

全员降本深挖潜 目标管控促增效

——河北机场集团的降本增效实践

宋易昔 陈小海 吴静 张棠舟 李雷■

摘要：河北机场集团牢固树立过“紧日子”思想，坚持一切成本费用皆可控，健全全员、全要素、全价值链、全生命周期成本费用管控机制，强化考核激励，激发内生动力，紧紧围绕降本增效开展工作，提出“三统筹、三确保”工作原则、“两控两增两提升”工作思路，通过开源节流、管理提升，实现了效益增长、效率提升、效能改善。

关键词：降本增效；控风险；全覆盖；考核激励

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2024)09-0020-03

2023年，受旅客吞吐量整体恢复水平低、货运量受阶段性补贴政策到期影响较年初计划大幅下降、支线机场受高铁影响客运市场低迷等因素影响，河北机场管理集团有限公司（以下简称河北机场集团，2015年纳入首都机场集团一体化管理）整体收入增长放缓。为做好经营管理工作，提振经济效益，河北机场集团进行专题研究，形成了“三统筹、三确保”总体原则、“两控两增两提升”工作思路和“五定”工作推进机制，并针对专业公司经营情况进行一对一专题分析研究，促增效挖潜提质，为企业的可持续发展提供支持。

一、总体原则和工作思路

“三统筹、三确保”总体原则为：

统筹安全与发展、统筹当前和长远、统筹企业发展和员工价值共享，确保安全保障能力持续提升，确保有力有序恢复发展，确保员工队伍持续稳定，实现稳增长和高质量发展有机统一。

“两控两增两提升”工作思路为：控运营成本和投资支出、控债务风险和经营风险，增航空性和非航性收入、增高质量发展管理效能，提升运营服务品质、提升科技创新能力，通过深化开源节流、优化调整管理提升关键环节，推动效益增长、效率提升、效能改善。

二、行动举措

（一）全员参与，推动工作层层落实
集团成立降本增效专班进行统

筹，集团领导自领任务并推进落实，通过“降本增效到班组”机制提供保障。广泛召开专题会、周例会、员工座谈会、经营分析会，动员全员树立精益管理理念，凝聚打赢降本增效攻坚战的合力。按照首都机场集团“可行性、效益性、可持续性、不产生负面影响的项目确认四原则”“明确性、可衡量、可实现、相关性、可验证的目标确认五原则”工作要求，共梳理出215条降本增效举措，向各部门及班组征求了229条降本增效合理化意见建议、27条“金点子”和17个案例。这些措施包括缩短航班截载时间、提升航班靠桥率，以推动降本增效；依托自主研发，降低项目建设成本；实施跑道精准注浆和航站楼座椅改造翻新，以降低维修成本；节能降碳，推

作者简介：宋易昔，河北机场管理集团有限公司财务总监；陈小海，首都机场集团有限公司财务管理部总经理；吴静，河北机场管理集团有限公司财务管理部副总经理；张棠舟，首都机场集团有限公司财务管理部业务经理；李雷，河北机场管理集团有限公司经营管理部副总经理。

动绿色机场发展等。

(二) 全要素控成本, 业务类型全覆盖

在保障安全服务运行的前提下, 梳理降本增效项目 11 类, 动真格压降与过“紧日子”要求不相符的成本, 从日常经营到项目投资实现业务类型全覆盖。

1. 降低人工成本。如推迟职工工资发放等。

2. 降低生产运营成本。一是统筹兼顾“开源”“节流”, 扎实推进能耗总量及能源费“双控”工作, 每旅客综合能耗较 2019 年下降 4%。通过 AMES 系统, 稳步提升能源利用效率, 深耕能源综合管控、能源消耗控制及能效转换管理, 重点管控航站楼和飞行区。二是精准确定维修范围, 科学设定维修频次, 严格控制配件单价, 加强对设备和车辆的日常巡检, 合理确定日常养护水平, 每万元资产维修费同比下降 5%。三是严格控制外包业务开支, 与业务量挂钩的项目, 成本变动幅度应优于业务量变动幅度; 与业务量无关的项目, 成本水平不应高于历史业务量对应的成本水平, 确保每旅客外包费同比下降 10% 以上。

