**KINH NGHIỆM TỔ CHỨC HỆ THỐNG KIẾM SOÁT NỘI BỘ TRONG DOANH NGHIỆP MAY MẶC Ở MỘT SỐ NƯỚC TRÊN THẾ GIỚI VÀ BÀI HỌC KINH NGHIỆM CHO VIỆT NAM**

**Tại Trung Quốc**: Hiện nay, Trung Quốc là nước dẫn đầu về xuất khẩu các sản phẩm may, chiếm khoảng 34% thị phần trên thị trường may toàn cầu. Trung Quốc có nhiều thế mạnh trong sản xuất may mặc do có lực lượng đông đảo lao động trong tổng dân số hơn một tỷ người, các ngành công nghiệp dệt và phụ trợ phát triển, hỗ trợ đắc lực cho sản xuất hàng may mặc với chi phí thấp. Các doanh nghiệp may được Chính phủ tạo các điều kiện thuận lợi để phát triển hoạt động kinh doanh. Trước sức ép của công luận quốc tế về các vấn đề nhạy cảm như điều kiện làm việc, quyền tự do hiệp hội,… của người lao động, Chính phủ Trung Quốc đã có sáng kiến xây dựng các tiêu chuẩn về trách nhiệm xã hội mang “đặc thù của Trung Quốc” cho nền công nghiệp may mặc với tên gọi CSC 9000T, được Tổ chức Trách nhiệm xã hội quốc tế, Liên đoàn Lao động quốc tế, và các tổ chức phi chính phủ khác thừa nhận. Dựa trên tiêu thức hình thức sở hữu, các doanh nghiệp may mặc Trung Quốc được chia thành ba nhóm bao gồm: doanh nghiệp nhà nước, doanh nghiệp tư nhân và các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài [1, tr18]

Trong thời kỳ chuyển đổi cơ chế kinh tế, việc mất dần đi các ưu đãi và bảo hộ đã khiến cho hệ thống quản lý, kiểm tra, kiểm soát của các doanh nghiệp này cần phải thích nghi và quen dần với sự biến đổi của môi trường kinh doanh hơn. Sau năm 2000, nhiều doanh nghiệp bắt đầu thực hiện cải tổ cơ cấu tổ chức và thực hiện các cam kết để tạo động lực sản xuất cho người lao động. Những thay đổi này được kết hợp với nền tảng kỹ thuật và trang thiết bị hiện đại, cải thiện năng lực quản lý đã giúp cho các doanh nghiệp này sản xuất được các sản phẩm chất lượng tốt, với năng suất lao động cao, sản lượng sản xuất tăng lên đáng kể.

Shanshan là một doanh nghiệp nhà nước điển hình tại Trung Quốc với lịch sử hơn 20 năm hình thành và phát triển, nhiều năm liền nằm trong mười doanh nghiệp may có doanh thu và lợi nhuận lớn nhất Trung Quốc. Khác với Ngành Dệt, Chính phủ không can thiệp quá sâu vào doanh nghiệp may thuộc sở hữu nhà nước mà trao quyền tự chủ trong kinh doanh, kể cả việc xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ trong những doanh nghiệp này. Với lợi thế về công nghệ và vốn, các doanh nghiệp nhà nước đang dần chuyển từ phương thức sản xuất OEM sang OBM, đầu tư nhiều vào hoạt động thiết kế, xây dựng thương hiệu sản phẩm nhằm thu được lợi nhuận nhiều hơn từ chuỗi giá trị dệt may. Việc xuất hiện Phòng Thiết kế, Bộ phận Xây dựng hình ảnh và thương hiệu trong cơ cấu tổ chức bộ máy của công ty Shanshan (Một công ty hàng đầu về may mắc tại Trung Quốc) là minh chứng cho thực tế này. Ngoài hoạt động kinh doanh chính sản xuất sản phẩm may, các doanh nghiệp còn thực hiện các dự án kinh doanh bất động sản do có quỹ đất lớn được nhà nước giao cho sử dụng. Do hoạt động đa ngành, đa lĩnh vực nên ngoài Bộ phận Kiểm soát trực thuộc Hội đồng quản trị, trong cơ cấu tổ chức của Shanshan còn có Phòng Kiểm toán nội bộ trực thuộc Ban Giám đốc, có trách nhiệm thực hiện các chức năng đánh giá và tư vấn giúp cho nhà quản lý đạt được các mục tiêu về hiệu quả hoạt động, hiệu lực quản trị nội bộ và hiệu năng trong quản lý. Nhìn chung, các yếu tố của hệ thống kiểm soát nội bộ được thể hiện khá đầy đủ trong các doanh nghiệp nhà nước có quy mô lớn hoạt động trong lĩnh vực may mặc, có đóng góp đáng kể cho nhà quản lý trong việc đạt được hiệu quả hoạt động, đảm bảo năng lực quản lý.

