

管理会计行业调研报告及案例

第三辑

财政部管理会计咨询专家组

2020年6月

前 言

新冠肺炎疫情发生以来，财政部会计司及时组织管理会计咨询专家力量，组成十个专家小组，分产业分行业开展调研和访谈，研究分析疫情对各行业企业的影响，推动管理会计应用，助力行业企业提质增效。面对疫情影响，企业普遍更加重视管理会计工作，将当前特殊时期所面临的困难转化为进一步提升管理会计的内生动力，有效运用管理会计加强与改进企业管理对冲疫情影响，初步形成了深化管理会计应用的生动局面。现将各行业研究成果以调研报告及案例的形式公布，供各方参考。本次研究基于各行业企业 1-4 月份生产经营数据，是各专家组针对行业与企业在该时点的经营形势的研判和分析，请读者在阅读参考时注意。

财政部会计司

2020 年 6 月

目 录

疫情背景下金融及金融科技行业管理会计应用分析报告.....	2
附件：行业典型案例.....	12
疫情背景下电力行业管理会计应用分析报告.....	18
附件：行业典型案例.....	26
疫情背景下中小科技企业管理会计应用分析报告.....	31
附件：行业典型案例.....	40

疫情背景下金融及金融科技行业 管理会计应用分析报告

一、调研背景

突如其来的新冠肺炎疫情给正常的生产与生活按下了“暂停键”，金融及金融科技企业响应疫情防控工作要求，延期员工复工，导致部分业务无法推进，正常生产经营受限。同时，为阻断疫情传播，避免人员聚集，行业线下展业受阻。疫情对金融及金融科技企业短期经营产生了一定负面影响，但也同步推动了企业线上化、数字化与智能化的浪潮。在财政部管理会计咨询专家委员会指导下，我们对 29 家行业代表企业进行了“点对点”的问卷发放，并访谈了其中 13 家金融及金融科技公司，辅之以行业协会提供的样本作为补充，以求调查能够真实的反映实际情况。本报告从业务推动、资源配置以及风险管控方面总结了金融企业典型做法，旨在为金融行业的复苏提供参考。

二、行业基本情况

虽然金融及金融科技企业已基本完成复工，但疫情在短期内仍将对整体经营带来一定负面影响。中长期看，金融及金融科技企业长期向好趋势不变，科技赋能的趋势不变。

（一）正常生产经营受限，一季度营业收入普遍降低。

1.保险业产能恢复需要时间。以寿险为例，传统寿险个险渠道销售是基于信任、有温度的，虽然技术手段完全可以支持客户线上选购

产品，但短时间内仍难以改变客户消费行为和方式。受疫情影响，寿险代理人活跃度降低，与客户的沟通频率和效果都有所下降。由于销售难度提升、收入不达预期，寿险公司还面临代理人队伍脱落的问题，产能恢复需要时间。根据调研，寿险企业一季度收入总体下降，56%的企业认为保费收入将下滑，有的企业预期下滑幅度将超过50%。

2.利差收入进一步压缩。银行贷款降息已成必然趋势，而商业银行、区域性银行资金成本普遍高于国有大行，且疫情影响叠加金融脱媒，银行揽储存在压力。首先，企业现金流需求增高，影响企业新增存款规模增长；其次，为缓解疫情影响，财政存款、引导基金增加对社会拨款，闲置资金减少，存量政府存款下降；最后，受疫情影响，企业停缴或免缴社保基金，导致社保基金增速减缓，甚至负增长。为吸引存款，金融及金融科技企业或采用提升存款利率的方式，从而进一步压缩利差收入。

3.权益类资产收益率下降。权益市场波动剧烈，境内外资本市场大幅下跌，显著影响金融及金融科技企业的权益类投资。并且，由于部分企业执行了新金融工具会计准则，加大了公允价值变动损益波动，导致投资收益下行。

（二）信用风险、市场风险、流动性风险显著上升。

1.收入来源受阻，信用风险增加。受疫情影响，大多数企业难以正常经营，对旅游、餐饮、零售、交通运输、文化娱乐等行业的影响尤为严重。上述行业中，中小企业比重较大，企业盈利能力下降将显著提升企业的流动性风险，甚至引发资金链断裂，导致企业难以按时

偿还银行贷款。73%的受调企业认为由于部分企业抗风险能力不足，疫情将导致信用风险集中爆发。同时，员工难以按时复工，个人收入也同步受到影响，对个人信贷还款造成压力。企业与个人偿还贷款风险提升，造成金融及金融科技企业信用风险上扬。

2.海外疫情加剧，市场风险增加。虽然国内疫情已经得以控制，但境外疫情依旧严峻，全球经济呈下行趋势，我国亦难以独善其身，预期经济增长速度将放缓。且受这次疫情的影响，全球政治经济增加不确定性，86%的受调企业认为市场风险将增加，其中19%的受调企业认为市场风险将显著增加。国外疫情还将持续影响出口为主的电子、汽车全球供应链上的产业，对国内宏观经济造成外在冲击，对金融机构行业风险集中度与信贷投向的判断、收入与资产结构的优化带来巨大挑战。

3.资金链紧张，部分企业流动性风险提升。次贷危机后，全球强化了对金融机构流动性风险的监管，本次疫情对大型金融企业的流动性风险影响有限。但对于中小型金融及金融科技企业而言，由于收入降低、赔付成本及信贷损失增加等原因，将对企业资金链产生一定压力，流动性风险相应提升。

（三）科技赋能金融科技，线上消费替代线下趋势明显。

1.科技赋能催生金融科技发展。受到疫情影响，具备线上线下一联动、远程办公及线上业务处理流程的企业凸显出了其浪潮中起舞的能力，促使金融机构进一步认识了金融科技的价值，后疫情时代大数据智能风控等方面将发挥巨大作用。

2.线上消费替代线下消费趋势明显。新冠肺炎疫情期间，加速了企业消费的线上化，金融企业线上消费趋势亦是如此。同时，疫情期间线下业务难以开展，线下收入规模萎缩，几乎所有企业的线上业务收入占比均有所增加，并以证券和财产险尤为显著，100%受调的证券公司及67%的财产险公司表示其线上业务有一定增幅。

（四）信用风险上扬，信贷资产质量承压。

疫情对个人贷款、企业贷款影响较大，由于信用风险损失爆发具有一定延迟性，不良率与延期率预期在本年下半年进一步展现。同时，金融科技公司在客户恶意逃废债风险，影响金融科技信贷资产质量。中小微企业由于难以提供合格的抵质押和担保物、企业财务信息不透明、征信体系建设不完善等，金融企业与中小微企业间存在信息不对称情况，已发放贷款的资产质量也存在隐患。

三、管理会计工具应用情况

金融及金融科技企业普遍结合开源、节流、风控三方面措施以应对疫情。

（一）业务发展措施。

1.推进数字化转型，完善落实中长期规划。疫情发生前，已有部分行业领先的金融及金融科技公司开启了数字化战略转型，建立了完备的线上获客、销售与服务平台，并潜心修炼“内功”，搭建了完善的经营财务管理系统，快速将业务推动和经营管理由线下转为线上，从而良好地应对了此次疫情带来的冲击。经过本次疫情后，不少受疫情影响较大的企业，也通过PEST和波特五力模型全面分析发展趋势，

通过 SWOT 分析精准定位短板，开启了数字化转型之路。

2.发展线上化经营新模式，优化前中后台资源配置。企业普遍通过发展线上化经营新模式以应对此次疫情，减少疫情对主营业务的影响，具体包括前台、中台及后台的整体改造与升级。目前，41%的调研公司采用滚动预算管理，从而能够在特殊情况下，敏捷调整以适应资源配置变化，支持优化升级。

