

管理会计行业调研报告及案例

第二辑

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

疫情背景下汽车行业管理会计应用分析报告	2
附件：行业典型案例	11
疫情背景下纺织行业管理会计应用分析报告	14
附件：行业典型案例	23
疫情背景下建筑行业管理会计应用分析报告	27
附件：行业典型案例	35

疫情背景下汽车行业管理会计应用分析报告

一、调研背景

本次汽车行业调研旨在研究疫情对汽车行业经营状况的影响、国家相关政策的执行效果、管理会计如何在汽车行业应对疫情和复工复产中发挥作用等。课题组由兵器装备集团、一汽、东风、中兴新云等10位专家组成。问卷调查企业范围包括：长安汽车、一汽集团、东风汽车、北汽集团、奇瑞汽车等国内大型汽车企业集团，以及汽车零部件、经销商、汽车物流、汽车金融服务等汽车产业链不同细分行业企业。课题组还对长安汽车、东风日产、东安动力、万友汽车、民生物流等汽车行业企业进行深度访谈10次。本次调查广泛覆盖不同所有制、各类规模的汽车企业，并涵盖汽车产业链各主要细分行业，调查对象中的高管合计占比达49.71%。

表1 调查对象基本情况

类型	占比	规模	占比	细分行业	占比	职位分布	占比
国有企业	50.87%	大型企业	48.26%	整车企业	45.06%	其他财务人员	28.19%
中外合资企业	20.93%	中型企业	28.2%	汽车零部件企业	38.37%	其他业务人员	22.09%
民营企业	21.22%	小微企业	23.54%	汽车经销商	29.36%	董事长或总经理	19.19%

				汽车金融 服务企业	11.05%	业务副总	18.6%
				汽车物流 企业	9.3%	总会计师 /财务总监 /CFO	11.92%

二、行业基本情况

（一）需求端增长乏力。

受疫情影响，一季度汽车行业下滑速度远快于宏观经济（一季度GDP下降6.8%），疫情对居民收入，特别是第三产业从业人员的收入影响较大，居民消费能力不足直接影响汽车购置需求的恢复。91.57%的企业认为影响企业市场份额的最主要因素是汽车市场需求不振，导致订单下降。虽然国内疫情得到有效控制，政府出台了一系列汽车消费刺激政策，但23.35%的企业认为消费政策刺激达不到预期效果，2020年全行业负增长态势几乎无法避免。另外，75.58%的企业认为疫情防控常态化对汽车行业市场的消费习惯和消费者行为有严重影响，消费者出行用车需求可能发生根本性变革，这些都将对汽车行业产生长期重大影响。

（二）复产落后于复工进度。

汽车行业对产业链和劳动力的依赖度较高，由于复工延后、物流不畅等多种因素影响，1-4月份的产能恢复速度仍有限。据调研，企业复工较好的占比为85.64%，但恢复产能较好的占比只有66.38%。汽车行业具有供应链长、产业链专业化分工程度高、配套相对刚性、物流运输要求高等特点。阻碍汽车行业产能恢复的主要因素有：一是市场需求萎缩。虽然各车企在终端销售方面开展了形式丰富的线上销售活动，但转化率不高，传统到店体验模式的消费习惯长期存在，车企在营销模式上需要更多创新。二是海外疫情对跨境供应链的不利影响。由于国内疫情防控仍未放松，海外疫情加速蔓延，供应链协同和

保供压力仍然较大。

（三）产业链经营压力大。

汽车行业全年经营目标完成难度大。产业链各主体由于市场订单萎缩，产能利用率降低，导致单位生产成本大幅上升，尽管企业已经采取相关降低成本措施，但刚性成本无法降低、销售价格普遍下降。汽车产业链资金整体偏紧，由于产业链上下游资金结算和支付的关联性，容易导致资金风险快速传导，形成“资金挤兑”风险。特别是经营下滑较快的整车企业和上游中小供应商面临更大的资金风险。从收入指标看，完成计划收入的预期最高为 5.26%，最低为 0.99%；从利润指标看，预期能够完成计划利润的预期最高为 6.45%，最低为 0.99%。实现计划收入和计划利润均困难。

（四）行业变革加快。

疫情加速了变革进程，汽车行业未来可能面临持续负增长、优胜劣汰、市场出清提速、行业高质量发展等“大变革、大洗牌”局面。与此同时，疫情将改变经济全球化进程，跨境产业链将面临调整和重塑，汽车供应链国产化将提速。

