

SOP: Lập ngân sách và theo dõi lãi/lỗ từng công trình cho Tổng thầu xây dựng

Tài liệu thực chiến ERP • AI-X — ai-x.vn • Cập nhật 2026-02-20 09:55:00

Phiên bản PDF miễn phí — liên hệ AI-X để nhận bộ biểu mẫu điền sẵn & tư vấn lộ trình.

1. Tên SOP

SOP-PNL-TT-02 — Lập ngân sách và theo dõi lãi/lỗ từng công trình (ngành tổng thầu xây dựng)

2. Mục đích

Đảm bảo mỗi công trình có ngân sách baseline rõ ràng ngay từ khi khởi công, và lợi nhuận thực tế được theo dõi liên tục — bao gồm cả chi phí nhà thầu phụ — thay vì chỉ biết công trình lãi hay lỗ sau khi đã bàn giao.

3. Phạm vi áp dụng

Áp dụng cho toàn bộ công trình đang thi công, từ lúc ngân sách baseline được thiết lập đến khi bàn giao và đóng công trình. Không áp dụng cho ngân sách vận hành cấp công ty.

4. Thuật ngữ và định nghĩa

Budget (Ngân sách baseline)	Ngân sách gốc được duyệt cho công trình, chuyển từ BOQ theo WBS.
Actual Cost	Chi phí đã thực chi, đã có hóa đơn hoặc chứng từ.
Committed Cost	Giá trị hợp đồng đã ký với nhà thầu phụ nhưng chưa có hóa đơn.
ETC (Estimate to Complete)	Chi phí ước tính còn phải chi để hoàn thành phần việc còn lại.

EAC (Estimate at Completion)	Tổng chi phí dự kiến khi hoàn thành = Actual Cost + ETC.
Biên lợi nhuận dự báo	$(\text{Doanh thu hợp đồng} - \text{EAC}) \div \text{Doanh thu hợp đồng}$.

5. Vai trò tham gia

QS	Chuyển BOQ thành ngân sách baseline theo WBS; cập nhật khi có VO được duyệt.
Chỉ huy trưởng công trình	Theo dõi Actual Cost và Committed Cost với nhà thầu phụ hàng tuần; cập nhật ETC.
Kế toán công trình	Ghi nhận Actual Cost đúng mã công trình; đối chiếu công nợ nhà thầu phụ.
Bộ phận hợp đồng/mua sắm	Đảm bảo mọi hợp đồng thầu phụ gắn đúng mã công trình — nguồn Committed Cost.
Data Owner tổng thể	Giám sát chất lượng dữ liệu ngân sách toàn công ty; chủ trì rà soát lãi/lỗ.
CEO/BOD	Phê duyệt giải trình vượt ngân sách; quyết định phân bổ nguồn lực từ Portfolio P&L.

6. Ma trận RACI

R = Responsible · A = Accountable · C = Consulted · I = Informed

Hoạt động | QS | Chỉ huy trưởng | Kế toán | Hợp đồng/Mua sắm | Data Owner | CEO/BOD

Lập ngân sách baseline từ BOQ | R/A | C | I | I | C | I

Ghi nhận Actual Cost đúng mã công trình | I | C | R/A | C | C | I

Gắn mã công trình cho hợp đồng thầu phụ | I | C | I | R/A | C | I

Cập nhật ETC hàng tuần | C | R/A | I | I | C | I

Tính EAC và biên lợi nhuận dự báo | C | R | I | I | A | I

Lập giải trình vượt ngân sách | I | R/A | I | I | C | C

Phê duyệt vượt thẩm quyền | I | I | I | I | C | A

Chủ trì hợp rà soát lãi/lỗ | I | R | C | C | A | I

7. Dữ liệu đầu vào

BOQ đã duyệt, cấu trúc WBS chuẩn, danh sách hợp đồng thầu phụ và hóa đơn theo mã công trình, lịch thanh toán giai đoạn với chủ đầu tư.

8. Quy trình từng bước

Bước 1 — Thiết lập ngân sách baseline. QS chuyển BOQ đã duyệt thành ngân sách theo WBS, phân theo 5 nhóm chi phí: vật tư, nhân công, nhà thầu phụ, máy móc/thiết bị, chi phí chung.

Bước 2 — Ghi nhận Actual Cost theo mã công trình. Mọi hóa đơn vật tư, nhân công, nhà thầu phụ được gắn đúng mã công trình trước khi hạch toán.

Bước 3 — Ghi nhận Committed Cost khi ký hợp đồng thầu phụ. Ngay khi hợp đồng thầu phụ được ký (không chờ hóa đơn), giá trị được ghi nhận là Committed Cost.

Bước 4 — Cập nhật ETC hàng tuần. Chỉ huy trưởng ước tính chi phí còn phải chi dựa trên khối lượng còn lại thực tế.

Bước 5 — Tính EAC và biên lợi nhuận dự báo. $EAC = \text{Actual Cost} + \text{ETC}$, cập nhật cùng tần suất với ETC.

Bước 6 — So sánh EAC với Budget và biên lợi nhuận mục tiêu. Phát tín hiệu cảnh báo ngay khi vượt ngưỡng, không chờ báo cáo định kỳ.

Bước 7 — Lập giải trình vượt ngân sách. Trong vòng 2 ngày làm việc kể từ cảnh báo, nêu rõ nguyên nhân và đề xuất khắc phục.

Bước 8 — Rà soát lãi/lỗ định kỳ. Data Owner tổng thể chủ trì họp hàng tuần (cấp công trình) và hàng tháng (cấp portfolio).

