

BÀI GIẢNG BUỔI 2: TỔ CHỨC BỘ MÁY KẾ TOÁN VÀ TƯ DUY TÀI SẢN TRONG QUẢN TRỊ

MÔN: KẾ TOÁN DOANH NGHIỆP DÀNH CHO NHÀ QUẢN TRỊ FUTURE CEO

Chào các bạn sinh viên Quản trị kinh doanh năm thứ nhất! Chào mừng các bạn đã quay trở lại với Buổi học số 2 của môn học Kế toán doanh nghiệp. Ở buổi học đầu tiên, chúng ta đã cùng nhau phá vỡ định kiến rằng kế toán là một công việc khô khan, chỉ quay quanh những con số và những trang sổ sách dày cộp. Chúng ta đã thống nhất một tư duy cốt lõi: Bạn ngồi ở giảng đường này không phải để trở thành một kế toán viên miệt mài gõ nhập liệu, hay một kế toán trưởng suốt ngày đối đầu với cơ quan thuế. Bạn là những nhà quản trị tương lai, những CEO, những chủ doanh nghiệp khởi nghiệp.

Vì vậy, bài học ngày hôm nay được thiết kế hoàn toàn dựa trên lăng kính quản trị. Chúng ta sẽ không học cách định khoản 'Nợ cái này, Có cái kia', cũng không đi sâu mổ xẻ từng câu chữ của Chuẩn mực kế toán Việt Nam (VAS). Cái chúng ta cần học chính là: Hiểu được bộ máy kế toán trong công ty mình vận hành như thế nào, tại sao nó lại được thiết kế như vậy, làm sao để đọc hiểu hệ thống báo cáo mà không bị rối mắt, và quan trọng nhất là làm thế nào để vận dụng tư duy tài sản của kế toán vào việc đưa ra các quyết định kinh doanh thực tế mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp. Hãy bắt đầu hành trình bằng một tâm thế cởi mở của một nhà điều hành doanh nghiệp thực thụ.

PHẦN 1: CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN TỔ CHỨC BỘ MÁY KẾ TOÁN

Mục tiêu của phần này là giúp các bạn sinh viên nhận thức rõ ràng rằng: Bộ máy kế toán của một doanh nghiệp không bao giờ là một mô hình rập khuôn có sẵn từ trong sách giáo khoa rồi bê nguyên vào thực tế. Nó không tồn tại độc lập hay biệt lập trong một 'tháp ngà', mà là một cơ thể sống liên tục chịu sự tác động, nhào nặn và chi phối bởi hàng loạt các yếu tố chủ quan lẫn khách quan trong nền kinh tế thực tại Việt Nam.

Mục 1: Tổng quan các yếu tố ảnh hưởng đến tổ chức bộ máy kế toán

Khi các bạn lật mở những cuốn giáo trình Nguyên lý kế toán học thuật, các tài liệu đào tạo kế toán chuyên sâu hay nghe các chuyên gia nhận định chuyên môn phổ biến, người ta thường liệt kê một danh sách dài các nhóm yếu tố nền tảng cấu thành nên phương thức tổ chức một bộ máy kế toán. Chúng ta đi qua các yếu tố này dưới góc nhìn giới thiệu bản chất để thấy bức tranh toàn cảnh:

- Quy mô doanh nghiệp: Một công ty siêu nhỏ (Micro-enterprise) với doanh thu vài trăm triệu một năm không thể có bộ máy kế toán công kênh như một tập đoàn đa quốc gia với doanh thu hàng nghìn tỷ đồng.
- Đặc điểm ngành nghề sản xuất kinh doanh: Bộ máy kế toán của một công ty chuyên về thương mại điện tử (chớp nhoáng, hàng triệu giao dịch nhỏ lẻ) sẽ khác hoàn toàn bộ máy kế toán của một nhà máy đóng tàu hay một công ty xây dựng công trình (chu kỳ sản xuất dài, chứng từ phức tạp từng giai đoạn).
- Trình độ nhân sự: Năng lực của đội ngũ nhân viên kế toán hiện có trên thị trường hoặc trong khu vực địa lý của doanh nghiệp sẽ quyết định cấu trúc công việc có thể triển khai tinh vi đến mức nào.
- Yếu tố công nghệ: Sự dịch chuyển từ ghi sổ tay sang phần mềm kế toán offline, rồi đến hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP), điện toán đám mây thay đổi căn bản số lượng nhân sự cần thiết.
- Mô hình tổ chức quản lý: Doanh nghiệp tập trung một địa điểm hay có hàng trăm chi nhánh, công ty con trải dài khắp 63 tỉnh thành sẽ đòi hỏi phương thức kế toán tập trung hay phân tán.
- Yêu cầu quản trị của ban giám đốc: Chủ doanh nghiệp có đòi hỏi báo cáo số liệu theo từng giờ, từng ngày để ra quyết định nhanh không, hay chỉ cần báo cáo định kỳ theo tháng, theo quý.
- Yêu cầu của pháp luật và chế độ kế toán: Các quy định bắt buộc của Luật Kế toán, các thông tư hướng dẫn của Bộ Tài chính về hóa đơn, chứng từ, thuế suất.

Tất cả những yếu tố trên tạo nên một bộ khung lý thuyết. Tuy nhiên, trên cương vị một nhà quản trị kinh doanh thực chiến tại thị trường Việt Nam, bạn cần nhìn thấu những 'lực đẩy' thực tế đằng sau các con chữ lý thuyết đó. Hãy đi sâu vào bốn yếu tố cốt lõi nhất ngay sau đây.

Mục 2: Bốn yếu tố thực tế tác động mạnh mẽ đến bộ máy kế toán

Yếu tố 1: Chủ doanh nghiệp (Nhà sáng lập / CEO)

Ở các quốc gia phát triển, chủ doanh nghiệp thường tách rời quản lý, nhưng tại Việt Nam, đại đa số các doanh nghiệp nhỏ và vừa (SMEs) đều có sự đồng nhất giữa chủ sở hữu và người điều hành. Do đó, chủ doanh nghiệp luôn có khát khao và xu hướng muốn can thiệp, tham gia trực tiếp vào việc tổ chức, kiểm soát bộ máy kế toán của mình. Mức độ can thiệp sâu hay nông, đúng hướng hay lệch hướng phụ thuộc rất lớn vào nền tảng hiểu biết về tài chính - kế toán của chính người chủ đó. Chúng ta phân tích rõ ba nhóm chủ doanh nghiệp điển hình trên thị trường hiện nay:

Nhóm 1: Người chủ chưa từng học kế toán (Chiếm đại đa số).

