

# MỘT SỐ Ý KIẾN NÂNG CAO TÍNH HỮU HIỆU VÀ HIỆU QUẢ CHO CHU KỲ PHÁT TRIỂN HỆ THỐNG THÔNG TIN KẾ TOÁN TRONG ĐIỀU KIỆN TIN HỌC HÓA CỦA DOANH NGHIỆP Ở VIỆT NAM

Nguyễn Quốc Trung\*

## TÓM TẮT

*Chu kỳ phát triển hệ thống thông tin kế toán (CKPT HTTTKT) định hướng ứng dụng công nghệ thông tin là vấn đề đáng quan tâm của các doanh nghiệp tại Việt Nam trong thời gian sắp tới. Hiện nay, các công trình nghiên cứu về nội dung CKPT HTTTKT và nội dung triển khai ứng dụng hệ hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP) đã được công bố nhưng chủ yếu nghiên cứu tách biệt về hai vấn đề này. Xuất phát từ thực trạng đó, bài viết tập trung tìm hiểu tác động của ERP đến CKPT HTTTKT trong phạm vi nội dung tổ chức công tác kế toán tại các doanh nghiệp ở Việt Nam. Từ kết quả phân tích, bài viết đề xuất các nhóm giải pháp để hạn chế, khắc phục các khó khăn khi chuyển đổi mức độ ứng dụng công nghệ thông tin vào công tác kế toán, từ đó góp phần tăng cường tính hữu hiệu và hiệu quả cho CKPT HTTTKT.*

**Từ khóa:** *Chu kỳ phát triển hệ thống thông tin kế toán, tổ chức công tác kế toán, hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp*

## SOME OPINION OF IMPROVING THE EFFECTIVENESS AND EFFICIENCY IN THE ACCOUNTING INFORMATION SYSTEM DEVELOPMENT LIFE CYCLE IN THE ERA OF INFORMATION TECHNOLOGY OF ENTERPRISES IN VIETNAM

## ABSTRACT

*The accounting information system development life cycle (AISDLC) based on applying information technology is an interesting matter of Vietnamese enterprise in the coming years. This has been a controversial topic which has not integrated ERP implementation into AISDLC for many years. Therefore, this paper focuses on seek to analyze the impact of the enterprise resource planning (ERP) on AISDLC through the implementation of accounting information system's scope in Vietnamese enterprises. Such findings allow author to suggest solutions with the purpose of overcoming obstacles and difficulties in the process of systems conversion of AISDLC into higher level of information technology application as well as enhancing the effectiveness and efficiency of AISDLC.*

**Keywords:** *Accounting information system development life cycle, implementation of accounting information system, enterprise resource plannin*

\* ThS.GV. Trường Đại học Kinh Tế Tp.Hồ Chí Minh

## **1. Chu kỳ phát triển hệ thống thông tin kế toán (CKPT HTTTKT)**

### **1.1 Chu kỳ phát triển hệ thống**

Vào cuối những năm 1970 và đầu những năm 1980, để phát triển thành công các ứng dụng vào một hệ thống, các nhà nghiên cứu đã tiếp cận khái niệm vòng đời phát triển hệ thống hay chu kỳ phát triển hệ thống (Avison và Fitzgerald, 2003). Chu kỳ phát triển hệ thống (CKPHT) đề cập đến mô hình được sử dụng trong cấp quản lý chiến lược, nó mô tả các giai đoạn cấu thành nên một dự án phát triển hệ thống thông tin, dự án này xuất phát từ một nghiên cứu khả thi ban đầu với mục tiêu duy trì, cải tiến các ứng dụng hoàn chỉnh cho toàn hệ thống (J.A.Hoffer, J.F.George, và J.S.Valacich, 2005). Mục tiêu chính của CKPHT là đảm bảo hệ thống thông tin được vận hành với chất lượng cao, cung cấp cách thức kiểm soát hiệu quả trong quản lý dự án và tối ưu hóa hiệu suất của đội ngũ nhân viên của hệ thống thông tin. (K.Schwalbe, 2009). Bàn về nội dung các giai đoạn trong chu kỳ phát triển hệ thống, nhóm tác giả Marshall B.Romney và Paul J.Steinbart đưa ra các giai đoạn trong chu kỳ phát triển hệ thống gồm: phân tích hệ thống, thiết kế hệ thống (thiết kế về mặt ý niệm, thiết kế vật lý), thực hiện và chuyển đổi hệ thống, vận hành và bảo trì hệ thống.

### **1.2. Chu kỳ phát triển hệ thống thông tin kế toán (CKPT HTTTKT)**

Trong doanh nghiệp có nhiều hệ thống cần được quan tâm phát triển: hệ thống thông tin bán hàng, hệ thống thông tin nhân sự, hệ thống thông tin tài chính, ... trong đó có hệ thống thông tin kế toán (HTTTKT). Với sự kế thừa đầy đủ các đặc điểm từ CKPHT,

chu kỳ phát triển hệ thống thông tin kế toán (CKPT HTTTKT) là một vòng lặp mô tả các giai đoạn cấu thành nên một dự án phát triển hệ thống thông tin kế toán (phân tích, thiết kế, thực hiện, vận hành) với mục tiêu duy trì, cải tiến hoặc thay đổi các ứng dụng hoàn chỉnh cho toàn HTTTKT khi hệ thống này gặp áp lực cần phải thay đổi. Có 4 nhóm áp lực tác động đến CKPT HTTTKT:

#### **➤ Sự phát triển của doanh nghiệp:**

Qua một thời gian sử dụng, cùng với chiến lược phát triển của mình, doanh nghiệp sẽ gia tăng quy mô, mở rộng phạm vi sản xuất kinh doanh, số lượng đơn vị trực thuộc, ... Điều này tạo ra một áp lực về khối lượng công việc kế toán gia tăng đối với HTTTKT hiện hành, nếu không thích ứng thay đổi theo sự phát triển của doanh nghiệp thì HTTTKT sẽ quá tải và không hoàn thành tốt các chức năng đã đặt ra.

