Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ

BÙI THỊ ÁI VÂN

TĂNG CƯỜNG KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY ĐIỆN LỰC QUẢNG NGÃI

LUẬN VĂN THẠC SĨ KẾ TOÁN

Đà Nẵng – Năm 2019

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ

BÙI THỊ ÁI VÂN

TĂNG CƯỜNG KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY ĐIỆN LỰC QUẢNG NGÃI

LUẬN VĂN THẠC SĨ KẾ TOÁN

Mã số: 8.34.03.01

Người hướng dẫn khoa học: PGS. TS NGUYỄN CÔNG PHƯƠNG

Đà Nẵng – Năm 2019

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi.

Những số liệu, dữ liệu và kết quả đưa ra trong luận văn là trung thực và nội dung luận văn chưa từng được ai công bố trên bất kỳ công trình nghiên cứu nào.

Tác giả

Bùi Thị Ái Vân

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU 1
1. Tính cấp thiết của đề tài 1
2. Mục tiêu nghiên cứu 2
3. Câu hỏi nghiên cứu 2
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu 3
5. Phương pháp nghiên cứu 3
6. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài 4
7. Bố cục luận văn 4
8. Tổng quan tài liệu nghiên cứu 4
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TRONG DOANH NGHIỆP 8
1.1. KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM 8
1.1.1. Khái niệm kế toán trách nhiệm 8
1.1.2. Vai trò kế toán trách nhiệm 9
1.2. PHÂN CẤP QUẢN LÝ – CƠ SỞ HÌNH THÀNH KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM 11
1.2.1. Tổ chức phân cấp quản lý 11
1.2.2. Mối quan hệ giữa kế toán trách nhiệm và phân cấp quản lý 14
1.3. NỘI DUNG KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TRONG DOANH NGHIỆP 15
1.3.1. Nhận diện các trung tâm trách nhiệm 15
1.3.2. Đánh giá thành quả của các trung tâm trách nhiệm 19
1.2.3. Tổ chức hệ thống báo cáo kế toán trách nhiệm 25
KẾT LUẬN CHƯƠNG 1 29
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG VỀ KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY ĐIỆN LỰC QUẢNG NGÃI 30

Tham khảo miễn phí các tài liệu khác tại luanvantot.com

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

2.1. GIỚI THIỆU VỀ CÔNG TY ĐIỆN LỰC QUẢNG NGÃI 30
2.1.1. Đặc điểm sản xuất kinh doanh của Công ty 30
2.1.2. Cơ cấu tổ chức quản lý ở Công ty 30
2.1.3. Phân cấp quản lý ở Công ty 32
2.2. NHẬN DIỆN KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY ĐIỆN LỰC QUẢNG NGÃI 35
2.2.1. Tổ chức quản lý và nhận diện sự hình thành các trung tâm trách nhiệm ở Công ty 35
2.2.2. Tổ chức cung cấp thông tin phục vụ kế toán trách nhiệm tại Công ty 43
2.2.3. Đánh giá thành quả của các trung tâm trách nhiệm tại Công ty 45
2.2.4. Hệ thống báo cáo kế toán trách nhiệm tại Công ty 48
2.3. ĐÁNH GIÁ KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY ĐIỆN LỰC QUẢNG NGÃI 69
2.3.1. Ưu điểm 69
2.3.2. Hạn chế 69
KẾT LUẬN CHƯƠNG 2 71
CHƯƠNG 3. TĂNG CƯỜNG VẬN DỤNG KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY ĐIỆN LỰC QUẢNG NGÃI 72
3.1. TĂNG CƯỜNG PHÂN CẤP QUẢN LÝ VÀ HÌNH THÀNH CÁC TRUNG TÂM TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY 72
3.1.1. Phân cấp quản lý 72
3.1.2. Tổ chức các trung tâm trách nhiệm tại Công ty 77
3.2. HOÀN THIỆN ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ CÁC TRUNG TÂM TRÁCH NHIỆM 78
3.2.1. Đánh giá thành quả của trung tâm chi phí 78
3.2.2. Đánh giá thành quả của trung tâm doanh thu 79

Dịch vụ viết luận văn trọn gói website: luanvantot.com Zalo/tele 0934573149

3.2.3. Đánh giá thành quả của trung tâm lợi nhuận 79
3.2.4. Đánh giá thành quả của trung tâm đầu tư 80
3.3. HOÀN THIỆN HỆ THỐNG BÁO CÁO TRÁCH NHIỆM CỦA CÁC TRUNG TÂM TRÁCH NHIỆM 80
3.3.1. Báo cáo trách nhiệm của trung tâm chi phí 80
3.3.2. Báo cáo trách nhiệm của trung tâm doanh thu 86
3.3.3. Báo cáo trách nhiệm của trung tâm lợi nhuận 87
3.3.4. Báo cáo trách nhiệm của trung tâm đầu tư 89
KẾT LUẬN CHƯƠNG 3 90
KẾT LUẬN 91
TÀI LIỆU THAM KHẢO
QUYẾT ĐỊNH GIAO ĐỀ TÀI LUẬN VĂN (BẢN SAO)

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

KTTN	: Kế toán trách nhiệm
TTTN	: Trung tâm trách nhiệm
TSCĐ	: Tài sản cố định
TTCP	: Trung tâm chi phí
TTDT	: Trung tâm doanh thu
TTLN	: Trung tâm lợi nhuận
TTĐT	: Trung tâm đầu tư
DN	: Doanh nghiệp
EVN CPC	: Tổng công ty Điện lực miền Trung
EVN	: Tập đoàn Điện lực Việt Nam
DVBLĐN	: Dịch vụ bán lẻ điện năng
ĐL	: Điện lực
ĐLĐP	: Điện lực Đức Phổ
KTGSMBĐ	: Kiểm tra giám sát mua bán điện
SXKD	: Sản xuất kinh doanh
CBCNV	: Cán bộ công nhân viên
GL	: Phân hệ kế toán tổng hợp
AP	: Phân hệ quản lý các khoản phải trả
AR	: Phân hệ quản lý các khoản phải thu
PO	: Phân hệ quản lý mua hàng
INV	: Phân hệ quản lý kho, vật tư
PM	: Phân hệ kế toán dự án
FA	: Phân hệ Quản lý Tài sản cố định và Công cụ dụng cụ
TCKT	: Tài chính kế toán
ĐTXD	: Đầu tư xây dựng
VTTB	: Vật tư thiết bị
CCDC	: Công cụ dụng cụ
QLTC	: Quản lý tài chính
QLVH LĐCT	: Quản lý vận hành lưới điện cao thế
CSPK	: Công suất phản kháng

DANH MỤC CÁC BẢNG

Số hiệu bảng	Tên bảng	Trang
2.1.	Báo cáo thực hiện định mức chi phí quý 1 năm 2019	47
2.2.	Bảng tổng hợp tiền nộp Tổng công ty quý 1 năm 2019	48
2.3.	Báo cáo danh mục thanh xử lý TSCĐ theo kế hoạch quý I/2019 của đơn vị thành viên	50
2.4.	Báo cáo tổng hợp trạng thái đóng kỳ các phân hệ tháng 3 năm 2019	53
2.5.	Danh sách các báo cáo trên ERP hàng quý/năm	54
2.6.	Báo cáo tình hình giải ngân thanh toán vốn đầu tư xây dựng	56
2.7.	Báo cáo tình hình quyết toán dự án hoàn thành, quý 1 năm 2019	58
2.8.	Tổng hợp bán điện của các đơn vị, quý 1 năm 2019	61
2.9.	Kết quả thực hiện các chỉ tiêu kinh doanh, quý 1 năm 2019	62
2.10.	Báo cáo tổng hợp quyết toán chuyển khoản, tháng 03 năm 2019	63
2.11.	Báo cáo tổng hợp quyết toán tiền mặt, tháng 03 năm 2019	65
2.12.	Biên bản đối chiếu công nợ tiền điện của Điện lực Đức Phổ, tháng 03 năm 2019	66
3.1.	Kế hoạch tài chính các điện lực	79

Số hiệu bảng	Tên bảng	Trang
3.2.	Bảng tổng hợp quyết toán	80
3.3.	Báo cáo thực hiện trung tâm chi phí	81
3.4.	Kế hoạch VTTB và mua sắm, chi tiêu năm …	83
3.5.	Báo cáo tình hình thực hiện trung tâm chi phí linh hoạt	83
3.6.	Báo cáo kết quả thực hiện chỉ tiêu điện thương phẩm theo thành phần phụ tải quý …	84
3.7.	Báo cáo kết quả thực hiện trung tâm doanh thu quý …	85
3.8.	Báo cáo tình hình thực hiện trung tâm lợi nhuận	86
3.9.	Báo cáo đánh giá trung tâm đầu tư	87

DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ

Số hiệu hình	Tên hình	Trang
2.1.	Phân cấp quản lý tại Công ty Điện lực Quảng Ngãi	30
3.1.	Sơ đồ tổ chức trung tâm trách nhiệm	

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong bối cảnh nền kinh tế ngày càng hội nhập sâu rộng, công tác kế toán luôn đồng hành xuyên suốt với quá trình hoạt động của doanh nghiệp. Cùng với sự phát triển của kinh tế - xã hội, thị trường ngày càng cạnh tranh gay gắt, nhu cầu thông tin để ra quyết định điều hành của nhà quản trị ngày càng trở nên thiết yếu. Một bộ phận trong hệ thống thông tin của một tổ chức là kế toán quản trị. Thông tin kế toán quản trị giúp các nhà quản trị trong việc hoạch định, kiểm soát và ra quyết định. Để đạt được mục tiêu chung của tổ chức, yêu cầu nhà quản lý phải liên kết các bộ phận với nhau, phải sử dụng tổng hợp nhiều nguồn thông tin của nhiều bộ phận trong doanh nghiệp, thông tin bên trong và bên ngoài, thông tin định lượng, định tính,…

Kế toán trách nhiệm là một trong những nội dung cơ bản của kế toán quản trị, là công cụ để quản lý, giúp nhà quản lý kiểm soát và đánh giá các bộ phận, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Nhà quản trị doanh nghiệp có thể đánh giá chất lượng về kết quả của hoạt động của những bộ phận của đơn vị thông qua kế toán trách nhiệm. Từ đó, sẽ đo lường được kết quả hoạt động của nhà quản lý bộ phận cũng như thúc đẩy các nhà quản lý bộ phận điều hành bộ phận của mình theo phương thức thích hợp theo mục tiêu chung của tổ chức đã đề ra.

Có nhiều công trình nghiên cứu về kế toán quản trị nói chung và kế toán trách nhiệm nói riêng tại nhiều công ty với nhiều lĩnh vực khác nhau. Việc vận dụng các nội dung kế toán trách nhiệm tại các doanh nghiệp này đã bước đầu được triển khai thực hiện thể hiện qua sự phân cấp quản lý và các báo cáo nội bộ nhằm phục vụ cho việc ra quyết định của các nhà quản trị doanh nghiệp. Tuy nhiên, việc tổ chức hệ thống kế toán trách nhiệm còn tồn tại một số hạn chế như: Hệ thống các chỉ tiêu đánh giá kết quả hoạt động từng

đơn vị, hệ thống báo cáo kế toán trách nhiệm chưa được tổ chức, xây dựng đầy đủ và rõ ràng,…

Công ty Điện lực Quảng Ngãi là một đơn vị có 13 phòng, ban chức năng, 11 đơn vị điện lực trực thuộc và 1 đội quản lý vận hành lưới điện cao thế. Việc tổ chức hệ thống kế toán trách nhiệm tại công ty đã bước đầu triển khai thực hiện thông qua việc phân cấp quản lý tài chính cho các điện lực trực thuộc Công ty nhưng chưa thực sự đầy đủ. Vì vậy, việc tổ chức kế toán trách nhiệm nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho các phòng ban và các điện lực trực thuộc, chủ động trong công tác quản lý điều hành, đáp ứng yêu cầu phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh ngày càng theo hướng hiệu quả và gắn trách nhiệm cho Giám đốc các đơn vị và trưởng các phòng ban Công ty. Bên cạnh đó, hiện nay chưa có nghiên cứu nào về để tài tổ chức kế toán trách nhiệm tại Công ty Điện lực Quảng Ngãi.

Xuất phát từ những vấn đề lý luận và thực tiễn nêu trên tại Công ty, tôi đã chọn đề tài: *"Tăng cường kế toán trách nhiệm tại công ty điện lực Quảng Ngãi"* để nghiên cứu.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Trên cơ sở lý thuyết về kế toán trách nhiệm trong doanh nghiệp, đề tài nhằm đánh giá được thực trạng kế toán trách nhiệm tại công ty điện lực Quảng Ngãi; đề xuất được một số giải pháp nhằm tăng cường vận dụng kế toán trách nhiệm tại công ty điện lực Quảng Ngãi, từ đó nâng cao trách nhiệm tổ chức và nâng cao hiệu quả quản trị điều hành tại Công ty.

3. Câu hỏi nghiên cứu

Để giải quyết mục tiêu nghiên cứu trên, luận văn cần trả lời câu hỏi sau:

- Tại công ty điện lực Quảng Ngãi, việc tổ chức nâng cao hiệu quả quản trị điều hành đã được thiết lập như thế nào?

- Những ưu điểm và nhược điểm còn tồn tại trong công tác đánh giá kế

toán trách nhiệm tại công ty điện lực Quảng Ngãi?

- Những giải pháp để tăng cường vận dụng kế toán trách nhiệm phù hợp với phân cấp quản lý tại Công ty nhằm giúp nhà quản trị đánh giá kết quả của các trung tâm trách nhiệm trong việc hướng đến mục đích chung của Công ty?

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là những nội dung cơ bản về kế toán trách nhiệm trong doanh nghiệp.

- Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi nghiên cứu của đề tài là kế toán trách nhiệm tại công ty điện lực Quảng Ngãi.

5. Phương pháp nghiên cứu

Thông qua nguồn dữ liệu thứ cấp (các văn bản về quy chế, quy định của Công ty và Tổng công ty, các báo cáo của các đơn vị và công ty), để thực hiện các mục tiêu nghiên cứu đã nêu, cần sử dụng các phương pháp nghiên cứu như sau:

- Phương pháp nghiên cứu tài liệu: Nghiên cứu và tổng hợp tài liệu từ các nghiên cứu có liên quan đã được công bố, tạo nền tảng kế thừa lý luận và từ đó nghiên cứu thực tiễn việc tổ chức công tác kế toán trách nhiệm tại Công ty.

- Phương pháp quan sát: Tiến hành quan sát việc tổ chức quản lý, điều hành của ban lãnh đạo Công ty, các phòng ban và các đơn vị trực thuộc; quan sát việc triển khai công việc hằng ngày tại các phòng ban và các đơn vị trực thuộc; trao đổi với các nhân viên có liên quan.

- Tất cả thông tin thu thập được sẽ được phân tích, tổng hợp, hệ thống lại để đánh giá thực trạng tổ chức công tác kế toán trách nhiệm tại công ty

điện lực Quảng Ngãi và đề xuất một số ý kiến, giải pháp cụ thể nhằm tăng cường vận dụng kế toán trách nhiệm tại Công ty.

6. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài

Trên cơ sở nhận diện các trung tâm trách nhiệm, đề tài giúp hiểu rõ hơn về thực trạng kế toán trách nhiệm cũng như đánh giá được ưu, nhược điểm về kế toán trách nhiệm tại công ty điện lực Quảng Ngãi. Từ đó, đề xuất một số giải pháp nhằm tăng cường vận dụng kế toán trách nhiệm tại Công ty thông qua việc tổ chức các trung tâm trách nhiệm tại công ty phù hợp với đặc điểm phân cấp quản lý, hoàn thiện hệ thống báo cáo của các trung tâm trách nhiệm,… nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho các phòng ban chức năng và các đơn vị trực thuộc chủ động trong công tác quản lý điều hành, xác định sự đóng góp của từng phòng ban chức năng và đơn vị trực thuộc vào lợi ích của toàn bộ tổ chức, đánh giá một cách hiệu quả nhất chất lượng về kết quả hoạt động của những nhà quản lý bộ phận và các trung tâm trách nhiệm cũng như nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh trong toàn Công ty.

7. Bố cục luận văn

Luận văn được trình bày thành 3 chương:

- Chương 1: Cơ sở lý thuyết về kế toán trách nhiệm trong doanh nghiệp.

- Chương 2: Thực trạng về kế toán trách nhiệm tại Công ty Điện lực Quảng Ngãi.

- Chương 3: Tăng cường vận dụng kế toán trách nhiệm tại Công ty Điện lực Quảng Ngãi.

8. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

Tồn tại một số lớn đề tài nghiên cứu kế toán quản trị nói chung và kế toán trách nhiệm nói riêng. Mỗi công trình nghiên cứu thể hiện một góc độ khác nhau, nhằm đạt được mục tiêu nghiên cứu.

Các tác giả Nguyễn Thị Bích Liên và Nguyễn Thị Mai Hiên (2017) đã thực hiện đề tài nghiên cứu *"Ứng dụng kế toán trách nhiệm trong hoạt động của doanh nghiệp Việt Nam"* nhằm nêu lên vai trò, vị trí và thực trạng việc vận dụng của kế toán trách nhiệm trong hoạt động của các doanh nghiệp Việt Nam. Đề tài đã làm rõ: "Kế toán trách nhiệm ngày càng thể hiện vai trò và vị trí quan trọng trong hoạt động quản lý kinh tế tại các doanh nghiệp ở các quốc gia trên thế giới, nhất là đối với những nước có nền kinh tế phát triển. Tại Việt Nam, việc vận dụng các nội dung của kế toán trách nhiệm vẫn là một vấn đề khá mới mẻ và đang ngày càng thu hút được sự quan tâm của các doanh nghiệp". Bên cạnh đó, đề tài vẫn còn một số tồn tại như: Việc phân biệt rõ ràng các trung tâm trách nhiệm trong một đơn vị chỉ mang tính tương đối và phụ thuộc vào quan điểm nhà quản trị cấp cao nhất do việc lựa chọn trung tâm thích hợp cho một bộ phận trong tổ chức không phải là điều dễ dàng; đồng thời, kế toán trách nhiệm có thể bị lợi dụng để phục vụ cho việc chuyển giá nhằm tối đa lợi nhuận cho DN.

Nghiên cứu của Lê Phước Hưng, Lưu Tiến Thuận và Huỳnh Ngọc Lan Anh (2018) về *"Ảnh hưởng của kế toán trách nhiệm đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp vùng đồng bằng sông Cửu Long"* phân tích các ảnh hưởng của kế toán trách nhiệm đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp tại vùng đồng bằng sông Cửu Long nhằm đề xuất một số giải pháp hoàn thiện cách áp dụng kế toán trách nhiệm phù hợp với đặc điểm của doanh nghiệp, nâng cao hiệu quả hoạt động. Thông qua phương pháp phỏng vấn bằng bảng câu hỏi từ 122 doanh nghiệp, phương pháp thống kê mô tả, phân tích nhân tố khám phá, kiểm định Cronbach Alpha và phân tích bằng mô hình hồi quy bội; tác giả đã chỉ ra kết quả đạt được: "Việc phân chia cơ cấu tổ chức thành các trung tâm trách nhiệm, lập dự toán, chính sách khen thưởng và nhận thức của nhà quản lý ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả". Bên cạnh đó, nhân tố ảnh hưởng tiêu

cực đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp là việc phân quyền quản lý và phân bổ thu nhập - chi phí. Từ đó, tác giả đề xuất một số giải pháp để nâng cao hiệu quả hoạt động.

Việc áp dụng kế toán trách nhiệm trong một số công ty cũng được đề cập trong luận văn thạc sĩ của một số tác giả như:

Luận văn thạc sĩ *"Hoàn thiện kế toán trách nhiệm tại Công ty cổ phần dược DANAPHA"* của tác giả Diệp Lê Trúc Xuyên (2016) đã hướng đến phân tích, đánh giá thực trạng kế toán trách nhiệm tại Công ty cổ phần dược Danapha, qua đó đề xuất một số giải pháp nhằm xây dựng kế toán trách nhiệm hữu hiệu tại Công ty cổ phần Dược Danapha. Sử dụng phương pháp phỏng vấn trực tiếp, phương pháp quan sát, luận văn đã làm rõ việc tổ chức hệ thống kế toán trách nhiệm tại công ty đã bước đầu triển khai thực hiện nhưng chưa thực sự đầy đủ, việc đánh giá kết quả hoạt động của các phòng ban chưa được đặt ra một cách cụ thể và không hệ thống. Từ đó, tác giả đã đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện kế toán trách nhiệm tại Công ty.

Trong lĩnh vực xây dựng, có nghiên cứu của tác giả Phạm Thị Thảo Phượng (2016) về *"Kế toán trách nhiệm tại công ty xây dựng Phú Xuân"*. Nghiên cứu đã khảo sát, đánh giá thực trạng công tác kế toán trách nhiệm tại Công ty xây dựng Phú Xuân, trên cơ sở đó nêu ra được những tồn tại và bất cập cần phải hoàn thiện. Bằng việc sử dụng phương pháp phân tích - tổng hợp, tác giả đã nghiên cứu các đặc trưng về công tác kế toán trách nhiệm tại Công ty thể hiện qua sự phân cấp quản lý rõ ràng từ trên xuống dưới, công tác giao khoán phù hợp với từng điều kiện, năng lực của các Xí nghiệp trực thuộc. Bên cạnh đó, còn tồn tại một số hạn chế trong việc chưa hình thành rõ nét các trung tâm trách nhiệm riêng biệt cũng như hệ thống các chỉ tiêu đánh giá kết quả hoạt động từng đơn vị và hệ thống báo cáo kế toán nội bộ chưa được tổ chức, xây dựng đầy đủ và rõ ràng.

Nghiên cứu của tác giả Nguyễn Văn Phượng (2011) về *"Hoàn thiện tổ chức kế toán trách nhiệm tại Tổng công ty Điện lực miền Trung"* đã đưa ra mục tiêu nghiên cứu là tìm hiểu thực trạng công tác kế toán trách nhiệm Tổng Công ty Điện Lực Miền Trung nhằm xây dựng các trung tâm trách nhiệm phù hợp với đặc thù bộ máy tổ chức quản lý tại Tổng Công ty, đồng thời, xây dựng hệ thống chỉ tiêu phân tích và đánh giá thành quả các trung tâm trách nhiệm (TTTN) phục vụ nhà quản trị có cơ sở đánh giá một cách đúng đắn thành quả của các đơn vị, các bộ phận trong Tổng Công ty. Thông qua việc sử dụng phương pháp luận duy vật biện chứng kết hợp với các phương pháp so sánh, phân tích, luận văn đã làm rõ việc áp dụng kế toán trách nhiệm vào công tác quản lý bước đầu được triển khai thông qua các báo cáo nội bộ. Tuy nhiên, còn tồn tại một số hạn chế: "Việc thiết lập các TTTN và bố trí nhân sự cho các TTTN thực hiện các công việc liên quan đến kế toán trách nhiệm thì chưa được rõ ràng, các báo cáo chỉ mới dừng lại ở việc xem xét và ra quyết định của các nhà quản trị, chưa đánh giá được thành quả của các TTTN".

Trên cơ sở các nghiên cứu trên, cơ sở lý luận về kế toán trách nhiệm và đặc điểm sản xuất kinh doanh của công ty điện lực Quảng Ngãi, tác giả đánh giá thực trạng kế toán trách nhiệm tại công ty điện lực Quảng Ngãi. Từ đó, đề xuất một số ý kiến để tăng cường vận dụng kế toán trách nhiệm tại Công ty, tổ chức các trung tâm trách nhiệm phù hợp nhằm kiểm soát toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị tốt hơn và nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh trong toàn Công ty.

CHƯƠNG 1
CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM

1.1.1. Khái niệm kế toán quản trị

Kế toán quản trị là một hệ thống thông tin quan trọng của doanh nghiệp (DN), cung cấp thông tin cho các đối tượng bên trong doanh nghiệp như nhà quản trị doanh nghiệp, các phòng ban, tổ đội trong doanh nghiệp để tăng cường công tác kiểm soát doanh thu, chi phí trong DN. Thông tin kế toán quản trị rất quan trọng trong quá trình hoạt động và điều hành DN, giúp phục vụ việc kiểm soát và đánh giá hiệu quả hoạt động của DN.

Theo Luật Kế toán Việt Nam, "Kế toán quản trị là việc thu thập, xử lý, phân tích và cung cấp thông tin kinh tế, tài chính theo yêu cầu quản trị và quyết định kinh tế, tài chính trong nội bộ đơn vị kế toán". Như vậy, kế toán quản trị là lĩnh vực kế toán được thiết kế để thoả mãn nhu cầu thông tin của các nhà quản lý và các cá nhân khác làm việc trong một tổ chức. Kế toán quản trị quan tâm đến trách nhiệm đối với DN. Sự quan tâm này còn liên quan đến từng cá nhân, tổ đội, phòng ban để tăng cường công tác kiểm tra, kiểm soát và đánh giá tình hình thực hiện các hoạt động của từng đơn vị. Do vậy, khi bàn đến kế toán quản trị, chúng ta thường gặp khái niệm kế toán trách nhiệm.

