

NỘI DUNG VÀ PHƯƠNG PHÁP XÁC ĐỊNH HỆ THỐNG CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ TRONG CÁC TRUNG TÂM TRÁCH NHIỆM THUỘC DOANH NGHIỆP KINH DOANH XUẤT NHẬP KHẨU

GS. TS. Ngô Thế Chi* - TS. Ngô Thị Thu Hương**

Để công tác quản trị doanh nghiệp đạt hiệu quả cao, các doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp kinh doanh xuất nhập khẩu nói riêng cần phải đánh giá được kết quả hoạt động của các trung tâm trách nhiệm thuộc doanh nghiệp thông qua hệ thống chỉ tiêu đánh giá. Bài viết này giới thiệu cụ thể về nội dung hệ thống chỉ tiêu và phương pháp xác định hệ thống chỉ tiêu đánh giá trong các trung tâm trách nhiệm thuộc doanh nghiệp kinh doanh xuất nhập khẩu.

• Từ khóa: phương pháp xác định; hệ thống chỉ tiêu đánh giá; doanh nghiệp xuất nhập khẩu.

In order to achieve efficient corporate management, businesses in general and import-export companies in particular should be able to evaluate operational results of its responsibility centers using evaluation criteria. This paper will present the contents of these criteria and design methods on the evaluation criteria system applied for responsibility centers in import-export companies.

• Keywords: design method; evaluation criteria; import-export companies.

Ngày nhận bài: 3/11/2018

Ngày chuyển phân biện: 7/11/2018

Ngày nhận phân biện: 15/11/2018

Ngày chấp nhận đăng: 20/11/2018

Trong công tác quản trị doanh nghiệp, nhà quản trị cấp cao thuộc doanh nghiệp xuất nhập khẩu (XNK) cần thiết phải giao nhiệm vụ cụ thể cho các trung tâm trách nhiệm (TTTN) phù hợp với chức năng nhiệm vụ của từng trung tâm. Đồng thời, phải đánh giá kết quả của việc thực hiện nhiệm vụ đã được giao thông qua việc đánh giá các chỉ tiêu của các trung tâm này. Các chỉ tiêu giao nhiệm vụ thường gọi là các chỉ tiêu dự toán, còn các chỉ tiêu kết quả thực hiện gọi là các chỉ tiêu thực hiện. Mặt khác, cần xác định rõ các chỉ tiêu tài chính và chỉ tiêu phi tài chính. Đặc

điểm cơ bản của chỉ tiêu tài chính là xác định ngay được giá trị của kết quả thực hiện còn các chỉ tiêu phi tài chính là không xác định được ngay giá trị của kết quả thực hiện chỉ tiêu hoặc không phản ánh ngay được tác động từ các quyết định của nhà quản trị đến việc thực hiện nhiệm vụ, vì các chỉ tiêu phi tài chính thường có độ trễ về thời gian xác định kết quả.

Trong doanh nghiệp kinh doanh XNK thường gồm các TTTN sau: (1) Trung tâm chi phí; (2) Trung tâm doanh thu; (3) Trung tâm lợi nhuận và (4) Trung tâm đầu tư. Mỗi TTTN có chức năng nhiệm vụ khác nhau nên các chỉ tiêu dự toán và các chỉ tiêu thực hiện cũng có sự khác nhau, phù hợp với chức năng nhiệm vụ của từng trung tâm. Nội dung cụ thể của hệ thống chỉ tiêu đánh giá trong từng TTTN được trình bày cụ thể như sau:

Trung tâm chi phí

Để tổ chức quản lý kinh doanh đạt hiệu quả cao, nhà quản trị giao nhiệm vụ cho trung tâm chi phí thông qua các chỉ tiêu giao nhiệm vụ (chỉ tiêu dự toán chi phí), gồm các chỉ tiêu tài chính và chỉ tiêu phi tài chính. Nội dung cụ thể các chỉ tiêu này thể hiện như sau:

