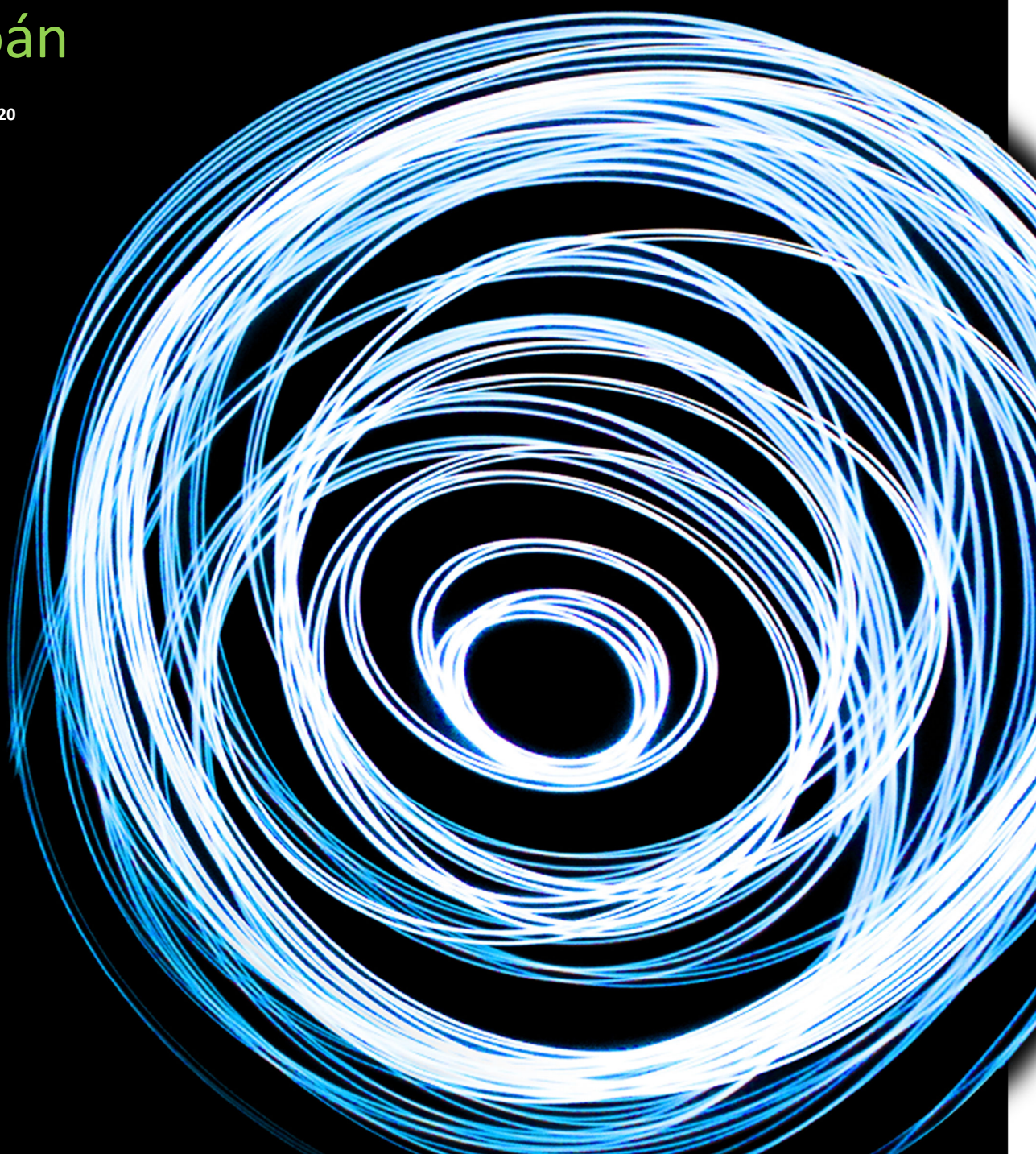


**Deloitte.**

Khơi gợi các giá trị tiềm  
năng của Hệ thống Tài  
khoản  
Kế toán

Tháng 4 năm 2020



Khơi gọi các giá trị tiềm năng của Hệ thống Tài khoản Kế toán (“HTTKKT”) là một công việc khó khăn mà các nhân viên Kế toán phải thực hiện. Nhiều tổ chức Tài chính hàng đầu thế giới có cùng ý kiến rằng thiết kế lại HTTKKT không chỉ giúp cho doanh nghiệp chuẩn bị tốt cho việc tuân thủ và đáp ứng các yêu cầu của chuẩn mực quốc tế mà còn thực sự mang lại các lợi ích chiến lược lâu dài, nhất là trong bối cảnh kinh tế Việt Nam hiện nay.



# Các khó khăn thường gặp liên quan đến Hệ thống tài khoản kế toán (“HTTKKT”)

## Các khó khăn doanh nghiệp thường gặp và buộc phải sử dụng các giải pháp tạm thời hoặc tốn nhiều nguồn lực:

### Các vấn đề về Báo cáo và Hợp nhất:

- Công ty con/ Đơn vị của các doanh nghiệp đa ngành thường có HTTKKT không đồng nhất và các ưu tiên khác nhau trong việc lập báo cáo
- Các báo cáo không cung cấp được thông tin hữu ích cho doanh nghiệp để điều hành kinh doanh hay đáp ứng các nhu cầu về thuế hoặc theo luật định
- Các tài khoản trong sổ cái không được sử dụng một cách thống nhất trong doanh nghiệp, làm giảm đi hiệu quả của việc hợp nhất báo cáo tài chính
- Việc lập báo cáo đồng thời theo Chuẩn mực kế toán Việt Nam (“VAS”) và Chuẩn mực báo cáo tài chính quốc tế (“IFRS”) tốn nhiều thời gian và nhân lực

### Các vấn đề về Hoạt động và Quản lý:

- Không có mối liên hệ giữa Chỉ số hiệu suất (KPI) và HTTKKT
- Thiếu các hướng dẫn về HTTKKT và chưa quản lý tốt các thay đổi liên quan đến HTTKKT
- Chưa có quy định rõ ràng về người có trách nhiệm quản lý và cập nhật HTTKKT
- Các quy trình và chính sách liên quan đến HTTKKT được quy định sơ sài
- Hệ thống số phụ chủ yếu phục vụ hoạt động kinh doanh thứ cấp, nhưng ít khi được sử dụng để phân tích chuyên sâu

### Các vấn đề về Quản lý thay đổi và Mở rộng:

- HTTKKT không được cập nhật thường xuyên theo các thay đổi về mô hình kinh doanh, quy chế và quy định
- HTTKKT không có sự linh hoạt để tích hợp hoạt động mua bán và sáp nhập doanh nghiệp
- HTTKKT thiếu khả năng mở rộng để hỗ trợ việc thay đổi mô hình kinh doanh và cấu trúc doanh nghiệp

*Nếu như doanh nghiệp đã và đang gặp phải các khó khăn này, có thể đây là thời điểm HTTKKT cần được đánh giá lại. Để tối đa hóa các lợi ích từ việc nâng cấp hoặc triển khai mới hệ thống, hãy lưu ý đến 8 bước chúng tôi sẽ liệt kê ở các trang sau để thiết kế một HTTKKT hoàn chỉnh.*

# 8 bước để thiết kế một HTTKKT hoàn chỉnh

## 1. Hiểu rõ cách thức khai thác giá trị của HTTKKT

### Quan điểm của chúng tôi

Việc thiết kế lại HTTKKT có thể mang lại một số vấn đề cho các Lãnh đạo Tài chính và Ban Quản lý doanh nghiệp. Những khó khăn liên quan đến tính đầy đủ và nhất quán của thông tin có thể phát sinh từ nhiều nguồn, nhưng thường được quy về các thiếu sót của HTTKKT. Bộ phận Tài chính thường xuyên phải thao tác trên dữ liệu để kết hợp những đánh giá chuyên sâu vào quá trình hoạt động nhằm hỗ trợ việc đưa ra quyết định của doanh nghiệp.