Thực tế sinh động tại Việt Nam chỉ ra rằng, khoảng 90% doanh nghiệp vừa và nhỏ được hình thành từ những người xuất thân làm nghề. Họ có thể là một người thợ mộc lành nghề mở xưởng sản xuất nội thất, một anh thợ cơ khí mở công ty gia công sắt thép, một người thợ sửa xe tích lũy vốn mở chuỗi garage, hay một bạn trẻ đam mê thời trang mở thương hiệu quần áo riêng. Họ cực kỳ giỏi chuyên môn nghề nghiệp, đam mê kinh doanh, nhạy bén với thị trường nhưng họ hoàn toàn 'mù tịt' về kế toán và quản trị tài chính. Đối với nhóm này, họ coi bộ máy kế toán là một cái gì đó rất bí ẩn, đáng sợ và phiền phức. Họ thường tổ chức bộ máy kế toán theo kiểu phó mặc hoàn toàn cho một người quen làm kế toán dịch vụ bên ngoài, hoặc thuê một kế toán nội bộ về và giao khoán: 'Em làm sao làm, đừng để thuế phạt anh là được!'. Hậu quả quản trị là họ mất hoàn toàn quyền kiểm soát dòng tiền, không biết mình thực sự lời hay lỗ cho đến khi công ty rơi vào khủng hoảng.

Nhóm 2: Người chủ đã từng học kế toán nhưng chưa có nhiều kinh nghiệm thực tế.

Đây là những người có thể đã học qua một lớp ngắn hạn về đọc hiểu báo cáo tài chính, hoặc là sinh viên khối ngành kinh tế mới ra trường khởi nghiệp. Họ hiểu các khái niệm cơ bản nhưng thiếu trải nghiệm thực chiến. Khi tổ chức bộ máy kế toán, họ có xu hướng 'lý thuyết hóa' mọi thứ. Họ đòi hỏi nhân viên kế toán phải làm đúng chính xác từng bước như sách giáo khoa, xây dựng một hệ thống quy trình cực kỳ chặt chẽ và cồng kềnh ngay khi công ty mới chỉ có vài ba nhân sự. Sự can thiệp này vô tình làm nghẹt thở tốc độ kinh doanh, khiến nhân viên bán hàng tốn quá nhiều thời gian làm thủ tục giấy tờ trước khi chốt một đơn hàng. Họ nhìn bộ máy kế toán như một công cụ kiểm soát hơn là một công cụ hỗ trợ phát triển.

Nhóm 3: Người chủ đã từng làm kế toán hoặc từng giữ vị trí Kế toán trưởng lâu năm rồi ra khỏi nghiệp.

Đây là nhóm chủ doanh nghiệp cực kỳ sắc sảo về con số. Họ hiểu rõ từng góc ngách của dòng tiền, biết cách tối ưu hóa chi phí thuế và kiểm soát rủi ro pháp lý rất tốt. Khi tổ chức bộ máy kế toán, họ biết chính xác mình cần thuê ai, trả lương bao nhiêu và thiết lập cơ chế kiểm tra chéo như thế nào để không xảy ra gian lận. Tuy nhiên, nhược điểm lớn nhất của nhóm này khi làm CEO là họ dễ bị tư duy 'an toàn quá mức' của dân kế toán kiềm hãm. Họ nhìn đâu cũng thấy rủi ro, thấy chi phí, dẫn đến việc không dám mạo hiểm đầu tư vào những cơ hội kinh doanh mới, hoặc quá khắt khe trong việc chi tiêu cho các hoạt động marketing, tuyển dụng nhân tài, khiến doanh nghiệp chậm phát triển.

Một điểm pháp lý vô cùng quan trọng mà các nhà quản trị tương lai phải ghi nhớ nằm lòng: Luật Kế toán Việt Nam quy định rất rõ ràng rằng, người đại diện theo pháp luật của doanh nghiệp (Chủ doanh nghiệp / Giám đốc) không được phép đồng thời đảm nhiệm chức danh Kế toán trưởng của chính doanh nghiệp đó (trừ trường hợp doanh nghiệp siêu nhỏ theo quy định pháp luật về hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa). Quy định này nhằm đảm bảo nguyên tắc bất kiêm nhiệm - tách biệt giữa người ra quyết định chi tiêu và người ghi chép, kiểm soát việc chi tiêu. Dẫu vậy, dù không được trực tiếp làm kế toán trưởng, nhưng phong văn hóa, tư duy và kinh nghiệm về kế toán của người chủ vẫn là 'kiến trúc sư' trưởng định hình nên hình hài của bộ máy kế toán trong công ty.

Yếu tố 2: Cơ cấu và quy mô doanh nghiệp trong kỷ nguyên công nghệ

Chúng ta sẽ không sa đà vào việc phân tích các lý thuyết chương hồi về cơ cấu tổ chức trực tuyến hay chức năng. Hãy nhìn thẳng vào thực tế: Trong thời đại ngày nay, yếu tố công nghệ đang tái cấu trúc và định hình lại toàn bộ bộ máy kế toán của một doanh nghiệp. Hãy xem công nghệ can thiệp như thế nào:

- **Phần mềm kế toán & Hệ thống ERP (Enterprise Resource Planning):** Trước đây, một doanh nghiệp quy mô vừa cần đến 5-7 nhân sự kế toán (kế toán kho, kế toán thanh toán, kế toán công nợ, kế toán lương...). Giờ đây, với hệ thống ERP chạy trên điện toán đám mây, một nhân viên bán hàng tạo đơn hàng trên điện thoại, hệ thống tự động trừ kho, tự động sinh ra một khoản phải thu khách hàng, tự động định khoản dòng tiền. Bộ máy kế toán giảm quy mô nhân sự xuống đáng kể, chỉ cần ít người hơn nhưng tập trung vào khâu kiểm soát dữ liệu đầu vào.
- **Hóa đơn điện tử, Chữ ký số & Tự động hóa (RPA):** Việc bắt buộc áp dụng hóa đơn điện tử tại Việt Nam đã khai tử những tủ hồ sơ lưu trữ giấy khổng lồ. Kế toán không

còn phải ngồi nhập tay từng dòng thông tin từ hóa đơn giấy vào phần mềm. Các công cụ quét hóa đơn tự động (OCR) tự động đọc dữ liệu và đẩy vào hệ thống trong vòng vài giây. Chữ ký số cho phép CEO duyệt chi và ký chứng từ kế toán khi đang đi công tác nước ngoài.

Bài học thực tế là gì? Cùng một quy mô doanh nghiệp có doanh thu 100 tỷ đồng/năm, nếu một công ty vẫn vận hành theo kiểu truyền thống (dùng Excel rời rạc, hóa đơn giấy in ra lưu trữ, duyệt chi bằng giấy viết tay) họ sẽ cần một phòng kế toán đồ sộ từ 8-10 người làm việc luôn tay luôn chân nhưng vẫn chậm trễ số liệu. Ngược lại, một doanh nghiệp ứng dụng công nghệ đồng bộ chỉ cần 2-3 nhân sự kế toán chất lượng cao. Với tư cách là nhà quản lý, bạn phải hiểu công nghệ để không bị các kế toán trưởng 'qua mặt' bằng việc đòi tăng biên chế nhân sự vô lý.

