

管理会计行业调研报告及案例

第一辑

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

疫情背景下装备制造行业管理会计应用分析报告	2
附件：行业典型案例	6
疫情背景下交运物流行业管理会计应用分析报告	12
附件：行业典型案例	22
疫情背景下钢铁行业管理会计应用分析报告	27
附件：行业典型案例	36

疫情背景下装备制造行业管理会计应用分析报告

一、调研背景

为更好研究新冠肺炎疫情对我国装备制造业企业的影响以及企业应对措施和政策建议，财政部会计司组织管理会计咨询专家开展行业调研。通过发放调研问卷和访谈的形式，对部分装备制造业企业进行专题调研，重点调研了徐工集团工程机械股份有限公司（简称徐工集团）、北京北一机床股份有限公司（简称北一机床）、武汉船用机械有限责任公司（简称武汉船机）、中国船舶集团有限责任公司（简称中国船舶）、北京京城机电控股有限责任公司（简称京城机电）5家企业。课题组在调研了解疫情对企业经营状况影响以及企业应对举措，并征求企业对国家政策建议的基础上撰写了本分析报告。本报告旨在为我国装备制造业走出疫情困境提供参考。

二、行业基本情况

随着国内疫情逐渐好转，装备制造行业企业复工复产情况良好。其中，工程机械方面情况比较乐观，船舶制造和机床装备制造方面并不乐观。总体来看复工复产稳步推进，但形势和问题依然严峻。

（一）整体上疫情影响减退，复工复产正在稳步推进。

新冠疫情对装备制造业企业经营普遍造成负面影响，物流运输受阻、国外原料供应不畅、原材料价格波动、资金链紧张等问题是企业面临的主要压力。一季度企业产能利用率、订单量、盈利水平、资金

流较去年同期普遍呈下降趋势。从访谈情况看，2月疫情影响最大，3月随着国内疫情逐渐得到控制，复工复产稳步推进，企业经营情况开始好转。

（二）高质量配套件供应面临断档。

受海外疫情和物流运输影响，海外高质量核心配套件供应短缺成为企业普遍面临的问题。调研企业中，徐工集团、武汉船机、中国船舶和北一机床等普遍面临该问题，虽然部分海外配套件国内具备技术条件和生产能力，但是可靠性、稳定性、先进性均不如海外产品，而且生产成本低。近年逆全球化趋势愈演愈烈，该问题应该受到重视。

（三）研发能力短板难于补齐。

调研企业中半数表示在疫情过后会主动加快技术升级。其中，徐工集团研发投入占销售收入的5%，武汉船机研发投入占销售收入的3%，且疫情期间研发一直在持续。但类似于高端配件等方面的研发能力始终不足。为此，徐工集团指出核心部件研发要集中国家力量，不能单靠企业；北一机床提出搭建跨国研发平台，利用境外公司的优势和研发能力，共同完成产品的升级换代。这都凸显出国内研发短板难以短期补齐，需要国家政策统筹考虑。

（四）现金紧张，资金链断裂危险加大。

疫情期间，国家出台了相关金融政策。但各企业市场受限，销售不畅，回款不利，销售款难以应收尽收；为保证供应链，大型企业或国有企业需向上游配套中小企业提供资金支持；企业疫情防控经营成本增加等。这些因素导致企业资金紧张，资金链断裂风险加大。调研

企业现金流同比均有所下降，下降幅度在 5%-30%之间。

三、调研启示与政策建议

（一）精准施策，重点扶持。

国家出台了一系列的政策并取得了积极的成效，但是对于关系国家工业体系基础的装备制造业来说，希望能够得到国家的“精准施策，重点扶持”。建议国家从夯实设备制造业基础、完善工业体系的战略视角，对装备制造业企业尤其是重型装备制造业企业给予重点扶持，帮助其摆脱困境，稳定发展。

（二）质量导向，鼓励创新。

过度的低价竞标所形成的低质量导向和劣币驱逐良币的市场环境，对于形成全社会讲求质量、制造业全面提升的局面极为不利。建议采用设立国家或部委研究项目的方式组织企业申报，研究题目可以采取指南加自选的方式确定，根据研发进度给予经费支持。

（三）调整银行贷款政策，缓解企业资金压力。

一是当前银行贷款政策主要针对中小微企业，并没有针对装备制造企业或者大型企业的，对企业直接的支持政策不多，建议提高贷款优惠政策的针对性。二是将金融贷款分为存量贷款和增量贷款进行后续管理。对于存量贷款，只要贷款主体没有明显变差的迹象，并且能够按时支付规定的利息，建议可以选择续贷或按时归还，而不是一刀切式的要求归还。贷款用途上可以适当放宽限制条件，允许贷款用于周转到期贷款，保证企业在合理融资规模内，安全运行。

附件：行业典型案例

完成时间：2020年6月

专家小组

组长：杨世忠	首都经济贸易大学
成员：盛继明	工业和信息化部
林志军	澳门科技大学
吴江龙	徐工集团工程机械股份有限公司
李忠波	北京北一机床股份有限公司
金春玉	北京京城机电控股有限责任公司
刘吉顺	武汉船用机械有限责任公司
李海涛	中国船舶集团有限公司
陈佳俊	中国政法大学商学院
邢天添	工信部工业文化发展中心
王世杰	首都经济贸易大学
刘胜楠	首都经济贸易大学

独立审稿人

叶康涛	中国人民大学
-----	--------

附件：

行业典型案例

管理会计工具在企业中应用广泛，企业普遍开展预算管理和风险管理，建立全面成本管理体系，成立风控部门。为应对疫情，多数企业及时调整经营预算，制定业务和支出收缩计划。多数企业建立了完善的核算自动化、远程办公、信息共享、成本管理和全面预算管理信息系统，疫情冲击强化了企业数字化转型的信心。

访谈中，徐工集团的正向管理和质量管理、京城机电的全面预算和资金管控、中国船舶的成本工程等做法比较典型。

一、徐工集团

（一）应对疫情的举措。

1.研发方面。徐工集团多年来年研发投入平均占销售收入的**5%**，在徐州有**11**家智能制造车间，在美国、德国、巴西设有研发中心。当前产品研发正由传统植入性研发向正向研发转变。从市场开始，根据客户需要定义产品。徐工集团认为智能制造环境是产品质量水平提升的关键，制定了智能制造五年行动方案，从研发开始，包括设备层、控制层、车间层、企业层、协同层五个层级智能化，形成智能工厂。从市场每个订单未来的工作环境、配合的设备信息开始设计生产，围绕研发、智能工厂、智能管理、模式创新等五个大方向，细化了十项工程，落地分解为**36**个具体的任务，通过智能企业逐步提升全面经营质量。

2.市场方面。欧美市场高端产品占比很大，中国产品占有率不到10%，要抢占剩下的90%，产品要由中低端提升到中高端。受疫情影响欧美企业停产，海外产品销售受到很大影响。徐工集团提前向国外发出产品，等待疫情好转之后，弥补海外销售不足，实现空白区域的增长。

3.经营方面。徐工集团通过提高经营质量水平应对疫情，战略性调整资源配置，建立售后市场服务体系，成立徐工汉云互联网、推出二手车、备件服务等。在供应链上，构建从创新体系到智能制造到售后市场服务体系，保证经营质量和产品质量快速提升。

