

SOP: Lập ngân sách và theo dõi lãi/lỗ từng công trình

Tài liệu thực chiến ERP • AI-X — ai-x.vn • Cập nhật 2026-09-02 05:22:36

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

Đây là SOP chi tiết đi kèm bài viết Không biết công trình nào lãi, công trình nào lỗ .

1. Tên SOP

SOP-PNL-02 — Lập ngân sách và theo dõi lãi/lỗ từng công trình (ngành thiết kế & thi công nội thất)

2. Mục đích

Đảm bảo mỗi công trình có một ngân sách baseline rõ ràng ngay từ khi khởi công, và lợi nhuận thực tế được theo dõi liên tục trong suốt quá trình thi công — thay vì chỉ biết công trình lãi hay lỗ sau khi đã nghiệm thu xong. SOP này quy định cách chuyển BOQ thành ngân sách theo hạng mục, cách ghi nhận chi phí đã chi (Actual Cost) và chi phí đã cam kết (Committed Cost), cách dự báo chi phí còn lại (ETC) và tổng chi phí khi hoàn thành (EAC), cùng cơ chế cảnh báo khi biên lợi nhuận có dấu hiệu co lại.

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 nghiệm thu và đóng công trình. Không áp dụng cho ngân sách cấp công ty (chi phí vận hành văn phòng, lương nhân viên gián tiếp) — các khoản này có ngân sách riêng ngoài phạm vi công trình.

4. Thuật ngữ và định nghĩa

Budget (Ngân sách baseline)	Ngân sách gốc được duyệt cho công trình, chuyển từ BOQ theo cấu trúc WBS, làm mốc so sánh xuyên suốt dự án.
Actual Cost	Chi phí đã thực chi, đã có hóa đơn hoặc chứng từ ghi nhận.

Committed Cost	Chi phí đã cam kết qua PO/hợp đồng thầu phụ nhưng chưa nhận hàng hoặc 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 công trình hoàn thành = Actual Cost + ETC.
Biên lợi nhuận dự báo	$(\text{Doanh thu hợp đồng} - \text{EAC}) \div \text{Doanh thu hợp đồng}$, tính tại một thời điểm bất kỳ trong quá trình thi công.
Phiếu giải trình vượt ngân sách	Văn bản PM lập khi EAC vượt Budget quá ngưỡng quy định, nêu rõ nguyên nhân và đề xuất xử lý.

5. Vai trò tham gia

QS	Chuyển BOQ đã duyệt thành ngân sách baseline theo WBS; cập nhật baseline khi có Variation Order được duyệt.
PM	Theo dõi Actual Cost và Committed Cost hàng tuần; cập nhật ETC; lập Phiếu giải trình khi vượt ngưỡng cảnh báo.
Kế toán	Ghi nhận Actual Cost đúng mã công trình khi có hóa đơn; đối chiếu công nợ nhà cung cấp/thầu phụ theo công trình.
Mua hàng	Đảm bảo mọi PO phát ra được gắn đúng mã công trình và mã hạng mục ngân sách — nguồn dữ liệu chính cho Committed Cost.
Data Owner tổng thể	Giám sát chất lượng dữ liệu ngân sách toàn công ty; chủ trì buổi rà soát lãi/lỗ dự án hàng tuần/hàng tháng.
CEO/BOD	Phê duyệt Phiếu giải trình vượt ngân sách vượt thẩm quyền PM; ra quyết định phân bổ nguồn lực dựa trên Portfolio P&L.

6. Ma trận RACI

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

Hoạt động | QS | PM | Kế toán | Mua hàng | Data Owner tổng thể | CEO/BOD

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

Cập nhật baseline khi có VO được duyệt | R/A | C | I | I | I | I

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

Gắn mã công trình cho mọi PO | 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
 Cảnh báo khi biên lợi nhuận giảm dưới ngưỡng | I | R | I | I | A | I
 Lập Phiếu giải trình vượt ngân sách | I | R/A | I | I | C | C
 Phê duyệt Phiếu giải trình vượt thẩm quyền PM | I | I | I | I | C | A
 Chủ trì họp rà soát lãi/lỗ dự án | I | R | C | C | A | I

7. Dữ liệu đầu vào

- BOQ đã duyệt (revision mới nhất, theo SOP-DATA-01).
- Cấu trúc WBS chuẩn theo loại hình công trình.
- Danh sách PO đã phát và hóa đơn đã ghi nhận theo mã công trình.
- Hợp đồng thầu phụ và tiến độ thanh toán thầu phụ.
- Lịch xuất hóa đơn cho khách hàng (milestone billing).

8. Quy trình từng bước

Bước 1 — Thiết lập ngân sách baseline. Ngay sau khi hợp đồng được ký và BOQ baseline được chốt (theo SOP-DATA-01), QS chuyển BOQ thành ngân sách theo WBS, phân loại chi phí thành 5 nhóm: vật tư, nhân công, thầu phụ, máy móc/thiết bị, chi phí chung phân bổ. Ngân sách baseline này là mốc cố định, chỉ thay đổi khi có VO được phê duyệt chính thức.

