

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.17.017

航空公司国际起降成本管控探讨

吴龙梅

(中国国际航空股份西南分公司,四川 成都 610202)

摘要:近年来,航空公司面临激烈市场竞争,公司管理层从低成本战略、提高成本分析能力、强化预算管理上,对国际起降成本核算从粗放型管理向精细化管控推行。本人结合这几年的国际起降成本审核工作,针对目前存在的预提成本差异大、缺乏系统性控制、内控管理不严等诸多问题,提出了通过定期梳理协议,优化协议合同,推行SIS电子化账单,建立业绩评价,将起降成本管理与绩效工资挂钩等措施和解决方法。

关键词:航空公司;国际起降成本;管控探讨

随着中国成为世界第二大经济实体国家,国内航空公司广泛参与世界航空市场竞争。作为航空公司三大变动成本的起降成本,占有公司总营业成本的15%,起降成本中的国际起降成本,涉及全世界各大机场,各国民航局及大小供应商,物料种类多,大到飞越航路费,小到值机柜台的装饰花,其管控难度无不让公司决策层头痛。近年来,航空公司花大力气,通过上起降成本FCM财务系统,集中化结算,将起降成本核算从粗放型管理向精细化管理迈进。通过这几年的运行实践,遇到一些问题,本文从以下方面进行探讨。

一、加强航空公司国际起降成本管控的重要性

(一)低成本领先战略

在激烈的航空市场竞争中,低成本战略越来越受到同行业的认同。航空业既是高风险,又是高投入的行业,一方面要保障生产安全,另一方面又要注重经济效益,两方面都要兼顾。国内航空公司想跻身于世界一流航空公司队列,在同行业中保持领先,实现最低的成本管理目标,必须对国际起降成本进行精细化管理。^[1]

(二)提高成本预提水平、提高可行性分析

国际起降成本结算周期长,公司经营决策需要提前测算成本费用,锁定利润目标。根据国际起降成本协议数据,能较准确预提成本。对一些新航线开辟,国际起降成本数据能提供可行性依据,测算航线边际收益。

(三)实行国际起降成本预算管理

国际起降成本由于金额大,物料种类多,涉及国外机场及供应商,内部多个部门参与管理,管控较难。只有将国际起降成本纳入预算管理,层层分解,进行业绩评价,才能有效控制成本费用。目前对国际起降成本进行精细化管理,摸清成本习性,整理出几年的历史数据,为下一步对各单位实施成本预算管理打下基础。

二、目前国际起降成本管控存在的主要问题

(一)部分物料预提成本与审定成本差异大

国际起降成本采用FCM系统生成预提成本数据入账。有些物料预提成本与审定成本差异大,主要原因是不能准确将协议内容转换为系统公式。国际起降协议一般为英文,更新快,收费物料内容涵盖地服、货运、机务、飞越航路费等,没有此类工作经验的财务人员对相关工作理解空洞,协议设置准

确较困难。例如法兰克福机场收取噪音费,有按飞机机型,起飞和降落时间,旅客人数和货物重量等六项不同方式来收取。要将协议内容转换为数学公式来设定,对非计算机专业的财务人员,准确设置有难度。部分物料全年有淡旺季差异,例如货运物料淡旺季的差异很明显,除冰费冬季与春季差异大,需要对系统公式有不同的时间设置,较复杂。^[2]

(二)缺乏系统性控制

有的起降成本协议没有事前规划性控制,在成本收费上有交叉,没有从源头控制成本。例如一个航站签了按时间收费的值机柜台费,还签了超时使用柜台费,各项物料细分之后,多产生费用。在国际起降成本管控中,没有延伸到投入航线机型对比,航班时刻选择,航路费路线选择等全面考虑最佳的成本方案。在协议执行中,是否存在疏漏与偏差,协议管理部门没有系统地跟踪与持续改进。

(三)账单存在较多问题,结算周期长

1. 纸质账单没有统一格式,结算周期长

目前,各国机场及供应商提供的起降成本账单为纸质账单,格式各异,语言不同。有的账单只有汇总数据,没有单价、使用时间等明细数据,有的账单提供的明细数据不准确。航空公司不得不招聘录入人员对账单进行分析,每一项、每个航班录入FCM系统,工作量大,增加了人工成本支出。从境外传递纸质账单回国内审核,有二至四个月的时间差异,结算周期长,发现账单差错,调账时间更长,不利于公司资金周转。

2. 账单有多收费情况,内部无明细数据复核

账单有多收费情况,一是重复收费;二是开账航班数量比实际航班量多;三是航班取消,已提前通知供应商,账单上仍有取消航班收费;四是账单上其他航空公司的航班收费;五是供应商开账的具体人数和使用时间,公司内部无明细数据复核,可能导致多收费。如星盟休息室、廊桥及桥载设备使用费等,在公司内部没有或者在不同信息系统里,没有整合到FCM系统里,不能有效复核账单的正确。

(四)起降成本协议和账单内控管理不严,成本影响大

1. 起降成本协议管理不严

国际起降成本协议分为网站下载和与供应商签署。飞越航路费和各大机场收费更新是在IATA(国际航协)网站上下载。旅客和站坪服务协议、机务维修协议、货物协议、国际航

路费协议由航空公司各相关部门与供应商签署。国际起降成本结算由公司财务部负责。当新签协议或协议更新时,各部门要及时将协议传递给财务部,审核会计收到协议后,修改协议,增减预提成本。如果相关人员责任心不强,遗漏或没有及时传递协议,审核会计没有及时去网站下载新协议,还有收到协议后,没有及时修改协议,协议设置差错大,以上情况都会导致国际起降成本预提不准确。^[1]