3. 压缩管理、财务费用支出。精简非必要的会议费、差旅费, 严控“三公”经费, 业务招待费、每员工办公费、会议费、差旅费同比下降 5%。严控中介咨询费用支出, 确保不高于 2022 年同期水平。

4. 降低采购成本。集中采购是降本增效的重要渠道, 也是防范风险的重要保障。通过合理制定集采目录, 精准掌握采购需求, 优化工作流程, 有序推进集中采购工作, 探索建立价格档案和优质供应商名录, 增加市场议价能力。

5. 降低财务费用。努力拓宽融资渠道, 优化债务结构, 利用低息资金置换高息负债; 加强“两金”管理, 坚持存量压降与增量控制相结合; 压降融资费用。

6. 降低投资支出。严控项目投资规模, 压减一般保障性投资。开展竞争性谈判、加强与第三方合作、推广应用自主研发系统, 节省服务质量管理系统、停车场收费管理系统、自主研发库存物资系统的投资额。

7. 争取税费减免。充分利用退税政策, 推动增值税加计扣除、个税手续费返还、小微企业“六税两费”减征、房产税及土地税减免, 增加公司现金流入; 合理进行税务筹划, 减少公司现金流出。

(三) 全过程控风险, 项目管控全覆盖

聚焦经营管理的改善和提升, 全面梳理债务风险和经营管控风险, 通过攻坚降本增效的薄弱环节, 实现管理环节的全过程风险控制。一是开展应收账款大清查。通过电话、发函、诉讼等多种方式对各项应收款项进行催收催缴, 按周统计、按月通报应收账款清查情况, 1 ~ 11 月清理逾期欠款 3 601 万元, 将应收账款逾期率控制在 5% 以内。二是开展低效资产清查和盘活。盘活出勤楼空置房间 25 间, 缓解驻场单位用房紧张同时提高了资产使用率; 针对保障部门生产保障用车使用需求, 本着“盘活存量、提高使用效率”的原则进行调剂使用; 真火实训项目中, 为了最大程度节约投资, 本着“修旧利废”的原则将已报废的手推客梯车进行再利用; 机场大厦新建围栏项目, 本着“物尽其用”的原则对原铁艺围栏除锈刷漆后继续使用; 保障部门对旧蓄电池进行筛选检测、

维修后, 投入 T1 广场太阳能路灯继续使用。一系列挖潜降本措施, 延长了资产使用寿命, 实现了资产管理与投资管理的协同联动。三是开展遗留问题大扫除, 推动解决历史遗留问题。解决河北航空公司租赁原机务区场地租赁费事宜; 积极争取政府部门支持, 完成石家庄机场二期改扩建土地证办理工作。

(四) 多渠道增收增效, 全面提升经营品质

1. 引进驻场运力, 加快提升市场竞争力。积极争取河北省政府大力支持, 与首都航空签订合作协议, 引进首都航空作为石家庄机场第四家客运基地航空公司, 2023 年冬航季将投放驻场运力 3 架, 2024 年达到 5 ~ 6 架, 2025 年将达到 12 架。在政策支持下, 进一步强化与其他基地航司的合作, 2023 年石家庄机场驻场运力规模达到 29 架, 2024 年驻场运力达到 36 架, 2025 年驻场运力将达到 48 架。

2. 优化航网布局, 增强枢纽辐射能力。重点推动“一核四网”(以石家庄机场区域枢纽功能为核心, 包括区域快线网、国际辐射网、热点旅游网、航空物流网在内的“一核四网”航线网络) 建设。打造覆盖国内主要城市的区域快线网, 强化与长三角、粤港澳大湾区、成渝地区等主要城市群、省会城市、经济发达城市的航空运输网络连接, 区域快线达到 20 条; 构建面向亚洲市场的国际辐射网, 重点开通香港、日韩及东南亚航线, 国际通航城市达到 8 个。全面完善热点旅游网, 大力发展“航空+旅游”, 热点旅游航点达到 30 余个。

