

Quản trị chi phí chiến lược (SCM) Công cụ nâng cao năng lực cạnh tranh trong các doanh nghiệp Việt Nam

Strategic cost management (SCM)

A tool for enhancing competitiveness in Vietnamese enterprises



Nguyễn Thị Đức Loan*

Nhận: 06/3/2017

Biên tập: 4/6/2017

Duyệt đăng: 29/6/2017

Quản lý chi phí (CP) đặc biệt hữu ích trong hoạt động sản xuất kinh doanh (SXKD) vì nó cho phép sử dụng vốn có hiệu quả. Ngoài ra, việc quản lý CP tốt sẽ giúp cho nhà quản lý doanh nghiệp (DN) thiết lập được mục đích chung là, giảm thiểu CP và tối đa hóa lợi nhuận. CP quản lý là một hoạt động có chức năng như một chiến lược để cắt giảm tất cả các CP không cần thiết, để đạt được một mức độ cao hơn của lợi nhuận trong hoạt động SXKD. Bài báo này nghiên cứu, làm cách nào để giảm thiểu việc chi thừa. Quản lý CP chiến lược tốt là để nâng cao hiệu quả, cũng như tối đa hóa lợi nhuận và nâng cao vị thế cạnh tranh trên thị trường, trong các DN Việt Nam. Quản lý CP có hiệu quả là giảm việc sử dụng các loại nguyên vật liệu, giảm CP tài sản cố định và CP hành chính, bao gồm cả việc lập kế hoạch, kiểm soát chi tiêu, kiểm soát CP, xác định chỉ số lợi nhuận trên từng sản phẩm, nghiên cứu thị trường tốt là điều cần thiết để cạnh tranh về giá, ...

Từ khóa: quản trị CP; quản trị chiến lược; nâng cao năng lực cạnh tranh; DN.

Abstract:

Cost management is especially useful in the production and trading activities because it enables efficient use of capital. In addition, good cost management will enable enterprise managers to establish common goal is to minimize costs and maximize profits. Cost management is an activity that functions as a strategy to cut all unnecessary costs to achieve a higher level of profitability in production and business activities. This paper studies how to minimize the extra limbs. Manage costs better strategy is to improve efficiency and maximize profits and improve its competitive position in the market in manufacturing enterprises in Vietnam. Management of expenses efficient reduces the use of raw materials, reduce the cost of fixed assets and administrative costs, including the planning, control spending, control costs, determine the profitability index for each product, market research is essential to better compete on price, ...

Keywords: management costs; strategic management; improve competitiveness; enterprises.

Môi trường kinh doanh của các DN ngày càng thay đổi, dẫn đến cạnh tranh ngày càng quyết liệt. Vì thế, các DN cần phải kiểm soát CP và quản trị CP trong DN mình. Phân tích các thông tin quản trị CP, sẽ giúp DN xác định được những điểm mạnh, điểm yếu của mình, từ đó xây dựng các quyết định SXKD hiệu quả. Nhà quản trị CP không chỉ cần kiến thức về kế toán mà còn có những hiểu biết về tài chính, kỹ thuật và công nghệ sản xuất, môi

trường kinh doanh, môi trường xã hội, thậm chí còn cần phải hiểu được tâm lý khách hàng. Các DN có thể sử dụng các công cụ quản trị tiên tiến trong phân tích CP như: Kỹ thuật bắt chước (benchmarking), quản trị chất lượng (TQM - Total Quality management); Quản trị CP theo hoạt động (ABC - Activity-Based Costing); Kỹ thuật cải thiện liên tục (Kaizen); Thuyết ràng buộc (Theory of constraints); CP mục tiêu (Target cost). Đặc biệt là, kỹ thuật

quản trị CP chiến lược là công cụ nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh, trong môi trường cạnh tranh hiện nay.

Một DN muốn phát triển bền vững thì cần phải được trang bị tư duy hệ thống tầm nhìn và sứ mệnh, quan tâm đến quản trị chiến lược dựa trên thông tin kế toán quản trị (KTQT) và hệ thống kiểm soát. Quản trị chiến lược là công việc mà DN đó phải xây dựng được mô hình kiểm soát, dựa trên các yếu tố cốt lõi từ nguồn lực đến văn hoá DN. Phát

* Đại học Bà Rịa - Vũng Tàu (BVU)

triển nguồn lực trọng tâm vào khai thác nhân sự chất lượng cao, chuyển “lượng” thành “chất”, cần có tinh thần học hỏi, khát khao vươn lên. Tiếp đến là, xây dựng văn hóa DN các yếu tố phi tài chính không cân đo đong đếm được, nhưng văn hóa ảnh hưởng bao trùm lên tất cả hoạt động của công ty. Thông qua các hoạt động, thái độ hành xử của các thành viên trong công ty, sẽ xác định được mục tiêu cá nhân gắn kết với mục tiêu của DN. Nếu không xác định được mục tiêu của cá nhân có đi cùng một hướng với mục tiêu của tổ chức hay không thì rất khó kiểm soát. Vì vậy, nhiệm vụ của người quản trị là làm thế nào để mục tiêu của cá nhân gắn liền với mục tiêu của tổ chức, phải xây dựng được hệ thống KTQT đánh giá hiệu quả hoạt động, đo lường hoạt động của từng cá nhân. Qua đây, nhà quản trị mới thấy được vai trò và tầm quan trọng của hệ thống KTQT, ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động của DN. KTQT là người nắm đầu mối thông tin, xây dựng ngân sách, kiểm soát ngân sách, kiểm soát thông tin, đánh giá đo lường hiệu quả hoạt động, quản trị CP vốn. Nhưng thực trạng hiện nay, các DN chưa đề cao hệ thống KTQT, mới chỉ quan tâm đến kế toán tài chính, kế toán thuế. Trong khi đó, thông tin KTQT ảnh hưởng trực tiếp đến quyết định chiến lược của tổ chức, quản trị toàn bộ CP hoạt động, CP cơ hội, kỳ vọng lợi nhuận của nhà đầu tư, quản trị rủi ro. Còn kế toán tài chính chỉ phản ánh thông tin trong quá khứ những sự kiện đã xảy ra, kế toán thuế chỉ quan tâm đến CP thuế, thủ tục hành chính phục vụ cơ quan thuế không tạo ra giá trị cho DN, đồng nghĩa không tạo ra giá trị cho kế toán. Tác giả nghiên cứu thực tế yêu cầu KTQT CP tại các DN khai thác, chế biến và kinh doanh đá xây dựng ở Việt Nam. Tác giả tiến hành khảo sát, đánh giá công tác KTQT CP tại DN ở Việt Nam để nghiên cứu nội dung, cách thức vận dụng kỹ thuật quản trị CP chiến lược vào trong công tác KTQT CP tại các DN. Giúp cho các nhà

