

LIÊN ĐOÀN KẾ TOÁN QUỐC TẾ



**HƯỚNG DẪN QUẢN TRỊ CHO  
CÁC DOANH NGHIỆP  
KIỂM TOÁN NHỎ VÀ VỪA**

Tái bản lần thứ 4

Liên đoàn Kế toán Quốc tế  
529 Đại lộ số 5,  
New York, NY 10017 Hoa Kỳ

Cuốn *Hướng dẫn quản trị cho các doanh nghiệp kiểm toán nhỏ và vừa* này được Liên đoàn Kế toán Quốc tế (IFAC) biên soạn với sự hỗ trợ của Ủy ban Doanh nghiệp kiểm toán nhỏ và vừa. Ủy ban đại diện cho lợi ích của kiểm toán viên hoạt động trong các doanh nghiệp kiểm toán nhỏ và vừa và các kiểm toán viên khác cung cấp dịch vụ cho các đơn vị nhỏ và vừa.

Ấn phẩm này hiện có trên trang tin điện tử của IFAC. Các nội dung được phê duyệt được xuất bản bằng tiếng Anh.

IFAC phục vụ lợi ích công chúng và củng cố nghề nghiệp kế toán bằng cách:

- Hỗ trợ phát triển các chuẩn mực quốc tế chất lượng cao;
- Thúc đẩy việc áp dụng và thực hiện các chuẩn mực này;
- Xây dựng năng lực của các tổ chức nghề nghiệp kế toán; và
- Lên tiếng về các vấn đề lợi ích công chúng.

IFAC là tổ chức toàn cầu về nghề nghiệp kế toán chuyên phục vụ lợi ích công chúng bằng cách củng cố nghề nghiệp và đóng góp cho sự phát triển của các nền kinh tế quốc tế mạnh mẽ. Để biết thêm thông tin, xin vui lòng gửi email cho [christopherarnold@ifac.org](mailto:christopherarnold@ifac.org).

Bản thảo công bố, tài liệu tư vấn và các ấn phẩm khác do IFAC xuất bản thuộc bản quyền của IFAC.

IFAC không chịu trách nhiệm đối với thiệt hại gây ra cho bất kỳ người nào hành động hoặc không hành động do dựa theo tài liệu trong ấn phẩm này, cho dù sự thiệt hại đó có phải do sơ suất hay không.

Logo IFAC, “International Federation of Accountants” và “IFAC”, là các nhãn hiệu và nhãn hiệu dịch vụ đã đăng ký của IFAC tại Hoa Kỳ và các quốc gia khác.

Bản quyền © 2018 của Liên đoàn Kế toán Quốc tế (IFAC). Đã đăng ký Bản quyền. Cần có sự cho phép bằng văn bản từ IFAC để sao chép, lưu trữ, truyền tải hoặc các hình thức sử dụng tương tự khác đối với tài liệu này, chỉ lưu trữ tài liệu sử dụng cho mục đích cá nhân, phi thương mại. Liên hệ [allow@ifac.org](mailto:allow@ifac.org)

SBN: 978-1-60815-350-3

Sách *Hướng dẫn quản trị cho các doanh nghiệp kiểm toán nhỏ và vừa*, Tái bản lần thứ 4 của Ủy ban các doanh nghiệp kiểm toán vừa và nhỏ, do Liên đoàn Kế toán Quốc tế (IFAC) ban hành vào tháng 5 năm 2018 bằng tiếng Anh đã được Hội Kiểm toán viên hành nghề Việt Nam (VACPA) dịch sang tiếng Việt vào tháng 01 năm 2021, và được sử dụng với sự đồng ý của IFAC. Văn bản chấp thuận các ấn phẩm của IFAC được IFAC cung cấp bằng tiếng Anh. IFAC không chịu trách nhiệm về tính chính xác và đầy đủ của bản dịch hoặc các hành động xảy ra sau đó.

Bản tiếng Anh của *Hướng dẫn quản trị cho các doanh nghiệp kiểm toán nhỏ và vừa*, Tái bản lần thứ 4 © ban hành năm 2018 thuộc bản quyền của IFAC. Đã đăng ký bản quyền.

Bản tiếng Việt của *Hướng dẫn quản trị cho các doanh nghiệp kiểm toán nhỏ và vừa*, Tái bản lần thứ 4 © năm 2021 thuộc bản quyền của IFAC. Đã đăng ký bản quyền.

Tiêu đề gốc: *Guide to Practice Management for Small- and Medium-Sized Practices, Fourth Edition* (May 2018), ISBN: 978-1-60815-350-3.

Vui lòng liên hệ theo địa chỉ [Permissions@ifac.org](mailto:Permissions@ifac.org) để được sao chép, lưu trữ hay truyền tải hoặc sử dụng tài liệu này với các mục đích tương tự.

## MỤC LỤC

---

*Lời nói đầu*

*Góp ý kiến*

*Miễn trừ trách nhiệm*

*Giới thiệu*

*Sử dụng bởi các tổ chức thành viên IFAC*

*Thuật ngữ*

**Mô-đun 1: Lập kế hoạch cho doanh nghiệp kiểm toán**

**Mô-đun 2: Mô hình doanh nghiệp, hiệp hội và mạng lưới**

**Mô-đun 3: Xây dựng và phát triển doanh nghiệp**

**Mô-đun 4: Sức mạnh nguồn lực: Phát triển Chiến lược nhân sự**

**Mô-đun 5: Đòn bẩy Công nghệ**

**Mô-đun 6: Quản lý quan hệ khách hàng**

**Mô-đun 7: Quản lý rủi ro**

**Mô-đun 8: Kế hoạch kế nhiệm**

## LỜI NÓI ĐẦU

---

Chào mừng bạn đến với lần tái bản thứ tư *Hướng dẫn quản trị cho các doanh nghiệp kiểm toán nhỏ và vừa* của IFAC.

Được phát hành lần đầu tiên vào năm 2010, sách Hướng dẫn cung cấp hướng dẫn toàn diện để giúp các doanh nghiệp kiểm toán nhỏ và vừa (SMPs) hoạt động hiệu quả hơn khi cung cấp các dịch vụ chuyên môn trong bối cảnh thị trường toàn cầu ngày càng phức tạp và cạnh tranh.

Trong phiên bản này, những thay đổi chính liên quan đến phần sửa đổi về Đòn bẩy Công nghệ (Mô-đun 5), trong đó nhìn nhận tầm quan trọng của cách các SMP vận hành và cung cấp dịch vụ cho khách hàng. IFAC cũng đã nhân cơ hội này để tham khảo Công Kiến thức Toàn cầu, cũng như thực hiện các chỉnh sửa nhỏ và cập nhật chung. Tuy nhiên, với lưu ý rằng nhiều người dùng có thể đã dịch sách Hướng dẫn, nên chúng tôi đã nỗ lực để giữ các sửa đổi ở mức tối thiểu.

Sách Hướng dẫn được chia thành tám mô-đun độc lập, cung cấp cho các SMP các nguyên tắc quản trị và hướng dẫn thông lệ tốt nhất về các chủ đề, bao gồm: hoạch định chiến lược, quản lý nhân viên, quản lý quan hệ khách hàng và lập kế hoạch kế nhiệm.

Để giúp các tổ chức và các thành viên tối đa hóa việc sử dụng sách Hướng dẫn này, IFAC đã phát triển một sổ tay kèm theo, *Hướng dẫn quản trị cho các doanh nghiệp kiểm toán nhỏ và vừa: Hướng dẫn sử dụng*, cung cấp các đề xuất về cách sử dụng tối ưu sách Hướng dẫn này.

Monica Foerster

Chủ tịch Ủy ban Doanh nghiệp kiểm toán nhỏ và vừa (SMP) IFAC

Tháng 1 năm 2018

## GÓP Ý KIẾN

---

Đây là lần tái bản thứ tư của sách Hướng dẫn. IFAC cam kết cập nhật sách Hướng dẫn một cách thường xuyên để đảm bảo phù hợp với các thông lệ tốt nhất và hữu ích nhất có thể.

Chúng tôi hoan nghênh ý kiến từ các cơ quan thành viên IFAC, những người hành nghề và người quan tâm khác. Đặc biệt, IFAC hoan nghênh quan điểm về các câu hỏi sau:

1. Bạn sử dụng sách Hướng dẫn như thế nào? Ví dụ, bạn có sử dụng như một tài liệu để đào tạo hoặc như một hướng dẫn tham khảo thực tế, hoặc theo một cách khác?
2. Bạn có tin rằng sách Hướng dẫn này đã bao gồm tất cả các khía cạnh liên quan của quản trị không? Nếu không, những nội dung nào bạn muốn đề xuất sẽ được thêm vào hoặc lược bỏ khỏi sách Hướng dẫn này?
3. Bạn có cho rằng nội dung sách Hướng dẫn này đã được điều chỉnh phù hợp với các vấn đề quản trị chính mà các SMP phải đối mặt không?
4. Bạn có thấy điều hướng dễ dàng với sách Hướng dẫn không? Nếu không, bạn có thể đề nghị làm thế nào để sự điều hướng có thể được cải thiện tốt hơn?
5. Theo bạn, sách Hướng dẫn có thể được thực hiện hữu ích hơn theo cách nào khác không?
6. Bạn có biết về bất kỳ sản phẩm phái sinh nào khác - chẳng hạn như tài liệu đào tạo, biểu mẫu, danh sách kiểm tra và chương trình - đã được phát triển dựa trên sách Hướng dẫn này không? Nếu có, xin vui lòng cung cấp thông tin chi tiết.

Vui lòng gửi ý kiến của bạn đến:

Christopher Arnold

Trưởng phòng Nghiên cứu và Doanh nghiệp/Doanh nghiệp kiểm toán nhỏ và vừa (SME/SMP)

christopherarnold@ifac.org

## **MIỄN TRỪ TRÁCH NHIỆM**

---

Người hành nghề nên sử dụng sách Hướng dẫn này theo xét đoán chuyên môn, và các sự kiện, hoàn cảnh liên quan đến doanh nghiệp của mình cũng như theo từng hợp đồng cụ thể. IFAC không chịu bất kỳ trách nhiệm hoặc nghĩa vụ pháp lý nào có thể xảy ra, trực tiếp hoặc gián tiếp, do kết quả của việc sử dụng và áp dụng sách Hướng dẫn này.

## **GIỚI THIỆU**

---

### **Mục đích**

Sách Hướng dẫn nhằm mục đích hỗ trợ doanh nghiệp kiểm toán vận hành một cách an toàn, có lợi nhuận và chuyên nghiệp. Sách Hướng dẫn tìm cách thực hiện điều này bằng cách cung cấp hướng dẫn cho tất cả các chủ đề quản trị.

Sách Hướng dẫn nhằm cải thiện hiệu quả quản lý và hoạt động của các SMP, cuối cùng làm cho các SMP bền vững hơn và thành công hơn. Do đó, Sách Hướng dẫn nhằm mục đích: giải quyết các cơ hội và thách thức mà các SMP phải đối mặt; nâng cao năng lực cạnh tranh, khả năng sinh lợi và tính bền vững của doanh nghiệp kiểm toán; nâng cao chuyên môn, năng lực và hiệu quả của những người quản lý doanh nghiệp kiểm toán; cung cấp hỗ trợ thiết thực cho những người tham gia quản lý doanh nghiệp kiểm toán để cung cấp môi trường thuận lợi cho việc cung cấp dịch vụ chất lượng cao; giới thiệu thông lệ tốt nhất toàn cầu và kỹ thuật quản trị mới nhất.

### **Người sử dụng dự kiến**

Hướng dẫn này chủ yếu dành cho các kiểm toán viên làm việc cho các SMP. Mặc dù người sử dụng chính có thể là những người quản lý doanh nghiệp và chuyên viên cao cấp, một số nội dung nhất định sẽ hữu ích cho nhân viên cấp trung và như là một phần giới thiệu về doanh nghiệp cho nhân viên mới. Sách Hướng dẫn này cũng được xem là phù hợp như một hướng dẫn tham khảo để sử dụng hàng ngày. Ngoài ra, các SMP có thể thấy sách Hướng dẫn này hữu ích khi tư vấn kinh doanh chung cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa, tương tự như vậy, kế toán viên chuyên nghiệp làm việc trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa cũng có thể thấy hữu ích. Cuối cùng, sinh viên, các nhà giáo dục, trung tâm đào tạo, nhà nghiên cứu và các cơ quan phát triển quốc tế có thể thấy sách Hướng dẫn hữu ích.

### **Chủ đề**

Sách Hướng dẫn bao gồm đa dạng các chủ đề, cả mang tính chiến lược và hoạt động, độ sâu và bản chất của nội dung bao trùm khác nhau tùy theo chủ đề. Khi có mức độ đồng nhất cao từ thực tiễn và tập quán của các khu vực pháp lý thì chủ đề sẽ được đề cập sâu. Nhưng đối với các chủ đề đặc biệt nhạy cảm về mặt pháp lý, ví dụ, cấu trúc doanh nghiệp, luật lao động... nội dung mà chủ đề đề cập sẽ mang tính bao quát hơn và dựa trên nguyên tắc cơ bản, như vậy sẽ giúp các nội dung này có thể phù hợp với sự thích ứng của từng quốc gia hay địa phương.

Tóm tắt nội dung ngắn gọn của mỗi mô-đun được trình bày dưới đây, với một mục lục chi tiết bao gồm các liên kết được nhúng trong phần nội dung.



### **Mô-đun 1 Lập kế hoạch cho doanh nghiệp kiểm toán**

Nhân tố thiết yếu để thành công đối với mỗi doanh nghiệp kiểm toán là hiểu được chiến lược của riêng mình - con đường mà các chủ phần hàn và nhân viên muốn khám phá.

Không nhất thiết phải có một hướng đi duy nhất đúng hay sai cho một doanh nghiệp kiểm toán. Các doanh nghiệp kiểm toán thành công có thể chuyên môn hóa cao hoặc cung cấp nhiều dịch vụ, tập trung vào giao dịch, hoặc các dịch vụ kế toán truyền thống hoặc các dịch vụ tư vấn cao cấp.

Mô-đun 1 xem xét các quy trình hoạch định chiến lược và kinh doanh và các chính sách chi tiết hơn chi phối sự phát triển và thực hiện kế hoạch chiến lược trong doanh nghiệp kiểm toán.

### **Mô-đun 2 Mô hình doanh nghiệp, hiệp hội và mạng lưới**

Nếu một doanh nghiệp kiểm toán được xây dựng trên nền tảng vững chắc của các quy trình ra quyết định tốt, có đạo đức và hiệu quả và một đội ngũ cân bằng các nhà lãnh đạo cam kết cao, doanh nghiệp đó có thể tự tin về tương lai lâu dài của mình.

Mô-đun 2 xem xét các cân nhắc về cấu trúc vốn có trong việc sở hữu hoặc điều hành một doanh nghiệp kiểm toán và các mô hình khác nhau có sẵn. Mô-đun này bao gồm việc kiểm tra sự phân chia lợi nhuận và ra quyết định trong doanh nghiệp và cách thức sử dụng mạng lưới để gia tăng giá trị và tăng lợi nhuận.

### **Mô-đun 3 Xây dựng và phát triển doanh nghiệp**

Mô-đun 3 mở rộng hơn các chủ đề trình bày trong Mô-đun 1 và Mô-đun 2 bằng cách tìm hiểu sâu hơn các vấn đề phát triển chiến lược tăng trưởng, xây dựng thực tiễn tư vấn kinh doanh, đối mặt với sự gia tăng của quy định và cạnh tranh, giá phí, tiếp thị và phát triển văn hóa doanh nghiệp.

### **Mô-đun 4 Sức mạnh nguồn lực: Phát triển Chiến lược nhân sự**

Mức độ doanh nghiệp kiểm toán có thể cung cấp dịch vụ tốt và thành công được xác định bởi năng lực của nhân viên và ban lãnh đạo.

Mô-đun 4 xem xét các yếu tố chính đóng vai trò nòng cốt trong việc đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp kiểm toán - con người. Mô-đun này khám phá vai trò của bạn với tư cách là người lãnh đạo cũng như các vấn đề về nhân sự phải giải quyết khi doanh nghiệp phát triển, bao gồm khả năng thu hút, giữ chân, thúc đẩy và đào tạo nhân viên.

## **Mô-đun 5 Đòn bẩy Công nghệ**

Trong bối cảnh thay đổi liên tục, sự gián đoạn công nghệ, gia tăng các quy định và sự xuất hiện của các hệ thống báo cáo toàn cầu khác nhau, điều trở nên quan trọng hơn là các doanh nghiệp phải áp dụng thông lệ tốt nhất đối với các công nghệ mới nổi như phương tiện truyền thông xã hội, điện thoại thông minh và Điện toán đám mây.

Mô-đun 5 xem xét vai trò ngày càng tăng của công nghệ trong sự thành công của một doanh nghiệp kiểm toán. Việc lựa chọn, thực hiện và quản lý hiệu quả các công nghệ, cũng như đào tạo nhân viên sử dụng các công cụ này, là nền tảng cho sự thành công của bất kỳ doanh nghiệp kiểm toán nào.

## **Mô-đun 6 Quản lý quan hệ khách hàng**

Mối quan hệ khách hàng bền vững và hiệu quả là vấn đề cốt lõi của một doanh nghiệp kiểm toán thành công. Các mối quan hệ của kế toán viên với khách hàng là nền tảng giá trị của doanh nghiệp kiểm toán. Cạnh tranh gia tăng đòi hỏi các doanh nghiệp duy trì và tăng cường mối quan hệ với khách hàng. Quy định gia tăng cho thấy tầm quan trọng hơn bao giờ hết của sự hiểu biết khách hàng.

Mô-đun 6 xem xét sự phát triển và duy trì liên tục của các mối quan hệ với khách hàng và các chiến lược để cải thiện và củng cố các mối quan hệ với khách hàng bao gồm các mạng lưới, sự giới thiệu và các liên minh khác.

## **Mô-đun 7 Quản lý rủi ro**

Khái niệm rủi ro rất quen thuộc với những người hành nghề. Tuy nhiên, các vấn đề về rủi ro và quản lý rủi ro đã tăng tầm quan trọng khi số lượng và quy mô của các khiếu nại pháp lý đã tăng lên trong những năm qua.

Mô-đun 7 khám phá quản lý rủi ro và tác động cụ thể của nó đến cuộc sống thực tế. Mô-đun này cung cấp một khuôn khổ để xác định, đánh giá và hành động đối với các rủi ro trong doanh nghiệp. Thảo luận về các vấn đề đạo đức và biện pháp bảo vệ có thể được sử dụng để đối phó với các mối đe dọa về đạo đức, vai trò của hệ thống kiểm soát chất lượng và giảm thiểu rủi ro bổ sung như một sự đảm bảo.

## **Mô-đun 8 Kế hoạch kế nhiệm**

Khi kiểm toán viên già đi, những suy nghĩ của họ chắc chắn hướng đến giá trị tài sản của họ trong doanh nghiệp, và các chiến lược rút khỏi doanh nghiệp, cuối cùng là nghề nghiệp kế toán.

Mô-đun 8 xem xét tầm quan trọng của kế hoạch kế nhiệm, cho phép những người hành nghề rút khỏi doanh nghiệp một cách có trật tự và các chiến lược có thể được thực hiện để sự kế nhiệm trở nên sẵn sàng. Mô-đun bao gồm thảo luận về định giá và giá cả, việc hợp nhất, sáp nhập và mua lại bên trong và bên ngoài.

### **Cấu trúc mô-đun**

Mỗi mô-đun được thiết kế thành một phần độc lập. Định dạng mô-đun phù hợp cho cả hình thức in hoặc điện tử.

Mỗi mô-đun được tổ chức theo định dạng sau:

#### **Tiêu đề**

#### **Nội dung**

Mục này đặt ra mục lục cho mô-đun.

#### **Giới thiệu và hướng dẫn**

Phần giới thiệu cung cấp cái nhìn tổng quan về mô-đun. Tiếp theo phần tổng quan là phần hướng dẫn thực tế về cách thực hiện.

Mặc dù được thiết kế để phục vụ cho doanh nghiệp ở các giai đoạn khác nhau, có ý kiến cho rằng thứ tự đọc sách Hướng dẫn này có thể khác nhau. Ví dụ, những doanh nghiệp mới thành lập có thể thấy thích hợp hơn khi bắt đầu với Mô-đun 1 và 2, với những doanh nghiệp đã tồn tại lâu năm có thể thấy hữu ích hơn khi bắt đầu với Mô-đun 3 và những doanh nghiệp có kế hoạch kế nhiệm được khuyến nên đọc luôn Mô-đun 8.

#### **Bài tập tình huống, Danh sách kiểm tra và Công Kiến thức Toàn cầu**

Mỗi mô-đun được xây dựng dựa trên giả định rằng người đọc có kiến thức cốt lõi về các nguyên tắc quản trị. Nội dung được thiết kế để minh họa cách áp dụng các khái niệm mang tính lý thuyết, thực hiện thay đổi và theo dõi tiến trình. Để hỗ trợ quá trình này, một số mô-đun bao gồm các bài tập tình huống, và danh sách kiểm tra. Hơn nữa, mỗi mô-đun kết thúc bằng một liên kết đến phần Quản trị của Công Kiến thức Toàn cầu của IFAC cho phép những người hành nghề xem xét thêm các lĩnh vực, chủ đề quan tâm.

#### **Tham chiếu chéo đến các ấn phẩm khác của IFAC**

Sách Hướng dẫn này được thiết kế để bổ sung cho các ấn phẩm hiện có của IFAC và các ban soạn thảo chuẩn mực độc lập mà IFAC hỗ trợ, chẳng hạn như Quy tắc đạo đức cho kiểm toán viên (Bộ luật IESBA) và Hướng dẫn về kiểm soát chất lượng cho các doanh nghiệp kiểm toán nhỏ và vừa và ở chỗ thích hợp văn bản bao gồm các sự tham chiếu chéo tới các ấn phẩm này.

## **Sử dụng bởi các tổ chức thành viên IFAC**

Đối tượng hướng tới chính của IFAC là các tổ chức thành viên của mình và sách Hướng dẫn này nhằm hỗ trợ các tổ chức đó trợ giúp các SMP của họ. Sách Hướng dẫn có thể đặc biệt hữu ích với các cơ quan thành viên tại các quốc gia nơi mà nghề nghiệp kế toán đang phát triển và/ hoặc không có tổ chức thành viên IFAC cũng như các nhà cung cấp thương mại nào đã xuất bản các hướng dẫn tương tự. Sách Hướng dẫn cũng có thể được sử dụng bởi các cơ quan thành viên để tăng cường hoặc bổ sung cho tài liệu của riêng họ.

IFAC khuyến khích và tạo điều kiện cho việc tái sản xuất, dịch thuật và phỏng theo các ấn phẩm của mình. Các bên quan tâm muốn sao chép, dịch hoặc phỏng theo sách Hướng dẫn này nên liên hệ với [permissions@ifac.org](mailto:permissions@ifac.org). Truy cập Cơ sở dữ liệu dịch thuật (<http://www.ifac.org/Translations/database.Php>) để biết danh sách các bản dịch hiện tại của các ấn phẩm IFAC: đã có sẵn một số bản dịch các phiên bản trước của sách Hướng dẫn.

Để thuận tiện cho việc dịch thuật, sách Hướng dẫn sử dụng thuật ngữ của IFAC và các ban soạn thảo chuẩn mực độc lập mà IFAC hỗ trợ, như theo Thuật ngữ trong Sổ tay Kiểm soát chất lượng quốc tế, Kiểm toán, Soát xét, Dịch vụ đảm bảo khác và các Công bố dịch vụ liên quan, ở mức tối đa có thể. Trong trường hợp thuật ngữ này không có sẵn, mọi nỗ lực đã được thực hiện để sử dụng các thuật ngữ có thể dễ dàng dịch. Tất cả các thuật ngữ liên quan có trong Bảng chú giải thuật ngữ ở phần đầu của sách Hướng dẫn. Ngoài ra, sách Hướng dẫn được viết bằng ngôn ngữ rõ ràng và súc tích để có thể dễ dàng hiểu và dịch sang các ngôn ngữ khác thường được sử dụng bởi các cơ quan thành viên IFAC.

Sách Hướng dẫn được sắp xếp và soạn thảo theo cách cho phép dễ dàng thích ứng với các yêu cầu của địa phương/quốc gia, văn hóa và thực tiễn kinh doanh của nhiều quốc gia nơi các tổ chức thành viên của IFAC hoạt động. Ví dụ, các chủ đề nhạy cảm về mặt pháp lý được soạn thảo theo kiểu khái quát để văn bản có thể dễ dàng được mở rộng và điều chỉnh cho phù hợp nhất với hoàn cảnh địa phương.

Hướng dẫn chi tiết về cách các cơ quan thành viên IFAC có thể sử dụng tối ưu sách Hướng dẫn có trong sổ tay kèm theo, *Hướng dẫn quản trị cho các doanh nghiệp kiểm toán nhỏ và vừa: Hướng dẫn sử dụng* (<http://www.ifac.org/publications-resource /compmate-manual>). Hướng dẫn sử dụng bổ sung này, trong hầu hết các trường hợp, áp dụng cho mọi tổ chức sử dụng sách Hướng dẫn.

## **THUẬT NGỮ**

Sau đây là định nghĩa của một số thuật ngữ được sử dụng trong các mô-đun:

### **Kế toán dồn tích**

Là nỗ lực trả lời các câu hỏi về hiệu suất bằng cách xem xét tất cả các tài sản và nợ phải trả của doanh nghiệp sau thời gian hoạt động.

### **Quảng cáo**

Truyền thông tới công chúng thông tin về các dịch vụ hoặc các kỹ năng được cung cấp bởi doanh nghiệp kiểm toán nhằm trở thành doanh nghiệp chuyên nghiệp.

### **Báo cáo thường niên**

Là tài liệu được đơn vị phát hành, thông thường trên cơ sở hàng năm, bao gồm báo cáo tài chính cùng với báo cáo kiểm toán.

### **Dịch vụ kiểm toán/đảm bảo**

Dịch vụ kiểm toán/đảm bảo dẫn chiếu đến việc kiểm tra, xác minh và đánh giá các quy trình, hệ thống hoặc kết quả tài chính hoặc quản trị trong các tổ chức. Dịch vụ này bao gồm một báo cáo độc lập về độ tin cậy và hiệu quả hoạt động của các tổ chức. Kiểm toán cũng dẫn chiếu đến việc quản lý theo chức năng kiểm toán.

### **Nợ xấu**

Là khoản nợ sẽ không được thanh toán và được xóa sổ (xóa khỏi sổ sách).

### **Big Four**

Theo truyền thống, bốn doanh nghiệp lớn nhất trên thế giới. Đó là: PricewaterhouseCoopers; Deloitte & Touche; Ernst & Young; và KPMG.

### **Định giá doanh nghiệp**

Dẫn chiếu đến quá trình qua đó ý kiến có cơ sở về giá trị của một doanh nghiệp hoặc tài sản hoặc nợ phải trả cá nhân được rút ra.

### **Hạch toán tiền mặt**

Các giao dịch được ghi nhận chỉ khi thực hiện sự thu hoặc chi bằng tiền mặt.

### **Kế toán viên công chứng (CPA)**

Là chứng chỉ được trao bởi một nhà nước hoặc cơ quan thuộc Chính phủ tương tự cho phép người sở hữu chứng chỉ được phép hành nghề như một kế toán viên công chứng trong khu vực pháp lý đó.

### **Thời gian tính phí**

Thời gian tính phí là thời gian kế toán viên công chứng thường tính phí cho khách hàng, không bao gồm thời gian dành cho công việc có tính chất hành chính thông thường.

### **Tỷ lệ tính phí**

Doanh nghiệp kiểm toán tính phí các dịch vụ cung cấp cho khách hàng theo tỷ lệ tính theo ngày hoặc giờ; tỷ lệ được tính cho từng nhân viên trong doanh nghiệp kiểm toán dựa trên một số yếu tố như chi phí tiền lương, phụ cấp và các chi phí khác của công ty.

### **Biểu đồ tài khoản**

Là cấu trúc của hệ thống sổ cái - về cơ bản là sơ đồ các tài khoản có sẵn để lưu trữ các chi tiết giao dịch.

### **Điều khoản thu hồi**

Là điều khoản trong các hợp đồng nhằm giới hạn hoặc hủy bỏ các thanh toán đã được thực hiện khi các tiêu chí cụ thể không được đáp ứng. Giá trị thu hồi được tính theo một công thức được xác định trước và thường liên quan đến việc mua lợi nhuận trong doanh nghiệp kiểm toán hoặc mua cả doanh nghiệp kiểm toán.

### **Khách hàng**

Là những cá nhân, doanh nghiệp, đơn vị hoặc tổ chức mà kế toán viên cung cấp dịch vụ theo các hợp đồng có tính chất định kỳ hoặc theo yêu cầu.

### **Quan hệ gia đình gần gũi**

Cha mẹ, con cái hoặc anh chị em ruột, người không phải là thành viên gia đình trực tiếp.

### **Quản trị doanh nghiệp**

Là hệ thống mà qua đó Ban Giám đốc và các nhân viên của một tổ chức được yêu cầu thực hiện các nhiệm vụ và trách nhiệm của mình để đảm bảo rằng các hệ thống quản lý hiệu quả, bao gồm các hệ thống giám sát và kiểm soát tài chính, đã được đưa ra để bảo vệ tài sản, thu nhập, năng lực và uy tín của tổ chức.

### **Quản lý quan hệ khách hàng (CRM)**

Là hệ thống quản lý doanh nghiệp bao gồm tất cả các khía cạnh tương tác của một tổ chức với khách hàng hoặc thành viên của mình, bao gồm tất cả các hoạt động tiếp thị, truyền thông, bán hàng và dịch vụ liên quan.

### **Cơ sở dữ liệu**

Là tập hợp các dữ liệu được chia sẻ và sử dụng bởi một số người sử dụng khác nhau cho các mục đích khác nhau.

### **Khấu hao**

Khấu hao là chi phí phát sinh từ việc phân bổ giá trị của một tài sản trong suốt thời gian sử dụng hữu ích của nó. Chi phí của một tài sản có tuổi thọ cao được sử dụng trong suốt thời gian hoạt động.

### **Lợi ích tài chính trực tiếp**

Lợi ích tài chính:

- Được sở hữu trực tiếp bởi và dưới sự kiểm soát của một cá nhân hoặc tổ chức (bao gồm cả những lợi ích tài chính được quản lý tùy ý bởi cá nhân/tổ chức khác); hoặc là
- Được sở hữu có lợi thông qua một phương tiện đầu tư tập thể, bất động sản, ủy thác hoặc trung gian khác mà cá nhân hoặc tổ chức có quyền kiểm soát.

### **Ban quản lý**

Là những người chịu trách nhiệm quản trị của một đơn vị, bất kể chức danh của họ, có thể khác nhau theo từng khu vực pháp lý.

### **Thuyết minh thông tin**

Là các vấn đề trọng yếu liên quan đến hình thức, sự sắp xếp và nội dung của báo cáo tài chính được “thuyết minh” trong quá trình lập và trình bày báo cáo tài chính theo các nguyên tắc kế toán được chấp nhận chung.

### **Sổ sách kế toán kép**

Phản ánh tác động kép của bất kỳ giao dịch nào đối với phương trình kế toán, sao cho phương trình luôn cân bằng.

### **Phải thu khó đòi**

Là khoản nợ dự kiến sẽ trở thành một khoản nợ xấu, nhưng vẫn có thể được thu hồi.

## **Hợp đồng**

Là một thỏa thuận, cho dù bằng văn bản hay bằng hình thức khác, giữa một kế toán viên và khách hàng liên quan đến việc cung cấp dịch vụ. Tham vấn với khách hàng tiềm năng trước khi đạt được thỏa thuận như vậy không phải là một phần của hợp đồng.

## **Vấn đề môi trường**

- Các sáng kiến để ngăn chặn, giảm bớt hoặc khắc phục thiệt hại cho môi trường hoặc xử lý bảo tồn các tài nguyên tái tạo và không tái tạo (các sáng kiến này có thể được yêu cầu bởi luật pháp và các quy định về môi trường hoặc bằng hợp đồng, hoặc chúng có thể được thực hiện một cách tự nguyện);
- Hậu quả của việc vi phạm luật pháp và các quy định về môi trường;
- Hậu quả của thiệt hại về môi trường gây ra cho người khác hoặc tài nguyên thiên nhiên; và
- Hậu quả của trách nhiệm gián tiếp được quy định bởi pháp luật (ví dụ, trách nhiệm đối với các thiệt hại gây ra bởi các chủ sở hữu trước đó).

## **Vốn chủ sở hữu**

Là phần còn lại sau khi lấy tổng tài sản trừ đi nợ phải trả thuộc sở hữu của các thành viên góp vốn.

## **Chi phí**

Là số tiền chi tiêu để có doanh thu.

## **Kiểm toán độc lập**

Là cuộc kiểm toán được thực hiện bởi một kiểm toán viên độc lập.

## **Kiểm toán viên độc lập**

Phân biệt một kiểm toán viên độc lập với một kiểm toán viên nội bộ.

## **Giá trị hợp lý**

Là giá trị mà một tài sản có thể được trao đổi, hoặc một khoản nợ được thanh toán, giữa các bên có hiểu biết, có thiện chí trong một giao dịch ngang giá.



### **Lợi ích tài chính**

Là lợi ích trong một chứng khoán vốn hoặc chứng khoán khác, trái khoán tín dụng, khoản vay hoặc công cụ nợ khác của một tổ chức, bao gồm các quyền và nghĩa vụ để có được lợi ích đó và các công cụ phái sinh liên quan trực tiếp đến lợi ích đó.

### **Lập kế hoạch tài chính**

Lập kế hoạch tài chính là quá trình cung cấp sự trợ giúp và hỗ trợ toàn diện để đáp ứng nhu cầu và mục tiêu tài chính của khách hàng trong môi trường pháp lý thay đổi nhanh chóng.

### **Báo cáo tài chính**

Là việc trình bày dữ liệu tài chính, bao gồm các thuyết minh kèm theo xuất phát từ các ghi chép kế toán và nhằm truyền đạt về các nguồn lực hoặc nghĩa vụ kinh tế tại một thời điểm của một đơn vị, hoặc các thay đổi trong một thời kỳ phù hợp với cơ sở kế toán toàn diện.

### **Tường lửa**

Là sự kết hợp giữa phần cứng và phần mềm nhằm bảo vệ mạng diện rộng (WAN), mạng cục bộ (LAN) hoặc máy tính cá nhân (PC) khỏi sự truy cập trái phép qua internet và từ việc giới thiệu phần mềm, dữ liệu hoặc tài liệu trái phép hoặc độc hại khác dưới dạng điện tử.

### **Doanh nghiệp kiểm toán**

- Người hành nghề độc lập, công ty hợp danh, tập đoàn hoặc đơn vị khác của các kiểm toán viên;
- Một đơn vị kiểm soát các bên đó thông qua quyền sở hữu, quản lý hoặc các hình thức khác; hoặc là
- Một đơn vị được kiểm soát bởi các bên đó thông qua quyền sở hữu, quản lý hoặc các hình thức khác.

### **Dự báo**

Là thông tin tài chính triển vọng được lập trên cơ sở các giả định về các sự kiện trong tương lai mà Ban Giám đốc dự kiến sẽ xảy ra và các hành động mà Ban Giám đốc dự kiến sẽ thực hiện kể từ ngày thông tin được lập (các giả định ước tính tốt nhất).

### **Gian lận**

Là hành động có chủ ý của một hoặc nhiều cá nhân trong Ban Giám đốc, Ban Quản trị, nhân viên hoặc bên thứ ba, liên quan đến việc sử dụng sự lừa dối để có được lợi thế bất công hoặc bất hợp pháp. Hai loại sai sót cố ý có liên quan đến kiểm toán viên: những sai

sốt phát sinh từ báo cáo tài chính gian lận và do chiếm dụng tài sản (Xem thêm “Báo cáo tài chính gian lận” và “Chiếm dụng tài sản”).

### **Báo cáo tài chính gian lận**

Cố ý lập báo cáo tài chính sai lệch - như dữ liệu bị bóp méo, giao dịch giả hoặc sử dụng sai nguyên tắc kế toán.

### **Kiểm soát chung về CNTT**

Là các chính sách và thủ tục liên quan đến nhiều ứng dụng và hỗ trợ hoạt động hiệu quả của các biện pháp kiểm soát ứng dụng bằng cách giúp đảm bảo sự hoạt động đúng đắn liên tục của hệ thống thông tin. Kiểm soát chung về CNTT bao gồm kiểm soát trung tâm dữ liệu và hoạt động mạng; việc mua phần mềm hệ thống, thay đổi và bảo trì; bảo mật truy cập; và mua hệ thống ứng dụng, phát triển và bảo trì.

### **Ban Quản trị**

Vai trò của những người được giao trách nhiệm giám sát, kiểm soát và chỉ đạo của một đơn vị. Họ thường chịu trách nhiệm đảm bảo rằng đơn vị đó đạt được các mục tiêu, báo cáo tài chính và báo cáo cho các bên quan tâm. Ban Quản trị bao gồm Ban Giám đốc chỉ khi nào họ thực hiện các chức năng này.

### **Doanh nghiệp nhà nước**

Là các doanh nghiệp hoạt động trong khu vực công thường để đạt được mục tiêu về lợi ích chính trị hoặc xã hội. Các doanh nghiệp này được yêu cầu hoạt động thương mại, nghĩa là để kiếm lợi nhuận hoặc thông qua thu phí của người sử dụng, để bù đắp một tỷ lệ đáng kể chi phí hoạt động của doanh nghiệp.

### **Quan hệ gia đình trực tiếp**

Vợ chồng hoặc người sống chung như vợ chồng, con, con của người sống chung như vợ chồng, anh chị em ruột, anh chị em ruột của người sống chung như vợ chồng, anh rể, chị dâu, cha mẹ, cha mẹ của vợ chồng hoặc người sống chung như vợ chồng.

### **Lợi ích tài chính gián tiếp**

Là lợi ích tài chính được sở hữu có lợi thông qua một phương tiện đầu tư tập thể, bất động sản, ủy thác hoặc trung gian khác mà cá nhân hoặc đơn vị không có quyền kiểm soát.

## **Tiêu chuẩn ngành**

Là điểm chuẩn cho thông tin tài chính hoặc phi tài chính cung cấp dữ liệu theo ngữ cảnh quan trọng cho các phân tích tài chính.

## **Kiểm soát nội bộ**

Là quy trình được thiết kế và thực hiện bởi Ban quản trị, Ban Giám đốc và các cá nhân khác để đảm bảo hợp lý về sự đạt được các mục tiêu đã đề ra của đơn vị, liên quan đến sự đáng tin cậy của báo cáo tài chính, sự hữu hiệu và hiệu quả của các hoạt động và sự tuân thủ luật pháp và quy định hiện hành. Kiểm soát nội bộ bao gồm các thành phần sau:

- Môi trường kiểm soát;
- Quy trình đánh giá rủi ro của đơn vị;
- Hệ thống thông tin, bao gồm các quy trình kinh doanh liên quan, tương ứng với báo cáo tài chính và truyền thông;
- Hoạt động kiểm soát; và
- Giám sát các hoạt động kiểm soát.

## **CNTT**

CNTT (công nghệ thông tin) bao gồm nhu cầu về các hệ thống hữu hiệu và hiệu quả của người sử dụng là kiểm toán viên. CNTT liên quan đến phần cứng và phần mềm để hỗ trợ các hoạt động, hệ thống thông tin và quy trình quản lý. CNTT bao gồm các kỹ năng cần thiết để áp dụng các sản phẩm và quy trình đó vào sản xuất thông tin, phát triển hệ thống thông tin, thiết kế, quản lý, kiểm soát và đánh giá. Lĩnh vực này cũng bao gồm các hoạt động quản lý dự án.

## **Môi trường CNTT**

Là các chính sách và quy trình mà đơn vị thực hiện và cơ sở hạ tầng CNTT (phần cứng, hệ điều hành...) và phần mềm ứng dụng mà đơn vị sử dụng để hỗ trợ các hoạt động kinh doanh và đạt được các chiến lược kinh doanh.

## **Nhật ký**

Thông thường là phần đầu tiên của hệ thống kế toán để nhập thông tin về giao dịch (thủ công hoặc bằng điện tử) vào hệ thống kế toán đó.

## **Chỉ số đánh giá hiệu suất (KPI)**

Đo lường điểm chuẩn dựa trên mục tiêu, kết quả và các tiêu chuẩn ngành đã được xác định.

**Quản lý kiến thức**

Là quá trình kết nối con người với con người và con người với thông tin để tạo ra lợi thế cạnh tranh.

**Sổ cái**

Là công cụ lưu trữ phân tách các nghiệp vụ thành các loại khác nhau và lưu trữ chúng vào các tài khoản.

**Nợ phải trả**

Là các khoản nợ của doanh nghiệp, thể hiện một nghĩa vụ hiện tại mà doanh nghiệp phải thanh toán từ lợi ích kinh tế của mình cho một cá nhân hoặc đơn vị khác.

**Thanh khoản**

Là phép đo lường khả năng tạo ra tiền mặt để đáp ứng các nghĩa vụ tài chính khi đến hạn.

**Đơn vị niêm yết**

Là đơn vị có cổ phiếu, cổ phần hoặc nợ được định giá hoặc niêm yết trên một sàn giao dịch chứng khoán được công nhận hoặc được bán trên thị trường theo quy định của một sàn giao dịch chứng khoán được công nhận hoặc tổ chức tương đương khác.

**Mạng cục bộ (LAN)**

Là mạng truyền thông phục vụ người sử dụng trong một khu vực địa lý hạn chế. Mạng LAN được phát triển để tạo điều kiện trao đổi và chia sẻ tài nguyên trong một tổ chức, bao gồm dữ liệu, phần mềm, nơi lưu trữ, máy in và thiết bị viễn thông. Mạng LAN cho phép điện toán phi tập trung. Các thành phần cơ bản của mạng LAN là thiết bị và phần mềm truyền dẫn, thiết bị đầu cuối người sử dụng và thiết bị ngoại vi dùng chung.

**Ban Giám đốc**

Bao gồm các viên chức và những người thực hiện các chức năng quản lý cấp cao. Ban Giám đốc bao gồm Ban quản trị chỉ trong những trường hợp họ thực hiện các chức năng này.

**Nhân viên quản lý**

Là nhân viên thực hiện chức năng quản lý trong doanh nghiệp kiểm toán, bao gồm giám sát việc cung cấp dịch vụ cho khách hàng.

**Thành viên**

Là thành viên của một tổ chức chuyên nghiệp đã tuân thủ Quy tắc đạo đức nghề nghiệp cho Kiểm toán viên do IESBA ban hành áp dụng cho các thành viên của họ, được xác định bởi tổ chức đó.

**Chiếm dụng tài sản**

Việc cố ý sử dụng bất hợp pháp tài sản hoặc tiền của người khác cho một mục đích riêng, đặc biệt bởi một quan chức nhà nước hoặc một người được ủy thác chịu trách nhiệm pháp lý trong việc quản lý tài sản.

**Sứ mệnh**

Là một tài liệu chính thức nêu rõ các mục tiêu của một công ty hoặc một tổ chức.

**Không tuân thủ**

Đề cập đến các hành vi bỏ sót hoặc vi phạm của đơn vị được kiểm toán, cho dù cố ý hoặc vô ý trái với luật pháp hoặc quy định hiện hành.

**Rủi ro hoạt động**

Rủi ro do sự khiếm khuyết trong hệ thống thông tin hoặc kiểm soát nội bộ sẽ dẫn đến tổn thất ngoài ý muốn. Rủi ro này liên quan đến lỗi của con người, lỗi hệ thống, các thủ tục và biện pháp kiểm soát không đầy đủ.

**Chủ phần hùn**

Là bất kỳ cá nhân nào có thẩm quyền ràng buộc doanh nghiệp kiểm toán với việc thực hiện một hợp đồng.

**Nhân sự**

Là các chủ phần hùn và nhân viên.

**Portlet**

Là thành phần tích hợp nhúng vào một trang công thông tin, cung cấp thông tin từ các hệ thống kinh doanh khác.

**Bán doanh nghiệp**

Thực hiện bán toàn bộ doanh nghiệp cho một người mua mới.

## **Người hành nghề**

Một kiểm toán viên.

## **Nghề nghiệp chuyên môn**

Nghề nghiệp chuyên môn là một công việc thường đòi hỏi bằng cử nhân từ một trường đại học, và trong nhiều trường hợp là trình độ sau đại học. Nghề nghiệp chuyên môn thường tự điều chỉnh với các thành viên tuân thủ theo bộ quy tắc đạo đức nghề nghiệp và kỷ luật.

## **Kế toán viên**

Là cá nhân đã đáp ứng các tiêu chí về trình độ học vấn, chuyên môn và kinh nghiệm thực tế do một tổ chức nghề nghiệp kế toán đã được công nhận thiết lập cho việc trao chứng nhận chuyên môn. Hơn nữa, cá nhân này phải tiếp tục đáp ứng tất cả các tiêu chí để duy trì là thành viên có vị thế tốt trong tổ chức đó.

## **Ứng xử chuyên nghiệp**

Ứng xử chuyên nghiệp gắn liền với đạo đức nghề nghiệp, sự phản ánh rõ ràng về niềm tin và thực hành đạo đức nghề nghiệp. Tất cả các chuyên gia được chỉ dẫn bởi bộ quy tắc ứng xử thể hiện các nguyên tắc đạo đức chi phối hành động và hành vi của họ.

## **Dịch vụ chuyên nghiệp**

Là các dịch vụ đòi hỏi các kỹ năng về kế toán hoặc các kỹ năng liên quan được thực hiện bởi một kiểm toán viên bao gồm kế toán, kiểm toán, thuế, tư vấn quản lý và dịch vụ quản lý tài chính.

## **Chuẩn mực nghề nghiệp**

Các chuẩn mực của IAASB, như được định nghĩa trong “Lời nói đầu cho các Chuẩn mực Quốc tế về Kiểm soát Chất lượng, Dịch vụ kiểm toán, Dịch vụ đảm bảo và các dịch vụ liên quan” của IAASB, và các yêu cầu về đạo đức liên quan, thường bao gồm các phần A và B của Bộ quy tắc đạo đức nghề nghiệp cho kiểm toán viên do IESBA ban hành và các yêu cầu đạo đức liên quan của từng quốc gia.

## **Bán từng phần vốn chủ**

Người hành nghề bán dần số phần trăm vốn chủ sở hữu của họ trong doanh nghiệp kiểm toán theo thời gian.

### **Đơn vị có lợi ích công chúng**

Là đơn vị có chứng khoán được giao dịch công khai, trên thị trường chứng khoán hoặc trên thị trường giao dịch tự do.

### **Khu vực công**

Bao gồm chính quyền trung ương, chính quyền khu vực (ví dụ: bang, tỉnh, hạt), chính quyền địa phương (ví dụ: thành phố hoặc thị trấn) và các tổ chức chính quyền có liên quan (ví dụ: cơ quan, hội đồng, ủy ban và doanh nghiệp).

### **Kiểm soát chất lượng**

Kiểm soát chất lượng liên quan đến các hệ thống và quy trình của tổ chức được sử dụng để đảm bảo rằng đầu ra hoặc sản phẩm luôn đáp ứng nhất quán các tiêu chuẩn kỹ thuật.

### **Hợp đồng đối ứng**

Là thỏa thuận hai chiều theo đó các tổ chức đồng ý sử dụng các nguồn lực của nhau.

### **Bên liên quan**

- a. Một đơn vị có quyền kiểm soát trực tiếp hoặc gián tiếp đối với khách hàng với điều kiện khách hàng đó là trọng yếu đối với đơn vị đó;
- b. Một đơn vị có lợi ích tài chính trực tiếp trong khách hàng, với điều kiện là đơn vị đó có ảnh hưởng đáng kể đến khách hàng và lợi ích trong khách hàng là trọng yếu đối với đơn vị đó;
- c. Một đơn vị mà khách hàng có quyền kiểm soát trực tiếp hoặc gián tiếp;
- d. Một đơn vị trong đó khách hàng hoặc một đơn vị liên quan đến khách hàng theo mục (c) ở trên, có lợi ích tài chính trực tiếp mang lại ảnh hưởng đáng kể đối với đơn vị đó và lợi ích đó là trọng yếu đối với khách hàng và đơn vị liên quan trong mục (c); và
- e. Một đơn vị chịu sự kiểm soát chung với khách hàng (sau đây gọi là một đơn vị cùng công ty mẹ), với điều kiện là đơn vị cùng công ty mẹ và khách hàng đều là trọng yếu đối với đơn vị kiểm soát cả khách hàng và đơn vị cùng công ty mẹ.

### **Giao ước hạn chế**

Là loại giao ước cụ thể trong đó một bên đồng ý bị hạn chế bởi hợp đồng. Loại hình phổ biến nhất liên quan đến một chủ phần hùn hoặc nhân viên cũ bị hạn chế làm việc trong ngành nghề của mình trong một thời gian cụ thể và trong một khu vực xác định sau khi rời khỏi doanh nghiệp kiểm toán.

**Rủi ro**

Khả năng xảy ra việc gì đó, được đo lường qua yếu tố ảnh hưởng và xác suất.

**Quản lý rủi ro**

Thiết lập văn hóa, các quy trình và cấu trúc để quản lý các cơ hội tiềm năng và ảnh hưởng bất lợi.

**Hợp đồng bán hàng**

Hợp đồng pháp lý giữa người mua và nhà cung cấp quy định các điều khoản và thỏa thuận bán hàng.

**Bán gói phí**

Việc bán các khoản phí cụ thể và được xác định riêng biệt của một doanh nghiệp kiểm toán được chia thành nhóm hoặc thành gói, tạo thành một tài sản riêng có thể bán cho người mua mới.

**Doanh nghiệp kiểm toán nhỏ và vừa (SMP)**

Một doanh nghiệp kiểm toán có các đặc điểm sau: khách hàng của họ chủ yếu là các đơn vị nhỏ và vừa (SMEs); nguồn lực bên ngoài được sử dụng để bổ sung cho hạn chế về nguồn lực bên trong doanh nghiệp; và sử dụng một số lượng hạn chế nhân viên chuyên nghiệp. Việc thành lập SMP sẽ khác nhau giữa các khu vực pháp lý.

**Chiến lược**

Tầm nhìn và định hướng cho một tổ chức, liên quan đến việc thiết lập các tuyên bố sứ mệnh và xác định thị trường và mục tiêu để sứ mệnh của tổ chức có thể đạt được.

**Các giá trị**

Các nguyên tắc hoặc chuẩn mực được chấp nhận của một người hoặc một nhóm người.

**Tầm nhìn**

Một tuyên bố chính thức thể hiện nguyện vọng và mục tiêu của một công ty hoặc tổ chức.

**Mạng diện rộng (WAN)**

Là mạng truyền thông truyền tải thông tin qua một khu vực mở rộng như giữa các địa điểm nhà máy, thành phố và quốc gia. Mạng WAN cho phép truy cập trực tuyến vào các ứng



dụng từ thiết bị đầu cuối từ xa. Một số mạng LAN có thể được kết nối với nhau trong mạng WAN.



# LẬP KẾ HOẠCH CHO DOANH NGHIỆP KIỂM TOÁN



Module  
1

## MỤC LỤC

### **1.1 Giới thiệu**

### **1.2 Chiến lược cạnh tranh - Chuyên môn hóa hay đa dạng hóa**

1.2.1 Chiến lược thị trường và công nghệ

1.2.2 Chuyên môn hóa

1.2.3 Đa dạng hóa

### **1.3 Sự cần thiết phải lập kế hoạch kinh doanh**

1.3.1 Quy trình hoạch định chiến lược

1.3.2 Các bước trong quy trình

### **1.4 Lập kế hoạch cho mối quan hệ hiệu quả với khách hàng và nhân viên**

1.4.1 Những thách thức của đa dạng thể hệ

1.4.2 Sự cảm nhận của khách hàng

1.4.3 “Phá giá” thông tin của Internet

1.4.4 Những thách thức trước tiên bộ ngày càng tăng của khách hàng

### **1.5 Phát triển các kế hoạch cho các phòng ban chức năng của doanh nghiệp**

1.5.1 Kế hoạch cung cấp dịch vụ

1.5.2 Kế hoạch quản lý và giảm thiểu rủi ro

1.5.3 Kế hoạch nguồn nhân lực

1.5.4 Kế hoạch bán hàng và tiếp thị

1.5.5 Kế hoạch công nghệ

1.5.6 Kế hoạch quản trị hành chính

1.5.7 Kế hoạch tài chính, hoặc Ngân sách

1.5.8 Đánh giá khi cần thay đổi kế hoạch

### **1.6 Xây dựng tư duy quản trị rủi ro cho doanh nghiệp**

1.6.1 Mười bước quản trị rủi ro thành công

1.6.2 Giảm thiểu tổn thất nhân sự chủ chốt

1.6.3 Quản trị rủi ro dịch vụ

1.6.4 Giảm thiểu các vấn đề tiềm ẩn trong cung cấp dịch vụ

### **1.7 Thực hiện hệ thống và sổ tay thực hành**

### **1.8 Sử dụng tiêu chuẩn để gia tăng và cải thiện hiệu suất**

1.8.1 Tiêu chuẩn bên ngoài

1.8.2 Tiêu chuẩn nội bộ

1.8.3 Tiêu chuẩn ngành khác

### **1.9 Điều hành doanh nghiệp**

1.9.1 Các giai đoạn chính điều hành doanh nghiệp hiệu quả

### **1.10 Giám sát nguồn lực bên ngoài**

1.10.1 Tính bền vững của môi trường

1.10.2 Các chuẩn mực quốc tế cho kiểm toán viên

1.10.3 Sự gia tăng trong các cấp độ quy định và kiến thức chuyên môn

1.10.4 Sự linh hoạt của nhân lực và khách hàng

1.10.5 Công nghệ

1.10.6 Ngăn chặn nạn rửa tiền và các quy định khác

**1.11 Hoạt động liên tục: bắt buộc ngắn hạn và dài hạn**

1.11.1 Sự gián đoạn kinh doanh

1.11.2 Tính liên tục của doanh nghiệp: Thế hệ thứ hai

**1.12 Kết luận**

**1.13 Tài liệu đọc thêm và các tài nguyên của IFAC**

Phụ lục 1.1 Danh sách kiểm tra tự đánh giá thực tế

Phụ lục 1.2 Các vấn đề cần được đề cập hoặc giải quyết trong Quy trình lập kế hoạch

Phụ lục 1.3 Biểu mẫu chương trình tiếp thị

Phụ lục 1.4 Cẩm nang nhân viên văn phòng: Nội dung và mẫu

## 1.1 Giới thiệu

Mỗi kiểm toán viên có các đặc điểm khác nhau, dẫn đến các doanh nghiệp kiểm toán cũng hết sức khác nhau về quy mô, định hướng chuyên môn hóa và cơ cấu nhân sự. Tin tốt là không nhất thiết chỉ có một hướng đúng hay sai cho một doanh nghiệp chọn lựa. Trong khi doanh nghiệp này chuyên môn hóa cao, thì doanh nghiệp khác đi vào lĩnh vực chung, đa dạng hóa. Họ có thể tập trung vào các dịch vụ *giao dịch hoặc tuân thủ*, hoặc tư vấn chất lượng cao. Với định hướng khác nhau, nên cả về số lượng lẫn cơ cấu nhân viên trong mỗi doanh nghiệp cũng khác nhau, có doanh nghiệp sử dụng một số ít (thậm chí có thể chỉ có 1) chủ phần hồn với rất nhiều nhân viên, trong khi doanh nghiệp khác ngược lại, có cơ cấu tỷ lệ chủ phần hồn rất cao so với nhân viên.

Yếu tố cốt lõi để mọi doanh nghiệp thành công là hiểu được chiến lược và bám sát kế hoạch để đạt được chiến lược đã đề ra. Đây là quá trình mà người đứng đầu doanh nghiệp và nhân viên cùng trải qua nhằm đáp ứng yêu cầu của chủ sở hữu. Quá trình này được bắt đầu với kế hoạch chiến lược, cho thấy định hướng phát triển của doanh nghiệp kiểm toán. Quản trị tốt sẽ giúp doanh nghiệp duy trì được tính khả thi về mặt kinh doanh và năng lực chuyên môn. Và chỉ có cách này mới có thể đáp ứng được nhu cầu của doanh nghiệp và nhân viên của mình, cũng như đáp ứng nhu cầu của các khách hàng và bên liên quan.

Tư duy chiến lược là một thái độ thiết yếu để quản trị doanh nghiệp. Khi môi trường thay đổi, điều quan trọng là phải xem xét chiến lược một cách thường xuyên để đảm bảo rằng chiến lược này vẫn còn phù hợp hoặc xem xét có yếu tố nào cần được cải thiện. Rà soát thường xuyên kế hoạch chiến lược là một phương pháp tốt để gắn kết các chủ phần hồn và nhân viên chủ chốt khi định hướng tương lai của doanh nghiệp.

Mô-đun này mô tả các quy trình hoạch định chiến lược và kinh doanh, và các chính sách chi tiết có ảnh hưởng đến việc thực hiện các kế hoạch này.

## 1.2 Chiến lược cạnh tranh - Chuyên môn hóa hay đa dạng hóa.

Bất cứ doanh nghiệp nào, bao gồm doanh nghiệp kiểm toán, để thành công đều cần cung cấp những dịch vụ khách hàng mong muốn, với mức giá mà khách hàng cho là “giá trị hợp lý”. Các dịch vụ có thể khác nhau và “giá trị” mà khách hàng cảm nhận sẽ phụ thuộc vào những ích lợi mà doanh nghiệp kiểm toán mang lại. Sự thành công này được dựa trên năng lực của chính doanh nghiệp kiểm toán mang lại cho khách hàng về cảm giác tự tin, đáng tin cậy dịch vụ nhận được trong mối tương quan với giá phí dịch vụ.

Một số chuyên gia tiếp thị lập luận rằng các doanh nghiệp có thể chọn một trong ba vị thế, hoặc có thể kết hợp hai trong số đó để thể hiện dịch vụ của mình. Đây là một khái niệm

quan trọng mà các doanh nghiệp kiểm toán cần nắm bắt ngay từ khi mới thành lập, đồng thời cần thu hút sự chú ý của khách hàng vị thế của mình trên thị trường trong suốt quá trình tư vấn cho họ. Cuốn sách *Làm thế nào để tiếp thị doanh nghiệp của mình thành công* cung cấp nền tảng về khái niệm định vị thị trường. Một số sách về tiếp thị khác cũng đề cập đến khái niệm này.

Ba chiến lược thị trường có thể là:

- Dẫn đầu về phí thấp
- Tạo khác biệt
- Tập trung.

Thành tựu quan trọng là để thị trường nhận thấy doanh nghiệp của mình nổi bật nhất, cung cấp cho khách hàng những dịch vụ có giá trị cao hơn so với đối thủ cạnh tranh.

### **Dẫn đầu về phí thấp**

Chiến lược “**dẫn đầu về phí thấp**” dựa trên việc cung cấp dịch vụ với chi phí thấp. Với chiến lược này, doanh nghiệp cung cấp dịch vụ cho khách hàng với mức phí thấp hơn các đối thủ, nhưng vẫn đảm bảo có lợi nhuận. Chiến lược này yêu cầu tập trung mạnh vào cắt giảm chi phí bằng cách giảm chi phí cung cấp dịch vụ, cắt bỏ các dịch vụ và khách hàng gây thua lỗ, hay áp dụng phương pháp tiếp cận “không rườm rà”, tức là tối giản các thủ tục và hành động.

Lợi ích của “chi phí thấp” là doanh nghiệp có thể giảm giá so với đối thủ cạnh tranh, nhờ đó sẽ giành được thị phần dễ dàng do giảm được giá bán. Mặc dù, giảm giá bán là điều dễ dàng làm được nhưng thực hiện “chi phí thấp” ngay trong doanh nghiệp thì lại vô cùng thách thức và khó khăn.

### **Tạo khác biệt**

Chiến lược “**tạo khác biệt**” yêu cầu doanh nghiệp tạo ra dịch vụ khác biệt với hầu hết các đối thủ cạnh tranh. Để thành công với chiến lược này, đòi hỏi doanh nghiệp phải biết rõ đối thủ của mình, tuy nhiên, điều này không dễ dàng thực hiện. Trên “thị trường” dịch vụ kế toán đặc thù do khó có thể nhận biết chiến lược của doanh nghiệp khác. Chiến lược “Tạo khác biệt” dễ dàng áp dụng hơn nếu có ít đối thủ cạnh tranh và vị thế của họ hướng đến các yếu tố nhân khẩu học. Thách thức ở chỗ doanh nghiệp phải xem xét các dịch vụ của mình cung cấp và quyết định cách cung cấp các dịch vụ này sao cho khác biệt với các đối thủ khác trên thị trường.

Ví dụ, doanh nghiệp có thể chọn cách đem dịch vụ đến khách hàng bằng cách cử nhân viên

trực tiếp đến đơn vị khách hàng để thu thập dữ liệu, xử lý một số thông tin và trao đổi với nhân sự chủ chốt của khách hàng. Nếu là doanh nghiệp duy nhất thực hiện phương pháp này, thì “sự khác biệt” ở đây chính là dịch vụ được cung cấp tại nơi làm việc của khách hàng. Tuy nhiên, một khi các doanh nghiệp khác bắt đầu sao chép cách tiếp cận này thì lợi thế tiếp thị của doanh nghiệp không còn nữa.

Chiến lược tạo khác biệt phải được củng cố liên tục thông qua quảng bá và thông qua việc tập trung liên tục vào yếu tố khác biệt. Tất cả các hoạt động và quy trình khác trong doanh nghiệp nên xây dựng đóng góp hoặc củng cố cho yếu tố khác biệt.

### **Tập trung**

Chiến lược thứ ba hướng tới “tập trung” thị trường, hay nói cách khác, doanh nghiệp tập trung cung cấp dịch vụ vào một ngành hay một số ít các ngành. Tuy nhiên, để thực hiện chiến lược này, nhân viên của doanh nghiệp kiểm toán phải có chuyên môn theo đúng quy định đối với các ngành đó. Chẳng hạn, với các ngành có tính chuyên nghiệp cao, như ngành y, ngành khai thác mỏ, hay lĩnh vực nghệ thuật phục vụ công chúng... thì nhân viên của doanh nghiệp kiểm toán cần có những hiểu biết về nhu cầu và hoạt động cụ thể ở một số lĩnh vực mới và có thể đảm bảo các khách hàng được hưởng lợi từ kiến thức đó.

Điều này không có nghĩa là họ cần nhu cầu học tập hay nghiên cứu rộng, hay bằng cách hiểu rõ về các vấn đề thuế, pháp lý của ngành cụ thể. Nếu doanh nghiệp lựa chọn chiến lược tập trung, thì việc truyền miệng giới thiệu hay chiến lược quảng cáo tập trung cao vào mục tiêu đặc biệt quyền lực. Đồng thời với cách thức truyền thông này, sự tin tưởng vào khách hàng là hết sức quan trọng nhằm ngăn chặn việc vô tình tiết lộ thông tin. Chiến lược tập trung là một cách thức tốt cho doanh nghiệp kiểm toán nhỏ và vừa (SMP) đạt được sự ghi nhận.

Nếu “tập trung” là chiến lược tiếp thị chính, thì doanh nghiệp kiểm toán sẽ được biết đến trên thị trường với tư cách là chuyên gia trong lĩnh vực đó. Điều này thường có nghĩa là doanh nghiệp có thể tính giá cao hơn cho các dịch vụ của mình. Tuy nhiên, hãy cẩn thận để không định giá quá cao cho dịch vụ của mình nhằm phù hợp với phân khúc thị trường mà thị trường đó đảm bảo có khả năng chi trả.

Doanh nghiệp nên rà soát lại thị trường dịch vụ kế toán hiện tại cũng như các hoạt động trên thị trường của các doanh nghiệp này khi tiếp cận lập kế hoạch chiến lược. Bằng cách này, doanh nghiệp sẽ xác định được bất kỳ khoảng trống nào trong việc hỗ trợ khách hàng của các đối thủ cạnh tranh, và từ xác định chiến lược tốt nhất trong ba chiến lược.

Sau đây là nội dung chi tiết hơn giúp doanh nghiệp kiểm toán xác định phương pháp tiếp

cận tốt nhất cho mình. Phần còn lại của mục này không phải là tất cả các vấn đề phát sinh đều phù hợp với mỗi quốc gia. Kiểm tra danh sách các dịch vụ để thấy những dịch vụ nào doanh nghiệp đủ điều kiện để cung cấp, những dịch vụ nào có khả năng được yêu cầu bởi khách hàng mục tiêu và bất kỳ hạn chế nào từ quy định của hiệp hội nghề nghiệp quy định. *Quy tắc đạo đức nghề nghiệp cho kiểm toán viên* (Quy tắc IESBA) do Hội đồng chuẩn mực đạo đức quốc tế cho kế toán (IESBA) ban hành có thể giúp doanh nghiệp đưa ra các quyết định về các dịch vụ cung cấp và việc chọn lựa khách hàng. Quy tắc có sẵn tại [www.ethicsboard.org](http://www.ethicsboard.org).

Một số ít các doanh nghiệp có chuyên gia thích hợp đối với dịch vụ mình cung cấp, sẽ cung cấp dịch vụ trên phạm vi hẹp. Đây là một chiến lược tốt khi người đứng đầu hoặc các chủ phần hùn có một số chuyên môn đặc biệt (ví dụ, về một loại thuế cụ thể) hoặc một kỹ năng phân tích đặc biệt. Tuy nhiên, hầu hết các doanh nghiệp cung cấp một số loại các dịch vụ kế toán, chẳng hạn như xử lý các nghiệp vụ, nộp thuế và các hồ sơ doanh nghiệp, tư vấn kinh doanh và dịch vụ kiểm toán/ dịch vụ đảm bảo.

Phần lớn các doanh nghiệp hành nghề nói chung ngày càng chịu áp lực để giải quyết toàn bộ các vấn đề kinh doanh của khách hàng. Vì vậy, nếu được đề xuất thực hiện đa dạng các dịch vụ, thì doanh nghiệp hãy sẵn sàng đáp ứng nhu cầu của khách hàng bằng cách tăng dần phạm vi dịch vụ của mình trong những năm tới.

Mỗi doanh nghiệp kiểm toán luôn có nhiều quyết định cần được đưa ra, nên tài liệu này giúp xác định các khoảng trống trong các dịch vụ hiện tại đang cung cấp, và trên cơ sở đó doanh nghiệp có thể thu hẹp những khoảng cách đó bằng những dịch vụ mới, khách hàng mới hoặc phương pháp tiếp cận mới đối với các dịch vụ hiện tại.

### **121 Chiến lược thị trường và công nghệ**

Khi xem xét và phát triển chiến lược dịch vụ của mình, doanh nghiệp kiểm toán cần lưu ý rằng công nghệ có thể cho phép cung cấp dịch vụ một cách linh hoạt. Mô-đun 3 sẽ khám phá những lợi ích của việc phát triển chiến lược cạnh tranh thị trường và sử dụng phân tích SWOT trong quy trình lập kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp. Xem Mô-đun 5 để biết chi tiết về việc sử dụng đòn bẩy công nghệ trong doanh nghiệp.

Công nghệ di động, đặc biệt là điện thoại di động và truyền thông không dây dựa trên mạng Internet, cho phép một “văn phòng ảo” được vận hành. Điều này cho phép nhân viên kế toán di chuyển liên tục giữa các văn phòng, văn phòng của khách hàng và thậm chí tại nhà, tất cả được kết nối hoặc ít nhất có thể truy cập vào các ứng dụng kế toán. “Công nghệ điện toán đám mây” cho phép kế toán viên và khách hàng làm việc trên các dữ liệu đồng thời cho phép người sử dụng tương tác với nhau. Điều này mở ra cơ hội cho khách hàng thuê



dịch vụ, khi đó một phần lớn vị trí kế toán nội bộ sẽ do kế toán bên ngoài đảm nhận.

Khi sử dụng các công nghệ này, các doanh nghiệp phải tuân theo các tiêu chuẩn bảo mật dữ liệu. Tuy nhiên nếu các ứng dụng của doanh nghiệp kiểm toán cho phép khách hàng truy cập thông tin khi đang xử lý, doanh nghiệp sẽ không muốn khách hàng thay đổi dữ liệu đó hoặc tệ hơn nữa là vô tình truy cập vào dữ liệu của khách hàng khác. Các cách thức kỹ thuật khác là xoay quanh việc đồng bộ hóa dữ liệu (cung cấp thông tin đến và từ thiết bị di động đến trung tâm, vị trí dữ liệu chính), sao lưu để giảm thiểu rủi ro mất dữ liệu và tạo ra các rào cản an toàn để ngăn chặn hành vi trộm cắp hoặc phần mềm gây hại. Những ứng dụng đó đang ngày càng được kiểm soát bằng phần mềm để loại bỏ yếu tố con người trong quá trình kiểm soát. Mật khẩu đóng vai trò quan trọng đối với việc bảo mật dữ liệu, vì vậy mật khẩu cần được thay đổi thường xuyên, đủ mạnh và quyền truy cập bị hạn chế.

Việc sử dụng một chuyên gia tư vấn CNTT là ý tưởng hay, vì chính họ (chứ không phải doanh nghiệp) sẽ duy trì toàn bộ hiện trạng trong hiểu biết của họ về các rủi ro liên tục thay đổi và các ứng dụng tiềm tàng. Chuyên gia tư vấn có thể đóng vai trò là cố vấn cấp cao cho toàn bộ chủ phần hùn hoặc cho đội ngũ quản lý; từ đó doanh nghiệp đảm bảo sẽ có được đội ngũ nhân viên có khả năng thực hiện các khuyến nghị và quản lý hệ thống hàng ngày.

Ngày càng có nhiều kế toán viên truy cập vào dữ liệu của khách hàng thay vì khách hàng truy cập dữ liệu của họ. Xu hướng này có thể sẽ tiếp tục khi các ứng dụng dựa trên đám mây trở nên đầy đủ hơn. Theo đó, khách hàng cũng cần cảnh giác với các vấn đề bảo mật và đồng bộ hóa dữ liệu.

Đừng đánh giá thấp nguy cơ mất trộm thiết bị, như máy tính xách tay hoặc điện thoại thông minh hoặc thẻ nhớ, vì có thể dẫn đến rủi ro lớn về bảo mật máy tính của doanh nghiệp kiểm toán cũng như rủi ro do tin tặc gây ra. Vì lý do đó, tất cả các khía cạnh của bảo mật công nghệ phải được xem xét khi đánh giá ảnh hưởng của việc sử dụng công nghệ thông tin trong việc cung cấp dịch vụ.

Giống như bất kỳ khía cạnh nào của các hoạt động trong doanh nghiệp kiểm toán, cần phải lập kế hoạch và ngân sách dành cho công nghệ thông tin. Kế hoạch CNTT cũng cần có quy trình khắc phục thảm họa và phải được kiểm tra thường xuyên.

## **122 Chuyên môn hóa**

Nếu doanh nghiệp lựa chọn chuyên môn hóa về một dịch vụ kế toán riêng hoặc theo cơ sở khách hàng, doanh nghiệp kiểm toán nên tập trung vào phạm vi hẹp các dịch vụ. Điều này đồng nghĩa doanh nghiệp đang quay lưng lại với các dịch vụ khác được cung cấp bởi các đối thủ cạnh tranh và doanh thu của mình từ các dịch vụ mà ít đối thủ có thể cung cấp và nó tạo cơ hội để doanh nghiệp được biết đến là chuyên gia trong lĩnh vực của mình. Vì

doanh nghiệp sẽ cạnh tranh với các đối thủ cung cấp nhiều dịch vụ hơn, nhiều khách hàng hơn, nên điều quan trọng là để thị trường nhận ra doanh nghiệp đang cung cấp giá trị lớn hơn so với các đối thủ cạnh tranh này.

Để giúp chiến lược này tiến hành được về phương diện mặt tài chính:

- Các nhân viên phải có kỹ năng tốt và kiến thức rộng (ví dụ, kiến thức sâu và chi tiết về một loại thuế hoặc về lập kế hoạch tài chính hoặc kiến thức về quy trình, như quy trình xử lý tờ khai thuế thu nhập nhanh chóng, chính xác và đáng tin cậy).
- Doanh nghiệp phải quảng bá dịch vụ của mình trong một thị trường đủ lớn để có đủ khách hàng. Điều này không có nghĩa là văn phòng của doanh nghiệp phải được đặt tại một thành phố lớn, nhưng phải quảng bá dịch vụ của mình tới một số lượng lớn khách hàng tiềm năng. Bằng cách này, doanh nghiệp kiểm toán có thể tạo ra đủ doanh thu để bù đắp chi phí và có lợi nhuận cho các chủ sở hữu doanh nghiệp.
- Doanh nghiệp phải chọn một chính sách giá phù hợp. Cách tiếp cận này có thể thay đổi, tùy thuộc vào lĩnh vực cụ thể mà doanh nghiệp đang cung cấp. Ví dụ, nếu dịch vụ của doanh nghiệp dựa trên nền tảng kiến thức đặc sắc, nếu có rủi ro lớn trong việc đưa ra tư vấn hoặc nếu khách hàng nhận được lợi ích cao cho việc sử dụng dịch vụ tư vấn, thì phương pháp định giá cao có thể phù hợp. Giá dịch vụ cao bù đắp cho doanh nghiệp sự khan hiếm và rủi ro, và là phần thưởng cho những kỹ năng chuyên môn của mình. Mặt khác, nếu dịch vụ cụ thể mà doanh nghiệp cung cấp nhanh quay vòng và chính xác, như khai thuế thu nhập cá nhân, thì cách tiếp cận giá thấp có thể là chiến lược phù hợp nhất. Trong trường hợp này, dịch vụ là hiệu quả nên cho phép doanh nghiệp thực hiện dịch vụ với chi phí thấp hơn đối thủ cạnh tranh, do đó doanh nghiệp có thể tính phí thấp hơn.

### **123 Đa dạng hóa**

Trong tình huống này, doanh nghiệp cung cấp phạm vi rộng các dịch vụ kế toán (không nhất thiết là tất cả các dịch vụ, nhưng với phạm vi hợp lý) cho khách hàng trên thị trường. Một lần nữa, kỹ năng và kiến thức rất quan trọng, nhưng một thách thức quan trọng là luôn cập nhật các thay đổi trên tất cả các lĩnh vực dịch vụ này.

Một chiến thuật là bổ nhiệm một số lượng chuyên gia nội bộ, trong đó, mỗi chuyên gia nắm giữ một lĩnh vực dịch vụ của doanh nghiệp. Theo cách này, doanh nghiệp kiểm toán có thể đẩy mạnh dịch vụ, ví dụ, một chuyên gia về thuế trực thu như thuế thu nhập cá nhân hoặc thuế thu nhập doanh nghiệp, hay một chuyên gia về lập kế hoạch tài chính hoặc chuyên gia quản lý tài sản, một chuyên gia về quản trị kinh doanh... Mỗi chuyên gia có thể hỗ trợ công việc cho người khác và tạo thêm kênh liên lạc với từng khách hàng. Cách tiếp cận này rất tốt cho các doanh nghiệp có quy mô vừa và lớn, nhưng với các doanh

ng nghiệp nhỏ thì không có đủ nhân lực để hỗ trợ. Các doanh nghiệp rất nhỏ có thể thấy sự khó khăn trong việc cập nhật đầy đủ những thay đổi về luật pháp, khiến cách tiếp cận đa dạng của doanh nghiệp khó thực hiện hơn.

Mô hình doanh nghiệp đa dạng đòi hỏi một lượng đáng kể các nghiên cứu và phát triển nghề nghiệp; người hành nghề có thể cần theo dõi nhiều nguồn ấn phẩm hoặc tài liệu chuyên môn để tiếp cận đầy đủ các thông tin chi tiết.

Xét về khía cạnh tiếp thị, không thể vừa “chuyên môn hóa” vừa “đa dạng hóa”, tuy nhiên người hành nghề vừa là một chuyên gia trong ngành cụ thể và đồng thời cũng có kiến thức đa dạng trong việc cung cấp những dịch vụ mà khách hàng cần, hoặc ngược lại.

Ngoài ra, hãy thận trọng với việc cố gắng đồng thời vừa áp dụng chiến lược “giá phí thấp”, với “khác biệt” và “tập trung”, vì ba phương pháp tiếp cận này có thể mâu thuẫn nhau. Ví dụ, với chiến lược tập trung yêu cầu đầu tư đáng kể vào việc tìm hiểu về một phân khúc ngành cụ thể, một số kiến thức này có thể thu được từ việc tương tác với khách hàng, nhưng một số kiến thức khác sẽ cần thiết có được qua nghiên cứu, đào tạo và đầu tư khác. Điều này gây mâu thuẫn khi đồng thời lựa chọn chiến lược “giá phí thấp”.

### **Xây dựng doanh nghiệp theo chiến lược “lấy khách hàng làm trung tâm”**

Một điều rất quan trọng là doanh nghiệp cần xem thế mạnh chính của mình là cung cấp giá trị thực cho khách hàng hiện tại và tiềm năng. Doanh nghiệp có thể xem xét kết hợp dịch vụ nào với khách hàng nào sẽ cho phép mình vượt trội hơn. Sau đó, phát triển một chiến lược có thể mở rộng dịch vụ, cho phép doanh nghiệp cung cấp nhiều dịch vụ hơn cho các khách hàng hiện tại. Chiến lược này cho thấy việc giữ chân khách hàng hiện tại dễ hơn nhiều so với việc thu hút khách hàng mới.

Biến tư duy “Lấy khách hàng làm trung tâm” trở thành một tư duy cơ bản để áp dụng cho doanh nghiệp và tiếp thị của doanh nghiệp. Khi quyết định phương pháp tiếp cận tốt nhất có thể cho doanh nghiệp, hãy đặt mình vào vị trí của khách hàng và tự đặt câu hỏi cho mình như:

- **Điều gì sẽ là trọng tâm chính của doanh nghiệp?** Trọng tâm chính của doanh nghiệp có thể là vấn đề về thuế và tuân thủ pháp luật, dịch vụ tư vấn doanh nghiệp hoặc có thể là một dịch vụ đặc biệt, chẳng hạn như tình trạng mất khả năng thanh toán.
- **Thị trường mục tiêu của doanh nghiệp mong muốn hoặc cần những dịch vụ nào?** Điều này không nên giới hạn khi rà soát những gì doanh nghiệp có hay những gì doanh nghiệp đang thực hiện. Chẳng hạn doanh nghiệp có thể có khả năng chuyên nghiệp cung cấp dịch vụ kiểm toán, nhưng đó là một lĩnh vực mà doanh nghiệp không thích và

né tránh, nhưng có một vài cách để cung cấp dịch vụ này.

- **Với nhân sự hiện tại, doanh nghiệp có thể cung cấp bao nhiêu dịch vụ?**
- **Doanh nghiệp sẽ cung cấp dịch vụ tại công ty khách hàng?** Có bao nhiêu dịch vụ tốt nhất mà doanh nghiệp có thể cung cấp trực tiếp tại công ty khách hàng và bao nhiêu dịch vụ tốt nhất có thể cung cấp tại văn phòng của chính doanh nghiệp? Ví dụ, nếu doanh nghiệp tham gia nhiều vào quy trình xử lý nghiệp vụ, hoặc các hoạt động quản lý hàng tháng cho khách hàng hoặc công việc tư vấn doanh nghiệp khác cần nhiều thời gian tại công ty khách hàng thì việc cung cấp dịch vụ tại văn phòng của khách hàng là phù hợp. Điều này đảm bảo việc tiếp cận với nhân viên chủ chốt, tài liệu quan trọng, giảm thiểu sự chậm trễ cho cả doanh nghiệp lẫn khách hàng. Tuy nhiên, nếu dịch vụ của doanh nghiệp đòi hỏi nghiên cứu nhiều hoặc tính toán phức tạp, thì văn phòng của doanh nghiệp kiểm toán sẽ là nơi tốt hơn để tiếp cận và sử dụng các nguồn tài liệu cần thiết.
- **Doanh nghiệp định giá dịch vụ của mình như thế nào?** Doanh nghiệp sẽ áp dụng định giá dựa trên thời gian làm việc hoặc dựa trên mô hình định giá theo giá trị? Mô hình định giá truyền thống dựa trên thời gian xem xét dịch vụ, chi phí, giá cả và khách hàng (về loại hình, quy mô, độ phức tạp, rủi ro...) và loại trừ mọi xét đoán về giá trị chuyển giao. Định giá phí dựa trên thời gian truyền thống có thể làm giảm giá trị các dịch vụ mà doanh nghiệp đang cung cấp. Trong khi mô hình định giá dựa trên thời gian giúp đảm bảo trang trải được chi phí cung cấp dịch vụ, nhưng có thể khiến khách hàng không hài lòng và không đánh giá cao giá trị thực từ công việc. Đôi khi, khách hàng cho rằng kế toán viên làm việc không hiệu quả và/hoặc họ không có hoặc có rất ít động lực để đưa ra câu trả lời nhanh chóng. Điều này có thể làm giảm niềm tin giữa kế toán viên và khách hàng, và định giá theo giá trị có thể là giải pháp cho vấn đề này. Khi đó không loại trừ việc giá phí được thiết lập trước hết giá trị được cảm nhận hoặc ước tính đem lại cho khách hàng. Tuy nhiên, định giá theo giá trị cũng có các vấn đề phát sinh. Giá trị là từ quan điểm của khách hàng nên thường khó xác định được. Ngoài ra, cần tránh các khoản phí dựa trên giá trị với yếu tố phí tiềm tàng khi có những vấn đề liên quan đến tính độc lập hoặc xung đột lợi ích.
- **Vị trí phù hợp nhất cho văn phòng của doanh nghiệp.** Một nhân viên làm việc cần có văn phòng. Vị trí văn phòng mà doanh nghiệp lựa chọn cho thấy phần nào tuyên bố của doanh nghiệp về hình ảnh mà mình muốn xây dựng và nền tảng cho khách hàng của doanh nghiệp, ví dụ:

- Nếu mục tiêu của doanh nghiệp là các khách hàng cá nhân sở hữu tài sản có giá trị lớn thì cần có văn phòng nhằm tạo cho khách hàng cảm giác như ở nhà nhờ vào vị trí và nội thất văn phòng (chất lượng nội thất văn phòng cũng ảnh hưởng đến tinh thần của nhân viên);
  - Nếu khách hàng chủ yếu bao gồm các doanh nghiệp nhỏ, nhà thầu và các nhà cung cấp dịch vụ nhỏ lẻ thì doanh nghiệp cần văn phòng ở gần các khách hàng đó là tốt nhất, chẳng hạn như một khu kinh doanh hoặc khu vực ngoại ô gần đó. Nội thất văn phòng nên có chất lượng tốt mà không phô trương; và
  - Vị trí và chất lượng nội thất văn phòng sẽ tác động đến cấu trúc chi phí của doanh nghiệp, bởi những khoản này sẽ tính vào phí của doanh nghiệp, vì vậy chúng phải phù hợp với loại hình khách hàng mà doanh nghiệp chủ yếu hướng đến. Như đã đề cập, văn phòng doanh nghiệp cũng cần phải là một nơi đặc biệt để gặp mặt, thông qua cách thức đón tiếp, sự chăm sóc dành cho mỗi khách hàng (chẳng hạn như cung cấp thức ăn/uống nhẹ trong thời gian khách hàng chờ đợi)...
  - Thiết lập một doanh nghiệp ảo bằng cách tiến hành tất cả các hoạt động kinh doanh qua Internet là một mô hình thay thế hoàn toàn và có thể phù hợp với một số SMP. Một doanh nghiệp ảo là doanh nghiệp không có văn phòng vật lý mà làm việc từ nhà hoặc văn phòng vệ tinh của những người hành nghề, thường cung cấp dịch vụ cho khách hàng ở xa bằng cách sử dụng công nghệ. Thông thường chỉ có một tỷ lệ nhỏ khách hàng từng đến văn phòng làm việc, phần lớn tương tác của khách hàng là qua thư, email, fax và điện thoại. Chi phí chung thấp hơn có nghĩa là doanh nghiệp có thể giảm chi phí, linh hoạt hơn trong việc xác định giá phí và đầu tư vào các dịch vụ có lợi cho doanh nghiệp như đào tạo và nghiên cứu. Bằng cách không phải điều hành một văn phòng, người hành nghề hay nhân viên có thể đến thăm khách hàng thường xuyên hơn và có nhiều thời gian hơn cho công việc trực tiếp có thể tính phí cho khách hàng. Tuy nhiên, nếu doanh nghiệp kiểm toán có một số chủ phần hùn và nhân viên, thì có thể cần nơi để trao đổi và tập trung vào việc hợp tác giữa nhóm làm việc với nhau.
- **Doanh nghiệp kiểm toán cần làm gì để thu hẹp các khoảng cách phạm vi dịch vụ cung cấp cho khách hàng trong mười hai tháng tới cũng như trong dài hạn?** Khi các dịch vụ hiện tại của doanh nghiệp không đủ đáp ứng nhu cầu của khách hàng, doanh nghiệp có thể: Giới thiệu khách hàng đến các doanh nghiệp khác; Để khách hàng tự tìm nhà cung cấp dịch vụ họ cần; chính doanh nghiệp sẽ có thuê hoặc đào tạo nhân viên, chủ phần hùn để cung cấp dịch vụ này. Nếu doanh nghiệp giới thiệu khách hàng đến một doanh nghiệp đáng tin cậy, có năng lực chuyên sâu về dịch vụ đó, thì khách hàng càng tin tưởng vào doanh nghiệp hơn. Và trong tương lai, khi doanh nghiệp giới thiệu một chuyên gia khác hoặc khi trao đổi với khách hàng hiện tại rằng doanh nghiệp có thể cung cấp dịch vụ tương tự, khách hàng sẽ có khuynh hướng chấp nhận đề nghị của doanh nghiệp.

## Cung cấp các dịch vụ mới

Mỗi dịch vụ mới hoặc dịch vụ bổ sung do doanh nghiệp cung cấp sẽ yêu cầu một cam kết tối thiểu nào đó, ví dụ:

- Một nhân viên cấp cao (senior) sẽ đạt được và duy trì các kỹ năng cần thiết;
- Một hệ thống đào tạo nội bộ cho phép nhân viên làm việc trong lĩnh vực đó (dù là toàn thời gian hay bán thời gian) cũng có thể tiếp cận kiến thức và hiểu biết kỹ thuật có liên quan;
- Một số cấp độ nguồn lực chuyên môn như đăng ký hoặc quyền truy cập dịch vụ được cung cấp bởi chuyên gia bên ngoài doanh nghiệp (tham khảo tài liệu liên quan đến các loại mô hình mạng lưới khác nhau có thể hỗ trợ doanh nghiệp hoặc người hành nghề);
- Một số phần mềm máy tính chuyên dụng có thể hỗ trợ trong việc cung cấp dịch vụ và tính toán chi tiết. Việc sử dụng các hệ thống máy tính phù hợp có thể tăng tốc quá trình làm việc; có thể đảm bảo rằng một quy trình cụ thể được tuân thủ hoặc gợi ý các vấn đề quan trọng trong quá trình thực hiện; và có thể tăng sự tự tin của doanh nghiệp vào kết quả cuối cùng; và
- Doanh nghiệp cần thường xuyên nhắc nhở tất cả các nhân viên khác những vấn đề liên quan đến các dịch vụ mới. Chẳng hạn, cần cho nhân viên lễ tân biết về một vài thông tin liên quan của dịch vụ, để họ hiểu và biết cách trả lời khi khách hàng hỏi về dịch vụ đó; hay cần cho các nhân viên chuyên nghiệp khác biết về dịch vụ, để họ có thể nhận biết và giới thiệu đến khách hàng có nhu cầu mà họ có thể gặp trong quá trình cung cấp dịch vụ khác.

Việc bổ sung thêm một dịch vụ mới đòi hỏi sự đầu tư thêm về thời gian và kinh phí, nên sự đầu tư này sẽ không hoàn toàn hiệu quả trong ngắn hạn.

“Phát triển một lĩnh vực [dịch vụ] thích hợp có nghĩa là giải quyết rất nhiều vấn đề như đầu tư cái gì và như thế nào đối với nhân viên, làm thế nào để phục vụ khách hàng và những rủi ro nào cần nắm bắt để kiếm tiền vào ngày mai so với kiếm tiền ngay hôm nay.”

*Hayes 2006<sup>1</sup>*

Các chủ phân hùn phải hết lòng với từng dịch vụ mới. Họ nên xác định các mục tiêu đạt được (chẳng hạn như mức phí phải đạt được trong các khung thời gian cụ thể) để đảm bảo rằng sự đầu tư này mang lại kết quả kỳ vọng cho toàn bộ doanh nghiệp. Theo hướng dẫn

thực hành, bất kỳ dịch vụ mới nào phát sinh sẽ có thể chi trả khoảng gấp đôi chi phí tiền lương của những người tham gia bắt đầu từ quý thứ tám sau khi bắt đầu thực hiện (nghĩa là trong quý thứ 8, thu nhập phải gấp đôi chi phí tiền lương của quý đó của các chủ phần hùn và các nhân viên đã tham gia). Điều này không thể hiện một khoản doanh thu tốt nhất hay tăng nhanh doanh thu, nhưng sẽ mang lại sự yên tâm khi dịch vụ đang được thiết lập và được khách hàng chấp nhận. Một điều rõ ràng là doanh nghiệp luôn mong muốn tăng doanh thu nhanh hơn.

Sau khi xác định phạm vi dịch vụ, doanh nghiệp hãy xem xét cách thức trao đổi với khách hàng và khách hàng tiềm năng về dịch vụ này. Doanh nghiệp có thể thực hiện việc trao đổi này theo nhiều cách với chi phí thấp; ví dụ:

- in danh sách các loại hình dịch vụ ở bên trong tờ bì hoặc một số vị trí nổi bật khác trên bì sổ sách hoặc bên trong bì sổ sách của doanh nghiệp;
- sử dụng các nghiên cứu ẩn danh để chứng minh lợi ích thiết thực từ mỗi dịch vụ;
- sử dụng các bản tin hoặc phương tiện khác như một tệp đính kèm với thư hẹn cung cấp dịch vụ trên bất kỳ danh sách kiểm tra thông tin nào được cung cấp cho khách hàng khi bắt đầu công việc hàng năm với khách hàng;
- trình bày trong quá trình thảo luận với khách hàng khi kết thúc từng phần việc...

Đây là những phương pháp quảng bá trực tiếp có chi phí thấp để giới thiệu toàn bộ dịch vụ của doanh nghiệp tới khách hàng. Quảng cáo tốt không nhất thiết phải tốn nhiều chi phí, chỉ cần rõ ràng và tập trung vào những lợi ích mà doanh nghiệp có thể mang lại cho khách hàng.

Các dịch vụ kế toán/kiểm toán điển hình bao gồm kiểm toán, soát xét, kiểm tra theo thủ tục thỏa thuận và tổng hợp thông tin tài chính. Để hỗ trợ doanh nghiệp giải thích các dịch vụ này cho khách hàng của mình, Ủy ban SMP của IFAC đã biên soạn một tài liệu tùy chỉnh, *Chọn lựa dịch vụ phù hợp: So sánh dịch vụ Kiểm toán, Soát xét, Lập báo cáo tài chính và Các thủ tục thỏa thuận trước.*

Dịch vụ của doanh nghiệp có thể bao gồm một trong số các dịch vụ sau (kiểm tra xem có bất kỳ hướng dẫn chuyên môn nào từ hiệp hội nghề nghiệp không quy định về một số dịch vụ không được cung cấp:

- **Quy trình kế toán và lập báo cáo:** phục vụ các mục đích quản trị doanh nghiệp và tuân thủ pháp luật; lập và trình bày thông tin cần thiết phù hợp yêu cầu luật doanh nghiệp hay quy định tương tự;
- **Kiểm toán:** Kiểm toán nhà nước/kiểm toán độc lập, kiểm toán nội bộ hoặc giám sát quản lý;

- **Tư vấn kinh doanh:** cung cấp dịch vụ quản lý kinh doanh, các chiến lược gia tăng lợi nhuận cho khách hàng, tư vấn mua bán và sáp nhập doanh nghiệp, và nhiều dịch vụ khác được mô tả chi tiết hơn trong Mô-đun 3 (một số định nghĩa dịch vụ tư vấn kinh doanh theo nghĩa rộng nhất có thể, bao gồm nhiều dịch vụ được liệt kê dưới đây);
- 

<sup>1</sup> Hayes, Michael, “Be an HR resource for your clients.” *Journal of Accountancy*, November 2006. [www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/Nov/BeAnHrResourceForYourClients.htm](http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/Nov/BeAnHrResourceForYourClients.htm).



- **Dịch vụ xử lý mất khả năng thanh toán và tái cấu trúc:** Thanh lý, tiếp nhận, phá sản, tái cấu trúc, bán hoặc ngưng hoạt động kinh doanh;
- **Lập kế hoạch tài chính:** Lập kế hoạch tiết kiệm hoặc đầu tư, rà soát hiệu quả đầu tư, lập kế hoạch nghỉ hưu, tư vấn về lương hưu và các quyền lợi liên quan, sử dụng quỹ kế hoạch hưu trí, tư vấn về các vấn đề hưu trí và thời gian nghỉ hưu, tư vấn về hoạt động liên tục và báo cáo cho quỹ kế hoạch hưu trí hoặc các tổ chức đầu tư khác, quản lý danh mục, tìm nguồn cung ứng tài chính cho khách hàng hoặc hỗ trợ chuẩn bị các ứng dụng cho tài chính;
- **Dịch vụ về thuế:** Dịch vụ về thuế thu nhập, các loại thuế kinh doanh (thuế giá trị gia tăng [GTGT] hoặc tương tự), thuế đất, thuế thừa kế, thuế tài sản). Với các dịch vụ này, doanh nghiệp đại diện cho khách hàng trong quá trình kiểm toán thuế, lập kế hoạch thuế và lựa chọn cấu trúc;
- **Lĩnh vực công và Phi lợi nhuận:** Đây là các dịch vụ liên quan đến lĩnh vực công và phi lợi nhuận và có thể cho phép doanh nghiệp điều chỉnh dịch vụ của mình theo nhu cầu cụ thể; và
- **Các dịch vụ khác:** Đây là các dịch vụ mới nổi, tập trung vào việc đào tạo và cố vấn kinh doanh; lập kế hoạch kinh doanh và cung cấp địa vị chủ tọa bên ngoài; kế toán điều tra hoặc bổ nhiệm làm nhân chứng chuyên gia trong các trường hợp tổn thất tài chính; tư vấn nguồn nhân sự, như mô tả công việc, cơ cấu trả lương, thiết kế các chương trình khích lệ lương, chấm dứt lao động; hòa giải và/hoặc trọng tài; tư vấn công nghệ: lựa chọn (đặc biệt) các gói phần mềm kế toán hoặc giải pháp dựa trên đám mây được khách hàng sử dụng; triển khai hệ thống CNTT trong các công ty khách hàng, thực hiện các ứng dụng hoặc nguyên tắc thương mại điện tử trong công ty khách hàng (và của doanh nghiệp kiểm toán).

Các khảo sát gần đây của IFAC Global SMP thừa nhận rằng Ủy ban SMP của IFAC từ lâu đã nhận ra tiềm năng tăng trưởng của dòng dịch vụ [cố vấn và tư vấn] này và tích cực khuyến khích các SMP toàn cầu xem xét nghiêm túc các hoạt động tư vấn kinh doanh của họ. Hơn nữa, có bằng chứng cho thấy doanh thu các SMP có nguồn gốc từ các dịch vụ cố vấn và tư vấn đang tăng nhanh hơn doanh thu từ các lĩnh vực thực hành tuân thủ như kiểm toán và kế toán. Như các đối tác lớn hơn, các SMP ngày càng gia tăng thiết lập hoặc mở rộng các dịch vụ cố vấn và tư vấn hiện có.

### **Đảm bảo doanh nghiệp có đủ nguồn lực**

Để xác định loại hình doanh nghiệp và phạm vi các dịch vụ của mình, doanh nghiệp cần xác định khách hàng mục tiêu và phân bổ tất cả các nguồn lực cần thiết để cung cấp các dịch vụ đó một cách chuyên nghiệp và hiệu quả:

- Loại lao động và số lượng nhân viên;
- Các cấp độ kỹ năng của các nhân viên;
- Cập nhật kiến thức chuyên môn và đào tạo theo yêu cầu;
- Nguồn thông tin, sổ tay hướng dẫn, các ấn phẩm, tiêu mục;
- Các chương trình phần mềm;
- Phát triển mạng lưới hỗ trợ kỹ năng;
- Các yêu cầu về cơ sở hạ tầng; và
- Nguồn tài chính cần có để doanh nghiệp đạt mục tiêu.

Những nguồn lực này sẽ cần được đưa vào ngân sách chung của doanh nghiệp, vì vậy hãy lưu ý đến tác động tài chính khi đưa vào mỗi dịch vụ mới. Một nguyên tắc quan trọng là nguồn lực sẵn có đảm bảo cung cấp cho tất cả các dịch vụ cốt lõi của doanh nghiệp. Điều này cho phép doanh nghiệp kiểm soát tốt việc quản lý và sự hài lòng của khách hàng cũng như chất lượng công việc và, nếu cần, doanh nghiệp có thể điều chỉnh kế hoạch của mình để xem xét tiếp cận các dịch vụ khác được trình bày chi tiết hơn trong Mô-đun 5. Điều này cũng tối đa hóa tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư của doanh nghiệp trong cơ sở hạ tầng và các nguồn lực khác. Sau đó, nếu khách hàng yêu cầu dịch vụ “không cốt lõi”, thì doanh nghiệp có thể lựa chọn sử dụng nhà cung cấp chuyên gia bên ngoài, bằng cách ký hợp đồng với nhà cung cấp đó hoặc bằng cách giới thiệu khách hàng của doanh nghiệp với nhà cung cấp chuyên gia này.

"Đặt câu hỏi. Để khách hàng nói. Lắng nghe những gì được nói cũng như những gì không được nói. Nguồn lực tốt nhất của chúng ta là giao tiếp tốt và có được niềm tin của khách hàng. Làm tốt công việc, và sự tăng trưởng sẽ tự khắc đến."

*Hayes 2006*

"Các quyết định thông minh, rõ ràng về những dịch vụ mà doanh nghiệp muốn cung cấp cho khách hàng được xác định rõ ràng và sau đó đặt ra để khách hàng ‘dễ dàng mua.’"

*Monks 2007 2*

### **13 Sự cần thiết phải lập kế hoạch kinh doanh**

Kế hoạch kinh doanh là một trong những yếu tố làm nên thành công của một doanh nghiệp. Rất nhiều chuyên gia xem doanh nghiệp của mình như điều gì đó khác một doanh nghiệp thông thường, có lẽ đó là một phần mở rộng của sự phát triển sự chuyên nghiệp hoặc nghề

ng nghiệp của họ. Thông thường doanh nghiệp kiểm toán có thể không chỉ có một công việc, và thay vì tạo ra sự tự do cho các chủ phần hùn, cuối cùng họ dành cả cuộc đời cho doanh nghiệp. Khi đó có thể họ bỏ bê các vấn đề kinh doanh của chính doanh nghiệp của mình, và kết quả có thể bao gồm:

- Lợi nhuận thấp và/hoặc thanh khoản kém;
- Hiệu quả kém;
- Thiếu quản trị rủi ro;
- Thiếu kiểm soát chất lượng cần thiết;
- Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc cao;
- Mất khách hàng;
- Mất uy tín nghề nghiệp; hoặc
- Không đạt được sự cân bằng trong công việc và cuộc sống.

Phát triển một kế hoạch kinh doanh khuyến khích doanh nghiệp xem xét các lựa chọn khác nhau để hành động, kiểm soát sự tiến hóa và chia sẻ quan điểm giữa các chủ phần hùn và nhân viên. Một kế hoạch hợp lý sẽ xác định các vấn đề quan trọng cho doanh nghiệp và xác định các chỉ số để chứng minh sự thành công. Tuy nhiên, kế hoạch cũng sẽ cảnh báo nếu doanh nghiệp đang đi chệch hướng đã xác định, vì vậy doanh nghiệp có thể điều chỉnh lại cho phù hợp.

Kế hoạch kinh doanh còn mang lại lợi ích khác cho các doanh nghiệp kiểm toán. Thực tế là một kế toán viên giỏi không hẳn sẽ giỏi về điều hành một doanh nghiệp kiểm toán bởi còn đòi hỏi các kỹ năng và kỷ luật riêng khác biệt với các kỹ năng chuyên môn.

Khi doanh nghiệp hoạt động, phần lớn thời gian của nhân viên sẽ được dành cho việc cung cấp dịch vụ kế toán. Điều này khiến các kế toán viên có khả năng sẽ chịu áp lực về thời gian, ít nhất là trong một khoảng thời gian. Và một thách thức quan trọng trong suốt cuộc đời chuyên nghiệp của kế toán viên là cân bằng giữa công việc chuyên môn và nhu cầu quản lý của doanh nghiệp. Khi đó, kế hoạch kinh doanh là lộ trình cho thấy liệu nhân viên của doanh nghiệp có đi đúng hay không.

2 Monks, John and Tovey, David. "In search of greatness." *Accountancy*, March and April 2007.

## Tư duy chiến lược

Bên cạnh việc lập một kế hoạch chiến lược, điều quan trọng là phải duy trì thái độ tư duy chiến lược. Các nền kinh tế và nhu cầu xã hội luôn phát triển, vì vậy để nắm bắt cơ hội, cần phải chú ý đến những thay đổi này. Những thay đổi trong quy định, cạnh tranh thị trường, toàn cầu hóa, công nghệ và yếu tố nhân khẩu học của khách hàng đem đến cả thách thức và cơ hội.

Các yếu tố chính của hoạch định chiến lược thường bao gồm:

- Phát triển chiến lược cạnh tranh;
- Công bố ngắn gọn về sứ mệnh, tầm nhìn và các giá trị nền tảng lý do tồn tại và mục tiêu lớn của doanh nghiệp (nói một cách khác là văn hóa của doanh nghiệp);
- Phác thảo các dịch vụ chuyên môn mà doanh nghiệp sẽ cung cấp để đạt được sứ mệnh và tầm nhìn (các dịch vụ và thị trường);
- Quan hệ nhân sự - nhân viên và các kỹ năng cần thiết;
- Hàng loạt kế hoạch kinh doanh chi tiết hơn, chi phối cách thức mà mỗi đơn vị hoặc bộ phận chức năng của doanh nghiệp sẽ đóng góp cho kế hoạch chiến lược tổng thể (các hoạt động và phân phối);
- Ngân sách để thực hiện; và
- Các chính sách và quy trình hướng dẫn hành động của các cá nhân trong việc đạt được ngân sách và hành động nhất quán với các giá trị của tổ chức (quản trị và kiểm soát doanh nghiệp).

Kế hoạch nên đặt ra bản sắc chung cho toàn doanh nghiệp và khẳng định có nguồn lực để đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp. Lập kế hoạch là một quá trình liên tục trong suốt một chu kỳ hoạt động; điều này áp dụng cho việc lập ra kế hoạch chiến lược và ngân sách sau này. Kế hoạch mà doanh nghiệp đặt ra hôm nay cần phải được cải tiến và điều chỉnh để đáp ứng với hoàn cảnh thay đổi.

Kế hoạch chiến lược cần xác định các mốc giai đoạn và kế hoạch hành động mô tả kết quả mục tiêu. Điều này sẽ cho phép doanh nghiệp theo dõi kết quả đạt được và so sánh chúng với kế hoạch. Mô-đun 3 trình bày các chiến lược sâu hơn để xây dựng và phát triển doanh nghiệp.

Cần nhớ rằng tầm nhìn và sứ mệnh nền tảng của kế hoạch chiến lược phải ổn định hợp lý trong nhiều năm. “Các giá trị” của doanh nghiệp là những triết lý về văn hóa hoặc hành vi, tạo nên bản sắc về cách ứng xử của doanh nghiệp và của nhân viên. “Tầm nhìn” thể hiện khát vọng của doanh nghiệp về những gì mong muốn sẽ đạt được trong tương lai. “Sứ mệnh” phác thảo mục tiêu chiến lược rộng lớn của doanh nghiệp và đưa ra một tuyên bố mạnh mẽ và súc tích về cách thức mà tầm nhìn phải đạt được.

Có nhiều tài liệu trình bày các thành phần cơ bản của quy trình lập kế hoạch; doanh nghiệp có thể tham khảo để có thể tìm hiểu sâu hơn. Kế hoạch chiến lược của doanh nghiệp được xây dựng trên các khía cạnh thiết yếu của doanh nghiệp và những gì doanh nghiệp đang cố gắng để đạt được. Các khía cạnh này được gắn với sứ mệnh, tầm nhìn và các giá trị của doanh nghiệp. Điều tương tự cũng áp dụng cho các mục tiêu cá nhân, thể hiện như:

“Tôi muốn sở hữu một doanh nghiệp có tầm ảnh hưởng đáng kể trong thị trường nhờ vào danh tiếng cung cấp các dịch vụ hành nghề kế toán một cách thực tế và chủ động,” hoặc “Tôi muốn có đủ nguồn lực tài chính để nghỉ hưu trước năm mười tuổi.”

Như vậy có thể thấy, không phải tất cả các mục tiêu cá nhân tập trung vào kế toán.

### **1.31 Quy trình hoạch định chiến lược**

Kế hoạch chiến lược được dựa trên giả định rằng doanh nghiệp thực sự muốn kinh doanh và phạm vi dịch vụ là phù hợp với cơ sở khách hàng của doanh nghiệp. Kế hoạch chiến lược nên chứng minh rằng doanh nghiệp có thể chu cấp thu nhập cần thiết để hỗ trợ gia đình nhân viên của mình và mang lại cho họ sự cân bằng cuộc sống - công việc như mong muốn. Nếu không, kế hoạch sẽ không thể đạt được. Các nguyên tắc chính của kế hoạch không nên thay đổi nhiều trong khung thời gian mười năm.

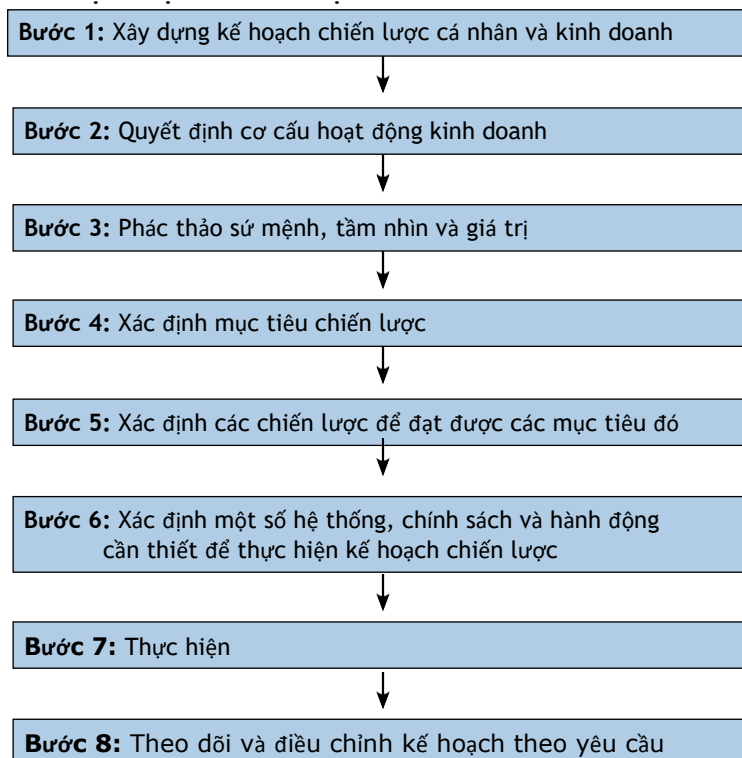
Sẽ có nhiều thay đổi về thương mại và nghề nghiệp trong khoảng thời gian mười năm đó. Vì vậy, kế hoạch chiến lược phải kết hợp một số kế hoạch hành động ngắn hạn cho từng bộ phận của doanh nghiệp. Một số kế hoạch (như kế hoạch ngân sách) có thể cho mười hai tháng tới; các kế hoạch khác, chẳng hạn như kế hoạch nhân sự hoặc tiếp thị, có thể từ hai đến ba năm. Mỗi đơn vị thường sẽ phát triển kế hoạch của riêng mình, từ đó sẽ cho thấy đơn vị đó đóng góp như thế nào vào kế hoạch chiến lược tổng thể.

Trong khi Hình 1.1 gợi ý một quy trình tuần tự nhưng một số bước có thể xảy ra đồng thời. Trong quá trình thực hiện, các quyết định được đưa ra sau có thể khiến cần điều chỉnh công việc trước đó. Những thay đổi trong kinh doanh hay nghề nghiệp có thể dẫn đến xem xét lại ngân sách và một số kế hoạch cấp thấp hơn. Đôi khi, có thể cần thay đổi một chiến lược nền tảng, như quyết định rằng một dòng dịch vụ mới là cần thiết, hoặc sự hợp tác có thể là một cách tốt hơn để đạt được các khía cạnh khác trong sứ mệnh thay vì chỉ duy trì đơn thuần là hành nghề. Đây là lý do tại sao kế hoạch của doanh nghiệp được gọi là một “tài liệu sống”, hướng dẫn các quyết định trong tương lai. Một kế hoạch được lập thành văn bản đặt ra một quy tắc đằng sau mọi quyết định, đó là, “Quyết định này có đưa chúng ta đi theo hướng chúng ta mong muốn hay không?”

Tiếp cận kế hoạch theo cách có cấu trúc, tuy nhiên có nhiều doanh nghiệp nhỏ không có kế hoạch rõ ràng. Quy tắc đơn giản là viết ra một mục tiêu có thể thường giúp dễ dàng thực hiện hơn, nhưng đòi hỏi sự tập trung nhiều hơn công sức và hành động.

## 1.32 Các bước trong quy trình

**Hình 1.1** Tám bước hoạch định chiến lược kinh doanh



Dựa vào quy trình tám bước trong Hình 1.1, doanh nghiệp tự phát triển và ghi lại kế hoạch chiến lược của riêng mình. Kế hoạch chiến lược này cung cấp một khuôn khổ giúp doanh nghiệp đánh giá bất kỳ ý tưởng hoặc cơ hội mới nào. Câu hỏi đặt ra là, “Ý tưởng hay cơ hội này có bổ sung cho tuyên bố về mục tiêu sứ mệnh của doanh nghiệp không?”. Một ý tưởng tốt mà không phù hợp với sứ mệnh và mục tiêu của doanh nghiệp, nhưng vẫn có thể được một số hoặc tất cả các chủ phần hùn theo đuổi bên ngoài doanh nghiệp. Ví dụ, một khách hàng có thể đến doanh nghiệp tìm kiếm nguồn tài trợ để thực hiện một sản phẩm mới sẵn sàng sản xuất cho mục đích thương mại. Doanh nghiệp có thể tư vấn cho khách hàng tìm tài trợ từ ngân hàng hoặc nhà đầu tư cá nhân. Nếu một chủ phần hùn quyết định đầu tư trực tiếp cho liên doanh này, thì cá nhân thành viên này thực hiện điều đó bên ngoài doanh nghiệp và giao dịch theo các điều khoản thương mại thông thường khi liên doanh được thành lập. Quy tắc này khiến cho mọi thứ dễ dàng hơn khi điều hành cả hai, doanh nghiệp và liên doanh và biết mỗi bên đang thực hiện như thế nào.

### **Bước 1: Xây dựng kế hoạch chiến lược của cá nhân hành nghề và của doanh nghiệp**

Trong quá trình xây dựng kế hoạch chiến lược, câu hỏi đặt ra là cá nhân người hành nghề tự thực hiện cho bản thân hay kết hợp với người khác. Nếu một người hành nghề cá nhân (không có gia đình) có thể lập kế hoạch chiến lược cho chính mình dựa trên sở thích, niềm tin và mong muốn của bản thân. Tuy nhiên, khi có mối quan hệ và/hoặc có con, người hành

nghe nhiều khả năng sẽ đặt ra tập hợp các mục tiêu cá nhân kết hợp các mục tiêu của các thành viên trong gia đình của mình.

Khi có một số chủ phần hùn có quan điểm khác nhau về những thách thức quan trọng đối với doanh nghiệp, thì quy trình lập kế hoạch phải tạo ra một hướng duy nhất để điều hòa và điều phối hiệu quả các quan điểm này.

Nếu doanh nghiệp có văn phòng thứ hai hoặc thứ ba, mỗi văn phòng do một chủ phần hùn điều hành và có thể có văn hóa riêng, trong trường hợp đó quá trình lập kế hoạch trở nên phức tạp hơn.

Nhìn chung, khi một số ít cá nhân hành nghề thiết lập giai đoạn này đối với doanh nghiệp mới có khả năng dựa trên quan điểm và nền tảng chung; tương đối dễ dàng đạt được thỏa thuận về định hướng doanh nghiệp. Trong tình huống này, một cách tiếp cận chặt chẽ và tự thực hiện sẽ mang lại một kết quả tốt. Ngược lại, trường hợp có nhiều chủ phần hùn với nhiều lứa tuổi khác nhau cùng tham gia và một vài văn phòng ở các địa điểm khác nhau, khi đó phù hợp hơn là cần đến tư vấn chuyên gia. Chuyên gia tư vấn có thể hướng dẫn các chủ phần hùn trong suốt quá trình lập kế hoạch và hỗ trợ trên phạm vi rộng cho kế hoạch cuối cùng được tất cả mọi người có thể cùng chấp nhận.

### **Thực hành lập kế hoạch:**

Để thực hiện kế hoạch, cần có câu trả lời cho các câu hỏi sau đây:

- Cá nhân người hành nghề mong muốn gì?
- Mục tiêu cá nhân là gì?
- Mong muốn đạt được điều gì trong mười và hai mươi năm nữa?
- Mong muốn đạt được điều gì trong cuộc sống cá nhân và trong công việc?

Danh sách liệt kê tại Phụ lục 1.1 sẽ giúp cá nhân hành nghề đánh giá tính cách và mục tiêu của mình.

Câu trả lời cho các câu hỏi trên rất quan trọng trong việc định hình kế hoạch chiến lược của riêng mình và chia sẻ khi thích hợp. Điều này lần lượt định hình cách tiếp cận của người hành nghề với cuộc sống chuyên nghiệp. Ví dụ, nếu người hành nghề tin mình thành lập doanh nghiệp và muốn hoạt động trên quy mô lớn, người đó có hài lòng khisở hữu một doanh nghiệp mà tự mình điều hành với tư cách là người chủ kiêm vai trò trợ lý, nhân viên tiếp tân / thư ký không? Kế hoạch nên tập trung tăng trưởng mạnh mẽ, có thể liên quan đến việc sáp nhập, trả phí, mở rộng khách hàng theo khu vực địa lý và cung cấp dịch vụ chéo cho khách hàng.

Cá nhân hành nghề có thể sử dụng công việc và thu nhập để tài trợ cho các hoạt động khác



bên ngoài môi trường làm việc, khi đó doanh nghiệp nên tập trung vào đào tạo, ủy quyền và cách thức vận hành trong thời gian theo đuổi các hoạt động bên ngoài này. Sự minh bạch trong các hoạt động khác ngoài môi trường làm việc sẽ giúp tránh được các trường hợp không thoả mái hoặc xung đột lợi ích tiềm ẩn.

Sử dụng bài thực hành này để tóm tắt những điều cá nhân hành nghề muốn đạt được trong cuộc sống. Các mục tiêu này bao gồm:

- **Cá nhân:** Mọi quan hệ lâu dài với bạn đời, con cái, mọi quan hệ bền vững với bạn bè...
- **Nghề nghiệp:** mục tiêu nghề nghiệp của người hành nghề thể hiện qua tầm quan trọng của công việc trong cuộc sống; những nghề nghiệp đã trải qua; những hướng đi nghề nghiệp mới đang theo đuổi; cách thức cá nhân duy trì và nâng cao năng lực; cũng như kinh nghiệm cần thiết.

Việc biết và hiểu mục tiêu cá nhân là cần thiết khi lập kế hoạch. Bởi vì, khi doanh nghiệp cản trở mục tiêu cá nhân của mình, người hành nghề sẽ bắt đầu cảm thấy không hài lòng với công việc được giao, trở nên không hài lòng với thời gian hoặc nỗ lực của mình cần đóng góp cho doanh nghiệp. Khi đó có thể dẫn đến áp lực và người hành nghề cảm thấy ít có khả năng ứng phó hơn trong công việc. Mục tiêu công việc và mục tiêu cá nhân của người hành nghề cần được bổ trợ cho nhau.

Mục đích của bài thực hành này là để thấy doanh nghiệp sẽ hỗ trợ các mục tiêu cá nhân, nghề nghiệp và tài chính của người hành nghề như thế nào. Một điều đảm bảo rằng, kế hoạch được đưa ra trong phần còn lại của mục này (và phần còn lại về sự nghiệp), tiếp tục đóng góp hướng tới mục tiêu cá nhân. Ví dụ, nếu còn thiếu hụt đáng kể về kỹ năng chuyên môn, cá nhân có thể tìm kiếm việc học hỏi về lĩnh vực đó thông qua khóa học chính thức, hoặc có thể đúc rút kinh nghiệm ngay trong công việc hiện tại của mình. Có lẽ mỗi cá nhân cần tìm một đồng nghiệp có kỹ năng phù hợp, người đó có thể là chủ phần hàn hoặc nhân viên khác. Trong hầu hết các trường hợp, điểm yếu trong kỹ năng chuyên môn có thể được bù đắp bằng nhiều cách khác nhau.

Nếu vẫn tự tin vào khả năng của mình, người hành nghề tiếp tục thực hiện các kế hoạch để tăng trưởng và phát triển, và khi phát hiện một số điểm yếu quan trọng, bước tiếp theo là xác định một kế hoạch rõ ràng để giải quyết chúng.

## **Bước 2: Quyết định cơ cấu hoạt động kinh doanh**

Nếu có kế hoạch thiết lập quan hệ đối tác, bất cứ pháp nhân nào được chọn làm phương tiện hoạt động, cá nhân hành nghề sẽ cần xác định xem các đối tác tiềm năng có tương thích về mặt đạo đức và chuyên môn hay không. Nếu đã có sẵn một doanh nghiệp và đang

xem xét sáp nhập, những cân nhắc tương tự sẽ được áp dụng.

Quan hệ đối tác thường được so sánh với hôn nhân, khi hai bên liên kết với nhau sẽ hơn một người và sẽ cùng phát triển mạnh khi truyền thông hiệu quả. Cả hai cùng chia sẻ nguồn lực, đôi khi một bên đồng ý từ bỏ một điều gì đó vì lợi ích của đối tác với triết lý cho đi để nhận lại. Do vậy, hai bên nên được coi là cam kết lâu dài. Ngược lại, hai bên đều thấy hỗn độn, mất thời gian và tốn kém để giải quyết (và đôi khi gây khó chịu). Biết cách kết hợp các điểm mạnh và các kỹ năng của mỗi bên đối tác lại với nhau, khi đó có thể giảm thiểu rủi ro và đạt được các mục tiêu thách thức lớn hơn.

Thông thường, việc giải quyết mối quan hệ đối tác có thể khó khăn và rối bời nếu ngay từ đầu hợp tác, cả hai bên không được đảm bảo quyền nêu rõ vấn đề của mình. Thật vậy, khi một bên không thể nêu ra vấn đề của mình với các đối tác tiềm năng ngay từ đầu, thì chắc chắn sẽ không cảm thấy dễ dàng nêu vấn đề này phát sinh sau khi đã trở thành đối tác của nhau. Và khi các bên không đồng thuận với nhau về một vấn đề làm nền tảng cho hoạt động của toàn doanh nghiệp (ví dụ như phạm vi các dịch vụ được cung cấp, chuẩn mực nghề nghiệp hoặc phương pháp duy trì lợi nhuận trong doanh nghiệp), thì bất đồng sẽ xuất hiện trong dài hạn.

Trước khi cùng đồng hành, hãy dành thời gian để tìm và chọn đối tác phù hợp với mình. Khi quyết định làm việc với một nhóm đối tác, không chỉ làm việc chăm chỉ mà còn cần giao tiếp thường xuyên và trực tiếp với các thành viên. Mọi quyết định và hành động của mỗi cá nhân luôn dựa trên tiêu chí chung, đó là vì lợi ích tốt nhất của doanh nghiệp và khách hàng. Ngoài ra, khi xem xét việc sáp nhập với doanh nghiệp khác, điều quan trọng là cần phải thống nhất chia sẻ các giá trị và văn hóa trước khi tiến hành.

### **Bước 3: Phác thảo sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị**

Nhiều tài liệu xác định “phác thảo sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị” là bước bắt đầu của quá trình hoạch định chiến lược. Tuy nhiên, kế hoạch chiến lược của doanh nghiệp phải được xây dựng trên nền tảng bước 1 và 2 nêu ở trên.

Đối với một doanh nghiệp mới thành lập (dù một mình cá nhân hành nghề hay cùng với các đối tác) thì đây là bước đặc biệt quan trọng. Giai đoạn bắt đầu là thời điểm tốt nhất để quyết định loại hình doanh nghiệp kiểm toán.

Khi mới bắt đầu, doanh nghiệp đưa ra tuyên bố về tầm nhìn một cách ngắn gọn về lợi ích tổng thể mà doanh nghiệp mong đợi cung cấp cho khách hàng và các bên có lợi ích liên quan khác. Tầm nhìn tác động đến doanh nghiệp hơn là các dịch vụ hoặc thị trường tiềm năng của nó.

Tầm nhìn tổng thể đã được phác thảo có thể được trở thành thực tế hơn về cách mà doanh

nghiệp sẽ thực hiện nhằm tạo nên ảnh hưởng của doanh nghiệp. Bước tiếp theo, doanh nghiệp đưa ra tuyên bố về sứ mệnh của mình.

Mặt khác, trong quá trình thẩm định mua một doanh nghiệp khác, doanh nghiệp kiểm toán cần phải xem xét sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị của doanh nghiệp này và đảm bảo các chủ phần hùn sẽ thực hiện những điều này. Một trong những lý do chính khiến quan hệ hợp tác và sáp nhập thất bại là do các bên không có cùng chung các giá trị và văn hóa.

“Sứ mệnh của tổ chức là mục đích hay lý do sống còn của doanh nghiệp và cho thấy những gì doanh nghiệp đang đóng góp cho xã hội. Một khi tuyên bố sứ mệnh được hình thành một cách rõ ràng, thì xác định được mục đích cơ bản và duy nhất khiến doanh nghiệp khác biệt với các doanh nghiệp khác cùng loại và xác định phạm vi hoạt động của doanh nghiệp để cung cấp các sản phẩm (bao gồm cả dịch vụ) của mình cho thị trường”

*Wheelen & Hunger 2000<sup>3</sup>*

Khi đưa ra tuyên bố sứ mệnh doanh nghiệp, có thể tham khảo:

- Lợi ích mà doanh nghiệp đem lại cho khách hàng;
- Danh sách ngắn gọn các dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp;
- Mô tả ngắn gọn về khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp; hoặc là
- Mô tả ngắn gọn về thị phần quan trọng của doanh nghiệp. Điều này có thể được giới hạn theo ranh giới địa lý, chẳng hạn như vùng ngoại ô, thị trấn hoặc khu vực; hoặc thị trường theo ngành dọc, chẳng hạn như một lĩnh vực hoặc một loại khách hàng cụ thể.

Tuyên bố sứ mệnh cần ngắn gọn và đơn giản để cả người hành nghề và nhân viên của doanh nghiệp có thể nhớ dễ dàng.

Một khi tầm nhìn và sứ mệnh được mô tả, doanh nghiệp có thể tập trung vào việc phác thảo các hành vi hoặc thái độ chính cần thiết để đạt được các tiêu chuẩn đó. Đây là chức năng của tuyên bố về giá trị. Các giá trị vượt xa các yếu tố kỹ thuật (chẳng hạn như “độc lập”, “chính trực”, và/hoặc “chuyên nghiệp”) được kỳ vọng là một phần của dịch vụ kế toán. Thay vào đó, các giá trị này cho thấy thái độ và niềm tin mà cả chủ sở hữu và nhân viên của doanh nghiệp có được để chi phối cách tiếp cận đối với các vấn đề phát sinh trong tương lai.

Khi các nhân viên trong doanh nghiệp cùng chia sẻ các giá trị tương tự, thì việc giải quyết các xung đột hoặc tình huống đạo đức sẽ trở nên dễ dàng và dễ dự đoán hơn. Các từ điển hình nên được sử dụng trong tuyên bố về giá trị doanh nghiệp kiểm toán có thể bao gồm:

- Tôn trọng
- Tác phong lịch sự

- Bình đẳng
- Phản hồi nhanh chóng
- Lấy khách hàng làm trung tâm
- Đổi mới.

---

<sup>3</sup> Wheelen, Thomas L. and Hunger, David J. *Strategic Management and Business Policy*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 2000.

#### **Bước 4: Xác định mục tiêu chiến lược**

Trên cơ sở sứ mệnh của doanh nghiệp đã được tuyên bố, cần trình bày rõ một số mục tiêu “tổng quan” để làm cơ sở đánh giá sự thành công của doanh nghiệp trong việc đạt được sứ mệnh. Đó chính là các mục tiêu triển khai thực hiện trong nội bộ, không công bố ra bên ngoài doanh nghiệp, và được gọi là mục tiêu chiến lược.

“Mục tiêu là kết quả cuối cùng của hoạt động theo kế hoạch. Mục tiêu cho biết những gì sẽ đạt được và đạt được khi nào, cũng như nên được định lượng nếu có thể. Việc hoàn thành các mục tiêu sẽ dẫn đến việc hoàn thành được sứ mệnh của doanh nghiệp.”

*Wheelen & Hunger 2000*

Trong bối cảnh doanh nghiệp kiểm toán, mục tiêu có thể bao gồm:

- Đạt được mức tăng phí trong nội bộ (XX)% hàng năm, trong năm năm tiếp theo;
- Tăng thu nhập ròng trên mỗi chủ phần hùn thêm \$ (XXXX) mỗi năm;
- Tái đầu tư (XX)% lợi nhuận hàng năm để tăng cường vốn cho doanh nghiệp (ví dụ: thiết bị để nâng cao năng suất, phát triển hệ thống hoặc các dự án lớn phát triển cá nhân).

Mục tiêu của doanh nghiệp không nên hoàn toàn là mục tiêu tài chính. Khi cung cấp các dịch vụ mà khách hàng có nhu cầu, với giá cả hợp lý theo quan điểm của khách hàng, kinh doanh của doanh nghiệp sẽ phát triển và có lãi. Một “bảng điểm cân bằng” đánh giá doanh nghiệp không hoàn toàn dựa trên kết quả tài chính, mà còn dựa trên các chỉ số khác, như sự hài lòng của khách hàng, phát triển nền tảng kỹ năng nhóm, và đầu tư cho việc phát triển các dịch vụ mới.

Mục tiêu của doanh nghiệp rất cần phải giải quyết bao gồm:

- Đào tạo và phát triển nhân sự;
- Danh tiếng của doanh nghiệp trong khu vực thị trường trọng yếu;
- Chất lượng và mức độ phù hợp của dịch vụ; và
- Sự hài lòng của khách hàng.

Doanh nghiệp có thể cần phát triển một số công cụ hoặc chỉ số để theo dõi xu hướng thành tích của mình với từng khía cạnh liệt kê ở trên. Trên cơ sở này, doanh nghiệp có thể tập trung một vài trong số các công cụ/chỉ số hướng vào khách hàng quan trọng hay tiến hành thăm dò thường xuyên sự hài lòng của khách hàng đối với nhân viên của doanh nghiệp.

## **Bước 5: Xác định chiến lược để đạt được mục tiêu**

Bước tiếp theo sau khi xác định một số mục tiêu cụ thể và có thể đo lường được là xem xét cách để đạt được các mục tiêu này. Phụ lục 1.2 cung cấp danh mục các yếu tố giúp doanh nghiệp thực hiện bước này.

Yếu tố trong phụ lục 1.2. tập trung vào mỗi dịch vụ, như ghi sổ kế toán, tư vấn thuế và nộp hồ sơ, kiểm toán, lập kế hoạch tài chính và tư vấn phát triển kinh doanh... sẽ mang lại lợi nhuận nhờ đạt được thị phần, tăng trưởng phí, từ đó góp phần hướng tới đạt mục tiêu chiến lược.

Ở bước này công việc bắt đầu tăng lên theo cấp số nhân. Bằng cách này, doanh nghiệp có thể dễ dàng giao tiếp với những nhân sự chủ chốt, chẳng hạn như nhân viên hiện tại, tiềm năng và các nhà tài chính độc lập, về hướng đi chung của doanh nghiệp. Doanh nghiệp cũng có thể bắt đầu xem xét cách tạo ra nguồn lực cho kế hoạch chiến lược của mình. Để kiểm soát được tham vọng quá mức, cần kiểm tra thực lực tài chính để thực hiện chiến lược, các kế toán viên cần hiểu biết tính khả thi của mục tiêu về phương diện tài chính.

Mục đích của các mục tiêu hoạt động chi tiết cần trao cho mỗi cá nhân trong mỗi đơn vị sự hướng dẫn đảm bảo rằng họ thực sự đóng góp để đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp.

## **Bước 6: Xác định một số hệ thống, chính sách và hành động cần thiết để thực hiện kế hoạch chiến lược**

“Chính sách là một hướng dẫn rộng để ra quyết định liên kết việc xây dựng chiến lược với việc thi hành chiến lược đó. Các doanh nghiệp sử dụng các chính sách để đảm bảo rằng các nhân viên trong toàn doanh nghiệp đưa ra các quyết định và thực hiện các hành động ủng hộ sứ mệnh, mục tiêu và chiến lược của doanh nghiệp.”

*Wheelen & Hunger 2000*

Các chính sách là các quy định nhằm giới hạn các hành động của nhân viên. Ví dụ, một loạt các chính sách tài chính có thể áp dụng trong một doanh nghiệp khởi nghiệp như sau:

- Khi mua tài sản cố định, bằng cách kết hợp các hình thức gồm mua và thuê/thuê - mua/thuê tài sản nhằm mục đích duy trì khoảng 50% đòn bẩy tài chính trong đầu tư vào tài sản cố định.
- Trong mười hai tháng đầu, tiền lương hàng tháng trả cho chủ sở hữu/chủ phần hùn là \$ (XXXX). Lợi nhuận giữ lại được sử dụng tài trợ một phần cho việc gia tăng chi phí dịch vụ dở dang và nợ phải thu khách hàng. Phần còn lại được tài trợ từ nguồn vay các ngân hàng.
- Từ nội lực của mình, doanh nghiệp có thể tăng trưởng thông qua việc khách hàng hiện tại giới thiệu khách hàng mới cho doanh nghiệp.

Nếu áp dụng cả ba chính sách trên, doanh nghiệp sẽ không dự tính được và cũng không có khả năng mua một gói phí, nếu có cơ hội đó. Nếu doanh nghiệp có một tập hợp chính sách khác (chẳng hạn như với quan điểm thứ ba nhằm mục tiêu tăng trưởng nhanh chóng về số lượng khách hàng và mức phí), thì việc sáp nhập với một doanh nghiệp khác chắc chắn sẽ là một lựa chọn bên cạnh tăng trưởng tự nội lực.

### **Bước 7: Thực hiện**

Ở bước thực hiện, doanh nghiệp cần xem xét cân nhắc về việc thực hiện các chính sách đã xác định. Wheelen và Hunger (2000) xác định ba khía cạnh:

- Các chương trình là các hoạt động và các bước cần thiết;
- Ngân sách bao gồm tóm tắt tài chính về chi phí và thu nhập dự kiến liên quan đến từng chương trình; và
- Các quy trình là các hành động cụ thể cần được hoàn thành.

### **Bước 8: Giám sát và điều chỉnh kế hoạch theo yêu cầu**

Một yếu tố quan trọng của quy trình lập kế hoạch là thiết lập một số chỉ số hiệu suất quan trọng (KPI) để tóm tắt các hoạt động được thực hiện trong doanh nghiệp và đo lường kết quả các hoạt động này. Doanh nghiệp cần KPI cho các mục tiêu chiến lược và kế hoạch hàng năm. Một số KPI có thể thực tế so với ngân sách; một số khác có thể là tiêu chuẩn của cá nhân người hành nghề, chẳng hạn như, “Chúng tôi luôn muốn có một khoản tiền mặt tối thiểu 10.000 đô la trong tài khoản”. Các KPI khác có thể từ các nguồn bên ngoài, chẳng hạn như tiêu chuẩn tài chính được cung cấp bởi các nhóm chuyên gia nghiên cứu hoặc từ mạng lưới hỗ trợ doanh nghiệp. Đoạn cuối của mục này là một danh sách các KPI quan trọng mà doanh nghiệp có thể sử dụng để kiểm soát và đo lường hiệu suất.

Cần xác định được lý do dẫn đến thành tích hiện tại không đáp ứng ngân sách hoặc tiêu chuẩn. Sau đó quay lại quy trình lập kế hoạch để xác định nguyên nhân của vấn đề, và khi đã xem xét các lý do, doanh nghiệp cần thiết thay đổi kế hoạch.

### **Bây giờ đi đâu?**

Trên cơ sở xem xét các vấn đề theo cách này, doanh nghiệp sẽ đạt được:

- Đầu tiên, khi kế hoạch được lập dưới dạng văn bản sẽ giúp doanh nghiệp cam kết nhiều hơn, từ đó đạt được nhiều mục tiêu hơn có thể.
- Thứ hai, bằng cách xem xét một số vấn đề tiềm ẩn và thực hiện một số kế hoạch theo kịch bản, doanh nghiệp có thể thường xuyên tránh được các vấn đề này ngay từ đầu. Bảng liệt kê các vấn đề trong phần quản trị rủi ro (được thảo luận đầy đủ trong Mô-đun 7) có ích trong việc dự đoán được vấn đề tiềm ẩn, từ đó có thể giúp doanh nghiệp

vượt qua.

- Thứ ba, bằng cách chia sẻ và rà soát kế hoạch của mình với (các) chủ phần hàn hoặc thành viên nhóm, doanh nghiệp sẽ tạo ra các mục tiêu chung cũng như khuyến khích sự hợp tác và đổi mới.

Phần đầu đã lưu ý rằng quy trình lập kế hoạch thường được yêu cầu xem lại các quyết định trước đó khi có thêm thông tin. Doanh nghiệp nên tiếp tục thực hiện quy trình và có một loạt các bước, tinh chỉnh và cập nhật khi tiến hành.

Điều này *không* có nghĩa là doanh nghiệp không bao giờ thực sự hoàn thành bất cứ công việc nào trên thực tế, cho dù, khoảng sáu đến mười hai tháng, doanh nghiệp cần phải kiểm tra, cập nhật kế hoạch để phản ánh điểm xuất phát mới của mình. Khi đó, điểm khởi đầu mới này sẽ giúp doanh nghiệp gần hơn sáu tháng để đạt được mục tiêu của mình. Ngoài ra, hy vọng rằng doanh nghiệp không cần phải xem xét lại về các tham vọng và mục tiêu cá nhân, hay tuyên bố lại sứ mệnh hay chính sách. Thay vào đó, doanh nghiệp sẽ dành thời gian để cải thiện các hệ thống và tinh chỉnh ngân sách chi phối hành động của doanh nghiệp trong sáu đến mười hai tháng tới. Trong suốt thời gian thực hiện, cần biết rằng mọi hành động sẽ giúp doanh nghiệp tiến gần hơn để đạt được mục tiêu và sứ mệnh của mình. Đó là ý nghĩa của thuật ngữ “tài liệu sống” liên quan đến kế hoạch chiến lược hay kế hoạch kinh doanh.

#### ***1.4. Lập kế hoạch cho mối quan hệ hiệu quả với khách hàng và nhân viên***

Bằng cách khai thác các kỹ năng và thời gian, các doanh nghiệp kiểm toán cung cấp một phần lớn sản phẩm vô hình và sau đó truyền thông kết quả đạt được cũng lợi ích mang lại cho khách hàng. Một điều hiển nhiên là việc thỏa thuận một cách hiệu quả với người khác là một kỹ năng cốt lõi trong mỗi doanh nghiệp kiểm toán. Mục này xem xét các yếu tố kết hợp với nhau để xây dựng mối quan hệ chất lượng với các đối tượng mà các cá nhân hành nghề đối mặt trong sự nghiệp của mình.

##### ***1.4.1 Những thách thức của đa dạng thế hệ***

Các nhà xã hội học cho rằng mỗi nhóm người nhất định có những khát vọng và động lực rất khác nhau. Vì lý do đó, để giao tiếp hiệu quả, đòi hỏi mỗi người cần học cách đưa ra thông điệp cụ thể về các yếu tố chính tạo động lực cho mỗi thế hệ. Điều quan trọng là doanh nghiệp kiểm toán viên phải nhận thức được những khác biệt này bởi khách hàng và nhân viên của mình có thể thuộc nhiều thế hệ. Chính vì vậy, việc sử dụng duy nhất phong cách truyền đạt và quản trị sẽ không mang lại sự hài lòng cho người lao động, cũng như không đảm bảo giao tiếp hiệu quả với tất cả khách hàng. Sự đa dạng thế hệ giữa các nhân



viên được đề cập đầy đủ hơn trong Mô-đun 4.

### **Nhân viên của doanh nghiệp nghĩ khác chủ phần hùn như thế nào?**

Quan điểm của mỗi cá nhân đều được định hình từ sự giáo dục và thời gian họ trải qua. Qua các giai đoạn chính trong lịch sử một dân tộc có thể định hình được quan điểm của người dân tại những thời điểm khác nhau, đó là mối an nguy hay khổ cực gắn với thời chiến, sự tự tin và thái độ vô tư có được từ các tiến bộ kéo dài trong hoạt động kinh tế, hoặc sự không chắc chắn khi đối mặt với thời kỳ suy thoái kinh tế (chẳng hạn vào những năm 2008-2009). Tương tự như vậy, nhân viên của doanh nghiệp được phát triển trong một xã hội có sự hỗ trợ công nghệ, nên có quyền truy cập vào kiến thức toàn cầu, dẫn đến sẽ nghĩ khác. Khi trải qua những thời điểm như vậy, con người sẽ chấp nhận tư duy đặc biệt, phù hợp với nhu cầu hay cơ hội khi đó. Những tư duy này có thể tồn tại suốt đời và sẽ giúp củng cố các quyết định, hành động hàng ngày.

“Những lý do hàng đầu của họ khi gia nhập một doanh nghiệp là cơ hội phát triển nghề nghiệp, tiền lương/ thời gian nghỉ phép cá nhân và tiền lương - theo thứ tự đó ... Một thể hệ đa diện.”

*Dennis 2006<sup>4</sup>*

“Doanh nghiệp có tỷ lệ tiêu hao thấp so với nhiều công ty trong số 60 doanh nghiệp kiểm toán hàng đầu của Vương quốc Anh, khoảng 10%.”

*Perry 2008<sup>5</sup>*

“Nhân viên mới thường có thời gian làm việc tại một doanh nghiệp chưa đầy hai năm và các doanh nghiệp nhỏ mất khoảng một phần mười lực lượng lao động hàng năm ... Các nhà tuyển dụng khác thừa nhận họ thậm chí không còn cố gắng để tuyển kế toán cho các doanh nghiệp CPA nhỏ”

*Tarasco & Damato 2006<sup>6</sup>*

Yếu tố quan trọng quyết định sự bền vững và tiến bộ của doanh nghiệp là tư duy về một chiến lược nguồn nhân lực. Doanh nghiệp cần thu hút và giữ chân những nhân viên mà mình cần trong cả hiện tại cũng như tương lai, đó là những cá nhân tài năng có kiến thức và kỹ năng chuyên môn tốt. Tuy vậy, nếu doanh nghiệp không đáp ứng được mong muốn của họ sẽ khó tuyển được nhân sự mình cần, thậm chí có thể bị mất cả nhân viên hiện tại. Tùy thuộc vào chiến lược toàn cầu và nhân viên mình cần, doanh nghiệp cần thiết đưa ra lời đề nghị cho họ về kế hoạch nghề nghiệp, cơ sở đào tạo, cân bằng giữa cuộc sống công việc, tiếp cận công nghệ... để giữ được các nhân viên giỏi. Để cung cấp dịch vụ chất lượng phù hợp với khách hàng, đòi hỏi doanh nghiệp cần tuyển dụng đúng người, và ngược lại nếu chính sách nhân sự của doanh nghiệp không đủ hấp dẫn, họ sẽ chọn một giải pháp thay thế khác hay rời đi. Do vậy, chính sách của doanh nghiệp cần bao gồm cả các kế hoạch cho

nhân viên và cần lưu ý đến các giá trị của họ.

Tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên là một vấn đề quan trọng đối với các doanh nghiệp kiểm toán. Mô-đun 4 sẽ đề cập đến chủ đề này và giúp hiểu được suy nghĩ của nhân viên.

### **Các giá trị cốt lõi**

Cách tiếp cận “thực tiễn tốt nhất” là xoay quanh việc sử dụng các kỹ năng của tất cả các nhân viên và thúc đẩy các mối quan hệ công việc được xây dựng trên sự tôn trọng lẫn nhau.

Một số người có tính chính trực, tính kiên định của người lãnh đạo, công nhận và khen ngợi công việc tốt, biết phát triển kỹ năng và đa dạng công việc. Nhờ đó, họ có vai trò rất quan trọng trong việc tạo động lực cho người khác, bao gồm tất cả nhân viên và chủ phần hàn, bất kể họ đại diện thể hệ nào. Khi các nhà lãnh đạo của một doanh nghiệp thể hiện những giá trị cốt lõi này, sẽ luôn nhận được sự tôn trọng sâu sắc từ các chủ phần hàn khác, nhân viên, khách hàng và nhà cung cấp.

Chẳng hạn, các câu hỏi sau đây trợ giúp doanh nghiệp khi áp dụng tính chính trực trong chiến lược tuyển dụng, duy trì, khích lệ viên nhân viên của mình:

- Giá trị của các cuộc thảo luận đánh giá hiệu suất công việc hay lập kế hoạch nghề nghiệp là gì nếu người lãnh đạo doanh nghiệp không nêu ra hoặc không xác định một yêu tố tiêu cực chính ảnh hưởng đến hiệu suất của nhân viên? Giao tiếp cởi mở là điều cần thiết, cho dù đôi khi có thể gây khó chịu cho bên này hoặc bên kia. Đương nhiên, các nhận xét tiêu cực nên được trao đổi một cách tinh tế, để giữ cho mối quan hệ trong côngviệc không bị ảnh hưởng.

---

<sup>4</sup> Dennis, Anita. “Understanding the best and brightest.” *Journal of Accountancy*, November 2006. [www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/Nov/UnderstandingTheBestAndBrightest.htm](http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/Nov/UnderstandingTheBestAndBrightest.htm).

<sup>5</sup> Perry, Michelle. “Making hay even when it rains.” *Accountancy*, May 2008, 48–49.

<sup>6</sup> Tarasco, Joseph A. and Damato, Nancy. “Build a better career path.” *Journal of Accountancy*, May 2006. [www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/May/BuildABetterCareerPath.htm](http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/May/BuildABetterCareerPath.htm).

- Doanh nghiệp có kiên định trong việc áp dụng các giá trị cốt lõi này không? Nếu tất cả mọi người không được đối xử công bằng, thì nhóm làm việc sẽ không tôn trọng bất kỳ tham khảo nào về những giá trị cốt lõi này.
- Khi mô tả một vị trí hoặc vai trò công việc của nhân viên trong tương lai không chính xác có được xem là vi phạm đạo đức hay không? Kết quả có thể là nhân viên mới thấy vị trí ít thú vị so với những gì mong đợi và trở nên bất mãn, giảm niềm tin vào doanh nghiệp, và có thể dẫn đến nhân viên từ chức và nghỉ việc. Khi đó, doanh nghiệp gánh chịu tổn thất đáng kể, cả về thời gian và tiền bạc, còn chính nhân viên có thể chịu thiệt hại do thời gian làm việc rất ngắn hay bị người sử dụng lao động đánh giá thiếu chân thành.

Xây dựng trên sự tôn trọng, một vài giá trị cốt lõi sẽ là nền tảng cho mọi thỏa thuận với những người có liên quan đến doanh nghiệp. Với nền tảng này, doanh nghiệp có thể sử dụng nhiều phương pháp truyền thông hay khích lệ các nhân viên từ những thế hệ khác nhau. Bằng cách này, doanh nghiệp có thể khai thác hiệu quả tài năng và sự tận tâm của tất cả mọi người trong doanh nghiệp để cung cấp dịch vụ chất lượng cao cho khách hàng.

#### **1.4.2 Sự cảm nhận của khách hàng**

Những thay đổi của xã hội và công nghệ sẽ đồng thời dẫn đến những thay đổi về thái độ của khách hàng. Doanh nghiệp chắc chắn sẽ thấy tác động của điều này trên nhiều khía cạnh khác nhau. Mô-đun 5 xem xét cách công nghệ đã ảnh hưởng như thế nào đến nghề nghiệp kế toán hiện nay.

Khách hàng mong đợi dịch vụ được cung cấp nhanh và thời gian quay vòng công việc nhanh. Sự ra đời của máy fax tạo sự thay đổi lớn trong tốc độ giao dịch. Các tài liệu, đặc biệt là các tài liệu quốc tế, không cần nhiều ngày hoặc nhiều tuần để được gửi đến người nhận. Chỉ riêng yếu tố này đã tạo ra một tư duy căn bản trong quá trình giao tiếp, đó là kỳ vọng rằng mỗi vấn đề cụ thể phát sinh có thể được xử lý *ngay lập tức*.

- Xu hướng này được đẩy nhanh nhờ vào việc chấp nhận thư điện tử nhanh, đặc biệt kết hợp với công nghệ PDF và/hoặc công nghệ khóa, nén các tệp hay tài liệu. Chính vì thế, hiện nay, các tài liệu hoặc tập tin quan trọng có thể được gửi trong vài giây đến hầu hết mọi nơi trên thế giới. Máy tính xách tay, Internet không dây và điện thoại di động giúp mọi người có thể truy cập trực tiếp tại bất kỳ địa điểm nào, trong văn phòng hoặc bên ngoài văn phòng, tại nơi làm việc hay bên ngoài. Sự mở rộng nhanh chóng công cụ tìm kiếm của công nghệ tạo ra kỳ vọng của khách hàng rằng bất kỳ vấn đề nào cũng có thể được giải quyết với “đúng người”, (kế toán viên “của tôi”, kiểm toán viên “của tôi” hoặc người đào tạo doanh nghiệp “của tôi”) trong vòng vài giờ, nếu

không phải vài phút, nhờ đó tìm được các câu trả lời để giúp giải quyết vấn đề. Các chuyên gia tư vấn theo yêu cầu luôn sẵn sàng bất cứ khi nào khách hàng cần.

- Mọi người thường ít kiên nhẫn khi chờ đợi câu trả lời. Các ngành công nghiệp máy tính và phần mềm đã tạo ra một kỳ vọng rằng thông tin có thể được cung cấp chỉ bằng thao tác “nhấn nút”, không cần bận tâm đến việc nhập dữ liệu, hay sàng lọc đầu vào về chất lượng hoặc tính hợp lý hoặc thậm chí cả tính chính xác.

Những yếu tố trên khiến khách hàng mong đợi công việc có thể được thực hiện nhanh chóng và với chi phí thấp hơn. Không chỉ vậy, khách hàng ít có khả năng chấp nhận lời biện hộ cho các sai sót hoặc tính toán nhầm. Khách hàng mong đợi quay vòng nhanh, không có sai sót và với chi phí tối thiểu.

Do đó, các doanh nghiệp kiểm toán cần áp dụng công nghệ phù hợp, cùng với việc tìm hiểu các tính năng và hạn chế của nó. Các doanh nghiệp yêu cầu nhân viên được đào tạo tốt, có thể vận hành các chương trình, cũng như hiểu các vấn đề tiềm ẩn có thể gây ra kết quả không chính xác. Những nhân viên này cần phải cung cấp thông tin, dịch vụ nhanh chóng và chính xác cho khách hàng. Đồng thời, các doanh nghiệp phải truyền thông để khách hàng hiểu rằng có nhiều khách hàng, tất cả đều quan trọng và đều mong muốn được ưu tiên hàng đầu. Giống như nhiều khía cạnh trong cuộc sống nghề nghiệp, điều cần thiết là sự cân bằng.

#### **1.4.3 “Phá giá” thông tin của Internet**

Ngày càng có nhiều tổ chức, bao gồm các cơ quan chính phủ hoặc cơ quan đại diện, đang đưa một lượng lớn thông tin ban đầu (chưa xử lý) lên các trang mạng. Phần lớn thông tin này là miễn phí, đặc biệt khi được coi là “lợi ích cho cộng đồng” trong việc truyền đạt thông tin đó. Người dùng có trách nhiệm tìm kiếm thông tin chất lượng từ các trang mạng uy tín và đáng tin cậy.

Việc truy cập thông tin dễ dàng giúp khách hàng tự tìm kiếm thông tin và xác định các vấn đề của mình và/hoặc để phù hợp với nhu cầu về thuế hay các nhu cầu khác. Vì vậy, nếu dựa trên thông tin không đầy đủ hay thiếu chính xác, dẫn đến nguy cơ khách hàng xác định sai vấn đề liên quan, do đó có thể đưa ra một loạt các hành động không phù hợp.

Kế toán viên tính và thu phí tư vấn cho khách hàng dựa trên thông tin (mà một số khách hàng có thể tìm thấy miễn phí trên mạng) và được áp dụng cho tình huống cụ thể của khách hàng. Do đó, kế toán viên phải tập trung vào việc gia tăng giá trị cho khách hàng (mang lại lợi ích, không chỉ là thông tin), đó là liên tục giúp khách hàng tiết kiệm hơn, tin tưởng vào dịch vụ của doanh nghiệp và đảm bảo tính bảo mật về khách hàng.

#### **1.4.4 Những thách thức trước tiến bộ ngày càng tăng của khách hàng**

Sự kết hợp giữa truy cập thông tin đi đôi với nhu cầu phản hồi nhanh đang giúp các khách hàng có kiến thức tốt hơn (hoặc ít nhất khiến cho khách hàng tin rằng họ có kiến thức tốt hơn). Những khách hàng này không chấp nhận sai sót hoặc dịch vụ kế toán kém chất lượng, nên có nhiều khả năng dẫn đến khiếu nại hoặc thậm chí viện cớ rằng kế toán viên không đủ năng lực chuyên môn hoặc bất cẩn.

Ít nhất, nếu không hài lòng với một số khía cạnh, khách hàng sẽ giảm khả năng duy trì sử dụng dịch vụ của doanh nghiệp kiểm toán. Hiện nay, việc giữ chân khách hàng lâu dài là vấn đề mà các doanh nghiệp kiểm toán cần chú ý nhiều hơn bao giờ hết.

### **15 Phát triển các kế hoạch cho các phòng ban chức năng của doanh nghiệp**

Sau khi xác định mục tiêu chiến lược, doanh nghiệp cần phát triển các kế hoạch cụ thể cho các phòng ban chức năng khác nhau, bao gồm cả kế hoạch ngắn hạn và dài hạn.

Đây là một phần của kế hoạch chiến lược tổng thể. Mục này miêu tả cách phát triển các kế hoạch chi tiết hơn cho các phòng ban chức năng sau:

- Cung cấp dịch vụ;
- Quản trị và giảm thiểu rủi ro;
- Nhân sự;
- Tiếp thị và bán hàng;
- Công nghệ;
- Quản trị hành chính; và
- Tài chính, hoặc ngân sách, kết hợp các mối quan hệ tài chính và nguồn lực cần thiết để đạt được các kế hoạch khác nhau.

#### **1.5.1 Kế hoạch cung cấp dịch vụ**

Kế hoạch này phải nêu rõ phạm vi dịch vụ do doanh nghiệp kiểm toán cung cấp. Một điều thực sự quan trọng trong kế hoạch này là doanh nghiệp cần mô tả cách xử lý các dịch vụ mà doanh nghiệp chưa cung cấp được cho khách hàng: doanh nghiệp sẽ giới thiệu khách hàng đến doanh nghiệp khác hay khách hàng tự tìm nhà cung cấp dịch vụ này.

Kế hoạch cung cấp dịch vụ phải bao gồm các khóa đào tạo để phát triển chuyên môn, và các khóa đào tạo này chủ yếu được chính doanh nghiệp kiểm toán tổ chức hay từ bên ngoài.

Kế hoạch phải mô tả cách tiếp cận của doanh nghiệp với các hệ thống và quy trình của mình. Để cung cấp dịch vụ hiệu quả và đảm bảo chất lượng, các hệ thống và quy trình hiện

hành đã trình bày rõ ràng trong văn bản, trong đó, cần nêu rõ các bước kỹ thuật tối thiểu (và thực hành lý tưởng nhất). Ngoài ra, các văn bản này còn giúp xác lập thời gian và lao động cần thiết khi thực hiện một nhiệm vụ, giúp giảm thiểu rủi ro nghề nghiệp do nhận thông tin sai; và cho phép các chủ phần hùn điều hành công việc chuyên môn chung trong doanh nghiệp mà không phải trực tiếp thực hiện hay đích thân xem xét mọi hoạt động của nhân viên.

Mỗi doanh nghiệp nên có một “người đứng đầu” giám sát các bản cập nhật, bất cứ sự mở rộng tài liệu nào và các thủ tục được sử dụng trong doanh nghiệp. Người này phải có thẩm quyền, được hỗ trợ bởi chủ sở hữu hoặc quan hệ đối tác đầy đủ, để tự tin cập nhật hoặc chỉnh sửa các tài liệu, sau đó đảm bảo rằng các chủ phần hùn và nhân viên sử dụng chúng. Ở đây có thể yêu cầu sự hỗ trợ công nghệ để lưu trữ các tài liệu quan trọng trong thư mục được bảo vệ trên hệ thống máy tính sao cho tất cả các tài liệu có thể được truy cập và đọc nhưng không bị chỉnh sửa (xem Mô-đun 5).

Thỉnh thoảng, một quy trình hoạt động chính của doanh nghiệp có thể cần phải thay đổi, chẳng hạn như một chuẩn mực kế toán mới đòi hỏi thiết kế lại toàn bộ quy trình, hay đôi khi, việc triển khai một phần mềm mới đòi hỏi một quy trình mới. Bất cứ khi nào có những thay đổi lớn như vậy, doanh nghiệp hãy tận dụng cơ hội để thiết kế lại toàn bộ quy trình cụ thể. Cách làm này giúp quy trình đơn giản và trực tiếp mà không ảnh hưởng đến chất lượng chuyên môn. Tuy nhiên, khi một thủ tục được sửa đổi, tất cả các nhân viên phải được thông báo về sự thay đổi này một cách thích hợp (ví dụ, thông qua đào tạo hoặc một thông báo giải thích).

Hãy nhớ rằng kế hoạch cung cấp dịch vụ có thể tác động đến toàn bộ cấu trúc tổ chức. Đôi khi một bộ phận hoặc một nhóm trong doanh nghiệp có thể trở nên lớn đến mức ảnh hưởng đến toàn bộ cấu trúc của tổ chức. Trong trường hợp như vậy, kế hoạch cung cấp dịch vụ sẽ cần được xem xét và nếu cần sẽ sửa đổi để phản ánh sự thay đổi này.

### **1.5.2 Kế hoạch quản lý và giảm thiểu rủi ro**

Tham khảo Mục 1.6 “Xây dựng một tư duy quản trị rủi ro trong doanh nghiệp” để biết thông tin về việc phát triển kế hoạch quản trị rủi ro. Mô-đun 7 hướng dẫn cụ thể về các chiến lược quản trị rủi ro trong doanh nghiệp (Mục 7.3) và lập kế hoạch kinh doanh liên tục (Mục 5.7.1 và Mục 7.6).

### **1.5.3 Kế hoạch nguồn nhân lực**

Kế hoạch nguồn nhân lực nên phù hợp với kế hoạch cung cấp dịch vụ, bởi vì sau cùng, chính nhân viên trực tiếp cung cấp các dịch vụ cho khách hàng. Theo đó, kế hoạch này phải dự báo số lượng nhân viên và các kỹ năng của họ mà doanh nghiệp yêu cầu trong

khoảng thời gian 18 tháng. Nếu doanh nghiệp yêu cầu cho khoảng thời gian trên 18 tháng, cần thực hiện nhiều phỏng đoán. Các câu hỏi được đặt ra khi xem xét xây dựng kế hoạch nhân sự, như dịch vụ nào được dự kiến sẽ tăng trưởng mạnh và dịch vụ nào có thể sụt giảm? Có thể chuyển nhân viên từ bộ phận này sang bộ phận khác được không? Nếu vậy, có cần đào tạo lại không? Chương trình đào tạo liên tục nào là cần thiết để duy trì các kỹ năng của nhân sự hiện tại và có hiệu quả? Làm thế nào doanh nghiệp có thể giữ được nhân sự chủ chốt, những người đóng vai trò quan trọng nhất đối với thành công trong tương lai?

Tất cả những câu hỏi có thể giúp hợp nhất hai kế hoạch.

Kế hoạch cần giải quyết các vấn đề được nêu trong Phụ lục 1.4. Xem thêm Mô-đun 4 để biết thêm thông tin.

Doanh nghiệp gần như chắc chắn sẽ cần thêm các yếu tố khác khi lập các kế hoạch này, tùy theo nhu cầu và văn hóa của doanh nghiệp.

#### **1.5.4 Kế hoạch bán hàng và tiếp thị**

Bước tiếp theo là xây dựng kế hoạch tiếp thị nhằm chuyển từ tình trạng hiện tại (chẳng hạn như chưa có khách hàng, hay số lượng khách hàng còn ít, hay khách hàng chưa phù hợp) để đạt mục tiêu trong kế hoạch chiến lược. Các thành phần chính của kế hoạch tiếp thị nên bao gồm:

- Tuyên bố sứ mệnh và tầm nhìn của doanh nghiệp;
- Công bố tóm tắt các mục tiêu tiếp thị và cách thức bổ sung cho tuyên bố sứ mệnh;
- Các mốc thời gian dành cho chương trình tiếp thị và bất kỳ sự kiện quan trọng nào;
- Các chiến lược tiếp thị được sử dụng nhân sự cả bên trong và bên ngoài doanh nghiệp; và
- Các nguồn lực (nguồn lực vật chất cộng với chi phí) cần có để đạt được kế hoạch tiếp thị.

Các hoạt động tiếp thị của doanh nghiệp thường sẽ được tập trung vào một trong vài mục tiêu. Mặc dù doanh nghiệp có thể có một mục tiêu chính (như tỷ lệ tăng loại phí cụ thể hay thu hút được khách hàng mục tiêu mới từ một phân khúc ngành cụ thể) cùng các mục tiêu khác, nhưng không nhất thiết các mục tiêu phải loại trừ lẫn nhau. Mục tiêu tiếp thị của doanh nghiệp có thể là:

- Xây dựng nhận thức của doanh nghiệp về thị trường;
- Xây dựng bản sắc thương hiệu;
- Sàng lọc cơ sở khách hàng;

- Tìm kiếm khách hàng mới; và/hoặc
- Tăng phí dịch vụ bằng cách cung cấp dịch vụ mới cho khách hàng hiện tại.

Đối với nhiều doanh nghiệp, trọng tâm sẽ là hai mục tiêu cuối cùng, với các lĩnh vực nhận thức thị trường và nhận diện thương hiệu được coi là mục tiêu còn lại hoặc thứ cấp. Các mục tiêu này có các kết quả rõ ràng và có thể đo lường được từ một loạt các chương trình khuyến mãi. Tiếp thị mà được thiết kế để tìm được khách hàng mới và tăng cơ sở phí dịch vụ, sẽ sử dụng một số chiến lược tiếp thị nội bộ và bên ngoài. Các chiến lược bên ngoài là những chiến lược mang lại khách hàng mới cho doanh nghiệp. Các ví dụ điển hình về chiến lược bên ngoài bao gồm:

- Giới thiệu khách hàng;
- Là thành viên trong các tổ chức nghề nghiệp hoặc cộng đồng;
- Giới thiệu mạng lưới nghề nghiệp;
- Gặp gỡ giao lưu;
- Duy trì chức năng cho khách hàng, các thành viên của mạng lưới giới thiệu và khách hàng tiềm năng;
- Quảng cáo và các phương tiện truyền thông khác;
- Hội thảo;
- Quảng cáo trên các trang mạng, công cụ tìm kiếm điện tử hoặc danh bạ;
- Các bài báo và bài xã luận trong các bản tin;
- Trang mạng và quảng bá truyền thông đại chúng; và
- Giới thiệu thông qua hiệp hội nghề nghiệp

Các chiến lược nội bộ đề cập đến việc tăng cơ sở phí dịch vụ đối với khách hàng hiện tại. Có ba cách chủ yếu để đạt được điều này:

- Gia tăng sử dụng các dịch vụ hiện tại đối với các khách hàng hiện tại;
- Giới thiệu các dịch vụ mới cho khách hàng hiện tại và
- Tăng mức phí.

Doanh nghiệp nên quyết định điểm cần nhấn mạnh và nên phản ánh ở đâu trong kế hoạch tiếp thị. Tuy nhiên, như các kế hoạch, điểm quan trọng vẫn là hành động của mỗi người khi thực hiện kế hoạch. Chẳng hạn, kế hoạch tiếp thị có thể nêu “Chúng tôi sẽ liên hệ với tất cả các khách hàng hiện tại của doanh nghiệp để thảo luận về quy hoạch bất động sản và các chiến lược hưu trí”. Thông báo này không có giá trị, trừ khi mọi chủ phần hùn và người quản lý thảo luận về chủ đề này với các khách hàng trong quá trình soát xét kế toán hàng năm.



Đôi khi, tiếp thị được cho là không liên quan đến các hoạt động của kế toán viên, nhưng thực tế đây là một phần không thể thiếu trong công việc của họ. Cụ thể, song song với việc thực hiện tốt công việc chuyên môn, các kế toán viên nên trao đổi với khách hàng về những lợi ích doanh nghiệp đã mang lại cho họ hoặc cho các khách hàng khác. Quá trình này được thực hiện một cách đơn giản, thông qua cách đặt một hay vài câu hỏi như một phần mở rộng trong cuộc thảo luận với khách hàng. Chẳng hạn, quay lại với thí dụ ở trên, vấn đề có thể được nêu ra như “Hiện tại công việc kinh doanh đang diễn ra tốt đẹp, nhưng anh/chị (khách hàng) có tiết kiệm đủ để làm những việc mà anh/chị muốn làm sau khi nghỉ hưu không? Tài liệu này có thể giúp anh/chị chuẩn bị kinh doanh và xem xét toàn diện kế hoạch lương hưu và tiết kiệm của mình”

Sử dụng mẫu trong Phụ lục 1.3 để phát triển kế hoạch tiếp thị của doanh nghiệp. Hãy chắc chắn rằng mẫu này bao gồm các mục tiêu và chiến lược để đạt được các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Một vài ví dụ đã được đưa vào mẫu để thuận tiện sử dụng. (Doanh nghiệp có thể xóa và sao chép mẫu để sử dụng).

Ma trận Ansoff là một công cụ tuyệt vời hỗ trợ quá trình hoạch định chiến lược bằng cách cung cấp khuôn khổ cho các doanh nghiệp kiểm tra thâm nhập thị trường, phát triển thị trường, cung cấp và đa dạng hóa dịch vụ.

### **Các phương pháp tiếp thị**

Doanh nghiệp có thể không chỉ dành thời gian đáng kể để xem xét lên kế hoạch của mỗi chương trình khuyến mãi, mà còn cần nhiều thời gian hơn cho việc soạn thảo tài liệu. Hãy ghi nhớ mục tiêu là doanh nghiệp đang yêu cầu gì từ khách hàng hay khách hàng tiềm năng.

Sau đây là một số ý tưởng.

- Lập một hệ thống hoặc danh sách liệt kê đảm bảo rằng khách hàng nhận biết về các dịch vụ khác phù hợp với tình huống của mình. Quá trình này có thể được thực hiện dưới dạng đặt câu hỏi chính (“Anh/chị đang làm gì để chuẩn bị cho việc nghỉ hưu của mình?” hoặc “Anh/chị có thường xuyên sử dụng chính sách thất chặt tiền mặt trong kinh doanh hàng năm không?”), hoặc có thể phác thảo phạm vi của các dịch vụ có thể cung cấp. Các dịch vụ này có thể bao gồm các dịch vụ phi tài chính. Tất cả các chủ phần hùn cần thiết xem đây là một phần của công việc thường xuyên của mình khi làm việc với khách hàng.
- Trong quá trình cung cấp dịch vụ mới, nên thường xuyên trao đổi với khách hàng, để đảm bảo rằng họ thấy được việc cung cấp dịch vụ diễn ra thuận lợi và nhận được lợi ích từ doanh nghiệp. Thông thường, khi chủ phần hùn đến thăm khách hàng cần xác định nhu cầu về các dịch vụ kế toán bổ sung của họ.

- Việc lãng phí một số tiền lớn cho một chương trình khuyến mãi “được cảm thấy tốt” có thể khiến các chủ phần hồn nghĩ rằng họ đang chủ động giải quyết. Một cách tiếp cận tốt hơn là quảng bá một dịch vụ cụ thể và nhận phản hồi trực tiếp.
- Đảm bảo rằng trong bất cứ tình huống nào, thì danh tính và thông tin chi tiết về khách hàng được đảm bảo bí mật.
- Cần đảm bảo một cách rõ ràng là doanh nghiệp yêu cầu khách hàng hành động. Một bức thư hoặc tập quảng cáo đầu tư công phu có thể bị lãng phí nếu khiến khách hàng hiện tại hoặc tiềm năng không chắc chắn về các bước tiếp theo họ nên làm. Một quảng cáo tốt nên tạo ra sự quan tâm và sau đó kích thích hành động. Hãy sử dụng ngôn ngữ rõ ràng trong tài liệu quảng cáo của doanh nghiệp.
- Đo lường phí và phản hồi. Xác định các phương pháp tiếp cận không thực hiện được và tránh sử dụng chúng trong tương lai, đồng thời thay vào đó tập trung vào những phương pháp thực hiện được. Doanh nghiệp có thể có rất nhiều ý tưởng hay cho các chương trình khuyến mãi, vì vậy hãy thử nghiệm một vài trong số đó. Trên cơ sở đó xem xét phí phản hồi, phí cho mỗi khách hàng mới và tỷ lệ chuyển đổi từ yêu cầu cung cấp dịch vụ.

### **Cảnh giác với việc tập trung vào khách hàng quá nhiều**

Nhìn chung, doanh nghiệp càng cung cấp được nhiều dịch vụ cho khách hàng thì càng tốt. Nhưng sẽ là nguy cơ rủi ro tiềm ẩn nếu một khách hàng lại chiếm đa số dịch vụ doanh nghiệp, bởi vì doanh nghiệp sẽ bị ảnh hưởng đáng kể nếu khách hàng này chuyển sang doanh nghiệp khác. Doanh nghiệp có thể phải kết thúc hợp đồng với nhiều nhân viên, đóng cửa nhiều văn phòng do chi phí bị đội lên quá cao và có thể nhanh chóng ảnh hưởng đến lợi nhuận bởi một trong số các chi phí này rất khó cắt giảm.

#### **1.5.5 Kế hoạch công nghệ**

Tham khảo Mô-đun 5 để biết thông tin cần xem xét khi phát triển chiến lược công nghệ cho doanh nghiệp.

#### **1.5.6 Kế hoạch quản trị hành chính**

Quản trị hành chính tốt là điều cần thiết cho bất kỳ doanh nghiệp nào, đó là phân bổ phù hợp với năng lực và mong muốn của nhân viên. Chủ phần hồn có khuynh hướng mạnh về tổ chức, sắp xếp trật tự và quy trình, sẽ rất lý tưởng đảm nhận vai trò quản trị hành chính. Phân bổ vai trò quản trị hành chính giữa các chủ phần hồn hoặc nhân viên cấp cao là một mô hình phù hợp cho các doanh nghiệp nhỏ, không đủ lớn để có khả năng chi trả cho một vị trí “trưởng phòng tổng hợp” hoặc vị trí tương đương.

Kế hoạch quản trị hành chính cần giải quyết các vấn đề giúp doanh nghiệp vận hành suôn

sẽ. Chẳng hạn, bằng cách đảm bảo rằng các nhà cung cấp sẵn có cho việc mua các vật dụng văn phòng hiệu quả và có kiểm soát. Ngoài ra, cũng như đảm bảo rằng việc thanh toán cho nhân viên và nhà cung cấp theo kế hoạch và chính xác; tất cả nhân sự, thiết bị và các nguồn lực khác đều sẵn sàng đáp ứng theo yêu cầu để tạo ra lợi nhuận, cũng như để doanh nghiệp có thể thực hiện tốt vai trò của mình và đảm bảo gửi các hóa đơn cho khách hàng và thanh toán theo điều khoản thỏa thuận.

Khi các doanh nghiệp thay đổi, nhu cầu quản trị hành chính cũng thay đổi theo. Mỗi nhân viên mới sẽ cần thêm nguồn lực, đó là bàn làm việc, máy tính, các bản quyền phần mềm... Ngoài ra, cũng cần quan tâm đến phân bổ không gian văn phòng. Doanh nghiệp có thể bắt đầu tạo các nhóm chuyên gia tìm kiếm lợi nhuận, và có thể bổ sung thêm nhiều chủ phần hùn.

Khi có nhiều hóa đơn được xuất cho khách hàng (tức doanh nghiệp cung cấp dịch vụ cho nhiều khách hàng), thì doanh nghiệp sẽ xử lý nhiều biên nhận hơn. Khi các thỏa thuận tính phí cho khách hàng bị thay đổi, chẳng hạn như giới thiệu kế hoạch thanh toán hàng tháng cho khách hàng, thì sẽ thay đổi khối lượng công việc được xử lý bởi phòng hành chính.

Mỗi thay đổi như vậy đặt ra một áp lực khác nhau đối với bộ phận hành chính doanh nghiệp, do đó, định kỳ rà soát phân bổ vai trò giữa các nhân sự cấp cao là cần thiết. Thành thạo, các chính sách cơ bản cần được xem xét (ví dụ: giới hạn ai có thể mua các vật dụng cho doanh nghiệp hoặc mức chi tiêu được ủy quyền). Nếu một doanh nghiệp nhỏ lớn dần đến khi một chủ phần hùn không thể giành nhiều thời gian cho quản trị hành chính, khi đó doanh nghiệp cần thiết tuyển trưởng bộ phận quản lý hành chính phù hợp với quy mô mới, lớn hơn.

### **1.5.7 Kế hoạch tài chính, hoặc Ngân sách**

Hầu như mọi quyết định được đưa ra trong doanh nghiệp sẽ liên quan đến vấn đề về tài chính và vấn đề này được phản ánh trong kế hoạch ngân sách hay tài chính.

Mỗi kế hoạch được mô tả ở trên phải có ngân sách riêng để thực hiện, nếu không, thì chắc chắn ngân sách đã được bao gồm trong tổng ngân sách toàn doanh nghiệp. Một khoản ngân sách cho phép doanh nghiệp ưu tiên các hành động và lập kế hoạch cho bất kỳ vấn đề nào một cách thực tế. Ngân sách sẽ giúp doanh nghiệp kiểm soát các áp lực:

- Giúp chủ phần hùn cảm thấy hài lòng khi xem quảng cáo một phần tư trang trên một tờ báo uy tín mỗi ngày, nhưng phải đánh giá hiệu quả đầu tư.
- Có thể gây ấn tượng với khách hàng rằng doanh nghiệp hoạt động trong văn phòng sang trọng ở một địa điểm uy tín, nhưng mức phí cao có thể khiến doanh nghiệp phải rời bỏ thị trường.
- Tất cả nhân viên đều muốn tăng lương hoặc thăng chức, nhưng điều cần thiết là họ

cũng phải hiểu được tác động đối với tỷ lệ phí hoặc giá phí mục tiêu.

- Nhân viên có thể đánh giá cao việc sử dụng các thiết bị điện tử mới nhất trong công việc hàng ngày của họ, nhưng mỗi ứng dụng cần đóng góp vào doanh thu và hiệu quả doanh nghiệp.

Kế hoạch ngân sách hay tài chính đặt ra quy tắc trong kinh doanh xung quanh mỗi quyết định và đặt ra các biện pháp kiểm soát đối với các hoạt động hàng ngày. Kế hoạch này cũng đặt ra các mục tiêu có thể được sử dụng để thúc đẩy nhóm làm việc, chẳng hạn như số giờ có thể tính phí cho khách hàng được phân bổ cho mỗi nhân viên hay mục tiêu doanh thu cho mỗi nhân viên hay mỗi nhóm. Nhiều doanh nghiệp đang chuyển sang sử dụng ngân sách tính theo nhóm thay vì ngân sách tính cho mỗi cá nhân đối với doanh thu, nhưng ngay cả trong ngân sách theo nhóm, thì tất cả nhân viên phải đóng góp công bằng cho tổng thể. Thành tích đạt được mục tiêu “cung cấp dịch vụ” và “doanh thu” sẽ là cơ sở khuyến khích chi trả cho một số hoặc tất cả nhân viên.

Các quy trình ngân sách có thể phát triển theo thời gian khi doanh nghiệp mở rộng và đa dạng hóa lĩnh vực hoạt động. Trong một doanh nghiệp nhỏ, một chủ phần hồn có thể chịu trách nhiệm lập ngân sách thực tế trước khi xác nhận với Ban Giám đốc và nhân viên chủ chốt. Các doanh nghiệp lớn hơn sẽ cần sự tham gia của các nhân viên quan trọng, như các chuyên gia về công nghệ, nhân sự) và các chủ phần hồn phụ trách các lĩnh vực dịch vụ chính. Khi đó cần có kế hoạch ngân sách nhằm đảm bảo rằng các thành viên sử dụng ngân sách đều nhận thức được mình có liên quan đến việc phát triển các mục tiêu thực tế. Mức độ tham vấn thêm sẽ mất nhiều thời gian và có thể cần thêm một số hoạt động ngoại giao, nhưng để khuyến khích các mục tiêu và ưu tiên được chia sẻ.

### **1.5.8 Đánh giá khi cần thay đổi kế hoạch**

Các chủ phần hồn, đặc biệt là những người giữ vai trò quản lý, phải liên tục theo dõi tính hữu hiệu của các hệ thống nội bộ và tìm kiếm các dấu hiệu cảnh báo những điều bất ổn. Các chỉ số này có thể đo lường được hoặc có đặc tính kỹ thuật (như tải trọng trên đường dây điện thoại hoặc hệ thống điện thoại) hoặc mất một số khách hàng do thiếu kết nối quốc tế hoặc do cảm nhận chủ quan của họ (như cảm thấy phiền phức hơn về chính sách hoặc thủ tục). Những dấu hiệu cảnh báo sẽ nhắc nhở một số hành động. Nếu có vấn đề thực sự tồn tại, thì các chủ phần hồn cần nhanh chóng tìm ra một giải pháp mới hơn, tốt hơn.

Một số công cụ có thể được sử dụng khi đánh giá nhu cầu thay đổi, đó là số lượng chủ phần hồn nghỉ hàng năm hoặc nửa năm, lưu lượng truy cập vào các giao dịch chính, sử dụng điểm chuẩn hoặc mục tiêu như thời gian quay vòng hoặc ý thức về tâm trạng của tổ chức. Mỗi công cụ đều hợp lý, tùy thuộc vào loại vấn đề đang được kiểm tra. Chọn chỉ số hoặc

công cụ phù hợp, bắt đầu xem xét kỹ lưỡng vấn đề và sau đó thực hiện giải pháp tốt nhất. Với vai trò là chủ phần hùn đòi hỏi phải lãnh đạo trong quản lý cũng như các khía cạnh chuyên môn trong doanh nghiệp.

Mọi thành viên trong doanh nghiệp cần sử dụng các kỹ năng cá nhân một cách hiệu quả. Các chủ phần hùn và nhân viên kế toán cao cấp có vai trò quan trọng mang lại phí dịch vụ tốt nhất, bất cứ khi nào có thể, nhưng cũng cần đóng vai trò trong các hoạt động tiếp thị và hợp đồng với khách hàng để hỗ trợ cho các khoản phí trong tương lai. Từ đó tạo ra doanh thu nhằm trang trải chi phí lương của các chuyên gia có trình độ đang quản lý doanh nghiệp. Trong các doanh nghiệp tương đối nhỏ, các chủ phần hùn có thể tham gia vào các chức năng quản lý, cùng với các trợ lý thực hiện xử lý giao dịch thông thường. Vì vậy, một chủ phần hùn quản lý trong một doanh nghiệp nhỏ có thể có một trợ lý hành chính hoặc một nhân viên CNTT, thay vì một trưởng phòng hành chính hoặc trưởng phòng CNTT.

## **1.6. Xây dựng tư duy quản trị rủi ro cho doanh nghiệp**

Khi phát triển kế hoạch, điều quan trọng là cần phải xem xét rủi ro khiến doanh nghiệp không đạt mục tiêu. Một số rủi ro, nếu chúng xảy ra, có thể chỉ là một phiền phức, trong khi đó những rủi ro khác có thể đe dọa khả năng tồn tại của doanh nghiệp hoặc khiến chủ phần hùn mất tất cả tài sản cá nhân. Quản trị rủi ro hiệu quả giúp doanh nghiệp kiểm soát và hy vọng loại bỏ từng rủi ro hoặc tác động của nó. Biện pháp phòng ngừa rõ ràng nhất mà bất kỳ doanh nghiệp nào cũng có thể thực hiện là cẩn thận với bất cứ khách hàng mới trước khi đồng ý hợp tác kinh doanh với họ.

Quản trị rủi ro được thảo luận đầy đủ trong Mô-đun 7. Tại đây, chủ phần hùn và các nhân viên được hướng dẫn cách thức áp dụng tư duy quản trị rủi ro để định hình các hành động hàng ngày trong doanh nghiệp.

### **1.6.1 Mười bước quản trị rủi ro thành công**

#### **1. Bắt đầu với một quy trình tuyển dụng có chất lượng**

Quy trình tuyển dụng của doanh nghiệp nên thu hút những nhân viên có năng lực cao, có khả năng chuyên môn mà doanh nghiệp cần, và là những người đáng tin cậy, trung thực. Ngoài ra, cũng cần chú ý đến các kỹ năng mềm, như kỹ năng giao tiếp tốt và có khả năng làm việc nhóm cần thiết cho công việc thực tế. Sàng lọc và kiểm tra các thư giới thiệu của một số ít ứng viên được chọn. Bất kỳ ai được doanh nghiệp tuyển dụng cũng phải đủ điều kiện theo yêu cầu về học vấn, chuyên môn và hồ sơ tham khảo (như thư giới thiệu của nơi làm việc trước đây).

#### **2. Đảm bảo các nhân viên được đào tạo thỏa đáng**

Các chương trình đào tạo tốt mang lại cho nhân viên đầy đủ kỹ năng chuyên môn; giúp họ phát triển kỹ năng mềm và các kỹ năng khác; hướng dẫn họ cách để làm việc đạt chất lượng cao; mô tả các kỹ năng giao tiếp thiết yếu và củng cố nhu cầu tiếp cận chuyên nghiệp trong giao dịch với khách hàng và giữa các thành viên trong nhóm.

### **3. Không ủy quyền vượt quá khả năng**

Ủy quyền cho nhân viên thực hiện các nhiệm vụ là cần thiết để giúp doanh nghiệp tăng trưởng liên tục, tuy nhiên ủy quyền phải phù hợp với năng lực của nhân viên. Hay nói cách khác, nhân viên được ủy quyền có khả năng xử lý và thực hiện tốt nhiệm vụ được giao. Ủy quyền thích hợp cũng sẽ mở rộng kỹ năng chuyên môn cho nhân viên. Chủ phần hùn hoặc người quản lý cần phải hướng dẫn nhân viên những khía cạnh mới hoặc lạ lẫm của công việc được giao.

### **4. Đảm bảo rằng nhân viên nhận thức được các hệ thống và quy trình chuẩn**

Hệ thống và quy trình chuẩn giúp kiểm soát chất lượng dịch vụ của doanh nghiệp. Nếu không có hệ thống và quy trình phù hợp, nhóm làm việc không được hướng dẫn rõ ràng và ngắn gọn để làm việc. Khi đó có thể dẫn đến việc doanh nghiệp mạo hiểm với danh tiếng nghề nghiệp của mình và mất niềm tin của khách hàng.

### **5. Thủ tục xác định điểm yếu hoặc sự cố của hệ thống**

Mỗi thành viên trong nhóm làm việc nên tìm kiếm bất cứ khiếm khuyết nào trong các hệ thống. Khi có khiếm khuyết, yếu kém hoặc vấn đề được xác định, vấn đề đó cần được báo cáo cho người quản lý doanh nghiệp hoặc chủ phần hùn liên quan để được xử lý và giải quyết.

### **6. Sử dụng các quy trình rà soát thích hợp**

Quyết định rà soát tất cả các nhiệm vụ đã hoàn thành là điều cần thiết không chỉ đối với nhân viên cấp cao và các chủ phần hùn mà còn của tất cả các nhân viên khác. Mọi người đều phạm sai lầm, và cách tốt nhất để tránh mọi vấn đề có thể phát sinh là cần có một hệ thống rà soát. Điều này cho phép một cặp mắt thứ hai xem lại các công việc, xác định lỗi và sửa chúng trước khi tài liệu không chính xác đưa ra ngoài doanh nghiệp.

### **7. Duy trì mức chênh lệch hợp lý trong cơ sở phí của doanh nghiệp**

Xác định “khách hàng lý tưởng” của doanh nghiệp. Họ có thể là một trong những người sử dụng nhiều dịch vụ của doanh nghiệp, ít bị ảnh hưởng bởi phí và rất thoải mái khi làm việc. Doanh nghiệp nên được xây dựng trên cơ sở các khách hàng này.

Mỗi doanh nghiệp sẽ có các khách hàng lớn của mình. Tuy nhiên, cần phải thận trọng tránh không để một khách hàng đơn lẻ hoặc một nhóm khách hàng nhỏ chi phối cơ sở phí của doanh nghiệp. Rủi ro ở đây là doanh nghiệp đang xây dựng cơ sở nguồn lực của doanh

nghiệp xung quanh một số lượng nhỏ khách hàng; nếu họ rời đi vì bất kỳ lý do gì, doanh nghiệp có thể bị rơi vào tình thế khó khăn. Rõ ràng, khi một khách hàng riêng lẻ chiếm phần lớn danh mục khách hàng của doanh nghiệp, dẫn đến nguy cơ doanh nghiệp hay nhân viên của mình có thể bị ảnh hưởng một cách vô lý bởi các yêu cầu của khách hàng đó.

## **8. Bảo hiểm đầy đủ**

Các nguyên tắc nêu trên là các hình thức bảo hiểm để ngăn ngừa rủi ro. Tuy nhiên, doanh nghiệp cũng cần phải có chính sách bảo hiểm kinh doanh để chính thức bảo vệ doanh nghiệp. Trên thực tế, rất nhiều rủi ro, như hỏa hoạn, bị yêu cầu bồi thường do rủi ro nghề nghiệp. Phí bảo hiểm bảo vệ một phần cho người hành nghề, chứ không thể giúp loại bỏ mọi tổn thất có thể xảy ra về thời gian, giấc ngủ, danh tiếng.... Trong khi hình thức bảo vệ tốt nhất là tránh các vấn đề có thể xảy ra ngay từ đầu, nhưng vẫn cần thận trọng có các chính sách bảo hiểm.

## **9. Sao lưu dữ liệu và hồ sơ**

Công nghệ ngày càng phát triển và được sử dụng sâu rộng trong các dịch vụ kế toán, trong đó đáp ứng nhu cầu sao lưu dữ liệu, hồ sơ. Đây là một nhu cầu quan trọng đối với doanh nghiệp kiểm toán. Doanh nghiệp kiểm toán có thể sao lưu các tệp dữ liệu chính trên máy chủ hoặc sao lưu trên đám mây. Sao lưu dữ liệu thường xuyên phải được thực hiện và một bản sao được giữ bên ngoài trang mạng. Định kỳ, chạy thử nghiệm khôi phục để xem có vấn đề gì xảy ra không và kiểm tra xem điều gì sẽ xảy ra nếu doanh nghiệp cần khôi phục hoặc thay thế máy chủ hoặc phần chính của thiết bị.

## **10. Nhận thức đầy đủ về quyền riêng tư và bảo mật của khách hàng**

Cuối cùng, công tác đào tạo chuyên môn đặt ra nhu cầu lớn trong việc duy trì bảo mật về thông tin kinh doanh. Việc tuân thủ cả yêu cầu bảo mật thông tin trên cả phương diện đạo đức lẫn pháp lý để bảo mật và bảo vệ thông tin cá nhân của khách hàng. Hãy chắc chắn rằng nhân viên của doanh nghiệp nhận thức được trách nhiệm này mà một người hành nghề kế toán/kiểm toán cần có.

### **1.62 Giảm thiểu tổn thất nhân sự chủ chốt**

Doanh nghiệp phụ thuộc vào một số nhân sự quan trọng với vai trò chủ chốt. Vì hoạt động kinh doanh trong tương lai của doanh nghiệp phụ thuộc vào việc có tránh được hay không các sai lầm hay hoàn cảnh bất lợi, nên các khuyến nghị hướng dẫn sau đây giúp doanh nghiệp áp dụng hoặc điều chỉnh các chính sách thích hợp. (Mô-đun 4 hoàn toàn dựa trên sự quản trị hiệu quả về nhân sự của doanh nghiệp kiểm toán.) Khi phát triển kế hoạch chiến lược, hãy lưu ý con đường phát triển sự nghiệp của nhân sự chủ chốt của doanh nghiệp, nhằm giảm thiểu rủi ro họ rời doanh nghiệp vì cảm thấy thiếu kỳ vọng cơ hội phát triển bản thân tại doanh nghiệp.

Mô hình này giả định rằng có nhiều hơn một chủ phần hùn quản lý doanh nghiệp.

### **1.6.2a Chủ phần hùn và chủ sở hữu**

Chủ phần hùn tham gia điều hành, quản lý ở nhiều cấp độ: điều hành kỹ thuật, điều hành cung cấp dịch vụ, kinh doanh, và định hình văn hóa doanh nghiệp. Sự rời đi đột ngột của một chủ phần hùn có thể gây ra sự gián đoạn đáng kể cho doanh nghiệp trong lĩnh vực mà thành viên này quản lý.

Để kiểm soát mọi rủi ro tiềm tàng, cần phải:

- Chi trả cho chính sách bảo hiểm nhân thọ “nhân sự chủ chốt” cho mỗi chủ sở hữu nhằm cung cấp các nguồn tiền mặt ngắn hạn để trang trải chi phí hoạt động và các khoản lỗ lãi trong tương lai, và để hỗ trợ cho việc mua cổ phần của chủ phần hùn đã qua đời. Hàng năm đánh giá lại tính đầy đủ của mức độ bảo hiểm.
- Đảm bảo rằng tất cả các tệp tin liên quan đến công việc và hợp đồng khách hàng đều được ghi chép đầy đủ để bất kỳ nhà quản lý cấp cao nào khác đều có thể sử dụng chúng để hoàn thành công việc của khách hàng với sự gián đoạn tối thiểu.
- Cam kết hỗ trợ việc sử dụng giấy tờ làm việc tiêu chuẩn, hồ sơ mẫu và hệ thống lưu hồ sơ (cả hồ sơ giấy và điện tử). Điều này cho phép tất cả các tài liệu liên quan đến khách hàng được lưu trữ và truy xuất nhanh chóng, hiệu quả.
- Phát triển các kỹ năng và kiến thức của nhân sự cấp cao để phát triển các chủ phần hùn tiềm năng trong tương lai.
- Tạo cơ hội cho các chủ phần hùn phát triển khả năng của họ.
- Hướng đến việc tạo ra một nền văn hóa doanh nghiệp hiệu quả (xem Mô-đun 3).

### **1.6.2b Kế toán viên nội bộ /người quản lý (nếu doanh nghiệp thuê)**

Nhân sự giữ các vai trò này xử lý phần lớn vấn đề liên quan đến nguồn tài chính, ghi sổ và có khả năng sẽ đặt các chủ phần hùn vào tình thế:

- Tồn thất hoặc thiệt hại do thiếu kỹ năng và/hoặc làm việc kém hiệu quả;
- Gian lận; hoặc
- Chịu ảnh hưởng của sự chậm trễ lập báo cáo hoặc phân tích hiệu quả khả năng sinh lời và/hay tính thanh khoản của doanh nghiệp.

Để kiểm soát mọi rủi ro tiềm ẩn, doanh nghiệp cần:

- Quyết định ai sẽ giám sát kế toán viên nội bộ/người quản lý. Mô tả bằng văn bản một



cách chi tiết công việc giám sát này, trong đó ủy thác một số trách nhiệm nhất định cho người quản lý và các trách nhiệm cụ thể khác cho chủ phần hồn phụ trách việc giám sát này. Điều này đảm bảo rằng tất cả các nhiệm vụ được phân bổ cho một cá nhân hoặc người khác trong nhóm quản trị.

- Mua gói phần mềm quản trị phù hợp để đảm bảo các giao dịch được xử lý an toàn và cung cấp nhanh chóng các báo cáo một cách đáng tin cậy. Khi cần thiết, ký kết với nhà tư vấn độc lập để giúp doanh nghiệp lập các báo cáo đặc biệt hoặc thường xuyên.
- Một trong các chủ phần hồn phải cùng ký duyệt với nhà quản trị điều hành tất cả các khoản thanh toán của doanh nghiệp (ngoại trừ các giao dịch chi mua giá trị nhỏ được thanh toán qua thẻ tín dụng); một chủ phần hồn khác nên thực hiện việc này nếu chủ phần hồn đầu tiên vắng mặt tại doanh nghiệp trong một khoảng thời gian kéo dài hoặc do bất tiện. Khi sử dụng chuyển tiền điện tử (EFT), đảm bảo hệ thống được an toàn và cập nhật. Xem xét với các chi tiêu vượt hạn mức nhất định đã được chấp thuận trước đó hay không.
- Thỉnh thoảng rà soát các khía cạnh khác nhau công việc của nhà quản trị, đặc biệt các vấn đề liên quan đến xử lý tiền mặt và các khoản thu khác từ các khách hàng của doanh nghiệp. Thực hiện các đánh giá khác trên cơ sở ngẫu nhiên, theo quyết định của chủ phần hồn phụ trách giám sát.
- Trong những ngày đầu thành lập doanh nghiệp, xem xét tất cả các thư đến. Điều này đảm bảo rằng các khoản tiền nhận được từ khách hàng thỉnh thoảng có thể được kiểm tra và xác minh đối với dữ liệu phải thu. Rà soát thư cũng cho phép chủ phần hồn phụ trách giám sát xem xét mọi phản hồi tiêu cực (nhận được bằng văn bản) về các dịch vụ của doanh nghiệp.

Nhà quản lý nên:

- Đề xuất một lịch trình báo cáo thực tế, bao gồm báo cáo lợi nhuận (và dựa trên cơ sở lợi nhuận đã được xác định), báo cáo thanh khoản và rà soát sổ cái chi phí cung cấp dịch vụ dở dang và sổ cái nợ phải thu. Điều này đảm bảo báo cáo kịp thời và nếu có sự chậm trễ bất ngờ hoặc không chính đáng, chủ phần hồn phụ trách giám sát có thể tham gia xác định nguyên nhân và mọi tác động phát sinh.
- Luôn cập nhật một cách chuyên nghiệp thông qua đào tạo nội bộ nghề nghiệp và bất kỳ hoạt động phát triển chuyên môn từ bên ngoài nào theo yêu cầu.

### **1.6.2c Nhân viên kế toán cấp cao (senior)**

Các nhân viên cao cấp (senior) là những người mang lại thu nhập cho doanh nghiệp, họ làm việc trực tiếp với từng khách hàng ở mức cao, mang lại tiêu chuẩn dịch vụ hiệu quả nhất. Điều này đảm bảo rằng doanh nghiệp liên tục xây dựng nền tảng kỹ năng đa dạng cho nhân viên. Tuy nhiên, cách tiếp cận này có thể khiến doanh nghiệp bị tổn thất nếu nhân viên rời khỏi doanh nghiệp và mang khách hàng theo hoặc gặp rủi ro nghề nghiệp phát sinh từ việc nhân viên tư vấn không chính xác hoặc chất lượng kém.

Để kiểm soát mọi rủi ro tiềm ẩn, cần phải:

- Thực hiện kiểm tra sàng lọc trước khi tuyển dụng. Qua đó kiểm tra kiến thức kỹ thuật cũng như các kỹ năng quan trọng khác, như kỹ năng giao tiếp, xử lý tình huống đạo đức và khả năng làm việc nhóm của các ứng viên. Phỏng vấn dựa trên năng lực là một phương pháp hợp lý đánh giá sự phù hợp của ứng viên với văn hóa doanh nghiệp.
- Áp dụng các quy trình thực hành tốt nhất để kiểm tra các thư giới thiệu và trình độ nhân viên khi sàng lọc tuyển dụng ứng viên.
- Yêu cầu mỗi nhân viên ký thỏa thuận như là một điều kiện làm việc nhằm ngăn chặn một số hành động của nếu họ nghỉ việc, chẳng hạn như tiếp cận bất kỳ khách hàng hoặc nhân viên nào của doanh nghiệp để lôi kéo họ đến một doanh nghiệp khác, hoặc đưa ra những bình luận chê bai về doanh nghiệp, chủ phần hồn, nhân viên, hoặc khách hàng. Thỏa thuận nên được soạn thảo một cách chuyên nghiệp và dựa trên những hạn chế hợp lý được hỗ trợ bởi luật pháp và quy định chuyên môn phù hợp.
- Cung cấp hàng loạt nguồn lực hỗ trợ cho khách hàng, chẳng hạn như đến thăm cơ sở của họ, viết các bản tin hoặc tài liệu tóm tắt kỹ thuật, khuyến khích các cơ hội kết nối giữa các khách hàng khi có điều kiện thích hợp và phù hợp với chuẩn mực đạo đức... Những sáng kiến này củng cố lòng trung thành của khách hàng với doanh nghiệp hơn là bất kỳ cá nhân nào trong doanh nghiệp.
- Cung cấp phát triển chuyên môn phù hợp hoặc đào tạo các kỹ năng khác, để đảm bảo tiêu chuẩn kỹ thuật cao cho cung cấp dịch vụ.
- Rà soát lại ý kiến tư vấn trước khi giao tiếp với khách hàng.

### ***1.6.3 Quản trị rủi ro dịch vụ***

Việc giới hạn dịch vụ trong phạm vi chuyên môn của các chủ phần hồn cho phép doanh nghiệp đưa ra tư vấn chuyên nghiệp nhằm giảm thiểu rủi ro chuyên môn. Công việc chuyên gia cấp cao nên được soát xét bởi chủ phần hồn, bất kể mức độ chuyên môn kỹ thuật của chủ phần hồn này.

Để kiểm soát mọi rủi ro tiềm ẩn:

- Vận hành các hoạt động phát triển nghề nghiệp nội bộ, ít nhất là hàng tháng, để thảo luận về các thay đổi pháp luật hoặc các vấn đề khác ảnh hưởng đến dịch vụ cung cấp cho khách hàng.
- Phân công một chuyên gia trong nhóm để theo dõi sự phát triển trong các lĩnh vực chính như thuế thu nhập, thuế công ty, các loại thuế gián thu, thuế trên lãi do đầu tư vốn/thuế thừa kế... Mỗi chuyên gia có thể thông qua các cuộc họp đào tạo để làm quen với những thành viên còn lại của nhóm trước những thay đổi.
- Tiến hành đánh giá doanh nghiệp hàng năm để xác định bất kỳ dịch vụ mới nào mà doanh nghiệp muốn bổ sung, ví dụ trong khoảng 2 năm tiếp theo doanh nghiệp bổ sung dịch vụ tiếp theo là dịch vụ quản lý tài chính/kế hoạch tài chính.
- Hình thành liên minh với các doanh nghiệp chuyên môn khác để đảm bảo đáp ứng đầy đủ nhu cầu khách hàng khi họ cần. Ví dụ, có ít nhất hai doanh nghiệp có uy tín và có năng lực để có thể giới thiệu cho khách hàng, để cung cấp cho khách hàng kiểm soát đối với sự lựa chọn tư vấn. Ít nhất hàng năm theo dõi việc tư vấn và dịch vụ để đảm bảo duy trì tiêu chuẩn cao.
- Thực hiện đánh giá kiểm soát chất lượng thường xuyên để đảm bảo hệ thống được theo dõi.
- Thiết lập một hệ thống cho phép khiếu nại và theo dõi bất kỳ khiếu nại nào từ khách hàng, ngay cả những khiếu nại không quan trọng và thực hiện các thay đổi phù hợp, nếu cần thiết.

#### ***1.6.4 Giảm thiểu các vấn đề tiềm ẩn trong cung cấp dịch vụ***

Các doanh nghiệp khởi nghiệp có thể bị hạn chế quyền truy cập vào các tài liệu quy trình và các công việc mẫu hiện hành. Điều này có thể khiến dịch vụ tư vấn của doanh nghiệp không đầy đủ, đặc biệt là trong các dịch vụ ít phổ biến; gây bất lợi cho khách hàng cũng như doanh nghiệp. Tình huống tương tự có thể xảy ra khi giới thiệu một dịch vụ mới. Điều rất quan trọng là đảm bảo ngay từ đầu rằng cung cấp các dịch vụ có chất lượng và thường xuyên cải tiến.

Để kiểm soát mọi rủi ro tiềm ẩn, cần phải:

- Cung cấp dịch vụ qua tổ chức pháp lý riêng biệt để tuân thủ các quy định của địa phương liên quan đến các giới hạn về trách nhiệm nghề nghiệp.
- Khi mở rộng phát triển quy trình làm việc và quy trình nội bộ, cần cung cấp một bộ giấy tờ làm việc, tài liệu quy trình có sẵn. Sử dụng các ứng dụng phần mềm thích hợp

để chuẩn hóa, hợp lý hóa các tính toán phức tạp. Điều này cho phép các chủ phần hàn tập trung thời gian và năng lượng của mình làm việc với các khách hàng mới và mở rộng dịch vụ cho các khách hàng hiện tại.

