



製鞋工廠成本標準 及 分批成本制度建立

經 濟 部 工 業 局
台灣區製鞋工業同業公會

壹：標準成本之設定

- 一、前言。
- 二、標準成本建立的意義及目的。
- 三、設定前之準備事項。
- 四、材料成本標準之設定。
- 五、人工成本標準之設定。
- 六、製造費用標準之設定。
- 七、銷管費用標準之設定。
- 八、成本預估及報價之程序。

貳：分批成本制度之設定及計算

- 九、為何要建立各批成本之資料？
- 十、各批實際分批成本之計算。
 - (一)各批材料成本之計算。
 - (二)各批人工成本之計算。
 - (三)各批製造費用之計算。
 - 四、各批銷管費用之計算。
 - (四)計算時之注意事項。

參：成本控制——縮短標準成本及實際分批成本之差異

- 十一、成本控制之管理循環圖。

壹：標準成本之設定

一、前言。

製鞋工業為一勞力相當密集的工業，因此需要靠人員的工作意願及人員的穩定，才能生產品質穩定的產品及生產高的競爭力的產品。但是兩年來台幣升值所引起的匯率風暴以及追逐金錢遊戲的引起的社會不良習慣，大大的降低了人員的工作意願及人員的穩定性，也因此使我們的製鞋工業對外競爭能力大大的降低。過去兩年來的衝擊使業者不斷地思索如何因應的措施時竟然發現自己工廠內的管理亟需作適度的改善。尤其過去製鞋工業經常疏忽的成本管理是一大管理漏洞。

成本管理是整個生產管理的第一要務，而大部份的業者在過去那一段獲利尚稱不錯的日子裡，並未把成本控制視為獲利的來源之一，而現在終於發現經由控制成本確實可以得到一部份的利潤。以往各行業經由「COST DOWN」運動所節省的成本至少有 5～10%，這個數據確實可以視為製鞋業的指針來作為成本控制的參考。

以往各鞋型的成本預估及報價的方式雖無可議之點，但尚嫌有不足之處，尤其製造費用及銷管費用的設定更是差距甚大，因此對同一鞋型的成本預估不同，各業者的報價就有不同。由此可見製造費用及銷管費用的標準設定及費用控制就顯得重要了。

成本管理包括(1)預定製造何種產品（何種鞋型）(2)預定製造多少數量(3)預定以多少成本製成(4)預期與實際成果有何不符(5)其差異之原因何在。易言之，就是各項成本的標準之設定及實際成本的控制。因此成本管理的主要功能就是在於成本控制及成本降低。而對製鞋業者而言亟待重視的是「材料及人工標準成本」經常預估不確實，也就是未能以標準成本的觀念來設定及控制；而另一項值得深思的是「間接製造成本標準」未能設定而使許多部門懵懵懂懂，無法做好成本管理的工作，究其原因則是會計人員未能得到授權而提供任何有用的帳面資料讓相關部門負起監督成本的任務。

一般製鞋業者的觀念認為成本標準的設定很難，況且一個月之內可能生產的批量又相當多，且於設定成本標準及計算實際成本的工作又煩，因此就退避三舍了。殊不知製鞋業的成本標準設定遠比其他行業要簡易，其原因在於鞋型之批次很容易劃分，而且鞋子的製程必須經過的加工部門很固定，因此間接部門的標準成本設定

及各部門的費用控制之權責也就很清楚。是故，只要各業者能正視成本的問題，同時有決心要做好成本的管理工作，那麼其他細節自可迎刃而解。

二、標準成本建立的意義及目的。

標準成本之主要功用，在於成本控制及成本降低。標準成本可作為高階層管理當局與各級主管間溝通之工具；亦可藉設定目標以協助成本意識之養成。標準成本，如能輔以績效獎勵制度，必可成為激勵的力量，用來鼓舞作業人員努力改進其績效。而標準成本更能提供一種基礎，以評估實際與預定成果間之差異，並對不正常事項促請注意，同時，透過差異分析，作為歸屬責任之手段。