Yếu tố 3: Kế toán trưởng và Triết lý tổ chức nhân sự

Để một nhân sự được bổ nhiệm chính thức làm Kế toán trưởng trong doanh nghiệp, họ bắt buộc phải có Chứng chỉ bồi dưỡng kế toán trưởng theo quy định của Bộ Tài chính. Điều kiện tham gia học và cấp chứng chỉ này rất thực tế: Người có trình độ chuyên môn nghiệp vụ về kế toán, kiểm toán, tài chính từ bậc Trung cấp, Cao đẳng trở lên phải có thời gian công tác thực tế về kế toán ít nhất là 03 năm; đối với người có trình độ Đại học thì thời gian công tác thực tế tối thiểu là 02 năm. Điều này đồng nghĩa với việc, bằng cấp học thuật ban đầu không phải là rào cản tuyệt đối, mà chính kinh nghiệm thực chiến và chứng chỉ hành nghề mới quyết định vị thế của một Kế toán trưởng.

Khi bạn đã tuyển được một Kế toán trưởng về quản lý phòng ban, bạn sẽ thấy họ thường đi theo một trong hai trường phái triết lý tổ chức nhân sự lớn dưới đây. Hãy cùng phân tích bảng so sánh để thấu hiểu bản chất quản trị:

Tiêu chí so sánh	Trường phái 1: Chia đều công việc (Generalist)	Trường phái 2: Chuyên môn hóa sâu (Specialist)
Đặc điểm vận hành	Mỗi nhân viên kế toán được giao phụ trách trọn gói toàn bộ các phần hành cho một nhóm công ty con hoặc một mảng lớn. Ai cũng làm các công việc	Phòng kế toán chia thành các module chuyên biệt: một người chỉ chuyên làm hóa đơn, một người chỉ chuyên đòi công nợ, một người chỉ làm bảng lương

	tương đối giống nhau, từ nhập liệu, theo dõi kho đến ra báo cáo.	và bảo hiểm, một người chuyên về thuế.
Ưu điểm nổi bật	Các nhân sự có khả năng thay thế lẫn nhau ngay lập tức. Nếu một nhân viên nghỉ để hoặc đột ngột nghỉ việc, người khác có thể nhảy vào gánh vác ngay, giảm thiểu rủi ro gián đoạn vận hành cho doanh nghiệp.	Tốc độ xử lý công việc cực kỳ nhanh do làm lặp đi lặp lại một kỹ năng. Nhân sự trở thành chuyên gia sâu trong mảng đó. Tính bảo mật thông tin cao vì không ai nắm được bức tranh toàn cảnh trừ Kế toán trưởng.
Nhược điểm chí mạng	Nhân viên dễ rơi vào trạng thái quá tải, chất lượng chuyên sâu của từng phần hành không cao, khó phát hiện ra các lỗi sai mang tính hệ thống đòi hỏi trình độ kỹ thuật cao.	Rủi ro đứt gãy hệ thống rất lớn khi một mắt xích quan trọng nghỉ việc (ví dụ người giữ mối quan hệ với thuế nghỉ). Nhân viên dễ chán nản do công việc lặp lại đơn điệu, khó phát triển toàn diện.
Doanh nghiệp phù hợp	Phù hợp với các doanh nghiệp quy mô nhỏ và vừa (SMEs), các công ty khởi nghiệp, các mô hình chuỗi cửa hàng tiện lợi hoặc chi nhánh nhỏ cần sự linh hoạt tối đa về nhân sự.	Phù hợp với các tập đoàn lớn, các công ty sản xuất quy mô khổng lồ, các tổng công ty có khối lượng giao dịch phát sinh hàng ngày cực kỳ lớn và cần kiểm soát rủi ro phân tán.

Yếu tố 4: Vị thế của doanh nghiệp trên thị trường

Nhiều người nghĩ rằng quy trình kế toán là do nội bộ doanh nghiệp tự đặt ra và ép mọi người tuân theo. Thực tế thương trường khốc liệt hơn nhiều: Quy trình kế toán và cách tổ chức chứng từ chịu ảnh hưởng nặng nề bởi sức mạnh đàm phán (Bargaining Power) hay vị thế của doanh nghiệp đối với khách hàng và nhà cung cấp. Nếu bạn đối đầu với những thực thể độc quyền hoặc có quy mô quá lớn, bạn bắt buộc phải bẻ cong quy trình của mình để tồn tại.

Hãy phân tích ví dụ thực tế tại Việt Nam:

Công ty A là một doanh nghiệp vừa và nhỏ chuyên cung cấp văn phòng phẩm và nước uống đóng chai. Công ty A may mắn ký được hợp đồng bán hàng cho Công ty B - một tập đoàn sản xuất đa quốc gia khổng lồ của nước ngoài đặt tại khu công nghiệp. Theo đúng quy định của Luật Thuế và Luật Kế toán Việt Nam, mỗi lần Công ty A giao một lô hàng văn phòng phẩm sang cho Công ty B (dù trị giá chỉ 2 triệu đồng), Công ty A phải lập tức xuất hóa đơn điện tử kèm theo biên bản giao nhận hàng hóa. Đây là quy trình chuẩn chỉnh pháp luật.

Tuy nhiên, phòng mua hàng và phòng kế toán của tập đoàn B (với vị thế kẻ bẻ trên, nắm đằng chuôi) tuyên bố thẳng thừng: 'Chúng tôi không nhận lẻ tẻ từng cái hóa đơn 2 triệu như vậy. Phòng kế toán của chúng tôi không có thời gian duyệt chi hàng trăm hóa đơn nhỏ mỗi tháng. Quy định của chúng tôi là: Gom toàn bộ phiếu giao hàng trong cả tháng lại, đến ngày 30 cuối tháng đối soát một lần, ra một biên bản tổng rồi xuất duy nhất một hóa đơn tổng cho cả tháng. Nếu không làm theo, chúng tôi hủy hợp đồng, tìm nhà cung cấp khác'.

Lúc này, Công ty A rơi vào thế tiến thoái lưỡng nan. Nếu làm đúng quy định pháp luật kế toán, họ sẽ mất khách hàng lớn nhất - nguồn sống của công ty. Nếu chiều theo khách hàng B, họ đang vi phạm nguyên tắc xuất hóa đơn sai thời điểm, có nguy cơ bị cơ quan thuế phạt nặng khi thanh tra.

Đây chính là lúc bản lĩnh của một Kế toán trưởng giỏi và một nhà quản trị nhạy bén lên tiếng. Thay vì ngồi than vãn hay cứng nhắc từ chối khách hàng, Kế toán trưởng sẽ thiết kế một giải pháp trung hòa: Họ vẫn cho phép giao hàng kèm theo 'Phiếu xuất kho kiêm vận chuyển nội bộ' hoặc phiếu giao hàng nội bộ hợp pháp để hàng hóa đi đường không bị thị trường quản lý bắt phạt. Đến cuối tháng, họ làm một bộ hồ sơ cực kỳ chặt chẽ bao gồm: Hợp đồng kinh tế có điều khoản rõ ràng về việc thanh toán định kỳ dựa trên đối soát cuối kỳ, Biên bản tổng hợp giao nhận hàng hóa có chữ ký hai bên, rồi mới phát hành

hóa đơn tổng. Cách làm này biến việc 'gom hóa đơn sai thời điểm' thành một quy trình phối hợp thương mại hợp lý, giảm thiểu tối đa rủi ro pháp lý mà vẫn giữ chân được khách hàng VIP.

