

## VAI TRÒ CỦA THÔNG TIN KẾ TOÁN QUẢN TRỊ TRONG VIỆC RA QUYẾT ĐỊNH NGẮN HẠN CỦA NHÀ QUẢN TRỊ

Nguyễn Thị Nguyệt Thu \*

Trường Đại học Phú Yên

Ngày nhận bài: 04/05/2019; ngày nhận đăng: 08/06/2020

### Tóm tắt

Nhà quản trị thường xuyên phải đương đầu với các quyết định về sản xuất những sản phẩm nào, sử dụng phương pháp sản xuất nào, nên tự sản xuất hay mua ngoài, nên ngưng hoạt động, giải thể hay tiếp tục tồn tại.... Các quyết định ngày càng khó khăn và phức tạp trước sự gia tăng và biến động của thông tin liên quan đến hoạt động của doanh nghiệp. Trong đó, thông tin kế toán quản trị là những thông tin có liên quan đến hoạt động quản lý trong nội bộ doanh nghiệp, có vai trò hết sức quan trọng trong việc ra các quyết định ngắn hạn nhằm gia tăng sức cạnh tranh của doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường, đặc biệt là các doanh nghiệp có thị trường tiêu thụ rộng.

**Từ khóa:** Kế toán quản trị, quyết định ngắn hạn, thông tin kế toán quản trị, nhà quản trị doanh nghiệp

### 1. Đặt vấn đề

Trong tình hình thực tế hiện nay, các doanh nghiệp Việt Nam mới bước vào nền kinh tế thị trường nên đa phần nhận thức và hiểu biết về kế toán quản trị và thông tin kế toán quản trị còn ở mức độ nhất định. Phần lớn tại các doanh nghiệp, tổ chức công tác kế toán quản trị được kết hợp với kế toán tài chính. Điều này ảnh hưởng rất lớn đến việc các nhà quản trị sử dụng thông tin kế toán quản trị (KTQT) để ra các quyết định chớp lấy thời cơ kinh doanh cũng như kiểm soát và quản lý doanh nghiệp.

### 2. Nội dung

#### 2.1. Quyết định ngắn hạn và các loại quyết định ngắn hạn

##### 2.1.1. Khái niệm quyết định ngắn hạn

Quyết định kinh doanh ngắn hạn: là những quyết định mà thời gian hiệu lực, ảnh hưởng và thực thi thường chỉ liên quan đến một kỳ kế toán (dưới 1 năm). Xét về vốn đầu tư thì quyết định kinh doanh ngắn hạn là các quyết định không đòi hỏi vốn đầu tư lớn.

Đặc điểm của quyết định kinh doanh ngắn hạn:

- Giải quyết những vấn đề cụ thể
- Thời gian thực hiện ngắn
- Khai thác năng lực sản xuất hiện có
- Mục tiêu lợi nhuận

Qui trình ra quyết định cụ thể như sau:

1. Xác định vấn đề cần ra quyết định
2. Lựa chọn tiêu chuẩn
3. Xác định phương án

---

\* Email: nguyetthuktdn@gmail.com

4. Xây dựng mô hình ra quyết định
5. Thu thập dữ liệu
6. Ra quyết định

### 2.2.2. Các quyết định ngắn hạn trong doanh nghiệp sản xuất kinh doanh (SXKD)

#### a. Chấp nhận hay từ chối một đơn hàng đặc biệt

Khi có một đơn hàng đặc biệt với giá thấp hơn giá thường lệ nhà quản trị phải căn cứ vào các điều kiện sau để ra quyết định:

- Khách hàng phải nằm ngoài thị trường truyền thống.
- Máy móc thiết bị chưa hoạt động hết công suất.
- Đơn đặt hàng phải có lợi nhuận

