

中国成本协会  
标准『白皮书』

2

---

CCA2103 : 2008  
成本管理团队 要求

版本号: **A/0**

发布日期: **2009-02-25**

© **CCA** 中国成本协会

---

**CCA**  
**2103:2008**

2008年第1版  
2009-02-25发布

---

---

## 成本管理团队 要求

本标准对需要实施成本管理的组织规定了成本管理团队要求。

本标准对 CCA2103:2006 作了技术性和系统性修订，故本标准发布时代替 CCA2103: 2006 标准。原已使用 CCA2103: 2006 的组织，可依据本标准对其成本管理体系进行修改或调整。。



标准号  
**CCA2103:2008**

© CCA 中国成本协会

## 前 言

CCA 中国成本协会是全球领先的成本管理标准研究和制定机构，制定和发布标准的工作由 CCA 成本管理标准化委员会完成。

本标准是 CCA2100 族标准之一。标准中的“应”表示要求，这种要求主要代表组织管理者的要求，当组织对其供方有成本管理体系要求时，本标准也可作为顾客要求。

本标准对 CCA2103:2006 作了技术性和系统性修订，故本标准发布时代替 CCA2103:2006 标准。原已使用 CCA2103:2006 的组织，可依据本标准对其成本管理体系进行修改或调整。



## 1 范围

### 1.1 总则

本标准需要实施成本管理的组织规定了成本管理团队要求，其目的就是通过成本管理团队的建立、有效运作和可持续发展，提高组织的成本管理能力和获利能力。

### 1.2 应用

本标准规定的所有要求是通用的，适用于各种类型、不同规模和提供不同产品的组织。

本标准可作为组织内部建设成本管理团队的依据和团队自我评价的准则，同时也可作为组织向外部证实其成本管理能力的依据。

本标准也可用于 CCA 成本管理团队奖的评价。

本标准可能被修订，使用本标准的组织应识别和探讨本标准的最新版本。

### 1.3 引用

本标准引用了 CCA2102：2008《成本管理体系 要求》标准中的部分控制要求。

## 2 术语和定义

### 2.1 术语

2.1.1 本标准采用了 CCA2101：2008《成本管理体系 术语》标准中的术语和定义。

#### 2.1.2 组织机构

为实现组织目标而建立的组织内部各组成部分及其关系。

注：组织机构可以用《组织机构图》来表示。

#### 2.1.3 团队

为了共同的目标走到一起的具有整合和技能的一组人。

#### 2.1.4 变革专家

在团队中专门研究创新、应对变革和起变革作用的人员。

#### 2.1.5 团队领导者

指挥和控制组织的成本管理团队的一个人。

#### 2.1.6 成本管理委员会

在组织内领导成本管理工作的组织机构。

#### 2.1.7 团队目标

组织的成本管理团队所追求的目的。

#### 2.1.8 团队激励

组织的成本管理团队为激发和鼓励成员努力实现团队目标而采取的积极措施。

#### 2.1.9 生产效率

用尽可能少的投入获得尽可能多的产出。

#### 2.1.10 生产效率计量

对生产效率变化的计量和评价。

2.1.11 战略成本管理 (SCM strategic cost management)

利用成本信息研究和识别能使组织获得持久竞争优势的战略。

2.1.12 平衡计分卡 (BSC Balanced Scorecard)

符合组织战略要求的评价指标体系。

2.1.13 环境成本管理 (ECM Environmental cost management)

成本管理的一部分, 致力于环境成本控制。

2.1.14 质量成本管理 (QCM Quality cost management)

成本管理的一部分, 致力于质量成本控制。

2.1.15 资本投资决策 (CID Capital investment decisions)

论证和确定资本投资项目, 用确定的标准选择长期资产的过程。

2.1.16 作业成本管理 (ABCM Activity-based costing management)

