

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: X2009157045

UDC_____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

航空公司成本控制研究

Studies on Airlines Cost Control

李 华

指导教师姓名: 曾一龙 博士/兼职教授

专业名称: 会计硕士 (MPAcc)

论文提交日期: 2017 年 10 月

论文答辩时间: 2017 年 12 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2017 年 12 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

本人声明该学位论文不存在剽窃、抄袭等学术不端行为,并愿意承担因学术不端行为所带来的一切后果和法律责任。

声明人(签名):



指导教师(签名):



2017年12月12日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。
2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：



2017年12月12日

中文摘要

在改革开放以及世界经济的一体化发展的新常态下，特别是在当前我国倡导的“一带一路”的开放战略新形势下，我国航空企业身处历史发展的大好时代中，前所未有的发展机遇和史无前例的竞争压力并存。成本控制是航空公司竞争和生存发展的关键。本文对成本控制的基本理论进行了阐述，分析了航空公司的成本构成及影响因素，并对航空业的发展现状、挑战、趋势进行了分析，分析了我国航空公司在成本控制中存在的主要问题。通过对精益运营、低成本的外国航空公司的成本管理经验和创新方法的研究，提出了有益于航空公司在国际竞争环境下取得成功的十一项成本控制方法建议。这些方法措施如下：（1）航油成本控制；（2）汇兑损失控制；（3）优化机队编队和机队调度；（4）维护、维修成本控制；（5）机场地面服务成本控制；（6）人工成本控制；（7）引进外包服务，降本增效；（8）供应商管理，降低采购成本；（9）科技创新，推进人工智能应用；（10）加强成本预算、控制及过程监督；（11）预算管理 with 绩效考核相结合，强化全员成本控制意识。本文的这些研究成果力求能够全面反映当前航空公司成本控制之道及发展趋势，将有助于航空公司完善自身成本控制体系，建立更加有效的成本控制准则，希望这些有建设性的成本控制方法措施可以成为降低航空公司成本的有益参考，从而提高航空公司在国际竞争环境下的竞争力。

关键词：航空公司；国际竞争；成本控制

Abstract

Under the new normal situation of reform and opening up and the integration of world economy, especially in the current open strategy of "the Belt and Road Initiative" advocated by our country, China's Airlines are in the historical development of the good times, unprecedented opportunities for development and unprecedented competitive pressures coexist. Cost control is the key to the growth and survival of airlines. This paper analyzes the basic theory of cost control, analyzes the cost structure and influencing factors of airlines, analyzes the present situation, challenges and trends of the aviation industry, and analyzes the main problems existing in the cost control of our airlines. After study the cost control experience and innovation method of the lean operation foreign airlines and the low cost foreign airlines, the paper puts forward 11 suggestions on how to improve airlines' cost control in the international competitive environment. These measures are as follows: (1) Fuel cost control; (2) Exchange losses control; (3) Improving fleet formation and fleet scheduling; (4) Maintenance and repairs cost control; (5) Ground handling cost control; (6) Labor cost control; (7) Outsourcing for decreasing cost and improving efficiency; (8) Suppliers management to decrease purchasing cost; (9) Applying the scientific and technological innovation, and advancing the application of artificial intelligence; (10) Strengthening cost budgeting, cost control and process monitoring; (11) Combination of cost control and performance appraisal, strengthening all employees' cost control awareness. The results of these studies aim to fully summarize the current main cost control measures and the cost control new development in airlines industry, will help airlines to improve their cost control system and to setup more effective cost control guidelines. Hopefully these constructive cost control measure suggestions can be a useful reference to airlines for cost reducing, so that to enhance the competitiveness of airlines in the international competitive environment.

Key words: Airlines; International Competition; Cost Control

目 录

第一章 绪论	1
1.1 选题背景和动机	1
1.2 文献综述	1
1.3 研究思路、论文结构和研究方法	6
1.4 主要创新点与局限性	7
第二章 相关理论概述	9
2.1 成本和成本控制相关理论	9
2.2 航空公司的成本分析	10
第三章 航空业竞争环境分析	18
3.1 全球航空业发展现状和趋势	18
3.2 我国航空业发展现状和趋势	21
3.3 我国航空公司发展面临的挑战	23
第四章 航空公司成本控制的实践与启示	27
4.1 我国航空公司成本控制现状和存在的问题	27
4.2 外国航空公司成本控制的有益经验	31
4.3 以 M 航为例浅析财务外包实践	36
第五章 完善航空公司成本控制的建议与对策	39
5.1 航油成本控制策略	39
5.2 汇兑损益成本控制策略	40
5.3 优化机队编队和机队调度	40
5.4 维修成本控制策略	41
5.5 地面服务成本控制策略	42
5.6 人工成本控制策略	43
5.7 引进外包服务、降本增效	44
5.8 供应商管理, 降低采购成本	46
5.9 科技创新, 推进人工智能应用	47