#### b. Ngừng hay không ngừng sản xuất kinh doanh một ngành hàng

Để phân tán rủi ro, hầu hết các doanh nghiệp sản xuất đều đa dạng hóa sản phẩm. Cuối mỗi kỳ kinh doanh, loại sản phẩm nào bị thua lỗ (kém hiệu quả) sẽ phải có quyết định nên tiếp tục duy trì sản xuất hay ngừng lại. Cụ thể:

- Số dư đảm phí (SDDP) bộ phận < phần định phí cố thể loại bỏ: ngưng sản xuất kinh doanh

- SDDP bộ phận > phần định phí cố thể loại bỏ thì phải cân nhắc kỹ, lúc này dù không hiệu quả nhưng sản phẩm này vẫn bù đắp được định phí của bản thân nó. Vì vậy, nhà quản trị nên duy trì cho đến khi có phương án khác mang lại lợi nhuận nhiều hơn

#### c. Tự sản xuất hay mua ngoài

Để ra quyết định trong trường hợp này nhà quản trị so sánh giữa giá mua thị trường và chi phí (CP) thích hợp để tạo ra chi tiết đó. Cụ thể như sau:

- Nếu CP thích hợp < giá mua trên thị trường: Tự sản xuất
- Nếu CP thích hợp > giá mua trên thị trường: Mua

#### d. Bán ngay nửa thành phẩm hay tiếp tục sản xuất

Để ra quyết định thì nhà quản trị cân nhắc:

- Nếu  $P_{ph} > (P_{cb} - C_{cb})$  : Bán ngay
- Nếu  $(P_{cb} - P_{ph}) < C_{cb}$  : Tiếp tục chế biến

Trong đó:  $P_{ph}$  là giá bán tại giai đoạn có lựa chọn giữa bán hay tiếp tục chế biến,  $P_{cb}$  là giá bán sau khi tiếp tục chế biến;  $C_{cb}$  là chi phí tiếp tục chế biến

#### e. Quyết định sản xuất trong điều kiện giới hạn

Điều kiện giới hạn trong sản xuất như sau:

- Số giờ công, giờ máy sản xuất giới hạn vì chưa có điều kiện mở rộng
- Sản lượng tiêu thụ hạn chế
- Số nguyên liệu hiện có do nguồn cung ứng gặp khó khăn...

\* Quyết định lựa chọn sản phẩm sản xuất khi bị giới hạn một điều kiện: Lựa chọn một sản phẩm sản xuất để có lợi nhuận cao nhất

\* Quyết định lựa chọn sản phẩm sản xuất khi bị giới hạn nhiều điều kiện:

Lựa chọn một hỗn hợp sản phẩm sản xuất để có lợi nhuận cao nhất bằng cách ứng dụng toán quy hoạch tuyến tính. Cụ thể như sau:

- Xác định phương trình hàm mục tiêu
- Xác định các phương trình điều kiện giới hạn
- Vẽ đường biểu diễn các phương trình điều kiện giới hạn trên đồ thị

- Xác định vùng sản xuất tối ưu
- Xác định hỗn hợp sản phẩm sản xuất tối ưu

*f. Quyết định giá bán*

Xác định giá bán để đạt lợi nhuận mục tiêu

Giá bán được xác định theo công thức:

Giá bán = Biến phí đơn vị + Định phí phân bổ + Lợi nhuận mong muốn

Xác định giá bán để đạt mục tiêu hòa vốn

Lúc này giá bán được xác định như sau:

Giá bán = Biến phí đơn vị + Định phí phân bổ

Xác định giá bán với mục tiêu thu hồi chi phí trực tiếp

Lúc này, giá bán được xác định theo công thức:

Giá bán = biến phí (chi phí trực tiếp)

**2.2. Thông tin kế toán quản trị phục vụ ra quyết định ngắn hạn**

*a. Thông tin quá khứ và thông tin tương lai*

- Thông tin quá khứ là thông tin được thu nhận từ các sự kiện kinh tế đã phát sinh trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

- Thông tin tương lai là thông tin có được nhờ chức năng dự toán của kế toán quản trị như: dự toán chi phí, dự toán thu nhập.

