

# 关于航空公司全面预算管理应用探讨

芦亚卿

(太原国际机场有限责任公司, 山西 太原 030000)

**摘要:** 最近几年来, 航空业得到了空前的发展, 但是随之而来的压力也越来越大。航空公司要想在市场发展中分一杯羹, 在提高自身发展水平的同时也要运用好全面预算管理这一工具, 全面预算管理是当前企业所普遍采取的一种财务管理的方式, 它以企业当前的发展战略作为导向, 并且结合航空业目前的执行情况, 通过多个财务管理的环节, 保证预算管理活动的有效落实, 并且发挥最大的作用, 从而实现企业价值的最大化。目前, 我国航空公司也逐渐开始意识全面预算管理的重要性, 因此在具体的实现过程中也存在着诸多的问题, 本文将从航空公司提高全面预算管理的重要性出发, 分析了当前存在的问题, 并根据问题给出了一系列的解决策略, 希望能够给航空公司的发展带来一定的借鉴作用。

**关键词:** 航空公司; 全面预算管理; 应用探讨

## 0 引言

目前的内外部环境对于航空公司来说, 既是压力又是挑战。航空公司积极响应国家政策的号召, 实行走出去的发展战略, 进一步扩大市场的占有份额, 促使企业获得经济发展的高效益。这个时候, 国内旅游市场的快速发展, 消费能力的进一步提升也为航空业的发展奠定了坚实的基础, 但是有机遇也必然会带来一系列的挑战, 比如高铁对航空业的强烈冲击。而要想在激烈的市场竞争中站稳脚跟, 就必须对航空公司的内部发展进行进一步的改革。

### 1 航空公司实现全面预算管理的意义

预算是企业进行财务活动的重要管理工具, 它伴随着人类经济活动的发生而发生, 并且在市场的竞争中逐渐趋于完善, 预算从理论的提出到逐渐发展为一个系统化的体系, 自然孕育出了全面预算管理这一概念, 全面预算管理的作用主要是对企业活动进行统筹安排。

#### 1.1 有利于实现企业的战略目标

在现在阶段, 全面预算管理的理念已经植入到了我国大部分的企业发展之中, 也成为了现代企业发展理念的重要部分, 全面预算管理工作在提高航空公司的发展水平方面发挥着重要的指导作用, 它不仅能够帮助企业实现战略发展的目标, 也可以促使民航业的各项经济活动得到有效开展, 增加航空公司的利润, 使航空公司获得更好的预期收益, 巩固其在航空市场的位置<sup>[1]</sup>。

#### 1.2 有利于防范企业的经营风险, 提高企业的发展效率

航空业本身的行业特点, 比如周期性长、资金投入量大、运营成本高、风险系数相对较高、对自然的变化比较明显等, 其背后都需要雄厚的资本进行支持, 因此对航空业进行全面预算管理有利于优化企业的资产配置, 通过对关键环节的控制, 提高企业的资源利用效率, 为企业未来的发展贡献自己的一份力量, 降低企业经营的风险。

#### 1.3 有利于航空公司规避盲目经营的行为

全面预算管理还可以针对企业的潜在风险进行调节和规避, 通过对全面预算管理手段的运用, 航空公司可以在第一时间内预测到全面预算管理的具体执行情况, 对其中的问题积极提出解决方案, 缩小预期目标和实际之间的差距, 从而有效避免资源浪费现象<sup>[2]</sup>。

## 2 航空公司全面预算管理中存在的问题

### 2.1 全面预算管理基础薄弱

基础的薄弱主要分为两点, 第一种情况是指考核的指标还没有完全的建立, 对预算进行管理的流程是指在对企业的发展中实行闭环管理的过程, 经过近几年发展, 航空公司将预算考核两者结合在一起, 将两者之间进行有效对接, 同时也要将成本纳入考核的范围之内。第二是指其规范性不够, 对于航空公司来说, 预算方面准确的数据分析是领导制定战略规划, 调整企业未来发展方面的重要决策依据, 其重要程度可想而知, 但是随着航空公司之间的战略合并, 在合并之前各家航空公司的核算办法就存在不同, 导致预算数据缺乏统一性, 达不到规范性效果。