3.应用管理会计分析方法和模型，优化产品结构。管理会计报表系统中分产品维度的收入、成本、利润数据，为优化产品结构和精准产品定价提供了依据。比如可以应用管理会计的分析方法和模型，针对信贷资产所受的影响进行专项分析，通过大量采集一季度的业财数据，分产品类型对利息收入、不良率、成本收入比、净息差、净利差等指标的变化情况进行存量和趋势分析，特别是将外贸领域信贷资产的影响作为重点分析对象，为产品结构优化及产品定价决策提供参考。

（二）成本控制措施。

1.优化业务流程，降低业务成本。企业在疫情期间，通过业务流程简化、优化及线上化，降低业务成本。基于管理会计的明细数据，精准定位大额费用类型，并进行定向流程优化。以某财产险公司的车险理赔业务为例，通过 APP 优化、聚合线上服务，升级推出了“一键理赔”功能，支持 24 小时在线报案，报案人可快速撤离现场，返回家中再处理。查勘、定损、赔付等车险理赔全流程大幅简化。自疫情发生以来，已有近 10 万车主在家办理车险理赔服务，通过手机移动端支付超亿元赔款，显著降低了查勘、定损等理赔成本。

2.控制员工人数或薪酬，降低人力成本。对于金融及金融科技行业而言，由于其不涉及生产制造，属于轻资产运营，人力成本是其成本费用的重要组成部分。在疫情期间，受业务萎缩、线下展业受阻等影响，人力需求相对降低，众多公司选择控制员工人数以应对疫情。同时，亦有部分公司进行了暂停涨薪或降薪，以渡过危机。调研结果显示，51%的公司选择控制员工人数，20%的公司选择暂停涨薪或降薪，以降低人力成本。

3.控制并压缩新增投资计划。受疫情影响，大多项目短期内投资回报率降低，企业短期内利润及现金流受限，约30%的企业选择控制并压缩新增投资规模。企业对项目库中项目进行优先级排序时通常优先选择未来现金流折现法及内含报酬率法作为排序标准，同时兼顾项目的社会效应及未来机遇选择。在进行未来现金流折现时，考虑到未来风险及不确定性有所提升，企业将在一般折现率基础上加大风险补偿，提高项目筛选标准。

（三）风险应对措施。

1.完善风险闭环管理机制。疫情导致金融及金融科技行业整体风险上扬，企业通过优化风险闭环管理机制，应对并管控整体风险。具体包括完善风险管理决策制度、风险识别与评估制度、风险监测预警制度、应急处理制度、风险管理评价制度、风险管理考核制度等。通过行业研究以及管理会计数据分析，企业可以全面识别疫情下面临的风险，并综合考虑风险发生的可能性及危害严重程度，利用风险矩阵对风险进行分类，针对不同类型的风险选择相匹配的应对策略。例如，

对于非常严重的风险，尽量进行风险规避、转移或对冲。明确风险应对措施后，一方面通过考核执行确保风险应对举措得以有效落实，另一方面通过设置风险监控指标（如 Var、外汇敞口、止损限额等），并根据企业风险偏好和风险承受能力，合理确定指标阈值，进行风险监控及预警。定期进行风险事件管理复盘，总结管理经验，并进一步完善风险相关闭环管理机制，把风险控制在容忍度之内。

2.六大举措并行，应对市场风险。伴随疫情全球蔓延，市场风险愈演愈烈，为应对市场风险，金融及金融科技企业通常采取以下六类措施。一是加强资产负债联动管理，持续拉长资产久期。抓住疫情后经济重建，国债、地方债发行放量的机遇，增加长久期债券配置，服务实体经济的同时改善资产负债匹配。二是积极开展逆周期权益投资。抓住资本市场调整机遇，充分利用 A 股和港股两个市场分散配置降低风险的功能。三是发挥综合金融优势。利用平台优势，发掘优质资产。四是加强金融科技运用。通过金融科技手段辅助投研、资产配置、风险管理、中后台信息系统建设，精准定位投资机会，全面布局风险管控。五是进行有效的市场风险限额管理，在有效识别风险的基础上，针对各类风险设置对应的风险限额指标，并根据风险管理要求确定指标限额及止损限额。六是建立高频、定期的风险检视及压力测试机制。及时识别交易业务风险点，提前建立风险预案。

3.优化信贷资产，应对信用风险。为应对信用风险上扬，企业在信贷资产配置上重点规避高风险行业、自身资质差、债务高企、偿债压力大、信息披露存在违规的企业。同时，加强投前信评力度、投后

舆情监控，健全信用风险管理体系。持续加强对受托方的管理，积极搜集投后报告等数据，进行穿透式管理。为防止个别客户借机恶意逃废银行债务，对特殊客户做好预案，确保风险有序化解。考虑到此次疫情的特殊情况，企业对于春节假期前不存在违约事项的对公和零售客户，以及疫情防控相关的生产、运输和销售骨干企业，采用合理设置还款宽限期、明确延期还款政策、建立绿色通道响应机制等措施帮助客户克服临时性资金周转困难。

4.强化资金预测与管控、压力测试、敏感性测试。针对疫情引发的流动性风险，企业通过强化资金预测与管控，匹配资产与负债期限，布局债权及股权融资以提前应对。同时，基于历史业务数据，开展整个市场重度压力情景下的专项流动性风险压力测试，测试预计生存期，并与预设的最短生存期阈值进行比较。如预计生存期长于最短生存期阈值，则表明在最差情景下，且考虑信贷资产质量下滑的情景下，企业仍能够应对疫情可能造成的重度流动性压力。如预计生存期短于最短生存期阈值，则进一步进行敏感性测试，定位对企业流动性造成重要影响的因素并长期监控，准备流动性风险预案，一旦风险逼近可容忍范围，则立即启动相关预案。

四、政策监管建议

（一）建议进一步明确加强金融对中小企业的支持政策，包括疫情期间企业续贷业务合规性政策，解决金融企业合规顾虑。

（二）建议政府和监管机构进一步加大对恶意逃废债企业惩治力度，必要时开展专项行动，严厉打击恶意逃废债务的企业和个人。

（三）建议放宽高新技术企业的认定条件。金融企业科技化经营已是必然趋势，且对于数据的安全性、科技化程度研发要求高于其他行业，建议适当放宽对高新技术企业认定条件，刺激金融企业提升新技术研发投入，助力金融科技发展。

附件：行业典型案例

完成时间：2020年6月

专家小组

组长：董 皓 中国平安保险（集团）股份有限公司

成员：刘斌江 毕马威企业咨询（中国）有限公司

庞驰雄 毕马威企业咨询（中国）有限公司

徐舒菲 中国平安保险（集团）股份有限公司

刘东东 致同会计师事务所

审核人

董 皓 中国平安保险（集团）股份有限公司

附件：

行业典型案例

一、某保险公司

疫情下，传统保险业务模式受到挑战，销售活动、人力发展、客户经营、队伍培训等各方面均无法按照常规方式开展。因展业受阻，代理人产能下降，导致一季度业绩下挫，较年初制定的目标产生一定差距。面对疫情影响，公司顺势而行，利用科技优势，变危为机，在稳定经营的基础上敏捷响应，跑通线上经营新模式。通过完善中长期规划、加强预算与费用管控、制定灵活的业务策略等管理会计措施，帮助公司“健体瘦身”、精准布局、重点突破，并为公司数字化转型战略及未来长远发展保驾护航。