quản trị có cái nhìn sâu sắc, tổng quát về việc sử dụng CP sản xuất như thế nào tại các phân xưởng sản xuất, để có thể đưa ra những quyết định quản trị chính xác, xây dựng ngân sách, kiểm soát ngân sách, kiểm soát thông tin, đánh giá đo lường hiệu quả hoạt động, quản trị CP vốn,...

Từ khi Việt Nam chuyển sang nền kinh tế thị trường, các công cụ quản trị hiện đại từ các nước đã được các DN Việt Nam nghiên cứu và vận dụng, trong đó có công cụ KTQT chiến lược. Tác giả Đoàn Ngọc Phi Anh, đã có bài báo nghiên cứu về nội dung nghiên cứu nhân tố ảnh hưởng đến việc vận dụng KTQT chiến lược trong các DN Việt Nam, đã cho thấy các nhân tố cạnh tranh và phân cấp quản lý có tác động mạnh đến việc vận dụng công cụ quản trị CP chiến lược. Cụ thể, tác giả nhận định khi yếu tố cạnh tranh càng cao, các DN có xu hướng sử dụng càng nhiều các công cụ quản trị CP chiến lược và khi phân cấp quản lý càng lớn, càng thúc đẩy các DN sử dụng nhiều công cụ quản trị CP chiến lược. Tác giả còn chỉ ra rằng, khi DN sử dụng càng nhiều các công cụ quản trị CP chiến lược thì thành quả của DN (kể cả góc độ tài chính và phi tài chính) đạt được càng lớn. Vì thế, nhà quản trị DN cần đẩy mạnh việc phân cấp quản lý, tạo điều kiện cho các công cụ quản trị CP chiến lược được sử dụng rộng rãi. Đồng thời, càng khuyến khích đơn vị mình sử dụng nhiều công cụ quản trị CP chiến lược, sẽ góp phần nâng cao thành quả hoạt động của DN. Ở góc độ vĩ mô, cần có những chính sách phù hợp chỉ ra những ưu điểm của việc vận dụng quản trị CP chiến lược, góp phần tăng năng lực cạnh tranh cho các DN Việt Nam, cũng như thúc đẩy KTQT, quản trị CP nói chung và quản trị CP chiến lược nói riêng, ở Việt Nam. Để thực hiện điều này, cần chú ý đến vai trò của Hiệp hội nghề nghiệp, cũng như các trường Đại học, các Trung tâm Đào tạo trong việc giới thiệu, phổ biến, hướng dẫn vận dụng các công cụ quản trị CP

chiến lược đến các DN, thông qua các khóa học chính khóa hay bồi dưỡng kiến thức về quản trị CP chiến lược. Bên cạnh những thành công, thì tác giả cũng chỉ ra những nhược điểm chưa nghiên cứu ở những khía cạnh công nghệ, yếu tố sở hữu trong DN, văn hóa DN. Từ đây, tác giả thấy rằng, kỹ thuật quản trị CP chiến lược là nội dung yêu cầu cấp thiết cần được vận dụng trong môi trường kinh doanh hiện tại và đòi hỏi một sự thích nghi lâu dài của các công cụ và kỹ thuật, để nâng cao vị trí chiến lược của tổ chức. Để biết thông tin KTQT cung cấp có ích cho các nhà quản lý trong mục tiêu chiến lược của tổ chức, quản lý hệ thống kế toán phải được thiết kế và sử dụng để theo dõi các chiến lược. Kỹ thuật này, tiến hành theo dõi sự cạnh tranh của các tổ chức, bằng cách tiến hành một phân tích liên quan đến môi trường kinh tế, các CP liên quan đến khách hàng, đối thủ cạnh tranh,...

Nội dung quản lý CP chiến lược là quản lý CP, quá trình quản lý CP hiệu quả trong hoạt động SXKD. Nó bao gồm việc lập kế hoạch và kiểm soát chi tiêu quá mức trong kinh doanh, nhằm giảm thiểu CP không cần thiết và tối đa hóa lợi nhuận. Nói cách khác, kiểm soát CP hay quản lý CP liên quan đến việc xác định những gì làm nên chi tiêu. Nó liên quan đến việc thiết lập các tiêu chuẩn trong chi tiêu và tìm ra những gì dư thừa. Kiểm soát và quản lý CP là hoạt động quản lý CP tĩnh và CP động. Giám CP tĩnh là kiểm soát và quản lý CP tiến về CP tiêu chuẩn. Giám CP động và việc áp dụng cho việc thiết lập các tiêu chuẩn về CP cho mỗi hoạt động, ở từng giai đoạn trong hoạt động SXKD. Bước đầu tiên trong chương trình cắt giảm CP động là thiết lập lợi nhuận mục tiêu. Đây là tỷ lệ tăng trưởng cho các tổ chức kinh doanh, xác lập chỉ số lợi nhuận cho các sản phẩm chính xác và chỉ số lợi nhuận cho mỗi sản phẩm. Bên cạnh đó, việc nghiên cứu thị trường tốt là điều cần thiết để cạnh tranh về

