

LỜI NÓI ĐẦU

Kế toán quản trị là điểm mấu chốt của việc ra quyết định có chất lượng vì nó mang lại những thông tin thích hợp nhất để phân tích của đơn vị. Tuy nhiên, việc ra quyết định có chất lượng chưa bao giờ khó khăn như hiện nay do sự cạnh tranh trong kinh doanh và do những ý tưởng sáng tạo liên tục thay đổi hàng ngày. Khối lượng và tốc độ của dữ liệu phi cấu trúc đang ngày càng tăng và càng phức tạp. “Những nguyên tắc kế toán quản trị toàn cầu” đã được xây dựng trong giai đoạn kinh doanh đầy khó khăn, phức tạp và luôn biến động nhanh như hiện nay.

Đây là một tài liệu đầu tiên mô tả chi tiết “Những nguyên tắc kế toán quản trị toàn cầu” để hướng dẫn thực hành kế toán quản trị. Đây là kết quả của nghiên cứu xuyên suốt tại 20 quốc gia ở 5 châu lục. Cuộc nghiên cứu bao gồm đóng góp ý kiến từ công chúng với 400 chuyên gia, đại diện cho các đơn vị có quy mô và nhiều ngành nghề khác nhau và cũng như đại diện cho khu vực công cũng như khu vực tư nhân. Điều này đã làm cho những nguyên tắc kế toán quản trị này có khả năng áp dụng trên toàn cầu.

VACPA cùng với sự hỗ trợ kỹ thuật của trường Đại học Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh và Học viện Tài chính lần đầu tiên tại Việt Nam dịch và phát hành “Những nguyên tắc kế toán quản trị toàn cầu” với mục đích phi lợi nhuận. Quyển sách này sẽ được gửi tặng rộng rãi đến tất cả các trường đại học, cao đẳng, trung học (tài chính, kế toán), cơ quan nhà nước, tổ chức nghiên cứu và các cá nhân/đơn vị tổ chức có quan tâm trên cả nước và cho tất cả hội viên của VACPA. Chúng tôi hy vọng cuốn sách sẽ đóng góp một phần nhỏ vào hoạt động đào tạo và phát triển nghề nghiệp tại Việt Nam.

Hội Kiểm toán viên hành nghề Việt Nam (VACPA) được thành lập ngày 15/4/2005 theo Quyết định số 15/2005/QĐ-BNV của Bộ trưởng Bộ Nội vụ và chịu sự quản lý và bảo trợ của Bộ Tài chính trong hoạt động nghề nghiệp về kiểm toán độc lập dưới hình thức là tổ chức phi lợi nhuận hoạt động vì mục tiêu phát triển nghề nghiệp kiểm toán tại Việt Nam; VACPA duy trì và nâng cao chất lượng dịch vụ kế toán, kiểm toán thông qua các hoạt động đào tạo, tư vấn chuyên môn, quản lý đạo đức nghề nghiệp, kiểm soát chất lượng dịch vụ hội viên... góp phần công khai minh bạch thông tin kinh tế, tài chính của doanh nghiệp, bảo vệ lợi ích những người sử dụng thông tin tài chính của doanh nghiệp và tổ chức được kiểm toán, góp phần vào sự phát triển của ngành kiểm toán độc lập nói riêng và kinh tế xã hội của đất nước nói chung.

Các thông tin về hoạt động của VACPA được cập nhật thường xuyên trên trang tin điện tử: www.vacpa.org.vn. Mọi ý kiến đóng góp, xin vui lòng gửi về Văn phòng VACPA theo địa chỉ hanoi@vacpa.org.vn hoặc hcmc@vacpa.org.vn.

CGMA là chứng nhận hành nghề kế toán quản trị được nhiều người nắm giữ nhất trên thế giới. Chứng nhận này đã công nhận hơn 150,000 chuyên gia kế toán và tài chính với chuyên môn cao về tài chính, điều hành, chiến lược và quản trị. Tại Mỹ, phần lớn họ cũng là Kế toán viên công chứng (CPA). Những nghiên cứu chuyên sâu toàn cầu làm củng cố học vị CGMA để duy trì ở mức độ cao nhất tính liên quan đến các tổ chức doanh nghiệp và phát triển những nhu cầu họ cần nhiều nhất. Những hội viên CGMA (các CGMA) đạt chuẩn thông qua những yêu cầu khắt khe về đào tạo, thi cử và kinh nghiệm nghiêm ngặt. Họ phải cam kết đối với việc đào tạo dài hạn và tuân thủ nghiêm ngặt đạo đức nghề nghiệp. Các doanh nghiệp, Chính phủ và các tổ chức phi lợi nhuận trên thế giới tin tưởng sự tư vấn của các CGMA trong các quyết định thiết yếu cho hiệu quả hoạt động cao.

Mục lục

1.	Lời giới thiệu.....	4
	Cải thiện quá trình ra quyết định.....	5
	Mục đích.....	7
	Những đối tượng quan tâm.....	7
	Các yếu tố thành công.....	7
2.	Những nguyên tắc kế toán quản trị toàn cầu.....	8
	Sự giao tiếp truyền đạt tầm nhìn có ảnh hưởng.....	9
	Thông tin thích hợp.....	10
	Phân tích tác động đến giá trị.....	11
	Trách nhiệm quản lý tạo lập niềm tin.....	11
3.	Phương pháp áp dụng những nguyên tắc kế toán quản trị toàn cầu.....	13
	Nhân lực.....	13
	Hoạt động.....	15
	Các thông lệ.....	17
4.	Áp dụng vào quản lý hoạt động.....	18
5.	Áp dụng đối với những công việc của kế toán quản trị.....	23
	Sự biến đổi và quản lý chi phí.....	28
	Báo cáo cho bên ngoài.....	29
	Chiến lược tài chính.....	30
	Kiểm soát nội bộ.....	32
	Đánh giá đầu tư.....	33
	Quản lý và kiểm soát ngân sách.....	35
	Các quyết định về giá, chiết khấu và sản phẩm.....	36
	Quản lý dự án.....	38
	Tuân thủ quy định.....	39
	Quản lý nguồn lực.....	40
	Quản lý rủi ro.....	41
	Quản lý thuế chiến lược.....	43
	Quản lý ngân quỹ và tiền.....	44
	Kiểm toán nội bộ.....	46
6.	Các cập nhật và các vấn đề có liên quan.....	48
7.	Chú giải.....	49
8.	PAS 1919 của Hiệp hội Tiêu chuẩn Anh.....	52
9.	Lời cảm ơn.....	53

Sơ đồ

Sơ đồ 1	Các thành phần của một chức năng kế toán quản trị hiệu quả.....	4
Sơ đồ 2	Những nguyên tắc kế toán quản trị toàn cầu	5
Sơ đồ 3	Những nguyên tắc kế toán quản trị toàn cầu (chi tiết).....	9
Sơ đồ 4	Khung năng lực của CGMA	13
Sơ đồ 5	Vai trò thay đổi của các kế toán viên quản trị	14
Sơ đồ 6	Kế toán quản trị kết nối chiến lược với mô hình kinh doanh.....	15
Khung 1	Các mối quan hệ, nguồn lực và rủi ro	16
Khung 2	Các kế hoạch dữ liệu	19
Bảng 1	Việc áp dụng những nguyên tắc kế toán quản trị toàn cầu vào hệ thống quản lý hoạt động.....	21
Sơ đồ 7	Các hoạt động chính của một chức năng kế toán quản trị	23
Khung 3	Các công cụ kế toán quản trị.....	24
Bảng 2	Các công việc cốt lõi của chức năng kế toán quản trị	25

Tóm tắt

Việc ra quyết định có chất lượng chưa bao giờ quan trọng – hoặc khó khăn như hiện nay.

Sự cạnh tranh trong kinh doanh là không ngừng nghỉ do những nhà sáng tạo đã thay đổi tình thế hàng ngày. Khối lượng và tốc độ của dữ liệu không cấu trúc đang ngày càng tăng một cách phức tạp.

Các tổ chức nỗ lực theo kịp tiến độ này tạo ra động lực về tầm nhìn.

Những nguyên tắc kế toán quản trị toàn cầu đã được tạo ra trong kỷ nguyên kinh doanh này. Kế toán quản trị là trái tim của việc ra quyết định có chất lượng, bởi vì nó mang lại những thông tin thích hợp nhất để phân tích nhằm sáng tạo và gìn giữ giá trị của đơn vị.

Những nguyên tắc hướng dẫn thông lệ thực hành tốt nhất đã được soạn thảo vào năm 2017 bởi Hiệp hội Kế toán quản trị công chứng Anh (CIMA) và Hiệp hội kế toán viên công chứng của Mỹ (AICPA) – một tổ chức quốc tế đại diện cho hơn 650,000 hội viên và sinh viên ở 179 quốc gia. Những hướng dẫn thực hành này phản ánh quan điểm của các CEO, CFO, các nhà học thuật và các nhà chuyên môn khác đã đóng góp vào đây trong suốt thời gian tư vấn toàn cầu trên khắp 5 châu lục.

Có 4 nguyên tắc định hướng vào 4 kết quả:

Ảnh hưởng

Sự giao tiếp truyền đạt tầm nhìn có ảnh hưởng. Kế toán quản trị bắt đầu và kết thúc với các cuộc giao tiếp. Những nguyên tắc được thiết kế để giúp các tổ chức vượt qua được những hoạt động đơn lẻ và khuyến khích suy nghĩ tích hợp, để ra quyết định tốt hơn.

Sự thích hợp

Thông tin phải thích hợp. Kế toán quản trị đem đến cho người ra quyết định thông tin thích hợp khi họ cần đến. Những nguyên tắc cung cấp hướng dẫn về việc xác định thông tin quá khứ, hiện tại và tương lai, bao gồm các dữ liệu tài chính và phi tài chính đến từ những nguồn nội bộ và bên ngoài, bao gồm dữ liệu thuộc về yếu tố xã hội, môi trường và kinh tế.

Việc phân tích

Phân tích các tác động lên giá trị. Kế toán quản trị kết nối chiến lược của tổ chức với mô hình kinh doanh của họ. Nguyên tắc này khuyến khích các tổ chức nghiên cứu các tình huống khác nhau để hiểu được tác động của chúng đến việc tạo ra và duy trì các giá trị.

Niềm tin

Trách nhiệm quản lý tạo lập niềm tin. Trách nhiệm giải trình và sự giám sát làm cho quá trình ra quyết định trở nên khách quan hơn. Cân đối giữa lợi ích thương mại trong ngắn hạn với các giá trị dài hạn mang đến cho các bên có liên quan góp phần nâng cao uy tín và niềm tin.

Những nguyên tắc này được xây dựng với ý định có thể áp dụng toàn cầu để giúp các tổ chức lớn và nhỏ, thuộc khu vực công hay khu vực tư có thể tạo ra được giá trị từ lượng thông tin sẵn có đang ngày càng gia tăng. Những nguyên tắc hướng đến các giám đốc điều hành, giám đốc tài chính và các thành viên khác của hội đồng quản trị có trách nhiệm giám sát hoạt động của tổ chức của họ. Các nhà đầu tư và các bên có liên quan khác cũng thấy được tính hữu dụng của các nguyên tắc này.

Tài liệu này mô tả chi tiết cách áp dụng 4 nguyên tắc xuyên suốt 14 hoạt động chính thuộc về chức năng kế toán quản trị. Tài liệu cũng xây dựng hướng dẫn về các năng lực cốt lõi đòi hỏi các chuyên viên kế toán quản trị phải có để giúp tổ chức của họ có thể tạo ra, thực thi và tinh lọc các chiến lược.

Hiệp hội kế toán viên công chứng quốc tế khuyến khích việc áp dụng rộng rãi những nguyên tắc kế toán quản trị toàn cầu. Tổ chức này cũng đề nghị những người sử dụng nên đóng góp ý kiến điều chỉnh các nguyên tắc để duy trì được mức độ thích hợp của các nguyên tắc trong tương lai.

1. Lời giới thiệu

Đây là tài liệu đầu tiên mô tả chi tiết Những nguyên tắc kế toán quản trị toàn cầu để hướng dẫn thực hành kế toán quản trị. Đây là kết quả của nghiên cứu xuyên suốt 20 quốc gia ở 5 châu lục. Cuộc nghiên cứu bao gồm đóng góp ý kiến từ công chúng trong 90 ngày với 400 người tham gia, đại diện cho các tổ chức với quy mô khác nhau đến từ nhiều ngành nghề khác nhau. Đại diện cho khu vực công cũng như khu vực tư nhân làm cho những nguyên tắc có khả năng áp dụng toàn cầu.

Những nguyên tắc này được tạo ra để giúp các tổ chức thành công. Chỉ riêng kế toán quản trị không thể giải quyết phạm vi rộng lớn của các vấn đề mà các tổ chức phải đối mặt. Tuy nhiên, kế toán quản trị cung cấp một phương thức tiếp cận quản trị tổ chức trợ giúp cho sự phát triển, phân phối chiến lược để sáng tạo và duy trì giá trị.

Tất cả tổ chức đều có tham vọng luôn luôn thành công. Các tổ chức thành công cần đảm bảo thực hiện chức năng kế toán quản trị hiệu quả. Đó là sự kết hợp của nhân lực có năng lực, những nguyên tắc rõ ràng, các hoạt động được quản lý tốt và cách thực hành thông lệ chặt chẽ tạo ra một chức năng kế toán quản trị hiệu quả.

Điều này được minh họa trong Sơ đồ 1.

Sơ đồ 1: Các thành phần của một chức năng kế toán quản trị hiệu quả



Cải thiện quá trình ra quyết định

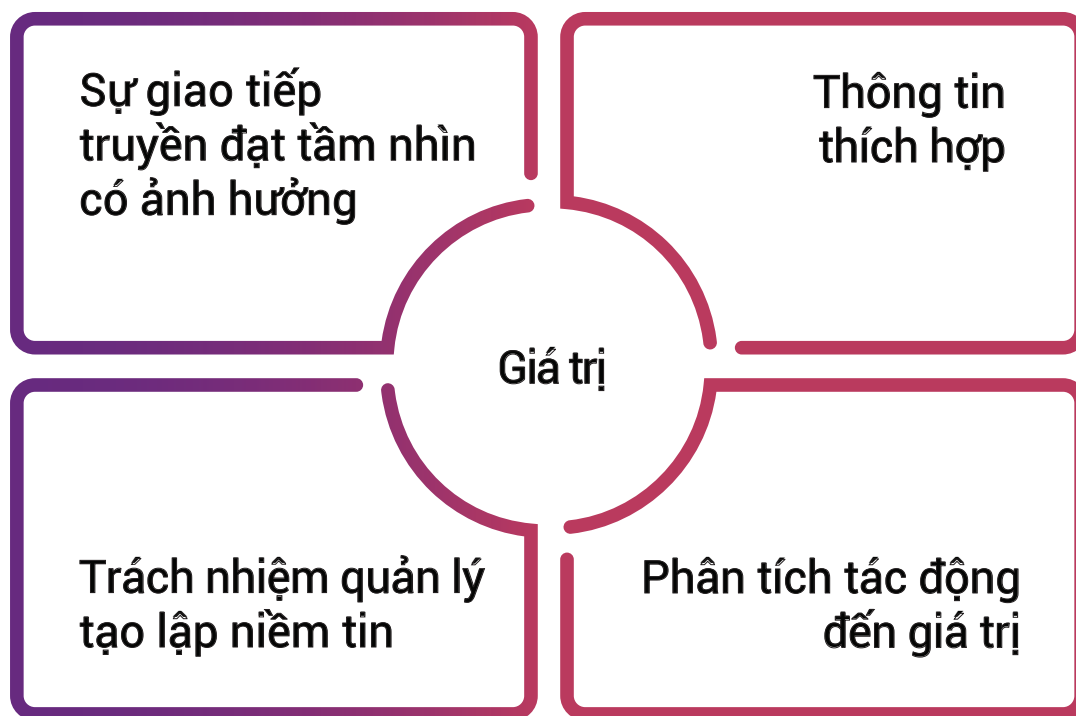
Để tự tin tiến đến thành công, các tổ chức cần có các quyết định chất lượng. Quá trình toàn cầu hóa và các tiến bộ công nghệ làm cho điều này thêm khó khăn. Lợi thế cạnh tranh dài hạn bị suy giảm bởi khối lượng và tốc độ gia tăng của các luồng thông tin.

Chức năng kế toán quản trị hiệu quả có thể cải thiện việc ra quyết định trong các tổ chức. Điều này nhờ vào việc nguồn nhân lực có thể hiểu và phân tích quyết định trong mối quan hệ với trách nhiệm về xã hội và môi trường của tổ chức. Điều này là nền tảng của bốn nguyên tắc tạo ra các giá trị nền tảng, chất lượng, quy tắc và đặc điểm đại diện cho kế toán quản trị. Sơ đồ 2 và Phần 2 thảo luận chi tiết về điều này.

Các tổ chức lớn và nhỏ, khu vực công và tư nhân cạnh tranh trong một thị trường quốc tế và gia tăng mức độ liên quan lẫn nhau. Nhu cầu chuyên nghiệp hóa quá trình ra quyết định càng trở nên then chốt và khó khăn hơn:

- ▶ 47% CFO của châu Á cho rằng sự quá tải thông tin cản trở việc ra quyết định¹.
- ▶ Công ty International Data Corporation (IDC) ước tính rằng vào năm 2020, các giao dịch trực tuyến giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp và doanh nghiệp với người tiêu dùng sẽ đạt được con số 450 tỷ giao dịch mỗi ngày².
- ▶ Eric Schmidt của Google tuyên bố rằng hiện nay xã hội cứ mỗi 2 ngày tạo ra nhiều thông tin mới so với thời kỳ đầu của nền văn minh cho đến năm 2003³.
- ▶ Người tiêu dùng bình quân phải đối mặt hơn 70 quyết định mỗi ngày⁴.

Sơ đồ 2: Những nguyên tắc kế toán quản trị toàn cầu



Sự dư thừa thông tin được tạo ra một cách tự do, trên thực tế có thể làm suy yếu tổ chức. Nó có thể làm ngưng trệ việc ra quyết định hoặc đưa đến hành động vội vã. Quá nhiều tổ chức đã có các quyết định sai lầm tốn kém chi phí không cần thiết, hoặc tệ hơn, tổn kém các nguồn lực để khắc phục hậu quả của các quyết định sai lầm. Khi làm điều đó, họ cũng từ bỏ lợi ích đáng ra thu được từ các quyết định đúng đắn.

Thông thường, nhiều thông tin hơn có nghĩa là ít đi sự không chắc chắn. Nhưng mối quan hệ này đang thay đổi. Mặc dù khả năng xử lý thông tin đang được cải thiện, tuy nhiên khối lượng thông tin không cấu trúc quá nhiều.

Do đó không có gì ngạc nhiên là Dự án Thiên niên kỷ của Liên Hiệp Quốc đã liệt kê tình trạng không chắc chắn và khả năng quyết định là một trong 15 thách thức toàn cầu quan trọng nhất mà loài người đang đối mặt⁵.

Thông tin có sẵn hiện nay trở nên dư thừa, phức tạp, không được hệ thống hoặc khó diễn giải. Các tổ chức phải có phản ứng phù hợp đối với các rủi ro và bảo vệ giá trị mà họ tạo ra.

Như Herbert Hawkes, cựu Hiệu trưởng của Đại học Columbia đã nói "Một nửa mối lo của mọi người trên thế giới là cố gắng đưa ra quyết định trước khi họ có đủ kiến thức làm cơ sở cho quyết định". Dữ liệu nếu không được phân tích, suy xét và truyền đạt thì không phải là kiến thức, bởi vì các số liệu thường cần có sự giải thích. Kế toán quản trị giúp các tổ chức diễn giải các số liệu thành bảng phân tích mô tả có ý nghĩa.

Để đạt được thành công, đặc biệt khi mức độ không chắc chắn cao, các tổ chức phải phát triển chức năng kế toán quản trị hiệu quả bổ sung cho hệ thống kế toán tài chính để cung cấp việc phân tích nêu trên. Thông tin kế toán tài chính dù rất cần thiết nhưng không cung cấp kiến thức đủ cho việc ra quyết định trong tương lai vì nó chú trọng vào hoạt động trong quá khứ.

Kế toán quản trị hỗ trợ cách suy nghĩ hợp nhất để cân nhắc đầy đủ thông tin liên quan đến quyết định.

Không chỉ cấp quản lý cần ra quyết định khi mức độ chắc chắn về kết quả thấp. Quá trình ra quyết định phân quyền có nghĩa là các nhân viên ở tất cả các cấp độ cũng có liên quan, mỗi người mang theo quan điểm, kinh nghiệm và thành kiến của riêng họ trong quá trình ra quyết định. Các nhà đầu tư và các bên có liên quan khác cũng ra quyết định về tổ chức dựa trên những báo cáo cho bên ngoài. Do phương thức tiếp cận và cách thức ra quyết định khác nhau giữa các cá nhân và các tổ chức, tài liệu này không mặc định một quy trình quyết định tiêu chuẩn.

Kế toán quản trị tốt cải thiện việc ra quyết định nhờ việc chất lọc ra giá trị từ thông tin. Hệ thống này đặt bằng chứng có sẵn tốt nhất và thông tin dự báo tại tâm điểm của quy trình ra quyết định, cung cấp một tầm nhìn khách quan hơn làm cơ sở cho các kết luận đạt được hoặc các đánh giá.

Bằng cái nhìn hướng đến tương lai và nhìn ra môi trường bên ngoài, kế toán quản trị đem lại những giải pháp có hệ thống cho các vấn đề không có hệ thống. Kế toán quản trị cung cấp dữ liệu liên quan đến quyết định, việc phân tích và việc đánh giá với đủ thông tin để có các quyết định tốt hơn và truyền đạt các quyết định đó với tác động của chúng. Khi mức độ không chắc chắn cao, kế toán quản trị cung cấp các dự báo có thể được dựa trên lượng thông tin phong phú. Điều này có thể bao gồm kinh nghiệm của tổ chức để cung cấp cơ hội cải thiện liên tục.

Tuy nhiên, việc thực hiện kế toán quản trị của các tổ chức khác nhau thì khác nhau. CIMA và AICPA đã giới thiệu các nguyên tắc để giúp các tổ chức xây dựng các chức năng kế toán quản trị hiệu quả.

Việc đánh giá các kỹ năng, năng lực, quản lý hoạt động và các thông lệ của chức năng kế toán quản trị hiện hành của một tổ chức dựa trên các nguyên tắc cho thấy chức năng hiện tại đáp ứng các nhu cầu của tổ chức tốt đến mức nào. Việc này cũng giúp xác định các khoảng cách và hành động khắc phục để giảm đi khoảng cách đó. Chẳng hạn như có khoảng cách về các kỹ năng của nhân sự, khiếm khuyết về công nghệ hoặc sai sót trong dữ liệu và các hệ thống thông tin.

Cần phát triển một chiến lược kế toán quản trị để đề ra các biện pháp giảm thiểu khoảng cách, bao gồm các chi tiết về:

- ▶ Những ưu tiên của tổ chức
- ▶ Nhu cầu của đối tượng khách hàng của kế toán quản trị
- ▶ Hệ thống kế toán quản trị hiện tại
- ▶ Khiếm khuyết và cơ hội
- ▶ Nhân viên và công nghệ
- ▶ Thời gian đầu tư
- ▶ Các phương thức đánh giá hoạt động

Chúng tôi đã phát triển một công cụ chẩn đoán trực tuyến để giúp các tổ chức so sánh chức năng kế toán quản trị hiện tại của họ so với các nguyên tắc trong 14 thông lệ. Thông tin chi tiết xin truy cập và trang tin điện tử: www.cgma.org/cgmacompass.

Mục đích

Mục đích của những nguyên tắc kế toán quản trị toàn cầu là hỗ trợ các giám đốc điều hành (CEO), các giám đốc tài chính (CFO) và hội đồng quản trị trong việc so sánh định vị và cải thiện hệ thống kế toán quản trị của họ. Điều này sẽ giúp họ đáp ứng các nhu cầu của tổ chức một cách hữu hiệu và hiệu quả. Tài liệu này cung cấp sự tham khảo cho tất cả các kế toán viên quản trị để xét xem liệu họ có gia tăng được giá trị cho các khách hàng bên ngoài và nội bộ hay không.

Những nguyên tắc giúp các tổ chức có các quyết định tốt hơn để phản ứng phù hợp đối với các rủi ro họ gặp phải và bảo vệ các giá trị họ tạo ra. Mục đích là để:

- ▶ Mô tả các giá trị cơ bản và chất lượng mà kế toán quản trị mang đến
- ▶ Cải thiện sự hiểu biết về nghề nghiệp kế toán quản trị
- ▶ Gia tăng nhận thức về vai trò quan trọng của kế toán quản trị trong các tổ chức và việc sử dụng chức năng này ở các mức độ cao nhất
- ▶ Giúp nhận ra tiềm năng của kế toán quản trị.

Những đối tượng quan tâm

Tài liệu này thu hút sự quan tâm của các thành viên hội đồng quản trị, những người có vai trò giám sát hoạt động của tổ chức của mình, các CEO và đội ngũ quản lý cấp cao là những người chịu trách nhiệm dẫn dắt tổ chức đạt được thành công bền vững.

Các CFO, chuyên viên tài chính cao cấp và các thành viên không điều hành của hội đồng quản trị với trách nhiệm giám sát chiến lược và tài chính (ví dụ như Chủ tịch trong Ủy ban kiểm toán), các nhà đầu tư và các bên có liên quan khác nên nhận biết tính hữu ích của các nguyên tắc. Các nguyên tắc làm cơ sở so sánh với cách thực hành kế toán quản trị trong đơn vị để nhận diện những vấn đề cần cải tiến.