三、管理会计工具应用情况

从调查结果看，汽车企业所使用的管理会计工具涉及战略管理、预算管理、成本管理、运营管理、投融资管理、信息化等。

（一）战略管理领域。

面对突如其来的疫情，汽车企业普遍重视战略环境研判，对战略执行产生重大影响的外部不确定性因素进行深入分析。站在产业链高

度高效组织生产，提高产能利用率，有效管控断供风险，全方位多渠道加大进口物资储备，对受疫情影响已减产或停产的物资制定替代方案，为经营复苏提供强有力支撑。战略管理工具应用方面，**78.49%**的企业梳理了价值链关键环节，从“制度-流程-系统”方面发现问题、改善问题；**77.91%**的企业加强了战略成本动因分析，构建多维度盈利能力分析体系；**61.63%**的企业应用产品生命周期管理，开拓市场和跨界整合；**50%**的企业运用整合战略，横向或纵向重构企业业务范围，将公司非相关多元化的产业或公司进行处置。

（二）预算管理领域。

为应对疫情对正常生产经营活动的阻滞和冲击，汽车企业充分发挥全面预算的资源配置功能，将有限的资金资源、政策资源等集中在影响产业链复工复产的关键领域。创新应用“弹性预算”，对不同销量假设下的经济运行监控指标进行“情景分析”，分情景设置触发条件，明确了不同条件下具体应对举措和资源安排。及时调整预算考核导向和方式，强化同行业对标、与市场标杆进行横向比较。疫情对预算管理的影响主要表现在对预算的预见性、编制的准确性、执行的保障性等方面的认识进一步提高。**81.1%**的企业认为应提高环境研判能力，对可能发生的重大突发事件做出应对预案；**75%**的企业强化预算分析与控制、预算执行保障机制；**59.01%**的企业认为应强调预算分解和滚动预算编制，提高预算编制水平。

（三）成本管理领域。

汽车企业针对疫情开展产业链协同降本。通过精准向上游供应商

下达采购计划，统筹销售资源投放和渠道建设，有效提高产业链上下游协同力度。在全面梳理企业价值链关键环节的基础上，精准施策，合理配置各类资源，协调安排生产经营，提高生产经营效率，优化物资采购和生产储备，有效保障了产能利用率和产出效率的提升。

在加强成本管理和费用控制方面。**84.59%**的企业认为压缩非法定非必要的成本费用支出是主要措施；**72.67%**的企业通过提高研发效率、流程改造、资源整合等方式提高经营效率；**70.93%**的企业通过压缩固定资产投资等手段减少固定成本投入，其他措施还包括针对核心产品策划专题降本、严控成本费用、改善毛利率、供应链降本等。

在产业链协同降本方面。**74.13%**的企业精准向上游供应商下达采购计划，提升物资齐套率，加强保供管理，提升产业链上游协同力度；**68.9%**的企业协同下游经销商制定科学的销售计划，统筹销售资源投放和渠道建设，加强产业链下游协同力度；**61.63%**的认为应拓宽采购渠道，积极寻找替代零部件和供应商，有效管控断供风险；**57.56%**认为应推动产业链跨组织、跨职能协同降本和全价值链、全生命周期成本管理。

（四）投融资管理方面。

汽车企业深度应用“投融资管理”工具方法，积极研判国内和海外疫情对资本市场、债券发行的影响，利用多种渠道多方面筹措资金，做好资金管理，防范流动性风险，为抗击疫情及复工复产提供了有力的资金保障。

在运营资金管理方面。**88.37%**的企业采取有效措施，提升企业

内部资金使用效率和资金周转效率；**63.95%**的企业加强经销商回款管理，尽快回笼销售资金；**56.1%**的企业加强供应商付款管理，综合利用各种支付工具和支付手段延期支付现金。

在融资管理方面。**68.60%**的企业认为应拓展融资渠道，优化融资方式；**50%**的企业认为应利用信贷金融手段增加融资规模；**42.73%**的企业认为应用好货币政策和融资环境变化带来的政策空间；**67.44%**的企业认为应重视短期融资，防止资金断链。

（五）风险管理领域。

为应对疫情影响，汽车企业加强风险管理，特别是流动性风险管理。调查对象在应对流动性风险时采取的主要措施有：**86.63%**的企业认为应突出重点、有保有压，统筹安排资金收支节奏，提高资金管理精益化；**67.15%**的企业认为应强化底线思维，加强环境研判，预判国内外金融市场变化；**65.99%**的企业运用资金工具支持降本节支，守住资金支付最后关口；**63.08%**的企业充分运用现金预测模型，做好资金压力测试。