基于作业、提高顾客价值的成本管理方法。

2.2 名词缩写

2.2.1 团队---成本管理团队。

2.2.2 CCA---中国成本协会 (China cost association) 的英文缩写。

2.2.3 IE---工业工程 (Industrial Engineering) 的英文缩写。

2.2.4 VE---价值工程 (Value Engineering) 的英文缩写。

2.2.5 CE---成本工程 (Cost Engineering) 的英文缩写。

2.2.6 QE---质量工程 (Quality Engineering) 的英文缩写。

2.2.7 CVP---本-量-利 (Cost-Volume-Profit) 的英文缩写。

3 成本管理团队

3.1 团队组建

3.1.1 总则

组织应建立成本管理团队, 并依靠这个团队来实施成本管理和成本控制。

3.1.2 组织机构

3.1.2.1 组织应成立成本管理委员会并对组织的成本管理工作实行统一指挥、控制和协调。

3.1.2.2 组织应成立成本管理的职能部门, 作为组织成本管理的常设机构, 主持日常的成本管理工作。

3.1.3 团队成员

3.1.3.1 组织的成本管理团队成员应包括:

- a) 团队的领导者;
- b) 成本管理委员会的委员;
- c) 各职能部门的管理者;
- d) 各有关单位的人员;
- e) 成本管理变革专家。

团队成员中应包括一定数量的成本工程师，以满足 CE 和 IE 的需要。必要时，也可吸收外部成本管理专家参加。

3.1.3.2 组织的成本管理团队至少应由以下职能人员组成：

- a) 成本工程（CE）和财务；
- b) 设计开发；
- c) 采购；
- d) 生产和工业工程（IE）；
- e) 营销；
- f) 质量工程（QE）；
- g) 人力资源。

团队成员应具有一定的成本管理和控制的职责和权限，但不意味着必须是专职的成本管理者。

3.1.3.3 组织可根据自己的实际情况来确定成本管理团队的人数。

3.1.4 团队领导者

组织的最高管理者应指定一名高层管理人员为成本管理团队领导者，无论该成员在其他方面的职责如何，应具有并履行以下方面的职责和权限：

- a) 确保按本标准要求建立成本管理团队、并确保该团队的工作富有成效；
- b) 确保向最高管理者报告成本管理团队的业绩和任何改进的需求；
- c) 确保在整个团队内提高成本意识和更新成本理念，并对该团队的学习与成长和可持续发展负有责任；
- d) 确保与成本管理有关事宜的外部沟通。

3.1.5 成本管理变革专家

团队领导者应指定一名管理人员为成本管理团队的成本管理变革专家，无论该成员在其他方面的职责如何，应具有并履行以下方面的职责和权限：

- a) 研究和探讨成本管理创新，倡导、导入和推广成本管理新技术和新方法的应用；
- b) 提高对成本管理变革的认识；
- c) 调查和报告影响成本业绩的变革问题；
- d) 提出消除与变革相关风险的思路，并与团队一道排除变革障碍。

3.1.6 团队成员的能力和意识评价

3.1.6.1 组织应对团队成员应具备的能力和意识进行规定和评价，以确保团队成员能够胜任其成本管理工作。

3.1.6.2 组织应确保团队成员都能意识到降低成本和低成本运营的重要性和所从事活动的关联性以及如何为实现团队目标作出贡献。

3.1.7 团队的性质和基本任务

3.1.7.1 成本管理团队是组织成本管理和成本控制的中坚力量，也是组织的核心竞争力。

3.1.7.2 成本管理团队的基本任务是：

- a) 设计、建立、实施和保持有效的成本管理体系（见 CCA2102：2008《成本管理体系 要求》标准）；
- b) 应用现代成本管理技术、方法和工具控制和降低组织的成本；
- c) 在组织内传播和更新成本理念；
- d) 满足最高管理者的成本要求和超越最高管理者的期望；
- e) 致力于实现组织的低成本运营。

