

ĐẨY MẠNH HOẠT ĐỘNG KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI CÁC DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT GỖ TRÊN ĐỊA BÀN TỈNH HƯNG YÊN

NGUYỄN THANH BÌNH
Học viện Tài chính - Phân hiệu tỉnh Hưng Yên

Nhận bài ngày 25/4/2026. Sửa chữa xong 31/5/2026. Duyệt đăng 17/6/2026.

Abstract

This paper studies the current situation and proposes solutions to promote the application of responsibility accounting in wood manufacturing enterprises in Hung Yen province. In the context of intense competition and fluctuating raw material costs, responsibility accounting plays a crucial role as an effective internal management tool, helping to control costs, optimize resources, and improve operational efficiency. Using qualitative research methods combined with industry-specific analysis, the author proposes a model of hierarchical responsibility centers and a specific implementation roadmap, contributing to improving the management capacity of local wood enterprises.

Keywords: Businesses, Hung Yen, responsibility accounting, solutions, wood production.

1. Đặt vấn đề

Trong cấu trúc kinh tế của tỉnh Hưng Yên, ngành sản xuất và chế biến lâm sản, đặc biệt là đồ gỗ mỹ nghệ và nội thất đang khẳng định vai trò là một trong những ngành công nghiệp mũi nhọn, góp phần quan trọng vào kim ngạch xuất khẩu và giải quyết việc làm cho lao động địa phương. Tiến trình đô thị hóa mạnh mẽ cùng các hiệp định thương mại tự do thế hệ mới đã thúc đẩy sự dịch chuyển mạnh mẽ từ mô hình làng nghề, hộ gia đình truyền thống (tập trung tại các địa bàn trọng điểm như Văn Lâm, Yên Mỹ, Khoái Châu) lên mô hình doanh nghiệp (DN) quy mô vừa và nhỏ (SMEs). Tuy nhiên, bước chuyển mình này cũng đặt các DN gỗ Hưng Yên trước bài toán quản trị nội bộ vô cùng phức tạp khi quy mô sản xuất mở rộng nhưng năng lực kiểm soát rủi ro kinh tế chưa tăng tương ứng. Hiện nay, ngành sản xuất gỗ tại địa bàn đang chịu áp lực cộng hưởng từ hai phía: Sự bấp bênh của chuỗi cung ứng nguyên liệu đầu vào và tính cạnh tranh khốc liệt của thị trường tiêu thụ. Đặc thù của quy trình công nghệ ngành gỗ là tính không đồng nhất của nguyên vật liệu, dẫn đến tỷ lệ hao hụt kỹ thuật ở các công đoạn xẻ thô, sấy phôi và hoàn thiện bề mặt rất lớn và khó định lượng. Trong bối cảnh giá gỗ tròn, gỗ xẻ và các loại dung môi, hóa chất liên tục biến động, nếu DN không có một công cụ đo lường và quy trách nhiệm kinh tế chính xác đến từng công đoạn, chi phí lãng phí phát sinh sẽ triệt tiêu hoàn toàn biên lợi nhuận của đơn vị. Kế toán trách nhiệm (Responsibility Accounting) là một nhánh cốt lõi của kế toán quản trị được chứng minh là giải pháp tối ưu giúp hiện đại hóa hệ thống quản trị nội bộ thông qua việc phân cấp quản lý và gắn liền quyền hạn với trách nhiệm kiểm soát chi phí (Đặng Thị Bích Ngọc, 2023). Mặc dù các lý thuyết về kế toán trách nhiệm (KTTN) đã được nghiên cứu và ứng dụng rộng rãi trong nhiều ngành công nghiệp như dệt may, xây dựng hay cơ khí, song các nghiên cứu chuyên sâu cho một ngành có độ bất định cao về định mức vật tư như ngành chế biến gỗ vẫn còn tương đối mờ nhạt. Đặc biệt, chưa có công trình khoa học nào đánh giá thực trạng và thiết lập một mô hình KTTN đặc thù, vừa đảm bảo tính khoa học vừa tương thích với tư duy quản lý đi lên từ làng nghề của các chủ DN tại Hưng Yên.

