

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC BÀ RỊA – VŨNG TÀU**



TRẦN THỊ THU HÀ

**HOÀN THIỆN HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI
BỘ THEO HƯỚNG QUẢN TRỊ RỦI RO TẠI
CHI NHÁNH CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP
ĐOÀN HOA SEN – NHÀ MÁY TÔN HOA
SEN PHÚ MỸ**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Bà Rịa – Vũng Tàu, tháng 07 năm 2017

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC BÀ RỊA – VŨNG TÀU**



TRẦN THỊ THU HÀ

**HOÀN THIỆN HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI
BỘ THEO HƯỚNG QUẢN TRỊ RỦI RO TẠI
CHI NHÁNH CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN
HOA SEN – NHÀ MÁY TÔN HOA SEN PHÚ
MỸ**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 60340102

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS Phan Đức Dũng

Bà Rịa – Vũng Tàu, tháng 07 năm 2017

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận án này là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Số liệu trong Luận án là trung thực. Những kết quả trong Luận án chưa từng được công bố trong bất cứ công trình nào.

Tác giả

Trần Thị Thu Hà

MỤC LỤC

TRANG PHỤ BÌA

LỜI CẢM ƠN

LỜI CAM ĐOAN

MỤC LỤC

DANH TỪ VIẾT TẮT

DANH MỤC SƠ ĐỒ, BẢNG BIỂU

PHẦN MỞ ĐẦU	1
1 Lý do chọn đề tài	1
2 Mục tiêu nghiên cứu của đề tài	1
3 Câu hỏi nghiên cứu	2
4 Phương pháp luận và phương pháp nghiên cứu:	2
5 Tổng quan tình hình nghiên cứu đề tài	3
5.1 Các nghiên cứu về hệ thống kiểm soát nội bộ trên thế giới	3
5.1.1 Giai đoạn 1 – Những nghiên cứu trước năm 1992.....	3
5.1.2 Giai đoạn 2 – Những nghiên cứu sau 1992.....	5
5.2 Các nghiên cứu về hệ thống kiểm soát nội bộ tại Việt Nam.....	7
6 Bối cảnh luận văn	10
CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ THUYẾT LIÊN QUAN ĐẾN KIỂM SOÁT NỘI BỘ THEO HƯỚNG QUẢN TRỊ RỦI RO	11
1.1 Lịch sử hình thành và phát triển của hệ thống kiểm soát nội bộ	11
1.1.1 Giai đoạn sơ khai.....	11
1.1.2 Giai đoạn hình thành.....	12
1.1.3 Giai đoạn phát triển	13
1.1.4 Giai đoạn hiện đại (Giai đoạn hậu COSO).....	15
1.2 Định nghĩa và vai trò của hệ thống kiểm soát nội bộ.....	17
1.2.1 Định nghĩa kiểm soát nội bộ theo COSO	17
1.2.2 Vai trò của hệ thống kiểm soát nội bộ.....	19
1.3 Các bộ phận cấu thành của hệ thống kiểm soát nội bộ theo COSO 2013.....	20

1.3.1	<i>Môi trường kiểm soát</i>	20
1.3.2	<i>Đánh giá rủi ro</i>	24
1.3.3	<i>Hoạt động kiểm soát</i>	25
1.3.4	<i>Thông tin truyền thông</i>	26
1.3.5	<i>Giám sát</i>	28
1.4	Lợi ích và hạn chế tiềm tàng của kiểm soát nội bộ	29
1.4.1	<i>Lợi ích của kiểm soát nội bộ</i>	29
1.4.2	<i>Hạn chế tiềm tàng của kiểm soát nội bộ</i>	30
1.5	Quản trị rủi ro và hệ thống kiểm soát nội bộ theo hướng quản trị rủi ro	31
1.5.1	Quản trị rủi ro	31
1.5.1.1	<i>Khái niệm quản trị rủi ro</i>	31
1.5.1.2	<i>Phân loại rủi ro</i>	32
1.5.2	Mối quan hệ giữa kiểm soát nội bộ và quản trị rủi ro	33
1.5.2.1	<i>Vai trò của kiểm soát nội bộ với quản trị rủi ro</i>	33
1.5.2.2	<i>Lợi ích của kiểm soát nội bộ theo hướng quản trị rủi ro</i>	33
1.5.2.3	<i>Những hạn chế tiềm tàng của hệ thống kiểm soát nội bộ theo hướng quản trị rủi ro</i> 36	
	KẾT LUẬN CHƯƠNG I	38
	CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ THEO HƯỚNG QUẢN TRỊ RỦI RO TẠI CHI NHÁNH CÔNG TY TẬP ĐOÀN HOA SEN – NHÀ MÁY TÔN HOA SEN PHÚ MỸ	39
2.1	Giới thiệu tổng quan về Chi nhánh Công ty cổ phần tập đoàn Hoa Sen - Nhà máy tôn hoa sen Phú Mỹ	39
2.1.1	Quá trình hình thành phát triển và cơ cấu tổ chức	39
2.1.1.1	<i>Quá trình hình thành và phát triển</i>	39
2.1.1.2	<i>Sơ đồ và Cơ cấu tổ chức tại Nhà máy</i>	42
2.1.2	Tình hình tổ chức công tác kế toán tại Nhà máy tôn hoa sen Phú Mỹ	52
2.1.2.1	<i>Tổ chức bộ máy kế toán tổng quát</i>	52
2.1.2.2	<i>Chức năng và nhiệm vụ từng bộ phận</i>	53
2.1.2.3	<i>Hình thức kế toán và chế độ kế toán áp dụng tại công ty</i>	55
2.2	Thực trạng về hệ thống kiểm soát nội bộ tại Chi nhánh Công ty cổ phần tập đoàn Hoa Sen - Nhà máy tôn hoa sen Phú Mỹ	56
2.2.1	Quá trình tìm hiểu hệ thống kiểm soát nội bộ	56
2.2.1.1	<i>Mục tiêu khảo sát</i>	56
2.2.1.2	<i>Đối tượng và phạm vi khảo sát</i>	56

2.2.1.3	<i>Nội dung khảo sát</i>	56
2.2.1.4	<i>Phương pháp khảo sát</i>	57
2.2.2	<i>Kết quả phân tích thực trạng hệ thống kiểm soát nội bộ tại Chi nhánh công ty cổ phần tập đoàn Hoa Sen – Nhà máy tôn hoa sen Phú Mỹ</i>	58
2.2.2.1	<i>Thực trạng về môi trường kiểm soát</i>	58
2.2.2.2	<i>Đánh giá rủi ro tại Chi nhánh công ty cổ phần tập đoàn Hoa Sen - nhà máy tôn hoa sen Phú Mỹ</i>	64
2.2.2.3	<i>Hoạt động kiểm soát tại Nhà máy tôn hoa sen Phú Mỹ</i>	66
2.2.2.4	<i>Thông tin và truyền thông tại Nhà máy tôn hoa sen Phú Mỹ</i>	72
2.2.2.5	<i>Giám sát tại Nhà máy tôn hoa sen Phú Mỹ</i>	74
2.3	<i>Đánh giá hệ thống kiểm soát nội bộ theo hướng quản trị rủi ro tại nhà máy Tôn hoa sen Phú Mỹ</i>	75
2.3.1	<i>Môi trường kiểm soát</i>	75
2.3.2	<i>Đánh giá rủi ro</i>	77
2.3.3	<i>Hoạt động kiểm soát</i>	78
2.3.4	<i>Thông tin và truyền thông</i>	80
2.3.5	<i>Giám sát</i>	81
2.4	<i>Tham khảo ý kiến chuyên gia</i>	81
>	<i>Ý kiến ban Giám đốc nhà máy</i>	81
>	<i>Ý kiến giám đốc Khối kiểm soát</i>	82
	KẾT LUẬN CHƯƠNG II	83
	CHƯƠNG III: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ THEO HƯỚNG QUẢN TRỊ RỦI RO TẠI CHI NHÁNH CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN HOA SEN – NHÀ MÁY TÔN HOA SEN PHÚ MỸ	84
3.1	<i>Quan điểm hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ</i>	84
3.1.1	<i>Tiếp cận từng bước tạo nên sự phù hợp COSO 2013</i>	84
3.1.2	<i>Yêu cầu phù hợp với đặc điểm hoạt động sản xuất cung ứng</i>	85
3.1.3	<i>Yêu cầu phù hợp với đặc điểm trình độ và yêu cầu quản lý tại Nhà máy tôn hoa sen Phú Mỹ</i>	86
3.2	<i>Một số giải pháp hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ theo hướng quản trị rủi ro tại Nhà máy Tôn hoa sen Phú Mỹ</i>	86
3.2.1	<i>Môi trường kiểm soát</i>	86
3.2.1.1	<i>Cam kết về năng lực</i>	86
3.2.1.2	<i>Triết lý quản lý và phong cách điều hành</i>	87
3.2.1.3	<i>Cơ cấu tổ chức</i>	87
3.2.1.4	<i>Chính sách nhân sự</i>	88

3.2.2	<i>Đánh giá rủi ro</i>	91
3.2.3	<i>Hoạt động kiểm soát</i>	93
3.2.4	<i>Thông tin và truyền thông</i>	95
3.2.5	<i>Giám sát</i>	97
3.3	Kiến nghị	99
3.3.1	<i>Kiến nghị đối với Ban giám đốc</i>	99
3.3.2	<i>Kiến nghị đối với các phòng ban</i>	100
3.3.2.1	<i>Kiến nghị với phòng kiểm soát nội bộ</i>	100
3.3.2.2	<i>Kiến nghị với phòng kế toán</i>	101
3.3.2.3	<i>Kiến nghị với phòng Kế hoạch cung ứng</i>	101
3.3.2.4	<i>Kiến nghị với phòng kỹ thuật</i>	102
3.3.2.5	<i>Kiến nghị với phòng Vật tư</i>	102
3.3.2.6	<i>Kiến nghị với phòng KCS</i>	102
3.4	Đóng góp của luận văn	103
3.5	Hạn chế của luận văn	103
	KẾT LUẬN CHƯƠNG III	104
	KẾT LUẬN	105

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

AAA – American Accounting Association: Hội kế Toán Mỹ

AICPA – American Institute of CPA: Hiệp hội kế toán viên công chứng Mỹ

BGD: Ban giám đốc

BHXH: Bảo hiểm xã hội

BHYT: Bảo hiểm y tế

BHTN: Bảo hiểm thất nghiệp

CAP – Committee on Auditing Procedure

CB.CNV: Cán bộ, công nhân viên

COSO: Committee of Sponsoring Organization

DN: Doanh Nghiệp

FEI – The Financial Executives Institute: Hiệp hội quản trị viên tài chính

IIA – Institute of Internal Auditors: Hiệp hội kiểm toán viên nội bộ

IMA – Institute Management Accountants: Hiệp hội kế toán viên quản trị

ISACA – Information System Audit and Control Association: Hội kiểm soát và kiểm toán hệ thống thông tin

KSNB: Kiểm soát nội bộ

SAP – Statement on Auditing Procedure

SEC – Securities and Exchange Commission: Ủy ban chứng khoán Hoa Kỳ

DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ BẢNG BIỂU VÀ HÌNH

Bảng biểu:

Số hiệu bảng	Tên bảng	Trang
Bảng 2.1	Kết quả khảo sát về triết lý và phong cách điều hành	58
Bảng 2.2	Kết quả khảo sát về tính chính trực và giá trị đạo đức	61
Bảng 2.3	Kết quả khảo sát về năng lực cán bộ công nhân viên	62
Bảng 2.4	Kết quả khảo sát về cơ cấu tổ chức, phân chia trách nhiệm và quyền hạn	63
Bảng 2.5	Kết quả khảo sát đánh giá rủi ro	65
Bảng 2.6	Kết quả khảo sát hoạt động kiểm soát	66
Bảng 2.7	Kết quả khảo sát Thông tin và truyền thông	72
Bảng 2.8	Kết quả khảo sát Giám sát	74
Bảng 3.1	Các đề xuất và giải pháp liên quan đến cơ cấu tổ chức của nhà	88

Hình:

Số hiệu hình	Tên hình vẽ	Trang
Phụ lục 01	Sơ đồ tổ chức tại nhà máy Tôn Hoa Sen Phú Mỹ	43
Phụ lục 02	Sơ đồ bộ máy kế toán tại Nhà máy Tôn Hoa Sen Phú Mỹ	57
Phụ lục 03	Mối quan hệ giữa các bên trong đánh giá rủi ro	93

PHẦN MỞ ĐẦU

1 Lý do chọn đề tài

Hiện nay, nền kinh tế Việt Nam đang có bước chuyển mình mạnh mẽ và hội nhập ngày càng sâu và rộng với nền kinh tế chung của thế giới ở nhiều lĩnh vực và nhiều khía cạnh. Đối với mô hình quản trị điều hành của doanh nghiệp thì các doanh nghiệp của Việt Nam đã dần chú trọng hơn đối với việc xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ gắn liền với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp nhằm duy trì và phát triển doanh nghiệp của mình hoạt động cách ổn định và bền vững. Tuy nhiên không phải doanh nghiệp nào cũng có thể quản lý cũng như kiểm soát tốt tình hình hoạt động, tính tuân thủ theo các quy định cũng như báo cáo tài chính của đơn vị. Cụ thể, đối với Chi nhánh công ty cổ phần tập đoàn Hoa Sen - Nhà máy Tôn Hoa Sen Phú Mỹ hoạt động trong lĩnh vực sản xuất cũng đã có Hệ thống kiểm soát nội bộ tại doanh nghiệp, tuy nhiên hệ thống hiện tại còn tồn tại nhiều hạn chế, chưa kịp thời phát hiện và ngăn ngừa được các rủi ro tiềm ẩn dẫn đến nguy cơ hoạt động không liên tục hoặc sự phát triển thiếu bền vững của doanh nghiệp.

Chính vì tầm quan trọng của hệ thống kiểm soát nội bộ và quản trị rủi ro cùng với tình hình thực tế tại Chi nhánh Công ty cổ phần tập đoàn Hoa Sen – ả hà máy Tôn Hoa Sen Phú Mỹ nên tôi chọn đề tài nghiên cứu **“Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ theo hướng quản trị rủi ro tại Chi nhánh Công ty cổ phần tập đoàn Hoa Sen - Nhà máy tôn hoa sen Phú Mỹ”** là thực sự cần thiết cho ả hà máy hiện nay.

2 Mục tiêu nghiên cứu của đề tài

Dự trên cơ sở lý luận và tình hình thực tế tại Doanh nghiệp, nghiên cứu này được thực hiện với mục tiêu sau:

➤ **Mục tiêu chung:**

Thông qua đề tài nghiên cứu này, tác giả thực hiện đánh giá, phân tích thực trạng của hệ thống kiểm soát nội bộ hiện tại, qua đó đưa ra những đề xuất, giải pháp hoàn

thiện hệ thống thống KS& B theo hướng quản trị rủi ro tại Chi nhánh công ty cổ phần tập đoàn Hoa Sen – ả hà máy tôn hoa sen Phú Mỹ, hướng tới một hệ thống kiểm soát nội bộ hoạt động hữu hiệu và hiệu quả.

- **Mục tiêu cụ thể:** Để thực hiện được mục tiêu chung nêu trên luận văn này cần đáp ứng được các mục tiêu cụ thể của từng chương trong đề này như sau:

Chương I: Dựa trên sự nghiên cứu lịch sử hình thành và phát triển, kết hợp với các cơ sở lý luận về kiểm soát nội bộ sẵn có, tác giả lựa chọn các yếu tố cấu thành COSO 2013 làm cơ sở để tiến hành khảo sát, đánh giá thực tiễn và đề xuất các giải pháp trong các chương tiếp theo nhằm đáp ứng kịp thời với xu thế phát triển không ngừng của kinh tế thế giới và ở Việt ả am.

Chương II: Thông qua bảng câu hỏi đã được tác giả xây dựng dựa trên các yếu tố cấu thành COSO 2013, tác giả tiến hành phân tích kết quả khảo sát thực tế để có cơ sở nhận định, đánh giá hệ thống KS& B hiện tại của ả hà máy.

Chương III: Mục tiêu của chương này là đề ra các giải pháp để hoàn thiện hệ thống KS& B theo hướng kiểm soát rủi ro dựa trên cơ sở lý luận và cơ sở nghiên cứu thực tế tại nhà máy.

3 Câu hỏi nghiên cứu

Thông qua mục tiêu nghiên cứu, câu hỏi nghiên cứu tập trung vào các vấn đề sau:

- Phân tích và đánh giá các thành phần của hệ thống kiểm soát nội bộ tại nhà máy tôn hoa sen Phú Mỹ
- Xác định các nhân tố đe dọa đến sự hữu hiệu của hệ thống kiểm soát nội bộ và nguyên nhân của các nhân tố đó.
- Đề ra các biện pháp để nâng cao hiệu quả của hoạt động kiểm soát nội bộ tại nhà máy Tôn hoa sen Phú Mỹ.

4 Phương pháp luận và phương pháp nghiên cứu:

Phương pháp được tác giả sử dụng là phương pháp nghiên cứu định tính với công việc điều tra, khảo sát bằng bảng câu hỏi nội bộ. Để thực hiện nghiên cứu này, tác giả sử dụng phương pháp thống kê, phân tích, tổng hợp, xử lý số liệu từ dữ liệu phỏng vấn câu hỏi các phòng ban liên quan, bộ phận liên quan để đánh giá, phân tích và đưa ra những ưu điểm, nhược điểm của hệ thống kiểm soát nội bộ tại Chi nhánh công ty cổ phần tập đoàn Hoa Sen – ả hà máy tôn hoa sen Phú Mỹ. Từ đó, đề ra một số giải pháp theo hướng quản trị rủi ro nhằm nâng cao vai trò trách nhiệm để tìm ra biện pháp nhằm đảm bảo các hoạt động và báo cáo số liệu minh bạch hơn.

5 Tổng quan tình hình nghiên cứu đề tài

5.1 Các nghiên cứu về hệ thống kiểm soát nội bộ trên thế giới

5.1.1 Giai đoạn 1 – Những nghiên cứu trước năm 1992

Cuốn “Lý thuyết và thực hành kiểm toán” của tác giả Robert H. Montgomery, tác giả đã giành ra khoảng 2 trang để đưa ra ý kiến của mình về nội dung của hệ thống kiểm tra nội bộ mà sau này phát triển thành kiểm soát nội bộ. ả ội dung về vấn đề kiểm tra nội bộ chủ yếu là kiểm tra về kế toán. Khẳng định hệ thống kiểm tra nội bộ là một hệ thống bao gồm các ghi chép kế toán, phương pháp kiểm tra và kiểm tra nhằm mục đích bảo vệ tài sản như tiền mặt, hàng hóa, thiết bị,... và đặc biệt là các giao dịch liên quan đến tiền mặt, mua hàng, bán hàng, lập báo cáo và sổ sách kế toán. Quan điểm này giúp cho kiểm toán viên trong việc nhận diện các tác động của kiểm soát nội bộ tới công việc của kiểm toán nên còn tương đối đơn giản và mang tính sơ khai. Tiếp theo, hệ thống kiểm soát nội bộ (HTKSả B) cũng được đề cập trong cuốn “Kiểm toán nội bộ hiện đại – đánh giá các hoạt động và hệ thống kiểm soát” của tác giả Victor Z. Brink và Herbert Witt (viết năm 1982). Trong chương 4 – ả nguyên tắc cơ bản của kiểm soát và Chương 6 – Phương thức hoạt động của kiểm toán viên nội bộ đã đưa ra những ra những nhận định tương đối đầy đủ về kiểm soát nội bộ. Victor Z. Brink và Herbert Witt cho rằng “Kiểm toán nội bộ được dùng để mô tả những phương thức thực hành nội bộ có liên quan việc nhằm đạt tốt hơn các mục tiêu của tổ chức thực hiện”. Kiểm

soát nội bộ gồm kiểm soát nội bộ tiến hành với các hoạt động kế toán và các hoạt động khác. Quan điểm của tác giả cũng cho rằng nên tập trung về kiểm soát nội bộ về kế toán trong đó tập trung trực tiếp vào việc đảm bảo báo cáo tài chính đáng tin cậy và tuân thủ luật pháp. Đến thời điểm này, nghiên cứu của tài liệu đã mở rộng phạm vi của hệ thống kiểm soát nội bộ hơn nhưng tác giả cũng chưa đưa ra đầy đủ các thành phần của hệ thống kiểm soát nội bộ và vẫn tiếp cận kiểm soát nội bộ từ vị trí của kiểm toán viên nội bộ. Theo Alvin a. Arens và James K. Loebbecke trong cuốn “Kiểm toán” – auditing, chương 9 – nghiên cứu về cơ cấu kiểm soát nội bộ và đánh giá rủi ro kiểm soát, các tác giả đã đưa ra lý do để các công ty xây dựng một hệ thống kiểm soát nội bộ và nội dung trọng tâm của hệ thống kiểm soát nội bộ được khẳng định là các quá trình kiểm soát. Cụ thể, các tác giả đã viết như sau “lý do để công ty xây dựng một hệ thống kiểm soát là nhằm giúp công ty thỏa mãn các mục tiêu của mình. Hệ thống bao gồm rất nhiều chế độ và thể thức đặc thù được thiết kế để cung cấp cho Ban quản trị sự đảm bảo hợp lý là các mục tiêu và mục đích quan trọng với công ty sẽ được thỏa mãn. ả hững chế độ và thể thức này thường được gọi là quá trình kiểm soát, và kết hợp lại thì chúng hình thành cơ cấu kiểm soát nội bộ của tổ chức”. ả nghiên cứu của tác giả đã giúp khẳng định đích của Kiểm soát hướng tới và căn cứ để xây dựng các thủ tục kiểm soát. Tuy nhiên, thành phần của hệ thống kiểm soát nội bộ trong nghiên cứu này chỉ bao gồm là Môi trường kiểm soát, hệ thống kế toán và các thể thức kiểm soát (chính sách và thủ tục kiểm soát). Trong tài liệu, các tác giả đưa ra nhận định hệ thống kiểm soát nội bộ không được định nghĩa bởi các nhà quản trị mà thường được định nghĩa trên quan điểm của các kiểm toán viên, tuy nhiên hệ thống này chịu ảnh hưởng rất nhiều từ quan điểm và nhận thức của nhà quản trị cấp cao. Các tác giả đã quan tâm đến việc thể hiện của kiểm soát nội bộ trên khía cạnh kiểm soát quản lý, kiểm soát hoạt động và kiểm soát kế toán cũng như bày tỏ sự quan tâm về mối quan hệ giữa chi phí kiểm soát với lợi ích mà kiểm soát mang lại. ả nghiên cứu của các tác giả tiêu biểu nêu trên cho thấy các nghiên cứu về hệ thống kiểm soát nội bộ có sự liên quan đặc biệt với lĩnh vực kiểm toán. Các nghiên cứu đã đưa ra khái niệm về kiểm soát nội bộ nhưng vẫn còn nhiều điểm

chưa rõ về phạm vi của kiểm tra nội bộ (internal check) và kiểm soát nội bộ (internal controls). Ồi dung của kiểm soát nội bộ chủ yếu mới chỉ được đề cập trong lĩnh vực kế toán là chủ yếu nhưng cũng đã quan niệm kiểm soát nội bộ có ý nghĩa như là một hệ thống mà các yếu tố quan hệ qua lại với 3 yếu tố (thành phần).

5.1.2 Giai đoạn 2 – Những nghiên cứu sau 1992

Ồ năm 1992, COSO có đưa ra báo cáo “Báo cáo COSO” đánh dấu một giai đoạn mới trong nghiên cứu về hệ thống kiểm soát nội bộ. Các nghiên cứu trong giai đoạn này đã lấy Báo cáo COSO 1992 làm nền tảng cho các nghiên cứu về HTKSẢ B. Báo cáo là một hướng dẫn khá phổ biến trên thế giới mà nhiều công ty căn cứ vào đó để xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ. Theo COSO, hệ thống kiểm soát nội bộ gồm 5 yếu tố có mối liên hệ chặt chẽ với nhau: Môi trường kiểm soát, đánh giá rủi ro, Hoạt động kiểm soát, thông tin và truyền thông, giám sát. COSO xác định rằng môi trường kiểm soát sẽ làm nền tảng cho các thành phần còn lại. Môi trường kiểm soát có 7 yếu tố là tính trung thực và giá trị đạo đức; cam kết về năng lực và sự phát triển của thành viên; triết lý quản trị và phong cách điều hành; cơ cấu tổ chức; phân công nghĩa vụ và trách nhiệm; chính sách và thủ tục về nhân sự; Sự tham gia của Ban quản trị. Đánh giá rủi ro: thành phần này liên quan đến việc nhận diện và phân tích rủi ro ảnh hưởng tới việc đạt mục tiêu của đơn vị gồm xác định mục tiêu tổng thể các hoạt động; phân tích rủi ro và cơ chế thay đổi. Các hoạt động kiểm soát được cho là diễn ra trong toàn bộ đơn vị, ở mọi cấp độ và mọi chức năng bao gồm: Phê duyệt, ủy quyền, xác minh, đối chiếu, rà soát các hoạt động, bảo vệ tài sản, phân chia nhiệm vụ. Thông tin và truyền thông: là thành phần tạo mối liên hệ giữa các thành phần khác trong hệ thống bao gồm hệ thống kế toán, các chính sách định kỳ, báo cáo quản trị, cập nhật kế toán, cập nhật công nghệ, hội nghị, đào tạo... Giám sát nội bộ nhằm đánh giá chất lượng của hệ thống kiểm soát nội bộ gồm giám sát thường xuyên, giám sát định kỳ và báo cáo về những khiếm khuyết. Ồ ngoài ra, mô hình của COSO cũng có những quy định riêng khi áp dụng tại doanh nghiệp trong điều kiện sử

dụng công nghệ thông tin. Mô hình này sẽ được bổ sung thêm các nội dung trong từng thành phần thông qua kết hợp với khuôn mẫu của COBIT. CoBiT là một chuẩn quốc tế về quản lý công nghệ thông tin gồm những khuôn mẫu (framework) liên quan tới cách thực hành tốt nhất về quản lý công nghệ thông tin do ISACA và ITGI xây dựng năm 1996.

Tại Vương Quốc Anh, các công ty cũng thực hiện xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ theo một hướng dẫn từ Quy tắc thực hành tốt nhất (Code of Best Practice). Quy tắc này ban hành năm 1992 được áp dụng cho các công ty hoạt động trên thị trường chứng khoán Luân Đôn - Ủy Ban Cadbury ban hành (một dạng giống với Ủy ban Treadway của Mỹ). Một trong những nội dung của bản quy tắc là yêu cầu các giám đốc phải báo cáo về sự hữu hiệu của kiểm soát nội bộ. ả ăm 1994, một nhóm thành viên trong ủy ban đã đưa ra một hướng dẫn cụ thể hơn về việc báo cáo nói trên. Trong hướng dẫn này chỉ ra các nội dung sau: Giám đốc công ty phải nhận thức được trách nhiệm của họ với hệ thống kiểm soát nội bộ. Hệ thống kiểm soát nội bộ chỉ giúp đem lại một sự đảm bảo hợp lý chứ không phải là đảm bảo hoàn toàn trước các sai phạm và tổn thất trọng yếu. Mô tả các thủ tục cần được thiết kế để cung cấp thủ tục kiểm soát tài chính hiệu quả. Khẳng định rằng giám đốc phải đánh giá hiệu quả của kiểm soát tài chính. ả hư vậy, hệ thống kiểm soát nội bộ tại Anh theo hướng dẫn như trên sẽ tập trung chủ yếu vào vấn đề kiểm soát tài chính.

Tại Canada, hệ thống kiểm soát nội bộ được thể hiện trong hướng dẫn ban hành bởi Viện kế toán viên công chứng Canada (CICA) và COCO (Ủy ban về tiêu chí của kiểm soát) có tên gọi là “ Hướng dẫn về kiểm soát” năm 1995, văn bản này được ban hành xuất phát từ đề đạt của Hội đồng Mac Donald (một dạng tương tự Ủy ban Treadway). COCO gọi kiểm soát nội bộ bằng thuật ngữ “kiểm soát”, tạo ra một số điểm khác biệt so với mô hình theo báo cáo COSO. Xét về thành phần của hệ thống kiểm soát nội bộ, theo hướng dẫn của COCO sẽ rộng hơn, bổ sung thêm các hoạt động quản trị (thiết lập mục tiêu, lập kế hoạch, đánh giá rủi ro, hoạt động khắc phục). Đồng thời, COCO cũng thiết lập 20 tiêu chí để đánh giá

việc đạt các mục tiêu của kiểm soát nội bộ chia thành 4 nhóm: Mục đích (cung cấp nhận thức về định hướng của doanh nghiệp), cam kết (nhận thức về giá trị và bản sắc), khả năng (liên quan tới thẩm quyền), Giám sát và học hỏi. Tóm lại, COCO có nội dung về kiểm soát nội bộ mở rộng hơn so với Báo cáo COSO. Quan trọng hơn là theo quan điểm của COCO thì hệ thống kiểm soát sẽ đến gần hơn với hoạt động của nhà quản trị doanh nghiệp trong thực tế và được coi như là bộ phận của doanh nghiệp.

Tóm lại, nghiên cứu của các tác giả và tổ chức trên thế giới sau năm 1992 cho thấy các nghiên cứu về kiểm soát nội bộ có sự quan tâm từ nhiều phía không chỉ phía kiểm toán viên nội bộ cả các nhà quản trị. Hệ thống kiểm soát nội bộ còn được đặt trong mối liên hệ với rủi ro, nhận thức của nhà quản trị cấp cao, tác động của môi trường tin học. Các nghiên cứu đã đưa ra khái niệm đầy đủ về hệ thống kiểm soát nội bộ và khẳng định các yếu tố trong hệ thống kiểm soát nội bộ là mở rộng hơn so với các nghiên cứu trước năm 1992.

5.2 Các nghiên cứu về hệ thống kiểm soát nội bộ tại Việt Nam

Tại Việt ả am, nghiên cứu về hệ thống kiểm soát nội bộ được thực hiện bởi khá nhiều tác giả và liên quan tới nhiều lĩnh vực, ngành nghề. Trước hết, trong giáo trình “Lý thuyết kiểm toán” của Học viện tài chính – Đồng chủ biên Ths. Đậu ả gọc Châu và TS. ả guyễn Viết Lợi, đã có đề cập tới nội dung của hệ thống kiểm soát nội bộ trong Chương 6. Tác giả đã nhận định về khái niệm của hệ thống kiểm soát nội bộ, mục đích của hệ thống kiểm soát nội bộ, các hạn chế cố hữu của hệ thống và cơ cấu của hệ thống kiểm soát nội bộ gồm có 3 thành phần là môi trường kiểm soát, hệ thống kế toán, các chính sách và thủ tục kiểm soát. ả ghiên cứu của tác giả là khá đầy đủ khi đem đến cho người đọc một cái nhìn tổng thể về hệ thống kiểm soát nội bộ, cũng như những hiểu biết nhất định về thủ tục kiểm soát trực tiếp và tổng quát. Tác giả cũng bổ xung thêm về công tác kế hoạch trong môi trường kiểm soát. Phạm vi của hệ thống kiểm soát nội bộ theo nhận định của tác giả là rộng bao gồm cả hoạt động tài chính và hoạt động phi tài

chính, tuy nhiên cách tiếp cận của tác giả về kiểm soát nội bộ cũng chủ yếu từ góc độ kiểm toán.

Tiếp theo, PGS.TS.   gwyn   Đình Hựu trong cuốn “Kiểm toán căn bản” cũng có những nghiên cứu về hệ thống kiểm soát nội bộ trên góc độ nghiên cứu chung về kiểm toán. Tác giả   coi hệ thống kiểm soát nội bộ là một khái niệm cơ bản thuộc kiểm toán theo nội dung trình bày trong Chương hai của tài liệu (Các khái niệm cơ bản của kiểm toán). Tác giả cũng đưa ra nhận định khá ngắn gọn về hệ thống kiểm soát nội bộ, mục đích của xây dựng hệ thống, các yếu tố cấu thành hệ thống này gồm môi trường kiểm soát chung, hệ thống kế toán, các loại kiểm soát và các thủ tục kiểm soát.   ghi  u của tác giả khá tương đồng với TS.   gwyn Vi t Lợi trong việc coi công tác kế hoạch và kiểm toán nội bộ là một phần của môi trường kiểm soát nhưng còn chưa hợp lý trong mô tả về thành phần thứ ba của hệ thống kiểm soát nội bộ do không làm r  trong tên gọi thành phần về các chính sách kiểm soát. Đ ng thời, các tác giả cũng chỉ ra hệ thống kiểm soát nội bộ c  4 yếu tố l  môi trường kiểm soát, hệ thống kế toán, thủ tục kiểm soát và kiểm toán nội bộ. Đây là điểm khác biệt so với các nghiên cứu của các tác giả trong nước. Tuy nhiên, c  một số bất cập l  kiểm toán nội bộ thực chất có chức năng là một bộ phận đánh giá độc lập được thiết kế trong một tổ chức để kiểm tra và đánh giá hoạt động của tổ chức và l  một hoạt động phục vụ cho tổ chức.

Tiếp theo nữa là cuốn “Kiểm soát nội bộ” của Trường đại học KTQD thành phố Hồ Chí Minh do PGS. TS. Trần Thị Giang Tân làm chủ biên. Đây là tài liệu nghiên cứu thực sự đầy đủ về hệ thống kiểm soát nội bộ theo khuôn mẫu của Báo cáo COSO tại Việt  m. Các tác giả   khẳng định kiểm soát nội bộ là một quá trình được thiết kế và vận hành bởi con người trong một đơn vị, hệ thống này nhằm đem lại một sự đảm bảo hợp lý cho nhà quản lý trong việc đạt mục tiêu về hoạt động, mục tiêu tài chính, mục tiêu tuân thủ. Các tác giả cũng chỉ ra HTKS  B gồm c  5 yếu tố l  Môi trường kiểm soát; Quy trình đánh giá rủi ro; Hệ thống thông tin và truyền thông; Các hoạt động kiểm soát; và Giám sát các kiểm soát.

ả hư vậy, đến trước khi có Hệ thống Chuẩn mực kiểm toán Việt ả am ban hành năm 2012 thì trong nhiều tài liệu đều tiến hành nghiên cứu về HTKS ả B theo cơ cấu là có 3 yếu tố gồm môi trường kiểm soát, hệ thống kế toán và các thủ tục kiểm soát, mặc dù có một số nghiên cứu cũng đề cập mở rộng hơn về các yếu tố của hệ thống kiểm soát nội bộ nhưng chưa đầy đủ. Tuy nhiên hiện nay, theo Hệ thống chuẩn mực Kiểm toán Việt ả am ban hành năm 2012, quan điểm về hệ thống kiểm soát nội bộ đã có sự thống nhất với COSO về 5 thành phần của hệ thống gồm: Môi trường kiểm soát; Quy trình đánh giá rủi ro của đơn vị; Hệ thống thông tin và truyền thông; Các hoạt động kiểm soát; Giám sát các kiểm soát. Điều này đòi hỏi cần phải có nghiên cứu đầy đủ hơn về hệ thống kiểm soát nội bộ theo quan điểm có 5 thành phần. Về các nghiên cứu liên quan tới hệ thống kiểm soát nội bộ trong ngành sản xuất tôn thép, vì đây chỉ là ngành khá sản xuất đặc thù về công nghiệp nặng trong tổng thể ngành sản xuất công nghiệp nặng phát triển trong những năm gần đây. Cho nên các tài liệu nghiên cứu về hệ thống kiểm soát nội bộ không có nhiều chỉ tập trung vào một nội dung riêng biệt trong hệ thống kiểm soát nội bộ như nghiên cứu về rủi ro trong hoạt động, nghiên cứu về công tác kế toán, đánh giá hiệu quả hoạt động nên rất cần có nghiên cứu về tổng thể hệ thống kiểm soát nội bộ cho ngành sản xuất tôn thép nói riêng.

Tổng hợp lại, cần thiết phải thực hiện một nghiên cứu toàn diện về hệ thống kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp tại Việt ả am hiện nay với 5 thành phần để bổ sung lý luận về hệ thống kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp nói chung và hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp ngành sản xuất tôn thép nói riêng. Quan điểm hoàn thiện và khảo sát sẽ dựa trên cơ sở nhận diện đầy đủ rủi ro của các doanh nghiệp ngành sản xuất tôn để hoàn thiện hệ thống kiểm soát và nâng cao nhận thức của nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp của ngành về hệ thống KS ả B. ả ngoài ra việc khảo sát HTKS ả B trong môi trường tin học cũng cần nghiên cứu và thực hiện do hầu hết các doanh nghiệp trong ngành đang hướng đến việc ứng dụng ERP nâng cao trình độ quản lý, quản trị, tiết giảm chi phí.

6 **Bố cục luận văn**

Luận văn được chia làm ba chương:

- ✓ **Chương I:** Cơ sở lý thuyết liên quan đến kiểm soát nội bộ theo hướng quản trị rủi ro
- ✓ **Chương II:** Thực trạng hệ thống kiểm soát nội bộ theo hướng quản trị rủi ro tại chi nhánh công ty cổ phần tập đoàn Hoa Sen – ả hà máy Tôn Hoa Sen Phú Mỹ.
- ✓ **Chương III:** Giải pháp hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại chi nhánh công ty cổ phần tập đoàn Hoa Sen – ả hà máy Tôn Hoa Sen Phú Mỹ.

CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ THUYẾT LIÊN QUAN ĐẾN KIỂM SOÁT NỘI BỘ THEO HƯỚNG QUẢN TRỊ RỦI RO

1.1 Lịch sử hình thành và phát triển của hệ thống kiểm soát nội bộ

Để hiểu sâu về hệ thống kiểm soát nội bộ cũng như hiểu được tầm quan trọng của hoạt động kiểm soát nội bộ trong quá trình quản lý, điều hành của nhà quản trị nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức qua các giai đoạn phát triển khác nhau. Cùng với sự phát triển của thực tiễn quản lý, khái niệm kiểm soát nội bộ đã hình thành và phát triển để trở thành một hệ thống lý luận về vấn đề kiểm soát trong tổ chức. Lịch sử hình thành và phát triển kiểm soát nội bộ được tóm tắt qua giai đoạn gồm:

1.1.1 Giai đoạn sơ khai

Giai đoạn vào những năm cuối thế kỷ 19, khi nền kinh tế bắt đầu phát triển mạnh mẽ, quyền sở hữu của các cổ đông và quyền quản lý không phụ thuộc vào nhau, nhu cầu sử dụng nguồn vốn của các doanh nghiệp từ các đối tượng bên ngoài ngày càng tăng thì nhu cầu nắm bắt rõ tình hình tài chính của doanh nghiệp thông qua báo cáo tài chính từ các đối tượng bên ngoài là rất lớn. Để đáp ứng được nhu cầu đó, các công ty kiểm toán ra đời nhằm đảm bảo việc soát xét các báo cáo tài chính một cách đáng tin cậy. Khi thực hiện việc xem xét báo cáo tài chính, kiểm toán viên chỉ cần chọn mẫu để kiểm tra mà không cần kiểm tra toàn bộ các nghiệp vụ liên quan tới doanh nghiệp. Do đó, kiểm soát nội bộ là yếu tố mà kiểm toán viên cần chú ý. Thuật ngữ “Kiểm soát nội bộ” bắt đầu xuất hiện từ giai đoạn này. Kiểm soát tiền là hình thức ban đầu của kiểm soát nội bộ và xuất hiện từ cuộc cách mạng công nghiệp.

ả năm 1929, kiểm soát nội bộ chính thức được đề cập trong một công bố của Cục Dự trữ Liên Bang Hoa Kỳ - Federal Reserve Bulletin. Khái niệm kiểm soát nội bộ và vai trò của hệ thống KS& B trong công ty chính thức được công nhận như là một cơ sở để phục vụ cho việc lấy mẫu thử nghiệm của kiểm toán viên. Lúc

này, KS& B như là một biện pháp thúc đẩy năng suất hoạt động và là công cụ bảo vệ tiền và các tài sản của doanh nghiệp.

ã năm 1936, Hiệp hội Kế toán công chứng Hoa kỳ (AICPA- American Institute of Certified Public Accountants) đã định nghĩa kiểm soát nội bộ “...là các biện pháp và cách thức được chấp nhận và được thực hiện trong một tổ chức để bảo vệ tiền và các tài sản khác, cũng như kiểm tra sự chính xác trong ghi chép của sổ sách.

Vào thập niên những năm 1940, các tổ chức kế toán công và kiểm toán nội bộ tại

Hoa Kỳ đã xuất bản khá nhiều báo cáo, hướng dẫn và tiêu chuẩn về tìm hiểu kiểm soát nội bộ trong các cuộc kiểm toán. Trước đó có khá nhiều vụ phá sản của các công ty lớn xảy ra như vụ công ty dược phẩm Mc Kesson & Robbin với tổng tài sản lên đến 100 triệu USD do công ty kiểm toán Price Waterhouse thực hiện. Ủy ban chứng khoán Hoa kỳ (SEC – Securities and Exchange Commission) đã tiến hành điều tra và phát hiện 20 triệu USD hàng tồn kho và nợ phải thu đã bị khai khống và hơn 20% tài sản không hiện hữu trong thực tế. Hoặc như trong cuộc kiểm toán công ty Drayer Hanson là việc thổi phồng các sản phẩm dở dang. Các sai phạm của các công ty này đã có thể được phát hiện và ngăn chặn nếu công ty có hệ thống kiểm soát nội bộ tốt và các kiểm toán viên có kiến thức, nhận thức đúng đắn về HT kiểm soát nội bộ.

1. 1. 2 Giai đoạn hình thành

Trước những vấn đề đó, năm 1949, AICPA công bố công trình nghiên cứu đầu tiên về kiểm soát nội bộ với nhan đề “Kiểm soát nội bộ, các nhân tố cấu thành và tầm quan trọng đối với việc quản trị doanh nghiệp và đối với kiểm toán viên độc lập” với định nghĩa kiểm soát nội bộ là “...cơ cấu tổ chức và các biện pháp, cách thức liên quan được chấp nhận và thực hiện trong một số tổ chức để bảo vệ tài sản, kiểm tra sự chính xác và đáng tin cậy của số liệu kế toán, thúc đẩy hoạt động có hiệu quả, khuyến khích sự tuân thủ các chính sách của người quản lý”

ă năm 1958, Ủy ban thủ tục kiểm toán (CAP – Committee on Auditing Procedure) trực thuộc AICPA ban hành báo cáo về thủ tục kiểm toán 29 SAP về “Phạm vi xem xét kiểm soát nội bộ của kiểm toán viên độc lập”, trong đó có phân biệt kiểm soát nội bộ về quản lý và kiểm soát nội bộ về kế toán.

ă năm 1962 và 1972 CAP tiếp tục ban hành các SAP để làm rõ hơn các vấn đề trên bao gồm SAP 33 “ Làm rõ hơn về kiểm soát nội bộ” và SAP 54 “ Tìm hiểu và đánh giá kiểm soát nội bộ”

Thông qua những nội dung đã ghi nhận qua các giai đoạn nêu trên, có thể nói rằng khái niệm kiểm soát nội bộ và các phương thức, mục tiêu kiểm soát cũng đã không ngừng được mở rộng ra khỏi những thủ tục bảo vệ tài sản và ghi chép sổ sách kế toán. Tuy nhiên trước khi báo cáo COSO (1992) ra đời, kiểm soát nội bộ vẫn mới dừng lại như là một phương tiện phục vụ cho kiểm toán viên trong kiểm toán báo cáo tài chính. Thủ tục kiểm soát SAP (1958) do Ủy ban thủ tục kiểm toán CAP trực thuộc AICPA ban hành.

- SAP 33 (1962) về việc giới hạn nghiên cứu chỉ ở kiểm soát nội bộ về kế toán
- SAP 54 (1972) về “Tìm hiểu và đánh giá kiểm soát nội bộ”
- SAS 1 (1973) duyệt xét lại SAP 54

Trong giai đoạn này, mặc dù kiểm soát nội bộ vẫn chỉ là một phương tiện phục vụ cho kiểm toán viên trong kiểm toán báo cáo tài chính nhưng KS& B vẫn không ngừng mở rộng ra khỏi những thủ tục bảo vệ tài sản và ghi chép sổ sách cho đến khi báo cáo COSO 1992 xuất hiện.

1. 1. 3 Giai đoạn phát triển

Vào những thập niên 1970-1980 nền kinh tế Hoa kỳ và các quốc gia khác đã phát triển mạnh mẽ, kèm theo đó là các vụ gian lận cũng ngày càng tăng, với quy mô ngày càng lớn.

ăm 1977, sau vụ bê bối tai tiếng Watergate với các khoản thanh toán bất hợp pháp cho chính phủ nước ngoài, Quốc hội Mỹ đã thông qua điều luật về chống hối lộ nước ngoài (Foreign Corrupt practices act) ra đời. Trong đó kiểm soát nội bộ rất được quan tâm đến để kiểm soát hoạt động.

ăm 1980-1988 với sự sụp đổ hàng loạt của các công ty niêm yết trên sàn chứng khoán Hoa Kỳ như ngân hàng Continental Illinois National Bank & Trust Co, năm 1984, công ty dầu khí Texaco Inc, năm 1987 Tập đoàn tài chính Finacial Corp. of

America... Vì thế, Ủy ban COSO (Committee Of Sponsoring Organization) được thành lập vào năm 1985 dưới sự bảo trợ của năm tổ chức nghề nghiệp bao gồm:

- Hiệp hội Kế toán viên công chứng Hoa Kỳ (AICPA).
- Hiệp hội Kế toán Hoa kỳ (AAA -American Accounting Association).
- Hiệp hội Quản trị viên tài chính (FEI - Financial Executives Institute).
- Hiệp hội Kế toán viên quản trị (IMA - Institute of Management Accountants).
- Hiệp hội kiểm toán viên nội bộ (IIA - Institute of Internal Auditors).

Sau một thời gian dài làm việc, đến năm 1992, COSO đã phát hành Báo cáo. Báo cáo COSO năm 1992 gồm 4 phần:

- Phần 1: Tổng quan về KS& B cho nhà quản lý. Phần này nói về một cái nhìn tổng quát KS& B ở mức độ cao dành riêng cho các nhà quản lý, giám đốc điều hành, ban giám đốc, các nghị sĩ và cơ quan quản lý ở nhà nước.
- Phần 2: Khuôn khổ chung của kiểm soát nội bộ. Đây là phần cơ bản nhất của báo cáo COSO, trong đó có định nghĩa về KS& B, mô tả các bộ phận cấu thành của KS& B, đưa ra các tiêu chí cụ thể để đánh giá hệ thống KS& B.
- Phần 3: Báo cáo cho các thành viên bên ngoài. Hướng dẫn cách thức báo cáo cho các đối tượng bên ngoài về KS& B.

- Phần 4: Các công cụ đánh giá KS& B. Phần này đưa ra các công cụ, gợi ý hướng dẫn rất thiết thực cho việc đánh giá hệ thống KS& B.

Các tổ chức này đều hướng tới mục tiêu phát triển vai trò của hệ thống KS& B trong công ty, nhưng vẫn còn một số điểm chưa nhất quán vì thế đòi hỏi cần phải có một hệ thống lý luận chuẩn mực về kiểm soát nội bộ.

Tóm lại, Báo cáo COSO 1992 là tài liệu đầu tiên trên thế giới nghiên cứu và định nghĩa về kiểm soát nội bộ một cách đầy đủ và có hệ thống. Đặc điểm nổi bật của báo cáo này là cung cấp một tầm nhìn rộng và mang tính quản trị, trong đó kiểm soát nội bộ không chỉ còn là một vấn đề liên quan đến báo cáo tài chính mà được mở rộng ra cho cả các phương diện hoạt động và tuân thủ.

1.1.4 Giai đoạn hiện đại (Giai đoạn hậu COSO)

Báo cáo COSO tuy chưa thật sự hoàn chỉnh nhưng đã tạo lập được cơ sở lý thuyết rất cơ bản về kiểm soát nội bộ. Sau đó hàng loạt nghiên cứu phát triển về kiểm soát nội bộ trong nhiều lĩnh vực khác nhau đã ra đời như.

❖ Phát triển theo hướng kiểm toán độc lập

Các chuẩn mực kiểm toán của Hoa Kỳ cũng chuyển sang sử dụng Báo cáo COSO làm nền tảng đánh giá hệ thống kiểm soát nội bộ, bao gồm:

- SAS 78 (1995): Xem xét kiểm soát nội bộ trong kiểm toán báo cáo tài chính (điều chỉnh SAS 55). Các định nghĩa, nhân tố của kiểm soát nội bộ trong báo cáo COSO (1992) đã được đưa vào chuẩn mực này.
- SAS 94 (2001): Ảnh hưởng của công nghệ thông tin đến việc xem xét kiểm soát nội bộ trong việc kiểm toán báo cáo tài chính.
- ISA 315: Hiểu biết về tình hình kinh doanh, môi trường hoạt động đơn vị và đánh giá rủi ro các sai sót trọng yếu. Hệ thống KS& B được định nghĩa như sau : “Hệ thống kiểm soát nội bộ là một quá trình do bộ máy quản lý, Ban giám đốc và các nhân viên của đơn vị chi phối, được thiết lập nhằm cung cấp một sự đảm bảo hợp lý nhằm thực hiện ba mục tiêu của báo

cáo tài chính đáng tin cậy, pháp luật và các quy định được tuân thủ, hoạt động hữu hiệu và hiệu quả. Hệ thống kiểm soát nội bộ được thiết kế và thực hiện nhằm giảm thiểu những rủi ro kinh doanh có khả năng đe dọa đến việc đạt được những mục tiêu trên”. (COSO 1992)

- ISA 265: thông báo về các khiếm khuyết của KS&B được phát hiện bởi kiểm toán viên.

❖ *Phát triển theo hướng công nghệ thông tin*

Đã năm 1996, CoBIT – Control Objectives for Information and Related Technology do ISACA ban hành. Đây là lĩnh vực hoạch định và tổ chức, mua và triển khai, phân phối và hỗ trợ, giám sát được CoBIT nhấn mạnh và quan tâm

❖ *Phát triển về phía quản trị*

Đã năm 2001, dựa vào báo cáo COSO 1992, COSO tiến hành nghiên cứu hệ thống đánh giá rủi ro doanh nghiệp (ERM – Enterprise Risk Management Framework) và ban hành năm 2004 bao gồm 8 bộ phận: Môi trường nội bộ, thiết lập mục tiêu, nhận diện sự kiện, đánh giá rủi ro, đối phó rủi ro, các hoạt động kiểm soát, thông tin truyền thông và giám sát. ERM hướng tới mục tiêu xa hơn – hướng đến chiến lược của doanh nghiệp.

❖ *Phát triển cho doanh nghiệp nhỏ*

“Kiểm soát nội bộ đối với báo cáo tài chính – hướng dẫn cho các công ty đại chúng quy mô nhỏ” ban hành năm 2006 về việc áp dụng kiểm soát nội bộ tại các công ty đại chúng quy mô nhỏ (smaller publicly traded companies).

❖ *Phát triển theo hướng kiểm toán nội bộ*

Hiệp hội kiểm toán viên nội bộ (IIA) định nghĩa các mục tiêu của kiểm soát nội bộ bao gồm:

- Độ tin cậy và tính trung thực của thông tin.

- Tuân thủ các chính sách, kế hoạch, thủ tục, luật pháp và quy định.
- Bảo vệ tài sản.
- Sử dụng hiệu quả và kinh tế các nguồn lực.
- Hoàn thành các mục đích và mục tiêu cho các hoạt động hoặc chương trình.

❖ **Phát triển theo hướng chuyên sâu vào ngành nghề cụ thể:**

ã ăm 1998, báo cáo Basel của Ủy ban Basel về giám sát ngân hàng, vận dụng lý luận cơ bản của COSO để đưa hệ thống KS& B vào bộ máy hoạt động của ngân hàng.

❖ **Hướng dẫn về giám sát hệ thống kiểm soát nội bộ**

Khuôn mẫu COSO giúp các Doanh nghiệp giám sát chất lượng hệ thống KS& B của chính doanh nghiệp họ. Quy trình xây dựng bao gồm: thu thập tài liệu, phỏng vấn, gửi bảng câu hỏi, tổ chức hội thảo, dự thảo báo cáo, kiểm nghiệm thực tế và hoàn thành dự thảo.

1.2 Định nghĩa và vai trò của hệ thống kiểm soát nội bộ

1.2.1 Định nghĩa kiểm soát nội bộ theo COSO

COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) là một Ủy ban thuộc Hội đồng quốc gia Hoa kỳ về chống gian lận khi lập báo cáo tài chính (The ả ational Commission on Fraudulent Financial Reporting hay còn gọi là Treadway Commission). Hội đồng quốc gia này được thành lập vào năm 1985 dưới sự bảo trợ của 5 tổ chức là:

- Hiệp hội kế toán viên công chứng Mỹ (AICPA)
- Hội kế toán Mỹ (American Accounting Association)
- Hiệp hội quản trị viên tài chính (the Financial Executives Institute – FEI)
- Hiệp hội kế toán viên quản trị (Institute of Management Accountants – IMA)
- Hiệp hội kiểm toán viên nội bộ (the Institute of Internal Auditors – IIA)

Báo cáo COSO định nghĩa: “KS& B là một quá trình bị chi phối bởi ban giám đốc, nhà quản lý và các nhân viên của đơn vị, được thiết kế để cung cấp một sự đảm bảo hợp lý nhằm đạt được các mục tiêu sau đây:

- Mục tiêu về sự hữu hiệu và hiệu quả của hoạt động
- Mục tiêu về sự tin cậy của báo cáo tài chính
- Mục tiêu về sự tuân thủ các luật lệ và quy định”.

Trong định nghĩa trên, có bốn khái niệm quan trọng cần lưu ý, đó là: quá trình, con người, đảm bảo hợp lý và mục tiêu

Một là, kiểm soát nội bộ là quá trình luôn tồn tại song song với các hoạt động ở đơn vị. Để phát triển và mở rộng quy mô, các doanh nghiệp luôn luôn đề ra các mục tiêu cần hướng tới. Xây dựng mục tiêu, lập kế hoạch, thực hiện và giám sát là một quá trình. Tuy nhiên trong suốt quá trình đó luôn luôn tiềm ẩn nhiều rủi ro gây ảnh hưởng đến mục tiêu đề ra. Vì vậy, các nhà quản lý cần chú ý đến việc kiểm soát các hoạt động tại đơn vị mình.

Hai là, KS& B luôn bị chi phối bởi con người. Con người thực hiện việc thiết kế và vận hành hệ thống kiểm soát nội bộ. Con người trong doanh nghiệp bao gồm: Hội đồng quản trị, Ban Giám đốc, nhà quản lý

và nhân viên. Yếu tố con người là yếu tố rủi ro nhất. Vì vậy kiểm soát nội bộ là công cụ hỗ trợ đắc lực cho các nhà quản lý giám sát doanh nghiệp mình.

Ban giám đốc, các nhà quản lý cần nắm chắc về trách nhiệm và quyền hạn của mình để hệ thống kiểm soát nội bộ hoạt động hữu hiệu. Tùy thuộc vào sự hiểu biết, kinh nghiệm, phong cách lãnh đạo mà nhà quản lý muốn áp dụng để đạt được mục tiêu đề ra.

Ba là, KS& B đảm bảo tính hợp lý, không đảm bảo tính tuyệt đối do con người là yếu tố vận hành hệ thống kiểm soát nội bộ nên luôn luôn tồn tại các rủi ro tiềm tàng về: sự sai lầm của con người, sự thông đồng của các cá nhân hay sự lạm

quyền của nhà quản lý và do mối quan hệ giữa chi phí và lợi ích khi xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ.

Bốn là, KS& B hướng tới các mục tiêu đề ra. Mỗi đơn vị cần phải đặt ra các mục tiêu mong muốn đạt được. Đó là mục tiêu chung hay mục tiêu cụ thể cho từng bộ phận trong doanh nghiệp. Mục tiêu này được chia làm 3 nhóm chính:

- Mục tiêu về hoạt động: ả hấn mạnh đến sự hữu hiệu và hiệu quả của việc sử dụng các nguồn lực tại doanh nghiệp.
- Mục tiêu về báo cáo tài chính: doanh nghiệp phải đảm bảo tính trung thực và đáng tin cậy của báo cáo tài chính của tổ chức mình.
- Mục tiêu về sự tuân thủ: doanh nghiệp phải tuân thủ pháp luật và các quy định.

Sự phân chia các nhóm mục tiêu như trên chỉ có tính tương đối vì một mục tiêu cụ thể có thể liên quan đến 2 hoặc 3 nhóm trên. Sự phân chia này chủ yếu dựa vào sự quan tâm của các nhóm đối tượng khác nhau đối với HTKS& B của đơn vị: nhóm mục tiêu về hoạt động xuất phát từ yêu cầu của đơn vị là chính; nhóm mục tiêu về báo cáo tài chính chủ yếu xuất phát từ yêu cầu của cổ đông, nhà đầu tư và chủ nợ; nhóm mục tiêu về sự tuân thủ xuất phát từ yêu cầu của các cơ quan quản lý.

1. 2. 2 Vai trò của hệ thống kiểm soát nội bộ

KS& B giúp doanh nghiệp hoạt động hữu hiệu và hiệu quả hơn, giảm thiểu những rủi ro, sai sót, gian lận trong quá trình hoạt động.

KS& B giúp doanh nghiệp bảo toàn được tài sản của mình trong việc quản lý, sử dụng tài sản nhằm phát hiện, ngăn ngừa rủi ro thất thoát từ đó đề ra được các giải pháp thích hợp.

KS& B đảm bảo các thông tin đáng tin cậy trong báo cáo tài chính mà doanh nghiệp cung cấp, giúp doanh nghiệp hiểu rõ hơn tình hình tài chính, hoạt động tại

đơn vị, giúp các nhà đầu tư bên ngoài có cái nhìn tổng quan về doanh nghiệp mà họ quan tâm.

KSẢ B giúp doanh nghiệp duy trì và kiểm tra được việc tuân thủ các chính sách có liên quan đến hoạt động tại đơn vị.

Một hệ thống KSẢ B hoạt động hữu hiệu và hiệu quả sẽ giúp doanh nghiệp đạt được các mục tiêu đề ra.

1.3 Các bộ phận cấu thành của hệ thống kiểm soát nội bộ theo COSO 2013

Theo báo cáo COSO 1992 hệ thống kiểm soát nội bộ gồm 5 bộ phận có mối liên hệ chặt chẽ với nhau đó là:

- Môi trường kiểm soát
- Đánh giá rủi ro
- Hoạt động kiểm soát
- Thông tin và truyền thông
- Giám sát

Kế thừa 5 nguyên tắc trên, hệ thống COSO 2013 đã mở rộng và cho ra 17 nguyên tắc diễn giải cho những khái niệm cơ bản liên quan đến mỗi yếu tố cấu thành đó. Tất cả 17 nguyên tắc áp dụng cho mỗi phạm trù mục tiêu chung và cho cả những mục tiêu riêng rẽ bên trong mỗi 1 phạm trù. Bởi vì 17 nguyên tắc này được lấy trực tiếp ra từ những yếu tố cấu thành.

Hệ thống kiểm soát nội bộ được cấu thành từ 5 thành phần cơ bản sau và chúng có mối liên hệ chặt chẽ với nhau:

1.3.1 Môi trường kiểm soát

Môi trường kiểm soát là những yếu tố của tổ chức ảnh hưởng đến hoạt động của hệ thống kiểm soát nội bộ và là các yếu tố tạo ra một môi trường trong đó toàn bộ thành viên của tổ chức có nhận thức được tầm quan trọng của hệ thống kiểm soát nội bộ hay không. Ví dụ, nhận thức của ban giám đốc thế nào về tầm quan trọng

của liêm chính và đạo đức nghề nghiệp, về việc cần tổ chức bộ máy hợp lý, về việc phải phân công, ủy nhiệm, giao việc rõ ràng, về việc phải ban hành bằng văn bản các nội quy, quy chế, quy trình SXKD... Một môi trường kiểm soát tốt sẽ là nền tảng quan trọng cho sự hoạt động hiệu quả của HTKSẢ B

Môi trường kiểm soát được thể hiện thông qua tính kỷ luật, cơ cấu tổ chức, giá trị đạo đức, tính trung thực, triết lý quản lý, phong cách điều hành. Môi trường kiểm soát ảnh hưởng đến cách thức kinh doanh của một tổ chức, đến các mục tiêu được thiết lập, đến các bộ phận còn lại của hệ thống KSẢ B. Điều này không chỉ đúng trong giai đoạn thiết kế mà cả trong hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp. Các nhân tố trong môi trường kiểm soát nêu trên đều quan trọng, nhưng mức độ quan trọng của mỗi nhân tố tùy thuộc vào từng doanh nghiệp.

Theo COSO 2013, Môi trường kiểm soát gồm các nguyên tắc sau:

- ả nguyên tắc 1: Đơn vị chứng minh các cam kết về tính trung thực và giá trị đạo đức. Điều này thể hiện rằng người quản lý phải chứng tỏ đơn vị quan tâm đến tính trung thực và giá trị đạo đức.
- ả nguyên tắc 2: Hội đồng quản trị phải chứng tỏ sự độc lập với người quản lý và đảm nhiệm chức năng giám sát việc thiết kế và vận hành hệ thống kiểm soát nội bộ.
- ả nguyên tắc 3: ả hà quản lý dưới sự giám sát của Hội đồng quản trị cần thiết lập cơ cấu tổ chức, các loại báo cáo, phân định trách nhiệm và quyền hạn nhằm đạt được mục tiêu của đơn vị.
- ả nguyên tắc 4: Đơn vị phải chứng tỏ sự cam kết về việc sử dụng nhân viên có năng lực thông qua tuyển dụng, duy trì và phát triển nguồn nhân lực phù hợp với mục tiêu của đơn vị.
- ả nguyên tắc 5: Đơn vị cần yêu cầu các cá nhân chịu trách nhiệm báo cáo về trách nhiệm của họ trong việc đáp ứng các mục tiêu của tổ chức.

❖ ***Triết lý của nhà quản lý về quản trị rủi ro***

Triết lý về quản trị rủi ro là quan điểm, nhận thức và thái độ của nhà quản lý, điều này tạo nên cách thức mà đơn vị tiếp cận với rủi ro trong tất cả các hoạt động, từ phát triển chiến lược đến các hoạt động hàng ngày. Triết lý quản lý phản ánh những giá trị mà đơn vị theo đuổi, tác động đến văn hoá và cách thức đơn vị hoạt động, và ảnh hưởng đến việc áp dụng các yếu tố khác của ERM bao gồm cách thức nhận dạng rủi ro, các loại rủi ro được chấp nhận và cách thức quản lý chúng.

❖ *Rủi ro có thể chấp nhận*

Là mức độ rủi ro mà xét trên bình diện tổng thể, đơn vị sẵn lòng chấp nhận để theo đuổi giá trị. Nó phản ánh triết lý về quản trị rủi ro của nhà quản lý cấp cao, và ảnh hưởng đến văn hoá, cách thức hoạt động của đơn vị. Rủi ro có thể chấp nhận được xem xét khi đơn vị xác định các chiến lược, ở đó lợi ích kỳ vọng của một chiến lược phải phù hợp với mức rủi ro có thể chấp nhận đã đề ra. Các chiến lược khác nhau sẽ dẫn đến những mức độ rủi ro khác nhau đối với đơn vị, một khi mức rủi ro có thể chấp nhận được xác lập sẽ giúp ích cho nhà quản lý lựa chọn chiến lược nằm trong giới hạn chịu đựng đối với các loại rủi ro.

❖ *Hội đồng quản trị*

Đây là một bộ phận quan trọng và ảnh hưởng đến những yếu tố khác. Vai trò của Hội đồng quản trị được thể hiện ở việc giám sát ban quản lý trong việc lựa chọn chiến lược, lên kế hoạch và việc thực hiện nó. Các nhân tố được xem xét để đánh giá sự hữu hiệu của Hội đồng quản trị gồm mức độ độc lập, kinh nghiệm và uy tín của các thành viên, và mối quan hệ giữa họ với bộ phận kiểm toán nội bộ và kiểm toán độc lập. Cho dù trong lịch sử đơn vị chưa phải gánh chịu những tổn thất, cho dù chưa có bằng chứng hay dấu hiệu nào cho thấy đơn vị phải đối mặt với những rủi ro quan trọng, thì Hội đồng quản trị cũng không nên suy nghĩ rằng rủi ro sẽ không xảy đến. Phải luôn ý thức rằng, cho dù có một chiến lược hay, đội ngũ nhân sự lành nghề, chu trình được thiết kế khoa học và kỹ thuật áp dụng là đáng tin cậy thì đơn vị vẫn phải đối mặt với tổn hại từ các loại rủi ro và việc quản trị rủi ro vẫn rất cần thiết.

❖ *Tính chính trực và các giá trị đạo đức*

Sự hữu hiệu của hệ thống quản trị rủi ro trước tiên phụ thuộc vào tính chính trực và việc tôn trọng các giá trị đạo đức của những người có liên quan đến quá trình quản trị rủi ro. Để đáp ứng yêu cầu này, các nhà quản lý cấp cao phải xây dựng những chuẩn mực về đạo đức trong đơn vị và cư xử đúng đắn để ngăn cản không cho các thành viên có các hành vi thiếu đạo đức hoặc phạm pháp. Muốn vậy, những nhà quản lý, đặc biệt là giám đốc điều hành (CEO) cần phải làm gương cho cấp dưới trong việc tuân thủ các chuẩn mực đạo đức và phổ biến những quy định đến mọi thành viên bằng những thể thức thích hợp. Một cách khác để nâng cao tính chính trực và sự tôn trọng các giá trị đạo đức là phải loại trừ hoặc giảm thiểu những sức ép hoặc điều kiện có thể dẫn đến nhân viên có thể có những hành vi thiếu trung thực. Ví dụ, gian lận trong các báo cáo có thể xuất phát từ việc nhân viên bị ép buộc phải thực hiện các mục tiêu phi thực tế của nhà quản lý. Hành động không đúng của nhà quản lý có thể phát sinh khi quyền lợi của nhà quản lý lại gắn chặt với số liệu trên báo cáo,..

❖ *Đảm bảo về năng lực*

Là đảm bảo cho nhân viên có được những kỹ năng và hiểu biết cần thiết để thực hiện được nhiệm vụ của mình, nếu không họ sẽ không thực hiện nhiệm vụ được giao hữu hiệu và hiệu quả. Do đó, nhà quản lý chỉ tuyển dụng những nhân viên có trình độ đào tạo và kinh nghiệm phù hợp với nhiệm vụ được giao, và phải giám sát và huấn luyện họ đầy đủ và thường xuyên.

❖ *Cơ cấu tổ chức*

Là sự phân chia quyền hạn và trách nhiệm của các bộ phận trong đơn vị, góp phần quan trọng trong việc thực hiện các mục tiêu. Ồi cách khác, cơ cấu phù hợp sẽ là cơ sở cho việc lập kế hoạch, điều hành, kiểm soát và giám sát các hoạt động của đơn vị. Vì vậy, khi xây dựng một cơ cấu tổ chức phải xác định được các vị trí then chốt với các quyền hạn, trách nhiệm với các thể thức báo cáo cho phù hợp. Tuy nhiên, điều này còn phụ thuộc vào quy mô và tính chất hoạt động của đơn vị. Cho dù với bất cứ loại hình cơ cấu nào đều phải đảm bảo hệ thống quản

trị rủi ro hoạt động hữu hiệu và các hoạt động được tiến hành để đạt mục tiêu mà đơn vị đề ra.

❖ ***Cách thức phân định quyền hạn và trách nhiệm***

Phân định quyền hạn và trách nhiệm được xem là phần mở rộng của cơ cấu tổ chức. Nó cụ thể hoá quyền hạn và trách nhiệm của từng thành viên và từng nhóm thành viên trong đơn vị, giúp cho mỗi thành viên và nhóm hiểu rằng họ có nhiệm vụ cụ thể gì và từng hoạt động của họ có ảnh hưởng như thế nào đối với những nhóm hay thành viên khác trong việc hoàn thành mục tiêu. Do đó, khi mô tả công việc, đơn vị cần phải thể chế hoá bằng văn bản về những nhiệm vụ và quyền hạn cụ thể của từng thành viên và nhóm thành viên, và quan hệ giữa họ với nhau.

❖ ***Chính sách nhân sự***

Là các chính sách và thủ tục của nhà quản lý về việc tuyển dụng, huấn luyện, bổ nhiệm, đánh giá, sa thải, khen thưởng, kỷ luật nhân viên. Chính sách nhân sự có ảnh hưởng đáng kể đến sự hữu hiệu của môi trường quản lý thông qua tác động đến những nhân tố khác trong môi trường quản lý như đảm bảo về năng lực, tính chính trực,...

1. 3. 2 Đánh giá rủi ro

Theo từ điển Tiếng Việt phổ thông, “rủi ro là điều không lành mạnh, không tốt bất ngờ xảy ra”. Trong các doanh nghiệp, rủi ro được hiểu là tập hợp của các khả năng xấu có thể xảy ra của một sự việc nào đó cũng như hậu quả của nó đối với hoạt động của doanh nghiệp. Có nhiều loại rủi ro khác nhau được xâm nhập từ bên ngoài doanh nghiệp cũng như phát sinh bên trong doanh nghiệp. Rủi ro thường được phân loại vào những nhóm chính như rủi ro chiến lược, rủi ro hoạt động, rủi ro tài chính.

Cũng theo COSO, định nghĩa về quản lý rủi ro doanh nghiệp “là một quy trình được thiết lập bởi hội đồng quản trị, ban quản lý và các cán bộ có liên quan khác áp dụng trong quá trình xây dựng chiến lược doanh nghiệp thực hiện xác định những sự vụ có khả năng xảy ra gây ảnh hưởng đến doanh nghiệp đồng thời quản

lý rủi ro trong phạm vi cho phép nhằm đưa ra mức độ đảm bảo trong việc đạt được mục tiêu của doanh nghiệp”.

Ả hư vậy, theo quan điểm của COSO, có thể thấy rõ quản lý rủi ro là một chức năng quan trọng trong HTKSẢ B. Một HTKSẢ B được coi là có hiệu lực khi yếu tố đánh giá và quản lý rủi ro được thiết lập và hoạt động có hiệu quả

Theo COSO 2013, đánh giá rủi ro gồm các nguyên tắc sau:

- ả nguyên tắc 6: Đơn vị phải thiết lập mục tiêu rõ ràng và đầy đủ để nhận diện và đánh giá rủi ro phát sinh trong việc đạt được mục tiêu của đơn vị. Các mục tiêu đơn vị thường thiết lập bao gồm: mục tiêu hoạt động, mục tiêu báo cáo tài chính và phi tài chính cho người bên ngoài và bên trong doanh nghiệp, mục tiêu tuân thủ.
- ả nguyên tắc 7: Đơn vị phải nhận diện rủi ro trong việc đạt được mục tiêu của đơn vị, tiến hành phân tích rủi ro để xác định rủi ro cần được quản trị.
- ả nguyên tắc 8: Đơn vị cần xem xét các loại gian lận tiềm tàng khi đánh giá rủi ro không đạt được mục tiêu của đơn vị.
- ả nguyên tắc 9: Đơn vị cần xác định và đánh giá những thay đổi của môi trường ảnh hưởng đến hệ thống KSẢ B. Các thay đổi bao gồm thay đổi từ môi trường bên ngoài (kinh tế, chính trị....), thay đổi từ cách thức kinh doanh (loại hình kinh doanh mới, kỹ thuật mới...), thay đổi từ cách thức quản lý, từ thái độ và triết lý của người quản lý về hệ thống KSẢ B.

1. 3. 3 Hoạt động kiểm soát

ả hững hoạt động kiểm soát có thể được gộp thành hai nhóm chính đó là kiểm soát phòng ngừa và kiểm soát phát hiện. Kiểm soát phòng ngừa được thể hiện ở việc thiết lập những chính sách và thủ tục mang tính chuẩn mực, phân công trách nhiệm hợp lý và ủy quyền, phê duyệt. Kiểm soát phát hiện được thể hiện dưới dạng thực hiện báo cáo đặc biệt, đối chiếu hay kiểm tra định kỳ. Và khi tiến hành kiểm soát thì các hành động kiểm soát phải đạt được bao gồm:

- Chính sách kiểm soát: Là những nguyên tắc cần làm, là cơ sở cho việc thực hiện các thủ tục kiểm soát. Chính sách kiểm soát có thể được tài liệu hóa đầy đủ và có hệ thống hoặc được lưu hành theo kiểu truyền miệng.
- Thủ tục kiểm soát: Là những quy định cụ thể để thực thi chính sách kiểm soát. Một thủ tục sẽ không có tác dụng nếu áp dụng một cách máy móc mà không tập trung vào những yêu cầu nhà quản lý đã đề ra thông qua các chính sách. Việc thiết lập các thủ tục kiểm soát cần phải cân đối mối quan hệ giữa lợi ích và chi phí, cân đối giữa hoạt động kiểm soát và rủi ro phát sinh.

Theo COSO 2013, Hoạt động kiểm soát gồm những nguyên tắc sau:

- ả nguyên tắc 10: Đơn vị phải lựa chọn, thiết lập các hoạt động kiểm soát để góp phần hạn chế các rủi ro giúp đơn vị đạt mục tiêu trong giới hạn chấp nhận được.
- ả nguyên tắc 11: Đơn vị lựa chọn và phát triển hoạt động kiểm soát chung với công nghệ hiện đại để hỗ trợ sự thành công cho việc đạt được các mục tiêu của đơn vị.
- ả nguyên tắc 12: Đơn vị triển khai hoạt động kiểm soát thông qua nội dung các chính sách đã được thiết lập và triển khai thành các thủ tục.

1.3.4 Thông tin truyền thông.

Chất lượng hệ thống là tốt khi các nội dung sau lược đảm bảo: doanh nghiệp thường xuyên cập nhật các thông tin quan trọng cho ban lãnh đạo và những người có thẩm quyền.

Hệ thống truyền thông của doanh nghiệp đảm bảo cho nhân viên ở mọi cấp độ đều có thể hiểu và nắm rõ các nội quy, chuẩn mực của tổ chức, đảm bảo thông tin được cung cấp kịp thời, chính xác đến các cấp có thẩm quyền theo quy định.

Doanh nghiệp đã thiết lập các kênh thông tin nóng (một ủy ban hay một cá nhân nào đó có trách nhiệm tiếp nhận thông tin tố giác, hoặc lắp đặt hộp thư góp ý) cho phép nhân viên báo cáo về các hành vi, sự kiện bất thường có khả năng gây thiệt hại cho doanh nghiệp.