### 2.2 预算管理与战略目标的契合度不够

为了促进企业未来的发展, 应该将全面预算管理和企业的战略目标进行有机结合, 预算管理是一项短期的管理, 应该为企业的战略发展目标服务, 而不再只是简单的预测, 在实行预算管理之前, 也应该充分了解企业的未来发展战略, 并以此为依据决定未来发展战略模式。各个航空公司的具体的战略目标也各有不同,

但是如何将目标进行细化分解, 将预算与实际之间做到有效衔接, 并不是一件容易的事情。将未来的发展战略转化为可量化的预算指标, 这本身就是一件较难的事情, 再加上没有有效的战略目标, 在加上上级部门的考核, 这一切都导致航空公司比较重视短期的利益, 而忽视了长期性的战略规划<sup>[3]</sup>。

### 2.3 全面预算在资源配置上的能力弱

这一点主要表现在, (1) 企业的经营效率不高, 在同等条件下, 载客率、飞机日利用率等明显落后于世界先进国家的航空公司。(2) 资源分配不均衡, 航空公司的组织生产最多参照运营高峰期间的标准进行资源的配置, 这样就容易导致航空公司的运营成本过高, 但同时又因为安全因素, 运营成本不可盲目降低, 导致资源分配不均衡的现象。

### 2.4 预算编制方法不够科学, 预算的执行力度不佳

由于部门的年度预算要求严格、具体的工作也较为琐碎, 相关的预算单位需要在非常紧张的时间内进行预算草案, 这就容易使得预算的编制方法出现不合理的现象, 往往只是采用简单的数据进行测算, 数据的来源也没有合理

的保证。同时业务和财务部门之间的沟通也不够顺畅,这样就会容易导致预算和具体的实际情况相脱节的现象。对预算的考核工作也基本都是由财务部门进行,预算的执行状况也是由财务部门进行考核的,但是由于财务部门对于业务的状况并不十分的了解,业务人员也没有不关心预算的执行状况,导致财务的预算执行状况较差,严重影响了预算执行的效果。

### 3 强化航空公司全面预算管理的措施

结合航空公司的运营特点及其运营规律,然后建立一个完善的全面预算管理的体系,促使全面发挥预算管理成效,举措主要有以下几种:

#### 3.1 强化全面预算基础管理

首先,航空公司应该立足于自身发展的实际,制定符合自身的预算考核指标体系。也可以通过研讨会、座谈会等多种方式对客户的预算指标进行深入分析,

在指标制定时也要注意那些对预算具有决定性意义的指标,将其编制在预算指标之内。除此之外,还要格外注意航空预算指标的分解工作,将企业的各项经济成本都细化到每一个部门和负责人,对部门的职责也要进行一定的细化落实,同时加强部门之间的交流,预算考核的指标要和绩效管理工作相结合,以此提高全面预算管理的重视程度。促进预算管理工作的有效落实。其次,还要对预算的指标进行深度分解,同时确定部门的责任中心,尽力地促使指标的完成,并将具体的完成情况和单位的福利相挂钩,以确保绩效管理机制的有效落实,积极加强绩效管理工作。再次,夯实预算管理数据基础,在会计的准则之下,依据航空公司自身的特点,选择更加科学合理的预算方法,将各部门之间的反馈信息与实际调查的结果相结合,将同样经济活动的相关数据进行统一规划,规范全面预算管理信息,为全面预算管理工作提供信息化支持,以确保全面预算管理工作的正常开展<sup>[4]</sup>。

