

民航经济与技術丛书



20世纪80年代的 航空公司组织结构

〔英〕James J. Lynch 著

刘之光等译校

北京航空航天大学出版社

20世纪80年代 的航空公司组织结构

〔英〕James J. Lynch著

刘之光等 译

北京航空航天大学出版社

内 容 简 介

本书是研究航空公司的国际知名专家詹姆斯 J. 林奇(英)就航空公司组织结构问题的研究报告。内容包括: 1963~1983年间在技术领域和社会政治、经济领域中与民用航空有关的发展变化及其对航空公司的影响; 航空公司不同的发展战略和管理风格; 航空公司不同的组织结构类型及相互比较; 航空公司组织结构将来的发展趋势; 在调整自身的组织结构以适应发展的需要方面成功和失败的个案分析。全书涉及50多家航空公司, 资料全面、准确, 分析和论述系统而透彻, 是了解、研究当代世界航空运输业的重要著述之一。

20世纪80年代的航空公司组织结构 ERSHI SHIJI BASHI NIANDAI DE HANGKONG GONGSI ZUZHI JIEGOU

[英] James J. Lynch 著

刘之光等 译

责任编辑 刘平

北京航空航天大学出版社出版
新华书店总店科技发行所发行 各地新华书店经销
中国民用航空局印刷厂印装

※

开本: 850×1168 1/32 印张: 8.44 字数: 191千字

1989年10月第一版 1989年10月第一次印刷

印数: 1—2 000册 ISBN 7-81012-141-3/V·013 定价: 4.00元

《民航经济与技术丛书》

编译委员会

主任委员 李振达 莫 及

副主任委员 张 刚 王维民 李 军

王章铤 (常务)

委 员 (按姓氏笔划为序)

马士观 王德琛 李纯坚

李 煊 (常务) 张怀兴

张志良 杨颂伟 (常务)

武 伟 莫银福 崔毓珣

原作者导言

本书是对80年代航空公司组织结构的研究报告，包括了50多家航空公司，并对其中一部分作了详细的分析。

1964年，作者为英国海外航空公司（BOAC）所编写的类似本书的调查报告中曾是这样开头的：

理想的组织结构是没有的。每家航空公司的规模、位置、常常还有素养环境方面，都各异其趣。但是每家公司也各自具有其独特能力：或是航路结构完整全面；或是订座系统周密精细；再或是业务会议谈判人员专业知识丰富。但不论怎样，对所有航空公司的经理而言，重要的是要对该公司组织结构进行深入透视，并且决定什么应该是他们的独特能力。作出决定以后，他们才能对应付未来的总体战略进行规划。

为了能作出有效的总体战略，经理部必须对自己提出下列各项问题，并作出满意的回答：

我们是什么样的航空公司？

作为一项事业，我们应该往什么方向前进，以及何时能够到彼处？

我们将怎样到达彼处？

换言之，为了设计出一个有效的总体战略（以及一个恰当的组织结构），航空公司的经理部必须决定什么是他们事业的独特能力，他们未来的目标是什么，以

及为了实现这个目标，他们必须制定什么样的方针。

很少事业曾经经受过像空运行业那样的急剧变化；而且未来还将有更大的变化。

自从1964年进行的那次调查以来，20年已经过去，事实证明那次预测完全准确，以上陈说也相当正确。

1964年是迄今世界航空公司取得成就最大的一年，而80年代早期则是情况最坏的年代。1981年国际航空运输协会各成员公司国际定期航班的财务情况表明，总亏损几乎达到20亿美元；大家都感到，这种亏损局面可能要继续到80年代末期。

1964年到1984年期间，技术、社会、政治和经济方面发生了很大的变化，这些变化影响了航空公司的战略规划和组织结构。组织结构上最大的变化是60年代后期宽体喷气客机的引进。航空度假旅行的发展及其所引起的航空公司、旅游代理人与旅馆之间密切的相互影响，或许是一项最大的社会变化。政治方面，第三世界航空公司、特别是东南亚和非洲航空公司的崛起，对于同创办时期较长的公司的竞争，具有显著影响；另一个越来越大的政治因素是美国和较次于美国的英国航空当局“放松管制”的哲学。经济上则燃料费用上涨，剧烈地影响了航空公司的成本结构和机队规模。