#### **➤ Nhu cầu thông tin, yêu cầu quản lý và kiểm soát:**

Cùng với sự phát triển của doanh nghiệp, các yêu cầu thông tin mới và yêu cầu kiểm soát mới sẽ phát sinh theo nhu cầu của nhà quản lý từ đó tạo áp lực lên tất cả các thành phần cấu thành nên HTTTKT cần được thiết kế, điều chỉnh thay đổi theo tình hình mới.

#### **➤ Quy định của pháp luật:**

Các văn bản pháp lý (như luật kế toán, chuẩn mực kế toán, thông tư hướng dẫn, ...) của các cấp độ quản lý nhà nước quy định về quản lý, hướng dẫn, kiểm soát và điều chỉnh các nội dung trong hoạt động kế toán thuộc tất cả các lĩnh vực trong nền kinh tế. Điều này có nghĩa là khi có sự thay đổi trong văn bản pháp quy chi phối hoạt động chức năng kế toán thì tất cả các HTTTKT của các doanh nghiệp đều cần

bắt buộc tuân thủ theo kể từ khi văn bản pháp quy thay đổi có hiệu lực.

➤ **Sự phát triển của công nghệ thông tin:** Vấn đề đặt ra là ngay cả khi các thành phần của HTTTKT đã được phát triển, điều chỉnh theo sự thay đổi của chiến lược kinh doanh, yêu cầu quản lý và văn bản pháp quy thì chu kỳ phát triển hệ thống thông tin kế toán vẫn còn một động cơ khác để khởi tạo vòng lặp của nó, đó chính là sự thay đổi của công nghệ thông tin vào công tác kế toán. Nhà quản lý cần đưa ra quyết định về việc có thay đổi HTTTKT bằng cách khởi tạo chu kỳ mới cho chu kỳ phát triển HTTTKT nhằm ứng dụng tiến bộ công nghệ thông tin vào công tác kế toán tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp hay là không.

Như vậy, với các yếu tố đã phân tích ở trên đã tạo áp lực lên HTTTKT phải thay đổi, khi đó chu kỳ phát triển HTTTKT được kích hoạt vòng lặp của nó bao gồm các giai đoạn sau:

➤ **Phân tích hệ thống:** xem xét, đánh giá hệ thống hiện hành và đưa ra các yêu cầu, giải pháp phát triển

➤ **Thiết kế hệ thống:** xây dựng các thành phần của HTTTKT theo yêu cầu của giai đoạn phân tích bằng mô hình, hình vẽ hoặc văn bản

➤ **Thực hiện hệ thống:** triển khai thực hiện kết quả của quá trình thiết kế hệ thống vào trong doanh nghiệp và chuyển đổi sang hệ thống mới

➤ **Vận hành hệ thống:** tiến hành sử dụng và đánh giá mức độ đáp ứng của hệ thống mới

Tiếp theo, hệ thống mới này được sử dụng cho đến khi nhà quản lý doanh nghiệp nhận ra nó không còn đáp ứng nhu cầu hiện hành (do 4 yếu tố áp lực đã phân tích ở trên tiếp tục tác

động), dẫn đến tính hữu hiệu và hiệu quả của chu kỳ phát triển HTTTKT bị đe dọa và nó lại tiếp tục vòng lặp mới với các giai đoạn của mình nhằm hoàn thành mục tiêu của hệ thống.

## 2. Mức độ ứng dụng công nghệ thông tin vào công tác kế toán

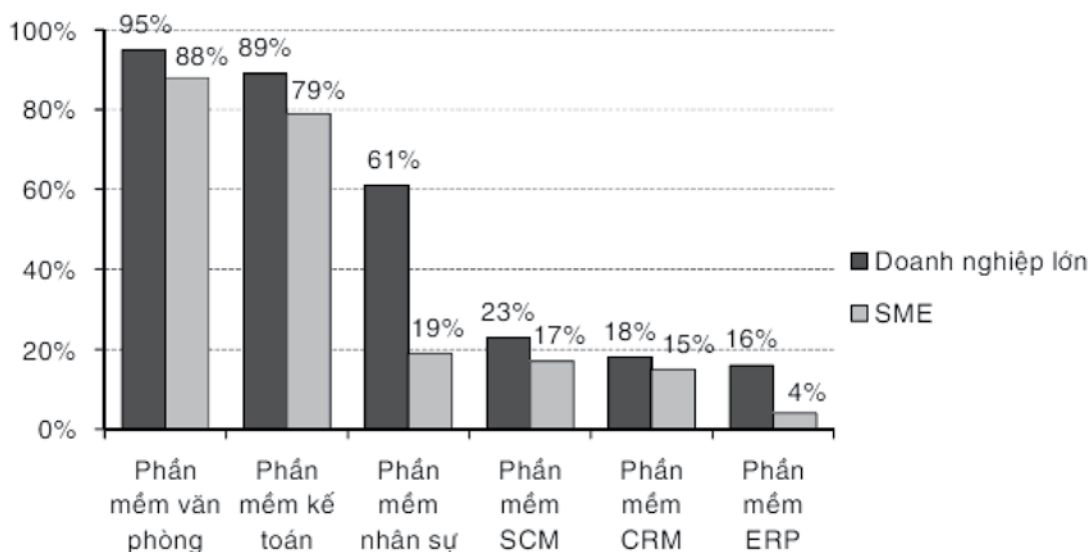
Khi xét đến yếu tố tác động là sự phát triển của công nghệ thông tin lên CKPT HTTTKT, hiện nay có ba mức độ ứng dụng công nghệ thông tin trong HTTTKT:

➤ **Mức 1:** Xử lý bán thủ công (chẳng hạn doanh nghiệp làm kế toán thủ công có sử dụng công cụ Microsoft Excel để hỗ trợ thiết lập hệ thống báo cáo đầu ra)

➤ **Mức 2:** Tự động hóa công tác kế toán (chẳng hạn doanh nghiệp đánh giá, lựa chọn và sử dụng phần mềm kế toán vào tổ chức công tác kế toán của doanh nghiệp)

➤ **Mức 3:** Tự động hóa công tác quản lý, chẳng hạn doanh nghiệp sử dụng hệ hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP – Enterprise Resource Planning) vào tổ chức công tác kế toán nói riêng và vào tổ chức quản lý trên toàn doanh nghiệp nói chung (gồm các phân hệ: kế toán tài chính, hậu cần, sản xuất, quản lý dự án, dịch vụ, dự đoán và lập kế hoạch và công cụ lập báo cáo, ...)