**Tại Mỹ**: Trong các doanh nghiệp có quy mô lớn trên thế giới đã thành công trong lĩnh vực kinh doanh sản phẩm may mặc, Nike là một ví dụ tiêu biểu. Năm 1964, Nike được thành lập bởi Phil. Knight và Bill Bowerman với hoạt động đầu tiên là sản xuất giầy có chất lượng cao cho vận động viên. Đến nay, qua hơn 40 năm hình thành và phát triển, Nike đã trở thành một tập đoàn lớn mạnh nhất thế giới trong lĩnh vực thời trang thể thao, sở hữu nhiều thương hiệu nổi tiếng toàn cầu về quần, áo, giầy và các dụng cụ chơi thể thao. Hội đồng Quản trị của Nike toàn cầu được kết cấu bởi các uỷ ban khác nhau bao gồm: Uỷ ban Kiểm toán, Uỷ ban Nhân sự cấp cao, Uỷ ban Lương thưởng, Uỷ ban Trách nhiệm xã hội, Uỷ ban Tài chính và Uỷ ban Điều hành. Hệ thống kiểm soát nội bộ nói chung và môi trường kiểm soát nói riêng của Nike chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố bên ngoài. Trước hết đó là các quy định, các yêu cầu pháp lý đòi hòi Nike phải xây dựng và áp dụng các quy chế hoạt động và quản lý tài chính để thực hiện hoạt động kiểm tra kiểm soát trong nội bộ. Đạo luật Sarbanes Oxley ra đời năm 2002 và được chỉnh sửa năm 2004 quy định các công ty cần phải lập ra Báo cáo kiểm soát nội bộ trong đó có những nội dung liên quan đến tình hình thực tế kiểm tra, kiểm soát nội bộ tại đơn vị. Cũng theo Đạo luật này, việc lập ra Uỷ ban Kiểm toán trực thuộc Hội đồng quản trị là bắt buộc. Quyền lựa chọn, chỉ định kiểm toán độc lập tiến hành kiểm toán Báo cáo tài chính của doanh nghiệp thuộc về thẩm quyền của Uỷ ban Kiểm toán mà không phải thuộc thẩm quyền của toàn thể Hội đồng quản trị. Mục đích thành lập Uỷ ban Kiểm toán của Nike nhằm giúp cho Hội đồng Quản trị thực hiện được trách nhiệm của mình trước các chủ sở hữu về các vấn đề có liên quan đến kế toán, kiểm toán và kiểm soát nội bộ. Uỷ ban có trách nhiệm thay mặt Tập đoàn làm việc với kiểm toán độc lập về các vấn đề có liên quan đến cuộc kiểm toán và thực hiện trách nhiệm giám sát, báo cáo về tính độc lập, trình độ và kết quả kiểm toán cho Hội đồng Quản trị. Trong mối quan hệ với kiểm toán nội bộ, Uỷ ban có thẩm quyền ban hành, sửa đổi quy chế kiểm toán nội bộ tại Tập đoàn, lựa chọn, thiết lập và quản lý Bộ phận Kiểm toán nội bộ đồng thời có trách nhiệm đánh giá định kỳ đối với việc thực hiện chức năng, nhiệm vụ của Kiểm toán nội bộ. Những nhiệm vụ cụ thể của Uỷ ban này bao gồm: rà soát các dự toán hàng năm; các khoản chi, các hợp đồng thuê tài sản hoặc thanh lý tài sản lớn theo thẩm quyền; các hoạt động mua bán, sáp nhập, các giao dịch về vốn; về chính sách phân chia cổ tức; các chính sách và hoạt động quản lý tài chính liên quan đến tỷ giá ngoại tệ, lãi suất, rủi ro thanh khoản,…sau đó đệ trình để Hội đồng Quản trị phê chuẩn. Một đặc điểm cần lưu ý trong cơ cấu Hội đồng Quản trị của Nike, đó là sự xuất hiện của Uỷ ban Trách nhiệm xã hội. Uỷ ban này được thành lập năm 2001 với mục đích rà soát các hoạt động và chính sách quan trọng của Nike về lao động, môi trường và quan hệ với công chúng trong phạm vi toàn cầu, từ đó đưa ra các kiến nghị với Hội đồng Quản trị để thực hiện cải thiện các hoạt động, chính sách này nhằm hướng đến mục tiêu phát triển bền vững. Đây là sự thích ứng của Nike trước những phản đối của công luận, của các tổ chức phi chính phủ về điều kiện lương bổng, thời gian làm việc, điều kiện làm việc, vấn đề an toàn, sức khoẻ,… liên quan đến người lao động tại các nhà máy của Nike ở khắp các châu lục.. Tại Việt Nam, 28 doanh nghiệp may mặc đang sản xuất trang phục mang nhãn hiệu Nike cũng phải chịu sự kiểm toán tính tuân thủ các quy tắc ứng xử liên quan đến người lao động và môi trường theo chính sách toàn cầu mà Nike đã quy định.

