

Bộ công cụ kiểm soát lợi nhuận dự án

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.

Hướng dẫn Bộ công cụ kiểm soát lợi nhuận dự án

Bộ công cụ này đi kèm SOP-PNL-02 , dùng để theo dõi ngân sách và lợi nhuận từng công trình theo thời gian thực. Gồm 6 biểu mẫu/công cụ: chi tiết trường dữ liệu tại Template & Field Guide , checklist thao tác tại phần Checklist , mô tả dashboard tại phần Dashboard .

1. Danh mục biểu mẫu

1	Template Budget–Actual–Committed–ET C–EAC	Template & Field Guide, mục 1	Cập nhật hàng tuần cho mỗi công trình
2	Bảng phân tích chênh lệch chi phí	Template & Field Guide, mục 2	Khi Budget và Actual/EAC lệch nhau đáng kể
3	Phiếu giải trình vượt ngân sách	Template & Field Guide, mục 3	Khi EAC vượt Budget quá ngưỡng đỏ
4	Checklist họp rà soát lãi/lỗ dự án	phần Checklist	Trong mỗi buổi rà soát định kỳ
5	Dashboard biên lợi nhuận dự báo	phần Dashboard	Theo dõi liên tục, dùng trong họp rà soát
6	Mẫu Portfolio P&L theo công trình	Template & Field Guide, mục 4	Báo cáo CEO/BOD hàng tháng

2. Mục đích của từng biểu mẫu

- Template Budget–Actual–Committed–ET C–EAC : nơi duy nhất tổng hợp 5 con số cốt lõi của một công trình, là nguồn cho mọi phân tích khác.
- Bảng phân tích chênh lệch chi phí : mổ xẻ chênh lệch theo từng hạng mục (vật tư/nhân công/thầu phụ/máy móc) để biết chính xác khoản nào đang vượt.
- Phiếu giải trình vượt ngân sách : buộc PM nêu rõ nguyên nhân và đề xuất xử lý khi vượt ngưỡng, tránh im

lặng cho qua.

- Checklist hợp rà soát lãi/lỗ dự án : đảm bảo buổi hợp rà soát không bỏ sót công trình nào hoặc chỉ bàn qua loa.
- Dashboard biên lợi nhuận dự báo : cho CEO/BOD cái nhìn tổng quan toàn portfolio trong một màn hình.
- Mẫu Portfolio P&L theo công trình : căn cứ để CEO quyết định phân bổ nguồn lực và định giá hợp đồng mới.

3. Người lập, người kiểm tra và người phê duyệt

Template Budget–Actual–Committed –ET C–EAC	PM (Actual/Committed/ETC) + QS (Budget)	Data Owner tổng thể	Data Owner tổng thể
Bảng phân tích chênh lệch chi phí	PM	Data Owner tổng thể	Data Owner tổng thể
Phiếu giải trình vượt ngân sách	PM	Data Owner tổng thể	PM (trong thẩm quyền) / CEO-BOD (vượt thẩm quyền)
Checklist hợp rà soát lãi/lỗ dự án	Data Owner tổng thể	—	Data Owner tổng thể
Dashboard biên lợi nhuận dự báo	IT/Admin hệ thống	Data Owner tổng thể	Data Owner tổng thể
Mẫu Portfolio P&L theo công trình	Data Owner tổng thể	Kế toán	CEO/BOD

4. Hướng dẫn điền từng trường

Xem chi tiết field-by-field tại Template & Field Guide . Nguyên tắc chung:

- Mọi số tiền dùng đơn vị VNĐ, không viết tắt.
- Committed Cost ghi nhận ngay khi PO phát hành , không chờ hóa đơn — đây là lỗi phổ biến nhất khiến EAC bị tính thiếu.
- ETC phải dựa trên khối lượng còn lại thực tế, không copy nguyên phần "Budget còn lại" (hai con số này khác nhau khi đơn giá thị trường đã thay đổi).
- Trường "Nguyên nhân chênh lệch" trong Bảng phân tích chênh lệch chi phí là bắt buộc, không được để trống hoặc ghi chung chung "chi phí phát sinh".

