

# VẬN DỤNG PHƯƠNG PHÁP XÁC ĐỊNH CHI PHÍ SẢN XUẤT SẢN PHẨM THEO MÔ HÌNH CHI PHÍ MỤC TIÊU VÀO CÁC DOANH NGHIỆP XÂY LẮP Ở VIỆT NAM

Nguyễn La Soa\*

Ngày nhận: 24/7/2015

Ngày nhận bản sửa: 31/8/2015

Ngày duyệt đăng: 25/9/2015

## Tóm tắt:

*Xác định chi phí theo mô hình chi phí mục tiêu được coi là một trong những phương pháp xác định chi phí hiện đại, thích hợp và hiệu quả nhất để cung cấp các thông tin về chi phí theo yêu cầu quản trị trong các doanh nghiệp xây lắp. Vì vậy, tác giả nghiên cứu thực trạng công tác xác định chi phí tại các doanh nghiệp xây lắp, từ đó đề xuất phương hướng vận dụng phương pháp xác định chi phí theo mô hình chi phí mục tiêu vào các doanh nghiệp này.*

**Từ khoá:** Quản trị chi phí, xác định chi phí hiện đại, chi phí mục tiêu.

## **Applying method of determining production costs in the form of target costs at the construction and installation companies in Vietnam**

### *Abstract*

*The method of determining production costs in the form of target costs is considered as one of the most modern, suitable and effective ways to offer information for business executives. Therefore, the author examined the current status of determining costs at the construction and installation companies. Based on that, recommendations were proposed to apply the method of determining production costs in the form of target costs at these companies.*

*Keyword: Costs management; Modern method of determining costs; the target costs.*

## 1. Đặt vấn đề

Trong quá trình phát triển của đất nước, ngành xây dựng, xây lắp cần phải đi trước một bước để tạo ra cơ sở vật chất hiện đại đáp ứng nhu cầu hội nhập ngày càng sâu của nền kinh tế xã hội Việt Nam. Nhu cầu về xây dựng cho sự phát triển của đất nước ngày càng tăng, tuy nhiên các doanh nghiệp xây dựng cũng ngày càng nhiều, đặc biệt là các doanh nghiệp xây dựng nước ngoài. Sự phát triển này làm tăng mức độ cạnh tranh trong lĩnh vực xây dựng ngày càng khốc liệt hơn. Chính vì vậy, các doanh nghiệp xây dựng muốn đứng vững được thì cần thiết phải có sự đổi mới về cách thức quản trị để nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh. Để đạt được lợi nhuận mong muốn, các doanh nghiệp xây lắp cần phải thiết lập mối quan hệ giữa chi phí với mức giá

dự thầu để đảm bảo trúng thầu nhưng vẫn đạt được mức lợi nhuận kỳ vọng. Trong bối cảnh này, quản trị chi phí mục tiêu đóng vai trò hết sức quan trọng với các ý nghĩa:

- Là công cụ điều hành, kiểm soát và ra quyết định cho hoạt động hiện thời của các doanh nghiệp xây lắp, đồng thời cũng là cơ sở để thiết lập các căn cứ khoa học cho hoạt động trong tương lai.

- Là cơ sở để đánh giá hiệu quả các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp để từ đó xác định điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp mình phục vụ cho việc xây dựng các quyết định quản trị trong tương lai.

Như vậy, quản trị chi phí mục tiêu giúp cho doanh nghiệp xây lắp có thể khai thác hết tiềm năng của doanh nghiệp mình nhằm đạt được mục tiêu,

tăng doanh số và là công cụ cắt giảm chi phí hiện hữu. Do vậy, nếu như nhà quản trị doanh nghiệp có sự hiểu biết sâu rộng về phương pháp quản trị chi phí theo mục tiêu để từ đó áp dụng vào công tác kiểm soát và quản trị chi phí chính là lợi thế kinh doanh của doanh nghiệp trong xu thế hiện nay.