giá, giá cả cạnh tranh sẽ giúp cho các tổ chức cạnh tranh và thúc đẩy các mục tiêu tổ chức, nhưng đồng thời giảm CP động thể hiện qua các bước như: Tham khảo kế hoạch kinh doanh và căn cứ vào kế hoạch đó để tìm ra cách giảm CP động. Trong trường hợp, các tổ chức kinh doanh đang gặp khó khăn, tìm hiểu và xác định các vấn đề gây khó khăn và tìm ra biện pháp xử lý, giúp DN khắc phục hậu quả và giúp DN hoạt động hiệu quả. Đối với các dự án đặc biệt, việc giảm CP động có thể giúp ích cho việc quy hoạch các dự án đặc biệt. Khái niệm quản lý CP chiến lược được sử dụng rộng rãi trong các tổ chức hiện đại ngày nay, mô tả các phương pháp và các hoạt động được sử dụng bởi các nhà quản lý trong việc hoạch định và quyết định các chiến lược ngắn hạn và dài hạn cho phép làm tăng giá trị của sản phẩm, dịch vụ và cắt giảm CP. Việc lập kế hoạch và kiểm soát CP nói chung không thể tách rời khỏi thu nhập và vốn. Chiến lược thành công và được lựa chọn chủ yếu phụ thuộc vào hiệu quả của việc thực hiện. KTQT có thể và phải góp phần vào chiến lược, từ đây thành lập các nguồn lực và năng lực cần thiết để thực hiện các chiến lược được lựa chọn. Quản trị CP chiến lược là một công cụ chính để tăng lợi thế cạnh tranh. Lợi thế cạnh tranh có thể đạt được trong các DN được thực hiện bởi nhiều cách, trong đó việc xác định và phân biệt các chiến lược rất quan trọng. Quản trị CP chiến lược cần nhắm đến các mục tiêu như: Giảm CP, phân loại sản phẩm theo định hướng, tập trung vào việc tìm kiếm thị trường thích hợp và tập trung vào chất lượng sản phẩm. Quản trị CP chiến lược gồm có 3 thành phần chính: (1) Phân tích chuỗi giá trị và chuỗi cung ứng; (2) Phân tích các vị trí chiến lược; (3) Phân tích nguồn CP. Tác giả tiến hành xét phân tích chuỗi giá trị và chuỗi cung ứng, là chi tiết các giai đoạn khác nhau của sản phẩm tương ứng với một lĩnh vực hoạt động từ nguyên vật liệu đến dịch vụ sau bán hàng. Trình tự các bước

này, là xác định được các chức năng kinh tế của một tổ chức như nghiên cứu và phát triển, sinh học, sản xuất, tiếp thị, phân phối và dịch vụ. KTQT phải cung cấp cho nhà quản lý các thông tin cần thiết, khi đưa ra quyết định trong sáu chức năng kinh tế trên. Ngoài ra, KTQT giúp cho các nhà quản lý để phối hợp các chức năng kinh tế của chuỗi giá trị lại với nhau. Mỗi chức năng kinh tế cho chúng ta biết sản phẩm, dịch vụ của tổ chức tiện ích như thế nào và nó sẽ cung cấp và giữ chân khách hàng trong thời gian bao lâu. Tuy nhiên, nhà quản lý phải trải qua từng chức năng kinh tế từ khi lập kế hoạch đến khi quản lý hoạt động. Tổ chức sẽ được hưởng lợi từ CP, chất lượng, tốc độ phát triển sản phẩm mới nếu hai hay nhiều chức năng kinh tế trong công tác chuỗi giá trị có cùng độ tương thích với nhau. Ví dụ: các nhà quản lý đóng góp vào trong sản xuất, tiếp thị, phân phối và dịch vụ khách hàng trong việc đưa ra các quyết định trong thiết kế, nhằm dẫn đến việc sản xuất trong mô hình giảm CP của tất cả các chức năng của chuỗi giá trị. Một vấn đề khác liên quan đến thực tế là, có một số tổ chức ký hợp đồng cung cấp dịch vụ từ bên ngoài để thực hiện một hoặc nhiều hơn trong sáu chức năng kinh tế trên. Tuy nhiên, mục tiêu cuối cùng của việc phối hợp tất cả các chức năng kinh tế của tổ chức hoặc công ty vẫn phải có giá trị. Việc phân tích chuỗi giá trị là để nâng cao tính hữu dụng của một sản phẩm hoặc dịch vụ và biết được giá trị của nó mang lại cho khách hàng, biết lại giá trị của nó mang lại cho hoạt động tiêu dùng. Từ đây, nhà quản lý phải tìm cách giải quyết đảm bảo với số tiền thấp hơn, năng suất hoạt động cao hơn thông qua việc phối hợp tốt các yếu tố của chuỗi giá trị, điều này làm tối đa hóa giá trị gia tăng. Bên cạnh đó, chuỗi cung ứng thì đề cập đến dòng chảy của hàng hóa, dịch vụ thông tin từ các nguồn gốc của nguyên vật liệu và trở thành dịch vụ phân phối sản phẩm cho khách hàng, mặc dù hoạt động này được tiến hành

