

Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại Công ty Cổ phần Bê tông Hồng Hà



Lâm Ngọc Nhân*

Nhân: 25/12/2019

Biên tập: 02/01/2020

Duyệt đăng: 12/01/2020

Môi trường kinh doanh luôn có nhiều biến động vì vậy việc cập nhật và hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ luôn là yếu tố quan trọng cần đặt lên hàng đầu. Trong phạm vi nghiên cứu, tác giả đã rà soát thực trạng của hệ thống kiểm soát nội bộ của Công ty Cổ phần Bê tông Hồng Hà, từ đó đưa ra các giải pháp hoàn thiện, giúp công ty nâng cao hiệu quả hoạt động

Từ khóa: Kiểm soát nội bộ, hiệu quả kinh doanh, bê tông, Công ty Cổ phần Hồng Hà.

Abstract

The business environment is always volatile so updating and improving the internal control system is always an important factor to put in place top. Recognizing the need, the author chose the topic. "Completing the internal control system at Hong Ha Concrete Joint Stock Company" to help the company to review the situation of the internal control system, Since then, offer complete solutions to help the company improve operational efficiency.

Keywords: Internal control; business efficiency; concrete, Hong Ha Joint Stock Company

1. Đặt vấn đề

Hoạt động của mỗi doanh nghiệp (DN) trong nền kinh tế thị trường đều phải được kiểm tra, giám sát, điều hành của các nhà quản trị. Các công việc kiểm tra, kiểm soát trong DN không những giúp ngăn ngừa và phát hiện các yếu kém của hệ thống quản lý mà còn đánh giá các rủi ro ảnh hưởng cả trong và ngoài công ty. Vì vậy, việc xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ (KSNB) trong DN đóng một vai trò rất quan trọng.

2. Đánh giá thực trạng hệ thống KSNB tại CTCP Bê tông Hồng Hà

CTCP Bê tông Hồng Hà là một DN chuyên sản xuất và cung ứng bê tông thương phẩm và sửa chữa cơ khí công ty lớn trên địa bàn tỉnh Bình Dương. Công ty chuyên nhận thầu và chịu trách nhiệm về chất lượng bê tông cung ứng cho các

công trình xây dựng công nghiệp lớn và công trình nhà ở. Công ty có 7 chi nhánh hoạt động, nằm ở các địa bàn như TP.HCM, Bình Dương, Tây Ninh, ... Mặc dù lĩnh vực kinh doanh bất động sản trong những năm gần đây khá sôi động, công ty tìm được các nguồn tiêu thụ lớn từ các tỉnh, thành phố khác nhau và nhà đầu tư nước ngoài, nhờ đội ngũ nhân viên năng động và chất lượng công nghệ và hệ thống vận tải hiện đại, .

Hệ thống KSNB tại công ty được hình thành và hoạt động tương đối tốt. Nhìn chung, việc vận hành hệ thống vẫn chưa thật sự hoàn chỉnh do cả nguyên nhân chủ quan lẫn khách quan.

2.1 Ưu điểm

Môi trường kiểm soát:

- Công ty tạo được môi trường làm việc năng động, chuyên

nghiệp, luôn đề cao tính chính trực và các giá trị đạo đức. Điều này được thể hiện trong các văn bản nội quy của công ty cũng như tác phong làm việc hàng ngày của Ban lãnh đạo.

- Ban lãnh đạo thường can thiệp trong việc ra quyết định, thường xuyên tổ chức những cuộc họp đề lắng nghe các trường phòng báo cáo cũng như thiết lập những chính sách, xem xét và đánh giá hoạt động kinh doanh của công ty.

- Ban kiểm soát độc lập với các bộ phận khác trong công ty.

- Cơ cấu tổ chức hiện tại phù hợp với quy mô và đặc điểm kinh doanh của công ty.

- Việc phân chia quyền hạn, nhiệm vụ của các phòng ban khá rõ ràng nhằm giúp tạo sự linh hoạt trong giải quyết vấn đề.