3. 大力发展航空物流, 提升航空物流服务能力。一是构建航空物流网络: 优化国内物流网络, 稳定运营邮

政航空南京、顺丰杭州货运航线,开通鄂州货运航线;畅通国际物流网,年内已累计开通运营俄斯特拉发、莫斯科等7条国际货运航线,逐步畅通国内外航空物流通道。二是稳步发展跨境电商新业态:结合大阪、首尔等国际货运航线,实现跨境电商货物及国际邮件的常态化运输,有效降低通关成本,提升通关效率、有力服务跨境电商发展。三是不断提升口岸通关便利化水平:升级货运管理信息系统,与海关“单一窗口”对接,推进航空物流信息互联互通。

4.深挖资源价值,提升非航经营品质。加强与专业公司的沟通和业务研究,围绕“资源利用率、店面开业率、店面计租率”核心指标,主动服务,协助推动专业公司深挖潜力,提升资源价值。贵宾公司引进五粮液、农商行等冠名客户,拓展自有会员,提高市场占有率。优化商户入驻审批手续,商业公司加大商业资源招商力度和频次。传媒公司开展多渠道、多策略销售,提升广告媒体资源价值。2023年1~11月,商业、贵宾、广告月坪效收入分别恢复至2019年同期水平的105%、95%、133%,其中11月份商业、贵宾、广告坪效收入分别恢复至2019年同期水平的94%、124%、137%。

5.争取政策支持,拓展发展空间。一是争取航线补贴政策。“十四五”期间,河北机场集团已争取省级机场建设发展专项资金6.25亿元,经过积极争取,石家庄市按照1:1比例配套增加6.25亿元,石家庄机场建设发展专项资金“十四五”期间省市资金统筹使用总额可达12.5亿元。秦皇岛市新增长秦皇岛机场航线航班补贴0.3亿元/年,总额达8000万元。张家口机场、



图/首都机场

承德机场航线航班补贴分别为5000万元、7000万元。二是争取房产税、土地税减免。积极争取正定县税务局支持,减免石家庄机场房产税、土地税257.61万元。

(五)多方协同促提升,运行保障单位全覆盖

深化机场命运共同体理念认识,强化与空管、航空公司、各运行保障单位协作,通过开展提升航班放行正常率、提升近机位航班靠桥率、缩短航班截载时间专项行动,大幅提升运行效率。截至2023年11月底,石家庄机场航班放行正常率90.16%,同比2019年提升13.11%;石家庄机场近机位航班平均靠桥率94.60%,保持华北地区首位;石家庄机场航班截载时间由40分钟缩短为28.53分钟,位居千万级机场第二位,同比2022年排名提升13位;秦皇岛机场、张家口机场、承德机场航班截载时间由40分钟缩短至25分钟。

(六)科技赋能促提升,创新应用全覆盖

强化创新驱动,围绕航班流、旅客流、行李流、货物流、交通流,强化智慧运行。围绕安全管理、服务运营、经营管理、环境管理,强化智慧管理。围绕“规划、投资、融资、建设、运

营”,实现全周期、全流程、全领域数字赋能。搭建技术创新平台,强化各层级创新主体作用,鼓励员工开展“五小”创新(即小发明、小创造、小革新、小设计和小建议)和技术革新。打造“安全一张图、运行一张网、出行一张脸、物流一张单、通关一次检、管理一统筹”。

(七)优化激励机制,考核奖励全覆盖

坚持降本增效管理导向、效益导向、质量导向,围绕降本增效工作目标,制定降本增效考核方案和奖励方案,通过定性和定量两个维度进行考核(定性考核权重20%、定量考核权重80%),考核范围覆盖职能部门、保障单位、经营性单位、支线机场,考核结果与所有员工的绩效工资挂钩。同时,通过对降本增效“合理化建议”“金点子”“优秀案例”以及“优秀管理单位”的评选,表彰在2023年年度降本增效工作中表现突出、工作扎实、成果显著的个人、集体和单位,以激励带动机场集团全体员工积极开展各项降本增效相关工作,营造“人人讲成本、人人算成本、人人降成本”的降本增效文化氛围,为集团实现高质量发展贡献力量。□

责任编辑 李斐然