若所訂標準如屬可實現且適合現況者，尚可用於未來接單、生產等決策參考。標準成本對於預算及利潤計劃具有不可衡量之價值。標準成本是指反映在適當控制下應有之成本，不受浪費及無效率之影響。而藉由標準成本的建立可使各部門共同意識到管理程序的運作狀況以及如何控制各地實際成本，更可以了解各批費用實際發生的狀況及異常時權責單位如何採取未來因應措施的手法。

鞋業經由標準成本設定及成本管理系統的運作可以得到下列優點：

- (一)材料訂購數量能趨於合理，材料之領用及製程上之損耗能及時反應且加以控制。
- (二)成品製成時即可決定其實際發生成本，蓋只需按數量乘以單位標準成本即可。
- (三)編製管理當局所需報告之時間可以減少。由於大部份管理當局所需報告與各批之標準成本及實際成本發生之時效一致，因此在管理上的價值因而大增。
- (四)應用各分批標準成本時，管理當局研究及解釋成本所花之時間大為減少，可以迅速由標準數字及實際成本之差異了解問題所在。

三、設定前之準備事項。

要將成本管理工作作得好，最重要的是先要做好標準成本工作，而標準成本要設定的正確，一些先前的準備資料及流程要先準備好，再透過溝通管道使各級人員了解及認同，否則各級人員不能配合實施就失去意義了。因此設定標準前應該準備如下列各事項：

