

CHƯƠNG III: HOÀN THIỆN HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TRONG DOANH NGHIỆP

***Mục tiêu chương:** cung cấp cho học viên những kiến thức về hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ, trên cơ sở đó vận dụng lý luận vào thực tế khách quan.*

Nội dung của chương tập trung làm rõ những vấn đề sau:

- *Mục đích hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ*
- *Các giải pháp hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ*

3.1. Mục đích hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp

Sự cần thiết và lợi ích của hệ thống kiểm soát nội bộ:

Trong một tổ chức bất kỳ, sự thống nhất và xung đột quyền lợi chung - quyền lợi riêng của người sử dụng lao động với người lao động luôn tồn tại song hành. Nếu không có hệ thống kiểm soát nội bộ, làm thế nào để người lao động không vì quyền lợi riêng của mình mà làm những điều thiệt hại đến lợi ích chung của toàn tổ chức, của người sử dụng lao động? Làm sao quản lý được các rủi ro? Làm thế nào có thể phân quyền, ủy nhiệm, giao việc cho cấp dưới một cách chính xác, khoa học chứ không phải chỉ dựa trên sự tin tưởng cảm tính?

Một hệ thống kiểm soát nội bộ vững mạnh sẽ đem lại cho tổ chức các lợi ích như: Giảm bớt nguy cơ rủi ro tiềm ẩn trong SXKD (sai sót vô tình gây thiệt hại, các rủi ro làm chậm kế hoạch. Tăng giá thành, giảm chất lượng sản phẩm...). Bảo vệ tài sản khỏi bị hư hỏng, mất mát bởi hao hụt, gian lận, lừa gạt, trộm cắp. Đảm bảo tính chính xác của các số liệu kế toán và báo cáo tài chính. Đảm bảo mọi thành viên tuân thủ nội quy, quy chế, quy trình hoạt của tổ chức cũng như các quy định của luật pháp. Đảm bảo tổ chức hoạt động hiệu quả, sử dụng tối ưu các nguồn lực và đạt được mục tiêu đặt ra. Bảo vệ quyền lợi của nhà đầu tư, cổ đông và gây dựng lòng tin đối với họ (trường hợp Công ty cổ phần).

Hệ thống kiểm soát nội bộ hoạt động ra sao?

Hệ thống kiểm soát nội bộ có nhiệm vụ tìm hiểu hệ thống quản lý của công ty, bao gồm cả những hoạt động chính thức hoặc không chính thức, nhằm

đưa ra quy định, hướng dẫn về các nhân tố có thể tác động đến hoạt động kinh doanh. Theo nghĩa rộng, kiểm soát nội bộ bao gồm thủ tục quản lý trang thiết bị hoặc những công cụ kiểm soát sản xuất, kinh doanh và phân phối của công ty. Thông tin của người chịu trách nhiệm kiểm soát nội bộ thường được thu thập và tổng hợp từ nhiều nguồn khác nhau như trao đổi với nhân viên cơ sở, điều tra thông qua bảng câu hỏi, bằng thực tế ... Sau đó họ ghi lại những thông tin sơ bộ dưới dạng biểu đồ hình cột mô tả, tường thuật hoặc kết hợp cả hai hình thức trên nhằm đưa ra được một hình ảnh cụ thể để phục vụ cho công tác kiểm soát.

Phòng kiểm soát nội bộ là một bộ phận thuộc bộ máy điều hành, có chức năng hỗ trợ cho giám đốc công ty, giám sát mọi hoạt động trong công ty, đảm bảo mọi nhân viên thực hiện đúng nội quy, quy chế của công ty. Ngoài ra, bộ phận này còn có nhiệm vụ phải báo cáo kịp thời kết quả kiểm tra, kiểm soát nội bộ và đề xuất các giải pháp kiến nghị cần thiết nhằm đảm bảo cho mọi hoạt động an toàn đúng pháp luật.