1.1.2. Khái niệm kế toán trách nhiệm

Kế toán trách nhiệm là nội dung cơ bản, quan trọng của kế toán quản trị, quá trình hình thành và phát triển của kế toán trách nhiệm gắn liền với quá trình hình thành và phát triển của kế toán quản trị. Kế toán trách nhiệm gắn liền với sự phân cấp quản lý trong tổ chức, do đó, nếu không có sự phân cấp quản lý thì sẽ không tồn tại hệ thống kế toán trách nhiệm (Huỳnh Lợi, 2012).

Có nhiều quan điểm khác nhau về khái niệm kế toán trách nhiệm của

nhiều tác giả trong nước và trên thế giới nhưng hiện tại vẫn chưa có một khái niệm thống nhất, các quan điểm này bổ sung cho nhau và giúp chúng ta hiểu rõ hơn về khái niệm kế toán trách nhiệm.

"Kế toán trách nhiệm là hệ thống kế toán tập hợp kết quả theo từng lĩnh vực thuộc trách nhiệm cá nhân, nhằm giám sát và đánh giá kết quả của từng bộ phận trong tổ chức" (Phạm Văn Dược và Trần Văn Tùng, 2011, tr.264).

Theo tác giả Đào Văn Tài và cộng sự (2003) có định nghĩa: *"Kế toán trách nhiệm là một phương pháp kế toán thu thập và báo cáo các thông tin dự toán và thực tế về các "đầu vào" và "đầu ra" của các trung tâm trách nhiệm".*

Hệ thống thông tin báo cáo của kế toán trách nhiệm đã được Herry R. Anderson và cộng sự (1996) đề cập như sau: "*Kế toán trách nhiệm là một hệ thống thông tin báo cáo gồm: Phân loại sắp xếp các dữ liệu tài chính theo các phạm vi trách nhiệm trong một tổ chức. Báo cáo các hoạt động của mỗi phạm vi chỉ nên bao gồm những doanh thu và chi phí được phân loại mà nhà quản lý đó có thể kiểm soát.*"

Từ các quan điểm trên có thể thấy được kế toán trách nhiệm là hệ thống thông tin của doanh nghiệp giúp các nhà quản trị kiểm soát hoạt động của các bộ phận trong doanh nghiệp - đơn vị đảm nhiệm một chức năng cụ thể, chịu trách nhiệm về những công việc cụ thể và các bộ phận này phải nỗ lực thực hiện các mục tiêu, các nhiệm vụ riêng lẻ do quản trị đã vạch ra cho bộ phận mình để đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp. Dựa trên cơ sở quyền hạn được giao để kiểm tra và đánh giá hoạt động của các bộ phận.

1.1.3. Vai trò kế toán trách nhiệm

Theo tác giả Trương Bá Thanh (2008), "Hệ thống kế toán trách nhiệm sẽ đánh giá kết quả hoạt động của từng trung tâm trách nhiệm thông qua các

báo cáo bộ phận và nhà quản trị cấp cao sẽ sử dụng thông tin của kế toán trách nhiệm để đánh giá các nhà quản trị các cấp và khuyến khích họ trong công việc để đem lại hiệu quả cao nhất cho đơn vị". Nói cách khác, thông qua việc ghi nhận và đo lường về kết quả hoạt động của các trung tâm trách nhiệm sẽ giúp nhà quản trị hệ thống hóa các công việc, kiểm soát được hoạt động, doanh thu, chi phí và từ đó đánh giá được trách nhiệm của từng cấp quản trị khác nhau trong việc thực hiện mục tiêu chung của doanh nghiệp. Qua đó, vai trò của kế toán trách nhiệm được thể hiện ở những khía cạnh sau đây:

Kế toán trách nhiệm giúp xác định sự đóng góp của từng bộ phận vào lợi ích, mục tiêu chung của tổ chức thông qua việc đo lường kết quả hoạt động của các trung tâm trách nhiệm được lượng hóa bằng các chỉ tiêu đánh giá cụ thể. Việc đo lường kết quả hoạt động này sẽ tạo điều kiện cho việc đánh giá chất lượng hoạt động của nhà quản lý các TTTN, phân tích doanh thu, chi phí, lợi nhuận thực hiện của các trung tâm trách nhiệm; từ đó, nhà quản lý thực hiện điều chỉnh trách nhiệm, công việc cụ thể của từng trung tâm trách nhiệm trong doanh nghiệp cho phù hợp với mục tiêu, tình hình hoạt động.

Kế toán trách nhiệm là một bộ phận của kế toán quản trị, giúp cung cấp thông tin cho việc thực hiện chức năng tổ chức và điều hành của doanh nghiệp. Đồng thời, tạo động cơ tích cực cho các nhà quản lý bộ phận hướng tới mục tiêu chung và nó ảnh hưởng đến việc thực hiện hành vi của các nhà quản lý này.

Trên cơ sở đánh giá kết quả hoạt động của từng bộ phận, từng trung tâm trách nhiệm, kế toán trách nhiệm giúp nhà quản trị đưa ra những điều chỉnh kịp thời để đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp; đồng thời, thúc đẩy các nhà quản lý bộ phận điều hành bộ phận của mình hoạt động theo phương cách phù hợp với những mục tiêu cơ bản của toàn bộ tổ chức. Bên

cạnh đó, kế toán trách nhiệm được thiết kế để kiểm soát chi phí phát sinh liên quan trực tiếp đến người chịu trách nhiệm kiểm soát - các cá nhân trong tổ chức. Do đó, kế toán trách nhiệm không chỉ bảo đảm cung cấp thông tin rõ ràng, đầy đủ về hoạt động sản xuất kinh doanh của DN mà còn xác định được các nguyên nhân gây nên những hậu quả bất lợi, xác định được trách nhiệm của từng cá nhân để tăng cường kiểm soát và khắc phục kịp thời các sai sót, yếu kém.

Kế toán trách nhiệm giúp các nhà quản trị các cấp đánh giá hoạt động kinh doanh của bộ phận mình, chủ động trong việc ra quyết định, khuyến khích sự nỗ lực của các nhà quản trị các cấp, nâng cao năng lực quản lý bộ phận cũng như giúp các nhà quản trị cấp cao không phải xử lý sự vụ và tập trung vào các vấn đề chiến lược của doanh nghiệp.

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

1.2.1. Tổ chức phân cấp quản lý

Theo tác giả Huỳnh Lợi, "Hệ thống kế toán trách nhiệm chỉ tồn tại, hoạt động có hiệu quả nhất trong các tổ chức phân quyền, ở đó quyền ra quyết định và trách nhiệm được trãi rộng trong toàn tổ chức" (Huỳnh Lợi, 2012, tr.213).

Tác giả Ngô Hà Tấn và Đường Nguyễn Hưng (2013) lập luận rằng, "Mỗi đơn vị, bộ phận được phân quyền gắn với trách nhiệm và quyền hạn nhất định, từ đó hình thành nên các cấp quản lý trong doanh nghiệp được gọi là phân cấp quản lý."

Do đó, kế toán trách nhiệm là công việc không thể tách rời và gắn liền các trung tâm trách nhiệm. Các trung tâm trách nhiệm được hình thành thông qua phân cấp quản lý. Phân cấp quản lý thể hiện thông qua việc nhà quản trị cấp trên phân cấp, ủy quyền cho các nhà quản trị cấp thấp hơn một số quyền

ra quyết định, thực thi các công việc của tổ chức nhằm giúp nhà quản trị cấp dưới có thể điều hành, ra quyết định các công việc trong phạm vi trách nhiệm tại bộ phận mà họ quản lý. Trong một tổ chức tập quyền, hệ thống kế toán được tổ chức tập trung và mọi quyết định được đưa ra từ cấp quản lý cao nhất trong tổ chức. Ngược lại, trong một tổ chức phân quyền mạnh mẽ, hệ thống kế toán được tổ chức phân tán, quyết định được đưa ra trải dài ở các cấp quản lý khác nhau trong đơn vị, không chỉ từ cấp quản lý cao nhất, các nhà quản trị bộ phận có quyền ra quyết định trong giới hạn của mình mà không có sự cản trở của cấp trên, ngay ở cấp quản lý thấp nhất trong đơn vị.

Khi cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp bao gồm nhiều bộ phận thực hiện những chức năng khác nhau thì vấn đề phân cấp phải được đặt ra. Sự phân cấp quản lý cho phép nhà quản trị các cấp độc lập trong điều hành công việc của mình, là một cách rèn luyện tốt nhất để các nhà quản trị không ngừng nỗ lực, phát huy nâng cao năng lực quản lý, kiến thức chuyên môn, kỹ năng xử lý các tình huống để tăng tốc độ hoạt động của mỗi bộ phận cũng như trách nhiệm của mình trong đơn vị, thúc đẩy họ phát huy tính sáng tạo, năng động trong mọi hoạt động sản xuất kinh doanh ở bộ phận và có cơ hội chứng minh năng lực của mình. Bên cạnh đó, quyết định của nhà quản trị bộ phận được xem là tốt nhất, bởi vì họ là người hiểu rõ và nắm bắt được tất cả các vấn đề của đơn vị, bộ phận mà họ quản lý hơn các nhà quản trị cấp cao. Nhờ sự phân cấp quản lý mà các bộ phận có thể tiếp cận được các thông tin và phản hồi thông tin cho nhà quản trị cấp cao được đầy đủ và kịp thời.

Quyền ra quyết định được đưa ra trải dài ở các cấp quản lý khác nhau. Vì thế, nhà quản lý cấp cao không phải xử lý các vấn đề vụ việc chi tiết phát sinh hàng ngày, mà có nhiều thời gian hơn để tập trung vào hoạch định các chiến lược trung, dài hạn, lập kế hoạch dài hạn và điều phối các hoạt động của các bộ phận trong tổ chức, nhằm hướng đến mục tiêu chung của tổ chức.

Tuy nhiên, việc phân cấp quản lý cũng có tồn tại một số hạn chế nhất định. Vì sự phân cấp quản lý tạo nên sự độc lập tương đối giữa các bộ phận, nên các nhà quản trị các cấp thường không biết được quyết định của họ sẽ ảnh hưởng như thế nào đến các bộ phận khác trong tổ chức, dẫn đến không đạt được sự thống nhất. Khi các nhà quản trị bộ phận không đồng nhất trong các quyết định sẽ dẫn đến xung đột về tính hiệu quả giữa các bộ phận với nhau và trong toàn doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, vì các bộ phận độc lập trong tổ chức được đánh giá thông qua thành quả mà bộ phận họ đạt được và sự tách biệt về quyền lợi và trách nhiệm giữa các bộ phận nên các nhà quản trị bộ phận thường quan tâm đến mục tiêu của bộ phận mình hơn là quan tâm đến mục tiêu chung của toàn đơn vị. Điều này ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của toàn tổ chức và có thể gây nên tổn hại cho mục tiêu chung của tổ chức.

Tùy theo từng doanh nghiệp và mức độ phức tạp của tổ chức mà nhà quản trị thực hiện phân quyền cho phù hợp. Nhà quản trị phải xây dựng hệ thống các mục tiêu để mỗi bộ phận đều đảm bảo thực hiện được, phù hợp với từng lĩnh vực cụ thể và có sự tương quan giữa trách nhiệm và quyền hạn. Do đó việc phân quyền có thể phân theo chức năng, sản phẩm hoặc khu vực.

- Phân quyền theo chức năng: Là cơ cấu được tổ chức được dựa trên chuyên môn hóa theo chức năng của công việc. Những nhiệm vụ quản trị của doanh nghiệp được phân chia cho các đơn vị riêng biệt, từ đó hình thành các nhà quản trị đảm nhiệm một chức năng nhất định. Và các đơn vị chức năng có quyền chỉ đạo các đơn vị trực tuyến. Phân quyền theo chức năng, người cấp dưới không những nhận lệnh từ giám đốc điều hành doanh nghiệp mà cả từ người lãnh đạo các chức năng khác. Bởi vậy giám đốc điều hành và các nhà quản trị chức năng phải phối hợp ăn khớp đảm bảo sự thống nhất trong chỉ đạo, tránh tình trạng mâu thuẫn.

- Phân quyền theo dòng sản phẩm: Đối với các doanh nghiệp có quy mô lớn với nhiều dây chuyền công nghệ việc nhóm các hoạt động theo sản phẩm có vai trò ngày càng gia tăng và phát triển. Phân quyền theo dòng sản phẩm tức là ban quản trị cấp cao nhất trao các quyền hạn cho ban quản lý bộ phận theo các chức năng sản xuất, bán hàng, dịch vụ, kỹ thuật liên quan đến một sản phẩm và chỉ rõ trách nhiệm chính về lợi nhuận của người quản lý bộ phận đó.

- Phân quyền theo khu vực: Các bộ phận của tổ chức được hình thành theo từng khu vực và giao quyền cho một người quản lý khu vực đó nhằm mục đích thúc đẩy hoạt động và sự tham gia của khu vực đó.

1.2.2. Mối quan hệ giữa kế toán trách nhiệm và phân cấp quản lý

Bài viết trong *Tạp chí kế toán và kiểm toán* của các tác giả Ngô Hà Tấn và Đường Nguyễn Hưng (2013) đã đề cập đến mối quan hệ giữa phân cấp quản lý và kế toán trách nhiệm. Việc đầu tiên trong quá trình tổ chức kế toán trách nhiệm là việc hình thành các trung tâm trách nhiệm. Mà cơ sở để xác định các trung tâm trách nhiệm chính là phân cấp quản lý trong doanh nghiệp, qua đó, xác định rõ quyền hạn và trách nhiệm của các trung tâm trách nhiệm trong hoạt động của đơn vị, xác định các chỉ tiêu đánh giá trách nhiệm của các trung tâm trách nhiệm.

Hệ thống kế toán trách nhiệm chỉ tồn tại trong doanh nghiệp khi có sự phân quyền, khi đó quyền ra quyết định và trách nhiệm được trao cho các bộ phận của doanh nghiệp. Các cấp quản lý khác nhau được quyền ra quyết định và chịu trách nhiệm với phạm vi quyền hạn và trách nhiệm của họ. Khi quy mô của doanh nghiệp càng lớn, bản chất hoạt động sản xuất kinh doanh càng phức tạp, đòi hỏi doanh nghiệp phải phân tách thành nhiều bộ phận, nhiều cấp quản lý khác nhau và nhà quản trị cần phải xác định mức độ phức tạp của tổ chức để từ đó thực hiện phân quyền cho hợp lý.

Như vậy, thông qua sự phân cấp, mỗi cá nhân, mỗi bộ phận trong đơn vị phải nổ lực, tích cực thực hiện các nhiệm vụ, các mục tiêu riêng lẻ do quản lý cấp cao đã vạch ra cho bộ phận mình nhằm đạt được mục tiêu chung của đơn vị. Các nhà quản lý cấp cao đánh giá kết quả hoạt động của từng trung tâm trách nhiệm thông qua các báo cáo từ các bộ phận cấp dưới về doanh thu và chi phí theo nhóm trách nhiệm nhằm mục đích kiểm soát tốt hoạt động của đơn vị.

1.3. NỘI DUNG KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TRONG DOANH NGHIỆP

1.3.1. Nhận diện các trung tâm trách nhiệm

Trong một tổ chức sự phân quyền dẫn tới hình thành các trung tâm trách nhiệm. Theo Thông tư 53/2006/TT-BTC ngày 12/06/2006 của Bộ Tài chính: "Trung tâm trách nhiệm: Là một bộ phận (phân xưởng, dây chuyền sản xuất; một phòng, ban; một công ty hoặc toàn bộ công ty) trong một tổ chức mà người quản lý của bộ phận đó có quyền điều hành và có trách nhiệm đối với số chi phí, thu nhập phát sinh hoặc số vốn đầu tư sử dụng vào hoạt động kinh doanh". Một công ty là tập hợp nhiều trung tâm trách nhiệm. Trung tâm trách nhiệm trong một doanh nghiệp, có thể là một phòng, ban, cửa hàng hay một bộ phận trong doanh nghiệp mà kết quả của trung tâm trách nhiệm này được gắn với trách nhiệm trực tiếp của một nhà quản lý bộ phận cụ thể trong phạm vi quyền hạn được giao. Doanh nghiệp thiết lập các trung tâm trách nhiệm tuỳ thuộc vào tính phức tạp của cơ cấu tổ chức và mức độ phân cấp quản lý. Mỗi trung tâm trách nhiệm có bản chất như một hệ thống được xác định xử lý một công việc cụ thể. Hệ thống này sử dụng đầu vào là các nguồn lực sử dụng được đo lường bởi chi phí như các giá trị vật chất: số giờ công, nguyên vật liệu,… Kết quả của các TTTN là đầu ra như là dịch vụ nếu nó là sản phẩm vô hình, các loại hàng hóa nếu nó là sản phẩm hữu hình.

Thông thường có thể chia các trung tâm trách nhiệm thành 4 loại: Là

trung tâm chi phí, trung tâm doanh thu, trung tâm lợi nhuận, trung tâm đầu tư.

a. Trung tâm chi phí

Trung tâm chi phí là trung tâm trách nhiệm mà đầu vào được lượng hoá bằng tiền còn đầu ra thì không lượng hoá được bằng tiền, người quản lý chỉ chịu trách nhiệm kiểm soát chi phí phát sinh ở bộ phận mình, không chịu về kết quả đầu ra. Trung tâm chi phí thường trực tiếp tạo ra sản phẩm, dịch vụ hoặc gián tiếp phục vụ kinh doanh. Trung tâm này không có quyền hạn đối với tiêu thụ, lợi nhuận kinh doanh, các thu nhập và đầu tư vốn. Mục tiêu của trung tâm chi phí là giảm thiểu chi phí, đặc biệt là chi phí trong dài hạn. Trách nhiệm của nhà quản lý trung tâm chi phí là phải phân loại chi phí phát sinh, xây dựng được dự toán chi phí, kế hoạch chi phí trong ngắn hạn và dài hạn, so sánh chi phí thực tế với định mức chi phí được giao. Trong doanh nghiệp, trung tâm chi phí thường là một phòng ban chức năng, một phân xưởng sản xuất,... Tuỳ thuộc vào tính chất của chi phí và kết quả làm ra mà người ta chia trung tâm chi phí thành trung tâm chi phí định mức và trung tâm chi phí linh hoạt.

- Trung tâm chi phí định mức: Là trung tâm chi phí mà chi phí đầu vào, các hao phí về nguồn lực được xác định tương ứng với một đơn vị đầu ra trong việc sản xuất một sản phẩm hoặc cung cấp dịch vụ. Tại trung tâm chi phí nhà quản trị có trách nhiệm kiểm soát chi phí thực tế phát sinh để đảm bảo chi phí phát sinh đúng theo định mức chi phí đơn vị sản phẩm. Việc kiểm soát trung tâm chi phí được thực hiện thông qua việc so sánh chi phí định mức với chi phí thực tế nhằm đánh giá kết quả thực hiện so với kế hoạch dự toán trong một giới hạn thời gian thực hiện nhất định và chất lượng sản phẩm, dịch vụ. Ngoài ra, chi phí định mức còn được xác định để tính mức hiệu quả công việc bằng cách xác định tỷ số đầu ra và đầu vào.

- Trung tâm chi phí linh hoạt: Là trung tâm có chi phí không thể xác

định được mối quan hệ giữa đầu vào và đầu ra một cách rõ ràng cho từng đơn vị sản phẩm hoặc từng công việc cụ thể của trung tâm. Ngoài ra, đầu ra của trung tâm chi phí này cũng không thể đo lường được bằng các chỉ tiêu tài chính hoặc so sánh rõ ràng giữa kết quả đầu ra và chi phí đầu vào. Các trung tâm chi phí tự do thường là phòng kế toán, phòng kinh doanh, phòng tổ chức nhân sự, các bộ phận nghiên cứu phát triển, khối hành chính sự nghiệp,….Công ty thường kiểm soát các bộ phận này bằng cách giám sát nguồn lực cung cấp như: Thiết bị, chi phí vật dụng, con người,… nhằm đảm bảo mỗi loại chi phí thực tế phát sinh có liên quan chặt chẽ, phù hợp với chi phí dự toán, đồng thời đảm bảo hoàn thành nhiệm vụ cụ thể được giao cho.

b. Trung tâm doanh thu

Trung tâm doanh thu là một trung tâm trách nhiệm mà đầu ra có thể lượng hóa bằng tiền còn đầu vào thì không, người quản lý chịu trách nhiệm đối với việc tạo ra và gia tăng về doanh thu sản phẩm, hàng hóa, dịch vụ trên thị trường. Mục tiêu của trung tâm doanh thu là tối đa hóa doanh thu của sản phẩm, hàng hóa, dịch vụ trên thị trường. Trong doanh nghiệp, trung tâm doanh thu thường là các bộ phận kinh doanh như cửa hàng tiêu thụ, các chi nhánh tiêu thụ, khu vực tiêu thụ,… là các bộ phận chỉ chịu trách nhiệm về doanh thu mà không chịu trách nhiệm về giá thành sản phẩm, hàng hóa. Nhà quản trị có trách nhiệm kiểm soát doanh thu, lập báo cáo giải trình chênh lệch giữa doanh thu thực tế với dự toán hoặc giữa doanh thu kỳ này so với kỳ trước.

Trên thực tế khi xác định chỉ tiêu đánh giá trung tâm doanh thu, cần xem xét đến yếu tố giá thành sản phẩm chứ không đơn thuần là tạo ra doanh thu để khuyến khích trung tâm này tạo ra lợi nhuận. Các nhà quản lý bộ phận bán hàng thường thực hiện các chiến dịch quảng cáo, khuyến mại, chính sách chiết khấu giảm giá hàng bán khi bán hàng số lượng lớn. Các hoạt động này

sẽ làm tăng doanh thu nhưng làm giảm lợi nhuận và DN chỉ chấp nhận trong một thời gian kinh doanh nhất định. Vì vậy, trung tâm này phải có chính sách bán hàng, không những dựa trên nhu cầu, tình hình thị trường mà còn dựa trên giá thành sản phẩm, chi phí marketing và các mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp.

c. Trung tâm lợi nhuận

Trung tâm lợi nhuận là loại trung tâm trách nhiệm mà nhà quản trị phải chịu trách nhiệm về lợi nhuận phát sinh trong bộ phận hay kết quả sản xuất và tiêu thụ của trung tâm, nghĩa là nhà quản trị chịu trách nhiệm về cả doanh thu và chi phí nhưng không kiểm soát vốn đầu tư. Mục tiêu của trung tâm này là tối đa hóa lợi nhuận. Trong doanh nghiệp, trung tâm này thường là các công ty, các đơn vị kinh doanh trong tổng công ty như các công ty phụ thuộc, các chi nhánh,… hạch toán kinh tế nội bộ hoặc được phân cấp thực hiện mọi hoạt động kinh doanh độc lập có thể trong nước hoặc ngoài nước. Nhà quản lý trung tâm lợi nhuận có quyền quyết định các hoạt động trong khâu sản xuất như sản xuất sản phẩm, cơ cấu chi phí, chất lượng, giá thành sản phẩm và các hoạt động trong khâu phân phối như chiến lược bán hàng, giá bán để đem lại lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Nhà quản trị có trách nhiệm kiểm soát doanh thu, chi phí phát sinh tại bộ phận, lập các báo cáo thu nhập bộ phận, báo cáo so sánh lợi nhuận thực tế với kế hoạch hay sự biến động của lợi nhuận thực tế giữa các năm để đánh giá hiệu quả hoạt động của các trung tâm lợi nhuận.

d. Trung tâm đầu tư

Trung tâm đầu tư là trung tâm trách nhiệm không chỉ lượng hoá bằng tiền đầu vào, đầu ra mà còn cả lượng vốn sử dụng ở trung tâm. Nhà quản trị ở trung tâm đầu tư chịu trách nhiệm kiểm soát cả về doanh thu, chi phí và vốn đầu tư vào tài sản kinh doanh; thực hiện hoạch định, kiểm soát về toàn bộ

hoạt động của đơn vị. Trung tâm này gắn với bậc quản lý cấp cao, thường thuộc về các chủ đầu tư hay đại diện của một nhóm người đầu tư vốn kinh doanh vào doanh nghiệp. Đó là tổng quát của các trung tâm trách nhiệm như doanh thu, chi phí, lợi nhuận, trong đó khả năng sinh lời được gắn với hiệu quả sử dụng tài sản để tạo ra lợi nhuận đó. Nhà quản trị của trung tâm đầu tư không chỉ quản lý, kiểm soát doanh thu, chi phí, lợi nhuận mà còn quyết định lượng vốn sử dụng để tiến hành thực hiện quá trình đó.