**2. Lý luận về phương pháp xác định chi phí sản xuất sản phẩm theo mô hình chi phí mục tiêu**

Phương pháp chi phí mục tiêu có nguồn gốc từ Nhật Bản, phương pháp này đã được áp dụng kể từ năm 1980 ở các công ty lớn như Toyota, NEC, Sony và Nissan. Một tổ chức quốc tế được thành lập do một số các tập đoàn công nghiệp lớn, gọi là Consortium for Advanced Management-International (gọi tắt là CAM-I) để phát triển các phương pháp kế toán quản trị hiện đại đã định nghĩa về chi phí mục tiêu như sau: “Phương pháp quản trị chi phí mục tiêu là tổng thể các phương pháp, công cụ quản trị cho phép đạt được mục tiêu chi phí và mục tiêu hoạt động ở giai đoạn thiết kế và sản xuất sản phẩm mới. Phương pháp này cũng cho phép thiết lập một hệ thống kiểm soát chi phí ở giai đoạn sản xuất và bảo đảm các sản phẩm này đạt được mục tiêu lợi nhuận đã được xác định phù hợp với chu kỳ sống của sản phẩm. (Innes & cộng sự, 2000, 56).

Phương pháp chi phí mục tiêu chủ yếu được sử dụng trong giai đoạn nghiên cứu và phát triển. Căn cứ vào kết quả nghiên cứu thị trường (khách hàng, đối thủ cạnh tranh), sẽ ước tính giá bán sản phẩm mà thị trường có thể chấp nhận. Dựa vào giá bán có thể được chấp nhận, doanh nghiệp hoạch định lợi nhuận

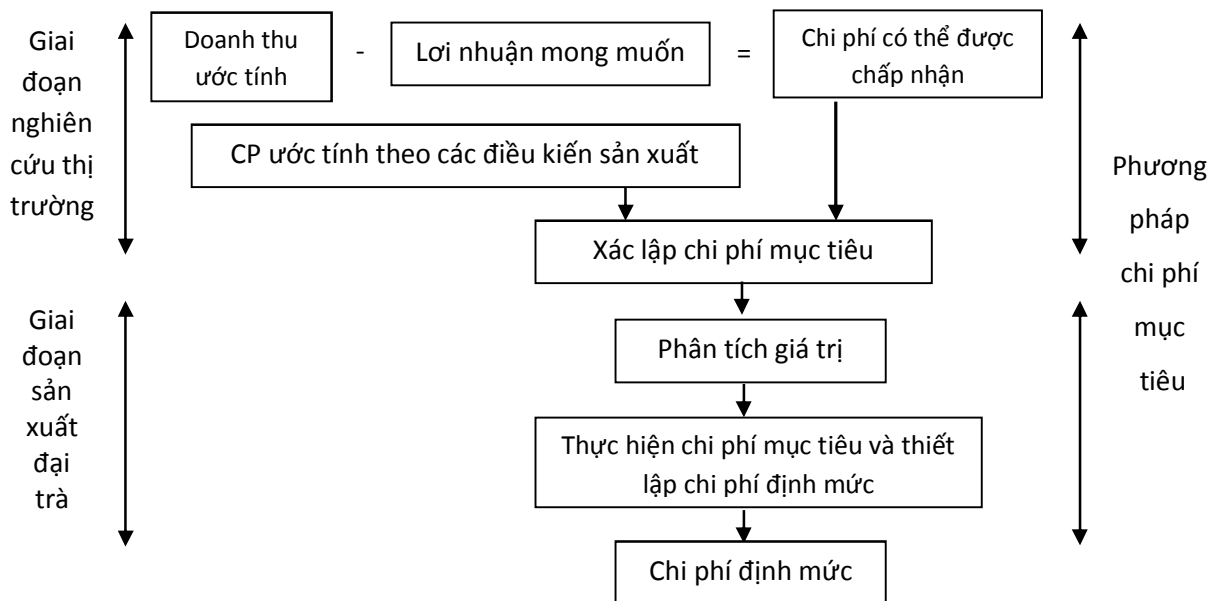
mục tiêu của việc chế tạo sản phẩm. Đồng thời, dựa vào giá bán dự kiến và lợi nhuận mục tiêu, doanh nghiệp xác định chi phí mục tiêu tối đa của mỗi sản phẩm. Nếu chi phí dự kiến để sản xuất sản phẩm cao hơn chi phí mục tiêu này thì doanh nghiệp phải có các thay đổi về thiết kế sản phẩm, quá trình sản xuất để giảm chi phí bằng với chi phí mục tiêu. Chi phí mục tiêu là hệ thống quản trị chi phí và lợi nhuận nhằm giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu thị trường và tài chính thông qua các kế hoạch thiết kế sản phẩm, thiết kế quy trình sản xuất, mối quan hệ cấu trúc chi phí sản phẩm. Theo phương pháp này, chi phí mục tiêu được tính toán theo công thức sau:

$$\text{Chi phí mục tiêu} = \text{Giá mục tiêu} - \text{Lợi nhuận mục tiêu}$$

Phương pháp chi phí mục tiêu được áp dụng vào từng giai đoạn của chu kỳ sống sản phẩm được trình bày tại hình 1.