Việt Nam đang trên con đường áp dụng Chuẩn mực báo cáo tài chính quốc tế theo yêu cầu của Cơ quan quản lý đối với các doanh nghiệp Nhà nước, công ty niêm yết và các công ty đại chúng không niêm yết có quy mô lớn sau năm 2025, trong nỗ lực tăng khả năng so sánh và cải thiện tính minh bạch của thông tin tài chính. Trong giai đoạn chuyển giao này, các nhà Lãnh đạo Tài chính dự đoán sẽ có sự gia tăng đáng kể nhu cầu báo cáo và ưu tiên hàng đầu chính là phải hiểu được tình hình và kết quả hoạt động tài chính của doanh nghiệp. Để làm được như vậy, HTTKKT cần được nhìn nhận là nơi đáp ứng nhu cầu truy cập, cung cấp và sử dụng thông tin trong tính toán của tất cả các bộ phận.

Một HTTKKT được thiết kế hoàn chỉnh sẽ có khả năng hỗ trợ tất cả các yêu cầu về mặt thông tin, báo cáo, kế toán, và được xây dựng trên nền tảng các định nghĩa thống nhất về thuộc tính và yếu tố cấu thành dữ liệu của doanh nghiệp. Các Lãnh đạo Tài chính phải đóng vai trò tiên phong và chủ chốt trong các hoạt động thiết kế lại này.

### Câu chuyện của Khách hàng

Các khách hàng của chúng tôi tin rằng việc thiết kế lại HTTKKT là một yếu tố hết sức quan trọng để thành công, và các Lãnh đạo Tài chính của họ đã chủ động định hướng các thông tin mà HTTKKT mới này sẽ mang lại cho phù hợp với hoạt động báo cáo. Vai trò của họ rất quan trọng trên hai khía cạnh sau:

- phê duyệt các định nghĩa và quy chuẩn áp dụng thông tin tài chính trong cấu trúc của HTTKKT;
- thống nhất việc kết hợp mô hình quản lý của doanh nghiệp vào HTTKKT tương lai

Trong tất cả các trường hợp, các Lãnh đạo Tài chính luôn là người bảo trợ cho việc thiết kế lại HTTKKT và yêu cầu tinh thần trách nhiệm cao từ người đứng đầu của từng đơn vị kinh doanh, bao gồm cả việc ký duyệt bản thiết kế cuối cùng của các đơn vị thành viên. Các Lãnh đạo Tài chính cũng đóng vai trò then chốt trong việc đồng chỉnh các quan điểm chưa thống nhất, thử thách tinh thần trách nhiệm và đưa quan điểm chiến lược của doanh nghiệp vào việc thiết kế HTTKKT.

### Các đúc kết quan trọng

- Đảm bảo rằng các Lãnh đạo Tài chính là người đứng sau dự án thiết kế lại và tham gia vào các quyết định quan trọng
- Yêu cầu các đơn vị kinh doanh và người sử dụng hệ thống đề ra và thống nhất với nhau về các định nghĩa và các chuẩn mực được áp dụng trong HTTKKT
- Kết hợp tầm nhìn chiến lược của các Lãnh đạo Tài chính và mô hình quản lý mà doanh nghiệp mong muốn vào thiết kế HTTKKT mới.
- Thiết kế HTTKKT cuối cùng được các Lãnh đạo Tài chính ký duyệt

## 2. Tận dụng HTTKKT nhiều hơn

### Quan điểm của chúng tôi

Những nỗ lực thiết kế lại HTTKKT thường được xem là một cách để tinh giảm và hợp lý hóa hệ thống hiện có. Đôi khi, việc này cũng bị hiểu nhầm là cố gắng ghép nối nhiều hệ thống số cái để tạo ra một số duy nhất. Mặc dù việc hợp lý hóa và xóa các giá trị trùng lặp và không sử dụng sẽ hỗ trợ sự phát triển của HTTKKT trong tương lai, nhưng nó không cho thấy được hết tất cả các điểm thiếu sót của hệ thống.

Một ví dụ điển hình là khi một khối mã tài khoản của HTTKKT của một doanh nghiệp đa ngành được sử dụng cho các phân khúc khách hàng và nhóm sản phẩm khác nhau nhằm phục vụ mục đích báo cáo. Thông thường, đây là một dấu hiệu cho thấy HTTKKT không đáp ứng được nhu cầu quản lý, đang có lỗi hỏng thông tin và gây ảnh hưởng đến việc đưa ra quyết định.

Ngoài việc thiết lập các nguyên tắc thiết kế chính cho hệ thống tài khoản trong tương lai, các doanh nghiệp cũng cần xem lại tình trạng hiện tại của hệ thống để hiểu được nhu cầu thông tin của mình. Mặc dù tinh giảm độ chi tiết của hệ thống là mục tiêu chính, tuy nhiên đôi khi việc phân ngành dựa vào các thông tin cần thiết có thể cải thiện khả năng phân tích dữ liệu và giúp cho doanh nghiệp có một tầm nhìn đa chiều.

Với các doanh nghiệp phức tạp, các bên liên quan liên tục tìm kiếm thêm thông tin để hiểu được “câu chuyện” đằng sau những con số. Do đó, việc thiết kế lại HTTKKT nên được xem là một cơ hội để xem xét lại nhu cầu này. Một chu kỳ xem xét liên tục thông qua cơ cấu quản trị vững chắc có thể giúp duy trì “sức khỏe” của HTTKKT. Deloitte khuyến nghị rằng HTTKKT nên được xem xét từ ba đến năm năm một lần để đảm bảo tính phù hợp đối với doanh nghiệp.