*b. Thông tin thích hợp và thông tin không thích hợp*

- Thông tin thích hợp: là các thông tin về thu nhập và chi phí liên quan đến các sự kiện trong tương lai và có sự khác biệt giữa các phương án đang xem xét lựa chọn.

- Thông tin không thích hợp: là các thông tin không thỏa mãn một trong hai điều kiện của thông tin thích hợp.

**2.3. Tổ chức thông tin KTQT phục vụ ra quyết định ngắn hạn**

*a. Tổ chức thu nhận thông tin quá khứ (thông tin thực hiện)*

Tổ chức thu nhận thông tin quá khứ có thể thực hiện theo quy trình sau:

- *Sự kiện kinh tế phát sinh:* Các sự kiện được phân thành hai nhóm: bên trong (quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp) và bên ngoài (giao dịch giữa doanh nghiệp với ngân hàng, khách hàng ...). Tất cả các sự kiện kinh tế này đều được KTQT thu thập thông qua các chứng từ kế toán có các nội dung phù hợp với thông tin KTQT cần thu nhận làm căn cứ cho các bước tiếp theo của qui trình thu nhận thông tin .

- *Phân tích ảnh hưởng và hạch toán:* Đây là giai đoạn tiếp theo của qui trình thu nhận thông tin. Sau khi thu nhận các sự kiện kinh tế, KTQT tiến hành phân tích ảnh hưởng của các sự kiện đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và ghi chép đầy đủ, chính xác các sự kiện kinh tế phát sinh thông qua việc lập chứng từ kế toán, đảm bảo cung cấp thông tin hữu ích và kịp thời.

- *Xếp loại và tổng hợp:* KTQT sử dụng hệ thống tài khoản chi tiết, sổ kế toán chi tiết theo dõi từng đối tượng kế toán để đảm bảo phân loại các đối tượng kế toán theo yêu cầu quản trị và đảm bảo khả năng đối chiếu giữa thông tin chi tiết và thông tin tổng hợp của các đối tượng kế toán.

- *Báo cáo theo yêu cầu quản lý:* Trên cơ sở toàn bộ thông tin đã tập hợp, KTQT thiết lập hệ thống báo cáo bao gồm: báo cáo thường xuyên, báo cáo định kỳ, báo cáo đột xuất...đáp ứng nhu cầu cung cấp thông tin quản trị cho từng tình huống cụ thể.

### *b. Tổ chức thông tin dự đoán tương lai*

Thông tin tương lai có thể được thu thập theo quy trình sau

- *Phát hiện vấn đề và xác định:* Giai đoạn đầu tiên KTQT phải quan tâm là hoạch định mục tiêu. Nhà quản trị muốn có thông tin đem lại lợi ích thì thông tin đó phải có quan hệ trực tiếp đến vấn đề đặt ra của doanh nghiệp và đòi hỏi phải giải quyết.

- *Lựa chọn các nguồn thông tin:* Trong giai đoạn này, KTQT phải xác định loại thông tin mà nhà quản trị quan tâm và phương pháp thu thập thông tin có hiệu quả nhất.

- *Thu thập thông tin:* Tùy theo thông tin sơ cấp hay thứ cấp hoặc cả hai mà kế toán thu thập, ghi chép và trình bày phù hợp.

+ Thu thập thông tin số liệu thứ cấp: là thông tin đã có ở đâu đó và thông tin này kế toán có thể thu thập từ các báo cáo quản trị nội bộ, báo cáo tài chính...

+ Thu thập thông tin số liệu sơ cấp: Nhiều thông tin tương lai được thu thập từ đầu mà chưa có ở bất cứ đâu. Để thu thập thông tin sơ cấp phải có kế hoạch thu thập, nghiên cứu cụ thể như: phương pháp thu thập, công cụ thu thập, mẫu thu thập, cách thức liên hệ...

