

# 探析全面预算管理在航空企业的实施

王立群

(中国国际航空股份有限公司西南分公司,四川 成都 610200)

**摘要:**我国是航空运输大国,从航空运输大国发展成为航空运输强国的进程中,航空企业要达成使命与愿景,实现企业目标就要不断地增强自身的管理能力,提升企业的核心竞争力。凡事预则立,不预则废,全面预算管理作为企业综合管理的重要工具,能够有效整合企业内部资源,化战略为行动,在企业运营中具有促使计划实施,增强内部控制和推动业绩评价等作用。本文从航空企业实际情况出发,以问题为导向,深挖企业预算管理潜能,以期更好地推动航空企业长远健康发展。

**关键词:**全面预算管理航空企业措施

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.28.034

## 1 引言

“十四五”民用航空发展规划已做出行业持续发展壮大,但增速放缓的预判与提示,意味着航空企业在机队等资产规模扩大、人员规模扩充、资源投放、质量效益和内部成本控制等方面需做出更精益的管理。叠加疫情影响,供需失衡,需求在逐步回升过程中,供给大于需求的状态还会长期存在,航空企业之间的竞争将会更加激烈。为此,航空企业必须做好企业的计划、组织、协调、监督和控制等相关工作,而全面预算管理作为其核心工作,必须引起企业经营管理人员的重视,做好资源配置,细化全面预算管理等基础工作,进而保障可控经济资源高效利用,提升经营业绩,推动企业整体预算目标的顺利实现和企业的长远发展。

## 2 航空企业实施全面预算管理的重要性

航空企业全面预算管理是通过对内部资源的分配,将企业长期非量化的愿景和战略分解为个人的、阶段性的、量化的业绩指标的一个计划方法和管理控制流程,对企业优化资源配置、提升经济效益具有重要作用,体现在以下几方面:

一是提供战略支持。战略必须落地才能实现。全面预算从企业战略为起点,以企业所有部门业务为基础,统帅着庞大的物资流、现金流和组织运行,对企业一系列的经营活动作计划安排,量化资产与负债,量化投入、收入、成本和业绩目标,并通过业绩管理,与部门、员工联动起来,有力地推动战略实施。

二是合理分配资源和防范风险。航空企业是一个高投入、高周期性的行业。由于资源的稀缺性,企业在发展过程中,难以避免地会出现资源短缺而导致运营风险、财务风险,而通过全面预算管理,经营管理者进行事前、事中和事后的管控,能够在此过程中有效地对各项资源进行平衡,采用多元化的手段对其自身的资产情况进行评估,尽可能地规避和化解风险<sup>[1]</sup>。

三是促进沟通协调。全面预算管理是全员活动。预算的编制、执行及业绩评价,不仅涉及企业各部门,还延伸到具体员工岗位;不仅有助于企业部门间沟通,利于企业发展,还使得企业员工更加了解企业价值追求和企业运营状况,增强企业凝聚力。

四是提升管理水平。航空企业在进行全面预算管理,协调使用稀缺资源过程中,无论是前瞻性的研判能力和抵御风险能力,还是刚性的执行能力,企业整体管理水平能够得到不断提升,利于抓住市场机会并有效对接,进而增加航空企业的盈利能力,确保其在航空企业市场竞争中持续保持一定的优势。

## 3 现阶段我国航空企业实施全面预算管理现状

现阶段,全面预算管理作为一项企业日常运作的重要工具,在航空企业广泛推广和实施,通过不断摸索,航空企业在逐步精细预算组织、编制、报告、执行、分析和考核评价闭环管理工作,许多企业搭建起预算管理系统。

预算管理系统与航空企业的航线经营决策支持系统、收入结算系统、账务系统、数据仓库等业务、财务系统实现了数据交换、构成互为数据源的系统管理平台,通过这个平台,航空企业获取基本的生产计划,建立标准化的预算模板,按照业务驱动编制预算,通过预算管理系统完成汇总与审核,并下达预算目标层层分解到各预算责任单位,再进一步细化到季度、月份,随业务开展形成滚动预算;同时,通过系统引入生产、账务报表数据,生成预算执行报告、各预算责任单位财务指标考核结果报告,将预算编制、预算过程控制和业绩分析评价紧密结合在一起。可以看到,系统平台的搭建,一是通过系统接口传递数据,提高了数据传递的时效性、准确性;二是通过系统加工、汇总数据,减少了手工操作,提高了工作效率;三是系统一定程度上促进了预算口径、预算标准、预算编制方法的统一和规范运用,增强了预算编制的科学性、透明度和横向可比性;四是生产数据与财务数据结合,推动了业财融