★ BÀI HỌC QUẢN TRỊ - PHẦN 1

Bộ máy kế toán là công cụ phục vụ kinh doanh, không phải là xiềng xích kìm hãm kinh doanh. Một CEO giỏi không bao giờ chấp nhận một kế toán trưởng suốt ngày nói câu: 'Cái này luật không cho làm, cái kia quy trình không cho phép' rồi đứng nhìn công ty mất khách hàng. Bạn phải hiểu rằng luật pháp luôn có không gian cho các giải pháp linh hoạt. Hãy yêu cầu kế toán trưởng chuyển dịch từ tư duy 'Người gác cổng' (Gatekeeper) luôn nói 'KHÔNG' sang tư duy 'Người đồng hành giải quyết vấn đề' (Problem Solver) để tìm ra cách thức làm việc hài hòa giữa yêu cầu của khách hàng, mục tiêu doanh thu của kinh doanh và hành lang an toàn của pháp luật.

PHẦN 2: HỆ THỐNG BÁO CÁO KẾ TOÁN VÀ Ý NGHĨA QUẢN TRỊ

Mục tiêu tối thượng của phần này là xóa bỏ triết để một tư duy sai lầm cực kỳ phổ biến của các chủ doanh nghiệp nhỏ tại Việt Nam: 'Kế toán sinh ra chỉ để làm báo cáo thuế'. Thuế chỉ là một phần nghĩa vụ rất nhỏ đối với nhà nước. Hệ thống báo cáo kế toán thực chất là một bức tranh X-quang toàn diện tiết lộ sức khỏe và vận mệnh của doanh nghiệp bạn. Chúng ta chia hệ thống này thành hai nhánh lớn: Báo cáo bắt buộc (Báo cáo tài chính) và Báo cáo quản trị.

Mục 1: Báo cáo tài chính bắt buộc - Đọc hiểu dưới lăng kính CEO

Một bộ Báo cáo tài chính (BCTC) chuẩn chỉnh nộp cho cơ quan thuế, ngân hàng hay các nhà đầu tư bắt buộc phải bao gồm 4 thành phần cấu thành cốt lõi. Chúng ta sẽ không đi vào cách lập, mà đi thẳng vào ý nghĩa quản trị của từng loại:

1. Báo cáo tình hình tài chính (Tên cũ quen thuộc: Bảng cân đối kế toán)

Tại sao các bạn sinh viên cần phải biết cả hai tên gọi này? Vì trong các văn bản pháp lý mới và các báo cáo hiện đại, người ta dùng cụm từ 'Báo cáo tình hình tài chính' để phản ánh đúng bản chất động của nó. Tuy nhiên, trong ngôn ngữ giao tiếp hàng ngày của giới kinh doanh, các ngân hàng, hay các thể hệ kế toán đi trước, người ta vẫn quen gọi là 'Bảng cân đối kế toán'. Hiểu cả hai tên giúp bạn không bị bối ngỡ khi bước vào phòng họp hội đồng quản trị.

Nguồn dữ liệu chính để lập báo cáo này được lấy chủ yếu từ số dư của ba nhóm tài khoản cốt lõi: Tài sản, Nợ phải trả và Vốn chủ sở hữu của doanh nghiệp tại một thời điểm cụ thể (thường là ngày cuối năm 31/12 hoặc cuối quý).

Ý nghĩa quản trị: Báo cáo này cho nhà quản trị biết công ty mình đang 'có những gì' (Tài sản) và những thứ đó từ đâu mà ra (được tài trợ bằng vốn tự có của mình hay đi vay mượn của thiên hạ). Nó là một bức ảnh chụp nhanh (Snapshot) tại một thời điểm cố định. Nhìn vào đây, CEO sẽ đánh giá được năng lực tài chính của mình mạnh hay yếu, có nguy cơ bị phá sản vì nợ nần quá tải hay không.

2. Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh

Nguồn dữ liệu chính: Báo cáo này lấy toàn bộ dữ liệu phát sinh từ nhóm tài khoản Doanh thu, Thu nhập khác và Chi phí trong một khoảng thời gian (một tháng, một quý hoặc một năm).

Ý nghĩa quản trị: Nếu Báo cáo tình hình tài chính là một bức ảnh chụp tĩnh, thì Báo cáo kết quả kinh doanh là một 'thước phim quay chậm' ghi lại toàn bộ quá trình vận hành kinh doanh của doanh nghiệp. Nó trả lời cho câu hỏi nhức nhối nhất của mọi CEO: 'Trong kỳ vừa qua, chúng ta kinh doanh có lãi hay lỗ? Lí do thực sự đến từ đâu? Do doanh thu tăng trưởng vượt bậc hay do chúng ta đã kiểm soát tốt chi phí?'. Nó giúp nhà quản trị đánh giá được hiệu quả của mô hình kinh doanh hiện tại.

3. Báo cáo lưu chuyển tiền tệ

Nguồn dữ liệu chính: Tập trung theo dõi toàn bộ dòng tiền thực tế chạy vào (Inflow) và dòng tiền thực tế chạy ra (Outflow) của doanh nghiệp qua ba hoạt động: Hoạt động kinh doanh, Hoạt động đầu tư và Hoạt động tài chính.

Ý nghĩa quản trị: Đây là báo cáo sống còn của doanh nghiệp. Trong thực tế, có rất nhiều doanh nghiệp báo cáo kết quả kinh doanh ghi nhận 'lãi khùng' hàng chục tỷ đồng, nhưng đột ngột tuyên bố phá sản vì mất khả năng thanh toán. Tại sao? Vì lãi nằm trên giấy, nằm ở các khoản nợ phải thu chưa đòi được của khách hàng, còn tiền mặt trong két để trả lương nhân viên và trả nợ ngân hàng đã cạn kiệt. Báo cáo lưu chuyển tiền tệ chính là chiếc gương phản chiếu sự thật về 'máu' (tiền mặt) đang lưu thông trong cơ thể doanh nghiệp.

4. Thuyết minh báo cáo tài chính

Vai trò: Đây là phần bằng chữ và các bảng biểu chi tiết nhằm giải thích cụ thể các con số cô đọng ở ba báo cáo trên. Nếu trên Báo cáo tình hình tài chính ghi mục 'Hàng tồn kho: 50 tỷ đồng', thì người đọc không thể biết 50 tỷ đó là cái gì. Thuyết minh BCTC sẽ vạch rõ: Trong 50 tỷ đó, bao nhiêu là nguyên vật liệu, bao nhiêu là thành phẩm, bao nhiêu là hàng hóa bị lỗi thời, giảm giá trị.

Ý nghĩa quản trị: Đây là công cụ hỗ trợ đắc lực nhất cho người đọc báo cáo (CEO, Nhà đầu tư, Ngân hàng). Nó giúp bóc tách sự thật, ngăn chặn các chiêu trò 'xào nấu' số liệu hay làm đẹp báo cáo của bộ phận kế toán, giúp nhà quản trị nhìn thấu bản chất chi tiết của từng khoản mục.

