

TÍNH HỮU ÍCH THÔNG TIN CỦA KẾ TOÁN QUẢN TRỊ VỚI CÁC BỘ PHẬN TRÁCH NHIỆM NHÀ QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

PGS.TS. PHẠM VĂN DƯỢC

Tể quản lý, điều hành thành công một tổ chức trong việc hướng đến mục tiêu chung của tổ chức đề ra, nhà quản trị cấp cao phải biết phối hợp hoạt động của các bộ phận khác nhau trong tổ chức của mình một cách tốt nhất. Thông tin cung cấp cho các nhà quản trị bộ phận, đặc biệt là những thông tin hữu ích, qua đó để đánh giá, kiểm soát và ra quyết định thích hợp của từng bộ phận, hướng đến mục tiêu chung của tổ chức là yêu cầu cần thiết trong chức năng của quản trị. Để làm được điều đó, nhà quản trị cần phải có những công cụ quản lý hiệu quả, thông tin kế toán quản trị là một trong các công cụ quan trọng đáp ứng được yêu cầu này.

Thông tin kế toán quản trị

Thông tin kế toán quản trị (KTQT) là các số liệu tài chính và số liệu vật chất về các mặt hoạt động, các quá trình, các đơn vị kinh doanh, các loại sản phẩm, dịch vụ, khách hàng v.v.. của một tổ chức, thí dụ như giá thành tính toán của một sản phẩm, một hoạt động, hay của một bộ phận ở kỳ hiện hành.

Hệ thống thông tin KTQT là một trong những nguồn thông tin ban đầu của quá trình ra quyết định và kiểm tra trong tổ chức. Hệ thống này cung cấp thông tin có tác dụng giúp các thành viên trong tổ chức có những quyết định tốt hơn, qua đó cải tiến kết quả chung của tổ chức. Tùy theo chức năng, nhiệm vụ của từng thành viên trong tổ chức mà KTQT sẽ thiết kế và cung cấp thông tin phù hợp. Chẳng hạn:

Đối với công nhân trực tiếp sản xuất hay nhà quản trị cấp cơ sở như tổ trưởng sản xuất, quản đốc phân xưởng thì thông tin mà KTQT cung cấp sẽ chủ yếu là thông tin số lượng về các yếu tố đầu vào mà họ đã sử dụng như số lượng nguyên liệu, vật liệu, thời gian lao động hao phí v.v.. và về kết quả đạt được như số lượng sản phẩm hoàn thành,

số lượng sản phẩm có khiếm khuyết phải làm lại, chất lượng dịch vụ v.v.. Thông tin được cung cấp hàng ngày hay ngay sau mỗi công việc hoàn thành để người công nhân tự đánh giá được ngay những chênh lệch giữa thực hiện so với định mức hoặc với thực hiện trước đây. Nói cách khác, đối với vị trí trực tiếp KTQT cần cung cấp thông tin số lượng chi tiết phản ánh quá trình thực hiện nhiệm vụ của họ, để họ tự đánh giá đã thực hiện nhiệm vụ của mình tốt như thế nào và nhận ra chỗ có thể cải tiến để đạt kết quả tốt hơn.

Đối với cấp quản lý trung gian như giám đốc các đơn vị trực thuộc, giám đốc một bộ phận, KTQT cung cấp cả thông tin số lượng lẫn thông tin chi phí các nguồn lực đã sử dụng và kết quả để giúp họ đánh giá tính hiệu quả của việc sử dụng các nguồn lực và nhận biết nên phân bổ các nguồn lực như thế nào để đạt kết quả cao nhất.

Đối với cấp quản lý cao nhất như HĐQT, tổng giám đốc, KTQT cung cấp thông tin phản ánh khả năng sinh lời chung của toàn bộ tổ chức như thông tin về cơ hội thị trường và các nguy cơ bị cạnh tranh, thông tin về sự hài lòng của khách hàng đối với sản phẩm cũng như đối với thái độ phục vụ hậu mãi của tổ chức và các tiến bộ của tổ chức, công nghệ có liên quan. Nói cách khác, ở cấp quản trị cao này, thông tin do KTQT cung cấp chủ yếu là thông tin có tính chiến lược nhằm định hướng các quyết định phát triển lâu dài của tổ chức.