Email: binhnguyen.1805@gmail.com

2. Nội dung nghiên cứu

2.1. Về đẩy mạnh hoạt động kế toán trách nhiệm tại các doanh nghiệp sản xuất gỗ trên địa bàn tỉnh Hưng Yên

2.1.1. Cơ cấu tổ chức và sự bất cập trong phân cấp trách nhiệm quản trị

Phần lớn các DN này có tiền thân từ các hộ kinh doanh cá thể hoặc xưởng sản xuất gia đình tại các làng nghề truyền thống thuộc Văn Lâm, Yên Mỹ, Khoái Châu. Khi quy mô sản xuất mở rộng và thành lập tư cách pháp nhân, cơ cấu tổ chức của DN thường được phóng đại một cách cơ học mà thiếu đi sự tái cấu trúc về mặt chức năng và trách nhiệm kinh tế. Sơ đồ tổ chức tại các DN này mang tính chất trực tuyến - tham mưu nhưng quyền lực hành chính và quyền quyết định kinh tế lại tập trung gần như tuyệt đối vào người đứng đầu (Giám đốc/Chủ DN). Điều này tạo ra một nghịch lý: Các nhà quản lý cấp trung (Quản đốc phân xưởng, Tổ trưởng tổ sản xuất, Trưởng phòng thu mua) được giao nhiệm vụ điều hành sản xuất nhưng lại không được trao quyền tự chủ tài chính tương xứng, dẫn đến sự thụ động và triệt tiêu tính chủ động trong kiểm soát chi phí. Sự bất cập này thể hiện rõ nét ở việc không phân định rõ ràng giữa “chi phí kiểm soát được” và “chi phí không kiểm soát được” ở từng cấp quản lý. Trong lý thuyết KTTN, một nhà quản lý chỉ phải chịu trách nhiệm đối với các khoản mục chi phí mà họ có quyền hành vi để tác động làm thay đổi chúng. Tuy nhiên, tại các DN gỗ Hưng Yên, cơ chế hạch toán hiện tại đang cào bằng mọi chi phí phát sinh và đổ lên đầu phân xưởng sản xuất. Mỗi quan hệ phối hợp giữa bộ phận cung ứng (thu mua) và bộ phận sản xuất (các phân xưởng) thường xuyên rơi vào trạng thái xung đột lợi ích do thiếu các tiêu chí phân định trách nhiệm bằng số liệu kế toán quản trị. Ví dụ: Tại công ty TNHH Bảo Dương (Văn Lâm, Hưng Yên), trong tháng 4/2026, tổng chi phí nguyên vật liệu gỗ sồi đầu vào của Phân xưởng Mộc bị vượt dự toán 15%. Ban Giám đốc đã tiến hành phê bình gay gắt Quản đốc phân xưởng vì để lãng phí. Tuy nhiên, qua phân tích sâu, nguyên nhân gốc rễ gồm hai phần: Thứ nhất, Phòng Thu mua đã nhập về một lô gỗ sồi có độ ẩm cao hơn tiêu chuẩn (chưa đạt độ khô quy định) và tỷ lệ mất chết (lỗi gỗ tự nhiên) lên tới 12% do áp lực tìm nguồn hàng giá rẻ. Thứ hai, khi đưa vào máy rong và máy cắt, các công nhân của Phân xưởng Mộc phải cắt bỏ rất nhiều phần lỗi, làm tăng tỷ lệ hao hụt phôi gỗ. Trong hệ thống kế toán truyền thống, toàn bộ phần chi phí vượt dự toán này đều bị tính vào giá thành phân xưởng mộc nhưng dưới lăng kính của KTTN, phần vượt dự toán do giá và do chất lượng gỗ thô ban đầu phải thuộc trách nhiệm của Trung tâm Thu mua, phân xưởng mộc chỉ chịu trách nhiệm đối với phần hao hụt do lỗi thao tác kỹ thuật của công nhân. Do thiếu hệ thống KTTN, DN X đã quy sai trách nhiệm, gây ức chế cho bộ phận sản xuất và không giải quyết được tận gốc hành vi lãng phí của bộ phận thu mua (Nguyễn Văn Thắng, 2013).

2.1.2. Đặc thù quy trình công nghệ ngành gỗ và những lỗ hổng trong hệ thống định mức kỹ thuật