+ *Chỉ tiêu tài chính*: Gồm chỉ tiêu dự toán và chỉ tiêu thực hiện tương ứng như chỉ tiêu NVLTT (biên phí NVLTT, định phí NVLTT) chi tiết theo từng loại SP sản xuất, gia công, từng lô hàng hóa, từng địa điểm kinh doanh...; Chi phí NCTT (biên phí NCTT, định phí NCTT) chi tiết theo từng

* Học viện Tài chính ** Học viện Ngân hàng

loại SP, từng lô hàng hóa, từng địa điểm kinh doanh...; Chi phí SX (biến phí SX, định phí SX) chi tiết theo từng loại SP, từng lô hàng hóa, từng địa điểm kinh doanh...; Giá vốn hàng xuất khẩu chi tiết theo từng lô hàng, từng địa điểm kinh doanh...; Giá thành sản phẩm chi tiết theo từng loại SP, từng địa điểm kinh doanh...; Chi phí bán hàng (biến phí bán hàng, định phí bán hàng) chi tiết theo từng loại SP, từng lô hàng hóa, từng địa điểm kinh doanh... (trong đó chia ra chi phí bán hàng trong nước và chi phí bán hàng ngoài nước); Chi phí QLDN (biến phí QLDN, định phí QLDN) chi tiết theo từng loại SP, từng lô hàng hóa, từng địa điểm kinh doanh... (trong đó chia ra chi phí bán hàng trong nước và chi phí bán hàng ngoài nước)...

Để đánh giá đối với các chỉ tiêu tài chính tại trung tâm chi phí, cần thiết phải so sánh các chỉ tiêu thực hiện với chỉ tiêu dự toán của các trung tâm này cũng như của toàn doanh nghiệp. Ví dụ, khi xem xét, đánh giá chỉ tiêu Chi phí bán hàng xuất khẩu, cần so sánh giữa Tổng chi phí bán hàng thực hiện với Tổng chi phí bán hàng dự toán (chi tiết cho chi phí bán hàng trong nước và chi phí bán hàng ngoài nước). Đồng thời, phải xác định, tính toán các nhân tố ảnh hưởng đến chi phí bán hàng. Chi phí bán hàng xuất khẩu bị ảnh hưởng bởi các nhân tố sau:

1. Nhân tố số lượng hàng hóa xuất khẩu (q)
2. Kết cấu hàng hóa xuất khẩu (k)
3. Tỷ suất chi phí từng lô hàng hàng hóa xuất khẩu (t).

$$Cb_1 - Cb_0 = \Delta cb = \Delta q + \Delta k + \Delta t$$

Trong đó:

Cb_1 là chi phí bán hàng thực hiện;

Cb_0 là chi phí bán hàng dự toán;

Δq là mức độ ảnh hưởng của nhân tố số lượng hàng xuất khẩu;

Δk mức độ ảnh hưởng của nhân tố kết cấu hàng xuất khẩu;

Δt mức độ ảnh hưởng của nhân tố tỷ suất chi phí bán hàng của từng lô hàng xuất khẩu.

Nếu $\Delta cb < 0$, cho thấy chỉ tiêu chi phí bán hàng đã hoàn thành vượt dự toán. Đây là biểu hiện tích cực trong việc tiết kiệm chi phí bán hàng xuất khẩu.

Nếu $\Delta cb = 0$, cho thấy chỉ tiêu chi phí bán hàng đã hoàn thành dự toán. Đây là biểu hiện khả tích cực trong việc thực hiện dự toán chi phí bán hàng xuất khẩu.

Nếu $\Delta cb > 0$, cho thấy chỉ tiêu chi phí bán hàng xuất khẩu không hoàn thành dự toán. Đây là biểu hiện không tốt trong việc thực hiện tiết kiệm chi phí bán hàng, điều này làm ảnh hưởng đến lợi nhuận của doanh nghiệp.

Song, cần có sự đánh giá chi tiết hơn thông qua các nhân tố ảnh hưởng đến chi phí để có kết luận đúng đắn về tình hình thực hiện dự toán chi phí bán hàng xuất khẩu.

$$\Delta q = (q_1 - q_0) \times k_1 t_1$$

$$\Delta k = (k_1 - k_0) \times q_1 t_1$$

$$\Delta t = (t_1 - t_0) \times q_1 k_1$$

Khi $\Delta q > 0$, nghĩa là trung tâm chi phí hay doanh nghiệp đã có sự nỗ lực phấn đấu khai thác nguồn hàng xuất khẩu cũng như khai thác tốt thị trường xuất khẩu. Khối lượng hàng xuất khẩu tăng sẽ làm cho tỷ suất chi phí giảm nên tiết kiệm được chi phí bán hàng.

