
BÀI GIẢNG 7
HỆ THỐNG KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM,
TRUNG TÂM ĐẦU TƯ &
XÁC ĐỊNH GIÁ CHUYỂN NHƯỢNG

MỤC TIÊU HỌC TẬP

- Giải thích tầm quan trọng của kế toán trách nhiệm trong việc thực hiện mục tiêu của tổ chức.
- Định nghĩa và cho thí dụ về các trung tâm trách nhiệm: Trung tâm chi phí, Trung tâm doanh thu, Trung tâm lợi nhuận, Trung tâm đầu tư.
- Soạn thảo báo cáo thực hiện, mô tả dòng thông tin trong hệ thống kế toán trách nhiệm.
- Tính được tỷ suất thu lợi trên vốn đầu tư (ROI) và thu nhập thặng dư (RI).
- Nắm được các biện pháp để tăng ROI.
- Giải thích một số điểm thuận lợi và hạn chế của ROI, RI
- Nắm được nguyên tắc, các phương pháp định giá chuyển nhượng

HỆ THỐNG KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM (Responsibility Accounting)

KHÁI NIỆM

- Hầu hết các tổ chức được cấu tạo gồm các đơn vị, bộ phận trực thuộc
- Làm thế nào để đánh giá hiệu quả công việc của các cá nhân, đơn vị/bộ phận trong tổ chức?
 - Các nhà quản lý dựa vào hệ thống kế toán trách nhiệm (Responsibility Accounting).
- Kế toán trách nhiệm là gì?

- Mục tiêu của kế toán trách nhiệm là gì?

LỢI ÍCH & CHI PHÍ CỦA VIỆC PHÂN CẤP QUẢN LÝ

□ CÁC LỢI ÍCH:

- Các nhà quản lý cấp cao trong tổ có nhiều thời gian cho các chiến lược dài hạn
- Quản lý hiệu quả hơn
- Huấn luyện các nhà quản lý
- Thúc đẩy nỗ lực, tăng sự hài lòng trong công việc
- Cung cấp cơ sở cho việc đánh giá hiệu quả quản lý

LỢI ÍCH & CHI PHÍ CỦA VIỆC PHÂN CẤP QUẢN LÝ

□ CÁC CHI PHÍ:

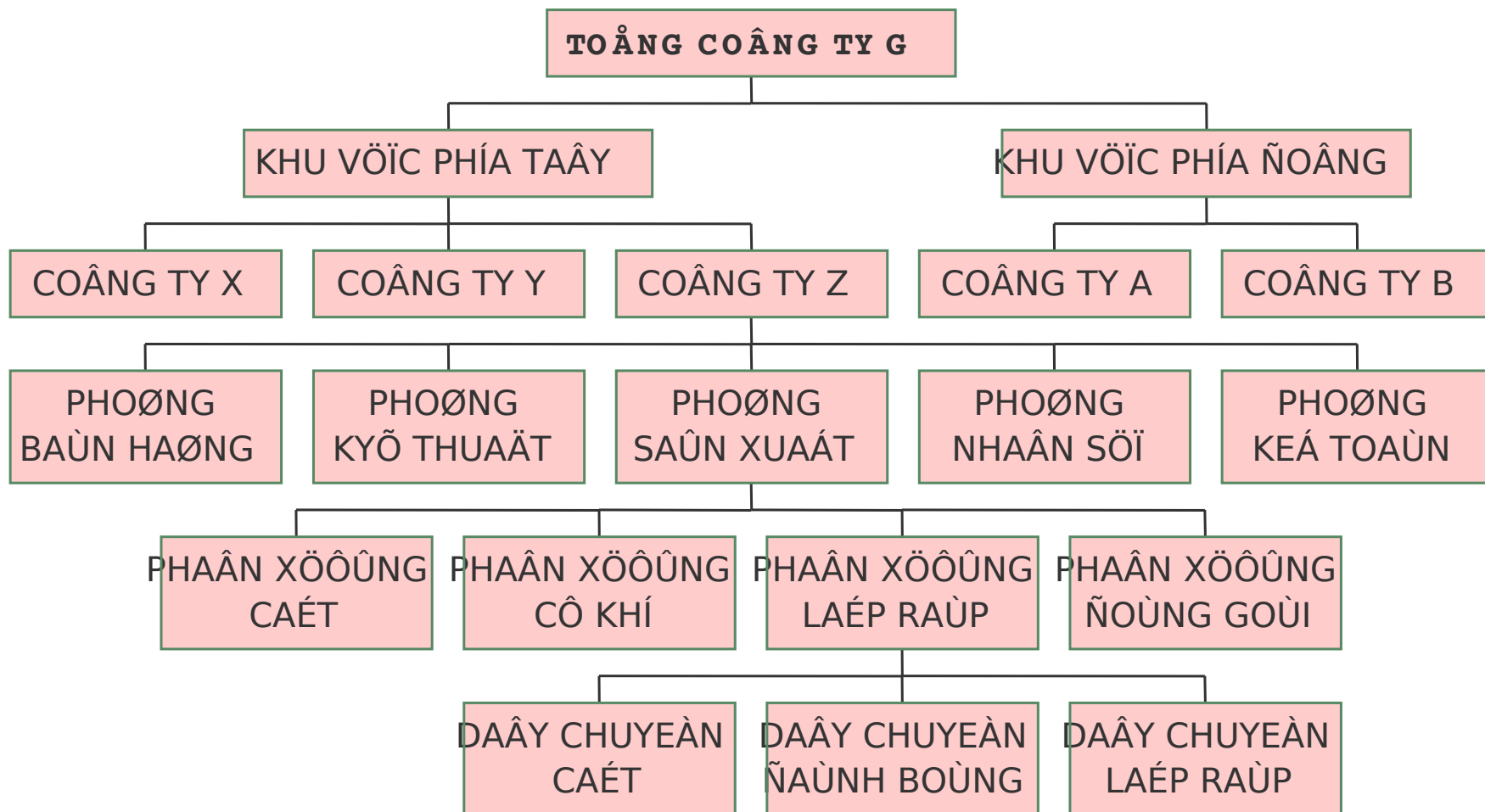
- Mục tiêu chung của tổ chức không được chú trọng
- Độc lập trong hoạt động
- Lãng phí tài nguyên, trùng lặp công việc