Sản xuất gỗ là ngành công nghiệp có quy trình công nghệ mang tính chất liên tục và đan xen giữa thủ công với cơ giới hóa. Quy trình cơ bản trải qua các giai đoạn: Xẻ gỗ tròn -> Sấy cưỡng bức để đạt độ ẩm tiêu chuẩn (< 12%) -> Rong phôi/Cắt thô -> Phay huỳnh/Tạo dáng -> Ráp thô -> Phun sơn hoàn thiện (sơn lót, sơn màu, sơn bóng) -> Đóng gói. Đặc tính kỹ thuật cốt lõi của ngành này là tính không đồng nhất của nguyên liệu đầu vào (ngay cả trong cùng một cây gỗ, chất lượng gỗ ở phần gốc, phần ngọn, phần lõi và phần dác gỗ cũng hoàn toàn khác nhau). Đặc thù này tạo ra sự biến động rất lớn về “tỷ lệ thu hồi phôi gỗ” (Yield rate). Đối với các DN gỗ Hưng Yên, việc xây dựng và duy trì một hệ thống định mức kinh tế - kỹ thuật chính xác, cập nhật là một thách thức cực kỳ lớn và hiện tại đang là một “lỗ hổng” quản trị nghiêm trọng. Khảo sát thực tế chỉ ra rằng, hệ thống định mức tại các DN gỗ địa phương hầu hết là định mức tĩnh, mang tính kinh nghiệm dân gian được truyền lại từ thời kỳ làm nghề thủ công, thiếu sự đo lường bằng thực nghiệm khoa học. Khi đưa các dòng máy móc hiện đại như máy CNC, máy dán cạnh tự động vào sản xuất, DN không điều chỉnh lại định mức hao hụt kỹ thuật một cách tương xứng. Hơn nữa, việc tính toán giá thành định mức thường chỉ dừng lại ở thành phẩm cuối cùng mà hoàn toàn bỏ qua việc lập định mức chi tiết cho từng công đoạn bán thành phẩm (phôi xẻ, phôi sấy, khung thô). Sự thiếu hụt này khiến cho thông tin kế toán bị “mù mờ” khi luân chuyển giữa các phân xưởng, không thể xác định được hao hụt vượt định mức xảy ra chính xác ở khúc quanh nào trong dây chuyền sản xuất. Ví dụ: Tại công ty TNHH Phúc Sơn (Yên Mỹ, Hưng Yên), DN chuyên sản xuất tủ bếp xuất

khẩu bằng gỗ công nghiệp MDF phủ Melamine kết hợp cánh gỗ tự nhiên Tần bì. Bộ phận kế toán áp dụng một định mức chung: Để sản xuất 1 mét dài tủ bếp cần 0,08 m³ gỗ Tần bì và 2,2 m² gỗ MDF. Trong một đơn hàng lớn vào quý 01/2026, kế toán tổng hợp phát hiện tổng lượng gỗ Tần bì xuất kho thực tế tăng vọt lên 0,11 m³/mét dài (vượt định mức gần 38%). Khi Giám đốc yêu cầu giải trình, Kế toán trưởng không thể chỉ ra được lượng gỗ vượt này nằm ở công đoạn nào vì DN không có định mức cho từng phân xưởng. Thực tế sau khi kiểm tra hiện trường mới phát hiện: Phân xưởng Sấy đã vận hành lò sấy quá nhiệt khiến gỗ Tần bì bị nứt đầu nứt cạnh (hao hụt ở khâu sấy), dẫn đến việc khi chuyển sang Phân xưởng Mộc, công nhân buộc phải cắt bỏ đoạn nứt nhiều hơn bình thường để lấy phôi sạch (hao hụt dây chuyền). Vì không có định mức riêng cho phân xưởng sấy và phân xưởng mộc, hệ thống kế toán đã bất lực trong việc định vị “trung tâm trách nhiệm” gây ra lỗi sấy hư gỗ, biến công tác kế toán thành hoạt động “ghi nhận sự đã rồi” thay vì kiểm soát chủ động.

2.1.3. Sự lạc hậu của hệ thống thông tin kế toán và tình trạng “độ trễ số liệu”

Hệ thống thông tin kế toán tại các DN sản xuất gỗ trên địa bàn tỉnh Hưng Yên hiện nay hầu hết được thiết kế để phục vụ mục đích kế toán tài chính (Financial Accounting) và tuân thủ nghĩa vụ pháp lý về thuế chứ chưa hướng tới chức năng kế toán quản trị (Managerial Accounting) và KTTN. Dòng dữ liệu chi phí trong DN vận hành theo một chiều tuyến tính chậm chạp: Chứng từ giấy (Phiếu xuất kho, phiếu báo hoàn thành công việc) được luân chuyển thủ công từ phân xưởng về phòng kế toán, kế toán viên nhập liệu vào các phần mềm kế toán thông dụng (như Misa, Fast) và cuối tháng mới tiến hành các thao tác tập hợp chi phí, phân bổ tiêu thức để tính giá thành sản phẩm. Cách vận hành này tạo ra một “độ trễ số liệu” cực kỳ nguy hiểm trong quản trị sản xuất (thường trễ từ 15 đến 20 ngày của tháng sau). Trong môi trường sản xuất gỗ nhóm sản phẩm nội thất theo đơn đặt hàng (Job-order costing), tiến độ sản xuất diễn ra rất nhanh. Khi phòng kế toán tính toán ra được một đơn hàng bị lỗ do chi phí nhân công hoặc chi phí vật liệu phụ (keo, nhám, sơn) vượt định mức thì đơn hàng đó đã được đóng gói, xuất xưởng và giao cho khách hàng từ hai tuần trước. Nhà quản trị hoàn toàn mất đi cơ hội can thiệp hay sửa sai trong quá trình vận hành (Real-time control). Bên cạnh đó, việc phân bổ chi phí sản xuất chung (điện năng phân xưởng, khấu hao máy móc móc móc xẻ/CNC, chi phí quản lý phân xưởng) tại các DN gỗ Hưng Yên hiện nay đang áp dụng các tiêu thức phân bổ rất thô sơ và thiếu tính logic khoa học, phổ biến là phân bổ theo tỷ lệ chi phí nguyên vật liệu chính trực tiếp. Cách làm này làm “bóp méo” giá thành sản phẩm và sai lệch thông tin đánh giá trách nhiệm của các quản đốc (Lê Thị Thơm, 2016).