（一）完善中长期规划，为数字化战略转型保驾护航。

本次疫情凸显了数字化、线上化、智能化重要意义，而数字化转型是全局性、系统性、长期性的战略工作，需要进一步落实，并优化匹配相关资源。公司通过战略地图将战略方向落实为经营目标（包括财务、非财务维度），确定业务改善路径及内部流程优化主题，识别公司内部需进一步培养和成长的业务领域，匹配权责归属并落实至考核 KPI。在财务维度方面的 KPI 包括线上收入规模、线上收入占比、线上收入质量、客均价值贡献等，在客户维度方面的 KPI 包括线上新增用户数量、用户活跃度、客均产品数量等。明确经营目标与实现路径后，公司通过将中长期预算与短期预算相结合的形式，一方面明确

公司未来预算资源倾斜领域，支持公司长期战略的落实，另一方面亦可指导短期工作，保证战略领域资源充沛。

（二）加强预算与费用管控，让公司“健体瘦身”。

疫情下，通过优化资源配置、提升资源使用效率，帮助公司“健体瘦身”，管控手段包括费用统筹管理、预算额度控制、费用标准检视、费用管控强化等。费用统筹管理，将资源投入由散点改为统筹管理，发挥融合效应，比如提升集团公司集中采购及框架服务的比例，从而强化对供应商的议价能力，降低采购成本。预算额度控制，公司根据业务发展重点、费用投产比例等因素进行预算总额度控制，其中重点压缩招待费、差旅费、会议费预算总盘子。费用标准检视，基于管理会计的多维度数据，如历史费用执行情况、投产情况等，重新检视费用标准，提升费用标准的合理性和科学性。费用管理强化，通过成本和费用管理，并通过预算及预算系统强化管控，从消费前端进行控制，将降本举措落实、执行到位。

（三）根据业务特性制定灵活策略，精准布局、重点突破。

为应对疫情对利润带来的不利影响，提升长期盈利能力，精准投放资源，公司根据业务特性制定了灵活的策略——成熟业务降本增效，增长业务精准投放，潜力业务提前布局。区分业务条线和产品维度的管理会计数据，为业务分析夯实了基础，公司利用波士顿矩阵，可以精准定位成熟、增长及潜力的业务范围及产品范围。对于成熟业务，公司积极推动各业务板块聚焦提产能、降成本，深度剖析自身成本全景结构，制定成本优化、产能提升方案；针对增长业务，公司持续精

准投放预算资源，并注重预算投产考核；对于潜力业务，公司通过专项战略投入和创新基金进行支持，考核指标设置更侧重于未来现金流预测折现等长期指标，培育持续发展动能。

（四）升级前中后台线上化运营，跑通线上经营新模式

在前台方面，完善客户销售及服务一体化平台建设，尤其是手机移动端平台建设，积极推进业务拓展线上化、消费服务线上化、客户关系维护线上化等。在中台方面，采取客户销售策略管控与风险管控两手抓，一方面基于管理会计报表提供的多维度、可下穿至明细的业财数据，精准定位客户类型及各类客户的机会点，支持客户分群销售策略及战略客群重点推动策略；另一方面，基于风险清单对风险点的全面梳理，提升系统对事前、事中风险管理的支持，并形成风险管控预案，一旦风险超过阈值，系统立刻自动报警并触发相关操作。在后台方面，打造强大的财务企划系统群，推动业财融合，打通系统间信息壁垒，提升数据质量，重点建设全面预算系统、费用管控信息系统、经营分析平台、管理会计报表系统、风险管理系统及数据湖，从而不仅能够“看得清、看得透、看得远”，还能“管得快、管得深、管得好”。

二、某商业银行

以往金融机构尤其是银行的最大优势是终端服务渠道广泛，用户群体大。而受此次疫情的影响，人们的生活方式发生了剧烈变化，对于金融服务的需求也随之发生变化，越来越多的客户开始涌入线上渠道，这为商业银行加快数字化转型、创新服务模式提供了契机。

特殊时期，公司积极贯彻落实党中央、国务院决策部署，一手“抓抗疫”，一手“促生产”，在全面加强疫情防控的同时，全面推进复工复产，确保各项金融服务不中断，全面满足广大客户金融服务需求，大力支持中小企业渡过难关，有效履行服务实体经济的重要职责。同时，公司坚持“科技赋能”核心优势，着力打造数字化经营和线上化经营的核心能力，为公司在疫情期间更好的服务客户，为客户提供全方位无接触的金融服务奠定了基础。

（一）应用管会工具分析疫情对业务收益和资产质量影响。

突如其来的疫情，对公司的资产质量、网点获客、员工办公都产生了一定的影响。在此期间，公司积极推进各项战略举措落地实施，全面启动数字化经营及线上化经营。综合应用管理会计体系中的成本分摊、资金转移定价、多维度盈利性分析工具，对各区域、分行、行业、客群的业务规模、收益、不良资产变化趋势进行详细分析，重点关注重灾区的业务状况，及时根据疫情变化进行产品评估和资产检视，调整分行的预算资源配置和绩效考核指标，优化资产负债结构和客群结构，形成完整的管理会计闭环。

同时，公司设计并上线了手机端经营分析工具，支持银行高管、业务条线负责人、财务人员、分行管理人员、客户经理通过远程移动方式进行管理决策、经营分析和业务拓展。

（二）应用多维度经营分析推动企业融资需求分析。

在零售信贷方面，为应对突发疫情的影响，公司应用管理会计体系中的多维度经营分析工具，分析零售客户的消费金融需求，加大力

度推动信用卡、贷款产品的线上化投放，并持续加强消费金融业务和私行财富业务的联动，满足中高端客户的融资需求。对于信用卡用户的线上化应用需求，公司积极布局线上场景，为用户提供申卡用卡、线上购物、生活缴费等全周期、多方位的线上化、综合化服务，全面保障疫情期间客户各类生活需求。

在企业融资方面，受疫情影响，部分企业客户的经营需求有所下降，公司应用多维度经营分析工具，聚焦重点行业、重点区域、重点客户，针对相关行业的上下游企业，结合对企业的行业特征分析，企业自身的经营状况、财务风险、市场融资情况分析，指导业务人员分析企业的融资需求，给予企业业务定价、服务时效、贷款资源等政策倾斜，把握疫情带来的业务机会，为客户制定具备竞争力的解决方案，支持企业渡过难关。

（三）应用绩效考核导向，降低业务成本。

通过绩效考核导向，引导经营行为，降低业务成本。如负债端需持续优化负债结构，严控高成本负债增长，提升低成本资金占比，在绩效考核层面，公司结合业务发展实际，适时调整考核指标体系和预算目标，引导全员主动进行负债成本管理，压降高成本负债来源，实现营收层面的降本增效。

三、上海农商行

2020年春节期间，新冠肺炎疫情席卷全国。此次疫情对银行业的发展带来显著冲击，信贷业务增速有所放缓，零售业务影响较大，不良贷款率出现小幅上升。在全国攻坚克难之际，上海农商行管理会

计优化项目启动。在执行当前管理会计工作计划的基础上，上海农商行以疫情下的成本精细化管理为抓手，加强经济核算并提升经济效益。

面对疫情之下骤增的成本因素，上海农商行通过成本分摊优化和 multidimensional 成本分析提高费用管理精细化程度及专项费用管控能力。着重针对现有成本核算、成本分配、成本还原、成本分摊路径及成本分摊因子进行可行性评估并提出优化方向。从核算要素出发，增加直接核算成本占比，减少用于分摊的成本量，以减少分摊争议。从实际业务出发选取合理的、可获取的成本分摊因子，以提升成本分摊结果合理性，强化成本分摊结果精准度。