CÁC TRUNG TÂM TRÁCH NHIỆM (RESPONSIBILITY CENTERS)

- Trung tâm trách nhiệm là gì?

- Các trung tâm trách nhiệm trong một tổ chức:
 - Trung tâm chi phí
 - Trung tâm doanh thu
 - Trung tâm lợi nhuận
 - Trung tâm đầu tư

CÁC TRUNG TÂM TRÁCH NHIỆM VÍ DỤ MINH HỌA



CÁC TRUNG TÂM TRÁCH NHIỆM THUỘC TỔNG CÔNG TY G ² 8

CÁC TRUNG TÂM TRÁCH NHIỆM

VÍ DỤ MINH HỌA

CAÁP QUAÛN LYÙ

NGÖÖØI QUAÛN LYÙ

TT TRAÙCH NHIEÄM

TOÄNG COÄNG TY

TGÑ TOÄNG C.TY

TT ÑAÀU TÖ

KHU VÖIC

GÑ KHU VÖIC

TT ÑAÀU TÖ

COÄNG TY

GÑ COÄNG
TY

TT LÔ Ì
NHUAÄN

PHOØNG BAN

TRÖÖUNG
PHOØNG

TT CHIPHÍ

PHAÂN
XÖÖUNG

QUAÛN ÑOÁC

TT CHIPHÍ

DAÂY
CHUYEÄN

TOÄ
TRÖÖUNG

TT CHI PHÍ

BÁO CÁO THỰC HIỆN VÀ SỰ VẬN ĐỘNG THÔNG TIN TRONG HỆ THỐNG KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM

- Sự thực hiện công việc của mỗi trung tâm trách nhiệm được tóm tắt trên một báo cáo thực hiện (performance report) theo định kỳ.
- Báo cáo thực hiện trình bày kết quả thực tế và số liệu dự toán và biến động về những chỉ tiêu tài chính chủ yếu của một trung tâm trách nhiệm.
- Thông tin trên báo cáo thực hiện giúp các nhà quản lý thực hiện việc quản lý theo ngoại lệ để kiểm soát hoạt động của tổ chức có hiệu quả.