凌驾于这些对航空公司产生直接影响的变化之上的，乃是越来越发展的信息技术的精细复杂、国际恐怖主义的蔓延、旧的经济体制大变动所带来的更广泛的变化。所有这些和其他许多趋势都反映于本研究报告的航空公司组织结构变化着的模式中。

本报告大部分致力于国际航空公司组织结构的分析。特地对各公司组织结构图的格式加以标准化，以利比较。如欲重现实际的组织结构，将产生语言和术语上的问题，因各公司叙述

同样职能所用名称各不相同，而且正像在其他地方一样，航空公司有时候也使用“系谱图”来强调相关的地位，而不是强调相关的责任。我们主要关心的是显示航空公司如何着手其主要工作，即提供航空运输的方法。

航空公司总部的地理位置曾被用作分类的主要依据，可以找出论据支持以洲际的、国际的或国内的为根据，来对组织结构进行分类，但是发展的趋势是航空公司可以同时属于这三个大类，例如60年代的美国许多大型“国内”航空公司也是80年代的洲际航空公司。

考虑到本报告内所有航空公司主要从事同一类型的活动，其组织结构类型要比人们可能预料的多。我们把组织结构划分成许多“职能”，并将它们归纳为三类相互联系的系统。

任何航空公司的基本业务职能是市场营运、航行、地面服务和维护。这些职能在本报告内称作“运营系统”。各航空公司对这些职能可能使用不同的名称，但这些职能都处在为提供航空运输所设计的任何组织结构的核心地位。

假如航空公司想要作为一项不断发展的事业来经营，则其经理部一定要保证能够对它所取得的运力加以最大限度的利用，因此这就需要有市场营运的职能；所拥有的飞机必须安全飞行，因此需要有维护职能；客货载量装机时必须尽可能地把麻烦减至最小，所以就需要有地面服务的职能；飞机必须尽可能地迅速飞抵所要求的终点站，于是就需要具备航务职能。

假如这些职能是一个组织结构所需要提供的唯一活动，则这一组织结构的设计变化范围也会相对地小；然而在竞争日益激烈、情况日益复杂的环境里，必须在组织结构内建立起为发展业务战略、提供顾客服务、处理资料、利用人力资源、保卫人员和财产所需的有效手段。

由于存在这些要求，就产生了种种职能。对此，我们已归纳成两大系统——“战略规划系统”和“资源开发系统”。前者包括总体规划职能和信息管理职能；后者主要包括财务职能（加上采购职能）和人事职能。必须强调，这三种系统的相互依存关系正变得愈益紧密。例如市场活动介乎战略规划系统和运营系统两者之间，而财务与人事则渗透于所有这三个系统，等等。

本报告的内容安排

我们的意图是提供进行比较的双重基础——按时间，以及按管理风格和组织结构进行比较。在探讨60年代航空公司组织结构和当前趋势之间的差异时，突出了这样一个事实，即我们是在研讨一个受不断变化所支配的动态过程，这些变化是航空公司经理部对相似的环境力量作出不同反应的结果。

具体到一家航空公司，它的反应取决于它的内部因素，诸如战略目标、管理风格、组织结构建立以来的时间以及归其支配的人力物力资源。因此在通篇报告中，我们列举了各种风格和组织结构实例，所用的这些例子都具有原始模型的性质。这样做的困难之处是，尽管有些组织结构的特点可以严格地归类为独特典型，但事实上它们当中至少有一部分是应该归入多种类型的。在这种情况下，我们则以风格和组织结构的主要特点作为分类的依据。