5.10 加强成本预算、控制及过程监督	48
5.11 预算管理与业绩考核相结合	49
5.12 小结	49
结束语	51
参考文献	52
致谢	54

厦门大学博硕士论文摘要库

Table of Contents

Chapter 1 Preface	1
1.1 Background and motivation introduction	1
1.2 Literature review	1
1.3 Research thinking, paper structure and research methods	6
1.4 The main innovation and limitations	7
Chapter 2 Overview the Relevant Theories	9
2.1 Cost concept	9
2.2 Airlines cost analysis	10
Chapter 3 Analysis of the Aviation Industry Competitive Environment	18
3.1 Status and trends of global aviation industry development	18
3.2 Status and trend of China aviation industry development	21
3.3 Challenges of China's airlines development	23
Chapter 4 Airlines Cost Control Practice and Experience	27
4.1 The problems of cost control in China's airlines	27
4.2 Some successful experience of cost control in foreign airlines	31
4.3 Studies on financial outsourcing practice of M Airlines	36
Chapter 5 Suggestions and Measures for Improving Airlines Cost Control	39
5.1 Fuel cost control	39
5.2 Exchange losses control	40
5.3 Improving fleet formation and fleet scheduling	40
5.4 Maintenance and repairs cost control	41
5.5 Ground handling cost control	42
5.6 Labor cost control	43
5.7 Outsourcing for decreasing cost and improving efficiency	44
5.8 Suppliers management to decrease purchasing cost	46

5.9 Applying the scientific and technological innovation, and advancing the application of artificial intelligence	47
5.10 Strengthening cost budgeting, cost control and process monitoring	48
5.11 Combination of cost control and performance appraisal	49
5.12 Brief summary	49
Conclusion	51
Reference	52
Acknowledgement	54

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 绪论

1.1 选题背景和动机

国际市场背景：近年来，国际航空市场风起云涌，竞争激烈。特别是受网络科技进步、商业模式创新的影响，航空业的竞争正在打破传统态势，呈现出愈演愈烈的竞争趋势，很多国际航空公司已经开始大刀阔斧的实施改革计划应对挑战，以期在竞争中生存发展。

国内市场背景：随着我国进入决胜全面建成小康社会、进而全面建设社会主义现代化国家的新时代，我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段，正处于转变发展方式、优化经济结构，转换增长动力的攻关期。我国居民收入稳步增长，居民旅游需求旺盛、境内外出行需求强劲，航空市场潜力巨大。航空业正迎来前所未有的发展机遇，航空公司日益显现出大众化和多样化的发展趋势。

国际国内市场共同影响：在当前我国改革开放以及世界经济的一体化发展的新常态下，特别是在我国倡导的“一带一路”的开放战略新形势下，与我国签订对等航空航权开放协议的国家越来越多，国外实力强劲的大型国际航空公司以及新兴的发展强势的低成本航空公司已经或正在积极地进入中国市场，而我国各大小航空公司也在积极加大国际航线布局，市场竞争愈发激烈。

选题动机：激烈的市场竞争压缩了航空公司的票价收入提高的空间，促使航空公司要想实现收益必须采取措施，大力提升竞争力。成本控制是提升航空公司竞争力的重要途径，对提高航空公司的盈利能力意义重大，是航空公司竞争和生存的关键所在。因此，我希望研究优秀航空公司成本控制经验，特别是成本控制方面的创新模式，探析适用于航空公司未来成本控制的新趋势。希望这将有助于航空公司完善自身成本控制体系，建立更加有效的成本控制机制，从而促使航空公司在国际竞争的大环境下全面提升竞争力。

