**1. Tổng quan về hệ thống báo cáo quản trị trong doanh nghiệp?**

**a. Khái niệm**

Báo cáo quản trị là một báo cáo có vai trò quan trọng, phục vụ nhu cầu bên trong nội bộ doanh nghiệp. Đây được xem như là nguồn dữ liệu kinh doanh để các nhà quản trị đưa ra các quyết định, chiến lực phù hợp và chính xác hơn. Một hệ thống báo cáo quản trị đầy đủ và chuyên nghiệp sẽ cung cấp cho người lãnh đạo toàn cảnh về doanh nghiệp, ở từng khía cạnh, góc nhìn khác nhau. Người xây dựng báo cáo sẽ thu thập dữ liệu từ các phòng ban khác nhau trong doanh nghiệp. Theo dõi, tổng hợp các chỉ số cần thiết về hiệu suất sau đó trình bày nó một cách dễ hiểu.

**b. Các loại báo cáo cơ bản**

Hệ thống báo cáo quản trị trong mỗi doanh nghiệp sẽ được xây dựng khác nhau tùy thuộc vào yêu cầu quản lý của người lãnh đạo. Tuy nhiên về cơ bản sẽ bao gồm 4 loại báo cáo sau:

* Báo cáo đo lường
* Báo cáo xu hướng
* Báo cáo chi phí
* Báo cáo ngân sách.

Đến đây, ta có thể nhận ra một điều rằng, báo cáo tài chính và báo cáo quản trị có những phần giao nhau nhưng nó hoàn toàn không giống nhau. Thực tế, từ báo cáo tài chính có thể hỗ trợ lên 2 loại báo cáo trong hệ thống báo cáo quản trị đó là chi phí và ngân sách. Tuy nhiên để lên được báo cáo đo lường và báo cáo xu hướng thì đòi hỏi người tạo lập cần phải có những chuyên môn đặc thù khác.

**c. Các lợi ích của hệ thống báo cáo quản trị**

* Trợ giúp đo lường các chỉ số chiến lược: Để có thể phát triển, doanh nghiệp đều cần phải đo lường được hiệu suất của mình so với thị trường, với đối thủ cạnh tranh. Thông qua hoạt động đo lường, nhà quản lý sẽ có thể đánh giá và giám sát chặt chẽ hiệu quả trong suốt quá trình thực hiện.
* Định vị được vị thế doanh nghiệp: Thông qua báo cáo quản trị, nhà lãnh đạo sẽ định vị được doanh nghiệp mình đang đứng ở đâu, tình trạng thế nào, tương lai phát triển ra sao? Từ đó sẽ có được những chiến lược phù hợp với doanh nghiệp.
* Thiết lập tiêu chuẩn hiệu suất rõ ràng: Báo cáo theo dõi giúp nhà quản trị có đánh giá một cách toàn diện để đưa ra những  tiêu chuẩn hiệu suất (KPI) rõ ràng, chính xác và phù hợp nhất không chỉ đối với doanh nghiệp, mà với nhân viên chỉ số KPI này cũng rất cần phải đúng mực. KPI lý tưởng nhất dành cho doanh nghiệp, đó là KPI khi nhân sự ở vị trí đó cố gắng phấn đấu bằng toàn bộ năng lượng mình có sẽ đạt được.
* Cải thiện giao tiếp, nâng cao sự hợp tác: Báo cáo quản trị chính là một phương tiện hữu hiệu trong việc giap tiếp giữa sếp với nhân viên, giữa doanh nghiệp với đối tác. Khi hoạt động giao tiếp của các mối quan hệ đó được cải thiện, điều tất yếu rằng sự hợp tác sẽ được nâng cao, gắn kết các mối quan hệ đó trở nên bền chặt hơn.
* Định hướng nhà quản trị có những chiến lược đúng đắn, thúc đẩy sự tăng trưởng trong kinh doanh.