- *Phân tích thông tin thu thập:* Thông tin sau khi thu thập sẽ được KTQT tiến hành phân tích, xử lý thành những thông tin kế toán hữu ích cho mục tiêu và quyết định của nhà quản trị bằng các phương pháp: chứng từ, tính giá, tài khoản, tổng hợp cân đối kết hợp với so sánh, đối chiếu ....

- *Báo cáo kết quả và tư vấn ra quyết định:* Sau khi phân tích thông tin thu thập được, KTQT tiến hành lập báo cáo dưới nhiều hình thức khác nhau và đưa ra những tư vấn cho quyết định của nhà quản trị.

## **2.4. Xử lý thông tin KTQT liên quan một số quyết định ngắn hạn**

### *a. Quyết định chấp nhận hay từ chối một đơn hàng đặc biệt*

Đối với các đơn đặt hàng liên quan đến việc tăng khối lượng sản xuất của doanh nghiệp, KTQT cần quan tâm đến các thông tin cơ bản sau:

- Khả năng, công suất của máy móc thiết bị có thể đáp ứng thêm nhu cầu của các đơn đặt hàng mới hay không.

- Xác định giá thành theo phương pháp trực tiếp để cung cấp thông tin về phạm vi linh động của giá bán, giúp cho nhà quản trị linh hoạt đưa ra các quyết định nhanh chóng cho các đơn hàng đặc biệt. Cụ thể:

+ Đơn đặt hàng chỉ một lần:

Nếu khách hàng cần mua: giá bán  $\geq$  (biến phí đơn vị + CP tăng thêm)

Nếu khách hàng không cần mua, doanh nghiệp cần bán: giá bán  $>$  Biến phí đơn vị

+ Nhận đơn đặt hàng khi năng lực nhàn rỗi: doanh nghiệp bán được sản phẩm (SP) với giá bán  $>$  biến phí đơn vị thì đã có được khoản SDDP để bù đắp được phần định phí chưa được bù đắp, hoặc tăng lợi nhuận khi định phí đã được bù đắp.

+ Nhận đơn đặt hàng khi doanh nghiệp gặp khó khăn: doanh nghiệp bán được SP với giá bán  $\geq$  biến phí đơn vị là tốt vì doanh nghiệp sẽ bị lỗ phần định phí nhưng giữ được khách hàng, duy trì hoạt động.

### *b. Ngừng hay không ngừng sản xuất kinh doanh một ngành hàng*

Khi đứng trước quyết định ngừng hay không một ngành hàng, nhà quản trị sẽ cần các loại thông tin:

- Các thông tin về chi phí, thu nhập của từng phương án sau khi loại bỏ chi phí chìm, các

chi phí và thu nhập giống nhau.

- Các thông tin, dự toán ở các bộ phận quản lý nhân sự, bộ phận bán hàng, bộ phận thị trường...

Các thông tin này rất linh hoạt theo từng tình huống quyết định, do đó KTQT phải dựa vào các thông tin liên quan, thu thập thông tin cần thiết từ các bộ phận có liên quan để phân tích, tính toán số liệu theo mục đích sử dụng thông tin. Ngoài ra, KTQT có thể phải thu thập thông tin từ bên ngoài như giá cả thị trường, nhu cầu thị trường... Sau đó, lập bảng so sánh chênh lệch giữa SDDP của mặt hàng bị thua lỗ với định phí liên quan đến mặt hàng này. Nếu SDDP của mặt hàng bị lỗ lớn hơn định phí bộ phận tức là số SDDP bù đắp được định phí bộ phận và còn dôi ra để bù đắp định phí chung làm tăng lợi nhuận của doanh nghiệp thì doanh nghiệp không nên loại bỏ mặt hàng này.

*c. Tự sản xuất hay mua ngoài*

Để giúp nhà quản trị ra quyết định trong trường hợp này, KTQT phải thu thập các thông tin:

- Các thông tin định tính: chất lượng, tiêu chuẩn kỹ thuật của hàng mua ngoài có đảm bảo theo quy định của doanh nghiệp hay không?