trong cùng một tổ chức hoặc tổ chức khác nhau. Quản trị CP chiến lược về hội nhập là điều phối các hoạt động diễn ra trong tất cả các tổ chức, công ty trong chuỗi cung ứng và trong tất cả các chức năng kinh tế trong chuỗi giá trị của từng cơ sở tổ chức, công ty. Ví dụ, để giảm CP lưu trữ và vận chuyển nguyên vật liệu thô. Một số công ty yêu cầu các nhà cung cấp một lượng nhỏ nguyên vật liệu thường trực tiếp cho cơ sở sản xuất. Các công việc cần làm ở bước này như: (a) Các phương pháp nâng cao hiệu quả sản xuất là để đảm bảo hiệu quả sản xuất trong hoạt động kinh doanh nói chung cần phải thực hiện các công việc như: Phân tích từng hoạt động có liên quan trong việc lựa chọn phần công việc, xác định các yếu tố không cần thiết, lựa chọn các phương pháp kiểm tra các hoạt động không cần thiết, tiêu chuẩn hóa các thiết bị và phương pháp làm việc. Việc tiêu chuẩn hóa các thiết bị và phương pháp làm việc được thực hiện bởi các bước sau: Xác định chiến lược được thực hiện cho những người lao động nói chung, phân tích các hoạt động nghiên cứu và thực hiện, tính thời gian tiêu chuẩn, điều chỉnh thời gian tiêu chuẩn và tính toán thời gian cho phép, chuẩn bị tài liệu để sử dụng phân tích; (b) Kỹ thuật quản lý giảm thiểu CP là điều cần thiết, để xác định những lĩnh vực mà có thể làm giảm CP trong ngắn hạn và có thể được sử dụng để vận hành chiến lược bình thường của kế toán DN và không bị áp đặt bởi các công việc quá mức. Có 3 xác định CP: Các mức CP được chấp nhận tại thời điểm xác định là CP thấp nhất cho mỗi đơn vị; Các mức CP chấp nhận được tại thời điểm xác định tương ứng với mức độ CP của công ty với mức CP thấp nhất trong ngành công nghiệp; Các mức CP chấp nhận được tại thời điểm xác định là tỷ lệ phần trăm giá bán hàng hiệu quả trên thị trường, để cho phép lợi nhuận sau thuế trên một tỷ lệ chấp nhận được hợp lý với vốn đầu tư của DN; (c) Các bước giảm thiểu CP chiến lược: có

6 bước để đưa ra các chiến dịch làm giảm thiểu CP trong chuyển động là cần có sự thỏa hiệp giữa nhà quản lý, các trưởng phòng ban, cá nhân và tổ chức trong việc giảm thiểu CP và chiến dịch giảm thiểu CP; Các nhà quản lý phải truyền tải thông tin đến các phòng ban cần phải đạt được mục tiêu giảm CP cụ thể trong từng kỳ kế toán; Công bố lịch họp hàng kỳ đầu tháng và các báo cáo của các phòng ban trong chương trình cắt giảm CP; Nhà quản lý cấp cao sẽ hướng dẫn các bộ phận truy xuất các thông tin về CP để thực hiện mục tiêu cắt giảm CP trong việc lập kế hoạch CP và giảm CP của từng cá nhân tương ứng; Nhà quản lý và trưởng các phòng ban ký thỏa ước về các mục tiêu giảm CP cho các kỳ kế toán tiếp theo; Công cụ quản lý hàng đầu của các bộ phận là chuẩn bị giảm CP hệ thống, xác minh và báo cáo hàng tháng. (2) Phân tích các vị trí chiến lược là tìm câu trả lời cho các nội dung sau: Quản trị CP đóng vai trò như thế nào trong tổ chức? Trong quản trị CP chiến lược, vai trò của việc phân tích CP bằng các phương pháp khác nhau được các DN lựa chọn trong cuộc chiến cạnh tranh, cụ thể là một mặt, công ty có thể cạnh tranh với CP thấp. Những chiến lược của công ty sẽ được xây dựng trên tiêu chí giảm thiểu CP để làm tăng lợi thế cạnh tranh của công ty mình, có nghĩa là công ty sẽ thu hút khách bằng giá bán thấp. Mặt khác, một công ty có thể cạnh tranh bằng cách cung cấp sản phẩm cao cấp (khác biệt). Kết quả là, các công ty tìm kiếm chiến lược khác biệt sẽ phấn đấu để đạt được hiệu suất tối ưu về CP. (3) Phân tích nguồn CP, các tác giả đã thiết lập một danh sách đầy đủ các nguồn CP, trong đó một nhóm các nguồn CP được chia thành hai loại: Nguồn cấu trúc CP, và nguồn tạo ra CP. Tác giả xét về nguồn cấu trúc CP tùy thuộc vào từng công ty và phụ thuộc vào quy mô hoạt động, phạm vi hoạt động, kinh nghiệm, công nghệ và sự phức tạp trong sản xuất. Bên cạnh đó, tác giả xét nguồn tạo ra

CP là việc đề cập đến khả năng thực hiện tốt các hoạt động, bao gồm: Lực lượng lao động tham gia trong việc cải tiến liên tục, quản lý chất lượng là đề cập đến chất lượng và quy trình sản xuất, công suất sử dụng (tùy theo quy mô hoạt động sản xuất để xây dựng năng lực sản xuất), tổ chức không gian của hiệu suất nhà máy, cấu hình (hiệu quả của việc thiết kế), khai thác mối liên kết với các nhà cung cấp và khách hàng trong chuỗi giá trị của công ty. Vì vậy, việc phát triển và quản lý kỹ thuật CP chiến lược là công cụ của lợi thế cạnh tranh, nó cần thiết để tương quan các khía cạnh của thông tin đối ngoại cần như cạnh tranh (thông tin đối thủ cạnh tranh đóng vai trò quan trọng trong việc đạt được lợi thế cạnh tranh), kinh doanh (chuỗi giá trị là khai thác thông tin hữu ích bên ngoài liên lạc với nhà cung cấp và khách hàng), thị trường (xét nghĩa vụ phải cung cấp dịch vụ định hướng để đáp ứng nhu cầu của khách hàng). Từ đó, các nhà quản trị thường sử dụng các công cụ sau, để có thể đạt được mục tiêu chiến lược của DN: (A)

Benchmarking (kỹ thuật bắt chước); (B) Quản trị chất lượng (TQM); (C) Quản trị theo hoạt động (ABC); (D) Quản trị chiến lược nguồn nhân lực. (E) Phương pháp KPI.