3.1.8 团队的使命和价值观

3.1.8.1 组织的成本管理团队应陈述自己的使命，明确团队为什么而存在，并确保团队的使命在整个团队内得到沟通和理解。

3.1.8.2 组织的成本管理团队应通过使命来激发变革、不断创新和追求卓越。

3.1.8.3 组织的成本管理团队应建立正确的价值观，并通过不懈努力和与众不同的行动来体现和实现团队及其每个成员的价值。

3.1.9 团队道德

3.1.9.1 组织的成本管理团队应制定并恪守自己的道德准则，并能说明在成本管理活动中恪守道德规范方面的做法和证实其符合性。

3.1.9.2 成本管理团队的成本道德至少应包括以下方面的内容：

- a) 合理利用资源，充分节省资源；
- b) 关注顾客成本，不给顾客或他人带来被动成本；
- c) 不转嫁不合理的成本；
- d) 降低组织的成本。

3.1.10 社会责任

3.1.10.1 组织的成本管理团队应识别和明确组织的成本水平、降低和削减成本对产品质量、环境保护、安全生产、能源消耗、资源综合利用、产品安全、公共卫生等社会影响以及采取预防或纠正措施的需求。

3.1.10.2 组织的成本管理团队在成本管理过程中应满足法律法规要求和相关方的要求。

3.2 团队职责

团队领导者应确保团队成员的职责和权限得到的规定、沟通、理解和履行。

3.3 团队目标

3.3.1 团队领导者应确保成本管理团队建立并保持文件化的团队目标，并考虑到：

- a) 法律法规、管理者和其他要求；
- b) 可选择的管理和技术方案；
- c) 组织的运行和经营的现状、要求和目标；
- d) 瞄准、追求和超越标杆的需求。

3.3.2 团队目标应包括：

- a) 团队战略目标；
- b) 团队工作目标；
- c) 成本管理目标；
- d) 成本目标；
- e) 降低和削减成本的目标。

### 3.3.3 团队目标应：

- a) 是量化的；
- b) 是可测量的；
- c) 规定计划期；
- d) 与组织的目标保持一致；
- e) 在持续的适宜性方面得到评审、修改和更新。

## 3.4 团队运作

### 3.4.1 管理活动

3.4.1.1 组织的成本管理团队应持续开展成本管理活动，并通过管理活动来加强成本管理和保证成本水平的持续降低和保持，以实现团队和组织的目标。

3.4.1.2 团队的成本管理活动通常应包括：

- a) 成本策划与成本运筹；
- b) 培训、继续教育和技能训练；
- c) 成本立法；
- d) 运行与控制；
- e) 成本评审、审核和检查；
- f) 成本分析和持续改进；
- g) 业绩评价；
- h) 成本考核和表彰。

组织的成本管理团队应对上述管理活动进行策划、安排和部署，并形成文件，加以保持，确保这些活动按规定进行。

3.4.1.3 为满足成本管理活动的需要，组织的成本管理团队应建立其例会制度，并按规定届时召开以下会议：

- a) 团队例会；
- b) 分析会；
- c) 交流和研讨会；
- d) 评审会；
- e) 总结表彰会。

（不限于此）

对上述这些会议团队应切实考虑召开的必要性，使会议的次数尽可能少。

成本管理职能部门应保持团队会议记录。

### 3.4.2 工作内容

3.4.2.1 团队的工作内容可覆盖组织的全部成本管理要素，也可结合组织的特点有侧重地实施部分要素。但团队的工作内容应符合所策划的安排。

3.4.2.2 团队的工作通常应包括以下方面的适用内容：

- a) 制定并实施组织的成本方针和成本目标，包括团队目标；
- b) 制定并实施组织的成本战略以及成本和成本管理规划；
- c) 成本管理体系和成本水平的策划，并对组织的成本管理体系和成本水平提出要求（见 CCA2102：2008《成本管理体系 要求》标准）；
- d) CE 设计；
- e) 编制并实施全面预算和成本计划；
- f) 策划和编制成本管理体系文件，包括成本管理手册、管理程序、管理制度、管理标准和成本记录等，并对这些文件进行控制（见 CCA2102：2008《成本管理体系 要求》标准）；
- g) 成本发生过程控制；
- h) 降低和削减成本；
- i) 测量和评价成本水平和成本管理的业绩以及满足要求的符合性，包括成本核算、内部审计和管理评审等；
- j) 开展成本分析和坚持持续改进，包括采取纠正和预防措施。
- k) 实施成本否决和成本激励（见 CCA2102：2008《成本管理体系 要求》标准）；
- l) 团队和员工的成本能力和意识培训。