- Một chủ phần hàn nên cho phép bất kỳ thay đổi nào đối với các tài liệu mẫu để duy trì quyền kiểm soát chất lượng và tính nhất quán của công việc của doanh nghiệp.
- Đưa ra chương trình đào tạo thường xuyên để giúp nhân viên cập nhật một cách chuyên nghiệp.
- Đăng ký hội viên của các tổ chức phù hợp và thuận tiện để nhận các thông tin về những thay đổi trong luật pháp và/hoặc quy định.
- Sử dụng và cập nhật thường xuyên thư hẹn kiểm toán (hợp đồng kiểm toán) với khách hàng.
- Thực hiện đánh giá nội bộ trên cơ sở chọn mẫu một số hồ sơ của khách hàng trong năm và tiếp nhận các đánh giá đồng cấp tương tự được tài trợ và/hoặc sắp xếp qua hiệp hội nghề nghiệp.
- Tham gia bảo hiểm bồi thường/bảo hiểm nghề nghiệp với mức giá trị tối thiểu là \$ (XXXX) (được xác định bởi doanh nghiệp hoặc yêu cầu của Tổ chức nghề nghiệp). Hàng năm rà soát lại số tiền bảo hiểm này trước khi đổi mới chính sách.

Mô-đun 7 xem xét các chiến lược quản trị rủi ro các khía cạnh khác của quản lý doanh nghiệp và Mô-đun 5 đề cập các rủi ro liên quan đến công nghệ sâu hơn.

## **1.7 Thực hiện hệ thống và sổ tay thực hành**

Một doanh nghiệp hoạt động tốt luôn mong muốn và cần lưu lại tài liệu về các chính sách, thủ tục của mình. Sổ tay thực hành là tài liệu như vậy, được yêu cầu xây dựng theo hướng dẫn dịch vụ đảm bảo chất lượng quốc tế. Hướng dẫn của IFAC về Kiểm soát chất lượng đối với các doanh nghiệp kiểm toán nhỏ và vừa (*Guide to Quality Control for Small- and Medium- Sized Practices*) có thể được tải xuống từ: [www.ifac.org/publications-resours](http://www.ifac.org/publications-resours).

Hiệp hội nghề nghiệp của doanh nghiệp cũng có thể đã tạo ra một tài liệu như vậy cho các thành viên của mình.

Mô-đun 7 cung cấp thêm hướng dẫn về việc triển khai các hệ thống kiểm soát chất lượng trong doanh nghiệp kiểm toán.

Sổ tay thực hành giúp đảm bảo tất cả các nhân viên có thể nhanh chóng tiếp cận chi tiết về cách thức hoạt động của doanh nghiệp và các chuẩn mực nghề nghiệp. Nhân viên mới có thể được biết về toàn bộ phạm vi của một chính sách cụ thể.

Tài liệu ghi chép các quy trình sẽ cải thiện chất lượng và hiệu quả của quá trình đào tạo. Chẳng hạn, ngay cả một người có kinh nghiệm đang đào tạo một nhân viên mới có thể bao quát nội dung của từng quy trình, nhưng bỏ lỡ một hoặc hai bước, khiến học viên có thể chỉ hiểu 80% hoặc 90% quy trình. Sau đó, nhân viên mới này đào tạo một nhân viên khác, thì có lẽ 10% hoặc 20% quy trình sẽ không được chuyển tải chính xác, hoặc hoàn toàn không đúng. Do đó, có thể sau hai “khóa đào tạo”, chỉ có hai phần ba toàn bộ quá trình có thể được chuyển cho người thứ ba. Điều này dẫn đến chương trình đào tạo của doanh nghiệp không thành công.

Một doanh nghiệp có thể có một số hướng dẫn, trong đó mỗi hướng dẫn có trọng tâm riêng và khác biệt:

- Sổ tay thực hành hoặc sổ tay kiểm soát chất lượng hướng dẫn cách thức thực hiện công việc chuyên môn tại doanh nghiệp;
- Sổ tay nhân viên hoặc sổ tay văn phòng, bao gồm các vấn đề và quy trình hành chính khác nhau mà tất cả nhân viên cần biết;
- Các chủ phần hùn viên thậm chí có thể yêu cầu sổ tay hướng dẫn để quản lý một số giao dịch của họ với nhau: điều này đặc biệt quan trọng nếu thỏa thuận hợp tác không quá chi tiết hoặc không quy định.

Xem Phụ lục 1.4 về nội dung đề xuất của sổ tay văn phòng.

Nếu người hành nghề đang mua lại một doanh nghiệp đang hoạt động và có kế hoạch để vận hành với tư cách là chủ sở hữu duy nhất, hoặc tham gia vào một quan hệ hợp tác, thì những hướng dẫn này đã tồn tại dưới một hình thức nào đó. Khi đó cần phải đảm bảo rằng tài liệu hướng dẫn này kết hợp hoặc tuân thủ các phương pháp thực hành tốt nhất cho công việc chuyên môn và vận hành một doanh nghiệp. Ngược lại, chính người hành nghề (người thành lập doanh nghiệp kiểm toán) hay nhân sự cấp cao của mình cần dành thời gian để nâng cấp và cập nhật từng chính sách và thủ tục.

Khi bắt đầu một doanh nghiệp từ con số không, cần ghi lại từng chính sách khi lần đầu được đưa ra. Một vài trong số này có thể được ban hành trước (chẳng hạn như một chuỗi các chính sách liên quan đến nhân viên hoặc việc làm có thể được rút ra dựa trên kinh nghiệm của chính người thành lập doanh nghiệp khi là nhân viên), trong khi các tình huống khác sẽ phát sinh mà không có kế hoạch. Những tình huống đầu tiên có thể được sử dụng để thiết lập chính sách của doanh nghiệp.

Thông thường có thể tìm thấy các sổ tay hướng dẫn được các doanh nghiệp kiểm toán soạn sẵn và bán. Như vậy, doanh nghiệp có thể có được dễ dàng với chi phí hợp lý và tiết kiệm thời gian đáng kể bằng cách mua tài liệu này từ các doanh nghiệp khác. Tuy nhiên, cho dù sổ tay hướng dẫn mua được đã hoàn chỉnh, doanh nghiệp vẫn có thể thấy một số chính sách không phù hợp với phong cách hoặc sở thích của mình và cần thay đổi.

## **1.8. Sử dụng tiêu chuẩn để gia tăng và cải thiện hiệu suất.**

Một số tiêu chuẩn hoặc chỉ số hiệu suất chính (KPIs) được áp dụng phổ biến và rộng rãi cho toàn ngành; những tiêu chuẩn khác có thể đòi hỏi phát triển các chỉ số cụ thể phù hợp hơn với tình huống và hiệu suất làm việc của chính doanh nghiệp.

Tiêu chuẩn có thể được lấy từ một số nguồn khác nhau.

### ***1.8.1. Tiêu chuẩn bên ngoài***

Khi sử dụng tiêu chuẩn từ các doanh nghiệp kiểm toán tương tự để áp dụng cho doanh nghiệp, thì đây là những tiêu chuẩn bên ngoài. Ở nhiều quốc gia, có các dự án tiêu chuẩn về chuyên gia (một số được vận hành bởi các doanh nghiệp tư vấn, trong khi các số khác được điều hành hoặc được tài trợ bởi hiệp hội nghề nghiệp quốc gia hoặc nhà nước). Một thí dụ điển hình là Khảo sát MAP quốc gia PCPS/TSCPA do Viện kế toán công chứng Hoa Kỳ (AICPA) công bố. Các nghiên cứu này thu thập thông tin từ các doanh nghiệp, sau đó phân loại theo các đặc điểm cụ thể (như quy mô, vị trí địa lý, nguồn phí chủ yếu...). Khi việc phân loại này hoàn thành, có thể thu được kết quả trung bình hoặc trung vị cho biết những gì các doanh nghiệp thường đạt được cho mỗi chỉ số. Sau đó, các chủ phần hàn hoặc người quản lý trong doanh nghiệp có thể đánh giá kết quả của doanh nghiệp mình so với kết quả điển hình và quyết định xem sự khác biệt đó có phải là điểm mạnh, điểm yếu hay đơn giản là sự khác biệt trong cách tiếp cận.

Khảo sát “SMP toàn cầu” của IFAC là một công cụ hữu ích để kiểm tra các thách thức và cơ hội trên toàn cầu, trong khu vực và cho SMPs và các khách hàng là doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME) của họ.

Đôi khi một nhóm nhỏ các doanh nghiệp kiểm toán trao đổi loại dữ liệu này cho nhau. Cách tiếp cận này đòi hỏi tất cả các đại diện của tất cả các doanh nghiệp kiểm toán phải có sự tin tưởng lẫn nhau: các doanh nghiệp sẽ tiết lộ thông tin nhạy cảm và bí mật như hiệu suất của chính mình, và điều quan trọng là không vi phạm sự tin tưởng của doanh nghiệp khác trong nhóm. Các nhóm này thường dựa trên các tiêu chí được xác định chặt chẽ về sự tương đồng, như tất cả là các doanh nghiệp kiểm toán bị mất khả năng thanh toán hoặc đều có từ ba đến năm chủ phần hàn, các văn phòng đặt tại nội thành...

Thế mạnh của sử dụng tiêu chuẩn bên ngoài là một doanh nghiệp kiểm toán được thử thách bởi thành tích của các doanh nghiệp khác. Chẳng hạn, một doanh nghiệp kiểm toán đang áp dụng chính sách tín dụng khách hàng cụ thể với thời gian thu tiền bình quân là bảy mươi lăm ngày. Doanh nghiệp này tin rằng bảy mươi lăm ngày là kết quả tốt nhất có thể. Tuy nhiên, doanh nghiệp kiểm toán khác có thể sử dụng các kỹ thuật khác nhau hoặc sắp xếp thanh toán khác nhau và đạt được chu kỳ ba mươi ngày. Khi đó, sự khác biệt này tạo ra

thách thức cho doanh nghiệp đầu “bảy mươi lăm ngày” cần xem xét các quy trình của mình để tiến gần hơn đến kết quả của “ba mươi ngày”. Báo cáo tiêu chuẩn bên ngoài thường đưa ra các bí quyết tổng quát về việc cải thiện thành tích và phương pháp nhóm nhỏ cho phép các chủ phần hàn hoặc nhân sự cấp cao đặt câu hỏi chi tiết hơn về các quy trình hoặc chính sách mang lại kết quả tốt hơn.

### ***1.8.2. Tiêu chuẩn nội bộ***

Tiêu chuẩn nội bộ được xây dựng trong nội bộ doanh nghiệp kiểm toán, bằng cách thường xuyên đo lường và tính toán các chỉ số nhất định. Chẳng hạn, cung cấp một dịch vụ cụ thể, doanh nghiệp có thể theo dõi các xu hướng thành tích công việc của mình. Cách này cho phép doanh nghiệp kiểm toán tập trung vào các khía cạnh đặc biệt thành tích của chính mình và tính đến các thuộc tính đặc biệt nào đó. Mặc dù có lợi, nhưng điều này có thể khiến một doanh nghiệp kiểm toán rơi vào cảm giác an toàn sai lầm, như “những khoản phải thu” ở ví dụ trên. Việc sử dụng các tiêu chuẩn nội bộ là tốt nhất khi theo dõi các sự kiện cụ thể của doanh nghiệp kiểm toán mà rất khó hoặc không đáng tin cậy nếu sử dụng tiêu chuẩn của các doanh nghiệp khác.

### ***1.8.3. Tiêu chuẩn ngành khác***

Tiêu chuẩn ngành khác là loại tiêu chuẩn thứ ba liên quan đến việc sử dụng các kỹ thuật, chẳng hạn như bán chéo hoặc bán lại bên thứ ba, được áp dụng trong các ngành công nghiệp khác và những kỹ thuật này cần phải thích nghi với doanh nghiệp kiểm toán. Chẳng hạn:

- Các cửa hàng thức ăn nhanh được nhượng quyền có các quy trình bán hàng xuất sắc cho khách hàng: “Bạn có muốn ăn cùng với khoai tây chiên không?”, và cũng có thể cung cấp “thực đơn bữa ăn”. Cả hai chiến thuật được thiết kế để cung cấp phạm vi các sản phẩm rộng hơn và như vậy để tăng quy mô bán hàng trung bình. Ở đây, có thể các thành phần (sản phẩm) bổ trợ có lợi nhuận biên cao hơn, sẽ giúp nâng cao lợi nhuận tổng thể. Một kế toán viên sẽ không đặt câu hỏi “Bạn có muốn kiểm toán các tài khoản này không?”, nhưng khái niệm cung cấp một phạm vi rộng hơn các dịch vụ có liên quan tương tự trong ví dụ này có thể áp dụng cho dịch vụ kế toán.
- Các doanh nghiệp kiểm toán thường có tỷ lệ định phí cao, nên cần liên tục phát triển nâng tỷ lệ sử dụng (tài nguyên sẵn có) như một kỹ thuật để tăng lợi nhuận. Các công ty hàng không và các khách sạn là những ví dụ điển hình sử dụng các chỉ tiêu như quản trị năng suất và tỷ lệ sử dụng (tài sản) làm các KPI. Với các doanh nghiệp này, xác định chi phí giao hàng biên và sử dụng giá chênh lệch và/hoặc ưu đãi đặc biệt để nâng mức sử dụng tại thời điểm có nhu cầu thấp. Chi phí lao động là một khoản mục chi phí cố định chủ yếu trong các doanh nghiệp kiểm toán, do đó có thể áp dụng tương tự các doanh nghiệp trên: có thể thúc đẩy kiểm toán các hệ thống lần đầu tiên cho một

khách hàng thương mại cỡ trung bình với mức phí thấp hơn trong thời gian cầu dịch vụ kiểm toán thấp. Điều này có nghĩa nhiều giờ làm việc được tính phí hơn bình thường, nhưng doanh nghiệp vẫn sẽ kiếm được lợi nhuận vào những giờ tính thêm đó. Nếu khách hàng muốn thực hiện một dự án tương tự vào năm sau, thì doanh nghiệp còn phạm vi để nâng tỷ lệ tính phí theo giờ lên mức bình thường.

- Nguyên tắc chính ở đây là xem xét những doanh nghiệp thuộc ngành khác đang làm gì, sau đó phân tích lý do tại sao họ làm việc đó. Khi hiểu khái niệm kinh doanh cơ bản, xem liệu có thể và làm thế nào vận dụng tốt khái niệm này cho doanh nghiệp kiểm toán.

Ngoài ra, còn có rất nhiều ví dụ khác về tiêu chuẩn liên ngành, và các tiêu chuẩn này có thể xảy ra ở các cấp độ khác nhau và thể hiện khác nhau, như tỷ suất lợi nhuận, cấu trúc chi phí, cắt giảm hoặc cơ cấu nhân sự. Trong đó, các tiêu chuẩn được thể hiện bằng các số được định nghĩa rõ ràng, thì việc so sánh các con số có thể đưa ra một viễn cảnh hiệu quả kinh doanh tương tự, hay cũng có thể chuẩn hóa quy trình chuẩn hoặc chính sách.

Bản thân các tiêu chuẩn không phải là giải pháp cho các vấn đề của doanh nghiệp, nhưng chúng có thể chỉ ra vấn đề ở đâu và quy mô của vấn đề đó. Tiêu chuẩn yêu cầu công việc tiếp theo từ nhân sự chủ chốt để xác định các giải pháp có thể và thực hiện giải pháp tốt nhất. Việc đo lại sau đó các chỉ số sẽ cho thấy sự phát triển tới "doanh nghiệp tốt hơn" và thậm chí có thể trở thành "doanh nghiệp tốt nhất". Khi có các hành động khắc phục càng sớm, lợi nhuận càng tăng và tính thanh khoản sẽ tốt hơn.

Tuy nhiên, cần lưu ý rằng quá trình cải thiện thành tích luôn cần thời gian và có thể yêu cầu một số bước hoặc quyết định. Sử dụng các công cụ như biểu đồ hoặc đồ thị xu hướng để theo dõi các cải tiến trong một khoảng thời gian, và những công cụ này giúp dễ dàng nhận thấy bất lợi và tiến trình thay đổi, cải tiến.

Dưới đây là danh sách một số chỉ số chuẩn phổ biến nhất có thể sử dụng để đo lường sự cải thiện về thành tích hoặc lợi nhuận của doanh nghiệp. Các tiêu chuẩn được phân loại theo cách liệu chúng có thể được truy cập và so sánh một cách hiệu quả với các tiêu chuẩn bên ngoài, hoặc liệu chúng có phù hợp hơn khi sử dụng làm tiêu chuẩn nội bộ hay không.

### **1.8.3a KPI toàn doanh nghiệp kiểm toán thích hợp cho tiêu chuẩn bên ngoài**

#### **Khả năng sinh lời**

- Tỷ lệ chi phí tiền lương trên tổng doanh thu;
- Tỷ lệ các chi phí chung khác trên tổng doanh thu;
- Lợi nhuận ròng tính cho mỗi chủ phần hùn/Giám đốc;



- Tỷ lệ tổn thất (giảm giá trị tài sản) trên tổng sản lượng, hay giá trị tài sản bị giảm tính cho mỗi nhân viên.

### **Năng suất lao động**

- Doanh thu tính trên mỗi đồng chi phí tiền lương (bao gồm cả tiền lương của chủ phần hàn/ giám đốc);
- Tỷ lệ phí dịch vụ trên lương;
- Doanh thu trên mỗi giờ trực tiếp cung cấp dịch vụ (không bao gồm ngày nghỉ phép, thời gian cập nhật kiến thức chuyên môn, thời gian không tính phí...);
- Doanh thu trên mỗi nhân viên làm việc trong doanh nghiệp;
- Doanh thu trên mỗi nhân viên trực tiếp mang lại phí dịch vụ (không bao gồm nhân viên chủ yếu đóng vai trò hỗ trợ hoặc không có vai trò trong tính phí dịch vụ);
- Doanh thu tính trên mỗi chủ phần hàn;
- Số giờ làm trực tiếp cung cấp dịch vụ tính trên mỗi nhân viên mỗi năm;
- Tỷ lệ số giờ trực tiếp cung cấp dịch vụ trên tổng số thời gian có sẵn sàng làm việc (không bao gồm ngày nghỉ, nghỉ ốm và cập nhật kiến thức chuyên môn...).

### **Tính thanh khoản**

- Số ngày làm việc không tính phí;
- Số ngày nợ phải thu còn lại chưa thanh toán;
- Số vòng quay tài sản;
- Cơ cấu và giám sát:
  - Số nhân viên trên mỗi chủ sở hữu/giám đốc;
  - Tỷ lệ nhân viên hỗ trợ trên tổng số nhân viên;
  - Số khách hàng trên mỗi nhân viên;
  - Số khách hàng trên mỗi nhân viên chuyên nghiệp (“Nhân viên tạo ra phí”);
- Phí dịch vụ tính trên mỗi khách hàng.

### **Các chỉ tiêu khác**

- Tăng trưởng doanh thu hàng năm;
- Phí dịch vụ thu từ mười khách hàng lớn nhất, tính theo phần trăm của tổng doanh thu;
- Phí dịch vụ trung bình trên mỗi khách hàng;
- Tốc độ tăng phí dịch vụ trung bình trên mỗi khách hàng.

### **1.8.3b KPI toàn doanh nghiệp thích hợp cho báo cáo xu hướng nội bộ**

Báo cáo xu hướng nội bộ có thể bao gồm một loạt các chỉ số, trong đó một số chỉ số thích hợp đo lường tác động của các mục tiêu cụ thể trong doanh nghiệp.

Các tiêu chuẩn nội bộ bao gồm tất cả các chỉ số trên, cộng với:

- Tài sản trên mỗi nhân viên;
- Thời gian xử lý mỗi công việc;
- Tỷ lệ vốn chủ sở hữu thuộc các chủ phần hùn trên tổng tài sản;
- Tỷ lệ lợi nhuận đã chia trên tổng lợi nhuận;
- Tăng trưởng lợi nhuận hàng năm;
- Hệ số thanh toán nhanh;
- Tuổi nợ;
- Theo dõi tình trạng công việc dở dang;
- Tỷ lệ loại chi phí cụ thể trên doanh thu và/hoặc tính trên mỗi nhân viên (tập trung vào biến phí có thể kiểm soát được, vì tỷ lệ chi phí cố định sẽ thay đổi tùy theo mức doanh thu);
- Lợi thế thương mại (hoặc chênh lệch giá trị lợi thế thương mại) dựa trên công thức định giá nội bộ của công ty;
- Cơ cấu doanh thu (tỷ lệ doanh thu từng loại dịch vụ trên tổng doanh thu);
- Tỷ lệ doanh thu từ các khách hàng năm đầu (mới) trên tổng doanh thu;
- Tỷ lệ số lượng khách hàng (tăng/giảm) trong năm trên số lượng khách hàng có vào đầu năm.

### **1.8.3c KPI hoạt động thích hợp cho so sánh nội bộ**

Cuối cùng, doanh nghiệp có thể ưa thích sử dụng tiêu chuẩn để đo lường trong từng bộ phận hoặc nhóm làm việc riêng lẻ trong doanh nghiệp, ví dụ so sánh hiệu suất của nhóm làm việc này với nhóm khác. Tuy nhiên, để đảm bảo so sánh được, cần giả định rằng bộ phận/phòng ban giống nhau về phương pháp làm việc hay loại khách hàng... Chính vì vậy, sự lựa chọn các chỉ số để so sánh cần xem xét kỹ và chúng có liên quan trực tiếp đến công việc của từng bộ phận cụ thể.

Khi xây dựng các chỉ số này, doanh nghiệp cần đảm bảo rằng các chỉ số này thể hiện tính hiệu quả của công việc, chứ không chỉ thể hiện mức độ hoạt động. Ví dụ, thông thường khi mỗi nhân viên trong bộ phận xử lý nhiều hơn số lượng hóa đơn và các khoản thanh toán hơn (chỉ số phản ánh số lượng hóa đơn được xử lý bởi mỗi nhân viên/ hay cho mỗi giờ lao động) thì tăng thành tích kinh doanh. Tuy nhiên, nếu chỉ chú trọng vào số lượng hóa đơn đã xử lý để xem xét là mới chỉ nhấn mạnh vào hoạt động, mà có thể không tăng hiệu quả

(chẳng hạn, nhân viên thay vì gửi hóa đơn và yêu cầu khách hàng thanh toán mỗi tháng một lần bằng hai lần trong tháng. Khi đó chỉ tăng số lượng hoá đơn, chứ không tăng doanh thu). Do vậy, người quản lý thận trọng có thể sử dụng tiêu chuẩn để lập luận với các nhân viên *bổ sung* (thêm hóa đơn) khiến khối lượng công việc cao hơn cần thiết. Cách làm này rõ ràng sẽ không mang lại kết quả tốt cho toàn doanh nghiệp, bởi dù đáp ứng tiêu chuẩn nhưng chỉ làm tăng chi phí điều hành.

### **Đối với mỗi bộ phận hoặc nhóm tạo ra doanh thu**

- Doanh thu trên mỗi cá nhân;
- Giảm giá trị (tài sản) trên mỗi cá nhân mỗi năm;
- Doanh thu trừ đi chi phí trực tiếp và chi phí có thể kiểm soát (không bao gồm các định phí chung phân bổ (tùy ý) cho bộ phận), hay phần đóng góp của bộ phận cho các chi phí quản lý chung không phân bổ;
- Tỷ lệ chi phí tiền lương trực tiếp (bao gồm chi phí liên quan đến nhân viên) trên doanh thu;
- Tỷ lệ chi phí có thể kiểm soát trên doanh thu;
- Mức tăng phí dịch vụ hàng năm;
- Mức tăng phí dịch vụ trung bình cho mỗi khách hàng;
- Mức đóng góp tăng trưởng mỗi năm (Lợi nhuận của bộ phận)
- Số lượng khách hàng mới (có được) và số lượng khách hàng bị mất trong năm;
- Tỷ lệ phần trăm đạt được các mục tiêu thuộc bộ phận. (Các) chỉ số này sẽ thay đổi tùy thuộc vào bản chất của mục tiêu. Mục đích là để định lượng mức độ tuân thủ các mục tiêu (ví dụ: tỷ lệ khách hàng được cung cấp dịch vụ bổ sung trong quá trình thảo luận với khách hàng, hoặc số lượng và tỷ lệ phần trăm của khách hàng đã chuyển sang trả một lần, thanh toán hàng tháng);
- Tổng khối lượng công việc đang dở dang và khoản nợ phải thu khách hàng.

### **Đối với hoạt động tiếp thị**

- Kinh phí tiếp thị;
- Kinh phí tiếp thị cho mỗi khách hàng mới;
- Tỷ lệ số giờ tiếp thị của bộ phận (tính cho tất cả nhân viên của bộ phận) trên tổng số giờ khả dụng, toàn doanh nghiệp;
- Doanh thu mỗi giờ tiếp thị;
- Mức độ cải thiện chỉ số hài lòng của khách hàng dựa trên khảo sát khách hàng.

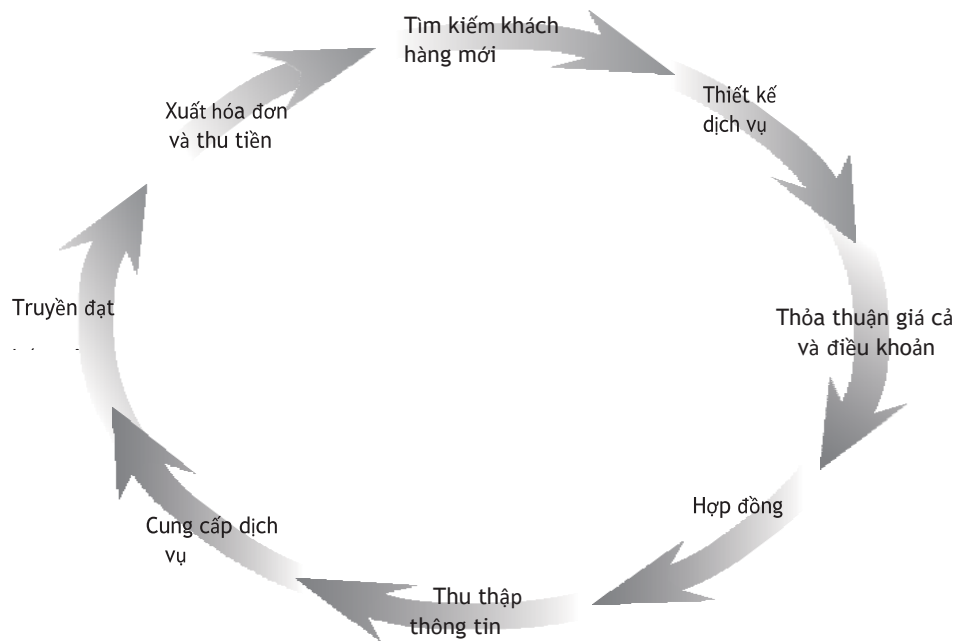
### **Đối với đơn vị hành chính hoặc tài chính**

- Tỷ lệ số giờ làm việc của nhân viên hành chính trên tổng số giờ khả dụng toàn doanh nghiệp;
- Doanh thu mỗi giờ hành chính;
- Các chỉ số hiệu quả khác, chẳng hạn như tỷ trọng khoản thanh toán trễ cho các chủ nợ.

## 1.9. Điều hành doanh nghiệp

### 1.9.1 Các giai đoạn chính điều hành doanh nghiệp hiệu quả

Hình 1.2 “Vòng tròn đạo đức” của một doanh nghiệp kiểm toán hiệu quả



Các giai đoạn chính trong quy trình này là:

#### 1.9.1a Tìm kiếm khách hàng (Sau đó, bán cho khách hàng hiện tại)

Với doanh nghiệp mới khởi nghiệp, tìm kiếm khách hàng vô cùng khó khăn. Thông thường người hành nghề (sáng lập doanh nghiệp) có thể đã đưa một số khách hàng từ doanh nghiệp trước đây mình làm việc về doanh nghiệp mình. Ở đây cần lưu ý vấn đề đạo đức, do vậy cần tuân thủ với bất kỳ điều khoản hoặc cam kết khi là nhân viên một doanh nghiệp nào đó, hoặc có thể xây dựng lại cơ sở khách hàng mới hoàn toàn cho doanh nghiệp.

Trường hợp mua lại một doanh nghiệp hoặc gởi phí từ người hành nghề khác, doanh nghiệp kiểm toán cần tập trung vào việc giữ chân những khách hàng quan trọng này.

Khi gia nhập một doanh nghiệp đang hoạt động, người hành nghề sẽ có một số khách hàng

được bàn giao từ các chủ phần hùn hiện tại, do vậy ít áp lực hơn trong việc ngay lập tức phải tìm kiếm khách hàng mới. Tuy nhiên, bất kể tình huống nào, luôn luôn cần thiết bổ sung thêm nhiều khách hàng mới phù hợp để phát triển, hay để thay thế các khách hàng đã rời doanh nghiệp. Có nhiều công cụ tiếp thị và bán hàng mà doanh nghiệp có thể tham khảo để tìm kiếm khách hàng mới (tham khảo phần trước về phát triển kế hoạch tiếp thị).

## **1. Thiết kế dịch vụ**

Doanh nghiệp kiểm toán cần cung cấp dịch vụ (khả năng của doanh nghiệp cung cấp dịch vụ mang lại lợi ích cho khách hàng) thỏa mãn nhu cầu của khách hàng (các nhu cầu cụ thể mà khách hàng mô tả cho doanh nghiệp). Dịch vụ kế toán cơ bản xoay quanh việc ghi nhận và tóm tắt các giao dịch, sau đó báo cáo cho người sử dụng. Sau đó, với các kỹ năng của riêng mình cùng với kỹ năng của đồng nghiệp trong doanh nghiệp, kế toán viên hành nghề còn cung cấp thêm các dịch vụ tiếp theo để mang lại lợi ích cho khách hàng.

Kế toán viên hành nghề có thể cần nhìn xa hơn các kỹ năng của mình để tạo ra gói dịch vụ phù hợp nhằm đáp ứng đầy đủ nhu cầu của khách hàng (dù được công bố hay không). Bên cạnh đó, kế toán viên hành nghề cũng cần sẵn sàng giới thiệu khách hàng với các chuyên gia chất lượng cao khác trong hoặc ngoài doanh nghiệp, những người có kiến thức mà mình không có. Những phương thức mà các mạng lưới có thể giúp doanh nghiệp đáp ứng đầy đủ nhu cầu của khách hàng sẽ được đề cập trong Mô-đun 2.

## **2. Thỏa thuận giá cả và điều khoản**

Bên cạnh động lực chính là cung cấp dịch vụ và tạo ra giá trị cho khách hàng, doanh nghiệp kiểm toán cũng cần áp dụng các nguyên tắc kinh doanh cơ bản để đảm bảo một tương lai tồn tại và phát triển lâu dài.

Xác định mức giá phản ánh được cấu trúc chi phí, mang lại lợi nhuận phù hợp với thời gian và công sức mà nhân viên đã bỏ ra cho doanh nghiệp. Bên cạnh đó, cũng cần cho khách hàng biết làm thế nào và khi nào doanh nghiệp sẽ phát hành hóa đơn cho họ và yêu cầu được thanh toán kịp thời.

Doanh nghiệp kiểm toán nên giúp khách hàng giảm thiểu số lượng công việc xử lý đơn giản bằng cách thực hiện thay khách hàng (như cài đặt hệ thống hoặc phần mềm lưu trữ hồ sơ của khách hàng và đào tạo nhân viên của khách hàng biết sử dụng hệ thống, phần mềm này). Việc làm này giúp khách hàng kiểm soát tổng chi phí kế toán bằng cách cung cấp cho doanh nghiệp kiểm toán thông tin chất lượng. Tiếp theo, doanh nghiệp kiểm toán ước tính thời hạn khả thi để hoàn thành công việc và cung cấp dịch vụ theo đúng thời gian đã cam kết với khách hàng.

Tỷ lệ tính phí là phương pháp phân bổ phí theo giờ mà mỗi nhân viên tạo ra doanh thu để đảm bảo khả năng sinh lời của doanh nghiệp kiểm toán. Dù doanh nghiệp tính phí theo giờ

cho mỗi công việc thực hiện hay áp dụng “giá trọn gói” cho một gói dịch vụ đã thỏa thuận, thì việc đạt được tỷ lệ tính phí này là cần thiết cho sự thành công về kinh tế của doanh nghiệp. Tỷ lệ phải đủ cao để trang trải mọi chi phí, mang lại lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE) và thưởng kịp thời cho các chủ phần hùn.

### **3. Hợp đồng/Thư hẹn kiểm toán**

Hầu hết các hội nghề nghiệp yêu cầu doanh nghiệp kiểm toán soạn thảo hợp đồng mô tả chi tiết:

- Bản chất và phạm vi công việc sẽ được thực hiện, bao gồm các hạn chế;
- Cách thức các công việc ngoài phạm vi đó sẽ được xử lý và được định giá;
- Vai trò của khách hàng trong việc hỗ trợ doanh nghiệp kiểm toán với các nguồn tài liệu hoặc thông tin khác;
- Nghĩa vụ của doanh nghiệp kiểm toán về tính chuyên nghiệp, bảo mật và hoàn thành; và
- Các điều khoản thương mại của hợp đồng.

Bằng cách này, cả hai bên (doanh nghiệp kiểm toán và khách hàng) đều biết rằng điều gì được mong đợi và cách đóng góp của mỗi bên cho mỗi quan hệ giữa hai bên. Đôi khi, có thể lập hợp đồng mới cho công việc mới, bất ngờ phát sinh trong năm. Doanh nghiệp kiểm toán cần thực hiện theo hướng dẫn của hội nghề nghiệp về các yêu cầu để hợp đồng hợp lệ. Hợp đồng phải được rà soát hàng năm và các hợp đồng được lập khi có bổ sung theo thỏa thuận hoặc thay đổi đáng kể phạm vi công việc hiện tại. Quá trình lập hợp đồng với khách hàng được xem xét chi tiết trong Mô-đun 7.

### **4. Thu thập thông tin**

Khi đàm phán các điều khoản trong hợp đồng, doanh nghiệp kiểm toán sẽ xác định một số hồ sơ (như sổ sách kế toán) nhất định hoặc thông tin khác mà khách hàng phải cung cấp. Khi công việc bắt đầu, doanh nghiệp kiểm toán có thể sử dụng một số danh mục liệt kê để thu thập thông tin cụ thể từ khách hàng. Điều này làm quy trình hợp lý và đảm bảo tất cả các thông tin liên quan có cơ hội được thu thập sớm nhất. Ngoài ra, công việc này còn giúp ngăn chặn hoặc giảm thiểu nhu cầu hỏi thêm khách hàng về thông tin chi tiết, từ đó vừa giúp tăng tốc độ thực hiện công việc và vừa đảm bảo chất lượng dịch vụ cung cấp.

Có nhiều cách để thu thập thông tin, như trực tiếp gặp khách hàng, thảo luận với khách hàng qua điện thoại, thư điện tử, thư... Doanh nghiệp kiểm toán cần lựa chọn phương pháp phù hợp nhất với từng khách hàng. Điều này làm cho quá trình giao tiếp trở nên thuận lợi, tạo thiện cảm với khách hàng và đạt hiệu quả cao nhất có thể. Các công cụ dựa trên nền tảng mạng có thể cho phép khách hàng xem tiến trình công việc của họ.

## **5. Cung cấp dịch vụ**

Cung cấp dịch vụ bao gồm tất cả các giai đoạn và quy trình được sử dụng để chuyển đổi các kỹ năng của người hành nghề thành kết quả cho khách hàng: ứng dụng kiến thức chuyên môn của người hành nghề; người hành nghề dễ dàng truy cập để đăng ký hoặc tìm hiểu; đáp ứng được các mốc thời gian đến hạn; mức độ soát xét công việc trong doanh nghiệp kiểm toán bởi trưởng phòng (manager) hay chủ phần hàn; sử dụng các hệ thống kiểm soát chất lượng của doanh nghiệp kiểm toán; phương pháp tiếp cận hiệu quả để quản trị nhiệm vụ của nhân viên, bao gồm thiết lập các ưu tiên; và tập trung hoàn thành công việc. Ngoài ra, còn có các khía cạnh hành chính và quy trình của giai đoạn này bổ sung cho các phương diện kỹ thuật hoặc chuyên môn.

## **6. Truyền đạt kết quả**

Khách hàng hiếm khi nhìn thấy hoặc biết toàn bộ công việc doanh nghiệp kiểm toán thực hiện cho mình. Do đó, việc trình bày kết quả cuối cùng có tầm quan trọng lớn trong việc đảm bảo khách hàng hài lòng với công việc hoặc các tư vấn của doanh nghiệp kiểm toán dành cho họ.

Phương thức truyền thông nên được thiết kế riêng cho từng khách hàng: thư hoặc báo cáo bằng văn bản, gặp mặt và thảo luận trực tiếp, thảo luận qua điện thoại, thảo luận trực tuyến hoặc một số phương pháp khác. Quyết định này dựa trên tính khả dụng và sở thích của khách hàng, cũng như của chính doanh nghiệp kiểm toán.

Tương tự, cần xem xét loại và lượng thông tin sẽ được truyền đạt giữa hai bên. Các vấn đề đặt ra là: Khách hàng sẽ hiểu được bao nhiêu? Doanh nghiệp kiểm toán nên kết hợp sơ đồ hay đồ thị để truyền thông hiệu quả? Nên diễn đạt thông điệp bằng cách nào? Một số khách hàng sẽ chỉ muốn câu trả lời, trong khi những khách hàng khác còn muốn hiểu cả về quá trình cơ bản. Một số khách hàng thích giao dịch bằng số, trong khi nhiều khách hàng khác cho rằng biểu đồ dễ hiểu hơn. Doanh nghiệp kiểm toán cần đưa vào và giải thích bất kỳ tiêu chuẩn chất lượng nào của các hoạt động tư vấn. Ngoài ra, doanh nghiệp kiểm toán cũng cần xem xét bất kỳ hướng dẫn chuyên nghiệp liên quan đến thông tin muốn tìm kiếm.

Hãy chắc chắn rằng khách hàng không chỉ biết về chi phí của dịch vụ, mà còn nhận thấy giá trị nhận được, bằng cách này, khách hàng càng hiểu hơn về tầm quan trọng công việc của doanh nghiệp kiểm toán.

## **7. Xuất hóa đơn và thu tiền**

Việc xuất hóa đơn và thu tiền nên đơn giản vì các thỏa thuận về thanh toán đã được hai bên thống nhất trước khi bắt đầu công việc. Doanh nghiệp sẽ xuất hóa đơn khi đến các mốc

thời gian đến hạn như đã thỏa thuận, có thể khi hoàn thành công việc (xuất một hóa đơn) hoặc theo tiến độ được xác định theo thời gian (xuất nhiều hóa đơn, ví dụ, vào ngày đầu tiên của các tháng Năm, tháng Sáu và tháng Bảy và hóa đơn cuối cùng khi hoàn thành công việc; hoặc xuất hóa đơn khi bắt đầu công việc kiểm toán bán niên và khi bắt đầu kiểm toán năm). Cả hai phương thức xuất hóa đơn và thanh toán này đều có thể dẫn đến lũy kế đáng kể của công việc đang dở dang và/ hoặc số dư nợ phải thu khách hàng và kết quả là doanh nghiệp kiểm toán cầu không nhỏ về vốn lưu động.

Nhiều doanh nghiệp kế toán đang hướng tới cam kết phạm vi dịch vụ cung cấp cố định, giá cố định được thanh toán hàng tháng, sau đó tính phí riêng cho bất kỳ công việc nào bổ sung. Mô hình này cho thấy dòng tiền ổn định hơn, ít biến động cho cả khách hàng và doanh nghiệp kiểm toán; và nhờ vậy, doanh nghiệp kiểm toán giảm bớt được dịch vụ dở dang và nợ phải thu khách hàng, dẫn đến giảm nhu cầu vốn lưu động.

Một số công việc hỗ trợ để được thanh toán theo giá trị: Đây là phương pháp tiếp cận tính phí dựa trên giá trị mang lại cho khách hàng thay vì dựa vào thời gian cung cấp dịch vụ. Hay nói cách khác, có những công việc mà doanh nghiệp kiểm toán mang lại giá trị cho khách hàng (ví dụ tiết kiệm được chi phí/hay giảm được số thuế phải nộp), và khi đó phí dịch vụ của doanh nghiệp tính trên giá trị này (chẳng hạn một tỷ lệ giá trị chi phí mà khách hàng tiết kiệm được). Phương pháp tiếp cận này có thể mang lại lợi nhuận mục tiêu cho mỗi giờ sản xuất/hay tính phí và phân lợi ích được chia sẻ.

Doanh nghiệp cần tìm hiểu rõ nguyên nhân dẫn đến giảm trừ cho một hóa đơn trước khi phát hành. Đó có thể là do thời gian thực hiện dịch vụ vượt kế hoạch là do nhân viên nhân viên chưa được đào tạo đầy đủ cho công việc hay do khối lượng công việc phải làm lại. Hay do có người nào trong doanh nghiệp kiểm toán đã gây ra các khoản giảm trừ đó? Việc xác định rõ nguyên nhân giúp doanh nghiệp thực hiện các chiến lược để giải quyết vấn đề liên quan giúp giảm thiểu các khoản giảm trừ này trong tương lai. Hãy nhớ rằng, một đồng bị giảm trừ là một đồng lợi nhuận mất đi, nên doanh nghiệp kiểm toán cần phải thực hiện những điều chỉnh quan trọng này.

“Ngoài ra, rất nhiều doanh nghiệp kiểm soát tài chính lỏng lẻo: nhiều khoản đầu tư không thu được tiền, việc lập hóa đơn không được thực hiện kịp thời, không ai được giao nhiệm vụ cụ thể theo dõi các hóa đơn chưa thanh toán và không có hệ thống nào để giám sát toàn bộ quy trình thanh toán, thu tiền.”

*Shohet & Jenner 2007<sup>7</sup>*



Đối với việc thu hồi nợ phải thu, khách hàng nên biết rằng doanh nghiệp sẽ chủ động theo dõi bất kỳ hóa đơn nào chưa được thanh toán ngoài các điều khoản giao dịch đã thỏa thuận. Theo dõi những số dư chưa thanh toán đòi hỏi chuyên nghiệp và hợp lý về mặt thương mại. Cần lưu ý điều này nên được nêu trong hợp đồng và khách hàng đã được biết đến trước khi bắt đầu công việc. Nếu cần thiết, người hành nghề và nhân viên chủ chốt của mình có thể cần có cuộc trò chuyện nghiêm túc với các khách hàng, để họ biết rằng doanh nghiệp mong đợi các hóa đơn được thanh toán theo các điều khoản đã thỏa thuận.

### **8. Cung cấp các dịch vụ khác**

Các kế toán viên cung cấp một loạt các dịch vụ với phạm vi rộng hơn nhiều so với khách hàng nhận biết. Việc này được thực hiện trong khuôn khổ đạo đức được quy định bởi luật pháp và/hoặc hiệp hội nghề nghiệp. Việc cung cấp các dịch vụ bổ sung là tốt nhất khi doanh nghiệp lắng nghe các ý kiến từ khách hàng. Trên cơ sở này, doanh nghiệp đánh giá cơ hội giải quyết vấn đề cụ thể đó bằng cách cung cấp một số dịch vụ khác cho khách hàng.

Những tình huống này, hoặc chính khách hàng chủ động cung cấp thông tin (ví dụ, “tôi không mong đợi cuộc thảo luận tiếp theo với nhà quản trị ngân hàng của mình, vì tôi luôn sử dụng tất cả các khoản thấu chi của tôi), hoặc doanh nghiệp kiểm toán tự xác định một số vấn đề về hoạt động của khách hàng từ báo cáo tài chính “chẳng hạn, có vẻ như doanh nghiệp gặp vấn đề trong việc thu tiền từ khách hàng và điều này gây ra mức độ nợ xấu cao”). Ngoài ra, doanh nghiệp có thể phát triển một danh mục liệt kê chính thức và xem xét lại hàng năm với từng khách hàng. Từ đó, doanh nghiệp tìm kiếm cơ hội bổ sung dịch vụ mà khách hàng cần và đánh giá cao, như dịch vụ quản lý tài sản hoặc cấu trúc quy hoạch bất động sản.

---

<sup>7</sup> Shohet, Phil and Jenner, Andrew. “The importance of being profitable.” *Accountancy*, July 2007, 40–41.

Điều quan trọng là phải hiểu sự khác biệt giữa dịch vụ thường xuyên, liên tục và dịch vụ chỉ thực hiện một lần. Trong đó loại dịch vụ đầu tiên sẽ mang lại doanh thu bền vững: một lần cung cấp tạo ra lợi ích cho doanh nghiệp trong nhiều năm và nâng cao giá trị trọn đời của khách hàng đó. Ngoài ra, loại dịch vụ này cũng bổ sung vào giá trị thực tiễn. Loại thứ hai thường mang lại doanh thu trong ngắn hạn, tuy nhiên lại có thể vừa hấp dẫn và/hoặc thách thức, vì vậy doanh nghiệp không nên bỏ qua. Doanh nghiệp kiểm toán được đánh giá là chất lượng khi mức độ lặp lại của công việc cao, làm nền tảng cho việc lập kế hoạch ngân sách và lập kế hoạch thường niên cho các hoạt động.

Trong quá trình cung cấp các dịch vụ cho khách hàng, doanh nghiệp kiểm toán cần phải biết rõ cả các kỹ năng cũng như hạn chế của mình. Quá trình này luôn được đặt trên nền tảng mong muốn chăm sóc khách hàng đúng cách, không chỉ đơn giản là tăng doanh thu. Phương pháp tiếp cận này giúp cung cấp dịch vụ tốt nhất và chủ động cho khách hàng, giúp tăng doanh thu và lợi nhuận cho cả hai.

Trong Hình 1.2 Việc cung cấp hiệu quả các dịch vụ bổ sung có liên quan đặt doanh nghiệp quay lại từ đầu: tìm kiếm khách hàng và điều chỉnh dịch vụ.

“Để lắng nghe và tìm hiểu thêm về tình hình khách hàng hiện tại, kế hoạch cho tương lai và những thách thức sắp tới, cần sử dụng các hoạt động như: mời khách hàng nói chuyện với người có trách nhiệm cung cấp dịch vụ; tham dự hội nghị về lĩnh vực hoạt động của khách hàng; tham dự các cuộc họp hoặc hội nghị riêng của khách hàng; đọc báo chí viết về khách hàng; đầu tư thời gian không tính phí vào việc xây dựng mối quan hệ và gia tăng giá trị.

Để có thể cung cấp các giải pháp có giá trị hơn cho khách hàng, đối tác và nhóm khách hàng cần phải cập nhật năng lực và chuyên môn hiện tại mà công ty của họ phải cung cấp. Điều này thường khó hơn tưởng tượng. Khi các công ty trở thành công hơn và có quy mô lớn hơn, việc giao tiếp giữa các bộ phận bị rời rạc.”

*Matthews & Telfer 2007<sup>8</sup>*

Bài viết “The Good, The Bad và The Ugly” (Pipe 2008) đề xuất các bước sau nhằm xác định nhu cầu của khách hàng:

- Nghiên cứu, thiết lập và cập nhật danh sách tổng thể các ý tưởng ảnh hưởng cao để chia sẻ với khách hàng.
- Thêm một bước vào chương trình hoàn thành các công việc, đó là yêu cầu kế toán viên có trách nhiệm rà soát danh sách trên để nhận diện các ý tưởng liên quan tới khách hàng.

- Lập báo cáo về khả năng cải tiến quan trọng các ý tưởng đã nhận diện ở bước trên. Lượng hóa tác động của từng ý tưởng này (nếu có) và đề xuất sơ bộ các khuyến nghị.
- Trình bày, thảo luận về báo cáo và các khuyến nghị trên tại cuộc họp hoàn tất công việc.
- Lập kế hoạch hành động gồm các khuyến nghị mà khách hàng có thể muốn thực hiện.
- Đề xuất sự giúp đỡ tới khách hàng khi thực hiện kế hoạch hành động, bao gồm cả việc sẽ cung cấp các dịch vụ bổ sung (nếu khách hàng mong muốn).
- Sử dụng định giá theo giá trị bất cứ khi nào có thể để liên kết phí với các lợi ích đã định lượng (khi đó sẽ giúp doanh nghiệp thu được phí cao hơn).
- Lặp lại quy trình này hàng năm với mọi khách hàng. Chủ động chuyển hóa việc làm này vào văn hóa của doanh nghiệp, đó là mang lại lợi ích cho khách hàng.
- Giành được những khách hàng mới bằng cách đưa ra đề nghị tư vấn miễn phí cho khách hàng với “Báo cáo khả năng cải thiện”. Xem đây là trọng tâm của quá trình bán hàng, tiếp thị của doanh nghiệp.
- Thuyết phục, khích lệ khách hàng giới thiệu “Báo cáo khả năng cải thiện” của doanh nghiệp tới các khách hàng khác.

Trở thành “chủ động”, là cách đơn giản nhất, hiệu quả nhất để tăng doanh thu của doanh nghiệp từ việc cung cấp các dịch vụ bổ sung cho các khách hàng hiện tại.

*Pipe 2008* <sup>9</sup>

Không phải tất cả các chủ phần hùn và nhân viên sẽ là chuyên gia trong suốt quá trình thực hiện chu trình. Vì vậy, việc giới thiệu người khác (chuyên gia) tham gia vào điểm quan trọng của chu trình sẽ được đánh giá cao. Việc áp dụng các hệ thống toàn doanh nghiệp hay các phương pháp tiếp cận tiêu chuẩn (như sử dụng danh sách kiểm tra tiêu chuẩn để xác định các nhu cầu trong tương lai hoặc thông tin được yêu cầu từ khách hàng) chắc chắn mang lại lợi ích cho doanh nghiệp. Các chủ phần hùn và nhân viên cần nhận thức thực hiện một số nhiệm vụ mà mình không muốn, như trao đổi với khách hàng về thanh toán và thu tiền. Để vận hành doanh nghiệp kiểm toán thành công, cần xem tất cả các bước trong chu trình đều quan trọng và thực hiện chúng thường xuyên, có hệ thống và chuyên nghiệp. Bên cạnh đó, cần phân công vai trò cho các thành viên trong nhóm làm việc sao cho phù hợp với kỹ năng, phong cách cá nhân của từng thành viên nhằm mang lại kết quả tổng thể tốt nhất cho doanh nghiệp kiểm toán.

Khi thành lập doanh nghiệp kiểm toán, người hành nghề (chủ phần hùn sáng lập) xem thực

hiện điều này như việc tạo ra một cỗ máy hiệu quả và được bôi trơn tốt ngay từ đầu. Điều này giúp cho doanh nghiệp hấp dẫn hơn đối với các chủ phần hùn mới tiềm năng hoặc khi bán doanh nghiệp trong tương lai. Xác định và áp dụng phương pháp tiếp cận có hệ thống cho mọi việc mà doanh nghiệp cần thực hiện. Khi nhân viên làm việc một cách có phương pháp và nhất quán trong suốt quá trình cung cấp dịch vụ cho khách hàng, doanh nghiệp kiểm toán sẽ kiểm soát được khả năng sinh lời và tính thanh khoản của mình, và nhờ vậy trở thành một doanh nghiệp có giá trị, dễ bán hơn và thường có giá trị cao hơn nhiều doanh nghiệp khác. Sẽ là sớm để đề cập đến điều này khi mới thành lập, nhưng một ngày nào đó sẽ trở nên rất quan trọng với người hành nghề/doanh nghiệp kiểm toán.

---

<sup>8</sup> Matthews, Paul and Telfer, Paul. “Jekyll or Hyde?” *Accountancy*, August 2007, 58–59.

<sup>9</sup> Pipe, Steve A. “The good, the bad and the ugly.” *Accountancy*, July 2008, 34–35.

### **1.10 Giám sát nguồn lực bên ngoài**

Khi lập kế hoạch và quản trị doanh nghiệp kiểm toán, cần xem xét một số xu hướng quan trọng trong xã hội có thể ảnh hưởng nghiêm trọng đến các hoạt động chuyên môn, như thay đổi của toàn cầu hóa, công nghệ và nhân khẩu học. Khách hàng của doanh nghiệp kiểm toán gặp nhiều vấn đề phức tạp hơn, có quyền truy cập những thông tin tốt hơn và chú ý nhiều hơn vào giá trị dịch vụ được cung cấp. Chính vì vậy, doanh nghiệp kiểm toán cần nhận thức được sự thay đổi nhu cầu xã hội, và cũng chính những thay đổi này tạo cơ hội cho doanh nghiệp phát triển.

Mục này xem xét một số vấn đề lớn ảnh hưởng đến các dịch vụ kế toán chuyên nghiệp, và vì vậy có thể ảnh hưởng đến việc lập kế hoạch của doanh nghiệp kiểm toán.

#### **1.10.1 Tính bền vững của môi trường**

Bất kỳ doanh nghiệp nào cũng cần nỗ lực nghiêm túc để hành động theo cách có trách nhiệm với môi trường, bằng cách tạo ra sản phẩm gần gũi thiên nhiên, giảm thiểu khí thải carbon thường dẫn đến vận hành hoạt động kinh doanh ít tốn kém hơn.

Phương pháp tiếp cận đơn giản là tập trung vào “thiết kế lại”, “giảm chi phí”, và sau đó nếu được yêu cầu, sẽ là “bù đắp”.

- Thiết kế lại quy trình có thể làm giảm số lượng nguồn lực sử dụng, tiết kiệm cho doanh nghiệp. Loại bỏ các bước không cần thiết hoặc không hiệu quả khỏi quy trình sẽ giảm thời gian thực hiện và cho kết quả giảm chi phí.
- Giảm lượng nguồn lực sử dụng trong doanh nghiệp bằng cách thay thế các thiết bị tiêu hao năng lượng cao, gia tăng truyền thông điện tử (như thay thư điện tử cho thư giấy). Một số thay đổi có thể nhanh chóng và đơn giản (như lắp đặt đèn năng lượng thấp), trong khi những thay đổi khác có thể tốn thời gian và tiền bạc hơn (như trang bị dàn máy tính có nhu cầu năng lượng thấp, máy in và các thiết bị khác). Ngoài ra, có các dự án lớn như trang bị thêm văn phòng làm việc để giảm mức sử dụng năng lượng có thể gặp phải rào cản lợi ích/chi phí hoặc hoàn vốn. Điều quan trọng là cần nhận diện các thay đổi mà giúp giảm chi phí, nhưng không ảnh hưởng đến chất lượng hay hiệu quả của dịch vụ của doanh nghiệp.
- Sau khi thực hiện giảm thiểu sử dụng nguồn lực (bước trên), doanh nghiệp có thể xem xét liệu có mua/đầu tư để “bù đắp” (giảm hơn nữa) khí thải carbon còn lại từ doanh nghiệp của mình.

Trước hết, nên đưa ra những quyết định dễ dàng và nhanh chóng thực hiện, đồng thời tác động đáng kể trong một khoảng thời gian ngắn, để chứng minh cho chủ phân hùn và nhân

viên những lợi ích từ các quyết định này.

Việc giảm lượng khí thải carbon có thể giúp doanh nghiệp thu hút nhân viên và hấp dẫn khách hàng hơn.

Trong thời gian tới, trách nhiệm đối với môi trường có thể trở nên được chú ý hơn trong việc ra quyết định và thực hiện kế hoạch của mỗi doanh nghiệp. Khi đó, doanh nghiệp sẽ đứng trước thách thức về các vấn đề liên quan đến công việc và dịch vụ (bao gồm cả cách thức cung cấp dịch vụ) của mình gây ảnh hưởng đến môi trường. Đã đến lúc các doanh nghiệp có thể phải thay đổi phương pháp tiếp cận để thấy rằng ý thức về môi trường chỉ là một phần trong cách làm việc của mọi người. Do đó, trong ngắn hạn, chấp nhận tư duy này giúp doanh nghiệp tiết kiệm hơn và có thể góp phần quảng cáo cho doanh nghiệp hấp dẫn hơn. Tận dụng lợi thế của tình huống này, và xem xét cách thức giới thiệu dịch vụ mới báo cáo về tính bền vững, hay báo cáo tích hợp; phân tích kiểm soát chất thải, khí carbon, từ đó có thể định vị doanh nghiệp kiểm toán đáp ứng nhu cầu mới của thị trường.

#### **1.10.2 Các chuẩn mực quốc tế cho kiểm toán viên**

Xu hướng toàn cầu hóa đã kéo theo phát triển của các Chuẩn mực quốc tế về báo cáo tài chính (IFRS), Chuẩn mực kiểm toán và dịch vụ đảm bảo, Chuẩn mực về đạo đức nghề nghiệp, mà các chuẩn mực này tác động đến cả doanh nghiệp hành nghề và khách hàng của họ. Nhiều khách hàng ngày càng mong muốn hướng các hoạt động kinh doanh của mình toàn cầu hóa hơn, chính vì vậy đòi hỏi kế toán viên của họ phải đáp ứng, có thể đạt được các thông lệ quốc tế cũng như của nước khác.

Các chuẩn mực báo cáo tài chính quốc tế (IFRS) hiện được áp dụng rộng rãi trên toàn thế giới cho các công ty niêm yết. Năm 2009, Ủy ban Chuẩn mực Kế toán Quốc tế (IASB) đã ban hành IFRS cho các đơn vị nhỏ và vừa (IFRS for SMEs) và đã được áp dụng tại nhiều quốc gia.

Trong khi đó, các chuẩn mực quốc tế do Ủy ban Chuẩn mực Kiểm toán và Dịch vụ Đảm bảo Quốc tế (IAASB) và Ủy ban Chuẩn mực Đạo đức nghề nghiệp Quốc tế (IESBA) ban hành tiếp tục được thông qua bởi một số khu vực pháp lý ngày càng lớn.

Nhận thức được toàn cầu hóa dịch vụ kế toán và tăng trưởng với các giao dịch xuyên biên giới, nhân viên của doanh nghiệp kiểm toán cần phát triển sự nhạy cảm về văn hóa, tăng cường kỹ năng ngoại ngữ, để phục vụ cho cơ sở khách hàng rộng lớn và đa dạng hơn. Các chiến lược để đối phó với những thách thức này có thể bao gồm tuyển dụng nhân viên đa ngôn ngữ và phát triển chuyên môn trong kế toán và thực hành kinh doanh quốc tế

#### **1.10.3 Sự gia tăng trong các cấp độ quy định và kiến thức chuyên môn**

Nghề kế toán đã gia tăng phạm vi chuyên môn đáng kể trong ba mươi năm qua và phát

triển qua một loạt các ngành học dựa trên kế toán để duy trì, cập nhật chuyên môn. Có ý kiến cho rằng xu hướng này sẽ chậm lại do sự thay đổi nhanh chóng về công nghệ và bản chất kinh doanh.

Ngày càng gia tăng nhấn mạnh về báo cáo trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, có lẽ được minh chứng rõ nhất sự xuất hiện của Báo cáo tích hợp được ủng hộ bởi Hội đồng báo cáo tích hợp quốc tế (IIRC), cùng với khả năng kiểm toán các báo cáo trách nhiệm môi trường của khách hàng, khi đó sẽ gia tăng tính phức tạp cho việc lập, rà soát và kiểm toán báo cáo tài chính. Các kế toán viên sẽ đóng vai trò quan trọng trong sự mở rộng ranh giới của kế toán và lập báo cáo.

Đề đối phó với tính không chắc chắn của nền kinh tế, nhiều quốc gia trên toàn cầu ngày càng tăng cường tái quy định (ban hành lại các quy định). Mỗi khi một quy định được ban hành lại, nghề nghiệp kế toán sẽ giữ vai trò quan trọng giúp tranh luận công khai và thi hành quy định này.

Sự kết hợp các quy định tái ban hành với các chuẩn mực chuyên môn cao hơn sẽ đặt ra yêu cầu rất lớn đối với người hành nghề kế toán và nhân viên của mình. Để duy trì kiến thức hiện hành, ngành kế toán đòi hỏi đầu tư lớn cho hoạt động đào tạo liên tục và đăng ký mảng dịch vụ thông tin rộng. Đổi lại, mức độ đào tạo và đầu tư này cũng sẽ gây áp lực đáng kể, cả về tài chính và tinh thần đối với người lãnh đạo hay chủ phần hùn trong các doanh nghiệp nhỏ.

Nếu đang lập kế hoạch để bắt đầu hay vận hành doanh nghiệp một mình, người hành nghề kế toán phải có khả năng lãnh đạo chuyên môn và kỹ thuật để xem xét đặc biệt vấn đề này.

Để đáp ứng mục tiêu tăng trưởng nhanh, doanh nghiệp bổ sung thêm ít nhất một chủ phần hùn trong một thời gian ngắn hợp lý. Bằng cách này, việc lập kế hoạch được dàn trải bớt khối lượng công việc chuyên môn và bớt áp lực lãnh đạo trong giai đoạn đầu phát triển doanh nghiệp.

Cách ứng phó thứ hai là doanh nghiệp cân nhắc nghiêm túc để bắt đầu hoạt động với các chủ phần hùn (chủ phần hùn khác) hoặc tham gia một quan hệ hợp tác hiện có, để doanh nghiệp có thể ngay lập tức có một số chủ phần hùn bên cạnh, cho phép phát triển chuyên môn hoặc gia tăng lợi ích.

#### **1.10.4 Sự linh hoạt của nhân lực và khách hàng**

Công nghệ đang giúp quốc tế hóa kinh doanh bằng cách cho phép và khuyến khích sự hợp nhất dữ liệu giữa các doanh nghiệp, kể cả xuyên biên giới.

Công ty con địa phương của công ty đa quốc gia có thể yêu cầu doanh nghiệp thực hiện kiểm toán hoặc tư vấn về thuế mang tính quốc tế có liên quan đến công ty mẹ.

Ngược lại, với doanh nghiệp chuyên biệt, quy mô nhỏ đặt trụ sở tại khu vực nông thôn, đang sử dụng Internet để kinh doanh hàng hóa, dịch vụ khắp nơi trên thế giới. Những doanh nghiệp này có thể tiếp cận doanh nghiệp kiểm toán để được hướng dẫn thanh toán an toàn (như PayPal hoặc tương đương, đến giao dịch tài chính qua một ngân hàng địa phương).

Khách hàng, dù quy mô lớn hay nhỏ, đều đòi hỏi các kỹ năng về kế toán, các giao thức truyền thông, quản trị rủi ro, các kiến thức về ngoại hối... Nhờ công nghệ, nên việc khách hàng và doanh nghiệp kiểm toán có trụ sở ở các khu vực xa xôi khác nhau hay cùng ở trung tâm thành phố lớn trở nên không quan trọng.

Các quốc gia xử lý các vấn đề kế toán tại các thời điểm khác nhau và theo những cách khác nhau. Kinh nghiệm giải quyết một vấn đề có được từ một quốc gia có thể được đưa vào áp dụng cho quốc gia khác, bằng cách trao đổi nhân viên có kỹ năng nghề nghiệp cao. Kinh nghiệm có được bằng cách nhân viên kế toán đã được tiếp cận thông qua chuyên gia quốc tế hoặc làm việc dựa trên hợp đồng quốc tế. Nhờ vậy, các quốc gia tìm cách tránh mọi khó khăn gặp phải ở các quốc gia áp dụng trước đó.

Các tổ chức nghề nghiệp kế toán liên tục nỗ lực (hoặc ít nhất là không hạn chế) để người hành nghề có trình độ chuyên môn và kỹ năng ảnh hưởng, lan tỏa tầm quốc tế. Tuy nhiên, để đạt được điều này, đòi hỏi có sự công nhận ở phạm vi quốc tế các bằng cấp nghề nghiệp của các quốc gia.

Cuối cùng, cả hai yếu tố chuyên nghiệp và văn hóa đang tạo nên một nghề kế toán ngày càng linh hoạt hơn.

#### **1.10.5 Công nghệ**

Công nghệ sẽ tiếp tục được tích hợp trong kế toán. Ngày càng có nhiều ứng dụng được tích hợp, với nhiều thông tin được trao đổi giữa các tổ chức khác nhau (như thông tin trao đổi giữa doanh nghiệp kiểm toán và ngân hàng của khách hàng hiện nay rất phổ biến). Trong thời gian tới, có lẽ những tiến bộ công nghệ lớn nhất tác động đến công việc của các doanh nghiệp là phương tiện truyền thông xã hội, điện thoại thông minh và điện toán đám mây.

Nhiều kế toán viên sẽ không phải là chuyên gia trong việc thiết lập mạng máy tính hoặc về kỹ thuật liên kết giao tiếp giữa các tổ chức khác nhau. Tuy nhiên, kế toán viên cần học và thực hiện những ứng dụng có thể mang lại lợi ích cho khách hàng. Tương tự, kế toán viên cần sàng lọc và xem xét chất lượng dữ liệu sẽ xử lý thay khách hàng. Để đạt được điều này một cách có hiệu quả đòi hỏi mức độ thích nghi với công nghệ, hơn là mức độ hiểu biết sâu về kỹ thuật lập trình hoặc các liên kết truyền thông.



### **1.10.6 Ngăn chặn nạn rửa tiền và các quy định khác**

Rửa tiền là quá trình tội phạm hợp pháp hóa bằng cách chuyển các khoản tiền thông qua một loạt các giao dịch và/hoặc các tổ chức để ngụy trang nguồn gốc của số tiền này. Quá trình này thường liên quan đến các quỹ tiền mặt trong một số loại giao dịch, chuyển hướng số tiền mặt đó thông qua một hoặc nhiều doanh nghiệp hay giao dịch, sau đó thể hiện là hoạt động thương mại “bình thường” để lý giải cho số tiền mặt này.

Lực lượng đặc nhiệm tài chính (FATF), có trụ sở tại Tổ chức Hợp tác và Phát triển kinh tế (OECD), thiết lập các nguyên tắc chống rửa tiền trên phạm vi quốc tế và đã công bố các khuyến nghị được Chính phủ các quốc gia đang tiến tới áp dụng. Những hướng dẫn này yêu cầu một số tổ chức (như ngân hàng, cơ sở kinh doanh vàng thỏi, trang sức, đánh bạc...) xác thực khách hàng và sản phẩm hoặc dịch vụ mà họ giao dịch.

Doanh nghiệp cần dành thời gian để tìm hiểu các yêu cầu và quy định cụ thể của quốc gia của mình. Ngoài ra, doanh nghiệp nên nhận thức được bất kỳ yêu cầu đặc biệt hoặc miễn trừ nào áp dụng cho các kế toán viên. Chẳng hạn, xác định ngưỡng cho một giao dịch được cho là lớn sẽ khác nhau, tùy theo mức độ trình bày công bố cần thiết cho một “giao dịch lớn”.

Ở một số quốc gia, các biện pháp kiểm soát chống rửa tiền được đi kèm với các biện pháp kiểm soát song song để giám sát khả năng tài trợ khủng bố. Các mục tiêu có thể giống nhau và các vấn đề có thể được tiếp cận như một gói kết hợp, nhưng rửa tiền và tài trợ khủng bố là những vấn đề khác biệt nhau.

Các bước chính trong quy trình mà doanh nghiệp phải tuân thủ liên quan đến:

- Thẩm tra khách hàng bằng cách xem xét nơi mà doanh nghiệp kiểm toán dự kiến sẽ thực hiện các bước hợp lý để xác minh danh tính của khách hàng. Điều này có thể mở rộng để sàng lọc nhân sự chủ chốt hoặc nhân viên tuyển đầu của doanh nghiệp liên quan trực tiếp đến giao dịch với khách hàng.
- Giám sát giao dịch, yêu cầu doanh nghiệp rà soát mọi giao dịch cơ bản liên quan đến khối lượng tiền mặt lớn;
- Báo cáo các giao dịch hoặc dựa trên ngưỡng tiền tệ hoặc tính đáng ngờ của giao dịch;
- Lưu giữ hồ sơ để chứng minh sự tuân thủ các quy định và luật pháp địa phương;
- Đánh giá rủi ro của doanh nghiệp kế toán: nhận diện các sản phẩm hoặc hoạt động hay khách hàng tiềm năng có rủi ro cao; và
- Phát triển các chính sách cụ thể sử dụng trong doanh nghiệp để mã hóa tất cả các bước trên.

Doanh nghiệp nên thận trọng với các giao dịch liên quan đến khách hàng mới, khách hàng mà doanh nghiệp chưa biết, khối lượng tiền mặt lớn mà không có hoạt động kinh doanh hỗ trợ, việc sử dụng các mạng lưới phức tạp của các quỹ tín thác và/hoặc các cấu trúc công ty chuyển tiền không có hoặc có ít giá trị hoặc mục đích rõ ràng, đặc biệt khi một phần của trang mạng khách hàng bao gồm các tổ chức quốc tế.

Các quy trình hoặc “hoạt động có rủi ro cao” này có thể được bổ sung vào hoạt động sàng lọc khách hàng tiêu chuẩn ngay cả khi các quy trình tài trợ chống rửa tiền hoặc chống khủng bố không áp dụng một cách cụ thể cho doanh nghiệp kiểm toán.

Ngày càng có nhiều luật liên quan đến bảo vệ quyền riêng tư, dữ liệu cá nhân, sự bình đẳng, quấy rối tình dục và bắt nạt nơi làm việc. Đây là những lĩnh vực rủi ro phải được quản lý tích cực trong thực tế. Bằng cách áp dụng phương pháp tiếp cận thực tiễn tốt nhất và bằng cách phát triển chuyên môn, doanh nghiệp kiểm toán có thể chọn cung cấp dịch vụ tư vấn giá trị gia tăng cho khách hàng của mình.

#### **1.11 Hoạt động liên tục: bắt buộc ngắn hạn và dài hạn**

Lập kế hoạch kinh doanh không thể hoàn thành nếu doanh nghiệp kiểm toán không xem xét tính liên tục trong hoạt động kinh doanh.

Với tư cách là một kiểm toán viên, cá nhân hành nghề vừa có trách nhiệm cung cấp dịch vụ chất lượng cao cho khách hàng, vừa luôn hành động phù hợp với yêu cầu về đạo đức nghề nghiệp. Doanh nghiệp kiểm toán có trách nhiệm đảm bảo cho các chủ phần hùn và nhân viên có môi trường làm việc ổn định và thực hiện các biện pháp để đảm bảo doanh nghiệp hoạt động liên tục. Tuy nhiên, đôi khi có thể phát sinh bối cảnh đe dọa tính liên tục của dịch vụ, do vậy những khả năng này cũng cần được đề cập trong quá trình lập kế hoạch của doanh nghiệp.

##### **1.11.1 Sự gián đoạn kinh doanh**

Một số sự kiện tự nhiên mặc dù khá hiếm khi xảy ra, nhưng nếu xảy ra có thể đe dọa doanh nghiệp ngưng hoạt động, đó là:

- Hỏa hoạn, lũ lụt, động đất và thiên tai khác;
- Sự gián đoạn bất ngờ đối với cơ sở hạ tầng điện hoặc điện toán; hoặc là
- Chủ sở hữu hay nhân sự chủ chốt trong doanh nghiệp bị bệnh nặng hoặc tử vong.

Những loại sự kiện thảm khốc này nằm ngoài tầm kiểm soát của doanh nghiệp, nhưng lại tác động xấu đến khả năng cung cấp dịch vụ cho khách hàng. Do vậy, một doanh nghiệp vận hành tốt luôn cần có một kế hoạch đề đối phó với các rủi ro này. Để thực hiện việc

này, doanh nghiệp cần thiết là phải lường trước bất kỳ sự cố nào, để từ đó các chủ phần hùn có thể xây dựng các bước cần thực hiện để giảm thiểu tác động đến khách hàng. Những bước này để giải quyết các vấn đề sau:

- **Doanh nghiệp có thể ngăn chặn được sự cố không?** Câu trả lời (có giới hạn) cho vấn đề này có thể bao gồm kiểm tra sức khỏe thường xuyên cũng như các biện pháp chăm sóc sức khỏe khác cho nhân viên chủ chốt của doanh nghiệp. Tuy nhiên, trên thực tế có thể có sự kiện nghiêm trọng không thể tránh được, khi đó doanh nghiệp cần xem xét hành động giai đoạn tiếp theo
- **Bằng cách nào doanh nghiệp có thể giảm thiểu tác động của sự cố?** Giảm thiểu có thể buộc chủ sở hữu hay các chủ phần hùn đặt văn phòng ở nơi ổn định hơn (cách xa khu vực dễ bị lũ lụt hoặc dễ bị động đất), hoặc ít nhất là có các nguồn lực dự phòng như máy tính và/hoặc dữ liệu dự phòng tập tin được lưu trữ ở nơi khác, hay xác định vị trí văn phòng trong một tòa nhà chắc chắn hơn.
- **Chi phí để giảm thiểu thiệt hại là gì?** Lập ngân sách cho chiến lược giảm thiểu thiệt hại, và cố gắng ước tính chi phí và tác động của sự kiện mà doanh nghiệp đang cố gắng bảo vệ khỏi rủi ro.
- **Doanh nghiệp có thể hình thành liên kết với các doanh nghiệp khác không?** Doanh nghiệp có thể xác định và tạo các liên kết chính thức với một số doanh nghiệp không cạnh tranh ở những nơi khác trên cùng quốc gia. Nhờ sự liên kết này, các doanh nghiệp có thể dự phòng cho nhau trong trường hợp xảy ra thảm họa lớn và giúp tái thiết lập nhanh chóng các dịch vụ, bảo mật thông tin liên quan đến từng cơ sở khách hàng.

Đối với cá nhân người hành nghề kế toán tự mình kinh doanh dịch vụ kế toán, các sự việc như đột tử hoặc bệnh nặng sẽ trở nên đặc biệt quan trọng. Khi đó có thể giải quyết vấn đề này bằng cách sẵn sàng định vị một doanh nghiệp sẵn sàng tiếp quản dịch vụ của cơ sở khách hàng của mình trong trường hợp các sự việc đó xảy ra. Các trình tự tiếp theo cần giải quyết cũng cần được xem xét, như khoảng thời gian nhận sự hỗ trợ từ doanh nghiệp này. Trong trường hợp bắt đầu chặng kinh doanh mới hay dừng lại đều cần đến phương pháp định giá doanh nghiệp để người vợ/chồng của người hành nghề sẽ nhận được giá hợp lý từ giá trị của doanh nghiệp.

### **1.112 Tính liên tục của doanh nghiệp: Thế hệ thứ hai**

Sau một số năm hoạt động, khi doanh nghiệp phát triển, tăng cơ sở khách hàng, tăng phí, doanh nghiệp có thể cần nhận thêm một chủ phần hùn nữa (chủ phần hùn). Đây có thể là

một nhân viên có trình độ và kinh nghiệm phù hợp, hoặc có thể là thành viên gia đình của người hành nghề sáng lập doanh nghiệp.

Thông thường để giữ chân những nhân viên tài năng nhất của doanh nghiệp, cần thiết xác định rõ một số con đường sự nghiệp của họ khi làm việc cho doanh nghiệp. Ngược lại, khi không thấy được cơ hội phát triển nghề nghiệp của mình, những nhân viên chủ chốt này có thể rời đi và thành lập doanh nghiệp của chính mình để theo đuổi tham vọng nghề nghiệp. Việc kết nạp một chủ phần hùn mới thường dẫn đến thanh toán đổi lấy cổ phần trong doanh nghiệp, hoặc bằng mức giảm thu nhập từ doanh nghiệp trong một khoảng thời gian (trong trường hợp là thành viên gia đình), hoặc bằng cách thanh toán một khoản để mua phần tài sản hữu hình cộng với lợi thế thương mại (trong trường hợp nhân viên cũ).

Việc kết nạp một chủ phần hùn mới dẫn đến thay đổi lớn trong cách thức hoạt động của doanh nghiệp kiểm toán. Đó là mọi quyết định phải được đồng thuận của tất cả các bên (hai hay nhiều chủ phần hùn), các cá tính khác biệt của mỗi thành viên cần được xem xét, thỏa thuận với nhau. Các chính sách cần được đưa vào văn bản, ghi chép chính thức nhiều hơn những gì liên quan đến quản trị doanh nghiệp (chẳng hạn ghi lại các tranh luận giữa các chủ phần hùn). Ngoài việc xác định rõ vai trò của từng chủ phần hùn (mỗi thành viên sẽ biết được mình sẽ ra quyết định nào), doanh nghiệp cũng cần thống nhất quan điểm chung về định hướng phát triển.

Mô-đun 2 mô tả chi tiết các mô hình kế toán/kiểm toán hành của người hành nghề đơn lẻ và hành nghề cùng cộng sự.

### **1.12 Kết luận**

Phần này đã xem xét các quy trình hoạch định chiến lược, đặc biệt là liên quan đến dịch vụ, khách hàng, nhân viên, tiếp thị. Ngoài ra, còn đề cập đến các khía cạnh khác của kế hoạch kinh doanh, bao gồm hiểu biết về môi trường hoạt động của doanh nghiệp. Mỗi doanh nghiệp đòi hỏi kế hoạch chiến lược của riêng mình giúp cho quản lý hướng đi và tốc độ phát triển phù hợp. Mỗi bộ phận riêng lẻ của doanh nghiệp cần có kế hoạch riêng để đảm bảo đóng góp cho kết quả chung.

Thiếu một kế hoạch tốt, doanh nghiệp sẽ không đi đúng hướng, không nắm bắt được các cơ hội, và phát triển theo các hướng và cách không phù hợp với nhu cầu của chủ sở hữu. Kết quả cuối cùng có thể là sự bất đồng giữa các chủ phần hùn, dẫn đến giảm sự hài lòng đối với công việc và không đảm bảo được các cam kết với doanh nghiệp.

Giống như bất kỳ lộ trình nào, một số chỉ số là cần thiết để giữ cho doanh nghiệp đi đúng lộ trình vạch ra. Các tiêu chuẩn sẽ giữ cho doanh nghiệp vận hành với tốc độ phù hợp và giúp các chủ phần hùn đưa ra lựa chọn đúng khi đứng giữa những quyết định lớn.

Mỗi khi nhóm làm việc của doanh nghiệp tương tác với khách hàng là một cơ hội tiếp thị.

Tiếp thị là rất quan trọng nên chỉ dành cho chủ phần hùn có vai trò tiếp thị hoặc nhóm làm việc với khách hàng.

Tại mọi thời điểm trong suốt giai đoạn lập và thực hiện kế hoạch, cần lưu ý rằng doanh nghiệp được xây dựng dựa trên nguồn nhân lực của mình. Việc sử dụng đúng người với phương pháp tiếp cận phù hợp sẽ là quyết định quan trọng nhất của doanh nghiệp. Lựa chọn sai nhân viên sẽ gây ảnh hưởng không mong muốn, như làm gián đoạn nhân sự khác, chiếm nhiều thời gian của các chủ phần hùn (để tư vấn, kỹ luật), ảnh hưởng đến tinh thần làm việc của cả nhóm, thậm chí của cả doanh nghiệp. Đôi khi quá trình sa thải những nhân viên này có thể kéo dài, gây tổn kém cho doanh nghiệp.

Phát triển các quy trình và công cụ để sàng lọc các nhân viên hạn chế tiềm năng và thuê những người phù hợp hơn sẽ hoàn trả khoản đầu tư gấp nhiều lần. Sử dụng nhóm của doanh nghiệp để giúp tìm những đồng nghiệp tốt hơn: họ sẽ không muốn làm việc với những người tiêu cực, bất tài hoặc khó tính, hoặc cả hai.

Quá trình hoạch định chiến lược không bao giờ là kết thúc. Quá trình này di chuyển liên mạch từ lập kế hoạch cho giai đoạn tiếp theo, sau đó theo dõi hiệu quả thực tế so với kế hoạch đó, để lập kế hoạch cho giai đoạn tiếp theo. Doanh nghiệp nên dành thời gian đáng kể để xử lý các kế hoạch – và hưởng lợi kết quả khi kế hoạch thành công.

### **1.13 Tài liệu đọc thêm và các tài nguyên của IFAC**

Cổng kiến thức toàn cầu IFAC là một trung tâm kỹ thuật số nơi mà các kiểm toán viên có thể dễ dàng tiếp cận tư duy lãnh đạo và các nguồn lực từ IFAC, các tổ chức thành viên và các nhóm và cá nhân nổi tiếng khác.

Phần Quản trị Thực hành bao gồm các bài viết, video và tài liệu bổ sung cho phần này. Chúng tôi khuyến khích bạn xem xét nội dung, cung cấp phản hồi, tham gia với những người đóng góp và chia sẻ những hiểu biết của riêng bạn về các vấn đề thực tiễn đương đại.

## Phụ lục 1.1 Danh sách kiểm tra tự đánh giá thực tế

Suy nghĩ về kỹ năng chuyên môn của bạn.

- Bạn có một nền tảng vững chắc trong các lĩnh vực dịch vụ quan trọng mà doanh nghiệp của bạn sẽ cung cấp? Có bất kỳ lỗ hổng lớn trong kiến thức chuyên môn của bạn không?
- Bạn có thể rút kinh nghiệm thực tế từ việc cung cấp các dịch vụ này không?
- Các kỹ năng và kinh nghiệm của bạn có đủ linh hoạt để cho phép bạn giải quyết các vấn đề mới liên quan kỹ năng và dịch vụ quan trọng này không?
- Bạn có chăm chỉ duy trì các kỹ năng, thông qua phát triển chuyên môn liên tục và có định hướng tốt?

Xem xét về kỹ năng quản trị hoặc nhân sự.

- Bạn có thích trao đổi với người khác không (giám sát, đồng viên, đào tạo và đôi khi đưa ra những lời phê bình mang tính xây dựng)?
- Bạn có cho rằng mình là một nhà lãnh đạo, hay một người đi theo sự lãnh đạo?
- Bạn có hiểu được phong cách quản trị của chính mình không? Bạn có độc đoán không? Bạn có kiên định với ý kiến của bạn? Bạn là một người tìm kiếm sự thỏa hiệp hoặc đồng thuận? Linh hoạt? Không cam kết? Không nhất thiết phải có một phong cách “đúng” hoặc “sai” nhưng điều cần thiết là bạn phải hiểu phong cách quản trị của chính mình, để có thể biết điểm mạnh và hạn chế. Lập danh sách một số từ mô tả phong cách quản trị của bạn.
- Bạn có công bằng và cởi mở khi suy nghĩ kỹ lưỡng các lập luận không?
  - Bạn có đảm bảo ý kiến và quyết định của bạn dựa trên bằng chứng đầy đủ không? -
  - Bạn có thích làm việc một mình hơn hay làm việc nhóm?

Xem xét nguồn tài chính của bạn.

- Bạn có quyền truy cập vào một số quỹ để thành lập hoặc mua một công ty mà không cần rút tiền lương hoặc thu nhập tương tự trong vài tháng không?
- Bạn có biết về các yếu tố chính liên quan đến việc vận hành và tài trợ cho một doanh nghiệp kiểm toán: chi phí dịch vụ dở dang và các khoản phải thu; các khoản chi tiền mặt liên tục bạn nên nắm mỗi tuần hoặc mỗi tháng; các khoản mục vốn hoặc các khoản chi ban đầu khác mà bạn cần thực hiện, ngay cả trước khi doanh nghiệp tạo ra bất kỳ doanh thu nào?
- Tổ chức tài chính sẽ cho doanh nghiệp vay tiền có theo các điều khoản hợp lý?

- Bạn có biết làm thế nào để thiết lập mức tính phí theo thời gian cho bạn hoặc cho nhân viên của mình?

Xem xét về kỹ năng tiếp thị của bạn.

- Bạn có cho rằng mình là một nhà tiếp thị hoặc người bán hiệu quả cho các dịch vụ hiện tại của bạn không?
- Bạn có thuận tiện khi mô tả và định lượng giá trị hoặc lợi ích mà dịch vụ của bạn có thể cung cấp cho khách hàng hoặc khách hàng tiềm năng không?
- Bạn có tin rằng tỷ lệ phí hoặc tỷ lệ hóa đơn của bạn thể hiện khá rõ giá trị của bạn đối với khách hàng không? Bằng cách này hay cách khác, việc vận hành một doanh nghiệp hiệu quả yêu cầu bạn phải tạo ra một giá trị doanh thu nhất định trên mỗi giờ làm việc cho mỗi khách hàng. Bạn không được nghi ngờ bản thân. Việc bạn tin rằng mình cung cấp giá trị và lợi ích cho khách hàng là rất cần thiết; nếu không, tiếp thị của bạn sẽ không có ý nghĩa.

Xem xét về tính cách cá nhân của bạn.

- Bạn có phải là người tự tin không?
- Bạn có sẵn sàng làm việc chăm chỉ để đạt được mục tiêu của mình không? Đôi khi, bạn sẽ cần phải mất nhiều thời gian hơn để hoàn thành công việc theo thời hạn cụ thể; nếu điều này làm bạn nản lòng, thì bạn có thể cần phải có một phương pháp hào phóng và tốn kém hơn để bố trí nhân sự cho doanh nghiệp.
- Tại một thời điểm nào đó bạn có sẵn sàng hy sinh để đạt được mục tiêu của mình không?
- Bạn có thích làm việc với người khác và cho người khác không? Khách hàng, các cộng sự và nhân viên là tất cả những người, và mỗi cá nhân sẽ có nhu cầu và mong muốn riêng từ bạn và doanh nghiệp của bạn. Mỗi người sẽ có phong cách riêng, và bạn cần tận dụng những điểm mạnh mà mỗi người mang lại cho công ty.
- Làm thế nào để bạn đối phó với áp lực công việc? Hoặc áp lực từ khó khăn về thanh khoản của cá nhân hoặc doanh nghiệp?

Xem xét về các mạng lưới hỗ trợ xung quanh bạn.

- Gia đình và/hoặc bạn bè có ủng hộ quyết định của bạn để tham gia vào doanh nghiệp không? Họ có cho phép bạn dành thời gian và linh hoạt để làm việc trong nhiều giờ nếu cần thiết không?

- Bạn sẽ hỗ trợ tài chính cho bản thân và/hoặc gia đình của mình như thế nào, đặc biệt là trong những ngày đầu khởi nghiệp?
- (Đặc biệt đối với kế toán viên đang có ý định hành nghề đơn lẻ) Bạn có một cố vấn đáng tin cậy (hoặc một nhà tư vấn/đào tạo) mà bạn có thể thảo luận về một vấn đề khó khăn không?

*Tài chính:* Mọi người đều có quan điểm về tầm quan trọng (hoặc nói cách khác) của của cải vật chất và có sự diễn giải khác nhau về cách sống thoải mái. Bạn thì sao?

*Những điều cụ thể bạn muốn làm:* Chúng là gì và khung thời gian thực tế để có thể đạt được những điều đó là gì?

## **Phụ lục 1.2 Các vấn đề cần được đề cập hoặc giải quyết trong Quy trình lập kế hoạch**

### **Danh sách kiểm tra cấu trúc Pháp lý**

- Kế toán viên hành nghề đơn lẻ hay hợp tác? và
- Lựa chọn pháp nhân cụ thể: sử dụng các cấu trúc pháp lý cụ thể, với lợi ích có liên quan để giới hạn trách nhiệm pháp lý.

### **Dịch vụ**

- Phạm vi dịch vụ cung cấp;
- Liệu tất cả dịch vụ sẽ được cung cấp nội bộ, hay một số dịch vụ sẽ được xử lý thông qua giới thiệu; và
- Phương pháp giới thiệu khách hàng tới nơi khác (ví dụ: bạn có mong đợi sự giới thiệu ngược lại không?).

### **Nhân sự**

- Sự kết hợp lâu dài giữa người đứng đầu/chủ phần hùn chủ với nhân viên;
- Một vài đề cập về các lựa chọn con đường sự nghiệp và tiêu chí để thăng tiến;
- Các phương pháp tiếp cận (cả chính sách đã công bố và niềm hy vọng vào văn hóa nhất quán) hướng tới giờ làm việc, ngày nghỉ, nghỉ phép khác, và sự linh hoạt để phù hợp với các tình huống gia đình phát sinh trong ngắn hạn có thể ảnh hưởng đến nhân viên;
- Linh hoạt trong việc cho phép nhân viên làm việc tại nhà;
- Các chương trình khen thưởng bạn có thể muốn thực hiện;
- Các phương pháp tiếp cận cho phép nhân viên nghỉ phép kéo dài mà không trả lương hoặc nghỉ để học... và



- Các phương pháp được sử dụng để thu hút và giữ chân nhân sự mới.

### **Các hệ thống và quy trình**

- Các quy trình cụ thể mà nhóm của bạn sẽ sử dụng để cung cấp dịch vụ cho khách hàng và mức độ linh hoạt được cung cấp bởi các nhân viên khác nhau;
- Các biện pháp chế tài được áp dụng khi một hệ thống bị bỏ qua hoặc không tuân theo; và
- Tiền lệ, giấy tờ làm việc và các yêu cầu rà soát chất lượng của hiệp hội nghề nghiệp.

### **Công nghệ**

- Công nghệ liệu có hay không sẽ được phát triển và thực hiện bởi nhân viên nội bộ (nghĩa là người đứng đầu/các chủ phần hùn và/hoặc nhân viên), hay sẽ được điều khiển thông qua các chuyên gia tư vấn và nhà thầu? và
- Đặt ra mức chi phí mục tiêu sẽ đảm bảo rằng phạm vi công nghệ tối thiểu là sẵn sàng ngay từ ngày đầu tiên, theo kịp sự phát triển của doanh nghiệp trong tương lai.

### **Tiếp thị và sự tăng trưởng**

- Một số xem xét về các phương pháp được sử dụng để đạt được sự tăng trưởng số lượng khách hàng;
- Các phương pháp tiếp cận được áp dụng để khiến khách hàng nhận biết về toàn bộ các dịch vụ được cung cấp bởi công ty;
- Tầm quan trọng của tiếp thị trong mô tả công việc của từng cá nhân;
- Liệu công việc tiếp thị có được coi là trách nhiệm của tất cả các nhân viên khi làm việc trực tiếp với khách hàng hay không, hay liệu việc tiếp thị có được giải quyết chủ yếu bởi một số ít chủ phần hùn có năng lực hoặc nhân sự cấp cao; và
- Tăng trưởng có hay không là tâm điểm của các nỗ lực của công ty hay là kết quả phụ của việc làm mọi thứ khác trở nên đúng; liệu tăng trưởng sẽ chỉ được tìm kiếm thông qua phát triển có hệ thống cơ sở khách hàng và dịch vụ, hay thông qua sáp nhập/mua lại.

### **Tài chính**

- Cách tiếp cận tổng thể về nhu cầu tài trợ của công ty:
  - Vốn góp;
  - Lợi nhuận giữ lại; và
  - Cổ tức/ mức độ thu hút;
- Cách tiếp cận rộng đối với hợp đồng thuê so với các quyền chọn mua thiết bị;
- Phạm vi mà doanh nghiệp sẽ chấp nhận dịch vụ “dẫn đầu thua lỗ” hoặc chuẩn bị chịu





## **Phụ lục 1.4 Cẩm nang nhân viên văn phòng: Nội dung và mẫu A được đề xuất làm ví dụ cho cẩm nang văn phòng.**

Cẩm nang cần bao gồm các vấn đề như sau:

### **Tuyên bố sứ mệnh và/hoặc mục tiêu**

- Danh sách các dịch vụ được cung cấp;
- Danh sách các loại khách hàng mục tiêu cụ thể hoặc phân khúc thị trường chính mà công ty hoạt động;
- Các mục tiêu hoạt động chính hoặc nguyện vọng cho năm tài chính hiện tại.

### **Cơ cấu tổ chức**

- Các đội nhóm chính hoặc khu vực chức năng trong công ty, cả người tính phí và hành chính;
- Nhân sự cấp cao (tối thiểu);
- (Lý tưởng nhất) phân bổ tất cả nhân sự vào các nhóm hoặc nhóm làm việc của họ;
- Chi tiết liên hệ chính của doanh nghiệp: (các) địa điểm văn phòng, địa chỉ gửi thư, số điện thoại, số fax, địa chỉ thư điện tử...

### **Điều kiện tuyển dụng**

- Báo cáo theo hàng và cơ cấu tổ chức;
- Các quy trình việc làm công bằng bao gồm quảng cáo tuyển dụng, sàng lọc hồ sơ ứng tuyển, phỏng vấn các ứng viên được lựa chọn, kiểm tra thông tin tham khảo, gửi thư mời nhận việc...
- Chương trình giới thiệu cho nhân viên mới;
- Mô tả công việc;
- Liên tục phát triển chuyên môn: các hoạt động thực tiễn, các khóa học và sự kiện bên ngoài, trợ cấp cho đào tạo hoặc phát triển chuyên môn, các khoản trợ cấp trong trường hợp bắt đầu làm cho doanh nghiệp sớm hơn;
- Giờ làm việc và các mục tiêu hiệu quả công việc: tiêu chuẩn và kỳ vọng tối thiểu, tăng ca, thời gian linh hoạt...

- Tiêu chuẩn ăn mặc;
- Quy định về hút thuốc, uống rượu và ma túy;
- Quản lý hiệu quả: đánh giá hiệu quả của nhân viên và thiết lập mục tiêu năm sau;
- Thiết lập mức lương và đánh giá: thang lương nếu có, tiêu chí được sử dụng trong đánh giá tiền lương, tần suất đánh giá, tiền thưởng hoặc ưu đãi;
- Tần suất và phương thức thanh toán;
- Lợi ích khác ngoài lương do doanh nghiệp cung cấp (có thể là lợi ích không dùng tiền mặt, thỏa thuận không nhận lương, chế độ hưu trí...);
- Điều kiện và chế độ trợ cấp nghỉ phép: nghỉ lễ, nghỉ ốm, nghỉ dài hạn, nghỉ tang chế, nghỉ đặc biệt, nghỉ không lương, nghỉ để học tập, nghỉ thai sản và nghỉ sinh con...
- Quá trình khiếu nại hoặc kháng cáo;
- Chấm dứt hợp đồng lao động: thông báo từ nhân viên hoặc doanh nghiệp.

### **Yêu cầu tối thiểu của quy trình mua hàng**

- Giới hạn ủy quyền cho những khoản chi tiêu đã đặt ra;
- Phê duyệt các khoản mua hàng và chi trả;
- Đặt trước chuyến đi hoặc hoàn trả chi phí di chuyển: sử dụng tiêu chuẩn cho việc di chuyển, xác định chi phí thực tế thấp nhất có thể đạt được, như: lựa chọn sử dụng xe hơi thay vì máy bay cho các chuyến đi đường dài, sử dụng taxi;
- Tính lại các khoản chi phí cho khách hàng phát sinh trong quá trình thực hiện công việc chuyên môn.

### **Sử dụng thiết bị của doanh nghiệp kiểm toán**

- Các nguồn lực trang bị trong văn phòng: máy tính, phần mềm, đặt mua tạp chí, điện thoại, quyền truy cập Internet, lưu trữ...
- Các nguồn lực trang bị để sử dụng bên ngoài văn phòng: máy tính xách tay, điện thoại di động, xe cộ;

- Báo cáo và khoản bồi hoàn của nhân viên về việc sử dụng các trang thiết bị văn phòng cho mục đích cá nhân.

### **Tiêu chuẩn thực hiện**

- Sử dụng thích hợp hình thức và phong cách giao tiếp một cách mặc định hay chuẩn hóa; lời chào hỏi đặc biệt sẽ được sử dụng khi trả lời điện thoại; quản lý tiêu chuẩn chất lượng và hiệu suất, như thời gian khi trả lời điện thoại hoặc thời gian hồi đáp email và các liên hệ khác;
- Quản lý thông tin liên lạc chiều đến và chiều đi: điện thoại, bưu phẩm, email, fax;
- Lưu giữ tài liệu;
- Quy trình tiếp nhận khiếu nại của khách hàng;
- Đảm bảo chuyên nghiệp trong công việc;
- Quyền riêng tư và bảo mật về thông tin khách hàng;
- Ủy quyền hoặc giới hạn phê duyệt đối với ghi giảm giá trị, sửa đổi hóa đơn phí dịch vụ hoặc xóa bỏ các giá trị đã xuất hóa đơn.

### **Thực hiện sự công bằng trong công việc**

Một số hoặc tất cả những điều dưới đây có thể được điều chỉnh bởi pháp luật hoặc các nguyên tắc ứng xử.

- Cơ hội được tuyển dụng công bằng;
- Sức khỏe và an toàn nghề nghiệp hoặc an toàn tại nơi làm việc: số liên lạc khẩn cấp, diễn tập chữa cháy;
- Chống phân biệt đối xử, như về tuổi tác, chủng tộc, tôn giáo, giới tính...
- Quấy rối, cho dù tồn tại dưới hình thức như bắt nạt, quấy rối tình dục hoặc dạng khác.

# MẪU SỔ TAY NHÂN VIÊN

*Đây chỉ là sổ tay mẫu. Nội dung của sổ tay phải được điều chỉnh để phản ánh yêu cầu của từng doanh nghiệp.*

## MỤC LỤC

### **1. Giới thiệu**

- 1.1 Giới thiệu tổng quát
- 1.2 Lịch sử
- 1.3 Tầm nhìn và sứ mạng
- 1.4 Mục tiêu
- 1.5 Cấu trúc quản lý

### **2. Việc làm**

- 2.1 Thực hiện nhiệm vụ
- 2.2 Các chi phí bồi hoàn
- 2.3 Chí phí đi lại
- 2.4 Trang phục và ứng xử
- 2.5 Quy trình tiền lương
- 2.6 Thông tin cá nhân
- 2.7 Phương tiện di chuyển
- 2.8 Bảo hiểm và trách nhiệm pháp lý của phương tiện di chuyển
- 2.9 Điện thoại di động
- 2.10 Thẻ tín dụng
- 2.11 Các cuộc gọi cá nhân
- 2.12 Sử dụng Internet và email phù hợp
- 2.13 Độ trễ cho công việc
- 2.14 Kiểm tra sức khỏe
- 2.15 Tài sản
- 2.16 Bảo mật
- 2.17 Đỗ xe
- 2.18 Đánh giá thường niên
- 2.19 Đình chỉ công tác
- 2.20 Môi trường không khói thuốc
- 2.21 Hệ thống đảm bảo chất lượng
- 2.22 Công việc cho nhân viên và gia đình
- 2.23 Quy tắc ứng xử
- 2.24 Thỏa thuận nghỉ phép đặc biệt
- 2.25 Chính sách quà tặng và giải trí



### **3. Sức khỏe và an toàn nơi làm việc**

- 3.1 Trách nhiệm chung
- 3.2 Các quy tắc và quy định an toàn
- 3.3 Biểu mẫu báo cáo sự cố
- 3.4 Quy trình an ninh và phòng cháy chữa cháy
- 3.5 Thủ tục dành cho khách tham quan văn phòng
- 3.6 Sơ cứu
- 3.7 Bộ dụng cụ sơ cứu

### **4. Chính sách về cơ hội bình đẳng, phân biệt đối xử và quấy rối**

- 4.1 Giới thiệu
- 4.2 Phân biệt đối xử
- 4.3 Phân biệt đối xử là gì?
- 4.4 Quyền lợi tại nơi làm việc
- 4.5 Quấy rối tình dục
- 4.6 Quấy rối
- 4.7 Hậu quả của việc vi phạm chính sách
- 4.8 Hành động cần thiết khi tin rằng mình đã bị quấy rối hoặc bị phân biệt đối xử

### **5. Các tiêu chuẩn chuyên nghiệp**

- 5.1 Các quy tắc đạo đức nghề nghiệp
- 5.2 Các chuẩn mực nghề nghiệp khác

### **6. Kiểm soát chất lượng**

- 6.1 Các thủ tục kiểm soát chất lượng của doanh nghiệp kiểm toán

### **7. Chính sách email và Internet**

- 7.1 Giới thiệu
- 7.2 Nội dung chính sách
- 7.3 Giao thức và hướng dẫn sử dụng email
- 7.4 Giao thức Internet
- 7.5 Giao thức hệ thống
- 7.6 Phần mềm
- 7.7 Chính sách giám sát của doanh nghiệp

### **8. Chính sách bảo mật**

- 8.1 Mục đích
- 8.2 Thu thập thông tin cá nhân

8.3 Nguyên tắc bảo mật

## **9. Thủ tục văn phòng tổng hợp**

9.1 Điện thoại

9.2 Hồi đáp email

9.3 Hồi đáp thư

9.4 Lập hồ sơ

9.5 Lưu trữ và xóa tài liệu

9.6 Bồi hoàn tiền mặt

9.7 Cơ sở vật chất cho nhân viên

9.8 Máy photocopy

9.9 Máy fax và thiết bị khác

## **10. Đánh giá, đào tạo và phát triển nhân viên**

10.1 Mục tiêu của đánh giá hiệu suất lao động

10.2 Tần suất tiến hành đánh giá hiệu suất

10.3 Trong cuộc họp đánh giá hiệu suất

10.4 Sau cuộc họp đánh giá hiệu suất

## **11. Chính sách tài chính**

## **12. Khiếu nại chung của nhân viên**

12.1 Giới thiệu về khiếu nại

12.2 Thủ tục giải quyết xung đột với nhân viên

12.3 Thủ tục giải quyết xung đột giữa nhân viên/khách hàng

## **13. Biểu mẫu văn phòng**

13.1 Đơn xin nghỉ phép

13.2 Chi tiết tài khoản ngân hàng

13.3 Bảng đánh giá nhân viên

13.4 Biểu mẫu yêu cầu chi phí đi lại

13.5 Bảng tính giờ tăng ca

13.6 Biểu mẫu chi phí bồi hoàn

## **1. Giới thiệu**

### **1.1 Giới thiệu tổng quát**

Sổ tay nhân viên (sổ tay văn phòng) không thể bao quát toàn bộ hoạt động kinh doanh và quản lý hành chính [CHÈN TÊN CỦA CÔNG TY VÀO ĐÂY]. Tuy nhiên, sổ tay văn phòng đưa ra triết lý rộng về các chính sách thực tế và cụ thể mà nhân viên phải tuân theo. Nhân viên cần nắm được để tuân thủ những chính sách và thủ tục được đề cập trong sổ tay văn phòng, kể cả các phiên bản thay đổi theo thời gian.

Sổ tay văn phòng là một phần của Hệ thống đảm bảo chất lượng của doanh nghiệp và nên được đọc cùng với ISQC1 (Kiểm soát chất lượng của doanh nghiệp) [HOẶC CHÈN TÊN Chuẩn mực quốc gia tương đương VÀO ĐÂY] (kể cả khi sửa đổi theo thời gian).

Các lợi ích cụ thể gắn liền với cuốn sổ tay văn phòng mang lại:

[VUI LÒNG ĐIỀU CHỈNH CÁC HƯỚNG DẪN DƯỚI ĐÂY TÙY THEO TRIẾT LÝ HOẠT ĐỘNG CỦA CÔNG TY]

#### **Đối với các hoạt động của doanh nghiệp kiểm toán:**

- Xác định các mức độ dịch vụ mà khách hàng mong đợi
- Nâng cao cấu trúc truyền thông
- Đào tạo nhân viên thực hiện vai trò của mình
- Đảm bảo tính thống nhất hình thức với nội dung của giấy tờ làm việc
- Giảm thời gian làm việc không hữu hiệu và hiệu quả (như thực hiện lại, thực hiện công việc không hữu hiệu và/hoặc không hiệu quả)
- Giảm nguy cơ kiện tụng
- Chú trọng các chính sách thủ tục hoặc xung đột
- Giải quyết vấn đề hiệu quả
- Tăng lợi nhuận

#### **Đối với khách hàng:**

- Làm rõ điểm chuẩn các tiêu chuẩn dịch vụ mà khách hàng nhận được.
- Hiểu về giá trị của dịch vụ có thu phí của khách hàng.
- Đảm bảo tính nhất quán trong dịch vụ

Để đáp ứng thay đổi môi trường hoạt động, doanh nghiệp cần thiết điều chỉnh Sổ tay văn phòng theo thời gian. Khi đó, doanh nghiệp cần thông báo cho nhân viên về bất kỳ thay đổi đáng kể nào và yêu cầu nhân viên tuân theo các chính sách và thủ tục đã thay đổi.

Nội dung của Sổ tay văn phòng được bảo mật và không được tiết lộ hoặc thảo luận bên ngoài doanh nghiệp kiểm toán khi chưa có sự đồng ý.

## 1.2 Lịch sử

[CHÈN CHI TIẾT VỀ CÔNG TY Ở ĐÂY]

## 1.3 Tầm nhìn, sứ mạng

[CHÈN CHI TIẾT VỀ CÔNG TY Ở ĐÂY]

## 1.4 Mục tiêu

[CHÈN CHI TIẾT VỀ CÔNG TY Ở ĐÂY]

## 1.5 Cấu trúc quản lý

Các hệ thống quản lý hành chính của doanh nghiệp và các cá nhân chịu trách nhiệm được trình bày trong Bảng dưới đây. Khi có bất kỳ lo lắng, băn khoăn nào về các lĩnh vực quản lý hành chính, trước tiên nhân viên nên trình bày với người giám sát của mình; hoặc nếu người giám sát lĩnh vực này. Nếu người giám sát không giải quyết được, nhân viên cần liên hệ với các cá nhân trong bảng sau:

	Bộ phận quản lý	Người chịu trách nhiệm
1.	Tài chính A. Nợ phải thu B. Nợ phải trả C. Đánh giá khách hàng D. Dữ liệu tài chính nội bộ: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dự toán</li> <li>• Báo cáo hàng tháng</li> </ul> E. Bảo hiểm F. Các hệ thống phần mềm tài chính	[Chỉ rõ vị trí cụ thể hơn là tên nhân viên cụ thể. Ví dụ: Thành viên Giám đốc nhân sự, trưởng phòng]
2	Văn phòng A. Công nghệ: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hệ thống máy tính</li> <li>• Hệ thống điện thoại</li> <li>• Thiết bị văn phòng</li> </ul> B. Công cụ, dụng cụ: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Văn phòng phẩm</li> <li>• Các tiện nghi</li> </ul> C. Phương tiện di chuyển	

3	Phát triển kinh doanh A. Marketing: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quảng cáo</li> <li>• Quan hệ công chúng</li> <li>• Chức năng</li> <li>• Thông tư</li> </ul> B. Đào tạo và phát triển	
4	Nhân sự A. Tuyển dụng và lựa chọn B. Tiền lương C. Phân biệt đối xử và quấy rối tình dục	[Tham khảo các quy trình khiếu nại được đặt ra trong chính sách cơ hội bình đẳng trong Sổ tay văn phòng này]
5	Đảm bảo chất lượng A. Quản trị chất lượng	

## 2. Việc làm

### 2.1 Thực hiện nhiệm vụ

Nhân viên thực hiện công việc/nhiệm vụ theo hợp đồng lao động (tuyển dụng) hoặc các điều khoản tuyển dụng, bao gồm bất cứ công việc nào theo thông lệ của doanh nghiệp theo thời gian.

Bất cứ khi nào gặp khó khăn trong việc hiểu rõ hay tiến hành công việc, nhân viên nên liên hệ sự trợ giúp từ:

- Người giám sát trực tiếp
- Trường hợp không liên hệ được với giám sát viên trực tiếp, có thể liên hệ bất cứ cá nhân nào có thẩm quyền tương đương; hoặc là
- Nếu cả người giám sát trực tiếp và người có thẩm quyền tương đương với họ đều bận, có thể liên hệ người có kinh nghiệm hơn.

Tất cả nhân viên nên thực hiện các nhiệm vụ của mình với tư cách đại diện cho doanh nghiệp/tổ chức thực hành kế toán một cách chuyên nghiệp và lịch sự.

Nhân viên phải luôn hành động vì lợi ích và củng cố lợi ích của doanh nghiệp/tổ chức thực hành kế toán.

Nhân viên luôn luôn cần ứng xử chuyên nghiệp với khách hàng. Đây là yếu tố cơ bản, thể hiện qua thái độ lịch sự khi giao dịch với khách hàng dù trực tiếp hay qua điện thoại, qua văn bản hay email. Đồng thời, nhân viên cũng nên hạn chế phê phán hay gây ảnh hưởng danh tiếng khách hàng của doanh nghiệp kiểm toán.

Nhân viên nên giữ vững nhận thức dịch vụ của doanh nghiệp mình cung cấp cho khách hàng. Nhân viên cần nắm bắt cơ hội để “gia tăng giá trị” cho khách hàng của doanh nghiệp thông qua cung cấp dịch vụ bổ sung.

Nhân viên cần kịp thời trả lời bất kỳ câu hỏi nào của khách hàng, và khi trả lời, cần lưu ý xưng hô lịch sự (như “Ông”, “Cô/Chị”, “Bà”, “Thưa ông” hoặc “Thưa bà”) nếu chưa được cho phép xưng hô khác hơn.

Tất cả nhân viên của doanh nghiệp cần thể hiện đại diện cho doanh nghiệp kiểm toán, kể cả trong và ngoài giờ làm việc. Nhân viên không nên tùy tiện làm những việc gây tổn hại hoặc mất uy tín của doanh nghiệp dù đang trong trường hợp nào. Nếu bất cứ nhân viên nào nghỉ việc khi đang tiến hành công việc, hoặc trái với lợi ích của doanh nghiệp, doanh nghiệp được phép áp dụng các biện pháp kỷ luật để giải quyết cho nhân viên thôi việc.

Khi nhận thấy hoặc nghi ngờ rằng khách hàng về những điều sau, nhân viên cần phản hồi đến người giám sát càng sớm càng tốt:

- Không hài lòng với dịch vụ của doanh nghiệp/tổ chức thực hành; hoặc là
- Không sẵn lòng cung cấp thông tin cần thiết để doanh nghiệp kiểm toán cung cấp dịch vụ.

## **2.2 Các chi phí bồi hoàn**

Doanh nghiệp kiểm toán sẽ hoàn trả chi phí hợp lý mà nhân viên đã ứng trước để thực hiện công việc. Nhân viên chỉ được nhận tiền bồi hoàn khi cung cấp đủ cho doanh nghiệp hóa đơn hoặc các căn cứ thanh toán cho từng loại chi phí với đầy đủ thông tin hoàn tất theo Mẫu thanh toán tạm ứng của doanh nghiệp (trong phần hướng dẫn sử dụng của mục Biểu mẫu sử dụng cho văn phòng).

## **2.3 Chi phí đi lại**

Các khoản chi phí đi lại hợp lý phát sinh trong quá trình làm việc của nhân viên sẽ được doanh nghiệp hoàn trả trên cơ sở đầy đủ chứng từ hợp lệ và đã được phê duyệt bởi người giám sát (lưu ý cũng sử dụng Mẫu thanh toán theo quy định). Tất cả các khoản chi phí chỉ được thanh toán khi được ủy quyền trước và theo quyết định của doanh nghiệp kiểm toán.

Trước khi khởi hành, nhân viên nên sắp xếp nơi lưu trú và phương tiện di chuyển với các đơn vị cung cấp dịch vụ quen thuộc của doanh nghiệp kiểm toán. Thông thường doanh nghiệp sẽ chọn hãng bay và đặt ghế phổ thông nếu di chuyển bằng máy bay.

#### **2.4 Trang phục và ứng xử**

Là thành viên của tổ chức chuyên nghiệp nên các nhân viên cần tuân thủ tiêu chuẩn về trang phục, ngoại hình, ứng xử phù hợp và tuân theo các yêu cầu cần thiết trong từng vị trí công việc.

Trong một số tình huống nhất định, doanh nghiệp kiểm toán cho phép sử dụng thức uống có cồn tại nơi làm việc hay trong những buổi lễ/gặp mặt có liên quan đến công việc, như tiệc Giáng sinh hay ăn trưa cùng khách hàng. Nhân viên phải giữ vững tinh thần và hành động có trách nhiệm đối với quyết định của mình khi sử dụng thức uống có cồn trong các dịp này.

Luôn nhận thức mình là đại diện cho doanh nghiệp cả trong và ngoài giờ làm việc, nên nhân viên không được tùy tiện làm những việc gây tổn hại hoặc mất uy tín của doanh nghiệp trong những lúc cần giao tiếp xã hội. Hành vi của nhân viên, khi tham gia giao tiếp trong những dịp nói trên hay ngoài giờ làm việc dẫn đến gây ảnh hưởng xấu đến hoạt động kinh doanh hoặc danh tiếng của doanh nghiệp, sẽ là căn cứ để doanh nghiệp xử phạt thích đáng.

#### **2.5 Quy trình tiền lương**

Quy trình tiền lương được thực hiện bởi Bộ phận kế toán hoặc bộ phận khác có quyền tương đương trong doanh nghiệp kiểm toán. Đối với nhân viên làm thêm giờ, mức phạt hay các phụ cấp khác, tiền công ngoài giờ chỉ được thực hiện nếu được phép của người giám sát nhân viên đó.

#### **2.6 Thông tin cá nhân**

Nhân viên cần cung cấp địa chỉ thường trú theo quy định của Luật lao động. Bên cạnh đó, doanh nghiệp kiểm toán có thể liên lạc với nhân viên hoặc người thân trong vài trường hợp như vắng mặt không báo trước hay trong tình huống khẩn cấp. Vì vậy, nhân viên cần báo cho doanh nghiệp nếu chuyển chỗ ở hay đổi số điện thoại của mình và người thân.

#### **2.7 Phương tiện di chuyển**

Doanh nghiệp kiểm toán có thể cung cấp cho nhân viên của mình các phương tiện di chuyển của doanh nghiệp trong quá trình làm việc (phương tiện đường bộ).

Khi có nhu cầu sử dụng phương tiện đi lại của doanh nghiệp, nhân viên cần đăng kí trước với hệ thống đặt xe của doanh nghiệp.

Tuy nhiên, các phương tiện di chuyển này vẫn thuộc quyền sở hữu của doanh nghiệp.

Các cá nhân điều khiển phương tiện di chuyển của doanh nghiệp bắt buộc phải:

- Có giấy phép lái xe có hiệu lực trong thời gian sử dụng, tuyệt đối không được sử dụng các phương tiện này khi chưa có bằng lái hoặc chưa được phép;
- Tuân thủ luật lệ an toàn giao thông;
- Điều khiển phương tiện an toàn và trách nhiệm nhằm bảo vệ, tôn trọng bản thân, người cùng đồng hành và cộng đồng;
- Không lái xe khi người có nồng độ cồn hoặc sử dụng chất kích thích. Hay nói cách khác, khi lái xe, tuyệt đối không có nồng độ cồn trong hơi thở và máu (mặc dù có giới hạn pháp lý cho nồng độ cồn trong hơi thở và máu), không chịu tác dụng của thuốc theo toa hay thuốc tự kê đơn;
- Tôn trọng và lịch sự đối với người đi đường;
- Không cho phép hay ủy quyền bất kỳ ai điều khiển phương tiện của doanh nghiệp nếu không có giấy ủy quyền từ doanh nghiệp;
- Không được phép lái xe hay cho phép người khác cẩu thả, liều lĩnh, gây nguy hiểm trong lúc điều khiển phương tiện của doanh nghiệp.
- Tuân thủ luật pháp, quy định và quy tắc, thể hiện sự tôn trọng khi sử dụng hoặc điều khiển phương tiện của doanh nghiệp. Nhân viên tự chịu trách nhiệm nếu vi phạm luật lệ trong suốt thời gian sử dụng phương tiện của doanh nghiệp, bao gồm phạt tiền, các hình phạt tương ứng, hay yêu cầu kiểm tra tốc độ.

Trong trường hợp người điều khiển phương tiện của doanh nghiệp đang bị đình chỉ sử dụng hay vô hiệu hóa giấy phép lái xe, các cá nhân này không được điều khiển phương tiện này dưới bất kỳ hình thức nào.

Trước khi sử dụng, các cá nhân điều khiển phương tiện của doanh nghiệp cần cam kết đảm bảo các việc sau:

- Nhãn đăng ký hiện hành đúng vị trí;
- Áp suất lốp chính xác;
- Nước, dầu, pin, nhiên liệu đầy đủ;
- Phụ tùng của phương tiện được đảm bảo.

Khi phát hiện hay nghi ngờ trục trặc hoặc khiếm khuyết trong phương tiện, cá nhân nào đang sử dụng phương tiện của doanh nghiệp, cần báo ngay cho người giám sát cá nhân đó. Các cá nhân cần hoàn thành giấy tờ liên quan đến nghi ngờ trục trặc hay khiếm khuyết trong phương tiện nếu được yêu cầu. Nên tránh sử dụng bất cứ phương tiện nào không đảm bảo đủ an toàn.



Khi sử dụng phương tiện của doanh nghiệp, cá nhân cần đảm bảo bình xăng không thấp hơn dưới mức một phần tư, cần đổ xăng với mức chính xác tại trạm xăng dịch vụ được doanh nghiệp kiểm toán cho phép hay tại các trạm có lưu hồ sơ nhiên liệu của doanh nghiệp, và đảm bảo bảo quản, giữ phương tiện an toàn.

Cần gọi cảnh sát ngay nếu cá nhân bị tai nạn xe hay biến cố nào đó và xe của doanh nghiệp cần được kéo về, hay bị thương khi gặp tai nạn hay biến cố. Khi đó, cá nhân phải tường trình vụ tai nạn hay biến cố xảy ra càng nhanh càng tốt. Bản tường trình sự kiện cần được chuyển kịp thời đến người giám sát của cá nhân ngay khi có thể.

Doanh nghiệp kiểm toán không chịu trách nhiệm cho bất cứ khoản tiền phạt, vi phạm hay hình thức xử phạt nào phát sinh khi cá nhân điều khiển phương tiện của doanh nghiệp. Các cá nhân này phải chịu các khoản phí đóng phạt liên quan.

### **2.8 Bảo hiểm và trách nhiệm pháp lý đối với phương tiện di chuyển**

Nếu phương tiện của doanh nghiệp kiểm toán được cấp bảo hiểm khi tổn thất hay bị mất, công ty bảo hiểm của doanh nghiệp có thể tùy ý giữ, bảo vệ hoặc giải quyết mọi thủ tục pháp lý liên quan. Công ty bảo hiểm này sẽ thực hiện hành vi duy nhất cho bất kỳ thủ tục tố tụng nào. Đồng thời, các vụ tố tụng này được tiến hành dưới tên chủ người điều khiển phương tiện.

Nếu công ty bảo hiểm xác định cá nhân liên quan và được xem như đã gây tai nạn, doanh nghiệp kiểm toán sẽ chịu mức phí vượt mức trừ khi tai nạn xảy ra do hành động liều lĩnh hoặc bất hợp pháp của cá nhân. ‘Hành động liều lĩnh hoặc bất hợp pháp’ có thể làm mất hiệu lực của chính sách bảo hiểm, bao gồm:

- Tài xế có nồng độ cồn trong máu cao vượt mức pháp luật cho phép khi đang điều khiển phương tiện;
- Điều khiển phương tiện khi không có giấy phép lái xe hoặc không được ủy quyền;
- Sử dụng phương tiện không đảm bảo an toàn;
- Sử dụng phương tiện dùng trong thử nghiệm, đường đua, kiểm nghiệm hoặc cuộc thi; hoặc là
- Vi phạm quy tắc và luật giao thông khi điều khiển phương tiện.

Nếu cá nhân đang sử dụng phương tiện của doanh nghiệp kiểm toán cho mục đích công việc, và bởi vì ‘Hành động liều lĩnh và bất hợp pháp’, doanh nghiệp phải chịu trách nhiệm pháp lý trực tiếp hoặc gián tiếp về việc sử dụng phương tiện, cá nhân chấp nhận bồi thường cho doanh nghiệp đối với bất kỳ loại trách nhiệm pháp lý mà không được bảo hiểm.

Cá nhân phải đảm bảo rằng nếu trong những vụ tai nạn khi đang điều khiển phương tiện của doanh nghiệp, hoặc nếu phương tiện bị hư hại hay đánh mất, ngoài ra, cá nhân không vi phạm hay làm vô hiệu hóa bảo hiểm, bắt buộc phải:

- Tường trình vụ tai nạn hoặc vụ trộm ngay lập tức với doanh nghiệp kiểm toán, từ đó có thể thông báo cho công ty bảo hiểm (hoặc cảnh sát nếu trong vụ trộm):
- Không thừa nhận trách nhiệm pháp lý, thỏa thuận giải quyết hay thỏa hiệp khiếu nại trong bất kỳ vụ tai nạn nào;
- Không được thuật lại sai sự thật hay không thẳng thắn với doanh nghiệp hay công ty bảo hiểm;
- Trợ giúp doanh nghiệp cũng như công ty bảo hiểm khi được yêu cầu để họ thuận tiện bảo vệ hay đưa ra khiếu nại trong vụ tai nạn hoặc vụ trộm; và
- Giao cho doanh nghiệp ngay khi nhận được giấy triệu tập, khiếu nại hoặc giấy liên quan đến vụ tai nạn hoặc vụ trộm.

Không được sử dụng phương tiện của doanh nghiệp cho mục đích cá nhân nếu chưa được doanh nghiệp đồng ý. Nếu cá nhân đang sử dụng phương tiện này cho mục đích cá nhân (dù đây có phải là một phần thù lao của họ hay không), cá nhân phải đồng ý bồi thường cho doanh nghiệp nếu phát sinh bất kỳ trách nhiệm pháp lý trực tiếp hay gián tiếp do hành vi sử dụng phương tiện của cá nhân mà doanh nghiệp không được hưởng bảo hiểm.

## **2.9 Điện thoại di động**

Trường hợp doanh nghiệp kiểm toán cấp điện thoại di động cho nhân viên:

- Nhân viên được cấp điện thoại di động để thuận tiện thực hiện các công việc liên quan. Khi hết phạm sự hoặc không có yêu cầu gì về công việc đó nữa, nhân viên cần hoàn trả điện thoại di động cho doanh nghiệp;
- Nhân viên chỉ được sử dụng điện thoại được cấp cho mục đích công việc;
- Doanh nghiệp sẽ thanh toán chi phí hợp lý đối với các công việc cần sử dụng điện thoại di động. Nhân viên cần hoàn lại cho doanh nghiệp các chi phí dùng trong cuộc gọi cá nhân, nhắn tin hay các loại tin nhắn tính phí khác có liên quan;
- Nhân viên có trách nhiệm đảm bảo sạc pin điện thoại đầy đủ để dùng lúc làm việc;
- Nhân viên có trách nhiệm nêu ý kiến cho doanh nghiệp về bất cứ vấn đề hay nghi ngờ liên quan đến điện thoại di động; và
- Nhân viên cần bảo quản, giữ gìn điện thoại cẩn thận và hoàn trả ngay cho doanh nghiệp nếu có yêu cầu (điện thoại phải trong điều kiện hoạt động bình thường).

Điện thoại di động luôn là tài sản của doanh nghiệp kiểm toán.

## **2.10 Thẻ tín dụng**

Nhân viên không được phép mua hàng cho cá nhân bằng thẻ tín dụng của doanh nghiệp kiểm toán, trừ các trường hợp sau:

- Doanh nghiệp ủy quyền trước cho nhân viên;
- Nhân viên hoàn thành đơn đặt hàng chính thức và được doanh nghiệp phê duyệt; và
- Ủy quyền bằng văn bản hoặc thỏa thuận khác trong các điều khoản của điều khoản sau đây, đã được thỏa thuận giữa nhân viên và doanh nghiệp.

Khi nhân viên được phép mua hàng cá nhân bằng thẻ tín dụng của doanh nghiệp kiểm toán, nhân viên phải tự thanh toán vào cuối kỳ thanh toán kế tiếp. Trong trường hợp có thỏa thuận giữa nhân viên và doanh nghiệp và đồng ý bằng văn bản, và theo đó, nhân viên ủy quyền bằng văn bản cho doanh nghiệp khấu trừ từ tiền lương của nhân viên số tiền quy về khoản mua cá nhân.

## **2.11 Các cuộc gọi cá nhân**

Doanh nghiệp kiểm toán khuyến khích nhân viên chỉ nên thực hiện các cuộc gọi đi và đến vào giờ nghỉ, giới hạn các cuộc gọi cá nhân trong giờ làm việc, trừ trường hợp thực sự khẩn cấp. Ngoài ra, doanh nghiệp cũng khuyến nghị nhân viên nên khuyến khích bạn bè hay người thân gọi đến vào giờ nghỉ hơn là giờ làm việc nếu không có việc thực sự khẩn cấp.

## **2.12 Sử dụng Internet và email phù hợp**

Nhân viên được doanh nghiệp kiểm toán cấp quyền kết nối với hệ thống máy tính, sử dụng email và Internet để phục vụ công việc. Tất cả các hệ thống máy tính và dữ liệu đều thuộc về doanh nghiệp và chỉ được sử dụng cho những mục đích đã được cho phép.

Do việc sử dụng sai mục đích các tài nguyên này dễ phát sinh, nên doanh nghiệp kiểm toán cần đề ra các quy tắc về việc sử dụng chúng (gồm hệ thống máy tính, Internet và email trong chính sách email và internet ở mục 4 phần Hướng dẫn sử dụng văn phòng).

Nhân viên có trách nhiệm đảm bảo các hệ thống máy tính, Internet và email được sử dụng một cách có trách nhiệm theo như chính sách đã ban hành.

## **2.13 Độ trễ công việc**

Đối với bất kỳ vấn đề vắng mặt, đến trễ cho ốm, bị thương hay lý do khác cũng như các kỳ nghỉ phép dự kiến, nhân viên phải tự báo cho người giám sát càng sớm càng tốt (vào bất kỳ lúc nào trước khi bắt đầu giờ làm việc bình thường). Nếu không thể tự báo được, nhân viên có thể nhờ người khác gọi điện thoại báo thay.

Tiếp theo, nhân viên cần thường xuyên báo cho doanh nghiệp kiểm toán biết được công việc của mình đang tiến hành thế nào.

Bất cứ khi nào có thể, nhân viên nên hẹn nha sĩ, bác sĩ, hay các cuộc hẹn khác ngoài giờ làm việc thông thường.

Điều quan trọng là nhân viên sẵn sàng bắt đầu công việc vào giờ bắt đầu làm việc thông thường như các nhân viên khác vì điều này sẽ được quyết định đánh giá sự đóng góp của nhân viên.

#### **2.14 Kiểm tra sức khỏe**

Khi biết được lý do hợp lý về việc nhân viên không làm tốt công việc là do bị ốm hay bị thương, dù nhân viên có đang xin phép nghỉ nhận lương/hay không nhận lương, doanh nghiệp kiểm toán cần:

- Hướng dẫn nhân viên (và nhân viên phải đồng ý), để được giới thiệu một bác sĩ chuyên môn đến kiểm tra sức khỏe và ghi nhận lại tình trạng cũng như khả năng làm việc hiện tại của nhân viên; và
- Yêu cầu nhân viên đi kiểm tra sức khỏe.

Doanh nghiệp kiểm toán không được tiết lộ thông tin mà bác sĩ đã cung cấp cho bất kỳ ai khác ngoài nhân viên nhằm đảm bảo mục tiêu quản lý việc làm, các tư vấn pháp lý hay tư vấn chuyên nghiệp khác của doanh nghiệp.

Trường hợp nhân viên không theo chỉ dẫn của doanh nghiệp về kiểm tra sức khỏe mà không đưa ra được lý do hợp lý, nhân viên có thể bị kỷ luật, bao gồm sa thải.

#### **2.15 Tài sản**

Trách nhiệm của nhân viên là gìn giữ và bảo quản tài sản thuộc sở hữu hay kiểm soát của doanh nghiệp kiểm toán?

Trong bất cứ tình huống nào, nhân viên phải luôn đảm bảo tài sản của doanh nghiệp không bị lạm dụng, hư tổn hay phá hủy, nhân viên không được cho phép bất kỳ ai khác lạm dụng, gây tổn thất hay phá hủy tài sản của doanh nghiệp.

Nếu phát hiện nhân viên lạm dụng, gây hại hoặc phá hủy tài sản của doanh nghiệp/tổ chức thực hành hoặc cho phép người khác làm điều tương tự, nhân viên sẽ bị kỷ luật, các hình thức có thể lên đến hoặc bao gồm sa thải.

Mỗi nhân viên có trách nhiệm đảm bảo rằng mọi tài sản của doanh nghiệp mà họ sở hữu chỉ được sử dụng theo thông số kỹ thuật hoặc hướng dẫn riêng. Nhân viên phải chấp nhận bồi thường cho doanh nghiệp đối với mọi mất mát hoặc thiệt hại xảy ra đối với tài sản của doanh nghiệp làm mất hoặc gây hư hỏng nếu không theo thông số kỹ thuật hoặc hướng dẫn sử dụng tài sản này.

Theo thỏa thuận hoặc các điều khoản tuyển dụng nhân sự, nhân viên cho phép doanh nghiệp kiểm toán khấu trừ từ bất cứ khoản tiền nào phải thanh toán cho nhân viên khi bị sa thải, bất cứ khoản tiền nào được quy định bù cho khoản hư hỏng hay phá hủy tài sản của doanh nghiệp.

### **2.16 Bảo mật**

Để vào được cơ sở doanh nghiệp kiểm toán [trong suốt và/hoặc ngoài giờ làm việc thông thường], cần [thẻ/chìa khóa truy cập bảo mật]. Mỗi nhân viên của doanh nghiệp có trách nhiệm đảm bảo [thẻ/khóa truy cập] được giữ an toàn, cẩn thận và phải hoàn lại khi có yêu cầu. Nếu [thẻ/khóa] truy cập tòa nhà bị mất hay thất lạc, nhân viên cần thông báo ngay cho giám sát viên để hủy [thẻ/khóa].

### **2.17 Đổ xe**

Do không gian bãi đậu xe thường giới hạn, nên khó có thể cung cấp chỗ đậu cho tất cả nhân viên của doanh nghiệp kiểm toán. Vì vậy, chỉ có một số lượng nhất định nhân viên được cung cấp chỗ đậu xe. Nhân viên nào sử dụng phương tiện của mình khi làm việc sẽ ưu tiên đậu xe tại bãi đỗ xe của doanh nghiệp hơn.

Nhân viên nào nghỉ việc ở văn phòng một hoặc nhiều ngày phải thông báo cho người giám sát để nhân viên khác có thể đậu xe tạm thời.

Nếu không được cho phép trước, trong bất kỳ tình huống nào, nhân viên không được sử dụng chỗ đậu xe ở khu vực của doanh nghiệp.

### **2.18 Đánh giá thường niên**

Hàng năm, doanh nghiệp kiểm toán sẽ đánh giá một cách chính thức hành vi, năng lực và hiệu suất của từng nhân viên. Tuy nhiên, doanh nghiệp khuyến khích nhân viên đưa ra thắc mắc hay mối quan tâm về công việc của họ ngay khi có các thắc mắc, tránh đợi đến buổi đánh giá thường niên.

Doanh nghiệp cũng cố gắng xem xét các điều khoản và điều kiện cho nhân viên ít nhất mỗi năm một lần. Khoản tăng tiền lương hay lợi ích sẽ tùy theo quyết định của doanh nghiệp.

Bảng đánh giá nhân viên được đính kèm trong mục Biểu mẫu sử dụng trong văn phòng của phần Hướng dẫn sử dụng này.

### **2.19 Đình chỉ công tác**

#### ***Tổng quát***

Ngoài các trường hợp sa thải không báo trước do các hành vi vi phạm nghiêm trọng, nếu một nhân viên (không phải nhân viên không thời hạn) bị sa thải, doanh nghiệp kiểm toán

sẽ thông báo cho nhân viên (hoặc thanh toán thay cho việc thông báo) theo như hợp đồng lao động thỏa thuận.

### ***Quy trình tư vấn và kỷ luật***

Dựa vào hành vi, năng lực hay hiệu suất làm việc, đôi khi doanh nghiệp có thể tư vấn, cảnh báo hay kỷ luật nhân viên.

Quá trình tư vấn và kỷ luật không nhất thiết phải nghiêm trọng hay bằng văn bản.

Sau khi được tư vấn, nhưng nhân viên không tiến bộ, thay đổi theo lời tư vấn hoặc chỉnh sửa có thể bị cảnh cáo hoặc sa thải.

Quá trình tư vấn và kỷ luật thường được kết hợp trong các buổi họp như đánh giá nhân viên thường niên.

### ***Thư xác nhận***

Doanh nghiệp kiểm toán không cung cấp thư xác nhận sẵn có bằng văn bản, mà sau khi nghỉ việc, nêu yêu cầu, tất cả nhân viên được phát một mẫu xác nhận đơn giản để được xác nhận các thông tin:

- Tên và địa chỉ của nhân viên;
- Thời gian làm việc của nhân viên với doanh nghiệp kiểm toán;
- Vị trí nhân viên đang đảm nhiệm tại thời điểm nghỉ việc, và tất cả các vị trí khác trong suốt thời gian làm việc với doanh nghiệp kiểm toán;
- Trụ sở/chi nhánh làm việc của nhân viên;
- Trình bày tổng quát các công việc và nhiệm vụ nhân viên đã làm cho doanh nghiệp kiểm toán, và các trách nhiệm cụ thể đã nắm giữ;
- Người trong doanh nghiệp kiểm toán xác nhận thông tin trong mẫu này.

Nhân viên có thể được chọn để cung cấp thư xác nhận cho nhân viên khác, nhưng không được sử dụng giấy có tiêu đề tên doanh nghiệp hay đại diện tư cách doanh nghiệp kiểm toán. Doanh nghiệp kiểm toán? không chịu trách nhiệm đối với bất kỳ thư xác nhận nào mà một nhân viên cung cấp cho nhân viên khác. Doanh nghiệp khuyến cáo nhân viên xử lý thư xác nhận, đặc biệt là thư xác nhận bằng văn bản, một cách thận trọng, đặc biệt môi trường nhiều tranh chấp.

## **2.20 Môi trường không khói thuốc**

Để đảm bảo an toàn và sức khỏe, doanh nghiệp kiểm toán yêu cầu môi trường làm việc không khói thuốc. Vì vậy, nhân viên bị cấm hút thuốc.

Hút thuốc cũng bị cấm trên các phương tiện di chuyển của doanh nghiệp, trong hoặc xung quanh khu vực văn phòng khách hàng của doanh nghiệp.

## **2.21 Hệ thống đảm bảo chất lượng**

Tất cả nhân viên phải tuân theo hệ thống đảm bảo chất lượng của doanh nghiệp kiểm toán. Khi có bất cứ thắc mắc gì, với bất cứ lý do nào về việc hệ thống đảm bảo chất lượng và việc tuân theo hệ thống này là chưa thích hợp, nhân viên nên tham vấn người giám sát khi bắt đầu phải thực hiện.

Một bản sao tài liệu (bằng giấy) về hệ thống đảm bảo chất lượng được đặt [theo chỉ định]. Tài liệu này có thể được kết nối với hệ thống máy tính của doanh nghiệp kiểm toán.

## **2.22 Việc làm cho nhân viên và gia đình**

Doanh nghiệp kiểm toán có thể chấp nhận các hướng dẫn thực hiện công việc cho nhân viên và thành viên gia đình họ. Tùy thuộc vào loại công việc và mức độ phức tạp yêu cầu trong từng tình huống, doanh nghiệp có thể sẵn sàng giảm chi phí cho nhân viên và các thành viên có quan hệ gia đình trực tiếp.

Trong trường hợp khi nhận được các hướng dẫn này từ nhân viên khác hay thành viên có quan hệ gia đình trực tiếp của họ, (các) nhân viên chuyên nghiệp, người sẽ triển khai dịch vụ này, cần phải tham vấn người giám sát của mình trước khi chấp nhận các hướng dẫn này để xác định kỳ hạn và điều kiện có thể triển khai dịch vụ, đồng thời có thể ước tính chi phí.

## **2.23 Quy tắc ứng xử**

Quy tắc ứng xử là cam kết thúc đẩy các tiêu chuẩn đạo đức cao nhất trong suốt quá trình thực hiện.

Một bộ quy tắc ứng xử sẽ phản ánh các giá trị cốt lõi làm nền tảng cho cách thức hoạt động của nhân viên. Những giá trị này thường phản ánh sự chính trực và cân nhắc đạo đức nghề nghiệp cũng như cam kết của nhân viên nhằm tuân theo chính sách và thủ tục thực hiện.

## **2.24 Thỏa thuận nghỉ phép đặc biệt**

Các quy định của luật (tiêu chuẩn) lao động đảm bảo quyền lợi cho người lao động được nghỉ làm việc trong thời gian “đủ điều kiện đặc biệt nhằm hỗ trợ cộng đồng hoặc theo yêu cầu của pháp luật”. Hoạt động dịch vụ mà nhân viên có thể tham gia trong thời gian nghỉ làm việc có thể bao gồm:

### ***a. Tham gia bồi thẩm đoàn (bao gồm tham gia vì mục đích lựa chọn bồi thẩm đoàn)***

Nếu nhận được thông báo của bồi thẩm đoàn tiềm năng, nhân viên cần thông báo cho người giám sát càng sớm càng tốt. Trừ khi có thỏa thuận khác, nhân viên buộc phải nộp cho người giám sát một bản photo của thông báo, cũng như bất kỳ dấu hiệu nào về thời gian dự tính của bồi thẩm đoàn từ tòa án.

Trước khi hoàn tất các giấy tờ do tòa án yêu cầu và tham dự phiên tòa, nhân viên phải thảo luận với người giám sát về vấn đề liên quan như được thông báo. Để đảm bảo rõ ràng, nghĩa vụ này áp dụng cho tất cả nhân viên, bao gồm cả nhân viên không thời hạn. Trong trường hợp nhân viên vắng mặt dẫn đến bất lợi cho doanh nghiệp kiểm toán, nhân viên sẽ được cung cấp một lá thư trình bày nguyên nhân và đính kèm vào tài liệu của tòa án.

Nhân viên (không phải nhân viên thời vụ) tham gia bồi thẩm đoàn cần cung cấp cho doanh nghiệp các chứng cứ về các khoản thanh toán cho họ trong thời gian tham gia. Nếu yêu cầu được đáp ứng, doanh nghiệp sẽ thanh toán phần chênh lệch giữa lương thông thường (ngoại trừ lương làm thêm giờ và trợ cấp) và khoản thanh toán từ tòa án cho mười ngày đầu tiên khi nhân viên nghỉ việc để làm bồi thẩm viên. Nếu không đáp ứng được yêu cầu trên, nhân viên sẽ không được doanh nghiệp thanh toán. Nhân viên không thời hạn sẽ không nhận được khoản thanh toán nào cho tình huống này.

***b. Tham gia quản lý một hoạt động tình nguyện khẩn cấp; hoặc là***

Quản lý một hoạt động tình nguyện khẩn cấp là một hoạt động tình nguyện giải quyết các tình huống nguy cấp hay thiên tai.

***c. Hoạt động được phép theo luật định***

Thời gian nghỉ làm việc bao gồm thời gian nhân viên tham gia hoạt động được phép theo luật định, thời gian di chuyển hợp lý liên quan và thời gian nghỉ ngơi hợp lý sau hoạt động. Trừ khi tham gia bồi thẩm đoàn, trong mọi trường hợp, nhân viên vắng mặt đều cần lý do hợp lý. Khi tham gia các hoạt động này, nhân viên cần phải thông báo cho doanh nghiệp kiểm toán càng sớm càng tốt thông tin về thời gian tham gia hoạt động và thời gian nghỉ phép dự tính.

Nếu doanh nghiệp yêu cầu, nhân viên phải cung cấp bằng chứng chứng minh mình là “người hợp lý”, đủ điều kiện tham gia hoạt động dịch vụ cộng đồng này.

**2.25 Chính sách quà tặng và giải trí**

Nhân viên không được tặng hay nhận quà biếu hoặc các hoạt động giải trí có thể (có nguy cơ) gây ảnh hưởng đến công việc doanh nghiệp kiểm toán đang thực hiện.

Trên thực tế, trong một số dịp nhất định, nhân viên sẽ được biếu quà hay các lợi ích khác như một phần công việc. Doanh nghiệp duy trì hồ sơ quà tặng, khách sạn hay các dịch vụ giải trí nhận được liên quan đến công việc, và nhân viên có nghĩa vụ thông báo cho chủ phần hùn quản trị hành chính thông qua trưởng phòng hành chính về quà tặng hay các hình thức giải trí được nhận. [CHÈN GIỚI HẠN GIÁ TRỊ]



Chủ phần hùn quản trị hành chính sẽ quyết định giải quyết các món quà trong từng trường hợp.

### **3. Sức khỏe và an toàn nơi làm việc**

#### **3.1 Trách nhiệm chung**

Doanh nghiệp kiểm toán có nhiệm vụ chung quan tâm đến sức khỏe và an toàn cho nhân viên và khách tham quan có liên quan đến các hoạt động của mình, và đảm bảo tuân thủ các yêu cầu của luật pháp, quy tắc, quy định và tiêu chuẩn có liên quan.

Nhân viên cũng có nghĩa vụ đảm bảo sức khỏe và sự an toàn của chính mình và của đồng nghiệp. Mỗi nhân viên tự chịu trách nhiệm cá nhân về cách làm việc an toàn và hợp tác với nhau để đảm bảo sức khỏe và an toàn nơi làm việc. Sự hợp tác của tất cả nhân viên trong việc tuân thủ các quy định an toàn mọi lúc là rất quan trọng cho sự thành công của cam kết của doanh nghiệp về sức khỏe và an toàn.

Tất cả nhân viên đồng ý tuân thủ luật pháp nhà nước, những quy tắc, quy định, điều khoản và chính sách an toàn và sức khỏe tại nơi làm việc của doanh nghiệp, được quy định dưới đây. Tất cả nhân viên phải đọc chính sách này và cần bày tỏ những băn khoăn với người giám sát của họ ngay khi bắt đầu làm việc.

Bất kỳ hành vi nào dẫn đến vi phạm chính sách an toàn và đảm bảo sức khỏe, hoặc không thực hiện nghĩa vụ về sức khỏe và an toàn của mình hoặc người khác, có thể dẫn đến việc xử lý kỷ luật đối với nhân viên, thậm chí có thể bị sa thải.

Khi có bất kỳ quan ngại, lo lắng hay thắc mắc nào về sức khỏe và an toàn tại nơi làm việc, nhân viên nên thông báo cho nhân viên an toàn sức khỏe được chỉ định hoặc người giám sát của họ càng sớm càng tốt để giải quyết vấn đề kịp thời.

#### **3.2 Các quy tắc và quy định an toàn**

Nhân viên phải báo cáo tất cả các vụ tai nạn hay suýt xảy ra ngay lập tức cho nhân viên y tế và an toàn được chỉ định hoặc người giám sát của mình. Báo cáo tai nạn (trong Mẫu báo cáo sự cố dưới đây) phải được hoàn thành càng sớm càng tốt sau tai nạn hoặc suýt tai nạn.

Nhân viên phải đảm bảo giữ vệ sinh, gọn gàng, ngăn nắp khu vực làm việc, kiểm tra an toàn các trang thiết bị (như bàn ghế...) tránh để xảy ra mất an toàn hay gây tai nạn cho mình và người khác.

Nghiêm cấm nhân viên chạy và gây tiếng ồn nơi làm việc.

Doanh nghiệp yêu cầu nhân viên phải mặc bất kỳ quần áo bảo hộ nào được cung cấp hoặc yêu cầu theo thủ tục và nghiêm cấm nhân viên cấm xuất hiện tại nơi làm việc trong trạng thái say xỉn.

Nhân viên phải tuân theo chỉ dẫn của nhân viên y tế và an toàn được chỉ định và người giám sát của họ liên quan đến các vấn đề sức khỏe và an toàn.

Khi có bất kỳ đề nghị hoặc nhận xét về sức khỏe và an toàn nêu trên, nhân viên cần trình bày vấn đề càng sớm càng tốt với nhân viên an toàn sức khỏe được chỉ định hoặc người giám sát của mình để có thể được xem xét và giải quyết phù hợp.

### 3.3 Biểu mẫu báo cáo sự cố

#### MẪU BÁO CÁO SỰ CỐ

**Ngày:**.....

**Thời gian diễn ra sự cố:**.....

**Họ tên nhân viên:**.....

**Mô tả sự cố:**.....

**Người chứng kiến sự cố:**

Họ tên:.....

Họ tên:.....

Họ tên:.....

Họ tên:.....

**Hành động của nhân viên để điều trị chấn thương:**

.....  
.....  
.....  
.....

**Có hỗ trợ y tế bổ sung nào được yêu cầu/tìm kiếm bởi các nhân viên bị thương?** (ví dụ: thăm khám của bác sĩ, điều trị tại bệnh viện...). Vui lòng cho biết ngày và mô tả về điều trị bổ sung được đưa ra như là kết quả của chấn thương này.

.....  
.....  
.....  
.....

**Vui lòng chỉ định cụ thể hoặc mô tả vị trí của chấn thương trên cơ thể:**

.....  
.....  
.....  
.....

### **3.4 Quy trình an ninh và phòng cháy chữa cháy**

[ĐIỀN CHI TIẾT HOẶC GIỚI THIỆU VỀ VỊ TRÍ CỦA BẢNG HƯỚNG DẪN VỚI CÁC THỦ TỤC LIÊN QUAN ĐẾN CÁC CƠ SỞ CỦA DOANH NGHIỆP/TỔ CHỨC THỰC HÀNH]

### **3.5 Thủ tục dành cho khách thăm văn phòng**

Khi đến doanh nghiệp kiểm toán, tất cả khách tham quan đều được yêu cầu thông báo cho lễ tân và nhân viên mà mình muốn gặp và lý do việc mình đến. Khách cần đăng ký và nhận thẻ lưu hành cho khách tại quầy lễ tân.

Khi có dấu hiệu đáng ngờ hay trái phép, nhân viên lễ tân cần đảm bảo khách không được phép vượt qua quầy lễ tân và nên báo cáo sự hiện diện của người khách này với đại diện an ninh tòa nhà của họ. Đây cũng là trách nhiệm cho tất cả nhân viên.

Tất cả các cuộc gặp mặt với khách tham quan đều được tổ chức trong khu vực họp được chỉ định. Khách tham quan không được phép vào khu vực làm việc chung, nhằm đảm bảo sự riêng tư của các nhân viên khác và tính bảo mật của thông tin khách hàng.

### **3.6 Sơ cứu**

Bốn khía cạnh chính của sơ cứu là:

- Điều trị khẩn cấp
- Lưu giữ hồ sơ (ghi chép)
- Băng bó vết thương nhẹ
- Nhận biết và báo cáo các môi nguy hiểm

### **3.7 Bộ dụng cụ sơ cứu**

Bộ dụng cụ sơ cứu nằm trong [chèn vị trí] và kèm theo một danh sách các nhân viên sơ cứu được đào tạo. Trách nhiệm của nhân viên sơ cứu được đào tạo bao gồm:

- Phân phối và kiểm soát các vật dụng từ bộ dụng cụ sơ cứu
- Đảm bảo nguồn cung cấp bộ dụng cụ đầy đủ
- Điều trị những vết thương và chấn thương nhẹ
- Xử lý trường hợp ngất xỉu
- Hồi sức
- Ghi lại chi tiết tai nạn/thương tích trong sổ tai nạn được cung cấp như một phần của bộ dụng cụ sơ cứu
- Sắp xếp hỗ trợ thêm nếu cần
- Tư vấn cho bộ phận nhân sự ngay lập tức về bất kỳ tai nạn nghiêm trọng hoặc có khả năng nghiêm trọng nào cần phải điều trị.

### ***Huấn luyện sơ cứu***

Thành phần Ban giám đốc quản lý nhân sự sẽ chịu trách nhiệm đảm bảo rằng nhân viên sơ cứu duy trì chất lượng trình độ của họ và sẽ sắp xếp cho các nhân viên bổ sung để được đào tạo sơ cứu chính thức.

## **4. Chính sách về cơ hội bình đẳng, phân biệt đối xử và quấy rối**

### **4.1 Giới thiệu**

Tất cả nhân viên được yêu cầu nắm rõ chính sách sau đây và đảm bảo tự giác thực hiện theo các điều khoản của chính sách này. Sở dĩ như vậy, bởi vì hai lý do sau:

- Doanh nghiệp kiểm toán? mong muốn đảm bảo rằng tất cả mọi người đều có cơ hội tham gia đầy đủ vào lực lượng lao động của doanh nghiệp, bằng cách mang lại cơ hội lựa chọn nghề nghiệp cho cả nhân viên hiện tại và tiềm năng, và bằng cách đưa ra quyết định công bằng và hợp lý dựa trên thành tích; và
- Khi hành động trái với các nguyên tắc được quy định trong chính sách này và luật chống phân biệt đối xử, cả doanh nghiệp kiểm toán và mỗi nhân viên đều có thể phải chịu trách nhiệm đối với các hành vi phân biệt đối xử và quấy rối đối với nhân viên tương lai, đồng nghiệp và khách hàng.

Doanh nghiệp kiểm toán là nhà tuyển dụng tạo cơ hội một cách bình đẳng cho tất cả. Nguyên tắc cơ bản của cơ hội việc làm bình đẳng là khái niệm về sự xứng đáng. Trên cơ sở đó, doanh nghiệp thực hiện việc bổ nhiệm, thăng chức cho nhân viên. Điều này có nghĩa là doanh nghiệp cố gắng đảm bảo rằng các nhân viên tương lai và hiện tại không phải chịu đối xử bất công chỉ vì những vấn đề hoặc đặc điểm không liên quan.

Doanh nghiệp cam kết sẽ thúc đẩy một môi trường làm việc không có quấy rối tình dục và quấy rối nơi làm việc.

Việc ngăn ngừa phân biệt đối xử và quấy rối là rất quan trọng, bởi vì ngoài nguy cơ kiện tụng, rõ ràng còn có nguy cơ khác:

- Hiệu suất công việc có thể bị ảnh hưởng do những hành vi này tạo ra một môi trường làm việc không thân thiện, gây lo lắng;
- Các tác động bất lợi đến kết quả công việc không chỉ giới hạn ở một người mà ảnh hưởng đến cả bộ phận;
- Ảnh hưởng tiêu cực đến dịch vụ cung cấp cho khách hàng;
- Sức khỏe của những người phải chịu các hành vi phân biệt đối xử, quấy rối và quấy rối tình dục có thể bị ảnh hưởng, dẫn đến việc nghỉ ốm gia tăng hoặc yêu cầu bồi thường cũng như gia tăng áp lực đối với các cá nhân liên quan;

- Những hành vi như vậy có thể khiến nhân viên nghỉ việc. Điều này gây ra sự tổn thất các khoản đầu tư trên những người đó và có thể dẫn đến tăng chi phí tuyển dụng và đào tạo lại.

Doanh nghiệp kiểm toán yêu cầu nhân viên của mình tuân thủ các điều khoản của chính sách này để đạt được các mục tiêu sau:

- a. Nhân viên đối xử với nhau bằng sự tôn trọng và tin tưởng;
- b. Nhân viên có thể làm việc trong một môi trường không có phân biệt đối xử và quấy rối;
- c. Doanh nghiệp được bảo vệ khỏi trách nhiệm gián tiếp đối với hành động của nhân viên mình; và
- d. Chính sách của doanh nghiệp về cơ hội việc làm bình đẳng được thực hiện cũng như được tuyên truyền.

#### **4.2 Phân biệt đối xử**

Có nhiều luật chống phân biệt đối xử tồn tại để ngăn cấm phân biệt đối xử và quấy rối trong khu vực làm việc. [TÙY CHỈNH ĐỂ PHÙ HỢP PHẠM VI QUYỀN HẠN ĐỊA PHƯƠNG] Các quy định của pháp luật như vậy cũng áp dụng cho quá trình cung cấp hàng hóa và dịch vụ. Trong phạm vi này, chính sách này được áp dụng tương tự khi nhân viên của doanh nghiệp trao đổi/thỏa thuận với khách hàng của doanh nghiệp. Hay nói cách khác, cả doanh nghiệp và mỗi nhân viên đều có thể chịu trách nhiệm đối với các hành vi phân biệt đối xử với khách hàng trong quá trình xử lý công việc với họ.

Nói chung, sự phân biệt đối xử xảy ra khi một người có một “thuộc tính” nào đó được đối xử không tốt bằng người không có thuộc tính đó hoặc sẽ được đối xử trong hoàn cảnh giống hoặc tương tự.

Những ví dụ về các dạng phân biệt đối xử bao gồm:

- Giới tính
- Tuổi tác
- Chủng tộc, màu da, nguồn gốc quốc gia, nguồn gốc xã hội, quốc tịch
- Sự suy nhược
- Khuyết tật về thể chất
- Khuyết tật về tinh thần, trí tuệ, tâm thần
- Tiền sử bệnh án
- Tiền sử phạm tội
- Tình trạng hôn nhân

- Thai kỳ
- Tôn giáo, tín ngưỡng tôn giáo hoặc hoạt động tôn giáo
- Ý kiến, niềm tin hoặc hoạt động chính trị
- Hoạt động công đoàn
- Xu hướng tính dục

### 4.3 Phân biệt đối xử là gì?

Phân biệt đối xử trực tiếp xảy ra khi một người có một trong các thuộc tính trên bị đối xử ít thuận lợi hơn so với người khác không có thuộc tính trong cùng hoàn cảnh hoặc hoàn cảnh tương tự. Ví dụ:

*Hai nhân viên thực hiện cùng một công việc và có trình độ chuyên môn và kinh nghiệm tương tự nhau. Một người là nam giới không có trách nhiệm gia đình. Người kia là một phụ nữ có trách nhiệm gia đình. Một cơ hội phát triển nảy sinh và được trao cho nam giới trên cơ sở rằng, là một người đàn ông không có trách nhiệm gia đình, anh ta được cho là đáng tin cậy hơn và có thể làm việc nhiều giờ hơn.*

Các ví dụ khác về việc đối xử với ai đó ít thuận lợi hơn trên cơ sở thuộc tính mà họ có hoặc bằng một hành động liên quan đến sự phân biệt, loại trừ hoặc ưu tiên, bao gồm:

- Đánh giá ai đó dựa trên niềm tin chính trị hoặc tôn giáo hơn là hiệu suất công việc của họ;
- Sử dụng các khuôn mẫu hoặc giả định để dẫn dắt việc ra quyết định về sự nghiệp của một người;
- Làm suy yếu thẩm quyền của một người vì chủng tộc, giới tính hoặc xu hướng tính dục của họ;
- Chế nhạo hoặc bình luận xúc phạm về chủng tộc hoặc dân tộc, giới tính, xu hướng tính dục, tuổi tác, khuyết tật hoặc ngoại hình của một nhân viên khác; hoặc là
- Từ chối đào tạo thêm cho nhân viên dựa trên sự yếu nhược của họ.

Phân biệt đối xử gián tiếp xảy ra khi một yêu cầu bị áp đặt:

- a. Với một người có thuộc tính không hoặc không thể tuân thủ; và
- b. Với tỷ lệ cao hơn ở những người không có thuộc tính tuân thủ hoặc có thể tuân thủ; và
- c. Điều đó không hợp lý.

Ban đầu có vẻ như yêu cầu này là công bằng vì các quy tắc tương tự được áp dụng cho mọi người, nhưng xem xét kỹ hơn về tác động của yêu cầu bị áp đặt sẽ cho thấy rằng một số người bị ảnh hưởng không tương xứng bởi yêu cầu.

*Người chủ yêu cầu tất cả nhân viên mặc đồng phục có mũ. Đây không phải là một yêu cầu cho bất kỳ lý do an toàn hoặc vệ sinh nào, nhưng chỉ được thực hiện vì ngoại hình. Mặc dù yêu cầu dường như không phân biệt đối xử, bởi vì mọi người phải tuân thủ, yêu cầu có thể là phân biệt đối xử gián tiếp đối với những người được yêu cầu phải đội mũ cụ thể bởi niềm tin tôn giáo hoặc văn hóa.*

Nếu một nhân viên tin rằng họ đã bị đối xử tệ hơn vì thuộc tính cá nhân không nằm trong yêu cầu cần có cho vị trí của họ, thì nhân viên nên đưa ra bản khiếu nại, lo lắng của mình dựa trên các cơ chế khiếu nại được quy định trong chính sách này.

Đừng phớt lờ sự phân biệt đối xử và nghĩ rằng nó sẽ nhanh biến mất thôi.

#### **4.4 Quyền lợi tại nơi làm việc**

Ngoài các dạng phân biệt đối xử theo luật địa phương, có thể có các quyền bổ sung tại nơi làm việc của nhân viên. Những quyền này bao gồm quyền được hưởng và tự do thực hiện các quyền đối với:

- Lợi ích của công cụ làm việc hoặc trật tự tại nơi làm việc;
- Khả năng khiếu nại hoặc điều tra liên quan đến việc làm của họ; và
- Khả năng tham gia tổ tụng được pháp luật cho phép, bao gồm cả hành động nghề nghiệp được phép.

Cả người sử dụng lao động và bất kỳ người nào khác đều không được có bất kỳ hành động bất lợi nào đối với nhân viên vì nhân viên đó có hoặc thực hiện các quyền tại nơi làm việc. Cũng không có bất kỳ hành động bất lợi nào được thực hiện để ngăn chặn việc thực hiện quyền làm việc. Những biện pháp bảo vệ này áp dụng cho tất cả nhân viên.

Hành động bất lợi được định nghĩa theo nghĩa rộng bao gồm:

- a. Ảnh hưởng đến việc làm;
- b. Sa thải;
- c. Phân biệt đối xử giữa các nhân viên;
- d. Thay đổi vị trí của một nhân viên do định kiến của người đó;
- e. Từ chối tuyển dụng nhân viên; và
- f. Phân biệt đối xử trong các điều khoản và điều kiện tuyển dụng được cung cấp cho một ứng viên, và bao gồm việc đe dọa hành động, hoặc tổ chức hành động.

#### **4.5 Quấy rối tình dục**

[TÙY CHỈNH VĂN BẢN DƯỚI ĐÂY ĐỂ PHÙ HỢP PHẠM VI QUYỀN HẠN ĐỊA PHƯƠNG]

Quấy rối tình dục là bất hợp pháp.

Quấy rối tình dục về cơ bản được định nghĩa là sự chú ý tình dục không mong muốn hoặc hành vi không mong muốn có bản chất tình dục, bao gồm các tình huống trong đó một người phải chịu hành vi tình dục không được yêu cầu và không mong muốn từ người khác. Quấy rối tình dục có thể ở dạng đụng chạm không mong muốn hoặc tiếp xúc thân thể, nhận xét với ý nghĩa rộng hơn về tình dục, yêu cầu trao đổi tình dục, nhìn trộm hoặc để lộ những thứ gây phản cảm.

Quấy rối tình dục sẽ không được doanh nghiệp kiểm toán chấp nhận trong mọi trường hợp.

***Cụ thể hơn, quấy rối tình dục xảy ra khi một người:***

- a. Khiến người khác phải đối mặt với một hành động thân mật một cách không tự nguyện (như: vỗ, véo hoặc chạm vào một cách quấy rầy hoặc sự thân mật không cần thiết như cổ tình cạ vào người);
- b. Đưa ra một lời đề nghị hoặc yêu cầu (dù trực tiếp hoặc ngụ ý) cho các trao đổi tình dục với người khác (ví dụ: các đề nghị về tình dục);
- c. Đưa ra nhận xét với hàm ý tình dục liên quan đến người khác (ví dụ, nhận xét không đúng chỗ và không cần thiết hoặc ẩn ý về tình dục của người khác hoặc cuộc sống riêng tư hoặc nhận xét gợi ý về ngoại hình hoặc cơ thể của một người); hoặc là
- c. Tham gia vào bất kỳ hành vi không mong muốn nào khác có tính chất tình dục liên quan đến người khác (ví dụ: các cuộc gọi điện thoại gây khó chịu hoặc tiếp xúc không đúng đắn).

***Và người tham gia vào hành vi đó:***

- a. Với ý định xúc phạm, làm nhục hoặc đe dọa người khác; hoặc là
- b. Trong trường hợp một người bình thường sẽ lưỡng lự trước khả năng người kia sẽ bị xúc phạm, bị sỉ nhục hoặc bị đe dọa bởi hành vi đó.

Một số ví dụ về các hành vi có thể gây ra quấy rối tình dục bao gồm:

- Hôn, cố gắng quan hệ tình dục hoặc hành vi tình dục công khai;
- Các cuộc trò chuyện đề cập rõ ràng về tình dục hoặc liên quan đến quan hệ tình dục;
- Lãng mạ, trêu chọc hoặc chế nhạo giới tính;
- Câu hỏi quấy rối có bản chất tình dục;
- Đề nghị kết hôn hoặc tuyên bố tình yêu; hoặc là
- Những ám chỉ và những trò đùa thô thiển.

Quấy rối tình dục không phải là hành vi dựa trên sự hấp dẫn lẫn nhau, tình bạn hoặc sự tôn trọng. Nếu sự tương tác là đồng thuận, hoan nghênh và được đáp lại và không tạo ra vấn đề cho nhân viên đồng nghiệp, thì đó không phải là quấy rối tình dục.



Quấy rối tình dục không nên lặp lại. Mỗi hành vi quấy rối tình dục riêng lẻ cũng đủ để người bị quấy rối khiếu nại. Khi không chắc chắn liệu hành vi hoặc hành động cụ thể có gây ra quấy rối tình dục hay không, một nguyên tắc tối ưu là tốt nhất là ngưng những hành vi hoặc hành động đó lại.

#### **4.6 Quấy rối**

Người sử dụng lao động có nghĩa vụ đảm bảo sức khỏe và an toàn của nhân viên theo luật an toàn và sức khỏe tại nơi làm việc.

Quấy rối nơi làm việc (còn được gọi là bắt nạt) có khả năng gây hại cho sức khỏe và sự an toàn của nhân viên. Do đó, doanh nghiệp kiểm toán cần nghiêm túc về việc giảm thiểu rủi ro bắt nạt xảy ra tại nơi làm việc.

Tất cả nhân viên được mong đợi sẽ tuân thủ luật pháp, quy tắc, quy định, điều lệ và tiêu chuẩn của nơi làm việc liên quan đến quấy rối.

Nói chung, một người phải chịu sự quấy rối hoặc bắt nạt tại nơi làm việc nếu họ phải chịu đựng hành vi lặp đi lặp lại (trừ hành vi quấy rối tình dục) bởi một người, bao gồm cả người sử dụng lao động hoặc đồng nghiệp hoặc một nhóm đồng nghiệp của người đó mà:

- Không mong muốn và không tự nguyện;
- Người đó coi là đang bị xúc phạm, làm nhục hoặc đe dọa; và
- Một người bình thường sẽ coi là bị xúc phạm, sỉ nhục, thị uy hoặc đe dọa.

Một số ví dụ về hành vi, nếu chúng xảy ra, lặp đi lặp lại, có thể dẫn đến hành vi quấy rối nơi làm việc bao gồm:

- a. Lớn tiếng lăng mạ một người, thường là khi có mặt người khác;
- b. Nhiều lần đe dọa sa thải hoặc hình phạt nghiêm khắc khác mà không có lý do;
- c. Liên tục chế giễu và hạ thấp;
- d. Để lại tin nhắn xúc phạm trên email hoặc điện thoại;
- e. Phá hoại công việc của người khác, như cố tình giữ lại hoặc cung cấp thông tin không chính xác, che giấu tài liệu hoặc thiết bị, không truyền tin nhắn và khiến một người gặp rắc rối theo những cách khác;
- f. Loại trừ và cô lập một người khỏi các hoạt động tại nơi làm việc một cách ác ý;
- g. Những lời chỉ trích dai dẳng và không công bằng, thường là về những vấn đề nhỏ nhặt, không liên quan hoặc không quan trọng;
- h. Làm nhục một người thông qua cử chỉ, mỉa mai, chỉ trích và lăng mạ, thường trước mặt người khác;
- i. Phân biệt chủng tộc; và

j. Lan truyền tin đồn hoặc tin đồn sai, ác ý về người khác với ý định gây hại cho người đó.

Một số hành vi bất nạt nằm trong hành vi phạm tội thực tế và cũng có thể là đối tượng của truy tố hình sự.

Quấy rối nơi làm việc không bao gồm:

- a. Hành động quản trị hợp lý được thực hiện một cách hợp lý bởi người sử dụng lao động, liên quan đến công việc của nhân viên, như tiến hành kỷ luật hoặc quản trị hiệu suất không đạt yêu cầu; hoặc là
- b. Một sự cố duy nhất của hành vi quấy rối. Tuy nhiên, trong khi một sự cố duy nhất sẽ không gây ra sự quấy rối tại nơi làm việc, điều này vẫn là không thể chấp nhận được.

#### **4.7 Hậu quả của việc vi phạm chính sách**

Nếu một nhân viên có hành vi phân biệt đối xử hoặc quấy rối bất hợp pháp, tòa án có thể buộc người đó phải chịu trách nhiệm cá nhân về hành vi của mình và cá nhân này có thể phải chịu trách nhiệm bồi thường thiệt hại cho người khiếu nại. Doanh nghiệp kiểm toán với tư cách là người sử dụng lao động, cũng có nguy cơ phải chịu trách nhiệm gián tiếp đối với hành vi của nhân viên.

Ngay cả khi không phải là thủ phạm trực tiếp của hành vi, một cá nhân vẫn có thể phải chịu trách nhiệm về việc gây ra, hướng dẫn, xúi giục, giúp đỡ hoặc cho phép người khác tham gia vào hành vi.

Khi tham gia vào sự phân biệt đối xử, quấy rối tình dục hoặc quấy rối nơi làm việc, cá nhân này sẽ chịu những hậu quả nghiêm trọng cả đối với công việc hiện tại của mình bởi doanh nghiệp kiểm toán sẽ không chấp nhận hành vi này. Nếu để xảy ra hành vi như vậy, doanh nghiệp sẽ xử lý kỷ luật đối với nhân viên hoặc những nhân viên có liên quan, với mức độ tùy thuộc vào hoàn cảnh, nhưng có thể bao gồm cảnh cáo, chuyển công tác, khuyến bảo, giáng chức hoặc sa thải.

#### **4.8 Hành động cần thiết khi tin rằng mình đã bị quấy rối hoặc bị phân biệt đối xử.**

Cá nhân tin rằng mình bị quấy rối và/hay phân biệt đối xử, cần khiếu nại những hành vi này (không cần thiết bằng văn bản). Doanh nghiệp kiểm toán điều tra kịp thời và xử lý nghiêm túc các cáo buộc phân biệt đối xử hoặc quấy rối.

Chính vì vậy, theo khuyến cáo của doanh nghiệp kiểm toán, nếu tin rằng mình là đối tượng của sự phân biệt đối xử bất hợp pháp, quấy rối tình dục hoặc quấy rối nơi làm việc, nhân viên này thực hiện ngay các bước theo hướng dẫn dưới đây để giải quyết vấn đề. Trên thực tế, nếu nhân viên này không có hành động gì thì tình hình khó có thể cải thiện, bởi thường

người chịu trách nhiệm có thể tiếp tục hành vi quấy rối, không biết được đối tượng cảm thấy thế nào. Doanh nghiệp kiểm toán sẽ nỗ lực hết mình để đảm bảo rằng không có bên khiếu nại nào là nạn nhân.

Có một số cách mà đối tượng bị quấy rối có thể thực hiện để giải quyết khiếu nại.

***Thủ tục khiếu nại nội bộ:***

- Đối tượng bị quấy rối có thể tìm gặp người đang thực hiện hành vi nhằm thảo luận về mối quan ngại của mình với họ và yêu cầu họ chấm dứt hành vi của họ.
- Ngoài ra, đối tượng bị quấy rối có thể tìm đến người giám sát của mình để báo cáo vấn đề và yêu cầu hỗ trợ. Nếu không cảm thấy thoải mái khi tham vấn người giám sát của mình, thì cá nhân này có thể tìm đến một nhân viên cấp cao khác để báo cáo vấn đề.
- Mọi khiếu nại sẽ được xử lý nghiêm túc và điều tra kịp thời, bí mật và không thiên vị.
- Hành động kỷ luật có thể được thực hiện đối với những nhân viên bị phát hiện có sự phân biệt đối xử bất hợp pháp hoặc quấy rối các nhân viên khác.

***Thủ tục khiếu nại bên ngoài:***

- a. Khi tin rằng mình là đối tượng của sự phân biệt đối xử bất hợp pháp, quấy rối hoặc quấy rối tình dục, bất cứ lúc nào cũng có thể khiếu nại với một trong các tổ chức được nêu dưới đây.
- b. Mặc dù doanh nghiệp kiểm toán khuyến khích nhân viên sử dụng quy trình khiếu nại nội bộ trước khi khiếu nại ra bên ngoài, nhưng nhân viên bị ảnh hưởng vẫn có thể tìm sự cứu trợ bất cứ lúc nào từ bên ngoài.
- c. Các tổ chức được nêu dưới đây là các cơ quan theo luật định và nếu khiếu nại được chấp nhận, họ sẽ thông báo cho thủ phạm bị cáo buộc về sự phân biệt đối xử hoặc quấy rối. Cả người khiếu nại và các thủ phạm bị cáo buộc thường sẽ được yêu cầu tham dự một cuộc hòa giải do tổ chức tiến hành để cố gắng giải quyết khiếu nại. Nếu khiếu nại không được giải quyết, nó có thể được xử lý thông qua các quy trình pháp lý chính thức hơn.

***Các tổ chức***

Các cá nhân có thể khiếu nại thông qua các cơ quan Liên bang và Nhà nước khác nhau. Các chi tiết liên lạc được trình bày trong bảng sau.

[ĐIỀN CHI TIẾT CÓ LIÊN QUAN Ở ĐÂY]

**5. Các chuẩn mực chuyên môn**

**5.1 Các quy tắc đạo đức nghề nghiệp**

Nhân viên được yêu cầu phải làm quen với Quy tắc đạo đức nghề nghiệp của kế toán viên IESBA (Bộ quy tắc) [HOẶC ĐIỀN BỘ QUY TẮC TƯƠNG ĐƯƠNG Ở ĐỊA PHƯƠNG CỦA BẠN]. Bộ quy tắc này là chuẩn mực nghề nghiệp cơ bản để thiết lập các yêu cầu đạo đức cho kiểm toán viên.

Bộ quy tắc này bao gồm hướng dẫn về các nguyên tắc cơ bản sau:

- Chính trực
- Tính khách quan
- Năng lực chuyên môn và sự quan tâm đúng mức
- Bảo mật
- Hành vi chuyên nghiệp

## **5.2 Các chuẩn mực nghề nghiệp khác**

[ĐIỀN NHỮNG CHUẨN MỰC BÁO CÁO TÀI CHÍNH ÁP DỤNG]

[ĐIỀN NHỮNG CHUẨN MỰC VỀ KIỂM SOÁT CHẤT LƯỢNG; KIỂM TOÁN, SOÁT XÉT, DỊCH VỤ ĐẢM BẢO KHÁC VÀ CÁC CHUẨN MỰC VỀ DỊCH VỤ LIÊN QUAN]

[ĐIỀN NHỮNG CHUẨN MỰC NGHỀ NGHIỆP KHÁC ĐƯỢC BAN HÀNH BỞI TỔ CHỨC NGHỀ NGHIỆP]

[ĐIỀN NHỮNG CHUẨN MỰC NGHỀ NGHIỆP KHÁC ĐƯỢC BAN HÀNH BỞI CÁC TỔ CHỨC LẬP QUY]

Trường hợp áp dụng các chuẩn mực được ban hành bởi tổ chức lập quy quốc tế, sau đó tham khảo những chuẩn mực sau:

- Chuẩn mực báo cáo tài chính của Ủy ban chuẩn mực kế toán quốc tế (IASB)
- Chuẩn mực đạo đức của Ủy ban chuẩn mực đạo đức quốc tế dành cho kế toán viên chuyên nghiệp (IESBA)
- Kiểm soát chất lượng, kiểm toán, soát xét, dịch vụ bảo đảm khác và các dịch vụ liên quan của Ủy ban chuẩn mực kiểm toán và đảm bảo quốc tế (IAASB)

## **6. Kiểm soát chất lượng**

### **6.1 Các thủ tục kiểm soát chất lượng của doanh nghiệp kiểm toán**

[ĐIỀN TÊN DOANH NGHIỆP/TỔ CHỨC ] (Theo thủ tục) tài liệu hướng dẫn kiểm soát chất lượng đã thiết lập các chính sách và thủ tục trong thực tiễn để đảm bảo tuân thủ các chuẩn mực nghề nghiệp.

Tài liệu hướng dẫn này cung cấp một khung pháp lý về hệ thống kiểm soát chất lượng kết hợp tác động các chuẩn mực bắt buộc đến các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ kế toán và các dịch vụ chuyên nghiệp khác.

[ĐIỀN CHI TIẾT NƠI TÀI LIỆU CỦA DOANH NGHIỆP VỀ CÁC THỦ TỤC KIỂM SOÁT CHẤT LƯỢNG CÓ THỂ TRUY CẬP ĐƯỢC. TÀI LIỆU NÀY NÊN Ở CẢ 2 DẠNG BẢN ĐIỆN TỬ VÀ BẢN IN ẤN]

Hướng dẫn này thường xuyên được soát xét lại.

[ĐIỀN CHI TIẾT CỦA chủ phần hùn chịu TRÁCH NHIỆM]

Hướng dẫn về kiểm soát chất lượng của IFAC cho các doanh nghiệp kiểm toán? quy mô nhỏ và vừa nhằm hướng dẫn (không bắt buộc) áp dụng bản thảo ISQC 1, yêu cầu doanh nghiệp thiết lập hệ thống kiểm soát chất lượng tuân thủ chuẩn mực này. Hướng dẫn này không được sử dụng để thay thế cho ISQC 1, mà là một phần bổ sung, giúp các nhân viên hiểu và thực hiện nhất quán chuẩn mực này trong phạm vi doanh nghiệp của mình khi phát triển một hệ thống kiểm soát chất lượng để kiểm toán, soát xét thông tin tài chính, các dịch vụ đảm bảo và dịch vụ liên quan khác.

## **7. Chính sách email và Internet**

Doanh nghiệp kiểm toán cần đặt ra các quy định sử dụng hợp lý các hệ thống máy tính, internet và nguồn thư điện tử của mình nhằm tránh cơ hội dẫn đến việc sử dụng sai các tài nguyên này. Chính vì vậy, doanh nghiệp cần thiết lập một số quy tắc cơ bản.

Mỗi nhân viên có trách nhiệm phải đảm bảo rằng các hệ thống máy tính, mạng Internet và các thiết bị thư điện tử được sử dụng một cách hợp lý và phù hợp với chính sách này.

### **7.1 Giới thiệu**

Tất cả người dùng hệ thống máy tính, thư điện tử và Internet (bao gồm cả nhân viên), các chuyên gia tư vấn, nhà thầu, sinh viên đã có kinh nghiệm làm việc và người dùng được cấp quyền khác (người sử dụng của doanh nghiệp) chịu trách nhiệm về sử dụng hệ thống máy tính, thư điện tử và các thiết bị kết nối Internet một cách chuyên nghiệp, có đạo đức và hợp pháp. Người sử dụng các tài nguyên này được quyền truy cập vào hệ thống máy tính, thư điện tử và Internet để hỗ trợ cho năng suất nhiệm vụ của họ. Tất cả các hệ thống máy tính và dữ liệu thuộc về doanh nghiệp chỉ được sử dụng trong mục đích cho phép.

Tất cả người dùng được cấp quyền đều phải tuân thủ chính sách này.

Mục tiêu của chính sách:

- Đặt ra các trách nhiệm liên quan đến việc sử dụng Internet và thư điện tử thông qua các hệ thống của doanh nghiệp, vì lợi ích của tất cả những ai sử dụng nó; và
- Giảm thiểu rủi ro liên quan đến việc sử dụng Internet và thư điện tử không đúng cách.

### **7.2 Nội dung chính sách**

Chính sách này bao gồm quyền truy cập và sử dụng các mục đích sau:

- a. Tìm kiếm trên web;
- b. Gửi hoặc nhận thư điện tử nội bộ;
- c. Gửi hoặc nhận thư điện tử bên ngoài.

Cá nhân vi phạm chính sách này có thể dẫn đến chịu hình thức kỷ luật, và xa hơn nữa là chấm dứt hợp đồng làm việc.

### **7.3 Giao thức và hướng dẫn sử dụng email**

Người dùng sẽ được cấp một mật khẩu để truy cập vào các thư điện tử và mạng. Mật khẩu không được tiết lộ cho bất kỳ người nào khác. Quản trị viên hệ thống là bên duy nhất biết thông tin đăng nhập của người dùng. Mỗi cá nhân cần bảo vệ tài khoản và mật khẩu như cách bảo vệ mã PIN tài khoản ngân hàng của mình.

Tất cả các thông tin liên lạc được gửi qua email bên ngoài phải có tuyên bố miễn trừ trách nhiệm (theo chuẩn hướng dẫn) được doanh nghiệp kiểm toán cung cấp liên quan đến nội dung của thư điện tử hoặc tệp đính kèm.

Người dùng có thể gửi thư điện tử cá nhân, tức là các thư không liên quan đến công việc với điều kiện:

- a. Chỉ truy cập email tối thiểu (được đọc, gửi hoặc chuyển tiếp), trong giờ hành chính và chỉ trong thời gian nghỉ giải lao được chỉ định hoặc thời gian nghỉ ngơi hoặc sau giờ làm việc; và
- b. Tất cả các nguyên tắc được nêu trong chính sách này đều phải được tuân thủ.

Thư điện tử tại doanh nghiệp:

- a. Không riêng tư, thuộc về doanh nghiệp;
- b. Doanh nghiệp có thể theo dõi và đọc bất cứ lúc nào;
- c. Sử dụng tên và địa chỉ của doanh nghiệp và do đó có thể tạo ấn tượng rằng người gửi đang trao đổi dưới sự cho phép của doanh nghiệp (thậm chí có thể không phải tình huống này và doanh nghiệp có thể không cho phép điều này); và
- d. Trong một số trường hợp nhất định có thể được kiểm tra từ bên ngoài, ví dụ, sự kiện liên quan đến kiện tụng.

Các hoạt động sau đây đều bị nghiêm cấm:

- a. Gửi, nhận, hiển thị, in hoặc phổ biến các tài liệu gian lận, bất hợp pháp, khiêu dâm, tục tữ, đe dọa, phỉ báng, hoặc quấy rối;
- b. Sử dụng internet của doanh nghiệp cho các quảng cáo phục vụ mục đích cá nhân hoặc thương mại trái phép, thu hút, khuyến mãi, tài liệu chính trị hoặc việc sử dụng tương tự khác trừ khi được ủy quyền rõ ràng bởi người giám sát hoặc chủ phần hàn;

- c. Truy cập Internet ngoài hệ thống bảo mật của doanh nghiệp, như truy cập vào Internet trực tiếp bằng modem;
- d. Cho phép truy cập bên ngoài vào máy tính của doanh nghiệp thông qua modem;
- e. Đăng ký danh sách gửi thư, gửi tin nhắn email không mong muốn và tham gia chuỗi thư;
- f. Gửi email bằng cách sử dụng địa chỉ email khác của ai đó trừ khi việc sử dụng đó được ủy quyền rõ ràng; và
- g. Vi phạm quyền sở hữu trí tuệ của người khác như vi phạm bản quyền bằng cách sao chép đồ họa hoặc tài liệu văn bản, hoặc sử dụng phần mềm được cấp phép khác mà không có sự cho phép thích hợp.

Vi phạm bất kỳ nguyên tắc nào ở trên có thể dẫn đến việc xử lý kỷ luật đối với người dùng từ việc rút quyền truy cập hệ thống đến sa thải.

Tất cả các email bên ngoài (ngoài "email cá nhân") phải được thực hiện theo giao thức sau:

- a. Email liên quan đến khách hàng chỉ nên được gửi sau khi được sự cho phép của người giám sát/cấp trên (khi thích hợp);
- b. Một bản cứng của tất cả các email gửi đi có chứa thông tin tư vấn kế toán hoặc thuyết minh trọng yếu phải được ký bởi chủ phần hùn thích hợp hoặc người khác có thẩm quyền trước khi email được gửi đi;
- c. Một bản cứng của tất cả các tin nhắn email gửi đi phải được đặt trên tệp khách hàng; và
- d. Tất cả các email nhận được phải được in và lưu trữ trong tệp tin liên quan.

#### **7.4. Giao thức Internet**

Truy cập các trang web có chứa các dữ liệu bất hợp pháp, khiêu dâm, đe dọa, phỉ báng, phân biệt chủng tộc, phân biệt giới tính hoặc nói chung là không phù hợp đều bị nghiêm cấm.

Truy cập các phòng chat Internet bị nghiêm cấm.

Lướt web chỉ được thực hiện ngoài giờ làm việc bình thường, trừ khi nó dùng cho một mục đích công việc cụ thể.

Truy cập Internet bị hạn chế đối với người dùng, những người được quyền và cho phép bởi quản lý trong việc sử dụng Internet cho mục đích nghiên cứu. Nhân viên có quyền truy cập Internet cần chấp nhận rằng đôi khi người quản trị hệ thống có thể kiểm tra các thư mục, bộ đệm trên máy tính của họ để đảm bảo rằng các nhân viên của doanh nghiệp không truy cập những tài liệu không được xem.

## **7.5. Giao thức hệ thống**

Người sử dụng không được giới thiệu bất kỳ dữ liệu ngoài vào mạng máy tính doanh nghiệp kiểm toán dưới mọi hình thức hay phương tiện nào, trừ khi phương tiện đã được quản trị viên hệ thống kiểm tra và phê duyệt để sử dụng trên mạng. Tất cả các phương tiện truyền thông sẽ được quét bởi quản trị viên hệ thống hoặc người được chỉ định bởi hệ thống quản trị viên để thực hiện những kiểm tra như vậy.

Người dùng không được thực hiện bất kỳ thay đổi nào đối với cấu trúc hoặc thiết lập hoạt động hệ thống máy tính của họ hoặc các ứng dụng liên quan. Những thay đổi này bao gồm thay đổi trình bảo vệ màn hình, nền hình ảnh/hình nền, sơ đồ âm thanh, thư mục máy tính để bàn hoặc phím tắt hoặc đặc điểm hoạt động vật lý của máy trạm của họ. Khi gặp khó khăn trong quá trình làm việc với một số màu hoặc độ phân giải màn hình nhất định, người dùng nên trao đổi với quản trị viên hệ thống để sắp xếp và thay đổi cần thiết. Hệ thống của doanh nghiệp được thiết kế và cấu hình để đạt hiệu quả tối ưu, vậy nên mọi thay đổi đối với cấu hình này có thể ảnh hưởng xấu đến hoạt động của hệ thống.

Người dùng không được thực hiện bất kỳ hình thức bảo trì hoặc sửa chữa nào đối với máy trạm, phần mềm hoặc phần cứng liên quan khi chưa có sự đồng ý của quản trị viên hệ thống.

## **7.6. Phần mềm**

Bất kỳ phần mềm máy tính nào doanh nghiệp kiểm toán sử dụng trên mạng máy tính đều có sẵn thông qua thỏa thuận với chủ sở hữu phần mềm. Vì vậy, điều bắt buộc là người dùng phải sử dụng phần mềm một cách nghiêm ngặt phù hợp với hướng dẫn của doanh nghiệp để đảm bảo rằng các thỏa thuận với chủ sở hữu phần mềm không bị vi phạm.

Sao chép trái phép phần mềm được sử dụng trên mạng máy tính của doanh nghiệp là bất hợp pháp và không nên được thực hiện.

Người dùng không sử dụng mạng máy tính để truy cập hoặc sử dụng phần mềm khác vi phạm quyền của chủ sở hữu phần mềm.

Người dùng không giới thiệu bất kỳ phần mềm, đĩa máy tính, chương trình máy tính hoặc CD-Rom, vào mạng máy tính của doanh nghiệp kiểm toán nếu họ không chắc chắn về nguồn gốc của tài liệu đó hoặc không biết liệu có mã độc/nhiễm vi-rút bởi bất kỳ cách nào hay không. Trước khi bất kỳ phần mềm, đĩa máy tính, chương trình máy tính hoặc CD Rom nào được giới thiệu với mạng máy tính của doanh nghiệp, chương trình bảo vệ chống vi-rút máy tính nên được cài đặt và sử dụng.

## **7.7. Chính sách giám sát của doanh nghiệp**



Doanh nghiệp kiểm toán có thể giám sát người dùng sử dụng email hoặc Internet phù hợp với quy định về thông báo về việc giám sát này của luật pháp (nếu có).

Trong trường hợp luật pháp không có yêu cầu thông báo về việc giám sát Internet hoặc email, doanh nghiệp có thể giám sát người dùng sử dụng các thiết bị này mà không cần thông báo trước.

Việc giám sát email được thực hiện bởi doanh nghiệp có thể bao gồm, nhưng không giới hạn, giám sát và đọc lưu lượng email cả gửi và nhận bởi bất kỳ địa chỉ email nào thuộc sở hữu của doanh nghiệp hoặc địa chỉ email được truy cập từ một máy tính tại doanh nghiệp. Giám sát Internet được thực hiện bởi doanh nghiệp có thể bao gồm, nhưng không giới hạn ở:

- a. Giám sát các trang web được truy cập bởi người dùng;
- b. Giám sát loại thông tin được tải xuống từ internet vào bất kỳ máy tính hoặc ổ đĩa
- c. Giám sát việc nhập và xuất bất kỳ dữ liệu nào hoặc từ bất kỳ máy tính bằng bất kỳ máy tính xách tay nào, thiết bị phương tiện lưu trữ, ví dụ, đĩa mềm, đĩa CD, thẻ nhớ USB hoặc ổ đĩa zip.

Ngoài ra, đối với bất kỳ vấn đề nào không nằm trong chính sách này, người sử dụng cũng cần có ý thức chung tuân theo nguyên tắc hướng dẫn và khi có thắc mắc về Internet hoặc sử dụng email, cần liên hệ với người giám sát của mình.

## **8. Chính sách bảo mật**

[TÙY CHỈNH NỘI DUNG PHẦN NÀY ĐỂ PHÙ HỢP PHẠM VI QUYỀN HẠN ĐỊA PHƯƠNG]

Chính sách này liên quan đến thông tin cá nhân của nhân viên, nhà thầu, nhân viên đã có kinh nghiệm làm việc, tình nguyện viên và các ứng cử viên trong quá trình tuyển dụng, không liên quan đến thông tin cá nhân của khách hàng.

Nhiều quốc gia có luật về quyền riêng tư xây dựng trên “Nguyên tắc”. Tại một số quốc gia cũng có thể có ngưỡng tiền tệ được miễn trừ cho các doanh nghiệp nhỏ hoặc nhà cung cấp các dịch vụ được chỉ định.

### **8.1. Mục đích**

Luật riêng tư chi phối cách thức cần phải quản lý thông tin cá nhân, bao gồm cả thông tin liên quan đến cả nhân viên và khách hàng. Chính sách bảo mật thường được phát triển theo các nguyên tắc bảo mật quốc tế và giải thích cách thu thập, sử dụng, công bố và xử lý thông tin cá nhân của mình.

Thông tin cá nhân được định nghĩa là thông tin hoặc ý kiến (bao gồm thông tin hoặc ý kiến hình thành nên một phần của cơ sở dữ liệu) liệu có đúng hay không và có được ghi ở dạng trọng yếu hay không về một cá nhân có danh tính rõ ràng hoặc người có thể được xác định một cách hợp lý từ thông tin hoặc ý kiến. Trong quá trình kinh doanh, doanh nghiệp có thể thu thập thông tin cá nhân từ cả nhân viên và khách hàng.

## **8.2. Thu thập thông tin cá nhân**

Thông tin cá nhân chỉ nên được thu thập nếu cần thiết cho các hoạt động và chức năng của doanh nghiệp kiểm toán và nói chung, doanh nghiệp nên nỗ lực thu thập thông tin này trực tiếp từ một cá nhân thông qua việc sử dụng các hình thức tiêu chuẩn qua Internet, qua điện thoại hoặc qua phiếu khảo sát. Tuy nhiên, có thể có một số trường hợp thông tin cá nhân sẽ được thu thập gián tiếp vì việc thu thập trực tiếp không thu thập được một cách hợp lý hay không thể thực hiện được. Cá nhân này thường được thông báo trước, trong trường hợp không thể, thì thông báo sớm nhất có thể khi thông tin đã được thu thập.

## **8.3. Nguyên tắc bảo mật**

Nguyên tắc bảo mật phải cung cấp:

- *Thông báo*: Các cá nhân phải được thông báo rằng dữ liệu của họ đang được thu thập và sẽ được sử dụng như thế nào.
- *Lựa chọn*: Cá nhân phải được từ chối thu thập và chuyển tiếp dữ liệu cho bên thứ ba.
- *Chuyển tiếp*: Chuyển giao dữ liệu cho bên thứ ba chỉ có thể xảy ra đối với các tổ chức khác - những tổ chức tuân theo nguyên tắc bảo vệ dữ liệu một cách thích hợp.
- *Bảo mật*: Những nỗ lực hợp lý phải được thực hiện để tránh bị mất thông tin thu thập được.
- *Dữ liệu phù hợp*: Dữ liệu phải phù hợp và đáng tin cậy cho mục đích được thu thập.
- *Truy cập*: cá nhân phải được truy cập thông tin lưu giữ về họ và được sửa hoặc xóa thông tin không chính xác.
- *Thực thi*: Phải có những cách hiệu quả để thực thi các nguyên tắc này.

## **9. Thủ tục văn phòng tổng hợp**

[TÙY CHỈNH NỘI DUNG PHẦN NÀY ĐỂ PHÙ HỢP PHẠM VI QUYỀN HẠN ĐỊA PHƯƠNG]

### **9.1. Điện thoại**

[TÙY CHỈNH NỘI DUNG PHẦN NÀY DỰA TRÊN CHÍNH SÁCH VÀ THIẾT BỊ CỦA DOANH NGHIỆP]

### **Các cuộc gọi được trả lời bởi một nhân viên tiếp tân/điện thoại viên**

Điều cần thiết là tất cả các yêu cầu nên được giải quyết nhanh chóng, hiệu quả và lịch sự nhất có thể.

Điện thoại tại doanh nghiệp kiểm toán sẽ được trả lời với tên của doanh nghiệp và “buổi sáng tốt lành”, hay “chào buổi chiều”, đây là... đang trả lời điện thoại.

Trường hợp các cuộc gọi được trả lời bởi một nhân viên tiếp tân hoặc điện thoại viên, nhân viên sẽ xác định được danh tính của người gọi và lý do gọi đến, nhân viên cần gặp; thực hiện cuộc gọi cho nhân viên này theo yêu cầu bởi người gọi, và thông báo người gọi cho nhân viên đó. Nếu nhân viên này không ở bàn làm việc, thì nhân viên tiếp tân nên chuyển hướng cuộc gọi đến bất kỳ ai được ủy quyền để nhận cuộc gọi, hoặc người gọi sẽ được đưa ra tùy chọn thư thoại.

Nếu người gọi cần nói chuyện với một nhân viên không có trong doanh nghiệp, người gọi sẽ được thông báo rằng người đó đã “rời văn phòng”, “hay trong một cuộc họp”. Tiếp tân nên cho biết khi nào nhân viên này dự kiến sẽ trở lại trước khi hỏi người gọi liệu họ có muốn để lại tin nhắn.

### **Các cuộc gọi được trả lời bởi một cá nhân hoặc bộ phận trực tiếp**

Bất kỳ nhân viên nào trả lời điện thoại, cho dù cuộc gọi là nội bộ hay bên ngoài, đều phải trả lời với tên cá nhân của mình để giải thích vai trò của mình, như trợ lý của ông ABC.

Nếu rời khỏi bàn làm việc của mình lâu hơn một vài phút, thì nhân viên này cần để chuyển cuộc gọi điện thoại của mình cho một thư ký, hoặc một thành viên khác của doanh nghiệp, cho các mục đích nhận tin nhắn, không cần thông báo cho tổng đài, chỉ cần thông báo cho người được chuyển cuộc gọi.

[ĐÍNH KÈM CHI TIẾT CỦA QUY TRÌNH TỰ ĐỘNG CHUYỂN CUỘC GỌI CỦA HỆ THỐNG ĐIỆN THOẠI DOANH NGHIỆP]

Các hệ thống của nhóm “Nhận cuộc gọi” áp dụng cho các nhóm thư ký. Trả lời điện thoại khác trong nhóm bằng cách nhắc máy điện thoại của riêng mình và nhấn [chi tiết].

[CÁC TÍNH NĂNG XÁC NHẬN CỦA HỆ THỐNG ĐIỆN THOẠI DOANH NGHIỆP NẾU KHÔNG CÓ HƯỚNG DẪN CHI TIẾT VỀ CÁCH SỬ DỤNG ĐIỆN THOẠI]

Nhân viên nên thông báo cho nhân viên tiếp tân hoặc thành viên khác trong khoảng thời gian trong ngày khi họ sẽ trả lời bất kỳ cuộc gọi đến khi mình vắng mặt. Điều này cho thấy doanh nghiệp mang lại sự chuyên nghiệp và hiệu quả kinh doanh cho khách hàng.

### **Thư thoại**

[TÙY CHỈNH VĂN BẢN DƯỚI ĐÂY NẾU CƠ SỞ THƯ THOẠI ĐƯỢC SỬ DỤNG]

Tất cả các nhân viên có trách nhiệm kiểm tra và trả lời tin nhắn thư thoại một cách kịp thời. Nếu nhân viên rời văn phòng trong thời gian dài hơn, một tin nhắn thư thoại cụ thể sẽ được ghi lại hoặc hệ thống điện thoại của mình được lập trình để phản ánh sự vắng mặt của nhân viên này. Điều quan trọng là bất kỳ tin nhắn thư thoại nào cũng được xem xét thường xuyên và được thiết lập lại khi nhân viên trở lại văn phòng. Người gọi cũng nên được cung cấp với các lựa chọn khác để quay lại gặp lễ tân và để lại tin nhắn.

### **Cuộc gọi cá nhân**

Cuộc gọi điện thoại cá nhân được cho phép, tức là nhân viên cũng có thể nhận được các cuộc gọi đến, nhưng các cuộc gọi này phải được giảm thiểu và giữ trong một khoảng thời gian hợp lý. Bất kỳ cuộc gọi nào khác nên được thực hiện với sự đồng ý của người giám sát

### **Điện thoại di động**

[HƯỚNG DẪN VỀ VIỆC SỬ DỤNG ĐIỆN THOẠI DI ĐỘNG Ở NƠI LÀM VIỆC, BAO GỒM HƯỚNG DẪN TRONG VIỆC CUNG CẤP SỐ DI ĐỘNG CÁ NHÂN, PHÂN BIỆT KHI NÀO THÌ BỊ GIỚI HẠN VÀ KHI NÀO CÓ THỂ ĐƯỢC SỬ DỤNG BỞI GIÁM SÁT VÀ THÀNH VIÊN NHÓM VÀ CHO MỤC ĐÍCH RIÊNG TƯ.]

### **Điện thoại cố định là phương pháp liên lạc được ưa thích**

Việc sử dụng điện thoại di động trong thực tế nên được giữ ở mức tối thiểu. Nhân viên sử dụng điện thoại di động nên lưu ý rằng điều này có thể gây mất tập trung cho các nhân viên khác.

Khi nhân viên được cung cấp điện thoại làm việc, điện thoại có thể không được sử dụng khi lái xe trừ khi họ có tùy chọn rảnh tay được pháp luật phê duyệt.

Xem thêm phần 2.9 cho điện thoại di động được cung cấp như một phần của thỏa thuận tuyển dụng.

## **9.2. Hồi đáp email**

[TÙY CHỈNH VĂN BẢN DƯỚI ĐÂY DỰA TRÊN CHÍNH SÁCH CỦA DOANH NGHIỆP]

Thư điện tử là thành phần quan trọng trong bộ dữ liệu của doanh nghiệp và giống như các bản ghi ở các định dạng khác, có thể phải tuân theo luật pháp và các quy trình pháp lý như yêu cầu công khai và trát đòi hầu tòa. Thư điện tử nên được tích hợp vào một bản ghi trên giấy - bằng cách đặt một bản sao cứng vào tệp hoặc lưu trữ qua một hệ thống quản lý tài liệu điện tử.

Tất cả nhân viên có trách nhiệm tạo, lưu giữ và bảo quản hồ sơ theo chính sách doanh nghiệp.

Khi thư điện tử được nhận hoặc gửi, nhân viên sẽ xác định xem tin nhắn và câu trả lời nào nên được đặt trên tập tin trung tâm. Theo nguyên tắc chung, bản sao cứng của tất cả thư điện tử liên quan đến thực tiễn cần được lưu giữ. Thông điệp có tính chất nhất thời cho mục đích cung cấp thông tin, như thông báo về những thay đổi về thời gian/địa điểm của một cuộc họp có thể bị xóa.

Đối với hồ sơ điện tử nội bộ, in ấn và lưu giữ là trách nhiệm của người tạo tin nhắn.

Đối với tin nhắn nhận được từ các nguồn bên ngoài, in ấn và lưu giữ là trách nhiệm của người nhận.

### **9.3. Hồi đáp thư**

[TÙY CHỈNH VĂN BẢN DƯỚI ĐÂY DỰA TRÊN CHÍNH SÁCH CỦA DOANH NGHIỆP VÀ ĐÍNH KÈM THÊM HỆ THỐNG QUẢN LÝ TÀI LIỆU HOẶC THỦ TỤC]

#### **Thư đến**

Thư nhận được đầu tiên vào buổi sáng và tất cả các tài liệu được mở theo quyết định của nhân viên tiếp tân hoặc nhân viên được chỉ định. Nhân viên này là một chuyên gia sẽ hành động hết sức thận trọng và sẽ không sử dụng bất kỳ thông tin nào một cách không phù hợp. Bất kỳ thư từ nào có tính chất cá nhân hoặc bí mật nên được đánh dấu là “Riêng tư và Bí mật” để đảm bảo nó không được mở.

Khi được mở, thư được sắp xếp thành các mục riêng lẻ:

- Hóa đơn thuộc Tài khoản phải trả.
- Séc thuộc Tài khoản phải thu.
- Thư rác (thư không phải là hồ sơ, sẽ được phân loại) được chuyển cho nhân viên thích hợp.
- Phần còn lại của thư được xác định là thư “thực” (Bản ghi). Mỗi tài liệu trong thư “thực” sẽ được đóng dấu với một con số trên tài liệu (một số khác nhau cho mỗi tài liệu) và ngày cụ thể, và giao cho nhân viên được chỉ định.

#### **Thư khác**

Sau khi nhận được một bức thư/tài liệu (tại quầy lễ tân), nhân viên tiếp tân sẽ ghi chú vào tài liệu bất kỳ thông tin nào được cung cấp bởi người giao thư. Sau đó, tiếp tân sẽ đóng dấu ngày mà thư được chuyển đến quầy lễ tân và được đặt trong mục thư đến để chuyển đi.

Các thư khác có thể đến bằng nhiều cách khác nhau, nhưng tất cả nên được xử lý theo một phương thức tương tự như trên.