- Công ty có những chính sách phát triển đội ngũ nhân viên, thường xuyên tổ chức bồi dưỡng, nâng cao trình độ cho nhân viên từng bộ phận.

Đánh giá rủi ro:

- Hàng năm, công ty đều lập kế hoạch kinh doanh; đồng thời, đặt ra các mục tiêu cụ thể cho từng phòng ban.

- Công ty đã xây dựng được cơ chế nhận diện rủi ro bên ngoài và bên trong công ty.

- Công ty ước lượng được sự ảnh hưởng của rủi ro đến các mục tiêu của đơn vị.

* Khoa Tài chính - Kế toán, Trường Đại học Lạc Hồng

Hoạt động kiểm soát:

- Công ty thường xuyên kiểm tra hoạt động của các bộ phận, phòng ban.

- Đơn vị xác định trách nhiệm của các cá nhân tham gia hoạt động trên chứng từ và quy trình luân chuyển chứng từ.

- Công ty quy định về việc lưu giữ chứng từ, sổ sách đầy đủ, an toàn.

+ Kiểm soát quy trình mua kiểm nhận hàng:

- Kiểm soát tốt quá trình đặt hàng mua, tránh tình trạng mất mát hàng hóa.

- Đáp ứng yêu cầu chất lượng, giá cả cạnh tranh và đúng theo các quy định của công ty.

+ Kiểm soát quy trình vận bán hàng:

- Đảm bảo an toàn lao động và sản xuất.

- Đảm bảo trộn đúng mức bê tông theo yêu cầu.

- Việc lập sổ ghi chép đầy đủ thời gian xuất xưởng từng lô hàng bê tông.

+ Kiểm soát quy trình vận hành xe chuyển bê tông:

- Công tác chuẩn bị trước khi vận hành xe được chuẩn bị tốt.

- Tuân thủ các quy định khi vận hành xe đến công trình.

Kiểm soát quy trình tiền lương:

- Công ty có bộ phận quản lý nhân sự với bộ phận sử dụng lao động, bộ phận tính lương, trả lương độc lập.

- Việc tuyển dụng, tính lương cho người lao động được tách bạch rõ ràng và giao cho từng bộ phận.

- Công ty có chính sách bảo mật tiền lương của cá nhân tránh tình trạng so sánh, gây mất đoàn kết trong nội bộ.

Thông tin truyền thông:

Công tác thông tin và truyền thông không thể thiếu để duy trì và nâng cao hiệu quả KSNB. Việc truyền đạt những thông tin cần thiết

giữa các cá nhân, phòng ban, bộ phận có liên quan được thực hiện một cách kịp thời và chính xác.

Công ty tiếp thu các ý kiến đóng góp của khách hàng. Bên cạnh đó, công ty cũng có bộ phận chăm sóc khách hàng nhằm giải đáp thắc mắc cũng như tiếp nhận thông tin phản hồi từ khách hàng.

Giám sát:

Hàng năm, Công ty thuê đơn vị kiểm toán độc lập tiến hành kiểm toán nhằm phát hiện sai sót, những điều còn yếu kém cần khắc phục.

2.2 Nhược điểm, hạn chế

Môi trường kiểm soát:

- Mô hình hoạt động của Ban kiểm soát chưa đảm bảo tính độc lập nên chưa phản ánh hết các sai sót trong quá trình hoạt động của Công ty.

- Việc phân công nhiệm vụ trong Công ty còn nhiều điểm chưa phù hợp. Một số nhân viên phải kiêm nhiệm các công việc khác nhau, tạo áp lực trong công việc dẫn đến hiệu quả thấp.

Đánh giá rủi ro:

- Một số nhân viên không nắm rõ các mục tiêu và kế hoạch hàng năm của Công ty.