Để giúp các bạn dễ nhớ, hãy nhìn vào bảng tổng hợp trực quan dưới đây:

Tên Báo Cáo Tài Chính	Nguồn Dữ Liệu Chính	Ý Nghĩa Quản Trị Cốt Lõi Của CEO
Báo cáo tình hình tài chính (Bảng cân đối kế toán)	Số dư các tài khoản: Tài sản, Nợ phải trả, Vốn chủ sở hữu tại một thời điểm.	Bức ảnh chụp X-quang xem doanh nghiệp đang sở hữu những gì, nợ bao nhiêu, cấu trúc tài chính có an toàn bền vững không.
Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh	Số phát sinh các tài khoản: Doanh thu, Thu nhập khác, Chi phí trong một kỳ.	Thước phim quay chậm cho biết doanh nghiệp làm ăn có lãi hay lỗ, hiệu quả vận hành của mô hình kinh doanh ra sao.
Báo cáo lưu chuyển tiền tệ	Dòng tiền mặt thực tế vào và ra từ 3 hoạt động: Kinh doanh, Đầu tư, Tài chính.	Kiểm tra lượng 'máu' (tiền mặt) thực tế của doanh nghiệp, đảm bảo khả năng thanh toán và tránh rủi ro 'chết trên đồng lãi'.

Thuyết minh báo cáo tài chính	Chi tiết bằng lời văn, số liệu phân rã của các khoản mục lớn trên 3 báo cáo trên.	Bóc tách sự thật đằng sau các con số tổng hợp, làm rõ chi tiết tài sản, công nợ, hàng tồn kho để đưa ra quyết định chính xác.
--------------------------------------	---	---

Mục 2: Báo cáo quản trị - Hệ thống định vị nội bộ của nhà điều hành

Nếu như Báo cáo tài chính bắt buộc phía trên được thiết kế theo một khuôn mẫu cứng nhắc của nhà nước nhằm phục vụ các đối tượng bên ngoài, thì Báo cáo quản trị lại hoàn toàn ngược lại. Nó là sản phẩm 'may đo' riêng theo yêu cầu của CEO, không cần nộp cho ai cả và mang tính bảo mật tuyệt đối của doanh nghiệp. Ở mức độ giới thiệu phạm vi, các bạn cần biết những loại báo cáo quản trị phổ biến sau:

- Báo cáo doanh số theo từng kênh/từng sản phẩm: Giúp bạn biết dòng tiền doanh thu đang đổ về từ kênh bán hàng nào nhiều nhất (Ví dụ: Tik Tok Shop, Shopee, hay đại lý truyền thống).
- Báo cáo tuổi nợ công nợ khách hàng: Phân loại rõ ràng khách hàng nào nợ quá hạn 15 ngày, 30 ngày, 90 ngày để bộ phận kinh doanh tập trung đi đòi tiền, tránh nguy cơ mất vốn.
- Báo cáo tồn kho theo tốc độ tiêu thụ (Vòng quay hàng tồn kho): Chỉ ra mặt hàng nào đang bán chạy sắp hết để nhập thêm, mặt hàng nào đang 'đóng băng' trong kho gây chôn vốn.
- Báo cáo biên lợi nhuận gộp theo từng mã sản phẩm: Giúp bạn phát hiện ra sản phẩm nào bán chạy nhưng biên lợi nhuận rất mỏng, sản phẩm nào bán ít nhưng mang lại lợi nhuận biên cực cao.
- Báo cáo hiệu quả chi phí trên từng nhân viên kinh doanh (Sales ROI): Đo lường xem một nhân viên sales tốn bao nhiêu chi phí công tác, tiếp khách và mang lại bao nhiêu doanh thu thực tế.

Hãy lưu ý: Toàn bộ những báo cáo chi tiết, chuyên sâu mang tính mỗ xẻ nội bộ này không nằm trong phạm vi của môn Kế toán doanh nghiệp đại cương này. Chúng thuộc về không gian học thuật của các học phần chuyên sâu mà các bạn sẽ được học ở các năm tiếp theo như: Kế toán quản trị (Cách tính toán giá thành, phân bổ chi phí để ra quyết định), Phân tích hoạt động kinh doanh (Đánh giá các chỉ số tài chính, tìm nguyên nhân tăng trưởng)

và Tài chính doanh nghiệp (Quản trị cấu trúc vốn, hoạch định ngân sách đầu tư). Ở đây, nhiệm vụ của bạn là hiểu sự tồn tại của chúng để sau này biết cách 'order' phòng kế toán thực hiện cho mình.

★ BÀI HỌC QUẢN TRỊ - PHẦN 2

Là một nhà quản trị kinh doanh, bạn phải dứt khoát từ bỏ thói quen chỉ nhìn vào sổ dư tài khoản ngân hàng để đánh giá công ty mình có ổn hay không. Số tiền trong ngân hàng chỉ là kết quả của ngày hôm qua. Muốn lèo lái con thuyền doanh nghiệp đi xa, bạn phải làm chủ cả hai hệ thống báo cáo. Báo cáo tài chính cho bạn cái nhìn toàn cục về sức khỏe pháp lý và cấu trúc nền tảng đối với thế giới bên ngoài. Báo cáo quản trị cung cấp cho bạn vũ khí sắc bén để ra quyết định chiến thuật hàng ngày bên trong nội bộ. Một CEO không biết đọc báo cáo giống như một phi công lái máy bay trong đêm tối mà tắt toàn bộ hệ thống radar định vị - việc lao đầu vào núi chỉ là vấn đề thời gian.

PHẦN 3: MỐI QUAN HỆ GIỮA CÁC NHÓM ĐỐI TƯỢNG KẾ TOÁN VÀ TƯ DUY TÀI SẢN CHIẾN LƯỢC

Mục tiêu của phần này là giúp các bạn thấu hiểu sâu sắc bản chất động của dòng vận động giá trị trong một doanh nghiệp. Tiền không bao giờ đứng yên. Kế toán không phải là việc đếm xem có bao nhiêu tài sản trong kho, mà là việc theo dõi sự chuyển hóa liên tục của các hình thái giá trị.

Mục 1: Dòng chảy giá trị tuần hoàn trong doanh nghiệp

Trong bất kỳ doanh nghiệp nào, dòng chảy giá trị luôn vận động tuần hoàn theo một chu trình khép kín và logic như sau:

Đầu tiên, doanh nghiệp phải huy động một Nguồn vốn (bao gồm vốn góp ban đầu của các cổ đông sáng lập và vốn đi vay mượn từ các ngân hàng, đối tác). Nguồn vốn này chính là câu trả lời cho câu hỏi: Tiền lấy từ đâu?

Tiếp theo, từ Nguồn vốn bằng tiền mặt đó, nhà quản trị mang đi mua sắm, trang bị để Hình thành nên Tài sản của công ty (như mua máy móc, xây dựng nhà xưởng, mua xe đưa đón, nhập hàng hóa về kho, thuê văn phòng).

Sau đó, các Tài sản này không được để im trong kho, mà phải bắt buộc Tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp nhằm tạo ra sản phẩm, dịch vụ.

Trong quá trình tham gia hoạt động đó, tài sản sẽ bị hao mòn, tiêu hao hoặc mất đi (Ví dụ: máy móc bị khấu hao, nguyên vật liệu bị cắt gọt, hàng hóa được xuất bán khỏi kho, tiền mặt chi ra trả lương). Sự tiêu hao tài sản này sẽ chuyển hóa thành Chi phí của doanh nghiệp.