（六）信息化及财务数字化转型领域。

这一领域应对疫情影响的策略主要表现在信息化建设和财务数字化转型两个基本方面。在信息化建设方面，**73.84%**的企业认为应提升信息化工作定位；**63.66%**的企业认为应增加信息化投入；**66.86%**的企业认为应提升数据治理能力；**64.83%**的企业认为应从销售、物流、售后服务信息化平台建设；**62.79%**的企业认为应完善财务信息系统和资金管理信息化；**61.05%**的企业认为应推进办公自

动化网络化；**54.65%**的企业认为应打造供应链、智能制造信息化平台。在财务数字化转型方面，**78.78%**的企业认为应深化应用和创新发展管理会计工具方法，适应数字化时代的财务创新需求；**68.31%**的企业认为应重视大数据、人工智能、互联网、物联网、云计算等新信息技术在财务工作中的应用场景，创新数字化时代下的财务组织需求；**58.14%**的企业认为应探索建立适应业务中台和数据中台战略的财务组织建设需求。

四、政策建议

（一）研究汽车消费政策。研究针对首购客户出台优先或优惠政策，支持汽车经销商加大农村市场开拓，加大对中国品牌汽车扶持力度，扭转市场下行态势。

（二）加快出台支持汽车产业链健康发展的行业政策。鼓励中国汽车企业加大对核心控制器、零部件的研发，减少对外依赖，彻底解决行业“卡脖子”问题。

（三）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，加大执行力度，将政策红利惠及更多汽车行业企业。

附件：行业典型案例

完成时间：2020年6月

专家小组

组长：张登洲 中国兵器装备集团有限公司

成员：冯长军 中国兵器装备集团有限公司

张 博 中国兵器装备集团有限公司

张东军 中国长安汽车集团有限公司

张德勇 重庆长安汽车股份有限公司

杨 兵 东风汽车集团有限公司

李晓红 中国第一汽车集团有限公司

王瑛玮 中国长安汽车集团有限公司

陈 虎 中兴新云服务有限公司

李懋劼 中国兵器装备集团有限公司

独立审稿人

贺颖奇 北京国家会计学院

附件：

行业典型案例

一、长安汽车应用资源配置模型（CPM）有效应对疫情

长安汽车创新应用资源配置模型（CPM）管理会计工具，完善预算调整机制，发挥资源配置功能。

一是深入宣贯降本理念。长安汽车坚持“凡资源必创效，凡投入必产出，凡多余成本必有人买单”的“三个凡是”理念，贯彻落实“增收、降本、节支、控投、降库、变现、融资、改革”十六字方针，强调理念先行，为预算调整奠定思想基础。

二是创新管理会计工具应用。全面运用长安汽车独创的目标成本CPM模型，基于最新销量预测牵引各业务环节重新审视疫情后的业务活动模式、频次，按照CPM模型原理将满足目标利润作为前提倒挤各环节成本费用控制目标并层层压实责任。

三是强化激励约束机制。建立执行监控机制，加强激励约束，将资源配置向营销及有利于提升核心竞争力的领域倾斜，真正建立并实现了以产品为核心、以价值为导向的资源配置模式。长安汽车有效应对了疫情突发情况，各项管理费用得到严格控制，主要经济指标均达成阶段性计划。

二、东安汽发运用全价值链成本管理推进降本增效

在降本增效方面，东安汽发组织开展全价值链成本分析和盈亏平衡分析。

一是深入分析价值链薄弱环节。以“业务驱动财务”为指导思想，以价值链各薄弱环节为抓手，将公司费用按主要业务板块分为研发支出、人工成本、设备运行、水风电暖维护、折旧摊销等九大板块，逐项分析各项业务疫情前后变化，分析成本结构。

二是制定专项降本方案。在年初预算基础上自我加压，制定成本费用缩减目标，加严费用发生的审批程序，针对价值链薄弱环节的费用制定专项事前控制程序，进一步下沉、细化预算审批，调整资源配置，并落实到滚动预算中。

通过大力实施价值链降本增效，精准把握降本环节，东安汽发计划在年初预算基础上再缩减各项费用 9000 余万元，为实现公司年度经营目标奠定基础。

三、东风日产利用大数据进行现金流分析精准帮扶上下游企业

东风日产利用大数据加强资金管理，有效化解产业链流动性风险。

一是借助金融科技手段构建产业链大数据服务平台。东风日产秉承“价值链安全，主机厂才能安全”的理念，常年积累应收应付、库存、现金流、票据、成本费用占比、短期借款、客户群类别权重等上下游企业资金数据信息，充分挖掘释放数据资产金融价值。