Theo thống kê, “Báo cáo Ứng dụng công nghệ thông tin 2011” của Cục Ứng dụng công nghệ thông tin – Bộ Thông tin và Truyền thông – cho thấy tình hình ứng dụng phần mềm kế toán của các doanh nghiệp tại Việt Nam vào năm 2011 (số liệu này đã được hiệu chỉnh vào tháng 09/2012) như sau:



Nguồn: Báo cáo Ứng dụng công nghệ thông tin 2011 của Cục Ứng dụng công nghệ thông tin – Bộ Thông tin và Truyền thông

Như vậy, các doanh nghiệp trong quá trình tổ chức công tác quản lý (trong đó có kế toán) đang dần có động thái chuyển đổi hệ thống của mình từ ứng dụng phần mềm riêng lẻ sang phần mềm ERP. Tuy nhiên, dù ERP được xem là một giải pháp tối ưu cho doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh nhưng tại Việt Nam phải thẳng thắn nhìn nhận ứng dụng ở mức độ 3 vẫn còn nhiều hạn chế. Điều này có liên quan đến tính hữu hiệu và hiệu quả của CKPT HTTTKT trong quá trình chuyển đổi hệ thống khi doanh nghiệp thay đổi mức độ ứng dụng công nghệ thông tin vào công tác kế toán. Trong phạm vi của bài viết tác giả tập trung phân tích xu hướng chuyển từ mức 2 lên mức 3, nghĩa là khi doanh nghiệp chuyển từ sử dụng phần mềm kế toán riêng lẻ (không có sự khai thác và chia sẻ dữ liệu giữa hệ thống kế toán với các hệ thống khác) sang sử dụng hệ hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP) ảnh hưởng như thế nào đến doanh nghiệp.

### 3. Tác động của môi trường máy tính đến CKPT HTTTKT

Theo nghiên cứu của T.F Gattiker và D.L. Goodhue (2002), ứng dụng công nghệ thông

tin mà cụ thể ở đây là đưa hệ thống ERP vào doanh nghiệp cũng có nghĩa là doanh nghiệp cần phải hoạt động theo quy trình. Tùy theo doanh nghiệp mà sự lựa chọn quy trình nào có thể khác nhau, có 2 trường hợp doanh nghiệp cần cân nhắc:

#### ➤ Thứ nhất, không thay đổi quy trình kinh doanh:

- Quy trình đang tồn tại có thể áp dụng thành công trong hệ thống ERP
- Hệ thống ERP cần phải thay đổi để phù hợp với quy trình đang tồn tại

#### ➤ Thứ hai, thay đổi quy trình kinh doanh:

- Hệ thống ERP không có khả năng mô hình hóa theo quy trình đang tồn tại. Quy trình cần thay đổi theo quy trình có sẵn trong hệ thống ERP để thực hiện hệ thống mà không cần chỉnh sửa.
- Quy trình được thay đổi theo quy trình đã tích hợp trong hệ thống ERP vì quy trình này tốt hơn quy trình đang tồn tại.

Nghĩa là, trong điều kiện tin học hóa công tác kế toán sử dụng ERP sẽ kiến tạo những thay đổi trong xử lý kinh doanh và làm phát

sinh nhu cầu tái cấu trúc quản lý cũng như tái tổ chức quy trình kinh doanh, điều này đã tạo ra nhiều lợi ích và không ít thách thức đối với chu kỳ phát triển HTTKT nói chung và đối với bộ phận kế toán nói riêng khi doanh nghiệp ứng dụng ERP. Cụ thể, bộ phận kế toán cần thích ứng, điều chỉnh nội dung tổ chức công tác kế toán cho phù hợp với mức độ ứng dụng công nghệ thông tin vào công tác kế toán mà doanh nghiệp lựa chọn. Từ đó, trong bài viết này, tác giả chỉ tập trung trình bày tác động của ERP đến việc phân tích, thiết kế, thực hiện và vận hành hệ thống trong phạm vi nội dung tổ chức công tác kế toán xét trên 2 khía cạnh:

### **3.1. Xét trên khía cạnh tổ chức bộ máy kế toán**

Khi ứng dụng ERP, sự thay đổi về quy trình làm việc, thay đổi về yêu cầu năng lực chuyên môn, về nhân sự, ... là điều tất yếu. Chính vì vậy, để chuyển đổi thành công, bên cạnh việc đảm bảo tính khả thi về mặt công nghệ, về thời gian thực hiện, khả thi về mặt kinh tế, ... thì tính khả thi về mặt tổ chức, vận hành liên quan đến nhà quản lý các cấp và các nhân viên – những người trực tiếp tác nghiệp với hệ thống cần được chú ý. Sự miễn cưỡng thay đổi của mọi người có thể là các vấn đề tiềm tàng của chất lượng dữ liệu khi ứng dụng ERP. (Hongjiang Xu và cộng sự, 2003). Như vậy, sự sợ hãi, chống đối ban đầu là một phản ứng không thể tránh khỏi, lúc này quyết tâm thực hiện dự án ứng dụng ERP vào HTTKT và có sự hỗ trợ, huấn luyện cùng chính sách quản lý nguồn nhân lực rõ ràng cho các bên tham gia cần được xem xét kỹ lưỡng.

→ERP tác động trực tiếp đến cách thức làm việc và văn hóa doanh nghiệp, điều này là một thách thức cho doanh nghiệp cần phải vượt qua, vì suy cho cùng, dù ứng dụng công

nghệ thông tin ở mức độ cao nhất thì yếu tố con người vẫn là yếu tố quyết định.