借助全成本细化至账户的设计思路，将各项管理成本分摊到账户粒度，从而实现费用与收入的全匹配，支持多视角全成本分析，增强各层级数据的穿透钻取能力。

成本的精细化管理显著赋能降本增效，提供多视角的投入产出经营分析，压缩非必要开支，是疫情期间上海农商行维持并增强经济效益创造能力的重要手段。

疫情背景下电力行业管理会计应用分析报告

一、调研背景

自2020年1月下旬以来，新冠肺炎疫情的爆发与扩散，严重威胁着人类健康并冲击全球经济，成为近年来最大的“黑天鹅”事件。电力行业作为支撑国民经济发展的基础性行业，不可避免地受到了重大影响，电力生产与消费出现新的变化趋势，电力企业普遍面临严峻的经营风险与挑战。为了深入了解新冠疫情对电力行业的影响、电力企业在这段时间面临的困难以及需要的政策支持，特别是了解在遇到突发疫情的情况下，电力行业企业运用管理会计工具的情况，总结电力企业通过运用管理会计方法帮助企业渡过危机的经验，我们对国家电网有限公司、中国南方电网有限责任公司、国家电力投资集团、中国大唐集团公司、国家能源投资集团有限责任公司、中国长江电力股份有限公司、北京京能电力股份有限公司、北京京能清洁能源电力股份有限公司等13家电力行业企业进行了调研。

二、行业基本情况

为应对疫情冲击、经济下行、政策减利等多重因素的叠加影响，部分电力企业一方面眼睛向内，大力降本增效，另一方面加快管理转型，积极开源增收，通过打好提质增效“组合拳”，有效降低疫情对电力生产经营造成的损失，并进一步带动能源产业链上下游复工复产，助力地方经济社会发展尽快复苏。

（一）疫情对电力企业的影响具有突发性和直接性。

由于社会用电量需求大幅降低，上下游企业间生产供应的匹配难度加大，发电平均利用小时明显下降，部分发电企业和供配电企业经营效益不可避免出现较大波动。产业链上下游相互影响，使得短期内发电、输配电、售电业务受阻，电力企业经营业绩短期内下滑。特别是来自电力市场需求下降、生产复工受阻、新能源补贴滞后、客户延迟付款的挑战，导致多家电力企业面临流动性风险、产能利用不足、盈利能力下降以及生产经营的风险，并对 2020 年第一季度和全年收入与利润做出了较去年同期平均下降约 0-10% 的预期。

（二）产业能耗普遍下降，下游需求趋弱。

疫情导致第二、三产业能耗普遍下降，并呈现地区性、行业性差异，居民用电总量上升，但对全年电能需求影响有限。国家电网有限公司、中国南方电网有限责任公司、内蒙古电力（集团）有限责任公司一季度售电量分别同比下降 7.6%、下降 4.8%、增长 4.3%；自疫情发生以来，全国用电负荷呈明显下降趋势。中国大唐集团公司、中国国电集团公司、中国华能集团公司、中国华电集团公司、中国电力投资集团日均耗煤量于 2020 年 1 月下旬开始快速下降，2 月初降至低位并持续低位震荡，直至 2 月中旬才开始有小幅回升趋势。较往年同期相比，发电企业的日均耗煤量在较低水平持续时间更长，表明叠加新冠肺炎疫情疫情影响下，下游电力需求趋弱。

（三）工商业用电需求不振，经营承压。

根据国家统计局公布的 2020 年 1-3 月份全国规模以上工业企业利

润数据，电力、热力生产和供应业利润下降30.7%，工商业用电需求不振、价格承压，对电力企业经营效益冲击巨大。中央直属和地方国有大型电力企业因规模较大、基础坚实，抵御风险能力较强，尚未出现流动性不足的问题，但是有一部分民营企业，由于总体规模偏小、抗风险能力弱，疫情发生后，受多因素叠加，企业的现金流及流动性受影响较大，生产经营面临困难。

（四）疫情加速电力市场改革进度。

从我国电力产业政策看，新冠疫情让政府更加坚定降低全社会尤其是中小企业用电成本的决心，电价下调将是大势所趋，这有利于促进电力行业加快改革转型的步伐、进一步优化能源结构，为社会提供高效、优质、低成本的电力产品。从电力生产经营企业看，电价下降、疫情影响给发电和电网企业带来更大生产经营压力的同时，迫使其进一步加快市场化、信息化改革步伐，加大精细管理和降本增效力度，提高抗风险能力，加速向先进电力科技和高端电力服务企业转型。

三、疫情期间电力企业应用管理会计工具情况

为应对此次疫情导致的企业经营成本增加、收入减少、资金短缺等问题，电力企业普遍采取了管理会计措施，合理布局现金流管理、需求预测、成本监测和控制，在一定程度上减轻疫情对企业经营发展的影响，加快走出疫情困境。

（一）加强资金安全管理，完善现金流预测预警。

此次疫情对电力企业的现金流管理水平提出了严峻的考验。疫情导致的电力企业应收账款上升、存货资金占用上升以及原材料存货上

升均在一定程度上影响了企业资金流动性，同时，疫情下全社会用电需求减少、新能源电价补贴落实不到位以及政策性降价等也导致企业流动性有一定程度下降，部分电力企业面临现金流紧缺的风险。

“现金为王”在这个特殊时期有着它更加特殊的含义，企业受疫情冲击回归到重视现金流管理的财务视角。加强现金流管理已经成为疫情期间企业生存和发展的关键，企业重新思考效率，将现金流管理目标与企业发展战略目标结合起来，做好现金流动性保障，从而推动企业健康发展。

一是通过内部资金管控平台，加强资金集中管理，通过与预算、核算及其他业务的横向集成，建立一体化的内部资金计划、拨付、往来结算管理体系，实现跨区域、跨内部单位资金的统一归集和封闭运行，达到资金存量、流量的实时全程管理。

二是推行资金日排程计划，加强对现金流的预测和管控，公司所有业务事项完成审核后“先入池，后排程”，依据业务特性和合同收付条款，结合资金最佳存量和融资辅助决策模型，自动生成并动态更新收支日排程方案，提高资金管控精准度和保障能力。

三是应用公司资金全方位实时监控系统，明确现金流相关的关键指标边界，强化现金流安全预警管理，制定风险防范措施，及时消除隐患，缓解现金流压力，降低资金安全风险。

（二）开展用电需求预测，支撑电力稳定运行。

疫情对用电需求的冲击可能会导致电网企业用电需求侧管理困难，依靠人力保持发电与用电负荷的平衡、执行电网安全运行监控、

安全分析、事故处理等工作存在较高的风险，加大了电网安全稳定运行的难度。电网企业通过大数据分析预测，准确地掌握电力用户用电行为特征、短期负荷预测、配电设备负载与重过载预测和线损预测分析等，对企业的电力调度进行决策支撑，提升企业的营运水平和盈利能力，提升电网企业安全生产、电力调度、优质服务的管控能力。

一是根据电力用户历史用电行为特征，基于大数据分析技术，从用户价值、用电需求、成长性等方面刻画电力用户群体特征，采用现代统计分析方法及数据挖掘算法将电力用户分类，包括高压用户、低压居民用户和低压非居民用户，针对不同的用户类别建立不同的用户用电模型以及公共设备用电模型，从而对电网企业的电力调度进行决策支撑，为用电需求侧管理提供辅助决策。

二是将电力用户的负荷与气象、日期、设备检修等数据进行关联，通过大数据技术处理得到系统短期负荷预测结果。

三是利用实时用电负荷、实时变压器负荷量、设备运行状态等信息，估算出配电设备的负载情况，进而对配电设备进行监测和预警，有利于调度部门结合设备情况与用户负荷，合理调度配电网的用电负荷。