Các yếu tố thành công

Có ba yếu tố tăng cường việc áp dụng hiệu quả các nguyên tắc:

1. Hiểu được sự cần thiết – đánh giá đúng kế toán quản trị có thể giúp các tổ chức đạt được thành công bền vững. Kiểm tra khả năng mỗi nguyên tắc đóng góp vào thành công của tổ chức.
2. Các công cụ và kỹ thuật – trong việc áp dụng thực tiễn các nguyên tắc, cần sử dụng các công cụ và kỹ thuật phù hợp được điều chỉnh và tinh lọc khi các mục tiêu thay đổi (Xem Khung 3 trang 24).
3. Chẩn đoán – các kỹ năng nhân sự, các nguyên tắc, các thông lệ và các hệ thống quản lý hoạt động có thể giúp các tổ chức đánh giá hiệu quả của các chức năng kế toán quản trị của họ và xác định những lĩnh vực cần cải thiện.

Phần còn lại của tài liệu này giải thích ngữ cảnh của các nguyên tắc và cách áp dụng vào doanh nghiệp trên thế giới (bao gồm khu vực công)

Phần 3 định nghĩa về nghề nghiệp, mô tả các kỹ năng và năng lực cần có của các kế toán viên quản trị. Trong **Phần 4**, các nguyên tắc được áp dụng vào việc phát triển, tiến hành và lựa chọn chiến lược (hệ thống quản lý hoạt động). Trong **phần 5**, các nguyên tắc được áp dụng cho các hoạt động chính của chức năng kế toán quản trị.

2. Những nguyên tắc kế toán quản trị toàn cầu

Kế toán quản trị là việc tìm kiếm, phân tích, truyền đạt và sử dụng thông tin tài chính và phi tài chính liên quan đến quyết định để tạo ra và duy trì giá trị cho các tổ chức.

Nghề kế toán quản trị yêu cầu hiểu biết thấu đáo về doanh nghiệp (bao gồm mô hình kinh doanh) và môi trường hoạt động của doanh nghiệp để hiểu các rủi ro và cơ hội của tổ chức. Bằng cách quản lý và phản ứng phù hợp đối với các rủi ro, các tổ chức có thể khai thác các cơ hội và tạo ra giá trị cho các bên có liên quan theo thời gian.

Kế toán quản trị là trái tim của một tổ chức, nơi giao nhau của tài chính và quản trị. Họ đưa ra các giải pháp có hệ thống cho các vấn đề không hệ thống, bằng cách diễn giải điều phức tạp thành đơn giản và đưa ra lời thuyết phục đơn giản.

Cần nhắc đến cả hai yếu tố tài chính và phi tài chính là cách được sử dụng để vận hành một tổ chức, kiểm soát và cải thiện hoạt động.

Mô hình kinh doanh là những cách thức mà tổ chức tạo ra giá trị. Vì kế toán quản trị yêu cầu một sự hiểu biết thấu đáo về mô hình kinh doanh cũng như thị trường và môi trường kinh tế vĩ mô của tổ chức, chức năng này đóng góp vào thành công bền vững.

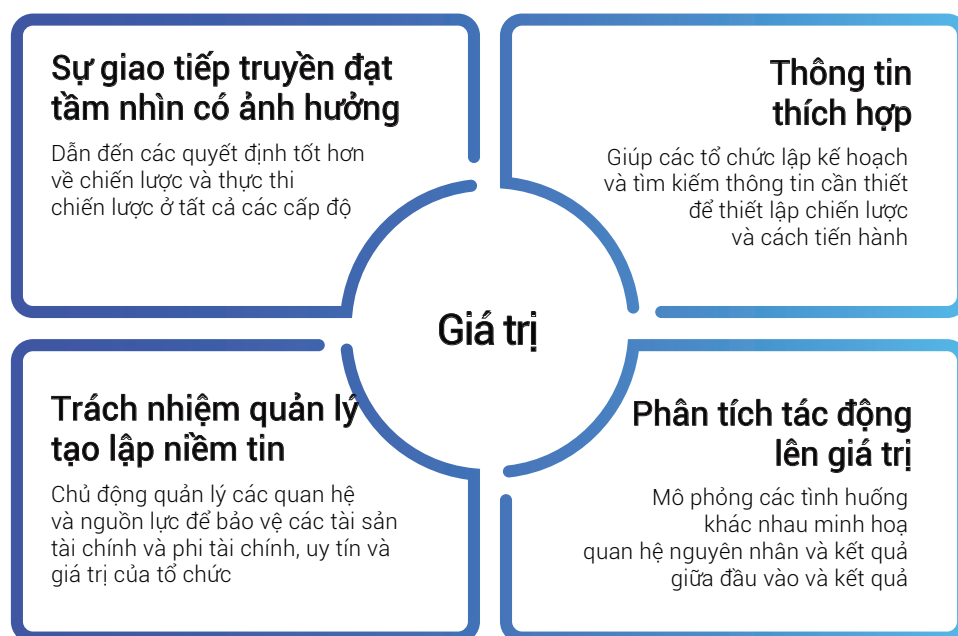
Kế toán quản trị giúp các tổ chức ra quyết định tốt hơn bằng cách trích ra giá trị từ thông tin. Ra quyết định dựa trên bằng chứng hoặc sự đánh giá với đủ thông tin hơn là sự phỏng đoán làm cho thành công bền vững trở nên dễ đạt được hơn. Tất cả những nguyên tắc kế toán quản trị toàn cầu phát xuất từ tham vọng này.

Những nguyên tắc mô tả các giá trị, chất lượng, quy tắc và đặc điểm cơ bản được kỳ vọng ở các chuyên gia kế toán quản trị. Như trong Sơ đồ 3, bốn nguyên tắc tổng quát (được xem là liên tục xảy ra hơn là tuần tự) là điều cốt yếu để đạt được điều này:

- ▶ Sự giao tiếp cung cấp tầm nhìn có ảnh hưởng
 - Trao đổi về phát triển và tiến hành chiến lược
 - Sự giao tiếp được điều chỉnh cho phù hợp
 - Sự giao tiếp hỗ trợ các quyết định tốt hơn
- ▶ Thông tin thích hợp
 - Thông tin sẵn có tốt nhất
 - Thông tin đáng tin cậy và có thể tiếp cận được
 - Thông tin có ngữ cảnh
- ▶ Phân tích tác động đến giá trị
 - Những mô phỏng đưa ra các chọn lựa
 - Các hành động được sắp thứ tự ưu tiên tùy vào tác động đến kết quả
- ▶ Trách nhiệm quản lý tạo lập niềm tin
 - Trách nhiệm giải trình và uy tín
 - Tính bền vững
 - Tính chính trực và đạo đức

Chức năng kế toán quản trị hiệu quả được tạo nên từ lực lượng nhân sự có năng lực và kỹ năng, những người áp dụng các nguyên tắc vào việc duy trì và cải thiện hệ thống quản lý hoạt động của một tổ chức thông qua thông lệ của họ. Ba nguyên tắc áp dụng vào khuôn khổ của kế toán quản trị; 'Trách nhiệm quản lý tạo lập niềm tin' áp dụng cho các hành vi cá nhân của các chuyên viên kế toán quản trị.

Sơ đồ 3: Những nguyên tắc kế toán quản trị toàn cầu (chi tiết)



Sự giao tiếp truyền đạt tầm nhìn có ảnh hưởng

Mục tiêu – dẫn đến các quyết định tốt hơn về chiến lược và thực thi chiến lược ở tất cả các cấp độ.

Kế toán quản trị bắt đầu và kết thúc với các cuộc đối thoại. Chức năng này cải thiện việc ra quyết định bằng cách trao đổi thông tin có ý nghĩa ở tất cả các giai đoạn của việc ra quyết định. Việc giao tiếp tốt về thông tin quan trọng cho phép kế toán quản trị kết nối các cụm hoạt động và hỗ trợ cách suy nghĩ hợp nhất. Hậu quả của các hoạt động của một bộ phận đến bộ phận khác sẽ dễ nhận ra, chấp nhận hoặc điều chỉnh hơn.

Bằng việc thảo luận các nhu cầu của những người ra quyết định, thông tin thích hợp nhất có thể được tìm ra và phân tích. Điều này có nghĩa là những đề xuất sẽ hữu dụng và có tác động đối với người ra quyết định.

Nguyên tắc này liên quan đến việc điều chỉnh việc giao tiếp theo một cách thức phù hợp với quyết định được cân nhắc, với người đang ra quyết định (hoặc các đối tượng khác) và đối với phong cách hoặc các quy trình ra quyết định đang được sử dụng. Nguyên tắc yêu cầu phá vỡ sự phức tạp, cung cấp sự minh bạch về cách đạt được các kết luận. Khi thông tin được đúng người nhận vào đúng thời điểm, họ sẽ có vị trí tốt hơn để ra các quyết định dẫn đến tạo ra giá trị trong dài hạn. Đó là cách kế toán quản trị tác động đến việc ra quyết định dựa trên thông tin.

Trao đổi về phát triển và tiến hành chiến lược

Trao đổi về việc tiến hành chiến lược xảy ra ở mọi cấp độ của tổ chức và nên liên quan đến toàn thể nhân viên, loại bỏ các hoạt động và cách suy nghĩ co cụm. Điều này cho phép nhìn xuyên suốt từ các mục tiêu hàng đầu và cá nhân. Kế toán quản trị hỗ trợ các cuộc trao đổi chính xác với bằng chứng và sự đánh giá với đủ thông tin về tương lai.

Sự giao tiếp được điều chỉnh cho phù hợp

Mức độ chi tiết và phương pháp giao tiếp được điều chỉnh cho phù hợp với những người sử dụng thông tin, với quyết định được thảo luận và các phong cách ra quyết định khác nhau. Mức độ kiến thức về tài chính của đối tượng được tìm hiểu để trình bày thông tin theo cách dễ hiểu cho họ. Để từ đó thu được kết quả thông qua thông tin rõ ràng, đáng tin cậy, kịp thời và dựa trên bằng chứng phù hợp.

Cuộc giao tiếp có kết quả và có ảnh hưởng đưa ra một cái nhìn hợp nhất, toàn diện và cân đối về hoạt động trong quá khứ, tình hình tài chính hiện tại, tiềm năng trong tương lai và những đổi mới được lập kế hoạch của tổ chức. Các báo cáo luôn dựa trên khái niệm về tính minh bạch, cần trọng, trách nhiệm quản lý, tính đáng tin cậy, loại bỏ đi:

- ▶ Thông tin không trọng yếu
- ▶ Tình trạng lộn xộn
- ▶ Biệt ngữ
- ▶ Tình trạng không rõ ràng
- ▶ Định hướng kém

Sự giao tiếp hỗ trợ các quyết định tốt hơn

Vì mục đích của kế toán quản trị là cải thiện việc ra quyết định của tổ chức, những đề xuất dựa trên ba nguyên tắc khác được trình bày rõ ràng, ngắn gọn, dưới hình thức phù hợp kèm theo cơ sở lý luận. Điều này giúp xây dựng sự đồng thuận về hành động tốt nhất, với quyết định cuối cùng dựa trên cơ sở vững mạnh.

Kế toán quản trị cũng yêu cầu hiểu biết tốt về những quyết định mà tổ chức cần đưa ra. Điều này tác động đến việc thu thập và phân tích dữ liệu tuân theo nguyên tắc 'Thông tin thích hợp'. Lượng và việc phân tích thông tin sẽ không hữu dụng nếu không đưa ra tác động và tạo ra, bảo vệ giá trị dài hạn của tổ chức.

Thông tin thích hợp

Mục tiêu – Giúp tổ chức lập kế hoạch và tìm ra thông tin cần thiết để thiết lập chiến lược và cách thức tiến hành.

Vai trò trung tâm của kế toán quản trị là cung cấp thông tin thích hợp có sẵn đến những người ra quyết định kịp thời. Theo nguyên tắc giao tiếp, cần truyền đạt và hiểu về quyết định cần đưa ra và các nhu cầu của người ra quyết định. Do đó nguyên tắc này liên quan đến việc xác định, thu thập, công nhận, chuẩn bị và lưu trữ thông tin.

Điều này yêu cầu đạt được sự cân bằng phù hợp giữa:

- ▶ Thông tin liên quan đến quá khứ, hiện tại và tương lai
- ▶ Thông tin nội bộ và từ bên ngoài
- ▶ Thông tin tài chính và phi tài chính (bao gồm các vấn đề về môi trường và xã hội).

Thông tin có sẵn tốt nhất

Các kết quả của những quyết định trở thành hiện thực trong tương lai. Do đó, để đảm bảo là thích hợp thì thông tin phải mang yếu tố dự đoán và ảnh hưởng trọng yếu đến kết quả.

Thông tin không có liên quan sẽ thường bao gồm các vấn đề như là các khoản chi phí cam kết hoặc chi phí chìm, nhưng không phải là tất cả thông tin quá khứ là không hữu ích. Sự cải thiện liên tục dựa trên thông tin về các hoạt động có hoặc không có kết quả tốt trong các tình huống trong quá khứ để có thể lặp lại các quyết định tốt và tránh các quyết định sai lầm.

Kế toán quản trị lướt qua các nguồn thông tin sẵn có tốt nhất thích hợp với quyết định cần đưa ra, những người ra quyết định và cách thức hoặc quy trình ra quyết định được sử dụng. Bằng việc hiểu các nhu cầu của những người có liên quan – như nêu ra trong nguyên tắc giao tiếp – thông tin thích hợp nhất cho quyết định được xác định, thu thập và chuẩn bị cho việc phân tích.

Thông tin đáng tin cậy và có thể tiếp cận được

Thông tin thích hợp đến quyết định có tính toàn vẹn. Để chuẩn bị dữ liệu cho việc phân tích, nó được sắp xếp, phân loại và tinh lọc. Giá trị của nó dựa trên chất lượng, tính chính xác, tính nhất quán, và kịp thời. Nó kịp thời liên quan đến các quyết định đã đưa ra hoặc sẽ đưa ra trong một thời kỳ cụ thể.

Dữ liệu được bảo vệ để tránh đi rủi ro thao túng và thất thoát. Nếu đưa ra dữ liệu không hoàn chỉnh hoặc không xác thực, cần lưu ý để những người ra quyết định có thể xác định mức độ họ có thể tin tưởng vào dữ liệu.

Thông tin có ngữ cảnh

Kế toán quản trị sử dụng thông tin với 3 đặc điểm chính:

- Có liên quan đến thời gian** – Thông tin được rút ra từ quá khứ và hiện tại cũng như từ những tầm nhìn có tính dự báo về tương lai.
- Có liên quan đến ranh giới** – Thông tin không bị giới hạn bởi những ranh giới truyền thống của tổ chức. Thông tin được rút ra từ nội bộ và bên ngoài tổ chức, bao gồm các hệ thống tài chính và hoạt động, từ các khách hàng, các đối tác kinh doanh, các nhà cung cấp, các thị trường và kinh tế vĩ mô.
- Có liên quan đến dữ liệu** – Thông tin có tính định lượng (cả tài chính và phi tài chính – bao gồm các vấn đề môi trường và xã hội) và định tính.

Các kỹ năng định lượng và định tính là cần thiết trong kế toán quản trị, để sử dụng trong việc ra quyết định trên cơ sở của dữ liệu quá khứ và hiện tại và những tầm nhìn có tính dự báo. Ví dụ, kế toán quản trị có thể cung cấp tầm nhìn theo thời gian để xác định phần thưởng liên quan đến hoạt động. Chức năng này có thể cung cấp tầm nhìn từ thông tin thực về hiện tại để giám sát việc tiến hành các chiến lược và các kế hoạch để điều chỉnh hướng đến mục tiêu. Bằng việc sử dụng cách lập kế hoạch các tình huống, dự báo và các công cụ dự báo khác, kế toán quản trị cũng cung cấp tầm nhìn xa để hướng dẫn việc thiết lập chiến lược.

Loại thông tin được sử dụng có thể là cả tài chính và phi tài chính, các vấn đề nội bộ và bên ngoài, bao gồm các vấn đề môi trường và xã hội.

Khi đã chuẩn bị thông tin thích hợp, các thông tin này có thể được sử dụng trong mô hình và phân tích giá trị tạo ra.

Phân tích tác động đến giá trị – thông qua phân tích tình huống và các mô hình

Mục tiêu – Để mô phỏng các tình huống khác nhau nhằm minh họa cho quan hệ nguyên nhân và kết quả giữa đầu vào và kết quả.

Nguyên tắc này chú trọng vào sự tương tác giữa kế toán quản trị và mô hình kinh doanh. Bằng việc thiết lập mô hình tác động của các cơ hội và rủi ro, định lượng được tác động lên các kết quả chiến lược, và đánh giá được khả năng một kết quả được yêu cầu sẽ tạo ra, duy trì hoặc triệt tiêu giá trị.

Kế toán quản trị sử dụng thông tin thích hợp, như định nghĩa trong nguyên tắc ‘Thông tin thích hợp’ để phát triển các mô hình tình huống. Nỗ lực trong việc đánh giá các tình huống phải tương thích với tầm quan trọng của quyết định đang cần đưa ra. Một số mô hình tình huống sẽ đơn giản và ít nỗ lực trong khi những mô hình khác phức tạp hơn và cần cân nhắc nhiều yếu tố phức tạp hơn.

Nguyên tắc này yêu cầu sự hiểu biết thấu đáo về mô hình kinh doanh và môi trường kinh tế vĩ mô rộng lớn hơn. Nó liên quan đến việc phân tích thông tin theo con đường tạo ra giá trị, đánh giá các cơ hội và chú trọng vào các rủi ro, chi phí và khả năng tạo ra giá trị của các cơ hội.

Những sự mô phỏng đưa ra các lựa chọn

Việc phân tích tình huống làm cho việc đánh giá các quyết định của tổ chức thêm chính xác. Bằng cách giả định các mô hình tình huống để đánh giá tác động của các cơ hội và rủi ro cụ thể, các tổ chức có các quyết định tốt hơn về việc tận dụng cơ hội hoặc giảm thiểu rủi ro.

Các mô hình giúp các tổ chức định lượng khả năng một cơ hội thành công hoặc một rủi ro xảy ra và giá trị mà cơ hội đó tạo ra hoặc rủi ro đó triệt tiêu.

Việc phân tích tình huống cân nhắc môi trường bên ngoài mà các tổ chức hoạt động – đặc biệt là môi trường cạnh tranh, pháp lý và kinh tế vĩ mô. Việc phân tích cũng bao gồm các vấn đề hành vi, chẳng hạn như kiến thức về các nhân tố phát sinh chi phí, các rủi ro và giá trị. Khi có thông tin về tính sẵn có trong dài hạn của các nguồn lực cần thiết, mô hình kinh doanh có thể được đánh giá về sự liên quan và khả năng phục hồi của nó trên thị trường.

Các hành động được sắp thứ tự ưu tiên tùy theo tác động đến các kết quả

Kế toán quản trị chuyển đổi thông tin thành tầm nhìn bằng cách phân tích tác động lên các kết quả của các tình huống được cân nhắc. Những lựa chọn này có các tác động khác nhau đến chi phí, rủi ro và giá trị của tổ chức. Các tình huống mô tả sự bù trừ giữa các lựa chọn để các chi phí cơ hội cũng được xem xét đến trong các quyết định.

Kế toán quản trị sắp thứ tự ưu tiên cho các hành động sử dụng lý luận chặt chẽ từ các mô hình. Một sự hiểu biết thấu đáo về các mục tiêu chiến lược, các nhu cầu của các bên có liên quan và mục tiêu được đồng thuận của tổ chức có nghĩa là các hành động được sắp thứ tự theo giá trị hơn là chi phí.

Trách nhiệm quản lý tạo lập niềm tin

Mục tiêu – Chủ động quản lý các mối quan hệ và các nguồn lực để bảo vệ các tài sản tài chính và phi tài chính, danh tiếng và giá trị của tổ chức.

Như tuyên bố ở trên, chức năng kế toán quản trị hiệu quả trở thành hiện thực khi con người áp dụng những nguyên tắc vào đơn vị của họ. Những nhân sự tuân theo các giá trị tốt và thông lệ tốt nhất một cách nhất quán trở thành những người bảo vệ đáng tin cậy cho giá trị của một tổ chức.

Việc lập kế hoạch và quản lý có trách nhiệm đối với các nguồn lực đảm bảo tính sẵn có của chúng cho các thế hệ tương lai. Các mối quan hệ giúp các tổ chức tiếp cận được các nguồn lực. Niềm tin là nền tảng cho các mối quan hệ tốt, bất kể là quan hệ giữa các đồng nghiệp hay giữa các tổ chức và các khách hàng, các nhà đầu tư, các nhà cung cấp và xã hội rộng lớn hơn (trong **Phần 3**). Các chuyên viên kế toán quản trị được tin là hành động có đạo đức, có trách nhiệm giải trình và quan tâm đến các giá trị của các tổ chức, các yêu cầu quản trị và các trách nhiệm với xã hội.

Nguyên tắc này liên quan đến việc cảnh giác về các mâu thuẫn quyền lợi có thể có và không đặt các lợi ích thương mại ngắn hạn hoặc cá nhân lên trên lợi ích dài hạn của tổ chức hoặc các bên có liên quan của tổ chức. Nguyên tắc yêu cầu các chuyên viên kế toán quản trị hành xử với (và khuyến khích các đồng nghiệp hành xử với) tính chính trực, tính khách quan và thách thức có tính chất xây dựng bất kỳ quyết định nào không theo khuôn khổ các giá trị của tổ chức.

Trách nhiệm giải trình và uy tín

Các chuyên viên kế toán quản trị phải có năng lực giải đáp cho các khách hàng trực tiếp của họ và các bên có liên quan khác về các quyết định được đưa ra mà họ có liên quan.

Có trách nhiệm giải trình về các quyết định làm giảm đi rủi ro bất cẩn hoặc đưa ra các quyết định sai lầm. Các chuyên viên kế toán quản trị cam kết với việc cân bằng các nhu cầu của các bên có liên quan khác nhau trong quá trình ra quyết định và giải đáp các câu hỏi từ bất kỳ cá nhân hoặc nhóm nào có tác động đến – hoặc bị tác động từ quyết định.

Nhận thức được các quyền lợi mâu thuẫn nhằm cải thiện việc quản lý các bên có liên quan và là một cân nhắc quan trọng khi sắp thứ tự ưu tiên của các nhóm có liên quan.

Chủ động tìm kiếm phản hồi và phản ứng với các câu hỏi hoặc phản nàn sẽ hỗ trợ sự giám sát của những người có quyền lợi trong hoạt động của tổ chức. Điều này nâng cao niềm tin, uy tín và tính hợp pháp của tổ chức, và có tác động tích cực đến việc cải thiện các quy trình và danh tiếng.

Tính bền vững

Các tổ chức bền vững đạt được hiệu quả kinh tế dài hạn trong khi tạo ra giá trị tích cực cho xã hội và tối thiểu hóa tác động đến môi trường.

Kế toán quản trị định hướng các hoạt động bền vững với chiến lược bằng cách kết nối chúng với các động lực và mô hình kinh doanh. Chức năng này cung cấp cho những người ra quyết định thông tin về các nhân tố về tính bền vững để hợp nhất chúng vào việc lập kế hoạch và báo cáo trong kinh doanh. Các rủi ro về kinh tế, môi trường và xã hội được xác định theo một cách có hệ thống.

Các tổ chức cần điều chỉnh để thích nghi với tình hình các nguồn lực khan hiếm có nguy cơ cạn kiệt và cần có thời gian dài để khôi phục. Họ phải giảm đi sự phụ thuộc vào nhiên liệu dầu lửa, xây dựng các kỹ năng có liên quan và hướng đến tối thiểu hóa bất kỳ tác động tiêu cực nào mà hoạt động của họ đối với xã hội và môi trường. Hoạt động kinh tế của một tổ chức phụ thuộc và tác động đến các yếu tố bên ngoài và xu hướng lớn (chẳng hạn như sự khan hiếm vốn tự nhiên, thay đổi khí hậu và phát triển dân số). Chẳng hạn như ngày càng quan trọng để các tổ chức hiểu được chi phí thực của các sự lựa chọn và cân nhắc các yếu tố này trong các quyết định. Ví dụ nếu một tổ chức trả cho một loại hàng hóa chỉ là một phần của 'chi phí thực' của sản phẩm đó; hàng hóa đó có thể góp phần gia tăng nạn phá rừng và làm tăng thải khí carbon và thay đổi khí hậu.

Tính chính trực và đạo đức

Khi thực hiện chiến lược, các chuyên viên kế toán quản trị định hướng các hành động của họ theo khuôn khổ các giá trị của tổ chức. Các giá trị cốt lõi của tổ chức có thể cung cấp tiêu chuẩn lọc cho các quyết định để thoát khỏi tình trạng khó quyết định.

Cần cẩn trọng khi tiến hành công việc và giữ vững các cam kết. nỗ lực trong mỗi việc làm để tránh cung cấp thông tin gây hiểu lầm hoặc giải thích sai.

Tuân theo luật, đạo đức và các quy định. Chất vấn hành vi sai sót và báo cáo lên cấp có thẩm quyền; tố cáo nếu được yêu cầu. Chất vấn các giả định mang tính lối mòn là kết quả của tư duy phê phán và thẩm tra dữ liệu mà kế toán quản trị có liên quan.

Các kế toán quản trị công chứng toàn cầu chịu sự quản lý về đạo đức nghề nghiệp của cơ quan quản lý tương ứng là AICPA⁷ hoặc CIMA⁸. Cả hai quy định đạo đức nghề nghiệp của CIMA và AICPA tương tự và được xây dựng trên: Tính chính trực và tính khách quan; Năng lực chuyên môn và hành động cẩn trọng; Hành vi và cư xử chuyên nghiệp.

Những nguyên tắc kế toán quản trị toàn cầu sẽ có liên quan đến tất cả các kế toán viên quản trị chứ không riêng cho những người nắm giữ học vị CGMA.