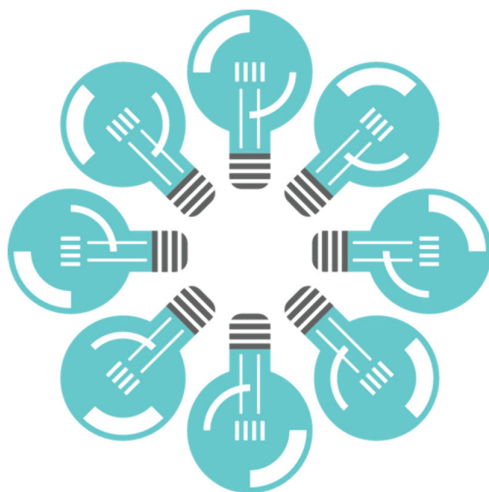
### Câu chuyện của Khách hàng

Tại Việt Nam, khi một tổ chức thay đổi hay mở rộng hoạt động sang một ngành/ phân khúc mới hoặc áp dụng chuẩn mực kế toán mới như IFRS, việc tạo ra một HTTKKT mới thường được lựa chọn nếu nhìn từ góc độ kỹ thuật. Tuy nhiên, doanh nghiệp thường bỏ lỡ cơ hội làm mới hệ thống tài khoản của mình một cách toàn diện. Tạo sự liên kết và hợp lý hóa các giá trị trong cấu trúc tài khoản hiện hành có thể làm cho HTTKKT rõ ràng, dễ sử dụng và đơn giản hơn, tuy nhiên tổ chức có thể không tính đến rằng công ty gần đây đã chuyển sang phân khúc và lĩnh vực mới.

Trong trường hợp một khách hàng của chúng tôi, HTTKKT của họ có các định nghĩa khác nhau về phân khúc kinh doanh, trong đó định nghĩa về sản phẩm và người mua hàng được nhập thành một khối duy nhất. Vì vậy, khi thiếu chú trọng đến yêu cầu ngày càng cao của các cơ quan quản lý, HTTKKT đồng thời cũng mất đi tính liên quan và cần sửa đổi nhiều để có thể đáp ứng được nhu cầu tăng nhanh khi mở rộng hoạt động của doanh nghiệp.

### Các đức kết quan trọng

- Bắt đầu với việc nghiên cứu về tình trạng HTTKKT hiện tại nhưng đừng dừng lại ở đó
- Phỏng vấn các bên liên quan về mặt thông tin (thuế, bộ phận lập kế hoạch tài chính và phân tích, ngân quỹ, quản lý đơn vị kinh doanh) để tìm hiểu về khó khăn của họ. Bắt đầu bằng câu hỏi “ai cần thông tin gì và làm thế nào để có được nó?”
- Xác định phần nào của hệ thống đang tồn tại một nhóm thông tin được sử dụng cho nhiều mục đích. Việc này sẽ giúp phát hiện các yêu cầu thông tin không được đáp ứng trong hệ thống và đảm bảo tuân thủ việc sử dụng mã khối đơn, trong đó mỗi mã khối sẽ được sử dụng cho một mục đích riêng và có định nghĩa rõ ràng.
- Xem xét các nhu cầu về giá trị mới trong sáu tháng gần nhất để xác định các yêu cầu kinh doanh mới xuất hiện.



### 3. Lắng nghe hoạt động kinh doanh – không phải mọi đáp án đều nằm trong HTTKKT

#### Quan điểm của chúng tôi

Một HTTKKT đa chiều có thể cung cấp thông tin cho những đánh giá, phân tích chuyên sâu hơn về tình hình hoạt động, nhưng cũng cần hạn chế làm tăng thêm gánh nặng lên Sổ Cái (“SC”). Một SC quá chi tiết có thể kéo dài quy trình khóa sổ, do cần nhiều bộ phận ghi nhận giao dịch, hoặc nhiều đối chiếu cho các sai số vào cuối kì. Mặt khác, việc thu thập thông tin từ bên ngoài SC có thể dẫn đến sự không chính xác, kém hiệu quả và gây khó khăn cho việc quản lý, tạo thêm các vấn đề cho hoạt động của hệ thống, và dẫn đến chi phí quản lý cao. Sổ phụ nên được sử dụng để theo dõi các thông tin giao dịch chi tiết, phục vụ cho các phân tích và đối chiếu sâu hơn.

Về cơ bản, những câu hỏi quan trọng này cần được cân nhắc khi thiết kế lại HTTKKT:

1. Mục đích của SC là gì? Có nên sử dụng SC chỉ cho mục đích báo cáo tài chính theo luật định?
2. Cần bao nhiêu dữ liệu trong SC?
3. Chúng ta có nên thiết kế 1 hệ thống tài khoản cho toàn bộ hệ thống trên toàn cầu? Nếu vậy, chuẩn mực kế toán nào sẽ làm nền tảng cho HTTKKT (VAS, IFRS,...)?
4. Có những yêu cầu luật định nào cho doanh nghiệp ở các nước mà doanh nghiệp đang hoạt động?
5. Có những điểm nào về cấu trúc tổ chức nào cần cân nhắc trong quá trình thiết kế?

Trả lời những câu hỏi này và cân nhắc những điểm sau đây sẽ giúp doanh nghiệp hiểu được mức độ chi tiết hay giản lược cần thiết cho SC.

**Sổ cái chi tiết:** Thường được sử dụng bởi các doanh nghiệp áp dụng phương pháp quản lý từ dưới lên, SC chi tiết đóng vai trò là kho trung tâm cho báo cáo tài chính, báo cáo quản trị và ở một số trường hợp, cho cả báo cáo hoạt động. Dữ liệu được thể hiện chi tiết lên SC theo hướng đa chiều của thông tin đã được đưa vào HTTKKT để tạo thuận lợi cho hầu hết nhu cầu báo cáo.

**Sổ cái giản lược:** Phổ biến hơn ở các doanh nghiệp áp dụng phương pháp quản lý từ trên xuống, SC giản lược chỉ cung cấp tóm gọn thông tin tài chính theo yêu cầu của báo cáo theo luật định. Giải pháp về báo cáo và phân tích hoạt động kinh doanh cung cấp báo cáo hoạt động và quản lý trọng tâm. Kho dữ liệu cục bộ dựa vào sổ phụ để tập hợp các dữ liệu chi tiết và thông tin từ nguồn khác.

**Sổ Quản lý:** Đây là sổ đối chiếu lại với sổ tài chính và các ghi chép nhưng chứa nhiều dữ liệu chi tiết hơn SC. Sổ quản lý chủ yếu hỗ trợ báo cáo quản lý và một vài báo cáo ra ngoài doanh nghiệp.

Điều quan trọng cần ghi nhớ là cấu trúc mã khối sẽ khác nhau ở mỗi doanh nghiệp, dựa vào các yếu tố như quy mô của thông tin cần thiết, hệ thống ứng dụng và giải pháp phần mềm nền tảng.

Sau khi những câu hỏi trên được trả lời, các bộ phận báo cáo tài chính, kế hoạch tài chính và phân tích phải tham gia xác định thông tin cần thiết cho thiết kế HTTKKT mới trong tương lai.