5. Ví dụ có dữ liệu minh họa

Ví dụ mang tính minh họa, không phải số liệu thật.

Công trình CH-2026-021 tại tuần thứ 6:

Mã công trình | Budget | Actual Cost | Committed Cost | ETC | EAC | Biên LN dự báo

CH-2026-021 | 6.100.000.000 | 2.400.000.000 | 1.300.000.000 | 3.000.000.000 | 6.700.000.000 | 1,5%

Ví dụ này cho thấy EAC (6,7 tỷ) đã vượt Budget (6,1 tỷ) dù Actual Cost mới chỉ 2,4 tỷ — nếu chỉ nhìn Actual Cost, PM sẽ tưởng công trình còn dư ngân sách.

6. Quy tắc validation

- EAC luôn phải bằng Actual Cost + ETC — không nhập tay riêng biệt gây sai lệch công thức.
- Biên lợi nhuận dự báo dưới 0% phải kích hoạt cảnh báo ngay lập tức, không chờ đến kỳ rà soát định kỳ tiếp theo.
- Một công trình không được có hai Template Budget–Actual–Committed–ET C–EAC hiệu lực cùng lúc — bản cập nhật mới thay thế hoàn toàn bản tuần trước.
- Phiếu giải trình vượt ngân sách phải tham chiếu đúng mã công trình và kỳ cập nhật (tuần) mà nó giải trình.

7. Công thức KPI

EAC	Actual Cost + ETC
Biên lợi nhuận dự báo	$(\text{Doanh thu hợp đồng} - \text{EAC}) \div \text{Doanh thu hợp đồng} \times 100\%$
Độ lệch ngân sách	$(\text{EAC} - \text{Budget}) \div \text{Budget} \times 100\%$
Tỷ lệ giải ngân	$(\text{Actual Cost} + \text{Committed Cost}) \div \text{Budget} \times 100\%$
Biên lợi nhuận trung bình portfolio	$\text{Tổng (Doanh thu} - \text{EAC) toàn bộ công trình} \div \text{Tổng doanh thu toàn bộ công trình}$

8. Bản mô tả dashboard

Xem chi tiết đầy đủ tại phần Dashboard .

9. Hướng dẫn sử dụng trong Excel và khi chuyển lên ERP

Trong Excel/Google Sheet: 1. Một workbook = một công trình, hoặc một sheet Master tổng hợp portfolio tham chiếu công thức từ các sheet công trình riêng lẻ. 2. Dùng công thức tham chiếu chéo sheet (không copy-paste số liệu) để EAC portfolio luôn khớp với dữ liệu công trình gốc. 3. Khóa công thức EAC/biên lợi nhuận, chỉ cho phép nhập tay vào các ô Actual Cost, Committed Cost, ETC.

Khi chuyển lên ERP: 1. Actual Cost lấy tự động từ hóa đơn đã ghi nhận trong module kế toán, Committed Cost lấy tự động từ PO trong module mua hàng — loại bỏ hoàn toàn bước nhập tay dễ sai. 2. ETC vẫn cần PM ước tính thủ công (đây là phần đánh giá chuyên môn, không tự động hóa được), nhập trực tiếp vào ERP. 3. Dashboard biên lợi nhuận dự báo trở thành báo cáo/view thời gian thực, không cần đợi tổng hợp cuối tuần. 4. Thiết lập ngưỡng cảnh báo tự động (email/thông báo) khi biên lợi nhuận dự báo giảm dưới ngưỡng vàng.