3. Phương pháp áp dụng các nguyên tắc kế toán quản trị toàn cầu

Các tổ chức thành công sở hữu các chức năng kế toán quản trị hiệu quả. Những nguyên tắc kế toán quản trị toàn cầu 'kết nối các điểm', tạo ra một cái nhìn xuyên suốt giữa các mục tiêu của một tổ chức và các thông lệ của kế toán quản trị. Những nguyên tắc được áp dụng vào công việc của các kế toán viên quản trị (hoặc các công việc trong tương lai) và vì vậy có thể ảnh hưởng đến: các chuyên viên kế toán quản trị (nhân sự); việc quản lý hoạt động của một tổ chức (Phần 4) và các thông lệ kế toán quản trị (Phần 5).

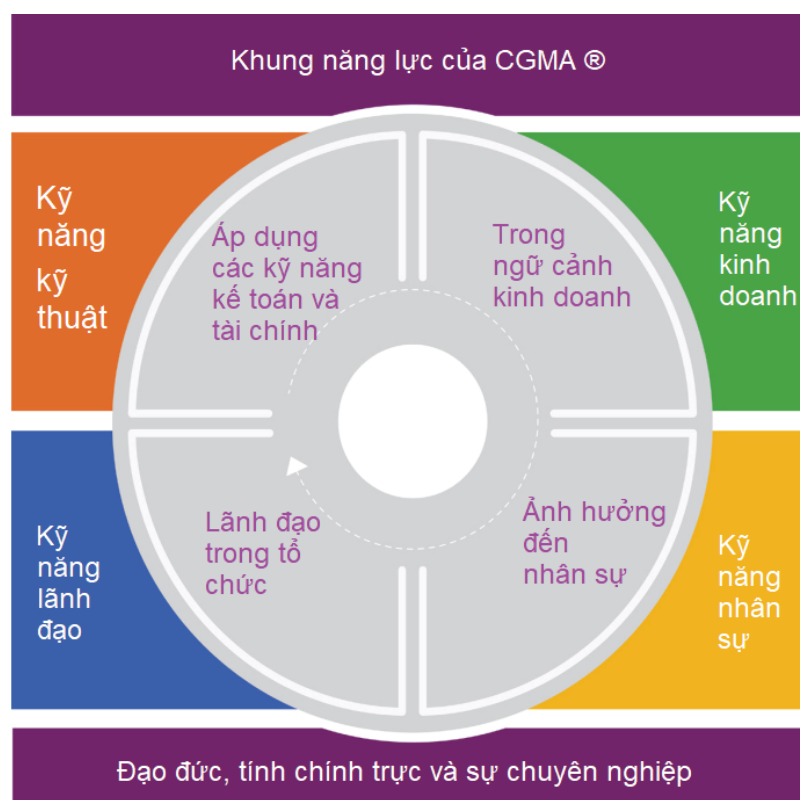
Nhân sự

Khi làm việc với các chức năng, các kế toán viên quản trị hiểu được mối liên kết giữa các hoạt động, việc tạo ra và sử dụng nguồn lực tài chính, việc tạo ra và duy trì giá trị. Họ đóng vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ hoạt động của tổ chức thông qua tạo ra các kế hoạch và giám sát việc thực hiện.

Khung năng lực của CGMA đối với các kế toán viên quản trị⁹ – xem Sơ đồ 4 – mô tả chi tiết về những năng lực cần có của chuyên viên tài chính đáng tin cậy. Họ được kỳ vọng: (a) áp dụng các kỹ năng kế toán và tài chính;

(b) đảm bảo những kỹ năng này được áp dụng trong ngữ cảnh của doanh nghiệp; (c) ảnh hưởng đến các quyết định, hành động và hành vi của những người khác; và (d) lãnh đạo tổ chức ở các mức độ khác nhau. Khuôn khổ nhấn mạnh các kỹ năng của các chuyên viên kế toán quản trị, nhấn mạnh tầm quan trọng của cả 2 kỹ năng kỹ thuật và kỹ năng mềm. Khuôn khổ năng lực cũng hỗ trợ khái niệm về đào tạo và kinh nghiệm chuyên môn dài hạn.

Sơ đồ 4: Khung năng lực của CGMA



Khuôn khổ năng lực bao gồm 4 kỹ năng: kỹ thuật, kinh doanh, nhân sự và lãnh đạo. Mỗi lĩnh vực bao gồm một chuỗi các năng lực được định nghĩa ở 4 mức độ: cơ bản, trung bình, nâng cao và chuyên gia. Mỗi năng lực bao gồm một chuỗi các kỹ năng trợ giúp cho việc phát triển chuyên môn.

Các kế toán viên quản trị nên theo đuổi sự đào tạo dài hạn và phát triển chuyên môn liên tục. Họ phải khách quan, có đạo đức và cân nhắc đến lợi ích của công chúng. Họ nên giúp các đồng nghiệp và vượt qua thành kiến bằng việc đặt nền tảng cho việc ra quyết định và thi hành quyết định trên bằng chứng và cung cấp các giải pháp được thử nghiệm và khách quan khi nào có thể được.

Các chuyên viên kế toán quản trị phải quan tâm đáng kể đến thứ tự ưu tiên của các khách hàng của tổ chức và các mối quan hệ trợ giúp hoạt động của một doanh nghiệp. Họ cũng phải hiểu được môi trường kinh tế vĩ mô toàn cầu để đánh giá thông tin dựa trên sự liên quan của môi trường đến tổ chức của họ.

Một sự kết hợp của chuyên môn về kế toán và tài chính, hiểu biết về kinh doanh, các kỹ năng phân tích và kinh nghiệm trong doanh nghiệp phù hợp có nghĩa là các kế toán viên quản trị thực tế và bám sát vào thực tế hoạt động.

Sơ đồ 5 minh họa vai trò của các kế toán viên quản trị đang thay đổi và cách họ gia tăng ảnh hưởng bằng cách đạt được nhiều tác động hơn.

Cung cấp bằng chứng dưới dạng các báo cáo tài chính, thông tin quản trị và việc phân tích là vai trò truyền thống của các kế toán viên trong việc ra quyết định. Bằng cách trao đổi về tầm nhìn và việc phân tích theo một cách thuyết phục, vai trò của họ mở rộng để thông tin thích hợp được cân nhắc trước khi một quyết định được đưa ra. Các kết quả của các quyết định cũng cần được giải thích theo một cách thuyết phục để các quyết định được thi hành. Sau đó, các kế toán viên quản trị đo lường tiến độ và quản lý hoạt động đến khi đạt được kết quả kỳ vọng.

Vai trò của các kế toán viên quản trị đang mở rộng khi họ đóng góp tầm nhìn và có nhiều ảnh hưởng hơn. Để làm được điều đó, sự đóng góp vào tổ chức của họ chuyển đổi từ các kỹ năng kỹ thuật sang các kỹ năng kinh doanh.

Có mối liên kết rõ ràng với những nguyên tắc kế toán quản trị toàn cầu; thông tin kỹ thuật bên tay trái được phân tích về tác động đến các mục tiêu của tổ chức và được truyền đạt với ảnh hưởng bên tay phải.

Sơ đồ 5: Vai trò thay đổi của các kế toán viên quản trị



Hoạt động

Các nguyên tắc được nhân sự trong tổ chức áp dụng vào việc quản lý hoạt động của tổ chức và các thông lệ của chức năng kế toán quản trị. Quản lý hoạt động được đề cập đến trong Phần 4. Các thành phần của quản trị hoạt động bao gồm đề ra chiến lược, lập kế hoạch, thực hiện và soát xét.

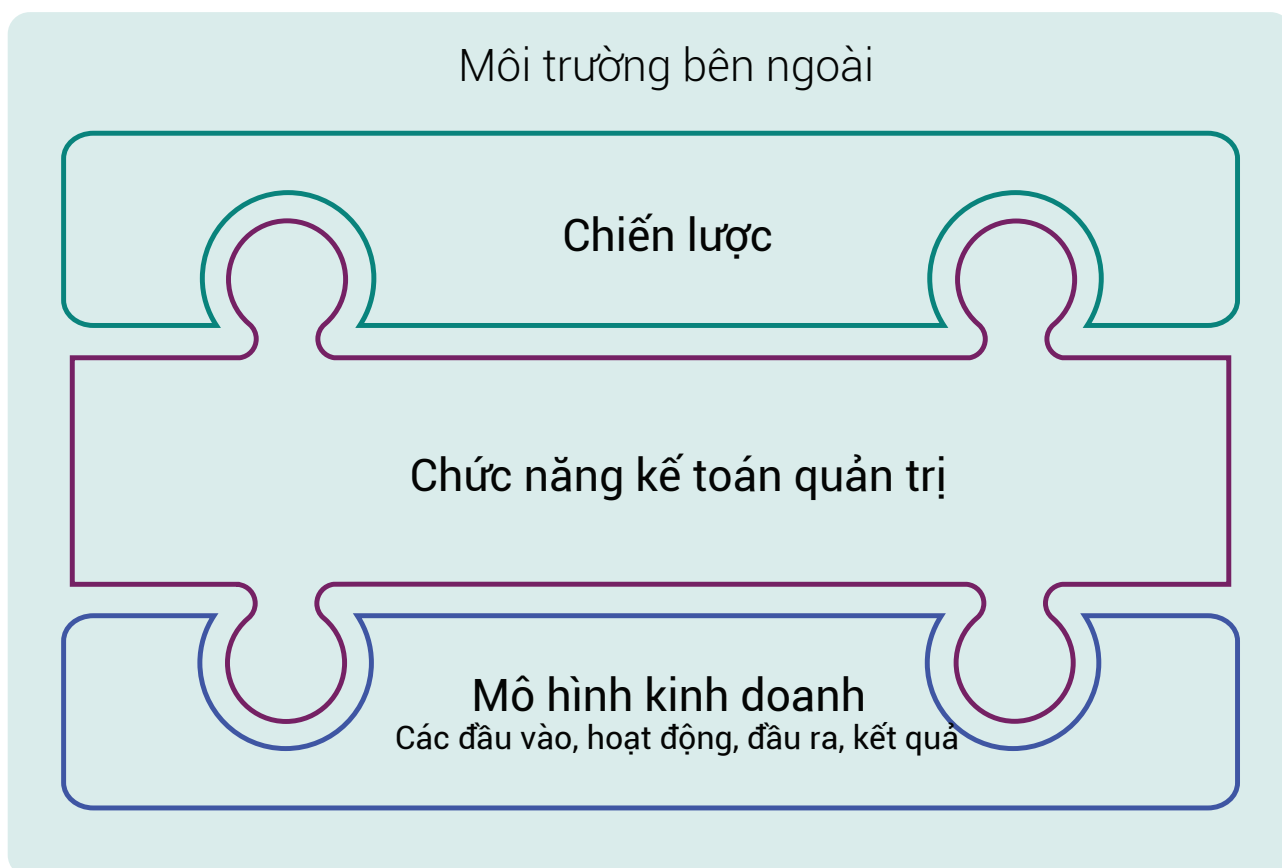
Chiến lược của một tổ chức đưa ra các mục tiêu của tổ chức được thực hiện thông qua mô hình kinh doanh. Mô hình kinh doanh giải thích cách giá trị được tạo ra, phân bổ và duy trì. Mô hình kinh doanh của một tổ chức là hệ thống đầu vào được lựa chọn, hoạt động kinh doanh, đầu ra và kết quả¹⁰. Kế toán quản trị liên kết chiến lược với mô hình kinh doanh thông qua hệ thống quản lý hoạt động như mô tả trong Sơ đồ 6.

Mục tiêu của những người lãnh đạo các tổ chức là tiếp tục tạo ra giá trị cho các bên có liên quan theo thời gian. Để làm được điều này, mô hình kinh doanh cần linh hoạt và phản ứng nhanh.

Giá trị được tạo ra bằng cách phát triển các mối quan hệ tiếp cận đến các nguồn lực và chuyển đổi các nguồn lực đó thành các đầu ra có giá trị đối với các khách hàng của một tổ chức. Quá trình này phát sinh các chi phí và mối liên kết giữa các chi phí và việc tạo ra giá trị thường có rủi ro phát sinh. Xem Khung 1 ở trang 16.

Một tổ chức sẽ có các mối quan hệ giúp họ tận dụng để tiếp cận đến các nguồn lực. Các mối quan hệ khác sẽ đem lại cho họ sự tiếp cận đến các thị trường. Thành công phụ thuộc vào sự ưu tiên phù hợp của các quan hệ, nguồn lực và quản lý các rủi ro đi kèm. Tuân theo các nguyên tắc sẽ hỗ trợ cho sự ưu tiên hóa này.

Sơ đồ 6: Kế toán quản trị kết nối chiến lược với mô hình kinh doanh



Khung 1: Các mối quan hệ nguồn lực và rủi ro



Các mối quan hệ bao gồm các mối tương tác mà tổ chức có với các nhà cung cấp, các khách hàng, các nhà đầu tư, các nhân viên và cộng đồng. Những quan hệ này đem lại sự tiếp cận nguồn lực và các thị trường, và nên được xem là những đối tác kinh doanh tạo ra giá trị. Tổ chức phát sinh các chi phí trong việc duy trì những quan hệ này nhưng cũng thu được giá trị đáng kể từ chúng.



Những nguồn lực là những đầu vào mà các tổ chức sử dụng để tạo ra giá trị. Chúng bao gồm nhân sự, nguyên vật liệu thô, công nghệ, tài chính và các nguồn lực khác. Cần thiết phải đảm bảo an toàn cho sự cung cấp, chất lượng và chi phí của những nguồn lực.



Rủi ro ám chỉ đến khả năng mà các mục tiêu không thể đạt được và doanh nghiệp không thể hoạt động như dự tính. Rủi ro có thể xảy ra cho tất cả các hoạt động mà tổ chức liên quan đến. Các rủi ro có thể phát sinh từ sự tương tác của các quan hệ và các nguồn lực, cũng như từ các thay đổi trong môi trường kinh doanh bên ngoài.

Các thông lệ

Các thông lệ chính của chức năng kế toán quản trị được thảo luận trong Phần 5 nhưng cũng được liệt kê như sau:

- ▶ **Sự biến đổi và quản lý chi phí** – Thực hiện cắt giảm lãng phí trong khi vẫn duy trì hoặc nâng cao việc tạo ra giá trị. Điều này liên quan đến việc xác định bền vững và giảm thiểu lãng phí xuyên suốt tổ chức trong khi giải phóng nguồn lực để đầu tư vào sự đổi mới hướng đến khách hàng, điều dẫn đến giá trị trong tương lai cho các bên liên quan.
- ▶ **Báo cáo cho bên ngoài** – Cung cấp cái nhìn hợp nhất và toàn diện về hoạt động tài chính và phi tài chính của tổ chức, mô hình kinh doanh, các rủi ro và chiến lược, những điều tập hợp lại cùng với nhau tạo thành cơ sở cho một sự đánh giá hiệu quả về hoạt động được kỳ vọng trong tương lai.
- ▶ **Chiến lược tài chính** – Xác định các chiến lược có thể có khả năng tối đa hóa giá trị hiện tại thuần của một đơn vị, phân bổ các nguồn lực vốn khan hiếm trong số các cơ hội cạnh tranh, việc thực hiện và giám sát chiến lược được chọn để đạt được những mục tiêu nêu ra.
- ▶ **Kiểm soát nội bộ** – Một khung về các chính sách, hệ thống, quy trình, thủ tục được lưu tài liệu để quản lý các rủi ro đối với việc tạo ra và duy trì giá trị, việc áp dụng đạt được mục tiêu và hiệu quả, hoạt động của khung, việc báo cáo và giám sát đối với khung.
- ▶ **Đánh giá đầu tư** – Đánh giá liệu nên theo đuổi hoặc từ bỏ một mục đầu tư cụ thể trên cơ sở liên kết với chiến lược, sự ưu tiên các lựa chọn, khả năng chi trả và các khoản thu nhập có thể chấp nhận được so với các rủi ro không thể chấp nhận được.
- ▶ **Quản lý và kiểm soát dự toán** – Hệ thống chủ động kiểm soát hoạt động đối với các mục tiêu được xác định trước ở mọi cấp độ của tổ chức, bao gồm các dự án, nhân sự, các hoạt động, các quy trình, lượng bán, doanh thu, lượng nguồn lực, các chi phí hoạt động, tài sản, nợ phải trả và các luồng tiền, cũng như các cách đo lường phi tài chính.
- ▶ **Các quyết định về giá, chiết khấu và sản phẩm** – Xác định sản phẩm nào cần sản xuất hoặc dịch vụ nào cần cung cấp, quyết định giá bán, cơ cấu chiết khấu cho các sản phẩm và dịch vụ.
- ▶ **Quản lý dự án** – Tích hợp tất cả các khía cạnh của một dự án để kiến thức và các nguồn lực phù hợp có sẵn khi cần và trên hết, để đảm bảo là kết quả được kỳ vọng được tạo ra kịp thời, hiệu quả về mặt chi phí và được kiểm soát chất lượng.
- ▶ **Tuân thủ quy định** – Hoàn thành những trách nhiệm theo điều lệ và luật định liên quan đến kế toán, báo cáo theo luật định, thuế và các tuân thủ pháp luật khác. Mục tiêu là tránh bị phạt, các hành động thực thi pháp lý khác, và nâng cao uy tín của tổ chức là đơn vị tốt.

- ▶ **Quản lý nguồn lực** – Cân nhắc ưu tiên về tính sẵn có của nguồn lực trong ngữ cảnh ra quyết định của tổ chức. Điều này giúp các tổ chức quản lý đạt mục tiêu và có hiệu quả những cải thiện biến đổi hoặc liên tục cho các sản phẩm và các quy trình. Điều này liên quan đến việc định hướng các nguồn lực, hệ thống và nhân viên theo các mục tiêu chiến lược và các ưu tiên của tổ chức.
- ▶ **Quản lý rủi ro** – Quá trình xác định, đánh giá và phản ứng đối với sự không chắc chắn phát sinh từ các hoạt động của tổ chức để hỗ trợ việc đạt được những mục tiêu chiến lược của họ.
- ▶ **Quản lý chiến lược về thuế** – Vai trò của thuế trong việc phân tích tài chính và việc ra quyết định trong khi chủ động quản lý tình hình thuế của tổ chức để đáp ứng các yêu cầu pháp lý.
- ▶ **Quản lý ngân quỹ và tiền** – Việc xử lý tất cả các vấn đề tài chính của doanh nghiệp, hình thành các nguồn quỹ nội bộ và bên ngoài cho việc kinh doanh, kết hợp với việc quản lý tiền tệ và rủi ro lãi suất, các tiện ích của ngân hàng, tìm nguồn tài trợ và quản lý tiền.

Kiểm toán nội bộ cũng được đề cập. Đây không phải là một thông lệ thuộc chức năng kế toán quản trị, nhưng kế toán quản trị đóng góp quan trọng vào hệ thống của các kiểm soát nội bộ mà chức năng kiểm toán nội bộ kiểm tra và đánh giá.

- ▶ **Kiểm toán nội bộ** – Cung cấp sự bảo đảm độc lập là việc quản lý rủi ro, quản trị và các quy trình kiểm soát nội bộ của một tổ chức hoạt động hiệu quả¹¹. Thỉnh thoảng chức năng này được tham chiếu đến như là soát xét các kiểm soát của cấp quản lý.

4. Áp dụng vào quản lý hoạt động

Để thành công một cách bền vững, các tổ chức phải xác định và nắm bắt các cơ hội để tạo ra giá trị cho các bên liên quan, đồng thời chủ động quản lý chi phí và rủi ro.

Để thực hiện điều này, các nhà quản lý tham gia và giám sát hoạt động. Bảng 1 trong trang 21 cho thấy cách quản lý hoạt động được sử dụng để xây dựng, triển khai và tinh lọc việc thực hiện chiến lược. Nó bao gồm các vòng lặp phản hồi hàm chứa sự cải thiện liên tục tất cả các khía cạnh trong hoạt động của một tổ chức. Các vòng lặp phản hồi giúp các nhà quản lý hiểu được mối quan hệ nhân quả tức là, có thể biết được lý do tại sao hành động trong quá khứ dẫn đến kết quả tốt hoặc không tốt, giúp tổ chức có thể tiếp tục thành công hoặc tránh các sai lầm trong hoạt động.

Các bước quản lý hoạt động là:

Lập chiến lược kết nối mục đích, các mục tiêu dài hạn của một tổ chức và cách họ kỳ vọng đạt được chúng. Chiến lược cần có sự cân nhắc đến môi trường bên ngoài, bao gồm môi trường cạnh tranh, bối cảnh kinh tế, quy định và pháp lý. Điều này có nghĩa là vị thế chiến lược, các lựa chọn chiến lược, các rủi ro chiến lược và cách thức thực hiện chiến lược cần được đánh giá đầy đủ. Hoạt động chỉ có thể được quản lý hiệu quả khi dựa trên các thông tin thích hợp và đáng tin cậy. Do đó các tổ chức phải thống nhất về các cách đo lường hoạt động phù hợp nhất và xây dựng một kế hoạch dữ liệu để đảm bảo rằng dữ liệu cho việc đo lường có sẵn trong khi tiến hành chiến lược.

Lập kế hoạch là lập danh sách những việc cần làm và các mục tiêu cần đạt được. Để thực hiện các kế hoạch, các tổ chức phải cung cấp:

- ▶ Các nguồn lực cần thiết
- ▶ Các quy trình biến đổi nguồn lực thành đầu ra có giá trị
- ▶ Các phương thức giám sát để xác định liệu các mục tiêu đã đạt được hay chưa.

Một công việc quan trọng của các kế hoạch là lập kế hoạch dữ liệu. Lập kế hoạch dữ liệu là tìm nguồn cung cấp, tập hợp, tinh lọc và trình bày tất cả dữ liệu cần thiết cho việc đo lường và sắp xếp thứ tự ưu tiên công việc, thiết lập mục tiêu, dự báo kết quả và đánh giá việc thực hiện các kế hoạch. Điểm mấu chốt là các dữ liệu phải đảm bảo nguyên tắc “Thông tin thích hợp”.

Khi chiến lược và các kế hoạch kinh doanh của tổ chức được tạo ra, lập kế hoạch dữ liệu cho phép đánh giá hiệu quả hoạt động của tổ chức theo các kế hoạch được triển khai. Các quyết định dựa trên số liệu và theo thời gian thực (nên hoặc không nên điều chỉnh, ngừng hoặc bắt đầu hoạt động và cách thực hiện các việc đó) từ đó trở nên khả thi.

Các kế hoạch về dữ liệu nên bao phủ toàn bộ quy trình tạo ra giá trị (hoặc mô hình kinh doanh) và do đó sẽ bất biến, bao gồm dữ liệu về tài chính, phi tài chính và hỗn hợp trong một môi trường có tổ chức và kiểm soát.

Ngoài dữ liệu từ kết quả thực tế, việc đo lường có thể còn yêu cầu các dữ liệu dự báo, dự toán ngân sách và đánh giá theo thang đo. Thông thường, các tổ chức đo lường các chỉ tiêu trong quá khứ hơn là các chỉ tiêu cần thiết để đánh giá việc thực hiện các kế hoạch tương lai. Mục đích cơ bản của kế hoạch dữ liệu là dữ liệu cần cho đầu vào được lập kế hoạch, hoạt động, đầu ra và các cách đo lường kết quả của một tổ chức có sẵn và có thể tiếp cận.

Lập kế hoạch dữ liệu có vai trò quan trọng bởi vì không nên thiếu dữ liệu có liên quan để những người có quyền ra quyết định đánh giá hoạt động mà không có đầy đủ dữ liệu thích hợp. Bên cạnh đó, họ cũng không nên chìm trong các dữ liệu không đáng tin cậy, được cung cấp quá trễ hoặc có nghi vấn cho quyết định cần đưa ra.

Kế hoạch dữ liệu cũng cần mô tả chi tiết về công nghệ thông tin cần thiết để hỗ trợ việc tìm nguồn dữ liệu, tập hợp, tinh lọc và trình bày dữ liệu một cách hiệu quả về chi phí.

Xem Khung 2 để có thêm chi tiết về các đặc điểm của việc lập kế hoạch dữ liệu.

Khung 2: Các kế hoạch dữ liệu

Dữ liệu nên được tổ chức để làm sao bao quát được tất cả các yếu tố của mô hình kinh doanh – đầu vào, hoạt động, đầu ra và kết quả. Dữ liệu nên có các đặc điểm sau:

- ▶ **Liên kết rõ ràng với các mục tiêu của tổ chức** – tập trung vào những người sử dụng và được họ chấp nhận. Cho nên, những người sử dụng dữ liệu cần có khả năng giải thích rõ ràng lý do yêu cầu các dữ liệu cụ thể. Sau đó thông tin phải được lưu trữ, bảo mật và trình bày một cách có ý nghĩa.
- ▶ **Được chuẩn bị nghiêm túc** – dữ liệu phải được tìm kiếm, tinh lọc, tập hợp và trình bày theo cách được những người sử dụng đồng ý từ trước để phục vụ cho việc đánh giá hoạt động theo kế hoạch và các kiến nghị được thực hiện.
- ▶ **Hỗ trợ việc ra quyết định** – bao gồm các cách đánh giá mà những người sử dụng dữ liệu thống nhất vào thời điểm lập kế hoạch để giúp họ đánh giá việc thực hiện ra quyết định.
- ▶ **Có thể tiếp cận và có thể hiểu được** – những người sử dụng dữ liệu cần được tiếp cận dữ liệu dễ dàng để đánh giá hoạt động và các lựa chọn cho tương lai.
- ▶ **An toàn** – thông tin nhạy cảm không được rò rỉ.
- ▶ **Hoàn chỉnh** – mức độ thấp nhất của các chi tiết cần thiết mà người dùng có thể tiếp cận dễ dàng đến mức độ tập hợp cao nhất để hỗ trợ các mức độ hoạt động khác nhau và sự so sánh cần thiết.
- ▶ **Được định nghĩa và dán nhãn thống nhất** – ‘Một phiên bản của sự thật’. Các nhân dữ liệu nên dùng ngôn ngữ thuần túy, không dùng biệt ngữ hoặc các mô tả trường dữ liệu trừu tượng. Các cách đo lường phải được định nghĩa và mô tả thống nhất trong tổ chức. Một bản chú giải các cách đo lường là phương tiện hữu ích cho việc diễn giải thống nhất trong công ty.
- ▶ **Linh hoạt để thay đổi và điều chỉnh cho phù hợp** – mô hình kinh doanh sẽ không thể nào tránh khỏi được tinh lọc theo thời gian để phù hợp với thay đổi trong môi trường bên ngoài.
- ▶ **Hiệu quả** – có thể có các tình huống mà chi phí tìm nguồn cung cấp, tập hợp, tinh lọc và trình bày dữ liệu cho một cách đo lường vượt quá lợi ích. Trong trường hợp này, những người ra quyết định nên:
 - Đồng ý rõ ràng là không đo lường việc thực hiện sử dụng dữ liệu đó; hoặc
 - Chia nhỏ cách đo lường ra các cách đo lường ở mức độ thấp hơn cung cấp một phần thông tin; hoặc
 - Đồng ý về cách đo lường tạm thời (đủ gần có liên quan đến cách đo lường lý tưởng để đánh giá hoạt động).