### Câu chuyện của Khách hàng

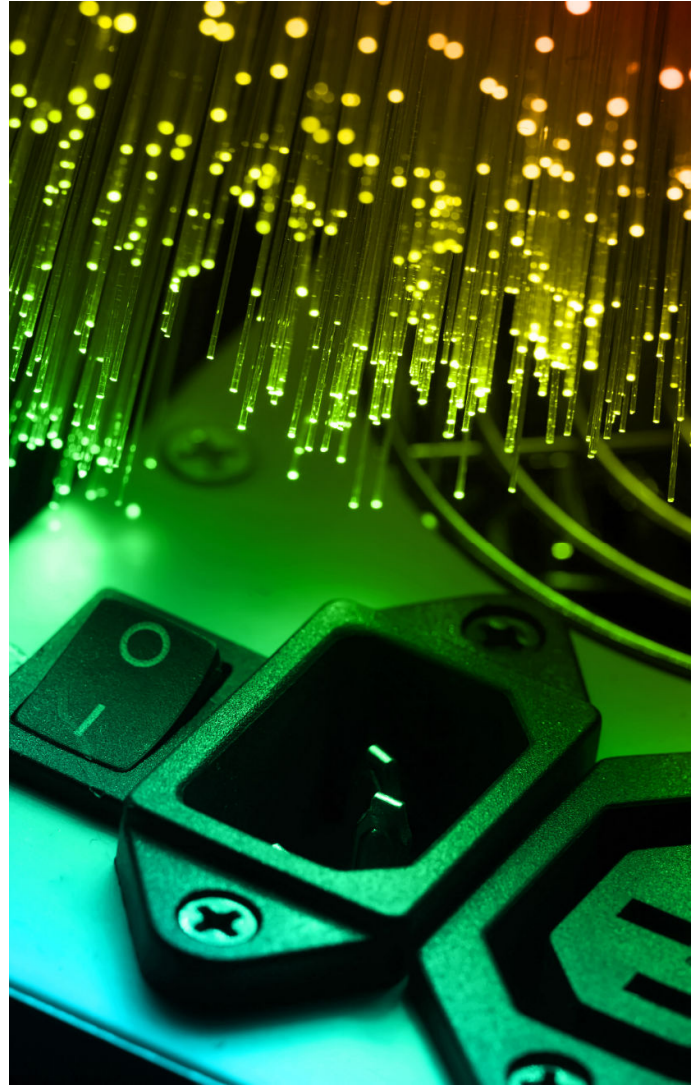
HTTKKT hiện tại của một ngân hàng lớn có thể hỗ trợ các yêu cầu báo cáo quản lý và báo cáo theo luật định của VAS nhưng không đáp ứng được IFRS và các yêu cầu cụ thể của ngành. Ngân hàng đã đặt ra hai câu hỏi cho Lãnh đạo của tập đoàn và các đơn vị kinh doanh: “Chúng ta đang sử dụng SC để làm gì và SC sẽ báo cáo những gì?”. Các Lãnh đạo Tài chính xác định rằng SC sẽ là “sổ kế toán” và ngân hàng quyết định rằng SC sẽ phải đáp ứng được yêu cầu báo cáo theo quy định, luật định và báo cáo quản lý cấp cao.

Với chiến lược này, Ngân hàng đã tận dụng để đảm bảo SC của mình kết hợp được những điều chỉnh mới nhất trong trách nhiệm giải trình kết quả phân khúc kinh doanh, từ sản phẩm đến quan hệ khách hàng. Đây là điểm xem xét quan trọng trong thiết kế mã tài khoản theo khối và cụ thể là việc tạo ra các giá trị đa chiều trong cấu trúc phân khúc của HTTKKT, chẳng hạn như các dòng sản phẩm và dịch vụ.

Về mức độ chi tiết và tổng số mã tài khoản, HTTKKT mới cần cân bằng giữa số lượng tài khoản tối thiểu và thông tin sẵn có với thời gian và nguồn lực hợp lý.

### Các đúc kết quan trọng

- Thiết lập các nguyên tắc hướng dẫn thiết kế bằng cách đặt câu hỏi:
  - Doanh nghiệp sẽ thiết kế Sổ cái chi tiết hay Sổ cái giản lược?
  - SC có nên chỉ sử dụng cho báo cáo tài chính theo luật định?
- Trong các buổi phỏng vấn, không nên chỉ tham khảo ý kiến của bộ phận Tài chính Kế toán mà còn phải đảm bảo bộ phận Phân tích Tài chính và bộ phận Kế hoạch cũng tham gia để đạt được kết quả cao nhất
- Kết hợp chiến lược và giải pháp lập báo cáo song song với phân tích kinh doanh vào việc thiết kế HTTKKT để cung cấp các báo cáo quản trị và hoạt động trọng tâm, và tận dụng triệt để các số phụ
- Không có khái niệm “đúng”, mà việc sử dụng các mã khối sẽ khác nhau giữa các doanh nghiệp dựa trên nhiều yếu tố tác động.
- Mặc dù việc bao gồm các tài nguyên về thuế vào thiết kế là quan trọng, các quyết định liên quan đến thuế không thể giải quyết được bằng HTTKKT (ví dụ: các tính toán thuế dựa trên giao dịch như VAT, chuyển giá, khấu trừ thuế). Những quyết định này không nên dựa vào thông tin trên SC, mà phải dựa trên các thông tin khác như chứng từ mua bán.





## 4. Tận dụng công nghệ - nhưng đặt hoạt động kinh doanh lên hàng đầu

### Quan điểm của chúng tôi

Việc thiết kế lại HTTKKT thường bắt nguồn từ việc nâng cấp hoặc triển khai mới hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP). Các nhà cung cấp hệ thống tốt nhất, chẳng hạn như đối tác SAP của chúng tôi, cung cấp các giải pháp tinh vi giúp tự động hóa các quy trình mà trước giờ đòi hỏi nhiều nguồn lực như cân đối giao dịch giữa các công ty, đối chiếu tài khoản và hợp nhất báo cáo. Mặc dù việc thiết kế HTTKKT dựa trên phương thức hoạt động của các ứng dụng dường như hợp lý, nhưng chúng tôi cho rằng nên áp dụng phương pháp tiếp cận cởi mở với tất cả các hệ thống. Điều này được minh họa như dưới đây:



### Câu chuyện của Khách hàng

Deloitte Việt Nam đã có các dự án triển khai hệ thống ERP mới thành công, đáp ứng nhu cầu báo cáo tài chính kép theo IFRS và VAS. Để có được dữ liệu cần thiết nhằm hỗ trợ việc ra quyết định trong toàn tổ chức, Deloitte thường sử dụng các mô hình thông tin và kế toán.

Các mô hình thông tin xác định các nhu cầu về phân hệ (slide and dice) của doanh nghiệp và các mô hình kế toán sẽ xác định các phân hệ nào là cần thiết theo thành phần của báo cáo tài chính và các chỉ số hiệu suất chính. Những mô hình này được sử dụng để truyền đạt các yêu cầu kinh doanh cấp cao và hướng dẫn cách quản lý các thông tin đó.