BÁO CÁO THỰC HIỆN VÀ SỰ VẬN ĐỘNG THÔNG TIN TRONG HỆ THỐNG KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM

□ Các loại báo cáo thực hiện:

- TT chi phí (Các Phân xưởng): Báo cáo tình hình thực hiện chi phí
- TT Doanh thu (Phòng bán hàng): Báo cáo tình hình thực hiện doanh thu
- TT lợi nhuận (Các Công ty) : Báo cáo thu nhập theo số dư đảm phí
- TT đầu tư (Các Khu vực, Tổng công ty G) : Báo cáo thu nhập theo số dư đảm phí

SỰ VẬN ĐỘNG THÔNG TIN TRONG HỆ THỐNG KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM: TỔNG CÔNG TY G

→ TỔNG CÔNG TY

Bàò caò thöïc hiệñ cuõa caùc Khu vöïc ñöôïc toång hõp laïi trong Bàò caò thöïc hiệñ cuõa Toång công ty.

→ KHU VÖÏC

Bàò caò thöïc hiệñ cuõa caùc Công ty ñöôïc toång hõp laïi trong Bàò caò thöïc hiệñ caáp Khu vöïc.

→ CÔNG TY

Bàò caò thöïc hiệñ cuõa caùc Phòng ban ñöôïc toång hõp laïi trong Bàò caò thöïc hiệñ caáp Công ty.

→ PHÒNG BAN

Bàò caò thöïc hiệñ cuõa caùc Phaân xöôùng vaø caùc boä phaën tröïc thuoäc ñöôïc toång hõp laïi trong Bàò caò thöïc hiệñ caáp Phòng ban.

→ PHAÂN XÖÔÙNG

Bàò caò thöïc hiệñ cuõa caùc Dây chuyêñ saün xuaát ñöôïc toång hõp laïi trong Bàò caò thöïc hiệñ caáp Phaân xöôùng.

→ DÂY CHUYÊÑ

Bàø caø cuà giaøn ñoá:

Bàø caø thöïc hieä cuà giaøn ñoá toäng höp toäng boä soáieä cuà toäng coäng ty. Vì caø bieá ñoäng ñaõñoïc cung cáp neä giaøn ñoá coùtheä xaù ñình ñöõc ñôi naø oäng ta vaønhöõg ngöõø phui tàø caø löu yùnhä

Ñieän trành ñhieän:

	Keáhoäch	Thöïc teá	Bieá ñoäng
Phoøg bàø haøg	x	x	x
Phoøg kyõthuaä	x	x	x
Phoøg saù xuaä	\$26.000	\$29.000	\$3.000
Phoøg nhaä söi	x	x	x
Phoøg keátoàn	x	x	x
Toäng coäng	\$54.000	\$61.000	\$7.000

T rõõng phoøg saù xuaä:

Tình hình thöïc hieä cuà caø quaù ñoá phaä xöõõg ñöõc toäng höp cho tröõõg phoøg saù xuaä Soáieä toäng coäng treä bàø caø thöïc hieä cuà tröõõg phoøg saù xuaä ñöõc chuyeä leä cáp trành ñhieän tiep theo (giaøn ñoá).

Phoøg saù xuaä

Phaä xöõõg caé	x	x	x
Phaä xöõõg cô khí	x	x	x
Phaä xöõõg laé rap	\$11.000	\$12.500	\$1.500
Phaä xöõõg ñoàng goù	x	x	x
Toäng coäng	\$26.000	\$29.000	\$3.000

Q uau ñoé phaä xöõõg:

Bàø caø thöïc hieä cuà caø giaøn saù vieä caø ñaý chuyeä saù xuaä ñöõc toäng höp trong bàø caø thöïc hieä cuà quaù ñoá phaä xöõõg. Soátoäng coäng ñöõc chuyeä leä cho tröõõg phoøg saù xuaä

Phaä xöõõg laé rap:

Ðaý chuyeä ñaùnh boàng	x	x	x
Ðaý chuyeä caé	\$5.000	\$5.800	\$800
Ðaý chuyeä laé rap	x	x	x
Toäng coäng	\$11.000	\$12.500	\$1.500

G iau saù ñaý chuyeä saù xuaä:

Caø giaøn saù ñaý chuyeä saù xuaä seäcoùmoä bàø caø thöïc hieä cuà ñaý chuyeä maõhoi quaù lyùCon soátoäng coäng cuà nhöõg bàø caø naø ñöõc toäng höp laï trong bàø caø thöïc hieä cuà quaù ñoá phaä xöõõg.