Thực hiện bao gồm việc cung cấp các nguồn lực kịp thời và xây dựng các chính sách khuyến khích phù hợp để dẫn dắt tổ chức đạt được các mục tiêu đặt ra. Điều này xảy ra thông qua mô hình kinh doanh của một tổ chức (Xem Sơ đồ 6 trang 15). Hội đồng báo cáo tích hợp quốc tế - The International Integrated Reporting Council (IIRC) định nghĩa mô hình kinh doanh là ‘hệ thống được các tổ chức lựa chọn bao gồm đầu vào, hoạt động kinh doanh, đầu ra và kết quả hướng đến việc tạo ra giá trị trong ngắn, trung và dài hạn’¹⁰.

Mô hình kinh doanh có mối liên kết lẫn nhau với cả hai môi trường bên ngoài và hệ thống quản trị của tổ chức. Tức là các yếu tố chính trị, kinh tế, xã hội và công nghệ đều nên cân nhắc cẩn thận. Trong khi thực hiện, các yếu tố cạnh tranh thường phát sinh tạo ra một ngữ cảnh bao gồm các rủi ro và cơ hội, trong đó các kỳ vọng cao hơn của các bên liên quan phải được đáp ứng hoặc vượt quá. Vào giai đoạn này, các kết quả thực tế được ghi nhận và đối chiếu với mục tiêu, các báo cáo được lập cho những người ra quyết định có liên quan.

Soát xét và tinh lọc bao gồm việc phân tích các kết quả và dự báo của những kế hoạch ngắn hạn và các quy trình khi thực hiện các kế hoạch. Vòng lặp phản hồi này cần thiết cho sự tinh lọc liên tục những kế hoạch nhằm đạt được các mục tiêu chiến lược. Việc này cũng cung cấp cho người ra quyết định thông tin về tính hữu hiệu, hiệu quả và khả năng đạt được mục tiêu của các kế hoạch ngắn hạn và các quy trình, giúp đưa ra các quyết định để cải thiện các kế hoạch trong tương lai.

Việc này đôi khi yêu cầu những điều chỉnh tương đối nhỏ về tập hợp các kế hoạch ngắn hạn và quy trình; tổ chức có thể tiếp tục thực hiện tập hợp này với một vài điều chỉnh nếu có. Điều này được minh họa bằng những mũi tên nhỏ trong Bảng 1 ở trang 21.

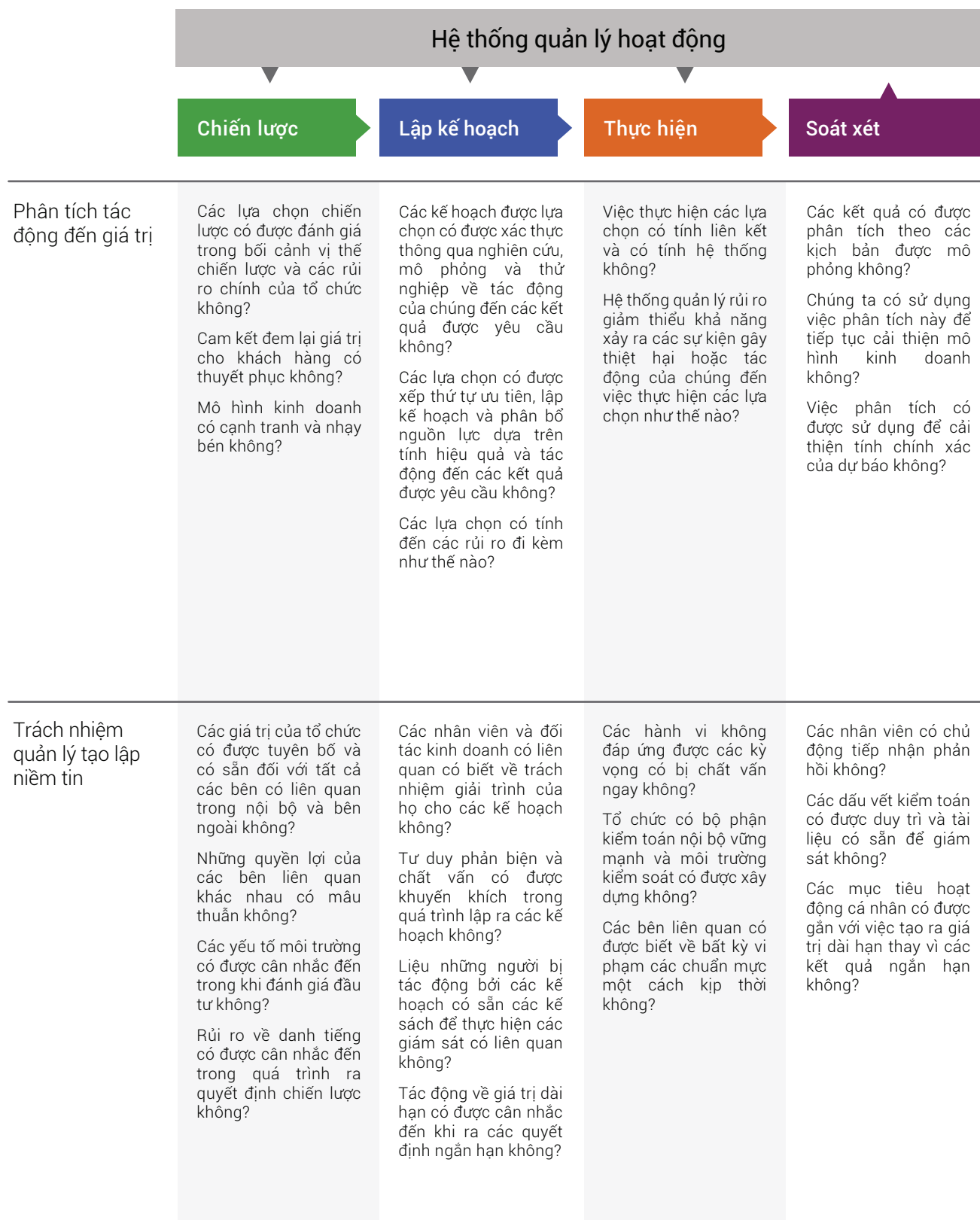
Tuy nhiên, thỉnh thoảng các cuộc soát xét cho thấy cần thực hiện một số điều chỉnh lớn, bao gồm ngừng một số hoạt động, thay đổi thứ tự ưu tiên của các hoạt động, hoặc có thể cung cấp tầm nhìn về việc thực hiện các kế hoạch ngắn hạn mới. Các phản hồi từ quản trị hoạt động giúp các tổ chức học được kinh nghiệm từ kết quả đạt được, tạo điều kiện cho các cải thiện trong tương lai.

Bất kể có đề cập rõ ràng đến việc **lập chiến lược, lập kế hoạch, thực hiện và soát xét** hay không, hầu hết các tổ chức đều sử dụng một số dạng một quy trình “lập kế hoạch, thực hiện, kiểm tra, hành động” để quản lý quá trình thực hiện chiến lược của họ. Kế toán quản trị là một cơ chế đặc biệt giám sát quá trình này trong các tổ chức. Thông tin thích hợp, việc phân tích tình huống, giao tiếp hiệu quả và trách nhiệm quản lý mạnh mẽ là rất quan trọng đối với các quyết định và sự tinh lọc liên tục việc thực hiện chiến lược.

Loại thông tin, mức độ phân tích, phương thức liên lạc và trọng tâm quản lý cần thiết sẽ luôn biến đổi. Tuy nhiên, trong mỗi giai đoạn, kế toán viên quản trị có thể gia tăng giá trị vào quy trình cải thiện hoạt động. Những nguyên tắc kế toán quản trị toàn cầu được lập ra nhằm hỗ trợ việc quản lý hoạt động. Bảng 1 cung cấp chỉ dẫn cho việc áp dụng các nguyên tắc này.

Bảng 1: Việc áp dụng những nguyên tắc kế toán quản trị toàn cầu vào hệ thống quản lý hoạt động

Hệ thống quản lý hoạt động				
	Chiến lược	Lập kế hoạch	Thực hiện	Soát xét
Sự giao tiếp truyền đạt tầm nhìn có ảnh hưởng	Các bên liên quan nội bộ và bên ngoài có được xác định không? Các lợi ích và ảnh hưởng của họ với mục đích của tổ chức có liên kết rõ ràng không? Cách các mục tiêu chiến lược đại diện cho mục đích của tổ chức có rõ ràng không? Các bên liên quan tham gia vào cuộc thảo luận về chiến lược như thế nào? Các rủi ro đối với việc đạt được những mục tiêu chiến lược được trao đổi với các bên liên quan chính như thế nào?	Mối liên kết giữa các kế hoạch ngắn hạn và quy trình với các mục tiêu chiến lược được truyền đạt như thế nào? Các công việc của nhân sự phù hợp với các kế hoạch ngắn hạn và quy trình như thế nào? Có cái nhìn xuyên suốt giữa công việc của nhân sự với các mục tiêu chiến lược không?	Các kết quả có được truyền đạt theo nhu cầu của các bên liên quan không? Các tác động của kết quả đối với những mục tiêu chiến lược có được truyền đạt không? Có thể tiếp cận các kết quả không?	Thông tin quản trị có bao gồm đánh giá về hoạt động dự báo không? Thông tin quản trị có soát xét về tính hữu hiệu và hiệu quả của các kế hoạch ngắn hạn và quy trình không? Thông tin quản trị có bao gồm sự đánh giá về các lựa chọn thay thế không? Thông tin quản trị có bao gồm những soát xét sau khi thực hiện không?
Thông tin thích hợp	Có cân nhắc đến môi trường bên ngoài không? Ví dụ môi trường cạnh tranh, bối cảnh kinh tế, khung quy định và pháp lý Có xác định và định lượng vị thế chiến lược của tổ chức không, ví dụ thị phần, tính sẵn có của các nguồn lực và đánh giá về năng lực? Có thống nhất về các cách đo lường yếu tố thành công chính không? Kế hoạch dữ liệu hỗ trợ quản lý hoạt động như thế nào? Có xác định các rủi ro chính và cách giảm thiểu chúng không?	Kế hoạch kinh doanh có đồng thời bao gồm một kế hoạch dữ liệu để các kế hoạch ngắn hạn và quy trình có thể được đánh giá một cách đáng tin cậy sau khi thực hiện không? Những người sử dụng dữ liệu trong doanh nghiệp có xác lập và xét duyệt hệ thống thông tin quản trị không?	Hệ thống thông tin có được xây dựng và sẵn sàng hỗ trợ quyết định không? Tổ chức có thể tiếp cận thông tin về kết quả tài chính và phi tài chính theo thời gian thực được không? Có các dấu hiệu cảnh báo sớm để tiến hành các hành động khắc phục kịp thời không?	Cách thông tin quản trị hỗ trợ các quyết định về: - Tinh lọc việc thực hiện? - Các kế hoạch cho tương lai? - Chiến lược cho tương lai?



5. Áp dụng đối với những công việc của kế toán quản trị

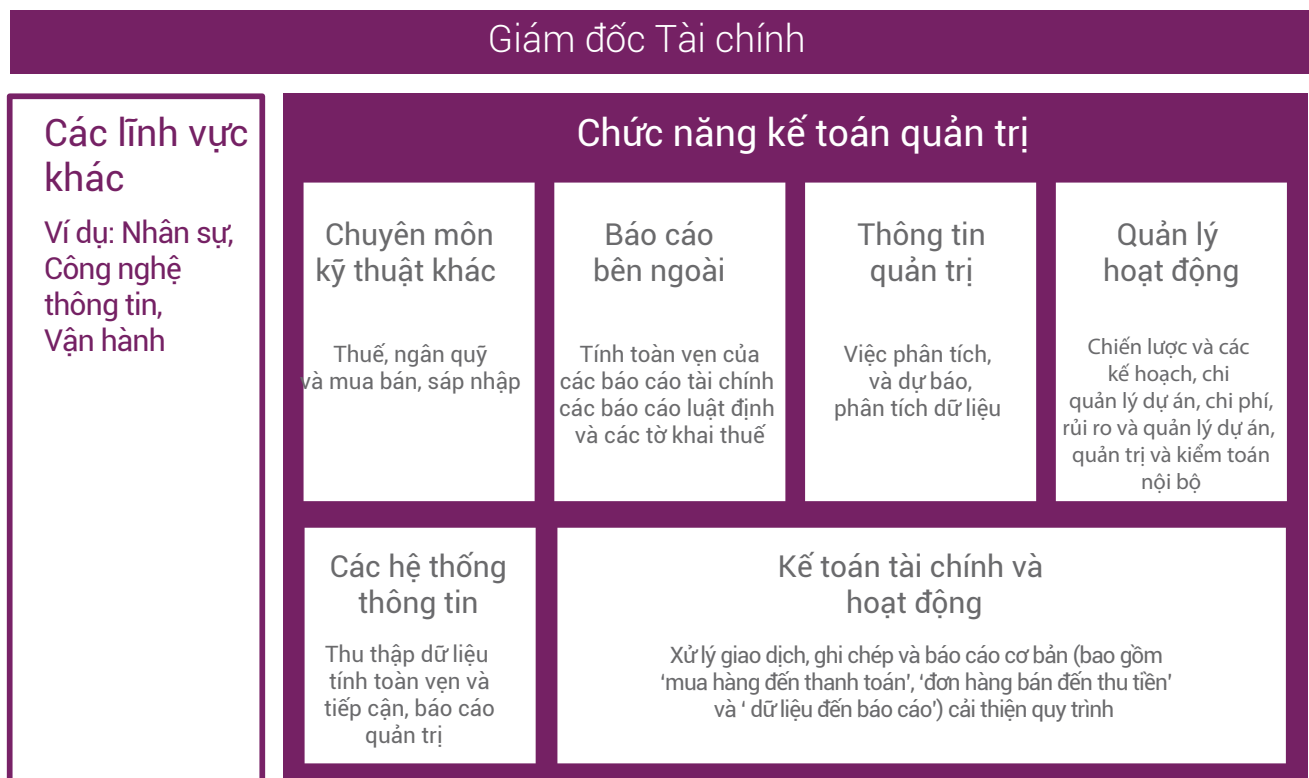
Các khuôn khổ báo cáo củng cố các nguyên tắc kế toán được chấp nhận chung và các chuẩn mực báo cáo tài chính quốc tế, cung cấp sự minh bạch về cách báo cáo tình hình tài chính và hoạt động trong quá khứ của tổ chức. Cho đến nay, chưa có khuôn khổ tương đương nào hướng dẫn người làm kế toán quản trị trong việc hỗ trợ việc ra quyết định, đóng góp vào việc cải thiện hoạt động và đạt được thành công bền vững. Những nguyên tắc kế toán quản trị toàn cầu khóa lấp khoảng trống này bằng cách cung cấp một cơ sở để các tổ chức có thể đề ra các chuẩn mực của riêng họ cho chức năng kế toán quản trị.

Trích giá trị ra từ thông tin là nguồn lợi thế chính. Các nguyên tắc cung cấp khả năng này cho các CFO và hội đồng quản trị.

Vai trò của các CFO đang thay đổi. Tại nhiều tổ chức, vai trò đó được mở rộng bao gồm cả IT, Nhân sự, và ngay cả các hoạt động. Tuy nhiên, tất cả các CFO đều chịu trách nhiệm cho chức năng kế toán quản trị.

Để đảm bảo sự liên quan đến các tổ chức toàn cầu, tài liệu này giới hạn việc áp dụng các nguyên tắc đối với các hoạt động chính của chức năng kế toán quản trị như minh họa trong Sơ đồ 7, dưới sự lãnh đạo của CFO, phải làm tốt để đảm bảo hoạt động tài chính bền vững cho các bên liên quan.

Sơ đồ 7: Các hoạt động chính của chức năng kế toán quản trị



Nghề kế toán quản trị không chỉ thực hiện chức năng kế toán quản trị. Như đã giải thích trong các phần trước, kế toán quản trị đóng góp xuyên suốt tổ chức và do đó những nguyên tắc kế toán quản trị áp dụng trong hầu hết các bộ phận.

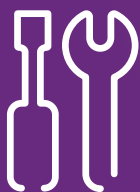
Trong **Phần 4**, những Nguyên tắc được áp dụng vào việc xây dựng, lập kế hoạch, thực hiện và tinh lọc chiến lược. Trong phần này, những nguyên tắc đó được áp dụng vào các công việc chính của các chức năng kế toán quản trị, trong 4 lĩnh vực hàng đầu của Sơ đồ 7 ở trang 23.

Các nhiệm vụ cụ thể về tài chính của các CFO bao gồm tìm nguồn vốn, sử dụng vốn và báo cáo cách huy động vốn và sử dụng nguồn vốn trong việc theo đuổi các mục tiêu của tổ chức. Do đó, các công việc chủ yếu của chức năng kế toán quản trị bao gồm các mục được liệt kê trong Bảng 2 (nhưng thực tế không chỉ giới hạn trong các mục này). Kế toán quản trị gia tăng giá trị vào mỗi một lĩnh vực như mô tả trong cột bên tay phải. Như đã nói ở trên, kiểm toán nội bộ cũng được đề cập. Đây không phải là một công việc thuộc chức năng kế toán quản trị, nhưng nó liên quan đến việc thử nghiệm các kiểm soát mà các kế toán viên quản trị thường thiết kế và vận hành. Báo cáo nội bộ không được tách rời ra thành một công việc riêng bởi vì việc áp dụng các nguyên tắc cho tất cả các lĩnh vực đều hàm chứa công việc này.

Cần lưu ý là một chức năng kế toán quản trị hiệu quả không chỉ thực hiện các công việc một cách riêng lẻ mà họ còn chia sẻ kiến thức và thông tin giữa các lĩnh vực và các nhóm với nhau. Khung 3 mô tả những nơi có thể giúp tìm thêm nhiều thông tin về các công cụ kế toán quản trị và các kỹ thuật.

Nội dung còn lại của phần này minh họa cách các nguyên tắc có thể hướng dẫn cách thực hiện của các chức năng kế toán quản trị. Nội dung này có thể dùng để đánh giá tính hiệu quả của chức năng kế toán quản trị hiện tại của tổ chức không phải là quy định và không đầy đủ.

Khung 3: Các công cụ kế toán quản trị



Có nhiều công cụ và kỹ thuật trợ giúp các kế toán viên quản trị trong các công việc của họ. Tài liệu này không mô tả chi tiết và quy định về những điều đó bởi vì các tổ chức phải lựa chọn và thường xuyên soát xét những phương thức nào phù hợp nhất cho các nhu cầu của họ.

Các công cụ thiết yếu của CGMA cho các kế toán viên quản trị¹² bao gồm thông tin về 20 công cụ hàng đầu bao gồm Bảng điểm chiến lược CIMA®, Bảng điểm cân bằng, Lập ngân sách và hạch toán chi phí theo hoạt động, Phân tích chuỗi giá trị và Quản lý rủi ro doanh nghiệp (ERM).

Bảng 2: Các công việc cốt lõi của chức năng kế toán quản trị

Công việc	Định nghĩa	Giá trị đối với tổ chức	Đóng góp của kế toán viên quản trị trong công việc
Biến đổi và quản lý chi phí	Thực hiện cắt giảm hao phí trong khi duy trì hoặc nâng cao khả năng tạo ra giá trị. Điều này liên quan đến việc xác định và giảm hao phí lâu dài, xuyên suốt tổ chức trong khi giải phóng nguồn lực để đầu tư cho hoạt động đổi mới có thể tạo ra giá trị tương lai cho các bên liên quan.	Cải thiện sự hài lòng của khách hàng thông qua việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ tương xứng với giá trị họ thanh toán. Tăng cường năng lực cạnh tranh của tổ chức và giá trị cho bên liên quan, đạt được thông qua cơ cấu tổ chức tinh gọn, đầu tư vào sáng tạo các sản phẩm và dịch vụ mới.	Hiểu được các nguồn phát sinh chi phí xuyên suốt tổ chức.
			Trợ giúp việc cải thiện tính hiệu quả của chuỗi giá trị.
			Hợp tác với các bộ phận có liên quan của doanh nghiệp để xây dựng các mục tiêu chi phí.
Báo cáo cho bên ngoài	Cung cấp cái nhìn tổng quan về hoạt động tài chính và phi tài chính, mô hình kinh doanh, các rủi ro và chiến lược của tổ chức, tất cả tập hợp lại hình thành nên một cơ sở để đánh giá hiệu quả hoạt động được kỳ vọng trong tương lai.	Giúp tổ chức kết nối với mạng lưới các bên liên quan rộng lớn và giải thích cho họ các chiến lược, mô hình kinh doanh và hoạt động của tổ chức.	Khuyến khích tổ chức xem việc báo cáo như là một hoạt động tạo ra giá trị theo hướng tích hợp.
			Báo cáo các thông tin thường xuyên được trình bày cho hội đồng quản trị trong bối cảnh của các mục tiêu chiến lược.
			Đảm bảo là các báo cáo tuân thủ các quy định pháp luật và quy định nội bộ trong công ty.
Chiến lược tài chính	Xác định các chiến lược có thể tối đa hóa giá trị thuần của một tổ chức, sự phân bổ nguồn vốn khan hiếm cho các dự án và giám sát chiến lược được chọn để đạt được các mục tiêu đặt ra.	Giá trị của tổ chức được tối ưu hóa cho các chủ sở hữu và các bên có liên quan khác. Các yêu cầu về vốn của tổ chức được cân bằng với các kỳ vọng của các chủ sở hữu và các bên có liên quan khác. Các cơ hội đầu tư được đánh giá toàn diện, áp dụng nghiêm ngặt và được quản lý phù hợp.	Tìm các nguồn vốn hiệu quả.
			Đánh giá các khoản đầu tư.
			Thiết kế và áp dụng chính sách cổ tức. Kiểm soát vốn hoạt động. Tối ưu hóa cơ cấu vốn.
Kiểm soát nội bộ	Một khuôn khổ các chính sách, hệ thống, quy trình để quản lý các rủi ro liên quan đến việc tạo ra và gìn giữ giá trị, việc áp dụng hữu hiệu và hiệu quả, sự vận hành của khuôn khổ, chất lượng báo cáo và giám sát theo khuôn khổ.	Cung cấp sự bảo đảm hợp lý là các tài sản cố định và vô hình được bảo vệ, các nguồn lực tài chính và phi tài chính được hạch toán chính xác. Giảm rủi ro sai sót và gian lận, khả năng xảy ra thất thoát tài chính, do đó nâng cao niềm tin vào trách nhiệm quản lý tài chính của một tổ chức. Điều này dẫn đến việc báo cáo đáng tin cậy, hỗ trợ việc ra quyết định hợp lý và quản lý tài chính tốt hơn.	Quản lý, giám sát và báo cáo dựa trên khuôn khổ của các hệ thống, quy trình và thủ tục để tạo niềm tin trong việc bảo vệ các nguồn lực.