合,全面预算管理从业务端发起,生产量与业务活动对应,业务活动与资源需求相联系,为资源配置、利用及效果评价提供了依据,提高了管理水平;五是预算数据与实时动态实际数据结合,为严格预算管理、提高管控时效性和数据准确度创造了条件,强化了过程管理。

伴随着企业的发展壮大,全面预算管理作用的发挥,全面预算管理理念在航空企业得到越来越多领导和员工的认同,重视并支持预算管理工作,全面预算管理的广度和深度在不断地拓宽和加深,但也存在一定的局限和不足有待提升。

### 3.1 企业战略规划对预算管理的指引有待提升

一方面,我国航空企业年度预算编制工作一般于每年的第三季度,按照自下而上,上下结合的模式展开,基于生产计划、业务特点,运用不同的预算编制方法进行编制。此过程中缺乏对中长期预算的重视,更多地关注年度预算较历史数据、近年水平的变化,缺少与中长期预算的对比、差异分析和相应的预算调整,不利于围绕战略目标合理调配资源。如看重短期经营目标,牺牲前瞻性研发工作,对其投资不足。

另一方面,预算编制初期,由于企业下属各分支机构缺乏对企业长期战略规划的认识,加之年度生产计划、重点工作不清晰、不明确,存在基于现有资源进行预算编排预期可达成的结果现象,预算的导向性发生偏离,需重新制定预算方案,反反复复修改,从预算编制到确定预算目标,时间跨度大,造成人力、物力浪费,不符合成本效益原则。

### 3.2 业务与预算的融合度有待提升

一是预算指标缺乏业务支撑,预算过紧或过松。全面预算是航空企业一项重要的经营管理决策活动,工作量大、涉及面广,通过搭建系统管理平台为提高预算准确度、客观性创造了条件,但预算管理过程中也存在着业务信息不到位,人员管理力度不足,出现信息不对称,预算博弈等现象,导致预算目标与环境变化、生产计划、业务实际脱节,业务需求被扭曲,预计产出缺乏合理性,造成预算过松或过紧现象,出现一些预算责任单位部分项目在实际执行过程中预算不够用,另一些预算责任单位部分预算花不完,甚至年底前突击花钱现象。

二是部分业务预算指标过于笼统,不利于预算执行。如航空企业的起降服务费,按航班付费,包含的服务内容广、付费项目多、驱动因素杂、责任单位散,受限于生产计划细化程度不够,在飞行架次、飞行重量、飞机业载、旅客人数、货物、邮件和行李重量或数量、机场相关设备使用次数或时间以及航程距离等诸多驱动因素中,仅按单一成本动因飞行架次及架次服务成本水平制定预算,难以适应营运环境变化。如受疫情影响,长航程航班减少,短航程航班相对增加,每飞行架次的旅客减少,货物邮件的载量增加,未能经过细化测算的单位架次预算成本水平

难以做到合理。同时,由于预算指标太笼统,成本的可控与不可控未能在不同责任单位作清晰的划分,指标分解工作缺乏可操作性,无法按照可控性要求将具体指标落实到预算责任单位,而导致航班保障过程中预算执行和控制依据缺失,成本考核评价依据缺失。

## 4 完善航空企业全面预算管理的措施

### 4.1 发挥全面预算与企业发展战略协同效应

首先,航空公司应落实战略目标,制定分阶段的投资规划、机队规划、航线网络布局、服务规划、航空维修规划以及相匹配的信息化建设规划、人力资源规划等,明确战略重点和战略举措,并进一步细化目标,形成年度运作计划、业务计划,减少不确定性和模糊性,确保各预算责任单位的行动计划与公司的发展实际相关联,以此作为战略目标与预算的桥梁,编制中长期预算和年度预算,减少预算编制过程中的盲目性,公司上下合力,形成合理、高效的资源配置预算。其次,年度预算与中长期预算相互对比、印证分析,形成滚动的战略规划和中长期预算,发挥中长期目标与短期目标的整合效益,增强目标导向性,使预算与战略目标联系更紧密。再次,由于航空业高投入、高周期性特点,航空公司一旦完成飞机相关资产配置、航线生产布局和航班保障安排,大部分成本已确定,成为不可控成本。因而以战略为导向组织全生命周期的预算管理工作,强化成本事前规划和系统性管理,有利于提升整体资源配置的有效性,从源头建立成本优势,并成为航空公司发展的竞争优势<sup>[2]</sup>。

### 4.2 深化全面预算基础管理工作

一是深化责任预算管理。突出可控性,按照干什么管什么的原则,谁负责业务谁承担预算管理责任。若一项预算涉及多项业务、多个单位时,要区分业务,对每一业务确定一核心管控单位作为唯一的预算责任单位,其余作为受益或有间接影响的协助单位,利于预算高效执行。