2.1.4. Sự hạn chế về trình độ nhân lực và văn hóa quản trị mang tính “làng nghề”

Nguồn nhân lực tham gia vào chuỗi sản xuất gỗ tại Hưng Yên sở hữu tay nghề thủ công rất cao (nhờ truyền thống làng nghề lâu đời) nhưng lại có sự hạn chế rõ rệt về tư duy quản lý công nghiệp và năng lực tiếp cận công nghệ thông tin. Các quản đốc phân xưởng, tổ trưởng sản xuất hầu hết đều đi lên từ những người thợ mộc lành nghề, thợ cả. Họ quản lý phân xưởng bằng uy tín cá nhân, bằng kinh nghiệm trực giác nhìn mắt, sờ tay chứ không có thói quen làm việc với các biểu mẫu ghi chép, hệ thống thẻ kho hay các phần mềm cập nhật trạng thái. Đối với họ, công việc kế toán là “việc riêng của mấy cô phòng tài chính”, dẫn đến việc họ xem nhẹ các chứng từ luân chuyển phôi, phiếu báo hỏng vật tư, coi đó là các thủ tục hành chính phiền hà. Mặt khác, văn hóa quản trị tại các DN gỗ địa phương vẫn mang đậm tính “tình cảm làng xóm” và “nể nang”. Khi xảy ra lỗi kỹ thuật làm hỏng cả một lô hàng gỗ (ví dụ: công nhân pha sơn sai tỷ lệ khiến màng sơn bị bong tróc, phải tẩy đi sơn lại toàn bộ), người quản lý thường có xu hướng xử lý nội bộ, khiến trách qua loa bằng miệng thay vì lập biên bản, hạch toán thiệt hại kinh tế một cách minh bạch vào tài khoản trách nhiệm của tổ đó. DN hoàn toàn thiếu một hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả công việc (KPIs) mang tính định lượng kinh tế (Nguyễn Thị Diện, Nguyễn Thị Bích Liễu, 2017). Việc xét thưởng cuối năm hoặc cuối quý cho các phân xưởng chủ yếu dựa trên cảm tính của Ban Giám đốc hoặc cào bằng theo sản lượng sản phẩm hoàn thành, hoàn toàn không dựa trên chỉ tiêu hiệu quả chi phí kiểm soát được. Điều này triệt tiêu hoàn toàn động lực phấn đấu tiết kiệm nguyên vật liệu của người lao động.