Công việc	Định nghĩa	Giá trị đối với tổ chức	Đóng góp của kế toán viên quản trị trong công việc
Đánh giá đầu tư	Đánh giá liệu nên hoặc không nên theo đuổi một dự án đầu tư cụ thể theo định hướng của chiến lược, thứ tự ưu tiên của các dự án, khả năng chi trả và thu nhập có thể chấp nhận được so với các rủi ro không thể chấp nhận được.	Ưu tiên tài trợ vốn cho các cơ hội có thể tạo ra giá trị cho các bên liên quan và tránh những dự án làm xói mòn giá trị.	Cung cấp những lựa chọn thực tế cho những người ra quyết định về các cơ hội nào nên tận dụng hoặc tránh. Thực hiện các tính toán và phân tích có liên quan để xác định giá trị về lượng cho tổ chức khi theo đuổi một dự án đầu tư cụ thể. Hiểu tất cả rủi ro được nhắc đến trong bản đánh giá.
Quản lý và kiểm soát ngân sách	Hệ thống chủ động kiểm soát hoạt động và so sánh với các mục tiêu được xác định trước ở tất cả các cấp độ trong tổ chức, có thể bao gồm các dự án, nhân sự, hoạt động, các quy trình, khối lượng và doanh thu bán hàng, nguồn lực, các chi phí hoạt động, tài sản, nợ phải trả, dòng tiền cũng như các chỉ tiêu phi tài chính khác.	Giúp các tổ chức đánh giá tình hình hoạt động so với các mục tiêu được đặt ra và có các hành động cải thiện. Cung cấp một phương tiện để phân bổ trách nhiệm giải trình và kiểm soát từ đó hoạt động có thể được chủ động kiểm soát từ những người quản lý liên quan nhất với việc thực hiện kế hoạch.	Giám sát và báo cáo về kết quả hoạt động và tài chính so với các mục tiêu trong kế hoạch đã được lập.
Các quyết định về giá, chiết khấu và sản phẩm	Quyết định sản phẩm nào cần sản xuất hoặc dịch vụ nào cần cung cấp, xác định giá bán, cơ cấu chiết khấu cho các sản phẩm và dịch vụ.	Tăng cường khả năng sinh lời của các sản phẩm và dịch vụ và giúp các tổ chức định vị các sản phẩm và dịch vụ của họ ở thị trường mục tiêu.	Phân tích thị trường mục tiêu để định giá và lợi nhuận biên, từ đó xác định chi phí mục tiêu. Điều này giúp tối ưu hóa khả năng sinh lời/giá trị của sản phẩm, khách hàng và kênh phân phối. Hiểu được các dòng tiền nào có liên quan trong việc xác định giá. Hiểu về mô hình kinh doanh và khi sản phẩm hoặc dịch vụ cụ thể nào phù hợp với mô hình, hỗ trợ việc định vị trên thị trường. Diễn dịch những số liệu phức tạp thành những đề xuất có thể hiểu được để hỗ trợ những quyết định về việc phân bổ vốn cho các sản phẩm và dịch vụ cụ thể.
Quản lý dự án	Tích hợp tất cả các khía cạnh của một dự án để kiến thức và các nguồn lực phù hợp có sẵn khi cần đến, và trên hết, đảm bảo kết quả được kỳ vọng đạt được đúng tiến độ, hiệu quả về chi phí và kiểm soát được chất lượng.	Cung cấp sự kiểm soát cho các dự án để tăng khả năng hiện thực hóa lợi ích từ dự án và tối thiểu hóa các rủi ro.	Cung cấp sự giám sát tài chính đối với các kế hoạch, ngân sách và chi tiêu của dự án. Đảm bảo các dự án được phân bổ nguồn lực thích hợp và mục đích của chúng phù hợp với các ưu tiên chiến lược của tổ chức. Trao đổi về tiến độ của dự án để nhận được những phản hồi tích cực từ các bên liên quan.
Tuân thủ quy định	Thực hiện đầy đủ các nghĩa vụ theo các quy định liên quan đến kế toán, báo cáo bắt buộc, thuế và các nghĩa vụ pháp luật khác. Mục tiêu là tránh các khoản phạt, các hành động thực thi pháp luật khác và tăng cường danh tiếng của tổ chức với công chúng.	Giúp gìn giữ giá trị, giảm thiểu những thất thoát thông qua việc tránh các chi phí trực tiếp và gián tiếp từ hành động thực thi pháp luật.	Cập nhật về môi trường pháp luật để hiểu những điều chỉnh hiện tại và tương lai và tác động có thể có đến tổ chức. Tính toán và đánh giá các chi phí của việc tuân thủ và không tuân thủ. Đảm bảo phương hướng hoạt động của tổ chức thực sự tuân thủ luật pháp.

Công việc	Định nghĩa	Giá trị đối với tổ chức	Đóng góp của kế toán viên quản trị trong công việc
Quản lý nguồn lực	Cần nhắc thứ tự ưu tiên về tính sẵn có của nguồn lực trong bối cảnh ra quyết định của tổ chức. Việc này giúp tổ chức quản lý hữu hiệu và hiệu quả các cải thiện mang tính biến đổi hoặc liên tục cho các sản phẩm và quy trình. Điều này liên quan đến định hướng các nguồn lực, hệ thống và nhân viên theo khuôn khổ các mục tiêu chiến lược và các ưu tiên của tổ chức.	Giúp tổ chức quản lý hữu hiệu và hiệu quả các cải thiện mang tính biến đổi hoặc liên tục cho các sản phẩm và quy trình.	Đưa ra các cân nhắc thích hợp đến thứ tự ưu tiên về tính sẵn có của các nguồn lực khan hiếm. Lập ra bản đồ nguồn lực nhấn mạnh về các yêu cầu, thu nhập và các lựa chọn. Hiểu về các tác động của các chi phí cơ hội và lợi thế cạnh tranh đến việc phân bổ nguồn lực.
Quản lý rủi ro	Quy trình xác định, đánh giá và phản ứng với sự bất ổn phát sinh từ các hoạt động của tổ chức để hỗ trợ việc đạt được các mục tiêu chiến lược.	Hiểu và quản lý những rủi ro này có thể giúp tổ chức phản ứng với các vấn đề bất ổn bằng cách tăng khả năng thành công và giảm khả năng thất bại trong việc thực hiện chiến lược của họ và đáp ứng các kỳ vọng của bên có liên quan.	Xác định và tư vấn về các phản ứng phù hợp có liên quan và tương ứng với quy mô rủi ro, tổ chức và môi trường của tổ chức. Lồng quản lý rủi ro vào cách suy nghĩ của người ra quyết định và cân nhắc về rủi ro trong quá trình lập kế hoạch và hoạt động. Hỗ trợ các đồng nghiệp không làm việc trực tiếp về tài chính đánh giá khả năng và tác động của tất cả rủi ro của tổ chức và xác định các phản ứng phù hợp.
Quản lý chiến lược về thuế	Vai trò của thuế trong việc phân tích tài chính và ra quyết định trong khi chủ động quản lý tình hình thuế của tổ chức để đáp ứng các yêu cầu pháp lý.	Tổ chức chú ý và hiểu về ảnh hưởng của các quy định về thuế có liên quan ở địa phương mà họ hoạt động.	Tư vấn về chính sách chuyển giá. Cung cấp phân tích tác động của các vấn đề về thuế trong các vụ mua bán và sáp nhập. Tính toán ảnh hưởng của thuế trong các quyết định đầu tư vốn. Hành động như là một lương tâm đạo đức của tổ chức.
Quản lý ngân quỹ và tiền	Quản lý tất cả vấn đề tài chính của doanh nghiệp, tạo ra các quỹ từ nội bộ và bên ngoài cho doanh nghiệp, kết hợp quản lý tiền tệ, rủi ro lãi suất, các tiện ích ngân hàng, quản lý quỹ và tiền.	Tổ chức có đủ tiềm lực tài chính để đáp ứng các nghĩa vụ và tài trợ vốn các cơ hội được ưu tiên. Cung cấp sự quản lý rủi ro của doanh nghiệp đối với các biến động về tiền tệ.	Cung cấp thông tin từ bảng cân đối kế toán, báo cáo lưu chuyển tiền tệ khi các nhân sự quản lý ngân quỹ yêu cầu. Cung cấp dự báo dòng tiền chính xác. Quản lý rủi ro tài chính.
Kiểm toán nội bộ	Cung cấp sự đảm bảo độc lập là việc quản lý rủi ro, quản trị và các quy trình kiểm soát nội bộ của một tổ chức đang hoạt động hiệu quả. Chức năng này thỉnh thoảng được xem như là sự soát xét các kiểm soát của cấp quản lý.	Cung cấp sự bảo đảm là các rủi ro tài chính và phi tài chính, bao gồm các rủi ro uy tín, môi trường và xã hội được tổ chức kiểm soát đủ tốt và giá trị dài hạn của họ được bảo vệ. Các kiểm toán viên nội bộ trợ giúp các kiểm toán viên độc lập với các quy trình của họ. Đây là một cách tiếp cận có hệ thống để đánh giá và cải thiện tính hiệu quả của các quy trình quản lý rủi ro, kiểm soát và quản trị.	Hỗ trợ việc cung cấp hiệu quả sự bảo đảm bằng cách cung cấp phân tích lợi ích – chi phí cho kiểm toán nội bộ và các bộ phận kiểm soát. Khuyến khích đánh giá liên tục và điều chỉnh các hệ thống kế toán và kiểm soát nội bộ.



Sự biến đổi và quản lý chi phí

Định nghĩa – Thực hiện cắt giảm hao phí trong khi gìn giữ duy trì hoặc nâng cao khả năng tạo ra giá trị. Điều này liên quan đến việc xác định định nghĩa bền vững và giảm hao phí lâu dài, xuyên suốt tổ chức trong khi giải phóng nguồn lực để đầu tư cho hoạt động đổi mới có thể sẽ tạo ra giá trị tương lai cho các bên liên quan.

Sự giao tiếp truyền đạt tầm nhìn có ảnh hưởng

- ▶ Các mục tiêu chi phí được thảo luận và xây dựng có sự phối hợp với các đồng nghiệp và đối tác kinh doanh để nhận được phản hồi tích cực. Các mục tiêu chi phí được tinh lọc theo thời gian.
- ▶ Các kế hoạch cho việc thực hiện của các phương hướng được đồng thuận bởi các đồng nghiệp và đối tác kinh doanh có liên quan.
- ▶ Các kế hoạch chi phí được chia nhỏ thành các thành phần phù hợp với các bên liên quan khác nhau.
- ▶ Lập các báo cáo về cách các phương pháp quản lý chi phí được thực hiện tốt như thế nào.
- ▶ Các nhân tố phát sinh chi phí được phân tích và thảo luận với các nhân viên và đối tác kinh doanh có liên quan để các nhân tố phát sinh chi phí đó được quản lý có hiệu quả trong tương lai.
- ▶ Phát triển hoặc tinh lọc các cách đo lường cho các nhân tố phát sinh chi phí xuyên suốt các thành phần của mô hình kinh doanh. Tác động của các nhân tố phát sinh chi phí đến các kết quả chính được tính toán để hiểu về việc tạo và gìn giữ giá trị.
- ▶ Thông qua việc diễn giải về các nhân tố tạo giá trị xuyên suốt mô hình kinh doanh và chuỗi giá trị, thiết kế các phương thức cải thiện kết quả về mặt chi phí.
- ▶ Xây dựng các chi phí mục tiêu hợp lý và linh hoạt.
- ▶ So sánh hiệu quả của chuỗi giá trị theo thời gian.
- ▶ Thường xuyên soát xét các quy trình biến đổi chi phí để các hoạt động tiếp tục thích hợp với các nhu cầu của các bên có liên quan.

Thông tin thích hợp

- ▶ Nhận biết và ghi nhận các nhân tố phát sinh chi phí.
- ▶ Chi phí phát sinh từ các nhân tố cho mỗi yếu tố của mô hình kinh doanh thực được so sánh theo thời gian.
- ▶ Các chi phí được so sánh với các chi phí tương đương từ các tổ chức có liên quan.
- ▶ Việc sử dụng tài sản được so sánh theo thời gian và so sánh với trường hợp tốt nhất trong ngành.
- ▶ Biết và so sánh các chi phí từ các năm trước ở mức độ tổng hợp, theo phòng ban/chức năng và sản phẩm.

Phân tích tác động đến giá trị

- ▶ Sử dụng các mô hình dữ liệu có liên quan và tinh lọc các quy trình tạo giá trị để ước tính tác động của các quy trình lên các kết quả.
- ▶ Thử nghiệm mô hình kinh doanh và đánh giá hiệu quả về chi phí của mô hình.

Trách nhiệm quản lý tạo lập niềm tin

- ▶ Thiết kế các phần thưởng cho nhân viên để định hướng các hành vi theo các mục tiêu và các nhu cầu được dự báo trong tương lai của tổ chức.
- ▶ Luôn duy trì sự tuân thủ với các chính sách và quy trình nội bộ và các nghĩa vụ pháp lý và quy định được yêu cầu khác.
- ▶ Tính toán các chi phí cơ hội và phát triển các phương thức được đề xuất trên cơ sở giá trị thuần cho tổ chức.



Báo cáo cho bên ngoài

Định nghĩa – Cung cấp cái nhìn tổng quan về hoạt động tài chính và phi tài chính, mô hình kinh doanh, các rủi ro và chiến lược của tổ chức, tất cả hình thành nên cơ sở cho việc đánh giá hiệu quả hoạt động được kỳ vọng trong tương lai.

Sự giao tiếp truyền đạt tầm nhìn có ảnh hưởng

- Các báo cáo cho bên ngoài được sử dụng như là một cơ hội để kết nối với các bên liên quan rộng lớn và giải thích chiến lược, mô hình kinh doanh và hoạt động của tổ chức.
- Thông tin được báo cáo cho bên ngoài bao gồm các nội dung được trình bày thường xuyên cho hội đồng quản trị trong bối cảnh của các mục tiêu chiến lược (Ví dụ, cách một mục tiêu chiến lược được đo lường bằng xu hướng của một chỉ số đánh giá thực hiện công việc).
- Thiết kế và thực hiện những cơ hội giao tiếp về với các nhà cung cấp vốn tài chính. Khi thực hiện việc giao tiếp cần đồng thời ghi nhận những nhu cầu hợp pháp của các bên có liên quan khác chẳng hạn như các nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp, đối tác kinh doanh, các cộng đồng địa phương, các bên hành pháp, lập pháp và các nhà hoạch định chính sách.
- Thông tin được báo cáo cho bên ngoài được trình bày và xét duyệt thông qua hệ thống cấp bậc được chỉ định của tổ chức trước khi gửi cho bên ngoài.
- Thông tin được truyền đạt là trọng yếu và được trình bày theo một cách rõ ràng, chính xác, rành mạch, minh bạch, tránh lặp lại và tránh dùng biệt ngữ.
- Các báo cáo đáp ứng tất cả các thời hạn được yêu cầu và kỳ vọng, và được thiết kế để cung cấp kịp thời thông tin thực tế, chính xác, được xác nhận, được yêu cầu và thích hợp đến các bên có liên quan được xác định.
- Tất cả các kênh giao tiếp có liên quan, chẳng hạn như tài liệu in, trực tuyến, phương tiện đại chúng và điện thoại di động đều được cân nhắc và sử dụng nếu phù hợp.

Thông tin thích hợp

- Báo cáo cho bên ngoài của tổ chức đáp ứng các nhu cầu của các nhà đầu tư và các bên có liên quan khác. Báo cáo bao gồm thông tin được truyền tải rõ ràng về hệ thống quản trị, mô hình kinh doanh, chiến lược hoạt động và hỗ trợ trách nhiệm quản lý công ty hiệu quả.
- Các báo cáo cho bên ngoài của tổ chức thể hiện xu hướng theo một khung thời gian (quá khứ, hiện tại và tương lai).

- Thông tin thích hợp và trình bày trung thực điều cần thể hiện. Thông tin có thể so sánh, thẩm định, kịp thời và có thể hiểu được.
- Mối liên quan lẫn nhau giữa dữ liệu báo cáo được quản lý để đạt được các mục tiêu của báo cáo cho bên ngoài.

Phân tích tác động đến giá trị

- Tổ chức xem báo cáo cho bên ngoài không chỉ là một chức năng bắt buộc và được yêu cầu. Hiện nay các tổ chức thường xem các báo cáo là cơ hội tạo ra giá trị, được thúc đẩy từ lối suy nghĩ tích hợp, đáp ứng hoặc vượt quá các kỳ vọng của các bên liên quan.
- Báo cáo cho bên ngoài tuân thủ với các chuẩn mực kế toán phù hợp và các quy định được yêu cầu đối với tổ chức. Điều này bao gồm việc báo cáo theo điều lệ và luật định, các tờ khai thuế và các hồ sơ được yêu cầu khác.
- Bên cạnh báo cáo về hoạt động tài chính, tổ chức cân nhắc và báo cáo tác động của họ lên phạm vi kinh tế, xã hội và môi trường rộng hơn.

Trách nhiệm quản lý tạo lập niềm tin

- Duy trì hiểu biết về thông lệ tốt nhất của báo cáo về tuân thủ và pháp định và chủ động thực hiện trong tổ chức.
- Tổ chức tìm kiếm mức độ bảo đảm phù hợp cả trong nội bộ và từ bên ngoài để đảm bảo tính đầy đủ, chính xác và tính chính trực của thông tin được báo cáo.
- Các báo cáo cho bên ngoài được lập tuân thủ với quy định, các chuẩn mực kế toán và quy tắc quản trị có liên quan trong địa phương cần báo cáo.



Chiến lược tài chính

Định nghĩa – Xác định các chiến lược có thể tối đa hóa giá trị thuần hiện tại của tổ chức, sự phân bổ các nguồn vốn khan hiếm cho các dự án trong số các cơ hội cạnh tranh và giám sát chiến lược được chọn để đạt được các mục tiêu đặt ra được tuyên bố.

Sự giao tiếp truyền đạt tầm nhìn có ảnh hưởng

- Đối với các tổ chức thương mại: kết quả hoạt động trong quá khứ, hiện tại và được dự báo thường được truyền đạt công khai và toàn diện đến các thị trường. Điều này nhằm đảm bảo niềm tin của các cơ quan quản lý, niềm tin và sự trung thành của các nhà đầu tư, bên cho vay, nhà cung cấp, khách hàng, nhân viên hiện tại và tiềm năng.
- Đối với các Chính phủ và các tổ chức phi lợi nhuận: việc truyền đạt công khai và thường xuyên với các bên liên quan của họ (bao gồm các cơ quan lập pháp, những người nộp thuế, các bên viện trợ, các nhà tài trợ, những người thụ hưởng, các cơ quan quản lý và xã hội) giúp đảm bảo các tổ chức tiếp tục cung cấp các dịch vụ công có giá trị và thích hợp với giá trị của đồng tiền là trọng tâm của việc ra quyết định

Thông tin thích hợp

- Các tổ chức, bất kể là tổ chức thương mại, Chính phủ hoặc phi lợi nhuận, đều đối diện 3 quyết định chính, 2 quyết định đầu tiên liên quan đến tất cả các tổ chức bất kể quy mô hoặc lĩnh vực:
 1. **Đầu tư** – các dự án nào tổ chức nên tiến hành?
 2. **Tài chính** – các nguồn quỹ cần thiết nên được tài trợ như thế nào?
 3. **Cổ tức** – nên phân bổ bao nhiêu tiền mỗi năm để chi trả cho các cổ đông và bao nhiêu tiền nên giữ lại để đáp ứng nhu cầu tài chính của doanh nghiệp?

- Các tổ chức thương mại cạnh tranh để tìm nguồn vốn ở mức chi phí thấp nhất có thể trong các thị trường vốn dễ biến động và tăng cường toàn cầu hóa. Các quản lý của các tổ chức thương mại đảm bảo là tổ chức của họ có tình hình hoạt động tốt để thu hút vốn chủ sở hữu và vốn vay mà họ cần cho việc tạo ra sự thịnh vượng bền vững cho các cổ đông. Trong các thị trường cạnh tranh (và thường là xuyên quốc gia) các quản lý có hiểu biết tốt về thông tin liên quan đến:

- Các đặc điểm thu nhập cổ đông từng khu vực
- Các quan hệ cổ đông
- Các nguồn tài chính
- Khả năng chi trả
- Đòn bẩy vốn/tài chính
- Các kế ước nợ

Các nhà quản lý của các tổ chức thương mại, Chính phủ và tổ chức phi lợi nhuận có hiểu biết tốt về thông tin liên quan đến:

- Các chỉ số kinh tế vĩ mô chẳng hạn như: lạm phát, năng suất lao động, GDP, lãi suất, tỷ giá hối đoái
- Chính sách của Chính phủ về việc làm, khuyến khích đầu tư theo khu vực, lạm phát, thuế, kiểm soát ngoại hối, cạnh tranh, thương mại, gia nhập thị trường
- Các yếu tố chính trị - xã hội chẳng hạn như các thay đổi nhân khẩu học có thể ảnh hưởng lên chi phí hoặc thực hiện dịch vụ (ví dụ chăm sóc sức khỏe) và các thay đổi trong các mô hình chính trị ở các quốc gia hoặc khu vực có thể tác động đến an toàn hoặc tính ổn định của tài sản, các cơ hội thị trường hiện tại hoặc tương lai hoặc các nguồn lực được sử dụng.

Các báo cáo cho bên ngoài được lập tuân thủ với quy định, các chuẩn mực kế toán và quy tắc quản trị có liên quan trong địa phương cần báo cáo.

Phân tích tác động đến giá trị

Đối với các tổ chức thương mại, tác động của các quyết định đến giá trị cho cổ đông được mô hình hóa và hiểu được. Các tác động này được đo lường bằng các cách chẳng hạn như:

- ▶ Thu nhập, hoặc thu nhập trên mỗi cổ phần (EPS)
- ▶ Tăng giá cổ phiếu
- ▶ Dòng tiền tự do
- ▶ Thị phần
- ▶ Sự hài lòng của khách hàng
- ▶ Thu nhập trên tài sản (ROA).

Các Chính phủ hướng đến tối ưu hóa việc sử dụng các nguồn lực của họ trong việc hiện thực hóa các mục tiêu chiến lược, trong khi đảm bảo giá trị đối với đồng tiền. Các tổ chức phi Chính phủ hoạt động để đem lại lợi ích cho một nhóm người nhất định. Những lợi ích mà họ cung cấp bị giới hạn bởi nguồn quỹ có sẵn (ví dụ thông qua phân bổ chi tiêu của Chính phủ, các khoản tài trợ từ thiện, khoản viện trợ, tái đầu tư tài sản, giới hạn hoạt động thương mại phi Chính phủ). Do đó một mục tiêu căn bản của họ là tạo ra các lợi ích đáp ứng những nhu cầu của người dùng theo các tiêu chuẩn được yêu cầu và ở mức chi phí thấp nhất có thể được. Do đó, giá trị của đồng tiền (VFM) là quan trọng. Thách thức chính là xác định tiêu chí để xác định giá trị đạt được; ví dụ, phân bổ các nguồn lực như thế nào là tốt nhất dựa trên giá trị của việc cứu một mạng sống là câu hỏi mà các nhà cung cấp dịch vụ sức khỏe cộng đồng và các tổ chức từ thiện có thể đối mặt. Các cách đo lường tuyệt đối cho VFM khá nan giải, nhưng có một số cách đánh giá cho điều này, bao gồm:

- ▶ Các xu hướng hài lòng của khách hàng
- ▶ Xu hướng chi phí cho sự hài lòng của mỗi khách hàng
- ▶ Xu hướng chi phí cho mỗi lợi ích đạt được

Nếu được sử dụng cẩn thận, tiêu chuẩn so sánh có thể là một cách hữu dụng để đánh giá VFM. Tuy nhiên, các tiêu chuẩn so sánh có thể khó đạt được trong một số đơn vị khu vực công. Điều này đặc biệt đúng khi đơn vị là độc quyền, hoặc khi các mục tiêu của đơn vị không thể so sánh với các mục tiêu của các đơn vị khác.

Trách nhiệm quản lý tạo lập niềm tin

- ▶ Các cơ cấu và quy trình quản trị đáp ứng các nhu cầu của các bên liên quan.
- ▶ Chiến lược tài chính là minh bạch cho các bên liên quan.
- ▶ Việc áp dụng chiến lược, các quy trình kiểm soát hiệu quả (Xem kiểm soát nội bộ ở trang 32).
- ▶ Tiến hành các cuộc hậu kiểm và chia sẻ các phát hiện với các cá nhân chịu trách nhiệm quản trị.
- ▶ Rút ra các bài học và thực hiện các đề xuất.



Kiểm soát nội bộ

Định nghĩa – Một khuôn khổ được lưu thành tài liệu của các chính sách, hệ thống, quy trình cho việc quản lý rủi ro để tạo ra và duy trì giá trị, việc áp dụng tiết kiệm và hiệu quả và hoạt động của khuôn khổ, báo cáo và giám sát về khuôn khổ.

Sự giao tiếp truyền đạt tầm nhìn có ảnh hưởng

- ▶ Các chính sách và quy trình kiểm soát được ban hành và chia sẻ đến tất cả các nhân viên có liên quan để họ có thể sử dụng trong lĩnh vực họ chịu trách nhiệm.
- ▶ Các kết quả của việc soát xét hệ thống kiểm soát được chia sẻ với các nhân viên phù hợp để đảm bảo việc ra quyết định tốt hơn và hành động hiệu quả.
- ▶ Thông tin về các thất bại của hệ thống kiểm soát nội bộ (ví dụ các sai sót hoặc gian lận) được báo cáo đến các nhân viên phù hợp để điều tra, điều chỉnh và/hoặc rút ra bài học.
- ▶ Tần suất giám sát và báo cáo phù hợp với tốc độ của các hoạt động và các quy trình có nhiều rủi ro nhất.
- ▶ Mức độ chi tiết mà tình hình và hiệu quả hoạt động nên được báo cáo (các xu hướng, những sự so sánh, phân tích biến động, v.v..) phù hợp với các trách nhiệm của những nhân viên được phân công.

Thông tin thích hợp

Các thông tin sau được hiểu rõ và lưu thành văn bản:

- ▶ Bản chất, mức độ và tác động của các rủi ro mà tổ chức gặp phải.
- ▶ Khả năng và mức độ chấp nhận của tổ chức cho các rủi ro đó.
- ▶ Các kết quả của các thử nghiệm về mức độ thích hợp và hiệu quả của các chính sách, quy trình kiểm soát.
- ▶ Các kế hoạch, dự toán và dự báo của các hoạt động của tổ chức.
- ▶ Số lượng và chất lượng của các nguồn lực để đạt được các mục tiêu của tổ chức.
- ▶ Giới hạn phân quyền và ủy thác cho nhân viên ở các cấp độ khác nhau.
- ▶ Các dấu vết kiểm toán của các giao dịch tài chính và phi tài chính có liên quan (các ví dụ về phi tài chính bao gồm hàng tồn kho, máy móc thiết bị, sản phẩm dở dang, hàng đang đi đường, công cụ dụng cụ, nhà cửa).

Phân tích tác động đến giá trị

- ▶ Việc lập kế hoạch, phân bổ nguồn lực và báo cáo các hoạt động được định hướng để tạo giá trị cho tổ chức. Điều này giúp cho tổ chức quyết định những ưu tiên của họ ở đâu và nơi nào có rủi ro nhiều nhất.
- ▶ Thường xuyên xem xét các kiểm soát để định hướng chúng theo mô hình kinh doanh của tổ chức.
- ▶ Xác định và đánh giá các quy trình vật chất và tài chính đặt tổ chức vào nhiều rủi ro nhất (Xem quản lý rủi ro ở trang 41).
- ▶ Trách nhiệm kiểm soát tài chính được chỉ định cho các cấp độ nhân viên phù hợp. Nhìn chung, hội đồng quản trị có trách nhiệm đảm bảo phải kiểm soát tài chính hợp lý ở các vị trí. Trách nhiệm của cấp quản lý là đảm bảo các kiểm soát hoạt động hiệu quả và trách nhiệm của tất cả các nhân viên là thực hiện các kiểm soát trong lĩnh vực họ làm việc.
- ▶ Thường xuyên thử nghiệm về sự thích hợp và tính hiệu quả của các kiểm soát (Xem kiểm toán nội bộ ở trang 46).