### **3.2. Xét trên khía cạnh tổ chức quy trình**

#### **➤ Tác động của ERP đến tổ chức thu thập dữ liệu đầu vào**

Trong môi trường ERP, các dữ liệu thu thập về hoạt động kinh doanh không chỉ liên quan thông tin tài chính mà còn cả những thông tin phi tài chính (sự hài lòng của khách hàng, mức độ trung thành của nhân viên, ...). Ngoài ra, dữ liệu nghiệp vụ kinh tế khi phát sinh được đưa ngay vào hệ thống ERP trong quá trình thực hiện hoạt động kinh doanh, điều này làm thay đổi vai trò của nhân viên kế toán, đó là giảm bớt việc ghi chép, nhập liệu và lập báo cáo, thay vào đó chuyển sang việc phân tích dữ liệu, thông tin để hỗ trợ cho người ra quyết định (Booth và cộng sự, 2000).

#### **➤ Tác động của ERP đến hoạt động xử lý**

Khi áp dụng ERP, doanh nghiệp có thể áp dụng thêm nhiều phương pháp xử lý và phân tích dữ liệu như: hệ thống quản lý phi tài chính, trung tâm chi phí, trung tâm lợi nhuận, kiểm soát tiền, kiểm soát hàng tồn kho, phân tích lợi nhuận theo khách hàng/hoạt động kinh doanh/mặt hàng,... (Nguyễn Bích Liên, 2012).

#### **➤ Tác động của ERP đến tổ chức cung cấp thông tin đầu ra**

Như đã phân tích, ERP là hệ thống cho phép dữ liệu công ty tích hợp ở tất cả các cấp và có thể kết nối với các ứng dụng quan trọng, chẳng hạn như quản lý chuỗi cung ứng (SCM – Supply Chain Management), quản lý nguồn nhân lực (HRM – Human Resource Management), quản lý quan hệ khách hàng (CRM - Customer Relationship Management), khám phá kinh doanh (BI – Business Intelligence) cùng với kho dữ liệu

hết sức phong phú cho nên ERP tác động mạnh đến thông tin đầu ra của doanh nghiệp: các báo cáo quản trị phân tích trên nhiều chiều hơn, thông tin được cập nhật liên tục và các quy luật kinh doanh được nhà quản lý phân tích, khám phá ra dễ dàng, từ đó hỗ trợ hiệu quả cho quá trình ra quyết định.

**Tóm lại**, hiện nay sử dụng ERP là trường hợp mà mức độ ứng dụng công nghệ thông tin được xem là cao nhất vào HTTTKT; bên cạnh những đặc điểm tác động đã trình bày ở trên, việc ứng dụng ERP cũng đặt ra nhiều thách thức cho doanh nghiệp cần quan tâm khi thực hiện và ứng dụng công nghệ thông tin nói chung và ERP nói riêng vào HTTTKT của mình.

#### **4. Nhận diện các yếu tố ảnh hưởng đến CKPT HTTTKT**

Trước khi nhận diện các yếu tố ảnh hưởng đến CKPT HTTTKT cần xác định mục tiêu mong muốn đạt được. Trong phạm vi bài viết này có hai vấn đề cần quan tâm là tính hữu hiệu và hiệu quả của CKPT HTTTKT.

Trước tiên, CKPT HTTTKT đạt được tính hữu hiệu đồng nghĩa với dự án phát triển HTTTKT đạt được mục tiêu duy trì, cải tiến hoặc thay đổi các ứng dụng hoàn chỉnh cho HTTTKT khi hệ thống này gặp áp lực cần phải thay đổi, đảm bảo toàn hệ thống nói chung và bộ phận kế toán nói riêng thích ứng với các ứng dụng mới và đáp ứng tốt nhu cầu thông tin và yêu cầu quản lý trong điều kiện nguồn lực có giới hạn của doanh nghiệp.

Tiếp theo, CKPT HTTTKT cũng cần đạt được tính hiệu quả, nghĩa là hệ thống đạt được lợi ích lớn hơn chi phí bỏ ra. Việc doanh nghiệp ứng dụng công nghệ thông tin ở mức độ mới mang lại lợi ích khác biệt gì so với mức độ cũ, thời gian triển khai chuyển đổi hệ thống cũng như chi phí để thực hiện có nằm

trong mối quan hệ lợi ích lớn hơn chi phí bỏ ra hay là không. Mức độ ứng dụng công nghệ thông tin vào công tác kế toán có phù hợp với mục tiêu và khả năng hiện có của doanh nghiệp, đảm bảo tính khả thi về kỹ thuật công nghệ hay không. Như vậy tính hiệu quả cần được thường xuyên đánh giá, rà soát trong cả giai đoạn phân tích, thiết kế, triển khai và sau khi đưa vào sử dụng.

Xuất phát từ tác động của môi trường máy tính mà cụ thể là ERP đến CKPT HTTTKT, tác giả nhận thấy việc CKPT HTTTKT có đạt được tính hữu hiệu và hiệu quả như đã phân tích ở trên hay không chịu ảnh hưởng từ các yếu tố sau:

##### **4.1. Xét trên khía cạnh tổ chức bộ máy kế toán**

###### **➤ Giải quyết nguồn nhân lực**

Quy mô về số lượng nhân viên trong bộ máy kế toán của doanh nghiệp ứng dụng phần mềm ERP có xu hướng cần nhiều nhân viên do các doanh nghiệp ứng dụng ERP thường có quy mô lớn nên khối lượng công việc kế toán cần xử lý cũng nhiều, nhu cầu kiểm soát cần chặt chẽ hơn và cũng cần tạo ra nhiều kết xuất đầu ra hơn. Về chất lượng nhân viên kế toán, từ kết quả tác giả thu thập được về các tiêu chuẩn đặt ra đối với nhân viên kế toán trong doanh nghiệp ứng dụng ERP cho thấy tiêu chuẩn quan trọng nhất nhân viên phải có là kiến thức về kế toán và tiêu chuẩn quan trọng thứ hai là kỹ năng và kiến thức về phần mềm ứng dụng. Không giải quyết tốt yếu tố nguồn nhân lực sẽ khiến doanh nghiệp gặp khó khăn trong việc tìm kiếm hay đào tạo nhân viên kế toán thỏa mãn đồng thời các tiêu chuẩn này.