Hình 1 cho thấy, phương pháp chi phí mục tiêu được tiến hành song song với các bước của quy trình chế tạo sản phẩm. Ở mỗi bước của quy trình chế tạo sản phẩm, chi phí mục tiêu thực hiện nội dung khác nhau: Ở giai đoạn nghiên cứu thị trường, dựa vào giá bán dự kiến và lợi nhuận mục tiêu, nhà quản trị xác định chi phí trần có thể chấp nhận được. Giai đoạn tiếp theo, nhà quản trị ước tính chi phí sản xuất theo các điều kiện cụ thể của doanh nghiệp. Trên cơ sở chi phí ước tính và chi phí trần, nhà quản trị xác định chi phí mục tiêu, chi phí mục tiêu không thể vượt quá chi phí trần. Sau khi xác lập được chi phí mục tiêu, các định mức chi phí được xây dựng

**Hình 1: Chi phí mục tiêu và chu kỳ sống của sản phẩm**



Nguồn: Nguyễn Ngọc Quang (2012, 103)

để kiểm soát chi phí.

Ưu điểm của phương pháp quản trị chi phí theo mục tiêu và khả vận dụng phù hợp vào doanh nghiệp xây lắp như sau:

- Khác với phương pháp quản trị chi phí truyền thống, quản trị chi phí mục tiêu là phương pháp lập kế hoạch và kiểm soát chi phí, do đó tiết kiệm được thời gian và chi phí nghiên cứu trong toàn bộ quá trình sản xuất sản phẩm. Điều này rất phù hợp với doanh nghiệp sản xuất theo đơn đặt hàng hay là doanh nghiệp có chu kỳ sống của sản phẩm tương đối ngắn. Bởi vì khi sản phẩm có chu kỳ sống tương đối dài thì có nhiều cơ hội hơn để tiếp tục cải tiến việc thiết kế và sản xuất còn trong trường hợp sản xuất theo đơn đặt hàng hoặc chu kỳ sống của sản phẩm ngắn thì rất khó. Vì vậy, vận dụng chi phí mục tiêu sẽ giúp cho doanh nghiệp cắt giảm được chi phí, và ứng xử với chi phí một cách linh động hơn do việc xem xét chi phí sản xuất như một biến độc lập trong suốt thời gian sản xuất, thi công sản phẩm.

- Giúp cho việc thiết kế sản phẩm và xây dựng phương án sản xuất, thi công trở nên linh hoạt và hiệu quả hơn. Bởi vì, những thay đổi nhỏ trong khâu thiết kế cũng như là những thay đổi nhỏ về phương án sản xuất, thi công nhưng không ảnh hưởng đến đặc tính chức năng của sản phẩm có thể tạo ra những tiết kiệm đáng kể trong chi phí sản xuất thi công và dịch vụ. Và đặc biệt trong doanh nghiệp xây lắp thì việc vận dụng linh hoạt các phương án sản xuất thi công sẽ tạo ra sự khác biệt tương đối lớn về chi phí sản xuất xây lắp.

- Phương pháp chi phí mục tiêu có tầm quan trọng đặc biệt đối với sản xuất, thi công sản phẩm xây lắp. Bởi vì, trong sản xuất xây lắp thường tiến hành theo đơn đặt hàng, sản phẩm xây lắp có tính chất đơn chiếc, riêng lẻ. Mỗi sản phẩm là một công trình, hạng mục công trình, có thiết kế, mỹ thuật, kết cấu, hình thức, địa điểm xây dựng hoàn toàn riêng, không sản phẩm nào giống sản phẩm nào. Vì vậy mà không có cơ hội để tiếp tục cải tiến và thay đổi khi quá trình thi công sản phẩm đã được thực hiện. Do đó, mọi thay đổi về phương án thi công cũng như thiết kế đều phải thực hiện ở khâu lập kế hoạch. Vì vậy, phương pháp chi phí mục tiêu sẽ giúp cho việc hoạch định chi phí và kiểm soát chi phí phát sinh một cách khoa học, hiệu quả, linh hoạt hơn.