（二）管理会计的创新做法。

1.正向管理。徐工集团开展正向管理和正向研发，将经营质量纳入质量管理。正向管理就是顺着管理的流程自上而下顺序进行。管理会计的应用以战略为导向，然后依次开展预测、计划、实施调整和考核，形成一个闭环。正向管理之前可以进行仿真运营，生产之前进行产品仿真；从战略开始，流程设计是正向的，必须是闭环的，通过仿真企业运营活动，提出措施、应对风险。

2.资金管理。企业最大的风险是流动性，流动性管理是现金流的匹配，把每一项现金流三个月、三年和十年情况匹配到现在，将管理活动简单化，通过一对一的契约化，实现资产证券化管理。比如销售员收款时，可以将分期欠款做成金融产品，即供应商经销商融资，然后银行借给客户，企业承担利息，客户拿到贷款支付给企业，把分期付款变成一对一的契约关系。

3. 营运管理。除了产品质量水平，经营质量水平也要提高。企业经营质量提升从市场和产品选择开始，涉及销售模式、收款方式、组织模式等决策，确保产品的质量和盈利能力。通过做好融资支持、二手市场、售后市场服务体系、智能制造等，来保证经营质量和产品质量快速提升。

二、京城机电

（一）应对疫情的举措。

1. 现金流方面。疫情后上班第一天，企业内部开了一次视频会议，除疫情防控部署外，专门对如何做好现金流管理进行了研究，对集团所有企业提出开源节流、节流先行的现金流管理理念，制定了十多条具体措施，帮助企业提前做好防范措施，顺利战胜突发疫情带来的经营挑战。在外部，积极拓宽外部融资渠道，保持良好的融资能力，实现合理的外部融资。

2. 经营方面。采取各种措施开展业务，包括采用视频会议、腾讯会议等远程办公软件。利用现代化手段与客户、供应商进行通畅沟通，将业务尽量恢复到正常状态。在短期生产能力不是特别充足的情况下，把精力放在内部管理梳理提升上，等待环境彻底变好之时，企业能够更好迎接新的经营发展机会。

（二）管理会计工具应用。

一是实施全面预算管理。京城机电全面预算完成情况与相应的绩效考核相结合，管理体系完整，在整个公司管理过程中发挥着非常重要的主线作用。集团的全面预算将全部业务纳入预算管理，根据集团

公司发展定位，定了 7 个重要业务作为核心业务，带动所有经营业务发展，包括经营预算、投资预算、科技研发预算、人力预算、财务预算、资源盘活预算等，推行结果导向、目标导向。在制定预算管理过程中，让所属企业全员参与，以共同梳理整个公司当年的情况，科学安排来年的工作。面对突如其来的疫情影响，滚动分析全年的预算完成情况，提前做好各种预案，尽最大努力，实现年初各项经营目标。

二是严格集团资金管控。通过集团融资管理五项原则，严控集团对外融资规模的同时，进行集团资金管控。一是及时了解对各企业大额资金的使用情况，二是提高集团资金的使用效率。

三、中国船舶

中国船舶全面推行成本工程。近几年来中船工业集团重视成本，原因在于外围成本压力较大，必须眼睛向内，将成本管理做精做深，进而实现获利发展。

成本工程是系统工程，在集团层面建立领导机构，每年一个重点一个方向，今年抓三项成本：人工成本，采购成本和外包外协成本。结合三项成本的管控要求，制定配套的管控措施，从集团总部层面，无论人力资源、业绩考核都有相应的制度规定。

成本工程作为管理会计重要的工具手段，在前一阶段，根据历史大数据成本制定了每个船厂 2020 年经营承接的边际贡献率要求，为各单位的经营承接和生产运营确定了方向和标准。各成员单位建立了分解落实一企一策方案的具体措施。争取通过一到三年的时间，以船厂为主使成本费用率能明显下降，盈利能力有明显提升。

四、北一机床

北一机床面对整个市场困境和企业现实问题，在做三个方面的调整。第一是调整业务结构，剥离不良业务板块，加大内外部资源整合，健全公司配套体系。根据北京市产业结构调整 and 环保政策要求，通过内部资源整合，恢复利用内部配套资源，对外做好战略配套商的建设，健全公司的配套体系。

第二是调整未来产品策略。目前企业产品以重型超重型为主，但重型超重型产品市场有限，随着机械加工方向转变，企业要向轻型线轨产品市场发展。即在保持重型机床技术和市场优势基础上，开发成本较低的轻型线轨产品，参与市场竞争。当前针对新冠疫情影响，尽量降低疫情期间的公司费用，随着复工复产，迅速恢复市场销售，把失去的时间追回来，包括新接订单市场的开拓、制造单元未完成未交产品的加快生产完成。

第三是计划借助欧洲两个公司的研发力量，搭建一个跨国的研发平台。目前北一机床在叶片铣、双主轴加工中心有一定技术优势，需要与境外子公司共同完成新产品研发。

五、武汉船机

应对疫情的主要举措：一是通过梳理国内分销和代理商库存紧急订货和调整产品设计选型，应对国外配套供应困难问题，但若疫情持续，国外供应不利影响将进一步加大。二是针对支付递延和违约风险上升，当前保证刚性收支预算执行，加大内部管控，采取成本工程降低产品制造成本。三是减少现金流支出，按照国家稳定供应链要求，

保证下游企业相对稳定运行。二季度营运资金受到一定影响，通过启动融资安排，预计下半年会有所缓解。四是强化汇率和利率的管控，汇率波动特别是石油价格大幅波动，导致船舶和海洋工程风险加大，后续运营风险偏保守，以稳为主不图激进。

疫情背景下交运物流行业管理会计应用分析报告

一、调研背景

此次新冠肺炎疫情的暴发，给全球经济发展造成较大影响，各行业均面临严峻挑战。在这一背景下，财政部会计司组织管理会计咨询专家开展行业调研。本调研课题组聚焦交通运输、快递物流行业（以下简称：交运物流）各个子行业，旨在了解在遇到突发疫情的情况下，交运物流行业企业运用管理会计工具的情况，总结交运物流企业通过运用管理会计方法帮助企业度过危机的经验。本次受调研企业以国有大型企业为主，主要分布在华东、华南以及中西部地区，以货运、客运为主，分别占比 **43%**，**33%**。

二、行业基本情况

交通运输是国民经济发展的命脉产业，从整体来看，交运物流企业的整体经营状况受到较大冲击。受调研企业中，**48%**认为疫情对其经营情况的整体影响十分严重，**33%**认为影响较严重。疫情期间，客源/货源减少，现金流吃紧，偿债压力上升是企业面临的最大困难。海外疫情蔓延是导致市场情绪悲观的主要因素，接近八成企业对行业预期持较为悲观的态度。

疫情对企业整体经营的影响，可从业务层面和财务层面具体分析。从业务层面来看，受疫情影响，复工 **80%**以上的企业占比超七成；居民出行意愿低迷、出入境限制政策等因素造成客运量下降的企业占