Khi nhận được tài liệu từ người gửi, cần đính kèm một tờ giấy ghi chú vào tài liệu này để ghi chú trên tài liệu về người gửi và bất cứ thông tin nào về các hành động đề xuất hay được gợi ý và đặt vào khay “thư đến”. Điều đó nghe có vẻ phức tạp nhưng chỉ đơn giản là vấn đề chuyên bất kỳ thông tin nào có thể là hữu ích hoặc cần thiết để cung cấp trải nghiệm tốt nhất cho khách hàng.

### **Fax**

Fax phải được chuyển ngay khi nhận được và bản sao cần được trao cho nhân viên phù hợp. Trước khi chuyển fax, đóng dấu và số cho tài liệu và ghi ngày cho tài liệu tại mục “người nhận”, viết “bản copy gửi cho...”

Tất cả các bản fax phải được coi là khẩn cấp và quá trình này hoàn thành càng nhanh càng tốt.

### **9.4. Lập hồ sơ**

[TÙY CHỈNH BẰNG CÁCH CHÈN CHÍNH SÁCH VÀ THỦ TỤC ĐẦY ĐỦ CHO VIỆC BỔ NHIỆM NHÂN VIÊN MỚI]

### **9.5. Lưu trữ và xóa tài liệu**

[TÙY CHỈNH BẰNG CÁCH CHÈN CHÍNH SÁCH VÀ THỦ TỤC ĐẦY ĐỦ CHO VIỆC BỔ NHIỆM NHÂN VIÊN MỚI. CHÍNH SÁCH PHẢI TUÂN THEO YÊU CẦU CỦA QUY ĐỊNH ĐỊA PHƯƠNG]

### **9.6 Bồi hoàn tiền mặt**

[TÙY CHỈNH BẰNG CÁCH CHÈN CHÍNH SÁCH VÀ THỦ TỤC CỦA DOANH NGHIỆP]

Mẫu hoàn trả được đính kèm trong phần 13.6.

### **9.7 Cơ sở vật chất cho nhân viên**

[TÙY CHỈNH BẰNG CÁCH CHÈN CHÍNH SÁCH VÀ THỦ TỤC CƠ SỞ VẬT CHẤT CỦA NHÂN VIÊN, NÊN XÁC ĐỊNH VỊ TRÍ VÀ THỜI GIAN BẢO TRÌ CỦA CHÚNG]

### **9.8 Máy photocopy**

[TÙY CHỈNH BẰNG CÁCH CHÈN CHÍNH SÁCH VÀ THỦ TỤC SỬ DỤNG MÁY PHOTOCOPY, NÊN XÁC ĐỊNH VỊ TRÍ VÀ THỜI GIAN BẢO TRÌ CỦA CHÚNG]

### **9.9 Máy Fax & Thiết bị khác**

[TÙY CHỈNH BẰNG CÁCH CHÈN CHÍNH SÁCH VÀ THỦ TỤC SỬ DỤNG MÁY FAX VÀ CÁC THIẾT BỊ KHÁC, NÊN XÁC ĐỊNH VỊ TRÍ VÀ THỜI GIAN BẢO TRÌ CỦA CHÚNG]

## **10. Đánh giá, đào tạo và phát triển nhân viên**

[TÙY CHỈNH PHẦN NÀY ĐỂ PHÙ HỢP LUẬT ĐỊA PHƯƠNG VÀ VĂN HÓA, MỤC ĐÍCH CỦA DOANH NGHIỆP]

### **10.1. Mục tiêu đánh giá hiệu suất lao động**

Chính sách của doanh nghiệp kiểm toán là công việc được thực hiện một cách hiệu quả và năng suất nhất có thể. Việc đưa ra phản hồi thường xuyên cho nhân viên theo cách tích cực góp một phần quan trọng cho đánh giá hiệu suất công việc.

Đề tạo điều kiện cho việc đánh giá này, giao tiếp mở, mang tính xây dựng là rất cần thiết. Phản hồi thường xuyên bằng lời nói và văn bản sẽ giúp nhân viên đánh giá được tiêu chuẩn và hiệu suất của mình. Ý tưởng là không làm cho nhân viên cảm thấy bị đe dọa hoặc không an toàn mà để chỉ ra rằng doanh nghiệp kiểm toán có tiêu chuẩn cao và sẽ luôn cố gắng cung cấp dịch vụ chất lượng cao cho khách hàng của mình. Việc đánh giá hiệu suất làm việc thường xuyên sẽ hỗ trợ nhằm đạt được mục tiêu này.

Nói chung, đánh giá hiệu suất là một hệ thống chính thức về lập kế hoạch và soát xét hiệu suất của nhân viên. Hệ thống này cung cấp cho người sử dụng lao động (doanh nghiệp) cơ hội để đánh giá toàn diện các khía cạnh chính về năng suất làm việc của nhân viên của mình, bao gồm cả kỹ năng, kiến thức, hành vi và thành tích của nhân viên, bao gồm cả đánh giá môi trường làm việc và các yêu cầu giám sát. Ngoài ra, hệ thống này cũng cung cấp cho nhân viên cơ hội bày tỏ mối quan tâm và nguyện vọng liên quan đến công việc của họ.

### **10.2 Tần suất tiến hành đánh giá hiệu suất lao động**

Tiến hành đánh giá hiệu suất lao động không phải là nghĩa vụ pháp lý. Tuy nhiên, các đánh giá này đóng một phần thiết yếu trong việc quản trị tốt doanh nghiệp kiểm toán.

Quá trình đánh giá hiệu suất tạo cơ hội cho cả nhân viên và người giám sát của họ ghi nhận và phát triển các mục tiêu.

Doanh nghiệp tiến hành đánh giá hiệu suất [chèn chi tiết; tùy thuộc vào doanh nghiệp quyết định tần suất tiến hành đánh giá hiệu suất].

#### **Hướng dẫn cho đánh giá hiệu suất**

Nói rộng hơn, việc đánh giá hiệu suất bao gồm:

- Xác định nhân viên làm việc tốt như thế nào
- Truyền đạt thông tin này đến nhân viên
- Thiết lập một kế hoạch để cải thiện hoặc gia tăng hiệu suất
- Hỗ trợ nhân viên thực hiện kế hoạch này, bao gồm việc cung cấp quyền tiếp cận vào các chương trình đào tạo và phát triển theo yêu cầu

## Trước cuộc họp đánh giá

- Đánh giá hiệu suất yêu cầu phải được chuẩn bị trước khi buổi họp diễn ra.
- Trước khi đánh giá hiệu suất, nhân viên sẽ được biết về các tiêu chí đánh giá hiệu suất lao động của mình. Điều này mang lại cho nhân viên sự hướng dẫn rõ ràng về các mục đích và mục tiêu của doanh nghiệp và những gì được mong đợi ở họ.
- Trước khi tiến hành đánh giá hiệu suất, người sử dụng lao động cần xem xét mục đích của việc đánh giá và có sẵn thông tin chính xác và đầy đủ, ví dụ, bản sao đánh giá hiệu suất trước đó, tiêu chí thực hiện cụ thể, thống kê hiệu suất so với dự toán, việc đào tạo và phát triển được thực hiện kể từ lần đánh giá gần nhất.

Cả người sử dụng lao động và nhân viên nên điền vào mẫu đánh giá nhằm so sánh và thảo luận các mẫu này với nhân viên trong quá trình đánh giá. Điều này sẽ giúp tối đa hóa lợi ích từ quy trình đánh giá và cung cấp phản hồi trung thực về cách nhân viên đánh giá hành vi và khả năng của chính họ.

### 10.3. Trong cuộc họp đánh giá hiệu suất

Việc đánh giá hiệu suất nên được tiến hành trong khu vực riêng, không công khai.

Đánh giá hiệu suất là một quá trình giao tiếp lẫn nhau nhằm tìm cách áp dụng một cách tiếp cận cân bằng hướng tới cả các khía cạnh tích cực của hiệu suất và những điểm còn khả năng cải thiện. Cuộc đối thoại hai chiều, giữa người sử dụng lao động và người lao động là cần thiết cho quy trình đánh giá có hiệu suất. *Các đánh giá hiệu suất sẽ bao gồm các câu hỏi thăm dò, như, “có bất kỳ nội dung nào trong công việc cảm thấy có thể thể hiện tốt hơn không?”, “Có bất kỳ lĩnh vực đào tạo và phát triển nào giúp thực hiện công việc hiệu quả hơn?”...*

Cả người đánh giá và nhân viên nên tập trung thảo luận về các lĩnh vực để cải thiện theo cách chỉ ra rằng đó là hiệu suất của nhân viên chứ không phải tính cách của họ. Doanh nghiệp nên hỗ trợ nhân viên với các chiến lược để tiếp tục phát triển và thực hiện trong các lĩnh vực đó và thống nhất về khung thời gian thực hiện. Để nâng cao mối quan tâm về hiệu suất của nhân viên, tốt nhất là làm như vậy một cách khách quan nhất có thể, để tránh sự xuất hiện của một cuộc tấn công cá nhân vào nhân viên.

Tại mọi thời điểm, cả người đánh giá và nhân viên nên thể hiện sự tôn trọng đối với vị trí và cách tiếp cận của nhau và hướng đến sự đánh giá hiệu suất như một cơ hội phát triển cá nhân. Mục tiêu tổng quan của cuộc rà soát là để khuyến khích tiếp tục học hỏi và đề xuất các sáng kiến để cải thiện hơn nữa, khi đánh giá cao và công nhận cho những nỗ lực đã được thực hiện.



Các mẫu đánh giá phải được ký và ghi ngày tháng bởi cả người sử dụng lao động và người lao động như một bản thảo luận và thống nhất. Hoàn thành các tài liệu thẩm định hiệu suất đôi khi được xem xét là vấn đề phiền toái. Tuy nhiên, trong việc tìm cách giữ chân nhân viên tài năng và cải thiện hiệu suất của doanh nghiệp kiểm toán, điều quan trọng đối với tất cả nhân viên là tham gia đầy đủ vào quy trình và đảm bảo rằng các vấn đề được thảo luận, bao gồm thỏa thuận về kết quả và nhu cầu đào tạo và phát triển được nhấn mạnh, được ghi lại và hành động đúng.

#### **10.4. Sau cuộc họp đánh giá hiệu suất**

Nhà tuyển dụng cần phải đảm bảo rằng các phản hồi và kết quả từ việc đánh giá hiệu suất được đưa vào thực tế. Điều này có thể bao gồm thực hiện đào tạo và phát triển cho nhân viên hoặc xem xét kỹ năng chuyên môn của nhân viên một cách thường xuyên.

Một bảng đánh giá nhân viên mẫu nằm trong Sổ tay văn phòng. Đây là một tài liệu cơ bản cung cấp một ví dụ về các loại câu hỏi mà người sử dụng lao động và nhân viên có thể xem xét trước cuộc họp đánh giá. Tuy nhiên, đây chỉ là ví dụ và nên điều chỉnh phù hợp với bảng đánh giá nếu có những vấn đề khác đặc biệt liên quan đến doanh nghiệp kiểm toán hoặc nhân viên đang được xem xét.

### **11. Chính sách tài chính**

[TÙY CHỈNH PHẦN NÀY BẰNG CÁCH CHÈN CÁC CHÍNH SÁCH VÀ QUY TRÌNH CỦA DOANH NGHIỆP]

### **12. Khiếu nại chung của nhân viên**

#### **12.1 Giới thiệu về khiếu nại**

Đối với các mục đích của chính sách này, khiếu nại nên được xử lý rộng rãi, bao gồm bất kỳ mối quan tâm hoặc khiếu nại của nhân viên có thể liên quan đến công việc hoặc môi trường làm việc. Khiếu nại có thể là về bất kỳ hành động, thiếu sót, tình huống hoặc quyết định nào của doanh nghiệp, hay một đồng nghiệp/nhiều đồng nghiệp mà nhân viên bị thiệt hại cho là không công bằng, không phù hợp hoặc không hợp lý.

**Chú ý:** Trong trường hợp khiếu nại về phân biệt đối xử, quấy rối nơi làm việc hoặc quấy rối tình dục, nhân viên nên tham khảo các cơ chế khiếu nại trong Mô-đun 4 của Sổ tay văn phòng.

#### **12.2 Thủ tục giải quyết xung đột với nhân viên**

Trong mọi trường hợp, trong khi chờ giải quyết khiếu nại, nhân viên khiếu nại nên tiếp tục làm việc bình thường.

#### **Giải quyết trực tiếp**

Nếu hành vi của một nhân viên gây ra mâu thuẫn với nhân viên khác, thì nhân viên có khiếu nại tiếp cận trực tiếp với người kia và cố gắng đưa ra giải pháp chung. Nhân viên khiếu nại nên cho người bị cáo buộc biết hành động của họ là không công bằng hoặc không phù hợp, và thực hiện hành vi này không công bằng hoặc không thể chấp nhận được, và yêu cầu họ thay đổi hoặc kiểm chế hành vi đó.

Nếu nhân viên có khiếu nại không muốn tiếp cận trực tiếp với người kia, thì có thể thông báo vấn đề của mình đến giám sát viên hoặc một thành viên cao cấp khác của doanh nghiệp theo các đoạn sau.

### **Giới thiệu đến giám sát viên hoặc thành viên cao cấp khác của doanh nghiệp kiểm toán**

Nếu vấn đề vẫn chưa được giải quyết, nhân viên khiếu nại nên tìm gặp giám sát viên của mình để tìm cách giải quyết vấn đề.

Có một số tình huống trong đó một nhân viên khiếu nại có thể không muốn khiếu nại với giám sát viên, ví dụ nếu sự lo lắng đặc biệt liên quan đến giám sát viên, hoặc nếu có xung đột về tính cách. Trong trường hợp này, nhân viên khiếu nại có thể chuyển khiếu nại đến một thành viên cao cấp khác của doanh nghiệp.

Nếu một giám sát viên được tiếp cận để giải quyết khiếu nại, nhưng cho rằng việc họ xem xét khiếu nại là không phù hợp (ví dụ, vì họ có mối quan hệ đặc biệt với nhân viên khiếu nại hoặc với người bị khiếu nại liên quan), khiếu nại nên được chuyển đến một thành viên cao cấp khác của doanh nghiệp.

Giám sát viên hoặc nhân viên cao cấp của doanh nghiệp kiểm toán (như trường hợp có thể được đề cập trong phần còn lại của chính sách này với tư cách là giám sát viên) nên thảo luận đầy đủ về các mối lo lắng của nhân viên bị thiệt hại, để có được sự hiểu biết đầy đủ về các vấn đề. Giám sát viên có trách nhiệm lắng nghe, điều tra, đánh giá và trả lời câu hỏi cho nhân viên bị thiệt hại.

Giám sát viên có thể cần nói chuyện với những người khác có liên quan và lắng nghe một cách công bằng khía cạnh của họ trước khi thực hiện bất kỳ bước nào để tìm cách giải quyết vấn đề.

Sau khi xem xét đầy đủ vấn đề này, người giám sát nên đưa ra các đề xuất về cách giải quyết tranh chấp. Chẳng hạn, một cuộc xung đột có thể được giải quyết bằng cách:

- Thỏa hiệp; hoặc
- Đề nghị bên bị khiếu nại xin lỗi; hoặc
- Đề xuất thay đổi trong cách thỏa thuận công việc, nếu có thể.

Tuy nhiên, không nên có hành động nào mà không nói chuyện trước với nhân viên bị thiệt hại và nhận được thỏa hiệp của họ.

Tất cả các giai đoạn của quy trình khiếu nại nên được ghi lại và những hồ sơ ghi chú được cung cấp cho các bên liên quan khi thích hợp.

### **Hướng khiếu nại vượt ra ngoài giới hạn của doanh nghiệp**

Nếu nhân viên có khiếu nại không hài lòng với phản hồi của doanh nghiệp, thì doanh nghiệp có thể cần xem xét các hình thức giải quyết tranh chấp khác, ví dụ, sử dụng hòa giải thông qua bên thứ ba.

### **12.3 Thủ tục giải quyết xung đột giữa nhân viên/khách hàng**

Nhân viên không nên tham gia vào cuộc tranh cãi với khách hàng. Tại mọi thời điểm, nhân viên phải lịch sự và chuyên nghiệp đối với khách hàng.

Nếu một nhân viên tham gia vào một cuộc thảo luận với khách hàng mà trở nên nóng nảy, hoặc nếu một nhân viên nhận được khiếu nại từ khách hàng, họ nên chuyển vấn đề đến giám sát viên. Tham gia vào một cuộc tranh cãi với khách hàng là không thể chấp nhận được và có thể bị xử lý kỷ luật nếu sự cố đủ nghiêm trọng hoặc nếu một số hành vi nào đó tái diễn.

Doanh nghiệp kiểm toán có thể tìm cách lôi kéo một nhân viên và khách hàng vào một cuộc thảo luận trong nỗ lực giải quyết vấn đề.

## **13. Biểu mẫu văn phòng**

### **13.1 Đơn xin nghỉ phép**

#### **ĐƠN XIN NGHỈ PHÉP**

**TÊN NHÂN VIÊN** .....

**NGÀY** Từ: .....

Đến: .....

**TỔNG SỐ NGÀY NGHỈ** .....

#### **LÝ DO NGHỈ PHÉP**

- Nghỉ thường niên
- Nghỉ phép vì hoàn cảnh cá nhân đặc biệt/người thân bị bệnh hoặc mất
- Lý do cá nhân/Chăm sóc người già hoặc người tàn tật
- Nghỉ phép để đi học
- Lý do cá nhân/Bị ốm
- Khác: .....

**CHỮ KÝ NHÂN VIÊN**.....

**NGÀY ĐƠN XIN PHÉP**

**PHÊ CHUẨN:**.....

**NGÀY PHÊ CHUẨN:**.....

**13.2 Chi tiết tài khoản ngân hàng**

**CHI TIẾT TÀI KHOẢN NGÂN HÀNG**

HỌ: \_\_\_\_\_

TÊN: \_\_\_\_\_

TÀI KHOẢN 1: \_\_\_\_\_

TÀI KHOẢN 2: \_\_\_\_\_

NGÂN HÀNG: \_\_\_\_\_

NGÂN HÀNG: \_\_\_\_\_

CHI NHÁNH: \_\_\_\_\_

CHI NHÁNH: \_\_\_\_\_

ĐỊA CHỈ:

ĐỊA CHỈ:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

MÃ SỐ CHI NHÁNH NGÂN HÀNG  
(BSB): \_\_\_\_\_

MÃ SỐ CHI NHÁNH NGÂN HÀNG  
(BSB): \_\_\_\_\_

SỐ TÀI KHOẢN: \_\_\_\_\_

SỐ TÀI KHOẢN: \_\_\_\_\_

SỐ TIỀN:\$ \_\_\_\_\_

SỐ TIỀN:\$ \_\_\_\_\_

### 13.3 Bảng đánh giá nhân viên

#### BẢNG ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN

	Hiệu suất không đạt yêu cầu	Thỉnh thoảng thực hiện dưới yêu cầu công việc	Đáp ứng yêu cầu công việc	Thỉnh thoảng vượt qua yêu cầu công việc	Liên tục vượt qua yêu cầu công việc
	1	2	3	4	5
<b>TÍNH CÁCH CÁ NHÂN</b>					
<b>Trang phục</b>					
<b>Đúng giờ</b>					
<b>Sẵn sàng cho việc phát triển chuyên môn nghề nghiệp</b>					
<b>Kỹ năng giao tiếp</b>					
<b>Chịu trách</b>					

<b>nhiệm với thông tin mật</b>					
<b>MỐI QUAN HỆ</b>					
<b>Mối quan hệ với người giám sát và nhân viên quản lý</b>					
<b>Mối quan hệ với đồng nghiệp</b>					
<b>Mối quan hệ với những người dưới quyền</b>					
<b>Mối quan hệ với khách hàng</b>					
<b>KỸ NĂNG</b>					
<b>Khả năng giám sát</b>					
<b>Khả năng xử lý vấn đề</b>					
<b>Quản lý thời gian</b>					
<b>Khả năng tự tiếp thị</b>					
<b>Khả năng tiếp thị cho doanh nghiệp</b>					

<b>Sử dụng sáng kiến</b>					
<b>Khả năng làm theo hướng dẫn</b>					
<b>Khả năng hướng dẫn cho đồng nghiệp</b>					
<b>Khả năng xử lý các mối quan tâm của khách hàng</b>					
<b>Khả năng lập và viết báo cáo</b>					
<b>Sự nhận thức về các chính sách và thủ tục hiện tại</b>					
<b>KỸ NĂNG CHUYÊN MÔN</b>					
<b>Xử lý văn bản</b>					
<b>Email</b>					
<b>Tốc độ đánh máy/độ chính xác</b>					

<b>Sắp xếp hồ sơ</b>					
<b>Nghe hiểu</b>					
<b>Cách gọi điện thoại</b>					
<b>TRÌNH ĐỘ NGHIỆP VỤ</b>					
Lòng trung thành với nhà tuyển dụng					
Lòng trung thành với nhân viên khác					
Sẵn sàng thúc đẩy doanh nghiệp kiểm toán					
<b>TỔNG</b>					

*Xóa bất kỳ mục nào không áp dụng cho vị trí nhân viên cụ thể.*

#### **13.4 Biểu mẫu Yêu cầu chi phí đi lại**

##### **BIỂU MẪU YÊU CẦU CHI PHÍ ĐI LẠI**

TÊN: .....

NGÀY: .....

MỤC ĐÍCH: .....

TÊN KHÁCH HÀNG: .....

SỐ HỒ SƠ: .....

##### **DI CHUYỂN BẰNG PHƯƠNG TIỆN**

NĂNG LỰC ĐỘNG CƠ XE: .....

DI CHUYỂN TỪ: .....

DI CHUYỂN ĐẾN: .....



TỔNG KM/DẶM: .....

TÍNH TOÁN:

Số dặm/km x \$X.XX mỗi dặm/km = \$XXX.XX

### DI CHUYỂN BẰNG MÁY BAY

CHUYỂN BAY TỪ: .....

CHUYỂN BAY TỚI: .....

CHỖ Ở: .....

CHỮ KÝ CỦA NHÂN VIÊN: .....

# BẢN SAO ĐƯỢC NHÂN VIÊN GIỮ LẠI: .....

### 13.5 Bảng tính giờ tăng ca

#### BẢNG TÍNH GIỜ TĂNG CA

Tên nhân viên: .....

THỨ	NGÀY	BẮT ĐẦU	KẾT THÚC	TỔNG SỐ GIỜ	PHÊ DUYỆT
Thứ Hai					
Thứ Ba					
Thứ Tư					
Thứ Năm					
Thứ Sáu					
Thứ Bảy					
Chủ nhật					
TỔNG SỐ GIỜ					

Phê duyệt: .....

### 13.6 Biểu mẫu Chi phí bồi hoàn

#### BIỂU MẪU CHI PHÍ BÒI HOÀN

TÊN: .....

NGÀY: .....

LOẠI CHI PHÍ:

(Vui lòng đánh dấu vào chỗ thích hợp)

. Taxi . Giải trí/ truyền thông . Khác (vui lòng ghi rõ) .....  
MỤC ĐÍCH CỦA CHI PHÍ: .....

TÊN KHÁCH HÀNG:.....

SỐ HỒ SƠ: .....

NGÀY CHI PHÍ PHÁT SINH: .....

SỐ TIỀN CHI: \$.....

CHỦ PHẦN HÙN PHÊ DUYỆT: .....

NGÀY: .....



MÔ HÌNH  
DOANH NGHIỆP,  
HIỆP HỘI VÀ  
MẠNG LƯỚI



Module  
2

## MỤC LỤC

### **2.1 Giới thiệu**

### **2.2 Chọn mô hình hoạt động phù hợp**

2.2.1 Cá nhân hành nghề

2.2.2 Mô hình Chia sẻ chi phí

2.2.3 Mô hình hợp danh ngang bằng

2.2.4 Mô hình hợp danh không ngang bằng

2.2.5 Mô hình hợp nhất

2.2.6 Công ty đa ngành

### **2.3 Quản lý hành nghề**

2.3.1 Các thành viên trong gia đình làm việc cùng doanh nghiệp

2.3.2 Cách tiếp cận việc ra quyết định

2.3.3 Các vấn đề cần xem xét khi cơ cấu hoặc tái cơ cấu doanh nghiệp

2.3.4 Thỏa thuận hợp danh

2.3.5 Mô hình thù lao và chia sẻ lợi nhuận

### **2.4 Sử dụng mạng liên kết và hiệp hội để gia tăng giá trị**

2.4.1 Các ưu điểm và nhược điểm của mạng lưới liên kết

2.4.2 Mạng lưới liên kết giới thiệu

2.4.3 Mạng lưới chuyên nghiệp

2.4.4 Mạng lưới hỗ trợ quản lý

2.4.5 Mạng lưới kiến thức

### **2.5 Phát triển doanh nghiệp và nhu cầu rà soát thường xuyên**

### **2.6 Kết luận**

### **2.7 Những bài đọc thêm và tư liệu IFAC**

Phụ lục 2.1 Danh sách đánh giá chủ phần hùn tiềm năng

Phụ lục 2.2 Danh sách những điều khoản cần đưa vào thoả thuận hợp tác hoặc thoả thuận cổ đông

Phụ lục 2.3 Thiết lập danh sách Mạng lưới Liên kết  
Phụ lục 2.4 Nghiên cứu tình huống

---

## 2.1 Giới thiệu

Phần này tìm hiểu một số vấn đề về cấu trúc trong việc sở hữu hoặc điều hành một doanh nghiệp kế toán:

- Các mô hình sẵn có: Mô hình Cá nhân hành nghề, mô hình hợp danh và mô hình thành lập doanh nghiệp;
- Phương pháp tiếp cận chính tới việc phân chia lợi nhuận và ra quyết định đối với trong doanh nghiệp;
- Sử dụng mạng lưới và các hiệp hội để tăng sức mạnh.

Doanh nghiệp kiểm toán có thể tự tin vào tương lai lâu dài nếu được xây dựng trên nền tảng vững chắc của quá trình ra quyết định tốt, có đạo đức và hiệu quả, với một đội ngũ cân bằng các nhà lãnh đạo có tầm nhìn xa trông rộng.

“Thành lập một doanh nghiệp kiểm toán do mình sở hữu là một trong những thách thức nghề nghiệp lớn nhất mà bạn sẽ đối mặt và cũng có thể là một trong những công việc đáng làm nhất. Mất rất nhiều thời gian và nhiều vất vả, tuy nhiên đó vẫn là cơ hội để xây dựng một doanh nghiệp, cung cấp giá trị thực sự cho khách hàng (những người phụ thuộc vào bạn) và cuối cùng định hình số phận của bạn. Hầu hết những hoạt động khởi nghiệp ở mọi công ty nhỏ đều giống nhau.”

*Myers 2006<sup>1</sup>*

## 2.2 Chọn mô hình hoạt động phù hợp

Mục này xem xét những loại hình doanh nghiệp kiểm toán chủ yếu. Khi thành lập doanh nghiệp của mình, chủ sở hữu sáng lập sẽ lựa chọn một trong những loại hình này phù hợp với mình, với bối cảnh pháp lý và quan điểm quản trị doanh nghiệp.

Khi cân nhắc những mô hình doanh nghiệp kiểm toán khác nhau, cần liên hệ với hiệp hội nghề nghiệp địa phương để nhận diện bất kỳ điều kiện hoặc yêu cầu đặc biệt nào phải tuân thủ. Bởi các lý do liên quan đến đạo đức, nghề nghiệp hoặc các quy định luật pháp nên không phải tất cả cấu trúc pháp lý (loại hình doanh nghiệp) có thể không áp dụng được ở

---

<sup>1</sup> Myers, Randy. “Khởi nghiệp. Quyết định tương lai của chính bạn và cung cấp giá trị cho khách hàng”, Tạp chí Kế toán, Tháng 4 năm 2006. [www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/Apr/StartYourOwnPractice.htm](http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/Apr/StartYourOwnPractice.htm).

mọi quốc gia và vùng lãnh thổ, vì vậy mục này đề cập tới một số lựa chọn và đôi khi sử dụng các ví dụ ở một quốc gia cụ thể. Tuy nhiên, phần lớn các nội dung sẽ liên quan tới khía cạnh chức năng của mỗi loại hình doanh nghiệp thay vì đề cập những vấn đề luật pháp địa phương.

Chẳng hạn, khi một cá nhân hành nghề có thể áp dụng các hình thức pháp lý sau:

- Cá nhân hành nghề tự kinh doanh không thành lập doanh nghiệp;
- Doanh nghiệp một thành viên duy nhất nhằm mục đích bảo vệ tài sản;
- Doanh nghiệp cung cấp dịch vụ, thuê một số lao động, sở hữu một số tài sản dùng cho hoạt động, và cũng cho phép chia sẻ lợi nhuận với một vài người không phải là kế toán viên (như vợ chồng hoặc nhân sự chủ chốt);
- Thỏa thuận (hợp đồng) chia sẻ chi phí với một hoặc một số người hành nghề tương tự;
- Kết hợp một số các hình thức ở trên.

Một doanh nghiệp kế toán/kiểm toán có quy mô vừa phải hoặc lớn hơn có thể thành lập nhiều pháp nhân riêng biệt với phạm vi dịch vụ khác nhau, như:

- Một đơn vị dịch vụ công nghệ thông tin;
- Một đơn vị quản trị tài sản và lập kế hoạch tài chính;
- Dịch vụ kiểm toán thông qua hình thức hợp danh truyền thống giữa các chủ phần hùn.

Những quyền chọn này có thể được sử dụng để thưởng cho những người lao động chủ chốt với kỹ năng chuyên môn đặc biệt, nhưng không thích hợp hay không mong muốn để trở thành chủ phần hùn hoặc cho mục đích tuân thủ các quy định đạo đức của hiệp hội nghề nghiệp. Nhu cầu về dịch vụ kế toán cho các công ty gia đình ngày càng tăng lên, các mô hình hành nghề cần cho phép các thành viên tham gia dễ dàng gia nhập và rút lui khỏi doanh nghiệp, và thường thông qua các mô hình có sự phân biệt giữa các chủ sở hữu góp vốn và chủ sở hữu không góp vốn.

Khi bạn đọc phần này, nên lập một bảng đánh giá để xác định xem mô hình nào phù hợp nhất với nhu cầu của bản thân và các chủ phần hùn.

### **2.2.1 Cá nhân hành nghề**

Nhiều doanh nghiệp bắt đầu hoạt động với một chủ sở hữu trực tiếp điều hành. Có lẽ đây là một kế toán viên và đã từng làm việc ở một doanh nghiệp khác nhưng đã rời doanh nghiệp này, có lẽ do không hài lòng với tư cách là chủ phần hùn một doanh nghiệp lớn nên muốn tìm kiếm cơ hội được tự ra các quyết định quan trọng. Ngoài ra, có thể cá nhân này rời khỏi một tổng công ty hoặc một vị trí trong cơ quan nhà nước, và muốn tìm kiếm một hướng đi mới. Nền tảng kinh nghiệm của mỗi cá nhân trải qua hết sức đa dạng và khác nhau, nhưng các vấn đề này lại giống nhau.

Khi tự hành nghề, cá nhân là phải chịu trách nhiệm cho toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp, bao gồm tìm kiếm khách hàng để có doanh thu, phát triển và duy trì chuẩn mực nghề nghiệp và các quy trình trong doanh nghiệp như quảng cáo, xúc tiến và cung cấp dịch vụ cho khách hàng hiện tại và khách hàng tương lai, quản trị doanh nghiệp, tìm kiếm nguồn tiền tài trợ cho các hoạt động của doanh nghiệp.

Cá nhân hành nghề không nhất thiết là người duy nhất làm việc và tạo ra thu nhập cho doanh nghiệp. Điều này còn tùy thuộc vào cá nhân này quyết định có thu hút người khác làm việc trong doanh nghiệp của mình hay không. Trong quá trình phỏng vấn, cần trao đổi với ứng viên tiềm năng về phong cách quản trị doanh nghiệp của mình. Chẳng hạn, kỳ vọng và phong cách làm việc của ứng viên là phù hợp với cá nhân hành nghề. Hay, cần cho ứng viên đang tìm cơ hội trở thành một chủ phần hùn cần biết rằng doanh nghiệp có kế hoạch phát triển doanh thu nhưng bản thân cá nhân hành nghề lại nắm giữ tài sản một cách chặt chẽ. Khi nhà lãnh đạo (chủ sở hữu) và nhân sự cấp cao biết được tham vọng của nhau, sẽ tạo cơ hội để tìm thấy đối tác phù hợp.

Chủ sở hữu duy nhất (cũng là người lãnh đạo) của doanh nghiệp cũng có thể sử dụng sử dụng vốn vay để tài trợ cho hoạt động của doanh nghiệp. Tuy nhiên, trong tình huống này chủ sở hữu phải hoàn toàn chịu trách nhiệm trả các khoản nợ phát sinh của doanh nghiệp.

Loại hình này có các lợi ích sau:

- Một mình chủ sở hữu ra quyết định cuối cùng. Chủ sở hữu điều hành doanh nghiệp tự quyết định và chịu trách nhiệm với quyết định đó. Mặc dù có thể tham khảo ý



kiến từ các chuyên gia, người tư vấn hay nhân viên đáng tin cậy, có trình độ phù hợp nhưng họ phải tự chịu trách nhiệm về quyết định của mình. Quá trình ra quyết định có thể tương đối nhanh chóng, đơn giản và hoàn toàn không lo ngại về quyền lực;

- Không phải chia lợi nhuận;
- Linh hoạt trong việc thay đổi quy định nội bộ một cách nhanh chóng và phù hợp với nhu cầu thị trường;
- Việc trực tiếp tham gia và kiểm soát mọi hoạt động của doanh nghiệp có sức hấp dẫn nhiều người.

Mô hình này tiềm ẩn các điểm yếu sau:

- Chủ sở hữu lãnh đạo duy nhất có thể không có nhiều kỹ năng hoặc kinh nghiệm điều hành toàn bộ doanh nghiệp. Có thể có điểm yếu quan trọng lĩnh vực quản lý như tiếp thị, phát triển hệ thống hoặc kiểm soát chất lượng. Những khiếm khuyết này có thể vượt qua bằng cách ký hợp đồng phụ với các chuyên gia phù hợp. Nếu điểm yếu này liên quan đến toàn bộ hệ thống dịch vụ kế toán, thì cá nhân hành nghề nên tham khảo việc đó với các doanh nghiệp hoặc người lao động có trình độ phù hợp;
- Cá nhân hành nghề có thể nhận thấy rất khó khăn để duy trì sự ổn định khi có các thay đổi về luật pháp hoặc chuẩn mực kế toán do sự gia tăng tính phức tạp của môi trường kinh tế. Khi cá nhân hành nghề cung cấp phạm vi dịch vụ càng rộng hơn thì vấn đề này càng lớn hơn, rủi ro nghề nghiệp cao hơn;
- Vì sự hỗ trợ chuyên nghiệp bị giới hạn (ví dụ một nhân viên cấp cao và/hoặc nhân viên có kinh nghiệm, người mà có thể ra nhiều quyết định mà không cần sự giám sát), người lãnh đạo có thể phải mất nhiều thời gian cho các “cuộc gọi”, thậm chí cả trong ngày nghỉ. Nếu liên tục chịu áp lực như thế, dẫn đến cá nhân hành nghề độc lập có nguy cơ lớn về sức khỏe;
- Việc tự giải quyết một mình trong tất cả các công việc của doanh nghiệp có thể làm giảm chất lượng công việc hoặc có thể giảm sự hài lòng của chính cá nhân hành nghề. Điều này có thể vượt qua bằng cách sử dụng các mạng lưới nghề nghiệp (thông qua hội nghề nghiệp, thảo luận trong nhóm...) để có thể vượt qua khoảng trống này;

- Một mình nhà lãnh đạo có thể không có đủ tài chính để tài trợ cho toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp ở mức độ phù hợp. Thiếu nguồn tài trợ hoặc kéo dài các khoản nợ có thể đẩy doanh nghiệp vào tình trạng thiếu thanh khoản hoặc thiếu các khoản đầu tư cần thiết để đảm bảo hoạt động bền vững. Chẳng hạn, tình trạng này có thể dẫn đến thiếu các nguồn đầu tư cho đào tạo hoặc công nghệ;
- Doanh nghiệp có thể chịu chi phí cố định lớn (như: tiền thuê văn phòng, đăng ký dài hạn dịch vụ, tài sản cố định, bản quyền phần mềm và chi phí nhân viên). Sở dĩ như vậy bởi tất cả các doanh nghiệp cần một nguồn lực tối thiểu để duy trì hoạt động, thậm chí những nguồn lực này có thể không sử dụng hết cho một năm.

### 2.2.2 Mô hình Chia sẻ chi phí

Mô hình chia sẻ chi phí có thể giúp khắc phục những nhược điểm của mô hình cá nhân hành nghề ở trên. Thực chất, với mô hình này, một vài doanh nghiệp kiểm toán cùng sử dụng chung một số nguồn lực, nhờ đó chia sẻ được chi phí liên quan. Từng doanh nghiệp có doanh thu và chi phí của riêng mình cộng với phần chi phí được chia sẻ từ các chi phí sử dụng nguồn lực chung.

Mô hình này có các lợi ích sau:

- Mỗi doanh nghiệp giữ được tính độc lập và tính linh hoạt của mình. Khi có nhu cầu vật dụng chuyên biệt, thì doanh nghiệp thành viên có thể đầu tư riêng cho mình.
- Đôi khi, các doanh nghiệp chia sẻ chi phí theo cách này cũng có thể bổ sung các kỹ năng khác của mỗi thành viên. Chẳng hạn, một doanh nghiệp thành viên là chuyên gia về thuế, một doanh nghiệp khác chuyên về dịch vụ kiểm toán, trong khi doanh nghiệp còn lại chuyên về dịch vụ quản trị tài sản. Những công ty này có thể chia sẻ khách hàng trong nhóm để chắc chắn cung cấp dịch vụ phù hợp và đầy đủ mà không sợ mất khách hàng.

Mô hình này tiềm ẩn các điểm yếu sau:

- Mỗi doanh nghiệp chỉ duy trì ở quy mô nhỏ, chỉ cung cấp dịch vụ với phạm vi hẹp. Các doanh nghiệp thậm chí phải thỏa thuận với nhau để không cạnh tranh trực tiếp những lĩnh vực chuyên môn của doanh nghiệp khác. Chính vì vậy, sẽ hạn chế các lựa chọn cho việc phát triển của chính các doanh nghiệp.

- Đôi khi cần yêu cầu quản trị trung tâm đặt hàng và thanh toán để xuất hóa đơn về chi phí được chia sẻ cho mỗi công ty. Nếu việc phân chia này không công bằng, thời gian thanh toán không được các doanh nghiệp thành viên thực hiện hợp nhất, thì chi phí sẽ được tính cho doanh nghiệp đang hoạt động trong nhóm.
- Các khách hàng có thể không tin tưởng sự “độc diễn” trong kỷ nguyên kiến thức ngày nay.

### 2.2.3 Mô hình hợp danh ngang bằng

“Mô hình hợp danh giúp các bên có thêm ý tưởng, chia sẻ trách nhiệm, gánh nặng, đảm bảo sự linh hoạt và sự tự do cho các bên. Quan hệ hợp tác này đôi khi có thể trở nên hỗn loạn, thiếu hiệu quả và mang tính chất chính trị, nhưng lại là một trong những mô hình thành công nhất thế giới”.

"Vì vậy, những lãnh đạo thật sự thành công luôn lắng nghe và thấu hiểu đối tác ở góc độ cởi mở hơn cả những gì đã nói và đã làm cho họ."

"Mỗi người lãnh đạo sẽ có cách ứng phó điều này theo cách khác nhau. Chẳng hạn, có người sẽ giao thêm quyền tự quyết cho những nhân viên cầu tiến, ngược lại một số người khác lại đảm bảo các ý kiến của trưởng nhóm sẽ được đề đạt lên các lãnh đạo cấp cao."

*Young 2008<sup>2</sup>*

Bài viết của Laurie Young, được trích dẫn ở trên, là một văn bản được đề xuất, nhằm nhấn mạnh những điểm mạnh và điểm yếu tiềm năng của mô hình này.

Mỗi quốc gia có lựa chọn pháp lý khác nhau đối với mô hình hợp danh, vì vậy để xác định phạm vi pháp lý phù hợp cần phải liên hệ hiệp hội nghề nghiệp địa phương. Các lựa chọn pháp lý khác nhau mang ý nghĩa khác nhau, ví dụ:

- Phạm vi chịu trách nhiệm của mỗi thành viên, đặc biệt trách nhiệm với hành động của các đối tác;
- Bảo vệ tài sản;

---

<sup>2</sup> Young, Laurie. "All For One." *Kế toán*, Tháng 8 năm 2008, 55–56.

- Các loại hình dịch vụ có thể, hoặc trong một số trường hợp phải được thực hiện thông qua mô hình trách nhiệm hữu hạn hay mô hình trách nhiệm vô hạn.

Nếu bắt đầu một công ty hợp danh mới, doanh nghiệp phải được thành lập từ đầu. Điều này có nghĩa là ban đầu chưa có chính sách, thủ tục, hệ thống hoặc tài nguyên nào, ngoài kiến thức chung của các đối tác (chủ phần hùn). Điều quan trọng là phải đề ra những chính sách ngay khi có sự hợp tác, để tất cả mọi thành viên trong doanh nghiệp biết đến cách làm việc cùng nhau. Doanh nghiệp cần một lượng thời gian đáng kể để phát triển và sàng lọc cách tiếp cận của mình. Xem Phụ lục 2.4, Tình huống 2.1 để thấy ví dụ minh họa cho mô hình hợp danh.

Khi tham gia vào doanh nghiệp đang hoạt động trên cơ sở mô hình hợp danh hiện hành, sẽ được kế thừa các hệ thống, quy trình, chính sách và triết lý hiện có của chủ phần hùn hiện hành. Điều này chắc chắn dễ dàng hơn so với thiết lập từ đầu và sẽ giúp tiết kiệm thời gian soạn thảo một số tài liệu ban đầu. Tuy nhiên, một số quy trình có thể cần được cải thiện, hay nói cách khác có thể vẫn cần dành thời gian cho những thay đổi trong mối quan hệ hợp tác. Điều này sẽ tạo cơ hội phát triển kỹ năng giao tiếp của cá nhân hành nghề.

Việc mua một doanh nghiệp hiện hành có thể phải trả một số tiền lớn cho các chủ phần hùn hiện hữu để bù đắp phần suy giảm lợi ích của họ trong doanh nghiệp. Hoặc thay vào đó, số tiền được người mua thanh toán có thể được đưa vào vào doanh nghiệp dưới dạng vốn lưu động. Mặc dù sau khi giao dịch xảy ra, quy mô doanh nghiệp sẽ thay đổi, nhưng lợi thế là đảm bảo mức lợi nhuận hay mức rút vốn có thể dự đoán được.

Mặt khác, khi bắt đầu mô hình hợp danh có thể cần phải trả trước một khoản kinh phí ít hơn, nhưng doanh nghiệp sẽ mất nhiều thời gian hơn để tạo ra mức lợi nhuận có thể đạt được (hay mức rút vốn, tiền lương...). Các khoản lợi nhuận ban đầu có thể được dùng cho gia tăng mức dịch vụ đang cung cấp cho khách hàng và nợ phải thu. Ngoài ra, doanh nghiệp cũng có thể cần đầu tư thêm một số tài sản quan trọng.

Trong các mô hình hợp danh đơn giản nhất, tất cả các thành viên hợp danh (chủ phần hùn) đóng góp như nhau vào ngân quỹ của công ty, tất cả đều chia sẻ lợi nhuận như nhau và tất cả đều tham gia vào việc ra quyết định. Phương pháp tiếp cận này thường được sử dụng khi bắt đầu hợp tác đem đến cho các chủ phần hùn cùng quan điểm kinh doanh, trong đó các mục tiêu được chia sẻ và có sự tôn trọng lẫn nhau.

Trong các mô hình hợp danh lớn hơn (thí dụ có từ 5 chủ phần hùn trở lên), độ phức tạp tăng lên bởi vì tính đa dạng kỹ năng chuyên nghiệp và các mối quan hệ giữa các thành viên. Chỉ có một nhóm thành viên tham gia vào việc ra quyết định, lợi nhuận có thể chia sẻ không cân bằng, phụ thuộc vào nhiều yếu tố như: thời gian làm việc tại doanh nghiệp hoặc hiệu suất của mỗi thành viên, tỷ lệ góp vốn. Những vấn đề này đã được trình bày chi tiết hơn dưới đây:

Mô hình này có những lợi ích sau:

- Nhiều chủ phần hùn (từ hai trở lên) cùng hợp tác tham gia điều hành doanh nghiệp thường tốt hơn một người điều hành. Các chủ phần hùn là đồng nghiệp của nhau, có thể trao đổi thông tin kỹ thuật, thảo luận lựa chọn chiến lược hoặc hỗ trợ lẫn nhau. Ngoài ra, khi có nhiều người tham gia, các thành viên có thể thay nhau nghỉ phép, nghỉ ngơi khi cần thiết mà doanh nghiệp vẫn hoạt động. Nhờ đó trách nhiệm điều hành doanh nghiệp được chia sẻ giữa các chủ phần hùn;
- Quá trình góp vốn và phân chia lợi nhuận đơn giản;
- Mỗi cá nhân có năng lực chuyên môn trong loại hình dịch vụ cụ thể. Do vậy, mô hình này có thể mở rộng phạm vi các dịch vụ cung cấp nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng; và
- Tiếp cận được nguồn vốn từ nhiều chủ phần hùn, để cung cấp vốn hoạt động cho doanh nghiệp.

Mô hình này có các nhược điểm sau:

- Khi số lượng chủ phần hùn (đối tác) tăng lên, việc đạt được mục đích chung đã có trong những ngày đầu tiên trở nên khó khăn hơn. Điều này là do tuổi của các đối tác sẽ bắt đầu thay đổi; nguồn lực và yêu cầu tài chính của họ sẽ đặt ra những yêu cầu khác nhau đối với dòng tiền của công ty. Những yếu tố như vậy sẽ bắt đầu ảnh hưởng phần nào đến mối quan hệ giữa các chủ phần hùn;
- Ưu điểm chính của mô hình này là mở rộng lợi ích và năng lực, có thể ngày nào đó trở thành điểm yếu. Một số chủ phần hùn có thể bị nghiêng về những vai trò nhất định, trong khi những người khác tránh những vai trò này; khối lượng công việc riêng của các chủ phần hùn có thể khác nhau rõ rệt; sự đóng góp của từng

cá nhân vào doanh thu hay lợi nhuận có thể khác nhau; thậm chí thái độ của các cá nhân cũng như khối lượng thời gian làm việc và cường độ làm việc có thể khác nhau. Chính những khác biệt này có thể là nguyên nhân tiềm tàng gây ra sự căng thẳng giữa các chủ phần hàn;

- Việc ra quyết định có thể chậm trễ vì cần phải tham khảo ý kiến và được sự thống nhất của tất cả các thành viên;
- Tất cả các thành viên thường bị ràng buộc bởi hành động của một người lãnh đạo;
- Tất cả các thành viên đều có thể phải chịu trách nhiệm pháp lý do sai sót, hay vi phạm nguyên tắc nghề nghiệp của một thành viên, tùy thuộc tính chất của hình thức pháp lý mà doanh nghiệp đã lựa chọn.

Phụ lục số 2.1 cung cấp một danh sách liệt kê việc đánh giá thành viên (chủ phần hàn) tiềm năng. Trong phụ lục số 2.4, tình huống 2.2 và 2.3 chỉ cho thấy làm thế nào để một mô hình hợp danh có thể được tổ chức để nhận dạng khả năng và điểm mạnh của các thành viên.

#### **2.2.4 Mô hình hợp danh không ngang bằng**

Trong mục này, được giả định rằng tất cả các nội dung về “hợp danh ngang bằng” là đã được hiểu như mục trước. Mục này nhấn mạnh những điểm khác biệt với mô hình hợp danh không ngang bằng về các khía cạnh quyền sở hữu, khối lượng công việc, và/hoặc thỏa thuận chia lợi nhuận.

Hình thức hợp danh không ngang bằng được thiết lập có thể là kết quả của nhiều lý do. Người lãnh đạo hay người sáng lập lớn tuổi có thể đưa ra cách tiếp cận khác với một thành viên hợp danh (chủ phần hàn) mới hoặc trẻ hơn về một vấn đề cụ thể; hay thành viên đảm nhận chức năng bán hàng có thể có cách tiếp cận với chi phí đầu vào và chính sách rút vốn khác với thành viên chuyên trách mua hàng hoặc thành viên vừa gia nhập vào doanh nghiệp. Trong một vài tình huống, giá trị của công ty cao đến nỗi mà một thành viên mới không thể mua đủ phần hàn (vốn góp) bằng thành viên khác, nên chỉ mua với tỷ lệ sở hữu nhỏ hơn hoặc họ nâng dần phần sở hữu của mình qua thời gian bằng cách đổi lợi nhuận.

Để trở thành một chủ phần hồn mới của một doanh nghiệp kiểm toán, có thể phải cần một lượng tài chính lớn, để mua phần giá trị tài sản thuần, đặc biệt lợi thế thương mại của doanh nghiệp này. Giao dịch đơn lẻ này có thể yêu cầu thành viên mới tham gia đi vay phần lớn hay toàn bộ để tài trợ cho khoản đầu tư của mình vào doanh nghiệp. Tuy nhiên, thường may mắn cho thành viên mới này là thường được thỏa thuận với nhà tài trợ (người cho vay) hay chính thành viên cũ bán lại lợi ích của mình và có lịch trình trả tiền vay dựa vào dòng tiền của chính doanh nghiệp. Theo cách này, khoản nợ có thể được trả dần định kỳ trong vòng vài năm.

Tuy nhiên, nếu việc bán và mua cổ phần của doanh nghiệp với mô hình hợp danh mà việc xử lý giữa các bên (kể một bên hay cả hai bên) không tốt, thì có khả năng gây khó khăn lâu dài. Giao dịch đơn lẻ này có thể dẫn đến không hài lòng với cả hai bên: bên bán cho rằng giá quá thấp, nhưng bên mua nghĩ là mức giá quá cao. Sự khác biệt về quan điểm này có thể ảnh hưởng đến tương tác của các bên với nhau trong tương lai. Khi đó, phát sinh nhiều nhu cầu rút vốn hơn: bên bán muốn bù đắp cho mức giá bán thấp, trong khi đối tác mua có nhu cầu nhiều tiền hơn để thanh toán cho khoản vay. Ngoài điểm chung này của cả hai muốn rút vốn trong tương lai để giải quyết nhu cầu của mình, thì còn có thể phát sinh nhiều tình huống ngoại lệ khác.

Trước khi tham gia một quan hệ hợp hợp danh (hoặc thành lập công ty hợp danh mới, hay tham gia vào một công ty hợp danh hiện hành), cần phải dành thời gian bàn luận về cách mà các đối tác sẽ thỏa thuận với nhau. Nhiều vụ kiện ly kỳ liên quan đến tranh chấp về thỏa thuận hợp tác, đơn giản vì không có thỏa thuận nào đã được ghi nhận hoặc đồng ý. Xem Phụ lục 2.2 cho các vấn đề chính cần được thảo luận, thống nhất và ghi lại trong văn bản bởi các đối tác.

Một điểm cuối để cân nhắc, đặc biệt đối với mô hình hợp danh, là sự cần thiết lên kế hoạch kế nhiệm và có người để bán cổ phần. Trong nhiều năm, mô hình hợp danh được coi như “củ cà rốt”. Một kế toán viên nhiệt tình làm việc trong vòng vài năm với mức lương trung bình, đánh đổi để có cơ hội mua được doanh nghiệp sau đó. Ngày nay, có nhiều kế toán viên trẻ có nhiều cơ hội việc làm, trong khi đó, vài người khác lại ít kiên nhẫn để nắm bắt cơ hội nghề nghiệp trong tìm việc công việc và chờ đợi để trở thành một thành viên của doanh nghiệp. Điều này thể hiện là một thách thức cho mô hình hợp danh truyền thống.

Vì vậy, các doanh nghiệp kiểm toán ngày nay đang phải đối mặt với những thách thức đối với chính cấu trúc của mình. Một doanh nghiệp cần đủ hấp dẫn để cạnh tranh với doanh

nghiệp khác về sự lựa chọn nghề nghiệp của các kế toán viên, mà các lựa chọn mới luôn sẵn sàng với họ. Doanh nghiệp kiểm toán cũng cần đảm bảo khả năng sinh lợi để đáp ứng các yêu cầu thu nhập của thành viên chuyên nghiệp mới.

Mô hình hợp danh có cấu trúc phản ánh một số thách thức trong mối quan hệ tương tác giữa các thành viên. Tuy vậy, mô hình này đã đáp ứng tốt cho nghề nghiệp kế toán trong nhiều năm và sẽ tiếp tục trong tương lai. Mặc dù vậy, nếu một mô hình hợp danh không được cơ cấu phù hợp, hoặc nếu mối quan hệ cơ bản giữa các thành viên chủ phần hùn bị phá vỡ, mô hình hợp danh có một số thách thức nhất định. Vì các kế toán viên có tham gia vào cơ cấu mô hình hợp danh để hỗ trợ và đôi khi giải quyết các vấn đề xảy ra trong quan hệ với khách hàng, nên điều quan trọng là giải quyết vấn đề của mình trước.

### **2.2.5 Mô hình hợp nhất**

Hợp nhất là mô hình gộp hàng loạt các công ty nhỏ thành một công ty lớn hơn để đạt được hiệu quả hoạt động và tiết kiệm chi phí. Hợp nhất được cho là có thể chuyển giao những phương pháp làm việc tốt nhất trong phạm vi nhóm lớn, điều này dẫn đến tiết kiệm chi phí hoặc tăng doanh thu. Tuy nhiên, mô hình này đòi hỏi sự ra quyết định mạnh mẽ và thực tế của bên mua và sự chấp nhận của công ty bị mua/được sáp nhập, để đảm bảo tiết kiệm và nhanh nhất có thể.

Một công ty hợp nhất niêm yết có một nhóm cổ đông, thường sẽ bao gồm các đối tác (chủ phần hùn) của (các) công ty độc lập trước đây cũng như các nhà đầu tư tư nhân và/hoặc tổ chức khác; cổ phiếu của các doanh nghiệp được giao dịch trên một sàn giao dịch chứng khoán.

Tại Anh, Úc và Hoa Kỳ, mô hình hợp nhất được niêm yết này đã được thử và cho kết quả khác nhau bởi vì mô hình hợp nhất chiếm một tỷ lệ không lớn trên thị trường, chủ yếu được áp dụng cho các doanh nghiệp có tỷ lệ lớn chủ phần hùn lớn tuổi, nghỉ hưu. Trong khi đó, một doanh nghiệp mới thành lập hoặc đang phát triển mạnh mẽ hầu hết dường như sẽ coi trọng sự độc lập của mình hơn và không quan tâm đến việc hợp nhất.

Mô hình hợp nhất niêm yết mang lại một số cơ hội cho người đứng đầu một công ty đại chúng:

- Khi nghỉ hưu bán doanh nghiệp để lấy tiền hoặc cổ phiếu;



- Tiếp cận được nguồn vốn: đây là vấn đề đặc biệt quan trọng trong việc giúp tài trợ các khoản chi phí về công nghệ mà ngày nay là thách thức lớn đối với các doanh nghiệp kiểm toán;
- Tiếp cận các hệ thống quản trị tiên tiến;
- Tiếp cận với lượng lớn nhân sự có năng lực và kiến thức chuyên môn (ví dụ: kinh nghiệm, đào tạo và kiến thức về một ngành cụ thể); và
- Một lộ trình nghề nghiệp cho các nhân sự có trình độ cao và động lực tài chính khuyến khích để họ tham gia vào đóng góp cho thành công của doanh nghiệp thông qua thưởng cổ phiếu hoặc quyền chọn cổ phiếu.

Mặt khác, mô hình này có sự khác biệt về văn hóa với một doanh nghiệp kiểm toán độc lập, dẫn đến:

- Việc ra quyết định chung của các chủ phần hùn thường bị loại bỏ;
- Quản trị doanh nghiệp trung tâm cần phải đủ mạnh, có chiến lược và giao tiếp tốt để xử lý các hoạt động của doanh nghiệp được mua gần đây mà trước đây độc lập trong tư duy và ra quyết định.
- Thêm luồng gió mới cho doanh nghiệp;
- Sự luân chuyển nhân viên có thể được coi là một lợi ích cho nhân viên, nhưng với khách hàng, có thể họ không thấy như vậy;
- Thông thường, các hạn chế được đặt ra đối với các chủ phần hùn của các doanh nghiệp bị mua để ngăn họ bán cổ phần của mình trong một khoảng thời gian sau khi doanh nghiệp được mua;
- Sau đó, doanh nghiệp sẽ cần kiếm đủ lợi nhuận để đáp ứng nhu cầu của các nhân sự cấp cao và các cổ đông;
- Nhu cầu của thị trường chứng khoán, nếu được niêm yết, có thể tập trung quá mức vào kết quả hàng quý và ngắn hạn;
- Giá trị cuối cùng của doanh nghiệp phụ thuộc vào diễn biến của thị trường chứng khoán.

Sự hấp dẫn của mô hình hợp danh không nhất thiết là động lực mạnh mẽ cho một số thành viên trẻ trong các doanh nghiệp này, đôi lại, điều này đang dần thay đổi một vài khía cạnh văn hóa của các doanh nghiệp kiểm toán.

Kết quả là, mức độ và cách thức mà một cá nhân có thể gây ảnh hưởng đến doanh nghiệp là khác nhau: một số người cho rằng một cá nhân sẽ có ít tác động hơn trong một doanh nghiệp hợp nhất.

Trong vài năm qua, các công ty theo mô hình hợp nhất được niêm yết đã có nhiều kinh nghiệm hoạt động khác nhau. Một số đã không còn tồn tại, và phần lớn các doanh nghiệp thành viên đã được mua lại bởi các chủ phần hùn trước đó của họ.

Hầu hết những công ty hợp nhất hiện nay thành công nhất có xu hướng là các công ty kế toán/kiểm toán được mua lại nhưng sở hữu tư nhân. Những công ty lớn hơn mua lại hoặc sáp nhập với các công ty nhỏ hơn, thỉnh thoảng các nhà quản lý các công ty “bị mua” tiếp tục được giữ lại làm việc tại công ty lớn hơn hay đôi khi họ rời doanh nghiệp. Những công ty được mua lại có chuyên môn đặc biệt mà lĩnh vực chuyên môn này có giá trị lớn đối với các nhóm lớn hơn hoặc giúp mở rộng phạm vi địa lý của các công ty thu tóm (bên mua). Cho dù doanh nghiệp hợp nhất có niêm yết hay không, thì nguyên tắc đều như nhau là tập trung vào chuyển giao các thủ tục/quy trình tốt nhất thông qua nhóm lớn và dần dần giảm được các chi phí không cần thiết.

### **2.2.6 Công ty đa ngành**

Tại một số quốc gia, hiệp hội nghề nghiệp hoặc cơ quan quản lý có thể hạn chế chia sẻ lợi nhuận giữa các thành viên của mình với người mà không phải là thành viên của hiệp hội. Quy định và luật pháp của chính phủ cũng không cho phép người không có đủ tiêu chuẩn chia sẻ lợi nhuận của một doanh nghiệp kiểm toán.

Mục này sẽ làm rõ các điểm chính mà một số quốc gia đã tiếp cận với vấn đề này như thế nào để cho phép doanh nghiệp kiểm toán cung cấp đa dạng các loại hình dịch vụ đến khách hàng, với sự khích lệ đóng góp của các chuyên gia ngoài lĩnh vực kế toán.

Phương pháp tiếp cận phổ biến nhất là tạo ra một loạt các doanh nghiệp mục đích đặc biệt, được huy động góp vốn chủ sở hữu một phần bởi các kế toán viên và một phần bởi chuyên gia ngoài lĩnh vực kế toán. Ví dụ, các kế toán viên và chuyên gia công nghệ thông tin, mỗi bên góp 50% quyền sở hữu của công ty tư vấn công nghệ thông tin. Phương pháp tiếp cận

tương tự đã được thực hiện bao gồm các chuyên gia tài chính hoặc chuyên gia quản lý tài sản ở một số doanh nghiệp.

Mô hình này có các lợi ích tiềm tàng sau:

- Mỗi đơn vị đều có trọng tâm rõ ràng;
- Mỗi đơn vị chịu trách nhiệm pháp lý riêng;
- Mỗi đơn vị có quy định riêng biệt;
- Mỗi đơn vị có thể phát triển theo phong cách riêng của mình;
- Không có tranh chấp về việc ai “sở hữu” một mối quan hệ khách hàng, vì các chủ sở hữu kế toán thuộc liên kết chung trong toàn bộ chuỗi cung cấp dịch vụ. Trong thực tế, những người hành nghề kế toán tham gia vị trí cốt lõi của nhóm đa ngành sẽ có ảnh hưởng lớn đến mức độ dịch vụ được cung cấp cho mỗi khách hàng. Việc “sở hữu” khách hàng được hiểu thuộc thẩm quyền các liên kết “sở hữu chung” giữa các nhà cung cấp dịch vụ;
- Có nhiều cơ hội cung cấp dịch vụ chéo giữa các đơn vị trong nhóm; và
- Vốn chủ sở hữu hoặc nguồn tài trợ khác có thể đến từ một nhóm rộng hơn từ các thành viên không phải kế toán viên.

Mô hình này có các nhược điểm tiềm tàng sau:

- Cấu trúc này không nhất thiết chắc chắn rằng các doanh nghiệp được đảm bảo tốt nhất quyền tiếp cận vào các quỹ nội bộ (nghĩa là vốn chủ sở hữu hoặc dòng tiền của nhóm), do mỗi đơn vị có tỷ lệ sở hữu khác nhau, và
- Sẽ cần phải thực hiện thêm nghiệp vụ quản lý, kế toán và báo cáo cần thiết để duy trì trang web của các đơn vị riêng biệt.

Nếu mô hình này phù hợp hoặc được doanh nghiệp quan tâm, hãy liên hệ với hiệp hội nghề nghiệp để được hướng dẫn.

## **2.3 Quản lý hành nghề**

### **2.3.1 Các thành viên trong gia đình làm việc cùng doanh nghiệp**

Thỉnh thoảng, thành viên gia đình của cá nhân hành nghề hoặc của chủ phần hùn có thể được tuyển dụng vào doanh nghiệp kiểm toán thậm chí có thể tiến đến sở hữu hoàn toàn doanh nghiệp này. Ý tưởng về một doanh nghiệp kiểm toán nên được kế tục điều hành từ một thế hệ là việc bình thường ở một vài quốc gia, nhưng có thể không đơn giản ở những quốc gia khác. Cách tiếp cận đưa các thành viên gia đình tham gia vào hoạt động của doanh nghiệp, có thể khác nhau giữa các quốc gia, giữa các nền văn hóa và khu vực kinh tế.

Vấn đề tuyển dụng các thành viên gia đình (của chủ phần hùn) vào làm việc tại doanh nghiệp đặt ra các mối quan tâm đặc biệt, vượt ra ngoài các vấn đề giao dịch thương mại thông thường.

- Đầu tiên, điều quan trọng là các thành viên gia đình được tuyển dụng làm việc tại doanh nghiệp, cần phải xác định rõ ràng vai trò tương tự như với bất kỳ người lao động khác, phù hợp với năng lực của thành viên gia đình này khi tuyển dụng. Thành viên gia đình cần có kinh nghiệm làm việc tương tự như đồng nghiệp khác cùng kỹ năng. Việc kỳ vọng thành viên gia đình thực hiện công việc ở cấp độ cao hơn kỹ năng và kinh nghiệm của họ là điều không thực tế và nguy hiểm.
- Thứ hai, nếu thành viên trong gia đình được học chương trình học cấp tốc, chưa có kinh nghiệm, khi đó cần thiết được hỗ trợ trong công việc bởi một cố vấn. Trong một số tình huống, hoặc đối với một số phần của công việc chuyên môn, thậm chí có thể cần sự hỗ trợ của chủ phần hùn liên quan; trong các trường hợp khác, có thể cần được tư vấn bởi chủ phần hùn khác, hay nhân viên cấp cao, có kinh nghiệm tốt. Hơn nữa, phạm vi của chương trình học tăng tốc cần được mô tả rõ ràng, gồm thời gian dự kiến sẽ dành cho từng lĩnh vực chuyên môn, mục tiêu học tập phải đạt được trong từng giai đoạn, và phải đạt được mục tiêu về hiệu suất và kỹ năng.

Các bước được mô tả ở trên nhằm tạo ra một chuyên gia được đào tạo tốt và có kỷ luật, có khả năng điều hành toàn bộ doanh nghiệp trong thời gian thích hợp. Đảm bảo được sự tôn trọng của nhân viên là mục tiêu chính của toàn bộ quá trình. Nhân viên phải có niềm tin vào sự điều hành doanh nghiệp bởi người thân của chủ phần hùn.

Khi đến thời điểm thành viên của gia đình “tập sự” trở thành chủ phần hùn hành nghề độc lập hay sở hữu một phần doanh nghiệp kiểm toán, một loạt vấn đề khác phát sinh. Ở giai đoạn này, doanh nghiệp phải đối mặt với một số “vấn đề về thế hệ thứ hai”.

Các thành viên gia đình mới được thăng chức phải được trao trách nhiệm về một số lĩnh vực trong doanh nghiệp. Việc giao trách nhiệm cho thành viên mới này có thể áp dụng trong cả hai vai trò chuyên môn: thứ nhất, thỏa thuận với khách hàng, cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp có chất lượng cao, và vai trò trong công việc không thuộc chuyên môn, như hành chính, quản trị hoặc phát triển kinh doanh. Thông thường, các thành viên gia đình cao cấp (thế hệ thứ nhất) chịu trách nhiệm xây dựng mối quan hệ với khách hàng tiềm tàng và hiện hành; các thành viên gia đình thuộc “thế hệ thứ hai” cần thực hiện nhiều công việc chuyên môn dưới sự hướng dẫn của thành viên gia đình cao cấp.

Để trở thành chủ sở hữu doanh nghiệp kiểm toán, thành viên gia đình “thế hệ thứ hai” có thể cần góp một số tiền nhất định cho vị trí này. Trong một số tình huống, thành viên gia đình “thế hệ thứ hai” có thể chấp nhận tiền thù lao thấp hơn các thành viên gia đình cao cấp. Bằng cách này, thành viên gia đình “thế hệ thứ hai” được xem như đang trả tiền, đóng góp vốn vào doanh nghiệp để có thể có đặc quyền để trở thành chủ sở hữu.

Đề bạt một thành viên gia đình thuộc “thế hệ thứ hai” trở thành chủ sở hữu doanh nghiệp có thể tác động đến triển vọng tương lai của nhân viên có năng lực, đặc biệt đối với những người muốn trở thành chủ sở hữu của doanh nghiệp trong tương lai. Những nhân viên này giữ một vai trò quan trọng trong sự thành công của doanh nghiệp, và chính vì thế doanh nghiệp nên cân nhắc tìm cách giữ họ lại, chẳng hạn như thưởng thâm niên, trả lương cho những nhân sự cao cấp tương ứng với đóng góp của họ.

Sau một thời gian, khi những thành viên gia đình cao cấp bắt đầu giảm hoặc ngưng làm việc tại doanh nghiệp, thì việc bàn giao khách hàng cần tiến hành một cách nhẹ nhàng nhất có thể. Thậm chí trong tình huống này, các thành viên gia đình cao cấp có thể gặp khó khăn trong việc bàn giao khách hàng và/hoặc các trách nhiệm, cả hai bên phải tập trung tìm hiểu nguyên nhân và tìm cách giải quyết. Mục đích cuối cùng là để đảm bảo tiếp tục cung cấp dịch vụ và duy trì doanh nghiệp. Cả thành viên gia đình cấp cao và thành viên gia đình thế hệ thứ hai nên kiểm soát tốt hành động và ứng xử phù hợp khi giải quyết các vấn đề với các thành viên khác trong giai đoạn bàn giao này.

Trong suốt thời kỳ bàn giao, thành viên gia đình thế hệ thứ hai có thể tiếp tục phải thanh toán cho các thành viên gia đình cao cấp một khoản tiền đều đặn như là tiền lương hưu hoặc tiền thưởng, ngay cả khi họ không đến làm việc tại doanh nghiệp.

Mối quan hệ gia đình không nên bị phá vỡ hoặc suy giảm do có sự tham gia của các thành viên khác trong gia đình vào doanh nghiệp kiểm toán. Những hướng dẫn trên đây có thể giúp đạt được những điều này, nhưng sẽ đòi hỏi thiện chí và nỗ lực rất lớn của tất cả các thành viên liên quan trong thời kỳ chuyển giao từ nhân viên đến chủ sở hữu và đến những người về hưu.

Mô-đun 8 trình bày sâu hơn các phương án lập kế hoạch kế nhiệm.

### **2.3.2 Cách tiếp cận ra quyết định**

Trong bất kỳ doanh nghiệp nào có nhiều hơn một người lãnh đạo, việc ra quyết định cần được xem xét kỹ lưỡng. Cách tiếp cận ra quyết định sẽ phản ánh triết lý của chủ phần hàn/chủ sở hữu, nếu tiếp cận sai sẽ gây nên những xích mích lớn.

Trong những doanh nghiệp nhỏ hơn (tối đa bốn đến năm chủ phần hàn), điều quan trọng là thường xuyên tổ chức những buổi họp mặt các thành viên và tại các cuộc gặp mặt này đưa ra những quyết định liên quan đến chiến lược và cách vận hành doanh nghiệp. Thông thường thì tất cả thành viên sẽ có mặt, và một quyết định cần có sự đồng thuận của hầu hết thành viên (nếu không phải tất cả) để được thông qua. Những buổi họp này dành phần lớn thời gian - hoặc có thể toàn bộ thời gian - tranh luận về những vấn đề nhỏ trong cách thức vận hành, và có thể không chú ý tới những vấn đề chiến lược quan trọng hơn. Đến lúc xảy ra với những vấn đề chiến lược, sự phát triển của doanh nghiệp sẽ bị chậm lại trầm trọng và lúc này đã quá trễ để tiến tới bất kỳ thoả thuận nào.

Khi một doanh nghiệp có nhiều hơn năm chủ phần hàn, việc đạt được 100% hay phần lớn sự ủng hộ của chủ phần hàn trở nên khó khăn hơn. Một số thời điểm, các chủ phần hàn cảm thấy quá nhiều thời gian bị lãng phí để đạt được sự nhất trí hay đa số tuyệt đối biểu quyết.

- Cách giải quyết thứ nhất là chỉ cần mức độ đồng thuận nhất định là đủ để thông qua các quyết định vận hành (ví dụ như 75% biểu quyết). Mặt khác, những quyết định quan trọng liên quan đến chiến lược (ví dụ chấp nhận hoặc sa thải một thành viên, cung cấp một dịch vụ mới, sáp nhập hoặc mua một doanh nghiệp khác, hoặc quy định chia cổ tức/rút vốn của doanh nghiệp) cần có 100% đồng thuận. Phân biệt các quyết định theo cách này thể hiện rằng không phải quyết định nào cũng cần tất cả mọi người đồng tình, nhưng ai cũng phải tôn trọng. Việc này cũng làm giảm thời gian cần thiết để tiến tới sự đồng tình vì không phải thuyết phục tất cả mọi người đồng ý.

- Cách giải quyết thứ hai là uỷ quyền một số quyết định cho ban quản trị hoặc một nhóm nhỏ các chủ phần hùn (thành viên hợp danh). Các thành viên có thể được lựa chọn từ mô hình hợp danh đầy đủ hoặc có thể tự nguyện ứng cử vì họ cảm thấy hứng thú với công việc quản lý. Bằng cách này, những quyết định vận hành sẽ được đưa ra nhanh hơn, hiệu quả hơn và vẫn ràng buộc tất cả các chủ phần hùn (thành viên hợp danh). Các quyết định quan trọng có thể được xác định thông qua cuộc họp có tất cả các chủ phần hùn (thành viên hợp danh) tham dự. Cách làm này hiệu quả cho những công ty có quy mô từ 12 đến 15 chủ phần hùn, làm việc ở một hoặc hai cơ sở khác nhau.

Hiểu biết về yếu tố chính trị trong mô hình hợp danh là rất quan trọng. Nếu một nhóm nhỏ các thành viên hợp danh (chủ phần hùn) luôn phản đối các quyết định hoặc cảm thấy quan điểm của mình không được hưởng ứng, họ sẽ tách dần khỏi nhóm và tình huống xấu nhất là thành lập một bè phái riêng có thể gây gián đoạn các buổi họp, làm chậm sự phát triển của doanh nghiệp, hoặc hành động của họ khiến các nhân viên hiểu là họ không cần tuân thủ các quy định mà họ không thích.

Khi một doanh nghiệp có khoảng 12 đến 15 chủ phần hùn, và đặc biệt khi có nhiều cơ sở hoạt động, sẽ cần phải tuyển dụng một tổng giám đốc, giám đốc điều hành hoặc một chủ phần hùn quản lý doanh nghiệp. Người này có thể là một cổ đông (thường sẽ đảm nhận vai trò tạo doanh thu ít hơn hoặc có thể không có trách nhiệm này), hoặc là một chuyên gia thuê ngoài để nắm giữ vị trí này. Giám đốc điều hành/tổng giám đốc thường xuyên báo cáo cho một nhóm ít các chủ phần hùn, và ít thường xuyên hơn cho toàn bộ các chủ phần hùn, nhưng phải được sự ủng hộ của đa số họ.

Bất kỳ mô hình quản trị nào được chọn cũng cần được các chủ phần hùn ủng hộ để hoạt động hiệu quả. Khi một nhóm chủ phần hùn không còn đồng tình với mô hình quản trị cũ, cần thử nghiệm một mô hình mới.

### **2.3.3 Những vấn đề cần suy xét khi cơ cấu hoặc tái cơ cấu doanh nghiệp**

Khi có một vài trong những vấn đề do hệ quả của tài chính hay pháp lý đều cần suy xét cơ cấu hay tái cơ cấu doanh nghiệp (điều này có thể dẫn đến một sự lựa chọn tốt hơn hoặc được thích hơn, dựa vào việc xem xét lại thực tế một cách khách quan). Trong một số trường hợp, từ quan điểm quản trị, câu trả lời đúng là câu trả lời phù hợp với nhóm chủ phần hùn hiện tại.

### 2.3.3a Kế hoạch chiến lược của doanh nghiệp

Kế hoạch chiến lược được thông qua trong doanh nghiệp có khả năng định hình cấu trúc tổ chức và pháp lý. Ví dụ, nếu mời những chuyên gia ngoài lĩnh vực kế toán (nhân viên CNTT hoặc chuyên gia kế hoạch tài chính) sở hữu một phần của doanh nghiệp, các quy định về đạo đức của địa phương có cho rằng doanh nghiệp tạo một pháp nhân riêng biệt để cung cấp dịch vụ đó, và có một xu hướng sở hữu khác với cách doanh nghiệp kiểm toán truyền thống khác.

Thông tin chi tiết hơn về kế hoạch chiến lược được trình bày trong Mô-đun 1.

### 2.3.3b Quy định pháp lý hoặc quy định của hiệp hội nghề nghiệp

Quy định của hiệp hội nghề nghiệp sẽ giới hạn loại hình doanh nghiệp được phép cung cấp dịch vụ kế toán/kiểm toán. Những giới hạn này duy trì tích hợp tính chính trực nghề nghiệp và thương mại, và có thể bao gồm:

- **Phân tách công việc cho mục đích trách nhiệm nghề nghiệp:** Ở một số quốc gia, dịch vụ kiểm toán phải được cung cấp bởi một công ty hợp danh, trong khi những dịch vụ khác bao gồm thuế, tư vấn quản lý hoặc quản lý tài sản được cung cấp bởi một công ty hợp danh hoặc công ty trách nhiệm hữu hạn. Ở một số quốc gia khác, những công việc liên quan đến thuế và tư vấn sẽ được thực hiện bởi một công ty, trong khi những dịch vụ khác được cung cấp thông qua mô hình hợp danh trách nhiệm hữu hạn.
- **Các thỏa thuận chia lợi nhuận:** Lợi nhuận từ một doanh nghiệp kiểm toán có thể được chia cho những nhân viên không có chuyên môn kế toán hay không? Tại một số quốc gia, điều này có thể thực hiện được thông qua việc sử dụng một đơn vị riêng biệt cung cấp dịch vụ hành chính, để lại trách nhiệm thực hiện những dịch vụ kế toán cho những chủ phần hùn có đủ năng lực chuyên môn.
- **Doanh nghiệp kiểm toán? cung cấp các dịch vụ ngoài lĩnh vực kế toán:** Điều này cho phép các chủ phần hùn của doanh nghiệp kiểm toán tìm kiếm lợi nhuận từ việc cung cấp những dịch vụ ngoài lĩnh vực kế toán (như công nghệ hoặc tư vấn nhân sự), và không phải tất cả chủ sở hữu đều là thành viên của hiệp hội nghề nghiệp kế toán/kiểm toán. Cấu trúc này cho phép doanh nghiệp kiểm toán đảm bảo các ưu đãi



và sự tham gia góp vốn cho các chuyên gia không phải chuyên ngành kế toán, đó là những người rất quan trọng đối với các dịch vụ mở rộng này.

Những thỏa thuận này cần phải tuân theo luật lệ và quy định của nước sở tại, cũng như cần tham khảo hiệp hội nghề nghiệp để hiểu rõ chi tiết.

### **2.3.3c Lựa chọn pháp lý**

Có nhiều loại hình doanh nghiệp được xác định trong hệ thống pháp luật của nhiều nước. Đó là công ty cổ phần, hợp tác xã, công ty hợp danh, doanh nghiệp tư nhân và những hình thức tổ chức đặc biệt khác.

Các lựa chọn bao gồm:

- Cá nhân hành nghề tự kinh doanh (doanh nghiệp tư nhân)
- Công ty hợp danh: trách nhiệm vô hạn hoặc trách nhiệm hữu hạn (tùy vào luật pháp mỗi quốc gia)
- Công ty hoặc công ty cổ phần
- Đơn vị uỷ thác
- Kết hợp giữa các lựa chọn kể trên.

Loại hình công ty hợp danh trách nhiệm hữu hạn được áp dụng cho nhiều doanh nghiệp kiểm toán lớn nhất trên thế giới. Công ty hợp danh trách nhiệm hữu hạn (LLP) là một công ty trong đó một số thành viên (tùy thuộc vào quy định luật pháp mỗi quốc gia) có trách nhiệm hữu hạn (chẳng hạn thành viên góp vốn). Loại hình doanh nghiệp này bao gồm cả yếu tố của mô hình hợp danh (đối nhân) và công ty (đối vốn). Trong LLP một thành viên không chịu trách nhiệm đối với hành vi sai trái hoặc sơ suất của một thành viên khác. Công ty hợp danh trách nhiệm hữu hạn khác với loại hình hợp danh hữu hạn giữa các quốc gia. Trong đó, có những quốc gia có thể cho phép tất cả các LLP chịu trách nhiệm hữu hạn về các khoản nợ của họ, trong khi ở quốc gia khác một công ty hợp danh hữu hạn khác đòi hỏi ít nhất một thành viên chịu trách nhiệm vô hạn và cho phép những thành viên còn lại chịu trách nhiệm hữu hạn về các khoản nợ của nhà đầu tư. Lưu ý rằng những quy định quản lý một doanh nghiệp cụ thể mặc dù được mô tả tương đương giữa các quốc gia nhưng thực ra vẫn có sự khác nhau.

### **2.3.3d Vấn đề thuế**

Trong quá trình vận hành doanh nghiệp, một số thành viên (chủ phần hùn) có thể rời đi hoặc gia nhập mới. Mỗi mô hình pháp lý có những ưu, nhược điểm riêng trong tình huống như vậy.

Liên quan đến thuế, cần xem xét những điểm sau:

- Thuế thu nhập phải trả dựa trên lợi nhuận;
- Thuế đánh vào rút vốn, phân phối cổ tức, hoặc lợi nhuận được giữ lại trong doanh nghiệp;
- Thuế liên quan đến chuyển nhượng cổ phần hoặc chuyển nhượng tài sản (có thể là thuế trước bạ hoặc thuế chuyển nhượng hoặc thậm chí thuế thừa kế); và
- Thuế trên thặng dư vốn nên giá trị của vốn trong doanh nghiệp thay đổi theo sự thay đổi khác nhau trong vốn chủ sở hữu.

Các nước trên thế giới có hệ thống thuế khác nhau. Những khác biệt này sẽ ảnh hưởng đến chi phí chuyển nhượng, tính thuận lợi chuyển đổi tài sản, hoặc thời gian và tiền thuế. Lợi nhuận ròng từ doanh nghiệp sẽ bị giảm nếu chọn sai mô hình.

Vì những lý do này, hãy chọn một cấu trúc không gây bất lợi cho doanh nghiệp khi các thành viên tham gia hay rời khỏi doanh nghiệp.

### **2.3.3e Bảo vệ tài sản**

Ở một số quốc gia, cấu trúc mô hình trách nhiệm hữu hạn có thể được sử dụng cho các doanh nghiệp kiểm toán. Khi áp dụng, các hiệp hội nghề nghiệp thông thường sẽ yêu cầu doanh nghiệp phải giữ một mức độ bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp tối thiểu. Điều này bảo vệ khách hàng cũng như các cá nhân hành nghề, đặc biệt khi doanh nghiệp đã xảy ra sơ suất hoặc vi phạm nguyên tắc nghề nghiệp.

Sử dụng cấu trúc trách nhiệm hữu hạn một cách hợp pháp và có đạo đức là một chiến lược thương mại hợp lý và khôn ngoan. Tuy nhiên, cần phải xét tới rủi ro cho doanh nghiệp và quan điểm đạo đức của cá nhân người hành nghề để quyết định tận dụng ưu thế của mô hình trách nhiệm hữu hạn như thế nào.

### **2.3.3f Những bảo hiểm khác**

Mỗi doanh nghiệp sẽ yêu cầu một mức bảo hiểm cơ bản về trách nhiệm nghề nghiệp, để bảo vệ khách hàng và các chủ phần hàn; bảo hiểm vật chất, chống trộm cắp, hỏa hoạn...; và trách nhiệm công cộng, để bảo vệ an toàn cho nhân viên và khách đến thăm, những người có thể bị thương khi ở tại cơ sở của doanh nghiệp.

Các loại bảo hiểm khác có thể đóng góp cho chiến lược quản lý rủi ro tổng thể của doanh nghiệp. Bao gồm:

- **Bảo hiểm thay thế thu nhập:** Đặc biệt là ở những doanh nghiệp nhỏ, cá nhân hành nghề là người tạo doanh thu quan trọng nhất của doanh nghiệp. Nếu cá nhân này bị ốm/bệnh một thời gian dài, khi đó bảo hiểm thay thế, bù đắp cho thu nhập cho doanh nghiệp. Nhờ đó, có thể cho phép thuê một cá nhân hành nghề khác thay thế để tiếp tục công việc, hoặc thay thế việc rút vốn hoặc lương mà người chuyên viên hành nghề duy nhất có thể nhận.
- **Bảo hiểm sức khỏe cá nhân:** Bảo hiểm này chi trả một phần hoặc toàn bộ chi phí liên quan đến sức khỏe trong thời gian bị bệnh.
- **Chính sách bảo hiểm nhân thọ hoặc chính sách dành cho nhân sự chủ chốt, đối với mỗi thành viên (chủ phần hàn):** Bảo hiểm này thường chi trả một khoản tiền lớn nếu một thành viên qua đời. Khoản lợi ích này có thể được trả cho doanh nghiệp, cho những nhân viên mới tuyển thêm hoặc cho chủ phần hàn thay thế hoặc để trang trải các chi phí gia tăng khác phát sinh. Chính sách bảo hiểm này có thể là một cách tiếp cận mạnh mẽ và linh hoạt để lập kế hoạch kế nhiệm, đặc biệt là trong một doanh nghiệp nhỏ hơn. Trong nhiều doanh nghiệp nhỏ, mỗi thành viên chính mua bảo hiểm chéo cho (các) thành viên khác; nếu một thành viên qua đời, chính sách bảo hiểm cung cấp các khoản tiền cần thiết để mua cổ phần của thành viên đã qua đời của doanh nghiệp. Giá trị của mỗi hợp đồng dựa trên giá trị cổ phần của doanh nghiệp. Do đó, cần có một công thức định giá doanh nghiệp để sử dụng trong trường hợp này. Hợp đồng bảo hiểm cũng cần được cập nhật và xem xét lại thường xuyên để bảo đảm một khoản bồi thường đầy đủ.
- **Bảo hiểm chi phí kinh doanh hay gián đoạn kinh doanh:** Bảo hiểm này trả thêm chi phí phát sinh từ sự gián đoạn nghiêm trọng của hoạt động kinh doanh (có thể là thiệt hại do mất dữ liệu, hoặc hỏa hoạn, lũ lụt hoặc thiệt hại do bão đối với các cơ sở của doanh nghiệp).

Hợp đồng bảo hiểm là một phần quan trọng trong quản trị rủi ro của doanh nghiệp, bao gồm những phí tổn nhỏ, đều đặn, nhưng để đổi lấy một khoản bồi thường lớn nếu rủi ro thực sự xảy ra. Mỗi doanh nghiệp cần tự đánh giá các loại rủi ro khác nhau và quyết định liệu một hợp đồng bảo hiểm có phải là một chiến lược giảm thiểu rủi ro.

Những lợi ích từ các chính sách bảo hiểm mang lại bao gồm sự an tâm cũng như khả năng lớn hơn để đối phó với tác động tài chính, nếu một số sự gián đoạn ảnh hưởng đến doanh nghiệp.

Mô-đun 7 nghiên cứu sâu hơn về trách nhiệm và rủi ro trong doanh nghiệp.

### **2.3.3g Tiếp cận các khoản vay tài chính từ bên thứ ba**

Nếu một doanh nghiệp hoạt động dưới hình thức thương nhân tự doanh, hoặc công ty hợp danh nhỏ, việc vay mượn của thành viên (chủ phần hùn) sẽ được bảo đảm bằng tài sản cá nhân, bằng thế chấp hoặc những bảo lãnh khác. Ví dụ nếu một thành viên đã bảo vệ tài sản của họ (tất cả tài sản thuộc quyền sở hữu của vợ/chồng họ hoặc quỹ ủy thác riêng), họ sẽ không còn tài sản để bảo đảm khoản vay, dẫn đến hạn chế khả năng vay mượn trừ khi có người khác đứng ra bảo lãnh.

Tuy nhiên, đối với một doanh nghiệp hoặc công ty hợp danh lớn, các khoản vay có thể được bảo đảm bằng chính hoạt động hoặc tài sản của doanh nghiệp. Ngược lại, một công ty hợp danh nhỏ không được phép sử dụng dịch vụ dở dang hoặc nợ phải thu khách hàng để bảo đảm khoản vay.

Đặc biệt trong các doanh nghiệp lớn, việc huy động tài chính thông qua một công ty trở nên dễ dàng hơn so với công ty hợp danh. Bên cho vay vẫn có thể yêu cầu bảo lãnh cá nhân từ các thành viên (chủ phần hùn), nhưng các cơ chế, như ký chứng từ cho vay, trở nên thuận lợi hơn nhiều.

### **2.3.3h Linh hoạt quản lý sự phát triển**

Mỗi hình thức pháp lý có cách riêng để quản lý các thay đổi về quyền sở hữu hoặc/và quyền lợi. Ví dụ, thông thường trên thực tế các công ty hay công ty cổ phần đều có các cổ đông mua hoặc bán lợi ích trong doanh nghiệp: các loại hình doanh nghiệp này được thiết lập cho mục đích này. Ngược lại, sự thay đổi của một thành viên hợp danh (chủ phần hùn) trong một công ty hợp danh có thể yêu cầu giải thể công ty hợp danh cũ và lập công ty hợp danh mới. Việc này trở nên phức tạp nếu số lượng thành viên ngày một tăng.

Như đã đề cập trong mục “Vấn đề thuế” ở trên, những loại hình doanh nghiệp khác nhau có thể đem lại ít hoặc nhiều thuận lợi mỗi khi có thay đổi về sở hữu, tùy thuộc vào hệ thống thuế của nước sở tại.

### **2.3.3i Cấu trúc và phương thức tiếp cận quản trị**

Vấn đề này được bàn luận trước đó trong phần này. Cá nhân người hành nghề (thành viên chủ phần hùn) cùng với các thành viên khác nên thiết lập một cơ cấu quản lý thực tế và khả thi. Cơ cấu này phải đảm bảo rằng tất cả các thành viên hợp danh (chủ phần hùn) có đủ yếu tố đầu vào vào cho các quyết định liên quan, mà không làm họ phân tâm quá mức khỏi công việc chuyên môn của mình.

Với nhiều khía cạnh của quản trị, cơ cấu được chọn phải phù hợp với quy mô của doanh nghiệp và nhận được sự ủng hộ rộng rãi từ các thành viên.

### **2.3.4 Thỏa thuận hợp tác**

Khi cá nhân hành nghề có ít nhất một thành viên hợp danh (chủ phần hùn) trong doanh nghiệp của mình, điều quan trọng là cần phải thống nhất dưới dạng văn bản những khía cạnh quan trọng của mối quan hệ cũng như chia sẻ giá trị và các nguyên tắc chung. Theo “Murray and Foster (2011)”, thấu hiểu sự hợp tác là cốt yếu khi bắt đầu và kết thúc. Một thoả thuận hợp tác đề ra những triết lý cơ bản và đường lối vận hành doanh nghiệp. Tuy nhiên, thoả thuận này không thể chi phối mọi quyết định, và xem như một “văn bản linh hoạt”, có thể thay đổi theo thời gian, tùy vào sự phối hợp và thái độ và sự thay đổi cơ cấu các thành viên.

Danh mục ở Phụ lục 2.2 chỉ rõ những vấn đề bao quát trong một thoả thuận hợp tác. Một hợp đồng chính thức nên được ưu tiên soạn thảo bởi một chuyên gia pháp lý, vì sẽ trở thành một văn bản bắt buộc chi phối sự hợp tác giữa các thành viên (chủ phần hùn).

Nhiều tranh cãi giữa các thành viên chủ phần hùn (đặc biệt là các chủ phần hùn cũ) có thể được tránh bằng cách có một thoả thuận hợp tác rõ ràng và được chứng thực bằng văn bản. Thoả thuận này giúp trả lời rất nhiều câu hỏi và cung cấp một khuôn mẫu rõ ràng khi một thành viên (chủ phần hùn) mới gia nhập công ty.

### **2.3.5 Mô hình thù lao và chia sẻ lợi nhuận**

Khi phát triển và lớn mạnh, doanh nghiệp sẽ bổ nhiệm nhiều thành viên chủ phần hùn với nhiều tính cách, kỹ năng, sở thích và đạo đức nghề nghiệp. Càng nhiều thành viên chủ phần hùn thì sự khác biệt càng lớn và phát sinh càng nhiều vấn đề.

Sự phát triển doanh nghiệp cũng đòi hỏi thành viên chủ phần hùn là chuyên gia trong các lĩnh vực nhất định, như lĩnh vực tiếp thị, quản lý và hành chính, phát triển chuyên môn và khai thác doanh thu, hay chỉ cần quản lý không lương công việc hiệu quả và thành thạo. Việc ghi nhận một cách đúng đắn hiệu quả lao động làm cơ sở thưởng cho mỗi người là một vấn đề khó nhưng cần phải thực hiện.

### **2.3.5a Thái độ khác nhau ở thời điểm khác nhau**

Trong mô hình cá nhân hành nghề tự doanh, các quyết định sử dụng lợi nhuận, như rút vốn hay tái đầu tư, là rất dễ dàng, vì tất cả thuộc về cá nhân này.

Ngoài ra, tại các doanh nghiệp cá nhân hành nghề tự doanh, nếu có những nhân viên đem lại thu nhập đáng kể cho công ty, thì có thể xem xét chia sẻ lợi nhuận cho các nhân viên này nhằm khích lệ họ tiếp tục cống hiến.

Trong công ty hợp danh nhỏ, và đặc biệt là công ty mới, cách tiếp cận phổ biến nhất là mỗi chủ phần hùn đóng góp bằng nhau và chia sẻ lợi nhuận ngang nhau.

Khi công ty hợp danh phát triển (lên khoảng năm hoặc sáu thành viên), sự khác biệt về thái độ và hiệu suất công việc giữa các thành viên ngày càng lớn. Điều này có thể xảy ra khi những thành viên chủ phần hùn lâu năm tính phí dịch vụ cao hơn cho kinh nghiệm của họ. Đôi khi, các thành viên chủ phần hùn trẻ, ngay sau khi được đề bạt, tính phí dịch vụ theo giờ thấp hơn và đem lại tổng doanh thu cả năm thấp hơn. Ngoài ra, có những thời điểm, các công việc “không mang lại lợi nhuận” như quản trị, tiếp thị, nhưng làm tốn nhiều thời gian của một số thành viên chủ phần hùn. Tới một lúc nào đó, một số thành viên chủ phần hùn cảm thấy công sức của họ không được đền đáp xứng đáng, hoặc cảm thấy mình đóng góp nhiều hơn thành viên khác.

Đến lúc này, phân chia lợi nhuận trở thành một chủ đề nóng trong những buổi họp giữa các thành viên chủ phần hùn chính thức hoặc không chính thức. Nhà lãnh đạo thành công sẽ biết khi nào cần hành động. Ngược lại, nhà lãnh đạo kém khôn ngoan khi phải làm việc cùng một nhóm thành viên mất động lực hoặc có sự chia rẽ nội bộ, và dẫn đến mối quan hệ hợp tác trở yếu đi.

### **2.3.5b Các yếu tố cần lưu ý**

Lập kế hoạch và đưa vào hệ thống phân chia lợi nhuận khác biệt thể hiện một sự thay đổi lớn trong tư duy, đó là không phải tất cả các vai trò hay hiệu suất làm việc nào cũng như nhau. Phần thưởng trao cho một thành viên chủ phần hùn được chi trả bởi những thành viên khác.

Ngoài ra (đặc biệt là ở những doanh nghiệp lớn hơn), có thể có một vài thành viên chủ phần hùn có hiệu suất cao và một vài thành viên khác đạt hiệu suất công việc thấp.

### **2.3.5c Cơ sở trả thưởng các thành viên**

Hệ thống phân chia lợi nhuận cần trao thưởng và khuyến khích mỗi thành viên một cách công bằng, khích lệ các thành viên tiếp tục hợp tác. Khi cần xây dựng một hệ thống mới, cần phải lưu ý đến những vấn đề sau:

- Trước hết, yếu tố nào sau đây nên là cơ sở để tính thưởng trả cho các thành viên: sự hiện diện tại văn phòng, đạt được thành tích như đạt được một mức phí hợp lý hay thành tích đặc biệt về thu nhập phí hay một yếu tố khác. Tiếp theo, cần xác định hệ thống thưởng này đo lường hiệu suất tính trên cơ sở cá nhân hay của nhóm. Cuối cùng, xem xét liệu thành tích của cá nhân hay thu nhập của công ty đã thật sự thay đổi hay không.
- Khi đo lường mức trả thưởng, doanh nghiệp có thể sử dụng một số tiêu chí bằng tiền tệ hoặc có thể đo lường được, như tổng giá trị phí (giá trị hoá đơn cung cấp dịch vụ) đạt được của mỗi cá nhân hoặc của nhóm, các khoản điều chỉnh giảm, tăng của các hoá đơn hay số giờ tính phí, hoặc số giờ làm việc.
- Một số nhân tố có khả năng đo lường khó hơn như: quản trị, tiếp thị hay những công việc mà liên quan đến nhân viên mà thành viên chủ phần hùn làm, những công việc không được tính phí, công việc thiết lập mối quan hệ/ký kết với khách hàng mới hay công việc mới cho các nhóm khác, công việc đóng góp vào hoạt động của hiệp hội nghề nghiệp, và thành tích vượt trội mong đợi.

### **2.3.5d Nhu cầu của doanh nghiệp**

Hiện nay nhiều doanh nghiệp tránh sở hữu tài sản. Ví dụ, doanh nghiệp sẽ thuê mặt bằng và thiết bị thay vì mua những tài sản đó. Nếu doanh nghiệp sở hữu mặt bằng riêng, việc này

được thực hiện thông qua một đơn vị tách biệt (có thể là mặt bằng này thuộc sở hữu của một số thành viên), và là giao dịch độc lập với doanh nghiệp. Như vậy, doanh nghiệp cần xác định trích từ lợi nhuận để chi trả là bao nhiêu.

### **2.3.5e Mức độ thường xuyên của việc chi trả lợi nhuận**

Mỗi doanh nghiệp cần sử dụng tối đa thành viên (chủ phần hùn) và nhân viên của mình, đặc biệt khi nhiều công ty đang phải đối mặt với tình trạng khan hiếm nguồn lực kế toán có năng lực. Mọi người sẽ làm việc thoải mái và hiệu quả hơn nếu được làm trong lĩnh vực yêu thích hoặc đúng chuyên ngành. Khi đó, trong môi trường chuyên nghiệp cho phép người lao động đào sâu chuyên môn, hoặc lựa chọn làm việc ở bộ phận khác trong doanh nghiệp, trong khi tiếp tục mang lại lợi ích thực sự cho cá nhân cũng như doanh nghiệp.

Bất kỳ cơ cấu khuyến khích nào, cho dù là thành viên chủ phần hùn hay nhân viên, cũng cần khuyến khích những hành động đúng đắn đi đúng hướng, phù hợp kế hoạch chiến lược của doanh nghiệp.

### **2.3.5f Liệu hệ thống chỉ được dẫn dắt bởi công thức hay còn một yếu tố chủ quan khác?**

Một số thành viên (chủ phần hùn) ưa thích một hệ thống khách quan có thể đoán trước, sử dụng mục tiêu, tiêu chuẩn hoặc một công thức để chia lợi nhuận. Hệ thống này mang lại lợi ích là tính minh bạch. Cụ thể, mỗi thành viên làm những công việc của mình (mà theo mô hình này để được thưởng) nhằm đạt lợi nhuận tối đa cho cá nhân.

Thay vào đó, một số thành viên tin rằng cần có một cách tiếp cận chủ quan thể hiện sự khác biệt (ví dụ “Hiện tại, bộ phận của thành viên này đem lại lợi nhuận nhiều hơn, nhanh hơn, nhưng điều đó lại là bất lợi cho chính bộ phận này bởi những công việc quan trọng và những khách hàng lại đang được thành viên khác chăm sóc”, hoặc “Thành viên này dành ra XX thời gian không được trả phí để làm nhiệm vụ này vì thế không đạt được mức phí mà chính mình đề ra”. Nếu sử dụng một cách tiếp cận chủ quan, một vài phương pháp phân phối công bằng cần được tạo nên, đó là hệ thống bỏ phiếu cho tất cả thành viên, hoặc một nhóm nhỏ đại diện các thành viên thực hiện tính thù lao. Mục đích cuối cùng là đảm bảo kết quả công bằng.



Doanh nghiệp sẽ phân chia toàn bộ lợi nhuận hay chỉ một phần? Doanh nghiệp có thể phân chia toàn bộ lợi nhuận thì việc phân chia này dựa trên những chỉ tiêu thành tích, hoặc có thể chia lợi nhuận thành nhiều mảng khác nhau, như:

- Một khoản lương cứng thường xuyên cho mỗi thành viên dựa vào thành tích cơ bản (đó có thể là một số tiền bằng nhau cho mỗi người hoặc khác nhau dựa vào vai trò công việc) và/hoặc
- Tỷ suất hoàn vốn đầu tư vào công ty, và/hoặc
- Một hệ thống đánh giá dựa trên hiệu quả công việc (sử dụng bộ quy tắc cố định hoặc tùy ý doanh nghiệp lựa chọn).

Như trên cho thấy, có rất nhiều đặc tính được đưa vào phương thức phân chia lợi nhuận. Do vậy, khó khăn ở đây là phải sử dụng cách tiếp cận nào vừa đảm bảo công bằng nhưng đơn giản và những yếu tố đưa vào công thức cần phù hợp những mục tiêu của doanh nghiệp.

Việc thay đổi phương thức phân chia lợi nhuận là một quyết định nhạy cảm đối với doanh nghiệp. Việc này không nên được thực hiện quá vội vã và thường xuyên. Doanh nghiệp nên dùng những dữ liệu từ một hoặc hai năm trước để thử nghiệm phương thức mới trước khi chính thức đưa vào thực hành. Điều này giúp các thành viên thấy được ảnh hưởng thực tế của cách thức tiếp cận mới. Đó là xác định rõ thành viên thành công, thành viên thất bại hay từng cá nhân thấy mình bị ảnh hưởng như thế nào. Mỗi cá nhân có thể đánh giá sự thích hợp của hệ thống.

Nếu một doanh nghiệp có một hoặc nhiều thành viên có thành tích làm việc không tốt, một hệ thống phân chia lợi nhuận có sự phân biệt có thể giúp nhấn mạnh mức độ trầm trọng của vấn đề. Hệ thống này cho tất cả các thành viên thấy được mình đóng góp cho lợi nhuận như thế nào và mức độ đóng góp so với các thành viên khác. Tuy nhiên, hệ thống phân chia lợi nhuận không nên sử dụng để răn đe thành viên có thành tích thấp. Thay vào đó, một thành viên làm việc có năng suất thấp cần được đối xử như một nhân viên có năng suất kém:

- Họ nên được thông báo chính thức những khía cạnh công việc mà họ thực hiện không phù hợp;
- Họ nên được giao hướng dẫn và/hoặc mục tiêu và khoảng thời gian để cải thiện thành tích hiện tại;

- Họ nên được tư vấn/hướng dẫn và hỗ trợ chuyên môn trong thời gian cải thiện thành tích;
- Nếu quy trình này không cải thiện hiệu suất công việc đến một tiêu chuẩn phù hợp trong khoảng thời gian hợp lý, thì doanh nghiệp có cơ sở vững chắc để sa thải thành viên có thành tích thấp này.

Thử nghiệm cuối cùng của bất kỳ mô hình phân chia lợi nhuận khác biệt được đề xuất khen thưởng công bằng cho những thành viên có thành tích tốt nhất trong doanh nghiệp, đồng thời cung cấp một khoản thù lao phù hợp cho những nỗ lực quan trọng của những thành viên đáng tin cậy trong doanh nghiệp

Cấu trúc pháp lý được sử dụng trong doanh nghiệp sẽ quyết định lợi nhuận được chia như thế nào (ví dụ, được rút lợi nhuận từ công ty hợp danh hay chia cổ tức từ một công ty cổ phần) nhưng không nên làm ảnh hưởng đến cơ sở phân chia lợi nhuận đa dạng.

Trong Phụ lục 2.4, tình huống 2.4 mô tả một doanh nghiệp nhỏ có thể phân chia lợi nhuận, và thay đổi mô hình này như thế nào khi nhiều thành viên gia nhập.

#### **2.4. Sử dụng mạng liên kết và hiệp hội để gia tăng giá trị**

Mạng lưới liên kết, liên minh, hay với thuật ngữ chung là các hiệp hội, thường được sử dụng để mô tả những hiệp hội mà doanh nghiệp có thể tham gia với mục đích xây dựng thương hiệu, có được khách hàng thông qua giới thiệu và để chia sẻ các sáng kiến đào tạo hoặc phát triển, bao gồm các công cụ thực hành và quy trình đánh giá chất lượng.

Mục này xem xét một số loại mạng lưới mà một doanh nghiệp có thể mong muốn hoặc được phép sử dụng. Bản chất của bất kỳ mạng lưới nào, dù chính thức hay không chính thức, là sử dụng các kỹ năng hoặc liên kết với các thành viên khác để cùng có lợi. Các mạng lưới có thể chứng minh tính hữu ích đặc biệt khi cố gắng đáp ứng nhu cầu của gia tăng khách hàng quốc tế. Sau đây sẽ xem xét bốn loại mạng lưới khác nhau mà một doanh nghiệp kiểm toán có thể sử dụng:

- Mạng lưới giới thiệu;
- Mạng lưới hỗ trợ cho việc đáp ứng những dịch vụ chuyên ngành;
- Mạng lưới hữu ích cho việc quản trị doanh nghiệp;
- Mạng lưới chia sẻ kiến thức.

Mạng lưới còn mang lại cho khách hàng yên tâm về khả năng doanh nghiệp kiểm toán có thể thu hút các nguồn lực quốc tế theo yêu cầu.

Theo những đối tượng được khảo sát trong Bản Khảo sát các tổ chức nghề nghiệp nhỏ và vừa toàn cầu của IFAC năm 2015, ba lợi ích lớn nhất của việc trở thành một thành viên trong mạng lưới liên kết, liên minh hoặc hiệp hội là: thu hút khách hàng mới, mở rộng dịch vụ cung cấp cho khách hàng, và xây dựng thương hiệu và tiếp thị. Những lợi ích này giải quyết nhiều thách thức chính mà họ đang phải đối mặt. Tư cách thành viên mạng lưới còn giúp các doanh nghiệp quy mô nhỏ và vừa (SMP) mở rộng khả năng phục vụ khách hàng hoạt động trên phạm vi quốc tế.

Tuy nhiên, chỉ hơn một phần tư SMP báo cáo rằng họ lệ thuộc mạng lưới (11%), hiệp hội (10%) hoặc liên minh (7%); điều này phổ biến hơn trong số các SMP lớn hơn, với 65% số người được hỏi từ các hoạt động chuyên nghiệp với hơn 21 đối tác và nhân viên cho biết họ thuộc một mạng lưới, hiệp hội hoặc liên minh. Thêm 24% SMP cho biết họ đang xem xét tham gia một mạng lưới.

#### **2.4.1. Các ưu điểm và nhược điểm của mạng lưới liên kết**

##### **Ưu điểm của mạng lưới**

- Mỗi doanh nghiệp trong mạng lưới có thể tập trung vào những dịch vụ cốt lõi với yêu cầu kỹ thuật của mình.
- Các mạng lưới rất linh động, vì vậy doanh nghiệp không phải chịu chi phí cố định khi thiết lập dịch vụ tương đương. Ngoài ra, doanh nghiệp không phải có các cam kết với nhân viên bổ sung thêm vào doanh nghiệp.
- Chủ sở hữu khác chịu trách nhiệm cung cấp các nguồn lực để giải quyết các giao dịch, thông qua tài trợ cho chính doanh nghiệp của mình, còn các cá nhân hành nghề chỉ tài trợ cho doanh nghiệp kiểm toán.
- Mạng lưới có thể được thay đổi khá nhanh, nếu một nhà cung cấp tốt hơn xuất hiện, doanh nghiệp có thể nhanh chóng giới thiệu công việc cho nhà cung cấp mới này.
- Doanh nghiệp có thể đưa ra một dịch vụ chăm sóc khách hàng ở tầm cao mới, mang lại giá trị lớn hơn cho khách hàng.

##### **Các nhược điểm**

- Mạng lưới liên kết khó có thể đảm bảo cùng một mức độ kiểm soát khi doanh nghiệp tự cung cấp dịch vụ: doanh nghiệp phải dựa vào những doanh nghiệp khác để hoàn thành một dịch vụ cụ thể.
- Nếu thỏa thuận được thực hiện giữa chủ sở hữu của hai hay nhiều tổ chức, thì việc thực hiện thỏa thuận thường được thông các nhân viên của họ mà không phải những nhân viên này luôn có cùng mức độ cam kết như thành viên chủ phần hùn của doanh nghiệp. Việc thành lập và củng cố một liên minh luôn tốn kém, đó là chi phí cho những buổi họp để soạn thảo “các quy định” và tiêu chuẩn dịch vụ để thương lượng cách thức hoạt động giữa các doanh nghiệp... Đỗi lại, việc thương lượng thành lập một liên minh sẽ nhanh chóng và dễ dàng hơn việc nghiên cứu tính khả thi và sau đó là thực hiện một dịch vụ mới bằng chính doanh nghiệp của mình.

#### **2.4.2. Mạng lưới liên kết giới thiệu**

Mạng lưới liên kết giới thiệu tồn tại khi một vài doanh nghiệp giới thiệu khách hàng tiềm năng cho một hoặc nhiều doanh nghiệp khác nếu mình không thể cung cấp một dịch vụ cụ thể do khách hàng yêu cầu. Ví dụ:

- Luật;
- Tiếp thị;
- Bảo hiểm;
- Quản trị tài sản hoặc lập kế hoạch tài chính;
- Tư vấn máy tính;
- Ghi sổ;
- Đại lý về bất động sản;
- Định giá đất đai và/hoặc doanh nghiệp;
- Kiến trúc sư, kỹ sư hoặc giám định viên;
- Cung cấp tài chính.

Một mạng lưới giới thiệu thường được thành lập dựa trên chuỗi các thỏa thuận một đổi một, ví dụ như:

- Một doanh nghiệp luật địa phương giới thiệu khách hàng vừa mới được mua hoặc thành lập mới cơ sở kinh doanh đến với một doanh nghiệp kiểm toán;

- Một đại lý bất động sản giới thiệu người cần mua doanh nghiệp cho doanh nghiệp kiểm toán; hoặc
- Nhân viên cao cấp của một định chế tài chính giới thiệu khách hàng có nhu cầu về nhiều dịch vụ hơn những gì họ có thể cung cấp. Đó là khi khách hàng này tìm kiếm nguồn vay và chuyên gia tài chính yêu cầu báo cáo chi tiết về dòng tiền hoặc dự báo lợi nhuận.

Doanh nghiệp có thể mong muốn cung cấp toàn bộ các loại dịch vụ hoặc sử dụng mạng lưới giới thiệu để tự tin giới thiệu chuyên gia cho khách hàng. Mỗi cách tiếp cận đều đòi hỏi một sự đầu tư về thời gian và tiền bạc. Cụ thể, như sau:

- Doanh nghiệp có thể đầu tư thời gian và nguồn lực phát triển một dịch vụ. Đó là thời gian và chi phí đào tạo nhân viên cao cấp hay thành viên chủ phần hùn để họ đạt kỹ năng, chứng chỉ và đăng ký hành nghề theo yêu cầu trước khi bỏ nhiệm vào vai trò mới. Trong khi chờ đợi quá trình này hoàn tất, những nhân viên này không thể hoàn toàn mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp. Ngoài ra, khi dịch vụ mới được đưa ra, cũng cần một thời gian để dịch vụ này có thể tự duy trì.
- Doanh nghiệp kiểm toán có thể mua hoặc sáp nhập với một nhà cung cấp dịch vụ có chất lượng. Tuy nhiên, để đạt được điều này, doanh nghiệp cần khá nhiều thời gian và tiền đầu tư để định vị, sàng lọc, mua và tích hợp doanh nghiệp mới vào doanh nghiệp của mình. Đặc biệt đối với doanh nghiệp tư nhân hoặc công ty hợp danh thì quá trình mua hay sáp nhập này sẽ khó đạt được hơn.
- Thậm chí khi doanh nghiệp giới thiệu khách hàng đến một doanh nghiệp khác, thì thông lệ tốt nhất vẫn yêu cầu doanh nghiệp phải giữ liên lạc với cả khách hàng này và với doanh nghiệp đối tác.
- Phương án cuối cùng là khó có thể chấp nhận được, bởi vì khó có thể chứng kiến đối thủ cạnh tranh đáp ứng đủ loại hình dịch vụ và lấy mất khách hàng của mình. Bất cứ lựa chọn nào cũng dẫn đến hậu quả tài chính, tuy nhiên lấy lợi ích tốt nhất của khách hàng là trọng tâm sẽ là kim chỉ nam cho doanh nghiệp tại mọi thời điểm.
- Liệu khách hàng có hài lòng hơn nếu doanh nghiệp cung cấp dịch vụ ngay tại doanh nghiệp?
- Liệu dịch vụ có thể được cải thiện?
- Liệu chi phí khách hàng bỏ ra có thể giảm xuống?
- Liệu tỷ lệ khách hàng quay lại với doanh nghiệp có thể cao hơn?

- Liệu có đủ nhu cầu để dịch vụ này trở thành một nhánh kinh doanh khả thi của doanh nghiệp?
- Những yêu cầu về đào tạo và/hoặc rủi ro nghề nghiệp là quá cao khi cung cấp dịch vụ ngay tại doanh nghiệp?

Quyết định xem mối quan hệ của mình với cá nhân hành nghề khác, chẳng hạn là đại diện được ủy quyền từ doanh nghiệp, hay với chính doanh nghiệp đó. Việc này ảnh hưởng đến cách mỗi cá nhân đánh giá mối quan hệ, và đến việc có cần phải xem xét sự lựa chọn của mình mỗi khi có sự thay đổi về nhân sự hay không. Văn hóa doanh nghiệp hoặc sự tiếp thu của doanh nghiệp có thể sẽ chỉ thay đổi sau vài năm, trong khi nhân sự có thể thay đổi nhanh chóng, nên có thể sẽ gây ảnh hưởng nghiêm trọng khi một nhân viên cấp cao rời khỏi doanh nghiệp đối tác.

### **Những điểm chính cần cân nhắc**

- Trước hết, cân nhắc xem việc giới thiệu khách hàng có xuất phát từ cả hai doanh nghiệp hay không. Nếu có, cần phải suy xét về việc đo lường và giám sát giá trị đối với từng bên. Nếu không, cần tiếp cận doanh nghiệp đối tác với mục đích nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng.
- Tiếp theo, doanh nghiệp cần xem xét tiêu chuẩn cần bổ sung hay loại bỏ. Cân nhắc xem có cần thỉnh thoảng thông báo chính thức một doanh nghiệp hoặc một đầu mối liên lạc chính rằng họ vẫn thuộc danh sách của doanh nghiệp, hay doanh nghiệp cho rằng coi như họ tự ý thức được điều này.
- Có những quy định luật pháp hay đạo đức, như về sự riêng tư hoặc bảo mật – cần phải giải quyết trước khi có thể giới thiệu khách hàng.
- Xem xét xem liệu có hay không những điều kiện hay lợi ích đặc biệt (như định giá đặc biệt hay tư vấn miễn phí) được cung cấp bởi doanh nghiệp này đối với những khách hàng được giới thiệu bởi doanh nghiệp kia.

Bất kỳ lời giới thiệu nào cũng cần được xây dựng dựa trên cơ sở tôn trọng kỹ năng chuyên môn và dịch vụ do doanh nghiệp được giới thiệu cung cấp. Nếu giới thiệu khách hàng đến một doanh nghiệp khác và khách hàng nhận được lời tư vấn không chính xác hoặc dịch vụ không tốt sẽ ảnh hưởng xấu đến chính doanh nghiệp giới thiệu. Doanh nghiệp giới thiệu cần giữ liên lạc thường xuyên với doanh nghiệp đối tác để theo dõi tiến độ dịch vụ cung cấp cho khách hàng chung. Điều này giúp cho cả khách hàng và doanh nghiệp đối tác thấy được doanh nghiệp thực sự mong muốn mang lại kết quả tốt nhất cho khách hàng. Cần phải

có một cuộc gặp gỡ chung để ghi chép những thỏa thuận về dịch vụ và phát triển văn hóa doanh nghiệp chung.

Xem xét những tổ chức mà doanh nghiệp sẽ sử dụng theo cách này. Doanh nghiệp cần xem xét sẽ giới thiệu khách hàng cho một nhà cung cấp dịch vụ duy nhất, hay một vài doanh nghiệp khác. Trong một thỏa thuận “độc quyền thu lợi”, một doanh nghiệp đưa ra lời đề nghị một dịch vụ chất lượng cao, thỏa thuận hoặc trình độ chuyên gia tốt đến nỗi doanh nghiệp không muốn giới thiệu khách hàng cho bất cứ doanh nghiệp nào khác. Phương thức tiếp cận này đồng nghĩa với việc khách hàng sẽ nhận được dịch vụ chất lượng cao, và doanh nghiệp giới thiệu có thể tự tin rằng một dịch vụ tốt hơn mức trung bình sẽ được thương lượng thành tiêu chuẩn dịch vụ cao hơn. Doanh nghiệp nhận được lời giới thiệu chắc chắn sẽ biết được mình được giới thiệu bao nhiêu lần và tổng giá trị của những giới thiệu đối với mình.

Khi thiết lập một thỏa thuận giới thiệu, nên tránh thỏa thuận này bị hạn chế quá mức. Việc doanh nghiệp quá nghiêm túc (chặt chẽ) giới thiệu hay bán chéo dịch vụ với một doanh nghiệp khác sẽ hạn chế sự linh hoạt nếu xuất hiện sáp nhập hoặc mua/bán doanh nghiệp. Bằng cách giữ các thỏa thuận được linh hoạt doanh nghiệp sẽ có thể phản xạ nhanh chóng khi sắp có thay đổi lớn trong cơ cấu doanh nghiệp.

Mô-đun 6 nghiên cứu các điểm thuận lợi và bất lợi từ việc giới thiệu như một phần của quản lý mối quan hệ khách hàng.

Trong một vài hoạt động kinh doanh, lĩnh vực kinh tế hoặc vị trí địa lý, việc thanh toán phí giới thiệu hoặc hoa hồng là thông lệ, ngược lại với một số tình huống khác lại có thể bị nghiêm cấm. Việc nhận phí giới thiệu hoặc hoa hồng có thể làm gia tăng nguy cơ tư lợi đến tính khách quan, năng lực chuyên môn và tính thận trọng của doanh nghiệp. Doanh nghiệp nên tham vấn quy định của IESBA hoặc các cơ quan chuyên môn của mình để được hướng dẫn nhiều hơn. Ở những nơi cho phép phí môi giới hoặc hoa hồng, nên tiết lộ thích hợp cho khách hàng. Những mối nguy cơ ảnh hưởng đến việc tuân thủ các nguyên tắc đạo đức và biện pháp bảo vệ sẽ được nghiên cứu sâu hơn ở Mô-đun 7.

Xem tình huống 2.5 ở Phụ lục 2.4 để thấy ví dụ minh họa những điều cần cân nhắc khi một doanh nghiệp quyết định cách thức quản lý việc giới thiệu của mình.

### **2.4.3 Mạng lưới chuyên nghiệp**

Một mạng lưới giới thiệu (như mô tả phía trên) cũng có thể được vận hành giữa các công ty kế toán/kiểm toán. Một phần chuyên biệt trong nhu cầu của khách hàng (như dịch vụ kiểm toán, lập kế hoạch tài chính) có thể được xử lý bởi một doanh nghiệp có kỹ năng thích hợp. Tương tự với một dịch vụ cần diễn ra ở một địa điểm mà doanh nghiệp không thể phục vụ.

Ngoài ra, doanh nghiệp cũng có thể giới thiệu vấn đề chuyên biệt về thuế cho một công ty chuyên về lĩnh vực này. Như vậy vấn đề này của khách hàng sẽ được giải quyết bởi chuyên gia với trình độ chuyên môn cao, trong khi doanh nghiệp vẫn kiểm soát được quan hệ với khách hàng.

Mạng lưới cũng có thể vận hành theo vị trí địa lý, cho phép khách hàng được giới thiệu sau khi thay đổi địa điểm nếu họ yêu cầu một doanh nghiệp ở địa điểm gần, đặc biệt khi ở những nơi vượt ra khỏi địa phận biên giới quốc gia.

Vẫn còn tranh cãi trên bình diện quốc tế những vấn đề đạo đức liên quan đến việc thuê ngoài một số lượng lớn các vai trò kế toán từ các doanh nghiệp độc lập ở các quốc gia khác. Điều này dẫn đến phát sinh vấn đề về sự bảo mật cho khách hàng và giới hạn của việc tiết lộ thông tin. Những câu hỏi tương tự cũng được đặt ra cho bất kỳ trường hợp giới thiệu thông tin mật về khách hàng ra ngoài doanh nghiệp ban đầu. Vì những lý do trên, các thành viên chủ phần hùn cần phải có một loạt những quy chuẩn và quy trình được cân nhắc và ghi chép cẩn thận khi họ ký hợp đồng phụ bất kỳ công việc chuyên môn nào với các doanh nghiệp khác.

Với bất kỳ lời giới thiệu nào thì đảm bảo dịch vụ chất lượng cao luôn là điều quan trọng với cả ba bên tham gia:

- Doanh nghiệp giới thiệu sẽ mang tiếng xấu với khách hàng nếu doanh nghiệp đối tác không thể tư vấn hay cung cấp dịch vụ tốt.
- Doanh nghiệp được giới thiệu có thể sẽ không kiếm được khách hàng dài hạn nếu họ không cung cấp dịch vụ tốt; và quan trọng nhất là
- Khách hàng bị tổn thất khi nhận được sự tư vấn về chuyên môn hoặc kỹ thuật không tốt. Các doanh nghiệp cỡ vừa và lớn có thể sẽ đề nghị thỏa thuận trả phí cho dịch vụ với các doanh nghiệp khác. Điều này có thể bao gồm quyền được tiếp cận với nhân viên chuyên nghiệp của doanh nghiệp cỡ vừa, có thể với mức phí ưu đãi. Ngoài ra, còn cho phép các



doanh nghiệp nhỏ quyền tiếp cận các chương trình đào tạo nhân viên, tránh tự phát triển chương trình đào tạo riêng. Bên cạnh đó, thỏa thuận như vậy còn có thể cung cấp cả dịch vụ quản lý doanh nghiệp. Dịch vụ phụ trợ có thể được mở rộng để chuẩn bị sẵn các loại giấy tờ công việc và văn bản mẫu. Doanh nghiệp cần cân nhắc kỹ lưỡng về tính khả thi của dịch vụ rồi xem xét xem đây có phải là một lựa chọn đáng giá để hỗ trợ doanh nghiệp hay không.

Bất kỳ dịch vụ phụ trợ nào cũng phải có chất lượng cao, và được cung cấp nhanh khi cần. Giá cả của dịch vụ này có thể được dựa trên một khoản phí tối thiểu hàng năm hoặc hàng tháng để được sử dụng các dịch vụ cốt lõi, cộng thêm phụ phí dựa trên việc sử dụng các dịch vụ khác (như cho phép doanh nghiệp nhỏ hơn gửi nhiều nhân viên tham dự các khóa đào tạo).

Các hiệp hội nghề nghiệp ngày càng gia tăng hình thành các mạng lưới. Những liên minh như thế có thể cho phép các thành viên của bất cứ hiệp hội nào dễ dàng luân chuyển phạm vi quốc tế hay chia sẻ kinh nghiệm làm việc. Ngoài ra, các hiệp hội cũng có thể giúp cho việc lưu chuyển nhân sự và trao đổi kỹ năng dễ dàng hơn thông qua việc đồng thuận công nhận bằng cấp riêng của các thành viên.

Những lợi ích mà một mạng lưới chuyên nghiệp có thể mang lại, nhất là đối với doanh nghiệp tư nhân, được cung cấp sự bảo hộ quan trọng và mức đảm bảo hiệu quả.

Phần 290 của Quy định IESBA cung cấp định nghĩa về các doanh nghiệp mạng lưới. Một doanh nghiệp được coi là một phần của mạng lưới nếu nó là một phần của một cấu trúc lớn hơn hướng đến việc hợp tác và chia sẻ lợi nhuận, hoặc có cùng chủ sở hữu, cùng chịu sự điều hành và quản lý, cùng chính sách và quy trình kiểm soát chất lượng, cùng chiến lược kinh doanh, sử dụng cùng tên thương hiệu hoặc một phần đáng kể nguồn lực chuyên môn.

#### **2.4.4. Mạng lưới hỗ trợ quản lý**

Loại hình mạng lưới thứ ba liên quan đến thông tin quản trị doanh nghiệp. Hiểu theo cách đơn giản nhất, mạng lưới này có thể liên quan đến việc mua sắm một số dịch vụ, giúp cho từng doanh nghiệp riêng lẻ tiết kiệm do không có sẵn các dịch vụ này.

Doanh nghiệp có thể tham gia một mạng lưới các công ty kế toán/kiểm toán. Các thành viên của các hiệp hội này thường chia sẻ bí quyết quản lý sao cho tất cả các doanh nghiệp trong nhóm có thể được hưởng lợi từ giải pháp tối ưu được phát triển bởi bất kỳ thành viên

nào. Hoặc có lẽ việc chia sẻ chi phí cho phép các phát ngôn viên hoặc tư vấn viên nổi tiếng xem xét các vấn đề quản lý cụ thể về lợi ích chung.

Một số nhóm điều hành thực hiện so sánh lẫn nhau hay so sánh các điểm chuẩn của doanh nghiệp mình với nhau, một số nhóm khác điều hành các nhóm thảo luận (tư vấn) giữa các chủ phần hùn có chức năng quản lý... Các nhóm này, thậm chí, có thể chia sẻ chi phí phát triển những sản phẩm chuyên biệt (như mẫu đánh giá hiệu suất làm việc hoặc tài liệu mẫu).

Cho dù loại hình chia sẻ thông tin này sẽ tốn chi phí, nhưng chi phí này thấp hơn chi phí của từng doanh nghiệp phải chi trả riêng. Do vậy, câu hỏi đặt ra là tiêu chuẩn thành lập mạng lưới hoặc liên minh tốt nhất là gì.

- Đưa ra những thỏa thuận linh hoạt với các nhà cung cấp dịch vụ có chất lượng cao.
- Thương lượng một số nền tảng thuận lợi để thỏa thuận với khách hàng của doanh nghiệp, bao gồm tư vấn miễn phí ban đầu, hoặc một phần phụ liên quan đến công việc được thực hiện bởi nhà cung cấp dịch vụ.
- Doanh nghiệp cần giữ liên lạc với khách hàng đã giới thiệu cho những doanh nghiệp khác, để đảm bảo rằng mỗi khách hàng đều hài lòng về dịch vụ. Khi có bất kỳ vấn đề nào xảy ra, cần thảo luận càng sớm càng tốt với một thành viên cao cấp của doanh nghiệp đối tác. Ngoài ra, cần thông báo cho khách hàng rằng doanh nghiệp đã kiểm tra và cập nhật vấn đề của họ. Nếu vấn đề không được cải thiện, hãy cân nhắc việc giới thiệu khách hàng đến với một nhà cung cấp dịch vụ khác.
- Chuẩn bị sẵn sàng để đưa ra các thỏa thuận đối ứng cho các doanh nghiệp đã giới thiệu khách hàng mới hoặc khách hàng tiềm năng cho doanh nghiệp của mình. Xem Phụ lục 2.3 để thấy những việc cần làm khi thành lập mạng lưới liên minh.

#### **2.4.5. Mạng lưới kiến thức**

Các mạng lưới không phải lúc nào cũng là chính thức, và công nghệ đang thay đổi cách tương tác, tiếp cận và chia sẻ kiến thức. Mạng lưới kiến thức, kể cả dưới dạng ảo hay thực, cho phép nhờ đồng nghiệp trợ giúp giải quyết các thách thức và vấn đề hoặc tiếp cận được lời khuyên từ chuyên gia. Mạng lưới kiến thức tăng cường khả năng của kế toán viên bằng cách cung cấp cho người dùng khả năng liên kết, hợp tác, chia sẻ kinh nghiệm, trả lời câu hỏi, giải quyết vấn đề, nghiên cứu và nhiều hơn thế nữa, với tất cả chuyên gia, đồng nghiệp, hiệp hội và cộng đồng, nhà bán lẻ, sinh viên và các nhà học thuật ngành kế toán, tư vấn viên và những người đi đầu trong ngành. Với mạng lưới thông tin ảo, sẽ không còn giới

hạn địa lý nào nữa, nên có khả năng kết nối với bất kỳ ai, ở bất kỳ nơi nào và bất kỳ lúc nào.

Các trang mạng xã hội là nơi tuyệt vời để tìm kiếm kiến thức và những người cần kiến thức. Đối thoại trực tuyến thông qua các trang mạng xã hội đáng tin như bất kỳ mạng lưới nào khác nhưng vẫn đem lại lợi ích từ việc tiết kiệm chi phí, dễ dàng tiếp cận và không gò bó. Tuy nhiên, đối thoại trực tuyến hay ngoại tuyến đều có thể gia tăng giá trị.

Các mạng lưới kiến thức có thể bao gồm:

- **Nhóm thảo luận** cho các cá nhân cơ hội để thảo luận nhiều chủ đề với nhau. Nhóm thảo luận có thể là trực tuyến hoặc ngoại tuyến.
- **Trung tâm hợp tác** là nơi tụ hội trực tuyến cho các cá nhân và tổ chức có cùng mối quan tâm. Các trung tâm này cung cấp một không gian tương tác để chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm.
- **LinkedIn** là một trang web mạng xã hội cho giới chuyên nghiệp. Phương thức truy cập yêu cầu đăng ký được thiết kế để xây dựng niềm tin và cho phép các chuyên gia được mở rộng các mạng lưới qua các mối quan hệ có sẵn. Đây là một không gian trực tuyến cho mạng lưới chuyên nghiệp, cho phép các chuyên gia chia sẻ thông tin, bí quyết và tầm nhìn, cũng như đặt câu hỏi định hướng kinh doanh của cộng đồng.
- **Twitter** là mạng xã hội trực tuyến và nền tảng blog vi mô cho phép người dùng gửi và nhận tin nhắn văn bản lên đến 140 chữ cái, được gọi là tweet. Bằng cách đăng bài cập nhật, tin tức, và những thông tin khác, Twitter có thể được sử dụng để quảng bá cho doanh nghiệp và có thể được dùng để nghiên cứu thị trường, cho phép người tham gia phát hiện và theo dõi các xu hướng hiện thời. Twitter mang lại cơ hội hợp tác với các chuyên gia có cùng suy nghĩ và còn có thể được dùng để liên lạc với khách hàng.
- **Facebook** là nền tảng mạng xã hội lớn nhất thế giới. Người dùng tạo tiểu sử cá nhân, thêm các người dùng khác làm “bạn bè”, và trao đổi tin nhắn. Dựa trên thiết lập tài khoản, người dùng có thể nhận được thông báo tự động về các hoạt động của bạn mình. Thêm nữa, người dùng có thể tham gia vào các nhóm, như theo công ty, quê quán, hoặc các đặc tính khác, và sắp xếp bạn bè vào các danh sách khác nhau. Facebook đóng vai trò như một hình thức tiếp thị truyền miệng rất hiệu quả, giúp tìm đến đúng đối tượng và biến họ thành khách hàng.

Càng ngày càng nhiều các tổ chức kế toán chuyên nghiệp sử dụng Twitter, LinkedIn và Facebook. Thành viên của các tổ chức này, bao gồm cả cá nhân lẫn doanh nghiệp, có thể thấy việc tham gia các mạng xã hội này là hữu dụng. Mô-đun 3 sẽ đi sâu hơn vào việc sử dụng mạng xã hội cho tiếp thị.

Mạng lưới kiến thức giúp tạo dựng nhận thức về thương hiệu, xây dựng uy tín, tạo ra một mạng lưới chuyên nghiệp với đồng nghiệp, cũng như quảng cáo doanh nghiệp cùng các dịch vụ của mình. Tuy nhiên, doanh nghiệp cũng cần phải xem xét vấn đề nguy cơ ảnh hưởng đến danh tiếng và nguy cơ liên đới, cũng như ảnh hưởng như thế nào đến thương hiệu của doanh nghiệp nếu có vấn đề xảy ra với một thành viên trong mạng lưới. Những lĩnh vực rủi ro này nên được đưa vào chính sách quản lý rủi ro của doanh nghiệp.

## **2.5 Phát triển doanh nghiệp và nhu cầu rà soát thường xuyên**

Hy vọng doanh nghiệp sẽ mở rộng và phát triển kinh doanh đúng như kế hoạch đề ra. Khi có thêm nhân viên, thêm khách hàng và có lẽ thêm thành viên chủ phần hùn sẽ thay đổi cơ cấu và văn hóa doanh nghiệp. Đây thường sẽ là một sự thay đổi từ từ, trừ khi có một sự kiện quan trọng như sáp nhập hoặc mua lại một doanh nghiệp khác.

Định kỳ đưa ra bức tranh tổng thể về doanh nghiệp là rất quan trọng để thấy rõ bản chất và mức độ của thay đổi của doanh nghiệp qua thời gian. Đây là mục đích của cuộc họp tổng kết thường niên dành của các chủ phần hùn, nhằm xem xét dịch vụ, kỹ năng, thế mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp. Chỉ bằng cách rà soát thực tế về doanh nghiệp mới giúp đưa doanh nghiệp đi đúng định hướng chiến lược. Nếu một số quyết định khiến doanh nghiệp đi chệch định hướng ban đầu, thì cần định hướng lại hoặc thay đổi lại chiến lược để phản ánh định hướng mới.

Đôi khi nhân viên chủ chốt của doanh nghiệp có thể đưa ra đánh giá chính xác nhờ hiểu biết rõ về doanh nghiệp, chính vì vậy, họ cũng là những nhà phân tích kinh doanh có kinh nghiệm, và biết những thách thức mà ngành nghề đang đối đầu. Trong những trường hợp khác (như tại những doanh nghiệp lớn hơn, hoặc doanh nghiệp có các bộ phận quan trọng lớn), cần có một điều phối viên ở bên ngoài để giúp cho việc chủ trì cuộc họp và thảo luận. Điều phối viên độc lập với người đưa ra quyết định và có thể đảm bảo cho buổi thảo luận được tiến hành ở mức độ cao, cấp ban hành chính sách.

Để thành công, thay đổi quản lý cần diễn ra ra như hoạch định và theo một hướng nhất định đã được sự đồng thuận. Phần Nghiên cứu tình huống 2.6 trong Phụ lục 2.4 minh họa cho

việc làm thế nào để một doanh nghiệp có thể quản lý định hướng của mình thông qua việc tổ chức hoặc tái tổ chức cấu trúc doanh nghiệp.

## **2.6 Kết luận**

Phần này đã bàn về:

- Những hình thức doanh nghiệp có thể tạo dựng hoặc tham gia: doanh nghiệp tư nhân (cá nhân hành nghề tự doanh), liên minh, hợp danh hoặc công ty cổ phần.
- Những cách tiếp cận khác nhau đối với việc ra quyết định trong doanh nghiệp để những quyết định được đưa ra một cách hiệu quả, minh bạch và chuyên nghiệp.
- Cơ cấu hoặc phong cách điều hành cần tiến hóa khi công ty tăng trưởng và phát triển.
- Những công cụ và bảng danh mục hữu ích.

Cần phải liên tục cân nhắc liệu cá nhân hành nghề có thích hợp hay không trở thành một chủ phần hùn trong một doanh nghiệp kiểm toán hay không: năng lực lãnh đạo, tư vấn, tạo động lực cho chính mình và người khác, khả năng chịu trách nhiệm và khối lượng công việc cho sự thành công về mặt thương mại và tính chuyên nghiệp của doanh nghiệp.

Đây là một chặng đường thú vị đòi hỏi sự tập trung, chăm chỉ và tận tâm.

## **2.7 Những bài đọc thêm và tư liệu IFAC**

IFAC Global Knowledge Gateway là một trung tâm điện tử, nơi mà các kế toán viên/kiểm toán viên có thể dễ dàng tiếp cận tư duy lãnh đạo và tài liệu từ IFAC, các tổ chức thành viên, những nhóm và cá nhân nổi bật.

Gateway Practice Management (Thực hành quản lý Gateway) bao gồm nhiều bài báo, video, và tài liệu bổ sung thêm cho phần này, nơi khuyến khích các cá nhân hành nghề đọc lại nội dung, cung cấp phản hồi, giao lưu với người cộng tác, và chia sẻ suy nghĩ của mình về những nghiệp vụ kế toán hiện hành.

### **Phụ lục 2.1 Danh sách đánh giá chủ phần hùn tiềm năng**

Nếu có dự định hình thành mối quan hệ hợp tác mới, cá nhân hành nghề/doanh nghiệp cần đặt các câu hỏi sau:

- Ai sẽ là chủ phần hùn? Và họ cũng có đủ trình độ theo yêu cầu để trở thành chủ phần hùn hay không? Nếu không, khi nào thì họ có thể đủ điều kiện? Chúng ta có nhất trí với nhau không?
- Chúng ta đã thảo luận đầy đủ về những mục đích và mục tiêu của mình để từ đó có thể hiểu được nhu cầu và mong đợi của nhau hay không? Chúng ta có thích hợp với nhau không?
- Chúng ta đã công nhận và hòa giải những khác biệt lớn về quan điểm, hoặc chuẩn bị cho những sự bất đồng tất yếu, hoặc việc xác định hướng xử lý những vấn đề đó hay chưa? Chúng ta có nhất trí với nhau không?
- Chúng ta chia sẻ lợi nhuận ngang nhau hay là dựa trên cơ sở khác biệt?
- Chúng ta sẽ bắt đầu hoàn toàn từ đầu và xây dựng cơ sở khách hàng của riêng mình chứ?
- Chúng ta có mong đợi sẽ có một cơ sở khách hàng đến cùng với từ nhà tuyển dụng hiện tại?
- Chúng ta sẽ mua một gói dịch vụ để bắt đầu công việc và dòng tiền của doanh nghiệp chúng ta chứ?
- Chúng ta sẽ hoạt động ở đâu?
- Chúng ta có thể tìm được một văn phòng thích hợp với giá cả phải chăng hay không?
- Ban đầu chúng ta cần những nhân viên nào?
- Cần những giấy phép và sự phê duyệt nào: Trình độ chuyên môn, tư cách hội viên, quy định của pháp luật địa phương?
- Chúng ta cần những tài sản, thiết bị nào: điện thoại fax, email, trang web, danh sách trong danh bạ điện thoại, quảng cáo ban đầu về việc mở công ty, văn phòng phẩm, giấy tiêu đề, thiết bị văn phòng, vốn lưu động?
- Bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp phải được mua. Doanh nghiệp nên mua bảo hiểm ở mức nhiều hơn mức doanh nghiệp cho là vừa đủ.
- Những loại vốn nào cần phải cam kết với doanh nghiệp? Nguồn vốn nào tài trợ cho chi phí hoạt động của doanh nghiệp trong những tháng đầu? Cả hai phía đều có nguồn lực hoặc dự trữ để tài trợ cho các cam kết của mình không?
- Bản thân có thể có đủ khả năng không?

Nếu dự định tham gia vào một doanh nghiệp hợp danh đã tồn tại trước đó, cần phải đặt câu hỏi:

- Chủ phần hùn là ai? Chúng ta có nhất trí không?
- Chúng ta đã đưa ra và thảo luận mục tiêu của mình để hiểu rõ kỳ vọng và nhu cầu của mỗi bên chưa? Chúng ta có nhất trí không?
- Chúng ta đã nhận ra và hòa giải những khác biệt lớn về quan điểm, hoặc chuẩn bị cho những sự bất đồng tất yếu, hoặc việc xác định hướng xử lý những vấn đề đó hay chưa? Chúng ta có nhất trí với nhau không?
- Chúng ta chia sẻ lợi nhuận ngang bằng nhau hay là dựa trên cơ sở khác biệt?
- Hồ sơ của các chủ phần hùn như thế nào? Kế hoạch nghỉ hưu của các chủ phần hùn ra sao? Các thỏa thuận mua lại cổ phần khi một thành viên quyết định rời đi là gì? Tôi có thể tài trợ cho giao dịch mua ban đầu của mình, cộng với phần tài trợ cho sự rời đi (tiền tàng) của một thành viên khác hay không? Tôi cần phải làm gì để đáp ứng các cam kết của mình?
- Tôi nên bắt tay vào quy trình thẩm định nào trước khi cam kết mua doanh nghiệp? Tôi cần những sự bảo đảm nào? Những biện pháp bảo vệ hoặc thư xác nhận nào tôi cần có được từ chủ phần hùn hiện hành?
- Kiểm tra chính sách và điều khoản bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp của doanh nghiệp, và bất kỳ lịch sử khiếu nại nào mà doanh nghiệp có thể có. Hồ sơ khách hàng hiện tại của doanh nghiệp có chất lượng đủ tốt hay không?
- Mỗi chủ phần hùn đóng vai trò như thế nào trong doanh nghiệp mới?
- Cổ phần của doanh nghiệp hiện được định giá bao nhiêu? Tôi đang mua cái gì? Tôi có thể mong đợi được nhận lại gì từ doanh nghiệp? Tôi có thể không bị ảnh hưởng đến cuộc sống khi sắp xếp việc mua bán hay không?
- Tôi có đủ khả năng chi trả không?

## **Phụ lục 2.2 Danh sách những điều khoản cần đưa vào thỏa thuận hợp tác hoặc thỏa thuận cổ đông**

### **Mục tiêu của doanh nghiệp**

- Phạm vi dịch vụ;
- Đối tượng khách hàng mục tiêu;
- Địa điểm địa lý của doanh nghiệp; và
- Số lượng văn phòng.

### **Cấu trúc sở hữu và phân chia lợi nhuận**

- Bản kê khai rõ ràng tỷ lệ phần trăm tài sản mỗi chủ phần hùn được hưởng khi kết thúc hoặc giải thể.
- Các thỏa thuận phân chia lợi nhuận (có thể bằng nhau hoặc dựa trên tỷ lệ phần trăm, hoặc dựa trên một khoản tiền bằng nhau mỗi thành viên rút ra hàng tháng, phần còn lại được chia theo phương thức đã được thỏa thuận trước).
- Cơ cấu sở hữu và phân chia lợi nhuận trong thỏa thuận hợp tác không nhất thiết phải giống nhau.

### **Chính sách ra quyết định**

- Quyết định có dựa vào tỷ lệ vốn cổ phần của mỗi thành viên, hay mỗi thành viên tương đương một phiếu bầu?
- Có cho phép bầu phiếu bằng uỷ quyền nếu chủ phần hùn vắng mặt trong buổi họp?
- Bao nhiêu chủ phần hùn cần có mặt để biểu quyết một vấn đề?
- Chủ tịch có lá phiếu quyết định khi cần thiết không?
- Những quyết định nào cần đưa ra trong buổi họp chủ phần hùn?
- Mỗi chủ phần hùn có những thẩm quyền nào?
- Tỷ lệ chủ phần hùn đồng ý với một quyết định là bao nhiêu để quyết định đó được thông qua?
- Bao lâu các chủ phần hùn nên họp một lần?

### **Chính sách rút vốn**

Cần có một bản kê khai chung về việc liệu lợi nhuận có được trả ngay khi số dư tiền mặt cho phép, hoặc nên giữ lại lợi nhuận. Bản kê khai này cần xác định chi tiết tỷ lệ phần trăm lợi nhuận kế toán được giữ lại để đầu tư vào vốn lưu động (ví dụ giống như chính sách trả cổ tức của một công ty đăng ký với sở giao dịch chứng khoán). Đây thường là một bản kê khai mục đích nhưng nó thể hiện thái độ của doanh nghiệp đối với cách tiếp cận các khoản rút vốn.

### **Chính sách nợ**

Có phải trả lãi trên tài khoản nợ của chủ phần hùn không? Điều này có thể phác thảo loại vay nợ tài chính được sử dụng, hoặc có thể đặt ra mức nợ tối đa các thành viên sẽ chấp nhận (ví dụ “Tất cả khoản nợ phải trả lãi không được vượt quá tổng giá trị hoá đơn chưa được thanh toán vào cuối tháng”).



## **Chế độ nghỉ phép**

Số ngày nghỉ của mỗi hình thức nghỉ phép lũy kế cho các chủ phần hùn, và cách thức lên kế hoạch nghỉ phép, đặc biệt là những trường hợp sau:

- Ngày lễ hoặc nghỉ phép;
- Nghỉ phép ốm;
- Nghỉ phép để phát triển năng lực/nghề nghiệp;
- Nghỉ phép vì có người thân qua đời;
- Nghỉ phép không lương;
- Nghỉ bù dành cho các chủ phần hùn đã cống hiến nhiều thời gian làm việc mỗi năm hơn những thành viên khác;
- Nghỉ để tham gia công tác nghiên cứu, nghỉ thời gian dài.

## **Bảo hiểm**

Mặc định rằng doanh nghiệp đã có bảo hiểm tài sản, như cho thiết bị văn phòng và bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp. Ngoài ra, cũng cần có cả bảo hiểm sức khỏe, bảo hiểm bù đắp thu nhập, bảo hiểm nhân viên chủ chốt hoặc bảo hiểm nhân thọ.

- Những bảo hiểm này được doanh nghiệp tự động áp dụng cho tất cả chủ phần hùn hay tùy vào sự lựa chọn của từng thành viên?
- Chi phí sẽ được tính bình thường như là chi phí vận hành của doanh nghiệp hay được tính như khoản rút vốn của mỗi chủ phần hùn?

## **Chính sách về phương tiện đi lại**

- Doanh nghiệp có sở hữu và vận hành xe ô tô của các chủ phần hùn không?
- Chi phí có được tính là khoản rút vốn của chủ phần hùn không? Hay tất cả chủ phần hùn nên tự thỏa thuận ngoài doanh nghiệp?
- Tỷ suất nào có thể dùng để đo lường khoản phải trả cho chi phí sử dụng phương tiện của doanh nghiệp?

## **Chính sách đánh giá hiệu suất công việc**

- Đây là bản phác thảo những kỳ vọng hợp lý của tất cả chủ phần hùn dành cho những người còn lại: như về số giờ làm việc, số giờ làm việc được tính phí hoặc dự thảo ngân sách phí dịch vụ cho một năm.
- Liên quan tới vấn đề đó là cách mà bất kỳ hoạt động nào được cho là kém hiệu quả sẽ được xử lý bởi doanh nghiệp hợp danh.
- Cần liệt kê số giờ hành chính được sử dụng cho những hình thức hỗ trợ cộng đồng được chấp nhận. Ví dụ, thời gian dành cho các tổ chức nghề nghiệp hoặc tổ chức phát triển địa phương có thể được chấp nhận tính vào giờ làm việc bình thường, nhưng thời gian sử dụng để tạo mối quan hệ với khách hàng trên sân golf có thể không được chấp nhận. Việc này là một vấn đề khó khăn để xử lý trong một công ty lớn khi rất nhiều vai trò khác nhau cần được bao quát. Trong trường hợp này, một bản mô tả công việc rõ ràng cho từng chủ phần hùn có thể được dùng để công nhận những vai trò khác nhau và những kỳ vọng về hiệu suất làm việc tương ứng.

## **Chính sách tiếp đón và rời đi**

- Chủ phần hùn mới được tuyển chọn như thế nào?
- Một chủ phần hùn muốn rời khỏi công ty cần thông báo trước bao lâu?
- Ai quyết định tỷ lệ phần trăm của doanh nghiệp được giao cho chủ phần hùn mới?
- Những chủ phần hùn mới có được hưởng toàn bộ phần chia lợi nhuận ngay lập tức hay sẽ có giới hạn trong vài năm đầu?
- Giá trị vô hình của doanh nghiệp được định giá như thế nào? Tốt nhất là có một công thức hoặc mô hình, sau đó để cho các biến số tại thời điểm gia nhập hoặc rời đi quyết định giá trị cuối cùng của cổ phần.
- Có quy định bắt buộc tuổi hưu không?
- Phương thức thanh toán nào được đưa ra vào thời điểm gia nhập hoặc rời khỏi doanh nghiệp? Những chủ phần hùn còn lại có cung cấp tài chính của nhà cung cấp không, và nếu có thì các phương thức được xây dựng như thế nào?

- Chuyện gì xảy ra nếu một chủ phần hùn phải rời khỏi doanh nghiệp vì hiệu suất công việc kém? Có sử dụng một cơ sở khác với công thức thông thường không? Nếu thành viên phải ra đi vì điều kiện sức khoẻ kém thì xử lý như thế nào?
- Những vấn đề trên sẽ thay đổi như thế nào nếu thành viên ra đi mang theo khách hàng và thành lập một doanh nghiệp mới? Giá trị của doanh nghiệp bị ảnh hưởng như thế nào?
- Doanh nghiệp có mua bảo hiểm nhân thọ chéo cho các chủ phần hùn không? Số tiền thu được sử dụng như thế nào?
- Trở ngại thương mại nào là phù hợp và có thể thực thi khi một chủ phần hùn rời khỏi doanh nghiệp?

### **Xử lý những vấn đề không có trong thoả thuận**

Thình thoảng sẽ phát sinh những vấn đề chưa được thoả thuận trước và chưa được ghi lại trong thoả thuận hợp tác. Biên bản thoả thuận cần làm rõ cách giải quyết những vấn đề này (ví dụ như trao đổi qua vài tuần để chắc chắn rằng vấn đề được đưa ra, tranh luận, xem xét và kết luận; hướng dẫn về việc số lượng chủ phần hùn cần thiết để đồng ý cho một giải pháp được thông qua). Một phương pháp luận để giải quyết những tranh cãi hoặc bế tắc có thể cần sự có mặt của một chủ tịch độc lập ở một giai đoạn của cuộc bàn cãi để đảm bảo sự công bằng mang tính thủ tục và một cuộc tranh luận cân bằng trước khi quyết định cuối cùng được đưa ra.

### **Những vấn đề khác**

Ví dụ như chính sách về việc tuyển dụng người nhà của chủ phần hùn.

### **Phụ lục 2.3 Thiết lập danh sách Mạng lưới Liên kết**

#### **Doanh nghiệp cần loại hỗ trợ nào?**

- Kỹ thuật: ví dụ nắm được chi tiết về những thay đổi gần đây liên quan đến quy định về thuế hoặc các chuẩn mực kế toán.
- Giới thiệu: ví dụ một người có thể tư vấn cho khách hàng những lời khuyên cụ thể và mang tính chuyên môn cao nhưng cuối cùng không lấy mất khách của doanh nghiệp.
- Quản lý: ví dụ những lời khuyên và bí quyết giúp tổ chức và quản lý doanh nghiệp.

- **Hiểu biết:** hiểu biết về tiếp thị, phân tích đối thủ, xu hướng của ngành.
- **Nhóm mua hàng:** ví dụ biết được những món hàng thường dùng đang được giảm giá như văn phòng phẩm.
- **Dịch vụ chuyên nghiệp:** ví dụ dịch vụ nghiên cứu lên kế hoạch tài chính, hoặc hỗ trợ hoàn thành các thủ tục hành chính.

### **Các lợi ích này sẽ tác động đến mặt nào của doanh nghiệp sau một năm?**

- Giảm chi phí trực tiếp;
- Tiết kiệm thời gian;
- Thoải mái, tự tin và an toàn hơn;
- Thời gian học tập/nghiên cứu.

### **Nguồn quỹ nào được dùng để chi trả cho gói dịch vụ này?**

- Ban đầu
- Đang thực hiện.
- Lợi ích đem lại có lớn hơn chi phí bỏ ra không?
- Nhà cung cấp dịch vụ có tập trung vào việc hỗ trợ doanh nghiệp và doanh nghiệp khác như doanh nghiệp không, hay đó chỉ là các hoạt động kinh doanh bổ sung của họ?
- Liệu có lợi ích nào sẵn có mà thấy được như là một phần của thương hiệu đó không? Lợi ích đó có hỗ trợ doanh nghiệp trong việc quảng bá dịch vụ của mình không? Thương hiệu nào mà khách hàng của doanh nghiệp biết? Thương hiệu nào có giá trị lớn nhất hoặc nhỏ nhất?
- Liệu việc tham gia vào nhóm có giúp doanh nghiệp ngăn chặn hoặc hạn chế thực hiện việc nào sau đây?
  - Làm một việc cụ thể nào đó;
  - Chăm sóc một khách hàng cụ thể; hoặc
  - Quảng bá doanh nghiệp hoặc dịch vụ của doanh nghiệp.
- Có thể trao đổi với các thành viên hiện hữu về mức độ thỏa mãn về các vấn đề sau:
  - Dịch vụ;
  - Giá trị của tiền; và
  - Người cung cấp, hoặc chuyển giao dịch vụ.

### **Phụ lục 2.4 Nghiên cứu tình huống**

## Tình huống 2.1

*Tình huống này liên quan đến Mô-đun 2 (“Các mô hình thực hành, hiệp hội, và mạng lưới”).*

Trong các cuộc thảo luận giữa Indira và William về cấu trúc pháp lý của doanh nghiệp mới, họ nhận ra rằng họ có thể bổ sung thêm các chủ phần hùn mới trong tương lai; dựa vào đó, họ lựa chọn cấu trúc cho phép việc gia nhập chủ sở hữu trở nên đơn giản và ít tốn kém.

Bởi vì họ không phải là công ty thương mại hoặc các doanh nghiệp kiểm toán khác, họ không cần nhân viên kế toán có trình độ. William và Indira đều có đủ thời gian phát triển doanh nghiệp cũng như hoàn thành các việc mà họ đã đề ra. Tình trạng nhảy qua di chuyển giữa hai công việc này trở nên khó khăn hơn vào cuối năm kinh doanh đầu tiên, nhưng họ vẫn có thể kiểm soát được cho đến thời điểm đó. Họ có thể cần một số nhân sự để thực hiện công việc quản lý trong năm đầu tiên, nhưng những nhân sự đó chưa cần phải là nhân viên chuyên nghiệp.

Trong kế hoạch của William và Indira, họ rất muốn thiết lập các quy tắc nền tảng để định hướng cách phát triển doanh nghiệp. Bằng cách này, họ xây dựng một văn hóa lâu dài trong doanh nghiệp mà họ có thể giải thích cho khách hàng và các nhân viên tiềm năng. Họ có thể tìm được những người có thể hiểu và chấp nhận các chuẩn mực đó.

William và Indira tổng kết lại các chính sách chính liên quan đến nhân viên như sau:

- Doanh nghiệp của chúng ta coi tất cả mọi người là một phần tạo nên sự thành công. Tất cả chúng ta đều đóng góp để đem lại lợi ích cho khách hàng khi sử dụng dịch vụ của chúng ta. Tất cả mọi người đều tham gia vào các công việc trong doanh nghiệp và cập nhật thường xuyên về kế hoạch, tiến độ và hiệu quả tài chính. (William và Indira đã mất một khoảng thời gian để thống nhất quan điểm của họ về tuyên bố này. William muốn công khai các thông tin tài chính cho tất cả nhân viên, nhưng Indira thì không muốn như thế. Họ đã thảo luận về việc này và đã đưa ra một quyết định trung dung hơn, đó là công khai một số thông tin dưới dạng số liệu, còn các thông tin khác thì dưới dạng biểu đồ hơn là con số chi tiết.)
- Chúng tôi tôn trọng tất cả mọi người. Sẽ không tồn tại bất kỳ hình thức quấy rối hoặc phân biệt nào, và chúng tôi sẽ luôn luôn cảnh giác để đảm bảo môi trường làm việc an toàn và an ninh.

- Chúng tôi hy vọng tất cả các thành viên trong nhóm cư xử một cách trung thực, đạo đức và chuyên nghiệp. Nếu một nhân viên có những lo ngại về một vấn đề nào đó, họ cần thảo luận vấn đề đó với chủ phần hùn của doanh nghiệp ngay. Tất cả nhân viên cần phải cam kết bảo mật thông tin và tôn trọng quyền phục vụ khách hàng của doanh nghiệp. Tất cả nhân viên được yêu cầu phải đảm việc thực hiện các tiêu chuẩn đó bằng một hợp đồng hợp lý.
- Chúng tôi sẽ hợp tác với nhóm của mình để cung cấp môi trường làm việc có thể đáp ứng đồng thời nhu cầu của khách hàng (để cung cấp những lời khuyên chất lượng cao kịp thời nhất) và nhu cầu của nhân viên. Chúng tôi sẵn sàng điều chỉnh điều kiện làm việc để đáp ứng yêu cầu của từng nhân viên: bằng cách này, chúng tôi có thể đáp ứng một cách công bằng và cân bằng giữa việc gia đình, phát triển sự nghiệp và khối lượng công việc hàng ngày.
- Chúng tôi trân trọng việc nâng cao kỹ năng cá nhân. Chúng tôi đóng góp điều này bằng việc tổ chức các buổi huấn luyện tại chỗ và các khóa học ngoài. Chúng tôi sẵn sàng chi trả một phần hoặc toàn bộ chi phí cho các khóa học ngắn hạn hoặc các chứng chỉ chất lượng cao, để thể hiện tầm quan trọng của việc đào tạo đối với doanh nghiệp.
- Chính sách đãi ngộ của công ty bao gồm các chính sách phù hợp với từng vị trí khác nhau.

Indira và William dự đoán rằng tuyên bố này sẽ khiến doanh nghiệp của họ trở thành nơi làm việc hấp dẫn hơn trong mắt người lao động, từ đó, họ có thể có các ứng viên tốt nhất có thể. Họ dự kiến gửi thông cáo này đến tất cả những người đang nộp hồ sơ vào doanh nghiệp.

### ***Tình huống 2.2***

*Tình huống này liên quan đến Mô-đun 1, Mô-đun 2 và các vấn đề về việc tự đánh giá, thỏa thuận hợp tác và thỏa thuận góp vốn cho các chủ phần hùn mới.*

Khi mới thành lập doanh nghiệp, Indira đồng ý cách mà doanh nghiệp sẽ được góp vốn, và sẵn sàng để lại nhiều lợi nhuận trong quỹ doanh nghiệp mà không rút ra ngay từ ban đầu. Phương pháp này đảm bảo cả hai thành viên có đóng góp tương đương cho doanh nghiệp trong thời gian ngắn.

Kết quả của việc xem xét từ ban đầu về tình trạng cá nhân và công việc, cả hai thành viên đã đi một chặng đường khá xa để sắp xếp các kế hoạch dịch vụ của họ cũng như giải quyết các yếu tố về góp vốn cho công ty. Họ đưa những thỏa thuận nào vào các văn bản thỏa thuận ban đầu về việc hợp tác giữa hai bên.

Vài năm sau, khi doanh nghiệp đã phát triển lớn mạnh hơn, mỗi khi có thành viên mới gia nhập, William và Indira đều sẽ đưa người đó trải qua việc tự đánh giá mà họ đã thực hiện. Bằng cách này, các thành viên hiện hữu hy vọng sẽ đảm bảo được người mới có thể chia sẻ những quan điểm quan trọng nhất, và điều này đã giúp dựng nên một doanh nghiệp hài hòa.

Đối với một số thành viên mới tham gia lần đầu tiên, họ dùng một danh sách (Phụ lục 1.1 trong Mô-đun 1) và mời các thành viên dự định tham gia đến để thảo luận về kết quả cùng với các thành viên hiện hữu. Lúc đầu, phương pháp này đã rất hiệu quả nhưng ngày càng thoái trào (và do đó dần kém hiệu quả hơn) khi mà số chủ phần hùn tham gia ngày càng tăng. Khi đó, doanh nghiệp quyết định mời một tư vấn độc lập trao đổi với các thành viên sắp tham gia và các thành viên hiện hữu.

Vì ngày càng mở rộng, doanh nghiệp trở nên kém linh hoạt về các thỏa thuận tài chính cho việc gia nhập các thành viên mới. Thay vì cho phép sự chênh lệch vốn sở hữu hoặc hạ thấp hạn mức rút để cân bằng vốn sở hữu, các thành viên hiện hữu đồng ý cung cấp các khoản vay trực tiếp cho các thành viên mới với các thỏa thuận có lợi.

### **Tình huống 2.3**

*Tình huống này liên quan đến Mục 2.2 (“Mô hình nào phù hợp với bạn?”) trong Mô-đun 2.*

William và Indira đã quyết định sẽ làm theo phương pháp sau để phân bổ trách nhiệm và ra quyết định.

William sẽ chịu trách nhiệm chính cho các vấn đề chuyên nghiệp liên quan tới tư vấn thuế của doanh nghiệp; Indira tập trung 60% thời gian của mình vào dịch vụ kiểm toán, và thời gian còn lại vào dịch vụ kế toán tổng hợp cho một nhóm nhỏ các khách hàng. Mỗi người sẽ gánh vác một phần công việc tư vấn về quản lý, và mỗi nhiệm vụ sẽ được phân bổ cho họ tùy theo bản chất của nhiệm vụ thay vì xác định đó là khách hàng của ai.

Indira đã chấp nhận vai trò tham gia các vấn đề quản lý và kiểm soát chất lượng; William sẽ dành một phần thời gian để đẩy mạnh quảng cáo các dịch vụ của doanh nghiệp đối với các khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng.

Họ đã xác định rằng cả hai cần phải cùng đồng ý khi ra quyết định nào đó; điều này áp dụng vào các quyết định liên quan đến khách hàng mới, hoặc áp dụng các quy trình nội bộ mới. Họ hy vọng điều này sẽ là một thỏa thuận khả thi và mang tính hợp tác trong những ngày đầu của doanh nghiệp. Tuy nhiên, cả hai đều đồng ý rằng nếu một trong hai người có quan niệm mạnh mẽ về một vấn đề gì đó trong khi người kia vẫn còn băn khoăn thì bên băn khoăn sẽ nhượng bộ. Do đó, các quyết định ít quan trọng sẽ không gây ra chậm trễ hoặc xích mích không đáng có giữa các thành viên. Tuy nhiên, họ cũng đồng ý rằng một khi quyết định nào đó được thông qua, cả hai phải chấp nhận và thực thi quyết định này.

Những điều này cũng được bổ sung vào thỏa thuận hợp tác.

#### **Tình huống 2.4**

*Ví dụ này liên quan đến Mục 2.3.5 trong Mô-đun 2.*

William và Indira đều tôn trọng công việc và những cam kết mà người kia mang lại cho doanh nghiệp. Họ thấy được những lợi ích trong việc chia sẻ lợi nhuận ngang nhau ngay từ đầu, nhưng cũng muốn xây dựng một thỏa thuận lâu dài để thưởng cho một nhóm những hội viên đã đóng góp cho công ty. Nói tóm lại, từ thời điểm này, họ dùng một cách tiếp cận mới mà họ tin rằng sẽ phù hợp với một nhóm thành viên lớn hơn trong tương lai. Vào thời kì đầu của doanh nghiệp, họ quyết định chia sẻ lợi nhuận như sau:

- Chính sách kế toán chính cần được liệt kê ra và được sự đồng ý của hai bên, để hai bên đều biết được cách tính lợi nhuận.
- Tiền trả lại cho William (vì đóng góp nhiều tiền hơn vào doanh nghiệp) trong hai năm đầu sẽ được tính là chi phí của công ty và sẽ được trả trước khi tính lợi nhuận.
- 80% của lợi nhuận năm đầu sẽ được chia đều cho William và Indira.
- Về phần lợi nhuận còn lại, 10% sẽ được chia đều cho tổng số giờ mỗi người dành ra để làm việc liên quan trực tiếp đến khách hàng cộng với số giờ dành cho các vai trò quản lý đã được thỏa thuận trước. Bằng cách này, vai trò quản lý cũng được thưởng dựa trên cơ sở bình đẳng với số giờ tính phí.



- 10% cuối cùng sẽ được chia ra theo tỉ giá đô-la của khoản phí (trừ đi các khoản ghi giảm và nợ xấu), mà mỗi người tạo ra.
- Chính sách cổ tức/rút vốn sẽ cho thấy một lượng tiền cố định được chi ra cho mỗi thành viên hàng tháng (dự kiến là đại diện cho một nửa lợi nhuận ròng của năm). Các khoản phân phối gộp khác sẽ được trả hàng quý, tùy thuộc vào doanh nghiệp đang có sẵn tiền hay không.

Thỏa thuận này sẽ tồn tại trên cơ sở thử nghiệm trong hai năm đầu tiên của doanh nghiệp, và sẽ được đánh giá lại. Thỏa thuận này đã được ghi vào thỏa thuận hợp tác.

*Lưu ý: Việc cung cấp cách tiếp cận này để chỉ ra cho thấy một trong rất nhiều cách để phân chia lợi nhuận trong một doanh nghiệp mới được thành lập. Đây không phải là phương pháp chia sẻ lợi nhuận tối ưu nhất. Thành viên phải thay đổi chính sách chia sẻ lợi nhuận và rút vốn để phù hợp với tình hình của doanh nghiệp.*

Vài năm sau, William và Indira là một phần của một quan hệ hợp tác lớn hơn. Phương pháp tiếp cận ban đầu để phân chia lợi nhuận đã hoạt động rất ổn trong thời gian dài. Doanh nghiệp của họ giờ đã có các chủ phần hùn quản lý toàn thời gian nhưng không tốn chi phí chuyên nghiệp. Ngoài ra, họ cũng có một tổng giám đốc để điều hành công việc thường ngày, kết quả là, hầu hết các chủ phần hùn đều dành phần lớn thời gian cho các công việc tính phí.

Một thành viên cụ thể đã phát triển danh tiếng của mình nhờ vào việc đem lại nhiều khách hàng. Họ là các khách hàng lớn, có khả năng trả lương cao hơn mức trung bình. Người này dần cho rằng mình đang không được trả lương xứng đáng với những gì mình đem lại cho sự phát triển và lợi nhuận của công ty. Đã có một cuộc đối thoại về việc ngừng hợp tác. Các chủ phần hùn khác đều đồng ý rằng thành viên này đã đóng góp đáng kể cho việc phát triển doanh nghiệp và lợi nhuận trong vòng 5 năm gần đây.

Trong suốt các buổi họp, các chủ phần hùn đã quyết định thay đổi công thức chia lợi nhuận:

- Từ đầu năm tài khóa này, chia đều 60% (trước đây là 80%) lợi nhuận.
- 20% lợi nhuận sẽ được chia theo tỉ lệ lợi nhuận tạo ra trong năm đầu tiên bởi các khách hàng được giới thiệu bởi mỗi hội viên.
- Phần còn lại thì giữ nguyên như ban đầu.

Những thay đổi này đã được chính thức đưa thành văn bản trong quá trình đưa ra quyết định. Các chủ phần hùn không thành công trong việc tìm được khách hàng mới sẽ được chia phần lợi nhuận ít hơn. Họ chấp nhận điều này vì họ được hưởng lợi từ tổng lợi nhuận đang ngày càng gia tăng khi có thêm khách hàng mới. Chủ phần hùn cảm thấy đang được trả thấp hơn mức mình đáng được hưởng vẫn còn cảm thấy mình có thể kiếm thêm nhiều hơn nếu tách ra khỏi doanh nghiệp. Tuy nhiên, thành viên này thấy được lợi ích của việc có một nhóm kế toán chuyên nghiệp đồng đảo trong tay để thực hiện các yêu cầu của khách hàng.

Indira và William rất hài lòng với kết quả này: họ biết rằng các chủ phần hùn phải nhìn xa hơn lợi ích tức thời để thấy được lợi ích mang lại cho toàn doanh nghiệp. Họ rất ấn tượng khi thấy nhóm các thành viên mới tham gia sau này đã xử lý vấn đề này theo hướng tích cực, và tất cả các thành viên đều sẵn sàng hợp tác để đạt được một giải pháp tốt nhất.

## **Tình huống 2.5**

*Tình huống này liên quan đến Mục 2.4.2 (“Mạng lưới giới thiệu”) trong Mô-đun 2.*

Trong hai năm đầu tiên, William và Indira bắt đầu quyết định giới hạn dịch vụ của họ, chỉ làm kế toán truyền thống và bút toán tăng, tư vấn về thuế và tiền gửi ngân hàng cho khách hàng, cộng thêm kiểm toán cho các khách hàng vừa và nhỏ. Họ cũng mời dịch vụ tư vấn quản lý như hỗ trợ quản lý tài chính nội bộ. Các gói dịch vụ này cho phép họ giữ liên lạc thường xuyên và thân cận với khách hàng quan trọng, và do đó cho phép họ xác định các dịch vụ bổ sung cần cung cấp cho các khách hàng lớn.

Họ cũng thực hiện kiểm toán độc lập và quyết định phát triển một phân khúc kiểm toán chuyên ngành cho các cơ quan nhà nước ở địa phương và các công ty phi lợi nhuận. Điều này giúp giảm số lượng công việc kế toán mà họ phải từ chối vì các tổ chức này thường chỉ yêu cầu xem xét lại để đảm bảo. Họ nhận thấy rằng phương pháp này sẽ hạn chế việc phát triển công ty kiểm toán của họ và có thể yêu cầu đi đến các thành phố khác nếu mà bị chỉ định đến kiểm toán các tổ chức ở vùng xa xôi.

Họ quyết định sẽ xử lý những việc đó bằng cách tạo nên mối quan hệ chặt chẽ với một hoặc vài bên cung cấp chuyên viên về các vấn đề như kiểm toán mà công ty quyết định không đảm nhận, quản lý tài sản, mất khả năng thanh khoản và tái cấu trúc, và môi giới tài chính.

Đối với mỗi dịch vụ đã nêu trên, William và Indira lập ra một danh sách các nhà cung cấp dịch vụ mà họ đã xem xét, để họ có thể cho khách hàng của mình lựa chọn trong danh sách các công ty chất lượng cao. Liên quan đến vấn đề này, William và Indira có các buổi gặp ít nhất nửa năm một lần với các công ty khác, để theo dõi sự thay đổi nhân sự và đảm bảo hiểu biết rõ về tình hình của mỗi khách hàng. William và Indira dự đoán rằng những mối quan hệ chặt chẽ giữa các thành viên trong mạng lưới sẽ khuyến khích các công ty khác giới thiệu các khách hàng kế toán cho mình; tuy nhiên, đây không phải là yêu cầu quan trọng nhất của thỏa thuận giới thiệu.

Các ghi chú thích hợp sẽ được ghi lại và đặt trong hồ sơ của từng khách hàng, tiếp sau đó là đánh giá của các thành viên trong mạng lưới

Vài năm sau, doanh nghiệp quyết định thêm một dịch vụ mới, liên quan tới giải cứu các doanh nghiệp mất khả năng thanh khoản và tái cấu trúc. Các chủ phần hùn tin rằng kỹ năng cần thiết cho công việc này sẽ phát triển một cách tự nhiên thông qua dịch vụ tư vấn phát triển kinh doanh và dịch vụ kiểm soát tài chính nội bộ mà họ đang cung cấp.

Họ đã đưa ra một kế hoạch kinh doanh cho dịch vụ mới này. Kế hoạch dự tính tác động lên cả lợi nhuận và dòng tiền trong ba năm tới. Suy giảm lợi nhuận ngắn hạn được kỳ vọng là sẽ được giải quyết trong vòng hai năm kể từ khi bắt đầu dịch vụ mới. Doanh nghiệp đã cho các nhà môi giới quan trọng biết về kế hoạch của mình, đặc biệt là các ngân hàng địa phương.

Việc ra mắt dịch vụ mới này yêu cầu doanh nghiệp phải ngừng giới thiệu loại việc này cho các hội viên cũ chuyên giới thiệu cho họ. Hai doanh nghiệp làm rất tốt vì thế họ vẫn giữ được mối quan hệ chuyên nghiệp với nhau.

## **Tình huống 2.6**

*Tình huống này liên quan đến Mục 2.5 ở Mô-đun 2.*

Khi những doanh nghiệp ngày càng phát triển về quy mô và độ phức tạp, họ cần thay đổi cách tổ chức để cung cấp những dịch vụ chuyên nghiệp. Vì nhân sự hành nghề thường chiếm 80% lượng nhân viên trong doanh nghiệp, tái cơ cấu những nhóm hành nghề sẽ dẫn đến một cơ cấu tổ chức khác để hỗ trợ họ.

Indira và William thường xuyên xem xét lại cấu trúc doanh nghiệp. Qua thời gian, nó đã thay đổi.

Khi doanh nghiệp mới thành lập, cấu trúc chỉ gồm hai nhóm: một dẫn đầu bởi William, cung cấp kế toán tổng hợp và dịch vụ tư vấn, và một bởi Indira, tập trung vào kiểm toán. Cách sắp xếp đơn giản này phù hợp với danh sách khách hàng nhỏ bé ban đầu.

Những nhân viên mới được tuyển dụng vào mỗi nhóm khi cần: nhân viên kiểm toán được thêm vào nhóm của Indira, và những nhân sự kế toán khác vào nhóm của William. Khi Indira cần nhân sự không làm kiểm toán, cô sắp xếp thông qua William.

Sau một vài năm, Indira và William đã có thêm nhiều khách hàng kế toán và thuế; Indira có thêm khách hàng kiểm toán. Khi số nhân viên tăng, Indira càng cảm thấy khó xử khi sắp xếp nhân sự thông qua William vì như thế liên tiếp đưa ra những lời yêu cầu khiến William không có đủ thời gian làm việc chuyên môn. Hai chủ phần hùn thống nhất mỗi bên sẽ có một nhóm đủ người để xử lý lượng công việc được giám sát. Cả hai cũng đồng ý chia sẻ khối lượng công việc quá tải cho nhân sự của nhóm còn lại.

Một vài năm sau nữa, William và Indira có thêm một chủ phần hùn. Việc này đòi hỏi chia sẻ một số khách hàng (chủ yếu từ Indira cho thành viên mới) để Indira có thể tập trung quản lý nhóm kiểm toán trong khi William và thành viên mới sẽ đảm nhiệm phần thuế và tư vấn. Nhân sự mỗi nhóm được tổ chức lại để mỗi nhóm có đủ nhân viên lo liệu khối lượng công việc cho chủ phần hùn mới.

Khi doanh nghiệp thêm dịch vụ quy hoạch tài chính, William và Indira cần suy nghĩ lại về cấu trúc và nhân sự. Dịch vụ này rất phổ biến, đem lại lợi nhuận cao, và số lượng nhân viên tăng nhanh. Nhóm quy hoạch tài chính được xây dựng đơn lẻ và không thể giúp các nhóm khác với khối lượng công việc quá tải, và nhóm này cũng không thể sử dụng nhân sự từ nhóm khác khi họ bị quá tải.

Các chủ phần hùn cảm thấy cần xem xét lại tổ chức mỗi hai năm một lần. Một số lúc thì cần tái cơ cấu quy mô lớn, và một vài lần khác thì chỉ cần điều chỉnh nhỏ.



# XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP



Module  
3

## MỤC LỤC

---

### **3.1 Giới thiệu**

### **3.2 Phát triển Kế hoạch Kinh doanh cho doanh nghiệp**

#### 3.2.1 Cấu trúc một bản kế hoạch kinh doanh đơn giản

#### 3.2.2 Phân tích SWOT

#### 3.2.3 Sơ đồ tổ chức

### **3.3.Đánh giá các Yêu cầu Phát triển và Phát triển một chiến lược tăng trưởng**

#### 3.3.1 Lợi ích của sự phát triển và sự bền vững

#### 3.3.2 Cách thức phát triển doanh nghiệp

#### 3.3.3 Chiến lược phát triển nội bộ

#### 3.3.4 Chiến lược phát triển doanh nghiệp từ bên ngoài

### **3.4 Chiến lược đối phó với sự gia tăng quy định và cạnh tranh**

#### 3.4.1 Gia tăng quy định

#### 3.4.2 Gia tăng tính cạnh tranh

#### 3.4.3 Đối phó với áp lực về giá cả

### **3.5 Xây dựng môi trường văn hoá doanh nghiệp**

#### 3.5.1 Xây dựng văn hoá hiệu quả

#### 3.5.2 Các hệ thống quản trị mối quan hệ với khách hàng

### **3.6 Xác định khách hàng mục tiêu và cơ hội cho các dịch vụ mới**

#### 3.6.1 Dịch vụ tư vấn hoạt động kinh doanh

#### 3.6.2 Các dịch vụ mới nổi khác

### **3.7 Xây dựng Thương hiệu, Tiếp thị và Chương trình Khuyến mãi**

#### 3.7.1 Xây dựng Thương hiệu

#### 3.7.2 Tiếp thị và quảng cáo

#### 3.7.3 Tiếp thị thông qua truyền thông xã hội

### **3.8 Triển khai kế hoạch**

3.8.1 Tầm quan trọng của việc triển khai Kế hoạch

3.8.2 Cách thức triển khai Kế hoạch

### **3.9 Quản trị Tài chính**

3.9.1 Ngân sách Nguồn lực

3.9.2 Ngân sách Tài chính

3.9.3 Dự toán dòng tiền

### **3.10 Kết luận**

### **3.11 Tài liệu đọc thêm và nguồn tài liệu IFAC**

Phụ lục 3.1 Kế hoạch hành động (Relationship Management Action Plan)

Phụ lục 3.2 Nghiên cứu tình huống

Phụ lục 3.3 Dự toán Báo cáo Kết quả Hoạt động SXKD (Theo tháng)

Phụ lục 3.4 Dự toán Bảng cân đối Kế toán (Theo tháng)

Phụ lục 3.5 Bảng phân tích Doanh thu

### 3.1. Giới thiệu

Phần này xem xét việc lập kế hoạch và phát triển doanh nghiệp, nhắc lại một số chủ đề đã đề cập của Mô-đun 1 và 2. Ngoài ra, phần này phân tích sâu hơn các vấn đề như phát triển chiến lược tăng trưởng, xây dựng mô hình tư vấn kinh doanh, đối phó với gia tăng quy định và cạnh tranh, tiếp thị, định giá, quản lý danh mục khách hàng và cách nâng cao văn hóa trong doanh nghiệp. Phần này kết thúc với phần xem xét khía cạnh quản lý tài chính của doanh nghiệp kiểm toán

### 3.2. Phát triển Kế hoạch Kinh doanh cho doanh nghiệp

Tầm quan trọng của kế hoạch kinh doanh đã được đề cập chi tiết trong Mô-đun 1. Triết lý đằng sau một kế hoạch kinh doanh rất đơn giản. Phần này tóm tắt những điểm chính, liên quan đến ba câu hỏi chính sau:

- a. Vị trí của doanh nghiệp ở thời điểm hiện tại?
- b. Đây là điểm đến tiếp theo của doanh nghiệp?
- c. Doanh nghiệp phải làm thế nào để đến được điểm đó?

Trong ba câu hỏi trên, câu hỏi quan trọng nhất là câu (b). Câu trả lời cho câu hỏi này xác định mục tiêu chính của doanh nghiệp. Tuy nhiên, tầm quan trọng của việc xác định điểm đến của doanh nghiệp luôn cần được nhấn mạnh. Nếu doanh nghiệp không biết được điểm đến của mình, thì sẽ rất khó để xác định mình có đang đi đúng hướng hay không. Do vậy, khi xác định quy trình lập kế hoạch kinh doanh, doanh nghiệp cần sẽ xác định rõ hướng đi và những gì sẽ đạt được tại đích đến đó.

Tiếp theo, doanh nghiệp cần thiết đi tìm câu trả lời cho câu hỏi thứ ba (c), bằng việc xác định các chiến lược doanh nghiệp sẽ sử dụng để đạt được mục tiêu.

Để có một kế hoạch kinh doanh tốt và hiệu quả, doanh nghiệp cần phải trả lời ba câu hỏi trên.

#### 3.2.1. Cấu trúc một bản kế hoạch kinh doanh đơn giản

Kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp cần xác định các mục tiêu, chiến lược then chốt và các chỉ số thành công nhằm củng cố, tăng trưởng doanh nghiệp và các dịch vụ.

- **Báo cáo tóm tắt của Ban Lãnh đạo:** Báo cáo tóm tắt chỉ đề cập các vấn đề nhân mạnh trong một hoặc hai trang và được lập sau cùng.
- **Mô tả doanh nghiệp:** Phần này bao gồm tính pháp lý, lịch sử hình thành, kế hoạch khởi nghiệp và mô tả tóm tắt “Vị trí hiện tại của doanh nghiệp”.



- **Mục tiêu chính:** Mô tả các mục tiêu chính của doanh nghiệp, tức là đưa ra một tuyên bố rõ ràng về “Mục tiêu doanh nghiệp sẽ đạt đến.
- **Mô tả dịch vụ:** Mô tả những dịch vụ doanh nghiệp cung cấp. Tập trung vào lợi ích của khách hàng và phương thức để doanh nghiệp có thể cung cấp dịch vụ theo yêu cầu của khách hàng.
- **Phân tích thị trường:** Phân tích thị trường, nhu cầu của khách hàng, tìm kiếm khách hàng và cách thức để tiếp cận họ.
- **Chiến lược và thực hiện:** Chiến lược cần được chi tiết, bao gồm trách nhiệm quản lý đi kèm với thời gian và ngân sách. Ngoài ra, cần xác định kết quả theo dõi việc thực hiện chiến lược.
- **Ban lãnh đạo doanh nghiệp:** Mô tả tổ chức và các thành viên chủ chốt trong Ban lãnh đạo, bao gồm một sơ đồ tổ chức với các lĩnh vực hoạt động chính.
- **Phân tích tài chính:** Cần đảm bảo tối thiểu lợi nhuận và dòng tiền dự kiến của doanh nghiệp.

### 3.2.2. Phân tích SWOT

Một trong những công cụ hiệu quả nhất khi doanh nghiệp thực hiện kế hoạch kinh doanh là phân tích SWOT. SWOT là viết tắt của (Strengths) Điểm mạnh, (Weaknesses) Điểm yếu, (Opportunities) Cơ hội và (Threats) Đe dọa. Các Cơ hội và Đe dọa là các yếu tố bên ngoài đối với doanh nghiệp, nghĩa là môi trường doanh nghiệp đang hoạt động, trong khi Điểm mạnh và Điểm yếu là các yếu tố bên trong nội bộ doanh nghiệp. Khi áp dụng phương pháp phân tích này, các từ khóa sẽ dễ dàng cho doanh nghiệp liên tưởng và thảo luận. Phân tích SWOT cho phép doanh nghiệp xác định các chiến lược phù hợp với các nguồn lực và khả năng của mình cùng với nhu cầu của môi trường mà doanh nghiệp hoạt động.

Doanh nghiệp thường xuyên cần xem xét các cơ hội và phát triển các chiến lược để tận dụng những cơ hội này. Ngoài ra, doanh nghiệp cũng cần thường xuyên xác định bất kỳ môi đe dọa nào và đưa ra các chiến lược để giảm thiểu tác động của các môi đe dọa này hoặc để doanh nghiệp tránh được tác động của chúng.

#### **Điểm mạnh**

Xác định rõ ràng các điểm mạnh là yếu tố rất quan trọng, cho phép doanh nghiệp nhận thức và xây dựng các thuộc tính của mình. Điểm mạnh là các điểm làm nổi bật doanh nghiệp như môi trường doanh nghiệp và những gì doanh nghiệp thực hiện tốt.

Cần thường xuyên theo dõi các điểm mạnh của doanh nghiệp, để đảm bảo luôn giữ vững các điểm mạnh này.

### **Điểm yếu (hoặc lĩnh vực cần cải thiện)**

Đây là những lĩnh vực mà doanh nghiệp không thực hiện tốt và cần phải cải thiện. Nếu không được xử lý tốt, những điểm yếu này có thể phát triển thành mối đe dọa lớn đến sự phát triển của doanh nghiệp. Điều quan trọng là doanh nghiệp xác định và hiểu những vấn đề này, đưa ra các kế hoạch để thay đổi và cải thiện. Khi đó cần thảo luận với ban lãnh đạo doanh nghiệp nhằm xác định các điểm yếu cần giải quyết. Trên cơ sở đó, ban lãnh đạo sẽ đề xuất cách thức cải thiện hoặc khắc phục những điểm yếu này.

### **Cơ hội**

Khi có cơ hội là doanh nghiệp cần nắm bắt kịp thời, đó là tiềm năng rộng lớn mà doanh nghiệp chưa khai thác. Cơ hội thể hiện cho những gì doanh nghiệp có thể làm để phát triển. Chính vì vậy, để tiếp tục phát triển, doanh nghiệp cần hiểu hiện tại mình đang có các cơ hội nào, từ đó xác định các chiến lược và chương trình hành động nhằm nắm bắt cơ hội đó một cách tốt nhất.

Cơ hội mang theo một nguồn năng lượng riêng, tạo ra động lực và sự hứng khởi khi doanh nghiệp phát triển các lĩnh vực mới.

### **Các mối đe dọa**

Doanh nghiệp cũng cần phải hiểu các mối đe dọa đang đối mặt. Những mối đe dọa có thể phá hủy doanh nghiệp. Mặc dù không thể xoá bỏ hoàn toàn các mối nguy hiểm này, nhưng doanh nghiệp có thể xác định các chiến lược thay thế và đặt kế hoạch dự phòng ngay bây giờ để tránh các mối đe dọa.

#### **3.2.3. Sơ đồ tổ chức**

Sơ đồ tổ chức cung cấp cấu trúc và khuôn khổ để doanh nghiệp hoạt động hiệu quả và có hai lợi ích chính. Đầu tiên, sơ đồ tổ chức xác định các lĩnh vực chính mà doanh nghiệp sẽ hoạt động. Thứ hai, sơ đồ tổ chức miêu tả rõ ràng sự phân bổ trách nhiệm của từng lĩnh vực. Với sơ đồ tổ chức rõ ràng giúp nhận thấy người chịu trách nhiệm giải trình cho mỗi lĩnh vực cụ thể. Điều này có ảnh hưởng lớn đến việc doanh nghiệp có đạt được mục tiêu hay không. Lý tưởng nhất là sơ đồ tổ chức nêu rõ cấu trúc của các phòng ban chức năng, ví dụ: Các phòng ban có hoạt động riêng lẻ hay nhân viên làm việc ở các phòng ban khác nhau? Các vấn đề này sẽ nêu cụ thể trong sơ đồ tổ chức.

#### **Các phòng ban chức năng chính**

Các phòng ban chức năng chính của doanh nghiệp có thể được chia thành các bộ phận nhỏ hơn để phân bổ trách nhiệm và xác định chiến lược cho từng cấp. Các phòng ban bao gồm:

- Tiếp thị (marketing);
- Vận hành/hành chính;
- Tài chính;
- Nhân sự;
- Công nghệ; và
- Kế hoạch.

### **Tiếp thị (Marketing)**

- Mối quan hệ với bên ngoài doanh nghiệp
- Quảng cáo, khuyến mãi và tài trợ
- Mạng lưới và sự kiện
- Trang web, phương tiện truyền thông xã hội và đánh giá, nhận xét
- Công cụ hỗ trợ tiếp thị
- Nội bộ
- Gia tăng cung cấp dịch vụ đối với khách hàng hiện tại
- Cung cấp dịch vụ mới cho khách hàng hiện tại
- Tăng mức phí

### **Vận hành (Operations)**

- Tuân thủ quy định
- Kiểm toán
- Thuế
- Báo cáo tài chính
- Lập kế hoạch lưu trữ
- Tạo lập nguồn tài sản/lập kế hoạch tài chính
- Dịch vụ chuyên ngành
- Định giá doanh nghiệp
- Quá trình thâm định
- Báo cáo quản trị
- Tư vấn kinh doanh
- Kế hoạch kế nhiệm
- Hành chính

### **Tài chính**

- Báo cáo tài chính hàng tháng
- Dự báo ngân sách và dòng tiền

- Doanh thu tính trên toàn thời gian làm việc tương đương
- Tính toán năng suất
- Yêu cầu tuân thủ
- Khoản phải thu khách hàng
- Khoản phải trả người bán hoặc nhà cung cấp
- Lương
- Ngân hàng và các khoản tài chính
- Yêu cầu bảo hiểm
- Cơ sở vật chất và nguồn lực

### **Nguồn nhân lực**

- Năng lực và đào tạo
- Văn hóa
- Yêu cầu nhân sự và tuyển dụng cho hiện tại và tương lai
- Sức khỏe và an toàn lao động
- Chống phân biệt đối xử
- Quấy rối tình dục và bắt nạt nơi làm việc
- Quy trình an toàn và khẩn cấp

### **Công nghệ**

- Chiến lược công nghệ của doanh nghiệp
- Yêu cầu về công nghệ cho hiện tại và tương lai
- Triển khai thực hiện và đào tạo công nghệ

### **Kế hoạch tương lai**

- Kế hoạch kinh doanh
- Kế hoạch tiếp thị
- Kế hoạch hoạt động
- Kế hoạch tài chính
- Phân tích SWOT

Trên đây là những bộ phận chính trong một tổ chức. Quy mô của doanh nghiệp sẽ quyết định cần bao nhiêu bộ phận và phân bổ nguồn lực của doanh nghiệp như thế nào. Các doanh nghiệp lớn hơn có thể sẽ bao gồm tất cả các bộ phận, trong khi các doanh nghiệp nhỏ hơn sẽ chỉ bao gồm các bộ phận quan trọng và chính yếu.

Khi các phòng ban chính của doanh nghiệp được xác định, vai trò và trách nhiệm được của từng bộ phận được phân định rõ. Khi đó, từng phòng ban sẽ chịu trách nhiệm đạt mục tiêu

của chính mình. Các phòng ban sẽ áp dụng các hệ thống và quy trình cho các lĩnh vực mà mình chịu trách nhiệm.

Sơ đồ tổ chức là một trong những cấu trúc quan trọng nhất trong doanh nghiệp. Một sơ đồ tổ chức đầy đủ chức năng với các cấp độ báo cáo và mục tiêu rõ ràng, sẽ hỗ trợ doanh nghiệp phát triển và đạt được các mục tiêu kế hoạch kinh doanh đề ra. Trong Phụ lục 3.2, tình huống 3.1 minh họa cách thức để một doanh nghiệp phát triển sơ đồ tổ chức.

### **3.3. Đánh giá các Yêu cầu Phát triển và Phát triển một chiến lược tăng trưởng**

Để đánh giá các yêu cầu tăng trưởng doanh nghiệp, cần xem lại kế hoạch kinh doanh và các mục tiêu của doanh nghiệp. Kế hoạch cần làm rõ mục tiêu tăng trưởng của doanh nghiệp là gì, và cần xác định rõ mục tiêu lợi nhuận và phí.

Doanh nghiệp cần lưu ý rằng trọng tâm là tăng trưởng khả năng sinh lợi nhuận, không chỉ tăng trưởng vì mục tiêu tăng trưởng (chẳng hạn chỉ tăng doanh thu). Nhiều doanh nghiệp rơi vào cái bẫy theo đuổi các khoản phí dịch vụ mới để đạt được mục tiêu tăng trưởng, tuy nhiên các khoản phí dịch vụ mới này không mang lại lợi nhuận. Điều này thực sự sẽ gây thiệt hại cho doanh nghiệp và giảm khả năng bền vững tài chính. Khó có thể ủng hộ bất kỳ lý lẽ nào khuyến khích tăng trưởng phí dịch vụ (doanh thu) mà không mang lại lợi nhuận cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa.

Có thể có một số trường hợp nhất định, chiến lược “bán với giá thấp hơn giá thị trường” là phù hợp, nhưng cần phải có kế hoạch phù hợp với chiến lược tiếp thị và giá cả tổng thể. Điều này được đề cập chi tiết hơn trong Mục 3.7.

#### **3.3.1. Lợi ích của sự phát triển và sự bền vững**

Doanh nghiệp có một số lý do để hướng đến để phát triển, chẳng hạn như:

- Cải thiện khả năng thu hút và phục vụ khách hàng;
- Thay thế khách hàng bị mất do suy giảm tự nhiên hoặc nghỉ hưu;
- Thu hút và duy trì đội ngũ nhân viên để doanh nghiệp cung cấp nhiều dịch vụ hơn;
- Tối đa hóa lợi tức đầu tư trên chi phí cố định, như tiền thuê nhà và đầu tư công nghệ;
- Cung cấp nơi làm việc đa dạng hơn; và
- Đạt khối lượng quan trọng, để đáp ứng các mục tiêu lợi nhuận và chi phí cố định.

Tăng trưởng đem lại cho doanh nghiệp một mức độ tái tạo tự nhiên trên cơ sở phí dịch vụ, từ đó, giúp doanh nghiệp dễ dàng vượt qua các sự kiện nằm ngoài sự kiểm soát. Sự tăng trưởng giúp doanh nghiệp quản trị nguồn lực và các vấn đề năng lực ảnh hưởng đến khả năng sinh lợi của doanh nghiệp.

Tăng trưởng phí dịch vụ có thể đến từ một loạt các lĩnh vực, bao gồm:

- Tìm được khách hàng mới;
- Tăng mức độ sử dụng dịch vụ của các khách hàng hiện tại;
- Giới thiệu các dịch vụ mới; và
- Tăng tỷ lệ phí dịch vụ.

Bảng 3.1 Mức tăng trưởng phí dịch vụ

Mức tăng trưởng phí dịch vụ hàng năm	Ảnh hưởng
Dưới 5%	Quản lý lạm phát và đảm bảo mức tăng trưởng nhỏ.
Từ 5% đến 10%	Một mức tăng trưởng ổn định, có ý nghĩa.
Từ 10% đến 15%	Có khả năng gây ra áp lực đối với nguồn lực. Doanh nghiệp rất cần phải được tổ chức. Tốc độ tăng trưởng này cũng có khả năng gây ra áp lực thanh khoản.
Trên 15%	Một mức độ tăng trưởng cao có khả năng gây ra một loạt các vấn đề và áp lực, dường như không có khả năng bền vững trong dài hạn.

Bảng 3.1 được sử dụng làm hướng dẫn và cung cấp chỉ số về các tác động có thể xảy ra. Các quan sát được áp dụng cho quan điểm dài hạn trong đó chiến lược của doanh nghiệp là tìm kiếm tốc độ tăng trưởng bền vững. Tốc độ tăng trưởng cần được xem xét trong bối cảnh tình hình kinh tế hiện tại của môi trường địa phương của doanh nghiệp và sẽ khác nhau giữa các khu vực kinh tế, các nền kinh tế đang phát triển.

Doanh nghiệp cần lưu ý rằng, khi tốc độ tăng trưởng bền vững càng cao, thì áp lực đối với các lĩnh vực cần tái tài trợ, thanh khoản và quản trị doanh nghiệp càng lớn. Bí quyết là cần hướng tới tốc độ tăng trưởng là đảm bảo doanh nghiệp phát triển bền vững trên cơ sở có thể quản lý được.

Một chỉ số đo lường hữu ích là tốc độ tăng trưởng bền vững (SGR) của doanh nghiệp. Về cơ bản, sự tăng trưởng của bất kỳ doanh nghiệp nào, bao gồm các doanh nghiệp kiểm toán, thường bị giới hạn bởi quy mô vốn chủ sở hữu. Doanh nghiệp càng có quy mô vốn chủ sở hữu càng lớn, càng có tiềm năng phát triển. Tuy nhiên, nếu một doanh nghiệp tăng trưởng quá nhanh, thì có thể không có đủ vốn chủ sở hữu để duy trì sự tăng trưởng. Nếu một doanh nghiệp phát triển quá chậm, thì mọi vận hành có thể bị đình trệ. Chỉ số SGR cho thấy một doanh nghiệp có thể tăng trưởng nhanh như thế nào khi sử dụng các nguồn lực được doanh nghiệp tạo ra mà không cần huy động thêm từ chủ nợ hoặc chủ sở hữu. Chỉ số SGR cung

cấp một chuẩn mực hữu ích để đánh giá tốc độ tăng trưởng phù hợp của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp có tốc độ tăng trưởng bền vững thấp nhưng rất nhiều cơ hội để mở rộng sẽ phải tài trợ cho sự tăng trưởng đó thông qua các nguồn bên ngoài, điều này có thể làm giảm lợi nhuận và gây căng thẳng cho tài chính của doanh nghiệp. Bản thân sự tăng trưởng có thể là một vấn đề nan giải vì với sự tăng trưởng xuất hiện nhu cầu tăng vốn lưu động.

Chỉ số SGR, áp dụng cho một doanh nghiệp kiểm toán, là tốc độ tăng vốn chủ sở hữu (tài sản thuần) từ sử dụng lợi nhuận giữ lại tài trợ cho sự tăng trưởng. Khi nhu cầu tăng trưởng vượt nguồn này buộc doanh nghiệp phải huy động bổ sung từ các nguồn bên ngoài.

Các bước và công thức tính toán chỉ số SGR sau:

Bước 1 - Tính lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE)

- Tính ROE bằng cách lấy thu nhập ròng chia vốn chủ sở hữu. Ví dụ: nếu vốn chủ sở hữu là 1.000.000 đô la và thu nhập ròng là 200.000 đô la thì ROE sẽ là 20% ( $200.000 \text{ đô la} / 1.000.000 \text{ đô la} \times 100$ ) hoặc 0,2.

Bước 2 - Tính tỷ lệ chi trả cổ tức (DPR)

- Xác định tỷ lệ lợi nhuận ròng của doanh nghiệp được trả dưới dạng cổ tức. Sử dụng ví dụ trên, nếu 80.000 đô la trong số 200.000 đô la đã được thanh toán, để lại cho doanh nghiệp là 120.000 đô la để tái đầu tư, thì DPR sẽ là 40% ( $80.000 \text{ đô la} / 200.000 \times 100$ ) hoặc 0,4.

Bước 3 - Tính tốc độ tăng trưởng bền vững (SGR)

- Công thức sẽ là:  $ROE \times (1 - DPR)$ . Do đó, với ví dụ trên, phép tính sẽ như sau:  $0,2 \times (1 - 0,4) = 0,12$ . SGR là 12%.

### 3.3.2. Cách thức phát triển doanh nghiệp

Ở trên đã thảo luận về tầm quan trọng của tăng trưởng khi lập kế hoạch kinh doanh. Tuy nhiên, doanh nghiệp cần phải tính đến các yếu tố thực tế như:

- Các hạn chế về vật chất của cơ sở hiện tại, như không gian sàn, bãi đậu xe của nhân viên...

- Yêu cầu về cơ sở hạ tầng, như công nghệ, văn phòng...

- Yêu cầu ngân sách để tài trợ cho các hoạt động tiếp thị và quảng cáo;

- Chi phí tài trợ cho nhân viên mới cho đến khi họ đem lại doanh thu và làm việc hiệu quả; và

- Tác động đến vị trí hòa vốn.

Bên cạnh đó, một điểm quan trọng nữa là doanh nghiệp cần xem xét vị trí của mình trong mối tương quan đến các yếu tố kinh tế và môi trường tại thời điểm đó, hoặc trong tương lai gần. Tăng trưởng có thể không phù hợp với một thời điểm cụ thể.

Các lý do khác có thể khiến doanh nghiệp không muốn phát triển bao gồm:

- Hiện tại doanh nghiệp đang hoạt động hết công suất;
- Tăng trưởng không phù hợp với các mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp;
- Tăng trưởng có thể gây ra xung đột với các mục tiêu cân bằng giữa cuộc sống và công việc;
- Không mong muốn sự tăng trưởng dẫn đến căng thẳng;
- Phí dịch vụ (doanh thu) và sức sinh lợi hiện tại là bền vững và thuận lợi;
- Người hành nghề không lo lắng đến tương lai của doanh nghiệp, hoặc giá trị tương lai của doanh nghiệp;
- Quan ngại tăng trưởng có thể dẫn đến người hành nghề dành ít thời gian hơn với hơn khách hàng đã gắn bó lâu và đã trung thành với doanh nghiệp;
- Doanh nghiệp có những hạn chế về vật chất và các ràng buộc thực tế đối với khả năng của doanh nghiệp trong việc xử lý và quản trị tăng trưởng, chẳng hạn quy mô cơ sở văn phòng, không có giải pháp thay thế khả thi;
- Doanh nghiệp gần đây có thể đã trải qua giai đoạn tăng trưởng mạnh mẽ và hiện đang tìm cách củng cố và ổn định; và
- Độ tuổi hoặc sức khỏe của người hành nghề.

