



**Tạp chí**  
**Nghiên cứu**  
**TÀI CHÍNH KẾ TOÁN**  
**JOURNAL OF FINANCE AND ACCOUNTING RESEARCH**

Số 06 (203) 2020

Tạp chí ra hàng tháng

ACADEMY OF FINANCE - MINISTRY OF FINANCE

Chào mừng ngày

**BÁO CHÍ CÁCH MẠNG**  
**VIỆT NAM 21/6**



**KINH NGHIỆM XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN**  
**CỦA MỘT SỐ TRƯỜNG ĐẠI HỌC VÀ BÀI HỌC RÚT RA CHO HỌC VIỆN TÀI CHÍNH**

**ĐƯỜNG LỐI ĐỐI NGOẠI CỦA ĐẠI HỘI XII**  
**VÀ NHỮNG PHÁT TRIỂN QUAN TRỌNG TRONG TƯ DUY ĐỐI NGOẠI CỦA ĐẢNG**

**Tạp chí  
Nghiên cứu**

**TÀI CHÍNH  
KẾ TOÁN**

**TÓNG BIÊN TẬP**

PGS.TS. NGUYỄN TRỌNG CŨ

**PHÓ TÓNG BIÊN TẬP**

PGS.TS. NGUYỄN TRƯỞNG THỊ THỤY

**CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG BIÊN TẬP**

GS.TS. NGUYỄN NGŨ THẾ CHI

**ỦY VIÊN HỘI ĐỒNG BIÊN TẬP**

GS.TS. NGUYỄN VĂN HÓA

GS.TS. NGUYỄN NGUYỄN ĐÌNH ĐỒ

GS.TS. NGUYỄN ĐOÀN XUÂN TIẾN

GS.TS. ĐÌNH VĂN SƠN

PGS.TS. NGUYỄN PHẠM NGỌC ÁNH

PGS.TS. NGUYỄN PHẠM VĂN ĐĂNG

PGS.TS. NGUYỄN PHẠM VĂN LIÊN

PGS.TS. NGUYỄN NGUYỄN VŨ VIỆT

PGS.TS. NGUYỄN TRẦN XUÂN HẢI

PGS.TS. NGUYỄN HOÀNG TRẦN HẬU

PGS.TS. NGUYỄN NGUYỄN THỊ THƯƠNG HUYỀN

PGS.TS. NGUYỄN BÁ MINH

PGS.TS. LƯU ĐỨC TUYẾN

PGS.TS. BÙI VĂN VÂN

TS. NGUYỄN VIỆT LỢI

TS. NGUYỄN THỊ LAN

PGS.TS. NGUYỄN MẠNH THIỀU

**THƯ KÝ TÒA SOẠN**

ThS. NGUYỄN THỊ THANH HUYỀN

**TRỊ SỰ**

PGS.TS. NGUYỄN THANH HOÀNG

**TÒA SOẠN**

SỐ 58 LÊ VĂN HIẾN

QUẬN BẮC TỪ LIÊM - HÀ NỘI

Điện thoại: 0243. 8389326

Fax: 0243. 8388906

E-mail: tapchinctckt@hvtc.edu.vn

Website: https://tapchinctckt@hvtc.edu.vn

**TÀI CHÍNH VĨ MÔ**

- 5 Đại dịch Covid ảnh hưởng đến kinh tế - xã hội Việt Nam và một số nhiệm vụ vừa phòng chống dịch vừa phục hồi kinh tế

GS. TS. Ngô Thế Chi

**NGHIÊN CỨU TRAO ĐỔI**

- 11 Bàn về phân tích dòng tiền trong phân tích năng lực tài chính đơn vị sự nghiệp công lập

TS. Đỗ Ngọc Trâm

- 16 Thực trạng kê khai tài sản - thu nhập hiện nay và vấn đề kiểm toán kê khai tài sản thu nhập do Kiểm toán Nhà nước thực hiện

TS. Hoàng Thanh Hạnh

- 20 Thực trạng và nhu cầu việc làm cho người dân ven biển miền Trung sau bối cảnh biến đổi môi trường sinh thái

TS. Bùi Thị Quỳnh Thơ

- 28 Tổ chức công tác kế toán trong các tập đoàn kinh tế nhà nước

Trương Vĩnh Nam

- 32 Quản trị tài sản tại bệnh viện đa khoa tỉnh Tuyên Quang qua góc nhìn phân tích báo cáo tài chính

Ths. Phạm Thu Trang

- 36 Vận dụng quản lý dựa trên giá trị trong xây dựng chiến lược kế toán cho doanh nghiệp