（不限于此）

3.4.2.3 成本管理团队在运作过程中应首先完善成本管理基础工作，以保证成本管理工作的顺利进行。通常情况下组织的成本管理基础工作应包括以下方面的内容：

- a) 建立健全各项规章制度；
- b) 成本和成本管理的基础教育和训练；
- c) 成本管理标准化；
- d) 定额管理；
- e) 计量管理；
- f) 原始记录；
- g) 信息管理；
- h) 成本统计；
- i) 计算机应用（包括制表和运算技术）；
- j) 法律法规的获得；
- k) 数据库的建立和成本信息化；

l) 内部价格。

### 3.4.3 成本管理技术和方法

3.4.3.1 组织的成本管理团队应使用以下成本管理技术和方法管理、控制和降低成本：

- a) 战略成本管理；
- b) 标准成本法；
- c) 目标成本法；
- d) 作业成本法；
- e) 降低成本法；
- f) 供应链成本管理；
- g) 作业成本管理，包括作业基础全面预算和作业基础标准成本；
- h) 成本预警系统；
- i) 获利能力分析；
- j) 成本运筹；
- k) VE；
- l) IE；
- m) QE 和质量成本管理；
- n) CVP 分析；
- o) 资本投资决策；
- p) 生产效率计量；
- q) 存货管理；
- r) 环境成本管理；
- s) 成本策略；
- t) 成本初始设计；
- u) 平衡计分卡。

（不限于此）

3.4.3.2 成本管理团队应结合组织的实际情况正确地选择和应用这些成本管理技术和方法。选择可以是全部的，也可以是部分的，必要时，应对所选择的技术和方法的适用性进行论证。

3.4.3.3 组织的成本管理团队应对所应用的这些方法的结果进行总结和评价。

3.4.3.4 为确保团队和所涉及的人员能够掌握所应用的成本管理技术方法，需要时，团队应按这些方法所涉及的范围进行培训。

### 3.4.4 成本发生过程的控制

成本管理团队应对组织的成本发生过程实施控制，并确保成本发生过程在以下受控条件下进行，以满足成本要求：

- a) 识别和确定成本发生过程，获得必要的成本控制和作业所需的文件；

- b) 按定额、标准成本、预算和成本计划发生成本；
- c) 应用适宜的成本管理技术和方法实施过程控制；
- d) 识别和确定提高成本因素和成本优势（见 CCA2102：2008《成本管理体系 要求》标准）；
- e) 制定成本控制方案，消除提高成本因素和发挥成本优势；
- f) 按规定实施成本放行；
- g) 识别和预防成本事件；
- h) 控制来自供方的成本，包括招标活动中采用成本逆向竞标方式；
- i) 应用适宜的成本核算方法进行成本核算，监视和测量成本发生的符合性。

### 3.4.5 提高成本因素和成本优势

3.4.5.1 组织的成本管理团队应持续、全面、系统和充分地识别并确定与以下方面有关的提高成本因素（包括：浪费和浪费源）和成本优势：

- a) 经营决策；
- b) 人力、物力、财力、信息、技术、方法、时间和空间等资源；
- c) 产品实现、服务提供、管理与控制、后勤保障等过程；
- d) 质量、安全、环境、财务、市场等现状；
- e) 经营模式、运作方式、管理制度等机制；
- f) 整个供应链和价值链；
- g) 所采用的成本管理技术、方法和时机；
- h) 项目初始成本设计；
- i) 沟通的有效性（包括：内部沟通和外部沟通）。

3.4.5.2 团队在确定提高成本因素时，团队领导者应确保认可成本的合理性和适宜性。

3.4.5.3 团队在建立组织的成本目标时，应考虑这些提高成本因素所带来的风险和控制的程度及效果。

3.4.5.4 团队识别和确定提高成本因素和成本优势的方法应：

- a) 确保提高成本因素和成本优势得到识别和确定，并在识别和确定过程中去伪存真；
- b) 依据提高成本因素和成本优势的范围、性质和时限进行识别和确定，以确保这些方法是主动的而不是被动的。