Khi $\Delta k > 0$, nghĩa là có sự thay đổi kết cấu hàng xuất khẩu. Trong đó đã xuất khẩu những lô hàng có tỷ suất chi phí bán hàng cao. Trường hợp này có thể giảm bớt các lô hàng này để giảm được chi phí bán hàng.

Khi $\Delta t > 0$, nghĩa là chi phí bán hàng bình quân của tất cả các lô hàng xuất khẩu đã có sự tăng thêm so với dự toán. Trong đó, rất có thể có những lô hàng mà tỷ suất chi phí cao chiếm tỷ trọng lớn trong tổng số hàng xuất khẩu. Trường hợp này cần xem xét cụ thể để có giải pháp tích cực nhằm giảm thấp chi phí bán hàng tính cho 1 đồng doanh thu xuất khẩu hàng hóa.

+ *Các chỉ tiêu phi tài chính*: Gồm chỉ tiêu chất lượng sản phẩm (giá trị chỉ số chất lượng SP, chỉ số quy cách, mẫu mã SP, hàng hóa XNK); chỉ tiêu hiệu quả hoạt động quản lý kỹ thuật sản xuất; hiệu quả hoạt động quản lý nhân sự; hiệu quả quản lý công tác kinh doanh XNK; các chỉ tiêu phản ánh quá trình học hỏi và phát triển (tỷ lệ nhân viên tham gia các lớp đào tạo, bồi dưỡng, cập nhật kiến thức; chế độ đãi ngộ cán bộ, công nhân viên; các chỉ tiêu phản ánh quy trình hoạt động tham mưu (mức độ tuân thủ quy trình soạn thảo các văn bản quản lý nhân sự; mức độ thành thạo trong soạn thảo văn bản...).

Khi đánh giá đối với các chỉ tiêu phi tài chính, cần so sánh chỉ tiêu thực hiện với chỉ tiêu dự toán để xem xét. Ví dụ, đánh giá chỉ tiêu phản ánh quá trình học hỏi phát triển, cụ thể là chỉ tiêu tỷ lệ nhân viên tham gia lớp đào tạo về cập nhật kiến thức quản lý chi phí bán hàng. Nếu chỉ tiêu thực hiện lớn hơn chỉ tiêu dự toán thì điều đó có nghĩa là trung tâm hay doanh nghiệp đã thực hiện tốt việc tạo điều kiện cho nhân viên tham gia được bồi dưỡng cập nhật kiến thức trong lĩnh vực quản lý chi phí bán hàng. Trường hợp này có các nguyên nhân như do trung tâm hay doanh nghiệp đã tạo điều kiện bố trí, sắp xếp về thời gian cho nhân viên tham gia học tập, bồi dưỡng hoặc do bản thân nhân viên có sự nỗ lực để tham gia học tập. Ngược lại, nếu chỉ tiêu thực hiện nhỏ hơn chỉ tiêu dự toán, nghĩa là sẽ có thể do trung tâm hay doanh nghiệp không tạo điều kiện cho nhân viên tham gia hoặc do bản thân nhân viên không nỗ lực tham gia. Khi đó phải tùy tình hình cụ thể để có phân tích đánh giá chính xác.

Trung tâm doanh thu

Tại trung tâm doanh thu cũng có các chỉ tiêu tài chính và chỉ tiêu phi tài chính, gồm các chỉ tiêu dự toán và chỉ tiêu thực hiện. Các chỉ tiêu dự toán vừa là cơ sở để giao nhiệm vụ vừa là cơ sở để xây dựng các dự toán về sản lượng sản xuất, gia công; xuất khẩu hàng hóa; huy động vốn...