二是利用大数据技术对供应商与经销商现金压力进行测试。在成熟的逻辑判断框架下根据业务场景搭建财务分析模型，快速判断产业链各企业现金压力状况，找准资金薄弱环节。

三是快速形成帮扶政策。联合金融机构对供应商与经销商制定帮扶政策，有效化解疫情对产业链的资金压力，疫情发生以来相关企业

未发生资金流动性风险事件。

四、兵装保理公司创新金融产品设计服务汽车产业链

在优化融资管理、深化产业链产融结合方面，兵装保理公司大力开展供应链金融创新，探索建立覆盖汽车产业链不同环节的金融产品。

一是支持新产品研发。从汽车产品的研发阶段，保理公司就实施跟进，对汽车企业新产品投入进行新产品立项金融支持。

二是为供应链上游提供金融支持。针对产业链上游企业，协同财务公司提供“保理融资+票据贴现+保兑单”三位一体的金融谱系，对供应商新产品试制、试产、上量提供分阶段的金融产品方案。

三是服务市场终端销售。精准把握汽车企业各产品的市场终端反馈，通过大数据、云计算等科技手段采集数据传递到汽车制造系统当中，运用区块链等科技金融手段，形成高效的“电子确权凭证”，有针对性的进行金融产品投放，减少供应商融资业务办理时间，提高融资效率。通过产融结合，助力共生，兵装保理公司帮助汽车企业高质量发展，建立和谐产业生态圈。

疫情背景下纺织行业管理会计应用分析报告

一、调研背景

新冠肺炎疫情给全国各行各业的经济活动带来前所未有的冲击，虽然我国各级政府迅速出台诸多政策支持企业复工复产，企业也积极开展自救，但仍然面临诸多困难和挑战，对各行业都带来了不同的机遇。为深入了解疫情对纺织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，纺织行业组通过问卷和访谈的方式，分析了疫情对纺织企业经营状况的影响、应对策略及政策建议。

二、行业基本情况

改革开放以来，我国纺织工业快速发展，为国民经济增加积累、解决就业、改善人民生活水平、出口创汇、进行产业配套发挥了重大的作用，中国形成了世界上规模最大、产业链较完善的纺织工业体系。

近年来，中国国内纺织品销量呈下降趋势，受外需减弱及贸易环境风险上升影响，出口形势严峻，纺织企业盈利能力大幅下降。从调查的纺织企业综合反映出：技术装备落后，新产品开发不足，纺纱、织造、染整等传统工艺与世界水平有较大差距；产品标准低，纺织企业还处于低端生产阶段，中低档产品占比约 **80%**；高素质人力资源缺乏，行业缺乏资本运筹、国际交往的人才，缺乏国际化经营经验和适应国际竞争的复合型人才；信息化程度不高，行业性软件开发力量薄弱，软件产品少，难以真正建立起小批量、多品种、高品质、快交

货的市场快速反应机制；缺乏品牌经营理念，传统家纺多，规模小，产品单一，加工贸易比重仍然很大，应对国际竞争手段不足，处在整合阶段；劳动力成本大幅上升，纺织行业从业人员多，随着劳动报酬和劳动保险支出的增加，企业劳动成本不断上升，挤压了企业利润空间；融资困难，各类银行目前对纺织企业的资金投放大多采取谨慎的态度，贷款条件苛刻。本次疫情对困难重重中的中国纺织企业更是雪上加霜，主要表现在以下方面：

（一）纺织行业复工缓慢，增加企业成本。

复工后的纺织服装企业，特别是中小企业，依然面临着工人短缺、产业链上下游企业复工不同步、订单不足、原材料供应不足、防护资源缺乏等多方面的困难和问题。

（二）欧洲、美国疫情加剧严重影响纺织企业。

海外市场随着疫情全球的暴发，多个国家采取封国措施，而且棉花价格暴跌，纱线价格连续下降，多个知名快销服装品牌，在全球采取大范围闭店措施，造成大量出口订单被取消。出现货物在海外滞港或被拒收的情况，市场信心受到严重打击，后续订单严重不足。

（三）纺织企业投资意愿普遍不强。

全球疫情再次打击了刚刚恢复工作的中国外贸和纺织业。欧洲工厂订单减少、库存积压，有一半货款可能收不回来，较多印染工厂的现金流坚持不了三个月。调查显示，已经复工的纺织企业，均有减产甚至停机的打算，现金流不充裕和市场较为集中的企业将受到更严峻的考验。

三、管理会计应用情况及建议

纺织行业调研组共详细调查了 25 家纺织企业。调查发现，各家企业为应对疫情所带来的困境，积极调整企业管理手段，强化运用管理会计工具，并借助信息化、数字化手段缓解疫情所带来的压力。