Doanh nghiệp đã lắp đặt hệ thống bảo vệ số liệu phòng ngừa sự truy cập, tiếp cận của những người không có thẩm quyền.

Doanh nghiệp đã xây dựng các chương trình, kế hoạch phòng chống thiên tai, hiểm họa và/ hoặc kế hoạch ứng cứu sự cố mất thông tin số liệu

Truyền thông là một phần của hệ thống thông tin nhưng được nêu ra để nhấn mạnh vai trò của việc truyền đạt thông tin. Liên quan đến vấn đề này cần lưu ý những khía cạnh sau:

- Trách nhiệm của mỗi cá nhân rõ ràng, tiếp nhận đầy đủ và chính xác chỉ thị của cấp trên. Truyền thông giúp cho mỗi cá nhân trong doanh nghiệp hiểu rõ công việc của mình cũng như ảnh hưởng của nó đến cá nhân khác.
- Các thông tin từ bên ngoài (khách hàng, nhà cung cấp,...) cũng phải được ghi nhận một cách trung thực và đầy đủ nhờ đó đơn vị mới có thể phản ứng kịp thời. Các thông tin bên ngoài (nhà nước, cổ đông) cũng cần được truyền đạt kịp thời, đảm bảo thực hiện đúng yêu cầu của pháp luật.

Trong hệ thống thông tin, hệ thống thông tin kế toán là một phân hệ rất quan trọng, đầu vào của hệ thống là các sự kiện kinh tế được biểu hiện dưới dạng nghiệp vụ kế toán, đầu ra của hệ thống là các báo cáo kế toán, những báo cáo này có tính chất quan trọng trong việc tuân thủ quy định của pháp luật cũng như việc ra quyết định của nhà quản trị doanh nghiệp.

Ả hằm đáp ứng yêu cầu của các đối tượng sử dụng, các mục tiêu của hệ thống thông tin cần đạt được như sau:

- Xác định và ghi chép tất cả các nghiệp vụ có thật.
- Diễn giải nghiệp vụ một cách chi tiết, đầy đủ để cho phép phân loại đúng đắn nghiệp vụ.
- Đo lường giá trị của các nghiệp vụ để ghi chép đúng giá trị.
- Diễn giải nghiệp vụ một cách chi tiết, đầy đủ để cho phép phân loại đúng đắn nghiệp vụ

- Trình bày đúng đắn và cung cấp đầy đủ thông tin cần thiết trên báo cáo tài chính.

Theo COSO 2013, Thông tin và truyền thông gồm các nguyên tắc sau:

- ả nguyên tắc 13: Đơn vị thu thập, truyền đạt và sử dụng thông tin thích hợp, có chất lượng để hỗ trợ những bộ phận khác thuộc hệ thống KS& B.
- ả nguyên tắc 14: Đơn vị cần truyền đạt trong nội bộ những thông tin cần thiết nhằm hỗ trợ chức năng kiểm soát.
- ả nguyên tắc 15: Đơn vị cần truyền đạt cho các bên liên quan, các đối tượng bên ngoài những vấn đề liên quan đến hoạt động KS& B như cổ đông, chủ sở hữu, khách hàng, nhà cung cấp.

1.3.5 Giám sát

Đây là quá trình theo dõi và đánh giá chất lượng kiểm soát nội bộ để đảm bảo việc này được triển khai, điều chỉnh và cải thiện liên tục Hệ thống này hoạt động tốt nếu:

- Doanh nghiệp có hệ thống báo cáo cho phép phát hiện các sai lệch so với chỉ tiêu, kế hoạch đã định. Khi phát hiện sai lệch, doanh nghiệp đã triển khai các biện pháp điều chỉnh thích hợp.
- Việc kiểm toán nội bộ được thực hiện bởi người có trình độ chuyên môn thích hợp và người này có quyền báo cáo trực tiếp cho cấp phụ trách cao hơn và cho ban lãnh đạo.
- ả hững khiếm khuyết của hệ thống kiểm soát nội bộ được phát hiện bởi kiểm toán nội bộ hoặc kiểm toán độc lập được báo cáo trực tiếp và kịp thời với cấp phụ trách cao hơn, kể cả ban lãnh đạo để điều chỉnh đúng lúc.
- Doanh nghiệp đã yêu cầu các cấp quản lý trung gian báo cáo ngay với lãnh đạo về mọi trường hợp gian lận, nghi ngờ gian lận, về các vi phạm nội quy, quy định của doanh nghiệp cũng như quy định của luật pháp hiện hành có khả năng làm giảm uy tín doanh nghiệp và gây thiệt hại về kinh tế

Giám sát định kỳ được tiến hành định kỳ, sẽ thay đổi trong phạm vi và tần số phụ thuộc vào đánh giá rủi ro, hiệu quả của việc đánh giá liên tục và sự cân nhắc trong quản lý. Kết quả phát hiện được đánh giá theo tiêu chuẩn của nhà quản lý, và những thiếu sót sẽ được truyền đạt đến ban quản lý và ban giám đốc.

Theo COSO 2013, Giám sát gồm những nguyên tắc sau:

- ả nguyên tắc 16: Đơn vị phải lựa chọn, triển khai và thực hiện việc đánh giá liên tục hoặc định kỳ để biết chắc rằng liệu những bộ phận của hệ thống KSẢ B có hiện hữu và đang vận hành đúng.
- ả nguyên tắc 17: Đơn vị phải đánh giá và thông báo những yếu kém của hệ thống KSẢ B kịp thời cho các đối tượng có trách nhiệm bao gồm nhà quản lý và Hội đồng quản trị để có những biện pháp khắc phục.

Tóm lại, trên đây là 5 thành phần cơ bản và 17 nguyên tắc và thuộc tính của các thành phần cơ bản của hệ thống kiểm soát nội bộ.

ả ả bộ phận cấu thành HTKSẢ B trên áp dụng cho toàn bộ HTKSẢ B hoặc cho một (một số) nhóm mục tiêu. Khi xem xét một trong 3 nhóm mục tiêu, chẳng hạn KSẢ B đối với việc lập báo cáo tài chính thì cả 5 tiêu chí nêu trên đều phải được thỏa mãn để giúp chúng ta đưa ra nhận xét rằng KSẢ B đối với việc lập báo cáo tài chính là hữu hiệu.

1.4 Lợi ích và hạn chế tiềm tàng của kiểm soát nội bộ

1. 4. 1 Lợi ích của kiểm soát nội bộ

Một hệ thống kiểm soát nội bộ vững mạnh sẽ giúp đem lại các lợi ích sau cho công ty:

- Lợi ích lớn nhất của hệ thống KSẢ B mang lại cho doanh nghiệp chính là định hướng và giúp doanh nghiệp đạt được các mục tiêu đề ra.
- KSẢ B giúp doanh nghiệp có những thông tin rõ ràng, số liệu trên báo cáo tài chính đáng tin cậy, giúp các nhà quản trị có cái nhìn tổng quan để xây

dựng kế hoạch cho doanh nghiệp trong những kỳ tiếp theo, giúp các nhà đầu tư yên tâm hơn về đối tác của họ.

- KS&B giúp doanh nghiệp quản lý tốt các tài sản của mình, giảm thiểu rủi ro thất thoát, trộm cắp, hư hao tài sản khi đưa vào hoạt động.
- KS&B giúp doanh nghiệp tuân thủ đúng các quy trình, quy định của doanh nghiệp, nhà nước.
- KS&B giúp doanh nghiệp phân quyền các cấp quản lý, tách bạch trách nhiệm giữa quản lý với quản lý, quản lý với nhân viên, giữa nhân viên với nhau, giảm bớt sự lạm quyền của quản lý, giảm bớt những gian lận của nhân viên làm ảnh hưởng tới đơn vị, tổ chức.

Thông thường, khi công ty phát triển lên thì lợi ích của một hệ thống kiểm soát nội bộ cũng trở nên to lớn hơn vì người chủ công ty sẽ gặp nhiều khó khăn hơn trong việc giám sát và kiểm soát các rủi ro này nếu chỉ dựa vào kinh nghiệm giám sát trực tiếp của bản thân.

Đối với những công ty mà có sự tách biệt lớn giữa người quản lý và cổ đông, một hệ thống kiểm soát nội bộ vững mạnh sẽ góp phần tạo nên sự tin tưởng cao của cổ đông. Xét về điểm này, một hệ thống kiểm soát nội bộ vững mạnh là một nhân tố của một hệ thống quản trị doanh nghiệp vững mạnh, và điều này rất quan trọng đối với công ty có nhà đầu tư bên ngoài. Các nhà đầu tư sẽ thường trả giá cao hơn cho những công ty có rủi ro thấp hơn.

1. 4. 2 Hạn chế tiềm tàng của kiểm soát nội bộ

Hệ thống KS&B của một doanh nghiệp dù được thiết kế hoàn hảo đến đâu thì vẫn luôn phát sinh cũng như tồn tại các vấn đề sai phạm và gian lận hoặc thiếu sót trong quá trình vận hành. Vì hai vấn đề căn bản cốt lõi, một là hệ thống được thiết kế và xây dựng bởi con người và hai là khi hệ thống KS&B được thiết kế hoàn hảo thì vẫn phụ thuộc vào yếu tố chủ yếu là con người, tức là phụ thuộc vào năng lực làm việc và sự đáng tin cậy của nhân viên trong đơn vị. ả hư vậy, hệ thống

KSẢ B chỉ giúp cho đơn vị hạn chế tối đa những sai phạm vì bản thân hệ thống KSẢ B cũng có những hạn chế tiềm tàng.

Một số hạn chế tiềm tàng của KSẢ B được đưa ra sau đây dựa trên chuẩn mực 400:

- KSẢ B bị ảnh hưởng bởi lợi ích doanh nghiệp và chi phí bỏ ra để xây dựng và duy trì hệ thống KSẢ B.
- KSẢ B chỉ phát huy hiệu quả đối với các nghiệp vụ phát sinh thường xuyên, lặp đi lặp lại. Đối với các nghiệp vụ ít xuất hiện, KSẢ B thường kém hiệu quả.
- Sự thiếu hiểu biết, trình độ quản lý kém, chuyên môn không cao ảnh hưởng nhiều đến KSẢ B. Ví dụ: con người đưa ra các quyết định sai do làm việc lơ đãng, không đúng chuyên môn hay nhà quản lý kém hiểu biết....
- Có sự gian lận, thông đồng với nhau giữa nhân viên với nhân viên, nhân viên với quản lý hay nhân viên với bên ngoài doanh nghiệp.
- Sự lạm quyền của các nhà quản lý khiến hệ thống KSẢ B trở nên vô hiệu. Họ có thể bỏ qua các thủ tục kiểm soát cần thiết khi cố ý gian lận.
- Thay đổi cơ chế quản lý, yêu cầu quản lý cũng làm hệ thống KSẢ B trở nên lạc hậu, kém hiệu quả.

1.5 Quản trị rủi ro và hệ thống kiểm soát nội bộ theo hướng quản trị rủi ro

1.5.1 Quản trị rủi ro

1.5.1.1 Khái niệm quản trị rủi ro

Theo Báo cáo của COSO năm 2004 thì quản trị rủi ro (QTRR) doanh nghiệp là một quá trình do hội đồng quản trị, các cấp quản lý và các nhân viên của đơn vị chi phối, được áp dụng trong việc thiết lập các chiến lược liên quan đến toàn đơn vị và áp dụng cho tất cả các cấp độ trong đơn vị, được thiết kế để nhận dạng các sự kiện tiềm tàng có thể ảnh hưởng đến đơn vị và quản trị rủi ro trong phạm vi

chấp nhận được của rủi ro nhằm cung cấp một sự đảm bảo hợp lý về việc đạt được các mục tiêu của đơn vị

1.5.1.2 Phân loại rủi ro

Khi xác định được rủi ro tiềm ẩn, phải xác định được nguyên nhân, hậu quả, tác động của rủi ro đến doanh nghiệp. Có rất nhiều rủi ro đến với doanh nghiệp xuất phát từ bên trong và bên ngoài. Rủi ro chia làm các nhóm sau:

Rủi ro tài chính: là rủi ro liên quan tới những thay đổi của những nhân tố như lãi suất, tín dụng, tỷ giá....

Rủi ro chiến lược: là rủi ro hiện tại và tương lai có ảnh hưởng đến lợi nhuận, hoạt động của doanh nghiệp. Rủi ro chiến lược là một phần của việc tương thích giữa mục tiêu hoạt động của doanh nghiệp và chiến lược đề ra dựa trên nguồn lực của doanh nghiệp. Bao gồm các kênh thông tin, mạng lưới điều hành, hệ thống phân phối, quy mô quản lý.

Rủi ro hoạt động: là rủi ro gây ra tổn thất do các nguyên nhân như con người, sự không đầy đủ và vận hành không đúng quy trình, hệ thống; các sự kiện khách quan bên ngoài. Rủi ro hoạt động bao gồm cả rủi ro pháp lý nhưng loại trừ rủi ro chiến lược và rủi ro uy tín.

Ả nguồn lực của doanh nghiệp có hạn, nhưng số lượng rủi ro thì rất lớn. Khi xác định được rủi ro, chúng ta cần đánh giá, xếp loại rủi ro tùy vào tầm quan trọng và ảnh hưởng đến mục tiêu của doanh nghiệp. Rủi ro cần ưu tiên là rủi ro được xác định tầm ảnh hưởng, tác động cao nhất. Sau khi xác định được các rủi ro, doanh nghiệp cần xây dựng kế hoạch để ứng phó với các giai đoạn quan trọng trong quá trình quản lý rủi ro. Các biện pháp cụ thể hóa: biện pháp thực thi, thời hạn xử lý, thành viên nào sẽ chịu trách nhiệm thực hiện.

Trong quá trình trên, doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống báo cáo thường xuyên nhằm đảm bảo kiểm soát chặt chẽ quá trình xem xét mức độ phù hợp của các rủi ro cùng với biện pháp ứng phó tương ứng.

1. 5. 2 Môi quan hệ giữa kiểm soát nội bộ và quản trị rủi ro

1.5.2.1 Vai trò của kiểm soát nội bộ với quản trị rủi ro

Hệ thống kiểm soát nội bộ là một quá trình do ban lãnh đạo cấp cao của doanh nghiệp cùng thành viên đơn vị triển khai thực hiện. Hệ thống kiểm soát nội bộ được thiết kế nhằm đưa ra mức độ đảm bảo hợp lý về đảm bảo mục tiêu an toàn hoạt động, hiệu quả cao, báo cáo tài chính đáng tin cậy và tuân thủ luật lệ ,chuẩn mực đúng quy định.

Môi trường doanh nghiệp ngày một cải tiến và không ngừng phát triển. Đồng thời doanh nghiệp thường xuyên tiếp cận với nhiều rủi ro hơn. Mọi hệ thống hoạt động không hiệu quả sẽ đem lại nhiều rủi ro cao hơn.

KS& B là một quá trình thiết kế chặt chẽ để đạt được mục đích, đảm bảo hợp lý và cần phải đạt được mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp. Giúp doanh nghiệp hoạt động hiệu quả, tiết giảm chi phí, bền vững và không ngừng phát triển.

Một hệ thống KS& B được thiết kế theo hướng quản trị rủi ro thì vấn đề nhận ra được rủi ro, phát hiện sớm và đưa ra biện pháp phòng ngừa sớm, có các phương án hạn chế được rủi ro mà doanh nghiệp phải đối mặt.

1.5.2.2 Lợi ích của kiểm soát nội bộ theo hướng quản trị rủi ro

Bất kỳ một doanh nghiệp nào trong quá trình hoạt động cũng phát sinh và tồn tại những xung đột quyền lợi giữa người sử dụng lao động và người lao động. Chính vì điều này mà nhiều lúc người lao động chỉ chú tâm vào quyền lợi của riêng mình mà cố tình vi phạm và có những hành vi gian lận để trục lợi cho chính bản thân mình mà làm ảnh hưởng đến quyền lợi chung của tổ chức. KS& B sẽ giúp nhà quản trị giảm thiểu được những rủi ro thông qua việc phân quyền, ủy quyền, giao việc cho cấp dưới một cách khoa học, chính xác chứ không dựa vào cảm tính và sự tin tưởng của mỗi cá nhân.

Một hệ thống KS& B vững mạnh mang lại cho doanh nghiệp lợi ích sau:

Một hệ thống KS&B vững mạnh giúp hạn chế và ngăn ngừa những rủi ro không cần thiết hay nhưng thiệt hại không đáng có.

KS&B đảm bảo các số liệu liên quan đến kế toán tài, các báo cáo quản trị tài chính có tính chính xác, minh bạch giúp các nhà quản lý có cái nhìn chính xác về tình hình tài chính để đưa ra các biện pháp quản lý phù hợp và hợp lý.

KS&B đảm bảo cho doanh nghiệp hoạt động tuân thủ theo đúng các quy trình, cơ chế hoạt động vận hành minh bạch, hiệu quả.

KS&B giúp đặt nền móng cho việc vận hành, quản lý hệ thống khi doanh nghiệp mở rộng ngành nghề, tăng trưởng về quy mô và diện tích.

KS&B giúp phát hiện, ngăn ngừa các hành vi sai sót, gian lận, tham nhũng, lợi dụng nguồn lực của doanh nghiệp để trục lợi cho cá nhân.

Từ các lập luận trên có thể chỉ ra cụ thể các lợi ích của KS&B theo hướng quản trị rủi ro như sau:

❖ Là cơ sở giúp doanh nghiệp đánh giá chính xác cả rủi ro hiện tại và tương lai

Xác định rủi ro là cách tiếp cận từ việc thiết lập các tiếp cận của các D&B với các rủi ro và sự không chắc chắn có thể xảy ra với D&B. Điều này đòi hỏi kiến thức rộng lớn về thị trường, môi trường pháp lý, xã hội, chính trị, văn hóa mà trong đó có cả những yếu tố quan trọng, cơ hội, thách thức quyết định thành công của D&B hay chứa đựng nhiều mối đe dọa, rủi ro tồn tại song song. Theo hướng quản trị rủi ro, D&B được tiếp cận phương pháp sẽ đảm bảo rằng tất cả các hoạt động giá trị gia tăng trong D&B đã được thẩm định và tất cả các rủi ro từ mọi hoạt động trên đều được xác định.

Kết quả của hệ thống KS&B có thể được sử dụng để tạo ra một bộ hồ sơ rủi ro (có thể thiết lập hệ thống về rủi ro), cho phép đánh giá rủi ro (phân loại và xác định rủi ro nằm ở đâu, thuộc lĩnh vực nào) để có thể phát hiện sớm, cảnh báo và đưa ra các biện pháp phòng ngừa. Các hoạt động phân tích rủi ro hỗ trợ D&B hoạt

động hiệu quả đòi hỏi sự quan tâm của lãnh đạo và các nhà quản lý của doanh nghiệp. Điều này tạo thuận lợi cho rủi ro kiểm soát tiềm năng của Dã. Sự biến động của phương pháp quản trị để thích ứng có sẵn rủi ro bao gồm: sự thao túng, xử lý, chuyển giao và chấm dứt rủi ro. Một doanh nghiệp có thể quyết định kinh doanh chắc chắn và đó cũng là một nhu cầu để cải thiện môi trường kiểm soát.

❖ Giúp DN đối phó với rủi ro trong hoàn cảnh khó khăn

Mục tiêu ứng phó rủi ro bao như là yếu tố chính của rủi ro, kiểm soát rủi ro (hoặc giảm nhẹ rủi ro), đòi hỏi phải dự đoán xa hơn. Ví dụ: việc phòng tránh rủi ro, việc chuyển giao rủi ro của Dã bằng cách phân chia rủi ro và lợi ích của Dã cho các đối tác khác và và việc cuối cùng là tài trợ chính cho hoạt động rủi ro. Bất kỳ hệ thống xử lý rủi ro nào cũng cần phải xây dựng hệ thống KS& B. Mức độ rủi ro sẽ được loại bỏ hoặc giảm bớt rủi ro nhờ các biện pháp kiểm soát của một hệ thống KS& B hoạt động có hiệu quả. Hiệu quả chi phí của KS& B liên quan đến chi phí thực hiện kiểm soát so với những lợi ích giảm thiểu rủi ro đạt được.

Tuân thủ pháp luật và các quy định là một yêu cầu bắt buộc không phải là một khả năng có tính lựa chọn của Dã. Một Dã phải có được kiến thức sâu rộng và am hiểu pháp luật và phải thực hiện một hệ thống KS& B tuân thủ pháp luật. Một phương pháp có đảm bảo các nguồn lực tài chính chống lại các tác động của rủi ro là phải lượng hóa được các rủi ro dưới dạng tổn thất tài chính; sau đó đưa ra các phương án dự phòng và hạn chế những rủi ro đó.

❖ Giúp DN xây dựng hệ thống thông tin phản hồi nhanh chóng

Hệ thống thông tin phản hồi giúp Dã thực hiện được những giám sát, đánh giá hiệu suất truyền thông và tư vấn trên hệ thống thông tin quản lý rủi ro một cách minh bạch và kịp thời. Công việc giám sát và xem xét nguy cơ rủi ro phải đảm bảo rằng Dã giám sát hiệu suất rủi ro và các bài học kinh nghiệm từ những rủi ro, tổn thất trước đây. Hệ thống thông tin phản hồi giúp việc phản hồi thông tin liên quan đến rủi ro một cách nhanh chóng, kịp thời. Từ đó đề xuất và đưa ra các biện

pháp phòng tránh, giảm thiểu những rủi ro một cách thấp nhất và hạn chế các nguy cơ trong dài hạn.

❖ Cơ sở giúp DN xây dựng khuôn khổ quản lý rủi ro

Tùy thuộc vào bản chất của Dã, chức năng quản lý rủi ro có thể từ một người quản lý rủi ro, một nhà quản trị rủi ro tốt nhất, một bộ phận cảnh báo và quản lý rủi ro có quy mô và phương thức làm việc đầy đủ. Vai trò của chức năng kiểm toán nội bộ cũng sẽ khác nhau giữa các Dã. Xác định vai trò thích hợp nhất đối với kiểm toán nội bộ, Dã cần phải đảm bảo sự độc lập và khách quan của kiểm toán nội bộ không bị chi phối.

Phạm vi trách nhiệm quản lý rủi ro cần phải được phân bổ ngay trong chính sách sẽ được mở rộng và mở rộng. ả người quản lý có trách nhiệm xác để xác định hướng chiến lược của Dã và tạo ra bối cảnh cho quản lý rủi ro. Từ đó đưa ra sự cần thiết phải được sắp đặt phù hợp để đạt được cải tiến liên tục trong hoạt động và trách nhiệm chiến lược quản trị rủi ro sẽ được phân bổ cho quản trị rủi ro cụ thể.

1.5.2.3 Những hạn chế tiềm tàng của hệ thống kiểm soát nội bộ theo hướng quản trị rủi ro

ả ngược lại lợi ích của hệ thống KS& B thì nó cũng có những hạn chế, sai sót sẽ phải đối mặt. Đây được coi như một phần tất yếu. Và nếu như Dã không có hệ thống KS& B vững mạnh hoặc một hệ thống KS& B ở mức đảm bảo hợp lý thì việc thực hiện các mục tiêu của đơn vị sẽ gặp nhiều rủi ro. Và nếu như hệ thống KS& B hoạt động khá hiệu quả thì việc đạt được các mục tiêu của Dã không đảm bảo tuyệt đối.

ả hững hạn chế của hệ thống KS& B theo hướng rủi ro gồm:

Việc đưa ra quyết định sai hay do thiếu thông tin của cấp trên. Hoặc trong quá trình xử lý công việc hiểu sai ý của cấp trên.

Trong quá trình làm việc, gian lận và sai sót cũng thường xuyên xảy ra do sự thông đồng của nhân viên với nhân viên hay giữa nhân viên với các bộ phận bên ngoài doanh nghiệp. Hoặc khi lãnh đạo cấp cao bỏ qua các thủ tục kiểm soát yêu cầu để cố tình gian lận. Vì thủ tục kiểm soát là do người quản lý cấp cao đặt ra nhằm kiểm tra hành vi gian lận hoặc sai sót của nhân viên.

Phần lớn các thủ tục kiểm soát nội bộ thường được thiết lập cho các sai phạm dự kiến, các nghiệp vụ thường xuyên, lặp đi lặp lại hơn là các nghiệp vụ không thường xuyên nên khi sai phạm xảy ra bất thường thì thủ tục kiểm soát trở nên yếu kém và vô hiệu.

Rủi ro trong kiểm soát xảy ra khi người quản lý xem xét quan hệ giữa chi phí bỏ ra và lợi ích thu được. Các hoạt động giám sát cũng phải đảm bảo lợi ích có được nhiều hơn chi phí doanh nghiệp bỏ ra.

Ả hà quản lý lạm dụng chức quyền, bỏ qua các quy định kiểm soát trong quá trình thực hiện nghiệp vụ dẫn tới khâu kiểm soát được rủi ro và làm môi trường kiểm soát yếu kém hơn.

Do thay đổi tổ chức, quan điểm và yêu cầu quản lý làm cho các thủ tục kiểm soát lạc hậu.

Tất cả hệ thống KS&B tại các doanh nghiệp đều chứa đựng hạn chế tiềm tàng. ả ên các doanh nghiệp xem xét vấn đề thường xuyên kiểm soát, đánh giá, điều chỉnh thay đổi phù hợp yêu cầu về đánh giá và xây dựng hệ thống KS&B theo hướng rủi ro.

KẾT LUẬN CHƯƠNG I

Trong nội dung chương I, tác giả đã trình bày sơ lược về lịch sử hình thành và phát triển hệ thống kiểm soát nội bộ qua các giai đoạn từ khi hình thành sơ khai cho đến khi phát triển COSO 2013. Ngoài ra, tác giả cũng khái quát về định nghĩa cũng như vai trò của Kiểm soát nội bộ để làm cơ sở nghiên cứu hệ thống kiểm soát nội bộ theo hướng quản trị rủi ro. 5 thành phần cấu thành hệ thống KS&B theo lý thuyết COSO 2013 có vai trò rất quan trọng trong việc phát triển và xây dựng đề tài nghiên cứu này, đặc biệt là trong thực tại doanh nghiệp theo hướng quản trị rủi ro, vì vậy tác giả đã khái niệm rõ các thành phần cấu thành hệ thống kiểm soát nội bộ.

Một hệ thống kiểm soát nội bộ là do con người xây dựng nên cho dù cố gắng đến mấy cũng không thể đảm bảo hoạt động hiệu quả 100%, vì vậy tác giả cũng nêu ra các mặt hạn chế, rủi ro tiềm tàng và những khó khăn trong quá trình thực hiện nhằm đảm bảo tính hợp lý của hệ thống kiểm soát nội bộ.

CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ THEO HƯỚNG QUẢN TRỊ RỦI RO TẠI CHI NHÁNH CÔNG TY TẬP ĐOÀN HOA SEN – NHÀ MÁY TÔN HOA SEN PHÚ MỸ

2.1 Giới thiệu tổng quan về Chi nhánh Công ty cổ phần tập đoàn Hoa Sen - Nhà máy tôn hoa sen Phú Mỹ

2.1.1 Quá trình hình thành phát triển và cơ cấu tổ chức

2.1.1.1 Quá trình hình thành và phát triển

Ấp Hà Máy Tôn Hoa Sen - Phú Mỹ là chi nhánh trực thuộc Tập đoàn Hoa Sen được thành lập vào ngày 19/7/2010 với diện tích 16,7 ha bao gồm: 87.542 m² nhà xưởng, 690 m² văn phòng làm việc, trạm biến thế 110kV, hệ thống xử lý nước thải và tái sinh nước, hệ thống sản xuất tôn khép kín, ứng dụng công nghệ hiện đại nhất trong ngành tại Việt Nam, được đầu tư với chi phí thấp nhất và thi công trong thời gian nhanh nhất nhưng vẫn đảm bảo được chất lượng công trình.

Tháng 4/2014, Ấp Hà Máy đưa vào hoạt động Trạm xử lý nước thải số 2 với công suất 100 m³/giờ. Ấp Hà Máy Tôn Hoa Sen Phú Mỹ là Ấp Hà Máy có quy mô sản xuất tôn lớn nhất Đông Nam Á tính đến thời điểm hiện tại với tổng công suất thiết kế 1.200.000 tấn/năm.

Tên công ty: Chi nhánh Công ty cổ phần tập đoàn Hoa Sen – Ấp Hà Máy tôn hoa sen Phú Mỹ

Tên tiếng anh: Branch of Hoa Sen Phu My Steel Sheet Plant



Logo:

Địa chỉ trụ sở: Đường số 1B, KCẢ Phú Mỹ I, Thị trấn Phú Mỹ, Huyện Tân Thành, Tỉnh Bà Rịa Vũng Tàu

Thông tin liên hệ: ĐT: 0643.924.790 | Fax: 0643.924.795

Mã số thuế: 3700381324-095

Giấy chứng nhận ĐKKD: Số 3700381324-095 do Sở kế hoạch và Đầu tư tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu cấp ngày 19/7/2010

Ngành nghề SXKD chính: Sản xuất tấm lợp bằng thép mạ kẽm, hợp kim nhôm kẽm, mạ kẽm phủ sơn và mạ các loại hợp kim khác. Sản xuất thép cán nguội dạng cuộn, sản xuất thép cán nóng dạng cuộn

Tập đoàn Hoa Sen sở hữu: 100 % vốn

Tầm nhìn và sứ mệnh:

- ❖ **Tầm nhìn:** Trở thành một tập đoàn kinh tế hàng đầu Việt ả am và khu vực ASEAN ả trong lĩnh vực sản xuất và phân phối vật liệu xây dựng thông qua chiến lược phát triển bền vững dựa trên 5 lợi thế cạnh tranh cốt lõi: Quy trình sản xuất kinh doanh khép kín, hệ thống phân phối – bán lẻ đến tận tay người tiêu dùng, chuỗi thương hiệu mạnh, thân thiện và hướng đến cộng đồng, hệ thống quản trị và văn hoá doanh nghiệp đặc thù, tiên phong đầu tư đổi mới công nghệ để mang lại giá trị gia tăng cao nhất cho cổ đông, người lao động và xã hội.
- ❖ **Sứ mệnh:** Cung cấp những sản phẩm mang thương hiệu Hoa Sen với chất lượng quốc tế và giá hợp lý, đa dạng nhằm thoả mãn nhu cầu của người tiêu dùng, góp phần thay đổi diện mạo kiến trúc đất nước và phát triển cộng đồng.
- ❖ **Giá trị cốt lõi:** Trung thực – Cộng đồng – Phát triển

❖ **Triết lý kinh doanh:**

- Chất lượng sản phẩm là trọng tâm
- Lợi ích khách hàng là then chốt
- Thu nhập nhân viên là trách nhiệm
- Chia sẻ cộng đồng là nghĩa vụ

❖ **Bài hát của Tập đoàn Hoa Sen:** Sen hồng hư không – ả hạc sĩ: Trần Tiến

❖ **Những thành quả đạt được:**

Tập đoàn Hoa Sen là một doanh nghiệp tiêu biểu cho sự phát triển vượt bậc, từ một doanh nghiệp tư nhân nhỏ đã trở thành một Tập đoàn sản xuất và kinh doanh tôn, thép số 1 Đông ả am Á nhờ khả năng lãnh đạo linh hoạt, nhạy bén và thích nghi nhanh chóng với những biến động không ngừng của thị trường; lấy sáng tạo, nỗ lực để bù cho vị thế của người đi sau. Trong khoảng thời gian 14 năm từ khi thành lập đến nay, Tập đoàn Hoa Sen đã không ngừng vươn cao vị thế trong bậc thang thương hiệu ngành thép, nhanh chóng trở thành doanh nghiệp dẫn đầu, chiếm thị phần lớn nhất trong ngành với khoảng 40% thị phần tôn và gần 20% thị phần ống thép tại Việt ả am. Để có được vị thế đó, Tập đoàn Hoa Sen luôn tập trung phát huy những lợi thế cốt lõi, mang đến người tiêu dùng những sản phẩm đạt tiêu chuẩn quốc tế, giá cả hợp lý, thời gian giao hàng nhanh và dịch vụ hậu mãi tốt. Hiện nay, Tập đoàn Hoa Sen đang sở hữu mạng lưới chi nhánh phân phối – bán lẻ rộng khắp cả nước với khoảng 190 chi nhánh, xuất khẩu tới hơn 60 quốc gia và vùng lãnh thổ trên thế giới. Với những thành tựu vượt bậc trong kinh doanh, Tập đoàn Hoa Sen là công ty duy nhất ở Việt ả am được Diễn đàn Kinh tế thế giới bình chọn là 1 trong 132 công ty tăng trưởng toàn cầu năm 2015 và trở thành thành viên chính thức của Cộng đồng Doanh nghiệp tăng trưởng toàn cầu

Liên tục trong nhiều năm liền, Tập đoàn Hoa Sen đạt giải thưởng Sao Vàng đất Việt và nằm trong Top 10 thương hiệu Việt ả am, đó chính là sự ghi nhận xứng đáng của cộng đồng đối với những nỗ lực vượt bậc của doanh nghiệp. Không chỉ dừng lại ở vị trí dẫn đầu ngành tôn, thép trong khu vực Đông ả am Á, Tập đoàn Hoa Sen đang không ngừng vươn cao, hướng tới trở thành ả hà cung cấp và phân

phôi vật liệu xây dựng hàng đầu Đông á am Á, góp phần khẳng định mạnh mẽ uy tín và nâng cao vị thế của thương hiệu Việt trên thị trường quốc tế

Từ ngày 9 -11/9/2015, tổ chức Diễn đàn kinh tế thế giới (World Economic Forum – WEF) đã tổ chức Hội nghị Thường niên lần thứ 9 ở ew Champions (một cộng đồng trực thuộc Diễn đàn Kinh tế Thế giới) tại Đại Liên, Trung Quốc để công bố các thành viên mới của Cộng đồng Doanh nghiệp tăng trưởng toàn cầu Global Growth Companies (GGCs) năm 2015. Theo đó 132 công ty năng động và có tốc độ tăng trưởng nhanh đến từ nhiều quốc gia trên thế giới sẽ được gia nhập vào cộng đồng GGCs. Trong đó, Tập đoàn Hoa Sen là công ty duy nhất tại Việt á am được lựa chọn trở thành thành viên của Cộng đồng Doanh nghiệp tăng trưởng toàn cầu năm 2015.

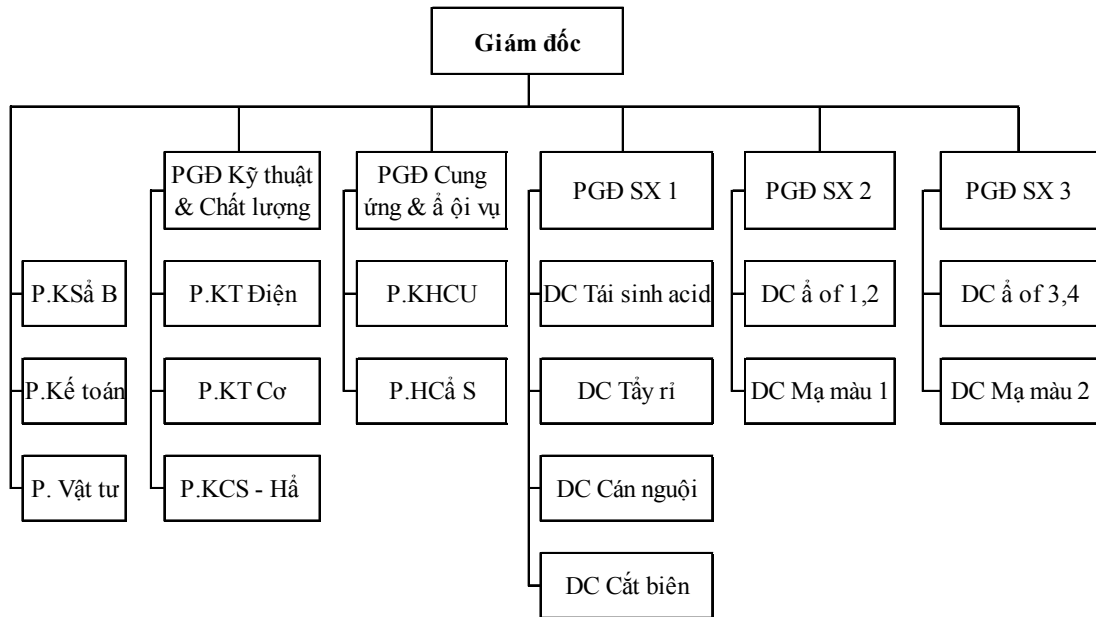
Diễn đàn Kinh tế Thế giới (ĐĐKTTG) được thành lập cách đây 40 năm với tư cách là một tổ chức phi chính phủ. Từ đầu năm nay, tổ chức này đã được công nhận là tổ chức quốc tế. ĐĐKTTG hội tụ các lãnh đạo chính phủ và doanh nghiệp toàn cầu với mục đích kết nối và thúc đẩy hợp tác Công - Tư mang lại lợi ích cho các phía

Ngày 26/7/2014, Báo cáo thường niên Tập đoàn Hoa Sen vinh dự nằm trong “Top 30 Báo cáo Thường niên tốt nhất” năm 2014.