Những dấu hiệu bất ổn của hệ thống kiểm soát nội bộ: Đây là vấn đề đặc biệt quan trọng. Nếu nhận thấy ở bộ phận kiểm soát nội bộ của công ty mình tồn tại một trong những dấu hiệu dưới đây, thì bạn cần dành nhiều thời gian hơn để chấn chỉnh:

- + Không có quy trình hoạt động bằng văn bản rõ ràng: công việc chỉ được điều hành theo “khẩu lệnh”, lúc nhớ thì kiểm tra, lúc quên lại thôi.
- + Khi nhân viên chấp nhận làm việc “không công”. Có thể họ đang lợi dụng một kẽ hở nào đó trong hệ thống quản lý của công ty để kiếm lợi cho mình.
- + Có sự chòng chéo giữa các phòng ban, không có sự trao đổi thông tin, khi có sai sót xảy ra thì các bộ phận đùn đẩy trách nhiệm cho nhau.
- + Không yên tâm về tài chính công ty. Có lẽ đây là dấu hiệu đáng ngại nhất cho thấy hệ thống kiểm soát nội bộ của bạn đang có trục trặc. Hãy xem xét ngay lập tức hệ thống kiểm soát nội bộ, nếu bạn cảm thấy không an tâm trong thu chi tài chính của công ty. Thậm chí có khi bạn không biết hoạt động kinh doanh của

công ty lãi hay lỗ, cho dù trên giấy tờ hợp đồng mua bán, văn bản tài chính vẫn thấy lợi nhuận.

Cải thiện Hệ thống kiểm soát nội bộ:

- Để hệ thống kiểm soát nội bộ thực sự hiệu quả.:Rất khó để tìm ra một công thức chung giúp bạn khắc phục những yếu kém của hệ thống kiểm soát trong công ty bạn. Tùy từng công ty, tùy từng khuyết điểm mà bạn cần có những biện pháp riêng biệt. Chẳng hạn như đối với việc kiểm soát hoạt động chi tiêu trong công ty, bạn cần phải tìm được cách kiểm soát tối ưu phù hợp nhất với đặc điểm của công ty, vì đây là thứ tài sản dễ bị thất thoát nhất. Theo nhiều chuyên gia tài chính thì bạn đừng bao giờ để kế toán trưởng vừa là người duyệt chi, vừa là người ghi sổ sách. Bạn phải lập một quy trình quản lý thật chặt chẽ và không nên có ngoại lệ: bất kỳ phòng ban nào trong công ty muốn chi đều phải lập giấy đề xuất chi, chuyển đến người có trách nhiệm duyệt. Sau khi có chữ ký đồng ý của người có thẩm quyền, kế toán viên mới lập phiếu chi và ra lệnh chi. Lúc đó thủ quỹ mới chi tiền. Còn nếu cẩn thận hơn thì bạn nên tách luôn bộ phận thủ quỹ ra khỏi phòng kế toán, hoặc sử dụng ngân hàng làm thủ quỹ.
- Còn đối với hoạt động giám sát nguyên vật liệu, một cách thức khá hiệu quả để hạn chế tình trạng nhân viên ăn cắp nguyên vật liệu là hai biện pháp song song: kiểm tra đột xuất và trả lương cao. Bạn nên trả lương thật cao cho những người làm ở bộ phận này, đồng thời nói rõ rằng nếu công ty phát hiện người đó có dấu hiệu gian lận hay ăn chênh lệch với nhà cung cấp, anh ta sẽ bị sa thải ngay. Như vậy nghĩa là họ sẽ mất đi một chỗ làm tốt nếu để cho lòng tham làm mờ mắt. Bên cạnh đó, bạn nhất thiết phải có những kênh thông tin riêng của mình để giám sát hoạt động xuất nhập nguyên vật liệu.
- Trong kinh doanh thường nhật, quy trình kiểm soát chéo hệ thống bán hàng, kế toán và thủ kho là rất cần thiết và không thể tách rời. Bộ phận bán hàng sẽ là nơi thống nhất giá với khách đặt hàng. Để công việc này được thuận tiện, bạn nên quy định rõ ràng khung giá cho các nhân viên bán hàng tự quyết hoặc phải trình giám đốc quản lý. Sau đó các nhân viên bán hàng viết phiếu xuất, chuyển qua