### 3.4.6 成本控制方案

组织的成本管理团队应策划、制定、实施和保持文件化的成本控制方案，以消除提高成本因素，发挥成本优势，实现组织的成本目标。成本控制方案应包括：

- a) 明确预期的结果；
- b) 为实现预期所赋予的有关职能和各层次的职责和权限；
- c) 为实现预期所采取的控制措施、方法和时间表；
- d) 方案实施情况的检查和责任的追究。

组织应规定在策划的时间间隔内对成本控制方案进行评审，并保持评审记录。必要时，应针对组织的活动、产品、服务或运行条件的变化对成本控制方案进行修改或更新。

#### 3.4.7 成本信息与团队沟通

团队应识别和确定所需的成本信息，并对成本信息的获取、传递、利用和处置等活动建立适当的过程。确保成本信息真实、准确、全面和及时，为成本决策、成本控制、成本分析和持续改进提供输入。

团队应确保在组织内部建立适当的沟通过程，并对成本管理的有效性进行沟通。这种沟通应用于：

- a) 组织内各层次和职能之间以及团队内各成员之间对成本管理和控制活动以及有关成本信息的交流；
- b) 对组织外部的成本要求和影响成本的信息的处理。

### 3.5 团队工作的检查和评价

3.5.1 组织的最高管理者、人力资源管理部门和团队领导人应按规定定期检查团队的工作，并评价其是否符合本标准和组织的要求以及工作的结果是否富有成效。

3.5.2 团队应对检查发现的问题或不符合予以纠正，并采取纠正措施，以消除产生问题或不符合的原因，防止问题或不符合的再发生。

### 3.6 学习与成长

3.6.1 团队成员应在团队工作过程中得到锻炼和成长。团队也应要求其成员努力成为成本管理专家，保持学习能力，不断拓展知识层面，更新知识结构，以适应和满足团队工作和发展的需要。

3.6.2 团队应采用培训、继续教育、拓展训练和其他方式提高团队成员的能力和意识。必要时，团队应组织其成员参加外部的培训、演讲、交流和研讨活动，包括国际交流。

3.6.3 团队应倡导和鼓励成员自学，并为成员自学成才营造氛围和提供方便。对成员自学所取得的进步或成就，团队应给予必要的肯定和表彰。

3.6.4 每个团队成员都应制定个人发展规划，包括自学和晋升规划，并利用个人发展规划增强自身的竞争力。个人发展规划应与团队目标保持一致，规划中的个人奋斗目标应有助于对组织和团队战略的实施产生影响。

3.6.5 团队应鼓励成员加入相关行业协会组织，了解和掌握专业前沿和理论动态，学习和探讨行业和国际惯例，并与这些惯例进行接轨和做到与时俱进。

3.6.6 团队及其成员应认识、了解和瞄准各自的标杆，并争取超越自己的标杆和努力成为别人的标杆，实现自身价值。

### 3.7 团队激励

组织的成本管理团队应建立适当的激励机制，以鼓舞团队士气，激发每个成员的主动性、积极性和创造性，支持成本管理和成本水平的持续改进。

团队应制定、执行和保持团队激励方案，并确保：

- a) 职责和权限得到规定和履行；
- b) 团队激励的范围、内容、时机、方式、方法、条件、程序和准则得到规定和实施。

### 3.8 团队建设与可持续发展

3.8.1 组织的成本管理团队应确保留住人才。同时还应注意发现、选拔、培养和发展新人，储蓄后备力量，以补充减员、空岗和人力资源不足。

3.8.2 组织的成本管理团队应与人才招聘机构建立沟通渠道和保持联系，当团队人才储备不足时，应及时从组织外部招聘。

3.8.3 组织的成本管理团队应制定和实施团队建设和可持续发展规划，规划应体现团队个性、理念和精神的形成，并保持规划按需应变，应时而动。

---

**CCA2103:2008 《成本管理团队 要求》**

**2008 年第 1 版 2009 年 02 月 25 日发布 总页数：13**

© CCA 中国成本协会 一版权所有

网址：[www.chengben.net](http://www.chengben.net)