二是进一步丰富预算模型。突出业务关联性,增强驱动因素的应用,丰富预算模型,完善预算编制方法,使预算与业务联系得更具体、更深入,更全面,有利于预算管理工作下沉,全员、全流程管控。

三是进一步完善预算标准。依托大数据平台,业务驱动,建立预算定额、定量标准,并通过预算执行数据的不断积累和分析,完善预算标准;根据内外环境变化,政策与流程调整,动态调整预算标准,增强合理性;发挥专业归口管理作用,如由信息管理部门负责设立IT相关预算定额、定量标准,增强权威性和科学性;对标管理,渐进发展,在全面预算管理工作中融入对标管理理念,收集整理各类对标数据,对标先进,建立有挑战性、又有可行性的预算标准,提高企业运行效率和运行质量。

四是进一步升级全面预算管理系统。借助大数据、互联网和云计算等科技手段,满足全面预算管理庞大的数

据需求,加强信息系统集成,将全面预算管理系统与企业更多的资源配置系统有效衔接,互通有无,实现数据信息交换,满足多方面、多层次数据信息需求。

融合并共享业务数据与财务数据,消除单位之间、岗位之间的信息壁垒,缩小博弈空间,助力预算编制工作更为客观;基于业务流程,搭建完整的业务逻辑,统一预算模型,助力预算编制工作效率提升。

借助预算管理信息平台,优化预算管理链条。通过系统功能授权,数据共享,增强预算信息透明度,便捷各级预算管理层、执行层掌握预算执行动态,促进业务控制与财务控制相结合,设置控制规则,落实预算事项,刚柔结合严格预算例外事项管理,助力资源得到合理利用。

借助数据平台,建立多维度预算分析模板,快速、准确生成各种预算分析报表,多维度分析预算执行情况,满足对预算差异按成因分解,按责任追溯的管理需要,助力开展深入分析,为快、准查找重大差异原因,识别和评估问题和风险提供技术支持。

#### 4.3 加强预算考核评价引导

进一步增强预算考核导向的导向性。预算考核评价指标要与战略相匹配,体现总体优化,引导预算责任单位及个人行为表现,共同朝企业的战略目标和预算目标努力,因而需要结果导向和过程导向相结合、财务指标与非财务指标相结合、以及定性考核与定量考核相结合,更全面地反映一个预算责任单位的业绩,促进各责任单位加强协作,同时避免责任单位和责任人员仅关注自己的短期业绩,采取一些不利于企业长期发展的短视行为<sup>[3]</sup>。例如,客舱服务用品采购成本降低率或降低额是下达给采购单位的财务指标,也是结果指标;为了加强采购业务事中控制,可以基于扩大通用客舱服务用品合格供应商数量,增加供应商选择面,提高采购谈判地位,增强话语权来降低采购价格的途径出发,把合格供应商数量、新供应商比例等非财务、过程性指标纳入到采购预算考核中<sup>[4]</sup>;为避免采购单位仅为了本单位业绩一味压降采购成本,影响企业服务品质,可辅以客舱服务用品一次性入库合格率指标、内外部投诉指标进行约束。

进一步完善对预算考评结果的应用,避免把预算作为一个负面考核工具。例如,因为预算考核与业绩兑现相关,预算责任单位采用少报收入预算、夸大支出预算虚报方式,并在预算目标分解下达过程中多方博弈,以便于顺利完成预算目标,得到较好的考核业绩。对此,可采用适当的激励政策,激励预算责任单位不仅要完成预算目标,还要注重和提高预算编报准确度,发挥预算指标的导向性。

#### 5 结束语

全面预算管理在航空企业的发展中发挥着越来越重要的作用,其能够真实地反映出企业的实际情况,实现内部资源的有效整合,进而提高其经济效益。基于此,本文

从实际情况出发,对于全面预算管理在航空企业的实施进行了探析,并提出了有针对性的措施和建议等,以期能够帮助航空企业在竞争激烈的市场环境中逐渐找准自身定位,不断提高核心竞争力,帮助实现其内部资源的优化重组,最终以进一步促进企业全面预算管理战略目标的不断实现。

#### 参考文献

- [1]胡晓媛.航空集团企业全面预算管理体系构建探讨[J].大众投资指南,2021(7):163-164.
- [2]陈柏松.航空公司全面预算管理应用探讨[J].财会学习,2016(5):74-75.
- [3]杨剑.南方航空公司的全面预算管理与绩效考核[D].上海交通大学,2007.
- [4]谢力,陈睿熙.突破全面预算管理难题:从费控到业财融合的业务管控[J].财务与会计,2020(14):85-87.

作者简介:王立群(1968,10-),女,汉族,四川双流人,中级会计师,中国国际航空股份有限公司西南分公司财务协理员,毕业于西南财经大学会计学专业,大学本科文化,研究方向:企业全面预算管理。