

光缆行业标准成本的应用与思考

肖坚锋

(深圳市特发信息股份有限公司,广东 深圳 518000)

摘要:光缆行业中某龙头通信国企于2018年,结合ERP重建,逐步探索及建设了标准成本管理方法,深入应用标准成本管理方法,并且构建集事前规划、事中控制、事后分析为一体的闭环成本管理体系。本文主要围绕光缆制造行业标准成本管理方法应用展开研究,由于标准成本管理与实际成本管理在应用方面存在一定差异,下文以该通信国企为例,通过说明光缆行业标准成本的应用的必要性及实施步骤,总结标准成本建设的保障措施,希望对行业标准成本应用的工作有一定启发。

关键词:标准成本建设;成本管理;应用与实践

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.26.141

1 前言

标准成本法产生于20世纪20年代,它以预先设定的标准成本(标准成本是基于准确的调查结果和历史数据分析测定结果,在一定的假设条件而制定的)为基础,通过比较标准成本和实际成本、分析成本之间存在的差异,来对产品成本计算方法进行调整,进而开展成本控制的管理体系,有利于企业实现降本增效。

2 光缆行业实施标准成本的必要性

2.1 集团化管理的必然发展趋势

近年来,随着通信行业逐步向集团管理模式转型,企业的内部治理倾向于集约化、精益化、标准化,就企业发展方向而言,光缆行业传统粗放的成本控制和管理方式已很难适应当前高速发展的需要,粗放式成本管控缺少准确标准,成本费用预算通常使用滚动加成方式编制,预算的合理性较弱,而且对绩效考核的公平公正也造成负面影响,约束作用无法凸显。缺少标准指引情况下,企业的成本管控相对盲目,且实际发生的成本缺少对照数据,在经营期间难以及时发现成本超支问题,成本管理的实际作用无法顺利发挥。因此,光缆企业必须要推进成本精益化管理,实现成本管理可控、能控,建立标准成本管理体系。

2.2 衡量成本,支撑销售报价的重要工具

标准成本为企业衡量自身成本支出的合理性提供了一个适宜的尺度,以此来规定各生产经营环节中的成本支出定额,作为企业控制成本、考核管理的主要依据。它在提升企业各车间、事业部的管理者及员工节约成本的同时,可以更有效的对应客户的报价机制,进行合理的报价,锁定毛利,对成本起到事前控制的作用^①。

2.3 具有较强的代表性和可行性

标准成本管理的运行和落实,需要企业各管理层级、各部门人员共同配合,使其具有一定的代表性。标准成本法下企业在测量各

项经营活动实际的资源消耗、费用支出等时,离不开采购、生产等部门提供的信息支撑,而只有各部门积极配合,成本管理人员才能更客观、准确地核算和确定标准成本。同时,通信行业内关于标准成本的测算划定已经有了相对完善和规范的流程和

表 1

比较项目	标准成本	实际成本
成本核算 (报价)	可随时评价价格成本,有利于价格决策,例如作为向客户报价的基础,如运营商普缆集采报价,普通光缆的集采报价,是以设定光缆中某一根光纤的单价,通过芯数*单价*缆皮的报价系数,进行输出光缆的销售价格。 这个过程中,就需要有一套完整的成本体系能够跟客户的集采报价模型对应,因此标准成本应运而生。 通过制定标准成本,我们能够识别自己的成本与客户销售价格的差异,识别每一种光缆与其光纤单价及芯数的联动系数,不同光缆之间可以进行横向比较,通过与客户的报价模型相匹配,进而选择最优的报价策略。	仅仅成本信息的收集及事后分析,由于会计信息滞后不利于产品价格决策。
成本控制	标准成本法以符合企业实际情况的合理的标准成本为基础,使用信息系统计算实际成本并且与标准成本比较,找出成本差异并定位差异所在环节,及时就成本差异问题向该环节负责人发出警告,再继续追踪确定差异形成原因,对相关人员进行问责处理,从而有效控制成本差异,提高企业管理水平。	实际成本有据可查,且足够客观真实,但是会给生产部门将成本为责任转移至销售部门留有机会,影响企业责任中心绩效考核的准确性和有效性。
成本分析	可通过标准成本作为研发、定价及计算销售毛利的参考,针对各类差异做分析可协助管理层衡量各部门绩效,找出不利差异发生的原因据以改善,有利于正确评价业绩。	只能事后分析和考核,不利于增强员工成本意识,不利于正确评价业绩。
实施风险	需要结合公司现有的管理水平,并制定标准化成本控制路线。对制定者要求较高,必须非常熟悉公司的生产及运营管理并且需要ERP支持。	可以手工核算,也可以ERP按步骤计算成本,成本精度由于缺乏标杆,无法确定准确性,只能通过历史数据进行对比。