- Việc nhân diện rủi ro tiềm tàng của đơn vị chủ yếu là các yếu tố bên ngoài như biến động kinh tế, chính trị, thay đổi chính sách, pháp luật,... nhưng cũng chỉ dừng lại ở mức dự đoán chung, chưa phân tích được mối liên hệ các sự kiện, mức độ chi tiết ảnh hưởng đến Công ty.

- Về việc nhận diện rủi ro bên trong Công ty như thay đổi nhân sự chủ chốt, hệ thống thông tin,... Công ty lại ít quan tâm đến. Ví dụ như trong quá trình tuyển dụng, nhân viên được nhận là người quen của Ban lãnh đạo nên việc kiểm tra trình độ cũng thể hiện qua loa, nhân viên chưa thật sự đảm bảo trình độ phù hợp với vị trí của công việc. Trong quá trình thực hiện sẽ dẫn đến nhiều sai sót, không hoàn thành được nhiệm vụ được giao, đồng

thời ảnh hưởng đến mục tiêu chung của phòng ban và toàn công ty.

- Công ty không có bộ phận đánh giá và đối phó rủi ro vì vậy đối phó rủi ro còn mang tính cảm tính. Khi có rủi ro xảy ra, Công ty chỉ chú trọng vào giải quyết và xử lý hậu quả nhưng lại không có kế hoạch để phòng các rủi ro có thể xảy ra để tránh tình trạng bị động.

Hoạt động kiểm soát:

- Không quan tâm đến việc luân chuyển nhân sự.

- Việc báo mật dữ liệu, thông tin chưa được thực hiện tốt.

- Việc thực hiện đối chiếu số liệu trên sổ sách kế toán với tài sản thực tế không diễn ra thường xuyên

- Bên cạnh đó, nhân viên còn sử dụng tài sản chung của Công ty vào việc riêng như sử dụng máy in, máy photocopy hay văn phòng phẩm.

Một số hoạt động kiểm soát chính tại đơn vị:

- Các khâu kiểm tra trước khi vận bán hàng chưa được chú trọng.

- Sự bất cẩn, không chú ý của nhân viên lái xe trong lúc vận chuyển sẽ làm ảnh hưởng đến chất lượng bê tông thành phẩm.

- Việc lấy mẫu đất, đá, xi măng đem đi kiểm định chưa được thực hiện tốt.

- Một số nhân viên thiếu cẩn thận trong quy trình làm việc gây ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của Công ty.

Thông tin truyền thông:

- Dịch vụ quảng cáo chưa thật sự được chú trọng, website Công ty không thường xuyên được cập nhật thông tin.

- Vẫn có những trường hợp cá nhân, bộ phận không tiếp xúc kịp thời với thông tin cần thiết làm ảnh hưởng đến mục tiêu và hiệu quả công việc.

Giám sát:

Công ty chưa tạo điều kiện để các nhân viên và các bộ phận giám

sát lẫn nhau. Lãnh đạo chưa ban hành các quy định liên quan đến giám sát thường xuyên và định kỳ bằng văn bản dẫn đến việc nhân viên cấp dưới chưa chú trọng đến việc báo cáo hàng tuần, hàng tháng cho cấp quản lý.

2.3 Nguyên nhân của những hạn chế

Có nhiều nguyên nhân dẫn đến những hạn chế của KSNB tại CTCP Bê tông Hồng Hà, cụ thể là:

- Việc lập kế hoạch thực hiện của Ban Kiểm soát còn nhiều hạn chế.
- Ban lãnh đạo và các thành viên của công ty chưa được đào tạo chuyên sâu về KSNB
- Sự cạnh tranh gay gắt của các DN cùng lĩnh vực như CTCP Bê tông Becamex, CTCP Bê tông 6, Bê tông Miền Nam, Bê tông IBS,...
- Nhận thức của nhà quản lý về kiểm soát rủi ro trong đơn vị còn nhiều hạn chế. Ngoài ra, trình độ của nhân viên còn thấp cũng là nguyên nhân dẫn đến những hạn chế trên.