(A) Benchmarking (kỹ thuật bắt chước)

Để áp dụng kỹ thuật này, DN phải xác định các nhân tố thành công của mình, nghiên cứu thực tế thực hiện tốt nhất của một DN khác (hay có thể là một đơn vị khác ngay trong DN) về chúng, sau đó thực hiện việc cải thiện trong quy trình SXKD của mình. Công cụ này giúp DN nhận diện cơ hội, các điều kiện để cải thiện hoạt động mà không làm tăng CP (hình 1).

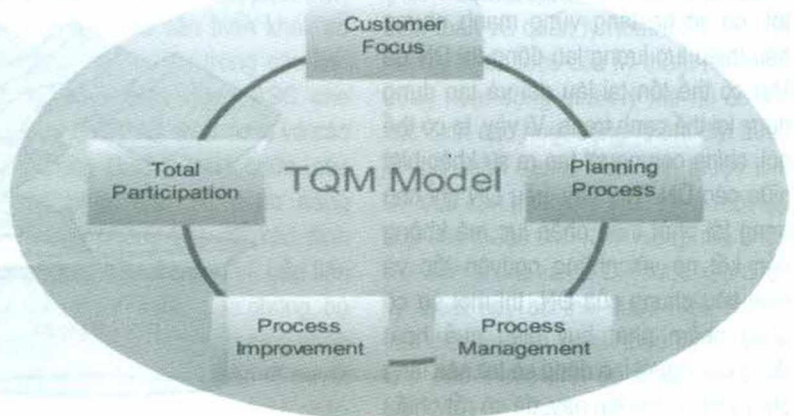
(B) Quản trị chất lượng (TQM = Total Quality Management)

Đây là một hệ thống hoạt động với mục tiêu là đảm bảo chất lượng sản phẩm/dịch vụ luôn đáp ứng sự mong đợi của khách hàng. Hệ thống này nghiên cứu việc tăng thêm các tính năng cho sản phẩm, gia tăng độ tin cậy, độ bền vững của sản phẩm, phát triển dịch vụ khách hàng tốt nhất. Quản trị CP làm

Hình 1: Kỹ thuật bắt chước



Hình 2: Mô hình quản trị chất lượng



nhệm vụ phân tích tất cả thông tin về CP của các phương án hoạt động, đánh giá tác động của chúng trong việc đảm bảo chất lượng sản phẩm, thu nhập và xem xét mọi ý kiến phản đối của khách hàng. Mục đích của việc quản trị chất lượng là xây dựng lòng trung thành của khách hàng, đối với sản phẩm/dịch vụ của DN và giúp DN cải thiện chất lượng sản phẩm, cạnh tranh ngày càng hiệu quả hơn (Hình 2, trang 43).

(C) Quản trị theo hoạt động (Activity-Based Costing)

Quản trị CP theo hoạt động được sử dụng để cải thiện tính chính xác của các phân tích CP. Nó giúp cho việc tính toán CP của từng sản phẩm được chính xác. Việc phân tích chi tiết các hoạt động sẽ cho thấy, các hoạt động đó được thực hiện trong từng công việc riêng biệt ở DN như thế nào. Ngày nay, nhiều DN xem đây là công cụ chiến lược cho sự thành công của mình. Ngoài các công cụ trên, các DN còn sử dụng một số công cụ khác nữa, ví dụ như cải thiện liên tục (Kaizen), thuyết ràng buộc (Theory of constraints), CP mục tiêu (Target cost)... (Hình 3)

(D) Xây dựng mô hình quản lý chiến lược nguồn nhân lực:

Xây dựng mô hình quản lý chiến lược nguồn nhân lực đòi hỏi DN phải xây dựng các mục tiêu, chiến lược và chính sách nhân lực phù hợp với chiến lược kinh doanh của mình. Nhân lực luôn được xem là một yếu tố tạo nên sự thành công của DN. Một DN có thể có công nghệ hiện đại, chất lượng dịch vụ tốt, cơ sở hạ tầng vững mạnh nhưng nếu thiếu lực lượng lao động thì DN đó khó có thể tồn tại lâu dài và tạo dựng được lợi thế cạnh tranh. Vì vậy, ta có thể nói, chính con người tạo ra sự khác biệt giữa các DN. Tuy vậy, nếu DN chỉ chú trọng tới phát triển nhân lực mà không gắn kết nó với những nguyên tắc và mục tiêu chung của DN, thì mọi sự cố gắng nhằm phát huy hiệu quả hoạt động của người lao động sẽ trở nên lãng phí vô ích. Cho đến nay, đã có rất nhiều