Sau khi các mô hình thông tin và kế toán được hoàn thiện, một quá trình sàng lọc sẽ được áp dụng dựa trên các tiêu chí được thiết lập trước. Trong những nghiên cứu của chúng tôi về khách hàng, sau khi hướng tiếp cận này được được xác nhận, các tùy chọn ứng dụng sẽ được phát triển để hỗ trợ HTTKKT tương lai theo mong muốn của doanh nghiệp.

Các giai đoạn thiết kế thường bị chi phối bởi yêu cầu báo cáo kinh doanh, việc thiết lập các định nghĩa tiêu chuẩn theo những yêu cầu này, và mô hình hóa cách thức thông tin sẽ được trình bày. Ví dụ sau đây thể hiện phương pháp tiếp cận này:

Thông thường, ứng dụng ERP sẽ được biết đến trước khi thiết kế lại HTTKKT. Tuy nhiên, trước khi xác định cách thức thiết lập HTTKKT trong hệ thống, chúng ta cần phải định ra các yêu cầu về báo cáo và thiết lập các định nghĩa tiêu chuẩn. Các ứng dụng ERP tốt nhất có thể được tùy chỉnh theo yêu cầu thông tin, và việc hiểu rõ nhu cầu kinh doanh cần được thực hiện trước khi đánh giá các phương án xác định và triển khai HTTKKT.

### Các đức kết quan trọng

- Trước hết tập trung vào việc tập hợp các yêu cầu về thông tin
- Sử dụng mô hình thông tin và kế toán để hiểu các yêu cầu về thông tin
- Thiết lập các tiêu chí để sàng lọc yêu cầu về thông tin cho HTTKKT trong tương lai
- Chỉ nên cân nhắc các ứng dụng sau khi đã thống nhất được yêu cầu về thông tin

Information model (What/how/who)



Ví dụ mô hình Kế toán (HTTKKT theo phân hệ) (B/S, P/L, KPI's)

Tài khoản	Đơn vị kinh doanh		Đơn vị hoạt động				Sản phẩm		Chỉ tiêu 1	Chỉ tiêu 2
	Pháp nhân		Bộ phận chuyên trách				Sản phẩm		Vị trí khách hàng	Phân khúc khách hàng
			Gia Công		Bộ phận					
		Chi nhánh	Dịch vụ chia sẻ	Trung tâm chi phí	Trung tâm doanh thu					
Kết quả hoạt động kinh doanh										
<b>Thu nhập lãi vay</b>										
Vay	X	X	X			X	X	X	X	
Chứng khoán	X	X	X			X	X	X	X	
Chứng khoán mua theo thỏa thuận bán lại	X	X	X			X	X	X	X	
Tiền gửi ở các tổ chức tài chính	X	X	X			X	X	X	X	
<b>Chi phí lãi vay</b>										
Lãi tiền gửi	X	X	X			X	X	X	X	
Trái phiếu thứ cấp	X	X	X			X	X			
Nợ từ Công cụ vốn	X	X	X			X	X			
Khác	X	X	X			X	X		X	
Dự phòng rủi ro tín dụng	X	X		X			X		X	
Thu nhập lãi thuần	X	X	X	X		X	X	X	X	

## 5. Đáp ứng các yêu cầu của cơ quan quản lý và đảm bảo sự tham gia của bộ phận Tài chính

### Quan điểm của chúng tôi

Mặc dù chủ đề này có thể không áp dụng cho tất cả các doanh nghiệp, nhưng báo cáo theo luật định trong giai đoạn chuyển đổi từ VAS sang IFRS là một công việc quan trọng và tốn nhiều thời gian. Các nhân viên tài chính phải dành nhiều thời gian trích xuất dữ liệu từ các hệ thống cũ để đối chiếu với các báo cáo bên ngoài trước khi tạo một bộ báo cáo theo VAS, sau đó lại tiến hành điều chỉnh để tạo thành một bộ báo cáo khác theo IFRS. Với sự gia tăng áp lực về mặt pháp lý và nhu cầu thích nghi với các thay đổi theo luật định cũng như yêu cầu thông tin, hệ thống Số Cái (“SC”) đa chiều có thể giảm bớt khối lượng công việc đối chiếu và nhu cầu thao tác dữ liệu.

Tuy nhiên, để gạt hái được lợi ích đó và giảm các rủi ro tiềm ẩn gây tổn thất về danh tiếng hoặc chi phí tài chính liên quan đến thiếu sót trong việc lập các báo cáo theo luật định, bộ phận tài chính cần có các bộ dữ liệu nhất quán phục vụ cho nhiều mục đích.

Mặc dù HTTKKT không thể cung tất cả các loại báo cáo theo yêu cầu của các cơ quan quản lý nhưng nó vẫn có khả năng lưu trữ các trường dữ liệu cho những báo cáo thường được yêu cầu.



Thông thường, các báo cáo theo luật định cần phải được đối chiếu với các số liệu đã được công bố bên ngoài và quy trình lập báo cáo phải chịu sự giám sát đáng kể từ các cơ quan quản lý. Các doanh nghiệp cần giải thích được mối liên hệ giữa các thông tin cụ thể với những thông tin đã được báo cáo với thị trường. Mặc dù một số báo cáo trong số này không thể dựa hoàn toàn vào hệ thống SC, phần lớn chúng được tổng hợp từ những báo cáo tập trung vào thu nhập và bảng cân đối kế toán.

Việc khám phá các cơ hội như tận dụng các phân khúc HTTKKT hiện có để tạo ra các mã tài khoản phục vụ cho nhu cầu pháp lý có thể giúp củng cố tính toàn vẹn tài chính và loại bỏ công tác thu thập và thao tác dữ liệu thủ công. Câu chuyện của khách hàng dưới đây cho thấy các ngân hàng toàn cầu đang tập trung vào việc cập nhật HTTKKT của họ dựa trên những thay đổi về quy định.

### Câu chuyện của Khách hàng

Trong câu chuyện của Khách hàng 1 (một ngân hàng quốc gia lớn), HTTKKT đã kết hợp danh sách đối tác vào trong mã khối về phân khúc khách hàng. Đối tác bao gồm các ngân hàng quốc gia khác, cơ quan quản lý tiền tệ, doanh nghiệp hoặc cơ quan chính phủ lớn đóng vai trò bảo đảm sau cùng cho các khoản vay và bồi thường. Quản lý các rủi ro liên quan đến đối tác đã trở thành mối quan tâm hàng đầu kể từ cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu. Khả năng báo cáo trên phương diện này mang đến cái nhìn sâu hơn về rủi ro của ngân hàng và hỗ trợ việc cung cấp thông tin một cách chính xác cho các cơ quan quản lý.

Ở câu chuyện của Khách hàng 2 (một công ty nông nghiệp và thương mại), việc sử dụng một phân hệ mã khối theo vị trí địa lý mang lại những nhìn nhận sâu sắc về sự phân chia giữa sản xuất và giao dịch hàng hóa trong Bảng cân đối kế toán của doanh nghiệp. Đây là một yêu cầu chính yếu từ các cơ quan quản lý sở tại mà khách hàng 2 phải báo cáo.