Bên cạnh đó, ứng dụng ERP còn đòi hỏi sự phối hợp giữa nhiều bộ phận, cá nhân khác trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, xuất phát từ nhận thức của một bộ phận không nhỏ của

nhà quản lý tại các doanh nghiệp khi cho rằng triển khai ERP chỉ liên quan và do bộ phận công nghệ thông tin và phòng kế toán phụ trách đã dẫn đến kết quả là nội dung các phần hành kế toán khi đưa vào huấn luyện, triển khai không phù hợp, số liệu không tương đồng với quy trình cũ và thiếu sự phối hợp, kế thừa dữ liệu, thông tin giữa các phân hệ, phòng ban với nhau. Như vậy yếu tố nguồn nhân lực ở đây cần bổ sung sự có mặt ngay từ đầu của các đại diện có trình độ chuyên môn cao đến từ các phòng ban, bộ phận khác phối hợp với phòng kế toán cũng như nhà quản lý và nhà tư vấn, cung cấp triển khai phần mềm.

➤ **Thống nhất quy trình**

Trong giai đoạn triển khai ERP, sự không ủng hộ của các nhân viên kế toán sẽ góp phần làm gia tăng khối lượng và áp lực công việc, dẫn đến tình trạng doanh nghiệp không thể ước lượng hết các khối lượng công việc kế toán. Một yếu tố khác là sự khác biệt về quan điểm giải quyết các vấn đề khi xây dựng quy trình mới, thống nhất nội dung các phần hành chức năng mới dẫn đến sự nghi ngờ, thiếu sự đồng lòng và hợp tác giữa các nhân viên trong doanh nghiệp đặc biệt là giữa bộ phận kế toán với các bộ phận phòng ban khác khi tiến hành triển khai ERP. Đây là một thách thức không nhỏ cần được giải quyết triệt để ngay từ đầu dự án.

➤ **Phân công công việc**

Một yếu tố thực tế khác là việc xây dựng phần hành kế toán và tổ chức các bảng mô tả công việc cho nhân viên kế toán sao cho đầy đủ, công bằng, có thể kiểm soát lẫn nhau, không để dẫn đến tình trạng nhân viên kế toán phải thực hiện các công việc không có trong bảng mô tả cũng như bất mãn do sự phân chia công việc chưa hợp lý. Rõ ràng nếu yếu tố phân công công việc không được thực hiện

tốt thì tính hiệu quả của bộ máy kế toán doanh nghiệp sẽ giảm đi đáng kể cũng như tính hữu hiệu có nguy cơ không đạt được.

➤ **Vận hành**

Do công tác tổ chức bộ máy kế toán khi ứng dụng ERP có nhiều thay đổi: phân hành kế toán lúc này phân chia theo cấp độ, sự cho phép các bộ phận khác cùng sử dụng phân hệ kế toán, cách thức phân quyền chặt hơn so với phần mềm kế toán thông thường: hạn chế quyền chỉnh sửa xóa của kế toán rất nhiều, kế toán gần như không được phép can thiệp vào danh mục, và đối tượng mà ERP phân quyền ở đây không chỉ là thực thể mà là các thuộc tính của từng thực thể, ... từ đó dẫn đến nhân viên kế toán nhận thấy họ không có sự độc lập cao trong hoạt động của họ. Điều này, rõ ràng xuất phát từ đặc điểm của ERP nên doanh nghiệp phải chấp nhận và tìm giải pháp làm thế nào để nhân viên kế toán hiểu rõ, chấp nhận và vận hành tốt.

**4.2. Xét trên khía cạnh tổ chức quy trình**

➤ **Trong tổ chức thu thập dữ liệu đầu vào**

Kết quả khảo sát của tác giả cho thấy mặc dù có quy mô lớn và ứng dụng ERP nhưng đã không có sự khác biệt quá lớn giữa nhóm doanh nghiệp sử dụng ERP và nhóm doanh nghiệp sử dụng phần mềm kế toán về hiệu quả của hoạt động kiểm tra dữ liệu đầu vào trước khi ghi sổ kế toán và của hoạt động kiểm soát việc nhập trùng hay bỏ sót nghiệp vụ kế toán. Điều này có thể xuất phát từ nguyên nhân khối lượng nghiệp vụ trong doanh nghiệp quá lớn và gây quá tải cho nhân viên, doanh nghiệp chưa có quy trình chuẩn, mỗi phòng ban có cách thức tác nghiệp riêng, ít kết nối, đối chiếu, phối hợp với nhau nhất là đối với công tác tổ chức xây dựng quy trình lập – luân chuyển chứng từ trong doanh nghiệp. Ngay

cả đối với những doanh nghiệp đã tổ chức thành công và văn bản hóa quy trình thu thập dữ liệu, quy trình lập – luân chuyển chứng từ nhưng trên thực tế các nhân viên không tuân thủ, không kiểm tra đối chiếu với dữ liệu tham chiếu trước khi nhập liệu, không tuân thủ theo thủ tục kiểm soát nguồn nhập liệu do chủ quan, do đã quen với quy trình cũ hoặc do quy trình mới phức tạp, các phòng ban không phối hợp với nhau, ... cũng là các yếu tố cần được lưu ý để đảm bảo tính hữu hiệu và hiệu quả.

➤ **Trong tổ chức quá trình phân loại, xử lý**

Bên cạnh đó, nếu đặc điểm hoạt động kinh doanh, yêu cầu quản lý cũng như nhu cầu của người sử dụng càng đa dạng và phức tạp thì đơn vị càng mất nhiều thời gian xây dựng hệ thống tài khoản. Thông thường, các doanh nghiệp ERP phân cấp tài khoản rất chi tiết, có khi đến cấp 8, 9, 10. Điều này không phải là một công việc dễ dàng, gây khó khăn cho việc ghi nhớ và xử lý cũng như đòi hỏi doanh nghiệp cần phân tích và chú trọng xây dựng đáp ứng cho cả nhu cầu hiện tại đồng thời đảm bảo tính linh hoạt với các sự thay đổi trong tương lai. Tuy nhiên, do đặc điểm riêng của phần mềm ERP nên hệ thống tài khoản bắt buộc phải theo dõi chi tiết như vậy, do đó doanh nghiệp cần nhận thức rõ đặc thù này.