Rất ít doanh nghiệp quản trị sự tăng trưởng của mình trên cơ sở nhất quán và bền vững. Thông thường, các doanh nghiệp để sự tăng trưởng tự nhiên và bắt đầu, tiếp theo giải quyết các vấn đề phát sinh, sau đó là phục hồi. Đôi khi, một số doanh nghiệp trải qua thời kỳ bị giảm phí dịch vụ và khi đó cần nhận thức được khả năng này xảy ra và hậu quả của nó.

Một số câu hỏi doanh nghiệp nên xem xét khi đề cập đến các vấn đề tăng trưởng bao gồm:

- Kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp nói lên điều gì?
- Tình hình năng lực tài nguyên hiện tại là gì?
- Doanh nghiệp có thể phát triển mà không bị giảm chất lượng không?
- Doanh nghiệp có đủ nhân sự để quản trị tăng trưởng không?
- Tăng trưởng sẽ cải thiện và gia tăng giá trị cho doanh nghiệp không?
- Nếu doanh nghiệp đang có kế hoạch tăng trưởng, thì mức độ tăng là bao nhiêu?

Khi trả lời những câu hỏi này, doanh nghiệp cần xem xét đến ba vấn đề quan trọng:

- Đây có phải là một phần tăng trưởng trong chiến lược tổng thể của doanh nghiệp không?
- Doanh nghiệp có đang ở vị trí tốt cho phát triển không?



- Mục tiêu tăng trưởng tối ưu là gì?

Doanh nghiệp cần xem xét từng vấn đề này khi thiết lập kế hoạch tăng trưởng. Tăng trưởng không có nghĩa đơn thuần là chỉ để tăng trưởng, mà quan trọng hơn, doanh nghiệp cần hiểu lý do đang phát triển, và liệu có thể quản trị được sự tăng trưởng hay không và liệu tăng trưởng có tăng thêm giá trị cho doanh nghiệp hay không.

Khi doanh nghiệp đã xác định rằng tăng trưởng thực sự là một phần trong chiến lược của doanh nghiệp, hãy đảm bảo rằng doanh nghiệp có năng lực để thực hiện điều này.

Doanh nghiệp cần cân nhắc các vấn đề sau:

- Chủ động các nguồn lực đưa vào các dự án tăng trưởng.
- Doanh nghiệp liên tục phát triển có thể dẫn đến tài nguyên sẵn có không đáp ứng được nhu cầu.

Do vậy, cách tốt nhất để phát triển hiệu quả là xác định các yêu cầu về nguồn lực và chủ động sẵn sàng hỗ trợ sự phát triển của doanh nghiệp. Điều này rõ ràng sẽ đòi hỏi việc cân nhắc ngân sách để hỗ trợ tài chính cho động thái này. Tuy nhiên thay vào đó phương pháp tiếp cận này làm giảm nguy cơ giảm kiểm soát chất lượng và mang đến cho doanh nghiệp cơ hội thành công lớn nhất.

Sau khi quyết định mở rộng, doanh nghiệp cần đặt ra câu hỏi tiếp theo là doanh nghiệp sẽ trở nên như thế nào.

Xét trên diện rộng, có hai loại tăng trưởng: một là tăng trưởng tự nhiên từ quá trình mở rộng do tăng phí trong cấu trúc hiện tại. Thứ hai là tăng trưởng bằng cách mua lại, như tên gọi của nó, có nghĩa là từ mở rộng do sáp nhập, mua lại hoặc một số hoạt động khác tách biệt với doanh nghiệp.

Có một số lựa chọn trong hai loại tăng trưởng này, sẽ được thảo luận dưới đây.

### 3.3.3. Chiến lược phát triển nội bộ

Loại tăng trưởng tự nhiên đầu tiên là tăng trưởng nội bộ. Về cơ bản, tăng trưởng nội bộ là về việc tăng cơ sở phí dịch vụ (doanh thu) cho doanh nghiệp từ các khách hàng hiện tại. Thật vậy, các khảo sát SMP toàn cầu gần đây của IFAC đã phát hiện ra rằng một trong những động lực tăng trưởng quan trọng nhất đối với doanh nghiệp nhỏ và vừa (SMP) là doanh thu bổ sung từ các khách hàng hiện tại.

Có ba cách chính để đạt được sự tăng trưởng điều này:

- Tăng cường tần suất sử dụng các dịch vụ hiện có của doanh nghiệp bởi các khách hàng hiện tại;
- Giới thiệu một dịch vụ mới cho khách hàng hiện tại của doanh nghiệp; hoặc là

- Tăng tỷ lệ tính phí dịch vụ của doanh nghiệp hoặc giới thiệu một mô hình định giá.

### 3.3.3a Tăng các dịch vụ hiện có cho khách hàng hiện tại

Đây là một phương pháp tăng trưởng cơ bản, nhưng thường bị doanh nghiệp bỏ qua. Câu hỏi chính là liệu tất cả các khách hàng đã sử dụng tất cả các dịch vụ của doanh nghiệp hiện có hay không. Nếu câu trả lời là chưa, thì doanh nghiệp có cơ hội gia tăng các dịch vụ hiện hành cho các khách hàng hiện tại của mình. Thực tế là doanh nghiệp đã có mối quan hệ với những khách hàng này và họ đã trải nghiệm dịch vụ cũng như chất lượng của doanh nghiệp, nên dễ chấp nhận đề xuất sử dụng các dịch vụ khác.

#### Công tác chuẩn bị

Để cung cấp thêm dịch vụ hiện tại cho khách hàng hiện tại, trước tiên doanh nghiệp cần biết khách hàng nào đang sử dụng dịch vụ nào của doanh nghiệp tại thời điểm hiện tại. Tham khảo *Bảng 3.2*.

Bảng 3.2 Xác định các dịch vụ đang được sử dụng

Các bước thực hiện	Hành động	Hoàn thành
1	Liệt kê tất cả các dịch vụ hiện có của doanh nghiệp trên đầu bảng tính.	
2	Liệt kê tất cả các khách hàng hiện tại bên cạnh bảng tính.	
3	Đối với mỗi dịch vụ, đánh dấu vào bảng tính mà khách hàng đang sử dụng dịch vụ đó.	
4	Thực hiện điều này cho tất cả khách hàng (hoặc phân khúc khách hàng).	
5	Sau khi hoàn thành, xem lại bảng tính.	
6	Các khách hàng không được đánh dấu là khách hàng mà doanh nghiệp có cơ hội có thể tiếp thị thêm các dịch vụ hiện có.	
7	Xác định một chiến lược tiếp thị phù hợp cho các khách hàng này, với các hành động và khung thời gian được phân bổ.	
8	Thực hiện kế hoạch.	

Khách hàng hiện tại đã biết đến doanh nghiệp, ưu ái và tin tưởng doanh nghiệp. Nếu họ đang hài lòng với dịch vụ mà họ đang nhận được, họ sẽ sẵn sàng xem xét đề xuất của doanh nghiệp để sử dụng thêm các dịch vụ khác.

Chỉ nên đề xuất các dịch vụ mang lại lợi ích cho khách hàng. Chính vì vậy, doanh nghiệp nên lựa chọn và trình bày các dịch vụ bổ sung trong ngữ cảnh sẽ có lợi cho khách hàng và

với việc doanh nghiệp đã cung cấp các dịch vụ hiện tại của mình một cách chính xác, đúng hạn và chuyên nghiệp, khả năng cao khách hàng hiện tại sẽ sử dụng nhiều dịch vụ của doanh nghiệp hơn.

Bằng cách tập trung vào các khách hàng hiện tại, doanh nghiệp đang mở rộng mối quan hệ với họ, nhờ đó tăng khả năng các khách hàng này sẽ giới thiệu khách hàng mới cho doanh nghiệp, họ trở thành những đơn vị ủng hộ cho doanh nghiệp.

### **3.3.3b Giới thiệu một dịch vụ mới cho khách hàng hiện tại**

Giới thiệu dịch vụ mới cho khách hàng hiện tại là một phương pháp thành công khác để tăng trưởng doanh nghiệp. Khi đó, câu hỏi quan trọng là “Doanh nghiệp có thể cung cấp thêm dịch vụ gì khác cho khách hàng không?”

Một lần nữa, lý do chính khiến cách thức này thành công là doanh nghiệp đã thiết lập mối quan hệ với khách hàng của mình. Những khách hàng có ấn tượng tốt về các dịch vụ doanh nghiệp đã cung cấp, thường sẵn sàng tiếp nhận các dịch vụ mới của doanh nghiệp.

Trên thực tế, các khách hàng hiện tại không chỉ là ứng viên, mà chính họ ngay từ đầu đã là phân khúc mục tiêu quan trọng của doanh nghiệp trong phát triển các dịch vụ mới của mình. Sở dĩ như vậy là do xuất phát từ mối quan hệ hiện có với doanh nghiệp, nên các khách hàng này có nhiều khả năng cung cấp cho doanh nghiệp thông tin phản hồi trung thực về dịch vụ mới và đưa ra đề xuất cải tiến nếu được yêu cầu. Sau đó, chính các khách hàng này quan tâm đến việc doanh nghiệp có tiếp thu các phản hồi của mình hay không để đưa vào cung cấp các dịch vụ của mới nhằm đáp ứng nhu cầu của mình.

#### **Công tác chuẩn bị**

Một số doanh nghiệp cố gắng với ý tưởng giới thiệu các dịch vụ mới do cảm thấy không thuận lợi khi nghiên cứu và thực hiện chúng. Thực tế, việc đưa ra một dịch vụ mới với các doanh nghiệp kiểm toán hoàn toàn không khó. Một trong những cách tốt nhất để xác định một dịch vụ mới là thực hiện tiến hành kiểm tra thông tin và kiến thức của người hành nghề cùng các nhân viên của doanh nghiệp. Hầu hết, cả những người hành nghề và nhân viên có rất nhiều kiến thức và kinh nghiệm chưa được thể hiện, nên đây là thời điểm cần được đưa ra để vận dụng.

Hoàn thành các bước sau:

- Các thành viên của nhóm cần cùng nhau trao đổi để hiểu biết đầy đủ về kiến thức và kinh nghiệm của từng người trong kinh doanh và trong cuộc sống; cùng nhau đánh giá làm thế nào để chuyển đổi thành một dịch vụ mới.

- Thảo luận về các lĩnh vực dịch vụ khác mà người hành nghề và nhân viên quan tâm, chẳng hạn như: dịch vụ kế toán, ngân sách và dòng tiền (nếu chưa được doanh nghiệp cung cấp một cách thường xuyên), kế hoạch kế nhiệm, tư vấn kinh doanh, định giá kinh doanh, chuyên môn nhượng quyền, thẩm định, huấn luyện kinh doanh, dịch vụ trả lương, theo dõi và thu nợ, kế hoạch tài chính hoặc môi giới tài chính.

- Khi doanh nghiệp đã xác định các lĩnh vực quan tâm, hãy xác định bất kỳ khoảng trống kiến thức nào giữa các mức độ kiến thức hiện tại so với mong đợi để cung cấp dịch vụ mới.

- Thực hiện đào tạo bổ sung theo yêu cầu.
- Quyết định cung cấp dịch vụ mới.
- Quyết định về giá hoặc mô hình định giá sẽ được sử dụng.
- Xác định những công cụ tiếp thị nào sẽ được yêu cầu để quảng bá dịch vụ.
- Chuẩn bị tài liệu hỗ trợ, giấy tờ làm việc và bất kỳ thông tin cần thiết.
  - Thảo luận về việc cung cấp dịch vụ mới với một hoặc hai khách hàng mà doanh nghiệp có mối quan hệ thân thiết, ủng hộ nỗ lực của doanh nghiệp để giới thiệu các dịch vụ mới.
  - Gặp gỡ với những khách hàng này và thử nghiệm dịch vụ mới trên cơ sở dùng thử.
  - Ghi nhận tích cực bất kỳ phản hồi từ khách hàng và thay đổi cho phù hợp với yêu cầu.
  - Xem lại danh sách của tất cả các khách hàng hiện tại của doanh nghiệp.
  - Xác định khách hàng hoặc phân khúc khách hàng để hướng tới cung cấp dịch vụ mới.
  - Xác định chiến lược tiếp thị phù hợp cho các khách hàng, với các hành động và khung thời gian được phân bổ.
- Thực hiện kế hoạch.

### **3.3.3 c Tăng tỷ lệ phí dịch vụ của doanh nghiệp hoặc giới thiệu một mô hình định giá giá trị**

Cách đơn giản nhất để phát triển cơ sở phí dịch vụ của doanh nghiệp là tăng tỷ lệ tính phí. Mặc dù đây có thể là một quá trình tính toán đơn giản, nhưng có thể khó triển khai thực hiện. Doanh nghiệp cần quan tâm mong đợi của khách hàng và hiểu rằng khách hàng cảm nhận việc tăng mức phí sẽ đi đôi với việc gia tăng chất lượng dịch vụ.

#### **Tăng phí**

Thông thường mức phí tăng tối thiểu tương ứng tỷ lệ lạm phát hàng năm. Khi doanh nghiệp muốn tăng phí cao hơn tỷ lệ lạm phát, cần có lý do thích hợp để giải thích cho khách hàng.

Trong thời kỳ suy thoái, kinh tế khó khăn, thường việc tăng tỷ lệ phí tương chừng đơn giản này có thể trở thành bài toán khó, đặc biệt nếu khách hàng nhận thấy không có sự gia tăng tương ứng trong giá trị họ nhận được.

Theo đó, thảo luận với nhóm làm việc của doanh nghiệp về những dịch vụ gia tăng giá trị nào được đưa vào cùng với các dịch vụ thông thường để tăng cảm nhận của khách hàng rằng họ đang tiếp tục hưởng giá trị xứng đáng cho đồng tiền họ bỏ ra.

Sẽ là hữu ích nếu doanh nghiệp xem xét tính cước phí khác nhau cho các loại dịch vụ với giá trị được cảm nhận khác nhau. Nếu doanh nghiệp chưa thực hiện điều này, hãy xác định các loại công việc khác nhau mà doanh nghiệp đang thực hiện. Doanh nghiệp cần yêu cầu nhân viên tiến hành rà soát lại cách tính phí hiện tại để chuyển sang tính phí phân biệt khi có thể. Theo đó, các dịch vụ được khách hàng cảm nhận giá trị cao hơn, sẽ có mức phí cao hơn tương ứng, và ngược lại.

Cách tính phí phân biệt này được các hãng hàng không áp dụng từ lâu, thông qua phân biệt vé hạng nhất, vé hạng thương gia và vé hạng phổ thông. Với mỗi loại vé này, khách hàng được cung cấp các cấp độ dịch vụ khác nhau, do vậy giá vé của mỗi loại khác nhau rõ rệt, cho dù tất cả các hành khách cùng đến một điểm. Mức độ dịch vụ giúp cho khách hàng cảm nhận giá trị khác biệt của dịch vụ nhận được trên hành trình bay.

Tư duy tương tự có thể được áp dụng vào thực tiễn của doanh nghiệp kiểm toán. Một số khách hàng của doanh nghiệp sẽ đánh giá cao và trả tiền cho dịch vụ chất lượng cao, nhưng những khách hàng khác lựa chọn dịch vụ chất lượng vừa phải. Điều quan trọng ở đây chính là doanh nghiệp có cơ hội linh hoạt trong tư duy và sáng tạo cung cấp dịch vụ cho khách hàng. Doanh nghiệp có thể cung cấp mức độ dịch vụ mà khách hàng mong muốn và đánh giá cao, khi đó mức phí chênh lệch là phù hợp với các mức dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp.

### **Xem xét giới thiệu một mô hình định giá theo giá trị**

Để tăng được doanh thu và năng suất, doanh nghiệp kiểm toán cần phải thiết lập các chiến lược định giá hỗ trợ các mục tiêu này. Không nhất thiết cần nắm giữ tính cước phí dựa trên thời gian truyền thống, mà doanh nghiệp có thể giới thiệu một chiến lược định giá theo giá trị mà có thể cho phép doanh nghiệp tăng doanh thu và hợp đồng với khách hàng.

Thường khách hàng muốn biết trước về giá phí và giá trị mà dịch vụ họ sẽ được cung cấp. Mối quan hệ chuyên nghiệp có thể bị giảm giá trị khi khách hàng biết kế toán đang tính phí theo thời gian và bắt đầu tính ngay khi họ nhắc điện thoại lên. Điều này thường

không có lợi cho việc xây dựng các mối quan hệ tư vấn đáng tin cậy. Kiểm toán viên cần tránh các mô hình định giá cản trở và giảm giá trị các dịch vụ họ đang cung cấp.

Nhiều doanh nghiệp sử dụng phần mềm thanh toán và tính thời gian để tính phí và theo dõi thời gian. Cách này được sử dụng cho mục đích thanh toán, cho phép định giá các dịch vụ dựa trên thời gian cộng với lợi nhuận biên. Thách thức của các hệ thống văn phòng hỗ trợ truyền thống là họ không nắm bắt được kiến thức và giá cả trước mắt cho hệ thống quản trị và hợp đồng với khách hàng.

Mô hình định giá dịch vụ theo thời gian truyền thống xem xét dịch vụ, chi phí, giá cả và khách hàng, và hiếm khi xem xét giá trị. Ngược lại, phương pháp định giá theo giá trị sẽ quan tâm đến khách hàng, giá trị, giá cả, chi phí và dịch vụ.

Định giá theo giá trị đã được chứng minh là thành công nhất khi các sản phẩm hoặc dịch vụ được bán dựa trên cảm xúc (như thời trang), trong các thị trường thích hợp, trong tình trạng thiếu hụt hàng hóa, các tiện ích bổ sung không thể thiếu với các giải pháp tùy chỉnh hoặc theo yêu cầu. Mô hình này đang trở thành mô hình định giá tiêu chuẩn cho nhiều CPA của Hoa Kỳ (Baker, 2009)<sup>3</sup>

Một mô hình định giá giá trị dựa trên giá trị cảm nhận về dịch vụ của khách hàng, chứ không phải đối với kế toán viên. Mô hình này cần được xác định trước khi bắt đầu hợp đồng và thiết lập giá bán trên cơ sở giá trị được cảm nhận bởi khách hàng, thay vì dựa vào chi phí thực tế của dịch vụ, giá thị trường hoặc giá của đối thủ cạnh tranh. Định giá theo giá trị ghi nhận khách hàng là người quyết định cuối cùng của giá trị.

Một doanh nghiệp nên có sự hiểu biết về chi phí cung cấp dịch vụ cốt lõi để thỏa thuận với khách hàng, chi phí hoạt động và lợi nhuận biên. Trong đó, bước đầu tiên là cần biết rõ về phí trả trước.

Bước tiếp theo là một thách thức, đó là, giá trị cần được đo lường theo thước đo tiền tệ. Điểm khởi đầu tốt có thể là hỏi khách hàng một số câu hỏi đơn giản, để từ đó yêu cầu khách hàng tư duy về giá trị của giải pháp. Việc đặt câu hỏi một cách tinh tế nhưng mạnh mẽ sẽ cho phép khách hàng hiểu dịch vụ mang lại lợi ích gì cho họ. Qua trao đổi với khách hàng, doanh nghiệp sẽ hiểu và xác định rõ những vấn đề khiến họ lo lắng, từ đó tập trung nhiều vào giải pháp đối với các vấn đề đó, thay vì đề cập đến chi phí.

---

<sup>3</sup> 1 Baker, Ronald J. "Pricing on Purpose: How to Implement Value Pricing In Your Firm." *Journal of Accountancy*, June 2009. [www.journalofaccountancy.com/Issues/2009/Jun/20091530.html](http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2009/Jun/20091530.html).

Điều quan trọng là phải nhận ra rằng đo lường giá trị sẽ khác nhau đối với mỗi hợp đồng. Đôi khi việc đo lường này tập trung vào tốc độ và hiệu quả của việc cung cấp dịch vụ, đôi khi lại có thể là chất lượng của cấp độ dịch vụ, hay khi khác có thể lại là một giải pháp sáng tạo. Mỗi hợp đồng cần được định giá theo định hướng giá trị riêng đối với khách hàng cho hợp đồng cụ thể đó. Như vậy, chỉ thông qua thảo luận với chính khách hàng, doanh nghiệp kiểm toán mới có khả năng đánh giá được những định hướng này, và nhận được các chia sẻ của khách hàng về mục đích của hợp đồng, cũng như thách thức và quan điểm của khách hàng. Trên cơ sở đó, doanh nghiệp có thể định giá dựa trên giá trị của giải pháp dành cho khách hàng thay vì dựa vào cơ chế tính phí theo thời gian. Ngoài ra, trong quá trình chia sẻ, doanh nghiệp cũng có thể xác định các dịch vụ bổ sung mà khách hàng có thể cần.

Vì mục tiêu tăng doanh thu, doanh nghiệp cũng muốn tối đa hóa năng suất và thu nhập phí dịch vụ. Tuy nhiên, doanh nghiệp cần tư duy về đề xuất, tư vấn và giải pháp cốt lõi của mình và bằng cách nào doanh nghiệp có thể sử dụng những tư vấn và giải pháp này cho các khách hàng khác.

- **Xác định một khách hàng** có hoạt động kinh doanh phát triển, nhưng mối quan hệ của doanh nghiệp với khách hàng này không thay đổi.

- **Sắp xếp cuộc họp và tổ chức một cuộc trò chuyện.** Nếu doanh nghiệp không liên lạc với khách hàng thường xuyên, hãy gọi cho khách hàng để hỏi thăm về tình hình kinh doanh; mục tiêu của lần gặp mặt đầu tiên chỉ đơn giản là lắng nghe và đặt câu hỏi; doanh nghiệp chưa nên chào bán bất cứ dịch vụ nào.

- **Điều tra sự hài lòng của khách hàng.** Thu thập thông tin phản hồi của khách hàng về các dịch vụ mà doanh nghiệp đã cung cấp. Các câu hỏi đặt ra cho khách hàng thể hiện mong muốn của doanh nghiệp hiểu biết về kinh doanh, các mục tiêu dài hạn và thách thức của khách hàng. Đồng thời, doanh nghiệp sẵn sàng chia sẻ dữ liệu tiêu chuẩn về ngành nghề của khách hàng.

- **Kết thúc cuộc họp.** Vào cuối cuộc họp, hãy giúp khách hàng hiểu cách giải quyết vấn đề hoặc trả lời câu hỏi sẽ giúp ích cho hoạt động kinh doanh của họ. Hãy nhớ mô hình định giá theo giá trị là dựa trên cảm nhận của khách hàng về giá trị của dịch vụ doanh nghiệp đã cung cấp.

Sau đó, doanh nghiệp khám phá cơ hội định giá và điều chỉnh dịch vụ của mình dựa trên giá trị được khách hàng cảm nhận.

Các mô hình phí thay thế bao gồm đề nghị một khoản phí thường niên, như một thỏa thuận duy trì. Ngoài việc phạm vi nhiệm vụ sẽ được thực hiện, các đề xuất có thể bao gồm các dịch vụ hỗ trợ phần mềm kế toán, các cuộc gọi điện thoại và email không giới hạn, truy cập được cải thiện, các cuộc họp lập kế hoạch kinh doanh hàng quý hoặc nửa năm và lập hóa đơn hàng tháng. Trọng tâm là cung cấp các giải pháp kinh doanh và kế toán tập trung vào khách hàng.

### **Dịch vụ trọn gói**

Một cách khác giúp tăng tỷ lệ tính phí hiệu quả cho doanh nghiệp đó là kết hợp các dịch vụ lại với nhau. Bằng cách này, trên hóa đơn không tính phí riêng cho từng dịch vụ, cho phép doanh nghiệp tăng phí cho toàn bộ gói dịch vụ. Đây có thể là một cách dễ dàng hơn để tiếp thị tăng các khoản phí cho khách hàng và cho phép doanh nghiệp cung cấp một phạm vi dịch vụ rộng hơn với mức phí lớn hơn.

### **Tăng tỷ lệ thu hồi**

Mặc dù không hoàn toàn tăng tỷ lệ tính phí dịch vụ, một cách khác để tăng lợi nhuận và do đó đạt được sự tăng trưởng, đó là làm việc có chủ ý để tăng tỷ lệ thu hồi của doanh nghiệp. Về cơ bản, điều này có nghĩa là giảm bớt việc xóa sổ nợ xấu.

Cách tốt nhất để làm điều này là cải thiện việc quản trị năng suất của doanh nghiệp, điều này không thuộc phạm vi của phần này. Tuy nhiên, nói một cách ngắn gọn đây là chìa khóa chính là tổ chức các cuộc họp hàng tuần với nhân viên về năng suất để kiểm tra quy trình làm việc tại văn phòng và làm rõ các vấn đề tồn tại phát sinh. Bất kỳ vấn đề nào của khách hàng, có thể được đưa ra một cách thường xuyên và kịp thời. Điều này cho phép công việc được giải quyết kịp thời và tốn ít thời gian. Cũng chính nhờ vậy dẫn đến cải thiện quy trình làm việc tại văn phòng, có nghĩa là hoàn thành công việc và lập hóa đơn hiệu quả hơn, từ đó giúp gia tăng lợi nhuận tính trên mỗi công việc và kết quả là tăng lợi nhuận cho toàn bộ doanh nghiệp.

#### **3.3.4. Chiến lược phát triển doanh nghiệp từ bên ngoài.**

Tăng trưởng bên ngoài là tất cả những gì để doanh nghiệp có được khách hàng mới. Các khảo sát SMP toàn cầu gần đây của IFAC đã tuyên bố những thách thức cấp bách nhất mà các SMP phải đối mặt bao gồm thu hút khách hàng mới, theo kịp các chuẩn mực, quy định mới và tạo ra khác biệt với đối thủ. Nhu cầu thu hút khách hàng mới cho thấy các SMP nên xem xét tiếp thị và quảng bá chuyên sâu hơn, và mở rộng các dịch vụ của mình. Có một số chiến lược có thể giúp doanh nghiệp kiểm toán có được khách hàng mới, trong đó các chiến



lược phổ biến nhất được trình bày sau đây mà trong đó, mỗi chiến lược thể hiện đã được kiểm tra và thử nghiệm, và một số chiến lược chính được kiểm tra chi tiết. Trong Phụ lục 3.2, Tình huống 3.2 minh họa cách một doanh nghiệp có thể phát triển kế hoạch tăng trưởng.

Khi doanh nghiệp đồng thời sử dụng cùng lúc nhiều chiến lược thì sẽ tạo ra sức mạnh thực sự. Điều này giúp doanh nghiệp tận dụng lợi thế của những nỗ lực tiếp thị của và từ đó có nhiều khả năng gây sự chú ý của các khách hàng tới doanh nghiệp.

Trên thị trường, hầu hết các doanh nghiệp khách hàng đều đã có một kế toán viên, do vậy, trong phần lớn các trường hợp để tăng trưởng, doanh nghiệp cần thu hút được khách hàng từ các doanh nghiệp kiểm toán khác. Để thực hiện được điều này, doanh nghiệp phải chứng minh cho khách hàng mới thấy được lợi ích vượt trội dịch vụ kế toán của mình.

Chiến lược tăng trưởng từ bên ngoài đối với các doanh nghiệp dịch vụ chuyên nghiệp bao gồm:

- Quảng cáo;
- Hội thảo;
- Sự tài trợ;
- Bản tin (email/in);
- Quan hệ công chúng, viết bài báo và bài xã luận;
- Sự kiện, họp mặt với khách hàng, tiệc cocktail;
- Danh bạ điện thoại và danh sách cơ sở dữ liệu khách hàng tiềm năng;
- Tiếp thị qua điện thoại;
- Thúc đẩy doanh nghiệp thông qua các tài liệu tiếp thị;
- Gửi thư quảng cáo;
- Hộp thư tờ rơi;
- Trang web, liên kết và tối ưu hóa công cụ tìm kiếm; và
- Thành viên trong doanh nghiệp được khuyến khích tham gia giới thiệu.

Các chiến lược khác để tăng trưởng bao gồm:

- Xây dựng kết nối với các mạng lưới;
- Giới thiệu;
- Mua lại và hợp nhất

Với mỗi chiến lược liệt kê ở trên, cần được xem xét luật pháp và quy định nghề nghiệp.

Hướng dẫn về kết nối mạng và giới thiệu được bao gồm trong Mô-đun 2. Các tùy chọn cho việc hợp nhất, sáp nhập và mua lại được tìm hiểu trong Mô-đun 8.

### 3.3.4a Quảng cáo

Quảng cáo là một trong những phương thức mạnh mẽ nhất để đưa thương hiệu và thông điệp của doanh nghiệp ra thị trường. Nhưng hãy cẩn thận với phương thức này bởi trên thị trường còn có rất nhiều quảng cáo khác.

Để có được giá trị tốt nhất từ chi tiêu quảng cáo của doanh nghiệp, lưu ý một số quy tắc cơ bản:

- **Nhóm khách hàng mục tiêu:** Doanh nghiệp phải xác định nhóm khách hàng mục tiêu hoặc phân khúc thị trường mà doanh nghiệp sẽ hướng tới để quảng cáo. Cách tiếp cận đại trà thường không đem lại hiệu quả, nên doanh nghiệp cần phải thật cụ thể.
- **Nhu cầu của khách hàng:** Doanh nghiệp phải xác định rõ dịch vụ nào của mình mà khách hàng mong muốn được cung cấp.
- **Lợi ích của khách hàng:** Doanh nghiệp cần chỉ rõ bằng cách nào dịch vụ của mình mang lại lợi ích cho khách hàng. Doanh nghiệp cần thực sự quan tâm đến lợi ích của chính khách hàng - doanh nghiệp sẽ đem lại gì cho họ?
- **Lợi ích duy nhất:** Điều tốt nhất là doanh nghiệp cần tập trung vào một lợi ích cụ thể mang lại cho khách hàng, thay vì sử dụng phương pháp tiếp cận rộng, khiến pha loãng tác động và gây nhầm lẫn về thông điệp của mình.
- **Uy tín và chân thành:** Quảng cáo cần đem đến sự chân thành, niềm tin, uy tín và chuyên nghiệp bằng cách tránh đưa ra các thông tin thiếu chọn lọc, phóng đại hoặc không có căn cứ.
- **Tiêu đề:** Phải thu hút sự chú ý của người đọc và khuyến khích họ đọc tiếp.
- **Kêu gọi hành động:** Cần kích lệ người đọc hành động khi có thể (cơ hội), như gọi điện thoại, truy cập hoặc tìm hiểu trang web của doanh nghiệp.
- **Sử dụng đại từ sở hữu “bạn” và “của bạn”:** Những từ này mang lại cho quảng cáo của doanh nghiệp một tác động đến từng cá nhân, đặc biệt khi được sử dụng trong tiêu đề.
- **Mục đích rõ ràng:** Doanh nghiệp phải có quan điểm rõ ràng về mục đích của quảng cáo. Đó là để thông báo, thuyết phục, nhắc nhở hay để bán được hàng.
- **Lựa chọn phương tiện:** Doanh nghiệp phải nghiên cứu để sau đó lựa chọn phương tiện phù hợp nhất cho đối tượng mục tiêu của mình. Quảng cáo rất tốn kém, vì vậy điều quan trọng là phải tối ưu giá trị cho số tiền doanh nghiệp bỏ ra.

### 3.3.4b Hội thảo

Hội thảo có thể là một hình thức tiếp thị hiệu quả. Một số hình thức hội thảo có thể được sử dụng như sau:

- **Doanh nghiệp tự thực hiện các hội thảo, và là diễn giả chính.** Doanh nghiệp tự tổ chức và là diễn giả chính trong các cuộc hội thảo này nhằm quảng cáo và quảng bá cá nhân hành nghề và doanh nghiệp. Giữ vai trò là diễn giả chính cho thấy doanh nghiệp là chuyên gia về chủ đề đó.
- **Doanh nghiệp tổ chức hội thảo với diễn giả khách mời.** Hình thức này cũng giúp doanh nghiệp quảng cáo mình, cho dù diễn giả không phải là thành viên trong doanh nghiệp. Tuy vậy, hình thức này giúp doanh nghiệp chủ động bằng cách liên kết với người diễn giả.
- **Chia sẻ tại các hội thảo được tổ chức bởi đơn vị khác.** Tình huống này xảy ra khi doanh nghiệp tham gia một hội thảo khác. Với tư cách là diễn giả, doanh nghiệp có cơ hội quảng bá chính thành viên tham gia và doanh nghiệp, và cả chuyên môn kỹ thuật của doanh nghiệp. Trở thành diễn giả cho phép doanh nghiệp được xem như là chuyên gia về chủ đề đó.

Trong mỗi tình huống trên, doanh nghiệp có thể đăng thông tin liên quan trên tờ báo địa phương, hoặc qua các phương tiện truyền thông, với những điểm chính từ bài thuyết trình của doanh nghiệp tại hội thảo. Tại các cuộc hội thảo này, các khách hàng có thể được mời và khuyến khích mang theo một đối tác hợp tác kinh doanh của mình (không phải khách hàng). Ngoài ra, doanh nghiệp cũng nên đưa các thông tin chính của bài thuyết trình lên bản tin doanh nghiệp, đăng tải trên trang web và qua các phương tiện truyền thông xã hội.

### **3.3.4c Xây dựng kết nối**

Cách thức truyền miệng thường được coi là một trong những hình thức tiếp thị tốt nhất và đạt được hiệu quả thông qua các kết nối.

Xây dựng kết nối không phải là nỗ lực thực hiện bán hàng cho mỗi cá nhân mình gặp; thay vào đó, doanh nghiệp muốn được giới thiệu đến những người khác. Doanh nghiệp không nhất thiết phải gây ấn tượng với đối tượng mình gặp bởi hình thức bên ngoài, kiến thức hoặc bí quyết kỹ thuật của doanh nghiệp. Doanh nghiệp hãy thể hiện là chính mình. Chính điều này giúp cho các đối tượng có cơ hội làm quen với doanh nghiệp trong môi trường thân thiện, thoải mái. Từ đó, mang lại khả năng cao doanh nghiệp được giới thiệu tới nhiều người khác.

Doanh nghiệp cần có một kế hoạch cho việc xây dựng kết nối và đặt mục tiêu cho thời gian doanh nghiệp muốn dành ra cho việc này. Điều này cho phép doanh nghiệp kiểm tra xem có đạt được lợi ích từ việc đầu tư này không.

Hãy thử gặp hai hoặc ba người mà doanh nghiệp chưa từng gặp trước đó để làm quen và tìm hiểu nhu cầu của họ. Sau đó, doanh nghiệp sẽ dễ dàng giữ liên lạc với họ hơn nếu cảm thấy có thể kết nối.

Để dễ dàng trò chuyện với một người hoàn toàn xa lạ, khi gặp ai đó lần đầu tiên, có ít nhất ba điều có thể đề cập, đó là:

- **Địa điểm hoặc sự kiện:** một số lý do chung cả hai đều tham dự sự kiện cụ thể này. Đó là một khởi đầu dễ dàng. Đặt câu hỏi mở và lắng nghe câu trả lời của họ. Điều này sẽ cho doanh nghiệp thông tin để chia sẻ.

- **Bản thân người trình bày:** Nếu được lựa chọn giữa việc nói về bản thân hoặc người khác, hầu hết mọi người đều thoải mái hơn khi nói về bản thân họ. Đặt những câu hỏi mở, một cách lịch sự, nhẹ nhàng, tuy nhiên tránh tạo cảm giác cho đối phương như một cuộc điều tra. Họ sẽ trả lời câu hỏi và rất có thể sẽ hỏi lại một câu hỏi về bản thân và những gì doanh nghiệp đang làm.

- **Bản thân doanh nghiệp:** Đây là cơ hội để cho mọi người biết về doanh nghiệp và những gì doanh nghiệp đang làm. Cần phải chuẩn bị sẵn một câu trả lời ngắn gọn, trong đó giải thích ngắn gọn những gì mình làm và các lĩnh vực mình muốn thực hiện. Thường được gọi là “hội thoại trong thang máy” (vì nó mất khoảng thời gian tương tự như một cuộc trò chuyện trong thang máy), điều đó quan trọng bởi vì nó sẽ cho mọi người biết những lợi ích họ có thể nhận được khi làm việc với doanh nghiệp.

Trong quá trình trò chuyện, không nên mong đợi những người đã gặp sẽ trở thành khách hàng của doanh nghiệp, nhằm giúp cuộc đối thoại thoải mái, giảm áp lực. Hay nói cách khác không phải cố gắng gây ấn tượng hoặc thực hiện mua bán với những người này. Quan trọng hơn, cuộc gặp này giúp hai bên tìm hiểu nhau và lắng nghe xem doanh nghiệp có thể giúp ích gì cho họ.

### 3.3.4d Giới thiệu

Giới thiệu truyền miệng là hình thức quảng cáo tốt nhất cho một doanh nghiệp kiểm toán - cách tốt nhất là lời giới thiệu từ các khách hàng hiện tại hài lòng về doanh nghiệp. Cách thức này nên luôn được duy trì và phát triển. Thời điểm tốt nhất để yêu cầu khách hàng giới thiệu là khi doanh nghiệp vừa hoàn thành một công việc hoặc dự án cho họ. Khi họ đang hài lòng với kết quả của một công việc, doanh nghiệp có thể dễ dàng đề xuất rằng “Nếu

quý vị biết bất kỳ ai khác có thể cần dịch vụ của chúng tôi, chúng tôi luôn sẵn lòng tiếp nhận”. Điều này cho thấy doanh nghiệp đang cần sự giới thiệu của họ, và rằng doanh nghiệp đang tìm kiếm khách hàng mới.

Một cách thức khác để có được sự giới thiệu, doanh nghiệp có thể tổ chức các cuộc gặp mặt với những người có khả năng giới thiệu doanh nghiệp tới các khách hàng mới. Đó thường là “những người có sức ảnh hưởng”, bao gồm các nhà quản lý ngân hàng, luật sư và những người trong ngành nghề kinh doanh như lập kế hoạch tài chính hoặc môi giới tài chính.

Các doanh nghiệp thành công sẽ thực hiện theo một phương thức tiếp cận chặt chẽ và chính thức để dành thời gian thường xuyên để gặp gỡ những người có tiềm năng giới thiệu doanh nghiệp tới khách hàng. Chẳng hạn, doanh nghiệp sắp xếp các cuộc gặp mặt ăn trưa với một người quản lý ngân hàng khác nhau vào mỗi thứ tư tháng đầu tiên; với luật sư vào mỗi thứ tư tháng tiếp theo và gặp các nhà hoạch định tài chính hoặc môi giới tài chính tương tự trong tháng thứ ba, và cứ như vậy chu kỳ này được lặp lại.

Điều này mang đến cách thức tiếp cận có hệ thống để tiến hành thông qua một danh sách cuộc gặp và cũng cho phép hình thành mối quan hệ giữa doanh nghiệp với những người có tiềm năng giới thiệu này. Đó là các mối quan hệ sẽ giúp doanh nghiệp có khả năng được giới thiệu tới khách hàng tiềm năng.

Doanh nghiệp có thể linh hoạt thay đổi lịch trình và đối tượng sẽ gặp. Doanh nghiệp có thể tiếp tục xây dựng mối quan hệ chặt chẽ hơn với các cá nhân đã gặp qua các mạng lưới hoặc các kết nối chuyên nghiệp khác.

Các điểm cần lưu ý với loại hình tiếp thị này:

- Hãy chuẩn bị những thông tin để nói về doanh nghiệp. Đây là cơ hội để cho mọi người biết về những gì doanh nghiệp đang thực hiện, vì vậy hãy chuẩn bị chu đáo để chia sẻ các thông tin hữu ích về doanh nghiệp, đặc biệt những điểm khác biệt và nổi bật.
- Trong quá trình giao tiếp, cần biết lắng nghe để nắm bắt được nhu cầu của cá nhân đó. Đôi khi, doanh nghiệp nên mời họ ăn trưa và thanh toán cho bữa ăn đó. Nhờ đó, mối quan hệ hai bên trở nên thân thiện hơn, hiểu nhau hơn.
- Các cuộc gặp gỡ này không đơn thuần là xã giao, mà cần phải có một mục đích cho mỗi buổi gặp nhằm đạt được nhiều hơn chỉ để kết nối. Bên cạnh mục đích là để xây dựng mối quan hệ trên cơ sở tạo môi trường thân thiện khi nói chuyện để hai bên giới thiệu về nhau, vẫn cần lưu ý rằng còn có lý do là xây dựng doanh nghiệp của mình.
- Trong cuộc gặp với các cá nhân này, cần thiết hạn chế thức uống có cồn. Điều quan trọng là phải tập trung vào nhiệm vụ trước mắt, đó là thể hiện bản thân một cách chuyên nghiệp

và xứng đáng được giới thiệu. Sự dễ dãi quá mức có thể tạo ấn tượng không tốt, gây phản cảm về hình ảnh và danh tiếng của doanh nghiệp. Ngoài ra, trên thực tế, một số tôn giáo và văn hóa không cho phép hoặc chấp nhận sử dụng rượu bia.

Bảng trong *Phụ lục 3.1* là một mẫu ví dụ thiết lập cơ cấu hữu ích đặt các cuộc hẹn và đề lập kế hoạch liên hệ.

### **3.3.4e Chiến lược tăng trưởng, mua, bán, sáp nhập**

Một số lý do khiến doanh nghiệp có thể xem xét chiến lược sáp nhập và mua lại thay vì tăng trưởng tự nhiên để phát triển doanh nghiệp, bao gồm:

- **Sự phối hợp:** Doanh nghiệp được kết hợp thường có thể được giảm chi phí cố định bằng cách loại bỏ các bộ phận hoặc hoạt động trùng lặp, do đó làm tăng tỷ suất lợi nhuận;
- **Bán chéo:** Khả năng bán chéo các dịch vụ chuyên biệt từ mỗi doanh nghiệp cho các khách hàng của bên còn lại; và
- **Quy mô kinh tế:** Doanh nghiệp được kết hợp lớn hơn có thể được hưởng lợi từ tiết kiệm nhờ tăng quy mô đơn hàng và giảm giá mua hàng số lượng lớn. Ngoài ra, khi khối lượng lớn các dịch vụ cụ thể được xử lý, có thể tối đa hóa việc đầu tư vào đào tạo nhân viên và công nghệ.

Các hình thức điển hình của hoạt động sáp nhập và mua lại sẽ được thảo luận ngắn gọn dưới đây.

### **3.3.4f Mua gói chi phí**

Bên mua thực hiện mua một gói chi phí riêng biệt và có thể xác định từ một nhà cung cấp.

Người mua nên thẩm định về các khoản phí để chấp nhận rằng gói chi phí có giá trị tốt.

Người mua thường có thể giảm rủi ro liên quan đến việc mua bằng cách thanh toán cho nhà cung cấp theo từng đợt, với khoản thanh toán cuối cùng được giảm cho bất cứ tổn thất nào của khách hàng. Họ cũng có thể giảm thiểu rủi ro bằng cách có một điều khoản “trả lại” trong hợp đồng mua bán. Điều này cho phép người mua có thể thu hồi một khoản tiền mua nếu một vài khách hàng trong gói chi phí không thực hiện được.

### **3.3.4g Sáp nhập với một doanh nghiệp khác**

Sáp nhập xảy ra khi hai doanh nghiệp kết hợp để tạo nên một doanh nghiệp lớn hơn. Giao dịch này sẽ diễn ra tốt nhất khi hai doanh nghiệp có quy mô tương tự nhau; nếu không, khi đó là giao dịch mua lại. Quyền chủ sở hữu trong doanh nghiệp được kết hợp thường dựa trên phần trăm giá trị tương ứng của các khoản phí được đầu tư vào các doanh nghiệp. Vấn đề chính thường phát sinh xuất phát từ sự pha trộn giữa văn hóa doanh nghiệp, mô hình quy trình làm việc, hệ thống công nghệ thông tin và phong cách lãnh đạo...

### **3.3.4h Mua lại doanh nghiệp khác**

Giao dịch mà một doanh nghiệp mua lại doanh nghiệp khác thường được thực hiện dưới hình thức bên mua thanh toán cho người điều hành hay chủ phần hùn của doanh nghiệp bán (còn gọi là bên bị mua). Khi đó, thông thường có một yêu cầu về khoảng thời gian mà (các) doanh nghiệp bán phải ở lại nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho việc bàn giao khách hàng và chuyển nhân viên vào doanh nghiệp mới (bên mua). Bên bán thường đồng ý hạn chế thực hiện giao dịch thương mại với việc bắt đầu một doanh nghiệp mới cạnh tranh với chính bên mua trong phạm vi địa lý nhất định với một khoảng thời gian nhất định hoặc tham gia vào một doanh nghiệp khác.

### **3.3.4i Tuyển dụng chủ phần hùn doanh nghiệp khác**

Cá nhân chủ phần hùn của một doanh nghiệp thường được tiếp cận và thuyết phục để rời khỏi doanh nghiệp của mình và gia nhập doanh nghiệp khác. Sở dĩ các cá nhân này trở thành mục tiêu cuộc thương thuyết này bởi họ sở hữu kiến thức chuyên môn trong một số lĩnh vực nhất định hoặc cơ sở khách hàng hiện có. Tuy nhiên, đối với các cá nhân này cần có một động lực mạnh mẽ để họ rời khỏi doanh nghiệp hiện tại và gia nhập một doanh nghiệp mới. Các động lực này xuất phát từ lợi ích tài chính và những cân nhắc khác, như văn hóa hay sự cân bằng giữa cuộc sống, công việc, hoặc địa điểm.

### **3.3.4j Tìm kiếm tài năng mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp**

Tương tự như chiến lược trên, một cá nhân có năng lực vượt trội thường được nhận diện và tiếp cận để gia nhập một doanh nghiệp khác. Sự khác biệt chính so với chiến lược trên là bất kể họ có cơ sở khách hàng cùng ra đi với họ hay không, bởi cá nhân này có khả năng tạo cơ sở khách hàng mới hoặc tạo ra các khoản doanh thu vượt trên mức bình thường.

### **3.3.4k Sử dụng mô hình Tuck-In (Thâu tóm)**

Sử dụng mô hình thâu tóm là một chiến lược thường được sử dụng với các doanh nghiệp quy mô trung bình. Các doanh nghiệp nhỏ hơn (hay các cá nhân hành nghề độc lập) được các doanh nghiệp lớn hơn nhắm đến để “thâu tóm”. Khi đó doanh nghiệp lớn sẽ tập trung các nhiệm vụ hành chính văn phòng của doanh nghiệp nhỏ hơn, giúp giải phóng đội ngũ nhân viên tập trung vào phục vụ khách hàng của mình. Trong khi đó, doanh nghiệp nhỏ hơn tiếp cận, sử dụng cơ sở hạ tầng và nhận sự hỗ trợ của doanh nghiệp lớn hơn, và doanh nghiệp lớn hơn thu nạp được một chủ phần hùn mới với nhiều động lực. Ngoài ra, các khách hàng của doanh nghiệp nhỏ hơn trở thành một phần của cơ sở khách hàng của doanh nghiệp lớn hơn và người đứng đầu doanh nghiệp nhỏ trở thành chủ phần hùn của doanh nghiệp lớn hơn.

### 3.3.41 Đơn vị liên kết

Các doanh nghiệp độc lập liên kết lại với nhau dưới chung một thông điệp (quảng cáo) và xuất hiện trên thị trường với tư cách là một doanh nghiệp. Mỗi doanh nghiệp sẽ có một số lợi ích sau:

- Được xuất hiện trên thị trường với quy mô lớn hơn so với từng doanh nghiệp trong nhóm;

- Phát triển và chia sẻ kiến thức, hệ thống và sở hữu trí tuệ với các doanh nghiệp khác trong nhóm;

- Phục vụ khách hàng lớn hơn có văn phòng ở nhiều địa điểm;

- Thu hút và duy trì đội ngũ nhân viên do gia tăng cơ hội nghề nghiệp đối với họ;

- Hưởng lợi từ quy mô kinh tế trong đào tạo, đầu tư trang thiết bị, tổ chức các hội nghị... và

- Tiếp cận nguồn tài chính và các nguồn lực khác.

Trên đây là một loạt các chiến lược để phát triển doanh nghiệp. Trên cơ sở quyết định một chiến lược hoặc kết hợp các chiến lược này, doanh nghiệp lên kế hoạch để thực hiện và đưa ra một kế hoạch khả thi để kết hợp tất cả lại với nhau. Các thành phần chính của kế hoạch bao gồm:

- Mục tiêu tiếp thị;

- Chiến lược tiếp thị;

- Đội ngũ lãnh đạo và nhân viên (người sẽ chịu trách nhiệm thực hiện công việc); và

- Khung thời gian làm việc.

Việc đưa kế hoạch vào hoạt động sẽ được thảo luận sau trong Phần này (Mục 3.8).

## 3.4. Chiến lược đối phó với sự gia tăng quy định và cạnh tranh

### 3.4.1. Gia tăng quy định

Ngành nghề kế toán/kiểm toán thường có sự gia tăng rất lớn về số lượng các quy định của các cơ quan quản lý của chính phủ và phi chính phủ và ngày càng nhiều.

Đặc điểm này, một mặt, cho thấy nhu cầu cao và liên tục cho ngành nghề kế toán và tư vấn tài chính. Mặt khác, nhiều cá nhân hành nghề thường xuyên đứng trước thách thức cần làm thế nào để có thể theo kịp tất cả các thay đổi này. Bên cạnh áp lực theo kịp các quy định và yêu cầu mới, các doanh nghiệp kiểm toán sẽ có áp lực liên tục thu hút và duy trì đội ngũ nhân viên.

Sau đây là các chiến lược nội bộ và bên ngoài để đối phó với sự gia tăng các quy định.

#### **Chiến lược nội bộ**

Chiến lược nội bộ chủ yếu là thường xuyên đào tạo đội ngũ nhân viên tại doanh nghiệp hay tại một tổ chức đào tạo là bên thứ ba. Nhiều cơ quan kế toán chuyên nghiệp tổ chức đào tạo tại cơ sở của mình hay đào tạo chính doanh nghiệp, hay tại một địa điểm khác.



Đào tạo tại chỗ (tại chính doanh nghiệp kế toán/kiểm toán) ngày càng trở nên phổ biến. Nhiều doanh nghiệp nhỏ tham gia cùng nhau tổ chức chung đào tạo cho nhân viên nhằm chia sẻ chi phí. Cách thức này có ưu điểm cho phép đào tạo tập trung chặt chẽ hơn vào nhu cầu của nhóm đó, thay vì phương thức rộng rãi được sử dụng trong phương thức thuyết giảng chung. Ngoài ra, một ưu điểm khác của loại hình đào tạo này chính là điểm nổi bật để nhắc đến trong các cuộc phỏng vấn khi tuyển dụng nhân viên mới như một trong những lợi ích mà doanh nghiệp cung cấp cho nhân viên.

Các chiến lược đào tạo nội bộ khác bao gồm học trực tuyến, khi thông tin được truyền tải lên trang web hoặc được tải xuống máy tính của nhân viên để họ có thể học theo tốc độ, và thời gian phù hợp với mình.

### **Chiến lược bên ngoài**

Một số chiến lược từ bên ngoài giúp doanh nghiệp đối phó với việc gia tăng các quy định:

- **Sử dụng tài nguyên sẵn có từ hiệp hội nghề nghiệp:** Hầu hết các hiệp hội nghề nghiệp có bộ phận kỹ thuật viết các tài liệu tóm tắt kỹ thuật hướng dẫn các quy định được ban hành. Những tài nguyên này luôn sẵn có để các thành viên của hiệp hội chính là các cá nhân hành nghề dễ dàng tiếp cận.
- **Hình thành liên minh với các chuyên gia:** Một doanh nghiệp có thể xây dựng mối quan hệ chặt chẽ với các chuyên gia khác, những người có kiến thức kỹ thuật chuyên môn trong một số lĩnh vực nhất định. Doanh nghiệp có thể liên hệ với các chuyên gia nhằm hỗ trợ các vấn đề phát sinh liên quan đến khách hàng cụ thể. Doanh nghiệp cũng cần thanh toán cho các chuyên gia này sau mỗi công việc tư vấn hoàn tất. Khoản thanh toán này hoặc được chuyển cho khách hàng, hoặc tính vào giá phí dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp cho khách hàng của mình.
- **Tham gia các mạng lưới nghề nghiệp:** Một số mạng lưới nghề nghiệp hoạt động với tính chất thương mại và thường được vận hành bởi các doanh nghiệp kiểm toán. Các doanh nghiệp còn sử dụng các mạng lưới này làm phương tiện tiếp thị. Các thông tin từ các mạng lưới này cung cấp thường có tiêu chuẩn cao và được tạo ra trong nội bộ. Đây thực chất là một cách tiếp cận dựa trên phạm vi rộng hơn để liên minh với mô hình chuyên gia đã đề cập ở trên.
- **Xây dựng “mạng lưới bạn bè”:** Các doanh nghiệp nhỏ hơn có thể tham khảo nhau về các vấn đề trước khi đưa các vấn đề của khách hàng lên mức cao hơn (và tăng cả chi phí) của các tư vấn chuyên môn. Họ có xu hướng dựa trên các mối quan hệ được thiết lập thông qua các hiệp hội nghề nghiệp, có thể gặp nhau thường xuyên, hoặc không gặp, tùy thuộc

vào nhu cầu của nhóm. Đây là một chiến lược hiệu quả cao, tuy nhiên đòi hỏi tất cả mọi thành viên cần đóng góp công bằng; nếu không như vậy, những người có đóng góp có thể cảm thấy đang phải “gánh” cho cả nhóm.

- **Tham gia hiệp hội doanh nghiệp:** Hiệp hội doanh nghiệp có thể cung cấp thông tin và hỗ trợ trong các lĩnh vực khác liên quan đến kinh doanh, như nguồn nhân lực, sức khỏe hay an toàn nghề nghiệp. Cũng có thể bao gồm các bộ phận thuộc phòng thương mại và công nghiệp, bởi tổ chức này cũng cung cấp cơ hội để kết nối và giới thiệu đến một nhóm doanh nhân khác.

#### 3.4.2. Gia tăng tính cạnh tranh

Các doanh nghiệp kiểm toán không chỉ chịu áp lực từ việc tăng các quy định và yêu cầu, mà còn đối mặt với những áp lực từ cạnh tranh gia tăng. Sự cạnh tranh này đến từ nhiều nguồn, không chỉ có các doanh nghiệp kiểm toán khác, mà ngày càng nhiều cạnh tranh đến từ:

- Các doanh nghiệp của các quốc gia khác;
- Các doanh nghiệp đại chúng và các định chế; và
- Các đối tượng không thuộc nghề nghiệp.

Trên thị trường, doanh nghiệp không thể ngăn chặn được sự cạnh tranh. Chìa khóa cho thành công liên tục của doanh nghiệp là cùng lúc phát triển doanh nghiệp cần duy trì tốt khách hàng hiện tại.

Khả năng duy trì khách hàng hiện tại của doanh nghiệp có mối liên hệ mật thiết với năng lực đáp ứng nhu cầu của họ cả thời điểm hiện tại và tương lai. Nếu khách hàng đang phát triển, yêu cầu của họ cũng tăng lên. Điều này đặt ra những câu hỏi có thể ảnh hưởng đến định hướng chiến lược của doanh nghiệp:

- Làm thế nào để đáp ứng được các nhu cầu gia tăng của khách hàng?
- Nếu khách hàng đã phát triển vượt xa khả năng của doanh nghiệp thì sao?
- Về phương diện tài chính, điều này có ý nghĩa gì đối với doanh nghiệp?

Khi doanh nghiệp không thể tiếp tục đáp ứng nhu cầu gia tăng của khách hàng, họ sẽ tìm đến doanh nghiệp kiểm toán khác.

Để đối phó với sự gia tăng của các quy định, doanh nghiệp cần trở nên lớn mạnh hơn. Ngoài chiến lược sáp nhập với một doanh nghiệp khác hay tìm thêm các đối tác chủ phần hùn (trong tất cả các lĩnh vực kinh doanh), tốt nhất là doanh nghiệp tham gia vào các hiệp hội như đã trình bày ở trên.

Doanh nghiệp cần tận dụng những thuận lợi có được từ tư vấn của các chuyên gia, tham gia một mạng lưới nghề nghiệp hoặc trở thành thành viên của hiệp hội doanh nghiệp. Cần

truyền thông phù hợp để khách hàng thấy được doanh nghiệp có liên kết với các mạng lưới, hiệp hội này và tiếp cận được các tài nguyên từ đó. Quan trọng hơn để khách hàng không cảm thấy việc họ đã phát triển vượt xa khả năng hỗ trợ của doanh nghiệp nên tìm đến các doanh nghiệp kiểm toán khác.

### **3.4.3 Đối phó với áp lực về giá cả**

Những bất ổn gần đây trong các nền kinh tế toàn cầu đã làm tăng áp lực, đặc biệt là đối với các SMP trong việc giảm chi phí. Tám lời khuyên sau đây có thể giúp các SMP đối phó với áp lực trong khi vẫn giữ được chất lượng của các dịch vụ chuyên nghiệp mình đang cung cấp:

**1. Chấp nhận áp lực phí vẫn tiếp diễn.** Các tiến bộ về công nghệ, toàn cầu hóa và lợi ích từ thuê ngoài bởi các nhà thầu nước ngoài rẻ hơn khiến khách hàng duy trì áp lực phí cao sau khi nền kinh tế toàn cầu đã phục hồi. Ngoài ra, khách hàng có thể kiên quyết giữ mức phí giảm và có thể cảm thấy rằng tất cả các dịch vụ chuyên nghiệp, bao gồm cả pháp lý và kế toán, có thể không đảm bảo các khoản phí họ đã trả trước khi suy thoái kinh tế.

**2. Áp dụng các phương pháp mới để định giá.** Thay vì khách hàng phải thanh toán theo giờ, hãy định giá cho các dịch vụ như dịch vụ tư vấn kinh doanh dựa trên giá trị nhận được hoặc ước tính của doanh nghiệp cho khách hàng. Ngoài ra, việc cung cấp cùng lúc “gói” dịch vụ gồm nhiều dịch vụ mong muốn nhiều hơn kết hợp với các dịch vụ cần thiết nhưng ít mong muốn hơn, sẽ giúp cho phạm vi dịch vụ rộng hơn với mức phí lớn hơn.

**3. Nhấn mạnh giá trị của các dịch vụ được cung cấp.** Thường xuyên giao tiếp với khách hàng, trao đổi với họ về những lợi ích mang lại cho họ từ các dịch vụ của doanh nghiệp. Giao tiếp là một phần quan trọng của quá trình định giá.

**4. Tập trung nỗ lực vào các khách hàng lớn nhất.** Đánh giá và phân loại các khách hàng theo các nhóm có mức dịch vụ được cung cấp khác nhau, đặc biệt đối với các dịch vụ phi kiểm toán như tư vấn kinh doanh hoặc thuế. Kỹ thuật này, được gọi là quản lý lợi tức, được sử dụng trong ngành Hàng không để định giá hạng ghế theo mức độ dịch vụ của vé hạng nhất, hạng thương gia hoặc hạng phổ thông. Một số khách hàng sẽ đánh giá cao và sẵn sàng trả tiền cho dịch vụ hạng nhất. Một số khác sẽ thích sử dụng hạng phổ thông với mức giá thấp hơn.

**5. Công nghệ đòn bẩy.** Tối đa hóa việc sử dụng công nghệ để cải thiện các quy trình và giảm chi phí khi đối mặt với thách thức phí không tăng hoặc giảm. Các giải pháp điện toán đám mây cung cấp các dịch vụ tương tự như bảng lương và sổ sách với chi phí thấp hơn,

chi phí email thấp hơn dịch vụ bưu chính thông thường và sử dụng ứng dụng Skype sẽ rẻ hơn so với các cuộc họp trực tiếp hoặc qua điện thoại.

**6. Rà soát các dịch vụ đang cung cấp.** Xem xét kết hợp giá trị với các dịch vụ bổ sung với chi phí tăng thêm thấp, hoặc cung cấp dịch vụ tương tự với chi phí thấp hơn. Để tạo sự phân biệt trên thị trường, nên tập trung chuyên về thị trường ngách và dịch vụ thích hợp. Ngoài ra, việc cung cấp phạm vi rộng các dịch vụ tư vấn và định giá có thể mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp.

**7. Tìm nguồn lực rẻ hơn.** Doanh nghiệp kiểm toán cần rà soát các nhà cung cấp của mình và tìm kiếm các đối thủ cạnh tranh cung cấp dịch vụ mang lại nhiều lợi ích hơn cho khách hàng mới có thể đảm bảo hoán đổi. Việc lựa chọn các nhà cung cấp với giá cả cạnh tranh, từ nhà cung cấp dịch vụ Internet đến nhà cung cấp phần cứng máy tính, có thể đã được cải thiện đáng kể kể ngay từ lần đầu tiên doanh nghiệp chọn nhà cung cấp.

**8. Xử lý chi phí quản lý hành chính (vận hành).** Để giảm lãng phí và sử dụng hiệu quả nhất các nguồn nhân lực và tài nguyên môi trường, bao gồm không gian làm việc, năng lượng và vật tư tiêu hao. Để sử dụng văn phòng (với chi phí thuê đất đỏ) một cách tối ưu, doanh nghiệp có thể khuyến khích nhân viên thực hiện công việc tại cơ sở của khách hàng hoặc tại nhà và đặt trước một không gian bàn làm việc khi ở văn phòng. Tương tự, doanh nghiệp có thể tìm cách sử dụng nhân viên hiệu quả nhất thông qua cải thiện việc phân chia khối lượng công việc, lập kế hoạch đầy đủ, giám sát các hợp đồng (thỏa thuận) và ủy thác công việc cho các cấp phù hợp. Giờ làm việc linh hoạt có thể tránh được sự thiếu hụt hay dư thừa của lao động do đặc thù công việc không tuân theo giờ làm việc chính thức, tránh giảm sút tinh thần và hay gây khó khăn cho việc tuyển dụng nhân viên mới. Chuyển đổi công việc thường nhật sang nhiều nhân viên cấp dưới hơn cũng có thể giúp cắt giảm chi phí, tuy nhiên vẫn phải đảm bảo chất lượng của kết quả và tránh ảnh hưởng danh tiếng của doanh nghiệp.

### **3.5 Xây dựng văn hoá doanh nghiệp**

Văn hóa doanh nghiệp phản ánh không khí môi trường làm việc. Khi môi trường làm việc tốt, mọi thành viên trong doanh nghiệp có động lực tích cực và yêu thích làm việc tại doanh nghiệp. Trên thực tế, hầu hết mọi người không chú tâm để ý mỗi doanh nghiệp có môi trường văn hóa riêng của mình. Câu hỏi đặt ra là, doanh nghiệp có muốn hay không chủ động tác động đến môi trường văn hóa của mình, hoặc để điều đó diễn ra một cách tự nhiên.

Một môi trường văn hóa nơi làm việc tích cực mang lại một số lợi ích cho nhân viên và doanh nghiệp như sau:

- Mức độ cam kết cao hơn;
- Giảm ý định rời đi;
- Mức độ thỏa mãn công việc cao hơn; và
- Mức độ căng thẳng thấp hơn.

Nếu có một môi trường văn hóa tốt, doanh nghiệp sẽ có nền tảng phù hợp để xây dựng sự phát triển mà mình đang tìm kiếm.

### **3.5.1. Xây dựng môi trường văn hoá hiệu quả**

Doanh nghiệp có nhiều cách để xây dựng môi trường văn hóa hiệu quả. Nhìn vào tình hình hiện tại của doanh nghiệp và tìm cách để cải thiện môi trường văn hóa bằng cách thay đổi thái độ của mọi người về môi trường của họ, lẫn nhau và bản thân họ.

Đầu tiên, xác định những thiếu sót gây ra thái độ tiêu cực. Những điều đó có thể bao gồm thiên vị, thiếu sự công nhận hoặc có các tiêu chuẩn khác nhau cho các nhân viên khác nhau. Những nhân viên có được điều tốt nhất từ đội ngũ của họ sẽ truyền cảm hứng cho một nền văn hóa nơi làm việc tích cực. Một số ảnh hưởng tích cực bao gồm:

- Đối xử công bằng và bình đẳng với tất cả nhân viên;
- Giao tiếp cởi mở và trung thực;
- Thành tích được công nhận và khen thưởng;
- Các mục tiêu được đề ra rõ ràng;
- Đào tạo thường xuyên;
- Phong cách quản lý mở;
- Phản hồi thường xuyên; và
- Cơ hội bình đẳng cho tất cả nhân viên.

Vì vậy, doanh nghiệp cần đối mặt với thách thức và tìm cách xây dựng văn hóa tích cực nơi làm việc. Kết quả này sẽ hỗ trợ cho các sáng kiến của mọi thành viên trong doanh nghiệp và họ sẽ dễ dàng thấy niềm vui trong công việc của mình (Tình huống 3.3 trong Phụ lục 3.2 minh họa cụ thể văn hóa nơi làm việc.)

### **3.5.2. Các hệ thống quản trị mối quan hệ với khách hàng (CRM=Customer Relationship Management)**

Quản trị tốt mối quan hệ với khách hàng rất quan trọng, nhờ đó, các doanh nghiệp kiểm toán mới có thể thiết lập mối quan hệ lâu dài với khách hàng và nắm bắt tất cả các tương tác khi doanh nghiệp cung cấp dịch vụ tốt nhất và mang lại giá trị tăng thêm cho khách

hàng. Một hệ thống quản trị quan hệ khách hàng tích hợp (CRM) đặc biệt đang trở thành đặc điểm tiêu chuẩn của hệ thống kế toán. Tuy nhiên, dường như việc áp dụng CRM của ngành kế toán đã bị tụt lại so với các ngành khác và vẫn còn một số hoài nghi về giá trị của nó.

Các hệ thống CRM tích hợp có thể ghi lại tất cả các tương tác với khách hàng và đặt cảnh báo khi khách hàng cần được liên hệ hoặc cần hành động theo yêu cầu của khách hàng. Hệ thống CRM có thể cung cấp tính minh bạch cao hơn và giảm rủi ro cho doanh nghiệp bằng cách đảm bảo nhân viên chủ chốt có thể truy cập dữ liệu cần thiết và đáp ứng yêu cầu của khách hàng một cách kịp thời, chuyên nghiệp. Đối với một doanh nghiệp kiểm toán, điều này giúp quản lý rủi ro nhân viên chủ chốt rời doanh nghiệp mang theo sự hiểu biết và lịch sử về khách hàng. Ngoài ra, hệ thống này cũng cho phép quản lý các mối quan hệ khách hàng trong thời gian vắng mặt.

Các công cụ phần mềm CRM cho phép các quy trình làm việc hàng ngày được chuẩn hóa và giảm khối lượng công việc nhờ tránh các công việc trùng lặp như nhập lại dữ liệu thông qua sao chép dữ liệu, liên kết các bản ghi. Giải pháp CRM tích hợp có thể:

- Quản lý dữ liệu khách hàng tập trung và cho phép truy cập dữ liệu từ mọi nơi, loại bỏ nhu cầu về hệ thống email, phần mềm kế toán hoặc bảng tính để quản lý các cuộc liên hệ công việc. Các hệ thống dựa trên đám mây tạo điều kiện thuận lợi cho việc quản lý này;
- Quản trị chuyển giao tài liệu/hồ sơ và kiến thức một cách hiệu quả, từ các thư hẹn, hợp đồng, các trích dẫn đề tư vấn lưu trong tài liệu/hồ sơ;
- Tăng hiệu quả với quy trình làm việc tự động;
- Quản lý cơ sở dữ liệu mối quan hệ khách hàng, bao gồm gửi email mục tiêu cho khách hàng dựa trên các giao dịch trước đó;
- Tiết kiệm thời gian bằng cách phát hành hóa đơn từ hệ thống kế toán của doanh nghiệp một cách tự động hoặc thiết lập hệ thống thanh toán hàng tháng (điều này cũng cải thiện dòng tiền);
- Kích hoạt chức năng kinh doanh điện tử bằng cách kết nối giỏ hàng của doanh nghiệp với phần mềm để tạo tài khoản và hóa đơn và thanh toán tự động;
- Giảm lỗi bút toán kép và sai sót đánh máy; và
- Tự động chuyển email đến một nhóm các địa chỉ liên lạc được chọn.

Để có được lợi ích từ hệ thống CRM, doanh nghiệp kiểm toán cần đảm bảo rằng tất cả các tương tác giữa các chủ phần hàn và nhân viên đều được ghi nhận vào tập tin cố định. Nhiều

doanh nghiệp phân đầu để thiết lập môi trường văn hóa như vậy để gặt hái được các lợi ích. Trước hết, doanh nghiệp cần xem xét xem có nhu cầu áp dụng công cụ phần mềm của CRM hay không, nếu có thì cần thận trọng phân tích các đề nghị chào bán khác nhau. Nhiều doanh nghiệp sẽ lập luận là họ không có nhu cầu sử dụng phần mềm này vì họ duy trì mọi mối quan hệ với khách hàng thông qua các công việc hàng ngày. Tuy nhiên, câu hỏi thực sự là liệu doanh nghiệp có thực sự đặt khách hàng làm trung tâm như có thể không. Nếu không, khi có khả năng thì công nghệ sẽ giúp doanh nghiệp như thế nào. Các cá nhân hành nghề độc lập hay các doanh nghiệp kiểm toán nhỏ có thể thấy rằng họ nắm bắt kịp các mối quan hệ khách hàng một cách hoàn hảo mà không cần phần mềm chuyên biệt. Nhưng với các doanh nghiệp lớn hơn, có từ 30 khách hàng trở lên, một phần mềm chuyên nghiệp sẽ là con đường tốt nhất giúp quản trị các mối quan hệ với khách hàng.

Khi chọn phần mềm CRM mới, doanh nghiệp cần xem xét một số yếu tố sau:

**Ngân sách:** Tiền không phải là yếu tố duy nhất trong việc lựa chọn một hệ thống mới. Doanh nghiệp trả tiền cho cái gì mới là điều quan trọng trong nhiều tình huống, đặc biệt là khi xem xét đầu tư phần mềm mới.

**Thương hiệu:** Có hàng trăm nhà cung cấp phần mềm ứng dụng trên thị trường và một vài nhà cung cấp nổi tiếng hơn các nhà cung cấp khác. Để tránh việc lựa chọn phần mềm chỉ dựa vào duy nhất thương hiệu – tức chọn một thương hiệu nổi tiếng, có thể không phải là lựa chọn đúng cho doanh nghiệp. Điều quan trọng là cái gì cần cho doanh nghiệp.

**Tư vấn:** Nếu tìm kiếm tư vấn, doanh nghiệp nên chọn nhà tư vấn mà đảm bảo rằng có kinh nghiệm trực tiếp với các giải pháp phần mềm.

**Đối thủ cạnh tranh và đồng cấp:** Doanh nghiệp tự tìm hiểu xem đối thủ cạnh tranh hay đồng cấp (doanh nghiệp tương tự) đang sử dụng phần mềm nào, đặc biệt với những đối tượng mà doanh nghiệp tin tưởng.

**Đánh giá nhu cầu:** Doanh nghiệp cần xác định rõ nhu cầu của mình là gì và không giới hạn tìm kiếm phần mềm. Một giải pháp hơi khác biệt có thể đủ để doanh nghiệp tích hợp CRM của mình với quản trị hiện tại.

**Phạm vi:** Yêu cầu nhà cung cấp phần mềm cho thấy rõ phạm vi phần mềm trước khi triển khai. Thiết lập một kế hoạch cho cả hai bên cùng thực hiện nhằm đạt được mong muốn của doanh nghiệp.

Các doanh nghiệp không biết đến một hay nhiều yếu tố rủi ro quan trọng này sẽ khiến doanh nghiệp tổn kém. Một vài doanh nghiệp đã buộc phải loại bỏ phần mềm đã được đầu tư sau hai năm bởi khi đó nhận ra phần mềm đó không đáp ứng nhu cầu của mình.

### 3.6. Xác định khách hàng mục tiêu và cơ hội cho các dịch vụ mới

Mặc dù tăng trưởng là quan trọng, nhưng điều quan trọng không kém là tìm cách đạt được tăng trưởng theo đúng mục tiêu đã đề ra. Hay nói cách khác, tăng trưởng nhóm khách hàng mục tiêu mà doanh nghiệp hướng tới cung cấp dịch vụ hiện tại và dịch vụ tiềm năng phát triển trong tương lai.

Trong những giai đoạn đầu đời của mình, nhiều doanh nghiệp gần như đảm nhận tất cả các khách hàng. Đó là vì nhu cầu xây dựng cơ sở khách hàng là điều quan trọng nhất khi mới thành lập. Tuy nhiên, khi lớn mạnh hơn, doanh nghiệp có thể chọn lọc đối tượng khách hàng để đồng hành lâu dài.

Khi lập kế hoạch cho các chiến lược tăng trưởng của mình, doanh nghiệp sẽ tìm kiếm sự tăng trưởng mà:

- Đến từ một loại công việc thuộc chuyên môn của doanh nghiệp hoặc doanh nghiệp yêu thích;
- Tạo ra mức sinh lợi vượt trội;
- Đến từ một loại khách hàng yêu thích; và
- Phù hợp với doanh nghiệp và nhân viên của doanh nghiệp.

Các doanh nghiệp lớn mạnh nên hướng đến sàng lọc cơ sở khách hàng bằng cách gia tăng số lượng khách hàng mà mình ưa thích. Khi thực hiện thành công, cách tiếp cận này thường tạo ra mức lợi nhuận cao hơn, mức độ hài lòng trong công việc cao hơn, giảm được mức độ căng thẳng và áp lực, đồng thời tăng khả năng chuyên môn hóa hơn.

Khó có được câu trả lời chính xác cho việc xác định khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp khác nhau sẽ có khách hàng mục tiêu với những đặc điểm khác nhau.

Các câu hỏi trong Bảng 3.3 rất hữu ích khi quyết định có chấp nhận khách hàng hay không. Các kế toán viên thường đánh giá khách hàng dựa trên khả năng mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp kiểm toán. Tuy nhiên, có những tiêu chí phi tài chính khác cũng nên được xem xét.

Bảng 3.3 Đánh giá khách hàng tiềm năng

	Câu hỏi	Trả lời/Bình luận
1.	Doanh nghiệp có thích làm việc với họ không?	
2.	Họ có tôn trọng doanh nghiệp, ý kiến và công việc của doanh nghiệp, và nhân viên của doanh nghiệp?	
3.	Họ có khả năng mang lại rủi ro nào cho doanh nghiệp?	



	nghiệp?	
4.	Doanh nghiệp có liên quan đến họ?	
5.	Họ có quan hệ tốt đến doanh nghiệp và nhóm làm việc của doanh nghiệp?	
6.	Họ sẽ sử dụng một số dịch vụ của doanh nghiệp?	
7.	Họ sẽ thanh toán hóa đơn đúng hạn?	
8.	Họ sẽ hợp tác làm việc với doanh nghiệp khi được yêu cầu?	
9.	Họ có gây áp lực cho doanh nghiệp?	
10.	Văn hóa sẽ phù hợp?	
11.	Doanh nghiệp có thể gia tăng giá trị cho họ không?	
12.	Họ sẽ làm tăng thêm giá trị cho doanh nghiệp?	
13.	Doanh nghiệp sẽ tự hào giới thiệu họ là khách hàng của mình?	
14.	Họ sẽ tự hào giới thiệu chúng ta là kế toán viên của họ?	
15.	Họ có tuân thủ các nguyên tắc đạo đức kinh doanh không?	
16.	Họ sẽ yêu cầu doanh nghiệp thỏa hiệp các giá trị đạo đức của mình?	
17.	Có phải vấn đề chỉ là về tiền?	
18.	Hãy xem xét hướng dẫn của <a href="#">ISOC 1</a> and <a href="#">ISA 220</a> .	

Dưới đây là một số cách để doanh nghiệp có thể xác định khách hàng mục tiêu của mình:

- **Loại hình doanh nghiệp:** công ty đại chúng, doanh nghiệp nhỏ, các tổ chức phi lợi nhuận, nhượng quyền thương mại, nhà đầu tư;
- **Ngành công nghiệp:** nông nghiệp, xây dựng, bán lẻ, bất động sản, dịch vụ y tế;
- **Quy mô kinh doanh:** doanh thu lớn hơn 2 triệu đô la, hoặc số lượng nhân viên lớn hơn mười người, hoặc nhà thầu phụ;
- **Mức phí tối thiểu:** mức phí tối thiểu của doanh nghiệp là 2.000 đô la mỗi năm; hoặc
- **Dịch vụ được khách hàng sử dụng:** khách hàng sử dụng ít nhất ba dịch vụ của bạn.

Phạm vi khả năng là gần như không giới hạn. Khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp có thể là bất kỳ doanh nghiệp nào phù hợp và tạo thêm giá trị cho doanh nghiệp.

Chìa khóa là xác định khách hàng mục tiêu, và sau đó, doanh nghiệp cần lên kế hoạch tiếp thị cho chính loại khách hàng đó. Doanh nghiệp luôn tập trung việc tiếp thị vào nhóm khách hàng mục tiêu của mình và nhóm cao hơn, không nên tập trung vào nhóm dưới.

Doanh nghiệp sẽ thu hút những khách hàng không phù hợp với loại khách hàng mục tiêu. Những khách hàng này đến doanh nghiệp thông qua giới thiệu, quảng cáo khác, hoặc để tìm cơ hội. Doanh nghiệp sẽ có quyết định riêng cho việc chọn những khách hàng này hay không.

Điều quan trọng là doanh nghiệp đầu tư số tiền tiếp thị vào các lĩnh vực sẽ thu hút khách hàng mục tiêu của mình. Doanh nghiệp sẽ không muốn đầu tư thời gian và nguồn lực vào khách hàng ngoài khu vực mình muốn tập trung.

Trong khi mong muốn có được khách hàng mục tiêu và phát triển cơ sở phỉ từ họ, doanh nghiệp không cần phải loại trừ tất cả các khách hàng khác. Trên thực tế, kết hợp nhiều loại khách hàng về quy mô, mức độ phức tạp của công việc và mức phỉ cũng là một ý tưởng hay. Sự mở rộng này có thể cung cấp một phạm vi để phát triển nhóm làm việc của doanh nghiệp và các kế toán viên mới.

Điều này áp dụng cho cả hai lĩnh vực là tính phức tạp của công việc và xây dựng trải nghiệm dịch vụ khách hàng.

Khi đã xác định được khách hàng mục tiêu của mình, hoạt động tiếp thị của doanh nghiệp nên hướng tới việc xây dựng hồ sơ doanh nghiệp trong các cộng đồng khách hàng mục tiêu đó.

### **3.6.1. Dịch vụ tư vấn hoạt động kinh doanh**

Ủy ban SMP của IFAC từ lâu đã nhận thấy tiềm năng tăng trưởng của dòng dịch vụ tư vấn hoạt động kinh doanh và tích cực khuyến khích bỏ phiếu cho SMP toàn cầu xem xét một cách nghiêm túc việc xây dựng các hoạt động tư vấn kinh doanh của họ. Các khảo sát SMP toàn cầu gần đây của IFAC đã phát hiện ra rằng doanh thu phỉ dịch vụ tư vấn tăng nhanh hơn các dịch vụ tuân thủ truyền thống như kiểm toán và kế toán. Các SMP ngày càng tăng, như các đối tác lớn hơn của họ, đang thiết lập hoặc mở rộng các dịch vụ tư vấn hiện có. Hơn nữa, nghiên cứu của IFAC (Vai trò của các SMP trong việc cung cấp hỗ trợ kinh doanh cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs): Bằng chứng mới) cho thấy các kiểm toán viên có đủ khả năng để cung cấp các dịch vụ đó nhờ uy tín có năng lực, đáng tin cậy và đáp ứng nhu cầu của họ. Niềm tin là chìa khóa để thành công trong việc xây dựng lĩnh vực dịch vụ này. Khách hàng cần tin rằng lời khuyên của kế toán viên sẽ có những kết quả tích cực. Trong bối cảnh này, niềm tin có ba khía cạnh: (i) khả năng - niềm tin của khách hàng rằng kế toán viên có chuyên môn, kỹ năng và năng lực cần thiết để thực hiện công việc một cách

hiệu quả; (ii) tính trung thực hoặc tính chính trực, hoặc khách hàng tin rằng kế toán viên sẽ giữ lời hứa và tuân thủ các nguyên tắc mà khách hàng có thể chấp nhận được; (iii) và sự tử tế, liên quan đến niềm tin rằng kế toán viên quan tâm đến lợi ích của khách hàng.

Ngoài các dịch vụ kế toán truyền thống như thuế và lập báo cáo, doanh nghiệp kiểm toán có thể mở rộng sang dịch vụ tư vấn kinh doanh. Đôi khi, những dịch vụ này được gọi là tư vấn, tư vấn quản lý hoặc giải pháp thuê ngoài. Tư vấn kinh doanh được tăng cường đáng kể khi được cung cấp bởi một kế toán viên có kiến thức và hiểu biết sâu sắc về tài chính và môi trường kinh doanh của khách hàng trên cơ sở đã hiểu biết về khách hàng của kế toán viên nhờ trước đây cung cấp dịch vụ kế toán truyền thống. Thật vậy khách hàng tư vấn mới chủ yếu thường được giới thiệu bởi các mối quan hệ khách hàng hiện có. Khảo sát SMP toàn cầu của IFAC gần đây đã xác định các dịch vụ được cung cấp thường xuyên nhất là lập kế hoạch thuế, tư vấn doanh nghiệp (bao gồm tư vấn về mua bán và sáp nhập), định giá và kế toán quản trị (bao gồm lập kế hoạch, thực hiện và quản lý rủi ro).

Dịch vụ tư vấn kinh doanh đang trở thành một lĩnh vực tăng trưởng cho các doanh nghiệp muốn tăng doanh thu của mình từ khách hàng hiện tại và/hoặc bằng cách thu hút khách hàng mới.

Các khảo sát trước đây của IFAC đã chỉ ra rằng phần lớn sự tăng trưởng trong doanh thu phí dịch vụ được dự kiến đến từ các khách hàng mới. Tuy nhiên, các cuộc khảo sát cũng cho thấy nhiều trở ngại trong việc mở rộng dịch vụ trong lĩnh vực này, đáng chú ý nhất là không đủ thời gian đối với chủ phần hùn và tiếp thị dịch vụ cho khách hàng.

Việc kế toán viên hợp nhất thông tin hiện có và phát triển một kế hoạch phát triển kinh doanh, kế hoạch tài chính cá nhân hoặc chiến lược nâng cao hiệu quả kinh doanh của khách hàng, mang lại ý nghĩa cho doanh nghiệp kiểm toán.

Các mô hình dịch vụ tư vấn kinh doanh phổ biến bao gồm:

- Quản lý kinh doanh và cải thiện lợi nhuận, bao gồm phân tích kinh doanh và chiến lược kinh doanh; quản lý thông tin và hệ thống kiểm soát nội bộ; phân tích và cắt giảm chi phí; phân tích và dự báo dòng tiền; xác định dòng doanh thu thay thế; tư vấn tài chính; hợp nhất nợ; sáp nhập; đàm phán mua bán doanh nghiệp; và quản lý hàng tồn kho;
- Tái cấu trúc doanh nghiệp và/hoặc giải cứu doanh nghiệp; Dịch vụ thuê ngoài bộ phận tài chính, bao gồm dịch vụ ghi sổ kế toán, tính lương và phần mềm;
- Dịch vụ thuê ngoài quản trị nhân lực, bao gồm gói phúc lợi, quyền chọn mua cổ phiếu, chế độ thưởng và phúc lợi phi tiền mặt;
- Dịch vụ bảo vệ tài sản, bao gồm tư vấn về cấu trúc (bao gồm ủy thác và thuế), đánh giá rủi ro, lập kế hoạch và khắc phục thảm họa, lập kế hoạch hưu trí và bảo hiểm;
- Dịch vụ thuê ngoài CFO ;

- Giải pháp lập kế hoạch kế nhiệm; và
- Tư vấn doanh nghiệp hoặc huấn luyện doanh nghiệp.

Có rất nhiều cơ hội dành cho các doanh nghiệp muốn bước ra ngoài khu vực dịch vụ truyền thống của họ và mở rộng sang các dịch vụ tư vấn kinh doanh. Nhu cầu này đang được thúc đẩy không chỉ bởi các doanh nghiệp muốn tăng lợi nhuận, mà còn bởi các khách hàng cần cạnh tranh trong môi trường kinh doanh toàn cầu hóa và cộng đồng đòi hỏi mức độ báo cáo kinh doanh bền vững cao hơn. Trong khi khái niệm cung cấp dịch vụ tư vấn đưa ra một thách thức đối với người hành nghề, nhiều người đã nhận ra rằng khách hàng đánh giá cao các tư vấn về việc phát triển kinh doanh của họ hơn là các dịch vụ kế toán truyền thống.

Công nghệ cho phép các SMP hoạt động trong nền kinh tế toàn cầu nơi mà biên giới địa lý không còn là một trở ngại. Các dịch vụ tuân thủ thuế ngoài thường có mức giá thấp hơn nhiều, nên doanh nghiệp phải chịu thêm áp lực khi mở rộng việc cung cấp dịch vụ.

Một lĩnh vực dịch vụ tương đối mới, nhưng đang phát triển nhanh chóng là lập báo cáo phát triển bền vững và tư vấn doanh nghiệp về phát triển bền vững. Nhiều tổ chức rất muốn biết làm thế nào để đạt được nhiều hơn với nguồn lực ít hơn vì điều này có thể cải thiện được lợi nhuận sau thuế. Kế toán viên có thể tư vấn về lợi ích của việc giảm chi phí năng lượng và ô nhiễm, từ việc thay đổi những hành vi đơn giản nhằm loại bỏ chất thải, đầu tư vào thiết bị mới và thay thế các nguồn năng lượng, phát triển hệ thống quản trị môi trường. Kế toán viên cũng có thể hỗ trợ việc lập báo cáo về tính bền vững và tích hợp và cung cấp dịch vụ bảo đảm cho các báo cáo đó. Trong khi đó, hệ thống quản lý môi trường (EMS) cho phép các doanh nghiệp xác định và kiểm soát tác động lên môi trường của các hoạt động, sản phẩm và dịch vụ của họ; thiết lập và đạt được các mục tiêu môi trường; và chứng minh các mục tiêu đã đạt được. IFAC Framework (2011) cung cấp một điểm khởi đầu cho các doanh nghiệp muốn tìm hiểu thêm về các dịch vụ này.

Bảy lời khuyên sau đây có thể giúp các SMP xây dựng hoặc đặt nền móng cho dịch vụ tư vấn kinh doanh.

**1. Sửa đổi tuyên bố sứ mệnh, tầm nhìn và kế hoạch của doanh nghiệp:** Khi mở rộng hoặc thay đổi định hướng của doanh nghiệp kiểm toán, hãy xác định tầm nhìn tương lai rõ ràng và lộ trình để đạt được điều đó. Doanh nghiệp cũng nên xem lại tuyên bố sứ mệnh của mình và điều chỉnh nó khi cần thiết để phản ánh các dịch vụ đã thay đổi hoặc mở rộng, chẳng hạn như “Chúng tôi tận tâm để gia tăng và duy trì giá trị cho các hộ gia đình và hoạt động kinh doanh của họ.”

**2. Giáo dục và đào tạo con người:** Cung cấp dịch vụ tư vấn kinh doanh chất lượng cao đòi hỏi một nền tảng kỹ năng khác với kỹ năng để cung cấp các dịch vụ kế toán truyền thống. Doanh nghiệp có thể phát triển năng lực tư vấn kinh doanh bằng cách phát triển cả kỹ năng mềm và kỹ năng chuyên môn của nhân viên hiện có. Một số kế toán viên có thể chuyển đổi sang tư vấn kinh doanh thông qua kinh nghiệm và phát triển bản thân, trong khi những người khác có thể cần được đào tạo hoặc huấn luyện bổ sung.

**3. Tập trung vào một ngành hoặc chuyên môn cụ thể:** Rất ít SMP có thể đạt được cũng như duy trì kiến thức và kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt tất cả các lĩnh vực tư vấn kinh doanh. Do đó, SMP nên xem xét tạo ra một thị trường ngách và tham gia vào mạng lưới SMP có thể cung cấp các dịch vụ khác. Một mô hình phổ biến là tập trung vào một lĩnh vực công nghiệp cụ thể, như khách sạn hoặc phát triển một chuyên ngành, chẳng hạn như thực hành kinh doanh bền vững để phân biệt doanh nghiệp với đối thủ cạnh tranh.

**4. Phát triển mối quan hệ với các doanh nghiệp khác:** Mạng lưới giới thiệu cung cấp nhiều lợi thế tiềm năng chẳng hạn giúp tăng cơ sở khách hàng. Tham gia vào mạng lưới là một cách hiệu quả để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của các doanh nghiệp vừa và nhỏ và có thể giúp chứng minh cho các khách hàng mới rằng doanh nghiệp có khả năng lớn hơn. Mạng lưới giới thiệu có thể mở rộng ra ngoài lĩnh vực kế toán, như pháp lý, nhân sự và công nghệ thông tin.

**5. Xúc tiến dịch vụ chuyên nghiệp cho khách hàng hiện tại và khách hàng mới:** Xúc tiến và tiếp thị dịch vụ chuyên nghiệp của doanh nghiệp, cũng như giá trị những dịch vụ này mang lại cho khách hàng, là rất quan trọng để thành công. Có một số lý do tại sao các doanh nghiệp khách hàng nhỏ và vừa chọn SMP làm nhà cung cấp dịch vụ tư vấn kinh doanh, đó là uy tín về sự tin cậy, năng lực và khả năng đáp ứng. SMP nên tận dụng những lợi thế này để quảng bá đến các khách hàng tiềm năng, những người thường không biết rằng kiểm toán viên của họ có thể cung cấp các dịch vụ này. Vì kế toán viên thường có ít hoặc không có chuyên môn hoặc kinh nghiệm trong việc quảng bá tiếp thị, doanh nghiệp có thể thuê nhà tư vấn tiếp thị hoặc đào tạo nhân viên hiện hữu cho việc này. Chuyên gia tiếp thị có thể giúp doanh nghiệp xác định xem có cần thay đổi cách tiếp thị dịch vụ của mình không và giúp doanh nghiệp khám phá các kênh mới, chẳng hạn như phương tiện truyền thông xã hội.

**6. Thay đổi mô hình kinh doanh:** Dịch vụ tư vấn kinh doanh có thể đòi hỏi một mô hình kinh doanh khác với mô hình kinh doanh kế toán truyền thống. Chẳng hạn, dịch vụ tư vấn kinh doanh có thể phù hợp hơn với mô hình kinh doanh dựa trên việc kinh doanh tài sản trí tuệ hơn là thời gian. Mô hình này phù hợp với định giá theo giá trị. Để làm rõ hơn về điều này, doanh nghiệp có thể mô phỏng mô hình ngành Hàng không, phân chia cơ sở khách hàng của họ thành hạng cao cấp và hạng phổ thông và đưa ra đề xuất giá trị khác nhau cho mỗi đối tượng. Đối với khách hàng hạng cao cấp, dịch vụ cao cấp, với mức giá cao tương ứng, và đối với khách hàng hạng phổ thông, dịch vụ cơ bản không rườm rà, giúp giải phóng thời gian để phục vụ tốt hơn cho khách hàng hạng cao cấp.

**7. Nắm bắt công nghệ:** Những tiến bộ trong công nghệ mang đến cơ hội đáng kể giúp cho SMP hoạt động hiệu quả hơn, giảm chi phí và cung cấp thêm các dịch vụ giá trị gia tăng. Chẳng hạn, điện toán đám mây cho phép SMP tham gia tích cực hơn với các khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ trong môi trường thời gian thực trực tuyến và cung cấp các dịch vụ như CFO ảo với hiệu quả về mặt chi phí.

Danh sách kiểm tra thực hành tốt cho doanh nghiệp nhỏ của IFAC có thể được sử dụng để giúp xác định loại hỗ trợ nào khách hàng có thể cần. IFAC cũng có một loạt các video

phỏng vấn của các người hành nghề, được lưu trữ trên Công kiến thức toàn cầu, cung cấp các hướng dẫn xây dựng dịch vụ tư vấn kinh doanh. Những cuộc phỏng vấn ngắn này mang lại cơ hội cho các kế toán viên so sánh và đối chiếu các cách tiếp cận khác nhau và đưa ra suy nghĩ của chính họ khi dự tính mở rộng lĩnh vực tư vấn kinh doanh.

### **3.6.2. Các dịch vụ mới nổi khác**

Với sự thông thạo về các vấn đề tài chính, kế toán viên có thể tư vấn cho các cá nhân có giá trị tài sản ròng cao, là những người đang làm chủ doanh nghiệp của mình trong việc quản trị tài sản của chính họ. Quản trị tài sản, hoặc lập kế hoạch tài chính, có thể chứng minh sự mở rộng tự nhiên cho các dịch vụ hiện được cung cấp cho khách hàng, chẳng hạn, lập kế hoạch thuế cho các doanh nghiệp nhỏ do chủ sở hữu quản lý. Quản lý tài sản không đơn thuần là việc mua bán dịch vụ, mà là còn bao gồm tư vấn tài chính (của doanh nghiệp hoặc khách hàng cá nhân) đáng tin cậy. Cũng giống như tư vấn kinh doanh, niềm tin là chìa khóa để thành công trong việc xây dựng lĩnh vực dịch vụ này, thậm chí còn nhiều hơn khi người ta giao dịch với các cá nhân hơn là các tổ chức.

Các doanh nghiệp xem xét chuyển sang quản trị tài sản sẽ cần phải kiểm tra cẩn thận mọi quy định có liên quan đến các dịch vụ tài chính trong phạm vi quyền hạn của mình. Trong một số khu vực pháp lý, con đường phổ biến nhất được các kế toán viên lựa chọn là thành lập một liên doanh với một doanh nghiệp dịch vụ tài chính. Một trong những nhược điểm của cách tiếp cận này là doanh nghiệp thiếu khả năng kiểm soát chất lượng đối với các dịch vụ tư vấn tài chính cho các khách hàng của mình. Một tiếp cận thay thế, với sự cho phép của các quy định địa phương, là cho doanh nghiệp dịch vụ tài chính được quản lý được là một pháp nhân riêng biệt, sở hữu và kiểm soát hoàn toàn bởi các chủ phần hùn của doanh nghiệp. Tuy nhiên, cấu trúc này không phải không có những thách thức của nó, một trong những thách thức đó là kết hợp các môi trường văn hóa kế toán và dịch vụ tài chính khác nhau.

Ngoài ra, kế toán viên có thể đóng vai trò trong việc cung cấp các dịch vụ chăm sóc người cao tuổi, đặc biệt về phương diện tài chính. Dịch vụ chăm sóc người cao tuổi đáp ứng nhu cầu thay đổi của dân số già và hướng đến giúp người già có thể sống độc lập. Ở nhiều nước phương tây, tỷ lệ phần trăm của dân số cao tuổi trong tổng dân số đang tăng nhanh và do đó nhu cầu về các dịch vụ này sẽ tăng lên. Các dịch vụ này nhằm đảm bảo rằng các nhu cầu tài chính, y tế và cư trú của dân số già được đáp ứng.

### 3.7. Xây dựng Thương hiệu, Tiếp thị và Chương trình Khuyến mãi

#### 3.7.1. Xây dựng Thương hiệu

Xây dựng thương hiệu là một lĩnh vực quan trọng của tiếp thị. Để chương trình tiếp thị hiệu quả nhất có thể, doanh nghiệp cần gửi đi những thông điệp rõ ràng, trong đó bao gồm thương hiệu. Những thông điệp này không những được xây dựng trên thương hiệu mà còn khai thác tốt thương hiệu.

Có thể câu hỏi đặt ra là “Liệu với một doanh nghiệp nhỏ, xây dựng thương hiệu có thực sự quan trọng hay không và phải chăng việc này chỉ dành cho doanh nghiệp lớn?”

Thương hiệu rất quan trọng, đặc biệt khi doanh nghiệp đang có kế hoạch phát triển.

Nhiều doanh nghiệp đầu tư hàng triệu đô la vào phát triển thương hiệu. Khi quảng cáo, các doanh nghiệp này thường không quảng cáo một sản phẩm hoặc dịch vụ riêng biệt, mà quảng bá thương hiệu nói chung. Một lý do là chi phí mua lại doanh nghiệp. Đây là một vấn đề lớn đối với các doanh nghiệp trưởng thành và chi phí có xu hướng tăng lên do mức độ cạnh tranh. Trong việc xây dựng thương hiệu, họ cố gắng thiết lập mối quan hệ với cơ sở khách hàng của họ và thị trường rộng hơn để khuyến khích mọi người giao dịch với họ. Thương hiệu và cảm xúc, ý nghĩa đi kèm với nó đủ mạnh để ảnh hưởng đến sự lựa chọn của người tiêu dùng.

Doanh nghiệp có thể thấy điều này với các công ty toàn cầu như Coca-Cola, McDonald's, Kellogg's, và Virgin. Doanh nghiệp nào cũng đầu tư rất nhiều vào thương hiệu của mình. Họ nhận ra rằng nếu họ thành công trong việc xây dựng thương hiệu của mình, nó sẽ chuyển thành tăng doanh số và tăng giá trị lợi thế thương mại.

Nhìn vào tổ chức nghề nghiệp của mình, doanh nghiệp có thể thấy rằng đầu tư rất nhiều vào xây dựng thương hiệu. Nếu thực hiện tốt, xây dựng thương hiệu có thể:

- Mang thị trường đến với doanh nghiệp;
- Giảm chi phí thu nạp khách hàng mới;
- Mở ra cơ hội kinh doanh dựa trên nhận thức thị trường;
- Củng cố mức độ tự tin và thoải mái của khách hàng hiện tại; và
- Xây dựng giá trị lợi thế thương mại của doanh nghiệp.

Thương hiệu là thông điệp về mình mà doanh nghiệp muốn gửi đến thị trường. Thông điệp này bao trùm tất cả các lĩnh vực của doanh nghiệp, vượt ra ngoài logo và giấy tiêu đề. Ngoài ra, còn bao gồm các dịch vụ doanh nghiệp cung cấp, cách thức giao dịch với khách hàng, hình ảnh doanh nghiệp muốn truyền tải. Thương hiệu trở thành biểu ngữ mà doanh nghiệp tiếp thị và hiện hữu trên tất cả các dịch vụ của doanh nghiệp. Thương hiệu bao gồm sự truyền thông của doanh nghiệp, sự trình diễn và phong cách của doanh nghiệp.

Một cách cụ thể, điều này có ý nghĩa là cách trang trí giao diện trang web, đồng phục nhân viên, thiết kế đồ họa và logo được sử dụng trong các phương tiện truyền thông và thuyết trình của doanh nghiệp. Thương hiệu cũng bao gồm cách doanh nghiệp tương tác với khách hàng và nhân viên, thậm chí là từ ngữ được sử dụng trên điện thoại.

Bằng cách xây dựng và quảng bá thương hiệu, doanh nghiệp đang thiết lập kỳ vọng ở mức cao trong tâm trí của thị trường. Khi cung cấp dịch vụ thực tế - như lập báo cáo tài chính hoặc báo cáo thuế - tính chính xác, cách trình bày và giao diện của báo cáo cần phải nhất quán với kỳ vọng đã đặt ra. Khách hàng luôn muốn sản phẩm đầu ra đáp ứng kỳ vọng của họ, cũng chính là kỳ vọng mà doanh nghiệp đã đặt ra.

Khi đã xong bước nhận diện thương hiệu, doanh nghiệp cần đảm bảo sự thống nhất tuyệt đối trong thông điệp thương hiệu của mình. Tất cả mọi thứ trong doanh nghiệp, và tất cả các tài liệu phát sinh từ doanh nghiệp, cần phải có sự nhất quán về thương hiệu.

Danh sách kiểm tra sau đây cung cấp cho một hướng dẫn để tiếp cận vấn đề nhận diện thương hiệu.

Bảng 3.4 Danh sách kiểm tra thương hiệu

	<b>Mục nhận diện thương hiệu</b>	<b>Trả lời/Bình luận</b>
	Doanh nghiệp trình bày thương hiệu của mình nhất quán với:	
1.	Logo	
2.	Giấy tiêu đề, danh thiếp, tờ bướm chúc mừng, phong chữ	
3.	Các báo cáo mà doanh nghiệp trình bày cho khách hàng	
4.	Cách nói chuyện và làm việc với khách hàng	
5.	Cách nói chuyện và làm việc với đồng nghiệp	
6.	Văn phòng của doanh nghiệp	
7.	Máy trả lời / thư thoại	
8.	Email và lời chào	
9.	Quy định về trang phục và đồng phục	
10.	Màn hình chờ trên máy tính	
11.	Tất cả giao tiếp bằng văn bản với khách hàng: thư, báo cáo, chào hàng, báo giá	
12.	Tất cả giao tiếp bằng lời với khách hàng hoặc khách hàng tiềm năng	
13.	Chương trình hội thảo và tài liệu	



14.	Tài liệu tiếp thị và quảng cáo	
15.	Chức năng và sự kiện của khách hàng	
16.	Họp nhóm và họp mặt	

### 3.7.2. Tiếp thị và quảng cáo

Tiếp thị là một công cụ mạnh mẽ, có thể thay đổi doanh nghiệp và bổ sung đáng kể vào sự tăng trưởng của doanh nghiệp. Tuy nhiên, tiếp thị đang trải qua sự thay đổi nhanh chóng, với các công nghệ mới thay đổi cách các doanh nghiệp kết nối với khách hàng của mình. Hơn nữa, mục đích cuối cùng của tiếp thị và quảng bá các dịch vụ chuyên nghiệp có thể là để có được khách hàng mới, việc phát triển một doanh nghiệp thành công là một chức năng để giữ cho một doanh nghiệp phù hợp với nhu cầu thay đổi của khách hàng (Marcus, 2012)<sup>4</sup>. Mục đích của tiếp thị là để có được, giữ lại và làm hài lòng khách hàng. Không có khách hàng, các doanh nghiệp kiểm toán không thể tồn tại. Các doanh nghiệp thành công nhất có bảy đặc điểm chính sau:

- Hiểu rõ khách hàng;
- Xác định thị trường một cách rõ ràng;
- Khả năng thúc đẩy nhân viên cung cấp dịch vụ chất lượng cao cho khách hàng;
- Nhấn mạnh vào việc phục vụ và làm hài lòng khách hàng;
- Tập trung mạnh vào thương hiệu;
- Khả năng đáp ứng nhu cầu của khách hàng và thúc đẩy những cải tiến mới; và
- Khả năng thu hút và giữ chân khách hàng.

Tiếp thị cần bao gồm tất cả các khía cạnh của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp khi tiếp thị sẽ tập trung vào:

- **Quan tâm khách hàng:** chú ý đến nhu cầu của khách hàng;
- **Lợi thế cạnh tranh bền vững:** phân biệt doanh nghiệp với đối thủ cạnh tranh; và
- **Lợi nhuận dài hạn:** một doanh nghiệp quan tâm khách hàng sẽ cân bằng giữa nỗ lực đáp ứng khách hàng và nhu cầu tạo ra lợi nhuận trong dài hạn.

Theo truyền thống, các hoạt động tiếp thị thường được biết đến là 4 Ps và chú ý vào doanh nghiệp/nhìn vào bên trong doanh nghiệp:

- Product (Sản phẩm);
- Price (Giá bán);
- Promotion (Khuyến mãi); và

<sup>4</sup> Marcus, Bruce W. *Professional Services Marketing 3.0*, New York: Bay Street Group LLC, 2012).

- Place (Địa điểm).

Tuy nhiên, sự tập trung hiện đang thay đổi theo hướng tập trung vào khách hàng/nhìn ra khách hàng:

- Client solution (Giải pháp cho khách hàng): sản phẩm hoặc dịch vụ;
- Client cost (Chi phí khách hàng): giá cả;
- Convenience (Thuận tiện): địa điểm; và
- Communication (Truyền thông): quảng bá và tham gia liên tục.

### **Sự khác biệt**

Điều gì làm cho doanh nghiệp khác biệt so với các doanh nghiệp khác? Tại sao khách hàng nên chọn doanh nghiệp?

Hai câu hỏi này rất quan trọng, sau đây là các hướng dẫn giúp doanh nghiệp có được câu trả lời tốt.

Cạnh tranh ngày càng tăng. Hàng ngàn kế toán viên cung cấp dịch vụ tương tự nhau. Tiếp theo, tất cả các nhà cung cấp dịch vụ khác muốn cung cấp những dịch vụ ở những lĩnh vực khác mà doanh nghiệp cũng có cho chính khách hàng của doanh nghiệp. Có rất nhiều doanh nghiệp tự quảng bá bản thân và cạnh tranh cho các phân khúc thị trường tương tự.

Khách hàng hiện tại và tiềm năng của doanh nghiệp sẽ cần quyết định chọn doanh nghiệp kiểm toán nào để ký hợp đồng cung cấp dịch vụ cho họ. Khi đưa ra quyết định này, có nhiều khả năng họ bị ảnh hưởng bởi sự khác biệt thay vì sự tương đồng giữa doanh nghiệp và đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp.

Khi quyết định lựa chọn nhà cung cấp cho mình, câu hỏi đặt ra cho doanh nghiệp là yếu tố nào giúp ra quyết định này trong số các yếu tố như: giá cả, chất lượng, trải nghiệm, mối quan hệ hoặc sự mới lạ. Có thể lý do là bởi một/hay một vài trong các yếu tố này khiến cho nhà cung cấp được chọn có sự khác biệt so với đối thủ cạnh tranh.

Vì vậy, nếu một khách hàng tiềm năng đặt câu hỏi “Tại sao tôi nên chọn doanh nghiệp của bạn với tư cách là kế toán của tôi?”, câu trả lời của doanh nghiệp sẽ là gì? Điều gì làm cho doanh nghiệp khác biệt với các doanh nghiệp khác trong cùng lĩnh vực? Nếu không có sự khác biệt, doanh nghiệp có thể rất khó khăn để giữ chân khách hàng này. Doanh nghiệp chỉ là một trong nhiều doanh nghiệp cung cấp dịch vụ tương tự với tiêu chuẩn chất lượng, giá cả và chính sách chuyển giao dịch vụ tương tự.

Sở hữu một điểm khác biệt sẽ giúp doanh nghiệp nổi bật so với các doanh nghiệp khác trong cùng lĩnh vực, ít nhất sự khác biệt này có trong suy nghĩ của khách hàng. Nhưng đây là một nhiệm vụ không dễ dàng, bởi, các doanh nghiệp cung cấp các dịch vụ tương tự và hoạt động theo một quy tắc đạo đức nghề nghiệp như nhau. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp thường định giá dịch vụ theo cách tương tự, và thậm chí có thể xây dựng thương hiệu như nhau. Nhiều doanh nghiệp khác cũng tự hào về sự chuyên nghiệp, tính bảo mật, phong cách

giao tiếp và tính cách của các trưởng nhóm và nhóm làm việc của họ. Vậy làm thế nào để doanh nghiệp có sự khác biệt?

Sau đây là một số cách để tạo sự khác biệt cho doanh nghiệp:

- Cách thức doanh nghiệp giao tiếp và làm việc với khách hàng;
- Phạm vi dịch vụ doanh nghiệp cung cấp;
- Độ sâu chuyên môn của doanh nghiệp trong một lĩnh vực cụ thể;
- Cách thức doanh nghiệp cung cấp dịch vụ;
- Khả năng tiếp cận doanh nghiệp;
- Giá phí và cấu trúc giá phí dịch vụ của doanh nghiệp;
- Diện mạo và cảm nhận của văn phòng doanh nghiệp;
- Cách thức kết hợp công việc của doanh nghiệp; và
- Mạng lưới mà doanh nghiệp có thể kết nối khách hàng của mình.

Ngoài các cách trên, doanh nghiệp có thể bổ sung thêm các cách khác. Tuy nhiên, hầu hết các doanh nghiệp dành rất ít thời gian để tìm cách tạo sự khác biệt. Kết quả là, các doanh nghiệp đã bỏ qua một công cụ tiếp thị mạnh mẽ, một công cụ có thể mang lại lợi thế cạnh tranh khi cần thu hút một khách hàng mục tiêu.

Hãy xem xét các thông điệp khác biệt sau:

- “Vi bạn bạn, chúng tôi đến với bạn.”
- “Các dịch vụ của chúng tôi cung cấp cho bạn một điểm đến duy nhất cho các nhu cầu về dịch vụ kế toán, thuế và tài chính.”
- “Chúng tôi là chuyên gia trong ngành y tế.”
- “Chúng tôi sẵn sàng phục vụ bạn hai mươi bốn giờ một ngày. Dưới đây là tất cả các số liên lạc của chúng tôi. Nếu bạn cần chúng tôi, bạn chỉ cần gọi một cuộc gọi điện thoại.”
- “Thông qua công việc tư vấn kinh doanh, chúng tôi thêm giá trị thực cho doanh nghiệp của bạn. Mục tiêu của chúng tôi là làm việc với bạn để giúp doanh nghiệp của bạn tăng trưởng lợi nhuận.”
- “Chúng tôi gộp các mức phí thành một khoản phí cố định được thỏa thuận, bao gồm tất cả các công việc của chúng tôi; bạn có thể trả đều các khoản thanh toán trong cả năm.”
- “Các mối liên hệ của chúng tôi bao gồm các tư vấn chất lượng cao trong mảng pháp lý, tài chính, bảo hiểm và bất động sản. Khi bạn thỏa thuận với chúng tôi, bạn có quyền truy cập vào mạng lưới của chúng tôi, một nhóm tư vấn làm việc cùng với bạn.”
- “Công việc của bạn sẽ luôn được quản lý bởi một trưởng nhóm phụ trách và bạn sẽ luôn có quyền liên lạc với họ.”
- “Chúng tôi giao tiếp bằng ngôn ngữ thực tế mà bạn có thể hiểu.”

Những thông điệp này nêu rõ trọng tâm của doanh nghiệp và xác định điểm khác biệt. Hãy lưu ý rằng khách hàng không tập trung vào chất lượng của công việc hoặc giá cả. Thực tế

là rất khó để khách hàng nhận ra sự khác biệt về chất lượng công việc hoặc tư vấn, trừ khi họ đã có một trải nghiệm tồi tệ trong quá khứ.

Nói chung, khách hàng mong muốn kế toán viên cung cấp dịch vụ đảm bảo chất lượng, giá cả không phải là một mục tiêu mà doanh nghiệp muốn cố gắng tạo khác biệt. Thông thường, cạnh tranh về giá đòi hỏi thị trường lớn và có lãi, trong khi đó, các dịch vụ chuyên nghiệp (như dịch vụ kế toán/kiểm toán) không phải là một lĩnh vực có khối lượng giao dịch cao.

Sự khác biệt có khả năng đạt được tốt nhất thông qua các loại dịch vụ và cách thức cung cấp dịch vụ của doanh nghiệp. Chính vì vậy, để tạo sự khác biệt, doanh nghiệp cần có phạm vi rộng các loại dịch vụ để xác định những gì doanh nghiệp cung cấp sẽ có ý nghĩa đối với thị trường mục tiêu của mình. Khi doanh nghiệp đã thực hiện được điều này, tiếp theo doanh nghiệp có thể xây dựng một phần của chương trình tiếp thị và thông điệp xung quanh điểm khác biệt này.

### **3.7.3. Tiếp thị thông qua truyền thông xã hội**

Sự phổ biến ngày càng tăng của truyền thông xã hội đang làm thay đổi nhanh chóng các doanh nghiệp và cách thức tương tác, giao tiếp với đối tượng mục tiêu của mình. Các doanh nghiệp tận dụng phương tiện truyền thông xã hội như một công cụ tiếp thị và quảng bá thương hiệu hiệu quả. Các doanh nghiệp thành công đang nắm bắt và sử dụng các phương tiện truyền thông xã hội để làm việc với khách hàng, thu hút khách hàng mới, quảng bá dịch vụ và thu hút nhân viên. Tuy nhiên, có một vài báo cáo cho thấy nhiều doanh nghiệp vẫn chưa nắm bắt phương tiện truyền thông xã hội (Roxburgh, 2012)<sup>5</sup>.

Phương tiện truyền thông xã hội là về xây dựng một cộng đồng. Chiến lược truyền thông xã hội thành công đã cho thấy con người thích tương tác với nhau để tạo mối quan hệ, hơn là tương tác với doanh nghiệp. Trong khi các chiến lược thành công thường được xây dựng xung quanh các cá nhân, thì doanh nghiệp gặt hái nhiều lợi ích. Chính vì vậy, việc các doanh nghiệp nên thu hút các trưởng nhóm và nhân viên của mình vào chiến dịch truyền thông xã hội là một điểm khởi đầu tốt.

Các doanh nghiệp có thể sử dụng LinkedIn, Facebook và Twitter để mời khách hàng của mình cập nhật thông tin, tham gia thảo luận, chia sẻ kinh nghiệm và nghiên cứu tình huống, đăng tải phản hồi, thiết lập mạng lưới kín và cho phép các khách hàng kết nối với nhau. Viết blog là một cách khác để chia sẻ cập nhật kịp thời với khách hàng; cách này cũng có thể hướng khách hàng mới đến trang web của doanh nghiệp để tìm hiểu thêm doanh nghiệp. Luôn cố gắng đặt các liên kết trở lại với một bài nào đó đã được đăng tải trên trang web của doanh nghiệp, và theo cách này hướng lưu lượng truy cập đến trang web của mình.

---

<sup>5</sup> Roxburgh, Helen. "How do accountancy firms fare in social media." *Economia*, July 2012. <http://economia.icaew.com/Business/July12/How-do-accountancy-firms-fare-in-social-media?>.

Kế toán viên thông minh nhận ra rằng phương pháp được ưa thích để có được các sự giới thiệu đáng tin cậy là từ mạng lưới kinh doanh, gia đình và bạn bè, do đó, việc đưa phương tiện truyền thông xã hội vào trang web và thực tiễn kinh doanh cũng có hiệu quả tương tự. Bắt đầu một chiến lược truyền thông xã hội có thể khá đơn giản.

- Giám sát phương tiện truyền thông xã hội cho phép doanh nghiệp xem khách hàng đang nói gì về mình. Tìm kiếm trên Google tên của doanh nghiệp để thấy được khách hàng đang nói gì về doanh nghiệp. Sau đó, thực hiện tìm kiếm tương tự trên trang web, blog và cộng đồng trực tuyến của đối thủ cạnh tranh. Điều này cung cấp điểm khởi đầu để phát triển chiến lược của riêng doanh nghiệp.
- Hãy ghi nhớ rằng những khách hàng hài lòng giúp doanh nghiệp thu hút khách hàng mới, vì vậy hãy khuyến khích khách hàng đăng chứng thực hoặc cung cấp phản hồi tích cực trên trang web truyền thông xã hội.
- Đảm bảo hồ sơ truyền thông xã hội của doanh nghiệp được cập nhật và có hình ảnh. Doanh nghiệp cần phải tham gia và đảm bảo các hồ sơ truyền thông xã hội của mình được kết nối với nhau.
  - Đảm bảo doanh nghiệp có các nguyên tắc xây dựng thương hiệu nhất quán, được áp dụng xuyên suốt trên trang web và các nền tảng truyền thông xã hội.
- Mỗi thành viên của doanh nghiệp như một chuyên gia nội dung và là người dẫn dắt tư duy bằng cách viết blog hoặc đăng video lên YouTube.
- Sử dụng các công cụ như theo dõi đề cập xã hội và đo lường những gì mọi người đang nói về doanh nghiệp trên các trang truyền thông xã hội.

Phương tiện truyền thông xã hội nên bổ sung nhưng không hoàn toàn thay thế các kỹ thuật tiếp thị truyền thống. Doanh nghiệp cần lưu ý rằng, trước khi khách hàng mới liên lạc với mình, thường kiểm tra thông tin về doanh nghiệp trên các trang truyền thông xã hội hoặc tìm kiếm tổ chức của doanh nghiệp qua Google hoặc các công cụ tìm kiếm khác.

### 3.8. Triển khai kế hoạch

#### 3.8.1. Tầm quan trọng của việc triển khai Kế hoạch

Sau khi đã xây dựng chương trình tiếp thị, bước quan trọng nhất tiếp theo là doanh nghiệp triển khai thực hiện.

Để phát triển kế hoạch tiếp thị, doanh nghiệp đã phải bỏ ra rất nhiều năng lượng và nỗ lực. Kế hoạch này mang lại cảm giác thực sự thành công, tuy nhiên điều này sẽ trở thành vô nghĩa, trừ khi kế hoạch được thực hiện thích hợp và đầy đủ.

Nhiều doanh nghiệp cố gắng lập kế hoạch vào đầu năm hoặc đầu năm tài chính. Khi đó các kế hoạch và các mục tiêu được đưa ra với đầy dự định tốt. Tuy nhiên, khi vào cuối năm, khi gần hết thời gian thực hiện kế hoạch, cũng là lúc thời gian của các chủ phần hùn dành nhiều cho việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng và các yêu cầu cho hoạt động của doanh

nghiệp. Trong bối cảnh đó, công việc dễ bị bỏ lại nhiều nhất chính là các kế hoạch kinh doanh và tiếp thị được đặt ra vào đầu năm. Điều này nhấn mạnh một điểm quan trọng, đó là quá trình thực hiện các kế hoạch này đòi hỏi sự kỷ luật và cam kết chặt chẽ.

### 3.8.2. Cách thức triển khai Kế hoạch

Sau khi hoàn thành hồ sơ/tài liệu về kế hoạch tiếp thị, tức doanh nghiệp đã xác định được sẽ làm gì, và hàng loạt câu hỏi được đặt ra: thành viên/nhân viên nào của doanh nghiệp sẽ có thành tích tốt nhất trong các dự án, chi phí sẽ là bao nhiêu, khi nào dự án cần được hoàn thành và kết quả dự đoán là gì. Mức độ tối thiểu của hồ sơ/tài liệu các dự án liên quan rất quan trọng, bởi đây sẽ là cơ sở để tham chiếu cần thiết và để liên tục cảnh báo cần đạt các mục tiêu đã đặt ra trong kế hoạch. Ngoài ra, mức tối thiểu này cũng thể hiện một phần của kỷ luật cần thiết mà các thành viên/nhân viên cần tuân theo. Khi chưa sẵn sàng có hồ sơ/tài liệu ghi lại kế hoạch tiếp thị, chưa cam kết thực hiện, cũng đồng nghĩa doanh nghiệp chưa thực sự nghiêm túc về kế hoạch này, như vậy rất khó có thể thành công.

Bảng 3.5. Cách thức triển khai thành công kế hoạch tiếp thị của doanh nghiệp.

	<b>Đề xuất</b>	<b>Bình luận</b>
1.	Đừng cố gắng quá nhiều dự án cùng một lúc.	Nếu bạn đang sử dụng các chiến lược bên trong và bên ngoài, có lẽ bạn không nên thực hiện quá bốn đến sáu dự án cùng một thời gian.
2.	Hãy chắc chắn rằng mục tiêu của bạn có thể đạt được.	Đưa ra mục tiêu hợp lý và thiết thực. Nếu kỳ vọng của bạn không thực tế, nhân viên có thể sẽ mất hứng thú trước khi bắt đầu.
3.	Dành thời gian để hoàn thành các nhiệm vụ.	Cho phép nhân viên có thời gian trong thời gian làm việc của họ để đạt được các nhiệm vụ tiếp thị mà bạn đã giao cho họ. Nếu bạn không cho phép về mặt thời gian, dễ dàng có lý do cho việc không hoàn thành.
4.	Lan truyền chiến lược trong suốt cả năm.	Khi bạn đang thực hiện nhiều chiến lược, cách tốt nhất là phổ biến chúng trong suốt cả năm. Điều này cho phép mỗi người được tập trung vào và giữ mức độ quan tâm cao.
5.	Cần có đủ ngân sách.	Một ngân sách không đủ có thể làm nản lòng quá trình thực hiện hoặc làm giảm sự nhiệt tình của những người liên quan.
6.	Đo lường kết quả.	Bạn cần có khả năng đánh giá hiệu quả của từng chương trình và chiến lược. Bạn cũng nên tuyên dương những thành công, và học hỏi từ bất kỳ sai lầm. Điều này sẽ khuyến khích và duy trì sự nhiệt tình của nhân viên.

7.	Rà soát thường xuyên.	Xem lại chương trình tiếp thị của bạn vào mỗi cuộc họp quản lý. Đánh giá thường xuyên sẽ giúp giữ cho chương trình đi đúng hướng và giữ đà di chuyển.
8.	Đặt các mốc quan trọng.	Đảm bảo các mốc sự kiện quan trọng trong chương trình của doanh nghiệp. Điều này sẽ cho phép doanh nghiệp theo dõi tiến trình và kiểm tra xem doanh nghiệp có đang đi đúng hướng.
9.	Cho phép thay đổi.	Nếu một chương trình hoặc chiến lược dường như không hoạt động, hãy chấp nhận thực tế, sẵn sàng thích nghi và thay đổi.
10.	Duy trì tốt tốc độ	Khi bạn đang trên đà, hãy tiếp tục, ngay cả khi một chương trình tiếp thị đang diễn ra nơi mà bạn thêm các dự án bổ sung khi các dự án khác đã hoàn thành. Động lực là yếu tố quan trọng nhất, và sẽ tự phát triển nếu được phát huy.

Với mỗi dự án, mỗi nhiệm vụ cần xác định rõ người chịu trách nhiệm, có như vậy mới đảm bảo kế hoạch được thực hiện. Tuy nhiên, điều này thường trở thành nhiệm vụ của người hành nghề, đó là một sự khó khăn, đặc biệt là đối với những nhóm chỉ có một người hành nghề duy nhất.

Ở một số quốc gia, việc tham gia vào các dịch vụ hướng dẫn hay huấn luyện kinh doanh để hỗ trợ quá trình triển khai này ngày càng trở nên phổ biến. Từ khóa quan trọng là “trách nhiệm giải trình”, tức là doanh nghiệp phải trả lời cho người khác về hành động của mình hoặc chịu trách nhiệm về sự thiếu hành động.

Trong tất cả các hoạt động tiếp thị, điều quan trọng là doanh nghiệp phải xem xét tiêu chuẩn của Tổ chức Tiêu chuẩn hóa Quốc tế (ISO), bao gồm về chất lượng, môi trường, đạo đức và các vấn đề khác.

### 3.9. Quản trị Tài chính

Các yếu tố quản trị tài chính cho một doanh nghiệp đang phát triển liên quan đến ba lĩnh vực chính: ngân sách nguồn lực, ngân sách tài chính và dự báo dòng tiền. Mỗi lĩnh vực được thảo luận ngắn gọn dưới đây.

#### 3.9.1. Ngân sách nguồn lực

Ngân sách nguồn lực là ước tính thu nhập tiềm tàng được tạo ra khi doanh nghiệp được vận hành đủ thời gian khả dụng. Có một số yếu tố cần xem xét ngân sách năng lực, bao gồm:

- Nhân viên mới được doanh nghiệp tuyển dụng;
- Tăng lương;
- Giờ làm việc khả dụng;
- Thời gian nghỉ để học và đào tạo; và

- Tăng tỷ lệ tính phí dịch vụ.

Đối với một kiểm toán viên điển hình, số giờ làm việc khả dụng sẽ được tính như trong Bảng 3.6.

Bảng 3.6. Tính phí mục tiêu

<b>Tiêu chí</b>	<b>Tuần</b>
Tuần trong năm	52
Nghỉ thường niên	(4)
Các ngày lễ	(2)
Nghỉ ốm	(1)
Đào tạo	(1)
Các tuần làm việc	44
Số giờ làm việc trong tuần	37.5
Số giờ làm việc mỗi năm	1,650
Năng suất dự kiến	80%
Mục tiêu giờ làm việc có tính phí	1,320 giờ
Tỉ lệ tính phí mỗi giờ	\$150 trên giờ
<b>Phí mục tiêu</b>	<b>\$198,000</b>

Việc tính toán phí mục tiêu này nên được áp dụng toàn doanh nghiệp cho tất cả các nhân viên. Tổng giá trị tất cả các phí mục tiêu là ngân sách năng lực của doanh nghiệp.

Bảng 3-6 chỉ là một ví dụ về công cụ tính toán phí, doanh nghiệp sửa đổi số liệu cho phù hợp nhất có thể với môi trường địa phương.

### 3.9.2. Ngân sách Tài chính

Ngân sách tài chính sử dụng ngân sách nguồn lực như thu nhập dự kiến, và cũng kết hợp ngân sách chi phí hoạt động của doanh nghiệp. Một biểu mẫu ví dụ được trình bày trong Bảng 3.7.

Bảng 3.7 Một biểu mẫu ví dụ cho ngân sách tài chính

<b>Ngân sách 20XX/XY</b>		
	Báo cáo thực tế	Ngân sách dự kiến



	20XW/XX	20XX/XY		20XX/XY	
		+5%	+10%	-5%	-10%
	\$	\$	\$	\$	\$
<b>Thu nhập</b>					
Phí dịch vụ					
Kiểm toán					
Tuân thủ					
Tư vấn					
Đổi chiếu chi tiêu					
Thu nhập khác					
<b>Tổng thu nhập</b>					
<b>Chi phí bán hàng</b>					
Lương trực tiếp (nhân viên trực tiếp tạo ra doanh thu)					
Các khoản chi tiêu					
<b>Tổng chi phí bán hàng</b>					
<b>Lợi nhuận gộp</b>					
<b>Các khoản chi phí</b>					
Phí kế toán					
Tài chính ngân hàng, phí và lệ phí					
Hoa hồng					
Phí tư vấn & nghề nghiệp					
Giao tiếp					
• Điện thoại					
• Chi phí chuyển phát					

• In, bưu chính và văn phòng phẩm					
Chi phí quản lý doanh nghiệp					

<b>Ngân sách 20XX/XY</b>					
	Báo cáo thực tế	Ngân sách dự kiến			
	20XW/XX	20XX/XY		20XX/XY	
		+5%	+10%	-5%	-10%
Bảo hiểm					
Công nghệ thông tin					
• Bản quyền phần mềm					
• Phần cứng máy tính và bảo trì					
• Máy in và máy photocopy					
Tiếp thị và quảng bá					
• Quảng cáo					
• Giải trí					
Phương tiện đi lại					
• Bảo dưỡng ô tô					
• Phí đậu xe và cầu đường					
Chi phí khu trú					
• Dọn dẹp vệ sinh					
• Điện và các tiện ích khác					
• Thuê nhà					
• Sửa chữa và Bảo trì					
• Bảo vệ					
Tiện nghi cho nhân viên					
Đào tạo & Phát triển					

Tiền lương					
<b>Tổng chi phí</b>					
<b>Lợi nhuận thuần</b>					

### 3.9.3. Dự toán dòng tiền

Dựa vào ngân sách tài chính để lập dự báo dòng tiền trên cơ sở căn cứ vào thời điểm thu/chi tiền mặt liên quan đến thu nhập và chi phí hoạt động sẽ ảnh hưởng đến số dư tài khoản ngân hàng. Một biểu mẫu ví dụ cho dự báo dòng tiền được thể hiện trong Bảng 3.8.

Bảng 3.8 Biểu mẫu dự báo dòng tiền

<b>Dự báo dòng tiền cho năm 20XX/XY</b>													
	Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Tháng 4	Tháng 5	Tháng 6	Tháng 7	Tháng 8	Tháng 9	Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12	Tổng cộng
<b>Thu nhập từ hoạt động kinh doanh</b>													
<b>Tiền thu từ hoạt động kinh doanh*</b>													
Tiền thu từ khách hàng													
Các khoản tiền thu khác													
<b>Tổng tiền thu</b>													
<b>Tiền chi cho hoạt động kinh doanh</b>													
(chi tiết như bên dưới)													
<b>Thặng dư/(thâm hụt)</b>													
<b>Tình hình tích lũy</b>													
(thêm vào tháng trước)													
* Tiền thu vào thực nhận từ hóa đơn đã phát sinh trước đó													
<b>Tiền chi cho hoạt động kinh doanh</b>													
Các khoản chi tiêu													
Phí kế toán													

Quảng cáo													
Phí ngân hàng													
Chi phí đi vay													
Chi phí vốn													
Dọn dẹp và vệ sinh													
Chi phí hoa hồng đã trả													
Phí tư vấn													
Chi phí chuyển phát													
Chi phí quản lý doanh nghiệp													
Chi phí thuê tài chính													

<b>Dự báo dòng tiền cho năm 20XX/XY</b>													
	Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Tháng 4	Tháng 5	Tháng 6	Tháng 7	Tháng 8	Tháng 9	Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12	Tổng cộng
Bảo hiểm													
Thanh toán tiền thuê													
Chi phí phương tiện đi lại													
Phí đậu xe và phí cầu đường													
In ấn, bưu chính và văn phòng phẩm													
Tiền thuê và chi phí													
Sửa chữa và bảo trì													
Dọn rác													
Chi phí bảo vệ													
Đào tạo nhân viên và phúc lợi													
Hưu trí													
Điện thoại													
Tiền lương													
<b>Tổng chi phí phải trả</b>													

Doanh nghiệp nên có một bảng cân đối ngân sách để cố gắng đối chiếu ngân sách tài chính với dự báo dòng tiền. Tham khảo mẫu của bảng cân đối ngân sách trong Phụ lục 3.4.

### 3.10. Kết luận

Mô-đun 3 chỉ ra rằng việc xây dựng và phát triển một doanh nghiệp có rất nhiều vấn đề, đó là lập kế hoạch một cách thận trọng, đặc biệt là kế hoạch kinh doanh tổng thể, và đảm bảo công tác triển khai thực hiện kế hoạch này mới là chìa khóa thành công của doanh nghiệp.

Các yếu tố quan trọng cần xem xét trong tất cả các nỗ lực tiếp thị của doanh nghiệp bao gồm xem xét về tính chuyên nghiệp, đạo đức và chất lượng mà doanh nghiệp đang thực hiện trong chiến lược tiếp thị của mình, cùng các thông điệp về doanh nghiệp được gửi đi. Doanh nghiệp cần nắm được khả năng đáp ứng những kỳ vọng đã đặt ra, tức khả năng cung cấp dịch vụ của mình.

### 3.11. Tài liệu đọc thêm và nguồn tài liệu IFAC

Cổng kiến thức toàn cầu IFAC là một trung tâm kỹ thuật số nơi các kiểm toán viên có thể dễ dàng truy cập tài liệu về tư duy lãnh đạo và các tài nguyên từ IFAC, các tổ chức thành viên và các nhóm và cá nhân và tổ chức đáng chú ý khác.

Phần Cổng thông tin Quản lý Thực hành bao gồm các bài viết, video và tài nguyên bổ sung cho phần này. Doanh nghiệp nên xem xét nội dung, cung cấp phản hồi, tham gia với những người đóng góp và chia sẻ góc nhìn của doanh nghiệp về các vấn đề thực hành đương đại.

#### Phụ lục 3.1 Kế hoạch hành động (Relationship Management Action Plan)

Thông tin liên lạc	Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Tháng 4	Tháng 5	Tháng 6	Tháng 7	Tháng 8	Tháng 9	Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12

Ghi chú: Đối với mỗi người liên hệ, ghi chú việc doanh nghiệp dự định làm với họ vào tháng tương ứng.

## Phụ lục 3.2 Nghiên cứu tình huống

### Tình huống 3.1

Tình huống này liên quan đến Mục 3.2.3 (Sơ đồ tổ chức) trong Mô-đun 3.

William và Indira đồng ý về tầm quan trọng của việc sử dụng Sơ đồ tổ chức để hỗ trợ cơ cấu nội bộ của doanh nghiệp. Sau khi đánh giá điểm mạnh và điểm yếu của mình, William đồng ý chịu trách nhiệm về mảng Tiếp thị; Indira đồng ý phụ trách mảng Tài chính. Mặc dù cả hai đều chịu trách nhiệm cho các lĩnh vực công việc riêng biệt trong doanh nghiệp, William vẫn chịu trách nhiệm cho mảng Vận hành, và Indira phụ trách mảng Nhân sự, mặc dù hiện tại đây là một mảng có vai trò nhỏ hơn.

Họ đồng ý gặp nhau mỗi tháng để thảo luận về doanh nghiệp và sẽ báo cáo cho nhau về trách nhiệm của mình tại cuộc họp trưởng nhóm hàng tháng .

Là người chịu trách nhiệm Tiếp thị, William phác thảo kế hoạch tiếp thị để bao quát các phương pháp tiếp cận và lĩnh vực chính mà cho rằng doanh nghiệp nên thực hiện. Kế hoạch này nêu chi tiết các chủ đề quan trọng của khách hàng mục tiêu, các dịch vụ chính doanh nghiệp cung cấp, giá cả được đề xuất, cũng như các phương pháp cụ thể để doanh nghiệp tiếp thị các dịch vụ này. Tại cuộc họp, William thảo luận với Indira về kế hoạch này. Sau khi xem xét kỹ lưỡng một số thay đổi, hai bên thống nhất kế hoạch và đặt ra mốc thời gian cho các hành động cụ thể.

Là người chịu trách nhiệm Tài chính, Indira chuẩn bị dự thảo ngân sách và dự báo dòng tiền cho doanh nghiệp trong năm tới và trình bày nội dung này với William tại cuộc họp. Sau khi thảo luận, Indira đồng ý cập nhật báo cáo để kết hợp việc tăng chi phí dự kiến do hoạt động tiếp thị đã được xác định trong kế hoạch tiếp thị; và cũng sẽ thay đổi cho chi phí tiếp thị mới được xác định trong kế hoạch tiếp thị.

Indira cũng đã chuẩn bị một bộ báo cáo tài chính quản trị, bao gồm Báo cáo lãi lỗ và Bảng cân đối kế toán và trình bày tại cuộc họp Ban Giám đốc. Indira đồng ý cập nhật phần trình bày của các báo cáo này vì cô và William đã đồng ý về ngân sách. Indira nhận thấy rằng kỳ nghỉ sắp tới sẽ có sự thiếu hụt tiền mặt và họ thảo luận về cách tốt nhất để giải quyết vấn đề này. Cách tiếp cận được lựa chọn là tìm kiếm khách hàng mới và tăng phí trước khi bị thiếu hụt tiền mặt. Tuy nhiên, cả hai đều đồng ý việc đảm bảo có đủ nguồn vốn tài trợ từ ngân hàng để vượt qua giai đoạn khó khăn ngắn hạn.

Vì trách nhiệm của William còn bao gồm mảng Vận hành, trước cuộc họp, anh đã thu thập báo cáo từ Indira về khối lượng công việc nhóm của cô. Anh ấy kết hợp với quy trình làm việc của nhóm mình để có thể trình bày báo cáo tổng thể về khối lượng công việc và năng lực của doanh nghiệp. Điều này cho phép cả hai xác định được khả năng mà doanh nghiệp có thể đáp ứng cho công việc mới trước kỳ nghỉ lễ, từ đó giúp họ tự tin về khả năng có thể tránh được tình trạng thiếu tiền mặt sắp tới mà Indira đã dự đoán. Tuy nhiên, điều này nhấn

mạnh tâm quan trọng của các sáng kiến tiếp thị có thể tạo ra kết quả; nếu không, họ vẫn có thể sẽ gặp phải tình huống khó khăn.

Indira báo cáo về các vấn đề Nhân sự doanh nghiệp hiện đang phải đối mặt. Điểm mấu chốt là sự cần thiết phải thực hiện đánh giá hiệu suất cho nhân viên để phản hồi về hiệu suất làm việc của họ. William đồng ý với cách tiếp cận này và cả hai đều đồng ý rằng Indira sẽ soạn thảo bản đánh giá hiệu suất để được phê duyệt lần cuối vào cuộc họp tiếp theo. Họ cũng đồng ý lên lịch đánh giá hiệu suất cho nhân viên tại cuộc họp tiếp theo.

William và Indira sau đó xác nhận thời gian và ngày cho Cuộc họp tiếp theo.

### **Tình huống 3.2**

Nghiên cứu tính huống này liên quan đến Mục 3.3.4 (Chiến lược tăng trưởng bên ngoài) trong Mô-đun 3.

Là người chịu trách nhiệm kế hoạch tiếp thị, William đã xác định hội thảo là một trong những chiến lược tiếp thị quan trọng của doanh nghiệp.

Anh tin rằng các cuộc hội thảo sẽ cho phép doanh nghiệp nâng cao danh tiếng của mình trong cộng đồng doanh nghiệp địa phương và cho họ một lý do để quảng cáo và quảng bá. Anh dự định mời khách hàng hiện tại và các mối quan hệ được giới thiệu nhưng cũng xem đó là cơ hội tốt để mời các khách hàng tiềm năng. Bằng cách này, họ có thể hòa nhập với khách hàng và nhân viên trong một bầu không khí thoải mái, đồng thời lắng nghe sự quan tâm từ phía khách hàng cũng như thông tin liên quan đến tình hình kinh doanh của họ.

Trong giai đoạn chuẩn bị cho hội thảo, William nói chuyện với một số khách hàng để đánh giá mức độ quan tâm của họ trong việc tham dự và chủ đề họ muốn nghe. Nhiều khách hàng quan tâm đến tình trạng của nền kinh tế và mức độ ảnh hưởng đến doanh nghiệp của mình. William quyết định liên kết một cuộc thảo luận chung về môi trường kinh tế hiện tại với những tác động cụ thể có thể có đối với cộng đồng doanh nghiệp địa phương. Anh ấy đã thảo luận điều này với Indira và cô ấy ủng hộ ý tưởng và chủ đề này. Sau đó William bắt đầu chuẩn bị bài thuyết trình của mình.

Đối với công tác hậu cần của cuộc hội thảo, William đã chuẩn bị một danh sách kiểm tra các hạng mục chính cần được giải quyết để đảm bảo cuộc hội thảo diễn ra tốt đẹp. Danh sách đó bao gồm:

- Tổng hợp danh sách tên và địa chỉ của tất cả khách mời;
- Chuẩn bị thư mời;
- Đảm bảo thư mời được gửi đến khách mời;
- Chuẩn bị quảng cáo cho tờ báo địa phương;
- Đặt phòng trong trung tâm địa phương theo ngày giờ của hội thảo;

- Thanh toán cho bất kỳ khoản đặt cọc nào cần thiết để đảm bảo đặt phòng;
- Phác thảo bố trí sắp xếp chỗ ngồi trong phòng;
- Chọn loại thức ăn nhẹ phục vụ trước và sau buổi hội thảo;
- Đảm bảo thẻ tên được hoàn thành cho người tham dự;
- Đảm bảo nhân viên có sẵn để hỗ trợ đăng ký cho người tham dự;
- Đảm bảo nhân viên được mời tham dự hội thảo;
- Đảm bảo nhân viên được thông báo về tầm quan trọng của việc kết nối và được hướng dẫn về cách tương tác phù hợp với khách hàng, khách hàng tiềm năng và người giới thiệu;
- Cung cấp bản nội dung dự thảo các điểm chính của hội thảo cho người tham dự; và
- Chuẩn bị một lá thư để gửi sau buổi hội thảo;
- Đảm bảo thư được gửi đến người tham dự sau buổi hội thảo.

William sau đó phân bổ nhiệm vụ trong danh sách này cho các thành viên khác trong nhóm để đảm bảo khối lượng công việc được trải đều trong nhóm và không đặt trách nhiệm chính lên bất kỳ một ai.

William sau đó thiết lập phân bổ các nhiệm vụ khác nhau trong danh sách này cho các thành viên khác trong nhóm để đảm bảo khối lượng công việc được trải đều trong nhóm và không nằm trên vai của bất kỳ ai.

Khi gần đến ngày hội thảo, William đã tích cực tham gia vào việc quảng bá hội thảo tới khách hàng và khách hàng tiềm năng nhiều nhất có thể. Anh tin rằng đây là một cách tuyệt vời để nâng cao danh tiếng doanh nghiệp cũng như danh tiếng cá nhân của mình trong cộng đồng doanh nghiệp địa phương. Mặc dù không thoải mái với việc nói chuyện trước đám đông, anh vẫn tự tin rằng mình có thể vượt qua. Trước cuộc hội thảo, anh đã tập luyện bài thuyết trình của mình nhiều lần để tự tin hơn về bản thân và tài liệu của mình.

Hai ngày sau khi hội thảo được tổ chức, William đảm bảo rằng mỗi người tham dự đã nhận được một lá thư cảm ơn vì họ đã tham dự và đề cập lại những điểm chính được trình bày trong bài thuyết trình. Đối với những người không phải là khách hàng hiện tại của doanh nghiệp, William đưa ra một đề nghị đặc biệt: họ có thể gặp anh ta để thảo luận thêm về bất kỳ điểm cụ thể nào có liên quan mà không mất phí.

### **Tình huống 3.3**

Tình huống này liên quan đến Mục 3.5 (Hình thành văn hóa của riêng doanh nghiệp) trong Mô-đun 3.

### **Tình huống : Văn hóa doanh nghiệp**



Hãng Victory Accounting quyết định thay đổi văn hóa doanh nghiệp của mình và đã phải trải qua một quá trình chuyển đổi để đạt được điều này. Sau đây là một số hình ảnh về văn hóa mới của hãng.

Victory Accounting thúc đẩy một môi trường làm việc hiệu suất cao, vui vẻ và bổ ích thông qua các cách sau:

### **Nguyên tắc hoạt động trung tâm: bền vững**

Tất cả nhân viên đều được hướng dẫn nguyên tắc hoạt động trung tâm của doanh nghiệp: Tạo ra giá trị cho các bên liên quan của Victory Accounting bằng cách xây dựng một doanh nghiệp kiểm toán bền vững thông qua việc tích hợp các cân nhắc về kinh tế, xã hội và môi trường vào tất cả các hệ thống hỗ trợ quyết định của Victory Accounting.

### **Những giá trị cốt lõi**

Chúng tôi tin rằng chúng tôi cung cấp dịch vụ có giá trị cho cộng đồng và xã hội. Điều này được củng cố bởi các giá trị cốt lõi sau.

- **Có ý nghĩa:** Giúp mọi người hiểu hệ thống kế toán và thuế của mình thông qua đào tạo, hỗ trợ và tư vấn.
- **Luôn giúp đỡ:** Hiểu nhu cầu của mọi người và giúp họ giải quyết các vấn đề tài chính và các vấn đề khác.
- **Niềm tin và tính chính trực:** Đáng tin cậy, trung thực, có nguyên tắc và tự tin.
- **Tôn trọng và khuyến khích:** Luôn đề cao sự đa dạng, hỗ trợ lẫn nhau và duy trì góc nhìn tích cực.
- **Học tập:** Không ngừng tìm kiếm kiến thức và kỹ năng cho phép Victory Accounting nắm bắt sự thay đổi và liên tục cải thiện. Điều này rất quan trọng trong những thời điểm các quy định và yêu cầu thay đổi liên tục.
- **Chất lượng:** Phấn đấu để làm tốt hơn bởi vì Victory Accounting đánh giá hiệu suất dựa trên những tiêu chuẩn cao nhất của mình, chứ không phải dựa trên tiêu chuẩn của đối thủ cạnh tranh.

### **Cam kết học tập và phát triển**

Nhân viên được khuyến khích phát triển kỹ năng và nghề nghiệp của mình tại Victory Accounting. Doanh nghiệp cung cấp đào tạo và phát triển liên tục, cũng như hỗ trợ tài chính và cho nhân viên nghỉ phép để học các khóa học liên quan.

### **Tham gia vào định hướng tương lai của doanh nghiệp**

Mỗi tháng, doanh nghiệp tổ chức một cuộc họp nhóm để vạch ra hiệu suất của doanh nghiệp và hướng đi trong tương lai, và các đội nhóm được trao cơ hội để trình bày các dự án hiện tại của họ.

Victory Accounting cam kết giúp đỡ cộng đồng địa phương và cho phép nhân viên có cơ hội tham gia các hoạt động tình nguyện. Việc liên kết với các tổ chức từ thiện khác nhau

hiện đang được phát triển cho phép nhân viên tìm hiểu thêm về các vấn đề cộng đồng và tình nguyện dành thời gian để giúp đỡ những người cần.

### Phục lục 3.3 Dự toán Báo cáo Kết quả Hoạt động SXKD (Theo tháng)

Mô tả	Ngân sách hàng tháng													Tổng cộng
	Năm trước	Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Tháng 4	Tháng 5	Tháng 6	Tháng 7	Tháng 8	Tháng 9	Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12	
<b>Doanh thu</b>														
Doanh thu gộp														
Trừ: điều chỉnh theo hóa đơn														
<b>Doanh thu thuần đã nhận</b>														
% doanh thu														
<b>Chi phí</b>														
Lương														
Nhân viên nghiệp vụ														
Nhân viên hỗ trợ														
Chi phí nhân viên														
Chi phí cơ sở vật chất														
Chi phí chung														
Các chi phí khác														
<b>Tổng chi phí</b>														
% doanh thu														
<b>Lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh</b>														
% doanh thu														
Thu nhập lãi														
Lãi (chi phí)														
Thu nhập khác (chi phí)														
Lãi (lỗ) từ bán tài sản														

<b>Thu nhập thuần (chi phí)</b>														
% doanh thu														
Thuế thu nhập (đối với doanh nghiệp)														
<b>Lợi nhuận thuần</b>														
% doanh thu														

**Phục lục 3.4 Dự toán Bảng cân đối Kế toán (Theo tháng)**

Mô tả	Ngân sách hàng tháng													Tổng cộng
	Năm trước	Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Tháng 4	Tháng 5	Tháng 6	Tháng 7	Tháng 8	Tháng 9	Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12	
<b>Tài sản ngắn hạn</b>														
Tiền và các khoản tương đương tiền														
Chi phí sản xuất, kinh doanh dở dang chưa có hóa đơn														
Phải thu khách hàng														
Chi phí trả trước														
Tài sản ngắn hạn khác														
<b>Tổng tài sản ngắn hạn</b>														
<b>Tài sản dài hạn</b>														
Tài sản và máy móc thiết bị														
Trừ: Hao mòn lũy kế														

Giá trị thuần tài sản và máy móc thiết bị														
Tài sản dài hạn khác														
<b>Tổng tài sản dài hạn</b>														
<b>TỔNG CỘNG TÀI SẢN</b>														
Các mục cần chú ý (cho mục đích dự báo dòng tiền):														
Tăng vốn														
Chi phí khấu hao														
Chi phí thanh lý tài sản														
Tiền thu từ bán hàng														
<b>Nợ ngắn hạn</b>														
Phải trả khách hàng														
Chi phí trả trước														
Nợ ngắn hạn														

Mô tả	Ngân sách hàng tháng													Tổng cộng
	Năm trước	Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Tháng 4	Tháng 5	Tháng 6	Tháng 7	Tháng 8	Tháng 9	Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12	
Nợ ngắn hạn khác														
<b>Tổng nợ ngắn hạn</b>														
<b>Nợ dài hạn</b>														
Nợ dài hạn														
Nợ dài hạn khác														
<b>Tổng nợ dài hạn</b>														
<b>TỔNG NỢ PHẢI TRẢ</b>														
<b>Vốn góp</b>														

Số dư đầu kỳ														
Lợi nhuận trong kỳ														
<b>Tổng tài sản thuần/Nguồn vốn</b>														
<b>TỔNG NỢ PHẢI TRẢ &amp; TÀI SẢN THUẦN/NGUỒN VỐN</b>														
Các mục cần chú ý (cho mục đích dự báo dòng tiền):														
Tiền thu nợ														
Thanh toán nợ														
Đối tác rút vốn														
Lãi (lỗ) tiền thanh lý, nhượng bán														

### Phục lục 3.5 Bảng phân tích Doanh thu

Hướng dẫn: Việc phân bổ ngân sách tổng doanh thu gộp (tổng phí trước khi điều chỉnh hóa đơn) theo loại công việc dựa trên việc so sánh với các năm trước là rất hữu ích. Lịch trình sau đây cho phép doanh nghiệp tóm tắt kế toán và kiểm toán năm trước, thuế và doanh thu của năm trước theo từng tháng. Khi chuẩn bị ngân sách, doanh nghiệp nên xem xét nhiều yếu tố trong việc lập ngân sách tổng doanh thu trong tương lai ngoài số tiền doanh thu năm trước. Những yếu tố này bao gồm:

- Dự kiến những thay đổi trong tỷ lệ tính phí;
- Công việc sẽ không được lặp lại trong năm tới;
- Khách hàng mới được phục vụ lần đầu tiên trong năm tới;
- Các dịch vụ mới sẽ được cung cấp trong năm tới; và
- Ảnh hưởng của bất kỳ sự khác biệt hợp lý nào đã được dự kiến từ năm trước.

Khi tổng doanh thu cho từng loại công việc đã được dự toán, số tiền hàng tháng sẽ được tính tổng và chuyển sang Ngân sách báo cáo thu nhập tóm tắt tại Phụ lục 3.3.

#### Bảng phân tích tổng doanh thu

	Kế toán và Kiểm toán	Thuế	Tư vấn và doanh thu khác	Tổng
--	----------------------	------	--------------------------	------

<b>Thán g</b>	<b>Doan h thu năm trước</b>	<b>% tổng doanh thu</b>	<b>Ngân sách năm nay</b>	<b>% tổng doanh thu</b>	<b>Doanh thu năm trước</b>	<b>% tổng doanh thu</b>	<b>Ngân sách năm nay</b>	<b>% tổng doanh thu</b>	<b>Doanh thu năm trước</b>	<b>% tổng doanh thu</b>	<b>Ngân sách năm nay</b>	<b>% tổng doanh thu</b>	<b>Doanh thu năm trước</b>	<b>% tổng doanh thu</b>	<b>Ngân sách năm nay</b>	<b>% tổng doanh thu</b>
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																
11																
12																
<b>Tổng</b>																



**SỨC MẠNH NGUỒN  
LỰC: PHÁT TRIỂN  
CHIẾN LƯỢC NHÂN SỰ**



Module  
**4**

## MỤC LỤC

---

### **4.1 Phần giới thiệu**

### **4.2 Doanh nghiệp và nhân viên**

### **4.3 Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị nhân sự**

4.3.1 Kỳ vọng của cộng đồng

4.3.2 Sự thay đổi nền kinh tế

### **4.4 Chiến lược quản trị nhân sự**

4.4.1 Sự đa dạng của nguồn nhân lực

4.4.2 Làm sáng tỏ kỳ vọng của nhân viên

4.4.3 Xem xét sự đa dạng thể hệ

4.4.4 Thu hút thể hệ X và Y

4.4.5 Tuyển dụng

4.4.6 Giới thiệu

### **4.5 Lãnh đạo nhóm**

4.5.1 Thiết lập ví dụ “Tone at the Top – Tôn chỉ lãnh đạo”

4.5.2 Nhân viên mong đợi gì từ các lãnh đạo

4.5.3 Xây dựng nhóm làm việc hiệu suất cao

4.5.4 Truyền thông

4.5.5 Ủy quyền: Chìa khóa cho đòn bẩy doanh nghiệp

### **4.6 Quản lý và giữ chân nhân viên**

4.6.1 Động lực

4.6.2 Giữ chân nhân viên

4.6.3 Chìa khóa cho môi trường làm việc hiệu quả, gắn kết

4.6.4 Quản trị hiệu suất

4.6.5 Năng suất và hiệu suất



4.6.6 Tính toán năng suất

4.6.7 Đánh giá hiệu suất

#### **4.7 Đào tạo và phát triển**

4.7.1 Xác định những nhu cầu phát triển

4.7.2 Phát triển là một khoản đầu tư

4.7.3 Thù lao

#### **4.8 Phần thưởng và sự công nhận**

4.8.1 Phần thưởng

4.8.2 Ghi nhận sự đóng góp

#### **4.9 Những nhân viên thôi việc/đổi vị trí**

4.9.1 Chấm dứt hợp đồng lao động

4.9.2 Giữ chân nhân viên có thâm niên

4.9.3 Khảo sát các trường hợp thôi việc

#### **4.10 Kết luận**

#### **4.11 Phần đọc thêm và nguồn tài liệu IFAC**

Phụ lục 4.1 Danh sách kiểm tra chức năng lãnh đạo

Phụ lục 4.2 Kế toán cấp cao/Mô tả vai trò quản lý

Phụ lục 4.3 Mô tả vai trò trợ lý kế toán

Phụ lục 4.4 Mô tả vai trò kế toán viên sơ cấp

Phụ lục 4.5 Kế hoạch phát triển cá nhân

Phụ lục 4.6 Thỏa thuận hiệu suất

---

## **4.1 Giới thiệu**

Phần này đề cập các vấn đề nhân sự cần được giải quyết khi doanh nghiệp kiểm toán phát triển. Trong suốt quá trình này, năng lực nhà quản lý của doanh nghiệp thu hút, giữ chân, khích lệ và lãnh đạo nhân viên của mình sẽ là mấu chốt cho sự thành công của doanh nghiệp. Có nhiều chiến lược quản trị mà doanh nghiệp có thể sử dụng để đảm bảo giai đoạn tăng trưởng diễn ra một cách thuận lợi. Các yếu tố cần xem xét bao gồm chiến lược quản trị nguồn nhân lực và cách thức điều hành của nhà quản lý. Quản lý phù hợp với từng nhân viên là rất quan trọng đối với doanh nghiệp kiểm toán, nhằm tạo không gian làm việc hài hòa, hiệu quả. Đó là bao gồm đào tạo và phát triển các kỹ năng cho nhân viên, khen thưởng và ghi nhận đóng góp của họ. Ngoài ra, doanh nghiệp cũng cần xem xét các vấn đề khác như giảm biên chế, chuyển đổi nhân viên, thu hút các sinh viên mới tốt nghiệp và kế toán viên có năng lực từ các doanh nghiệp kiểm toán khác. Cần lưu ý rằng, một số nhân viên hiện tại trong tương lai sẽ trở thành người lãnh đạo doanh nghiệp. Nhân viên và chất lượng nguồn nhân lực là yếu tố vô cùng quan trọng đối với sự thành công của doanh nghiệp kiểm toán.

## **4.2 Doanh nghiệp và nhân viên**

Khi thiết lập mục tiêu phát triển, trước tiên, doanh nghiệp kiểm toán cần khai thác các kỹ năng thích hợp sẵn có của nhân viên phù hợp với mô hình kinh doanh đã chọn. Ngược lại, nếu không chú trọng mối liên kết này (giữa nguồn nhân lực sẵn có với mô hình kinh doanh), doanh nghiệp sẽ gặp khó khăn cũng như khả năng thất bại mà lẽ ra có thể tránh được. Chính vì vậy, chiến lược quản trị nhân sự và kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp cần được liên kết với nhau.

Mỗi doanh nghiệp kế toán/kiểm toán? sẽ khác nhau về chiến lược kinh doanh, dịch vụ, các giá trị của chủ phần, văn hóa, sự kết hợp các kỹ năng, vị trí địa lý và cơ sở khách hàng. Chính vì vậy, sẽ không có “công thức” duy nhất kết hợp các yếu tố này để quyết định thành công của doanh nghiệp.

## **4.3 Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị nhân sự**

### **4.3.1. Kỳ vọng của cộng đồng**

Doanh nghiệp kiểm toán? và nhân viên của mình là sản phẩm của cộng đồng hành nghề kế toán/kiểm toán. Các chuẩn mực và kỳ vọng của cộng đồng đã thay đổi trong 10 hoặc 20 năm qua. Ngày nay, các thành viên cộng đồng có những đặc điểm sau:

- Nhìn chung là những người được đào tạo tốt, và hiểu rõ các quyền cũng như quyền lợi của mình;
- Sẵn sàng bày tỏ và yêu cầu các quyền lợi đó;
- Muốn khiến ai đó (dù là cá nhân hay tổ chức kinh doanh) chịu trách nhiệm cho sai lầm, muốn thấy các doanh nghiệp hoặc cá nhân có trách nhiệm giải trình về năng suất của họ; và
- Khẳng định rằng một doanh nghiệp cụ thể phải chấp nhận và áp dụng các chuẩn mực đạo đức và hành vi cao hơn.

Nhiều kỳ vọng trong số này của cộng đồng này đã được luật hóa, áp đặt nghĩa vụ và chi phí đối với người sử dụng lao động, mà sẽ ảnh hưởng đến chính sách sử dụng lao động.

Cộng đồng nghề nghiệp kế toán luôn ở trong tình trạng thay đổi, đó là:

- Sự điều chỉnh pháp luật về quan hệ lao động ngành (tức quan hệ giữa lao động và người sử dụng lao động) ở nhiều quốc gia dẫn đến thay đổi liên tục thay đổi động lực của việc làm, ví dụ bằng cách tạo ra sự linh hoạt về điều kiện làm việc hoặc tạo cơ hội bình đẳng tại nơi làm việc;
- Yếu tố nhân khẩu học của dân số nhiều quốc gia cho thấy cộng đồng đang dần già đi; và
- Các nhà bình luận xã hội cho thấy rằng những người thuộc các thế hệ khác nhau trong lực lượng lao động có những kỳ vọng và thái độ khác nhau.

Nghề kế toán bị ảnh hưởng bởi những thay đổi này và cần được thích nghi để đáp ứng những kỳ vọng của cộng đồng. Ngày nay, chú ý nhiều hơn để truyền thông với khách hàng và nhân viên, cũng như bảo vệ quyền của họ và đề ra các hệ thống, quy trình mới, để ngăn ngừa sai lầm có thể xảy ra.

#### ***4.3.2 Sự thay đổi của nền kinh tế***

Trước năm 2008, hầu hết các nền kinh tế trên toàn thế giới đã trải qua nhiều năm kinh tế ổn định và phát triển mạnh mẽ. Điều này dẫn đến sức sinh lợi trong kinh doanh lớn và lạc quan về kết quả kinh doanh trong tương lai.

Nhiều nhà kinh tế hàng đầu thế giới kỳ vọng rằng những thay đổi kinh tế sẽ kết thúc bởi sự sụp đổ của cơ sở hạ tầng hệ thống ngân hàng Hoa Kỳ tiếp tục trong một vài năm tới. Điều này sẽ có tác động mạnh đến các loại dịch vụ kế toán, các chính sách định giá được sử dụng và yêu cầu đối với kiến thức kế toán cụ thể.

Trong những hoàn cảnh kinh tế như vậy, nhiều khả năng khách hàng sẽ được hưởng lợi từ tư vấn kinh doanh toàn diện thay vì tuân thủ nguyên tắc, khi đó, xuất hiện các dịch vụ khác như kế toán điều tra và các biện pháp kiểm soát gian lận.

Các yếu tố khác có thể tạo ra thách thức cho nghề kế toán được mô tả dưới đây.

**Sự thiếu hụt kế toán viên có trình độ:** Ngoài nghề kế toán, các kế toán viên còn có những lựa chọn con đường sự nghiệp khác thay thế, khiến cho nhân sự ngành kế toán dễ dàng chuyển sang ngành khác, và dẫn đến thiếu hụt nguồn nhân lực là kế toán viên có trình độ nhằm đáp ứng được nhu cầu của nhiều thị trường. Các doanh nghiệp kiểm toán bù đắp khoảng trống này bằng cách tuyển dụng sinh viên tốt nghiệp từ các ngành ngoài kế toán, sau đó tiến hành đào tạo chuyên sâu ngắn hạn về kỹ năng kế toán.

**Tăng bình đẳng giới:** Xu hướng gia tăng sử dụng nữ giới ngày càng được quan tâm trong mọi ngành nghề, với mục đích ngày càng đạt bình đẳng giới trong công việc. Nữ giới thường ít linh hoạt trong điều kiện làm việc khác nhau, trong khi nghề kế toán đòi hỏi các kế toán viên cần uyển chuyển khi làm việc với đa dạng khách hàng có điều kiện vô cùng khác nhau. Chính vì vậy, khi tuyển dụng nhiều nữ giới, doanh nghiệp kiểm toán cần sửa đổi chính sách nhân sự phù hợp với họ để thu hút và ổn định họ làm việc lâu dài tại doanh nghiệp, nhằm tránh lãng phí khi đầu tư về đào tạo như mọi kế toán viên khác.

**Dịch chuyển lao động có tay nghề hướng tới các lĩnh vực ngành cụ thể:** Điều này rõ ràng kéo theo sự di chuyển của năng lực chuyên môn, kỹ năng ngôn ngữ của người di cư, và các yếu tố xã hội khác như tác động đến cơ sở hạ tầng và các dịch vụ công cộng. Kế toán là một trong những kỹ năng được nhiều thị trường nhắm tới.

**Thuê dịch vụ nước ngoài về xử lý thông tin và hạch toán:** Các doanh nghiệp ngày càng gia tăng lựa chọn thuê nước ngoài xử lý các giao dịch và thông tin với chi phí thấp hơn so với sử dụng nguồn nhân lực địa phương.

**Tăng trưởng tiền lương chậm dần:** Sự thay đổi mối quan hệ cung và cầu về kỹ năng kế toán đã làm chậm lại sự tăng trưởng tiền lương của một số nhân viên kế toán, so với các phân khúc khác của nghề nghiệp trong những năm trước.

**Kỳ vọng nghỉ hưu của người lao động lớn tuổi:** Nhiều nhân viên tìm cách nghỉ hưu ở độ tuổi sớm hơn. Mặc dù điều này có thể được như mong muốn vì lý do cá nhân, nhưng có thể không khả thi khi tính đến các kế hoạch lương hưu tích lũy và các khoản tiết kiệm khác. Việc này cũng hạn chế việc cung cấp nhân lực đủ điều kiện làm việc. Các chính sách để giữ những nhân viên lớn tuổi với kiến thức mà họ đã tích lũy ở lại làm việc cho lâu hơn là rất quan trọng cho tương lai của doanh nghiệp.

**Rào cản đối với việc sử dụng lao động lớn tuổi:** Thông thường, những người ở độ tuổi từ bốn mươi đến năm mươi sẽ gặp khó khăn hơn khi đi tìm việc. Khi thế hệ “bùng nổ trẻ sơ sinh-Baby Boomer” già đi ở nhiều nền kinh tế, số người trong độ tuổi này sẽ tăng lên, do đó thái độ đối với việc sử dụng lao động lớn tuổi sẽ cần phải thay đổi.

Bên cạnh một số yếu tố tích cực đối nghề nghiệp kế toán, cũng có những yếu tố tiêu cực làm giảm nguồn cung kế toán viên tiềm năng. Điều quan trọng là doanh nghiệp theo dõi các xu hướng ảnh hưởng này để xác định nguồn cung và cầu kế toán viên. Mặc dù không thể tác động đến tất cả các yếu tố này, nhưng doanh nghiệp có thể có những biện pháp định vị được mình để chủ động lựa chọn.

#### **4.4 Chiến lược quản trị nhân sự**

##### **4.4.1 Sự đa dạng của nguồn nhân lực**

Đến đây, phần này đã phân tích những kỳ vọng có thể có của nơi làm việc, nhưng làm thế nào để doanh nghiệp đánh giá được hình mẫu nhân viên doanh nghiệp cần.

Các động lực trong các doanh nghiệp kế toán đang thay đổi. Các cấu trúc sở hữu khác nhau đã xuất hiện và các doanh nghiệp đang chuyển sang cơ cấu số nhân viên tính trên mỗi chủ phần hùn nhiều hơn, với sự giảm dần về tỷ lệ nhân viên hỗ trợ, và tăng tỷ trọng nhân viên kế toán có năng lực cao. Các doanh nghiệp gia tăng các dịch vụ mới đáp ứng các nhu cầu

khác nhau của khách hàng. Do đó, điều quan trọng là cần xác định rõ các kỹ năng cần thiết cho các dịch vụ mới này nhằm tối ưu kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

### **Nhận diện phối hợp các kỹ năng**

Doanh nghiệp cần một sự tổng hòa về nhân sự và các kỹ năng. Mỗi nhóm (kế toán) làm việc cân bằng thường sẽ có một chủ phân hàn, một kế toán viên có trình độ và một số nhân viên hỗ trợ hành chính. Ngoài ra, một số doanh nghiệp sẽ có một số kế toán viên có kinh nghiệm nhưng chưa có bằng cấp chuyên môn, một số nhân viên đã tốt nghiệp đại học nhưng có ít kinh nghiệm; và các thư ký, nhân viên hành chính tham gia hỗ trợ nhóm kế toán/kiểm toán. Một điều rõ ràng là sự pha trộn cần thiết này còn hạn chế với các doanh nghiệp mới, và sẽ cần một khoảng thời gian để doanh nghiệp mới có thể sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực đa dạng, từ đó cho phép doanh nghiệp cung cấp các dịch vụ cho khách hàng có hiệu quả về chi phí.

Để xác định sự phối hợp các kỹ năng theo yêu cầu, doanh nghiệp cần thiết:

- Lập sơ đồ tổ chức để xác định các vai trò và vị trí cần thiết nhằm đáp ứng các yêu cầu của khách hàng;
- Mô tả vai trò cho mỗi vị trí (chẳng hạn như kế toán viên cao cấp, kế toán viên sơ cấp hoặc nhân viên hỗ trợ, thư ký) (xem Phụ lục 4.2 - 4.4);
- Khi mô tả vai trò cho mỗi vị trí, cần chi tiết theo trình độ chuyên môn, các kỹ năng, kiến thức và kinh nghiệm (năng lực) được yêu cầu để thực hiện các nhiệm vụ một cách đầy đủ;
- Hãy thực hiện kiểm tra các vị trí có được điền đầy đủ với việc sử dụng các mô tả vai trò này và kiến thức của người hành nghề về công việc hiện tại (và dự kiến) của mình. Sau khi điền, xác định các vị trí còn trống (nếu có) là ở đâu? Xem xét liệu doanh nghiệp có cần phân bổ lại các nhiệm vụ vào quá trình thích hợp hơn hay không? Một số vai trò hay nhiệm vụ có thể được loại bỏ hoàn toàn hay không? Quy trình làm việc có thể sắp xếp hợp lý, hoặc có thể được xử lý hiệu quả hơn nếu được doanh nghiệp thiết kế từ đầu ngay ngày hôm nay, được gọi là tái cấu trúc quy trình. Tái cấu trúc quy trình và có nhiều khả năng là cần thiết trong doanh nghiệp lớn hơn là trong doanh nghiệp nhỏ, đang phát triển.

Theo quy tắc chung, cần sắp xếp nhân sự sao cho công việc được thực hiện bởi nhân viên có chi phí thấp nhất, nhưng vẫn đảm bảo có khả năng thực hiện nhiệm vụ một cách thành thạo và hiệu quả nhất có thể.

#### **4.4.2 Làm sáng tỏ kỳ vọng của nhân viên**

Nhà tuyển dụng và nhân viên có thể có những kỳ vọng khác nhau về mối quan hệ công việc. Ví dụ, nhà tuyển dụng có thể mong đợi ở nhân viên như sau:

- Nhân viên sẽ tiếp cận công việc của họ một cách tích cực, thể hiện sự nhiệt tình trong công việc và lịch sự đối với người khác.
- Nhân viên mang lại thu nhập từ phí dịch vụ cho doanh nghiệp, hàng năm khoản phí đạt được cần gấp từ hai đến bốn lần chi phí lương của mình, tùy thuộc vào kinh nghiệm và thâm niên làm việc. Tuy nhiên lưu ý rằng đây là hướng dẫn ở mức chung, mỗi doanh nghiệp nên xác định mục tiêu hiệu suất của riêng mình. Nhân viên không tạo ra thu nhập phí dịch vụ được kỳ vọng làm việc theo số giờ đã thỏa thuận một cách hiệu suất, hiệu quả và vì lợi ích của doanh nghiệp.
- Nhân viên sẽ chấp nhận và tuân thủ hướng dẫn của doanh nghiệp. Từ đó, kỳ vọng nhân viên tuân thủ các thủ tục, chính sách và quy trình làm việc của doanh nghiệp. Đôi khi, nhân viên có thể thắc mắc, yêu cầu được trao đổi về các hướng dẫn để đề xuất cách tiếp cận tốt hơn, hoặc có thể từ chối thực hiện với lý do hợp pháp hay phù hợp với quy tắc đạo đức nghề nghiệp. Khi cuộc trao đổi này hoàn tất, xác định quá trình hành động rõ ràng và thống nhất, doanh nghiệp kỳ vọng nhân viên này sẽ làm theo như được hướng dẫn trong khung thời gian phù hợp.
- Nhân viên sẽ chứng minh sáng kiến giúp tăng cường hiệu quả, tìm được các phương pháp mới cung cấp dịch vụ cho khách hàng, hoặc phát triển các kỹ năng của chính mình. Khi cần thiết, nhân viên cần được đồng ý (phê chuẩn) trước khi thực hiện một hành động cụ thể mà cần được phê chuẩn. Nhân viên sẽ không được lạm dụng quyền truy cập Internet và email được cấp và phải đảm bảo bảo mật thông tin về khách hàng và doanh nghiệp.

Trong mối quan hệ công việc, nhân viên có thể có những kỳ vọng khác nhau sau đây:

- Nhà tuyển dụng sẽ đưa ra một vai trò phù hợp với các kỹ năng và kinh nghiệm của mình.
- Nhân viên sẽ được trả công xứng đáng và được khen thưởng khi thực hiện công việc đạt tiêu chuẩn.
- Mức hiệu suất kỳ vọng trên sẽ được công nhận và khen thưởng một cách phù hợp.
- Nhà tuyển dụng sẽ hỗ trợ và cung cấp thiết bị để nhân viên được đào tạo theo yêu cầu, nhằm thực hiện tốt vai trò của mình.
- Có các quyền cơ bản như sự tôn trọng và môi trường làm việc an toàn.
- Giao tiếp giữa nhà tuyển dụng và nhân viên sẽ luôn được thuận lợi. Cần xác định rõ ràng bất kỳ vấn đề nào được cảm nhận bởi một bên và bên kia có cơ hội sửa chữa bất kỳ vấn đề đã được nhận biết. Thông tin liên lạc này sẽ đạt được thông qua một quá trình minh bạch và công bằng.

Nhiều nhân viên mong muốn triển vọng tốt để thăng chức, hoặc gia tăng mức trách nhiệm. Tuy nhiên, không phải tất cả nhân viên đều tìm kiếm sự thăng tiến, vì vậy khía cạnh này sẽ phản ánh nhu cầu cá nhân của mỗi nhân viên. Chính vì vậy, doanh nghiệp nên thảo luận với nhân viên về những kỳ vọng của nhau một cách cởi mở.

Các doanh nghiệp và nhân viên có thể có những kỳ vọng khác ngoài những kỳ vọng đề cập ở trên.

Những kỳ vọng này thường sẽ được ghi nhận bằng các quy tắc ứng xử và được bao gồm trong hợp đồng lao động. Nếu doanh nghiệp không có những tài liệu này, doanh nghiệp sẽ xem đây là một việc đáng để hoàn thành.

#### ***4.4.3 Xem xét sự đa dạng thế hệ***

Các nhà nhân khẩu học và tiếp thị trong những năm gần đây đã tiến hành phân nhóm lao động theo các “thế hệ” dựa trên tuổi tác. Họ xác nhận rằng mỗi nhóm có thể được xác định thông qua thái độ và kỳ vọng đặc trưng. Những thái độ và kỳ vọng phân biệt này được cho là phản ánh thời đại cụ thể của mỗi thế hệ lớn lên, bao gồm các sự kiện lịch sử quan trọng, sự phát triển văn hóa, thay đổi xã hội, giá trị thịnh hành và ảnh hưởng lối sống.

#### **Thế hệ cựu chiến binh (Veterans): sinh năm 1929–1945**

- Kỷ luật, tuân thủ luật pháp và mệnh lệnh;



- Thích phương pháp tiếp cận nhất quán và chuẩn hóa.

**Thế hệ bùng nổ trẻ sơ sinh (Baby Boomers): sinh năm 1946–1964**

- Lạc quan, tham vọng, trung thành và tin rằng việc làm được đảm bảo;
- Luôn xem trọng tình trạng và hình tượng của công việc;
- Trong công việc, tập trung vào quá trình và kết quả đầu ra, không để tâm tới các vấn đề ngoài lề và hậu quả.

**Thế hệ X: sinh năm 1965–1979**

- Thường có cả cha mẹ trong độ tuổi lao động;
- Tháo vát, cá nhân, tự chủ và thiếu nghiêm túc hơn;
- Khi làm việc, tập trung vào các mối quan hệ, hậu quả, các quyền và kỹ năng;
- Không quan tâm đến sự nghiệp lâu dài, trung thành với doanh nghiệp hoặc biểu tượng của trạng thái;
- Dễ dàng tuyển dụng nhưng khó giữ chân ở lại.

**Thế hệ Y (đến tuổi trưởng thành) (Millennials): sinh năm 1980–1995**

- Mong đợi nơi làm việc linh hoạt hơn;
- Suy nghĩ khác biệt với bất kỳ thành viên khác nào trong nguồn lực lao động của doanh nghiệp;
- Tương tự như thế hệ cựu chiến binh ở đặc điểm lạc quan, tự tin, hòa đồng, có đạo đức mạnh mẽ và có ý thức về nghĩa vụ công dân;
- Thoải mái với sự đa dạng và rất ưa chuộng các vào các “kết nối” (mạng, công nghệ).

Mặc dù, với tư cách cá nhân, mỗi người trong nhóm cùng thế hệ (độ tuổi) rất khác nhau, nhưng dường như họ vẫn có cùng thái độ, kỳ vọng và là người truyền cảm hứng, đại diện cho thế hệ của mình.

**4.4.4. Thu hút thế hệ X và Y**

Để thu hút và giữ chân nhân viên thuộc thế hệ X và Y, doanh nghiệp có thể cần xem xét những vấn đề sau:

- Phát triển và quảng bá doanh nghiệp của mình như một “tổ chức học tập”.
- Đưa nhóm làm việc tham gia vào việc thiết lập mục tiêu.
- Thi hành kế hoạch phát triển nhân viên của doanh nghiệp.

- Sử dụng các kênh đăng ký, như về các công cụ phát triển nghề nghiệp hoặc học tập qua web và cung cấp các kênh này tới nhân viên của doanh nghiệp.

### **Thiết kế lại công việc**

- Mô tả công việc rõ ràng hơn. Trong kế toán, việc làm này rất cần thiết và để tạo điều kiện nhân viên tham gia trong vào phạm vi công việc rộng hơn khi làm việc với một khách hàng cụ thể, và từ đó tạo cơ hội để nhân viên có mối quan hệ toàn diện hơn với khách hàng.

### **Huấn luyện nhân viên còn ít kinh nghiệm**

- Thế hệ X có triển vọng với sự hướng dẫn và huấn luyện thường xuyên.
- Thế hệ Y đánh giá cao việc được tư vấn bởi thế hệ cựu chiến binh.

### **Đào tạo lãnh đạo doanh nghiệp**

- Người lãnh đạo phải giữ đúng lời hứa và tuân theo các cam kết của họ. Thế hệ X và Y sẽ không chấp nhận lãnh đạo không trung thực. Chính trực, nhất quán và chân thực là những đặc điểm thiết yếu của người lãnh đạo.
- Có khả năng cân bằng công việc – cuộc sống.

- **4.4.5 Tuyển dụng**

Khi xác định được các vị trí còn thiếu hụt nhân sự, doanh nghiệp kiểm toán cần xem xét liệu các vị trí này có cần thiết tuyển dụng nhân viên làm toàn thời gian hay chỉ cần thuê ngoài hoặc sử dụng các dịch vụ bán thời gian trong các lĩnh vực chuyên ngành.

Sau khi xác định được nhu cầu của mình, doanh nghiệp cần thu hút và tuyển dụng những ứng viên phù hợp. Thu hút nhân tài chất lượng hàng đầu là một trong những thách thức lớn nhất đối với các doanh nghiệp kiểm toán hiện nay.

#### *4.4.5a Trọng dụng nhân tài*

Thuật ngữ “trọng dụng nhân tài” đặc biệt gắn với các chiến lược tuyển dụng và giữ chân nhân viên. Những điều này bao gồm danh tiếng của công ty, các chính sách làm việc thân thiện, phần thưởng và điều kiện việc làm, và trách nhiệm với xã hội và cộng đồng. Sự kết hợp của các yếu tố này làm tăng thêm (hoặc lấy đi) động lực để một nhân viên tiềm năng liên kết với một doanh nghiệp cụ thể.

Khi thị trường việc làm hiện tại có lợi thế đối với những lao động, vì thiếu nguồn cung các kỹ năng kế toán, người sử dụng lao động (doanh nghiệp kiểm toán) nhận thấy rằng trọng dụng nhân tài trở thành một yếu tố phân biệt mạnh mẽ để thu hút nhân viên có trình độ.

#### *4.4.5b Việc làm của doanh nghiệp*

Thách thức của doanh nghiệp là định vị doanh nghiệp như một nhà tuyển dụng “trọng dụng nhân tài” để thu hút và giữ đúng người.

Lý tưởng nhất là tạo những yếu tố có giá trị được xác định bởi nhân viên hiện tại của doanh nghiệp cũng như những ứng viên doanh nghiệp muốn tuyển dụng. Đó là:

- Văn hóa doanh nghiệp: trung thực, liêm chính, nhất quán, tôn trọng và gắn bó;
- Các điều kiện tuyển dụng và chế độ đãi ngộ: cho phép một vài linh hoạt để kết quả chung thể hiện một tập hợp các điều kiện hợp lý để trả lương theo ngày (giờ) một cách công bằng;
- Phát triển kỹ năng và nghề nghiệp thông qua thiết kế công việc và tính linh hoạt và đầy thách thức của công việc;
- Đáp ứng nhu cầu cá nhân của nhân viên và chủ phần hùn: điều này có thể yêu cầu điều chỉnh việc làm theo cách sao cho dịch vụ cung cấp có chất lượng, giá trị và kịp thời mà không nhất thiết tuân theo bộ quy tắc việc làm duy nhất.

Bản chất của các yếu tố trên sẽ được định hình bởi các kỹ năng và kiến thức mà doanh nghiệp yêu cầu đối với các ứng viên. Chẳng hạn, nếu cần một người có nhiều kinh nghiệm, có khả năng ứng viên cần chọn phù hợp với thế hệ “bùng nổ trẻ sơ sinh -Baby Boomer”, và họ sẽ chỉ gia nhập doanh nghiệp nếu được đảm bảo sự an toàn, ổn định và một số đảm bảo khác về tương lai của họ, như hợp tác hoặc tăng cường các lựa chọn kế hoạch lương hưu. Tuy nhiên, nếu muốn một người có kỹ năng chuyên môn nhưng không có đủ công việc để giữ họ ở lại hoàn toàn, doanh nghiệp nên tìm ứng viên thuộc Thế hệ Y, đó là những người thích sự đa dạng và linh hoạt trong công việc và ít cần sự an toàn hơn. Họ có khả năng bị lôi kéo bởi một lời hứa về công việc hợp đồng hàng đầu và thú vị, nơi họ sẽ đạt được các kỹ năng có giá trị, mức độ tự chủ cao và mức lương tốt cho phép có thời gian dành cho sở thích cá nhân.

#### *4.4.5c Hợp đồng lao động*

Hợp đồng lao động đặt ra các điều khoản giữa doanh nghiệp (người sử dụng lao động) và nhân viên. Các lĩnh vực điển hình mà hợp đồng cần đưa vào bao gồm mô tả về các nhiệm vụ cần thực hiện, cách thức thực hiện, tiền lương, lòng trung thành đối với lợi ích của doanh nghiệp, bảo mật thông tin của khách hàng và doanh nghiệp, cơ sở cho kỷ luật hoặc chấm dứt hợp đồng, hoạt động không cạnh tranh, và quyền sở hữu tài sản và thông tin của doanh nghiệp. Ngoài ra, hợp đồng còn bao gồm cơ sở đánh giá hiệu suất, liệu đánh giá hiệu suất sẽ được tiến hành và thời gian thực hiện. Hợp đồng lao động là một tài liệu quan trọng cho doanh nghiệp, thiết lập kỳ vọng giữa hai bên ngay từ đầu.

#### *4.4.5d Kế hoạch quảng cáo*

Kế hoạch quảng cáo là cách tiếp cận mà doanh nghiệp chọn để thu hút nhân viên tiềm năng, có khả năng phù hợp với doanh nghiệp.

Doanh nghiệp cần làm gì để tạo được thương hiệu của mình trên thị trường? Doanh nghiệp có được coi là một nơi tốt để làm việc không (như là “nơi trọng dụng nhân tài” hay người lao động lựa chọn tìm đến), hay chỉ là nơi mà mọi người không muốn ở lại lâu dài? Nhận thức về điều này sẽ tác động đến phân khúc người ứng tuyển vào một vị trí của doanh nghiệp và có thể giới hạn các lựa chọn của doanh nghiệp. Tạo dựng thương hiệu có thể được cải thiện bằng cách chủ động tham gia cộng đồng người hành nghề tại địa phương, thông qua sự giới thiệu của nhân viên hiện tại về các lợi thế của doanh nghiệp rằng doanh nghiệp thực sự là nơi làm việc tốt, kích lệ các kênh thông tin miễn phí và tạo cơ hội cho nhân viên của doanh nghiệp phát triển kỹ năng và thực hiện nhiều công việc khác nhau.

Câu hỏi đặt ra là doanh nghiệp sẽ lựa chọn phương pháp quảng cáo nào, chẳng hạn có các lựa chọn như:

- Tiếp cận những người mà nhân viên của doanh nghiệp biết và giới thiệu;
- Quảng cáo qua bảng việc làm trên Internet;
- Quảng cáo trên các phương tiện truyền thông in ấn địa phương như báo và tạp chí chuyên ngành;
- Sử dụng các công ty tuyển dụng chuyên gia;
- Tiếp cận các trường đại học địa phương có sinh viên tốt nghiệp;
- Tìm kiếm các trang mạng xã hội như LinkedIn và Facebook;

- Tạo một nhóm người dùng mạng, cho doanh nghiệp trên LinkedIn và/hoặc Facebook, gọi đó là một cái gì đó giống như (Công ty XYZ) đang tuyển dụng, và liệt kê các công việc mới nhất của doanh nghiệp cùng với thông tin về cách nộp đơn;
- Giám sát các trang blog và diễn đàn thảo luận cộng đồng kế toán, lưu ý ý kiến của các nhà lãnh đạo và tiếp cận trực tiếp với họ;
- Đảm bảo rằng trang web của doanh nghiệp được cập nhật liên tục khi có cơ hội việc làm mới. Hai vấn đề cần lưu ý khi quyết định kế hoạch quảng cáo của bạn là:

Nơi nào doanh nghiệp có thể thu hút các ứng cử viên một cách khả thi? Doanh nghiệp có bị giới hạn trong khu vực địa phương, quốc gia của mình (vì được công nhận bằng cấp) hoặc có thể tuyển dụng được nhân viên đến từ nước ngoài hay không?

- Doanh nghiệp chỉ muốn khai thác thị trường của các ứng viên đang tích cực tìm kiếm việc làm (ứng viên tích cực) hay cố gắng lôi kéo người hiện đang làm việc ở nơi khác (ứng viên thụ động)?

#### *4.4.5e Quy trình tuyển dụng của doanh nghiệp*

Tại hầu hết các quốc gia, nhà tuyển dụng được yêu cầu trao cơ hội bình đẳng cho người nộp đơn và đối xử bình đẳng với mọi ứng viên trong suốt quá trình lựa chọn. Để tránh mọi khiếu nại về tuyển dụng không công bằng đến tòa án địa phương, doanh nghiệp nên tuân theo quy trình tuyển dụng như nhau áp dụng cho tất cả các ứng cử viên ứng tuyển vào một vị trí.

Quá trình này phải được xác định trước khi quảng cáo vị trí tuyển dụng và có thể kết hợp các yếu tố liệt kê dưới đây.

#### *4.4.5f Kiểm tra cơ bản*

Bảo mật thông tin khách hàng, trong tình hình hiện nay khi mà các hoạt động lừa đảo ngày càng gia tăng và khi nhận thức rõ hơn về hoạt động rửa tiền đặc biệt liên quan đến tài trợ cho các hoạt động khủng bố, có nghĩa là cả khách hàng và chính phủ mong muốn các doanh nghiệp chịu trách nhiệm về hành động của nhân viên. Các doanh nghiệp nên thực hiện một số hình thức sàng lọc lý lịch trên bất kỳ ứng cử viên tiềm năng nào. Trong một số trường hợp, đây là một yêu cầu của chính sách bảo hiểm nghề nghiệp.

Điều này thường kết hợp hai khía cạnh sau:

**Kiểm tra lý lịch:** bao gồm thu thập thông tin về hành vi trong quá khứ thông qua tìm kiếm thư giới thiệu, lý lịch tư pháp, kiểm tra phá sản, kiểm tra khiếu nại được thể hiện trên lý lịch... Phép ngoại suy sau đó được thực hiện trên cơ sở hành vi trong quá khứ là cách ứng viên sẽ hành xử trong tương lai.

**Kiểm tra tính cách:** Có nhiều hình thức kiểm tra tính cách, và bất kỳ thử nghiệm nào cũng phải được điều chỉnh theo nhu cầu cụ thể của doanh nghiệp. Kiểm tra tâm lý mang lại bức tranh về cá tính và đặc điểm hành vi con người hiện tại. Đây là một phương pháp xác định hành vi trong tương lai chính xác hơn so với chỉ kiểm tra lý lịch.

Mặc dù cả hai phương pháp này đều đòi hỏi đầu tư thời gian và tiền bạc, nhưng không thể đánh giá thấp mức độ thiệt hại khi doanh nghiệp vô tình tuyển dụng một nhân viên phi đạo đức hoặc có ý đồ phản lại doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp vô tình thuê một người như thế, sẽ dẫn đến doanh nghiệp tốn nhiều tiền hơn trong thời gian dài.

Một danh sách kiểm tra mẫu về các điều kiện làm việc, bao gồm hướng dẫn sử dụng sổ tay văn phòng (Phụ lục 1.4).

#### *4.4.5g Phỏng vấn*

Doanh nghiệp được khuyến khích xây dựng một bộ câu hỏi cố định (cùng với lý do) để hỏi từng ứng viên tham gia tuyển dụng. Nếu có thể, hãy thực hiện cuộc phỏng vấn trực tiếp, để có thể dễ dàng đánh giá ngôn ngữ cơ thể cũng như cảm giác chính xác hơn về ứng viên. Nếu không thể phỏng vấn trực tiếp, doanh nghiệp có thể sử dụng các phương tiện như webcam, thay vì chỉ phỏng vấn qua điện thoại.

Trong quá trình phỏng vấn, lý tưởng nhất là doanh nghiệp cung cấp cho ứng viên thông tin mô tả vai trò vị trí họ đang ứng tuyển và cung cấp chi tiết và cụ thể hơn trong các bình luận của họ.

Nếu có thể, nên sắp xếp cùng một nhân viên phỏng vấn từng ứng viên. Vì mỗi người phỏng vấn sẽ có một cách tiếp cận hoặc quan điểm khác nhau, một hội đồng phỏng vấn nhất quán sẽ hỗ trợ đảm bảo tính nhất quán.

Những ghi chú trong cuộc phỏng vấn có thể được đề cập sau này trong quá trình ra quyết định. Điều đó có thể được dùng làm bằng chứng nếu người nộp đơn truy vấn quyết định tuyển dụng của doanh nghiệp.

#### **4.4.6 Giới thiệu**

Sau khi chọn được ứng viên thành công, điều quan trọng là cần giới thiệu để họ biết về doanh nghiệp chi tiết hơn.

Giới thiệu (còn được gọi là định hướng) có thể được coi là giai đoạn cuối cùng của tuyển dụng và lựa chọn nhân sự. Tuy nhiên, đó cũng là giai đoạn đầu tiên của đào tạo và phát triển. Đây là quy trình chính thức để cho nhân viên mới làm quen với doanh nghiệp, vai trò của mình và cách thức hoạt động của doanh nghiệp.

Một số doanh nghiệp không có chương trình giới thiệu nhân viên chính thức. Điều này thật đáng tiếc, vì có một số lợi ích rất thiết thực và hiệu quả về chi phí cho một chương trình vận hành tốt, ngay cả đối với các doanh nghiệp nhỏ hơn, bao gồm:

- Nhân viên mới có ấn tượng tốt về doanh nghiệp, góp phần vào sự nhiệt tình chung đối với công việc. Đây có thể là một yếu tố quan trọng giúp giảm thiểu nhân viên nghỉ việc và sự không hài lòng của nhân viên.
- Chương trình giới thiệu cho phép doanh nghiệp thiết lập mối quan hệ làm việc tốt với nhân viên mới thông qua việc giải thích công việc của họ liên quan đến những nhân viên khác. Ngoài ra, cũng cho phép người phụ trách việc giới thiệu giải thích các quy tắc, quy định của doanh nghiệp, nhằm giảm thiểu hiểu sai trong tương lai.
- Việc chuyển đổi kiến thức từ trường học hoặc đại học/cao đẳng sang áp dụng thực tiễn dễ dàng hơn với những nhân viên còn hạn chế trải nghiệm.
- Nhân viên thích nghi với công việc và môi trường làm việc nhanh hơn, do đó làm tăng sự tự tin của họ. Điều này làm giảm đáng kể sự gián đoạn và giúp gia tăng năng suất.

##### *4.4.6a Chương trình giới thiệu*

Loại công việc và cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp sẽ xác định loại chương trình giới thiệu cần được thực hiện. Trong một vài tổ chức, có thể chỉ đơn giản là một cuộc trò chuyện với chủ phần hàn, với thông tin chi tiết hơn được cung cấp bởi giám sát viên. Trong các doanh

nghiệp lớn hơn, có thể bao gồm các cuộc trò chuyện với quản lý nhân sự, chủ phần hàn và giám sát viên và bao gồm vài ngày (hay có thể là vài tuần) đào tạo nhân viên mới.

Tạo một danh sách các chủ đề mà doanh nghiệp cần phải bao quát khi giới thiệu. Các chủ đề này được sắp xếp theo một trình tự phù hợp và lặp lại cho mỗi nhân viên mới, đồng thời cần cập nhật thường xuyên. Nhìn chung, chương trình này cần phải bao gồm ba lĩnh vực chính sau đây.

#### *4.4.6b Giới thiệu về doanh nghiệp*

Cung cấp một chương trình tìm hiểu về doanh nghiệp và cung cấp thông tin về:

- Lịch sử, tầm nhìn, sứ mệnh, cơ cấu tổ chức, các loại dịch vụ và khách hàng;
- Các kênh liên lạc trong doanh nghiệp, bao gồm cả chính thức và không chính thức;
- Ngành nghề, lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp;
- Môi trường làm việc: chính sách, quy tắc và văn phòng làm việc;
- Nguồn tư vấn và hỗ trợ;
- Quy định về hút thuốc, rượu, hành vi sai trái, ngày lễ và vắng mặt;
- Thủ tục khiếu nại và các chính sách liên quan khác;
- Khu vực nhà vệ sinh, tủ khóa, bãi đậu xe, nhà bếp và lối thoát hiểm hỏa hoạn;
- Các hệ thống an ninh như bình chữa cháy, nhân viên cứu hỏa, vị trí của bình chữa cháy và các quy trình trong trường hợp tai nạn hoặc khẩn cấp;
- Thông tin an toàn và sức khỏe nghề nghiệp.

#### *4.4.6c Xác định điều khoản tuyển dụng cá nhân*

Cung cấp thông tin về:

- Các giải thưởng và thỏa thuận của doanh nghiệp, hệ thống lương và các quy định địa phương có liên quan;
- Giờ làm việc, giờ giải lao và thời gian hoàn thành;
- Thủ tục lưu giữ và ghi chép thời gian;
- Quy trình đánh giá hiệu suất và yêu cầu năng lực.

#### *4.4.6d Việc làm quen của nhân viên với các yêu cầu chi tiết của công việc*



- Cung cấp mô tả về vai trò của nhân viên;
- Giới thiệu đồng nghiệp và những người khác mà nhân viên sẽ cần phải giải quyết trong công việc;
- Xác định các cơ hội thăng tiến;
- Phác thảo cơ hội đào tạo và phát triển;
- Thảo luận các chi tiết liên quan đến công việc của nhân viên về những công cụ, thiết bị và vật tư nào sẽ được sử dụng và sử dụng như thế nào để đạt kết quả và an toàn;
- Giải thích nơi công việc của nhân viên phù hợp với tổng thể cơ cấu tổ chức doanh nghiệp;
- Huấn luyện cách thức sử dụng phần mềm của doanh nghiệp;
- Xác định giám sát viên giám sát kỳ vọng của họ;
- Xác định kỳ vọng của các đồng nghiệp và khách hàng về họ.

Cung cấp thông tin liên quan trực tiếp trước, sau đó mới đề cập tới thông tin chung chung nhiều hơn. Mọi người muốn biết đầu tiên về những thứ ảnh hưởng đến họ ngay tức thì, chẳng hạn như vị trí của nhà vệ sinh, nơi đỗ xe và cách tính lương của họ.

Sau vài ngày khởi động chính thức, chương trình có thể trở nên linh hoạt hơn, với các giai đoạn cho các hoạt động như tìm hiểu về từng dịch vụ riêng lẻ của doanh nghiệp, hoặc việc đào tạo và thực hiện từng loại công việc.

Việc xem xét các điều khoản việc làm, sức khỏe và an toàn tại nơi làm việc, và các chính sách phân biệt đối xử và quấy rối cơ hội bình đẳng sẽ là một phần của chương trình giới thiệu nhân viên mới. Hướng dẫn sử dụng văn phòng mẫu (trong Phụ lục 1.4) cung cấp một ví dụ về nội dung nên được thảo luận với nhân viên mới.

## **4.5 Lãnh đạo nhóm**

### ***4.5.1 Thiết lập ví dụ “Tone at the Top – Tôn chỉ lãnh đạo”***

Kế toán viên được đào tạo để có kỹ năng quản lý thông tin và hệ thống. Tuy nhiên, khi đảm nhận vai trò lãnh đạo, người lãnh đạo cần chấp nhận trách nhiệm của việc ảnh hưởng đến hành vi của người khác và cố gắng ảnh hưởng hàng ngày đáng kể đến sự hiểu biết về công việc và nhận thức về hiệu suất của họ. Điều này đòi hỏi phát triển tính chính trực, trách nhiệm và tầm nhìn cá nhân, và sự hiểu biết bản thân. Điều này có nghĩa là người lãnh đạo

sẽ làm việc với những người có thể có nền tảng, sở thích làm việc, thể mạnh cá nhân và tính chuyên nghiệp khác nhau. Trên tất cả, đòi hỏi một sự sẵn sàng chịu trách nhiệm và được kỳ vọng trách nhiệm giải trình.

Một cách suy nghĩ hữu ích khác về sự khác biệt giữa quản lý và lãnh đạo là:

- Quản lý làm việc với các quy trình để hoàn thành mục tiêu;
- Lãnh đạo làm việc với mọi người để hoàn thành các kết quả đã được thống nhất.

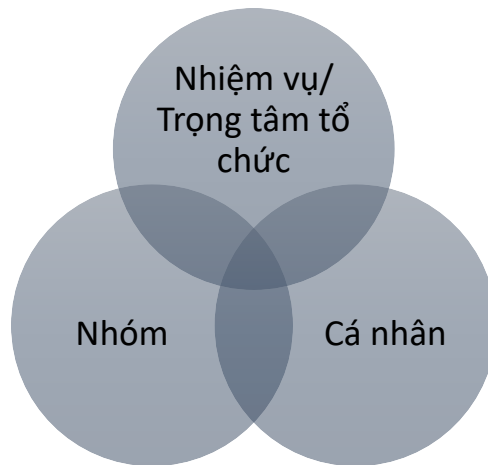
Điều quan trọng cần nhớ là các quy trình thì được quản lý, trong khi con người cần được dẫn dắt. Trong công việc của mình, các cá nhân ở một mức độ nào đó sẽ cần phải cân bằng cả hai khía cạnh, nhu cầu công việc chung và các tình huống cụ thể. Trưởng nhóm nên cố gắng tìm sự cân bằng giữa nhiệm vụ, từng cá nhân và nhóm.

Theo một bài báo của IFAC – Diễn đàn các doanh nghiệp kiểm toán, việc tạo ra “tôn chỉ lãnh đạo” phù hợp không chỉ là một yếu tố quan trọng trong quản trị doanh nghiệp mà còn rất quan trọng đối với hoạt động hiệu quả của các doanh nghiệp. Bài viết “Tôn chỉ lãnh đạo và chất lượng kiểm toán” - mô tả năm lĩnh vực trong đó ban lãnh đạo có thể giải quyết các vấn đề của “Tôn chỉ lãnh đạo”: chiến lược, truyền thông, mô tả công việc, đánh giá hiệu suất và giám sát. Các ví dụ cũng được cung cấp để làm rõ hơn các loại chính sách và thủ tục được đưa ra, và hệ thống khen thưởng và phạt tương ứng. Doanh nghiệp có thể tải miễn phí *ToneattheTopandAuditQuality* từ trang web IFAC tại <http://web.ifac.org/publications>.

### **Mô hình lãnh đạo chức năng**

Thách thức đối với người lãnh đạo nhóm là đảm bảo rằng cả ba yếu tố, nhóm, cá nhân và nhiệm vụ trong Hình 4-1 được chú ý và đủ nguồn lực nhằm liên kết chúng với nhau. Đôi khi, doanh nghiệp cần phải chấp nhận mất cân bằng ngắn hạn để khắc phục các vấn đề hoặc tập trung nguồn lực vào các vấn đề cụ thể. Tuy nhiên, nếu một yếu tố được phép làm lu mờ đi các yếu tố khác quá lâu, thì sự mất cân bằng, xung đột và rối loạn chức năng có thể xảy ra.

Hình 4.1 Mô hình tương quan giữa nhóm, nhiệm vụ và cá nhân



Về cơ bản mô hình này đề cập đến:

- Các nhóm làm việc tốt nhất khi họ biết nhiệm vụ mà họ dự kiến sẽ thực hiện (hoặc kết quả sẽ đạt được) và có khả năng thành công cao;
- Các thành viên trong nhóm có nhu cầu cơ bản để làm việc cùng nhau như một nhóm và được coi là đạt được kết quả; và
- Mỗi cá nhân trong nhóm cần cảm thấy rằng họ đang làm tốt công việc và là một phần có giá trị của đội. Các nhà lãnh đạo làm việc hiệu quả cần chú ý đến cả ba lĩnh vực.

#### ***4.5.2 Nhân viên mong đợi gì từ các lãnh đạo***

Tất cả nhân viên nhất quán khi bày tỏ những gì mong đợi từ các lãnh đạo của mình.

**Các thành viên trong nhóm muốn các lãnh đạo là “người trung thực”.**

Điều này có nghĩa là:

- Lãnh đạo là tiếng nói của họ;
- Nhân viên biết vị trí của mình đang ở đâu đối với người lãnh đạo;
- Các nhà lãnh đạo làm những gì họ nói và đảm bảo hành động của mình phù hợp với lời nói;
- Các nhà lãnh đạo không ngại thừa nhận họ không có tất cả các câu trả lời; và
- Lãnh đạo tạo được sự tin tưởng.