- 1.把公司之組織配合製鞋之製造流程分為裁斷組、針車或（和）鞋面組、大底

組、成型組、包裝組等等製造部之直接單位及間接單位，同時銷售部及管理部等單位也要分出來。

2. 將產品之標準流程（製程）分析出來，同時將機器設備及工具，操作方法標準化。（流程分析如附表 3-1, 3-2）

3. 各製程之標準時間訂出。（針車標準工時，成型標準工時如附表 3-3, 3-4）

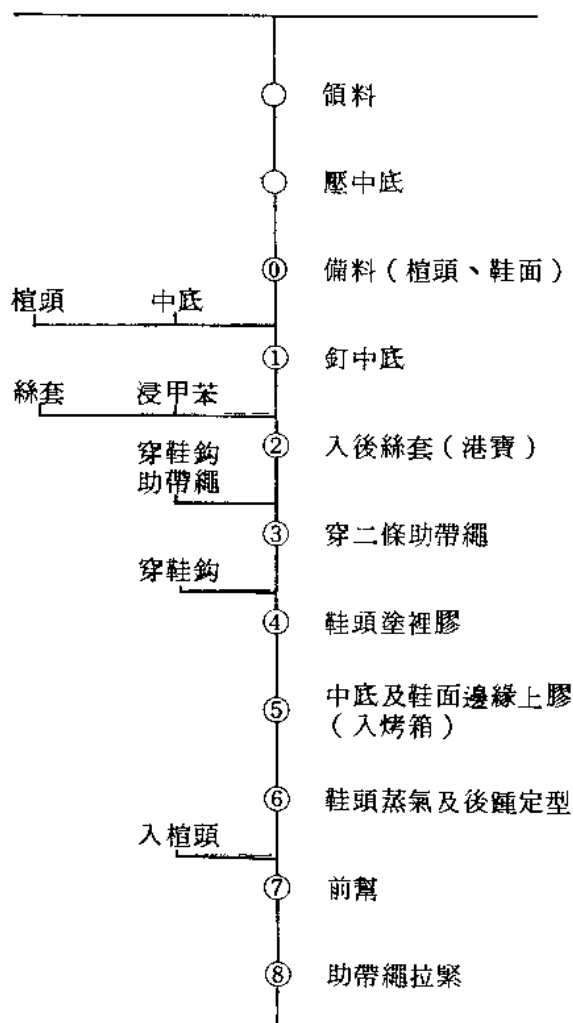
4. 製造部門之直接人工之標準成本訂出。（每小時標準成本如附表 3-5）

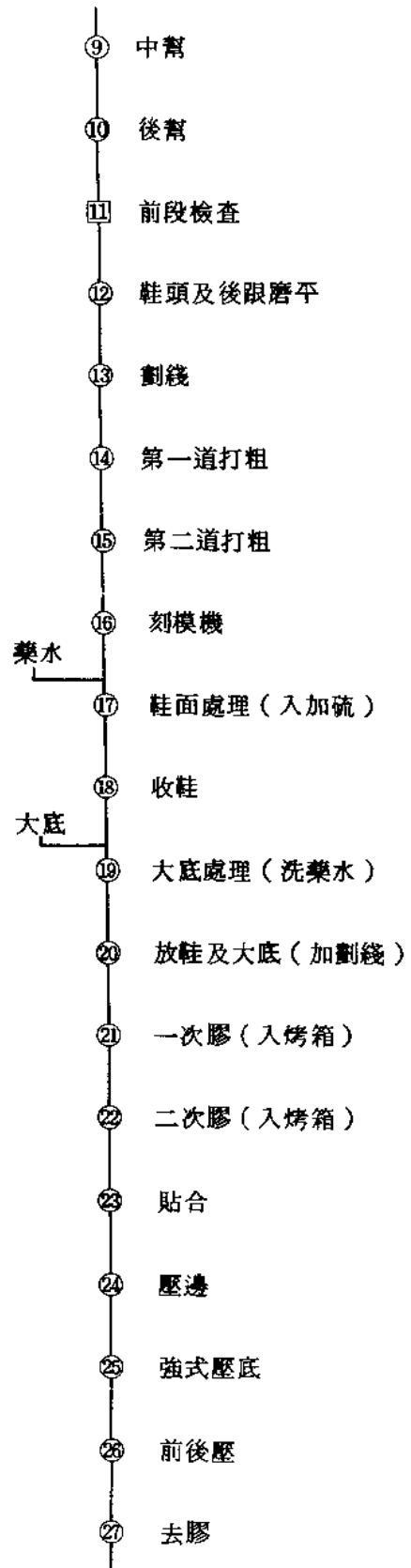
5. 各部門之薪資及各項製造費用、銷管費用計算出來。（去年度各項費用如附表 3-6）