### Các đức kết quan trọng

- ĐỪNG bỏ qua các yêu cầu của luật định khi xem xét yêu cầu về thông tin
- Tập trung vào các quy định phổ biến cũng như các yêu cầu báo cáo theo luật định của địa phương cho toàn bộ tập đoàn.

## 6. Đáp ứng nhu cầu kinh doanh toàn cầu

### Quan điểm của chúng tôi

Với mục tiêu lâu dài là niêm yết chéo trên các sàn giao dịch chứng khoán lớn của nước ngoài thì một HTTKKT toàn cầu đáp ứng được các yêu cầu báo cáo ở nhiều quốc gia là một nhiệm vụ quan trọng dù rất khó khăn đối với nhiều tổ chức, đặc biệt là ở Việt Nam, nơi các quy định vẫn chưa được hoàn thiện và thường xuyên thay đổi. Một trong những đặc điểm nổi bật của HTTKKT được “địa phương hóa” là sự ra đời của các tài khoản và trung tâm chi phí. Một điểm khác nữa là mức độ chi tiết của tài khoản để đáp ứng nhu cầu cung cấp thêm thông tin của các cơ quan quản lý và luật định địa phương.

Khi thiết kế HTTKKT toàn cầu, doanh nghiệp phải phòng vấn và thu thập các yêu cầu của chi nhánh/địa phương trước khi xác định những gì có thể hoặc không thể được thực hiện với số cái. Các ứng dụng tốt nhất như SAP, Oracle và PeopleSoft đều có những chức năng có thể đáp ứng được cả các yêu cầu toàn cầu/cấp tập đoàn và địa phương/chi nhánh.

### Câu chuyện của Khách hàng

Tại một khách hàng đang muốn tăng sự hiện diện của mình trên toàn thế giới thông qua niêm yết chéo, một nghiên cứu kéo dài trong sáu tháng về các giá trị mới được tạo ra cho thấy: khi mở rộng ra toàn cầu, việc các tài khoản của tập đoàn không thể đáp ứng nhu cầu báo cáo địa phương đang trở thành vấn đề. Trong quá trình thiết kế lại HTTKKT, công ty đã sử dụng các mã tài khoản theo báo cáo địa phương khi có sự khác biệt không đáng kể giữa các chuẩn mực kế toán (VAS/ IFRS), và một số cái thứ cấp cho những trường hợp khác.

Ngoài ra, việc có thêm các khối mã tài khoản tự chọn dựa trên vị trí địa lý hoặc phân khúc khách hàng để theo dõi tình hình các đối tác cũng giúp ích cho việc tuân thủ các yêu cầu về báo cáo theo luật định ngày càng nghiêm ngặt ở các quốc gia đang phát triển.

Nhờ vậy, HTTKKT mới có khả năng mở rộng và tính linh hoạt cần thiết để đáp ứng các nhu cầu báo cáo cấp quốc tế/ tập đoàn cũng như ở cấp địa phương/chi nhánh.

### Các đức kết quan trọng

- Thu thập các yêu cầu báo cáo địa phương/chi nhánh
- Tập trung vào những việc có thể làm được sau khi thu tổng hợp các yêu cầu thông tin
- Xác thực lại nhóm giá trị với các bộ phận ở địa phương/chi nhánh để nắm bắt được những chênh lệch có thể phát sinh sau khi thiết lập thiết kế ban đầu của HTTKKT.

## 7. Xem xét mô hình quản trị

### Quan điểm của chúng tôi

Điều quan trọng cần ghi nhớ là HTTKKT là một hệ thống “sống” và sẽ tiếp tục phát triển cùng với sự tăng trưởng của doanh nghiệp và những thay đổi bên ngoài. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, một HTTKKT mới thường đối mặt với các khó khăn như quản trị kém và thiếu các chính sách, quy trình rõ ràng để duy trì “sự sống” của nó. Điều này sẽ dẫn đến các vấn đề phổ biến như việc sử dụng một khối mã tài khoản cho nhiều mục đích khác nhau, phát sinh các khối mã trùng lặp và việc sử dụng không nhất quán các khối mã đó. Để đảm bảo rằng HTTKKT mới duy trì được các nguyên tắc thiết kế và tính toàn vẹn của nó, nhóm dự án không chỉ cần thiết kế một mô hình quản trị, mà còn phải làm tốt công việc thông tin và xây dựng kế hoạch quản lý thay đổi.

Để đạt được các lợi ích, sự toàn vẹn và tính xác đáng của HTTKKT mới, chúng tôi đề nghị các doanh nghiệp nên xem xét định kỳ HTTKKT và đưa việc bảo trì HTTKKT vào các quy trình kinh doanh tiêu chuẩn của mình. Một HTTKKT cần được hỗ trợ bởi một cấu trúc quản trị toàn diện dựa trên các nguyên tắc trong Mô hình quản trị HTTKKT được nêu dưới đây, bao gồm các chính sách, quy trình và sự phân chia trách nhiệm liên quan đến việc sử dụng và bảo trì HTTKKT.

Các lĩnh vực quản trị điển hình bao gồm: thiết lập các tiêu chuẩn yếu tố dữ liệu quan trọng để đảm bảo tính toàn vẹn của các định nghĩa được duy trì trong suốt vòng đời của HTTKKT; các giao thức bảo trì HTTKKT được xác định rõ để ngăn chặn sự phát sinh thêm của tài khoản số cái và các phân khúc khác; xác định và áp dụng một quy trình chuẩn để giúp tích hợp các thay đổi về cấu trúc hoặc quy trình của HTTKKT và đảm bảo tất cả người dùng và hệ thống HTTKKT luôn được cập nhật.

Mô hình quản trị HTTKKT		
Chuẩn hóa các dữ liệu chính	Chính sách và quy trình chuẩn	Truyền thông và đào tạo
<ul style="list-style-type: none"><li>Thiết lập một cơ sở tập trung mà tất cả người dùng HTTKKT đều có thể dễ dàng truy cập và tổng hợp đầy đủ các chính sách về HTTKKT, định nghĩa về phân khúc và những quy trình đã được ban hành.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Phát triển một kế hoạch truyền thông bài bản để giúp người dùng luôn được thông báo về các ý tưởng liên quan tới HTTKKT, các thay đổi và cập nhật của định nghĩa</li><li>Lựa chọn và ưu tiên các cơ hội để tiêu chuẩn hóa và cải tiến quy trình</li><li>Xác định cách xử lý những trường hợp không tuân thủ chính sách HTTKKT</li><li>Quy xét trách nhiệm giải quyết hậu quả của việc không tuân thủ.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Tiến hành việc đào tạo HTTKKT cho toàn doanh nghiệp</li><li>Đánh giá và thông qua giáo trình đào tạo</li><li>Cần tổ chức giám sát và hướng dẫn quá trình truyền thông và đào tạo</li></ul>

### Câu chuyện của Khách hàng

Một khách hàng đã triển khai việc ghi lại các yếu tố dữ liệu; tuy nhiên, việc tiêu chuẩn hóa các dữ liệu này không thực sự thành công do thiếu nguồn lực và hướng hành động rõ ràng từ các vị trí cấp cao.