（一）强化预算、成本、绩效等管理，增强风险防范能力。

面对突发疫情，各企业采用了不同的应对工具或方法，各种管理会计工具在本次应对疫情中发挥的作用程度、效用也不尽相同。经调研发现，多数样本企业认为管理会计工具在预算管理、成本管理、绩效管理三个领域中发挥的疫情应对作用程度较高，而预算、成本、绩效也刚好形成企业完整的管理闭环。

1. 预算管理

经调研发现，48%的样本企业认为预算管理应对疫情中发挥作用较高。通过预算目标调整、滚动预算、预算分析等方法，加强预算管理的科学性。

（1）调整预算目标。受疫情影响，纺织行业的经营环境发生了很大的变化。多数企业根据市场环境进行了预算目标的调整。在 25 家样本企业中，仅 4%样本企业表示不太可能因疫情调整年度预算，52%样本企业表示较大可能或很大可能调整年度预算目标，从而使企业的日常经营决策更加科学。

（2）滚动预算。样本企业表示，将应用滚动预算的方法，根据疫情控制情况、市场变化和国家政策等因素动态调整预算，以使预算更加符合现实，从而避免盲目经营、盲目生产，节约资源，降低成本。

(3) 预算分析。多数企业运用预算分析的方法支持生产经营决策。特别是，在疫情影响下，多数企业开始将预算管理更好地与企业信息化管理相结合，借助信息技术和大数据分析，进行实时分析和可视化应用，从而使预算分析真正成为支持决策的有用工具。

2. 成本管理

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。经调研发现，多数样本企业偏重于运用成本管理工具加强成本分析与控制，利用预算管理工具强化成本预算管控等手段，实现疫情期间的降本增效。

目标成本法、作业成本法等是常用的管理会计工具，也是疫情期间纺织企业常用的管理手段。另外，成本管理就与其他管理会计工具结合使用，形成合力。例如，通过预算管理工具加强成本的预算控制；通过流程管理工具优化流程，降低成本；通过风险管理工具减少风险损失；通过绩效管理工具激励成本控制；运用全生命周期管理进行价值链成本控制。

3. 绩效管理

绩效管理是企业行为的指挥棒。疫情环境下，不少企业都通过及时调整绩效管理策略来促进复工复产，加强经营管理，降本增效。

(1) 调整绩效目标。根据市场变化和利益相关者的需求变化重新审视战略目标，及时根据行业受疫情影响程度评估企业经营环境，调整绩效目标，并重新逐级分解，使绩效目标更加科学，目标导向更

加有效。

(2) 重新梳理关键绩效指标。疫情影响下，应根据疫情的控制情况、市场环境变化、政策支持等因素，对战略绩效、经营绩效、关键绩效进行对应性分析和测试，对关键绩效指标进行重新测算。

(3) 科学应用绩效结果。根据企业战略目标、短期经营目标和绩效目标的调整，优化绩效结果的应用策略，提升绩效管理的文关怀。特别是，根据疫情的影响，在销售绩效评价、成本绩效评价、利润绩效评价、风险控制绩效评价等方面进行弹性管理，给部门和员工留有一定的余地，共度难关。

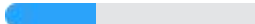
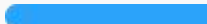



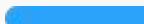




(二) 抓住信息技术革命的机遇，加快数字化转型。

疫情使更多企业意识到信息化、数字化转型的重要性。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

调研发现，仅 **28%** 样本企业认为企业信息化管理对缓解此次疫情压力的成效较高，多数样本企业表示成效一般。究其根本，是源于样本企业的信息化建设本身还存在着明显短板，未能充分发挥信息化技术在疫情期间的的作用。企业应更好地利用本次危机，转危为机，及时地向智能化管理转型，特别是加强对智能财务、智能管理会计的规划和建设。

企业在应对本次疫情中的信息化管理手段主要有：

选项	比例
远程办公自动化	 32%
ERP 或其他业财信息共享系统	 72%
财务共享服务平台	 48%
全面预算管理信息系统	 32%
成本管理信息系统	 48%
绩效考核系统	 52%
智能决策支持系统	 12%
行业动态分析系统	 8%
会计核算信息自动化系统	 48%
其他	 4%

2. 数字化应用方面

调研发现，**68%**的样本企业认为互联网和数字化技术在本次疫情中发挥的作用主要强化了公司数字化转型的信心，**56%**的样本企业提高了远程管理和决策效率。企业应借机加速数字化、智能化转型，包括业务流程数字化、经营管理数字化、决策分析数字化、经济调节数字化等多方面的数据化建设。

