

航空公司實施成本控制之策略架構

會員：張有恆 程健行

1. 全球民用航空事業之新變局

全球民用航空事業在歷經美國 911 恐怖攻擊事件、伊拉克戰爭和 SARS 疾病肆虐等外部環境等負面因素所導致的營運低潮之後，整體產業獲利情形自 2004 年開始已有反彈好轉之趨勢。全球航空業之營運損益從 2003 年尚有虧損 15 億美金，到 2006 年已轉虧為盈有 113 億美金之營運獲利。然而儘管在整體營運環境及空中旅行市場需求匱乏無虞的情形下，個別航空公司之營運獲利仍舊可能因遭逢油價高漲及市場激烈競爭兩項問題而出現獲利赤字及營運成本居高不下的問題。

首先在油價高漲問題方面，航空用燃油價格從 1998 年每桶不到美金 20 元的低檔價格開始攀升，到 2007 年已來到了每桶超過美金 95 元的高峰。即使與 2003 年的較低油價相比，現今航空燃油所佔全球航空公司營運成本的平均比重已高達 25.5%，並且首次超越人力成本成為佔航空公司總營運成本比重之最高者，例如我國中華航空公司之燃油成本佔其總營運成本達 41.8%。

為因應此一營運成本高漲之新變局，本文以下擬就大型航空公司實施成本控制之策略架構做一探討，期能為我國籍航空業者提供一帖降低營運成本之良方妙藥。

2. 航空公司實施成本控制之策略架構

航空公司之經營與管理常常由於組織龐大，人員眾多，營運範疇牽涉諸多專業領域，使得居上位經營者可能顧此失彼，產生見樹不見林之管理盲點；因此如何有效實施既定可行之成本控制策略與方案，達成降低營運成本之終極目標，乃是現今航空業經營者首需面對之重要課題。航空公司實施成本控制首重正確目標(goal)之訂定，其次必須擬定有效策略(strategy)，最後再確立行動方案(action plan)；依此層級，由上而下，循序漸進，假以時日，必見成控之效。

本文依照目標→評估構面→策略→行動方案之層級分析，提出航空公司實施成本控制之策略架構（如圖一所示）。如前言所述，航空公司面臨營運成本居高不下的問題，首重成本控制目標之設定。一般航空公司皆以不犧牲飛安及應有之服務為前提，釐清各項可控成本之構面，並依此構面擬定有效成控策略，最後窮舉可達成策略目標之多項行動方案。在確立降低營運成本為現階段公司之重要管理目標後，進一步建立可控成本構面，如員工生產、航機操作、航機維修、作業流程及外部收費等。再依各構面屬性初擬有效之成控策略，如圖一中所示之策略項目 1-10 項；最後透過窮舉方案模式，列舉可達成策略目標之多項行動方案，如圖一中所示之 24 項行動方案。

3. 結語

航空公司實施必要且可行之成本控制行動方案已是刻不容緩之管理課題，惟欲達成正確成控目標，必須仰賴對此一問題之概念化架構建立與科學化資料分析。所謂概念化架構建立是將抽象事務明確化，科學化資料分析則是利用定量或定性研究方法，將所蒐集之相關資料予以分析解讀，進而獲致可供參卓之結論與建議，並據此做為未來開展相關研究之基礎。本文所研提之航空公司成控策略，僅是一個初步架構，未來應進一步進行實證研究，方能瞭解

各行動方案的可行性與實施之成效。

Volvo 台階低底盤公車與一般底盤公車之比較			
		VOLVO 低底盤公車	一般公車
安 全 性	1. 煞車致動器	德國 WABCO 電子煞車系統	鼓式煞車
	2. 減速器	油壓減速器	無
	3. 結構強度	全承載式結構 ECE R66 側翻測試通過	無
	4. 傾斜穩定度	重心低 40 度	28 度
動 力 性	1. 最大馬力	290hp	203hp
	2. 最大功率	213kw	180kw
	3. 最大扭力	1200Nm	950Nm
	4. 比功率	12.5kw/t	11kw/t
	5. 變速箱	自排	手排
舒 適 性	1. 車內噪音	70	80
	2. 振動	低 ISO2631 測試通過	高
	3. 懸吊系統	氣囊懸吊	鋼板彈簧
	4. 減震器	有	無
	5. 平衡杆	有	無
	6. 車內駕駛與乘客視野	極佳	普通
	7. 側向傾斜系統	有	無
	8. 前軸	門式大落差低底盤專用前軸	高軸
	9. 前門至中門台階數	一台階	二台階
	10. 車內地板距地高度	40cm 以下	75cm

資料來源：嘉義汽車客運公司

圖一 航空公司實施成本控制策略架構圖