

宝典级房地产·建筑精益成本管理丛书

房地产·建筑

作业责任成本管理与作业责任会计

——助力阿米巴经营模式落地

侯龙文 邓明政 ◎ 编著



把目标成本落地执行的金钥匙交给员工
人人肩上有指标 绩效目标大家挑

中国建材工业出版社

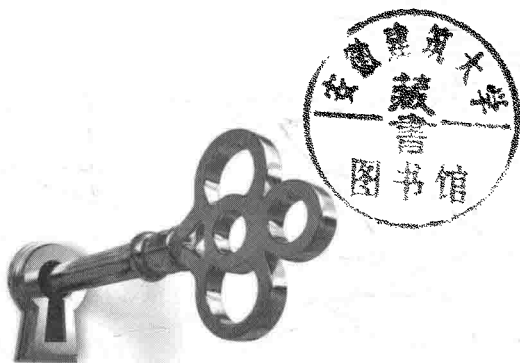
宝典级房地产·建筑精益成本管理丛书

房地产·建筑

作业责任成本管理与作业责任会计

——助力阿米巴经营模式落地

侯龙文 邓明政 〇 编著



中国建材工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

房地产·建筑 作业责任成本管理与作业责任会计 /
侯龙文, 邓明政编著. —北京: 中国建材工业出版社,
2018.1

ISBN 978-7-5160-2098-2

I. ①房… II. ①侯… ②邓… III. ①房地产企业—
会计 IV. ①F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 285153 号

房地产·建筑 作业责任成本管理与作业责任会计
侯龙文 邓明政 编著

出版发行: **中国建材工业出版社**
地 址: 北京市海淀区三里河路 1 号
邮 编: 100044
经 销: 全国各地新华书店
印 刷: 北京鑫海金澳胶印有限公司
开 本: 787 mm × 1092 mm 1/16
印 张: 23
字 数: 377 千字
版 次: 2018 年 1 月第 1 版
印 次: 2018 年 1 月第 1 次
定 价: 72.00 元

网上书店: www.jcbs.com 微信公众号: [zgjcycbs](https://www.weixin.com/zgjcycbs)

本书如出现印装质量问题, 由我社市场营销部负责调换。联系电话: (010) 88386906

前 言

引于：

为什么员工花钱不心疼？

为什么成本指标执行差？

为什么目标成本落地难？

根本原因是——员工没有责任感：

- 花自己的钱给自己办事的，最节省！
- 花自己的钱给别人办事的，最有效率！
- 花别人的钱给别人办事的，最不负责任！
- 花别人的钱给自己办事的，最奢侈！

目前，越来越多的中国制造业企业正在学习并着手构建阿米巴经营模式，或正在导入“事业部制”“SBU”“内部市场化”“自主经营体”“责任成本管理与责任会计”等类似的管理模式。但是，真正运作成功的并不多；即使“摸着石头过河”，最终走到“彼岸”的，不是“湿了鞋”，就是花了特别昂贵的学费。而专门针对房地产、建筑工程企业的阿米巴经营模式的研究和实践运用，则更是凤毛麟角。

为使阿米巴经营模式在房地产、建筑企业推广运用、落地实施，作者综合运用阿米巴经营模式落地的本土化精益管理会计工具——作业责任成本管理+作业责任会计+作业价值流会计等系统管理会计工具、方法，把目标成本/绩效管控的金钥匙交给员工，让“人人肩上有指标，绩效目标大家挑”，“人人都是经营者，岗位都是利润源”，使阿米巴经营模式在企业落地生根、开花结果。

本书通过对责任会计、作业责任会计、责任成本、作业责任成本的解读，阐述责任中心、作业责任中心在房地产、建筑企业不同层级（集团、公司、项目部、岗位单元、施工班组、员工个人，下同）的阿米巴成本/绩效单元的划分与设置，不同层级阿米巴责任成本/绩效单元（中心）的作业成本/绩效贡献的责任预算、作业责任成本、作业责任绩效如何管理；特别是基于作业成本法（ABC）和挣值法（又称挣得值法，赢得值法）的作业动态责任成本管理；基于挣值法的建筑施工项目作业责任成本/绩效目标管理；阿米巴作业责任成本/绩效单元（中心）绩效考评及激励机制，分享大量的作业责任成本/绩效管理案例、实例，对房地产、建筑企业实施作业责任成本/绩效管理及阿米巴经营模式落地有良好的借鉴指导作用。