Trách nhiệm quản lý tạo lập niềm tin

- ▶ Phát triển và thực hiện các chính sách và quy trình kiểm soát phù hợp cho các lĩnh vực có nhiều rủi ro nhất. Tối thiểu bao gồm những điều sau đây:
 - Đầu vào (tính sẵn có, chất lượng, an toàn và chi phí)
 - Hoạt động chuyển đổi các đầu vào thành các đầu ra (tầm quan trọng, dòng chảy và hiệu quả)
 - Đầu ra (số lượng, chất lượng, dự phòng, tính hiệu quả và doanh thu)
 - Kết quả (tác động và tính bền vững).
- ▶ Các chính sách kiểm soát đáp ứng các yêu cầu pháp lý, toàn diện và thực tế (nghĩa là có thể được áp dụng).



Đánh giá đầu tư

Định nghĩa – Đánh giá liệu nên hay không nên theo đuổi một vụ đầu tư cụ thể dựa trên định hướng với chiến lược, thứ tự ưu tiên của các lựa chọn, khả năng chi trả, thu nhập có thể chấp nhận so với rủi ro không thể chấp nhận

Sự giao tiếp truyền đạt tầm nhìn có ảnh hưởng

- ▶ Cần nhắc các lựa chọn thực tế, bao gồm giải pháp 'không làm gì cả' như là giải pháp thay thế cho các quyết định đầu tư khác và thảo luận các rủi ro tương xứng với chúng.
- ▶ Trình bày kết quả của các tính toán từ việc đánh giá đầu tư cho những người ra quyết định theo một hình thức đơn giản và minh bạch trước khi họ ra quyết định đầu tư. Điều này diễn ra trong suốt vòng đời của tài sản và sau khi đầu tư.
- ▶ Đưa ra các đề xuất về thứ tự ưu tiên cho các dự án đầu tư loại trừ lẫn nhau, và/hoặc là đối tượng của việc phân chia vốn trong một thời kỳ.
- ▶ Giải thích về phương thức và cơ sở của việc bổ sung/loại bỏ thông tin khi tiến hành đánh giá.

Thông tin thích hợp

- ▶ Các đánh giá đầu tư được dựa trên việc phân tích hợp lý và thông tin:
 - Từ nội bộ và bên ngoài
 - Là thông tin tài chính và phi tài chính (bao gồm các vấn đề môi trường và xã hội)
 - Về các khuynh hướng theo một khung thời gian phù hợp (quá khứ, hiện tại và tương lai)
 - Bao gồm các nhân tố phát sinh giá trị (hoặc doanh thu) và chi phí.
- ▶ Các đánh giá đầu tư dựa trên thông tin về luồng tiền thích hợp, chính xác, đáng tin cậy, nhất quán, đầy đủ và kịp thời. Cần nhắc đến các thành kiến và tiến hành bất kỳ điều chỉnh cần thiết nào. Ví dụ nếu dự toán về doanh thu được xem là quá tham vọng, nên giảm chúng khi đánh giá hơn là điều chỉnh yếu tố chiết khấu.
- ▶ Cần nhắc và chọn lựa các cách đo lường đánh giá phù hợp, bao gồm giá trị hiện tại thuần, tỷ suất hoàn vốn nội bộ, thời gian hoàn vốn và thu nhập trên vốn đầu tư.
- ▶ Cần nhắc giải pháp về nguồn lực và tài sản thay thế hiện tại. Ví dụ, có nên đưa ra một quyết định đầu tư cho một tài sản mới khi ở đâu đó trong tổ chức, loại tài sản đó hoặc tài sản tương tự chưa sử dụng hết công suất?

- ▶ Tính toán và phân tích tính khả thi về kỹ thuật, thương mại, tài chính và hoạt động của dự án.
- ▶ Cần nhắc đến các giải pháp thay thế cho các quy trình truyền thống khi đánh giá các dự án đổi mới. Điều này có thể bao gồm các quy trình duyệt theo từng giai đoạn, ngân sách riêng và các chiến lược quản lý danh mục.
- ▶ Khi sử dụng đầu ra của bản đánh giá một dự án đầu tư tiềm năng cho các mục đích báo cáo tài chính, cần thiết phải tham khảo việc sử dụng các yếu tố chiết khấu và các giá trị hiện tại thuần trong Các chuẩn mực báo cáo tài chính quốc tế hoặc trong GAAP tại địa phương.

Phân tích tác động đến giá trị

- ▶ Xây dựng và đánh giá các lựa chọn tham chiếu với các mục tiêu, vị thế cạnh tranh, môi trường hoạt động và pháp lý của tổ chức.
- ▶ Hiểu được các mục tiêu của các dự án đầu tư. Sử dụng sự phân loại khi đánh giá. Các hạng mục phân loại có thể bao gồm thay thế, mở rộng, hợp lý hóa/nâng suất, phát triển sản phẩm mới và các yêu cầu bắt buộc.
- ▶ Cần nhắc các giải pháp vốn thay thế cho các dự án chẳng hạn như thuê, bán và thuê lại và mua ngoài.
- ▶ Tính toán rủi ro dựa trên việc phân tích độ nhạy cảm, cho phép các quản lý hiểu các dòng tiền có thể biến động lớn như thế nào trước khi vụ đầu tư không còn khả thi nữa.
- ▶ Tính đến giá trị thời gian của tiền (sử dụng các yếu tố chiết khấu phù hợp) khi các đánh giá những dự án đầu tư trải dài qua nhiều năm.
- ▶ Chọn lựa lãi suất chiết khấu dựa trên cơ sở chi phí vốn bình quân của tổ chức, cộng với yếu tố rủi ro có hệ thống áp dụng cho các dòng tiền trong tương lai, phụ thuộc vào bản chất của dự án đầu tư.

Trách nhiệm quản lý tạo lập niềm tin

- ▶ Thảo luận với các quản lý về tính bền vững của các nguồn lực để hỗ trợ các quyết định về tính giá thành trọn đời và đánh giá đầu tư.
- ▶ Cần cân nhắc hợp lý về thông tin phi tài chính để hình thành việc phân tích lợi ích – chi phí toàn diện của các quyết định đầu tư. Ví dụ, và đặc biệt là trong các tổ chức phi lợi nhuận hoặc khu vực công, các lợi ích và tác động lớn tiềm tàng đối với xã hội có thể có nghĩa là một quyết định đầu tư có giá trị hiện tại thuần là số âm cũng có lợi.
- ▶ Tiến hành các cuộc hậu kiểm và đánh giá về các lợi ích thực tế được hiện thực hóa so với giá trị dự tính.



Quản lý và kiểm soát ngân sách

Định nghĩa – Hệ thống chủ động kiểm soát hoạt động so với các mục tiêu được xác định trước ở tất cả các cấp độ của tổ chức, có thể bao gồm các dự án, nhân sự, các hoạt động, các quy trình, lượng bán và doanh thu, số lượng nguồn lực, chi phí hoạt động, các tài sản, nợ phải trả và các dòng tiền cũng như các chỉ số phi tài chính khác.

Sự giao tiếp truyền đạt tầm nhìn có ảnh hưởng

- ▶ Các dự toán ngân sách thống nhất được nhận biết và chấp thuận bởi những người lập dự toán có liên quan.
- ▶ Các ngân sách được lập giúp hiểu về lý do việc phân bổ nguồn lực được định hướng theo các ưu tiên chiến lược. Các ngân sách giúp chuyển đổi chiến lược thành hành động.
- ▶ Các quy trình lập dự toán minh bạch và có tính tư vấn. Các nhân viên hiểu rằng các ngân sách không được lập dựa trên cơ sở các năm trước cộng với lạm phát hoặc trên cơ sở chia nguồn lực đều khắp tổ chức. Họ hiểu rằng các nguồn quỹ có sẵn cho đầu tư sẽ liên quan với các ưu tiên chiến lược.
- ▶ Truyền đạt nguyên nhân và kết quả giữa các hoạt động và các kết quả mục tiêu để giúp nhân sự hiểu về cách các hoạt động của họ đóng góp thế nào vào thành công của tổ chức.
- ▶ Các cách đo lường và các mục tiêu cho các hoạt động được truyền đạt xuống tất cả các cấp trong tổ chức để giúp nhân sự hiểu về cách thành công của họ đóng góp vào thành công của tổ chức.
- ▶ Các nhân sự và các nhóm tham gia vào việc lập kế hoạch cho hoạt động, thống nhất về các cách đánh giá và thiết lập các mục tiêu để hình thành trách nhiệm giải trình.

Thông tin thích hợp

- ▶ Các ưu tiên chiến lược chính được nhận thức và hiểu rõ để chúng được cung cấp nguồn lực hiệu quả.
- ▶ Các cách đo lường phù hợp với các kỳ vọng của bên liên quan.
- ▶ Các quản lý bộ phận/mảng kinh doanh hợp tác lập nên các ngân sách.
- ▶ Theo dõi khuynh hướng đối với đầu vào, đầu ra, kết quả kinh doanh và các tiêu chuẩn so sánh thích hợp để đảm bảo là các kết quả mục tiêu có tính cạnh tranh và được cải thiện liên tục.
- ▶ Hiệu quả hoạt động trong quá khứ tạo ra niềm tin vào khả năng đạt được hiệu quả hoạt động dự báo.

Phân tích tác động đến giá trị

- ▶ Hiểu các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả trong bối cảnh của mô hình kinh doanh và quản lý chúng thông qua thiết lập các mục tiêu (cho các nhân tố này) sao cho có mối tương quan với các kết quả mục tiêu.
- ▶ Kiểm soát hoạt động xuyên suốt chuỗi giá trị thông qua xác lập mục tiêu và đo lường kết quả thực hiện mục tiêu cho các hoạt động này.
- ▶ Giả định các tình huống có thể gặp phải, ứng với mỗi tình huống đưa ra các giả định về giá bán, sản lượng tiêu thụ, và kết cấu chi phí dự kiến, để từ đó phân tích các rủi ro gắn với các hoạt động và các mục tiêu cần đạt. Thảo luận và thống nhất với các quản lý về mục tiêu và chỉ tiêu tạo giá trị.

Trách nhiệm quản lý tạo lập niềm tin

- ▶ Thừa nhận sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các chuỗi giá trị của tổ chức cũng như nhu cầu và sự đóng góp của các bên liên quan – các kế hoạch tối ưu hóa chuỗi giá trị cần lưu ý đến những sự phụ thuộc này.
- ▶ Nhà quản lý doanh nghiệp cần cung cấp các bằng chứng hỗ trợ cho việc dự báo các kết quả trong tương lai và giải thích các giả định cho các dự báo của họ.



Các quyết định về giá, chiết khấu và sản phẩm

Định nghĩa – Quyết định sản phẩm nào cần sản xuất hoặc dịch vụ nào cần cung cấp, xác định giá bán và các cơ cấu chiết khấu cho các sản phẩm và dịch vụ

Sự giao tiếp truyền đạt tầm nhìn có ảnh hưởng

- Dữ liệu chính phục vụ cho việc định giá bán sản phẩm, dịch vụ được thu thập tập trung về một nơi và sau đó được truyền đạt cho các nhân viên có liên quan dưới hình thức là công cụ định giá (đặc biệt là các nhân viên kinh doanh). Điều này hỗ trợ cho các cuộc thương lượng giá quan trọng. Công cụ định giá bao gồm thông tin về sản lượng, bảng giá, khuyến mãi, điều kiện thanh toán và dữ liệu về chi phí sản phẩm.
- Việc phân tích kết cấu mặt hàng và kết cấu dịch vụ thực hiện hỗ trợ ra các quyết định (dựa trên bằng chứng) liên quan đến việc phân bổ vốn và các nguồn lực khác cho các sản phẩm và dịch vụ cụ thể.
- Kiểm định các quyết định về việc chấp nhận hay từ chối hợp đồng bằng thực nghiệm.
- Thường xuyên thực hiện định giá sản phẩm và so sánh lợi ích đạt được - chi phí bỏ ra tại mức giá cụ thể.
- Chuẩn hóa và thể chế hóa trong toàn tổ chức về các quy trình định giá.
- Kế toán viên quản trị nên tham gia vào giai đoạn đầu phát triển sản phẩm/dịch vụ mới để đưa ra đánh giá cũng như so sánh lợi ích/chi phí của các sản phẩm/dịch vụ mới so với lợi ích/chi phí của sản phẩm/dịch vụ trong danh mục hiện tại của tổ chức.

Thông tin thích hợp

- Cùng với các yếu tố định tính, nhà quản trị cũng cần nhận diện và đánh giá dòng tiền thích hợp cho các quyết định về chấp nhận hay từ chối hợp đồng, quyết định về định giá bán sản phẩm hay thích hợp để đánh giá chênh lệch lợi ích/chi phí.
- Tiến hành thường xuyên nghiên cứu để hiểu về độ nhạy cảm về giá của khách hàng về một sản phẩm so với các giải pháp thay thế phù hợp.
- Cơ sở dữ liệu thông tin khách hàng cung cấp toàn bộ nguồn thông tin thích hợp về các nhu cầu trong quá khứ, hiện tại và tương lai của khách hàng.
- Xác định giá thành của các sản phẩm và dịch vụ để giúp việc ra các quyết định về giá bán dựa trên việc xem xét lợi nhuận gộp và lợi nhuận thuần.

Phân tích tác động đến giá trị

- Phân tích kết cấu mặt hàng và dịch vụ của tổ chức cho thấy giá trị của doanh thu đạt được trong mối quan hệ với sự phát triển thị trường và thị phần mà doanh nghiệp nắm giữ.
- Các kế toán viên quản trị thường xuyên phân tích lợi nhuận theo khách hàng, kênh bán hàng và khả năng sinh lời sản phẩm.
- Hiểu được sự đánh đổi giữa giá mà khách hàng trả với lợi ích họ cảm nhận từ sản phẩm hoặc giá trị sản phẩm theo họ hiểu.
- Thực hiện việc phân tích điểm hòa vốn ở các doanh nghiệp kinh doanh nhiều sản phẩm, bao gồm phân tích lợi nhuận/sản lượng tiêu thụ, tỷ lệ số dư đảm phí, số dư an toàn khi thích hợp và có thể tính toán được.
- Cân nhắc và thử nghiệm các chiến lược định giá thay thế và các kết quả tài chính của từng chiến lược này thông qua mô hình tài chính – ví dụ, các tác động của chiến lược hớt vát thị trường, định giá cao, định giá thâm nhập, bán hạ giá trước, giá bán theo gói sản phẩm/dịch vụ, khác biệt hóa sản phẩm để thu hút các phân khúc thị trường khác nhau.
- Xác định các rủi ro của việc tái định vị sản phẩm hoặc dịch vụ, đồng thời cũng đưa ra những ảnh hưởng của việc tái định vị này thông qua việc mô hình hóa để hiểu biết những sự đánh đổi giữa các phân khúc khách hàng khác nhau.
- Giới thiệu sản phẩm/dịch vụ mới được xem như là một cơ hội để soát xét lại giá.
- Lên kế hoạch giới thiệu các sản phẩm thay thế bao gồm các chiến lược đệm vào giữa các sản phẩm và dịch vụ hiện tại.
- Thay đổi nhận thức của khách hàng về giá trị sản phẩm hoặc dịch vụ luôn đi kèm với một soát xét về giá.
- Các thay đổi về đặc điểm của sản phẩm hoặc dịch vụ có cả 2 tác động giữ các khách hàng hiện tại và thu hút khách hàng mới.
- Thực hiện việc phân tích độ nhạy cảm của các quyết định dựa trên chi phí, sản lượng tiêu thụ và lợi nhuận và kết quả phân tích được mô hình hóa.
- Xác định các lĩnh vực trì trệ hoặc kém hiệu quả và thực hiện các cải thiện.
- Hiểu tác động của các giới hạn về nhu cầu về sản phẩm/dịch vụ và các giới hạn sản xuất khác đối với doanh thu và lợi nhuận.

Trách nhiệm quản lý tạo lập niềm tin

- Quản lý cấp cao tránh và chủ động ngăn ngừa thực hiện định giá phi đạo đức.
- Thiết kế rõ ràng các ưu đãi để tránh sai lệch với chính sách bán hàng.
- Quy trình kiểm soát nên được kiểm toán để kiểm tra và cân đối lại các quyết định sai lầm hoặc các hành động định giá phi pháp có thể có.
- Thường xuyên tiến hành tính toán và đánh giá giá trị trọn đời của một khách hàng.



Quản lý dự án

Định nghĩa - Tích hợp tất cả các khía cạnh của một dự án, để kiến thức và tài nguyên phù hợp có sẵn khi nào và ở đâu cần thiết và trên hết, để đảm bảo kết quả mong đợi được tạo ra một cách kịp thời, hiệu quả về chi phí và chất lượng.

Sự giao tiếp truyền đạt tầm nhìn có ảnh hưởng

- ▶ Quy trình giao tiếp, truyền đạt chính thức hỗ trợ doanh nghiệp có được sự đồng thuận từ các bên liên quan.
- ▶ Cung cấp các cập nhật về dự án thường xuyên đến tất cả các thành viên trong nhóm cũng như các quản lý cấp cao có liên quan, bao gồm các thông tin chi tiết về tiến độ, giải thích về biến động giữa thực tế so với kế hoạch đã đặt ra trước đó và thời gian dự kiến hoàn thành dự án.
- ▶ Tổ chức áp dụng các công cụ quản lý dự án thích hợp để giúp kiểm soát dự án và truyền đạt các vai trò trách nhiệm đến các thành viên nhóm.

Thông tin thích hợp

- ▶ Nhận diện dòng tiền liên quan đến dự án và mục đích của dự án. Mục đích của dự án phải kết nối với mục tiêu chiến lược tổng thể, nêu rõ kỳ vọng cần đạt, thời gian hoàn thành, phương thức thực hiện và sau đó tiến hành lập dự toán, thống nhất dự toán và giao xuống cho các nhân viên có liên quan.
- ▶ Cần phải có sự hiểu biết và đồng ý nhất trí về mục tiêu thời gian, chi phí và các mục tiêu chất lượng, khả năng đạt được mục tiêu, các cách đo lường mục tiêu và các hạn chế.
- ▶ Lưu thành tài liệu và phân bố tài liệu về vai trò và trách nhiệm của các thành viên trong nhóm dự án.
- ▶ Lập dự toán cho dự án theo định hướng các mục tiêu dự án và các kỳ vọng của tổ chức.
- ▶ Phân bổ vốn và thời gian lao động phù hợp với lượng công việc của dự án.
- ▶ Lập và lưu thành tài liệu cho các nhóm việc chi tiết, bao gồm các cột mốc thành tựu quan trọng, thời hạn, ngưỡng chất lượng cần đạt và nguồn tài trợ.

Phân tích tác động đến giá trị

- ▶ Thực hiện việc phân tích độ nhạy cảm để kiểm soát các biến số một cách hiệu quả, từ đó giữ dự án theo tiến độ và đạt lợi ích như mong đợi.
- ▶ Lập và duy trì danh sách các rủi ro dự án có thể gặp phải theo mức độ sai phạm (tức không đạt được mục tiêu) tăng dần thông qua báo cáo loại trừ gửi đến các quản lý cấp cao.
- ▶ Thiết lập các quy trình để giải quyết các sai lệch ngoài kỳ vọng so với kế hoạch đặt ra. Những quy trình này có thể bao gồm một cấu trúc báo cáo trong đó xếp hạng các tác động của vấn đề đến kế hoạch dự án tổng thể.

Trách nhiệm quản lý tạo lập niềm tin

- ▶ Việc kiểm soát dự án bảo đảm những sai lệch so với kế hoạch được phát hiện sớm và có những phản ứng nhanh chóng để giảm thiểu các rủi ro.
- ▶ Đánh giá các lợi ích tích cực và tiêu cực của quy trình dự án được xem là một phần của việc soát xét sau dự án.
- ▶ Lưu thành tài liệu về các kinh nghiệm thu được từ dự án cũ để trợ giúp cho các dự án trong tương lai. Những tài liệu này được tham khảo trước khi bắt đầu các dự án mới.



Tuân thủ quy định

Định nghĩa – Hoàn thành các nghĩa vụ theo luật định và quy định liên quan đến kế toán, báo cáo và nộp thuế theo luật định cũng như tuân thủ các quy định khác. Mục tiêu là tránh các khoản phạt và các hành động thực thi pháp luật khác, đồng thời khuếch trương danh tiếng của tổ chức với hình ảnh là một tổ chức tốt

Sự giao tiếp truyền đạt tầm nhìn có ảnh hưởng

- Thông qua các quy trình chủ động quản lý bên liên quan, tổ chức hướng đến phát triển các mối quan hệ tốt với các cơ quan quản lý và Chính phủ.
- Giới thiệu, duy trì và cải thiện sự tuân thủ các quy định thông qua việc đào tạo và huấn luyện nhân viên thường xuyên. Điều này được hỗ trợ nhờ vào những thay đổi trong văn hóa tổ chức – được truyền đạt bởi ban quản lý cấp cao.
- Ban quản trị của tổ chức cần tiến hành thảo luận, soát xét, chấp nhận hoặc loại bỏ kết quả của các đánh giá tuân thủ.
- Đạt được sự đồng thuận từ các bên có liên quan đối với phương thức mới về việc tuân thủ pháp lý thông qua chứng minh lợi ích doanh nghiệp thu được từ việc giảm thiểu thời gian và giảm thiểu công sức làm việc với các cơ quan quản lý và các kiểm toán viên độc lập.
- Thống nhất các đề xuất ở cả nội dung và tinh thần của quy định/lệnh, cũng như các mục tiêu, phân tích và đánh giá rủi ro của tổ chức.
- Kinh nghiệm từ các trường hợp không tuân thủ luật định được lưu lại thành tài liệu tham khảo để cải thiện các chính sách và quy trình thủ tục cũng như ngăn ngừa sự tái phạm về tuân thủ.
- Tất cả các báo cáo và tài liệu cần thiết được lưu thành hồ sơ một cách chính xác và kịp thời.

Thông tin thích hợp

- Giám sát môi trường pháp lý và môi trường lập pháp để thấy được sự phát triển hiện tại, xu hướng phát triển trong tương lai cùng với những tác động có thể có của chúng đối với tổ chức.
- Đề xuất và truyền đạt các kỳ vọng tuân thủ và các mục tiêu/ngưỡng chất lượng tối thiểu cần đạt.
- Tổ chức duy trì và lưu thành tài liệu các yêu cầu pháp lý và quy định cho tất cả các thị trường mà họ hoạt động, bao gồm các khoản phạt cho việc không tuân thủ và thời hạn cho việc tuân thủ.
- Nhấn mạnh khoảng cách giữa các kết quả tự đánh giá và các ngưỡng/mục tiêu tuân thủ tối thiểu. Thực hiện các hành động khắc phục để rút ngắn khoảng cách. Sau đó, tiến hành xác định cột mốc thành tựu quan trọng, thời hạn và các trách nhiệm.

Phân tích tác động đến giá trị

- Các yêu cầu của quy định mới được xem là cơ hội để cải thiện hiệu quả kinh doanh.
- Nguồn lực được tập trung vào cải thiện doanh nghiệp chứ không đơn thuần là tuân thủ các quy định bắt buộc.
- Tính toán các chi phí của việc tuân thủ và không tuân thủ.
- Phân tích giá trị của các khoản đầu tư liên quan đến việc tuân thủ đối với lợi ích tổng thể, chẳng hạn đầu tư vào hệ thống kiểm soát mới. Những lợi ích này có thể bao gồm các lợi ích về môi trường.

Trách nhiệm quản lý tạo lập niềm tin

- Tổ chức cần trình bày minh bạch các điểm mạnh và yếu liên quan đến vấn đề tuân thủ các quy định pháp luật và các yêu cầu báo cáo khác cho công chúng.
- Các quy trình được áp dụng và cập nhật có chiến lược cụ thể nhằm đảm bảo cho các bên liên quan về việc tổ chức hoàn toàn tuân thủ các quy định pháp lý.
- Định kỳ, lưu thành tài liệu kết quả của các cuộc đánh giá tuân thủ các yêu cầu pháp lý (dự kiến). Các cuộc đánh giá được thực hiện thông qua rà soát việc kiểm soát đối với các quy trình cốt lõi, các hệ thống quản trị và cơ sở hạ tầng của tổ chức.
- Xem xét các nguồn lực, tác động xã hội, đạo đức và quy tắc ứng xử của tổ chức.
- Chấp nhận các chuẩn mực mới và tổ chức phấn đấu trở thành người đi đầu trong việc giải thích, áp dụng và lập báo cáo về sự tuân thủ pháp lý.



Quản lý nguồn lực

Định nghĩa – Là việc xem xét thứ tự ưu tiên sử dụng nguồn lực sẵn có của tổ chức trong quá trình ra các quyết định hoạt động kinh doanh. Điều này giúp cho tổ chức quản lý hữu hiệu và hiệu quả các cải tiến biến đổi hoặc liên tục đối với sản phẩm và quy trình hoạt động. Cụ thể, quản lý nguồn lực liên quan đến việc định hướng các nguồn lực, các hệ thống và nhân viên theo mục tiêu chiến lược và sự ưu tiên của tổ chức.

Sự giao tiếp truyền đạt tầm nhìn có ảnh hưởng

- ▶ Các đề xuất dựa trên bằng chứng giúp cho các nhà quản lý có khả năng ngăn ngừa thực hiện các dự án hoặc các hoạt động thu lợi cao làm cạn kiệt nguồn lực.
- ▶ Nhân viên hiểu và đóng góp vào các quyết định phân bổ nguồn lực. Việc phân bổ nguồn lực được giải thích rõ ràng để các nhà đầu tư và nhân viên hiểu điều gì đang xảy ra, cơ sở phân bổ và khung thời gian đạt được các kết quả mong đợi từ sự tái phân bổ.
- ▶ Có sự minh bạch hai chiều giữa nhân viên và nhà quản lý về tình trạng nhân rỗi trì trệ của nguồn lực trong quá trình sản xuất sản phẩm và vận hành quy trình.
- ▶ Có một liên kết rõ ràng giữa việc phân bổ nguồn lực và việc lập kế hoạch, lập dự toán ngân sách và các dự báo.

