



ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ

MAI THANH TUẤN

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC KIỂM SOÁT CHI
PHÍ XÂY LẮP CỦA XÍ NGHIỆP XÂY LẮP 54
THUỘC CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY LẮP
THÀNH AN 96**

TÓM TẮT ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ KẾ TOÁN

Mã số: 8340301

Đà Nẵng – Năm 2025

Công trình được hoàn thành tại
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ, ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: Tiến sĩ Nguyễn Thị Thúy Phương

Phản biện 1: TS. Lê Thị Trúc Loan

Phản biện 2: TS. Lê Hà Như Thảo

Đề án tốt nghiệp được bảo vệ trước Hội đồng chấm Đề án tốt nghiệp
thạc sĩ Kế toán hợp tại Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng vào
ngày 01 tháng 11 năm 2025

Có thể tìm hiểu đề án tại:

- Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

MỞ ĐẦU

1. Bối cảnh, hoàn cảnh ra đời của đề án

Các dự án xây lắp thường phải đối mặt với thách thức trong kiểm soát chi phí gây ra tình trạng chậm tiến độ và vượt chi phí do thiếu hệ thống và chưa tận dụng công nghệ hiện đại. Công ty Cổ phần Xây lắp Thành An 96 là doanh nghiệp lâu đời và có uy tín trong lĩnh vực, với mô hình hoạt động đặc thù mà Xí nghiệp Xây lắp 54 là cốt lõi. Đề án cần phải được thực hiện nghiên cứu để tạo nền tảng vững chắc cho sự phát triển bền vững trong tương lai.

2. Mục tiêu, phạm vi và đối tượng của đề án

Trong đề án này, tác giả tổng hợp thực trạng kiểm soát chi phí xây lắp đang được áp dụng tại Xí nghiệp, qua việc quan sát, so sánh và đối chiếu với cơ sở lý thuyết có liên quan để đưa ra những nhận xét và đánh giá chuyên sâu. Từ đó, tác giả đề xuất các giải pháp khả thi nhằm góp phần nâng cao công tác quản trị chi phí xây lắp thực tiễn.

Đề án tập trung nghiên cứu các hoạt động kiểm soát chi phí xây lắp tại dự án mà Xí nghiệp quản lý, cụ thể công trình: Xây dựng Bệnh viện 13/Cục Hậu cần/Quân khu 5 do Xí nghiệp Xây lắp 54 thực hiện từ năm 2023 đến năm 2025.

3. Tầm quan trọng và tác động của đề án

Nhờ việc nhận diện chính xác các điểm nghẽn và rủi ro chi phí, đặc biệt là sự thiếu sót trong công cụ phân tích dự báo, Xí nghiệp sẽ nâng cao được hiệu quả sử dụng vốn, giảm lãng phí và tối ưu hóa ngân sách.

Cung cấp một mô hình nghiên cứu điển hình về doanh nghiệp Quốc phòng cho không chỉ Công ty mẹ mà còn các doanh nghiệp khác cùng ngành.

Góp phần cụ thể hóa lý thuyết kiểm soát chi phí hiện đại và làm phong phú thêm nghiên cứu về quản trị chi phí trong lĩnh vực xây lắp.

4. Kết cấu đề án

Nội dung chính của đề án được kết cấu thành 2 chương.

CHƯƠNG 1. BÁO CÁO THỰC TẾ VỀ CÔNG TÁC KIỂM SÓT CHI PHÍ XÂY LẮP TẠI XÍ NGHIỆP XÂY LẮP 54 THUỘC CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY LẮP THÀNH AN 96

1.1. Khái quát về Xí nghiệp Xây lắp 54 thuộc Công ty Cổ phần Xây lắp Thành An 96

1.1.1. Giới thiệu về Xí nghiệp Xây lắp 54 thuộc Công ty Cổ phần Xây lắp Thành An 96

*1.1.1.1. Khái quát về quá trình phát triển qua ba năm
gần nhất:*

Sự gần gũi về mặt địa lý giữa Xí nghiệp và Công ty mẹ có thể tạo điều kiện thuận lợi cho việc giao tiếp, phối hợp và giám sát trực tiếp từ Công ty Cổ phần Xây lắp Thành An 96. Điều này có thể dẫn đến phong cách kiểm soát khác biệt, có thể là sự can thiệp trực tiếp hơn hoặc sự tương tác thường xuyên hơn giữa lãnh đạo của Công ty và Xí nghiệp, ảnh hưởng đến việc kiểm soát chi phí.

Báo cáo tài chính của Xí nghiệp Xây lắp 54 qua ba năm gần nhất có những điểm nổi bật: tỷ trọng tài sản ngắn hạn luôn ở mức rất cao (luôn trên 98%) và nguồn vốn phụ thuộc hoàn toàn vào nợ ngắn hạn, dẫn đến rủi ro tài chính cao vì khả năng tự chủ thấp. Khả năng thanh toán là điểm đáng lo ngại nhất trong bức tranh tài chính của Xí nghiệp. Các kết quả cho thấy, tài sản ngắn hạn cũng không đủ để chi trả cho các khoản nợ ngắn hạn. Xí nghiệp hầu như không có khả năng ứng phó với các nghĩa vụ tài chính khi đến hạn bởi lượng tiền mặt nắm giữ thấp, tuy nhiên sức khỏe tài chính tổng đang tốt lên bởi lợi nhuận cao đã bù đắp cho các yếu tố khác.

Tính toán các chỉ số Cân bằng tài chính dài hạn, dễ dàng thấy vốn lưu động ròng luôn ở mức âm và có xu hướng âm nặng hơn, cho thấy việc sử dụng toàn bộ nợ ngắn hạn để tài trợ cho hoạt động làm cấu trúc tài chính mất cân đối, thiếu ổn định cho các dự án xây lắp dài hạn. Xí nghiệp bị hạn chế về mảng đầu tư dài hạn và tăng trưởng bền vững và có nhu cầu cao về vốn lưu động ròng nên ngân quỹ ròng liên tục âm, phản ánh việc công ty dùng các khoản vay ngắn hạn (chủ yếu là chiếm dụng vốn của nhà cung cấp) để tài trợ cho nhu cầu vốn lưu động.