**2. Quy trình xây dựng báo cáo quản trị**

Xây dựng hệ thống báo cáo quản trị (BCQT) là toàn bộ quá trình thu thập, phân tích và tổng hợp dữ liệu từ tất cả các bộ phận phòng ban vận hành trong doanh nghiệp. Chi tiết quy trình bao gồm 06 bước sau:

– ***Xác định nhu cầu sử dụng thông tin BCQT*:***Người xây dựng BCQT cần phải trao đổi và ghi nhận nhu cầu sử dụng thông tin từ cấp quản trị để xác định được các mục tiêu cơ bản của báo cáo. Cần xác định được các thông tin cơ bản như: Ai là người xem BCQT? BCQT phải cung cấp được những thông tin gì? Yêu cầu về thông tin cung cấp (giới hạn về thời gian, chi phí)?*

*–****Xác định nội dung báo cáo****:* Đây chính là bước lên ý tưởng thiết kế nội dung bố cục của các báo cáo. Trên cơ sở nhu cầu về thông tin đã được xác định, tác giả sẽ tiến hành phân tích thông tin chính, thông tin phụ và cách trình bày làm sao để phù hợp dễ dàng truyền tải thông tin tới người xem.

***– Thu thập dữ liệu****:* Có thể từ nguồn dữ liệu bên trong hoặc bên ngoài, sơ cấp hay thứ cấp, người xây dựng cần phải có kế hoạch chi tiết để tập hợp được toàn bộ các thông tin cần dùng cho BCQT. Nguồn dữ liệu nội bộ có thể từ hệ thống Tài chính – Kế toán, hệ thống Nhân sự, Kinh doanh… hay một số bộ phận phòng ban khác có liên quan. Nguồn dữ liệu bên ngoài cần có liên quan đến chiến lược phát triển ngành nghề lĩnh vực liên quan của doanh nghiệp. Có nhiều cách để tác giả có thể thực hiện được công việc ở bước này: có thể là cập nhật thủ công, cập nhật báo cáo trên các hệ thống phần mềm bổ trợ. Hoặc có thể qua khảo sát, điều tra, tiếp nhận dữ liệu có sẵn từ tài nguyên internet.

***– Xử lý và phân tích dữ liệu:*** Từ những dữ liệu thô đã tổng hợp, người xây dựng cần phải có những kỹ năng nhất định liên quan tới các công cụ xử lý và phân tích mới có thể tạo ra những báo cáo với nội dung đặc thù. Ngoài ra kỹ năng đọc hiểu, phân tích, đánh giá là rất quan trọng, đòi hỏi tác giả phải có tầm nhìn, kiến thức và chuyên môn vững chắc.

***– Lập và trình bày BCQT****:*đây là bước có vai trò quan trọng, một lần nữa khẳng định được năng lực của người xây dựng báo cáo. Có định hướng và tư duy tốt vẫn chưa đủ, tác giả cần diễn giải và truyền đạt thông tin bằng văn bản tốt để hỗ trợ tối đa cho công việc của nhà quản trị. Việc trình bày BCQT không có khuôn mẫu chung, người lập sẽ tự tìm kiếm, tham khảo và tùy chỉnh sao cho phù hợp với nhu cầu tại đơn vị của mình. Yêu cầu của việc trình bày cần phải ngắn gọn, xúc tích, rõ ràng, dễ xem và dễ hiểu.

*Ngoài ra quá trình công bố BCQT sẽ cần quan tâm tới các nội dung sau:*

* *Đối tượng sử dụng báo cáo quản trị: Cần xác định được rằng đối tượng sử dụng báo cáo ở đây là ai? Cổ đông Hội đồng quản trị, Ban Giám đốc, nhà quản trị cấp cao, nhà quản trị cấp trung hay cho tới nhà quản trị cấp cơ sở.*
* *Kỳ báo cáo: Phụ thuộc yêu cầu từ nhà quản lý, BCQT có thể được công bố theo định kỳ tháng, quý, năm hay yêu cầu bất chợt tại 1 thời điểm nào đó.*
* *Hình thức công bố: BCQT có thể được truyền tải bằng lời, bằng văn bản hay ở những doanh nghiệp ứng dụng*[***phần mềm ERP***](https://www.bravo.com.vn/vi/Tin-tuc/Kien-thuc-ERP/Huong-dan-su-dung-phan-mem-erp-o-Viet-Nam)*thì có thể công bố trên hệ thống máy tính.*

***– Lưu trữ và kiểm soát BCQT:*** BCQT được xem là tài liệu mật tối cao trong mỗi doanh nghiệp, phạm vi công bố của Báo cáo này cũng cần phải được quy định và xác lập từ trước. Bên cạnh đó với vai trò quan trọng thì việc lưu trữ và kiểm soát BCQT là một công việc quan trọng. Doanh nghiệp cần phải có bộ phận, nhân sự chuyên trách uy tín cho công việc này.