TS. Nguyễn Hoàng Dũng - TS. Trần Thị Lưu Tâm

- 39 Tổ chức công tác kế toán trong các công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên

Nguyễn Thanh Tùng

- 43 Vai trò của kế toán trách nhiệm trong doanh nghiệp và vận dụng kế toán trách nhiệm tại Việt Nam

TS. Phạm Thị Tuyết Minh

- 46 Đo lường rủi ro phá sản của các doanh nghiệp chế biến thủy sản khu vực Tây Nam Bộ niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam

Ths. Võ Thị Vân Na

- 52 Mô hình kinh tế tuần hoàn: Định hướng phát triển bền vững cho nền kinh tế Việt Nam

TS. Mai Thị Diệu Hằng - Ths. Nguyễn Thị Ngân

**TÀI CHÍNH DOANH NGHIỆP**

58 Đại dịch Covid-19: Những tác động đến ngành kinh tế - Nghiên cứu từ ngành Tài chính - Ngân hàng

Ths. Trần Thị Quỳnh Nga

**TÀI CHÍNH QUỐC TẾ**

64 Kinh nghiệm xây dựng chiến lược phát triển của một số trường đại học và bài học rút ra cho Học viện Tài chính

PGS. TS. Nguyễn Trọng Cơ - TS. Nguyễn Hồng Chinh

69 Tổ chức hệ thống thông tin kế toán quản trị ở một số nước phát triển và bài học kinh nghiệm cho Việt Nam

PGS. TS. Ngô Thị Thu Hồng - Ths. Lê Thị Yến Oanh

73 Quản lý tài chính tại các bệnh viện công lập ở các nước trên thế giới và bài học cho các bệnh viện công lập ở Việt Nam

TS. Nguyễn Thị Thu Hương - Bùi Ngọc Anh

78 Cải cách hành chính công: Kinh nghiệm của thế giới và khuyến nghị cho Việt Nam

Ths. Trần Mạnh Tiến

82 Quản lý ngân sách nhà nước của một số quốc gia và khuyến nghị cho Lào

Ths. SIVANNALIT Thanouxay

**VẤN ĐỀ HÒM NAY**

86 Thách thức và lợi thế của đào tạo trực tuyến trong cuộc cách mạng công nghiệp 4.0

TS. Hà Duy Hào - Ths. Cao Thị Huyền Nga

**CHÀO MỪNG ĐẠI HỘI ĐẢNG BỘ HỌC VIỆN TÀI CHÍNH LẦN THỨ VI VÀ HƯỚNG TỚI ĐẠI HỘI ĐẠI BIỂU TOÀN QUỐC LẦN THỨ XIII CỦA ĐẢNG**

91 Đường lối đối ngoại của Đại hội XII và những phát triển quan trọng trong tư duy đối ngoại của Đảng

TS. Trương Văn Quý - TS. Lương Quang Hiến

94 Tư tưởng Hồ Chí Minh về người thầy và giá trị vận dụng đối với giảng viên hiện nay

Ths. Ngô Thị Hương

In tại Nhà xuất bản Thống kê - Giấy phép số: 144/GP-BTTTT ngày 28/3/2016  
In xong và nộp lưu chiểu tháng 6 năm 2020.

# VẬN DỤNG QUẢN LÝ DỰA TRÊN GIÁ TRỊ TRONG XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KẾ TOÁN CHO DOANH NGHIỆP

TS. Nguyễn Hoàng Dũng - TS. Trần Thị Lưu Tâm\*

*Kế toán có vai trò quan trọng trong công tác quản trị doanh nghiệp, hỗ trợ thông tin tài chính nhằm quản trị nguồn lực và tạo giá trị khách hàng và giá trị cổ đông cho doanh nghiệp (DN). Một chiến lược tài chính kế toán được xây dựng và thực thi đúng đắn sẽ giúp DN sử dụng có hiệu quả các nguồn lực và tăng trưởng. Bài viết nhằm phân tích, vận dụng phương pháp quản lý dựa trên giá trị để xây dựng chiến lược tài chính kế toán cho các doanh nghiệp hiện nay.*

• Từ khóa: mô hình quản lý, giá trị, chiến lược tài chính.

*Accounting plays an important role in corporate governance, supporting financial information to manage resources and create customer value and shareholder value for businesses.*

*A properly designed and implemented financial and accounting strategy will help businesses effectively use resources and grow. The paper aims to analyze and apply value based management methods to formulate financial and accounting strategies for businesses.*

• Keywords: management model, value, financial strategy.