**Nhân viên muốn các nhà lãnh đạo là “người có năng lực”.**

Điều này có nghĩa là:

- Lãnh đạo hiểu những gì được yêu cầu để hoàn thành công việc;
- Lãnh đạo hiểu kỹ năng của mọi người để gắn kết nhóm một cách hiệu quả;

- Lãnh đạo thông tin rõ ràng để nhân viên biết chuyện gì đang xảy ra và liệu họ có đang làm tốt công việc;
- Các nhà lãnh đạo hiểu khả năng và lợi ích của các thành viên trong nhóm và có thể khai thác điều này; và
- Lãnh đạo đem lại sự tôn trọng.

**Nhân viên muốn các nhà lãnh đạo là “người truyền cảm hứng”.**

Điều này có nghĩa là các nhà lãnh đạo:

- Là người nhiệt tình;
- Có tầm nhìn và có thể truyền đạt cho người khác;
- Nhìn về phía trước cũng như rút kinh nghiệm từ quá khứ;
- Tạo một môi trường giúp thúc đẩy nhân viên;
- Tập trung mọi người vào các mục tiêu dài hạn trong khi tôn vinh thành tích của các mục tiêu ngắn hạn; và
- Mang đến sự cam kết.

**Nhân viên muốn các nhà lãnh đạo là “người đáng tin cậy”.**

Điều này có nghĩa nhà lãnh đạo là người:

- Có một hồ sơ theo dõi đã được xác thực;
- Thỏa thuận trực tiếp với mọi người;
- Hiểu rằng uy tín phải xây dựng mới có được và có thể bị mất rất nhanh; và
- Mang đến sự tự tin.

#### ***4.5.3 Xây dựng nhóm làm việc hiệu suất cao***

Sẽ là hữu ích nếu hiểu được làm thế nào để phát triển văn hóa nhóm hiệu suất cao.

Câu hỏi đặt ra, thế nào là một nhóm? Mọi người thường chia sẻ nhu cầu liên kết và kết nối với nhau. Để hiệu quả, một nhóm thường phát triển từ những nhân viên đã hiểu nhau, tập trung vào một mục tiêu xuyên suốt và biết khả năng của từng thành viên và từng là thành viên trong cộng đồng đóng góp cho sự thành công của tập thể. Điều này thường thấy trong một đội thể thao, một đội tranh luận hoặc một nhóm chức năng làm việc tốt.

Các thành viên của một nhóm chia sẻ:

- Sự công nhận là thành viên: được chấp nhận và công nhận là thành viên đủ tiêu chuẩn theo yêu cầu của nhóm;
- Bản sắc: nhận thức và tôn trọng lẫn nhau, thống nhất các biểu tượng và có cảm nhận là thành viên của nhóm;
- Giao tiếp cởi mở: tự do trao đổi thông tin, ý tưởng và quan điểm và tương tác toàn diện giữa các thành viên;
- Một mục tiêu chung: ý thức về một nguyên nhân, nhiệm vụ, mục tiêu, lý tưởng chung; một lý do để cùng nhau đạt được một điều gì đó; và
- Trách nhiệm với nhau và phụ thuộc lẫn nhau.

Các nhóm là một phương tiện mạnh mẽ để tăng cường năng suất, sáng tạo và trao quyền và cung cấp nhiều lợi ích cho một doanh nghiệp nhờ luôn tìm cách duy trì và cải thiện hiệu quả kinh doanh cốt lõi trong một môi trường hoạt động và chiến lược thay đổi nhanh chóng, không thể đoán trước, bao gồm:

- Ra quyết định tốt hơn;
- Chất lượng tăng lên;
- Năng suất cao hơn;
- Hiệu suất được cải thiện;
- Giao tiếp và phối hợp mạnh mẽ hơn;
- Linh hoạt hơn cho cả cá nhân và doanh nghiệp;
- Dịch vụ tốt hơn;
- Kỹ năng và ý tưởng đa dạng;
- Sự hài lòng và tinh thần làm việc cao hơn;
- Giảm chi phí vận hành;
- Bồi dưỡng sự sáng tạo và làm quen với đổi mới;
- Tăng sức mạnh tổng hợp (hiệu quả của toàn bộ lớn hơn toàn bộ nỗ lực cá nhân);
- Các nhà lãnh đạo được giải phóng khỏi những công việc chi tiết để suy nghĩ về những cách chiến lược; và
- Thành công.

#### *4.5.3a Cách thức thành lập một nhóm làm việc hiệu quả*

- **Thống nhất các mục tiêu rõ ràng và có thể đạt được:** Một nhóm làm việc tốt nhất khi các thành viên hiểu rõ con đường họ đang đi và tại sao.
- **Đặt kế hoạch rõ ràng:** Sau khi thống nhất một mục đích rõ ràng, nhóm làm việc cần xác định nhu cầu về nguồn lực, đào tạo và cả sự tư vấn. Phát triển một kế hoạch hành động chi tiết, cụ thể thành viên nào trong nhóm sẽ làm gì, thời gian thực hiện và nguồn lực hay sự hỗ trợ cần thiết.
- **Xác định vai trò rõ ràng:** Để hoạt động hiệu quả, các nhóm cần trao quyền cho các thành viên của mình và mong muốn sự đóng góp của mỗi thành viên. Tất cả cần phải biết những gì họ dự kiến sẽ làm, và hiệu suất sẽ được đánh giá như thế nào. Hãy làm rõ vai trò nào được chia sẻ. Việc làm rõ vai trò công việc là nền tảng quan trọng để phản hồi hiệu quả về hiệu suất.
- **Nhấn mạnh việc truyền thông rõ ràng:** Các thành viên trong nhóm phụ thuộc lẫn nhau để đạt được kết quả chung. Tất cả cần phải ghi nhớ mục tiêu chia sẻ, lắng nghe tích cực, đặt câu hỏi và chia sẻ thông tin liên quan kịp thời.
- **Khuyến khích các hành vi của nhóm:** một môi trường làm việc mang tính hỗ trợ khuyến khích tất cả mọi người làm việc chặt chẽ với nhau. Các trưởng nhóm cần thiết lập một môi trường nhóm hợp tác và để định hướng khi các thành viên trong nhóm thể hiện những hành vi không phù hợp.
- **Hình thành việc ra quyết định hiệu quả:** Quyết định phải công khai, minh bạch và các thành viên trong nhóm cần tham gia khi có thể, đặc biệt về những thay đổi có tác động đến họ. Tốt hơn cả là các thành viên trong nhóm đều hiểu lý do của các quyết định.
- **Tăng nhận thức về quy trình nhóm/động lực nhóm:** Các thành viên trong nhóm cần hiểu biết chắc chắn về cách nhóm làm việc cùng nhau và cách các cá nhân cư xử với nhau trong nhóm. Nhóm cần tiến hành tự đánh giá thường xuyên để xem những gì có thể được cải thiện, và nên thực hiện định kỳ hàng tuần, hoặc hàng tháng, sau cuộc họp về hoạt động/thực hành của doanh nghiệp.
- **Mong đợi và khuyến khích sự tham gia:** Hầu hết mọi người đều hướng đến mục tiêu, được là một phần của xã hội và các nhóm tạo cơ hội được tham gia vào các cuộc thảo

luận ra quyết định, đặc biệt là khi hệ quả của quyết định có khả năng ảnh hưởng họ. Đảm bảo tất cả các thành viên có cơ hội tham gia và sẵn sàng đóng góp tài năng của họ.

- **Thiết lập các quy tắc cơ bản:** Yêu cầu nhóm đồng ý về các quy tắc nền tảng càng sớm càng tốt. Có quy trình được xây dựng để củng cố các quy tắc cơ bản và có hành động thích hợp khi chúng không được tuân thủ.
- **Nhấn mạnh vào thông tin tốt nhất sẵn có:** Việc có thông tin tốt giúp dễ dàng được đồng thuận nhiều hơn, và có được giải pháp hiệu quả. Dữ liệu âm thanh cũng giúp giảm thiểu sự khác biệt về ý kiến và bất đồng. Trưởng nhóm nên thúc đẩy và mô hình hóa các quy trình thu thập thông tin tốt.

#### 4.5.3b Các giai đoạn tăng trưởng của nhóm

Quy trình hình thành một nhóm xác định trải qua năm giai đoạn. Mặc dù các giai đoạn này thể hiện rõ ràng nhất đối với một nhóm mới, bất kỳ nhóm nào cũng có thể thể hiện các đặc điểm của các giai đoạn khác nhau bất cứ khi nào có sự thay đổi đáng kể, ví dụ như về tư cách thành viên, lãnh đạo hoặc trong các mục tiêu hoặc chức năng của nhóm.

Một nhóm sẽ không nhất thiết phải phát triển qua từng giai đoạn theo tuyến tính. Sự thay đổi ở bất kỳ giai đoạn nào cũng có thể buộc nhóm quay trở lại giai đoạn trước đó. Trưởng nhóm cần xác định quy trình này và phản hồi phù hợp với nhóm để đưa nhóm trở lại đúng hướng.

**Bảng 4.1** Các giai đoạn hình thành và tăng trưởng nhóm

<i>Các giai đoạn</i>	<i>Cảm xúc</i>	<i>Thái độ</i>
Hình thành	Hứng thú, mong đợi, lạc quan Ban đầu, dự kiến gắn bó với nhóm Nghĩ ngờ, sợ hãi, lo lắng	Nỗ lực xác định nhiệm vụ, hành vi nhóm được chấp nhận và quy trình ra quyết định Thảo luận trù tượng về các khái niệm và vấn đề Thảo luận về các biểu hiện chứng không liên quan đến nhiệm vụ Khiếu nại về tổ chức và các rào cản đối với nhiệm vụ

Đột phá	Chống lại nhiệm vụ và sự khác biệt dẫn đến biến động mạnh về thái độ	Tranh cãi giữa các thành viên bảo thủ và chỉ trích Câu hỏi khôn ngoan của nhà lãnh đạo được bỏ nhiệm Thiết lập các mục tiêu không thực tế Nhận thức về trật tự Căng thẳng gia tăng hoặc không được giải quyết và sự ganh đua
Định mức	Phát triển khả năng phê bình mang tính xây dựng Chấp nhận các thành viên trong nhóm Mọi thứ sẽ được cải thiện!	Một nỗ lực để đạt được sự hài hòa Thân thiện hơn, tâm sự, chia sẻ Ý thức về sự gắn kết của nhóm Thiết lập và duy trì các quy tắc và ranh giới Xuất hiện ý nghĩa của định hướng và tập trung
Thực hiện	Hiểu biết sâu sắc hơn về cá nhân và quy trình nhóm. Hiểu biết về điểm mạnh và điểm yếu của nhau Sự hài lòng với sự tiến bộ của nhóm Ý thức chia sẻ thành tích	Sự thay đổi mang tính xây dựng Khả năng ngăn chặn và xử lý các vấn đề trong nhóm làm khăng khít nhóm Tiến bộ, năng lượng, thành tích
Điều chỉnh/tăng tốc	Ý thức về sự mất mát của mục đích chung Quan tâm về sự thành thối Quan tâm về việc rút khỏi các mối quan hệ nhóm	Đầu ra giảm/xung đột cấp thấp Cá nhân rời khỏi Sự phụ thuộc lẫn nhau

Chuyển thể từ: Tuckman 1965 và Tuckman & Jensen 1977<sup>1</sup>

#### 4.5.3c Phong cách lãnh đạo



Làm thế nào có thể sắp xếp mọi thứ để đạt đến giai đoạn hiệu suất cao một cách nhanh hơn?  
Câu trả lời nằm ở sự linh hoạt của một người lãnh đạo, vì một phong cách điều hành không phù hợp với tất cả mọi người hoặc mọi tình huống.

<sup>1</sup> Tuckman, Bruce W. và Jensen, Mary Ann C. Các giai đoạn phát triển nhóm nhỏ được xem xét lại. *Quản lý nhóm và tổ chức 4* (1977): 419

**Bảng 4.2** Phong cách lãnh đạo cho các nhóm hiệu quả

<b>Phong cách lãnh đạo</b>	<b>Tạo cộng hưởng</b>	<b>Tác động đến bầu không khí</b>	<b>Khi nào là thích hợp</b>
Nhìn xa trông rộng	Hướng mọi người tới những giấc mơ chung	Tích cực nhất	Khi thay đổi đòi hỏi một tầm nhìn mới, hoặc khi cần một hướng rõ ràng
Huấn luyện	Kết nối những gì một cá nhân mong muốn với mục tiêu chung của nhóm	Tích cực cao	Để giúp một người đóng góp hiệu quả hơn cho nhóm
Phân nhánh	Tạo sự hài hòa bằng cách kết nối mọi người với nhau	Tích cực	Để chữa lành rạn nứt trong một nhóm, được thúc đẩy trong thời gian căng thẳng, hoặc tăng cường kết nối
Dân chủ	Giá trị mọi người đầu vào và nhận được cam kết thông qua sự tham gia	Tích cực	Để xây dựng đầu vào hoặc đồng thuận hoặc để có được đầu vào có giá trị từ các thành viên trong nhóm
Kiểu mẫu	Đặt mục tiêu đầy thách thức và thú vị	Thường xuyên tiêu cực cao vì thực hiện kém	Để có được kết quả chất lượng cao từ một đội ngũ năng động và có năng lực
Chỉ huy	Làm dịu nỗi sợ hãi bằng cách đưa ra hướng rõ	Thường rất tiêu cực vì sử dụng sai	Trong một cuộc khủng hoảng, để bắt đầu một bước ngoặt

	ràng trong trường hợp khẩn cấp		
--	-----------------------------------	--	--

Chuyển thể từ: Goleman, Boyatzis và McKee 2002<sup>2</sup>

Như trên cho thấy, mỗi phong cách lãnh đạo khác nhau đều có công dụng nhất định.

Để biết thêm thông tin về các loại tính cách và công cụ, doanh nghiệp có thể muốn nghiên cứu những điều sau đây, đó là chỉ thảo luận ngắn gọn.

- **Chỉ số loại Myers-Briggs (MBTI)** (được phát triển bởi Katharine Cook Briggs và Isabel Briggs Myers; xem [www.myersbriggs.org](http://www.myersbriggs.org)) chỉ ra rằng một người nào đó có được năng lượng (ngoại cảm/hướng nội), làm thế nào ai đó lấy thông tin trong (cảm nhận/trực giác), quá trình ra quyết định được sử dụng (suy nghĩ /cảm giác), và cách cá nhân tự tổ chức trong cuộc sống (đánh giá/nhận thức).
- **DISC** (dựa trên tác phẩm của William Moulton Marston) là viết tắt của Dominance - liên quan đến kiểm soát, quyền lực và sự quyết đoán; Influence - liên quan đến các tình huống xã hội và giao tiếp; Steadiness - liên quan đến sự kiên nhẫn, bền bỉ và chu đáo; và Conscientiousness - liên quan đến cấu trúc và tổ chức. Từ những điều này, các biện pháp của sự quyết đoán, thụ động, cởi mở và bảo vệ có thể được rút ra.
- **Công cụ thống trị não Herrmann (HBDI)** (được phát triển bởi William Herrmann) là một loại thước đo phong cách nhận thức và mô hình tương tự như MBTI và DISC.

Gần đây, một khái niệm về các hình thức thông minh khác ngoài trí tuệ đã trở nên nổi bật. Nó nói rằng các yếu tố như khả năng cảm xúc cũng có thể ảnh hưởng đến khả năng thực hiện của một cá nhân.

- **Lý thuyết về đa trí tuệ** (được phát triển bởi Howard Gardner) bao gồm trí thông minh giữa các cá nhân (khả năng hiểu ý định, động lực và mong muốn của người khác) và trí thông minh nội tâm (khả năng hiểu bản thân, đánh giá cao một cảm xúc, nỗi sợ hãi và động lực). Theo quan điểm của Gardner, các loại trí thông minh truyền thống, như IQ, không thể giải thích đầy đủ khả năng nhận thức.

<sup>2</sup> Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard và McKee, Annie. *Lãnh đạo tối ưu: Nhận ra sức mạnh của trí tuệ cảm xúc*. Boston, MA: Nhà xuất bản Trường kinh doanh Harvard, 2002

- **Trí thông minh cảm xúc (EI)**, thường được đo lường như là chỉ số thông minh cảm xúc (EQ), đo lường khả năng đọc và quản lý cảm xúc của chính họ và của người khác và của nhóm. Daniel Goleman đã vạch ra bốn trí tuệ cảm xúc: tự nhận thức, tự quản lý, nhận thức xã hội và quản lý mối quan hệ. Chúng được cho là học được chứ không phải là trí thông minh bẩm sinh, và do đó một nhà lãnh đạo có thể phát triển và nâng cao những đặc điểm này.

Mặc dù một số người có khả năng lãnh đạo bẩm sinh, nhưng nhiều người thì không. Tuy nhiên, với những không có năng lực bẩm sinh, qua thời gian, có thể học được từng thành phần của nó. Những người chủ chốt hay chủ phần hùn trong doanh nghiệp kiểm toán, đáng để đặt nỗ lực cần thiết vào điều này vì sẽ được đền đáp bằng sự gia tăng năng suất làm việc, và sau đó là mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp.

#### ***4.5.4 Truyền thông***

Truyền thông tốt trong một công ty là rất quan trọng để tránh xích mích và nâng cao năng suất. Đồng thời, điều này đảm bảo rằng thông tin liên quan đến một khách hàng hoặc kỹ năng cụ thể có thể được chia sẻ và nhờ đó mọi người nhận thức được bất kỳ khó khăn nào gặp phải ở nơi khác trong doanh nghiệp.

Bằng cách truyền thông tốt với lực lượng lao động, một chủ phần hùn có thể phác thảo rõ ràng các kỳ vọng của doanh nghiệp, thảo luận về họ và để họ chấp nhận hợp lý bởi các nhân viên của mình. Truyền thông xử lý theo cách này sẽ giúp tránh xung đột về sau.

Truyền thông là một cách quan trọng để thúc đẩy các tiêu chuẩn chuyên nghiệp trong doanh nghiệp. Tất cả nhân viên cần biết nơi để tìm một số mặt hàng nhất định, cách thực hiện một số nhiệm vụ nhất định, làm thế nào để lấp đầy bất kỳ khoảng trống trong kiến thức cá nhân của họ và ai sẽ yêu cầu giúp đỡ khi cần. Thông tin liên lạc này có thể thông qua email hoặc ghi nhớ hoặc thông qua việc có một bộ giấy tờ công việc chung để chuẩn hóa cách hoàn thành nhiệm vụ, hướng dẫn thủ tục hoặc có thể đạt được thông qua các cuộc họp nhân viên hoặc các hoạt động đào tạo. Mặt đối mặt trực tiếp thường là cách tốt nhất để giao tiếp.

##### ***4.5.4a Mô hình truyền thông giữa các cá nhân***

Truyền thông hiệu quả có thể giúp các thành viên thấu hiểu nhau hơn.

Như được hiển thị trong sơ đồ bên dưới (Hình 4.2), cách hiệu thông điệp sẽ phụ thuộc vào mức độ rõ ràng của quá trình giao tiếp giữa người gửi và người nhận.

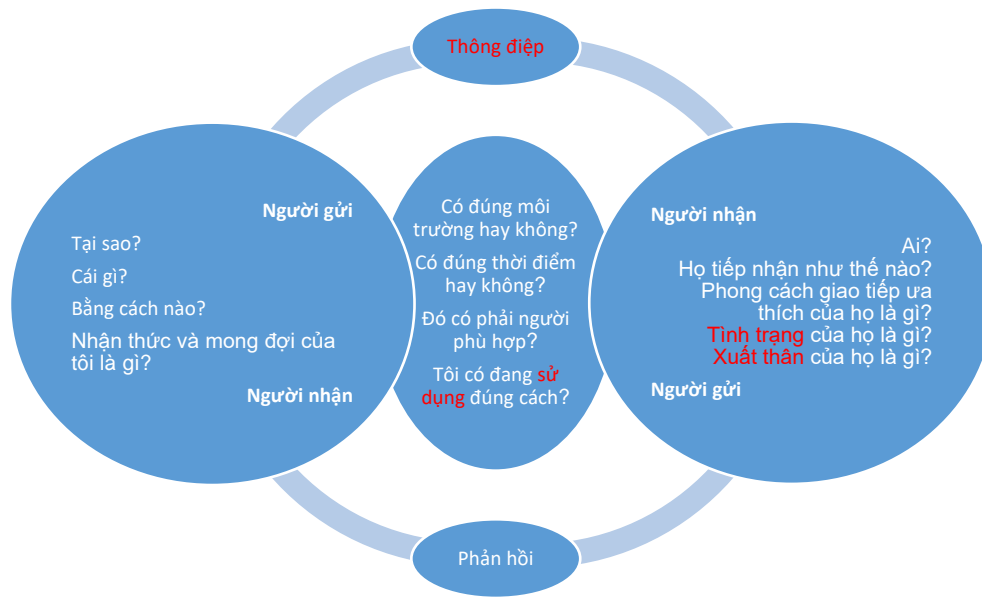
Dù lý do của doanh nghiệp là để truyền thông, người nhận của doanh nghiệp cần phải:

- Xem một số lợi ích trong việc chú ý đến tin nhắn của doanh nghiệp
- Hãy làm rõ những gì doanh nghiệp dự định truyền đạt; và
- Có cơ hội trả lời thích hợp (để ghi chú tin nhắn của doanh nghiệp, đồng ý với tin nhắn, nhận thêm thông tin, làm điều gì đó hoặc đơn giản là đồng ý không đồng ý).

Truyền thông hiệu quả xảy ra khi phản ánh chính xác và khi phản ánh đi qua kênh liên lạc giữa người gửi và người nhận mà không có bất kỳ hình thức can thiệp nào. Người gửi có hai vai trò quan trọng: thứ nhất, để truyền tải thông điệp ban đầu và thứ hai, sử dụng phản hồi để đảm bảo rằng người nhận đã nhận và giải thích chính xác thông điệp. Phản hồi đạt được khi người gửi hỏi người nhận một số câu hỏi để kiểm tra mức độ hiểu biết. Nếu tin nhắn chưa được nhận chính xác hoặc hoàn toàn, người gửi sau đó có thể khôi phục và giải thích tin nhắn.

Quá trình này rõ ràng là dễ dàng hơn trong các cuộc họp và các cuộc trò chuyện qua điện thoại so với nếu kênh liên lạc là một email, thư, ghi nhớ hoặc trang web. Những tình huống này không tạo ra phản hồi ngay lập tức, vì vậy bạn không biết tin nhắn đã được nhận chính xác chưa. Theo nguyên tắc chung, kết quả tốt nhất trong mọi giao tiếp là sử dụng nhiều kênh, chẳng hạn như mô tả bằng lời nói được sao lưu bằng văn bản.

**Hình 4.2** Truyền thông hiệu quả



#### 4.5.4b Chiến lược bảy bước cho truyền thông của doanh nghiệp

##### 1. Chuẩn bị thông điệp

- Thông điệp chính của doanh nghiệp là gì?
- Thông điệp của doanh nghiệp hướng tới ai?
- Kết quả mà doanh nghiệp đang tìm kiếm là gì?
- Làm thế nào doanh nghiệp có thể truyền bá thông điệp tốt nhất?
- Khi nào là thời điểm truyền thông tốt nhất?
- Truyền thông tới đâu là tốt nhất?
- Những điểm chính của thông điệp có rõ ràng không?
- Có còn nội dung mơ hồ trong thông điệp của doanh nghiệp không?
- Các sự kiện có chính xác không?
- Những hành động thiết yếu có rõ ràng không?
- Tất cả các thông tin cần thiết đã được đưa vào thông điệp chưa?

##### 2. Sự chuẩn bị của cá nhân hành nghề

- Xem xét thái độ và mức độ tự tin của chính mình.
- Cư xử, hành động dựa trên sự quyết đoán.
- Nhận thức sự hòa hợp ngôn ngữ/phi ngôn ngữ.

- Tìm kiếm môi trường sẽ phát huy những điều tốt nhất khi giao tiếp.
- 3. Thu hút sự chú ý**
- Hãy đi thẳng vào trọng tâm và yêu cầu sự chú ý.
  - Tự tin giao tiếp bằng mắt.
  - Thu hút sự quan tâm của người nghe bằng một câu nói đầy kịch tính, một giai thoại hoặc một câu hỏi thẳng thắn.
  - Sử dụng hình ảnh trực quan sinh động hoặc nhấn mạnh cường độ giọng.
  - Sử dụng cử chỉ cơ thể nhấn mạnh hoặc tạo ấn tượng.
  - “Ăn mặc để gây ấn tượng với người khác” (ngoại hình cá nhân).
- 4. Chuẩn bị cho người nhận thông điệp**
- Làm rõ những gì mình muốn giao tiếp hoặc thảo luận.
  - Chỉ ra tầm quan trọng sự truyền thông của mình và/hoặc lợi ích đối với người nghe.
  - Kiểm tra xem người nghe có sẵn sàng lắng nghe mình chưa.
- 5. Truyền đạt thông điệp**
- Sử dụng ngôn ngữ đơn giản và nhấn mạnh những điểm chính.
  - Nói rõ ràng và dễ nghe, thay đổi cường độ giọng nói, âm sắc và âm lượng để nhấn mạnh hoặc để truyền đạt cảm xúc và ý nghĩa.
  - Hãy sẵn sàng chấp nhận các dấu hiệu thể hiện sự nhầm chán hoặc không quan tâm.
  - Tạm dừng để đặt câu hỏi hoặc giải thích.
  - Tóm tắt để giúp dễ hiểu.
  - Nói chuyện “với” mọi người, không phải “cho” mọi người.
  - Thay đổi cách tiếp cận nếu cần thiết.
- 6. Tiếp nhận và hiểu rõ ý kiến người nghe**
- Chủ động lắng nghe và thể hiện sự quan tâm đến người nói.
  - Đừng ngắt lời chỉ vì không đồng ý.
  - Yêu cầu làm rõ, diễn đạt lại hoặc giải thích thêm nếu không chắc mình hiểu vấn đề.
  - Hãy thử diễn giải lại để kiểm tra sự hiểu biết của mình.

- Đừng bỏ lỡ những điểm chính vì quá tập trung vào chi tiết.
- Tập trung vào những gì đang được nói, không dựa trên ý kiến, thành kiến hay vấn đề của riêng cá nhân người hành nghề.
- Hãy lắng nghe một cách công bằng các quan điểm khác trước khi phản biện.

## 7. Kết thúc

- Đồng ý về quá trình hành động hoặc yêu cầu sự phản hồi.
- Đề xuất ngay một hoặc nhiều phương án.
- Tóm tắt những gì đã tiếp thu được cho đến thời điểm hiện tại.
- Sắp xếp một cuộc họp khác.
- Thể hiện rằng mình đã hoàn thành.
- Cảm ơn người nghe đã dành thời gian và sự quan tâm cho mình.

### 4.5.5 Ủy quyền: Chìa khóa cho đòn bẩy doanh nghiệp

Thông thường trong một doanh nghiệp kiểm toán, những nhân viên cao cấp nhất là những người bận rộn nhất trong tổ chức. Đây là những người chịu nhiều áp lực nhất, thường làm việc nhiều giờ nhất và đôi khi đơn giản là không có thời gian để làm tất cả mọi thứ mình muốn.

Những dấu hiệu cảnh báo sự khó khăn bao gồm nhân viên không thể tương tác với chủ phần hùn để giải đáp thắc mắc, công việc tồn đọng đang chờ xem xét, hóa đơn đã được xuất nhưng chưa gửi đi và câu hỏi của khách hàng đang chờ phản hồi. Chủ phần hùn quá bận rộn làm việc cho khách hàng, không thể tham gia với quản lý doanh nghiệp.

Ủy quyền là rất quan trọng để giải phóng thời gian của chủ phần hùn để cho phép họ quản lý các mối quan hệ khách hàng và sử dụng hiệu quả nhất thời gian và năng lực của họ. Xu hướng là để mỗi chủ phần hùn có nhiều hơn số nhân viên mang lại mức lợi nhuận cao hơn, nhưng rõ ràng họ càng phải giám sát nhiều người hơn, nên càng có ít thời gian trực tiếp làm việc với khách hàng. Ủy quyền là cách duy nhất để công việc có thể được hoàn thành một cách hiệu quả.

#### 4.5.5a Ủy quyền là gì?



Ủy quyền bao gồm phân công công việc, nhiệm vụ và dự án cho nhân viên của doanh nghiệp, cùng với trách nhiệm, quyền lực và thẩm quyền cần thiết để hoàn thành các nhiệm vụ đó và đạt được kết quả mong đợi.

Ủy quyền cho phép nhóm làm việc của doanh nghiệp khai thác tối đa khả năng của mọi thành viên trong nhóm. Ngoài ra, ủy quyền còn cho phép cá nhân hành nghề định vị công việc phù hợp ở mức trách nhiệm hiệu quả nhất, giúp cả bản thân và các thành viên trong nhóm đáp ứng thời gian quay vòng dự kiến. Trong quá trình này, doanh nghiệp mở rộng các kỹ năng của những thành viên liên quan và nâng cao sự đóng góp của họ cho doanh nghiệp. Cuối cùng, ủy quyền cho phép cá nhân hành nghề/doanh nghiệp tập trung vào bức tranh lớn và các nhiệm vụ quan trọng nhất.

#### *4.5.5b Tại sao nhân viên cao cấp không ủy quyền*

Có một số lý do khiến một số chủ phần hùn và nhân viên cấp cao không ủy quyền:

- Ủy quyền có nghĩa là từ bỏ một số quyền kiểm soát mà họ không muốn từ bỏ.
- Họ không muốn mạo hiểm mối quan hệ của họ với khách hàng.
- Họ sợ rằng kiểm soát chất lượng có thể gặp rủi ro nếu họ không tự mình thực hiện công việc.
- Họ thích những gì họ đang làm và cảm thấy hài lòng với việc đó.
- Họ nghĩ rằng họ tự mình làm việc đó nhanh hơn và dễ dàng hơn (có thể là vậy, nhưng đây là suy nghĩ ngắn hạn, và không bền vững).
- Họ có thể làm một công việc tốt hơn bất kỳ nhân viên nào của họ (đây có thể là trường hợp ban đầu, nhưng có thể khắc phục thông qua đào tạo).

Mặc dù có thiện chí, những suy nghĩ này ngăn cản chủ phần hùn đạt được những kết quả lâu dài tốt nhất cho doanh nghiệp.

#### *4.5.5c Chìa khóa để Ủy quyền thành công*

### **1. Xác định các nhiệm vụ hoặc phạm vi trách nhiệm được ủy quyền. Ủy quyền bất cứ điều gì:**

- Tồn thời gian;
- Ưu tiên thấp;
- Định kỳ hoặc không cần sáng tạo (máy móc);

- Một số người hoặc có thể làm tốt hơn chủ phần hùn/hay nhân viên cao cấp hoặc với chi phí thấp hơn; và
- Giúp đào tạo và phát triển các kỹ năng của nhân viên của nhóm; sau đó:
- Quyết định nhân viên nào nên hoàn thành nhiệm vụ;
- Đưa ra hướng dẫn công việc rõ ràng;
- Đặt thời hạn cho nhiệm vụ;
- Đặt các mốc quan trọng để báo cáo lại;
- Đặt thời hạn hoàn thành; và
- Theo dõi tiến độ của nhân viên cấp dưới.

Tuy nhiên, hãy nhớ rằng có một số điều nhất định chỉ chủ phần hùn có thể làm, những quyết định mà chỉ họ mới có thể đưa ra và những lĩnh vực quan trọng mà chỉ họ mới có thể và phải xử lý. Doanh nghiệp nên tiếp cận cách ủy quyền dựa trên cơ sở xếp tầng. Các lĩnh vực có rủi ro thấp hơn, đòi hỏi mức độ chuyên môn hóa thấp hơn, và nơi áp lực phí ít xảy ra là những nơi đầu tiên để xem xét cho sự ủy quyền.

Chỉ các cá nhân hành nghề và chủ phần hùn nên tìm cách hướng việc ủy quyền này (những công việc có thể phù hợp với nhân viên) thông qua doanh nghiệp và giữ lại cho mình công việc đòi hỏi trình độ chuyên môn của mình. Doanh nghiệp càng ủy quyền và đào tạo, càng nhiều công việc mà nhân viên sẽ có thể đảm nhận hơn. Chu kỳ ủy quyền nên lần lượt đi từ mỗi cấp độ nhân viên. Lý tưởng nhất là thời gian của các chủ phần hùn có thể tập trung vào quản lý khách hàng, khai thác khách hàng và quản lý nhóm, doanh nghiệp.

## **2. Quyết định nhân viên nào được ủy quyền**

Cá nhân hành nghề/hay chủ phần hùn biết khả năng của từng thành viên trong mỗi nhóm làm việc, nên sẽ thấy dễ dàng ủy quyền công việc cho các thành viên cao cấp trong nhóm, đó là người được tin tưởng vào công việc được giao. Tuy nhiên, khi đang xây dựng lịch trình thực hiện công việc, việc quyết định thành viên nào trong nhóm có thể thực hiện công việc đó một cách hiệu quả nhất. Ngược lại, khi nhận thấy rằng không có nhân viên nào có các kỹ năng cần thiết, thì nên thực hiện các khóa đào tạo cần thiết cho họ.

## **3. Đưa ra các hướng dẫn rõ ràng**

Truyền đạt một cách rõ ràng mục tiêu, khung thời gian và kết quả của nhiệm vụ, bao gồm cả các sáng kiến được mong đợi và nhiệm vụ được phép. Doanh nghiệp cần có hệ thống và thủ tục hỗ trợ hoàn thành một nhiệm vụ một cách nhất quán.

#### **4. Đảm bảo nhân viên được cung cấp quyền hạn và công cụ cần thiết**

Đảm bảo rằng nhân viên của doanh nghiệp được cấp thẩm quyền và công cụ cần thiết để thực hiện những gì được yêu cầu. Khi nhân viên hoàn thành nhiệm vụ, cần ghi nhận sự đóng góp của họ vào sự thành công của doanh nghiệp.

#### **5. Truyền đạt niềm tin và sự tự tin vào năng lực của nhân viên được ủy quyền**

Nhấn mạnh tầm quan trọng của nhiệm vụ và thể hiện sự tin tưởng vào người mà doanh nghiệp đã ủy quyền một nhiệm vụ.

#### **6. Thiết lập các mốc và điểm quan trọng**

Mặc dù ủy thác nhiệm vụ và trách nhiệm cho nhân viên, cá nhân hành nghề/hay chủ phần hùn vẫn chịu trách nhiệm cuối cùng cho các hành động của nhóm làm việc với khách hàng. Do đó, cá nhân hành nghề/hay chủ phần hùn cần dành thời gian kiểm tra công việc đã hoàn thành, để điều chỉnh kịp thời các vấn đề phát sinh cũng như giải đáp các thắc mắc cần thiết. Nhân viên được ủy quyền có thể sẽ chưa có trình độ, kỹ năng như cá nhân hành nghề/hay chủ phần hùn và có thể không nhìn thấy mọi thứ từ quan điểm của họ, vì vậy điều quan trọng là họ phải có phương pháp để nắm bắt những gì đã được thực hiện bởi nhân viên được ủy thác và có như vậy, mới bảo vệ tính toàn vẹn của công việc của chính mỗi cá nhân hành nghề/hay chủ phần hùn.

#### **4.6 Quản lý và giữ chân nhân viên**

Các doanh nghiệp kiểm toán thường tính chi phí xoay vòng nhân viên thấp. Có những chi phí rõ ràng liên quan đến việc thay thế nhân viên, chẳng hạn chi phí tuyển dụng và đào tạo, và đây mới chỉ là những chi phí đầu tiên. Khi quay vòng nhân viên, dẫn đến ảnh hưởng năng suất của nhân viên không hài lòng trước khi họ rời đi. Bên cạnh đó, điều này cũng ảnh hưởng đến các nhân viên ở lại doanh nghiệp, bởi họ phải đảm nhận công việc cho đến khi tìm được người thay thế, cụ thể, làm tăng áp lực lên đối với các nhân viên này và có thể dẫn đến giảm năng lực đối với mục tiêu tăng trưởng kinh doanh mới. Mặc dù mức độ xoay vòng nhân viên nhất định là không thể tránh khỏi, người lãnh đạo hay quản lý doanh nghiệp

đều muốn tối đa hóa lợi nhuận của doanh nghiệp bằng cách cố gắng hết sức để giảm thiểu quay vòng nhân viên và giữ chân nhân viên chủ chốt.

Một số yếu tố ảnh hưởng đến tỷ lệ giữ chân nhân viên; sau đây là những yếu tố trọng nhất.

#### **4.6.1 Động lực**

Động lực là một tác động bên trong hoặc nhu cầu có ảnh hưởng đến hành vi, thái độ và phản ứng cá nhân. Mọi người có thể không nhận thức được tất cả các nhu cầu của họ, tuy nhiên những nhu cầu này vẫn có thể ảnh hưởng đến hiệu suất của họ tại nơi làm việc. Trong khi mọi người được thúc đẩy theo những cách khác nhau, có những chủ đề và điểm chung cơ bản áp dụng cho mọi người.

#### **Hệ thống phân cấp nhu cầu của con người Maslow**

Abraham Maslow đã xác định một “hệ thống phân cấp nhu cầu của con người” trong bài báo năm 1943, Lý thuyết về động lực của con người. Ông lập luận rằng khi nhu cầu của một người được thỏa mãn ở một cấp độ, thì họ không còn bị thúc đẩy bởi những nhu cầu đó nữa.

Chẳng hạn, mọi người không còn bị đói nữa khi họ được cho ăn. Mặt khác, khi mọi người đang đói, tất cả các nhu cầu khác đều không liên quan và sẽ không thúc đẩy họ. Hệ thống phân cấp như sau:

**Sinh tồn (sinh lý):** Đây là những nhu cầu cơ bản để duy trì sự sống: thức ăn, thức uống, nơi trú ẩn, nhu cầu cơ thể, và ham muốn tình dục.

**An ninh (an toàn):** Điều này phản ánh nhu cầu không bị nguy hiểm. Trong công việc, nhu cầu này có nghĩa là thoát khỏi nỗi sợ mất một công việc hoặc nhà cửa. Hầu hết mọi người cần cảm thấy rằng thế giới xung quanh họ có trật tự. Có một công việc, hoặc ít nhất là một nguồn thu nhập, cung cấp động lực cho cấp độ này.

**Xã hội:** Mọi người có một nhu cầu tiềm ẩn để cảm thấy được chấp nhận, cho và nhận tình cảm ở một mức độ nào đó. Điều này thường được thể hiện thông qua việc thuộc về một nhóm và có bạn bè. Những người cảm thấy bị loại trừ, hoặc không có bạn bè ở nơi làm việc thường cô đơn và không hạnh phúc. Điều này phản ánh nhu cầu phổ biến về sự kết nối và được người khác coi trọng.

**Lòng tự trọng:** Một khi mọi người đã đáp ứng nhu cầu xã hội của họ, họ cảm thấy cần phải được tôn trọng. Điều này xây dựng ý thức về giá trị bản thân và sự tự tin. Mọi người trong tất cả các loại công việc muốn cảm thấy rằng họ làm tốt công việc của mình và đóng góp cho tổ chức của họ, và những người khác tôn trọng họ vì điều đó. Nhu cầu này liên quan đến nhu cầu tự trọng, địa vị, công nhận và lấp đầy cái tôi.

**Tự khẳng định:** Maslow lập luận rằng đây là nhu cầu cao nhất của con người, nhu cầu nhận ra một tiềm năng một cách đầy đủ và phát huy tiềm năng đó. Sự phát triển mang tính cá nhân và chuyên nghiệp, đảm nhận một công việc rất khó khăn hoặc đạt được một sự thăng tiến có thể là biểu hiện của nhu cầu này tại nơi làm việc.

**Tự hoàn chỉnh:** Đây là cấp độ mà người đó đạt được và vượt qua sự tự thực hiện và làm việc vượt ra ngoài quan niệm của bản thân vì lợi ích chung của người khác. Đã có nhiều ví dụ về những người sống một cuộc sống vị tha và hào phóng.

Một số có thể có nhu cầu xã hội mạnh mẽ hơn những người khác, và không phải ai cũng có mong muốn mạnh mẽ để hoàn thành những điều tuyệt vời. Trong mọi trường hợp, chủ phần hùn và người quản lý phải nhận thức được rằng mọi người đều có nhu cầu và những nhu cầu đó có thể thay đổi rất lớn tùy theo hoàn cảnh cá nhân.

### **Dấu hiệu của động lực/tinh thần kém**

Các chỉ số về động lực/tinh thần kém trong một nhóm bao gồm:

- Hay vắng mặt và hay xoay vòng nhân viên;
- Xung đột lợi ích/mối quan hệ kém; và
- Sự hài lòng công việc, năng suất lao động và thành tích thấp.

Hãy nhận biết các dấu hiệu này, và sẵn sàng giải quyết chúng trực tiếp với từng nhân viên hoặc với toàn bộ doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần lưu ý rằng, quá nhiều hoặc quá ít công việc có thể là nguyên nhân gây căng thẳng, không hài lòng và xuống tinh thần. Tinh thần bị ảnh hưởng mạnh mẽ bởi thái độ và hành vi của đồng nghiệp, người giám sát/quản lý và thành viên trong nhóm, và các định kiến trong văn hóa nơi làm việc.

#### **4.6.2 Giữ chân nhân viên**

Lôi cuốn, thu hút và giữ chân nhân tài chất lượng hàng đầu là một trong những thách thức lớn nhất đối với các doanh nghiệp kiểm toán hiện nay. Nếu không có các chiến lược thích

hợp và thực hiện các cam kết (hợp đồng) và duy trì nhân viên một cách phù hợp, doanh nghiệp sẽ khó có thể đạt được hiệu suất cao và bền vững.

Các chiến lược đơn giản có thể hỗ trợ giữ chân nhân viên bao gồm:

- **Hiểu rõ nhân viên của mình** và tạo ra một kết nối cá nhân. Truyền thông và cung cấp thông tin phản hồi chính thức và không chính thức.
- **Cố vấn và phát triển nhân viên.** Nếu nhân viên đang làm tốt công việc, hãy đảm bảo cung cấp những phản hồi tích cực. Ngược lại, với nhân viên làm việc chưa tốt, cung cấp thông tin phản hồi mang tính xây dựng cùng với lời khuyên hoặc chương trình huấn luyện.
- **Tạo văn hóa doanh nghiệp hấp dẫn.** Cần thừa nhận rằng nhân viên được thúc đẩy bởi một loạt các yếu tố, bao gồm cả thưởng vật chất. Bên cạnh, sử dụng lời khen, cũng cần có phần thưởng thay thế, như chương trình đào tạo, để thúc đẩy và tạo môi trường văn hóa làm việc tích cực và hấp dẫn.
- **Sử dụng phương pháp đánh giá hiệu suất** để xác định lộ trình nghề nghiệp và khám phá các cơ hội phát triển.
- **Thiết lập mục tiêu dài hạn** và thách thức các thành viên trong nhóm bằng cách yêu cầu cho họ mức trách nhiệm cao hơn. Ví dụ: các dự án đặc biệt có thể kiểm tra khả năng lãnh đạo của họ.

Bằng cách tạo ra một văn hóa doanh nghiệp tích cực, hấp dẫn và hợp tác, có như vậy khiến nhân viên khó rời khỏi doanh nghiệp hơn. Ngoài ra, cần lưu ý rằng, thường khách hàng muốn làm việc với nhân viên mà họ biết và đã xây dựng mối quan hệ, do vậy việc giữ chân nhân viên tốt sẽ cải thiện thành công lâu dài của doanh nghiệp.

#### ***4.6.3 Chìa khóa cho môi trường làm việc hiệu quả, gắn kết***

- Sự kết hợp đúng đắn của năng lực và sự trưởng thành (cá nhân và toàn nhóm);
- Một môi trường tạo động lực;
- Sự kết hợp tốt giữa mọi người và công việc, và đảm bảo cân bằng trong nhóm;
- Các quy trình khen thưởng và ghi nhận phù hợp;
- Các hệ thống và mạng lưới hỗ trợ;
- Hệ thống tích hợp tuyển dụng, đào tạo, phát triển, định hướng và đánh giá;

- Đối xử với riêng mỗi người với các điểm mạnh, tham chiếu thống nhất; và
- Công nhận sự khác biệt có thể tồn tại giữa những nhân viên đồng cấp, giữa giám sát viên/ trưởng phòng và quản lý của họ.

Trong khi văn hóa của mỗi doanh nghiệp và động lực của nhân viên có liên quan trực tiếp tới năng lực làm việc, dưới đây là những cách đánh giá có thể thực hiện để tăng năng suất.

#### **4.6.4 Quản trị hiệu suất**

Quản trị hiệu suất là việc sử dụng những chiến lược (nội bộ) và những hành động liên quan để giám sát và cải thiện năng suất của các cá nhân, nhóm và toàn thể doanh nghiệp, liên quan đến:

- Làm rõ những mục tiêu cần thực hiện (có thể bao gồm nhiệm vụ, kết quả, hành vi) và liên kết với các kế hoạch của doanh nghiệp;
- Dự đoán sự đánh giá của mỗi cá nhân hoặc nhóm đối với việc đạt được mục tiêu;
- Phản hồi từ những đánh giá;
- Sự công nhận hoặc phần thưởng cho năng suất, bao gồm cơ chế thưởng bằng tiền, tăng lương hay thưởng không bằng tiền;
- Phát triển nhóm và cá nhân để nâng cao năng suất, và
- Hướng dẫn, hoặc những hoạt động khác để giải quyết thành tích kém.

Quản trị hiệu suất phải là một hoạt động liên tục, trong đó doanh nghiệp có thể phải đưa ra phản hồi kịp thời để theo dõi hiệu suất. Giám sát liên tục và cung cấp, ghi nhận dữ liệu vào một hệ thống theo dõi hiệu suất chính thức của mỗi cá nhân được gọi là đánh giá hiệu suất. Thông thường kết quả đánh giá chính thức được liên kết với thù lao và công nhận, vì vậy yêu cầu mức độ phù hợp cao hơn trong các quy trình được sử dụng để đạt được kết quả, trong khi việc quản trị hiệu suất liên tục có xu hướng không chính thức và tùy thuộc hoàn cảnh.

Lý tưởng nhất, nhà quản trị có hiệu suất tốt sẽ:

- Truyền thông một cách rõ ràng “bối cảnh” cho mỗi nhiệm vụ và mỗi công việc của mỗi cá nhân;
- Tán thành theo những mục tiêu rõ ràng và sự mong đợi từ nhóm và từ mỗi cá nhân;

- Thể hiện rõ ràng mối quan hệ giữa công việc của cá nhân, nhóm và doanh nghiệp; hướng dẫn và hỗ trợ khi cần thiết, không nên có sự ép buộc nào;
- Đưa ra ý kiến phản hồi cụ thể, kịp thời và liên tục;
- Sẵn sàng tiếp thu và học hỏi từ những phản hồi có tính chất xây dựng; nhìn nhận đánh giá hiệu suất như một vai trò tích cực;
- Tập trung vào những vấn đề liên quan tới hiệu suất, hành vi và sự phát triển, không nên đặt trọng tâm vào những mâu thuẫn cá nhân;
- Cho phép nhân viên thể hiện những giai đoạn khác nhau trong quá trình trưởng thành, cũng như bất kỳ sự thay đổi hoàn cảnh nào; và
- Khuyến khích tiếp tục học hỏi, giúp mọi người phát triển điểm mạnh và tiềm năng của họ.

Nhưng thậm chí nếu bạn thực hiện như trên, bạn làm như thế nào để biết nếu một nhân viên đang làm việc một cách hiệu quả hay không?

#### ***4.6.5 Năng suất và hiệu suất***

Có một sự khác nhau giữa “năng suất- productivity” và “hiệu suất-performance”. Năng suất có thể dễ dàng được đo lường bằng số giờ làm việc, nhưng hiệu suất cũng cần được quan tâm, bao gồm các yếu tố như chất lượng công việc, khả năng sử dụng thời gian và thái độ cùng với kết quả của công việc được hoàn thành. Ví dụ, có hai nhân viên cùng sử dụng cùng thời gian, và một nhân viên yêu cầu ít giám sát và hoàn thành công việc trước tiên một cách chính xác, trong khi nhân viên kia có thể phạm nhiều sai sót và yêu cầu nhiều kiểm soát chất lượng thời gian từ nhân viên cao cấp, do đó làm tăng chi phí của doanh nghiệp. Một cách tương tự, một nhân viên có cái nhìn ủ rũ hoặc không bằng lòng có thể tạo ra một sự ảnh hưởng tiêu cực đến công việc xung quanh họ.

#### ***4.6.6 Tính toán năng suất***

##### ***4.6.6a Xác định khả năng tạo doanh thu***

- Bước 1: Xác định số giờ làm việc tiêu chuẩn
- Bước 2: Thiết lập mức phí (tỷ lệ phí)
- Bước 3: Tính năng suất/doanh thu



## Xác định số giờ làm việc định mức của một lao động, và thiết lập mức độ hiệu quả cho họ

Số giờ định mức cần được tính toán sau khi trừ đi số ngày nghỉ phép năm, nghỉ ốm và nghỉ lễ. Mặc dù cá nhân hành nghề có thể làm việc nhiều giờ hơn so với trung bình một tuần làm việc, điều này quan trọng để đảm bảo dự định sẽ hoàn thành.

**Bảng 4.3** Ví dụ tính giờ làm việc tiêu chuẩn

Chỉ tiêu	Tuần
Số tuần trong năm	52
Nghỉ phép	(4)
Nghỉ lễ	(2)
Nghỉ ốm	(1)
Đào tạo (cập nhật kiến thức)	(1)
Số tuần có thể làm việc	44
Giờ làm việc một tuần	37.5
Tổng giờ tiêu chuẩn	1.650

Phương pháp này xác định số giờ có thể làm việc cho một doanh nghiệp, như là tổng số giờ tiêu chuẩn.

Điểm bắt đầu là tổng số tuần có sẵn trong năm. Trừ đi thời gian không làm việc, chẳng hạn như nghỉ hàng năm, ngày nghỉ lễ, nghỉ ốm và đào tạo nhân viên hoặc cập nhật kiến thức. Đây là số tuần có thể làm việc.

Nhân số tuần này với số giờ làm việc mong đợi mỗi tuần. Đây là tổng số giờ tiêu chuẩn trong năm.

Bảng trên có thể được sử dụng để tính số giờ tiêu chuẩn cho doanh nghiệp kiểm toán?. Sử dụng nó như một mẫu và điều chỉnh cho sự khác biệt khu vực, chẳng hạn như nghỉ phép năm và nghỉ lễ có khả năng khác nhau ở ví dụ trên và khác nhau giữa các quốc gia.

Mức độ hiệu quả liên quan đến mức độ công việc có thể tính phí trong khung thời gian định sẵn. Bởi vì nhìn chung nhân viên có những hoạt động không thể tính phí, như hoàn thiện bảng thời gian làm việc, phát triển kiến thức chuyên môn và tham gia các cuộc họp nhóm. Bảng 4.4 đưa ra hướng dẫn để tính mức độ này.

**Bảng 4.4** Mức độ hiệu quả

Vị trí	Mức độ hiệu quả
Chủ phần hàn	50-70%
Chuyên viên	70-80%
Nhân viên hỗ trợ	Phụ thuộc vào nhiệm vụ

Khi đặt những mục tiêu hiệu quả, điều quan trọng là xem xét rằng mức độ hiệu quả sẽ phụ thuộc vào mô hình kinh doanh mà doanh nghiệp sử dụng và loại công việc thực hiện. Ví dụ, công việc tuân thủ có khuynh hướng yêu cầu tỷ lệ hiệu quả cao hơn, trong khi công việc tư vấn có khuynh hướng có tỷ lệ hiệu quả thấp hơn nhưng mức phí cao hơn.

#### 4.6.6b Thiết lập mức phí

Mức phí được xác định cho từng vị trí sẽ khác nhau. Vị trí văn phòng, tác động của thị trường, mức lương và mức độ kinh nghiệm của mỗi người ảnh hưởng đến tỷ lệ tính phí và có sự trao đổi mang tính thương mại. Cá nhân hành nghề muốn các mức giá này có tính cạnh tranh và thực tế để không tự định giá công việc hoặc dành quá nhiều thời gian để xử lý các khiếu nại của khách hàng về các khoản phí quá cao. Tuy nhiên, mức phí khách hàng tác động đến lợi nhuận của doanh nghiệp, vì vậy không nên định mức cho họ quá thấp.

Bởi vì mức phí cần phải phản ánh thâm niên và kinh nghiệm của mỗi nhân viên, một phương pháp tiếp cận là đặt mức giá của các chủ phần hàn vị trí cấp cao, sau đó điều chỉnh mức giá của mình xuống thông qua bảng sau (xem Bảng 4.5).

**Bảng 4.5** Mức phí

Vị trí	Mức phí
Chủ phần hàn	100%

Quản lý	75-80%
Nhân viên chính thức	55-60%
Nhân viên mới tốt nghiệp	40-50%
Nhân viên hỗ trợ	50% hoặc ít hơn tùy thuộc vào vai trò

Một lựa chọn khác là tính chi tiết một hệ số được áp dụng cho chi phí tiền công của mỗi người. Đưa ra một con số cho mỗi người, hệ số được xem xét như chi phí chung của doanh nghiệp, giờ làm việc và tính phí, và mức độ lợi nhuận mong muốn của chủ phần hùn.

#### 4.6.6c Tính toán ngân sách năng suất/doanh thu

Từ những thông tin trên, năng suất lợi nhuận có thể được thiết lập. Bảng 4.6 trình bày cách thức được thiết lập cho mỗi cá nhân.

**Bảng 4.6** Năng suất lợi nhuận cá nhân

Nhân viên	Giờ làm định mức	x	Mức độ hiệu quả trên giờ	x	Tỷ lệ phí	=	Định mức lợi nhuận
John Smith	1,650	x	75%	x	\$160	=	\$198,000
Joel Bracken							
Maria Brownlee							

Quy trình này không chỉ tạo ra một ngân sách cho doanh nghiệp mà còn đặt ra một số định mức năng suất, và đây là cơ sở để có thể đánh giá nhân viên. Khi doanh nghiệp thiết lập ngân sách hàng năm, phân bổ cho hàng tháng sau đó đo lường hiệu suất thời gian thực tế với ngân sách. Nếu ngân sách không đáp ứng, doanh nghiệp cần xác định nguyên nhân.

#### 4.6.6d Giám sát năng suất

Thời gian là nguồn lực quan trọng cho bất kỳ doanh nghiệp kế toán nào, vì vậy người quản lý giám sát việc sử dụng thời gian và năng suất của nhân viên trong doanh nghiệp.

### 1. Thiết lập và truyền thông các chuẩn mực hiệu suất

Năng suất không thể được giám sát một cách chính xác cho đến khi các chuẩn mực hiệu suất được thiết lập. Định mức được xét ở hai mức độ. Thứ nhất là phân trăm thời gian tính phí của mục tiêu mà nhân viên được mong muốn để đạt được; hai là định mức thời gian cho sự hoàn thành nhiệm vụ của mỗi cá nhân.

Những định mức này phải thực tế và có thể đạt được, bởi nếu quá giới hạn, nhân viên có thể giảm chất lượng công việc để đạt được mục tiêu. Thay vào đó, nếu định mức quá linh hoạt, thời gian có thể bị lãng phí vào những việc không cần thiết.

Khi nhân viên chủ yếu cung cấp các chức năng hành chính và hỗ trợ, các tiêu chuẩn khác có thể cần được thiết lập.

Các tiêu chuẩn của doanh nghiệp phải được truyền đạt cho nhân viên. Những gì họ không nhận thức được, họ không thể phấn đấu để đạt được.

## **2. Yêu cầu nhân viên duy trì ghi nhận liên tục về việc sử dụng thời gian và thanh toán phí**

Hầu hết các doanh nghiệp duy trì bảng theo dõi thời gian làm việc để lập hóa đơn cho khách hàng đối với công việc được thực hiện; tuy nhiên, bảng này cũng được sử dụng để giám sát năng suất của nhân viên. Bảng chấm công phải ghi rõ tên hoặc mã của khách hàng, loại công việc đang hoàn thành và thời gian thực hiện. Điều này cho phép giám đốc hoặc người quản lý giám sát cả số giờ làm việc và thời gian thực hiện cho mỗi nhiệm vụ.

Để phản ánh chính xác thời gian dành cho mỗi nhiệm vụ, bảng chấm công phải được cập nhật thường xuyên cả ngày và rất hữu ích khi nhân viên có được thói quen này để có thể ghi lại chính xác các chi tiết về những gì đang làm.

## **3. Kiểm tra tổng thời gian và định mức phí mỗi tháng**

Hầu hết những phần mềm quản trị cung cấp một báo cáo so sánh số giờ làm việc với định mức của mỗi nhân viên. Điều này chỉ ra liệu một nhân viên đã đạt được định mức thời gian làm việc mỗi tháng chưa.

## **4. Xác định sự không nhất quán và thảo luận với nhân viên**

Khi xuất hiện sự chênh lệch đáng kể, thảo luận ngay lập tức điều này với nhân viên của doanh nghiệp để hiểu lý do tại sao không đạt được ngân sách dự kiến. Có thể ngân sách không thực tế hoặc không thể đạt được. Có thể có những sự trở ngại trong việc đạt được

định mức đề ra, ví dụ thiết bị hạn chế. Nếu sự chênh lệch được xác định là có thể đạt được và không có những trở ngại khác, nên đề ra một kế hoạch đào tạo để giúp đỡ nhân viên đạt được những mục tiêu trong tương lai.

## **5. Thực hiện hành động cần thiết để cải thiện năng suất**

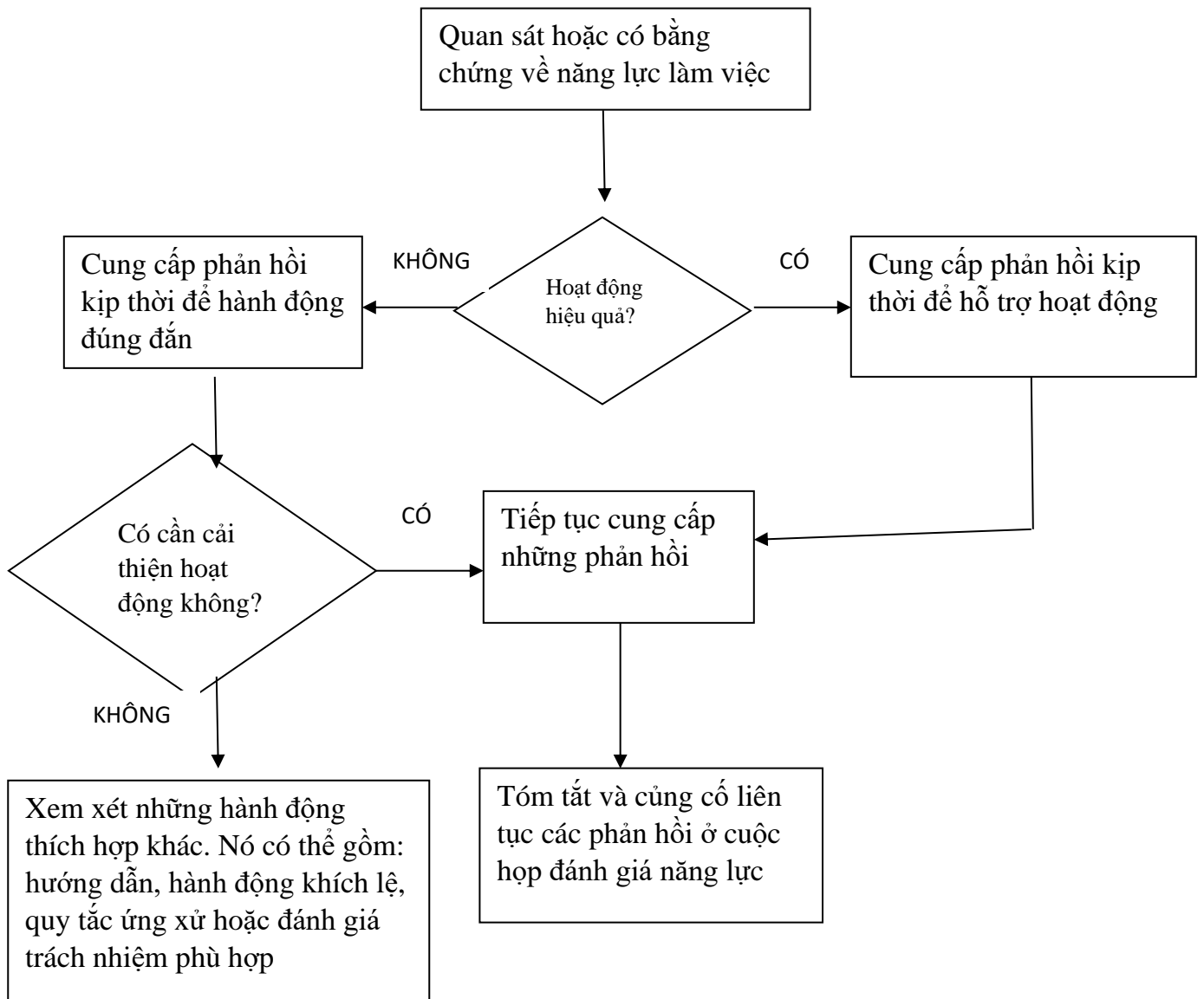
Chỉ dùng lời nói thì sẽ không cải thiện được tình trạng năng suất kém; và hành động là điều cần thiết. Đơn giản là để giảm tỉ lệ phải thực hiện lại một nhiệm vụ, cần xây dựng những hệ thống định mức mới như giấy tờ và các quy trình, sửa đổi hoặc thay thế thiết bị hạn chế sự nỗ lực của nhân viên hoặc đào tạo.

### **4.6.7 Đánh giá hiệu suất**

Hiệu suất có thể được nhận diện thông qua:

- Sự quan sát trực tiếp (năng suất, thái độ và hành vi);
- Đánh giá công việc hoàn thành (chất lượng, số lượng, quy trình, sản phẩm, thời gian);
- Mức độ tuân thủ các tiêu chuẩn hiệu suất đã thỏa thuận;
- Thông tin từ hệ thống giám sát công việc, kiểm toán, kiểm tra;
- Phản hồi/bàn luận cả chính thức và phi chính thức; và
- Một báo cáo hoặc lời nhận xét từ nhân viên khác, khách hàng hoặc người khác.

### Sơ đồ 4.3 Đánh giá hiệu suất



#### 4.6.7a Thiên vị và khách quan

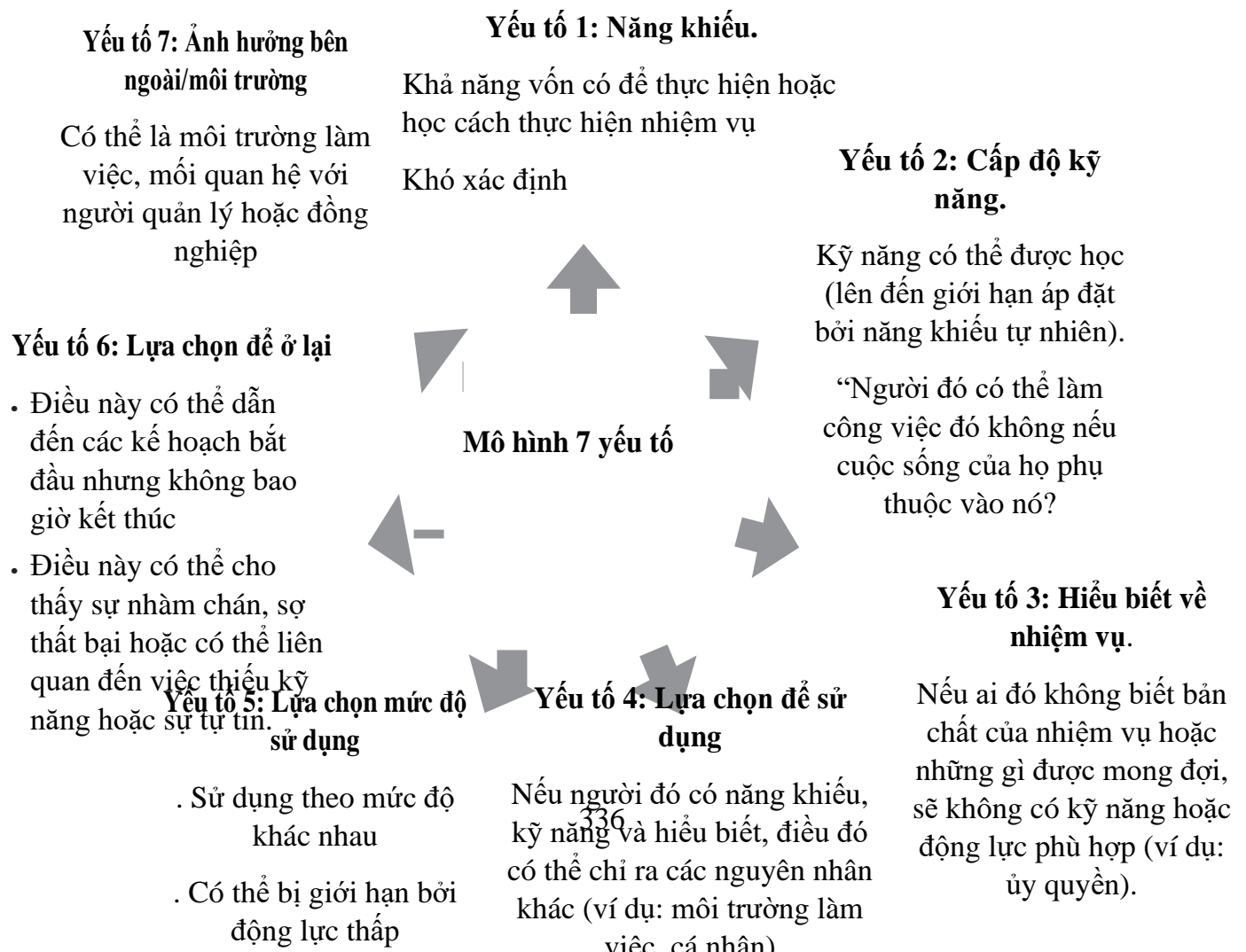
Quan trọng là đảm bảo sự công bằng khi thực hiện đánh giá hiệu suất. Nhưng để chắc chắn công bằng, hiểu biết về hầu hết những hình thức chung của tính thiên vị là rất quan trọng, và điều này có thể ảnh hưởng đến đánh giá của doanh nghiệp.

#### **Bảng 4.7** Đánh giá thông thường

Ấn tượng đầu tiên	Ấn tượng đầu tiên thay đổi do bằng chứng tiếp theo tác động	Ấn tượng tốt hay ấn tượng xấu	Cho phép thành tích tốt hoặc xấu trong một hoặc hai khía cạnh của công việc để đánh giá đa dạng những việc khác, kết quả đánh giá nhìn chung cao (halo) hoặc thấp (horns)
Hiệu ứng tương phản	So sánh người này với người khác hơn là dựa trên yêu cầu chặt chẽ về công việc	Xu hướng trung tâm	Thói quen đánh giá hầu hết mọi người đều “trung bình”, không quá cao cũng không quá thấp
Sự giống nhau/yếu tố nhân bản	Xu hướng đánh giá người khác cao hơn nếu họ tương tự với bản thân người đánh giá	Giả định/tin đồn (một người “lười biếng” hoặc “không trung thực”)	“Bù vào khoảng trống” mà không có bằng chứng trực tiếp, hoặc chỉ dựa trên sự tin tưởng vào những gì người khác nói
Thiên vị đối với hành vi “nổi bật”/gần đây	Xu hướng đánh giá con người dựa trên hành vi gần đây	Khoan hồng hoặc thiên vị	Đánh giá cao hơn hoặc thấp hơn so với nhận thức thực tế về cá nhân đó
Thiên vị cá nhân	Tập trung vào yếu tố cá nhân hơn là hành vi – điều có thể được thay đổi	Thiên vị cơ hội	Bỏ qua hoặc không chú ý tới những yếu tố vượt ngoài sự kiểm soát của nhân viên – điều góp phần khiến hiệu suất cao hay thấp; việc khen thưởng hoặc khiển trách nhân viên có thể bị đánh giá sai

Rập khuôn/ định kiến	Quá tập trung vào một hoặc hai thuộc tính, dẫn đến không đảm bảo sự tổng quát hóa	Lỗi sai sót	Xu hướng dẫn đến thành công hoặc thất bại dựa trên nỗ lực và năng lực cá nhân hơn là kiểm tra vai trò của những yếu tố khác (như những yếu tố chung)
Phân biệt đối xử trực tiếp/gián tiếp	Giả định mọi người nên có cùng phong cách làm việc thay vì áp đặt một quy chuẩn nhất định, để đo lường hiệu quả công việc		

**Hình 4.4 Đánh giá hiệu suất: Mô hình bảy yếu tố**





Nếu một nhân viên không thực hiện theo mong đợi, có thể áp dụng một số kỹ thuật sau. Dưới đây là mô tả sơ lược.

#### 4.6.7b Nhận biết hiệu suất thấp

Bước đầu tiên là tìm hiểu nguyên nhân dẫn đến hiệu suất thấp. Nhận biết rằng hiệu suất có thể kém hơn so với mong đợi bởi vì:

- Thay đổi mục tiêu, trách nhiệm hoặc các ưu tiên trong công việc;
- Vai trò, trách nhiệm hay kỳ vọng hiệu suất công việc không thực tế hoặc không rõ ràng;
- Thiếu sự phản hồi liên tục, hoặc phản hồi không được giải quyết đúng đắn;
- Thiếu kỹ năng hoặc kiến thức mà không được giải quyết thỏa đáng;
- Động lực thay đổi/giảm sút liên quan tới vấn đề cá nhân hay tổ chức;
- Sự thay đổi cơ cấu tổ chức (ví dụ hệ thống CNTT mới), thay đổi quy trình hoặc chính sách;
- Hành vi không đúng đắn;
- Quy trình ra quyết định yếu kém dẫn đến hậu quả không lường trước được;
- Vấn đề cá nhân ngoài công việc, như gia đình, sức khỏe, tài chính,..;
- Thiếu nguồn lực (như tài chính hoặc hệ thống) hoặc thiếu sự hỗ trợ (như hỗ trợ quản lý, cá nhân, nhóm).

Mấu chốt để xác định những lý do có thể gây ra hiệu suất thấp của nhân viên và đưa ra sự đánh giá phù hợp để điều chỉnh. Điều này có thể đòi hỏi:

- Cung cấp sự phản hồi có tính xây dựng một cách thường xuyên, thân mật;
- Giải quyết nhu cầu học hỏi và phát triển;
- Cung cấp sự hỗ trợ, thông tin và đào tạo;
- Giải quyết các vấn đề nguồn lực vật chất hoặc hệ thống;
- Điều chỉnh thỏa thuận hiệu suất nếu kỳ vọng quá cao ngay từ đầu;
- Thay đổi trách nhiệm công việc để phù hợp hơn với sở thích, kỹ năng và nguyện vọng của mỗi người; hoặc
- Sự tuân thủ một quy trình hướng dẫn chính thức, cuối cùng sẽ dẫn đến sự hoàn thành công việc, nếu năng lực không cải thiện trong một thời gian cụ thể.

Chia sẻ thông tin với nhân viên là rất quan trọng. Chú ý dưới đây:

- Khi vấn đề tự phát sinh hay với những bản khoản của nhân viên, doanh nghiệp không được trì hoãn mà cần giải quyết ngay.
- Với nhân viên có hiệu suất thấp, doanh nghiệp cần trao đổi và giải thích tại sao đó là một vấn đề, đồng thời nhanh chóng sau đó đề xuất giải pháp để ngăn chặn tái diễn. Hay nói cách khác, nên chuyển trọng tâm từ việc chỉ ra lỗi sang việc cải thiện lỗi.
- Bất cứ khi nào có thể, hãy tham khảo các gợi ý của nhân viên về cách ngăn chặn tái phát. Khuyến khích họ chịu trách nhiệm và cung cấp sự hỗ trợ cần thiết để thực hiện một giải pháp.
- Tập trung ý kiến về hiệu suất, mà không phải các vấn đề của cá nhân nhân viên. Hạn chế cho các nhận xét không phù hợp và tránh ngụ ý rằng người đó lười biếng, không quan tâm hoặc không đủ năng lực.
- Doanh nghiệp cần lưu ý rằng để hướng tới cải thiện hiệu suất, thường phải loại bỏ nỗi sợ hãi. Gây ra sợ hãi có khả năng làm giảm hiệu suất, lòng trung thành và nỗ lực.
- Doanh nghiệp cần ghi nhận các nhân viên có hiệu suất cao và có các hình thức khen ngợi. Việc ghi nhận và khen ngợi này giúp thúc đẩy tăng hiệu suất của nhân viên.

Hãy nhớ rằng ngay cả những nhân viên giỏi nhất cũng sẽ cảm thấy khó chịu trong một cuộc thảo luận về hiệu suất kém hoặc không được như mong đợi. Một số người sẽ nhìn nhận nó một cách cá nhân, vì vậy doanh nghiệp hãy chuẩn bị một số tình huống tranh cãi. Tiến hành từ từ. Cho phép họ cơ hội để xử lý nội bộ và phản hồi. Kiểm soát bản thân và tình hình. Tìm kiếm một kết luận chung về kết quả cuối cùng.

#### *4.6.7c Thẩm định hiệu suất*

Đây là thuật ngữ thường được đưa ra cho quá trình đánh giá hiệu suất chính thức. Có nhiều cách để thực hiện một hệ thống đánh giá hiệu suất và chúng sẽ phụ thuộc vào các biến như:

- Quy mô của công ty;
- Tỷ lệ nhân viên so với chủ phần hàn, đó là hiệu quả về thời gian cần thiết;
- Làm thế nào để các chủ phần hàn và quản lý cấp cao tham gia quá trình đánh giá hiệu suất;

- Mức độ phức tạp về công nghệ trong doanh nghiệp (nếu vận hành hệ thống thẩm định trực tuyến); và
- Các chủ phần hùn sẵn sàng đầu tư bao nhiêu tiền để thiết lập hệ thống. Không phụ thuộc vào phương pháp được sử dụng, một số nguyên tắc chung sẽ được chấp thuận.

Đơn giản nhất, việc thẩm định hiệu suất cần có sự đánh giá của người giám sát và cá nhân về hiệu suất của từng cá nhân đối với các chỉ số hiệu suất được xác định trong bảng mô tả công việc của họ (xem Phụ lục 4.2 .4.4). Bất kỳ sự khác biệt nào trong hiệu suất được nhận thấy sau đó sẽ được thảo luận cho đến khi đạt được một cách hiểu thống nhất. Điều này được ghi lại bằng phần mềm, hoặc trên giấy.

Sự gia tăng mức độ phức tạp luôn luôn đến từ thu thập dữ liệu. Ví dụ, nếu bạn muốn có nhận thức về hiệu suất khác với người giám sát và cá nhân, thì có thể cân nhắc một quá trình gọi là phản hồi 360 độ. Đây là quá trình tất cả các nhân viên, đồng nghiệp và giám sát viên hoàn thành bảng câu hỏi cung cấp thông tin phản hồi về cá nhân, sau đó cung cấp cơ sở cho việc thảo luận.

Bất kể sự phức tạp của hệ thống mà doanh nghiệp quyết định, tối thiểu sẽ cần phải thiết lập một sự thỏa thuận với từng nhân viên. Xem Phụ lục 4.6.

#### *4.6.7d Thỏa thuận về hiệu suất*

### **Kết quả chính (KRA)**

Các lĩnh vực (phạm vi) kết quả chính (key result areas) tạo thành đầu mối của một thỏa thuận và cung cấp dàn ý chính cho phản hồi chính thức.

- KRA phác thảo những gì kỳ vọng mỗi nhân viên sẽ làm, bao gồm các hoạt động, nhiệm vụ hoặc các dự án đặc biệt.
- KRA phản ánh sự đóng góp của nhân viên trong việc đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp.
- KRA thừa nhận đóng góp cho môi trường nhóm hoặc giúp nơi làm việc trở nên tích cực, không chỉ là xây dựng mà là tạo ra giá trị thực tiễn.

### **Các biện pháp thực hiện**

Những biện pháp này mô tả, theo nghĩa rộng, công việc nên được thực hiện như thế nào:

- Phác thảo mức độ tốt của nhân viên đối với các hoạt động chính trong mỗi KRA.
- Là cơ sở để đánh giá mức độ thường xuyên của những hoạt động này.

### **Kỹ năng và kiến thức (năng lực)**

Năng lực là sự kết hợp các kỹ năng và kiến thức mà nhân viên cần có để đáp ứng yêu cầu công việc. Năng lực thực sự là một phạm trù được thỏa thuận chính thức mà các nhóm kỹ năng và kiến thức được phân loại để việc đào tạo có thể được thiết kế một cách nhất quán. Sử dụng khuôn khổ nhất quán này, năng lực của một người có thể được đo lường dựa trên nền tảng của một người khác. Đây là các tiêu chuẩn và bằng chứng xác định trước được ghi lại, với các hệ thống đánh giá nhất quán. Các cơ quan chuyên ngành bên ngoài thiết kế những tiêu chuẩn này. Đó là lựa chọn của cá nhân mỗi nhân viên để thể hiện năng lực trong doanh nghiệp, hoặc đơn giản là liệt kê kiến thức, kỹ năng và thuộc tính mà ai đó yêu cầu theo thứ tự để thực hiện công việc một cách thỏa đáng.

### **Yêu cầu phát triển**

- Phác thảo chương trình đào tạo và phát triển để giúp nhân viên đáp ứng KRA của mình theo tiêu chuẩn bắt buộc;
- Có thể giải quyết các năng lực cốt lõi hoặc đặc thù công việc, các yêu cầu chứng nhận (như được chứng nhận chương trình phát triển nghề nghiệp) hoặc phát triển cá nhân nói chung;
- Xác định các nguồn lực và hỗ trợ cần thiết; và
- Bao gồm đào tạo chính thức, đào tạo tại chỗ, hoặc công việc của dự án.

Xem xét các lựa chọn phát triển cũng là một yêu cầu cần thiết trong việc lập kế hoạch nghề nghiệp hoặc thay đổi lộ trình nghề nghiệp.

Nếu đã sử dụng phần mô tả công việc được đề xuất ở Phụ lục thì việc thiết kế một thỏa thuận công việc sẽ đơn giản, bởi vì đã xác định được các trách nhiệm chính, các biện pháp thực hiện và năng lực (kỹ năng, kiến thức) cần thiết cho công việc.

Phụ lục 4.4 chỉ ra một ví dụ về điều này có thể trông như thế nào đối với một kế toán viên sơ cấp. Cột “Yêu Cầu Cần Được Phát Triển” được sử dụng để ghi chú về bất kỳ nhu cầu nào phát sinh từ cuộc thảo luận. Sau đó chúng có thể được thực hiện và giám sát trong kế

hoạch phát triển cá nhân riêng biệt (xem Phụ lục 4.5). Các lựa chọn phát triển sẽ được triển khai thêm trong Phần 4.7.

Có nhiều lợi ích cho nhân viên từ quá trình đánh giá hiệu suất và thảo luận kết quả, vì vậy điều quan trọng là phải tiếp cận nó một cách có hệ thống và chuyên nghiệp. Dưới đây là phác thảo của một mô hình thực tiễn nhất.

#### *4.6.7e Thảo luận rà soát hiệu suất: Cấu trúc bảy bước*

### **1. Thiết lập mục tiêu của cuộc họp**

- Giải thích những gì được kỳ vọng và thời gian đã được lên lịch.
- Truyền đạt kỳ vọng của doanh nghiệp rằng đây sẽ là một cuộc thảo luận cởi mở và chân thật.
- Phác thảo kế hoạch của doanh nghiệp cho buổi họp và tìm hiểu xem nhân viên mong muốn gì từ cuộc thảo luận này.

### **2. Khuyến khích đối thoại**

- Mời nhân viên chia sẻ quan điểm của họ trước.
- Đặt các câu hỏi mở để khơi gợi thông tin như: “Bạn nghĩ gì về việc bạn đã làm việc rất tốt?”; “Bạn có thể làm điều gì tốt hơn?”; “Bạn có thể giải thích bất kỳ trở ngại nào ngăn cản bạn thực hiện công việc của mình không?”; “Một trong những mục tiêu của bạn là hướng tới điều gì? Bạn cảm thấy thế nào?”

### **3. Thảo luận về những thành tựu quan trọng**

Sử dụng “Quy trình tăng cường bốn bước”:

- Cụ thể hóa những hành vi nổi bật (để củng cố và khuyến khích sự lặp lại): “Phần đào tạo tôi yêu cầu bạn thực hiện đối với các thành viên mới của nhóm là xuất sắc! Nó cho họ một bức tranh rõ ràng về những gì chúng ta làm và sự cần thiết của những phần việc đó”.
- Thể hiện cảm xúc của mình về thành tích (chi tiết thêm những sự cải thiện cụ thể): “Tôi rất ấn tượng bởi cách bạn thể hiện các nguyên tắc đào tạo cơ bản trong suốt buổi họp. Kỹ năng của bạn đã cải thiện rõ trong vài tháng qua!”
- Xác định hành vi hoặc hoạt động muốn tiếp tục (nhắc lại những gì đang làm tốt): “Chiến lược của bạn về đánh giá nhu cầu đào tạo trong nhóm trước khi tiến hành

giúp bạn đạt được những kết quả tuyệt vời này. Hãy tiếp tục làm điều đó trong tương lai, vì nó mang đến cho bạn một phương pháp hữu hiệu để tập trung vào thông tin chính yếu.”

- Phát biểu niềm tin của doanh nghiệp vào nhân viên (truyền đạt những cơ hội xa hơn): “Tôi biết bạn sẽ làm tốt với dự án này. Tôi sẽ đề nghị tại cuộc họp quản lý tiếp theo rằng các đội khác cần nhắc việc mời bạn đào tạo cho họ những kỹ năng này.”

#### **4. Xem lại các trách nhiệm chính và biện pháp thực hiện**

- Khách quan xem lại những nhân viên chưa đạt được KRAs, các hoạt động chính và các biện pháp thực hiện, cũng như những gì đã có. Yêu cầu họ giải thích, sau đó hãy chăm chú lắng nghe.
- Hãy nhớ rằng đây là một cuộc thảo luận hai chiều và là cơ hội để phát hiện ra những lý do tại sao hiệu suất làm việc có thể không đạt được tiêu chuẩn như dự kiến.

#### **5. Thảo luận những hiệu suất không đạt**

*Giai đoạn 1: Xem lại những kỳ vọng*

- Tập trung vào các vấn đề hiệu suất về mặt hành động và kết quả, không phải mặt nhân cách của nhân viên.
- Hỏi thẳng để khuyến khích việc tìm hiểu trung thực các vấn đề: “Báo cáo của bạn chứa tất cả các thông tin cần thiết, nhưng chúng thường xuyên không được chuyển đến cho tôi theo lịch trình. Tại sao vậy?”

*Giai đoạn 2: Lắng nghe những phản hồi*

- Lắng nghe cẩn thận, giải thích lại phản hồi và khuyến khích các ví dụ cụ thể.
- Tránh hành động khiến trách và bới móc lỗi: nhấn mạnh rằng doanh nghiệp muốn thấy sự cải thiện trong tương lai.
- Sử dụng các câu hỏi để khuyến khích sự phản ánh: Nhân viên: “Đầu ra của chúng ta sẽ cao hơn nếu thay đổi các quy trình đang sử dụng.” (Lắng nghe và diễn giải những gì bạn nghe thấy). Quản lý: “Bạn nghĩ rằng có thể cải thiện đầu ra của chúng ta?”

*Giai đoạn 3: Cùng nhau giải quyết vấn đề*

- Tham gia vào một cuộc đối thoại giải quyết vấn đề, sẵn sàng hỗ trợ, nhưng cần làm rõ là trách nhiệm cuối cùng thuộc về nhân viên: “Ý định của bạn là một giải pháp

công bằng?"; "Bạn thấy những lựa chọn nào ở đây?"; "Làm thế nào bạn có thể làm điều đó tốt hơn?"; "Một số cách giúp bạn có thể hiệu quả hơn nữa là..."; "Một chiến lược mà tôi thấy được sử dụng có hiệu quả dành cho bạn là..."

#### *Giai đoạn 4: Đảm bảo tính thực tế*

- Hãy cụ thể về những gì doanh nghiệp mong đợi và thời hạn thực hiện: "Vui lòng cập nhật cho tôi tiến trình của bạn mỗi tuần vào lúc 5 giờ chiều mỗi thứ sáu/kết thúc ca trong giai đoạn đánh giá tiếp theo."

#### **6. Thảo luận các hoạt động chính và mục tiêu phát triển trong tương lai**

- Đặt mục tiêu hành động thực tế được hỗ trợ bởi một kế hoạch phát triển có tính khả thi.
- Khuyến khích nhân viên đặt ra ít nhất một số mục tiêu của họ: "Vậy bạn sẽ sẵn sàng cam kết thực hiện những gì?"; (Câu trả lời) "Ngày nào?"; "Một lĩnh vực mà tôi rất muốn thấy bạn giải quyết là khó khăn mà chúng tôi đã gặp phải... Hãy đặt ra một mục tiêu và khung thời gian để giải quyết nó."

Dẫn chứng tài liệu và kế hoạch để đạt được sự cải tiến.

#### **7. Kết thúc cuộc họp**

- Tóm tắt cuộc thảo luận và đưa ra thái độ tích cực về tương lai: "Cùng trình bày lại những gì chúng ta đã thỏa thuận"; "Tôi cảm thấy hài lòng về những gì chúng ta đã thảo luận."

Lưu ý: Ngay cả khi nhân viên đã đồng ý với KRAs và các hoạt động chính, điều quan trọng là phải để họ nói như vậy lần cuối. Nếu doanh nghiệp cảm thấy cần kiểm tra mức độ thoải mái của họ với những gì đã thỏa thuận, hãy hỏi rằng: "Bạn có dự đoán bất kỳ vấn đề nào gây trở ngại cho chúng ta đạt được những gì đã thảo luận không?" Thảo luận các câu hỏi và tìm cách giải quyết bất kỳ mối quan tâm nào trước khi cuộc họp kết thúc và nhân viên ký thỏa thuận thực hiện.

#### **4.7 Đào tạo và phát triển**

Đào tạo và phát triển là mấu chốt cho doanh nghiệp theo nhiều cách:

- Cách nhân viên đạt được các kỹ năng và kiến thức cần thiết để thực hiện nhiệm vụ của họ.

- Cung cấp sự quan tâm và khích lệ tinh thần là điều cần thiết để giữ cho nhân viên gắn bó và trung thành với doanh nghiệp.
- Tăng khả năng của doanh nghiệp để phục vụ khách hàng của mình, thường gắn với lợi ích tài chính theo dòng chảy.
- Là một chiến lược giảm thiểu rủi ro.

#### ***4.7.1 Xác định những nhu cầu phát triển***

Xác định nhu cầu phát triển có thể xảy ra bất cứ lúc nào; tuy nhiên, nhu cầu phát triển cần được xem xét và chính thức hóa trong cuộc thảo luận đánh giá hiệu suất với nhân viên của mình. Dựa trên các cuộc thảo luận, những lỗ hổng, khuyết điểm đã được xác định về mặt năng lực so với các biện pháp thực hiện hoặc các chương trình phát triển chuyên nghiệp được chứng nhận.

Nhu cầu về các kỹ năng mới hoặc nâng cấp cũng có thể phát sinh khi có những thay đổi xảy ra đối với luật pháp, chính sách, thủ tục, công nghệ và cơ cấu tổ chức.

Dẫn chứng các tài liệu yêu cầu phát triển trong một bản kế hoạch phát triển cá nhân. Kế hoạch này phải là một mô tả chân thật về các bước cần thực hiện trong các hoạt động phát triển. Bao gồm:

- Những hoạt động phát triển được yêu cầu;
- Tên những người sẽ hỗ trợ nhân viên; và
- Đặt ra ngày hoàn thành các mục tiêu của kế hoạch. Xem kế hoạch phát triển cá nhân trong Phụ lục 4.5.

#### **Cơ hội phát triển**

Các kỹ năng và kiến thức mới có thể được học thông qua:

- Đào tạo nghề;
- Các khóa học nội bộ hoặc bên ngoài;
- Học trên máy tính (trực tuyến);
- Học thực tiễn bằng cách sử dụng các dự án (nhân viên nghiên cứu hoạt động của chính họ để cải thiện hiệu suất);
- Huấn luyện và tư vấn cá nhân, bởi ai đó trong doanh nghiệp hoặc huấn luyện viên bên ngoài;



- Phát triển mở rộng nghề nghiệp hoặc các chương trình sau đại học, chẳng hạn như thạc sĩ hoặc nghiên cứu sinh sau đại học;
- Làm việc tích cực và được đánh giá chính thức theo các chương trình chứng nhận chuyên nghiệp trong ngành;
- Thực hiện thay công việc một ai đó khi cần có sự thay thế;
- Tham dự hội nghị, hội thảo;
- Làm phong phú thêm công việc (bởi những dự án nhiều thách thức hơn);
- Mở rộng công việc (mở rộng phạm vi cơ hội học tập trong công việc);
- Luân chuyển công việc (chuyển đến một bộ phận khác của công ty trong một khoảng thời gian xác định);
- Video, sách và bài báo;
- Đọc các tài liệu như giáo trình và các văn bản pháp luật;
- Các dự án dựa trên công việc như phát triển phương pháp quản lý doanh nghiệp mới trong một chuyên ngành cụ thể;
- Sự ủy thác phát triển (là một phần thực tế của công việc, không chỉ là một nhiệm vụ);
- Cung cấp các bài thuyết trình cho khách hàng hoặc nhân viên khác; và
- Đại diện cho công ty tại các hội nghị hoặc trong các ủy ban công nghiệp.

Các phương pháp này có thể được sử dụng riêng lẻ hoặc kết hợp để có kết quả hiệu quả hơn, ví dụ, phát triển chương trình nghiên cứu sinh với lĩnh vực nghiên cứu liên quan tới nhiệm vụ tại nơi làm việc và nhận sự đào tạo từ đối tác.

#### ***4.7.2 Phát triển là một khoản đầu tư***

Đôi khi sẽ cần phải tạm gác lại nguyên tắc chung về cách phục vụ khách hàng hiệu quả nhất vì lợi ích của việc đào tạo và phát triển nhân viên của doanh nghiệp. Điều này có nghĩa là cá nhân hành nghề làm một phần việc cụ thể trong khối lượng công việc làm cho khách hàng, nhưng với một nhân viên thiếu kinh nghiệm, để bắt đầu chuyển giao kiến thức của mình. Trong tình huống này, chi phí được ghi lại theo thời gian sẽ cao hơn vì cá nhân hành nghề sẽ dành thời gian giải thích và đào tạo, sau đó hỗ trợ hoặc giám sát nhân viên đó rồi xem xét kết quả cuối cùng. Đồng thời, thực tập sinh của doanh nghiệp có thể sẽ dành nhiều thời gian hơn một nhân viên có kinh nghiệm khi tiến hành làm công việc này lần đầu tiên.

Điều này có khả năng gây ra “ghi giảm” trên hệ thống ghi lại theo thời gian. Đây là việc giảm chi phí để cho phép đào tạo, làm lại hoặc các yếu tố khác ngoài sự kiểm soát của khách hàng. Hãy xem “ghi giảm” này như một khoản đầu tư cho tương lai của doanh nghiệp khi cá nhân hành nghề phát triển nhân lực của mình. Tuy nhiên, hãy bình tĩnh và nhớ rằng một đô la “ghi giảm” đại diện cho một đô la lợi nhuận từ đầu tư.

### **Tiêu chuẩn thực hành tốt nhất**

Nếu muốn tinh thần học tập trở thành một phần của văn hóa công ty thì đào tạo và phát triển sẽ là một phần thiết yếu. Luôn có một phần mới của công việc trong thực tế mà ai đó chưa được tiếp xúc; luôn luôn có một cái gì đó mà một người có thể dạy cho người khác, vì lợi ích khách hàng của doanh nghiệp. Nếu đây là một phần văn hóa của bạn, việc trao đổi thông tin có thể diễn ra tự do. Và không phải lúc nào cũng cần phải chuyển giao thông tin từ giám đốc sang nhân viên.

Ghi lại giá trị của “ghi giảm” và nếu có thể, chia giá trị đồng đô la thành các yếu tố chính khác nhau có thể kiểm soát được, ví dụ:

- Đào tạo bởi sẽ xảy ra thường xuyên và là một phần thiết yếu của sự phát triển nhân lực và công ty bạn;
- Làm lại chỉ ra những sai lầm, hoặc đào tạo không đầy đủ, vì vậy chúng có thể được loại bỏ; và
- Nghiên cứu, trong đó một lượng lớn thời gian đã mất được coi là không thể lấy lại từ một khách hàng cá nhân.

Theo cách này, chi phí từng loại [ghi giảm] có thể được kiểm tra và vấn đề có thể được sửa chữa tại nguồn, với nhiều đào tạo hơn và hệ thống tốt hơn.

### **4.7.3 Thù lao**

Thù lao có khả năng làm cho cả chủ phần hùn và nhân viên không hài lòng nếu các cuộc đàm phán về các thành phần thù lao và lý do đằng sau nếu những thông tin này không được truyền đạt và thỏa thuận rõ ràng. Dưới đây là một số yếu tố để xem xét.

- **Kỳ vọng của doanh nghiệp đối với mỗi nhân viên là gì?** Doanh nghiệp đã truyền đạt những kỳ vọng này rõ ràng chưa? Doanh nghiệp có đề cập đến một mức kết quả làm việc nhất định, hay tập trung vào đo lường thời gian? Khi đạt hay vượt ngân sách phí

hàng năm, cảm nhận của nhân viên với sự thành công này quan trọng như thế nào? Kết quả từ vai trò này có thể đo lường dễ dàng (ví dụ, trong các khoản phí được tạo ra hoặc số giờ tính phí), hoặc có được yêu cầu đánh giá chủ quan hơn không? Nhân viên có chấp nhận kỳ vọng của doanh nghiệp là hợp lý không? Trừ khi nền tảng cơ bản này được chấp nhận và hiểu, cuộc thảo luận sẽ không thỏa mãn cho cả doanh nghiệp và nhân viên.

- **Doanh nghiệp mong đợi nhân viên làm việc trong bao nhiêu giờ?** Có thể chấp nhận hay không cho nhân viên làm việc tận tâm chỉ trong 35 hoặc 38 tiếng mỗi tuần, hay nhiều hơn? Nếu doanh nghiệp mong đợi họ làm việc lâu hơn, điều này nên được công nhận thông qua mức lương cơ bản cao hơn hoặc một số loại thù lao thay đổi phản ánh những nỗ lực của nhân viên tăng thêm.
- **Doanh nghiệp đã hỗ trợ nhân viên một cách hợp lý chưa?** Trong trường hợp một nhân viên trải qua quá trình duyệt lại mức lương, hãy xem lại đã đảm bảo đầy đủ việc đào tạo, huấn luyện, tư vấn và trợ giúp phù hợp chưa, và nhân viên có được cung cấp các thiết bị cần thiết để thực hiện công việc một cách hiệu quả không? Hay có những trở ngại nào trong các thành tích của họ?
- **Định giá thị trường cho vị trí này là bao nhiêu?** Đây có thể là định giá địa phương, đặc biệt đối với các doanh nghiệp ở khu vực nông thôn hoặc ven biển, nơi nhóm nhân viên luân chuyển cho nhau bị giới hạn ở một thị trấn hoặc khu vực cụ thể. Hoặc, nó có thể là một định giá có quy mô rộng hơn, chẳng hạn như thành phố, mặc dù doanh nghiệp có thể có trụ sở ở vùng ngoại ô. Sử dụng các khảo sát lương khác nhau được thực hiện cho nghề nghiệp kế toán như một nguồn thông tin đầu vào khác; những môi giới tuyển dụng cũng có thể hỗ trợ. Những yếu tố đặc biệt nào sẽ khiến doanh nghiệp phải trả cao hơn các mức giá thị trường này cho một cá nhân, hoặc một nhóm người?
- **Những lợi ích phi tài chính?** Ngoài lợi ích tài chính, nhân viên còn có thể được hưởng các lợi ích phi tài chính. Đó là sự linh hoạt trong việc nghỉ phép hoặc cho phép nhân viên làm việc một số giờ một cách linh động hơn. Hay nói cách khác, doanh nghiệp cho phép nhân viên có cơ hội hy sinh một phần tiền lương của họ như một cách để tăng giá trị ròng sau thuế cá nhân. Hay có thể có nghĩa là xây dựng các hoạt động đào tạo

bổ sung, phát triển tính chuyên nghiệp hoặc hỗ trợ nhân viên thông qua các chương trình chứng chỉ hành nghề của họ. Thông thường những lợi ích phi tài chính này có chi phí khá thấp nhưng chúng lại làm tăng đáng kể giá trị mối quan hệ làm việc đối với nhân viên.

- **Quyết định thường xuyên xem xét lại mức lương.** Việc này có thể thực hiện hàng năm, hoặc căn cứ vào chỉ số giá tiêu dùng.

### **Tiêu chuẩn thực hành tốt nhất**

Doanh nghiệp cần có thỏa thuận về kỳ vọng mức thù lao hợp lý cho mỗi người, chấp nhận công việc và các tiêu chí đo lường được sử dụng. Kiểm tra các nguồn địa phương và các bảng khảo sát lương cho mức lương hiện tại.

Đảm bảo rằng gói thù lao không chỉ bao gồm thành phần tiền lương mà còn có các yếu tố phi tiền tệ như đào tạo, cố vấn, phát triển, sự linh hoạt và nhiều công việc khác nhau để nhân viên có thể đạt được các lợi ích mà họ coi trọng.

Đối với thành phần tài chính, hãy tập trung vào việc mang lại kết quả cho doanh nghiệp liên quan đến bất kỳ mức lương bổ sung nào. Điều này giúp nhân viên nhận thức được rằng phần thưởng tài chính tăng thêm được gắn với một số năng suất hoặc hiệu suất bổ sung. Tiền thưởng có thể đóng một phần trong gói thù lao tổng thể. Sẽ hiệu quả nhất khi chúng được liên kết với hiệu suất trên mức tối thiểu chấp nhận được. Ví dụ: nếu bạn mong đợi một người tạo ra 1.200 giờ tính phí mỗi năm với mức ghi giảm không quá 10%, thì bạn có thể trả tiền thưởng 20 đô la cho mỗi giờ tính phí sau 1.200 giờ. Theo cách này, mức lương cơ sở bao gồm mức hiệu suất có thể chấp nhận được và phần thưởng dành cho hiệu suất trên mức này. Chính điều này cung cấp một động lực thực sự để đạt được.

Doanh nghiệp cần thận trọng với chính sách lương, thưởng của mình, tránh tạo cơ hội cho các hành vi không mong muốn. Ví dụ, tiền công tính theo thời gian tính phí có thể không khuyến khích ủy quyền, đào tạo nhân viên cơ bản hoặc đóng góp để cải thiện các hệ thống và quy trình của doanh nghiệp.

Cuối cùng, đó sẽ là một cuộc đàm phán giữa doanh nghiệp và nhân viên tiềm năng, với một số cho và nhận liên quan đến các thành phần và tỷ trọng của chúng.

Doanh nghiệp cần lưu ý rằng quy trình quản lý hiệu suất bắt đầu với cuộc đàm phán ban đầu này; từ đó có những thỏa thuận về kỳ vọng và thù lao kết quả.

#### **4.8 Phần thưởng và sự công nhận**

Có một sự khác biệt quan trọng giữa các điều khoản “công nhận” và “phần thưởng”. Tất nhiên, phần thưởng và sự công nhận được xử lý như thế nào phải phù hợp về mặt văn hóa ở một số quốc gia, một nhân viên cụ thể có thể được coi là một bản cáo trạng của phần còn lại của nhóm.

##### **4.8.1 Phần thưởng**

Phần thưởng mang lại lợi ích cho nhân viên để đáp lại khi họ hoàn thành một nhiệm vụ hoặc dự án, thường đó là tiền thù lao hoặc tiền công cho các dịch vụ được cung cấp, ví dụ khi dịch vụ vượt quá yêu cầu dự kiến. Đôi khi một phần thưởng hiệu suất có thể được trao để thưởng cho người đó vì nỗ lực thêm hoặc có một kết quả xuất sắc.

##### **4.8.2 Ghi nhận sự đóng góp**

Ghi nhận sự đóng góp là thừa nhận và tôn vinh thành tích xuất sắc và/hoặc vượt trội. Sự ghi nhận này tập trung đánh giá cá nhân nhân viên về việc hoàn thành nhiệm vụ của mình một cách trung thực. Ngoài ra, điều này có thể được cung cấp như một phần của các quy trình phản hồi thông thường hoặc trong một giải thưởng hoặc buổi tôn vinh trang trọng. Như Maslow xác định, mọi người có nhu cầu cơ bản để được công nhận, và điều này khuyến khích họ hành động ở mức cao nhất. Một lời cảm ơn đơn giản cho sự hoàn thành công việc tốt từ một tiền bối hoặc một chủ phần hùn có thể thúc đẩy tinh thần và cải thiện sự sẵn lòng của mọi người để duy trì sự thể hiện tốt theo thời gian.

Chiến lược ghi nhận đóng góp của nhân viên đem lại lợi ích thông qua:

- Nâng cao lòng tự trọng cá nhân;
- Cải thiện hiệu suất của cá nhân và nhóm;
- Thúc đẩy và củng cố các hành động và hành vi/ứng xử mong muốn;
- Giúp tạo ra văn hóa làm việc hiệu suất cao.

Tất cả những điều này góp phần tăng năng suất, và do đó tạo ra lợi nhuận.

#### **Rào cản ghi nhận đóng góp của nhân viên**

Rào cản để nhân viên được ghi nhận đóng góp và trao phần thưởng bao gồm:

- Thiếu kỹ năng hoặc sự tự tin để làm điều đó đúng;
- Niềm tin cá nhân cho rằng các chiến lược công nhận chỉ là sự tôn vinh các cá thể xuất sắc, và điều này không hỗ trợ việc cải thiện hiệu suất;
- Trải nghiệm xấu trong quá khứ;
- Không sẵn lòng chọn một nhân viên hơn một nhân viên khác;
- Thiếu kiến thức về phạm vi chiến lược có sẵn và những gì người khác có thể coi trọng;
- Thiếu thời gian hoặc nguồn lực để làm điều đó tốt.

Những rào cản này có thể được khắc phục nếu chúng được công nhận và các chiến lược được đưa ra để giải quyết chúng.

**Bảng 4.8** Chiến lược công nhận không chính thức

Bảng văn bản / bảng lời nói	Công việc liên quan	Biểu tượng và danh dự
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thư, thiệp cảm ơn</li> <li>• Giới thiệu công việc tích cực</li> <li>• Email (được sao chép gửi tới nhiều người khác)</li> <li>• Phản hồi bằng lời không chính thức</li> <li>• Phê chuẩn phản hồi về hiệu suất làm việc</li> <li>• Khen ngợi công khai (ví dụ, tại các cuộc họp nhóm)</li> <li>• Chia sẻ thành tựu (ví dụ, tại các cuộc họp nhóm)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cơ hội phát triển bổ sung (ví dụ: tham dự hội nghị)</li> <li>• Tài liệu học tập (ví dụ: sách quản trị, các video)</li> <li>• Những nhiệm vụ thử thách hơn</li> <li>• Cơ hội đào tạo chéo</li> <li>• Tỷ lệ công việc thú vị càng lớn, những nhiệm vụ ít thú vị càng nhỏ</li> <li>• Cơ hội đại diện cho nhóm tại một cuộc họp quan trọng</li> <li>• Tham gia nhiều hơn vào việc thiết lập mục tiêu, tạo ra ý tưởng và đưa ra quyết định</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cung cấp giấy chứng nhận, bằng khen</li> <li>• Mời ăn trưa</li> <li>• Tổ chức một buổi lễ trình bày tại một bữa ăn sáng hoặc trà chiều</li> <li>• Cung cấp phiếu quà tặng cho thứ gì đó liên quan đến lợi ích cá nhân</li> <li>• Quyên góp tiền cho tổ chức từ thiện yêu thích của họ</li> </ul>

Chiến lược ghi nhận đóng góp chính thức bao gồm đề cử nhân viên của doanh nghiệp cho một giải thưởng chuyên nghiệp hoặc cơ quan chuyên môn hoặc tạo ra các phần thưởng chính thức của doanh nghiệp như giờ công cao nhất hoặc giải thưởng dự án xuất sắc (cho một nhóm).

Các nhà quản lý chỉ nên sử dụng các chiến lược ghi nhận đóng góp chính thức để công nhận những màn thể hiện quá trình làm việc hàng đầu. Hãy đảm bảo rằng chúng có ý nghĩa:

- Thúc đẩy các tiêu chí rộng rãi để tất cả nhân viên đều hiểu rõ;
- Hãy minh bạch về lý do sử dụng các giải thưởng chính thức;
- Kết hợp giải thưởng với sự đóng góp và kết quả của các cá nhân hoặc nhóm;
- Nếu phần thưởng cho một cá nhân là phi tiền tệ, cho phép người đó chọn phần thưởng;
- Ghi nhận đóng góp không chính thức để bổ sung cho các quy trình chính thức;
- Ghi nhận sự đóng góp chính thức ngay khi có thể sau sự kiện. Đối với những giải thưởng chính thức được cung cấp mỗi năm một lần, hãy ghi nhận đóng góp không chính thức tại thời điểm đó.

Đảm bảo rằng sự ghi nhận đóng góp của một cá nhân một cách chân thành và trung thực. Kết hợp buổi lễ với tầm quan trọng của giải thưởng và để đáp ứng sở thích cá nhân của những người được công nhận.

## **4.9 Những nhân viên thôi việc/đổi vị trí**

### ***4.9.1 Chấm dứt hợp đồng lao động***

Thật không may, cho dù quy trình sàng lọc tuyển dụng của doanh nghiệp có kỹ lưỡng đến đâu, đôi khi sẽ có thể có nhân viên không làm việc như mong đợi. Khi đó, công bằng nhất là các bên nên giải quyết vấn đề này một cách cởi mở và kịp thời để giảm thiểu rủi ro cho doanh nghiệp.

Khung pháp lý liên quan đến sự chấm dứt thay đổi theo thời gian và khác nhau giữa các quốc gia. Tuy nhiên, hầu hết các quy định hướng dẫn đều ngăn cản nhân viên bị đối xử một cách khắc nghiệt, bất công hoặc không công bằng. Doanh nghiệp sẽ cần chứng minh rằng đã tuân thủ đúng quy trình để đưa ra kết luận rằng nhân viên không phù hợp và doanh nghiệp có tài liệu để hỗ trợ việc này. Điều này có thể ở dạng hồ sơ những giờ làm việc được

công nhận có thể ghi hóa đơn, mô tả vị trí và biện pháp thực hiện, hồ sơ ghi chú về việc ghi lại sự thực hiện của các cuộc thảo luận tư vấn và bản sao kết quả thẩm định hiệu suất.

Ngay cả khi bằng chứng này không chính thức được yêu cầu trong phạm vi quyền hạn của doanh nghiệp, cách tốt nhất là giữ các hồ sơ như những bằng chứng này để tham khảo nội bộ.

Thỏa thuận làm việc là một tài liệu quan trọng để đề cập đến khi sa thải nhân viên, vì nghĩa vụ pháp lý của các bên đều được nêu ra. Doanh nghiệp phải đảm bảo đáp ứng các nghĩa vụ theo hợp đồng và theo luật định đối với nhân viên của mình và doanh nghiệp nên cân nhắc họ cũng phải đáp ứng. Những vấn đề như vậy có thể bao gồm tính bảo mật của thông tin khách hàng và doanh nghiệp, hoạt động không cạnh tranh và tài sản hoặc thông tin thuộc sở hữu của doanh nghiệp.

Mặc dù có một số nhân viên mà doanh nghiệp mong muốn loại bỏ, nhưng sẽ có những nhân viên khác doanh nghiệp muốn tiếp tục càng lâu dài càng tốt.

#### ***4.9.2 Giữ chân những nhân viên có thâm niên***

Ở nhiều quốc gia, nhân viên thuộc thế hệ “Bùng nổ trẻ sơ sinh- Baby Boomers” chiếm tỷ lệ lớn trong lực lượng lao động lành nghề và đang bắt đầu nghỉ hưu. Không có đủ nhân viên trẻ hơn để đảm nhận vị trí của họ sau khi họ nghỉ hưu, và điều này chưa kể đến việc kiến thức, kinh nghiệm sẽ bị mất đi.

Nhiều doanh nghiệp đang nghiên cứu các cách để giữ những nhân viên này ở nơi làm việc lâu hơn, vì thường mang lại lợi ích cho cả hai bên. Ví dụ:

- Nhân viên lớn tuổi có thể được phép giảm số ngày hoặc tháng họ làm việc mỗi năm với mức tỷ lệ tiền lương thấp hơn. Điều này có thể có lợi ích cho cá nhân khi chuẩn bị nghỉ hưu hoàn toàn, trong khi giữ lại các mối quan hệ xã hội và các kỹ năng chuyên nghiệp của mình. Điều này cũng cho phép họ có sự sẵn sàng để huấn luyện và cố vấn các nhân viên trẻ.
- Trong một doanh nghiệp có khối lượng công việc bấp bênh, nhân viên lớn tuổi cung cấp một giải pháp hợp đồng lý tưởng trong khi vẫn cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp, chất lượng cao cho khách hàng.



- Chia sẻ công việc có thể hấp dẫn với nhóm này. Một số tổ chức tài chính đặc biệt tuyển dụng lao động lớn tuổi cho vai trò dịch vụ tiên tuyến.

#### **4.9.3 Khảo sát các trường hợp thôi việc**

Khi nhân viên rời đi bởi ý định của mình, điều đó giúp doanh nghiệp hiểu được lý do đằng sau quyết định này để có thể tiếp tục cải thiện môi trường làm việc. Doanh nghiệp có thể nắm bắt thông tin này thông qua thảo luận với nhân viên về lý do họ rời đi, hoặc cuộc khảo sát tiêu chuẩn.

Cần lưu ý rằng nhân viên có thể không cảm thấy thoải mái khi chia sẻ lý do thực sự khiến họ rời đi, bởi vì, điều đó có thể có tác động xấu đến các lựa chọn nghề nghiệp của họ trong ngành rộng lớn hơn hoặc hạn chế cơ hội quay lại chính doanh nghiệp trong tương lai. Chính vì vậy, các tổ chức lớn sẽ thực hiện các cuộc điều tra ẩn danh, nhưng với một doanh nghiệp nhỏ, điều này không thể thực hiện được vì không có một mức độ luân chuyển nhất định đủ để cung cấp thông tin cho cuộc khảo sát ẩn danh này.

Trên thực tế, khó có thể thu thập được thông tin về lý do nghỉ việc của nhân viên nhằm cải thiện doanh nghiệp, trừ khi bạn đặt câu hỏi, ít nhất bởi vì nhân viên có thể thấy rằng mục đích của doanh nghiệp để tìm kiếm cách mang lại môi trường làm việc tốt cho những nhân viên ở lại.

#### **4.10. Kết luận**

Phần này tập trung phát triển một trong những tài sản tuyệt vời nhất của doanh nghiệp, những con người trong doanh nghiệp. Một trong những cách quan trọng nhất để thực hiện việc này là phát triển chiến lược quản trị nhân sự của doanh nghiệp. Các phần thảo luận về các thành phần chính chiến lược này như tầm quan trọng của việc làm rõ các mong đợi và cũng xem xét tác động của việc đa dạng thế hệ. Yếu tố quan trọng khác được nhắc đến nữa là xác định yêu cầu hỗn hợp kỹ năng cho việc thực hành và cách để tuyển dụng và đào tạo đội ngũ nhân lực của doanh nghiệp để đáp ứng đầy đủ những yêu cầu này.

Những lĩnh vực chính mà doanh nghiệp nên đưa vào tính toán khi tuyển dụng nhân viên mới, bao gồm quá trình lựa chọn, phỏng vấn và sự giới thiệu cũng được thảo luận. Một lĩnh vực rất quan trọng ảnh hưởng trực tiếp đến sự thành công của một doanh nghiệp là lãnh đạo

và áp dụng các nguyên tắc lãnh đạo chính trong quy mô doanh nghiệp kiểm toán vừa và nhỏ.

Mô-đun 4 cũng khám phá cách xây dựng và phát triển các nhóm, nhấn mạnh tầm quan trọng của việc quản lý và giữ chân nhân viên. Điều này dẫn đến sự hiểu biết đầy đủ hơn về năng suất và thực hiện các biện pháp phù hợp để thúc đẩy và khen thưởng cho nhóm làm việc của doanh nghiệp. Một số danh sách kiểm tra và các công cụ phát triển cá nhân được cung cấp trong các Phụ lục, sẽ hữu ích cho việc triển khai nhiều tài liệu được thảo luận trong Mô-đun 4 này.

Bởi vì đây là như một lĩnh vực quan trọng trong tất cả các doanh nghiệp, nên hãy dành thời gian để hiểu đầy đủ các thông điệp cần thiết chứa đựng trong phần này và cách tốt nhất để cung cấp chúng trong doanh nghiệp.

#### **4.11 Đọc thêm và nguồn tài liệu IFAC**

Công Kết nối Kiến thức Toàn cầu IFAC là một trung tâm kỹ thuật số nơi các kiểm toán viên có thể dễ dàng truy cập vào khả năng lãnh đạo và nguồn lực từ IFAC, các tổ chức thành viên và các nhóm và cá nhân đáng chú ý khác.

Phần Quản Lý Thực Hành bao gồm các bài viết, video và tài nguyên thêm vào để bổ sung cho phần này. Doanh nghiệp cân nhắc nội dung, cung cấp phản hồi, tương tác với những người đóng góp và chia sẻ những hiểu biết sâu sắc của riêng bạn về các vấn đề thực hành đương đại.

**Phụ lục 4.1 Danh sách kiểm tra chức năng lãnh đạo**

Nhiệm vụ	√	Nhóm	√	Cá nhân	√
<p>Là một người lãnh đạo, bạn nên:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Đồng ý mục tiêu của nhóm với chủ phần hùn/Hội đồng của doanh nghiệp;</li> <li>• Hãy rõ ràng về thẩm quyền và sự ủy quyền của doanh nghiệp;</li> <li>• Hiểu những gì mà doanh nghiệp và nhóm làm việc của doanh nghiệp chịu trách nhiệm;</li> <li>• Có một kế hoạch nhóm để đạt các mục tiêu đã thỏa thuận;</li> <li>• Hãy dành thời gian để lên kế hoạch và sắp xếp thứ tự ưu tiên;</li> <li>• Hãy rõ ràng về mỗi nhiệm vụ là gì và yêu cầu của nhiệm vụ đó;</li> </ul>		<p>Là một người lãnh đạo, bạn nên:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Giải thích mục tiêu cho nhóm của mình và đồng ý các ưu tiên;</li> <li>• Hãy để các thành viên trong nhóm biết những gì bạn mong đợi (kết quả và tiêu chuẩn);</li> <li>• Khuyến khích nhóm tham gia vào các quyết định;</li> <li>• Tìm kiếm đề xuất và đầu vào từ nhóm;</li> <li>• Thông báo cho nhóm bất cứ thay đổi nào và điều này ảnh hưởng như thế nào đến họ;</li> <li>• Dành thời gian để “Duy trì đội hình”;</li> <li>• Đảm bảo quan sát sức khỏe và các</li> </ul>		<p>Là một người lãnh đạo, bạn nên:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Đảm bảo mỗi cá nhân biết về vai trò công việc của mình và vừa với “ Bức tranh lớn hơn” như thế nào;</li> <li>• Đạt được thỏa thuận từ nhân viên trong nhiệm vụ, quyền ưu tiên và tiêu chuẩn;</li> <li>• Cung cấp trang thiết bị, nguồn tài nguyên và các thông tin cần thiết;</li> <li>• Tìm hiểu lẫn nhau (điểm mạnh, điểm yếu và tiềm năng);</li> <li>• Sử dụng sự ủy quyền như một công cụ phát triển;</li> <li>• Huấn luyện, đào tạo và phát triển cá nhân;</li> <li>• Xây dựng một mối quan hệ công việc gắn chặt lẫn nhau;</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Truyền đạt đo lường thành công của mỗi nhiệm vụ;</li> <li>• Đánh giá nguồn tài nguyên và kỹ năng cần thiết;</li> <li>• Giao phó công việc hiệu quả;</li> <li>• Phân bổ khối lượng công việc một cách công bằng và thích hợp;</li> <li>• Giám sát và đánh giá hiệu suất; và</li> <li>• Mô hình tiêu chuẩn cao của hành vi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nguyên tắc an toàn cho các thành viên;</li> <li>• Đa dạng cách đánh giá mô hình;</li> <li>• Áp dụng các quy tắc và tiêu chuẩn công bằng;</li> <li>• Giải quyết nhanh chóng xung đột của nhóm;</li> <li>• Thể hiện nhóm một cách tích cực với chủ phần hàn; và</li> <li>• Xây dựng một môi trường làm việc nhóm tích cực bằng cách hiện diện và tham gia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cung cấp thường xuyên, phản hồi mang tính xây dựng;</li> <li>• Công nhận và khen thưởng công việc tốt;</li> <li>• Giải quyết nhanh chóng và công bằng với các mối quan tâm cá nhân; và</li> <li>• Hiểu về sự thúc đẩy mỗi cá nhân là gì và sử dụng kiến thức này một cách khôn ngoan.</li> </ul>
---	--	---

#### Phụ lục 4.2 Kế toán viên cấp cao/Mô tả vai trò quản lý

<b>MÔ TẢ VAI TRÒ CỦA KẾ TOÁN VIÊN CẤP CAO</b>	
<b>Bộ phận:</b> Kế toán	Nhóm: Thuế
<b>Báo cáo cho:</b> Chủ phần hàn/Chủ sở hữu	Vai trò báo cáo cho người này: Không
<b>Thời gian:</b> 8.30 a.m – 5.00 p.m (nghỉ trưa 1 giờ) 38 giờ/tuần (và được yêu cầu làm thêm giờ nếu có lý do hợp lý)	<b>Thù lao:</b> \$ (XXXX), thưởng (XXXX) ưu đãi và đánh giá lương hàng năm dựa trên hiệu suất

<p><b>Tóm tắt định hướng chiến lược:</b> Đóng góp cho tổ chức bằng cách cung cấp dịch vụ chất lượng cao như vậy mà khách hàng nhận thấy (Công ty X) như một lựa chọn cho doanh nghiệp kiểm toán.</p>		
<p><b>Tóm tắt vị trí:</b> Chịu trách nhiệm về danh mục đầu tư khách hàng, bao gồm kế toán thuế, tư vấn kinh doanh và các lĩnh vực dịch vụ khác theo ủy quyền của chủ sở hữu/chủ phần hùn. Đảm bảo tính chính xác và đầy đủ của công việc với chú ý đến chi tiết, đồng thời ở cùng thời điểm duy trì năng suất và hiệu suất của đội. Thích hợp cho kế toán viên có năm năm kinh nghiệm trở lên.</p>		
<p><b>Đánh giá hiệu suất:</b> Đánh giá thử việc ba tháng, và sau đó là hàng năm kể từ khi bắt đầu</p>		
<p><b>Trách nhiệm giải trình chính</b></p>		
<b>Lĩnh vực kết quả chính</b>	<b>Hoạt động chính</b>	<b>Đo lường hiệu suất</b>
Kế toán	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tham gia giải đáp các thắc mắc và đánh giá cuối cùng công việc nhóm thực hiện</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Đảm bảo tính chính xác và hoàn thành công việc kịp thời theo nhóm</li> </ul>
Bảng cân đối số phát sinh hàng tháng	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tham gia giải đáp các thắc mắc và đánh giá cuối cùng công việc nhóm thực hiện</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Đảm bảo tính chính xác và hoàn thành công việc kịp thời theo nhóm</li> </ul>

Thuế	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoàn thiện bảng cân đối số phát sinh cuối năm, bao gồm tất cả các điều chỉnh, bút toán khấu hao, các khoản dự phòng, chi phí trả trước và các khoản ứng trước cuối năm.</li> <li>• Lập giấy tờ làm việc để khai thuế cho các cá nhân và doanh nghiệp.</li> <li>• Lập dự thảo báo cáo tài chính.</li> <li>• Lập báo cáo thuế thu nhập.</li> <li>• Tham gia vào các thắc mắc và đánh giá cuối cùng công việc nhóm thực hiện.</li> <li>• Tham gia vào các thắc mắc và trao đổi với khách hàng.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Đảm bảo giấy tờ làm việc, danh sách kiểm tra và các tiến trình nội bộ đã được hoàn thành chính xác và trong cách thức kịp thời.</li> <li>• Đảm bảo tính chính xác và hoàn thành công việc kịp thời theo nhóm</li> <li>• Đảm bảo sự hài lòng của khách hàng.</li> <li>• Đảm bảo tuân thủ luật thuế và quy định.</li> <li>• Đảm bảo nộp hồ sơ cho các cơ quan quản lý đúng hạn.</li> </ul>
<b>Tuân thủ luật Thuế GTGT / Thuế doanh thu *</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soát xét các đối chiếu thuế GTGT/thuế doanh thu, dựa trên dữ liệu trên máy tính và dữ liệu của khách hàng.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Đảm bảo giấy tờ làm việc, danh sách kiểm tra đã được hoàn thành chính xác và kịp thời.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lập tờ khai thuế GTGT/thuế doanh thu.</li> </ul>	
<p><b>Quản trị hiệu suất của nhóm</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Giải thích rõ ràng cho các thành viên trong nhóm vai trò, trách nhiệm và hỗ trợ cung cấp bởi doanh nghiệp.</li> <li>• Duy trì một đội ngũ tích cực năng động.</li> <li>• Xác định bất kỳ nhóm năng động tiêu cực các vấn đề trước khi họ ảnh hưởng đến hiệu suất.</li> <li>• Đưa ra các chiến lược phù hợp có sẵn để khôi phục một đội ngũ tích cực năng động.</li> <li>• Cung cấp phản hồi liên tục cho các thành viên về hiệu suất và tiêu chuẩn làm việc.</li> <li>• Đảm bảo quy trình đánh giá hiệu suất chính thức hàng năm, bao gồm xác định các yêu cầu phát triển.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tất cả các thành viên trong nhóm đều rõ ràng về những gì mong đợi của họ và nơi để có được nguồn lực/hỗ trợ.</li> <li>• Tất cả các thành viên của nhóm đang hoàn thành công việc theo tiêu chuẩn cao đúng thời hạn.</li> <li>• Thành viên trong nhóm cung cấp phản hồi tích cực rằng họ thích làm việc trong nhóm, và trong doanh nghiệp.</li> <li>• Tất cả các thành viên trong nhóm nhận được phản hồi liên tục về hiệu suất của họ và tiêu chuẩn làm việc.</li> <li>• Tất cả các thành viên trong nhóm được đánh giá chính thức hàng năm.</li> <li>• Tất cả các thành viên trong nhóm có kế hoạch phát triển cá nhân ở hiện</li> </ul>

		tại, và được hỗ trợ trong việc hoàn thành hoạt động kế hoạch của họ.
Giữ liên lạc với khách hàng, chủ sở hữu/chủ phần hùn, quản lý của doanh nghiệp, kế toán viên khác và nhân viên hỗ trợ. Giám sát đội ngũ kế toán		
* GTGT là viết tắt của thuế giá trị gia tăng.		
<b>Kỹ năng và kiến thức (Năng lực)</b>		
<b>Cần thiết</b>	<b>Mong muốn</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Thành thạo kỹ năng, kiến thức về kế toán và thuế.</li> <li>Thành thạo tin học văn phòng: khả năng sử dụng máy tính và truy cập email, Internet, các ứng dụng dựa trên nền tảng đám mây.</li> <li>Hiểu biết mức độ trung bình về phần mềm ứng dụng của Microsoft.</li> <li>Hiểu biết về các chương trình phần mềm kế toán.</li> <li>Có khả năng quản lý nhóm.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chú ý đến chi tiết và độ chính xác.</li> <li>Hiểu biết về ngành công nghiệp kế toán.</li> </ul>	
<b>Thuộc tính cá nhân</b>		
<b>Cần thiết</b>	<b>Mong muốn</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kỹ năng giao tiếp tốt, cả bằng văn bản và bằng lời nói, và đặc biệt là cách trao đổi qua điện thoại chuyên nghiệp và vui vẻ.</li> <li>Có khả năng làm việc hòa nhập với nhóm.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tích cực, thái độ chủ động.</li> </ul>	



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Có sáng kiến</li> <li>• Có khả năng sắp xếp nhiều ưu tiên.</li> <li>• Sẵn sàng học hỏi.</li> <li>• Chú ý đến chi tiết.</li> <li>• Trình bày cá nhân mang tính kinh doanh.</li> <li>• Chịu trách nhiệm về bản thân và hiệu suất của nhóm đối với tiêu chuẩn định trước.</li> </ul>	
<b><i>Giáo dục, Đào tạo và Phát triển</i></b>	
<b>Cần thiết</b>	<b>Mong muốn</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bằng cấp kế toán hoặc kinh doanh.</li> <li>• Có tối thiểu năm năm kinh nghiệm làm việc trong doanh nghiệp kiểm toán.</li> <li>• Hiểu biết sâu sắc các điều khoản cùng với các quy định và yêu cầu khác của pháp luật về thuế thu nhập và thuế GTGT/thuế doanh thu.</li> </ul>	

### **Phụ lục 4.3 Mô tả vai trò trợ lý kế toán**

<b>MÔ TẢ VAI TRÒ TRỢ LÝ KẾ TOÁN</b>	
<b>Bộ phận:</b> Kế toán	Nhóm: Thuế
<b>Báo cáo cho:</b> Trưởng phòng Thuế, người chịu trách nhiệm cuối cùng đối với chủ phần hùn/ Chủ sở hữu	Vai trò báo cáo cho người này: Không
<b>Thời gian:</b> 8.30 a.m – 5.00 p.m (nghỉ trưa 1 giờ) 38 giờ/tuần (và được yêu cầu làm thêm giờ nếu có lý do hợp lý)	<b>Thù lao:</b> \$ (XXXX), thưởng (XXXX) ưu đãi và đánh giá lương hàng năm dựa trên hiệu suất

**Tóm tắt định hướng chiến lược:** Đóng góp cho tổ chức bằng cách cung cấp dịch vụ chất lượng cao mà khách hàng nhận thấy (Công ty X) như một lựa chọn cho doanh nghiệp kiểm toán.

**Tóm tắt vị trí:** Chịu trách nhiệm về công việc của khách hàng đối với các lĩnh vực kế toán thuế theo ủy quyền của người quản lý. Đảm bảo tính chính xác và đầy đủ của công việc với sự chú ý đến chi tiết, đồng thời duy trì năng suất.

Thích hợp cho kế toán viên có kinh nghiệm từ hai đến ba năm.

**Đánh giá hiệu suất:** Đánh giá thực tập ba tháng, và sau đó là hàng năm kể từ khi bắt đầu

**Trách nhiệm chính**

<b>Lĩnh vực kết quả chính</b>	<b>Hoạt động chính</b>	<b>Đo lường hiệu suất</b>
Ghi sổ kế toán	<ul style="list-style-type: none"> <li>Xem lại công việc được thực hiện bởi kế toán viên cấp dưới</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Đảm bảo tính chính xác và hoàn thành công việc kịp thời.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Xem lại nhật ký chung và sổ cái, bao gồm sổ cái bán hàng và sổ cái mua hàng.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Đảm bảo tính chính xác và hoàn thành công việc kịp thời.</li> </ul>
Bảng cân đối số phát sinh hàng tháng	<ul style="list-style-type: none"> <li>Xem xét đối chiếu tài khoản ngân hàng, sổ cái bán hàng và mua hàng.</li> <li>Tính toán và ghi sổ các bút toán cuối tháng cho khấu hao, các khoản dự phòng, chi phí trả trước và các khoản ứng trước.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoàn thành chính xác và một cách kịp thời.</li> </ul>

Thuế	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoàn thiện bảng cân đối kế toán cuối năm, bao gồm tất cả các điều chỉnh, các bút toán khấu hao, các khoản dự phòng, chi phí trả trước và các khoản ứng trước.</li> <li>• Lập giấy tờ làm việc để khai thuế cho cá nhân và doanh nghiệp.</li> <li>• Lập dự thảo Báo cáo tài chính</li> <li>• Lập tờ khai thuế thu nhập.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Giấy tờ làm việc và danh sách kiểm tra hoàn thành chính xác và một cách kịp thời.</li> </ul>
<b>Tuân thủ luật thuế GTGT / Thuế doanh thu *</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soát xét các đối chiếu thuế GTGT/thuế doanh thu, dựa trên dữ liệu trên máy tính và dữ liệu của khách hàng.</li> <li>• Lập tờ khai thuế GTGT/thuế doanh thu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Đảm bảo giấy tờ làm việc và danh sách kiểm tra đã được hoàn thành chính xác và kịp thời.</li> </ul>
<b>Quản trị hiệu suất của nhóm</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Giải thích rõ ràng cho các thành viên trong nhóm vai trò, trách nhiệm và hỗ trợ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tất cả các thành viên trong nhóm đều hiểu rõ về những gì họ mong đợi và</li> </ul>

	<p>cung cấp bởi doanh nghiệp.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duy trì một đội ngũ tích cực năng động.</li> <li>• Xác định bất kỳ nhóm năng động tiêu cực các vấn đề trước khi họ ảnh hưởng đến hiệu suất.</li> <li>• Đưa ra các chiến lược phù hợp có sẵn để khôi phục một đội ngũ tích cực năng động.</li> <li>• Cung cấp phản hồi liên tục cho các thành viên về hiệu suất và tiêu chuẩn làm việc.</li> <li>• Đảm bảo quy trình đánh giá hiệu suất chính thức hàng năm, bao gồm xác định các yêu cầu phát triển.</li> </ul>	<p>nơi để có được nguồn lực/hỗ trợ.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tất cả các thành viên của nhóm đang hoàn thành công việc theo tiêu chuẩn cao đúng thời hạn.</li> <li>• Thành viên trong nhóm cung cấp phản hồi tích cực mà họ thích làm việc trong nhóm, và trong doanh nghiệp.</li> <li>• Tất cả các thành viên trong nhóm nhận được phản hồi liên tục về hiệu suất của họ và tiêu chuẩn làm việc.</li> <li>• Tất cả các thành viên trong nhóm được đánh giá chính thức hàng năm.</li> <li>• Tất cả các thành viên trong nhóm có kế hoạch phát triển cá nhân ở hiện tại, và được hỗ trợ trong việc hoàn thành hoạt động kế hoạch của họ.</li> </ul>
<p>Giữ liên lạc với khách hàng, chủ sở hữu/chủ phần hùn , quản lý của doanh nghiệp, kế toán viên khác và nhân viên hỗ trợ.</p> <p>Giám sát đội ngũ kế toán</p>		

* GTGT là viết tắt của thuế giá trị gia tăng.	
<b>Kỹ năng và kiến thức (Năng lực)</b>	
<b>Cần thiết</b>	<b>Mong muốn</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thành thạo kỹ năng, kiến thức về kế toán và thuế.</li> <li>• Thành thạo tin học văn phòng: khả năng sử dụng máy tính và truy cập email, Internet, các ứng dụng dựa trên nền tảng đám mây.</li> <li>• Hiểu biết mức độ trung bình về phần mềm ứng dụng của Microsoft.</li> <li>• Hiểu biết về các chương trình phần mềm kế toán.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chú ý đến chi tiết và độ chính xác.</li> <li>• Hiểu biết về ngành nghề kế toán.</li> <li>• Có khả năng giám sát cấp dưới và hỗ trợ nhân viên.</li> </ul>
<b>Thuộc tính cá nhân</b>	
<b>Cần thiết</b>	<b>Mong muốn</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kỹ năng giao tiếp tốt, cả bằng văn bản và bằng lời nói, và đặc biệt là cách trao đổi qua điện thoại chuyên nghiệp và vui vẻ.</li> <li>• Có khả năng làm việc nhóm.</li> <li>• Có sáng kiến.</li> <li>• Có khả năng sắp xếp nhiều ưu tiên.</li> <li>• Sẵn sàng học hỏi.</li> <li>• Tập trung vào chi tiết.</li> <li>• Trình bày quan điểm cá nhân thực tế.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Phong thái tích cực, chủ động.</li> </ul>
<b>Giáo dục, đào tạo và phát triển</b>	
<b>Cần thiết</b>	<b>Mong muốn</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Có bằng cấp kế toán hoặc kinh doanh.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Đào tạo kinh nghiệm trong thuế thu nhập và thuế GTGT/thuế doanh thu.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• Kinh nghiệm tối thiểu từ hai đến ba năm trong doanh nghiệp kiểm toán hoặc môi trường thương mại.</li><li>• Hiểu biết các quy định cơ bản về thuế thu nhập và thuế GTGT/thuế doanh thu.</li></ul>	
--	--

#### Phụ lục 4.4 Mô tả vai trò kế toán viên sơ cấp

<b>MÔ TẢ VAI TRÒ KẾ TOÁN VIÊN SƠ CẤP</b>		
<b>Bộ phận:</b> Kế toán		<b>Nhóm:</b> Thuế
<b>Báo cáo cho:</b> Trưởng phòng thuế, người chịu trách nhiệm cuối cùng đối với chủ phần hùn/Chủ sở hữu.		Vai trò báo cáo cho người này: Không
<b>Thời gian:</b> 8.30 a.m – 5.00 p.m (nghỉ trưa 1 giờ) 38 giờ/tuần (và được yêu cầu làm thêm giờ nếu có lý do hợp lý)		<b>Thù lao:</b> \$ (XXXX), thưởng (XXXX) ưu đãi và đánh giá lương hàng năm dựa trên hiệu suất
<b>Tóm tắt định hướng chiến lược:</b> Đóng góp cho tổ chức bằng cách cung cấp dịch vụ chất lượng cao mà khách hàng nhận thấy (Công ty X) như một lựa chọn cho doanh nghiệp kiểm toán.		
<b>Tóm tắt vị trí:</b> Chịu trách nhiệm thực hiện công việc ghi sổ kế toán và thuế của khách hàng theo ủy quyền của cấp trên. Để đảm bảo tính chính xác và đầy đủ của công việc với sự chú ý đến từng chi tiết, đồng thời duy trì năng suất. Thích hợp cho sinh viên mới tốt nghiệp.		
<b>Đánh giá hiệu suất:</b> Đánh giá thực tập ba tháng, và sau đó là hàng năm kể từ khi bắt đầu		
<b>Trách nhiệm chính</b>		
<b>Lĩnh vực kết quả chính</b>	<b>Hoạt động chính</b>	<b>Đo lường hiệu suất</b>
Ghi sổ kế toán	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nhập dữ liệu chi tiết ngân hàng, thu nhập và chi phí.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ghi sổ kịp thời trên cơ sở hàng tuần.</li> <li>Chính xác và đầy đủ.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ghi sổ Nhật ký chung và Sổ cái, bao gồm sổ cái bán hàng và Sổ cái mua hàng.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ghi sổ kịp thời trên cơ sở hàng tuần.</li> <li>Chính xác và đầy đủ.</li> </ul>

Bảng cân đối sổ phát sinh hàng tháng	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Đối chiếu tài khoản ngân hàng, sổ cái bán hàng và mua hàng</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoàn tất báo cáo một cách chính xác và kịp thời.</li> </ul>
Thuế	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lập giấy tờ làm việc cho tờ khai thuế cơ bản cho cá nhân và doanh nghiệp.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Giấy làm việc và danh sách kiểm tra được hoàn thành chính xác và kịp thời</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Đối chiếu GTGT, dựa trên dữ liệu trên máy tính với hồ sơ khách hàng.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Giấy làm việc và danh sách kiểm tra được hoàn thành chính xác và kịp thời.</li> </ul>
Giữ liên lạc với khách hàng, cấp trên, kế toán viên khác và nhân viên hỗ trợ. Giám sát đội ngũ kế toán		
<b><i>Kỹ năng và kiến thức (Năng lực)</i></b>		
<b>Cần thiết</b>	<b>Mong muốn</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiến thức cơ bản về ghi sổ và kế toán.</li> <li>• Có khả năng tin học văn phòng: khả năng sử dụng máy tính và truy cập email, Internet.</li> <li>• Hiểu biết mức độ trung bình về phần mềm ứng dụng của Microsoft.</li> <li>• Hiểu biết cơ bản về các chương trình phần mềm kế toán.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chú ý đến chi tiết và độ chính xác.</li> <li>• Hiểu biết cơ bản về ngành nghề kế toán.</li> </ul>	
<b><i>Thuộc tính cá nhân</i></b>		
<b>Cần thiết</b>	<b>Mong muốn</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Có kỹ năng giao tiếp tốt, cả bằng văn bản và bằng lời nói.</li> <li>• Có khả năng làm việc nhóm.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Phong thái tích cực, chủ động.</li> </ul>	



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Có sáng kiến.</li> <li>• Sẵn sàng học hỏi.</li> <li>• Tập trung vào chi tiết.</li> <li>• Trình bày quan điểm cá nhân thực tế.</li> </ul>	
<b>Giáo dục, đào tạo và phát triển</b>	
<b>Cần thiết</b>	<b>Mong muốn</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Có bằng cấp trong kế toán hoặc kinh doanh.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Đào tạo hoặc kinh nghiệm trong thuế thu nhập và thuế GTGT/thuế doanh thu.</li> </ul>

#### Phụ lục 4.5 Kế hoạch phát triển cá nhân

Cho giai đoạn ... đến ...

Của ..... (tên cá nhân)

<b>Kết quả chính</b>	<b>Hoạt động chính đòi hỏi một số phát triển</b>	<b>Những hoạt động phát triển nào sẽ nâng cao hiệu quả của bạn?</b>	<b>Ai sẽ hỗ trợ bạn?</b>	<b>Mức độ ưu tiên</b>	<b>Ngày hoàn thành</b>	<b>Chữ ký của 2 bên (Sau khi hoạt động phát triển hoàn thành)</b>

Sau đây chỉ là ví dụ và không có nghĩa là toàn bộ các nội dung.

Hiệu suất nhóm	Đánh giá hiệu suất	Thực hiện khóa học làm thế nào để trải qua một quá trình thẩm định hiệu quả	Giám sát trực tiếp	4		
----------------	--------------------	---	--------------------	---	--	--

Hiệu suất nhóm	Duy trì văn hóa đội ngũ tích cực	Tham gia hội thảo về cách phát triển nhóm có hiệu quả	Giám sát trực tiếp	2		
Thuế	Luật thuế hiện hành	Tham dự các chương trình cập nhật của hội nghề nghiệp	Giám sát trực tiếp	3		
Thuế	Duy trì hiện tại trên bất kỳ sự thay đổi nào về yêu cầu tuân thủ thuế	Cập nhật các tạp chí và tài liệu	Giám sát trực tiếp	1		

#### Phụ lục 4.6 Thỏa thuận hiệu suất

#### Cho giai đoạn ... đến ...

Của ..... (tên cá nhân)

#### Gửi Kế toán trưởng/Nhà quản lý (Ví dụ)

(Điền vào ba cột đầu tiên mô tả vai trò vào đầu thời điểm mười hai tháng, và đảm bảo rằng nhân viên hiểu và đồng ý với những gì được mong đợi của họ. Vào cuối thời gian mười hai tháng, đánh giá từng mục và đồng ý về mức độ hiệu suất với nhân viên, điền vào hai cột còn lại.

Nếu bạn muốn thêm một mức độ tinh tế khác cho quá trình này, bạn có thể xác định năng lực cần thiết để đáp ứng các biện pháp hiệu suất, và do đó chen một cột giữa “biện pháp hiệu suất” và “thỏa mãn yêu cầu.”)

<b>Kết quả chính</b>	<b>Các hoạt động chính</b>	<b>Đo lường hiệu suất</b>	<b>Đáp ứng yêu cầu (có thể có/không và % đồng ý trong cuộc họp)</b>	<b>Điều gì là yêu cầu để duy trì và cải thiện hiệu suất?</b>
Kế toán	Tham gia vào các thắc mắc và đánh giá cuối cùng công việc nhóm thực hiện.	Đảm bảo hoàn thành chính xác, kịp thời công việc của nhóm	Có, 80% thời gian	Nâng cao sự tập trung vào tiến trình của nhóm để đảm bảo 100% đúng hạn. Tham gia vào các vấn đề của các thành viên trong nhóm nếu có thể.
Bảng cân đối số phát sinh hàng tháng	Tham gia vào các thắc mắc và đánh giá cuối cùng công việc nhóm thực hiện.	Đảm bảo hoàn thành chính xác, kịp thời công việc của nhóm.	Có	Không
Thuế	Hoàn thiện bảng cân đối số phát sinh cuối năm, bao gồm tất cả các điều chỉnh, bút	Đảm bảo công việc giấy tờ, kiểm tra danh sách, quy trình nội bộ đã	Có, 60% Tính toán trong giấy tờ làm việc sử	Cập nhật kiến thức về pháp luật thuế.

	<p>toán khấu hao, các khoản dự phòng, chi phí trả trước và các khoản ứng trước cuối năm.</p> <p>Lập giấy tờ làm việc để khai thuế cho cá nhân và doanh nghiệp.</p> <p>Lập dự thảo báo cáo tài chính.</p> <p>Lập báo cáo thuế thu nhập.</p> <p>Tham gia vào các thắc mắc và đánh giá cuối cùng công việc nhóm thực hiện.</p> <p>Tham gia các câu hỏi và trao đổi với khách hàng.</p>	<p>hoàn thành chính xác và kịp thời.</p> <p>Đảm bảo hoàn thành chính xác, kịp thời các công việc theo nhóm.</p> <p>Đảm bảo sự hài lòng của khách hàng.</p> <p>Đảm bảo tuân thủ các luật và quy định về thuế.</p> <p>Đảm bảo nộp hồ sơ cho các cơ quan quản lý đúng hạn.</p>	<p>dụng các luật thuế lỗi thời.</p> <p>Khách hàng ý kiến rằng các câu hỏi của họ được phản hồi trong vòng 3 ngày.</p>	<p>Trả lời các câu hỏi của khách hàng trong cùng một ngày.</p>
<p><b>Tuân thủ luật Thuế GTGT/Thuế doanh thu</b></p>	<p>Soát xét các đối chiếu thuế GTGT/thuế doanh thu dựa trên dữ liệu trên máy tính và dữ liệu của khách hàng.</p>	<p>Giấy làm việc và danh sách kiểm tra được hoàn thành chính xác và đúng hạn.</p>	<p>Có</p>	<p>Tiếp tục cập nhật tài liệu.</p>

	Lập tờ khai thuế GTGT/thuế doanh thu.			
<b>Quản lý hiệu suất nhóm</b>	<p>Giải thích rõ cho các thành viên trong nhóm vai trò, trách nhiệm và hỗ trợ cung cấp bởi doanh nghiệp. Duy trì một nhóm tích cực năng động.</p> <p>Xác định bất kỳ một vấn đề tiêu cực nào xảy ra trước khi chúng ảnh hưởng đến hiệu suất.</p> <p>Đặt các chiến lược phù hợp để khôi phục một đội ngũ tích cực năng động.</p> <p>Cung cấp phản hồi liên tục cho các thành viên trong nhóm về hiệu suất và tiêu chuẩn.</p> <p>Thực hiện quy trình đánh giá hiệu suất chính thức hằng năm,</p>	<p>Tất cả các thành viên đều rõ ràng về những gì được mong đợi ở họ và nơi để có được nguồn lực/hỗ trợ.</p> <p>Tất cả các thành viên đều hoàn thành công việc kịp thời với tiêu chuẩn cao.</p> <p>Các thành viên trong nhóm cung cấp sự phản hồi tích cực rằng họ hài lòng làm việc trong nhóm và trong doanh nghiệp.</p> <p>Tất cả các thành viên trong nhóm đều nhận phản hồi liên tục về hiệu suất làm việc.</p>	<p>Không Sự bất mãn bởi một số thành viên trong nhóm, với 2 người nghỉ việc trong 12 tháng cuối.</p>	<p>Học cách xây dựng nhóm hiệu suất cao.</p> <p>Học cách tiến hành một quá trình thẩm định hiệu suất chính thức, bao gồm cả việc cung cấp phản hồi hiệu quả.</p>

	bao gồm xác định các yêu cầu phát triển.	<p>Tất cả các thành viên đều được thẩm định hàng định kỳ.</p> <p>Tất cả các thành viên đều có kế hoạch phát triển cá nhân hiện tại, và được hỗ trợ trong việc hoàn chỉnh kế hoạch hành động.</p>		
--	--	--	--	--

*Chữ ký của giám sát viên và ngày*

*Chữ ký của nhân viên và ngày*



# ĐÒN BẦY CÔNG NGHỆ



Module  
5

## **MỤC LỤC**

### **5.1 Giới thiệu**

### **5.2 Các công nghệ mới và đang phát triển**

5.2.1 Ứng dụng điện toán và lưu trữ đám mây

5.2.2 Mạng xã hội/ cộng đồng trực tuyến

5.2.3 Công nghệ thông tin

5.2.4 Wikis – Kiến thức cộng tác

5.2.5. Chia sẻ đa phương tiện và video

5.2.6 Blogs

5.2.7 Phần mềm miễn phí và ứng dụng nguồn mở

5.2.8 Phần mềm Trí tuệ doanh nghiệp

5.2.9 Phân tích dữ liệu

5.2.10 Trí tuệ nhân tạo

5.2.11 Phần mềm tự phát triển, tùy chỉnh hoặc sẵn có

5.2.12 XBRL và báo cáo kinh doanh tiêu chuẩn

### **5.3 Phát triển chiến lược công nghệ**

5.3.1 Tổng quan về vị trí hiện tại

5.3.2 Cập nhật kiến thức và tóm tắt các cơ hội

5.3.3 Thống nhất với chiến lược của doanh nghiệp kiểm toán

5.3.4 Tóm tắt các dự án

5.3.5 Xác định các sản phẩm phù hợp

5.3.6 Chọn lựa nhà cung cấp

5.3.7 Đánh giá các công nghệ cơ sở

5.3.8 Đánh giá các phương án đào tạo và hỗ trợ

5.3.9 Hiểu về chi phí và các điều kiện của hợp đồng

5.3.10 Tìm kiếm sự chứng thực và tham khảo

### **5.4 Các phương án phân cứng**



5.4.1 Lựa chọn nền tảng phần cứng/hệ điều hành

5.4.2 Dịch vụ đầu cuối/Citrix ( máy tính người dùng có mô hình thin client) so với mạng cục bộ truyền thống (fat client computing)

5.4.3 Các cân nhắc khác về phần cứng/ cơ sở hạ tầng

## **5.5 Tùy chọn phần mềm**

5.5.1 Hệ điều hành

5.5.2 Sao lưu

5.5.3 Năng suất cá nhân

5.5.4 Quản trị doanh nghiệp kiểm toán

5.5.5 Dịch vụ tuân thủ

5.5.6 Phần mềm hạch toán/lập báo cáo tài chính

5.5.7 Lập tờ khai thuế

5.5.8 Duy trì hồ sơ pháp lý và bảo quản biểu mẫu

5.5.9 Quản lý và báo cáo quỹ tín thác và/hoặc quỹ hưu trí

5.5.10 Tự động hóa kiểm toán

5.5.11 Lấy mẫu thống kê

5.5.12 Quản lý và báo cáo mất khả năng thanh toán

5.5.13 Phần mềm dịch vụ tư vấn

5.5.14 Báo cáo nâng cao

5.5.15 Điểm chuẩn

5.5.16 Lập ngân sách

5.5.17 Lập kế hoạch kịch bản

5.5.18 Lập kế hoạch kinh doanh

5.5.19 Định giá doanh nghiệp

5.5.20 Lập kế hoạch thuế

5.5.21 Công cụ quản lý tài sản

5.5.22 Công cụ phân tích dữ liệu

5.5.23 Truyền thông

5.5.24 Trang web doanh nghiệp kiểm toán

5.5.25 Hệ thống quản lý tri thức / mạng nội bộ

5.5.26 Quản lý tài liệu, quy trình làm việc và quét

5.5.27 Tích hợp ứng dụng Suites và Bolt-On

## **5.6 Tận dụng công nghệ để đổi mới doanh nghiệp**

5.6.1 Vai trò của công nghệ trong doanh nghiệp kiểm toán hiện đại

5.6.2 Làm việc di động

5.6.3 Văn phòng ảo

## **5.7 Rủi ro công nghệ**

5.7.1 Kế hoạch khắc phục thảm họa và kế hoạch kinh doanh liên tục

5.7.2 An ninh mạng

5.7.3 Kế hoạch bảo trì phần cứng

5.7.4 Nhân viên và Tài liệu

5.7.5 Chính sách và thủ tục

5.7.6 Bảo hiểm

## **5.8 Kết luận**

## **5.9 Thông tin khác và các tài liệu của IFAC**

Phụ lục 5.1 Đánh giá website/ Intranet/ Extranet

Phụ lục 5.2 Đánh giá quản trị hồ sơ/quy trình

Phụ lục 5.3 Danh sách kiểm tra đánh giá điện toán đám mây

## 5.1 Giới thiệu

Các doanh nghiệp kiểm toán nhỏ và vừa phụ thuộc rất nhiều vào công nghệ để cung cấp các dịch vụ hiệu quả, tiết kiệm chi phí, có chất lượng cao và mang lại lợi nhuận cho khách hàng. Mặc dù các doanh nghiệp kiểm toán nhỏ và vừa thường không có bộ phận CNTT hay bộ phận hỗ trợ riêng biệt nhưng họ vẫn phải thực hiện tất cả các công việc giống như một tổ chức quy mô lớn và phải đảm bảo rằng tất cả các công việc này được phân công cho nhân viên trong doanh nghiệp hoặc sử dụng dịch vụ bên ngoài.

Lựa chọn, thực hiện và quản lý công nghệ hiệu quả cũng như đào tạo nhân viên sử dụng các giải pháp phần mềm là những điều cơ bản dẫn đến thành công trong các doanh nghiệp kiểm toán.

Khi tìm hiểu hoặc đánh giá một chiến lược công nghệ, trước tiên doanh nghiệp kiểm toán cần phải xác định nhu cầu của họ. Sau đó, họ sẽ tìm kiếm một hệ thống tối ưu, trong trường hợp không thể đáp ứng toàn bộ tất cả các yêu cầu.

Công nghệ sẽ hỗ trợ doanh nghiệp kiểm toán một số vấn đề sau đây:

- Xử lý và sắp xếp công việc hiệu quả;
- Thúc đẩy sự trình bày công việc của doanh nghiệp kiểm toán;
- Lưu trữ, truy xuất dữ liệu hiệu quả và khôi phục dữ liệu bị mất một cách đầy đủ;
- Lưu trữ hồ sơ và dữ liệu liên hệ với cơ sở khách hàng của doanh nghiệp kiểm toán;
- Chia sẻ dữ liệu với khách hàng;
- Hoạt động truyền thông;
- Hoạt động quảng bá và tuyên bố về giá trị của doanh nghiệp kiểm toán;
- Quản lý áp lực về thời gian.

Chỉ một số ứng dụng cốt lõi liên quan đến sử dụng công nghệ hiệu quả, bao gồm:

- Hệ thống quản lý thực hành ghi lại chi tiết hiệu quả tài chính của doanh nghiệp kiểm toán, bao gồm tiến độ công việc, mức tín dụng, chi phí, lợi nhuận và đầu tư tài sản cố định;
- Nhật ký hoặc phần mềm tổ chức cá nhân nơi nhiều người có quyền truy cập vào;

- Phần mềm quản lý và lưu trữ dữ liệu;
- Phần mềm quản trị quan hệ khách hàng;
- Chương trình nhật ký chung có khả năng giải quyết quá trình xử lý dữ liệu tài chính của khách hàng (chương trình này cần được cập nhật thường xuyên và có mẫu biểu phù hợp với yêu cầu kế toán bắt buộc);
- Phần mềm ghi nhận thời gian (nhìn chung phần mềm này tích hợp với chương trình phát hành hoá đơn cũng như quản lý thời gian và năng suất bởi cá nhân và khách hàng);
- Khả năng xử lý văn bản và bảng tính;
- Hệ thống cơ sở dữ liệu có khả năng tạo ra các ứng dụng được cá nhân hoá (tùy chọn);
- Kết nối mạng;
- Trang tin điện tử của doanh nghiệp kiểm toán;
- Hệ thống tài sản cố định, lý tưởng nhất là tích hợp trực tiếp với sổ cái của khách hàng, tính toán mức khấu hao, lãi, lỗ khi thanh lý;
- Phần mềm tính toán giá trị tài sản và nợ phải trả đối với tài sản cho thuê (tùy chọn);
- Các ứng dụng chuyên biệt nhằm hỗ trợ doanh nghiệp kiểm toán trong việc tự động hoá các thủ tục;

Số lượng nhà cung cấp các giải pháp công nghệ thông tin cho các doanh nghiệp kiểm toán và khách hàng của họ là các doanh nghiệp nhỏ không ngừng tăng lên. Nhờ vào giải pháp đám mây, các doanh nghiệp đang áp dụng kế toán trên máy tính, dẫn đến sự thay đổi vai trò của người hành nghề và các công việc đơn giản như ghi sổ kế toán, đối chiếu số liệu và lập báo cáo tài chính đều được tự động hoá.

Các doanh nghiệp kiểm toán nhỏ và vừa đều cần ý thức được cách thức công nghệ làm thay đổi các chương trình giám sát theo quy định như thế nào. Các nhà quản lý đang điều chỉnh và xây dựng các hệ thống tự động hoá việc thu thập và truyền tải dữ liệu với các doanh nghiệp kiểm toán và tăng cường khả năng phân tích dữ liệu để tăng cường các chương trình giám sát của họ.

Trong điều kiện thay đổi không ngừng, điều quan trọng là những người hành nghề đảm bảo rằng họ đã áp dụng các thông lệ tốt nhất trong công nghệ.

Phần này xác định các vấn đề thực tiễn đương đại liên quan đến đòn bẩy công nghệ trong doanh nghiệp kiểm toán và các công nghệ đang phát triển.

## **5.2 Các công nghệ mới và đang phát triển**

Công nghệ thông tin tiếp tục phát triển nhanh chóng với kết nối nhanh, đáng tin cậy và ngày càng rẻ hơn với các thay đổi cơ bản trong cách các ứng dụng được phát triển, triển khai, thực hiện và sử dụng trên toàn thế giới.

Các doanh nghiệp kinh doanh và doanh nghiệp kiểm toán hiện đang sử dụng Internet như một nền tảng ứng dụng. Những công nghệ này thường được gọi là web 2.0 và đã dẫn đến sự phát triển của các cộng đồng trực tuyến và dịch vụ máy chủ (ví dụ như mạng xã hội, các trang chia sẻ video, wikis, blogs).

Công nghệ đám mây đã được xây dựng đầy đủ và có tác động đến cách thức doanh nghiệp kiểm toán điều hành hoạt động kinh doanh. Sự chấp nhận của doanh nghiệp và người tiêu dùng đang được thúc đẩy bởi các ứng dụng đám mây có sẵn cho phép doanh nghiệp có thể truy cập phần mềm, dữ liệu, danh bạ và lịch từ bất kỳ thiết bị nào đang sử dụng. Tác động của công nghệ này đối với doanh nghiệp kinh doanh và doanh nghiệp kiểm toán là đáng kể và đã thay đổi cách thức kế toán viên tương tác với khách hàng và đồng nghiệp.

Nghiên cứu chỉ ra rằng, đầu tư vào công nghệ là động lực thúc đẩy năng suất trong lĩnh vực kế toán.

Các công nghệ hiện có và đang phát triển cung cấp các giải pháp thực hiện công việc tự động hoá, giảm tải quá trình xử lý dữ liệu và dự đoán nhu cầu tương lai của khách hàng. Các nghiên cứu thường xuyên chỉ ra rằng, một thế hệ khách hàng mới đang tìm cách để tương tác với kế toán viên thông qua con đường duy nhất là công nghệ, một số doanh nghiệp kiểm toán có thể đối mặt với thử thách của rủi ro từ việc không đầu tư đủ thời gian và nguồn lực để theo kịp các công nghệ mới nổi. Rủi ro của việc không đầu tư vào công nghệ cũng

sẽ tác động đến khả năng thu hút và duy trì đội ngũ nhân viên của doanh nghiệp kiểm toán, những người coi công nghệ là phương thức tạo ra giá trị cho khách hàng.

### **5.2.1 Ứng dụng điện toán và lưu trữ đám mây**

Ứng dụng điện toán và lưu trữ đám mây tạo điều kiện truy cập dữ liệu thời gian thực mọi lúc mọi nơi. Những lợi ích của ứng dụng này bao gồm cải thiện tính hiệu quả, tăng tính sẵn sàng, khả năng mở rộng, triển khai nhanh và chi phí trả trước thấp. Các nhà cung cấp đám mây đưa ra dịch vụ sử dụng 3 mô hình:

#### **. Phần mềm dưới dạng dịch vụ (Software as a Service : SaaS)**

SaaS (hay ứng dụng Nhà cung cấp dịch vụ ứng dụng [Application Service Provider : ASP] đang có tác động đáng kể và nhanh chóng đến cách các doanh nghiệp kiểm toán thực hiện hoạt động kinh doanh và tương tác với khách hàng của họ thông qua cung cấp các giải pháp công nghệ rẻ hơn và dễ dàng hơn.

Thay vì dành thời gian đồng bộ hoá dữ liệu, doanh nghiệp kiểm toán hiện nay có thể làm việc trên cùng một bộ dữ liệu trực tuyến.

Các ứng dụng điện toán đám mây được lưu trữ bởi nhà cung cấp dịch vụ và được khách hàng truy cập qua Internet, thường là với các trình duyệt web đơn giản hoặc đôi khi là với một ứng dụng nhỏ của nhà cung cấp được tải tự động.

#### **. Nền tảng dưới dạng dịch vụ (Platform as a Service :PaaS)**

PaaS là một giải pháp đám mây để tạo ra các ứng dụng. Trong mô hình này, các nhà phát triển có quyền truy cập vào các nền tảng điện toán bao gồm hệ điều hành, ngôn ngữ lập trình và môi trường thực thi mà không phải trả chi phí cơ sở hạ tầng.

#### **. Cơ sở hạ tầng dưới dạng dịch vụ (Infrastructure as a Service :IaaS)**

IaaS là dịch vụ cơ bản nhất và không chỉ nói đến một cỗ máy làm tất cả công việc mà là một cơ sở đám mây nơi doanh nghiệp kiểm toán có quyền truy cập vào không gian lưu trữ và trung tâm dữ liệu bổ sung.

Dịch vụ đám mây cung cấp các dịch vụ điện toán cơ bản (như máy chủ, lưu trữ và mạng lưới dạng dịch vụ theo yêu cầu).

Trong mô hình này, người dùng đám mây có trách nhiệm duy trì các hệ điều hành và phần mềm ứng dụng.

### **Các ứng dụng lưu trữ có một số ưu điểm sau:**

. Yêu cầu về cơ sở hạ tầng đối với người dùng cuối khá đơn giản: thường chỉ là một máy tính có khả năng chạy trình duyệt web và kết nối Internet. Máy tính bảng, sách web giá rẻ (máy tính xách tay giá rẻ) và điện thoại thông minh đã xuất hiện để tận dụng các ứng dụng mới này.

. Điều này cũng cho phép các doanh nghiệp kiểm toán và nhân viên sử dụng các thiết bị cá nhân, từ đó làm giảm chi phí đầu tư cơ sở hạ tầng của doanh nghiệp kiểm toán. Việc triển khai phần mềm bị loại bỏ. Không cần cài đặt phần mềm trên máy trạm của người dùng hoặc một ứng dụng nhỏ được tự động tải xuống và cài đặt. Người dùng không cần phải thực hiện một quy trình cài đặt phức tạp. Hơn nữa, các bản cập nhật được tải tự động, cho phép nhân viên sử dụng các phiên bản mới nhất của ứng dụng.

. Công ty lưu trữ lưu trữ dữ liệu và có trách nhiệm bảo mật và sao lưu. Tính bảo mật cao hơn nhiều so với các biện pháp mà các doanh nghiệp nhỏ phải bỏ ra nếu họ tự thực hiện. Tài sản được bảo vệ tốt và hệ thống an ninh phức tạp được triển khai. Người dùng được giải phóng khỏi nhu cầu cung cấp bảo mật và thường xuyên sao lưu.

. Người dùng có thể truy cập ứng dụng miễn phí bất cứ lúc nào tại bất kỳ nơi nào có thể kết nối internet. Điều này cho phép nhân viên của doanh nghiệp kiểm toán nhỏ và vừa làm việc ở nơi có năng suất cao nhất (ví dụ: làm việc tại khách hàng, tại nhà hoặc văn phòng từ xa).

### **Một số vấn đề tồn tại với các ứng dụng lưu trữ:**

. Các công ty lưu trữ thường không chịu trách nhiệm pháp lý cho bất kỳ vi phạm an ninh nào. Vấn đề này được giảm thiểu bởi sự đầu tư đáng kể của hầu hết các công ty lưu trữ trong việc đảm bảo cơ sở an toàn cao và truy cập ứng dụng hay dữ liệu.

. Truy cập hoặc tải dữ liệu trong trường hợp người dùng chấm dứt dịch vụ hoặc nhà cung cấp ngừng kinh doanh.

. Thông thường, các điều khoản của hợp đồng dịch vụ không đề cập trách nhiệm pháp lý của nhà cung cấp. Các vấn đề bảo mật và an ninh tiềm ẩn phát sinh khi nhân viên truy cập dữ liệu từ xa từ thiết bị của họ. Người dùng giải pháp đám mây không phải lúc nào cũng hỏi hoặc nhận ra dữ liệu của họ sẽ được lưu trữ ở đâu và tác động tiềm tàng của luật tài phán.

Để đối phó với sự gia tăng nhanh chóng của các giải pháp đám mây, các chính phủ trên toàn cầu đang thiết lập các quy tắc bảo vệ dữ liệu để cung cấp cho doanh nghiệp sự rõ ràng về luật điều chỉnh nơi thông tin được lưu trữ, chia sẻ và truy cập. Nhiều quốc gia có luật riêng quy định việc đối chiếu, lưu trữ và sử dụng dữ liệu liên quan đến các cá nhân, kể cả trong một số trường hợp cấm chuyển dữ liệu xuyên biên giới. Một số tổ chức nghề nghiệp đã soạn thảo các hướng dẫn hoặc chuẩn mực, để có được sự hiểu biết về nơi lưu trữ dữ liệu và cung cấp một mức độ đảm bảo rằng dữ liệu được bảo mật và được sao lưu định kỳ đến một vị trí thứ cấp.

Bất chấp những vấn đề này, điện toán đám mây đang thay đổi cách thức kế toán viên và khách hàng làm việc cùng nhau. Các ứng dụng lưu trữ có thể khắc phục vấn đề như truyền tải thông tin và sửa đổi không hiệu quả. Vì đây là các ứng dụng trực tuyến, kế toán viên và khách hàng của họ có thể truy cập cùng một dữ liệu tại cùng một thời điểm. Điều này có nghĩa là một bên sẽ thấy bất kỳ điều chỉnh nào của bên kia. Ngoài ra, sự bất tiện trong việc dịch chuyển dữ liệu qua lại sẽ được loại bỏ.

Các nhà cung cấp đang tiếp tục phát triển các chức năng hiệu quả hơn. Ví dụ, khách hàng có thể không biết mã hoá cho một giao dịch cụ thể. Câu hỏi có thể được gửi cho kế toán viên và kế toán viên sẽ nhấp vào liên kết để xem lại giao dịch và trả lời câu hỏi của khách



hàng hoặc mã hoá các giao dịch trực tiếp. Cuối năm, kế toán viên có thể nhắc nhở khách hàng về các nghiệp vụ chưa được xử lý chính xác.

Các ứng dụng kế toán lưu trữ kết hợp với các hệ thống cảnh báo có thể cho phép kế toán viên nhìn thấy các xu hướng xảy ra trong thực tế. Kế toán viên sau đó có thể liên hệ với khách hàng để khắc phục vấn đề trước khi sai sót xảy ra. Ví dụ, nếu các khoản thu hồi công nợ phải thu bắt đầu giảm dần, kế toán viên có thể thấy xu hướng này và liên hệ với khách hàng để đề xuất tăng cường hoạt động thu nợ. Các ứng dụng lưu trữ đang được phát triển có thể dự đoán nhu cầu của khách hàng và ngay lập tức nhắc nhở của khách hàng sẽ bị ảnh hưởng bởi các thay đổi về thuế hoặc các quy định.

Các ứng dụng lưu trữ thường yêu cầu kết nối Internet nhanh và đáng tin cậy. Ngay cả khi có sẵn cơ sở hạ tầng tốt nhất, các kết nối internet đều có thể bị lỗi, kết nối với các ứng dụng bị mất và hiệu quả công việc bị ảnh hưởng. Để khắc phục rủi ro này, các nhà phát triển đang tạo ra các ứng dụng có thể tiếp tục hoạt động khi bị mất kết nối. Một phiên bản đồng bộ của ứng dụng và dữ liệu được lưu trữ vào máy nội bộ. Sau khi kết nối được thiết lập lại, ứng dụng và dữ liệu giữa nền tảng lưu trữ và máy nội bộ được đồng bộ hoá và quá trình xử lý tiếp tục trên ứng dụng được lưu trữ.

Điện toán đám mây cho phép các doanh nghiệp và doanh nghiệp kiểm toán tăng hoặc giảm quy mô mà không phải chi trả cho giải pháp mạng và phần cứng đắt tiền.

Khách hàng có thể truy cập dữ liệu và kết quả tài chính của công ty từ bất cứ đâu, cho phép các doanh nghiệp kiểm toán cung cấp dịch vụ bên ngoài ranh giới địa lý truyền thống.

### **5.2.2 Mạng xã hội/Cộng đồng trực tuyến**

Thông thường, người dùng có thể tham gia các mạng xã hội như Facebook, LinkedIn, Twitter và các mạng khác theo vị trí địa lý, nơi làm việc hoặc sở thích của họ. Việc sử dụng các mạng xã hội cụ thể có thể thay đổi từ một quốc gia hay khu vực này đến một quốc gia hay khu vực khác. Người dùng có thể thêm hoặc kết nối và gửi tin nhắn cho bạn bè hoặc cập nhật hồ sơ và thông báo cho bạn bè hoặc kết nối các hoạt động của mình.

Nhiều doanh nghiệp cố gắng hạn chế quyền truy cập vì họ lo ngại năng suất làm việc giảm sút. Một số trang web (ví dụ LinkedIn) nhắm trực tiếp đến các doanh nhân để tạo ra mạng lưới các đồng nghiệp nhằm giới thiệu hoặc tìm kiếm một cá nhân hoặc công ty đáng tin cậy. Một số doanh nghiệp kiểm toán đang tạo ra các nhóm riêng trên các mạng xã hội để duy trì kết nối với nhân viên hiện tại và trước đây.

Có khả năng mạng xã hội và các nền tảng giao tiếp khác (như tin nhắn) sẽ trở thành nền tảng quan trọng để giao tiếp nội bộ và kết nối bên ngoài. Các doanh nghiệp sẽ tăng cường sử dụng các trang mạng xã hội để kết nối với các nhóm cá nhân chú ý đến sản phẩm của họ. Công kiến thức toàn cầu IFAC là một ví dụ hoàn hảo về một công cụ được phát triển để khuyến khích chia sẻ kiến thức bằng cách tập hợp các tin tức, quan điểm, tài nguyên và tư duy lãnh đạo cho cộng đồng kiểm toán viên trên thế giới với nội dung phù hợp cho các đối tượng khác nhau như SMPs.

### **5.2.3 Công nghệ thông tin**

Một ảnh hưởng nổi bật của internet (và thay đổi công nghệ nói chung) là cuộc cách mạng trong công nghệ truyền thông. Trong vòng chưa đầy 20 năm, thông tin liên lạc đã chuyển biến với chi phí thấp hơn đáng kể và tính phổ biến rộng rãi, toàn diện. Nhược điểm của vấn đề này là đòi hỏi sự phản hồi tức thì. Ban giám đốc doanh nghiệp kiểm toán cần thận trọng để đảm bảo rằng nhân viên không bị phân tâm do phải phản hồi thông tin liên tục, dẫn đến mất năng suất.

Nhiều nền tảng truyền thông mới đã xuất hiện. Thoại qua IP (VoIP) đang tiếp tục thay đổi liên lạc qua điện thoại. VoIP là việc giao tiếp bằng công nghệ internet. Chất lượng cuộc gọi qua VoIP tiếp tục được cải thiện, mặc dù một số hệ thống có thể bị ảnh hưởng (trễ) do chất lượng kết nối internet giữa các bên kém.

Các sản phẩm như Skype và Facetime tạo điều kiện cho giao tiếp miễn phí hoặc chi phí rất thấp, có thể là giúp ích trong việc cung cấp liên lạc miễn phí giữa các thành viên trong nhóm ở các địa điểm khác nhau hoặc với các khách hàng ở các thành phố hay quốc gia

khác. Các cuộc gọi video bây giờ trở nên phổ biến mặc dù chúng yêu cầu kết nối với băng thông lớn hơn.

Hệ thống tin nhắn tức thời cũng được sử dụng rất nhiều, đặc biệt là giới trẻ. Điện thoại đi động được sử dụng trên toàn thế giới và chi phí liên tục giảm do số lượng sử dụng tăng. Các hệ thống này có thể hữu ích trong môi trường kinh doanh khi cần trả lời những câu hỏi đơn giản. Việc sử dụng nên được kiểm soát cẩn thận để khả năng gián đoạn liên tục không ảnh hưởng đến năng suất.

#### **5.2.4 Wikis – Kiến thức cộng tác**

Wiki (được định nghĩa bởi Wikipedia, wiki nổi tiếng nhất) là một trang hay tập hợp các trang web được thiết kế để cho phép bất cứ ai truy cập có thể đóng góp hoặc sửa đổi nội dung, sử dụng ngôn ngữ đánh dấu đơn giản hoá. Wikis thường được sử dụng để tạo ra các trang web hợp tác và nâng cao hiệu quả cho các trang web cộng đồng. Dự án bách khoa toàn thư wikipedia hợp tác là một trong những wiki nổi tiếng nhất. Wikis được sử dụng trong kinh doanh để cung cấp hệ thống quản lý tri thức và mạng nội bộ.

Rất ít doanh nghiệp kiểm toán có wiki. Tuy nhiên họ có thể cải thiện năng suất bằng cách cho phép mọi người chia sẻ kiến thức bằng cách xây dựng các tài liệu, quy trình và ghi lại kiến thức kỹ thuật. Việc wiki có thể mang lại những lợi ích này hay không và việc duy trì wiki có làm giảm năng suất không sẽ được chứng minh. Vì khách hàng có quá nhiều thông tin, vấn đề đặt ra là liệu họ có đọc các nội dung của doanh nghiệp kiểm toán không.

#### **5.2.5 Chia sẻ đa phương tiện và video**

Trong hơn 50 năm, các thế hệ đã quen với việc sử dụng hình ảnh, video và âm thanh để tiếp thu thông tin và giao tiếp. Khi việc sử dụng Internet tiếp tục tăng, video và môi trường đa phương tiện dựa trên web đã xuất hiện.

Các nền tảng chơi game đồ họa phong phú đã tạo ra môi trường trực tuyến nơi hàng triệu người có thể tương tác và hợp tác trong các dự án. Một số doanh nghiệp hiện đang cấp phép

cho các nền tảng này để tạo ra các nơi làm việc ảo cho phép các nhóm làm việc với nhau không tính đến vị trí địa lý.

Các trang web chia sẻ video như YouTube cho phép tải lên và chia sẻ video đơn giản. Công nghệ Podcast cho phép tạo và chia sẻ các tập tin âm thanh đơn giản.

Các doanh nghiệp kiểm toán thường sử dụng đa phương tiện trong đào tạo qua video cho các thành viên trong nhóm của họ để nâng cao kiến thức tài chính của khách hàng.

Đó chỉ là vấn đề về thời gian trước khi đa phương tiện ảnh hưởng đến cách SMP làm việc với khách hàng của họ. Nhiều doanh nghiệp kiểm toán đã kết hợp các bài thuyết trình đồ họa để giúp khách hàng hiểu kết quả tài chính của họ. Một số ít doanh nghiệp kiểm toán đang thử nghiệm việc sử dụng video và podcast để cung cấp thông tin cho khách hàng về quản lý kinh doanh và những thay đổi lập pháp mới nhất.

### **5.2.6 Blogs**

Blog là một trang web, thường do cá nhân hoặc công ty thực hiện, nhận xét về một chủ đề cụ thể. Thông thường, người đọc có thể tương tác và đăng cảm nhận của họ trên blog. Blog có thể được SMP sử dụng để phác thảo ý tưởng kinh doanh và tạo ra phương tiện để quảng bá chuyên môn và tiếp tục làm việc với khách hàng và khách hàng tiềm năng.

### **5.2.7 Phần mềm miễn phí và ứng dụng nguồn mở**

Phần mềm miễn phí là phần mềm được phân phối mà không mất phí. Nhà cung cấp thường đạt doanh thu từ quảng cáo hoặc nhờ khuyến khích mua các sản phẩm khác. Một số ứng dụng miễn phí được tạo ra từ nguồn mở, được xây dựng bởi các nhà phát triển muốn tạo nên các ứng dụng chất lượng và học hỏi hợp tác với các nhà phát triển có cùng chí hướng.

Trình duyệt Internet là những phần mềm miễn phí phổ biến nhất. Microsoft Edge (thay thế Internet Explorer), Mozilla Firefox, Google Chrome và Apple Safari, tất cả đều miễn phí. Hầu hết các hệ thống email trực tuyến cũng miễn phí, chẳng hạn như Hotmail của Microsoft và Gmail của Google.

Hãy cẩn thận khi xem xét phần mềm miễn phí cho các ứng dụng quan trọng của doanh nghiệp kiểm toán. Xem kỹ các vấn đề như sự sẵn có của hỗ trợ và độ tin cậy của sản phẩm. Nói chung, nên tránh phần mềm miễn phí trừ khi phần mềm đó có danh tiếng về chất lượng, chức năng và độ tin cậy.

### **5.2.8 Phần mềm Trí tuệ doanh nghiệp**

Phần mềm Trí tuệ doanh nghiệp được thiết kế để phân tích dữ liệu kinh doanh nhằm hiểu rõ hơn điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp và cải thiện việc ra quyết định. Đôi khi phần mềm cũng được xem như là phân tích kinh doanh, dữ liệu lớn hoặc trí tuệ dự đoán. Dù phần mềm được gọi là gì, mục tiêu luôn là hỗ trợ các doanh nghiệp đưa ra quyết định tốt hơn. Phần mềm quản lý thực hành mới bao gồm các tính năng phổ biến như phân tích dự báo, phân tích trực tuyến, và phân tích điểm chuẩn, cho phép các công ty chủ động dự đoán như câu trong tương lai của khách hàng. Bằng cách khai thác và tổng hợp dữ liệu đã có trong tay, chẳng hạn như báo cáo tài chính và báo cáo thuế, phần mềm có thể xác định các giao dịch khả dĩ và các hoạt động giá trị gia tăng.

### **5.2.9 Phân tích dữ liệu**

Phân tích dữ liệu là quá trình kiểm tra các bộ dữ liệu để đưa ra kết luận về thông tin, ngày càng gia tăng với việc sử dụng công nghệ hoặc phần mềm chuyên dụng.

Đối với người hành nghề, phân tích dữ liệu cung cấp cơ hội để mở rộng và đào sâu phân tích các hoạt động của khách hàng. Đối với kiểm toán viên, phân tích dữ liệu cung cấp cơ hội để cải thiện chất lượng và giá trị của cuộc kiểm toán.

Một loạt các phần mềm hiện có sẵn giúp cho cả SMP cũng có thể thực hiện phân tích dữ liệu.

### **5.2.10 Trí tuệ nhân tạo**

Trí tuệ nhân tạo (AI) là trí thông minh, theo đó một chương trình máy tính bắt chước các chức năng nhận thức của con người, có khả năng tự học và tăng cường giải quyết vấn đề. Thông thường những gì được gọi là AI là hiệu quả công nghệ và tự động hoá thực sự.

Đã có những lo ngại rằng AI có thể thay thế vai trò của kế toán viên; tuy nhiên, các doanh nghiệp kiểm toán sáng tạo đang đầu tư phần mềm AI có thể dự đoán nhu cầu trong tương lai của khách hàng bằng các quy tắc toán học hoặc thuật toán.

Cách suy nghĩ mới về AI là AI thực hiện các nhiệm vụ cần nhiều thời gian, giải phóng thời gian để kế toán viên suy nghĩ kỹ càng và thực hiện xét đoán nghề nghiệp về các vấn đề phức tạp hơn. Các hoạt động chủ yếu lặp đi lặp lại đều có thể được tự động hoá, chẳng hạn như lập hoá đơn hoặc đối chiếu chi phí cá nhân với hoá đơn của khách hàng được chuyển thành định dạng có thể đọc được bằng máy, được mã hoá, sau đó được phân bổ cho một tài khoản. Các nền tảng phần mềm có thể tự học trong khi theo dõi hoá đơn, dữ liệu bán hàng và chi phí.

AI là về kiến thức, không chỉ là dữ liệu và sẽ giúp đỡ cho sự phát triển của kế toán viên từ một người tính toán các con số thành một người tư vấn viên tạo ra giá trị gia tăng.

#### **5.2.11 Phần mềm phát triển, tùy chỉnh hoặc sẵn có**

Phần mềm sẵn có cung cấp cho người hành nghề quyền truy cập vào phần mềm phức tạp và giá cả phải chăng vì chi phí phát triển được chia sẻ. Tuy nhiên, đối với một số trường hợp, phần mềm có thể không đáp ứng các quy trình hoặc yêu cầu hiện tại nên việc tùy chỉnh có thể được xem xét.

Tùy chỉnh phần mềm để phù hợp với quá trình và chức năng kinh doanh của người dùng tìm kiếm đi đôi với những rủi ro lâu dài chẳng hạn như các vấn đề về bảo trì, cập nhật và nâng cấp phần mềm; chi phí hỗ trợ tùy chỉnh phần mềm và chi phí đào tạo cao hơn. Sẽ tốt hơn nếu người dùng dựa vào các chức năng tiêu chuẩn, có nghĩa là thay đổi lại quy trình kinh doanh để phù hợp với phần mềm hơn là việc tùy chỉnh phần mềm.

Một lựa chọn mới đang được ưa chuộng đó là sử dụng các ứng dụng tăng cường để lấy dữ liệu từ cơ sở dữ liệu cốt lõi và bổ sung chức năng hỗ trợ. Mục 5.5.27 sẽ nói đến các phần mềm tích hợp và các ứng dụng tăng cường chi tiết hơn.

#### **5.2.12 XBRL và báo cáo kinh doanh tiêu chuẩn**

XBRL là viết tắt của ngôn ngữ báo cáo doanh nghiệp có thể mở rộng và đã trở thành một tiêu chuẩn toàn cầu để trao đổi thông tin doanh nghiệp. XBRL hay còn gọi là báo cáo kinh doanh tiêu chuẩn là một cách tiếp cận tiêu chuẩn để lưu trữ hồ sơ trực tuyến hoặc kỹ thuật số áp dụng phân loại chuẩn và gắn thẻ dữ liệu theo cách phần mềm có thể đọc và xử lý.

Phần mềm thực thi XBRL kết hợp các thuật ngữ tiêu chuẩn được sử dụng trong điều luật và báo cáo. Các thuật ngữ này sau đó được dán nhãn hoặc được tham chiếu đến các thuật ngữ được dùng trong phần mềm kế toán nhằm tạo ra sự thống nhất cho doanh nghiệp và người dùng dữ liệu. Phần mềm sử dụng thẻ XBRL để xử lý thông tin theo cách thông minh, cho phép người dùng cuối dễ dàng so sánh dữ liệu từ nhiều nguồn. Phần mềm cũng giảm thời gian trích xuất và phân tích dữ liệu và đảm bảo rằng người dùng giải thích dữ liệu theo cùng một cách.

Trong nhiều khu vực pháp lý, XBRL đang chuẩn hoá cách các doanh nghiệp kiểm toán và doanh nghiệp chia sẻ dữ liệu với cơ quan nhà nước và các bên liên quan. Phần mềm thực thi XBRL có thể hợp lý hoá các báo cáo tài chính nội bộ và bên ngoài và báo cáo kinh doanh và các chương trình tuân thủ quy định và đẩy nhanh thời gian quay vòng của các khoản vay hay hoàn thành việc sát nhập và mua lại.

Đối với hầu hết các SMP, việc giảm các hoạt động tiêu tốn thời gian như điền vào các biểu mẫu tuân thủ của chính phủ, giảm nhu cầu nhập lại dữ liệu vào các tài liệu hay hệ thống khác nhau hoặc giải thích các yêu cầu khác nhau của các bên liên quan mang lại lợi ích tức thì. Hệ thống nhận hồ sơ điện tử cũng cung cấp các lớp bảo mật bổ sung để chia sẻ dữ liệu.

### **5.3 Phát triển một chiến lược công nghệ**

Rất ít SMPs có một chiến lược hay kế hoạch công nghệ chính thức được đánh giá thường xuyên. Các doanh nghiệp kiểm toán nên xem xét việc thiết lập một kế hoạch và ngân sách về công nghệ được đánh giá và cập nhật ít nhất mỗi năm một lần. Ban giám đốc hoặc chủ phần hùn phải đánh giá và phê duyệt kế hoạch. Một khi được phê duyệt, chủ phần hùn chịu trách nhiệm về công nghệ phải được tự do triển khai kế hoạch và các phê duyệt bổ sung chỉ cần thiết khi thực tế có khác biệt trọng yếu so với kế hoạch.

Việc mua lại hệ thống mà không có bất kỳ kế hoạch nào thì nguy hiểm và có thể dẫn đến các quyết định sai lầm, làm tăng chi phí, giảm hiệu suất và đánh mất các lợi ích lẽ ra có thể xảy ra với quyết định tốt hơn. Không có kế hoạch, doanh nghiệp kiểm toán có thể mua những gì nhà cung cấp muốn bán hơn là những gì doanh nghiệp cần. Kế hoạch đó cần phải xem xét thêm việc mua và trao đổi thông tin các phần mềm hay phần cứng trong tương lai cũng như những yếu tố mà doanh nghiệp cần tại thời điểm hiện tại.

Các doanh nghiệp kiểm toán cần đưa ra các đánh giá khách quan về các phương án phần cứng và phần mềm. Các nhà cung cấp luôn tích cực trong việc quảng bá lợi ích của các giải pháp của họ và doanh nghiệp cần xem xét các phương án khác nhau. Không để một nhà cung cấp kiểm soát quá trình đánh giá. Hãy kiểm soát quy trình lựa chọn và đánh giá khách quan các nhà cung cấp với các tiêu chí thống nhất. Chỉ bằng cách này doanh nghiệp mới có thể đánh giá công bằng các phương án và giá trị mang đến cho doanh nghiệp.

Các yếu tố của một kế hoạch công nghệ bao gồm như sau:

### 5.3.1 Tổng quan về vị trí hiện tại

Đánh giá công nghệ hiện tại của doanh nghiệp và tóm lược các vấn đề sau:

<b>Phần cứng đã triển khai</b>	Tất cả phần cứng, lưu ý các thông số kỹ thuật chính, tuổi thọ, kế hoạch bảo trì và các đề nghị nâng cấp hay thay thế
<b>Phần mềm đã triển khai</b>	Các ứng dụng phần mềm, chú ý phiên bản và kế hoạch bảo trì. Phần mềm phải được triển khai dựa vào các yêu cầu giấy phép phần mềm hiện hành. Các yêu cầu này xác định các điều khoản sử dụng và định nghĩa các quyền của nhà sản xuất và người sử dụng.
<b>Cấu trúc quản trị công nghệ</b>	Các nguồn lực bên trong và bên ngoài được sử dụng để duy trì hệ thống của doanh nghiệp, làm nổi bật kỹ năng của các cá nhân, thời gian yêu cầu và lĩnh vực tiêu tốn thời gian.  Những cải tiến cũng nên được nêu bật.
<b>Chi phí</b>	Tất cả chi phí, bao gồm chi phí nhân viên và chi phí bảo hiểm.



<b>Các dự án nổi bật</b>	Nêu bật các nguồn lực cần thiết, thời gian đạt được thành công hoàn toàn và các rào cản đối với việc hoàn thành dự án.
<b>Điểm mạnh và điểm yếu</b>	Những đạt được về mặt công nghệ của doanh nghiệp và các vấn đề doanh nghiệp đã cố gắng, nêu bật các lý do đằng sau các kết quả tích cực và tiêu cực.
<b>Các vấn đề được rút kinh nghiệm và mong muốn cải thiện</b>	Tìm kiếm ý kiến của toàn bộ nhân viên. Một cuộc khảo sát hay phỏng vấn có thể được sử dụng để phát hiện các vấn đề của hệ thống hiện tại và suy nghĩ của nhân viên về cách thức cải tiến. Doanh nghiệp kiểm toán cũng có thể thu thập ý kiến từ khách hàng, những người có tương tác với phần mềm.

### 5.3.2 Cập nhật kiến thức và tóm tắt các cơ hội

Với nhiều kế toán viên, đặc biệt đối với những người ít có sự quan tâm đến công nghệ, việc đảm bảo rằng họ cập nhật những công nghệ mới nhất trong doanh nghiệp có thể khó khăn. Hội nghị các nhà cung cấp hay các tổ chức kế toán, các trang tin điện tử, tạp chí và các bản tin có thể cung cấp các cập nhật hữu dụng. Phần này nên tóm tắt những phát triển mới về phần cứng và phần mềm và các lợi ích tiềm tàng của nó.

### 5.3.3 Thống nhất với chiến lược của doanh nghiệp kiểm toán

Đảm bảo rằng kế hoạch công nghệ phù hợp với kế hoạch chiến lược tổng thể của công ty. Chiến lược tăng trưởng, số lượng văn phòng, các dịch vụ cung cấp và các tiêu chuẩn sẽ thúc đẩy các công nghệ mà doanh nghiệp cần triển khai.

Thêm vào đó, doanh nghiệp kiểm toán có thể tìm khai thác các phát triển công nghệ để cải thiện hiệu quả, dịch vụ khách hàng hay khả năng sinh lợi. Điều này bao gồm truy cập từ xa, quản lý và quét tài liệu, đa màn hình hay cải tiến các trang tin điện tử.

Tóm tắt các mục tiêu chiến lược công nghệ của doanh nghiệp kiểm toán và có sự ưu tiên để chú trọng vào các dự án đem đến những hiệu quả tốt nhất.

### 5.3.4 Tóm tắt các dự án

Sau khi thiết lập mục tiêu chiến lược về công nghệ, bước tiếp theo là xác định các dự án cần thiết để đạt được hiệu quả mong đợi. Phát triển một kế hoạch và phân tích mỗi dự án, bao gồm:

- . Các lợi ích của dự án;
- . Các công việc cần thiết để hoàn thành dự án;
- . Các nguồn lực và nhân sự chủ chốt cần thiết;
- . Chi phí mua sắm phần cứng hay cơ sở hạ tầng;
- . Chi phí mua sắm phần mềm;
- . Chi phí thực hiện và đào tạo (bao gồm chi phí nhân viên nội bộ);
- . Các chi phí tiếp tục bảo trì, đào tạo và các chi phí liên quan;
- . Người phù hợp nhất trong doanh nghiệp kiểm toán điều hành dự án;
- . Các mốc quan trọng cần theo dõi để đảm bảo rằng sự vượt mức dự án được phát hiện sớm và kịp thời điều chỉnh;
- . Dự án có phụ thuộc vào các dự án khác hay không, do đó không thể bắt đầu dự án cho đến khi một phần hay toàn bộ dự án khác đã hoàn thành; và
- . Thời gian thực hiện dự án?

Bằng cách đưa ra một kế hoạch công nghệ và ngân sách chi tiết, các doanh nghiệp kiểm toán có thể định vị bản thân để khai thác sự phát triển công nghệ và đem lại hiệu quả tối ưu cho doanh nghiệp và các khách hàng của họ.

### **5.3.5 Xác định các sản phẩm phù hợp**

Thực hiện mua sắm hệ thống mà không có kế hoạch là nguy hiểm và có thể dẫn đến các quyết định sai lầm, làm tăng chi phí, mất đi hiệu quả và các lợi ích lẽ ra có được nếu đưa ra quyết định tốt hơn. Nếu không có kế hoạch, doanh nghiệp kiểm toán hay thường mua những gì nhà cung cấp muốn bán hơn là những gì doanh nghiệp cần. Kế hoạch đó cần xem xét

việc mua sắm các phần mềm trong tương lai cũng như phần mềm doanh nghiệp đang cần tại thời điểm hiện tại.

Nếu có kế hoạch, doanh nghiệp kiểm toán có thể chọn lọc các đề nghị của nhà cung cấp và tập trung vào những giải pháp quan trọng. Tìm thấy những lợi ích mà một sản phẩm có thể mang lại cho doanh nghiệp trước khi chấp nhận bất kỳ đề nghị nào từ một nhà cung cấp.

Khi xem xét một sản phẩm, hãy hỏi nhà cung cấp về chi tiết số lượng người dùng, quy mô của 5 người dùng lớn nhất và 5 người dùng nhỏ nhất. Điều này sẽ chỉ ra liệu các doanh nghiệp có cùng quy mô có thành công khi sử dụng sản phẩm hay không.

Hãy yêu cầu một bản tóm tắt về bảng khảo sát mức độ hài lòng của khách hàng liên quan đến sản phẩm, đánh giá sau khi dùng và các khó khăn mà các khách hàng đã đối mặt.

### **5.3.6 Chọn lựa nhà cung cấp**

Mua một phần mềm ứng dụng là một khoản đầu tư dài hạn. Chi phí thực hiện, đào tạo và chuyển đổi dữ liệu là đáng kể và doanh nghiệp khó thay đổi liên tục. Trong việc mua sắm phần mềm, doanh nghiệp kiểm toán đang thiết lập một mối quan hệ dài hạn với nhà cung cấp.

Tương tự, các xem xét tương đồng nên được đưa ra khi lựa chọn các nhà cung cấp khác như phần cứng, Internet và viễn thông.

Doanh nghiệp cần chắc chắn rằng nhà cung cấp sẽ cải thiện sản phẩm để thúc đẩy sự phát triển công nghệ và tăng hiệu quả, lợi nhuận và dịch vụ khách hàng của doanh nghiệp.

Các nhà cung cấp phải trình bày rõ tầm nhìn của họ đối với hoạt động kinh doanh và cho ngành nghề kế toán. Nhà cung cấp cũng phải có lộ trình phát triển sản phẩm để giúp doanh nghiệp hiểu biết về các sản phẩm mới và những cải tiến đang được phát triển.

Các vấn đề cần xem xét khi lựa chọn nhà cung cấp, bao gồm:

\* *Chất lượng điều hành của nhà cung cấp.* Tìm hiểu kinh nghiệm và/hoặc kiến thức về ngành nghề kế toán của nhà cung cấp. Ngoài ra, chủ sở hữu và đội ngũ quản lý có ổn định không?

\* *Hồ sơ của nhà cung cấp.* Nhà cung cấp có thực hiện các cam kết phù hợp với tầm nhìn tương lai hay thường xuyên thay đổi? Hồ sơ yếu kém làm giảm niềm tin rằng lộ trình và tầm nhìn sẽ đạt được.

\* *Thành công và khả năng sinh lợi của nhà cung cấp.* Nếu nhà cung cấp không có khả năng sinh lợi sẽ ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm cung cấp và sự phát triển trong tương lai. Trong trường hợp xấu nhất, nhà cung cấp có thể biến mất, gây ra sự gián đoạn trầm trọng cho doanh nghiệp.

\* *Mức độ đầu tư hoạt động nghiên cứu và phát triển của nhà cung cấp.*

\* *Sự thay đổi nhân viên của nhà cung cấp.* Nhân viên mà nhà cung cấp phân công hỗ trợ cho sản phẩm có bị thay đổi trong ba năm trước đó hay không. Nếu có sự suy giảm đáng kể của những nhân viên này sẽ là tín hiệu cho sự sụt giảm khách hàng tiềm năng và sự phát triển của những sản phẩm tiếp theo của nhà cung cấp.

\* *Cách thức nhà cung cấp cam kết với khách hàng.* Các nhà cung cấp chủ động cam kết với khách hàng và tìm kiếm các phản hồi để cải thiện sản phẩm và dịch vụ, đảm bảo rằng họ đang duy trì liên kết chặt chẽ với nhu cầu khách hàng và mang lại những sản phẩm và dịch vụ hữu hiệu.

\* *Yêu cầu nhà cung cấp đối với sản phẩm.* Doanh nghiệp yêu cầu nhà cung cấp giải thích về dự án phát triển trong tương lai cho sản phẩm và nhận xét về lộ trình phát triển sản phẩm. Yêu cầu danh mục các cải tiến mà người dùng đã đưa ra.

\* *Kế hoạch thực hiện của nhà cung cấp.* Doanh nghiệp cần xem xét xem liệu nhà cung cấp có cung cấp một kế hoạch thực hiện được đề nghị cho các khách hàng mới của mình không? Điều này sẽ giúp doanh nghiệp kiểm toán biết về các nguồn lực cần có dự kiến để thực hiện sản phẩm. Ngoài ra, cũng cần biết về các mốc thời gian để triển khai sản phẩm.

### 5.3.7 Đánh giá các công nghệ cơ sở

Công nghệ là để giúp doanh nghiệp kiểm toán cung cấp các dịch vụ có chất lượng và có lợi nhuận. Công nghệ phải được chứng minh và tin cậy. Doanh nghiệp không thể đủ khả năng cho những giải pháp không tiêu chuẩn hay chưa được kiểm định, nếu chúng thất bại, sẽ làm gián đoạn hoạt động doanh nghiệp và cần có khoảng thời gian dài cũng như chi phí đáng kể để giải quyết vấn đề.

Nhìn chung, chỉ nên triển khai các công nghệ theo tiêu chuẩn ngành nghề. Điều này có nghĩa là hệ điều hành Microsoft và cơ sở dữ liệu. Tuy nhiên, nhiều nhà cung cấp có các sản phẩm kế thừa rất hiệu quả sử dụng các công nghệ cũ hơn: trong trường hợp này, điều quan trọng là phải hiểu về kế hoạch của nhà cung cấp để nâng cấp các ứng dụng theo các tiêu chuẩn ngành nghề mới nhất.

Chúng nhận sản phẩm của nhà cung cấp cho các phần cứng, hệ điều hành và nền tảng cơ sở dữ liệu mới nhất có thể làm chậm việc phát hành nền tảng mới nhiều tháng. Một vài ứng dụng có thể yêu cầu các ứng dụng khác phải được cài đặt trên hệ thống. Cụ thể, Microsoft Office có thể là điều kiện tiên quyết cho một số ứng dụng. Doanh nghiệp cần phải hiểu điều kiện cần và các phiên bản của những ứng dụng này.

Xem xét khả năng mở rộng sản phẩm. Doanh nghiệp kiểm toán phải tìm kiếm sự đảm bảo từ nhà cung cấp rằng sản phẩm có thể xử lý khối lượng giao dịch dự kiến mà không có sự xuống cấp nghiêm trọng.

Nhà cung cấp phải cung cấp phần cứng được đề nghị và cấu hình cơ sở hạ tầng khác để đảm bảo hệ thống hoạt động hiệu quả và tin cậy. Chi phí của tất cả các công nghệ cơ bản này cần được tính toán chung vào quyết định mua khi so sánh các nhà cung cấp có những yêu cầu về cơ sở hạ tầng khác nhau.

Cũng cần xem xét sự phức tạp của hệ thống. Giải pháp phần cứng và phần mềm đề nghị càng có nhiều cấu phần, khả năng xảy ra lỗi một cấu phần càng cao. Điều quan trọng là phải hiểu được sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các cấu phần và ảnh hưởng do lỗi của cấu phần đó đối với toàn bộ hệ thống.

Yêu cầu thay đổi là điều không tránh khỏi cho dù đó chỉ là trang tin điện tử, hay phần mềm quản lý dự án hay phần mềm kế toán. Khi lựa chọn một phần mềm hay một nhà cung cấp, hãy xem xét những thay đổi hay chỉnh sửa đơn giản có thể được thực hiện sớm mà không cần phải ký hợp đồng với chuyên gia. Thực tế là giải pháp càng độc quyền và tùy biến thì việc thay đổi sẽ càng tốn thời gian và chi phí hơn.

### **5.3.8 Đánh giá các phương án đào tạo và hỗ trợ**

Yêu cầu nhà cung cấp cung cấp thông tin chi tiết về chương trình đào tạo được đề xuất. Nhiều nhà cung cấp có thể đưa ra các phương án về đào tạo theo lớp học, theo web hay trực tuyến. Những lựa chọn thay thế nào được cung cấp và chi phí đào tạo ban đầu và liên tục cho các thành viên trong nhóm là bao nhiêu.

Hỗ trợ sản phẩm nhanh chóng và chất lượng là điều cần thiết. Nhiều nhà cung cấp không cung cấp các dịch vụ hỗ trợ ngoài giờ hành chính, điều này đôi khi có thể gây ra các vấn đề vì bản cập nhật phần mềm thường được tải vào thời điểm đó. Một số nhà cung cấp hỗ trợ qua điện thoại hạn chế và dựa vào hỗ trợ email và trang web.

Yêu cầu cung cấp thông tin về thời gian phản hồi trung bình của nhà cung cấp liên quan đến sản phẩm. Tìm kiếm số lượng người cung cấp dịch vụ hỗ trợ và kinh nghiệm của họ với phần mềm. Đối với một số ứng dụng, ví dụ như phần mềm kê khai thuế trong thời kỳ cao điểm, hỗ trợ nhanh chóng và đáng tin cậy là một cân nhắc quan trọng.

### **5.3.9 Hiểu về chi phí và các điều kiện của hợp đồng**

Doanh nghiệp cần rà soát các hợp đồng với nhà cung cấp. Đôi khi các điều khoản hiện tại đặt ra các các nghĩa vụ không đáng có đối với khách hàng và cố gắng loại trừ nghĩa vụ pháp lý của nhà cung cấp nếu xảy ra vi phạm hợp đồng. Kiểm tra điều khoản bảo hành hay bảo hiểm và các nghĩa vụ của khách hàng. Cần có một cơ chế để xử lý những vi phạm. Đối với những hợp đồng lớn, phức tạp nên tham khảo ý kiến tư vấn của luật sư.