**3. Những lưu ý khi lập báo cáo quản trị**

***Thứ nhất:*** Người lập báo cáo quản trị phải là người hiểu về công ty tường tận đến từng chi tiết nhỏ.

***Thứ hai:*** Hệ thống báo cáo quản trị cần được thiết lập dựa trên 2 nguyên tắc sau:

* Xây dựng dựa trên 3 yếu tố then chốt: Lập – Đọc – Phân tích.
* Không copy, sao chép báo cáo quản trị. Tình trạng SXKD của mỗi công ty là khác nhau, không đơn vị nào giống đơn vị nào cả. Vì vậy không copy, sao chép là nguyên tắc rất quan trọng. Chúng ta có thể tham khảo cách làm, quy trình xây dựng báo cáo quản trị ở những đơn vị khác, nhưng tuyệt đối nội dung và số liệu là không thể sao chép.

## Báo cáo quản trị là gì?

Báo cáo quản trị là một báo cáo có vai trò quan trọng, phục vụ nhu cầu bên trong nội bộ doanh nghiệp. Đây được xem như là nguồn dữ liệu kinh doanh để các nhà quản trị đưa ra các quyết định, chiến lực phù hợp và chính xác hơn.

## Báo cáo quản trị gồm những gì?

Báo cáo quản trị thường bao gồm các thông tin sau:

* **Tổng quan về doanh nghiệp:** Mô tả ngắn gọn về doanh nghiệp, lịch sử phát triển và các mục tiêu chiến lược.
* **Hiệu suất tài chính:** Bao gồm thông tin về doanh thu, lợi nhuận, lỗ lãi, dòng tiền, và các chỉ số tài chính khác.
* **Hiệu suất kinh doanh:** Bao gồm thông tin về sản phẩm, dịch vụ, doanh số bán hàng, thị phần, và các hoạt động kinh doanh khác.
* **Thị trường và cạnh tranh:** Phân tích thị trường và đối thủ cạnh tranh, đánh giá tầm ảnh hưởng lên doanh nghiệp.
* **Chiến lược và kế hoạch phát triển:** Trình bày các chiến lược kinh doanh, kế hoạch phát triển trong tương lai của doanh nghiệp.
* **Đánh giá rủi ro:**Xem xét các rủi ro tiềm ẩn và cách quản lý, giảm thiểu chúng.

## Tầm quan trọng của báo cáo quản trị trong doanh nghiệp

* **Hỗ trợ quá trình ra quyết định:** Báo cáo quản trị cung cấp thông tin đầy đủ và chi tiết giúp quản lý và lãnh đạo doanh nghiệp đưa ra những quyết định chiến lược, tài chính và phát triển hiệu quả.
* **Cung cấp thông tin cho nhà đầu tư và cổ đông:** Nhà đầu tư và cổ đông cần có thông tin chính xác và đáng tin cậy về tình hình kinh doanh và tài chính của doanh nghiệp để đánh giá rủi ro và tiềm năng đầu tư.
* **Giám sát hiệu quả hoạt động:** Bằng cách cung cấp thông tin về hiệu quả hoạt động, báo cáo quản trị giúp giám sát và đánh giá các hoạt động kinh doanh và tài chính của doanh nghiệp.
* **Tạo động lực cho nhân viên:** Báo cáo quản trị có thể tạo động lực cho nhân viên bằng cách chia sẻ thành công và tiến bộ của doanh nghiệp, từ đó tạo sự cam kết và đồng lòng trong công việc.