Ngày nhận bài: 05/4/2020

Ngày chuyển phản biện: 10/4/2020

Ngày nhận phản biện: 30/4/2020

Ngày chấp nhận đăng: 02/5/2020

## 1. Mô hình quản lý dựa trên giá trị

Lý thuyết quản lý dựa trên giá trị (Value Based Management - VBM) được Ken Blanchard và cộng sự giới thiệu từ những năm 1980s dựa trên việc nghiên cứu triết lý quản lý công ty kiểu Nhật Bản và những nghiên cứu về phương thức phát động sức mạnh quần chúng thông qua triết lý, phong cách của Trung Quốc. Quản lý bằng giá trị đã trở thành một bước phát triển mới trong lý thuyết quản lý hiện đại và là công cụ nhằm tối đa hóa giá trị của DN. Quá trình quản lý dựa trên giá trị gồm 3 bước chính:

- Xác định các giá trị: mục đích nhằm lựa chọn một hệ thống các giá trị và triết lý hành động mà mọi thành viên trong tổ chức coi trọng, được các

bên liên quan đánh giá cao, phù hợp với sứ mệnh và thể hiện bản sắc của DN.

- Truyền đạt và quán triệt đến từng nhân viên: mục đích nhằm làm cho mọi thành viên hiểu chính xác và đầy đủ các giá trị, triết lý của tổ chức. Đây là quá trình biến các giá trị, triết lý của DN thành quan điểm, triết lý hành động của từng nhân viên để dẫn đến sự điều chỉnh nhận thức, hành vi.

- Chuyên hóa các giá trị và các quyết định: quá trình chuyên hóa được thực hiện song song với quá trình nhận thức. Sự chuyên hóa ở cấp nhân viên được xác định bằng mức độ nhận thức đạt được ở mỗi thành viên trong tổ chức. Sự chuyên hóa ở cấp tổ chức thể hiện ở số lượng người đạt được mức độ nhận thức như nhau, sự nhất quán trong tư duy và hành động rõ ràng.

Quản lý dựa trên giá trị sử dụng kỹ thuật đánh giá trong quản lý hiệu quả, kiểm soát kinh doanh và ra quyết định quản lý. Giá trị của DN được xác định theo các dòng tiền chiết khấu tương lai. Giá trị được tạo ra khi DN đầu tư vốn để thu về hơn chi phí vốn. Tất cả các chiến lược và quyết định được kiểm tra với việc tạo ra giá trị tiềm năng.

Trong kế toán, mô hình quản lý dựa trên giá trị cũng được sử dụng để hoàn thiện hệ thống báo cáo kế toán quản trị, báo cáo phân tích rủi ro, tạo lập hệ thống dữ liệu chung toàn công ty, cũng như chuẩn hóa và đào tạo nhân viên kế toán. Trên các vấn đề như xây dựng sơ đồ chi tiết nhằm xác định các yếu tố ảnh hưởng tới các yếu tố giá trị; thiết lập mục tiêu; xây dựng quy trình, biểu mẫu phân

\* Trường Đại học Vinh

tích và báo cáo các nhân tố ảnh hưởng dựa trên thước đo giá trị.

## 2. Vai trò của kế toán trong quản lý dựa trên giá trị

Kế toán có vai trò rất quan trọng trong việc hỗ trợ thông tin thực hiện các hoạt động quản trị chiến lược. Kim Langfield-Smith và các cộng sự (2006) đã phân tích vai trò của kế toán trong việc tạo ra giá trị cho DN gồm: hỗ trợ việc xây dựng và thực thi chiến lược; tham gia cải tiến lợi thế cạnh tranh cho DN; cung cấp thông tin quản trị nguồn lực; và hỗ trợ ra quyết định quản lý.

Quản lý dựa trên giá trị giúp cho DN đánh giá và so sánh hiệu suất, hiệu quả và thiết lập mục tiêu dựa trên kết quả trong quá khứ của DN và mặt bằng trong lĩnh vực hoạt động, so sánh với các công ty thành viên và so sánh với đối thủ. Bên cạnh đó, nó còn giúp DN xác định các phương thức tốt nhất như kỹ năng quản lý kho, hiệu quả sản xuất, cơ cấu sản phẩm (loại sản phẩm, tỷ trọng), tỷ lệ khai thác công suất máy móc thiết bị, tiêu hao năng lượng, nguyên vật liệu và các nguồn lực, yếu tố cấu thành chi phí (chi phí bán hàng, quản lý doanh nghiệp, chi phí sản xuất...). Vai trò của kế toán trong quản lý dựa trên giá trị được thể hiện thông qua việc: (1) cung cấp các thước đo hiệu quả; (2) đặt các mục tiêu khả thi dựa trên số liệu về kết quả trong quá khứ, so sánh nội bộ và với đối thủ; (3) chuẩn bị và hỗ trợ thông tin tài chính kế toán cho quá trình ra quyết định của các cấp quản trị.