1.3.2. Đánh giá thành quả của các trung tâm trách nhiệm

Để đánh giá hoạt động của các TTTN dựa vào hai tiêu chí: hiệu quả và hiệu suất. Theo tác giả Nguyễn Thị Quí, "Hiệu quả là tỷ lệ giữa đầu ra so với đầu vào của trung tâm trách nhiệm hay có thể nói đó chính là tỷ lệ giữa sản lượng thực tế đạt được so với một đơn vị đầu vào mà trung tâm trách nhiệm đã sử dụng để tạo ra kết quả. Hiệu suất là việc so sánh giữa kết quả đạt được với mục tiêu đề ra cho trung tâm trách nhiệm đó. Nói cách khác, đó chính là mức độ mà trung tâm trách nhiệm hoàn thành mục tiêu của mình" (Nguyễn Thị Quí, 2016, tr.33).

a. Đánh giá thành quả của trung tâm chi phí

Mục tiêu của trung tâm chi phí là tối thiểu hóa chi phí hay giảm thiểu tổng chi phí trên khối lượng đầu ra cố định và tối đa hóa đầu ra khi ngân sách cố định. Cách thức đánh giá hiệu quả của trung tâm chi phí là đánh giá việc sử dụng hiệu quả các yếu tố đầu vào để sản xuất một khối lượng đầu ra. Khi đánh giá kết quả của trung tâm căn cứ trên hai nội dung: Khối lượng sản xuất có hoàn thành nhiệm vụ được giao hay không? Chi phí thực tế phát sinh có vượt định mức tiêu chuẩn hay không? Sau đó tiến hành phân tích các biến động về lượng và biến động về giá thông qua phương pháp đo lường, so sánh và phân tích các nhân tố biến động ảnh hưởng đến chi phí. Trung tâm chi phí được xem là kiểm soát và đáp ứng được mục tiêu chung của tổ chức khi

chênh lệch giữa chi phí thực tế và dự toán nhỏ hơn hoặc bằng không.

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

Biến động về lượng = Giá định mức x (Lượng thực tế - Lượng định mức)

Biến động về giá = Lượng thực tế x (Giá thực tế - Giá định mức)

Thông qua kết quả phân tích sẽ cung cấp thông tin cho nhà quản trị biết được nguyên nhân của các biến động nào có lợi, biến động nào bất lợi. Từ đó, xác định được nguyên nhân và có các giải pháp đúng đắn, kịp thời, phù hợp để làm giảm chi phí tối thiểu nhất cho trung tâm.

b. Đánh giá thành quả của trung tâm doanh thu

Trách nhiệm của các nhà quản lý của trung tâm doanh thu là tối đa hóa doanh thu của bộ phận mình hay nói cách khác nhà quản lý phải tổ chức hoạt động tiêu thụ sản phẩm, dịch vụ sao cho đạt được doanh thu nhiều nhất trong kỳ. Do vậy để đánh giá tình hình hoạt động của trung tâm doanh thu, nhà quản trị sẽ tiến hành so sánh doanh thu thực tế thực hiện với doanh thu dự toán của bộ phận, phân tích tình hình thực hiện dự toán tiêu thụ, từ đó phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới doanh thu như đơn giá bán, cơ cấu sản phẩm tiêu thụ và khối lượng tiêu thụ. Tương tự trung tâm chi phí việc đánh giá sử dụng phương pháp phân tích nhân tố ảnh hưởng như đơn giá, số lượng sản phẩm tiêu thụ ảnh hưởng như thế nào đến doanh thu của bộ phận.

Chỉ tiêu được sử dụng để đánh giá:

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

Thông qua chỉ tiêu này, giúp đánh giá xem doanh thu có đạt được mức dự toán không? Trên cơ sở đó, xác định những nguyên nhân gây nên và xem xét những nguyên nhân này có lợi hay bất lợi. Từ đó xác định những phương pháp tác động tới nguyên nhân để cải thiện và gia tăng doanh thu.

c. Đánh giá thành quả của trung tâm lợi nhuận

Cũng như trung tâm chi phí và trung tâm doanh thu, nhà quản lý trung tâm lợi nhuận có trách nhiệm phải tổ chức hoạt động sao cho đạt được lợi nhuận cao nhất, nghĩa là sử dụng nguồn lực được giao một cách hiệu quả nhất, hay nói cách khác nhà quản trị phải có trách nhiệm kiểm soát chi phí phát sinh và doanh thu thực hiện được từ trung tâm chi phí và trung tâm doanh thu. Như vậy để đánh giá kết quả thực hiện của trung tâm lợi nhuận, kế toán quản trị đánh giá việc thực hiện qua việc so sánh lợi nhuận thực tế với lợi nhuận dự toán, ngoài ra còn đánh giá việc thực hiện các chỉ tiêu giá bán và lượng bán. Khi đánh giá thành quả của trung tâm lợi nhuận đạt mức chênh lệch dương so với dự toán thì đó là dấu hiệu tích cực về chỉ tiêu lợi nhuận của doanh nghiệp. Ngược lại, nếu thành quả của trung tâm lợi nhuận là chênh lệch âm, thì đây là bất lợi mà nhà quản trị trung tâm cần phải tìm ra nguyên nhân của những bất lợi về doanh thu, chi phí, mức vốn phân cấp cho việc quản lý và sử dụng.

Các chỉ tiêu đánh giá lợi nhuận kiểm soát được của trung tâm:

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

$$\text{Tỷ lệ thực hiện dự toán lợi nhuận} = \frac{\text{Lợi nhuận thực tế}}{\text{Lợi nhuận dự toán}}$$

$$\text{Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu} = \frac{\text{Lợi nhuận trước thuế thu nhập của trung tâm}}{\text{Tổng doanh thu của trung tâm}}$$

Chỉ tiêu tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu phản ánh trong 100 đồng doanh thu có bao nhiêu đồng lợi nhuận trước thuế. Nó liên quan đến việc kiểm soát, quản trị doanh thu, chi phí, chính sách định giá bán,…

Phần còn lại của doanh thu sau khi trừ đi chi phí tương ứng tạo ra doanh thu đó chính là lợi nhuận tạo ra trong kỳ của doanh nghiệp nên hai

nhân tố ảnh hưởng trực tiếp tới lợi nhuận của bộ phận là doanh thu và chi phí. Đối với chi phí đánh giá hiệu quả như trung tâm chi phí, đồng thời cần xác định phạm vi chi phí mà nhà quản lý trung tâm này có thể kiểm soát được, sau đó áp dụng phương pháp phân tích biến động chi phí. Đánh giá hiệu quả doanh thu qua tiêu chí: Trung tâm có đạt mức tiêu thụ như dự toán hay không, trung tâm có thực hiện giá bán như dự toán hay không, trung tâm có thực hiện cơ cấu hàng tiêu thụ như dự toán hay không, từ đó xác định các nhân tố ảnh hưởng, các nguyên nhân khách quan và chủ quan làm biến động doanh thu. Trên cơ sở các chỉ tiêu này nhà quản lý có thể đánh giá hiệu quả hoạt động, khả năng sinh lời của từng bộ phận và đưa ra các chính sách và quyết định kinh doanh phù hợp.

d. Đánh giá thành quả của trung tâm đầu tư

Nhà quản trị của trung tâm đầu tư ngoài đưa ra các quyết định về xác định cơ cấu sản phẩm, chi phí sản phẩm, giá bán,… thì họ còn có quyền kiểm soát và đưa ra các quyết định về vốn đầu tư kinh doanh của doanh nghiệp, do đó về bản chất có thể thấy được trung tâm đầu tư là một dạng mở rộng hơn của trung tâm lợi nhuận. Mục tiêu quan trọng của doanh nghiệp là tối đa hoá lợi nhuận và sử dụng vốn đầu tư có hiệu quả. Để đánh giá hiệu quả của trung tâm đầu tư có thể đo lường như trung tâm lợi nhuận, ngoài ra, về mặt hiệu năng hoạt động cần có sự so sánh lợi nhuận đạt được với tài sản đầu tư hay giá trị đã đầu tư vào trung tâm thông qua các chỉ tiêu cơ bản thường được sử dụng như: Tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI) và thu nhập thặng dư (RI).

Tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI): Là tỷ số giữa lợi nhuận thuần trên vốn kinh doanh bình quân hay theo Du Pont thì ROI còn được phân tích là tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu nhân với vòng quay vốn đầu tư.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Lợi nhuận thuần}}{\text{Vốn kinh doanh bình quân}}$$

$$ROI = \frac{\text{Lợi nhuận thuần}}{\text{Doanh thu}} \times \frac{\text{Doanh thu}}{\text{Vốn kinh doanh bình quân}}$$

ROI có thể phân tích thành:

ROI = Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu x Số vòng quay của vốn đầu tư

Lợi nhuận sử dụng trong công thức là lợi nhuận thuần trước thuế thu nhập. Vốn hoạt động kinh doanh sử dụng trong chỉ tiêu ROI ở điều kiện bình thường là vốn bình quân giữa đầu năm và cuối năm. Nếu vốn trong năm biến động liên tục thì tính bình quân từng tháng. Chỉ tiêu này cho thấy sau một kỳ hoạt động kinh doanh hoặc kỳ vọng cho kỳ tới, doanh nghiệp đầu tư một đồng vốn thì thu về được bao nhiêu đồng lợi nhuận, chỉ tiêu này càng cao chứng tỏ hiệu quả sử dụng vốn của doanh nghiệp càng cao.

Hay nói cách khác, chỉ tiêu này cho biết khả năng sinh lời của doanh thu. Nếu tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu tăng và các yếu tố khác không đổi thì tỷ lệ hoàn vốn đầu tư sẽ tăng. Chỉ tiêu số vòng quay của vốn đầu tư cho biết hiệu quả của việc sử dụng vốn đầu tư, thể hiện doanh nghiệp đầu tư một đồng vốn thì thu về được bao nhiêu đồng doanh thu. Mỗi đồng vốn càng tạo ra nhiều đồng doanh thu thì việc sử dụng vốn đầu tư càng hiệu quả. Nếu số vòng quay vốn đầu tư tăng mà những yếu tố khác không đổi thì tỷ lệ hoàn vốn đầu tư sẽ tăng.

Qua đó, việc sử dụng chỉ tiêu ROI giúp đánh giá hiệu quả đầu tư của các trung tâm đầu tư và các DN với quy mô vốn khác nhau hay nói cách khác chỉ tiêu này được dùng để so sánh quá trình hoàn vốn giữa các trung tâm đầu tư khác nhau, cũng như giữa các bộ phận khác nhau trong DN để phân tích nơi nào đạt hiệu quả sử dụng vốn cao nhất, trên cơ sở đó đánh giá thành quả của nhà quản lý. Ngoài ra, việc sử dụng chỉ tiêu ROI là một cách để xác định nhân tố tác động đến hiệu quả quản lý, nhằm tìm ra các biện pháp để kiểm

soát chi phí, cải thiện doanh thu hay tính lại cơ cấu vốn đầu tư làm cho kết quả hoạt động kinh doanh được tốt hơn. Qua đó, nó thể hiện kết quả hoạt động, trách nhiệm của trung tâm trong việc thực hiện mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Nhà quản trị có thể cải thiện tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư của bộ phận hay doanh nghiệp mình bằng cách tăng mức lợi nhuận trên doanh thu hoặc tăng Số vòng quay của vốn đầu tư bằng cách cắt giảm chi phí, tăng doanh số, giảm vốn đầu tư. Tuy chỉ tiêu tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư được sử dụng rộng rãi để đánh giá kết quả hoạt động của trung tâm đầu tư nhưng nó có tồn tại một số hạn chế như: Nếu các nhà quản trị được đánh giá bằng ROI, họ sẽ tìm mọi cách để tăng ROI, điều này có thể sẽ không phù hợp với chiến lược của toàn công ty, chẳng hạn, việc cắt giảm các chi phí nghiên cứu phát triển, do đó, nhà quản trị trung tâm có thể bị sức ép nhằm bảo vệ kết quả thực hiện được mà từ chối nhiều cơ hội đầu tư có lợi khác về dài hạn.

Để khắc phục nhược điểm trên, chúng ta có thể sử dụng công cụ khác: Chỉ tiêu thu nhập thặng dư (RI)

Chỉ tiêu thu nhập thặng dư (RI): là khoản thu nhập của bộ phận hay toàn doanh nghiệp sau khi trừ đi chi phí sử dụng vốn mong đợi đã đầu tư vào bộ phận đó, RI cho biết lợi nhuận thực tế đã mang về của trung tâm đầu tư, chỉ số này nhấn mạnh thêm khả năng sinh lời vượt trên chi phí sử dụng vốn đã đầu tư vào một bộ phận hay toàn doanh nghiệp, khuyến khích các nhà quản trị thực hiện các khoản đầu tư có khả năng sinh lợi.

Mục tiêu của việc sử dụng chỉ tiêu RI : Là cho biết lợi nhuận thực tế đã mang lại là bao nhiêu, sau đi trừ đi các khoản chi phí sử dụng vốn để có được lợi nhuận trên. Ngoài ra, việc sử dụng chỉ số RI còn cho biết có nên đầu tư gia tăng hay không, trường hợp khi sử dụng chỉ số ROI không đủ cơ sở để quyết định.

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

Trong đó:

Chi phí sử dụng vốn = Vốn đầu tư x Tỷ suất chi phí vốn (%)

Ưu điểm của việc sử dụng chỉ tiêu thu nhập thặng dư để đo lường kết quả bộ phận là đánh giá đúng kết quả của các trung tâm đầu tư, vì chỉ tiêu này đã đặt các trung tâm đầu tư lên cùng một mặt bằng để so sánh. Ngoài ra, lãi thặng dư còn khuyến khích các nhà quản trị bộ phận chấp nhận bất kỳ cơ hội kinh doanh nào, được dự kiến sẽ mang lại ROI cao hơn ROI bình quân.

Mặt khác, nhược điểm của RI là do RI là một chỉ tiêu được thể hiện bằng số tuyệt đối, nên không thể sử dụng RI để so sánh thành quả quản lý của các nhà quản trị ở trung tâm đầu tư có tài sản được đầu tư khác nhau. Vì trong thực tế, nếu sử dụng chỉ tiêu RI đánh giá thì RI thường có khuynh nghiêng về những nơi mà có quy mô vốn đầu tư lớn.

Như vậy, nhà quản trị cần sử dụng kết hợp các chỉ tiêu cơ bản như ROI, RI để đánh giá kết quả của trung tâm đầu tư thông qua việc xem xét mức chênh lệch trong việc thực hiện các chỉ tiêu thực tế so với chỉ tiêu kế hoạch.

1.3.3. Tổ chức hệ thống báo cáo kế toán trách nhiệm

Sản phẩm cuối cùng của kế toán trách nhiệm, tổng hợp định kỳ thành quả của mỗi trung tâm trách nhiệm là báo cáo kế toán trách nhiệm. Báo cáo này phản ánh kết quả thực hiện công việc của từng trung tâm trách nhiệm thông qua các chỉ tiêu tài chính chủ yếu đạt được trong một khoảng thời gian nhất định. Mặt khác, báo cáo kế toán trách nhiệm còn chú trọng vào việc thực hiện dự toán và phân tích các chênh lệch giữa kết quả thực tế đạt được và dự toán của từng trung tâm trách nhiệm thông qua việc tính những khoản doanh thu, chi phí mà một nhà quản trị trung tâm trách nhiệm có thể kiểm soát được trong bộ phận mình, phù hợp với quyền hạn và trách nhiệm của mỗi trung tâm. Trên cơ sở đó, cung cấp thông tin cho các nhà quản lý trung tâm trách

nhiệm để điều hành bộ phận của mình được phân quyền quản lý một cách có hiệu quả; đồng thời, giúp các nhà quản trị cấp cao xem xét mức độ đóng góp của từng trung tâm trách nhiệm vào thành quả chung của toàn doanh nghiệp. Nhằm mục tiêu cung cấp thông tin kịp thời cho các nhà quản trị cấp cao, các báo cáo này cần được thực hiện thường xuyên và liên tục để nhà quản trị cấp cao có những điều chỉnh phù hợp với từng trung tâm trách nhiệm và tình hình phát triển của doanh nghiệp nhằm tăng hiệu quả hoạt động của toàn công ty. Biểu mẫu báo cáo kế toán trách nhiệm được thiết kế tùy theo phân cấp quản lý, đặc thù ngành nghề và cấu trúc tổ chức của từng doanh nghiệp cụ thể.

Hệ thống báo cáo trách nhiệm được chia thành 4 nhóm ứng với bốn trung tâm trách nhiệm:

a. Báo cáo trách nhiệm của trung tâm chi phí

Báo cáo trách nhiệm của trung tâm chi phí gồm các khoản mục chi phí dự toán, chi phí thực tế và chênh lệch giữa chi phí thực tế và dự toán. Ngoài ra, có thể phân tích các nhân tố ảnh hưởng của các khoản mục chi phí cấu thành. Các báo cáo trung tâm trách nhiệm ở cấp quản trị càng thấp thì mẫu mẫu báo cáo càng chi tiết tùy thuộc vào cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của từng doanh nghiệp nhằm kiểm soát và đánh giá trung tâm chi phí càng chính xác. Khi báo cáo lên trên cũng mang nội dung đó nhưng mang tính tổng hợp hơn. Khi đó, nhà quản trị cấp cao sẽ có thể bao quát tình hình thực hiện các mục tiêu của các bộ phận thuộc quyền quản lý của mình và trong các trường hợp cần thiết, tùy theo nhu cầu quản lý có thể yêu cầu kế toán quản trị cung cấp các báo cáo trách nhiệm chi tiết tại một bộ phận nào đó.

b. Báo cáo trách nhiệm của trung tâm doanh thu

Báo cáo trách nhiệm của trung tâm doanh thu phản ánh doanh thu dự toán, doanh thu thực tế, chênh lệch giữa doanh thu thực tế với dự toán và phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến chỉ tiêu doanh thu như số lượng, giá bán, cơ

cấu tiêu thụ. Mặt khác, việc lập báo cáo cần quan tâm đến đặc điểm của sản phẩm tiêu thụ, tổ chức hệ thống phân phối, sự phân quyền và thời gian lập các báo cáo để có thể kiểm soát được công tác tiêu thụ trong doanh nghiệp. Báo cáo trung tâm doanh thu có thể phân thành những bộ phận khác nhau như theo khu vực địa lý, chi nhánh, theo nhóm sản phẩm tiêu thụ, theo cửa hàng tiêu thụ,… tùy theo yêu cầu quản lý doanh thu của nhà quản trị. Tùy theo cơ cấu tổ chức, phân cấp quản lý và yêu cầu thông tin của nhà quản trị mà báo cáo trung tâm doanh thu chi tiết theo từng cấp độ quản lý khác nhau.

Trên cơ sở báo cáo này các nhà quản trị có thể đánh giá tình hình thực hiện doanh thu của bộ phận mình, đồng thời nắm bắt đầy đủ, kịp thời tình hình thực hiện doanh thu của toàn doanh nghiệp và có thể đưa ra các chiến lược kinh doanh phù hợp trong thời gian đến.

c. Báo cáo trách nhiệm của trung tâm lợi nhuận

Báo cáo trách nhiệm của trung tâm lợi nhuận phản ánh giá trị dự toán và giá trị thực hiện dựa trên báo cáo kết quả kinh doanh của các bộ phận giúp nhà quản trị kiểm soát được doanh thu, chi phí và lợi nhuận ở trung tâm mình phụ trách. Báo cáo trung tâm lợi nhuận sẽ cung cấp thông tin chi tiết về lợi nhuận kinh doanh của từng công ty, từng lĩnh vực kinh doanh tại từng khu vực theo phân cấp quản lý. Do đó, các nhà quản lý bộ phận sẽ kiểm soát được lợi nhuận các bộ phận thuộc phạm vi quản lý của mình. Nhà quản trị có thể đánh giá được kết quả hoạt động của đơn vị qua báo cáo thực hiện theo từng kỳ thông qua báo cáo dự toán đã được xây dựng ngay từ đầu năm.

Trên cơ sở số liệu chi tiết lợi nhuận tại các trung tâm trách nhiệm, nhà quản trị cấp cao sẽ đánh giá lợi nhuận kinh doanh, kết quả hoạt động của toàn bộ doanh nghiệp. Từ đó giúp nhà quản trị xác định được nguyên nhân còn tồn tại hay những thành quả đạt được của bộ phận mình quản lý và tập trung mọi nỗ lực nhằm nâng cao khả năng sinh lời của những bộ phận yếu kém.

d. Báo cáo trách nhiệm của trung tâm đầu tư

Báo cáo trách nhiệm của trung tâm đầu tư trình bày lợi nhuận và tình hình đầu tư tài sản cố định của doanh nghiệp theo dự toán và thực tế, nó là một báo cáo rất quan trọng đối với nhà quản trị cấp cao. Nhà quản trị thường sử dụng báo cáo thông qua các chỉ tiêu như: Tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI), Thu nhập thặng dư (RI) để đánh giá trách nhiệm của trung tâm đầu tư.

Trên cơ sở các báo cáo này, các nhà quản trị cấp cao mới có thể đánh giá một cách chính xác hiệu quả của đồng vốn đầu tư đã bỏ ra và từ đó đề ra những chiến lược kinh doanh và đưa ra những quyết định đầu tư kinh doanh đúng đắn nhằm đảm bảo sự tồn tại và phát triển cho doanh nghiệp.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Chương một đã khái quát một số kiến thức cơ bản về kế toán trách nhiệm trong doanh nghiệp như: Vai trò của kế toán trách nhiệm, sự phân cấp quản lý, mối quan hệ giữa phân cấp quản lý và kế toán trách nhiệm, các trung tâm trách nhiệm, tổ chức đánh giá thành quả của các trung tâm trách nhiệm, tổ chức hệ thống báo cáo kế toán trách nhiệm. Qua đó thấy được việc kiểm soát chi phí, doanh thu là cơ sở để kiểm soát lợi nhuận trong một doanh nghiệp. Báo cáo kế toán trách nhiệm được thiết kế theo nhiều tầng tùy vào lĩnh vực kinh doanh, địa bàn hoạt động và phân cấp quản lý của từng doanh nghiệp. Từ đó, giúp các nhà quản trị đánh giá kết quả hoạt động của từng bộ phận trong doanh nghiệp trong phạm vi công việc được phân công và tìm ra các nguyên nhân gây ra những hậu quả bất lợi về giảm doanh thu, tăng chi phí so với kế hoạch đã đề ra, đồng thời xác định được trách nhiệm của từng bộ phận, cá nhân để tăng cường kiểm soát và khắc phục kịp thời.

Đây chính là cơ sở lý luận, là tiền đề cho việc tìm hiểu thực trạng về tổ chức kế toán trách nhiệm tại Công ty Điện lực Quảng Ngãi cũng như đề xuất các ý kiến để tăng cường vận dụng kế toán trách nhiệm tại Công ty trong các chương tiếp theo.

CHƯƠNG 2
THỰC TRẠNG VỀ KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY ĐIỆN LỰC QUẢNG NGÃI

2.1. GIỚI THIỆU VỀ CÔNG TY ĐIỆN LỰC QUẢNG NGÃI

2.1.1. Đặc điểm sản xuất kinh doanh của Công ty

Công ty điện lực Quảng Ngãi là đơn vị trực thuộc tổng công ty điện lực miền Trung, được thành lập theo quyết định số 230/QĐ-EVN ngày 14/4/2010 của hội đồng quản trị tập đoàn điện lực Việt Nam.

Công ty Điện lực Quảng Ngãi có chức năng quản lý và kinh doanh điện năng phục vụ phát triển kinh tế -xã hội của tỉnh Quảng Ngãi. Cụ thể công ty có các hoạt động khác nhau liên quan đến điện, gồm sản xuất, truyền tải và phân phối điện; quản lý vận hành lưới điện phân phối; thiết kế nguồn điện và lưới điện theo phân cấp; khảo sát, thiết kế các công trình lưới điện đến 35kV; giám sát thi công các công trình lưới điện đến 35kV; xây lắp các công trình lưới điện đến 35kV; xây lắp đường dây và trạm biến thế theo phân cấp; sửa chữa, thí nghiệm các thiết bị điện đến cấp điện áp 35kV;...

Công ty có nhiệm vụ tổ chức sản xuất kinh doanh điện năng theo kế hoạch Tổng công ty Điện lực miền Trung giao, thực hiện các hợp đồng mua bán điện năng. Xây dựng các kế hoạch kinh doanh hằng năm và dài hạn, tổ chức và quản lý hoạt động kinh doanh của các đơn vị trực thuộc.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức quản lý ở Công ty

Bộ máy tổ chức của Công ty theo mô hình trực tuyến chức năng, gồm các phòng ban chức năng sau đây.