比超九成；进出口贸易下降、物流受阻、大宗商品运输需求下降等因素，使得货运量下降的企业占比七成。

从财务层面来看，绩效、营收下降的企业占比超八成，营收对比预算目标均有大幅下降；成本下降的企业占六成，多数企业成本下降不及收入下降的幅度，防疫物资支出、财务费用、管理费用是给予成本端上升压力的主要因素。与去年同期相比，**71%**的企业缩减了投资，**49%**的企业增加了融资。市场需求下降、刚性支出占比高是现金流趋紧的主要因素，但近四成企业现金流仍可维持**12**个月以上。

考虑到交运物流行业下涉及细分行业众多，其服务类型、资产结构、竞争程度及业务范围等都有所不同。因此，本次疫情对交运行业的影响不能一概而论。客运、货运需求整体下滑，且受春节因素影响，疫情对货运的负面影响整体小于客运。当前货运恢复率达**70%**以上，预计第二季度可全面恢复。国际空运受禁令影响，业务受全球需求下降持续下跌，预期航空海运在未来较长时间会保持低迷。

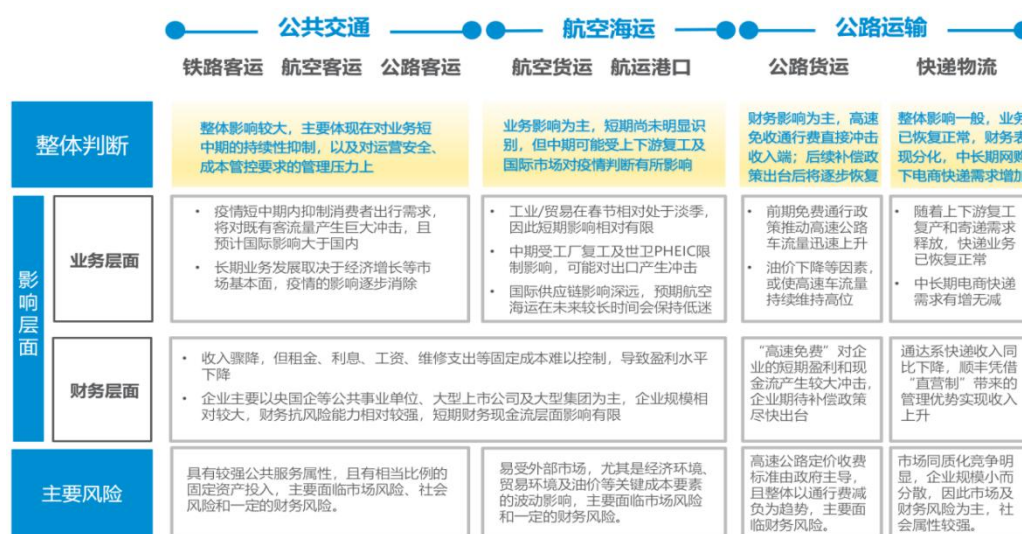


图 1 新冠肺炎疫情对交运物流业不同子行业的影响分析

总体来说，运输需求疲弱、人员出行限制、物流受阻等因素直接

导致企业收入骤降；“重资产”特征使得航空、铁路、航运企业由于较高的固定成本支出而面临现金流趋紧，举步维艰；企业信息化投入不足，面对疫情等突发状况无法及时支撑决策。

三、管理会计应用情况

面对疫情影响，企业财务部门需要回答两个核心问题：其一，疫情给公司经营带来哪些影响，如何统筹规划，提供应急处理的财务方案；其二，疫情稳定后的业绩增长，如何支持决策层把握需求变化，抓住恢复增长的时机。因此，能否合理准确运用管理会计工具，帮助企业管控风险，转危为机成为应对疫情的关键。

调研发现，疫情期间，管理会计工具在战略管理、预算管理、成本管理、营运管理、投融资管理、绩效管理等领域都不同程度发挥了积极作用，其中，预算管理、成本管理作用显著。

（一）加强全方位战略管理，保持企业竞争力。

此次新冠肺炎疫情导致出行需求锐减，本应红火的春运形势急转直下，交运物流行业承受了巨大的经济损失。许多企业重新审视企业战略，根据受疫情影响的程度评估经营环境，权衡疫情受控期限预测未来业绩，调整战略目标，实现企业战略响应动态环境。

1.铁路运输业：受疫情影响，公众出行呈现出“非必需不动、急需少动、必须自驾出行”的特点，货物运输呈现“总需求减少、刚性需求稳定、防疫物资需求大幅增加”的特点。为此，受访的各铁路局，大力实施“以货补客”，全面落实货运增运增收各项措施，特别是抓好35吨敞顶箱运用、氧化铝等物资“公转铁”项目以及电煤“公转铁”项

目等重点工作，多措并举实现装车增量。

2.航空运输业：为了减少运输量骤减带来的损失，受调研的航空公司均发布接受政府、企业包机的通知，针对全国各地企业推出复工包机业务，为企业复工复产提供运力，做好运输保障工作，并实施科学有效的防控措施。同时，绝大多数航空公司采用了客机改货运来加大货运航空力量，对于各航司来说，“客改货”不仅能够提高飞机的利用率，也是新冠肺炎疫情期间维持收入的重要举措。

3.水上运输业：由于疫情管控，成品油、原油等货物水路运输量下降，但是救灾、医疗等防疫物资的运输有较为充分的运力保证。有受调研企业表示，该企业集中力量保证运力，为防疫物资开辟绿色通道；主动收缩运力，停航了部分航线和船舶，将有限运力用来提高主营航线的资源配置，维持高效运转。

4.快递物流行业：快递公司积极落实避免快递员与收件人直接接触，尽可能采用自取自寄、智能快递箱投递等模式来履职最后一公里配送的要求。有受调研企业表示，疫情期间，组织了专业力量对湖北省急需的医疗防疫物资优先运输、优先投递。随着湖北疫情防控形势不断向好，为外省援汉医疗队提供了优先运输、优先投递的免费寄递服务。同时，一些公司也不断加快发力电商快递，提升网络运营和供应链管理能力和积极服务群众基本生活需要。

（二）完善预算调整机制，发挥资源配置功能。

经调研发现，预算管理在应对疫情期间发挥了巨大作用。在疫情期间，需要对环境进行研判，对可能发生的重大突发事件做出应对预

案；需要加强预算分析与控制，强化预算执行保障机制；需要提高预算编制水平，加强预算分解和滚动预算编制。

有的受调研企业根据疫情影响情况调整预算，制定该企业二季度阶段性目标；有的企业严格预算考核，关紧水龙头；有的受调研企业表示，该企业由财务部门牵头进行了深入的全面预算管理，深入到企业最小的预算管理控制单元—车间班组，对预算单位按季度、按月进行管控，严格控制各级支出，并进行考核，对未达标情况进行追责。真正做到“以收定支，量入为出，分级下达，动态调整，先有预算，后有支出”。

（三）推进降本增效，实现成本精细化管理。

调研结果显示，在降低成本的举措中，**90%**企业采取了压缩非法定、非必要的成本费用支出；**67%**的企业选择压缩财务成本、冻结新增投资计划；仅有不到三成的受调研企业选择降低员工工资。

