giá khả năng lãnh đạo của mình ở mức trên trung bình, trong khi chỉ có 2% tự xếp hạng mình ở dưới mức trung bình trong lĩnh vực này.
- b. Đối với các kỹ năng thể thao, 60% học sinh đã tự xếp hạng trên trung bình và chỉ có 6% học sinh tự xếp hạng dưới mức trung bình.
- c. 60% học sinh tự xếp hạng trong nhóm 10% về khả năng hòa nhập cao nhất với những người khác, trong khi 25% học sinh cảm thấy rằng họ nằm trong nhóm 1% có kỹ năng giao tiếp tốt.

Yêu cầu:

1. Loại nhận thức thiên kiến nào được thể hiện trong dữ liệu được đề cập ở trên?
2. Nhận thức thiên kiến này có thể ảnh hưởng xấu đến hoạt động lập kế hoạch, kiểm soát, và ra quyết định của nhà quản trị như thế nào?

3. Nhà quản trị có thể thực hiện các bước như thế nào để giảm khả năng nhận thức thiên kiến sẽ ảnh hưởng xấu đến hành động của họ?

Nguồn: Dan Lovallo và Daniel Kahneman. “Delusions of Success: How Optimism Undermines Executives’ Decisions” (Ảo tưởng về thành công: Sự lạc quan làm suy yếu các quyết định của nhà điều hành như thế nào), *Harvard Business Review*, 7/2003, tr. 56-63.

Bài tập P-9. Đạo đức và ra quyết định

Giả sử bạn là Trưởng khoa Kế toán của trường Đại học Mountain State. Tiến sĩ Candler, một trong những giảng viên kế toán nhất quán trong hơn 10 năm trong khoa được các sinh viên coi là một giảng viên đáng sợ trong khoa của bạn. Các giảng viên kế toán khác trong khoa của bạn đã quan sát việc giảng dạy của Tiến sĩ Candler và đồng ý rằng kỹ năng giảng dạy của anh ta rất kém. Tuy nhiên, Tiến sĩ Candler đã được ký hợp đồng nhiệm kỳ 12 năm trước đây, điều đó đảm bảo anh ấy có việc làm lâu dài tại Đại học Mountain State.

Ngạc nhiên thay, hôm nay bạn nhận được một cuộc điện thoại từ một giáo sư kế toán tại Đại học Oregon Coastal. Trong cuộc điện thoại này, bạn được thông báo rằng Đại học Oregon Coastal sắp sửa gửi giấy mời làm việc cho Tiến sĩ Candler. Tuy nhiên, trước khi gửi giấy mời làm việc, các giảng viên tại trường Đại học Oregon Coastal muốn đánh giá của bạn về hiệu quả giảng dạy của Tiến sĩ Candler trong thời gian tại Đại học Mountain State.

Yêu cầu:

Bạn sẽ phản ứng như thế nào với giáo sư từ Đại học Oregon Coastal? Bạn sẽ nói gì về khả năng giảng dạy của Tiến sĩ Candler? Bạn có coi câu trả lời của bạn về vấn đề này như là một vấn đề đạo đức không? Tại sao?

Bài tập P-10. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

Trong cuốn sách *Capitalism and Freedom* (Chủ nghĩa tư bản và tự do), nhà kinh tế Milton Friedman đã viết ở trang 133: “Có một và chỉ một trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp - sử dụng các nguồn tài nguyên và tham gia vào các hoạt động được thiết kế để tăng lợi nhuận của nó miễn là nó... cạnh tranh công khai và tự do, không lừa dối hoặc gian lận”.

Yêu cầu:

Giải thích lý do tại sao bạn đồng ý hoặc không đồng ý với quan điểm này.