- Ban Giám đốc: Giám đốc, Phó Giám đốc phụ trách kinh doanh, Phó Giám đốc phụ trách kỹ thuật, Phó Giám đốc phụ trách đầu tư xây dựng, Kế toán trưởng.

- 13 phòng, ban chức năng; 11 Điện lực trực thuộc và 1 Đội Quản lý

vận hành lưới điện cao thế.

2.1.3. Phân cấp quản lý ngành điện

Phân cấp quản lý ngành điện, tổ chức và hoạt động của Công ty Điện lực Quảng Ngãi được quy định tại Quyết định số 2969/QĐ-EVN CPC ngày 11/5/2016 của Tổng công ty Điện lực miền Trung, cụ thể:

- Tập đoàn Điện lực Việt Nam (viết tắt là EVN) là công ty mẹ trong Tập đoàn Điện lực Quốc gia Việt Nam, được tổ chức dưới hình thức công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu theo Quyết định số 975/QĐ-TTg ngày 25/6/2010 của Thủ tướng Chính phủ.

- Tổng công ty Điện lực miền Trung (viết tắt là EVNCPC) là doanh nghiệp được tổ chức dưới hình thức công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do EVN sở hữu 100% vốn điều lệ, hoạt động theo hình thức công ty mẹ - công ty con, có tư cách pháp nhân, được thành lập theo Quyết định số 739/QĐ-BCT ngày 05/02/2010 của Bộ trưởng Bộ Công Thương.

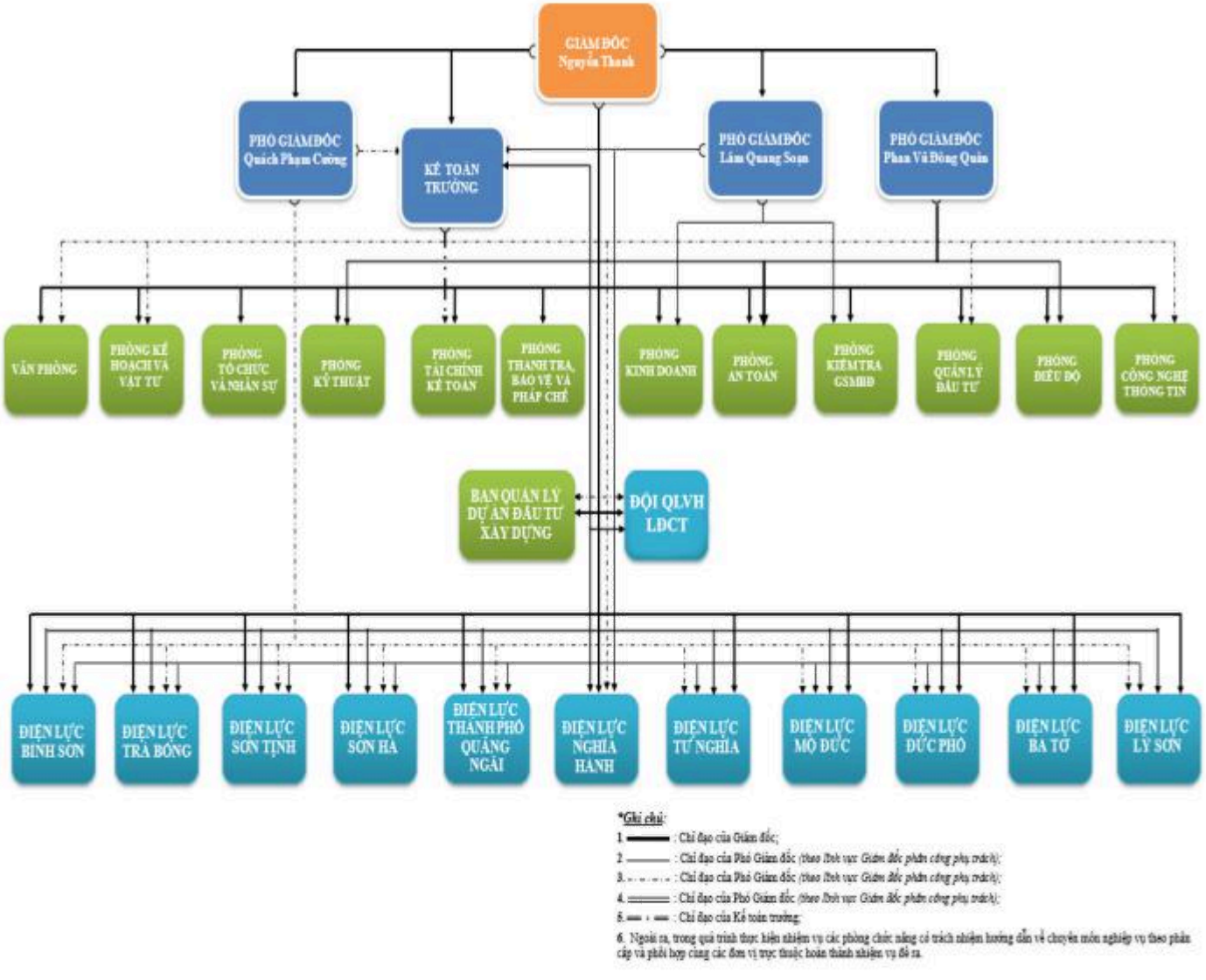
- Công ty Điện lực Quảng Ngãi (viết tắt là QNPC) là đơn vị trực thuộc EVNCPC, hạch toán phụ thuộc EVNCPC, được tổ chức và hoạt động dưới hình thức chi nhánh công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên theo quy định của Luật Doanh nghiệp và các quy định của pháp luật có liên quan. QNPC được EVNCPC giao vốn, tài sản và các nguồn lực khác; QNPC có trách nhiệm quản lý, sử dụng, bảo toàn và phát triển vốn được giao, sử dụng hợp lý các nguồn lực để tối đa hóa lợi nhuận, tích lũy đầu tư phát triển QNPC, hoàn thành các nhiệm vụ khác do EVNCPC giao, thực hiện đầy đủ nghĩa vụ với Nhà nước, với EVNCPC; được cấp giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh, có con dấu, nhãn hiệu, thương hiệu và được mở tài khoản tại các ngân hàng theo quy định của pháp luật.

- Các đơn vị trực thuộc của QNPC là các đơn vị hạch toán phụ thuộc QNPC do EVNCPC quyết định thành lập, hoạt động theo phân cấp quản lý

của EVN, EVNCPC và QNPC, có trụ sở riêng và được mở tài khoản ngân hàng để phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh tại đơn vị. Giám đốc QNPC có trách nhiệm quy định chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn của các đơn vị trực thuộc. Giám đốc các đơn vị trực thuộc QNPC là người điều hành cao nhất tại đơn vị đó, chịu trách nhiệm trước Giám đốc QNPC, trước EVNCPC và trước pháp luật về các lĩnh vực hoạt động của đơn vị theo phân cấp của QNPC.

2.1.4. Phân cấp quản lý ở Công ty

Phân cấp quản lý ở Công ty được thể hiện qua sơ đồ tổ chức cụ thể sau:



Ghi chú:

1. ——— : Chỉ đạo của Giám đốc;
2. ——— : Chỉ đạo của Phó Giám đốc *(theo lĩnh vực Giám đốc phân công phụ trách)*;
3. - - - - - : Chỉ đạo của Phó Giám đốc *(theo lĩnh vực Giám đốc phân công phụ trách)*;
4. ═══ : Chỉ đạo của Phó Giám đốc *(theo lĩnh vực Giám đốc phân công phụ trách)*;
5. — · — : Chỉ đạo của Kế toán trưởng;
6. Ngoài ra, trong quá trình thực hiện nhiệm vụ các phòng chức năng có trách nhiệm hướng dẫn về chuyên môn nghiệp vụ theo phân cấp và phối hợp cùng các đơn vị trực thuộc hoàn thành nhiệm vụ đề ra.

Sơ đồ 2.1. Phân cấp quản lý tại Công ty Điện lực Quảng Ngãi

Việc phân công nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền hạn của Ban Giám đốc, Kế toán trưởng được quy định tại Quyết định số 2268/QĐ-QNPC ngày 17/04/2019 của Công ty Điện lực Quảng Ngãi. Theo đó:

- Giám đốc Công ty là đại diện pháp nhân và là người lãnh đạo toàn diện các mặt hoạt động, có quyền điều hành cao nhất trong Công ty; chịu trách nhiệm trước pháp luật, trước Chủ tịch, Tổng Giám đốc Tổng công ty về việc thực hiện đúng và đầy đủ nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền hạn theo sự phân cấp của Tổng công ty. Cụ thể: Quyết định các chủ trương lớn về kế hoạch sản xuất kinh doanh, đầu tư xây dựng; giải quyết cấp điện các cụm công nghiệp, khu công nghiệp và khu kinh tế; định hướng về các lĩnh vực, ngành nghề hoạt động mới của Công ty; chỉ đạo công tác tổ chức cán bộ, lao động và tiền lương; chỉ đạo các hoạt động tài chính của Công ty nhằm đảm bảo sản xuất kinh doanh đạt hiệu quả;…

- Các Phó Giám đốc Công ty được Giám đốc Công ty phân công giúp Giám đốc điều hành một số lĩnh vực công tác của Công ty, được Giám đốc Công ty uỷ quyền thay mặt Giám đốc giải quyết những nội dung công việc liên quan đến lĩnh vực công tác được phân công và chịu trách nhiệm trước pháp luật và Giám đốc Công ty các nhiệm vụ đã được phân công.

Phó Giám đốc Công ty phụ trách kỹ thuật chịu trách nhiệm theo dõi và chỉ đạo thực hiện công tác kỹ thuật sản xuất, quản lý vận hành nguồn và lưới điện và an toàn - vệ sinh lao động của Công ty.

Phó Giám đốc Công ty phụ trách công tác kinh doanh chịu trách nhiệm theo dõi và chỉ đạo thực hiện công tác Kinh doanh và dịch vụ khách hàng, Kiểm tra giám sát mua bán điện, chỉ đạo điều hành toàn bộ lĩnh vực kinh doanh điện năng, chương trình điều chỉnh phụ tải điện của Công ty nhằm đảm bảo đạt tất cả các chỉ tiêu Tổng công ty giao ở mức tốt nhất.

Phó Giám đốc Công ty phụ trách công tác đầu tư xây dựng chịu trách nhiệm theo dõi và chỉ đạo thực hiện công tác đầu tư xây dựng, công tác sửa chữa lớn, sửa chữa thường xuyên nhà cửa vật kiến trúc, công tác sản xuất khác, công tác quản lý các phương tiện vận chuyển, công tác công nghệ thông tin và công tác phát triển điện mặt trời áp mái của Công ty sau khi có quyết định về chủ trương, ý kiến chỉ đạo của Giám đốc Công ty.

- Kế toán trưởng Công ty giúp Giám đốc Công ty chỉ đạo, tổ chức thực hiện công tác tài chính kế toán, thống kê của toàn Công ty; tham gia cùng Ban Giám đốc Công ty trong việc đề ra các chương trình công tác lớn trong quá trình điều hành sản xuất kinh doanh, xây dựng phương hướng phát triển của Công ty, chủ trương về đầu tư xây dựng, các giải pháp huy động vốn để đáp ứng vốn cho sản xuất kinh doanh và đầu tư xây dựng, trang bị phương tiện làm việc; mở rộng ngành nghề hoạt động, đảm bảo việc làm, cải thiện đời sống và giải quyết chế độ chính sách cho CBCNV theo đúng quy định của Nhà nước, Tập đoàn, Tổng công ty.

Việc phân công nhiệm vụ, quyền hạn các phòng, ban chức năng Công ty và mô hình tổ chức hoạt động của Đội quản lý vận hành lưới điện cao thế và các Điện lực trực thuộc, cụ thể như sau:

- Các phòng, ban chức năng Công ty: Quản lý, hướng dẫn nghiệp vụ thuộc lĩnh vực chuyên môn của phòng, ban theo quy định *(thể hiện sự phân quyền theo chức năng)*; nghiên cứu đề xuất chương trình công tác cụ thể để thực hiện đúng các quy định của cấp trên và Công ty nhằm hoàn thành nhiệm vụ của Công ty; tổ chức thực hiện, theo dõi, kiểm tra, giám sát chuyên môn thuộc lĩnh vực phòng, ban phụ trách đảm bảo hoàn thành các chỉ tiêu kinh tế, kỹ thuật của Tổng công ty giao, kịp thời phát hiện các sai sót (nếu có) để đề xuất biện pháp khắc phục.

- Các Điện lực trực thuộc: Quản lý vận hành nguồn, lưới điện phân

phối theo khu vực, địa bàn được giao *(thể hiện sự phân quyền theo chức năng và khu vực)*; thực hiện nhiệm vụ kinh doanh điện năng, chăm sóc, phát triển khách hàng trên địa bàn quản lý; thực hiện các dự án đầu tư xây dựng, sửa chữa, cải tạo, phát triển lưới điện phân phối tại địa bàn được giao quản lý; tham mưu cho Công ty và chính quyền địa phương trong công tác quy hoạch, phát triển lưới điện, an toàn hành lang lưới điện.

- Đội quản lý vận hành lưới điện cao thế: Thực hiện quản lý vận hành lưới điện 110kV (đường dây và trạm biến áp) trên địa bàn tỉnh do Công ty quản lý; thực hiện các dự án đầu tư xây dựng, thí nghiệm, sửa chữa, bảo trì, bảo dưỡng, cải tạo, phát triển lưới điện theo phân công, phân cấp của Công ty; tham mưu trong công tác quy hoạch, phát triển lưới điện, an toàn hành lang lưới điện.

Nhìn chung, sự phân cấp quản lý của Công ty khá phù hợp và cụ thể về nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền hạn gắn liền với mô hình tổ chức và hoạt động của mỗi bộ phận. Phân cấp quản lý sẽ làm tiền đề và cơ sở cho phân cấp quản lý tài chính và ứng dụng một cách hiệu quả kế toán trách nhiệm tại Công ty.

2.2. NHẬN DIỆN KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY ĐIỆN LỰC QUẢNG NGÃI

2.2.1. Tổ chức quản lý và nhận diện sự hình thành các trung tâm trách nhiệm ở Công ty

**** Ở cấp độ Công ty***

Công ty điện lực Quảng Ngãi trực thuộc Tổng công ty Điện lực miền Trung, được phân quyền theo khu vực quản lý vận hành lưới điện, là đơn vị hạch toán phụ thuộc Tổng công ty. Công ty được phân cấp quản lý tài chính từ Tổng công ty Điện lực miền Trung, được quy định trong Quy chế quản lý tài sản và nguồn vốn trong Tập đoàn Điện lực Quốc gia Việt Nam, ban hành

kèm theo Quyết định số 323/QĐ-EVN ngày 10/12/2018 của Tập đoàn Điện lực Việt Nam.

Về phân cấp quyết định đầu tư xây dựng: Căn cứ Quyết định số 220/QĐ-EVNCPC ngày 11/01/2018 của EVN CPC về việc sửa đổi, bổ sung một số điều của Quyết định số 1095/QĐ-EVNCPC ngày 23/02/2016 của EVN CPC về ban hành "Quy chế phân cấp quyết định đầu tư và thực hiện đầu tư xây dựng trong Tổng công ty Điện lực Miền Trung", công ty điện lực Quảng Ngãi được phân cấp quyết định đầu tư xây dựng đối với các dự án có tổng mức đầu tư không quá 50 tỷ đồng và không vượt quá giá trị dự án nhóm C được quy định tại Điều 9, 10 Luật Đầu tư công số 49/2014/QH13 ngày 18/6/2014 của Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam. Đồng thời, có trách nhiệm tự kiểm tra và giám sát tình hình thực hiện kế hoạch ĐTXD được giao của đơn vị mình.

Về phân cấp quyền quyết định mua sắm tài sản cố định: Trên cơ sở danh mục và nguồn vốn của TSCĐ mua sắm trong năm được EVN CPC phê duyệt, kế hoạch tổng thể EVN CPC giao, công ty tổ chức triển khai thực hiện kế hoạch mua sắm TSCĐ.

Về quản lý vận hành tài sản cố định: TSCĐ của ngành điện có những đặc trưng riêng và khối lượng rất lớn bao gồm nguồn diesel phát điện, lưới điện (đường dây cao áp, trung áp, hạ áp, trạm biến áp cao áp, trạm biến áp phân phối và các thiết bị trên lưới điện), thiết bị đo lường, phương tiện ô tô, nhà cửa vật kiến trúc và các máy móc thiết khác. Công ty có trách nhiệm tổ chức ghi chép, theo dõi biến động tăng giảm, trích khấu hao TSCĐ theo phương pháp khấu hao đường thẳng theo quy định, quản lý vận hành TSCĐ, lập kế hoạch sữa chữa lớn TSCĐ đúng tính chất công trình, quy định về công tác sửa chữa lớn và phù hợp với kế hoạch vốn sửa chữa lớn được EVN CPC phân bổ cho các đơn vị, đồng thời sử dụng hiệu quả và đúng mục đích nguồn

vốn sữa chữa lớn TSCĐ. Đối với các TSCĐ hư hỏng, không cần dùng, tổ chức thanh lý theo phân cấp của Tổng công ty. Đối với các TSCĐ thuộc diện thanh xử lý có nguyên giá từ 500 triệu đồng trở xuống mà không phải TSCĐ thuộc hệ thống điện như: đường dây, trạm biến áp, máy phát điện,… các đơn vị tự thực hiện thanh xử lý, đảm bảo bảo toàn vốn theo quy định.

Về quản lý công nợ: Nợ phải thu và phải trả chiếm một tỷ trọng lớn trong tổng giá trị tài sản và nguồn vốn của đơn vị. Công ty có trách nhiệm theo dõi, đôn đốc thu hồi nợ, nhất là xử lý các khoản nợ khó đòi hoạt động khác theo đúng quy định của Nhà nước nhằm bảo vệ an toàn tài sản, nguồn vốn kinh doanh, trên cơ sở đó nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, cân đối thu chi trong sản xuất kinh doanh và xây dựng cơ bản. Đồng thời, theo dõi chi tiết các khoản phải trả khách hàng và các khoản phải thu, phải trả công nợ nội bộ với Tổng công ty theo đúng quy định.

Công ty điện lực Quảng Ngãi được Tổng công ty Điện lực miền Trung giao vốn để quản lý và sử dụng thông qua việc xây dựng kế hoạch, bổ sung, điều chỉnh kế hoạch trình EVN CPC phê duyệt hàng năm. Trên cơ sở đó, EVN CPC giao kế hoạch cho các công ty trực thuộc. Công ty chịu trách nhiệm trước pháp luật và EVN CPC về kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh và đầu tư xây dựng của đơn vị, đảm bảo hiệu quả đầu tư, đảm bảo bảo toàn và phát triển vốn được giao, đồng thời được huy động vốn để phục vụ công tác sản xuất kinh doanh. EVN CPC sẽ theo dõi, đánh giá và kiểm tra thực hiện kế hoạch. Các đặc điểm trên thể hiện ở cấp độ công ty đã hình thành một vài thuộc tính của trung tâm đầu tư.

Về quản lý doanh thu, chi phí và lợi nhuận của hoạt động kinh doanh: Doanh thu hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty từ hoạt động sản xuất kinh doanh điện; hoạt động kinh doanh khác ngoài điện như: khảo sát thiết kế công trình điện, xây lắp điện, mắc dây đặt đèn, thí nghiệm, hoạt động cho

thuê cột điện, cho thuê máy phát điện, máy biến áp, hoạt động quản lý dây, cáp viễn thông và thông tin của các đơn vị khác treo trên cột điện, hoạt động thanh lý, nhượng bán tài sản liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh điện; doanh thu từ lãi tiền gửi ngân hàng, chi phí lãi vay liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh điện; …

Đối với hoạt động kinh doanh điện: Công ty thực hiện thanh toán tiền mua điện cho Tổng công ty theo hóa đơn tiền điện hàng tháng định kỳ theo quy định; đảm bảo nguyên tắc cuối tháng công ty chuyển hết tiền điện về Tổng công ty, số dư tiền gửi tại các ngân hàng của công ty không được có số dư vượt quá mức quy định vào ngày cuối tháng.

Đối với hoạt động khác ngoài sản xuất kinh doanh điện: Hàng quý, Công ty nộp toàn bộ lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp đối với hoạt động cung cấp hàng hóa, sản phẩm, dịch vụ, hoạt động tài chính, hoạt động khác ngoài sản xuất kinh doanh điện về Tổng công ty.

Công ty có trách nhiệm tăng doanh thu kinh doanh điện thông qua việc tăng sản lượng điện thương phẩm và áp giá bán điện đúng theo đối tượng quy định tại Thông tư số 16/2014/TT-BCT ngày 29/5/2014 của Bộ trưởng Bộ Công Thương về thực hiện giá bán điện, đồng thời tăng doanh thu thực hiện các hoạt động khác sản xuất kinh doanh điện.

Hàng năm, Công ty xây dựng kế hoạch giá mua điện trình EVN CPC phê duyệt. EVN CPC có Quyết định giao cho Công ty giá mua điện nội bộ. Cụ thể, năm 2019, EVN CPC có Quyết định số 947/QĐ-EVNCPC ngày 11/02/2019 về việc giá bán điện nội bộ năm 2019 cho Công ty Điện lực Quảng Ngãi. Giá mua điện nội bộ được xác định theo nguyên tắc lợi nhuận bằng 0, khi đó, doanh thu bằng chi phí. Trong đó: Doanh thu được xác định trên cơ sở sản lượng điện thương phẩm và giá bán điện thương phẩm bình quân; Chi phí gồm chi phí mua điện nội bộ (được xác định trên cơ sở giá mua

điện nội bộ và sản lượng điện mua nội bộ EVN CPC) và chi phí phân phối điện (gồm: Chi phí nhiên liệu, chi phí vật liệu theo định mức, chi phí khấu hao TSCĐ, chi phí sửa chữa lớn, chi phí tiền lương và các khoản trích theo lương, chi phí phát triển khách hàng,…). Công ty có trách nhiệm tăng doanh thu, giảm tổn thất, tiết kiệm chi phí và hoàn thành kế hoạch tài chính Tổng công ty giao.

Do Công ty Điện lực Quảng Ngãi là đơn vị hạch toán phụ thuộc Tổng công ty nên lãi/lỗ hoạt động sản xuất kinh doanh điện và hoạt động kinh doanh khác ngoài điện, sau khi thực hiện nộp các nghĩa vụ thuế cho Nhà nước thì nộp toàn bộ về EVN CPC và EVN CPC trích theo tỷ lệ và cấp về cho Công ty.

Trên cơ sở tổ chức quản lý và phân cấp quản lý tài chính, công ty được nhận diện là trung tâm chi phí, trung tâm doanh thu và có một vài thuộc tính của trung tâm đầu tư. Theo đó, giám đốc công ty được phân cấp quản lý, chịu trách nhiệm, kiểm soát doanh thu, chi phí và thực hiện đầu tư xây dựng theo phân cấp và quyết định về việc huy động vốn sử dụng cho đầu tư kinh doanh của Công ty.

**** Ở cấp độ các Điện lực trực thuộc (11 Điện lực trực thuộc)***

Trong phạm vi Công ty, các Điện lực trực thuộc được phân cấp quản lý tài chính và thực hiện theo Quy định quản lý tài chính áp dụng trong Công ty Điện lực Quảng Ngãi ban hành kèm theo Quyết định số 4106/QĐ-QNPC ngày 11/8/2017.

Quản lý, sử dụng tài sản

- Tài sản cố định: Các Điện lực trực thuộc chịu trách nhiệm bảo quản, khai thác sử dụng, quản lý vận hành TSCĐ hiệu quả, đúng mục đích và không được giao vốn trực tiếp. Các đơn vị chỉ mở sổ theo dõi tài sản về mặt hiện vật, không theo dõi giá trị tài sản, không trích khấu hao TSCĐ, theo dõi, cập nhật

vào sổ sách các tài sản khi có Quyết định điều động tài sản giữa các Điện lực trực thuộc Công ty. Căn cứ thực tế quản lý vận hành tài sản, các Điện lực trực thuộc lập kế hoạch sửa chữa lớn hay cải tạo nâng cấp TSCĐ, các chi phí này khi phát sinh Phòng TCKT Công ty theo dõi và hạch toán.

- Nợ phải thu: Các Điện lực trực thuộc là đơn vị trực tiếp theo dõi và tổ chức quản lý nợ phải thu tiền điện của khách hàng, nợ phải thu thuê bao quản lý vận hành do đơn vị quản lý. Ngày 02 hàng tháng lập biên bản đối chiếu tiền điện, tiền công suất phản kháng phát sinh trong tháng gửi về Phòng Kinh doanh Công ty. Phòng Kinh doanh có trách nhiệm kiểm soát trên chương trình CMIS và chốt số liệu với các điện lực, sau đó gửi về phòng Tài chính kế toán để đối chiếu và ký số liệu đối chiếu 3 bên. Đối với nợ phải thu tiền điện, định kỳ (quý, năm) tổ chức kiểm kê, đối chiếu công nợ và lập hồ sơ khoanh nợ khó đòi, nợ không có khả năng thanh toán của từng khách hàng theo đúng hướng dẫn của Phòng Kinh doanh Công ty và báo cáo về Công ty.