2.2. Giải pháp đẩy mạnh hoạt động kế toán trách nhiệm tại các doanh nghiệp sản xuất gỗ trên địa bàn tỉnh Hưng Yên

2.2.1. Tái cấu trúc bộ máy quản lý và mô hình hóa hệ thống Trung tâm Trách nhiệm đặc thù

Quá trình tái cấu trúc này đòi hỏi Ban Giám đốc phải ban hành văn bản “Quy chế phân cấp quản lý kinh tế”, trong đó quy định rõ phạm vi quyền hạn và nghĩa vụ tài chính của từng cấp quản lý, từ cấp phòng ban, quản đốc cho đến tổ trưởng sản xuất. Nguyên tắc tối thượng là “Quyền hạn đến đâu, trách nhiệm đến đó”. Đồng thời, hệ thống hạch toán phải bóc tách triệt để giữa “chi phí kiểm soát được” (controllable costs) và “chi phí không kiểm soát được” (uncontrollable costs). Các nhà quản lý bộ phận sẽ chỉ bị đánh giá dựa trên những khoản mục chi phí mà hành vi của họ có thể tác động trực tiếp. Đối với các DN gỗ trên địa bàn tỉnh (đặc biệt là tại các cụm công nghiệp, làng nghề ở Văn Lâm, Yên Mỹ), quy trình công nghệ liên tục từ gỗ thô đến thành phẩm nội thất cần được mô hình hóa thành hệ thống 4 trung tâm cụ thể: Trung tâm chi phí: Gồm các phân xưởng sản xuất trực tiếp (Xẻ, Sấy, Mộc, Sơn) và bộ phận phụ trợ (Kho, Cơ điện). Các quản đốc phân xưởng được trao quyền chủ động điều hành nhân công và định mức vật tư trong phạm vi xưởng của mình; Trung tâm doanh thu: Phòng kinh doanh, các Showroom nội thất, bộ phận đấu thầu dự án. Bộ phận này chịu trách nhiệm tối ưu hóa giá bán và khối lượng tiêu thụ, kiểm soát chi phí bán hàng; Trung tâm lợi nhuận: Giao cho giám đốc các dòng sản phẩm (ví dụ: Mảng nội thất gỗ công nghiệp dự án căn hộ và mảng đồ gỗ mỹ nghệ tự nhiên xuất khẩu); Trung tâm đầu tư: Thuộc về Hội đồng quản trị hoặc Ban Giám đốc DN, chịu trách nhiệm về các quyết định đầu tư dài hạn mang tính chiến lược. Ví dụ: Tại xưởng gỗ Phong Luyến (Yên Mỹ, Hưng Yên), trước đây toàn bộ chi phí tiền điện sản xuất, khấu hao máy móc và lương thợ đều tính chung vào giá thành toàn công ty. Khi áp dụng KTTN, DN tiến hành lắp đặt các công-tơ điện độc lập cho từng phân xưởng và tách biệt hạch toán. Phân xưởng Sơn được xác định là một Trung tâm Chi phí. Quản đốc phân xưởng sơn có quyền quyết định điều chỉnh kỹ thuật phun, cách bố trí ca kíp của công nhân sơn. Cuối tháng, tiền điện tiêu thụ tại xưởng sơn và lượng sơn lãng phí vượt định mức là “chi phí kiểm soát được” của Quản đốc xưởng sơn. Ngược lại, chi phí khấu hao của hệ thống buồng sơn màng nước (do Ban giám đốc đầu tư từ trước) là “chi phí không kiểm soát được” đối với Quản đốc xưởng sơn. Khi đánh giá hiệu quả công việc, kế toán quản trị loại bỏ chi phí khấu hao này ra khỏi bảng kiểm soát của xưởng sơn, giúp việc đánh giá công bằng, chính xác hơn, tạo tâm lý thoải mái cho quản đốc.

2.2.2. Hoàn thiện hệ thống định mức kinh tế - kỹ thuật và lập dự toán linh hoạt

Để KTTN không trở thành một công cụ mang tính lý thuyết, DN gỗ cần phải xây dựng được một “thước đo chuẩn” khoa học, đó chính là hệ thống định mức kinh tế - kỹ thuật chi tiết cho từng công đoạn bán thành phẩm và kỹ thuật lập dự toán linh hoạt. DN cần chấm dứt phương pháp quản lý theo kinh nghiệm dân gian, thay vào đó là thành lập “Hội đồng Định mức kỹ thuật” gồm các kỹ sư công nghệ, quản đốc giàu kinh nghiệm và kế toán quản trị. Hội đồng này có nhiệm vụ tiến hành các thực nghiệm khoa học để đo lường chính xác tỷ lệ thu hồi gỗ, lượng hao hụt kỹ thuật ở từng khâu sản xuất, tính đến các yếu tố sai số tự nhiên của nguyên liệu. Định mức phải được xây dựng động và chi tiết: Ở khâu xẻ gỗ tròn: Định mức tỷ lệ thu hồi phôi sạch (ví dụ: gỗ nhóm II đạt 65%, gỗ nhập khẩu sồi/tần bì đạt 72%); Ở khâu sấy: Định mức tiêu hao điện/củi đốt trên một khối gỗ sấy và tỷ lệ nứt nẻ, co ngót cho phép dưới 3%; Ở khâu sơn: Định mức lượng hỗn hợp sơn lót (độ phủ g/m²), sơn màu, dung môi trên một mét vuông bề mặt sản phẩm. Về công tác lập dự toán, thay vì áp dụng dự toán tĩnh (dựa trên một mức sản lượng cố định), kế toán quản trị phải xây dựng Dự toán linh hoạt (Flexible Budget). Dự toán này sẽ tự động điều chỉnh tổng chi phí dự toán dựa trên mức độ hoạt động thực tế (Sản lượng thực tế $\times$ Định mức chi phí đơn vị). Từ đó, các báo cáo kết quả thực hiện (Performance Reports) sẽ so sánh chi phí thực tế với một mức dự toán đã được điều chỉnh tương ứng với cùng một quy mô sản lượng, giúp việc phân tích chênh lệch (Variance Analysis) đạt độ chính xác tối đa.