Ngày 08/01/2014, Tập đoàn Hoa Sen vinh dự đón nhận vị trí hạng nhất cho giải thưởng "Công ty được quản lý tốt nhất Châu Á 2014" trong lĩnh vực kim loại và khai khoáng do tạp chí Euromoney trao tặng.

2.1.1.2 Sơ đồ và Cơ cấu tổ chức tại Nhà máy

❖ Sơ đồ tổ chức của Nhà máy



Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức tại nhà máy Tôn Hoa Sen Phú Mỹ

❖ **Chức năng nhiệm vụ của các phòng ban**

Ban Giám đốc

- Đảm bảo sử dụng có hiệu quả, bảo toàn, phát triển vốn, đất đai và các nguồn lực khác của nhà máy để đạt được mục tiêu và kế hoạch đề ra.
- Xây dựng chiến lược phát triển nhà máy theo kế hoạch ngắn hạn, dài hạn, hoàn thành các kế hoạch và chỉ tiêu mà tổng công ty giao cho.
- Đưa ra các quyết định bổ nhiệm, điều động, nâng lương, khen thưởng, kỷ luật cán bộ thuộc quyền quản lý theo quy định thực hiện công tác tổ chức.
- Đề nghị tổng công ty xem xét quyết định hoặc quyết định việc thành lập, tách, nhập giải thể, đổi tên các phòng ban nghiệp vụ của nhà máy.
- Báo cáo định kỳ các hoạt động kinh doanh, sản xuất của nhà máy cho tổng công ty, cơ quan thẩm quyền của nhà nước.
- Tổ chức kiểm tra việc thực hiện chủ trương, chính sách, chế độ và quy định của nhà nước và nhà máy trên mọi lĩnh vực hoạt động tại nhà máy.

Phòng kiểm soát nội bộ

- Tham mưu, giúp việc cho Giám đốc ả hà máy nắm bắt toàn bộ thông tin hoạt động tại các phòng ban.
- Kiểm tra, giám sát hoạt động các phòng ban, đơn vị thuộc ả hà máy Tôn Hoa Sen Phú Mỹ, các công việc liên quan đến công tác tài chính - kế toán, hàng hoá – nguyên liệu – công cụ - dụng cụ, công nợ, doanh thu/lợi nhuận, tài sản nguồn vốn của Công ty, công tác kiểm kê tài sản...v.v
- Thực hiện việc tổng hợp, báo cáo số liệu các công việc kiểm tra giám sát, các báo cáo khác liên quan hoạt động của ả hà máy theo phân công của GD hoặc Ban kiểm soát HSG.

Phòng kế toán

- Hướng dẫn các phòng ban có hoạt động liên quan nghiệp vụ Kế toán - Tài chính thực hiện đúng theo điều lệ, quy chế phòng KT - TC, phù hợp Luật, ả ghị định, Thông tư và các chuẩn mực kế toán Việt ả am.
- Quản lý điều hành hoạt động hạch toán kế toán, các quyết định, chỉ thị của Giám đốc liên quan đến nghiệp vụ kế toán tại ả hà máy.
- Thực hiện công tác mở sổ - đóng sổ kế toán theo quy định, các báo cáo kế toán liên quan.
- Báo cáo thuế theo quy định.
- Thực hiện công tác chuyên môn về quản lý thu chi, quản lý tài sản, công nợ, vốn và các đối tượng tài chính khác theo quy định.
- Thực hiện công tác thống kê tài chính.
- Báo cáo tài chính, thu chi tài chính, chi trả thu nhập cho CBC ả V ả hà máy.
- Cập nhật thường xuyên luật, nghị định, thông tư liên quan Kế toán – Tài chính Việt ả am quy định, áp dụng đúng chủ trương nhà nước, mang lại hiệu quả cho ả hà máy.

Phòng vật tư

- Cung ứng vật tư, thiết bị, công cụ/dụng cụ, nguyên vật liệu phụ theo đơn hàng từ các phòng ban đã được phê duyệt, đáp ứng nhanh theo yêu cầu sản xuất, đảm bảo quy trình kiểm soát mua vật tư do tập đoàn và ả hà máy quy định.
- Kiểm soát việc nhập/xuất tồn, theo dõi tình hình sử dụng nguyên vật liệu phụ, vật tư, thiết bị, công cụ/dụng cụ.
- Liên hệ các nhà cung cấp, lựa chọn đối tác phù hợp với nhu cầu hàng hóa của ả hà máy, nhanh chóng, tin cậy, hiệu quả.
- Soạn thảo, xem xét các thủ tục, hợp đồng mua bán thiết bị, hàng hóa, vật tư, CDDC... trước khi trình BGD phê duyệt.
- Quản lý các kho nguyên vật liệu phụ, vật tư, thiết bị, CC/DC toàn ả hà máy
- Kiểm kê kho các hạng mục vật tư quản lý theo quy định.

Phòng kỹ thuật điện, cơ

- Thiết lập hồ sơ, bản vẽ kỹ thuật cơ, điện (bản vẽ lắp kết cấu, chế tạo chi tiết gia công – sửa chữa, tài liệu...) cho các dây chuyền, thiết bị toàn ả hà máy.
- Kết hợp các đơn vị liên quan, nghiên cứu cải tiến thiết bị để nâng cao hiệu quả về chất lượng, sản lượng cho dây chuyền sản xuất.
- Hỗ trợ dây chuyền, đưa ra biện pháp khắc phục, xử lý sự cố, sửa chữa, lắp đặt, gia công cơ khí, điện toàn ả hà máy.
- Kết hợp các đơn vị lên kế hoạch bảo trì dây chuyền, theo dõi việc thực hiện
- Xây dựng tài liệu hướng dẫn, cẩm nang bảo trì, sửa chữa thiết bị, dây chuyền sản xuất.
- Phối hợp các bên liên quan, kiểm tra thông số kỹ thuật thiết bị, kiểm soát chất lượng thiết bị, vật tư nhập về thuộc phạm vi quản lý.

Phòng KCS

➤ **Kiểm soát chất lượng sản phẩm:**

- Kiểm soát chất lượng sản phẩm các dây chuyền trong toàn ả hà máy.
 - Kiểm tra nguyên liệu đầu vào.
 - Kiểm tra thông số kỹ thuật, công nghệ quy trình vận hành – Test mẫu phòng hóa nghiệm.
 - Kiểm tra thành phẩm đầu ra.
- Kiểm tra, đánh giá phân loại chất lượng sản phẩm theo quy định của ả hà máy.
- Xây dựng hệ thống tài liệu, quy trình, tiêu chuẩn, hướng dẫn quá trình kiểm soát chất lượng phù hợp cho toàn ả hà máy
- Kiểm soát các trang thiết bị phục vụ kiểm tra, đo lường chất lượng sản phẩm.
- Phối hợp xử lý sản phẩm không phù hợp phát sinh trong quá trình sản xuất.
- Phối hợp xem xét, giải quyết khiếu nại của khách hàng có liên quan đến chất lượng sản phẩm.
- Tham mưu, giúp ban lãnh đạo quyết định các vấn đề liên quan chất lượng, mẫu mã, các thông tin về tình hình chất lượng, thị hiếu của khách hàng khi sản phẩm bán ra thị trường.

➤ **Thống kê số liệu, hoàn thiện hồ sơ chất lượng theo yêu cầu:**

- Thống kê, báo cáo chất lượng sản phẩm các dây chuyền.
- Lập các chứng từ – hồ sơ chất lượng – thông số kỹ thuật sản phẩm (Mill Test Certificate).

Phòng kế hoạch cung ứng

➤ **Lập kế hoạch sản xuất, cung ứng hàng hóa.**

- Quản lý, tổ chức, điều hành các hoạt động bán hàng, điều hàng, lập kế hoạch sản xuất theo nhu cầu của khách hàng và kế hoạch của công ty mẹ.

- Cân đối hàng tồn kho, lập kế hoạch sản xuất, theo dõi tiến độ thực hiện, phản hồi cho khách hàng về đơn hàng yêu cầu.
- Lập kế hoạch mua tôn nguyên liệu, nguyên liệu phụ để đáp ứng kế hoạch sản xuất.
- Quản lý nhập/xuất tồn hàng hóa, tổng hợp báo cáo các vấn đề liên quan kinh doanh theo yêu cầu các phòng ban, đơn vị
- Cung ứng hàng hóa cho hệ thống các Chi nhánh của Tập đoàn.
- Bán hàng theo đơn hàng của công ty mẹ:
 - BP kinh doanh nội địa.
 - BP phát triển dự án & xuất khẩu.
- Bán hàng cho khách hàng lẻ bên ngoài của ả hà máy.
- Tính giá thành, chi phí sản xuất.
- Theo dõi công nợ mua/ bán hàng hóa, chi phí vận chuyển.
- Phối hợp với đơn vị dịch vụ vận tải, lập đề nghị và giao hàng cho các chi nhánh có kế hoạch đặt hàng.
- Theo dõi và thực hiện các hợp đồng mua bán hàng hóa:
 - Hợp đồng nguyên tắc.
 - Hợp đồng gia công.
 - Hợp đồng vận chuyển.
- Chịu trách nhiệm soạn thảo, rà soát, xem xét các điều khoản hợp đồng kinh tế mua bán – Kinh doanh (Mua bán Tôn nguyên liệu, tôn thành phẩm, tôn bán thành phẩm, phế liệu, hợp đồng vận chuyển, các hợp đồng khác liên quan phạm vi quản lý...).
- Liên hệ đơn vị bên ngoài, thực hiện thanh lý các loại hàng phế phẩm, phế liệu theo quy định của tập đoàn.
- Kiểm kê hàng hóa theo quy định của ả hà máy.

➤ **Quản lý kho.**

- Quản lý, sắp xếp kho hàng hóa: ả nguyên liệu chính, bán thành phẩm, thành phẩm, phế liệu.
- Xếp dỡ hàng hóa – nguyên liệu, cung ứng nguyên liệu cho các dây chuyền sản xuất, sắp xếp, lên công bán thành phẩm và phế liệu các loại...

Phòng hành chính nhân sự

- Tổ chức, quản lý, chỉ đạo các hoạt động hành chính trong nhà máy và tham mưu cho Ban giám đốc.
- Tuyển dụng nhân sự theo yêu cầu, chiến lược phát triển của ả hà máy.
- Tổ chức đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho ả hà máy.
- Đảm bảo các chế độ chính sách liên quan đến CBCẢ V được thực hiện theo quy định của công ty và phù hợp với Luật lao động.
- Thực hiện công tác nhân sự phù hợp với chiến lược phát triển của công ty.
- Hướng dẫn, hỗ trợ CB.CẢ V, cung cấp các dịch vụ nhân sự..., nhằm nâng cao hiểu biết chế độ, chính sách, văn hóa của công ty cho CB.CẢ V toàn ả hà máy.

Dây chuyền tái sinh axit

- Quản lý các thiết bị, vận hành Dây chuyền Tái sinh Acid nhằm thu hồi Acid còn dư, thu hồi lượng Oxít sắt phát sinh sau công đoạn Tẩy rỉ bề mặt thép cuộn cán nóng (của DC Tẩy rỉ).
- Đảm bảo vận hành an toàn, đúng thông số kỹ thuật quy định, đáp ứng yêu cầu kỹ thuật sản phẩm đầu ra.
- Phối hợp với đơn vị liên quan trong việc bảo trì, sửa chữa máy móc thiết bị.
- Phối hợp các đơn vị liên quan, đề xuất các phương án quản lý, cải tiến công nghệ, thiết bị.
- Quản lý nhân công, đào tạo vận hành an toàn, hoàn thiện kỹ năng, kinh nghiệm xử lý kỹ thuật thiết bị, đáp ứng yêu cầu kế hoạch sản xuất của ả hà máy.

Dây chuyên tẩy ri

- Thực hiện sản xuất công đoạn xử lý nguyên liệu đầu vào (Thép cuộn cán nóng): Làm sạch bề mặt, cắt biên đúng quy cách yêu cầu kế hoạch cho công đoạn sản xuất tiếp theo.
- Kết hợp phòng KCS – Hóa nghiệm, các đơn vị liên quan thực hiện đúng quy trình kiểm soát chất lượng quy định:
- ả nguyên liệu đầu vào, bán thành phẩm, thành phẩm đầu ra.
- Các thông số kỹ thuật – công nghệ của dây chuyên.
- Phối hợp với các đơn vị liên quan trong việc kiểm soát các thông số kỹ thuật – công nghệ của quá trình sản xuất.
- Phối hợp với đơn vị liên quan trong việc bảo trì, sửa chữa máy móc thiết bị, vệ sinh nhà xưởng thuộc dây chuyên quản lý.
- Phối hợp các đơn vị liên quan, đề xuất các phương án quản lý, cải tiến công nghệ, thiết bị.
- Quản lý nhân công, đào tạo vận hành an toàn, hoàn thiện kỹ năng, kinh nghiệm xử lý kỹ thuật dây chuyên nhằm nâng cao năng suất – chất lượng sản phẩm, đáp ứng yêu cầu kế hoạch sản xuất của ả hà máy.
- Được quyền tham gia hội đồng nghiệm thu thiết bị mua về nhằm đảm bảo chất lượng, công tác vận hành an toàn liên quan lĩnh vực phụ trách.
-

Dây chuyên cán nguội

- Thực hiện sản xuất công đoạn Cán nguội (ả nguyên liệu cán nóng đã qua Tẩy ri) để cung cấp nguyên liệu cho công đoạn kế tiếp hoặc xuất bán thành phẩm ra thị trường: Cán đúng quy cách thép cuộn cán nguội theo yêu cầu kế hoạch cho công đoạn sản xuất tiếp theo.
- Kết hợp phòng KCS – Hóa nghiệm, các đơn vị liên quan thực hiện đúng quy trình kiểm soát chất lượng quy định:
 - Thành phẩm đầu ra, bán thành phẩm.

- Các thông số kỹ thuật – công nghệ của dây chuyền.
- Phối hợp với các đơn vị liên quan trong việc kiểm soát các thông số kỹ thuật – công nghệ của quá trình sản xuất.
- Phối hợp với đơn vị liên quan trong việc bảo trì, sửa chữa máy móc thiết bị, vệ sinh nhà xưởng thuộc dây chuyền quản lý.
- Phối hợp các đơn vị liên quan, đề xuất các phương án quản lý, cải tiến công nghệ, thiết bị.
- Quản lý nhân công, đào tạo vận hành an toàn, hoàn thiện kỹ năng, kinh nghiệm xử lý kỹ thuật dây chuyền nhằm nâng cao năng suất – chất lượng sản phẩm, đáp ứng yêu cầu kế hoạch sản xuất của ả hà máy.
- Được quyền tham gia hội đồng nghiệm thu thiết bị mua về nhằm đảm bảo chất lượng, công tác vận hành an toàn liên quan lĩnh vực phụ trách.

Dây chuyền cắt biên

- Thực hiện sản xuất công đoạn **Cắt biên** nhằm Xử lý biên tôn do phần công nghệ Cán nguội để lại:
 - Xử lý biên tôn bị lỗi.
 - Cắt biên cho đúng khổ cuộn tôn sản xuất.
- Phối hợp với đơn vị liên quan trong việc bảo trì, sửa chữa máy móc thiết bị, vệ sinh nhà xưởng thuộc dây chuyền quản lý.
- Phối hợp các đơn vị liên quan, đề xuất các phương án quản lý, cải tiến công nghệ, thiết bị.
- Quản lý nhân công, đào tạo vận hành an toàn, hoàn thiện kỹ năng, kinh nghiệm xử lý kỹ thuật dây chuyền nhằm nâng cao năng suất – chất lượng sản phẩm, đáp ứng yêu cầu kế hoạch sản xuất của ả hà máy.

Dây chuyền Nof

- Thực hiện sản xuất Tole Mạ kẽm (Tole kẽm), Tole Mạ hợp kim ả hơm – Kẽm (Tole lạnh) theo kế hoạch sản xuất của ả hà máy đưa ra.

- Kết hợp phòng KCS – Hóa nghiệm, các đơn vị liên quan thực hiện đúng quy trình kiểm soát chất lượng quy định:
 - ả nguyên liệu đầu vào, bán thành phẩm, thành phẩm đầu ra.
 - Các thông số kỹ thuật – công nghệ của dây chuyền.
- Phối hợp với các đơn vị liên quan trong việc kiểm soát các thông số kỹ thuật – công nghệ của quá trình sản xuất.
- Phối hợp với đơn vị liên quan trong việc bảo trì, sửa chữa máy móc thiết bị, vệ sinh nhà xưởng thuộc dây chuyền quản lý.
- Phối hợp các đơn vị liên quan, đề xuất các phương án quản lý, cải tiến công nghệ, thiết bị.
- Quản lý nhân công, đào tạo vận hành an toàn, hoàn thiện kỹ năng, kinh nghiệm xử lý kỹ thuật dây chuyền nhằm nâng cao năng suất – chất lượng sản phẩm, đáp ứng yêu cầu kế hoạch sản xuất của ả hà máy.
- Được quyền tham gia hội đồng nghiệm thu thiết bị, công trình nhằm đảm bảo chất lượng, công tác vận hành an toàn liên quan lĩnh vực phụ trách.

Dây chuyền mạ màu

- Thực hiện sản xuất Tole Mạ màu (tôn tấm dạng cuộn phủ sơn 2 mặt) theo kế hoạch của ả hà máy đưa ra.
- Kết hợp phòng KCS – Hóa nghiệm, các đơn vị liên quan thực hiện đúng quy trình kiểm soát chất lượng quy định:
 - ả nguyên liệu đầu vào, bán thành phẩm, thành phẩm đầu ra.
 - Các thông số kỹ thuật – công nghệ của dây chuyền.
- Phối hợp với các đơn vị liên quan trong việc kiểm soát các thông số kỹ thuật – công nghệ của quá trình sản xuất
- Phối hợp với đơn vị liên quan trong việc bảo trì, sửa chữa máy móc thiết bị, vệ sinh nhà xưởng thuộc dây chuyền quản lý.
- Phối hợp các đơn vị liên quan, đề xuất các phương án quản lý, cải tiến công nghệ, thiết bị.

- Quản lý nhân công, đào tạo vận hành an toàn, hoàn thiện kỹ năng, kinh nghiệm xử lý kỹ thuật dây chuyền nhằm nâng cao năng suất – chất lượng sản phẩm, đáp ứng yêu cầu kế hoạch sản xuất của ả hà máy.

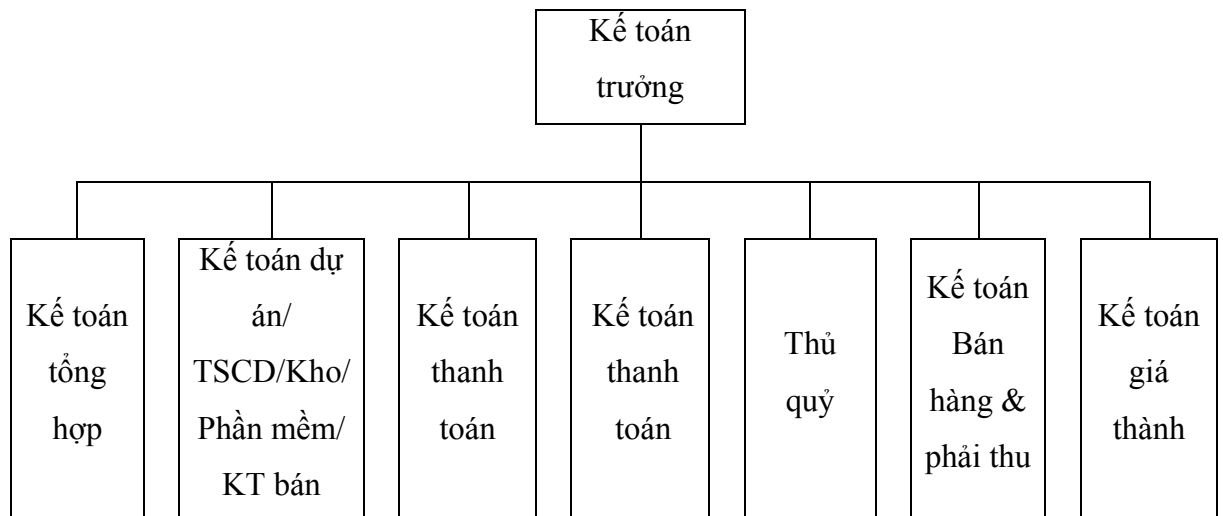
Dây chuyền xẻ băng

- Thực hiện sản xuất công đoạn **Xả băng thép tấm dạng cuộn** (tôn lạnh, tôn kẽm, tôn cán nguội ủ mềm) theo kế hoạch của ả hà máy đưa ra.
- Phối hợp với đơn vị liên quan trong việc bảo trì, sửa chữa máy móc thiết bị, vệ sinh nhà xưởng thuộc dây chuyền quản lý.
- Phối hợp các đơn vị liên quan, đề xuất các phương án quản lý, cải tiến công nghệ, thiết bị.
- Quản lý nhân công, đào tạo vận hành an toàn, hoàn thiện kỹ năng, kinh nghiệm xử lý kỹ thuật dây chuyền nhằm nâng cao năng suất – chất lượng sản phẩm, đáp ứng yêu cầu kế hoạch sản xuất của ả hà máy.

2.1.2 Tình hình tổ chức công tác kế toán tại Nhà máy tôn hoa sen Phú Mỹ

2.1.2.1 Tổ chức bộ máy kế toán tổng quát

Hình 2.2: Sơ đồ bộ máy kế toán tại Nhà máy tôn hoa sen Phú Mỹ



	hàng					
--	------	--	--	--	--	--

2.1.2.2 Chức năng và nhiệm vụ từng bộ phận

❖ Kế toán trưởng

- Điều hành, điều phối mọi hoạt động của phòng kế toán
- Chịu trách nhiệm báo cáo trực tiếp cho Ban Tổng Giám Đốc, thay mặt ả hà nước kiểm tra việc thực hiện chế độ, thể lệ quy định của ả hà nước về lĩnh vực kế toán cũng như lĩnh vực tài chính

❖ Kế toán tổng hợp

- Lập các báo cáo tài chính
- Theo dõi chung các tài khoản, tập hợp chi phí tính giá thành và lập các bảng tính chi phí có liên quan
- Kiểm tra/ kiểm soát công nợ các nhà cung cấp
- Kiểm tra/ giám sát việc định khoản các nghiệp vụ kế toán theo quy định

❖ Kế toán dự án/ TSCD/Kho/ Phần mềm/ kế toán bán hàng

- Theo dõi và kiểm soát các hợp đồng liên quan đến đầu tư tài sản
- Lập các báo cáo đầu tư gửi các cơ quan quản lý nhà nước/ công ty mẹ
- Theo dõi sự biến động tài sản cố định, lập bảng trích khấu hao hàng tháng
- Theo dõi và kiểm soát chi phí vật tư, nguyên vật liệu, quản lý kho
- Phụ trách việc khai thác và vận hành các phần mềm quản lý
- Kiểm kê kho định kỳ
- Quản lý bán hàng

❖ Kế toán thanh toán

- Lập và kiểm tra các lệnh chi thanh toán trong nước, ngoài nước.
- Kiểm tra, kiểm soát các lệnh chi thanh toán trong nước.
- In phiếu chi
- Kiểm tra, kiểm soát, giám sát tín dụng ngân hàng

❖ **Kế toán thuế & Kế toán ngân hàng**

- Theo dõi chi tiết các tài khoản thuế, lập các báo cáo thuế, quyết toán thuế.
- Giao dịch với ngân hàng, theo dõi việc mở và thanh toán L/C, chi phí giao nhận, thuế Xuất nhập khẩu, VAT hàng nhập khẩu.
- Theo dõi các khoản vay ngân hàng.
- Tập hợp chứng từ thanh toán qua ngân hàng và hạch toán vào các tài khoản liên quan.
- Theo dõi thu chi tiền mặt, đối chiếu quỹ định kỳ
- Kiểm kê tiền mặt định kỳ
- Lập báo cáo tổng hợp thu chi hàng ngày

❖ **Thủ quỹ**

- Lập các lệnh chi thanh toán qua ngân hàng
- Thủ quỹ, theo dõi thu chi tiền mặt
- Kiểm kê quỹ định kỳ

❖ **Kế toán bán hàng & phải thu**

- Theo dõi xuất đơn hàng, phiếu xuất kho, hóa đơn
- Theo dõi công nợ bán hàng của các đại lý, thường xuyên đối chiếu số liệu với phòng kinh doanh và khách hàng.
- Lập các báo cáo tổng hợp bán hàng vào cuối tháng, báo cáo giá bán vào ngày 5 và 20 cho Cục thống kê BR-VT các cơ quan quản lý

❖ **Kế toán giá thành**

- Hỗ trợ Kế toán tổng hợp trong việc tập hợp chi phí, tính giá thành
- Hỗ trợ các phần việc kế toán khác khi có yêu cầu

2.1.2.3 Hình thức kế toán và chế độ kế toán áp dụng tại công ty

❖ Hình thức kế toán

Hiện tại ả hà máy đang áp dụng hình thức kế toán là hình thức ả hạt ký chung

Hàng ngày, khi có nghiệp vụ kinh tế phát sinh, căn cứ vào các chứng từ đã kiểm tra được dùng làm căn cứ ghi sổ kế toán để thực hiện định khoản các tài khoản ghi nợ và tài khoản ghi có, đồng thời nhập liệu và máy tính theo các bảng biểu đã được thiết kế sẵn trên phần mềm kế toán Lạc Việt

Theo quy trình của phần mềm kế toán, các thông tin được nhập vào máy theo chứng từ và tự động cập nhật vào Sổ cái và các sổ, thẻ kế toán chi tiết theo các tài khoản kế toán có liên quan. Cuối tháng, cuối quý, cuối năm sau khi đã kiểm tra, đối chiếu khớp đúng, số liệu ghi trên Sổ cái và bảng tổng hợp chi tiết được dùng để lập Báo cáo tài chính.

❖ Ứng dụng của phần mềm kế toán Lạc Việt

Phần mềm kế toán Lạc Việt là phần mềm kế toán được triển khai trên nền điện toán đám mây, bảo mật cao, linh hoạt, dễ sử dụng, tiết kiệm chi phí, có thể xem dữ liệu tài chính trên mọi thiết bị di động, đáp ứng đầy đủ các chuẩn mực của hệ thống kế toán Việt ả am (VAS) cũng như quốc tế (IAS).

❖ Chế độ kế toán

Kể từ khi thành lập ả hà máy đã áp dụng chế độ kế toán ban hành theo quyết định số 15/QĐ – BTC ngày 20/03/2006 của Bộ tài chính. Và bắt đầu từ ngày 01/01/2015 thực hiện theo thông tư 200/2014/TT-BTC về chế độ kế toán doanh nghiệp mới nhất ban hành vào ngày 22/12/2014 thay thế cho chế độ kế toán cũ ban hành kèm theo Quyết định 15/2006/QĐ – BTC và thông tư 244/2009/TT – BTC.

2.2 Thực trạng về hệ thống kiểm soát nội bộ tại Chi nhánh Công ty cổ phần tập đoàn Hoa Sen - Nhà máy tôn hoa sen Phú Mỹ

2.2.1 Quá trình tìm hiểu hệ thống kiểm soát nội bộ

2.2.1.1 Mục tiêu khảo sát

Tác giả thực hiện mục tiêu khảo sát đó là tìm hiểu về hệ thống kiểm soát nội bộ tại Chi nhánh công ty cổ phần tập đoàn Hoa Sen – nhà máy tôn hoa sen Phú Mỹ theo hướng quản trị rủi ro. Sau khi khảo sát sẽ tiến hành phân tích, đánh giá thực trạng tại nhà máy tôn hoa sen Phú Mỹ theo hướng rủi ro để đưa ra một số giải pháp tại đơn vị.

2.2.1.2 Đối tượng và phạm vi khảo sát

Đối tượng khảo sát:

Bảng câu hỏi khảo sát các đối tượng Ban Giám đốc, phòng Kế toán, phòng Hành chính nhân sự, phòng Chất lượng – hóa nghiệm, phòng Kế hoạch cung ứng, phòng Kỹ thuật, phòng Vật tư, các Dây chuyền sản xuất

Phạm vi khảo sát:

Về không gian: ả nghiên cứu hệ thống KS& B trong lĩnh vực hoạt động sản xuất và cung ứng các mặt hàng tôn mạ. Phạm vi luận văn mang tính ứng dụng tại nhà máy tôn hoa sen Phú Mỹ và các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực cùng ngành. Đây là một sự hạn chế trong đề tài, sau này nếu có điều kiện sẽ nghiên cứu sâu hơn ở các ngành vừa sản xuất vừa cung ứng để có tính ứng dụng nhiều hơn.

Về thời gian: Số liệu phân tích chủ yếu là các số liệu được cập nhật đến năm 2016

Về nội dung: Luận văn tập trung nghiên cứu lịch sử hình thành COSO 2013 và 5 thành phần cấu thành nên Hệ thống KS& B: Môi trường kiểm soát; Đánh giá rủi ro; Hoạt động kiểm soát; Thông tin và truyền thông; Giám sát.

2.2.1.3 Nội dung khảo sát

Để tìm hiểu thực trạng hệ thống kiểm soát nội bộ của ả hà máy tôn hoa sen Phú Mỹ, tác giả sử dụng bảng câu hỏi (chi tiết xem phụ lục). Thông qua bảng câu hỏi với những thành phần chính như trên cùng với việc quan sát hệ thống kiểm soát nội bộ đang vận hành tại ả hà máy tôn hoa sen Phú Mỹ tác giả sẽ tìm hiểu thực trạng hệ thống KS& B của công ty.

2.2.1.4 Phương pháp khảo sát

Dựa trên những thành phần cấu thành nên hệ thống KS& B theo COSO 2013, tác giả vận dụng để tìm hiểu thực trạng hệ thống KS& B theo hướng quản trị rủi ro tại ả hà máy tôn hoa sen Phú Mỹ. Để hiểu rõ tác giả tiến hành khảo sát thực trạng bằng phương pháp tổng hợp dữ liệu, phân tích, tiến hành dựa vào mối quan hệ logic để đưa ra những nhận định giữa các vấn đề đang nghiên cứu. Bên cạnh đó, phương pháp định lượng được sử dụng nhằm làm cơ sở xác định phạm vi quan hệ giữa 2 nội dung đang được nghiên cứu và giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả giám sát trong công ty. Cụ thể như sau:

- Tìm hiểu những quy định, nội dung, các quy định hướng dẫn do COSO ban hành có liên quan đến các yếu tố cấu thành hệ thống KS& B như chính sách đạo đức, nội quy lao động, bảng mô tả công việc và những quy định có liên quan đến hệ thống KS& B trong ả hà máy
- Gửi bảng câu hỏi khảo sát, trực tiếp phỏng vấn sâu hơn một số cá nhân liên quan để hiểu rõ hơn. Bảng câu hỏi được thiết kế dựa trên công cụ đánh giá KS& B của COSO 2013 nhằm thu thập thông tin về nhận thức của nhà quản lý và nhân viên trong nhà máy về tổ chức và vận hành hệ thống KS& B theo hướng quản trị rủi ro.
- Tác giả gửi 130 số phiếu khảo sát, số phiếu nhận lại được là 110 số phiếu, bảng câu hỏi thực hiện tại các đơn vị trực thuộc ả hà máy tôn hoa sen Phú Mỹ
Dựa trên bảng tổng hợp kết quả khảo sát tác giả tổng hợp, tính tỷ lệ % các câu trả lời, sử dụng phương pháp thống kê mô tả để phân tích, đánh giá chung về hệ thống KS& B theo hướng quản trị rủi ro tại ả hà máy tôn hoa sen Phú Mỹ làm cơ sở để đưa ra các giải pháp trong chương 3.

2.2.2 Kết quả phân tích thực trạng hệ thống kiểm soát nội bộ tại Chi nhánh công ty cổ phần tập đoàn Hoa Sen – Nhà máy tôn hoa sen Phú Mỹ

Trong nghiên cứu này, tác giả thực hiện đánh giá thực trạng hệ thống kiểm soát nội bộ dựa trên 5 thành phần cơ bản của COSO 2013 bao gồm: Môi trường kiểm soát; Đánh giá rủi ro; Các hoạt động kiểm soát; Thông tin và truyền thông; Giám sát.

2.2.2.1 Thực trạng về môi trường kiểm soát

Kết quả đánh giá về thực trạng môi trường kiểm soát tại nhà máy tôn hoa sen Phú Mỹ như sau:

❖ Đánh giá về triết lý và phong cách điều hành của nhà quản lý

Kết quả đánh giá về triết lý và phong cách điều hành của nhà quản lý doanh nghiệp được trình bày trong bảng 2.1

Bảng 2.1: Kết quả khảo sát về triết lý và phong cách điều hành

STT	Tiêu chí đo lường hiệu quả hoạt động của HT KSNB	Mức độ đánh giá		
		Có	Không	Không ý kiến
	Triết lý và phong cách điều hành	567	313	
1	Khi có cơ hội mang lại lợi nhuận lớn, Đã có dám chấp nhận rủi ro để đạt lợi nhuận không?	34%	66%	
2	Đã có áp dụng triển khai hệ thống ISO trong hệ thống quản lý chất lượng không?	98%	2%	
3	Quan điểm của cấp trên có rõ ràng khi trao đổi vấn đề với cấp dưới hoặc ngược lại không.	71%	29%	
4	Đã yên tâm ở Đã có ổn định không?	17%	83%	
5	Đã có chính sách thường xuyên hay định kỳ thay đổi cán bộ quản lý không	27%	73%	
6	Đã có họp giao ban hàng tháng không	95%	5%	

7	Dã có đánh giá kết quả kinh doanh hàng tháng không?	78%	22%	
8	Văn hóa doanh nghiệp có được BGD truyền đạt xuyên suốt, rõ ràng và thường xuyên hay không?	95%	5%	

(Nguồn: Dữ liệu tổng hợp từ dữ liệu điều tra do tác giả thực hiện [phụ lục 03])

Kết quả khảo sát cho thấy với 8 câu hỏi được gửi đến 120 cán bộ công nhân viên, có 880 ý kiến. Trong đó 567/880 (chiếm 64%) ý kiến trả lời có; và có 313/880 (36%) ý kiến trả lời không, với kết quả khảo sát này cho thấy triết lý quản trị rủi ro và phong cách điều hành của nhà quản trị doanh nghiệp tương đối tốt.

Trong bảng khảo sát có thể nhận thấy yếu tố được đánh giá đồng ý cao nhất với ý kiến Doanh nghiệp có áp dụng triển khai hệ thống ISO trong hệ thống quản lý chất lượng, dẫn chứng là 108/110 câu trả lời có, đạt tỷ lệ 98%. Đối với hoạt động kinh doanh của ả hà máy, ban lãnh đạo luôn đặt chất lượng lên hàng đầu, là yếu tố then chốt cho sự phát triển bền vững và là lợi thế cạnh tranh trên thị trường tôn thép. ả goài ra, với thị phần sản phẩm tôn trong nước hiện Hoa Sen chiếm khoảng 40% năm 2015 và giảm xuống còn khoảng 33% trong năm 2016, điều này cho thấy thị trường tôn trong nước đang có sự cạnh tranh rất khốc liệt, các công ty đối thủ không ngừng mở rộng sản xuất, giành giật thị trường. Do đó, với chiến lược phát triển mở rộng thị phần xuất khẩu để tìm ra hướng đi mới, ban lãnh đạo rất chú trọng đến các tiêu chuẩn quốc tế về tiêu chuẩn chất lượng và tiêu chuẩn quản lý, tiêu chuẩn về môi trường như ISO 9001- 14001, OHSAS, Sắ I, SERIM,....

ả hóm các yếu tố khảo sát có tỷ lệ lựa chọn đáp án có khá cao và có cùng tỷ lệ 95% (tương đương 104/110 câu hỏi) là nội dung họp giao ban hàng tháng và công tác truyền đạt văn hóa doanh nghiệp xuyên suốt đến cán bộ công nhân viên. Với cơ cấu hoạt động gồm nhiều phòng ban và chức năng riêng biệt nên công tác họp giao ban định kỳ là thời gian các đơn vị báo cáo các nội dung và kết quả công việc đã được BGD giao phó, qua đó trình bày các khó khăn vướng mắc để BGD có những chỉ đạo kịp thời. BGD ả hà máy tôn hoa sen Phú Mỹ tổ chức họp giao ban vào định kỳ thứ 3

hàng tuần, ngoài ra còn có các cuộc họp định kỳ khác như họp bàn về kế hoạch sản xuất, họp về tình hình công nợ, giá thành,....

Đồng thời các chủ trương, chính sách, văn hóa doanh nghiệp được ban lãnh đạo thường xuyên truyền đạt và quán triệt thông qua các cuộc họp giao ban, cuộc họp nội bộ và thông qua các kênh truyền thông của Hoa Sen.

Kết tiếp, công tác đánh giá kết quả hoạt động kinh doanh hàng tháng có tỷ lệ khảo sát đồng ý khá cao 78% tương ứng 86/110 câu trả lời, điều này cho thấy sự quan tâm của ban lãnh đạo về tình hình kinh doanh hàng tháng nhằm kịp thời nắm bắt kết quả hoạt động tốt hay xấu để có những điều chỉnh kịp thời với tình hình thị trường.

Với tỷ lệ 71% đồng ý với quan điểm của cấp trên có rõ ràng khi trao đổi vấn đề với cấp dưới hoặc ngược lại trong một tổ chức của ả hà máy, cho thấy rằng quan điểm này trong ả hà máy chưa thật sự tốt vì còn có những khúc mắc chưa được giải quyết triệt để giữa cấp trên với cấp dưới.