Đối với các hoạt động kinh doanh dịch vụ khác, như: Lắp đặt sau công tơ, thuê bao quản lý vận hành,…; các điện lực trực thuộc là đơn vị trực tiếp theo dõi quản lý, từ khâu đàm phán ký hợp đồng, đến khâu nghiệm thu, thanh lý, thu tiền và theo dõi công tác thu hồi nợ các hoạt động trên khi phát sinh.

- Vật tư thiết bị: Khi các Điện lực trực thuộc có nhu cầu vật tư, căn cứ kế hoạch vật tư thiết bị của các Điện lực trực thuộc, tồn kho tại kho các Điện lực trực thuộc và kho Công ty; Công ty thực hiện điều động từ kho này sang kho khác trong nội bộ Công ty. Trường hợp không có tồn kho, công ty thực hiện mua sắm vật tư thiết bị theo phân cấp được quy định trong Quy trình thực hiện công tác mua sắm vật tư, thiết bị phục vụ sản xuất kinh doanh ban hành kèm theo Quyết định số 1500/QĐ-EVN CPC ngày 02/4/2014 của EVNCPC; các Điện lực trực thuộc thực hiện mua sắm vật tư thiết bị theo phân cấp thực hiện theo Quy định mua sắm vật tư thiết bị ban hành kèm theo

Quyết định số 3655/QĐ-QNPC ngày 19/7/2017 của Công ty Điện lực Quảng Ngãi.

Quản lý doanh thu, chi phí

- Quản lý doanh thu:

Công ty giao cho các Điện lực trực thuộc quản lý, theo dõi các khoản thu về hoạt động kinh doanh điện và hoạt động kinh doanh khác, gồm: Thu tiền điện, tiền công suất phản kháng, nộp cược tiền điện của khách hàng; thu tiền mắc dây đặt đèn; tiền đóng cắt điện; bồi thường công tơ, vi phạm hợp đồng sử dụng điện, thuê bao quản lý vận hành,…

Doanh thu hoạt động kinh doanh điện: Hàng tháng, thực hiện theo quy trình kinh doanh điện năng, các Điện lực có nhiệm vụ ghi số công tơ, xác định sản lượng tiêu thụ của từng khách hàng và gửi dữ liệu về Công ty, Công ty phát hành hóa đơn theo đơn giá do Nhà nước qui định và giao toàn bộ doanh thu theo hóa đơn phát hành kèm theo bảng kê hóa đơn, dữ liệu hóa đơn, biên nhận thanh toán chi tiết khách hàng (theo từng lộ trình) cho từng Điện lực để thực hiện công tác thu nợ. Các điện lực quản lý thu đủ và kịp thời theo số phát sinh cho mỗi kỳ ra hóa đơn, không thu dồn vào cuối tháng làm ảnh hưởng kế hoạch chi tiêu đầu tháng của Công ty, có trách nhiệm quản lý chặt chẽ nguồn tiền thu và nộp kịp thời vào tài khoản của điện lực theo đúng quy định và phải đảm bảo mức tồn quỹ tiền mặt hàng ngày không quá 20 triệu đồng, riêng tại thời điểm 31/12 hàng năm, không để tồn quỹ tiền mặt. Căn cứ bảng tổng hợp doanh thu tiền điện theo từng điện lực do Phòng Kinh doanh cung cấp, Phòng TCKT Công ty thực hiện hạch toán doanh thu tập trung tại Công ty.

Doanh thu công suất phản kháng và hoạt động kinh doanh khác: Các Điện lực thực hiện xuất hóa đơn trên chương trình VAT và cập nhật dữ liệu qua phần mềm ERP để ghi nhận doanh thu và thuế giá trị giá tăng chi tiết theo từng hóa đơn phát sinh.

- Quản lý chi phí:

Công ty giao cho các Điện lực trực thuộc tự thực hiện chi tiêu các khoản theo phân cấp, tất cả các khoản thanh toán phải đảm bảo các thủ tục pháp lý, có hoá đơn, chứng từ hợp pháp theo quy định của pháp luật và Quy định quản lý tài chính do Công ty ban hành, bao gồm: Thanh toán tiền mua vật tư, hàng hoá do đơn vị tự mua theo danh mục phân cấp (nhỏ hơn 30 triệu đồng trên 1 lần mua /1 gói thầu); …. Chi phí được chi theo các mức chi tiêu nội bộ do Công ty giao về chế độ công tác phí, chi tiêu tiếp khách; chế độ sử dụng điện thoại, điện, nước; chi tiêu hội nghị, đào tạo bồi dưỡng nghề, thi nâng bậc; chi phí văn phòng phẩm; chi phí sử dụng thông tin, tập san, báo chí; quản lý chi tiêu và mua sắm trang bị; chi phí xăng dầu; chế độ khám sức khoẻ định kỳ và thuốc chữa bệnh,… Đây là các khoản chi phí phát sinh thường xuyên và yêu cầu hàng tháng phải lập kế hoạch và thanh quyết toán căn cứ định mức chi phí theo chi tiêu nội bộ và kế hoạch mua sắm đã được Công ty duyệt trong tháng.

Các Điện lực trực thuộc được phân cấp quản lý tương ứng với từng khu vực, địa bàn quản lý vận hành nguồn và lưới điện phân phối. Dựa vào đặc điểm chi phí được chi theo các mức chi tiêu nội bộ do Công ty giao, các Điện lực trực thuộc đã thể hiện được bước đầu hình thành trung tâm chi phí; doanh thu sản xuất được theo dõi ở từng điện lực, doanh thu hoạt động sản xuất kinh donah điện được hạch toán tập trung tại công ty, do đó trung tâm doanh thu hình thành không đầy đủ. Trên cơ sở đó thấy được việc hình thành trung tâm lợi nhuận là không rõ nét.

**** Các phòng, ban chức năng và Đội Quản lý vận hành lưới điện cao thế:***

Các phòng, ban chức năng công ty và Đội Quản lý vận hành lưới điện cao thế được phân quyền theo chức năng của công việc, theo từng lĩnh vực

theo khu vực quản lý vận hành.

Căn cứ các quy định quản lý các khoản chi tiêu nội bộ của Công ty và Quy trình mua sắm vật tư theo phân cấp của Công ty đã ban hành, kế toán các Điện lực trực thuộc hướng dẫn các bộ phận liên quan thực hiện theo đúng quy định và chịu trách nhiệm về tính pháp lý của hồ sơ, chứng từ tại đơn vị; chứng từ phải đúng theo chế độ quy định của Công ty, đồng thời phản ánh đúng thực tế nội dung kinh tế phát sinh và sử dụng đúng mục đích phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh trong Công ty. Các đơn vị chịu trách nhiệm về tính trung thực của chứng từ, nghiệp vụ phát sinh, quyết toán đầy đủ, kịp thời và lưu trữ chứng từ theo đúng quy định. Hàng tháng, kế toán các Điện lực trực thuộc tổng hợp tất cả chứng từ chi đã thực hiện và bảng tổng hợp quyết toán các khoản thu, chi gửi về phòng Tài chính kế toán Công ty để thực hiện kiểm tra và trình duyệt quyết toán kèm theo chi tiết chứng từ chuyển tiền về Công ty.

Đối với các phòng, ban chức năng và Đội Quản lý vận hành lưới điện cao thế có trách nhiệm tập hợp các chứng từ gốc (gồm: hóa đơn, dự trù kinh phí mua sắm, …) đúng theo chế độ quy định của Công ty, đồng thời đảm bảo đúng thực tế nội dung kinh tế phát sinh và sử dụng đúng mục đích phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh trong Công ty. Toàn bộ hồ sơ này được gửi về phòng Tài chính kế toán Công ty để kiểm tra, trình duyệt thanh toán, chi tiền, hạch toán và theo dõi các đối tượng công nợ.

Phòng Tài chính kế toán tại Công ty tổ chức ghi chép, tính toán, hạch toán, định khoản và phản ánh một cách kịp thời, trung thực và đầy đủ các yếu tố chi phí, bao gồm: Chi phí nguyên vật liệu trực tiếp, chi phí chung (khấu hao TSCĐ, chi phí tiền lương bộ phận quản lý, bảo hiểm xã hội,…) theo đúng quy định hiện hành của Nhà nước và của Tổng công ty; theo dõi toàn bộ nghiệp vụ phát sinh và tình hình biến động của vật tư, tài sản, tiền vốn, doanh thu và xác định kết quả sản xuất kinh doanh của toàn Công ty; kiểm tra công

tác tài chính của các Điện lực trực thuộc. Báo cáo tài chính, báo cáo quản trị, báo cáo thống kê định kỳ được lập và gửi đúng hạn theo quy định hiện hành của Nhà nước và của Tổng công ty.

2.2.3. Đánh giá thành quả của các trung tâm trách nhiệm tại Công ty

a. Ở cấp độ Công ty

Việc đánh giá thành quả tại Công ty Điện lực Quảng Ngãi được dựa trên cơ sở các phân cấp quản lý tài chính của EVN CPC cho Công ty và được thực hiện theo Quy định xét chấm điểm quí, năm và xét điểm thi đua năm đối với các đơn vị thành viên và các ban trong EVNCPC được ban hành kèm theo Quyết định số 4689/QĐ-EVNCPC ngày 29/5/2019 của Tổng công ty Điện lực miền Trung thông qua các chỉ tiêu, cụ thể như sau:

*** Chỉ tiêu về công tác tài chính đánh giá thành quả của trung tâm chi phí**

Chỉ tiêu 1: Định mức chi phí giao cho các Công ty Điện lực được xây dựng trong phạm vi định mức chi phí Tập đoàn giao cho Tổng công ty và căn cứ vào quy mô quản lý của các Công ty Điện lực, gồm các chỉ tiêu: số km đường dây, số trạm biến áp, số khách hàng, số lao động bình quân, sản lượng điện thương phẩm. Điểm chuẩn của định mức chi phí là 20 điểm, tăng 1% so với định mức chi phí được giao trừ 0,1 điểm, giảm 1% so với định mức chi phí được giao cộng 0,3 điểm.

Chỉ tiêu 2: Nộp tiền về Tổng công ty/ Thanh toán tiền mua điện theo hóa đơn với điểm chuẩn là 20 điểm. Trường hợp đạt nhỏ hơn <100% thì giảm 1% trừ 0,3 điểm.

Chỉ tiêu 3: Thanh xử lý TSCĐ: Tỷ lệ thực hiện thanh xử lý TSCĐ được xác định trên cơ sở số thực hiện trong Quý trên cho số kế hoạch (số kiểm kê ngày 01.01.N – số lũy kế thực hiện các quý trước) nhân cho điểm chuẩn (5 điểm). Nếu số kế hoạch bằng 0 thì tỷ lệ thực hiện được tính 100%.

Chỉ tiêu 4: Chấp hành chế độ, quy định của Tổng công ty và Nhà nước có điểm chuẩn là 10 điểm. Điểm trừ cho mỗi vi phạm tùy theo mức độ vi phạm trên văn bản, soát xét của Tổng công ty và không vượt quá điểm chuẩn. Vi phạm mới trừ 0,2 điểm đến 2 điểm trên mỗi vi phạm tùy theo mức độ vi phạm. Trường hợp vi phạm lặp lại Tổng công ty đã trừ điểm thi đua các quý hoặc năm trước; Tổng công ty đã thông báo bằng văn bản cho đơn vị hoặc tồn tại của các đoàn thanh kiểm tra/ kiểm toán đã nêu sẽ trừ từ 0,5 đến 3 điểm cho mỗi lần vi phạm. Đồng thời, số dư tiền gửi ngân hàng vào ngày cuối tháng tại Công ty Điện lực Quảng Ngãi không vượt quá 4,8 tỷ đồng theo quy định tại Văn bản số 3721/EVNCPC-TCKT ngày 13/06/2016; trường hợp vi phạm số dư tiền gửi mỗi tháng trừ 1 điểm.

Chỉ tiêu 5: báo cáo tài chính dựa trên 2 chỉ tiêu thời gian nộp và chất lượng báo cáo. Theo quy định thời gian nộp báo cáo tài chính quý và năm trước ngày 05 của tháng đầu quý sau với điểm chuẩn 7,5 điểm; trường hợp trễ 01 ngày trừ 0,5 điểm, trễ từ 5 ngày trở lên 0 điểm, điểm trừ không vượt quá điểm chuẩn, sớm 01 ngày cộng 1 điểm với điều kiện báo cáo đạt chất lượng (đủ biểu theo quy định, số liệu lên biểu đúng). Về chất lượng báo cáo tài chính, thiếu 1 biểu hoặc số liệu biểu lên sai trừ 0,3 điểm trên mỗi biểu thiếu (hoặc sai) cho mỗi lần thiếu (hoặc sai), điểm trừ không vượt quá điểm chuẩn; báo cáo nộp 1 lần đúng thời gian quy định, không điều chỉnh số liệu, mẫu biểu thưởng 1 điểm.

*** Chỉ tiêu về công tác tài chính đánh giá thành quả một số thuộc tính của trung tâm đầu tư**

Chỉ tiêu 1: Thanh toán khối lượng đầu tư xây dựng được xác định bằng tỷ lệ thực hiện nhân với điểm chuẩn là 10 điểm. Tỷ lệ thực hiện = giá trị giải ngân /(Giá trị trên phiếu giá *0,9). Điểm chấm không vượt quá điểm chuẩn.

Chỉ tiêu 2: Quyết toán vốn đầu tư hoàn thành, trường hợp không có

công trình quá hạn thì được chấm 10 điểm (điểm chuẩn). Điểm trừ được xác định theo công thức:

Điểm trừ = 1/3*Điểm chuẩn*((n1*t1)+ (n2*t2)+….)/(N+n1*(t1-1)+ +n2*(t2-1)+…)

Trong đó,

N: số công trình đã hoàn thành (bao gồm công trình đã phê duyệt và chưa phê duyệt)

n: Số công trình chậm phê duyệt (bao gồm đã phê duyệt và chưa phê duyệt)

t: Thời gian chậm phê duyệt (tháng)

Ngoài những thành tích đặc biệt nổi trội (triển khai nhiệm vụ đột xuất về TCKT của TCT, thực hiện tốt trong công tác thanh kiểm tra,…) hoặc vi phạm khuyết điểm nghiêm trọng mà các chỉ tiêu chấm chưa có thì khi chấm điểm Ban TCKT xem xét để quyết định điểm cộng, trừ tối đa 5 điểm mỗi nội dung thưởng/phạt.

*** Chỉ tiêu liên quan đến việc kiểm soát doanh thu, đánh giá thành quả một số thuộc tính của trung tâm doanh thu**

Chỉ tiêu 1: chỉ tiêu sản lượng điện thương phẩm có điểm chuẩn là 02 điểm. Trường hợp thực hiện đạt được kế hoạch giao thì đạt điểm chuẩn, trường hợp tăng hoặc giảm so với kế hoạch thì cứ tăng hoặc giảm 1% so với kế hoạch thì sẽ tăng hoặc giảm 0,15 điểm.

Chỉ tiêu 2: chỉ tiêu giá bán điện thực hiện đạt kế hoạch, đạt điểm chuẩn là 04 điểm. Trường hợp tăng hoặc giảm 01 đồng so với kế hoạch thì sẽ tăng hoặc giảm 0,2 điểm.

Chỉ tiêu 3: Thanh xử lý nợ phải thu khó đòi (công nợ sản xuất khác) được xác định trên cơ sở số thực hiện trong quý trên cho số kế hoạch (số kiểm kê ngày 01.01.N – số lũy kế thực hiện các quý trước) nhân cho điểm chuẩn (5

điểm). Số thực trong quý bao gồm số thu được cộng số xóa nợ đúng thủ tục cộng số nợ đã chuyển hồ sơ ra Tòa án. Nếu số kế hoạch bằng 0 thì tỷ lệ thực hiện được tính 100%. Trường hợp Công ty còn nợ trên 03 năm thì 0 điểm.

b. Tại các điện lực trực thuộc

Căn cứ phân cấp quản lý tài chính của Công ty cho các điện lực trực thuộc, các điện lực trực thuộc là trung tâm chi phí. Việc đánh giá thành quả của trung tâm chi phí được thực hiện theo Quy chế xét điểm thi đua hàng tháng được ban hành kèm theo Quyết định số 6236/QĐ-QNPC ngày 11/11/2014 của Công ty Điện lực Quảng Ngãi thông qua các chỉ tiêu tài chính. Tổng điểm công tác tài chính tại các Điện lực trực thuộc là 5 điểm, cụ thể như sau:

Chỉ tiêu 1: Thực hiện tốt các quy định quản lý tài chính theo phân cấp với điểm chuẩn là 3 điểm. Trường hợp chậm trễ, làm ảnh hưởng chung đến công tác tài chính của Công ty thì trừ 1 điểm cho mỗi vụ; làm thất thoát, biển thủ hoặc thu nộp tiền không kịp thời theo đúng quy định thì trừ 2 điểm cho mỗi vụ. Điểm trừ tối đa là 3 điểm.

Chỉ tiêu 2: Thực hiện chi phí theo các định mức chi phí được giao với điểm chuẩn là 2 điểm. Trường hợp lãng phí, thực hiện sai quy định hoặc vượt các định mức trừ 1 điểm trên mỗi vụ. Điểm trừ tối đa là 2 điểm.

c. Tại các phòng, ban chức năng và Đội Quản lý vận hành lưới điện cao thế

Không thực hiện đánh giá thành quả vì việc kiểm soát và thực hiện công tác tài chính được thực hiện tập trung tại Phòng Tài chính kế toán Công ty.

2.2.4. Hệ thống báo cáo kế toán trách nhiệm tại Công ty

a. Báo cáo ở cấp độ Công ty:

Chỉ tiêu định mức chi phí: căn cứ vào định mức chi phí phân phối điện

giao cho Công ty Điện lực Quảng Ngãi theo Quyết định số 7880/QĐ-EVNCPC ngày 14/09/2018 của Tổng công ty Điện lực miền Trung về việc phê duyệt định mức chi phí phân phối năm 2018 trong Tổng công ty Điện lực miền Trung, cuối quý căn cứ Báo cáo chi phí sản xuất kinh doanh điện theo yếu tố từng quý, phòng Tài chính kế toán Công ty thực hiện tổng hợp báo cáo thực hiện định mức chi phí cho Tổng công ty theo từng khoản mục định mức chi phí Tổng công ty giao, cụ thể:

Bảng 2.1. Báo cáo thực hiện định mức chi phí quý 1 năm 2019

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Thực hiện	Loại trừ chênh lệch công tơ điện tử do phân bổ 50% (ĐMCP xây dựng phân bổ 5 năm)	Thực hiện sau loại trừ	Thực hiện (đ/kWh)	ĐMCP theo QĐ 7880 ngày 14/9/2018 (đ/kWh)	TH/ĐM EVN CPC (%)
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7=6/TP**	**8**	**9=7/8**
I	**Sản lượng điện thương phẩm**	**Tr kWh**	**278,816**					
II	**Chi phí theo định mức**	**Tr đồng**	**13.511**	**1.236**	**12.275**	**44,03**	**58,96**	**74,67%**
1	Vật liệu	-	1.368	711	657	2,36	13,61	
2	Dịch vụ mua ngoài	-	3.040	256	2.785	9,99	6,37	
3	Bằng tiền khác	-	2.693	270	2.423	8,69	13,03	
4	Chi phí phát triển khách hàng	-	1.501		1.501	5,38	5,79	
5	Chi phí CSKH	-	288		288	1,03	2,36	

6	Chi phí bán lẻ điện năng	-	2.335		2.335	8,38	7,31	
7	Chi phí công tơ điện tử	-	2.155	-	2.155	7,73	6,32	
8	Chi phí kiểm định công tơ, TU TI	-	131		131	0,47	4,17	

(Nguồn: Công ty Điện lực Quảng Ngãi)

Căn cứ Báo cáo kết quả thực hiện định mức chi phí quý 1 năm 2019 để xác định điểm thực hiện định mức chi phí của Công ty cụ thể: % thực hiện định mức chi phí so với định mức chi phí Tổng công ty giao đạt **74,67%**, giảm 25,33% tương ứng 7,6 điểm cộng. Tổng điểm đạt được khi thực hiện chỉ tiêu định mức chi phí là 27,6 điểm.

Chỉ tiêu nộp tiền về Tổng công ty: yêu cầu số dư tiền gửi ngân hàng vào ngày cuối tháng tại Công ty Điện lực Quảng Ngãi không được vượt quá 4,8 tỷ đồng. Tổng công ty yêu cầu báo cáo số liệu liên quan đến chỉ tiêu nộp tiền về Tổng công ty theo báo cáo sau:

Bảng 2.2. Bảng tổng hợp tiền nộp Tổng công ty quý 1 năm 2019

ĐVT: Triệu đồng

Nội dung	Quý 1	Lũy kế năm 2019
1.Số đã nộp :	481.083	481.083
2.Số phải nộp :	475.126	475.126
Trong đó :		
_Tiền điện :	427.006	427.006
_ Khấu hao thực hiện :	65.158	65.158
_ Lãi lỗ :	- 40.850	- 40.850
_TCT cấp chi phí sản xuất :	30.383	30.383
_Mua sắm tập trung :	- 3	- 3

_Dư nợ tiền điện (TK131111) tại 31/12/2018:	1.110	1.110
_Dư nợ tiền điện (TK131111) tại 31/03/2019:	7.678	7.678
3. Số dư ngân hàng		
_ Số dư ngân hàng ngày 31/1/2019	3.231	3.231
_ Số dư ngân hàng ngày 28/02/2019	3.641	3.641
_ Số dư ngân hàng ngày 31/3/2019	3.106	3.106

(Nguồn: Công ty Điện lực Quảng Ngãi)

Bảng số liệu được lập căn cứ vào Sổ theo dõi tổng hợp đối tượng theo tài khoản 1121 (Tiền gửi ngân hàng), Sổ theo dõi tổng hợp đối tượng theo tài khoản 1311 (Phải thu khách hàng tiền điện kinh doanh), Sổ theo dõi tổng hợp đối tượng theo tài khoản 3363111 (Phải trả nội bộ giữa Tổng công ty với các đơn vị trực thuộc - Doanh thu tiền điện) thể hiện Tổng chi phí sản xuất Tổng công ty cấp cho công ty thông qua việc cấp vật tư, thiết bị,…, Báo cáo trích khấu hao và tính hao mòn tài sản cố định thể hiện chi phí khấu hao tài sản cố định dùng trong sản xuất kinh doanh điện và Báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh điện quý.

Thông qua báo cáo này Công ty xác định được số dư tiền gửi ngân hàng vào ngày cuối tháng tại Công ty không vượt quá 4,8 tỷ đồng. Số tiền phải nộp về Tổng công ty lớn hơn số tiền đã nộp. Trường hợp số tiền phải nộp về Tổng công ty nhỏ hơn số tiền đã nộp, Công ty phải thực hiện giải trình.