2. 起降成本账单签字审核管理不严

驻外营业部航站负责人须对其航站发生的起降账单的真实性、完整性、正确性签字审核。有的航站对签字流于形式,没有认真审核账单。有些供应商直接将账单发给ACCA(中国民航结算中心)结算,缺少当地航站确认环节,这些情况一般会造成多付起降费用。

三、国际起降成本管控措施

(一) 定期梳理协议,不断优化起降财务系统

首先要提高语言能力,能读懂协议,不清楚向业务部门咨询,理解协议中物料的成本习性,按不同的驱动因素设置FCM系统公式。定期组织审核人员检查系统协议,核实每一项协议系统维护的准确性,运用趋势分析法分析成本差异,重点关注差异大的物料成本。财务部要定期与起降成本系统管理公司沟通,对于复杂的协议,向计算机专业人士求助,确保系统公式设置正确。不断优化系统功能,充分挖掘数据价值,监控境外每个航站各项成本的变动差异,增加差异预警提示,有效提高预提成本的准确性。

(二) 优化协议合同,降低起降成本

在协议签署前,多对比几家供应商,择优签订。针对地面值机多重收费,采用打包或一揽子收费,把小额或不经常发生的费用合并到大项收费条款中。在起降成本管控中,综合考虑投入机型,大机型起飞降落费高,航班时刻在晚上收取的噪音费高,航路费路线上测算几套成本方案,选择最优方案。协议管理部门要对每个航站建立系统监查档案,收集在协议执行中的问题,不断将改进措施优化到新签协议里。了解境外机场的优惠政策,对新开航站,与机场谈判,最大化争取起降费的优惠比例。^[4]

(三) 推行SIS电子化账单,是未来标准化结算趋势

1. 使用电子化账单,提高结算效率

针对没有统一格式,不能数据共享的纸质账单问题,IATA在2011年推行SIS整合结算平台,旨在彻底简化结算流程,实现全程无纸化的数据交换和共享。它的优点是结算数据通过SIS平台传递,数据的准确性和及时性大大提高。结算电子化后减少账单录入的工作量,节约人力成本,减少延迟付款风险。有拒付争议时,直接通过平台专有渠道交流沟通,缩短结算周期,加快资金周转。

2. 增加系统功能,提高数据审核质量

在起降系统中增加重复互斥检查功能,通过生产信息验证账单的航班信息,能有效拒付多收费账单。对于星盟休息室、廊桥及桥载设备使用费等,通过整合公司内部各信息系统到FCM系统中。有些明细数据仅在供应商手上,航空公司无法获取,解决的途径可以通过供应商和航空公司上SIS平台系统,分析整合数据,有效提高审核质量。SIS数据有统一格式,

包含12个费用大类、80种费用编码和400多种费用类型,能明细到每一个航班层级。

3. 航空公司上SIS系统,具备的条件和成本支出

航空公司对接SIS平台后,需要开发一套可以解读和生成XML格式的接口来对接FCM系统。公司财务人员需要具备一定的语言能力和沟通能力。航空公司需向IATA支付使用费。IATA提供IS-WEB和IS-XML两种格式,需要每年支付1000美元的年费和每次交易费用。起降成本结算作为航空公司是信息的接收方,不需要支付交易费用,每年只需要支付1000美元年费,此费用与ACCA的结算手续费相比,支出很小。

(四) 建立业绩评价,起降成本管理与绩效工资挂钩

1. 对起降成本协议实行闭环管理

明确公司起降各相关部门的协议管理职责,及时将新签协议上传到合同管理系统里。对起降结算部门收到的协议,从传递、解读、系统维护等流程,明确职责及时限,建立逐项复核机制,由审核,复核,内控稽核各岗位形成一套闭环管理措施,避免遗漏和出错。

2. 建立业绩考核机制,奖惩分明

将国际起降成本控制目标细化到工作手册中,层层分解,落实到各成本中心和责任人,工作业绩与部门和个人绩效工资挂钩。所有账单,包括由ACCA结算的起降账单,一定要有境外营业部相关责任人签字,采取“谁签字,谁负责”原则。对国际起降成本费用定期组织各部门分析总结,考核各单位业绩情况。对节约成本做得好的单位及个人,绩效奖励,对成本支出偏差大的单位,通报批评,扣罚奖金。^[5]

四、结语

综上所述,面对激烈的航空市场竞争,航空公司对国际起降成本管控是长期、持续、全面的改进过程,成本精细化管理永无止境。对比分析标杆航空公司的国际起降成本,寻找差距,不断改进成本管理方法。在国际起降成本管控中还要注意政治风险,国内航班飞出去是代表中国公司,要遵守所在国的法律和风俗。对专包机业务,要特事特办,优先付款。飞越被制裁国家,航路费暂时不能付款,要与对方沟通说明,杜绝国际事务风险。

参考文献

- [1]刘芬芳.从起降成本浅谈航空公司集团化管理[J].现代经济信息,2012(21):59+75.
- [2]郑黄嘉.航空公司航油成本管理问题分析与对策探讨[J].现代商业,2018(13):102-103.
- [3]祁佳.浅谈航空公司成本管理存在的不足及解决措施[J].财经界,2016(13):50+54.
- [4]李嘉荻.国内航空公司成本管理的问题分析与建议[J].全国流通经济,2019(36):40-41.
- [5]姜伟.浅谈S国有航空公司的成本控制[J].中国乡镇企业会计,2020(06):141-142.