10. Tiêu chí xác định biểu mẫu đã hoàn thành

- Có ít nhất 4 tuần liên tiếp Template Budget–Actual–Committed–ET C–EAC được cập nhật đúng hạn cho mọi công trình đang thi công.
- Mọi cảnh báo vượt ngưỡng đều có Phiếu giải trình tương ứng, không có trường hợp "cảnh báo rồi im lặng".
- Portfolio P&L phản ánh đúng số công trình đang thi công thực tế tại thời điểm báo cáo.
- CEO/BOD xác nhận đã dùng Portfolio P&L làm căn cứ cho ít nhất một quyết định phân bổ nguồn lực hoặc định giá hợp đồng.

Checklist họp rà soát lãi/lỗ dự án

Dùng trong buổi họp rà soát định kỳ (khuyến nghị: hàng tuần cấp công trình, hàng tháng cấp portfolio), do Data Owner tổng thể chủ trì.

Người lập: Data Owner tổng thể · Người kiểm tra: PM (từng công trình) · Người phê duyệt: Data Owner tổng thể

Trước buổi họp

- ☐ Dashboard biên lợi nhuận dự báo đã được cập nhật với dữ liệu tuần/tháng gần nhất.
- ☐ Mọi Template Budget–Actual–Committed–ET C–EAC của các công trình đang thi công đã được PM cập nhật.
- ☐ Danh sách công trình có cảnh báo (vàng/đỏ) đã được lọc ra trước, gửi cho người tham dự trước buổi họp tối thiểu 1 ngày.

Trong buổi họp — với mỗi công trình đang thi công

Công trình | Biên LN dự báo hiện tại | Thay đổi so với kỳ trước | Có cảnh báo? | Nguyên nhân (nếu có) | Hành động | Người phụ trách | Hạn xử lý

☐ Vàng ☐ Đỏ ☐ Không

Ví dụ điền mẫu (mang tính minh họa):

Công trình | Biên LN dự báo | Thay đổi | Cảnh báo | Nguyên nhân | Hành động | Người phụ trách | Hạn
CH-2026-021 | 1,5% | Giảm 8,5 điểm % | Đỏ | Phân bổ nhân công sai với công trình VP-2026-002 | Điều chỉnh lại tỷ lệ phân bổ, xác nhận lại ETC | Data Owner tổng thể + PM | 3 ngày

Checklist bổ sung — trước khi đóng buổi họp

- ☐ Tất cả công trình có cảnh báo đỏ đều có hành động và người phụ trách cụ thể, không để "sẽ theo dõi thêm" mà không có mốc thời gian.
- ☐ Đã đối chiếu Portfolio P&L với số công trình thực tế đang thi công — không thiếu, không thừa công trình đã đóng.
- ☐ Đã xác định công trình nào (nếu có) cần báo cáo trực tiếp CEO/BOD ngoài chu kỳ họp thường lệ.
- ☐ Biên bản họp (Hành động + Người phụ trách + Hạn) đã được lưu vào hồ sơ, không chỉ trao đổi miệng.
- ☐ Đã lên lịch buổi rà soát tiếp theo.

Tiêu chí hoàn thành

Checklist được xem là hoàn thành khi mọi công trình đang thi công đều xuất hiện trong bảng rà soát, mọi cảnh báo đỏ đều có hành động + người phụ trách + hạn xử lý, và biên bản đã được lưu trữ tập trung.

Template & Field Guide — Bộ công cụ kiểm soát lợi nhuận dự án

Mô tả chi tiết từng trường dữ liệu cho 4 công cụ còn lại trong bộ (ngoài Checklist ở phần Checklist và Dashboard ở phần Dashboard).

§1. Template Budget–Actual–Committed–ET C–EAC

Mục đích: tổng hợp 5 con số cốt lõi của một công trình tại một thời điểm, là nguồn dữ liệu gốc cho mọi phân tích

lãi/lỗ.