- Trong phương pháp chi phí mục tiêu thì việc xác lập chi phí mục tiêu không chỉ quan tâm đến điều kiện sản xuất mà còn chú ý đến cả lợi nhuận mục tiêu. Chi phí mục tiêu được xem xét là giới hạn chi phí để đạt được hiệu quả sản xuất mong muốn. Sau

khi xác định được chi phí mục tiêu, nhà quản trị phải tổ chức quản trị chi phí theo từng giai đoạn của quy trình sản xuất sao cho chi phí thực tế không vượt quá chi phí mục tiêu. Điều này đòi hỏi các nhà quản trị phải tổ chức quản trị chi phí thật nghiêm ngặt ở tất cả các giai đoạn của quá trình sản xuất để không ngừng phát hiện những chi phí không hữu ích hoặc không tương xứng với tầm quan trọng của sản phẩm để từ đó cắt giảm tối đa những chi phí không cần thiết.

### **3. Sự cần thiết vận dụng phương pháp chi phí mục tiêu vào các công ty xây lắp ở Việt Nam**

Qua khảo sát thực tế tại các doanh nghiệp xây lắp với câu hỏi đặt ra là “Doanh nghiệp Anh (chị) đang áp dụng phương pháp xác định chi phí nào?”; “Doanh nghiệp Anh (chị) đã áp dụng phương pháp quản trị chi phí theo mô hình chi phí mục tiêu chưa?”, câu hỏi được gửi đi cho 30 doanh nghiệp xây lắp trên địa bàn Hà Nội và thu được 25 câu trả lời hợp lệ. Kết quả nhận được cho thấy có 25/25 công ty đều trả lời rằng doanh nghiệp đang áp dụng phương pháp xác định chi phí theo công việc và có 10/25 doanh nghiệp trả lời đang bắt đầu đi vào tìm hiểu để áp dụng phương pháp quản trị chi phí theo mô hình chi phí mục tiêu.

Như vậy, chi phí phát sinh được kế toán tập hợp theo phương pháp chi phí thực tế cho từng công trình, hạng mục công trình, hoặc điểm dừng kỹ thuật. Những chi phí liên quan trực tiếp đến từng công trình, hạng mục công trình, điểm dừng kỹ thuật thì được tập hợp trực tiếp, những chi phí phát sinh liên quan đến nhiều công trình, hạng mục công trình thì được tập hợp chung và sau đó phân bổ cho từng công trình, hạng mục công trình theo phương pháp phân bổ gián tiếp.

Phương pháp này dễ triển khai và đơn giản trong quá trình tập hợp nhưng chỉ đảm bảo thông tin để tính giá thành của từng công trình, hạng mục công trình phục vụ cung cấp thông tin cho kế toán tài chính mà chưa cung cấp được đầy đủ các thông tin theo yêu cầu quản trị. Các thông tin chi phí do phương pháp xác định chi phí theo công việc thường là thông tin đến sau quá trình sản xuất thi công nên rất khó để thực hiện các cải tiến và cắt giảm chi phí không cần thiết trong sản xuất thi công để đạt được mục tiêu lợi nhuận. Vì vậy, theo tác giả thì các doanh nghiệp xây lắp nên vận dụng phương pháp quản trị chi phí theo mục tiêu để đáp ứng mục tiêu cung cấp thông tin cho nhà quản trị trong việc đưa ra các quyết định chi phí kịp thời và phù hợp nhất.