Thông tin thích hợp

- ▶ Xem xét và sử dụng các dữ liệu về sự phát triển và tiềm năng thị trường bên ngoài để có cơ sở phân bổ nguồn lực giả định. Điều này giúp ngăn chặn những nhận thức thành kiến đối với những ước tính phân bổ của năm sau vì việc ước tính này không chỉ dựa vào dữ liệu của năm trước mà còn căn cứ vào các đánh giá thiết yếu.
- ▶ Các quản lý cấp cao/thành viên hội đồng đầu tư bỏ phiếu chính thức để chọn hoặc loại bỏ các quyết định phân bổ. Việc bỏ phiếu này được xem là sự rà soát lại và vì vậy là một phần của quy trình soát xét.
- ▶ Ban quản lý cấp cao được xem là nguồn nhân lực hoạt động có hiệu quả cao. Thu nhập, mô tả công việc và chức danh cho vị trí này cần được chuẩn hóa để hỗ trợ việc bổ nhiệm tài năng đến những khu vực được ưu tiên bất kể vị trí địa lý.
- ▶ Cung cấp đánh giá tính khả thi về mặt kỹ thuật, thương mại, tài chính và hoạt động cho sự phân bổ được đề xuất.
- ▶ Lập các báo cáo bao gồm báo cáo chi tiêu vốn, thời gian của quản lý cấp cao, chi tiêu cho tiếp thị, quỹ nghiên cứu và phát triển, cũng như báo cáo những nhân sự có tài năng hàng đầu/hiệu quả hoạt động cao. Những báo cáo này nhấn mạnh về các yêu cầu nguồn lực, thu nhập và các phương án lựa chọn để làm rõ chi phí cơ hội do sự chuyển dịch trong cách phân bổ. Các báo cáo cũng cho thấy liệu thời gian của cấp lãnh đạo có chú trọng đủ đến các mục tiêu chiến lược hay không.

Phân tích tác động đến giá trị

- ▶ Việc phân bổ nguồn lực được định hướng rõ ràng theo mô hình kinh doanh (các đầu vào, hoạt động, đầu ra và kết quả).
- ▶ Cần xác định chi phí cơ hội và các tác động về lợi thế cạnh tranh ứng với từng cách phân bổ nguồn lực khác nhau.
- ▶ Sau khi chiến lược được đề ra, không nên chốt lại ngay sự phân bổ nguồn lực. Cần có thời gian suy ngẫm trước khi quyết định sau cùng về sự phân bổ nguồn lực để tổ chức có thời gian điều chỉnh sự phân bổ theo các ưu tiên chiến lược.
- ▶ Trong thời gian suy ngẫm này, có thể xây dựng các giai đoạn lập kế hoạch chen giữa việc kết luận về chiến lược đề ra và chốt lại sự phân bổ nguồn lực để tổ chức có thời gian tìm nguồn lực cung ứng nếu có sự thay đổi chiến lược.
- ▶ Phân tích sự tái phân bổ bằng cách so sánh tỷ lệ nguồn lực được giao cho một lĩnh vực cụ thể trong năm hiện tại so với năm trước. Điều này giúp theo dõi mức độ mà tổ chức thực sự tái phân bổ các nguồn lực chủ yếu.
- ▶ Phân tích và hiểu được tác động của việc sử dụng nguồn lực đến kết quả hoạt động.

Trách nhiệm quản lý tạo lập niềm tin

- ▶ Hiểu nhu cầu sử dụng bền vững các nguồn lực và lập kế hoạch phân bổ nguồn lực tương ứng. Việc sử dụng nguồn lực được đo lường để đánh giá mức độ đáp ứng mục tiêu mà tổ chức đặt ra thông qua các báo cáo phân tích.
- ▶ Việc phân bổ nguồn lực cho các khoản đầu tư không chắc chắn hoặc rủi ro cao được chia thành các giai đoạn. Các mục tiêu cột mốc được đề ra và chỉ phân bổ nguồn lực bổ sung cho giai đoạn kể khi các mục tiêu của giai đoạn trước đó đạt được.
- ▶ Một số nhà đầu tư có thể phản ứng tiêu cực với các kế hoạch/tái phân bổ vì có tác động đến thu nhập ngắn hạn; do vậy, tổ chức cần cân bằng giữa những tầm nhìn ngắn hạn với việc tạo ra giá trị dài hạn.
- ▶ Các quyết định đầu tư trước đây được soát xét thông qua đánh giá hậu đầu tư. Các quyết định đầu tư mới chỉ được cân nhắc khi được trình bày đi kèm với kế hoạch kinh doanh có ý nghĩa.



Quản lý rủi ro

Định nghĩa – Là quy trình nhận diện, đánh giá và phản ứng với sự không chắc chắn phát sinh từ các hoạt động của tổ chức để hỗ trợ cho việc đạt được các mục tiêu chiến lược của họ.

Sự giao tiếp truyền đạt tầm nhìn có ảnh hưởng

- ▶ Sự giao tiếp truyền đạt tầm nhìn có ảnh hưởng
- ▶ Tất cả nhân viên và đối tác kinh doanh được truyền đạt và hiểu về văn hóa và khung quản lý rủi ro.
- ▶ Bồi dưỡng nhân viên văn hóa nhận thức về rủi ro phù hợp thông qua thường xuyên huấn luyện và truyền tải cho họ các chính sách và quy trình.
- ▶ Hỗ trợ trao đổi về vấn đề làm thế nào để quản trị rủi ro một cách hiệu quả ở tất cả các cấp thông qua cung cấp thông tin hỗ trợ quy trình quản lý rủi ro từ việc nhận diện, đánh giá và phản ứng đến soát xét và rút kinh nghiệm.
- ▶ Xây dựng khả năng phục hồi thông qua việc tạo ra một nền văn hóa và môi trường nơi mà 'thông tin về rủi ro được truyền đạt tự do trong tổ chức từ nhân viên cho đến các giám đốc, để ngăn ngừa "tình trạng mù về rủi ro" – là tình trạng gây ảnh hưởng không tốt đến nhiều hội đồng quản trị'.
- ▶ Thông tin về rủi ro được sử dụng để hỗ trợ tổ chức có những phản ứng nhanh nhằm ngăn tình huống rủi ro phát triển thành một cuộc khủng hoảng.
- ▶ Nhân viên có sự nhận thức cao về rủi ro danh tiếng cũng như hiểu được ngụ ý của rủi ro này đối với các hoạt động và luồng thông tin của tổ chức.
- ▶ Các báo cáo rủi ro bên ngoài tổ chức giúp cho các bên liên quan đánh giá được chất lượng và hiệu quả của khung quản lý rủi ro của tổ chức. Điều này có thể hiểu được các rủi ro chính mà tổ chức gặp phải cũng như thông qua các hệ thống quản lý rủi ro và kiểm soát nội bộ của tổ chức.
- ▶ Xác định danh sách các rủi ro mà tổ chức gặp phải được xem là một việc làm cần thiết. Những rủi ro này được phân loại theo một chương trình phân loại rủi ro phù hợp của tổ chức, từ đó giúp họ xác định được những rủi ro mới và bất kỳ khoảng cách trọng yếu nào trong độ bao phủ của chương trình. Những loại rủi ro như vậy thông thường bao gồm các rủi ro chiến lược, chiến thuật, hoạt động và danh tiếng. Nên xem xét các rủi ro trong ngữ cảnh mô hình kinh doanh của tổ chức, bao gồm các quan hệ bên ngoài chính chẳng hạn như các đối tác chính của chuỗi cung ứng, cũng như các rủi ro hành vi.
- ▶ Lập bản đánh giá các rủi ro này, sử dụng kết hợp cả hai phương thức định lượng và định tính. Điều này thông thường bao gồm các ước tính về khả năng xảy ra và tác động (Xem kiểm toán nội bộ trang 46).
- ▶ Các phản ứng với rủi ro được đề xuất (tránh, chuyển giao, giảm thiểu và chấp nhận) đối với mỗi rủi ro trọng yếu được xác định.
- ▶ Xác định khả năng tiếp xúc với rủi ro cả trước và sau khi áp dụng các kiểm soát (rủi ro gộp và rủi ro thuần).
- ▶ Chi tiết của các sự kiện có thể gây ra rủi ro và kết quả của các sự kiện này (bao gồm các kiểm định lướt gần, kiểm định sự ổn định) cùng với hành động khắc phục để giải quyết các yếu kém trong kiểm soát.
- ▶ Các báo cáo kiểm toán nội bộ.
- ▶ Các tình huống chỉ như thế nào là rủi ro tương tác và rủi ro kết hợp.
- ▶ Các dấu hiệu cảnh báo và nguy hiểm.
- ▶ Thông tin rủi ro về uy tín có nguồn gốc từ bên ngoài chẳng hạn như xếp hạng của công chúng, phản hồi trên các trang mạng và các cuộc thảo luận trên phương tiện truyền thông.

Thông tin thích hợp

Thông tin thích hợp được thu thập, lưu thành tài liệu và bao gồm:

- ▶ Văn hóa quản lý rủi ro, hướng dẫn giải quyết rủi ro và chấp nhận rủi ro, các chính sách và khung quản lý bao gồm các chi phí, những lợi ích đề xuất và các chỉ số rủi ro chính (KRIs).
- ▶ Môi trường rủi ro bên ngoài và các nhân tố chính phát sinh các rủi ro/cơ hội tiềm năng – ví dụ, các thay đổi đối với các điều kiện về chính trị, kinh tế, xã hội, công nghệ, môi trường và điều kiện pháp lý của tổ chức (việc phân tích PESTEL).

Phân tích tác động đến giá trị

- ▶ Phân tích các rủi ro và các cơ hội liên quan đến khuôn khổ của tổ chức cho việc tạo ra giá trị (mô hình kinh doanh) trong ngữ cảnh của môi trường bên ngoài.
- ▶ Giá trị dài hạn được tạo ra bằng cách cân đối rủi ro và lợi ích (thường rủi ro cao, lợi ích đạt được sẽ cao nếu kiểm soát được rủi ro).
- ▶ Khung quản lý rủi ro được định hướng hoàn toàn theo các mục tiêu chiến lược của tổ chức và hệ thống quản trị hiệu quả hoạt động.
- ▶ Các rủi ro và cơ hội tiềm tàng được đánh giá và liên kết về mặt giá trị (giá trị có nguy cơ/cơ hội).
- ▶ Đánh giá tác động của các phản ứng với rủi ro dự kiến đến giá trị được tạo ra.
- ▶ Hiểu và liên kết tác động tiềm tàng của các phần thưởng quản lý hoạt động đến hồ sơ rủi ro của tổ chức.
- ▶ Nhận diện, hiểu và lên sơ đồ các mối quan hệ lẫn nhau giữa các rủi ro để hiểu tác động và khả năng xảy ra của nhiều sự kiện có liên quan.

Trách nhiệm quản lý tạo lập niềm tin

- ▶ Một khung rủi ro nhất quán với chiến lược, mô hình kinh doanh, các giá trị đạo đức và văn hóa của tổ chức được vận dụng xuyên suốt tổ chức. Khung rủi ro được truyền đạt đến tất cả các nhân viên và đối tác kinh doanh.
- ▶ Quản lý rủi ro được lồng vào trong chức năng kế toán quản trị và hợp nhất với hệ thống quản trị hiệu quả hoạt động.
- ▶ Việc cung cấp thông tin có chất lượng cao về các rủi ro chính và hệ thống quản lý rủi ro của tổ chức hỗ trợ Hội đồng quản trị thực hiện các trách nhiệm quản trị rủi ro của họ. Ngoài ra, hội đồng quản trị cũng thực hiện chức năng quản trị rủi ro nhờ vào các thông tin thích hợp khác về môi trường bên ngoài tổ chức và những dấu hiệu cảnh báo chính, chẳng hạn như tính phức tạp quá mức hoặc một nền văn hóa ít thách thức.
- ▶ Tổ chức tạo ra niềm tin cho các bên liên quan là họ quản lý tốt các rủi ro thông qua việc báo cáo sâu sắc về các rủi ro chính và những điều họ không chắc chắn cũng như các hệ thống quản lý rủi ro và hệ thống kiểm soát của họ. Những báo cáo này bao gồm hành động khắc phục được tiến hành để giải quyết các khiếm khuyết và điểm yếu.



Quản lý thuế chiến lược

Định nghĩa – Vai trò của thuế trong phân tích tài chính và việc ra quyết định trong khi chủ động quản lý tình hình thuế của tổ chức để đáp ứng các yêu cầu pháp lý.

Sự giao tiếp truyền đạt tầm nhìn có ảnh hưởng

- ▶ Báo cáo các nghĩa vụ thuế và tác động của thuế đến lỗi lở trong thông tin quản lý và kế hoạch kinh doanh. Thuế được xem là vấn đề thuộc cấp độ hội đồng quản trị từ góc độ danh tiếng.
- ▶ Có sự minh bạch trong việc báo cáo tình hình thuế của tổ chức trong các báo cáo năm.
- ▶ Tổ chức tham gia vào thảo luận có tính xây dựng trong cộng đồng quốc tế về những soát xét các luật thuế quốc tế.
- ▶ Tổ chức giao tiếp thường xuyên và có tính xây dựng với các cơ quan quản lý thuế và các nhà tư vấn của tổ chức.
- ▶ Các quan hệ với các cơ quan quản lý thuế minh bạch và hướng đến tính xây dựng và tin tưởng:
 - Cung cấp ngay tất cả thông tin thích hợp.
 - Các cuộc tranh chấp được giải quyết nhanh chóng.

Thông tin thích hợp

- ▶ Tổ chức đã đồng ý các chính sách và quy trình về thực thi và báo cáo.
- ▶ Cập nhật các yêu cầu pháp lý và quy định cho tất cả các thị trường mà tổ chức hoạt động.
- ▶ Tất cả các cá nhân chịu trách nhiệm quản lý thuế cần phát triển, duy trì và thấu hiểu các chính sách và quy trình tuân thủ tất cả các khía cạnh của thuế.
- ▶ Biết về các loại thuế chính mà tổ chức gặp phải trong mỗi địa phương mà họ hoạt động. Hiểu và lưu thành tài liệu các khuôn khổ pháp lý của các cơ quan quản lý thuế ở những thị trường này.
- ▶ Phát triển, theo dõi và lưu thành tài liệu về các chính sách chuyển giá. Thực hiện theo các hướng dẫn về thông lệ tốt nhất. Ví dụ, các tổ chức hoạt động quốc tế có thể theo các hướng dẫn có liên quan của Tổ chức hợp tác và phát triển kinh tế (OECD) về chuyển giá.
- ▶ Nếu có thể, sử dụng công nghệ để hợp nhất các quy trình và hệ thống thuế vào các hệ thống kế toán tài chính của tổ chức

Phân tích tác động đến giá trị

- ▶ Xem xét chiến lược và lập kế hoạch về thuế trước ngày đến hạn.
- ▶ Giám sát môi trường quy định và pháp lý, nắm bắt được các khuynh hướng và định lượng tác động tiềm tàng của chúng để bảo vệ tổ chức khỏi những thay đổi chính sách có thể có trong tương lai.
- ▶ Hiểu tác động về thuế đến tổ chức từ các quyết định chiến lược liên quan đến các vụ mua bán và sáp nhập, thanh lý và thu nhập từ bán tài sản.
- ▶ Các quy định thuế địa phương được diễn giải theo cách thống nhất với việc phát sinh giá trị dài hạn cho bên liên quan.
- ▶ Hiểu và vận dụng phù hợp các ưu đãi và miễn trừ thuế có sẵn ở địa phương mà tổ chức hoạt động.
- ▶ Thường xuyên thực hiện việc phân tích các tài sản và nghĩa vụ thuế hoãn lại của tập đoàn.

Trách nhiệm quản lý tạo lập niềm tin

- ▶ Tổ chức xây dựng niềm tin bằng cách báo cáo khoản thu nhập kinh tế của họ và bằng cách nêu rõ các loại và khoản tiền thuế họ phải trả cho các bên liên quan.
- ▶ Tổ chức chỉ tham gia việc lập kế hoạch thuế theo định hướng của hoạt động thương mại.
- ▶ Quản lý thuế nên hướng đến việc tránh bất kỳ tình huống hoặc kết quả nào có thể hủy hoại danh tiếng của tổ chức.
- ▶ Nộp tất cả các nghĩa vụ về thuế nhanh chóng và đầy đủ.
- ▶ Thực hiện đối chiếu thuế thường xuyên.
- ▶ Nếu được yêu cầu, tổ chức thuê các nhà tư vấn thuế từ bên ngoài.



Quản lý ngân quỹ và tiền

Định nghĩa – Việc xử lý của doanh nghiệp đối với tất cả các vấn đề tài chính, tạo ra các nguồn quỹ nội bộ và từ bên ngoài cho doanh nghiệp, kết hợp việc quản lý ngoại hối, rủi ro lãi suất, các tiện ích ngân hàng, quản lý quỹ và tiền.

Phân tích tác động đến giá trị

- ▶ Chủ động quản lý tiền và khả năng chuyển đổi ra tiền tốt giúp tổ chức khẳng định với các ngân hàng, các nhà đầu tư, nhà cung cấp và các tổ chức xếp hạng tín dụng rằng rủi ro thanh khoản được tổ chức chú tâm quản lý.
- ▶ Tổ chức tiến hành các cuộc thảo luận sớm với các kiểm toán viên, các nhà tư vấn của doanh nghiệp và bên cho vay về các khoản vay ngắn hạn, các khoản vay cần được gia hạn và bất kỳ dự báo về những vi phạm kế ước vay.
- ▶ Hiểu về tầm quan trọng của việc quản lý quan hệ với ngân hàng, soát xét thường xuyên các cơ cấu tài khoản ngân hàng và kết quả đạt được trong quản lý tài khoản ngân hàng.
- ▶ Thông tin rõ ràng giúp xác định chênh lệch giữa dòng tiền cần có và dòng tiền tiềm năng có thể đạt được; từ đó, giúp những người ra quyết định hành động nhanh chóng để giảm tác động của chúng bằng cách thương lượng các điều khoản mới với các nhà cung cấp, thu tiền của các hóa đơn quá hạn, hoặc tìm nguồn vốn bổ sung từ các bên cho vay hoặc các nhà cung cấp vốn khác.
- ▶ Thực hiện thường xuyên các đánh giá về việc sử dụng tối ưu các kỹ thuật bảo hiểm rủi ro, cụ thể giảm rủi ro ngoại tệ và biến động lãi suất để thông tin cho các bên liên quan về việc quản lý rủi ro của tổ chức.
- ▶ Các dự báo về dòng tiền phản ánh rõ ràng nơi nào tiền bị chiếm dụng, bao gồm các hóa đơn khách hàng chưa thanh toán và hàng tồn kho, cũng như khi nào và từ đâu có thể kỳ vọng thu được tiền. Ngoài ra còn có các cam kết về tiền đang đến, bao gồm chi tiết về các khoản tiền (là khoản tiền sẵn sàng có thể nhận được từ các khoản vay đã có cam kết trước đây).
- ▶ Thiết lập một hệ thống quản lý tiền hiệu quả để dự báo sự phát triển trong tương lai của doanh nghiệp, tối thiểu hóa số dư tiền nhàn rỗi và cung cấp tầm nhìn toàn cầu về tình hình tiền của doanh nghiệp.
- ▶ Nắm được và lưu thành tài liệu về thông tin các nguồn tiền, kế ước nợ hiện tại và các mức tiền dự trữ.
- ▶ Một hệ thống quản lý các giao dịch nội bộ được thiết lập để cân bằng tính thanh khoản nội bộ và công ty, áp dụng các kỹ thuật bù trừ và các thông lệ tốt nhất khác.

Phân tích tác động đến giá trị

- ▶ Các dự báo dòng tiền được sử dụng để hướng đến cấu trúc vốn, hoạt động đầu tư và quản lý tính thanh khoản hiệu quả.
- ▶ Việc phân tích các chênh lệch và kiểm soát hiệu quả giúp kiểm định tính chính xác của đầu vào từ các nhà cung cấp liên quan đến các dự báo dòng tiền.
- ▶ Tuân theo cẩn thận các quy trình quản lý tín dụng chặt chẽ cho việc kiểm soát và thu tiền.
- ▶ Kiểm tra tín dụng các đối tác thuộc chuỗi giá trị và quản lý khôn ngoan các điều khoản thanh toán của họ.
- ▶ Áp dụng mức độ tự động cao nhất có sẵn vào việc dự báo tiền. Xác định các khoản dự trữ dòng tiền thông qua việc đánh giá dòng tiền thừa thiếu từ hoạt động kinh doanh so với tình hình nợ - đầu tư.
- ▶ Tính toán và chủ động quản lý khả năng tổ chức đối mặt với các biến động trong tỷ giá hối đoái và lãi suất.

Thông tin thích hợp

- ▶ Thông tin về việc tài trợ vốn và thông tin tài chính từ Bảng cân đối kế toán, báo cáo lưu chuyển tiền tệ, cùng với thông tin bên ngoài chẳng hạn như ngoại hối và lãi suất, phải dễ dàng tiếp cận được và được chia ra thành các loại sau:
 - Chi tiết theo bộ phận
 - Thông tin thực tế
 - Xu hướng biến động (bao gồm cả thông tin từ các kỳ trước)
 - Thông tin dự báo
 - Các nhân tố tác động
- ▶ Hội đồng quản trị hoặc ban quản trị duy trì và thường xuyên soát xét chính sách ngân quỹ dựa trên các mục tiêu của doanh nghiệp và các rủi ro chính.

- ▶ Xác định các khoản lãi/lỗ chênh lệch ngoại tệ phát sinh từ các giao dịch bằng ngoại tệ và hợp nhất các kết quả hoạt động của chi nhánh ở nước ngoài bằng ngoại tệ, và lập mô hình tác động của chúng.
- ▶ Kinh phí cho thâm hụt lương hưu có thể có và các khoản nợ phải trả dài hạn khác được tổng hợp vào cả hai dự báo dòng tiền ngắn và dài hạn.

Trách nhiệm quản lý tạo lập niềm tin

- ▶ Thử nghiệm sự ổn định đối với sự phục hồi của chuỗi giá trị và/hoặc mô hình kinh doanh khi có các thay đổi về điều kiện kinh tế vĩ mô và đối với tính thanh khoản và các rủi ro khác.
- ▶ Thực hiện soát xét thường xuyên để xác định liệu tổ chức có đủ nguồn lực tài chính để tiếp tục tồn tại trong tương lai gần hay không?
- ▶ Khi quy định pháp lý về giá trị hợp lý yêu cầu tổ chức ghi nhận một khoản lãi/lỗ vào cuối năm không chính xác, tổ chức cần ghi nhận rủi ro và quản lý phù hợp.



Kiểm toán nội bộ

Định nghĩa – Cung cấp sự bảo đảm độc lập rằng quy trình quản lý rủi ro, quản trị công ty và các quy trình kiểm soát nội bộ của tổ chức hoạt động hiệu quả. Thỉnh thoảng chức năng này được xem là soát xét kiểm soát tổ chức của nhà quản lý.

Phân tích tác động đến giá trị

- Duy trì giao tiếp mở giữa ủy ban kiểm soát và ban quản lý thông qua các cuộc họp thường kỳ, trong các cuộc họp đó, các rủi ro quan trọng được nhấn mạnh để tập trung thảo luận về các vấn đề quan trọng. Đó là kênh báo cáo chủ động và hiệu quả.
- Ủy ban kiểm soát thường xuyên soát xét các kế hoạch chính thức của tất cả các công việc của kiểm toán nội bộ.
- Các kết quả liên quan đến tính kinh tế, tính hữu hiệu và hiệu quả của các hệ thống kiểm soát nội bộ được báo cáo cho các bên liên quan (ủy ban kiểm soát và/hoặc cấp quản lý) kịp thời sau khi hoàn tất cuộc kiểm toán.
- Gửi đề xuất đến ủy ban kiểm toán để cải thiện các chính sách, quy trình và thủ tục sao cho hoạt động của tổ chức được hữu hiệu và hiệu quả.
- Các thành viên nhóm thảo luận và đồng ý về kết quả kiểm toán nào 'hợp lý' và kết quả nào cần điều tra thêm.
- Thông tin chi phí chất lượng cũng được chuyển tiếp, bao gồm các chi phí phòng ngừa, chi phí đánh giá, chi phí thiệt hại do nội bộ (thời gian chết) và chi phí thất bại do bên ngoài (ví dụ, do khách hàng, ngân hàng, kiểm toán viên độc lập).

Thông tin thích hợp

- Tổ chức có một khung rủi ro và kiểm soát có sẵn cho tất cả các nhân viên và thành viên ủy ban có liên quan.
- Mục tiêu của các cuộc kiểm toán được các bên liên quan đồng ý và lưu thành tài liệu.
- Các kế hoạch kiểm toán được lập ra và được soát xét hàng năm và thông báo đến các thành viên nhóm.
- Các báo cáo kiểm toán xác định các cơ hội tiềm tàng cho việc cải thiện và nhấn mạnh rõ các vấn đề trọng yếu và các trường hợp không tuân thủ.
- Nhân viên hiểu các nghĩa vụ pháp lý và quy định về các cuộc kiểm toán nội bộ, những điều này được thông báo đến các nhân viên và thường xuyên được kiểm tra để đảm bảo chúng vẫn được cập nhật.

- Các chính sách kiểm soát được thông báo đến tất cả nhân viên có liên quan và ban quản lý khuyến khích một nền văn hóa kiểm soát mạnh về việc tuân thủ các giới hạn.
- Nhân viên kiểm toán nội bộ hỗ trợ các chương trình chống gian lận của tổ chức và cung cấp thông tin khi được yêu cầu.