Cuối cùng, khi sản phẩm dịch vụ được khách hàng chấp nhận và thanh toán, doanh nghiệp sẽ thu về các lợi ích kinh tế mới, hình thành nên Doanh thu hoặc Thu nhập khác. Doanh thu này lại quay trở về bổ sung vào nguồn vốn và tài sản, tiếp tục một chu kỳ mới cao hơn.

Để trực quan hóa, các bạn hãy xem Sơ đồ dòng chảy giá trị tuần hoàn dưới đây:

[NGUỒN VỐN] (Vốn góp chủ sở hữu + Vốn đi vay)

|

▼ (Mang tiền đi mua sắm, đầu tư)

[TÀI SẢN DOANH NGHIỆP] (Nhà xưởng, Máy móc, Hàng tồn kho, Tiền mặt)

|

▼ (Đưa tài sản vào vận hành, sản xuất, tiêu hao)

[CHI PHÍ TRONG KỲ] (Giá vốn hàng bán, Chi phí vận hành, Khấu hao)

|

▼ (Khách hàng mua hàng và thanh toán tiền)

[DOANH THU / THU NHẬP] —► (Tái đầu tư, tăng trưởng) —► [NGUỒN VỐN MỚI]

Mục 2: Bản chất của Tài sản dưới góc nhìn quản trị

Sách giáo khoa có thể định nghĩa tài sản là nguồn lực do doanh nghiệp kiểm soát và thu được lợi ích kinh tế trong tương lai. Nhưng dưới góc nhìn của một nhà quản trị kinh doanh thực chiến, bạn phải hiểu bản chất cốt tủy: Tài sản mang bản chất là một quyền 'phải thu hồi lợi ích kinh tế'. Đã gọi là tài sản thì nó phải đẻ ra tiền, hoặc phải giúp doanh nghiệp tiết kiệm được tiền trong tương lai. Nếu một thứ bạn mua về mà nó không mang lại bất kỳ một lợi ích kinh tế nào, không giúp tăng doanh thu, không giúp giảm chi phí, thì đó không phải là tài sản - đó là một cục nợ, một khoản lãng phí!

Vì vậy, tư duy quản trị tối thượng là: Doanh nghiệp phải tìm mọi cách hợp pháp, vận dụng mọi chiến lược kinh doanh để thu hồi tối đa giá trị từ tài sản trước khi nó bị mất giá hoặc lỗi thời. Để làm rõ tư duy này, chúng ta hãy cùng nhau phân tích 4 tình huống nghiên cứu (Case studies) cực kỳ kinh điển tại thị trường Việt Nam.

Mục 3: Case study 1 - Chiến lược giá Bánh trung thu

Cứ vào mỗi mùa Tết Trung thu tại Việt Nam, các bạn sẽ thấy một hiện tượng lặp đi lặp lại: Đầu mùa (khoảng tháng 7 âm lịch), các quầy bánh trung thu mọc lên như nấm trên các con phố. Giá một hộp bánh trung thu được đẩy lên rất cao, từ vài trăm nghìn cho đến hàng triệu đồng. Đây là giai đoạn các hãng bánh khai thác tối đa phân khúc khách hàng mua đi biếu tặng - đối tượng không quá nhạy cảm về giá mà cần sự sang trọng, đẳng cấp.

Tuy nhiên, bước sang đúng ngày rằm tháng 8, và đặc biệt là ngày 16 tháng 8 âm lịch, lập tức các tấm biển 'Mua 1 tặng 1', rồi 'Mua 1 tặng 3', thậm chí hạ giá xuống còn vài chục nghìn một chiếc đồng loạt xuất hiện.

Phân tích góc nhìn kế toán và quản trị:

Dưới góc nhìn kế toán, khi qua ngày rằm, những chiếc bánh trung thu còn tồn kho đối mặt với nguy cơ sụt giảm giá trị nghiêm trọng vì hết giá trị sử dụng làm quà biếu, và hạn sử dụng sắp hết. Nếu giữ nguyên giá cao, không ai mua, giá trị của đồng tài sản tồn kho này sẽ bằng KHÔNG sau vài ngày nữa. Bản chất của tài sản là phải thu hồi lợi ích kinh tế.

Do đó, góc nhìn quản trị chỉ ra: Nhà sản xuất áp dụng chiến lược xả hàng, giảm giá sâu cuối mùa không phải vì họ 'bán lỗ' một cách mù quáng, mà là họ đang tìm mọi cách thu hồi nốt phần giá trị còn lại của tài sản. Việc bán một chiếc bánh với giá 20.000đ vẫn tốt hơn nhiều so với việc để nó hết hạn rồi mất thêm chi phí tiêu hủy. Họ đã thu đủ lợi nhuận biên cực lớn ở đầu mùa, nên việc hạ giá cuối mùa là hành động quản trị tài sản vô cùng thông minh nhằm tối đa hóa dòng tiền mặt quay về.

Mục 4: Case study 2 - Câu chuyện Hoa Tết và hành vi đập bỏ hoa chiều 30 Tết

Ngược lại hoàn toàn với câu chuyện bánh trung thu, có một hình ảnh đau lòng năm nào cũng xuất hiện trên báo chí và mạng xã hội Việt Nam: Vào chiều 30 Tết Âm lịch, tại các chợ hoa xuân, các tiểu thương thà cảm gậy đập nát những chậu hoa cúc, hoa mai, chặt bỏ những cành đào còn sót lại chứ quyết không giảm giá bán rẻ cho những người dân đang đứng chờ 'hôi của' giá sàn.

Tại sao lại có sự khác biệt này? Hãy phân tích bằng tư duy kế toán quản trị sâu sắc:

Nếu xét thuần túy trên một giao dịch đơn lẻ của ngày hôm đó: Việc bán một chậu hoa với giá 20.000đ (thay vì giá gốc 200.000đ) vẫn giúp tiểu thương thu về 20.000đ tiền mặt, đỡ hơn là đập bỏ thu về số không. Về mặt lý thuyết tài sản đơn lẻ, đập bỏ là không vận dụng tư duy kế toán thu hồi lợi ích kinh tế.