Những điều này dẫn tới trong quá trình vận hành, hệ thống KSNB của Công ty chưa thật sự đạt hiệu quả và còn nhiều hạn chế liên quan đến việc chính sách nhân sự, đánh giá rủi ro, tác động bên trong, bên ngoài,... cũng như quy trình giám sát tại Công ty.

3. Quan điểm và giải pháp hoàn thiện hệ thống KSNB

3.1. Quan điểm hoàn thiện

Một hệ thống KSNB hữu hiệu và hiệu quả có thể giúp DN đạt được các mục tiêu đã đề ra. Theo Báo cáo COSO 2013, các mục tiêu chủ yếu của đơn vị là hoạt động hữu hiệu và hiệu quả, báo cáo tài chính đáng tin cậy và tuân thủ các luật lệ, quy định.

Nâng cao tính hữu hiệu và hiệu quả hoạt động

Sự hữu hiệu trong hoạt động là giúp Công ty có thể đạt được

những mục tiêu, mục đích đặt ra như: tốc độ tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận, mục tiêu về doanh số,... Công ty luôn muốn thực hiện các mục tiêu đã đề ra, nhưng với chi phí bỏ ra thấp nhất nhằm kiểm soát chi phí một cách hiệu quả nhất phù hợp với đặc điểm, nguồn nhân lực,...

Nâng cao độ tin cậy của báo cáo tài chính

Một mục tiêu cũng quan trọng trong việc hoàn thiện KSNB của công ty là báo cáo tài chính đáng tin cậy. Điều này liên quan đến việc tổ chức hệ thống chứng từ, ghi nhận số sách kịp thời tuân theo các nguyên tắc được quy định, báo cáo đầy đủ, giúp đơn vị lập và trình bày báo cáo tài chính đáng tin cậy.

Nâng cao việc tuân thủ các luật lệ, quy định

Mục tiêu này liên quan đến việc đơn vị phải xây dựng các chính sách, thủ tục kiểm soát mọi hoạt động của các thành viên trong công ty phù hợp với quy định của pháp luật và đặc điểm của đơn vị.

3.2. Giải pháp hoàn thiện

3.2.1 Hoàn thiện môi trường kiểm soát

- Môi trường kiểm soát là thành phần quan trọng ảnh hưởng và có ý nghĩa quyết định đến các thành phần khác trong hệ thống kiểm soát nội. Để phục vụ cho sự phát triển bền vững, Công ty cần nâng cao năng lực, sự chính trực và đạo đức của cán bộ, công nhân viên để góp phần hạn chế, ngăn chặn rủi ro.

- Chú trọng nâng cao kiến thức, hoàn thiện kỹ năng cho các cán bộ công nhân viên trong công ty, tạo điều kiện cho nhân viên tham gia khóa đào tạo ngắn hạn về đề phát triển các kỹ năng, nhận thức của con người.

- Tăng cường tổ chức các lớp đào tạo nâng cao trình độ cho nhân viên, cập nhật những kiến thức về kỹ thuật, tài chính, kế toán, văn bản pháp luật, phòng cháy chữa

cháy,... đảm bảo nhân viên có những kiến thức và kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt nhiệm vụ được giao. Bên cạnh đó, Công ty cần nâng cao trình độ tiếng Anh cho các cán bộ và nhân viên nhằm tạo sự thuận lợi, dễ dàng trong trao đổi công việc nếu đối tác của công ty là người nước ngoài.

- Cần phân công công việc phù hợp với năng lực, trình độ chuyên môn của từng nhân viên, đảm bảo nguyên tắc bất kiêm nhiệm ảnh hưởng đến chất lượng công việc.

Về chính sách tuyển dụng nhân sự, Công ty nên lập hội đồng tuyển dụng, không nên để trưởng phòng nhân sự quyết định tuyển dụng như hiện nay. Như vậy, sẽ tạo được sự công bằng và Công ty có cơ hội tuyển dụng được những người có năng lực, trình độ chuyên môn phù hợp.