1.2 文献综述

张首楠（2012）分析了西方成本控制理论的发展进程，对不同阶段的成本控制理论进行阐述，并对成本控制发展进行了探讨与展望。在科技进步和市场竞争

共同推动下，人们对成本本质的认识不断加深，成本控制理论的核心内容成本控制方法经历了标准成本制、预算控制、变动成本法、价值工程、责任成本制、质量成本制、目标成本制、产品寿命周期成本法、作业成本法、战略成本控制。从国外成本控制研究的演进历程可以看出，成本控制方法发展是一个不断变革的过程，从最初的成本核算到现代的战略成本控制，每一次变革都是社会经济环境变化推动的结果，是人们对成本本质的认识由浅入深、由表及里的不断深化的过程。在新的世纪里，科学技术的快速发展将会以前所未有的广度和深度影响着人类未来的经济活动，企业的生存环境将更加恶劣，企业要生存、求发展，就必须采取各种措施降低成本，以低于竞争对手的成本进行生产经营，企业才能在竞争中立于不败之地。这必将对经营管理者提出更高的要求。在网络化、数字化、信息化的新经济时代，成本控制目标、手段、准则，甚至成本核算的程序和方法都将可能会发生一个质的变化，因此，现代成本控制需要与时俱进地发展和完善。^[1]

David P. Doyle (2013) 认为业务全球化使经营状况更加复杂、政府管制的放松，特别是在服务市场，竞争程度加强，使企业面临价格下行的巨大压力。新的环境需要更多地关注国有和非国有企业如何创造和控制收入流与成本流。改变成本管理和控制的方法将会是中国企业在未来几年内面临的战略财务问题。为适应不断变化的新时期，应对各种新变化，成本控制领域出现了很多富有创新性的有效方法。原因主要有三点：1. 业务全球化使得经营状况更加复杂，产品和服务的增加以及多样化、个性化在推动收入增加的同时提高了复杂程度，进而造成更高的成本；2. 政府管制的放松，特别是在服务市场，竞争程度加强，使得价格面临巨大下行压力。成本的挑战和价格的压力是亟待解决的问题；3. 成本控制应该更多地关注不断增加的越来越隐蔽的间接成本、销售及一般管理费用。作者还特别强调了一些特别情况，提示企业应该关注这些成本上升因素，进而采取有效控制。这些特别情况包括有：产品获利能力隐藏了真正的客户获利能力；有针对性的分销渠道会降低成本；资产消耗现金；利用机会成本；最大限度地利用空间；警惕隐藏的 IT 成本；复杂性是公司经营的“隐形杀手”，高效的成本控制的核心是简化流程，而不仅是关注成本的削减。^[2]

李欣慰（2014）通过分析影响航空公司国际竞争力的因素，提出了国航增强国际竞争力的对策建议，包括降低运营成本，合理规划航线网络，加速横向一体化进程，进一步提升服务质量，改善企业影响策略等。^[3]

王正绪和方瑞丰(2017)认为我国民航国际化战略面临着巨大的挑战,一方面是全球范围内国际航空市场的持续扩大,特别是国家“一带一路”发展战略带动了国际航空客运市场迅速增长。另一方面是全球范围内一批新兴的大型航空公司积极抢占全球民用航空的巨大市场份额。我国航空公司面临着优化产业结构、增加有效供给,提高核心竞争力的严峻任务。与全球领先的航空公司相比,我国航空公司的运营成本高问题依然突出。他们提出了一系列政策建议来帮助我国航空企业提高核心竞争力。^[4]

林莲云(2015)认为,越来越多的竞争正在涌入亚洲航空市场。低成本航空公司不再只专注于短途航线市场,他们开始发展长途航线市场,航空公司的样本调查显示,低成本航空公司在运营长途航线时相对于传统航空公司有约20%的成本优势,有能力提供价格低廉的机票,这种价格的优势正迎合了大多数顾客的需求,成为低成本航空公司的致胜法宝。如果传统航空公司在竞争时单纯地降低长途航线的票价,利润率必将受到影响,从而使财务背负沉重压力。因此传统航空公司迫切地需要做出正确的选择,制订一个能够调整其组织各个方面的战略,以便转变竞争劣势的局面。那些反应迟钝的传统航空公司将很有可能在与低成本航空竞争过程中落败而失去亚洲市场。^[5]

周玲(2014)指出成本领先战略非低成本航空专有,认为传统航空运输业需要提高成本管控水平,导入成本领先战略。并为传统航空公司实施成本领先战略体系献计献策。她从三个层次为传统航空公司搭建了成本领先战略体系。第一个层次:通过“砍、降、省”降低表内成本项目的直接动因,“精打细算”地节约材料与人工支出;第二个层次:通过改造生产流程改变成本项目的影响动因,达到节约成本费用支出的目的;第三个层次:通过不断强化资源整合能力提升价值创造。这个层次主要是成本领先战略内涵的回归,在资源限制条件下,通过不断强化资源整合能力、提高资源的利用效率,使有限的经济资源创造出更多的价值,达到节支增效的目的,是成本领先战略的最高层。体系搭建固定,但成本管理的方法和-content不是一成不变的,随着观念的更新以及信息技术的发展,中国商业领域正在发生巨大的变化,未来几年变化的速度和程度也会进一步加大,为传统航空公司实行成本领先战略提供了更为广阔的空间。^[6]