（三）积极调整发展战略，推动企业转型升级。

新冠肺炎疫情虽然给经济运行带来明显影响，但我国经济有着巨大的韧性和潜力，长期向好的趋势不会改变。对于企业来说，受疫情影响，企业的业务、营销模式、产业链等各方面都将在疫情结束后迎来战略性转型升级。经统计，有**44%**的样本企业已表示此次疫情将对企业的转型升级产生较为深远的影响。

1.重新布局国内外的产能和接单

企业层面要把握好产业链全球化开始向区域化转变之机遇，充分利用“一带一路”倡议，布局好企业在国内外的产能和接单机制。新冠疫情会引发人们消费理念的改变，纺织企业要把握好疫情时期针织内衣行业的需求以及无纺布市场卫生用纺织品的需求。要进一步打造品牌，大力发展智能制造，对接产业互联网和物联网。建立企业全球快速响应供应链、产业链和价值链。在科技创新方面，关键纤维新材料和智能制造相关技术的研发和推广、产业用纺织品新应用领域的拓展是发展重点。

2.拓宽企业业务范围与全产业链布局

在国内国际市场需求因受疫情影响不断减少的现实条件下，企业应该从长计议，可通过拓宽自身业务范围，积极挖掘新机会来解决某些产品订单减少的问题，如外贸企业可采取转产内销的思路；同时，拓宽现有业务的产业链，向产业链的上下游扩张，实现全产业链布局，从而降低产品的成本，在行业内争取话语权，提高市场占有率以弥补外部需求不足的问题。

3.瞄准消费趋势向转型升级要发展

新冠肺炎疫情促使消费者结构、消费需求和消费方式多元化和多层次化，消费趋势也呈现出消费主体丰富、消费内容精细、消费习惯分级、消费渠道融合的特点。纺织企业应抓住新的消费趋势，深挖市场需求、重新整合资源。疫情期间，线上渠道与实体渠道之间的界限不断模糊，纺织专业市场、百货商场、街边实体店铺等线下渠道积极打造线上消费、线下体验新模式，苏宁、京东、唯品会等线上渠道平

台转向线下实体体验店铺的运营和回归，都吸引了一部分新的消费者。后疫情时代，纺织服装专业市场需要继续精耕细作线下实体渠道，加快线上布局，构建全渠道营销体系；同时，建立更加智慧、精准的供应链渠道，加速行业转型升级。

4.抓住有利窗口期，提升全球市场占有率

由于疫情影响，防疫用纺织品在全球会有一个爆发式增长。要抓住有利窗口期，以口罩、防护服和其他卫生消毒用纺织品出口为带动，提升中国产业用纺织品的全球市场占有率，弥补其他纺织服装出口下降的缺口，力争全年出口数据与**2019**年持平。中国依靠全产业链制造能力和庞大内需消费拉动，下半年或将出现新的经济增长点。

四、启示与政策建议

（一）落实应对疫情的优惠政策。

分门别类地精准帮扶，加强与金融机构的对接，严格落实分区分级精准复工复产要求，分业态、分形式有序推动纺织企业复工复产。

（二）营造支持实体企业的氛围。

进一步为实体企业做好服务，积极引导和鼓励创新，在改革创新的探索中建立容错机制。

（三）帮助企业全方位防范风险。

在新旧动能转换中关注新型风险风险，帮助企业将全面风险管理渗透进入企业文化，财务人员要风险管理中发挥积极作用。

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：漆颖斌	江苏大生集团有限公司
刘运国	中山大学
陈龙章	东华软件股份公司
刘东东	致同会计师事务所
邢天添	工业和信息化部工业文化发展中心
叶志民	中国纺织工业联合会

附件：

行业典型案例

江苏大生集团有限公司（以下简称大生集团）前身为大生纱厂，由清末状元、中国近代实业家张謇先生于**1895**年创办。大生集团现拥有全资、控股、参股子公司**12**个、孙公司**28**个，形成了纺纱、织造、染色、印花、服饰、特色家纺、文化产业、汽车销售服务等多门类产业，是国家高新技术企业。大生集团于**2013**年启动纺织制造业转型升级，**2015**年建成的数字化车间被发改委列为智能制造装备发展项目，于**2017**年被工信部评为全国智能制造示范智能车间。传统纺织企业会计管理以财务会计为主，大生集团以示范智能车间为切入点，推行研究管理会计在智能制造企业中的运用，用高质量会计积极应对疫情、防范风险。

一、实现财务协同效应，保障集团财务战略一体化

企业战略是财务管理的前提。集团化企业财务资源在时间和空间分布上的非均衡性比单体企业表现更为突出，这种非均衡性既是集团化企业财务管理的难题，同时也为追求财务协同效应提供了广阔的空间。长期以来，大生集团战略定位主要是以纺织为主业，各子公司主要围绕着主业，其差异化不明显。“十三五”规划期间，大生集团提出了升级主业、发展新兴产业、打造特色家纺、推进现代服务业的发展战略，势必会给集团各个子公司财务运作具体环境形成差异性和侧重点。