3.2.2 Hoàn thiện công tác đánh giá rủi ro

- Bên cạnh việc xác định mục tiêu chung và truyền đạt các nhân viên, Công ty cũng nên thiết lập các mục tiêu cụ thể cho từng phòng ban, cá nhân.

- Để tránh rơi vào trạng thái bị động khi có rủi ro xảy ra, Công ty nên lập một bộ phận riêng biệt để nhận dạng các rủi ro có thể phát sinh trong quá trình hoạt động kinh doanh.

- Bộ phận nhân sự cần thường xuyên nhận dạng rủi ro liên quan đến tình hình biến động nhân sự chủ chốt cũng như trình độ của nhân viên để có sự bố trí phù hợp với năng lực kỹ thuật của. Ngoài ra, Công ty cũng nên có chính sách trọng dụng người tài, thu hút nhân sự giỏi cũng như tạo môi trường làm việc thân thiện, đáng tin cậy và tạo điều kiện để nhân viên phát triển năng lực bản thân.

- Ban lãnh đạo Công ty cũng cần phân tích những rủi ro liên quan đến kế toán. Những rủi ro này có thể ảnh hưởng đến tính

trung thực và hợp lý của báo cáo tài chính như: Đánh giá tài sản và nợ phải trả không phù hợp với chuẩn mực và chế độ kế toán, trình bày và công bố thông tin không phù hợp...

Từ việc nhận dạng và đánh giá rủi ro, Công ty cần xây dựng các phương án đối phó với rủi ro:

+ Rủi ro về sự thay đổi giá: Công ty cần khảo sát, tìm hiểu giá bán các sản phẩm của đối thủ cạnh tranh để có thể đưa ra giá bán hợp lý.

+ Rủi ro về sử dụng vốn: Công ty cần quản lý chặt chẽ các nguồn thu liên quan đến việc quản lý công nợ, lập kế hoạch xử lý các khoản nợ quá hạn.

+ Rủi ro về chất lượng thành phẩm: Công ty cần chú ý đến quy trình tạo ra thành phẩm, kiểm tra nghiêm ngặt các khâu, nhất là khâu vận chuyển.

3.2.3 Hoàn thiện hoạt động kiểm soát

- Công ty nên luân chuyển công việc giữa các nhân viên. Điều này sẽ giúp các nhân viên mở rộng hiểu biết và có khả năng thay thế trong những trường hợp cần thiết.

- Kiểm soát về việc bảo mật dữ liệu trên tất cả các máy tính, không chỉ thực hiện bảo mật ở bộ phận kế toán mà các bộ phận khác cũng cần được bảo mật thông tin. Nên có sự giới hạn quyền truy cập đối với từng nhân viên cụ thể. Mỗi người chỉ được truy cập vào phần dữ liệu, hệ thống liên quan đến chức năng và nhiệm vụ mà mình được cấp quyền.

Định kỳ hàng tháng, Công ty nên đối chiếu số liệu trên sổ sách kế toán với tài sản thực tế nhằm quản lý tốt nguồn tài sản của Công ty, tránh thất thoát. Công ty cần có quy định về việc này; đồng thời, Ban lãnh đạo phải thực hiện hiệu quả quy định để làm cơ sở cho nhân viên

Qua khảo sát ở Chương 2 cho

thấy, việc kiểm tra các khâu trước và trong khi vận hành trạm chưa được thực hiện tốt nhất. Nguyên vật liệu phải được đảm bảo đúng tiêu chuẩn, cũng như phải thực hiện đúng cấp phối mà phòng kỹ thuật đưa ra, không được tự ý thay đổi.

Hàng tháng, nên gửi mẫu đá, cát, xi măng đi kiểm định thay vì là hàng quý, như vậy chất lượng thành phẩm bê tông sẽ đảm bảo tốt hơn.