Tóm lại, ở các cấp bậc khác nhau trong tổ chức nhu cầu đối với thông tin KTQT cũng khác nhau. Ở cấp trực tiếp sản xuất, nơi mà nguyên liệu được chế biến thành thành phẩm hoặc dịch vụ được thực hiện để cung cấp cho khách hàng, thông tin cần cung cấp chủ yếu kiểm soát và cải tiến hoạt động. Do vậy, thông tin cung cấp phải rất chi tiết và thường là thông tin hiện vật hơn là thông tin tài chính hay thông tin kinh tế. Ở cấp bậc cao

hơn, nhà quản trị có trách nhiệm giám sát và ra quyết định liên quan với các nguồn lực, sản phẩm và khách hàng. Do vậy, thông tin cung cấp sẽ có tính tổng hợp nhằm giúp nhà quản trị phát hiện chênh lệch giữa thực hiện với dự toán và lập kế hoạch tốt hơn. Ở cấp bậc cao nhất trong tổ chức, nhà quản trị cần thông tin tổng hợp của tất cả các sự kiện xảy ra ở từng cấp bậc, khách hàng và toàn bộ tổ chức. Bên cạnh thông tin tài chính, nhà quản trị cấp cao còn cần được cung cấp thông tin có tính phi tài chính như:

- Khách hàng và thị trường;
- Những cải tiến của sản phẩm và dịch vụ;
- Năng lực nguồn lao động của các hệ thống trong tổ chức;
- Chất lượng, thời gian sản xuất, giá vốn của các hoạt động phục vụ bên trong tổ chức.

Những thông tin này không chỉ giúp nhà quản trị cấp cao giám sát kết quả đã qua mà còn giúp họ hiểu được xu thế tương lai.

Đối tượng sử dụng và chức năng thông tin KTQT

KTQT cung cấp thông tin nhằm thỏa mãn các nhu cầu về thông tin của những người ở bên trong một tổ chức có hiệu quả. Nhưng nếu thông tin không đáng tin cậy, nhà quản trị sẽ dễ ra các quyết định kinh doanh sai lầm, làm ảnh hưởng xấu đến kết quả hoạt động của tổ chức.

Bảng 1: Đối tượng sử dụng thông tin KTQT và quyết định của nhà quản trị

Đối tượng sử dụng	Quyết định
Công nhân viên	Là người trực tiếp thực hiện nhiệm vụ trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, đòi hỏi họ phải có trách nhiệm và trình độ tương ứng để thực hiện nhiệm vụ. Thông qua báo cáo kết quả công việc của bản thân để nhà quản trị đánh giá trách nhiệm của họ và từ đó tìm biện pháp nâng cao kết quả, sử dụng các nguồn lực được hiệu quả hơn.
Nhà quản trị các cấp độ khác nhau	Là người điều hành hoạt động kinh doanh ở nhiều cấp độ khác nhau, họ cần thông tin để điều hành, đánh giá, kiểm tra, chọn phương thức kinh doanh ngắn hạn và dài hạn tương ứng với trình độ và trách nhiệm của từng cấp điều hành tương ứng.