- Các thông tin định lượng: Mức chênh lệch chi phí giữa hai phương án, bao gồm cả chi phí cơ hội có thể phát sinh khi doanh nghiệp mua ngoài...

Sau khi có tất cả các thông tin này, KTQT sẽ tiến hành phân tích để có cơ sở lựa chọn tự sản xuất hay mua ngoài.

*d. Bán ngay nửa thành phẩm (TP) hay tiếp tục sản xuất*

Phương pháp chung để phân tích các thông tin thích hợp trong trường hợp này là:

- Xác định giá bán từng loại sản phẩm ở giai đoạn cuối cùng
- Xác định giá bán nửa TP ở từng giai đoạn (hoặc tại điểm tách) mà doanh nghiệp có ý định bán.
- Xác định chênh lệch giữa giá bán TP và giá bán nửa TP.
- Xác định CP phát sinh cho quá trình chế biến thêm.
- Xác định định phí tiết kiệm được do chấm dứt quá trình chế biến thêm.
- Tính toán lãi, lỗ tăng thêm do quá trình chế biến thêm và đưa ra quyết định

Nếu có lãi thì tiếp tục chế biến thêm, ngược lại thì doanh nghiệp nên bán ngay nửa TP.

*e. Định giá bán sản phẩm*

Các thông tin được sử dụng cho việc định giá bao gồm:

- Sản lượng tiêu thụ dự kiến
- Lợi nhuận mong muốn
- Vốn hoạt động bình quân
- Các chi phí SXKD (CP nguyên vật liệu trực tiếp, CP nhân công trực tiếp, CP sản xuất chung, CP bán hàng, CP quản lý doanh nghiệp). Các chi phí này có thể được phân loại theo khối lượng hoạt động như biến phí, định phí và được lấy ở tài liệu kế hoạch và tài liệu thực tế.

**3. Kết luận**

Qua phân tích trên, ta thấy chất lượng của thông tin KTQT đóng vai trò rất lớn trong việc ra quyết định ngắn hạn của các nhà quản trị. Một hệ thống thông tin KTQT tốt là cơ sở vững chắc để các nhà quản trị so sánh, đánh giá và ra các quyết định chớp thời cơ đúng đắn

trong kinh doanh. Do đó, việc tổ chức hệ thống thông tin KTQT trong các doanh nghiệp chính là trang bị cho doanh nghiệp một vũ khí cạnh tranh vô cùng hiệu quả đảm bảo doanh nghiệp tồn tại, phát triển trong nền kinh tế thị trường□

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Đoàn Ngọc Quế. (2015). Kế toán quản trị, Đại học Kinh tế TP.Hồ Chí Minh. Nhà xuất bản Kinh tế Hồ Chí Minh
- Đoàn Xuân Tiên. (2002). *Tổ chức thông tin kế toán quản trị tư vấn cho các tình huống ra quyết định ngắn hạn trong các doanh nghiệp*. Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ. Học viện tài chính. Hà Nội.
- Võ Khắc Thường. (tháng 01-02/2013). *Ứng dụng kế toán quản trị vào hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp*. Tạp chí Phát triển và hội nhập số 8 (p18).

---

## Roles of management accounting information in short-term decision making

Nguyen Thi Nguyet Thu

Phu Yen University

Email: nguyetthuktdn@gmail.com

Received: May 04, 2019; Accepted: June 08, 2020

### Abstract

*Administrators are often confronted with making decisions on which products to manufacture, which method of production to be adopted, whether the products should be manufactured on their own or bought from outside, if their operation should be stopped, dissolved or continue to exist ... The decisions are more difficult and complicated with the increase and fluctuation of the information related to the operation of the business. In particular, international economic information is closely connected to the internal management activities of enterprises. Its role is very important in making short-term decisions to increase the business competitiveness in the market economy, especially the businesses with large consumer markets.*

**Key word:** *Management accounting, short-term decisions, management accounting information, corporate manager*