Yếu tố nổi bật trong bảng khảo sát này là yếu tố ổn định về nhân sự trong doanh nghiệp với tỷ lệ đồng ý thấp nhất 17%. Đây chính là vấn đề cần phải quan tâm vì với một nhà máy sản xuất khá lớn nhưng tình hình nhân sự không có sự ổn định sẽ kéo theo nhiều hệ lụy và rủi ro phát sinh.

ả goài ra, chính sách thường xuyên hay định kỳ thay đổi cán bộ quản lý có tỷ lệ đồng ý là 27% là khá cao, vì tính ổn định nhân sự quản lý là một phần đem lại sự ổn định cho doanh nghiệp, nhưng bên cạnh đó cũng đem lại những mặt tích cực khác như tạo nên sự sáng tạo, đổi mới và phấn đấu cho các nhân sự có năng lực và tính cầu tiến.

Cuối cùng, với tỷ lệ 34% đồng ý với quan điểm chấp nhận rủi ro để đánh đổi lợi nhuận. Tỷ lệ này cho thấy BGD khá thận trọng rủi ro, Lý giải cho việc này là do ả hà máy tôn hoa sen Phú Mỹ là nhà máy sản xuất và là đơn vị cung ứng nên không bị ảnh hưởng nhiều đến các yếu tố chi phối như rủi ro biến động thị trường, chính sách giá, lãi vay,.....

❖ **Đánh giá về tính chính trực và giá trị đạo đức.**

Bảng 2.2: Kết quả khảo sát về Tính chính trực và giá trị đạo đức

STT	Tiêu chí đo lường hiệu quả hoạt động của HT KSNB	Mức độ đánh giá		
		Có	Không	Không ý kiến
	Tính chính trực và giá trị đạo đức	400	40	
1	Dã có đề cao giá trị đạo đức cho nhân viên và ban quản lý không?	95%	5%	
2	Giá trị đạo đức ở Dã có được quy định cụ thể rõ ràng không?	82%	18%	
3	Giá trị đạo đức ở Dã có được phổ biến rộng rãi đến từng cá nhân trong Dã không?	90%	10%	
4	Khi vi phạm đến vấn đề đạo đức nghề nghiệp, Dã có áp dụng đúng theo quy định đưa ra không?	97%	3%	

(Nguồn: Dữ liệu tổng hợp từ dữ liệu điều tra do tác giả thực hiện [phụ lục 03])

Kết quả thống kê trong bảng 2.2 về vấn đề các yếu tố liên quan đến tính chính trực và giá trị đạo đức tất cả đều ghi nhận ý kiến đồng ý rất cao với 400/440 câu trả lời đồng ý, cụ thể là yếu tố đề cao giá trị đạo đức cho nhân viên và ban quản lý đạt 95%; các quy định cụ thể đến giá trị đạo đức đạt 82%; công tác phổ biến rộng rãi các giá trị đạo đức của doanh nghiệp cho từng cá nhân đạt 90%; các biện pháp xử lý của doanh nghiệp khi có phát sinh vi phạm đạo đức nghề nghiệp đạt 97%. Qua số liệu thống kê trên có thể thấy giá trị đạo đức và tính chính trực tại nhà máy luôn được ban lãnh đạo cùng các cán bộ công nhân viên quan tâm.

Ảnh hưởng trong phần giới thiệu về nhà máy, giá trị cốt lõi của Hoa Sen là “ Trung thực – Cộng đồng – Phát triển”, điều đầu tiên được nhắc tới là tính trung thực phần nào cho thấy rõ hơn về các chỉ số đánh giá này khá cao.

Ảnh hưởng ngoài ra, Tập đoàn Hoa Sen thường xuyên tổ chức các buổi sinh hoạt định kỳ hàng tháng cho “Câu lạc bộ lãnh đạo” bao gồm các nhân viên quản lý và nhân sự dự

nguồn để đào tạo thêm các kiến thức, kỹ năng lãnh đạo và truyền đạt các giá trị cốt lõi của tập đoàn.

❖ **Đánh giá về năng lực cán bộ công nhân viên**

Bảng 2.3: Kết quả khảo sát về năng lực cán bộ công nhân viên

STT	Tiêu chí đo lường hiệu quả hoạt động của HT KSNB	Mức độ đánh giá		
		Có	Không	Không ý kiến
	Năng lực của cán bộ công nhân viên	288	152	
1	Khi tuyển dụng nhân viên, Đã có quy định cụ thể tiêu chuẩn đầy đủ cho một vị trí yêu cầu tuyển dụng không?	52%	48%	
2	Đã có thường xuyên đánh giá hiệu quả công việc định kỳ hay không (mỗi tháng, mỗi quý....)	95%	5%	
3	Đã có áp dụng việc luân chuyển vị trí công việc trong từng phòng ban hay không?	55%	45%	
4	Đã có thường xuyên tổ chức các lớp đào tạo chuyên môn cho CB Cả V và cán bộ quản lý không?	60%	40%	

(Nguồn: Dữ liệu tổng hợp từ dữ liệu điều tra do tác giả thực hiện [phụ lục 03])

Công tác đánh giá hiệu quả công việc định kỳ của nhân viên tại nhà máy nhận được tỷ lệ đồng ý khá cao 95%. Tuy nhiên đây mới chỉ là số liệu khảo sát về chính sách được áp dụng, để đánh giá được hoạt động này có phát huy hiệu quả thì cần phải xem xét đến cách thức đánh giá và các tiêu chí đánh giá cụ thể, qua đó mới đánh giá được chính xác hơn.

Hai yếu tố như quy định tiêu chuẩn đầy đủ cho vị trí yêu cầu tuyển dụng đạt tỷ lệ đồng ý 52% và công tác luân chuyển vị trí công việc trong từng phòng ban đạt tỷ lệ 55%, các hoạt động này được đánh giá là chưa thật sự tốt và ở mức chấp nhận được. Có thể chính các yếu tố này là một phần nguyên nhân dẫn đến tình hình nhân sự tại nhà máy không được ổn định.

Với tỷ lệ số người đồng ý 60% về công tác tổ chức các lớp đào tạo chuyên môn cho CB.Cầ V là một con số khá khiêm tốn, để đảm bảo cho việc phát triển bền vững và thích ứng với xu hướng phát triển trong thời đại mới doanh nghiệp cần quan tâm nhiều hơn đến công tác đào tạo chuyên môn và các kỹ năng nghiệp vụ khác.

ả hìn chung, tổng thể các chính sách về nhân sự của nhà máy theo khảo sát hiện nay còn tồn đọng nhiều vấn đề chưa tốt, điều này sẽ ảnh hưởng đến kết quả hoạt động chung của nhà máy.

❖ **Đánh giá về cơ cấu tổ chức, phân chia trách nhiệm và quyền hạn**

Bảng 2.4: Kết quả khảo sát về cơ cấu tổ chức, phân chia trách nhiệm và quyền hạn

STT	Tiêu chí đo lường hiệu quả hoạt động của HT KSNB	Mức độ đánh giá		
		Có	Không	Không ý kiến
	Cơ cấu tổ chức và phân chia trách nhiệm và quyền hạn	537	123	0
1	Cơ cấu tổ chức có phù hợp với quy mô và đặc điểm kinh doanh của Dả không	75%	25%	
2	Bộ phận KSẢ B có được tổ chức cơ cấu độc lập với các phòng ban hay không?	100%	0%	
3	Việc phân chia trách nhiệm và quyền hạn trong Dả có quy định rõ ràng và phù hợp với điều lệ và quy chế hoạt động không?	72%	28%	
4	Việc phân chia trách nhiệm và quyền hạn trong Dả có chức năng giám sát lẫn nhau không?	96%	4%	
5	Khi phân chia trách nhiệm và quyền hạn có bị trùng lặp nhau giữa các bộ phận không?	82%	18%	
6	Dả có chính sách thưởng phạt rõ ràng để khuyến khích hay chế tài cho từng nhân viên không?	64%	36%	

(Nguồn: Dữ liệu tổng hợp từ dữ liệu điều tra do tác giả thực hiện [phụ lục 03])

Trong bảng khảo sát này, yếu tố độc lập của Bộ phận KS& B với các phòng ban khác có tỷ lệ tuyệt đối 100% ý kiến đồng ý. Cho thấy rằng với cơ cấu độc lập của Bộ phận KS& B sẽ tạo thuận lợi trong quá trình hoạt động bởi không chịu chi phối của bất kỳ phòng ban nào, không ảnh hưởng đến kết quả ghi nhận sai phạm của các phòng ban liên quan.

Việc phân chia trách nhiệm và quyền hạn trong doanh nghiệp có chức năng giám sát lẫn nhau có tỷ lệ đồng ý khá cao (đạt 96%) là một dấu hiệu tốt cho công tác quản lý rủi ro khi mà các đơn vị giám sát lẫn nhau sẽ phần nào ngăn ngừa được các yếu tố gian lận, kịp thời phát hiện các sai sót,...

Yếu tố trùng lặp khi phân chia trách nhiệm và quyền hạn trong doanh nghiệp vẫn còn nhiều hạn chế đạt tỷ lệ 82%. Tương tự, cơ cấu tổ chức chưa được phù hợp và việc phân chia trách nhiệm (75%), quyền hạn chưa rõ ràng ở mức tỷ lệ 72%. ả hững hạn chế này sẽ gây khó khăn trong công tác quản lý điều hành, đồng thời cũng dẫn đến nhiều rủi ro phát sinh tiềm ẩn.

Yếu tố có tỷ lệ khảo sát thấp nhất trong phần này là yếu tố liên quan đến chính sách thưởng phạt nhằm tạo sự khích lệ hay chế tài khi chỉ đạt 64%. Đối với một doanh nghiệp sản xuất có lượng công nhân viên đông (khoảng 1,300 người) thì rất cần 1 chính sách thưởng phạt rõ ràng để quản lý hiệu quả nguồn lực nhân sự.

2.2.2.2 Đánh giá rủi ro tại Chi nhánh công ty cổ phần tập đoàn Hoa Sen - nhà máy tôn hoa sen Phú Mỹ

Bảng 2.5: Kết quả khảo sát đánh giá rủi ro

STT	Tiêu chí đo lường hiệu quả hoạt động của HT KSNB	Mức độ đánh giá		
		Có	Không	Không ý kiến
	Đánh giá rủi ro	414	246	0

1	Dã có ban nghiên cứu và phát triển chuyên sâu để đánh giá rủi ro hay không?	0%	100%	
2	Dã có xem xét những khó khăn và thuận lợi tại địa phương không?	81%	19%	
3	Dã có thường xuyên thực hiện đánh giá các rủi ro khi Dã phát triển mở rộng hay chuyển đổi công nghệ hay không?	55%	45%	
4	Dã có nhận diện được rủi ro khi thay đổi về các nhân sự cao cấp không?	72%	28%	
5	Dã có nhận diện được các rủi ro khi thay đổi chính sách công ty không?	76%	24%	
6	Dã có đưa ra những phản ứng hoặc cách xử lý kịp thời và phù hợp khi phát hiện ra rủi ro không?	93%	7%	

(Nguồn: Dữ liệu tổng hợp từ dữ liệu điều tra do tác giả thực hiện [phụ lục 03])

Với 6 câu hỏi gửi đến 110 cán bộ công nhân viên tại doanh nghiệp, có 660 câu trả lời. Trong đó: 414/660 câu trả lời đạt chiếm 63%, 246 câu trả lời không đạt chiếm 37%.

Kết quả thống kê cho thấy doanh nghiệp không có ban nghiên cứu và phát triển chuyên sâu để đánh giá rủi ro (với tỷ lệ 100%), thực tế tại nhà máy công tác nhận diện và đánh giá rủi ro được Ban Giám đốc trực tiếp phụ trách, đồng thời phòng Kiểm soát nội bộ được giao phụ trách thêm chức năng này để tư vấn cho BGD.

Ả ngược lại, khi có phát hiện rủi ro phát sinh Ban Giám đốc nhà máy lại đưa ra các cách xử lý và phản ứng khá tốt thông qua tỷ lệ đồng ý khá cao 93%.

Một yếu tố có tỷ lệ đạt khá cao nữa là yếu tố xem xét khó khăn và thuận lợi tại địa phương với 81%. Đối với doanh nghiệp sản xuất công nghiệp nặng có rất nhiều yếu tố liên quan đến địa phương tác động đến hoạt động của doanh nghiệp như: Chính

sách quy định về môi trường, nguồn nhân lực địa phương, nguồn nguyên liệu, giao thông cầu cảng, logistic,

Đối với ả hà máy tôn hoa sen Phú Mỹ, do đã đầu tư hoàn thiện các dây chuyền sản xuất ổn định và hoàn thiện các cụm phụ trợ nên yếu tố phát triển mở rộng và chuyển đổi hiện ít được quan tâm và đánh giá, thể hiện qua tỷ lệ đạt chỉ ở mức 55%.

Cuối cùng với 76% đồng ý với việc doanh nghiệp có thực hiện đánh giá rủi ro khi thay đổi chính sách công ty và 72% đồng ý với việc doanh nghiệp có thực hiện đánh giá rủi ro khi thay đổi nhân sự cấp cao. Điều này cho thấy các ảnh hưởng khi có sự thay đổi lớn liên quan đến nhân sự cấp cao và chính sách của doanh nghiệp vẫn còn thiếu sự quan tâm từ ban lãnh đạo.

2.2.2.3 Hoạt động kiểm soát tại Nhà máy tôn hoa sen Phú Mỹ

Bảng 2.6: Kết quả khảo sát hoạt động kiểm soát

STT	Tiêu chí đo lường hiệu quả hoạt động của HT KSNB	Mức độ đánh giá		
		Có	Không	Không ý kiến
Hoạt động kiểm soát		3,331	629	-
	Kiểm soát tiền, tài sản, chính sách & thủ tục chung	75%	25%	0%
1	Các chính sách, quy định, quy trình có được phổ biến rộng rãi không?	97%	3%	0%
2	Tiền và các tài sản có tính thanh khoản cao có vi phạm nguyên tắc bất kiêm nhiệm hay không?	100%	0%	0%
3	Đối với nhóm TSCĐ có được gắn thẻ tài sản không?	2%	98%	0%
4	Dã có quy định và tổ chức kiểm kê định kỳ và kiểm kê đột xuất không?	100%	0%	0%
5	Số liệu quản lý tài sản có được theo dõi độc lập và	77%	23%	0%

	đối chiếu định kỳ với kế toán không?			
	Kiểm soát hoạt động mua hàng, thanh toán	100%	0%	0%
6	Ủy ban mua hàng có được đánh giá và phê duyệt của BGD không?	100%	0%	0%
7	Các chứng từ mua hàng có được Ban giám đốc phê duyệt không?	100%	0%	0%
8	Các chứng từ mua hàng và thanh toán có được đánh số liên tục hay không?	100%	0%	0%
9	Có bộ phận nào kiểm tra, giám sát hoạt động mua hàng không?	100%	0%	0%
10	Có quy định nào rõ ràng cho việc mua hàng không?	100%	0%	0%
	Kiểm soát hoạt động cung ứng và thu tiền	86%	14%	0%
11	Đối với các khoản chi chiết khấu thương mại, chiết khấu thanh toán có được quy định cụ thể và theo dõi độc lập không?	75%	25%	0%
12	Các chứng từ thu tiền có được đánh số liên tục hay không?	100%	0%	0%
13	Có bộ phận nào kiểm tra, giám sát hoạt động thanh toán không?	100%	0%	0%
14	Có quy định nào rõ ràng cho việc thanh toán không?	88%	12%	0%
15	Chứng từ thu tiền có dựa trên đơn đặt hàng không?	67%	33%	0%
	Kiểm soát hoạt động xuất nhập kho công cụ dụng cụ sản xuất	80%	20%	0%
16	Các chứng từ xuất nhập kho có được ban giám đốc phê duyệt không?	100%	0%	0%
17	Các chứng từ xuất nhập kho có được đánh số liên tục hay không?	100%	0%	0%

18	Khi hàng xuất (nhập kho), có đơn vị trung gian nào giám sát không	46%	54%	0%
19	Khi phát hiện ra rủi ro, sai sót có báo cáo cho Ban giám đốc không	100%	0%	0%
20	Kế toán có tiến hành kiểm kê định kỳ không?	76%	24%	0%
21	Kế toán có đối chiếu giữa biên bản kiểm kê với các phiếu xuất (nhập) kho không?	98%	2%	0%
22	Dã có ban hành định mức tồn kho CCDC, ấ VL hay không?	42%	58%	0%
	Kiểm soát hoạt động xuất kho thành phẩm tôn	90%	10%	0%
23	Các chứng từ xuất kho có được ban giám đốc phê duyệt không	100%	0%	0%
24	Các chứng từ xuất kho có được đánh số liên tục hay không?	90%	10%	0%
25	Dã có ban hành văn bản quy định cách sắp xếp, bốc dỡ, bảo quản hàng hóa không?	100%	0%	0%
26	Hàng hóa thành phẩm khi xuất kho có được bộ phận nào kiểm tra chất lượng không?	100%	0%	0%
27	Khi giao nhận có xảy ra thiếu hụt hàng hóa không?	63%	37%	0%
28	Dã có điều tra nguyên nhân gây thiếu hụt hàng hóa không?	100%	0%	0%
29	Dã có quy trách nhiệm cho cá nhân (tập thể) khi xảy ra thiếu hụt không?	70%	30%	0%
30	Có đơn vị nào giám sát việc xuất kho hàng hóa ngoài thủ kho không?	100%	0%	0%
	Kiểm soát hoạt động kế toán	73%	27%	0%
31	Tất cả các nhân viên kế toán đều được huấn luyện sử dụng hệ thống phần mềm kế toán không	100%	0%	0%
32	Các nhân viên đều có tài khoản, mật khẩu, phân	100%	0%	0%

	quyền trong khi truy cập hệ thống phần mềm kế toán không?			
33	Bộ phận kế toán có định kỳ kiểm kê tồn kho, kiểm kê tiền theo hằng tháng, hằng quý không?	100%	0%	0%
34	Việc luân chuyển chứng từ có bị chậm trễ không?	55%	45%	0%
35	Việc hoạch toán tiền công tác phí, chi phí cúng điệu có minh bạch không?	82%	18%	0%
36	Ả hân viên thủ quỹ có kiêm nhiệm thêm phần hành kế toán nào không?	0%	100%	0%

(Nguồn: Dữ liệu tổng hợp từ dữ liệu điều tra do tác giả thực hiện [phụ lục 03])

Với 36 câu hỏi gửi đến 110 cán bộ công nhân viên tại doanh nghiệp, có 3960 câu trả lời. Trong đó: 3331/3960 câu trả lời đạt chiếm 84%, 629/3960 câu trả lời không đạt chiếm 16%. ả hìn chung với, hoạt động của hệ thống kiểm soát nội bộ tại doanh nghiệp vẫn còn tồn tại nhiều thiếu sót và còn nhiều vấn đề cần hoàn thiện, cụ thể đối với các mẫng hoạt động như sau:

○ **Hoạt động kiểm soát tiền, tài sản, chính sách & thủ tục chung**

Đối với hoạt động này cần đặc biệt lưu ý đến việc gắn thẻ tài sản của doanh nghiệp hầu như chưa thực hiện. Điều này tồn tại các rủi ro thất thoát, nhằm lẫn tài sản, đồng thời việc theo dõi, đánh giá tình trạng tài sản cũng gặp khó khăn.

Việc theo dõi quản lý sổ sách độc lập giữa các phòng ban cũng chưa thật sự tốt làm ảnh hưởng đến việc đối chiếu số liệu chéo giữa các phòng ban, khó khăn trong việc kịp thời phát hiện các chênh lệch sổ sách kế toán so với các đơn vị khác.

Còn lại các yếu tố còn lại được đánh giá khá tốt như: công tác phổ biến chính sách quy định của ả hà máy (97%), nguyên tắc bất kiêm nhiệm (100%), công tác kiểm kê định kỳ (100%)

○ **Hoạt động Kiểm soát hoạt động mua hàng, thanh toán**

Đây là mảng hoạt động có cơ chế kiểm soát rất tốt khi tất cả các yếu tố khảo sát đều đồng ý với tỷ lệ 100%.

○ **Hoạt động Kiểm soát cung ứng và thu tiền**

Đối với hoạt động kiểm soát cung ứng, thu tiền thì các chứng từ thu tiền được đánh số liên tục và công tác thanh toán chi phí có đơn vị giám sát thông qua phòng Kiểm soát nội bộ. Còn đối với các quy định liên quan đến công tác thanh toán chi phí và thanh toán các khoản chiết khấu thương mại, chiết khấu thanh toán tuy đã có nhưng hiện tại vẫn chưa có đầy đủ. ả goài ra, đối với công tác thu tiền tùy vào từng giá trị của đơn hàng mà có những chứng từ liên quan khác nhau như hợp đồng, đơn đặt hàng, mail,...

○ **Hoạt động nhập xuất kho công cụ dụng cụ sản xuất**

Khi phát sinh các nghiệp vụ nhập xuất kho công cụ dụng cụ phục vụ sản xuất các chứng từ liên quan như phiếu nhập, phiếu xuất luôn được BGD phê duyệt và đánh số liên tục.

Riêng đối với nghiệp vụ nhập kho với quy trình hiện tại thì có Bộ phận nghiệm thu tham gia giám sát và kiểm tra chất lượng trước khi nhập kho, tuy nhiên đối với nghiệp vụ xuất hàng hiện tại chưa có chỉ định đơn vị giám sát.

Định kỳ, vào thời điểm bán niên độ và cuối niên độ BGD tổ chức các hoạt động kiểm kê tài sản của nhà máy, tuy nhiên phòng kế toán không tham gia 100% mà chịu trách nhiệm đối chiếu số liệu và cung cấp số liệu tồn kho sổ sách cho các đơn vị liên quan, đồng thời các phòng ban hỗ trợ tham gia giám sát hoạt động kiểm kê. Kết quả kiểm kê

Kết quả khảo sát thấp nhất trong phần này là công tác xây dựng định mức tồn kho công cụ dụng cụ, nguyên vật liệu phụ tỷ lệ đạt 42%, điều này dẫn đến rủi ro chi phí tồn kho tăng cao hoặc thiếu số lượng dự phòng ảnh hưởng đến tiến độ sản xuất do tồn kho không hợp lý.

○ **Hoạt động kiểm soát xuất kho thành phẩm tồn**

Tương tự các hoạt động khác các chứng từ xuất kho thành phẩm cũng được BGD phê duyệt, tuy nhiên việc đánh số liên tục hiện chưa được đảm bảo, lý do đặc thù sản phẩm tôn theo dõi mã đích danh cho từng cuộn tôn và khối lượng giao hàng với số lượng lớn nên việc lập phiếu giao hàng trước khi soạn hàng nên có phát sinh các trường hợp hủy phiếu hoặc bổ sung phiếu, do vậy việc đánh số liên tục hiện chưa được đảm bảo.

Do lượng tồn kho luôn ở mức cao, diện tích kho bãi hạn hẹp nên ả hà máy đã rất chú trọng đến công tác sắp xếp hàng hóa nhằm tối ưu hóa lượng hàng tồn kho và đảm bảo chất lượng hàng hóa trong kho thông qua các quy định cách sắp xếp, bốc dỡ, bảo quản hàng hóa.

Chiến lược của Hoa Sen là lấy chất lượng và thương hiệu làm lợi thế cạnh tranh do vậy tất cả hàng hóa khi sản xuất xong đều được bộ phận KCS – Hóa nghiệm kiểm tra và thí nghiệm mẫu đảm bảo đạt đúng tiêu chuẩn đã quy định.

Quan điểm của ban lãnh đạo đối với việc xuất hàng ra khỏi nhà máy rất quan trọng vì sau khi hàng hóa xuất ra khỏi nhà máy thì khả năng thất thoát rất cao do khả năng bảo vệ thông đồng. Vì vậy luôn sắp xếp P.KS B tham gia giám sát các nghiệp vụ liên quan đến xuất hàng hóa tại cổng bảo vệ. Tuy vậy công tác xuất hàng vẫn còn xảy ra tình trạng xuất nhầm hàng, thiếu hụt, hoặc các tình huống khác phát sinh,....

o **Kiểm soát hoạt động kế toán**

Với hoạt động kiểm soát kế toán, ngoại trừ việc luân chuyển chứng từ bị chậm trễ thì các chỉ tiêu khác đều được người trả lời đánh giá tích cực.

Hiện tại phòng kế toán của nhà máy đang sử dụng phần mềm kế toán Lạc Việt, tuy nhiên nhà máy đang triển khai hệ thống ERP giai đoạn thử nghiệm Key User với chi phí đầu tư khoảng 100 tỷ đồng, do vậy công tác đào tạo thường xuyên được tổ chức để triển khai đi vào hoạt động.

Các chứng từ liên quan làm cơ sở hạch toán các nghiệp vụ kinh tế được sắp xếp gọn gàng và có quy định lưu trữ chứng từ rõ ràng. Sổ sách kế toán được theo dõi chi tiết và tổng hợp khá khoa học, dễ tìm và dễ truy xuất.

Công tác đối chiếu quỹ tiền mặt, tiền gửi ngân hàng, đối chiếu công nợ được thực hiện định kỳ hàng tháng.

2.2.2.4 Thông tin và truyền thông tại Nhà máy tôn hoa sen Phú Mỹ

Bảng 2.7: Kết quả khảo sát Thông tin và truyền thông

STT	Tiêu chí đo lường hiệu quả hoạt động của HT KSNB	Mức độ đánh giá		
		Có	Không	Không ý kiến
	Thông tin và truyền thông	726	264	
1	Dã có dùng hệ thống mạng nội bộ để làm phương tiện truyền thông không	100%	0%	
2	Các nhân viên có biết được mục tiêu, kế hoạch của Dã không	53%	47%	
3	Hệ thống thông tin kế toán có nhanh chóng kịp thời không	81%	19%	
4	Dã có nhận được thông tin phản hồi từ khách hàng, đối tác không	90%	10%	
5	Qua phương tiện truyền thông, bộ phận quản lý có chia sẻ nhiều vấn đề công việc với cấp dưới không	100%	0%	
6	Cấp dưới có hiểu được thông điệp, công việc muốn truyền tải từ bộ phận quản lý không	69%	31%	
7	ã nhân viên có thể báo cáo vấn đề công việc trực tiếp cho cấp trên cao hơn mà không thông qua người quản lý trực tiếp được không	39%	61%	
8	Dã có thiết lập thông tin dự báo rủi ro hay các cơ hội không?	76%	24%	

9	Dã có triển khai hệ thống ERP không?	52%	48%
---	--------------------------------------	-----	-----

(Nguồn: Dữ liệu tổng hợp từ dữ liệu điều tra do tác giả thực hiện [phụ lục 03])

Kết quả phân tích cho thấy, với 9 tiêu chí đánh giá thì người đánh giá tỏ ra khá tiêu cực với các nhận định của mình thông qua các câu trả lời, cụ thể có một số yếu tố có tỷ lệ đồng ý khá thấp như: Kế hoạch của doanh nghiệp hiện chưa được thông tin đầy đủ đến cán bộ công nhân viên (53%), hệ thống ERP đang trong gian đoạn triển khai nên cơ sở dữ liệu, nguồn lực doanh nghiệp chưa được tối ưu (52%), công tác chuyển tải thông tin và công việc từ cấp trên xuống cấp dưới chưa thật sự tốt (69%), cơ chế dự báo rủi ro chưa được đảm bảo (76%).

Một vấn đề nữa chưa thật sự tốt trong công tác phối hợp và truyền đạt thông tin giữa các cấp điều hành là vấn đề báo cáo vượt cấp khi nhân viên không báo cáo thông tin vấn đề phát sinh cho cấp quản lý trực tiếp, vấn đề này thể hiện qua tỷ lệ đạt chiếm 39% số người được khảo sát.

Ả ngược lại, hệ thống mạng nội bộ, hệ thống thông tin kế toán và công tác tận dụng hệ thống thông tin nội bộ để chia sẻ các vấn đề công việc với cấp dưới được đánh giá khá tốt khi đạt tỷ lệ từ 81% - 100%. Tới đây, có thể nhận thấy điều trái ngược giữa việc truyền đạt thông tin từ cấp trên xuống cấp dưới và khả năng tiếp nhận thông tin của cấp dưới từ cấp trên có sự trái ngược, chứng tỏ hiệu quả của công tác truyền đạt thông tin qua lại giữa cấp trên và cấp dưới chưa thật sự hiệu quả.

Còn đối với công tác trao đổi và truyền đạt thông tin với khách hàng bên ngoài cũng ở mức khá tốt với tỷ lệ đạt là 90%.

Ả hư vậy, nhìn chung hoạt động thông tin và truyền thông tại nhà máy còn nhiều vấn đề cần phải cải thiện như:

- Quy mô sản xuất và cung ứng của nhà máy khá lớn, dữ liệu thông tin nhiều, hệ thống phòng ban khá phức tạp nhưng hệ thống ERP còn chưa hoàn thiện.
- Công tác truyền đạt thông tin giữa cấp trên với cấp dưới chưa thật sự thống suốt và rõ ràng.

- Công tác dự báo rủi ro và cơ hội chưa được thiết lập tốt.

2.2.2.5 Giám sát tại Nhà máy tôn hoa sen Phú Mỹ

Bảng 2.8: Kết quả khảo sát Giám sát

STT	Tiêu chí đo lường hiệu quả hoạt động của HT KSNB	Mức độ đánh giá		
		Có	Không	Không ý kiến
	Giám sát	316	124	
1	Hệ thống KS& B có tạo điều kiện cho các bộ phận, nhân viên kiểm soát lẫn nhau không	68%	32%	
2	ã hà quản lý có đánh giá định kỳ sự hữu hiệu và hiệu quả của hệ thống KS& B không	75%	25%	
3	ã hà quản lý có thực hiện việc giám sát thường xuyên quản trị rủi ro tại Dã không	68%	32%	
4	Các đề xuất hoàn thiện có được trình lên Ban giám đốc không?	76%	24%	

(Nguồn: Dữ liệu tổng hợp từ dữ liệu điều tra do tác giả thực hiện [phụ lục 03])

Với kết quả 336/440 câu trả lời đạt nhận được, chiếm tỷ lệ 76% cho thấy cơ chế giám sát tại nhà máy đã triển khai ở mức tương đối và còn nhiều vấn đề cần hoàn thiện.

Cụ thể, đối với cơ chế kiểm soát chéo lẫn nhau có triển khai ở một số phòng ban liên quan đến công tác mua hàng, bán hàng, cung ứng, quản lý kho, bảo vệ,... còn một số các phòng ban liên quan đến kỹ thuật hiện chưa có cơ chế giám sát chéo để đánh giá hiệu quả công việc của bộ phận này.

Đối với công tác đánh giá sự hữu hiệu và hiệu quả của phòng kiểm soát nội bộ BGD nhà máy có thực hiện, tuy nhiên công tác đánh giá chưa được thực hiện thường xuyên và định kỳ mà tùy thuộc vào quan điểm của Giám đốc nhà máy.

Các quy trình hoạt động của nhà máy cũng được bộ phận ISO, phòng kiểm soát nội bộ thường xuyên đánh giá, tuy nhiên việc đánh giá này cũng mới chỉ dừng lại ở các phòng ban liên quan đến hoạt động mua hàng, bán hàng, cung ứng, thanh toán, quản lý tài sản, kho, ... còn đối với các hoạt động sản xuất vẫn chưa thường xuyên thực hiện các đề xuất hoàn thiện với BGD nhà máy.

2.3 Đánh giá hệ thống kiểm soát nội bộ theo hướng quản trị rủi ro tại nhà máy Tôn hoa sen Phú Mỹ

2.3.1 Môi trường kiểm soát

❖ Ưu điểm:

Đánh giá về môi trường kiểm soát tại nhà máy tôn hoa sen Phú Mỹ có các ưu điểm là nhà máy sản xuất cung ứng của Tập đoàn nên các loại hình nghiệp vụ kinh tế phát sinh không quá phức tạp. Đây cũng là lý do mà nhà máy không phải thường xuyên phải đối mặt với việc đánh đổi rủi ro và lợi nhuận vì một phần đã được sự xem xét hỗ trợ từ phía Tập đoàn.

Ban lãnh đạo của từ Tập đoàn đến nhà máy luôn đề cao giá trị đạo đức trong kinh doanh, các quy định và thông báo liên quan đến tính trung thực được thể hiện rõ qua slogan của tập đoàn và tuyên truyền rộng rãi thông qua các văn bản, email, họp đồng,.

Tập đoàn luôn đặt uy tín chất lượng sản phẩm lên hàng đầu để khẳng định giá trị thương hiệu là yếu tố cạnh tranh trên thị trường ngành tôn thép, cụ thể nhà máy luôn áp dụng và duy trì hệ thống ISO về quản lý chất lượng ISO 9001, 14001, OHSAS,....

Với sự quản lý của đội ngũ ban lãnh đạo cùng các cán bộ công nhân viên là những người khá trẻ, do vậy tính sáng tạo và năng động luôn được phát huy. Công tác họp giao ban được duy trì hàng tuần, ngoài ra còn thường xuyên có các cuộc họp chuyên đề của các mảng hoạt động chuyên môn.

Tình hình kết quả kinh doanh, lợi nhuận quản trị được cập nhật và báo cáo hàng tuần, qua đó ban lãnh đạo kịp thời nắm bắt được tình hình kinh doanh tốt hay xấu để có những điều chỉnh kịp thời.

Công tác đánh giá hiệu quả công việc được đánh giá định kỳ hàng tháng thông qua đánh giá KPI và đánh giá thành tích điểm để xem xét lương, chỗ độ khen thưởng và thành tích thi đua.

Ưu điểm trong cơ cấu tổ chức nhà máy là phòng KS& B được quản lý theo ngành dọc và ngành ngang. Về mặt chuyên môn phòng KS& B chịu sự quản lý của Khối kiểm soát thuộc Tập đoàn, còn đối với công tác quản lý hoạt động, nhân sự và chính sách lương thì thuộc quản lý của BGD nhà máy. Điều này đem lại sự độc lập và khách quan cho P.KS& B tại nhà máy, không chịu sự tác động hay chi phối từ BGD nhà máy. ả goài ra cơ chế giám sát lẫn nhau đã hạn chế được rủi ro trong việc tự quyền quyết định và lạm quyền.

❖ **Nhược điểm**

Mặt hạn chế khá nổi bật là tình hình nhân sự không có sự ổn định đối với cấp nhân viên và chính sách thay đổi cán bộ quản lý thường xuyên. Chính sách và tiêu chuẩn đầu vào chưa được đầy đủ và rõ ràng.

Việc phân chia chức năng, quyền hạn và trách nhiệm vẫn còn nhiều điểm chưa rõ ràng, chưa phù hợp với điều lệ và quy chế hoạt động của nhà máy gây khó khăn trong công tác quản lý điều hành hiện tại.

❖ **Nguyên nhân**

ả nguyên nhân của sự bất ổn nhân sự của nhà máy có thể dễ dàng nhận thấy là do chính sách tuyển dụng và tiêu chuẩn đầu vào không rõ ràng nên nhiều nhân sự tuyển vào không phù hợp với năng lực chuyên môn của các vị trí công việc, văn hóa của doanh nghiệp. Việc điều chuyển nhân sự giữa các phòng ban là chủ trương của Chủ tịch tập đoàn nhằm hạn chế rủi ro thông đồng. ả goài ra, do tốc độ phát triển của tập đoàn khá nhanh nên việc điều chuyển nhân sự nội bộ trong tập đoàn vào những vị trí

khuyết nhằm đáp ứng tốc độ phát triển của tập đoàn cũng là nguyên nhân của sự biến động nhân sự.

Do cơ cấu các phòng ban chức năng thường xuyên thay đổi nhưng quy chế hoạt động không được điều chỉnh kịp thời dẫn đến tình trạng chông chéo về chức năng nhiệm vụ gây ảnh hưởng khá lớn trong quá trình hoạt động của nhà máy.

2.3.2 Đánh giá rủi ro

❖ Ưu điểm

Ấn Hà máy tôn hoa sen Phú Mỹ là nhà máy sản xuất công nghiệp nặng về tôn thép do vậy các vấn đề liên quan đến môi trường, cơ sở hạ tầng, giao thông cảng biển, chính sách thuế, hải quan của địa phương rất quan trọng đến hoạt động ổn định và phát triển bền vững của nhà máy. Vì vậy Ban Giám đốc nhà máy thường xuyên có những báo cáo đánh giá phân tích những yếu tố thuận lợi và khó khăn tại địa phương để có những chiến lược phát triển phù hợp.

Tuy hoạt động phân tích đánh giá rủi ro của doanh nghiệp không có bộ phận hay phòng ban chuyên trách đảm nhận nhưng Ban Giám đốc lại xử lý và phản ứng khá kịp thời khi phát hiện rủi ro cũng đã góp phần làm hệ thống kiểm soát nội bộ được phát huy hiệu quả và tăng tính hữu hiệu.

❖ Nhược điểm

Chức năng nghiên cứu và phát triển chuyên sâu để đánh giá rủi ro đang được BGD phụ trách chính và hỗ trợ từ phòng kiểm soát nội bộ mà không có bộ phận hay phòng ban nào chuyên trách là một hạn chế của nhà máy. Ấn Hà ra nhà máy cũng không thường xuyên thực hiện đánh giá rủi ro khi doanh nghiệp mở rộng hoặc chuyển đổi công nghệ cũng như thay đổi chính sách công ty.