Thông tin KTQT có rất nhiều công dụng và đa dạng, những thông tin này phản ánh bao gồm chất lượng của dịch vụ, số lượng đầu vào như giá lao động, khả năng sinh lời, tính hiệu quả và công suất. Các chức năng thông tin KTQT được biểu hiện qua 5 hoạt động sau:

- Kiểm soát điều hành là quá trình cung cấp thông tin phản hồi cho công nhân và các nhà quản lý của họ về hiệu quả và chất lượng của những hoạt động đang thực hiện;

- Tính toán giá vốn sản phẩm là quá trình đo lường và phân bổ các chi phí của các hoạt động hoàn thành cho việc thiết kế và sản xuất từng sản phẩm (và dịch vụ đối với các công ty không sản xuất, chế biến);

- Tính toán giá vốn hàng bán là quá trình phân bổ các chi phí tiếp thị, bán hàng, phân phối và quản lý cho từng khách hàng để có thể tính toán được giá vốn của việc phục vụ từng khách hàng;

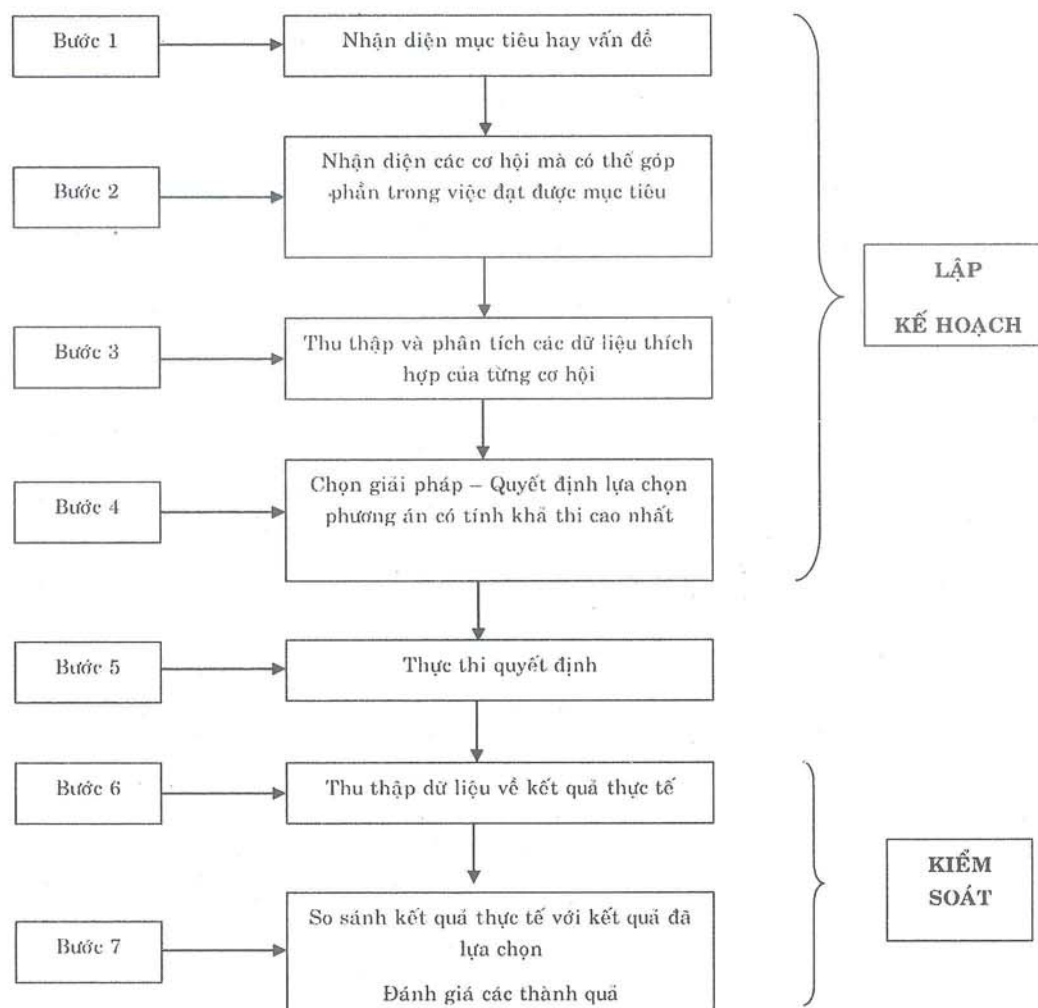
- Kiểm soát quản lý là quá trình cung cấp thông tin về sự thực hiện của các nhà quản lý và các đơn vị hoạt động kinh doanh;

- Kiểm soát chiến lược là quá trình cung cấp thông tin về sự thực hiện cạnh tranh về lâu dài của tổ chức, các điều kiện thị trường, thị hiếu của khách hàng và các tiến bộ công nghệ.