## Phân biệt báo cáo quản trị và báo cáo tài chính

* **Báo cáo quản trị:** Tập trung vào các hoạt động kinh doanh và hiệu suất của doanh nghiệp từ góc độ quản lý và lãnh đạo. Nó không chịu sự kiểm toán nghiêm ngặt và dùng cho mục đích quản lý nội bộ của doanh nghiệp.
* **Báo cáo tài chính:** Là báo cáo cung cấp thông tin tài chính chính xác và có tính chất bắt buộc, dùng để thông báo về tình hình tài chính của doanh nghiệp đối với các bên liên quan bên ngoài, bao gồm cổ đông, nhà đầu tư và cơ quan kiểm toán.

## Các loại báo cáo quản trị

Hệ thống báo cáo kế toán quản trị bao gồm:

* Báo cáo doanh thu, lãi, lỗ
* Báo cáo hàng tồn kho
* Báo cáo giá thành từng loại sản phẩm
* Báo cáo chương trình khuyến mãi
* Báo cáo chi phí
* Báo cáo khoản vay
* Báo cáo các công nợ
* Báo cáo dòng tiền

## Các thành phần cơ bản trong báo cáo quản trị là gì

Các thành phần cơ bản trong báo cáo quản trị bao gồm:

* **Tiêu đề:** Đặt tên cho báo cáo để xác định rõ mục tiêu và phạm vi của nó.
* **Tóm tắt (Executive Summary):** Bao gồm mô tả ngắn gọn về nội dung và kết quả quan trọng của báo cáo.
* **Giới thiệu:** Giới thiệu về mục tiêu của báo cáo, ngữ cảnh và phạm vi nghiên cứu.
* **Phân tích và kết quả:** Trình bày các dữ liệu và số liệu liên quan đến các hoạt động kinh doanh và hiệu suất của doanh nghiệp.
* **Phân tích SWOT:** Phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức của doanh nghiệp.
* **Chiến lược và kế hoạch phát triển:** Bao gồm các chiến lược và kế hoạch phát triển trong tương lai của doanh nghiệp.
* **Đánh giá rủi ro:** Xem xét các rủi ro tiềm ẩn và cách quản lý, giảm thiểu chúng.
* **Kết luận và đề xuất:** Tóm tắt kết quả và đưa ra các đề xuất và hướng đi cho doanh nghiệp.
* **Tài liệu tham khảo:** Liệt kê các nguồn tham khảo và dữ liệu được sử dụng trong báo cáo.
* **Phụ lục:** Bao gồm các thông tin bổ sung, báo cáo tài chính chi tiết, biểu đồ và hình ảnh hỗ trợ cho nội dung của báo cáo.

## Xây dựng báo cáo quản trị cho quản lý doanh nghiệp

### **Quy trình xây dựng báo cáo quản trị**

* **Bước 1:** Xác định nhu cầu sử dụng thông tin Báo cáo quản trị
* **Bước 2:** Xác định nội dung báo cáo
* **Bước 3:** Thu thập dữ liệu
* **Bước 4:** Xử lý và phân tích dữ liệu
* **Bước 5:** Lập và trình bày báo cáo quản trị