Các nhà cung cấp thường chuyên nghiệp trong việc che giấu tổng chi phí sản phẩm, nên có thể đưa ra mức giá khác nhau cho sản phẩm, làm cho việc so sánh trở nên khó khăn. Điều

quan trọng là phải hiểu tất cả các chi phí liên quan đến sản phẩm trong suốt vòng đời của nó:

- Chi phí trả trước để mua và cài đặt phần mềm;
- Chi phí bảo trì phần mềm (dịch vụ bao gồm trong bảo trì cần được xác định);
- Chi phí cải tiến, nếu không bao gồm trong bảo trì;
- Chi phí phần cứng và cơ sở hạ tầng liên quan và bất kỳ phần mềm bổ sung được yêu cầu;
- Chi phí thực hiện và đào tạo;
- Chi phí cho các nguồn lực nội bộ cần được dành riêng cho việc thực hiện, đào tạo và hỗ trợ nội bộ liên tục;
- Hồ sơ theo dõi của nhà cung cấp về tăng giá phí bảo trì; và
- Chi phí bảo hiểm và nâng cấp.

Đánh giá các chi phí này cho tất cả các nhà cung cấp cho phép so sánh chi phí thực sự trong suốt vòng đời của sản phẩm theo cơ sở dòng tiền chiết khấu.

### **5.3.10 Tìm kiếm sự chứng thực và tham khảo**

Không có cách nào tốt hơn để đánh giá một sản phẩm hơn là trao đổi với các khách hàng đang sử dụng sản phẩm đó. Hãy trao đổi với ít nhất ba nguồn thông qua các câu hỏi sau:

- Phần mềm có đáp ứng mong đợi của họ không?
- Sản phẩm nên được cải tiến như thế nào?
- Nhà cung cấp có thực hiện các cam kết của họ không? Liệu nhà cung cấp có dễ phản hồi và tiếp cận không?
- Chất lượng đào tạo như thế nào?
- Chất lượng và sự phản hồi của bộ phận hỗ trợ như thế nào?
- Lý do và mức độ thường xuyên mà khách hàng cần liên hệ bộ phận hỗ trợ?

Tham khảo về chuyên gia tư vấn thực hiện được đề xuất.

- Chuyên gia tư vấn có hiểu nhu cầu của doanh nghiệp kiểm toán không?

- Chuyên gia tư vấn có kiến thức sâu về sản phẩm không?
- Việc thực hiện thành công không? Nếu không, vì sao?
- Việc thực hiện nên được cải thiện như thế nào?
- Chuyên gia tư vấn có thực hiện các cam kết đã đưa ra hay không?

#### **5.4 Các phương án phân cứng**

Khi thiết lập nền tảng công nghệ cho doanh nghiệp kiểm toán, những người hành nghề phải đối mặt với rất nhiều các lựa chọn. Việc xác định nền tảng phần cứng hay hệ điều hành có thể khá khó khăn. Cần có một chiến lược công nghệ cập nhật để hỗ trợ quá trình đánh giá.

##### **5.4.1 Lựa chọn nền tảng phần cứng/hệ điều hành**

Đối với những doanh nghiệp kiểm toán không muốn cài đặt giải pháp đám mây, vẫn có nhiều nền tảng công nghệ cung cấp hệ thống phần cứng/hệ điều hành.

Trong hầu hết các khu vực pháp lý, các nền tảng chủ yếu là những chiếc máy tính Intel với hệ điều hành Microsoft. Các lựa chọn khác bao gồm nền tảng dựa trên công nghệ máy tính của Apple hay sử dụng hệ điều hành Linux.

Yếu tố chính để xác định nền tảng phần cứng/hệ điều hành phù hợp sẽ giúp doanh nghiệp kiểm toán lựa chọn nhà cung cấp phần mềm chuyên dụng để cung cấp phần mềm cốt lõi. Các hoạt động bên ngoài hướng dẫn của nhà cung cấp đối mặt với nhiều rủi ro. Các nhà cung cấp sẽ miễn cưỡng cung cấp sự hỗ trợ trong trường hợp này và sẽ đổ lỗi cho nền tảng không được chứng nhận khi có vấn đề phát sinh.

Doanh nghiệp kiểm toán không phải là doanh nghiệp công nghệ thông tin (trừ một số ít trường hợp). Theo đó, nên cẩn thận trọng trong việc lựa chọn nền tảng phần cứng hay hệ điều hành để hạn chế rủi ro và đảm bảo sự hỗ trợ khi cần thiết. Đối với hầu hết các doanh nghiệp, một nền tảng của Intel và Microsoft đã được chứng minh và là phương án rủi ro thấp, được hỗ trợ bởi bất kỳ nhà cung cấp phần mềm nào. Bất kỳ quyết định nào trong việc sử dụng một nền tảng thay thế chỉ nên được đưa ra sau khi đã xem xét cẩn thận về rủi ro và chi phí có thể xảy ra khi giải quyết các khó khăn.



Hãy xem xét hai yếu tố quan trọng khi lựa chọn nền tảng phần cứng/hệ điều hành:

- Nền tảng có được đề xuất bởi (các) nhà cung cấp phần mềm được ưu tiên của doanh nghiệp kiểm toán không?
- Hỗ trợ kỹ thuật có sẵn sàng để hỗ trợ nền tảng được ưu tiên không?

#### **5.4.2 Dịch vụ đầu cuối/Citrix ( máy tính người dùng có mô hình thin client) so với mạng cục bộ truyền thống (fat client computing)**

Một quyết định tiếp theo là liệu doanh nghiệp kiểm toán nên sử dụng máy tính người dùng có mô hình thin client hay máy tính cá nhân truyền thống (fat client computing).

Trong thế giới Intel – Microsoft, máy tính người dùng có mô hình thin client nhìn chung dựa vào thiết bị đầu cuối của Microsoft (được mang đến với nhiều phiên bản khác nhau của hệ điều hành Microsoft) hay các sản phẩm từ Citrix cung cấp sự cải tiến cho môi trường dịch vụ đầu cuối.

Trong mạng lưới dựa vào PC, tất cả người dùng đều có máy tính cá nhân trên bàn làm việc được kết nối với máy chủ, cho phép người dùng có thể chia sẻ các nguồn lực như máy in, email hay dữ liệu. Tất cả các ứng dụng đều được cài đặt trên PC. Điều này có nghĩa là với một văn phòng sử dụng 30 ứng dụng với 20 nhân viên sẽ cần 600 lần cài đặt phần mềm và có 20 cơ sở phải quản lý. Đây được gọi là fat client computing bởi vì PC có đầy đủ tất cả phần mềm người dùng cần.

Trong mạng lưới mô hình máy tính người dùng có cấu hình tối thiểu (dịch vụ đầu cuối/citrix), tất cả người dùng truy cập vào một hay nhiều hơn một máy chủ trung tâm chạy dịch vụ đầu cuối hay Citrix. Người dùng không cần cài đặt các ứng dụng trên PC của họ. Tất cả các phần mềm được cài đặt một lần trên mỗi máy chủ và tất cả người dùng đều có thể sử dụng.

#### **Các ưu và nhược điểm của máy tính cá nhân truyền thống:**

##### ***Ưu điểm***

- Các phần mềm nhìn chung được thiết kế để hoạt động trong môi trường máy tính truyền thống. Thường có ít vấn đề xảy ra khi cài đặt và bảo trì phần mềm, tuy nhiên, sự phức tạp đến từ việc phải cài đặt phần mềm trên từng máy tính.
- Tất cả các thiết bị nối kết (webcams, usb, máy in và máy scan) được đều hỗ trợ vì những thiết bị này được thiết kế cho môi trường PC truyền thống.
- Phần lớn các dịch vụ hỗ trợ CNTT đều quen thuộc với môi trường này và có thể hỗ trợ.

### ***Nhược điểm***

- Vì phần mềm được cài đặt trên từng PC, mỗi máy tính cần được quản lý riêng. Trong khi chúng ta có công cụ để hỗ trợ việc quản lý các ứng dụng, thì đây không phải là cách làm mang lại hiệu quả kinh tế cho các doanh nghiệp nhỏ.
- Việc điều khiển từ xa thông thường sẽ rất khó để thiết lập và tốc độ chậm. Tuy nhiên, một số công cụ hiện có có thể hỗ trợ việc điều khiển từ xa bao gồm Remote, thường đính kèm với Microsoft Window. Thông thường, nó bao gồm cả việc thiết lập sự kết nối với PC trên hệ thống và điều khiển từ xa của máy.
- Hỗ trợ đa văn phòng và/hay người dùng di động gặp khó khăn khi chia sẻ dữ liệu và có thể yêu cầu giải pháp như gửi và nhận email các tệp dữ liệu.

### **Những ưu điểm và nhược điểm của mô hình máy tính người dùng có mô hình Thin Client**

#### ***Ưu điểm:***

- Quản lý ứng dụng dễ dàng hơn. Các ứng dụng được cài đặt trên máy chủ thay vì máy tính cá nhân.
- Người dùng từ xa (văn phòng khác, di chuyển, các thành viên làm việc tại nhà) đều dễ dàng được hỗ trợ. Họ kết nối với máy chủ thông qua Internet. Các ứng dụng được thực thi trên máy chủ. Liên kết truyền thông được sử dụng để chuyển hoạt động của màn hình hiển thị, bàn phím và chuột, in ấn và các hoạt động ngoại khác như quét từ xa. Theo đó, với một cảnh báo liên quan đến in và quét, liên kết truyền thông có

thể tương đối chậm. Bộ điều giải quay số, mặc dù không lý tưởng có thể sử dụng trong môi trường này.

- Máy trạm được các thành viên trong nhóm sử dụng có thể rẻ hơn vì nó không cần sức mạnh xử lý giống như với môi trường fat client bởi vì các ứng dụng đang hoạt động trên máy chủ chứ không phải máy trạm.

### ***Nhược điểm:***

- Không phải tất cả các ứng dụng đều hoạt động. Cho đến gần đây, các nhà phát triển phần mềm thường phát triển các ứng dụng cho môi trường PC truyền thống fat client. Một trong số họ cho rằng chi phí cho chứng nhận và hỗ trợ sản phẩm trong môi trường tối thiểu người dùng không đáng để bỏ công. Những nhà cung cấp khác chỉ cung cấp sự hỗ trợ có giới hạn. Theo đó, giải quyết các vấn đề phần mềm trong môi trường tối thiểu người dùng thường khó hơn. Nhiều công ty phần mềm thiếu các kiến thức và kỹ năng để giải quyết các vấn đề trong môi trường tối thiểu người dùng. Rõ ràng, điều quan trọng là doanh nghiệp kiểm toán cần đảm bảo rằng tất cả phần mềm họ yêu cầu được chứng nhận và được nhà cung cấp hỗ trợ trong môi trường tối thiểu người dùng. Vì việc phát triển phần mềm chuyển sang trang web (các ứng dụng dựa trên Internet), phần lớn nhược điểm này được loại bỏ.
- Không phải tất cả các thiết bị ngoại vi đều hoạt động. Vì hầu hết các thiết bị như thẻ nhớ, webcams, máy quét, máy in...được thiết kế tương thích với PC truyền thống, để các thiết bị này hoạt động, có thể cần thêm chi phí hoặc bị hư hỏng.
- Tối ưu hoá dịch vụ đầu cuối/Citrix phức tạp hơn. Ít người có đủ kiến thức chuyên sâu về môi trường này. Các kỹ năng chuyên môn được yêu cầu. Thông thường nó có thể là một tình hình ẩn cho cấu hình có thể tạo ra sự khác biệt trong hiệu năng hệ thống.
- In và quét có thể chậm tùy thuộc vào tốc độ liên kết truyền thông bởi vì các ứng dụng này có thể dịch chuyển một lượng dữ liệu lớn đến và từ vị trí xa. Khi băng thông tiếp tục gia tăng thị trường thì nhược điểm này phần lớn được loại bỏ.

- Hỗ trợ cho môi trường đa màn hình phức tạp và ít hấp dẫn hơn so với trong môi trường fat client. Thông thường các ứng dụng có thể xuất hiện riêng rẽ giữa các màn hình. Hỗ trợ cho hệ thống đa màn hình tiếp tục được cải thiện với phiên bản gần nhất của dịch vụ đầu cuối và citrix.
- Máy chủ trở thành nơi thất bại duy nhất. Vì tất cả các ứng dụng hoạt động trên máy chủ, nếu máy chủ không khả dụng, người dùng sẽ không thể truy cập vào các ứng dụng. Trong hệ thống PC truyền thống, người dùng vẫn có thể thực hiện một số hoạt động mà không cần đến việc máy chủ hoạt động hay không vì phần mềm được tải cục bộ. Tuy nhiên, nó sẽ bị hạn chế vì hầu hết dữ liệu được lưu trữ trên các máy chủ trung tâm.
- Các ứng dụng có thể khá cơ bản. Để tối ưu hoá hiệu suất máy chủ đầu cuối, thường các ứng dụng được cấu hình với chức năng và hình ảnh tối thiểu. Thế giới tối thiểu người dùng nhìn chung không hấp dẫn bằng thế giới PC. Nhiều người dùng có thể khá thất vọng với môi trường tối thiểu người dùng vì họ thường có mong muốn tùy chỉnh thiết lập của họ. Môi trường tối thiểu người dùng hạn chế rất nhiều việc tùy chỉnh.

### ***Chọn cái gì***

Ưu điểm và nhược điểm khi lựa chọn môi trường tối thiểu hay tối đa người dùng là rất rõ ràng. Một số doanh nghiệp kiểm toán lựa chọn môi trường kết hợp các máy tính PC truyền thống ở nội bộ và môi trường tối thiểu người dùng để truy cập từ xa. Điều này có khả năng dẫn đến kết quả xấu và cần được quản lý cẩn thận.

Các yếu tố thúc đẩy quyết định bao gồm:

- Nhà cung cấp phần mềm hỗ trợ cho môi trường;
- Nhu cầu về nhiều địa điểm và/hay truy cập từ xa;
- Khả năng tìm kiếm các chuyên gia CNTT có kỹ năng để hỗ trợ môi trường;
- Liệu các thiết bị ngoại vi quan trọng sẽ hoạt động;

- Số lượng và sự phức tạp của các ứng dụng trong đó môi trường tối thiểu người dùng giúp quản lý cài đặt và cập nhật dễ dàng hơn;
- Thế giới máy tính người dùng thường ảnh hưởng đến các thành viên trong nhóm;
- Chi phí chênh lệch phát sinh trong suốt thời gian sử dụng của hệ thống.

Vấn đề về bản quyền phần mềm cũng cần được chú ý để đảm bảo đầy đủ cho hệ thống thực thi.

Mặc dù có một số môi trường tối thiểu người dùng khác cùng với dịch vụ đầu cuối Microsoft và Citrix, nhiều nhà cung cấp phần mềm sẽ không hỗ trợ sản phẩm của họ trên những nền tảng này và khó tìm kiếm các hỗ trợ kỹ thuật. Khi có vấn đề phát sinh thì vấn đề tiết kiệm chi phí tiềm năng sẽ nhanh chóng bị loại bỏ. Trừ khi doanh nghiệp kiểm toán có trình độ kỹ thuật cao và sẵn sàng chịu rủi ro khi không được hỗ trợ hay thất bại, nếu không, đừng nên dùng những nền tảng thay thế này.

#### **5.4.3 Các cân nhắc khác về phần cứng/cơ sở hạ tầng**

Hầu hết các SMPs thiếu kiến thức kỹ thuật và nguồn lực để thực hiện và hỗ trợ các thành phần cơ sở hạ tầng quan trọng. Hầu hết các doanh nghiệp này sử dụng các dịch vụ hỗ trợ bên ngoài, và việc chọn nhà cung cấp phù hợp rất quan trọng đối với sự thành công của giải pháp công nghệ thông tin nói chung.

Một số tổ chức chuyên hỗ trợ các doanh nghiệp kiểm toán và thường có khá nhiều kiến thức chi tiết về các ứng dụng phần mềm khác nhau trên thị trường. Nhiều người đã làm việc cho các nhà cung cấp trong suốt sự nghiệp của họ. Với sự phụ thuộc của hầu hết các SMP trên máy chủ, cơ sở dữ liệu và hệ điều hành máy trạm Microsoft, chứng nhận của Microsoft về tổ chức hỗ trợ cung cấp sự đảm bảo rằng họ có hiểu biết sâu sắc về công nghệ đó. Các nhà cung cấp khác có chứng nhận tương tự có thể phù hợp, tùy thuộc vào công nghệ được thực hiện.

Mặc dù tổ chức hỗ trợ sẽ triển khai và duy trì cơ sở hạ tầng công nghệ, doanh nghiệp kiểm toán vẫn cần đánh giá đúng các yếu tố cần thiết để đảm bảo một hệ thống mạnh và đáng tin cậy.

### ***Cáp và thiết bị chuyển mạch***

Các tiêu chuẩn cáp thường thay đổi với công nghệ mới. Không cần phải thực hiện tiêu chuẩn mới nhất, vì sẽ phát sinh nhiều chi phí hơn. Tuy nhiên, cáp là cơ sở hạ tầng dài hạn. Doanh nghiệp cần phải hiểu để đối phó với những công nghệ mới nổi. Đảm bảo rằng chuyên gia dữ liệu cáp thực hiện cài đặt. Nhiều thợ điện với ít kinh nghiệm dữ liệu cáp thực hiện cài đặt dẫn đến độ tin cậy và hiệu suất kém do kết nối yếu hay vị trí không chính xác bên cạnh các cơ sở hạ tầng khác.

Thiết bị chuyển mạch kết nối cáp trạm đến máy chủ. Đây là điểm mà số lượng lớn dữ liệu được dịch chuyển. Hãy tìm kiếm thiết bị chuyển mạch chất lượng để sử dụng.

### ***Mạng không dây***

Mạng không dây được sử dụng ngày càng nhiều, đặc biệt trong các phòng họp, nơi việc thực hiện kết nối cáp là khó khăn và tốn kém và cho những nhóm làm việc tại văn phòng của khách hàng. Cần phải đảm bảo rằng những hệ thống này an toàn vì mạng không dây có thể truy cập từ một địa điểm từ xa. Một số tính năng bảo mật thấp của mạng không dây có thể dễ dàng bị phá vỡ. Điều quan trọng là phải thực hiện mức độ bảo mật cao nhất. Mạng không dây có thể chậm hơn nhiều so với kết nối qua cáp. Tuy nhiên, cũng như các cơ sở hạ tầng khác, tốc độ và sự hỗ trợ từ xa giữa các thiết bị tiếp tục gia tăng.

### ***Phần cứng máy chủ***

Máy chủ là thành phần quan trọng của bất kỳ hệ thống nào. Một lỗi thuộc về máy chủ có thể gây ra sự gián đoạn đáng kể và mất năng suất. Chi phí phát sinh thêm để đạt được sự đảm bảo lớn hơn về sự tin cậy của máy chủ là một khoản đầu tư khôn ngoan. Nhiều doanh nghiệp kiểm toán ưa chuộng phần cứng máy chủ có thương hiệu vì thời gian phản hồi cho các bộ phận và kỹ thuật viên dịch vụ có thể vượt trội. Với các máy trạm, độ tin cậy ít quan trọng hơn bởi vì khi xảy ra lỗi, chỉ người dùng máy trạm riêng lẻ bị ảnh hưởng.

Một yếu tố quan trọng là cấu hình phần cứng máy chủ với các thành phần dự phòng như đĩa cứng và nguồn điện để nếu xảy ra lỗi, hoạt động của máy chủ không bị ảnh hưởng.

### ***Máy tính xách tay và máy tính bảng***

Máy tính xách tay và máy tính bảng dễ mang theo nên cải thiện được được năng suất làm

việc; tuy nhiên có vấn đề rắc rối phát sinh, đặc biệt là đối với tính bảo mật. Thông thường dữ liệu quan trọng của khách hàng và doanh nghiệp kiểm toán được lưu trữ trong những thiết bị này. Máy tính xách tay và máy tính bảng cần được bảo mật hiệu quả để đảm bảo rằng dữ liệu không thể bị truy cập, nếu các thiết bị này bị đánh cắp hay truy cập theo cách khác.

Tìm kiếm các công nghệ mã hoá để bảo vệ dữ liệu được lưu trữ trên đĩa cứng. Các công nghệ này nên được thực hiện và mật khẩu được lưu trữ trong một khu vực an toàn trên hệ thống chính trong trường hợp mật khẩu bị quên.

Hầu hết các hệ thống này đều có khả năng truy cập Internet thông qua mạng không dây, nghĩa là có nguy cơ nhiễm phần mềm độc hại cao. Cài đặt và bảo trì phần mềm để bảo vệ hệ thống khỏi sự tấn công của phần mềm độc hại trên các máy tính xách tay. Thất bại trong việc bảo vệ máy tính xách tay có thể khiến cơ sở hạ tầng của doanh nghiệp kiểm toán bị tấn công khi máy tính xách tay được kết nối lại trong doanh nghiệp.

### ***Máy in và máy quét***

Công nghệ in và quét tiếp tục phát triển với tốc độ nhanh chóng. Các thiết bị đa chức năng kết hợp với dịch vụ in, quét, sao chép và fax đang được áp dụng ở hầu hết các doanh nghiệp kiểm toán. Những vấn đề chính cần xem xét là:

- Doanh nghiệp kiểm toán có đủ nguồn lực in và quét để đảm bảo các thành viên không lãng phí thời gian chờ đợi để in tài liệu hay để sử dụng dịch vụ?
- Doanh nghiệp có nhu cầu in màu không? Một vài doanh nghiệp mua máy in laser đen trắng đáp ứng cho phần lớn việc in ấn và chỉ có một máy in màu duy nhất cho các công việc đặc biệt khi có yêu cầu. Mục in cho máy in phun màu đắt tiền và máy in phun không thể so sánh tốc độ in với máy in laser.
- Doanh nghiệp có yêu cầu sự bảo mật không? Nếu có, các máy in nhỏ ở mỗi phòng cá nhân sẽ cần thiết nhưng nhìn chung, máy in lớn hơn, nhanh hơn sẽ tiết kiệm chi phí và hiệu quả hơn.
- Máy quét có thể quét hai mặt của trang, quét sang định dạng PDF và quét một số lượng lớn trang một cách nhanh chóng không? Đây là một yếu tố quan trọng đối với bất kỳ giải pháp quản lý tài liệu nào.

Một điều cần cân nhắc thêm đối với máy in và máy quét là liệu có nên áp dụng chính sách

sử dụng công nghệ cá nhân hay theo phòng ban? Máy in và máy quét cá nhân được đặt tại vị trí của người dùng và có một lợi thế là truy cập dễ dàng, trong khi máy in và máy quét của phòng ban lại được đặt ở vị trí trung tâm nhằm tạo điều kiện cho toàn bộ doanh nghiệp hay nhóm sử dụng.

Công nghệ theo phòng ban có một lợi thế là doanh nghiệp có khả năng đầu tư nhiều hơn và có được các thiết bị nhanh hơn đáng kể, có các tính năng tinh vi hơn và thường đáng tin cậy hơn máy in và máy quét để bàn. Một nhược điểm của máy in và máy quét theo phòng ban là, nếu doanh nghiệp không cung cấp đủ nguồn máy in và máy quét, các thành viên trong nhóm có thể lãng phí thời gian và bức bối khi phải chờ đợi in hay quét tài liệu. Vì vậy, cần phải đảm bảo cung cấp đủ nguồn lực.

Mặt khác, máy in để bàn khuyến khích việc in ấn và do đó có thể tác động tiêu cực đến các sáng kiến sử dụng ít giấy hơn. Mỗi thiết bị thường có chi phí thấp (do nhu cầu lắp đặt trên số lượng lớn bàn làm việc). Theo đó, chúng có thể chậm hơn và kém tin cậy hơn và không hiệu quả cho những khối lượng công việc lớn. Chi phí cho mỗi trang in của máy in thường đắt hơn so với công nghệ theo phòng ban. Máy quét để bàn có thể hỗ trợ các sáng kiến không cần giấy tờ bằng cách cho phép truy cập thuận tiện vào máy quét.

### ***Nguồn cung điện liên tục (UPS)***

Ở một số khu vực, đặc biệt là vùng nông thôn, việc cung cấp điện có thể không đáng tin cậy. Điện áp tăng đột ngột có thể phá huỷ phần cứng và mất điện có thể gây ra lỗi toàn hệ thống.

Theo đó, trong hầu hết các doanh nghiệp (ngay cả những doanh nghiệp có nguồn cung năng lượng đáng tin cậy) nên cẩn thận thực hiện việc cung cấp nguồn điện liên tục. Những giải pháp này kết hợp với pin, nếu mất điện, sẽ tiếp tục cung cấp điện cho hệ thống. Điều này cho phép hệ thống tiếp tục hoạt động trong một vài giờ và cho phép tắt hệ thống một cách có trật tự nếu nguồn điện không được phục hồi. Các hệ thống này khác nhau về thời gian giữ duy trì nguồn điện và thường kết hợp các báo động để thông báo cho các kỹ thuật viên về việc mất điện. Cần đảm bảo rằng hệ thống có thời lượng pin đủ cho phép kỹ thuật viên đến để tắt hệ thống này nếu nguồn điện không được phục hồi.

### ***Hiệu quả năng lượng***

Khi mỗi quan tâm đối với môi trường và chi phí năng lượng tiếp tục tăng lên, sự tập trung vào hiệu quả năng lượng của công nghệ được sử dụng trong thực tiễn cũng tăng lên. Nhiều



nhà sản xuất phần cứng đang phát triển các thiết bị có thể hoạt động với công suất thấp và có thể tắt các thành phần khác nhau khi không sử dụng trong một khoảng thời gian. Những cải tiến khác bao gồm kiểm soát tốc độ quạt dựa trên yêu cầu nhiệt của hệ thống, nguồn cung cấp năng lượng hiệu quả hơn và bộ xử lý.

Chuyển đến một môi trường ít sử dụng giấy hơn cũng đạt được mức tiết kiệm năng lượng đáng kể từ việc sử dụng giấy ít hơn để giảm sử dụng máy in.

Các doanh nghiệp kiểm toán cũng nên xem xét việc thực hiện chính sách năng lượng hiệu quả như tắt máy trạm và các thiết bị khác qua đêm và cuối tuần.

### ***Bảo mật***

Doanh nghiệp kiểm toán phải thực hiện việc bảo mật hữu hiệu để kiểm soát truy cập vào cơ sở hạ tầng và các ứng dụng. Hầu hết các doanh nghiệp kiểm toán đang duy trì kết nối Internet vĩnh viễn, nguy cơ truy cập trái phép rất cao. Vì vậy, các doanh nghiệp nên thực hiện hệ thống tường lửa, dựa trên phần cứng hoặc phần mềm nhằm giới hạn lưu lượng truy cập vào cơ sở hạ tầng của doanh nghiệp. Các thành viên đều cần có tên và mật khẩu đăng nhập cá nhân. Mật khẩu không được giao cho người khác và nên thay đổi thường xuyên. Hồ sơ thành viên nhóm nên được kiểm soát tránh việc truy cập vào các ứng dụng và dữ liệu. Một số máy chủ, đặc biệt là máy tính xách tay hiện đang kết hợp sinh trắc học như vân tay để tăng cường an ninh.

Một số doanh nghiệp kiểm toán hạn chế truy cập Internet bằng cách chặn các trang web không mong muốn, điều này ngăn các thành viên trong nhóm bị phân tâm và hạn chế khả năng bị tấn công từ các phần mềm độc hại. Hãy chắc chắn rằng các biện pháp như vậy không trở nên quá hạn chế vì nó có thể làm nản lòng các nhân viên. Thông thường việc sử dụng Internet được quản lý tốt hơn bởi chính sách và văn hoá của doanh nghiệp kiểm toán thay vì mạnh tay chặn các trang web.

Với vô số thiết bị lưu trữ dữ liệu như usb hay ổ cứng di động, gần như không thể bảo vệ hoàn toàn dữ liệu doanh nghiệp khỏi bị đánh cắp bởi các thành viên trong nhóm. Trong khi các công usb có thể bị vô hiệu hoá, ổ usb và các thiết bị khác hỗ trợ di chuyển dữ liệu và cung cấp các bản sao lưu tạm thời. Điều này nhấn mạnh sự cần thiết phải bảo mật máy chủ để các thành viên trong nhóm chỉ có quyền truy cập vào dữ liệu họ cần cho nhiệm vụ của mình. Thường thì cũng có thể bảo mật dữ liệu bằng cách chỉ cho phép truy cập qua ứng dụng. Điều này ngăn mọi người truy cập và sao chép dữ liệu trực tiếp.

Xây dựng và truyền đạt các chính sách rõ ràng liên quan đến việc xóa dữ liệu khỏi hệ thống của doanh nghiệp.

## **5.5. Tuỳ chọn phần mềm**

Phần mềm của doanh nghiệp kiểm toán là sự kết hợp giữa phần mềm kinh doanh chung với các ứng dụng đặc biệt cho các nhiệm vụ được thực hiện trong một doanh nghiệp kiểm toán. Ngày càng, tất cả các phần mềm kế toán mới trên nền tảng đám mây đều bao gồm các giải pháp hỗ trợ hay bổ sung, cho phép doanh nghiệp sử dụng các phần mềm bổ sung từ các nhà cung cấp chuyên biệt, tích hợp với phần mềm kế toán để cải thiện hiệu quả và gia tăng giá trị.

Các ứng dụng gồm các loại sau đây:

### **5.5.1 Hệ điều hành**

Hệ điều hành là phần mềm giúp cho phần cứng máy tính sử dụng được và cung cấp các dịch vụ các ứng dụng phần mềm kinh doanh sử dụng. Mỗi máy tính có một hệ điều hành. Microsoft thông trị việc cung cấp phần mềm hệ điều hành cho các doanh nghiệp như các doanh nghiệp kiểm toán. Microsoft cung cấp phần mềm Windows Server cho các máy chủ của hệ thống và hệ điều hành Windows cho máy tính để bàn. Chính vì môi trường này mà ngành công nghiệp phần mềm nhắm đến nghề nghiệp phát triển phần mềm. Không khuyến khích các doanh nghiệp kiểm toán phớt lờ hệ điều hành Microsoft trừ những trường hợp đặc biệt.

Các nhà cung cấp hệ điều hành, đặc biệt là Microsoft, cung cấp các bản cập nhật thường xuyên, hàng tuần cho phần mềm của họ. Điều quan trọng là các bản cập nhật này được tải vì chúng thường chứa các thay đổi đối với các lỗ hổng bảo mật được phát hiện trong hệ thống. Mặc dù Microsoft cung cấp dịch vụ cập nhật tự động, các doanh nghiệp kiểm toán nên đảm bảo rằng việc kiểm tra thủ công được thực hiện thường xuyên để đảm bảo các bản cập nhật được tải chính xác.

### **5.5.2 Sao lưu**

Các doanh nghiệp cần sao lưu hệ thống một cách hiệu quả, để các hệ thống và dữ liệu

có thể được phục hồi trong trường hợp lỗi hệ thống. Mỗi doanh nghiệp phải đảm bảo rằng các bản sao lưu trên mạng và bên ngoài đều được duy trì.

### ***5.5.3 Năng suất cá nhân***

Xử lý văn bản, bảng tính, lịch, nhiệm vụ, thuyết trình và thư điện tử là những ứng dụng được sử dụng nhiều ở bất kỳ doanh nghiệp nào. Phần mềm này được thiết kế để cải thiện hiệu quả công việc mỗi ngày. Microsoft office chiếm ưu thế trong nội dung này; các sản phẩm được thiết kế đầy đủ và có những ưu điểm nổi bật sau:

- Hầu hết các thành viên đều quen thuộc với phần mềm, vì vậy giảm chi phí đào tạo.
- Tài liệu có thể gửi ra bên ngoài với sự tin cậy rằng họ có thể dễ dàng đọc và/hay sửa (tốt hơn là chuyển đổi tệp sang định dạng pdf nếu có ý định thông tin chỉ để đọc, không chỉnh sửa).
- Vì nhiều ứng dụng phần mềm của bên thứ 3 tích hợp với Microsoft Office, nên cần cải thiện hiệu quả của ứng dụng của bên thứ 3 và cả Microsoft Office. Việc tích hợp tất cả các ứng dụng Microsoft Office với các hệ thống quản lý tài liệu là phổ biến, cũng như tích hợp giữa các tài khoản và các ứng dụng tuân thủ khác và Microsoft Excel.

Nhiều kế toán viên ưa thích các ứng dụng bảng tính như Microsoft Excel để chuẩn bị ngân sách, dòng tiền, giấy tờ làm việc và nhiều tính toán đặc biệt. Một điều cần quan tâm từ kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng một tỷ lệ lớn các bảng tính có lỗi (Giáo sư Ray Panko, Đại học Hawaii và cộng sự). Các vấn đề có thể dẫn đến lỗi bao gồm:

- Vô tình định dạng các con số là chữ;
- Công thức bị ghi đè bằng số;
- Công thức không chính xác; và
- Tham chiếu ô không chính xác trong công thức.

Mặc dù các ứng dụng của Microsoft thường được chọn vì những lý do đã nêu ở trên, rõ ràng là nhiều thành viên trong nhóm không sử dụng sản phẩm một cách hiệu quả. Việc tập trung liên tục vào đào tạo để đảm bảo sử dụng hiệu quả các sản phẩm này là rất quan trọng trong việc duy trì năng suất cá nhân.

Những sản phẩm này cũng chứa chức năng có khả năng cải thiện năng suất bằng cách tự động hóa các tác vụ cụ thể. Ví dụ: Microsoft Word chứa chức năng tinh vi cho phép các tài liệu được chuẩn bị và định dạng dựa trên các tiêu chí nhất định. Rất ít công ty đầu tư thời gian để khám phá chức năng này để cải thiện hiệu suất thực hành để cải thiện hiệu suất thực hành.

Đối thủ cạnh tranh với Microsoft Office bao gồm:

- OpenOffice.org, là bộ phần mềm văn phòng nguồn mở hàng đầu để xử lý văn bản, bảng tính, bản trình bày, đồ họa, cơ sở dữ liệu... và có sẵn nhiều ngôn ngữ, đồng thời hoạt động được trên tất cả các máy tính phổ biến. Bộ phần mềm này lưu trữ tất cả dữ liệu theo định dạng chuẩn mở quốc tế và cũng có thể đọc và ghi tệp từ các gói phần mềm văn phòng phổ biến khác. Ngoài ra, nó có thể được tải xuống và sử dụng hoàn toàn miễn phí cho bất kỳ mục đích nào.
- Google Docs, bao gồm quá trình xử lý văn bản, ứng dụng bảng tính và trình bày miễn phí dựa trên web và Gmail bổ sung (email) và Lịch Google. Google Gears cho phép người dùng chỉnh sửa ngoại tuyến tài liệu của họ. Lợi ích của tiếp cận Google là các tài liệu được lưu trữ trên web. Các ứng dụng đã được xây dựng để chia sẻ, nơi mọi người ở các địa điểm khác nhau có thể chỉnh sửa tài liệu cùng một lúc, rất đơn giản. Khi chỉ có chức năng cơ bản là bắt buộc, việc hợp tác sẽ trở nên hiệu quả hơn dù bất kỳ vị trí nào.

OpenOffice.org và Google Docs có thể nhập và xuất các tệp với nhau và với Microsoft office; mặc dù vậy, doanh nghiệp cần cẩn thận với những tài liệu quan trọng sử dụng chức năng được bổ sung của Microsoft office.

Mặc dù chi phí của Openoffice.org và Google docs là bằng 0, nhưng điều này phải được cân bằng với các lợi thế từ ứng dụng Microsoft Office. Tích hợp với phần mềm của doanh nghiệp có thể là một lợi thế chính về năng suất không nên bỏ qua.

#### **5.5.4 Quản trị doanh nghiệp kiểm toán**

Phần mềm quản trị doanh nghiệp hay hệ thống quản trị quan hệ khách hàng đã trở thành ứng dụng cơ sở dữ liệu cơ bản, cung cấp nguồn lực thực tế cho quản trị khách hàng. Mỗi doanh nghiệp, ngoại trừ các nhà khai thác cá nhân nhỏ lẻ, cần một hệ thống quản trị doanh nghiệp hay hệ thống quản trị quan hệ khách hàng để quản lý việc kinh doanh, cho phép dữ liệu khách hàng cốt lõi được lưu trữ và truy cập qua một cơ sở dữ liệu cơ bản. Những

hệ thống này đóng vai trò là công cụ quan trọng cho tất cả nhân viên tương tác hay cung cấp dịch vụ cho khách hàng.

Đối với hầu hết các doanh nghiệp, những hệ thống này cũng được sử dụng để ghi lại thời gian dành cho công việc, chuẩn bị hoá đơn và duy trì các tài khoản phải thu. Các hệ thống này ngày càng trở thành một phần của các ứng dụng kế toán cốt lõi cho thực hành.

Một số hệ thống quản trị tích hợp với Microsoft Outlook (thư điện tử và lịch) để tạo ra thời khoá biểu trực tiếp từ lịch Outlook và/hay đồng bộ hoá các liên hệ với cơ sở dữ liệu quản trị khách hàng của doanh nghiệp.

Tùy thuộc vào hệ thống, các báo cáo và đồ hoạ có sẵn có thể làm nổi bật:

- Năng suất của các thành viên trong nhóm;
- Khả năng sinh lợi nhuận của từng công việc, khách hàng hoặc loại công việc; và
- Hiệu suất thanh toán và thu tiền.

Nhiều hệ thống sử dụng công nghệ Microsoft Server SQL Server. Microsoft SQL Server cung cấp cơ sở dữ liệu cơ bản cho hệ thống. Các công nghệ này cung cấp bảo mật và là một cơ sở dữ liệu đáng tin cậy và có thể mở rộng để hỗ trợ các doanh nghiệp khi chúng phát triển. Ngoài ra, chúng cung cấp một tập hợp phong phú các dịch vụ tích hợp cho phép người dùng làm được nhiều hơn với dữ liệu, như truy vấn, tìm kiếm, đồng bộ hóa, báo cáo và phân tích. Thông thường một máy chủ chuyên dụng được thiết lập để chứa cơ sở dữ liệu SQL Server; tuy nhiên, đối với nhiều doanh nghiệp, có thể, tùy thuộc vào quy mô và các dịch vụ cần thiết, để máy chủ cung cấp nền tảng máy chủ SQL cùng với các dịch vụ khác, chẳng hạn như tệp và in hoặc email. Một lợi ích chính của SQL Server là dữ liệu được mở bởi các ứng dụng khác, do đó cho phép tích hợp dữ liệu nhiều hơn và khả năng tạo báo cáo tùy chỉnh từ dữ liệu.

- Một số hệ thống quản lý doanh nghiệp cũng cung cấp chức năng để quản lý quy trình công việc và hỗ trợ lập kế hoạch năng lực, giúp các doanh nghiệp xác định các nguồn lực cần thiết để hoàn thành khối lượng công việc dự đoán trong một tháng hoặc năm. Nói chung, họ hỗ trợ trong việc phân bổ công việc cho các nhóm hoặc thành viên nhóm và sau đó cung cấp một phương tiện để theo dõi tình trạng của một công việc

Một số hệ thống quản lý doanh nghiệp đã mở rộng để kết hợp chức năng CRM. Nó ghi lại tất cả các tương tác với khách hàng và đặt cảnh báo khi khách hàng cần liên hệ hoặc

yêu cầu hành động cho khách hàng. Để có được lợi ích này, doanh nghiệp cần đảm bảo tất cả các tương tác được biết đến. Nhiều doanh nghiệp đấu tranh để thiết lập một nền văn hóa như vậy.

Một số hệ thống quản trị doanh nghiệp kết hợp kho dữ liệu và các công cụ kinh doanh thông minh để khai thác dữ liệu để tiết lộ thông tin chi tiết về cơ sở khách hàng, chẳng hạn như loại công việc, ngành nghề và kết hợp thành viên nhóm tạo ra công việc có lợi nhất.

Một thách thức đáng kể cho các doanh nghiệp nhỏ là duy trì một cơ sở dữ liệu. Thông tin thường bị thiếu hoặc lỗi thời. Đặc biệt, địa chỉ email thường không được ghi lại hoặc cập nhật. Các quy trình cần được thiết lập và tuân theo để đảm bảo rằng ít nhất hàng năm mỗi hồ sơ khách hàng được xem xét và cập nhật.

Nhìn chung các doanh nghiệp nhỏ và lớn hơn có chung các yêu cầu; tuy nhiên, SMPs cần tìm kiếm các hệ thống mà:

- Dễ dàng thực hiện và học tập: trên thực tế không thể có đủ thời gian và chi phí để tiến hành các thực hiện phức tạp; và
- Có chức năng ít phức tạp hơn: các doanh nghiệp lớn hơn thường yêu cầu sự linh hoạt cao hơn trong cách cấu hình một hệ thống để nó phù hợp chặt chẽ hơn với hoạt động của họ. Thông thường càng linh hoạt, độ phức tạp càng lớn. Đối với hầu hết các SMP, hiệu quả hơn là đánh đổi sự linh hoạt này để đơn giản hơn. Tuy nhiên, bạn có thể cần thay đổi các quy trình của mình để phù hợp với chức năng của phần mềm.

### **5.5.5 Dịch vụ tuân thủ**

Các kế toán viên sử dụng các sản phẩm này để lập báo cáo tài chính, báo cáo thuế và các tài liệu khác theo yêu cầu của cơ quan quản lý, thường được thiết kế riêng cho quốc gia hoặc khu vực. Danh mục phần mềm tuân thủ được liệt kê dưới đây:

### **5.5.6 Phần mềm hạch toán/lập báo cáo tài chính**

Phần mềm này tạo báo cáo tài chính tuân thủ các quy định và chuẩn mực kế toán áp dụng trong phạm vi quyền hạn của doanh nghiệp. Phần mềm này thường có thể được sử dụng để tạo ra các báo cáo quản trị và các báo cáo khác nhằm cập nhật thường xuyên về hoạt động kinh doanh của khách hàng.

Nói chung, các sản phẩm bao gồm việc tạo ra báo cáo với các định dạng có thể được cập nhật thường xuyên khi các yêu cầu quy định thay đổi. Đối với SMP, có thể là một thách thức khi học hỏi cách thức sử dụng để thay đổi một cách hiệu quả khi được yêu cầu. Một

số hệ thống tích hợp vào Microsoft Excel, cho phép xuất biểu đồ và các báo cáo tóm tắt khác.

Ban đầu các sản phẩm này được thiết kế để xử lý các mục sổ cái từ các tài liệu nguồn. Các phiên bản mới hơn đã loại bỏ chức năng sổ cái chung để ưu tiên cho các hệ thống có thể nhập dữ liệu khách hàng một cách hiệu quả và lập báo cáo tài chính.

Một số sản phẩm cho phép dễ dàng ghi nhận các bút toán hiệu quả khi việc duy trì hệ thống kế toán máy là không hiệu quả. Thông thường các sản phẩm này có giao diện hỗ trợ tải và xử lý dữ liệu sao kê ngân hàng hiệu quả. Các chức năng như ghi nhớ mã hoá được xây dựng hiệu quả vì tất cả các giao dịch tương tự có thể được mã hóa từ một mục nhập duy nhất.

Ở một số nơi, các công ty tư nhân nhỏ do chủ sở hữu điều hành đã giảm đáng kể nhu cầu tuân thủ đầy đủ các chuẩn mực kế toán. Do đó, một số doanh nghiệp sử dụng các định dạng tài khoản cơ bản có sẵn trong phần mềm doanh nghiệp nhỏ của khách hàng của họ và đã từ bỏ việc sử dụng phần mềm tạo tài khoản.

Nhiều phần mềm tạo tài khoản kết hợp sổ cái tài sản để duy trì danh sách tài sản của khách hàng, tính toán và ghi nhận khấu hao. Trong một số khu vực pháp lý, tính khấu hao là khác nhau cho mục đích kế toán và thuế. Các hệ thống này thường tính toán và ghi nhận khấu hao cho cả hai tình huống.

Một số phần mềm tạo tài khoản kết hợp chức năng tạo và quản lý các giấy tờ công việc hỗ trợ cho việc tham gia tạo tài khoản. Các hệ thống này tiết kiệm thời gian bằng cách tạo lịch trình giấy làm việc trực tiếp từ dữ liệu kế toán, sau đó các thành viên trong nhóm có thể chỉnh sửa.

Trong một số khu vực pháp lý nơi yêu cầu dịch vụ kiểm toán đối với hầu hết các tài khoản của công ty, phần mềm sản xuất thường được liên kết với phần mềm kiểm toán để cho phép thực hiện quy trình kiểm toán hiệu quả. Khi các ứng dụng kế toán dựa trên web SaaS xuất hiện, chuyển đổi tạo tài khoản có khả năng tiếp tục. Trước đây, việc di chuyển dữ liệu giữa khách hàng và kế toán viên là một thách thức. Các vấn đề phát sinh với khách hàng và kế toán sử dụng các phiên bản phần mềm khác nhau và cũng đảm bảo rằng dữ liệu trong các

hệ thống của kế toán và khách hàng được đồng bộ hóa. Phần mềm kế toán dựa trên web có khả năng loại bỏ những vấn đề này.

- Hệ thống kế toán dựa trên web cho phép kế toán viên và khách hàng chia sẻ cùng một dữ liệu. Yêu cầu khách hàng lưu dữ liệu để gửi cho kế toán viên được loại bỏ. Với quyền bảo mật phù hợp, kế toán viên có thể truy cập dữ liệu bất cứ lúc nào và thực hiện các điều chỉnh phù hợp. Kế toán và khách hàng luôn chia sẻ dữ liệu với nhau nên cũng hạn chế được những lo ngại về dữ liệu được đồng bộ hóa.
- Hệ thống kế toán dựa trên web có khả năng cung cấp cơ hội mới cho kế toán viên để hỗ trợ khách hàng. Ví dụ, khi khách hàng không chắc chắn việc mã hóa cần thiết cho một mục cụ thể, họ có thể gửi email liên kết đến cho kế toán viên và kế toán viên có thể nhanh chóng xem xét và/hoặc trả lời truy vấn hoặc mã trực tiếp. Cảnh báo cũng được tạo để nhanh chóng thông báo kế toán khi có một số điều kiện phát sinh.

Khi xem xét phần mềm tạo tài khoản, cần xem xét phần mềm này có:

- Khả năng lập báo cáo tài chính tuân thủ các yêu cầu của pháp luật;
- Dễ dàng chỉnh sửa báo cáo tài chính hay không;
- Tạo biểu đồ và các báo cáo khác để cho phép khách hàng hiểu rõ hơn;
- Yêu cầu số cái;
- Tương thích với các hệ thống kế toán của khách hàng và sẽ chia sẻ dữ liệu với khách hàng một cách hiệu quả; và
- Yêu cầu hệ thống tạo giấy tờ làm việc.

### **5.5.7 Lập tờ khai thuế**

Phần mềm lập tờ khai thuế tạo điều kiện thuận lợi cho việc lập tài liệu thuế thu nhập và các tài liệu thuế khác của khách hàng. Những báo cáo này thường được thiết kế cho yêu cầu pháp luật cụ thể để đáp ứng các thông số kỹ thuật của cơ quan quản lý. Các hệ thống thường cung cấp một giao diện tuân theo thiết kế của mẫu giấy và áp dụng xác nhận để hỗ trợ loại



bỏ lỗi. Các yêu cầu pháp luật địa phương (vùng) nói chung sẽ xác định mức độ phức tạp của nó.

Một khía cạnh quan trọng trong hầu hết các quy định pháp lý là khả năng hệ thống gửi tài liệu điện tử với các cơ quan quản lý. Thông thường cơ quan quản lý tiến hành kiểm tra phần mềm và hệ thống, và sẽ chỉ cho phép phần mềm và hệ thống đáp ứng các tiêu chí được gửi tài liệu điện tử.

Các nhà cung cấp phần mềm thường bị thách thức bởi những thay đổi xảy ra liên tục đối với thuế và luật pháp liên quan cần được đưa vào phần mềm. Điều này thường dẫn đến các vấn đề về độ tin cậy của sản phẩm khi các lỗi được tạo ra từ những thay đổi liên tục hoặc phần mềm bị trễ.

Một số hệ thống kết hợp chức năng “quản lý thuế” để theo dõi trạng thái của một tài liệu cụ thể, chẳng hạn như chờ chữ ký của khách hàng hoặc nộp cho cơ quan quản lý và thường có thể hỗ trợ các công ty đáp ứng thời hạn nộp hồ sơ cụ thể.

Mua phần mềm chuẩn bị khai thuế từ cùng một nhà cung cấp như phần mềm quản lý doanh nghiệp thường đảm bảo việc tích hợp dữ liệu. Điều này có nghĩa là tên khách hàng, địa chỉ và thông tin khác được chia sẻ. Trong một số trường hợp, hóa đơn chuẩn bị hoàn trả trong hệ thống thuế có thể được tải lên phần mềm quản lý doanh nghiệp.

Một số hệ thống đang tăng cường sử dụng Internet để mang lại lợi ích hơn nữa cho các doanh nghiệp kiểm toán và khách hàng của họ. Ví dụ, một số hệ thống cho phép khách hàng thực hiện các chức năng nhập dữ liệu hạn chế hoặc hỏi về trạng thái của một tài liệu cụ thể. Các hệ thống khác cung cấp liên kết đến các trang web điều chỉnh hoặc nghiên cứu thuế để các thành viên trong nhóm có thể nhanh chóng truy cập thông tin cần thiết để hoàn thành một tài liệu.

Trong một số khu vực pháp lý, các cơ quan quản lý đang chuyển sang xây dựng các hệ thống chuẩn bị khai thuế với thu nhập của khách hàng và các dữ liệu khác được lưu giữ trên hệ thống của họ. Điều này sẽ làm tăng hiệu quả và độ chính xác của các hệ thống khai thuế.

Các nhà quản lý đang tìm kiếm XBRL để cải thiện hiệu quả và độ chính xác của việc thu thập dữ liệu.

Trong một số khu vực pháp lý, các cơ quan quản lý đang tạo ra các hệ thống dựa trên web của riêng họ để tạo điều kiện cho việc chuẩn bị tài liệu trực tuyến.

Khi xem xét phần mềm khai thuế, cần xem xét:

- Hệ thống có phù hợp với các khu vực pháp lý liên quan không?
- Hệ thống có được tích hợp với hệ thống trị doanh nghiệp để loại bỏ trùng lặp dữ liệu khách hàng không?
- Doanh nghiệp kiểm toán có cần phần mềm để hỗ trợ quản lý thời hạn với các cơ quan quản lý và để theo dõi tình trạng tài liệu?
- Hệ thống có thể tạo tài liệu hiệu quả không? Một doanh nghiệp có cơ sở khách hàng bao gồm một số lượng lớn khách hàng với thu nhập nhỏ sẽ cần hiệu quả cao hơn một doanh nghiệp có số lượng nhỏ khách hàng có thu nhập lớn.
- Nhà cung cấp có danh tiếng tốt trong việc đưa đến phần mềm cập nhật, đáng tin cậy một cách kịp thời không?

### **5.5.8 Duy trì hồ sơ pháp lý và bảo quản biểu mẫu**

Trong hầu hết các khu vực pháp lý, các doanh nghiệp kiểm toán được quy định nghiêm ngặt. Các biểu mẫu cần phải được gửi thông báo về thay đổi chi tiết của doanh nghiệp. Theo đó, các công ty phần mềm ở nhiều khu vực pháp lý đã phát triển phần mềm để duy trì hồ sơ công ty và sản xuất các biểu mẫu cần thiết khi có thay đổi. Nhiều đơn vị cung cấp các biên bản cuộc họp và các tài liệu khác cho doanh nghiệp.

Cũng như phần mềm khai báo thuế, trong một số khu vực pháp lý, cơ quan quản lý có quyền kiểm soát các yếu tố trong thiết kế sản phẩm, đặc biệt khi hệ thống tạo điều kiện cho việc nộp tài liệu điện tử. Các nhà cung cấp phần mềm có thể gặp thách thức trong việc cập nhật các thay đổi một cách kịp thời và đáng tin cậy.

Tích hợp với phần mềm quản trị doanh nghiệp giúp loại bỏ trùng lặp dữ liệu như tên khách, địa chỉ và dữ liệu khác được yêu cầu bởi cả hai hệ thống. Một số hệ thống cũng tạo ra các khoản phí được tải lên hệ thống quản trị doanh nghiệp.

Trong một số khu vực pháp lý, các cơ quan quản lý đang cung cấp các ứng dụng dựa trên web để tạo điều kiện thông báo về các thay đổi trực tuyến, do đó làm giảm nhu cầu về phần mềm hồ sơ theo luật định của công ty.

Khi xem xét phần mềm hồ sơ pháp lý, cần xem xét:

- Cơ quan quản lý có cung cấp giao diện dựa trên web cho phép xử lý hiệu quả các thay đổi, từ đó loại bỏ sự cần thiết của phần mềm hồ sơ theo luật định?
- Hệ thống có phù hợp với các khu vực pháp lý liên quan không?
- Hệ thống có được tích hợp với hệ thống quản trị doanh nghiệp để loại bỏ trùng lặp dữ liệu khách hàng không?
- Nhà cung cấp có uy tín tốt trong việc cung cấp phần mềm được cập nhật, đáng tin cậy một cách kịp thời không?
- Biên bản và các tài liệu khác không phải nộp cơ quan quản lý có cần thiết không?

### **5.5.9 Quản lý và báo cáo quỹ tín thác và/hoặc quỹ hưu trí**

Trong nhiều khu vực pháp lý, quản trị đầu tư và kế hoạch hưu trí thường được tiến hành theo cấu trúc tín thác được quy định nghiêm ngặt. Đồng thời, các quỹ tín thác và quỹ hưu trí có nhiều quy định. Điều này đã dẫn đến sự phát triển của phần mềm nhằm mục tiêu quản lý các quỹ này. Thông thường các hệ thống này tích hợp một số cái chung cũng như số cái đầu tư. Các hệ thống có thể có các công cụ tính toán phức tạp cho các mục tính toán hoặc kết hợp các yêu cầu luật pháp phức tạp bao gồm cả thuế.

Giống như phần mềm kê khai thuế, các hệ thống này có thể thay đổi quy định liên tục, gây ảnh hưởng đến độ tin cậy và tính kịp thời của các bản cập nhật. Tích hợp với phần mềm quản trị doanh nghiệp giúp loại bỏ trùng lặp dữ liệu.

Một số hệ thống tích hợp nguồn cấp dữ liệu từ ngân hàng, môi giới chứng khoán, sàn giao dịch chứng khoán, quỹ được quản lý và các hệ thống khác để giảm đáng kể việc nhập dữ liệu và sai sót. Nhiều doanh nghiệp kiểm toán sử dụng các hệ thống này để duy trì sổ cái đầu tư cho các doanh nghiệp/tổ chức khác nắm giữ các khoản đầu tư, chẳng hạn như bất động sản, tổ chức từ thiện hoặc cá nhân.

Hệ thống này đem lại gia tăng đáng kể hiệu quả so với việc sử dụng kết hợp các bảng tính, phần mềm sổ cái chung, và bộ xử lý văn bản.

Thông thường các hệ thống này có thể khá phức tạp và các thành viên trong nhóm cần có kiến thức về luật pháp và phần mềm chịu trách nhiệm cho lĩnh vực kinh doanh này.

Khi xem xét sự tin tưởng và/hoặc hệ thống quản lý và báo cáo lương hưu, cần tìm hiểu các vấn đề sau:

- Liệu doanh nghiệp có đầy đủ các loại hình kinh doanh đáng để đầu tư vào phần mềm không, việc thi hành và đào tạo nhân viên như thế nào?
- Có hay không tính phức tạp về mặt luật pháp để khẳng định rằng việc đầu tư hay xây dựng phần mềm xử lý được các yêu cầu của luật pháp?
- Hệ thống có được thiết kế cho phạm vi quyền hạn của doanh nghiệp không?
- Nhà cung cấp có uy tín trong việc cung cấp phần mềm được cập nhật, đáng tin cậy và kịp thời không?

#### **5.5.10 Tự động hóa kiểm toán**

Phần mềm tự động hóa kiểm toán được thiết kế để hỗ trợ quản lý và thực hiện kiểm toán. Các sản phẩm thường chứa các chương trình kiểm toán mẫu, danh sách kiểm tra và mẫu biểu. Hầu hết có chức năng theo dõi tiến trình tham gia đặc biệt là các thử nghiệm và truy vấn nổi bật.

Nhiều hệ thống liên kết với hệ thống tạo tài khoản để tạo lịch trình kiểm toán. Nhật ký điều chỉnh được duy trì và liên kết với lịch trình. Kiểm soát đăng xuất thường được duy trì.

Một số hệ thống chứa chức năng tinh vi để hỗ trợ đánh giá rủi ro, tính trọng yếu và tính toán tỷ lệ tài chính.

Một số ứng dụng kiểm toán được tích hợp vào các hệ thống quản trị doanh nghiệp về thời gian và thanh toán.

Trong một số khu vực pháp lý, kiểm toán không bắt buộc đối với các công ty nhỏ, các quỹ tín thác và các đơn vị khác. Trong những tình huống này, thời gian cần thiết để thực hiện các hệ thống tự động hóa kiểm toán rất khó để xác định vì dịch vụ kiểm toán chỉ áp dụng với một số lượng nhỏ khách hàng. Trong các khu vực pháp lý khác, khi cần kiểm toán cho số lượng khách hàng lớn hơn, việc đầu tư vào phần mềm tự động hóa kiểm toán có thể mang lại hiệu quả đáng kể.

Khi xem xét phần mềm tự động hóa kiểm toán, cần đặt các hỏi sau:

- Công việc kiểm toán đủ xứng đáng để đầu tư không?
- Các chương trình mẫu có khớp với loại khách hàng được kiểm toán và các tiêu chuẩn kiểm toán của doanh nghiệp không?
- Doanh nghiệp kiểm toán có thành viên nhóm nào có thể thực thi, tùy chỉnh và quản lý phần mềm?
- Phần mềm có cung cấp giao diện đơn giản cho hệ thống kế toán của khách hàng không?

#### **5.5.11 Lấy mẫu thống kê**

Một khía cạnh của kiểm toán và kế toán điều tra là việc sử dụng phần mềm lấy mẫu thống kê. Phần mềm này có khả năng nhập dữ liệu từ các hệ thống kế toán và sau đó, bằng cách sử dụng các thuật toán phức tạp có thể:

- Tạo các mẫu giao dịch để các thành viên nhóm kiểm toán rà soát;
- Làm nổi bật các giao dịch bất thường để rà soát chi tiết; và
- Mở khóa các xu hướng không lường trước trong dữ liệu.

Phần mềm này có thể cải thiện đáng kể hiệu quả của quy trình kiểm toán và cải thiện khả năng phát hiện dấu hiệu gian lận hoặc xu hướng bất thường. Ngoài ra, phần mềm cũng có thể được sử dụng cho công việc điều tra thuế.

Các vấn đề cần xem xét khi mua phần mềm lấy mẫu thống kê:

- Liệu doanh nghiệp kiểm toán có đủ công việc kiểm toán hay kế toán điều tra để khoản đầu tư vào phần mềm ứng dụng là hiệu quả hay không?
- Phần mềm này có khả năng nhập dữ liệu kế toán từ các hệ thống kế toán của những khách hàng trọng yếu hay không?
- Hệ thống này có sẽ tạo các mẫu thống kê phù hợp các chuẩn mực kiểm toán doanh nghiệp phải tuân thủ hay không?
- Tài liệu do hệ thống tạo ra có cung cấp đủ bằng chứng kiểm toán nhằm đáp ứng kiểm tra chất lượng kiểm toán?

#### **5.5.12 Quản lý và báo cáo mất khả năng thanh toán**

Phần mềm quản lý mất khả năng thanh toán thường chứa một số cái tổng hợp ghi lại hoạt động giao dịch; một hệ thống để quản lý tài sản thông qua việc thực hiện cuối cùng và quản lý các chủ nợ và các đối tượng yêu cầu khác; và chức năng để đáp ứng các yêu cầu báo cáo cho cơ quan quản lý, chủ nợ và đối tượng khác.

Nhiều người kết hợp quản lý tác vụ và hệ thống quản lý tài liệu để ghi lại tất cả các công việc và tài liệu liên quan đến một hợp đồng với khách hàng. Các hệ thống này thường đắt tiền và chỉ được mua bởi các công ty chuyên đánh giá các doanh nghiệp mất khả năng thanh toán.

Khi xem xét phần mềm quản lý mất khả năng thanh toán, cần đặt các câu hỏi:

- Doanh nghiệp kiểm toán có đủ công việc đánh giá khả năng thanh toán để xứng đáng đầu tư hay không?
- Phần mềm có đáp ứng các yêu cầu luật pháp và các quy định pháp lý liên quan không?

### **5.5.13 Phần mềm dịch vụ tư vấn**

Tất cả các SMP cố gắng cung cấp các dịch vụ tư vấn bổ sung để giúp khách hàng cải thiện công việc kinh doanh, có kế hoạch thuế và các chi phí khác một cách hiệu quả. Các sản phẩm phần mềm sau đây có thể hỗ trợ trong việc cung cấp các dịch vụ này. Một số tính năng này bao gồm hai hoặc nhiều loại được liệt kê bên dưới.

### **5.5.14 Báo cáo nâng cao**

Nói chung, các báo cáo được cung cấp trong phần mềm kế toán cho các doanh nghiệp nhỏ bị hạn chế. Những báo cáo này có thể không được thiết kế cho các doanh nghiệp nhỏ với kiến thức kế toán hạn chế. Do đó, có những sản phẩm có thể tích hợp hoặc tải xuống dữ liệu từ phần mềm kế toán doanh nghiệp nhỏ và tạo các báo cáo đơn giản, dễ hiểu. Chúng tóm tắt các chỉ số tài chính quan trọng và sử dụng đồ họa để nhấn mạnh những điểm chính.

Khi xem xét phần mềm báo cáo nâng cao, cần đặt câu hỏi:

- Hệ thống có thể dễ dàng nhập dữ liệu từ phần mềm kế toán doanh nghiệp nhỏ không?
- Khách hàng của doanh nghiệp sẽ giải thích các báo cáo một cách dễ dàng?
- Các báo cáo sẽ tạo ra một hình ảnh tích cực về doanh nghiệp?
- Các báo cáo có thể dễ dàng tùy chỉnh?

### **5.5.15 Điểm chuẩn**

Các hệ thống này cung cấp báo cáo cho khách hàng để họ có thể so sánh hiệu quả kinh doanh của mình với các doanh nghiệp tương tự. Thông thường các điểm chuẩn bao gồm cả thông tin phi tài chính cũng như thông tin tài chính. Một số hệ thống cụ thể theo ngành và cung cấp điểm chuẩn chi tiết trong các lĩnh vực như doanh số và lợi nhuận của các dòng sản phẩm riêng lẻ. Các hệ thống khác phản ánh chung hơn và nhằm mục đích cung cấp điểm chuẩn theo báo cáo tài chính cho doanh nghiệp.

Quan trọng là liệu hệ thống điểm chuẩn có đủ mẫu các doanh nghiệp có thể so sánh được (về vị trí, quy mô) trong các ngành công nghiệp có điểm chuẩn được cung cấp. Một cỡ mẫu

giới hạn có thể hạn chế nghiêm trọng giá trị của bất kỳ điểm chuẩn nào được tạo ra. Ngoài ra, phân loại ngành công nghiệp là rất quan trọng. Hai doanh nghiệp trong một nhóm ngành tương tự nhau có thể khác nhau đáng kể, ví dụ, các công ty trong ngành xây dựng có thể tham gia xây dựng mặt bằng thương mại cao tầng, nhà ở hoặc đường và cầu. Điều quan trọng là các điểm chuẩn phản ánh chính xác hoạt động kinh doanh cụ thể của khách hàng vì kết quả có thể sai lệch.

Khi xem xét phần mềm điểm chuẩn, cần đặt các câu hỏi:

- Các điểm chuẩn có sẵn đối với các ngành để áp dụng cho các khách hàng của doanh nghiệp không?
- Kích cỡ mẫu có đủ lớn để tạo điểm chuẩn hiệu quả không?
- Các điểm chuẩn có thể áp dụng cho khách hàng không?
- Có dễ dàng trích xuất dữ liệu cần thiết và tạo điểm chuẩn không?
- Các báo cáo có dễ hiểu không?

#### **5.5.16 Lập ngân sách**

Nhiều công ty không sử dụng phần mềm lập ngân sách và dựa vào Microsoft Excel để lập ngân sách. Tuy nhiên, sử dụng phần mềm bảng tính điện tử dễ bị lỗi do:

- Công thức do người dùng tạo không chính xác;
- Dữ liệu được nhập vào sai hàng hoặc cột. Dữ liệu số đôi khi có thể được nhập dưới dạng văn bản;
- Thông tin mới yêu cầu định dạng lại các hàng và/hoặc cột; và
- Báo cáo chuyên nghiệp phải được tạo thủ công. Đây là một bài tập phức tạp để tạo ra một bảng tính mà chính xác tạo ra một dòng tiền ngân sách, lãi và lỗ và bảng cân đối kế toán.

Phần mềm lập ngân sách chuyên nghiệp thường chứa màn hình nhập dữ liệu để đảm bảo rằng tất cả thông tin cần thiết để tính toán ngân sách được nhập chính xác. Ví dụ: chi tiết



về các thỏa thuận tài chính có thể được nhập vào, phần mềm sau đó diễn giải để đảm bảo rằng việc xử lý trong ngân sách được tính toán chính xác và hiển thị trong giai đoạn thích hợp. Ngoài ra, phần mềm lập ngân sách chuyên biệt có chứa các tính toán để đảm bảo rằng ngân sách được chuẩn bị chính xác. Ví dụ: sự thay đổi số ngày các khoản phải thu có thể xuất hiện sẽ dẫn đến việc tính toán lại dòng tiền qua các giai đoạn bao gồm cả độ trễ thích hợp có thể liên quan đến số tiền thuế có trong biên lai.

Theo đó, các sai sót trong việc lập ngân sách với phần mềm ngân sách chuyên biệt được giảm đáng kể khi so với bảng tính điện tử hoặc tính toán thủ công.

Khi xem xét phần mềm lập ngân sách, cần đặt các câu hỏi:

- Các tính toán có tính đến thuế và quy định khác liên quan không?
- Hệ thống có thể nhập dữ liệu từ khách hàng và hoặc hệ thống kế toán của doanh nghiệp không?
- Ngân sách có thể được chuẩn bị cho các năm và thời gian cần thiết không? Chức năng có đủ linh hoạt để đáp ứng nhu cầu của từng khách hàng?
- Các báo cáo được tạo ra có thể diễn giải dễ dàng không?

#### **5.5.17 Lập kế hoạch kịch bản**

Điều này giúp khách hàng hiểu được các yếu tố chính ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của họ là gì. Nhìn chung, thông tin tài chính được nhập hoặc trích xuất từ báo cáo tài chính của khách hàng, hệ thống này sau đó cho phép các yếu tố chính được sửa đổi để có thể quan sát được ảnh hưởng tài chính khi thay đổi. Nhiều sản phẩm cũng cung cấp các khả năng “tính toán ngược lại” khi nhập kết quả tài chính mong muốn và hệ thống nêu bật các thay đổi cần thiết đối với các yếu tố chính để đạt được kết quả tài chính mong muốn. Hầu hết các sản phẩm đều nêu bật các tỷ lệ tài chính quan trọng để tiếp tục hỗ trợ khách hàng hiểu được tầm quan trọng của việc báo cáo và giám sát thường xuyên các chỉ số tài chính quan trọng.

Nhiều báo cáo được tạo ra như báo cáo phân tích hòa vốn hoặc các chỉ số và tỷ lệ hiệu suất chính.

Trong một số khu vực pháp lý, các tổ chức tài chính sử dụng phần mềm này để đánh giá uy tín tín dụng các doanh nghiệp. Những sản phẩm này cũng có thể giúp doanh nghiệp hỗ trợ khách hàng của mình trong việc lập kế hoạch kinh doanh, các ứng dụng cho vay và định giá doanh nghiệp.

Khi xem xét phần mềm lập kế hoạch kịch bản, cần đặt các câu hỏi:

- Hệ thống có thể nhập dữ liệu từ khách hàng và/hoặc từ hệ thống kế toán doanh nghiệp không?
- Các tính toán có tính đến thuế liên quan và các quy định khác không?
- Có thể chuẩn bị và lưu trữ nhiều kịch bản cho từng giai đoạn riêng lẻ không, và có thể thiết lập năm và thời gian áp dụng cho khách hàng không?
- Các báo cáo được tạo ra có thể diễn giải dễ dàng không?

#### **5.5.18 Lập kế hoạch kinh doanh**

Các doanh nghiệp sử dụng phần mềm lập kế hoạch kinh doanh để hỗ trợ khách hàng soạn thảo kế hoạch kinh doanh của mình. Phần mềm thường chứa các tài liệu mẫu và bảng tính, cung cấp các ví dụ về văn bản có thể được sử dụng cho các loại doanh nghiệp khác nhau. Thông thường chức năng lập kế hoạch kinh doanh có thể được tìm thấy trong phần mềm lập kế hoạch kịch bản và phần mềm báo cáo nâng cao.

Khi xem xét phần mềm lập kế hoạch kinh doanh, cần đặt các câu hỏi:

- Các mẫu có thể áp dụng cho các khu vực pháp lý liên quan không?
- Các mẫu có thể áp dụng cho doanh nghiệp khách hàng không?
- Các mẫu có chất lượng cao?
- Kế hoạch được tạo ra có chất lượng cao?

### **5.5.19 Định giá doanh nghiệp**

Phần mềm này tích hợp các mô hình để giúp các doanh nghiệp kiểm toán? đánh giá giá trị của các doanh nghiệp bằng cách truy cập thông tin thị trường cập nhật nhất để hỗ trợ khách hàng trong việc ra quyết định. Nhiều giải pháp phần mềm có kèm điểm chuẩn ngành thực tế. Một số sản phẩm bao gồm bảng câu hỏi giúp đánh giá rủi ro để xác định phương pháp định giá phù hợp, chẳng hạn như tỷ lệ vốn hóa để định giá sự tín nhiệm trong kinh doanh và tổng giá trị kinh doanh; dòng tiền chiết khấu; điểm chuẩn thị trường bằng cách sử dụng một loạt các giá trị trung bình; và phân tích thu nhập tùy ý... để định giá. Các sản phẩm khác bao gồm các mô hình để hỗ trợ tính toán khả năng chi trả cho người mua và xác định xem một khoản đầu tư kinh doanh có ý nghĩa tài chính hay không.

Các doanh nghiệp kiểm toán thường sử dụng các sản phẩm này để nhấn mạnh cho khách hàng nhu cầu cải thiện hiệu quả kinh doanh. Điều này có thể ủng hộ giá trị đầu ra thành công bằng cách đạt được tài trợ cho quỹ hưu trí của chủ sở hữu và đồng thời xác định các rào cản đối với kế hoạch kế nhiệm tiềm năng, xác định chiến lược cải thiện tăng trưởng và năng suất, và kiểm tra các chiến lược thay thế, như mua bán và sáp nhập.

Khi xem xét phần mềm định giá doanh nghiệp, cần đặt các câu hỏi:

- Các tính toán thuế trong phần mềm có phù hợp với quy định pháp lý của khu vực không?
- Các câu hỏi hoặc các vấn đề cụ thể trong ngành có được giải quyết bởi phần mềm của khách hàng không?
- Khách hàng sẽ hiểu được các báo cáo?

### **5.5.20 Lập kế hoạch thuế**

Loại phần mềm này được sử dụng để hỗ trợ khách hàng hiểu được ảnh hưởng tài chính của các biện pháp lập kế hoạch thuế, các mốc thời gian, số tiền thanh toán thuế trong tương lai dựa trên các kịch bản khác nhau và các thay đổi quy định liên quan đến thuế. Thông thường, các phần mềm này tương tự như các công cụ lập kế hoạch theo kịch bản. Chúng cho phép tạo ra các mô hình khác nhau để giúp khách hàng hiểu được chuỗi ảnh hưởng về thuế trong

các quyết định kinh doanh. Các sản phẩm có thể có ý nghĩa trong việc hỗ trợ khách hàng đảm bảo các khoản tiền được tách riêng dành cho các khoản nợ thuế vào ngày đáo hạn.

Khi xem xét phần mềm lập kế hoạch thuế, cần đặt các câu hỏi:

- Phần mềm có cung cấp những cập nhật thường xuyên và chính xác để đảm bảo được tích hợp kịp thời những thay đổi của luật pháp?
- Chất lượng và sự minh bạch của báo cáo đã đủ cao hay chưa?

#### **5.5.21 Công cụ quản lý tài sản**

Nhiều doanh nghiệp kiểm toán? cung cấp dịch vụ quản lý tài sản/kế hoạch tài chính, bao gồm các sản phẩm rủi ro (như bảo hiểm bảo vệ thu nhập và bảo hiểm nhân thọ) và tài chính. Nói chung, các dịch vụ này được quy định chặt chẽ. Hầu hết các sản phẩm thường được thiết kế phù hợp với phạm vi tài phán cụ thể để đảm bảo tuân thủ các quy định và bao gồm:

- Sản phẩm để thu thập thông tin và tạo các kế hoạch tài chính và các kịch bản mô hình;
- Sản phẩm để giám sát danh mục đầu tư của khách hàng; và
- Các nền tảng, thường là trực tuyến, nhằm hỗ trợ các công ty tiếp cận khoản tài trợ và các sản phẩm dịch vụ tài chính khác.

Vì tính chất được kiểm soát chặt chẽ của ngành quản lý tài sản có nghĩa là các sản phẩm có thể khác nhau đáng kể trong từng khu vực tài phán, vấn đề cơ bản đối với bất kỳ doanh nghiệp nào muốn mua các sản phẩm này là tuân thủ quy định tài phán. Các yếu tố khác bao gồm chất lượng và sự minh bạch của các báo cáo được tạo ra.

#### **5.5.22 Công cụ phân tích dữ liệu**

Với sự trợ giúp của các thuật toán tinh vi, các doanh nghiệp kiểm toán đang tìm cách sử dụng dữ liệu này để đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng hiện tại, tương lai và gia tăng giá trị.

Với sự ra đời của kế toán đám mây và điện toán đám mây nói chung, các công nghệ mới hiện tồn tại để mở khóa thông tin này bằng cách phân tích nhanh chóng và tự động, cho phép tất cả các bên hành động ngay tức thì.

Phân tích dữ liệu là điều SMP đã và đang làm trong nhiều thế kỷ, kiểm tra dữ liệu tài chính và phi tài chính từ nhiều nguồn khác nhau với mục đích xác định xu hướng và cơ hội. Dữ liệu này được sử dụng để cho phép các doanh nghiệp đưa ra quyết định kinh doanh tốt dựa trên các sự kiện hoặc dự đoán có thể kiểm chứng.

Khi có nhiều dữ liệu được tạo ra mỗi năm, đã có sự tăng trưởng nhanh chóng trong các công cụ phân tích dữ liệu để cho phép các doanh nghiệp mô hình hóa và phân tích dữ liệu theo những cách khác nhau và từ các cơ sở dữ liệu khác nhau.

Khái niệm “dữ liệu lớn” hiện nay được sử dụng thay cho thuật ngữ thông dụng và thường được trao đổi với phân tích dữ liệu. Dữ liệu lớn là một thuật ngữ mô tả khối lượng dữ liệu lớn, có cấu trúc và không cấu trúc, xảy ra hàng ngày ở doanh nghiệp. Điều quan trọng là cách các tổ chức chọn sử dụng và xác minh dữ liệu có sẵn.

Trí tuệ dự đoán hiện đang nổi lên như một trong những công cụ mạnh nhất có sẵn cho các doanh nghiệp, trong đó bao gồm SMP. Hiện nay, đối với doanh nghiệp hiện đại, trí tuệ dự đoán thực sự gần gũi hơn bao giờ hết và có khả năng biến đổi doanh nghiệp và tương lai tài chính cho khách hàng. Khai thác và tổng hợp dữ liệu trong tầm tay là chìa khóa để mở khóa thông tin có giá trị và cung cấp những hiểu biết sâu về kinh doanh có khả năng hoạt động. Điều cần thiết là bộ công cụ khai thác thông tin này và sản xuất trí tuệ kinh doanh có thể được sử dụng để tác động đến kết quả trong tương lai.

Trí tuệ dự đoán là một hỗn hợp các phân tích tự động tạo ra kết quả trong thời gian thực cho các thuê bao dựa trên đám mây. Khi đã trở thành miền của các công ty xử lý dữ liệu lớn nhất thế giới, việc tự động hóa đám mây và bộ công cụ phần mềm tiện dụng giờ đây có thể khớp với một loạt dữ liệu được lưu giữ bên ngoài với dữ liệu được lưu giữ bên trong, như thông tin mở rộng được giữ trong tờ khai thuế và dự đoán kết quả khả dĩ.

Bộ công cụ dựa trên trí tuệ dự đoán, hiện đang được cung cấp cho ngành kế toán, sẽ giúp mở khóa nguồn trí tuệ dữ liệu có giá trị. Họ sẽ mở đường cho các doanh nghiệp kiểm toán thuộc các quy mô khác nhau có thể đưa ra kết quả tư vấn chất lượng cao như nhau.

Trí tuệ dự đoán dựa trên các thuật toán dữ liệu lớn mà luật tìm kiếm, quy tắc, tiền lệ được tạo ra bởi các thủ tục tố tụng, bình luận và hỗ trợ thực hành. Bằng cách áp dụng các bộ lọc chéo giữa các kết quả theo loại nội dung, lưu trữ, chủ đề, quyền tài phán hoặc tòa án, nó có thể khớp các thay đổi có thể với bất kỳ trường dữ liệu nào được giữ trong tờ khai thuế với dữ liệu khách hàng đã nhập. Dữ liệu lớn về trí thông minh dự đoán cũng có thể tìm kiếm các mục tin tức và kết hợp chúng với các kết quả pháp lý. Bộ công cụ thậm chí có thể đánh giá tác động đối với các giao dịch tài chính khác, định giá tài sản hoặc phần mềm quản lý danh mục đầu tư.

Đây không phải là lúc để trì trệ - hành trình của ngành kế toán với các giải pháp dựa trên nền tảng đám mây nhiều hơn nên tiếp tục để nó có thể dẫn đường trong việc cung cấp thông tin khách hàng cần để đưa ra quyết định kinh doanh sáng suốt hơn. SMP cần duy trì sự tập trung vào cách hỗ trợ tốt nhất và tăng giá trị cho các khách hàng hiện tại của mình và tiếp tục nắm bắt sự đổi mới.

Bất kể quy mô của doanh nghiệp kiểm toán, hàng loạt các công cụ phân tích dữ liệu đều sẵn sàng. Microsoft Excel tiếp tục là ứng dụng được sử dụng phổ biến nhất trên thế giới để phân tích dữ liệu và được thiết kế cho mục đích này. Công cụ thống kê và bộ sưu tập lớn các chức năng cung cấp sản phẩm dữ liệu đầu vào để trích xuất dữ liệu hữu ích và có giá trị. Sản phẩm này có thể được sử dụng để xây dựng các mô hình dự báo, hiểu mối quan hệ giữa các biến và hỗ trợ báo cáo bảng điều khiển. Hiện tại cũng có những sản phẩm mới dành riêng cho SMP.

### **5.5.23 Truyền thông**

Các doanh nghiệp kiểm toán đang ngày càng tìm cách kết nối với khách hàng và nhóm của mình khi tham gia trực tuyến. Công nghệ đang cung cấp những cách thức mới để phục vụ khách hàng và linh hoạt hơn trong sắp xếp công việc.

Các thành viên trong nhóm càng ngày càng có khả năng làm việc nhiều hơn tại nhà, tại các văn phòng của khách hàng và thậm chí từ các thành phố và quốc gia khác nhau. Thành công của một công ty ngày nay phụ thuộc nhiều hơn bao giờ hết vào việc triển khai hợp lý các công nghệ truyền thông. Các giải pháp đám mây giúp dễ dàng chia sẻ thông tin và dữ liệu trong các công ty và với khách hàng trong thời gian thực.

#### **5.5.24 Trang web của doanh nghiệp kiểm toán**

Ngày nay, nhiều doanh nghiệp kiểm toán có một trang web. Hầu hết trang web này cung cấp bức tranh tổng quan về các dịch vụ và con người của doanh nghiệp và cung cấp một số thông tin cho các ứng viên tuyển dụng tiềm năng.

Cho đến nay, một số doanh nghiệp đã sử dụng trang web của họ để hỗ trợ cung cấp dịch vụ. Tuy nhiên, một số đã tích hợp các cổng thông tin khách hàng an toàn, nơi lưu trữ các bản sao điện tử tài liệu của khách hàng. Khách hàng có thể truy cập các bản sao của báo cáo tài chính, thuế và các tài liệu khác bất cứ khi nào họ được yêu cầu. Một số nhà cung cấp quản lý tài liệu cũng cung cấp chức năng cổng thông tin này, sau đó có thể được liên kết với trang web của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp khác đã tạo cơ hội cho khách hàng thanh toán phí trực tuyến hoặc đặt lịch hẹn. Khi phần mềm kế toán chuyển sang trực tuyến, các doanh nghiệp bắt đầu cung cấp kế toán có thương hiệu và các ứng dụng khác cho khách hàng sử dụng.

Một số đã tham gia phát triển web để tùy chỉnh xây dựng một trang web. Các trang web này có thể khó bảo trì và cập nhật và doanh nghiệp kiểm toán thường bị gắn với nhà phát triển web để bảo trì và hỗ trợ liên tục.

Hiện đã có sẵn các giải pháp phần mềm hoặc máy chủ đơn giản hơn, bao gồm các giải pháp mẫu cho các doanh nghiệp kiểm toán. Chúng thường tích hợp chức năng tìm kiếm với mức giá cạnh tranh trong khi vẫn cho phép các doanh nghiệp quảng bá đề xuất có giá trị và độ đặc của họ thông qua giao diện cá nhân hóa. Một vài nhà cung cấp phần mềm cam kết thiết kế trang web với sự khác biệt đáng kể, cho dù thậm chí chức năng như nhau. Chẳng hạn,

nhiều người cung cấp chức năng công thông tin khách hàng, hệ thống đặt lịch hẹn và chức năng tuyên dụng.

Doanh nghiệp kiểm toán cần có khả năng cập nhật nội dung mà không cần sự tham gia của nhà phát triển trang web. Nhiều trang web tích hợp hệ thống quản trị nội dung (content management system: CMS), có thể xuất bản các tài liệu được xử lý chuẩn các văn bản mà người dùng không cần phải biết mã hóa. Điều này có nghĩa là không cần phải là chuyên gia CNTT cũng có thể duy trì phần lớn trang web.

Đối với hầu hết các doanh nghiệp kiểm toán, sự nổi bật trang web của mình trong kết quả của công cụ tìm kiếm có thể là một trợ giúp tiếp thị hữu ích. Về lý thuyết, tối ưu hóa công cụ tìm kiếm (Search engine optimization-SEO) có thể đưa một trang web lên đầu kết quả tìm kiếm khi các từ hoặc cụm từ cụ thể được tìm kiếm; tuy nhiên, có thể gây tốn kém và không bền, vì các công ty cung cấp công cụ tìm kiếm thay đổi thuật toán tìm kiếm của họ thường xuyên. Tiếp thị công cụ tìm kiếm (Search engine marketing: SEM) cho phép mua từ khóa làm nổi bật trang web (thông qua liên kết được tài trợ) khi những từ khóa hoặc cụm từ đó được sử dụng. Một khoản phí phát sinh nếu người dùng nhấp vào liên kết đưa họ đến trang web của nhà tài trợ. Số tiền phát sinh cho các hoạt động SEM có thể được kiểm soát dễ dàng và các nhà cung cấp SEM cung cấp các phân tích chi tiết để hỗ trợ chủ sở hữu trang web hiểu các từ khóa đạt được kết quả tốt nhất.

Sẽ là khôn ngoan khi doanh nghiệp kiểm toán thường xuyên khám phá các trang web kế toán khác để rà soát các chức năng được cung cấp.

#### **5.5.25 Hệ thống quản trị tri thức/mạng nội bộ**

Nếu doanh nghiệp kiểm toán có quy mô đủ lớn, có nhiều văn phòng hoặc một nhóm ảo, doanh nghiệp có thể muốn cân nhắc đến lợi ích của mạng nội bộ. Trong khi các hệ thống phần mềm quản lý thực hành mới có thể cung cấp các tính năng tương tự, mạng nội bộ của doanh nghiệp tiếp tục có vai trò hỗ trợ chia sẻ kiến thức và cộng tác.

Mạng nội bộ của doanh nghiệp, tương đương với một trang Internet chỉ dành cho nhân viên của mình, có thể tạo điều kiện cho giao tiếp nội bộ và chia sẻ kiến thức. Nói chung, mạng



nội bộ sẽ chứa tin tức, liên kết đến các ứng dụng thường được sử dụng và trang web, và một thư mục liên lạc nội bộ. Mặc dù hầu hết đều có các thư viện tham chiếu nơi các tài liệu tham khảo kỹ thuật và tài liệu tham khảo khác có thể được tải lên/tải xuống, nhưng nhiều doanh nghiệp gặp khó khăn duy trì chúng. Một thành viên tận tâm trong nhóm cần được chỉ định để đảm bảo duy trì thư viện.

Một phiên bản trực tuyến của sổ tay làm việc của doanh nghiệp kiểm toán, bao gồm danh sách kiểm tra, mẫu thư tiêu chuẩn, giấy tờ làm việc tiêu chuẩn và các tài liệu tiền lệ khác để đảm bảo chất lượng được duy trì và cho phép cung cấp dịch vụ hiệu quả. Nhiều doanh nghiệp cũng liệt kê danh sách các thủ tục tiêu chuẩn. Những tài liệu này lưu các bước cần thực hiện để hoàn thành một nhiệm vụ cụ thể. Ngoài ra, việc làm này giúp giảm bớt việc đào tạo và hỗ trợ nhằm đảm bảo rằng tất cả các thành viên trong nhóm đang tuân theo các quy trình mà doanh nghiệp đã thiết kế để duy trì chất lượng và hiệu quả. Nhiều nhà cung cấp công nghệ mạng nội bộ cho doanh nghiệp cũng cung cấp các tiền lệ tiêu chuẩn. Nhiều tổ chức nghề nghiệp cũng cung cấp một loạt các hướng dẫn để các thành viên sử dụng.

Doanh nghiệp kiểm toán có thể muốn tích hợp mạng nội bộ với hệ thống quản trị thực hành của mình. Điều này cho phép các mẫu thư tiêu chuẩn và các tài liệu khác được tự động điền tên khách, địa chỉ và các chi tiết khác và giúp giảm thiểu sai sót, tăng hiệu quả.

Một khía cạnh quan trọng của mạng nội bộ của doanh nghiệp kiểm toán là nắm bắt tài sản trí tuệ từ các thành viên trong nhóm (quản trị tri thức). Điều này có thể bao gồm tiền lệ về một chủ đề tư vấn chính, một danh sách kiểm tra để đảm bảo rằng công việc được hoàn thành và chính xác và tài liệu nghiên cứu. Các dạng kiến thức khác liên quan đến tương tác của khách hàng thường được duy trì trong các hệ thống quản trị thực hành.

Trong nhiều doanh nghiệp kiểm toán, hệ thống quản trị tri thức có thể thất bại. Công nghệ nền tảng chỉ là một phần nhỏ của bất kỳ hệ thống quản trị tri thức thành công nào. Yếu tố quan trọng nhất là văn hóa và đào tạo vững chắc nhằm đảm bảo thành viên tổ chức đều cam kết đảm bảo dữ liệu trọng điểm được thu thập. Các thành viên trong nhóm cần được khuyến khích:

- Nắm bắt chi tiết về các tương tác của khách hàng;
- Ghi lại thông tin về một khách hàng giúp hỗ trợ những người khác có thể phục vụ khách hàng này trong tương lai;
- Nắm bắt các báo cáo trong quá khứ, các tư vấn và thông tin khác trong quá khứ có thể hỗ trợ những người khác có thể thực hiện các nhiệm vụ tương tự trong tương lai;
- Đưa ra đề xuất để cải thiện các tiền lệ và danh sách kiểm tra hiện có; và
- Lưu trữ (với các từ khóa có liên quan) tài liệu nghiên cứu, bài báo và các thông tin khác có thể hỗ trợ người khác trong tương lai.

Công nghệ quản trị tri thức/mạng nội bộ cần tích hợp chức năng cho phép truy cập nhanh đến thông tin mong muốn bằng từ khóa hoặc tìm kiếm toàn văn bản (giống như cách mà công cụ tìm kiếm Internet thực hiện). Nhiều hệ thống quản lý tài liệu tích hợp chức năng mạng nội bộ của công ty.

### **5.5.26 Quản lý tài liệu, quy trình làm việc và quét**

Trong những năm gần đây, nhiều công ty đã chuyển sang cải thiện hiệu quả trong việc khởi tạo, lưu trữ và truy xuất tài liệu và để giảm diện tích không gian và chi phí liên quan đến việc lưu trữ giấy tờ. Các giải pháp quản lý tài liệu có thể được tích hợp với một hệ thống quản trị doanh nghiệp.

#### **Quản lý tài liệu**

Đây là kho lưu trữ điện tử các văn bản, giấy tờ làm việc và các tài liệu khác của doanh nghiệp kiểm toán. Việc lưu trữ tài liệu đơn thuần không mang lại sự đột phá về năng suất mà một hệ thống quản lý tài liệu đầy đủ có thể đạt được. Nhiều nhà cung cấp chỉ cung cấp một cơ sở lưu trữ tài liệu với chức năng quản lý tài liệu hạn chế.

Chức năng quản lý tài liệu bao gồm:

- Khả năng lọc và sắp xếp kho lưu trữ tài liệu dựa trên các tiêu chí tinh vi: Nhiều hệ thống cho phép các doanh nghiệp lưu trữ dữ liệu có thể xác định được của người dùng (siêu dữ

liệu) trên các tài liệu có thể được sử dụng để truy xuất tài liệu. Ví dụ bao gồm loại công việc, năm, loại tài liệu và người đánh giá hoặc người phê duyệt. Điều này cho phép người dùng nhanh chóng xác định vị trí tài liệu hoặc nhóm tài liệu.

- Kiểm soát truy cập: Sự kiểm soát này có thể tạo, chỉnh sửa, xem, xóa, xem lại hoặc phê duyệt một tài liệu và đảm bảo tính toàn vẹn của kho tài liệu được duy trì. Đối với các doanh nghiệp kiểm toán, việc duy trì quá trình xem xét và phê duyệt là rất quan trọng. Các tài liệu được phê duyệt cần phải được khóa để không thể thay đổi chúng nếu không có hành động của người phê duyệt (hoặc người quản trị được ủy quyền). Chỉ với kiểm soát truy cập hiệu quả, các doanh nghiệp mới có thể xem xét từ bỏ tài liệu giấy và đặt sự phụ thuộc vào hệ thống quản lý tài liệu của họ.

- Chức năng kiểm tra vào/ra: Chức năng này đảm bảo rằng hai người không thể cùng một lúc chỉnh sửa cùng một tài liệu và là chức năng rất quan trọng trong việc đảm bảo rằng một cá nhân không ghi đè lên công việc của người khác.

- Kiểm soát các phiên bản và lịch sử kiểm toán: Chức năng này giữ cho mỗi phiên bản của tài liệu được chỉnh sửa và có thể theo dõi các thay đổi được thực hiện khi nào và bởi ai. Điều này cho phép đảo ngược các phiên bản cũ hơn của tài liệu nếu cần thiết hoặc khả năng xem lại các thay đổi được thực hiện từ phiên bản này sang phiên bản khác. Ngoài ra, chức năng này được thực hiện ở hầu hết các công ty luật; tuy nhiên, hầu hết các doanh nghiệp kiểm toán không nhìn thấy giá trị trong việc duy trì nhiều phiên bản của cùng một tài liệu.

- Tìm kiếm toàn văn bản và từ khóa: Một chỉ mục toàn văn cho phép hệ thống lập chỉ mục từng từ trong mỗi tài liệu cho hầu hết các loại tài liệu. Hệ thống tự động duy trì chỉ số khi tài liệu thay đổi. Sau khi được lập chỉ mục, người dùng có thể tìm kiếm tài liệu giống như cách sử dụng công cụ tìm kiếm Internet, truy cập tức thời. Không nên so sánh với chức năng tìm kiếm trong Windows Explorer, không có chỉ mục và do đó chậm, vì nó phải lần lượt đọc từng tài liệu. Lưu ý: Google Desktop có khả năng lập chỉ mục tài liệu.

- Đồng bộ hóa đa văn phòng: Một số hệ thống cung cấp khả năng đồng bộ hóa dữ liệu giữa các văn phòng. Điều này cho phép mỗi văn phòng làm việc độc lập bằng cách sử dụng một

bản sao cơ sở dữ liệu để đảm bảo duy trì tốc độ truy cập. Định kỳ các phiên bản của cơ sở dữ liệu tại mỗi vị trí được đồng bộ hóa để lưu trữ tài liệu trên toàn doanh nghiệp.

Tốc độ truy cập là một thành phần quan trọng của bất kỳ hệ thống quản lý tài liệu nào. Các thành viên trong nhóm sẽ nhanh chóng trở nên thất vọng nếu mất quá nhiều thời gian để tìm hoặc tải các tài liệu. Vì lý do này, cần thận trọng nếu một giải pháp quản lý tài liệu trực tuyến đang được xem xét, vì điều này sẽ phụ thuộc vào tốc độ và độ tin cậy của các liên kết truyền thông. Do đó, trong nhiều khu vực pháp lý, hệ thống quản lý tài liệu trực tuyến là không khả thi.

Một số hệ thống quản lý tài liệu hỗ trợ trong toàn bộ quá trình khởi tạo tài liệu. Chúng kết hợp chức năng khởi tạo tài liệu giúp khởi chạy ứng dụng chỉnh sửa (như Microsoft Word); cung cấp hồ sơ tài liệu nhanh chóng (tạo siêu dữ liệu có thể xác định người dùng); và khi hoàn thành, tự động lưu trữ tài liệu trong hệ thống. Trong các hệ thống khác, tài liệu được tạo bên ngoài hệ thống và được nhập vào kho lưu trữ tài liệu khi hoàn thành. Các hệ thống hỗ trợ trong quá trình tạo tài liệu thường hiệu quả hơn.

Các hệ thống quản lý tài liệu thường sử dụng công nghệ cơ sở dữ liệu Microsoft SQL để cho phép tìm kiếm, sắp xếp và truy cập nhanh vào các tài liệu và để đảm bảo rằng hiệu suất không bị suy giảm đáng kể khi hệ thống phát triển. Ngay cả đối với các công ty nhỏ hơn, cửa hàng quản lý tài liệu có thể nhanh chóng phát triển với quy mô lớn. Điều này ít quan trọng hơn khi công nghệ lưu trữ và sao lưu đĩa tiếp tục phát triển nhanh chóng. Nhiều hệ thống tích hợp chức năng cho phép email được lưu trữ trực tiếp vào hệ thống quản lý tài liệu từ hệ thống email.

Hệ thống quản lý tài liệu thường thúc đẩy sự thay đổi đáng kể trong hoạt động của doanh nghiệp kiểm toán. Để có hiệu quả, mọi người trong doanh nghiệp phải sử dụng hệ thống. Điều này đòi hỏi những thay đổi trong thực hành công việc cá nhân, và thường có thể khó đạt được. Để thi hành cần sự nỗ lực và lượng thời gian đáng kể.

Doanh nghiệp kiểm toán cần đảm bảo rằng các thành viên trong nhóm có nền tảng công nghệ tối ưu hóa việc sử dụng hệ thống của họ. Yêu cầu đầu tiên là đảm bảo truy cập nhanh

vào tài liệu ngay cả khi hệ thống đang tải nặng. Thứ hai là triển khai công nghệ đa màn hình để cho phép xem lại và chỉnh sửa nhiều tài liệu cùng một lúc.

## **Tạo PDF**

Lưu dữ liệu dạng PDF đã trở thành tiêu chuẩn thực tế để truyền tài liệu giữa các tổ chức. Mặc dù không hoàn toàn an toàn, các tài liệu PDF khó thay đổi hơn đối với người dùng máy tính trung bình. Theo đó, hầu hết các doanh nghiệp kiểm toán sẽ tạo các phiên bản PDF của báo cáo tài chính và các tài liệu khác để lưu trữ trong hệ thống quản lý tài liệu của họ và để truyền điện tử cho khách hàng.

Tài liệu PDF cung cấp mức độ bảo mật cao hơn so với tài liệu truyền thống. Các tính năng bảo mật bao gồm mã hóa, ID kỹ thuật số và chữ ký để xác thực người gửi, phê duyệt, in, chỉnh sửa và hạn chế sao chép.

Một số sản phẩm phần mềm tạo PDF cũng kết hợp các trình thu thập PDF, cho phép tích hợp nhiều tài liệu PDF vào một tệp PDF với người dùng có thể thao tác theo thứ tự các tài liệu. Điều này có nghĩa là khi nhiều tài liệu được gửi cho khách hàng ở dạng PDF, chúng có thể được kết hợp thành một tệp theo thứ tự mà doanh nghiệp kiểm toán muốn khách hàng xem xét chúng.

Các phần mềm tạo PDF khác tạo điều kiện cho việc đưa vào dấu hiệu ở đây các nhãn dán, dấu bổ sung hoặc dấu tick để làm nổi bật một tài liệu đã được xem xét, cũng như hình mờ.

Lưu trữ tài liệu vào hệ thống quản lý tài liệu trực tiếp từ phần mềm tạo PDF cho phép lưu trữ hiệu quả các tài liệu PDF.

## **Quy trình làm việc tài liệu**

Quy trình làm việc tài liệu đang dần được tích hợp vào hầu hết các hệ thống quản lý tài liệu. Quy trình làm việc tài liệu là sự tích hợp các nhiệm vụ và truy vấn với tài liệu. Nhiều doanh nghiệp kiểm toán sử dụng các hệ thống quảng cáo ghi lại các nhiệm vụ và nhóm để thực hiện các danh sách.

Một hệ thống mà tích hợp quy trình tạo tài liệu, tiến bước xa hơn giúp kết nối các tác vụ và tài liệu. Vì vậy, một nhiệm vụ hoặc truy vấn có thể được đính kèm vào một tài liệu và được ủy quyền cho một thành viên trong nhóm. Các thành viên trong nhóm có thể yêu cầu hệ thống chỉ hiển thị những tài liệu có nhiệm vụ mở đã được ủy quyền cho họ. Danh sách nhiệm vụ/truy vấn được tô sáng và kết nối với từng tài liệu mà nó liên quan. Điều này làm tăng đáng kể hiệu quả truy cập thông tin để hoàn thành các nhiệm vụ hoặc truy vấn.

Các ví dụ bao gồm yêu cầu rà soát tài liệu, đặt câu hỏi về cách hoàn thành tài liệu hoặc yêu cầu hoàn thành nhiệm vụ cho tài liệu. Không có hệ thống quản lý tài liệu, các thành viên trong nhóm trở lại gửi email, thường có một bản sao của tài liệu được đính kèm. Điều này không chỉ có thể tạo ra sự nhầm lẫn với nhiều phiên bản tài liệu, mà còn không thể xem lại trạng thái của tác vụ hoặc truy vấn cụ thể. Hãy nghĩ về điều này như phiên bản văn phòng “điện tử”, không giấy tờ của các ghi chú trên một tài liệu bằng giấy.

## **Quét**

Trong hầu hết các doanh nghiệp kiểm toán, vẫn có một khối lượng đáng kể giấy tờ nhận từ khách hàng, cơ quan quản lý và các bên khác. Nếu hệ thống quản lý tài liệu đã được triển khai, quét dữ liệu cho phép lưu trữ điện tử hiệu quả hơn tài liệu giấy.

Trong một số doanh nghiệp, bản sao bằng giấy các tệp dữ liệu vẫn được ưa thích, vì cách rà soát tệp giấy được cho là hiệu quả hơn (tuy nhiên, hãy xem các nhận xét trên về các máy trạm đa màn hình trong phần quản lý tài liệu). Trong các doanh nghiệp này thường các tệp tin giấy được quét sau khi công việc hoàn thành và tệp tin giấy sẽ bị hủy bỏ.

Giải pháp quét yêu cầu phần cứng và ứng dụng phần mềm. Thông thường nhà cung cấp phần cứng cung cấp chúng nhưng các ứng dụng phần mềm thì khá chung chung. Các ứng dụng quét được thiết kế sẵn cho nghề kế toán và cho phép kết hợp hoạt động với hầu hết các phần cứng vì hầu như tất cả các ứng dụng này đều sử dụng giao diện chung.

Quét yêu cầu tốc độ cao, cho phép quét hai mặt và được tích hợp vào hệ thống quản lý tài liệu để tạo điều kiện lưu trữ nhanh chóng phù hợp với siêu dữ liệu do người dùng xác định.

Một số hệ thống quét có chức năng xóa dấu trên tài liệu và xoay tài liệu để đảm bảo tất cả tài liệu đều đúng hướng.

Một số giải pháp quét kết hợp chức năng nhận dạng ký tự quang học (optical character recognition: OCR) đọc văn bản trên tài liệu sau khi được quét. Thông thường các hệ thống này có thể diễn giải tài liệu và lưu trữ thông minh thường sử dụng dữ liệu để tự động hóa các quy trình khác. Ví dụ, một số có thể giải thích các tài liệu nguồn cho các hệ thống chuẩn bị kê khai thuế và tự động điền các mục trên hệ thống chuẩn bị thuế. Những người khác có thể quét tài liệu nguồn từ các cơ quan quản lý và tự động tạo thư cho khách hàng phác thảo hành động cần thực hiện. Một nhược điểm tiềm năng đối với chức năng OCR có thể là tốc độ. Vì ứng dụng OCR cần đọc văn bản từ tài liệu được quét nên nó có thể khá chậm. Các doanh nghiệp nên đảm bảo rằng các ví dụ về thế giới thực của ứng dụng trên mạng được thể hiện trong bất kỳ cuộc trình diễn nào.

#### **5.5.27 Tích hợp ứng dụng Suites và Bolt-On**

Thông thường, một hoặc nhiều nhà cung cấp cung cấp một bộ tích hợp nhiều ứng dụng. Các bộ các ứng dụng này sẽ bao gồm quản trị công ty, tạo tài khoản, chuẩn bị thuế, hồ sơ theo luật định, mạng nội bộ và chức năng quản lý tài liệu. Lợi ích của bộ tích hợp là chia sẻ dữ liệu giữa các ứng dụng. Chẳng hạn, việc thay đổi địa chỉ trong quản lý doanh nghiệp cần được đưa vào tờ khai thuế cũng như hồ sơ theo luật định của công ty. Trong một bộ tích hợp, thay đổi được thực hiện một lần và tất cả các ứng dụng sẽ tự động cập nhật. Phần mềm cũng thường nhận thức được bất kỳ quy trình nào để tạo tài liệu cần thiết cho các ứng dụng này do sự thay đổi.

Các bộ tích hợp cũng tạo điều kiện cho báo cáo toàn diện về doanh nghiệp để dữ liệu từ đa ứng dụng có thể kết hợp trên cùng một báo cáo. Ví dụ, những hiểu biết hữu ích có thể thu nhận được từ việc bao gồm dữ liệu quản trị doanh nghiệp và chuẩn bị thuế trong cùng một báo cáo.

Hầu hết các bộ tích hợp sử dụng công nghệ cơ sở dữ liệu Microsoft SQL, cho phép tích hợp và báo cáo dễ dàng trên các ứng dụng.

Phần mềm độc lập thường được phát triển để tập trung vào một khía cạnh duy nhất của hoạt động kinh doanh và có thể cung cấp một giải pháp phù hợp cao, nhưng vì tập trung vào một lĩnh vực chuyên môn, các hệ thống phần mềm thường không tích hợp dễ dàng với các hệ thống khác. Do đó, để cho phép dữ liệu kết nối hoặc chia sẻ với các hệ thống khác, nó yêu cầu xuất dữ liệu hoặc sử dụng các chương trình khác để truyền hoặc thao tác dữ liệu. Điều này có nghĩa là có khả năng chi phí và thời gian và xảy ra sai sót do con người gây ra tăng lên.

Đối với các doanh nghiệp kiểm toán nhỏ, các gói phần mềm tích hợp có giá cả phải chăng, giúp giảm thiểu rủi ro và khuyến khích chia sẻ dữ liệu từ các hệ thống cốt lõi. Mặc dù một số gói có số lượng tính năng hạn chế so với các gói ứng dụng đơn lẻ, việc chuyển sang các giải pháp đám mây đang cho phép các nhà phát triển chuyên biệt cung cấp các ứng dụng bất mất nhằm cung cấp quyền truy cập vào các công cụ và chức năng bổ sung theo yêu cầu.

## **5.6 Tận dụng công nghệ để đổi mới doanh nghiệp**

### **5.6.1 Vai trò của công nghệ trong doanh nghiệp kiểm toán hiện đại**

Công nghệ sẽ đóng một vai trò quan trọng trong tất cả các doanh nghiệp kiểm toán hiện đại. Để đạt được điều này, doanh nghiệp phải cân nhắc những điều sau:

- Phát triển một kế hoạch chiến lược và ngân sách cho các công nghệ.
- Triển khai và đào tạo là chìa khóa để sử dụng thành thạo các công nghệ.
- Đảm bảo rằng quy trình lựa chọn hệ thống được tuân thủ và không bị ảnh hưởng quá nhiều bởi các nhà cung cấp.
- Internet đang thay đổi cách các doanh nghiệp ngày nay tương tác với khách hàng.
- Các trang web của doanh nghiệp là các thành phần quan trọng trong việc phục vụ khách hàng và trong việc định vị doanh nghiệp để tuyển dụng.
- Các công ty phải đảm bảo hỗ trợ kỹ thuật đầy đủ cho các hệ thống hiệu quả và đáng tin cậy.



- Bám sát các phần cứng và ứng dụng chính được sử dụng rộng rãi để công ty có thể chắc chắn rằng các ứng dụng và hệ thống sẽ mang lại kết quả như kỳ vọng.
- Quản lý thực hành, tạo tài khoản (và kiểm toán), phần mềm thuế cùng với phần mềm xử lý văn bản và bảng tính là những nền tảng chính cho cung cấp dịch vụ một cách hiệu quả của hầu hết các doanh nghiệp. Các nền tảng phần cứng nên được triển khai để hỗ trợ hiệu quả và đáng tin cậy các ứng dụng này.
- Các ứng dụng quản lý tài liệu và quản trị tri thức có khả năng cung cấp cải thiện đáng kể trong dịch vụ khách hàng và hiệu quả trong tương lai.
- Các giải pháp lưu trữ/giải pháp điện toán đám mây mới nổi với tiềm năng cho phép SMP hoạt động với chi phí đầu tư cơ sở hạ tầng và quản trị hệ thống thấp hơn.
- Cần sự chú ý và nguồn lực phù hợp để quản lý rủi ro nhằm ngăn chặn những thiệt hại nặng nề.

Công nghệ, khi được sử dụng một cách có chiến lược, là một cơ chế để nâng cao hiệu quả.

Việc thực hiện các công nghệ mới và mới nổi có thể thay đổi hoàn toàn một doanh nghiệp kiểm toán và chiến lược công nghệ và kinh doanh điện tử rất quan trọng để thay đổi thực sự xảy ra.

Công nghệ là một ví dụ về rủi ro mới nổi mà các doanh nghiệp cần phải thừa nhận khi mà xã hội chúng ta và môi trường doanh nghiệp tiếp tục đối mặt với những thay đổi.

Công nghệ là thành phần chính của sự thành công trong bất kỳ doanh nghiệp nào trên thế giới ngày nay. Điều quan trọng là các kế toán viên luôn cập nhật các giải pháp có sẵn và lợi ích mà các công nghệ này có thể mang lại. Điều quan trọng không kém là dành đủ nguồn lực để đảm bảo rằng mọi giải pháp được triển khai đều được thực hiện và duy trì đúng cách.

Để thành công, các doanh nghiệp kiểm toán cần đảm bảo rằng mọi người hiểu đầy đủ và tận dụng chức năng của phần mềm. Tất cả nhân viên sẽ cần được đào tạo tốt để đảm bảo đạt năng suất kỳ vọng từ bất kỳ giải pháp nào đều đạt được.

### **5.6.2 Làm việc di động**

Một hình thức làm việc từ xa khác là nhóm thành viên di động. Được trang bị máy tính xách tay hoặc netbook, những nhân viên từ xa này có thể làm việc từ bất kỳ vị trí nào tại nhà, tại văn phòng hoặc tại văn phòng của khách hàng. Làm việc từ văn phòng khách hàng có khả năng tăng hiệu quả vì nó có thể tạo điều kiện giải quyết các truy vấn nhanh hơn.

Một số doanh nghiệp kiểm toán có số lượng lớn khách hàng ở vùng sâu vùng xa lên lịch cho các chuyến đi du lịch giúp cho các thành viên trong nhóm ghé thăm khu vực và thông qua một công nghệ thích hợp, có thể gặp gỡ khách hàng và hoàn thành toàn bộ hoặc hầu hết các công việc trong khi ở đó.

### **5.6.3 Văn phòng ảo**

Có thể sự chuyển đổi lớn nhất do Internet mang lại là loại bỏ các rào cản gây ra bởi sự tách biệt về địa lý. Đặc biệt, các công nghệ như VoIP cho phép kế toán viên làm việc từ xa, từ văn phòng khách hàng để giữ kết nối với doanh nghiệp, truy cập tài nguyên và trao đổi thông tin với các nhân viên khác từ các địa điểm từ xa. Công nghệ này cũng tạo điều kiện cho nhiều nhân viên làm việc tại nhà hơn (làm việc từ xa).

Nhiều doanh nghiệp đã tạo ra các môi trường ‘khách hàng tinh gọn’ cho phép tất cả nhân viên truy cập vào các hệ thống công ty và làm việc như thể họ đang ở trong văn phòng dù ở bất kể vị trí thực tế nào. Hệ thống quản lý tài liệu rất quan trọng để cho phép truy cập tới tất cả các tệp khách hàng.

20 năm vừa qua đã chứng kiến những thay đổi đáng kể khi nhiều nhân viên tìm kiếm cơ hội làm việc linh hoạt theo giờ hoặc làm việc tại nhà.

Một số doanh nghiệp vẫn còn miễn cưỡng cho phép mức độ của làm việc từ xa. Có những lo ngại về việc giám sát một thành viên trong nhóm để đảm bảo năng suất được duy trì. Làm việc tại nhà đòi hỏi kỷ luật cá nhân, khu vực làm việc yên tĩnh không bị gián đoạn và đầy đủ các công nghệ cần thiết. Một số doanh nghiệp đã áp dụng công việc này cho một vài nhân viên nhưng không phải tất cả.

## **5.7 Rủi ro công nghệ**

Rủi ro công nghệ không ngừng biến hóa. Một doanh nghiệp nên thiết lập và duy trì một khuôn mẫu quản trị rủi ro công nghệ. Khuôn mẫu này phải bao gồm các chính sách và quy trình ghi lại cách thức một doanh nghiệp đánh giá và xác định các rủi ro liên quan đến việc sử dụng, quyền sở hữu, vận hành và áp dụng CNTT.

### **5.7.1 Kế hoạch khắc phục thảm họa và kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục**

Việc thất bại trong đảm bảo kinh doanh liên tục, hiệu quả và khắc phục hệ thống sẽ là thảm họa của doanh nghiệp. Hỏa hoạn, lỗi thiết bị, đánh cắp dữ liệu của các thành viên nhóm và tin tặc có thể phát sinh chi phí điều chỉnh nghiêm trọng và/hoặc mất năng suất. Vì vậy, doanh nghiệp cần có một kế hoạch quản trị rủi ro hiệu quả. Với các SMP, có thể không cần đến các tài liệu dài và phức tạp, mà cần giải quyết một số vấn đề về hệ thống sau đây.

#### **Hệ thống dự phòng**

Các doanh nghiệp kiểm toán cần đảm bảo hệ thống được sao lưu hiệu quả để phục hồi các hệ thống và dữ liệu trong trường hợp xảy ra lỗi hệ thống. Có nhiều loại sao lưu khác nhau:

- Sao lưu tất cả các ổ đĩa có trên máy chủ: sao lưu mọi thứ có thể trên máy chủ bao gồm trình điều khiển thiết bị và các cấu hình cấp thấp khác giúp máy chủ khôi phục chính xác cấu hình ban đầu.
- Sao lưu toàn hệ thống: sao lưu tất cả các hệ điều hành máy chủ, phần mềm ứng dụng và tất cả dữ liệu, nhưng thường không thể sao lưu thông tin quan trọng của cấu hình máy chủ.
- Sao lưu dữ liệu: chỉ sao lưu dữ liệu, không sao lưu hệ điều hành và dữ liệu ứng dụng.

Chỉ khi sao lưu dữ liệu được duy trì thì thời gian, chi phí và nỗ lực để khôi phục hệ thống tăng đáng kể. Vì sao lưu toàn hệ thống lớn hơn đáng kể so với chỉ sao lưu dữ liệu, một số doanh nghiệp thực hiện sao lưu dữ liệu hàng ngày và sao lưu toàn hệ thống hàng tuần hoặc hàng tháng. Nếu có bất kỳ thay đổi đáng kể nào xảy ra đối với cấu hình của máy chủ hoặc ứng dụng, sẽ thực hiện sao lưu máy chủ hoặc toàn hệ thống.

Một số hệ thống sao lưu thực hiện sao lưu gộp. Điều này chỉ sao lưu dữ liệu đã được thay đổi kể từ lần sao lưu cuối cùng. Điều này có thể có nghĩa là để thực hiện khôi phục toàn hệ thống, sẽ cần nhiều bản sao lưu. Phần mềm sao lưu duy trì một cơ sở dữ liệu của các bản sao lưu để có thể định vị các tệp cụ thể. Những lợi thế của thủ tục sao lưu đĩa hoặc đám mây thay vì sao lưu vào băng từ bao gồm:

- Sao lưu lên đám mây giúp loại bỏ chi phí liên quan đến lưu trữ băng từ trên địa trang và vận chuyển băng từ. Sao lưu dựa trên đám mây bao gồm dự phòng dữ liệu trên địa trang.
- Không giống như ổ đĩa, băng từ có thể xuống cấp nếu không được bảo quản đúng cách, do đó dẫn đến mất dữ liệu đột xuất.
- Phục hồi dữ liệu/hệ thống qua đĩa hoặc đám mây nhanh hơn đáng kể so với qua băng.

### **Luân phiên và lưu trữ ngoài trang**

Một điểm quan trọng cần cân nhắc là sự luân phiên sử dụng phương tiện sao lưu hoặc, vấn đề quản lý nếu sao lưu trực tuyến và khi sao lưu bị ghi đè hoặc bị xóa.

Nói chung các doanh nghiệp duy trì một bản sao lưu riêng cho mỗi ngày trong tuần. Điều này cho phép một tập tin hoặc hệ thống được khôi phục cho bất kỳ ngày nào (trong trường hợp một tập tin bị xóa). Hầu hết các doanh nghiệp sau đó giữ bản sao lưu hàng ngày cuối cùng trong tuần trong 4 tuần. Một số người sau đó giữ bản sao lưu hàng tuần thứ tư dưới dạng bản sao lưu hàng tháng, lần lượt được giữ trong 12 tháng. Cuối cùng, một số doanh nghiệp vĩnh viễn giữ một bản sao lưu hàng năm.

Bằng cách này, có thể khôi phục một tệp đã bị xóa một ngày trước, một tuần trước, một tháng trước, một năm trước, hoặc bất kỳ điểm nào ở giữa.

Cần lưu ý rằng việc luân phiên sẽ yêu cầu 5 bản sao lưu hàng ngày, 4 bản hàng tuần, 12 bản hàng tháng và 1 bản hàng năm (tổng cộng 22 bản). Vì lý do này, hệ thống băng từ vẫn sẽ là sự thay thế tiết kiệm hơn.

Sao lưu rõ ràng nên được duy trì ngoài trang phòng trường hợp hỏa hoạn hoặc các tai họa khác. Chúng nên được duy trì ở một vị trí an toàn có thể được truy cập nhanh chóng nếu tai

họa xảy ra. Sao lưu không nên được giữ trong nhà của các thành viên nhóm bởi nguy cơ bị mất hoặc bị phá hủy khi thành viên nhóm trở nên bất mãn.

### **Phần mềm sao lưu**

Sao lưu tốt nếu nó là một phần mềm sao lưu. Đây là phần mềm đảm bảo các tệp phù hợp được sao lưu và khôi phục. Đối với các SMP kiến thức hạn chế về CNTT, chỉ nên xem xét các phần mềm sao lưu có thương hiệu nổi tiếng. Theo nguyên tắc chung, hãy sử dụng phần mềm được đề xuất bởi công ty hỗ trợ kỹ thuật CNTT bên ngoài doanh nghiệp, vì công ty đó sẽ chịu trách nhiệm bảo trì và hỗ trợ.

### **Rà soát nhật ký**

Hầu hết các hệ thống phần mềm sao lưu duy trì nhật ký để ghi lại kết quả sao lưu thành công hay thất bại. Một số hệ thống sao lưu không thể sao lưu một số loại tệp trong khi tệp đang được sử dụng. Theo đó, điều quan trọng là các bản ghi dự phòng được xem xét hàng ngày để đánh giá xem có bất kỳ lỗi nào xảy ra không. Cảnh báo sao lưu phải được cấu hình để tự động thông báo cho quản trị viên CNTT khi xảy ra lỗi sao lưu. Biện pháp thứ cấp này đảm bảo rằng nhân viên CNTT chủ chốt được cảnh báo và các lỗi sao lưu liên tục không bị bỏ qua.

### **Phục hồi thử nghiệm**

Cách kiểm tra sao lưu hiệu quả nhất là thử nghiệm khôi phục tệp. Thủ tục nên được thông qua rằng cần ít nhất một thử nghiệm hàng tháng để thực hiện khôi phục xảy ra nhằm đảm bảo nhiều nhất có thể rằng các bản sao lưu đang hoạt động hiệu quả.

### **5.7.2 An ninh mạng**

Ngày nay, trong thế giới máy tính, các rủi ro mới xuất hiện mỗi giờ, mỗi ngày. Kết nối với Internet gia tăng khả năng tin tặc nhắm vào doanh nghiệp. Tội phạm an ninh mạng có hoạt động quy mô lớn và rủi ro không gian mạng là trọng tâm của các chính phủ trên toàn cầu. Rủi ro rất cao về tài chính và cả uy tín nếu doanh nghiệp không có kế hoạch an ninh mạng phù hợp.

An ninh mạng đang đảm bảo dữ liệu doanh nghiệp an toàn khỏi bị tấn công qua Internet. An ninh mạng có thể bao gồm một nhóm các công nghệ, quy trình, cấu trúc và thực tiễn được sử dụng để bảo vệ mạng, máy tính, chương trình và dữ liệu khỏi sự truy cập hoặc thiệt hại trái phép. Mục tiêu của bất kỳ chiến lược an ninh mạng nào là đảm bảo tính bảo mật, tính toàn vẹn dữ liệu và tính sẵn sàng.

Có một số phương tiện chính mà các vấn đề an ninh mạng có thể ảnh hưởng (hoặc thậm chí phá hủy) đến uy tín của doanh nghiệp.

Có rủi ro khi tội phạm tin tặc có thể nắm thông tin nhạy cảm như tài khoản ngân hàng, thẻ tín dụng hoặc dữ liệu tệp thuế. Có những thị trường mở cho những thông tin như vậy trên các trang web đen. Nếu người khác truy cập thông tin nhạy cảm như vậy, doanh nghiệp có thể thấy các cơ sở thẻ tín dụng hoặc ngân hàng của mình bị rút tiền hoặc vi phạm luật riêng tư. Mỗi tháng vi phạm an ninh cấu hình cao ảnh hưởng đến dữ liệu cá nhân được báo cáo trên toàn cầu.

Vấn đề thứ hai có liên quan khi tội phạm tin tặc có được thông tin nhạy cảm về doanh nghiệp, danh tiếng của doanh nghiệp có thể bị hủy hoại. Chỉ vài doanh nghiệp nhỏ hoặc khách hàng của họ có thể vượt qua tổn thất liên quan tới đến danh tiếng do mất dữ liệu gây ra. Tổn thất về danh tiếng doanh nghiệp và lợi thế thương mại có thể gây ảnh hưởng tiêu cực nhiều hơn so với việc mất dữ liệu thực tế.

Mất dữ liệu khách hàng có thể dẫn đến tranh chấp kiện tụng đối với doanh nghiệp. Bên thứ ba có thể kiện doanh nghiệp vì chính họ đã phải chịu thiệt hại. Các doanh nghiệp cũng có thể phải chịu hình phạt đáng kể và/hoặc phán quyết của tòa án phát sinh từ vi phạm luật riêng tư trong nhiều khu vực pháp lý.

Khía cạnh về an ninh mạng đáng báo động nhất gần đây gây ra vấn đề đáng kể cho các công ty là mã độc tống tiền. Kể từ khoảng năm 2012, tấn công bằng mã độc tống tiền đã tiến hành thương mại hóa tập trung vào theo các mô hình kinh doanh. Nghĩa là, virus đã được thương mại hóa. Như vậy, một con virus xuất hiện như thể là một con ngựa thành Troia – tức là một thư điện tử mang tính lừa đảo được ngụy trang dưới dạng một video hài

hước hoặc một thứ gì tinh vi hơn - bí mật cài đặt virus. Virus này sẽ từ từ mã hóa dữ liệu của bạn bằng khóa mã hóa bí mật 2.048 bit. Trong một khoảng thời gian, có thể truy cập dữ liệu của bạn khi virus bẻ khóa mã hóa này. Tuy nhiên, một khi tất cả dữ liệu đều được mã hóa, bao gồm hệ thống sao lưu của doanh nghiệp trong hầu hết các trường hợp, doanh nghiệp sẽ được liên hệ và yêu cầu trả tiền chuộc trong vòng ba ngày nếu không muốn băng nhóm tội phạm xóa khóa mã hóa và mất dữ liệu. Nghĩa là, băng đảng tội phạm này giữ dữ liệu của bạn để đòi tiền chuộc, vậy nên nó là một mã độc tống tiền. Khóa này đủ mạnh để thấy rằng bẻ khóa thay vì trả tiền chuộc là lựa chọn không kinh tế. Một số ước tính rằng một máy tính để bàn trung bình sẽ mất năm triệu năm để giải mã hóa dữ liệu mà không cần khóa. Khả năng cao bạn không có đủ thời gian đó.

Các mối đe dọa mới tiếp tục xuất hiện và doanh nghiệp cần chắc chắn được trang bị để đối phó với chúng.

### **Bảo vệ khỏi phần mềm độc hại và tấn công từ bên ngoài**

Điểm quan trọng nhất trong số các tiện ích trọng điểm của hệ thống là phần mềm để bảo vệ khỏi các cuộc tấn công phá hoại.

- Tường lửa là phần mềm (và cả phần cứng) được thiết kế để bảo vệ hệ thống của doanh nghiệp khỏi sự tấn công của những người truy cập vào các hệ thống của doanh nghiệp thông qua các liên kết giao dịch bên ngoài
- Phòng chống vi-rút giúp bảo vệ hệ thống của doanh nghiệp khỏi bị tấn công bởi mã phần mềm có thể làm bất cứ điều gì từ hiển thị các thông báo gây phiền nhiễu để xóa các tập tin và đĩa.
- Phòng chống phần mềm độc hại/phần mềm gián điệp giúp bảo vệ hệ thống của doanh nghiệp khỏi mã phần mềm tạo ra các cửa sổ bật lên gây phiền nhiễu hoặc phục vụ cho mục đích sai trái, chẳng hạn như đăng nhập tên người dùng và mật khẩu cho mục đích lừa đảo.
- Phần mềm chống thư rác giúp bảo vệ hộp thư đến trong thư điện tử khỏi tồn đọng những thư điện tử không mong muốn.

- Phần mềm chống lừa đảo giúp bảo vệ người dùng truy cập các trang web được thiết kế để bẫy thông tin người dùng, sau đó sử dụng cho mục đích lừa đảo.

Tất cả điều trên là bắt buộc để quản lý tốt bất kỳ hệ thống nào. Chi phí đối với mỗi cuộc tấn công tương đối lớn, bao gồm việc mất dữ liệu, gian lận và tổn kém đáng kể để xây dựng lại hệ thống.

Doanh nghiệp nên luôn sử dụng nhà cung cấp danh tiếng và uy tín. Một số công ty có ý định cung cấp các tiện ích này nhưng thực tế các tiện ích đó có thể là phần mềm độc hại. Hãy thận trọng về việc sử dụng phần mềm hoặc phần mềm miễn phí từ một nhà cung cấp chưa quen biết. Nhìn chung, tốt nhất doanh nghiệp nên sử dụng các tiện ích được đề xuất bởi tổ chức tích hợp hệ thống (bộ phận hỗ trợ kỹ thuật) của mình, vì họ sẽ chịu trách nhiệm cho việc cài đặt, cấu hình và bảo trì.

Việc bảo trì các ứng dụng này rất quan trọng. Phần mềm độc hại mới xuất hiện mỗi ngày. Hầu hết các nhà cung cấp phần mềm cung cấp tối thiểu cập nhật tự động hàng ngày vào cơ sở dữ liệu của họ để đảm bảo hệ thống tiếp tục được bảo vệ hiệu quả. Ngoài ra, cũng cần thiết đảm bảo rằng những cập nhật này được thực hiện chính xác.

### **5.7.3 Kế hoạch bảo trì phần cứng**

Hợp đồng bảo trì nên được duy trì với các nhà cung cấp phần cứng để các lỗi phần cứng có thể nhanh chóng được khắc phục. Các hợp đồng này nên chỉ định các mức dịch vụ mà nhà cung cấp sẽ đáp ứng khi lỗi xảy ra. Phần cứng quan trọng như máy chủ, thiết bị chuyên mạch và công nghệ sao lưu đòi hỏi sự chú ý nhanh chóng. Nhiều hợp đồng xác định thời hạn phản hồi khi xảy ra lỗi của các cấu phần này là bốn giờ. Mặt khác, phần cứng ít quan trọng hơn, như máy trạm riêng lẻ có thể có thời gian phản hồi lâu hơn.

Một số doanh nghiệp, đặc biệt ở vùng sâu vùng xa, mua một số cấu phần quan trọng có nguy cơ lỗi cao hơn chẳng hạn như ổ đĩa hoặc nguồn điện, vì phụ tùng thay thế có thể nhanh chóng thay thế cấu phần lỗi đó. Đối với các doanh nghiệp phụ thuộc vào hợp đồng bảo trì, nên đảm bảo rằng bộ phận hỗ trợ duy trì nguồn cung cấp đầy đủ phụ tùng thay thế.



Chất lượng của tổ chức bên ngoài hỗ trợ CNTT của doanh nghiệp là tối quan trọng trong việc đảm bảo các hệ thống của mình được triển khai và hỗ trợ chính xác. Các vấn đề cần được xem xét trong việc lựa chọn một tổ chức phù hợp bao gồm:

- Kiến thức và kinh nghiệm của họ với cấu hình phần cứng và hệ điều hành của doanh nghiệp kiểm toán;
- Kiến thức và kinh nghiệm của họ với phần mềm ứng dụng doanh nghiệp kiểm toán;
- Chứng nhận của các công ty phần cứng và phần mềm lớn giúp cung cấp đảm bảo năng lực của nhân lực thuộc tổ chức;
- Số lượng người trong tổ chức nắm được kiến thức cần thiết để hỗ trợ hệ thống - điều này tối quan trọng vì việc phụ thuộc vào một cá nhân có thể dẫn đến sự chậm trễ đáng kể và chi phí khi cá nhân đó không có mặt vì bất kỳ lý do gì; và
- Khả năng cung cấp dịch vụ hỗ trợ từ xa để cho phép phản hồi nhanh vấn đề với chi phí hợp lý.

#### **5.7.4 Nhân viên và Tài liệu**

Doanh nghiệp kiểm toán nên thiết lập một kế hoạch để giảm thiểu rủi ro những người chủ chốt không có mặt trong trường hợp xảy ra lỗi hệ thống. Giữ một danh sách các chi tiết liên lạc của các kỹ thuật viên dự phòng. Luôn cập nhật tài liệu về cấu hình của các ứng dụng phần cứng và phần mềm để kỹ thuật viên mới có thể nhanh chóng xây dựng lại hệ thống.

#### **5.7.5 Chính sách và thủ tục**

Quy trình quản trị CNTT tốt trong một doanh nghiệp là tối quan trọng. Thực hiện các chính sách để đảm bảo các hệ thống không sử dụng sai và đảm bảo soát xét liên tục và cập nhật chính sách hiện hành để phản ánh rủi ro hiện tại.

Thường xuyên đào tạo tất cả các nhân viên của doanh nghiệp về rủi ro công nghệ nên trở thành một phần của khung quản lý rủi ro của mình, cùng với hạn chế tránh vi phạm an ninh

tiềm ẩn như là kết quả của đào tạo và chính sách ban hành đối với tất cả cấp nhân viên toàn doanh nghiệp.

Chính sách cần bao gồm:

- Quản lý tài khoản người dùng: các quy tắc và chính sách đối với tất cả cấp độ người dùng; thủ tục quy trình đảm bảo kịp thời phát hiện sự cố an ninh; Hệ thống CNTT và dữ liệu bí mật được bảo vệ khỏi người dùng trái phép.
- Quản lý dữ liệu: thiết lập các quy trình hiệu quả để quản lý kho lưu trữ, sao lưu và phục hồi dữ liệu và xử lý phương tiện thích hợp. Quản lý dữ liệu hiệu quả giúp đảm bảo chất lượng, kịp thời và sẵn có của dữ liệu kinh doanh.
- Quản lý bảo mật CNTT: quy trình duy trì tính toàn vẹn của thông tin và bảo vệ tài sản CNTT. Quá trình này bao gồm thiết lập và duy trì vai trò và trách nhiệm bảo mật CNTT, chính sách, tiêu chuẩn và quy trình.

Phạm vi xét xử cá nhân có thể thông qua yêu cầu phải giải quyết chính sách cụ thể hoặc các vấn đề liên quan chính sách cụ thể. Cơ quan chuyên môn địa phương có thể tham gia hỗ trợ. Các chính sách phổ biến được liệt kê dưới đây.

### **Chính sách sử dụng hệ thống**

Chính sách này thường phác thảo các quy tắc mà các hệ thống CNTT của doanh nghiệp có thể được sử dụng theo. Các vấn đề cần xem xét trong chính sách này bao gồm:

- Bắt buộc sử dụng mật khẩu trên tất cả các hệ thống, chẳng hạn như điện thoại và máy tính bảng, bao gồm yêu cầu thay đổi mật khẩu thường xuyên và ngăn chặn cung cấp mật khẩu cho các thành viên khác trong nhóm hoặc bên thứ ba;
- Cấm sao chép dữ liệu của doanh nghiệp và xóa dữ liệu này khỏi văn phòng mà không được chấp thuận;
- Mã hóa bộ nhớ/thẻ nhớ USB;
- An toàn vật lý của thiết bị;

- Sử dụng hệ thống trong giờ làm việc chỉ cho công việc kinh doanh của doanh nghiệp; và
- Các quy tắc sử dụng riêng của hệ thống ngoài giờ hành chính (nếu được phép).

### **Chính sách sử dụng email**

Các vấn đề được xem xét trong chính sách này bao gồm:

- Cấm sử dụng tài khoản email cá nhân cho các vấn đề kinh doanh;
- Trách nhiệm kiểm tra email thường xuyên;
- Trách nhiệm tổ chức và sắp xếp email;
- Sử dụng các chuẩn mực nghề nghiệp và lịch sự trong các tin nhắn;
- Cấm sử dụng email cho các mục đích bất hợp pháp (vi phạm bản quyền, lời lẽ không lịch sự, vu khống, lừa đảo, giả mạo máy tính...);
- Cấm sử dụng email bên ngoài các chính sách của doanh nghiệp;
- Cấm gửi các tệp đính kèm lớn;
- Cấm mở tệp đính kèm email từ các nguồn không xác định (vì chúng có thể chứa phần mềm độc hại);
- Cấm truy cập tài khoản email của các cá nhân khác;
- Cấm chia sẻ chung mật khẩu tài khoản email;
- Cấm lạm dụng email doanh nghiệp cho mục đích cá nhân;
- Thông báo rằng doanh nghiệp sẽ giám sát email; và
- Báo cáo về vi phạm sử dụng.

### **Chính sách sử dụng Internet**

Các vấn đề được xem xét trong chính sách này bao gồm:

- Hạn chế sử dụng Internet cho mục đích kinh doanh;

- Thông báo về khả năng của doanh nghiệp cho phép theo dõi việc sử dụng Internet;
- Cấm truy cập vào các trang web công kích cá nhân về giới tính, tình dục, tôn giáo, quốc tịch hoặc chính trị;
- Các trang web bị cấm khác (một số doanh nghiệp cấm các trang web gây ảnh hưởng đến năng suất);
- Đảm bảo rằng chỉ tải xuống từ một trang web an toàn và có uy tín;
- Cấm tải xuống các tệp (chương trình) có thể khởi chạy vì chúng có thể chứa phần mềm độc hại và cũng cấm tải nhạc, phim hoặc phần mềm lậu;
- Cấm cung cấp địa chỉ email doanh nghiệp của người dùng để hạn chế thư rác; và
- Hệ quả của vi phạm.

### **Chính sách truy cập từ xa**

Các vấn đề được xem xét trong chính sách này bao gồm:

- Yêu cầu chấp thuận phê duyệt cần thiết đối với truy cập bên ngoài;
- Hoàn trả các chi phí đối với truy cập bên ngoài;
- Các quy trình bảo mật (bao gồm tiết lộ mật khẩu, sử dụng hệ thống của bên thứ ba, ngắt kết nối với các mạng khác trong khi truy cập các hệ thống của doanh nghiệp, sử dụng tường lửa và cài đặt phần mềm thích hợp để bảo vệ hệ thống khỏi sự tấn công từ xa nguy hiểm);
- Đảm bảo an toàn về vật chất đối với các thiết bị do doanh nghiệp cung cấp như máy tính xách tay;
- Báo cáo về mọi vi phạm về bảo mật, truy cập trái phép hoặc tiết lộ dữ liệu của doanh nghiệp;
- Thỏa thuận về việc doanh nghiệp có thể giám sát các hoạt động của người dùng bên ngoài để xác định các mẫu bất thường khi sử dụng hoặc thực hiện các hoạt động đáng ngờ khác; và

- Hệ quả của vi phạm tuân thủ.

### **5.7.6 Bảo hiểm**

Bảo hiểm phù hợp phải chi trả chi phí thay thế cơ sở hạ tầng cũng như chi phí lao động để xây dựng lại hệ thống và khôi phục dữ liệu. Cũng cần xem xét bảo hiểm cho việc giảm năng suất do lỗi hệ thống lớn hoặc thảm họa.

### **5.8 Kết luận**

Khảo sát SMP Toàn cầu của IFAC tiếp tục xếp mức độ cập nhật công nghệ mới như một thách thức lớn đối với các SMP và khách hàng của họ.

Từ Internet đến quản trị tri thức và tự động hóa xử lý dữ liệu tài chính, công nghệ tiếp tục là động lực chính để thay đổi. Các doanh nghiệp kiểm toán cần nắm bắt công nghệ như một cơ hội chứ không phải là một thách thức, và cần nhận thức rằng họ khó có thể kiểm soát được tốc độ thay đổi nhanh chóng này.

Công nghệ sẽ ngày càng trở thành một phần của một doanh nghiệp kiểm toán ở hiện tại và trong tương lai, các ứng dụng và phần cứng chính của các SMP rất có khả năng sẽ được thay thế bằng các giải pháp dựa trên Internet.

Các lĩnh vực chính để tập trung là:

- Phát triển một kế hoạch chiến lược và ngân sách cho ứng dụng công nghệ vào thực hành.
- Triển khai và đào tạo là chìa khóa để sử dụng thành công các công nghệ.
- Đảm bảo quy trình lựa chọn hệ thống được tuân thủ thay vì chịu ảnh hưởng nhiều bởi các nhà cung cấp.
- Internet đang thay đổi cách các công ty ngày nay tương tác với khách hàng.
- Các trang web của công ty là các cấu phần tối quan trọng trong việc phục vụ khách hàng và định vị doanh nghiệp trong tuyển dụng.

- Các doanh nghiệp phải đảm bảo họ có hỗ trợ kỹ thuật đầy đủ để chắc chắn các hệ thống hoạt động hiệu quả và đáng tin cậy hoặc áp dụng các mô hình dịch vụ mới.
- Bám sát các phân cứng và ứng dụng chính được sử dụng rộng rãi để doanh nghiệp có thể chắc chắn rằng các ứng dụng và hệ thống sẽ mang lại kết quả kỳ vọng.
- Quản lý thực hành, tạo tài khoản (và kiểm toán) và phần mềm thuế là các nền tảng kiến tạo chính, cùng với phần mềm xử lý văn bản và bảng tính, làm nền tảng cho hiệu quả của hầu hết các trường hợp thực tiễn. Các nền tảng phân cứng cần được triển khai để hỗ trợ hiệu quả và đáng tin cậy các ứng dụng.
- Các ứng dụng quản lý tài liệu và quản trị tri thức có khả năng cung cấp cải thiện đáng kể trong dịch vụ khách hàng và hiệu quả trong tương lai.
- Các giải pháp lưu trữ/giải pháp điện toán đám mây đang nổi lên có tiềm năng cho phép SMP hoạt động với chi phí đầu tư cơ sở hạ tầng và quản lý hệ thống thấp hơn.
- Cần sự chú ý thích hợp và các nguồn lực để quản lý rủi ro nhằm đảm bảo ngăn chặn thiệt hại.

Công nghệ là một thành phần quan trọng đối với thành công trong bất kỳ hoạt động nào trong thế giới ngày nay. Điều quan trọng là người thực hiện đảm bảo luôn cập nhật để hiểu toàn vẹn các giải pháp có sẵn và lợi ích các công nghệ này mang lại. Điều quan trọng không kém là nguồn lực thích hợp được dành riêng để đảm bảo triển khai mọi giải pháp thực hiện và duy trì đúng cách. Để thành công, các doanh nghiệp phải dành thời gian để chắc chắn rằng mọi người hoàn toàn hiểu, tận dụng chức năng phần mềm, và tất cả các thành viên trong nhóm được đào tạo tốt nhằm đảm bảo mọi giải pháp đều giúp đạt năng suất kỳ vọng.

## **5.9 Thông tin khác và các tài liệu của IFAC**

Công kiến thức toàn cầu IFAC là một trung tâm kỹ thuật số nơi các kiểm toán viên có thể dễ dàng truy cập vào cách thức lãnh đạo và tài nguyên tư duy của IFAC, các tổ chức thành viên, các nhóm và cá nhân đáng chú ý khác. Phần Quản lý thực hành công bao gồm các bài viết, video và tài nguyên bổ sung để bổ sung cho phần này. Khuyến khích doanh nghiệp

tham khảo nội dung, cung cấp phản hồi, tham gia trao đổi với những người đóng góp, chia sẻ những hiểu biết cá nhân về các vấn đề thực tiễn đương đại.

### Phụ lục 5.1 Đánh giá website/Intranet/Extranet

Sản phẩm: \_\_\_\_\_ Ngày đánh giá: \_\_\_\_\_

	Tầm quan trọng đối với doanh nghiệp 0 = không yêu cầu 1 = yêu cầu ít 5 = yêu cầu cao	Đánh giá 0 = chức năng không tồn tại 1 = tồn tại nhưng thực hiện kém 5 = tồn tại và thực hiện tốt	Ý kiến
<b>Website</b>			
Mẫu trang web được cung cấp			
Phương tiện bản tin khách hàng			
Phương tiện đăng ký khách hàng/khách hàng tiềm năng			
Khảo sát khách hàng			
Tin tức và nội dung kinh doanh tùy chọn được tự động cung cấp cho trang web			
Hỗ trợ về thiết kế/logo... của trang			
Dễ dàng tạo nội dung trang web (không cần học HTML hoặc các kỹ năng tạo trang web kỹ thuật khác)			

Không giới hạn số lượng trang hoặc trang phụ			
Phương tiện mua sắm an toàn (giỏ hàng)			
Phương tiện thanh toán thẻ tín dụng			
Phương tiện quảng bá email			
Tích hợp cơ sở dữ liệu khách hàng để quản lý doanh nghiệp			
Lưu trữ trang web được cung cấp			
Mẫu biểu được cung cấp (mẫu phản hồi, thư mời, cuộc thi)			
Chức năng gửi thư cho bạn bè			

	<b>Tầm quan trọng đối với doanh nghiệp</b> 0 = không yêu cầu 1 = yêu cầu ít 5 = yêu cầu cao	<b>Đánh giá</b> 0 = chức năng không tồn tại 1 = tồn tại nhưng thực hiện kém 5 = tồn tại và thực hiện tốt	<b>Ý kiến</b>
Quản lý công cụ tìm kiếm (đối với trang web được tìm thấy bởi			



các công cụ tìm kiếm phổ biến)			
Biểu mẫu do người dùng xác định có thể bao gồm			
Ban việc làm (cơ hội việc làm)			
Đăng ký sự kiện			
<b>Mạng nội bộ</b>			
Khu vực tin tức			
Liên kết web			
Mục yêu thích do người dùng xác định (liên kết đến trang web, tài liệu hoặc dữ liệu khác)			
Lịch sử (trang web hay tài liệu vừa truy cập)			
Cung cấp quan điểm về quản lý doanh nghiệp và dữ liệu ứng dụng khác			
Cung cấp quyền truy cập vào các tiền lệ và thủ tục tốt nhất của doanh nghiệp			
Theo dõi thư mục/vị trí nhân viên			
Cơ sở kiến thức của doanh nghiệp (kỹ thuật và các giấy tờ khác)			
Tích hợp Outlook (email, lịch)			

Email tự động khi tin tức/cơ sở kiến thức và các cập nhật khác được tải			
---	--	--	--

	<b>Tầm quan trọng đối với doanh nghiệp</b> 0 = không yêu cầu 1 = yêu cầu ít 5 = yêu cầu cao	<b>Đánh giá</b> 0 = chức năng không tồn tại 1 = tồn tại nhưng thực hiện kém 5 = tồn tại và thực hiện tốt	<b>Ý kiến</b>
<b>Extranet</b>			
Tải tài liệu trực tiếp lên extranet từ các ứng dụng khác			
Thêm hoặc xóa tài liệu khỏi extranet dựa trên phạm vi ngày			
Bảo mật đăng nhập của khách hàng, tạo vị trí bảo mật cho các tương tác của khách hàng			
Diễn đàn thảo luận khách hàng bảo mật			
Diễn đàn thảo luận khách hàng công khai			
Trao đổi sản phẩm/dịch vụ khách hàng (cộng đồng khách hàng)			
Email thông báo cho khách hàng hay doanh nghiệp khi tài liệu được tải lên trong khu vực bảo mật của khách hàng			

Chia sẻ tài liệu với nhiều khách hàng từ một hoạt động duy nhất			
Khả năng của khách hàng khi cập nhật chi tiết (địa chỉ, số điện thoại...)			
Khả năng của khách hàng trong việc xem xét sổ bán hàng			
<b>Vấn đề khác</b>			
Tích hợp máy quét			
Lập chỉ mục từ khoá			
Lập chỉ mục toàn văn			
Hỗ trợ cho tất cả định dạng dữ liệu (âm thanh, video, pdf...)			
Tích hợp với nhận dạng ký tự quang học (OCR)			

	<b>Tầm quan trọng đối với doanh nghiệp</b> 0 = không yêu cầu 1 = yêu cầu ít 5 = yêu cầu cao	<b>Đánh giá</b> 0 = chức năng không tồn tại 1 = tồn tại nhưng thực hiện kém 5 = tồn tại và thực hiện tốt	<b>Ý kiến</b>
Báo cáo thống kê về việc sử dụng trang web/mạng nội bộ/extranet			
Hệ thống quản lý nội dung (CMS) (ngày phê duyệt, xóa)			

Kiểm soát truy cập vào các yếu tố cá nhân của hệ thống quản lý trang web			
Phương tiện tìm kiếm			
Kiểm tra lỗi chính tả			
<b>Công ty</b>			
Số lượng khách hàng			
Khách hàng nhỏ nhất			
Khách hàng lớn nhất			
Các hỗ trợ được cung cấp			
Các dịch vụ thực hiện được cung cấp			
Hoạt động đào tạo được cung cấp			
Kết quả thăm dò độ hài lòng của khách hàng			
Các trang tham khảo			
Các yêu cầu về máy chủ			
Các yêu cầu về máy trạm			
Khả năng tài chính của nhà cung cấp			
Các nhóm người dùng			
Mức giá			
Đóng góp của khách hàng đối với sự phát triển			
Chuyển đổi từ các sản phẩm khác			

## Phụ lục 5.2 Đánh giá quản trị hồ sơ/quy trình

Sản phẩm: \_\_\_\_\_ Ngày đánh giá: \_\_\_\_\_

	Tầm quan trọng đối với doanh nghiệp 0 = không yêu cầu 1 = yêu cầu ít 5 = yêu cầu cao	Đánh giá 0 = chức năng không tồn tại 1 = tồn tại nhưng thực hiện kém 5 = tồn tại và thực hiện tốt	Ý kiến
<b>Quản lý hồ sơ</b>			
Chức năng			
Lưu trữ email			
Đăng nhập, thoát ra			
Phiên bản			
Tương thích với MS Office và Outlook			
Khách hàng/các cam kết tích hợp với quản trị doanh nghiệp			
Tích hợp với thuế/tạo tài khoản, báo cáo luật định, kế hoạch lương hưu, kiểm toán và các ứng dụng tuân thủ khác			
Khởi chạy ứng dụng từ hệ thống quản lý tài liệu			
Theo dõi lược sử sửa đổi			
Lướt xem tài liệu bằng các truy vấn nổi bật, người lập tài liệu, loại tài liệu, ngày theo dõi...			

Lướt xem của người dùng có thể xác định về danh sách tài liệu			
Lưu trữ tài liệu theo khách hàng			
Lưu trữ tài liệu theo hợp đồng			
Lưu trữ tài liệu theo loại tài liệu (thư từ, biên bản...)			
Kéo và thả tài liệu vào thư mục quản lý tài liệu			

	<b>Tầm quan trọng đối với doanh nghiệp</b> 0 = không yêu cầu 1 = yêu cầu ít 5 = yêu cầu cao	<b>Đánh giá</b> 0 = chức năng không tồn tại 1 = tồn tại nhưng thực hiện kém 5 = tồn tại và thực hiện tốt	<b>Ý kiến</b>
Hỗ trợ tập tin vĩnh viễn			
Quy trình lưu giữ tài liệu để lưu trữ tự động			
Tích hợp với phần mềm tạo PDF			
Kiểm soát truy cập tài liệu (đọc, tạo, sửa đổi)			
Kiểm soát truy cập khách hàng			
Đính kèm các thuộc tính của người dùng có thể xác định đối với tài liệu			
Hiển thị tài liệu bởi các thuộc tính của người dùng có thể xác định			

Xem lại ghi chú trên các tài liệu			
Các ý kiến nhận xét tổng quan trên tài liệu			
<b>Luồng công việc</b>			
Theo dõi truy vấn trên tài liệu			
Giao tài liệu cho nhân viên			
Phân công nhiệm vụ cho các tài liệu			
Theo dõi đại biểu			
Tạo tài liệu ngày đáo hạn/ ngày theo dõi			
Theo dõi tình trạng của tài liệu (đang chuẩn bị, đang rà soát, đã được phê duyệt)			
Khóa tài liệu sau khi được phê duyệt			
Sử dụng liên kết thay vì bản sao tài liệu để gửi email xung quanh doanh nghiệp cho mục đích rà soát			
Theo dõi ngày tài liệu được gửi cho khách hàng			

	<b>Tầm quan trọng đối với doanh nghiệp</b>  0 = không yêu cầu	<b>Đánh giá</b> 0 = chức năng không tồn tại 1 = tồn tại nhưng thực hiện kém	<b>Ý kiến</b>
--	---	---	---------------

	1 = yêu cầu ít 5 = yêu cầu cao	5 = tồn tại và thực hiện tốt	
Tài liệu email từ trong ứng dụng			
Phân cấp tài liệu, tài liệu gốc/tài liệu con			
Khả năng liên kết các tài liệu liên quan			
Phê duyệt tài liệu trực tuyến			
Thông báo tự động các vấn đề nổi bật			
Tự động leo thang các vấn đề nổi bật			
<b>Quản lý email</b>			
Lưu trữ email trực tiếp từ hộp thư đến			
Gửi email từ ứng dụng và lưu trữ bản sao trong ứng dụng và hộp thư đi			
Giữ kho lưu trữ toàn bộ công ty tài liệu gửi đi và đến			
Theo dõi phê duyệt trên email			
Ngăn chặn nhân viên gửi email không được chấp thuận			
Khả năng định hướng email đến nhân viên và phân bổ nhiệm vụ			
<b>Biểu mẫu</b>			



Tạo tài liệu từ biểu mẫu chuẩn			
Biểu mẫu, tên khách hàng và địa chỉ được tích hợp với hệ thống quản lý doanh nghiệp			

	<b>Tầm quan trọng đối với doanh nghiệp</b> 0 = không yêu cầu 1 = yêu cầu ít 5 = yêu cầu cao	<b>Đánh giá</b> 0 = chức năng không tồn tại 1 = tồn tại nhưng thực hiện kém 5 = tồn tại và thực hiện tốt	<b>Ý kiến</b>
Bộ tài liệu mẫu được cung cấp			
Mẫu thư tiêu chuẩn			
Mẫu danh sách			
Mẫu giấy làm việc			
Bản cập nhật mẫu được cung cấp			
Phiên bản mẫu được duy trì			
Theo dõi sử dụng biểu mẫu			
Mẫu người dùng có thể được thêm vào			
Sửa đổi của người dùng đối với biểu mẫu chuẩn không bị ghi đè khi cập nhật			
Phương tiện để phân bổ biểu mẫu người dùng đến nhiều văn phòng			
Thủ tục tốt nhất được cung cấp, được liên kết với tài			

liệu thực hiện tốt nhất			
Người dùng cá nhân có thể có bộ tài liệu riêng của họ			
Cơ sở để theo dõi đánh giá và uỷ quyền của các tài liệu chuẩn			
<b>Khác</b>			
Truy cập Internet của ứng dụng			
Truy cập vào tài liệu từ các ứng dụng khác			
Sao chép/đồng bộ hoá tài liệu (ngắt kết nối truy cập)			
Tích hợp máy quét			

	<b>Tầm quan trọng đối với doanh nghiệp</b> 0 = không yêu cầu 1 = yêu cầu ít 5 = yêu cầu cao	<b>Đánh giá</b> 0 = chức năng không tồn tại 1 = tồn tại nhưng thực hiện kém 5 = tồn tại và thực hiện tốt	<b>Ý kiến</b>
Lập chỉ mục từ khoá (tìm kiếm)			
Lập chỉ mục toàn văn (tìm kiếm)			
Bộ lọc thông minh chỉ cho phép xem dữ liệu yêu cầu			
Tích hợp với extranet bảo mật khách hàng			

Hỗ trợ chữ ký điện tử trên tài liệu			
Tích hợp với nhận dạng ký tự quang học (OCR)			
<b>Doanh nghiệp</b>			
Số lượng khách hàng			
Khách hàng nhỏ nhất			
Khách hàng lớn nhất			
Dịch vụ được cung cấp			
Dịch vụ thực hiện được cung cấp			
Hoạt động đào tạo được cung cấp			
Kết quả khảo sát sự thoả mãn của khách hàng			
Các trang tham khảo			
Yêu cầu của máy chủ			
Yêu cầu máy trạm			
Khả năng tài chính của nhà cung cấp			
Nhóm người dùng			
Mức giá			
Đóng góp của khách hàng đối với sự phát triển			
Chuyển đổi từ các sản phẩm khác			

### Phụ lục 5.3 Danh sách kiểm tra đánh giá điện toán đám mây

Sản phẩm: \_\_\_\_\_ Ngày đánh giá: \_\_\_\_\_

Vấn đề cần xem xét	Đánh giá tầm quan trọng	Đánh giá nhà cung cấp	Ý kiến
<b>Service provider due diligence</b>			
• Cơ sở hạ tầng được sử dụng bởi nhà cung cấp đám mây thuộc sở hữu, thuê ngoài hoặc ký hợp đồng?			
• Các địa điểm dịch vụ chính ở đâu?			
• Nhà cung cấp có được chứng nhận và chứng nhận bảo mật và dịch vụ độc lập không?			
• Loại hình kinh doanh nào đang sử dụng dịch vụ của bạn và có sẵn tài liệu tham khảo?			
• Hệ thống sao lưu dữ liệu nào đang hoạt động và mất tối đa bao nhiêu ngày do hậu quả của việc đóng cửa?			
• Kế hoạch phát triển sản phẩm ngắn hạn và dài hạn của nhà cung cấp là gì?			
• Có bất kỳ vấn đề tương thích nào với các hệ thống kinh doanh hoặc hệ thống phần mềm hiện có không?			
• Những thủ tục khắc phục hậu quả và khắc phục thảm họa đang diễn ra?			
<b>Giá cả</b>			
• Có chi phí thiết lập trả trước không			

• Mô hình định giá (theo giấy phép, sử dụng dữ liệu hay kết hợp?)			
• Phí duy trì (hàng tháng, quý?)			
• Phí hàng năm (theo giấy phép hay dữ liệu)			
• Chi phí truyền dữ liệu bổ sung qua nhà cung cấp dịch vụ Internet sẽ là bao nhiêu?			
• Giải pháp có thể nhanh chóng tăng hoặc giảm giá với chi phí tối thiểu không?			

Vấn đề cần xem xét	Đánh giá tầm quan trọng	Đánh giá nhà cung cấp	Ý kiến
<b>Khả năng tiếp cận</b>			
• Thời gian bảo hành và cách tính thời gian bảo hành?			
• Bồi thường nào cho thời gian chết? khoản bồi thường này được tính toán như thế nào?			
• Yêu cầu tối thiểu của internet và tác động của việc Internet ngừng hoạt động là gì?			
• Có lịch trình nâng cấp hoặc ngừng dịch vụ theo lịch trình không?			
<b>Lưu trữ dữ liệu</b>			

• Máy chủ dữ liệu đặt ở đâu?			
• Phương pháp mã hoá nào được sử dụng để bảo mật dữ liệu			
• Mức độ thường xuyên của kế hoạch sao lưu?			
• Dữ liệu được lưu trữ ở định dạng nào? Các định dạng đó có dễ dàng chuyển đổi sang định dạng lưu trữ dữ liệu bạn sử dụng trong nhà không?			
• Họ đảm bảo cung cấp gì để duy trì bảo mật dữ liệu và rò rỉ?			
• Ai có thể truy cập dữ liệu của bạn trong trung tâm dữ liệu?			
• Nhà cung cấp dịch vụ có được phép sử dụng dữ liệu và/hoặc siêu dữ liệu (nghĩa là thuật toán của Gmail và Google) không?			
<b>Hỗ trợ</b>			
• Hỗ trợ khẩn cấp có sẵn 24/7?			
• Các dạng kênh hỗ trợ (điện thoại/email/tin nhắn)			
• Bàn trợ giúp khách hàng hữu ích như thế nào?			

<b>Vấn đề cần xem xét</b>	<b>Đánh giá tầm quan trọng</b>	<b>Đánh giá nhà cung cấp</b>	<b>Ý kiến</b>
• Nhân viên bàn trợ giúp có một nền tảng kiến thức sâu rộng để trả lời các vấn đề hàng ngày không?			

<ul style="list-style-type: none"> <li>Những công cụ cá nhân nào có sẵn để quản lý thông tin đăng nhập, mật khẩu và báo cáo chung?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tài liệu chính sách quản trị khách hàng có sẵn không?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hệ thống thanh toán và hóa đơn có cho phép quản lý truy vấn và báo cáo dịch vụ trực tuyến không?</li> </ul>			
<b>Điều khoản chấm dứt</b>			
Doanh nghiệp có thể chấm dứt hợp đồng tại bất kỳ thời điểm nào mà không bị phạt đáng kể?			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Doanh nghiệp có thể chấm dứt hợp đồng mà không bị phạt nếu có vi phạm an ninh hoặc các tình huống khó khăn khác không?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Trên cơ sở nào nhà cung cấp có thể chấm dứt hợp đồng của bạn?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nhà cung cấp sẽ trả lại dữ liệu của bạn sau bao lâu kết thúc hợp đồng?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Chi phí trả lại dữ liệu là bao nhiêu và có các tùy chọn và giá cho ký quỹ của mã đối tượng, mã nguồn và dữ liệu không?</li> </ul>			



# QUẢN LÝ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG



Module  
6



## MỤC LỤC

### **6.1 Giới thiệu**

### **6.2 Hiểu biết về khách hàng**

6.2.1 Bảng câu hỏi phỏng vấn khách hàng

### **6.3 Xem xét lại cơ sở dữ liệu khách hàng của bạn**

6.3.1 Phân loại khách hàng

6.3.2 Lợi ích của việc phân loại khách hàng

### **6.4 Đo lường và đáp ứng vượt mức mong đợi của khách hàng**

6.4.1 Khách hàng muốn gì?

6.4.2 Đo lường các mong đợi của khách hàng

6.4.3 Đáp ứng vượt mức mong đợi của khách hàng

6.4.4 Các chiến lược bên trong so với bên ngoài

### **6.5 Xác định “điểm chuẩn” các mức dịch vụ**

6.5.1 Điểm chuẩn

### **6.6 Nắm bắt cơ hội từ các mối quan hệ được tăng cường**

6.6.1 Sử dụng phân tích khoảng trống

6.6.2 Tóm tắt: Tối đa hóa các cơ hội

### **6.7 Phát triển chiến lược cung cấp dịch vụ chất lượng trọn gói**

6.7.1 Xác định các dịch vụ cần thiết trên thị trường

### **6.8 Chiến lược cung cấp đầy đủ các dịch vụ chất lượng: Sáp nhập, kết nối, Giới thiệu**

6.8.1 Những vấn đề phổ biến liên quan đến việc được giới thiệu

6.8.2 Sáp nhập

6.8.3 Tuyển chọn chuyên gia giỏi

6.8.4 Liên minh

6.8.5 Được giới thiệu

### **6.9 Phát hành hóa đơn và thu phí**

6.9.1 Kiểm soát tín dụng

6.9.2 Các kỹ thuật thu phí

6.9.3 Một số nguyên tắc cơ bản

6.9.4 Tại sao khách hàng không trả tiền

## **6.10 Dịch vụ giải quyết và phân xử xung đột**

6.10.1 Năm dấu hiệu cho thấy xung đột gia tăng

6.10.2 Xử lý xung đột

## **6.11 Ngừng một mối quan hệ khách hàng**

## **6.12 Kết luận**

## **6.13 Đọc thêm và nguồn tài liệu IFAC**

Phụ lục 6.1 Tình huống

## 6.1 Giới thiệu

Việc xây dựng mối quan hệ với khách hàng là nền tảng tạo nên giá trị của doanh nghiệp kiểm toán. Mức độ cạnh tranh ngày càng gia tăng đòi hỏi các kế toán viên phải củng cố mối quan hệ với các khách hàng của mình để tránh việc khách hàng bị các đối thủ cạnh tranh lôi kéo.

Mỗi một từ trong thuật ngữ “quản trị quan hệ khách hàng” đều quan trọng:

- “Khách hàng” hàm ý một mối quan hệ nghề nghiệp liên tục. Điều này có nghĩa là một khi mối quan hệ đã được thiết lập, cả doanh nghiệp và khách hàng đều dự định sẽ tiếp tục làm việc với nhau.
- “Mối quan hệ” có ngụ ý là việc hợp tác giữa doanh nghiệp và khách hàng không chỉ là một giao dịch cung cấp dịch vụ một lần. Thông thường thì khách hàng sẽ chia sẻ các thông tin riêng tư hay bí mật cho doanh nghiệp kiểm toán, và vì thế thiết lập một mức độ tin tưởng lẫn nhau. Cả khách hàng và doanh nghiệp kiểm toán đều hiểu về đối tác và cách thức hoạt động của mỗi bên.
- “Quản trị” ngụ ý là mối quan hệ không phải chỉ nảy sinh tự nhiên mà cần được quản lý. Điều này có nghĩa là có sự tham gia tích cực của cả hai phía, chứ không chỉ là việc doanh nghiệp kiểm toán đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Thiết lập mối quan hệ sâu sắc hơn với khách hàng có nhiều ý nghĩa về mặt thương mại. Một số khảo sát cho thấy việc duy trì một khách hàng cũ ít tốn chi phí hơn là thu hút một khách hàng mới. Các kế toán viên nên chú ý vấn đề này, vì họ thường rất quan tâm các vấn đề liên quan đến chi phí và quản lý chi phí.

Dù mối quan hệ giữa doanh nghiệp kiểm toán và khách hàng như thế nào đi nữa, điều quan trọng là doanh nghiệp không nên bỏ qua lợi ích của một thư cam kết phù hợp, khi nó chưa được quy định bắt buộc trong các chuẩn mực liên quan. Trong thư cam kết, “ai thực hiện công việc gì và thời gian tiến hành” cần được thể hiện đầy đủ. Một thư cam kết phù hợp sẽ giúp doanh nghiệp trong mối quan hệ với khách hàng cũng như khi kết thúc nó, nếu cần thiết.

## 6.2 Hiểu biết về khách hàng

“Hiểu biết về khách hàng” ở đây muốn nói đến hiểu biết về các mối quan hệ kinh doanh của khách hàng, điều gì thúc đẩy họ, những lo lắng của họ là gì, và tại sao họ làm những điều họ đang làm.

Thật sự giá trị khi hiểu điều gì quan trọng đối với khách hàng - những giá trị và đặc điểm cốt lõi của họ. Cũng thật sự hữu ích nếu doanh nghiệp hiểu được tầm nhìn chiến lược của họ trong kinh doanh. Hãy luôn nhớ rằng khách hàng của doanh nghiệp có cuộc sống tách biệt với công việc kinh doanh: kinh doanh có thể là lối thoát, là phương tiện tạo dựng cuộc sống, hoặc là phương thức biểu đạt nhưng không nhất thiết là chính con người đó.

Dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp sẽ được coi trọng và đánh giá đúng. Khi doanh nghiệp đạt được mức độ quan hệ như thế, giá dịch vụ không còn là vấn đề. Khách hàng trở nên ít quan tâm liệu giá dịch vụ có phải là thấp nhất hay không, bởi vì họ đang nhận được những lời khuyên tốt từ nhà tư vấn đáng tin cậy. (Mặc dù vậy, khách hàng cũng vẫn muốn có giá dịch vụ tốt.)

Đạt được hiểu biết về khách hàng sẽ giúp doanh nghiệp kiểm toán:

- Xây dựng được mối quan hệ gắn bó hơn với khách hàng;
- Củng cố vị trí của doanh nghiệp kiểm toán như là “nhà tư vấn đáng tin cậy”;
- Khiến giá dịch vụ trở nên không thành vấn đề;
- Gia tăng mức độ trung thành của khách hàng, có nghĩa là khách hàng sẽ ít quan tâm đến việc mời chào của các doanh nghiệp khác;
- Tăng khả năng giữ chân khách hàng, từ đó tăng lợi nhuận và giá trị của doanh nghiệp;
- Tăng sự hài lòng của nhân viên, vì họ cũng tạo được mối quan hệ với khách hàng.
- Gia tăng hiệu quả: doanh nghiệp kiểm toán và khách hàng hiểu hệ thống và phương pháp của nhau và cách làm việc cùng nhau; và
- Có xu hướng thuyết phục một cách chuyên nghiệp hơn.

Phần này cung cấp hỗ trợ cho những ai nhận thức được lợi ích của việc tăng cường mối quan hệ với khách hàng và đang tìm kiếm cách thức để thực hiện.

### 6.2.1 Bảng câu hỏi phỏng vấn khách hàng

Cách tốt nhất để tìm hiểu về khách hàng, và hiểu được tầm nhìn và kế hoạch dài hạn của khách hàng rất đơn giản. Doanh nghiệp phải hỏi họ và thật sự quan tâm đến câu trả lời. Việc này sẽ hiệu quả nhất khi được thực hiện theo một cách có cấu trúc.

Hai bảng câu hỏi phỏng vấn khách hàng được cung cấp dưới đây, một bảng tập trung vào vấn đề kinh doanh (Xem bảng 6.1), một bảng tập trung vào gia đình (xem bảng 6.2). Bạn có thể sử dụng mẫu này, hoặc sử dụng các ý tưởng để thiết kế bảng câu hỏi của mình.

Khi tiếp cận khách hàng và hỏi các câu hỏi, hãy đảm bảo rằng bạn cho họ thời gian để trả lời một cách đầy đủ. Dành thời gian để lắng nghe. Khách hàng thường thích trình bày kỹ lưỡng các câu trả lời của mình, vì họ rất muốn bạn hiểu họ và các kế hoạch của họ tốt hơn nữa. Bạn có thể chọn sử dụng phương pháp chính thống (ví dụ như một bảng câu hỏi) hoặc trò chuyện với khách hàng, thu thập những thông tin hữu ích theo một cách thức ít chính thống hơn.

Bảng 6.1. Bảng câu hỏi phỏng vấn khách hàng mẫu: Kinh doanh

Câu hỏi	Phản hồi/Nhận xét
Khách hàng:	
Giám đốc:	
Chủ sở hữu:	
Độ tuổi của giám đốc/chủ sở hữu:	
Mục đích chính của kinh doanh là gì?	

(mô tả sản phẩm, dịch vụ, và hồ sơ khách hàng)	
Kinh nghiệm trong kinh doanh	
Thời gian kinh doanh thực tế	
Chuyên môn trong lĩnh vực kinh doanh	
Kế hoạch kinh doanh hiện tại của bạn là gì?	
Bạn muốn làm gì để đạt được thành tựu trong việc kinh doanh này?	
Bạn đã từng thực hiện phân tích đối thủ cạnh tranh và/hoặc xem xét lại các chuẩn ngành?	
Mục đích và các mục tiêu chính của bạn là gì?	
Viễn cảnh về doanh nghiệp của bạn trong hai, năm, và mười năm tới là gì?	Hai năm: Năm năm: Mười năm:
Việc kinh doanh hiện tại của bạn đang ở mức nào so với mức cần đạt?	

Câu hỏi	Trả lời/Giải thích
Các bước chính bạn cần thực hiện là gì để đạt được mức độ phát triển như dự kiến?	
Điều gì gây khó khăn cho bạn trong việc đạt được mức độ phát triển đó?	
Điều quan trọng nhất bạn mong muốn từ nhà tư vấn kế toán của mình là gì?	
Những cản trở chính là gì?	
Xác định các nhân viên chủ chốt. Lưu ý đến độ dài thời gian phục vụ của họ Những ước muốn, mục đích và mục tiêu của họ là gì?	
Bạn muốn duy trì việc kinh doanh này trong bao lâu?	
Khi nào thì bạn có kế hoạch nghỉ hưu?	
Bạn còn thích làm cái gì khác ngoài công việc kinh doanh (sở thích, các mối quan tâm...)?	

**Bảng 6.2** Mẫu bảng câu hỏi phỏng vấn khách hàng: Gia đình

Câu hỏi	Trả lời/Giải thích
Khách hàng: Các thành viên trong gia đình:	
Độ tuổi của các thành viên trong gia đình:	
Tổng quan về lợi ích và/hoặc mức độ đầu tư trong hoạt động kinh doanh gia đình của các thành viên?	

Mức độ lợi ích của mỗi thành viên gia đình trong lợi ích kinh doanh và/hoặc đầu tư của gia đình?	
Kế hoạch kinh doanh hoặc đầu tư của gia đình là gì?	
Gia đình muốn đạt được gì từ việc đầu tư của mình? Mục đích và các mục tiêu chính của gia đình là gì?	
Viễn cảnh hoạt động đầu tư của gia đình trong hai, năm, và mười năm tới là gì?	Hai năm: Năm năm: Mười năm:
Khi nào các thành viên gia đình có kế hoạch nghỉ hưu?	
Bạn còn thích làm cái gì khác ngoài công việc kinh doanh (sở thích, các mối quan tâm...)?	

### 6.3 Xem xét lại cơ sở dữ liệu khách hàng của bạn

Một trong những yếu tố chủ chốt trong quản lý quan hệ khách hàng là sự tập trung liên tục vào khách hàng. Mặc dù các doanh nghiệp kiểm toán phải làm việc với các con số, luật, và quy định, chính mối quan hệ giữa khách hàng và doanh nghiệp sẽ đưa khách hàng quay lại với doanh nghiệp, năm này qua năm khác. Đây chính là điều doanh nghiệp tăng thêm được giá trị thực.

Đối với phần lớn các doanh nghiệp, thực tế là mối quan hệ của họ với khách hàng rất đa dạng. Doanh nghiệp có thể cung cấp các dịch vụ nghề nghiệp tương tự, ví dụ như kiểm toán hoặc khai thuế cho nhiều khách hàng, nhưng mối quan hệ giữa doanh nghiệp và mỗi khách hàng lại khác nhau. Lý do là vì con người là chủ thể thực hiện việc kinh doanh, và người với người thì khác nhau, dù ở đâu đi nữa.

Hiểu được cách khách hàng tương tác với doanh nghiệp như thế nào và cơ sở của mối quan hệ khách hàng là điều hết sức quan trọng. Một cách hữu hiệu để làm điều này là hãy phân loại khách hàng. Điều này cho phép doanh nghiệp thấy được khách hàng nào có mối quan hệ chặt chẽ với mình và khách hàng nào thì không. Điều này cũng cho doanh nghiệp thấy các nguồn lực nên được phân bổ ở đâu và liệu có khu vực nào cần lưu tâm đặc biệt hay không.

#### 6.3.1 Phân loại khách hàng

Có nhiều cách để phân loại khách hàng. Các câu hỏi có thể hỏi bao gồm:

- Khách hàng dành bao nhiêu thời gian cho doanh nghiệp?
- Thu nhập của doanh nghiệp từ khách hàng này là bao nhiêu?
- Số dư đảm phí mà khách hàng mang lại là bao nhiêu?

- Số dư đảm phí trên 1 giờ mà khách hàng mang lại là bao nhiêu?
- Đóng góp của khách hàng theo tỷ lệ % trên tổng lợi nhuận?
- Khách hàng hiện đang sử dụng bao nhiêu dịch vụ của doanh nghiệp?
- Khách hàng có thanh toán đúng hạn không?
- Khách hàng có tranh chấp hay tranh cãi gì về mức phí không?
- Khách hàng có coi trọng sự tư vấn của doanh nghiệp không?
- Chúng ta có thể gia tăng giá trị cho khách hàng không?
- Chúng ta có thích làm việc với họ không?

Các doanh nghiệp thường cố gắng xếp hạng khách hàng dựa trên mức phí mà khách hàng chi trả. Đây là một chỉ số quan trọng; tuy nhiên, hãy nhớ sử dụng một số tiêu chí “phi tiền tệ” khi bạn giao dịch với khách hàng ở nhiều cấp độ.

Bảng 6.3 trình bày một ví dụ về cách cơ sở khách hàng có thể được phân loại theo các tiêu chí khác nhau.

**Bảng 6.3** Các tiêu chí phân loại cơ sở khách hàng

<b>A+</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>“Up and Comer”</b>
Chi trả \$20,000 hoặc hơn mỗi năm	Chi trả \$10,000 – \$20,000 mỗi năm	Chi trả \$5,000–\$10,000 mỗi năm	Chi trả \$2,000–\$5,000 mỗi năm	Chi trả \$2,000 hoặc ít hơn mỗi năm	Khách hàng nhiệt thành của công ty
Sử dụng năm hoặc nhiều hơn các dịch vụ của chúng ta	Sử dụng bốn đến năm dịch vụ của chúng ta	Sử dụng ba đến bốn dịch vụ của chúng ta	Sử dụng hai đến ba dịch vụ của chúng ta	Sử dụng chỉ một đến hai dịch vụ của chúng ta	Có khả năng sử dụng ba hoặc nhiều hơn dịch vụ của chúng ta.
Sắp xếp thanh toán hằng tháng	Sắp xếp thanh toán hằng tháng	Sắp xếp thanh toán hằng tháng	Sắp xếp thanh toán hằng tháng	Không sắp xếp thanh toán theo hằng tháng	Sẽ thanh toán hằng tháng khi sẵn sàng
Tôn trọng lời khuyên của chúng ta	Tôn trọng lời khuyên của chúng ta	Tôn trọng lời khuyên của chúng ta	Tôn trọng lời khuyên của chúng ta	Lắng nghe lời khuyên ở mức tối thiểu nhưng đánh giá cao dịch vụ của chúng ta.	Tôn trọng lời khuyên của chúng ta.
Đánh giá cao các dịch	Đánh giá cao các dịch vụ của chúng ta	Đánh giá cao các dịch vụ của chúng ta	Đánh giá cao các dịch vụ của chúng ta		

vụ của chúng ta	Chúng ta thích làm việc với họ	Chúng ta thích làm việc với họ	Chúng ta thích làm việc với họ	Chúng ta thích làm việc với họ	Chúng ta thích làm việc với họ
Chúng ta thích làm việc với họ					

**Bảng 6.4** Thực hiện phân loại khách hàng

Công việc	Hoàn thành/Giải thích
1. Xác định các tiêu chí bạn dùng để phân loại khách hàng	
2. Nếu tiêu chí này bao gồm thông tin tài chính, hãy đảm bảo rằng thông tin này có sẵn	
3. Xác định hệ thống mã mà bạn muốn sử dụng (ví dụ, A+, A, B, C...)	
4. Truy cập danh sách khách hàng của doanh nghiệp (Việc này tốt nhất nên để ở định dạng điện tử)	
5. Chỉ định một mã phân loại cho mỗi khách hàng.	
6. Sắp xếp danh sách khách hàng theo mã phân loại	
7. Rà soát lại danh sách đối với các trường hợp bất thường	
8. Công khai danh sách cho tất cả nhân viên để rà soát lại và đưa ra ý kiến.	
9. Xác định chiến lược phù hợp để tối đa hóa việc sử dụng và tạo giá trị từ các thông tin này.	

### 6.3.2 Lợi ích của việc phân loại khách hàng

Một số lợi ích có thể đạt được từ quá trình phân loại khách hàng.

#### 6.3.2a Nhân khẩu học

Việc phân loại giúp cho doanh nghiệp phân biệt được:

- Khách hàng nào đang sử dụng dịch vụ gì của doanh nghiệp;
- Sự phổ biến của các dịch vụ hiện tại;



- Các nguồn lực và hoạt động đào tạo cần thiết để hỗ trợ các dịch vụ này;
- Các cơ hội để bán hàng gia tăng và bán chéo các dịch vụ bổ sung; và
- Những khách hàng nào sử dụng nhiều dịch vụ trong doanh nghiệp nhất.

Quan trọng là các thông tin này phải được chia sẻ cho tất cả các nhân viên trong doanh nghiệp để họ biết được các khách hàng đang nằm ở đâu trong bảng xếp hạng của doanh nghiệp. Điều này giúp họ có những quan tâm và hỗ trợ phù hợp đối với khách hàng. Điều này cũng giúp nhắc nhở cho nhân viên những cơ hội để bán hàng gia tăng và bán chéo các dịch vụ bổ sung đối với những khách hàng đang sử dụng ít dịch vụ.

### 6.3.2b Xác định phí dịch vụ

Phân loại khách hàng cũng cho phép doanh nghiệp cân nhắc các thỏa thuận giá đặc biệt. Điều này có thể áp dụng trong các tình huống khác nhau.

Mức phí ưu đãi có thể được xem xét cho các khách hàng sử dụng một số lượng lớn các dịch vụ. Điều này có thể tăng cường mối quan hệ khách hàng và thể hiện sự trung thành và đánh giá cao đối với khách hàng vì sự hỗ trợ của họ đối với doanh nghiệp, bằng cách cung cấp giá thấp hơn ở một số lĩnh vực.

Giá ưu đãi cũng có thể được xem xét cho khách hàng như một sự khuyến khích hoặc thúc đẩy để tăng số lượng dịch vụ họ sử dụng. Ví dụ, một công ty có thể giảm 10% mức phí cho dịch vụ bổ sung trong năm đầu tiên sử dụng.

Ngoài việc xác định giá phí ưu đãi, doanh nghiệp cũng có thể xem xét các cấu trúc giá khác nhau có thể áp dụng cho các mức dịch vụ khác nhau cho các loại công việc khác nhau hoặc cho các dịch vụ được cung cấp. Việc xác định giá và các mô hình định giá khác được thảo luận trong Mô-đun 3.

### 6.3.2c Đánh giá

Có thể gán một giá trị cho các khách hàng trong mỗi nhóm phân loại. Mặc dù đây có thể không phải là một đo lường chính xác hoặc rõ ràng, ít nhất nó có thể đưa ra một giá trị biểu thị của cơ sở khách hàng. Nó cũng sẽ cho phép doanh nghiệp đánh giá thu nhập đầu tư đang được thực hiện từ cơ sở khách hàng.

Một phương pháp đánh giá được gọi là Giá trị trọn đời của Khách hàng. Phương pháp này liên quan đến việc ước tính số tiền khách hàng sẽ chi trả cho doanh nghiệp là bao nhiêu trong suốt thời gian tồn tại mối quan hệ tương hỗ giữa hai bên. Đồng thời ước tính có bao nhiêu khách hàng khác mà họ có thể giới thiệu cho doanh nghiệp và giá trị của những khách hàng đó đối với doanh nghiệp là gì. Điều này sau đó sẽ cung cấp một hướng dẫn về mức độ đầu tư mà doanh nghiệp nên thực hiện với các khách hàng khác nhau.

Như bạn có thể thấy, thông tin thu nhận từ việc phân loại khách hàng có thể được sử dụng theo nhiều cách. Bước tiếp theo là xác định các chiến lược phù hợp mà doanh nghiệp nên sử dụng để tận dụng tối đa các cơ hội mà thông tin này đưa ra.

## 6.4 Đo lường và đáp ứng vượt mức mong đợi của khách hàng

Điểm khởi đầu để đo lường và đáp ứng vượt mức mong đợi của khách hàng là tìm hiểu những mong muốn của khách hàng ngay từ đầu.

### 6.4.1 Khách hàng muốn gì?

Chìa khóa để phát triển một doanh nghiệp thành công có liên quan nhiều đến việc giữ cho doanh nghiệp phù hợp với các nhu cầu thay đổi của nhóm khách hàng. Do đó, hiểu những thách thức mà khách hàng đang gặp phải là rất quan trọng nếu doanh nghiệp muốn được coi là một đối tác kinh doanh và cung cấp các dịch vụ phù hợp được khách hàng đánh giá cao. Các khảo sát toàn cầu gần đây của IFAC về các SMP đã xác định rằng khi được hỏi về những thách thức mà khách hàng thuộc doanh nghiệp nhỏ và vừa của họ phải đối mặt, 75% hoặc hơn số người trả lời đánh giá bảy trong số tám thử thách là thử thách ở mức độ trung bình hoặc cao hơn. Những thách thức hàng đầu đối với khách hàng thuộc doanh nghiệp nhỏ và vừa bao gồm sự không chắc chắn của nền kinh tế, việc gia tăng chi phí, cạnh tranh và khó khăn trong việc tiếp cận nguồn tài chính.

**Bảng 6.5** Khách hàng muốn gì

	<b>Kết quả</b>	<b>Câu trích dẫn</b>
1.	Khả năng tiếp cận	“Luôn sẵn sàng, bất kỳ khi nào, bất cứ ở đâu”
2.	Sáng kiến	“Hãy nghĩ ra những ý tưởng có thể giúp tôi và doanh nghiệp của tôi”
3.	Sự kịp thời	“Hiện tại, luôn ở hiện tại, không tập trung vào quá khứ”
4.	Lời khuyên dễ hiểu	“Liên quan đến tôi theo cách mà tôi có thể hiểu”
5.	Sự lựa chọn và kiểm soát của khách hàng	“Cho tôi các lựa chọn, để tôi chọn”.
6.	Mối quan hệ được cải thiện	“Đó không chỉ là một giao dịch”
7.	Trình độ chuyên môn cao	“Người thực hiện (kế toán viên hành nghề) có kiến thức chuyên môn”

Hãy dành một chút thời gian để xem lại danh sách này và xem xét các hàm ý của nó. Bạn có thể thấy rằng điểm nhấn chính là luôn có mặt khi khách hàng cần và tham gia một cách thích hợp vào doanh nghiệp của họ.

Nhiều kế toán viên tập trung vào các chi tiết cụ thể của dịch vụ mà họ cung cấp. Trong khi điều này là quan trọng, bạn cũng cần nhìn xa hơn giao dịch thực tế để biết được những gì khách hàng thực sự đang tìm kiếm.

Hãy xem xét, ví dụ, việc lập một tờ khai thuế. Kế toán viên cho rằng đây là những gì khách hàng muốn. Nhưng khách hàng quan tâm nhiều hơn đến việc đảm bảo rằng nghĩa vụ thuế của họ đang đáp ứng theo yêu cầu. Tờ khai thuế chỉ đơn giản là cơ chế để thực hiện điều này.

Điều này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc hiểu khách hàng thực sự muốn gì từ kế toán viên của mình. Khi đó các doanh nghiệp có cơ hội phát triển để có thể cung cấp một dịch vụ có giá trị thực sự cho khách hàng của mình.

Giá trị thực sự cũng cần được xem xét dựa trên những gì khách hàng có thể chi trả và muốn chi trả. Từ góc độ quản lý khách hàng, điều này có nghĩa là có thể không cần phải phục vụ khách hàng quá mức.

Kết quả của các cuộc thăm dò và khảo sát như thế này sẽ giúp kế toán viên hiểu rõ hơn về cách khách hàng muốn được phục vụ và những thách thức khác nhau mà khách hàng cần hỗ trợ.

#### **6.4.2 Đo lường các mong đợi của khách hàng**

Để đo lường và đáp ứng vượt mức mong đợi của khách hàng, một số bước cần được hoàn tất.

**Bảng 6.6** Các bước đo lường và đáp ứng vượt mức mong đợi khách hàng

<b>Bước</b>	<b>Hành động cần thiết</b>
1.	Biết khách hàng mong đợi điều gì
2.	Định lượng các mong đợi của khách hàng
3.	Thường xuyên kiểm tra để xem các mong đợi của khách hàng có đang được thỏa mãn hay không: Hãy hỏi khách hàng

Chỉ bằng cách hiểu những gì khách hàng mong đợi thì doanh nghiệp mới có thể đáp ứng vượt mức những mong đợi đó. Các kỳ vọng của khách hàng nên được xác định trong buổi gặp đầu tiên với họ và sau đó luôn kiểm tra thường xuyên liên tục. Hãy sử dụng bảng câu hỏi của khách hàng trong Bảng 6.1.

#### **6.4.3 Đáp ứng vượt mức mong đợi của khách hàng**

Nếu có thể đáp ứng vượt mức mong đợi của khách hàng, doanh nghiệp sẽ đảm bảo mối quan hệ lâu dài với họ cũng như có được một kênh giới thiệu khách hàng liên tục.

Đáp ứng vượt mức mong đợi của khách hàng là tất cả những gì liên quan đến việc đem đến cho khách hàng những điều bất ngờ, điều họ không dự đoán được. Nó được xem là yếu tố khiến khách hàng phải thốt lên “Ồ, thật bất ngờ!”, và nó đáng được xem là một cách hữu hiệu để làm phong phú mối quan hệ khách hàng.

Điều này đòi hỏi sự đổi mới và sáng tạo. Doanh nghiệp phải suy nghĩ liên tục về việc làm thế nào để có thể đáp ứng vượt xa hơn những gì họ mong đợi. Ngay khi giới thiệu một sáng kiến, doanh nghiệp sẽ cần phải suy nghĩ về điều tiếp theo. Cần đặt mục tiêu cao hơn mỗi lần. Một sự tiên bộ không ngừng và đầy thú vị!

Như đã đề cập trước đó, các phần mang tính kỹ thuật đã được đề cập: doanh nghiệp được kỳ vọng là thành thạo trong những lĩnh vực này. Vì vậy, điều thật sự gây ấn tượng thường nằm ở các phần không mang tính kỹ thuật.

Kế toán viên có thể sử dụng Danh sách kiểm tra thực hành tốt dành cho các doanh nghiệp nhỏ của Liên đoàn Kế toán quốc tế để xác định loại hỗ trợ nào mà khách hàng có thể cần. Danh mục này có thể cung cấp điểm khởi đầu để phát triển các kế hoạch hành động cụ thể cho khách hàng, những kế hoạch mà khi được trình bày với dữ liệu chuẩn của ngành, có thể thể hiện cam kết của doanh nghiệp trong việc duy trì mối quan hệ lâu dài và cung cấp các dịch vụ giá trị gia tăng.

#### 6.4.3a Gọi điện thoại

Một ví dụ là một cuộc gọi điện thoại không theo kế hoạch. Sau những câu trò chuyện ban đầu, hãy nói điều gì đó theo cách “Tôi chỉ nghĩ rằng tôi nên gọi cho bạn để xem công việc kinh doanh của bạn như thế nào. Mọi việc thế nào rồi?”

Khách hàng thường nồng nhiệt với một cuộc trò chuyện như vậy rất nhanh và sẽ sớm nói về những vấn đề họ đang gặp phải. Đôi khi bạn có thể có cách giúp họ hoặc không. Nhưng bạn có thể yên tâm rằng khách hàng của bạn sẽ đánh giá cao cuộc gọi. Điều này là một trong những cách xây dựng mối quan hệ của bạn với khách hàng.

#### 6.4.3b Khách hàng của bạn có hiểu bạn hay không?

Các chỉ số hoạt động chính (KPI) rất quan trọng đối với mỗi doanh nghiệp và kế toán viên hành nghề có thể giải thích các chỉ số tài chính cho khách hàng của mình. KPI dựa trên Báo cáo lãi lỗ thường được khách hàng quan tâm. Ví dụ: một cuộc thảo luận về điểm hòa vốn hoặc mức an toàn thường sẽ thu hút sự quan tâm từ khách hàng.

Một cách tiếp cận khác có thể là giải thích các phân tích tỷ số cho khách hàng. Giải thích một tỷ số sẽ đưa nó vào đời sống thực tế. Hãy xem xét tỷ số hiện hành: cách tính là “tài sản ngắn hạn/nợ ngắn hạn”. Thông thường, chúng ta sẽ mô tả điều này theo thuật ngữ “2:1”, hoặc “gấp 2 lần”. Điều này có thể có ý nghĩa với kế toán viên nhưng nó không dễ hiểu đối với khách hàng.

Có thể làm cho tỷ số đó có ý nghĩa hơn đối với khách hàng. Ví dụ: bạn có thể diễn đạt lại nó theo các thuật ngữ như: “với mỗi đô la nợ phải trả ngắn hạn, bạn có 2 đô la tài sản hiện hành để thanh toán” Hay, “Năm ngoái, với mỗi đô la nợ phải trả ngắn hạn, bạn có 2.2 đô la để trả nợ, nhưng năm nay con số đó giảm xuống chỉ còn 2 đô la. Tính thanh khoản của công ty đang có vấn đề gì đó.” Lúc này tỷ số đó đã đi vào cuộc sống. Nó mang lại ý nghĩa mới cho các tỷ số và mở ra một lĩnh vực hiểu biết hoàn toàn mới cho khách hàng. Nó cũng mở ra cánh cửa cho những thảo luận có ý nghĩa hơn với khách hàng về chủ đề này.

Bằng cách áp dụng cách tiếp cận này cho các tỷ số, sự hiểu biết và quan tâm của nhân viên doanh nghiệp cũng sẽ tăng lên. Nhân viên doanh nghiệp sẽ thích chuẩn bị các tỷ số để họ có thể đánh giá hoạt động của khách hàng. Doanh nghiệp có thể giao một nhân viên chịu trách nhiệm thiết lập phần mềm kế toán để tính ra các tỷ số và các giải thích đi kèm một cách tự động.

Đây là một ví dụ đơn giản về cách gắn kết với khách hàng, đồng thời cải thiện tinh thần nhân viên bằng cách khuyến khích sự tham gia của họ.

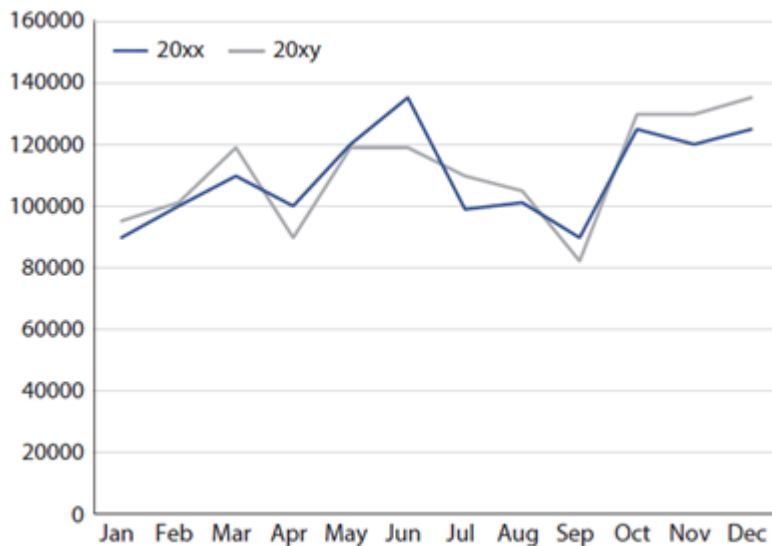
### 6.4.3c Đồ thị và Biểu đồ

“Một bức tranh có giá trị hơn ngàn lời nói”. Các kế toán viên có thể nhìn vào các con số cả ngày mà vẫn thấy thoải mái. Họ đã quen với việc nhìn thấy mối quan hệ giữa các số liệu và tình hình tài chính. Tuy nhiên, hầu hết khách hàng không thích điều đó. Vì vậy, điều quan trọng là trình bày thông tin cho khách hàng theo cách họ có thể hiểu được. Đồ thị và biểu đồ là một cách tuyệt vời để làm điều đó.

Hầu hết các gói phần mềm bảng tính có thể tạo biểu đồ một cách nhanh chóng. Tuy nhiên, thật đáng ngạc nhiên khi có rất ít công ty trình bày thông tin tài chính của khách hàng ở dạng này. Đây chắc chắn là một trong những phương pháp hữu hiệu nhất để gây ấn tượng với khách hàng và mang lại cho họ một điều gì đó có giá trị thực sự, một điều mà họ có thể dễ dàng hiểu được.

#### **Hình 6.1 Mẫu biểu đồ doanh số bán hàng**

<Hình 6.1>



Hãy xem xét các loại thông tin khác mà khách hàng sẽ đánh giá cao khi nhìn thấy ở định dạng biểu đồ, chẳng hạn như:

- Doanh số bán năm nay so với năm trước;
- Doanh số bán hàng thực tế so với dự toán;
- Doanh số bán hàng so với lợi nhuận gộp;
- Chi phí tiền lương so với doanh số bán hàng; hoặc là
- Doanh số bán hàng so với lợi nhuận ròng.

Nhiều sự kết hợp khác sẽ trở nên hữu ích khi đồ thị hóa. Điều quan trọng là đánh giá mức độ quan tâm từ khách hàng. Họ thường thể hiện sự quan tâm khi các biểu đồ được trình bày và thảo luận. Họ thường đề xuất các thông tin khác mà họ muốn được trình bày lại bằng đồ thị trong tương lai.

#### 6.4.3d Biểu đồ hình tròn

Các mục trong bảng cân đối kế toán thường được hiển thị tốt nhất dưới dạng biểu đồ hình tròn. Nhiều định dạng có thể được sử dụng. Hãy tìm định dạng phù hợp nhất với khách hàng của bạn và cung cấp những thông tin hữu ích nhất cho họ.

**Hình 6.2 Mẫu Bảng cân đối kế toán < Hình 6.2>**



Assets: tài sản

Liabilities: Nợ phải trả

Net worth: Giá trị tài sản thuần

Việc tạo thông tin mang tính hình ảnh có những lợi ích khác như:

- Giúp tăng thêm sự quan tâm trong nội bộ doanh nghiệp, vì các kết quả là dễ hiểu và khơi dậy mong muốn khám phá của nhân viên.
- Các định dạng tiêu chuẩn có thể được cài đặt sẵn trên hệ thống máy tính của doanh nghiệp và có thể được tạo ra chỉ bằng 1 nút nhấn .
- Thế hệ Y có trình độ tin học cao và thường có thể tạo ra các biểu đồ dễ dàng, tiết kiệm thời gian và tiền bạc trong quá trình làm việc.
- Giúp nâng cao hình ảnh và nhận thức về tính chuyên nghiệp.

#### 6.4.3e Các dịch vụ khác

Một số doanh nghiệp kiểm toán đã mở rộng phạm vi dịch vụ cung cấp để đáp ứng nhu cầu từ các khách hàng hiện tại và tương lai. Hãy xem lại danh mục sau đây và cân nhắc liệu một số dịch vụ này có thể được kết hợp trong doanh nghiệp hay không, ngoài các dịch vụ kế toán và tư vấn thuế truyền thống.

**Chủ trì lập kế hoạch hàng năm:** Gặp gỡ khách hàng mỗi năm để vạch ra hoặc cập nhật định hướng chiến lược của khách hàng.

**Xây dựng kế hoạch hành động:** Hỗ trợ hoàn thành kế hoạch hành động để đạt được các mục tiêu đã xác định. Việc này bao gồm xác định các bước cần thiết tiếp theo, phân chia trách nhiệm cho các nhiệm vụ và xác định thời hạn phải hoàn thành.

**Thực hiện và cập nhật kế hoạch hành động:** Đảm bảo kế hoạch được thực hiện đầy đủ, với các cuộc họp theo dõi, cố vấn và huấn luyện thường xuyên.

**Xác định mục đích và mục tiêu:** Xác định và thiết lập các mục đích và mục tiêu của khách hàng, và cùng nhau xác định làm thế nào để đạt được điều đó.

**Rà soát sơ đồ tổ chức:** Xem lại sơ đồ tổ chức của khách hàng, bao gồm phân bổ trách nhiệm và nhiệm vụ. Điều này cũng bao gồm việc xem xét lại các mô tả công việc cho từng vị trí.

**Ghé thăm công ty khách hàng:** Thường xuyên dành thời gian đến khách hàng để đánh giá thực tế sự bền vững và phát triển liên tục của họ.

**Gặp mặt khách hàng thường xuyên:** Gặp gỡ trực tiếp hoặc thông qua các ứng dụng hỗ trợ video với các giám đốc thường xuyên để thảo luận về hiệu quả tài chính, sự tăng trưởng và phát triển của khách hàng. Điều này có thể thực hiện hàng tháng hoặc hàng quý.

**Việc quản lý các tài khoản:** Xem xét hoạt động thực tế so với dự toán.

**Lập Dự toán hằng năm:** Lập và soát xét.

**Lập Dự báo dòng tiền hằng năm:** Lập và soát xét.

**Rà soát Quy trình bán hàng:** rà soát lại thường xuyên.

**Tài khoản phải thu:** Kiểm tra và theo dõi các khoản phải thu hàng tháng. Cân nhắc những tác động đến dự báo dòng tiền, và lưu ý với giám đốc khi có bất kỳ vấn đề nào đáng lo ngại.

**Tài khoản phải trả:** Xem xét và theo dõi hàng tháng. Kiểm tra việc phân bổ ngân sách hàng năm và xem xét tác động đối với dự báo dòng tiền.

**KPIs:** Xác định các KPI cụ thể sẽ được báo cáo thường xuyên cho khách hàng cũng như các thông tin tài chính và phi tài chính có liên quan đến hoạt động của khách hàng.

**Tài chính và tài trợ:** Xem xét các thỏa thuận tài chính và tài trợ được thực hiện để đảm bảo rằng các hình thức tài chính phù hợp và hiệu quả nhất về chi phí đang được sử dụng.

**Người quản lý ngân hàng:** Gặp gỡ khách hàng và người quản lý ngân hàng của khách hàng hàng năm để thảo luận về hoạt động kinh doanh và các kế hoạch trong tương lai. Thảo luận này nên bao gồm đánh giá về sự phù hợp của các thỏa thuận tài trợ.

**Bảo mật ngân hàng:** Thảo luận này sẽ được liên kết với việc xem xét về bảo mật mà ngân hàng nắm giữ để hỗ trợ cấu trúc tài chính. Các cuộc họp này phải trùng với cuộc họp quản lý hàng tháng.

**Cấu trúc doanh nghiệp:** Xem xét và đánh giá cấu trúc doanh nghiệp đang vận hành các hoạt động kinh doanh, để đảm bảo nó tiếp tục phản ánh các dự định của khách hàng đối với hoạt động kinh doanh của mình.

**Bảo vệ tài sản:** Liên kết việc xem xét cấu trúc doanh nghiệp với việc cân nhắc về các biện pháp bảo vệ tài sản đang được áp dụng cũng như liệu cấu trúc hiện tại có phù hợp và sẽ tiếp tục như vậy hay không.

**Kế hoạch đầu tư:** Xem xét và thảo luận về kế hoạch đầu tư và phát triển của khách hàng, dựa trên lợi ích đầu tư và thuế. Chú ý những quy định tại địa phương liên quan đến những “lời khuyên” mà bạn đưa ra.

**Sự kế nhiệm:** Hàng năm xem xét các dự định của khách hàng liên quan đến sự kế nhiệm của họ, bao gồm thời điểm rút tiền tích lũy từ việc kinh doanh, và người giữ vị trí tương ứng của doanh nghiệp trong các vấn đề về thuế, thuế trước bạ...

**Bất động sản:** Cân nhắc và thảo luận một cách đáng tin cậy ý chí pháp lý của khách hàng và dự định của khách hàng liên quan đến kế hoạch bất động sản của họ, từ góc độ tài chính và thuế.

**Bảo hiểm:** Xem xét các gói bảo hiểm đang sử dụng để đảm bảo sự phù hợp với nhu cầu hiện tại và tương lai của khách hàng.