Chỉ tiêu thanh xử lý TSCĐ: căn cứ số liệu kiểm kê TSCĐ ngày 01.01.N, cuối mỗi quý công ty thực hiện báo cáo danh mục thanh xử lý TSCĐ theo kế hoạch. Quý 1 năm 2019, Công ty Điện lực Quảng Ngãi báo cáo tình hình thực hiện thanh lý tài sản cố định đến thời điểm cuối quý 1 năm 2019 theo số liệu kiểm kê TSCĐ lúc 0h ngày 01.01.2019, cụ thể như sau:

Bảng 2.3. Báo cáo danh mục thanh xử lý TSCĐ theo kế hoạch quý I/2019 của đơn vị thành viên

(Theo sổ Kiểm kê lúc 0h ngày 01/01/2019)

ĐVT: Đồng

STT	Tên Tài sản	Mã Tài sản	Theo sổ kế toán		Tình trạng (Đã TXL / Chưa TXL)	Giá trị dự kiến thu hồi (đã gồm thuế GTGT)	Giá trị thu được	Đơn vị thẩm định giá	Đơn vị tư vấn bán đấu giá	Đơn vị được mua TS thanh lý	Quyết định TXL TSCĐ.	Ghi chú
			Nguyên giá	Giá trị còn lại								
	PC QUẢNG NGÃI											
1	MBA 100kVA-05001-XN Cơ điện Dăm gỗ 6-DP	1.21304212.0006374	164.943.535	33.596.221	Những tài sản này vay vốn thuộc dự án REII, Chưa trả hết nợ vay							
2	MBA 160kVA-60616078-2-THIBIDI/VN TBA Bình Thới 6 (REII)-DP	1.21304218.0006357	73.214.157	19.213.035								
3	MBA 50kVA-20152069-2-THIBIDI/VN TBA Tịnh Bình 5 (DA REII)-DP	1.21304208.0006346	74.109.494	9.932.520								

STT	Tên Tài sản	Mã Tài sản	Theo sổ kế toán		Tình trạng (Đã TXL / Chưa TXL)	Giá trị dự kiến thu hồi (đã gồm thuế GTGT)	Giá trị thu được	Đơn vị thẩm định giá	Đơn vị tư vấn bán đấu giá	Đơn vị được mua TS thanh lý	Quyết định TXL TSCĐ.	Ghi chú
			Nguyên giá	Giá trị còn lại								
4	MBA 100kVA-81013186-2-THIBIDI/VN TBA bơm Nghĩa Lâm 5-DP	1.21304212.0006366	84.972.783	-	Đã làm hồ sơ trình EVNCPC cho thanh xử lý tài sản số 1738/QĐ-QNPC ngày 28/3/2019							
5	MBA 160kVA-4031216124054-THIBIDI/VN TBA Hưng Định -DP	1.21304218.0006354	116.377.988	-								
6	MBA 160kVA-03041-XNCĐ TBA Tây Hiệp 2 (Nghĩa Hiệp 1)-DP	1.21304218.0006367	117.936.045	4								
7	MBA 160kVA-06027-XN Cơ điện Hoàng Văn Thụ 3-DP	1.21304218.0006375	66.141.075	9.393.894								
8	MBA 180kVA-05139-BAD-ONAN Trần Cao Vân 3-DP	1.21304220.0006376	100.848.439	474.933								
9	MBA 320kVA-90933141-2-BAD-ONAN TT Mộ Đức 1-DP	1.21304228.0006377	172.669.429	-								

STT	Tên Tài sản	Mã Tài sản	Theo sổ kế toán		Tình trạng (Đã TXL / Chưa TXL)	Giá trị dự kiến thu hồi (đã gồm thuế GTGT)	Giá trị thu được	Đơn vị thẩm định giá	Đơn vị tư vấn bán đấu giá	Đơn vị được mua TS thanh lý	Quyết định TXL TSCĐ.	Ghi chú
			Nguyên giá	Giá trị còn lại								
10	MBA 250kVA-121008260-ONAN TBA Sơn Hạ 1-DP	1.21304210.0001129	123.604.844	14.325.680								
11	ĐZ 22kV cấp điện KDC và DN dọc đường vào cầu Trà Khúc 2	1.37013004.0004609	47.272.522	2.664.950								
12	Máy Photocoppy Canon iR-2230 (CNĐ Đ.Phổ)	1.43050100.0005035	36.187.000	-								
13	Máy đo điện trở suất của đất CA6471/Chauvin Arnoux	1.23012000.0002437	68.275.000	-								
	Tổng cộng		**1.246.552.311**	**89.601.237**								

(Nguồn: Công ty Điện lực Quảng Ngãi)

Chỉ tiêu Báo cáo tài chính: với mục tiêu vận hành hệ thống ERP đảm bảo thời gian, đạt chất lượng theo quy định của EVNCPC. Báo cáo tài chính tuân thủ đúng quy định của Nhà nước, của Ngành, của Tổng công ty.

Thời gian nộp báo cáo tài chính quý và năm trước theo quy định là ngày 05 của tháng đầu quý sau với điểm chuẩn 7,5 điểm và được căn cứ vào chi tiết thời gian đóng kỳ của từng phân hệ trên chương trình phần mềm kế toán ERP thông qua Báo cáo lưu vết mở Bộ sổ kế toán của Công ty Điện lực Quảng Ngãi thời điểm cuối quý và Báo cáo tổng hợp trạng thái đóng kỳ các phân hệ, cụ thể:

Bảng 2.4. Báo cáo tổng hợp trạng thái đóng kỳ các phân hệ

tháng 3 năm 2019

Ngày chạy báo cáo: 04/03/2019 16:47:11

STT	Sổ Kế Toán	Module Ứng dụng						
		GL	AP	AR	PO	INV	PM	FA
1	Bộ sổ kế toán của Công ty Điện lực Quảng Ngãi	Closed	Closed	Closed	Closed	Closed	Closed	Closed

Ghi chú: Open: Trạng thái kỳ đang mở
Closed: Trạng thái kỳ đang đóng
Pemently: Kỳ đóng vĩnh viễn
Future :Trạng thái Kỳ tương lai – Có thể nhập liệu nhưng không thể tạo bút toán
Not Opened : Trạng thái kỳ chưa mở - Không thể nhập liệu (Phân hệ AR)
Never Opened : Trạng thái kỳ chưa mở - Không thể nhập liệu (Các phân hệ khác)
Close pending : Trạng thái đang chạy yêu cầu đóng kỳ

(Nguồn: Công ty Điện lực Quảng Ngãi)

Về chất lượng của báo cáo, yêu cầu nộp đầy đủ danh sách các báo cáo theo quy định, số liệu giữa các biểu có liên quan nhau công ty phải thực hiện đối chiếu và khớp sô liệu.

Bảng 2.5. Danh sách các báo cáo trên ERP hàng quý/năm

STT	Mã Báo cáo	Tên báo cáo
1	EVN_GL_001A	Bảng cân phát sinh mẫu A
2	EVN_GL_002	Bảng cân đối kế toán (B01- DN)
3	EVN_GL_003	Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh (B02- DN)
4		Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh (B02- DN - Khác)
5	EVN_GL_004B	Báo cáo lưu chuyển tiền tệ (gián tiếp)
6	EVN_GL_005	Thuyết minh Báo cáo tài chính
7	EVN_CO_002	Báo cáo chi phí sản xuất kinh doanh điện (02/THKT)
8	EVN_CO_003	Báo cáo chi phí sản xuất kinh doanh khác và dịch vụ (02C/THKT)
9	EVN_AR_015	Báo cáo các khoản phải thu Tổng công ty (05B/THKT)
10	EVN_AP_003	Báo cáo các khoản phải nộp Tổng công ty (06B/THKT)
11	EVN_TA_008	Báo cáo tình hình thực hiện nghĩa vụ với nhà nước (07-THKT)
12	EVN_GL_056	Báo cáo trích khấu hao và tính hao mòn TSCĐ (08/THKT)
13	EVN_GL_059	Báo cáo tăng giảm TSCĐ hữu hình theo nhóm TS (lũy kế năm) (09B_Hữu hình
14	EVN_GL_060	09B_Thuê tài chính (Tổng công ty không có số liệu)
15	EVN_GL_061	09B_Vô hình
16	EVN_PM_011	Báo cáo công trình sửa chữa lớn (10_THKT)
17	EVN_PM_012	Báo cáo công trình SCL dỡ dang (10A_THKT)
18	EVN_PM_013	Báo cáo công trình SCL hoàn thành (10B_THKT)
19	EVN_GL_006A	Báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh theo loại hình (11/THKT)
20	EVN_GL_006B	Báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh điện (11/THKT-

Bảng 2.6. Báo cáo tình hình giải ngân thanh toán vốn đầu tư xây dựng

ĐVT: Triệu đồng

STT	Danh mục công trình	Kế hoạch năm 2019				Giải ngân quý 1/2019				Lũy kế giải ngân 3 tháng/2019				Giá trị phiếu giá đến hết quý 1 năm 2019
		Tổng cộng	Vốn tự có	Vốn vay TM trong nước	Vốn khác	Tổng cộng	Vốn tự có (Vốn KH)	Vốn vay TM trong nước	Vốn khác	Tổng cộng	Vốn tự có (Vốn KH)	Vốn vay TM trong nước	Vốn khác	
	CT ĐL Quảng Ngãi	***107.977***	***39.559***	***68.418***		***31.329***	***9.020***	***22.309***	***0***	***49.474***	***24.515***	***24.959***	***0***	***53.637***
1	Đầu tư thuần	107.977	39.559	68.418		31.329	9.020	22.309		49.474	24.515	24.959		

(Nguồn: Công ty Điện lực Quảng Ngãi)

Theo Báo cáo tình hình giải ngân thanh toán vốn đầu tư xây dựng, quý 1 năm 2019, công tác giải ngân tại Công ty đạt 92% so với giá trị phiếu giá đã thực hiện, đạt và vượt kế hoạch Tổng công ty giao.

Chỉ tiêu quyết toán vốn đầu tư hoàn thành: tổ chức thẩm tra, phê duyệt quyết toán 100% công trình XDCB hoàn thành đúng thời gian quy định. Theo quy định Thông tư số 09/2016/TT-BTC ngày 18/01/2016 của Bộ Tài chính quy định về quyết toán dự án hoàn thành thuộc nguồn vốn nhà nước, thời hạn nộp hồ sơ quyết toán dự án hoàn thành để trình người có thẩm quyền phê duyệt quyết toán được tính từ ngày ký biên bản bàn giao đưa công trình của dự án vào sử dụng. Thời gian thẩm tra, phê duyệt quyết toán đối với dự án nhóm B là 02 tháng, nhóm C là 01 tháng; thời hạn nộp hồ sơ quyết toán trình phê duyệt quyết toán đối với dự án nhóm B là 06 tháng, nhóm C là 03 tháng. - Quý 1 năm 2019, công ty không có công trình nào quyết toán vốn đầu tư hoàn thành quá hạn và được thể hiện cụ thể thông qua báo cáo:

Bảng 2.7. Báo cáo tình hình quyết toán dự án hoàn thành, quý 1 năm 2019

ĐVT: Triệu đồng

Số công trình	Công trình	Nhóm công trình (A, B, C)	Thực hiện quyết toán				Giá trị (Triệu đồng)		Đánh giá
			Ngày hoàn thành dự kiến	Ngày hoàn thành đưa vào sử dụng	Ngày duyệt quyết toán	Số ngày thực hiện quyết toán	TMĐT	Quyết toán	
(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	(1)	(2)	(I)
3	Tổng cộng								
1	**CÁC CT CHƯA PHÊ DUYỆT QUYẾT TOÁN**						**98.785,0**	**80.719,1**	
1	Nhà điều hành sản xuất Công ty Điện lực Quảng Ngãi	B	12/04/2019	12/04/2019			83.949,0	70.158,0	Trong hạn
2	Hiện trường huấn luyện Đội Hotline PC Quảng Ngãi	C	29/03/2019	29/03/2019			1.254,2	1.090,0	Trong hạn
3	Lắp đặt tụ bù lưới điện trung, hạ áp tỉnh QN năm 2018	C	29/03/2019	29/03/2019			3.466,2	2.500,0	Trong hạn
4	Trang bị hệ thống âm thanh nhà ĐHSX QNPC	C	15/05/2019	15/05/2019			933,8	781,0	Trong hạn
5	Xây dựng sân tập thể dục thể thao QNPC (Sân cầu lông)	C	03/06/2019	03/06/2019			856,4	627,5	Trong hạn
6	Xây dựng sân tập thể dục thể thao QNPC (Sân Tennis)	C	01/04/2019	01/04/2019			856,4	457,9	Trong hạn

Số công trình	Công trình	Nhóm công trình (A, B, C)	Thực hiện quyết toán				Giá trị (Triệu đồng)		Đánh giá
			Ngày hoàn thành dự kiến	Ngày hoàn thành đưa vào sử dụng	Ngày duyệt quyết toán	Số ngày thực hiện quyết toán	TMĐT	Quyết toán	
7	Cấp điện cho Công ty TNHH Thiên Phú	C	25/03/2019	25/03/2019			878,1	353,7	Trong hạn
8	Cấp điện cho Công ty Cổ phần năng lượng sáng tạo á Châu – KKT Dung Quất	C	25/03/2019	25/03/2019			3.222,7	1.991,3	Trong hạn
9	Cấp điện cho Công ty TNHH Khang Hoàng	C	25/03/2019	25/03/2019			574,9	245,7	Trong hạn
10	Cấp điện cho Công ty CP Hiệp Thành – CCNLN Tịnh Ấn Tây	C	26/06/2019	26/06/2019			613,8	552,4	Trong hạn
11	Cấp điện cho Công ty CP Tiến Thành – KCN Quảng Phú.	C	25/06/2019	25/06/2019			652,1	586,9	Trong hạn
12	Cấp điện cho Công ty CPSX ngói màu Akura Vina	C	08/06/2019	08/06/2019			509,8	458,8	Trong hạn
13	Cấp điện cho Công ty TNHH Hải Anh	C	09/06/2019	09/06/2019			661,6	595,4	Trong hạn
14	Cấp điện cho Công ty TNHH MTV DV Hưng Thịnh.	C	03/05/2019	03/05/2019			356,2	320,6	Trong hạn
2	**CÁC CT ĐÃ PHÊ DUYỆT QUYẾT TOÁN**						**12.945,6**	**9.133,7**	

Số công trình	Công trình	Nhóm công trình (A, B, C)	Thực hiện quyết toán				Giá trị (Triệu đồng)		Đánh giá
			Ngày hoàn thành dự kiến	Ngày hoàn thành đưa vào sử dụng	Ngày duyệt quyết toán	Số ngày thực hiện quyết toán	TMĐT	Quyết toán	
1	Bổ sung năng lực vận hành an toàn hệ thống CNTT và nâng cấp hệ thống server, lưu trữ tại Công ty Điện lực Quảng Ngãi năm 2018	C	01/04/2019	01/04/2019	18/06/2019	78	1.131,0	814,7	Trong hạn
2	Cấp điện cho Công ty TNHH Hải sản Nghi Bông - KCN Quảng Phú	C	03/04/2019	03/04/2019	18/06/2019	76	395,0	303,7	Trong hạn
3	Lắp đặt hệ thống chống sét 02 đầu cáp ngầm XT470/TBA 110kV Dung Quất	C	09/04/2019	09/04/2019	18/06/2019	70	627,9	395,5	Trong hạn
4	Hệ thống phục vụ lưu trữ điện tử hồ sơ khách hàng sử dụng điện tỉnh Quảng Ngãi năm 2017	C	11/04/2019	11/04/2019	18/06/2019	68	378,8	229,6	Trong hạn
5	Cấp điện cho Công ty CP Bảo dưỡng và Sửa chữa công trình dầu khí	C	01/03/2019	01/03/2019	18/06/2019	109	360,0	273,9	Trong hạn
6	Cấp điện cho Nhà máy nước thô VSIP Quảng Ngãi	C	06/03/2019	06/03/2019	18/06/2019	104	536,8	303,5	Trong hạn
7	Hoàn thiện lưới điện khu vực Điện lực Tư Nghĩa năm 2018	C	06/03/2019	06/03/2019	25/06/2019	111	9.516,2	6.812,8	Trong hạn

(Nguồn: Công ty Điện lực Quảng Ngãi)

Chỉ tiêu liên quan đến việc kiểm soát doanh thu, đánh giá thành quả một số thuộc tính của trung tâm doanh thu

Ngày 01 tháng đầu tiên của quý sau, căn cứ số liệu sản lượng điện thương phẩm và giá bán điện trên chương trình CMIS (hệ thống thông tin quản lý khách hàng), công ty tổng hợp và báo cáo Tổng công ty thông qua Báo cáo tổng hợp bán điện của các đơn vị, cụ thể:

Bảng 2.8. Tổng hợp bán điện của các đơn vị, quý 1 năm 2019

Số TT	Tên đơn vị	Điện năng thương phẩm (kWh)	Doanh thu (triệu đồng)			Giá bình quân (đồng/kWh)	Thuế GTGT (triệu đồng)			Doanh thu và thuế GTGT (triệu đồng)
			Tổng cộng	Tiền điện	Tiền CSPK		Tổng cộng	Tiền điện	Tiền CSPK	
1	2	3	(4=5+6)	5	6	7	(8=9+10)	9	10	(11=4+8)
1	ĐIỆN LỰC TP QUẢNG NGÃI	51.206.409	95.888	95.765	123	1.870,17	9.589	9.576	12	105.476
2	ĐIỆN LỰC BÌNH SƠN	75.013.857	121.496	121.152	345	1.615,06	12.150	12.115	34	133.646
3	ĐIỆN LỰC BA TƠ	4.695.273	8.113	8.079	34	1.720,73	811	808	3	8.925
4	ĐIỆN LỰC ĐỨC PHỔ	23.270.399	39.539	39.488	51	1.696,94	3.954	3.949	5	43.493
5	ĐIỆN LỰC TƯ NGHĨA	23.458.804	34.814	34.756	57	1.481,58	3.481	3.476	6	38.295
6	ĐIỆN LỰC SƠN HÀ	8.537.660	14.254	14.222	31	1.665,83	1.425	1.422	3	15.679
7	ĐIỆN LỰC LÝ SƠN	3.551.270	6.277	6.272	4	1.766,26	628	627	0	6.904
8	ĐIỆN LỰC MỘ ĐỨC	15.161.467	25.161	25.145	16	1.658,45	2.516	2.514	2	27.677
9	ĐIỆN LỰC NGHĨA HÀNH	11.884.375	19.879	19.799	80	1.665,95	1.988	1.980	8	21.867
10	ĐIỆN LỰC SƠN TỊNH	58.199.873	97.897	97.729	169	1.679,19	6.525	6.508	17	104.422
11	ĐIỆN LỰC TRÀ BỒNG	3.837.011	6.495	6.477	18	1.688,11	650	648	2	7.145
12	Đội QLVH Lưới điện cao thế	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0
Tổng cộng		**278.816.398**	**469.813**	**468.884**	**929**	**1681.70**	**43.717**	**43.624**	**93**	**513.530**

(Nguồn: Công ty Điện lực Quảng Ngãi)

Trên cơ sở bảng Tổng hợp bán điện của các đơn vị, công ty báo cáo kết quả thực hiện các chỉ tiêu kinh doanh quý I năm 2019 so với số kế hoạch và số thực hiện cùng kỳ, cụ thể như sau:

Bảng 2.9. Kết quả thực hiện các chỉ tiêu kinh doanh, quý 1 năm 2019

STT	Điện lực	Doanh thu tiền điện (triệu đồng)			Doanh thu CSPK (triệu đồng)			Giá bán điện (đồng/kWh)				
		Cùng kỳ	Thực hiện	So sánh cùng kỳ (%)	Cùng kỳ	Thực hiện	So sánh cùng kỳ (%)	Cùng kỳ	Kế hoạch quý I	Thực hiện	So sánh kế hoạch	So sánh cùng kỳ
1	*2*	*3*	*4*	*6=4/3*	*7*	*8*	*10=8/7*	*11*	*12*	*13*	*15=13-12*	*16=13-11*
1	TP Quảng Ngãi	82.308	95.765	116,35%	62	123	198,28%	1.841,43	1.854	1.870,17	16,17	28,74
2	Bình Sơn	70.007	121.152	173,06%	285	345	121,11%	1.639,60	1.642	1.615,06	-26,94	-24,54
3	Ba Tơ	6.423	8.079	125,79%	14	34	234,51%	1.702,92	1.710	1.720,73	10,73	17,81
4	Đức Phổ	35.571	39.488	111,01%	10	51	529,34%	1.692,79	1.692	1.696,94	4,94	4,15
5	Tư Nghĩa	31.168	34.756	111,51%	22	57	264,65%	1.469,65	1.473	1.481,58	8,58	11,93
6	Sơn Hà	13.825	14.222	102,87%	206	31	15,23%	1.670,88	1.675	1.665,83	-9,17	-5,05
7	Lý Sơn	5.063	6.272	123,88%	0	4		1.754,54	1.757	1.766,26	9,26	11,72
8	Mộ Đức	21.753	25.145	115,59%	24	16	67,34%	1.421,13	1.645	1.658,45	13,45	237,32
9	Nghĩa Hành	15.342	19.799	129,05%	103	80	77,81%	1.443,51	1.667	1.665,95	-1,05	222,44
10	Sơn Tịnh	73.145	97.729	133,61%	114	169	147,35%	1.595,75	1.687	1.679,19	-7,81	83,44
11	Trà Bồng	5.620	6.477	115,26%	1	18	3057,64%	1.678,48	1.685	1.688,11	3,11	9,63
	Công ty	**360.227**	**468.884**	**130,16%**	**841**	**929**	**110,45%**	**1.639,86**	**1.681,70**	**1.681,70**	**0,00**	**41,84**

(Nguồn: Công ty Điện lực Quảng Ngãi)

Chỉ tiêu thanh xử lý nợ phải thu khó đòi (công nợ sản xuất khác): căn cứ số theo dõi tổng hợp theo tài khoản 1313 (Phải thu của khách hàng sản xuất khác) được theo dõi chi tiết theo từng đối tượng công nợ, đối chiếu với từng hợp đồng, điều khoản chi tiết ghi trên hợp đồng, từ đó xác định số nợ phải thu khó đòi dựa vào thời gian thanh toán nợ, khả năng thanh toán của đối tượng ghi nhận công nợ,… Số kiểm kê nợ phải thu khó đòi ngày 01.01.2019 bằng 0 nên tỷ lệ thực hiện được tính 100% và chỉ tiêu này đạt điểm chuẩn là 5 điểm.

b. Báo cáo tại các Điện lực trực thuộc

Hàng ngày, các Điện lực trực thuộc lập phiếu thu, chi (tiền mặt, chuyển khoản) và hạch toán định khoản theo hướng dẫn phân cấp trên chương trình phần mềm kế toán (hệ thống ERP). Ngày 25 hàng tháng, tổng hợp tất cả chứng từ chi đã thực hiện, kế toán đơn vị lập Bảng tổng hợp quyết toán và trình Công ty duyệt. Căn cứ Bảng quyết toán đã được Công ty duyệt, kế toán các Điện lực trực thuộc thực hiện hạch toán điều chỉnh trên chương trình ERP (nếu có). Toàn bộ chứng từ gốc kèm theo bảng tổng hợp quyết toán sau khi Công ty duyệt, đơn vị đóng tập, lưu trữ theo quy định hiện hành.

Bảng 2.10. Báo cáo tổng hợp quyết toán chuyển khoản, tháng 03 năm 2019

ĐVT: Đồng

TT	Nội dung chi	Tài khoản	Số tiền		Ghi chú
			Đề xuất	Công ty phê duyệt	
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
I	**Mua sắm theo gói thầu**		**111.268.440**		
1	Thanh toán tiền vật tư phục vụ sản xuất kinh doanh tại Điện lực Đức Phổ (Gói thầu số 1: Bì nhựa) (Theo Tổng hợp kế hoạch mua sắm ngoài định mức tháng 02 quý 1 năm 2019 (bổ sung) của ĐLĐP)	33111	45.000.000		

TT	Nội dung chi	Tài khoản	Số tiền		Ghi chú
			Đề xuất	Công ty phê duyệt	
2	Thanh toán tiền vật tư phục vụ sản xuất kinh doanh tại Điện lực Đức Phổ (Gói thầu số 2: Kẹp còng 7cm) (Theo Tổng hợp kế hoạch mua sắm ngoài định mức tháng 02 quý 1 năm 2019 (bổ sung) của ĐLĐP)	33111	39.360.000		
3	Thanh toán tiền vật tư phục vụ sản xuất kinh doanh tại Điện lực Đức Phổ (Gói thầu số 5: Xăng) (Theo Tổng hợp kế hoạch mua sắm quý 1 năm 2019 của ĐLĐP)	33111	13.668.410		
4	Thanh toán tiền xăng phục vụ sản xuất tại Điện lực Đức Phổ tháng 03 năm 2019 (554 lít).	33111	10.790.850		
5	Thanh toán tiền xăng phục vụ sản xuất tại Điện lực Đức Phổ tháng 02 năm 2019 (Cho xe ô tô 76K-1291).	33111	1.584.900		
6	Thanh toán tiền dầu diezen phục vụ sản xuất (xe ô tô 76K-6462) tại ĐL Đức Phổ tháng 02 năm 2019	33111	864.280		
II	**Chi phí dịch vụ mua ngoài khác**		**11.381.802**		
1	Tiền cước dịch vụ viễn thông (VNPT) tại các bộ phận: Văn phòng; Đội QLĐD và Trạm; Tổ KTGSMBĐ (Điện lực Đức Phổ) tháng 02 năm 2019.	62713173	1.184.605		
		13311	118.462		
2	Tiền cước dịch vụ viễn thông (Viettel) cho các máy điện thoại công vụ (Điện lực Đức Phổ) tháng 02 năm 2019.	62713173	1.707.942		
		13311	170.793		
3	Thanh toán tiền văn phòng phẩm phục vụ công tác SXKD quý 1 năm 2019 tại Điện lực Đức Phổ	62713178	8.200.000		
III	**Chi phí bằng tiền khác**		**600.000**		
2	Thanh toán tiền phát thanh chuyên mục "Phòng chống vi phạm sử dụng điện"	64113181	600.000		
Tổng cộng			**123.250.242**		

(Nguồn: Công ty Điện lực Quảng Ngãi)

Bảng 2.11. Báo cáo tổng hợp quyết toán tiền mặt, tháng 03 năm 2019

ĐVT: Đồng

STT	Nội dung chi	Tài khoản	Số tiền		Ghi chú
			Đề xuất	Công ty phê duyệt	
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
1	**Chi phí tiền công cho các đại lý DVBLĐN tháng 02 năm 2019**		**114.026.890**		
	Tiền công chính	24255	114.026.890		
2	**Chi phí dịch vụ mua ngoài khác**		**1.796.564**		
2.1	Chi phí dọn vệ sinh công sở tháng 03/2019	62713178	700.000		
2.2	Nước uống CBCNV tháng 03/2019	62713172	650.000		
	Nước uống cho khách hàng tại phòng Thu ngân và phòng GDKH tháng 03/2019	64113172	162.500		
2.3	Thanh toán tiền nước sạch tháng 02/2019	62713172	272.547		
		13311	11.517		
3	**Chi phí bằng tiền khác**		**11.880.000**		
3.2	Thanh toán tiền cắt băng rôn để treo tại ĐL Đức Phổ	62713182	200.000		
		13311	20.000		
3.3	Công tác phí khoán tháng 03/2019	64213183	10.360.000		
3.4	Tiền công tác phí CBCNV tháng 03 năm 2019	64213183	1.300.000		
TỔNG CỘNG			**127.703.454**		

(Nguồn: Công ty Điện lực Quảng Ngãi)

Đối với tiền thu hoạt động kinh doanh điện và tiền công suất phản kháng phát sinh trong tháng, để kịp thời chốt báo cáo theo tiến độ, ngày 02 hàng tháng kế toán điện lực lập biên bản đối chiếu tiền điện, tiền công suất phản kháng phát sinh trong tháng để thực hiện đối chiếu khớp giữa 3 bên (Điện lực, Phòng Kinh doanh và Phòng Tài chính kế toán).

