

应用全面预算管理实现航空公司发展战略 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/478/2021_2022__E5_BA_94_E7_94_A8_E5_85_A8_E9_c32_478564.htm

A航空股份有限公司（以下简称“ A公司 ”）是国内航空运输的核心企业，并成功发行股票成为上市公司。作为国内规模最大的国有航空运输企业之一，A公司也提出了自己的战略目标：即成为在亚洲地区具有国际竞争力的航空运输企业；在国内竞争中，要实现成本低于行业平均水平，销售收入和利润率超过行业平均水平。A公司设定的战略目标是成为国内领先的航空运输企业，但是从经营业绩来分析，公司距离实现这个目标还有较大的差距，这主要体现在：缺少实施战略目标的具体手段。虽然A公司高管层已经明确了公司发展战略目标，但是由于没有具体的战略实施方法，使这些目标仅成为领导讲话的口号。公司的资源配置无法与战略目标的要求相对应，各层管理者均未意识到战略目标与本部门、本人工作的具体关系，所以都按照一种约定俗成的习惯在工作，久而久之，以部门利益为主发点的工作思路和工作方法在许多核心部门/单位扩散和加强，相互推诿、扯皮，造成整体业务流程的不畅，公司服务的整体效率下降。另外，工作成效缺少动态反馈与调整，使得公司经营成效与战略目标的偏差不断加大。绩效考核约束力不强 A公司现行的绩效考核为经营责任制考核方案。从形式上看，是以月度考核和年度考核相结合的形式对各部门分别设置考核指标并实施考核，但经过调查分析，发现现行的考核方案对部门/单位的运作并未产生较强的约束力，绩效考核往往成为走过场，究其原因，主要体现在以下几个

方面：A、考核指标的制定和权重与公司整体战略目标联系不紧密，使考核与战略实施脱节。战略目标提出在国内同行业实现成本领先，但对各部门的成本，特别是与其他航空公司相比成本支出大的项目，却基本没有制定相应的成本控制指标，也没有将成本控制目标分解到各部门/单位，造成公司成本控制缺少有效的约束。B、没有将预算完成情况系统纳入考核体系，使预算失去硬约束。由于预算的执行情况与月度和年度的考核没有必然的联系，使各部门/单位对预算执行的重视程度下降，“执不执行一个样”的思想大大弱化的预算的权威性，也直接促使预算管理的失效。C、考核方案只奖不罚，使考核成为发奖金的代名词。

航空运输企业预算管理中的几个行业特点

A、成本控制是核心 作为航空运输企业，A公司建立全面预算管理体系，与其他行业公司有较大的差别。由于航空运输的机票价格目前还由民航总局实行统一控制，企业自主权利较小，并且国内市场已经处于充分竞争的状态，所以在票价方面，企业预算发挥空间有限。在客座率方面，受制于航线的分布、机型的调整等因素，需要根据市场平均的客座率作为目标，逐年进行调整。从整体来看，收入预算管理相对简单。与收入预算相比，航空运输企业的成本预算是核心内容。由于本行业成本构成比例高，成本项目复杂，单项支出金额均较大。在收入水平短期内难以大幅提高的情况下，有效的控制成本，就是有效地提高经营利润。对于航空运输企业，可以起到较为明显的效果。对大型航空企业，特别在飞机用高消耗周转件摊销费、餐食供应品费、客舱服务费等成本项目方面，具有较大的成本控制空间，所以优先将成本预算作为航空企业预算管理的重点部分。B

、划分可控成本与不可控成本 全面预算管理要求划分不同责任中心的成本控制范围，所以区分可控成本和不可控成本对于预算绩效考核和成本管理具有重要的意义。不可控成本是指在相关范围内，与航空公司非可控因素相关的成本费用。如与航油价格相关的航空油料消耗、购买飞机关税和增值税、相关的飞机、发动机折旧费、经营性租赁费、飞机发动机保险费、国内外机场起降服务费、计算机电脑订座费等。航空公司的可控成本是指在相关范围内，与航空公司的经营管理相关的成本费用。如工资、奖金、津贴和补贴、福利费、制服费、国内国际航线餐饮供应品费、飞行训练费、客舱服务费、高价材采购、其他直接和间接运营费，以及管理费用、财务费用等。

C、预算编制周期特点 一般行业以日历年度作为预算编制的基础，但作为航空运输企业，根据国际惯例，执行每年两个航季的飞行计划管理，每年的四月到九月为夏秋航季，每年十月到次年三月为冬春航季，每个航季的航班计划有较大区别，一个日历年度将跨越三个航季。为了使预算更为切近飞行计划的实际情况，以便于预算的执行监控，预算编制周期需要按照航季为周期编制，以每个航季的起始次月为预算编制的起点，按照航季编制本航季的月份经营预算。

