

河南航空的内部控制分析及启示

■ 刘 华 张冉冉

2010年8月24日,河南航空有限公司(以下简称河南航空)一架从哈尔滨飞往伊春的ERJ-190型支线飞机在着陆伊春机场时断成两截后起火燃烧,造成42人死亡、54人受伤。一家正式通航仅三年的支线航空公司,一个仅飞行七次的航班,在一个通航仅一年的新机场,终结了中国民航2 102天的安全飞行纪录。于是,支线航空的全套流程,从支线飞机的安全性、航空公司的运营管理、飞行员的驾驶技术,到支线机场的环境条件,都被放到了显微镜下仔细端视。笔者认为,河南航空的“失控”并非偶然,与其管理、人力资源、财务和营运环境四大问题息息相关,在此基础上探究河南航空的控制乱象和失控原因并思索其控制方略,有着极强的现实警示意义和实务借鉴价值。

一、管理因素分析

河南航空的前身为鲲鹏航空有限公司,2006年12月12日由深圳航空有限公司、美国平山有限责任公司、美国山岳信托公司共同出资5亿元成立,2007年9月28日正式开航。其中,深圳航空持有51%的股权,为控股股东;梅萨航空的全资子公司平山有限责任公司持有25%的股权,美国威尔明顿信托公司全资子公司山岳信托公司持有24%的股权,为两大外资股东。2010年1月26日,鲲鹏航空正式以河南航空名称运营。在成为“国内最大的支线航空公

司”这一战略目标的指导下,河南航空以国内二线城市为主要市场定位,逐步形成与国内干线接轨的支线飞行网。

河南航空本来寄望于支线航空管理经验丰富的梅萨航空帮助其创新管理模式,并充分发挥深圳航空在航空干线运营方面所积累的丰富经验。但参与筹建的外资股东梅萨航空在过去两年间疲于应付债务危机,最终申请破产;而大股东深圳航空则在2009年年底以后被追究私有化积弊,股权易手并面临重组。截至2010年8月,河南航空只有9架飞机在运营,实缴资本仅为1亿元,5亿元注册资本仍不能到位,两家外资股东事后实际演化为深圳航空的实际控制人的境外持股平台。根据筹建申请资料,河南航空的飞行负责人来自梅萨航空,计划开航第一年由梅萨航空派出机长,深圳航空派出副驾驶。然而,计划中的飞行员配备并没有实现。河南航空的大部分飞行员均由深圳总部派出。伊春空难后,河南省政府立即宣称未持有河南航空股份,也未参与河南航空公司的经营和管理;河南航空的大股东深圳航空及深圳航空的大股东国航,也都声称对伊春空难不负责任,管理上可谓乱象丛生。

二、人力资源因素分析

伊春空难的核心问题集中在人员资质特别是飞行员能力方面。从行业经验来看,飞行员的飞行能力、空间记忆

能力、承受压力能力以及灵活应变能力,需要长期的飞行实践的锤炼,因此成熟机长的培养周期长达6~10年。从技术的角度来看,小飞机体积小,受气流影响大,不容易平衡,驾驶小飞机比驾驶大飞机的难度大。再加上支线机场选择的地理位置差异较大,地形往往较为复杂,如果飞行员的经验不足、判断不准,就容易出问题。这就要求支线飞行员具备更好的反应能力和心理素质,以及更丰富的飞行经验。遗憾的是,2008~2009年民航系统在全行业对飞行员的资质和飞行安全的经历进行全面检查后的数据表明,飞行资历不实的飞行员将近200人,其中河南航空的控股方深圳航空就有103人,这也是“民航系统的三聚氰胺事件”。此次伊春失事飞机的机长为军转民飞行员,原来在部队一直开军用小飞机,出事前飞ERJ-190机型只有一年多。民航中南局曾经向河南航空下发飞伊春的机场要对机长进行带飞的监管要求,但失事飞机机长是第一次飞伊春却没人带飞。

三、财务因素分析

作为资金密集型行业,支线航空公司在资金实力上无法与大型航空集团竞争。目前国内的支线航空公司大多数是民营航空公司,而银行更愿意将资金借给国有大型航空集团。河南航空2010年1~7月亏损1 000多万元,导致其

向银行贷款更难,从而进一步影响到资金链,形成恶性循环。在航油航材的购置、飞机租赁以及航空市场的开拓等方面,民营航空公司与大型航空集团相比,也存在着较大的差距。在支付航油款以及机场建设费方面,支线航空公司往往被要求先付款后加油,与国有航空集团一般先加油后付款的待遇相比,现金流的压力较大。