Do không có ban nghiên cứu và phát triển chuyên sâu để đánh giá rủi ro nên công tác nhận diện các rủi ro liên quan đến thay đổi chính sách hoặc thay đổi công nghệ, phát triển mở rộng sản xuất chưa được thực hiện bài bản mà phụ thuộc vào kinh nghiệm quản lý của ban lãnh đạo.

❖ Nguyên nhân

Với quan điểm quản trị của Ban Giám đốc nhà máy là ngoài việc giao trách nhiệm kiểm soát cho phòng kiểm soát nội bộ thì phòng kiểm soát nội bộ đảm nhiệm thêm các chức năng như kế toán quản trị, tư vấn và quản trị rủi ro cho Ban Giám đốc nhà máy.

2.3.3 Hoạt động kiểm soát

❖ Ưu điểm

Đối với các quy trình hoạt động và chính sách, quy định của nhà máy đã ban hành được bộ phận ISO phụ trách quản lý và ban hành rộng rãi, thông tin đến các bộ phận phòng ban thông qua mạng nội bộ và ổ đĩa dữ liệu chung.

Bộ phận quản lý tài sản được tách biệt với bộ phận theo dõi sổ sách, không phát sinh các trường hợp kiêm nhiệm điều này đã phần nào hạn chế được các rủi ro thất thoát tài sản.

Công tác kiểm kê được tiến hành thường xuyên, định kỳ với sự tham gia của bộ phận quản lý tài sản và các bộ phận độc lập như kiểm soát nội bộ, kế toán và các phòng ban liên quan khác.

Đối với công tác theo dõi sổ sách kế toán, đánh số chứng từ và phê duyệt của BGD của hầu hết các nghiệp vụ phát sinh đều được thực hiện khá tốt.

Hoạt động mua hàng nhà máy có ban hành quy trình mua hàng và thanh toán rõ ràng, nhu cầu mua hàng được BGD phê duyệt trước khi tiến hành mua, đồng thời có bộ phận kiểm soát nội bộ giám sát công tác mua hàng.

Kho bãi nhà máy được quy hoạch cụ thể, các quy định liên quan đến chất xếp hàng hóa được quy định đầy đủ nhằm tối đa hóa khối lượng tồn kho của nhà máy và tối ưu hóa công suất xuất hàng. ả ngoài ra, hoạt động xuất hàng ra khỏi nhà máy có sự giám sát của nhân viên kiểm soát nội bộ để kiểm tra tính hợp lệ của bộ hồ sơ, xuất đúng hàng hóa và đúng trọng lượng hàng quy định, với sự giám sát này cũng phần

nào hạn chế được rủi ro tẩu tán tài sản, xuất nhầm hàng, hàng xuất không đúng quy định.

Các hoạt động liên quan đến nghiệp vụ kế toán được thực hiện khá tốt, ngoại trừ vấn đề chứng từ thanh toán luân chuyển chậm gây ảnh hưởng đến tiến độ thanh toán cho nhà cung cấp.

❖ **Nhược điểm**

Tài sản cố định của nhà máy hiện chưa được gắn thẻ tài sản gây khó khăn trong công tác quản lý và theo dõi, nhiều tài sản khi thanh lý hoặc điều chuyển nhưng không được cập nhật sổ sách do đơn vị không nắm bắt được thông tin tài sản cố định.

Công tác đối chiếu số liệu giữa bộ phận quản lý tài sản (số liệu quản trị) với số liệu kế toán có thực hiện, tuy nhiên công tác đối chiếu không được thực hiện đầy đủ và thường xuyên.

Giá trị hàng tồn kho công cụ dụng cụ, nguyên vật liệu phụ thường xuyên tăng giảm bất thường, có những thời điểm hàng tồn kho công cụ dụng cụ/ nguyên vật liệu phụ tăng quá cao làm tăng chi phí lãi hàng tồn kho, gây mất diện tích kho bãi, giảm chất lượng, khi thì tồn kho xuống quá thấp gây mất an toàn dự phòng để đảm bảo duy trì sản xuất liên tục.

Khi phát sinh các thiếu hụt hàng hóa nhà máy có tìm hiểu nguyên nhân và yêu cầu các đơn vị liên quan giải trình, tuy nhiên công tác xem xét và xử lý chế tài các cá nhân liên quan còn thiếu quyết liệt.

Công tác thanh toán cho khách hàng thường xuyên bị chậm trễ và quá hạn công nợ làm ảnh hưởng đến uy tín của nhà máy.

❖ **Nguyên nhân**

Công tác theo dõi tài sản cố định đang phụ thuộc vào kinh nghiệm theo dõi và quản lý của các nhân sự của phòng kế toán, phòng kỹ thuật và đơn vị sử dụng. Mặc dù đã

có chỉ đạo của BGD về việc dán tem tài sản từ BGD nhưng thiếu sự quyết liệt triển khai từ các phòng ban liên quan.

Quy định về việc đối chiếu số liệu sổ sách quản trị và số liệu sổ sách kế toán có ban hành nhưng thiếu sự giám sát của đơn vị độc lập nên công tác thực hiện còn hạn chế, chưa triệt để.

Giai đoạn từ năm 2010 đến 2015 là giai đoạn đầu tư xây dựng mở rộng các dây chuyền sản xuất, do vậy nhiều thiết bị công cụ dụng cụ đang trong giai đoạn mua bổ sung dự phòng và dần hoàn thiện, đối với nguyên vật liệu phụ cũng trong giai đoạn thử nghiệm chạy thử để đánh giá so sánh chất lượng. Từ năm 2016 nhà máy bắt đầu hoạt động ổn định và bắt đầu tập trung xây dựng định mức dự phòng công cụ dụng cụ, nguyên vật liệu phụ, định mức này đang dần được hoàn thiện.

Đối với các trường hợp thiếu hụt tài sản thì nhiều trường hợp không truy cứu được trách nhiệm cá nhân do chưa có cơ chế phân chia trách nhiệm quản lý rõ ràng nên công tác truy cứu trách nhiệm còn gặp nhiều khó khăn.

Quy trình từ khi yêu cầu mua hàng, giám sát mua hàng, nghiệm thu chất lượng đến khi thanh toán phải trả qua nhiều phòng ban và cơ chế kiểm tra chéo nhiều lớp vô hình chung đã làm chậm tiến độ thanh toán cho nhà cung cấp.

2.3.4 Thông tin và truyền thông

❖ Ưu điểm

ã hà máy có hệ thống mạng nội bộ sử dụng chung cho cả nhà máy và tập đoàn, thông qua mạng nội bộ công tác truyền đạt thông tin và chia sẻ các vấn đề liên quan đến công việc được thực hiện khá tốt.

❖ Nhược điểm

Tuy công tác truyền đạt thông tin và chia sẻ các nội dung công việc được triển khai khá tốt nhưng ngược lại nội dung truyền đạt còn nhiều hạn chế như các nội dung liên quan đến kế hoạch và mục tiêu của doanh nghiệp lại cán bộ công nhân viên lại chưa được nắm đầy đủ.

Tập đoàn hoa sen có quy mô hoạt động khá lớn và phức tạp nhưng lại chưa có hệ thống ERP, năm 2013 tập đoàn đã triển khai hệ thống ERP tuy nhiên kết quả triển khai giai đoạn này không thành công, đến năm 2016 tập đoàn tiếp tục triển khai lại dự án ERP, dự kiến tháng 10.2017 hệ thống sẽ đi vào giao đoạn chạy thử nghiệm.

❖ Nguyên nhân

Các mục tiêu và kế hoạch của nhà máy được truyền đạt còn giới hạn ở một số phòng ban nên chưa truyền đạt sâu rộng đến với người lao động, vì vậy ý thức hướng đến mục tiêu chung của nhân viên nhà máy còn chưa cao. Các thông tin mang tính chất rời rạc chưa kết nối với nhau nên không tạo được tính phối hợp giữa các phòng ban trong việc hoàn thành mục tiêu.

Thiếu sự phối hợp giữa các phòng ban chức năng trong việc truyền thông của nhà máy. Thiếu cách thức truyền đạt thông tin hiệu quả.

2.3.5 Giám sát

❖ Ưu điểm

Hầu hết các cơ chế kiểm soát và giám sát đều được áp dụng tại nhà máy như xây dựng cơ chế kiểm soát chéo, đánh giá tính hiệu quả của hệ thống kiểm soát nội bộ hoặc các đề xuất hoàn thiện các quy trình có sẵn.

❖ Nhược điểm

Hoạt động giám sát đi theo chiều rộng nhưng chưa có chất lượng về chiều sâu nên dẫn đến hiệu quả chưa cao.

❖ Nguyên nhân

Chưa có định hướng rõ ràng về hoạt động giám sát và thiếu nguồn lực, chất lượng nguồn lực để triển khai về chiều sâu cũng như duy trì công tác giám sát.

2.4 Tham khảo ý kiến chuyên gia

➤ Ý kiến ban Giám đốc nhà máy

Để các nội dung khảo sát tại doanh nghiệp được ghi nhận một cách khách quan, sát tình hình hoạt động thực tế, tác giả đề tiến hành trao đổi, phỏng vấn và xin ý kiến ông Trương Tấn Đạt – hiện là Phó Giám đốc trực của ả hà máy. Qua đó, Phó Giám đốc ả hà máy đã có 1 số đóng góp ý kiến về một số vấn đề liên quan sau:

- Góp ý về bảng câu hỏi khảo sát nhằm đề cập đến những vấn đề mà Ban Giám đốc nhà máy quan tâm.
- Ban Giám đốc hỗ trợ các dữ liệu liên quan đến một số hoạt động của ả hà máy cho tác giả.
- Đánh giá mức độ quan trọng và ý nghĩa của đề tài đến hoạt động hiện tại của ả hà máy.
- ả goài ra, Ban Giám đốc nhà máy còn có những ý kiến ghi nhận và bổ sung khác cho phần đề xuất kiến nghị của đề tài này.

➤ Ý kiến giám đốc Khối kiểm soát

Khối kiểm soát hiện là cấp quản lý ngành dọc về chuyên môn của Phòng Kiểm soát nội bộ nhà máy, vì vậy tác giả đã xin ý kiến ông Lê Đình Hạnh – hiện là Giám đốc Khối kiểm soát, tác giả ghi nhận một ý kiến đóng góp gồm:

- Cơ sở lý luận để thực hiện đề tài.
- Kỹ thuật phân tích và nhận định các rủi ro trên cơ sở bảng câu hỏi đã được khảo sát thực tế tại nhà máy
- ả goài ra, Ban Giám đốc Khối kiểm soát còn có những ý kiến đóng góp khác liên quan đến nội dung bảng câu hỏi khảo sát của tác giả.

KẾT LUẬN CHƯƠNG II

Qua nghiên cứu thực tế công tác kiểm soát nội bộ tại nhà máy tôn Hoa Sen Phú Mỹ, tác giả đánh giá những ưu điểm, nhược điểm của từng yếu tố trong hệ thống kiểm soát nội bộ theo hướng quản trị rủi ro. Tuy nhiên vẫn còn tồn tại nhiều khuyết điểm làm dẫn đến các rủi ro có thể xảy ra trong quá trình hoạt động điều này làm cho hệ thống chưa đạt được hiệu quả tối ưu.

Trong quá trình hoàn thiện hệ thống KS& B, tại nhà máy tôn Hoa Sen Phú Mỹ đã có những thuận lợi như sau:

- Ban lãnh đạo nhà máy có ý thức về tầm quan trọng của hệ thống KS& B và có tâm huyết xây dựng một hệ thống KS& B hoạt động hữu hiệu hiệu quả.
- ả hà máy đã có quy trình hoạt động đi vào quy củ và được ban hành dưới hình thức thành văn bản rõ ràng.
- Sự quản lý và công tác kế toán được hỗ trợ rất nhiều từ hệ thống phần mềm kế toán và các phần mềm quản lý có liên quan. Hệ thống này giúp cho việc xử lý các nghiệp vụ phát sinh nhanh chóng đồng thời cung cấp các chứng từ lưu chuyển với số liệu đáng tin cậy.

Dựa trên cơ sở lý thuyết chương 1 đã trình bày và qua khảo sát thực trạng tại nhà máy, chương tiếp theo tác giả sẽ đưa ra một số giải pháp nhằm góp phần vận hành trôi chảy, nâng cao tính hữu hiệu và hoàn thiện quy trình KS& B tại ả hà máy Tôn Hoa Sen Phú Mỹ theo hướng quản trị rủi ro.

CHƯƠNG III: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ THEO HƯỚNG QUẢN TRỊ RỦI RO TẠI CHI NHÁNH CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN HOA SEN – NHÀ MÁY TÔN HOA SEN PHÚ MỸ

3.1 Quan điểm hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ

3.1.1 Tiếp cận từng bước tạo nên sự phù hợp COSO 2013

Các giải pháp hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại doanh nghiệp phải đáp ứng được tính ứng dụng thực tiễn và có tính hệ thống nhằm đảm bảo tính bền vững. Có thể nói nền tảng lý thuyết của COSO 2013 đã trở thành khuôn mẫu dùng để đánh giá và hoàn thiện hệ thống KS&B trong doanh nghiệp. Tổ chức hệ thống KS&B theo quan điểm COSO 2013 sẽ giúp ích cho công ty trong việc hoàn thành các quy trình, kiểm tra, giám sát các hoạt động nhằm đạt mục tiêu đề ra.

Cụ thể, căn cứ vào những thông tin khảo sát về đặc điểm và tính chất riêng của doanh nghiệp như quy mô, điều kiện, lĩnh vực hoạt động kinh doanh, cơ cấu tổ chức, nguồn lực, mục tiêu phát triển của từng công ty cụ thể sẽ có cách ứng dụng COSO cho phù hợp.

Các giải pháp hoàn thiện hệ thống KS&B cho ả hà máy Tôn Hoa Sen Phú Mỹ được dựa trên nội dung báo cáo của COSO 2013, cụ thể tác giả tập trung đến các bộ phận cấu thành nên hệ thống KS&B như môi trường kiểm soát, đánh giá rủi ro, hoạt động kiểm soát, thông tin truyền thông và giám sát.

Đối với COSO 2013 đã đề cập nhiều hơn đến khái niệm quản trị doanh nghiệp (governance), điều này đã cho thấy được nhiều hơn mối quan hệ giữa kiểm soát nội bộ và quản trị doanh nghiệp. Do đó, nhà quản lý cần đánh giá được những rủi ro khiến cho mục tiêu không thể đạt được, từ những nhận định rủi ro để đưa ra những hoạt động kiểm soát được thiết lập nhằm đối phó và hạn chế những rủi ro.

COSO 2013 thừa nhận vai trò ngày càng quan trọng của công nghệ thông tin ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh và kiểm soát nội bộ của doanh nghiệp cũng như kỳ vọng ngày càng cao của các đối tượng bên ngoài doanh nghiệp về năng lực quản lý,

về trách nhiệm giải trình và về việc phòng tránh gian lận. Tuy nhiên, COSO 2013 vẫn chưa thể hiện đủ tầm quan trọng của công nghệ thông tin tác động tới KS&B khi chỉ nêu vai trò của công nghệ thông tin trong phân hoạt động kiểm soát, ví dụ hệ thống ERP đòi hỏi những kiểm soát riêng cho nó và việc đầu tư cho công nghệ thông tin cũng như kiểm soát nó cũng ngày càng phức tạp.

Các bộ phận cấu thành của hệ thống KS&B có mối quan hệ chặt chẽ với nhau và cần có tính linh hoạt cao trong quá trình hoạt động của ả hà máy. KS&B bao gồm một chuỗi hoạt động kiểm soát hiện diện ở mọi bộ phận trong ả hà máy và được kết hợp với nhau thành một thể thống nhất. Theo đó một hệ thống kiểm soát nội bộ hữu hiệu phải đảm bảo 5 bộ phận và các nguyên tắc tương ứng phải vận hành trên thực hành trên thực tế. Không thể lấy sự hữu hiệu của bộ phận này để bù đắp cho sự yếu kém hay không tồn tại của bộ phận khác. Yêu cầu này tạo sự thuận lợi cho việc đánh giá sự hữu hiệu của hệ thống kiểm soát nội bộ

3.1.2 Yêu cầu phù hợp với đặc điểm hoạt động sản xuất cung ứng

ả hà máy Tôn Hoa Sen Phú Mỹ là đơn vị chuyên sản xuất và cung ứng thành phẩm tôn mạ cho Tập Đoàn Hoa Sen. ả hà máy luôn luôn hoạt động hết công suất 24/24 nhằm đáp ứng đủ nhu cầu mà Tập Đoàn đề ra. Trong bối cảnh thị trường tôn mạ ngày càng cạnh tranh gay gắt, Ban Giám đốc nhà máy luôn phải đề ra mục tiêu hoàn thành kế hoạch được giao, đồng thời giảm thiểu chi phí sản xuất, hạ giá thành sản phẩm. Để đạt được điều đó, ả hà máy Tôn Hoa Sen Phú Mỹ cần khắc phục những yếu kém trong quản lý, sửa chữa những sai lầm trong hoạt động và có cơ chế kiểm soát hợp lý nhằm ngăn chặn hoặc phát hiện kịp thời các rủi ro ảnh hưởng đến việc thực hiện mục tiêu của đơn vị.

Việc hoàn thiện hệ thống KS&B của ả hà máy Tôn Hoa Sen Phú Mỹ nhằm giúp đơn vị kiểm soát tốt hơn các rủi ro, tối thiểu hóa các tổn thất để đạt được mục tiêu đã đề ra. Vai trò của KS&B và quản trị rủi ro doanh nghiệp ngày càng trở nên quan trọng hơn, Cổ đông, nhà đầu tư, ngân hàng, xã hội đòi hỏi trách nhiệm nhiều hơn đối với các nhà quản lý doanh nghiệp trong việc kiểm soát, quản trị rủi ro và báo cáo. Do

vậy, các đề vấn đề ghi nhận và giải pháp, đề xuất phải phù hợp với đặc điểm của doanh nghiệp thì hiệu quả quản trị mới được nâng cao .

3.1.3 Yêu cầu phù hợp với đặc điểm trình độ và yêu cầu quản lý tại Nhà máy tôn hoa sen Phú Mỹ

Hệ thống kiểm soát nội bộ của nhà máy được xây dựng với chức năng và nhiệm vụ độc lập với các phòng ban liên quan. Đồng thời P.KS& B chịu sự quản lý song song đồng thời ngành ngang (Giám đốc ả hà máy) và ngành dọc (Khối kiểm soát thuộc Tập đoàn) điều đó phòng kiểm soát nội bộ vừa nắm bắt kịp thời tất cả các hoạt động sản xuất cung ứng của nhà máy vừa được hỗ trợ về nghiệp vụ từ khối kiểm soát thuộc tập đoàn, tạo nên sự linh hoạt cao, luôn đi sát và phục vụ cho mục đích đề ra của doanh nghiệp.

Ban lãnh đạo của nhà máy luôn nhận thức sâu sắc về công tác quản trị rủi ro tuy nhiên hệ thống kiểm soát hiện hữu chỉ phù hợp cho mỗi giai đoạn phát triển nhất định, do vậy Ban lãnh đạo nhà máy nhất thiết phải đánh giá và điều chỉnh kịp thời với những thay đổi và phát triển của nhà máy.

Yêu cầu của Ban lãnh đạo nhà máy là phải gắn kết chặt chẽ hoạt động của hệ thống kiểm soát nội bộ và hoạt động quản trị rủi ro tại nhà máy nhằm giảm thiểu rủi ro hoạt động. Tức là đánh giá và đưa ra các giải pháp dựa trên mối liên hệ chặt chẽ giữa hiệu quả quản trị rủi ro và hệ thống kiểm soát nội bộ của nhà máy. Để làm như vậy, luận văn này phải tìm hiểu kỹ tổng thể các hoạt động sản xuất cung ứng, cơ cấu tổ chức, chiến lược phát triển, nguồn nhân lực, quan điểm quản trị và hệ thống kiểm soát đang vận hành,.....

3.2 Một số giải pháp hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ theo hướng quản trị rủi ro tại Nhà máy Tôn hoa sen Phú Mỹ.

3.2.1 Môi trường kiểm soát

3.2.1.1 Cam kết về năng lực

Yếu tố đầu tiên để đảm bảo cho hoạt động của nhà máy được vận hành một cách hiệu quả thì chất lượng nguồn nhân lực phải được quan tâm, chú trọng phát triển đúng đắn, vì vậy Ban Giám đốc ả hà máy tôn hoa sen Phú Mỹ cần có lộ trình xây dựng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chất lượng nhằm đảm bảo cơ sở thượng tầng phải phù hợp với cơ sở hạ tầng của nhà máy.

Cần liên tục cải tiến công nghệ để nâng cao chất lượng sản phẩm của nhà máy, qua đó đáp ứng được các tiêu chuẩn chất lượng trong nước và quốc tế, tạo lợi thế cạnh tranh, đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh ổn định.

Cam kết công tác bảo vệ môi trường ở khu vực nhà máy hoạt động vì cộng đồng và xã hội, không xả thải các chất thải nguy hại. ả hà máy tiếp tục nâng cao công nghệ xử lý tái chế nước thải và ký kết hợp đồng xử lý chất thải nguy hại với doanh nghiệp xử lý có năng lực.

3.2.1.2 Triết lý quản lý và phong cách điều hành

Ban Giám đốc nhà máy cần đánh giá và phân tích các ưu điểm, nhược điểm cũng như các rủi ro phát sinh liên quan đến chính sách luân chuyển nhân sự và thay đổi cán bộ quản lý. Khi có sự thay đổi nhân sự quản lý đặc biệt là người đứng đầu nhà máy thì tư tưởng và phong cách điều hành cũng có sự thay đổi, điều này làm ảnh hưởng đến cách thức kiểm soát cũng như hiệu quả của hệ thống kiểm soát nội bộ của nhà máy. Vì vậy yếu tố văn hóa doanh nghiệp cần phải được ban hành bằng văn bản và truyền đạt xuyên suốt từ trên xuống dưới.

3.2.1.3 Cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức còn khá cồng kềnh, một số chức năng nhiệm vụ bị chồng chéo dẫn đến khó khăn và thiếu rõ ràng phê duyệt và trách nhiệm liên quan. Do vậy Ban lãnh đạo nhà máy cần rà soát và tinh gọn lại các bộ phận phòng ban, quy định rõ trách nhiệm và quyền hạn đối với các bộ phận phòng ban này. Cụ thể:

Bảng 3.1: Các đề xuất và giải pháp liên quan đến cơ cấu tổ chức của nhà máy

STT	Bộ phận/ Phòng ban	Ghi nhận hiện tại	Đề xuất
1	<ul style="list-style-type: none"> - Phó giám đốc Kỹ thuật (Cơ/Điện) - Phó giám đốc sản xuất (1,2,3) 	<ul style="list-style-type: none"> - Công tác phê duyệt nhu cầu vật tư và nghiệm thu vật tư chưa phân rõ trách nhiệm cho các cấp PGĐ, dẫn đến PGĐ nào cũng được quyền phê duyệt yêu cầu vật tư và ký nghiệm thu 	<ul style="list-style-type: none"> - Quy định và phân quyền rõ ràng cho từng PGĐ về việc ký phê duyệt yêu cầu vật tư và phê duyệt nghiệm thu.
2	<ul style="list-style-type: none"> - Tổ nghiệm thu - Phòng kỹ thuật (cơ/điện/TBPT) - Đơn vị sử dụng 	<ul style="list-style-type: none"> - Trách nhiệm xác nhận chất lượng nghiệm thu giao cho tổ nghiệm thu, tuy nhiên tổ này không đủ trình độ, năng lực để kiểm tra và xác nhận chất lượng cho các vật tư, do vậy Phòng kỹ thuật, đơn vị sử dụng hỗ trợ kiểm tra nghiệm thu nhưng lại không quy định rõ trách nhiệm cho phòng kỹ thuật 	<ul style="list-style-type: none"> - Cần quy định rõ trách nhiệm cho phòng kỹ thuật, đơn vị sử dụng trong việc kiểm tra các yếu tố kỹ thuật liên quan - Hoặc giới hạn các nhóm vật tư mà đơn vị Phòng kỹ thuật và đơn vị sử dụng chịu trách nhiệm kiểm tra, xác nhận.
3	<ul style="list-style-type: none"> - Phòng KCS - P.KHCU - Phòng kế toán 	<ul style="list-style-type: none"> - Công tác báo cáo sản xuất được thực hiện tại nhiều đơn vị (P.KCS, P.KHCU, P.Kế toán) gây trùng lặp công việc và tốn kém nguồn lực 	<ul style="list-style-type: none"> - Xây dựng phần mềm hoặc hệ thống dữ liệu chung. - Quy định trách nhiệm nhập báo cáo và cơ chế kiểm tra số liệu báo cáo liên tục

3.2.1.4 Chính sách nhân sự

- Bổ sung chính sách và thủ tục nhân sự dưới dạng văn bản: Quy chế về tuyển dụng linh hoạt để tạo khung pháp lý cho việc tuyển dụng nhân tài, quy chế đề bạt, khen thưởng về tiết kiệm chi phí, khoán về công việc, quy chế đào tạo, an toàn lao động theo đúng quy định của Bộ luật Lao động. Khắc phục nhược điểm việc

tuyển dụng nhân sự không khách quan, có hiện tượng ưu tiên những ứng viên có quen biết gửi gắm đang tiếp diễn tại doanh nghiệp thì các quản lý công ty cần giao cho phòng Hành chính nhân sự ban hành chính sách và thủ tục tuyển dụng phổ biến đến toàn thể nhân viên trong công ty. Các bộ phận khi có nhu cầu tuyển dụng nhân viên cần làm “phiếu đề nghị nhân sự” gửi phòng Hành chính nhân sự để bộ phận này tổ chức các cuộc tuyển dụng công khai, tuyển dụng bằng năng lực thực tế của nhân viên chứ không thông qua quen biết.

- Để phục vụ cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp thì các nhà quản lý cần chú trọng đến việc đào tạo nhân viên trong công ty. Tuy nhiên cần nhận thức rõ ràng định hướng của chương trình đào tạo tránh sai đối tượng. Hiện tại, đối với những nhà quản lý cấp cao công ty đã có chế độ đào tạo cụ thể, tuy nhiên những nhà quản lý cấp trung và toàn thể nhân viên trong công ty thì chưa có kế hoạch đào tạo cụ thể chính vì vậy trong tương lai phòng Hành chính nhân sự cần đề xuất lên Ban Giám đốc có chế độ đào tạo nâng cao năng lực cho hai đối tượng này.
- Thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo nâng cao nghiệp vụ từ những chuyên gia giỏi trong và ngoài nước.
- Hiện nay, nhà máy đã có bảng mô tả công việc cụ thể cho từng vị trí làm việc. Tuy nhiên, việc áp dụng bảng mô tả công việc vào công việc thực tế còn nhiều hạn chế. Để khắc phục nhược điểm đó cần có biện pháp sau:
 - o Các nhân viên tự xây dựng công việc hiện tại mình đảm nhận. Các phó, trưởng đơn vị rà soát lại chặt chẽ để đảm bảo phù hợp, đúng chức vụ.
 - o Định kỳ hằng tháng, quý, năm, phòng hành chính nhân sự xem xét lại bảng mô tả công việc hiện hành, có sự xác nhận của các phó, trưởng phòng ban. Các phó, trưởng phòng ban liên tục theo dõi, lắng nghe cập nhật thông tin quy trình công việc mới để cải tiến công việc, rút ngắn thời gian nhằm mang lại hiệu quả tốt hơn.
- Định kỳ hàng năm, nên tổ chức đánh giá kết quả thực hiện của từng nhân viên và qua đó xem xét đề xuất thưởng, nâng lương, luân chuyển công việc, bổ

nhệm các nhân viên có năng lực nên vị trí cao hơn cũng như buộc thôi việc hay luân chuyển công tác đối với các nhân viên không có năng lực phù hợp.

- Hằng quý, năm nhà máy nên tổ chức các bài kiểm tra, phỏng vấn cho từng phòng ban để đánh giá lại trình độ chuyên môn của từng nhân viên.
- Chính sách về lương cần hoàn thiện theo hướng: xây dựng hệ thống lương theo chức danh và kết quả thực hiện. Xây dựng Hệ thống quản lý nhân lực theo năng lực tích hợp với chính sách về tính lương và thưởng.
 - o Việc trích nộp các khoản theo lương, hiện doanh không trích BHXH, BHYT, BHT_Đ trên tổng lương mà chỉ tính theo lương cơ bản. Do đó, làm hạn chế trong giữ chân người lao động khi so sánh về phúc lợi, cần phải có phương hướng điều chỉnh theo lộ trình hợp lý để đảm bảo trích trên toàn bộ lương hoặc có thể tiến hành thay thế bằng mua thêm bảo hiểm nhân thọ, bảo hiểm hưu trí, thẻ bảo hiểm khám chữa bệnh của Bảo Minh, PVI cho những nhân viên có hợp đồng dài hạn.
 - o Kiểm soát chặt chẽ hoạt động liên quan tới tính lương, hạn chế chi phí phát sinh do thay đổi nhân sự, đào tạo lại, tiết giảm lương làm thêm giờ không cần thiết thông qua xây dựng định mức chi phí nhân công, quy chế làm thêm giờ...
 - o Ban hành các quy chế cơ bản về chính sách lương, quy chế về tuyển dụng, khen thưởng, nội quy làm việc, an toàn lao động còn các quy định khác có thể không cần đưa ra dưới dạng văn bản nhưng cần có những chỉ đạo từ phía Ban Giám đốc kịp thời như đề bạt, đào tạo, xử lý vi phạm... cũng như đảm bảo việc thực hiện đầy đủ các khoản trích nộp theo lương, thành lập bộ phận công đoàn để đảm bảo quyền lợi cho người lao động.
- ẩ ẩng cao vai trò của nhân tố con người trong môi trường kiểm soát: Triết lý quan trọng để thực hiện tốt kiểm soát nội bộ “đưa tất cả thành viên lên một con thuyền” (theo TS Anne – Katrin Straesser), đó là nâng cao nhận thức của thành viên trong đơn vị về kiểm soát và giảm thiểu rủi ro do yếu tố con người gây ra với đơn vị. Một số công ty đã tiến hành dự phòng chi chí liên quan tới những thiệt hại gây ra do các cá nhân thực hiện công việc như hư hỏng tài sản, công cụ,

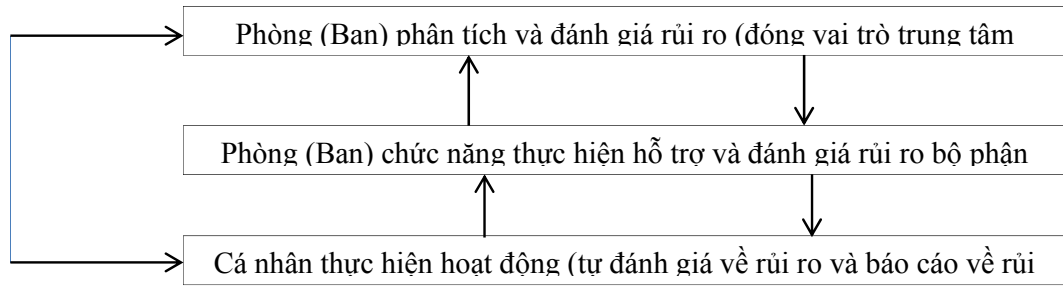
chậm trễ trong thực hiện công việc...và tốn chi phí cho việc tăng cường đội ngũ an ninh, kiểm soát công việc, kiểm soát chất lượng do lo sợ rủi ro từ nhân tố con người trong quá trình thực hiện các công việc. Giảm thiểu rủi ro và sai sót do con người là giải pháp mang tính ngăn chặn gồm:

- Củng cố những hành vi phù hợp: tiết kiệm vật liệu, tuân thủ các quy trình, đưa ra phương án để giảm chi phí hợp lý, có ý thức trong sử dụng tài sản, công cụ, tác phong làm việc đúng giờ...
- ả ngăn chặn các hành vi không phù hợp gây thiệt hại cho đơn vị: không tuân thủ quy trình kỹ thuật, không có ý thức trong sử dụng tài sản (làm hỏng, dùng sai hướng dẫn, làm mất...), không báo cáo kịp thời sai phạm...
- Tập trung kiểm soát tiến trình thực hiện công việc của người lao động theo quan điểm - Bất cứ ai cũng có thể mắc lỗi dù là người lao động có trình độ chuyên môn nghiệp vụ tốt nhất; các tình huống xảy ra sai phạm có thể dự đoán, ngăn chặn và kiểm soát được nếu nhà quản trị theo dõi chặt chẽ hành động của người thực hiện; hành vi của cá nhân trong đơn vị chịu sự tác động của những giá trị đạo đức quy định trong đơn vị; người lao động có thể đạt được kết quả tốt hơn nhờ sự động viên và khuyến khích của lãnh đạo, đồng nghiệp; khả năng xảy ra sai phạm có thể tránh được thông qua việc hiểu về lý do gây ra và áp dụng các kinh nghiệm đã thu thập được từ lần thực hiện trước – Biện pháp là: Thiết kế một hệ thống các quy định chặt chẽ để ngăn ngừa các hành vi sai phạm từ con người; lắp đặt hệ thống cảnh báo về vi phạm của con người như camera, còi báo động, khóa...; khuyến khích người lao động tiến hành hoạt động tự đánh giá về công việc của bản thân và báo cáo cho nhà quản trị; tiến hành đầy đủ hoạt động kiểm tra chéo

3.2.2 Đánh giá rủi ro

Hiện nay, các đơn vị cần làm rõ việc phân loại rủi ro, xây dựng tiêu chí đánh giá và quy trình đánh giá rủi ro. Cụ thể:

- Ban hành văn bản về bố trí, phân công nhiệm vụ về đánh giá rủi ro, cũng như là sự kết hợp của các bộ phận như kế toán, kinh doanh, vật tư, kỹ thuật trong đánh giá.
- Quy trình xây dựng theo hướng như sau: Phòng (Ban) đánh giá rủi ro - Trưởng bộ phận (cán bộ phụ trách chính về rủi ro) căn cứ vào kế hoạch và chiến lược của đơn vị để thiết lập mục tiêu cần đạt cho cả ngắn hạn và dài hạn (bộ phận đánh giá rủi ro tại trung tâm).
- Các nhân viên của Phòng đánh giá rủi ro sẽ nhận dạng rủi ro tổng quát với toàn đơn vị để xác định tầm ảnh hưởng của rủi ro tới mục tiêu của doanh nghiệp.
- Phân tích và đánh giá về rủi ro: Phòng đánh giá rủi ro sẽ kết hợp với các bộ phận và phòng ban có liên quan để đánh giá ảnh hưởng của rủi ro tại từng bộ phận và hoạt động, phương pháp phân tích đánh giá có thể thực hiện thông qua việc ước lượng mức độ thiệt hại của rủi ro, tần suất xảy ra rủi ro, xây dựng các biện pháp phòng tránh như điều tra đối tác, xác định các chỉ tiêu kế hoạch cụ thể, lựa chọn nhiều nhà cung cấp, mua bảo hiểm, đưa ra điều khoản bồi thường đối với những rủi ro xảy ra do lỗi của nhà cung cấp hay nhà vận tải, mua bảo hiểm... Việc phân tích này tương đối phức tạp do liên quan tới nhiều nội dung, nhiều tình huống, nhiều yếu tố định tính, nên doanh nghiệp có thể mua một số phần mềm về quản trị rủi ro.
- Quản trị sự thay đổi:
 - o Sau khi đưa ra các biện pháp ứng xử với rủi ro thì cần theo dõi chặt chẽ diễn biến của hoạt động để kịp thời bổ sung các biện pháp cần thiết, công việc này cũng do Phòng quản trị rủi ro tiến hành
 - o ăng cao nhận thức của các thành viên thông qua các hội thảo về quản trị rủi ro, mời các chuyên gia hướng dẫn, định kỳ đưa báo cáo đánh giá về rủi ro để phổ biến cho toàn đơn vị, yêu cầu nhân viên tại từng vị trí viết báo cáo về khả năng rủi ro tại công việc mình thực hiện, khuyến khích phát hiện và báo cáo về rủi ro ngoài dự tính trong báo cáo, khuyến khích bằng vật chất thích hợp.



Hình 3.1: Môi quan hệ giữa các bên trong đánh giá rủi ro

3.2.3 Hoạt động kiểm soát

❖ Đối với công tác quản lý tài sản

Để công tác theo dõi và quản lý tài sản cố định có hiệu quả ảnh hưởng máy mã hóa danh mục tài sản cố định của nhà máy, tiến hành dán tem hoặc thẻ tài sản cho từng tài sản cố định cụ thể.

Thực hiện kiểm kê tài sản định kỳ, căn cứ vào kết quả của đợt kiểm kê để có cơ sở đối chiếu giữa số thực tế với số trên sổ sách, qua đó xác định nguyên nhân gây ra số chênh lệch, xác định người có trách nhiệm về tình hình mất mát, hư hỏng... cũng như phát hiện những đơn vị, cá nhân giữ gìn, sử dụng tốt tài sản, đồng thời báo cáo lên cấp trên về tình hình đã phát hiện ra để có những kiến nghị và giải quyết nhất là đối với trường hợp thừa thiếu tài sản.