（三）持续电煤价格监测，强化成本费用管控。

根据电力行业全年的发电量构成，火电发电量呈“倒V”状，每年前三个月为火力发电的高峰期，发电行业煤炭需求压力较大。疫情期间，受用工、资金、物流等因素的影响，煤炭生产企业的产能复原尚有一定过程，为了尽快提高产能满足订单和市场需求，发电企业对

原材料需求迫切，可能会导致原材料供需在短期内不够均衡，原材料价格存在一定的上涨风险，进而提高发电企业的生产成本压力。

发电企业积极制定疫情期间煤炭市场价格的实时监测机制，及时跟踪国内动力煤市场以及国际煤市场价格情况，强化疫情期间煤炭市场价格趋势预测与分析，及时研判疫情对国内外煤炭价格的冲击与影响，防止国际疫情造成煤炭原材料价格的大幅波动风险。同时，借助成本核算体系，进一步控制和优化成本，为内部决策提供有效支持，及时调整经营战略，审慎地考虑火电与清洁能源的平衡关系，在保障电力可靠性供应的情况下逐步调整火电在电源结构中的比重；采取提前外购加大库存、合理调度等措施，加强燃料组织采购，做好燃料及运行消耗材料物资供应及储备，自有煤矿和港口充分发挥产业协同作用，保证煤炭合理库存和可靠供应，全力提升船队运力周转率和实载率，保障煤炭原材料供应，降低新冠肺炎疫情造成的损失。

四、启示与政策建议

（一）助力电力企业全面复工。

帮助企业协商解决复工用工问题，减少企业因负担过重而加大裁员的现象。同时，全面推进能源生产与项目复工，恢复能源企业的供应和物流系统，避免因供应链断裂、新建能源项目滞后造成电力生产和销售受阻。

（二）保障企业现金流与供应链安全。

推动政策落地，适当延长新能源项目竞价和平价申报时间节点，缩短可再生能源补贴的回款周期，保障企业现金流，是电力企业较为

迫切的政策诉求。

（三）鼓励创新，促进信息化建设，提升数字电力治理能力。

加大创新补助，鼓励企业加强对新技术和新产品的研发。加快推进电力企业应用人工智能、大数据等技术，提高生产效率，优化资源配置，保障疫情防控物资的充足供给，使电力行业平稳运行。

附件：行业典型案例

完成时间：2020年6月

专家小组：

组长：田苗苗 安永（中国）企业咨询有限公司北京分公司

张 川 上海电力大学、上海电机学院、上海海事大学

成员：朱保成 北京能源集团有限责任公司

朱耿斌 天职国际会计师事务所

邹 伟 国网上海市电力公司

葛 巍 国网上海市电力公司

吕 双 南方电网公司

张 伟 国家电力投资集团有限公司

仲光明 中国大唐集团公司

张艳彦 安永（中国）企业咨询有限公司北京分公司

审稿人：

张 川 上海电力大学、上海电机学院、上海海事大学

附件：

行业典型案例

国家电网有限公司作为特大型国有骨干企业，一直以来高度重视管理会计工具的应用与发展。2019年以来，基于财政部颁布的管理会计的重要思想和应用指引，结合能源革命与数字化转型的时代特征，体系化地构建多维精益管理体系，以价值创造为目标，运用精益管理工具，对经营活动进行多视角、多属性的数字描述和洞察分析，推动思维方式和经营机制的深刻变革。

国网上海市电力公司（以下简称“公司”）作为下属的二级省级电网公司，积极参与集团层面的多维精益管理体系建设工作，围绕综合能源服务新模式、新业态发展，创新运用多维精益的管理方法和工具，提出以综合能源业务价值多维反映体系构建为契机，深化资源引流，实施效益双算，推动“协同发展、价值共赢”的城市能源互联网价值生态圈的加速形成。经过充分的准备和试点实践，2020年以来公司聚焦“具有中国特色国际领先的能源互联网企业”的战略目标，在继续抓好主导产业挖潜增效的同时，决定结合综合能源业务全面导入多维精益管理模式的高级应用，加快对新兴业务的全景价值刻画与反映，旨在助力公司形成新的价值增长点，并促进能源生态的“综合价值”最大化。下面我们进行详细介绍。

基于综合能源业务的多维精益管理，就是聚焦价值导向，通过基于单个综合能源服务项目这一价值管理单元的投入产出分析，全面融

入能源互联网发展模式下综合能源服务业务的创新发展要求，实现对业务创新成果的精准衡量与生态价值的全景刻画，旨在推动电网企业在思维方式、驱动要素、经营机制和价值实现方式上进行迭代升级，加快推动公司提质增效行动举措的精准落地，全面促进共建、共享、共赢的能源生态发展转型。

一、推动业财信息融通，构建综合能源价值反映体系

（一）立足业务特点制定信息规范。

通过厘清综合能源服务的业务范围，识别业务模式特征，以单个项目作为最小业务反映单元，全面梳理收入、成本、费用类科目，从业务视角定义价值管理对象，明确分类信息标准，设计价值信息的记录方式，制订符合市场化业务要求的业财信息管理规范，夯实链路贯通的数据标准与管理基础。

（二）围绕业务需求确定管理维度。

坚持需求导向，紧密衔接综合能源服务业务市场化发展重点。一方面，结合综合能源业务特点与模式，通过细化业务类别、业务方向、商业模式、客户类别等多元化价值标签，多维反映各类综合能源服务业务价值贡献度，持续拓展价值反映的深度，并以“项目+价值标签”的方式，实现按业务价值管理需求出具多维管理价值报表。另一方面，结合能源互联、融通发展的要义，构建企业、客户、社会的全景视角，全方位定义项目的价值维度，创新提出编制“3C价值共赢表（3C即Company-Client-Community）”，不断拓宽综合能源业务价值反映的广度，坚持用价值数据反映业务发展全景。

（三）聚焦业务前端贯通信息链路。

通过财务管控系统、营销业务前台与公司级综合能源服务平台搭建实现“同规划、同部署”，确定公司综合能源业务信息反映的统一入口，构建综合能源业务的数据关系网络，推进核心维度信息的线上自动流转，加快业财信息的全面互联共享，实现价值信息反映与业务拓展延伸的同频同步。

二、促进价值信息应用，助力综合能源业务提速共赢

（一）算准企业价值增值账，对冲疫情影响。

面对售电主业营收大幅下降的不利冲击，公司自2月份复工伊始即加快推进综合能源服务新业态拓展，聚焦客户高质量、低成本的用能需求，积极挖掘潜在市场和增量效益，支持公司整体实现“既要保民生，又要保效益”的稳健运营目标。依托综合能源业务全量项目价值的多维量化反映数据，公司基于业务方向、商业模式等价值分析维度，识别出三类高价值的业务发展领域，支撑综合能源业务布局调整的有效决策。截至5月，公司综合能源服务业务的营收规模达到2.2亿元，较上年同期增长213%，业务结构分布也得到了显著优化。其中，综合能效、多能服务等高价值业务领域，同比增幅均实现翻番，带动综合能源业务的整体毛利率提升2.3个百分点，各主要业务板块的投入产出效率均呈现出持续改善的良好态势。