Bước 2 — Ghi nhận Actual Cost theo mã công trình. Mọi hóa đơn vật tư, nhân công, thầu phụ khi về đến Kế toán phải được gắn đúng mã công trình và mã hạng mục ngân sách trước khi hạch toán — không hạch toán vào "chi phí chung" nếu xác định được công trình cụ thể.

Bước 3 — Ghi nhận Committed Cost khi phát PO. Ngay khi Mua hàng phát PO (không phải chờ đến khi có hóa đơn), giá trị PO được ghi nhận là Committed Cost cho công trình và hạng mục tương ứng, cộng dồn vào tổng chi phí đã cam kết.

Bước 4 — Cập nhật ETC hàng tuần. PM ước tính chi phí còn phải chi để hoàn thành phần việc còn lại của từng hạng mục, dựa trên khối lượng còn lại và đơn giá hiện hành (có thể khác đơn giá baseline nếu giá vật tư biến động).

Bước 5 — Tính EAC và biên lợi nhuận dự báo. $EAC = Actual\ Cost + ETC$. Biên lợi nhuận dự báo = $(Doanh\ thu\ hợp\ đồng - EAC) \div Doanh\ thu\ hợp\ đồng$. Con số này được cập nhật cùng tần suất với ETC (hàng tuần).

Bước 6 — So sánh EAC với Budget và biên lợi nhuận mục tiêu. Nếu EAC vượt Budget, hoặc biên lợi nhuận dự báo giảm dưới ngưỡng cảnh báo (xem mục 9), hệ thống/PM phải phát tín hiệu cảnh báo ngay, không chờ đến kỳ báo cáo định kỳ.

Bước 7 — Lập Phiếu giải trình vượt ngân sách. Khi có cảnh báo, PM lập Phiếu giải trình trong vòng 2 ngày làm việc, nêu rõ nguyên nhân (giá vật tư tăng, phát sinh ngoài BOQ chưa được duyệt VO, chậm tiến độ làm tăng chi phí quản lý công trường...) và đề xuất hành động khắc phục.

Bước 8 — Rà soát lãi/lỗ dự án định kỳ. Data Owner tổng thể chủ trì buổi họp rà soát hàng tuần (cấp công trình) và hàng tháng (cấp portfolio toàn công ty), dùng Dashboard biên lợi nhuận dự báo làm căn cứ thảo luận.

Bước 9 — Tổng hợp Portfolio P&L. Sau mỗi kỳ rà soát, Data Owner tổng thể cập nhật Mẫu Portfolio P&L theo công trình, trình CEO/BOD để hỗ trợ quyết định phân bổ nguồn lực và định giá cho hợp đồng mới.

Bước 10 — Đóng công trình. Khi nghiệm thu hoàn tất, PM chốt Actual Cost cuối cùng, so sánh với Budget và EAC dự báo gần nhất để đánh giá độ chính xác của quy trình dự báo, rút kinh nghiệm cho các công trình sau.

9. Điểm kiểm soát và điều kiện phê duyệt

Thiết lập ngân sách baseline	Chỉ thực hiện khi có BOQ ở trạng thái "Approved" theo SOP-DATA-01
Thay đổi ngân sách baseline	Chỉ khi có Variation Order đã được phê duyệt chính thức, không điều chỉnh baseline vì lý do khác
Cảnh báo biên lợi nhuận	Kích hoạt khi biên lợi nhuận dự báo giảm dưới ngưỡng vàng (tham khảo: giảm quá 3 điểm % so với mục tiêu) — PM phải rà soát nguyên nhân trong 2 ngày
Phiếu giải trình vượt ngân sách	Bắt buộc khi EAC vượt Budget quá ngưỡng đỏ (tham khảo: vượt quá 5%)
Phê duyệt Phiếu giải trình	PM tự xử lý nếu mức vượt trong thẩm quyền (tham khảo: dưới 50 triệu đồng); vượt mức này phải trình CEO/BOD

Các ngưỡng % nêu trên là mục tiêu tham khảo, doanh nghiệp cần điều chỉnh theo đặc thù quy mô công trình thực tế.

10. Ngoại lệ và cách xử lý

- Giá vật tư biến động ngoài kiểm soát (ví dụ giá thép, gỗ tăng đột biến): PM ghi nhận là nguyên nhân khách quan trong Phiếu giải trình, đề xuất phương án bù trừ (đàm phán nhà cung cấp khác, điều chỉnh vật liệu thay thế có sự đồng ý khách hàng) thay vì mặc định chấp nhận lỗ.
- Công trình có nhiều hạng mục dùng chung nguồn lực với công trình khác: phân bổ Actual/Committed Cost theo tỷ lệ cố định đã thống nhất trước (xem SOP-DATA-01), không điều chỉnh tỷ lệ giữa chừng nếu không có phê duyệt của Data Owner tổng thể.
- PM nghỉ phép hoặc bàn giao công trình giữa chừng: người tiếp nhận phải xác nhận lại EAC hiện tại trong vòng 3 ngày làm việc kể từ khi bàn giao, tránh gián đoạn theo dõi.
- Biên lợi nhuận âm ngay từ giai đoạn đầu công trình: không chờ đến ngưỡng cảnh báo thông thường — báo cáo trực tiếp CEO/BOD trong vòng 24 giờ vì đây là dấu hiệu sai sót nghiêm trọng ở khâu lập ngân sách hoặc báo giá.