định nghĩa về quản lý chiến lược nguồn nhân lực (SHRM) và những định nghĩa này, thể hiện nhiều cách hiểu về SHRM. Họ cho rằng, SHRM là "một hệ thống nguồn nhân lực nhằm đáp ứng nhu cầu của chiến lược kinh doanh". Các tác giả lại xem đó là "các đặc tính của các hành động liên quan tới nhân sự nhằm tạo điều kiện cho DN đạt được các mục tiêu kinh doanh". Họ cho rằng, SHRM là sự tích hợp các chính sách và hành động HRM với chiến lược kinh doanh. Sự tích hợp này được thể hiện ở ba khía cạnh: (a) Gắn kết các chính sách nhân sự và chiến lược với nhau; (b) Xây dựng các chính sách bổ sung cho nhau đồng thời khuyến khích sự tận tâm, linh hoạt và chất lượng công việc của người lao động; (c) Quốc tế hoá vai trò của các phụ trách khu vực. Hiện nay, trong lĩnh vực nghiên cứu quản trị chiến lược về nhân sự có nhiều mô hình đã được xây dựng, nhằm thể hiện sự tích hợp đó và những mô hình này được phân thành ba nhóm chính: (a) Nhóm mô hình tổng hợp (thể hiện các mối quan hệ giữa các yếu tố bên trong và các yếu tố bên ngoài); (b) Mô hình tổ chức (thể hiện các mối quan hệ giữa các yếu tố bên trong DN); (c) Mô hình cụ thể hoá (chỉ ra những chính sách nhân sự cụ thể phù hợp với điều kiện bên trong và bên ngoài cụ thể của DN). Nói tóm lại, SHRM đòi hỏi DN phải xây dựng các mục tiêu, chiến lược

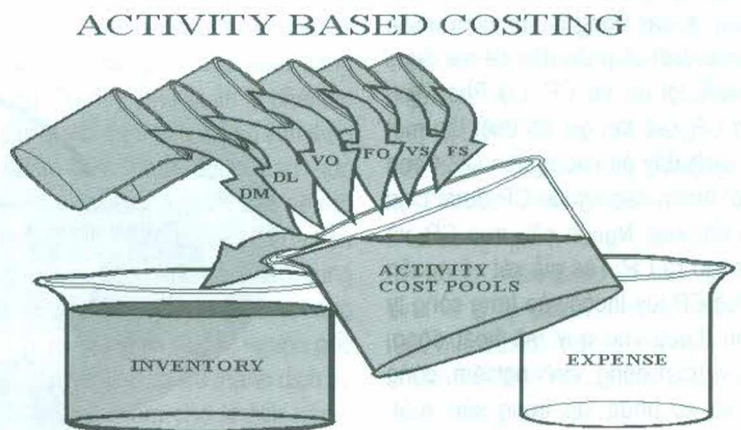
và chính sách nhân lực phù hợp với chiến lược kinh doanh của mình. Những yếu tố này, tạo điều kiện phát triển những kỹ năng cần thiết nhằm đáp ứng đòi hỏi, yêu cầu mà mục tiêu chung của DN đã đề ra. Ngoài ra, chúng cũng tạo lập một khuôn khổ trong đó nhu cầu của con người trong một DN được bảo đảm. Điều quan trọng nhất là, DN xác định được vai trò của HRM trong chiến lược phát triển của mình. Từ đó, vận dụng một mô hình SHRM phù hợp nhất, nhằm đạt được thành công và vị trí xứng đáng trên thương trường.

(E) Phương pháp ứng dụng KPI:

Phương pháp ứng dụng KPI thực hiện mục tiêu chiến lược của DN.

(a) *Xác định bản đồ chiến lược của tổ chức (organizational strategic map):* Bản đồ chiến lược là một bản đồ/sơ đồ được sử dụng để vẽ ra các mục tiêu chiến lược cơ bản nhưng cũng là quan trọng nhất của tổ chức trên cơ sở liên kết các thể điểm cân bằng. Từ đó, giúp DN truyền tải thông tin một cách nhanh chóng, ngắn gọn và hiệu quả nhất mục tiêu chiến lược của mình, đến toàn thể cán bộ nhân viên trong tổ chức. Bản đồ chiến lược thường được thể hiện như sau: Mỗi mục tiêu được thể hiện trong một hình vẽ, có thể là hình vuông, hình chữ nhật hoặc hình oval; Có dưới 20 mục tiêu trong một bản đồ chiến lược; Các mục tiêu được thể hiện theo bốn

Hình 3: Quản trị theo hoạt động (ABC)



khía cạnh của thể điểm cân bằng gồm: Mục tiêu tài chính (Financial perspective); Mục tiêu khách hàng (Customer Perspective); Mục tiêu quy trình nội bộ (Internal Process Perspective); Mục tiêu phát triển con người (Learning and Development Perspective). Đến nay, cùng với sự phát triển của xã hội, nhu cầu xã hội và các chiến lược kinh doanh, chiến lược thu hút nhân tài của các tổ chức, David Parmenter đã phát triển bốn thể điểm của Kaplan and Norton thành sáu thể điểm, trong đó bổ sung thêm hai thể điểm là: Mục tiêu trách nhiệm với cộng đồng và môi trường (Community/Environment Perspective) (Tuy nhiên, nếu nhà quản lý vẫn muốn dùng đúng 4 thể điểm trong mô hình của Kaplan and Norton thì trong thể điểm khách hàng, hãy lưu tâm và phát triển thêm khía cạnh cộng đồng/môi trường trong chiến lược PR của mình); Mục tiêu hài lòng của nhân viên (Employee satisfaction Perspective) (Cũng như mục tiêu trên, nếu bạn vẫn muốn dùng 4 thể điểm trong mô hình của Kaplan and Norton thì trong thể điểm phát triển con người, bạn hãy lưu tâm và phát triển thêm các chiến lược để tạo sự hài lòng của nhân viên trong chiến lược về con người của mình).