Quản lý các phân khúc của HTTKKT một cách thiếu tập trung gây khó khăn trong việc xác định và sử dụng các mã tài khoản một cách nhất quán. Theo đó, cả hệ thống bị “ô nhiễm” với các mã tài khoản đã bị khóa từ trước nhằm dự trữ cho việc sử dụng trong tương lai hoặc không cần thiết vì đã sẵn có trong các phân hệ và hệ thống phụ khác (ví dụ: tiền, tài khoản liên công ty, khoản vay, hàng tồn kho, chi phí nhân viên, VAT và tài khoản luật định, các yêu cầu theo luật định).

Khi các yêu cầu tạo mới này được thực hiện, hệ thống trở nên ngày càng thiếu linh hoạt, không minh bạch và khó sử dụng. Trong giai đoạn thiết kế lại, công ty đã nắm lấy cơ hội để phát triển một chính sách tập trung cho HTTKKT được quản lý bởi một ủy ban quản lý. Ủy ban này xem xét từng yêu cầu thay đổi và so sánh với các thông lệ tốt nhất và các chính sách liên quan tới HTTKKT. Điều này đã được thực thi nghiêm ngặt và các thay đổi được giám sát tập trung bởi ủy ban, đảm bảo việc duy trì tính toàn vẹn của HTTKKT được thiết kế lại.

### Các đức kết quan trọng

- Đảm bảo rằng HTTKKT sau khi đưa vào sử dụng phải được đánh giá kỹ lưỡng mỗi ba đến năm năm, thay đổi và bảo trì thường xuyên.
- Việc quản trị cũng quan trọng như việc thiết kế lại và cần bao quát được yếu tố dữ liệu tiêu chuẩn quan trọng, các chính sách và thủ tục, hoạt động truyền thông và đào tạo
- Tầm quan trọng và quy mô của mô hình quản trị phụ thuộc vào mức độ chi tiết của HTTKKT mới. HTTKKT càng chi tiết thì chi phí bảo trì và rủi ro càng cao
- Thực hiện các chương trình đào tạo và truyền thông mạnh mẽ để quản lý tác động của những thay đổi trong tương lai
- Tiến hành đánh giá các hướng dẫn sử dụng Chính sách kế toán doanh nghiệp để đảm bảo chúng phù hợp với thiết kế HTTKKT mới.



## 8. Khuyến khích toàn doanh nghiệp tham gia vào việc thiết kế lại HTTKKT

### Quan điểm của chúng tôi

Mục tiêu chính của HTTKKT là theo dõi một cách chính xác và kịp thời tất cả hoạt động có ảnh hưởng về mặt kế toán. Tuy nhiên, thiết kế HTTKKT không nên chỉ là mối quan tâm của bộ phận tài chính. Một yếu tố quan trọng để thành công trong việc làm cho HTTKKT hiệu quả và phù hợp hơn chính là đảm bảo sự tham gia của toàn bộ các bên liên quan cả ở cấp độ quản trị và cấp độ vận hành.

Theo kinh nghiệm của chúng tôi, các dự án thiết kế lại HTTKKT thường thất bại do chưa có sự hiểu biết đầy đủ về nhu cầu của các bên liên quan. Bằng cách mở rộng nhóm dự án vượt ra ngoài phạm vi bộ phận tài chính, chúng ta có thể có được các góc nhìn khác nhau đối với việc xác định những yêu cầu và tác động mà sự thay đổi này có thể mang đến cho doanh nghiệp.

Nhóm quản lý thường là nơi khởi xướng việc thiết kế vì HTTKKT trước hết phải đáp ứng được các yêu cầu theo luật định và quy định. Tuy nhiên, nếu thông tin đầu vào chỉ đến từ nhóm này thì có thể ảnh hưởng đến khả năng đáp ứng các nhu cầu thông tin hiện tại và trong tương lai của HTTKKT, hoặc tệ hơn là tạo ra các vấn đề trong tương lai do những hạn chế về tầm nhìn và quan điểm. Thực tế, việc cân bằng giữa các yêu cầu báo cáo cho mục đích quản trị và luật định, và cho mục đích vận hành có thể mang lại nhiều thử thách cho doanh nghiệp.

Để giảm thiểu vấn đề này, chúng tôi đề nghị nhóm dự án nên được hỗ trợ bởi một nhóm khác có các thành viên làm việc ở nhiều bộ phận khác nhau nhằm tập hợp được nhiều nhất các yêu cầu về thông tin và hoạt động.

Sự tham gia của bên liên quan về thuế vào dự án thiết kế này cũng là một điểm rất quan trọng cần lưu ý. Trong một môi trường thuế toàn cầu phức tạp, rủi ro và sai sót trong báo cáo tài chính cũng cao hơn. Việc thiếu các quy trình chuẩn và hạn chế các thông tin kế toán chi tiết để đáp ứng các yêu cầu báo cáo có thể làm tăng thêm rủi ro sai sót.

Thiết lập tài khoản sổ cái riêng thường là cách hiệu quả và tiết kiệm nhất để tích lũy thông tin theo yêu cầu riêng của cơ quan thuế, đồng thời cho phép tự động tính toán chênh lệch giữa thuế và sổ sách kế toán. Các nhu cầu cụ thể cho việc lập báo cáo theo khu vực địa lý và liên công ty, nếu không được giải quyết nhờ vào thiết kế HTTKKT, nên được thực hiện từ các nguồn lực có sẵn khác. Không bao giờ được bỏ qua nhu cầu về thuế trong nỗ lực hợp lý hóa HTTKKT.

### Câu chuyện của Khách hàng

HTTKKT hiện tại của một khách hàng đã được xây dựng từ nhiều năm trước bởi bộ phận tài chính và được thiết kế khớp với các yêu cầu riêng lẻ của bộ phận này. Do đó, HTTKKT này không thực sự đáp ứng nhu cầu thông tin của các bộ phận khác như nhân sự và thu mua, những người dựa vào thông tin trên sổ cái chung để lập báo cáo và ra quyết định. Điều này dẫn đến những hạn chế trong việc lập báo cáo trong các bộ phận khác trong công ty và HTTKKT mất đi tính xác thực. Một dự án thiết kế lại HTTKKT sau đó đã được triển khai với sự tham gia của tất cả các bộ phận trong công ty. Mặc dù quá trình thiết kế bị kéo dài nhưng kết quả sau cùng đã giải quyết được các yêu cầu của công ty một cách hiệu quả hơn.