#### 3.2 推进全面预算与公司战略的融合

任何公司都有属于自己特色的战略规划。首先,要对公司的内部和外部资源分别进行分析判断,对成功的企业经验进行借鉴,促使公司的愿景使命等进一步达成。公司的战略选择也是多种多样的,但是无论哪种选择,都应该把公司的战略和预算进行紧密结合,在制定战略规划时,也要充分考虑自身的发展规划,充分了解企业未来的经营模式,开展对公司各部门的全面预测,航空公司应该结合战略目标,对人力资源进行规划,财务部门也要在规划的基础上,对未来的收入形式进行预测,编制中长期的发展规划,将规划和战略相结合,相互印证,对比分析,缩小战略和预算之间的差距。其次,还要在战略的基础上进行成本控制,在成本的管控方面,要对成本进行积极合理的优化,设立成本的预算方案,在充分了解航空公司优势的基础上,建立成本管控方案,深化中长期预算编制<sup>[5]</sup>。

#### 3.3 搭建集成共享的全面预算管理平台

(1) 建立完善的全面预算管理平台,设置一定的资金用来完善以前的核算与统计系统,对航空公司的资源进行整合,并对管理链条进行深度压缩,一线的管理人员也要拥有一定的权利,制定权责明确的管理制度,使全面预算管理平台和日常工作进行有序配合,增加对预算的分析能力,使其中的各项管理指标一目了然,为公司的战略决策提供更加合理的依据,并对可能出现的潜在风险进行采取一定的规避措施。(2) 构建较为完善的全面预算管理制度。制度是所有工作开展的基础和前提,制度的构建能够从根本上保证预算管理的科学性和合理性,制度的制定也应该涉及各个不同的方面,如对总体管理规则的制定、预算编制规则以及执行规则的制定等。使之相互配合,共同影响,形成一个统一的战略体系<sup>[6]</sup>。

#### 3.4 理顺预算管理,对预算的编制和执行实施有效控制

对预算实行归口管理,将航空公司的每一项支出都进行细化,并对应到相应的管理部门,比如可以将人员的经费归口到人力资源部门,将三公的支出费用归到办公室,将业务的支出费用归到相应的专业部门,在进行预算编制的时候,各个部门将各项经济的往来进行统一的汇总和审核填报,还要各个部门的领导进行统一的签字审核和登记,具体的花钱的人和报销的人要一致,对各个环节都进行严密的把关审核,提高预算编制的科学合理性,促进预算的有效执行。

## 4 结论

对于航空公司而言,实施全面的预算管理是非常重要的,相关领导应该充分重视全面预算管理工作,并利用好预算管理工作,维护好自己的竞争优势,在激烈的市场竞争中,加强其预算管理工作,能够有效提高整体预算管理与航空公司战略目标之间的有机结合。随着国内航空市场的进一步开放,航空业的竞争力度变得越来越大,同时还要面对各种的风险和压力,对公司的财务管理也会提出更高的要求,全面预算管理工作已经成为了航空公司实现未来发展战略的重要举措,借助财务管理的作用,使全面预算成为日常管理的核心,实现企业资源的优化配置,促进企业不断发展壮大。

#### 参考文献

- [1] 刘莉. 机场公司全面预算管理体系的构建[J]. 商业会计, 2020(03):63-66.
- [2] 张长亮. 航空公司实行全面预算管理存在的问题及建议[J]. 现代营销(经营版), 2019(07):206-207.
- [3] 严永焕, 吴杰, 康玉梅. 国有企业管理会计应用文献综述[J]. 财会通讯, 2019(06):19-24.
- [4] 陆锦琛. 论全面预算管理在航空公司管理中的运用[J]. 财经界, 2019(32):73+78.
- [5] 肖坚勇, 韦英, 罗俊力, 苏玉晖. 实现全面预算管理的“真编制、真使用、真考核”——中航工业南方 IBSC 全面预算管理实践[J]. 财务与会计, 2019(10):21-24.
- [6] 杜丽丹. 企业全面预算与绩效管理有效融合促进企业经济效益提升[J]. 首席财务官, 2020, 16(1):196-197.