Người lập: PM (Actual/Committed/ETC) + QS (Budget) · Người kiểm tra: Data Owner tổng thể · Người phê duyệt: Data Owner tổng thể

Mã công trình	(*)	Text, theo Quy tắc mã hóa (SOP-DATA-01)	
Kỳ cập nhật (tuần)	(*)	Số tuần thi công	Tăng dần, không bỏ tuần
Budget	(*)	Số tiền (VNĐ)	Cố định trừ khi có VO được duyệt
Actual Cost	(*)	Số tiền (VNĐ)	Chỉ tính chi phí đã có hóa đơn/chứng từ
Committed Cost	(*)	Số tiền (VNĐ)	Giá trị PO đã phát, chưa có hóa đơn
ETC	(*)	Số tiền (VNĐ)	Ước tính chi phí còn phải chi, dựa trên khối lượng còn lại thực tế
EAC	(*), tính tự động	Số tiền (VNĐ)	= Actual Cost + ETC
Doanh thu hợp đồng	(*)	Số tiền (VNĐ)	Giá trị hợp đồng đã ký (bao gồm VO đã duyệt)
Biên lợi nhuận dự báo	(*), tính tự động	%	= (Doanh thu hợp đồng – EAC) ÷ Doanh thu hợp đồng
Ghi chú		Text tự do	

Ví dụ minh họa:

Mã công trình | Kỳ | Budget | Actual | Committed | ETC | EAC | Doanh thu | Biên LN
 CH-2026-021 | Tuần 6 | 6.100.000.000 | 2.400.000.000 | 1.300.000.000 | 3.000.000.000 | 6.700.000.000 | 6.800.000.000 | 1,5%

Validation: EAC phải luôn bằng Actual Cost + ETC; nếu công thức bị ghi đè bằng số nhập tay, bản ghi bị đánh dấu không hợp lệ.

§2. Bảng phân tích chênh lệch chi phí

Mục đích: mô tả chênh lệch giữa Budget và EAC theo từng hạng mục để biết chính xác khoản nào đang vượt và vì sao.

Người lập: PM · Người kiểm tra: Data Owner tổng thể · Người phê duyệt: Data Owner tổng thể

Mã công trình	(*)	Text	
Hạng mục chi phí	(*)	Vật tư / Nhân công / Thầu phụ / Máy móc thiết bị / Chi phí chung	
Budget hạng mục	(*)	Số tiền	
EAC hạng mục	(*)	Số tiền	
Chênh lệch	(*), tính tự động	Số tiền	= EAC hạng mục – Budget hạng mục
% chênh lệch	(*), tính tự động	%	= Chênh lệch ÷ Budget hạng mục
Nguyên nhân chênh lệch	(*)	Text tự do	Bắt buộc, không ghi chung chung
Đề xuất xử lý		Text tự do	

Ví dụ minh họa:

Mã công trình | Hạng mục | Budget | EAC | Chênh lệch | % | Nguyên nhân

CH-2026-021 | Nhân công | 1.200.000.000 | 1.850.000.000 | +650.000.000 | +54% | Phân bổ sai với công trình VP-2026-002 trong 3 tuần

Validation: tổng chênh lệch các hạng mục phải khớp với chênh lệch tổng (EAC – Budget) ở Template §1 — nếu không khớp, có hạng mục bị bỏ sót hoặc ghi trùng.

§3. Phiếu giải trình vượt ngân sách

Mục đích: buộc PM giải trình bằng văn bản khi EAC vượt Budget quá ngưỡng cho, làm căn cứ cho CEO/BOD phê duyệt hành động khắc phục nếu vượt thẩm quyền PM.