1.铁路运输业：根据相关数据预测，2020年上半年国铁集团客运收入或将下降三成左右。为此，国铁集团要求严格控制支出，节支降耗，确定了节支降耗清单，包含**25**个大类、**36**个项目、**800**多条措施。例如，某铁路局确定了**400**亿左右的节支降耗的控制规模，该企业表示，要过“紧日子”，要在争取地方政府补贴基础上，压缩客货运部门成本支出；要在确保疫情防控、安全生产、民生改善等必要投入基础上，能减则减、能压则压；要当“铁公鸡”，不该花的钱“一毛不拔”，严控能源消耗。

2.航空运输业：受调研企业表示，“人”和“飞机”是航空公司的

核心能力，通过“裁员”和“退飞机”压缩成本会产生一系列问题。企业以不伤害核心能力的基础上，管控模式转换为以精细化变动成本和严格管控固定成本为抓手，采取如在变动成本持续下降的情况下，抓住时机，提高飞机利用率，降低固定成本。

3.水上运输业：受春节后延期复工和人员流动限制，空船等装、航行严查、滞港等卸成为普遍现场，随之带来的是企业成本的上升。受调研企业表示，已经做好了过苦日子的准备，将全面减少各项可控管理费用，控制修理成本，调整用工方式，降低用工成本。同时，也将与客户沟通，科学测算和投放运力需求，根据相关要素变化，提前做好市场把控工作。

4.快递物流行业：受疫情影响，快递企业的揽收投递效率、运输效率等有所下降，人工成本、运输成本、购置防护物资的成本大幅提升。受调研的快递公司表示，降本增效是未来重要的管理方向，包括组织的优化、人员的调整，内部管理费用的缩减等。

（四）加强资金管理，防范流动性风险。

为了缓解现金流紧张局面，**95%**的企业做好对企业成本、费用的控制；**76%**的企业从银行业金融机构取得贷款、授信承诺和财务担保；**71%**的受调研企业加快对现金、应收账款的回收速度；**67%**的企业采取了加强运营资金的预算管理；不到两成的企业与重要供应商签订战略合作协议，延期支付现金。

1.航空运输业：航空运输业是典型的高负债高周转行业，背负着大量的债务成本以及固定成本，如飞机折旧、飞机租赁成本。为了缓

解疫情带来的资金缺口，航空公司进行了紧急融资。此外，有的航空公司采取适时开发新的销售产品，通过延期、预售、优惠套餐进行市场预热，推出旅行产品、保险销售、混业经营等手段增加现金流。如某航空公司的机上商城在疫情期间为员工和客户提供手机线上购买服务，销售消毒液、口罩、食品等生活必须物资，疫情期间日销售额不断创出新高。

2.水上运输业：生产消费的放缓和延后，使我国原油、天然气、铁矿石、煤炭、大豆和豆粕等大宗产品进口需求萎缩，且短期内难以提振，导致我国国际航运市场需求严重不足，营收压力剧增；此外，疫情带来的人员管控，使得船员安排与协调困难，航运企业违约风险上升，资金周转压力加大。受调研企业表示，将会通过闲置船舶、交还短期期租船舶、暂停新的投资、处置资产以及通过减速航行等方式来降低运营成本，增加公司的现金储备。

（五）动态调整绩效管理，有效激发员工潜能。

疫情带来外部冲击下，需要及时调整绩效管理策略，包括绩效目标的指定、绩效沟通辅导、绩效结果应用和绩效考核评价，从而帮助企业尽快从逆境中恢复过来，重塑自身的战斗力。

交运物流企业应根据企业战略目标，调整绩效目标，重新逐级分解绩效指标；通过增加绩效评价的频度，优化绩效评价，对评估结果进行持续沟通与辅导；强化绩效评价结果应用，将绩效评价结果作为政策调整、预算安排和改进管理的重要依据。有受调研企业表示，疫情影响下，量的增长是有限的，因此要考虑“质”，即效率的提升。在

应对疫情期间，会研究使用一些经营绩效考核指标，不是单纯的看收入下降多少等，而是更多地精准衡量投入产出比。

（六）加快信息化投入，促进财务数字化转型。

疫情的暴发，对企业办公信息化、业务以及财务信息化水平提出了更高的要求。调研数据显示，经历疫情，企业将在信息化领域的投入依次为：财务、资金平台（76%）；数据分析平台（67%）；办公自动化平台（52%）；供应链、智能制造平台（48%）；销售、物流、售后服务平台（33%）。

1.铁路运输业：受调研企业表示，铁路行业的生产指挥系统尤其是高铁的生产指挥系统全世界领先，但是因存在“重经营、轻管理”现象，铁路在管理方面的信息系统相对落后。因此，受调研企业表示今年除了“节支降耗”外，还会加强“改革创新”，加速整体信息化的投入。

2.航空运输业：调研发现，不少航空公司应用信息化技术，从园区、机场、员工管理、办公协同、业务支持几个方面推进应对疫情的方案，未来，企业将加快信息化、数字化建设进程，从而进行更精细化的航班管理，如航空行业预测服务，包括未来旅客流量预测、航线优化支持，及未来航班的活跃度趋势预测等。

3.快递物流行业：受调研的企业表示，加快财务信息化建设是公司非常关键的方向。例如，疫情期间，某公司正值财务共享服务中心一期上线，共享系统的上线、联调、测试一直在进行中，从3月份开始，公司实行部分人员居家弹性办公，这些举措都需要信息系统支撑。

事实上，在“大智移云物”新兴技术的助推下，众多企业已经踏上了信息化、自动化、智能化、数字化转型之路，并且，此次疫情也对企业的事前规划预测、事中风险控制、事后的精准评价能力提出了更高的要求。

四、政策建议

1.强化疫情防控金融政策支持力度，出台更具及时性和引导性的帮扶政策，比如低息贷款、优惠的中长期信贷等。

2.帮助企业落实好已出台各类政策。加快制定已出台政策的实施细则，提高可执行性，加大执行力度，将政策红利惠及更多交运物流企业。

3.加强政府相关部门之间的联动与协同。协调航空公司有关监管部门，统筹兼顾行业安全管理与经济效益，建立政策制定联动机制。

4.统筹维护收费公路使用者、债权人、投资者和经营者的合法权益。

附件：行业典型案例

完成时间：2020年6月

专家小组

组长：陈 虎	中兴新云服务有限公司
张 川	上海海事大学、上海电力大学、上海电机学院
成员：郭 奕	中兴新云服务有限公司
赵旂旒	中兴新云服务有限公司
邹彩凤	上海海事大学
刘 军	中国铁路南昌局集团有限公司
张竑毅	中国铁路太原局集团有限公司
王坚武	中国铁路上海局集团有限公司
许国宏	上海铁路经济开发有限公司
殷 俊	中国航油集团海鑫航运有限公司
丁嵩冰	上海国际港务（集团）股份有限公司
范 巍	中远海运发展股份有限公司
郑如春	浙江省交通投资集团有限公司
陈 可	春秋航空股份有限公司
冯雁凌	厦门航空有限公司
林 凯	圆通速递股份有限公司