本书还提供了房地产、建筑项目的责任成本管理系统工具——操作手册，体系指引，实施细则，管理办法，考核办法，这对房地产、建筑企业推行作业责任成本管理、

作业责任会计，落地实施阿米巴经营模式具有参考应用作用。

本书通过作者在企业成功推行内部市场化、阿米巴经营、作业成本/绩效责任中心(单元)体制、作业责任成本/绩效管控、核算、考核、激励机制的实战经验、成功实例的导入分享，结合对精益管理会计、精益价值流会计、作业责任会计等系统会计工具方法深入浅出、通俗易懂、应用操作的解读，引导房地产、建筑企业学习、掌握、运用阿米巴经营落地的本土化精益管理会计体系的构建与实施手法，掌握阿米巴经营落地的作业责任会计系统方法的应用要领和主要技巧。简单实用，操作性强。

本书还可作为制造业企业划分设置作业责任成本/绩效/利润责任中心(单元)，构建量化绩效指标体系、管理考核激励机制以及阿米巴经营模式落地的参考书。

编者 侯龙文

2018年1月

目 录

第一篇 阿米巴经营单元（责任中心）划分与作业责任成本管理

第一章 阿米巴作业责任会计及其作用.....	3
一、什么是责任会计	3
二、什么是作业责任会计	4
三、作业责任会计的内容	4
四、作业责任会计的作用	6
五、作业责任会计的优势	7
第二章 阿米巴责任成本单元（中心）的划分与管理.....	11
一、责任单元（中心）释义	11
二、阿米巴成本责任单元（中心）的划分	11
三、项目开发决策与策划类阿米巴作业责任中心	16
四、项目开发管理类阿米巴作业成本责任中心	18
五、建造施工作业成本管理责任中心	23
六、项目竣工结算作业成本责任中心	25
七、项目营销类收入—成本作业责任中心	27
八、物业阿米巴服务单元作业成本责任中心	27
九、职能部门阿米巴管理责任中心的作业成本管控内容	28
十、项目工程作业成本管控责任分工	29
十一、阿米巴作业责任成本中心管理权责体系	30

第三章 阿米巴项目单元作业责任预算管理

——阿米巴项目成本管控的第一道工序 33

一、阿米巴经营单元作业责任预算的优点 33

二、阿米巴经营单元作业责任预算编制的步骤 35

三、阿米巴作业责任预算执行过程控制 43

第四章 阿米巴经营单元（中心）作业责任成本 46

一、责任成本 46

二、责任成本管理体系的建立 50

三、构建阿米巴施工项目责任成本管理控制体系 54

四、如何划分确定项目部责任成本责任单元（中心）及其责任 56

案例：某阿米巴项目部机械化公司土石方施工

作业责任成本预算编制实例 65

第五章 基于作业成本法和挣值法的作业动态责任成本管理 67

一、作业成本法、挣值法和作业动态责任成本管理

需求背景与创新点 67

二、作业成本法与挣值法 69

三、建筑施工项目作业成本控制中的挣值法原理介绍 77

四、基于作业成本法和挣值法的建筑施工企业动态作业

责任成本考核系统构建 95

五、如何构建作业动态责任成本系统管理体系 101

六、作业动态责任成本考核系统的成本预算、核算和管控体系 106

七、作业动态责任成本的考核评价与激励约束措施 119

案例：A 建筑施工项目基于作业成本法和

挣值法的作业动态责任成本管理 123

第二篇 阿米巴项目部项目单元作业责任成本管理

第六章 阿米巴项目部作业责任成本预算管理	139
一、阿米巴项目部施工作业责任成本预算与编制	139
二、项目部施工作业责任预算编制程序和方法	141
三、阿米巴项目部施工作业责任成本预算的分解	151
四、阿米巴项目部作业责任预算成本的确定	158
第七章 阿米巴项目部作业成本责任管理	160
一、阿米巴作业责任单元（中心）成本管理模型	160
二、阿米巴工程项目作业成本责任管理流程	160
三、阿米巴项目部作业责任成本控制的措施	160
四、建立项目部责任成本日常控制制度	168
五、阿米巴项目单元作业责任成本核算	174
六、阿米巴项目单元费用与收入的核算	179
案例：A 高速公路阿米巴项目责任成本管理	182
第八章 基于挣值法的建筑施工项目作业责任成本目标管理 ——以 Y 商住楼建筑施工项目为例	207
一、工程施工项目概况	207
二、Y 建筑项目目标成本	208
三、Y 建筑项目作业责任成本目标管理体系	211
四、基于挣值法的项目作业成本控制过程	218
五、Y 项目施工作业责任成本管控执行效果	227
第九章 阿米巴作业责任成本单元（中心）绩效考评与奖惩	234
一、项目部作业责任成本考核工作流程	234

二、基于作业管理的成本责任中心的绩效考评	234
三、基于作业管理的利润责任中心的绩效考评	236
四、基于作业管理的投资收益中心的绩效考评	238
五、基于作业管理的阿米巴绩效责任奖惩	240
案例：山西三建阿米巴项目团队责任成本全奖全赔终结兑现机制 ...	241

