

# 高等学校飞行实训成本管控的探索应用及管理建议

逢诗然

(中国民航大学 财务处 天津 300300)

**摘要:** 高等学校飞行技术专业在财政资金保障下,资源配置优势明显,但资源配置效益和效率并不高。为推动民航院校飞行技术专业飞行实训单位的成本精细化管理,降低民航院校办学成本,本文首先以问题为导向,深入分析民航院校飞行实训成本管控中存在的问题,之后引入“对标管理”方式,探索提出民航院校飞行实训业务与飞行航校训练成本产生差异的对标项目。希望能够提供给民航院校改变飞行实训单位现状、获得效益提升的解决思路;最后提出对民航院校成本管控方面的管理建议。以期实现民航院校打破对飞行实训业务的固有管理思维模式,提质增效,助力民航院校持续、健康的高质量发展。

Colleges and universities to explore the application of flight training cost control and management advice  
PangShiRan

(to the bursar's office of civil aviation university of China, tianjin300300)

**Abstract:** flight technology professional of higher education institutions under the financial capital security, the allocation of resources advantage obviously, but the resource allocation efficiency and the efficiency is not high. In order to promote the civil aviation flight flight technology specialty training unit cost of fine management, reduce the cost for civil aviation colleges, this article first problem oriented, in-depth analysis of the problems existing in the civil aviation flight practical training cost control, after the introduction of "standard management" in much the same way, explore business and puts forward the civil aviation flight practical training flight HangJiao training cost difference for the project. Hope to be able to provide civil aviation colleges change flight training units, access to benefits the solution of ascension; Finally put forward the civil aviation colleges cost control management and advice. In order to implement the civil aviation college break the inherent in flight training business management mode of thinking, the mass transfer efficiency, boost the high quality of the sustained and healthy development of civil aviation colleges.

## 一、引言

高等院校的飞行技术专业是教育部特色专业。民航院校以培养高质量飞行人才为目标,为中国民航培养输送高质量的飞行技术人才。各民航院校统一部署,积极、有序、规范地组织飞行实训,各项实训运行工作稳中求进。飞行技术专业以其优越的资源、技术优势,在民航业快速发展时期得到了迅速的发展和扩张。民航院校对飞行实训经费投入总量持续增加,投入结构也在不断变化。近几年,受新冠疫情的影响,民航院校整体飞行训练收入增长趋缓,但飞行训练业务成本逐年提高,成本管控不严问题突显。目前,国内经济下行压力增大,各航空公司经营效益均受到不同程度的冲击,与此同时,民航各院校飞行技术专业招生人数整体下滑,这必然带来“十四五”后期民航院校飞行实训收入的降低。

为使民航院校更好的实现资源优化配置和有效拓展,降低办学成本,体现拓展飞行实训业务对服务民航院校发展的有效支撑作用,探索和应用有效的成本管控方式并提出合理化建议,势在必行。

## 二、目前民航院校实训成本管控存在的问题

由于民航院校对飞行技术专业实训单位的非营利性定位,使得民航院校实训单位成本管理粗放,成本控制意识不强、管控动力不足。

### (一) 单机利用率较低,单机成本居高不下

民航院校在没有利润驱使的情况下,较普遍的存在单机利用率和整体飞行实训量低的现状,这必然会降低飞行学员返还率。较低的飞行学员返还率,必然使得学校全年实训收入减收。由此,必然带来各训练飞机和训练器的单机成本居高不下。

### (二) 人力资源成本膨胀

民航院校实训单位对人员配备和薪酬体系缺乏精细管理,存在人员配备数量和结构不合理,人力资源配置效率较低情况。由此,容易造成人员臃肿必然人力成本膨胀。

### (三) 航油和机务维修费用等直接成本需要优化

民航院校飞机航油消耗基本上不考量,在航油价格极具上升期,必然带来飞行训练直接成本的增长,对航油的节油措施需要优化。

民航院校为事业单位委托机务维修公司进行机务维修的方式和飞行航校自身的机务维修部进行比较,民航院校的这种委托关系易带来的维修“溢价”,增加成本费用。例如结算带来的增值税额等成本费用。

### (四) 机场保障费议价能力薄弱

民航院校实训基地作为民航院校飞行实训主要成本项目,由于体制内民航院校长期未实施绩效考核,所以,在选基地、建基地时大多未考虑成本效益。机场保障费用在整体议价能力方面显示出不足。

### (五) 往来款项管理疏于考虑对现金流及整体运行的影响

民航院校作为事业单位在体制内财务管理和飞行航企的财务管理比较,对往来款项管理明显较为粗放,很少考虑往来款项对现金流的影响,账龄分析重视不足,坏账风险重视不够。现金流管理意识薄弱,存在飞行培训收支现金流量为负,由此挤占学校资金的情况。

### (六) 其他费用支出及折旧成本重视不足

按照民航院校实训业务的管理模式,成本费用中一般不含有销售费用、管理费用;由于购置飞行等实训资源的投资为财政资金,民航院校很少将政府会计制度核算后折旧成本与飞行实训收入配比。管理费用、销售费用及折旧成本没有引起重视。