管理模式支持,只需通过信息系统(ERP)作为输出支撑,便可使其在整体推行过程中具备可行性。

3 光缆行业使用标准成本管理与实际成本管理优势比较

4 标准成本实施

4.1 实施的基础

标准成本的实施的基础之一是制定标准成本;首先,编制固定成本标准,针对生产经营中不因光缆产量变化而改变的成本,如间接人工、折旧费用、设备维修费用等;其次,是变动成本标准制定,主要依据是根据生产工艺技术、生产流程、历史成本消耗数据以及市场材料价格变化情况、直接人工、电费、生产效率(产能发挥)等;再者,是管理成本标准制定,需要以企业实际情况为依据,展开论证分析确定。标准成本制定后需要与同行业成本、预算成本、实际成本进行对比分析,明确标准成本中的缺陷,及时完善补充。

4.2 成本中心划分及实施步骤

标准成本模式下,应先确定成本中心,成本中心是最小的责任单位。在实际工作过程中,企业的成本中心可以继续细分,根据具体的功能将其分为生产成本中心、服务成本中心、辅助成本中心和生产管理成本中心,例如可以根据光缆产品制程对应的生产部门,划分为四个生产性成本中心。

第一阶段,实施基于历史数据(历史的 BOM,损耗)的标准成本。全面整合和细分各类历史成本数据,基于成本数据的相关性特点,确定有典型性和代表性的标准成本。

第二阶段,基于光缆企业现有的管理水平,确定统一标准,并设定不同的系数,来调整差异,比如人工效率、单位小时电费水平等,系数原则上应本着适度考虑产品差异、总体趋同的原则逐年和统一标准靠拢。

第三阶段,逐步过渡到作业标准成本。在初步形成成本标准化管理意识的基础上,以各项作业为成本核算对象,采用合适的方法准确地确认计量作业消耗资源,然后将消耗费用归集至相关作业中,持续修正历史标准成本数据,提升标准成本对比的标杆性。

第四阶段,成本管理最核心的目标是控制,成本控制换言之就是使用现代化成本管理方法,促使各个环节成本与标准成本持平,现代化成本管理方法比如制定损耗率,控制调试浪费,提升员工效率计划等,在成本控制的加持下,实际成本更接近标准成本,企业的成本管理目标更高,进而降本增效^[2]。

5 标准成本在企业管理中的应用

5.1 基于全面预算管理应用标准成本

一般情况下,光缆企业在编制成本预算时都要参考上一年度的数据,结合之前的物料价格和生产量,调整本年成本预算,为了使依赖于历史数据编制的成本预算能够更有效指导规划本年度的成本控制工作。光缆企业可以在全面预算管理中,应用标准成本,通过标准成本识别并规避异常业务变化带来的影响(如委外,调用往期成本等),编制科学且符合实际的成本预算,留有足够的空间应对无法预见的成本支出,从而提高预算编制质量。

5.2 应用标准成本提高成本控制水平

光缆企业应用标准成本法最终提升成本控制质量,其管理

重心仍然是产品的质量和生产效率的提高。应用标准成本管理后,会更强调现场成本管理^[3]。企业生产及财务人员应互相配合,定期做好现场查勘,充分利用成本分析工具,识别标准成本和实际成本之间形成差异的原因,从而提出针对性解决措施,进一步提升成本控制水平。

虽然标准成本法在光缆行业中具有较高的应用优势,但是在标准成本法应用中,光缆企业还需不断完善自身系统软件功能,提高技术人员能力,尽快构建标准成本系统,并由专业技术人员操作,才能使得标准成本法更快得到落实。同时,对于差异必须进行严谨的划分,虽然可控和不可控成本差异在实践中划分时并不一定全部都可以清晰划分,对于存在划分问题的,应及时研究并借鉴经验,以便能够合理区分责任。另外,还需要注意标准的合理性问题,以标准成本法为依据可以为企业成本控制、绩效管理提供强有力的支撑,但企业也必须也要认识到“标准”的时效性,标准成本法的标准是企业某一经营阶段所制定的,随着经营环境的变化,标准成本的制定应结合市场环境、企业实际情况来对标准进行优化,否则不准确或者是过时的标准,反而会给企业经营带来更大的损失。总之成本标准的制定必须具有前瞻性、合理性以及可操作性,才能起到控制成本和激励人员的作用,才能促进企业实现可持续发展。

6 结束语

综上所述,光缆行业将标准成本法应用在成本管理中是必然的选择,企业需要梳理标准成本管理的各项流程,明确标准成本管理要点及各部门分工及责任,从而充分利用标准成本管理方法以实现成本效益最优,当然标准成本方法在应用过程中同样存在一定的风险,如管理成本的上升等,所以企业应安排专业人员监控标准成本应用过程中存在的问题及时查漏补缺,形成 PDCA 循环,消除不利影响,有针对性地强化成本管理工作,进而提升企业的经济效益。

参考文献

- [1]汪小勇.关于制造企业标准成本的有效思考[J].现代经济信息,2020(13):122-123.
- [2]赵静洁.标准成本法在企业成本管理中的实践[J].中国乡镇企业会计,2020(03):121-122.
- [3]舒姝.标准成本法在制造企业中的应用探究[J].会计师,2020(03):24-25.

更正

刊发在《中外企业家》2021年15期85页,题目:机电安装工程施工管理及创新研究,作者姓名:杰然,徐艳彬,正确作者姓名应为:王杰然,徐艳彬。