

航空公司成本管理优化对策研究

李宸祥

(长安航空有限责任公司,陕西 西安 710000)

摘要:近几年以来,我国国内多家航空公司虽然在管理上不断优化,但公司在成本管理过程中依旧存在一定问题,这些问题严重阻碍公司经济效益的进一步提升。部分航空公司因为其在成本管理方面的理念滞后、公司管理结构不合理等原因,阻碍了企业在成本管理方面的优化。本文将从航空公司成本管理的现状及问题出发,并根据公司发展的实际情况,提出相应的优化对策,给航空公司成本优化提供相应的借鉴与参考。

关键词:航空公司;成本管理;优化

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.23.156

1 引言

最近几年来,在竞争越来越激烈的国际国内市场中,航空公司都通过各种方法降低运营成本,这在一定程度上为强化成本管理起到一定作用,可整体看来其成本管理依旧存在一定问题和可优化之处。如公司在成本管理上意识薄弱,组织架构不合理等,所以对成本问题进行相应分析,并且根据航空公司存在的问题提出对应的优化措施,这样有利于提高航空公司的竞争水平,同时对提升其盈利水平也有重要的现实意义。

2 航空公司成本管理现状

一般而言,航空公司的成本可以按照其内容来进行分类,公司涉及的主要成本包括运输成本、管理成本、销售成本、宣传成本等。其中运输成本主要包含飞机起降产生的费用、折旧费、航空燃油、聚餐及相关税务费用等,管理成本主要包含公司行政体系内的办公及耗材、通讯费等相关费用,销售成本主要包括对公司服务推广、广告宣传费用等其他与之有关的费用,服务成本主要包括公司为旅客提供餐饮、车辆租赁、休息间及候机楼等的租赁费用等。目前越来越多的航空公司都会对采取一定的成本削减措施,不断加大对本公司成本管理的关注力度,目的就是为减少不必要的成本,但仔细观察不难发现几年来航空公司的经营效果并不如意,目前航空公司采取的各种降低成本的方法作用不大,航空公司的运行成本依旧在不断增长。

当前我国航空类企业的燃油成本较高,已成为越来越值得关注的成本项目。同时在职工用工成本上,我国航空企业人员工资水平占比小于10%,虽然在人员成本上有着明显的优势。但正因为从业人员的工资水平较低,导致越来越多关键岗位人才选择其他行业择业,人员流失将是航空企业面临的又一个问题。此类成本管理方法在一定程度上确实降低了成本,但忽视了企业运营中人的作用,并没有将企业的发展与人才的稳定及培养结合起来,从长远角度来看,这样的成本控制方式实际上会增加人力资源的投入费用,且过高的人员流动率将会对企业发展造成越来越大的阻碍。

3 航空公司在成本管理中存在的问题

3.1 航空公司管理者成本意识淡薄,管理观念落后

部分航空公司运营管理水平不足,各成本中心没有有效管控。从航空公司的成本分类中,我们可以发现,一些航空公司将成本管理的视角局限在运营成本的控制上,而不包括采购和分销成本。现在以采购成本管理为例:如果在采购之初增加采购次数,可以有效降低仓储成本和压力。闭环采购完成后,在付款和续约时,综合评估供应商的价格、质量、售后服务、安全等,与优秀的供应商建立起长期合作关系。这样就可以建立起高性价比的供应商体系,保证后续的稳定供应。

一些航空企业对于成本管理的理念没有更新,仅仅专注对支出的机械缩减,而并没有关注在企业进行相关决策前就应该进行成本管理。这样会使航空公司承受更加难以预测的经营风险。比如某航空公司,当某机型面向市场时,该公司仅仅关注到其所带来的巨大收益,但忽视了该机型在日常维护保养过程中所产生的一系列费用,也没有关注其运力是否符合公司当前的业务量需求。

3.2 航空企业成本管理方法较为落后

成本管理目前仍沿用传统方法——航线路径分析效率。收入统计预测表,然后是收入统计预测,再根据标准计算各航空公司民航建设的税费和投资,由于航空成本预测是根据生产数据进行的。这种控制方式简单明了,效率高。但是,随着科学技术的完善,以及企业对成本管理更加精准化的需要,这种管理方式已经不能满足企业成本管理的内在需求。管理者无法选择结果可靠和准确的信息,进而调整业务决策。以煤油的消费为例,航空燃油是一项主要支出,因此航空公司正在考虑采取各种措施来提高航空燃油消耗效率,以节约燃油方面的巨大支出。在分析飞机飞行性能时,测量燃料成本与飞行时间的关系仅关注飞行时间的减少,短途和长途飞机之间滑行时间差异的增加,这会严重影响燃料消耗。