## 三、引入“对标”管理方法进行成本分析和应用

“对标管理”是一种可以快速查找不足并能够有效改进工作现状的先进管理方式。民航院校实训单位和飞行航校虽然成立背景和所配置资源的来源方式不同、生存模式不同,但都是按照“230小时航线运输驾驶员整体课程培训大纲”实训课程和“20小时高性能多发飞机实训”课程培养(培训)学生(学员)。对民航院校飞行实训业务和飞行航校训练业务进行对标的可行性分析及对标管理应用实施思考,有利于高校飞行技术专业提质增效并得到长效发展。

### (一) 引入“对标”航校进行成本管控方式的可行性分析

#### 1. 培养模式相同

高等学校飞行专业技术和飞行航校都是实施专业理论学习、实践、就业一体化的订单式培养模式;都是以行业标准和航空公司需求为导向,将飞行职业素质教育融入专业教育,校企协同,制定实施飞行技术人才培养计划,学生在完成飞行基础理论学习后,送往飞行实训基地进行飞行实训。民航院校和飞行航校拥有各类实训飞机,各类飞行实训模拟器及飞行全动模拟机等实训资源。两者都设置飞行实训基地。核心课程均为飞行原理、飞行性能与载重平衡、飞行人为因素与机组资源管理、航空生理学等理论课程和私用驾驶员执照飞行实训、商用驾驶员执照飞行实训等飞行培养课程。

#### 2. 培养目标相同

两者都是专业培养具有民航飞行职业所需的政治素质、心理素质、身体素质和安全意识,系统掌握民用飞机基础知识、飞行理论和飞机基本操作技能,达到国际民航标准的英语语言能力水平,具备担任运输航空驾驶员所需的核心胜任能力,初步具备现代民用航空飞行技术应用及飞行运行管理能力,能够在民用运输航空和通用航空领域从事飞机驾驶及飞行运行管理工作的高素质应用型专业技术人才。培训合格都发放CCAR-141部民用航空器驾驶员学校正式合格证。

### 3.引入对标管理的现实意义

随着民航院校飞行技术专业的快速发展,民航院校对飞行实训经费投入总量持续增加,投入结构也在不断变化。飞行航校作为企业化运营模式的飞行员培养的航空学校,在追逐利益最大化为前提的企业运营,必然注重成本管控。鉴于对飞行实训培养模式和培养目标及培养投入资源的相同,引入“对标”飞行航校成本管理,通过单机利用率和主营业务成本构成比较、分析,查找到预期收益与实际发生偏离的影响因素,揭示成本膨胀的原因。即通过民航院校飞行实训单位模拟“法人实体”,以整个会计年度成本费用为成本构成区间,通过调整会计政策,“对标”飞行航校进行成本分析,查找原因及不确定因素。旨在谋求民航院校对飞行实训业务打破固有管理思维定式,推动民航院校飞行实训单位成本管控,提升财务治理能力,提高资源配置效率,实现飞行技术专业建设各项发展战略落地和民航院校教育事业高质量发展。

由此可见,对民航院校飞行技术专业实训成本构成要素开展和飞行航校训练业务成本的对标管理,是一种能够迅速查找不足、提升工作的有效成本管控方式。

#### (二)“对标”成本管控的实施

对标标杆航校的选择上一定注重联系实际,对标航校不仅运行良好,同时还要具备效益优良的特征。另外,要注重标杆航校与飞行院校飞行实训业务投入资源相仿,如航空器及模拟飞行器的型号类似和主业一致等,避免空中楼阁,即要选一个具有实践性、可行性强的标杆航校。切实将对标管理落到实处。具体从以下几方面展开实施。

#### 1.对标实物资源管理

从民航院校实训单位和对标航校拥有资源的差异,进行成本对标分析

(1)实物资源对标分析:含实训飞机及其他训练机的种类及数量,停机位、大小机库,航线和实训空域及机场等实物资源成本;

(2)技术资源对标分析:含飞行管理信息系统及各飞行部门,如飞行标准管理部门、安监部、航务部等技术部门成本;

(3)人力资源对标分析:含优秀飞行教员和机务维修人员的成本等,考虑飞行教员充足且各机型教员配比结构合理,满足教学等方面的人力资源配置效率对标分析;同时关注机务维修保障队伍的配置效率。

(4)声誉资源分析:民航院校和飞行航校肩负着国家民航强国战略的使命,良好的声誉资源是战略发展的根基,为此,要实施对标毕业生按时毕业率及优秀毕业生指标。

(5)财务资源分析:对于高成本的飞行实训业务,民航院校和飞行航校的财务成本差异分析,可以通过对标资本投入效益和运行资金成本展开差异分析。

#### 2.对标实训能力和管理能力

(1)实训能力对标分析:根据实训飞机数量、空域条件、飞行实训基地、实训学员容量对标分析,由此对实训能力、实训培训周期进行分析,从而进行变动成本分析。

(2)管理能力分析:关注长效机制,对标顶层设计和过程管理。顶层设计含有管理体系、管理架构的建立和建设情况,运行制度、运行机制建立和健全情况;过程管理含有过程监督和过程的进展反馈机制;关注飞行实训机构组织层面和过程控制层面对成本的影响。