Hiệu quả hoạt động tại Xí nghiệp Xây lắp 54 đã được tối ưu hoá toàn diện, với một đồng tài sản bỏ ra giờ có thể thu đến gấp đôi hoặc gấp ba doanh thu so với trước đây. Số ngày tồn kho giảm là tín hiệu tốt và thời gian thu hồi nợ đã được cải thiện đáng kể, tạo ra một mô hình tài chính linh hoạt. Tương tự cho khả năng sinh lời của Xí nghiệp, phân tích dẫn ra hiệu quả hoạt động cao đã trực tiếp chuyển hoá thành lợi nhuận.

1.1.1.2. Đặc điểm hoạt động kinh doanh:

Sự đa dạng hoá ngành nghề ở cấp độ Công ty mẹ có thể dẫn đến một hệ thống quản lý chung cho tất cả các đơn vị trực thuộc, bao gồm cả quy trình kiểm soát chi phí, được thiết kế theo cùng một kiểu cho tất cả hoạt động. Mỗi loại hình dự án xây lắp lại có cơ cấu chi phí, mức độ rủi ro và các yếu tố ảnh hưởng đặc thù.

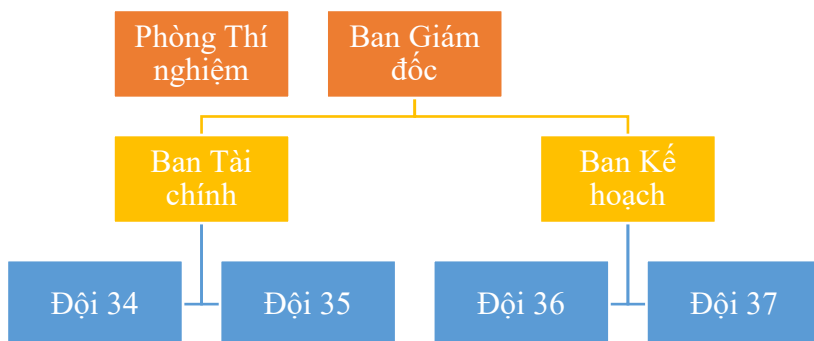
Ngành nghề đăng ký kinh doanh chính của Xí nghiệp Xây lắp 54 có liên quan đến Phòng thí nghiệm LAS-XD 1051 của Binh đoàn 11, là đơn vị hỗ trợ và nâng cao chất lượng của các công trình có sự phụ trách của Công ty Cổ phần Xây lắp Thành An 96. Với quy mô nhân sự ước tính hơn một trăm cán bộ nhân viên, Xí nghiệp hiện đang quản lý nhiều hạng mục xây lắp và các công trình kỹ thuật tại nhiều cơ quan Quân đội hoặc các công ty hạ tầng khác nhau.

1.1.1.3. Phương hướng phát triển:

Trong những năm tới, Xí nghiệp Xây lắp 54 đặt mục tiêu tiếp tục tăng trưởng doanh thu đều đặn và cải thiện biên lợi nhuận thông qua nâng cao hiệu quả thi công. Xí nghiệp chú trọng chặt chẽ chi phí đầu vào (nhân công, vật liệu) và tiếp tục tránh thầu các dự án quy mô lớn.

1.1.2. Tổ chức sản xuất, quản lý kinh doanh của Xí nghiệp Xây lắp 54 thuộc Công ty Cổ phần Xây lắp Thành An 96

1.1.2.1. Đặc điểm tổ chức sản xuất, quản lý kinh doanh:



Sơ đồ trên cho ta thấy đặc điểm tổ chức quản lý điều hành của Xí nghiệp Xây lắp 54 gồm có Ban Giám đốc sẽ điều hành hai Ban Kế hoạch – Kỹ thuật và Ban Tài chính, các Ban này cũng sẽ có các tổ riêng, hỗ trợ công việc lẫn nhau trong Ban. Các Ban sẽ tiếp tục chỉ thị các Đội xây dựng để theo sát các dự án xây lắp phát sinh. Phòng thí nghiệm thì làm việc độc lập, tư vấn cho Xí nghiệp.

1.1.2.2. Chức năng và nhiệm vụ của các bộ phận, sự phối hợp giữa các bộ phận trong việc thực hiện nhiệm vụ:

Ban Giám đốc bao gồm có một Giám đốc và hai Phó Giám đốc. Giám đốc là người đứng đầu chỉ đạo điều hành chung mọi hoạt động của Xí nghiệp, giúp việc cho Giám đốc là một Phó Giám đốc phụ trách sản xuất. Người này nắm kế hoạch thi công các dự án, từ việc chuẩn bị nguyên vật liệu đến quản lý tiến độ hoạt động và một Phó Giám đốc phụ trách công tác Đảng và công tác chính trị, còn gọi là Chính trị viên theo dõi nhân viên và xử lý các vấn đề truyền thông. Trong trường hợp Giám đốc đi vắng, Chính trị viên sẽ thay mặt điều hành mọi hoạt động của Xí nghiệp.

Hoạt động song song với Xí nghiệp Xây lắp 54 chính là Phòng thí nghiệm LAS-XD 1051. Phòng này gồm có 6 người, một trưởng, một phó và một nhân viên hồ sơ cùng ba nhân viên thí nghiệm. Chức năng của phòng là kiểm tra vật liệu đầu vào và quản lý các vật tư, công cụ và máy thi công đã được nhập vào các công trình cũng như Xí nghiệp.

Ban Kế hoạch - Kỹ thuật

Tổ Kế
hoạch -
Đầu thầu

Tổ QA-
QC

Tổ Kỹ
thuật

Tổ Vật tư
- Xe máy

Tổ Hành
chính -
Lao động
tiền lương

Ban Kế hoạch – Kỹ thuật hiện nay có năm tổ phụ trách luôn hỗ trợ, theo sát và bám nắm các số liệu của nhau để việc hoạt động và sản xuất được trở nên “trơn tru” dựa trên sơ đồ quản lý trên.