Bảng 2.12. Biên bản đối chiếu công nợ tiền điện của Điện lực Đức Phổ, tháng 03 năm 2019

ĐVT: Đồng

TT	DIỄN GIẢI	TIỀN ĐIỆN	TIỀN CSPK	TỔNG CỘNG
1	**Số dư đầu kỳ**	**-182.061.737**	**0**	**-182.061.737**
2	**Số phải thu phát sinh trong kỳ**	**15.264.263.024**	**13.028.903**	**15.277.291.927**
3	**Số thu được trong kỳ**	**15.337.976.920**	**13.028.903**	**15.351.005.823**
3.1	***Thu của khách hàng***	**15.330.950.901**	**13.028.903**	**15.343.979.804**
3.1.1	Đã nộp về Công ty	15.323.921.570	13.028.903	15.336.950.473
3.2	Nội bộ	7.026.019		7.026.019
3.3	Các Điện lực thu hộ	6.189.738		6.189.738
3.4	Công ty thu hộ	839.593		839.593
3.5	Khách hàng nộp thừa	255.775.633		255.775.633
4	**Số dư cuối kỳ (TK 1311111)**	**-255.775.633**	**0**	**-255.775.633**
4.1	Phải thu khách hàng (TK 1311111)	0		0
4.2	Khách hàng trả thừa (TK 1311112	-255.775.633		-255.775.633
5	**Số dư tiền cọc HĐMBĐ (TK 344)**	**429.138.856**		**429.138.856**

(Nguồn: Công ty Điện lực Quảng Ngãi)

Trong đó, số tiền điện thu của khách hàng bao gồm: Tiền thu của khách hàng đã nộp về Công ty, tiền điện của khách hàng do các Điện lực trực thuộc và Công ty thu hộ; số tiền điện thu được trong kỳ gồm số tiền điện thu của khách hàng và số tiền điện nội bộ tại Điện lực phục vụ sản xuất kinh doanh.

2.3. ĐÁNH GIÁ KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY ĐIỆN LỰC QUẢNG NGÃI

2.3.1. Ưu điểm

- Việc phân cấp quản lý, tổ chức các phòng ban, đơn vị riêng biệt và quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của từng phòng giúp phân chia được trách nhiệm, quyền hạn của từng đơn vị, phòng ban chức năng một cách rõ ràng nên có cơ sở khi đánh giá kết quả hoạt động của từng đơn vị, phòng ban chức năng, dễ tìm ra nguyên nhân và biện pháp khắc phục các sai phạm.

- Việc phân cấp quản lý tài chính cho các điện lực trực thuộc giúp công tác quản lý tài chính chặt chẽ, linh hoạt, kịp thời, đáp ứng nhu cầu phục vụ công tác sản xuất kinh doanh, điều hành của đơn vị và của Công ty; đồng thời giúp các đơn vị trực thuộc chủ động trong công tác mua sắm, chi tiêu đáp ứng kịp thời nhu cầu sản xuất kinh doanh của đơn vị. Việc quản lý tập trung TSCĐ, doanh thu, phê duyệt các khoản chi phí phát sinh giúp đảm bảo tính nhất quán, thống nhất trong toàn công ty.

- Hệ thống báo cáo trách nhiệm được lập định kỳ trên cơ sở các tiêu chí đánh giá thành quả công ty đang áp dụng, là cơ sở để xác định các đơn vị, các phòng ban chức năng không thực hiện tốt các chỉ tiêu được giao đồng thời quy trách nhiệm cụ thể cho từng phòng ban, đơn vị cụ thể.

- Việc phân tích tình hình thực hiện kế hoạch định kỳ, để làm cơ sở lập kế hoạch kỳ sau. Đồng thời tham mưu cho Giám đốc đơn vị đưa ra các quyết định quản lý điều hành có hiệu quả, nhằm đảm bảo nguồn tài chính cho đơn vị hoạt động. Trên cơ sở doanh thu, chi phí thực tế phát sinh đánh giá trách nhiệm đối với giảm đốc các đơn vị và Công ty.

2.3.2. Hạn chế

- Việc phân cấp quản lý đã được thực hiện tại Công ty. Tuy nhiên, việc tổ chức các trung tâm trách nhiệm và gắn trách nhiệm cho các trung tâm trách

nhiệm chưa được hình thành rõ nét, cụ thể và riêng biệt.

- Hệ thống tiêu chí đánh giá thành quả mà Công ty đang áp dụng chưa thực sự cụ thể và rõ ràng để đánh giá một cách khách quan hiệu quả hoạt động của các đơn vị trực thuộc.

Việc lập kế hoạch tại Công ty còn mang tính chất chung và chưa được cụ thể nên chưa đóng góp nhiều trong việc làm cơ sở để đánh giá hiệu quả hoạt động. Đối với các Điện lực trực thuộc đã thực hiện chi tiêu các khoản theo phân cấp, tất cả các khoản thanh toán kế toán phải đảm bảo các thủ tục pháp lý, có hoá đơn, chứng từ hợp pháp theo quy định của pháp luật. Nhưng hiện tại chưa có định mức chi phí phân cấp theo từng điện lực tương ứng với số km đường dây, số trạm biến áp, số khách hàng, số lao động bình quân, sản lượng điện thương phẩm nên chưa có cơ sở để đối chiếu giữa kết quả thực hiện so với định mức chi phí được giao tương ứng với từng Điện lực trực thuộc.

Các phòng, ban chức năng là các bộ phận gián tiếp trong Công ty nhưng chưa có chỉ tiêu đánh giá thành quả hoạt động cũng như đánh giá mức độ tác động của khoản chi phí phát sinh tại các bộ phận này, chưa có kế hoạch sử dụng chi phí cụ thể và báo cáo tình hình thực hiện.

Đội Quản lý vận hành lưới điện cao thế chưa được phân cấp định mức chi phí nên chưa chủ động trong công tác mua sắm, chi tiêu để đáp ứng kịp thời nhu cầu sản xuất kinh doanh của đơn vị cũng như đánh giá hiệu quả hoạt động của Đội.

Ở cấp độ công ty, các chỉ tiêu ROI, RI chưa được sử dụng để đánh giá thành quả của trung tâm đầu tư.

- Hệ thống báo cáo trách nhiệm chưa được tổ chức thật sự đầy đủ và bao quát các thông tin phục vụ việc đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của các phòng ban chức năng và đơn vị trực thuộc trong công ty.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Chương hai giới thiệu về công ty, đặc điểm sản xuất kinh doanh, cơ cấu tổ chức quản lý và phân cấp quản lý ở Công ty Điện lực Quảng Ngãi; đồng thời, tìm hiểu về thực trạng KTTN tại Công ty phần nào đã đáp ứng của nhu cầu của nhà quản trị trong việc ra quyết định điều hành nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh trong toàn Công ty.

Qua đó, chương này cũng đã đưa ra những đánh giá về ưu điểm và hạn chế còn tồn tại trong việc tổ chức thực hiện KTTN tại Công ty. Trên cơ sở đó, chương ba sẽ trình bày và đề xuất một số ý kiến nhằm tăng cường vận dụng KTTN tại Công ty Điện lực Quảng Ngãi.

CHƯƠNG 3
TĂNG CƯỜNG VẬN DỤNG KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY ĐIỆN LỰC QUẢNG NGÃI

3.1. TĂNG CƯỜNG PHÂN CẤP QUẢN LÝ VÀ HÌNH THÀNH CÁC TRUNG TÂM TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY

3.1.1. Phân cấp quản lý

Việc phân cấp quản lý rõ ràng, minh bạch và chặt chẽ là việc đầu tiên khi xây dựng kế toán trách nhiệm trong Công ty. Việc phân cấp cho các cá nhân, bộ phận sẽ được thực hiện thông qua sự ủy quyền, sự tự chịu trách nhiệm về công việc được chuyển giao thông qua quy định, quy chế và kế hoạch. Khi việc phân công được rõ ràng thì đây là nền tảng gốc rễ để quản lý kế toán trách nhiệm. Cần phân cấp các cấp quản lý theo từng bộ phận riêng, từng trung tâm riêng biệt, thực hiện các loại báo cáo cụ thể và thông qua báo cáo nhà quản lý có thể đánh giá tình hình thực hiện công việc được giao cũng như xác định được trách nhiệm cụ thể của các cấp.

Công ty Điện lực Quảng Ngãi bao gồm 13 phòng, ban chức năng; 11 Điện lực trực thuộc và 1 Đội Quản lý vận hành lưới điện cao thế. Cơ cấu tổ chức của công ty gồm nhiều bộ phận thực hiện những chức năng khác nhau, đồng thời đặc điểm tổ chức sản xuất kinh doanh trên địa bàn rộng, với nhiều đơn vị trực thuộc. Do đó, để tạo điều kiện thuận lợi cho công việc sản xuất kinh doanh của đơn vị, kịp thời phục vụ công tác điều hành của ban lãnh đạo công ty và đơn vị thì việc phân cấp quản lý gắn liền trách nhiệm của từng bộ phận trong doanh nghiệp là điều thiết yếu. Việc phân cấp quản lý giúp các nhà quản trị kiểm soát được doanh thu, chi phí và hoạt động của các đơn vị cấp dưới thông qua việc gắn trách nhiệm cho từng phòng, ban chức năng, từng đơn vị trong công ty.

**** Đối với các Điện lực trực thuộc***

Công ty cần phân cấp quản lý nhiều hơn cho các đơn vị trực thuộc về trách nhiệm và quyền hạn sao cho phù hợp với địa bàn hoạt động và năng lực quản lý của từng đơn vị. Bởi vì quy mô hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty ngày càng mở rộng dẫn đến yêu cầu thông tin kịp thời cho việc ra quyết định của nhà quản trị ngày càng cần thiết, đặc biệt, công tác tài chính ngày càng nhiều, phức tạp và yêu cầu phải kiểm soát chặt chẽ các bộ phận.

- Phân cấp quản lý tài sản cố định

Hiện tại, công ty chỉ phân cấp cho các Điện lực trực thuộc bảo quản, khai thác sử dụng, quản lý vận hành TSCĐ về mặt hiện vật, không theo dõi về mặt giá trị tài sản cố định; các biến động về TSCĐ được theo dõi, trích khấu hao và hạch toán tập trung tại Công ty. Do đặc thù của ngành điện nên giá trị TSCĐ chiếm tỷ trọng lớn trong tổng giá trị tài sản của công ty, đồng thời TSCĐ thường xuyên điều chuyển giữa các đơn vị trong công ty và trong nội bộ Tổng công ty nên dẫn đến khó khăn trong việc kiểm soát chặt chẽ, kịp thời và chính xác các biến động tăng giảm và điều chuyển TSCĐ của công ty. Bên cạnh đó, khối lượng mã tài sản công ty đang theo dõi rất lớn (trên 6.000 mã tài sản) nên việc cập nhật không kịp thời biến động của TSCĐ hoặc 01 bộ phận TSCĐ dẫn đến những sai lệch giữa số liệu sổ sách và số liệu thực tế quản lý vận hành.

Trên cơ sở đó, công ty nên phân cấp quản lý TSCĐ cho các điện lực trực thuộc cả về mặt hiện vật và giá trị, theo dõi các biến động của từng mã tài sản trên thẻ TSCĐ nhằm tăng cường và gắn trách nhiệm của các điện lực trực thuộc trong việc quản lý và sử dụng TSCĐ một cách hiệu quả, tăng cường kiểm soát và tránh thất thoát trong các trường hợp biến động TSCĐ tại đơn vị.

Trường hợp các TSCĐ không có nhu cầu sử dụng hoặc hư hỏng cần thanh lý, điện lực trực thuộc lập Biên bản đánh giá tình trạng kỹ thuật của các

TSCĐ này đồng thời đề xuất phương án thanh lý TSCĐ đảm bảo bảo toàn vốn theo quy định, báo cáo về công ty để công ty thực hiện điều chuyển cho các đơn vị có nhu cầu hoặc quyết định bán thanh lý các TSCĐ theo phân cấp.

- Phân cấp quản lý doanh thu

Hiện tại, Công ty giao cho các Điện lực trực thuộc quản lý, theo dõi các khoản thu về hoạt động kinh doanh điện nhưng Phòng TCKT lại thực hiện hạch toán doanh thu tập trung tại Công ty nên có thể xảy ra trường hợp không khớp số liệu tiền điện theo dõi tại điện lực trực thuộc và Phòng Kinh doanh Công ty, đồng thời kế toán các điện lực cũng không theo dõi và ghi nhận doanh thu tiền điện phát sinh tại các đơn vị mà chỉ có quyền tổ chức thu hồi nợ. Do đó, việc phân cấp quản lý doanh thu cho các điện lực trực thuộc giúp các đơn vị chủ động hơn trong công tác theo dõi doanh thu phát sinh trong khu vực đơn vị quản lý vận hành cũng như theo dõi nợ phải thu tiền điện, số tiền điện thu được tương ứng với doanh thu phát sinh và hóa đơn phát hành cho khách hàng. Đồng thời để kiểm soát chặt chẽ doanh thu từ cấp điện lực cũng như giảm khối lượng công việc cho kế toán, hạn chế tối đa chênh lệch số liệu giữa phòng kinh doanh và phòng TCKT nên tích hợp việc hạch toán doanh thu phát sinh khi xuất hóa đơn cho từng khách hàng.

- Phân cấp quản lý chi phí

Việc phân cấp quản lý chi phí giúp các điện lực trực thuộc tổ chức quản lý, theo dõi việc sử dụng chi phí hợp lý, tiết kiệm, đảm bảo tối ưu hóa chi phí trên cơ sở phân cấp của Công ty ban hành, nhằm góp phần hoàn thành các chỉ tiêu kế hoạch được giao. Đồng thời, việc giao một số định mức chi phí phân phối điện cho các điện lực trực thuộc sẽ là cơ sở cho các điện lực xây dựng kế hoạch tài chính và dự báo chính xác nguồn chi tiêu của đơn vị. Và trên cơ sở định mức chi phí Công ty giao, các điện lực trực thuộc có thể xây dựng định mức chi phí cho các bộ phận làm cơ sở cho các cá nhân, bộ phận trực thuộc

áp dụng. Công ty giao định mức chi phí cho các điện lực trực thuộc dựa trên sản lượng điện thương phẩm, khối lượng tài sản quản lý vận hành, số lượng khách hàng, vị trí địa lý, các danh mục chi phí thường xuyên phát sinh tại đơn vị, dữ liệu chi phí của các năm trước đó,… Danh mục chi phí được giao định mức cho các điện lực trực thuộc bao gồm:

Chi phí vật liệu bao gồm: Vật liệu sửa chữa bảo dưỡng lưới điện và thay thế bảo dưỡng hệ thống đo đếm định kỳ (như đầu cốt bấm, kẹp răng, cáp trung thế, thu lôi, cầu chì, biến dòng, dây chì, khóa néo,…); xăng, dầu, nhớt ô tô; vật dụng văn phòng (như rèm, phông hội trường, bảng hiệu sơ đồ, điện thoại, quạt, giấy vệ sinh, dụng cụ lau nhà, vật dụng sửa chữa hệ thống điện, sửa chữa xe ô tô, giẻ lau, thùng rác, găng tay, xô nhựa, bình ly, mái hiên,…); dụng cụ đồ nghề (như cà lê, mỏ lết, trục vít, búa, kiềm, khung sắt, bút thử điện, đá mài, đá cắt, kính bảo hộ, dây thừng, đèn pin, thang, xẻng, kìm hàn, mỏ hàn, mặt nạ hàn, máy khoan, máy cắt, máy hàn, máy cưa,…); vật liệu giải quyết sự cố (như dây chì, FCO, thu lôi, biến dòng, dây cáp, cách điện đứng, kẹp răng,…); đồ bảo hộ lao động (như xà phòng, mũ, ủng đi mưa,…); vật liệu di dời công tơ (như chì niêm công tơ, dây đai INOX, dây đai, khóa đai,…). Các điện lực trực thuộc chủ động tổ chức mua sắm các danh mục vật tư trong định mức chi phí được giao và phải đảm bảo tuân thủ đúng Quy định phân cấp mua sắm vật tư công ty ban hành.

Chi phí dịch vụ mua ngoài bao gồm: Văn phòng phẩm, điện sử dụng nội bộ, điện thoại, bưu phí, nước sinh hoạt, nước uống, phí môi trường, chi phí phô tô hồ sơ các công trình (trừ công trình ĐTXD, nhận thầu ngoài),…

Chi phí bằng tiền khác bao gồm: Chi phí tiếp khách địa phương, chi phí tiếp khách nội bộ của Công ty đến làm việc; công tác phí như thanh toán giấy đi đường, chi phí phòng nghỉ; chi phí thuê phương tiện cho CBCNV; các khoản chi phí, lệ phí khác như băng rôn, khẩu hiệu, phí, lệ phí, tem, thư,…

Ngoài các danh mục chi phí trên, thì sẽ không tính vào định mức chi phí cho các đơn vị trực thuộc. Các danh mục chi phí này phát sinh rất nhiều tại các điện lực trực thuộc, công ty rất khó kiểm soát và quản lý. Do đó, việc giao định mức chi phí phân phối điện cho các điện lực trực thuộc theo sản lượng điện thương phẩm, vị trí địa lý quản lý vận hành của điện lực,… giúp các điện lực chủ động trong công tác quản lý điều hành, đáp ứng yêu cầu phục vụ hoạt động SXKD của điện lực, đồng thời gắn trách nhiệm cho các điện lực trong việc chi tiêu có kế hoạch và tiết kiệm không vượt định mức công ty giao. Và trên cơ sở đó xét điểm thi đua khen thưởng cho các điện lực.

Trên cơ sở phân cấp quản lý doanh thu, chi phí, các điện lực trực thuộc xác định kết quả kinh doanh của điện lực, khoản lợi nhuận (lãi/lỗ) đơn vị theo dõi như một khoản công nợ nội bộ với công ty.

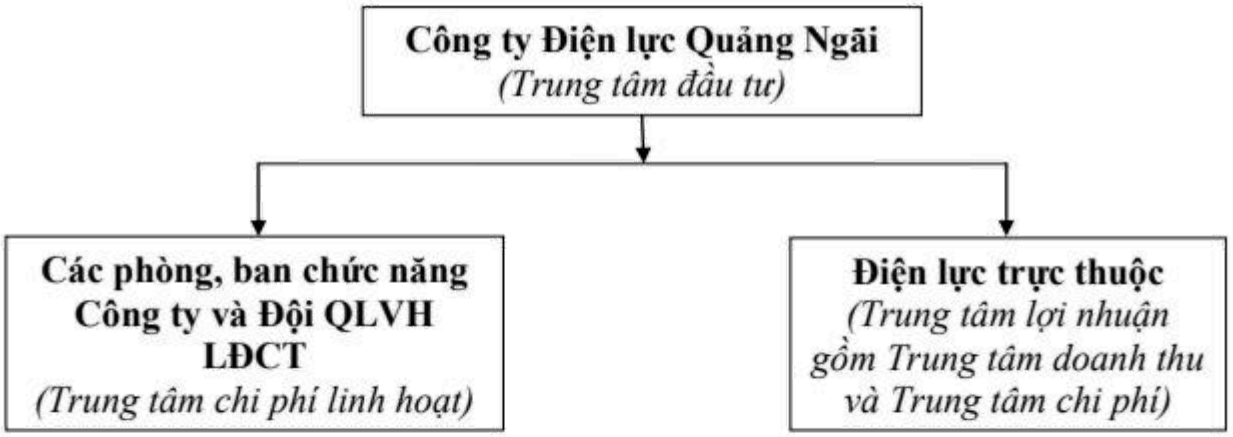
**** Đối với các phòng, ban chức năng Công ty và Đội QLVH LĐCT***

Các phòng, ban chức năng Công ty và Đội QLVH LĐCT thực hiện các nghiệp vụ theo chức năng và lĩnh vực chuyên môn của mình, hoạt động của các đơn vị này không trực tiếp tạo ra doanh thu. Do đó, công ty nên giao cho các phòng, ban chức năng Công ty, căn cứ chức năng nhiệm vụ của mình, chủ trì, phối hợp với các đơn vị liên quan kiểm tra, rà soát, lập kế hoạch trang bị VTTB, CCDC phục vụ cho SXKD năm kế hoạch theo lĩnh vực đơn vị theo dõi, quản lý để tránh trùng lắp giữa các phòng, ban. Ví dụ: Văn phòng Công ty chủ trì, phối hợp với các đơn vị liên quan, kiểm tra, rà soát và lập kế hoạch trang bị mua sắm, bảo dưỡng, thay thế, chi phí truyền thông; Phòng Tổ chức và Nhân sự chủ trì, rà soát nhu cầu đào tạo và tổng hợp kế hoạch kinh phí đào tạo, lập Kế hoạch trang bị đồ bảo hộ lao động như: Quần áo, giày- dép, áo mưa, dụng cụ y tế, mũ bảo hộ,…; Phòng Kỹ thuật chủ trì, phối hợp với các đơn vị liên quan, rà soát nhu cầu trang bị các dụng cụ, thiết bị kỹ thuật, thí nghiệm, giám sát, khảo sát thiết kế,… phục vụ quản lý vận hành lưới điện, thi

công giám sát công trình,..; Phòng An toàn chủ trì, phối hợp với các đơn vị liên quan, căn cứ nhu cầu thực tiễn tiến hành rà soát và lập kế hoạch chi phí phục vụ quản lý kỹ thuật an toàn lưới điện, gồm phòng cháy chữa cháy, phòng chống bão lụt, giám sát an toàn, tìm kiếm cứu nạn,… Trên cơ sở kế hoạch đã được thẩm định, phê duyệt, các phòng, ban chức năng Công ty và Đội triển khai và báo cáo tình hình thực hiện.

3.1.2. Tổ chức các trung tâm trách nhiệm tại Công ty

Xây dựng mô hình tổ chức KTTN tại Công ty Điện lực Quảng Ngãi rõ ràng và cụ thể hóa trách nhiệm người đứng đầu các bộ phận trong việc giám sát doanh thu, chi phí tại nơi phát sinh. Trên cơ sở phân cấp QLTC, công ty có thể tổ chức thành các TTTN, gồm: Trung tâm chi phí, trung tâm doanh thu, trung tâm lợi nhuận và trung tâm đầu tư.



Sơ đồ 3.1. Sơ đồ tổ chức trung tâm trách nhiệm

Các phòng, ban chức năng Công ty và Đội QLVH LĐCT được thiết lập là trung tâm chi phí linh hoạt: Đứng đầu các đơn vị này là trưởng phòng và đội trưởng. Các phòng, ban chức năng và Đội sử dụng chi phí cho hoạt động của đơn vị nhưng không trực tiếp tiếp tạo ra doanh thu. Trưởng các đơn vị này được nhà quản trị cấp trên giao cho quyền và trách nhiệm trong việc quản lý, hướng dẫn các nghiệp vụ chuyên môn của phòng, ban, Đội và có trách nhiệm theo dõi các chi phí phát sinh tại đơn vị. Các chi phí phát sinh tại

các đơn vị này chủ yếu là các chi phí văn phòng phẩm, VTTB, CCDC phục vụ cho SXKD,…

Các điện lực trực thuộc được thiết lập là trung tâm lợi nhuận gồm trung tâm doanh thu và trung tâm chi phí: Người đứng đầu của các đơn vị này là Giám đốc điện lực. Giám đốc các điện lực có trách nhiệm về kết quả SXKD của đơn vị, kiểm soát doanh thu, chi phí phát sinh tại đơn vị để mang lại lợi nhuận cho đơn vị.