***Tại Thổ Nhĩ Kỳ***: Thổ Nhĩ Kỳ là một trong những nước quan trọng sản xuất hàng may mặc gia công xuất khẩu sang các thị trường EU và Mỹ dưới nhãn hiệu của các công ty lớn Adidas, Tommy Hilfinger, HM, Diesel,... Tương tự các nước đang phát triển, Ngành Dệt May là ngành mũi nhọn đóng góp lớn cho sự phát triển nền kinh tế của Thổ Nhĩ Kỳ, đồng thời là phương tiện để dịch chuyển nền kinh tế sang hướng công nghiệp hoá. Kiểm soát chi phí trong các doanh nghiệp may lớn tại Thổ Nhĩ Kỳ được thực hiện theo quá trình bao gồm nhiều giai đoạn, từ ước tính chi phí sản xuất và giá thành sản phẩm; theo dõi, tập hợp và tính giá thành sản phẩm; kiểm tra kết quả tính toán và cuối cùng là báo cáo kết quả tính toán. Để kiểm soát và quản lý chi phí hiệu quả các doanh nghiệp áp dụng nhiều tiêu thức phân loại chi phí khác nhau, trong đó tiêu thức được sử dụng phổ biến nhất là phân loại chi phí theo khoản mục chi phí trong giá thành sản phẩm (chi phí nguyên vật liệu trực tiếp, chi phí nhân công trực tiếp và các chi phí chung). Bước công việc đầu tiên của quá trình kiểm soát chi phí sản xuất là ước tính chi phí sản xuất và giá thành sản phẩm. Nhà quản lý trong các doanh nghiệp may lớn tại Thổ Nhĩ Kỳ rất coi trọng công việc này do thông tin từ ước tính chi phí sản xuất và giá thành sản phẩm giúp cho doanh nghiệp quyết định chấp nhận hay từ chối đơn hàng, hoặc gửi lại mẫu sản phẩm cho nhà thiết kế và khách đặt hàng để thay đổi sản phẩm với mục đích hạ giá thành. Giá thành sản xuất ước tính không thể chính xác hoàn toàn so với giá thành sản xuất thực tế, tuy nhiên, khoảng chênh lệch tối đa giữa hai loại giá này được các doanh nghiệp chấp nhận ở mức từ 10 -15%. Các doanh nghiệp may lớn của Thổ Nhĩ Kỳ có nhiều kinh nghiệm trong xác định định mức của các thành phần chi phí trong giá thành sản phẩm. Ưu điểm trong ước tính nói riêng và kiểm soát chi phí sản xuất nói chung tại các doanh nghiệp lớn của Ngành May Thổ Nhĩ Kỳ là sử dụng phần mềm chuyên dụng trên cơ sở quản lý dữ liệu sản xuất PDM (Product Data Management) do Gerber Garment Technology, Lectra, Assyst,.. thiết kế. Những phần mềm này cho phép doanh nghiệp ước tính nhanh chóng chi phí sản xuất và giá thành sản phẩm trước khi sản xuất, đồng thời theo dõi, tập hợp và tính toán tự động giá thành thực tế của từng đơn hàng chuẩn xác và tin cậy. Hơn nữa những thông tin này được sử dụng và tự động kết nối với phần phân tích và đánh giá chi phí sản xuất, giá thành sản phẩm để nhà quản lý được biết hiệu quả sản xuất chi tiết đến từng đơn hàng và trong phạm vi tổng thể toàn doanh nghiệp.

* ***Bài học kinh nghiệm cho Việt Nam***

Từ phân tích kinh nghiệm về tổ chức hệ thống kiểm soát nội bộ của các doanh nghiệp trong Ngành May tại Trung Quốc, Mỹ, Thổ Nhĩ Kỳ cho thấy:

*Một là*, các yếu tố thuộc hệ thống kiểm soát nội bộ của doanh nghiệp trong Ngành May toàn cầu chịu ảnh hưởng mạnh mẽ từ các nhân tố bên ngoài. Những nhân tố này không đơn thuần là các quy định, định chế pháp lý của nước sở tại, mà còn thể hiện những mối quan hệ ràng buộc, chịu ảnh hưởng lẫn nhau giữa các bên thuộc mô hình sản xuất tam giác của Ngành May toàn cầu. Những mối quan hệ này đặt trong sự quan tâm của cộng đồng thế giới bao gồm những người tiêu dùng, các tổ chức hiệp hội có liên quan đến vấn đề trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Vì vậy, bên cạnh các mục tiêu truyền thống, hệ thống kiểm soát nội bộ của các doanh nghiệp trong Ngành cần phải hướng đến việc tuân thủ các chế độ pháp lý và thực hiện các giá trị đạo đức.