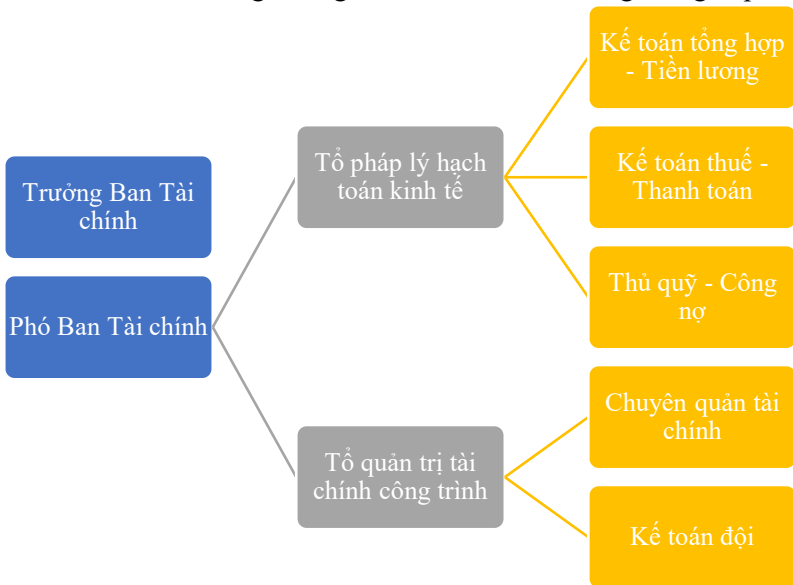
Tổ Kế hoạch – Đầu thầu hiện có bảy người thực hiện làm việc với chủ đầu tư, tư vấn thiết kế và các vấn đề liên quan đến hồ sơ dự án và

hồ sơ thiết kế. Ồ QA – QC có nhiệm vụ kiểm soát hồ sơ ban đầu và các hồ sơ quản lý chất lượng tại các công trình, hiện tổ có tổng năm người.

Tổ Kỹ thuật có số lượng người tương tự tổ Kế hoạch – Đầu thầu, thường là các Chuyên quản Kế hoạch tại công trình, có chức năng tính toán khối lượng, lập dự toán thi công các công trình, phối hợp với các Chuyên quản Tài chính thống kê và Ban để thanh quyết toán thu hồi vốn với chủ đầu tư.

Tổ Vật tư – Xe máy với sáu người có chức năng kiểm tra quản lý vật tư ở từng thời điểm và tìm các nguồn hàng cung cấp vật liệu thiết yếu cho công trình.

Tổ cuối cùng là Hành chính – Lao động tiền lương cũng là tổ có số lượng ít nhất, trong đó một người chịu trách nhiệm về công tác hành chính và văn thư, một người chịu trách nhiệm về hậu cần, và một người chịu trách nhiệm lương hưởng của các nhân viên trong Xí nghiệp.



Dựa trên sơ đồ tổ chức quản lý của Ban Tài chính ở trên, Trưởng Ban Tài chính là người đứng đầu, chịu trách nhiệm tổng thể về mọi hoạt động của Ban, bao gồm chất lượng số liệu báo cáo và công việc của các thành viên, ngoài ra, đóng vai trò tham mưu cho Giám đốc Xí nghiệp, phê duyệt các báo cáo và đề xuất tài chính (ví dụ: đơn giá vốn), kiểm soát chi phí, tính giá thành, đảm bảo dòng tiền, làm việc với các đối tác bên ngoài (chủ đầu tư, Công ty mẹ, cơ quan kiểm tra, kiểm toán), đề xuất tuyển dụng/đào tạo và phân công, đôn đốc công việc cho nhân viên trong Ban.

Công việc của Kế toán tổng hợp – Tiền lương là kiểm tra tính chính xác của sổ sách kế toán, định khoản chi phí, hạch toán theo kế hoạch doanh thu, đối chiếu các tài khoản với công ty mẹ, lập Báo cáo tài chính, hạch toán lương và bảo hiểm, hạch toán giá thành, đối chiếu công nợ nhà cung cấp, cập nhật quy định pháp luật và làm việc với kiểm toán.

Kế toán thuế – Thanh toán tập trung vào mảng thuế (giá trị gia tăng và thu nhập cá nhân), bao gồm báo cáo thuế, hoàn thuế, kiểm tra thuế suất, tính và hạch toán thuế thu nhập cá nhân. Đồng thời, Kế toán thuế – Thanh toán kiểm tra tính pháp lý của hóa đơn chứng từ thanh toán, hạch toán chi phí cơ quan, phối hợp với Kế toán tổng hợp – Tiền lương, hướng dẫn về thuế cho các đội công trình, lưu trữ hồ sơ nghiệm thu A-B và làm việc với Công ty mẹ hoặc cơ quan thuế.

Thủ quỹ – Công nợ quản lý tiền mặt và tài khoản ngân hàng, thực hiện thu chi, ghi chép sổ quỹ, báo cáo quỹ định kỳ, bao hàm luôn cả việc hạch toán các giao dịch tiền, theo dõi và tổng hợp công nợ nhà cung cấp hàng tháng, đối chiếu vốn cấp/thu công trình, kiểm tra biên bản đối chiếu công nợ và lưu trữ hồ sơ thanh toán nội bộ.

Chuyên quản tài chính hay còn gọi là nhân viên quản trị tài chính công trình phải đóng vai trò quản lý tài chính trực tiếp cho từng dự án xây lắp cụ thể, chịu trách nhiệm về số liệu tài chính tại công trình, kiểm tra và đôn đốc việc nhập liệu, phối hợp lập kế hoạch hóa đơn, nhu cầu vốn, xuất hóa đơn, lập và thực hiện ứng vốn, đề nghị thanh toán, hạch toán chi phí công trình, làm việc với nhà cung cấp, báo cáo dòng tiền, đối chiếu nội bộ (với tổ pháp lý hạch toán kinh tế) và thực hiện báo cáo hàng tháng cho công trình.

Nhân viên đội công trình hay Kế toán đội làm việc trực tiếp tại công trường. Nhiệm vụ chính là nhập số liệu hàng ngày, làm việc trực tiếp với nhà cung cấp địa phương (ký công nợ, hợp đồng, thảo luận), thực hiện thu chi tại chỗ, chấm công lương, ghi chép sổ kho, nhật trình xe máy và tổng hợp chứng từ cơ bản (báo giá, phiếu nhập/xuất/thu/chi) chuyển về cho Chuyên quản tài chính.

Dựa trên sơ đồ tổ chức quản lý điều hành ở trên, Xí nghiệp Xây lắp 54 có bốn Đội xây dựng trực thuộc, sẽ là tuyến đầu, luôn có mặt tại các công trình khi các vấn đề được phát sinh bởi họ thường là Chỉ huy trưởng hoặc Chỉ huy phó của các dự án xây lắp do Xí nghiệp đảm nhận. Mỗi đội có một đội trưởng và một đội phó, nhưng các công trình mà hai thành viên này nắm thường không giống nhau. Chính vì vậy việc theo dõi và kiểm tra lẫn nhau luôn được thực hiện trong các cuộc họp của các đội.