>战略目标下的全面预算管理架构 基本框架结构建立动态管理循环 A公司全面预算管理以“制定公司长期总体战略 制定公司中长期计划 制定公司年度预算目标 预算编制 预算执行反馈 绩效考核 进入下一预算周期”的模式推动公司完成既定战略目标，并进入下一周期的管理，是公司实现战略管理的有效工具。A公司全面预算管理框架结构包括预算组织、预算目标、预算编制、预算执行和预算考核

五大模块，目标是建立一个联系公司战略目标、经营运作及公司绩效的动态管理循环。

2、全面预算管理的组织多层系统结构

预算组织是预算机制运行的基础环境，为预算的实施提供了组织保障，它以A公司组织结构为基础，根据不同的功能进行相应的调整，并赋予不同的管理组织相应的管理权限，并作为责任中心管理的基础之一。预算组织分为预算管理组织和预算执行组织两个层面。预算管理组织分为预算管理委员会、预算管理领导小组、预算管理办公室和预算责任网络。预算执行组织指负责公司各层责任预算的责任中心。两者并非相互脱离，而是相互协调和配合的关系，预算管理组织中的机构和人员同时也负有预算执行的责任。

3、预算目标的确定和分解

年度预算目标是公司战略发展目标在预算年度的具体工作任务，应充分体现公司管理层面面临或确定预算年度的工作中心和工作目标。预算目标是公司战略发展目标在本预算期的具体体现。因而公司年度预算目标必须考虑公司中长期战略发展目标，并从公司所处市场地位、公司管理提升的潜力、未来市场前景和竞争对手的发展判断、国家政策和行业政策的可能变动等出发，以行业内先进企业水平为标杆确定。具体来说，公司年度目标收入以实现目标利润为目的，以预算年度年初已有运力和预算年度可能新增运力为基础，以最优运力安排为标准，充分考虑市场竞争因素和从民航总局可能争取到的航线资源来确定。目标收入首先按运力安排所对应的航线进行分解，确认航线预算收入，其次按各责任中心重点负责的航线和各责任中心对航线收入的贡献率进行分解确定各责任中心年度总收入目标，最后按照航季变化趋势分解到各航季，最后分解到月份。目标成本费用

首先按照成本分类的标准：固定成本、变动成本和不可控、可控成本费用进行分类，然后按照成本费用发生或归口管理的主体分解到各责任中心。A航空股份有限公司（以下简称“A公司”）是国内航空运输的核心企业，并成功发行股票成为上市公司。作为国内规模最大的国有航空运输企业之一，A公司也提出了自己的战略目标：即成为在亚洲地区具有国际竞争力的航空运输企业；在国内竞争中，要实现成本低于行业平均水平，销售收入和利润率超过行业平均水平。A公司设定的战略目标是成为国内领先的航空运输企业，但是从经营业绩来分析，公司距离实现这个目标还有较大的差距，这主要体现在：缺少实施战略目标的具体手段。虽然A公司高管层已经明确了公司发展战略目标，但是由于没有具体的战略实施方法，使这些目标仅成为领导讲话的口号。公司的资源配置无法与战略目标的要求相对应，各层管理者均未意识到战略目标与本部门、本人工作的具体关系，所以都按照一种约定俗成的习惯在工作，久而久之，以部门利益为主发点的工作思路和工作方法在许多核心部门/单位扩散和加强，相互推诿、扯皮，造成整体业务流程的不畅，公司服务的整体效率下降。另外，工作成效缺少动态反馈与调整，使得公司经营成效与战略目标的偏差不断加大。绩效考核约束力不强。A公司现行的绩效考核为经营责任制考核方案。从形式上看，是以月度考核和年度考核相结合的形式对各部门分别设置考核指标并实施考核，但经过调查分析，发现现行的考核方案对部门/单位的运作并未产生较强的约束力，绩效考核往往成为走过场，究其原因，主要体现在以下几个方面：A、考核指标的制定和权重与公司整体战略目标联系不紧密，使

考核与战略实施脱节。战略目标提出在国内同行业实现成本领先，但对各部门的成本，特别是与其他航空公司相比成本支出大的项目，却基本没有制定相应的成本控制指标，也没有将成本控制目标分解到各部门/单位，造成公司成本控制缺少有效的约束。

B、没有将预算完成情况系统纳入考核体系，使预算失去硬约束。由于预算的执行情况与月度和年度的考核没有必然的联系，使各部门/单位对预算执行的重视程度下降，“执不执行一个样”的思想大大弱化的预算的权威性，也直接促使预算管理的失效。