3.3 航空公司成本管理范围较窄

一般而言传统的成本控制与管理模式仅仅关注航空公

司在运营过程中产生的各种成本,如飞机起降成本、飞机飞行所消耗的燃油成本、飞机日常维修的成本、相关人员的薪资费用等,但实际却忽略了企业运行过程中其他看不到的成本因素。其实在企业的实际运营过程中,企业为了适应不断变化的市场需求而进行的内部调整、开拓相关竞争市场、调整企业规模等都是企业可能产生的成本。而在企业运营过程中,传统不全面的成本管理会在很大程度上限制管理者的眼界,阻碍管理者的战略决策,所以航空企业应该更新成本管理方法使其更加全面,不断提高管理水平。

3.4 组织结构不够合理,管理成本上升

当下一些航空公司的内部组织管理结构的设计和计划仍然不够合理,组织结构变化性较多,随意性较强,内部职位设计不够规范、责任不清。表现在从普通员工到高层管理人员有十几个级别。有许多级别和角色重叠,导致更复杂的管理和更高的成本。国际先进高效的航空公司应该有一个扁平的组织结构,自最高层到底层只包含至多五个级别层次,分工明确,决策过程透明,运作规范,管理效率高。如果组织架构不合理,将会严重浪费公司的办公费、伙食费、社保缴费、社保缴费等,运营效率低下,降低了航空公司的收入。

4 加强航空公司成本控制的方法

4.1 引入现代企业成本管理理念

大多数人认为现代企业进行成本管理的目的是节约开支,可对企业进行成本管理,如果只将关注点放到对成本总量的减少上,那只完成了一部分的管理工作。其实完整意义上的成本管理不仅包含对成本减少的控制工作,还应包括寻找可以为航空公司带来效益的成本支出。凭借这种方式才可以将企业的资源合理分配到最有效的地方。企业管理人员同时对资金使用的全过程进行宏观的监督及分析评价,总结出有效的信息给成本管理工作提供可靠的数据支持。航空企业的客户一般都是旅客,其主要收入来源便是这些旅客,但决定一位旅客选择的是航空公司提供的服务与具体价格。所以一家航空公司仅仅重视对费用的不断缩减,通过各种方式仅仅为了降低成本,那后期的服务质量必将会大打折扣,这将会使越来越多的旅客流向竞争对手。因此,通过降低数字上的成本消耗来进行成本管理的方式,是以牺牲企业长远的利益为前提的。这样的成本管理模式会使得“降本增效”成为泡影,引入现代管理理论,就是把成本管理工作与预算活动有机结合起来,对企业内部控制活动进行全方位的分析,从而对航空类企业的价值链展开全面的梳理,找出不同价值链上造成成本差异的根本原因。而且根据对动因的研究,合理控制和分配各种资源,同时依靠持续的整合优化,实现成本管理模式的现代化。最终做到在企业成本管理上,从源头寻找新路径,在支出上合理缩减,建立起航空公司更强的竞争能力。

4.2 扩大成本管理范围,实现生产经营的全程成本控制

航空业已走进一个利润空间较小的时期,有效的成本管理对航空公司至关重要。根据目前航空公司运营情况,航空公司成本主要分为航空公司运营成本、航班运营成本和

旅客服务成本。航空公司运营费用是指航空公司在运营过程中发生的成本,一般包括管理成本、人工成本、折旧、税金及其他相关成本。航班运营成本是指与运营航班相关的成本,例如:飞机在飞行过程中使用的航空燃油费、消耗的起降费和飞机维修费。旅客服务费是为旅客提供服务所发生的费用,如旅客在飞机上的用餐费、旅客值机费、头等舱旅客服务费等。分析各成本要素的特点,很容易确定开设航班的成本是保证航空公司生产经营的成本。这些成本大部分与飞机的运行有关,与飞行时间、起降时间等具体运行工作有联系;旅客服务成本是对旅客的服务所产生的成本费用,通常与旅客人数和中转次数密切相关;航空公司的运营成本是与公司活动相关的成本,不包括前两项成本。航班运营成本和乘客服务成本是航空公司最大的可变成本。航班运营成本是保证飞机正常运行的保障,是航班运营和旅客服务的基础;在客运上的支出实现了经商的目的——满足乘客的需求和产生经营利润的机会。