审稿人

张 川	上海海事大学、上海电力大学、上海电机学院
-----	----------------------

附件：

行业典型案例

一、上海铁路局的供应链成本管控与现金流管理

中国铁路上海局集团有限公司（简称上海铁路局）的管辖地区、线路主要分布在上海、江苏、浙江、安徽等地区，共包括**229**个客运车站。疫情影响使得铁路运输业的营业性收入急剧下降、防疫成本激增。为此企业内部积极采取应对措施，通过管理会计工具和方法的运用，加强供应链的成本管控与现金流管理：

（一）客运业务供应链的成本管控。

1.统筹列车投放。上海铁路局通过大数据实现精准开车、线路整合、决定开长车还是短车，投放车体的数量做到一天一张运行图，做到一日一投。在保证正常经营的情况下尽量少开车和避免动车处于满负荷的疲劳状态，节省了线路使用费、人工费用、电费以及列车的维修保养费用等运输成本。通过这样的方式上海铁路局减少了现金的支出，从而可以平稳得度过疫情期期间现金短缺的阶段。

2.调整配餐数量与员工数量。上海铁路局通过大数据测算，对疫情期间的列车配餐数量作调整，取消餐吧服务，减少了列车提供餐饮服务的成本。此外，由于目前客流量较小，减少每车厢的保洁、配餐等工作人员，控制开支，同时减少了员工与旅客接触的人数，减少人员感染的几率。

3.科学安排消杀方式。上海铁路局通过控制消毒剂浓度与消杀方

式管控防疫成本。其吸取了非典时期消毒的经验，一旦列车上发现发热旅客，马上对该辆列车进行终末消毒。终末消毒采取弥漫式喷雾式的消毒方式，通过控制消毒液的浓度配比，不仅能达到良好的消毒效果，也避免内饰腐烂与消毒液的浪费，从而实现成本的管控，进而减少了现金的支出，起到了现金流管理的效果。

（二）货运业务供应链的成本管控。

随着疫情在全球蔓延，外贸货运受到很大冲击。在外贸运输不景气的情况下，积极发展内贸，大力发展“散改集”运输，为中欧班列开设邮政专列，保持物资畅通，保证了货运不跌与物流供应。以前有企业因当地政策不允许整车装运散堆装货物，上海铁路局使用集装箱方式装运后，使这些企业可与之合作。同时运输方式采取点到点运输、运输期间无转运，保证了货源的稳定，降低了物流成本。

针对疫情发生后的应急物资，上海铁路局通过货运绿色通道运输，逐渐形成运输体系，其利用上海南站每晚7点去武汉的Z字头列车，挂双型列车运输物资，降低了运输费用，也提高了运输效率。

（三）疫情突发后企业的现金流管理。

疫情期间出现大量免费退票，旅客发送量大幅度下降，列车保洁与餐饮的大量员工闲置，为解决这些难题，上海铁路局为附近急需复工复产的劳动密集型企业提供员工，合理安排员工休年假。

在疫情防控现金流方面，上海铁路局也做足了文章。在新冠疫情暴发前期，上海铁路局就开始对疫情防控物资统采统购，如通过三省一市的政府、防控办防控部门协调与政府配额的方式，以单价不超过

2块钱的价格购买了共计760万左右的一次性口罩，节省了大量的采购成本，也达到对防疫成本的管控和现金支出的管理效果。

二、疫情影响下春秋航空开源节流积极自救

春秋航空股份有限公司，是中国首个民营资本独资经营的低成本航空公司专线，也是首家由旅行社起家的低成本航空公司。疫情期间，春秋航空积极响应国家号召，率先更新退改签政策、国际国内航线免费运送防疫物资、与各地政府合作开展复工包机等。为了减小疫情带来的损失，企业内部积极采取以下应对举措：

（一）加强成本管控，降低成本费用。

形成由CFO牵头的“战时指挥体系”，总体负责现金流和成本管控，并实行垂直化领导。疫情发生后，春秋航空运力使用率降低，企业提出以变动成本精细化和严格管控固定成本的管控模式，具体措施包括：以边际贡献为标准，低于该标准的航班尽量取消；在变动成本持续下降的情况下，抓住时机尽快恢复航班；疫情期间依情况采取措施节省成本，如取消发放食品、水、毛毯等；与驻外机组的供应商洽谈，在保证飞行员安全舒适的前提下，减少非必要支出；加强节油科学管控，要求飞行部门和运行管控部门改变运行方式，由抓飞机准点改为节油模式，并根据节油数字模型计算出最经济的巡航速度、高度和航线；对机队飞行计划进行优化调配，重点运行低成本飞机；灵活安排人员轮岗、休假并充分享受国家优惠政策，减少不必要的人员固定成本；与所有供应商如飞机制造商、机场等谈判，在保障品质和信誉的基础上，争取延长账期和降低成本。

（二）扩充融资渠道，降低资金流动性风险。

1.通过紧急融资保障现金流。为应对退票和主要成本开支并及时偿还计息负债，补充公司流动资金，春秋航空进行了紧急融资，包括向开行、招行和工行申请紧急贷款，发放公司债券，积极向上海政府争取扶持低息贷款支持等。

2.提前做好资金规划和风险分析。为避免资金流动性风险，春秋航空对未来的经营形势进行预判，其中包括客座率、航班恢复情况、收入、成本等，从而预测现金流缺口，并据此做出精准的融资决策。除此之外，春秋航空还对可能出现的信用等级下降、债务违约、合同违约等潜在风险进行分析，形成应急预案以降低风险水平。

三、海鑫航运危中抓机，实现多元化经营战略转型

中国航油集团海鑫航运有限公司（简称“海鑫航运”）是中国航油第一家混合所有制企业。海鑫航运为应对疫情带来的损失，从“开源”和“节流”两方面入手，通过调整公司经营战略等方式，缓解疫情冲击。

疫情发生前，海鑫航运专做航空煤油运输业务，其产品结构单一但也稳定。疫情发生后，航空受到重创，航空煤油的市场需求量大幅削减。海鑫航运的业务量从以前的饱和状态转为严重不足，公司营业收入和利润等指标出现大量下滑，海鑫航运迅速调整经营战略，由“专做航煤运输”变为“航煤运输业务绝对保障，第三方成品油运输业务全力以赴”。受国际原油价格“跌跌不休”的影响，成品油市场价格不断下探，较多企业抓住这个机会大量购入成品油，这也为海鑫航运的第三方成品油运输业务提供了市场，海鑫航运在“危”中抓“机”成功实现

了多元化战略转型。目前，第三方成品油运输业务占公司总业务量的四分之一左右，短期来看该战略缓解了公司资金流的紧张，从长期来看海鑫航运的战略调整增加了公司业务多样性，而且航空煤油需求存在淡旺季，在淡季时期富裕出来的运力可以继续用于运输成品油，这为海鑫航运增加了创收机会。

同时，在疫情期间海鑫航运尤为关注现金流的变动，对上报的投融资项目更加谨慎，采取“适度从紧”的政策。以公司发展的经营战略和实际情况为依据，对能收紧的项目则收紧，该支持的项目则大力支持，而不是一味简单地“一刀切”。这一举措减少了营业收入下滑对现金流的影响，并保证了企业的正常运营。