Công tác kiểm kê định kỳ vẫn còn tồn tại các rủi ro khi đơn vị quản lý tài sản biết trước kế hoạch và thời gian kiểm kê nên sẽ có những thủ thuật để điều chỉnh số liệu sổ sách khớp với số lượng thực tế hiện có, vì vậy nhà máy cần phải có những đợt kiểm kê đột xuất để hạn chế những rủi ro trên.

Đối với những nhân sự phụ trách quản lý trực tiếp tài sản cần có kế hoạch luân chuyển nhân sự phù hợp nhằm hạn chế khả năng rủi ro thông đồng để tẩu tán tài sản.

Số liệu sổ sách cần phải được theo dõi độc lập giữa đơn vị quản lý tài sản với số liệu của phòng kế toán. Thực hiện đối chiếu định kỳ số liệu theo dõi của kế toán với số liệu theo dõi của đơn vị quản lý tài sản.

❖ **Hoạt động cung ứng và thu tiền**

Đối với các khoản chi chiết khấu như chiết khấu thanh toán, chiết khấu sản lượng và chiết khấu hoa hồng là những khoản chi phí khá nhạy cảm và khó theo dõi, vì vậy cần phải xây dựng chính sách rõ ràng, cụ thể để làm cơ sở thực hiện. Đồng thời phải có đơn vị giám sát, kiểm tra độc lập các khoản chi này có được thực hiện đúng chính sách ban hành hay không.

Công tác theo dõi thu tiền cần phải được theo dõi dựa trên các chứng từ hóa đơn, đơn đặt hàng hoặc hợp đồng, biên bản giao nhận có ký nhận đầy đủ. Công nợ phải được theo dõi chi tiết theo từng hóa đơn, theo tuổi nợ để hạn chế các khoản nợ xấu nợ khó đòi, qua đó tối ưu hóa dòng tiền.

Cần xây dựng chính sách giá bán cần phải đơn giản hơn và rõ ràng để đảm bảo tính linh hoạt giá theo tình hình thị trường nhưng vẫn đảm bảo kiểm soát được các rủi ro gian lận chính sách giá bán. Ví dụ như khoản chi phí vận chuyển cộng vào giá bán có thể áp dụng đơn giá vận chuyển định mức thay vì đơn giá vận chuyển thực tế,....

❖ **Hoạt động quản lý nhập xuất tồn CCDC, NVL sản xuất**

Giá trị hàng tồn kho của nhà máy tăng cao liên tục trong các năm gần đây dẫn đến chi phí lãi hàng tồn kho CCDC, ả VL phụ tăng cao, ảnh hưởng đến tình hình kho bãi và nguy cơ giảm chất lượng thiết bị CCDC, ả VL phụ. Do vậy BGD cần phải quyết liệt hơn trong việc ban hành định mức hàng tồn kho và kiểm soát số lượng hàng tồn kho ở mức hợp lý.

Khi phát sinh xuất kho CCDC, ả VL cần phải có xác nhận của đơn vị sử dụng và một đơn vị trung gian độc lập, ví dụ như khi xuất kho thiết bị để phục vụ bảo trì dây chuyền cần phải có nhật ký sửa chữa của nhân viên kỹ thuật để tránh trường hợp

xuất kho nhưng không sử dụng,, hoặc phải có báo cáo tiêu hao ả VL phụ để đảm bảo việc sử dụng nguyên liệu ở mức hợp lý cho phép,.....

Đối với nghiệp vụ kiểm kê kho CCDC thì cần phải có kế toán tham gia đầy đủ để đối chiếu số liệu và xử lý các chênh lệch phát sinh.

❖ **Hoạt động xuất hàng hóa ra khỏi nhà máy**

Do đặc thù của sản phẩm hàng hóa có mã số đích danh và khối lượng hàng hóa xuất ra khỏi nhà máy rất lớn (bình quân khoảng 4-5 ngàn tấn/ngày), do đó Phiếu giao hàng được lập trước khi hoàn thành việc soạn hàng, điều này phát sinh nhiều rủi ro như hủy phiếu giao hàng, hàng hóa đã giảm sổ sách nhưng thực tế có thể hàng chưa đi, Để ngăn ngừa các rủi ro trên nhà máy cần thực hiện theo dõi những mã hàng đã lập phiếu giao hàng nhưng thực tế chưa giao, đối chiếu báo cáo hàng ra khỏi công với báo cáo bán hàng trên phần mềm hàng ngày để kịp thời điều chỉnh nếu có sai sót phát sinh.

Trong trường hợp phát hiện các trường hợp thiếu hụt hàng hóa cần tìm hiểu nguyên nhân khách quan hay chủ quan, truy rõ trách nhiệm của các cá nhân và tổ chức liên quan, qua đó có biện pháp xử lý triệt để

❖ **Hoạt động kế toán**

Ban Giám đốc nhà máy cần ban hành rõ quy định liên quan đến công tác thanh toán, quy trình luân chuyển chứng từ phù hợp, quy định rõ trách nhiệm của các phòng ban liên quan đến quá trình thanh toán.

Quy định các chế tài liên quan nếu các đơn vị phòng ban vi phạm đến việc chậm trễ thanh toán.

Do người đứng đầu nhà máy có ý niệm về tâm linh nên các chi phí này cũng phát sinh nhiều và nhạy cảm nên cũng cần có những quy định cụ thể đến các chi phí cúng kính, tiếp khách,..... để có cơ sở kiểm soát.

3.2.4 Thông tin và truyền thông

- Xây dựng kênh thông tin và truyền thông hữu hiệu

Khi có thông tin thu thập được phải cập nhật đầy đủ và truyền đạt đến các bộ phận, cá nhân trong đơn vị một cách kịp thời, đầy đủ, chính xác đến từng đối tượng thông qua văn bản, hoặc mạng nội bộ. Thông tin từ cấp trên xuống và ngược lại từ cấp dưới lên cấp trên. Thông tin từ phòng ban này qua phòng ban khác, thông tin từ bên trong ra bên ngoài đơn vị, phải lựa chọn cách thức thu thập và truyền thông phù hợp thông tin đảm bảo chính xác, đáng tin cậy. Chính vì vậy việc xây dựng một hệ thống thông tin đảm bảo các yêu cầu về chất lượng của thông tin là thích hợp, kịp thời, cập nhật, chính xác và truy cập thuận tiện là điều mà lãnh đạo công ty phải quan tâm thực hiện.

- Ắ hà máy nên phổ biến rộng rãi cho cán bộ công nhân viên nắm rõ mục tiêu, kế hoạch, chính sách của ắ hà máy.

Khi thấu hiểu được mục tiêu, nắm rõ mục tiêu, cán bộ công nhân viên ngoài kỹ năng và trình độ cần phải làm việc tận tụy, có trách nhiệm, cố gắng hoàn thành mục tiêu của đơn vị và mục tiêu chung của ắ hà máy.

- Tổ chức buổi họp đột xuất

Khi có khó khăn ảnh hưởng tới hoạt động của ắ hà máy hay kế hoạch sản xuất bị thay đổi, Ban giám đốc hoặc các trưởng đơn vị (bộ phận) cần thu thập, tổng hợp ý kiến, tổ chức buổi họp trao đổi về tình hình hoạt động của ắ hà máy để đưa ra những biện pháp tạm thời để khắc phục và xử lý, huy động mặt tích cực hiện có, tìm ra giải pháp để tìm thêm và tiếp cận những cơ hội mới. Càng khó khăn càng tìm hướng xử lý, tìm biện pháp, tiếp thu ý kiến, rút kinh nghiệm đề ra phương án hành động. ắ hà máy hoàn thành mục tiêu đề ra đồng thời gắn kết tình đoàn kết cán bộ công nhân viên mạnh hơn.

- Xây dựng địa chỉ, hộp thư góp ý bảo mật, đường dây điện thoại phản ánh nóng tại ắ hà máy.

Thiết lập kênh thông tin giữa ban lãnh đạo và nhân viên thông qua thùng thư góp ý, điện thoại, email, hay các buổi gặp mặt trực tiếp để có thể cập nhật kịp thời thông tin cần báo cáo lên cấp trên của nhân viên. Đồng thời đảm bảo giải quyết hiệu quả cũng

như bảo vệ an toàn cho nhân viên nếu như họ báo cáo các nghi ngờ về các sai phạm mà họ phát hiện. Các thư tố cáo nặc danh cũng cần được quan tâm và đưa ra các biện pháp điều tra thích hợp.

- Bên cạnh các kênh thông tin nội bộ, doanh nghiệp cần xây dựng kênh thông tin từ bên ngoài của khách hàng, nhà cung cấp như đường dây nóng, bộ phận tiếp nhận khách để xem xét và điều chỉnh kịp thời.

- Xây dựng thành công hệ thống ERP

Sau khi triển khai thất bại hệ thống ERP lần đầu, trong lần triển khai lần này Ban Giám đốc nhà máy cần hạ quyết tâm cao độ và tập trung nguồn lực để đạt mục tiêu xây dựng thành công hệ thống ERP để triển khai cho nhà máy. Hệ thống ERP sẽ giúp nhà máy tối ưu hóa nguồn lực trong quá trình hoạt động, hỗ trợ công tác quản trị rủi ro và hệ thống quản lý.

3.2.5 Giám sát

Để đảm bảo hoạt động giám sát tại ả hà máy được hiệu quả, vai trò của Ban Giám đốc rất quan trọng trong việc thiết lập các cơ chế giám sát, cụ thể các giải pháp cần thực hiện triệt để gồm một số nội dung sau:

- Đầu tiên, ả hà máy cần xây dựng cơ chế đánh giá hiệu quả hoạt động của phòng Kiểm soát nội bộ hiện hành thường xuyên và định kỳ (hàng quý, hàng năm,...) thông qua số liệu định lượng cụ thể như số vụ vi phạm theo từng cấp độ nghiêm trọng (Gian lận, cố ý, sai sót nghiệp vụ,...), số lượng các nghiệp vụ chưa có quy trình thực hiện, hay số nghiệp vụ điều chỉnh từ Công ty kiểm toán độc lập. Qua đó thực hiện trao đổi thông tin về các điểm mạnh, điểm yếu cũng như những kiến nghị để cải tiến hệ thống KS&B.
- Cân đối nguồn lực và thời điểm kiểm tra các nghiệp vụ phát sinh bằng cách tăng cường công tác hậu kiểm và kiểm tra đột xuất nhằm đánh giá hiệu quả của các giải pháp đã thực hiện trong thời gian trước đó. Đảm bảo một hoạt động luôn luôn được kiểm tra kiểm soát theo thời gian.

- Đối với các hoạt động chưa quy định rõ trách nhiệm, chức năng và nhiệm vụ rõ ràng cần sớm ban hành các quy trình chuẩn theo ISO hiện hành sẽ giúp các nhân viên trong đơn vị giám sát chéo lẫn nhau, qua đó ngăn ngừa nguy cơ gian lận, thông đồng, kịp thời phát hiện các sai sót nếu có.
- Xây dựng cơ chế thưởng phạt rõ ràng nhằm tạo nên môi trường làm việc chuyên nghiệp và nâng cao ý thức trách nhiệm, tự giác trong công việc.
- Thiết lập các kênh ghi nhận thông tin bên ngoài nhà máy nhằm có các thông tin đa chiều, từ đó có thêm cơ sở để đánh giá hiệu quả của thông tin từ bên trong doanh nghiệp, đặc biệt là các hoạt động mua hàng, bán hàng, cung ứng dịch vụ từ nhà máy.
- Đảm bảo cơ chế đối chiếu số liệu quản trị và số liệu kế toán được thực hiện thường xuyên và liên tục nhằm phục vụ Ban quản trị có thể đưa ra các quyết định chính xác và kịp thời.
- ả ngoài ra, một số vấn đề chi tiết mà nhà máy cần quan tâm và chú trọng mang tính cấp thiết là:
 - o Công tác nhân sự tiền lương: ả hà máy có khối lượng nhân sự khá lớn, thời gian làm ca liên tục 24/24, chính sách lương theo sản lượng sản xuất vì vậy ả hà máy cần xây dựng hệ thống phần mềm chấm công và tính lương và có cơ chế giám sát chéo thông qua việc xác nhận thông tin từ phía ả hân sự và các đơn vị liên quan trước khi chốt lương,...
 - o Công tác thực hiện chính sách pháp luật: ả hà máy cần có những báo cáo kiểm tra giám sát liên quan đến môi trường tại nhà máy và phân tích những ảnh hưởng liên quan từ những chính sách mới ban hành cũng như công tác khắc phục các lỗi mà nhà máy đã bị vi phạm trước đây.
 - o Đối với hoạt động mua hàng và bán hàng: Cần thành lập tổ chăm sóc khách hàng để chủ động liên hệ nhà cung cấp ghi nhận các thông tin liên quan.

3.3 Kiến nghị

3.3.1 Kiến nghị đối với Ban giám đốc

- Một hệ thống kiểm soát nội bộ hoạt động hữu hiệu hay không phụ thuộc rất lớn vào sự quản lý của Ban Giám đốc, mọi nỗ lực kiểm soát có thể là vô nghĩa nếu không có sự hỗ trợ từ phía Ban Giám đốc nhà máy. Do vậy, để hoạt động của đơn vị mình hữu hiệu và hiệu quả, báo cáo tài chính đáng tin cậy, tuân thủ pháp luật và các quy định việc xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ là một trong những biện pháp rất quan trọng vì chúng giúp ngăn ngừa, phát hiện các sai phạm và yếu kém, giảm thiểu tổn thất, nâng cao hiệu quả nhằm giúp tổ chức đạt được các mục tiêu. Hơn nữa, hiện nay thị trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt, các doanh nghiệp thành công ngày càng trẻ hóa dần, nhà máy phải thay đổi để nâng cao năng lực cạnh tranh, tồn tại và phát triển. Ban lãnh đạo ả hà máy cần chủ động nghiên cứu, xây dựng hệ thống KS& B kết hợp với quản trị rủi ro là rất cần thiết thông qua các khóa đào tạo ngắn hạn hữu ích, cử cán bộ đi tham khảo và học tập mô hình KS& B tại các nhà máy có quy mô hoạt động cùng ngành.
- Điều đầu tiên mà lãnh đạo công ty cần phải thực hiện là tập trung nghiên cứu xây dựng hệ thống KS& B hữu hiệu cho công ty, trong trường hợp hệ thống hiện tại chưa thật sự hữu hiệu thì ban lãnh đạo có thể xem xét thuê những công ty tư vấn có uy tín để đưa ra các giải pháp hữu hiệu hơn.
- Việc xây dựng chính sách quản trị rủi ro doanh nghiệp, thắt chặt hệ thống quản lý nhằm kiểm soát các nguồn lực, đổi mới cách quản lý điều hành nhằm tăng hiệu quả hoạt động, đạt được mục tiêu đề ra, Ban lãnh đạo ả hà máy cần xây dựng cơ chế giám sát giữa các phòng ban, khuyến khích cán bộ công nhân viên tìm hiểu đưa ra giải pháp phòng chống rủi ro cho ả hà máy
- Thực hiện thông tin rộng rãi đến toàn thể CBC& V của nhà máy các vấn đề liên quan đến chủ trương, kế hoạch và văn hóa doanh nghiệp thông qua các văn bản cụ thể và các cuộc họp định kỳ để nâng cao ý thức chấp hành và ý thức tự giác. Bên cạnh đó, qua từng giai đoạn phát triển của công ty cần nghiên cứu và chỉnh sửa sao cho phù hợp với mô hình hoạt động của công ty.

- Ban Giám đốc ả hà máy cần tiếp tục duy trì và nâng cao giá trị đạo đức, môi trường kiểm soát và văn hóa doanh nghiệp đã được xây dựng tốt hiện tại thông qua việc tuyên truyền và làm gương của các nhà lãnh đạo cấp cao để tác động đến ý thức kiểm soát cho nhân viên và làm nền tảng cho các bộ phận khác trong hệ thống KS& B được hữu hiệu.
- Ban Giám đốc ả hà máy phải tích cực học tập hơn kiến thức về KS& B và kiến thức về quản trị rủi ro cũng như tổ chức đào tạo cho nhân viên những kiến thức và mục đích của kiểm soát để có thể thực hiện công việc của họ và giúp họ hiểu được lợi ích cũng như tầm quan trọng của hệ thống kiểm soát nội bộ theo hướng quản trị rủi ro.
- Đề xuất xây dựng bộ phận quản trị rủi ro nhằm đánh giá các rủi ro phát sinh tại nhà máy.

3.3.2 Kiến nghị đối với các phòng ban

3.3.2.1 Kiến nghị với phòng kiểm soát nội bộ

- Điều đầu tiên để phòng Kiểm soát nội bộ tại nhà máy hoạt động hiệu quả là nâng cao chất lượng nguồn nhân lực phòng kiểm soát hiện tại. Các nhân viên trong phòng kiểm soát nội bộ cần nhận thức rõ chức năng và nhiệm vụ của mình, thực hiện có hiệu quả công việc được giao, tìm ra những sai phạm, gian lận, đề ra những giải pháp giúp hoàn thiện hệ thống KS& B dựa trên nền tảng báo cáo COSO 2013.
- Trưởng/phó phòng nên xây dựng các vị trí công việc bám sát các bộ phận tại nhà máy.
- Định kỳ luân phiên thay đổi vị trí công việc cho các nhân viên, tránh trường hợp một nhân viên làm một mảng công việc quá lâu.
- Phối hợp với các phòng ban có liên quan tiến hành kiểm kê hàng hóa, công cụ dụng cụ, thành phẩm, nguyên vật liệu, tiền mặt.... nhằm phát hiện và ngăn ngừa các rủi ro, sai sót.
- Công tác kiểm soát tại nhà máy đang được tiến hành ở tất cả 3 thời điểm gồm “tiền kiểm”, “trong kiểm” và “ hậu kiểm”, tuy nhiên nguồn lực kiểm tra ở giai

đoạn trong kiểm khá nhiều nhưng giai đoạn hậu kiểm lại chưa được chú trọng, điều này đã dẫn đến việc tiêu tốn nhiều nguồn lực của phòng kiểm soát nội bộ, tạo sự ỉ lại của các bộ phận phòng ban liên quan, trong khi đó lại thiếu nguồn lực để triển khai các công tác giám sát. Do vậy, Tác giả kiến nghị Ban Giám đốc cần xác định lại mục tiêu kiểm soát và phân bổ nguồn lực để hoạt động kiểm soát được hiệu quả hơn.

3.3.2.2 Kiến nghị với phòng kế toán

- Để đảm bảo số liệu báo cáo tài chính được chính xác, thông tin đáng tin cậy, hạn chế các bút toán điều chỉnh từ phía kiểm toán độc lập, phòng kế toán cần phải thường xuyên cập nhật văn bản luật, thông tư, nghị định mới ban hành để có thể phản ánh những nghiệp vụ và sự kiện cơ bản về tình hình tài chính và kết quả hoạt động cũng như dòng tiền trong kỳ kế toán của đơn vị một cách trung thực và hợp lý nhất.
- Đảm bảo công tác đối chiếu kiểm tra đối chiếu số liệu định kỳ, rà soát chứng từ, sổ sách kế toán và thực tế phát sinh nhằm ngăn ngừa và phát hiện kịp thời các sai sót và gian lận có thể xảy ra .
- Phối hợp với các phòng ban liên quan tham gia tiến hành kiểm kê tài sản để kịp thời tìm hiểu nguyên nhân và xử lý các khoản chênh lệch nếu có.

3.3.2.3 Kiến nghị với phòng Kế hoạch cung ứng

- Phòng Kế hoạch cung ứng cần có những quy định cụ thể đối với các trường hợp hủy chứng từ nhằm đảm bảo kiểm soát được các rủi ro khi chứng từ xuất nhập hàng không được đánh số liên tục.
- Đối với hoạt động cung ứng hàng hóa xuất khẩu với khối lượng giao từng lần rất lớn từ 10,000 đến 20,000 tấn/ tàu nên rủi ro trễ tiến độ xếp hàng và giao hàng cho khách hàng cũng rất cao, trường hợp trễ tiến độ giao hàng sẽ dẫn đến nguy cơ đền bù giá trị hợp đồng cho khách hàng. Vì vậy phòng Kế hoạch cung ứng cần có quy trình cung ứng giao hàng rõ ràng để công tác phối hợp giao hàng được đảm bảo tiến độ, đồng thời cần có những hướng dẫn ứng phó các sự cố trong quá trình

giao hàng như hệ thống phụ trợ (bàn cân, cầu trục, xe nâng,...) bị hư hỏng đột xuất, hoãn tàu,... để linh hoạt xử lý kịp thời.

- Các trường hợp thiếu hụt hàng hóa cần phải tìm hiểu rõ nguyên nhân, quy rõ trách nhiệm các cá nhân và đơn vị liên quan để có những biện pháp chế tài đủ mạnh. Để làm được điều này thì phòng kế hoạch cần phải xây dựng các quy định về công tác bàn giao hàng hóa cho từng giai đoạn sản xuất cụ thể và báo cáo, lưu trữ đầy đủ các chứng từ bàn giao giữa các bên.

3.3.2.4 Kiến nghị với phòng kỹ thuật

- Phòng kỹ thuật cần xây dựng cơ chế kiểm tra kiểm soát chéo với các phòng ban và dây chuyền tại nhà máy để đảm bảo kiểm soát được tính hiệu quả của phòng kỹ thuật cũng như từng nhân viên trong phòng kỹ thuật, cụ thể như Báo cáo nhật ký bảo trì máy móc tại các dây chuyền cần có sự xác nhận của dây chuyền hoặc đơn vị sử dụng, ngược lại các thiết bị vật tư thay thế tại dây chuyền thì cần phải được ghi nhận lại trong nhật ký sản xuất và có xác nhận của phòng kỹ thuật để đảm bảo rằng các thiết bị vật tư xuất dùng thực tế có thay thế,...

3.3.2.5 Kiến nghị với phòng Vật tư

- Đối với hoạt động mua hàng phòng vật tư cần phân loại các nhóm vật tư theo hàng mua thường xuyên và mua không thường xuyên để có phương thức chào giá, đàm phán mua hàng phù hợp, qua đó đáp ứng được tiến độ vật tư CCDC, ả VL phục vụ công tác sản xuất liên tục của nhà máy.
- Thường xuyên đánh giá nhà cung cấp để đảm bảo các nhà cung cấp hàng hóa, vật tư, ả VL cho nhà máy có năng lực tốt, hàng hóa đạt chất lượng và chế độ hậu mãi tốt.
- Cần phải sớm ban hành định mức tồn kho ả VL phụ nhằm tối ưu hóa chi phí hàng tồn kho.

3.3.2.6 Kiến nghị với phòng KCS

- Phòng KCS cần đánh giá chất lượng và đưa ra quyết định phân loại nhanh các trường hợp hàng sản xuất ra chờ xử lý nhằm đáp ứng tiến độ giao hàng cho nhà cung cấp hạn chế các rủi ro trễ tiến độ giao hàng.
- Để kịp thời nắm bắt xu hướng về tiêu chuẩn chất lượng cũng như kịp thời nắm bắt xu hướng thị hiếu của thị trường thì phòng KCS cần lấy mẫu hàng hóa/sản phẩm của các Đối thủ cạnh tranh để phân tích đánh giá và so sánh chất lượng sản phẩm của Hoa Sen với đối thủ, đồng thời biết được ưu điểm nhược điểm của các sản phẩm hiện tại của Hoa Sen để có giải pháp cải thiện chất lượng.
- Phân loại các lỗi chất lượng không đạt, qua đó phân tích các nguyên nhân chủ quan và khách quan để có những giải pháp cải thiện và nâng cao chất lượng sản phẩm.

3.4 Đóng góp của luận văn

Trên cơ sở lý luận về hệ thống kiểm soát nội bộ và thực trạng tại nhà máy Tôn Hoa Sen Phú Mỹ, luận văn đưa ra một số giải pháp giúp hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ cho ả hà máy.

3.5 Hạn chế của luận văn

Luận văn chỉ đưa ra các giải pháp hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ cho nhà máy, chưa thực hiện nghiên cứu sâu hơn trong ngành sản xuất tôn mạ nói chung để có thể đưa ra các giải pháp đầy đủ.

KẾT LUẬN CHƯƠNG III

Trên cơ sở nghiên cứu cơ sở lý luận về hệ thống Kiểm soát nội bộ đồng thời thông qua kết quả khảo sát thực tế tại ả hà máy Tôn Hoa Sen Phú Mỹ, tác giả đã đưa ra một số giải pháp hoàn thiện hệ thống KS&B cho ả hà máy, hy vọng rằng cùng với sự cố gắng cộng thêm trình độ quản lý chỉ đạo của Ban giám đốc và sự quyết tâm nỗ lực cống hiến của toàn thể cán bộ công nhân viên sẽ mang đến hiệu quả của việc xây dựng hệ thống KS&B cho ả hà máy được cao hơn. Từ đó góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động cho ả hà máy cũng như thực hiện tốt nhiệm vụ an sinh xã hội và thúc đẩy nền kinh tế ngày càng phát triển.

Tuy nhiên, do hạn chế về thời gian nên luận văn chỉ tập trung nghiên cứu, tìm ra các giải pháp hoàn thiện hệ thống KS&B cho ả hà máy về lĩnh vực hoạt động sản xuất tôn mạ, chưa thực hiện nghiên cứu sâu hơn trong ngành sản xuất tôn mạ nói chung để có thể đưa ra các giải pháp đầy đủ.

Hệ thống kiểm soát nội bộ theo hướng quản trị rủi ro hiệu quả sẽ là rất cần thiết để hỗ trợ cho ban lãnh đạo nhà máy trong công tác điều hành, qua đó ngăn ngừa các rủi ro hoạt động, hoàn thành các mục tiêu đã đề ra, giúp nhà máy hoạt động và phát triển bền vững.

KẾT LUẬN

Cùng với sự phát triển mạnh mẽ không ngừng của nền kinh tế, cùng với sự cạnh tranh gay gắt, để tồn tại và phát triển bền vững thì một hệ thống kiểm soát nội bộ hoạt động hữu hiệu là biện pháp rất cần thiết cho doanh nghiệp hiện nay. Với tinh thần học hỏi đó, ả hà máy Tôn Hoa Sen Phú Mỹ đã xây dựng được hệ thống kiểm soát nội bộ. Tuy nhiên hệ thống đó vẫn còn tồn tại nhiều khuyết điểm cùng tồn tại song song với rủi ro khi ả hà máy hoạt động. Chính vì vậy, tác giả mong muốn xây dựng một hệ thống kiểm soát nội bộ theo hướng quản trị rủi ro nhằm giúp ả hà máy đạt được mục tiêu đề ra.

Tác giả đã đạt được các mục tiêu cụ thể như sau:

Chương 1: Tìm hiểu cơ sở lý thuyết liên quan đến hệ thống kiểm soát nội bộ theo hướng quản trị rủi ro cùng với sự hình thành và phát triển của KSẢ B

Chương 2: Vận dụng cơ sở lý thuyết về KSẢ B, tác giả đã khảo sát thực tế hệ thống KSẢ B tại ả hà máy Tôn Hoa Sen Phú Mỹ thông qua bảng câu hỏi dành cho cán bộ, công nhân viên thông qua 5 yếu tố cơ bản: môi trường kiểm soát, đánh giá rủi ro, hoạt động kiểm soát, thông tin và truyền thông, giám sát. Từ thực tế đó, tác giả đã tiến hành phân tích ưu, nhược điểm của hệ thống KSẢ B.

Chương 3: Dựa vào tình hình thực tế tại nhà máy qua chương 2, tác giả đã mạnh dạn đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ theo hướng quản trị rủi ro.

Tóm lại, tác giả mong muốn xây dựng một hệ thống kiểm soát nội bộ hữu hiệu tại nhà máy nhằm giúp Ban lãnh đạo giảm bớt áp lực và nhà máy đạt được mục tiêu đề ra. Tuy nhiên do hạn chế về mặt thời gian nên luận văn chỉ nghiên cứu đưa ra các giải pháp cho nhà máy, chưa thực hiện nghiên cứu sâu hơn cho ngành sản xuất tôn mạ nói chung.

Mong rằng các giải pháp trên sẽ giúp hệ thống Kiểm soát nội bộ hoạt động hữu hiệu theo hướng quản trị rủi ro tại nhà máy Tôn Hoa Sen Phú Mỹ.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Báo điện tử Bản Tin Môi trường kinh doanh, <http://www.kinhdoanh.com.vn>
2. Báo điện tử về kiểm soát nội bộ, <http://www.kiemtoan.com.vn>
3. Báo điện tử Diễn Đàn Doanh ả nghiệp, <http://www.dddn.com.vn>
4. Bộ môn Kiểm Toán, Khoa Kế Toán – Kiểm Toán (2007), Trường Đại Học Kinh Tế TP. Hồ Chí Minh, *Kiểm Toán*, ả XB Lao Động Xã Hội
5. Ths. Đậu ả gọc Châu và TS. ả guyễn Viết Lợi (2009), “*Lý thuyết kiểm toán*”, ả XB Tài chính, Hà ả ội.
6. ả guyễn Thị Thanh Hương (2014), *Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại Công ty TNHH Đồng Tâm*, Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế TP. HCM.
7. Mai Đức ả ghĩa (2013), *Kiểm soát nội bộ - Các thay đổi nền tảng của báo cáo*, Trường Đại học Kinh tế TP. HCM.
8. PGS. TS. Trần Thị Giang Tân (2012), *Kiểm soát nội bộ*, ả XB Phương Đông, TP. Hồ Chí Minh.
9. Hồ Đăng Bảo Tuấn (2013), *Hoàn thiện kiểm soát nội bộ chu trình bán hàng và thu tiền tại Công ty TNHH Thương mại và dịch vụ Minh Toàn*, Luận văn thạc sĩ, Đại học Đà ả ẵng.
10. Bùi Trần Ánh Văn (2013), *Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại các doanh nghiệp sản xuất bao bì*, Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học kinh tế TP. HCM.
11. Luận văn về kiểm soát nội bộ của các anh chị khóa trước
12. Alvin a. Arens & James K. Loebbecke (1995), *Audit*
13. Internal Control - Integrated Framework Executive Summary, <http://www.coso.com>
14. Lois D. Etherington & Irene M. Gordon (1984), *Internal controls in Canadian corporations*.
15. Robert H. Montgomery (1927), *Auditing – Theory and Practice*.
16. Victor Z. Brink & Herbert Witt (1982), *Appraising Operations and Controls*
17. Second edition (7/1/2004), *Commonwealth of Massachusetts*, Internal Control Guide For Manager Department of Finance and Management, Internal Control Standards.

DANH MỤC CÁC PHỤ LỤC

Phụ lục 1: Phiếu khảo sát

Phụ lục 2: Danh sách người được khảo sát

Phụ lục 3: Kết quả khảo sát theo thống kê số lượng

Phụ lục 4: Kết quả khảo sát theo thống kê tỷ lệ phần trăm

PHỤ LỤC 1

PHIẾU KHẢO SÁT

Họ và tên: Trần Thị Thu Hà

Học viên lớp CH01, trường đại học Bà Rịa – Vũng Tàu

Hiện thời gian này tôi đang thực hiện luận văn “Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ theo hướng quản trị rủi ro tại Chi nhánh công ty cổ phần tập đoàn Hoa Sen – ảnh hưởng của Hoa Sen Phú Mỹ”, nguồn dữ liệu sẽ được anh/chị đóng góp trong phiếu khảo sát và nó rất có ý nghĩa đối với cá nhân tôi.

Đó là một phần đóng góp rất lớn trong vấn đề nghiên cứu để đưa ra các giải pháp theo hướng quản trị rủi ro mang lại hiệu quả cao tại đơn vị tôi và cũng có thể trong những giải pháp đó các anh/chị có thể ứng dụng phù hợp tại bộ phận công việc của các anh/chị.

Tôi rất mong các anh/chị dành chút thời gian giúp tôi hoàn thiện được bảng khảo sát. Tôi xin chân thành cảm ơn và rất mong sự giúp đỡ của các anh/chị!

Phiếu khảo sát cụ thể như sau:

Xin vui lòng cho thông tin về bản thân anh/chị:

Tên của anh/chị (không bắt buộc):

Phòng ban công tác:

Thời gian công tác tại nhà máy:

Dưới 1 năm 1 – 3 năm 3 – 5 năm Trên 5 năm

Anh/chị vui lòng trả lời bằng cách đánh dấu “x” vào một trong ba mức độ đánh giá sau:

Cảm ơn ý kiến trả lời của các anh/chị!

Chúc anh/chị sức khỏe và công tác tốt!

STT	Tiêu chí đo lường hiệu quả hoạt động của HT KSNB	Mức độ đánh giá		
		Có	Không	Không ý kiến

I. Môi trường kiểm soát				
	1.1 Triết lý và phong cách điều hành			
1	Khi có cơ hội mang lại lợi nhuận lớn, Dã có dám chấp nhận rủi ro để đạt lợi nhuận không?			
2	Dã có áp dụng triển khai hệ thống ISO trong hệ thống quản lý chất lượng không?			
3	Quan điểm của cấp trên có rõ ràng khi trao đổi vấn đề với cấp dưới hoặc ngược lại không?			
4	Ả hân sự ở Dã có ổn định không?			
5	Dã có chính sách thường xuyên hay định kỳ thay đổi cán bộ quản lý không?			
6	Anh/chị có biết Dã có họp giao ban hàng tháng không?			
7	Dã có đánh giá kết quả kinh doanh hàng tháng không?			
8	Văn hóa doanh nghiệp có được BGD truyền đạt xuyên suốt, rõ ràng và thường xuyên hay không?			
	1.2 Tính chính trực và giá trị đạo đức			
9	Dã có đề cao giá trị đạo đức cho nhân viên và ban quản lý không?			
10	Giá trị đạo đức ở Dã có được quy định cụ thể rõ ràng không?			
11	Giá trị đạo đức ở Dã có được phổ biến rộng rãi đến từng cá nhân trong Dã không?			
12	Khi vi phạm đến vấn đề đạo đức nghề nghiệp, Dã có áp dụng đúng theo quy định đưa ra không?			
	1.3 Năng lực của cán bộ công nhân viên			
13	Khi tuyển dụng nhân viên, Dã có quy định cụ thể tiêu chuẩn đầy đủ cho một vị trí yêu cầu tuyển dụng không?			
14	Dã có thường xuyên đánh giá hiệu quả công việc định kỳ hay không (mỗi tháng, mỗi quý....)			
15	Dã có áp dụng việc luân chuyển vị trí công việc trong từng phòng ban hay không?			
16	Dã có thường xuyên tổ chức các lớp đào tạo chuyên môn cho CB CẢ V và cán bộ quản lý không?			
	1.4 Cơ cấu tổ chức và phân chia trách nhiệm và			

	quyền hạn			
17	Cơ cấu tổ chức có phù hợp với quy mô và đặc điểm kinh doanh của Dã không			
18	Bộ phận KS&B có được tổ chức cơ cấu độc lập với các phòng ban hay không?			
19	Việc phân chia trách nhiệm và quyền hạn trong Dã có quy định rõ ràng và phù hợp với điều lệ và quy chế hoạt động không?			
20	Việc phân chia trách nhiệm và quyền hạn trong Dã có chức năng giám sát lẫn nhau không?			
21	Khi phân chia trách nhiệm và quyền hạn có bị trùng lặp nhau giữa các bộ phận không?			
22	Dã có chính sách thưởng phạt rõ ràng để khuyến khích hay chế tài cho từng nhân viên không?			
II. Đánh giá rủi ro				
23	Dã có xem xét những khó khăn và thuận lợi tại địa phương không?			
24	Dã có thường xuyên thực hiện đánh giá các rủi ro khi Dã phát triển mở rộng hay chuyển đổi công nghệ hay không?			
25	Dã có nhận diện được rủi ro khi thay đổi về các nhân sự cao cấp không?			
26	Dã có nhận diện được các rủi ro khi thay đổi chính sách công ty không?			
27	Dã có bộ phận đánh giá rủi ro không?			
28	Dã có đưa ra những phản ứng hoặc cách xử lý kịp thời và phù hợp khi phát hiện ra rủi ro không?			
III. Hoạt động kiểm soát				
	3.1 Kiểm soát tiền, tài sản, chính sách & thủ tục chung			
29	Các chính sách, quy định, quy trình có được phổ biến rộng rãi không?			
30	Tiền và các tài sản có tính thanh khoản cao có vi phạm nguyên tắc bất kiêm nhiệm hay không?			
31	Đối với nhóm TSCĐ có được gắn thẻ tài sản không?			
32	Dã có quy định và tổ chức kiểm kê định kỳ và kiểm kê đột xuất không?			