## 3. Vận dụng mô hình quản lý dựa trên giá trị xây dựng chiến lược kế toán cho doanh nghiệp

### Xây dựng quy trình quản lý dựa trên giá trị

Quy trình quản lý dựa trên giá trị phải được xây dựng phù hợp với lĩnh vực hoạt động và những đặc thù của DN. Quy trình này để phân tích, đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến các yếu tố giá trị, chỉ tiêu tài chính và thiết lập biểu mẫu, báo cáo dựa trên thước đo giá trị. Quy trình gồm 5 bước như sau:

#### Bước 1: Xác định các yếu tố thúc đẩy giá trị

Xác định các chỉ tiêu tài chính, kế toán, các chỉ tiêu liên quan chiến lược và hoạt động. Được thực hiện thông qua triển khai phân tích tài chính, phân tích hiệu quả sản xuất và thảo luận với các đơn vị trực thuộc.

#### Bước 2: Xếp thứ tự ưu tiên các yếu tố thúc đẩy chiến lược

Sắp xếp các chỉ tiêu theo mức độ ảnh hưởng lên quá trình tạo giá trị và sự có sẵn thông tin. Triển khai thông qua việc lựa chọn các phân tích chuyên sâu và thảo luận với các cán bộ quản lý các đơn vị.

#### Bước 3: Phân bổ các yếu tố theo phạm vi trách nhiệm

Phân định trách nhiệm của các đơn vị/cá nhân đối với mỗi mục tiêu/chỉ tiêu để trả lời câu hỏi "Cá nhân/bộ phận ảnh hưởng cái gì?"

#### Bước 4: Xác lập thước đo mục tiêu và các hạng mục kế hoạch

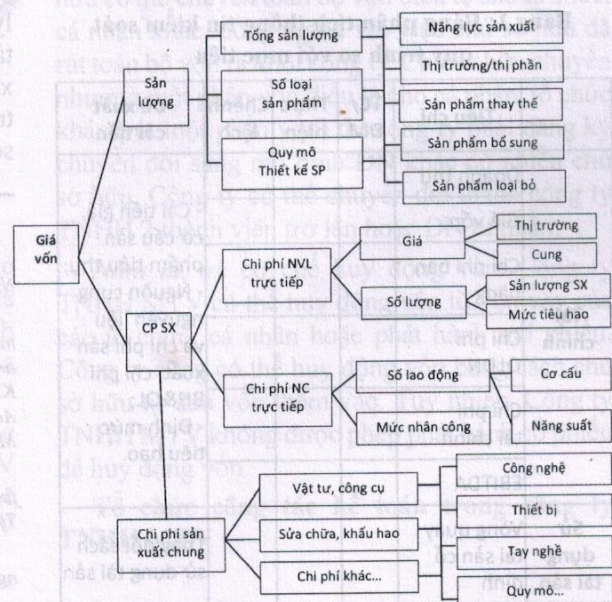
Thống nhất thước đo cho các mục tiêu/chỉ tiêu và lập kế hoạch đo lường, thiết lập biểu mẫu và báo cáo dựa trên ý kiến đề xuất của các cán bộ quản lý và nhân viên tài chính, kế toán.

#### Bước 5: Định lượng các mục tiêu

Đặt mục tiêu/chỉ tiêu cụ thể cho năm tới và cho dài hạn; lập kế hoạch thực hiện. Bộ phận kế toán cần triển khai đặt mục tiêu theo mô hình từ trên xuống và từ dưới lên, lập kế hoạch thực hiện và đánh giá việc thực hiện mục tiêu.

Có thể minh họa các nhân tố ảnh hưởng đến giá vốn sản phẩm tiêu thụ theo hình 1 sau đây:

Hình 1: Cây nhân tố ảnh hưởng lên giá vốn hàng bán

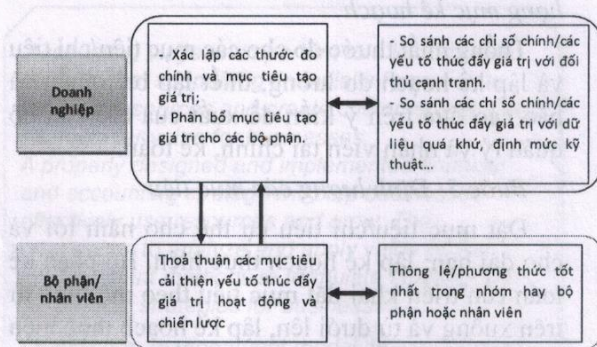


Nguồn: Tổng hợp của tác giả

**Xác lập mục tiêu cấp doanh nghiệp để quản lý giá trị tối ưu**

Thiết lập và xem xét mục tiêu của tổ chức, làm cho nhân viên hiểu chiến lược, mục tiêu của tổ chức là rất cần thiết và có vai trò quan trọng trong quản trị doanh nghiệp. Xác lập mục tiêu, lựa chọn chương trình hành động và ra quyết định có tham gia của các nhà quản trị lẫn nhân viên. Quản lý dựa trên giá trị nhằm đo lường và so sánh về hiệu suất thực tế của nhân viên với các mục tiêu để từ đó có thể tìm ra nguyên nhân và có giải pháp điều chỉnh kịp thời. Có thể vận dụng thiết lập mục tiêu cấp DN để tối ưu hóa giá trị theo hình 2 sau đây:

Hình 2: Xác lập mục tiêu quản lý giá trị tối ưu



Nguồn: Nghiên cứu của tác giả

Trên cơ sở xác lập mục tiêu, xây dựng quy trình quản lý dựa theo giá trị, doanh nghiệp cần lập bảng phân tích thông tin để kiểm soát.

**Bảng 1: Bảng phân tích thông tin kiểm soát quy trình so với mục tiêu**

	Tiêu chí	TC/ĐM	Thực hiện	Chênh lệch	Đề xuất cải tiến
<b>Tài chính</b>	Doanh thu				- Cải tiến giá, cơ cấu sản phẩm tiêu thụ; - Nguồn cung nguyên liệu và chi phí sản xuất, chi phí BH&QL; - Định mức tiêu hao.
	Giá vốn				
	Chi phí bán hàng				
	Chi phí QLDN				
	Chi phí tài chính				
	EBITDA				
<b>Sử dụng tài sản</b>	Vòng quay tài sản cố định				Thay đổi cách sử dụng tài sản

	Tiêu chí	TC/ĐM	Thực hiện	Chênh lệch	Đề xuất cải tiến
<b>Quản lý vốn ngắn hạn</b>	Lưu chuyển hàng tồn kho				- Vòng quay hàng tồn kho; - Kỳ thanh toán nợ.
	Lưu chuyển nợ phải thu				
	Lưu chuyển nợ phải trả				
<b>Khả năng thanh toán</b>	TS ngắn hạn/Nợ ngắn hạn				Quản lý dòng tiền ngắn hạn.
<b>Cấu trúc vốn</b>	Nợ/(Nợ+Vốn CSH)				Cải thiện cơ cấu vốn và chi phí vốn

Nguồn: Nghiên cứu của tác giả

**4. Kết luận**

Quản lý dựa trên giá trị được sử dụng để xác lập mục tiêu, đánh giá hiệu quả, xác định lợi tức và giao tiếp với nhà đầu tư cũng như để lập và kiểm soát thực hiện ngân sách. Phương pháp này ngoài việc xác định giá trị của DN dựa trên các thước đo hiệu quả còn nhấn mạnh đến chi phí cơ hội đối với vốn đầu tư hay hiệu quả khai thác và sử dụng các nguồn lực. Quản lý dựa trên giá trị tập trung vào các quyết định vận hành tốt hơn thay vì tính toán các giá trị cụ thể, tập trung vào các tương tác giữa các vấn đề kinh doanh và các định hướng giá trị. Bài viết trên cơ sở phân tích vai trò của kế toán trong quản lý dựa trên giá trị, vận dụng xây dựng chiến lược tài chính kế toán trong các DN theo các nội dung xây dựng quy trình, xác lập mục tiêu quản trị giá trị tối ưu và tạo lập thông tin kiểm soát quy trình so với mục tiêu.

**Tài liệu tham khảo:**

Ken Blanchard, Michael OConnor, *Quản lý bằng giá trị*, Nxb Trẻ, 2005.  
 Cadez, S., & Guilding, C. (2012), *Strategy, strategic management accounting and performance: a configurational analysis*. *Industrial Management & Data Systems*.; Kim Langfield-Smith & H. Thorne & R. Hilton, "Management Accounting: Information for mangaging and creating value", McGraw Hill, 4<sup>th</sup> edition.  
 Kaya, I., & Akbulut, D. H. (2018). *Big data analytics in financial reporting and accounting*. *PressAcademia Procedia*, 7(1). 256-259.  
 Masato Inada (2018), Nguyễn Thị Mai dịch, *PDCA chuyên nghiệp*, Nxb Công thương.