Người lập: PM · Người kiểm tra: Data Owner tổng thể · Người phê duyệt: PM (trong thẩm quyền) hoặc CEO/BOD (vượt thẩm quyền)

Mã công trình	(*)	Text	
Ngày lập	(*)	DD/MM/YYYY	Trong vòng 2 ngày kể từ khi có cảnh báo
Mức vượt ngân sách	(*)	Số tiền + %	Lấy từ Template §1
Nguyên nhân	(*)	Text tự do	Phân biệt rõ nguyên nhân khách quan (giá vật tư) và chủ quan (lỗi quy trình)
Đề xuất xử lý	(*)	Text tự do	

Ảnh hưởng đến tiến độ (nếu có)		Text tự do	
Mức vượt trong thẩm quyền PM?	(*)	Có / Không	Theo ngưỡng tại SOP mục 9
Người phê duyệt	(*)	Tên + vai trò	
Ngày phê duyệt		DD/MM/YYYY	
Trạng thái	(*)	Chờ duyệt / Đã duyệt / Từ chối	

Validation: Phiếu phải tham chiếu đúng mã công trình và kỳ cập nhật (tuần) đang giải trình; không được lập phiếu chung cho nhiều kỳ.

§4. Mẫu Portfolio P&L theo công trình

Mục đích: cho CEO/BOD bức tranh lãi/lỗ của toàn bộ công trình đang thi công trong một bảng duy nhất, làm căn cứ phân bổ nguồn lực và định giá hợp đồng mới.

Người lập: Data Owner tổng thể · Người kiểm tra: Kế toán · Người phê duyệt: CEO/BOD

Mã công trình	(*)	Text	
Loại hình công trình	(*)	Căn hộ / Biệt thự / Văn phòng / Showroom...	
PM phụ trách	(*)	Tên	
Doanh thu hợp đồng	(*)	Số tiền	
EAC hiện tại	(*)	Số tiền	Lấy từ Template §1, kỳ mới nhất
Biên lợi nhuận dự báo	(*)	%	
Trạng thái	(*)	Xanh (đạt mục tiêu) / Vàng (cảnh báo) / Đỏ (vượt ngân sách)	
Ghi chú		Text tự do	

Ví dụ minh họa:

Mã công trình | Loại hình | PM | Doanh thu | EAC | Biên LN | Trạng thái

SR-2026-001 | Showroom | Lê Thị E | 3.500.000.000 | 2.730.000.000 | 22% | Xanh

VP-2026-002 | Văn phòng | Nguyễn Văn F | 5.200.000.000 | 4.732.000.000 | 9% | Vàng

CH-2026-021 | Căn hộ mẫu | Nguyễn Thị B | 6.800.000.000 | 6.700.000.000 | 1,5% | Đỏ

Validation: danh sách công trình trong Portfolio P&L phải khớp 100% với danh sách công trình đang thi công thực tế — không thiếu công trình mới khởi công, không còn công trình đã đóng.

Dashboard biên lợi nhuận dự báo — Mô tả thiết kế

Người lập: IT/Admin hệ thống · Người kiểm tra: Data Owner tổng thể · Người phê duyệt: Data Owner tổng thể

Đối tượng sử dụng: CEO/BOD (xem tổng quan portfolio), Data Owner tổng thể (chủ trì rà soát), PM (xem chi tiết công trình mình phụ trách).

Tần suất cập nhật: hàng tuần (thủ công nếu còn dùng Excel), theo thời gian thực nếu đã có ERP.

1. Mục tiêu của dashboard

Cho CEO/BOD thấy ngay: trong tất cả công trình đang thi công, công trình nào đang lãi tốt, công trình nào đang cảnh báo, công trình nào đang lỗ — và biên lợi nhuận toàn portfolio đang có xu hướng tăng hay giảm theo thời gian.

