

Research on Internal Control and Management of Chinese Aviation Enterprises in the New Period

Longni Sun

UIBE Business School, Beijing, 100029, China

Abstract

As the development of China's social economy gradually enters into the new normal, from the future economic development trend of China, slowing down the development speed is an inevitable trend. The increasing competitive pressure faced by the transportation market, coupled with the gradual improvement of China's high-speed railway construction cause, the business development of aviation enterprises will inevitably be seriously affected in the new era. Therefore, the urgent problem to think about for the major aviation enterprises in China is how to improve the competitiveness of the enterprises in the transportation market, how to improve the work efficiency of the internal employees, and how to actively expand the business scope. Therefore, this paper takes the internal control and management of Chinese aviation enterprises as an example, analyzes the problems existing in the internal control and management, and puts forward the feasibility optimization and improvement suggestions accordingly, in order to promote the development of Chinese aviation enterprises.

Keywords

aviation enterprise; internal control and management; transportation

新时期下中国航空企业内控管理的研究

孙龙妮

对外经济贸易大学国际商学院, 中国·北京 100029

摘要

随着中国社会经济的发展渐渐步入新常态,从中国未来的经济发展趋势来看,放缓发展速度是必然趋势。交通运输市场所面临的竞争压力日益加剧,加上中国的高铁建设事业逐渐完善,在新时期下航空企业的业务发展必然会受到严重影响。因此,中国各大航空企业目前亟待思考的问题是如何提升企业在交通运输市场的竞争能力,如何提高企业内部员工的工作效率,如何积极拓展业务范围。为此论文以中国航空企业内控管理工作为例,分析中国航空企业在内控管理中存在的问题,并据此提出可行性优化改进建议,以期可以推进中国航空企业发展。

关键词

航空企业; 内控管理; 交通运输

1 引言

近年来中国高铁建设事业在不断地推进,整个交通运输市场的竞争也越来越激烈,加上疫情期间人们的出行次数减少,中国航空企业面临了前所未有的生存压力。在这样的市场环境下,中国各大航企业迫切需要通过提升企业的经营风险防范能力以及市场竞争能力来打破这一局面。

2 新时期背景下中国航空企业内控管理现状分析

中国大部分航空企业为了保证企业客货收入能够及时、完整地回收,一般都建立一个内控管理体系,通过该体系来

【作者简介】孙龙妮(1988-),女,中国山东人,本科,从事智慧民航的发展研究,现为对外经济贸易大学国际商学院在职人员高级课程研修班学员。

提高企业资金的运转效率,确保所有客货收入相关交易都是经过合理授权的,并由企业内部的销售部门、市场部门以及结算部门根据企业相关内控规定来规范各部门的业务收入行为,确保所有有关航空业务的开展能够有据可依^[1]。一般来说航空企业的内控系统主要包括五大流程,并根据业务的种类和复杂程度设置了各个下级流程,具体如表1所示。

3 中国航空企业内控管理存在的问题分析

3.1 内控管理流于形式

大部分航空企业都设立了有专门的纪检办公室,该办公室的工作人员主要与企业内结算部门内控管人员共同执行工作任务,另外企业的营销委员会也会临时聘请一些兼职人员每年对其进行2次培训后促进其完成年度内控管理检查工作,每年只进行2次内控检查。但从大部分航空企业的内控检查工作的实际开展情况来看,每年都会发现各种违规问

表1 中国航空企业内控管理体系流程一览

序号	内控管理流程
1	客运收入—销售收入管理—票款管理—销售资金—销售业务管理
2	客运收入—销售收入管理—代理人管理
3	客运收入—营销分析和监控—收入分析
4	客运收入—协议收入确定—商务包机、包座、航线承包
5	客运收入—销售收入管理—票证管理
6	销售费用—销售折让
7	销售费用—代理费用
8	常旅客—里程消费
9	常旅客—里程累积
10	资金管理—收款管理—客票收款—本票—国外营业部
11	资金管理—收款管理—客票收款—本票—国内营业部及分公司
12	货运收入—协议收入确定—合作航班收入
13	货运收入—货运收入审核与处理—邮件收入
14	货运收入—货运收入分析—销售收入分析
15	货运收入—货运收入审核与处理—运输收入—本航
16	货运收入—协议收入确定—包机包板协议收入

题，且大部分违规问题主要集中在违规使用招待费、考勤管理不严格、协议过期没有及时续签等表面问题上，虽然没有发现特别重大的风险点^[2]。但也足以说明航空企业内控管理流于形式，究其根本在于内科检查人员多为临时队伍，大部分对业务还不够熟悉，面对核心风险时不能对风险有充分的了解和把握。不容易从各种表面工作流程中去发现问题，只单纯依靠仍检查并不能发现更深层次的问题。

3.2 对企业内部风险的识别能力较弱

目前，中国大部分航空企业在对内部风险进行识别的时候主要是采取两种传统方法，分别为案例分析和列表筛查。这两种方法或多或少都存在一定的缺陷，首先是案例分析主要是针对已经发生的案例进行风险识别，而目前航空企业的现有业务无论是从形态来讲还是性质来讲都已经发生了翻天覆地的变化，如果采用过去案例的经验来应对现有业务，那么就无法有效识别出现有业务的风险。其次是列表筛查，大部分航空公司都热衷于使用列表筛查来梳理企业内部的业务流程。这也是内部控制中最常使用到的风险识别方法^[3]。但这种方法存在两个问题，其一是在面对企业诸多业务时，航空企业管理人员很难从众多销售环节的合同签订业务中甄选出具有风险的业务，需要依靠管理人员个人的经验进行判断。其二是在实际操作环境中，管理人员很难有效从诸多合同中识别出具有违规操作的合同。