大生集团通过加强和完善激励和约束机制，采用全面预算管理和业绩考核、资金集中管理等有效手段，健全集团公司与各子、孙公司资金预算、控制制度，使财务资源在集团范围内更加优化配置。下属子、孙公司已逐步形成了的一套较为有效的财务控制体系。集团公司通过财务控制体系及时处理战略差异，在保证各下属公司战略适应性的基础上，力求集团战略方向的一致性。

大生集团制定好明确的收益目标，并且将收益目标合理分解，层层落实到有关的全资、控股、参股子公司，作为各子公司计划和预算制定的基础。各责任中心获取最大的经济利益，建立企业集团的内在动力和客观基础。进行合理的利益分配，使各企业利益目标得以实现，并保证集团公司利益最大化。处理好集团公司核心层与紧密层企业间税后利润的划分原则，有助于调动各子公司生产经营的积极性，同时又要保证集团公司运营效益最大。

二、运用管理会计工具，强化全系统的支持性

大生集团将利润作为预算的主线，对分月资金预算进行动态调整，将资金预算作为静态与动态的纽带，内部市场化落实责任中心会计，让绩效考核更加科学和精准。网络化协作需要管理会计更关注产业链协同效应分析，大生集团管理层通过分工协作、优势互补，实现轻资产、去库存、低成本、快周转、高回报将成为生态网络下新管理会计所追求的目标。

智能制造模式背后功能强大的物联网，将为作业成本法的普及和推广奠定坚实的基础，一直被困扰的制造成本分摊的难题不复存在，

流程再造的代价将大幅降低，进一步凸显管理会计决策功能。通过互联网抓取外部数据，优化定额库，及时更新目标成本。不断完善全面预算管理、作业成本精细化管理、基于大数据的绩效考核、业务财务一体化财务共享平台。智能制造模式下的个性化小批量订制，成本核算必须更精细，直接成本归集和间接成本的分摊必须细化到每一个客户，每一订单，才能为每一订单的定价提供决策依据。

大生集团通过整合集团财务资源、规避财务风险、保障财务战略一体化，为整个企业集团发展战略和经营管理政策提供强有力的支持。该支持性要求其体系与集团管理体制、发展战略、企业文化相匹配。

三、促进财务高质量发展，防范集团整体财务风险

用高质量会计全方位防范企业风险，需要从企业风险的内容特征着手，提出合理的风险预测及控制措施，协助企业完善经济运行中管理漏洞，将风险降低至可接受水平。财务风险是贯穿集团生产经营全过程的有关资金筹措、投资使用、收益分配等财务活动所面临的不确定性以及可能给集团带来的损失。首先企业集团以母子关系为基础的法人联合体，通过连锁反应机制，具有财务风险放大效应；其次，企业集团内部关联交易频繁，成员企业对外担保以及相互担保很容易累积风险，可能发生“牵一发而动全身”的骨牌效应；再次，企业集团现金流量规模较大，无论是投资、融资还是收益分配，一旦某个环节出问题，影响程度较大。因此，财务风险管理和控制必须是大生集团财务管理的重要内容。

子公司作为一个在法律地位上与母公司平等的经济主体，拥有自

己的资金，拥有独立的理财权和财务管理目标。子公司根据董事会的决议开展经营活动，承担相关后果。母公司在子公司具体的经营活动中并不进行直接的干预。作为一个对子公司的全资拥有者或控股公司的大股东，母公司在子公司的资产结构、资金投向、收益分配以及重大人事变动方面拥有绝对的控制权、审批权。

四、发挥高端人才作用，大力推动会计队伍建设

大生集团积极发挥会计人才在深化企业治理机制改革，增强企业核心竞争力和价值创造力，推动企业持续健康发展。一是完善企业管理机构，对企业的管理方式进行改进或调整，建立严格的检查考核和监督制度，健全财务管理规章制度，加强管理基础工作，提高企业财务人员预测可能性风险的敏感程度；二是完善财务监督机制，加强财务监督，使企业安全运行，达到预期效果，设立专门的审计机构，配备审计专业人员，制定专门的审计程序和确定具体的审计内容；三是建立财务人员问责机制，使企业管理与每个人的利益挂钩，让财务人员提高对企业收益与风险的警惕性。四是形成良好的学习环境。学习是个人成长之梯，也是事业兴盛之要。鼓励企业财务人员把学习作为一种需要、一种追求、一种境界，不断学习新思想、新技术，用先进理论武装头脑、指导实践，拓展工作思路和举措。