疫情背景下钢铁行业管理会计应用分析报告

一、调研背景

2020年初，新冠肺炎疫情在全球蔓延，这无疑对当前中国的社会生活和经济运行造成了重大影响。受疫情冲击，我国一季度GDP同比下降6.8%。此次疫情对各行业都带来了不同的挑战与机遇，并将有可能深刻影响到行业未来的发展趋势和竞争格局。

为深入了解疫情对钢铁企业经营状况及复工复产的影响，在财政部管理会计咨询专家委员会的组织下，钢铁行业组通过问卷、访谈的方式，分析了疫情对钢铁企业经营状况的影响、应对策略及政策建议，并撰写了本报告，旨在为钢铁企业寻求破局之道。

二、行业基本情况

我国是钢铁生产大国，粗钢产量约占全球一半以上。疫情期间，受防控部署影响，我国钢铁市场供需节奏短期内被打乱，盈利空间受到挤压。需求方面，行业下游走弱，销售基本停滞，出口受阻，企业库存显著攀升，成品现货价格明显下跌。供给方面，原辅料短期内供给困难，价格出现高位震荡，生产增速有所放缓，产能利用率降低。

据2019年钢铁行业整体运行情况，在无疫情影响前提下，预计2020年钢铁行业可保持稳定运行。但一季度，仅2家样本企业盈利水平持平，其余均较去年同期下跌10%以上。

（一）企业产能、国内外业务量较去年同期相比有所降低。

随着我国疫情防控形势好转，钢铁企业复工营业也加快推进。经调研，样本企业复工率已达**80%**以上。但受疫情冲击，钢铁企业一季度的产能利用率和订单量不容乐观。经统计，仅**1**家样本企业一季度产能较去年同期相比有所增长且在**10%**以内。订单方面，多数样本企业表示原有订单纷纷延后或取消，新订单无法获取，并将在短期内延续，影响全年订单总量。

（二）疫情负面冲击，波及供应、生产、销售等诸多环节。

钢铁企业一季度经营受疫情负面影响较为严重。物料供应环节，大宗原燃辅料运输受阻，原料出现短期供应紧张；生产环节，复工不足、原辅料库存告急导致产能下跌，生产增速有所放缓；企业销售环节，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。经统计，多数样本企业表示疫情对物料供应和生产环节的影响约为**20%**，销售环节则在**40%**以上，可见疫情对行业需求端影响更大。

（三）现金流承受期限不足，库存高企，企业成本增加。

由于订单取消或交货延迟，客户需求下降，部分企业出现资金流紧张。经调研，较去年同期相比，样本企业一季度现金流均降低，**75%**的样本企业下降幅度在**10%**以上。

存货方面，交通运输受限，产品出库困难。半数以上的样本企业一季度产成品存货较去年同期增加，但随着疫情的逐步稳定，下游行业开始复工复产，预计钢铁企业库存增速将有所放缓。

成本方面，**83%**样本企业一季度成本有所增长，其中材料成本

涨幅较为明显。材料成本上涨主要源于疫情发生后，受发运量降低影响，叠加国产矿短缺，价格出现明显反弹。但随着疫情得以控制，行业上游供应商复工复产，交通运输逐渐恢复正常，预计 2020 年二季度起成本将有所压降，企业成本增速有望放缓。

三、管理会计应用情况及建议

新冠肺炎疫情席卷全球，各方人员凝心聚力展开了疫情阻击战。为应对此次疫情所带来的困境，各企业在统筹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工具，并借助信息化、数字化手段缓解疫情所带来的压力。

（一）应用管理会计，挖掘自身潜力。

面对突发疫情，钢铁企业综合应用管理会计和相关具体工具，加强管理，挖掘自身潜力，在应对疫情中起到了积极作用。

1. 预算管理

全面预算管理是企业内部管理控制的主要方法，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。疫情当下，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。

（1）目标预测。相比去年年底制定的年度目标和预算，受疫情影响行业和市场情况已然发生重大变化，部分企业开始考虑适当调整年度目标以应对疫情冲击。预算目标是预算机制发挥作用的关键，企业应结合行业经验、市场动态及政府对疫情判断等信息，综合考虑是否对目标进行修正，合理的预算将有助于企业进行相应的经营决策。

(2) 滚动预算。随着疫情的迅速变化，国家各项政策也迅速更新，将给企业带来长期的影响。在预算执行过程中，短周期的滚动预算编制，可帮助企业管理层明确当前企业的经营态势，更合理地进行决策和资源配置，也可帮助企业各经营单元了解当前目标，避免盲目经营、盲目生产，杜绝资源浪费。

(3) 预算分析。以预算为标尺，衡量实际运营状况。以往的预算执行分析往往倾向于采用核定后的财务指标进行分析，但财务指标往往具有一定的滞后性。在新环境下，企业可借助信息化手段实现短周期的经营指标、财务指标的综合分析，并通过可视化的分析工具，帮助企业各层级清晰、便捷地了解所处位置的指标完成进度，生成多维查询分析报告，实现信息透明化。

2. 成本管理

成本管理是企业的重要组成部分，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，企业成本普遍上升，部分企业的成本上涨幅度尤为显著。面对成本骤增的压力，各企业纷纷采取多种成本费用控制措施，旨在通过降低企业成本支出，提升企业经济效益。

在成本管理领域中，管理会计工具众多，企业应根据自身经营特点、管理目标，选择符合企业管理诉求的成本管控方法。目标成本法是常用的管理会计工具之一，也是疫情期间钢铁企业常用的管理手段之一。考虑疫情期间内外部环境，在保证产品功能和质量前提下，在年度预算任务的基础上，企业通过对采购、销售市场的研判，结合企

业制定的目标售价、采购价格、目标利润，确定降本工作目标，并通过各项措施跟踪落实情况，发挥专业部门与生产环节的协同作用，实现对成本管理目标，提高企业经济效益。

此外，企业还可以借助预算管理工具强化企业成本预算管控。成本预算是把估算的总成本分配到各个工作细目，建立预算、标准和检测系统的过程。通过对系统项目的投资成本进行衡量和管理，从而在事先弄清问题，及时采取纠正措施，进而帮助企业严格控制支出，降低费用超标和超支的风险。

3. 绩效管理

绩效管理是公司创造价值、评估价值、分配价值的组织管理体系，是以实现企业战略目标和提高企业业绩为驱动力，以关键绩效指标和工作目标设定为载体，各级管理者和员工共同参与的绩效计划制定、绩效辅导、绩效考核评价、绩效结果应用与反馈的持续循环过程。

复工后，随着疫情带来的诸多改变，企业绩效管理面临着既定目标或难以实现，未来目标难以确定，绩效评价难度增加，沟通方式灵活变化等挑战。疫情环境下，企业通过及时调整绩效管理策略，将有助于应对疫情所带来的外部冲击，有利于企业创新评价机制，精准评估绩效表现。

(1) 调整绩效目标。重新审视战略目标，根据行业受疫情影响程度评估企业经营环境，权衡疫情受控期限，及时修订绩效目标并重新逐级分解，并在执行过程中，给予员工定期评价和及时反馈，将员工绩效表现与其薪酬福利、职业发展挂钩，保证公司战略目标贯彻落