1.1.3. Đặc điểm tổ chức công tác kiểm soát chi phí xây lắp của Xí nghiệp Xây lắp 54 thuộc Công ty Cổ phần Xây lắp Thành An

96

1.1.3.1. Đặc điểm tổ chức kế toán:

Xí nghiệp áp dụng Chế độ kế toán áp dụng chung cho các doanh nghiệp Việt Nam theo Thông tư số 200/2014/TT-BTC được Bộ Tài

chính ban hành ngày 22 tháng 12 năm 2014 và Thông tư số 53/2016/TT-BTC sửa đổi, bổ sung ngày 21 tháng 03 năm 2016 và tuân thủ các Chuẩn mực kế toán Việt Nam (VAS) để lập Báo cáo tài chính.

Báo cáo được lập trên cơ sở nguyên tắc giá gốc với nguyên tắc nhất quán và thận trọng trên năm tài chính bắt đầu từ ngày 01/01 và kết thúc vào ngày 31/12 hàng năm và đơn vị tiền tệ sử dụng là Đồng Việt Nam (VND).

Các giao dịch ngoại tệ được quy đổi theo tỷ giá thực tế tại thời điểm phát sinh hoặc tỷ giá công bố của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam. Chênh lệch tỷ giá được hạch toán vào doanh thu hoặc chi phí tài chính.

Tiền và Tương đương tiền bao gồm tiền mặt và tiền gửi ngân hàng. Các khoản tương đương tiền là các khoản đầu tư ngắn hạn có thời hạn thu hồi hoặc đáo hạn không quá 3 tháng kể từ ngày mua.

Hàng tồn kho được ghi nhận theo giá thấp hơn giữa giá gốc (FIFO hoặc bình quân gia quyền) và giá trị thuần có thể thực hiện được. XN54 hạch toán hàng tồn kho theo phương pháp kê khai thường xuyên và giá trị hàng tồn kho được tính theo phương pháp thực tế đích danh. Cuối kỳ, lập dự phòng giảm giá hàng tồn kho khi giá trị thuần có thể thực hiện được thấp hơn giá gốc, lúc này, hàng tồn kho phải trừ dự phòng này theo VAS 02.

Doanh thu từ Hợp đồng xây dựng được ghi nhận theo phương pháp phần trăm hoàn thành (VAS 14), dựa trên chi phí thực tế so với chi phí ước tính. Doanh thu và chi phí được ghi nhận tương ứng với phần công việc đã hoàn thành được khách hàng xác nhận và được phản ánh trên hóa đơn đã lập. Điều kiện ghi nhận: Có hợp đồng rõ ràng, khả năng thu hồi cao, và ước tính đáng tin cậy về chi phí/phạm vi công việc. Giá vốn xây lắp được ghi nhận phù hợp (nguyên tắc phù hợp) với doanh thu được ghi nhận trong năm.

Hình thức sổ kế toán ở đây là Chứng từ ghi sổ, các số liệu khi phát sinh sẽ được nhập về và tổng hợp thành các bộ hồ sơ thanh toán để đi ứng vốn trên Công ty mẹ.

Phần mềm kế toán theo dõi riêng có tên là AZ-KT11, một phần mềm được phát hành cho riêng các đơn vị Quân đội sử dụng do Công ty Cổ phần Công nghệ và Phần mềm A-Z phát triển. Ngoài ra, hệ thống phần mềm đám mây của Google cũng đã được triển khai và thực hiện trong những năm gần đây, cụ thể nhất là phần mềm Google Sheet đã giúp ích rất nhiều trong việc theo dõi số liệu phát sinh ở các dự án xây lắp.

1.1.3.2. Mối quan hệ giữa Ban Tài chính và các bộ phận chức năng Xí nghiệp Xây lắp 54:

Cấu trúc này cho thấy Ban Tài chính vận hành theo mô hình kết hợp tập trung (tại trụ sở) và phân quyền (tại các công trình), nhằm giám sát tài chính chặt chẽ ở cả cấp doanh nghiệp và cấp dự án. Các nghiệp vụ cơ bản, phát sinh hàng ngày tại công trường được xử lý bởi Kế toán đội để đảm bảo tính kịp thời. Tuy nhiên, các nghiệp vụ phức tạp hơn, yêu cầu kiểm soát chặt chẽ và tổng hợp được tập trung tại văn phòng Xí nghiệp. Chuyên quản tài chính đóng vai trò cầu nối cực kỳ quan trọng, chịu trách nhiệm điều phối thông tin, dòng tiền và kiểm soát tài chính cho từng dự án cụ thể, liên kết giữa hiện trường và văn phòng. Mô hình này có ưu điểm là chuyên môn hóa và xử lý kịp thời các nghiệp vụ tại chỗ, nhưng cũng tiềm ẩn rủi ro về sự thiếu nhất quán, chậm trễ trong luân chuyển thông tin và chứng từ giữa công trường và văn phòng, cũng như khó khăn trong việc kiểm soát tổng thể nếu cơ chế phối hợp và kiểm tra chéo không đủ mạnh. Vai trò trung gian và kiểm soát của Chuyên quản tài chính trở nên hết sức quan trọng đối với sự vận hành trơn tru của hệ thống.

1.2. Đánh giá thực trạng về công tác kiểm soát chi phí xây lắp tại Xí nghiệp Xây lắp 54 thuộc Công ty Cổ phần Xây lắp Thành An 96

1.2.1. Quan sát và tổng hợp thức tế về công tác kiểm soát chi phí xây lắp tại Xí nghiệp Xây lắp 54 thuộc Công ty Cổ phần Xây lắp Thành An 96

1.2.1.1. Quy trình lập kế hoạch và dự toán chi phí:

Đầu tiên, khi tham gia đấu thầu một dự án, Ban Kế hoạch – Kỹ thuật sẽ lập "Dự toán Dự thầu". Dự toán này được xây dựng dựa trên các định mức, đơn giá chuẩn của nhà nước hoặc của ngành, kết hợp với phân tích thị trường, nhằm đưa ra một mức giá chào thầu cạnh tranh và hợp lý để trình lên Chủ đầu tư. Đây là cơ sở để xác định giá trị Hợp đồng A-B và doanh thu dự kiến của dự án xây lắp.

Tuy nhiên, sau khi trúng thầu và ký kết Hợp đồng A-B, một bước quan trọng hơn đối với công tác kiểm soát nội bộ được thực hiện: Ban Kế hoạch – Kỹ thuật sẽ xây dựng "Dự toán Nội bộ" (còn gọi là ngân sách thi công). Đây mới chính là thước đo, là “đường cơ sở chi phí” để kiểm soát mọi chi phí phát sinh trong quá trình thực hiện dự án xây lắp.