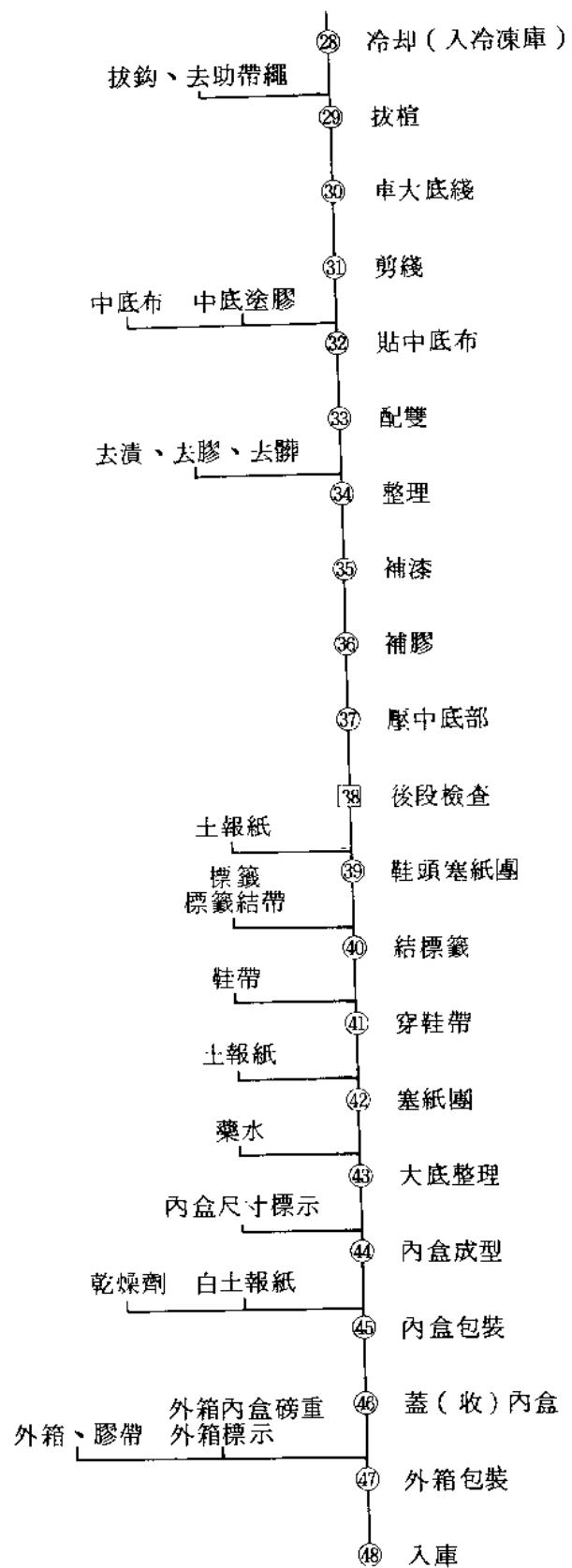
附表 3 - 1

網球鞋・跳舞鞋・前包底鞋・P U 鞋面運動鞋 操作流程圖（成型）

鞋 型	備 註
70229	5. 鞋型 7022 於 ③ — ④ 間增設刻模機去角膠。 4. 無鞋頭內裡時須入前絲套 ④。 3. 前包底鞋同 2。PU 鞋面運動鞋同 2，打粗與否視客戶要求。 2. 前後包塑膠皮無 ⑬ — ⑭ — ⑮ — ⑯。無車大底綫則無 ⑳ — ㉑。 1. 全包自領料 ○ — ② 入庫。
5036	
70393	
72200	
62233	
61318	
72119	
5046	