**Bài tập P-11. Động lực nội tại và phần thưởng bên ngoài**

Trong bài báo trên tạp chí *Harvard Business Review* “Why Incentive Plans Cannot Work” (Vì sao chương trình phần thưởng không hiệu quả), tác giả Alfie Kohn đã viết: “Nghiên cứu cho thấy rằng, hầu hết các loại phần thưởng chỉ tạo ra được một điều duy nhất: tuân thủ tạm thời. Tuy nhiên, để tạo ra sự thay đổi lâu dài trong thái độ và hành vi, phần thưởng hay sự trừng phạt, là không hiệu quả rõ ràng. Khi phần thưởng hết, mọi người trở lại với những hành vi cũ của họ... Ưu đãi, một phiên bản của những gì các nhà tâm lý học gọi là động lực bên ngoài, không làm thay đổi thái độ làm nền tảng cho hành vi của chúng ta. Họ không tạo ra một cam kết lâu dài đối với bất kỳ giá trị hay hành động nào. Thay vào đó, các ưu đãi chỉ đơn thuần - và tạm thời - thay đổi những gì chúng ta làm”.

Yêu cầu:

1. Bạn có đồng ý với trích dẫn này không? Tại sao?
2. Là nhà quản trị, bạn sẽ tìm cách tạo động lực cho nhân viên của mình như thế nào?
3. Là nhà quản trị, bạn có sử dụng các biện pháp khuyến khích tài chính để khen thưởng cho nhân viên của mình không? Nếu vậy, điều gì sẽ là chìa khóa để sử dụng chúng một cách hiệu quả? Nếu không, thì bạn sẽ khen thưởng cho nhân viên của bạn thế nào?

**Bài tập P-12. Nhận thức thiên kiến và ra quyết định**

Trong Thế chiến II, quân đội Mỹ nghiên cứu thử nghiệm các loại máy bay chiến đấu để xác định các bộ phận của máy bay dễ bị hỏa lực địch làm tổn thương nhất. Mục đích của nghiên cứu là xác định các bộ phận dễ bị tổn thương nhất của mỗi loại máy bay và sau đó củng cố các bộ phận đó nhằm cải thiện độ an toàn và độ bền của máy bay. Các dữ liệu được quân đội Mỹ thu thập cho thấy một số bộ phận nhất định của máy bay chiến đấu thử nghiệm liên tục bị trúng đạn của hỏa lực địch nhiều hơn các bộ phận khác của máy bay.

Yêu cầu:

1. Bạn có đề xuất tăng cường các bộ phận của máy bay thường xuyên bị hỏa lực của đối phương bắn trúng hay bạn sẽ củng cố các bộ phận ít thường xuyên bị hỏa lực đối phương bắn trúng? Tại sao?
2. Bạn có nghĩ rằng nhận thức thiên kiến có khả năng ảnh hưởng đến quyết định của quân đội Mỹ liên quan đến việc tăng cường độ bền và an toàn của các máy bay chiến đấu?

Nguồn: Jerker Denrell, “Selection Bias and the Perils of Benchmarking” (Thiên kiến lựa chọn và các nguy cơ của điểm chuẩn), *Harvard Business Review*, tập 83, số 4, trang 114-119.

Bài tập P-13. Đạo đức và ra quyết định

Giả sử rằng bạn vừa kết thúc kì nghỉ trong tháng 12 tại một sòng bạc ở Hoa Kỳ. Trong chuyến đi của bạn, bạn đã thắng \$10.000. Khi sòng bạc trả tiền mặt cho bạn, họ không ghi lại bất kỳ thông tin cá nhân nào, chẳng hạn như số giấy phép lái xe hoặc số thẻ an sinh xã hội của bạn. Bốn tháng sau, trong khi chuẩn bị khai thuế cho năm trước, bạn cần lưu ý rằng Sở Thuế yêu cầu người nộp thuế phải báo cáo tất cả số tiền thắng bạc trên Mẫu 1040.

Yêu cầu:

Bạn có báo cáo tiền thắng bạc của mình cho Sở Thuế để trả thuế thu nhập cho các khoản tiền thắng bạc đó không? Bạn có tin rằng hành động của bạn không vi phạm quy tắc đạo đức không? Tại sao?