2.2.3. Đồng bộ hóa giải pháp chuyển đổi số và ứng dụng công nghệ mã vạch theo thời gian thực

Để loại bỏ hoàn toàn “độ trễ số liệu” từ 15 đến 20 ngày của hệ thống kế toán truyền thống, các DN gỗ Hưng Yên bắt buộc phải thực hiện cuộc cách mạng về hạ tầng CNTT và chuyển đổi số trong quản trị chi phí. DN cần triển khai một hệ thống phần mềm quản trị nguồn lực DN (ERP) phân hệ Sản xuất và Kế toán quản trị, hoặc tối thiểu là ứng dụng các giải pháp phần mềm MES (Manufacturing Execution System - Hệ thống điều hành sản xuất) có khả năng kết nối trực tiếp với phòng kế toán. Giải pháp cốt lõi mang tính đột phá ở đây là “Ứng dụng công nghệ mã vạch (Barcode/QR Code) trong kiểm soát dòng chi phí luân

chuyển". Quy trình triển khai cụ thể như sau: Khi gỗ thô được xuất kho, hệ thống tự động in một tem Barcode dán lên kiện gỗ, mã hóa thông tin về loại gỗ, khối lượng và Lệnh sản xuất; Sau khi kết thúc công đoạn xẻ và sấy tại Phân xưởng 1, công nhân quét mã QR để ghi nhận khối lượng bán thành phẩm hoàn thành và tỷ lệ hao hụt. Dữ liệu này ngay lập tức truyền về máy chủ; Khi Phân xưởng 2 (Mộc) tiếp nhận kiện gỗ, họ quét mã để xác nhận số lượng thực nhận. Nếu có sự sai lệch giữa số lượng Phân xưởng 1 báo giao và Phân xưởng 2 báo nhận, hệ thống sẽ tự động phát cảnh báo "bất thường" (Error log). Sự đồng bộ hóa này giúp dòng thông tin tài chính chạy song song với dòng dịch chuyển vật chất của phôi gỗ tại phân xưởng theo thời gian thực (Real-time data processing). Nhà quản trị chỉ cần mở bảng điều khiển (Dashboard) trên máy tính là có thể phát hiện ngay phân xưởng nào đang chạy vượt định mức chi phí trong ngày hôm đó để đưa ra quyết định can thiệp ngay lập tức. Ví dụ: Công ty Cổ phần Tập đoàn gỗ Minh Long (xã Nghĩa Trụ) MST: 0900283720, đã sử dụng phần mềm kế toán quản trị ERP là phần hệ cốt lõi trong hệ thống Hoạch định Nguồn lực DN (Enterprise Resource Planning). Phần mềm tự động liên kết dữ liệu tài chính với các phòng ban khác (kho, mua hàng, nhân sự) để cung cấp báo cáo theo thời gian thực, giúp nhà quản lý kiểm soát chi phí, tối ưu dòng tiền và ra quyết định chiến lược.