➤ **Trong tổ chức cung cấp thông tin đầu ra**

Từ kết quả thu thập được tác giả nhận thấy bốn nội dung: thông tin kế toán cần cung cấp theo hướng đảm bảo cả thông tin tài chính và phi tài chính, mức độ thỏa mãn về nội dung và thời điểm cung cấp thông tin đầu ra đáp ứng yêu cầu của người sử dụng, phương thức cung cấp thông tin cần phù hợp với đối tượng sử dụng thông tin và mức độ thường xuyên kiểm tra lại các kết xuất đầu ra của phần mềm

chưa hoàn toàn đạt yêu cầu và cần được tiếp tục cải thiện. Yếu tố này có thể lý giải đến từ nhu cầu thông tin đầu ra đa dạng, đòi hỏi nhiều phương thức cung cấp khác nhau cả về thông tin tài chính lẫn về thông tin phi tài chính của nhà quản lý kỳ vọng, đặt ra cho hệ thống ERP, hơn nữa nhu cầu thông tin này thường xuyên thay đổi và ngày càng đa dạng về các đối tượng quản lý chi tiết cần theo dõi khiến bộ phận thu thập dữ liệu đầu vào và bộ phận xử lý chưa kịp xây dựng quy trình mới để đáp ứng, cung cấp kết xuất đầu ra kịp thời và phù hợp.

## **5. Định hướng và một số giải pháp**

Để góp phần nâng cao tính hữu hiệu và hiệu quả cho CKPT HTTTKT trong điều kiện tin học hóa công tác quản lý nói chung và công tác kế toán nói riêng, tác giả đề xuất hai tiêu chí định hướng và hai nhóm giải pháp giải quyết tương ứng hai nhóm yếu tố ảnh hưởng đến CKPT HTTTKT.

### **5.1. Tiêu chí định hướng**

#### ➤ **Hữu hiệu**

Để đo lường được sự hữu hiệu, trước tiên doanh nghiệp cần xác định rõ ràng mục tiêu của HTTTKT hiện hành. Cụ thể, mục tiêu giai đoạn phân tích là đạt được sự hiểu biết về hệ thống hiện tại, nhận dạng các vấn đề cần giải quyết, đưa ra các yêu cầu cho hệ thống mới và thiết lập mối quan hệ với người sử dụng; mục tiêu giai đoạn thiết kế là phác thảo trình bày hệ thống trước khi chính thức thực hiện, nhận diện những vấn đề không mong đợi, đảm bảo tính khả thi cho dự án cũng như thiết lập tài liệu cho hệ thống mới làm căn cứ đánh giá, lựa chọn phần mềm cũng như làm nền tảng tiếp tục thực hiện triển khai chính thức cho HTTTKT theo định hướng ứng dụng ERP; giai đoạn thực hiện có mục tiêu là hệ thống mới chính thức cần được tạo ra trên thực tế



và bắt đầu đưa vào vận hành, trong đó, mục tiêu huấn luyện là nhân viên, người dùng hệ thống có liên quan hiểu rõ vai trò, nhiệm vụ và mối quan hệ công tác trong quy trình mới; mục tiêu của việc chuyển đổi tập tin là duy trì tính chính xác và hoàn hảo của các tập tin hiện hữu trong khi tạo ra các tập tin mới cần cho hệ thống trong môi trường ERP; giai đoạn cuối cùng của chu kỳ là vận hành với mục tiêu vận hành, khai thác và duy trì HTTTKT mới, đảm bảo hệ thống mới này đạt được các mục tiêu ban đầu đề ra, trong đó quan trọng nhất là giải quyết được tồn đọng của hệ thống hiện hành trước đây và đáp ứng được nhu cầu thông tin mới.

➤ **Hiệu quả**

Trong giai đoạn lựa chọn nguồn hình thành hệ thống trang thiết bị phần cứng và phần mềm doanh nghiệp cần định hướng luôn tuân thủ kết quả gợi ý từ giai đoạn thiết kế trước đó với các tiêu chí lựa chọn, đánh giá rõ ràng (tính phù hợp, kiểm soát, giá phí, ...). Tiếp theo, để ước tính chi phí thu thập đầu vào cho hệ thống cần lưu ý các vấn đề: yêu cầu về tốc độ xử lý, thời điểm cung cấp thông tin, yêu cầu nâng cấp và mở rộng hệ thống, số lượng người dùng truy cập vào hệ thống và khối lượng dữ liệu cần xử lý tại một thời điểm nhất định. Đối với ước tính lợi ích đạt được từ HTTTKT mới, bên cạnh các thước đo tài chính doanh nghiệp cần định hướng xây dựng các thước đo phi tài chính với các thang đo chi tiết. Từ đó, trong mọi giai đoạn phân tích, thiết kế, thực hiện triển khai vận hành cho bộ máy kế toán luôn đặt trong mối quan hệ so sánh đảm bảo lợi ích đạt được lớn hơn chi phí bỏ ra thì chu kỳ mới được tiếp tục tiến hành, làm được như vậy nghĩa là CKPT HTTTHT đạt được tiêu chí tính hiệu quả.

**5.2. Một số giải pháp**

➤ **Giải pháp liên quan đến tổ chức bộ máy kế toán của doanh nghiệp**

Doanh nghiệp phân công tổ chuyên trách có nhiệm vụ xác định rõ số lượng nhân viên cần thiết cho từng phân hệ (trong đó có phân hệ kế toán tài chính) và các tiêu chuẩn đặt ra đối với nhân viên (trong đó có nhân viên kế toán). Tiếp theo là việc xác định mức độ đáp ứng tiêu chuẩn của các nhân viên hiện tại để từ đó lập kế hoạch huấn luyện nhân viên và tuyển dụng nhân sự mới nếu cần. Các tiêu chuẩn đặt ra đối với nhân viên kế toán trong doanh nghiệp ứng dụng ERP sắp xếp theo thứ tự quan trọng của các tiêu chuẩn là: có kiến thức về kế toán, có kỹ năng, có kiến thức về phần mềm ứng dụng, có đạo đức và kinh nghiệm.