第三篇 工程项目作业责任成本管理经验分享

第十章 管理经验分享	251
第一节 中国铁建“123456”责任成本管理模式	251
一、中国铁建对作业责任成本管理内涵的诠释	251
二、中国铁建的“123456”责任成本管理模式	252
第二节 裕达建工“五四三二一”责任成本管理体系	255
一、建立五大机制	255
二、建立四支队伍	257
三、做好三项重点工作	257
四、把握两大体系	259
五、实施一个绩效考评办法	259
第三节 成本分级责任管控——异地项目管控新模式	259
一、责任成本分级管控的核心模式	260
二、责任成本分级管控的组织体系	263
三、责任成本分级管控的流程体系	263

第四篇 工程项目责任成本管理工具

第十一章 工程项目责任成本管理操作手册	268
---------------------------	-----

第一节 责任成本管理体制及流程	268
一、关于责任成本管理	268
二、责任成本管理的主要特点	268
三、责任成本管理的管理体制	269
四、责任成本管理运行流程	269
第二节 建筑工程成本评估	270
一、建筑工程直接成本测算评估	270
二、间接费的测算	271
第三节 项目部责任预算的分解	272
一、责任中心与责任中心层次的确定	272
二、项目部责任预算的编制	274
第四节 责任成本管理过程控制	282
一、施工组织设计方案预控	282
二、工程数量的控制管理	282
三、物资材料的控制管理	283
四、机械设备的控制管理	285
五、外部劳务管理	286
六、验工计价管理	287
七、间接费控制管理	288
八、项目动态调控基金的控制管理	288
九、工程项目资金的管理控制	290
第五节 责任成本会计核算办法	291
一、责任成本会计核算的职责	291
二、责任成本核算的范围和办法	291
三、责任成本台账	292
四、责任成本核算的账务处理	292
第六节 定期进行成本分析并进行经济利益的兑现	294
一、成本分析	294

二、经济利益兑现	295
第七节 责任成本报表制度	296
一、集团公司报表	296
二、项目部上报子(分)公司的报表	297
三、项目部内部责任成本管理基本账表	297
四、各子(分)公司项目工程成本测算表格	298
第十二章 万科地产责任成本管理体系指引	299
一、目的	299
二、范围	299
三、职责	299
四、方法与过程控制	299
五、支持文件	302
第十三章 建筑工程责任成本管理实施细则	305
第一节 总则	305
第二节 机构及职责	306
第三节 工作流程	308
第四节 责任成本预算的编制与分解	310
第五节 关键环节的管理	312
第六节 责任成本会计核算	316
第七节 责任成本分析	318
第八节 项目竣工清算与决算	320
第九节 责任成本考核兑现	320
第十节 基础工作与台账管理	321
第十一节 责任成本管理工作督察与奖惩	322
第十二节 附则	323
第十四章 工程项目目标责任成本管理办法	324
第一节 总则	324

第二节	术语和定义	324
第三节	管理模式与流程	326
第四节	管理权责划分	326
第五节	标前成本测算	330
第六节	项目管理风险抵押制度	330
第七节	项目目标责任成本与项目经营策划	332
第八节	项目过程成本动态管控	340
第九节	项目成本核算	341
第十节	项目成本分析和考核兑现	344
第十一节	项目成本管理综合检查奖罚	347
第十二节	附则	348
第十五章	工程作业责任成本考核办法	349
第一节	总则	349
第二节	考核机构和职责	349
第三节	考核内容、方法和时间	350
第四节	考核结果与奖惩	351
第五节	考核资料上报与存档	353
第六节	附则	353

第一篇

阿米巴经营单元（责任中心）划分与 作业责任成本管理

第一章 阿米巴作业责任会计及其作用

一、什么是责任会计

责任会计是在企业实行分权管理体制下，以企业内部责任单位（单元）为主体，以提高企业经济效益、保证企业成本计划（目标成本）落地执行为目的，以各责任单位的经济责任为对象，利用价值形式并采用专门的会计方法对各责任单位的行为及结果进行预算、控制、核算、考核与评价的一种会计管理制度。

责任会计突破了财务会计中只重视物的变化和资金的运动，以“事”和“物”为对象的会计观念，强调了人和人的行为在企业经济活动中的核心地位，使财务会计的反映职能发展为控制职能。责任会计不单纯是一种简单地进行日常会计事务处理的方法，而是以行为科学为基础，以一定的原则为指导的企业内部控制活动。

作业成本会计（ABC）作为一种新的成本核算、控制方法受到了理论界与企业界广泛关注。本章将作业成本会计方法与责任成本会计方法相结合，作为一种作业—目标成本控制的方法进行分析讨论，有以下方面的创新：