11. KPI cần theo dõi

Mức mục tiêu tham khảo, cần điều chỉnh theo đặc thù doanh nghiệp.

Độ lệch EAC so với Budget	$(EAC - Budget) \div Budget$	$\leq 5\%$
Biên lợi nhuận dự báo trung bình toàn portfolio	Trung bình biên lợi nhuận dự báo các công trình đang thi công	Theo mục tiêu công ty đặt ra từng năm
Thời gian phát hiện cảnh báo vượt ngân sách	Từ lúc EAC thực tế vượt ngưỡng đến lúc cảnh báo được ghi nhận	≤ 3 ngày
Tỷ lệ công trình có Phiếu giải trình xử lý đúng hạn	Số phiếu xử lý trong 2 ngày ÷ tổng số phiếu	$\geq 90\%$
Độ chính xác dự báo EAC	So sánh EAC dự báo gần nhất trước khi đóng công trình với Actual Cost cuối cùng	Chênh lệch $\leq 3\%$

12. Hồ sơ và biểu mẫu liên quan

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

(Chi tiết từng biểu mẫu xem bộ công cụ đi kèm — sẽ được cập nhật liên kết sau khi xuất bản.)

13. Đầu ra và tiêu chí hoàn thành

SOP được xem là áp dụng thành công khi:

- Mọi công trình đang thi công có ngân sách baseline được thiết lập trong vòng 5 ngày làm việc kể từ khi khởi công.
- EAC và biên lợi nhuận dự báo được cập nhật tối thiểu hàng tuần cho mỗi công trình đang hoạt động.
- Không còn tình trạng phát hiện công trình lỗ chỉ sau khi đã nghiệm thu.
- CEO/BOD có Portfolio P&L cập nhật để tham chiếu trước khi ra quyết định nhận thêm hợp đồng cùng loại hình.

14. Ví dụ thực tế của một công trình nội thất

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

Công trình chuỗi căn hộ mẫu mã CH-2026-021, ngân sách baseline 6,1 tỷ đồng, doanh thu hợp đồng 6,8 tỷ đồng (biên lợi nhuận mục tiêu ~10%). Tuần thứ 6, PM cập nhật: Actual Cost 2,4 tỷ, Committed Cost (PO đã phát cho thầu phụ cơ điện) 1,3 tỷ, ETC ước tính 3,0 tỷ. $EAC = 2,4 + 1,3 + 3,0 = 6,7$ tỷ — đã sát ngưỡng vượt Budget (6,1 tỷ), biên lợi nhuận dự báo giảm còn khoảng 1,5%, dưới ngưỡng vàng.

PM lập Phiếu giải trình, xác định nguyên nhân: đội thi công dùng chung với công trình văn phòng VP-2026-002 khiến chi phí nhân công b phân bổ cao hơn dự kiến trong 3 tuần liên tiếp do lỗi phân bổ thủ công. Data Owner tổng thể xác nhận lỗi, điều chỉnh lại tỷ lệ phân bổ đúng theo quy tắc, biên lợi nhuận dự báo phục hồi về 7,2% sau khi hiệu chỉnh — được phát hiện ở tuần 6 thay vì tuần 20 khi công trình gần nghiệm thu, còn đủ thời gian để PM tối ưu lại tiến độ các hạng mục còn lại.

15. Checklist áp dụng nhanh

- ☐ Ngân sách baseline được thiết lập từ BOQ đã duyệt trong vòng 5 ngày kể từ khởi công.
- ☐ Mọi hóa đơn được gắn đúng mã công trình trước khi hạch toán.
- ☐ Mọi PO được ghi nhận là Committed Cost ngay khi phát hành, không chờ hóa đơn.
- ☐ ETC và EAC được cập nhật hàng tuần cho từng công trình đang thi công.
- ☐ Có ngưỡng cảnh báo rõ ràng (vàng/đỏ) và ai chịu trách nhiệm xử lý ở mỗi ngưỡng.
- ☐ Phiếu giải trình vượt ngân sách được lập trong vòng 2 ngày kể từ khi có cảnh báo.
- ☐ Có buổi rà soát lãi/lỗ dự án định kỳ (tuần/tháng) dùng Dashboard làm căn cứ.
- ☐ Portfolio P&L được cập nhật để CEO/BOD tham chiếu trước khi nhận hợp đồng mới.

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.