1.2.1.2. Quy trình kiểm soát chi phí:

a. Chi phí nguyên vật liệu:

Chi phí nguyên vật liệu thường chiếm tỷ trọng lớn nhất trong giá thành công trình xây lắp. Do đó, Xí nghiệp Xây lắp 54 đã xây dựng một quy trình kiểm soát chi phí này rất chặt chẽ, được số hóa thông qua hệ thống đám mây của Google. Quy trình này bao gồm bảy bước với sự tham gia của nhiều bộ phận, đảm bảo tính minh bạch và tuân thủ ngân sách đã được duyệt, cụ thể: **Lập kế hoạch và đề xuất, Kiểm tra và phê duyệt sơ bộ, Lựa chọn nhà cung cấp và phê duyệt báo**

giá, Đặt hàng, Nhận hàng và nhập kho, Xuất hàng thi công, Thanh toán.

b. Chi phí nhân công:

Chi phí nhân công được quản lý và kiểm soát thông qua phân hệ Quản lý nhân sự - Chấm công - Tính lương, đảm bảo tính chính xác trong việc tính lương và phân bổ chi phí vào đúng đối tượng công trình xây lắp. Quá trình quản lý chi phí nhân công bao gồm bốn bước như sau: **Chấm công, Tổng hợp và xử lý dữ liệu công, Tính lương, Phân bổ chi phí.**

c. Chi phí máy thi công:

Việc kiểm soát chi phí máy thi công tại Xí nghiệp Xây lắp 54 được thực hiện một cách có hệ thống, phân biệt rõ giữa việc sử dụng máy thi công tự có và máy móc thiết bị đi thuê, đồng thời theo dõi chặt chẽ chi phí vận hành. Chi phí máy được Xí nghiệp theo dõi qua bốn bước lần lượt là: **Đề xuất và điều động, Thuê ngoài, Theo dõi hoạt động, Tập hợp và phân bổ chi phí.**

d. Chi phí sản xuất chung:

Ngoài chi phí trực tiếp đã nêu ở trên, dự án xây lắp còn có chi phí bán thành phẩm. Những chi phí này cũng được áp dụng một quy trình quản lý chặt chẽ theo từng công trình gồm có bốn bước sau: **Xác định và lựa chọn, Ký kết Hợp đồng, Giám sát và nghiệm thu, Thanh toán.**

1.2.1.3. Công tác lập báo cáo, quyết toán và đánh giá lại:

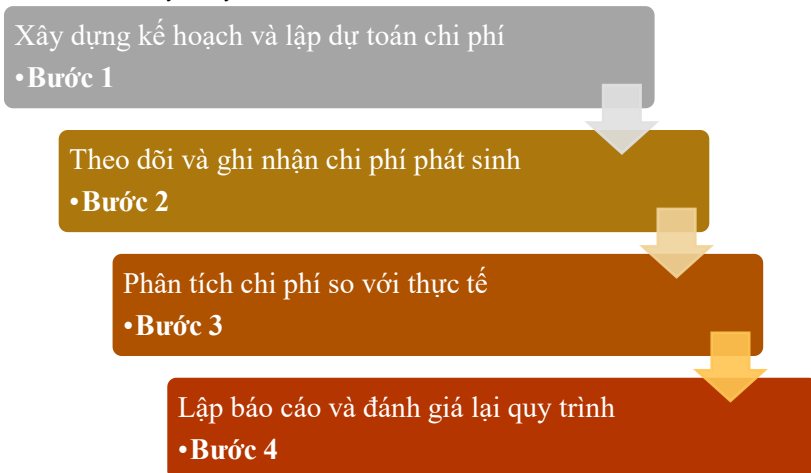
Đây là giai đoạn cuối cùng trong chu trình kiểm soát chi phí xây lắp của một kỳ kế toán hoặc của cả dự án. Nhờ hệ thống đám mây của Google, công tác này được thực hiện một cách hiệu quả và chính xác.

Toàn bộ các chi phí phát sinh sau khi được ghi nhận qua các quy trình đã mô tả ở trên, đều được các cá nhân liên quan tập hợp và phân bổ vào đúng đối tượng cần tính giá thành, tức là từng công trình, hạng mục công trình cụ thể.

Ban Tài chính, với vai trò là người vận hành phân hệ "Kế toán tập hợp chi phí công trình", sẽ thực hiện các bút toán kết chuyển, phân bổ chi phí sản xuất chung và tính giá thành sản phẩm xây lắp dở dang cuối kỳ. Dữ liệu được tập hợp tự động và chính xác này là đầu vào quan trọng để: **Lập các báo cáo quản trị nội bộ định kỳ để thực hiện Báo cáo tài chính với Công ty mẹ hoặc Thực hiện Quyết toán công trình khi hoàn thành.**

1.2.2. Nhận xét, phân tích và đánh giá công tác kiểm soát chi phí xây lắp của Xí nghiệp Xây lắp 54 thuộc Công ty Cổ phần Xây lắp Thành An 96

1.2.2.1. So sánh công tác kiểm soát chi phí xây lắp thực tiễn với lý thuyết:



Lý thuyết hiện đại về kiểm soát chi phí xây lắp nhấn mạnh một quy trình có các nguyên tắc cốt lõi bao gồm việc thiết lập một “đường cơ sở chi phí” để làm thước đo, thực hiện “phân tích phương sai” để so sánh thực tế với kế hoạch, và áp dụng các kỹ thuật quản lý tiên tiến để theo dõi hiệu suất.

Đối chiếu với thực tiễn tại Xí nghiệp Xây lắp 54, có thể thấy một sự tương đồng rất cao với các nguyên tắc lý thuyết này. Việc Xí nghiệp xây dựng một “Dự toán Nội bộ” chi tiết, dựa trên năng lực và dữ liệu thực tế của doanh nghiệp, chính là việc thực thi xuất sắc nguyên tắc thiết lập cơ sở vững chắc cho mọi hoạt động kiểm soát sau này.

Các quy trình nghiệp vụ được số hóa trên hệ thống đám mây Google và lưu trữ bản vật lý ở nhiều nơi, từ đề xuất mua vật tư đến theo dõi ca máy, là một minh chứng cho việc áp dụng mạnh mẽ các biện pháp quản trị chi phí xây lắp theo thời gian thực.