**Nhà môi giới bảo hiểm:** Gặp gỡ nhà môi giới bảo hiểm của khách hàng hàng năm để thảo luận về mức bảo hiểm hiện tại và cung cấp thông tin cập nhật về các kế hoạch và kỳ vọng trong tương lai. Các cuộc họp này nên trùng với một trong các cuộc họp thường xuyên của nhà quản lý khách hàng.

**Lương nhân viên và cơ cấu thưởng:** Xem xét và thảo luận về lương nhân viên và cơ cấu thưởng hàng năm.

**Đánh giá rủi ro:** Thực hiện một cuộc đánh giá chính thức rủi ro của khách hàng hàng năm để đảm bảo xác định được các khu vực có rủi ro chủ yếu, xác định và đề xuất các chiến lược hạn chế rủi ro thích hợp.

**Phân tích lợi nhuận:** Thực hiện phân tích lợi nhuận theo khách hàng và phân tích lợi nhuận theo sản phẩm để đảm bảo rằng các khách hàng và dòng sản phẩm mà khách hàng của bạn giao dịch là có lợi nhuận. Nếu không, cần rà soát lại xem có nên tiếp tục không.

**Các Khách hàng chính:** Gặp gỡ các khách hàng chính của khách hàng để thảo luận về các thỏa thuận và điều khoản tài chính của họ. Hiểu được những giao dịch và những kỳ vọng của họ đối với khách hàng.

**Các nhà cung cấp chính:** Gặp gỡ các nhà cung cấp chính của khách hàng để thảo luận về các thỏa thuận và các điều khoản tài chính của họ và tìm cách đàm phán các điều khoản tốt hơn.

**Kế hoạch kinh doanh:** Xem xét hoặc chuẩn bị kế hoạch kinh doanh cho khách hàng để trình bày trước các ngân hàng hoặc các nhà tài chính.

**Đối chiếu kết quả kiểm kê hàng tồn kho và tài sản hữu hình:** Hỗ trợ khách hàng lập biên bản kiểm kê tài sản định kỳ và đối chiếu với số liệu trên sổ sách kế toán để phát hiện và điều chỉnh các chênh lệch.

Khi xem xét giới thiệu các dịch vụ khác, tùy theo sự cởi mở của khách hàng trong việc tiếp nhận những đề nghị mới này, doanh nghiệp nên cân nhắc về khía cạnh đạo đức và bất kỳ hạn chế nào có thể được áp dụng ở khu vực sở tại.



#### 6.4.4 Chiến lược bên trong so với chiến lược bên ngoài

Cho đến lúc này các thảo luận tập trung vào các chiến lược trong nội bộ để đáp ứng vượt mức mong đợi của khách hàng. Các chiến lược khác được xây dựng trên mối quan hệ doanh nghiệp đã có với khách hàng của mình.

##### Chiến lược bên ngoài

Một vài kế toán viên có liên hệ bán thường xuyên với một số khách hàng tùy theo tình huống cụ thể. Nhiều kế toán viên chỉ gặp khách hàng của họ mỗi năm một lần để ký báo cáo thuế và báo cáo tài chính hoặc thực hiện kiểm toán.

Xây dựng mối quan hệ gần gũi hơn với khách hàng phụ thuộc vào những thay đổi xung quanh vấn đề này. Hãy lên kế hoạch liên lạc thường xuyên và một loạt các hoạt động. Điều này được chứng minh là có tác động tích cực đối với mối quan hệ khách hàng và việc duy trì các khách hàng chủ yếu. Điều này gần như chắc chắn sẽ giúp đáp ứng vượt mức mong đợi của khách hàng và thắt chặt mối quan hệ.

Yếu tố quan trọng nhất là có một kế hoạch bao gồm:

Chúng ta nên mời ai: khách hàng, khách hàng tiềm năng, người giới thiệu, đối tác liên minh?

Chúng ta nên mời họ sử dụng dịch vụ gì? Họ quan tâm đến điều gì?

Nên tổ chức sự kiện hoặc chương trình ở đâu? Làm thế nào để mời khách hàng đến đó?

**Khi nào** thì điều này phù hợp với khách hàng? Thời điểm nào là phù hợp với khách hàng?

Doanh nghiệp nên làm điều này cho mười hoặc hai mươi khách hàng hàng ở tập đầu của mình, nhưng cũng nên cân nhắc thực hiện điều này đối với các khách hàng tiềm năng, người giới thiệu và các đối tác liên minh. Đây thực sự là một cách tuyệt vời để xây dựng và thắt chặt các mối quan hệ. Các vấn đề này được tập hợp trong cùng một bảng, như trong Bảng 6.7.

**Bảng 6.7** Mẫu kế hoạch liên hệ khách hàng thường xuyên

	<b>Ai</b>	<b>Cái gì</b>	<b>Nơi nào</b>	<b>Khi nào</b>
1.	ABC Ltd	Sự kiện kết nối khách hàng - <i>Cirque du Soleil</i>	Thành phố	Tháng 3
2.	CBC Bank	Bữa trưa tài chính doanh nghiệp	Nhà hàng địa phương	Tháng 5
3.	Lew & Wing	Báo cáo ngân sách chính phủ cho doanh nghiệp nhỏ	North Shore	Tháng 5
4.	Sokya & Epstein	Bóng đá: khách hàng là người ủng hộ nhiệt tình của câu lạc bộ bóng đá Wests.	Sân vận động	Tháng 7

5.	Morgan & Assoc	Lễ hội hoa tulip: khách hàng là nhà nhân giống cây trồng/làm vườn	Khu vực	Tháng 9
6.	Lawyers Co	Gặp mặt ăn sáng để thảo luận về triển vọng giới thiệu và liên minh	Thành phố	Tháng 10
7.	Frontline PR	Ngày đua xe địa phương được tài trợ bởi Mạng lưới kinh doanh	Câu lạc bộ đua xe	Tháng 11
8.	IT Partners	Ngày đánh gôn từ thiện	Muirfield	Tháng 6
9.	Abbott & Co	Bữa trưa thông minh cho sức khỏe với khách mời trình bày	Harbor	Tháng 4
10.	Damien W	Hội thảo lãnh đạo	Trung tâm	Tháng 1

Tùy theo luật pháp của nhà nước hoặc các quy định nghề nghiệp, có thể có những hạn chế về những gì bạn có thể làm. Điểm quan trọng là làm cho sự kiện hoặc hoạt động trở nên hấp dẫn với khách hàng hoặc các mối liên hệ của bạn. Không cần thiết phải chi nhiều tiền: tương tác mới là điều quan trọng. Trong thực tế, điều này quan trọng hơn bản thân sự kiện.

Bạn cũng có thể quyết định tăng cường các cuộc hẹn bên ngoài và tiếp xúc với khách hàng như một bước quan trọng trong việc mở rộng và phát triển doanh nghiệp. Cuộc gặp nên bao gồm các thành viên trong nhóm của bạn, điều này sẽ giúp thắt chặt thêm mối quan hệ với doanh nghiệp và cho phép họ xây dựng mối quan hệ gần gũi hơn với khách hàng.

Bằng cách lập kế hoạch cho các hoạt động của mình, bạn sẽ sắp xếp được thời gian. Bạn có thể tự hỏi tại sao bạn đã không làm những việc như thế này trước kia! Thật là một cách tuyệt vời để đáp ứng vượt mức mong đợi của khách hàng, và chắc chắn bạn cũng sẽ hài lòng.

Tham khảo Bảng 6.8 như là một ví dụ về định dạng có thể sử dụng như một công cụ lên kế hoạch.

**Bảng 6.8** Kế hoạch hành động để quản lý quan hệ khách hàng

Khách hàng	Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Tháng 4	Tháng 5	Tháng 6	Tháng 7	Tháng 8	Tháng 9	Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12

## 6.5 Xác định “điểm chuẩn” các mức dịch vụ

### 6.5.1 Điểm chuẩn

Các “điểm chuẩn” cung cấp một cơ chế hiệu quả cho việc theo dõi hoạt động kinh doanh và xác định các cơ hội cải tiến. Ở mức cơ bản nhất, “điểm chuẩn” so sánh các tập hợp thông tin với nhau. Việc xác định chính xác các đối tượng bạn muốn so sánh là thật sự quan trọng.

Các công cụ xác định “điểm chuẩn” dùng để so sánh hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp với trung bình ngành và với các doanh nghiệp tương đương đều có sẵn miễn phí, đơn giản và dễ sử dụng. Khi được dùng cùng với số liệu thống kê của chính phủ, các công cụ này có thể cung cấp những hiểu biết hữu ích về hồ sơ rủi ro của khách hàng. Đối với các doanh nghiệp muốn cung cấp dịch vụ xác định “điểm chuẩn” chuyên nghiệp, có rất nhiều công cụ chẩn đoán và kiểm tra sức khỏe tài chính trực tuyến mà chỉ phải trả tiền khi sử dụng, tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình này.

Các doanh nghiệp cũng có thể muốn tham khảo các cuộc khảo sát cho phép họ so sánh hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp mình với các doanh nghiệp tương đương dựa trên quy mô và khu vực.

Các chỉ số chính sau đây có thể được định chuẩn để quản lý quan hệ khách hàng. Hãy thực hiện theo danh mục các chỉ số này theo cách của bạn, và chọn những chỉ số phù hợp với công ty của mình. Xác định “điểm chuẩn” của riêng bạn. Sau đó thường xuyên theo dõi hoạt động thực tế của doanh nghiệp theo các điểm chuẩn này (xem Bảng 6.9).

**Bảng 6.9** Xác định điểm chuẩn quản lý quan hệ khách hàng

<b>Các chỉ số quan trọng trong quản lý quan hệ khách hàng</b>		
<b>Con người</b>		
Nhân viên	Số lượng nhân viên toàn thời gian và tương đương (FTEs)	Số lượng nhân viên
Nhân viên làm việc trực tiếp với khách hàng	Số lượng nhân viên toàn thời gian và tương đương (chịu trách nhiệm làm việc trực tiếp với khách hàng) Tỷ lệ phần trăm trên tổng số nhân viên	Số lượng nhân viên toàn thời gian và tương đương làm việc trực tiếp với khách hàng Nhân viên làm việc trực tiếp với khách hàng theo tỷ lệ phần trăm trên tổng số nhân viên Chỉ số này tăng lên khi chúng ta cải thiện văn hóa quan hệ khách hàng.
Doanh thu trên FTEs	Số hóa đơn của doanh nghiệp trên tổng số FTEs	Chỉ ra doanh thu trên số lượng nhân viên toàn thời gian và tương đương

		Mục đích của doanh nghiệp là tăng chỉ số này theo thời gian.
Các buổi gặp mặt kết nối đã tham dự	Số lượng các buổi gặp mặt đã tham dự	Chỉ ra ý định của nhóm trong việc chủ động quảng bá công ty. Để theo dõi thường xuyên và so sánh với mục tiêu đề ra.
Số giờ cố vấn	Số giờ	Chỉ ra số giờ cố vấn cho các thành viên trong nhóm Để theo dõi thường xuyên và so sánh với mục tiêu đề ra.
<b>Năng suất</b>		
Chi phí sản xuất kinh doanh dở dang	\$ Giá trị	Chỉ ra bao nhiêu thời gian được ghi lại trên bảng chấm công chưa được tính tiền cho khách hàng. Nhấn mạnh thời gian ghi nhận mà khách hàng sẽ đánh giá cao khi hoàn thành công việc.

<b>Các chỉ số quan trọng trong quản lý quan hệ khách hàng</b>		
Chi phí sản xuất kinh doanh dở dang (WIP)	Tuổi (Số ngày của WIP)	Cho biết công việc tại văn phòng và công việc đang thực hiện kéo dài trong bao lâu Tập trung vào việc giảm số ngày WIP, theo đó cải thiện thời gian xoay vòng cho khách hàng.
Các tài khoản phải thu	Tuổi (Số ngày nợ)	Chỉ ra khách hàng đã thanh toán các khoản phải thu trong bao lâu. Một chỉ số rất tốt cho thấy sự hài lòng của khách hàng

		Cũng là một chỉ tiêu tốt trong theo dõi và kiểm soát nội bộ.
Xóa sổ nợ phải thu	Giá trị đã xóa sổ (\$ giá trị)	<p>Cho biết thời gian đã tính phí nhưng không thu hồi được.</p> <p>Doanh nghiệp đưa ra quyết định không gửi hóa đơn cho khách hàng và xóa nó khỏi WIP</p> <p>Nhân mạnh phải giảm bớt việc xóa sổ. Thời gian tính phí nên tạo giá trị cho khách hàng, và do đó có thể xuất hóa đơn.</p>
<b>Khả năng sinh lời</b>		
Tỷ lệ phần trăm thu nhập ròng	Tỷ lệ phần trăm thu nhập ròng trên tổng giá trị hóa đơn của doanh nghiệp	<p>Chỉ ra khả năng sinh lời của doanh nghiệp.</p> <p>Chỉ số cho thấy năng lực của doanh nghiệp trong việc tái đầu tư vào con người và dịch vụ khách hàng</p>
Tỷ lệ phần trăm chi phí lao động trên doanh thu	Tỷ lệ phần trăm chi phí nhân công trên tổng giá trị hóa đơn của doanh nghiệp	<p>Cho thấy tỷ lệ phần trăm chi phí nhân công trên giá trị hóa đơn.</p> <p>Chỉ ra liệu có quá nhiều nhân viên làm việc không hiệu quả hay không</p>
<b>Dịch vụ</b>		
Dịch vụ được sử dụng	Số lượng dịch vụ được sử dụng (#)	<p>Chỉ ra số lượng dịch vụ được sử dụng bởi khách hàng.</p> <p>Chỉ ra mức độ sâu sắc của mối quan hệ khách hàng</p> <p>Hãy tập trung vào việc gia tăng phạm vi dịch vụ được sử dụng.</p>

	Số lượng (mỗi năm) của các dịch vụ bổ sung được các khách hàng hiện tại thực hiện	Chỉ ra các dịch vụ bổ sung được thực hiện trong suốt cả năm Nhấn mạnh vào việc tăng các dịch vụ được mỗi khách hàng sử dụng
	Số lượng (mỗi năm) của các dịch vụ mới được doanh nghiệp giới thiệu trong năm	Chỉ ra các dịch vụ mới được giới thiệu trong suốt cả năm Nhấn mạnh vào việc tiếp tục giới thiệu các dịch vụ mới cho khách hàng Thể hiện doanh nghiệp luôn đổi mới và sáng tạo Doanh nghiệp có thể cung cấp dịch vụ, hoặc có thể thông qua đối tác liên minh.
	Doanh thu (\$ mỗi năm) từ các dịch vụ mới được doanh nghiệp giới thiệu trong năm	Chỉ ra giá trị doanh thu của các dịch vụ mới được giới thiệu Xác định riêng các dịch vụ quan trọng Chi phí cụ thể có thể được phân bổ theo doanh thu để xác định mức đóng góp vào lợi nhuận gộp.
	Số lượng các cuộc tiếp xúc khách hàng không theo kế hoạch trong tuần	Chỉ ra bạn chủ động như thế nào. Bạn cần phải vậy! Hãy gia tăng con số này
	Số giờ dành cho các sáng kiến liên quan đến khách hàng nhưng không tính phí	Chỉ ra thời gian bạn đầu tư vào khách hàng của mình Một con số chỉ để theo dõi, không nhất thiết phải tăng Chú ý: không dành quá nhiều công sức vào việc này. Bạn không thể làm mọi thứ miễn phí!

	Số lượng đề xuất cho các dịch vụ mới hoặc bổ sung được cung cấp trong tháng	Cho thấy thành công của việc tiếp thị dịch vụ mới hoặc dịch vụ bổ sung Nhấn mạnh việc gia tăng điều này cho đến khi đạt được mức sử dụng dịch vụ mục tiêu.
<b>Dịch vụ khách hàng</b>		
Đánh giá của khách hàng	Xuất sắc (%) Đạt yêu cầu (%) Không đạt yêu cầu (%)	Đo lường sự hài lòng của khách hàng bằng các cuộc khảo sát thường xuyên Cung cấp phản hồi về hoạt động của doanh nghiệp và nhận thức của khách hàng Nhấn mạnh sự cải thiện liên tục
Tranh chấp	Số lượng các vụ tranh chấp	Các vụ tranh chấp của khách hàng. Theo dõi bản chất của vụ tranh chấp và tác động đến thiệt hại bằng tiền. Mục tiêu: không có vụ tranh chấp nào
Hoạt động dịch vụ bổ sung	Số lần xuất hiện	Theo dõi dịch vụ và hỗ trợ phi tiêu chuẩn đã cung cấp cho khách hàng Nên vượt trên mức dịch vụ bình thường Nhấn mạnh việc gia tăng liên tục hoạt động này
Sự Giới thiệu khách hàng	Số lượt giới thiệu	Số lượng khách hàng mới được giới thiệu tới doanh nghiệp. Chỉ ra liệu khách hàng hiện tại có hài lòng với mức độ và kinh nghiệm dịch vụ hay không
Hội thảo khách hàng	Số lượng cuộc hội thảo	Cho biết số lượng hội thảo được tổ chức.

		Để theo dõi thường xuyên và so sánh với mục tiêu trong kế hoạch tiếp thị.
--	--	---

## 6.6 Nắm bắt cơ hội từ các mối quan hệ được tăng cường

Cho đến nay, Phần này đã chỉ ra các cách để phát triển mối quan hệ với khách hàng, điều này có tầm quan trọng rất lớn đối với doanh nghiệp, và có thể sử dụng nhiều phương pháp khác nhau. Phần tiếp theo là tận dụng tối đa các cơ hội phát sinh từ mối quan hệ được tăng cường này.

Hãy nhớ lại mô hình phân loại khách hàng (xem Mục 6.3.1). Bạn sẽ nhớ lại rằng mục tiêu của bạn là đưa khách hàng từ hạng hiện tại của họ lên cấp độ tiếp theo.

### 6.6.1 Sử dụng phân tích khoảng trống

Phân tích khoảng trống là một trong những công cụ mạnh hơn để phát triển kinh doanh. Rất đơn giản, nhưng có thể tạo ra kết quả đáng chú ý. Mô hình được giới thiệu trong Bảng 6.10; cách sử dụng mô hình này được thể hiện dưới đây.

**Hình 6.3** Mô hình phân tích khoảng trống

		Services	
		Existing	New
Clients	Existing	1	2
	New	3	4

Phân tích khoảng trống cung cấp một khuôn khổ tuyệt vời cho chiến lược quản lý quan hệ khách hàng của bạn. Nó cung cấp bối cảnh trong đó bạn xác định các bước tiếp theo là gì.

#### Góc phần tư thứ 1: Dịch vụ hiện có cho khách hàng hiện tại

Góc phần tư thứ 1 là về việc hiểu dữ liệu khách hàng hiện tại của bạn. Nó trả lời câu hỏi, tất cả các khách hàng có sử dụng tất cả các dịch vụ của chúng ta không? Câu trả lời thông thường là “Không!”

Sau đó, câu hỏi tiếp theo sẽ là, “khách hàng của chúng ta sử dụng dịch vụ nào?” Câu trả lời sẽ nêu rõ vị trí của những “khoảng trống”. Nó sẽ làm nổi bật nơi hoạt động tiếp thị của bạn cần tập trung vào, với mục đích tăng số lượng dịch vụ mỗi khách hàng sử dụng.



Vấn đề cần ưu tiên đó là liệt kê tất cả các khách hàng của bạn và các dịch vụ họ sử dụng. Việc này tốt nhất nên được thực hiện trên một bảng tính. Điều này sẽ cho bạn thấy rõ các khách hàng bạn nên nhắm vào hiện nay, để tăng mức độ sử dụng dịch vụ. Bảng 6.10 đưa ra ví dụ về các dịch vụ được các khách hàng khác nhau của một doanh nghiệp kiểm toán sử dụng.

Góc phần tư số 1 cũng cho thấy “ Con đường ít cản trở nhất”. Khách hàng của bạn hiểu, tin tưởng bạn và có nhiều khả năng sẵn sàng tiếp nhận đề xuất của bạn về sử dụng các dịch vụ bổ sung.

**Bảng 6.10 Ma trận dịch vụ - khách hàng hiện tại**

		Kiểm toán	Kế toán	Thuế GTGT/ Thuế doanh thu	Thuế thu nhập	Tài chính
1.	ABC Ltd	x	x		x	
2.	SCK Chin Pty Ltd		x	x	x	
3.	Smith & West	x	x			
4.	Impala & Co		x	x	x	
5.	Lawyers Co		x	x		
6.	Frontline			x	x	X
7.	Hanif Partners	x	x			X
8.	Laurence Yuen		x	x	x	
9.	Jersey Co		x	x		
10.	San Marco				x	

Việc thể hiện các dịch vụ được sử dụng ở định dạng ma trận này cho thấy cơ hội để quảng bá các dịch vụ bổ sung nằm ở đâu.

Hãy xác định vị trí của những khoảng trống và tập trung sự chú ý vào những khách hàng có những khoảng trống đó. Gặp gỡ họ để thảo luận về các dịch vụ khác mà bạn cung cấp và việc chúng có thể mang lại lợi ích cho khách hàng như thế nào.

### **Góc phần tư thứ 2: Dịch vụ mới cho khách hàng hiện tại**

Điều này giả định rằng bạn có sẵn các dịch vụ mới và chúng đã sẵn sàng để đưa ra thị trường.

Góc phần tư thứ 2 cho thấy thị trường tốt nhất để quảng bá các dịch vụ mới của bạn là cơ sở khách hàng hiện tại. Các khách hàng hiện tại hài lòng với dịch vụ của công ty bạn sẽ được mở ra các dịch vụ mới, ngay cả khi cơ bản chỉ là dùng thử.

Sau Góc phần tư 1, Góc phần tư 2 là con đường thứ hai ít cản trở nhất. Bạn có thể đi theo con đường này một khi bạn đã khai thác hoàn toàn Góc phần tư 1. Bạn cũng phải suy nghĩ về khả năng thanh toán của khách hàng: một số người trong số họ trả tiền cho dịch vụ kế

toán vì nghĩa vụ tuân thủ bắt buộc, do đó có thể miễn cưỡng trả tiền cho các dịch vụ khác ngay cả khi chúng là phù hợp.

Các khảo sát toàn cầu trước đây đối với doanh nghiệp kiểm toán nhỏ và vừa của Liên đoàn Kế toán quốc tế đã xác định rằng một trong những động lực quan trọng nhất của việc tăng trưởng nghề nghiệp đối với doanh nghiệp kiểm toán nhỏ và vừa là doanh thu bổ sung từ các khách hàng hiện tại. Các khảo sát trong quá khứ đã nhấn mạnh tầm quan trọng của việc hợp tác với các khách hàng hiện tại, đảm bảo họ hài lòng với các dịch vụ hiện có của bạn, khi đó, khiến họ dễ chấp nhận tiếp cận các dịch vụ mới hơn. Hãy nhớ tập trung vào những lợi ích khách hàng sẽ nhận được từ dịch vụ mới.

### **Góc phần tư thứ 3: Dịch vụ hiện có cho khách hàng mới**

Ở đây, bạn đang tìm kiếm khách hàng mới để sử dụng các dịch vụ hiện có của bạn. Ưu điểm ở đây là các dịch vụ không phải là mới đối với bạn. Bạn đã quen thuộc với các quy trình liên quan, bạn biết bạn đang làm gì và các hệ thống đều đang vận hành. Kết quả khảo sát toàn cầu đối với doanh nghiệp kiểm toán nhỏ và vừa của Liên đoàn Kế toán quốc tế đã liên tục xác định rằng việc có được các khách hàng mới là động lực chính cho sự phát triển nghề nghiệp trong tương lai của các doanh nghiệp kiểm toán nhỏ và vừa.

### **Góc phần tư thứ 4: Dịch vụ mới cho khách hàng mới**

Đây là nơi bạn tìm cách xâm nhập vào các thị trường mới với các dịch vụ mới. Góc phần tư thứ 4 là lựa chọn khó nhất: những dịch vụ này là mới đối với bạn và cũng mới đối với thị trường. Có thể có nhiều khía cạnh mà bạn chưa thỏa thuận được. Cùng lúc đó, bạn sẽ nắm bắt được toàn bộ một nhóm khách hàng tiềm năng hoàn toàn mới mà bạn sẽ cần tiếp thị và tìm hiểu.

Từ góc độ phát triển kinh doanh, tốt hơn hết là khai thác hết ba góc phần tư số 1, 2 và 3 trước khi giải quyết góc phần tư số 4. Tốt nhất là hãy xem xét rất cẩn thận trong thời kỳ kinh tế khó khăn hơn.

#### **6.6.2 Tóm tắt: Tối đa hóa các cơ hội**

Bảng 6.11 tóm tắt các bước để tối đa hóa các cơ hội từ mối quan hệ khách hàng đã được tăng cường.

**Bảng 6.11** Tối đa hóa cơ hội từ các mối quan hệ khách hàng được nâng cao

<b>Cơ hội</b>	<b>Hành động cần thiết</b>
1.	Hãy xác định rõ ràng hướng đi mà bạn muốn doanh nghiệp theo đuổi. Điều này cần được nêu rõ trong kế hoạch kinh doanh.
2.	Hãy cụ thể về những dịch vụ doanh nghiệp sẽ cung cấp cho khách hàng của mình.
3.	Có một sự hiểu biết tốt về cách thức cung cấp các dịch vụ và cách định giá các dịch vụ này.

4.	Thực hiện phân tích khoảng trống trên cơ sở khách hàng.
5.	Xác định các dịch vụ bổ sung mà bạn có thể tiếp thị cho khách hàng hiện tại của mình.
6.	Lập kế hoạch về cách thức và thời điểm bạn sẽ tiếp cận khách hàng của mình.
7.	Luôn có sẵn tài liệu tiếp thị, trong đó nêu ra những lợi ích của các dịch vụ bổ sung.

### 6.7 Phát triển chiến lược cung cấp dịch vụ chất lượng trọn gói

Đây là một loạt các bước dùng để phát triển các chiến lược cung cấp gói dịch vụ chất lượng trọn gói (thiết lập trong bảng 6.12).

**Bảng 6.12 Các bước phát triển một gói dịch vụ đầy đủ**

Hoạt động	Hoạt động	Người thực hiện	Thời điểm thực hiện
1.	Xác định nhu cầu dịch vụ trọn gói từ thị trường của doanh nghiệp bao gồm những gì		
2.	Xác định những dịch vụ mà doanh nghiệp hiện đang cung cấp.		
3.	Quyết định những dịch vụ bổ sung mà doanh nghiệp của bạn muốn phát triển năng lực.		
4.	Xác định những dịch vụ bạn sẽ giới thiệu đến các doanh nghiệp khác.		

Từ kết quả thông tin thu được, doanh nghiệp sẽ quyết định sẽ tiếp tục cung cấp dịch vụ nào, sẽ phát triển dịch vụ nào và sẽ giới thiệu dịch vụ nào đến các doanh nghiệp khác.

#### 6.7.1 Xác định các dịch vụ cần thiết trên thị trường

Hãy hỏi khách hàng về những yêu cầu hiện tại của họ và những gì họ muốn có trong vài năm tới. Bạn có thể làm điều này bằng cách thực hiện phỏng vấn nhóm khách hàng, hoặc đơn giản bằng cách hỏi khách hàng và những người liên hệ. Hãy sử dụng danh mục các dịch vụ được đề xuất trong Bảng 6.13 để xác định mức độ quan tâm cho từng dịch vụ được đề xuất.

**Bảng 6.13 Danh mục dịch vụ**

Dịch vụ	Bạn có sử dụng dịch vụ này bây giờ không?	Bạn có muốn sử dụng nó trong tương lai?	Bình luận

1.	Kiểm toán và bảo hiểm			
2.	Tư vấn thuế			
3.	Báo cáo tài chính			
4.	Kế toán quản trị			
5.	Lập tờ khai thuế			
6.	Tuân thủ quy định			
7.	Thư ký công ty			
8.	Lập và soạn thảo tờ khai thuế GTGT			
9.	Định giá và thẩm định doanh nghiệp			
10.	Lập kế hoạch tài chính			
11.	Huấn luyện và cố vấn kinh doanh			
12.	Tư vấn và lập kế hoạch thuế			
13.	Mất khả năng thanh toán và thanh lý			
14.	Tài chính doanh nghiệp			
15.	Quản lý rủi ro và bảo vệ tài sản			
16.	Môi giới tài chính và cho vay thế chấp			
17.	Lập kế hoạch kế nhiệm			
18.	Huấn luyện và quản lý tài sản			

Bảng 6.14 liệt kê các dịch vụ liên quan mà các doanh nghiệp kiểm toán có thể cung cấp hoặc có thể giới thiệu. Một lần nữa, bạn có thể chọn hỏi khách hàng, khách hàng tiềm năng và những người liên hệ của mình những dịch vụ nào sau đây sẽ được họ và doanh nghiệp của họ quan tâm.

**Bảng 6.14** Danh sách các dịch vụ liên quan

	<b>Dịch vụ</b>	<b>Bạn có sử dụng dịch vụ này bây giờ không?</b>	<b>Bạn có muốn sử dụng nó trong tương lai?</b>	<b>Bình luận</b>
1.	Nhà cung cấp công nghệ thông tin			
2.	Đại lý bất động sản nhà ở			
3.	Đại lý bất động sản thương mại			
4.	Môi giới tài chính			
5.	Chuyên viên thuế			
6.	Môi giới chứng khoán			
7.	Đại lý bảo hiểm rủi ro cá nhân			
8.	Luật sư			
9.	Nhân viên ngân hàng			
10.	Môi giới bảo hiểm chung			
11.	Nhà cung cấp nhân sự			
12.	Tiện ích			
13.	Văn phòng phẩm và đồ dung văn phòng			

Để thực hiện tốt, những câu hỏi này cần trang trọng và có cấu trúc. Nhiều doanh nghiệp kiểm toán chỉ đơn giản là không hỏi kỹ để hiểu rõ hơn về nhu cầu của khách hàng. Doanh nghiệp có thể tạo sự khác biệt cho mình trên thị trường bằng cách đặt những câu hỏi như thế này và hiểu được những gì khách hàng thực sự muốn. Sau đó phải quyết định xem sẽ cung cấp dịch vụ, phát triển năng lực của doanh nghiệp hay giới thiệu khách hàng đến các doanh nghiệp khác.

Hãy cân nhắc sử dụng bảng câu hỏi như Bảng 6.15. Các doanh nghiệp đang tìm cách giới thiệu một loạt các dịch vụ cho khách hàng của họ và thị trường nói chung có thể sử dụng bảng này. Cơ hội của doanh nghiệp để cung cấp các dịch vụ này sẽ tùy thuộc vào việc xem xét các quy định tại địa phương và đạo đức.

**Bảng 6.15** Câu hỏi nội bộ

	<b>Câu hỏi</b>	<b>Trả lời/Bình luận</b>
1.	Những dịch vụ nào khách hàng của chúng ta cần?	

2.	Cách tốt nhất để phát hiện là gì? (ví dụ: sử dụng bảng câu hỏi, phỏng vấn nhóm...)	
3	Chúng ta có thể cung cấp các dịch vụ này không? Nếu có, là dịch vụ nào?	
4.	Nếu không, những dịch vụ nào chúng ta có thể phát triển nội bộ?	
5.	Những nguồn lực và đào tạo nào sẽ được yêu cầu nếu chúng ta chọn phát triển năng lực nội bộ?	
6.	Những dịch vụ nào chúng ta nên giới thiệu đến doanh nghiệp khác? (Xem phần tiếp theo.)	

### 6.8 Chiến lược cung cấp đầy đủ các dịch vụ chất lượng: Sáp nhập, kết nối, giới thiệu

Các bài thực hành trên có thể chứng minh cho các doanh nghiệp rằng họ cần trợ giúp để cung cấp đầy đủ các dịch vụ. Một số doanh nghiệp có thể muốn thành lập một liên minh với một doanh nghiệp khác. Bảng 6.16 cho thấy các câu hỏi được đặt ra.

**Bảng 6.16** Thành lập một liên minh

	Câu hỏi	Trả lời/Bình luận
1.	Chúng ta nên liên kết với ai?	
2.	Chúng ta sẽ đánh giá năng lực và khả năng của họ như thế nào?	
3.	Cấu trúc hoặc thỏa thuận của liên minh chúng ta nên thực hiện, nếu có?	
4.	Chúng ta sẽ thực hiện những quy trình đảm bảo chất lượng nào để đảm bảo các đối tác của chúng ta cung cấp dịch vụ có chất lượng?	
5.	Có thỏa thuận tài chính nào cần xem xét không?	
6.	Những dịch vụ nào chúng ta nên giới thiệu đến doanh nghiệp khác? (Xem phần tiếp theo.)	

Khi quyết định liên minh với tổ chức nào, trước tiên doanh nghiệp nên đánh giá các dịch vụ mà họ có khả năng giới thiệu các doanh nghiệp khác. Sau đó, doanh nghiệp nên xem xét các ứng cử viên có khả năng (xem các ví dụ trong Bảng 6.17).

**Bảng 6.17** Danh sách các liên minh khả thi

Chuyên môn	Tên của doanh nghiệp hoặc cá nhân	Thỏa thuận phù hợp	Công việc cần thực hiện	Người thực hiện	Thời gian thực hiện
Lập kế hoạch tài chính	Sharpe Planning	Liên doanh	Gặp để trao đổi	PK	15/4
Môi giới chứng khoán	Gecko & Assoc	Liên minh	Ăn trưa	PK & GG	31/5
Kiểm toán và đảm bảo	Smith & Co	Giới thiệu	Gặp để trao đổi	PK	25/6
Huấn luyện kinh doanh	Maximus Consulting	Sáp nhập tiềm năng	Thăm định doanh nghiệp	Công ty bên thứ ba	15/10

### 6.8.1 Những vấn đề phổ biến liên quan đến việc được giới thiệu

Một số mối quan tâm phát sinh khi khách hàng của doanh nghiệp được giới thiệu đến một doanh nghiệp khác, bao gồm những lo ngại rằng doanh nghiệp được giới thiệu sẽ :

- Không cung cấp cho khách hàng trải nghiệm tốt, chuyên nghiệp;
- Không cung cấp dịch vụ theo tiêu chuẩn mà khách hàng và doanh nghiệp giới thiệu mong đợi;
- Gây thất vọng hoặc làm phiền khách hàng; hoặc là
- Gây bất ổn cho mối quan hệ của khách hàng với doanh nghiệp giới thiệu.

Những mối quan tâm này đều xuất phát từ thực tế là hầu hết các doanh nghiệp đều nỗ lực bảo vệ các mối quan hệ họ có với khách hàng. Hầu hết các doanh nghiệp sẽ làm tất cả những gì có thể để giữ chân khách hàng và duy trì mối quan hệ tốt đẹp và lâu dài

Trước khi bắt đầu bất kỳ sự giới thiệu nào, mỗi doanh nghiệp có liên quan đều được khuyến khích nên thực hiện một cuộc “thăm định nhỏ” về doanh nghiệp còn lại. Điều này sẽ cho phép các doanh nghiệp xác nhận rằng mỗi doanh nghiệp có cùng mối quan tâm đối với lợi ích của khách hàng như doanh nghiệp còn lại. Điều này cũng cần đảm bảo rằng khách hàng có một trải nghiệm chuyên môn tuyệt vời.

Bảng 6.18 sẽ hỗ trợ bạn xác định thái độ của đối tác được giới thiệu đối với dịch vụ khách hàng và sự hài lòng.

**Bảng 6.18** Khám phá thái độ của đối tác tiềm năng mà bạn giới thiệu

Câu hỏi	Trả lời/Bình luận
---------	-------------------

1.	Mô tả cách bạn và doanh nghiệp của bạn sẽ làm việc với một khách hàng bất kỳ mà chúng tôi có thể giới thiệu cho bạn.	
2.	Mô tả thái độ của bạn và doanh nghiệp của bạn đối với dịch vụ khách hàng.	
3.	Bạn sẽ đảm bảo rằng khách hàng của chúng tôi sẽ có một trải nghiệm chuyên môn tốt với doanh nghiệp của bạn như thế nào?	
4.	Mô tả mức độ dịch vụ khách hàng mà bạn và doanh nghiệp của bạn cung cấp.	
5.	Bạn có thể đưa ra những đảm bảo nào về việc bạn sẽ không làm phiền khách hàng, hoặc gây bất ổn mối quan hệ giữa chúng tôi và khách hàng?	
6.	Những dịch vụ nào chúng ta nên giới thiệu đến một doanh nghiệp khác? (Xem phần tiếp theo.)	

Kiểu thảo luận này sẽ cho phép mỗi doanh nghiệp hiểu rõ hơn về các tiêu chuẩn dịch vụ và kỳ vọng của nhau.

Các chiến lược khác nhau thực sự có thể cung cấp đầy đủ các dịch vụ cho cơ sở khách hàng và thị trường được trình bày bên dưới.

### **6.8.2 Sáp nhập**

Đây là trường hợp hai doanh nghiệp kết hợp với nhau để tạo thành một doanh nghiệp mới. Nó đã được thảo luận trong Mô-đun 3 như một chiến lược tăng trưởng và cũng tương tự như vậy khi xem xét việc cung cấp dịch vụ chất lượng. Sáp nhập cũng được xem xét chi tiết hơn trong Mô-đun 8.

Có một số vấn đề thường phát sinh trong quá trình sáp nhập. Văn hóa làm việc khác nhau thường đặt ra các câu hỏi về:

- Đạo đức nghề nghiệp;
- Cân bằng cuộc sống - công việc (số giờ làm việc dự kiến mỗi tuần);
- Thông lệ hành nghề
- Hòa hợp tính cách;
- Nguồn nhân lực;
- Kỳ vọng khác nhau;
- Công nghệ;



- Thông lệ tính phí và thu nợ;
- Khả năng sinh lợi khác nhau; và
- Hai trở thành một.

Ngoài ra còn có một số lợi thế và bất lợi để xem xét.

#### **Lợi thế**

- Mỗi doanh nghiệp mang lại những thế mạnh riêng cho doanh nghiệp kết hợp, từ đó cung cấp nhiều dịch vụ hơn cho tất cả mọi người.
- Có sự tiết kiệm về quy mô: một đội ngũ hiệu quả hơn thường có thể làm được nhiều việc hơn.
- Giảm được việc trùng lặp các vai trò và nỗ lực của nhân viên.

#### **Bất lợi**

- Việc sáp nhập là không cần thiết nếu bạn chỉ đơn giản cung cấp một hoặc hai dịch vụ bổ sung.
- Các vấn đề phát sinh từ việc sáp nhập có thể gây ra sự phiền phức đáng kể cho doanh nghiệp. Điều này có thể có tác động tiêu cực đến lợi nhuận, quy trình làm việc và trải nghiệm của toàn bộ khách hàng.

#### **6.8.3 Tuyển chọn chuyên gia giỏi**

Thay vì sáp nhập hai doanh nghiệp, có thể một doanh nghiệp sẽ chọn cách sẵn chủ phần hùn hay người quản lý cấp cao từ doanh nghiệp khác, người có các kỹ năng chuyên môn mà doanh nghiệp cần.

Chuyên gia đó có thể kéo theo một nhóm nhỏ nhân viên tham gia doanh nghiệp mới. Về cơ bản, điều này cho phép doanh nghiệp tạo ra một bộ phận mới và cung cấp một phạm vi dịch vụ rộng hơn.

#### **Lợi thế**

- Cách tiếp cận đơn giản.
- Thường chỉ có sự gián đoạn tối thiểu.

#### **Bất lợi**

- Có thể khá tốn kém để thu hút đúng người.
- Có thể là tốn kém nếu không thành công.

#### **6.8.4 Liên minh**

Khi hai hoặc nhiều doanh nghiệp hoặc các chuyên gia trong các doanh nghiệp làm việc cùng nhau về các vấn đề của khách hàng trên cơ sở từng dự án, đây là một liên minh.

#### **Lợi thế**

- Mỗi bên vẫn giữ bản sắc và cấu trúc riêng.
- Có một sự tập trung kết hợp vào mục tiêu chung là đáp ứng các yêu cầu của khách hàng.

- Cho phép mỗi bên đưa ra các kỹ năng chuyên môn của họ vì lợi ích chung của khách hàng.
- Mức phí thu được thường được phân chia trên cơ sở mức đóng góp cho dự án.

### **Bất lợi**

- Có khó khăn tiềm tàng trong việc chia sẻ tài nguyên trong lúc làm việc.
- Không có sự quản lý tập trung.
- Có khả năng xảy ra xung đột vì một bên thường cần giữ vai trò lãnh đạo.

### **6.8.5 Được giới thiệu**

Một doanh nghiệp có thể giới thiệu công việc cho một doanh nghiệp khác (xem Bảng 6.19). Những thỏa thuận này rất phổ biến. Một số thỏa thuận được tổ chức chặt chẽ với số lượng giới thiệu chéo tối thiểu được yêu cầu mỗi tháng. Một số thỏa thuận khác chỉ đơn giản là các doanh nghiệp sẽ giới thiệu đến doanh nghiệp khác khi khách hàng có nhu cầu. Trong một số thỏa thuận, phí giới thiệu được trả giữa các doanh nghiệp, thường là tính theo tỷ lệ trên số phí thu được từ dự án. Những doanh nghiệp khác có thể không nhận phí giới thiệu, vì doanh nghiệp giới thiệu chỉ quan tâm đến vấn đề khách hàng được phục vụ bởi người phù hợp nhất.

### **Lợi thế**

- Linh hoạt trong cấu trúc.
- Linh hoạt trong thỏa thuận tài chính.
- Thỏa thuận cho phép mỗi doanh nghiệp tập trung vào lĩnh vực chuyên môn hóa của mình.
- Mỗi bên vẫn giữ được sự độc lập của mình.

### **Bất lợi**

- Doanh nghiệp giới thiệu không kiểm soát được việc thực hiện dịch vụ của doanh nghiệp được giới thiệu.
- Nếu doanh nghiệp được giới thiệu thực hiện công việc với tiêu chuẩn thấp có thể tác động không tốt đến doanh nghiệp giới thiệu.
- Doanh nghiệp giới thiệu phải tin tưởng vào khả năng của doanh nghiệp được giới thiệu.

Bạn nên tham khảo Điều lệ quốc tế về đạo đức nghề nghiệp của kiểm toán viên hoặc tổ chức nghề nghiệp của bạn để được hướng dẫn thêm về việc nhận phí giới thiệu hoặc hoa hồng. Các mối đe dọa và biện pháp bảo vệ đạo đức được kiểm tra trong Mô-đun 7.

**Bảng 6.19** Kế hoạch mẫu để cung cấp đầy đủ các dịch vụ chất lượng

<b>Dịch vụ theo yêu cầu của</b>	<b>Dịch vụ đang cung cấp</b>	<b>Chiến lược cung cấp dịch vụ</b>	<b>Cần làm</b>	<b>Ai thực hiện</b>	<b>Khi nào</b>
---------------------------------	------------------------------	------------------------------------	----------------	---------------------	----------------

khách hàng và/hoặc thị trường		hiện tại chúng tôi không cung cấp			
Thuế	Có	Không áp dụng	Không áp dụng		
Kiểm toán	Không	Giới thiệu đến doanh nghiệp kiểm toán	Phát triển mối quan hệ với các đồng nghiệp chuyên nghiệp cung cấp dịch vụ kiểm toán	PK	31/3
Thư ký công ty	Thư ký công ty	Không áp dụng	Không áp dụng		
Định giá và thẩm định doanh nghiệp	Không	Giới thiệu đến doanh nghiệp có chuyên môn	Tìm doanh nghiệp thích hợp. Trao đổi với các đồng nghiệp có chuyên môn để tìm doanh nghiệp uy tín	PK	25/6
Thanh lý	Không	Giới thiệu đến doanh nghiệp có chuyên môn	Liên lạc với các đồng nghiệp trước đây	PK	Sớm nhất có thể
Lập kế hoạch kế nhiệm	Không	Giới thiệu sau đó có thể sáp nhập	Ăn trưa với Brian để bàn bạc	PK và BC	Tháng 10

## 6.9 Phát hành hóa đơn và thu phí

Phần này đã nói rất nhiều về tầm quan trọng của mối quan hệ công việc tốt giữa doanh nghiệp với khách hàng. Tuy nhiên, điều quan trọng không kém là bạn được trả tiền cho công việc bạn làm. Các cuộc thảo luận sau đây đề cập đến việc kiểm soát nợ phải thu và

một số kỹ thuật thu tiền đã được chứng minh, trước khi thảo luận về một số lý do tại sao một vài khách hàng không trả tiền.

### **6.9.1 Kiểm soát tín dụng**

Hãy sử dụng những lời khuyên sau đây để phát triển một cách tiếp cận hữu hiệu.

- Xây dựng chính sách tín dụng. Viết một chính sách tín dụng rõ ràng và súc tích áp dụng cho tất cả các khách hàng.
- Xem xét các thỏa thuận linh hoạt cho các khách hàng lớn hơn.
- Xác định các điều khoản rõ ràng: làm cho khách hàng của bạn nhận thức đầy đủ về các điều khoản và điều kiện của bạn.
- Thực hiện chính sách: đào tạo nhân viên của bạn về chính sách và cách thực thi chính sách.
- Sàng lọc khách hàng tiềm năng: khách hàng mới không có ý nghĩa gì đối với bạn nếu họ không trả tiền cho bạn.

### **6.9.2 Các kỹ thuật thu phí**

Những kỹ thuật này sẽ cho phép bạn thu tiền thành công hơn.

- Giải thích các điều khoản tín dụng và kỳ vọng của bạn rõ ràng ngay từ đầu.
- Hãy chắc chắn rằng khách hàng của bạn hiểu chúng.
- Định lượng trước các khoản phí của bạn nếu có thể (thường là vậy).
- Cung cấp giải pháp thanh toán thay thế.
- Theo dõi các khoản nợ một cách có hệ thống và thường xuyên.
- Thay thế việc phân loại khách nợ theo tuổi nợ; thay vì “chưa đến hạn, 30 ngày, 60 ngày, 90 ngày, hơn 90 ngày”, chỉ sử dụng 2 loại “tới hạn” và “quá hạn”
- Bắt đầu việc theo dõi sớm.
- Tạo thuận lợi cho khách hàng khi trả tiền.
- Một quy trình thu hiệu quả đòi hỏi sự chú ý thường xuyên hàng tuần.

Để có kết quả tốt nhất, hãy tập trung vào khoản phải thu “vừa quá hạn”, vì đây là những khoản dễ thu tiền hơn.

### **6.9.3 Một số nguyên tắc cơ bản**

- Gửi hóa đơn qua email thay vì qua bưu điện: như vậy nhanh hơn và cung cấp cho bạn các hồ sơ trực tuyến.
- Sau khi bạn cung cấp dịch vụ, hãy gửi hóa đơn càng nhanh càng tốt.
- Bắt đầu quá trình theo dõi nợ phải thu sớm.

- Khi khoản phải thu đến hạn, hãy bắt đầu nhắc nhở khách hàng rằng doanh nghiệp đang chờ được thanh toán.
- Luôn lịch sự và chuyên nghiệp.
- Việc thu tiền nên là một quá trình, không phải là một hình phạt.
- Hầu hết khách hàng là trung thực và sẽ trả tiền nếu họ biết họ phải làm như vậy.
- Một loạt các lời nhắc nhở nhẹ nhàng, không đòi hỏi sẽ khiến hầu hết khách hàng phải trả tiền.
- Hãy kiên trì và kiên định, đây là điều cần thiết.
- Xem xét lợi ích của việc cung cấp các lựa chọn ưu đãi, như giảm giá một ít cho các khoản thanh toán sớm hoặc đúng hạn.

Như bạn có thể thấy, quá trình này thực sự là toàn bộ việc giao tiếp với khách hàng để đảm bảo rằng họ nhận thức đầy đủ về các yêu cầu của doanh nghiệp.

Một trong những bí mật của việc thu nợ hiệu quả là có một hệ thống giúp khách hàng của bạn thanh toán đúng hạn dễ dàng nhất có thể. Một hệ thống thu tiền tốt bắt đầu với việc liên hệ khách hàng lúc ban đầu và chuyển qua theo dõi toàn bộ quá trình công việc để lập hóa đơn, sau đó chuyển sang việc theo dõi.

Xác định sớm các khách hàng ít chú ý về việc thanh toán khoản nợ của họ sẽ quyết định hệ thống của bạn mang lại thành công hay gây thất vọng. Không có một hệ thống thì chắc chắn sẽ có kết quả kém.

#### ***6.9.4 Tại sao khách hàng không trả tiền***

Thông thường có một số lý do, hầu hết trong số đó bạn có thể giải quyết.

##### **1. Khách hàng có tranh chấp chính đáng**

Cách tiếp cận tốt nhất là bắt đầu theo dõi sớm. Một lá thư nhắc nhở sẽ làm cho các vấn đề được bộc lộ, và việc giải quyết khiếu nại sẽ dễ dàng hơn rất nhiều khi vấn đề vẫn còn mới mẻ.

Chờ đợi tới chín mươi ngày để tìm ra một vấn đề tồn tại sẽ làm giảm đáng kể cơ hội giải quyết thành công và được thanh toán đầy đủ.

##### **2. Khách hàng không chú ý**

Khách hàng quên thanh toán hóa đơn, hoặc đơn giản là không biết khi nào họ phải thanh toán. Điều này có thể là do bạn đã không xác định cụ thể, rõ ràng các điều khoản trong thư cam kết.

Cách tiếp cận tốt nhất là bắt đầu theo dõi sớm và giúp khách hàng của bạn dễ dàng thanh toán. Một lá thư nhắc nhở có thể đem lại một kết quả tuyệt vời trong trường hợp này. Có nhiều điều khác bạn có thể làm trước khi phát hành hóa đơn để tăng cơ hội được thanh toán đúng hạn. Điều quan trọng là phải cực kỳ rõ ràng với khách hàng về các điều khoản và kỳ vọng của bạn.

### **3. Khách hàng làm việc không có kế hoạch**

Một lần nữa, cách tiếp cận tốt nhất là bắt đầu sớm và giúp khách hàng của bạn dễ dàng thanh toán. Nếu bây giờ họ làm việc không khoa học, họ vẫn sẽ gặp rắc rối trong sáu mươi ngày tới. Vì vậy hãy hành động sớm.

### **4. Khách hàng không có khả năng thanh toán**

Khách hàng có ý định thanh toán nhưng không có khả năng thanh toán. Một lần nữa, cách tiếp cận tốt nhất là bắt đầu sớm và giúp khách hàng của bạn dễ dàng thanh toán. Việc nhận được các thỏa thuận thanh toán sớm sẽ đảm bảo cơ hội được thanh toán đầy đủ hơn. Các khoản thanh toán nhỏ đều đặn sẽ xác nhận dự định thanh toán của khách hàng.

Nếu họ gặp rắc rối thực sự, điều quan trọng là phải phát hiện sớm. Điều này giúp bạn tránh làm nhiều việc hơn. Thay vào đó, bạn có thể thấy một cơ hội để hỗ trợ khách hàng giải quyết các vấn đề của họ.

### **5. Khách hàng không quan tâm và không thể liên lạc**

Cách tiếp cận tốt nhất là hành động sớm và không bỏ qua. Bạn phải kiên trì với kiểu khách hàng này. Bạn cũng nên xem xét các thỏa thuận thanh toán thay thế trước khi bạn tiếp tục cung cấp dịch vụ trong những lần sau. Bạn cũng nên đánh giá xem bạn có muốn tiếp tục cung cấp dịch vụ cho các khách hàng như vậy không, vì họ có thể nằm ngoài mô hình khách hàng mục tiêu của bạn.

### **6. Khách hàng không trung thực**

Đây không phải là loại khách hàng bạn nên tiếp tục cung cấp dịch vụ. Cách tiếp cận tốt nhất là hành động sớm và không bỏ qua. Ngoài ra, đừng để cảm xúc ảnh hưởng đến việc giao tiếp của bạn với khách hàng này. Hãy đảm bảo rằng bạn đã thiết lập các quy tắc nội bộ và hệ thống thu tiền của bạn được tuân thủ một cách nhất quán.

Đừng tiếp tục cung cấp dịch vụ cho những khách hàng này và quyết định chiến lược chia tay khách hàng sau khi họ đã thanh toán đầy đủ.

#### **6.9.4a Thư cam kết**

Thư cam kết sẽ phác thảo phạm vi công việc bạn sẽ làm cho khách hàng cũng như phác thảo các điều khoản và điều kiện về dịch vụ của doanh nghiệp. Mỗi doanh nghiệp nên xem xét cẩn thận cách kết hợp các điều khoản dịch vụ vào thư cam kết với khách hàng. Nó sẽ trở thành một bằng chứng mạnh mẽ khi có bất kỳ tranh chấp nào, đặc biệt là khi khách hàng đã ký chấp nhận thư cam kết.

### **6.10 Dịch vụ giải quyết và phân xử xung đột**

Phần này bàn về việc phát triển các mối quan hệ với khách hàng. Thật không may, đôi khi mối quan hệ đó tan vỡ. Phần này sẽ tập trung vào mối quan hệ giữa khách hàng và doanh nghiệp. Tuy nhiên, nó không có nghĩa là các chiến lược được thảo luận sẽ áp dụng tốt như nhau cho tất cả các mối quan hệ, dù là ở đâu, hay trong bối cảnh cụ thể nào.

#### **6.10.1 Năm dấu hiệu cho thấy xung đột gia tăng**

Để bắt đầu giải quyết xung đột, cần có một sự nhận thức rằng xung đột đang xảy ra hoặc sắp xảy ra. Bạn cần phải nhạy cảm với các dấu hiệu của xung đột. Có năm mức độ nghiêm trọng leo thang trong một tình huống xung đột điển hình.

### **1. Khó chịu**

Khó chịu là cảm giác mơ hồ rằng có điều gì đó không hoàn toàn đúng giữa bạn và khách hàng, mặc dù không có gì có thể được nói hoặc thực hiện một cách công khai. Đây là thời điểm tốt để xem xét việc tiếp cận với khách hàng để tìm hiểu xem có vấn đề gì hay không. Hãy suy nghĩ về các nguyên nhân có thể của sự khó chịu, hoặc ở chính bạn, ở người khác hoặc toàn bộ tình huống. Hãy tự hỏi mình, tôi có thể thực hiện những bước nào, tôi có thể hỏi những câu hỏi nào, tôi có thể làm gì ngay bây giờ để làm rõ và giải quyết vấn đề? Điều này đòi hỏi bạn phải thực hiện bước đầu tiên để làm rõ bất kỳ vấn đề nào. Có thể khó để làm điều này, nhưng đó là một bước quan trọng.

### **2. Sự cố**

Đó là khi có một cuộc đụng độ nhỏ hoặc bất đồng giữa bạn và khách hàng. Tình huống này vượt ra ngoài sự khó chịu đơn thuần. Bạn có thể chọn thảo luận vấn đề này với khách hàng của mình để làm rõ mọi vấn đề bất đồng. Tuy nhiên, bạn cũng có thể quyết định để mọi chuyện qua đi một cách nhẹ nhàng.

### **3. Hiểu lầm**

Trong tình huống này có những kỳ vọng khác nhau giữa khách hàng và doanh nghiệp hoặc khi có vấn đề về giao tiếp. Thật không may, điều này thường có thể dẫn đến sự hiểu lầm, đặc biệt là trong trường hợp thiếu sự cởi mở giữa khách hàng và doanh nghiệp. Kết quả là, bạn bắt đầu chú ý đến những điều xác nhận những gì bạn nghĩ về khách hàng. Điều này sau đó sẽ trở thành định kiến của bạn về khách hàng.

### **4. Căng thẳng**

Khi bạn đang gặp căng thẳng trong mối quan hệ với khách hàng, cảm xúc và nhận thức của bạn về hậu hết mọi điều họ nói hoặc làm có thể trở nên khá tiêu cực. Điều này có thể do một sự hiểu lầm nhỏ nhưng nhanh chóng leo thang. Trong những tình huống này, bạn sẽ khó tương tác hoặc làm việc với họ mà không cảm thấy lo lắng hay đề phòng. Sau đó, có khả năng bạn sẽ lo lắng về việc mất khách hàng và hậu quả là có thể gây thiệt hại cho doanh nghiệp hoặc danh tiếng của bạn.

### **5. Khủng hoảng**

Trong một tình huống khủng hoảng, mọi người có xu hướng hành xử theo những cách cực đoan mà bình thường họ thậm chí sẽ không nghĩ đến. Điều này có thể gây hậu quả đáng kể cho doanh nghiệp, tùy thuộc vào hành động mà khách hàng hoặc doanh nghiệp thực hiện.

Ví dụ, các loại hành vi đại diện cho một cuộc khủng hoảng bao gồm bạo lực thể xác hoặc tinh thần, phá hủy tài sản hoặc phá vỡ mối quan hệ khách hàng. Điều này có thể gây khó khăn cho doanh nghiệp nếu khách hàng có hành động pháp lý chống lại doanh nghiệp và báo cáo lên tổ chức nghề nghiệp.

### **6.10.2 Xử lý xung đột**

May mắn là, bạn có thể giải quyết bất kỳ giai đoạn nào kể trên bằng một số cách. Điều quan trọng là nghiên cứu các phương pháp này, vì bạn không bao giờ biết khi nào bạn có thể cần chúng.

#### 1. Đừng phản ứng, hãy đáp lại!

- Hãy giữ bình tĩnh lúc đó.
- Hít thở sâu để trấn tĩnh lại.
- Duy trì sự điềm tĩnh của bạn; hãy tiếp nhận lý lẽ của khách hàng.
- Kiểm soát cảm xúc, phản ứng và ngôn ngữ cơ thể của bạn.
- Cân nhắc cách vượt qua phản ứng của người khác.

#### 2. Hãy quên đi vị trí của mình

- Đừng tỏ ra quá phòng vệ.
- Tôn trọng nhu cầu bộc lộ cảm xúc của người khác.
- Hãy đứng ở góc độ của người khác.
- Hãy linh hoạt, và xem xét các lựa chọn.
- Tự hỏi, tôi có thể làm gì để giải quyết vấn đề này?

#### 3. Tập trung vào người khác

- Lắng nghe tích cực và cân nhắc về cảm xúc và ý nghĩa mà người đó đã thể hiện.
- Lắng nghe để người khác có thể nói hết suy nghĩ của họ.
- Bạn có đang thực sự lắng nghe? Điều này có thể hiện rõ ràng không?
- Thừa nhận tầm quan trọng của những vấn đề và mối quan tâm của người khác.

#### 4. Tìm kiếm sự rõ ràng

- Kiểm tra, làm rõ và xác nhận bằng cách đặt câu hỏi mở và có suy nghĩ
- Thành thật muốn tìm ra các vấn đề, ảnh hưởng và nguyên nhân có thể.
- Tìm kiếm cơ hội trong những gì bạn đang nghe.
- Khách hàng thích và không thích điều gì? Xem xét vấn đề một cách toàn diện.
- Có phải người ta đang nhìn thấy toàn bộ bức tranh, hay chỉ là quan điểm của riêng họ?

#### 5. Đứng ở vị trí của bạn

- Giải thích điều đó đối với bạn như thế nào, sử dụng các câu phát biểu rõ ràng ở góc độ của bạn.
- Giữ vững các giá trị, nguyên tắc và mục tiêu của bạn.



- Thể hiện nhu cầu và mối quan tâm của bạn một cách quyết đoán, nhưng không quá khích.
- Phản biện vấn đề chứ không phải chỉ trích người nói. Nói sao cho mọi người sẽ lắng nghe, không phải với giọng điệu tức giận hoặc hung hăng.
- Hãy nhẹ nhàng với đối phương nhưng cứng rắn về quan điểm.

#### 6. Tìm kiếm một kết quả mà đôi bên cùng có lợi

Với kết quả đôi bên cùng có lợi, nhu cầu và mối quan tâm của cả hai bên đều được tôn trọng.

- Các lựa chọn tốt nhất có thể để đáp ứng nhu cầu của cả hai bên là gì?
- Xác định các phương diện của quan điểm chung và xây dựng từ đó.
- Điều gì sẽ giúp đạt được các giải pháp thỏa mãn lẫn nhau?
- Liệu có cần thêm thời gian hoặc thông tin trợ giúp?
- Xác định và giải quyết các vấn đề gây ra bế tắc.
- Nếu có thể, hãy làm việc cùng nhau để thay đổi, hoặc bạn có thể chấp nhận ngừng tranh cãi.
- Hãy sáng tạo, tìm kiếm các khả năng. Kết quả tích cực nhất mà cả hai bạn có thể đạt được là gì?
- Đạt được cam kết và thỏa thuận về các bước tiếp theo.

#### 7. Duy trì mối quan hệ

- Xem lại tiến độ và theo dõi.
- Dành thời gian để duy trì và củng cố mối quan hệ.

Như bạn có thể thấy, giải quyết xung đột là một vấn đề lớn, nhưng có các công cụ và kỹ thuật để xử lý nó. Mối quan hệ với khách hàng của bạn là một mối quan hệ quan trọng và có những hậu quả sâu rộng. Bằng cách hiểu rõ hơn về xung đột và cách xử lý, bạn sẽ có thể đối phó với những tình huống này tốt hơn nếu chúng phát sinh và tiếp tục mối quan hệ thỏa đáng với khách hàng của bạn.

#### **6.11 Ngừng một mối quan hệ khách hàng**

Sau khi hoàn thành việc phân loại khách hàng, bạn sẽ ở vị trí tốt để đánh giá cơ sở khách hàng của doanh nghiệp. Một trong những kết quả của quá trình này có thể là bạn quyết định chấm dứt một số mối quan hệ khách hàng. Có thể là họ không còn phù hợp với sự chú ý của doanh nghiệp, hoặc sau khi xem xét một số yếu tố bạn đã quyết định không nên thỏa thuận với họ nữa. Dù lý do là gì, bạn đã đi đến một quyết định quan trọng.

Cách bạn xử lý sự ra đi của khách hàng là rất quan trọng. Có một số cách để kết thúc mối quan hệ với khách hàng, bao gồm:

- Gửi thư nói rằng bạn không còn có thể đại diện cho khách hàng;

- Tăng phí cho đến khi khách hàng rời đi;
- Giới thiệu khách hàng đến một doanh nghiệp kiểm toán khác;
- Bán khách hàng; hoặc là
- Gặp gỡ khách hàng và nói về chuyện này. Mỗi cách trong số này được thảo luận ngắn gọn dưới đây.

### 6.11.1a Gửi thư

Một số người cho rằng đây là cách chính thức và chuyên nghiệp nhất để kết thúc mối quan hệ khách hàng. Những lá thư này có xu hướng khá ngắn gọn và đi thẳng vào vấn đề. Tuy nhiên, nội dung thường phụ thuộc vào mối quan hệ mà doanh nghiệp đã có với khách hàng trong những năm qua. Điều này sẽ xác định mức độ chi tiết mà doanh nghiệp tiết lộ về lý do tại sao mình kết thúc mối quan hệ.

Dù lý do là gì, điều quan trọng là phải nói rõ rằng mối quan hệ sẽ kết thúc, hoặc đã kết thúc, và khách hàng nên tìm kiếm sự tư vấn và dịch vụ chuyên nghiệp thay thế. Theo thông lệ, bạn nên gửi lời chúc khách hàng phát triển tốt đẹp trong tương lai.

### 6.11.1b Tăng phí

Phương pháp này liên quan đến việc tăng phí tính cho khách hàng trên cơ sở lũy tiến. Hy vọng rằng cuối cùng khách hàng sẽ kết luận rằng doanh nghiệp đã trở nên quá đắt đỏ và quyết định rời đi.

Có một số vấn đề với chiến lược này.

- Khách hàng có thể không rời đi. Nếu họ không rời đi, bạn sẽ phải tiếp tục chịu đựng họ (nhưng ít nhất bạn cũng được trả tiền!).
- Khách hàng có thể không trả phí, nhưng vẫn mong công việc được hoàn thành. Nếu điều này xảy ra, bạn sẽ phải chịu các chi phí để hoàn thành công việc nhưng sau đó sẽ chậm được trả tiền.
- Khách hàng có thể ngày càng trở nên đáng ghét. Điều này gây thêm áp lực và căng thẳng cho nhân viên của doanh nghiệp. Áp lực như vậy có lẽ không đáng.
- Họ có thể gửi báo cáo về doanh nghiệp đến tổ chức nghề nghiệp. Doanh nghiệp có thể không vi phạm bất kỳ quy định nào, nhưng khách hàng có thể lập luận rằng doanh nghiệp đã không hành động chuyên nghiệp.

Một kết quả khác có thể xảy ra là khách hàng đánh giá cao giá trị thực của dịch vụ mà doanh nghiệp đang cung cấp và mối quan hệ được cải thiện.

### 6.11.1c Giới thiệu đến một doanh nghiệp khác

Đây là một phương pháp khá phổ biến. Các doanh nghiệp có chuyên môn hoặc kỹ năng khác nhau có thể giới thiệu khách hàng lẫn nhau. Doanh nghiệp giới thiệu có thể đã nhận ra rằng mối quan hệ với khách hàng không ổn, nhưng nghĩ rằng khách hàng có thể làm việc với một doanh nghiệp khác. Việc giới thiệu có thể diễn ra bằng văn bản, gặp trực tiếp hoặc

qua điện thoại. Doanh nghiệp sẽ giữ được uy tín trong mắt khách hàng, vì khách hàng đã được cung cấp một người cố vấn thay thế, vấn đề đã được xử lý một cách chuyên nghiệp.

### **6.11.1d Bán khách hàng**

Có thể kết hợp một số khách hàng lại với nhau và bán cho một doanh nghiệp khác có thể đánh giá cao những khách hàng này.

### **6.11.1e Gặp gỡ khách hàng**

Đây là cách tiếp cận được ưa chuộng. Rốt cuộc, khách hàng mà bạn đang nói lời tạm biệt đã trả tiền cho doanh nghiệp trong những năm qua. Họ đã hỗ trợ bạn ở một mức độ nào đó. Nhưng bây giờ, vì một số lý do nhất định, mối quan hệ đó đã chấm dứt.

Một cuộc gặp mặt trực tiếp được khách hàng đánh giá cao khi họ được thông báo rằng mối quan hệ của họ với doanh nghiệp đã kết thúc. Nó tạo cơ hội để thảo luận các vấn đề khác, làm sáng tỏ mọi hiểu lầm, và để bạn gửi đến khách hàng những lời chúc tốt đẹp nhất.

### **6.12 Kết luận**

Mối quan hệ hữu hiệu và mạnh mẽ với khách hàng là xương sống của doanh nghiệp. Khi đã hiểu rõ phần này, bạn cần thực sự hiểu rõ khách hàng của mình và những gì họ muốn. Doanh nghiệp kinh doanh tốt đòi hỏi bạn phải đáp ứng và, nếu có thể, đáp ứng vượt quá những mong đợi này. Có nhiều nguồn lực và phương pháp sẵn có để giúp bạn cải thiện và gắn kết các mối quan hệ khách hàng của mình, bao gồm các mạng lưới nghề nghiệp, những lời giới thiệu và các liên minh khác. Ngay cả khi có xung đột, kỹ năng quan hệ khách hàng tốt có thể giúp bạn đạt được kết quả tích cực.

### **6.13 Đọc thêm và nguồn tài liệu IFAC**

IFAC Global Knowledge Gateway là một trung tâm kỹ thuật số nơi các kiểm toán viên có thể dễ dàng truy cập thông tin về lãnh đạo bằng tư duy và các nguồn thông tin khác từ IFAC, các tổ chức thành viên, các nhóm và cá nhân khác.

Phần Gateway Practice Management bao gồm các bài viết, video và nguồn thông tin bổ sung cho phần này. Chúng tôi khuyến khích bạn xem lại nội dung, đưa ra phản hồi, tham gia đóng góp ý kiến và chia sẻ hiểu biết của bạn về những vấn đề trong thực tiễn đương đại.

### **Phụ lục 6.1 Tình huống**

#### **Tình huống 1**

*Tình huống này liên quan đến Mục 6.4.3, “Đáp ứng vượt mức mong đợi của khách hàng”*

William và Indira đã nhận thấy có sự cạnh tranh gia tăng trên thị trường mà họ đang hoạt động. Nhiều kế toán viên đang cạnh tranh với họ để thu hút cùng đối tượng khách hàng, và một số đã giảm giá để tăng thị phần. William và Indira quyết định cung cấp giá trị bổ sung cho khách hàng thay vì chỉ đơn giản là giảm giá xuống mức mà đối thủ của họ đưa ra.

Khu vực đầu tiên họ xem xét là phần trình bày về báo cáo tài chính của khách hàng. Họ đồng ý rằng đồ thị nên được đưa vào tất cả các báo cáo được lập cho khách hàng. Họ đã

thảo luận điều này với nhân viên của mình và các nhân viên cũng đồng ý rằng nó sẽ bổ sung thêm giá trị cho báo cáo tài chính của khách hàng.

Một nhân viên, Manu, có các kỹ năng Excel tuyệt vời và anh đã tập hợp một số biểu đồ mẫu tiêu chuẩn. Anh ấy đã lưu vào file tên là “Masters” trên hệ thống máy tính văn phòng, điều đó có nghĩa là chúng có sẵn cho toàn bộ nhân viên sử dụng.

Manu đã huấn luyện cho đội ngũ nhân viên cách cập nhật các bản “Masters” với thông tin khách hàng có liên quan và lưu chúng dưới dạng các tệp riêng biệt cho từng khách hàng.

Sau khi đào tạo hoàn tất, Indira đã gửi một bản ghi nhớ cho tất cả các nhân viên để hướng dẫn họ hoàn thành một bộ biểu đồ với tất cả các báo cáo tài chính cuối năm cho khách hàng. William và Indira đã quyết định rằng đối với phần lớn khách hàng, họ muốn có một biểu đồ đường để so sánh doanh số bán hàng trong năm so với doanh số của năm trước. Họ cũng muốn có một biểu đồ hình tròn để thể hiện các yếu tố của bảng cân đối kế toán. Nhân viên được hướng dẫn chuẩn bị các biểu đồ này mỗi lần họ lập các báo cáo tài chính sau cùng cho khách hàng của họ, trừ khi thông tin không có sẵn hoặc sẽ cần quá nhiều thời gian để soạn thảo.

Khách hàng phản ứng rất tích cực. Hầu hết khách hàng đánh giá cao thông tin bổ sung mà đồ thị cung cấp, mặc dù một số người lo ngại rằng nó sẽ tạo thêm chi phí. William và Indira đảm bảo với khách hàng rằng các biểu đồ sẽ không làm tăng phí và chúng được bổ sung để khách hàng có thể dễ dàng hiểu được thông tin tài chính mà họ nhận được.

Một lợi ích ngoài mong đợi đã nảy sinh cho công ty William và Indira, sau khi họ bắt đầu tạo ra các biểu đồ cùng với báo cáo tài chính. Yêu cầu tham vấn từ các khách hàng mới gia tăng, khi họ nghe về các biểu đồ do doanh nghiệp đưa ra; họ cũng muốn có biểu đồ trong báo cáo tài chính của họ.

Mức độ quan tâm từ một sáng kiến đơn giản như biểu đồ khuyến khích William và Indira xem xét các biện pháp khác mà họ có thể đưa ra để tăng thêm giá trị cho khách hàng của mình.

(Tình huống này dựa trên một câu chuyện có thật.)

## **Tình huống 2**

*Tình huống này liên quan đến Mục 6.6, “Năm bắt cơ hội từ các mối quan hệ được cải thiện”* William quyết định giới thiệu một cuộc họp lập kế hoạch cho các khách hàng quan trọng của mình vào đầu năm tài chính mới. Anh quyết định sẽ giới hạn cuộc họp lập kế hoạch chỉ cho năm khách hàng hàng đầu của mình và xem ý tưởng được tiếp nhận tốt như thế nào. Tất cả các khách hàng mà ông đã thảo luận về ý tưởng này đều vui mừng được tham gia.

William đã tổ chức phiên họp theo chương trình nghị sự sau đây:

### **Chương trình phiên họp lập kế hoạch**

- Xác định các mục tiêu chính cho doanh nghiệp
- Xác định ba mục tiêu cần đạt được trong năm nay
- Xác định vấn đề quan trọng nhất cần được giải quyết khẩn cấp

- Xác định các mốc quan trọng
- Phân tích SWOT
- Xác định kế hoạch chiến lược của khách hàng
- Xem lại sơ đồ tổ chức
  - Phân chia trách nhiệm
  - Xác định trách nhiệm giải trình
- Ngân sách và dòng tiền: xác định ngày hoàn thành và xem lại
- Công việc kinh doanh khác
- Xác định ngày cho cuộc họp tiếp theo

William hài lòng với phản hồi mà anh nhận được từ khách hàng của mình khi anh bắt đầu làm việc với họ về việc lập kế hoạch cho khách hàng. Anh đã nghĩ rằng hầu hết các chủ doanh nghiệp đã dành khá nhiều thời gian cho việc lập kế hoạch và đã rất ngạc nhiên khi phát hiện ra rằng hầu hết đã dành rất ít thời gian cho công việc quan trọng này. Chỉ có một khách hàng không đặc biệt quan tâm đến sự giúp đỡ từ William. Sau khi thảo luận về lý do với khách hàng, William phát hiện ra rằng khách hàng cho rằng William không có kỹ năng đặc biệt trong lĩnh vực này và đề nghị là William chỉ nên cung cấp dịch vụ kế toán! Tuy nhiên, tất cả các khách hàng khác đều vui mừng nhận lời đề nghị hỗ trợ họ lập kế hoạch của William.

Một trong những kết quả chính của phiên họp lập kế hoạch là thiết lập các cột mốc quan trọng - các thành tựu mà doanh nghiệp muốn đạt được trong suốt cả năm. Đạt được các mốc quan trọng này cho phép các chủ doanh nghiệp biết họ đang đi đúng hướng để đạt được mục tiêu cả năm. Điều này cũng có nghĩa là William sẽ có cơ hội gặp gỡ khách hàng đều đặn trong năm, điều này cho anh cơ hội cung cấp các dịch vụ bổ sung và tạo thêm doanh thu (Tình huống này cũng dựa trên một câu chuyện có thật.)



# QUẢN LÝ RỦI RO



Module  
7

## MỤC LỤC

### 7.1 Giới thiệu

### 7.2 Tính chuyên nghiệp và đạo đức trong doanh nghiệp

7.2.1 Quy tắc đạo đức nghề nghiệp cho kiểm toán viên

7.2.2 Những nguyên tắc cơ bản của IESBA

7.2.3 Các mối đe dọa đạo đức

7.2.4 Các biện pháp bảo vệ

7.2.5 Các mối đe dọa về đạo đức và các biện pháp bảo vệ

### 7.3 Quản lý rủi ro trong doanh nghiệp kiểm toán

7.3.1 Xác định rủi ro trong một doanh nghiệp kiểm toán

7.3.2 Kiểm tra rủi ro nội bộ

7.3.3 Rủi ro bên ngoài

7.3.4 Xây dựng khung quản lý rủi ro cho doanh nghiệp

7.3.5 Áp dụng chiến lược giảm thiểu rủi ro

### 7.4 Cam kết dịch vụ với khách hàng

7.4.1 Quá trình cam kết

7.4.2 Xem xét lại và tái cam kết

7.4.3 Xem xét các cam kết dịch vụ đang thực hiện

7.4.4 Quản lý quy trình không chấp nhận cam kết dịch vụ

### 7.5 Quy trình kiểm soát chất lượng trong một doanh nghiệp kiểm toán

7.5.1 Mục tiêu của kiểm soát chất lượng

7.5.2 Lợi ích của hệ thống kiểm soát chất lượng hữu hiệu

7.5.3 Nguyên tắc chung về kiểm soát chất lượng

7.5.4 Các yếu tố kiểm soát chất lượng

### 7.6 Lập kế hoạch kinh doanh liên tục và khắc phục thảm họa

7.6.1 Phòng ngừa – Kế hoạch quản lý rủi ro

7.6.2 Chuẩn bị – Phân tích tác động kinh doanh

7.6.3 Phản hồi - Kế hoạch ứng phó sự cố

7.6.4 Phục hồi

7.6.5 Khả năng tử vong hoặc mất năng lực của người hành nghề

### 7.7 Trách nhiệm và bảo hiểm trong doanh nghiệp

7.7.1 Bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp

7.7.2 Các loại bảo hiểm khác cần xem xét

### 7.8 Kết luận

### 7.9 Đọc thêm và nguồn tài liệu IFAC

Phụ lục 7.1 Trách nhiệm của lãnh đạo đối với việc kiểm soát chất lượng trong một doanh nghiệp

Phụ lục 7.2 Các tình huống và các mối quan hệ yêu cầu thông báo

(đối với chủ phần hùn phụ trách trong trường hợp cam kết dịch vụ bảo đảm)

Phụ lục 7.3 Xác nhận tính độc lập hàng năm

Phụ lục 7.4 Danh sách kiểm tra chấp nhận khách hàng mới

Phụ lục 7.5 Các thủ tục cam kết dịch vụ với khách hàng: Thay đổi trong việc bổ nhiệm kiểm toán viên

Phụ lục 7.6 Danh sách kiểm tra quản lý rủi ro



## 7.1 Giới thiệu

Khái niệm rủi ro không phải là mới đối với người hành nghề kế toán. Nó xuất hiện cùng với các ngành cung cấp dịch vụ trong bối cảnh thương mại. Tuy nhiên, vấn đề rủi ro và quản lý rủi ro đã gia tăng tầm quan trọng vì số lượng và quy mô của những khiếu nại pháp lý đã tăng lên trong những năm qua.

Bạn cần chú ý rằng phần này là về quản lý rủi ro chứ không phải là loại trừ rủi ro. Đây là một dấu hiệu đặc biệt quan trọng và là mấu chốt của tài liệu này, nó bao gồm các nội dung liên quan đến quản lý các rủi ro mà bạn có thể xác định và nếu có thể, loại bỏ chúng. Tuy nhiên, ngay cả khi bạn không thể loại bỏ hoàn toàn hầu hết các rủi ro liên quan đến một kế toán viên hành nghề, bạn vẫn có thể quản lý và giảm chúng đến mức chấp nhận được.

Quản lý rủi ro có tác động đặc biệt trong hoạt động của một doanh nghiệp kiểm toán. Nó quan trọng đối với việc bảo vệ tài sản, nguồn tài chính và hoạt động của doanh nghiệp, góp phần tuân thủ pháp luật, quản trị doanh nghiệp và hoạt động thẩm tra. Nhờ vậy, quản trị rủi ro sẽ bảo vệ danh tiếng, uy tín và hiện trạng của doanh nghiệp.

Hãy thiết lập văn hóa quản lý rủi ro trong doanh nghiệp. Văn hóa quản lý rủi ro nhấn mạnh tầm quan trọng của việc quản lý rủi ro như là một phần của hoạt động hàng ngày của mỗi nhân viên ở tất cả các cấp. Mục tiêu của việc tạo ra văn hóa quản lý rủi ro là tạo ra một môi trường nơi các chủ phần hùn và nhân viên luôn tìm kiếm rủi ro và xem xét tác động của chúng khi đưa ra các quyết định hoạt động hữu hiệu. Bản chất của văn hóa quản lý rủi ro là nó không phụ thuộc về mặt địa lý, hay cụ thể đối với bất kỳ quốc gia hoặc khu vực nào. Các nguyên tắc trong việc thiết lập văn hóa này là phổ quát và phù hợp với từng địa phương.

Các mục của phần này bao gồm các bộ phận cấu thành văn hóa quản lý rủi ro. Phần này thảo luận về các vấn đề đạo đức và tác động của chúng đối với rủi ro của doanh nghiệp. Quá trình tham gia của khách hàng được khảo sát, cũng như làm thế nào để quản lý rủi ro tốt nhất trong lĩnh vực này.

Phần này thảo luận về các quy trình kiểm soát chất lượng trong một doanh nghiệp kiểm toán, nhấn mạnh vai trò quan trọng của quá trình này trong việc hỗ trợ người hành nghề kế toán quản lý rủi ro trong công việc hàng ngày của doanh nghiệp. Lập kế hoạch kinh doanh liên tục và các yếu tố chính của phòng ngừa, chuẩn bị, đáp ứng và phục hồi cũng được đề cập trong phần này. Chương này cũng bao gồm các chiến lược để đối phó với sự qua đời, hoặc sự thiếu năng lực của người hành nghề.

Phần này kết thúc với một cuộc thảo luận về trách nhiệm pháp lý và bảo hiểm trong doanh nghiệp và xem xét các loại bảo hiểm thích hợp nhất với doanh nghiệp kiểm toán.

## 7.2 Tính chuyên nghiệp và đạo đức trong doanh nghiệp

Phần này cung cấp kiến thức cơ bản và thông tin liên quan đến các vấn đề đạo đức cho các doanh nghiệp kiểm toán nhỏ và vừa. Nó thảo luận về bản chất và tác động của các loại vấn đề đạo đức khác nhau trong việc cung cấp các dịch vụ bảo đảm và phi bảo đảm. Hiểu rõ hơn về các vấn đề này sẽ cho phép các kế toán viên hành nghề được trang bị tốt hơn khi họ phải đối mặt với các loại vấn đề liên quan đến đạo đức.

### **7.2.1 Quy tắc đạo đức nghề nghiệp cho kiểm toán viên**

Quy tắc đạo đức nghề nghiệp cho kế toán viên được ban hành bởi Ủy ban chuẩn mực đạo đức quốc tế cho Kế toán viên (viết tắt IESBA). Phần này đã sử dụng Quy tắc của IESBA như một hướng dẫn về cách người hành nghề nên giải quyết các vấn đề đạo đức mà họ gặp phải trong các doanh nghiệp kiểm toán nhỏ và vừa (SMP) và khuyến nghị họ sử dụng nó như một nguồn thông tin chính.

Điều lệ đạo đức do IESBA ban hành dựa trên nền tảng một khuôn mẫu khái niệm dựa trên các nguyên tắc, để có thể được áp dụng rộng rãi trên toàn thế giới. Cách tiếp cận như vậy cho phép sự khác biệt trong các hệ thống pháp lý và các thẩm quyền khác nhau. Do đó, trọng tâm là các nguyên tắc cơ bản hơn là các quy định cụ thể, vì điều này cho phép các kiểm toán viên áp dụng các nguyên tắc này cho các trường hợp khác nhau. Điều lệ IESBA về cơ bản bao gồm ba lĩnh vực chính.

Thứ nhất, thiết lập các nguyên tắc cơ bản cho tính chuyên nghiệp và hành vi đạo đức trong doanh nghiệp. Thứ hai, xác định các rủi ro đạo đức và hỗ trợ đánh giá tầm quan trọng của các mối đe dọa này. Thứ ba, cung cấp hướng dẫn về cách áp dụng các biện pháp bảo vệ phù hợp để loại bỏ hoặc giảm bớt các mối đe dọa đến mức chấp nhận được.

Những phần sau sẽ thảo luận về năm nguyên tắc cơ bản mà Điều lệ IESBA dựa vào.

### **7.2.2 Các nguyên tắc cơ bản của IESBA**

#### *Nguyên tắc 1: Tính chính trực*

Hãy hành động một cách chính trực. Hãy thẳng thắn và trung thực trong tất cả các mối quan hệ nghề nghiệp và kinh doanh. Chính trực ngụ ý là giao dịch công bằng và trung thực. Phân tách khỏi các vấn đề như báo cáo, hoặc trao đổi thông tin mà có thể gây hiểu lầm.

Tính chính trực được liệt kê là như là nguyên tắc đầu tiên bởi vì nó là nền tảng mà hành vi chuyên nghiệp được xây dựng. Nó cũng nên là nền tảng xây dựng doanh nghiệp. Tính chính trực nên bao trùm tất cả các lĩnh vực của doanh nghiệp. Sẽ đáng giá để xem xét sơ đồ tổ chức và đảm bảo rằng tính chính trực được thực hiện trong tất cả các lĩnh vực hoạt động chính của doanh nghiệp. Ví dụ, hãy xem xét các lĩnh vực chính như tiếp thị, hoạt động, nguồn nhân lực và tài chính trong doanh nghiệp và cần chắc chắn rằng mỗi khu vực đều thể hiện tính chính trực.

### *Nguyên tắc 2: Tính khách quan*

Hãy khách quan. Không thỏa hiệp các xét đoán chuyên môn hoặc kinh doanh của bạn với các lợi ích cá nhân, thiên vị, áp lực hoặc lợi ích của người khác. Tính khách quan có thể bị suy giảm nếu doanh nghiệp thực hiện một dịch vụ nghề nghiệp nơi có sự thiên vị trong các mối quan hệ, dẫn đến xét đoán bị ảnh hưởng. Tính khách quan có nghĩa là không bị ảnh hưởng bởi lợi ích bên ngoài, kế toán viên hành nghề quyết định theo xét đoán của mình.

### *Nguyên tắc 3: Năng lực chuyên môn và tính thận trọng*

Hãy đảm bảo tất cả các công việc được thực hiện với năng lực chuyên môn và tính thận trọng. Cả bạn và nhân viên của doanh nghiệp nên sở hữu kiến thức và kỹ năng thích hợp để đảm bảo dịch vụ chuyên nghiệp có chất lượng.

Điều này cũng có nghĩa là doanh nghiệp phải thận trọng và nghiêm túc áp dụng các chuẩn mực nghề nghiệp và kỹ thuật. Năng lực chuyên môn có nghĩa là đã đạt được một số kỹ năng và kiến thức nhất định và có năng lực thực hiện nhiệm vụ. Bạn nên đảm bảo năng lực được duy trì thông qua việc cập nhật kiến thức chuyên môn.

Khi thực hiện một dịch vụ đã cam kết, hãy đảm bảo rằng bạn và nhân viên của bạn hành động có trách nhiệm theo các yêu cầu của nhiệm vụ. Bạn và nhân viên của bạn nên cẩn thận, kỹ lưỡng và đúng giờ. Đào tạo thích hợp và giám sát phải được thực hiện liên tục để đảm bảo rằng tất cả các dịch vụ được cung cấp có chất lượng và với sự thận trọng.

### *Nguyên tắc 4: Bảo mật*

Cần giữ bí mật tất cả thông tin của khách hàng và doanh nghiệp kiểm toán. Không được tiết lộ bất kỳ thông tin nào của khách hàng ra bên ngoài doanh nghiệp mà không được cho phép, và không được sử dụng thông tin khách hàng cho mục đích cá nhân. Hãy thận trọng mọi lúc, bao gồm trong môi trường xã hội, để đảm bảo thông tin được giữ bí mật.

Có những ngoại lệ hạn chế đối với nguyên tắc bảo mật. Bạn có nhiệm vụ phải cung cấp thông tin nếu pháp luật yêu cầu và được khách hàng đồng ý. Ngoài ra, bạn còn có nghĩa vụ cung cấp thông tin khi được yêu cầu tuân thủ việc kiểm tra đánh giá chất lượng, hoặc đáp ứng với yêu cầu điều tra. Công bố thông tin cũng có thể được thực hiện để bảo vệ lợi ích nghề nghiệp của một kế toán viên trong tố tụng pháp lý, hoặc để tuân thủ các tiêu chuẩn kỹ thuật và các tiêu chuẩn đạo đức.

### *Nguyên tắc 5: Tư cách nghề nghiệp*

Một đặc điểm phân biệt của nghề kế toán là có nghĩa vụ hành động theo lợi ích của công chúng. Điều này có nghĩa là tư cách nghề nghiệp đòi hỏi người hành nghề kế toán phải đặt lợi ích của khách hàng và của công chúng lên trước tiên.

Điều đó cũng có nghĩa là cần tuân thủ tất cả các luật và quy định có liên quan và tránh mọi hành động có thể làm mất uy tín của nghề nghiệp. Điều này cũng áp dụng khi bạn quảng bá hoặc tiếp thị các dịch vụ nghề nghiệp. Chương trình khuyến mãi phải trung thực và không chứa các tuyên bố cường điệu, hoặc hạ thấp công việc của người khác.

Không có một định nghĩa cụ thể về tư cách nghề nghiệp, vì nó có thể khá chủ quan và có thể khác nhau giữa các quốc gia. Mỗi kiểm toán viên nên tự theo dõi và đánh giá hành vi của chính mình và tránh mọi hành động có thể làm mất uy tín nghề nghiệp.

Tư cách nghề nghiệp áp dụng cả trong nội bộ và bên ngoài. Người hành nghề phải đảm bảo nó được áp dụng cho mọi người trong doanh nghiệp. Điều này có thể áp dụng cho một loạt các lĩnh vực nhưng về cơ bản cần áp dụng cho bộ phận trung tâm của doanh nghiệp. Để trở thành một tổ chức chuyên nghiệp, doanh nghiệp phải thể hiện tư cách nghề nghiệp.

Nguyên tắc này cũng áp dụng cho bên ngoài, trong cách doanh nghiệp giao dịch với tất cả các đối tác. Trong tất cả các giao dịch này, bản thân doanh nghiệp phải thể hiện tư cách nghề nghiệp và hành động một cách chuyên nghiệp.

### *7.2.3 Các mối đe dọa đạo đức*

Các mối đe dọa đạo đức khiến bạn có thể gặp rủi ro về đạo đức. Có năm loại mối đe dọa đạo đức được xác định bởi IESBA. Chúng được thảo luận dưới đây cùng với các ví dụ minh họa.

#### *1. Tư lợi*

Mối đe dọa ở đây là bạn sẽ hành động vì lợi ích cá nhân của bạn hơn là đối với lợi ích của khách hàng. Một lợi ích tài chính hoặc lợi ích khác có thể ảnh hưởng không phù hợp đến xét đoán hoặc hành vi của bạn.

#### *2. Tự kiểm tra*

Mối đe dọa này phát sinh khi bạn phải đánh giá hoặc hình thành một ý kiến xét đoán về một dịch vụ trong quá khứ do bạn hay doanh nghiệp của bạn cung cấp.

#### *3. Sự bào chữa*

Mối đe dọa này phát sinh khi bạn bênh vực cho lợi ích của khách hàng. Bạn có thể quảng bá một cách cụ thể theo hướng có lợi cho khách hàng và việc này làm tính khách quan của bạn bị ảnh hưởng.

#### *4. Sự quen thuộc*

Mỗi đe dọa này phát sinh khi bạn trở nên quá quen thuộc với khách hàng của bạn. Mỗi quan hệ lâu dài hoặc gắn gũi với khách hàng, hoặc một bên liên quan có thể khiến bạn trở nên quá nghiêng về lợi ích của họ.

### 5. Bị đe dọa

Mỗi đe dọa này phát sinh khi khách hàng đe dọa nhằm yêu cầu bạn hành động theo ý họ. Bạn có thể bị áp lực, và tính khách quan của bạn có thể bị ảnh hưởng. Những áp lực này có thể là thực tế, hoặc có thể là cảm nhận.

Mỗi mối đe dọa đạo đức này có thể xảy ra ở một giai đoạn nào đó trong mối quan hệ khách hàng. Có thể có nhiều hơn một mối đe dọa xảy ra, hoặc trong những trường hợp cực đoan, cả năm mối đe dọa đạo đức đều có thể xảy ra cùng lúc. Điều này có thể khiến kế toán viên hành nghề và doanh nghiệp kiểm toán chịu áp lực cực kỳ lớn buộc phải bỏ qua những nguyên tắc cơ bản về đạo đức.

Ví dụ về các mối đe dọa đạo đức

IESBA cũng cung cấp một số ví dụ về các mối đe dọa đạo đức để sử dụng như một hướng dẫn, tuy nhiên, không phải tất cả các mối đe dọa đều được xác định hay được mô tả. Nguyên tắc để vượt qua là kiểm toán viên không nên cố ý tham gia vào bất kỳ hoạt động kinh doanh, nghề nghiệp hoặc mối quan hệ nào mà có thể làm giảm khả năng duy trì các nguyên tắc cơ bản của họ.

Bảng 7.1 Ví dụ về các mối đe dọa mà các doanh nghiệp có thể phải đối mặt

Các loại nguy cơ	Ví dụ
Tư lợi	<p>Lợi ích tài chính trực tiếp liên quan đến khách hàng, bao gồm các khoản vay hoặc các mối quan hệ kinh doanh quan trọng khác, hoặc cam kết đảm bảo với điều kiện chỉ thu phí khi đạt được mục đích cụ thể.</p> <p>Sự phụ thuộc vào tổng phí từ một khách hàng hoặc mối lo ngại về việc mất một khách hàng quan trọng.</p> <p>Cơ hội việc làm cho bất kỳ thành viên nào trong nhóm kiểm toán ở công ty khách hàng.</p> <p>Quảng bá và tiếp thị không phù hợp các dịch vụ chuyên nghiệp.</p> <p>Chấp nhận khách hàng với các giao dịch bất hợp pháp, hoặc hành vi đáng ngờ.</p> <p>Thiếu các kỹ năng và năng lực cần thiết khi chấp nhận thực hiện dịch vụ.</p> <p>Chấp nhận quà tặng từ khách hàng có giá trị trên ngưỡng cho phép.</p> <p>Xung đột lợi ích, chẳng hạn như thực hiện các dịch vụ không tương thích cho cùng một khách hàng.</p>

	<p>Cạnh tranh trực tiếp với khách hàng, hoặc có liên doanh với các đối thủ lớn của khách hàng làm phát sinh mối đe dọa về tính khách quan.</p> <p>Phát hiện ra một lỗi quan trọng từ một dịch vụ chuyên nghiệp được thực hiện trước đó bởi cùng một doanh nghiệp.</p>
Tự kiểm tra	<p>Một doanh nghiệp phát hành một báo cáo đảm bảo về tính hữu hiệu của một hệ thống sau khi thiết kế hoặc thực hiện chính hệ thống đó.</p> <p>Một doanh nghiệp thực hiện một dịch vụ cho một khách hàng mà có ảnh hưởng trực tiếp đến thông tin chủ yếu của dịch vụ bảo đảm.</p> <p>Chấp nhận hợp đồng mà vấn đề do chính doanh nghiệp thực hiện.</p> <p>Một thành viên của nhóm thực hiện đang hoặc gần đây là giám đốc hoặc nhân viên của khách hàng, hoặc làm việc ở vị trí điều hành của khách hàng (có ảnh hưởng trực tiếp đến vấn đề đảm bảo).</p>
Sự bào chữa	<p>Sự quảng cáo cổ phiếu của một khách hàng kiểm toán là công ty niêm yết.</p> <p>Hoạt động như một người biện hộ thay mặt cho khách hàng đảm bảo trong việc giải quyết tranh chấp với bên thứ ba hoặc trong một vụ kiện.</p>
Sự quen thuộc	<p>Có mối quan hệ gia đình trực tiếp hoặc gần gũi với giám đốc hoặc nhân viên của khách hàng, hoặc với một nhân viên đang ở trong một vị trí có ảnh hưởng đến đối tượng của dịch vụ (áp dụng cho bất kỳ thành viên nào trong nhóm thực hiện dịch vụ).</p> <p>Một chủ phần hùn trước đây của doanh nghiệp là giám đốc hoặc có vị trí tương đương của khách hàng, hoặc một nhân viên có ảnh hưởng trực tiếp và đáng kể đến các vấn đề của là đối tượng của dịch vụ bảo đảm.</p> <p>Chấp nhận quà tặng hoặc ưu đãi, trừ khi giá trị của món quà là không đáng kể.</p>
Đe dọa	<p>Bị đe dọa sa thải hoặc thay thế trong một cam kết dịch vụ với khách hàng.</p> <p>Một khách hàng kiểm toán thông báo rằng họ sẽ không ký hợp đồng dịch vụ phi bảo đảm theo kế hoạch nếu doanh nghiệp tiếp tục không đồng ý với cách xử lý kế toán cho một giao dịch cụ thể của khách hàng.</p> <p>Bị một khách hàng đe dọa kiện tụng.</p> <p>Bị áp lực phải giảm mức độ công việc một cách không phù hợp để giảm phí.</p> <p>Cảm thấy áp lực khi đồng ý với xét đoán của nhân viên khách hàng vì nhân viên đó có chuyên môn hơn trong việc giải quyết vấn đề đặt ra.</p> <p>Được chủ phần hùn của doanh nghiệp thông báo rằng việc thăng chức theo kế hoạch sẽ không xảy ra trừ khi kế toán viên hành nghề đồng ý với cách xử lý kế toán không phù hợp của khách hàng được kiểm toán.</p>

#### 7.2.4 Các biện pháp bảo vệ

Xác định các mối đe dọa là bước đầu tiên quan trọng, nhưng cũng cần nhận thức về các biện pháp bảo vệ có thể được thực hiện. Các biện pháp bảo vệ là các biện pháp có thể loại

bỏ hoặc giảm bớt các mối đe dọa để chúng không gây ra áp lực quá mức đối với kế toán viên hành nghề và doanh nghiệp kiểm toán. Các mối đe dọa về đạo đức có thể không được loại bỏ hoàn toàn, nhưng chúng có thể được giảm đến mức chấp nhận được.

Có nhiều loại biện pháp bảo vệ khác nhau. Tổ chức nghề nghiệp, luật pháp hoặc quy định có thể tạo ra các biện pháp bảo vệ, hoặc chúng có thể được phát triển trong môi trường của doanh nghiệp.

Các biện pháp bảo vệ được tạo ra bởi tổ chức nghề nghiệp, pháp luật hoặc quy định bao gồm:

- Giáo dục và đào tạo phù hợp và yêu cầu kinh nghiệm để vào nghề;
- Tiếp tục yêu cầu phát triển chuyên môn ;
- Quy định về quản trị doanh nghiệp;
- Chuẩn mực và hướng dẫn nghề nghiệp;
- Sự giám sát và biện pháp kỷ luật của cơ quan pháp luật hoặc tổ chức nghề nghiệp ; và
- Sự soát xét của bên thứ ba về các báo cáo hoặc thông tin do kiểm toán viên tạo ra.

Các biện pháp bảo vệ cũng có thể được truyền đạt rõ ràng trong doanh nghiệp để ngăn chặn hành vi phi đạo đức. Điều này có thể được thực hiện dưới dạng hệ thống tố giác hay tố cáo hữu hiệu và được truyền đạt tốt, cho phép nhân viên chú ý đến hành vi thiếu chuyên nghiệp hoặc phi đạo đức.

Có thể có những lúc bạn phải đối mặt với một tình huống khó xử về đạo đức. Trong những trường hợp như vậy, một quá trình giải quyết các cuộc xung đột đạo đức có thể được yêu cầu. Quá trình này sẽ bao gồm:

- Đảm bảo thu thập được tất cả các sự kiện có liên quan;
- Xác định các vấn đề đạo đức liên quan;
- Xác định các nguyên tắc cơ bản quan trọng đối với các trường hợp được quan tâm;
- Thiết lập các thủ tục nội bộ để đảm bảo điều trần công bằng; và
- Xác định các cách xử lý thay thế có thể và tìm ra cách tốt nhất có thể.

Bạn phải ghi lại tất cả các thông tin liên quan và lý do hợp lý cho giải pháp được chọn. Khi một xung đột đáng kể không thể được giải quyết, hãy cân nhắc ý kiến tư vấn từ tổ chức nghề nghiệp hoặc từ các cố vấn pháp lý.

Các biện pháp bảo vệ môi trường làm việc trên toàn doanh nghiệp bao gồm:

- Lãnh đạo doanh nghiệp, trong đó nhấn mạnh đến sự tuân thủ và đạo đức;
- Chính sách kiểm soát và đánh giá chất lượng cho tất cả các cam kết dịch vụ với khách hàng;
- Chính sách và thủ tục để đảm bảo tất cả các mối quan hệ hoặc lợi ích được công bố;
- Các chính sách bằng văn bản liên quan đến việc xác định các mối đe dọa và áp dụng các biện pháp bảo vệ để loại bỏ hoặc giảm các mối đe dọa đến mức chấp nhận được;
- Các chính sách và thủ tục nội bộ bằng văn bản đòi hỏi phải tuân thủ các nguyên tắc cơ bản;
- Chính sách và thủ tục để giám sát và quản lý sự phụ thuộc vào doanh thu nhận được từ một

khách hàng;

- Sử dụng các chủ phần hùn và nhóm khác nhau để cung cấp các dịch vụ không đảm bảo cho một khách hàng đã thực hiện dịch vụ đảm bảo;
- Chính sách và thủ tục nhằm cấm các cá nhân không phải là thành viên của nhóm thực hiện dịch vụ có tác động không phù hợp đến kết quả của dịch vụ cam kết;
- Truyền thông kịp thời các chính sách và thủ tục của doanh nghiệp và mọi thay đổi trong đó cho tất cả các chủ phần hùn và nhân viên, và tổ chức các khóa đào tạo thích hợp về các chính sách và thủ tục này;
- Tư vấn cho các chủ phần hùn, nhân viên và các bên có liên quan cần yêu cầu tính độc lập;
- Có một cơ chế kỷ luật để thúc đẩy và duy trì sự tuân thủ các chính sách và thủ tục; và
- Khuyến khích và trao quyền cho nhân viên thực hiện việc trao đổi với nhân viên cấp cao trong doanh nghiệp về các vấn đề đạo đức liên quan đến họ.
- Cấp quyền truy cập vào một đường dây nóng bí mật do một nhà cung cấp độc lập vận hành cho nhân viên, nhà thầu hoặc khách hàng.



Các biện pháp bảo vệ cho từng hợp đồng dịch vụ cụ thể bao gồm:

- Có một kiểm toán viên không liên quan đến dịch vụ xem xét lại việc thực hiện các dịch vụ phi bảo đảm;
- Có một kiểm toán viên không phải là thành viên của nhóm thực hiện xem xét lại việc thực hiện các dịch vụ đảm bảo;
- Xin ý kiến tư vấn từ một bên thứ ba độc lập, chẳng hạn như một ủy ban giám đốc độc lập, một chuyên gia của cơ quan quản lý nghề nghiệp hoặc kiểm toán viên khác;
- Luân chuyển nhân sự cao cấp của nhóm thực hiện dịch vụ bảo đảm;
- Thảo luận về các vấn đề đạo đức với hội đồng quản trị hay ban giám đốc của khách hàng;
- Công bố bản chất của các dịch vụ được cung cấp và mức phí được tính cho Ban Quản trị của khách hàng; và
- Mời một doanh nghiệp khác thực hiện hoặc thực hiện lại một phần của hợp đồng dịch vụ.

Các biện pháp bảo vệ trong hệ thống của khách hàng bao gồm:

- Những người không phải là quản lý phê chuẩn việc bổ nhiệm một doanh nghiệp kiểm toán độc lập để thực hiện dịch vụ;
- Khách hàng có nhân viên có đủ năng lực, có kinh nghiệm và chức vụ để đưa ra quyết định quản lý;
- Có thủ tục nội bộ để đảm bảo các quyết định và các lựa chọn khách quan trong việc vận hành các công việc dịch vụ phi đảm bảo; và
- Cơ cấu quản trị doanh nghiệp phù hợp với sự giám sát và truyền thông thích hợp liên quan đến các dịch vụ của doanh nghiệp kiểm toán.

#### *7.2.5 Các mối đe dọa về đạo đức và các biện pháp bảo vệ*

Điều lệ của IESBA cung cấp tổng quan về các loại và ví dụ về các mối đe dọa đạo đức và khuyến nghị các biện pháp bảo vệ để giải quyết các mối đe dọa này. Chúng được trình bày trong Bảng 7.2 cùng với phần có liên quan trong điều lệ của IESBA.

Bảng 7.2 Các mối đe dọa có thể có và các biện pháp bảo vệ

Bổ nhiệm chuyên môn (Mục 210 của Bộ luật)		
Giai đoạn	Các mối đe dọa	Các biện pháp bảo vệ
Chấp nhận khách hàng	Các hành vi của nhà quản lý đáng nghi vấn (ví dụ liên quan với các hoạt động phi pháp, rửa tiền, không trung thực hoặc báo cáo tài chính bị nghi vấn)	Có được kiến thức và hiểu biết thấu đáo về khách hàng và cấu trúc quản trị của họ. Đảm bảo cam kết của khách hàng cho việc thực hiện quản trị công ty và kiểm soát nội bộ. Định kỳ xem xét lại các quyết định chấp nhận khách hàng nhiều năm.
Chấp nhận cung cấp dịch vụ	Thiếu các kỹ năng và kiến thức thích hợp để thực hiện dịch vụ Sự phụ thuộc vào các ý kiến tư vấn không đúng hoặc không chính xác	Có được sự hiểu biết phù hợp về bản chất và sự phức tạp của hoạt động kinh doanh. Có được kiến thức phù hợp về các ngành công nghiệp có liên quan. Có được kinh nghiệm về các quy định pháp luật có liên quan. Sử dụng các chuyên gia khi cần thiết. Đồng ý về khung thời gian thực tế cho việc thực hiện công việc. Phân công đủ nhân viên có kinh nghiệm và có năng lực cần thiết. Tuân thủ chính sách và các thủ tục kiểm soát chất lượng. Trường hợp sử dụng chuyên gia cần phải xác minh danh tiếng, chuyên môn, nguồn lực của họ, và các chuẩn mực về chuyên môn và đạo đức có thể áp dụng
Những thay đổi trong bổ nhiệm chuyên gia	Lý do của những thay đổi trong bổ nhiệm chuyên gia không được biết đến một cách đầy đủ, dẫn đến quyết định không được thông báo trước để chấp nhận Yêu cầu thực hiện bổ sung hoặc tăng thêm công việc chuyên môn cho công việc hiện tại của một kiểm toán viên khác, khi thiếu hoặc không đầy đủ thông tin Việc bổ nhiệm chuyên gia bị hạn chế bởi vấn đề bảo mật hoặc cấm bởi quy định pháp	Liên hệ với kế toán viên hiện tại trước khi chấp nhận khách hàng Xác minh những lý do đằng sau sự thay đổi kiểm toán viên. Hãy yêu cầu thông tin về bất kỳ sự kiện nào trong ý kiến của kế toán viên hiện tại, kế toán viên được đề xuất cần nhận thức được điều này Yêu cầu tiết lộ thông tin của khách hàng từ các kế toán viên hiện tại Thảo luận với khách hàng để được chấp thuận thu thập thông tin bảo mật từ kế toán viên hiện tại Yêu cầu thông tin từ bên thứ ba hoặc từ các cuộc điều tra của quản lý cấp cao hoặc Ban Quản trị của khách hàng.

	lý trong việc thu thập thông tin	
--	----------------------------------	--

Xung đột lợi ích (Mục 220 của Điều lệ)	
Các mối đe dọa có thể xảy ra	Các biện pháp bảo vệ có thể
<p>Các kiểm toán viên cạnh tranh trực tiếp với khách hàng hoặc đang trong một liên doanh với một đối thủ cạnh tranh lớn của khách hàng</p> <p>Các dịch vụ chuyên nghiệp cung cấp cho khách hàng mà lợi ích của các dịch vụ này là xung đột hoặc tranh chấp với nhau</p>	<p>Thông báo cho khách hàng về những lợi ích kinh doanh của doanh nghiệp có thể có xung đột lợi ích và đạt được sự đồng ý của họ khi thực hiện dịch vụ.</p> <p>Thông báo cho tất cả các bên liên quan biết rằng các chuyên gia kế toán đang thực hiện dịch vụ cho hai hoặc nhiều bên liên quan về một vấn đề mà lợi ích tương ứng bị xung đột và có được sự đồng ý của họ khi thực hiện.</p> <p>Thông báo cho khách hàng rằng kiểm toán viên không đứng về phía bất kỳ một khách hàng nào trong việc cung cấp các dịch vụ được đề xuất và có được sự đồng ý của họ khi thực hiện.</p> <p>Các biện pháp bảo vệ khác bao gồm:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Sử dụng các nhóm thực hiện dịch vụ khác nhau;</li> <li>· Có các thủ tục ngăn chặn truy cập thông tin;</li> <li>· Hướng dẫn rõ ràng cho các thành viên của nhóm thực hiện dịch vụ về các vấn đề an ninh và bảo mật;</li> <li>· Việc sử dụng các thỏa thuận bảo mật được ký bởi nhân viên và chủ phần hùn của công ty; và</li> <li>· Xem xét thường xuyên việc áp dụng các biện pháp bảo vệ bởi các nhân viên cấp cao không liên quan đến hợp đồng dịch vụ với khách hàng.</li> <li>· Kê khai bản đăng ký lợi ích.</li> </ul>
<p>Khách hàng đã từ chối chấp thuận cho công ty cung cấp dịch vụ cho một bên khác đối với một vấn đề làm nảy sinh xung đột lợi ích</p>	<p>Ngừng cung cấp dịch vụ cho một hoặc nhiều bên trong vấn đề làm phát sinh xung đột lợi ích.</p>

<b>Xung đột lợi ích (Mục 230 của Điều lệ)</b>	
Các mối đe dọa có khả năng xảy ra	Các biện pháp bảo vệ có thể
Thay mặt cho một công ty không phải là khách hàng hiện tại cung cấp một ý kiến thứ hai về việc áp dụng chuẩn mực kế toán, kiểm toán hoặc các chuẩn mực báo cáo khác, đặc biệt là khi nó không cùng dựa trên một bộ sự kiện	Có được sự cho phép của khách hàng để liên hệ với kế toán viên hiện tại, mô tả những hạn chế xung quanh ý kiến thứ hai với khách hàng và cung cấp cho kế toán viên hiện tại một bản sao của ý kiến này.
<b>Lệ phí và các loại thù lao khác (Mục 240 của Điều lệ)</b>	
Các mối đe dọa có khả năng xảy ra (mối quan hệ kinh doanh)	Các biện pháp bảo vệ có thể
Cố ý đánh giá thấp: một mối đe dọa tư lợi cho năng lực chuyên môn và sự thận trọng đúng mức khi phí được tính thấp hơn số tiền cần thiết để thực hiện một dịch vụ có chất lượng	Giúp cho khách hàng hiểu rõ các điều khoản của hợp đồng liên quan đến các cơ sở để tính phí. Bố trí nhân viên có trình độ và thời gian thích hợp để thực hiện nhiệm vụ.
Nhận phí chỉ khi khách hàng đạt được mục đích dự kiến: mối đe dọa đối với tính khách quan, đặc biệt là đối với dịch vụ phi đảm bảo	Cung cấp một cam kết bằng văn bản trước với khách hàng liên quan đến cơ sở tính thù lao. Công bố cho người sử dụng dự kiến công việc đã được thực hiện và cơ sở tính thù lao. Có chính sách và thủ tục kiểm soát chất lượng. Có một bên thứ ba độc lập kiểm tra lại công việc đã thực hiện.
Phí giới thiệu hoặc hoa hồng nhận được sẽ tạo ra một mối đe dọa lợi ích cho tính khách quan, năng lực chuyên môn và sự thận trọng đúng mức	Công bố cho khách hàng bất kỳ thỏa thuận nào về việc trả tiền phí giới thiệu cho một kiểm toán viên khác về công việc được giới thiệu Công bố cho khách hàng mọi thỏa thuận về việc nhận một khoản phí giới thiệu để giới thiệu khách hàng với kiểm toán viên khác. Có được thỏa thuận trước từ khách hàng cho việc điều đình hoa hồng liên quan đến việc bán hàng hóa hoặc dịch vụ bởi một bên thứ ba cho khách hàng.
<b>Tiếp thị và quảng bá dịch vụ chuyên nghiệp (Mục 250 của Điều lệ)</b>	
Các mối đe dọa có khả năng xảy ra (mối quan hệ kinh doanh)	Các biện pháp bảo vệ có thể

Tiếp thị các dịch vụ, thành quả hoặc sản phẩm không phù hợp với hành vi chuyên nghiệp của một kế toán viên hành nghề	Không đưa ra tuyên bố phóng đại cho các dịch vụ được cung cấp, trình độ chuyên môn hoặc kinh nghiệm đạt được. Không đưa ra các ý kiến chê bai hoặc so sánh không có căn cứ với công việc của người khác
<b>Quà tặng và ưu đãi (Mục 260 của Điều lệ)</b>	
<b>Các mối đe dọa có khả năng xảy ra</b>	<b>Các biện pháp bảo vệ có thể</b>
Chấp nhận một món quà từ khách hàng tạo ra một mối đe dọa tư lợi hoặc mối đe dọa từ sự quen thuộc; một mối đe dọa đến tính khách quan cũng có thể là kết quả từ khả năng các đề nghị như vậy được công bố công khai.	Xem xét, dựa trên một bên thứ ba có hiểu biết hợp lý và có thông tin, cân nhắc tất cả các sự kiện và hoàn cảnh cụ thể, nếu món quà là nhỏ và không có sự đe dọa đáng kể đến việc tuân thủ các nguyên tắc cơ bản là ở mức chấp nhận được. Có sổ ghi chép chính sách về quà tặng và ưu đãi để làm bằng chứng tuân thủ. Nếu không phải trường hợp như vậy, đừng chấp nhận món quà.
<b>Sự cất giữ tài sản của khách hàng (Mục 270 của Điều lệ)</b>	
<b>Các mối đe dọa có khả năng xảy ra</b>	<b>Các biện pháp bảo vệ có thể</b>
Nắm giữ tài sản của khách hàng hoặc được ủy thác tiền của các bên khác có thể đặt ra một mối đe dọa về sự tư lợi cho hành vi chuyên nghiệp và tính khách quan	Giữ các tài sản đó tách biệt với tài sản cá nhân hoặc công ty. Chỉ sử dụng tài sản đúng mục đích dự định. Tại mọi thời điểm hãy sẵn sàng ghi nhận những tài sản đó và bất kỳ thu nhập, cổ tức hoặc lợi nhuận được tạo ra, cho bất kỳ cá nhân nào được hưởng. Tuân thủ tất cả các luật và quy định liên quan đến việc nắm giữ và hạch toán các tài sản đó. Xem xét các nghĩa vụ pháp lý và quy định trong thủ tục chấp nhận dịch vụ nếu việc thực hiện dịch vụ đó liên quan đến việc ủy thác tài sản. Cân nhắc việc tìm kiếm tư vấn pháp lý nếu có nghi ngờ đó là giao dịch bất hợp pháp.
<b>Tính khách quan: tất cả các dịch vụ (Mục 280 của Điều lệ)</b>	
<b>Các mối đe dọa có khả năng xảy ra</b>	<b>Các biện pháp bảo vệ có thể</b>
Có lợi ích trong một công ty khách hàng, hoặc có các mối quan hệ cá nhân hay mối quan hệ kinh doanh với giám đốc, cán bộ hoặc nhân viên của của công ty khách hàng	Rút khỏi đội ngũ tham gia hợp đồng dịch vụ. Các thủ tục giám sát của tổ chức. Chấm dứt mối quan hệ tài chính hoặc kinh doanh làm tăng mối đe dọa.

<p>có thể đặt ra một mối đe dọa quen thuộc cho tính khách quan</p>	<p>Thảo luận các vấn đề với các cấp quản lý cao hơn trong nhóm.  Đảm bảo rằng các cuộc hội thoại được theo dõi với các email hoặc thư xác nhận.  Thảo luận các vấn đề với Ban Quản trị của công ty khách hàng.  Nếu các biện pháp bảo vệ không thể loại bỏ hoặc giảm bớt mối đe dọa đến một mức độ chấp nhận được thì hãy từ chối hoặc chấm dứt hợp đồng dịch vụ.</p>
--	---

### 7.3 Quản lý rủi ro trong doanh nghiệp kiểm toán

#### 7.3.1 Xác định rủi ro trong một doanh nghiệp kiểm toán

Quản lý rủi ro là một lĩnh vực trong hoạt động của một doanh nghiệp và tầm quan trọng của nó đã tăng lên trong vài năm qua. Các lý do để một doanh nghiệp cần có một chương trình quản lý rủi ro bao gồm:

- Để bảo vệ tài sản, nguồn tài chính và hoạt động của doanh nghiệp;
- Góp phần tuân thủ pháp luật thỏa đáng, quản trị doanh nghiệp và sự thận trọng đúng mức;
- Để cải thiện các dịch vụ được cung cấp bởi doanh nghiệp;
- Để bảo vệ danh tiếng, uy tín và vị thế của doanh nghiệp; và
- Để tăng cường sự tin tưởng trong doanh nghiệp.

Thực hiện một chương trình quản lý rủi ro cung cấp nhiều lợi ích cho các doanh nghiệp kiểm toán. Các lợi ích đó như sau:

- Lập kế hoạch chiến lược hữu hiệu hơn cho các doanh nghiệp;
- Kiểm soát chi phí tốt hơn thông qua quy trình làm việc, đánh giá khách hàng và cung cấp dịch vụ.
- Tăng lợi nhuận thông qua kiểm soát công việc và khách hàng tốt hơn;
- Giảm rủi ro kiện tụng do kết quả tốt hơn của các quy trình và kế hoạch dự phòng tốt hơn;
- Gia tăng kiến thức và hiểu biết về rủi ro;
- Một phương pháp ra quyết định có hệ thống, đầy đủ thông tin và kỹ lưỡng;

- Ít gián đoạn và ít phải làm lại thông qua sự hiểu biết tốt hơn về quy trình của tất cả các nhân viên trong doanh nghiệp; và
- Đặt bối cảnh cho sự cải tiến liên tục trong doanh nghiệp.

### 7.3.1a Thiết lập chương trình quản lý rủi ro

Để thiết lập một chương trình quản lý rủi ro, điều quan trọng là phải hiểu các bước liên quan. Các bước này bao gồm:

1. Xây dựng khung quản lý rủi ro dựa trên chính sách rủi ro
2. Thiết lập bối cảnh
  - (a) Xem xét các mục đích và mục tiêu của doanh nghiệp;
  - (b) Xem xét môi trường mà doanh nghiệp hoạt động; và
  - (c) Xác định các bên liên quan bên trong và bên ngoài.
3. Xác định rủi ro
  - (a) Xác định các rủi ro hiện tại và tiềm tàng cũng như các biện pháp kiểm soát hiện có.
4. Phân tích và đánh giá rủi ro
  - (a) Thường xuyên phân tích và đánh giá rủi ro của doanh nghiệp; và
  - (b) Xác định các rủi ro cao và thấp.
5. Xử lý và quản lý rủi ro
  - (a) Phát triển các chiến lược để quản lý rủi ro đã xác định.
6. Trao đổi và tham khảo ý kiến
  - (a) Trao đổi và tham khảo ý kiến với tất cả các bộ phận của doanh nghiệp cũng như bên ngoài để đảm bảo rằng tất cả đều được thông báo rõ ràng.
7. Giám sát và soát xét
  - (a) Giám sát và soát xét các chiến lược quản lý rủi ro trên cơ sở liên tục.

## 8. Ghi chép

(a) Giữ một bản ghi tất cả các chính sách và thủ tục, bao gồm các tài liệu quá trình đánh giá, các rủi ro chính được xác định và các biện pháp được thiết kế để giảm tác động của các rủi ro chính này.

Sau khi hoàn thành công việc đánh giá rủi ro này, khi một lĩnh vực được xác định là có rủi ro cao, bạn cần phải:

- Đánh giá khả năng của bạn để giảm thiểu rủi ro về các thủ tục hiện có;
- Điều chỉnh hoặc xem xét lại lĩnh vực đó và sự phát triển của nó;
- Đào tạo lại hoặc tuyển dụng nhân sự để đáp ứng bất kỳ điểm yếu nào về nhân sự;
- Xem xét hợp đồng dịch vụ với khách hàng trong lĩnh vực đó của doanh nghiệp; và
- Áp dụng quy trình quản lý rủi ro.

Điều quan trọng nữa là bạn phải xem xét các thủ tục quản lý rủi ro như:

- Rõ ràng về các điều khoản của hợp đồng dịch vụ;
- Tư vấn cho khách hàng về những rủi ro liên quan và đảm bảo rằng cả bạn và khách hàng sẽ tiếp tục hợp đồng dịch vụ ở mức độ rủi ro đã được quản lý (nếu bạn đồng ý là nó không (hoặc không thể) bị loại bỏ);
- Mua bảo hiểm đầy đủ và kiểm soát yêu cầu bồi thường một khi xảy ra rủi ro;
- Duy trì tài liệu chính xác và cập nhật;
- Đảm bảo tính kịp thời của hệ thống hoạt động và nhật ký;
- Chỉ tham gia trong những lĩnh vực có đủ chuyên môn; và
- Thực hiện các tiêu chí lựa chọn khách hàng nghiêm ngặt và sử dụng người tư vấn hoặc người đại diện

Bạn nên tự đặt câu hỏi để xác định rủi ro và xác định cách giải quyết chúng. Xin lưu ý rằng danh sách kiểm tra sau chỉ nên được sử dụng như tài liệu hướng dẫn và nên được điều chỉnh cho từng hoàn cảnh cụ thể của từng doanh nghiệp.

### Thiết lập bối cảnh

Quy trình quản lý rủi ro đòi hỏi người hành nghề phải xem xét các vấn đề như được nêu trong Bảng 7.3 dưới đây:



**Bảng 7.3 Các vấn đề cần xem xét về mặt bối cảnh**

	Doanh nghiệp muốn đạt được kết quả gì?
	Môi trường mà doanh nghiệp hoạt động là gì? (ví dụ: môi trường văn hóa, pháp lý và hoạt động)
	Xác định các bên liên quan bên trong và bên ngoài. (ví dụ: khách hàng, nhân viên, chuyên gia tư vấn, đại lý, hệ thống nội bộ, bên thứ ba, nhà cung cấp...)

Khi xác định mối quan hệ giữa doanh nghiệp và môi trường của nó, bao gồm tất cả các bên liên quan, việc nhận dạng những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và mối đe dọa của nghề nghiệp được thực hiện.

Kế hoạch chiến lược này sẽ bao gồm các khía cạnh tài chính, hoạt động, cạnh tranh, chính trị (hình ảnh và cảm nhận của công chúng), các khía cạnh xã hội, văn hóa và pháp lý của doanh nghiệp.

#### 9. Xác định rủi ro

Khi bối cảnh đã được thiết lập, các yếu tố rủi ro hoặc các mối đe dọa tiềm ẩn và các biện pháp kiểm soát rủi ro hiện có của các doanh nghiệp cần phải được xác định. Rủi ro tiềm tàng trong một doanh nghiệp có thể được phân loại như sau:

- a. Rủi ro thực hiện dịch vụ;
- b. Rủi ro hợp đồng;
- c. Rủi ro chấp nhận hoặc rủi ro tiếp tục thực hiện dịch vụ; và
- d. Rủi ro hoạt động.

Một danh sách kiểm tra đã được thiết lập để xem xét từng lĩnh vực rủi ro này và được đính kèm theo Phụ lục 7.6.

#### 10. Phân tích và đánh giá rủi ro

Một kế toán viên hành nghề nên phân tích và đánh giá rủi ro của doanh nghiệp trên cơ sở liên tục. Đánh giá rủi ro nên xem xét các vấn đề sau (xem Bảng 7.4):

**Bảng 7.4 Phân tích và đánh giá rủi ro trên cơ sở liên tục**

	So sánh về mức độ rủi ro được đánh giá với mức độ rủi ro chấp nhận được đã xác định trước
--	---

	Tầm quan trọng của hoạt động quản lý rủi ro và kết quả của nó.
	Mức độ kiểm soát rủi ro.
	Tồn thất tiềm tàng hoặc tồn thất thực tế có thể phát sinh từ rủi ro.
	Lợi ích và cơ hội có thể có từ rủi ro.

Đôi khi các kế toán viên hành nghề có thể muốn xác định chi phí của các thủ tục kiểm soát và sự thích hợp của chúng. Có một số cách để đánh giá điều này, mô hình đơn giản nhất là xem xét khả năng xảy ra của một sự kiện và hậu quả của sự kiện đó, ví dụ: Mức độ rủi ro = Khả năng xảy ra rủi ro x Thiệt hại nếu xảy ra rủi ro.

Tham khảo ý kiến của người khác và sử dụng kinh nghiệm của bạn để tính toán mức độ rủi ro. Nó có thể được phân loại là tối đa, cao, trung bình hoặc thấp. Những rủi ro nên được xếp hạng để thiết lập ưu tiên quản lý.

Trong số các vấn đề khác, quy trình đánh giá cần phải thảo luận các nội dung được thể hiện trong Bảng 7.5 dưới đây.

Bảng 7.5 Đánh giá mức độ rủi ro

	Xem xét	Nhận xét/Hành động	Ngày hoàn thành
1.	Các lĩnh vực nghề nghiệp hiện tại và dự kiến của doanh nghiệp		
2.	Thành phần, kinh nghiệm và chuyên môn của doanh nghiệp		
3.	Các thủ tục quản lý và kiểm soát nội bộ của doanh nghiệp		
4.	Khả năng bị kiện và giới hạn của các khiếu nại		
5.	Quy trình đánh giá khách hàng mới và khách hàng hiện tại		

Các cách tiếp cận khác có thể được sử dụng để phân tích các rủi ro đã xác định bao gồm danh sách kiểm tra, phán đoán dựa trên kinh nghiệm và hồ sơ, sơ đồ dòng dữ liệu, thảo luận góp ý, phân tích hệ thống và phân tích kịch bản.

Nhiều kế toán viên hành nghề có sẵn các thủ tục hướng dẫn, danh sách kiểm tra và quy trình nội bộ. Cấp độ phân tích rủi ro được thực hiện sẽ phụ thuộc vào thông tin và dữ liệu có sẵn. Nó có thể là phân tích định tính, bán định lượng, định lượng. Trong trường hợp phân tích định lượng, phân tích độ nhạy cũng nên được sử dụng để kiểm tra dữ liệu đang được sử dụng.

Khi đánh giá loại rủi ro mà doanh nghiệp gặp phải, điều quan trọng là phải xem xét cả rủi ro nội bộ và những rủi ro bên ngoài. Hai lĩnh vực rủi ro này được trình bày chi tiết hơn dưới đây.

### 7.3.2 Kiểm tra rủi ro nội bộ

#### 7.3.2a Rủi ro do nhân viên

Người hành nghề nên xem xét liệu nhân viên xem doanh nghiệp là một lựa chọn việc làm ngắn hạn hay cơ hội gắn bó lâu dài.

Rủi ro nằm ở chỗ nhân viên cảm nhận doanh nghiệp là một nơi làm việc ngắn hạn. Sự thay đổi nhân viên thường xuyên có thể dẫn đến làm gián đoạn việc thực hiện và phát sinh các chi phí tìm kiếm và đào tạo nhân viên mới, những người sẽ không đem lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp nếu họ cũng rời đi sau một thời gian ngắn.

Người hành nghề cũng nên xem xét liệu có nhân viên nào trong doanh nghiệp là quan trọng đối với thành công của doanh nghiệp không. Nếu một nhân viên rất quan trọng đối với thành công của doanh nghiệp, doanh thu và lợi nhuận có thể bị ảnh hưởng nếu nhân viên đó rời khỏi doanh nghiệp, lập doanh nghiệp cạnh tranh, hoặc làm việc cho một đối thủ cạnh tranh.

Người hành nghề cũng cần xem xét liệu nhân viên có phải đối mặt với rủi ro về sức khỏe và an toàn nghề nghiệp hay không. Nếu nhân viên làm việc trong một môi trường không an toàn, doanh nghiệp có nguy cơ bị phạt tiền và các thiệt hại do vắng mặt, chấn thương hoặc thậm chí là cái chết của nhân viên.

Chiến lược giảm thiểu rủi ro cho các loại rủi ro này bao gồm:

- Thực hiện các thủ tục tuyển dụng làm tăng xác suất tìm được nhân viên phù hợp cho doanh nghiệp, đặc biệt những người muốn làm việc lâu dài;
- Đưa ra các thỏa thuận bảo mật và/hoặc hạn chế hợp lý các thỏa thuận thương mại có chữ ký của nhân viên chủ chốt, hoặc tất cả nhân viên khi thích hợp;
- Thực hiện một hệ thống đánh giá hiệu quả làm việc để truyền đạt các mục tiêu và kỳ vọng hoạt động, giám sát hoạt động và thiết lập thực hiện khen thưởng;
- Cung cấp việc đào tạo liên tục và đào tạo chéo cho nhân viên, phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp;
- Phân bổ một số người để đáp ứng các nhiệm vụ chính và cung cấp tài liệu sao lưu trong trường hợp bị bệnh hoặc đột ngột rời doanh nghiệp;

- Luân chuyển nhân viên qua các chức năng khác nhau để làm quen với các lĩnh vực khác của doanh nghiệp;
- Thực hiện các chính sách an toàn và sức khỏe nghề nghiệp phù hợp để tối thiểu hóa rủi ro;
- Sử dụng chính sách chia sẻ lợi ích công bằng, chia sẻ lợi nhuận hoặc các ưu đãi khác để giúp giữ chân nhân sự chủ chốt và cho phép họ chia sẻ những kinh nghiệm thành công mà họ tạo ra cho nghề nghiệp. Nhưng hãy cẩn thận khi thiết kế các chương trình ưu đãi như vậy, vì chúng có thể tạo ra những hành vi ngoài ý muốn; và
- Xem xét thời gian thông báo cần thiết cho các nhân viên từ chức. Hãy cẩn thận với điều này, vì nó có thể có hậu quả pháp lý ngoài ý muốn, tùy thuộc vào quy định của quốc gia bạn.

### 7.3.2b Rủi ro của Cơ sở kinh doanh và Địa điểm của doanh nghiệp

Người hành nghề cần xem xét mức độ phụ thuộc vào vị trí hiện tại của doanh nghiệp.

Nếu doanh nghiệp phụ thuộc đáng kể vào vị trí của nó để tạo doanh thu thì việc chuyển cơ sở ra khỏi vị trí hiện tại có thể gây gián đoạn kinh doanh do ảnh hưởng đến việc tiếp cận của khách hàng, nhân viên và nhà cung cấp. Một rủi ro khác là trong trường hợp hỏa hoạn, lũ lụt hoặc thảm họa khác, doanh nghiệp có thể không thể bắt đầu lại việc kinh doanh nếu cơ sở, thiết bị, vật liệu và/hoặc hồ sơ bị phá hủy.

Một vấn đề khác để người hành nghề xem xét là liệu doanh nghiệp đang phát triển, hay tương đối ổn định. Nếu doanh nghiệp đang phát triển mạnh mẽ, người hành nghề sẽ cần phải xem xét điều này có thể sẽ tiếp tục trong bao lâu trong hai, năm hoặc mười năm nữa.

Trừ khi các kế hoạch đã được thực hiện để mở rộng các cơ sở hiện tại, rủi ro là doanh nghiệp có thể không phát triển hết tiềm năng và nó có thể bị đình trệ hoặc bị các đối thủ cạnh tranh vượt qua.

Chiến lược giảm thiểu rủi ro cho các rủi ro trên bao gồm:

- Xác định một số cơ sở làm việc thay thế phù hợp với khách hàng, nhà cung cấp và nhân viên;
- Trường hợp cơ sở làm việc hiện tại phù hợp với nhu cầu dài hạn của doanh nghiệp, hãy xem xét đảm bảo hợp đồng thuê dài hạn hoặc quyền lựa chọn đầu tiên khi hết hạn thuê; và
- Dự đoán sớm các yêu cầu không gian trong tương lai.

### 7.3.2c Các mối đe dọa đối với sự tín nhiệm và danh tiếng

Một vấn đề quan trọng để người hành nghề cân nhắc là doanh nghiệp xử lý như thế nào trước mối đe dọa đối với danh tiếng hay sự tín nhiệm. Ví dụ, điều gì sẽ xảy ra nếu doanh nghiệp cung cấp lời khuyên tồi, hoặc có liên quan đến một vụ gian lận lớn?

Rủi ro là một sự gian lận, hoặc sự kiện tương tự khác, sẽ có khả năng tạo ra dư luận xấu. Điều này có thể gây ra thiệt hại ngay lập tức cho doanh nghiệp và có thể cũng gây ra thiệt hại lâu dài cho sự tín nhiệm và danh tiếng của doanh nghiệp.

Chiến lược giảm thiểu rủi ro sẽ bao gồm:

- Kết hợp các quy trình kiểm tra chặt chẽ và hệ thống đảm bảo chất lượng để tránh tình huống có thể xảy ra làm tổn hại danh tiếng của doanh nghiệp;
- Đầu tư vào nghiên cứu và phát triển và cập nhật những tiến bộ công nghệ; và
- Thực hiện các chương trình đào tạo và phát triển bắt buộc cho nhân viên.

### 7.3.2d Rủi ro Công nghệ thông tin

Vấn đề quan trọng cần xem xét ở đây là mức độ mà doanh nghiệp phụ thuộc vào công nghệ thông tin (CNTT). Mức độ rủi ro do việc sử dụng CNTT tăng lên khi doanh nghiệp trở nên phụ thuộc hơn vào nó.

Rủi ro rõ ràng là nếu doanh nghiệp phụ thuộc nhiều vào CNTT, doanh nghiệp có thể không thể hoạt động nếu không có hệ thống CNTT, ví dụ, nếu máy chủ chính hoặc bộ xử lý bị lỗi trong thời gian sử dụng cao điểm. Có nhiều lĩnh vực rủi ro khác liên quan với các giải pháp CNTT và điện toán đám mây, bao gồm:

- Chuyển giao dịch vụ CNTT: Liệu tất cả các ứng dụng phần mềm (bao gồm các bảng tính) có hoạt động như dự định không? Tất cả đều chính xác?
- Chuyển giao giải pháp CNTT: bạn có cố gắng tích hợp các giải pháp CNTT vào quy trình làm việc hàng ngày để doanh nghiệp vận hành hiệu quả và đúng như dự kiến hơn?
- Nhận diện lợi ích CNTT: xem xét không chỉ chi phí của một ứng dụng mà còn xem xét chi phí của việc không thực hiện các ứng dụng đó. Một số khoản chi tiêu CNTT là cần thiết chỉ đơn giản là để theo kịp với các doanh nghiệp khác trong cùng ngành.

Chiến lược giảm thiểu rủi ro bao gồm:

- Bảo vệ máy tính xách tay và máy tính để bàn;

- Giữ dữ liệu an toàn bằng cách thực hiện sao lưu và lưu trữ các bản sao lưu đó bên ngoài máy tính;
- Đảm bảo bản quyền phần mềm được cập nhật;
- Đảm bảo việc cập nhật phần mềm được chạy thường xuyên;
- Có các chiến lược truy cập Internet bằng văn bản;
- Thiết lập và giám sát các chính sách sử dụng phương tiện truyền thông xã hội;
- Bảo vệ mạng;
- Bảo vệ máy chủ;
- Đảm bảo đường truyền cho các ứng dụng kinh doanh;
- Đảm bảo sự sẵn sàng hỗ trợ CNTT phù hợp trong khung thời gian chấp nhận được;
- Có một đơn vị cung cấp điện liên tục; và
- Tiến hành đào tạo CNTT phù hợp cho nhân viên.

Chính sách và danh sách kiểm tra cho các chiến lược quản lý rủi ro công nghệ được bao gồm trong Mô-đun 5.

### 7.3.3 Rủi ro bên ngoài

#### 7.3.3a Rủi ro do khách hàng

Một vấn đề quan trọng để người hành nghề cân nhắc là liệu doanh nghiệp có phụ thuộc nhiều vào một số lượng nhỏ các khách hàng chủ yếu không. Ví dụ: có một khách hàng hoặc nhóm khách hàng, người tạo ra 65% tổng doanh thu trở lên?

Rủi ro là nếu doanh nghiệp phụ thuộc vào một số lượng nhỏ các khách hàng lớn, lợi nhuận và dòng tiền có thể bị ảnh hưởng trong ngắn hạn nếu một trong số họ rời bỏ doanh nghiệp hoặc ngừng sử dụng dịch vụ của doanh nghiệp.

Chiến lược giảm thiểu rủi ro bao gồm:

- Giữ chân khách hàng chủ yếu thông qua các hợp đồng dịch vụ dài hạn, thường xuyên ghé thăm họ hoặc liên tục hỏi ý kiến của họ về các dịch vụ của doanh nghiệp;

- Phân tán rủi ro bằng cách phát triển các khách hàng nhỏ hơn hiện tại để họ trở thành khách hàng lớn hơn;
- Tìm kiếm khách hàng mới, có thể mang lại lợi nhuận; và
- Tìm cách phục vụ với chi phí thấp hơn cho khách hàng mang lại lợi nhuận thấp hơn.

### 7.3.3b Rủi ro do các đối thủ cạnh tranh

Hầu như mọi doanh nghiệp đều có đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, nếu các đối thủ cạnh tranh - cả hiện tại và tiềm tàng - đang đặt ra mối đe dọa đáng kể về nghề nghiệp, thì khả năng tồn tại của doanh nghiệp gặp rủi ro. Người hành nghề cần cân nhắc liệu có phải đối thủ của họ đang gây ra một mối đe dọa.

Chiến lược quản lý rủi ro bao gồm:

- Tiếp tục xây dựng mối quan hệ với khách hàng và cộng đồng địa phương (cung cấp dịch vụ tuyệt vời như một cách chống lại các đối thủ cạnh tranh);
- Nghiên cứu xu hướng của ngành và áp dụng các dịch vụ mới hoặc cách thức cung cấp các dịch vụ đó;
- Đầu tư phát triển dịch vụ mới; và
- Liên tục theo dõi các đối thủ cạnh tranh, bao gồm giá mà họ tính cho dịch vụ.

### 7.3.4 Xây dựng khung quản lý rủi ro cho doanh nghiệp

Khi đánh giá doanh nghiệp về các nguồn rủi ro, bạn nên xem xét các lĩnh vực sau:

- Tính chính trực;
- Dịch vụ được cung cấp;
- Tiếp thị và truyền thông;
- Vấn đề nguồn nhân lực và đội ngũ nhân viên;
- Quản lý nguồn lực và thông tin;
- Nghĩa vụ và chính sách quy định
- Các vấn đề CNTT và bảo mật thông tin;

- Quản lý sự sụp đổ (kế hoạch kế nhiệm);
- Chấp nhận khách hàng mới và khách hàng nhiều năm; và
- Quản lý dòng tiền.

Hình 7.1 trình bày những yếu tố này ở dạng sơ đồ.

Hình 7.1 Nguồn rủi ro của một doanh nghiệp kiểm toán



Mỗi lĩnh vực này nên được xem xét khi phát triển khung quản lý rủi ro cho doanh nghiệp.

Một loạt các danh sách kiểm tra đã được thiết lập để xem xét từng lĩnh vực rủi ro này và được đính kèm trong Phụ lục 7.6 ở phần kết thúc phần này, bao gồm:

- Tính chính trực
- Dịch vụ được cung cấp;
- Tiếp thị và truyền thông;
- Nhân viên và nguồn nhân lực;
- Quản lý nguồn lực và thông tin;



- Nghĩa vụ pháp lý;
- Công nghệ thông tin và bảo mật thông tin;
- Quản lý sự sụp đổ và kế hoạch kế nhiệm;
- Chấp nhận khách hàng mới và khách hàng nhiều năm; và
- Quản lý dòng tiền.

Lưu ý rằng các danh sách kiểm tra này chỉ được đề xuất dưới dạng hướng dẫn và nên được sửa đổi cho phù hợp với nhu cầu cụ thể của doanh nghiệp. Cũng cần lưu ý về bất kỳ tác động nào từ quy định của quốc gia.

### 7.3.5 Áp dụng chiến lược giảm thiểu rủi ro

Các chiến lược cần được phát triển để quản lý các rủi ro đã xác định trong doanh nghiệp. Các lựa chọn có thể là:

- Chấp nhận rủi ro;
- Né tránh rủi ro;
- Chuyển giao rủi ro (một phần hoặc toàn bộ);
- Giảm khả năng xảy ra rủi ro;
- Giảm hậu quả nếu xảy ra rủi ro; và
- Giữ lại rủi ro.

Khi rủi ro nằm trong mức độ có thể bỏ qua, chúng có thể được coi là có mức độ ưu tiên thấp và được giữ lại. Các kế hoạch hành động tối ưu được phát triển dựa trên:

- Mức độ rủi ro hiện tại;
- Các lợi ích phát sinh từ các hành động/kiểm soát;
- Khoảng thời gian để thực hiện các hành động; và
- Ngân sách có sẵn.

#### 7.3.5a Chiến lược quản lý rủi ro

Có rất nhiều ví dụ về các chiến lược có thể được sử dụng để quản lý rủi ro. Bao gồm:

- i. Chiến lược dự phòng: áp dụng cho các rủi ro có hậu quả cao hơn nhưng khả năng xảy ra thấp hơn và nhằm mục đích làm cho hậu quả tiềm ẩn của rủi ro nằm trong giới hạn chấp nhận được. Ví dụ đơn giản của một chiến lược kiểm soát rủi ro như vậy là mua bảo hiểm và đền bù hợp đồng, kế hoạch kinh doanh liên tục và ký hợp đồng một số hoặc tất cả các hoạt động với một tổ chức hoặc các nhân khác.
- ii. Chiến lược phòng ngừa: áp dụng khi các tác động tiềm tàng là không lớn lắm nhưng khả năng xảy ra cao, ví dụ, khiếu nại của khách hàng. Trong trường hợp này, thủ tục đảm bảo kiểm soát chất lượng, giám sát và đào tạo sẽ là ví dụ của chiến lược này.
- iii. Chiến lược giám sát: phù hợp với mức rủi ro trong đó khả năng và hậu quả của rủi ro được coi là tương đối nhỏ. Chiến lược này nhằm mục đích đảm bảo tất cả các biện pháp bảo vệ tiêu chuẩn được đề ra và đang hoạt động. Nó cũng đòi hỏi định kỳ xem xét lại rủi ro. Ví dụ: kiểm tra chất lượng, báo cáo thường xuyên, kiểm toán và soát xét hoạt động.
- iv. Chiến lược hỗn hợp: tương ứng với việc quản lý môi trường rủi ro; nghĩa là, quản lý các kết quả tiêu cực có thể xảy ra và kết quả có tác động lớn hay mức thiệt hại cao, có thể cần kết hợp các chiến lược được nêu ở trên.

Khi một lĩnh vực được xác định là có rủi ro cao, doanh nghiệp nên thực hiện theo các hành động được đề xuất trong Bảng 7.6.

Bảng 7.6 Chiến lược quản lý rủi ro

a.	Đánh giá khả năng của doanh nghiệp để giảm rủi ro dựa trên các thủ tục hiện có;
b.	Điều chỉnh hoặc xem xét lại lĩnh vực đó của doanh nghiệp và sự phát triển của nó;
c.	Đào tạo lại hoặc tuyển dụng nhân sự để đáp ứng bất kỳ điểm yếu nào về nhân sự;
d.	Xem xét hợp đồng dịch vụ với khách hàng trong lĩnh vực đó của doanh nghiệp; và
e.	Áp dụng các thủ tục quản lý rủi ro.

#### 7.3.5b Quy trình quản trị rủi ro

IESBA phác thảo một số thủ tục quản lý rủi ro quan trọng cần được xem xét bởi doanh nghiệp. Các thủ tục này bao gồm:

#### 1. Thư cam kết

- Xác nhận chấp nhận cuộc hẹn;

- Phác thảo mục tiêu, phạm vi và mức độ của hợp đồng dịch vụ;
- Làm nổi bật mức độ trách nhiệm của các thành viên đối với khách hàng;
- Xác định trách nhiệm của khách hàng;
- Quản lý khoảng cách kỳ vọng của khách hàng, tức là, kết nối các dịch vụ mà khách hàng mong đợi với các dịch vụ được cung cấp;

- Giới hạn mức độ rủi ro bằng cách:

Xác định các giới hạn về công việc sẽ được thực hiện;

Chỉ giới hạn lời khuyên cho khách hàng;

Hạn chế sử dụng tên thành viên trên tài liệu cung cấp cho khách hàng;

Nhận được một khoản bồi thường từ khách hàng, bất kỳ bên thứ ba nào hoặc liên quan đến công việc tiếp nhận, chứng thực và thư ký; và

- Thiết lập mức phí áp dụng cho dịch vụ.

Thư cam kết là một tài liệu thiết yếu trong bất kỳ doanh nghiệp nào và mang lại lợi ích cho cả người hành nghề và khách hàng. Nó được trình bày chi tiết hơn trong mục 7.4 của phần này.

Các chính sách bằng văn bản đối với việc chấp nhận một khách hàng mới hoặc chấm dứt dịch vụ với một khách hàng hiện tại là điều cần thiết để giảm thiểu rủi ro.

## 2. Tư vấn cho khách hàng về rủi ro

Để tránh phải chịu trách nhiệm về những rủi ro mà khách hàng gặp phải, hãy thông báo cho khách hàng bằng văn bản về ngày và hậu quả có liên quan nếu khách hàng không hành động. Điều này sẽ chuyển rủi ro của việc không tuân thủ sang cho khách hàng để họ hành động và/hoặc theo dõi.

## 3. Tài liệu chính xác và kịp thời

Chúng tôi đề nghị rằng tất cả các lời khuyên mà một thành viên của nhóm thực hiện cung cấp phải được ghi chú trong một hệ thống các tập tin/nhật ký, hoặc bằng các thư xác nhận hoặc báo cáo gửi đến khách hàng. Thông tin cần được đưa vào là:

- Ngày;

- Thời gian;
- Nội dung của cuộc trao đổi/lời khuyên;
- Ký hiệu về người thực hiện; và
- Chữ ký (nếu có).

#### 4. Tính kịp thời của hệ thống hành động và nhật ký

Ghi chú tập tin sẽ có tác động kép lên việc:

- Hỗ trợ thu thập lại các sự kiện nếu có kiện tụng nhiều năm sau đó; và
- Được trình bày tại Tòa án như là bằng chứng cho thấy một cuộc trao đổi thực sự đã xảy ra (tùy thuộc vào tính xác thực của tài liệu được lập).

#### 5. Hành nghề trong những lĩnh vực có đủ chuyên môn

Mỗi nhân viên nên nhận ra giới hạn của chính mình. Nếu nhân viên cho rằng mình không có đủ thời gian hoặc kỹ năng cần thiết để thực hiện dịch vụ được yêu cầu, thì vấn đề đó nên được giới thiệu đến một chuyên gia.

#### 6. Lựa chọn khách hàng

Một sự kiểm tra về tập hợp các khách hàng của doanh nghiệp được khuyến nghị thực hiện nhằm xem xét việc tăng tỷ lệ các khách hàng yêu cầu dịch vụ tư vấn có rủi ro thấp. Việc xem xét nên kiểm tra:

- Loại hình kinh doanh của khách hàng;
- Công việc đang tiếp tục hay chỉ thực hiện một lần; và
- Ảnh hưởng của môi trường kinh tế đến hoạt động kinh doanh của khách hàng.

Điều quan trọng cần lưu ý là việc áp dụng các biện pháp đó không làm giảm bớt trách nhiệm của thành viên trong việc thực hiện các mức độ kỹ năng, sự thận trọng và xét đoán phù hợp với dịch vụ được cung cấp, và do đó việc áp dụng các tiêu chuẩn cao nhất ở tất cả các cấp là cần thiết.

Nói chung, doanh nghiệp nên xem xét các thủ tục kiểm soát và đảm bảo chất lượng, những vấn đề đã phát sinh trong quá khứ, và cách chúng được xử lý.

#### 7. Giám sát

Doanh nghiệp cần liên tục theo dõi và xem xét lại các chiến lược được sử dụng để quản lý rủi ro.

Cũng cần theo dõi và quản lý việc thực hiện các kế hoạch hành động theo thời gian và ngân sách.

Theo thời gian, những rủi ro mới được tạo ra, những rủi ro hiện tại tăng hoặc giảm, một số rủi ro không còn tồn tại, các rủi ro cần ưu tiên có thể thay đổi hoặc các chiến lược giải quyết rủi ro có thể không còn hiệu quả.

Các giám sát nên bao gồm:

- Theo dõi các rủi ro hiện có
- Xác định các rủi ro mới
- Xác định các điểm rắc rối
- Đánh giá tính hiệu quả của các chiến lược xử lý rủi ro hiện tại.

Giám sát đảm bảo rằng các biện pháp mới được đưa ra để kiểm soát các rủi ro mới khi mà chúng xuất hiện. Việc thường xuyên đánh giá lại là để đảm bảo rằng các chiến lược vẫn phù hợp và tình hình kiểm soát rủi ro tổng thể là liên quan đến chi phí tiềm ẩn của rủi ro.

## 8. Truyền thông và tư vấn

Quy trình quản lý rủi ro đòi hỏi phải liên lạc và tham khảo ý kiến liên tục với tất cả các bộ phận thực hiện cũng như với các đơn vị và cá nhân bên ngoài để đảm bảo rằng tất cả mọi người đều được thông báo về tất cả các giai đoạn của quy trình.

## 9. Lưu trữ hồ sơ

Tất cả các chính sách và thủ tục nên được viết thành văn bản. Hồ sơ nên duy trì ghi chép các quá trình đánh giá đã được thực hiện, các rủi ro chính được xác định và các biện pháp được ghi nhận để giảm tác động của những rủi ro lớn.

Việc không tuân thủ các chính sách tài liệu có thể dẫn đến kết quả xấu do hiểu lầm hoặc giải thích sai. Một tập hợp các văn bản chính sách được tài liệu hóa cung cấp một tài liệu tham khảo, hướng dẫn hành động và khuôn khổ để kiểm tra các hoạt động được thực hiện theo các dự định của doanh nghiệp.

### 7.4 Cam kết dịch vụ với khách hàng

#### 7.4.1 Quá trình cam kết

Mối quan hệ giữa một kế toán viên hành nghề và khách hàng là một điều quan trọng đối với cả hai bên. Như đã thảo luận, người hành nghề mang lại một số yếu tố quan trọng cho mối quan hệ. Các yếu tố này bao gồm tính chính trực, tính khách quan, năng lực chuyên môn và tính thận trọng, tính bảo mật và tư cách nghề nghiệp. Ngoài những đặc điểm này, kế toán viên hành nghề còn thể hiện kỹ năng giao tiếp cá nhân trong mối quan hệ.

Một trong những khía cạnh quan trọng nhất của mối quan hệ nghề nghiệp là sự hiểu biết rõ ràng về mối quan hệ; cụ thể là khách hàng đã yêu cầu kế toán viên hành nghề làm gì. Cách chính thức thừa nhận điều này là ở dạng thư cam kết hoặc văn bản. Đây là nơi người hành nghề cung cấp một sự hiểu biết chính thức bằng văn bản cam kết về những gì khách hàng đang tìm kiếm.

Một lá thư như vậy xác nhận sự sắp xếp, hoặc cung cấp cơ hội để làm rõ bất kỳ sự không chắc chắn nào có thể tồn tại giữa khách hàng và kế toán viên hành nghề. Nó giúp tránh sự tranh chấp của khách hàng sau này, vì các điều khoản của cam kết đã được nêu rõ. Không phải lúc nào việc tranh chấp cũng xảy ra, nhưng nếu không có thư cam kết, kế toán viên hành nghề sẽ ở vị thế yếu.

#### 7.4.1a Điều khoản cam kết cho các dịch vụ chuyên nghiệp

Thư cam kết là một cách để chính thức hóa mối quan hệ giữa kế toán viên hành nghề và khách hàng. Quá trình ghi chép và trao đổi các điều khoản của cam kết phải đảm bảo rằng có một sự hiểu biết rõ ràng giữa khách hàng và kế toán viên hành nghề về các điều khoản của cam kết. Điều này là vì lợi ích của cả khách hàng và kế toán viên hành nghề, tốt nhất là diễn ra trước khi quá trình thực hiện bắt đầu, để tránh những hiểu lầm liên quan đến cam kết dịch vụ.

Các điều khoản của cam kết không cần phải ở dạng thư hoặc bản thỏa thuận. Ví dụ: một tờ rơi định dạng tiêu chuẩn, một bản giới thiệu về dịch vụ, hoặc thư điện tử cũng được chấp nhận. Tuy nhiên, bất kỳ hình thức nào của thỏa thuận không được ký kết đều có rủi ro cao hơn một bản cam kết, hợp đồng hoặc bản thỏa thuận đã có chữ ký của 2 bên.

Luật pháp thiết lập các mục tiêu và phạm vi của một số bản cam kết. Cần lưu ý rằng tài liệu về các điều khoản của cam kết không thể làm giảm các nghĩa vụ được pháp luật qui định. Khi cam kết dịch vụ được thực hiện theo quy định pháp luật, kế toán viên hành nghề nên đề cập đến các điều khoản luật có thể áp dụng trong thư hoặc văn bản cam kết.

#### 7.4.1b Nội dung tổng quan của một văn bản cam kết

Sau đây là hướng dẫn về các vấn đề mà kế toán viên hành nghề có thể muốn xem xét để đưa vào một thư cam kết. Ví dụ về các loại vấn đề bạn có thể muốn doanh nghiệp xem xét bao gồm:

**Mục đích:** Cần giải thích về mục đích của thư cam kết và xác nhận về sự hiểu biết của kế toán viên hành nghề về các điều khoản của bản cam kết.

**Mục tiêu của bản cam kết:** Một bản tóm tắt ngắn gọn về các mục tiêu của cam kết, bao gồm bao gồm tham chiếu đến thực tế rằng:

- Các thủ tục được thực hiện sẽ chỉ giới hạn ở những thủ tục liên quan đến bản cam kết
- Cả cuộc kiểm toán lần soát xét sẽ không được thực hiện, và theo đó, sẽ không có sự đảm bảo nào được thể hiện (nếu áp dụng); và
- Trừ khi có thỏa thuận khác, không thể dựa vào cam kết để chỉ ra các bất thường, bao gồm gian lận, các hành vi vi phạm pháp luật khác hay các sai sót mà có thể xảy ra.

**Phạm vi của bản cam kết:** Các chi tiết thích hợp của các vấn đề như:

- Thời kỳ thực hiện dịch vụ được cam kết;
- Thời gian gặp và lịch trình;

- Tham chiếu đến chuẩn mực nghề nghiệp hay quy định luật pháp có liên quan đến cam kết dịch vụ;
- Các hoạt động hoặc thủ tục của khách hàng được đưa vào cam kết;
- Chi tiết thông tin sẽ được cung cấp bởi khách hàng;
- Các thủ tục cần thiết liên quan trực tiếp đến hoạt động chống rửa tiền và các luật chống tham nhũng khác ở khu vực mà khách hàng đang hoạt động;
- Bất kỳ hạn chế nào đối với việc thực hiện cam kết; và
- Các vấn đề khác được coi là cần thiết hoặc phù hợp.

Kết quả của dịch vụ cam kết: Các chi tiết của các báo cáo hoặc đầu ra dự kiến, bao gồm:

- Thời gian dự kiến;
- Dự định sử dụng và phân phối các báo cáo; và
- Bản chất của bất kỳ sự từ chối hoặc thỏa thuận dự kiến nào mà giới hạn trách nhiệm của kế toán viên hành nghề, bao gồm sự giới hạn thích hợp các điều khoản trách nhiệm đối với những kế toán viên hành nghề tham gia phối hợp theo yêu cầu pháp luật mà nó giới hạn trách nhiệm của họ đối với khách hàng hoặc bất kỳ người dùng nào khác về kết quả của dịch vụ cam kết.

**Trách nhiệm tương đối:** Trách nhiệm đã thỏa thuận, nêu chi tiết về những gì được thừa nhận là trách nhiệm của:

- Kế toán viên hành nghề, bao gồm tham chiếu đến các yêu cầu bảo mật có liên quan và tác động của chúng lên chương trình soát xét chất lượng của hiệp hội nghề nghiệp có liên quan mà kế toán viên hành nghề tham gia;
- Khách hàng, lưu ý rằng khách hàng chịu trách nhiệm về tính đầy đủ và chính xác của thông tin cung cấp cho kế toán viên hành nghề; và
- Bất kỳ bên thứ ba nào.

**Sự tham gia của các thành viên khác trong hoạt động nghề nghiệp chung:** Trường hợp sử dụng công việc của một kế toán viên hành nghề khác trong một số khía cạnh của dịch vụ cam kết, các chi tiết của sự tham gia này nên được ghi lại trong văn bản cam kết.

**Phí và sắp xếp thanh toán:** Tham chiếu đến cơ sở tính phí (ví dụ: phí tính theo thời gian, hợp đồng giá cố định, thỏa thuận phí theo kết quả dự kiến hoặc thỏa thuận tương tự khác). Chi tiết về lịch trình thanh toán theo thỏa thuận cũng nên được đưa vào.

**Quyền sở hữu tài liệu:** Văn bản cam kết cần làm rõ ai sở hữu tài liệu được tạo ra như là kết quả của dịch vụ cam kết hoặc được khách hàng cung cấp cho mục đích đó, bao gồm cả dữ liệu điện tử. Nếu doanh nghiệp có chính sách tìm cách sử dụng quyền giữ lại các tài liệu đó trong trường hợp có tranh chấp với khách hàng, chính sách này cần được công bố trong

văn bản cam kết và được thông báo tới khách hàng, bao gồm cả thủ tục giải quyết tranh chấp về quyền cất giữ.

**Xác nhận của khách hàng:** Yêu cầu khách hàng xác nhận sự hiểu biết của họ về các điều khoản cam kết như được nêu trong văn bản cam kết. Tốt nhất là xác nhận này của khách hàng được thực hiện bằng văn bản.

#### 7.4.2 Xem xét lại và tái cam kết

Kế toán viên hành nghề nên nhận thức được tầm quan trọng của việc xem xét lại mối quan hệ của họ với khách hàng để đảm bảo rằng khách hàng hài lòng với dịch vụ mà họ hiện đang nhận. Điều này cũng cung cấp cho khách hàng cơ hội để cung cấp thông tin phản hồi, nếu cần, về cách mà doanh nghiệp kiểm toán có thể cải thiện dịch vụ của mình. Nó cũng cung cấp cho kế toán viên hành nghề có cơ hội thảo luận về các dịch vụ mới hoặc bổ sung có thể phù hợp với khách hàng.

Do đó, doanh nghiệp nên thiết lập các chính sách và thủ tục để chấp nhận và tiếp tục các mối quan hệ với khách hàng và các cam kết cụ thể. Chúng nên được thiết kế để cung cấp sự đảm bảo hợp lý rằng doanh nghiệp sẽ chỉ thực hiện hoặc tiếp tục các mối quan hệ và cam kết mà ở đó:

- Đã xem xét tính chính trực của khách hàng và không có thông tin nào có thể dẫn đến kết luận rằng khách hàng thiếu tính chính trực;
- Có thẩm quyền thực hiện dịch vụ cam kết và có khả năng, thời gian và nguồn lực để thực hiện; và
- Có thể tuân thủ các yêu cầu đạo đức.

Doanh nghiệp nên thu thập thông tin mà họ cho là cần thiết trước khi chấp nhận cam kết thực hiện dịch vụ với khách hàng mới, khi quyết định có nên tiếp tục một cam kết hiện có hay không và khi xem xét chấp nhận cam kết dịch vụ mới với một khách hàng hiện có. Trường hợp các vấn đề đã được xác định và doanh nghiệp quyết định chấp nhận hoặc tiếp tục mối quan hệ với khách hàng hoặc một cam kết cụ thể, cần ghi lại cách giải quyết các vấn đề.

Liên quan đến tính chính trực của khách hàng, các vấn đề mà doanh nghiệp nên xem xét bao gồm, ví dụ:

- Danh tính và uy tín kinh doanh của chủ sở hữu chính của khách hàng, quản lý chính, các bên liên quan và Ban Quản trị của nó. Yêu cầu cụ thể có thể do pháp luật ở một số quốc gia, khu vực quy định.
- Bản chất của hoạt động của khách hàng, bao gồm cả hoạt động kinh doanh của khách hàng.
- Thông tin liên quan đến thái độ của chủ sở hữu chính, nhà quản lý cấp cao và Ban Quản trị của khách hàng đối với các vấn đề như giải thích các quy định về thuế, chuẩn mực kế toán, và môi trường kiểm soát nội bộ.



- Liệu khách hàng có quan tâm quá đáng đến việc duy trì mức phí của doanh nghiệp càng thấp càng tốt hay không.
- Các chỉ dấu về một giới hạn không phù hợp trong phạm vi công việc.
- Dấu hiệu cho thấy khách hàng có thể liên quan đến hoạt động rửa tiền hoặc các hoạt động tội phạm khác. Các yêu cầu rất cụ thể có thể được nêu trong Luật chống rửa tiền hoặc Luật chống khủng bố (AML/CTF) trong một số khu vực, quốc gia.
- Lý do cho việc sử dụng dịch vụ của doanh nghiệp và không tiếp tục sử dụng dịch vụ của doanh nghiệp trước đó.

Mô-đun 3 của hướng dẫn này đã thảo luận về quy trình mà một doanh nghiệp nên thực hiện khi đánh giá khách hàng tiềm năng và liệu họ có phù hợp với doanh nghiệp không. Quá trình đánh giá của khách hàng cũng mang lại cho doanh nghiệp cơ hội để đánh giá lại mức độ quan tâm của họ trong việc giữ chân khách hàng.

Bảng 7.7 cung cấp hướng dẫn hữu ích khi đánh giá xem có nên tiếp tục phục vụ khách hàng hiện tại của doanh nghiệp hay không:

Bảng 7.7 Đánh giá lại khách hàng của doanh nghiệp

	Câu hỏi	Trả lời/Nhận xét
1.	Quản lý và nhân viên của doanh nghiệp có thích làm việc với khách hàng không?	
2.	Khách hàng có tôn trọng doanh nghiệp, ý kiến, công việc và người quản lý cũng như nhân viên của doanh nghiệp không?	
3.	Khách hàng có đem lại rủi ro cho doanh nghiệp không?	
4.	Quản lý và nhân viên của doanh nghiệp có quan hệ tốt với khách hàng không?	
5.	Khách hàng có quan hệ tốt với doanh nghiệp và nhóm làm việc không?	
6.	Khách hàng có sử dụng một số dịch vụ của doanh nghiệp không?	
7.	Khách hàng có thanh toán hóa đơn đúng hạn không?	
8.	Khách hàng có hợp tác với doanh nghiệp khi được yêu cầu không?	
9.	Khách hàng có gây căng thẳng cho người quản lý và nhân viên của doanh nghiệp không?	
10.	Khách hàng có phù hợp với văn hóa doanh nghiệp không?	
11.	Doanh nghiệp có tăng thêm giá trị cho khách hàng không?	
12.	Khách hàng có tăng thêm giá trị cho doanh nghiệp không?	
13.	Doanh nghiệp có tự hào khi giới thiệu khách hàng như vậy không?	
14.	Khách hàng có tự hào giới thiệu doanh nghiệp là nhà cung cấp dịch vụ kế toán của mình không?	

15.	Khách hàng có tuân thủ các nguyên tắc kinh doanh có đạo đức không?	
16.	Khách hàng có yêu cầu doanh nghiệp thỏa hiệp các giá trị đạo đức nghề nghiệp không?	
17.	Có cách nào khác để phục vụ khách hàng này không?	
18.	Thực hiện đánh giá khách hàng hàng năm để đảm bảo khách hàng mang lại thu nhập tương xứng với hồ sơ rủi ro của họ.	

#### 7.4.3 Xem xét lại các cam kết dịch vụ đang thực hiện

Như đã đề cập ở trên, việc xem xét lại và tái cam kết thực hiện dịch vụ với khách hàng cung cấp cho người hành nghề cơ hội gặp gỡ và thảo luận về công việc được thực hiện cho đến thời điểm hiện tại với khách hàng. Nó không chỉ cung cấp cơ hội để khách hàng thảo luận về cách để người hành nghề có thể cải thiện dịch vụ của họ, mà còn cho phép người hành nghề có cơ hội để thảo luận với khách hàng về các lĩnh vực mà họ có thể cải thiện cách làm việc với người hành nghề.

Đối với các cam kết định kỳ, kế toán viên hành nghề có thể quyết định không gửi thư chấp nhận vào mỗi dịp thực hiện.

Các yếu tố sau có thể ảnh hưởng đến quyết định này:

- Bất kỳ dấu hiệu nào cho thấy khách hàng hiểu sai mục tiêu và phạm vi của dịch vụ cam kết;
- Bất kỳ thay đổi đáng kể trong các điều khoản của cam kết;
- Một sự thay đổi gần đây của nhà quản lý hoặc chủ sở hữu của khách hàng;
- Một sự thay đổi đáng kể về bản chất hoặc quy mô kinh doanh của khách hàng; hoặc là
- Yêu cầu pháp lý.

Bất kỳ yếu tố nào trong số này có thể khiến người hành nghề cân nhắc việc phát hành thư cam kết mới hoặc sửa đổi.

#### 7.4.4 Quản lý quy trình không chấp nhận cam kết dịch vụ

Trong thực tế hoạt động của một doanh nghiệp kiểm toán, mối quan hệ với khách hàng đôi khi sẽ kết thúc. Điều này có thể xuất hiện do bạn muốn từ bỏ khách hàng, hoặc khách hàng quyết định chọn một doanh nghiệp khác vì bất kỳ lý do nào.

Bạn có thể nhận được một lá thư nghề nghiệp từ kế toán viên mới của công ty khách hàng, đề nghị bạn một cuộc hẹn với họ. Chúng tôi khuyên bạn nên chấp nhận thư của họ và cung cấp bất kỳ chi tiết nào mà họ yêu cầu, tuân thủ các chính sách hướng dẫn của doanh nghiệp bạn.

Trừ khi khách hàng đã liên lạc với bạn, bạn có thể muốn liên hệ với khách hàng để cho họ biết bạn có nhận được thư nghề nghiệp từ một doanh nghiệp kiểm toán khác và bạn sẽ hành động phù hợp.

Bạn có thể muốn tham gia vào một cuộc thảo luận với khách hàng về lý do họ chọn doanh nghiệp khác. Điều này có thể cung cấp cho bạn những phản hồi quan trọng về doanh nghiệp của bạn. Nếu bạn tiếp cận với thái độ đúng đắn, bạn có thể khám phá ra một vấn đề có tính hệ thống trong doanh nghiệp của bạn cần được giải quyết.

Doanh nghiệp nên thiết lập các chính sách và thủ tục cho những trường hợp khi doanh nghiệp từ bỏ một cam kết dịch vụ hoặc từ bỏ cả mối quan hệ khách hàng. Chính sách này nên bao gồm việc xem xét các vấn đề như sau:

- Thảo luận với cấp quản lý thích hợp và Ban Quản trị của khách hàng về những hành động thích hợp mà doanh nghiệp có thể thực hiện trên cơ sở các sự kiện và hoàn cảnh có liên quan.
- Nếu doanh nghiệp xác định rằng việc rút lui là phù hợp, hãy thảo luận với cấp quản lý phù hợp và những người thuộc bộ phận quản trị của khách hàng về quyết định từ bỏ cam kết dịch vụ hoặc từ bỏ cả dịch vụ và mối quan hệ khách hàng, cũng như về lý do rút lui.
- Xem xét liệu có một yêu cầu nghề nghiệp, theo quy định hoặc pháp lý buộc doanh nghiệp tiếp tục thực hiện cam kết hoặc doanh nghiệp phải báo cáo việc từ bỏ cam kết dịch vụ hay từ bỏ cả dịch vụ và mối quan hệ khách hàng, cùng với lý do rút lui, cho các cơ quan quản lý.
- Lập tài liệu về các vấn đề quan trọng, các ý kiến tham vấn, các kết luận và cơ sở cho kết luận.
- Tuân thủ tất cả các yêu cầu pháp luật hoặc nghề nghiệp xung quanh việc từ bỏ khách hàng.

## 7.5 Quy trình kiểm soát chất lượng trong một doanh nghiệp kiểm toán

### 7.5.1 Mục tiêu của kiểm soát chất lượng

Kiểm soát chất lượng là một thành phần quan trọng của bất kỳ chiến lược nào để cung cấp các dịch vụ phù hợp, chất lượng cao, cho khách hàng. Kiểm soát chất lượng bao trùm doanh nghiệp và các mục tiêu của doanh nghiệp, các dịch vụ được cung cấp, các dịch vụ chuyển giao, chất lượng công việc, quy trình và chính sách được áp dụng, đội ngũ nhân viên và người quản lý.

Một hệ thống kiểm soát chất lượng về cơ bản bao gồm các chính sách được thiết kế để đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp và các thủ tục cần thiết để thực hiện và giám sát việc tuân thủ các chính sách đó. Các doanh nghiệp kiểm toán chuyên nghiệp cũng cần đảm bảo rằng chất lượng công việc của họ đáp ứng các tiêu chuẩn nghề nghiệp. Một hệ thống kiểm soát chất lượng có nghĩa là doanh nghiệp phải ghi lại những gì họ làm và cách họ làm điều đó.

Các tiêu chuẩn tối thiểu có liên quan để kiểm soát chất lượng là:

- Chuẩn mực quốc tế về kiểm soát chất lượng (ISQC) 1 *Kiểm soát chất lượng đối với các doanh nghiệp thực hiện kiểm toán, soát xét Báo cáo tài chính và Các hợp đồng dịch vụ bảo đảm và dịch vụ liên quan khác* do IAASB ban hành;
- Chuẩn mực kiểm toán quốc tế (ISA) 220, *Kiểm soát chất lượng đối với kiểm toán báo cáo tài chính* do IAASB ban hành; và
- Bộ quy tắc đạo đức nghề nghiệp cho kiểm toán viên do IESBA ban hành.

Hướng dẫn Kiểm soát chất lượng cho các doanh nghiệp kiểm toán nhỏ và vừa, cung cấp hướng dẫn về việc thực hiện ISQC 1, và có thể được cung cấp cùng với tài liệu này.

#### 7.5.2 Lợi ích của một hệ thống kiểm soát chất lượng hữu hiệu

Một hệ thống kiểm soát chất lượng hữu hiệu giúp giảm nguy cơ xảy ra sai sót, do đó giảm các vụ khiếu nại, kiện tụng hoặc yêu cầu bồi thường có thể xảy ra từ khách hàng. Nó cũng quan trọng trong việc chứng minh rằng doanh nghiệp đã tuân theo các chuẩn mực phù hợp trong trường hợp có bất kỳ vụ khiếu nại, kiện tụng hoặc yêu cầu bồi thường nghề nghiệp nào. Các lợi ích khác của một hệ thống kiểm soát chất lượng hữu hiệu bao gồm:

- Nâng cao uy tín và giá trị thương hiệu của doanh nghiệp trên thị trường;
- Tăng cường quản lý rủi ro;
- Cải thiện mối quan hệ với khách hàng;
- Cải thiện việc tuyển dụng và giữ chân nhân viên; và
- Cải thiện tính hiệu quả trong việc cung cấp dịch vụ.

#### 7.5.3 Nguyên tắc chung về kiểm soát chất lượng

Hệ thống kiểm soát chất lượng cho doanh nghiệp kiểm toán chuyên nghiệp về cơ bản dựa trên chuẩn mực ISQC 1. Điều này khẳng định rằng một hệ thống kiểm soát chất lượng bao gồm các chính sách và thủ tục được thiết kế để đạt được hai mục tiêu. Một doanh nghiệp có thể có sự đảm bảo hợp lý rằng:

- Doanh nghiệp và nhân viên của mình tuân thủ các chuẩn mực nghề nghiệp, các qui định và các yêu cầu pháp lý; và
- Các báo cáo do doanh nghiệp phát hành hoặc tham gia vào là phù hợp trong các tình huống.

Hệ thống kiểm soát chất lượng bao gồm các chính sách và thủ tục giải quyết từng vấn đề sau:

- Trách nhiệm lãnh đạo về chất lượng trong doanh nghiệp;
- Các yêu cầu về đạo đức;

- Việc chấp nhận hay tiếp tục các mối quan hệ với khách hàng và các cam kết dịch vụ cụ thể;
- Nguồn nhân lực;
- Việc thực hiện cam kết dịch vụ; và
- Giám sát.

Các chính sách và thủ tục kiểm soát chất lượng phải được ghi lại và truyền đạt tới tất cả nhân viên. Chúng phải bao gồm một bản mô tả đầy đủ về các chính sách và thủ tục liên quan và phác thảo các mục tiêu mà chúng được thiết kế để đạt được. Cũng cần phải làm rõ rằng mỗi nhân viên có trách nhiệm cá nhân đối với việc kiểm soát chất lượng và được kỳ vọng sẽ tuân thủ các chính sách và thủ tục của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp cũng nên nhận ra tầm quan trọng của việc thu thập các ý kiến phản hồi về hệ thống kiểm soát chất lượng của mình từ nhân viên, khuyến khích nhân viên trao đổi quan điểm hoặc mối quan tâm về các vấn đề kiểm soát chất lượng.

Bản chất của các chính sách và thủ tục được phát triển bởi các công ty cụ thể sẽ phụ thuộc vào các yếu tố khác nhau, chẳng hạn như qui mô và đặc điểm hoạt động của doanh nghiệp. Chúng không cần phức tạp hoặc tốn thời gian để hoạt động hữu hiệu, điều quan trọng là các doanh nghiệp phải thiết lập các chính sách và thủ tục phù hợp với quy mô dịch vụ của mình.

#### 7.5.4 Các yếu tố kiểm soát chất lượng

##### 7.5.4a Trách nhiệm lãnh đạo đối với chất lượng trong doanh nghiệp

Doanh nghiệp nên đặt mục tiêu thiết lập các chính sách và thủ tục nhằm thúc đẩy văn hóa nội bộ trong đó mọi người đều nhận thức được rằng chất lượng là điều cần thiết trong việc thực hiện các cam kết dịch vụ với khách hàng. Những chính sách và thủ tục này sẽ yêu cầu bạn phải chịu trách nhiệm cuối cùng cho hệ thống kiểm soát chất lượng dịch vụ nghề nghiệp.

Những gì bạn thể hiện sẽ ảnh hưởng đáng kể đến văn hóa của doanh nghiệp. Thúc đẩy văn hóa định hướng chất lượng phụ thuộc vào thông điệp và hành động rõ ràng, nhất quán từ tất cả nhân viên. Những hành động và thái độ như vậy khuyến khích một nền văn hóa thừa nhận và khen thưởng công việc có chất lượng cao. Hội thảo đào tạo, các cuộc họp chính thức hoặc không chính thức, tuyên bố sứ mệnh, bản tin hoặc bản ghi nhớ tóm tắt có thể truyền đạt thông điệp này. Nó có thể kết hợp trong tài liệu nội bộ và tài liệu đào tạo của doanh nghiệp. Nó cũng có thể được đưa vào đánh giá nhân viên theo cách hỗ trợ và củng cố quan điểm của doanh nghiệp về tầm quan trọng của chất lượng và cách thức thực hiện để đạt được chất lượng có ý nghĩa thực tế.

##### 7.5.4b Các yêu cầu đạo đức liên quan

Doanh nghiệp sẽ thiết lập các chính sách và thủ tục được thiết kế để cung cấp sự đảm bảo hợp lý rằng doanh nghiệp và nhân viên của mình tuân thủ các yêu cầu đạo đức có liên quan.

Các yêu cầu đạo đức có liên quan được dựa trên các nguyên tắc cơ bản có trong chuẩn mực nghề nghiệp, bao gồm:

- Tính chính trực;
- Tính khách quan;
- Năng lực chuyên môn và tính thận trọng;
- Tính bảo mật; và
- Tư cách nghề nghiệp.

Để tuân thủ các yêu cầu đạo đức này, doanh nghiệp phải có các chính sách và thủ tục để xác định và đánh giá những trường hợp mà các yêu cầu này đang bị đe dọa. Sau đó phải phác thảo những hành động thích hợp để loại bỏ những mối đe dọa đó, hoặc giảm chúng đến mức chấp nhận được để tránh việc không tuân thủ.

Do đó, cần phải xác định bất kỳ xung đột lợi ích thực tế hoặc theo cảm nhận nào giữa doanh nghiệp và của khách hàng Sự tin tưởng và sự tự tin của khách hàng là rất quan trọng đối với bất kỳ mối quan hệ chuyên nghiệp nào đang có và tránh xung đột lợi ích thực tế, tiềm tàng hoặc theo cảm nhận. Phụ lục 7.2 là một hình thức để hỗ trợ đánh giá này.

Các chính sách và quy trình của doanh nghiệp giải quyết các yêu cầu đạo đức này phải được truyền đạt tới tất cả mọi nhân viên và doanh nghiệp nên củng cố điều này thông qua giáo dục và đào tạo, giám sát và cung cấp một quy trình để xử lý việc không tuân thủ. Điều quan trọng là phải liên tục xem xét các giao thức này để ghi nhận mọi thay đổi về hoàn cảnh, bao gồm thay đổi nhân viên, mua lại khách hàng hoặc thay đổi cấu trúc như sáp nhập.

Tuân thủ các nguyên tắc đạo đức áp dụng cho tất cả các lĩnh vực của một doanh nghiệp kiểm toán chuyên nghiệp đòi hỏi:

- Tất cả các nhân viên tuân thủ các yêu cầu đạo đức có liên quan;
- Thiết lập các thủ tục để truyền đạt các yêu cầu độc lập cho nhân viên doanh nghiệp và khi cần thiết, những người khác phải tuân theo chúng;
- Việc thiết lập các thủ tục để xác định và đánh giá các mối đe dọa tiềm tàng đến các nguyên tắc cơ bản và thực hiện các hành động thích hợp để loại bỏ các mối đe dọa đó, hoặc giảm chúng xuống mức chấp nhận được bằng cách áp dụng các biện pháp bảo vệ; và
- Ít nhất là hàng năm, tất cả các nhân viên trong doanh nghiệp xác nhận bằng văn bản việc tuân thủ các chính sách và quy trình của doanh nghiệp về tính độc lập theo các yêu cầu liên quan (xem Phụ lục 7.3 để thấy một mẫu ví dụ).
- Đối với dịch vụ đảm bảo, điều đặc biệt quan trọng là thiết lập các chính sách và thủ tục để xác định các mối đe dọa đối với sự độc lập, các tiêu chí để xác định sự cần thiết của các biện pháp bảo vệ và báo cáo bất kỳ vi phạm nào một cách kịp thời. Phần 290 và 291 của IESBA phác thảo yêu cầu cho sự độc lập khi thực hiện một cam kết dịch vụ đảm bảo.

#### 7.5.4c Chấp nhận và tiếp tục mối quan hệ khách hàng

Doanh nghiệp cần thiết lập các chính sách và thủ tục để chấp nhận và duy trì các mối quan hệ khách hàng cũng như một cam kết dịch vụ cụ thể. Chúng được thiết kế để cung cấp cho doanh nghiệp một sự đảm bảo hợp lý rằng doanh nghiệp sẽ chỉ thực hiện hoặc tiếp tục các mối quan hệ và cam kết trong đó:

- Đã xem xét tính chính trực của khách hàng và không có thông tin nào có thể dẫn đến kết luận rằng khách hàng thiếu tính chính trực;
- Có thẩm quyền thực hiện cam kết và có khả năng, thời gian và nguồn lực để thực hiện;
- Có thể tuân thủ các yêu cầu pháp lý và đạo đức; và
- Đã đạt được sự hiểu biết với khách hàng liên quan đến các dịch vụ sẽ được thực hiện.

##### 1. Tính chính trực của khách hàng

Các yếu tố cần xem xét về tính chính trực của khách hàng đã được đề cập trong 7.4.2 như một phần của quá trình xem xét lại và tái cam kết.

##### 2. Duy trì khách hàng

Điều quan trọng nữa là bạn phải xem xét lại các khách hàng hiện tại để đảm bảo rằng mọi thay đổi quan trọng trong môi trường kinh doanh, hoạt động của khách hàng hoặc nhân sự chủ chốt của họ được xác định và ghi lại khi thích hợp. Những thay đổi này có thể ảnh hưởng đến khả năng tuân thủ các yêu cầu đạo đức của bạn, bao gồm việc có kiến thức hoặc chuyên môn cần thiết để xử lý tất cả các vấn đề mà khách hàng có thể gặp phải.

#### 7.5.4d Nguồn nhân lực

Doanh nghiệp cần thiết lập các chính sách và thủ tục để cung cấp sự đảm bảo hợp lý rằng doanh nghiệp có đủ nhân sự với khả năng, năng lực và cam kết tuân thủ các nguyên tắc đạo đức cần thiết để thực hiện các cam kết dịch vụ phù hợp với các chuẩn mực nghề nghiệp và các yêu cầu pháp lý, và cho phép doanh nghiệp phát hành các báo cáo phù hợp với hoàn cảnh.

Các chính sách và thủ tục này là để giải quyết các vấn đề nhân sự sau đây:

- Tuyển dụng;
- Đánh giá hiệu suất;
- Khả năng;
- Năng lực;
- Phát triển nghề nghiệp;
- Thăng tiến;
- Khen thưởng; và

- Việc ước tính nhu cầu nhân sự.

Tuân thủ yêu tố kiểm soát chất lượng này đòi hỏi:

- Tuyển dụng nhân viên chính trực với khả năng phát triển chuyên môn và năng lực để thực hiện công việc của doanh nghiệp;
- Xác định các khả năng và năng lực mà nhân viên sở hữu;
- Phân công nhân sự dựa trên kiến thức, kỹ năng và khả năng cần có trong hoàn cảnh và bản chất cũng như mức độ giám sát cần thiết;
- Đội ngũ nhân viên phải thường xuyên tham gia vào giáo dục nghề nghiệp nói chung và theo chuyên ngành cụ thể cũng như các hoạt động phát triển nghề nghiệp; và
- Chỉ chọn thăng chức cho những cá nhân có trình độ cần thiết để hoàn thành trách nhiệm của họ khi được yêu cầu đảm nhận một công việc.

Các thủ tục đánh giá, khen thưởng và thăng chức của doanh nghiệp hướng đến ghi nhận sự phát triển và duy trì năng lực cũng như cam kết tuân thủ các nguyên tắc đạo đức. Cụ thể, doanh nghiệp sẽ :

- Làm cho nhân viên nhận thức được những kỳ vọng của doanh nghiệp về việc thực hiện công việc và các nguyên tắc đạo đức;
- Đánh giá và tư vấn cho nhân viên về công việc, tiến độ và sự phát triển nghề nghiệp; và
- Giúp nhân viên hiểu rằng việc thăng tiến lên các vị trí có trách nhiệm lớn hơn phụ thuộc vào chất lượng công việc và tuân thủ các nguyên tắc đạo đức. Không tuân thủ chính sách và thủ tục có thể dẫn đến việc bị kỷ luật.

Quy mô và hoàn cảnh của doanh nghiệp sẽ ảnh hưởng đến cấu trúc của quá trình đánh giá kết quả công việc của nó. Cụ thể, các doanh nghiệp nhỏ hơn có thể sử dụng các phương pháp ít chính thức hơn để đánh giá kết quả công việc của nhân viên.

## 1. Tuyển dụng và giữ chân nhân viên

Chiến lược tuyển dụng và giữ chân nhân viên của doanh nghiệp nên bao gồm các chính sách và thủ tục sau:

- Thủ tục đánh giá và phỏng vấn cho vị trí đảm nhận;
- Duy trì mô tả công việc hiện tại cho tất cả các vị trí;
- Định hướng nhân sự mới; và
- Phát triển và đào tạo nghề nghiệp liên tục để đảm bảo duy trì chuyên môn và tiêu chuẩn giáo dục.

## 2. Phân công nhân sự cho các cam kết dịch vụ



Là một người hành nghề, bạn chỉ nên tham gia vào các dự án mà bạn tự tin rằng bạn có kỹ năng, kiến thức và kinh nghiệm cần thiết để hoàn thành công việc. Nhân viên nên được phân công sau khi tính đến tính chất và sự phức tạp của công việc và khả năng, năng lực của nhân viên.

#### 7.5.4e Thực hiện các cam kết dịch vụ

Doanh nghiệp sẽ thiết kế các chính sách và thủ tục để cung cấp sự đảm bảo hợp lý rằng cam kết dịch vụ được thực hiện theo tiêu chuẩn nghề nghiệp và các yêu cầu pháp lý để cho phép doanh nghiệp phát hành các báo cáo phù hợp trong mọi hoàn cảnh.

Thông qua các chính sách và thủ tục của mình, doanh nghiệp đang tìm cách thiết lập sự thống nhất về chất lượng trong việc thực hiện các hợp đồng dịch vụ. Điều này thường được thực hiện thông qua các sổ tay hướng dẫn bằng văn bản hoặc dưới dạng điện tử, các công cụ phần mềm và các dạng tài liệu chuẩn hóa khác, các tài liệu hướng dẫn theo ngành hoặc theo chủ đề cụ thể có liên quan. Các vấn đề được giải quyết bao gồm:

- Thông báo cho từng thành viên cụ thể về hợp đồng dịch vụ để cung cấp cho họ sự hiểu biết về mục tiêu công việc;
- Các quy trình tuân thủ các tiêu chuẩn dịch vụ được áp dụng;
- Quy trình giám sát hợp đồng dịch vụ, đào tạo và huấn luyện nhân viên;
- Phương pháp soát xét công việc được thực hiện, các xét đoán quan trọng được đưa ra và hình thức báo cáo được phát hành;
- Ghi chép phù hợp công việc được thực hiện và thời gian, mức độ soát xét; và
- Quy trình để đảm bảo tuân thủ tất cả các chính sách và thủ tục hiện hành.

Điều quan trọng là tất cả các thành viên của nhóm làm việc trong hợp đồng phải hiểu các mục tiêu của công việc mà họ sẽ thực hiện. Làm việc nhóm và đào tạo phù hợp là cần thiết để hỗ trợ các thành viên ít kinh nghiệm hiểu rõ các mục tiêu của công việc được giao.

Giám sát bao gồm:

- Theo dõi tiến trình của hợp đồng dịch vụ;
- Xem xét khả năng và năng lực của nhân viên, liệu họ có đủ thời gian để thực hiện công việc của họ, liệu họ có hiểu các hướng dẫn và liệu công việc có đang được thực hiện theo phương pháp thực hiện hợp đồng dịch vụ đã lập kế hoạch;
- Giải quyết các vấn đề quan trọng phát sinh trong việc thực hiện hợp đồng dịch vụ, xem xét tầm quan trọng của chúng và sửa đổi phương pháp đã lập kế hoạch một cách phù hợp; và
- Xác định các vấn đề cần tham khảo ý kiến hoặc xem xét bởi các nhân viên có kinh nghiệm hơn trong quá trình thực hiện hợp đồng (cam kết) dịch vụ.

Trách nhiệm soát xét được xác định trên cơ sở là nhân viên có kinh nghiệm hơn sẽ soát xét việc thực hiện công việc của nhân viên ít kinh nghiệm. Người soát xét cần xem xét liệu:

- Công việc đã được thực hiện theo chuẩn mực nghề nghiệp và quy định, yêu cầu pháp lý;
- Các vấn đề quan trọng đã được nêu ra để xem xét thêm;
- Tham vấn phù hợp đã được thực hiện và kết luận đã được ghi lại và thực hiện;
- Cần phải xem xét lại tính chất, thời gian và phạm vi của công việc được thực hiện;
- Công việc được thực hiện hỗ trợ cho các kết luận đạt được và được ghi lại một cách thích hợp;
- Bằng chứng thu được là đầy đủ và thích hợp để hỗ trợ báo cáo; và
- Các mục tiêu của các thủ tục thực hiện cam kết dịch vụ đã đạt được.

Các chính sách và thủ tục cũng nên yêu cầu thực hiện tham vấn khi cần thiết, ví dụ, khi xử lý các vấn đề phức tạp, bất thường, không quen thuộc, khó khăn hoặc gây tranh cãi. Trong những trường hợp này cần thiết:

- Có đủ nguồn lực thích hợp để thực hiện tư vấn;
- Bản chất, phạm vi và kết luận của các cuộc tham vấn đó được ghi lại; và
- Các kết luận từ các cuộc tham vấn đó được ghi lại và thực hiện.

Ngoài ra, một chính sách nên thiết lập các tiêu chí để theo đó tất cả các cam kết sẽ được đánh giá và xác định liệu một cuộc soát xét kiểm soát chất lượng cam kết dịch vụ có nên được thực hiện.

Nhằm tuân thủ thành phần này, doanh nghiệp cần thiết lập và duy trì các chính sách để:

- Lập kế hoạch tất cả các cam kết dịch vụ để đáp ứng các yêu cầu chuyên môn, quy định và pháp lý;
- Thực hiện các công việc và đưa ra các báo cáo và các thông tin khác đáp ứng yêu cầu nghề nghiệp, quy định và yêu cầu của doanh nghiệp;
- Yêu cầu công việc được thực hiện bởi các thành viên khác trong nhóm phải được xem xét lại bởi những thành viên có kinh nghiệm, có thể bao gồm chủ phân hùn tham gia hợp đồng dịch vụ trên cơ sở kịp thời;
- Yêu cầu những khác biệt về quan điểm phải được giải quyết và ghi lại;
- Yêu cầu tất cả các cam kết dịch vụ được đánh giá theo các tiêu chí để xác định xem liệu việc soát xét quá trình kiểm soát chất lượng cam kết dịch vụ có nên được thực hiện;
- Thiết lập các thủ tục nhận diện bản chất, thời gian, phạm vi và tài liệu của cuộc soát xét việc kiểm soát chất lượng cam kết dịch vụ; và

- Thiết lập các tiêu chí về các điều kiện tiêu chuẩn của người soát xét kiểm soát chất lượng.

#### **7.5.4f Hoàn thành việc hệ thống hoá các hồ sơ hợp đồng dịch vụ**

Doanh nghiệp cũng sẽ thiết lập các chính sách và thủ tục cho nhân viên để hoàn thành việc hệ thống hoá hồ sơ hợp đồng một các kịp thời sau khi hợp đồng dịch vụ và các báo cáo liên quan đã hoàn thành.

#### **7.5.4g Bảo mật, lưu trữ an toàn, tính toàn vẹn, khả năng truy cập và truy xuất tài liệu của hợp đồng dịch vụ**

Doanh nghiệp cũng sẽ thiết lập các chính sách và thủ tục được thiết kế để duy trì việc bảo mật, lưu trữ an toàn, tính toàn vẹn, khả năng tiếp cận và khả năng truy xuất của tài liệu được sử dụng cho hợp đồng dịch vụ.

Các yêu cầu đạo đức có liên quan đòi hỏi nhân viên phải luôn luôn duy trì việc bảo mật thông tin có trong tài liệu hợp đồng, trừ khi công bố thông tin cho người có thẩm quyền cụ thể của khách hàng, hoặc nhân viên có nghĩa vụ pháp lý hoặc trách nhiệm nghề nghiệp để làm như vậy. Luật hoặc quy định cụ thể có thể áp đặt các nghĩa vụ bổ sung đối với nhân viên để duy trì sự bảo mật cho khách hàng, đặc biệt là khi dữ liệu có liên quan đến bản chất cá nhân.

Cho dù tài liệu hợp đồng là trên giấy, điện tử hoặc phương tiện truyền thông khác, tính toàn vẹn, khả năng truy cập hoặc khả năng truy xuất của dữ liệu cơ sở có thể bị tổn hại nếu tài liệu có thể bị thay đổi, thêm hoặc xóa mà doanh nghiệp không nhận biết hoặc nếu nó có thể bị mất hoặc bị hư hỏng vĩnh viễn. Theo đó, doanh nghiệp sẽ thiết kế và thực hiện các thủ tục kiểm soát thích hợp cho tài liệu hợp đồng để:

- Cho phép xác định thời điểm và người nào đã tạo, thay đổi hoặc soát xét tài liệu hợp đồng;
- Bảo vệ tính toàn vẹn của thông tin ở tất cả các giai đoạn của việc thực hiện hợp đồng, đặc biệt là khi thông tin được chia sẻ giữa nhân viên hoặc chuyển cho các bên khác thông qua Internet;
- Ngăn chặn những thay đổi trái phép đối với tài liệu hợp đồng; và
- Cho phép nhân viên và các bên được ủy quyền khác truy cập vào tài liệu hợp đồng khi cần thiết để thực hiện đúng trách nhiệm của họ.

#### **7.5.4h Lưu trữ tài liệu hợp đồng**

Doanh nghiệp sẽ thiết lập các chính sách và thủ tục cho việc lưu giữ tài liệu hợp đồng trong một thời gian đủ để đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp, hoặc theo yêu cầu của pháp luật hoặc quy định.

Nhu cầu lưu giữ tài liệu hợp đồng và thời gian lưu giữ sẽ thay đổi theo tính chất của hợp đồng dịch vụ và hoàn cảnh của doanh nghiệp. Ví dụ: tài liệu hợp đồng có cần thiết để cung cấp một hồ sơ về các vấn đề có ý nghĩa tiếp tục đối với các cam kết trong tương lai.

Thời hạn lưu giữ cũng có thể phụ thuộc vào các yếu tố khác, chẳng hạn như luật pháp hoặc quy định của địa phương có quy định thời hạn lưu giữ cụ thể đối với một số loại hợp đồng dịch vụ nhất định, hoặc liệu có các thời hạn lưu trữ được chấp nhận chung trong khu vực hay quốc gia trong trường hợp không có các yêu cầu pháp lý hoặc quy định cụ thể. Trong trường hợp cụ thể của các cam kết hay hợp đồng kiểm toán, thời gian lưu giữ thông thường không ngắn hơn bảy năm kể từ ngày ký báo cáo của kiểm toán viên, hoặc, nếu muộn hơn, ngày ký báo cáo kiểm toán tập đoàn.

Ví dụ về các thủ tục mà thông thường doanh nghiệp có thể áp dụng cho việc lưu giữ tài liệu hợp đồng bao gồm những thủ tục:

- Cho phép truy xuất và truy cập vào tài liệu trong thời gian lưu trữ, đặc biệt trong trường hợp tài liệu điện tử, vì công nghệ nền tảng có thể được nâng cấp hoặc thay đổi theo thời gian;
- Khi cần thiết cung cấp một bản ghi các thay đổi được thực hiện đối với tài liệu hợp đồng sau khi các tập tin đã được hoàn thành; và
- Cho phép các bên ngoài có thẩm quyền truy cập và soát xét tài liệu hợp đồng cụ thể cho mục đích kiểm soát chất lượng hoặc các mục đích khác.

Doanh nghiệp cũng phải đảm bảo rằng hệ thống kiểm soát chất lượng vẫn phù hợp và hoạt động hữu hiệu bằng cách giám sát và cập nhật hệ thống một cách thường xuyên. Điều quan trọng là duy trì các chính sách và thủ tục và cập nhật chúng để phản ánh các thay đổi theo các chuẩn mực nghề nghiệp, các quy định và các yêu cầu pháp lý.

#### **7.5.4i Giám sát**

Doanh nghiệp sẽ thiết lập các chính sách và thủ tục được thiết kế để đảm bảo hợp lý rằng các chính sách và thủ tục liên quan đến hệ thống kiểm soát chất lượng là phù hợp, đầy đủ,

hoạt động hữu hiệu và được tuân thủ trong thực tế. Các chính sách và thủ tục này bao gồm việc xem xét và đánh giá liên tục hệ thống kiểm soát chất lượng của công ty, bao gồm kiểm tra định kỳ một mẫu chọn các công việc hoàn thành.

Mục đích của việc giám sát tuân thủ các chính sách và thủ tục kiểm soát chất lượng là đưa ra đánh giá về:

- Việc tuân thủ các chuẩn mực nghề nghiệp, các quy định và các yêu cầu pháp lý;
- Liệu hệ thống kiểm soát chất lượng đã được thiết kế phù hợp và được thực hiện hữu hiệu hay chưa; và
- Liệu các chính sách và thủ tục kiểm soát chất lượng của doanh nghiệp có được áp dụng một cách thích hợp hay không, để các kết quả dịch vụ do doanh nghiệp phát hành là phù hợp với những tình huống cụ thể.

Giám sát toàn bộ các yếu tố khác của kiểm soát chất lượng, vì nó đảm bảo tuân thủ các chính sách và thủ tục được thiết lập để đáp ứng các mục tiêu của lãnh đạo, đạo đức, sự chấp nhận và duy trì khách hàng, nguồn nhân lực, việc thực hiện hợp đồng, cũng như bản thân công việc giám sát. Tuy nhiên, xem xét các hợp đồng dịch vụ chỉ là một khía cạnh. Giám sát cũng yêu cầu tài liệu về các thủ tục và các phát hiện cũng như trao đổi những phát hiện đó.

Điều quan trọng là trách nhiệm đối với quá trình giám sát phải được giao cho người hành nghề, hoặc cho các chủ phần hùn có đủ kinh nghiệm phù hợp và được giao trách nhiệm.

Các thủ tục giám sát bao gồm những điều sau đây:

### **1. Đánh giá sự tuân thủ của công ty với các chính sách và thủ tục kiểm soát chất lượng**

- Soát xét các hồ sơ hành chính và nhân sự được lựa chọn liên quan đến các yếu tố kiểm soát chất lượng;
- Soát xét các giấy tờ làm việc, báo cáo và Báo cáo tài chính của khách hàng;
- Thảo luận với nhân viên của doanh nghiệp;
- Tổng hợp các phát hiện từ các thủ tục giám sát ít nhất là hàng năm và xem xét các nguyên nhân có tính hệ thống của phát hiện để chỉ ra các điểm cần phải cải tiến; và

- Xác định bất kỳ hành động sửa chữa hay sự cải tiến nào cần được thực hiện đối với các hợp đồng dịch vụ cụ thể được soát xét hoặc các chính sách và thủ tục kiểm soát chất lượng của doanh nghiệp.

## **2. Trao đổi kết quả giám sát**

- Trao đổi các phát hiện đã xác định cho nhân viên quản lý thích hợp trong doanh nghiệp;
- Trao đổi ít nhất mỗi năm một lần, với các chủ phần hùn phụ trách hợp đồng dịch vụ liên quan và các nhân viên thích hợp khác; các thiếu sót được ghi nhận là kết quả của quá trình giám sát và đề nghị hành động khắc phục phù hợp; và
- Trao đổi kết quả giám sát quy trình hệ thống kiểm soát chất lượng của doanh nghiệp cho nhân viên có liên quan ít nhất là hàng năm.

## **3. Đánh giá hệ thống kiểm soát chất lượng**

- Nhân viên quản lý phù hợp của doanh nghiệp sau đó sẽ xem xét các phát hiện. Họ cũng nên xác định bất kỳ hành động nào có thể cần thiết, bao gồm mọi sửa đổi cần thiết cho hệ thống kiểm soát chất lượng, và đảm bảo rằng những điều này được thực hiện một cách kịp thời;
- Đánh giá:
  - Sự phù hợp của các tài liệu hướng dẫn của doanh nghiệp và bất kỳ công cụ hỗ trợ nghề nghiệp nào;
  - Những phát triển mới về chuẩn mực nghề nghiệp, các quy định và các yêu cầu pháp lý và cách chúng được thể hiện trong các chính sách và thủ tục của doanh nghiệp;
  - Tuân thủ các chính sách và thủ tục về tính độc lập;
  - Tính hữu hiệu của việc phát triển chuyên môn liên tục, bao gồm đào tạo;
  - Các quyết định liên quan đến việc chấp nhận và tiếp tục mối quan hệ với khách hàng và các cam kết dịch vụ cụ thể; và
  - Sự hiểu biết của nhân viên về các chính sách và thủ tục kiểm soát chất lượng cũng như việc thực hiện chúng.