*Hai là*, cách thức tổ chức và biểu hiện các yếu tố thuộc hệ thống kiểm soát nội bộ phụ thuộc vào các nhân tố nội tại trong doanh nghiệp. Khi quy mô của doanh nghiệp càng lớn, hoạt động càng phức tạp thì sự hiện diện các yếu tố cấu thành nên hệ thống kiểm soát nội bộ càng đầy đủ. Chẳng hạn, ở các doanh nghiệp có quy mô lớn tại Trung Quốc, hay Nike tại Mỹ, ngoài nhân tố Uỷ ban Kiểm soát, còn có sự hiện của Bộ phận Kiểm toán nội bộ trong môi trường kiểm soát.

*Ba là*, trong môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt, hệ thống kiểm soát nội bộ được coi là phương sách hữu hiệu trong quản lý doanh nghiệp. Thực tế được minh chứng từ kinh nghiệm kiểm soát tốt chi phí sản xuất nhằm đạt được mục tiêu lợi nhuận của các doanh nghiệp may có quy mô lớn tại Thổ Nhĩ Kỳ. Trong tương lai gần, khi lợi thế cạnh tranh về lao động với gia nhân công rẻ dần mất đi thì việc vận dụng bài học kinh nghiệm này có ý nghĩa lớn đối với sự tồn tại và phát triển của các doanh nghiệp may Việt Nam.

**Kết luận:**

Cạnh tranh gay gắt trong Ngành Dệt May toàn cầu, môi truờng kinh doanh luôn thay đổi là những thách thức lớn đối với các doanh nghiệp may mặc Việt Nam. Các doanh nghiệp may, chủ yếu là các doanh nghiệp may gia công xuất khẩu đã và đang đóng góp lớn cho sự phát triển của nền kinh tế quốc dân. Tuy nhiên, nhìn nhận một cách tổng thể, các doanh nghiệp này có nhiều hạn chế: hoạt động kinh doanh không hiệu quả, lệ thuộc quá lớn vào nguồn cung ứng và tiêu thụ từ nuớc ngoài, sử dụng lực luợng lao động lớn với tỷ lệ biến động lao động cao,… Trong tuơng lai gần, khi lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp may Việt Nam dần mất đi, nếu không thay đổi phương thức kinh doanh, đuờng lối quản lý, cách thức kiểm tra, kiểm soát, lấy bài học kinh nghiệm của các quốc gia lớn trong việc tổ chức bộ máy kiểm soát nội bộ thì những doanh nghiệp này khó có thể tồn tại và phát triển. Trong bối cảnh đó, hệ thống kiểm soát nội bộ đuợc coi là phương sách hữu hiệu làm gia tăng giá trị cho quản lý doanh nghiệp.

**Tài liệu tham khảo**:

1. Mina Zhang (2009), Analysis of Chinese Garment Export Sector, Thesis of MBA Degree, Simon Fraser University.
2. Bộ Tài chính (2010), Thông tư 32/TT-BTC ngày 9 tháng 3 năm 2010 về Hướng dẫn Cơ chế tài chính thực hiện Chương trình ðào tạo nguồn nhân lực Dệt May Việt Nam
3. Trương Văn Cẩm (2008), Chiến lược nhân sự của doanh nghiệp - Lý luận và thực tiễn, Tạp chí Dệt May và Thời trang, Số tháng 12 năm 2008
4. Nguyễn Văn Công (2005), Chuyên khảo về báo cáo tài chính và lập, đọc, kiểm tra, phân tích báo cáo tài chính, Nhà Xuất bản Tài chính, Hà Nội
5. Bùi Thị Minh Hải (2011), Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp may mặc ở Việt Nam, luận văn tiến sỹ kinh tế, đại học Kinh tế Hà Nội.

Các trang web:

<http://tapchitaichinh.vn/tai-chinh-kinh-doanh/tai-chinh-doanh-nghiep/nang-cao-hieu-qua-kiem-soat-noi-bo-trong-cac-doanh-nghiep-det-may-viet-nam-56806.html>

<https://text.123doc.net/document/1936913-hoan-thien-he-thong-kiem-soat-noi-bo-trong-cac-doanh-nghiep-may-mac-viet-nam.htm>