

近几年,民航市场竞争激烈,各大航空公司在打起价格战的同时,也纷纷“勒紧裤腰带”,想尽各种办法控制成本。其中,飞机维修成本占据航空公司成本支出的一大部分,如何在保障航空安全的前提下控制维修成本,成为航空公司的一门“必修课”。



强化维修成本管控成航企“必修课”

本报记者 白新鑫

优化飞机停场方案 相当于每年多一架飞机

“控制机务维修成本最主要的一个方面就是提高飞机的利用率。”山航工程技术公司航材部副经理兼计划与成本控制单元经理梁吉军说。成本控制的另一面其实就是创造更大的收益,而提高飞机的利用率是最直接的创收手段。梁吉军说,生产计划人员会尽可能通过优化计划编排把多个相近的工作排到一起,提高维修效率。

梁吉军告诉记者,生产计划人员还定期跟市场部门的同事沟通,确定航空淡季时间,利用淡季集中对飞机进行系统的检查与维修。工程技术人员通过不断优化维修方案以缩短飞机停场时间。据梁吉军介绍,每年山航可以为1架飞机节省约3天的停场时间,整个山航机队超过100架飞机一年下来可以节省300多天停场时间,相当于让山航机队多了一架飞机。

山航工程技术公司航材部经理芦冰说,“维修成本管控首先要做好顶层设计,推行自上而下的成本管理。建立有效的管控机制是工程技术公司维修成本管控工作的重要措施,工程技术公司承担着巨大的安全和保障压力,大家原来更习惯调度研讨航班安全和正点的问题,如今,各部门也习惯调度成本的问题了,这样就为做好维修成本管控提供了制度保障。”

为了进一步完善维修成本管理组织结构,落实岗位管控责任,进一步提高维修成本控制水平,山航工程技术公司自上而下建立了维修成本管控领导小组、维修成本管控工作小组、各部门及各基地维修成本管控工作小组三级组织架构和相应工作机制。依托三级成本管理机构,建立了管理支撑、指标管控、项目切入以及意识培养的维修成本管控体系。



自有备发率仅为1.5% 这一项,就省了4.9亿元

“航材对机务维修成本来说,是一笔较大的开支。”梁吉军告诉记者,在符合民航法规,保证飞机安全,准点的前提下,如何最大程度地减小航材开支是航空公司控制机务维修成本的关键所在。

梁吉军告诉记者,航空公司以前购买航材的模式是“提前买”,提前分析购买一定数量的航材放在航材库里,维修部门需要时来领取,这种模式让航材库存带来一定的资金积压。

而如今,山航通过与航材厂家多次沟通与协商,通过寄售等方式让厂家提前把一部分航材放在山航库房,采取先使用后结算的方式。“业务模式创新,会带来明显的成本控制效果。”梁吉军说。

通过山航财务部门从国内优秀航企交流和对标的的数据,对比后发现山航在发动机备发率、航材单机库存成本、航材送修周期等方面的数据,在行业内处于优秀水平。据了解,按照国内同等规模的航空公司的备发率(5%)测算,山航应储备约10台发动机,但实际

山航自有备发仅3台,其余备发均通过厂家租用,自有备发率仅为1.5%。

梁吉军说,能够达到如此低的自有备发率,主要源于他们通过跟厂家沟通,拿到了一批免日租金或短期租的备用发动机,仅这一项,就避免发动机购置资金占用约4.9亿人民币。此外,山航还与其他航空公司之间达成协议,在航材应急保障方面实现了资源互援共享。

细节决定成本 控制成本不影响安全

自上而下的成本意识终端是机务维修的一线员工,而提到机务,首先想到的职责是保障飞机的安全,其次是航班准点,而维修成本似乎只是少数部门应该考虑的事情。

但作为控制维修成本的关键一环,一线机务人员的成本意识必不可少。

梁吉军告诉记者,他们联合山航股份公司财务部门,定期对机务人员进行成本管控方面的培训,提高一线员工的成本意识。“刚开始大家对于成本理解并不深,感觉有一定的距离。”梁吉军说。但通过多次培训,一线机务人员的成本意识

逐步提升,成本控制的关键在于细节,梁吉军跟记者举了一个例子:航线维修人员对常更换的电源盖板锁扣进行技术分析和效果验证,最终通过更换内部弹簧来替代,既保证了工作质量,又大量节省了成本。

据了解,山航工程技术公司将每年10月份定为“维修成本管理月”,通过不同的成本活动主题进行内外部成本宣传,深化成本意识传导。

控制维修成本会不会影响航空安全?

面对这一问题,梁吉军告诉记者,一切维修成本控制的前提是保障航班安全,每一项成本的节约都是在遵守民航法规、保障航班安全下开展的。“安全是航空公司的生命线,任何人都不会逾越这道生命线。”梁吉军说,他们按照飞机生产厂家给出的飞机维修手册进行每一步操作,严格执行“按卡作业”。

机务财务一体化系统 用大数据玩转成本控制

据了解,根据波音公司和部件生产厂提供的维修手册,有一部分航材部件是可以经过送修后多次循环使用的,这部分航材在送修过程

中产生的费用及效率控制,也是航空公司成本管控的重要一环。

梁吉军举了一个例子,电子流量控制活门是飞机上一个可以循环使用的航材周转件,送修周期的长短决定了这个航材成本的多少。“假设活门的送修时间为120天,1个活门一年最多可以使用3次;而如果送修时间仅为30天,1年则可以使用至少12次。”梁吉军说,山航通过安排人员与美国的维修厂家对接,跟踪国际运输,进出口和在厂维修的每个工作环节,维修一次活门的周期仅需要20多天,而国内其它航空公司最快也要40多天。“送修周期短了,就不需要再次购买新件,库存也就少了,成本也就低了。”梁吉军说。

2013年,山航机务财务一体化系统上线,山航成为国内首家机务与财务数据互通的航空公司。山航股份有限公司财务部成本管理经理张兆全告诉记者,机务财务一体化系统对于机务成本管控起到了关键作用。

张兆全告诉记者,不论是机务还是财务,都可以从系统中抓取各种数据进行费用统计和成本分析,大大丰富了成本分析手段和提高了统计效率,用以支撑管理决策和业务方案。同时,因为机务和财务在一个系统上,财务对机务成本情况的监控也及时了,原来清库需要1个多月的时间,双方的数据还总是不匹配,自2013年7月份系统上线以后,每年的航材清库工作就做到了“零”差异,而且平均仅用了2天时间。

据了解,每年财务部都会根据上一年机务各项维修成本进行系统化计算,分析得出结果后即为机务下一年控制维修成本的指标。据了解,财务部成本单元下设有机务班组,专门负责与机务对接,通过事前指标、事中结算及事后分析的方式,协同机务进行维修成本管控,“有些航材的购买涉及国外厂商,外汇付款相对较复杂。”张兆全说,几乎每天,机务班组的财务人员都会跟机务对接数据,及时掌握成本变化。