1.2.2.2. Phân tích các Ưu điểm, Hạn chế và Thách thức trong tác kiểm soát chi phí xây lắp:

a. Ưu điểm:

Ưu điểm lớn nhất và bao trùm nhất của Xí nghiệp Xây lắp 54 là việc vận hành công tác kiểm soát chi phí trên một quy trình duy nhất và hợp nhất.

Điểm mạnh thứ hai có thể dễ nhận thấy chính là hệ thống kế toán Xí nghiệp đã xây dựng hai dự toán tách biệt. Xí nghiệp Xây lắp 54 xây dựng một "Dự toán Nội bộ" chi tiết, dựa trên năng lực và dữ liệu chi phí thực tế của doanh nghiệp, chính là việc thực thi xuất sắc nguyên tắc thiết lập một “đường cơ sở chi phí” vững chắc.

b. Hạn chế:

Một hạn chế lớn là dự toán này mang tính "tĩnh", được lập một lần vào đầu dự án và ít khi được điều chỉnh.

Bởi luồng công việc không được được tự động hóa, các điểm ra quyết định (phê duyệt) vẫn phụ thuộc vào con người ở nhiều cấp.

Như đã phân tích, hệ thống hiện tại rất mạnh trong việc theo dõi và báo cáo các chi phí đã phát sinh.

Do độ trễ trong việc thu thập và xử lý dữ liệu thủ công, các báo cáo thường được phát hành chậm so với thời điểm kết thúc kỳ báo cáo, làm giảm giá trị thông tin cho việc ra quyết định.

c. Thách thức:

Thách thức lớn nhất đối với Xí nghiệp Xây lắp 54 là làm thế nào để chuyển đổi từ hệ thống hiện tại sang một mô hình quản trị hiện đại hơn. Để thực hiện được bước chuyển này, cần phải quan tâm đến nhiều khía cạnh.

Thách thức lớn thứ hai xuất phát từ biến động thị trường và áp lực cạnh tranh. Việc chống chọi với thách thức này đòi hỏi một hệ thống kiểm soát chi phí linh hoạt và chủ động hơn.

CHƯƠNG 2. TỔ CHỨC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC KIỂM SOÁT CHI PHÍ XÂY LẮP Ở XÍ NGHIỆP XÂY LẮP 54 THUỘC CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY LẮP THÀNH AN

96

2.1. Mục tiêu của giải pháp hoàn thiện công tác kiểm soát chi phí xây lắp ở Xí nghiệp Xây lắp 54 thuộc Công ty Cổ phần Xây lắp Thành An 96

2.1.1. Mục tiêu chung của giải pháp hoàn thiện công tác kiểm soát chi phí xây lắp:

Mục tiêu chung của đề tài là xây dựng và đề xuất một hệ thống giải pháp toàn diện, có tính chiến lược nhằm hoàn thiện công tác KSCP xây lắp tại XN54. Việc hoàn thiện này hướng đến mục tiêu cuối cùng là giúp đơn vị chuyển đổi từ mô hình kiểm soát chi phí bị động sang

mô hình quản lý chi phí chủ động và hiệu quả hơn, từ đó tối ưu hóa việc sử dụng nguồn lực tài chính, giảm thiểu rủi ro và lãng phí chi phí, và cải thiện đáng kể khả năng sinh lời của doanh nghiệp trong hoạt động kinh doanh xây lắp.

2.1.2. Mục tiêu và thể thức của giải pháp hoàn thiện công tác kiểm soát chi phí xây lắp:

Tối ưu hóa các quy trình kiểm soát chi Chuyển đổi phương pháp lập dự toán từ tĩnh sang động, có khả năng cập nhật liên tục để phản ánh đúng thực tế.

Triển khai một hệ thống ERP làm nền tảng quản trị hợp nhất.

Cuối cùng, năng lực đội ngũ cũng phải được nâng cao lên thông qua đào tạo. Trang bị cho đội ngũ nhân sự, từ cấp quản lý đến nhân viên tại công trường, những kỹ năng cần thiết để vận hành hiệu quả các công nghệ mới, bao gồm năng lực công nghệ thông tin và kỹ năng phân tích dữ liệu.

2.2. Cơ sở lý thuyết và pháp lý của giải pháp hoàn thiện công tác kiểm soát chi phí xây lắp ở Xí nghiệp Xây lắp 54 thuộc Công ty Cổ phần Xây lắp Thành An 96

2.2.1. Cơ sở lý thuyết về lập dự toán động:

Phương pháp lập dự toán truyền thống, hay dự toán tĩnh, được lập một lần vào đầu dự án và giữ nguyên trong suốt quá trình thi công. Cách tiếp cận này bộc lộ nhiều hạn chế trong môi trường xây dựng đầy biến động, nơi giá cả vật liệu và các điều kiện thi công thay đổi liên tục. Để khắc phục, Henttu-Aho (2018) đã đề xuất phương pháp dự toán động, một công cụ điều hướng cho phép nhà quản lý phản ứng nhanh chóng với sự thay đổi, bằng cách liên tục cập nhật các dự báo tài chính dựa trên dữ liệu thực tế mới nhất. Thay vì chỉ nhìn lại quá

khứ, dự toán động mở rộng tầm nhìn ra các quý hoặc năm tiếp theo, giúp doanh nghiệp chủ động xác định các cơ hội và mối đe dọa.

2.2.2. Cơ sở lý thuyết về tiếp cận Mô hình thông tin công trình:

Sự phát triển của công nghệ Mô hình thông tin công trình (BIM) đã tạo ra một công cụ mạnh mẽ để hiện thực hóa việc lập dự toán động. BIM là quy trình sử dụng mô hình kỹ thuật số thông minh để tạo ra và quản lý thông tin của công trình trong suốt vòng đời từ thiết kế, thi công đến vận hành và bảo trì. Không chỉ là bản vẽ 3D, mô hình BIM tích hợp dữ liệu đa dạng như Khối lượng, Tiến độ (4D), Chi phí (5D), Vật liệu và Vận hành (6D), tạo ra một “thực tại ảo” giúp các bên liên quan cộng tác hiệu quả, tối ưu hóa quy trình và giảm thiểu rủi ro.

2.2.3. Cơ sở lý thuyết về việc áp dụng Hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp:

ERP là Hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp, một bộ phần mềm tích hợp các chức năng cốt lõi như Kế toán tài chính, Nhân sự, Sản xuất, Chuỗi cung ứng, Bán hàng và phân phối và Quan hệ khách hàng vào một nền tảng duy nhất, giúp chuẩn hóa quy trình, tự động hóa các tác vụ lặp đi lặp lại, tối ưu hiệu suất theo thời gian thực và mang lại cái nhìn tổng quan, đồng bộ về hoạt động của doanh nghiệp. Lý thuyết nền tảng của ERP là giải quyết vấn đề phân mảnh dữ liệu và không nhất quán giữa các phòng ban.