Ðaý chuyeä caé

Nguyeä lieä tröc tiep	x	x	x
Lao ñoäng tröc tiep	x	x	x
Saù xuaä chung khaùbieä	x	x	x
Saù xuaä chung baäbieä	x	x	x
Toäng coäng	\$5.000	\$5.800	\$800

ẢNH HƯỞNG VỀ THÁI ĐỘ CỦA NGƯỜI QUẢN LÝ ĐỐI VỚI HỆ THỐNG KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM

- Hệ thống kế toán trách nhiệm có thể ảnh hưởng rất lớn đến hành vi của các nhà quản lý
- Những ảnh hưởng có thể là tích cực hoặc tiêu cực
- Hệ thống kế toán trách nhiệm bao gồm 2 mặt là trách nhiệm và thông tin:
 - Nếu chú trọng đến mặt thông tin ---> ảnh hưởng tích cực đến tài độ của nhà quản lý
 - Nếu chú trọng đến mặt qui trách nhiệm ---> ảnh hưởng tiêu cực đến thái độ của nhà quản lý

TRUNG TÂM ĐẦU TƯ (INVESTMENT CENTER AND PERFORMAMCE EVALUATION)

ĐÁNH GIÁ SỰ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA CÁC TRUNG TÂM ĐẦU TƯ

- ✚ Các trung tâm đầu tư (investment centers) chịu trách nhiệm không chỉ về lợi nhuận mà còn phải chịu trách nhiệm về vốn đầu tư để tạo ra lợi nhuận đó.
- ✚ Các trung tâm đầu tư được đánh giá là hoạt động hiệu quả khi họ kiếm được lợi nhuận cao trên đồng vốn đầu tư bỏ ra.
- ✚ Để đánh giá thành quả của một trung tâm đầu tư, người ta sử dụng suất thu lợi trên vốn đầu tư (ROI - Return on Investment).

SUẤT THU LỢI TRÊN VỐN ĐẦU TƯ - ROI

▣ CÔNG THỨC XÁC ĐỊNH ROI:

$$ROI = \frac{\text{Lợi nhuận}}{\text{Vốn đầu tư}} = \underbrace{\frac{\text{Lợi nhuận}}{\text{Doanh thu}}}_A \times \underbrace{\frac{\text{Doanh thu}}{\text{Vốn đầu tư}}}_B$$

Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu
Hệ số quay vòng của vốn

SUẤT THU LỢI TRÊN VỐN ĐẦU TƯ - ROI

□ CÁC THÀNH PHẦN TRONG CÔNG THỨC XÁC ĐỊNH ROI:

- Lợi nhuận: là lợi nhuận thuần trước trả lãi vay và thuế.
- Vốn đầu tư: tổng giá trị tài sản của trung tâm đầu tư (được xác định từ Bảng cân đối kế toán)

$$\text{Voáññãàtö} = \frac{\text{Voáññãàkỹ} \times \text{Voáññãàkỹ}}{2}$$

- Lưu ý: - Để phù hợp với chỉ tiêu lợi nhuận, giá trị tài sản được xác định trên bảng cân đối kế toán là giá trị còn lại.

BIỆN PHÁP TĂNG ROI:

Có 3 biện pháp để tăng ROI:

1. Tăng doanh thu
2. Giảm chi phí
3. Giảm vốn đầu tư

BIỆN PHÁP TĂNG ROI

1. Tăng doanh thu:

- ↪ Xem xét chính sách giá bán
- ↪ Xem xét chính sách quảng cáo, khuyến mãi, cố động bán hàng
- ↪ Chính sách về sản phẩm: chất lượng, nhãn hiệu
- ↪ Chính sách về nghiên cứu & phát triển
- ↪ ???

BIỆN PHÁP TĂNG ROI

1. Cắt giảm chi phí:

- ↪ Tiết kiệm NVL trong quá trình sản xuất
- ↪ Nghiên cứu sử dụng NVL rẻ hơn trong sản xuất
- ↪ Tự động hóa qui trình sản xuất để tiết kiệm chi phí lao động
- ↪ ???

BIỆN PHÁP TĂNG ROI

1. Giảm vốn đầu tư:

- ↘ Cắt giảm hàng tồn kho (hệ thống JIT, các mô hình tồn kho tối ưu)
- ↘ Đẩy nhanh việc thu hồi nợ phải thu ---> cắt giảm các khoản đầu tư không cần thiết, trả bớt nợ vay
- ↘ nói chung, không nên đầu tư quá mức vào vốn lưu động
- ↘ ???

THU NHẬP THẶNG DƯ (RESIDUAL INCOME – RI)

- Thu nhập thặng dư một phương pháp khác để đánh giá sự thực hiện công việc của trung tâm đầu tư.
- Thu nhập thặng dư là chênh lệch giữa thu nhập thực tế và mức thu nhập để đạt được suất thu lợi tối thiểu trên vốn đầu tư.