+ *Các chỉ tiêu tài chính*, gồm chỉ tiêu dự toán và chỉ tiêu thực hiện tương ứng: Chỉ tiêu doanh thu từng loại sản phẩm sản xuất, gia công; doanh thu xuất khẩu hàng hóa theo từng lô hàng, từng nhóm mặt hàng chủ yếu, từng địa điểm kinh doanh.

Để đánh giá đối với các chỉ tiêu tài chính tại trung tâm doanh thu, cần thiết phải so sánh các chỉ tiêu thực hiện với chỉ tiêu dự toán của các trung tâm doanh thu cũng như toàn doanh nghiệp. Ví dụ, khi xem xét, đánh giá chỉ tiêu doanh thu xuất khẩu của từng lô hàng hóa xuất khẩu, cần so sánh giữa chỉ tiêu doanh thu thực hiện với chỉ tiêu doanh thu dự toán và xác định mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố đến chỉ tiêu này.

$$D_1 - D_0 = \Delta D$$

Trong đó: D_1 là doanh thu thực hiện;

D_0 là doanh thu dự toán;

ΔD là chênh lệch giữa thực hiện với dự toán.

Nếu $\Delta D > 0$, cho thấy chỉ tiêu doanh thu đã hoàn thành vượt mức dự toán. Đây là biểu hiện tích cực trong việc đẩy mạnh hàng xuất khẩu.

Nếu $\Delta D = 0$, cho thấy chỉ tiêu doanh thu đã hoàn thành dự toán. Đây là biểu hiện khá tích cực trong việc đẩy mạnh hàng xuất khẩu.

Nếu $\Delta D < 0$, cho thấy chỉ tiêu doanh thu không hoàn thành dự toán. Đây là biểu hiện không tốt trong việc thực hiện dự toán xuất khẩu.

Song, cần có sự đánh giá chi tiết hơn thông qua các nhân tố ảnh hưởng đến doanh thu để có kết luận đúng đắn về tình hình thực hiện dự toán doanh thu xuất khẩu.

Doanh thu xuất khẩu bị ảnh hưởng bởi các nhân tố sau:

1. Nhân tố số lượng hàng hóa xuất khẩu (q)
2. Kết cấu hàng hóa xuất khẩu (k)
3. Giá hàng hóa xuất khẩu (g).

$$\text{Nhu vậy: } D_1 - D_0 = \Delta D = \Delta q + \Delta k + \Delta g$$

$$\Delta q = (q_1 - q_0) \times k_1 g_1$$

$$\Delta k = (k_1 - k_0) \times q_1 g_1$$

$$\Delta g = (g_1 - g_0) \times q_1 k_1$$

Khi $\Delta q > 0$, nghĩa là trung tâm doanh thu hay doanh nghiệp đã có sự nỗ lực phấn đấu khai thác nguồn hàng xuất khẩu cũng như khai thác tốt thị trường xuất khẩu;

Khi $\Delta k > 0$, nghĩa là có sự thay đổi kết cấu hàng xuất khẩu. Trong trường hợp này cần xem xét đến tỷ lệ từng lô hàng xuất khẩu có giá xuất khẩu cao để tăng cường thêm ở các lô hàng này.

Khi $\Delta g > 0$, nghĩa là giá bình quân trong tất cả các lô hàng xuất khẩu đã có sự tăng thêm so với dự toán. Đây là nhân tố khách quan, phần nhiều là do giá thị trường thế giới có chiều hướng tăng. Tuy nhiên, cũng có những trường hợp do quá trình đàm phán tích cực của doanh nghiệp mà có thể giá hàng tăng thêm thì đó lại là thành tích của doanh nghiệp, cần phát huy...

+ *Các chỉ tiêu phi tài chính*, gồm các chỉ tiêu phản ánh tình hình quan hệ với khách hàng, đối tác kinh doanh, tỷ lệ khách hàng thường xuyên/không thường xuyên; tỷ lệ khách hàng có khiếu nại, tranh chấp...; các chỉ tiêu phản ánh quy trình công tác nội bộ như tỷ lệ tăng trưởng các hợp đồng xuất khẩu, mức độ cải thiện quá trình thủ

tục xuất khẩu; các chỉ tiêu phản ánh quá trình học hỏi và phát triển như tỷ lệ cán bộ nhân viên tham gia các lớp cập nhật kiến thức về kinh doanh, tham gia các cuộc hội thảo về thị trường quốc tế, về marketing, chế độ khen thưởng với người có thành tích bán hàng...