Phân tích tác động đến giá trị

- Thường xuyên giám sát khả năng của tổ chức trong việc đối phó với sự gián đoạn đáng kể.
- Đo lường tác động của bất kỳ sự thay đổi nào về yếu tố chính trị, kinh tế, xã hội, công nghệ, đạo đức hoặc pháp lý của tổ chức (PESTEL) đến rủi ro phải yêu cầu một cuộc kiểm toán nội bộ.
- Thường xuyên đánh giá chương trình tuân thủ quy định với lời khuyên từ bên tư vấn pháp lý.
- Thông tin về các trường hợp thất bại kiểm soát (ví dụ các sai sót trọng yếu hoặc gian lận) được báo cho các nhân viên liên quan để khắc phục hoặc rút kinh nghiệm.
- Kiểm toán viên nội bộ mang lại nhiều lợi ích hơn là chi phí phải trả cho họ. Tổ chức nên có các chỉ tiêu đánh giá về sự hữu hiệu mà họ mang lại ví dụ chỉ tiêu về chi phí một ngày kiểm toán nội bộ, chi phí cho mỗi báo cáo kiểm toán, số lượng báo cáo kiểm toán được lập) cũng như các chỉ tiêu đánh giá tính hiệu quả (ví dụ, với bằng chứng về sự cải thiện trong cuộc kiểm soát nội bộ).
- Các cuộc kiểm toán nhấn mạnh vấn đề của các hệ thống hiện tại, từ đó việc kiểm soát sẽ gây ra sự thắt chặt hơn cũng như tăng cường thực hiện giám sát.

- ▶ Cân nhắc và chọn lựa các phương thức thử nghiệm phù hợp, chẳng hạn như thử nghiệm tuân thủ (thử nghiệm các kiểm soát), kiểm tra chi tiết (kiểm tra các sổ dư hoặc các giao dịch) và các đánh giá phân tích (tính toán các chỉ số, khuynh hướng và thay đổi trong các sổ dư).
- ▶ Các đánh giá phân tích được thực hiện để so sánh thông tin tài chính và phi tài chính, để kiểm tra các mối quan hệ tương hỗ của dữ liệu.
- ▶ Cần điều tra sâu thêm đối với các chênh lệch không kỳ vọng.

Trách nhiệm quản lý tạo lập niềm tin

- ▶ Để bảo vệ tính độc lập của kiểm toán nội bộ, trưởng bộ phận tiếp cận trực tiếp với ủy ban kiểm toán. Các kiểm toán viên nội bộ tiến hành công việc của họ mà không có sự can thiệp từ ai khác.
- ▶ Ủy ban kiểm toán chỉ bao gồm các thành viên không điều hành của hội đồng quản trị mà ít nhất một trong số đó là kế toán viên đạt chuẩn (có chứng chỉ hành nghề). Họ họp ít nhất 3 lần mỗi năm.
- ▶ Ủy ban kiểm toán chịu trách nhiệm duyệt bổ nhiệm và sa thải trưởng bộ phận kiểm toán nội bộ hoặc kiểm toán viên nội bộ được thuê ngoài.
- ▶ Những ai chịu trách nhiệm thiết kế các kiểm soát không chịu trách nhiệm thử nghiệm các kiểm soát đó. Các kiểm toán viên nội bộ không được cung cấp sự bảo đảm cho các hoạt động mà họ có trách nhiệm quản lý trước đó.
- ▶ Các cuộc kiểm toán nội bộ tuân theo các chuẩn mực của cơ quan quản lý có liên quan, ví dụ các chuẩn mực quốc tế cho kiểm toán nội bộ do Ủy ban chuẩn mực kiểm toán nội bộ ban hành (IASB).

6. Các cập nhật và các vấn đề có liên quan

Kế toán quản trị là việc tìm nguồn thông tin, phân tích, truyền đạt và sử dụng thông tin tài chính và phi tài chính thích hợp đối với quyết định để tạo ra và duy trì giá trị cho các tổ chức.

Đây là ấn bản đầu tiên của những nguyên tắc kế toán quản trị toàn cầu. Dự án là một quy trình tương tác và lặp lại giữa Hiệp hội kế toán công chứng chuyên nghiệp quốc tế và những bên khác, bao gồm những người hành nghề kế toán quản trị, các nhà học thuật, các cơ quan quản lý, các cơ quan thuộc khu vực công và các chủ doanh nghiệp của các chuyên viên kế toán quản trị trên toàn cầu.

Đánh giá tổ chức của bạn so với những nguyên tắc kế toán quản trị toàn cầu

Chúng tôi đã thiết kế công cụ chẩn đoán trực tuyến để giúp các tổ chức so sánh chức năng kế toán quản trị hiện tại của họ với các nguyên tắc, xuyên suốt 14 thông lệ. Thêm thông tin chi tiết có sẵn tại trang tin điện tử sau: cgma.org/cgmacompass.org

Phiên bản trực tuyến của khung nguyên tắc

Phiên bản điện tử cũng như bản tóm tắt có sẵn bằng tiếng Anh và các ngôn ngữ khác. Xem và tải về các tài liệu này tại trang tin điện tử sau: cgma.org/principles-framework

Các cập nhật về khung nguyên tắc

Các nguyên tắc sẽ được cập nhật cho phù hợp với sự phát triển của thực tiễn kinh doanh. Hãy tham gia vào cuộc trao đổi, thảo luận bằng cách trở thành một người Tiên phong.

Đăng ký làm một người Tiên phong

Hãy phát triển sự nghiệp của bạn, trở thành một người Tiên phong áp dụng GMAP và phát hiện cách các nguyên tắc có thể giúp bạn đạt được các mục tiêu chuyên môn thông qua tiếp cận với những tầm nhìn, công cụ và những sự kiện độc quyền mới nhất. Đăng ký miễn phí tại trang tin điện tử: cgma.org/gmappioneer

7. Chú giải

Thuật ngữ	Giải thích
AICPA	Hiệp hội kế toán viên công chứng của Mỹ.
Mô hình kinh doanh	Hội đồng báo cáo tích hợp quốc tế (IIRC) định nghĩa mô hình kinh doanh là 'hệ thống bao gồm – nguồn lực đầu vào, các hoạt động kinh doanh, các sản phẩm - dịch vụ đầu ra và các kết quả hoạt động kinh doanh - mà tổ chức lựa chọn với mục tiêu tạo ra giá trị theo thời gian ngắn, trung và dài hạn'. ¹⁰
Hợp tác - kinh doanh	Sự kết hợp giữa lĩnh vực kế toán với hiểu biết về kinh doanh nhằm đóng góp sự hiểu biết sâu sắc vào việc ra quyết định của nhà quản trị; từ đó cải thiện việc quản trị kết quả hoạt động.
CGMA	Kế toán viên quản trị công chứng toàn cầu. Học vị kế toán quản trị được nắm giữ rộng rãi nhất trên thế giới. AICPA và CIMA đã tạo ra chương trình này vào năm 2012 để nâng cao nghề nghiệp kế toán quản trị toàn cầu.
CIMA	Hiệp hội Kế toán quản trị công chứng Anh.
Các nhân tố phát sinh chi phí	Bất kỳ yếu tố nào gây ra sự thay đổi chi phí của một hoạt động, chẳng hạn số cuộc gọi của khách hàng được trả lời, số giờ sử dụng để phục vụ một khách hàng hoặc số lượng nhân viên kinh doanh trong một phòng ban.
Sự biến đổi và quản lý chi phí	Thực hiện cắt giảm lãng phí trong khi vẫn gìn giữ hoặc nâng cao việc tạo ra giá trị. Điều này liên quan đến việc nhận diện và giảm lãng phí xuyên suốt tổ chức trong khi đó, tiến hành giải phóng nguồn lực đầu tư vào đổi mới, từ đó sẽ tạo ra giá trị trong tương lai cho các bên liên quan.
Các kế hoạch về dữ liệu	Việc tìm nguồn cung cấp, tập hợp, tinh lọc và trình bày tất cả dữ liệu cần thiết để đánh giá và sắp thứ tự ưu tiên việc thực hiện các kế hoạch.
Đạo đức	Việc áp dụng các giá trị đạo đức vào hành vi kinh doanh. Đạo đức kinh doanh liên quan đến cả hai cách cư xử của các cá nhân và của toàn tổ chức. Đạo đức kinh doanh áp dụng cho bất kỳ và tất cả các khía cạnh của cách cư xử kinh doanh, từ chiến lược phòng ban, cách công ty đối xử với nhân viên và nhà cung cấp, cho đến các kỹ thuật bán hàng và thực hành kế toán.
Việc thực hiện	Tiến hành các kế hoạch theo thời gian.
Báo cáo cho bên ngoài	Cung cấp cái nhìn hợp nhất và toàn diện về kết quả hoạt động tài chính và phi tài chính, mô hình kinh doanh, các rủi ro và chiến lược của tổ chức, những điều này hợp lại cùng với nhau hình thành cơ sở cho việc đánh giá một cách hiệu quả về kết quả hoạt động được kỳ vọng trong tương lai.
Chiến lược tài chính	Nhận diện các chiến lược có thể tối đa hóa hiện giá thuần của một đơn vị, phân bổ các nguồn lực vốn khan hiếm giữa các cơ hội có tính cạnh tranh, áp dụng và giám sát chiến lược được chọn để đạt được các mục tiêu được đặt ra trước đây.
Các nguyên tắc Kế toán quản trị toàn cầu	Các giá trị, chất lượng, quy tắc và đặc điểm cơ bản đại diện cho kế toán quản trị. Có 4 nguyên tắc: Sự giao tiếp, truyền đạt cung cấp tầm nhìn có ảnh hưởng; Thông tin thích hợp; Phân tích tác động đến giá trị; và Trách nhiệm quản lý tạo lập niềm tin.

Thuật ngữ	Giải thích
Cách suy nghĩ hợp nhất	Việc xem xét chủ động của một tổ chức về mối quan hệ giữa các đơn vị hoạt động và đơn vị chức năng khác nhau, cũng như về vốn mà tổ chức sử dụng hoặc tác động ¹⁵ .
Kiểm toán nội bộ	Cung cấp sự bảo đảm độc lập rằng quy trình quản lý rủi ro, quản trị công ty và các quy trình kiểm soát nội bộ của tổ chức hoạt động hiệu quả ¹¹ . Thành thạo chức năng này được xem là soát xét việc kiểm soát tổ chức của nhà quản lý.
Kiểm soát nội bộ	Khung mẫu về các chính sách, hệ thống, quy trình và thủ tục được lưu thành tài liệu để quản lý các rủi ro nhằm tạo và gìn giữ giá trị, thực hiện và vận hành khung mẫu hữu hiệu và hiệu quả báo cáo và giám sát khung mẫu.
Đánh giá đầu tư	Đánh giá liệu nên theo đuổi hoặc từ bỏ một mục đầu tư cụ thể dựa trên khuôn khổ chiến lược, sự ưu tiên của các dự án, khả năng chi trả và các khoản thu nhập có thể chấp nhận được so với các rủi ro không thể chấp nhận được.
Kế toán quản trị	Kế toán quản trị là việc tìm nguồn (thông tin), phân tích, truyền đạt và sử dụng thông tin tài chính và phi tài chính thích hợp đối với quyết định để tạo ra và gìn giữ giá trị cho các tổ chức.
Quản lý và kiểm soát ngân sách	Hệ thống chủ động kiểm soát kết quả hoạt động so với các mục tiêu đã được đặt ra ở mọi cấp độ của tổ chức, bao gồm các dự án, nhân sự, hoạt động, quy trình, sản lượng tiêu thụ, doanh thu, lượng nguồn lực, chi phí hoạt động, tài sản, nợ phải trả và các dòng tiền, cũng như các thước đo phi tài chính khác.
Kế hoạch	Một bản mô tả cách tổ chức dự định đạt được các mục tiêu chiến lược.
Khu vực thực hiện	Hoạt động chính được thực hiện với sự đóng góp quan trọng từ chức năng kế toán quản trị.
Các quyết định về giá, chiết khấu và sản phẩm	Quyết định sản phẩm nào cần sản xuất hoặc dịch vụ nào cần cung cấp, xác định giá bán và cơ cấu chiết khấu cho các sản phẩm và dịch vụ.
Quản lý dự án	Tích hợp tất cả các khía cạnh của một dự án để kiến thức và các nguồn lực phù hợp có sẵn khi cần và trên hết, đảm bảo đạt được kết quả mong đợi kịp thời, cũng như đạt hiệu quả về mặt chi phí và kiểm soát được chất lượng.
Tuân thủ quy định	Hoàn thành các nghĩa vụ theo luật định và quy định liên quan đến kế toán, báo cáo và nộp thuế theo luật định, cũng như tuân thủ các quy định khác. Mục tiêu là tránh các khoản phạt và các hành động thực thi pháp luật khác, đồng thời khuếch trương danh tiếng của tổ chức với hình ảnh là một tổ chức tốt.
Quản lý nguồn lực	Cân nhắc ưu tiên về tính sẵn có của nguồn lực trong ngữ cảnh ra quyết định của tổ chức. Điều này giúp các tổ chức quản lý đạt mục tiêu và có hiệu quả những cải thiện biến đổi hoặc liên tục cho các sản phẩm và các quy trình. Điều này liên quan đến việc định hướng các nguồn lực, hệ thống và nhân viên theo các mục tiêu chiến lược và các ưu tiên của tổ chức.

Thuật ngữ	Giải thích
Soát xét và tính lọc	Việc đánh giá và báo cáo kết quả hoạt động quá khứ và dự báo tương lai. Việc tính lọc các kế hoạch và chiến lược.
Quản lý rủi ro	Là quy trình nhận diện, đánh giá và phản ứng đối với sự không chắc chắn phát sinh từ các hoạt động của tổ chức để hỗ trợ việc đạt được những mục tiêu chiến lược của họ.
Việc phân tích tình huống	Tạo ra tầm nhìn sâu sắc từ các kết quả của những mô phỏng khác nhau để hiểu được tác động đến giá trị khi tiến hành một cơ hội cụ thể và những rủi ro đi kèm của cơ hội đó.
Trách nhiệm quản lý	Việc chủ động quản lý các quan hệ và nguồn lực để bảo vệ các tài sản tài chính và phi tài chính, danh tiếng và giá trị của tổ chức.
Quản lý chiến lược về thuế	Vai trò của thuế trong việc phân tích tài chính và việc ra quyết định trong khi chủ động quản lý tình hình thuế của tổ chức để đáp ứng các yêu cầu pháp lý.
Chiến lược	Tuyên bố mục đích của tổ chức, giải thích các đề xuất tạo giá trị cho các khách hàng và các bên liên quan chính, và định nghĩa các mục tiêu cốt lõi cùng với các chỉ tiêu và mục tiêu.
Tính bền vững	Việc đạt được kết quả hoạt động dài hạn về mặt kinh tế trong khi tối thiểu hóa các tác động môi trường và tạo ra giá trị tích cực cho xã hội.
Quản lý ngân quỹ và tiền	Việc xử lý tất cả các vấn đề tài chính của doanh nghiệp, hình thành các nguồn quỹ nội bộ và bên ngoài cho việc kinh doanh, kết hợp với việc quản lý tiền tệ và rủi ro lãi suất, các tiện ích của ngân hàng, tìm nguồn tài trợ và quản lý tiền.

Các chú thích

1. economistinsights.com
2. bit.ly/digital-universe-pdf
3. techcrunch.com
4. "The Art of Choosing" Professor Sheena Iyengar, 2010
5. millennium-project.org
6. bit.ly/dean-hawkes
7. bit.ly/professional-conduct
8. bit.ly/cima-code-of-ethics
9. cgma.org
10. theiirc.org
11. iia.org.uk
12. cgma.org
13. "Roads to Resilience" Airmic, 2014
14. Nguyên tắc C1 của Quy tắc quản trị doanh nghiệp của Anh yêu cầu hội đồng quản trị trình bày một sự đánh giá 'trung thực, cân bằng và có thể hiểu được' về tình hình và các triển vọng của công ty.
15. theiirc.org
16. British Standards Institution (BSI)

9. Lời cảm ơn

Naomi Smith, FCMA, CGMA, Trưởng bộ phận Nghiên cứu chính sách của CIMA, soạn thảo Những nguyên tắc kế toán quản trị toàn cầu[®] với sự đóng góp từ Charles Tilley, OBE,

FCMA, CGMA, và Tiến sĩ Noel Tagoe, PhD, FCMA, CGMA, và sự hỗ trợ từ Peter Spence, Joanne Whitehead, Tarisai Masamvu, Jacky Pfennig, Tim Leith, James Wood, Jonathan Cox và William Spencer.

Chân thành cảm ơn Hội đồng tư vấn cho những Nguyên tắc kế toán quản trị toàn cầu, những người soát xét của AICPA, đặc biệt là Ủy ban điều hành kinh doanh và công nghiệp của họ, và đối với Ủy ban kỹ thuật của CIMA, cũng như đến tất cả những ai đã đóng góp phản hồi bằng văn bản hoặc tham dự hội thảo tư vấn bàn tròn.

© 2017, Hiệp hội Kế toán quản trị công chứng Anh. Đã đăng ký bản quyền.

CGMA và Kế toán viên quản trị công chứng toàn cầu là những thương hiệu của Hiệp hội kế toán viên công chứng quốc tế và đã được đăng ký tại Mỹ và các nước khác. Nhân hiệu thiết kế là thương hiệu của Hiệp hội kế toán viên công chứng tế. Để có thông tin về việc cho phép sử dụng tài liệu này cho mục đích khác hơn là sử dụng cho cá nhân, vui lòng email mary.walter@aicpa-cima.com. Tất cả các quyền khác đã đăng ký bản quyền. Thông tin cung cấp trong ấn bản này là tổng quát và không thể áp dụng trong một trường hợp cụ thể. Luôn cần tìm kiếm lời khuyên pháp lý trước khi tiến hành bất kỳ hành động pháp lý nào dựa trên thông tin được cung cấp. Mặc dù thông tin được cung cấp được tin là chính xác tại thời điểm phát hành, đây vẫn là một lĩnh vực đang được phát triển. Hiệp hội, AICPA, và CIMA không chịu bất kỳ trách nhiệm nào cho những hậu quả về việc sử dụng tài liệu này cho các mục đích khác hoặc các ngữ cảnh khác.

Thông tin và bất kỳ ý kiến nào được nêu trong tài liệu này không đại diện cho tuyên bố chính thức của hoặc đại diện cho AICPA, CIMA, hoặc Hiệp hội kế toán viên công chứng quốc tế. Tài liệu này được cung cấp với sự hiểu biết rằng nó không hình thành nên bất kỳ dịch vụ hoặc lời khuyên pháp lý, kế toán hoặc dịch vụ chuyên môn nào khác. Nếu cần lời khuyên pháp lý hoặc sự trợ giúp chuyên môn, nên tìm kiếm dịch vụ từ chuyên viên có năng lực. Thông tin trong tài liệu này được cung cấp để trợ giúp độc giả phát triển một hiểu biết tổng quát về các đề tài được thảo luận nhưng không phải là nỗ lực bao quát hết toàn bộ các chủ đề hoặc vấn đề. Bất kể mọi nỗ lực xác thực tính kịp thời và chính xác của thông tin vào ngày phát hành, chúng tôi không đưa ra sự bảo đảm nào về việc áp dụng thông tin trong bất kỳ tình huống hoặc sự việc cho trước nào.



ĐỘC LẬP - TRUNG THỰC - MINH BẠCH

HỘI KIỂM TOÁN VIÊN HÀNH NGHỀ VIỆT NAM

VIETNAM ASSOCIATION OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS

Hội Kiểm toán viên hành nghề Việt Nam (Vietnam Association of Certified Public Accountants - VACPA) thành lập ngày 15/4/2005, là tổ chức nghề nghiệp của công dân Việt Nam có chức năng kiểm toán viên độc lập và các doanh nghiệp kiểm toán ở Việt Nam tự nguyện thành lập, nhằm mục đích tập hợp, đoàn kết hội viên, hỗ trợ nhau hoạt động có hiệu quả, góp phần duy trì, phát triển và nâng cao trình độ kiểm toán viên hành nghề, chất lượng dịch vụ kế toán, kiểm toán, giữ gìn uy tín và phẩm chất đạo đức nghề nghiệp để trở thành Hội nghề nghiệp chuyên nghiệp được khu vực và quốc tế thừa nhận, nhằm góp phần công khai minh bạch thông tin kinh tế, tài chính của doanh nghiệp, bảo vệ lợi ích những người sử dụng thông tin tài chính của doanh nghiệp và tổ chức được kiểm toán theo quy định của pháp luật, góp phần vào việc phát triển kinh tế - xã hội của đất nước.

VACPA là tổ chức thành viên của Liên hiệp các Hội Khoa học và Kỹ thuật Việt Nam (VUSTA), thành viên của Liên đoàn Kế toán quốc tế (IFAC), Liên đoàn Kế toán Châu Á Thái Bình Dương (CAPA). VACPA có quan hệ hợp tác với nhiều cơ quan, tổ chức, các Trường Đại học, các Hội nghề nghiệp trong nước và quốc tế, hợp tác với VTCA, ACCA, CPA Australia, ICAEW, CIMA... VACPA được Chủ tịch nước trao tặng Huân chương Lao động Hạng 2, Huân chương Lao động Hạng 3, Cờ Thi đua của Chính phủ và nhận nhiều Bằng khen của Thủ tướng Chính phủ, Bộ Tài chính, ...

VACPA hoạt động theo mô hình tổ chức nghề nghiệp chuyên nghiệp quốc tế, được đánh giá đạt mức độ phát triển theo thông lệ tốt của quốc tế. Hội hoạt động theo nguyên tắc độc lập, trung thực, minh bạch, tự nguyện, tự quản, tự đảm bảo kinh phí hoạt động. VACPA hiện có 1.869 hội viên cá nhân và 129 hội viên tổ chức, phương châm hoạt động của Hội là:

**“NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ, UY TÍN CỦA HỘI VIÊN VÀ VACPA
VACPA HOẠT ĐỘNG VÌ LỢI ÍCH HỘI VIÊN”**

Với sự nỗ lực học tập kinh nghiệm trong nước và quốc tế cùng với Ban Lãnh đạo tâm huyết, có trình độ và kinh nghiệm chuyên môn cao, VACPA đã, đang và sẽ từng bước xây dựng và phát triển để trở thành một Hội nghề nghiệp chuyên nghiệp có uy tín tại Việt Nam, trong khu vực và quốc tế.

Những nguyên tắc Kế toán quản trị toàn cầu[©]

Kế toán quản trị hiệu quả: Cải thiện các quyết định
và xây dựng các tổ chức thành công



Nhà xuất bản tài chính, Hà Nội - 11 /2018

*Ấn phẩm được Hội Kiểm toán viên hành nghề Việt Nam (VACPA) biên dịch sang tiếng Việt
với sự hỗ trợ chuyên môn của trường Đại học Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh và Học viện Tài chính*

NHỮNG NGUYÊN TẮC KẾ TOÁN QUẢN TRỊ TOÀN CẦU

Chịu trách nhiệm xuất bản:

Giám đốc: PHANa(NXB ghi)

Chịu trách nhiệm nội dung:

Tổng biên tập: PHANa(NXB ghi)

Chỉ đạo thực hiện:

Chủ tịch: Phạm Sỹ Danh

Chịu trách nhiệm biên soạn:

Phó chủ tịch: TS. Hà Thị Ngọc Hà

Tổng thư ký: TS. Trần Khánh Lâm

Biên tập:

Trần Thị.....B (NXB ghi)

Trình bày:

Đình Sinh Huấn

In 1.000 cuốn khổ 20.5 x 29 cm, tại Công ty,

Địa chỉ.....

Số xác nhận ĐKXB: số...../CXBIPH/1-103/TC

Số QĐXB:/QĐ-NXBTC ngày tháng 11 năm 2018

Mã ISBN:

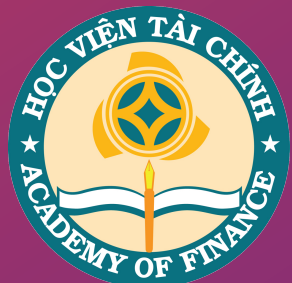
In xong và nộp lưu chiểu tháng 11 năm 2018



Hiệp hội Kế toán quản trị công chứng Anh (CIMA)
Level 10, 1 First Avenue
Bandar Utama, 47800
Petaling Jaya, Selangor, Malaysia
Tel: +603 3099 2674 / +60 (3) 3099 2678
Email: Em.SeAsia@aicpa-cima.com
Website: <https://www.cimaglobal.com>



Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh (UEH)
59C Nguyễn Đình Chiểu, quận 3,
TP. Hồ Chí Minh, Việt Nam
Tel: + 84.28.38295299
Fax: +84 283 825 0359
Email: info@ueh.edu.vn
Website: <http://www.ueh.edu.vn>



Học viện Tài chính (AOF)
Số 58 (số 1 cũ) Lê Văn Hiến, Đức Thắng,
Bắc Từ Liêm, Hà Nội, Việt Nam
Tel: Văn phòng Học viện +84 243 838 9326
Fax: +84 243 838 8906
Email: trungtamthongtin@hvtc.edu.vn
Website: <https://www.hvtc.edu.vn>



Hội Kiểm toán viên hành nghề Việt Nam (VACPA)
Tầng 2 & 3, Nhà Dự án,
Số 4, Ngõ Hàng Chuối 1, Hà Nội, Việt Nam
Tel: +84 243 972 4334 Fax: +84 243 9724 354
Email: hanoi@vacpa.org.vn
Website: www.vacpa.org.vn

Văn phòng đại diện VACPA Tp. Hồ Chí Minh
Phòng 23 & 24, Lầu 1,
Số 138, Nguyễn Thị Minh Khai,
Quận 3, Tp. Hồ Chí Minh, Việt Nam
Tel: +84 283 930 6435 Fax: +84 283 930 6442
Email: hcmc@vacpa.org.vn