本报告的第一章研讨了任何一个组织结构的动力——战略和管理风格。这些战略和管理风格多年来的变化，比组织结构本身的变化更为显著。我们探讨了其所以至此的原因，并概括出对变化所产生的四种大不相同的战略反应。管理风格当然是

航空公司素养的反映，它正被人们看作在相似市场上运营的各航空公司能相对地取得成就的决定因素。在我们的研究中，我们确定了9种不同的航空公司管理风格，并列举实例，作为以后各章对各种组织结构进行比较的背景知识。

本报告第二章的主题是对航空公司组织结构的主要特征进行各种不同的研讨，该章还附有各公司在其生命周期不同阶段如何发生变化的例子。对于在80年代中期正处在其生命周期某一严重阶段（即从创始到更新阶段）的各航空公司，我们都举了实例。

第三章到第六章是关于欧洲、南北美洲、非洲和中东、亚洲和澳大利西亚（大洋洲）各航空公司组织结构的比较，也是本报告的核心主题，提供了每个地区航空公司组织结构的基本资料，并对每个区的一些航空公司进行了详尽的研讨。各章都考虑了发展中国家航空公司的一些问题。要向美国新兴的小型航空公司吸取教训这一题目也包括在内。

在前面几章对总的组织结构进行了广阔的透视之后，我们随后分别转向构成总体的战略规划、运营和资源开发利用这三种系统的每一种，进行了集中研讨，对每一种系统都单立一章（第七章到第九章），最后就研究过程中出现的重要的人力趋向进行了讨论。

第十章概括了下一个10年中可能出现的环境，因为这种环境正向航空公司提出新的要求，特别是对管理才能提出了要求。这些要求的性质是第十一章的主题。该章具体地列举了可能要求航空公司经理部应具备的新的和独特的才能。

报告最后列举了一些指向未来的路标，对组织结构更有效的措施进行了讨论，同时还论述了航空公司如想成为未来有成就的商业企业，它们怎样才能够和应当怎样制订其未来发展

大纲。

1964年作者向英国海外航空公司提出报告时曾经写道：

这个研究揭示了航空公司应如何组织自己，以应付变化着的环境。一个组织为求得生存，必须能够很快地适应变化。在过去，航空公司没有显示出他们能有这种灵活性，结果造成了组织结构上的动荡，而不是组织结构的改变。

以决定一家航空公司独特能力的观念结构和影响它的环境趋向为基础的有效的组织结构计划，并从而制订一项总体战略，肯定将减少日后这种大动荡的可能。

我相信，这些话今天同在1964年时一样恰当；我希望本报告将有助于把这些话变成行动。

詹姆斯 J. 林奇

目 录

原作者导言	(1)
第一章 航空公司当前战略和管理风格的趋势	(1)
第二章 航空公司的各种组织结构	(31)
第三章 欧洲各航空公司组织结构对比	(63)
第四章 美洲各航空公司组织结构对比	(92)
第五章 非洲和中东各航空公司组织结构对比	(113)
第六章 亚洲与澳大利西亚 (大洋洲) 各航空公 司组织结构对比	(140)
第七章 战略规划系统的建立	(158)
第八章 运营系统的建立	(180)
第九章 资源系统的建立	(199)
第十章 今后十年内航空公司的环境	(220)
第十一章 空运企业的经营管理——正在起变化的 工作能力模式	(236)
第十二章 航空公司组织结构的未来趋势	(248)

第一章 航空公司当前战略 和管理风格的趋势

80年代早期，许多航空公司在它们的战略攻势方面表现出新的现实主义。

国际航空运输协会（以下简称国际航协）在它的“第一阶段战略规划——1982”中定下基调，同它的会员航空公司一起，规定了下列战略目标：

- ★ 加强努力以减轻收益所受侵蚀。即那种由于非法折扣和代理费用的支出或由于货币差价上不正当利益所造成的侵蚀。
- ★ 保证各国政府支持航空公司的协调配合并限制政府卷入航空公司的商业事宜。
- ★ 消除外币汇款的障碍。
- ★ 使现有的和计划中的航路结构达到最佳状态。
- ★ 保证与成本相关的合理的机场和航路费用，并催促尚未实施的航路改组建议付诸实施。