Để đánh giá đối với các chỉ tiêu phi tài chính tại trung tâm doanh thu, cần so sánh chỉ tiêu thực hiện với chỉ tiêu dự toán. Ví dụ, đánh giá chỉ tiêu phản ánh tỷ lệ tăng trưởng các hợp đồng xuất khẩu. Trường hợp này cần xem xét trên 2 góc độ: số lượng hợp đồng và giá trị của hợp đồng. Nếu tỷ lệ này tăng lên ở cả 2 phương diện số lượng và giá trị thì đó là biểu hiện tốt, còn ngược lại hoặc chỉ hoàn thành trên một phương diện thì cần xem xét cụ thể để có đánh giá chính xác.

Trung tâm lợi nhuận

Lợi nhuận là mục tiêu hàng đầu của bất kỳ doanh nghiệp nào, là cơ sở để tồn tại và phát triển doanh nghiệp. Các chỉ tiêu tại trung tâm lợi nhuận gồm chỉ tiêu tài chính và chỉ tiêu phi tài chính kỳ dự toán và kỳ thực tế tương ứng.

+ *Các chỉ tiêu tài chính*, gồm chỉ tiêu dự toán và chỉ tiêu thực hiện tương ứng: Chỉ tiêu lợi nhuận và sự biến động của lợi nhuận từng loại sản phẩm sản xuất, gia công; lợi nhuận xuất khẩu hàng hóa theo từng lô hàng, từng nhóm mặt hàng chủ yếu, từng địa điểm kinh doanh và toàn doanh nghiệp.

Để đánh giá đối với các chỉ tiêu tài chính tại trung tâm lợi nhuận, cần thiết phải so sánh các chỉ tiêu thực hiện với chỉ tiêu dự toán của các trung tâm lợi nhuận cũng như toàn doanh nghiệp. Ví dụ, khi xem xét, đánh giá chỉ tiêu lợi nhuận của từng sản phẩm sản xuất gia công hay từng lô hàng hóa xuất khẩu, cần so sánh giữa lợi nhuận thực hiện với chỉ tiêu dự toán và xác định mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố đến chỉ tiêu này. Lợi nhuận ảnh hưởng bởi các nhân tố sau:

1. Nhân tố số lượng hàng hóa xuất khẩu (q)
2. Kết cấu hàng hóa xuất khẩu (k)
3. Tỷ suất lợi nhuận từng lô hàng hóa xuất khẩu (tp).

Như vậy: $P_1 - P_0 = \Delta P = \Delta q + \Delta k + \Delta tp$

$$\Delta q = (q_1 - q_0) \times k_1 p_1$$

$$\Delta k = (k_1 - k_0) \times q_1 p_1$$

$$\Delta g = (p_1 - p_0) \times q_1 k_1$$

Khi $\Delta q > 0$, nghĩa là trung tâm lợi nhuận hay doanh nghiệp đã có sự nỗ lực phấn đấu khai thác nguồn hàng xuất khẩu cũng như khai thác tốt thị trường xuất khẩu;

Khi $\Delta k > 0$, nghĩa là có sự thay đổi kết cấu hàng xuất khẩu. Trong đó, doanh nghiệp đã xuất khẩu nhiều lô hàng có tỷ suất lợi nhuận cao.

Khi $\Delta tp > 0$, nghĩa là tỷ suất lợi nhuận bình quân trong tất cả các lô hàng xuất khẩu đã có sự tăng thêm so với dự toán. Trường hợp này có thể do trung tâm hay doanh nghiệp đã tiết kiệm được chi phí nên làm cho lợi nhuận tăng thêm, điều đó cần phát huy...