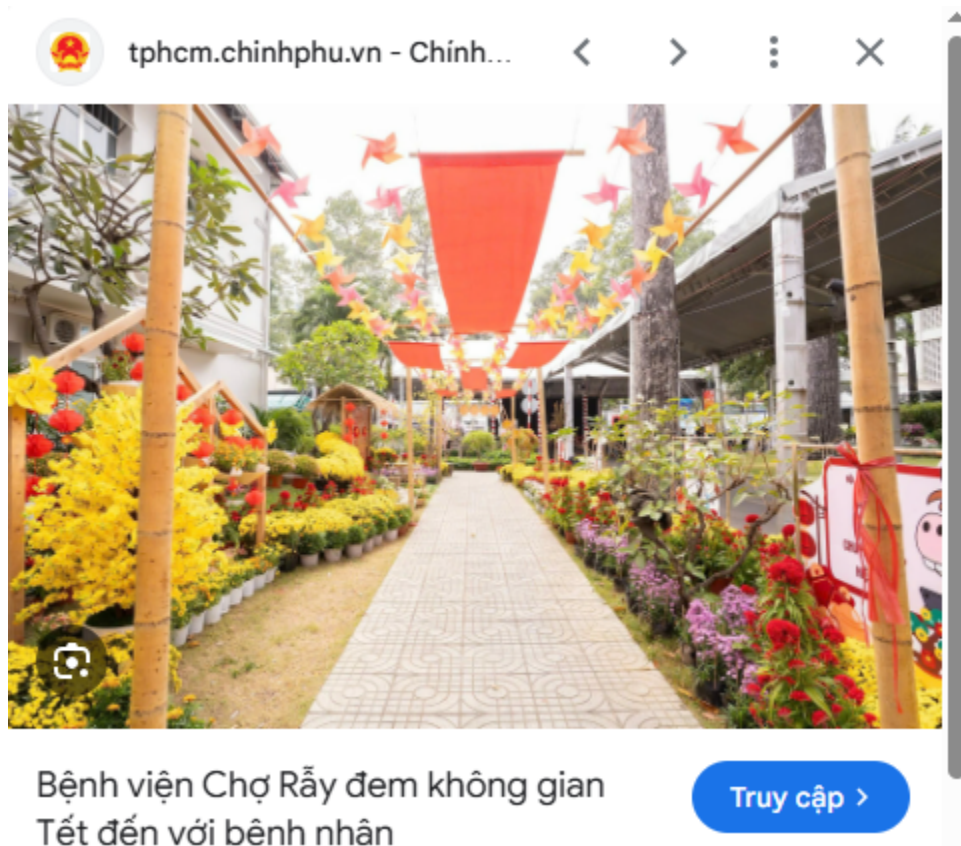
Tuy nhiên, nếu đặt trong một bài toán quản trị dài hạn và tổng thể, hành vi đập hoa lại là một quyết định quản trị mang tính chiến lược cao nhằm 'bảo vệ giá trị của tài sản trong tương lai'. Tiểu thương hiểu rằng, nếu họ năm nào cũng giảm giá sát sàn vào chiều 30 Tết, họ sẽ vô tình huấn luyện (educate) khách hàng một thói quen tai hại: Không ai thèm mua hoa từ ngày 23 đến ngày 29 Tết nữa, tất cả sẽ ở nhà ngủ và chờ đến đúng 5h chiều 30 Tết ra mua hoa rẻ như cho. Nếu điều đó xảy ra, toàn bộ thị trường hoa Tết những năm sau sẽ sụp đổ, tài sản hoa Tết của họ trong tương lai sẽ mất hoàn toàn khả năng sinh lời cao.

Bài học ở đây là gì? Sự khác biệt trong cách ứng xử với hàng tồn dư cuối vụ giữa bánh trung thu và hoa Tết không nằm ở bản chất sản phẩm, mà nằm ở **trình độ quản trị tài chính và tư duy khai thác giá trị tài sản**.

Cả hai mặt hàng này đều có thể dự báo được số lượng và đều có một khung thời gian cao trào mang tính quyết định, bao gồm cả nhu cầu biểu tặng tất bật trước lễ của các tổ chức, doanh nghiệp. Tuy nhiên, các đại gia ngành bánh trung thu với đội ngũ kế toán và chuyên gia tư vấn trình độ cao luôn nhìn nhận đúng bản chất của dòng tiền. Họ sẵn sàng giảm giá, xả hàng cuối mùa để tối đa hóa việc thu hồi vốn và chi phí nguyên vật liệu, bởi họ hiểu rằng giữ lại một tài sản vô giá trị khi hết mùa là một sai lầm tài chính.

Ngược lại, các tiểu thương bán hoa Tết vì thiếu đi tư duy quản trị tài chính chuyên nghiệp, đã chọn một lối đi tiêu cực: đập bỏ hoa vào ngày 30 Tết. Họ lầm tưởng hành động bạo lực này là cách 'bảo vệ giá' cho năm sau, nhưng thực tế cho thấy họ vẫn tiếp tục bị ép giá và cái vòng luẩn quẩn đó cứ lặp lại. Thay vì tiêu hủy tài sản một cách lãng phí, các tiểu thương hoàn toàn có thể chuyển đổi sang các mô hình linh hoạt để thu hồi vốn và tái tạo giá trị. Họ có thể gom hoa lại thành các khu vực du lịch tiểu cảnh, chuyển sang thu phí dịch vụ từ khách du xuân như bán nước, đồ ăn vặt hay cho thuê trang phục chụp ảnh. Nhân văn hơn, lượng hoa dư thừa có thể được trao tặng đến những không gian cần chữa lành như các bệnh viện – nơi những bệnh nhân và nhân viên y tế không thể về quê đón Tết. Hình ảnh những 'phố hoa bệnh viện' ấm lòng như từng làm tại Chợ Rẫy không chỉ lan tỏa giá trị tốt đẹp, mà còn là cách định vị thương hiệu tuyệt vời cho các làng hoa, giúp

họ nhận được sự ủng hộ lớn hơn từ cộng đồng vào mùa vụ năm sau. Hoặc chí ít, việc chủ động mang hoa về làm phân bón hữu cơ như mô hình tại Bến Tre sẽ giúp cắt giảm chi phí sản xuất cho chính họ trong tương lai, thay vì chọn cách ứng xử cực đoan không mang lại dòng tiền. Đây là minh chứng cho thấy tư duy tài toán không được áp dụng một cách máy móc mà phải đặt vào ngữ cảnh chiến lược kinh doanh.



Mục 3: Case study 3 - Bài toán Quần áo 100 triệu đồng và Bản chất Lãi - Lỗ

Để giúp các bạn sinh viên hiểu rõ hơn nữa về mối quan hệ giữa Tài sản, Chi phí và Doanh thu, hãy cùng giải quyết một tình huống thực tế rất gần gũi sau đây:

Giả sử bạn là một chủ shop thời trang. Bạn bỏ ra số vốn 100 triệu đồng để nhập một lô hàng quần áo mùa đông gồm 1.000 bộ về bán (Như vậy, giá vốn bình quân của mỗi bộ quần áo là 100.000đ).

Trong tháng đầu tiên, nhờ mở chiến dịch marketing tốt, bạn đã bán được 400 bộ với mức giá lẻ là 137.500đ/bộ. Tổng số tiền mặt bạn thu được từ khách hàng là $400 \text{ bộ} \times 137.500\text{đ} = 55 \text{ triệu đồng}$.

Lúc này, một người bạn không học kinh tế đến chơi, nhìn vào sổ tay của bạn và làm phép tính: 'Cậu bỏ ra 100 triệu nhập hàng, mới thu về được 55 triệu, vậy là cậu đang lỗ mất 45 triệu rồi kìa! Kinh doanh gì mà tệ thế!'.

Dưới góc nhìn của một nhà quản trị kinh doanh đã học kế toán, bạn sẽ mỉm cười và giải thích cho người bạn đó hiểu bản chất thực sự của con số như thế nào?