Hơn nữa, do đặc thù sản xuất kinh doanh trong

các doanh nghiệp xây lắp thường tiến hành sản xuất theo đơn đặt hàng, trên cơ sở các hợp đồng đã ký với đơn vị chủ đầu tư sau khi trúng thầu hoặc được chỉ định thầu. Trong hợp đồng nhận thầu đã quy định về mức giá trúng thầu là bao nhiêu, hay nói cách khác thì các doanh nghiệp xây lắp thường dự tính trước được mức doanh thu cho từng công trình, hạng mục công trình là bao nhiêu. Xuất phát từ doanh thu đã xác định, tỷ suất lợi nhuận mong muốn, các nhà quản trị sẽ xác định được chi phí phát sinh dự kiến. Như vậy, công tác xác định chi phí phát sinh và kiểm soát tốt chi phí với mục tiêu cắt giảm chi phí để đạt được mức lợi nhuận cao nhất nhưng vẫn đảm bảo chất lượng công trình là hết sức cần thiết và theo tác giả đề xuất vận dụng phương pháp xác định chi phí sản xuất sản phẩm theo mô hình chi phí mục tiêu để xác định chi phí trong các doanh nghiệp xây lắp là rất phù hợp với đặc điểm sản xuất kinh doanh xây lắp.

Việc quản trị chi phí theo mục tiêu có ý nghĩa rất quan trọng để kiểm soát chi phí phát sinh trong doanh nghiệp nhằm cắt giảm tối đa các chi phí không cần thiết để đạt được mức lợi nhuận mong muốn là một phương pháp rất phù hợp với loại hình doanh nghiệp sản xuất theo đơn đặt hàng. Vì vậy, tác giả đã đề xuất vận dụng phương pháp xác định chi phí theo mục tiêu vào các doanh nghiệp xây lắp ở Việt Nam, bởi tính ưu việt của phương pháp này đã được thừa nhận trên thế giới, được coi là công cụ khích lệ và tạo thuận lợi cho việc liên kết giữa các bộ phận của quy trình sản xuất.

Theo tác giả, phương pháp này có vài điểm giống phương pháp quản trị chi phí theo định mức và kế hoạch - một phương pháp đã được vận dụng từ rất lâu ở các doanh nghiệp xây lắp. Sự khác biệt lớn ở đây liên quan đến kiểm soát chi phí và sự phối hợp của tất cả các giai đoạn của quy trình sản xuất để cắt giảm chi phí. Có thể nói rằng, không có nhiều ràng buộc đặc biệt về vận dụng phương pháp này ở các doanh nghiệp xây lắp. Có chăng chỉ là ý thức và khả năng tổ chức của nhà quản trị doanh nghiệp.

#### **4. Vận dụng phương pháp xác định chi phí sản xuất sản phẩm theo mô hình chi phí mục tiêu tại các công ty xây lắp ở Việt Nam**

Qua tìm hiểu thực tế tác giả đề xuất định hướng để vận dụng phương pháp chi phí mục tiêu để xác định và kiểm soát chi phí sản xuất sản phẩm xây lắp tại các công ty xây lắp ở Việt Nam như sau:

##### **4.1. Phân chia qui trình thi công công trình thành nhiều giai đoạn và tổ chức thi công theo nhiều cấp khác nhau**

Để vận dụng được mô hình quản trị chi phí theo mục tiêu, theo tác giả đầu tiên phải phân chia quy trình thi công công trình thành nhiều giai đoạn và tổ chức thi công theo nhiều cấp khác nhau.

Ví dụ tại Công ty cổ phần xây dựng công trình giao thông 810, khi trúng thầu gói thầu số 1 – thuộc công trình đường nối Sân bay Nội Bài – Cầu Nhật Tân với giá trúng thầu là 43.199.120.000 VND (Đã bao gồm thuế giá trị gia tăng 10%). Để chuẩn bị tiến hành thi công gói thầu trên thì việc đầu tiên mà nhà quản trị phải làm là phân chia quy trình thi công gói thầu đó thành các giai đoạn gồm: Chuẩn bị mặt bằng thi công (giai đoạn 1); Đào, đắp tạo khuôn đường (giai đoạn 2); làm móng đường (giai đoạn 3); làm mặt đường (giai đoạn 4); cọc tiêu, biển báo hiệu đường bộ (giai đoạn 5).