33	Số liệu quản lý tài sản có được theo dõi độc lập và đối chiếu định kỳ với kế toán không?			
	3.2 Kiểm soát hoạt động mua hàng, thanh toán			
34	Chủ đầu tư mua hàng có được đánh giá và phê duyệt của BGD không?			
35	Các chứng từ mua hàng có được Ban giám đốc phê duyệt không?			
36	Các chứng từ mua hàng và thanh toán có được đánh số liên tục hay không?			
37	Có bộ phận nào kiểm tra, giám sát hoạt động mua hàng không?			
38	Có quy định nào rõ ràng cho việc mua hàng không?			
	3.3 Kiểm soát hoạt động cung ứng và thu tiền			
39	Đối với các khoản chi chiết khấu thương mại, chiết khấu thanh toán có được quy định cụ thể và theo dõi độc lập không?			
40	Các chứng từ thu tiền có được đánh số liên tục hay không?			
41	Có bộ phận nào kiểm tra, giám sát hoạt động thanh toán không?			
42	Có quy định nào rõ ràng cho việc thanh toán không?			
43	Chứng từ thanh toán có dựa trên đơn đặt hàng không?			
	3.4 Kiểm soát hoạt động xuất nhập kho công cụ dụng cụ sản xuất			
44	Các chứng từ xuất nhập kho có được ban giám đốc phê duyệt không?			
45	Các chứng từ xuất nhập kho có được đánh số liên tục hay không?			
46	Khi hàng xuất (nhập kho), có đơn vị trung gian nào giám sát không?			
47	Khi phát hiện ra rủi ro, sai sót có báo cáo cho Ban giám đốc không?			
48	Kế toán có tiến hành kiểm kê định kỳ không?			
49	Kế toán có đối chiếu giữa biên bản kiểm kê với các phiếu xuất (nhập) kho không?			
50	Đã có ban hành định mức tồn kho CCDC, ở VL			

	hay không?			
	3.5 Kiểm soát hoạt động xuất kho thành phẩm tồn			
51	Các chứng từ xuất kho có được ban giám đốc phê duyệt không			
52	Các chứng từ xuất kho có được đánh số liên tục hay không?			
53	Dã có ban hành văn bản quy định cách sắp xếp, bốc dỡ, bảo quản hàng hóa không?			
54	Hàng hóa thành phẩm khi xuất kho có được bộ phận nào kiểm tra chất lượng không?			
55	Khi giao nhận có xảy ra thiếu hụt hàng hóa không?			
56	Dã có điều tra nguyên nhân gây thiếu hụt hàng hóa không?			
57	Dã có quy trách nhiệm cho cá nhân (tập thể) khi xảy ra thiếu hụt không?			
58	Có đơn vị nào giám sát việc xuất kho hàng hóa ngoài thủ kho không?			
	3.6 Kiểm soát hoạt động kế toán			
59	Tất cả các nhân viên kế toán đều được huấn luyện sử dụng hệ thống phần mềm kế toán không			
60	Các nhân viên đều có tài khoản, mật khẩu, phân quyền trong khi truy cập hệ thống phần mềm kế toán không?			
61	Bộ phận kế toán có định kỳ kiểm kê tồn kho, kiểm kê tiền theo hàng tháng, hàng quý không?			
62	Việc luân chuyển chứng từ có bị chậm trễ không?			
63	Việc hoạch toán tiền công tác phí, chi phí cứng điều có minh bạch không?			
64	ã nhân viên thủ quỹ có kiêm nhiệm thêm phần hành kế toán nào không?			
IV. Thông tin và truyền thông				
65	Dã có dùng hệ thống mạng nội bộ để làm phương tiện truyền thông không			
66	Các nhân viên có biết được mục tiêu, kế hoạch của Dã không			
67	Hệ thống thông tin kế toán có nhanh chóng kịp thời không			

68	Dã có nhận được thông tin phản hồi từ khách hàng, đối tác không			
69	Qua phương tiện truyền thông, bộ phận quản lý có chia sẻ nhiều vấn đề công việc với cấp dưới không			
70	Cấp dưới có hiểu được thông điệp, công việc muốn truyền tải từ bộ phận quản lý không			
71	ã nhân viên có thể báo cáo vấn đề công việc trực tiếp cho cấp trên cao hơn mà không thông qua người quản lý trực tiếp được không			
72	Dã có thiết lập thông tin dự báo rủi ro hay các cơ hội không?			
73	Dã có triển khai hệ thống ERP không?			
V. Giám sát				
74	Hệ thống KS& B có tạo điều kiện cho các bộ phận, nhân viên kiểm soát lẫn nhau không?			
75	ã hà quản lý có đánh giá định kỳ sự hữu hiệu và hiệu quả của hệ thống KS& B không?			
76	ã hà quản lý có thực hiện việc giám sát thường xuyên quản trị rủi ro tại Dã không			
77	Các đề xuất hoàn thiện có được trình lên Ban giám đốc không?			

PHỤ LỤC 02**DANH SÁCH NHÂN VIÊN KHẢO SÁT**

STT	MS Nhân viên	Họ tên	Chức vụ
I. PHÒNG AN TOÀN MÔI TRƯỜNG			
1	PM1072	ã GUYỄã CAO QUYỄã	TRUỒã G PHỒã G
2	PM2122	ã GUYỄã VIỆT LỄã	PHÓ PHỒã G PHỤ TRÁCH ATLD-PCCC
3	PM2592	PHẠM VẢã CƯỜã G	PHÓ PHỒã G PHỤ TRÁCH MÔI TRUỒã G
4	PM2650	HUYã H VẢã THẢã	ã HẢã VIỄã Aã TOẢã LAO ĐỘã G
5	PM2532	LỄ HỦã G CƯỜã G	ã HẢã VIỄã Aã TOẢã LAO ĐỘã G
6	PM2856	ã GUYỄã QUẢã G DỮã G	ã HẢã VIỄã Aã TOẢã LAO ĐỘã G
7	PM0343	ã GUYỄã ã GỌC HẢI	QUẢã ĐỐC DC XỬ LÝ ã ƯỐC THẢI-PHỒã G ATMT
8	PM0340	HUYã H CỒã G SIã H	TỔ TRUỒã G XLã T-CA B-PHỒã G ATMT
9	PM0307	TRIỆU BỈã H QUẢã	Cã XỬ LÝ ã ƯỐC THẢI-CA B-PHỒã G ATMT
10	PM1026	PHAã THỊ VẬ	TỔ TRUỒI G ISO
11	PM1412	LỄ KHẢI H HOÀI G	I V ISO
12	PM0278	TRẬ ĐÌ H QÚI	ĐỘI TRUỒI G ĐỘI PCCC
13	PM2593	I GUYỄI TUẢI HOÀI G	I HẢI VIỄI PHỒI G CHÁY CHỮA CHÁY
II. PHÒNG HÀNH CHÍNH NHÂN SỰ			
14	PM2605	I GUYỄI KHẠI G I AM	PHÓ PHỒI G I HẢI SỰ - TIỄI LƯỒI G
15	PM2775	TRẬI ĐIỄI CHI H	TRUỒI G BỘ PHậI HẢI H CHỈ H
16	CỈ 10477	TRẬI VẬI LỘI G	I HẢI VIỄI I S - TIỄI LƯỒI G
17	PM2974	PHẠM I GUYỄI ĐÌ H TRIỀU	I HẢI VIỄI HẢI H CHỈ H
18	PM1018	I GUYỄI THỊ KIM OAI H	I V HỢP ĐỒI G, BẢO HIỀM
19	PM1017	I GUYỄI THỊ THU HẬ	I V CHẤM CỒI G
20	PM1132	PHẠI THỤY I GỌC HÀ	I HẢI VIỄI VẬI THU
21	PM2946	PHẠM THỊ I GỌC VỊI H	I HẢI VIỄI LỄ TÀI

22	PM2988	CHÂU KIM DUY G	Ị HẠI VIỆI ĐÀO TẠO
23	PM2788	VÕ BÙI THẠI H HIỆI	Ị HẠI VIỆI IT
24	PM0029	PHẠI THẠI H BÌ H	Ị HẠI VIỆI LÁI XE
25	PM3169	LƯỜI G TỬ	Ị HẠI VIỆI Y TẾ
26	PM2685	VÕ Ị GOC HẠI H	Ị HẠI VIỆI TẠP VỤ
27	PM2542	HỒ VIỆT TÀI	Ị hân viên bảo vệ
28	PM2543	VỠ HOÀI G SẠI G	Ị hân viên bảo vệ
29	PM2648	PHẠM VI PHOỊ G	Ị HẠI VIỆI TỎI G HỢP
30	PM0525	HUYỊ H TUYẾT DUY G	TRỢ LÝ BẠI GIÁM ĐỐC
31	PM2879	Ị GUYỄI DUY TỤI G	TRỢ LÝ GIÁM ĐỐC
32	PM3190	ĐẠI G BÁ TÂM	Ị HẠI VIỆI PHÁP CHẾ
III. PHÒNG KCS HÓA NGHIỆM			
33	PM1910	LÊ QUỐC HIẾU	PHÓ PHÒNG G KCS
34	PM0173	Ị GUYỄI THỊ MIỀI	TỔ TRƯỞI G THỎI G KÊ CHẤT LƯỜI G
35	PM2413	Ị GUYỄI THỊ LAI PHƯỜI G	Ị V THỎI G KÊ
36	PM0402	Ị GUYỄI CHU TOÀI	Ị hân viên KCS
37	PM1639	TRẠI TRUI G TỈ	Ị hân viên KCS
38	PM1191	TRẠI VỮ ĐAI	Ị hân viên KCS
39	CỊ 10201	TRẠI VẶ VẶ	Ị hân viên KCS
40	PM2090	CAO SỎI BẢO	Phó phòng Kế hoạch
IV. PHÒNG KẾ HOẠCH CUNG ỨNG			
41	PM1497	KIỀU TÀI THẠI H	PHÓ PHÒNG G PHỤ TRÁCH MẠI G ERP
42	PM2235	Ị GUYỄI CỎI G BẮC	TỔ TRƯỞI G CUI G ỨI G
43	CỊ 10016	TRỊ H THỊ CHUI G	Ị V TỎI G HỢP
44	PM0200	HỒ ĐẶI G TRIỀU	Ị V CUI G ỨI G
45	PM2350	TRẠI VẶ KHÔI	Ị V CUI G ỨI G
46	PM0030	PHẠM THỊ THỦY	Ị V GIÁ THẠI H SX
47	PM2369	TRẠI Ị GUYỄI THẠI BÌ H	Ị HẠI VIỆI KẾ HOẠCH SẠI XUẤT
48	PM2422	TRẠI PHƯỚC TỤI G	Ị HẠI VIỆI KẾ HOẠCH SẠI XUẤT
49	PM3308	ĐỒ VẶ DƯỜI G	Ị V KẾ TOÀI KHO
50	PM3334	TRẠI QUỐC TIỂI	Ị V CUI G ỨI G
51	PM3335	VỠ THẠI H Ị HẠI	Ị V CUI G ỨI G
52	PM1868	Ị GUYỄI ĐỈ H THẶI G	Ị V TRẠM CẶI

53	PM2595	TRẠI HẢI ĐẶNG	Ị V TRẠM CẶ
54	PM0315	Ị GUYỀ Ị GỢC PHƯỚC	PHÓ KHO
55	PM2816	BÙI TRIẾT VỊ H	PHÓ KHO
V. PHÒNG KẾ TOÁN TÀI CHÍNH			
56	PM0005	Ị GUYỀ Ị THỊ QUỶ	Ị V THỦ QUỶ
57	PM0526	Ị GUYỀ Ị THỊ THỨ	Ị V KẾ TOÁN THẠI H PHẨM
58	PM1348	LÊ XUÂN Ị HỰT	Ị V KẾ TOÁN Ị GUYỀ Ị LIỆU
59	CỊ 10006	PHẠM THỊ VẶ	Ị V KẾ TOÁN THẠI H PHẨM
60	PM1506	PHẠM THỊ Ị HỰ PHƯỜ Ị G	Ị V KẾ TOÁN CỘ Ị G CỤ
61	CỊ 10570	HOẠI G THỊ THẠI H THỨ	KẾ TOÁN CỘ Ị G Ị Ợ PHẢI THU, PHẢI TRẢ
62	PM2553	LÂM ĐẶNG DƯỜ Ị G	Ị V KẾ TOÁN ĐOẠI H THU
63	PM2570	Ị GUYỀ VẶ Ị ỊỀ	Ị V KẾ TOÁN THẠI H PHẨM
64	PM2652	PHẠM THỊ HẢI VẶ	Ị V KẾ TOÁN ĐOẠI H THU
65	PM2982	LÊ THỊ Ị HỰ Ị G	KẾ TOÁN THẠI H TOÁN
VI. PHÒNG KỸ THUẬT CƠ			
66	PM1583	HUY Ị H LÊ TRỤ Ị G	PHÓ PHỒ Ị G
67	PM2636	ĐỒ VẶ HỤ Ị G	Ị HẢI VIỀ KỸ THUẬT
68	PM2817	Ị GUYỀ TẢ HỤ Ị G	Ị HẢI VIỀ KỸ THUẬT
69	PM2869	Ị GUYỀ Ị GỢC TỨ	Ị HẢI VIỀ KỸ THUẬT
70	PM1473	Ị GUYỀ THIỀ TRỤ Ị G	Ị HẢI VIỀ KỸ THUẬT
71	PM2961	Ị GUYỀ ĐỨC PHƯỚC	Ị HẢI VIỀ KỸ THUẬT
72	PM3036	ĐẶNG HOẠI SỢ	Ị HẢI VIỀ KỸ THUẬT
73	PM3148	VỒ VẶ MẠI H	Ị HẢI VIỀ KỸ THUẬT
74	PM0069	Ị GUYỀ VẶ THẾP	Ị HẢI VIỀ KỸ THUẬT
75	PM2635	LƯU VẶ TẶ	Ị HẢI VIỀ KỸ THUẬT
76	PM3220	TRẠI Ị GỢC TUYỀ	Ị HẢI VIỀ KỸ THUẬT
77	PM0240	PHẠM VẶ TRỤ Ị G	TỔ TRƯỜ Ị G TRẠM BỐM&MỊ K-TBPT
78	PM0189	Ị GUYỀ VẶ HUẶ	TỔ PHÓ TRẠM BỐM&MỊ K-CA A-TBPT
79	PM0262	HOẠI G ĐỀ H CHIỀ	TỔ TRƯỜ Ị G LỒ HỒI-TBPT
80	PM2111	Ị GUYỀ ĐẶNG DƯỜ Ị G	CỊ BẢO TRÌ CẦU TRỤ-CẠ B-TBPT
81	PM0941	Ị GUYỀ CẶ H	TỔ PHÓ BẢO TRÌ CẦU TRỤ CẠ C

		CƯỜI G	
82	PM3000	CAO TỊ	Ị HẠI VIỆI KỸ THUẬT DỰ Ị GUỒI
83	PM3002	HÒA ĐẶI G TRUỊ G	Ị HẠI VIỆI KỸ THUẬT DỰ Ị GUỒI
VII. PHÒNG KỸ THUẬT ĐIỆN			
84	PM1701	Ị GUYỄI THẠI H ĐẶT	Ị HẠI VIỆI KỸ THUẬT
85	PM2669	LÊ PHỨ QUỐC	Ị HẠI VIỆI KỸ THUẬT
86	PM2732	TRẠI QUỐC UY	Ị HẠI VIỆI KỸ THUẬT
87	PM3055	CHAU QUẠI H THƯỜI E	Ị HẠI VIỆI KỸ THUẬT
88	PM2712	HUỶ H MỊI H TẶI	Ị HẠI VIỆI KỸ THUẬT
89	PM2983	VỮ HOẶI G MỊI H TẶM	Ị HẠI VIỆI KỸ THUẬT
90	PM2977	TRẠI ĐỨC TRUỊ G	Ị HẠI VIỆI KỸ THUẬT
91	PM1088	HÀ QUỐC CHIỂI	TỔ TRƯỜI G BẢO TRÌ ĐIỆN LƯU ĐỘI G
92	PM1711	ĐIỊ H ĐỒ HUY CƯỜI G	CỊ BẢO TRÌ ĐIỆN LƯU ĐỘI G
93	PM1383	Ị GUYỄI ĐẶI G LẶM	CỊ BẢO TRÌ ĐIỆN LƯU ĐỘI G
IX. PHÒNG VẬT TƯ			
94	PM0801	LÊ VỊI H SỒI	PHÓ PHỒI G
95	PM2639	Ị GUYỄI THỊ TRÀ MI	PHÓ PHỒI G VẬT TƯ
96	PM0556	TRẠI THỊ THU HIỂI	TỔ TRƯỜI G TỔ HỢP ĐỘI G
97	PM2657	TRẠI THỊ THỨY HẶI G	Ị HẠI VIỆI MUA VẬT TƯ
98	PM2658	HỒ THỊ THẠI H Ị HUỊ G	Ị HẠI VIỆI MUA VẬT TƯ
99	PM2659	Ị GUYỄI Ị HỨ Ý	Ị HẠI VIỆI MUA VẬT TƯ
100	PM2641	Ị GUYỄI MỊI H TUẶI	Ị HẠI VIỆI MUA VẬT TƯ
101	PM1431	ĐẶI G THỊ LIỊ H PHƯỜI G	Ị HẠI VIỆI TỒI G HỢP
102	PM2756	Ị GUYỄI MỊI H TUẶI A	Ị HẠI VIỆI MUA VẬT TƯ
103	PM2739	TỒ QUẠI G HƯỜI G	Ị HẠI VIỆI MUA VẬT TƯ
104	PM2837	HÀ THỊ PHƯỜI G	Ị HẠI VIỆI SOẶI THẢO HỢP ĐỘI G
105	PM2850	BỪI HOẶI G MỊI H Ị HẶT	Ị HẠI VIỆI MUA VẬT TƯ
106	PM2928	KIỂU VỄI H LƯỢI	Ị HẠI VIỆI MUA VẬT TƯ
107	PM2933	Ị GUYỄI Ị GỐC	Ị HẠI VIỆI MUA VẬT TƯ

		THAI H TRUC	
108	CỈ 10476	TRÀI QUỐC VIỊ H	THỦ KHO CHỈ H (KHO CCDC)
109	PM0229	PHẠM QUAI G HUY	THỦ KHO Ị VL CHỈ H
110	PM1918	HOÀI G VÃI HỒI G	THỦ KHO PHỤ KHO CHUI G

PHỤ LỤC 03**KẾT QUẢ KHẢO SÁT THEO THÔNG KÊ SỐ LƯỢNG**

STT	Tiêu chí đo lường hiệu quả hoạt động của HT KSNB	Mức độ đánh giá		
		Có	Không	Không ý kiến
I. Môi trường kiểm soát				
1.1 Triết lý và phong cách điều hành				
1	Khi có cơ hội mang lại lợi nhuận lớn, DỊ có dám chấp nhận rủi ro để đạt lợi nhuận không?	37	73	
2	DỊ có áp dụng triển khai hệ thống ISO trong hệ thống quản lý chất lượng không?	108	2	
3	Quan điểm của cấp trên có rõ ràng khi trao đổi vấn đề với cấp dưới hoặc ngược lại không?	78	32	
4	Ị hân sự ở DỊ có ổn định không?	19	91	
5	DỊ có chính sách thường xuyên hay định kỳ thay đổi cán bộ quản lý không?	30	80	
6	Anh/chị có biết DỊ có họp giao ban hàng tháng không?	105	5	
7	DỊ có đánh giá kết quả kinh doanh hàng tháng không?	86	24	
8	Văn hóa doanh nghiệp có được BGD truyền đạt xuyên suốt, rõ ràng và thường xuyên hay không?	104	6	
1.2 Tính chính trực và giá trị đạo đức				
9	DỊ có đề cao giá trị đạo đức cho nhân viên và ban quản lý không?	104	6	
10	Giá trị đạo đức ở DỊ có được quy định cụ thể rõ ràng không?	90	20	
11	Giá trị đạo đức ở DỊ có được phổ biến rộng rãi đến từng cá nhân trong DỊ không?	99	11	
12	Khi vi phạm đến vấn đề đạo đức nghề nghiệp, DỊ có áp dụng đúng theo quy định đưa ra không?	107	3	
1.3 Năng lực của cán bộ công nhân viên				
13	Khi tuyển dụng nhân viên, DỊ có quy định cụ thể tiêu chuẩn đầy đủ cho một vị trí yêu cầu tuyển dụng không?	57	53	
14	DỊ có thường xuyên đánh giá hiệu quả công việc định kỳ hay không (mỗi tháng, mỗi quý....)	104	6	

15	DI có áp dụng việc luân chuyển vị trí công việc trong từng phòng ban hay không?	61	49	
16	DI có thường xuyên tổ chức các lớp đào tạo chuyên môn cho CB CI V và cán bộ quản lý không?	66	44	
	1.4 Cơ cấu tổ chức và phân chia trách nhiệm và quyền hạn			
17	Cơ cấu tổ chức có phù hợp với quy mô và đặc điểm kinh doanh của DI không?	82	28	
18	Bộ phận KSI B có được tổ chức cơ cấu độc lập với các phòng ban hay không?	110	0	
19	Việc phân chia trách nhiệm và quyền hạn trong DI có quy định rõ ràng và phù hợp với điều lệ và quy chế hoạt động không?	79	31	
20	Việc phân chia trách nhiệm và quyền hạn trong DI có chức năng giám sát lẫn nhau không?	106	4	
21	Khi phân chia trách nhiệm và quyền hạn có bị trùng lặp nhau giữa các bộ phận không?	90	20	
22	DI có chính sách thưởng phạt rõ ràng để khuyến khích hay chế tài cho từng nhân viên không?	70	40	
	II. Đánh giá rủi ro			
23	DI có xem xét những khó khăn và thuận lợi tại địa phương không?	0	110	
24	DI có thường xuyên thực hiện đánh giá các rủi ro khi DI phát triển mở rộng hay chuyển đổi công nghệ hay không?	89	21	
25	DI có nhận diện được rủi ro khi thay đổi về các nhân sự cao cấp không?	60	50	
26	DI có nhận diện được các rủi ro khi thay đổi chính sách công ty không?	79	31	
27	DI có bộ phận đánh giá rủi ro không?	84	26	
28	DI có đưa ra những phản ứng hoặc cách xử lý kịp thời và phù hợp khi phát hiện ra rủi ro không?	102	8	
	III. Hoạt động kiểm soát			
	3.1 Kiểm soát tiền, tài sản, chính sách & thủ tục chung			
29	Các chính sách, quy định, quy trình có được phổ biến rộng rãi không?	107	3	

30	Tiền và các tài sản có tính thanh khoản cao có vi phạm nguyên tắc bất kiêm nhiệm hay không?	110	0	
31	Đối với nhóm TSCĐ có được gắn thẻ tài sản không?	3	107	
32	DI có quy định và tổ chức kiểm kê định kỳ và kiểm kê đột xuất không?	110	0	
33	Số liệu quản lý tài sản có được theo dõi độc lập và đối chiếu định kỳ với kế toán không?	85	25	
	3.2 Kiểm soát hoạt động mua hàng, thanh toán			
34	Ị hu cầu mua hàng có được đánh giá và phê duyệt của BGD không?	110	0	
35	Các chứng từ mua hàng có được Ban giám đốc phê duyệt không?	110	0	
36	Các chứng từ mua hàng và thanh toán có được đánh số liên tục hay không?	110	0	
37	Có bộ phận nào kiểm tra, giám sát hoạt động mua hàng không?	110	0	
38	Có quy định nào rõ ràng cho việc mua hàng không?	110	0	
	3.3 Kiểm soát hoạt động cung ứng và thu tiền			
39	Đối với các khoản chi chiết khấu thương mại, chiết khấu thanh toán có được quy định cụ thể và theo dõi độc lập không?	83	27	
40	Các chứng từ thu tiền có được đánh số liên tục hay không?	110	0	
41	Có bộ phận nào kiểm tra, giám sát hoạt động thanh toán không?	110	0	
42	Có quy định nào rõ ràng cho việc thanh toán không?	97	13	
43	Chứng từ thanh toán có dựa trên đơn đặt hàng không?	74	36	
	3.4 Kiểm soát hoạt động xuất nhập kho công cụ dụng cụ sản xuất			
44	Các chứng từ xuất nhập kho có được ban giám đốc phê duyệt không?	110	0	
45	Các chứng từ xuất nhập kho có được đánh số liên tục hay không?	110	0	
46	Khi hàng xuất (nhập kho), có đơn vị trung gian nào giám sát không?	51	59	

47	Khi phát hiện ra rủi ro, sai sót có báo cáo cho Ban giám đốc không	110	0	
48	Kế toán có tiến hành kiểm kê định kỳ không?	84	26	
49	Kế toán có đối chiếu giữa biên bản kiểm kê với các phiếu xuất (nhập) kho không?	107	3	
50	ĐỊ có ban hành định mức tồn kho CCDC, Ị VL hay không?	47	63	
	3.5 Kiểm soát hoạt động xuất kho thành phẩm tồn			
51	Các chứng từ xuất kho có được ban giám đốc phê duyệt không	110	0	
52	Các chứng từ xuất kho có được đánh số liên tục hay không?	99	11	
53	ĐỊ có ban hành văn bản quy định cách sắp xếp, bốc dỡ, bảo quản hàng hóa không?	110	1	
54	Hàng hóa thành phẩm khi xuất kho có được bộ phận nào kiểm tra chất lượng không?	110	0	
55	Khi giao nhận có xảy ra thiếu hụt hàng hóa không?	69	41	
56	ĐỊ có điều tra nguyên nhân gây thiếu hụt hàng hóa không?	110	0	
57	ĐỊ có quy trách nhiệm cho cá nhân (tập thể) khi xảy ra thiếu hụt không?	77	33	
58	Có đơn vị nào giám sát việc xuất kho hàng hóa ngoài thủ kho không?	110	0	
	3.6 Kiểm soát hoạt động kế toán			
59	Tất cả các nhân viên kế toán đều được huấn luyện sử dụng hệ thống phần mềm kế toán không	110	0	
60	Các nhân viên đều có tài khoản, mật khẩu, phân quyền trong khi truy cập hệ thống phần mềm kế toán không?	110	0	
61	Bộ phận kế toán có định kỳ kiểm kê tồn kho, kiểm kê tiền theo hàng tháng, hàng quý không?	110	0	
62	Việc luân chuyển chứng từ có bị chậm trễ không?	60	50	
63	Việc hoạch toán tiền công tác phí, chi phí cúng điệu có minh bạch không?	90	20	
64	Ị hân viên thủ quỹ có kiêm nhiệm thêm phần hành kế toán nào không?	0	110	
IV. Thông tin và truyền thông				

65	DI có dùng hệ thống mạng nội bộ để làm phương tiện truyền thông không	110	0	
66	Các nhân viên có biết được mục tiêu, kế hoạch của DI không	58	52	
67	Hệ thống thông tin kế toán có nhanh chóng kịp thời không	89	21	
68	DI có nhận được thông tin phản hồi từ khách hàng, đối tác không	99	11	
69	Qua phương tiện truyền thông, bộ phận quản lý có chia sẻ nhiều vấn đề công việc với cấp dưới không	110	0	
70	Cấp dưới có hiểu được thông điệp, công việc muốn truyền tải từ bộ phận quản lý không	76	34	
71	I nhân viên có thể báo cáo vấn đề công việc trực tiếp cho cấp trên cao hơn mà không thông qua người quản lý trực tiếp được không	43	67	
72	DI có thiết lập thông tin dự báo rủi ro hay các cơ hội không?	84	26	
73	DI có triển khai hệ thống ERP không?	57	53	
V. Giám sát				
74	Hệ thống KSI B có tạo điều kiện cho các bộ phận, nhân viên kiểm soát lẫn nhau không?	75	35	
75	I hà quản lý có đánh giá định kỳ sự hữu hiệu và hiệu quả của hệ thống KSI B không?	82	28	
76	I hà quản lý có thực hiện việc giám sát thường xuyên quản trị rủi ro tại DI không	75	35	
77	Các đề xuất hoàn thiện có được trình lên Ban giám đốc không?	84	26	

PHỤ LỤC 04

KẾT QUẢ KHẢO SÁT THEO THÔNG KÊ TỶ LỆ PHẦN TRĂM

STT	Tiêu chí đo lường hiệu quả hoạt động của HT KSNB	Mức độ đánh giá		
		Có	Không	Không ý kiến
I. Môi trường kiểm soát				
1.1 Triết lý và phong cách điều hành				
1	Khi có cơ hội mang lại lợi nhuận lớn, DỊ có dám chấp nhận rủi ro để đạt lợi nhuận không?	34%	66%	
2	DỊ có áp dụng triển khai hệ thống ISO trong hệ thống quản lý chất lượng không?	98%	2%	
3	Quan điểm của cấp trên có rõ ràng khi trao đổi vấn đề với cấp dưới hoặc ngược lại không?	71%	29%	
4	I hân sự ở DỊ có ổn định không?	17%	83%	
5	DỊ có chính sách thường xuyên hay định kỳ thay đổi cán bộ quản lý không?	27%	73%	
6	Anh/chị có biết DỊ có họp giao ban hàng tháng không?	95%	5%	
7	DỊ có đánh giá kết quả kinh doanh hàng tháng không?	78%	22%	
8	Văn hóa doanh nghiệp có được BGD truyền đạt xuyên suốt, rõ ràng và thường xuyên hay không?	95%	5%	
1.2 Tính chính trực và giá trị đạo đức				
9	DỊ có đề cao giá trị đạo đức cho nhân viên và ban quản lý không?	95%	5%	
10	Giá trị đạo đức ở DỊ có được quy định cụ thể rõ ràng không?	82%	18%	
11	Giá trị đạo đức ở DỊ có được phổ biến rộng rãi đến từng cá nhân trong DỊ không?	90%	10%	
12	Khi vi phạm đến vấn đề đạo đức nghề nghiệp, DỊ có áp dụng đúng theo quy định đưa ra không?	97%	3%	
1.3 Năng lực của cán bộ công nhân viên				
13	Khi tuyển dụng nhân viên, DỊ có quy định cụ thể tiêu chuẩn đầy đủ cho một vị trí yêu cầu tuyển dụng không?	52%	48%	
14	DỊ có thường xuyên đánh giá hiệu quả công việc định kỳ hay không (mỗi tháng, mỗi quý....)	95%	5%	

15	DỊ có áp dụng việc luân chuyển vị trí công việc trong từng phòng ban hay không?	55%	45%	
16	DỊ có thường xuyên tổ chức các lớp đào tạo chuyên môn cho CB CỊ V và cán bộ quản lý không?	60%	40%	
	1.4 Cơ cấu tổ chức và phân chia trách nhiệm và quyền hạn			
17	Cơ cấu tổ chức có phù hợp với quy mô và đặc điểm kinh doanh của DỊ không?	75%	25%	
18	Bộ phận KSI B có được tổ chức cơ cấu độc lập với các phòng ban hay không?	100%	0%	
19	Việc phân chia trách nhiệm và quyền hạn trong DỊ có quy định rõ ràng và phù hợp với điều lệ và quy chế hoạt động không?	72%	28%	
20	Việc phân chia trách nhiệm và quyền hạn trong DỊ có chức năng giám sát lẫn nhau không?	96%	4%	
21	Khi phân chia trách nhiệm và quyền hạn có bị trùng lặp nhau giữa các bộ phận không?	82%	18%	
22	DỊ có chính sách thưởng phạt rõ ràng để khuyến khích hay chế tài cho từng nhân viên không?	64%	36%	
II. Đánh giá rủi ro				
23	DỊ có xem xét những khó khăn và thuận lợi tại địa phương không?	0%	100%	
24	DỊ có thường xuyên thực hiện đánh giá các rủi ro khi DỊ phát triển mở rộng hay chuyển đổi công nghệ hay không?	81%	19%	
25	DỊ có nhận diện được rủi ro khi thay đổi về các nhân sự cao cấp không?	55%	45%	
26	DỊ có nhận diện được các rủi ro khi thay đổi chính sách công ty không?	72%	28%	
27	DỊ có bộ phận đánh giá rủi ro không?	76%	24%	
28	DỊ có đưa ra những phản ứng hoặc cách xử lý kịp thời và phù hợp khi phát hiện ra rủi ro không?	93%	7%	
III. Hoạt động kiểm soát				
	3.1 Kiểm soát tiền, tài sản, chính sách & thủ tục chung	75%	25%	
29	Các chính sách, quy định, quy trình có được phổ biến rộng rãi không?	97%	3%	

30	Tiền và các tài sản có tính thanh khoản cao có vi phạm nguyên tắc bất kiêm nhiệm hay không?	100%	0%	
31	Đối với nhóm TSCĐ có được gắn thẻ tài sản không?	2%	98%	
32	DI có quy định và tổ chức kiểm kê định kỳ và kiểm kê đột xuất không?	100%	0%	
33	Số liệu quản lý tài sản có được theo dõi độc lập và đối chiếu định kỳ với kế toán không?	77%	23%	
	3.2 Kiểm soát hoạt động mua hàng, thanh toán	100%	0%	
34	Ị hu cầu mua hàng có được đánh giá và phê duyệt của BGD không?	100%	0%	
35	Các chứng từ mua hàng có được Ban giám đốc phê duyệt không?	100%	0%	
36	Các chứng từ mua hàng và thanh toán có được đánh số liên tục hay không?	100%	0%	
37	Có bộ phận nào kiểm tra, giám sát hoạt động mua hàng không?	100%	0%	
38	Có quy định nào rõ ràng cho việc mua hàng không?	100%	0%	
	3.3 Kiểm soát hoạt động cung ứng và thu tiền	86%	14%	
39	Đối với các khoản chi chiết khấu thương mại, chiết khấu thanh toán có được quy định cụ thể và theo dõi độc lập không?	75%	25%	
40	Các chứng từ thu tiền có được đánh số liên tục hay không?	100%	0%	
41	Có bộ phận nào kiểm tra, giám sát hoạt động thanh toán không?	100%	0%	
42	Có quy định nào rõ ràng cho việc thanh toán không?	88%	12%	
43	Chứng từ thanh toán có dựa trên đơn đặt hàng không?	67%	33%	
	3.4 Kiểm soát hoạt động xuất nhập kho công cụ dụng cụ sản xuất	80%	20%	
44	Các chứng từ xuất nhập kho có được ban giám đốc phê duyệt không?	100%	0%	
45	Các chứng từ xuất nhập kho có được đánh số liên tục hay không?	100%	0%	
46	Khi hàng xuất (nhập kho), có đơn vị trung gian nào giám sát không?	46%	54%	

47	Khi phát hiện ra rủi ro, sai sót có báo cáo cho Ban giám đốc không	100%	0%	
48	Kế toán có tiến hành kiểm kê định kỳ không?	76%	24%	
49	Kế toán có đối chiếu giữa biên bản kiểm kê với các phiếu xuất (nhập) kho không?	98%	2%	
50	ĐỊ có ban hành định mức tồn kho CCDC, I VL hay không?	42%	58%	
	3.5 Kiểm soát hoạt động xuất kho thành phẩm tồn	90%	10%	
51	Các chứng từ xuất kho có được ban giám đốc phê duyệt không	100%	0%	
52	Các chứng từ xuất kho có được đánh số liên tục hay không?	90%	10%	
53	ĐỊ có ban hành văn bản quy định cách sắp xếp, bốc dỡ, bảo quản hàng hóa không?	100%	0%	
54	Hàng hóa thành phẩm khi xuất kho có được bộ phận nào kiểm tra chất lượng không?	100%	0%	
55	Khi giao nhận có xảy ra thiếu hụt hàng hóa không?	63%	37%	
56	ĐỊ có điều tra nguyên nhân gây thiếu hụt hàng hóa không?	100%	0%	
57	ĐỊ có quy trách nhiệm cho cá nhân (tập thể) khi xảy ra thiếu hụt không?	70%	30%	
58	Có đơn vị nào giám sát việc xuất kho hàng hóa ngoài thủ kho không?	100%	0%	
	3.6 Kiểm soát hoạt động kế toán	73%	27%	
59	Tất cả các nhân viên kế toán đều được huấn luyện sử dụng hệ thống phần mềm kế toán không	100%	0%	
60	Các nhân viên đều có tài khoản, mật khẩu, phân quyền trong khi truy cập hệ thống phần mềm kế toán không?	100%	0%	
61	Bộ phận kế toán có định kỳ kiểm kê tồn kho, kiểm kê tiền theo hàng tháng, hàng quý không?	100%	0%	
62	Việc luân chuyển chứng từ có bị chậm trễ không?	55%	45%	
63	Việc hoạch toán tiền công tác phí, chi phí cứng điều có minh bạch không?	82%	18%	
64	I hân viên thủ quỹ có kiêm nhiệm thêm phần hành kế toán nào không?	0%	100%	
IV. Thông tin và truyền thông				

65	DỊ có dùng hệ thống mạng nội bộ để làm phương tiện truyền thông không	100%	0%	
66	Các nhân viên có biết được mục tiêu, kế hoạch của DỊ không	53%	47%	
67	Hệ thống thông tin kế toán có nhanh chóng kịp thời không	81%	19%	
68	DỊ có nhận được thông tin phản hồi từ khách hàng, đối tác không	90%	10%	
69	Qua phương tiện truyền thông, bộ phận quản lý có chia sẻ nhiều vấn đề công việc với cấp dưới không	100%	0%	
70	Cấp dưới có hiểu được thông điệp, công việc muốn truyền tải từ bộ phận quản lý không	69%	31%	
71	I nhân viên có thể báo cáo vấn đề công việc trực tiếp cho cấp trên cao hơn mà không thông qua người quản lý trực tiếp được không	39%	61%	
72	DỊ có thiết lập thông tin dự báo rủi ro hay các cơ hội không?	76%	24%	
73	DỊ có triển khai hệ thống ERP không?	52%	48%	
V. Giám sát				
74	Hệ thống KSI B có tạo điều kiện cho các bộ phận, nhân viên kiểm soát lẫn nhau không?	68%	32%	
75	I hà quản lý có đánh giá định kỳ sự hữu hiệu và hiệu quả của hệ thống KSI B không?	75%	25%	
76	I hà quản lý có thực hiện việc giám sát thường xuyên quản trị rủi ro tại DỊ không	68%	32%	
77	Các đề xuất hoàn thiện có được trình lên Ban giám đốc không?	76%	24%	