Công ty Điện lực Quảng Ngãi được thiết lập là trung tâm đầu tư: Giám đốc công ty chịu trách nhiệm quản lý, kiểm soát cả về doanh thu, chi phí và có quyền quyết định các hoạt động đầu tư theo phân cấp quản lý cũng như vốn sử dụng đầu tư kinh doanh của công ty.

3.2. HOÀN THIỆN ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ CÁC TRUNG TÂM TRÁCH NHIỆM

3.2.1. Đánh giá thành quả của trung tâm chi phí

a. Đối với các điện lực trực thuộc

Các điện lực trực thuộc có trách nhiệm thực hiện chi phí theo định mức được giao, chi tiêu phải đúng đối tượng chi phí, đúng mục đích phục vụ SXKD của đơn vị nhằm kiểm soát chi tiêu chặt chẽ, giảm tối thiểu các chi phí phát sinh, góp phần thực hành tiết kiệm, chống lãng phí, nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của đơn vị và trong toàn Công ty. Việc kiểm soát chi phí trên cơ sở định mức chi phí được công ty giao là cơ sở để đánh giá thành quả của trung tâm chi phí bằng cách so sánh giữa chi phí thực tế phát sinh và chi phí theo định mức được giao. Thành quả của TTCP được thể hiện thông qua chênh lệch giữa chi phí thực tế và dự toán nhỏ hơn hoặc bằng không. Từ đó, có thể xác định được các khoản mục chi phí vượt định mức, xác định nguyên nhân, trách nhiệm của những bộ phận, cá nhân có liên quan và có giải pháp kịp thời để giảm tối thiểu chi phí cho trung tâm.

b. Đối với các phòng, ban chức năng Công ty và Đội QLVH LĐCT

Hàng năm, yêu cầu các phòng, ban chức năng Công ty và Đội QLVH LĐCT tham mưu theo mỗi lĩnh vực, phải lập kế hoạch kinh phí trình Công ty phê duyệt, trước khi tổ chức mua sắm trang bị hoặc chi tiêu căn cứ vào chi phí thực tế phát sinh năm trước và nhu cầu theo mục tiêu, chức năng, nhiệm vụ và kế hoạch thực hiện cụ thể từng năm của các phòng, ban chức năng và Đội .

Việc đánh giá thành quả của trung tâm chi phí linh hoạt được thể hiện thông qua việc đánh giá trung tâm này có hoàn thành nhiệm vụ được giao theo chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của phòng, ban chức năng, Đội và so sánh chi phí thực tế phát sinh không vượt quá kế hoạch kinh phí đã được Công ty phê duyệt.

3.2.2. Đánh giá thành quả của trung tâm doanh thu

Trên cơ sở kế hoạch sản lượng điện thương phẩm, giá bán điện và kế hoạch doanh thu sản xuất khác (lắp đặt sau công tơ, thuê bao quản lý vận hành,…) công ty giao, các điện lực trực thuộc tổ chức triển khai thực hiện và đánh giá thành quả thông qua việc so sánh doanh thu thực tế phát sinh và doanh thu kế hoạch theo từng hoạt động SXKD theo phân cấp công ty giao từ đó có cơ sở xác định nguyên nhân và điều chỉnh, khắc phục kịp thời.

3.2.3. Đánh giá thành quả của trung tâm lợi nhuận

Hai nhân tố ảnh hưởng trực tiếp đến lợi nhuận của các điện lực trực thuộc chính là doanh thu và chi phí. Do đó, việc đánh giá kết quả của trung tâm lợi nhuận đã được thực hiện thông qua việc đánh giá thành quả của trung tâm doanh thu và trung tâm chi phí. Ngoài ra, ở cấp độ các điện lực trực thuộc, việc đánh giá thành quả của trung tâm lợi nhuận được thực hiện thông qua việc so sánh lợi nhuận thực tế thực hiện và lợi nhuận kế hoạch. Lợi nhuận dùng để so sánh dựa trên cơ sở chênh lệch giữa doanh thu và chi phí của từng hoạt động sản xuất kinh doanh theo phân cấp. Đồng thời, tiến độ lập kế hoạch

tài chính, nộp các báo cáo tài chính kịp thời và đầy đủ cũng là 01 chỉ tiêu để đánh giá thành quả thực hiện công tác tài chính theo phân cấp của các điện lực trực thuộc. Ở cấp độ công ty nên sử dụng chỉ tiêu tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu của kỳ báo cáo cho từng hoạt động SXKD để biết được 100 đồng doanh thu của từng hoạt động SXKD tạo ra được bao nhiêu đồng lợi nhuận trước thuế.

3.2.4. Đánh giá thành quả của trung tâm đầu tư

Trung tâm đầu tư về bản chất là một dạng mở rộng của trung tâm lợi nhuận, nhà quản trị của trung tâm này không chỉ quản lý doanh thu, chi phí, lợi nhuận mà còn quan tâm đến khả năng sinh lời được gắn với các tài sản sử dụng để tạo ra lợi nhuận đó. Do đó, việc đánh giá thành quả của các trung tâm lợi nhuận tại các điện lực trực thuộc là cơ sở để đánh giá trung tâm đầu tư tại công ty và qua đó, thể hiện mức độ đóng góp của các điện lực vào mục tiêu chung của công ty. Giám đốc công ty là người chịu trách nhiệm về kết quả của trung tâm đầu tư. Việc đánh giá thành quả của trung tâm này được thể hiện thông qua 03 chỉ tiêu: Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu, Tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI) và thu nhập thặng dư (RI). Lợi nhuận được sử dụng là lợi nhuận thuần trước thuế thu nhập.

3.3. HOÀN THIỆN HỆ THỐNG BÁO CÁO TRÁCH NHIỆM CỦA CÁC TRUNG TÂM TRÁCH NHIỆM

3.3.1. Báo cáo trách nhiệm của trung tâm chi phí

a. Đối với các điện lực trực thuộc

Trên cơ sở định mức chi phí hàng năm công ty giao, hàng quý các điện lực trực thuộc xây dựng kế hoạch tài chính, từ đó, dự báo chính xác nguồn chi tiêu của các điện lực và thực hiện theo đúng kế hoạch được duyệt, cụ thể theo biểu mẫu sau:

Bảng 3.1. Kế hoạch tài chính các điện lực

Quý …. năm 20….

TT	NỘI DUNG	ĐVT	Kế hoạch		Ghi chú
			Đơn vị đề xuất	Công ty duyệt	
(1)	*(2)*	*(3)*	*(4)*	*(5)*	*(6)*
I	**Điện thương phẩm**	**kWh**			
II	**Giá bán bình quân**	**đ/kwh**			
III	**Hệ số thu tiền điện**	**%**			
IV	**Doanh số tiền điện**	**đồng**			
1	Doanh thu (=I * II)	-			
2	Thuế GTGT (=IV.1 * 10%)	-			
IV	**Tổng chi phí**	**đồng**			
1	Trong định mức	-			
2	Ngoài định mức	-			
2.1	*Dịch vụ bán lẻ điện năng*	-			
2.2	*Mua sắm vật tư ngoài định mức*	-			
2.3	.....	-			
V	**Số dư bằng tiền tại thời điểm lập kế hoạch**	-			
1	Tiền mặt	-			
2	Tiền gửi ngân hàng	-			
VI	**Số tiền Công ty cấp, trong đó chia ra:**	-			
1	Tháng …	-			
2	Tháng …	-			
3	Tháng …	-			

Chi phí ngoài định mức gồm chi phí mua sắm vật tư và chi phí khác. Đối với chi phí mua sắm vật tư các đơn vị kèm theo Bảng Tổng hợp mua sắm

ngoài định mức; đối với các chi phí khác các đơn vị kèm theo các chứng từ liên quan được Công ty duyệt làm cơ sở để triển khai thực hiện.

Cuối tháng, căn cứ các chứng từ chi đã thực hiện đơn vị lập Bảng tổng hợp quyết toán và trình Công ty duyệt. Căn cứ Bảng quyết toán đã được Công ty duyệt, kế toán các ĐL thực hiện hạch toán điều chỉnh trên chương trình ERP (nếu có) , cụ thể theo biểu mẫu sau:

Bảng 3.2. Bảng tổng hợp quyết toán

Tháng …. năm 20….

TT	Nội dung chi	Tài khoản	Số tiền		Ghi chú
			Đơn vị đề xuất	Công ty duyệt	
(1)	*(2)*	*(3)*	*(4)*	*(5)*	*(6)*
1	**Chi phí mua sắm vật tư**				
	…….				
2	**Chi phí dịch vụ mua ngoài**				
2.1	***Trong định mức***				
	…….				
2.2	***Ngoài định mức***				
	…….				
3	**Chi phí bằng tiền khác**				
3.1	***Trong định mức***				
	…….				
3.2	***Ngoài định mức***				
	…….				
4	**Chi phí hoạt động nhận thầu, XDCB**				
5	**Thuế GTGT đầu vào** *(Có bảng kê hóa đơn mua hàng kèm theo)*				
	Tộng cộng				

Cuối quý, các điện lực trực thuộc báo cáo tình hình thực hiện định mức chi phí của đơn vị. Các đơn vị thực hiện chi tiêu đúng đối tượng chi phí, đúng mục đích phục vụ SXKD của đơn vị, thực hiện tốt định mức chi phí công ty

giao, là cơ sở xét điểm thi đua hàng quý cũng như khen thưởng cả năm cho đơn vị, cụ thể theo mẫu sau:

Bảng 3.3. Báo cáo thực hiện trung tâm chi phí

Quý ….năm 20….

Đơn vị:…..

TT	Nội dung	ĐVT	Định mức	Thực hiện	So sánh	
					Tăng/Giảm	%
(1)	*(2)*	*(3)*	*(4)*	*(5)*	*(6)=(5)-(4)*	*(6)=(5)/(4)*
A	**KHOẢN MỤC CHI PHÍ**					
I	**Chi phí vật liệu**	Đồng				
1.1	***Các yếu tố chi phí trong định mức***					
	Sửa chữa thường xuyên					
	Xăng					
	Dầu					
	.....					
1.2	***Các yếu tố chi phí ngoài định mức***					
	...					
II	**Chi phí dịch vụ mua ngoài**	Đồng				
2.1	***Các yếu tố chi phí trong định mức***					
	Văn phòng phẩm					
	Điện nội bộ					
	Điện thoại					
	Nước					
	Thuê dọn vệ sinh, phí môi trường					
	Vận chuyển vật tư					

TT	Nội dung	ĐVT	Định mức	Thực hiện	So sánh	
					Tăng/Giảm	%
(1)	*(2)*	*(3)*	*(4)*	*(5)*	*(6)=(5)-(4)*	*(6)=(5)/(4)*
	….					
2.2	***Các yếu tố chi phí ngoài định mức***					
	….					
III	**Chi phí bằng tiền khác**	Đồng				
3.1	***Các yếu tố chi phí trong định mức***					
	Tiếp khách					
	Công tác phí					
	Băng rôn, khẩu hiệu					
	……					
3.2	***Các yếu tố chi phí ngoài định mức***					
	…					
B	**TỔNG CHI PHÍ, trong đó:**					
B1	Theo định mức					
B2	Ngoài định mức					
C	**ĐIỆN THƯƠNG PHẨM**	kWh				
D	**CHI PHÍ TRONG ĐỊNH MỨC/ĐIỆN THƯƠNG PHẨM (D=B1/C)**	đ/kWh				

b. Đối với các phòng, ban chức năng Công ty và Đội QLVH LĐCT

Các phòng, ban chức năng và Đội là các bộ phận gián tiếp trong Công ty và chi phí phát sinh của các bộ phận này chiếm một tỷ trọng đáng kể trong chi phí của toàn Công ty. Nhằm phấn đấu thực hiện đạt chỉ tiêu kế hoạch tối

ưu hóa chi phí và nâng cao hiệu quả quản lý tài chính của EVN CPC giao, hàng năm các đơn vị thực hiện công tác Lập kế hoạch VTTB và mua sắm, chi tiêu phục vụ SXKD căn cứ chi phí thực tế phát sinh năm trước và nhu cầu phát sinh năm kế hoạch, theo biểu mẫu sau:

Bảng 3.4. Kế hoạch VTTB và mua sắm, chi tiêu năm …

Đơn vị:……

ĐVT: Triệu đồng

TT	Danh sách các khoản mục chi phí	Thực hiện năm N-1	Kế hoạch năm N	Tốc độ tăng/giảm	Ghi chú
I	….				

Trên cơ sở Kế hoạch VTTB và mua sắm, chi tiêu phục vụ SXKD do các phòng, ban chức năng và Đội lập, Phòng TCKT thẩm định đơn giá VTTB, cân đối nguồn kinh phí sử dụng trong năm, phân bổ nguồn vốn và chi phí hợp lý trình Giám đốc công ty phê duyệt để các đơn vị có cơ sở triển khai tổ chức mua sắm, trang bị và chi tiêu theo kế hoạch. Từ đó, báo cáo tình hình thực hiện cụ thể:

Bảng 3.5. Báo cáo tình hình thực hiện trung tâm chi phí linh hoạt

Đơn vị:……

ĐVT: Triệu đồng

TT	Danh sách các khoản mục chi phí	Kế hoạch năm N	Thực hiện năm N	So sánh	
				Tăng/giảm	%
I	….				

3.3.2. Báo cáo trách nhiệm của trung tâm doanh thu

Việc đánh giá tình hình hoạt động của trung tâm doanh thu được thực hiện thông qua việc so sánh giữa doanh thu thực tế phát sinh và doanh thu kế hoạch theo từng hoạt động SXKD theo phân cấp được công ty giao. Trên cơ sở đó, phân tích tình hình thực hiện kế hoạch doanh thu, từ đó phân tích các nhân tố ảnh hưởng doanh thu từ hoạt động nào, đơn giá bán, sản lượng điện thương phẩm,…

Bảng 3.6. Báo cáo kết quả thực hiện chỉ tiêu điện thương phẩm theo thành phần phụ tải quý …

Đơn vị:……

ĐVT: kWh

Sản lượng điện thương phẩm theo thành phần phụ tải	**Cùng kỳ**	**Kế hoạch quý …**	**Thực hiện**	**So sánh kế hoạch quý I**	**So sánh cùng kỳ**
1. Nông, lâm nghiệp, thuỷ sản					
2. Công nghiệp, Xây dựng					
3. Thương nghiệp, khách sạn, nhà hàng					
4. Quản lý, tiêu dùng					
5. SL bán buôn nông thôn					
6. Hoạt động khác					
Tổng cộng					

Bảng 3.7. Báo cáo kết quả thực hiện trung tâm doanh thu quý …

Đơn vị:……

Doanh thu theo loại hình SXKD	Kế hoạch quý …	Cùng kỳ	Thực hiện	So sánh kế hoạch	So sánh cùng kỳ
1. Hoạt động SXKD điện (đồng)					
- Sản lượng điện thương phẩm (kWh)					
- Giá bán điện thương phẩm (đồng/kWh)					
- Doanh thu tiền điện (đồng)					
- Doanh thu CSPK (đồng)					
2. Hoạt động sản xuất kinh doanh khác (đồng)					
- Bảo dưỡng đường dây và trạm của khách hàng					
- Mắc dây đặt đèn sau công tơ					
…					
3. Hoạt động tài chính (đồng)					
4. Hoạt động khác (đồng)					
Tổng cộng					

3.3.3. Báo cáo trách nhiệm của trung tâm lợi nhuận

Căn cứ kế hoạch doanh thu, chi phí công ty đã giao, các điện lực trực thuộc báo cáo tình hình thực hiện trung tâm lợi nhuận theo từng loại hình SXKD của đơn vị. Người chịu trách nhiệm của báo cáo này là giám đốc các điện lực trực thuộc. Thông qua báo cáo này, giám đốc có thể đánh giá được mức độ ảnh hưởng của các nhân tố chi phí, doanh thu đến lợi nhuận, hiệu quả hoạt động SXKD của đơn vị, khả năng sinh lời của từng hoạt động SXKD, cụ thể thông qua báo cáo sau:

Bảng 3.8. Báo cáo tình hình thực hiện trung tâm lợi nhuận

Đơn vị:……

ĐVT: Đồng

Loại hình SXKD	Kế hoạch quý …			Cùng kỳ			Thực hiện			So sánh với kế hoạch			So sánh với cùng kỳ		
	Doanh thu	Chi phí	Lãi (lỗ)	Doanh Thu	Chi phí	Lãi (lỗ)	Doanh Thu	Chi phí	Lãi (lỗ)	Doanh thu	Chi phí	Lãi (lỗ)	Doanh thu	Chi phí	Lãi (lỗ)
1. Hoạt động SXKD điện															
2. Hoạt động sản xuất kinh doanh khác															
- Bảo dưỡng đường dây và trạm của khách hàng															
- Mắc dây đặt đèn sau công tơ															
…															
3. Hoạt động tài chính															
4. Hoạt động khác															
Tổng cộng															

3.3.4. Báo cáo trách nhiệm của trung tâm đầu tư

Báo cáo trách nhiệm của trung tâm đầu tư được thực hiện ở cấp độ công ty, trình bày lợi nhuận và tình hình sử dụng vốn đầu tư của công ty. Lợi nhuận được sử dụng là lợi nhuận của hoạt động sản xuất kinh doanh điện và hoạt động kinh doanh khác ngoài điện trước khi trừ thuế thu nhập doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, tìm ra các biện pháp để kiểm soát chi phí, cải thiện doanh thu, tính lại cơ cấu vốn đầu tư làm cho kết quả hoạt động kinh doanh được tốt hơn.

Bảng 3.9. Báo cáo đánh giá trung tâm đầu tư

ĐVT: Đồng

STT	Chỉ tiêu	Kế hoạch năm	Thực hiện kỳ này	Thực hiện quý này	Lũy kế từ đầu năm	So sánh với kế hoạch năm
1	Doanh Thu					
1.1	*Giảm trừ doanh thu*					
2	Doanh thu thuần					
3	Giá vốn hàng bán					
4	Lãi gộp					
5	Chi phí bán hàng					
6	Chi phí quản lý					
7	Chi phí tài chính					
7.1	*Trong đó chi phí lãi vay*					
8	Thu nhập HĐTC					
9	Thu nhập khác					
10	Chi phí khác					
11	Lợi nhuận trước thuế					
12	Bù lỗ năm trước					
13	Lợi nhuận tính thuế TNDN					
14	Vốn kinh doanh bình quân					
15	Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu (%)					
16	Tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư bình quân (ROI) (%)					
17	Thu nhập thặng dư (RI)					

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Từ những vấn đề còn tồn tại trong tổ chức KTTN tại Công ty Điện lực Quảng Ngãi được trình bày ở Chương hai, luận văn đề xuất một số giải pháp nhằm góp phần tăng cường tổ chức KTTN tại công ty, cụ thể:

- Hoàn thiện KTTN thông qua việc phân cấp quản lý và xác định trách nhiệm, quyền hạn cho các điện lực trực thuộc, các phòng, ban chức năng công ty và Đội QLVH LĐCT.

- Hình thành hệ thống tiêu chí đánh giá phù hợp với trách nhiệm của các trung tâm trách nhiệm.

- Hoàn thiện hệ thống báo cáo trách nhiệm cho các TTTN nhằm cung cấp các thông tin cụ thể phục vụ cho việc đánh giá trách nhiệm và thành quả của các trung tâm.

KẾT LUẬN

Trong điều kiện nền kinh tế thị trường cạnh tranh ngày càng gay gắt, kế toán quản trị ngày càng đóng vai trò quan trọng trong việc cung cấp thông tin để thực hiện mục tiêu quản trị chung nhằm đạt được hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Việc tăng cường KTTN tại Công ty Điện lực Quảng Ngãi trở nên thiết yếu. KTTN là một công cụ hữu hiệu để đánh giá kết quả của từng bộ phận trong doanh nghiệp dựa trên trách nhiệm được giao cho từng bộ phận đó, từ đó nâng cao năng lực và trách nhiệm quản lý, điều hành của các nhà quản lý bộ phận và nhà quản lý cấp cao nhằm đạt được mục tiêu chung của toàn công ty. Để góp phần tăng cường KTTN tại Công ty Điện lực Quảng Ngãi, luận văn đã đi sâu tìm hiểu về một số vấn đề sau:

Khái quát một số kiến thức cơ bản về kế toán trách nhiệm trong doanh nghiệp như: Vai trò của kế toán trách nhiệm, sự phân cấp quản lý, mối quan hệ giữa phân cấp quản lý và kế toán trách nhiệm, các TTTN, tổ chức đánh giá thành quả của các TTTN, tổ chức hệ thống báo cáo KTTN.

Tìm hiểu về thực trạng KTTN tại Công ty thông qua tổ chức quản lý và nhận diện sự hình thành các TTTN, đánh giá thành quả của các TTTN và hệ thống báo cáo KTTN tại Công ty. Từ đó, đưa ra những đánh giá về ưu điểm và hạn chế còn tồn tại trong việc tổ chức thực hiện KTTN.

Trên cơ sở những vấn đề còn tồn tại trong tổ chức KTTN tại Công ty điện lực Quảng Ngãi, luận văn đã đề xuất một số giải pháp nhằm góp phần tăng cường tổ chức KTTN tại công ty như hoàn thiện KTTN thông qua việc phân cấp quản lý; hình thành hệ thống tiêu chí đánh giá phù hợp với trách nhiệm của các TTTN; hoàn thiện hệ thống báo cáo trách nhiệm cho các TTTN. Từ đó cung cấp thông tin xác định sự đóng góp cũng như trách nhiệm của từng đơn vị vào kết quả hoạt động và mục tiêu chung của công ty và đó cũng là cơ sở để trưởng các đơn vị và giám đốc công ty đưa ra các quyết định đúng đắn trong quản lý và điều hành.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1] Bộ Tài Chính (2006), Thông tư 53/2006/TT-BTC ngày 12/06/2006, Hướng dẫn áp dụng kế toán quản trị trong doanh nghiệp.

[2] Phạm Văn Dược, Trần Văn Tùng (2011), *Kế toán quản trị*, Nhà xuất bản Lao Động, Hà Nội.

[3] Lê Phước Hưng, Lưu Tiến Thuận và Huỳnh Ngọc Lan Anh (2018), "Ảnh hưởng của kế toán trách nhiệm đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp vùng đồng bằng sông Cửu Long", *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ,* số tháng 6/2018, tr.168-177.

[4] Nguyễn Thị Bích Liên, Nguyễn Thị Mai Hiên (2017), "Ứng dụng KTTN trong hoạt động của doanh nghiệp Việt Nam", *Tạp chí Tài chính*, số tháng 3/2017, tr.81-82.

[5] Huỳnh Lợi (2012), *Kế toán quản trị*, Nhà xuất bản Phương Đông, Hồ Chí Minh.

[6] Phạm Thị Thảo Phượng (2016), *Kế toán trách nhiệm tại Công ty xây dựng Phú Xuân,* Luận văn thạc sĩ Quản trị kinh doanh, Đại học Đà Nẵng, Đà Nẵng.

[7] Nguyễn Văn Phượng (2011), *Hoàn thiện tổ chức kế toán trách nhiệm tại Tổng công ty Điện lực miền Trung,* Luận văn thạc sĩ Quản trị kinh doanh, Đại học Đà Nẵng, Đà Nẵng.

[8] Nguyễn Thị Quí (2016), *Kế toán trách nhiệm tại Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Quân đội – MIC,* Luận văn thạc sĩ Kế toán, Đại học Lao động – Xã hội, Hà Nội.

[9] Ngô Hà Tấn, Đường Nguyễn Hưng (2013) ,"Quan hệ giữa phân cấp quản lý và kế toán trách nhiệm", *Tạp chí kế toán và Kiểm toán,* số tháng 7/2013, tr.10-13.

[10] Đào Văn Tài, Võ Văn Nhị và Trần Anh Hoa (2003), *Kế toán quản trị áp dụng cho các doanh nghiệp Việt Nam*, NXB Tài chính.

[11] Trương Bá Thanh (2008), *Giáo trình kế toán Quản trị,* NXB Giáo dục.

[12] Diệp Lê Trúc Xuyên (2016), *Hoàn thiện kế toán trách nhiệm tại Công ty cổ phần dược DANAPHA*, Luận văn thạc sĩ Kế toán, Đại học Đà Nẵng, Đà Nẵng.

Tiếng Anh

[13] Herry R. Anderson, Belverd E.Needles, James C. Caldwell, Sherry K. Mills (1996), *Manageral Accounting – 4th Edition,* Houhton Mifflin Conpany