Việc tổ chức thi công được thực hiện theo nhiều cấp: Cấp công ty, cấp các đội xây lắp, và cấp các tổ xây lắp. Mỗi đội xây lắp quản lý thi công 1 hoặc vài giai đoạn được giao, mỗi giai đoạn bao gồm các công tác xây lắp cụ thể, trong đội xây lắp được chia thành các tổ xây lắp, mỗi tổ được giao thi công 1 hoặc vài công tác xây lắp. Ví dụ đội xây lắp số 2 được giao nhiệm vụ thi công giai đoạn đào đắp, tạo khuôn đường, bao gồm các công tác xây lắp cụ thể như sau: Đào nền đường máy đào  $\leq 2,3m^3$ , máy ủi  $\leq 110 CV$ , đất CII (Công tác 1); Đào khuôn đường, rãnh thoát nước, rãnh xương cá sâu  $> 30 cm$ , đất cấp II... và tổ xây lắp số 2.1 được giao nhiệm vụ thi công công tác 1 – Đào nền đường máy đào  $\leq 2,3m^3$ , máy ủi  $\leq 110 CV$ , đất C2.

Quy trình tổ chức thi công có thể được khái quát tại hình 2.

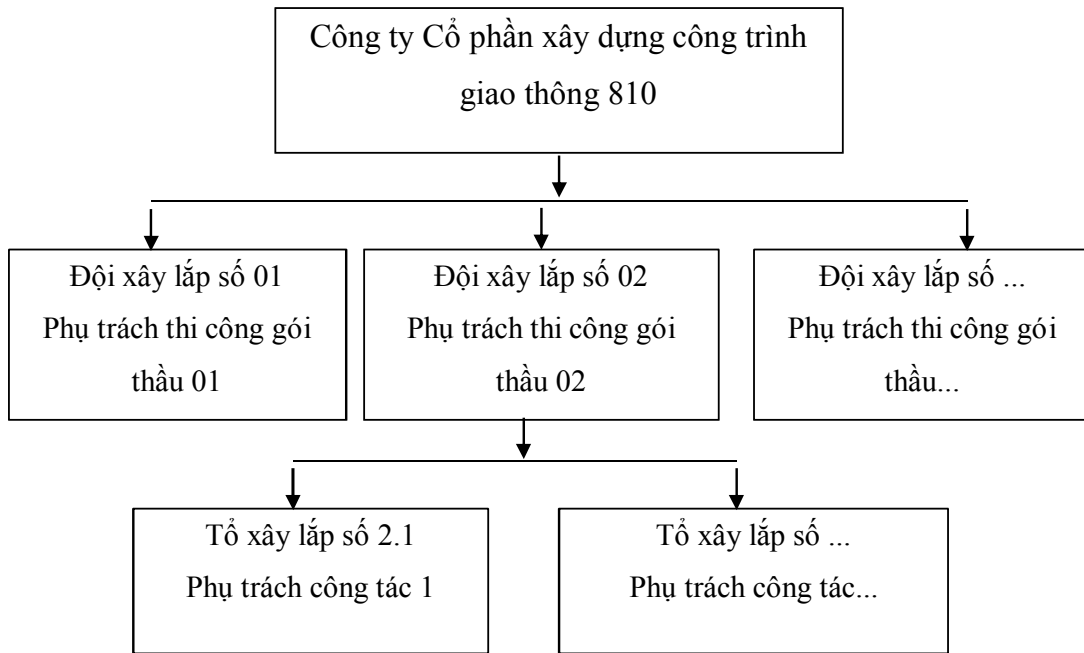
##### **4.2. Thiết lập chi phí mục tiêu của từng công tác xây lắp**

Hầu hết các doanh nghiệp đều sử dụng chi phí mục tiêu trong giai đoạn thiết kế sản phẩm và sau đó tạo ra các nỗ lực để thực hiện các chi phí đã hoạch định trước đó. Giai đoạn cuối cùng sẽ liên quan đến việc thiết lập chi phí tiêu chuẩn. Cụ thể, khi công ty thắng thầu hoặc được chỉ định thầu, công ty sẽ thành lập một nhóm gồm các nhân viên thuộc các phòng ban khác nhau như phòng kế toán, kế hoạch, kỹ thuật... để cùng nhau thực hiện các công việc kiểm tra, rà soát lại một lần nữa về khả năng thi công công trình ở mức giá trên để đạt được mức lợi nhuận mong muốn.

