

精细化财务管理助力 河北航空迅速扭亏

苏华江 ■

河北航空有限公司(以下简称河北航空)成立于2010年,是河北省唯一的本土航空公司。2014年,河北航空进行资产重组,成为厦门航空有限公司(以下简称厦航)的全资子公司。厦航接手后,河北航空的经营状况三年实现“三级跳”:2014年7月实现了开航50个月以来的首次月度盈利,2015年实现了开航五年来首次年度盈利,2016年实现了月月盈利、利润过亿。河北航空经营的改善离不开民航经营向好、政府关心支持、股东全力扶持等外部因素。与此同时,有效移植厦航精细化财务管理理念,走出一条符合自身实际情况的经营管理之路,也是重要的内在动因。

一、精准定位,明确工作目标

厦航派出的经营班子首先将财务部定位为“企业经营的综合管理部门”,这其中包含三个关键词:一是经营,部门工作聚焦于企业经营,一切围绕效益想办法;二是管理,不再局限于传统的财务会计,显著加大管理会计占日常工作的比重;三是综合,在公司经营PDCA的大循环中,重点抓头抓尾,做好组织管理。

基于上述总体定位,河北航空财

务部继续深入思考财务工作“为啥干、干什么、怎么干”等基本问题,将其扩展为河北航空的财务文化,作为各项工作的总体指引。具体而言,财务部门的使命是理好财、管好家、参好谋、为公司发展保驾护航;愿景是四管齐下、四效提升;价值观是规范、精细、主动、专业。其中的四效包括:效益,是企业的经营目标,要通过实施全面预算管理来落实经营责任,力争扭亏为盈;效能,是部门的服务目标,要逐步实现“规章、流程、台账、模板、执行、检查”六到位,以高效优质的财务服务来保障公司经营的顺利进行;效率,是科室的运行目标,要通过有序的信息系统建设将日常大量重复性的财务工作系统化、标准化,提高效率、强化内控、规整信息;效用,是员工的发展目标,要通过项目锻炼人、习惯塑造人、机制激励人,让员工与集体共成长,逐步提升自身的价值。上述“四管齐下、四效提升”,是财务文化的核心,层次分明、目标清晰、措施明确,为河北航空财务工作的全面转型明确了方向和路径。

二、精心组织,推行全面预算

全面预算是现代企业通行的经营

管理手段。河北航空在重组后的2014年第四季度,首次编制年度预算,开始推行全面预算管理。实施两年多来,全面预算管理逐步成型,成为公司经营管理的核心抓手。

1. 明确责任

公司下发文件,将经营任务分解为七大类140个预算项目,并指定责任部门,随后进一步要求各业务部门指定科室级管理者担任各预算项目负责人,既避免了部门领导无法兼顾过细工作,又避免了基层员无法调动相关资源。此外,还通过部门宣贯、手册编写、审批节点等形式,持续强化各预算项目负责人的责任意识,确保公司的经营责任落实到位。

2. 分工协作

除了预算项目负责人,河北航空还设置了三类兼职岗位,共同完成公司的全面预算工作。一是财务部为各预算项目指定一名预算会计,做好统计、参谋,协助预算项目负责人增收节支。二是各业务部门均需指定一名预算管理员,做好本部门预算的组织工作,做好责任预算项目的进度汇总和案例收集。三是财务部为各业务部门指定一名财务联络员,对接该部门的预算管理员,相当于客户经理,宣

贯规章、汇总反馈。各兼职岗位在公司预算办的统一组织下,在完成本职工作的同时,分工协作、密切配合,共同推进公司全面预算工作的顺利开展。

3. 细化标准

财务部与业务部门共同执笔编写了《预算项目手册》,每个预算项目对应一张手册、四大部分共38个管理要素,涵盖了各预算项目从事前编制——事中执行——事后考核的全生命周期,实现了预算管理横向到边、纵向到底。框架搭建完毕后,随着业务发展不断动态调整、充实完善,逐步成为河北航空的“经营宝典”。

4. 闭环监控

预算下达只是起点,还需后续的跟踪与监控,河北航空建立了财务部门每月统计、业务部门每月汇总、异动项目每月询证、所有项目每季沟通的跟踪监控机制,通过合理的节点设置以及公司生产经营分析会的通报,让公司、部门、财务、业务对各预算项目的实施进度和异动情况,都能心里有数、快速应对。