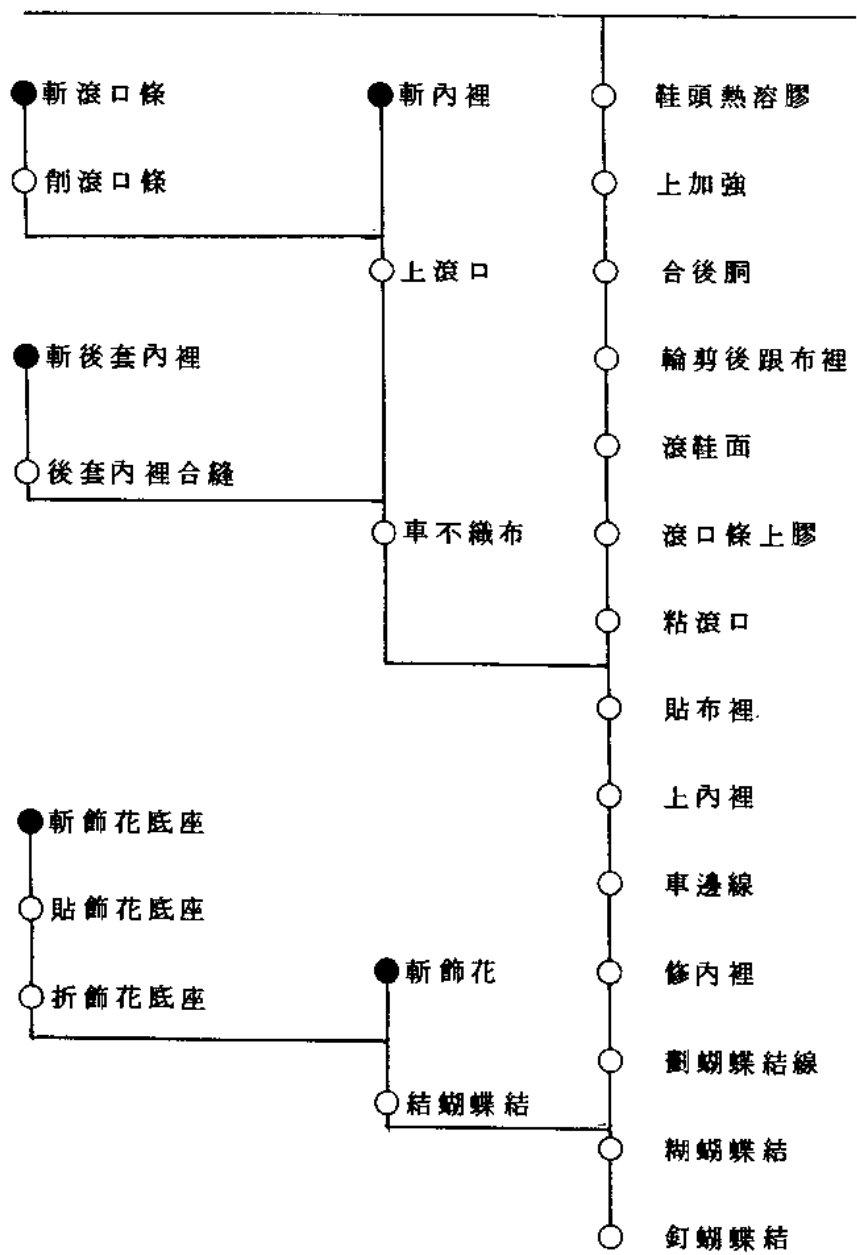






附表 3 - 2

14840 (C) 操作流程圖 (針車)



(● 表示裁斷工作)

針 車 工 時 表

Date : 77 / 元

~ 7 ~

附表 3 - 4

生產線平衡及人力安排(成型)

產品名稱：_____

型 號： 78515 W PU高統

日期：77.11.19.

No	作 業 說 明	作業代號	標準工時	配置人力	時 間				備 註
1.	釘中底		6.21	1					
2.	入後套		8.86	1					
3.	入掛鈎+橡皮圈		4.38	1					
4.	中底及鞋面上糊		10.49	2					
5.	穿扣帶		7.20	1					
6.	前幫+套板		16.50	2					
7.	中 幫		11.23	2					
8.	後 幫		7.32	1					
9.	前段品檢		6.36	1					
10.	磨鞋頭及後跟		6.64	1					
11.	劃 線		10.13	2					
12.	一道打粗		5.83	1					
13.	二道打粗		8.17	1					
14.	去掛鈎及橡皮圈		5.81	1					
15.	鞋面處理		10.15	1					
16.	收 鞋		4.87	1					
17.	放 鞋		6.21	1					
18.	大底處理		7.07	1					
19.	鞋面一次膠		14.08	2					
20.	大底上膠		10.21	1					
21.	貼 底		15.74	2					
22.	壓前後		5.51	1					
23.	去膠絲		10.32	1					
24.	壓 底		5.21	1					
25.	冷却+去扣帶		8.18	1					
26.	拔棺頭		6.01	1					
27.	貼中布		9.53	1					
28.	配 雙		4.24	1					
29.	手壓中布		4.21	1					
30.	整 理		17.26	2					
31.	後段品檢		6.68	1					
32.	補 膠		5.72	1					
33.	結標籤		4.34	1					
34.	鞋頭紙圍(-)		4.83	1					
35.	結棉線		8.42	1					
36.	紙圍(=)		5.51	1					
37.	穿鞋帶		17.72	2					
38.	黏扣帶		10.28	1					
39.	大底擦拭		6.91	1					
40.	入膠帶		4.17	1					
41.	束 緊		4.18	1					
合 計			332.69	49					
助 理 人 員									
總 計									
標準站時間			8.49						
總標準工時			13.86						
日產能(雙)									