相隔遥远的航空公司如北欧和新加坡航空公司，明确地规定了它们80年代中期的战略任务。北欧航空公司规定的目标如下：

- ★ 北欧航空公司应被特定的航空运输用户集团视为来往于该公司所服务的各终点站间的最佳空运机构。

- ★ 北欧航空公司在空运经营方面，即使它的市场没有扩大，也应该是可以获利的。
- ★ 北欧航空公司的长期经济目标在于获得满意的股本报酬。
- ★ 北欧航空公司的财政实力应该增长，使它在将来的新机队投资上有选择各种资金融通办法的自由。

我们将在本报告以后部分看到北欧航空公司在从着重于生产的航空公司过渡到着重于市场服务的公司时，上述目标如何体现于它的组织结构中。

另一家将“服务”置于其战略思想首要地位的航空公司是新加坡航空公司，这家公司是少数作出明确“任务声明”和确定前进目标的航空公司之一。

该公司的任务声明如下：

新加坡航空有限公司从事航空运输和有关业务，是运营于全世界的新加坡共和国的代表航空公司。其宗旨是按合理的价格向顾客提供优质服务，并为公司获利。

该公司继而规定其总体目标如下：

- ★ 向顾客提供安全可靠和经济的最优质服务。
- ★ 创造收益，为再投资和使股东满意的报酬提供充足的资源。
- ★ 在全公司采取人力资源管理办法，以吸引、培养、激励和保留对公司目标起作用的职工。
- ★ 最大限度地利用各种资源，以发挥其最大生产力。

1983年中期，英国航空公司把成为“全世界最佳航空公司”定为它的总体目标。为达到这一目标，该公司为自己订了7条具体目标：

- ★ 对所有顾客，包括旅客、托运人、旅行代理人 and 货运代理

人提供最高水平的服务。

- ★ 保持专业和技术的高标准，以达到空运安全的最高水平。
- ★ 在全世界显示一个统一的形象，对每一明确规定的经营部门保持一套具体的标准。
- ★ 对现有的和潜在的顾客不断变化的需求迅速而机敏地作出响应。
- ★ 保持并在得到机遇时扩展现有航路结构。
- ★ 以最有效率的方式管理、经营和销售航空运输。
- ★ 创造着重于服务和着重于人的工作环境，保证所有职工享受合理待遇和工作条件，不断关心他们的事业前途。

英国航空公司在其总体目标声明中明确指出，总体目标必须按这 7 条来完成，以便与利润的获得相协调，并有助于获利，以求足以对所使用的资产提供可以接受的报酬。

值得注意的是，新加坡航空公司的总体目标几乎可以适用于任何类型的行业；而北欧航空公司的总体目标则更着重于航空公司，对制订一个富有战略感的航空公司组织结构提供了更明确的构架。

必须避免目标定得太狭窄，例如葡萄牙航空公司所规定的 1981 年 4 项主要目标为：

- ★ 提高公司形象；
- ★ 机队更新规划；
- ★ 人员补充的限制；
- ★ 政府对辅助设施的支持。

这些目标可以是具体行动计划的基础，但若要对航空公司提供战略指导，则似乎尚需加以扩充。

任何事业在发展过程中，它的结构都要随战略而定，尽管航空公司的任何结构形式都存在许多“假定”，但在结构的形

成上，战略还是很重要。

调查表明，80年代航空公司的战略必须根据加拿大航空公司主席莱尼·阿米约脱所概括的航空公司战略需要的三个方面：

- ★ 保持处于技术的最前列；
- ★ 适应全球市场的挑战；
- ★ 为国家利益服务。

保持处于技术的最前列

为了保持处于技术的最前列，航空公司管理当局必须提出三个问题：

- ★ 航空公司机队的类型和规模；
- ★ 提供给飞机的维护和试验设施；
- ★ 电子计算机／信息传递能力。

从20年代到60年代，国际航空运输最初发展时期的技术，其主要焦点是放在飞机类型上的。正是有了某种特定类型的飞机问世，以及购置这些飞机的融资能力，在很大程度上决定了航空公司的航路结构。另一关键因素是政府所拥有的“势力范围”。这样，英帝国就规定了英国海外航空公司的航路结构，而法国航空公司、比利时航空公司和荷兰王家航空公司的航路结构则分别由这些国家的殖民传统所规定。