实，实现企业战略响应动态环境。

(2) 优化绩效评价。疫情之下，多数企业都采用了远程办公的形式，造成有效的绩效行为信息、准确的业绩数据获取难度提升，影响了公正客观的绩效评价。通过增加对员工疫期中工作状态的绩效辅导的频度，持续追踪员工疫情期间的绩效表现，定时对评估结果与员工进行沟通与辅导，有利于企业及时纠正偏差，督促落实，尽快从疫情逆境中恢复过来。

(3) 绩效结果应用。疫情之下，钢铁企业的生产经营均发生了一定程度的变化，合适的奖励计划、晋升提拔能够有效地激励员工，提高并激发其积极性和自主性，通过动态的绩效管理实现人才留用，促进企业快速走出疫情所带来的困境。

(二) 加强战略管理，科学实施战略转型。

疫情除了让政府、企业和个人进一步感受到信息化、数字化所蕴含的巨大能量，也让更多企业意识到业务信息化、数字化升级的重要性。在当下疫情防控攻坚期，如何利用 IT 建设、数据应用推进员工复工进程，保障员工安全，降低疫情影响，恢复企业正常生产、经营，已成为各行各业关注的焦点和各企业信息化、数字化建设的试金石。

1. 信息化建设方面

部分企业信息化建设存在明显短板，成本管理系统、决策支持系统、分析系统等信息化部署严重不足，未能充分发挥信息化技术在疫情期间的的作用。除了建设基础业财系统支持日常的经营活动外，未来企业应更多地向智能化的财务、业务系统转型，发挥信息系统在管理

支持、决策中的应用，实现系统对企业业务链条的全过程管理。

2. 数字化应用方面

受新冠肺炎疫情影响，不少企业被迫选择线上远程办公，远程办公成为了企业实现复工的必然选项，巨大的需求也瞬间引爆了远程办公市场。通过疫情，部分钢铁企业看到智能协同对传统办公模式带来的彻底的变革，并强化了公司数字化转型的信心。随着远程办公普及，从研发设计、生产制造、市场销售和物流管理，都将加速推进智能化、数字化转型，加速形成数字化的产业链和供应链。

四、政策建议

(一) 加大金融对实体经济的支持力度。按照人民银行有关要求，做好存量浮动利率贷款定价基准转换工作，充分发挥利率传导机制作用，引导银行体系适当让利实体经济，建议金融机构支持企业利率转化诉求，让利率下行的政策导向落到实处。对于经营、资金遇到暂时困难的企业不抽贷、不断贷，通过展期、续贷或借新还旧等方式提供支持。

(二) 强化银企结合，制定具有行业特点的价格体系。进一步强化银企结合，针对产融结合政策，推出适应企业资金优化的融资品种及方案。在目前融资成本的基础上，进一步制定具有各行业自身特点的价格体系，对市场信誉度高、发展空间好、远景成长性优秀的企业，实行底线价格管理，树立各行自身营销标杆。

(三) 对前期通过债务重组等方式纾解困难的企业继续予以支持。考虑到通过债务重组化解债务危机的企业基础尚弱、底子尚薄，在经

济下行压力下，更需要政府有关政策支持，以增强债权人信心，利于重组工作落地实施。对于债务重组范围内的优质企业，建议各主要大银行给予一定授信，支持国际化经营和缓解短期流动资金需求。

（四）帮助受疫情影响较大境外项目渡过难关。在当前境外新冠肺炎疫情呈加速扩散蔓延的态势下，所在国要求停产停工、封城，诸多央企境外项目运营受到严重影响，面临流动性不足、资金链断裂风险，建议出台扶持政策，协调有关政策性银行，对受疫情影响的境外项目和企业提供专项流动性资金支持。

（五）支持企业产品出口。发挥我国全球制造业中心和全球供应链的优势，尤其是国家单项冠军制造企业的出口优势，建议抓住疫情全球暴发中潜藏的发展契机，精准出台产品出口优惠政策，提振企业信心，充分发掘产能。

（六）帮助企业提升价值创造能力。多数企业期望政府在生产经营指导、公共产品服务提供、创新补助等方面帮助企业提升价值创造能力，并且通过适时适度调控物价及市场秩序、继续深化行政审批制度改革制度、加快物流基础设施建设、拓宽信息发布渠道等多种手段推动企业实现大贯通。

附件：行业典型案例

完成时间：2020年6月

专家小组

组长：温素彬	南京审计大学
成员：刘东东	致同会计师事务所
宁丽立	致同会计师事务所
盛继明	工业和信息化部
刘运国	中山大学
陈龙章	东华软件股份公司
范松林	中国宝武钢铁集团有限公司
漆颖斌	江苏大生集团有限公司
邢天添	工业和信息化部

审稿人

温素彬	南京审计大学
-----	--------

附件：

行业典型案例

为更好了解新冠肺炎疫情对钢铁企业经营状况及复工复产的影响，在财政部管理会计咨询专家委员会的组织下，调研团队对中国宝武钢铁集团有限公司(以下简称“中国宝武”)、首钢集团有限公司(以下简称“首钢集团”)及其下属上市公司北京首钢股份有限公司(以下简称“首钢股份”)、中国中钢集团有限公司(以下简称“中钢集团”)四家代表企业进行了深入的调研。

一、疫情对企业的影响及应对策略

为有效控制疫情蔓延，全国范围内实行延期复工，各地加强了交通监管，部分地区还采取封城、封路等措施，这使得钢铁行业在原材料供给、运输、生产、下游市场需求等方面均受一定程度的影响。

(一) 国内外市场需求疲软，企业业务量骤降显著。

受延期复工的影响，钢铁下游产业基本处于停滞状态，汽车、家电行业产销量大幅下滑，机械行业节奏放缓，客户需求锐减明显，钢铁企业出现订单难寻，业务量骤减的困境。**首钢股份**在疫情期间虽按产销衔接的要求全力寻求订单，但因市场疲软动能不足，**2020年4月**合同量仍存在部分缺口。此外，随着疫情的全球蔓延，国际贸易业务量也随之下滑，我国钢铁企业出口严重受阻。受大宗商品价格波动较大、物流不畅影响，**中钢集团**贸易商品、期现业务量均大幅减少，并且因出口国入关检验检疫周期延长，造成回款延迟。

（二）原辅料供应紧张,产品出库或业务执行存在困难。

疫情期间,钢铁企业面临着原辅料库存告急、返岗人员不足、产能或业务执行受限、物流运输受阻等多重挑战。经调研得知,截至2020年3月末,首钢集团板块钢材库存同比升高近70%,这主要源于订单组织困难、物流运输不畅;首钢股份也因受供应商延期复工、物流周转困难等影响,不得不面临备品备件到货不及时、原料采购及运费价格上涨、厂内库存持续高位等困境。同样受延期复工和境内外运输受阻的影响,中钢集团无法按期将已制造完成的设备、材料运输至指定港口。企业的市场开发活动、技术服务项目等也因疫情而被迫推迟或取消。

（三）企业经营成果受到冲击,经济效益可能有所下滑。

受疫情防控期物流运输受阻、下游复工复产率低、市场需求不足等影响,钢铁企业产成品库存预计将大幅增长,预收货款明显减少,库存资金占用和应收账款将有所增加。随着钢材市场价格下跌,原料市场价格上涨,预计短期内钢铁企业的利润空间将进一步压缩,企业经营效益、资金周转压力随之骤增。