+ *Các chỉ tiêu phi tài chính*, gồm các chỉ tiêu phản ánh tình hình quan hệ với khách hàng, đối tác kinh doanh như chỉ tiêu tỷ lệ hài lòng của khách hàng, đối tác kinh doanh về chất lượng sản phẩm gia công, hàng hóa xuất khẩu; Tỷ lệ tăng trưởng thị phần...; Các chỉ tiêu phản ánh quy trình công tác nội bộ như cơ cấu sản phẩm nhận gia công, cơ cấu hàng hóa xuất khẩu; Tỷ lệ cải tiến mẫu mã hàng xuất khẩu, mức độ cải thiện quá trình thủ tục xuất khẩu; Các chỉ tiêu phản ánh quá trình học hỏi và phát triển như tỷ lệ cán bộ nhân viên tham gia các lớp cập nhật kiến thức về quản trị bán hàng, quản trị tài chính, kế toán, kiểm toán, tham gia các cuộc hội thảo về thị trường quốc tế, về Marketing, chế độ khen thưởng với người có thành tích trong kinh doanh...

Để đánh giá đối với các chỉ tiêu phi tài chính tại trung tâm lợi nhuận, cần so sánh chỉ tiêu thực hiện với chỉ tiêu dự toán. Ví dụ, đánh giá chỉ tiêu phản ánh tỷ lệ cải tiến mẫu mã hàng xuất khẩu. Nếu chỉ tiêu này thực hiện cao hơn dự toán, nghĩa là doanh nghiệp đã có nhiều cố gắng cải tiến mẫu mã hàng xuất khẩu phù hợp với thị hiếu tiêu dùng ở từng thị trường nên sẽ làm tăng thêm lợi nhuận. Điều này cần được phát huy... Ngược lại, cần tìm nguyên nhân để đề ra giải pháp khắc phục kịp thời. Điều này cần được phát huy...

Trung tâm đầu tư

Nhiệm vụ quan trọng của trung tâm đầu tư là quyết định các phương án sản xuất kinh doanh, huy động vốn và tái đầu tư... Để có các thông tin đầy đủ, chính xác cho các công việc này thì cần thiết phải có các chỉ tiêu về dự toán, chỉ tiêu thực hiện và so sánh giữa thực hiện với dự

toán của từng chỉ tiêu để xác định mức độ ảnh hưởng của các nhân tố ảnh hưởng đối với từng chỉ tiêu, trên cơ sở đó có giải pháp tốt nhất cho các quyết định. Các chỉ tiêu tại trung tâm đầu tư cũng gồm các chỉ tiêu tài chính và chỉ tiêu phi tài chính sau:

+ *Chỉ tiêu tài chính*, gồm các chỉ tiêu phản ánh tình hình sinh lời của vốn chủ sở hữu; tỷ suất hoàn vốn đầu tư; giá trị kinh tế tăng thêm của từng trung tâm và của toàn doanh nghiệp.

Cuối kỳ kinh doanh hoặc bất kỳ lúc nào nhà quản trị cần thiết có số liệu phục vụ cho việc ra quyết định, bộ phận chuyên môn nghiệp vụ cần tính toán, đánh giá các chỉ tiêu thông qua việc so sánh giữa các chỉ tiêu thực hiện với dự toán để xem xét chênh lệch và ảnh hưởng của từng nhân tố. Ví dụ: Tỷ suất hoàn vốn đầu tư thực hiện (ROI_1) - Tỷ suất hoàn vốn đầu tư dự toán (ROI_0) \geq lớn hơn zero.

($ROI_1 - ROI_0 \geq 0$, nghĩa là tỷ suất hoàn vốn đầu tư thực hiện cao hơn dự toán, cho thấy đó là biểu hiện tốt, cần được phát huy. Tuy nhiên, phải xem xét các nhân tố ảnh hưởng đến chỉ tiêu này như thế nào mới có thể kết luận được chính xác.

Có 3 nhân tố ảnh hưởng đến tỷ suất hoàn vốn đầu tư, đó là:

1. Lợi nhuận bình quân của từng loại SP sản xuất gia công, từng lô hàng hóa xuất khẩu;
2. Kết cấu của từng loại sản phẩm sản xuất gia công, từng lô hàng hóa xuất khẩu;
3. Tổng số vốn sử dụng bình quân.