（二）算好内部价值联动账，激发内生活力。

公司充分利用综合能源业务多维价值标签，对所属11家供电单位及3家专业公司助力综合能源业务拓展的引流效果，依托价值数据开

展精准量化评价，并配套实施以“效益双算、价值共享”为导向的业绩考核新模式，有效激发公司内部生态圈主动共享传统售电客户资源，积极参与新业态拓展的内生动力（见图3）。1-5月，公司范围新增资源内部引流单位2家，引流规模达2.18亿元，资源引流总量已超上年全年的1.32倍，来自市场化业务的项目占比从80%进一步提升到95.52%。公司依托实施多维精益管理，以“数据驱动+机制引领”成功激发企业内生活力，变传统单一的电能消费客户为新兴的能源服务消费用户，助力客户向高质量用能的转换升级，充分释放了社会潜在的能源消费需求。



图1 算好内部价值联动账

（三）算清生态价值共赢账，助力生态发展。

运用“3C（公司Company-客户Client-社会Community）”价值全景视角，推动公司基于建设能源互联网企业的战略目标，实现向“生态发展、价值共赢”的发展方式转型。数据显示，公司已实施的各类综合能源服务项目，在公司本身创造经济价值的基础上，1-5月帮助能源服务客户在疫情期间累计节约电费支出2413.9万元，为社会减少污染物排放1442.88吨，充分展现了能源生态圈“客户得好处、公司有效益、社会齐发展”的价值共赢成效，以合作共赢、价值共享有

效助力能源产业链上下游企业的复工复产步伐。

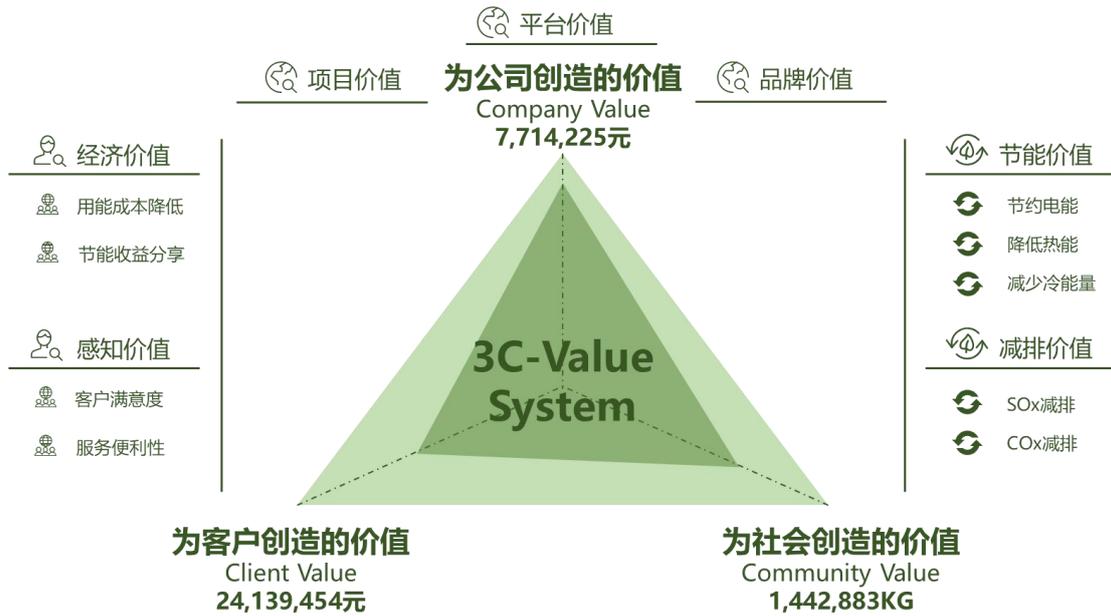


图2 算好外部价值生态账

公司通过运用多维精益管理，较好地发挥了管理会计工具能够支持企业经营管理优化与改善的重要作用，进一步推动公司在应对“量价双降”的经营困局中，加快培育和形成新的利润增长点，不仅为企业本身带来新的价值增值，还为能源用户、经济社会创造共享共赢的节能价值，共同营造能源生态圈良好发展环境，全方位增进社会福祉。

疫情背景下中小科技企业管理会计应用分析报告

一、调研背景

为深入了解疫情对中小科技型企业经营状况及复工复产的影响，中小科技型企业课题组在财政部管理会计咨询专家委员会支持下，以问卷调查、现场访谈方式，围绕中小科技型企业在疫情期间所面临的经营困境、应对措施及管理会计工具的应用情况等进行了调研，在此基础上针对中小科技型企业的政策需求与纾困期望提出了建议。截至2020年4月30日，中小科技型企业调研团队共收到有效问卷245份，参与调研的中小科技型企业涉及各个行业，其中信息产业、商业贸易、科学研究与技术服务业是样本企业占比最多的三大行业。

表1 调查对象基本情况

企业类型	占比	客户分布	占比	供应商分布	占比	客户类型	占比	供应商类型	占比
民营企业	61.89%	国内	88.52%	国内	88.11%	民营企业	73.88%	民营企业	71.43%
国有企业	25.00%	国外	6.15%	国外	5.74%	居民个人	37.96%	中小企业	48.98%
其他类型企业	13.12%	大体相当	5.33%	大体相当	6.15%	国有企业	53.87%	国有企业	37.96%

二、行业基本情况

中小科技型企业是以高新技术产品的研制、开发、生产和销售为主营业务的中小企业，是社会经济发展中最具创新活力的企业群体，

在促进社会经济增长、培育新产业、提高经济活力和竞争力以及带动就业等方面发挥着重要作用。根据国家统计局数据，2018年的网络经济指数高达605.4，同比增长67.2%，对经济发展新动能指数增长的贡献率为80.8%，贡献最大。借助互联网尤其移动终端的迅猛发展，零售新模式新业态蓬勃兴起，线上线下深度融合，网络消费规模扩大、结构优化，消费新动能加速形成。与此同时，随着减税降费、“放管服”等一系列改革措施的持续推进，企业获得更大的创新创业空间，经济活力不断释放。在没有疫情影响的前提下，预计2020年中小科技型企业可保持稳中向好的发展态势。但2020年初，新冠肺炎疫情爆发，短期内可能会对中小科技型企业造成负面冲击，对中小科技型企业的运营带来挑战。

（一）开源受阻，节流空间有限，产能大幅降低。

中小科技型企业自身规模有限，存在固有的人才、技术和资源等多方面的约束，极易受外部环境影响，相比于大型企业，其抗风险能力较弱。同时，由中小科技型企业所开发的新技术和研制的新产品在多大程度上能被市场所接受，都具有相当程度的不确定性。因此，中小科技型企业“开源”受阻，而“节流”空间有限，企业的产品市场风险和资金链断裂风险显著增加。在我国疫情防控形势逐步好转的情况下，中小科技型企业的复工复产进度不容乐观，近4成的样本企业出现不同程度的项目违约、裁员以及员工降薪的情况，近6成企业产能利用率同比下降。

（二）全球疫情加剧，经济震荡，企业融资压力陡增。

中小科技型企业因其高投入、高风险的固有特性以及我国资本市场不健全、天使投资不足、银行贷款门槛高、国家创新基金资助范围有限等外在约束，“融资难、融资贵”问题仍然是困扰我国中小科技型企业的主要问题。据 2019 年中国供应链金融高峰论坛上公布的工信部数据调查报告显示，33%的中型企业、39%的小微企业和 41%的微型企业融资依然得不到满足。虽然我国疫情防控和经济社会发展工作取得积极成效，金融管理机构及各地方政府接连出台相关纾困政策，加大对中小微企业的金融支持力度。但调查结果显示，仅有 6.56%的样本企业融资成本显著降低。反映出我国中小科技型企业融资问题依然严峻，同时可能在一定程度上说明国家出台的疫情纾困政策的实际效果和政策初衷之间的依然有差距。