2.2.4. Cơ sở lý thuyết về việc triển khai Phương pháp quản lý giá trị thu được:

Phương pháp EVM là một phương pháp luận mạnh mẽ để tích hợp việc đo lường hiệu suất của ba yếu tố cốt lõi trong dự án: phạm vi, tiến độ và chi phí. Thay vì chỉ so sánh chi phí thực tế với ngân sách, EVM còn xem xét giá trị của công việc đã thực sự hoàn thành. Các chỉ số

chính của EVM bao gồm Giá trị kế hoạch, Giá trị thu được, Chi phí thực tế, Chênh lệch chi phí, Chênh lệch tiến độ, Chỉ số hiệu suất tiến độ, Chỉ số hiệu suất chi phí không chỉ phản ánh quá khứ mà còn cho phép dự báo tương lai, cho phép Ban chỉ đạo công trình đánh giá khách quan tình trạng công trình và đưa ra các dự báo đáng tin cậy về chi phí xây lắp và thời gian hoàn thành một cách chủ động.

2.2.5. Cơ sở lý thuyết về việc tích hợp các công nghệ:

Lý thuyết về tích hợp hệ thống cho rằng việc kết hợp các hệ thống công nghệ thông tin riêng lẻ có thể tạo ra sức mạnh tổng hợp, mang lại những lợi ích vượt trội so với việc sử dụng chúng một cách độc lập. Trong bối cảnh ngành xây dựng, việc tích hợp BIM và ERP là một ví dụ điển hình, một năng lực BIM đang được hình thành và một nền tảng ERP đang mạnh nha, tạo ra một thời điểm mang tính bước ngoặt. Tuy nhiên, nếu hai hệ thống này hoạt động độc lập, chúng sẽ chỉ là những "hòn đảo" công nghệ, không thể phát huy hết tiềm năng và thậm chí có nguy cơ gây lãng phí nguồn lực đầu tư.

2.3. Nội dung các giải pháp hoàn thiện công tác kiểm soát chi phí xây lắp ở Xí nghiệp Xây lắp 54 thuộc Công ty Cổ phần Xây lắp Thành An 96

2.3.1. Nhóm giải pháp về lập dự toán: Chuyển đổi sang dự toán động

Giải pháp này nhằm giải quyết trực tiếp hạn chế cốt lõi của "dự toán tĩnh" đã được xác định trong Chương 1, chuyển đổi phương pháp lập và quản lý ngân sách của Xí nghiệp Xây lắp 54 sang một mô hình linh hoạt, có khả năng thích ứng với những biến động của thực tế thi công.

2.3.2. Nhóm giải pháp về Công nghệ:

2.3.2.1. Tiếp cận mô hình BIM:

Việc XN54 đang đầu tư vào đào tạo BIM là một cơ hội vàng để nâng cấp quy trình lập dự toán lên một tầm cao mới. Công nghệ BIM 5D cho phép tự động hóa việc bóc tách khối lượng và liên kết trực tiếp với dữ liệu chi phí, giúp quá trình cập nhật dự toán trở nên nhanh chóng và chính xác hơn rất nhiều (Hosamo và cộng sự, 2024).

2.3.2.2. Áp dụng hệ thống ERP một cách toàn diện:

Xí nghiệp Xây lắp 54 hiện vẫn dùng nhiều báo cáo giấy và chỉ mới từng bước sử dụng hệ thống số hóa đám mây Google Sheet để tiện công tác theo dõi và bám nắm của Xí nghiệp. Đề xuất cho Công ty mẹ là Công ty Cổ phần Xây lắp Thành An 96 triển khai nhanh hệ thống ERP là trọng tâm, nhằm tự động hóa các điểm kiểm soát chi phí.

2.3.2.3. Tìm hiểu phương pháp EVM:

Song song với việc triển khai phần mềm, cần đưa phương pháp EVM vào áp dụng. Đây là giải pháp cốt lõi, mang tính đột phá nhằm tích hợp kiểm soát chi phí và tiến độ, nâng cao năng lực quản trị dự án xây lắp bởi phương pháp EVM có thể biến dữ liệu thành thông tin quản trị có giá trị bằng cách thực hiện theo các bước trong quy trình: **Lập đường cơ sở chi phí của dự án, Cập nhật tiến độ và tính toán Giá trị thu được, Tập hợp chi phí thực tế, Phân tích và báo cáo tự động.**

2.3.3. Nhóm giải pháp về Nhân lực

2.3.3.1. Nâng cao về công nghệ thông tin, năng lực sử dụng của cá nhân:

Bên cạnh khoá đào tạo BIM cho cán bộ kỹ thuật, cần mở rộng các khoá đào tạo về “Quản trị chi phí cho Chỉ huy trưởng”. Nội dung tập trung vào: Tầm quan trọng của dữ liệu đầu vào, đọc hiểu báo cáo so sánh chi phí thực tế với “Dự toán Nội bộ”, và kỹ năng ra quyết định dựa trên dữ liệu. Việc tự động hóa sẽ làm cho một số công việc thủ

công hiện tại trở nên không cần thiết, đồng thời tạo ra nhu cầu cho những vai trò và kỹ năng mới. Cơ cấu tổ chức hiện tại của Xí nghiệp Xây lắp 54 được phân chia theo chức năng (Kế hoạch – Kỹ thuật lo kỹ thuật, Tài chính lo tài chính), tạo ra các khối dữ liệu “thô” mà hệ thống ERP được thiết kế để phá vỡ.

2.3.3.2. Xây dựng một “văn hóa quản trị” dựa trên dữ liệu:

Để áp dụng các công nghệ trên một cách hoàn thiện, phải xây dựng một “văn hóa chi phí” mạnh mẽ, nhân viên ở mọi cấp cần hiểu được ý nghĩa và tác động tài chính từ các hành động hàng ngày của họ. Đây là yếu tố quyết định sự thành công bền vững của quá trình chuyển đổi. Mục tiêu là làm cho mọi nhân viên hiểu rằng dữ liệu là tài sản và việc đảm bảo tính chính xác của dữ liệu là trách nhiệm của mỗi cá nhân.