Trong giai đoạn triển khai ERP, doanh nghiệp cần xác định rõ khối lượng công việc kế toán mà bộ máy kế toán cần xử lý thông qua việc xác định khối lượng dữ liệu đầu vào, trình tự và thủ tục xử lý dữ liệu, các kết xuất đầu ra cần được cung cấp và yêu cầu kiểm soát của doanh nghiệp để phân chia công việc kế toán một cách đầy đủ và hợp lý, công bằng thông qua các văn bản chính thức. Khi thực hiện công việc này cần căn cứ vào khả năng, trình độ và đạo đức của từng nhân viên kế toán hiện tại để lập kế hoạch phân chia công việc phù hợp với từng cá nhân và đặt ra các tiêu chuẩn chi tiết cho từng chức năng kế toán chưa có nhân viên đảm nhiệm.

Tổ chức một đội dự án bao gồm 3 nhóm đối tượng chính: lãnh đạo doanh nghiệp, người sử dụng hệ thống (trực tiếp tác nghiệp, sử dụng hệ thống thông tin kế toán như kế toán viên, nhân viên phòng bán hàng, trung tâm thu mua, ...) và chuyên gia phân tích, tư vấn hệ thống (kiểm toán viên nội bộ, kiểm

toán viên độc lập, đại diện trưởng các phòng ban và nhà tư vấn, triển khai ERP).

Tiến hành các buổi giới thiệu và so sánh những khác biệt giữa HTTTKT cũ với HTTTKT mới khi ứng dụng phần mềm ERP cho tất cả các nhân viên kế toán để họ có hiểu tổng quát về phần mềm ERP, chuẩn bị tinh thần về những khác biệt sẽ xảy ra và thu hút sự ủng hộ của họ. Đồng thời, khuyến khích nhân viên kế toán đóng góp ý kiến cho công tác tổ chức hệ thống kế toán mới với phần mềm ERP nhằm nâng cao hiệu quả cho dự án. Trong giai đoạn chuyển đổi hệ thống, doanh nghiệp cần xác định rõ chiến lược huấn luyện, cấp quản lý nào được huấn luyện trước và truyền đạt lại cho cấp dưới của mình đến phạm vi, nội dung nào. Tài liệu cho công tác huấn luyện cũng cần được chuẩn bị và trao đổi với nhà tư vấn triển khai.

Trong giai đoạn vận hành, cần tổ chức hoạt động huấn luyện, đào tạo cho nhân sự kế toán hiện tại và nhân sự mới được tuyển dụng về cách thức vận hành hệ thống ERP để họ hiểu rõ hoạt động xử lý mang tính quy trình của hệ thống ERP và chấp nhận tính phụ thuộc của công tác kế toán vào các phân hệ khác cũng như để các nhân viên kế toán nhận thấy những lợi ích từ việc ứng dụng ERP cho doanh nghiệp và từ đó mang lại lợi ích cho chính bản thân họ.

Ngoài ra, nhằm nâng cao tính hiệu quả của bộ máy kế toán, đội ngũ lãnh đạo cần cam kết tham gia chỉ đạo, hỗ trợ, chia sẻ khó khăn với nhân viên thường xuyên khi doanh nghiệp đi vào triển khai ERP và thể hiện rõ quyết tâm thay đổi trong toàn doanh nghiệp. Bên cạnh công tác tuyên truyền quyết tâm của ban lãnh đạo về tổ chức công tác kế toán trong điều kiện ứng dụng ERP, doanh nghiệp cũng cần tuyên truyền để tất cả nhân viên kế toán hiểu

rõ mọi tác động của bất kỳ của thành viên nào lên hệ thống đều có ảnh hưởng đến nhiều quy trình khác trong doanh nghiệp. Do đó việc tuân thủ quy trình và có tinh thần trách nhiệm cao luôn cần phải được phổ biến rộng rãi và hiệu quả.

Trong giai đoạn chuyển đổi này, doanh nghiệp ứng dụng ERP nên chọn các phương pháp chuyển đổi hệ thống nhằm giảm thiểu tối đa rủi ro như phương thức vận hành song song (vận hành đồng thời cả hai hệ thống cũ và mới, so sánh kết quả và giải quyết các khác biệt, lúc này hệ thống cũ giữ vai trò như hệ thống dự phòng) hay hệ thống thử nghiệm (triển khai cài đặt tại một phần giới hạn của doanh nghiệp như một chi nhánh, một đơn vị trực thuộc, sau khi giải quyết xong các khác biệt mới điều chỉnh và nhân rộng cho toàn doanh nghiệp). Tuy nhiên từ đó khối lượng công việc của nhân viên kế toán sẽ bị gia tăng đáng kể cho nên ngoài việc huấn luyện về kỹ thuật công nghệ, quy trình tác nghiệp và quy trình quản lý, doanh nghiệp cần cung cấp những thông tin về khả năng gia tăng khối lượng công việc trong giai đoạn chuyển đổi cũng như nên có chính sách hỗ trợ về mặt tài chính cho nhân viên kế toán trong giai đoạn chuyển đổi hệ thống để họ nhiệt tình trong công việc.

Thường xuyên có cơ chế giám sát định kỳ và đánh giá mức độ phù hợp của các bảng mô tả công việc cho từng nhân viên kế toán cũng như tiếp nhận ý kiến phản hồi của nhân viên kế toán về hệ thống mới nhằm điều chỉnh, hoàn thiện các bảng mô tả công việc khi vận hành hệ thống.

➤ ***Giải pháp liên quan đến tổ chức quy trình của doanh nghiệp***

Để thuận tiện cho doanh nghiệp tổ chức thu thập dữ liệu đầu vào, xử lý và cung cấp

thông tin đầu ra hữu ích đến đúng đối tượng trong điều kiện ứng dụng ERP, trước tiên doanh nghiệp cần tái cấu trúc hệ thống quản lý vì ERP là một giải pháp công nghệ đòi hỏi quản lý doanh nghiệp bằng quy trình. Tái cấu trúc doanh nghiệp bao gồm tái tổ chức về cơ cấu bộ máy, tái bố trí chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của các bộ phận, cấp quản lý cũng như thay đổi các quy trình làm việc và tái cấu trúc quy trình kinh doanh.