(b) *Xây dựng BSC của tổ chức*: Việc xây dựng BSC của tổ chức, sẽ đòi hỏi các nhà quản trị phải phân tích cẩn thận và kỹ lưỡng hơn nữa về tổ chức, để có thể xác định được các mục tiêu cụ thể rõ ràng cho tổ chức khi triển khai trong một năm tài chính: Tài chính: Gồm doanh thu cần đạt được là bao nhiêu, phát triển chủ yếu qua sản phẩm/dịch vụ hoặc kênh phân phối nào, lợi nhuận hoặc tỷ suất lợi nhuận cần đạt được là bao nhiêu, để đạt được lợi nhuận như vậy thì CP phải giữ ở mức bao nhiêu? Nhà quản trị: Cũng có thể chia CP chi tiết hơn thành CP quản lý, CP con người, CP hành chính, CP kinh doanh để quản lý nguồn tiền, dòng tiền như thế nào? Khách hàng: Sự hài lòng của khách

hàng đã ổn chưa? Có cần gia tăng không? Chính sách phát triển khách hàng và chăm sóc khách hàng như thế nào? Dịch vụ trước và sau bán hàng có cần thay đổi gì không? Muốn duy trì khách hàng trung thành ở mức bao nhiêu? Phát triển khách hàng mới như thế nào? Tăng nhận diện thương hiệu và đánh giá của cộng đồng về công ty như thế nào? Quy trình nội bộ: Để đạt được các mục tiêu tài chính và khách hàng như vậy, công ty cần triển khai những chương trình gì mới, cải tiến những chương trình nào, quy định, chính sách đã ổn chưa, có cần thay đổi, cải tiến và ban hành mới thêm cái gì không? Hệ thống công nghệ có cần cải thiện gì không? Nhà quản trị có thể sẽ nghĩ đến những cái tên như TQM, Kaizen, BSC/KPI. Về mục tiêu chất lượng, nhà quản trị có thể nghĩ đến việc giảm sai sót trong tổ chức trong sản xuất sản phẩm, không có sai sót về số liệu báo cáo, báo giá, thanh toán lương và các khoản khác đầy đủ, chính xác, đúng hạn, phân phối sản phẩm đúng nơi, đúng lúc, đúng cam kết, thông tin dữ liệu được bộ phận công nghệ thông tin thường xuyên, phân nân của khách hàng được giải quyết trong vòng tối đa bao lâu thời gian? Con người: Công ty cần chuẩn bị như thế nào về con người, có đầu tư cho đào tạo không, nếu có ở mức bao nhiêu? Có cần tuyển dụng hay chuyển đổi điều động không? Để hỗ trợ các chương trình kinh doanh mới, cần tập trung những trình độ, kỹ năng nào, các dự án, chương trình phát triển nguồn nhân lực nào cần triển khai, có cần đào tạo chuyên gia trong các lĩnh vực không?... (c) *Xây dựng BSC cho đơn vị và cá nhân*: Từ chiến lược và các mục tiêu trong BSC của tổ chức, các phòng, bộ phận căn cứ chức năng nhiệm vụ của phòng ban để xác định các mục tiêu chính của đơn vị, gắn liền với mục tiêu của tổ chức. Các phòng, bộ phận một lần nữa sử dụng phương pháp bản đồ và phân tích các nhân tố quyết định sự thành công của phòng, bộ phận

với các chức năng nhiệm vụ chính của phòng, bộ phận để xác định các mục tiêu chính cần đạt được. Trên cơ sở đó, các phòng xác định được các thước đo KPI, để làm cơ sở vừa chủ động trong quản lý công việc góp phần đạt mục tiêu chung của tổ chức, vừa là cơ sở đánh giá thành tích của phòng, bộ phận và là cơ sở giao tiếp các mục tiêu và thước đo xuống cho các cá nhân trong phòng, bộ phận. Tác giả giới thiệu hai mẫu bản KPI, một mẫu theo cách cho điểm và 1 cách theo cách đánh giá từ 1 đến 5, để các nhà quản trị nghiên cứu và có thể sử dụng tại đơn vị mình. Mẫu này các nhà quản trị có thể áp dụng cho cả cấp quản lý và cấp nhân viên. Nếu là cấp quản lý thì phần con người sẽ có nhiều tiêu chí hơn cấp nhân viên, do người quản lý sẽ phải thực hiện chức năng quản lý và phát triển con người (nên để tỷ trọng 20% – 30%). Đối với cấp nhân viên thì phần con người này có thể sẽ tập trung nhiều vào phát triển năng lực bản thân cán bộ: Mẫu 1: theo cách cho điểm; Mẫu 2: Theo cách định nghĩa mức độ hoàn thành từ 1 đến 5, tương đương với không hoàn thành đến xuất sắc.

Tóm lại, việc vận dụng kỹ thuật quản trị CP chiến lược là công cụ hữu ích trong lợi thế cạnh tranh, cung cấp những thông tin như, đối thủ cạnh tranh, chuỗi giá trị, khai thác thông tin hữu ích bên ngoài liên lạc với nhà cung cấp và khách hàng. Bên cạnh đó, còn có một số kỹ thuật trong quản trị CP chiến lược cũng hỗ trợ cho việc ra quyết định quản lý CP và phát triển hiệu suất chiến lược: Tính toán và quản lý hoạt động là định hướng chiến lược của kỹ thuật này nằm trong hoạt động quản lý mà nó có thể xác định các hoạt động nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh; Xác định thuộc tính CP của sản phẩm và dịch vụ là một tập hợp các thuộc tính (tính năng) mà phân biệt sản phẩm và có CP được xác định, kỹ thuật này có thể được hiểu như là một dịch vụ bên ngoài theo định hướng như các thuộc tính được xác định bởi các yêu cầu của khách hàng; Theo dõi