Khi vận hành xe bồn, vận chuyển bê tông đến công trường nhất thiết phải luôn đảm bảo cho bồn xe trộn luôn trong tình trạng quay, không để nước vào bồn sẽ gây ảnh hưởng đến chất lượng bê tông.

3.2.4 Hoàn thiện thông tin và truyền thông

Công ty cần xây dựng những diễn đàn trong nội bộ, cập nhật thông tin trên website của Công ty. Khuyến khích nhân viên bày tỏ quan điểm, ý kiến của mình đối với Ban lãnh đạo nhằm giúp hệ thống KSNB của Công ty được hoàn thiện hơn.

Công ty nên tiến hành truyền thông về an toàn lao động, đặc biệt là an toàn trong thi công công trình để hạn chế những rủi ro tai nạn.

Các phòng ban nên lập báo cáo định kỳ về tình hình hoạt động kinh doanh, tình hình sử dụng tài sản... lên Ban lãnh đạo. Để Ban lãnh đạo Công ty có thể đối chiếu, so sánh, đưa ra các biện pháp điều chỉnh kịp thời nếu phát hiện bất thường.

3.2.5 Hoàn thiện công tác giám sát

Giám sát đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì sự hữu hiệu của hệ thống KSNB qua từng giai đoạn phát triển khác nhau. Tuy nhiên, Công ty chưa thật sự tạo điều kiện để các nhân viên và các phòng ban có thể giám sát lẫn nhau, vì vậy các sai sót không được báo cáo lên cấp trên một cách kịp thời.

Các cá nhân, phòng ban nên tự quan sát, kiểm tra các quy trình

hoạt động của bộ phận mình để phát hiện ra những biến động bất thường, phối hợp với Ban giám đốc nhận dạng những rủi ro ảnh hưởng đến việc thực hiện mục tiêu của công ty. Đồng thời, các nhân viên cũng có thể học hỏi kinh nghiệm lẫn nhau để nâng cao nghiệp vụ và kỹ năng của mình.

Tăng cường công khai, minh bạch đánh giá kết quả hoạt động, có chế độ khen thưởng, kỷ luật rõ ràng, những quy định này phải được phổ biến rộng rãi đến toàn nhân viên. Cương quyết xử lý các trường hợp không hoàn thành nhiệm vụ, gian lận, gây ảnh hưởng đến hoạt động, uy tín của Công ty.

Giám sát việc thực hiện mục tiêu, ngăn ngừa và giảm thiểu rủi ro. Mọi nhân viên cần ý thức được tầm quan trọng của hoạt động KSNB, tham gia thực hiện đầy đủ quy trình KSNB.

Định kỳ, Công ty có thể tổ chức các cuộc họp để Ban lãnh đạo phân tích, đánh giá tình hữu hiệu và hiệu quả của quy trình KSNB, từ đó đưa ra các giải pháp cải thiện cũng như phương hướng điều chỉnh phù hợp. ■

Tài liệu tham khảo

[1] Nguyễn Thị Lan Anh (2013), Hoàn thiện hệ thống KSNB tại Tập đoàn Hòa chất Việt Nam. Luận án Tiến sỹ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế quốc dân.
[2] Nguyễn Thị Hồng Thuý (2010), Tổ chức Kiểm toán nội bộ trong các Tập đoàn kinh tế của Việt Nam, Luận án Tiến sỹ kinh tế, Đại học Kinh tế quốc dân.
[3] Nguyễn Thu Hoài (2011), Hoàn thiện hệ thống KSNB trong các DN sản xuất xi măng thuộc Tổng công ty Công nghiệp Xi măng Việt Nam, Luận án Tiến sỹ kinh tế, Học viện Tài chính.
[4] Bùi Thị Minh Hải (2012), Hoàn thiện hệ thống KSNB trong các DN may mặc Việt Nam. Luận án Tiến sỹ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế Hà Nội
[5] Khoa Kế toán – Kiểm toán Đại học Kinh tế TP Hồ Chí Minh (2007), Kiểm toán NXB Lao động Xã hội.