（三）业务大幅萎缩，成本压力陡增，资金断裂风险加剧。

本次疫情在短期内给中小科技型企业的供给侧和需求侧都带来了冲击。供应环节，原材料、辅料运输受阻，原料出现短期供应紧张、价格上涨的态势；生产环节，复工不足，劳动力供给减少，生产增速有所放缓；销售环节，下游行业延期复工，市场需求出现疲软，交通管制造成产品出库困难，旅游、餐饮等服务行业更是遭遇重创。相对而言，疫情对中小科技型企业的需求端冲击更大。调查结果表明，85.66%的样本企业认为其面临的主要困难是业务萎缩，受疫情影响，市场需求放缓是企业面临的主要压力，中小科技型企业普遍面临市场销售减少、原有订单纷纷延后或取消且短期内无法获取到新订单的情况，超 7 成样本企业营业收入明显减少，超 4 成样本企业综合成本明

显上涨，约 75%的样本企业盈利水平明显降低。与此同时，员工薪金、贷款偿还、租金支出是企业运营的主要成本压力，经营现金流趋紧，尤其对中小科技型企业而言，支付员工工资为最大成本压力。

三、管理会计工具应用情况

为应对此次新冠肺炎疫情所带来的困境，各中小科技型企业在做好疫情防控的同时，积极调整管理手段，根据企业实际需要强化管理会计工具的应用，并借助信息化、数字化手段缓解疫情所带来的压力。

（一）调整发展方向，严控投资支出规模。

为化解新冠肺炎疫情导致的产品市场风险，多数中小科技型企业利用其灵活性强、创造性高的优势，及时调整发展方向，借助信息化、数字化手段缓解疫情所带来的压力，个别企业（主要是在线教育、医药生物、信息技术等行业）甚至化危机为契机，业务项目逆势上涨。调查结果表明：52.87%的样本企业在本次疫情中调整了销售模式，36.89%的样本企业调整了工作模式。

疫情当下，多数大型企业相对保守，而为这些大企业服务的中小科技型企业则面临在产品市场风险及资金链断裂风险的双重威胁，多数中小科技型企业对外投资更为谨慎保守。调查结果表明，疫情期间被调研企业的投资调整变化情况，38.93%的被调研企业保持现有投资规模不变；24.59%的被调研企业小幅减少投资规模；16.80%的被调研企业大幅减少投资规模；16.80%的被调研企业小幅增加投资规模；仅有 2.87%的被调研企业大幅增加投资规模。

（二）强化资金管控，增强风险防范能力。

调研发现，为了规避资金链断裂的风险，多数中小科技型企业都围绕营运管控工作，针对减少内部成本费用、提高资金运营效率、化解流动性风险等突出问题和困难采取相应管控措施。具体表现有以下几方面：

1.加强成本费用管理，提升经济效益

成本费用管理是管理会计的重要内容之一，对于促进增产节支、加强经济核算、改进企业管理、提高企业整体管理水平具有重大意义。疫情之下，中小科技型企业综合成本普遍上升，部分企业的成本上涨幅度尤为显著。面对成本骤增的压力，各中小科技型企业纷纷采取多种成本费用控制措施应对疫情带来的成本费用压力。被调研企业中，77.46%的被调研企业采取压缩非法定、非必要的成本费用支出措施，45.49%的被调研企业采取压缩财务成本、冻结新增投资计划措施，23.36%的被调研企业采取降低员工薪酬措施，14.75%的被调研企业采取裁员提效措施。

2.提高资金运营效率，缓解经营现金流压力

疫情之下，各中小科技型企业结合自身特定，采用各种措施提高资金运营效率。被调研企业中，78.28%的企业加强企业内部成本、费用的控制，54.92%的企业加快现金、存货和应收账款的周转速度，41.80%的企业加强企业运营资金的预算管理，29.51%的企业适当利用财务杠杆与商业信用等措施。

3.多管齐下，化解流动性风险

为了化解流动性风险，被调研企业采取多管齐下措施，其中：

73.36%的企业加强对应收账款的管理；53.28%的企业从银行业金融机构取得贷款、授信承诺或财务担保；21.72%的企业增加企业商业信用使用度；3.28%的企业发行债券（银行间市场票据）。

（三）改进管理工作，建立长效管理机制。

本次疫情对中小科技型企业追求短平快的业务思维、决策方式等产生了重大冲击，迫使其深刻反思自己的“思维定式”，开始重视关键的、长效的管理机制，力求最大限度地降低疫情给企业带来的不利影响。具体工作措施如下：

1. 强化公司战略管理工作

战略管理的核心是前瞻性管理。为渡过难关，中小企业的商业策略多随短期市场需求导向而定，易受环境制约，中长期发展缺乏思考。另外，中小企业影响上下游决策的能力有限，进一步导致转型升级困难。在疫情影响下，中小科技型企业传统的“短平快”思维和业务模式，受到重大冲击，战略管理的重要性凸显出来。调查样本企业开始考虑战略规划与企业长期可持续发展的工作安排，重视战略定位、市场定位和业务迭代内在联系及其工作机制等。

2. 提高公司预算管理能力和

全面预算管理是企业实现有效的管理控制的重要管理会计方法，在日常经营管理中起着目标激励、过程控制及有效奖惩的重要作用。受调查的企业认为通过全面预算管理的目标预测、滚动预算、预算分析三个管理活动，实现对企业经营决策支持，促使企业快速应对疫情，减少经营风险。被调研企业中，31.56%的企业采用预算管理应对疫情

取得成效显著；48.77%的企业一如往常，非常注重预算管控。

3. 提高企业办公信息化水平

疫情的爆发，从某个侧面反应出被调查企业信息化程度普及率依然不高的现状。信息化建设作为我国管理会计推进工作的重要领域，旨在通过信息技术系统对企业进行全面管理，其能够帮助企业将标准化、重复性的工作实现由“人治转向法制”，提升企业的核心竞争力，增加经济效益。这次疫情下，受调查企业普遍认为信息化不是信息设备展示，而是要从企业规范管理、风险控制和决策支持的统一性进行规划部署和实施建设，要将企业信息化建设纳入企业 IT 战略和企业战略的结构中进行管理。

4. 健全企业风险管理体系

本次疫情一定程度上也反映出大部分被调查企业的管理制度中存在有关应急管理制度的缺陷。因此，大部分调查样本企业认为应高度重视风险管理特别是应急管理机制建设，建立健全内部管理制度、企业风险管理体系。针对应对重大突发公共事件的问题，被调研企业大部分认为应通过有组织、有计划的预案设计，应急措施的模拟实施以及危机意识的强化训练等方式，在一定程度上提升对突发事件的敏感度，并迅速制定有效的应对措施，最大化地降低突发公共事件给企业造成的不利影响。

四、启示与政策建议

（一）强化政府服务职能。中小科技型企业的健康成长还需要良好的外部环境以及各项稳定的经济政策，建议各级政府以及行业协会

增强对中小科技型企业的服务意识，积极引导和鼓励创新，加强分类指导，在企业改革创新探索中建立容错机制。

（二）拓宽企业融资渠道。资金不足是制约中小科技型企业成长和进行技术创新的最主要障碍，建议建立以政府基金为引导，以企业自身投入为基础，天使投资和风险投资为补充，银行贷款作保证的投资保障体系。

（三）推动区域性产学研结合。对于一些高等教育比较发达的地区，建议充分利用区位优势，架起产学研之间的桥梁，引导和支持区域性产学研相结合，构建资源人才、技术和知识的共享平台，加速科研成果到高科技产品的转化速度。