3.3 内控管理规章不健全

从大部分航空企业现行的内控手册不难看出，大部分企业对内控流程的描述仅仅有个别条款是用于规范代理人的言行的。除此之外并没有涉及当对客户以及当下热门的电商业务进行规范，航空企业的部分销售渠道都是来源于大客户和电商，但依靠内控体系是很难对航空企业的各项主要业务进行全面覆盖的，因此容易滋生风险。而目前大部分航空企业内部控制体系不健全主要体现在两个方面，其一是内部控制体系约束了收入确定的流程，部分业务缺失制定环节的监管。其二是在内部管理控制制约了企业的审批流程，而审

批流程又缺乏对应的规则。

4 新时期下中国航空企业内控管理应对策略分析

4.1 优化内控管理系统，全面监管销售业务

传统的内控监管方法能够监管的范围仅仅知识一小部分航空业务，因此容易导致监管流于形式、力度不足，无法保证对航空业务进行全面监管，导致很多时候发现业务出现风险点，业务人员出现违规操作已经是过去很久的事情了，难以在工作人员工作之中就发现问题。因此，各大航空企业需要在内部建立一个全面的数据信息管理体系，为构建内控监管系统提供良好的基础，将所有监管工作放置到所有业务开展之前，并通过不间断的数据交互对企业各项业务开展全面的风险监管^[4]。整个监管系统涵盖航空销售业务内控规则以及相关管理规则，并将所有业务信息纳入到企业的资料库和数据库之中。并将拟定好的内控管理规则导入系统从合作的电商平台、大客户销售系统、代理人销售系统中进行数据采集。所有内控管理数据均需要进行数据化处理，并通过内控系统对数据进行挖掘提取所有数据的特征，并根据内控规则判断各项数据的风险值。一旦在企业运行中系统判断出这些数据具有较高的风险，那么就会自动报警。

在系统建设的初期可能会有部分人员无法理解该系统的操作模式，则可能会增加部分销售人员的工作负担从而使部分销售人员对使用系统产生抵触情绪，因此需要实施全量动态监管。这也许会触碰到某一销售环节的既得利益者的权力从而干扰整个系统的建设开展。因此企业管理人员必须高度重视系统的建设，要做到亲自上手监管，统一企业各部门人员思想，从而推进系统建设、实施。

4.2 细化企业内部风险防控系统

由于航空企业与其他行业在风向因素方面的控制存在明显差异，大部分航空企业的重要销售渠道多来自代理人。而代理人在航空企业中销售到的销售政策主要包括标准公

布运价、定向发布的私有运价。而私有运价一般是由当地的营业部门制定的，最后交由航空公司总部进行审批，很多航空企业为了鼓励这些代理人一般会由各营业部门制定相关折让政策，并在每月度、季度销售过后对各代理人的销售情况进行评估和奖励^[5]。

为了避免这些代理人在销售过程中产生对应风险，需要先建立一个代理人销售能力评估模型，评估出所有代理人的能力和信誉，并建立一个代理人信用管理体系。根据不同使用渠道设计出与代理人销售能力相对应的产品标准，并在市场的淡季、旺季以及平季各个时间点根据不同代理人的能力作出不同的奖励标准。最后需要根据各代理人销售收入同比、份额、收入环比来评价代理人业务风险，比如若代理人在三年内出现了真实违规情况会做出了风险行为，那么就可以通过降低销售折让等方式控制该代理人的销售风险。

4.3 健全内控管理规章制度

既往航空企业的内控管理规章制度主要存在两点风险，一是政策制度过程，而是发放过程。大部分航空企业在下发销售折让预算指标之后，都是通过纸质文件来进行签字确认的，然而审批通过后营业部门该如何核销应付账款，如果发放的金额超过总金额这些情况都难以直接体现出来。因此需要健全内控管理规章制度，比如所有完成折让政策制度后，在计算和管控过程汇总，各营销部门需要根据制定好的标准模板和业务需要对返奖条款进行增加、补充以及删减。所有审批流程也需要在管理系统中完成，折让计算过程不使用人工计算，均需要在内控管理系统中完成，这样可以避免出现

计算失误和人员监管不到位的情况发生。最后所有工作人员均需要在系统内建立相关代理人合同模板和销售折让奖励规则，且所有操作均需要在系统内完成，不可进行二次录入，避免出现阴阳合同。限定每一期的返奖金额，且每个代理人只能领取一次，不允许出现分次领取情况，以此规避代理人自身的税务筹划风险。

5 结语

总之，面对当前竞争激烈的交通运输行业，航空企业想要提升自身竞争能力，就必须对企业内部既往的内控管理情况进行综合分析评估，重视风险识别、制度健全工作，不要凭借管理人员个人主观意识进行管理，要科学地对各个销售业务环节存在的风险点进行管控防范，才能提高企业的整体竞争水平。

参考文献

- [1] 陈晓宇.中国通用航空企业内控管理研究[J].全国流通经济,2020(19):20-22.
- [2] 周嘉敏.南方航空价值链成本管理研究[D].兰州:兰州财经大学,2020.
- [3] 黄尧.捷安亚航空公司财务内部控制问题研究[D].天津:天津科技大学,2020.
- [4] 高洋.关于加强航空公司预算管理的思考[J].大众投资指南,2020(3):103-104.
- [5] 郭延侠.关于航空公司的风险管理分析[J].企业改革与管理,2017(19):41+43.