孙慧杰(2012)指出航空企业之间的竞争本质上是成本的竞争。他分析了我国航空公司成本管理的存在的问题,提出航企要优化成本管理的办法,引入成本战

略管理理念，建立立体成本管理模式，优化抑制成本攀升方法，有效选择战略性成本信息，优化企业管理办法，顺应市场战略竞争形式。^[7]

刘向军(2014)分析了低成本航空主要优势，提出了最大限度提高飞机日利用率以摊薄运营成本，加强官网直销以降低销售成本等传统航空公司面临竞争时可能采取的几种策略。^[8]

崔国伟(2015)对我国低成本航空公司的成本管理进行了全面研究，得出了低成本航空在成本管理上的通用措施，认为成本管理要以价值链为基础，以价值链上的各项价值增值为目标进行成本管理；优化和重组业务流程，对内外资源的整合利用，让成本管理的领域不断延伸，建立起强大的竞争力。^[12]

陈柏松(2016)提出了航空公司成本管理的思路：一是提升成本管理的高度。即强化成本管理的战略导向，重点在于设计好成本的组织方式和生产运营布局。二是钻取成本管理的深度。即持续优化成本过程管理，实现财务和业务的紧密融合。三是拓宽成本管理的广度。即创新成本管理方法，缩小成本管理的颗粒度。他还进一步提出了航空公司成本管理主要实施路径，包括有1、从战略高度做好战略规划，注重源头成本控制；2、提高核心资源利用效率，释放成本潜力；3、以大项成本为突破口，优化成本过程管理；4、创新管理模式，开展成本内部模拟市场化。^[13]

梁劲松和罗莎(2013)从航线成本、收益的时间、成本与效益的依存关系和经营职权范围这四个视角进行了分析，提出了控制成本既要多角度，又要多创新，营造企业成本控制文化，通过预算进行成本控制，利用成本数据建立目标成本，在组织中建立成本对话机制，通过税收筹划进行成本控制。^[14]

蒋志刚(2014)通过对国家政策分析，对比国内外航空公司的发展，分析了通用航空公司运营成本组成，认为影响通用航空运营成本的主要因素有：国际利率浮动，国际原油价格，原材料、生产人力成本价格，机组、维修人力资源成本，折旧和保险，并从原材料的选择、维修成本、人力资源、经营模式等方面提出了控制成本的建议。^[15]

唐璐(2013)探讨中型航空公司采取低成本和差异化运营模式相结合的可行性，为中型航空公司的发展提出了一些建议。^[16]

梁巍(2016)认为国际航空业在世界经济发展和全球一体化趋势大环境下，航空公司之间的竞争日益激烈，航空公司应该采取正确的战略以控制成本、增加收

入，提高竞争力。低成本航空在我国有着广阔的发展空间，成为民航业发展的主要驱动力。通过对比国际先进水平的航空公司和我国的春秋航空的战略和运营特定，对低成本航空公司的竞争优势和劣势进行比较，总结归纳出低成本航空公司的战略和发展方向。^[18]

贾绍军 (2013) 分析了航空公司是否应该进行航油套期保值。得出结论：燃油附加费对航空公司航油成本影响有限，油价、宏观经济和航空公司的盈利没有必然联系。呼吁科学看待航油套期保值，科学地、专业地通过套期保值锁定成本对航空公司是非常有必要的。^[20]

邹茂功(2015)重提 2008 年中国民航业燃油套保全行业巨亏 280 亿的事件，中国航空企业是因此基本上退出了与燃油相关的金融衍生品的交易。他庆幸中国航空公司因不再做燃油套保的交易而没有卷入到由于 2014 年下半年开始的石油价格大幅下跌所导致的燃油套保巨额损失中。^[21]

陈兵在(2015)揭示了汇率变动和航空公司业绩之间的关系，主要是因为航空公司的负债和贷款很多是以外币结算的，所以人民币兑美元走弱，势必增加航空公司的财务成本，进而影响其盈利。而另一种可能的影响则是人民币走弱，势必降低购买力，可能在一定程度上抑制中国公民的出境游需求，进而对拓展国际航线的航空公司运营带来不利影响。^[24]