60年代后期和70年代早期，宽体喷气飞机的问世是伴随着购买飞机更复杂的融资体制而来的，结果产生了80年代许多航空公司向飞机制造厂家租赁飞机，而飞机制造厂家随之卷入了同国际银行界和其他金融机构作出的复杂的租赁安排。

我们的调查表明，对于飞机机队的融资安排并不如以下几

项那样迫切得成为一个战略问题：

- ★ 材料和技术的发展水平；
- ★ 燃料效能；
- ★ 顾客要求；
- ★ 预期的管制要求。

材料和技术的发展水平对组织飞机维护、地面处理、旅客服务和航务具有直接影响。节约燃料的责任在大多数航空公司结构中并不表现出来，只有比利时和新加坡航空公司把节约燃料作为机构责任的一个独立领域。这种节约燃料的责任当然影响到运营效率。

80年代后期，材料和技术上的发展更集中于对现有能力的提高，而不是搞革新。对顾客就某一特殊机型有所要求的重要性反应灵敏，将使市场活动职能更密切地同飞机更新规划的决策相联系。

航空运输对社会的干扰以及噪声对社区的污染不需在此多加阐述。我们可以看到这种干扰对英航和其他航空公司飞机更新计划的影响，因为它们必须估计到本国和国际上对飞机噪声的限制，这种限制将于1985年在美国实施。在这一点上，有意思的是商务上有活力的超音速飞机如协和式飞机的研制，受到了诸如噪声污染和典型的市场约束力和技术限制等社会因素的制约。

80年代和以后的时期里，机型将成为航空公司战略方面主要的技术考虑。但是调查表明，日趋重要的一个因素将是飞机的维护和测试问题。一个明显的趋势是把这种工作发包给专业公司；另外一个是对采购、控制库存材料和变卖剩余设备的重要性的认识。

愈来愈明显的趋势是要把维护工作发包给大航空公司和飞

机制造厂商，之所以这样做，部分是由于前面所提到的租赁安排，也由于维护和测试程序日趋复杂的缘故。这方面的影响反映在维护职能的重要性相对地要比航空公司其他部门下降这一事实上。

购货程序和库存控制在航空公司组织结构中正在起着更为显著的作用。它们使航空公司在满足供应需要的同时，能够维持最低的库存水平。在60年代，航空公司中的购货职能没有什么大的作用，但到了80年代，这种职能作为任何旨在控制成本的战略上的一项关键因素，正在被人们所认识。到80年代后期和更后时期，这种职能在战略和经营上有可能起到更大的作用。

一个无疑在战略和组织上日见重要的技术领域乃是信息技术。自从60年代早期以来，航空运输就已站在信息技术革命的前列。1966年的调查并未把电子计算机确定为重要的组织实体，最多只是“管理服务”中心的一部分，到了70年代，电子计算机在航空公司定座、载量控制、航线安排和其他活动方面已成为组织结构中甚为重要的因素。权力和威势正在移向电子计算机专家。

有趣的是，1963年英国海外航空公司电子计算机部是管理服务部的一部分，到了1969年，电子计算机部已建成为一项独特的职能。70年代英国海外航空公司和英国欧洲航空公司的合并，在英国航空公司中产生了一个电子计算机处，成为一个主要的组织实体，到1983年，这项职能被称为“信息管理”，用以协助战略计划的制定和运营及后勤活动。

这种组织改变的形式将在后面的第七章中详述。信息技术对航空公司具有战略意义，但这种职能的责任是遍及整个组织的。