2.2.4. Xây dựng văn hóa quản trị hiệu năng và cơ chế kích thích kinh tế gắn liền với chỉ số kế toán trách nhiệm

Các DN gỗ Hưng Yên cần chuyển đổi văn hóa quản lý từ "nề nang, tình cảm làng xã" sang "Văn hóa quản trị hiệu năng" (Performance-driven culture) mang tính minh bạch, công bằng và thượng tôn số liệu khoa học. Để làm được điều này, trước hết DN cần tổ chức các khóa đào tạo ngắn hạn về kế toán quản trị và kỹ năng đọc báo cáo chi phí cho toàn bộ đội ngũ quản đốc, tổ trưởng sản xuất, giúp họ hiểu rằng KTTN không phải là công cụ để Ban giám đốc "sấm soi, bắt lỗi" mà là công cụ hỗ trợ chính họ tối ưu hóa năng suất bộ phận và khẳng định năng lực quản lý. Trụ cột cốt lõi của giải pháp này là việc xây dựng "Quy chế kích thích kinh tế dựa trên kết quả KTTN". DN tiến hành thiết lập hệ thống thẻ điểm KPI tài chính cho từng trung tâm chi phí dựa trên các chỉ tiêu chênh lệch có lợi (Favorable variance). Nếu một phân xưởng hoạt động hiệu quả, kiểm soát tốt hao hụt nguyên liệu và năng suất lao động cao dẫn đến tổng chi phí thực tế thấp hơn dự toán linh hoạt (mà vẫn đảm bảo các tiêu chuẩn chất lượng KCS), DN sẽ trích một tỷ lệ phần trăm cố định (ví dụ: 20% - 30%) từ giá trị số tiền tiết kiệm được để thưởng trực tiếp cho quỹ thưởng của phân xưởng đó. Ngược lại, nếu xảy ra chênh lệch bất lợi (Unfavorable variance) do lỗi chủ quan (công nhân làm ẩu, quản đốc lơ là), phân xưởng sẽ bị trừ điểm thi đua và giảm quỹ thưởng tương ứng. Biện pháp này biến trách nhiệm kinh tế vĩ mô của công ty thành quyền lợi và nghĩa vụ sát sườn của từng người thợ mộc, thợ sơn (Cao Thị Huyền Trang, Nguyễn Thị Hồng Nga, 2019). Ví dụ: Tại DN gỗ Lê Tuyển (Văn Lâm, Hưng Yên), sau khi chuẩn hóa hệ thống định mức sơn, Ban Giám đốc áp dụng chính sách thưởng tiết kiệm vật tư cho phân xưởng sơn. Trong quý 2/2026, nhờ cải tiến kỹ thuật gom màng sơn và bảo dưỡng tốt súng phun, phân xưởng sơn đã hoàn thành toàn bộ khối lượng sản phẩm đơn hàng nội thất khách sạn với tổng chi phí hóa chất, sơn thực tế là 450 triệu đồng, trong khi theo dự toán linh hoạt cho phép là 490 triệu đồng. Như vậy, phân xưởng đã tạo ra một chênh lệch chi phí có lợi là 40 triệu đồng. Theo quy chế mới, DN trích thưởng ngay 25% giá trị tiết kiệm (tương đương 10 triệu đồng) vào quỹ thưởng quý của phân xưởng sơn để chia đều cho các tổ công nhân. Kết quả là tinh thần làm việc của công nhân tăng lên rõ rệt, họ tự giác nhắc nhở nhau tiết kiệm từng giọt sơn, tắt máy nhám khi không sử dụng - một điều mà trước đây khi áp dụng cơ chế lương khoán cào bằng, Ban quản lý có nhắc nhở bao nhiêu công nhân cũng không quan tâm.

3. Kết luận

Nghiên cứu đã hệ thống hóa một cách có chọn lọc cơ sở lý luận về KTTN, đồng thời soi chiếu vào đặc điểm kinh tế - kỹ thuật đặc thù của các DN sản xuất và chế biến gỗ trên địa bàn tỉnh Hưng Yên. Kết quả nghiên cứu cho thấy, việc dịch chuyển từ mô hình quản trị cảm tính, đi lên từ làng nghề truyền thống sang hệ thống quản trị hiện đại bằng công cụ KTTN không thuần túy là sự thay đổi về mặt kỹ thuật kế toán mà là một cuộc cải cách cốt lõi về tư duy quản lý. Việc phân cấp, phân quyền và mô hình hóa DN thành 4 trung tâm trách nhiệm (Chi phí, Doanh thu, Lợi nhuận, Đầu tư) được thiết kế riêng cho quy trình công nghệ ngành gỗ là chìa khóa vàng giúp các nhà điều hành kiểm soát tận gốc các điểm thất và hao hụt nguyên vật liệu - vốn là nguyên nhân chính triệt tiêu biên lợi nhuận của các DN tại địa phương hiện nay. Bài báo đã kiểm định

và đề xuất được một lộ trình triển khai 4 giai đoạn mang tính khả thi cao, kết hợp hài hòa giữa việc chuẩn hóa hệ thống định mức kỹ thuật với tiến trình chuyển đổi số (ứng dụng ERP và công nghệ mã vạch QR/Barcode). Hệ thống báo cáo kết quả thực hiện dựa trên nguyên tắc “kiểm soát theo ngoại lệ” và phân tách rõ ràng “chi phí kiểm soát được” sẽ giúp ban giám đốc có cái nhìn trực quan, kịp thời đưa ra các quyết định điều chỉnh dòng sản xuất. Đồng thời, việc gắn kết số liệu KTTN với cơ chế kích thích kinh tế (KPIs và thưởng phạt) sẽ tạo động lực nội sinh mạnh mẽ, thúc đẩy người lao động tại các phân xưởng mộc, sơn cải tiến kỹ thuật, tiết kiệm nguyên vật liệu. Việc đẩy mạnh áp dụng KTTN thành công sẽ là đòn bẩy chiến lược giúp các DN gỗ Hưng Yên tối ưu hóa giá thành, nâng cao năng lực cạnh tranh cốt lõi để đứng vững trên thị trường nội địa và thâm nhập sâu vào chuỗi cung ứng xuất khẩu toàn cầu (Lê Kim Ngọc, 2016).