附表 3 - 5

77年度本公司每小時標準成本如下：

作 業 別	裁 斷	手 工	針車(1)	針車(2)	成 型	大底加工
每小時工資	75 元	55 元	60 元	65 元	60 元	60 元

(係參考本公司地區性工資水準作為訂定基礎)

附表 3 - 6

76年度各項費用彙整表

費用名稱	明 細 項 目	總 額
製造費用	機械修配・模具費用・廠用什費 ・什項購置・消耗品・燃料費・ 伙食費・動力費・修繕費・保險 費・勞保費・樣品費用・加工費 用(貼合)	62,846,627
薪 資		21,750,02
折舊費用		9,286,919
年終獎金		2,053,188

小 計	95,936,836
-----	------------

銷管費用：

費用名稱	明 細 項 目	總 額
薪 資		23,001,000
銷管費用	文具用品・旅費・運費・郵電費 ・保險費・交際費・職工福利・ 什費・交通費・書報費・勞保費 ・出口費用・稅捐・利息支出	45,296,530
年終獎金		3,053,000

小 計	71,850,530
-----	------------

(76年度實際發生費用係作為下年度設定各項費用標準之參考)

四、材料成本標準之設定。

材料標準係依產品規格，決定各單位所需用料量，同時考慮製造上無可避免的損耗。而製鞋業之材料用量往往以中號頭為基準來計算整批用料量，雖然不是嚴重錯誤，但却容易造成材料使用時控制不佳的結果。因此應建立各號頭的材料標準資料才能將製程材料的損耗壓至最低。而於實際報價時，往往只使用一雙鞋子的情況，因此應酌予調整作為報價之基礎，而實際物料之控制却仍以各號頭之材料標準為準。材料成本標準之計算如下：

1. 材料用量標準：

對於新鞋型時先以中號頭用量作為報價之基準，但於各號頭用量算出時，則必須以各號頭每雙用料作為標準用量，至於舊鞋型時則必須計算各號頭實際標準用量作為材料之用量標準。

2. 材料價格標準：

材料價格標準須加上運費、驗收費、保險等可預期且可歸屬該材料之一切成本。此項標準得會同採購部門訂出。

3. 總材料成本標準之計算：

計算每批鞋型之總材料成本標準時，除了該考慮標準損耗外，如果新鞋型訂單之 size run 屬偏大號或偏小號之數量多時於報價時應酌予調整平均材料用量標準，否則每雙之總材料成本標準會扭曲。但用量標準及總材料成本標準仍須以各號頭之狀況予以計算，作為控制之依據。（各號頭之用量標準如附表 4-1，批次標準用料表如附表 4-2，報價成本預估表如附表 4-3）