4.3 引入作业成本法,建立新型航空公司公司成本管理模式

作业成本法就是将作业作为其核算对象,依据成本产生的原因来确认作业量,之后根据作业量来分配成本在各个作业之间的费用。因为航空公司所提供的产品并不具备实物特征,而且提供的产品和服务具有多样性的特点,尤其是需要在成本之间分配的间接成本所占到的比例较大,一般选用的成本管理方法只是进行简单的分摊工作,但是其实际并没有把企业使用的资源与公司输出的服务进行相互联系。但作业成本法将二者有机联系起来。航空公司在现在的日常生产经营过程中,已经将数字化信息技术运用到了企业管理的方方面面,例如用到了公司的财务系统、收费系统、生产系统及结算系统等,这样一来为作业成本法的使用创造了技术条件。航空公司根据相关的专业资料,可以对不同产品之间所需要的服务进行分析判断,并清楚每一个产品与之相关的信息,如某一产品具体消耗了哪些资源,这样可以建立起产品与资源使用的联系,这样就可以对成本费用进行分配。依据航空企业成本产生的特征,可以将其成本的产生分为五类作业成本,包括旅客、航班、网络、机型、航线。所以航空企业可以在使用作业成本法时,依照上述五个分类来对成本模型进行有效管理。

4.4 优化组织管理模式和业务流程,避免重复和无效作业

当下的一些国内航空公司中,存在内部机构设置不够合理的问题,部门之间存在职能交叉,界限不清的情况。每一个营业网点之间可能会产生各种各样的利益冲突,这会在极大程度上降低企业的组织效率,也会使公司的管理费用大大增加。航空企业应该实事求是,不断加快机构改革的步伐,优化企业内部办事流程,减少不必要部门的设置,避免一件事项需要多个部门来回办的现象出现。优化组织结构可

(上接 157 页)

以达到节约成本、控制成本的作用。比如在公司售票方式上,航空公司可以与网络支付公司签署协议展开合作,可以让客户通过网络或电话进行购票,在支付方式上可以支持网银、支付宝、信用卡等多种支付路径,尽量避免旅行社统一购票等其他代理商购票的方式,减少因为代理而产生的直接或间接费用,将优惠与折扣活动直接让末端的旅客享受,也能够为企业树立良好的形象创造一定的条件,不断提高旅客的忠诚度。

企业依据成本管理工作而对整体的成本水平进行有力控制,并不是一朝一夕的工作,这依旧是一个长期且需要长时间的积累完成量变质变的过程。航空公司内部管理人员应该建立一种科学合理的成本管理模式,通过这些方式增强服务意识,建设出一支纪律强且服务水平高的良好团队,依靠低成本战略来改变模式,加强成本控制,减少非必要的工作,不断提升效率,增强公司不断发展的动力来源,从而提升公司的综合竞争水平。

5 结束语

全球化加剧航空市场行业的竞争,引入了许多外来竞争者,航空公司若要在越来越激烈的情况下获得有利地位,就必须不断转变思维理念,更新管理思维。成本管理的更新便是航空公司提升自己创新能力的重要部分。降低航空公司的运营成本并不是仅仅对账面信息的增减变动,而应该是一个全面系统化的优化过程,是一种全面的分析行为,确定合适的运力价格,逐步释放航空公司的运力并优化分配公司运力,逐步增强公司市场竞争能力,以求达到最终的获利和持续稳定发展。

参考文献

- [1]俞婧,阎婉婷,汤莉莉.基于作业成本法的航空公司成本费用核算的优化分析[J].科技咨询,2021(25).
- [2]孙慧杰.航空公司成本管理存在问题及优化办法探讨[J].经管空间,2020(4).
- [3]刘涛.航空公司成本管理新思路[J].新理财,2020(1).

作者简介:李宸祥(1988-),男,汉族,籍贯:陕西省西安市,本科,财务经理,会计师。