台湾王嘉谦(2013)研究分析发现：1. 航空公司地勤外包以降低经营成本、提升企业竞争力和增加服务能耐为主要目的。对代理商考量以财务为主，另外代理的经验、规模、品质和安全亦是其考量的重点内容；2. 外包具有多元合作模式。依各个机场的特性及航空公司的不同考量，可统包、分包代理、互惠及联盟相互代理、投资入股或自营等不同经营模式与策略；3. 外包合约要定期检查，搭配系统化及品质的绩效指标管理与适配的改善措施是确保服务落实的重要管控机制；4. 外包经营效益评估主要以财务方面为主，另外顾客满意度、简化内部流程及学习成长方面等其他方面也可同时列入评估。^[9]

吴建瑞(2017)研究了传统航空公司的典型代表，多次被评为全球最佳航空公司的香港国泰航空，从几个方面分析国泰航空陷入困境的原因，探讨传统航空运输企业的未来发展趋势。为传统航空公司的转型提出了顺应时代趋势，及时调整发展战略，加强风险防控，必须时刻保持对现金流、债务、筹资和金融衍生品投资等风险控制，加入低端市场竞争，加速探索轻资产发展之路，不断地梳理公

司的架构的建议。^[30]

Rogéria de Arantes G. Eller, Michelle Moreira(2014)研究了航空公司管理的主要成本相关因素。通过向航空业专家两轮的问卷调查分析,作者得出了影响降低航空公司成本的策略的主要因素按照重要性层次结构排序有:路线结构和网络;飞机的型号和特点;劳动成本和管理质量。这种层次结构可以帮助决策者在需要时决定采取降低成本措施的优先级别。^[10]

国际航空运输协会(IATA,以下简称“国际航协”)在2016年度报告显示航空运输业要实现未来的长远发展有赖于的运营和财务业绩的改进,这些方面的工作将被提上日程,如:提高成本效益、降低机场收费,按照航空公司的需求调整机场的资本支出,改进机场运营,标准化流程以减少地面成本,确保燃油供应的可靠和价格的透明,实现空中交通管理系统的高效、现代化。^[11]

回顾前人已有的研究成果,从成本控制理论的研究发展到航空公司成本控制的应用型研究,人们从不同基点、不同角度对成本控制及其在航空公司管理中应用的研究成果已经有很多,使我对航空公司成本控制发展和现状有了较为全面的掌握。考虑到在新时期下,我国航空公司的发展遇到很多新情况、新压力:中国经济的持续进步使得航空业的国际化发展进入到全球竞争有效地位;这两年我国政府发布的一系列政策如“十三五”期间民航市场化改革、“一带一路”战略等都促使航空公司面临国际化挑战。因此我希望从国际竞争环境的新视角下,重新审视航空公司成本控制的方式方法,对航空公司的成本控制进行分析研究,找出适应新时期发展的航空公司成本控制的有效措施。

1.3 研究思路、论文结构和研究方法

1.3.1 本文的研究思路

本文的研究思路主要分为六大部分:

第一,成本控制理论研究,

第二,分析航空公司的成本结构,

第三,从现状、发展、政策、挑战等方面分析了我国航空运输市场的竞争环境,从而导出在国际竞争环境下航空公司成本控制的必要性和紧迫性。

第四,分析航空公司的成本控制缺陷分析

第五，国外成本控制领先的航空公司的案例分析、经验研究

第六，提出航空公司成本控制的十一项策略

1.3.2 本文研究框架



图 1.1 本文的研究框架

1.3.3 本文研究方法

本文运用文献收集分析法对成本控制理论进行了阐述，明确了成本控制是提升企业竞争力的重要途径，为本文的研究提供了理论支持和分析依据。继而采用案例研究、数据整理、比较研究和综合分析的方法，收集、分析、借鉴外国航空公司成本控制的成功经验和发展趋势。围绕如何降低航空公司成本，探讨航空公司如何在国际竞争愈演愈烈的环境下实行成本控制的方法措施。

1.4 主要创新点与局限性

1.4.1 本文的创新点在于

本文在全面研究航空公司主要成本控制点的基础上，着重研究了国际航空业成本控制新趋势——轻资产重运营的外包模式，这是在外国航空公司中正积极开展而在我国航空公司中还未充分引起重视的成本控策略。特别分享了某外国航空

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库