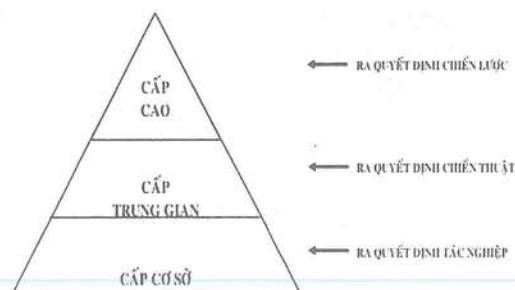
KTQT cung cấp thông tin cho chức năng ra quyết định

Ra quyết định: Đây là chức năng quan trọng, xuyên suốt các khâu quản trị doanh nghiệp, từ khâu lập kế hoạch, tổ chức thực hiện cho đến kiểm tra, đánh giá. Nhà quản trị ở mọi cấp độ trong tổ chức đều phải ra quyết định. Thí dụ, khi xây dựng chiến lược phù hợp nhất trong các chiến lược được đưa ra xem xét; hàng ngày nhà quản trị phải đưa ra các quyết định điều hành hoạt động hàng ngày của tổ chức.

Sơ đồ 1: Quá trình ra quyết định của nhà quản trị



Sơ đồ 2: Các cấp độ quản trị và loại quyết định phải thực hiện



Tất cả các quyết định đều có nền tảng từ thông tin. Hiểu rộng hơn thì chất lượng của quyết định trong quản lý chính là sự phản ánh chất lượng của quá trình xử lý thông tin kế toán và các thông tin khác, thông tin sai sẽ dẫn đến quyết định sai. Vai trò của KTQT là cung cấp thông tin sao cho nhà quản lý có thể đạt được thông tin có ý nghĩa. Như vậy, ngoài việc hiểu quá trình ra quyết định của nhà quản trị, KTQT còn phải nắm được loại quyết định mà từng cấp quản trị trong tổ chức phải thực hiện để có thể cung cấp loại thông tin thích hợp.

(1) Đối với quyết định có tính chiến lược của nhà quản trị cấp cao, KTQT cung cấp loại thông tin để hỗ trợ họ xác định các mục tiêu của tổ chức và đánh giá liệu các mục tiêu trên thực tế có thể đạt được hay không. Những thông tin này gồm

khả năng sinh lời của tổ chức, khả năng sinh lời của từng bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp, nhu cầu thiết bị, vốn v.v.. Thông tin chiến lược do vậy có những đặc điểm sau:

- Tập hợp từ các nguồn bên trong và bên ngoài;
- Có tính tổng hợp ở mức cao;
- Thích hợp cho dài hạn;
- Liên quan với toàn bộ tổ chức (dù có thể đi sâu vào một số chi tiết);
- Gồm cả thông tin định lượng và thông tin định tính;
- Không thể đảm bảo một sự chắc chắn hoàn toàn vì chỉ có thể ước tính tương lai.

(2) Đối với quyết định có tính chiến thuật của nhà quản trị cấp trung gian, KTQT cung cấp loại thông tin để trợ giúp họ ra quyết định về sử dụng và giám sát các nguồn lực của tổ chức đã và đang được sử dụng như thế nào. Những thông tin này bao gồm các thước đo năng suất (kết quả tính cho một giờ/người hay tính cho một giờ máy), các báo cáo phân tích biến động, dự báo dòng tiền v.v..