Xí nghiệp Xây lắp 54 có thể thành lập một nhóm nhỏ chuyên trách (hoặc giao nhiệm vụ cho bộ phận kiểm soát nội bộ) thực hiện kiểm tra định kỳ và đột xuất dữ liệu được nhập tại các công trường.

2.4. Kế hoạch thực hiện giải pháp hoàn thiện của Xí nghiệp Xây lắp thuộc Công ty Cổ phần Xây lắp Thành An 96

2.4.1. Nhóm giải pháp về lập dự toán: Chuyển đổi sang dự toán động

Để triển khai những điều đã đề cập trong nội dung, Xí nghiệp Xây lắp 54 cần phải xây dựng một quy trình cập nhật để dự báo.

2.4.2. Nhóm giải pháp về Công nghệ

2.4.2.1. Tiếp cận mô hình BIM:

Các kỹ thuật viên sẽ tạo ra các “mã” trong phần mềm Revit cho các cấu kiện xây dựng (cột, dầm, sàn, tường) theo tiêu chuẩn của Xí nghiệp hay như pháp luật quy định.

2.4.2.2. Áp dụng hệ thống ERP một cách toàn diện:

a. Luồng dữ liệu từ BIM sang ERP:

Sau khi các công trình dùng BIM 5D để tự động hóa việc bóc tách khối lượng chính xác từ mô hình 3D như đã nêu trên. Các dữ liệu khối lượng đã được bóc tách từ BIM sẽ được xuất vào ERP dưới dạng file Excel hoặc là XML.

b. Luồng dữ liệu từ ERP sang BIM:

BCH CT không chỉ liên kết các cấu kiện nhỏ mà còn nên gán các hạng mục trong mô hình BIM (ví dụ: Bảng vật tư Nhà khoa nội) với các dữ liệu chi phí tương ứng trong ERP (ví dụ: Đơn hàng mua vật tư cho Nhà khoa nội).

2.4.2.3. Triển khai phương pháp EVM:

Ban đầu, có thể áp dụng một cách đơn giản bằng việc tính toán và theo dõi hai chỉ số hiệu suất cốt lõi là CPI (hiệu suất chi phí) và SPI (hiệu suất tiến độ) cho các dự án xây lắp lớn. Dần dần, khi đội ngũ đã quen thuộc, có thể áp dụng đầy đủ các kỹ thuật dự báo của EVM.

2.4.3. Nhóm giải pháp về Nhân lực

2.4.3.1. Nâng cao về công nghệ thông tin, năng lực sử dụng của cá nhân:

Cần mở rộng các khóa đào tạo về “Quản trị chi phí cho Chi huy trưởng” và tổ chức các workshop dành riêng cho Ban Giám đốc, Trưởng/Phó các ban về “Ra quyết định dựa trên dữ liệu”. Ngoài ra, tạo ra “Tổ Kiểm soát dự án” với các cá nhân am hiểu hệ thống nhất từ mỗi bộ phận đã được đào tạo chuyên sâu để hỗ trợ Xí nghiệp.

2.4.3.2. Xây dựng một “văn hóa quản trị” dựa trên dữ liệu:

Ban Giám đốc cần xây dựng một kế hoạch truyền thông rõ ràng, giải thích lý do và lợi ích của việc chuyển đổi. Xí nghiệp Xây lắp 54 nên tổ chức các buổi tập huấn chuyên đề cho các nhân viên và thành

lập một nhóm nhỏ chuyên trách thực hiện kiểm tra định kỳ và đột xuất dữ liệu được nhập tại các công trường.

2.5. Điều kiện thực hiện giải pháp hoàn thiện của Xí nghiệp Xây lắp 54 thuộc Công ty Cổ phần Xây lắp Thành An 96:

Việc triển khai một hệ thống giải pháp toàn diện và mang tính chuyển đổi đòi hỏi một kế hoạch thực hiện chi tiết, có lộ trình rõ ràng, cùng với sự chuẩn bị kỹ lưỡng về nguồn vốn, nhân lực và quản lý sự thay đổi. Điều tiên quyết đầu tiên để triển khai các giải pháp công nghệ là chúng đòi hỏi một khoản đầu tư đáng kể, bao gồm chi phí bản quyền phần mềm ERP, Revit và có thể là phần mềm trung gian hay CDEs, chi phí phần cứng (máy trạm chủ, thiết bị di động), chi phí tư vấn triển khai, chi phí di chuyển dữ liệu và chi phí đào tạo ban đầu.

2.6. Hiệu quả dự kiến của giải pháp hoàn thiện của Xí nghiệp Xây lắp 54 thuộc Công ty Cổ phần Xây lắp Thành An 96:

Nếu như mọi đề xuất trình bày ở trên đều được Xí nghiệp thực hiện thành công sẽ mang lại những tác động sâu sắc và toàn diện, bao gồm cả các lợi ích có thể định lượng được và các giá trị chiến lược lâu dài.

Ngoài những con số, các giải pháp này còn tạo ra những giá trị chiến lược lâu dài, định hình lại văn hóa và nâng cao vị thế cạnh tranh của Xí nghiệp Xây lắp 54. Ban lãnh đạo sẽ chuyển từ việc ra quyết định dựa trên dữ liệu lỗi thời, không đầy đủ sang sử dụng các phân tích dự báo theo thời gian thực.

KẾT LUẬN

Qua quá trình thực tập và nghiên cứu tại Xí nghiệp Xây lắp 54, đề án đã hệ thống hóa và phân tích sâu về thực trạng công tác kiểm soát chi phí xây lắp tại một trong những đơn vị hàng đầu của ngành xây dựng Việt Nam. Các kết quả nghiên cứu cho phép rút ra những kết luận quan trọng và những bài học kinh nghiệm thực tiễn giá trị.

Bài học lớn nhất là về sức mạnh của sự tích hợp. Thứ hai, công nghệ là điều kiện cần nhưng con người mới là điều kiện đủ. Cuối cùng, tôi nhận ra rằng kiểm soát chi phí xây lắp không phải là công việc của riêng bộ phận kế toán.

Kỳ thực tập này đã giúp tôi xác định rõ hơn con đường phát triển nghề nghiệp trong tương lai. Sự giao thoa giữa tài chính, công nghệ và quản lý vận hành trong ngành xây dựng là một lĩnh vực đầy tiềm năng và thách thức. Thay vì chỉ giới hạn bản thân trong vai trò của một kế toán viên truyền thống, tôi nhận thấy sự hấp dẫn của các vị trí đòi hỏi sự hiểu biết tổng hợp.