thủ kho. Trên tờ phiếu này bắt buộc phải có chữ ký của trưởng phòng hoặc một phó phòng được uỷ quyền nào đó thì thủ kho mới xuất hàng và ký vào đó. Tờ phiếu này có ba liên: phòng bán hàng giữ liên một để theo dõi, đơn đốc việc thu nợ; thủ kho giữ liên hai để theo dõi việc thực xuất, thực nhập; liên ba được chuyển sang phòng kế toán để ghi vào sổ sách và theo dõi công nợ.

- Về phía các nhà quản lý trong công ty, họ có trách nhiệm thành lập, điều hành và giám sát hệ thống kiểm soát nội bộ sao cho phù hợp với mục tiêu của công ty. Để hệ thống này vận hành tốt, nhà quản lý cần tuân thủ một số nguyên tắc sau: xây dựng một môi trường văn hóa chú trọng đến sự liêm chính, đạo đức nghề nghiệp cùng với những quy định rõ ràng về trách nhiệm, quyền hạn và quyền lợi; xác định rõ các hoạt động tiềm ẩn nguy cơ rủi ro cao; bất kỳ thành viên nào của công ty cũng phải tuân thủ hệ thống kiểm soát nội bộ; quy định rõ ràng trách nhiệm kiểm tra và giám sát; tiến hành định kỳ các biện pháp kiểm tra độc lập...

- Ngoài việc thiết lập các quy chế kiểm soát ngang - dọc hay kiểm tra chéo giữa hệ thống các phòng ban, nhiều công ty còn lập thêm phòng kiểm tra kiểm toán nội bộ và một ban kiểm soát với nhiệm vụ phát hiện những sai sót của ban điều hành, kiểm tra các hợp đồng có đúng thủ tục, đủ điều kiện chưa, kiểm tra kho quỹ để biết tiền có bị chiếm dụng không... nhằm ngăn ngừa đến mức thấp nhất những rủi ro.

Tại các công ty lớn trên thế giới, kiểm soát nội bộ do giám đốc tài chính phụ trách, còn đối với các công ty nhỏ thì chính giám đốc điều hành sẽ thực hiện.

- Giúp Ban lãnh đạo DN giảm bớt tâm trạng bất an về những rủi ro, nhất là về con người & tài sản.

- Giúp Ban lãnh đạo doanh nghiệp giảm tải trọng những công việc sự vụ hàng ngày và để chỉ tập trung vào vấn đề chiến lược.

- Giúp Ban lãnh đạo DN chuyên nghiệp hoá công tác quản lý điều hành, cụ thể:

Doanh nghiệp được quản lý một cách khoa học, chứ không phải thuần túy bằng cảm tính (kinh nghiệm & trực giác).

Doanh nghiệp được quản lý bằng cơ chế & quy chế chứ không phải thuần túy dựa vào lòng tin.

Trong quá trình hoạt động doanh nghiệp luôn cố gắng đạt được 4 mục tiêu:

- + Bảo vệ tài sản của doanh nghiệp.
- + Đảm bảo độ tin cậy của thông tin.
- + Đảm bảo việc thực hiện các chế độ pháp lý.
- + Đảm bảo hiệu quả hoạt động và hiệu năng quản lý.

Tuy nhiên sẽ có nhiều nhân tố ảnh hưởng đến việc đạt mục tiêu của doanh nghiệp, đó chính là rủi ro của một doanh nghiệp.

Rủi ro của một doanh nghiệp là các rủi ro có thể xảy ra làm cho doanh nghiệp không đạt được mục tiêu của mình.

Dựa vào nguồn gốc phát sinh, rủi ro của doanh nghiệp được chia thành 3 loại:

- +Rủi ro kinh doanh.
- +Rủi ro hoạt động.
- +Rủi ro tuân thủ.