（四）完善社会服务体系。促进中小科技型企业健康发展，需要大力发展社会咨询中介服务机构，为企业提供管理咨询、市场咨询、信息交流、人员培训、知识产权保护和贷款担保等多方面的服务，有效地弥补企业在人才、技术和信息等方面缺乏的劣势。

附件：行业典型案例

完成时间：2020年6月

专家小组

- 组长：贺颖奇 北京国家会计学院
- 成员：郭素玲 九阶管理咨询（北京）有限公司
- 王雪乔 九阶管理咨询（北京）有限公司
- 张玉琳 北京国家会计学院
- 王亚星 北京国家会计学院
- 范颖 深圳市中小企业公共服务平台
- 任广斌 广东省小微企业服务机构联合会深圳分会

审稿人

- 贺颖奇 北京国家会计学院

附件：

行业典型案例

一、创力新能源聚焦核心产品，稳扎稳打服务周边

河南创力新能源科技股份有限公司的发展处于较为稳定的阶段，主要产品为氢镍电池、铁镍电池以及电动叉车。该企业受疫情影响较小，主要原因有三：

（一）专注核心业务，拒绝盲目扩张。该企业员工及客户多分布在企业周边地区，产品不涉及外销，并且企业近几年都没有新增的投资计划。该企业受到的细微影响在于企业第一季度往往是回款期，受疫情影响，回款质量有所降低，但企业并未催促客户，而是较为理解。这是因为该企业上下游之间形成了一种非正式但长期稳定的财务战略联盟关系，各企业之间守望相助，有效弥补了中小企业在资金、人力、技术和管理等方面的资源缺陷，降低了经营风险。

（二）规范的客户管理制度。企业对客户的资信进行严格风险评估，选择与信誉良好的客户建立长期合作关系，保持企业良好的经营生态环境，为现金流管理创造条件。

（三）国内疫情肆虐的时间恰好是排产淡季。企业以销定产，按照提前期和库存量算法来进行排产，适应市场变化的要求更高，而企业每年上半年恰好是生产淡季，因此疫情对企业冲击不大。

此外，该企业要求员工长期自发关注各类政策，尤其是当地政府出台的相关政策，疫情期间，企业也确实享受到了银行贷款加速审批

获取、融资成本显著降低等政策红利。

二、大森机电拓宽融资渠道，谋划转型发展

河南大森机电股份有限公司目前处于转型发展阶段，目前主营电缆桥架、槽道系统等工程施工类产品服务，近几年一直致力于向钢管的热轧镀锌环保方向转型。疫情期间，现金流紧张是企业面临的最大难题。这是因为近年来市场经济环境不乐观，该企业原本就处于弱势地位，而客户多为基建类国企的下属子公司、设计院，这些客户往往会将风险转嫁到中小企业头上，导致该企业陷入资金回笼慢，应付账款偿还压力大，现金流短缺，对产品创新投入计划不断延期的恶性循环中，而今年的疫情更是加重了该企业的现金流压力。为了渡过难关，该企业主要采取以下几方面措施：

（一）调整产业结构。企业董事会在谨慎分析市场形势后，从2015年开始筹备热轧镀锌加工生产线，逐渐裁撤改造原有的桥架生产线，组建专门的销售公司，找准转型产品服务的市场定位，寻求优质客户，积极开拓市场。

（二）拓宽融资渠道。该企业通过争取银行贷款，增加商业信用使用度，吸收股东注资等方式进行融资，以期助力新产线的开工运转，一旦新产线如期投产，将大大改善企业的现金流状况。

（三）有选择的接单。对于原有的各类工艺施工业务，该企业今年选择能在6个月内回款的优质客户订单进行排产，以免加重资金链负担。

（四）裁减冗员，变相加薪。疫情期间，该企业迫于无奈，裁减

了原桥架生产车间的员工、部分后勤及行政人员，裁员比例超过一半。而对于剩余员工，公司今年不考虑营业目标，只考虑存活，因此临时取消了绩效考核机制，将原有的绩效工资全额发放给剩余员工，变现提高了员工的工资水平。

三、康宁特环保注重技术提升，积极应对市场机会

河南康宁特环保科技股份有限公司的发展处于较为稳定的阶段，主要产品是用于大气污染治理的脱硝催化剂。该企业受疫情影响较小，主要原因有三：

（一）持续的技术创新能力。该企业的投资战略重点是企业内部的技术创新和人力资源投资。该企业认为，在复杂的经济形势下保持自己的领先优势，必须坚持不断创新，加大技术创新的投资力度和长期性，才能不断开拓市场、获取新订单，保证企业的可持续性发展。

（二）前瞻性的眼光及敏锐的市场嗅觉。该企业致力于成为具有影响力的环境保护技术企业，顺应国家建设生态文明的政策趋势。在此基础上，企业针对每段时间的市场行情适时采取轮动策略，不断调整每一阶段的市场开拓方向，把握环保升级需求较为强烈的重点行业及重点客户。

（三）注重资金预算管理。该企业采取以销定产的生产模式并注重资金预算管理，企业从采购、生产、施工、回款等环节做好符合一个业务周期的详尽资金计划安排，同时还会每个月依据市场情况进行资金安排的微调。此外，该企业疫情期间同样享受到了社保减免、燃料电费减免等政策红利。

四、宏微科技坚持自主创新，不断提升管理水平

江苏宏微科技股份有限公司的发展处于较为稳定的阶段，其主要业务范围是设计、研发、生产和销售新型电力半导体芯片、分立器件及模块，以及高效节能电力电子装置的模块化设计、制造及系统的解决方案。受疫情影响，西方加紧对华技术管制，逆全球化事件在世界各地不断发生，严重威胁到了我国半导体产业链的安全。国家从政策、资金方面支持半导体设备的国产化，资本市场看好国产半导体行业，对该企业来说是个利好消息，企业也计划在明年扩大投产规模，抓住机遇，顺势做大做强。而该公司能够乘风而上也是因为前期在技术创新与管理提升方面的不懈努力。

（一）自主创新把握技术优势。该企业坚持自主创新，科学管理和持续改进，提供更好的产品和服务，满足并超越顾客的要求和期望。整个生产过程严格实施 ISO9001 和 TS16949 质量管理体系控制。每道工序均经过严格检测，确保产品的质量和稳定性。

（二）注重管理会计的培养和应用。该企业同时注重提升企业内部的管理水平。例如，在绩效管理方面依据事业部划分利润中心并采用阿米巴经营模式，追求利润的最大化和成本的最小化；在风险管理方面，该企业设立了专门的内审部门，从第三方视角对组织中各类业务和控制进行独立评价，增加价值、改进经营；在管理信息化方面，该企业引进了 ERP 系统，并致力于推进软件系统的管理应用深度开发工作。

五、常州易控供应链受损，多手段艰渡难关

常州易控电子有限公司的发展处于较为稳定的阶段，其主要业务范围是发动机电控系统 & 动力系统综合控制等领域的研究和开发。由于其主要产品所需元器件多进口自国外，而国内暂无相关替代元器件或替换代价太大，因此该企业受疫情影响较大，供应链受损导致企业无法正常接单，同时客户回款情况不乐观，这些因素共同造成企业的现金流困境。开源受阻，企业主要从优化生产流程、减少无效作业等方面来节约成本，并坚持不裁员、不降薪。此外，该企业采用多种措施来应对难关，例如采用债券融资与股权融资相结合的方式筹措资金；联系元器件代理商，从其他厂家借调原材料、零部件用于自身的产品生产；不断给国外厂家下订单等。