### **Hệ thống báo cáo quản trị gồm**

* **Tổng hợp chi phí lương:** Đây là quá trình tổng hợp và tính toán tất cả các khoản chi phí liên quan đến lương của nhân viên trong doanh nghiệp. Các khoản chi phí này bao gồm lương cơ bản, phụ cấp, các khoản trợ cấp, tiền lương nhân viên nghỉ phép, bảo hiểm xã hội, các khoản phí thuế và các khoản chi phí khác liên quan đến lương.
* **Tổng hợp chi phí TSCĐ (Tài sản cố định):** Quản lý và tổng hợp tất cả các chi phí liên quan đến tài sản cố định trong doanh nghiệp. Điều này bao gồm giá mua TSCĐ, chi phí vận chuyển, chi phí lắp đặt, chi phí bảo dưỡng, cải tạo, và các khoản khấu hao trong suốt quá trình sử dụng tài sản.
* **Tổng hợp chi phí giá vốn hàng bán:** Tính toán và tổng hợp chi phí để sản xuất hoặc mua hàng hóa bán ra trong doanh nghiệp. Chi phí giá vốn bao gồm chi phí nguyên vật liệu, chi phí lao động sản xuất, chi phí quản lý sản xuất, chi phí vận chuyển, và các chi phí khác liên quan đến việc đưa sản phẩm đến thị trường.
* **Quản lý tài khoản ngoại tệ:** Theo dõi và quản lý các tài khoản và giao dịch trong ngoại tệ của doanh nghiệp. Điều này bao gồm theo dõi tỷ giá hối đoái, ghi nhận các giao dịch mua bán ngoại tệ, và cân nhắc các chiến lược bảo vệ rủi ro tiền tệ.
* **Tổng hợp chi phí theo mã phí:** Tổng hợp và phân loại các khoản chi phí của doanh nghiệp theo từng mã phí, nhóm hoặc nguồn gốc chi phí. Điều này giúp doanh nghiệp nắm rõ nguồn gốc và quản lý hiệu quả các khoản chi phí.
* **Báo cáo kết quả kinh doanh (so sánh):** Báo cáo tổng hợp kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trong một khoảng thời gian cụ thể (thường là quý hoặc năm). Báo cáo so sánh có thể so sánh kết quả kinh doanh của các kỳ trước đó hoặc so sánh với mục tiêu đã đặt ra.
* **Dự báo dòng tiền hàng tháng:** Dự đoán và tính toán dòng tiền dự kiến của doanh nghiệp trong các tháng tiếp theo. Dự báo dòng tiền hàng tháng giúp doanh nghiệp lập kế hoạch tài chính, đảm bảo sự ổn định tài chính và đáp ứng các nhu cầu tài chính trong tương lai.

## Những nội dung cần lưu ý khi lập báo cáo quản trị

* **Mục tiêu và đối tượng của báo cáo:** Xác định rõ mục tiêu và đối tượng của báo cáo quản trị. Báo cáo được lập ra để phục vụ cho ai, để đạt được mục tiêu gì và làm cơ sở cho quyết định nào trong doanh nghiệp.
* **Tính khách quan:** Bảo đảm tính khách quan trong việc thu thập, phân tích và trình bày thông tin. Tránh ảnh hưởng cá nhân và đảm bảo số liệu và dữ liệu được xác minh và kiểm tra chính xác.
* **Lựa chọn các chỉ số và thông tin quan trọng:** Chọn các chỉ số và thông tin quan trọng và phù hợp nhất để đo lường hiệu quả kinh doanh, hoạt động và mục tiêu của doanh nghiệp. Tập trung vào những thông tin có tầm quan trọng và hỗ trợ quyết định.
* **Sự minh bạch:** Báo cáo quản trị nên minh bạch, dễ hiểu và rõ ràng để người đọc có thể hiểu được nội dung và các số liệu thống kê. Tránh viết quá phức tạp hoặc rườm rà.
* **So sánh và phân tích:** So sánh kết quả và chỉ số với các chuẩn mực hoặc kế hoạch đã đề ra trước đó. Phân tích sự khác biệt và tìm ra nguyên nhân và hậu quả để có những đánh giá chính xác về hiệu quả kinh doanh.
* **Đưa ra đề xuất và giải pháp:** Báo cáo quản trị nên đi kèm với đề xuất và giải pháp để cải thiện hiệu quả kinh doanh, tối ưu hóa quy trình hoạt động và tăng cường sự phát triển của doanh nghiệp.
* **Thời gian và tần suất cập nhật:** Xác định thời gian và tần suất cập nhật báo cáo. Báo cáo quản trị thường được cập nhật định kỳ (hàng tháng, quý hoặc năm) để theo dõi sự thay đổi và thúc đẩy quyết định kịp thời.
* **Sử dụng công cụ hỗ trợ:** Sử dụng công cụ hỗ trợ phân tích dữ liệu và thống kê để làm cho báo cáo trở nên chính xác và hiệu quả hơn.
* **Đối tượng đọc giả:** Xác định rõ đối tượng đọc giả của báo cáo, đảm bảo báo cáo được trình bày theo cách mà đối tượng đọc giả có thể hiểu và áp dụng thông tin vào quyết định của họ.
* **Liên kết với chiến lược doanh nghiệp:** Báo cáo quản trị nên được liên kết chặt chẽ với chiến lược và mục tiêu của doanh nghiệp. Điều này giúp đảm bảo rằng báo cáo hỗ trợ việc đạt được những mục tiêu chiến lược dài hạn của doanh nghiệp.



