Rủi ro kinh doanh: đây là những nhân tố tác động từ môi trường bên ngoài vào Doanh nghiệp.

Bao gồm:

- Nhân tố chính trị: Tình hình chính trị của đất nước mà doanh nghiệp đó đang kinh doanh (Xu hướng thay đổi chính sách, chế độ của Nhà Nước quốc gia sở tại, thay đổi pháp luật, chính sách đối ngoại của nhà nước, chính sách khuyến khích đầu tư vào các vùng miền, các ngành kinh tế, lĩnh vực, vai trò của kinh tế quốc doanh, quốc hữu hoá, chiến tranh...)
- Nhân tố kinh tế: Lạm phát, thất nghiệp, GDP (điều chỉnh để đạt mức tăng trưởng), tăng trưởng kinh tế, ổn định việc làm, ổn định đồng tiền, ổn định cán cân thanh toán, tỷ giá hối đoái (vấn đề xuất khẩu), lãi suất (chi phí sử dụng vốn), tâm lý đầu tư nước ngoài và đầu tư trong nước, chu kỳ suy thoái kinh tế, giá nguyên liệu cơ bản : điện, nước, xăng dầu..., tỷ lệ tiêu dùng và tiết kiệm.

- Nhân tố xã hội: Xu hướng tiêu dùng xã hội, cơ cấu gia đình- xã hội, ảnh hưởng của các nhân vật nổi tiếng, thói quen tiêu dùng, trình độ- ý thức cộng đồng, văn hóa xã hội.....
- Nhân tố khoa học công nghệ: Trình độ khoa học công nghệ trong lĩnh vực của doanh nghiệp, sự ra đời của sản phẩm mới trên cơ sở công nghệ mới, phương thức sản xuất mới, cách thức quản lý mới...
- Nhà cung cấp: Yêu cầu đặc biệt về quy cách phẩm chất của nguyên vật liệu, số lượng nhà cung cấp đạt yêu cầu, chi phí để thay đổi nhà cung cấp, nguồn nguyên liệu khác thay thế...
- Khách hàng: Số lượng cung cấp, số lượng khách hàng, mặt hàng thay thế, thương hiệu, chất lượng sản phẩm, tình hình kinh doanh của khách hàng, giá cả, chất lượng....
- Đối thủ cạnh tranh: số lượng cung cấp, số lượng khách hàng, thương hiệu, chất lượng sản phẩm, tình hình kinh doanh của đối thủ cạnh tranh, các chiến lược của đối thủ cạnh tranh...
- Sản phẩm thay thế: giá cả sản phẩm thay thế, tính chất mặt hàng có thuộc loại dễ thay đổi, chi phí nghiên cứu và phát triển sản phẩm....
- Tình hình cạnh tranh của thị trường về sản phẩm của doanh nghiệp.

Đây là những nhân tố bên ngoài tác động vào doanh nghiệp, doanh nghiệp cần xem xét sự ảnh hưởng của các nhân tố này để thay đổi, bổ sung thêm các quy định, quy chế nhằm hoàn thiện hơn nữa HTKSNB, giúp đơn vị vẫn đạt được mục tiêu đề ra.

Rủi ro hoạt động: rủi ro phát sinh bên trong doanh nghiệp. Do những nhân tố sau.

- Vi phạm các chủ trương đường lối, chính sách, các quy chế, nội quy của công ty, những cam kết của doanh nghiệp với bên ngoài.
- Rủi ro các tài sản và các nguồn lực khác trong quá trình hình thành và sử dụng

như bị mất mát, hư hỏng, sử dụng lãng phí, phá hoại....

-Rủi ro trong văn hóa của doanh nghiệp..

Rủi ro tuân thủ: rủi ro xảy ra do vi phạm pháp luật Việt Nam và pháp luật quốc tế có liên quan.