Bước 9 — Tổng hợp Portfolio P&L. Cập nhật sau mỗi kỳ rà soát, trình CEO/BOD hỗ trợ quyết định phân bổ nguồn lực và đấu thầu.

Bước 10 — Đóng công trình. Chốt Actual Cost cuối cùng, so sánh với Budget và EAC dự báo gần nhất để đánh giá độ chính xác dự báo.

9. Điểm kiểm soát và điều kiện phê duyệt

Thiết lập ngân sách baseline	Chỉ khi có BOQ ở trạng thái "Approved"
Thay đổi ngân sách baseline	Chỉ khi có VO đã được phê duyệt chính thức
Cảnh báo biên lợi nhuận	Kích hoạt khi giảm quá ngưỡng vàng (tham khảo: 3 điểm %)
Giải trình vượt ngân sách	Bắt buộc khi EAC vượt Budget quá ngưỡng đỏ (tham khảo: 5%)
Phê duyệt giải trình	Chỉ huy trưởng tự xử lý trong thẩm quyền; vượt mức trình CEO/BOD

10. Ngoại lệ và cách xử lý

Giá vật tư biến động ngoài kiểm soát: ghi nhận nguyên nhân khách quan, đề xuất phương án bù trừ. Nhà thầu phụ chậm bàn giao gây phát sinh chi phí: ghi vào giải trình, xem xét điều khoản phạt hợp đồng. Biên lợi nhuận âm ngay từ đầu công trình: báo cáo CEO/BOD trong 24 giờ.

11. KPI cần theo dõi

Mức mục tiêu tham khảo.

Độ lệch EAC so với Budget	$(EAC - Budget) \div Budget$	$\leq 5\%$
Biên lợi nhuận dự báo trung bình portfolio	Trung bình các công trình đang thi công	Theo mục tiêu công ty
Thời gian phát hiện cảnh báo	Từ lúc vượt ngưỡng đến lúc ghi nhận	≤ 3 ngày
Độ chính xác dự báo EAC	So EAC gần nhất với Actual Cost cuối cùng	Chênh lệch $\leq 3\%$

12. Hồ sơ và biểu mẫu liên quan

Template Budget–Actual–Committed–ET C–EAC, Bảng phân tích chênh lệch chi phí, Phiếu giải trình vượt ngân sách, Checklist hợp rà soát lãi/lỗ, Dashboard biên lợi nhuận dự báo, Mẫu Portfolio P&L theo công trình.

13. Đầu ra và tiêu chí hoàn thành

Mọi công trình có ngân sách baseline trong 5 ngày kể từ khởi công; EAC và biên lợi nhuận cập nhật hàng tuần; không còn tình trạng phát hiện lỗi chỉ sau khi bàn giao; CEO/BOD có Portfolio P&L trước khi đấu thầu công trình mới.

14. Ví dụ thực tế của một công trình xây dựng

Ví dụ minh họa mang tính mô phỏng, không phải số liệu thống kê chính thức.

Công trình nhà xưởng mã NX-2026-011, ngân sách baseline 25 tỷ, doanh thu hợp đồng 28 tỷ (biên lợi nhuận mục tiêu ~11%). Tuần thứ 10, Chỉ huy trưởng cập nhật: Actual Cost 11 tỷ, Committed Cost (hợp đồng đã ký với 2 nhà thầu phụ kết cấu thép) 8 tỷ, ETC ước tính 10 tỷ. EAC = 29 tỷ — vượt Budget, biên lợi nhuận dự báo giảm còn -3,6%. Giải trình xác định nguyên nhân: nhà thầu phụ kết cấu thép chậm bàn giao 6 tuần khiến chi phí nhân công tự quản tăng vọt. Phát hiện ở tuần 10 thay vì sau bàn giao, đủ thời gian đàm phán lại tiến độ và áp dụng điều khoản phạt hợp đồng với nhà thầu phụ.

15. Checklist áp dụng nhanh

- ☐ Ngân sách baseline được thiết lập từ BOQ đã duyệt trong 5 ngày kể từ khởi công.
- ☐ Mọi hóa đơn được gắn đúng mã công trình trước khi hạch toán.
- ☐ Mọi hợp đồng thầu phụ được ghi nhận Committed Cost ngay khi ký, không chờ hóa đơn.
- ☐ ETC và EAC được cập nhật hàng tuần.
- ☐ Có ngưỡng cảnh báo rõ ràng và người chịu trách nhiệm xử lý.
- ☐ Giải trình vượt ngân sách được lập trong 2 ngày kể từ cảnh báo.
- ☐ Có buổi rà soát lãi/lỗ định kỳ dùng Dashboard làm căn cứ.
- ☐ Portfolio P&L được cập nhật trước khi đấu thầu công trình mới.

Xem thêm: Bộ công cụ kiểm soát lợi nhuận dự án cho Tổng thầu xây dựng — biểu mẫu thực hành đi kèm SOP này.

AIX • TƯ VẤN TRIỂN KHAI ERP & AI

Cần bộ SOP này chạy trên hệ thống thực tế?

AI-X thiết kế lộ trình ERP & AI 90 ngày riêng cho doanh nghiệp của bạn:
chuẩn hóa dữ liệu — SOP số hóa — dashboard điều hành.

ai-x.vn/contactus

Tài liệu phát hành miễn phí bởi AI-X (ai-x.vn). Vui lòng không chỉnh sửa nội dung khi chia sẻ lại.