#### 3.对标约束性固定成本和酌量性固定成本

根据民航院校和飞行航校运行的学员实训容量合理安排本场、空域、转场等飞行计划,使用运筹学管理理论建模,对标每日实训量的优化等级,对标单机利用率,由此优化约束性固定成本。对标航油消耗,时耗件更换等酌量性固定成本。

#### 4.对标预算管理和执行过程控制

预算管理和过程控制对成本管控的作用至关重要。两种体制运行模式进行对标,更有利于体制内民航院校的优化成本管控。

#### 5.对标航材管理

对标航材管理,考虑积压航材所带来的机会成本,注重航材管理的计划体系带来成本变化分析。

#### 四、民航院校成本管控的具体建议

第一,建议民航院校将对标航校的成本管控意识纳入高校行为文化体系中

高等院校非常注重文化引领,整体管理十分注重管理绩效。在整个飞行实训管理方面,建议高校从治理层到管理层厚植飞行实训成本对标航校成本管控的文化理念,在飞行实训管理体系中将成本管控理念作为核心价值观筑牢并植入全体教职工的思想之中,让“勤俭”兴校行为纳入学校整体行为文化,同时渗透到工作的各个环节,凝心聚力。以此达到成本管控行为文化趋同,为成本管控措施真正能够落地实施打下坚实的基础。

第二,建议民航院校对飞行实训单位实施短期目标结合中期规划考核的管理模式

首先,加强成本管控,实施年度绩效考核。一般民航院校仅下达飞行量指标,这样容易形成一味追求整体飞行量提升,而不顾及成本管控。飞行量同比增长的同时,成本随之过快上涨,容易形成本期盈余和现金流均为负增长,经济效益不达预期。

建议高等院校建立飞行量和成本管控及飞行学员按期返还率等指标的综合考核奖惩制度,对飞行分校实训业务下达绩效指标的同时,加大奖励力度,变被动成本管控为主动追求成本效益,实现民航院校发展与飞行实训单位效益“双提升”。

其次,设立中期绩效考核目标,建立利益动力机制。民航院校飞行实训单位成本高涨与体制内非营利定位下建立的管理体制和内部治理结构及运行模式密切相关。如民航院校整体人力成本高涨,飞行实训单位也不会例外,优化引进人才渠道,做好人才梯队建设,构建人才培养体系,完善薪酬管理和薪酬调整机制,以此使得人员配备数量和各类人员结构及职工薪酬体系更加完备,从而降低人员成本;加强对航油、航材精细化管理,制定节约航油消耗奖励制度;积极推行航材代理机制,节约采购航材大批资金占用的机会成本。由此,民航院校飞行实训单位亟需加强财务管理,梳理成本构成信息,进行成本动因分析,优化成本管控体系。

建议民航院校调整运行模式,降本增效,对实训单位改变运营模式而降低的运营成本,加大奖励力度。在激励实训单位的同时,优化民航院校资源配置。

第三,建议民航院校加大飞行教育资本投入的论证分析,注重降低沉默成本的同时实现教育资源有效拓展

飞行院校大多用财政资金做航空器及航空模拟器的采购,购买飞机保险等。在实施《政府会计制度》后,目前对高校成本核算也提出了进一步的要求,这必然使得高校要关注沉没成本费用。加强资本投资的论证分析可以有效降低沉默成本,实现教育资源优化配置和有效拓展。

第四,建议民航院校注重飞行培训相关现金流量考核。加大应收未收培训费用催收力度,重视账龄管理,注重坏账风险。另外,还要避免未收到款项的同时支付外送学员培训费用从而占用民航院校资金。

第五,建议对飞行实训单位实施精细化预算管理和财务核算,更好实现对各作业单元的动因分析。

#### 五、结语

为实现民航院校飞行实训业务板块发展战略落地和“提质增效”的目标,对飞行实训成本管控的探索应用显得尤为重要。希望通过以上引入对标管理方式对高等学校飞行实训业务展开“分析现状—发现问题—对标管理—深入思考—管理建议”内容的分析,使民航院校对飞行技术专业的飞行实训业务打破固有管理思维定式,强化顶层设计,注重将对标成本管控理念植入高校文化体系,对标航校有效实施成本管控。建立飞行实训绩效利益动力机制,激发民航院校的办学活力,促进民航院校飞行实训各项发展战略落实并推进。

作者简介:逢诗然,女,汉族,山东省黄县,1975-11,高级会计师,大学本科学历,研究方向:主要从事:高校财务管理,管理会计,项目绩效评价与分析,科研项目财务管理等。