Bản thân HTKSNB luôn tồn tại những hạn chế tiềm tàng, chính vì vậy dù bản thân HTKSNB có mạnh thế nào thì vẫn có thể sẽ có rủi ro trong doanh nghiệp. Doanh nghiệp chỉ có thể xây dựng một HTKSNB hoạt động có hiệu quả, thường xuyên, liên tục để giảm thiểu những rủi ro này.

Yêu cầu thông thường là chi phí cho hệ thống kiểm soát nội bộ không được vượt quá những lợi ích mà hệ thống đó mang lại;

Phần lớn các thủ tục kiểm soát nội bộ thường được thiết lập cho các nghiệp vụ thường xuyên, lặp đi, lặp lại, hơn là các nghiệp vụ không thường xuyên;

Sai sót bởi con người thiếu chú ý, đăng trí khi thực hiện chức năng, nhiệm vụ, hoặc do không hiểu rõ yêu cầu công việc;

Khả năng hệ thống kiểm soát nội bộ không phát hiện được sự thông đồng của thành viên trong Ban quản lý hoặc nhân viên với những người khác trong hay ngoài đơn vị;

Khả năng người chịu trách nhiệm thực hiện thủ tục kiểm soát nội bộ lạm dụng đặc quyền của mình;

Do thay đổi cơ chế và yêu cầu quản lý làm cho các thủ tục kiểm soát bị lạc hậu hoặc bị vi phạm.

3.2. Các giải pháp hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ

Đầu tiên để có thể xây dựng được một hệ thống kiểm soát nội bộ có hiệu quả thì những người quản lý trong công ty, đặc biệt là người đứng đầu đơn vị phải hiểu được tầm quan trọng của vấn đề này, hiệu quả mang lại cho doanh nghiệp khi hệ thống kiểm soát nội bộ làm việc hữu ích.

Một hệ thống kiểm soát nội bộ có hiệu quả, mang tính thường xuyên và liên tục sẽ đảm bảo các mục tiêu đưa ra của doanh nghiệp được thực hiện. Tuy nhiên phải bắt đầu việc hoàn thiện Hệ thống kiểm soát nội bộ từ đâu, làm như thế nào? Chúng ta cần phải đưa ra những tiêu chí một Hệ thống kiểm soát nội bộ có hiệu quả cần đạt được:

- + Doanh nghiệp tự kiểm soát được bản thân doanh nghiệp.
- +Người, bộ phận này kiểm soát được người, bộ phận khác.
- +Người, bộ phận này bị kiểm soát bởi người ở bộ phận khác.
- +Mỗi người, mỗi bộ phận tự kiểm soát.
- +Tất cả mọi người, mọi bộ phận đều thoải mái về việc kiểm soát.

Doanh nghiệp cần đánh giá Hệ thống kiểm soát nội bộ của mình: Hiện tại HTKSNB của doanh nghiệp đang nằm ở tình trạng nào trong các trường hợp sau:

1. Không có hệ thống quy chế quản lý hoàn chỉnh, hoặc có nhưng manh mún.
2. Có hệ thống quy chế quản lý tương đối đầy đủ, nhưng trong các quy chế ít chứa đựng các cơ chế kiểm soát.
3. Có hệ thống quy chế quản lý tương đối đầy đủ và trong các quy chế có chứa đựng hầu hết các cơ chế kiểm soát, nhưng các quy chế quản lý này không được thực hiện triệt để và do đó các cơ chế kiểm soát không được vận hành.
4. Có hệ thống quy chế quản lý tương đối đầy đủ trong các quy chế có chứa đựng hầu hết các cơ chế kiểm soát, và các quy chế quản lý này được thực thi triệt để và do đó các cơ chế kiểm soát được vận hành một cách hữu hiệu.
5. Thường xuyên cập nhật rủi ro và hoàn thiện HTKSNB...