Thông tin chiến thuật do vậy có những đặc điểm sau:

- Chủ yếu lấy từ nguồn bên trong nhưng cũng tham khảo một số từ nguồn bên ngoài;
- Được tổng hợp ở mức thấp;
- Thích hợp cho trung hạn và ngắn hạn;
- Mô tả hay phân tích các hoạt động hay các bộ phận;
- Thường được soạn thảo định kỳ và theo yêu cầu của nhà quản trị;
- Gồm cả thông tin định lượng và định tính.

(3) Đối với các quyết định tác nghiệp, KTQT cung cấp loại thông tin hoạt động cho cấp quản lý cơ sở để giúp họ điều hành thực thi nhiệm vụ được giao ở phân xưởng hay phòng ban. Thí dụ, ở phòng tiền lương, thông tin ở các đơn vị này sẽ gồm mức lương ngày, số giờ làm việc hàng tuần của từng công nhân, mức lương/giờ trả cho mỗi người, các chi tiết về thời gian mà từng người bỏ ra cho từng công việc trong tuần v.v.. Thông tin cung cấp cho cấp quản lý cơ sở thường được thực hiện hàng tuần, nhưng với những hoạt động cấp bách hơn như số lượng nguyên liệu đưa vào sản xuất có thể được cung cấp hàng ngày, hàng giờ. Thông tin tác nghiệp gồm các đặc điểm sau:

- Hầu như hoàn toàn là từ các nguồn nội bộ;
- Được phân tích rất chi tiết căn cứ trên các số

liệu thu thập ban đầu;

- Liên quan với kỳ hiện hành;
- Gắn liền với từng công việc;
- Được soạn thảo thường xuyên;
- Thường mang tính định lượng.

Tóm lại, thông tin KTQT rất cần thiết cho các nhà quản trị nhằm giúp các nhà quản trị kiểm tra và đánh giá kết quả thực hiện của từng bộ phận, cá nhân trong tổ chức. Quá trình kiểm soát và đánh giá trách nhiệm chủ yếu là tập trung vào việc tìm cách làm sao để giúp các bộ phận hoặc cá nhân thực hiện các công việc được giao một cách tốt hơn nhằm góp phần vào việc hoàn thành mục tiêu chung của toàn đơn vị.

Kết luận

- Ra quyết định là chức năng quan trọng trong các chức năng quản trị ở doanh nghiệp. Ra quyết định là quá trình lựa chọn từ nhiều phương án kinh doanh để thực hiện phương án có tính thỏa mãn cao nhất cả lượng và chất.

- Thông tin của kế toán nói chung và thông tin của kế toán quản trị nói riêng là những thông tin định lượng các yếu tố đầu vào và kết quả đầu ra để xác định hiệu quả kinh doanh. Đây là những thông tin không thể thiếu được cho việc ra quyết định ở các cấp độ quản trị khác nhau trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

- Báo cáo kế toán là sản phẩm cao nhất của quá trình kế toán. Báo cáo bộ phận trách nhiệm là báo cáo gắn với trách nhiệm ở các cấp độ quản trị khác nhau. Thông qua các báo cáo đó, nhà quản trị có thể đánh giá và ra quyết định cần thiết để đạt được các mục đích chung của nhà quản trị.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. PGS.TS. Phạm Văn Dược & Đặng Kim Cương (2007), *Kế toán quản trị*, NXB Thống kê.
2. PGS.TS. Phạm Văn Dược & Đặng Kim Cương (2008), *Kế toán quản trị*, NXB Thống kê.
3. Anthony A. Atkinson – Rajivd. Banker – Roberts. Kaplan, *Management Accounting*, McGRAW – HILL, USA 1998.
4. Carter McNamara, MBA, PhD, Authenticity Consulting, LLC. (Copyright 1997-2007), *Performance Management -- Basic Concepts, Adapted from Field Guide to Consulting and Organizational Development*
5. James R. Martin, *Management Accounting: Concepts, Techniques & Controversial Issues*, 1994.