### Các đức kết quan trọng

- Bộ phận tài chính nên chịu trách nhiệm chính cho các dự án nhưng các bộ phận khác cũng phải tham gia đóng góp
- Tăng cường quan hệ hợp tác giữa tài chính, thuế và công nghệ thông tin (“CNTT”) để tận dụng tối đa các khả năng chuyên môn về tài chính và CNTT
- Để thiết kế HTTKKT, công ty nên bắt đầu bằng cách tiếp cận rộng rãi các bộ phận/ phòng ban, sau đó thực hiện quy trình sàng lọc kỹ lưỡng dựa trên các nguyên tắc thiết kế và những ứng dụng cần thiết cho nhu cầu quản lý và kinh doanh



# Đâu là điểm đến tiếp theo?

Khi quý doanh nghiệp nghĩ đến việc thiết kế lại HTTKKT, hãy dành thời gian xem xét làm thế nào có thể kết hợp những nguyên tắc vận hành tối ưu này trong cách tiếp cận của mình. Thiết kế lại một HTTKKT toàn cầu cho cả doanh nghiệp là công việc phức tạp nhưng lại đóng vai trò then chốt nếu doanh nghiệp muốn hiểu rõ hơn về giá trị hiệu suất của mình và mong muốn đồng chỉnh thông qua một nền tảng thông tin chung.

Nếu quý doanh nghiệp đang cân nhắc việc thiết kế lại HTTKKT, hoặc đã bắt đầu hành trình thiết kế lại, và mong muốn trao đổi về các cách tiếp cận khả thi, vui lòng liên hệ với chúng tôi để tìm hiểu thêm.



## Thông tin liên hệ

### Pham Hoai Nam

Phó Tổng giám đốc  
Dịch vụ Kiểm toán và Đảm bảo  
+84 24 7105 0599  
[npham@deloitte.com](mailto:npham@deloitte.com)

### Bui Van Trinh

Phó Tổng giám đốc  
Dịch vụ Kiểm toán và Đảm bảo  
+84 28 7101 4025  
[trabui@deloitte.com](mailto:trabui@deloitte.com)

### Do Hong Duong

Giám đốc  
Dịch vụ Kiểm toán và Đảm bảo  
+84 24 7105 0317  
[duongdo@deloitte.com](mailto:duongdo@deloitte.com)

### Doan Yen Chau

Trưởng phòng  
Dịch vụ Kiểm toán và Đảm bảo  
+84 28 7101 4101  
[chaudoan@deloitte.com](mailto:chaudoan@deloitte.com)

### Phan Vo Dang Khoa

Trưởng phòng  
Dịch vụ Kiểm toán và Đảm bảo  
+84 28 7101 4076  
[khoaphan@deloitte.com](mailto:khoaphan@deloitte.com)



# Deloitte.

Tên Deloitte được dùng để chỉ một hoặc nhiều thành viên của Deloitte Touche Tohmatsu Limited, và mạng lưới các hãng thành viên trên toàn cầu – mỗi thành viên là một pháp nhân riêng biệt và độc lập về mặt pháp lý. Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL” hay “Deloitte Toàn cầu”) không cung cấp dịch vụ cho các khách hàng. Vui lòng xem tại website [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) để biết thêm thông tin chi tiết.

Deloitte là nhà cung cấp hàng đầu thế giới về các dịch vụ Kiểm toán & Đảm bảo, Tư vấn, Tư vấn Tài chính, Tư vấn Quản trị Rủi ro, Tư vấn Thuế & Pháp lý và các dịch vụ liên quan. Với mạng lưới các hãng thành viên trên toàn cầu tại hơn 150 quốc gia và vùng lãnh thổ, Deloitte cung cấp dịch vụ cho 80% các doanh nghiệp trong danh sách Fortune Global 500\*. Vui lòng kết nối với chúng tôi tại [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) để hiểu thêm về những hoạt động đang được thực hiện bởi khoảng 312.000 chuyên gia tư vấn của Deloitte nhằm kiến tạo và lan tỏa những ảnh hưởng tích cực đến xã hội.

## Về Deloitte Châu Á Thái Bình Dương

Deloitte Châu Á Thái Bình Dương là một hãng thành viên của Deloitte Toàn cầu. Các thành viên và các đơn vị trực thuộc của Deloitte Châu Á Thái Bình Dương cung cấp dịch vụ cho khách hàng tại hơn 100 thành phố trong khu vực, bao gồm Auckland, Bangkok, Beijing, Hà Nội, TP. Hồ Chí Minh, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei, Tokyo và Yangon. Tại các nước thành viên, các hoạt động kinh doanh được thực hiện độc lập bởi các pháp nhân riêng biệt.

## Về Deloitte Việt Nam

Deloitte Việt Nam là Công ty tiên phong trong lĩnh vực Tư vấn và Kiểm toán với kinh nghiệm hơn 28 năm tại thị trường Việt Nam, và là một phần của Mạng lưới Deloitte Toàn cầu – một trong bốn hãng cung cấp dịch vụ chuyên ngành lớn nhất trên thế giới. Deloitte Việt Nam có hơn 1.000 nhân viên làm việc tại văn phòng Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh, được tận dụng toàn bộ thế mạnh của mạng lưới Deloitte Châu Á Thái Bình Dương. Thông qua mạng lưới rộng lớn này, Deloitte Việt Nam cung cấp các dịch vụ giá trị gia tăng tới khách hàng, bao gồm Tư vấn Tài chính, Tư vấn Quản trị Rủi ro, Tư vấn Thuế & Pháp lý, Tư vấn, Kiểm toán & Đảm bảo và các Dịch vụ Đào tạo chuyên ngành.

*Tài liệu này chỉ chứa đựng những thông tin chung và nhằm mục đích tham khảo, do vậy, không một hãng Deloitte Touche Tohmatsu Limited, hay bất kỳ một hãng thành viên hay công ty con (sau đây được gọi chung là “Mạng lưới các công ty Deloitte”) và các nhân viên của họ được xem là, trong phạm vi nội dung của tài liệu này, cung cấp dịch vụ hay đưa ra những ý kiến, tư vấn về chuyên môn cho người đọc. Tài liệu này không cấu thành ý kiến tư vấn đối với người đọc và sẽ không ảnh hưởng đến các ý kiến tư vấn khác do bất kỳ nhân viên của Mạng lưới các công ty Deloitte cung cấp. Những thông tin thể hiện trong tài liệu này không áp dụng đối với các trường hợp riêng biệt của doanh nghiệp. Trước khi đưa ra bất kỳ một quyết định hay hành động nào có thể ảnh hưởng tới tình hình tài chính hoặc hoạt động kinh doanh, người đọc nên tham khảo ý kiến chuyên gia tư vấn. Không một hãng thành viên nào thuộc Mạng lưới các công ty Deloitte chịu trách nhiệm đối với bất kỳ thiệt hại, tổn thất xảy ra do kết quả của việc người đọc sử dụng, công bố, phát tán ra bên ngoài hoặc dựa vào tài liệu này để hành động, không hành động hoặc ra bất kỳ quyết định nào. Thời điểm người đọc nhận được tài liệu này và không có bất kỳ phản hồi nào tới Deloitte, chúng tôi sẽ coi là người đọc đã đồng ý và chấp thuận với các thông tin và nội dung nêu trên.*