Một vấn đề quan trọng nhất khi tái thiết lập hay xây dựng được HTKSNB có hiệu quả chính là con người, những thành viên trong công ty phải hiểu được tầm quan trọng của vấn đề này. Phải cho người lao động hiểu được lợi ích mang

lại cho chính bản thân họ, xóa tan đi những nghi ngại, tin tưởng vào tính khả thi của việc hoàn thiện HTKSNB, cũng như làm cho họ không thấy gò bó, hiểu sai về HTKSNB. Lúc đó người lao động sẽ hợp tác tích cực hơn trong tái thiết lập hay hoàn thiện HTKSNB.

Có thể nói đây là cuộc cách mạng diễn ra trong doanh nghiệp, xóa đi một lối mòn tiến tới con đường tốt đẹp hơn cho doanh nghiệp nói chung và người lao động nói riêng. Người lãnh đạo cần đổi mới tư duy, người lao động cần thay đổi thói quen làm việc, doanh nghiệp phải thay đổi cơ chế quản lý. Đây là công việc hết sức khó khăn, thiết nghĩ phải có một sự đồng lòng của tập thể, một sự quyết tâm.

Một doanh nghiệp có thể tiến hành tái thiết hoặc hoàn thiện HTKSNB theo trình tự sau:

1. Vấn đề triết lý kinh doanh và tầm nhìn của người lãnh đạo → Tầm nhìn của doanh nghiệp.
2. Vấn đề sứ mệnh và tôn chỉ của doanh nghiệp.
3. Xác định mục tiêu của doanh nghiệp trong ngắn hạn (VD trong vòng 2 năm) và trong dài hạn (VD trong vòng 10 năm).
4. Xác định rủi ro chung của doanh nghiệp.
5. Xác định cơ chế kiểm soát chung của doanh nghiệp.
6. Xác định cơ cấu tổ chức toàn doanh nghiệp.
7. Xác định chức năng, nhiệm vụ và mục tiêu của từng bộ phận, từng nhân viên trong doanh nghiệp.
(Bước 4,5,6,7 chính là việc tái cấu trúc công ty)
8. Xác định rủi ro của từng bộ phận.
9. Xác định cơ chế kiểm soát cho từng bộ phận và cho từng nhân viên.
10. Quy chế hóa các cơ chế kiểm soát trong các quy chế bộ phận và trong từng bảng mô tả công việc nhân viên.

11. Xác định tất cả các quy trình nghiệp vụ của doanh nghiệp.
12. Xác định các chức năng của từng quy trình.
13. Xác định rủi ro của từng quy trình.
14. Xác định cơ chế kiểm soát rủi ro của từng quy trình.
15. Quy chế hoá các cơ chế kiểm soát của từng quy trình trong các quy chế nghiệp vụ.
16. Thường xuyên đánh giá và cập nhật rủi ro và sau đó điều chỉnh HTKSNB, chứ không phải luôn thỏa mãn với HTKSNB đã được thiết lập.

HƯỚNG DẪN HỌC TẬP

CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP VẬN DỤNG

I. Câu hỏi:

1. Tại sao phải hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp ?
2. Hãy đưa ra những giải pháp hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ hiệu quả nhất?
3. Nêu các nhân tố tác động đến hệ thống kiểm soát nội bộ của doanh nghiệp?
4. Theo bạn, nhân tố nào ảnh hưởng đến tính hiệu lực của hệ thống kiểm soát nội bộ nhất?
5. Nêu những tiêu chí một hệ thống kiểm soát nội bộ có hiệu quả?

II. Bài tập vận dụng

1. Đặt trường hợp bạn dự định mở công ty để kinh doanh về sản phẩm may mặc. Hãy xây dựng một hệ thống kiểm soát nội bộ phù hợp với công ty của bạn.
2. Bạn là giám đốc điều hành một công ty kinh doanh linh kiện điện tử. Gần đây kết quả kinh doanh của công ty không được tốt, theo báo cáo công ty đang liên tục bị mất khách hàng về tay đối thủ cạnh tranh. Đối thủ có giá chào bán thấp hơn so với giá của công ty. Tuy nhiên giá chỉ thấp hơn rất ít, bạn nghi ngờ có sự rò rỉ thông tin và quyết định điều tra. Bạn biết rằng có một trong số những nhân