（四）积极采取措施应对,大力降低疫情对生产经营影响。

1.安全第一,做好疫情防控措施。及时调整工作模式,通过精准调整用工计划,提高劳动效率。中国宝武等几家公司都积极应对,管理人员采取远程办公,提高工作效率。在积极推进复工复产工作的同时,全力确保职工生命健康安全和产线高效稳定运行,强化安全生产意识,守住安全生产的底线。

2.加强订单组织，坚持低库存运行。在钢材产品震荡下行，进口矿价格处于高位的情况下，遵循快进快出的原则，严格控制半成品和产成品的库存量。此外，还将强化市场的渠道拓展，力促合同落地，保证产销的衔接。经调研，**首钢集团**由于及时调整品种结构和生产组织方式，一季度成功实现主要实物量超产，订单合同节点完成率**100%**，产销运的衔接顺畅。**中国宝武**积极调整产品结构，把影响控制在最小程度，效果初步显现。

3.调整业务模式，加大各环节沟通力度。认真研究全球疫情态势对企业生产经营的短中长期影响，加大市场行情研判力度，及时调整营销策略，力争在疲弱的市场中抢占先机。通过重塑市场布局，加强与客户、供应商的交流，提前部署物流等措施，努力把疫情对企业发展的影响降到最低。

4.量入为出，关注资金库存。合理安排各项资金支出，优先保障生产经营资金需求的同时，强化存货资金占用及应收账款的管控，并密切关注金融市场动态、政策红利与减免，及时调整投融资计划、最大限度降低费用支出。经调研，**首钢股份**一季度经营现金流实现盈余，并在保证融资规模不变的前提下，同期财务费用比预计有所减少。

5.进一步加大增收节支、降本增效力度。增加员工的紧迫感、危机感、责任意识和担当意识，成本控制能力、收入提升能力；减少不必要开支，降低成本，杜绝浪费。在抓好生产经营的同时，妥善安排好企业正常的非经营性工作，增加非经营性管理的收益。

6.关注扶持政策，强化与政府沟通。强化与当地政府的沟通，及

时通报企业情况，寻求政府支持。涉及海外业务的企业，密切关注当地疫情的最新动态，加强与驻外使馆、当地中资企业协会以及其他机构的联系，在当地政府的防疫要求基础上适度加强防疫标准。

二、疫情下案例企业管理会计的应用及建设经验

疫情下如何应用管理会计为企业赋能，使企业转危为机，已成为企业重点探析的课题之一，案例企业的以下应用经验值得借鉴。

（一）以全面预算为抓手，充分发挥预算的引领作用。

首钢集团已建立全面预算管理体系，并根据各层级的职能定位，赋予不同的预算管理模式，即集团层面执行财务预算管理，子公司执行经营预算，车间厂矿主要以成本预算为重点。在制定经营预算过程中，首钢集团运用了大量的管理会计工具，包括本量利分析、敏感性分析、边际分析、标杆管理等。通过全面预算管理，首钢集团近几年的成本管控水平、产品盈利能力和综合竞争能力都有了显著提升；值得注意的是，在行业一季度效益整体下行的情况下，其钢铁板块仍实现了同比增长。中钢集团主要采用强化全面预算执行的动态运行监控，以目标任务倒逼，对当期经营和重点任务目标的执行情况进行实时跟踪、预警，做好预算执行形势的预研预判。

（二）以成本控制为管理目标，提升企业经济质量效益。

首钢集团持续加强对成本的管控力度，推进内部过程的精益成本管理。集团下属子公司，基于本量利分析，制定了高效生产、提高设备利用率的经营方针，成功实现了一季度吨钢固定成本同比降低的竞争优势。对于作为生产中心的厂矿和车间，则主要运用了目标成本、

标准成本、变动成本、作业成本等管理工具，并以标准成本为核心，狠抓成本管控。具体而言，是将每个工序、班组乃至个人消耗标准化，同时在执行过程中，根据管理和技术的进步不断提出新的消耗目标，落实后重新优化标准消耗和标准成本。中国宝武在成本管理方面测算出明细产品成本及盈利能力，为产销决策提供依据，提升明细产品盈利能力。

（三）设置合理的考核指标，实现绩效结果与工资挂钩。

首钢集团采用关键指标法，从集团层面，对不同的绩效管理对象赋予不同的绩效考核指标。对效益型子企业，以效益为挂钩指标，辅助以经营现金流、资产负债率、企业退出、转型提效等考核指标；对任务型子企业，除通用的利润、收入、企业退出、转型提效等指标外，依据各单位承担的具体任务的不同，分别设定各自的任务目标；对总部机关，按集团利润、专业重点工作、管理评价分别设置一定权重进行考核。另外，首钢集团对子企业实行工资总额决定机制，即企业工资总额增减取决于效益水平较上年变化。

（四）做好投融资预测与控制，提高投资效果。

在资金压力骤增的情况下，首钢集团建立了一套完善的投资管理体系。首先投资项目应符合集团主业定位，有利于提升主业的竞争力和盈利能力；其次在合理预估盈利水平的基础上，利用包括贴现现金流法和资本成本分析等工具测算投资回收期。另外，为提高投资效果，首钢集团还强化了投资后评价管理机制，对进入运营的投资项目动态跟踪，并与立项报告中预计效果进行比较评价，明确项目团队的责任。

（五）综合管理应用方面。

中国宝武综合应用管理会计工具，对标找差挖潜。具体做法是内外对标，找出差距，对照最优，挖掘潜力。通过对标挖潜，找出差距，挖掘潜力，提升能力。

（六）信息化方面。

受访谈的四家公司均重视信息化在抗击疫情中的重要作用。例如，通过电商平台，为用户提供网上采购，电商销售量逐步提高，促进钢铁产品销售和现金流管理。

三、疫情下案例企业信息化、数字化的应用及建设经验

在疫情催化下，不少钢铁企业纷纷加码信息化、数字化，快速响应，灵活调度，在加快企业应用进程的同时，有效保障了企业复工复产的效率。

（一）采购销售系统协同发力。

在疫情期间，企业需要应对生产经营和疫情防控的双重压力，尤其在供应链协同方面，面临着两端市场的考验。为缓解压力，首钢股份积极通过信息化手段，发挥系统线上协同优势，通过产销采购系统、产销销售系统、智慧营销系统、工贸一体化系统及 3PL 系统等协同发力，在采购端实现生产物资和防疫物资的线上采购招标、比价、合同签订、领用等业务流程；在销售端通过线上合同订单、产品发运、库存跟踪等有效衔接实现 100 万吨的产品供应，为下游客户提供了高效的板卷产品和技术服务保障。

（二）管理办公系统效率提升。

疫情使远程办公成为了焦点，成为了企业平衡疫情防护和保证运作效率的重要手段。疫情期间，四家代表企业皆将大量会议由现场会转为视频会，并积极推进视频会议系统升级改造，扩大视频会议的应用范围和方式。此外，**中钢集团**还利用 **SSLVPN** 安全网关，结合 **OA** 和移动 **APP** 等信息系统，解决远程访问的问题，实现公文流传、审批，信息系统的远程使用。