vị trí của đối thủ cạnh tranh nhằm thu thập thông tin về đối thủ cạnh tranh về doanh số, thị phần, CP đơn vị, khối lượng hàng bán... từ thông tin này tổ chức có thể đánh giá vị thế của DN mình so với đối thủ cạnh tranh lớn; CP đối thủ cạnh tranh không giống như đối thủ cạnh tranh trước đó, CP đối thủ cạnh tranh chỉ tập trung vào cấu trúc CP của DN; Kỹ thuật phân tích khách hàng chia khách hàng ra thành từng nhóm rồi tiến hành đánh giá về chính sách giá, lợi nhuận, bán hàng hoặc CP thu được từ các giao dịch với các phân khúc khách hàng; Tích hợp đo lường hiệu suất là xác định một hệ thống đo lường hiệu suất tổng hợp, trong đó bao gồm cả CP tài chính và phi tài chính; Chu kỳ sống của sản phẩm nhằm tính toán tổng các CP của các sản phẩm trong suốt vòng đời của sản phẩm; CP chất lượng là một điều kiện tiên quyết cho sự thành công của thị trường, kỹ thuật này liên quan đến CP dự phòng và quản lý đánh giá chất lượng;... Như vậy, kỹ thuật quản lý CP chiến lược cho thấy, một mặt là thể hiện cách tiếp cận dựa trên các quy

trình và các hoạt động phân tích và kiểm soát được một nền tảng vững chắc để đạt được mục tiêu chiến lược. Mặt khác, các chỉ số phi tài chính là quan trọng không kém, để đo lường hiệu quả như các chỉ số tài chính. Quản trị CP chiến lược là một công cụ nâng cao năng lực cạnh tranh, không được thực hiện bằng cách cô lập, là một phần không thể thiếu trong sự phát triển và thực hiện quản lý chung. ■

Tài liệu tham khảo

1. Đoàn Ngọc Phi Anh, "Nghiên cứu nhân tố ảnh hưởng đến việc vận dụng KTQT chiến lược, trong các DN Việt Nam", Tạp chí Phát triển Kinh tế, (264), tr. 9-15, Tháng 10/2012.
2. Anderson, SW and HC Dekker, "Strategic cost management cost management in supply chains", Part 1: Structural Cost Management, Accounting Horizons, vol 2, pp. 201-220, June 2009.
3. Anderson, SW and HC Dekker, "Strategic cost management cost management in supply chains", Part 2:

Execution cost management, Accounting Horizons, vol 3, pp. 289-305, September 2009.
4. Atkinson, AA, Anthony A, Kaplan RS, Matsumura EM, and Young MS, anagement Accounting: Information for that is and on The Making and Strategy Execution, New Jersey, 2011, ch.6, pp.250-280.
5. Atkinson, A.A, Anthony A, Kaplan RS, Matsumara EM, and SM Young, Management Accounting, Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2007, ch.5, pp. 200-220.
6. Bititci U., M., Albores, P., Parung, J, "Creating and managing value in collaborative networks", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 34, no.3/4, pp.251-268, 2004.
7. Cagwin, D., Bouwman, M., "The Association between activity - based costing and improvement in financial performance", Management Accounting Research, Elsevier Science ltd, vol.13, no. 1, pp. 1-39, 2002.
...

ACCA và VAA cùng nhau hướng tới vì sự phát triển bền vững ngành nghề Kế toán, Kiểm toán ở Việt Nam

Ngày 29/5/2017, tại Hà Nội, Hội Kế toán Công chứng Anh Quốc (ACCA) và Hội Kế toán và Kiểm toán Việt Nam (VAA) tổ chức Lễ ký kết gia hạn biên bản hợp tác. Buổi lễ hân hạnh có sự hiện diện của đại diện Bộ Tài chính, TS. Vũ Đức Chính - Vụ trưởng Vụ Chế độ Kế toán và Kiểm toán; đại diện Kiểm toán Nhà nước PGS.TS Lê Huy Trọng - Vụ trưởng Vụ Kiểm toán dự án. Về phía ACCA có Ông Brian McEnergy - Chủ tịch ACCA toàn cầu, bà Leong Soo Yee - Giám đốc ACCA khu vực Châu Á - Thái Bình Dương, Ông Phạm Quốc Hưng- Ủy ban hội viên ACCA, bà Nguyễn Mai Chi

- quyền trưởng đại diện ACCA tại Việt Nam. Phía VAA có PGS.TS Đặng Văn Thanh- Chủ tịch Hội Kế toán và Kiểm toán Việt Nam, cùng các lãnh đạo VAA. Thay mặt VAA, PGS.TS Đặng Văn Thanh cho rằng, đây là dấu mốc vô cùng quan trọng, đánh dấu sự phát triển quan hệ giữa hai tổ chức nghề nghiệp, đồng thời khẳng định sự thành công trong mối quan hệ hợp tác giữa ACCA và VAA. VAA đánh giá rất cao sự thành công của ACCA tại thị trường Việt Nam cũng như sự đóng góp của ACCA trong việc phát triển nghề nghiệp kế toán, kiểm toán tại Việt Nam nói chung và sự phát

triển của VAA nói riêng. Nhân dịp này, VAA xin chúc mừng sự thành công của ACCA, chúc cho mối quan hệ hợp tác của ACCA và VAA ngày càng tốt đẹp. Ông Brian McEnergy cũng tin tưởng rằng, mối quan hệ hợp tác chặt chẽ giữa ACCA và VAA có thể cùng nhau phát triển cho nghề kế toán, kiểm toán và tài chính tốt hơn, đáp ứng được nhu cầu của doanh nghiệp. Đây là bản ký kết gia hạn cho một biên bản đã ký kết 6 năm qua. Biên bản này, sẽ chặt chẽ hơn nữa mối quan hệ hợp tác giữa hai Hội và hứa hẹn sẽ mang lại nhiều hoạt động hiệu quả cho hội viên của hai hội, góp phần cho sự phát triển bền vững ngành nghề kế toán, kiểm toán, tài chính ở Việt Nam. ■



Lê Dung