2. Bố cục dashboard

Hàng 1 — 4 chỉ số tổng quan (KPI tile):

1	Biên lợi nhuận trung bình portfolio	Tổng (Doanh thu – EAC) toàn bộ công trình ÷ Tổng doanh thu	Đỏ nếu < 5%, Vàng 5–10%, Xanh ≥ 10%
2	Số công trình đang cảnh báo (Vàng/Đỏ)	Đếm công trình có trạng thái Vàng hoặc Đỏ trong Portfolio P&L	Đỏ nếu > 30% tổng số công trình, Vàng 15–30%, Xanh < 15%
3	Số Phiếu giải trình đang chờ xử lý	Đếm phiếu trạng thái "Chờ duyệt"	Đỏ nếu > 3, Vàng 1–3, Xanh 0
4	Độ lệch EAC trung bình so với Budget	Trung bình (EAC – Budget) ÷ Budget của các công trình	Đỏ nếu > 5%, Vàng 2–5%, Xanh ≤ 2%

Hàng 2 — Biểu đồ xu hướng (line chart): biên lợi nhuận trung bình portfolio theo từng tuần trong 12 tuần gần nhất. Xu hướng giảm liên tục 2–3 tuần là tín hiệu cần rà soát ngay ở cấp portfolio, không chỉ từng công trình riêng lẻ.

Hàng 3 — Bảng chi tiết theo công trình (nguồn: Mẫu Portfolio P&L §4 trong Template & Field Guide):

Mã công trình / PM phụ trách	
Budget / EAC hiện tại	
Biên lợi nhuận dự báo	Hiển thị kèm màu: xanh/vàng/đỏ
Thay đổi so với kỳ trước	Tăng/giảm bao nhiêu điểm %
Có Phiếu giải trình chưa xử lý?	Có/Không

Hàng 4 — Phân tích chênh lệch theo hạng mục (toàn portfolio): tổng hợp từ Bảng phân tích chênh lệch chi phí (§2 trong Template & Field Guide), cho biết hạng mục nào (vật tư, nhân công, thầu phụ...) đang là nguyên nhân vượt ngân sách phổ biến nhất trên nhiều công trình — dấu hiệu vấn đề mang tính hệ thống chứ không phải lỗi riêng lẻ.

3. Nguồn dữ liệu cho dashboard

- Template Budget–Actual–Committed–ET C–EAC (§1 trong Template & Field Guide).
- Bảng phân tích chênh lệch chi phí (§2).
- Phiếu giải trình vượt ngân sách (§3).
- Mẫu Portfolio P&L theo công trình (§4).

Nếu đang dùng Excel: dùng PivotTable tổng hợp từ sheet dữ liệu các công trình. Khi chuyển lên ERP: dashboard trở thành báo cáo tự động, biên lợi nhuận cập nhật ngay khi có hóa đơn/PO mới được ghi nhận — không cần đợi PM tổng hợp cuối tuần.

4. Cách đọc dashboard trong buổi rà soát

- Nhìn hàng 1 — nếu biên lợi nhuận trung bình portfolio đỏ, đây là vấn đề ưu tiên cao nhất của buổi họp.
- Nhìn xu hướng (hàng 2) — phân biệt giảm đột ngột do một công trình cụ thể hay giảm dần đều trên toàn portfolio (dấu hiệu vấn đề hệ thống, ví dụ giá vật tư thị trường tăng).
- Vào bảng theo công trình (hàng 3) — ưu tiên xử lý công trình đỏ trước, sau đó vàng.
- Vào bảng phân tích theo hạng mục (hàng 4) — nếu một hạng mục (ví dụ nhân công) lặp lại ở nhiều công trình, xem xét vấn đề gốc rễ ở quy trình phân bổ, không chỉ ở từng công trình.

5. Tiêu chí xác định dashboard đã sẵn sàng sử dụng

- Biên lợi nhuận trung bình portfolio khớp với tính toán thủ công khi đối chiếu một lần.
- Bảng chi tiết theo công trình phản ánh đúng tất cả công trình đang thi công tại thời điểm kiểm tra.
- Đã được dùng trong tối thiểu 2 buổi rà soát định kỳ liên tiếp mà không phát sinh sai lệch số liệu.

Xem thêm: SOP-PNL-02 — quy trình đầy đủ đi kèm bộ công cụ này. Bài viết gốc: Không biết công trình nào lãi, công trình nào lỗ .

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.