一是传统的成本控制方法存在许多缺陷，作业成本核算方法不仅是一种先进的成本核算方法，更是一种成本控制的方法。它与传统的成本控制方法结合，可以作为一种完整的成本控制体系。作业成本核算方法与责任会计结合可以建立新的责任会计体系——基于作业管理的责任会计体系。

二是基于作业管理的责任会计不仅是一种成本控制体系，它建立的主要目的是完成企业战略。同时，基于作业管理的责任会计预算、控制与业绩评价体系的应用需要一定的条件。一般讲，基于作业管理的责任会计适用于制造环境先进、应用先进管理思想、组织结构扁平、产品间可比性差的企业。

三是基于作业管理的责任中心与传统的责任中心在划分目的、适用形式、划分基础、考核对象和可控性方面存在着差异。基于作业管理的责任中心分为：基于作业管理的成本中心、基于作业管理的利润中心和基于作业管理的

投资中心。根据作业和考核的重点不同，基于作业管理的成本中心进一步划分为：研究与开发作业成本中心、设计作业成本中心、采购作业成本中心、生产部门相关作业成本中心、管理作业成本中心。基于作业管理的利润中心划分为：面向企业内部部门的利润中心、面向企业外部客户的利润中心。基于作业管理的投资中心的考核重点是完成战略情况。

四是基于作业管理的责任中心的业绩考核是基于作业管理的责任预算的逆过程，其基本思想是：每个责任中心完成了本中心应考核的战略指标，整个企业就能够完成战略。基于作业管理的成本中心的业绩考核是通过差异分析找出差异产生的原因并提供改进作业途径。基于作业管理的利润中心是通过对客户获利能力的分析，找出不同客户获利差异的产生原因，从而使客户方面的战略指标能够圆满完成。基于作业管理投资中心的业绩评价是根据各战略指标完成的程度与战略指标权重的乘积来评价投资中心战略的完成情况。

二、什么是作业责任会计

作业责任会计（Activity-Based Responsibility Accounting, ABRA）是在传统责任会计基础上发展起来的，它以作业活动为基础，通过对企业内部各责任中心的再认识和再划分，利用作业管理基本理论和方法，依据作业价值链对责任中心进行管理和考评。

责任管理是企业加强生产经营管理的重要一环，基于作业的责任会计根据作业动因，从经济责任归属的角度对企业生产经营活动进行管理。

基于作业的责任会计的内涵主要包括以下几点：

（1）基于作业的责任会计的性质是应用于企业内部控制的一种精益管理会计，其本质仍属于责任会计范畴。

（2）基于作业的责任会计主要依据作业价值链对企业各责任中心的经济责任进行分析考核。

（3）基于作业的责任会计的职能是通过价值形成对企业生产经营活动过程中的耗费、占用和成果进行核算、控制与监督。

三、作业责任会计的内容

作业责任会计的主要内容包括以下五个方面：

1. 划分作业责任中心

企业实行责任会计,需要在内部划分若干责任中心(Responsibility Center),亦称责任单位或责任主体、责任单元。责任中心是指有专人负责,承担责任并具有相应权利的企业内部单位,并根据其责任范围,将责任中心进一步划分为成本责任中心、费用责任中心、收入-费用责任中心、利润责任中心和投资责任中心。成本责任中心是指对成本负责的责任中心。同理,利润责任中心对利润负责,投资责任中心对投资效益负责。一个责任中心既可以是成本责任中心,也可以是利润责任中心,既可以是利润责任中心也可以是投资责任中心。

2. 编制作业责任预算

作业责任预算是指根据全面预算所确立的目标和任务进行层层分解,为各个责任中心编制责任预算,明确每个责任中心在实现企业总体目标过程中所应完成的具体工作任务。责任预算有的只包括资金预算,有的还要包括收入预算、成本预算和利润预算。

3. 进行作业责任控制

在责任预算执行过程中,对责任中心的生产经营活动应进行及时控制。责任控制一方面是自上而下的控制,即上级责任中心对下级责任中心进行全面控制;另一方面,就是各责任中心对各自的生产运营活动按照责任预算进行自我约束和控制,使之按照既定目标进行。

4. 开展作业业绩评价

通过对各责任中心可控指标的实际值和预算值的比较来考核业绩,计算并区分出有利差异和不利差异,作为奖惩的依据。在生产经营中根据责任预算控制成本费用开支,考核责任指标。通过考核责任中心的责任指标完成情况,对责任中心的工作业绩做出准确的评价。一般根据责任核算资料,对照责任预算采取差异分析的方法,检查各项目标任务的完成情况,发现生产和经营管理中的薄弱环节,从而明确各责任中心应当承担的经济责任。

5. 落实作业责任奖惩

把实际完成责任指标与责任预算进行对比分析,编制业绩报告,考核责任业绩。在各责任中心业绩考核的基础上,对责任中心的利益分配,采取与