## **4. Xử lý khiếu nại phù hợp**

Doanh nghiệp sẽ thiết lập các chính sách và thủ tục được thiết kế để cung cấp sự đảm bảo hợp lý rằng doanh nghiệp sẽ giải quyết một cách thích hợp:

- Khiếu nại và cáo buộc rằng công việc do doanh nghiệp thực hiện không tuân thủ các chuẩn mực nghề nghiệp, các quy định và các yêu cầu pháp lý; và
- Các cáo buộc về sự không tuân thủ với hệ thống kiểm soát chất lượng của doanh nghiệp. Khiếu nại và cáo buộc, không bao gồm những khiếu nại không đáng kể, có thể bắt nguồn từ bên trong hoặc bên ngoài doanh nghiệp. Nhân viên, khách hàng hoặc các bên thứ ba khác có thể khiếu nại hoặc cáo buộc doanh nghiệp kiểm toán.

Là một phần của quy trình này, doanh nghiệp sẽ thiết lập các kênh báo cáo riêng được xác định rõ ràng để nhân viên phản ánh bất kỳ mối lo ngại nào, theo cách cho phép họ trình bày thẳng thắn mà không sợ bị trả thù.

Doanh nghiệp sau đó sẽ đảm bảo tài liệu về các khiếu nại và cáo buộc và phản hồi chúng, bao gồm:

- Khiếu nại và cáo buộc rằng công việc được doanh nghiệp thực hiện không tuân thủ các chuẩn mực nghề nghiệp, các quy định và các yêu cầu pháp lý;
- Các cáo buộc về sự không tuân thủ hệ thống kiểm soát chất lượng của doanh nghiệp; và,
- Những thiếu sót trong thiết kế hoặc vận hành các chính sách và thủ tục kiểm soát chất lượng của doanh nghiệp, hoặc việc đội ngũ nhân viên không tuân thủ hệ thống kiểm soát chất lượng.

## **5. Tài liệu**

Doanh nghiệp sẽ thiết lập các chính sách và thủ tục yêu cầu tài liệu phù hợp để cung cấp bằng chứng về hoạt động của từng yếu tố trong hệ thống kiểm soát chất lượng.

Hình thức và nội dung của tài liệu này là một vấn đề cần sự xét đoán và phụ thuộc vào một số yếu tố, bao gồm các ví dụ sau:

- Quy mô của doanh nghiệp và số lượng văn phòng; và
- Bản chất và sự phức tạp trong hoạt động nghề nghiệp và tổ chức của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp sẽ lưu giữ tài liệu này trong một khoảng thời gian đủ để cho phép những người thực hiện các thủ tục giám sát đánh giá sự tuân thủ hệ thống kiểm soát chất lượng của doanh nghiệp, hoặc trong một thời gian dài hơn nếu luật hoặc quy định yêu cầu.

### **7.6 Lập kế hoạch kinh doanh liên tục và khắc phục thảm họa**

Điểm mấu chốt để lập kế hoạch kinh doanh liên tục và khắc phục thảm họa là xem nó như một chức năng toàn bộ, như một thể thống nhất và hoàn chỉnh trong chính nó. Cách hữu hiệu nhất để phối hợp suy nghĩ và lập kế hoạch của bạn trong lĩnh vực này là trình bày các thành phần khác nhau cần có trong một tài liệu trung tâm. Đây được gọi là Kế hoạch kinh doanh liên tục.

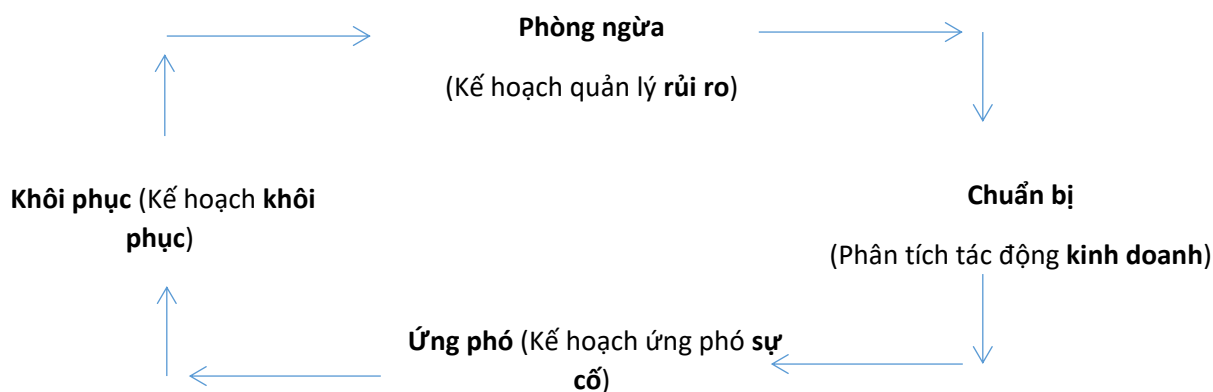
Mục đích của việc phát triển Kế hoạch kinh doanh liên tục là để đảm bảo sự tiếp tục của doanh nghiệp trong và sau bất kỳ sự cố quan trọng nào làm ảnh hưởng khả năng hoạt động bình thường của doanh nghiệp.

Phần này sẽ hỗ trợ bạn chuẩn bị một Kế hoạch quản lý rủi ro và Phân tích tác động kinh doanh cũng như lập Kế hoạch ứng phó và khắc phục sự cố cho doanh nghiệp của bạn.

### 1. Phát triển kế hoạch kinh doanh liên tục

Kế hoạch kinh doanh liên tục dựa trên khuôn khổ Ngăn ngừa, Chuẩn bị, Ứng phó và Khắc phục (PPRR). Mỗi một yếu tố trong số bốn yếu tố chính được thể hiện bằng một phần trong Quy trình lập Kế hoạch kinh doanh liên tục như minh họa trong Hình 7.2.

Hình 7.2 Quy trình lập kế hoạch kinh doanh liên tục





Điều quan trọng là bạn cũng nên xem xét bất kỳ yêu cầu nào của tổ chức nghề nghiệp kế toán hay cơ quan lập pháp liên quan đến các yêu cầu lập kế hoạch kinh doanh liên tục hoặc kế hoạch kế nhiệm được thiết kế để bảo vệ lợi ích của khách hàng của doanh nghiệp.

## **2. Phòng ngừa**

Phòng ngừa là tất cả những gì về lập kế hoạch quản lý rủi ro. Đây là nơi mà khả năng xảy ra và/hoặc ảnh hưởng của rủi ro liên quan đến sự cố được xác định và quản lý. Các yếu tố chính của quản lý rủi ro được thực hiện ở giai đoạn này, với các mối đe dọa được xác định và xử lý, hoặc giảm xuống mức chấp nhận được. Những điều này đã được đề cập chi tiết trong Phần 7.3 của mô-đun này, nhưng sẽ được thảo luận ngắn gọn một lần nữa ở đây để duy trì bối cảnh thảo luận trong phần này.

## **3. Chuẩn bị**

Công cụ chính cho yếu tố Chuẩn bị là Phân tích tác động kinh doanh. Đây là nơi xác định và ưu tiên các hoạt động chính của doanh nghiệp có thể bị ảnh hưởng bất lợi bởi bất kỳ sự gián đoạn nào.

## **4. Phản hồi**

Chức năng chính của yếu tố Phản hồi là Lập kế hoạch ứng phó sự cố. Kế hoạch này phác thảo các hành động ngay lập tức được thực hiện để đối phó với một sự cố về mặt ngăn chặn, kiểm soát và giảm thiểu tác động.

## **5. Khôi phục**

Phần này tập trung vào lập kế hoạch khôi phục. Mục đích là để phác thảo các hành động sẽ được thực hiện để phục hồi sau sự cố nhằm giảm thiểu thời gian gián đoạn và phục hồi.

Một yếu tố quan trọng khác của Kế hoạch liên tục kinh doanh là khái niệm cập nhật và soát xét thường xuyên. Hy vọng rằng doanh nghiệp bạn sẽ không bao giờ cần sử dụng kế hoạch này, nhưng khi có nhu cầu, bạn cần biết kế hoạch được cập nhật với các chi tiết, thông tin và nguồn lực hiện tại. Điều này là quan trọng, vì nó nên phản ánh sự thay đổi nhu cầu của doanh nghiệp.

Các mẫu và danh sách kiểm tra được cung cấp trong các phần sau chỉ nên được sử dụng làm hướng dẫn để hỗ trợ bạn phát triển Kế hoạch liên tục kinh doanh của riêng bạn. Bạn nên tùy chỉnh nó cho phù hợp với yêu cầu và nhu cầu cụ thể của doanh nghiệp bạn.

## **6. Các mục chính của kế hoạch nên bao gồm:**

- Danh sách phân phối: Một danh sách cập nhật về những người bạn đã cung cấp bản sao kế hoạch và các chi tiết để liên lạc với họ cần phải được duy trì. Hãy nhớ giữ một bản sao của kế hoạch ở một nơi an toàn ngoài văn phòng doanh nghiệp.
- Tài liệu tham khảo và các tài liệu liên quan: Lập danh sách tất cả các tài liệu có liên quan đến Kế hoạch liên tục kinh doanh của bạn.
- Mục lục: Một bảng mục lục nội dung nên được đưa vào đầu kế hoạch.
- Mục tiêu của kế hoạch: Mục tiêu làm rõ mục đích của kế hoạch và cần mô tả kết quả dự định. Một ví dụ về một số mục tiêu cho một doanh nghiệp sẽ bao gồm:

## **7. Mục tiêu của kế hoạch này là:**

- Thực hiện đánh giá quản lý rủi ro của doanh nghiệp chúng tôi;
- Xác định và ưu tiên các chức năng nghề nghiệp quan trọng của chúng tôi;
- Chi tiết phản ứng ngay lập tức của chúng tôi đối với một sự cố quan trọng;
- Chi tiết các chiến lược và hành động được thực hiện để cho phép doanh nghiệp chúng tôi tiếp tục hoạt động; và
- Soát xét và cập nhật kế hoạch này một cách thường xuyên.

### **7.6.1 Phòng ngừa - Kế hoạch quản lý rủi ro**

Bạn cần quản lý rủi ro cho doanh nghiệp của mình bằng cách xác định và phân tích những gì có thể có ảnh hưởng xấu đến doanh nghiệp và chọn phương pháp tốt nhất để xử lý từng vấn đề.

Có một số bước cần thực hiện để thiết lập Kế hoạch quản lý rủi ro của bạn:

1. Chọn người chịu trách nhiệm quản lý rủi ro. Thông thường, đây sẽ là người hành nghề khi thiết lập Kế hoạch quản lý rủi ro lần đầu tiên. Sau khi được thiết lập, việc quản lý và duy trì kế hoạch có thể được ủy quyền cho một nhân viên có trách nhiệm khác.
2. Xác định các rủi ro. Xem lại các danh sách kiểm tra được cung cấp trong Bảng 7.2 và Phụ lục 7.6 như là điểm xuất phát, rồi thảo luận với nhân viên của bạn về các lĩnh vực rủi ro khác trong doanh nghiệp.
3. Đánh giá và ưu tiên rủi ro. Sử dụng hướng dẫn đánh giá được cung cấp trong Mục 7.3 (Bảng 7.5) làm công cụ chính cho nhiệm vụ này.

4. Xác định các hành động phòng ngừa có thể và/hoặc các cách để tối thiểu hóa rủi ro.
5. Xác định các kế hoạch dự phòng bạn sẽ thiết lập nếu mối đe dọa được xác định là sẽ xảy ra. Bạn có thể muốn sử dụng một bảng đánh giá rủi ro (xem Bảng 7.8).

Bảng 7.8 Bảng đánh giá rủi ro

Ghi chú: VH: Rất cao H: cao M: Trung bình L: Thấp				Ngày	
Mô tả rủi ro	Khả năng	Tác động	Sự ưu tiên	Hành động phòng ngừa	Kế hoạch dự phòng
Gián đoạn xử lý để lập các báo cáo tài chính	L	H	H	Bản sao lưu dữ liệu được duy trì tại mọi thời điểm Máy tính xách tay để tải phần mềm hiện tại Các hệ thống dựa trên điện toán đám mây được kiểm tra	Lưu trữ ngoài văn phòng doanh nghiệp tất cả các chương trình máy tính và dữ liệu khách hàng Các hệ thống dựa trên điện toán đám mây được kiểm tra
Khách hàng không thanh toán khoản nợ của họ	M	M	M	Theo dõi thường xuyên khách nợ và kiểm tra danh sách nợ theo thời gian nợ	Quy trình thu hồi nợ và chi tiết liên hệ

Các câu hỏi để tự hỏi mình và nhóm của bạn là:

- Có điều gì không ổn không?
- Tác động gì có thể xảy ra?
- Tác động đó nghiêm trọng đến mức nào?
- Khả năng xảy ra điều này?

- Nó có thể được giảm hoặc loại bỏ hay không?

## 7.6.2 Chuẩn bị - Phân tích tác động kinh doanh

Công cụ chính cho yếu tố Chuẩn bị là Phân tích tác động kinh doanh. Đây là nơi xác định và ưu tiên các hoạt động chính của doanh nghiệp có thể bị ảnh hưởng bất lợi bởi bất kỳ sự gián đoạn nào.

### 1. Phân tích tác động kinh doanh

Những người hành nghề nên thực hiện Phân tích tác động kinh doanh như là một phần của Kế hoạch kinh doanh liên tục của doanh nghiệp.

Để chuẩn bị phần này, bạn sử dụng thông tin trong Kế hoạch quản lý rủi ro của mình để đánh giá các rủi ro và tác động đã được xác định liên quan đến các hoạt động quan trọng của doanh nghiệp và xác định các yêu cầu khôi phục cơ bản.

Các hoạt động quan trọng là những chức năng kinh doanh chính phải tiếp tục để hỗ trợ doanh nghiệp. Bạn cần xác định:

- Các hoạt động quan trọng của doanh nghiệp;
- Tác động đến doanh nghiệp trong trường hợp gián đoạn; và
- Doanh nghiệp có thể tồn tại được bao lâu nếu không thực hiện hoạt động này.

Như một phần của việc Phân tích tác động kinh doanh, bạn nên gán Mục tiêu thời gian phục hồi (RTO) cho từng chức năng. RTO là thời gian từ khi công bố một cuộc khủng hoảng đã xảy ra cho đến khi chức năng kinh doanh quan trọng cần được vận hành đầy đủ để tránh tổn thất tài chính nghiêm trọng.

Các câu hỏi sau đây sẽ giúp bạn và nhóm của bạn xác định các hoạt động quan trọng này cho doanh nghiệp (xem Bảng 7.9 bên dưới):

Bảng 7.9 Danh sách kiểm tra các hoạt động quan trọng

Số	Câu hỏi	Nhận xét/(Ví dụ)
1	Liệt kê các hoạt động phải được thực hiện để đảm bảo doanh nghiệp của bạn tiếp tục hoạt động một cách hữu hiệu:	Lập Báo cáo tài chính

	<p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p> <p>5.</p>	
2	<p>Đối với mỗi hoạt động được liệt kê ở trên, hoàn thành các điều sau đây:</p> <p>Tên hoạt động:</p> <p>Mô tả hoạt động:</p>	<p>Lập Báo cáo tài chính</p> <p>Lập Báo cáo tài chính</p>
3	<p>Thiệt hại cho doanh nghiệp là gì nếu hoạt động này không thể được cung cấp?</p> <p>Mất doanh thu:</p> <p>Tăng chi phí:</p> <p>Tác động đến nhân viên:</p> <p>Việc cung cấp dịch vụ:</p> <p>Tiền phạt hoặc tiền bồi thường do không hoàn thành đúng thời hạn:</p> <p>Trách nhiệm pháp lý, thiệt hại cho cộng đồng, nguy hiểm cho cá nhân:</p> <p>Mất uy tín, hình ảnh trước công chúng:</p> <p>Bình luận:</p>	<p>\$ 10.000 mỗi tuần</p> <p>Không áp dụng</p> <p>Cần phải giảm nhân viên</p> <p>Không lập được báo cáo tài chính cho đến khi được khôi phục</p> <p>Có thể/tối thiểu</p> <p>Không có khả năng xảy ra</p> <p>Sẽ xảy ra nếu không thể đáp ứng thời hạn của khách hàng</p> <p>Công việc hiện tại đang tiến hành trong 3 tuần làm việc</p>
4	<p>. Khoảng thời gian tối đa hoạt động này có thể không thực hiện? (100%</p>	

	<p>hoặc một phần) trước khi xảy ra tổn thất?</p> <p>Giờ:</p> <p>Ngày:</p> <p>Tuần:</p> <p>Tháng:</p> <p>Bình luận:</p>	<p>Giờ:</p> <p>Ngày:</p> <p>Tuần: 2 - 3</p> <p>Tháng:</p> <p>Nếu báo cáo tài chính không được lập trong vòng 2 -3 tuần, thì doanh nghiệp có thể sẽ chịu áp lực đáng kể từ khách hàng, với khả năng mất doanh thu và tổn thất của khách hàng.</p>
5	<p>Hoạt động này có dựa vào bất kỳ dịch vụ bên ngoài hoặc bên thứ ba nào để hoàn thành thành công không?</p> <p>Không:</p> <p>Có:</p> <p>Nếu có, chọn:</p> <p>Nhà cung cấp duy nhất:</p> <p>Nhà cung cấp chính:</p> <p>Nhiều nhà cung cấp thay thế:</p>	<p>Không, tất cả hoạt động được thực hiện trong doanh nghiệp.</p>
6	<p>Trên thang điểm từ 1 đến 5 (1 là Quan trọng nhất), hoạt động này sẽ nằm ở đâu về mặt quan trọng đối với hoạt động kinh doanh của công ty</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p> <p>5.</p>	<p>1. QUAN TRỌNG NHẤT !!</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p> <p>5.</p>

	Bình luận:	Chuẩn bị báo cáo tài chính là hoạt động chính của công ty. Do đó, công ty phụ thuộc vào hoạt động này.
7	Hoàn thành bởi:  Tên  Ngày	

Hoàn thành bảng câu hỏi trên sẽ cho phép bạn hoàn thành Phân tích tác động kinh doanh. Đề xuất về Phân tích tác động kinh doanh được trình bày trong Bảng 7.10, sử dụng dữ liệu mẫu được hiển thị ở trên.

Bảng 7.10 Phân tích tác động kinh doanh

Hoạt động nghề nghiệp quan trọng	Mô tả	Mức độ ưu tiên	Tác động của thiệt hại	RTO (Thời kỳ quan trọng trước khi thiệt hại xảy ra)
Lập Báo cáo tài chính	Lập báo cáo tài chính cho khách hàng	Cao	Doanh thu giảm tới 10.000 đô la mỗi tuần Một số nhân viên có thể cần phải nghỉ việc Không thể lập báo cáo tài chính cho đến khi khôi phục trở lại Các khoản phạt có thể xảy ra do nộp báo cáo trễ cho cơ quan quản lý	2-3 tuần

			<p>Có khả năng mất uy tín nếu không thể đáp ứng thời hạn của khách hàng</p> <p>Doanh nghiệp có thể phải chịu áp lực đáng kể từ khách hàng, với khả năng khách hàng mất doanh thu và bị tổn thất nếu báo cáo tài chính không được hoàn thành trong vòng 2 -3 tuần</p>	

### **7.6.3 Phản hồi - Kế hoạch ứng phó sự cố**

Chức năng chính của yếu tố Phản hồi là Lập kế hoạch ứng phó sự cố. Kế hoạch này phác thảo các hành động ngay lập tức sẽ được thực hiện để đối phó với một sự cố về mặt ngân chặn, kiểm soát và giảm thiểu tác động.

#### **7.6.3a Kế hoạch ứng phó sự cố**

Mục đích của Kế hoạch ứng phó sự cố là để chuẩn bị cho doanh nghiệp ứng phó kịp thời với các sự cố nghiêm trọng hoặc đáng kể và giảm tác động của các sự cố đó đối với các hoạt động nghề nghiệp của doanh nghiệp như đã xác định trong bản đánh giá rủi ro. Nó cũng chuẩn bị nhân sự chủ chốt để cung cấp và phối hợp một sự ứng phó hiệu quả để đảm bảo sự gián đoạn tối thiểu đối với các hoạt động của doanh nghiệp trong trường hợp khẩn cấp.

Bảng 7.11 dưới đây cung cấp một ví dụ về loại thông tin, bao gồm danh sách kiểm tra, mà bạn có thể đưa vào khi lập kế hoạch ứng phó của mình cho một sự cố nghiêm trọng hoặc đáng kể. Cùng nhau tạo thành Kế hoạch ứng phó sự cố của bạn.

Bảng 7.11 Danh sách kiểm tra việc ứng phó với sự cố



Ứng phó sự cố	Kiểm tra X	Hành động
Liệu bạn đã:		
· Đánh giá mức độ nghiêm trọng của vụ việc?		
· Sơ tán khỏi địa điểm nếu cần thiết?		
· Liên quan đến tất cả mọi người?		
· Xác định bất kỳ thương tích nào về người?		
· Liên hệ dịch vụ khẩn cấp?		
· Thực hiện kế hoạch ứng phó sự cố của bạn?		
· Bắt đầu một bản ghi sự kiện?		
· Nhân viên và nguồn lực được huy động?		
· Chỉ định người phát ngôn về sự kiện?		
· Ưu tiên thu thập được nhiều thông tin hơn ?		
· Thông báo ngắn gọn cho các thành viên trong nhóm về vụ việc?		
· Phân chia vai trò và trách nhiệm cụ thể?		
· Xác định bất kỳ mối nguy hiểm nào?		
· Xác định các hoạt động quan trọng đã bị gián đoạn?		
· Liên hệ với các bên liên quan chính?		
· Hiểu và tuân thủ bất kỳ yêu cầu pháp lý hoặc quy định?		
· Ứng phó với phản ứng của truyền thông/quan hệ công chúng?		

### 7.6.3b Thủ tục sơ tán

Bạn cần có các thủ tục sơ tán phù hợp cho cả nhân viên và khách đến doanh nghiệp. Các thủ tục này nên được lưu trữ ở một nơi mà tất cả nhân viên có thể tiếp cận được.

Mục tiêu của kế hoạch sơ tán là cung cấp một tập hợp các thủ tục được sử dụng bởi những người làm việc trong tòa nhà trong trường hợp xảy ra sự cố nghiêm trọng. Bạn nên:

- Bắt đầu với một sơ đồ mặt bằng của tòa nhà;

- Xác định rõ vị trí của lối thoát hiểm khẩn cấp;
- Phát triển các chiến lược để cung cấp sự hỗ trợ cho người khuyết tật;
- Hãy chắc chắn rằng mọi người đều biết phải làm gì nếu việc sơ tán là cần thiết;
- Xác định một khu vực tập kết mọi người; và
- Kiểm tra kế hoạch một cách thường xuyên.

### 7.6.3c Gói khẩn cấp

Nếu có nguy hiểm cho tòa nhà hoặc nếu cần sơ tán và chuyển đến một địa điểm thay thế, gói khẩn cấp có thể được mang đi nhanh chóng và dễ dàng hoặc thay vào đó, được lưu trữ an toàn bên ngoài địa điểm doanh nghiệp. Ghi chép trong kế hoạch của bạn những tài liệu và thiết bị có trong gói khẩn cấp và thời điểm nó được kiểm tra lần cuối.

Các mục mà bạn có thể muốn đưa vào là:

#### 1. Tài liệu

- Kế hoạch liên tục kinh doanh - nhằm phục hồi doanh nghiệp trong trường hợp xảy ra sự cố nghiêm trọng.
- Danh sách nhân viên với các chi tiết để liên lạc, bao gồm số nhà, số điện thoại di động và thậm chí cả địa chỉ email. Bạn cũng có thể muốn thêm vào các chi tiết liên lạc của người thân.
- Danh sách chi tiết của khách hàng và nhà cung cấp.
- Chi tiết liên lạc của các dịch vụ khẩn cấp.
- Chi tiết liên lạc của các công ty tiện ích.
- Sơ đồ mặt bằng của tòa nhà (sơ đồ này sẽ hữu ích cho nỗ lực cứu hộ), bao gồm vị trí các điểm ngắt gas, điện và nước.
- Kế hoạch sơ tán.
- Hàng tồn kho và thiết bị mới nhất.
- Các chi tiết về công ty bảo hiểm.
- Thông tin tài chính và ngân hàng.
- Sơ đồ và bản vẽ kỹ thuật.
- Chi tiết liên lạc của chính quyền địa phương.
- Văn phòng phẩm, con dấu và tài liệu ở bộ phận quản lý của công ty.

## 2. Thiết bị

- Băng/đĩa sao lưu máy tính/thẻ nhớ USB hoặc ổ đĩa flash.
- Khóa dự phòng/mã bảo mật.
- Đèn pin/và pin dự phòng.
- Băng dính và băng cảnh báo nguy hiểm.
- Giấy ghi tin nhắn.
- Bút đánh dấu (cho các dấu hiệu tạm thời).
- Văn phòng phẩm (bút, giấy...).
- Điện thoại di động với mức tín dụng hiện hữu, kèm sạc.
- Mặt nạ chống bụi và khói độc.
- Máy ảnh dùng một lần (dùng để ghi lại bằng chứng trong yêu cầu bảo hiểm).

## 3. Ghi chú

- Đảm bảo gói này được lưu trữ an toàn và bảo mật tại doanh nghiệp hoặc bên ngoài (ở một địa điểm khác).
- Đảm bảo các mục trong gói được kiểm tra thường xuyên, cập nhật và đầy đủ chức năng.
- Hãy nhớ rằng tiền mặt/thẻ tín dụng có thể cần thiết cho chi tiêu khẩn cấp.

Danh sách này không đầy đủ, và bạn nên tùy chỉnh cho phù hợp với tình huống của doanh nghiệp.

### 7.6.3d Vai trò và trách nhiệm

Bảng 7.12 cho phép bạn phân công trách nhiệm hoàn thành từng nhiệm vụ cho một trong những vai trò được chỉ định. Sau đó, bạn sẽ chỉ định từng vai trò hoặc nhiều vai trò cho một hoặc nhiều nhân viên và phân công nhân viên dự phòng khi thích hợp.

Sau đó, các nhân viên tham gia nên được đưa cho bảng này để hiểu vai trò của họ trong danh sách phân công nhiệm vụ nhằm hoàn thành việc lập kế hoạch tiền khẩn cấp và các nhiệm vụ khẩn cấp.

Bạn nên tùy chỉnh bảng này cho phù hợp với nhu cầu và cấu trúc doanh nghiệp mình.

Bảng 7.12 Danh sách phân công các vai trò và trách nhiệm

Vai trò	Nhân viên được chỉ định	Nhân viên dự bị
---------	-------------------------	-----------------

Trưởng nhóm	Tên: Brenton Peters Chi tiết liên lạc: 123-456-7890	Tên: John Johnston Chi tiết liên lạc: 234-567-8901
-------------	---	--

Trách nhiệm khẩn cấp:

- Đảm bảo Kế hoạch kinh doanh liên tục đã được kích hoạt
- Giám sát việc thực hiện suôn sẻ phần ứng phó và phục hồi của kế hoạch
- Xác định nhu cầu và kích hoạt việc sử dụng một địa điểm hoạt động thay thế và các nhiệm vụ liên tục khác
- Giao tiếp với các bên liên quan chính khi cần thiết
- Cung cấp thông tin quan trọng cho bộ phận Truyền thông để phân phối
- Thông báo cho nhân viên về bất kỳ sự thay đổi tình hình nào.

Vai trò	Nhân viên được chỉ định	Nhân viên dự bị
Chức vụ	Tên: Chi tiết liên lạc:	Tên: Chi tiết liên lạc:
Trách nhiệm khẩn cấp:		

Vai trò	Nhân viên được chỉ định	Thành viên thay thế
Chức vụ	Tên: Chi tiết liên lạc:	Tên: Chi tiết liên lạc:
Trách nhiệm khẩn cấp:		

### 7.6.3e Bảng liên hệ chính

#### 1. Danh sách liên lạc nội bộ

Sử dụng Bảng 7.13 để ghi lại chi tiết liên lạc khẩn cấp của nhân viên.

Bảng 7.13 Chi tiết liên lạc khẩn cấp của nhân viên

Nhân viên	Số điện thoại liên lạc	E-mail	Trách nhiệm

Brenton Peters	123-456-7890	brenton.peters@accounts.com	Trưởng nhóm
John Johnston	234-567-8901	john.johnston@accounts.com	Trưởng nhóm dự bị

## 2. Danh sách liên lạc bên ngoài

Sử dụng Bảng 7.14 để ghi lại chi tiết liên hệ của bạn (bao gồm cả Dịch vụ khẩn cấp).

Bảng 7.14 Chi tiết liên hệ dịch vụ bên ngoài

Các nơi liên lạc quan trọng	Số điện thoại liên lạc
Cảnh sát	
Các dịch vụ khẩn cấp	
Xe cứu thương	
Y tế	
Bảo vệ	
Công ty bảo hiểm	
Các nhà cung cấp	
Nước và thoát nước	
Khí ga	
Điện lực	
Điện thoại	
Hiệp hội nghề nghiệp	
Nhà cung cấp phần cứng/phần mềm máy tính	
Nhà quản lý ngân hàng	
Chủ nhà	

## 3. Nhật ký sự kiện

Sử dụng Nhật ký sự kiện (xem Bảng 7.15 bên dưới) để ghi lại thông tin, quyết định và hành động trong giai đoạn ngay sau sự kiện hoặc sự cố quan trọng.

Bảng 7.15 Nhật ký sự kiện

Ngày	Thời gian	Thông tin/Quyết định/Hành động	Tên viết tắt
DD/MM/YY	Thời gian	Kích hoạt kế hoạch kinh doanh liên tục	BP

#### 7.6.4 Phục hồi

Phần này tập trung vào kế hoạch phục hồi. Mục đích là để phác thảo các hành động được thực hiện để phục hồi sau sự cố nhằm giảm thiểu thời gian gián đoạn và phục hồi. Phục hồi là sự trở lại tình trạng trước sự kiện khẩn cấp. Thực hiện các hoạt động quan trọng của bạn càng sớm càng tốt sau một sự cố quan trọng là vấn đề chính mà bạn cần tập trung vào trọng tâm.

Bạn sẽ thấy bên dưới cấu trúc của Kế hoạch khôi phục (Bảng 7.16). Bạn nên hoàn thành bảng này với mục đích hỗ trợ phục hồi trong các tình huống xấu nhất. Sau đó, nó có thể được sửa đổi theo mức độ tổn thất cho công ty của bạn. Quá trình phục hồi bao gồm:

- Phát triển các chiến lược để phục hồi các hoạt động của doanh nghiệp trong thời gian nhanh nhất có thể;
- Xác định các nguồn lực cần thiết để phục hồi hoạt động của doanh nghiệp;
- Tài liệu RTO đã được xác định trước đó của doanh nghiệp; và
- Liệt kê những người chịu trách nhiệm cho từng nhiệm vụ và ngày hoàn thành dự kiến.

Bảng 7.16 Kế hoạch khôi phục

Hoạt động kinh doanh chủ yếu	Hành động phòng ngừa/phục hồi	Nguồn Yêu cầu/Kết quả	Mục tiêu thời gian phục hồi	Trách nhiệm	Ngày hoàn thành
<p>Dịch vụ - đã tạm dừng</p>	<p>Đánh giá lại tình hình tài chính của doanh nghiệp bao gồm các dòng tiền do mất doanh thu để đáp ứng chi phí chung tối thiểu</p> <p>Giảm thiểu chi phí chung, rà soát chi phí và xây dựng kế hoạch hành động để giảm chi phí chung cố định; bao gồm giảm giờ làm việc của nhân viên chính thức và nhân viên tạm thời.</p> <p>Nguồn thiết bị tạm thời thay thế để tiếp tục hoạt động</p> <p>Đa dạng hóa phạm vi dịch vụ cung cấp cho khách hàng</p>	<p>Dự trữ tiền mặt để trang trải chi phí</p> <p>Giảm chi phí khi có thể</p> <p>Nghiên cứu dịch vụ mới</p> <p>Xác định nhà cung cấp thiết bị thay thế</p>	<p>2 tuần</p>	<p>Người hành nghề</p>	<p>DD/MM/YY</p>

### 7.6.4a Danh sách kiểm tra phục hồi sự cố

Danh sách kiểm tra này (Bảng 7.17) nên được sử dụng khi khủng hoảng kết thúc và bạn đang muốn tái thiết doanh nghiệp với đầy đủ hoạt động. Bạn sẽ cần tùy chỉnh danh sách này cho phù hợp với thông tin cụ thể của doanh nghiệp mình.

Bảng 7.17 Danh sách kiểm tra phục hồi sự cố

Ứng phó sự cố	Kiểm tra X	Hành động
Bây giờ khủng hoảng đã qua, bạn có: Nỗ lực tập trung vào phục hồi?		
Tiếp tục thu thập thông tin về tình hình ảnh hưởng đến bạn?		
Đánh giá tình hình tài chính hiện tại của bạn?		
Liên hệ với nhà môi giới bảo hiểm/công ty bảo hiểm?		
Phát triển các mục tiêu tài chính và khung thời gian để phục hồi?		
Thông báo cho nhân viên và các bên liên quan quan trọng khác?		
Xác định thông tin yêu cầu và nguồn cung cấp thông tin?		
Thiết lập các ưu tiên và các lựa chọn khôi phục?		
Cập nhật Kế hoạch khôi phục?		
Ghi chép lại các bài học từ quá trình phục hồi của cá nhân bạn, nhóm và doanh nghiệp?		
Tình hình tài chính hiện tại của doanh nghiệp của bạn?		
Bạn đã xác định số tiền mà doanh nghiệp của bạn hiện đang có bằng cách lập một báo cáo lưu chuyển tiền tệ chưa?		
Bạn đã xem xét và lưu ý các mục tiêu, hành động và ưu tiên phục hồi của mình chưa?		
Bạn đã thành lập một nhóm phục hồi với trách nhiệm rõ ràng từ kế hoạch phục hồi?		
Bạn có thể hỗ trợ các thành viên nhóm làm việc ngoài địa điểm hiện tại của doanh nghiệp?		



Bạn có đủ nguồn lực (nhân viên, tài chính...) để đưa doanh nghiệp về mức hoạt động như trước không?		
Bạn đã định giá Kế hoạch khôi phục của mình và bạn có đủ khả năng chi trả không?		
Bạn có một chiến lược tiếp thị để quảng bá rằng bạn đang hoạt động trở lại?		
Bạn đã hoàn thành dự báo lưu chuyển tiền tệ và dự báo lãi – lỗ?		
Bạn có ý định tài trợ cho việc mở lại doanh nghiệp của mình từ chính nguồn của doanh nghiệp hoặc từ các nguồn khác không?		
Trường hợp doanh nghiệp có các thỏa thuận nợ hiện có, những thỏa thuận này đã được xem xét để đảm bảo rằng nguồn tài chính và cấu trúc tài chính là phù hợp với nhu cầu mới của doanh nghiệp?		
Những dòng tín dụng hiện có mà doanh nghiệp có quyền tiếp cận và những dòng tín dụng này có thể được tiếp cận để tài trợ cho việc mở lại doanh nghiệp không? Với các thay đổi trong điều kiện thị trường, cơ sở của doanh nghiệp bạn có nằm ở vị trí phù hợp không?		
Có bất kỳ kế hoạch nào của chính quyền địa phương hoặc những người khác có thể ảnh hưởng đến địa điểm của doanh nghiệp bạn không, chẳng hạn như những thay đổi có thể hạn chế việc tiếp cận địa điểm của doanh nghiệp?		
Quy mô cơ sở của bạn là quá lớn hay quá nhỏ đối với doanh nghiệp bạn trong tương lai?		
Bạn vẫn có nhà cửa và thiết bị mà doanh nghiệp cần để bắt đầu hoạt động lại?		

#### **7.6.4b Cập nhật, duy trì và soát xét**

Điều quan trọng là bạn phải diễn tập lại kế hoạch của mình để đảm bảo rằng nó vẫn phù hợp và hữu ích. Điều này có thể được thực hiện như một phần của hoạt động huấn luyện và là yếu tố chính trong việc thực hiện thành công kế hoạch trong trường hợp khẩn cấp.

Bạn cũng phải đảm bảo rằng bạn thường xuyên xem xét lại và cập nhật kế hoạch của mình để duy trì độ chính xác và phù hợp với mọi thay đổi bên trong hoặc bên ngoài doanh nghiệp.

Những điểm sau đây có thể hữu ích:

- Lịch trình đào tạo phải được chuẩn bị cho tất cả những người có thể liên quan đến tình huống khẩn cấp tại địa điểm doanh nghiệp.
- Chú ý đến sự thay đổi nhân viên. Kết hợp việc đưa ra một cái nhìn tổng quan về kế hoạch trong các thủ tục giới thiệu nhân viên mới.
- Tốt nhất là sử dụng chức danh nhân viên thay vì tên.
- Nếu bạn thay đổi cấu trúc doanh nghiệp của bạn hoặc nhà cung cấp và nhà thầu, những thông tin này phải được điều chỉnh trong kế hoạch.
- Sau một sự kiện, điều quan trọng là phải xem xét lại việc thực hiện kế hoạch, nêu bật những gì đã được xử lý tốt và những gì có thể được cải thiện vào lần tới.

Hãy ghi lại chi tiết của việc soát xét kế hoạch trong Bảng 7.18 dưới đây.

Bảng 7.18 Soát xét kế hoạch khôi phục

Ngày cập nhật/Soát xét	Lý do soát xét	Những thay đổi đã thực hiện

### **7.6.5 Khả năng tử vong hoặc mất năng lực của người hành nghề**

Một lĩnh vực rủi ro quan trọng khác đối với doanh nghiệp là việc tử vong hoặc mất năng lực của kế toán viên hành nghề. Phần lớn những gì đã được thảo luận trong phần này cho đến nay đã tập trung vào các quy trình quản lý rủi ro cho chính doanh nghiệp. Tuy nhiên, cũng thích hợp để đưa ra một số chú ý về các chiến lược giảm thiểu rủi ro liên quan đến việc tử vong hoặc mất năng lực của người hành nghề.

#### **7.6.5a Chiến lược giảm thiểu rủi ro**

Các chiến lược giảm thiểu rủi ro để chuẩn bị trong trường hợp người hành nghề hay chủ phần tử vong hoặc mất năng lực (xem Bảng 7.19 dưới đây để biết danh sách kiểm tra):

1. Ghi chép thông tin nhạy cảm

(a) Điều quan trọng là người hành nghề phải ghi chép và lưu giữ ở nơi an toàn thông tin quan trọng cần thiết cho hoạt động của doanh nghiệp. Thông tin này có thể bao gồm:

(i) Các thỏa thuận với khách hàng;

(ii) Các thỏa thuận với nhân viên;

(iii) Các thỏa thuận với nhà cung cấp;

(iv) Bảo lãnh cá nhân được cung cấp và bảo lãnh cho ai;

(v) Các thỏa thuận với ngân hàng và tổ chức tài chính;

(vi) Tên luật sư và chi tiết thông tin liên lạc;

(vii) Sở hữu trí tuệ trong doanh nghiệp hoặc do doanh nghiệp phát triển và

(viii) Khuyến nghị cho việc quản lý liên tục của doanh nghiệp.

## 2. Duy trì bảo hiểm đầy đủ

(a) Điều quan trọng là duy trì bảo hiểm đầy đủ để chi trả cho người hành nghề và cả doanh nghiệp.

(b) Nếu doanh nghiệp hành nghề có các chủ phần hùn, cần thận trọng để đảm bảo rằng doanh nghiệp có bảo hiểm đầy đủ cho từng chủ phần hùn và cung cấp tiền để trả cổ phần cho các chủ phần hùn trong trường hợp họ qua đời.

(c) Doanh nghiệp hành nghề thận trọng sẽ bảo vệ tài sản con người chủ chốt của họ giống như tài sản vật chất.

(d) Các bảo hiểm quan trọng cần giữ bao gồm:

- Bảo hiểm cho người chủ chốt

- Bảo hiểm cho chủ phần hùn/cổ đông (Bảo hiểm này cung cấp khoản thanh toán cho những người còn sống của chủ phần hùn); và

- Bảo hiểm vốn chủ sở hữu doanh nghiệp (điều quan trọng là chính sách bảo hiểm vốn chủ sở hữu doanh nghiệp được hỗ trợ bởi một thỏa thuận mua/bán, như được thảo luận dưới đây).

## 3. Đảm bảo có một thỏa thuận (hợp đồng) mua/bán hợp lệ

(a) Nếu doanh nghiệp có các chủ phần hùn, điều quan trọng là phải đảm bảo có một thỏa thuận mua/bán hợp lệ.

Thỏa thuận này phác thảo các điều khoản và điều kiện đã được các chủ phần hùn đồng ý về việc mua hoặc bán cổ phần của họ trong doanh nghiệp.

- Đảm bảo thỏa thuận mua/bán hợp pháp đã được soạn thảo; và
- Xác nhận nó đã được đối chiếu với phạm vi bảo hiểm của đối tác/cổ đông để đảm bảo không có sự thiếu hụt.

#### 4. Thông báo cho nhân viên ngân hàng và nhà cung cấp

(a) Điều quan trọng là phải xem xét trước những gì có thể là phản ứng của các chủ ngân hàng, những người cho vay và nhà cung cấp khác đối với cái chết hoặc mất năng lực của người hành nghề.

- Họ sẽ được chuẩn bị để tiếp tục với các thỏa thuận tài chính của mình, hay họ sẽ gọi nợ?
- Doanh nghiệp có dự trữ tài chính đủ để đáp ứng tình trạng này không?

#### 5. Đảm bảo đào tạo nhân viên đầy đủ

(a) Nên thực hiện việc đào tạo phù hợp cho nhân viên trong các lĩnh vực chính của quản lý và hoạt động của doanh nghiệp để không bị phụ thuộc hoàn toàn vào doanh nghiệp/kế toán viên hành nghề

#### 6. Đảm bảo có sổ tay hướng dẫn thủ tục bằng văn bản và được duy trì

(a) Điều quan trọng đối với hoạt động liên tục của doanh nghiệp là một hướng dẫn thủ tục đã được chuẩn bị để ghi lại đầy đủ các quy trình, thủ tục và hoạt động nghề nghiệp.

(b) Điều này có nghĩa là doanh nghiệp có thể tiếp tục hoạt động khi người hành nghề hành nghề qua đời hoặc mất năng lực cho đến khi chắc chắn về tương lai của nó.

(c) Sổ tay hướng dẫn thủ tục cũng trở thành một tài liệu chính trong bất kỳ quy trình định giá nào được thực hiện, vì nó có xu hướng gia tăng giá trị cho doanh nghiệp bằng cách giảm sự phụ thuộc vào người hành nghề.

#### 7. Đảm bảo các bản mô tả công việc được hoàn thành

(a) Điều quan trọng là các bản mô tả công việc đã được hoàn thành cho tất cả các vai trò trong doanh nghiệp và mỗi nhân viên đều hiểu rõ ràng về các nhiệm vụ họ phải thực hiện.

#### 8. Thực hiện đánh giá nhân viên thường xuyên

(a) Đánh giá nhân viên thường xuyên cho phép nhân viên được thông báo về sự tiến bộ và phát triển của họ trong doanh nghiệp và cũng cung cấp cho người hành nghề cơ hội để cung cấp phản hồi về việc thực hiện công việc của họ.

(b) Nó cũng cung cấp cho người hành nghề cơ hội để tư vấn cho nhân viên về các bước cần thực hiện nếu người hành nghề qua đời hoặc mất năng lực.

#### 9. Vấn đề hợp danh (liên quan đến các chủ phần hùn)

(a) Nếu doanh nghiệp có các chủ phần hùn, điều quan trọng là họ làm rõ những gì sẽ xảy ra trong trường hợp các chủ phần hùn tử vong hoặc mất năng lực.

#### 10. Các mối quan hệ kinh doanh khác

(a) Điều quan trọng là phải hiểu liệu việc tử vong hoặc mất năng lực của người hành nghề hoặc chủ phần hùn có ảnh hưởng quá mức đến bất kỳ mối quan hệ kinh doanh nào khác của doanh nghiệp hay không.

Bảng 7.19 Danh sách kiểm tra các chiến lược giảm thiểu rủi ro

	Rủi ro	Câu hỏi đặt ra
1	Ghi chép thông tin nhạy cảm của doanh nghiệp	<p>Liệu các thông tin sau đây có được ghi lại và giữ an toàn:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Thỏa thuận với khách hàng;</li> <li>2. Thỏa thuận với nhân viên;</li> <li>3. Thỏa thuận với nhà cung cấp;</li> <li>4. Bảo lãnh cá nhân được cung cấp và cung cấp cho ai;</li> <li>5. Thỏa thuận với ngân hàng và tổ chức tài chính;</li> <li>6. Tên luật sư và các chi tiết để liên lạc;</li> <li>7. Sở hữu trí tuệ trong doanh nghiệp hoặc do doanh nghiệp phát triển</li> <li>8. Khuyến nghị cho việc quản lý liên tục của doanh nghiệp.</li> </ol>
2	Duy trì bảo hiểm đầy đủ	Liệu các bảo hiểm sau đây có được thực hiện:

		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bảo hiểm nhân sự chủ chốt?</li> <li>2. Bảo hiểm cho chủ phần hàn/cổ đông?</li> <li>3. Bảo hiểm vốn chủ sở hữu doanh nghiệp?</li> </ol>
3	Thỏa thuận mua / bán	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Đã có một thỏa thuận mua/bán hợp pháp được soạn thảo chưa?</li> <li>2. Thỏa thuận này đã được đối chiếu với bảo hiểm của chủ phần hàn/cổ đông chưa?</li> </ol>
4	Ngân hàng và nhà cung cấp	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liệu họ đã chuẩn bị để tiếp tục các thỏa thuận tài chính của họ hay họ sẽ đòi nợ?</li> <li>2. Doanh nghiệp có đủ dự trữ tài chính để trang trải khoản này không?</li> </ol>
5	Huấn luyện nhân viên	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liệu nhân viên đã được đào tạo về quản lý và hoạt động của doanh nghiệp chưa?</li> </ol>
6	Sổ tay hướng dẫn thủ tục	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sổ tay hướng dẫn thủ tục đã được chuẩn bị chưa?</li> <li>2. Nó có được duy trì và đang sử dụng không?</li> </ol>
7	Mô tả công việc	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Các bản mô tả công việc đã được chuẩn bị chưa?</li> </ol>
8	Đánh giá nhân viên	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Có thường xuyên tổ chức đánh giá nhân viên?</li> <li>2. Hình thức đánh giá là gì?</li> </ol>
9	Vấn đề hợp danh	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nếu doanh nghiệp có các chủ phần hàn, họ có làm rõ những gì sẽ xảy ra trong trường hợp họ qua đời hay mất năng lực?</li> </ol>
10	Các mối quan hệ kinh doanh khác	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liệu việc tử vong hoặc mất năng lực của người hành nghề có ảnh hưởng quá mức đến bất kỳ mối quan hệ kinh doanh nào khác của doanh nghiệp không?</li> <li>2. Có kế hoạch lập kế hoạch hoặc kế hoạch liên tục được thực hiện?</li> </ol>

## 7.7 Trách nhiệm và bảo hiểm trong doanh nghiệp

Phần này đã tập trung vào chủ đề quản lý rủi ro và thảo luận các chiến lược để quản lý hoặc giảm thiểu rủi ro đó. Bạn có thể loại bỏ một số rủi ro này; tuy nhiên, nhiều rủi ro bạn phải quản lý và cố gắng giảm bớt dần.

Người hành nghề trong khu vực công nên coi bảo hiểm là một thành phần quan trọng trong chiến lược quản lý rủi ro tổng thể của họ. Trong quá trình quản lý rủi ro kinh doanh của mình, người hành nghề sẽ xác định các rủi ro nhất định có thể có tác động đáng kể đến doanh nghiệp. Như đã thảo luận trong toàn bộ phần này, cách tiếp cận cần thực hiện là xác định rủi ro, định lượng rủi ro và xử lý rủi ro.

Tuy nhiên, khi bạn đi đến kết luận rằng rủi ro là quá mức chịu đựng, lựa chọn sẽ là chuyển giao rủi ro.

Bảo hiểm là một trong những hình thức chuyển giao rủi ro lâu đời nhất và bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp là một yêu cầu bắt buộc đối với các thành viên của một số tổ chức nghề nghiệp và cơ quan quản lý.

Đối với người hành nghề, có nhiều loại bảo hiểm khác nhau có thể cung cấp sự bảo vệ ngay bây giờ và trong tương lai. Điều quan trọng là chọn hình thức bảo hiểm phù hợp nhất với hoàn cảnh của bạn. Để làm điều này, bạn sẽ cần hiểu tình hình của doanh nghiệp và mức độ rủi ro cũng như trách nhiệm pháp lý mà doanh nghiệp có thể phải đối mặt.

Đối với hầu hết các gói bảo hiểm, một nhà môi giới bảo hiểm sẽ đóng vai trò là đại diện của bạn. Các nhà môi giới sẽ tiếp cận thị trường bảo lãnh phát hành thay mặt bạn. Theo đó, điều quan trọng là phải có sự tin tưởng vào khả năng của nhà môi giới về việc hiểu biết nghề nghiệp của bạn, hiểu được hồ sơ rủi ro của bạn và truyền đạt nó một cách chính xác cho các công ty bảo hiểm. Điều quan trọng nữa là nhà môi giới bảo hiểm của bạn phải đáp ứng các yêu cầu cấp phép phù hợp ở địa phương bạn.

Người môi giới của bạn không chỉ cần hiểu rõ về nghề nghiệp của bạn mà còn cần có một nền tảng vững chắc về luật bảo hiểm. Sẽ rất hữu ích nếu bạn hiểu về công ty bảo hiểm và các vấn đề chính sách chất lượng, chẳng hạn như kinh nghiệm của họ trong nghề nghiệp và mức độ phù hợp của phạm vi bảo hiểm. Điều quan trọng là xác định xem liệu công ty bảo hiểm có được chuẩn bị để cung cấp hỗ trợ nhằm giảm rủi ro của bạn hay không.

#### 7.7.1 Bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp

Bồi thường nghề nghiệp bảo vệ một người hành nghề khỏi trách nhiệm pháp lý của họ đối với bên thứ ba về thương tích, thiệt hại hay nguy hiểm phát sinh do sơ suất nghề nghiệp của họ hoặc nhân viên của họ.

Mức độ bảo hiểm có thể thay đổi đáng kể giữa các công ty bảo hiểm khác nhau. Các vấn đề bạn cần xem xét là phạm vi bảo hiểm, bảo hiểm vượt mức, ngày hiệu lực, phạm vi địa lý và các điều khoản loại trừ. Bạn cũng nên hiểu rõ về những gì được bao gồm trong gói bảo hiểm bạn đang thực hiện.

#### 7.7.1a Bảo hiểm cho tất cả các Công việc của bạn

Bạn phải được thông báo đầy đủ về mọi hạn chế, giới hạn hoặc các điều khoản loại trừ đối với các chính sách có thể ảnh hưởng đến phạm vi bảo hiểm bạn có cho các hoạt động của mình. Nếu có thể, bạn nên thu thập văn bản xác nhận phạm vi bảo hiểm được cung cấp cho các lĩnh vực công việc bạn đang làm. Ví dụ về các hoạt động này, tùy theo các quy định của các quốc gia, khu vực, bao gồm:

- Công việc kiểm toán;
- Tư vấn đầu tư;
- Lập kế hoạch hưu trí;
- Dịch vụ chăm sóc người cao tuổi;
- Thế chấp/môi giới tài chính;
- Mất khả năng thanh toán;
- Sáp nhập và mua lại;
- Mua hoặc bán doanh nghiệp;
- Vấn đề nhập cư;
- Xử lý tài sản của người đã qua đời; và
- Tư vấn quản lý rủi ro và bảo hiểm.

#### 7.7.1b Các vấn đề khác cần xem xét

##### 1. Xác định rủi ro của bạn

Điều quan trọng là phải công bố đầy đủ tất cả các sự kiện liên quan đến hồ sơ rủi ro của bạn khi bạn đăng ký bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp. Bản đề xuất đóng một vai trò quan trọng trong việc giúp công ty bảo hiểm hiểu điều này.



Phần lớn các bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp không phải là hợp đồng tái tục, điều đó có nghĩa là chính sách bảo hiểm sẽ chấm dứt vào ngày hết hạn. Theo đó, bạn sẽ cần gửi một bản đề xuất mới để được bảo hiểm trước khi chính sách hiện tại hết hạn. Thông tin bạn cung cấp trong bản đề xuất cung cấp cho người bảo hiểm thông tin họ cần cho việc đưa ra báo giá và cơ sở cho thái độ của họ.

## **2. Phục hồi giới hạn bồi thường**

Không giống như các hình thức chính sách trách nhiệm pháp lý khác, số tiền được bảo hiểm bởi chính sách bồi thường trách nhiệm nghề nghiệp thường bị giới hạn, sao cho giới hạn được áp dụng cho tổng hợp của tất cả các khiếu nại trong thời gian chính sách có hiệu lực. Việc khôi phục tự động cho phép gia tăng mức giới hạn này cho số lần khôi phục được chỉ định trong chính sách, trong khi giới hạn cho bất kỳ khiếu nại nào vẫn là giới hạn của số tiền được bảo hiểm. Vì điều này có thể thay đổi giữa các chính sách, tốt hơn là nên khôi phục không hạn chế giới hạn bồi thường.

## **3. Ngày hiệu lực**

Ngày hiệu lực là ngày mà sau đó các hành động, các sai sót hoặc thiếu sót của người được bảo hiểm được thanh toán bảo hiểm. Bất kỳ hành động, lỗi hoặc thiếu sót nào phát sinh từ công việc được thực hiện sau ngày hiệu lực sẽ được bảo vệ theo chính sách. Ngày bắt đầu là ngày bắt đầu của thời kỳ chính sách có hiệu lực.

Bất kỳ giới hạn nào trong phạm vi bảo hiểm hồi tố của bạn có thể ảnh hưởng đến bảo hiểm cho một số hoặc tất cả các công việc bạn có thể đã làm trong quá khứ. Hãy xem xét cẩn thận tác động của bất kỳ giới hạn nào như vậy.

## **4. Bảo hiểm cho các công ty hoặc doanh nghiệp trong quá khứ**

Kiểm tra xem chính sách của bạn có bảo vệ bạn cho các khiếu nại liên quan đến một doanh nghiệp trước đó hoặc doanh nghiệp khác không.

## **5. Mở rộng phạm vi bảo hiểm tiêu chuẩn**

Các nội dung bảo hiểm mở rộng có khả năng có sẵn bao gồm:

- Phi báng và vu khống;
- Mất tài liệu;
- Không trung thực;

- Lòng trung thành;
- Các chủ phần hùn ròi/hoặc gia nhập doanh nghiệp; và
- Chi phí điều tra và dịch vụ giải quyết khiếu nại.

Một số nội dung mở rộng này có thể tự động thực hiện nếu chính sách cung cấp bảo hiểm cho bất kỳ trách nhiệm dân sự nào. Có thể đáng để kiểm tra xem liệu có bất kỳ nội dung mở rộng nào khác được cung cấp không.

## **6. Bảo hiểm hết hạn**

Run-off là một thuật ngữ được sử dụng bởi ngành bảo hiểm để mô tả cách thức một doanh nghiệp sẽ giảm (hoặc hết) trách nhiệm đối với các khách hàng của mình sau khi ngừng hoạt động. Nó chỉ đơn giản là một chính sách bồi thường trách nhiệm nghề nghiệp cung cấp bảo hiểm giới hạn (nghĩa là bảo hiểm chỉ giới hạn cho công việc được thực hiện trước ngày doanh nghiệp đóng cửa).

Bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp được bảo lãnh trên cơ sở “yêu cầu được thực hiện”. Do đó, một doanh nghiệp chỉ được bảo hiểm với các khiếu nại có thể được đưa ra đối với công việc mà họ đã thực hiện trong khi đang hoạt động, miễn là doanh nghiệp đó duy trì sự bảo vệ của bảo hiểm.

Bảo hiểm hết hạn chỉ có thể được cung cấp cho một doanh nghiệp không còn hoạt động. Một doanh nghiệp như vậy có thể bị đóng cửa vì (các) chủ phần hùn đã nghỉ hưu hoặc sau khi bán doanh nghiệp cho một doanh nghiệp khác.

Không có giới hạn về trách nhiệm pháp lý của bạn đối với khách hàng và do đó không có giới hạn về thời gian bảo hiểm cần được tiếp tục. Bảo hiểm chỉ đơn giản là cần được tiếp tục cho đến khi các chủ phần hùn của công ty cảm thấy hài lòng rằng không còn bất kỳ khả năng nào xảy ra vấn đề với công việc của họ.

### **7.7.2 Các loại bảo hiểm khác cần xem xét**

Các loại bảo hiểm sau đây có thể đáng xem xét cho doanh nghiệp của bạn. Tuy nhiên, hãy lưu ý rằng các loại bảo hiểm và yêu cầu bảo hiểm khác nhau có thể được áp dụng ở quốc gia hay khu vực của bạn. Thông tin này được cung cấp chỉ cho mục đích hướng dẫn.

#### **1. Bảo hiểm gián đoạn kinh doanh hoặc mất lợi nhuận**

Loại bảo hiểm này bảo hiểm cho các doanh nghiệp bị gián đoạn hoạt động vì thiệt hại tài sản do hỏa hoạn hay các nguyên do được bảo hiểm khác. Phạm vi bảo hiểm phải đảm bảo rằng các chi phí để tiếp tục hoạt động được đáp ứng và lợi nhuận ròng dự kiến được duy trì thông qua việc cung cấp dòng tiền.

## **2. Bảo hiểm cơ sở và các trang thiết bị kinh doanh**

Bảo hiểm này sẽ bao gồm tòa nhà và các trang thiết bị kinh doanh của doanh nghiệp, cũng như các tài sản bên trong và cổ phiếu, bù đắp tổn thất trong một số trường hợp.

## **3. Bảo hiểm trách nhiệm với cộng đồng**

Bảo hiểm trách nhiệm công cộng phải bảo hiểm cho chủ sở hữu và doanh nghiệp trước rủi ro tài chính khi bị phát hiện có liên quan đến việc tử vong, thương tật, mất hay thiệt hại tài sản của một bên thứ ba hoặc tổn thất kinh tế do sơ suất của doanh nghiệp hoặc người hành nghề.

## **4. Bảo hiểm người chủ chốt**

Loại bảo hiểm này sẽ giúp bù đắp thiệt hại do mất một thành viên chủ chốt.

## **5. Bảo hiểm tai nạn và bệnh tật cá nhân**

Bảo hiểm này rất quan trọng đối với người hành nghề để đảm bảo cho vị trí của họ là người tự kinh doanh, theo các yêu cầu của địa phương hoặc quốc gia.

## **6. Bảo hiểm trộm cắp**

Tài sản của công ty và doanh nghiệp nên được bảo vệ khỏi rủi ro bị trộm bởi loại bảo hiểm này. Bảo hiểm này cũng có thể bao gồm trong bảo hiểm trang thiết bị kinh doanh.

## **7. Bảo hiểm trung thực**

Những tổn thất do nhân viên tham ô hoặc ăn cắp nên được bảo vệ bằng loại bảo hiểm này.

## **8. Bảo hiểm sự cố dụng cụ và thiết bị/máy móc**

Bảo hiểm này sẽ bảo vệ doanh nghiệp chống lại sự cố dụng cụ và thiết bị, máy móc- điều này rất quan trọng khi có sự phụ thuộc nhiều vào phần cứng máy tính. Những tài sản này cũng có thể được bảo hiểm theo loại bảo hiểm trang thiết bị kinh doanh, nhưng cũng xứng đáng xem xét để bảo hiểm riêng.

## **7.8 Kết luận**

Phần này đã thảo luận về vấn đề quản lý rủi ro và tác động cụ thể của nó đối với hoạt động của doanh nghiệp kiểm toán. Nó đã cung cấp một khuôn khổ để xác định, đánh giá và hành động đối với các rủi ro mà bạn đã xác định trong doanh nghiệp của mình.

Nó cũng thảo luận về các vấn đề đạo đức mà bạn phải nhận thức được trong một doanh nghiệp và thảo luận về các biện pháp bảo vệ có thể được đưa ra để giúp bạn đối phó với các mối đe dọa đạo đức. Phần này tiếp tục thảo luận về các quy trình kiểm soát chất lượng và vai trò quan trọng của nó trong việc quản lý rủi ro của doanh nghiệp. Tiếp đó, nó đề cập việc lập kế hoạch liên tục kinh doanh và các chiến lược về cách xử lý khi người hành nghề tử vong hoặc bị mất năng lực.

Phần này kết thúc với một thảo luận về trách nhiệm pháp lý và bảo hiểm trong doanh nghiệp của bạn và xem xét các loại bảo hiểm có khả năng phù hợp nhất với người hành nghề. Người hành nghề được khuyến khích cảnh giác và thận trọng đối với tất cả các lĩnh vực rủi ro trong doanh nghiệp của họ và tìm cách giảm hoặc loại bỏ những lĩnh vực có mức rủi ro không thể chấp nhận được.

## **7.9 Đọc thêm và nguồn tài liệu IFAC**

Công kiến thức toàn cầu IFAC là một trung tâm kỹ thuật số nơi các kiểm toán viên có thể dễ dàng truy cập vào thông tin về lãnh đạo bằng tư duy và các nguồn thông tin khác từ IFAC, các tổ chức thành viên, các nhóm và cá nhân khác.

Phần Vận dụng thực tế công kiến thức bao gồm các bài viết, video và nguồn thông tin bổ sung cho phần này. Chúng tôi khuyến khích bạn xem lại nội dung, đưa ra phản hồi, tham gia đóng góp ý kiến và chia sẻ những hiểu biết của bạn về những vấn đề thực tiễn đương đại.

### **Phụ lục 7.1 Trách nhiệm của lãnh đạo về kiểm soát chất lượng trong một doanh nghiệp ISQC 1 Đoạn 18 và 19**

Trong việc tuân thủ ISQC 1, doanh nghiệp nhận ra tầm quan trọng của việc thúc đẩy văn hóa nội bộ trong đó thừa nhận kiểm soát chất lượng là điều cần thiết trong việc thực hiện các cam kết dịch vụ. Trách nhiệm cuối cùng đối với hệ thống kiểm soát chất lượng của doanh nghiệp đã được các chủ phần hùn/chủ sở hữu/ban quản lý chấp nhận và do đó, doanh

nghiệp đã thiết lập các chính sách và quy trình giải quyết từng yếu tố của hệ thống kiểm soát chất lượng như được mô tả trong ISQC 1.

(Các) chủ phần hàn/chủ sở hữu/ban giám đốc giao trách nhiệm vận hành cho hệ thống kiểm soát chất lượng của doanh nghiệp đối với:

(Nhập tên /s) .....

người/những người có kinh nghiệm và khả năng phù hợp và có thẩm quyền để đảm nhận trách nhiệm đó, và người/những người đã chấp nhận vai trò này.

Đã ký

Ngày

Đã ký

Chủ phần hàn

Ngày

#### **Phụ lục 7.2 Các tình huống và các mối quan hệ yêu cầu thông báo**

**(đối với các chủ phần hàn tham gia trong trường hợp cam kết dịch vụ bảo đảm)**

Khi một nhân viên (hoặc thành viên nhóm dịch vụ đảm bảo) nhận thức được là có mối quan hệ với khách hàng, họ cần thông báo cho một nhân viên kiểm soát chất lượng để có hành động thích hợp. Các mối quan hệ như vậy bao gồm:

- Việc khách hàng tuyển dụng thành viên gia đình hoặc bạn bè;
- Công việc trong tương lai hoặc gần đây với khách hàng như là nhân viên văn phòng, giám đốc hoặc thư ký công ty của khách hàng;
- Có mối quan hệ kinh doanh mật thiết với khách hàng;
- Có lợi ích tài chính trong công ty khách hàng;
- Có các khoản vay và/hoặc bảo lãnh cho khách hàng hoặc từ khách hàng;
- Nhận một món quà, các lợi ích hoặc ưu đãi từ khách hàng; và
- Bất kỳ mối quan hệ nào khác có thể làm tổn hại tính chính trực và tính khách quan.

Sau khi thông báo, chủ phần hàn/chủ phần hàn tham gia cam kết dịch vụ chịu trách nhiệm đánh giá mối đe dọa đối với tính độc lập và tính khách quan sẽ có hành động thích hợp để loại bỏ các mối đe dọa đó, hoặc giảm chúng đến mức chấp nhận được bằng cách áp dụng các biện pháp bảo vệ. Ghi chép tài liệu để cung cấp bằng chứng về cách các mối đe dọa đã

xác định đã được xử lý như thế nào. Dưới đây là một mẫu biểu mẫu chính thức cho các nghề nghiệp đảm bảo từ Hướng dẫn của IFAC về Kiểm soát chất lượng cho các doanh nghiệp kiểm toán quy mô nhỏ và vừa.

## **Bản kê khai A**

### **Sự độc lập của chủ phân hàn và nhân viên**

Liệt kê và giải thích tóm tắt bản chất của tất cả các vấn đề mà bạn nhận thấy là có thể ảnh hưởng đến tính độc lập. Tham khảo Mục 290 của Điều lệ do IESBA ban hành khi điền vào danh sách này.

Mỗi mục sẽ được các chủ phân hàn xem xét. Thông tin thêm có thể cần thiết để xác định hành động nào, nếu có, là bắt buộc.

Tất cả các quyết định và quá trình hành động phải tuân theo sẽ được ghi lại đầy đủ.

Mô tả	Mô tả chi tiết tính độc lập có thể bị ảnh hưởng như thế nào	Các biện pháp bảo vệ phù hợp được áp dụng (nếu có thể) để loại bỏ hoặc giảm các mối đe dọa xuống mức chấp nhận được

## **Phụ lục 7.3 Xác nhận tính độc lập hàng năm**

### **Hướng dẫn**

Tất cả các thành viên trong nhóm, bao gồm các chủ phân hàn, nên điền vào mẫu này để đánh giá sự tuân thủ của họ với các chính sách và thủ tục về tính độc lập của doanh nghiệp.

Việc này nên được thực hiện:

- Bởi nhân viên mới như là một phần của quá trình định hướng;
- Tại mỗi lần đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ của nhân viên hàng năm; và
- Bởi các chủ phân hàn hàng năm.

**Tên nhân viên .....**

**Có**      **Không**

- |                          |                          |  |
|--------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Bạn có lợi ích tài chính trực tiếp hoặc gián tiếp với một khách hàng hoặc các công ty con/chi nhánh của khách hàng đó không?   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Bạn có lợi ích tài chính nào đối với bất kỳ đối thủ cạnh tranh lớn, nhà đầu tư hoặc chi nhánh của khách hàng không?  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Bạn có bất kỳ mối quan hệ kinh doanh bên ngoài với khách hàng hoặc một cán bộ, giám đốc hoặc cổ đông chính có mục tiêu lợi ích tài chính?  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Bạn có nợ bất kỳ khách hàng nào (ngoại trừ như một người mua bình thường, hoặc liên quan đến khoản vay mua nhà trong điều kiện cho vay thông thường) không?  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Bạn có quyền ký séc cho khách hàng không?  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Bạn có kết nối với khách hàng với tư cách là người quảng bá, bảo lãnh phát hành hoặc ủy thác bỏ phiếu, giám đốc, cán bộ hoặc có quyền tương đương với một thành viên ban quản lý hoặc nhân viên không? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Bạn có phải là giám đốc, người được ủy thác, cán bộ hoặc nhân viên của một khách hàng không?   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Có phải vợ/chồng hoặc con của bạn đã được khách hàng tuyển dụng?   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Có ai trong gia đình bạn được khách hàng tuyển dụng ở bất kỳ vị trí quản lý nào không?   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Có bất kỳ hóa đơn nào trễ hạn (WIP cao) cho khách hàng là trách nhiệm của bạn không?   |

Nếu bạn trả lời **CÓ** cho bất kỳ câu hỏi nào trong số những câu hỏi này, bạn phải nêu chi tiết lý do cho mỗi đe dọa đến tính độc lập này trong bản ghi nhớ giải quyết tính độc lập, cùng với lời giải thích về cách mỗi đe dọa đó đã được loại bỏ hoặc giảm thiểu đến mức chấp nhận được.

Tôi đã đọc và hiểu rõ chính sách độc lập của doanh nghiệp và Quy tắc đạo đức nghề nghiệp của kế toán viên do IESBA ban hành. Tôi tuân thủ các chính sách và quy tắc đó ngoại trừ các vấn đề trong bản ghi nhớ giải quyết tính độc lập.

Chữ ký của nhân viên.....Ngày

Chữ ký của chủ phân hàn.....Ngày

Tham khảo từ: Hiệp hội kế toán viên công chứng Úc, Hướng dẫn kiểm soát chất lượng, ấn bản lần 3, tháng 11 năm 2009.

### **Phụ lục 7.4 Danh sách kiểm tra chấp nhận khách hàng mới**

#### **Hướng dẫn**

Biểu mẫu này nên được sử dụng để ghi lại các quyết định chấp nhận khách hàng.

Cảnh báo: Các kế toán viên hành nghề được nhắc nhở rằng cần thận trọng khi điền vào danh sách kiểm tra này để tránh mọi khả năng xúc phạm một cá nhân, ví dụ, trong quá trình đánh giá tính chính trực của họ.

Khách hàng .....Ngày .....

	Bình luận
Tính chính trực của khách hàng đã được xem xét và chúng tôi không có bất kỳ thông tin nào có thể khiến chúng tôi kết luận rằng khách hàng thiếu tính chính trực.	
Có năng lực thực hiện cam kết dịch vụ?	
Có đủ nguồn lực để hoàn thành công việc đúng hạn?	
Cân nhắc tính độc lập: Cam kết dịch vụ đảm bảo - Danh sách kiểm tra tính độc lập đã hoàn thành? Cam kết dịch vụ phi đảm bảo - không có mối đe dọa đáng kể nào đối với tính độc lập?	
Mức phí/vấn đề thu nợ?	
Xem xét các câu hỏi sàng lọc khách hàng?	
Lý do chính đáng của việc kết thúc hợp tác với kế toán viên trước đây?	
Các xung đột lợi ích đã được xem xét và các mối đe dọa đã được giảm đến mức chấp nhận được?	
Việc đáp ứng yêu cầu đạo đức đã được xem xét?	



Lịch trình chuyên ghé thăm khách hàng để kiểm tra hệ thống kế toán và việc lưu giữ hồ sơ

Y / N

Ngày .....

Quyết định chấp nhận khách hàng

Y / N

Xem xét thông tin khách hàng trên cổng thông tin của chính phủ và theo dõi nếu cần

Y / N

Danh sách kiểm tra công việc trong cam kết dịch vụ với khách hàng đã hoàn thành

Y / N

Thư cam kết đã gửi

Y / N

Thêm vào chương trình họp nhóm để thông báo cho nhân viên

Y / N

Người lập.....ngày.....

Soát xét của chủ phần

hùn.....ngày.....

Tham khảo từ: Hiệp hội kế toán viên công chứng Úc, Hướng dẫn kiểm soát chất lượng. Ấn bản lần thứ 3, tháng 11 năm 2009.

**Phụ lục 7.5 Các thủ tục cam kết dịch vụ với khách hàng: Thay đổi trong việc bổ nhiệm kiểm toán viên**

Tên khách hàng.....Ngày kết thúc năm .....

	Bình luận	Người thực hiện
1. Yêu cầu khách hàng tiềm năng cho phép liên lạc với kiểm toán viên hiện tại. Nếu yêu cầu bị từ chối, từ chối việc bổ nhiệm.		
2. Nếu nhận được sự cho phép, hãy viết thư cho kiểm toán viên hiện tại yêu cầu cung cấp tất cả thông tin để		

<p>cho phép kiểm toán viên tiềm năng quyết định có chấp nhận việc bổ nhiệm hay không.</p> <p>Lý do không chấp nhận việc bổ nhiệm có thể bao gồm các lý do đạo đức và kinh doanh: các khoản phí khách hàng còn nợ kiểm toán viên tiền nhiệm không phải là căn cứ để từ chối việc bổ nhiệm.</p>		
<p>3. Kiểm toán viên hiện tại phải được khách hàng cho phép cung cấp thông tin cho kiểm toán viên tiềm năng. Nếu không được phép, kiểm toán viên hiện tại cần thông báo cho kiểm toán viên tiềm năng, người này nên từ chối việc bổ nhiệm.</p>		
<p>4. Thông tin trao đổi đã nhận được từ kiểm toán viên tiền nhiệm (có thể bằng lời nói hoặc bằng văn bản). Thông tin như vậy phải được xử lý bảo mật nghiêm ngặt nhất, cho dù việc bổ nhiệm có được chấp nhận hay không.</p>		
<p>5. Lưu ý bất kỳ lý do nào được đưa ra bởi kiểm toán viên hiện tại về lý do tại sao nên từ chối việc bổ nhiệm. Kiểm toán viên hiện tại được yêu cầu đưa ra lý do cụ thể cho kiểm toán viên tiềm năng.</p>		
<p>6. Nếu không nhận được phản hồi từ kiểm toán viên hiện tại, hãy gửi yêu cầu tiếp theo bằng thư bảo đảm, nêu rõ thời hạn mà sau đó nếu không có phản hồi thì xem như không có lý do nghề nghiệp nào để từ chối việc bổ nhiệm.</p>		
<p>7. Nếu không nhận được hồi âm từ kiểm toán viên tiền nhiệm, hãy thu thập bằng chứng để từ chối việc bổ nhiệm một cách hợp lệ.</p>		

8. Nhập tên cá nhân và tên doanh nghiệp khách hàng vào công cụ tìm kiếm trên Internet. Điều tra bất kỳ thành công bất thường hoặc báo cáo về hành vi bất hợp pháp hay phi đạo đức của khách hàng.		
---	--	--

### Phụ lục 7.6 Danh sách kiểm tra quản lý rủi ro

Xác định các rủi ro tiềm ẩn trong doanh nghiệp

<b>a. Dịch vụ được thực hiện</b>	
<input type="checkbox"/>	Bạn đã xác định phạm vi nhiệm vụ, và cụ thể là đã loại trừ các lĩnh vực mà bạn không thể chịu trách nhiệm?
<input type="checkbox"/>	Làm thế nào để bạn đánh giá các yêu cầu về kiến thức/kinh nghiệm cho cả công việc mới và tiếp tục công việc cũ?
<input type="checkbox"/>	Làm thế nào để bạn đánh giá kỳ vọng/dự định sử dụng báo cáo của khách hàng?
<input type="checkbox"/>	Đây có phải là dịch vụ có rủi ro cao? (ví dụ: các cam kết dịch vụ đảm bảo được thực hiện hoặc cung cấp)
<input type="checkbox"/>	Liệu bạn có thể cung cấp một báo cáo khách quan, hoặc liệu khách hàng có yêu cầu xét đoán chủ quan không?
<b>b. Rủi ro hợp đồng</b>	
<input type="checkbox"/>	Làm thế nào để bạn chính thức đồng ý về các điều khoản của cam kết dịch vụ và bất kỳ hình thức tương tự khác?
<input type="checkbox"/>	Bạn có sử dụng các điều khoản và điều kiện tiêu chuẩn cho tất cả các cam kết dịch vụ không?
<input type="checkbox"/>	Trách nhiệm của bạn có thể được giới hạn không?
<input type="checkbox"/>	Làm thế nào để bạn quản lý “phí tiềm tàng”, hay “thù lao dựa trên kết quả thực hiện”?
<input type="checkbox"/>	Bạn có bị cấm nắm giữ lợi ích tài chính trong công ty khách hàng hoặc nhận hoa hồng không?
<b>c. Rủi ro chấp nhận/tiếp tục</b>	

<input type="checkbox"/>	Bạn chính thức đánh giá để chấp nhận khách hàng tiềm năng như thế nào?
<input type="checkbox"/>	Tại sao khách hàng thay đổi kiểm toán viên?
<input type="checkbox"/>	Có bất kỳ chuyên gia nào khác từ chối khách hàng tiềm năng này không?
<input type="checkbox"/>	Có dấu hiệu tranh chấp sớm nào về các khoản phí được đề xuất cho khách hàng không?
<input type="checkbox"/>	Khách hàng có cho phép thời gian đủ để quá trình chấp nhận được hoàn thành không?
<input type="checkbox"/>	Bạn đánh giá việc giữ chân khách hàng theo thời gian như thế nào?
<input type="checkbox"/>	Bạn giải quyết các xung đột về lợi ích như thế nào?
<input type="checkbox"/>	Bạn duy trì tính độc lập như thế nào?
<input type="checkbox"/>	Có bất kỳ mối quan tâm nào về khả năng tồn tại, danh tiếng hoặc việc quản lý của khách hàng không?
<b>d. Rủi ro thực hiện công việc</b>	
<input type="checkbox"/>	Bạn có tìm kiếm ý kiến của một chủ phần hùn thứ hai hoặc một người cố vấn bên ngoài khác không?
<input type="checkbox"/>	Làm thế nào bạn duy trì sự tự tin?
<input type="checkbox"/>	Liệu phí có quá thấp để bảo đảm chất lượng công việc?
<input type="checkbox"/>	Bạn có đầu tư đủ cho việc cập nhật kiến thức chuyên môn cho bản thân và nhân viên của mình không?
<input type="checkbox"/>	Bạn có tuân thủ các yêu cầu tối thiểu của về cập nhật kiến thức chuyên môn không?
<input type="checkbox"/>	Mức độ bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp của bạn?
<input type="checkbox"/>	Điều kiện về mức độ và chính sách có tương xứng không?
<input type="checkbox"/>	Bạn đã công bố tất cả các dịch vụ cung cấp cho người bảo hiểm chưa?
<input type="checkbox"/>	Bạn có nhận thức được về khả năng xảy ra một yêu cầu bồi thường, và bạn đã thông báo cho người bảo hiểm trong đề xuất bảo hiểm của bạn hay trong thời gian bảo hiểm chưa?

<input type="checkbox"/>	Bạn có yêu cầu một khoản phí có thể dẫn đến việc khách hàng yêu cầu bồi thường do sơ suất không?
<input type="checkbox"/>	Rủi ro về việc thực hiện công việc của các chuyên gia khác nhau trong doanh nghiệp là gì?
<input type="checkbox"/>	Các chuyên gia khác có được bảo hiểm bằng các chương trình giới hạn trách nhiệm pháp lý không?
<input type="checkbox"/>	Bạn kết hợp với các nhà thầu phụ/đại lý/chuyên gia tư vấn như thế nào và bạn được bồi thường như thế nào đối với công việc của họ?
<input type="checkbox"/>	Bạn đã xem xét mức độ kỹ năng, mức độ bảo hiểm, và có một được một khoản bồi thường không?
<input type="checkbox"/>	Bạn hoặc tài liệu quảng cáo/tiếp thị của bạn có lừa dối hoặc gây hiểu lầm về kỹ năng, năng lực của bạn không?
<input type="checkbox"/>	Bạn đã hướng dẫn và hỗ trợ thích hợp cho nhân viên như thế nào?
<input type="checkbox"/>	Bạn đã giám sát thích hợp nhân viên như thế nào?
<input type="checkbox"/>	Bạn đã đánh giá kết quả công việc liên tục của nhân viên như thế nào?
<input type="checkbox"/>	Bạn có quy trình điều tra và soát xét thích hợp đang thực hiện không?
<input type="checkbox"/>	Liệu vai trò và trách nhiệm của nhân viên quản lý rủi ro đã được xác định và truyền đạt chưa?

### Chính trực

Câu hỏi cần xem xét:

#### Danh sách kiểm tra tính chính trực

Số	Câu hỏi	Bình luận	Ngày hoàn thành
1	Bạn có soát xét hồ sơ khách hàng không?		
2	Tần suất soát xét hồ sơ khách hàng như thế nào?		

3	Bạn có ghi chú hoạt động trong hồ sơ khách hàng (ví dụ: phần mềm, tùy chọn bưu chính...) không?		
4	Bạn có tiêu chí chấp nhận khách hàng mới và giữ chân khách hàng cũ không? Các tiêu chí này có được ban hành thành văn bản không?		
5	Bạn có sử dụng thư cam kết không? Chúng được gửi cho ai và tần suất như thế nào?		
6	Doanh nghiệp của bạn có sử dụng danh sách kiểm tra không? Có một danh sách trung tâm không? Ai sử dụng danh sách kiểm tra trong doanh nghiệp? Ai cập nhật các danh sách này và tần suất cập nhật?		
7	Bạn có các thủ tục được ban hành bằng văn bản như sổ tay hướng dẫn, các điều khoản tiêu chuẩn...? Nếu có, chúng được lưu giữ ở đâu?		
8	Ai là người chịu trách nhiệm quản lý các thủ tục kiểm soát chất lượng để đảm bảo tất cả các công việc được thực hiện với chất lượng cao?		

### **Các dịch vụ cung cấp**

Câu hỏi cần xem xét:

### **Danh mục dịch vụ cung cấp**

<b>Số</b>	<b>Câu hỏi</b>	<b>Bình luận</b>	<b>Ngày hoàn thành</b>
1	Bạn có biết doanh nghiệp cung cấp dịch vụ gì không? Có sẵn một danh sách tập trung cho khách hàng và nhân viên không?		
2	Bạn có cung cấp dịch vụ mà bạn không đủ điều kiện để cung cấp không?		
3	Bạn có đảm bảo rằng các dịch vụ bạn cung cấp được khách hàng biết đến dưới dạng thư cam kết không?		
4	Các nhân viên được giao phục vụ khách hàng có khả năng và được đào tạo trong lĩnh vực liên quan không?		
5	Các dịch vụ có phù hợp với khả năng và nguồn lực của doanh nghiệp bạn không?		
6	Bạn có đủ nguồn lực để đáp ứng việc thực hiện các dịch vụ không?		
7	Bạn có mạng lưới giới thiệu không và làm thế nào để bạn đảm bảo kiểm soát chất lượng giới thiệu?		
8	Bạn có thuê ngoài bất kỳ phần nào trong công việc của bạn và bạn có đảm bảo kiểm soát chất lượng không (ví dụ: ghi sổ kế toán, kiểm toán...)?		

### **Tiếp thị và truyền thông**

Câu hỏi cần xem xét:

#### **Danh sách kiểm tra tiếp thị và truyền thông**

Số	Câu hỏi	Bình luận	Ngày hoàn thành
1	Bạn có kế hoạch tiếp thị và/hoặc chiến lược phù hợp với doanh nghiệp của bạn (lớn hay nhỏ) không? Nếu có, kế hoạch này được theo dõi và đánh giá rủi ro như thế nào?		
2	Kế hoạch này có được ghi lại và truyền đạt tới tất cả nhân viên của bạn không? Nếu có, việc này được thực hiện như thế nào? Nếu không, tại sao không?		
3	Mỗi doanh nghiệp đều có văn hóa của mình. Bạn đã xác định văn hóa của doanh nghiệp chưa? Nếu có, nhân viên của bạn có nhận thức được nó không?		
4	Khách hàng của bạn có hiểu văn hóa của doanh nghiệp không và nếu không, bạn có thấy cần phải truyền đạt vấn đề này cho họ không?		
5	Bạn đã xem xét đối thủ cạnh tranh của bạn trong kế hoạch tiếp thị chưa?		

### Vấn đề nguồn nhân lực và đội ngũ nhân viên

Câu hỏi cần xem xét:

### Danh sách kiểm tra nguồn nhân lực và đội ngũ nhân viên

Số	Câu hỏi	Bình luận	Ngày hoàn thành
1	Bạn có nhân viên không, và bạn đã xác định được vai trò của từng người chưa?		



2	Bạn có hợp đồng làm việc hoặc một hình thức tương tự cho nhân viên của bạn không? Nếu không, đề nghị bạn nên cung cấp cho mỗi nhân viên một hợp đồng làm việc.		
3	Bạn đã xem xét vấn đề an ninh và an toàn cá nhân cho nhân viên chưa?		
4	Bạn có chính sách an toàn và sức khỏe nghề nghiệp cho nhân viên không? Chính sách đó có hiệu lực và có thực tế không?		
5	Doanh nghiệp của bạn có chính sách giải quyết khiếu nại không?		
6	Bạn có một thủ tục bố trí công việc cho nhân viên không?		
7	Bạn giám sát việc thực hiện công việc của nhân viên như thế nào? Thời gian và tần suất thực hiện việc giám sát này?		
8	Nhân viên được đào tạo và cập nhật về những thay đổi quan trọng trong quy định pháp luật và quy định của doanh nghiệp như thế nào?		
9	Nhân viên của bạn có được giám sát thích hợp không? Liệu công việc của họ có được soát xét?		
10	Nếu nhân viên đưa ra lời khuyên cho khách hàng, bạn có biết về lời khuyên được đưa ra không? Họ có được bảo hiểm theo chính sách bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp của doanh nghiệp không?		

11	Nếu họ đưa ra lời khuyên, lời khuyên này có được theo dõi và ghi lại để tham khảo trong tương lai không?		
12	Làm thế nào để bạn đảm bảo rằng bạn hoặc bất kỳ nhân viên nào của bạn có đủ tiêu chuẩn để đưa ra lời khuyên cho khách hàng?		

### Quản lý thông tin và nguồn tài liệu

Câu hỏi cần xem xét:

#### Danh sách kiểm tra quản lý thông tin và nguồn tài liệu

Số	Câu hỏi	Bình luận	Ngày hoàn thành
1	Xác định/mô tả bất kỳ phương tiện điện tử nào bạn sử dụng để liên lạc với các cơ quan quản lý của chính phủ hoặc bất kỳ cơ quan chính phủ nào khác mà bạn tương tác.		
2	Xác định cách bạn tư vấn cho khách hàng và tương tác với các yêu cầu pháp lý khác nhau.		
3	Bạn cập nhật tất cả các thay đổi mới nhất có thể ảnh hưởng đến doanh nghiệp và khách hàng như thế nào? Làm thế nào để bạn duy trì việc thông báo cho nhân viên?		
4	Các bước mà bạn thực hiện để đảm bảo tránh được bất cẩn nghề nghiệp?		
5	Bạn lấy thông tin và nguồn tài liệu mà bạn dựa vào từ đâu? Liệu nguồn thông tin của bạn có đáng tin cậy?		

	Chúng có hỗ trợ nghĩa vụ thận trọng đúng mức của bạn không?		
6	Bạn có biết các trách nhiệm nghề nghiệp của bạn là gì không?		
7	Bạn và nhân viên của bạn có tuân thủ các yêu cầu cập nhật kiến thức chuyên môn không? Bạn cập nhật các kiến thức mới như thế nào? Việc này được giám sát như thế nào?		

### **Nghĩa vụ pháp lý**

Câu hỏi cần xem xét:

#### **Danh sách kiểm tra nghĩa vụ pháp lý**

<b>Số</b>	<b>Câu hỏi</b>	<b>Bình luận</b>	<b>Ngày hoàn thành</b>
1	Các thủ tục của doanh nghiệp trong việc kê khai các biểu mẫu với cơ quan chính phủ và các cơ quan lập pháp khác là gì?		
2	Bạn có một danh sách khách hàng không? Bạn có biết bạn đóng vai trò gì cho mỗi khách hàng?		
3	Bạn có theo dõi danh sách khách hàng của mình theo kế hoạch lập và nộp báo cáo không?		
4	Liên quan đến dòng công việc của doanh nghiệp, bạn có biết những việc nào cần hoàn thành và tình trạng hiện tại của từng công việc tại bất kỳ thời điểm nào không? Bạn thực hiện điều này như thế nào?		

5	Bạn có trao đổi với khách hàng của bạn về nghĩa vụ lập và nộp báo cáo của họ, và dòng công việc của bạn không?		
6	Bạn có đo lường việc lập và nộp báo cáo của bạn không? Bạn thực hiện việc này như thế nào?		
7	Bạn có xác định bất kỳ rủi ro nào liên quan đến việc nộp hồ sơ trễ và hình phạt? Bạn có trao đổi với khách hàng của mình một khi có bất kỳ rủi ro nào được xác định không?		

### **Công nghệ thông tin và bảo mật**

Câu hỏi cần xem xét:

#### **Danh sách kiểm tra công nghệ thông tin và bảo mật**

<b>Số</b>	<b>Câu hỏi</b>	<b>Bình luận</b>	<b>Ngày hoàn thành</b>
1	Phần cứng, phần mềm và bất kỳ thông tin nào được lưu trữ điện tử an toàn đến mức nào?		
2	Liệu tất cả các phần mềm của bạn đều có bản quyền? Nếu không, bạn đã xem xét các rủi ro cho doanh nghiệp chưa?		
3	Bạn làm cách nào để bảo vệ doanh nghiệp khỏi việc vi phạm bản quyền/sao chép phần mềm?		
4	Sao lưu: Bạn có kế hoạch sao lưu nào đang được thực hiện? Bạn có biết liệu bản sao lưu của bạn có khôi phục thành công? Bạn có kiểm tra bản sao lưu của bạn?		

	<p>Ai chịu trách nhiệm cho chức năng này trong doanh nghiệp?</p> <p>Quá trình này được ghi nhận ở đâu?</p>		
5	<p>Internet:</p> <p>Bạn có phần mềm diệt virus gì (nếu có)?</p> <p>Tần suất cập nhật phần mềm này như thế nào?</p> <p>Bạn có chính sách nào liên quan đến việc tải thông tin không phù hợp?</p> <p>Chính sách đó có được ban hành thành văn bản?</p> <p>Bạn có thiết lập tường lửa không?</p> <p>Bạn có phần mềm chống thư rác không?</p>		
6	<p>Email:</p> <p>Bạn có chính sách và thủ tục để quản lý việc sử dụng email của nhân viên không?</p> <p>Bạn có tuyên bố miễn trừ trách nhiệm nêu rõ "chế độ trách nhiệm hữu hạn" và "tuyên bố về quyền riêng tư" khi thích hợp không?</p>		
7	<p>Bạn có thể hỗ trợ ngay lập tức hoặc có các chuyên gia kỹ thuật của doanh nghiệp hoặc dễ dàng thuê được nếu bạn bị lỗi máy tính hoặc phần mềm không?</p>		

### **Kế hoạch quản lý sự sụp đổ – kế hoạch kế nhiệm**

Câu hỏi cần xem xét:

Danh mục quản lý sự sụp đổ – kế hoạch kế nhiệm

<b>Số</b>	<b>Câu hỏi</b>	<b>Bình luận</b>	<b>Ngày hoàn thành</b>
-----------	----------------	------------------	------------------------

1	Ai là chủ sở hữu/chủ phần hùn chính của doanh nghiệp? Liệu có phải đó cũng là người quản lý doanh nghiệp? Nếu không, ai có trách nhiệm đó?		
2	Có ai khác trong doanh nghiệp có thể gánh vác trách nhiệm này trong trường hợp người điều hành không thể làm được không?		
3	Những sắp xếp dự phòng nào sẽ được thực hiện nếu chủ sở hữu không thể tiếp tục?		
4	Nếu bạn là một người hành nghề cá nhân, bạn đã xem xét những khả năng nào có thể khiến bạn không thể hoạt động trong một thời gian dài chưa?		
5	Bạn có kế hoạch gì khi nhân viên bị ốm trong thời gian dài không?		
6	Bạn có kế hoạch dự phòng cho doanh nghiệp trong trường hợp xảy ra hỏa hoạn, lũ lụt hoặc thảm họa khác không?		
7	Có bất kỳ lĩnh vực nghề nghiệp nào mà chỉ có một người thành thạo không? Cần cân nhắc việc đào tạo chéo nhân viên, để doanh nghiệp có ít nhất 2 người thành thạo một công việc cụ thể.		

### **Chấp nhận hoặc tiếp tục làm việc với khách hàng**

Câu hỏi cần xem xét:

### **Danh sách kiểm tra việc chấp nhận hoặc tiếp tục làm việc với khách hàng**

<b>Số</b>	<b>Câu hỏi</b>	<b>Bình luận</b>	<b>Ngày hoàn thành</b>

1	Bạn có thường xuyên xem xét lại khách hàng của mình và họ có đáp ứng các tiêu chí chấp nhận của bạn không?		
2	Bạn có đánh giá việc giữ chân khách hàng theo thời gian không?		
3	Bạn có lưu ý bất kỳ tranh chấp nào của khách hàng có khả năng dẫn đến vấn đề bồi thường nghề nghiệp không? Sau đó, bạn có thông báo cho công ty bảo hiểm của bạn không?		
4	Bạn có đảm bảo rằng tính khách quan và tính chính trực của bạn không bị đe dọa không?		
5	Làm thế nào để bạn duy trì sự bảo mật cho khách hàng?		

### Quản lý dòng tiền

Câu hỏi cần xem xét:

#### Danh sách kiểm tra quản lý dòng tiền

Số	Câu hỏi	Bình luận	Ngày hoàn thành
1	Bạn có một chính sách quản lý tín dụng không? Ai chịu trách nhiệm cho việc này trong doanh nghiệp của bạn?		
2	Bạn có kế hoạch dự phòng để bảo vệ bạn trong trường hợp thiếu hụt dòng tiền không?		
3	Bạn có đủ vốn lưu động để duy trì doanh nghiệp mình hiện nay và trong tương lai không?		

4	Doanh nghiệp của bạn có đang kinh doanh ở tình trạng thanh khoản tốt không?		
---	---	--	--





# KẾ HOẠCH KẾ NHIỆM



Module  
8

## MỤC LỤC

### **8.1 Giới thiệu**

### **8.2 Kế hoạch kế nhiệm cho cá nhân hành nghề**

### **8.3 Phát triển kế hoạch kế nhiệm của doanh nghiệp**

#### 8.3.1 Hiểu doanh nghiệp

#### 8.3.2 Nhà đầu tư tương lai của doanh nghiệp

#### 8.3.3 Kế hoạch kế nhiệm

### **8.4 Lựa chọn phương án kế nhiệm**

### **8.5 Các phương pháp luận định giá doanh nghiệp kiểm toán**

#### 8.5.1 Giới thiệu

#### 8.5.2 Các phương pháp định giá

#### 8.5.3 Vốn hóa thu nhập có thể duy trì trong tương lai

#### 8.5.4 Quy tắc ngón tay cái

#### 8.5.5 Giá trị sổ sách ròng

### **8.6 Lựa chọn quan hệ liên danh, hợp nhất, sáp nhập và mua lại doanh nghiệp**

#### 8.6.1 Cân nhắc phương án sở hữu chung

#### 8.6.2 Liên danh/Sáp nhập

#### 8.6.3 Hợp nhất

### **8.7 Bán doanh nghiệp, bán danh mục khách hàng hoặc bán hạ giá giảm dần**

#### 8.7.1 Bán doanh nghiệp

#### 8.7.2 Bán danh mục khách hàng

#### 8.7.3 Bán giảm giá lũy tiến

### **8.8 Phát triển kế hoạch kế nhiệm nội bộ**

#### 8.8.1 Kế nhiệm nội bộ

#### 8.8.2 Bổ nhiệm chủ phần hùn mới

#### 8.8.3 Chủ phần hùn hiện tại mua lại cổ phần

### **8.9 Các vấn đề nên được xem xét khi từ nhiệm**

#### 8.9.1 Các vấn đề về thuế

#### 8.9.2 Các ràng buộc thương mại

#### 8.9.3 Thay đổi lối sống

8.9.4 Các vấn đề về tuân thủ

## **8.10 Kết luận**

### **8.11 Thông tin khác và các tài liệu của IFAC**

Phụ lục 8.1 Danh sách các mục cần kiểm tra khi liên danh/sáp nhập

Phụ lục 8.2 Danh sách các mục cần kiểm tra khi hợp nhất

Phụ lục 8.3 Danh sách các mục cần kiểm tra khi bán doanh nghiệp

Phụ lục 8.4 Danh sách các mục cần kiểm tra khi bán danh mục khách hàng

Phụ lục 8.5 Danh sách các mục cần kiểm tra khi bán hạ giá giảm dần

Phụ lục 8.6 Danh sách các mục cần kiểm tra khi kế nhiệm nội bộ

Phụ lục 8.7 Danh sách các mục cần kiểm tra khi bổ nhiệm chủ phần hùn mới

Phụ lục 8.8 Danh sách các mục cần kiểm tra khi chủ phần hùn hiện tại mua lại cổ phần

Phụ lục 8.9 Danh sách các mục cần kiểm tra về tuân thủ

## Phụ lục 8.10 Nghiên cứu tình huống **8.1 Giới thiệu**

Khi già đi, người hành nghề kiểm toán/kế toán chuyên ngành theo lẽ thường sẽ hình thành ý định từ nhiệm - không chỉ từ nhiệm khỏi doanh nghiệp mà cả việc hành nghề. Khi họ cân nhắc việc rời khỏi ngành, họ tự hỏi liệu doanh nghiệp mà họ đã xây dựng sẽ có giá trị như thế nào trong mắt người khác.

Doanh nghiệp đã giúp họ có nguồn thu nhập trong những năm qua và cho phép họ phục vụ cộng đồng. Họ đã xây dựng mối quan hệ với khách hàng, giúp đỡ, phục vụ và hỗ trợ khách hàng trong những năm đó. Tuy nhiên, câu hỏi vẫn là liệu doanh nghiệp có giá trị gì với ai? Và nếu có thì là bao nhiêu và đối với ai?

Một kế hoạch kế nhiệm cho phép sự từ nhiệm có trật tự của người hành nghề. Điều này có nghĩa là mọi thứ sẽ diễn ra có kế hoạch. Điều này mang lại sự thoải mái cho những người có liên quan, đặc biệt là nhân viên.

Phần này xét đến những câu hỏi này và các vấn đề khác. Mục tiêu nhằm hỗ trợ giải quyết các vấn đề cần xem xét và lên kế hoạch sẵn sàng cho việc kế nhiệm.

### **8.2 Kế hoạch kế nhiệm cho cá nhân hành nghề**

Một số thách thức đối với việc hành nghề kiểm toán/kế toán hiện nay như đã được đề cập trong các phần trước đó bao gồm:

- Tuổi nghề;
- Vấn đề thu hút và giữ chân nhân viên;
- Các áp lực về quy định và tuân thủ;
- Áp lực thời gian đối với cá nhân người hành nghề; và
- Yêu cầu cao của khách hàng, khiến người hành nghề có ít thời gian tập trung vào việc lên kế hoạch kế nhiệm.

Ngoài ra, một tỷ lệ lớn các doanh nghiệp kiểm toán có một đến hai chủ phần hùn. Đây là những gì các nhà hành nghề mong muốn, nhưng nhiều cá nhân hành nghề sẽ cần xem xét đến việc có thêm sự tham gia của các đối tác như là một phần trong kế hoạch kế nhiệm của mình. Nhiều người sẽ thấy điều này khá khó khăn, vì họ đã làm việc một mình trong nhiều năm. Điều này có vẻ trái ngược với toàn bộ triết lý làm việc của người hành nghề cá thể.

Nếu có thể làm như vậy, điều này nhấn mạnh một thực tế là kế hoạch kế nhiệm được tiến hành càng sớm thì những vấn đề này càng sớm được giải quyết.

Phần này cung cấp danh sách kiểm tra và tài nguyên để hỗ trợ cho quá trình này, trong đó, thuật ngữ lập kế hoạch kế nhiệm được sử dụng chủ yếu trong bối cảnh từ nhiệm khỏi doanh nghiệp.

### **8.3 Phát triển kế hoạch kế nhiệm của doanh nghiệp**

Một trong những câu hỏi phổ biến nhất được các cá nhân hành nghề đặt ra khi bắt đầu xem xét kế hoạch kế nhiệm là, “Có ai sẽ trả tiền để mua doanh nghiệp này không?” Câu trả lời thường là “Có”, nhưng câu trả lời này dẫn tới câu hỏi “Bao nhiêu” còn phụ thuộc vào một số yếu tố.

### 8.3.1 Hiểu doanh nghiệp

Một trong những cách tốt nhất để nâng cao giá trị nhận được khi từ nhiệm là lập kế hoạch cho việc này một cách có trình tự. Bảng 8.1 đưa ra những câu nhắc thích hợp cho cá nhân hành nghề nghĩ về việc nghỉ hưu. Câu trả lời cho những câu hỏi này sẽ giúp cá nhân hành nghề xác định cách tiếp cận nên thực hiện với sự kế nhiệm của mình và cũng giúp đánh giá lựa chọn tiềm năng nào nên xem xét.

**Bảng 8.1** Hiểu cá nhân hành nghề và doanh nghiệp tốt hơn

	<b>Câu hỏi</b>	<b>Trả lời/Thực hiện</b>
1.	Tôi có những lựa chọn nào?	
2.	Cần phải làm gì để tất cả xảy ra?	
3.	Tôi muốn thấy điều gì xảy ra với khách hàng của tôi?	
4.	Tôi muốn thấy điều gì xảy ra với nhân viên của mình?	
5.	Những hạn chế thương mại tôi sẽ có thể chấp nhận được?	
6.	Khi nào tôi nên bắt đầu nói chuyện với người mua/đối tác (chủ phần hùn tiềm năng)?	
7.	Tôi nghĩ doanh nghiệp của tôi đáng giá bao nhiêu?	
8.	Doanh nghiệp của tôi thực sự đáng giá bao nhiêu?	
9.	Tôi muốn từ nhiệm với bao nhiêu tiền?	
10.	Tôi có thích làm việc với người khác, hoặc thích tự làm việc không?	
11.	Tôi sẽ cần bao lâu để ở lại doanh nghiệp sau khi tôi bán lợi ích?	
12.	Tôi nên bắt đầu nói chuyện với ai về việc mua lợi ích của tôi ở doanh nghiệp?	

13	Có bất kỳ người mua hàng tiềm năng nào là nhân viên của tôi?	
14	Lợi nhuận của doanh nghiệp là bao nhiêu?	
15	Tôi cần đưa ra những hệ thống, quy trình và tiến trình nào để nâng cao hiệu suất của doanh nghiệp?	
16	Doanh nghiệp có thể tương trưng như là một khoản đầu tư đáng giá đối với người khác không?	

Sau khi đã trả lời những câu hỏi này, cần xem nội dung còn lại của Mô-đun 8 này giúp hiểu rõ hơn về các lựa chọn kế nhiệm có sẵn. Phần này thảo luận chi tiết tám lựa chọn như vậy và có thể có ít nhất một trong số này sẽ là một lựa chọn thích hợp với người hành nghề. Cá nhân hành nghề và doanh nghiệp nên lập kế hoạch để định vị doanh nghiệp theo cách giúp tối đa hóa lợi nhuận có thể đạt được bằng cách theo đuổi lựa chọn đó.

### **8.3.2 Nhà đầu tư (mua) tương lai của doanh nghiệp**

Cho dù chọn phương án nào, nếu một ngày nào đó người hành nghề dự định bán doanh nghiệp của mình, khi đó phải luôn chú ý đến người mua tiềm năng (tương lai). Người mua doanh nghiệp trong tương lai sẽ cần thỏa mãn những câu hỏi sau đây:

- Đây có phải là một khoản đầu tư tốt?
- Khoản đầu tư này có sẽ mang lại cho tôi lợi tức tốt không?
- Khoản đầu tư này có thể hiện là có giá trị tốt không?

Bước đầu tiên trong kế hoạch kế nhiệm là chuẩn bị cho doanh nghiệp kiểm toán sẵn sàng cho việc kế nhiệm. Cách tốt nhất để làm điều này là xem xét các câu hỏi mà người mua tiềm năng hoặc chủ phần hùn tương lai sẽ hỏi. Sau đó, cá nhân hành nghề nên phát triển doanh nghiệp của mình theo cách có thể đưa ra câu trả lời mạnh mẽ, tích cực cho những câu hỏi này.

Một người mua thường sẽ đánh giá giao dịch mua này theo các tiêu chí được nêu trong Bảng 8.2.

**Bảng 8.2** Các vấn đề người mua sẽ cân nhắc

Lĩnh vực	Mức độ	Phân tích	Trả lời
<b>Chi phí</b>	Lịch sử của các mức phí	Đã có những khoản phí trong năm vừa qua, trong ba năm và trong năm năm qua?	

		Tính toán và đánh giá tăng trưởng trong những năm này.	
	Khả năng duy trì mức phí dịch vụ	Phí sẽ được duy trì hay không?	
		Có bằng chứng về dòng tiền bền vững không?	
		Có bằng chứng nào ủng hộ điều này?	
	Tác động của phí không định kỳ	Xác định phí không định kỳ.	
		Đánh giá tác động đối với phí duy trì trong tương lai dự kiến.	
<b>Khả năng sinh lời</b>	Lịch sử lợi nhuận	Xác định lợi nhuận trong một, ba và năm năm qua.	
	Khả năng duy trì lợi nhuận	Mức lợi nhuận sẽ được duy trì?	
		Sự kiện kế tiếp sẽ có tác động gì đến lợi nhuận?	
	Tác động của phí không định kỳ đối với lợi nhuận	Xác định thành phần lợi nhuận không định kỳ.	
		Đánh giá những tác động đến lợi nhuận định kỳ.	
	Ảnh hưởng của các chi phí không liên quan đến hoạt động chính	Xác định chi phí không liên quan đến quá trình kinh doanh.	
		Bổ sung các chi phí không liên quan đến hoạt động của doanh nghiệp để đánh giá lợi nhuận hoạt động từ góc độ kinh doanh.	
		Các khoản có thể bao gồm tiền lương vượt mức cho chủ sở hữu, đi lại và chỗ ở, tiện ích.	
		Đánh giá lợi nhuận được chuẩn hóa so với các tiêu chí mua.	
<b>Đối tượng nợ</b>	Tình trạng nợ	Xem xét các đối tượng nợ.	

		Xem xét và đánh giá các khoản nợ xấu.	
		Mức nợ xấu được xóa nợ.	
		Kỳ vọng cho tương lai là gì?	

<b>Lĩnh vực</b>	<b>Mức độ</b>	<b>Phân tích</b>	<b>Trả lời</b>
	Quy trình kiểm soát các đối tượng công nợ	Xác định quy trình kiểm soát các đối tượng công nợ hiện tại.	
		Xác định lịch sử thu nợ.	
		Đánh giá hiệu quả.	Điều chỉnh cho phù hợp.
<b>Chi phí sản xuất kinh doanh dở dang (WIP)</b>	Tình trạng WIP	Tổng quan WIP	
		Đánh giá WIP và khả năng chuyển đổi thành phí dịch vụ và khả năng thu hồi.	
		Mức ghi giảm hiện tại và kỳ vọng cho tương lai là gì?	
	Quy trình kiểm soát WIP	Xác định quy trình kiểm soát WIP hiện tại.	
		Đánh giá hiệu quả.	Điều chỉnh cho phù hợp.
<b>Nguồn khách hàng</b>	Tính ổn định của nguồn khách hàng	Đánh giá số lượng khách hàng trong ba năm qua.	
		Kiểm tra số lượng khách hàng có được trong ba năm qua.	
		Kiểm tra số lượng khách hàng bị mất trong ba năm qua.	
	Mở rộng nguồn khách hàng	Kiểm tra mức độ đa dạng của ngành nghề của khách hàng.	



		Kiểm tra quy mô của khách hàng; bao gồm doanh thu, số lượng nhân viên...	
	Tuổi của chủ sở hữu khách hàng	Kiểm tra tuổi của chủ sở hữu khách hàng. Nếu chủ sở hữu gần đến tuổi nghỉ hưu, có thể ảnh hưởng đến thu nhập của công ty trong tương lai.	
<b>Tính phụ thuộc</b>	Khách hàng	Kiểm tra sự phụ thuộc vào bất kỳ một hoặc một vài khách hàng nào.	
	Ngành	Kiểm tra sự phụ thuộc vào bất kỳ một hoặc vài ngành nào.	
	Người hành nghề	Kiểm tra sự phụ thuộc vào hành nghề viên đối với cả khách hàng và nhân viên.	
<b>Nhân viên</b>	Chất lượng của nhân viên hiện tại	Đánh giá năng lực và khả năng.	
		Đánh giá trình độ và kinh nghiệm.	
		Xem xét và đánh giá lịch sử hóa đơn.	
<b>Hệ thống</b>	Cơ sở hạ tầng nội bộ	Đánh giá cơ sở hạ tầng nội bộ, quy trình, hệ thống, quy trình kiểm soát chất lượng.	

<b>Lãnh vực</b>	<b>Mức độ</b>	<b>Phân tích</b>	<b>Trả lời</b>
<b>Tuân thủ</b>	Cơ quan quản lý Nhà nước	Xác định các vấn đề nổi bật.	
		Đánh giá tác động đến chủ sở hữu mới.	
	Cơ quan thuế	Xác định các vấn đề nổi bật.	
		Đánh giá tác động đến chủ sở hữu mới.	
<b>Trọng số</b>	Giá trị của 05 khách hàng lớn nhất tính theo phần trăm của mức phí	Xác định 05 khách hàng lớn nhất.	
		Xác định mức phí của họ.	

		Xác định tổng phí trên và so sánh tỷ lệ phần trăm trên tổng phí tất cả khách hàng.	
<b>Chuyển đổi</b>	Quá trình bàn giao	Quá trình bàn giao là gì?	
		Mất bao lâu để người bán chuẩn bị cho việc bàn giao?	
		Tìm kiếm phương pháp lên kế hoạch, cái gì cần chuẩn bị:	
		Chiến lược bàn giao;	
		Chiến lược giao tiếp với các khách hàng quan trọng, ví dụ: các cuộc họp được tổ chức với từng bên;	
		Chiến lược truyền thông vì sự cân bằng trên nguồn khách hàng;	
		Chiến lược giao tiếp với nhân viên hiện tại, ví dụ: họp nhóm; và	
		Đào tạo về hệ thống và thủ tục.	
	Hạn chế	Đánh giá hạn chế của các điều kiện thương mại.	
		Đánh giá các vấn đề không mang tính cạnh tranh.	
	Đạo đức	Đánh giá sự tồn tại các vấn đề đạo đức liên quan đến khách hàng có thể ảnh hưởng đến vị thế đạo đức của doanh nghiệp.	

### 8.3.3 Kế hoạch kế nhiệm

Cho dù chọn phương án kế nhiệm nào, doanh nghiệp kiểm toán vẫn có thể cần cải thiện tình hình tài chính để trở thành lựa chọn đầu tư hấp dẫn hơn đối với người mua tiềm năng. Thông thường có một số lĩnh vực chính mà một doanh nghiệp kiểm toán có thể cải thiện và sẽ có tác động tích cực đến hiệu quả tài chính. Điều quan trọng là những cải tiến này đã được thực hiện và được thiết lập tốt trong doanh nghiệp trước khi bán.

Các lĩnh vực chính để đánh giá công ty bao gồm:

- Doanh thu;
- Khả năng sinh lợi;

- Tính thanh khoản;
- Kiểm soát đối tượng nợ doanh nghiệp;
- Kiểm soát chi phí sản cung cấp dịch vụ dở dang; và
- Khả năng phát triển.

Các phần khác thảo luận về cách tiếp cận để cải thiện các lĩnh vực này.

#### 8.4 Lựa chọn phương án kế nhiệm

Điều quan trọng là phải xem xét lựa chọn kế nhiệm nào hấp dẫn nhất đối với doanh nghiệp và cá nhân hành nghề và điều gì sẽ giúp tối đa hóa số tiền thanh toán cuối cùng. Có ba phương án để lựa chọn.

- Đầu tiên là liên kết với người khác và mở rộng hoạt động. Điều này đảm bảo có người có khả năng mua lại cổ phần của cá nhân hành nghề. Các lựa chọn này được đề cập trong Phần 8.6, và bao gồm các phương thức như liên danh, hợp nhất, và sáp nhập.
- Thứ hai là bán doanh nghiệp, có thể là bán toàn bộ hoặc bán một phần tại một thời điểm, hoặc bán hạ giá giảm dần. Các tùy chọn này được xem xét trong Mục 8.7.
- Thứ ba là một loạt các phương án nội bộ, được đề cập trong Mục 8.8, bao gồm sự kế nhiệm nội bộ, giới thiệu các thành phần Ban giám đốc mới và bán cho các thành phần Ban giám đốc hiện tại.

Mỗi lựa chọn là khá khác nhau (phân biệt) và cần có các xem xét riêng cho từng lựa chọn này.

**Bảng 8.3** Các vấn đề cần xem xét khi chọn phương án kế nhiệm

	Vấn đề	Chú thích	Trả lời
1.	Lên kế hoạch	Định ngày hoàn thành. Thảo luận với các bên liên quan chính. Xác định danh sách kiểm tra để hoàn thành.	
2.	Thuế	Xem xét các hệ lụy liên quan đến thuế của các lựa chọn thay thế. Xác định các cách tổ chức lại cơ cấu công ty cần thiết. Đặt các cấu trúc mới trong các yêu cầu về khung thời gian.	
3.	Tài trợ vốn	Xem xét các yêu cầu tài trợ cho việc từ nhiệm của bạn. Tổ chức thu xếp tài chính theo yêu cầu.	

		Giới thiệu chủ đề tài trợ ngay từ ban đầu trong các cuộc thảo luận với người mua tiềm năng để đảm bảo khả năng.	
4.	Từ nhiệm	Xem xét tất cả những tác động của việc từ nhiệm của bạn đối với doanh nghiệp.  Xem xét các chiến lược để đảm bảo sự gián đoạn tối thiểu đối với hoạt động của doanh nghiệp đang diễn ra.  Thực hiện các chiến lược để đảm bảo bàn giao hiệu quả khi bạn từ nhiệm hoàn toàn.	

## 8.5 Các phương pháp luận định giá doanh nghiệp kiểm toán

### 8.5.1 Giới thiệu

Việc định giá doanh nghiệp là một bước quan trọng trong kế hoạch kế nhiệm của doanh nghiệp kiểm toán. Nếu một trong những mục tiêu là tối đa hóa số tiền nhận được khi rời đi, nên tập trung vào việc đảm bảo rằng mức định giá này càng cao càng tốt. Bằng cách hiểu các bộ phận cấu thành của phương pháp định giá, có thể tập trung vào những lĩnh vực cần cải thiện.

Định giá được xem như là một môn “nghệ thuật” hơn là một ngành khoa học chính xác, mặc dù có phương pháp định giá. Quan trọng là phải hiểu rõ định nghĩa của việc định giá thực tế. Định nghĩa về mặt lý thuyết là, “Giá trị thị trường hợp lý là giá được thỏa thuận trong một thị trường tự do cạnh tranh giữa người mua và người bán đều có hiểu biết, tự nguyện, độc lập và bình đẳng với nhau”. Theo đó, giá trị thị trường hợp lý sẽ được xác định, nhưng có thể khác với số tiền cuối cùng phải trả.

Có thể có nhiều lý do cho điều này, bao gồm các yếu tố bên ngoài nằm ngoài sự kiểm soát của các bên. Chúng bao gồm các yếu tố như môi trường kinh tế, lãi suất, cung và cầu của các doanh nghiệp được bán tại thời điểm cụ thể.

Cũng có thể do các yếu tố khác mà các bên có quyền kiểm soát, chẳng hạn như trạng thái sẵn sàng của doanh nghiệp kiểm toán tại thời điểm bán, hệ thống và thủ tục nội bộ, mức độ và khả năng của nhân viên hoặc tình hình tài chính của một trong hai hoặc nhà cung cấp hoặc người mua.

Giá trị thường là một hàm của khả năng sinh lợi nhân với một “bội số”, trong đó bội số có thể là triển vọng tăng trưởng, rủi ro, chất lượng thu nhập và các yếu tố khác được thảo luận trong toàn bộ Mô-đun 8 này. Tuy nhiên, cũng nên xem xét các lợi ích tích hợp có sẵn cho người mua tiềm năng. Điều này có thể giúp loại bỏ đối thủ cạnh tranh, mở ra một thị trường mới hoặc gia tăng phí dịch vụ trên cơ sở chi phí hiện tại.

Để tối đa hóa giá trị, điều quan trọng là phải nhận ra các yếu tố như vậy và kết hợp chúng vào chiến lược để bán doanh nghiệp trong tương lai. Đồng thời, điều quan trọng là phải biết

các lĩnh vực mà doanh nghiệp có quyền kiểm soát và đưa ra các chiến lược để cải thiện những lĩnh vực này.

Có thể mất một vài năm để các chiến lược này có tác động đến giá trị của công ty, điều này nhấn mạnh sự cần thiết phải bắt đầu quá trình kế nhiệm sớm.

### **8.5.2 Các phương pháp định giá**

Các phương pháp truyền thống được sử dụng trong định giá doanh nghiệp bao gồm:

- Vốn hóa thu nhập có thể duy trì trong tương lai;
  - giá trị được dựa trên thu nhập dự kiến trong tương lai, liên quan đến thu nhập rủi ro dự kiến, trong đó một tỷ lệ vốn hóa, hoặc một bội số, được áp dụng so với ước tính thu nhập duy trì trong tương lai,
- Quy tắc ngón tay cái, hoặc phương pháp công nghiệp;
  - giá trị được dựa trên một “tiêu chuẩn ngành” được áp dụng cho mỗi doanh nghiệp, với giá trị được biểu thị bằng một bội số, hoặc giá trị (số) xu trong mỗi đô la.
- Giá trị sổ sách ròng;
  - giá trị chỉ đơn giản dựa trên giá trị sổ sách ròng các tài sản của doanh nghiệp.
- Dòng tiền được chiết khấu
  - Giá trị dựa trên dòng tiền ước tính trong tương lai được chiết khấu để đưa ra giá trị hiện tại của chúng, trong đó tỷ lệ chiết khấu sử dụng phản ánh rủi ro của tương lai dự kiến.

Phương pháp được sử dụng phổ biến nhất là phương pháp vốn hóa thu nhập có thể duy trì trong tương lai, theo sau là phương pháp quy tắc ngón tay cái. Khi có thỏa thuận Liên danh, thỏa thuận thường sẽ chỉ định công thức định giá sẽ được áp dụng và xác định những thành phần quan trọng nhất định, chẳng hạn như số năm của thu nhập được đưa vào và tỷ lệ vốn hóa được sử dụng.

### **8.5.3 Vốn hóa thu nhập có thể duy trì trong tương lai**

Đây là một phương pháp được sử dụng rộng rãi để định giá các công ty kiểm toán/kế toán.

Phương pháp này tìm cách xác định giá trị hiện tại dựa trên thu nhập dự kiến trong tương lai, liên quan đến lợi nhuận rủi ro dự kiến. Có hai thành phần chính trong mô hình này.

*Tỷ lệ vốn hóa* là tỷ lệ sẽ được áp dụng đối với thu nhập dùng để xác định giá trị. Tỷ lệ này thực chất áp dụng tỷ suất giá trên lợi nhuận (P/E). Tỷ lệ vốn hóa không phải là một con số chính xác có thể được áp dụng phổ biến, mà sẽ khác nhau trong từng trường hợp. Tuy nhiên, tỷ lệ vốn hóa thường nằm trong một khoảng nhất định đối với mỗi trường hợp.

*Thu nhập có thể duy trì trong tương lai* là ước tính thu nhập mà doanh nghiệp sẽ kiếm được trên cơ sở có thể duy trì trong tương lai. Thu nhập từ quá khứ gần đây được sử dụng như một định hướng. Các doanh nghiệp kiểm toán truyền thống có cơ sở kiểm toán hoặc tuân

thủ mạnh thường có mức lợi nhuận từ hoạt động chính cao. Điều này làm tăng thu nhập tiềm năng, khi khách hàng của họ quay lại năm này qua năm khác.

Các yếu tố khác ảnh hưởng đến thu nhập cần phải được tính đến, chẳng hạn như việc đánh mất khách hàng quan trọng hoặc giới thiệu các dịch vụ mới. Ngoài ra, thu nhập phát sinh ngoài hoạt động chính được xác định và loại bỏ khỏi tính toán.

Cách tiếp cận này có thể được thể hiện theo công thức sau:

Định giá = Thu nhập duy trì trong tương lai/ Tỷ lệ vốn hóa

### 8.5.3a Tỷ lệ vốn hóa

Tỷ lệ vốn hóa về cơ bản là lợi tức đầu tư mà người định giá mong đợi từ khoản đầu tư cụ thể đó. Các yếu tố cần xem xét bao gồm:

- Tỷ lệ hoàn vốn “phi rủi ro” hiện tại có sẵn trên thị trường, thường là lãi suất trái phiếu chính phủ;
- Lãi suất ngân hàng;
- Tỷ lệ giá trên lợi nhuận (P/E) của cổ phiếu niêm yết công khai;
- Khả năng bán lại doanh nghiệp, đảm bảo người mua sẵn sàng;
- Rủi ro kinh doanh và ngành;
- Khoảng thời gian mà doanh nghiệp đã hoạt động;
- Tác động của công nghệ đối với doanh nghiệp;
- Vị trí của doanh nghiệp trong vòng đời kinh doanh;
- Sự phụ thuộc vào khách hàng, nhân viên hoặc người hành nghề;
- Tác động của thay đổi về luật/quy định; và
- Tỷ lệ so sánh được sử dụng trong bán hàng cạnh tranh của công ty.

Điểm khởi đầu là lãi suất phi rủi ro, sau đó được điều chỉnh bằng cách xem xét các yếu tố ảnh hưởng đến tỷ lệ, chẳng hạn như các yếu tố được liệt kê ở trên. Một cách phổ biến để biểu thị tỷ lệ vốn hóa là đảo ngược nó và gọi nó là bội số. Có nghĩa là, Bội số = 1 / Tỷ lệ vốn hóa.

### 8.5.3b Chiết khấu dòng tiền

Chiết khấu dòng tiền là một phương pháp định giá xác định những gì người ta sẵn sàng trả hôm nay để nhận được dòng tiền dự kiến trong những năm tới. Về cơ bản, điều đó có nghĩa là quy đổi thu nhập trong tương lai thành tiền ngày hôm nay. Dòng tiền trong tương lai được chiết khấu sang giá trị hiện tại để xác định chính xác giá trị của khoản đầu tư đang xem xét.

Phương pháp chiết khấu dòng tiền hay gọi tắt là phương pháp (discounted cash flow: DCF) mô tả phương pháp định giá khoản đầu tư bằng cách sử dụng các khái niệm về giá trị của

đồng tiền theo thời gian. Tất cả các dòng tiền trong tương lai được ước tính và chiết khấu để đưa ra các giá trị hiện tại của chúng. Tỷ lệ chiết khấu được sử dụng nói chung là chi phí vốn trung bình có trọng số phù hợp để phản ánh rủi ro của dòng tiền dự kiến trong tương lai. Tỷ lệ chiết khấu phản ánh hai vấn đề sau:

- Giá trị của đồng tiền theo thời gian. Các nhà đầu tư thích có tiền mặt ngay lập tức hơn là phải chờ đợi; do đó, họ phải được bồi thường bằng số tiền trả cho sự chậm trễ.
- Phí bảo hiểm rủi ro. Điều này phản ánh nhu cầu hoàn vốn thêm của các nhà đầu tư vì họ muốn được bù đắp cho rủi ro mà dòng tiền có thể không thành hiện thực.

Phương pháp DCF sử dụng cho việc mua một doanh nghiệp kiểm toán được tính bằng cách ước tính khoản đầu tư sẽ phải thực hiện khi bắt đầu và lợi nhuận mà sẽ nhận được. Thời gian khi muốn nhận các khoản thanh toán cũng cần phải được ước tính. Mỗi giao dịch sau đó cần được chiết khấu bằng chi phí cơ hội của vốn theo thời gian từ thời điểm hiện tại đến khi bạn mong đợi hoàn vốn từ các khoản đầu tư của mình.

#### **8.5.4 Quy tắc ngón tay cái**

Quy tắc định giá ngón tay cái áp dụng một “tiêu chuẩn ngành” cho mỗi doanh nghiệp trong ngành đó. Thường được biểu thị dưới dạng một bội số, hoặc tiền. Quy tắc ngón tay cái được áp dụng cho cả lợi nhuận trước lãi vay và thuế (EBIT) và tổng doanh thu của doanh nghiệp. Ví dụ, các doanh nghiệp kiểm toán có thể áp dụng một tỷ lệ nhất định trên tổng phí của họ. Phương pháp định giá này thường phổ biến trong các doanh nghiệp nhỏ, nơi có những yếu tố khác ảnh hưởng đến quyết định định giá. Những người mua với mức phí ở cấp độ này khả năng là những người hành nghề cá nhân muốn tham gia kinh doanh ở mức phí thấp. Về cơ bản, họ muốn “mua một công việc”, và sẵn sàng trả các khoản phí với mức giá cao hơn so với mức giá mà các phương pháp truyền thống sẽ định giá chúng. Nếu phải phụ thuộc nhiều vào công việc có giá trị thấp, chẳng hạn như việc chuẩn bị khai thuế thu nhập, họ có xu hướng sử dụng cận dưới của phạm vi giá này. Nếu có cơ sở về công việc kinh doanh khách hàng thường xuyên và mạnh thì họ có xu hướng sử dụng cận trên của phạm vi giá này. Hạn chế chính của việc áp dụng quy tắc ngón tay cái là phương pháp này giả định tất cả các doanh nghiệp đều được điều hành và quản lý theo cùng một cách. Phương pháp này giả định khách hàng tương tác theo cùng một cách và thanh toán hóa đơn của họ theo cách tương tự, và cấu trúc chi phí của công ty là như nhau. Rõ ràng điều này sẽ không xảy ra, nhưng ngay cả như vậy, phương pháp này được sử dụng khá rộng rãi. Lý do chính là do nó đơn giản; và được biết đến rộng rãi.

#### **8.5.5 Giá trị sổ sách ròng**

Phương pháp định giá giá trị sổ sách ròng được sử dụng khi có thông tin lỗi không đáng tin cậy hoặc nơi doanh nghiệp đang được định giá đang thua lỗ. Nếu doanh nghiệp thua lỗ, phương pháp thu nhập có thể duy trì trong tương lai không thể được áp dụng.

Phương pháp này có thể phù hợp trong trường hợp người bán và người mua đồng ý rằng doanh nghiệp có giá trị nhưng điều này sẽ không mang lại thu nhập trong tương lai. Giá trị

được thể hiện trên bảng cân đối và cả hai bên đồng ý chấp nhận đó là điểm khởi đầu. Phương pháp này chủ yếu được sử dụng trong những tình huống mà doanh nghiệp sở hữu tài sản lớn nhưng lợi nhuận thấp. Trong những tình huống như vậy, lời khuyên đưa ra là nên có sự tham gia của một người định giá độc lập tài sản của doanh nghiệp để ghi nhận tài sản theo giá gốc và tính khấu hao theo mục đích tính thuế, chứ không phải thời gian hữu dụng của tài sản. Giá trị sổ sách có thể khác với giá trị thị trường trong những trường hợp như vậy.

## **8.6 Lựa chọn quan hệ liên danh, hợp nhất, sáp nhập và mua lại doanh nghiệp**

Một con đường kế nhiệm nữa là tham gia cùng những người khác để lớn mạnh thêm. Điều này có thể cho phép người hành nghề trở thành mục tiêu đầu tư hấp dẫn hơn, hoặc giúp có được một nhóm đồng nghiệp sẵn sàng mua lại cổ phần của người hành nghề. Có thể đưa ra cân nhắc các loại hình tái cấu trúc khác nhau.

### **1. Liên danh**

Hai hoặc nhiều người tiến hành kinh doanh chung với mục đích thu lợi nhuận. Các quy tắc liên quan đến quan hệ liên danh bao gồm sở hữu chung, tham gia vào lợi nhuận gộp, chia sẻ lợi nhuận và thua lỗ và thực hiện quyền của các bên liên danh. Một trong những vấn đề chính trong quan hệ liên danh là sự hợp tác chung và nghĩa vụ của các bên liên danh theo luật định hoặc những quy định hành nghề.

### **2. Hợp nhất**

Một doanh nghiệp lớn hơn mua một số doanh nghiệp nhỏ hơn và hợp nhất chúng thành một thực thể, tìm cách đạt được hiệu quả hoạt động và tiết kiệm chi phí. Việc hợp nhất thường là bao gồm hợp nhất tiền và cổ phần trong công ty hợp nhất. Các cổ phần trong công ty hợp nhất thường bị giới hạn mua bán trong một khoảng thời gian quy định. Hợp nhất thường được cấu trúc theo mô hình công ty, với các nhà đầu tư bên ngoài, ban giám đốc, giám đốc điều hành và đội ngũ quản lý.

### **3. Sáp nhập**

Hai doanh nghiệp kết hợp để hình thành một doanh nghiệp lớn hơn. Sáp nhập là lựa chọn tốt nhất khi hai doanh nghiệp có quy mô tương tự nhau; nếu không, sẽ chỉ là một vụ thu mua. Vốn chủ sở hữu của mỗi bên trong doanh nghiệp sau sáp nhập thường dựa trên tỷ lệ giá trị doanh thu phí hiện tại.

Như có thể thấy, điểm chung của các hình thức tái cấu trúc này là sự kết hợp của các doanh nghiệp và cấu trúc doanh nghiệp hiện có. Lưu ý rằng các vấn đề liên quan đến liên danh/hợp nhất/sáp nhập hoàn toàn khác với các vấn đề liên quan đến việc bán toàn bộ doanh nghiệp, hoặc bán danh mục khách hàng, sẽ được đề cập sau. Như vậy, có nhiều vấn đề chung liên quan đến quan hệ liên danh, hợp nhất và sáp nhập cần được xem xét trước khi việc tái cấu trúc thực tế diễn ra.

#### **8.6.1 Cân nhắc phương án sở hữu chung**



Đối với nhiều người hành nghề độc lập, ý tưởng chia sẻ quyền sở hữu doanh nghiệp của họ là trái với triết lý hành nghề chuyên môn của họ. Một số có thể đã tham gia hoặc làm việc trong một liên danh trước đây và xác định họ không phù hợp. Những người khác có thể chỉ đơn giản là đã quyết định tự lập từ đầu. Việc tham gia vào một liên danh, doanh nghiệp hợp nhất hoặc sáp nhập rõ ràng rất khác với việc hành nghề riêng lẻ.

Theo đó, trước khi tham gia vào các cấu trúc như vậy, người hành nghề nên tự đánh giá năng lực của mình và xem xét cẩn thận các câu hỏi trong Bảng 8.4.

**Bảng 8.4** Bảng câu hỏi tự đánh giá trước khi thực hiện liên danh, hợp nhất hoặc sáp nhập

	<b>Câu hỏi</b>	<b>Trả lời</b>
1.	Tôi có thực sự muốn chia sẻ việc ra quyết định, kiểm soát và lợi nhuận với người khác không?	
2.	Tôi thực sự tham gia vào đâu (liên danh, hợp nhất, sáp nhập)?	
3.	Tôi có muốn chia sẻ quyền sở hữu của doanh nghiệp không?	
4.	Liệu lợi ích của sở hữu chung có lớn hơn nhược điểm?	
5.	Tôi có thể tin tưởng chủ phần hùn của mình?	
6.	Họ sẽ làm việc chăm chỉ như tôi chứ?	
7.	Tôi sẽ kiếm được bao nhiêu tiền?	
8.	Tôi sẽ làm nhiều hơn hay ít hơn trong cơ cấu mới?	
9.	Các lý do chính tôi đang làm điều này là gì?	
10.	Tôi đã xem xét từng lợi thế và bất lợi của chúng chưa? Chúng là gì?	

Nếu đã quyết định rằng đây là con đường kế nhiệm phù hợp nhất, điều quan trọng là phải xem xét từng lựa chọn một cách chi tiết.

### **8.6.2 Liên danh/Sáp nhập**

Trong bối cảnh kế nhiệm, có hai bước quan trọng trong quá trình liên danh hoặc sáp nhập. Đầu tiên là thách thức của việc liên danh hoặc sáp nhập. Thứ hai là từ nhiệm hành nghề của cá nhân người hành nghề. Cần lưu ý rằng lý do chính để chọn phương án này là để cho phép người hành nghề kết thúc công việc của mình.

Quan trọng là tất cả các bên phải có một sự hiểu biết rõ ràng về điều này ngay từ đầu và có các kỳ vọng rõ ràng. Thỏa thuận liên danh cần phải tính đến điều này và quy định cách thức và thời điểm kết thúc công việc. Thỏa thuận liên danh cũng nên giải quyết các vấn đề định giá. Giá trị đối với việc từ nhiệm thường được xác định bởi giá trị của doanh nghiệp hợp danh hoặc doanh nghiệp bị sáp nhập, trừ khi được thỏa thuận khác đi từ trước.

Có một số lợi thế và bất lợi của việc liên danh và sáp nhập.

### **Ưu điểm**

- Đạt được lợi ích kinh tế nhờ quy mô;
- Mở rộng cơ sở kinh nghiệm và kỹ năng của doanh nghiệp;
- Mở rộng tiềm năng các dịch vụ cung cấp cho thị trường;
- Tiết kiệm chi phí nhờ giảm sự trùng lặp chi tiêu;
- Mở rộng những hiểu biết trong nội bộ doanh nghiệp; và
- Nguồn lực lớn hơn mà từ đó doanh nghiệp có thể thanh toán cho chủ phần hùn hạp.

### **Nhược điểm**

- Những thách thức hiệu chỉnh văn hóa doanh nghiệp vốn đã vững chắc;
- Người hành nghề cảm giác mất kiểm soát;
- Không thoải mái trong việc chia sẻ ra quyết định và lợi nhuận; và
- Thiếu hứng thú làm việc sau khi sáp nhập có hiệu lực, theo đó sự hài lòng nghề nghiệp thấp hơn so với trước đây.

Phụ lục 8.1 (Danh sách các mục cần kiểm tra khi liên danh/sáp nhập) cung cấp một khuôn mẫu hữu ích để làm việc khi xem xét các vấn đề này. Một trong những vấn đề quan trọng cần nhớ khi xem xét liên danh hoặc sáp nhập là nhu cầu tương thích giữa các bên. Khả năng của các bên có thể làm việc cùng nhau một cách hài hòa và hiệu quả không thể bị đánh giá thấp. Nhiều cuộc sáp nhập không bao giờ thành hiện thực vì đến phút cuối sau các cuộc trao đổi dài, các bên phát hiện ra không hợp nhau hoặc tin rằng không thể làm việc cùng nhau. Mặc dù tính đến thời điểm đó đã tốn đáng kể thời gian, nỗ lực và nguồn lực trong suốt quá trình đàm phán nhưng đạt được kết luận quan trọng đó có thể hạn chế nhiều tổn thất trong tương lai.

### **8.6.3 Hợp nhất**

Khi cân nhắc kế nhiệm, mô hình hợp nhất được cho là rất hấp dẫn. Đặc biệt trong trường hợp công ty hợp nhất là một công ty niêm yết. Đó thường là một tình huống đôi bên cùng có lợi: người hành nghề có lợi từ thị trường sẵn sàng cho các nhà đầu tư để mua cổ phiếu sau thời gian giới hạn mua bán cổ phần. Bên công ty hợp nhất có lợi từ việc đảm bảo người hành nghề luôn có động lực để tạo ra lợi nhuận và tạo điều kiện cho việc chuyển đổi khách hàng suôn sẻ, vì nếu không, điều này sẽ có tác động tiêu cực đến giá trị cổ phiếu, và theo đó là giá trị tương lai của công ty.

Có một số ưu điểm và nhược điểm của mô hình hợp nhất.

### **Ưu điểm**

- Thị trường đã sẵn sàng cho nhà đầu tư mua cổ phiếu sau thời gian giới hạn mua bán cổ phần;
- Cơ sở hạ tầng của công ty hợp nhất lớn hơn có thể mang lại lợi ích và hỗ trợ cho người hành nghề;

- Chương trình đào tạo và phát triển có cấu trúc chặt chẽ;
- Con đường sự nghiệp cho nhân viên của người hành nghề; và
- Kho kiến thức lớn từ đó người hành nghề có thể thu được.

### **Nhược điểm**

- Những thách thức trong việc hiệu chỉnh văn hóa doanh nghiệp vốn đã vững chắc;
- Người hành nghề có thể cảm thấy mất địa vị, tự chủ và kiểm soát; và
- Người hành nghề có thể không thoải mái với việc kiểm tra hiệu suất thường xuyên.

Phụ lục 8.2 (Danh sách các mục cần kiểm tra khi hợp nhất) cung cấp một khuôn mẫu hữu ích để giải quyết các vấn đề có liên quan.

### **Mục tiêu của bên bán**

Mục tiêu của bên bán là làm cho doanh nghiệp của mình hấp dẫn nhà đầu tư nhất có thể. Làm tất cả những gì có thể để đảm bảo tối đa hóa lợi nhuận nhận được cho khoản đầu tư đã thực hiện trong nhiều năm qua. Điều này cũng sẽ cho phép tối đa hóa lợi ích đối với người mua.

### **Kế hoạch thực hiện**

Khi xem danh sách trên, bên bán có thể nghĩ đến những đổi mới mình có thể thực hiện ngay lập tức trong doanh nghiệp của mình để sẵn sàng cho việc kế nhiệm.

## **8.7 Bán doanh nghiệp, bán danh mục khách hàng hoặc bán hạ giá giảm dần**

### **8.7.1 Bán doanh nghiệp**

Bán doanh nghiệp là lựa chọn kế nhiệm phổ biến nhất. Đó là khi toàn bộ doanh nghiệp được bán cho người mua mới. Những người mua tiềm năng coi việc mua một doanh nghiệp hiện tại là một lựa chọn hấp dẫn bao gồm:

- Những người lần đầu tiên tham gia kinh doanh trong ngành;
- Nhân viên từ một doanh nghiệp khác muốn tự mình kinh doanh;
- Một hoặc nhiều nhân viên của chính doanh nghiệp;
- Một doanh nghiệp khác có quy mô nhỏ hơn hoặc tương tự đang tìm cách tăng nguồn lực cốt lõi của họ và đạt được tính kinh tế trong quy mô; và
- Một doanh nghiệp lớn hơn đang tìm cách tăng nguồn doanh thu phí, và/hoặc việc mở rộng thị trường trong một khu vực mới.

Trong trường hợp bán doanh nghiệp cho nhân viên, có khả năng họ sẽ tiếp tục điều hành doanh nghiệp theo cách tương tự ban đầu, chỉ với những thay đổi nhỏ. Những cải tiến khác có thể sẽ được thực hiện dần dần theo lộ trình, đặc biệt nếu cá nhân người hành nghề vẫn tham gia vào công việc doanh nghiệp và chủ sở hữu mới không muốn làm mất lòng cá nhân này.

Một doanh nghiệp lớn hơn sẽ không cần cơ sở hạ tầng hoặc hệ thống mà có nhiều khả năng họ muốn nguồn khách hàng và doanh thu phí ổn định của doanh nghiệp bán. Khi đó, họ có

thể cũng sẽ quan tâm đến nhân viên của doanh nghiệp với những mối quan hệ khách hàng cùng với kiến thức và kinh nghiệm của họ.

Hầu hết người mua sẽ cân trọng xem xét các vấn đề như được nêu trong Bảng 8.2 trước đó trong Mô-đun 8 này. Bên bán nên đảm bảo doanh nghiệp của mình đã được phát triển đủ tốt để có được câu trả lời có lợi cho các câu hỏi này. Thông thường người mua muốn tài sản kinh doanh, không phải cơ cấu kinh doanh hiện có bao gồm tài sản cố định và lợi thế thương mại. Các khoản nợ phải thu (khách hàng), chi phí dịch vụ dở dang và các chủ nợ thường sẽ vẫn là vấn đề của người bán.

Việc bán một doanh nghiệp sẽ có một số lợi thế cũng như bất lợi đối với người bán.

### **Lợi thế**

- Cam kết liên tục với doanh nghiệp dừng lại khi thời gian bàn giao và nghĩa vụ theo thỏa thuận đã đáp ứng;
- Khi đã nhận tiền, kết thúc giao dịch thì sự tham gia của bên bán cũng kết thúc;
- Có sự hài lòng về nghề nghiệp nhất định đối với người bán khi biết rằng họ điều hành một doanh nghiệp có đủ giá trị để có thể bán được; và
- Nắm rõ được thời gian hoàn tất.

### **Bất lợi**

- Khi việc bán hoàn tất và sự tham gia nghề nghiệp chấm dứt, có thể sẽ mất một thời gian để người hành nghề điều chỉnh; và Phụ lục 8.3 (Danh sách các mục cần kiểm tra khi bán doanh nghiệp) cung cấp một khuôn mẫu hữu ích để giải quyết các vấn đề có liên quan.

### **Mục tiêu cho người bán**

Mục tiêu của người bán khi bán doanh nghiệp là làm cho doanh nghiệp của mình hấp dẫn nhà đầu tư nhất có thể. Làm tất cả những gì có thể để đảm bảo tối đa hóa lợi nhuận nhận được cho khoản đầu tư đã thực hiện trong nhiều năm qua. Điều này cũng sẽ cho phép tối đa hóa lợi ích đối với người mua.

### **Kế hoạch thực hiện**

Khi xem lại danh sách trên, người bán có thể nghĩ đến một số cải tiến có thể thực hiện ngay lập tức trong doanh nghiệp của mình để sẵn sàng cho việc kế nhiệm.

#### **8.7.2 Bán danh mục khách hàng**

Việc bán danh mục khách hàng đơn giản hơn so với việc bán một doanh nghiệp, vì ngoài gói thu nhập phí là tài sản để mua bán, doanh nghiệp không bán tài sản nào khác. Có một số người mua tiềm năng sau đây coi việc mua danh mục khách hàng của doanh nghiệp là một lựa chọn hấp dẫn:

- Những người lần đầu tiên tham gia kinh doanh ngành kế toán/kiểm toán;
- Một hoặc nhiều nhân viên của doanh nghiệp bán;

- Một hoặc nhiều nhân viên từ doanh nghiệp khác, muốn tự mình kinh doanh; và
- Một doanh nghiệp khác đang tìm cách tăng nguồn lực cốt lõi của họ và đạt được tính kinh tế trong quy mô;

Việc bán một danh mục khách hàng có lợi thế và bất lợi cho bên bán như sau:

### **Lợi thế**

- Có thể chọn khách hàng nào để cho vào danh mục bán;
- Có thể tiếp tục công việc tại doanh nghiệp, mặc dù với quy mô nhỏ hơn;
- Cho phép chuyên môn hóa bằng cách bán danh mục khách hàng không thuộc lĩnh vực tập trung phát triển; và
- Cũng có thể cho phép người bán giảm chi phí, vì các nguồn lực cần thiết để phục vụ các khách hàng còn lại có thể không lớn.

### **Bất lợi**

- Có thể mất mối quan hệ nghề nghiệp với những khách hàng trong danh mục bị bán; và
- Một số khách hàng có thể không muốn người cung cấp mới, dẫn đến giảm giá bán. Phụ lục 8.4 (Danh sách các mục cần kiểm tra khi bán danh mục khách hàng) cung cấp một ví dụ mẫu hữu ích để giải quyết các vấn đề có liên quan.

### **Mục tiêu đối với người bán**

Mục tiêu của người bán là làm cho doanh nghiệp của mình hấp dẫn nhà đầu tư nhất có thể. Làm tất cả những gì có thể để đảm bảo tối đa hóa lợi nhuận nhận được cho khoản đầu tư đã thực hiện trong nhiều năm qua. Điều này cũng sẽ cho phép bạn tối đa hóa lợi ích đối với người mua.

### **Kế hoạch thực hiện**

Khi người bán soát xét danh sách trên, có thể nghĩ đến những đối mới có thể thực hiện ngay lập tức trong doanh nghiệp của mình để sẵn sàng cho việc kế nhiệm.

#### **8.7.3 Bán giảm giá lũy tiến**

Đây là trường hợp mà người bán bán dần dần phần vốn cổ phần của mình trong doanh nghiệp. Điều này có nghĩa là trong thời gian bán giảm giá hiện hữu một mối quan hệ đối tác, ngay cả khi nó chỉ giới hạn trong khoảng thời gian bán giảm giá.

Lựa chọn này thu hút sự quan tâm của những người hành nghề đi bán doanh nghiệp của mình, những người không muốn đột ngột ngừng sự nghiệp chuyên nghiệp và những người có thể muốn rút dần dần, từ dịch vụ đang hoạt động.

- Một số người mua tiềm năng sau đây thường quan tâm đến lựa chọn này: Những người mới tham gia ngành, những người muốn thực hiện phương pháp gia tăng đối với quyền sở hữu vốn cổ phần, khi sự tự tin và kiến thức của họ tăng lên;

- Các nhân viên hiện tại, những người có vốn chủ sở hữu lớn hơn khi sự tự tin của họ tăng lên, và khi khả năng vay của họ cho phép; và
- Một doanh nghiệp khác, người muốn đối tác nhà cung cấp ở lại trong một thời gian dài để hỗ trợ chuyển đổi và chuyển giao khách hàng.

Cân nhắc tài chính cũng có thể là một yếu tố.

Tình huống này có thể là một trong những lựa chọn kế nhiệm mất nhiều công sức và nhạy cảm nhất, vì người mua và người bán sẽ cần phải làm việc cùng nhau trong thời gian bán hạ giá. Đó là vì lợi ích tốt nhất của cả hai bên để giúp tiến trình hoạt động; tuy nhiên, có thể là một thời gian căng thẳng.

Các vấn đề thường bao gồm:

- Người bán vẫn tham gia, nhưng ý thức rằng công việc của họ sắp kết thúc;
- Các chủ phần hồn mới có vốn chủ sở hữu thấp hơn có thể muốn một số điều thay đổi, nhưng chủ phần hồn cao cấp vẫn kiểm soát phiếu bầu; và
- Bên bán có thể đã điều hành công ty như một thương nhân duy nhất trong nhiều năm và đấu tranh với việc giao dịch với các chủ phần hồn mới.

Việc bán giảm giá dần có những ưu điểm và nhược điểm đối với người bán.

### **Ưu điểm**

- Người bán vẫn tiếp tục tham gia vào doanh nghiệp;
- Cho phép người mua có được vốn chủ sở hữu theo các bước tăng dần; và
- Các chủ phần hồn hiện tại có thể chiếm thêm vốn chủ sở hữu trên cơ sở tích lũy dần.

### **Nhược điểm**

- Thời gian thực hiện có thể căng thẳng khi chủ phần hồn là người bán đi đến thỏa thuận nghỉ hưu đang chờ xử lý của họ; và

- Vì thời gian bán có thể mất nhiều năm, tất cả các bên phải đảm bảo họ có thể làm việc cùng nhau trong thời gian cần thiết. Phụ lục 8.5 (Danh sách các mục cần kiểm tra khi bán hạ giá giảm dần) cung cấp một khuôn mẫu hữu ích để giải quyết các vấn đề có liên quan.

### **Mục tiêu của người bán**

Mục tiêu của người bán là làm cho doanh nghiệp của mình hấp dẫn nhà đầu tư nhất có thể. Làm tất cả những gì có thể để đảm bảo tối đa hóa lợi nhuận nhận được cho khoản đầu tư mà mình đã thực hiện trong nhiều năm qua. Điều này cũng sẽ cho phép tối đa hóa lợi ích đối với người mua. Bên bán thường sẽ quan tâm đến lợi ích của khách hàng và nhân viên. Điều này nên được thảo luận đầy đủ với người mua tiềm năng.

### **Kế hoạch hành động**

Khi xem danh sách trên, người bán có thể nghĩ đến những cải thiện có thể thực hiện ngay lập tức trong doanh nghiệp của mình để giúp sẵn sàng tiếp nhận việc kế nhiệm.

## **8.8 Phát triển kế hoạch kế nhiệm nội bộ**

Như đã thảo luận trong Mô-đun 4, con đường thứ ba của kế hoạch kế nhiệm tập trung vào các tùy chọn nội bộ:

- Kế nhiệm nội bộ;
- Bổ nhiệm chủ phần hùn mới; và
- Chủ phần hùn hiện tại mua lại cổ phần.

### **8.8.1 Kế nhiệm nội bộ**

Trọng tâm chính của sự kế nhiệm nội bộ là hỗ trợ nhân viên cấp cao tiến tới Liên danh. Cách này hiệu quả nhất khi có một chiến lược có chủ ý và mục tiêu được truyền đạt rõ ràng.

Từ quan điểm kế nhiệm, kế nhiệm nội bộ quản lý việc nghỉ hưu của các chủ phần hùn thông qua việc bổ nhiệm các chủ phần hùn mới. Để thành công, phương án này đòi hỏi doanh nghiệp phải có bốn thuộc tính sau:

- Tăng trưởng vững chắc đủ để cho phép có thêm một chủ phần hùn khác;
- Tuyển dụng nhân viên sẵn sàng làm việc và có năng lực;
- Chương trình phát triển cho các nhà quản lý và nhân viên cấp cao; và
- Hiệu suất công ty hấp dẫn đối với các chủ phần hùn tham vọng.

Một quy trình như vậy cho phép kế nhiệm được xử lý theo cách được kiểm soát, và giúp cho việc chuyển giao quyền kiểm soát công ty và nguồn khách hàng được diễn ra từng bước thuận lợi.

#### **Ưu điểm**

- Các chủ phần hùn sắp tới có sự quen thuộc với văn hóa doanh nghiệp và nguồn khách hàng;
- Nhân viên và hệ thống quy trình nội bộ đã được biết rõ;
- Một mô hình kinh doanh tồn tại đang hoạt động và đã có sẵn; và
- Có sự gián đoạn tối thiểu đối với khách hàng hiện tại, sắp xếp nhân viên và nội bộ, hệ thống và thủ tục.

#### **Nhược điểm**

- Đạt được sự tôn trọng ở vị trí mới từ nhân viên lâu năm; và
- Chủ phần hùn sắp tới có thể đã tiếp xúc hạn chế với các doanh nghiệp kiểm toán khác.

Phụ lục 8.6 (Danh sách các mục cần kiểm tra khi kế nhiệm nội bộ) cung cấp một khuôn mẫu hữu ích để giải quyết các vấn đề có liên quan.

#### **Mục tiêu của người bán**

Mục tiêu của người bán là làm cho doanh nghiệp của mình hấp dẫn nhà đầu tư nhất có thể. Làm tất cả những gì có thể để đảm bảo tối đa hóa lợi nhuận nhận được cho khoản đầu tư đã thực hiện trong nhiều năm qua. Điều này cũng sẽ cho phép tối đa hóa lợi ích đối với người mua.

### **Kế hoạch thực hiện**

Khi người bán xem danh sách trên, có thể nghĩ đến những cải thiện có thể thực hiện ngay lập tức trong doanh nghiệp của mình để giúp sẵn sàng cho việc kế nhiệm.

#### **8.8.2 Bổ nhiệm chủ phần hùn mới**

Điều này áp dụng khi đã có sẵn một Ban giám đốc. Một chủ phần hùn ra đi thì vẫn còn lại một hoặc nhiều chủ phần hùn khác tại doanh nghiệp. Ý tưởng là tìm một chủ phần hùn thay thế cho chủ phần hùn nghỉ hưu, có nguồn gốc từ bên ngoài từ doanh nghiệp hành nghề hoặc thương mại.

Có một số rủi ro liên quan đến chiến lược này, chủ yếu liên quan đến việc quản lý quá trình chuyển đổi của chủ phần hùn nghỉ hưu trong khi xử lý việc bổ nhiệm chủ phần hùn sắp tới. Khi chủ phần hùn mới tiềm năng đã được xác định và đạt được thỏa thuận, sẽ có khả năng thành công cao hơn khi chủ phần hùn mới bắt đầu công việc từ mười hai tháng trước khi chủ phần hùn nghỉ hưu.

#### **Ưu điểm**

- Một mô hình kinh doanh hiện tại đang hoạt động và đã có; và
- Có sự gián đoạn tối thiểu đối với khách hàng hiện tại, nhân viên và sắp xếp nội bộ, hệ thống và thủ tục.

#### **Nhược điểm**

- Các vấn đề có thể nảy sinh do sự không tương đồng của chủ phần hùn mới với văn hóa doanh nghiệp hiện có; và
- Một số chủ phần hùn hiện tại có thể đã muốn chiếm lấy vốn chủ sở hữu.

Phụ lục 8.7 (Danh sách các mục cần kiểm tra khi bổ nhiệm chủ phần hùn mới) cung cấp một khuôn mẫu hữu ích để giải quyết các vấn đề có liên quan.

#### **Mục tiêu của người bán**

Mục tiêu của người bán là làm cho doanh nghiệp của mình hấp dẫn nhà đầu tư nhất có thể. Làm tất cả những gì có thể để đảm bảo tối đa hóa lợi nhuận nhận được cho khoản đầu tư đã thực hiện trong nhiều năm qua. Điều này cũng sẽ cho phép tối đa hóa lợi ích đối với người mua.

### **Kế hoạch thực hiện**

Khi bạn xem danh sách trên, bạn có thể nghĩ đến những cải thiện bạn có thể thực hiện ngay lập tức trong doanh nghiệp của mình để giúp bạn sẵn sàng cho việc kế nhiệm.



### **8.8.3 Chủ phần hùn hiện tại mua lại cổ phần**

Lựa chọn kế nhiệm này cho phép các chủ phần hùn ở lại doanh nghiệp hiện nay mua lại cổ phần của các chủ phần hùn nghỉ hưu. Các chủ phần hùn còn lại kế thừa cổ phần của chủ phần hùn nghỉ hưu theo các quyền ưu tiên, hoặc theo các thỏa thuận riêng lẻ được thực hiện giữa các chủ phần hùn. Thông thường, các cổ đông hiện hữu là những người đầu tiên có cơ hội nắm giữ cổ phần có sẵn tương ứng với tỷ lệ sở hữu hiện có của họ. Tiếp theo, sau quyết định của các cổ đông này, số cổ phần còn lại sẽ được đưa ra để đàm phán cá nhân giữa các chủ phần hùn.

Thỏa thuận chủ phần hùn hoặc cổ đông thường sẽ phác thảo quy trình cần được tuân thủ. Thỏa thuận này cũng bao gồm mô hình định giá và phương pháp được sử dụng.

#### **Ưu điểm**

- Đây là một cuộc đàm phán nội bộ và không có tác động của những người bên ngoài Ban giám đốc hiện có;
- Cung cấp sự chắc chắn về vị trí cho tất cả các chủ phần hùn nếu thỏa thuận liên danh đã có quy định về lựa chọn này;
- Gây ít gián đoạn nhất cho quá trình cung cấp dịch vụ cho khách hàng hiện tại cũng như sắp xếp nhân viên, hệ thống và thủ tục nội bộ; và
- Mô hình kinh doanh hiện tại đang hoạt động tiếp tục áp dụng.

#### **Nhược điểm**

- Có thể gây căng thẳng tài chính cho các chủ phần hùn hiện tại; và
- Sự sụt giảm liên tục trong tổng số chủ phần hùn ở công ty, trừ khi có các chủ phần hùn mới được nhận.

Phụ lục 8.8 (Danh sách các mục cần kiểm tra khi chủ phần hùn hiện tại mua lại cổ phần) cung cấp một khuôn mẫu hữu ích khi xem xét các vấn đề này.

#### **Mục tiêu của người bán**

Mục tiêu của người bán là làm cho doanh nghiệp của mình hấp dẫn nhà đầu tư nhất có thể. Làm tất cả những gì có thể để đảm bảo tối đa hóa lợi nhuận nhận được cho khoản đầu tư đã thực hiện trong nhiều năm qua. Điều này cũng sẽ cho phép tối đa hóa lợi ích đối với người mua.

#### **Kế hoạch thực hiện**

Khi xem danh sách trên, người bán có thể nghĩ đến những cải thiện có thể thực hiện ngay lập tức trong doanh nghiệp của mình để giúp sẵn sàng thực hiện việc kế nhiệm.

### **8.9 Các vấn đề nên được xem xét khi từ nhiệm**

Dù quyết định lựa chọn nào cho quá trình kế nhiệm, cũng sẽ đến ngày người hành nghề rời khỏi doanh nghiệp của mình. Một sự kiện như vậy chắc chắn sẽ mang theo nhiều cảm xúc lẫn lộn. Tuy nhiên, người hành nghề chắc hẳn đã có kế hoạch cho việc này và sẽ sẵn sàng để bước tiếp.

Có một số vấn đề bạn nên xem xét trước khi ngày này xảy ra.

### ***8.9.1 Các vấn đề về thuế***

Theo luật pháp quốc gia hoặc các quy định chuyên môn của người hành nghề, việc rời khỏi doanh nghiệp có thể dẫn đến một số vấn đề về thuế. Đối với điều này, trong giao dịch lớn cuối cùng của mình, người hành nghề hãy làm mọi thứ trong khả năng để giảm thiểu tác động của thuế. Hãy đảm bảo rằng người hành nghề đã sắp xếp công việc của mình theo cách cho phép tận dụng tối đa lợi thế dựa trên các quy định hiện hành. Điều này có thể liên quan đến việc thiết lập các cấu trúc thay thế. Cũng có thể yêu cầu cá nhân người hành nghề (bên bán) vận hành theo một cách nhất định trong một khoảng thời gian quy định. Hãy nắm rõ luật pháp và các quy định nghề nghiệp chi phối các giao dịch này và cố gắng tối đa hóa lợi thế của mình.

### ***8.9.2 Các ràng buộc thương mại***

Gần như chắc chắn cá nhân hành nghề (người bán) sẽ bị yêu cầu ký một số hình thức ràng buộc thương mại khi rời khỏi doanh nghiệp của mình. Đây là một thực tế kinh doanh rất phổ biến. Mục đích là để cung cấp một mức độ chắc chắn nhất định cho người mua rằng khoản đầu tư của họ là an toàn.

Những ràng buộc về thương mại thường bao gồm một số lĩnh vực chính. Những ràng buộc này thường áp dụng trong một khoảng thời gian quy định trong đó người hành nghề bị hạn chế thiết lập một doanh nghiệp tương tự với doanh nghiệp mình vừa rời đi. Chúng cũng thường áp dụng đối với khoảng cách địa lý so với doanh nghiệp trước của cá nhân này. Các hợp đồng này được thực thi bởi pháp luật nếu chúng được coi là phù hợp với thực tiễn kinh doanh hợp lý.

Nếu các ràng buộc được coi là quá mức, chúng có thể bị đòi chất tại tòa án. Nguyên tắc cơ bản là một ràng buộc thương mại không thể ngăn cá nhân hành nghề kiếm sống bằng các kỹ năng và chuyên môn của mình. Các ràng buộc quá mức hoặc bị hạn chế quá nhiều sẽ có thể được coi là cực đoan và do đó không thể thực hiện được.

### ***8.9.3 Thay đổi lối sống***

Có lẽ vấn đề khó nhất khi từ nhiệm việc thay đổi hoàn toàn lối sống sau khi rời khỏi doanh nghiệp. Nhiều người đã làm việc nhiều giờ trong nhiều năm. Nhiều người đã bỏ qua các ngày lễ và cuối tuần để làm việc phục vụ khách hàng. Công việc đã mang lại cho họ ý nghĩa trong cuộc sống, tầm vóc trong cộng đồng của họ và cảm giác họ được mong muốn và cần đến. Nhiều người hành nghề biết rằng không nhờ có họ thì khách hàng của họ sẽ gặp rắc rối với các cơ quan nhà nước.

Và rồi tất cả dừng lại.

Không điện thoại, không khách hàng, không email đến. Khách hàng cũ của doanh nghiệp không còn gọi cho cá nhân hành nghề để xin lời khuyên, bởi vì bây giờ họ làm việc với người kế nhiệm của bạn. Hầu hết các vấn đề được xử lý, và doanh nghiệp của người hành nghề từ nhiệm dường như có thể tiếp tục khá tốt mà không có chính cá nhân này.

Người hành nghề từ nhiệm sẽ có cảm thấy hơi buồn vì thế giới cũng vẫn như vậy khi không có mình ở vị trí lãnh đạo!

Thật không may, nhiều người hành nghề kiểm toán/kế toán thất bại trong việc bước tiếp cũng như tìm kiếm những niềm vui mới. Họ sống trong quá khứ, sống lại những ngày vinh quang của họ. Đây không phải là một chiến lược lành mạnh.

Điều quan trọng là người hành nghề từ nhiệm dành nhiều suy nghĩ cho cuộc sống sau khi nghỉ hưu cũng giống như họ đã làm với cuộc sống khi còn làm việc. Điều này sẽ cho phép họ chuyển sang các giai đoạn tiếp theo của cuộc sống bằng toàn bộ tâm trí và tinh thần, họ có thể tận hưởng từng khoảnh khắc. Dành thời gian trước khi nghỉ việc để nghĩ về những sở thích khác mà họ có thể muốn khám phá. Những điều họ luôn muốn làm là gì? Cuối cùng họ có thể có cơ hội để làm chúng.

Nếu người hành nghề đưa ra suy nghĩ nghiêm túc này trước khi nghỉ, họ sẽ có tâm thế tốt để tận dụng tối đa tất cả các cơ hội đến với mình.

#### **8.9.4 Các vấn đề về tuân thủ**

Khi rời khỏi công ty, chắc chắn người hành nghề sẽ có một loạt các vấn đề tuân thủ cần phải được thực hiện. Phụ lục 8.9 (Danh sách các mục cần kiểm tra về tuân thủ) cung cấp một số hướng dẫn về các vấn đề có thể liên quan đến họ.

### **8.10 Kết luận**

Mô-đun 8 này đã đề cập nhiều khía cạnh người hành nghề nên xem xét khi lập kế hoạch kế nhiệm. Vì đây có khả năng là một trong những cơ hội quan trọng nhất trong cả quá trình hành nghề của họ, điều quan trọng là họ phải lên kế hoạch một cách cẩn thận. Chương cuối cùng này đưa ra các lựa chọn có sẵn cho họ và gợi ý các cách để họ lựa chọn con đường nghỉ hưu của mình.

Các phương pháp định giá doanh nghiệp khác nhau được thảo luận, cùng với việc xem xét các chiến lược nội bộ và bên ngoài. Các Phụ lục cung cấp một số danh mục kiểm tra có thể được sử dụng tùy theo lựa chọn kế nhiệm của doanh nghiệp, để giúp tính đến tất cả các vấn đề liên quan.

Mô-đun 8 kết thúc với một cuộc thảo luận về các bước được coi là một phần của việc rời khỏi doanh nghiệp vĩnh viễn của người hành nghề. Nếu các bước này được tuân thủ, chúng sẽ đảm bảo rằng kế hoạch kế nhiệm được phát triển tốt và đang thực thi và chính cá nhân hành nghề từ nhiệm, với tư cách là một người hành nghề kiểm toán/kế toán về hưu, có thể mong đợi một khoảng thời gian bận rộn và thú vị, biết rằng doanh nghiệp của bạn đang được quản lý tốt và sẽ tiếp tục kinh doanh thuận lợi.

### **8.11 Thông tin khác và các tài liệu của IFAC**

IFAC Global Knowledge Gateway là cổng thông tin để người hành nghề kiểm toán/kế toán chuyên nghiệp có thể dễ dàng truy cập các tài liệu liên quan đến lãnh đạo và tài nguyên khác từ IFAC và các tổ chức thành viên, cũng như các nhóm và cá nhân đáng chú ý khác.

Phần Gateway Practice Management bao gồm các bài viết, video và tài liệu khác có thể bổ sung cho Mô-đun 8 này. Khuyến khích cá nhân hành nghề sẽ xem, cung cấp phản hồi, tham gia đóng góp, chia sẻ những hiểu biết của riêng mình về các vấn đề thực tiễn hành nghề.

**Phụ lục 8.1 Danh sách các mục cần kiểm tra khi liên danh/sáp nhập**

	<b>Vấn đề</b>	<b>Phản hồi</b>	<b>Ngày</b>
1.	Tất cả các bên ký thỏa thuận bảo mật.		
2	Liệt kê các điều khoản và điều kiện cần thiết khi sáp nhập.		
3	Đạt được thỏa thuận về cấu trúc tổ chức mới.		
4	Đạt được thỏa thuận về quản lý, giải quyết tranh chấp, yêu cầu khi từ nhiệm, công thức định giá và đầu tư vốn.		
5	Đạt được thỏa thuận về các dịch vụ sẽ được cung cấp.		
6	Đạt được thỏa thuận về quá trình ra quyết định.		
7	Xác định quá trình ra quyết định quản lý chủ phần hùn.		
8	Phát triển thỏa thuận góp vốn.		
9	Xác định thù lao của chủ phần hùn		
10	Xác định lợi nhuận chịu thuế của chủ phần hùn.		
11	Đạt được thỏa thuận về mức tính phí.		
12	Đạt được thỏa thuận về hồ sơ khách hàng mục tiêu.		
13	Đạt được thỏa thuận về quy trình cho bất kỳ khách hàng hiện tại bên ngoài hồ sơ khách hàng mới.		
14	Xác định khoảng thời gian cho phép và phạm vi trách nhiệm của mỗi bên.		
15	Đạt được thỏa thuận về việc định giá lợi ích của mỗi bên tại thời điểm sáp nhập ban đầu.		
16	Xác định công thức định giá và quy trình từ nhiệm của chủ phần hùn.		
17	Đạt được thỏa thuận về vị trí và số lượng văn phòng sẽ được duy trì.		
18	Đánh giá các yêu cầu quản lý chung và lưu trữ.		
19	Đạt được thỏa thuận về sơ đồ tổ chức, trách nhiệm chủ phần hùn và cơ cấu nhân viên.		
20	Đạt được thỏa thuận về các hệ thống và quy trình kiểm soát chất lượng sẽ được sử dụng.		

21	Xác định nền tảng phần cứng và phần mềm máy tính sẽ được sử dụng, bao gồm cơ sở dữ liệu kế toán, thuế và quản lý doanh nghiệp.		
22	Xác định điều khoản làm việc cho tất cả nhân viên và xét lương công bằng.		
23	Xem xét các vị trí công việc không cần thiết.		
24	Xác định nhu cầu vốn lưu động và nguồn vốn của doanh nghiệp.		
25	Đạt được thỏa thuận về các điều khoản ngân hàng		

	<b>Vấn đề</b>	<b>Phản hồi</b>	<b>Ngày</b>
26.	Đạt được thỏa thuận về điều khoản luật sư.		
27.	Đạt được thỏa thuận về bảo hiểm nghề nghiệp và mức bảo hiểm cần thiết.		
28.	Đạt được thỏa thuận về tên doanh nghiệp.		
29.	Cung cấp quyền truy cập vào thông tin lịch sử trên nguồn khách hàng, phí theo khách hàng và phí theo phạm vi dịch vụ cho mục đích thẩm định.		
30.	Đạt được thỏa thuận về việc liệu các khoản nợ trước sáp nhập sẽ được doanh nghiệp mới kế thừa hay tính riêng cho bên nợ sau sáp nhập.		
31.	Đạt được thỏa thuận về việc liệu các chi phí sản xuất kinh doanh dở dang của các bên có phải xuất hóa đơn trước khi sáp nhập hay không.		
32.	Hướng dẫn luật sư soạn thảo thỏa thuận sáp nhập hoặc thỏa thuận góp vốn.		
33.	Các cơ quan chuyên ngành sẽ được thông báo về thực thể mới và đăng ký mới.		
34.	Xây dựng kế hoạch sáp nhập và thời gian biểu.		
35.	Phân bổ trách nhiệm khi liên danh/sáp nhập.		
36.	Xác định chiến lược và kế hoạch truyền thông.		

37.	Xác định chiến lược đề tư vấn cho khách hàng.		
38.	Lập thỏa thuận lao động mới cho tất cả nhân viên.		
39.	Đạt được thỏa thuận về chính sách nhân sự.		
40.	Chuyển nhượng hoặc chỉ định các cam kết hiện tại, các hợp đồng thuê thuê...cho doanh nghiệp mới.		
41.	Đạt được thỏa thuận về thời gian chuyển đổi.		

### Phụ lục 8.2 Danh sách các mục cần kiểm tra khi hợp nhất

	Vấn đề	Phản hồi	Ngày
1.	Tất cả các bên ký thỏa thuận bảo mật.		
2.	Liệt kê các điều khoản và điều kiện cần thiết để bán.		
3.	Người bán có ký giao ước hạn chế về việc nghỉ hoàn toàn không?		
4.	Người bán có chấp nhận hạn chế bán cổ phần trong một khoảng thời gian nhất định không?		
5.	Thiết lập mức giá bạn mong muốn. Hãy sẵn sàng để giải thích và xác nhận con số này. Đảm bảo bạn đã áp dụng các kỹ thuật và phương pháp định giá hợp lý.		
6.	Xác định các hệ thống và quy trình tại chỗ, hoàn thành tài liệu theo yêu cầu và xác nhận với nhân viên rằng họ vẫn làm việc như đã định.		
7.	Xem xét khoảng thời gian bạn chuẩn bị để cho phép người mua thẩm định.		
8.	Xem xét khoảng thời gian bạn chuẩn bị để hỗ trợ chuyên giao, chuyển đổi và đào tạo khách hàng, tùy thuộc vào thời gian hạn chế.		
9.	Cung cấp thông tin lịch sử có sẵn trên nguồn khách hàng, phí theo khách hàng và phí theo phạm vi dịch vụ.		
10.	Thỏa thuận việc làm mới sẽ cần phải được ban hành cho tất cả nhân viên, có khả năng do bên hợp nhất chuẩn bị.		

11.	Xác định xem trách nhiệm đối với con nợ và chủ nợ trước hợp nhất sẽ là người bán, hay bao gồm trong các điều khoản bán hàng.		
12.	Xác định chi phí sản xuất kinh doanh dở dang có được lập hóa đơn trước khi tắt toán việc bán hay không.		
13.	Chuyển nhượng hoặc chuyển nhượng các cam kết hiện có, cho thuê, vv, cho người mua. Điều này có thể bao gồm tiền thuê mặt bằng, máy photocopy, bản quyền phần cứng và phần mềm.		
14.	Xác định chiến lược và kế hoạch truyền thông.		
15.	Quyết định chiến lược phù hợp để tư vấn cho khách hàng và nhân viên.		
16.	Đảm bảo ghi chép và tài liệu khách hàng được hoàn thành và lưu trữ đầy đủ.		
17.	Đảm bảo không có vấn đề khách hàng nào chưa được giải quyết.		
18.	Xác định khung thời gian cho toàn bộ quá trình được hoàn thành.		
19.	Hãy nhớ rằng, khoản thanh toán cuối cùng của bạn có khả năng gắn liền với việc giữ chân khách hàng thành công của người mua. Việc bạn cố gắng làm tất cả những gì có thể sẽ đem lại lợi ích cho bạn vì việc đó đảm bảo chuyển đổi thành công.		

### Phụ lục 8.3 Danh sách các mục cần kiểm tra khi bán doanh nghiệp

	Vấn đề	Phản hồi	Ngày
1.	Tất cả các bên ký thỏa thuận bảo mật.		
2.	Liệt kê các điều khoản và điều kiện cần thiết để bán.		
3.	Bên bán có sẵn sàng ký giao ước hạn chế?		
4.	Bên bán có sẵn sàng chấp nhận một phần khoản thanh toán làm đảm bảo hiệu suất doanh thu trong tương lai của doanh nghiệp?		



5.	Bên bán có sẵn sàng chấp nhận các điều khoản thu hồi, theo thỏa thuận?		
6.	Thiết lập mức giá bạn mong muốn. Hãy sẵn sàng để giải thích và xác nhận con số này. Đảm bảo bạn đã áp dụng các kỹ thuật và phương pháp định giá hợp lý.		
7.	Xác định các hệ thống và quy trình tại chỗ, hoàn thành tài liệu theo yêu cầu và xác nhận với nhân viên rằng họ làm việc như dự định.		
8.	Xem xét khoảng thời gian bạn chuẩn bị để cho phép người mua vì sự siêng năng.		
9.	Xem xét khoảng thời gian bạn chuẩn bị để hỗ trợ chuyển giao, chuyển đổi khách hàng và đào tạo.		
10.	Bạn có mong đợi thanh toán cho khoảng thời gian liên quan đến chuyển giao, chuyển đổi khách hàng và đào tạo?		
11.	Cung cấp thông tin lịch sử có sẵn trên nguồn khách hàng, phí theo khách hàng và phí theo phạm vi dịch vụ.		
12.	Ban hành thỏa thuận tuyển dụng mới cho tất cả nhân viên.		
13.	Xác định xem trách nhiệm đối với con nợ và chủ nợ sẽ là nhà cung cấp, hay liệu nó sẽ được bao gồm trong các điều khoản bán hàng.		
14.	Xác định nếu công việc đang tiến hành sẽ được lập hóa đơn trước khi giải quyết.		
15.	Chuyển nhượng hoặc chuyển nhượng các cam kết hiện có, cho thuê... cho người mua. Điều này có thể bao gồm tiền thuê mặt bằng, máy photocopy, giấy phép phần cứng và phần mềm.		
16.	Hướng dẫn luật sư bắt đầu soạn thảo hợp đồng mua bán.		
17.	Xác định phương pháp tốt nhất để tiếp thị doanh nghiệp để bán.		
18.	Phát triển bán kế hoạch doanh nghiệp và thời gian biểu.		
19.	Xác định chiến lược và kế hoạch truyền thông.		
20.	Quyết định chiến lược phù hợp để tư vấn cho khách hàng và nhân viên.		

21.	Đảm bảo ghi chú và tệp của khách hàng được hoàn thành và ghi lại đầy đủ.		
22.	Đảm bảo không có vấn đề nào của khách hàng chưa được giải quyết.		
23.	Xác định khung thời gian cho toàn bộ quá trình được hoàn thành.		
24.	Hãy nhớ rằng, khoản thanh toán cuối cùng của bạn có khả năng gắn liền với việc giữ chân khách hàng thành công của người mua. Việc bạn cố gắng làm tất cả những gì có thể sẽ đem lại lợi ích cho bạn vì việc đó đảm bảo chuyển đổi thành công.		

#### **Phụ lục 8.4 Danh mục các mục cần kiểm tra khi bán danh mục khách hàng**

	<b>Vấn đề</b>	<b>Phản hồi</b>	<b>Ngày</b>
1.	Tất cả các bên ký thỏa thuận bảo mật.		
2.	Liệt kê các điều khoản và điều kiện cần thiết để bán.		
3.	Người bán ký giao ước hạn chế không?		
4.	Người bán có chấp nhận một phần của thỏa thuận phụ thuộc vào doanh thu trong tương lai của gói phí hay không?		
5.	Người bán có chấp nhận các điều khoản “thu hồi”, hướng tới việc thỏa thuận không?		
6.	Thiết lập mức giá bạn mong muốn. Hãy sẵn sàng để giải thích và xác nhận con số này. Đảm bảo bạn đã áp dụng các kỹ thuật và phương pháp định giá hợp lý.		
7.	Xem xét khoảng thời gian bạn chuẩn bị để cho phép người mua thâm định.		
8.	Xem xét khoảng thời gian bạn chuẩn bị để hỗ trợ chuyên giao, chuyển đổi khách hàng và đào tạo.		
9.	Bạn có mong đợi các khoản thanh toán đối với thời gian của bạn liên quan đến chuyên giao, chuyển đổi khách hàng và đào tạo không?		
10.	Cung cấp thông tin lịch sử có sẵn trên nguồn khách hàng, phí theo khách hàng và phí theo phạm vi dịch vụ.		
11.	Hướng dẫn luật sư bắt đầu soạn thảo hợp đồng mua bán.		

12.	Xác định phương pháp tốt nhất để tiếp thị doanh nghiệp để bán, xem xét doanh nghiệp môi giới.		
13.	Phát triển kế hoạch lệ phí và thời gian biểu của việc bán danh mục khách hàng.		
14.	Quyết định chiến lược phù hợp để tư vấn cho khách hàng và nhân viên.		
15.	Đảm bảo ghi chú của khách hàng, giấy tờ làm việc và tập tin được ghi chép đầy đủ và bàn giao hoàn toàn.		
16.	Đảm bảo không có vấn đề khách hàng nào chưa được giải quyết.		
17.	Xác định khung thời gian cho toàn bộ quá trình được hoàn thành.		
18.	Hãy nhớ rằng, khoản thanh toán cuối cùng của bạn có khả năng liên quan với việc giữ chân khách hàng thành công của người mua. Đó là lợi ích của bạn để làm tất cả những gì bạn có thể để đảm bảo chuyển đổi thành công.		

#### **Phụ lục 8.5 Danh sách các mục cần kiểm tra khi bán hạ giá giảm dần**

	<b>Vấn đề</b>	<b>Phản hồi</b>	<b>Ngày</b>
1.	Tất cả các bên ký thỏa thuận bảo mật.		
2.	Liệt kê các điều khoản và điều kiện cần thiết để bán.		
3.	Người bán ký giao ước hạn chế không?		
4.	Người bán có chấp nhận một phần kết quả phụ thuộc vào hiệu suất doanh thu trong tương lai của doanh nghiệp không?		
5.	Người bán có chấp nhận các điều khoản “thu hồi”, hướng tới việc thỏa thuận không?		
6.	Đồng ý giá ban đầu. Người bán có thể cần phải chứng minh và xác nhận con số này.		
7.	Xác định các hệ thống và quy trình tại chỗ, hoàn thành tài liệu theo yêu cầu và xác nhận với nhân viên rằng họ sẽ làm việc như dự định.		
8.	Xem xét khoảng thời gian bạn chuẩn bị để cho phép người mua thăm định.		

9.	Cung cấp thông tin lịch sử có sẵn trên nguồn khách hàng, phí theo khách hàng và phí theo phạm vi dịch vụ.		
10.	Xác định công việc đang tiến hành sẽ được lập hóa đơn trước khi giải quyết hay không.		
11.	Hướng dẫn luật sư bắt đầu soạn thảo hợp đồng mua bán.		
12.	Phát triển bán kế hoạch công ty và thời gian biểu.		
13.	Xác định chiến lược và kế hoạch truyền thông.		
14.	Quyết định chiến lược phù hợp để tư vấn cho khách hàng và nhân viên.		
15.	Xác định khung thời gian cho toàn bộ quá trình được hoàn thành.		
16.	Hãy nhớ rằng, khoản thanh toán cuối cùng của bạn có khả năng liên quan đến việc giữ chân khách hàng thành công của người mua. Đó là lợi ích của bạn để làm tất cả những gì bạn có thể để đảm bảo chuyển đổi thành công.		

### **Phụ lục 8.6 Danh sách các mục cần kiểm tra khi kế nhiệm nội bộ**

	<b>Vấn đề</b>	<b>Phản hồi</b>	<b>Ngày</b>
1.	Tất cả các bên ký thỏa thuận bảo mật.		
2.	Liệt kê các điều khoản và điều kiện cần thiết để bán và chuyển đổi vốn chủ sở hữu doanh nghiệp.		
3.	Người bán có ký giao ước hạn chế không?		
4.	Người bán có chấp nhận một phần kết quả phụ thuộc vào hiệu suất doanh thu trong tương lai của doanh nghiệp không?		
5.	Người bán có chấp nhận các điều khoản “thu hồi”, hướng tới việc thỏa thuận không?		
6.	Thiết lập mức giá bạn mong muốn. Hãy sẵn sàng để giải thích và xác nhận con số này. Đảm bảo bạn đã áp dụng các kỹ thuật và phương pháp định giá hợp lý.		
7.	Xem xét khoảng thời gian bạn chuẩn bị để cho phép chủ phân hùn sắp đến thẩm định.		

8.	Xem xét khoảng thời gian bạn chuẩn bị để hỗ trợ chuyên giao, chuyển đổi khách hàng và đào tạo.		
9.	Xem xét các thỏa thuận tài chính giữa chủ phần hùn sắp đến và chủ phần hùn nghỉ hưu.		
10.	Cung cấp thông tin lịch sử có sẵn trên nguồn khách hàng, phí theo khách hàng và phí theo phạm vi dịch vụ.		
11.	Xác định các điều khoản để giải quyết công việc đang tiến hành.		
12.	Hướng dẫn luật sư bắt đầu soạn thảo hợp đồng mua bán và điều chỉnh hợp đồng chủ phần hùn/cổ đông.		
13.	Cập nhật đăng ký với các cơ quan chức năng, các cơ quan chuyên môn và các công ty bảo hiểm bồi thường chuyên nghiệp cho quan hệ chủ phần hùn mới.		
14.	Kiểm tra chuyên nhượng hoặc chuyển nhượng các cam kết hiện tại, cho thuê... cho quan hệ chủ phần hùn mới được thành lập. Điều này có thể bao gồm: thuê mặt bằng, máy photocopy, giấy phép phần cứng và phần mềm.		
15.	Xây dựng kế hoạch kế nhiệm nội bộ và thời gian biểu.		
16.	Quyết định chiến lược phù hợp để tư vấn cho khách hàng và nhân viên.		
17.	Xác định khung thời gian tối ưu cho toàn bộ quá trình được hoàn thành.		
18.	Hãy nhớ rằng, khoản thanh toán cuối cùng của bạn có khả năng liên quan đến việc giữ chân khách hàng thành công bởi mối quan hệ chủ phần hùn mới. Đó là tất cả những mối quan tâm bạn có thể làm để đảm bảo chuyển đổi thành công.		

### **Phụ lục 8.7 Danh sách các mục cần kiểm tra khi bổ nhiệm chủ phần hùn mới**

	<b>Vấn đề</b>	<b>Phản hồi</b>	<b>Ngày</b>
1.	Tất cả các bên ký thỏa thuận bảo mật.		
2.	Liệt kê các điều khoản và điều kiện cần thiết để bán và chuyển đổi vốn chủ sở hữu doanh nghiệp.		
3.	Các chủ phần hùn hiện tại đồng ý bán cổ phần của chủ phần hùn về hưu cho chủ phần hùn sắp tới.		

4.	Xác định các yêu cầu của các chủ phần hùn tiếp tục liên quan đến lựa chọn chủ phần hùn mới.		
5.	Chủ phần hùn sắp tới đồng ý với thỏa thuận Liên danh/cổ đông hiện có.		
6.	Tất cả các chủ phần hùn thỏa thuận về thù lao và tiếp cận lợi nhuận đối với chủ phần hùn sắp tới.		
7.	Xem xét và phân bổ lại khách hàng thích hợp giữa các chủ phần hùn.		
8.	Xác định vai trò của chủ phần hùn mới trong doanh nghiệp.		
9.	Người bán có được chuẩn bị để ký giao ước hạn chế không?		
10.	Người bán có được chuẩn bị để chấp nhận một phần của việc giải quyết còn phụ thuộc vào hiệu suất doanh thu trong tương lai của doanh nghiệp không?		
11.	Người bán có được chuẩn bị để chấp nhận các điều khoản “thu hồi”, hướng tới đạt thỏa thuận không?		
12.	Định giá bán của bạn. Hãy chuẩn bị để giải thích và xác nhận con số này. Đảm bảo bạn đã áp dụng các kỹ thuật và phương pháp định giá chính xác.		
13.	Xem xét khoảng thời gian bạn chuẩn bị để cho phép chủ phần hùn đến thăm định.		
14.	Xem xét khoảng thời gian bạn chuẩn bị để hỗ trợ chuyển giao, chuyển đổi khách hàng và đào tạo.		
15.	Xem xét các thỏa thuận tài chính giữa chủ phần hùn đến và chủ phần hùn nghỉ hưu.		
16.	Cung cấp thông tin lịch sử có sẵn trên nguồn khách hàng, phí theo khách hàng và phí theo phạm vi dịch vụ.		
17.	Xác định nhu cầu vốn lưu động.		
18.	Hướng dẫn luật sư bắt đầu soạn thảo hợp đồng mua bán và điều chỉnh hợp đồng chủ phần hùn/cổ đông.		
19.	Cập nhật đăng ký với các cơ quan chức năng, các cơ quan chuyên môn và các công ty bảo hiểm bồi thường chuyên nghiệp cho quan hệ chủ phần hùn mới.		

20.	Kiểm tra chuyên nhượng hoặc chuyển nhượng các cam kết hiện tại, cho thuê... cho quan hệ chủ phần hùn mới được thành lập. Điều này có thể bao gồm tiền thuê mặt bằng, máy photocopy, giấy phép phần cứng và phần mềm.		
21.	Phát triển thời gian biểu chuyển tiếp.		
22.	Quyết định chiến lược phù hợp để tư vấn cho khách hàng và nhân viên.		
23.	Xác định khung thời gian tối ưu cho toàn bộ quá trình được hoàn thành.		
24.	Hãy nhớ rằng, khoản thanh toán cuối cùng của bạn có khả năng liên quan với việc giữ chân khách hàng thành công bởi mỗi quan hệ chủ phần hùn mới. Đó là tất cả những quan tâm bạn có thể làm để đảm bảo chuyển đổi thành công.		

### **Phụ lục 8.8 Danh sách các mục cần kiểm tra khi chủ phần hùn hiện tại mua lại cổ phần**

	<b>Vấn đề</b>	<b>Phản hồi</b>	<b>Ngày</b>
1.	Tất cả các bên ký thỏa thuận bảo mật.		
2.	Lập danh sách các điều khoản và điều kiện cần thiết để bán và chuyển đổi vốn chủ sở hữu doanh nghiệp.		
3.	Xem xét các điều khoản rời doanh nghiệp theo thỏa thuận Liên danh/cổ đông hiện có.		
4.	Xem xét thỏa thuận Liên danh/cổ đông hiện có đối với giao thức và thủ tục mua lại. Nếu không có thỏa thuận, đạt thỏa thuận với các đối tác để xử lý.		
5.	Xem xét và phân bổ lại như là khách hàng thích hợp giữa các đối tác.		
6.	Người bán đã được chuẩn bị để ký giao ước hạn chế không?		
7.	Người bán đã được chuẩn bị để chấp nhận phần giải quyết khi còn phụ thuộc vào hiệu suất doanh thu trong tương lai của doanh nghiệp không?		
8.	Người bán đã được chuẩn bị để chấp nhận các điều khoản “thu hồi”, hướng tới việc thỏa thuận?		
9.	Thiết lập mức giá bạn mong muốn. Hãy sẵn sàng để giải thích và xác nhận con số này. Đảm bảo bạn đã áp dụng các kỹ thuật và phương pháp định giá hợp lý.		
10.	Xem xét khoảng thời gian bạn chuẩn bị để hỗ trợ chuyển giao, chuyển đổi khách hàng và đào tạo.		

11.	Xem xét các thoả thuận tư vấn liên tục.		
12.	Hướng dẫn luật sư bắt đầu soạn thảo hợp đồng mua bán và chuyển nhượng, và điều chỉnh theo thoả thuận Liên danh/cổ đông.		
13.	Cập nhật đăng ký với các cơ quan chức năng, các cơ quan chuyên môn và các công ty bảo hiểm bồi thường chuyên nghiệp cho quan hệ đối tác mới.		
14.	Kiểm tra chuyên nhượng hoặc sự phân bổ các cam kết hiện tại, cho thuê... cho quan hệ chủ phần hùn mới được thành lập. Điều này có thể bao gồm tiền thuê mặt bằng, máy photocopy, giấy phép phần cứng và phần mềm.		
15.	Phát triển thời gian biểu chuyển tiếp.		
16.	Quyết định chiến lược phù hợp để tư vấn cho khách hàng và nhân viên.		
17.	Xác định khung thời gian tối ưu cho toàn bộ quá trình được hoàn thành.		
18.	Hãy nhớ rằng, khoản thanh toán cuối cùng của bạn có khả năng được liên kết với việc giữ chân khách hàng thành công bởi mối quan hệ chủ phần hùn mới. Đó là lợi ích của bạn khi làm tất cả những gì bạn có thể để đảm bảo việc chuyển đổi thành công.		

### Phụ lục 8.9 Danh sách các mục cần kiểm tra về tuân thủ

	Vấn đề	Phản hồi	Ngày
	<i>Theo luật định</i>		
1.	Bạn có cần phải hủy đăng ký khỏi bất kỳ đăng ký hoặc nghĩa vụ thuế nào không?		
2.	Nếu có, có bất kỳ sự kiện điều chỉnh gì cần phải được báo cáo không?		
3.	Bạn có bắt buộc phải đưa ra bất kỳ thông báo cuối cùng hoặc tóm tắt thanh toán nào cho nhân viên cũ không?		
4.	Đảm bảo bạn hoàn thành tất cả các khoản thanh toán thay cho nhân viên cũ theo yêu cầu của cơ quan quản lý địa phương.		
5.	Hủy bỏ bất kỳ chính sách hoặc đăng ký nào đứng tên bạn, nếu không được chuyển qua doanh nghiệp trước đó của bạn.		
	<i>Theo hợp đồng</i>		
1.	Đảm bảo việc từ chức của tất cả các giám đốc và thư ký đã được hoàn thành và được nộp đơn theo yêu cầu.		
2.	Rút và xóa bất kỳ đảm bảo có liên quan, đặc biệt là liên quan đến các cơ sở ngân hàng, thoả thuận cho thuê hoặc bất kỳ lĩnh vực nào khác liên quan đến doanh nghiệp.		



3.	Đảm bảo các khoản thanh toán được thực hiện đối với các nghĩa vụ tài chính mà bạn chịu trách nhiệm.		
4.	Đảm bảo các thỏa thuận mua thuê hoặc cho thuê được chuyển hết vào các thiết bị được chuyển giao.		
5.	Đảm bảo bạn thực hiện chuyển giao, chuyển đổi khách hàng và đào tạo theo nghĩa vụ hợp đồng đối với người mua lại của bạn.		
6.	Đảm bảo bạn tuân thủ mọi ràng buộc về nghĩa vụ thương mại theo nghĩa vụ hợp đồng đối với người mua lại của bạn.		
	<i>Lưu giữ/Bảo trì</i>		
1.	Tư vấn cho nhân viên ngân hàng và xác nhận bạn rời khỏi doanh nghiệp.		
2.	Tư vấn cho các công ty bảo hiểm bồi thường chuyên nghiệp và xác nhận việc bạn rời khỏi doanh nghiệp.		
3.	Thiết lập bảo hiểm bồi thường chuyên nghiệp thích hợp.		
4.	Tư vấn cho các công ty môi giới bảo hiểm và xác nhận bạn rời khỏi doanh nghiệp.		

	<b>Vấn đề</b>	<b>Phản hồi</b>	<b>Ngày</b>
5.	Đảm bảo chấm dứt nghĩa vụ của bạn liên quan đến bảo hiểm kinh doanh và tài sản.		
6.	Đảm bảo bạn có bản sao của tất cả các thỏa thuận Liên danh/cổ đông có liên quan.		
7.	Đảm bảo bạn có bản sao của tất cả các tài liệu phản ánh việc từ chức giám đốc/thư ký và việc rút khỏi bảo lãnh cá nhân của bạn.		
8.	Tư vấn cho các chủ nợ và xác nhận bạn rời khỏi doanh nghiệp.		
9.	Tư vấn cho các cơ quan chuyên môn của bạn và xác nhận việc bạn rời khỏi doanh nghiệp.		
10.	Đảm bảo trách nhiệm đối với tất cả các tiện ích đã được chuyển giao.		
11.	Cấp các hóa đơn cuối cùng cho khách hàng để hoàn thành công việc cho đến khi giải quyết xong, theo thỏa thuận bán hàng.		
12.	Tùy thuộc vào thẩm quyền, xem xét các thỏa thuận cho các kế hoạch hưu trí tự nguyện và các chế độ hưu trí bắt buộc.		

## **Phụ lục 8.10 Nghiên cứu tình huống**

**Tình huống 8.1** *Tình huống này có liên quan đến phần 8.6.2., “Quan hệ Liên danh/Sáp nhập.”*

William và Indira gần đây gặp Manu – một người hành nghề (xem tình huống 6.1). Suốt các tháng tiếp theo, họ ngày càng quen với nhau và bắt đầu thảo luận về cơ hội làm việc

chung. William và Indira là đồng sự đã làm việc với nhau nhiều năm và nhận thấy rằng sự sắp xếp này phù hợp với nhu cầu của cả hai. Họ biết cách làm việc cùng nhau sao cho tốt và tôn trọng những điểm mạnh lẫn điểm yếu của đối phương.

Họ cũng quen thuộc dần với cấu trúc điều hành và quản lý doanh nghiệp đang sử dụng. Mỗi người chịu trách nhiệm về các mục tiêu thanh toán của riêng mình, và họ cũng phân tách trách nhiệm quản lý doanh nghiệp với nhau. Điều này được dựa trên sơ đồ tổ chức của doanh nghiệp.

Họ cũng phát triển thói quen thường xuyên họp quản lý để điều hành các khía cạnh hoạt động của doanh nghiệp. Các cuộc họp này được tổ chức vào mỗi sáng thứ hai với toàn bộ nhân viên và các ưu tiên trong tuần cho mỗi nhân viên được xác định và ghi chú. William và Indira cũng gặp nhau mỗi tháng một lần tại một cuộc họp đối tác, tại đó họ thảo luận về chiến lược và báo cáo ở cấp độ cao hơn.

Ngược lại, Manu là một người hành nghề độc lập, và đã bắt đầu cảm thấy áp lực khi tự mình điều hành một doanh nghiệp. Ông đã làm điều này trong nhiều năm, bắt đầu chỉ với một số ít khách hàng. Theo thời gian, ông đã gây dựng công ty và hiện có ba nhân viên đảm nhiệm các chức năng kế toán và hành chính. Ông ấy bị thu hút với công ty William và Indira, không chỉ vì nó thành công, mà bởi vì nó được quản lý tốt và có văn hóa kinh doanh tốt.

Khi cả ba người cùng nhau thảo luận về việc sáp nhập tiềm năng, William đã giới thiệu một danh sách kiểm tra để cả ba cùng làm việc dựa trên danh sách này, bởi vì nó bao trùm nhiều vấn đề liên quan đến các cuộc thảo luận sáp nhập. Các vấn đề chính được xác định là:

### **1. Chia lợi nhuận**

Họ đồng ý chia lợi nhuận theo lợi ích tương ứng của mỗi người trong quan hệ đối tác và sẽ chỉ rút tiền khi tình trạng dòng tiền của họ cho phép.

### **2. Chấp nhận hoặc đình chỉ đối tác/giám đốc**

Tất cả đều đồng ý rằng cơ sở cho việc chấp nhận hoặc chấm dứt đối tác là một yếu tố thiết yếu của bất kỳ thỏa thuận nào. Họ thỏa thuận cần có sự đóng góp ý kiến của cả ba về vấn đề quan trọng này và thảo luận về vấn đề này một cách đầy đủ trong lần gặp tiếp theo.

### **3. Tần suất và thời gian của các cuộc họp đối tác**

William và Indira rất muốn tiếp tục việc họp đều đặn hàng tháng và Manu đồng ý rằng cuộc họp là một công cụ quản lý quan trọng. Đây là việc mà Manu cảm thấy đặc biệt thiết yếu khi là một người kinh doanh cá thể vì không có ai ở cùng cấp có thể thảo luận về các vấn đề quan trọng.

### **4. Kỳ vọng của đối tác trong cùng doanh nghiệp và quản lý các lợi ích và nghĩa vụ bên ngoài**

Thảo luận về điểm này bao gồm vai trò và trách nhiệm được giao cho từng đối tác, mức năng suất (ví dụ: giờ thanh toán) được mong đợi từ mỗi đối tác và mọi công việc không

tính phí được phép cho các hoạt động tự nguyện trong giờ làm việc, chẳng hạn như công việc liên quan đến chuyên môn, hoạt động vì cộng đồng và từ thiện.

### **5. Thiết lập chính sách và các tài khoản cho vay**

Tất cả họ đều cảm thấy điều quan trọng là phải có chính sách về thời gian và công thức cho việc thiết lập cũng như xử lý bất kỳ tài khoản cho vay nào của mỗi đối tác. Một lần nữa, điều này sẽ được thảo luận tại cuộc họp tiếp theo của họ.

### **6. Xác định cách tính lợi thế thương mại lúc bắt đầu và lúc kết thúc**

Tất cả họ đều đồng ý rằng việc thiết lập một công thức định giá lợi thế thương mại là vô cùng quan trọng. Họ thấy rằng khi một đối tác mới được nhận vào hoặc đã nghỉ hưu, mỗi bên nên hiểu rõ về mức giá trị ước tính mà họ có thể phải trả hoặc nhận được, cũng như cơ sở để thực hiện các ước tính đó. Tất cả mọi người đều cảm thấy điều này sẽ tăng thêm sự chắc chắn cho vị trí của mình.

### **7. Các yêu cầu về việc hạn chế và thông báo thời gian nghỉ hưu**

Họ đồng ý rằng các biện pháp hạn chế nên được áp dụng nếu một đối tác nghỉ nhưng không ý thức được rằng mọi yêu cầu hạn chế phải được thực thi và sẽ không làm mất hiệu lực toàn bộ thỏa thuận. Họ nhận thấy là một vấn đề phức tạp và đồng ý tìm kiếm tư vấn pháp lý riêng về vấn đề này.

### **8. Quyền lợi về nghỉ phép**

Tất cả đều đồng ý rằng không nên có sự nhầm lẫn hay mơ hồ về các quyền lợi nghỉ phép của họ, bao gồm các khoản nghỉ phép hàng năm, đặc biệt, bệnh tật, dài hạn, chăm sóc hoặc nghỉ thai sản. Indira được yêu cầu soạn thảo một chính sách mà tất cả họ có thể xem xét tại cuộc họp tiếp theo.

Manu hài lòng với tiến trình thảo luận và mong muốn trở thành một phần của một đội lớn hơn, trong khi William và Indira đều có cảm xúc lẫn lộn về việc sáp nhập này. William thậm chí hài lòng rằng ông ta sẽ có một đối tác khác để thảo luận các vấn đề, vì ông ấy thấy mình vượt trội hơn Indira và việc tìm kiếm lời khuyên của cô ấy không còn thường xuyên như trước. Tuy nhiên, ông cảm thấy Manu khá hung dữ và không chắc phong cách của Manu có phù hợp với văn hóa của công ty hay không.

Trái lại, mặc dù bên ngoài có vẻ ủng hộ việc sáp nhập, Indira khá lo lắng về việc có một đối tác khác. Cô cảm thấy rằng sự sắp xếp làm việc của cô với William rất phù hợp với cô, và việc có một bên khác tham gia có thể thay đổi động lực trong sự sắp xếp công việc của họ. Cô cũng nghi ngờ liệu Manu có làm việc chăm chỉ như cô không, mặc dù anh ta muốn chia sẻ lợi nhuận ngang nhau. Indira quyết định cô sẽ đợi cho đến sau cuộc gặp tiếp theo với Manu để xem cô cảm thấy thế nào và sau đó sẽ thảo luận về mối quan tâm của cô với William.

Để biết thêm chi tiết, xin vui lòng liên hệ:  
Christopher Arnold  
Head of SME / SMP and Research  
[christopherarnold@ifac.org](mailto:christopherarnold@ifac.org)  
T +1 646 350 4927  
[www.ifac.org/SMP](http://www.ifac.org/SMP)