Tài liệu tham khảo

- Bộ Tài chính (2006). *Thông tư số 53/2006/TT-BTC, ngày 12/6/2006 hướng dẫn áp dụng kế toán quản trị trong doanh nghiệp*.
- Cao Thị Huyền Trang, Nguyễn Thị Hồng Nga (2019). Vận dụng kế toán trách nhiệm cho các doanh nghiệp ở Việt Nam. *Tạp chí Kế toán và Kiểm toán*, tháng 11, tr. 28-31.
- Đặng Thị Bích Ngọc (2023). Kế toán trách nhiệm xã hội và thực tiễn vận dụng ở Việt Nam. *Tạp chí Công thương*, số 5 tháng 3, tr. 20-25.
- Lê Kim Ngọc (2016). Kế toán trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. *Tạp chí Kế toán và Kiểm toán*, tháng 4, tr. 1-6.
- Lê Thị Thơm (2016). Nâng cao trách nhiệm của doanh nghiệp Việt Nam hiện nay. *Tạp chí Lý luận chính trị và truyền thông*, tháng 5, tr. 74-77.
- Nguyễn Văn Thắng (2013). Trách nhiệm xã hội của các doanh nghiệp Việt Nam theo khung tham chiếu của Hiệp ước Toàn cầu. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, số 195, tháng 9, tr. 3-93.
- Nguyễn Thị Diễm, Nguyễn Thị Bích Liễu (2017). Các yếu tố của hệ thống kế toán trách nhiệm trong các công ty niêm yết, khung lý thuyết nghiên cứu tại Việt Nam. *Tạp chí Kinh tế Châu Á - Thái Bình Dương*, số 498, tr. 113-114.
-

PHÁT HUY TÍNH TÍCH CỰC, SÁNG TẠO CỦA HỌC VIÊN...

Tiếp theo trang 190

3. Kết luận

Phát huy tính tích cực, chủ động và năng lực sáng tạo của HV tại Học viện CSND trong quá trình học tập môn Tư tưởng Hồ Chí Minh không thuần túy là việc cải tiến một vài kỹ thuật sư phạm hay đổi mới cục bộ một số bài giảng. Đây là một cuộc cách mạng về tư duy giáo dục, đòi hỏi sự chuyển dịch căn bản mang tính hệ thống nhằm xây dựng một hệ sinh thái học tập năng động, tích hợp và thực tiễn. Trong hệ sinh thái đó, tri thức LLCT và hệ thống quan điểm khoa học, nhân văn của Chủ tịch Hồ Chí Minh không còn bị bó hẹp trong những trang giáo trình hàn lâm khô cứng mà được hòa quyện sinh động vào dòng chảy của thực tiễn chiến đấu, gắn chặt với các phương án tác chiến nghiệp vụ chuyên ngành và được tiếp sức bởi các giải pháp công nghệ số hiện đại. Việc thực hiện đồng bộ hệ thống giải pháp từ đổi mới phương pháp giảng dạy lấy HV làm trung tâm, ứng dụng AI, đa dạng hóa hình thức kiểm tra, đánh giá tiếp cận năng lực, cho đến việc dẫn thân vào mặt trận nghiên cứu khoa học đấu tranh phản bác các quan điểm sai trái chính là con đường ngắn nhất để chuyển hóa tri thức lý luận thành niềm tin tinh thần và hành động thực tế. Khi HV được đặt vào vị trí chủ thể tự chủ của quá trình đào tạo, được tư duy, được tranh biện và được hiến kế giải pháp cho các vấn đề quản lý xã hội phức tạp, tính tích cực nội sinh sẽ tự khắc được đánh thức. Quá trình này giúp triệt tiêu lối học đối phó, tằm chương trích cú, thay vào đó là sự thấm thấu tự nhiên sâu sắc tư cách người công an cách mạng theo sáu điều Bác Hồ dạy.

Tài liệu tham khảo

- Hồ Chí Minh (2011), *Toàn tập* (tập 3). NXB Chính trị Quốc gia - Sự thật.
- Hồ Chí Minh (2011), *Toàn tập* (tập 4). NXB Chính trị Quốc gia - Sự thật.
- Hồ Chí Minh (2011), *Toàn tập* (tập 6). NXB Chính trị Quốc gia - Sự thật.
- Hồ Chí Minh (2011), *Toàn tập* (tập 7). NXB Chính trị Quốc gia - Sự thật.
- Hồ Chí Minh (2011), *Toàn tập* (tập 9). NXB Chính trị Quốc gia - Sự thật.
- Hồ Chí Minh (2011), *Toàn tập* (tập 11). NXB Chính trị Quốc gia - Sự thật.
- Hoàng Thúc Lân (2014). *Phát triển năng lực tư duy biện chứng cho sinh viên Việt Nam hiện nay*. NXB Chính trị Quốc gia - Sự thật.