河南航空拥有从巴西进口的ERJ-190型客机4架,不仅价格昂贵,还要承受高达22.9%的关税,远高于大飞机5%的采购税率。维修飞机时,需要聘请外籍专家,维修费用高且缺乏及时性。由于支线航线起落频繁,而载客率不高,使用大飞机不仅造成资源浪费,也大幅提高了河南航空的运营成本。此外,支线飞机的航材维修、航油价格甚至机场起降费与干线飞机都基本相同,而起降更频繁,势必在油耗、维修和起降费方面多付出成本。

四、运营环境因素分析

发生空难的伊春机场计划工期三年,但实际仅1年就提前完成。由于建设速度过快,难免会出现管理和设备滞后、维修力量薄弱、安全保障不到位等问题,一次雷达和二次雷达的性能、指挥调度能力和枢纽机场相比也有较大差距。伊春机场平均进港客座率仅为30.5%,出港客座率仅为36%,处于入不敷出的亏损状态,对机场条件进行改善受到了严重影响。运营哈尔滨——伊春航线的真正主导者,是一个名为“黑龙江支线模拟航空公司”的机构。它由黑龙江省政府、伊春市政府和黑龙江机场集团共同出资,租赁河南航空的飞机执行哈尔滨——伊春的航班。为节省成本,航班选择在夜间飞行。由于伊春机场属新建机场,地处山谷交会的漫滩处,夜航条件比较复杂,增加了飞行的难度。租赁机组调配空间和维修保障能力相对较弱,加之旺

季期存在违规超时飞行的问题,都是此次伊春空难的重要诱因。

五、启示

1.以效率优先实现管理和人力控制
正如河南航空所暴露的问题那样,我国支线航空陷入困局的根本原因在于缺乏管理和营运效率。因此,要解决类似河南航空等支线航空的问题,首先要建立问责机制和权力制衡机制,强化股东治理监督责任,解决管理混乱问题,逐步形成权力制衡——治理监督——管理有序的良性循环,最终实现管理效率和有效的管理控制。

在人力资源控制方面,高素质员工是航空公司最稀缺的无形资产。伊春空难的直接原因是飞行员的素质不过硬,在此推荐学习最大支线航空、创下连续30多年赢利这一业界神话的美国西南航空公司的人力资源控制经验。美国西南航空公司的企业文化是“员工第一,顾客第二,只有快乐的员工才有满意的顾客”,对于工作一年以上的员工实施分红制度,持有公司股票的员工比例高达90%,并坚持不裁员,因此员工流失率相对于美国其它同行来说是最低的。在“员工第一”的企业文化支持下,美国西南航空公司拥有美国航空界最有生产力的团队,员工平均服务旅客的数量是其他航空公司的两倍以上;从抵达目的地机场至再度准备起飞比其他航空公司大约节省两到三倍的时间;地勤服务和机务比其他航空公司几乎少用一倍的员工。与此同时,美国西南航空公司的服务品质并没有因此而降低,它拥有最佳的飞行安全记录、最年轻的飞机队和最高的“完航”指数,在定期航班次中取消的班次最少。可见,只要真正提高了员工效率,实现了有效的人力资源配置,客源和利润自然会滚滚而来。

2.以战略成本管理实现财务控制

众所周知,“飞机停在停机坪,是

赚不了钱的”,只有航班越多,营运量越大,才能赚更多的钱。但中国民用航空局2007年的运输统计数据显示,当年1 012条国内航线中,每日不足两班的航线占全部航线的72%,在56%的国内定期航线上甚至不能保证每天有一班航班运营。在此同样可以借鉴美国西南航空公司的经验,通过提供效率高、班次多、航班多的短程运输,将飞机变成城际间快捷而舒适的“空中巴士”,在效率和安全的吸引力下,既提高了营运收入,也摊低了固定成本。2010年年初爆出日本历史上金融业界最大的破产重整案件的日本航空公司,就是通过向美国西南航空公司取经,采用淘汰低效率的大飞机、转向高效率的小飞机等措施,于年内迅速扭转了连续五年亏损的局面。我国的支线航空也应强调经济适用性,在战略成本管理的基础上形成竞争优势。

3.以政策支持实现环境控制

据国际机场协会研究,每100万名航空旅客每年可为周边区域创造1.3亿美元的经济收益和2 500个就业岗位。可以说,支线航空对地方经济的发展做出了特殊贡献。为了实现支线航空的“有序发展”,在航线资源上应加快建立合理的空域协调机制,让支线航空有机会参与黄金时刻的黄金航线,促使支线航空乃至整个航空业将关注点从争夺航线资源转向运营效率这一本原问题上。由于航空业是典型的资金密集型行业,还需要对支线航空在贷款政策等方面予以必要的扶持,并推动支线航空寻求上市。与此同时,可以参照美国的管理模式,由地方政府给予支线航空运输必要的政策鼓励,包括扶持支线航空运输的各种收费标准、支线航空运输必要的财政补贴以及支线航空网络体系的规划和政策等。

(作者单位:上海财经大学会计学院)

责任编辑 雷蕾