Sau khi tiến hành các công việc như: Nghiên cứu thiết kế, phương án thi công, giá cả vật liệu, nhân công, năng lực thiết bị và khả năng thi công của doanh nghiệp, nhu cầu khách hàng, các đối thủ cạnh



**Hình 2: Quy trình tổ chức quản lý thi công**



*Nguồn: Tác giả nghiên cứu*

tranh trong cũng lĩnh vực... những dự đoán về kế hoạch sản xuất sẽ được thực hiện. Đồng thời trong giai đoạn này cũng đưa ra những dự báo tổng quát về chi phí sản xuất để thi công từng công tác xây lắp trong công trình. Và chi phí mục tiêu của từng công tác xây lắp được thiết lập trên cơ sở vận dụng kết hợp 2 phương pháp sau:

+ Phương pháp thiết lập chi phí mục tiêu từ việc hoạch định lợi nhuận: Điều này có nghĩa là chi phí mục tiêu sẽ được thiết lập từ lợi nhuận mục tiêu. Doanh nghiệp sẽ xác định chi phí mục tiêu bằng cách lấy giá bán trừ đi lợi nhuận mong muốn. Chi phí mục tiêu được xác định cho từng công tác xây lắp cần sản xuất thi công để hoàn thành công trình, hạng mục công trình trên cơ sở căn cứ vào giá bán (giá trúng thầu), mức lợi nhuận có thể chấp nhận được, khối lượng và mức độ khó dễ, quan trọng của từng công tác xây lắp.

+ Phương pháp thiết lập chi phí mục tiêu từ kế hoạch, kỹ thuật: Điều này có nghĩa là các kỹ sư sẽ ước lượng chi phí mục tiêu của từng công tác xây lắp dựa trên những kỹ năng và kinh nghiệm của mình và điều kiện sản xuất thi công của đơn vị.

Với ví dụ trên, việc xây dựng chi phí mục tiêu cho công tác đào khuôn đường, đất cấp 2 – thuộc công trình đường nối Sân bay Nội Bài – Cầu Nhật Tân – gói thầu số 1 được căn cứ vào mức lợi nhuận mong muốn của nhà quản trị là 22% tổng doanh thu, lợi nhuận thấp nhất có thể chấp nhận được là 18% tổng doanh thu. Trên cơ sở xem xét về khối lượng, mức độ khó dễ, quan trọng cũng như điều kiện thực tế để thi công công tác đào khuôn đường, đất cấp 2, giả sử các nhà quản trị kết hợp vận dụng cả 2 phương pháp thiết lập chi phí mục tiêu trên và đã tính toán, tác giả xây dựng chi phí mục tiêu của công tác này như bảng 1.

**Công ty CP XDCTGT 810**

**Đội xây lắp số 2**

**Bảng 01: CHI PHÍ MỤC TIÊU**

**Công tác Đào khuôn đường, đất cấp 2  
(Tính cho 100m<sup>3</sup> sản phẩm hoàn thiện)**

STT	Yếu tố chi phí	Đơn vị	Đơn giá	Chi phí mục tiêu		Chi phí trần	
				Lượng	Chi phí	Lượng	Chi phí
1	Nhân công 3,0/7 Nhóm I	Công	178.000	75	13.350.000	78	13.884.000
2	Chi phí trực tiếp khác	%		2	26.700	2.2	305.448
	<b>Tổng cộng</b>				<b>13.376.700</b>		<b>14.189.448</b>

*Nguồn: Tác giả tự tính toán trên cơ sở số liệu của Cơ cấu tổ chức Cổ phần xây dựng công trình giao thông 810*

### 4.3. Tổ chức thực hiện kiểm soát và cắt giảm chi phí phát sinh theo phương pháp chi phí mục tiêu

Sau khi chi phí mục tiêu được thiết lập, chi phí mục tiêu được xem là giới hạn chi phí để đạt được hiệu quả sản xuất và mức lợi nhuận theo mong đợi. Các nhà quản trị phải nỗ lực để quản trị chi phí theo từng giai đoạn từ khâu thiết kế kỹ thuật, biện pháp thi công và tổ chức sản xuất thi công làm sao cho chi phí thực tế không thể vượt quá chi phí mục tiêu.