+ Khi lợi nhuận của từng loại sản phẩm, từng lô hàng hóa xuất khẩu tăng (giảm) sẽ ảnh hưởng đến tỷ suất hoàn vốn đầu tư, cụ thể là làm cho tỷ suất hoàn vốn đầu tư tăng (giảm) cùng chiều. Điều này cần được phát huy.

+ Khi kết cấu của từng loại sản phẩm, từng lô hàng hóa xuất khẩu thay đổi sẽ ảnh hưởng đến tỷ suất hoàn vốn đầu tư, cụ thể là khi tăng (giảm) những loại sản phẩm, lô hàng hóa xuất khẩu có tỷ suất lợi nhuận cao (thấp) sẽ làm cho tỷ suất đầu tư có chiều hướng tăng (giảm) cùng chiều. Nếu trong kỳ, doanh nghiệp tăng cường xuất khẩu những lô hàng có tỷ suất lợi nhuận cao trên cơ sở tiết kiệm chi phí làm cho tỷ suất hoàn vốn đầu tư tăng cao thì điều đó cần phát huy hơn nữa...

+ Khi tổng vốn sử dụng bình quân của từng loại sản phẩm, từng lô hàng hóa xuất khẩu tăng (giảm) sẽ ảnh hưởng đến tỷ suất hoàn vốn đầu tư, cụ thể là làm cho tỷ suất hoàn vốn đầu tư giảm (tăng) ngược chiều. Nếu cùng số vốn như nhau mà đem lại lợi nhuận cao hơn dẫn đến tỷ suất hoàn vốn đầu tư tăng thì điều đó có nghĩa là việc sử dụng vốn của doanh nghiệp là tốt, cần được phát huy và ngược lại.

+ *Các chỉ tiêu phi tài chính*, gồm các chỉ tiêu phản ánh tình hình quan hệ với nhà đầu tư như chỉ tiêu mức độ hài lòng của nhà đầu tư về tỷ suất sinh lời, về khả năng hoàn vốn đầu tư, về tính chuyên nghiệp trong quản lý dự án...; Các chỉ tiêu phản ánh quy trình công tác nội bộ như số lượng dự án có tỷ lệ sinh lời cao, số lượng dự án mới, số lượng định mức kinh tế kỹ thuật được xây dựng mới, xây dựng lại...; Các chỉ tiêu phản ánh quá trình học hỏi và phát triển như tỷ lệ cán bộ nhân viên tham gia các lớp cập nhật kiến thức về quản trị bán hàng, quản trị tài chính, kế toán, kiểm toán, tham gia các cuộc hội thảo về thị trường quốc tế, về marketing, chế độ khen thưởng với người có thành tích trong kinh doanh...

Để đánh giá đối với các chỉ tiêu phi tài chính tại trung tâm đầu tư, cần thiết phải so sánh các chỉ tiêu thực hiện với chỉ tiêu dự toán. Ví dụ, khi xem xét mức độ hài lòng của nhà đầu tư về khả năng sinh lời tại trung tâm đầu tư hay toàn doanh nghiệp tốt hay không tốt phải so sánh tỷ lệ hài lòng của các nhà đầu tư kỳ thực hiện với tỷ lệ này kỳ dự toán. Nếu tỷ lệ này ≥ 0 , nghĩa là mức độ hài lòng của nhà đầu tư về khả năng sinh lời tốt hơn, cần được phát huy và ngược lại nếu tỷ lệ này ≤ 0 , nghĩa là mức độ hài lòng của nhà đầu tư chưa được như mong muốn của doanh nghiệp. Điều này có thể xem xét quá trình lập dự toán đã đúng và chính xác chưa hoặc trong quá trình thực hiện còn khiếm khuyết ở điểm nào để kịp thời khắc phục.

Tài liệu tham khảo:

ACCA (2010), *Management Accounting*, Emile Woolf International Publishing, Great Britain.

Đoàn Ngọc Quế (2011), *Kế toán quản trị* - NXB Lao động.

Thư viện Học liệu mở Việt Nam từ <https://voer.edu.vn/ml-y-luan-chung-ve-san-xuat-kinh-doanh-va-hieu-qua-san-xuat-kinh-doanh/cd2535e2>.