附表 4-1

各 號 頭 標 準 用 量 表

日期：76.10.19

客 戶 名 稱	材 質	鞋型規格	917		250 H		尺						寸	
			6 1/2	7-7 1/2	8-8 1/2	9-9 1/2	10-10 1/2	11-11 1/2	12	13				
鞋 面	1.0 行動 PU 5 泡 28 G	36"	Y	5.7	5.5	5.32	51.3	4.95	4.86	4.69	4.57	761019		
鞋 舌	0.6 白 PU+12 泡黑天鵝絨	54	Y	52.3	52.3	46.9	46.9 44.6	44.6	40	40	42.1	761021		
鞋 頭	白行動 PU+10 磅細糊	36	Y	16.6 13 後助 15+2.25 帶	16.3 後助皮 14.6 3 雙	13.7 後助皮 14.2 + 2.6 雙	15.4 後助皮 12.5 雙	14.6 後助皮 13.63 + 3.75 帶	14.1 6 1/2 助 13.2 + 4.4 帶	12.85	12.79	761019		
後 助 皮	"	"	Y	30.5	29.4 助帶 2.5 + 4.05 雙	28.5 助帶 25.7 + 4 雙	27.6 + 助帶 25.9 + 4 雙	26.4 8 1/2 助 24.6 + 3.87 帶	24.1	23.3	22.5	761019		
助 帶	1.0 白行動 PU 上糊	"	Y	62.7	61.3 60	60 54.1	54.1 52.5	52.5 51.3	51.3 46	46	44.9	761019		
扣 帶	17 黑發泡 PV 有色 ER 交	"	Y	89.7	89.7	89.7	89.7	81.9	81.9	81.9	81.9	761023		
飾 帶	564 紋 0.8 黑 PV 上糊	"	Y	49.1	49.1 47.9	47.9 46.2	46.2 43.3	43.3 42.9	42.9	39.2	38.8	761019		
內 滾 口 皮	黑天鵝絨 + 1.5 高發泡	"	Y	18	13.8	13.5	13.2	13	12.8	12.5	12.3	761019		
外 滾 口 皮	鮮紅針織燈心布 + 1.5 發泡	"	Y	54.6	53.7	51.9	50.4	49.3	48	44.9	43.6	761021		
助 帶 內 裡	210 D 尼龍布自粘	44"	Y	67.1	67.1 61.3	61.3 59.4	59.4 57.4	57.4 51.9	51.9	50.5	48.9	761019		
滾 口 泡 綿	24 %	36"	Y	44.9	42.5	41.2	38.5	37.1	34.3	33.3	30.7	761019		
中 布	49 灰佳積布 + 3 海綿	"	Y	17.68	17.3	16.8	16.3	15.8	13.94	13.5	13.2	761023		
台灣特五夾	1.5 + 紗	3x5	領	33	37.5	30.5	29.5	26.5	25	2.5	24	761023		
鞋 舌 滾 邊	PU 裁 24 斜條	54"	Y	64.2	61.7	61.7	61.7 59.5	59.5	58.8	58.8	58.1	761021		
後助皮滾邊	PU 裁 15 斜條	"	Y	111.7	110.6	108.1	104.7	101.5	98.5	96.3	93.8	761019		
外滾口滾邊	"	"	Y	106.3	104.7	102.1	100.3	97.9	95.7	93	90.5	761019		
前 絲 套	橡膠片	36"	Y	52.6	52.2	48.7	45.5	44	40.2	39.5	36.2	761023		
後 絲 套	ABI20N	"	Y	55.1	52.9	51.4	43.6	42.1	40.47	36.5	35.3	761023		
			公尺	26.6	26.6	26.6	26.6	25.9	25.9	25.9		761023		
				23.5	23.5	29.5	29.5	21.96	21.96			761023		

經理：

廠長：

組長：

製表：

生產指令及總標準用量表

鞋型：1 QE 01 W 訂單號：911642 總雙數：2,485

區分	8H	9	9H	10	10H	11	11H	12	12H	13	13H					小計
數量	75	75	75	75	75	75	75	150	75	160	75					975
數量	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90					990
數量		52	52	52	52	52	52	52	52	52	52					520
合計	165	217	217	217	217	217	217	292	217	292	217					2,485