Phân tích chi tiết theo quy luật kế toán:

- Số tiền 100 triệu đồng ban đầu bạn chi ra không biến mất, nó chỉ chuyển hóa hình thái từ Tiền mặt thành một tài sản khác có tên là Hàng tồn kho (1.000 bộ quần áo).
- Khi bạn bán được 400 bộ, kế toán sẽ ghi nhận Doanh thu thực tế của bạn là 55 triệu đồng.
- Đồng thời, kế toán sẽ bóc tách giá trị của 400 bộ đã bán ra khỏi kho để chuyển thành Chi phí (được gọi cụ thể là Giá vốn hàng bán). Chi phí này bằng: $400 \text{ bộ} \times 100.000\text{đ} = 40 \text{ triệu đồng}$.
- Kết quả kinh doanh thực tế của phần đã bán là: Lợi nhuận = Doanh thu (55 triệu) - Chi phí giá vốn (40 triệu) = LÃI 15 triệu đồng!
- Vậy còn 600 bộ quần áo chưa bán được thì sao? Chúng vẫn đang nằm yên trong kho của bạn dưới hình thái Tài sản (Hàng tồn kho) với giá trị là $600 \text{ bộ} \times 100.000\text{đ} = 60 \text{ triệu đồng}$. Chúng CHƯA PHẢI LÀ CHI PHÍ, và vì chưa phải là chi phí nên không được tính vào khoản lỗ của kỳ này.

Kết luận quản trị cực kỳ quan trọng: Khi hàng hóa chưa được bán hết, chúng ta tuyệt đối không thể kết luận doanh nghiệp lãi hay lỗ chỉ bằng cách lấy tổng số tiền chi ra ban đầu trừ đi tổng doanh thu thu được. Đó là tư duy kế toán 'tiền mặt' thô sơ của người bán rau ngoài chợ, không phải tư duy của CEO. Nhà quản trị phải phân tích sâu sắc: Tài sản còn lại trong kho trị giá bao nhiêu (60 triệu)? Khả năng thu hồi lợi ích kinh tế của đồng tài sản đó trong tương lai như thế nào?

Giả sử thời tiết đột ngột chuyển sang mùa hè, 600 bộ quần áo mùa đông đó không thể bán với giá 137.500đ được nữa. Nếu bạn để mặc nó trong kho, sang năm nó sẽ bị lỗi mốt, bị ảm mốc và giá trị thu hồi sẽ bằng không. Với tư cách là một CEO năng động, bạn phải chủ động đưa ra các giải pháp quản trị tài sản ngay lập tức:

- Giải pháp 1 - Chuyển dịch thị trường: Đóng bao toàn bộ lô hàng này, chuyển lên bán ở các vùng cao, vùng sâu vùng xa nơi có khí hậu lạnh kéo dài hoặc phân phối cho các đại lý ở xứ lạnh.

- Giải pháp 2 - Hạ giá/Xả kho (Markdown): Chấp nhận cắt giảm biên lợi nhuận, bán thanh lý với giá bằng giá vốn (100.000đ) hoặc thậm chí dưới giá vốn (80.000đ) để giải phóng mặt bằng kho, thu hồi tiền mặt lập tức về để xoay vòng nhập hàng mùa hè.
- Giải pháp 3 - Chiến lược khuyến mại combo: Thiết kế chương trình 'Mua một váy mùa hè tặng một áo len mùa đông' để kích thích doanh số cho dòng sản phẩm chủ lực mới.
- Giải pháp 4 - Tặng hàng xây dựng quan hệ/thương hiệu: Mang một phần hàng tồn kho này đi làm từ thiện ở các vùng bão lụt, thiên tai. Dưới góc nhìn kế toán, bạn mất tài sản và ghi nhận chi phí, nhưng dưới góc nhìn quản trị thương hiệu, bạn thu về một tài sản vô hình vô giá: Uy tín doanh nghiệp, sự yêu mến của công chúng và hình ảnh thương hiệu trách nhiệm xã hội (CSR) - thứ sẽ đẻ ra rất nhiều tiền cho bạn trong tương lai.

★ BÀI HỌC QUẢN TRỊ - PHẦN 3

Mọi quyết định chi tiền của nhà quản trị phải được nhìn nhận dưới lăng kính chuyển hóa tài sản. Đồng tiền chi ra phải biến thành tài sản có năng lực sinh lời. Khi tài sản rơi vào trạng thái 'đóng băng' hay suy giảm giá trị (như hàng tồn kho lỗi mốt, công nợ khó đòi), người quản trị không được ngồi im chờ chết hay tiếc của giữ khư khư giá cũ. Bạn phải dũng cảm hành động, chấp nhận cắt lỗ, hạ giá hoặc chuyển đổi công năng để giải phóng dòng tiền. Hãy nhớ: Trong kinh doanh, dòng vốn quay vòng nhanh (Tốc độ lưu thông tài sản) quan trọng hơn rất nhiều so với việc ngồi giữ một tài sản danh nghĩa trên giấy nhưng không thể quy đổi ra tiền mặt.

KẾT LUẬN CUỐI BÀI GIẢNG BUỔI 2

Các bạn sinh viên thân mến, chúng ta đã cùng nhau đi qua trọn vẹn nội dung của Buổi học số 2. Hãy cùng nhau nhìn lại và đúc kết những thông điệp quan trọng nhất mà một Future CEO cần ghi nhớ:

Kế toán sinh ra không phải để làm một công việc ghi chép sổ sách thụ động, lỗi thời. Kế toán chính là ngôn ngữ của kinh doanh (The language of business). Hiểu được ngôn ngữ này, bạn sẽ làm chủ được doanh nghiệp của mình. Hệ thống bộ máy kế toán linh hoạt hay cứng nhắc là do triết lý quản trị của bạn định hình. Hệ thống báo cáo tài chính và báo cáo quản trị chính là bản đồ dẫn đường giúp bạn thấu thị sức khỏe của công ty mình.

Đặc biệt, tư duy tài sản cốt lõi sẽ giúp bạn luôn tỉnh táo trước mọi quyết định thương trường. Kế toán giúp doanh nghiệp bốn điều tối thượng sau đây:

- **Hiểu tài sản:** Biết rõ mình thực sự đang sở hữu những nguồn lực nào, giá trị thực tế của chúng là bao nhiêu chứ không nhìn qua vẻ bề ngoài danh nghĩa.
- **Kiểm soát tài sản:** Thiết lập bộ máy nhân sự và quy trình công nghệ chặt chẽ để đảm bảo tài sản không bị thất thoát, gian lận hay lãng phí.
- **Khai thác tài sản:** Luôn đặt câu hỏi làm thế nào để tối ưu hóa hiệu suất của máy móc, nhà xưởng, con người và hàng hóa để tạo ra doanh thu lớn nhất.
- **Thu hồi tối đa lợi ích kinh tế từ tài sản:** Linh hoạt, quyết đoán trong việc giải phóng hàng tồn kho, đòi công nợ, chuyển hóa mọi nguồn lực thành tiền mặt - thứ vũ khí quyền lực nhất giúp doanh nghiệp của bạn trường tồn và chiến thắng trên thương trường.