Đặc điểm của hệ thống ERP là tính tích hợp rất cao, liên quan đến nhiều lĩnh vực, do đó trong một thời điểm có thể có nhiều dự án cần được triển khai tại doanh nghiệp. Lúc này, tác giả kiến nghị nên ưu tiên cho dự án tổ chức công tác kế toán vì tổ chức công tác kế toán hiệu quả không chỉ ảnh hưởng tích cực đối với những người làm công tác kế toán mà còn đối với các bộ phận khác cũng như ban lãnh đạo. Ngoài ra, chất lượng thông tin đầu ra cũng cần được đánh giá thường xuyên từ những phản hồi của người sử dụng

Doanh nghiệp cần xây dựng và đánh giá bộ tiêu chí lựa chọn giải pháp ERP (khả năng đáp ứng yêu cầu của doanh nghiệp; khả năng thay đổi để đáp ứng yêu cầu mới; tính tương thích với hệ thống phần cứng hiện tại ở doanh nghiệp và với các phần mềm thuộc các phân hệ, phòng ban khác không triển khai ERP; tính năng kiểm soát chung và kiểm soát ứng dụng của hệ thống; khả năng hỗ trợ người sử dụng; kinh nghiệm triển khai và chi phí triển khai, cài đặt, chi phí huấn luyện, bảo trì, ... của nhà tư vấn, triển khai ERP) nhằm đảm bảo tính khả thi

Ngoài ra, bộ phận kế toán cũng cần xây dựng quy trình mới dành riêng cho kế toán và cần thống nhất với quy trình chung của toàn doanh nghiệp

Bên cạnh đó, ERP có hệ thống mạng và

quy trình chuẩn cũng như để lại dấu vết kiểm toán rõ ràng hơn so với các phần mềm kế toán thông thường nên đây là môi trường thuận lợi để doanh nghiệp có thể vận dụng COBIT (do ISACA – Information Systems Audit and Control Association – phát triển một hệ thống kiểm soát trong môi trường máy tính được gọi là COBIT – Control Objectives for Information and Related Technology) phục vụ kiểm soát HTTKT, từ đó hưởng được “lợi kép” từ ERP và COBIT mang lại.

➤ **Ý kiến đề xuất cho nhà cung cấp phần mềm, trường đại học, tổ chức nghề nghiệp**

Nhà cung cấp ứng dụng ERP nên quan tâm nhiều hơn đến các giải pháp dành cho doanh nghiệp nhỏ và vừa. Ông Ngô Đức Chí, Tổng giám đốc của công ty Global Cybersoft từng nhận định: ”Để tiết giảm chi phí đầu tư cả về công nghệ lẫn nhân lực, các nhà cung cấp cũng sẽ phải cạnh tranh nhau, tìm hướng đi mới. Các dự án ERP sẽ được triển khai trên “đám mây”. Như vậy, với dịch vụ cung cấp giải pháp ERP trên nền điện toán đám mây, đầu tư của người dùng thấp, không tốn nhiều chi phí để mua trang thiết bị, máy chủ. Tuy nhiên, nhà cung cấp cần nghiên cứu về bảo mật và an ninh dữ liệu liên quan đến điện toán đám mây để đảm bảo tính hữu hiệu và hiệu quả cho khách hàng.

Xuất phát từ việc các doanh nghiệp hiện nay có nhu cầu rất lớn đối với người lao động vừa có kiến thức chuyên ngành kế toán vừa có kiến thức về hệ thống nên các trường đại học nên tổ chức thêm các buổi sinh hoạt ngoại khóa cho sinh viên năm cuối cũng như liên kết với các nhà tư vấn triển khai ERP các khóa đào tạo ngắn hạn cho sinh viên. Ngoài ra, các đơn vị đào tạo cần có sự đầu tư mạnh mẽ về nguồn lực và sự phối hợp chặt chẽ giữa các bộ

môn, phòng ban (đặc biệt là phòng công nghệ thông tin) và Hội kế toán Việt Nam để cùng nhau xây dựng mô hình phòng kế toán ảo với đầy đủ các cơ sở dữ liệu của các doanh nghiệp thuộc nhiều loại hình kinh doanh khác nhau, số liệu minh họa chi tiết theo nhiều kỳ kế toán nhằm hỗ trợ sinh viên kết hợp giữa kiến thức chuyên ngành kế toán kiểm toán với ứng dụng ERP vào giải quyết, xử lý các tình huống của các môn học trong chuyên ngành. Làm được như vậy, sinh viên sẽ có kiến thức và kỹ năng xử lý, phối hợp giữa các bộ phận, phần hành kế toán với nhau để vận hành HTTKT trong điều kiện tin học hóa.

### **6. Kết luận**

CKPT HTTKT định hướng ứng dụng ERP đã, đang và sẽ là xu hướng phát triển của các doanh nghiệp tại Việt Nam trong thời gian

sắp tới. Do đó việc tăng cường tính hữu hiệu và hiệu quả cho quá trình chuyển đổi hệ thống của chu kỳ khi triển khai ERP là nhu cầu cấp thiết để đưa các ứng dụng công nghệ thông tin mới vào công tác quản lý nói chung và công tác kế toán nói riêng. Để thực hiện được điều này, trước mắt doanh nghiệp cần tập trung giải quyết vấn đề tái cấu trúc quy trình và tổ chức bộ máy kế toán theo định hướng nâng cao tiêu chí hữu hiệu và hiệu quả cũng như từng bước hoàn thiện các giai đoạn phân tích, thiết kế, thực hiện và vận hành hệ thống với sự tham gia giúp sức đồng thời của nhà tư vấn, cung cấp triển khai phần mềm, nhà trường và các tổ chức nghề nghiệp. Làm được như vậy thì trong dài hạn doanh nghiệp có thể tạo ra giá trị gia tăng và lợi thế cạnh tranh cho chính mình và xã hội một cách bền vững.