項次	用料名稱	規格	顏色	部品名稱	單位	單位用量	需求量	庫存	需購量
1.	鏡面(W)PU	0.8 %	黑	鞋面	碼	6.54	2,294		2,294
2.	鏡面(W)PU	0.8 %	黑	鞋舌	碼	取刀			
3.	鏡面(W)PU	0.8 %	黑	飾片	碼	取刀			
4.	帆布雙股 38"	雙股PU帆布		鞋面加強	碼	7.59	1,977		1,977
5.	帆布雙股 38"	雙股		鞋舌加強	碼	取刀			
6.	帆布雙股 38"	雙股		鞋舌加強	碼	104.00	145		145
7.	PVC	0.6 %	黑	領口內裡	碼	27.00	556		556
8.	特利可得 38"	28 G	黑	鞋面內裡	碼	11.20	1,340		1,340
9.	泡綿 38"	4 %	黑	鞋面內裡	碼	11.20	1,340		1,340
10.	細布	6 E		鞋面內裡	碼	11.20	1,340		1,340
11.	不織布	0.8 %	黑	後套內裡	碼	39.00	385		385
12.	PVC	0.8 %	黑	中底皮	碼	21.60	695		待通知
13.	海綿 38"	2 %		中底墊	碼	38.00	395		395
14.	泡綿 38"	3 %		中底墊	碼	38.00	395		395
15.	施套	1.3 %		後套定型	碼	24.58	611		611
16.	PVC 射出		黑	大底	雙	1.00	15,000		
17.	鐵心			大底定型	雙	1.00	15,000		
18.	鐵鍊	銀金	金/銀	鞋舌飾片	雙	1.00	15,000		15,000
19.	皮克隆(紙)	4 #密紗		中底	領	23.40	642		642
20.	皮克隆(紙)	4 #粗紗		半插	領	38.76	387		387
21.	帆布雙股 38"	雙股PU帆布		後套縫合加強	碼	320.00	47		47
22.	棉紗條	0.7 分		領口加強	碼	1.00	15,000		15,000
23.	施套	0.8 %		鞋頭定型	碼	60.00	250		250

附表 4 — 3

預估成本分析表

鞋型 _____ 尺寸 _____ 年 _____ 月 _____ 日

用 途	用料名稱及規格	單位	金額	標準 用量	每單位 成本	項 目	單 價	%
鞋 面						直接材料		
鞋 舌						材料損耗		
鞋 頭						包裝材料費		
助 帶						直接人工工資		
後 助 皮						裁 斷		
飾 帶						半 成 品		
滾 口 皮						發包準備		
前 絲 套						針 車		
後 絲 套						大 底		
中 底						成 型		
中 底 布						加工費用		
後 耳						製造費用		
腰 海 綿						銷管費用		
鞋舌滾邊								
助帶內裡								
滾口泡綿								
鞋 帶								
乾 燥 劑								
尼 龍 線								
大 底								
E . V . A								
接 著 劑								
鞋舌外包等						小 計		
高週波印刷						預估純利		
合 計						總 計		

五、人工成本標準之設定。

人工標準之訂立主要是透過工作研究來決定各操作所需的標準時間，惟要顧及不可避免的延誤及有關的寬放。尤其重要的是標準時間是要先透過各種改善，使各操作是標準的操作及配置方法才行。而人工成本標準之計算方式如下：

1. 標準工時

依據流程分析所得到之製程順序，經由時間研究及動作分析測定標準工時，於測定標準工時時所採用之寬放率應以全廠性的比較為基礎，方能為所有員工接受。而鞋廠很多製程或動作可適用於很多不同鞋型，因此建立工時手冊是有必要的。（工時測定表，寬放率如附表 5-1,5-2）

2. 標準工資率

工資率之決定可根據本廠過去支付之平均工資率，他廠之狀況，目前人工供求之情況等因素來決定適當之工資率（工資率如附表 3-5,5-3）。

3. 總人工成本標準之計算

如以個人計件方式為人工成本標準之設定時，則每一製程之標準工資率 $\times$ 標準工時=每一製程之成本標準，累計計算每一製程之成本則為總人工成本。但如果像成型線係以團體計件或採日薪制而另發績效獎金制時，其成本標準之計算方式如下：（針車總人工成本標準如附件 5-4）

(1)團體計件時之總人工成本標準=平均標準工資率 $\times$ （標準站之工時 $\times$ 總標準人數 $\times 2$ ）例如鞋型 78515 W 之標準站工時為 8.49 秒，總標準人數為 49 人，而標準工資率為 60 元/小時，那麼總人工成本標準=60 $\times$ （8.49 $\times 2 \times 49 / 60 \times 60$ ）= 13.87 元。

(2)日薪制之總人工成本標準=（總日薪+百分之百時之績效獎金總額）/標準編製人數 $\times$ （標準站之工時 $\times$ 總標準人數 $\times 2$ ），其計算方式略同於(1)。