Tổ chức và quản lý sản xuất thi công theo phương pháp chi phí mục tiêu có thể dẫn đến một trong các kết quả sau:

- Nếu chi phí thực tế phát sinh trong quá trình sản xuất thi công nằm trong giới hạn chi phí mục tiêu và chi phí trần: Trong trường hợp này, nhà quản trị cần phải tạm dừng các hoạt động sản xuất thi công để xem xét lại kế hoạch sản xuất vì khả năng đạt được lợi nhuận mục tiêu từ sản xuất thi công là bấp bênh. Nhà quản trị cần xem xét lại cả khâu thiết kế công trình, phương án thi công lựa chọn cũng như là việc xây dựng chi phí mục tiêu, vì một thay đổi nhỏ trong thiết kế cũng như phương án thi công nhưng vẫn đảm bảo chất lượng và hình thức công trình theo thiết kế của chủ đầu tư sẽ làm cho chi phí giảm đáng kể, vì vậy việc phát hiện và tìm ra nguyên nhân để cắt giảm chi phí phải được các nhà quản trị đặc biệt quan tâm ngay từ khâu lập kế hoạch.

- Nếu chi phí thực tế phát sinh trong quá trình sản xuất thi công đạt đến chi phí mục tiêu: Khi tình huống này xảy ra, nhà quản trị cần xem xét lại cả giai đoạn lập kế hoạch và tổ chức sản xuất thi công. Với bước xây dựng chi phí mục tiêu thì cần xem xét việc xây dựng chi phí mục tiêu như thế có phù hợp với điều kiện thực tế của doanh nghiệp không. Với

bước tổ chức thực hiện cần xem xét quy trình tổ chức công việc ở tất cả các khâu, các bộ phận, các giai đoạn để cắt giảm chi phí một cách hợp lý để đạt mục tiêu giảm chi phí phát sinh. Các phương pháp có thể vận dụng ở giai đoạn thiết kế sản phẩm và giai đoạn thi công nhằm cắt giảm chi phí như:

+ Kế hoạch hoá tốt hơn quá trình thiết kế bản vẽ, lựa chọn biện pháp thi công;

+ Cải tiến phương án thi công, lựa chọn công nghệ phù hợp, lựa chọn vật liệu thay thế phù hợp; vận dụng hệ thống sản xuất “Just – In time” để loại trừ các chi phí phát sinh do thời gian chờ đợi.

+ Áp dụng hệ thống quản trị chất lượng tổng thể (TSQ) để tránh lãng phí làm gia tăng chi phí.

### 5. Kết luận

Việc vận dụng phương pháp quản trị chi phí theo mục tiêu có ý nghĩa rất lớn đối với doanh nghiệp sản xuất theo đơn đặt hàng nói chung và doanh nghiệp xây lắp nói riêng trong việc đạt được mục tiêu lợi nhuận nhưng vẫn đảm bảo sản phẩm thoả mãn tốt nhu cầu của khách hàng. Nó giúp cho các bộ phận trong doanh nghiệp có sự liên kết chặt chẽ và giúp họ có sự tập trung vào các kết quả chủ yếu. Đồng thời chi phí mục tiêu cũng là công cụ kiểm soát và quản trị chi phí trong quá trình phân cấp quản lý với cách tiếp cận theo chu kỳ sống của sản phẩm. Vì vậy, tác giả đề xuất vận dụng phương pháp quản trị chi phí theo mô hình chi phí mục tiêu vào các doanh nghiệp xây lắp ở Việt Nam bởi tính ưu việt của phương pháp này cũng như là khả năng vận dụng phương pháp này vào doanh nghiệp xây lắp nhằm giúp cho người đọc tiếp cận một phương pháp mới trong kế toán quản trị hiện đại. □

### Tài liệu tham khảo

Innes, J., Mitchell, F. & Sinclair, D. (2000), *Activity – Based costing in the U.K. 's largest companies: a comparison of 1994 and 1999 survey results*, Wiley Publishing, Inc, UK.

Nguyễn Ngọc Quang (2013), *Giáo trình kế toán quản trị*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.

---

### Thông tin tác giả:

\***Nguyễn La Soa**, Thạc sỹ

- *Tổ chức tác giả công tác*: Giảng viên khoa Kế toán kiểm toán – Đại học Công nghiệp Hà Nội

- *Lĩnh vực nghiên cứu chính*: Kế toán tài chính, kế toán quản trị, kiểm toán và phân tích

- *Một số tạp chí tác giả đã đăng tải công trình nghiên cứu*: Tạp chí Nghiên cứu khoa học kiểm toán; Tạp chí Giao thông vận tải, Tạp chí Thông tin dự báo Kinh tế Xã hội, Tạp chí Kinh tế và Dự báo

- *Địa chỉ Email*: Soanguyen310383@gmail.com;