Giá sử dụng vốn (cost of capital)

$$\text{Thu nhập thặng dư} = \text{Lợi nhuận của trung tâm đầu tư} - \text{Giá sử dụng vốn}$$

THU NHẬP THẶNG DƯ (RESIDUAL INCOME – RI)

	Chỉ tiêu đánh giá	
	ROI	RI
	Bộ phận A	Bộ phận B
Voán ñầu tở bình quaân	\$ 100.000	\$100.000
Lõii nhuaãn	20.000	20.000
Tyû suaát hoạcn voán ROI		20%
Giaù sũu ñũng voán (15%)		15.000
Thu nhaäp thaẽng dũ		5.000

THU NHẬP THẶNG DƯ (RESIDUAL INCOME – RI)

- Giả sử mỗi trung tâm đầu tư có một cơ hội đầu tư với số vốn \$25.000 và ước tính sức sinh lời là 18%. Trung tâm đầu tư nào sẽ chấp nhận cơ hội đầu tư trên?
- **Trung tâm đầu tư A (Bộ phận A):**

	Hiện tại	Đầu tư mới	Tổng
Vốn đầu tư bình quân	\$ 100.000	\$25.000	125.000
Lợi nhuận	20.000	4.500	24.500
Tỷ suất hoàn vốn ROI	<u>20%</u>	<u>18%</u>	<u>19.6%</u>

- > Trung tâm A không chấp nhận cơ hội đầu tư mới (vì sao?)
- > Lợi ích chung của toàn công ty bị thiệt hại

THU NHẬP THẶNG DƯ (RESIDUAL INCOME – RI)

▣ Trung tâm đầu tư B (Bộ phận B):

	Hiện tại	Đầu tư mới	Tổng
Vốn đầu tư bình quân	\$ 100.000	\$25.000	125.000
Lợi nhuận	20.000	4.500	24.500
Giá sử dụng vốn	15.000	3.750	18.750
Thu nhập thặng dư	<u>5.000</u>	<u>750</u>	<u>5.750</u>

---> Trung tâm B chấp nhận cơ hội đầu tư mới (vì sao?)

THU NHẬP THẶNG DƯ (RESIDUAL INCOME – RI)

▣ Hạn chế của RI:

Sử dụng RI để đánh giá việc thực hiện của các trung tâm đầu tư có qui mô khác nhau sẽ đưa đến kết quả sai lầm, không công bằng
Ví dụ: Xem xét kết quả hoạt động của hai trung tâm đầu tư X và Y

	Trung tâm X	Trung tâm Y
Vốn đầu tư bình quân	\$ 1.000.000	\$250.000
Lợi nhuận	120.000	40.000
Giá sử dụng vốn (10%)	100.000	25.000
Thu nhập thặng dư	<u>20.000</u>	<u>15.000</u>

- Thu nhập thặng dư của trung tâm X lớn hơn của trung tâm Y, nhưng nếu đánh giá trung tâm X hoạt động hiệu quả hơn trung tâm Y sẽ là một sai lầm (vì sao?)

XÁC ĐỊNH GIÁ CHUYỂN NHƯỢNG (TRANSFER PRICING)

KHÁI NIỆM

- Định giá chuyển nhượng áp dụng trong trường hợp các bộ phận trong một công ty mua bán (chuyển nhượng) sản phẩm, dịch vụ cho nhau.
- Giá chuyển nhượng là mức giá được tính khi một bộ phận này của công ty cung cấp sản phẩm, dịch vụ cho một bộ phận khác trong công ty.
- Việc xác định giá chuyển nhượng là một trong những vấn đề quan trọng trong việc đo lường lợi nhuận và tỷ suất hoàn vốn ROI của các trung tâm đầu tư.

XÁC ĐỊNH GIÁ CHUYỂN NHƯỢNG NHƯ THẾ NÀO?

- Đối với công ty quản lý tập trung: Giá chuyển nhượng giữa các đơn vị, bộ phận thành viên do ban quản lý cấp cao quyết định.
- Đối với công ty quản lý không tập trung (phân cấp): Giá chuyển nhượng do quản lý các bộ phận, đơn vị thành viên quyết định
- Có 3 cách thường sử dụng trong việc xác định giá chuyển nhượng:
 1. Định giá chuyển nhượng theo chi phí.
 2. Định giá chuyển nhượng theo giá thị trường.
 3. Định giá chuyển nhượng theo sự thương lượng.