三、精细实施,有效增收节支

在公司全面预算管理的框架下,业务与财务部门分工协作、密切配合,做精做细各项业务,在增收节支各个方面均取得了显著成效。

1. “保变多飞”,增加边际贡献

企业盈利=营业收入-变动成本-固定成本,其中营业收入-变动成本=边际贡献。在飞机折旧等固定成本基本确定后,边际贡献就成了盈利的决定因素。厦航早在1998年提出并实施了“保变多飞”的原则来促进边际贡献最大化,“保变”即航班飞行必须收回航油等变动成本,“多飞”指在保变的前提下尽可能地提高飞机日利用率。借鉴此项经验,2014年5月初,即重组后的第二周,河北航空财务部就整理

提供了《各航线变动成本明细表》《公司每日盈利测算表》;市场部据此每天通过短信发布前日公司经营概况,内含飞机日利用率、座公里收入、不保变比例、边际贡献等关键指标;财务部每周一发布《航线经营周报》,列示各航线的经营成果。由此,公司能够迅速掌握经营情况,市场部能够快速进行工作调整,航班不保变比例迅速由原先的近30%,降低至3%~4%的正常水平。通过上述有针对性的工作,河北航空在2014年下半年每月减亏近1000万元,尤其是在7月份盈利375万元,实现了开航50个月以来的首次月度盈利,提振了公司员工的士气。

2. 理顺机制,节约航油消耗

航油消耗是航空公司的第一大项成本,节油是必须开展的重点成本控制项目,其关键在于如何调动飞行员的积极性,来飞高、飞直、飞快。河北航空原先也根据飞行岗位固定发放节油奖,但实施效果并不理想,逐步成了一项“保健收入”。2015年,河北航空调整节油奖的发放办法,由公司签派调度部门编写《计算机飞行计划》,综合考量航线、天气、载重等因素,自动测算出每个航班的目标油耗,再计算“实际油耗-目标油耗”的差额,按节约金额的一定比例给予机组提成。实施的第一个月,节油最多的机长获节油奖1.5万元,是其他机长的近三倍,是节油最少机长的十倍,真正做到了“多节多奖、少节少奖、不节不奖”,在飞行员内部产生了极大的触动与关注,由此充分调动了飞行员的节油积极性。全年统算下来,公司节油奖相比原先并没有增加,但每飞行小时的油耗较原先节约了1.3%,全年节支740万元,机制理顺取得了很好效果。

3. 减员增效,降低人工成本

人工成本是航空公司仅次于航油的第二大成本,也是最为敏感、最难控

制的成本。与两年前相比,河北航空员工的收入普遍增长10%~20%,但每座公里的人工成本反而降低了28.2%,员工收入和公司劳动生产率得到了双提升,最难控制的成本项目得到了有效控制。具体做法可概括为“加减乘除”的四则运算:一是除法,公司严格编制管理,确保员工的增速低于机队增速,公司的人座比(在册员工数/飞机座位数)由原先的0.98,逐步下降至目前的0.67,逐步消化原先明显偏多的人员配置。二是减法,压缩管理人员比例、调整机组搭配人数、严格考勤管理杜绝“吃空饷”,有效提升了在册人员的使用效率。三是加法,适时启动地面人员工资改革,提供管理和技术双晋升通道,一批业务骨干上升到更高的技术岗位,收入由此相应提升。四是乘法,同步实施绩效改革,员工每月收入中有三成为绩效奖金,授权基层管理者根据员工表现每月核发,灵活的机制让干部和员工的主观能动性显著提高,基层团队产生了“化学反应”。

上述成绩的取得,关键在于河北航空的业务部门与财务部门高效协同、都以公司扭亏为盈为目标,心往一块想、劲往一块使,业务部门在事前的主动作为、锐意进取,财务部门在事前精心组织、事后准确反馈,形成了一种合理有效的分工协作模式,画出了一条业务财务共促企业经营发展的“微笑曲线”。

自2014年重组以来,河北航空的财务管理全面吸收融合了厦航十余年“精细化财务管理的思路、经验与做法,实现了从财务会计到管理会计的职能转型,实现财务部分与业务部门的高效协同,有力促进了公司经营状况的显著改善。■

(作者单位:厦门航空有限公司)

责任编辑 王雅涵