C、考核方案只奖不罚，使考核成为发奖金的代名词。

航空运输企业预算管理中的几个行业特点

A、成本控制是核心 作为航空运输企业，A公司建立全面预算管理体系，与其他行业公司有较大的差别。由于航空运输的机票价格目前还由民航总局实行统一控制，企业自主权利较小，并且国内市场已经处于充分竞争的状态，所以在票价方面，企业预算发挥空间有限。在客座率方面，受制于航线的分布、机型的调整等因素，需要根据市场平均的客座率作为目标，逐年进行调整。从整体来看，收入预算管理相对简单。与收入预算相比，航空运输企业的成本预算是核心内容。由于本行业成本构成比例高，成本项目复杂，单项支出金额均较大。在收入水平短期内难以大幅提高的情况下，有效的控制成本，就是有效地提高经营利润。对于航空运输企业，可以起到较为明显的效果。对大型航空企业，特别在飞机用高消耗周转件摊销费、餐食供应品费、客舱服务费等成本项目方面，具有较大的成本控制空间，所以优先将成本预算作为航空企业预算管理的重点部分。

B、划分可控成本与不可控成本 全面预算管理要求划分不同责任中心的成

本控制范围，所以区分可控成本和不可控成本对于预算绩效考核和成本管理具有重要的意义。不可控成本是指在相关范围内，与航空公司非可控因素相关的成本费用。如与航油价格相关的航空油料消耗、购买飞机关税和增值税、相关的飞机、发动机折旧费、经营性租赁费、飞机发动机保险费、国内外机场起降服务费、计算机电脑订座费等。航空公司的可控成本是指在相关范围内，与航空公司的经营管理相关的成本费用。如工资、奖金、津贴和补贴、福利费、制服费、国内国际航线餐饮供应品费、飞行训练费、客舱服务费、高价材采购、其他直接和间接运营费，以及管理费用、财务费用等。

C、预算编制周期特点 一般行业以日历年度作为预算编制的基础，但作为航空运输企业，根据国际惯例，执行每年两个航季的飞行计划管理，每年的四月到九月为夏秋航季，每年十月到次年三月为冬春航季，每个航季的航班计划有较大区别，一个日历年度将跨越三个航季。为了使预算更为切近飞行计划的实际情况，以便于预算的执行监控，预算编制周期需要按照航季为周期编制，以每个航季的起始次月为预算编制的起点，按照航季编制本航季的月份经营预算。

战略目标下的全面预算管理架构 基本框架结构建立动态管理循环

A公司全面预算管理以“制定公司长期总体战略 制定公司中长期计划 制定公司年度预算目标 预算编制 预算执行 反馈 绩效考核 进入下一预算周期”的模式推动公司完成既定战略目标，并进入下一周期的管理，是公司实现战略管理的有效工具。A公司全面预算管理框架结构包括预算组织、预算目标、预算编制、预算执行和预算考核五大模块，目标是建立一个联系公司战略目标、经营运作及公司绩效的动

态管理循环。

2、全面预算管理的组织多层系统结构

预算组织是预算机制运行的基础环境，为预算的实施提供了组织保障，它以A公司组织结构为基础，根据不同的功能进行相应的调整，并赋予不同的管理组织相应的管理权限，并作为责任中心管理的基础之一。预算组织分为预算管理组织和预算执行组织两个层面。预算管理组织分为预算管理委员会、预算管理领导小组、预算管理办公室和预算责任网络。预算执行组织指负责公司各层责任预算的责任中心。两者并非相互脱离，而是相互协调和配合的关系，预算管理组织中的机构和人员同时也负有预算执行的责任。

3、预算目标的确定和分解

年度预算目标是公司战略发展目标在预算年度的具体工作任务，应充分体现公司管理层面面临或确定预算年度的工作中心和工作目标。预算目标是公司战略发展目标在本预算期的具体体现。因而公司年度预算目标必须考虑公司中长期战略发展目标，并从公司所处市场地位、公司管理提升的潜力、未来市场前景和竞争对手的发展判断、国家政策和行业政策的可能变动等出发，以行业内先进企业水平为标杆确定。具体来说，公司年度目标收入以实现目标利润为目的，以预算年度年初已有运力和预算年度可能新增运力为基础，以最优运力安排为标准，充分考虑市场竞争因素和从民航总局可能争取到的航线资源来确定。目标收入首先按运力安排所对应的航线进行分解，确认航线预算收入，其次按各责任中心重点负责的航线和各责任中心对航线收入的贡献率进行分解确定各责任中心年度总收入目标，最后按照航季变化趋势分解到各航季，最后分解到月份。目标成本费用首先按照成本分类的标准：固定成本、变动成本和不可控、可控成本费用

进行分类，然后按照成本费用发生或归口管理的主体分解到各责任中心。> 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com