疫情背景下建筑行业管理会计应用分析报告

一、调研背景

本次建筑行业调研旨在研究疫情对建筑行业经营状况的影响，国家相关政策的执行效果，管理会计如何在建筑行业应对疫情和复工复产中发挥作用等。课题组由来自高校、行业协会、建筑企业、IT公司相关专家组成。问卷于2020年4月12日至22日发放，共回收有效问卷275份。课题组对中交二航局、上海建工集团、中电建路桥集团、葛洲坝集团等企业进行深度访谈10次。

二、行业基本情况

（一）疫情对建筑行业整体经营带来较大影响。

疫情对建筑行业整体的影响程度较为严重，对48%的建筑企业影响很严重或较为严重。随着复工复产，影响程度逐步减弱，企业在逐步消化疫情的负面影响。具体表现在：一是建筑企业国内施工营业收入同比降低较大，仅有14.18%的企业预计2020年营收可实现正增长。二是一季度复工进度层次不齐，截至第一季度末复工率达到100%的企业仅占比13.09%，建筑企业属于劳动密集型行业，国家疫情防控措施对建筑工人返岗复工带来较大影响。三是企业项目延期较为严重，8.36%的企业项目全部延期，19.64%的企业项目延期在80%以上。四是企业盈利水平较去年普遍下降，8%的企业一季度盈利水平较去年同期增长，10.55%的企业预计2020年盈利水平较

2019 年增长。

（二）建筑企业经营现金流趋紧、流动性风险加大。

建筑行业企业预计 2020 年经营现金流普遍下降，只有 5.46% 的企业 2020 年一季度相比去年同期经营现金流增长，只有 5.45% 的企业 2020 年相比去年同期经营现金流增长。表现在：一是 2020 年建筑企业流动性风险较大，75.27% 的企业认为流动性风险有所增加或显著增加。二是第一季度应收账款占营业收入比例同比增加，只有 25.46% 的企业认为应收账款同比下降。三是原材料价格上涨、劳动力供给减少是建筑企业经营现金流减少的主要原因，58.18% 的企业认为材料价格上涨造成经营现金流减少。

（三）建筑企业经营成本略有增长。

建筑行业企业 2020 年综合成本方面将略有增长，22.91% 的建筑企业一季度综合经营成本增长 10% 以内，25.45% 的建筑企业 2020 年综合经营成本增长 10% 以内。从分项成本来看：一是建筑施工材料成本上涨较大，41.82% 的企业施工材料成本上涨是成本抬升的最主要因素。二是人工成本上涨，46.55% 的企业人工成本上涨是最主要因素。三是建筑企业税负基本无变化，2020 年一季度 48% 的建筑企业税负持平。

（四）2020 年一季度建筑企业投资下降，融资平稳。

受疫情及次生因素影响，2020 年第一季度建筑行业企业投资情况普遍下降，融资相对平稳。48.73% 的企业第一季度融资情况与上年持平，一季度融资成本相对平稳。

三、管理会计工具应用情况

（一）加强现金管理和流动性管理工具应用。

1.提高资金周转速度、加强预算管理和内部成本控制是建筑企业提升运营资金效率的主要措施。57.45%选择加快现金、存货和应收账款的周转速度；54.18%选择加强企业运营资金的预算管理；78.55%选择做好企业内部成本、费用的控制。

2.加强应收账款管理、金融机构借款和商业信用是建筑企业提升流动性的主要措施。51.64%选择从银行业金融机构取得贷款、授信承诺或财务担保；30.91%选择增加企业商业信用使用度；79.27%选择加强对应收账款的管理。支付采购款和补充流动资金是建筑企业借入资金的主要用途。

3.大部分建筑企业倾向于采取稳健的投资策略，综合运用直接融资和间接融资是建筑企业主要采取的融资方式。受访企业中15.71%的企业利用或拟利用直接方式进行融资，8.57%的企业利用或拟利用间接融资，30%的企业已经或拟进行混合型融资，18.57%的企业不融资或无融资打算。

（二）成本、预算、风险管理工具方法应用普遍。

1.成本、预算仍然是建筑行业发挥作用最主要的管理会计工具。46.54%的调查对象企业认为成本管理类管理会计工具方法有很高作用或较高作用；44.36%的调查对象企业认为预算管理类管理会计工具方法有很高作用或较高作用。

2.预算管理、责任会计和精益化管理是建筑企业降本增效、控制

风险的主要工具。**69.09%**的调查对象企业认为预算管理是建筑企业降本增效、控制风险的主要工具方法；**29.45%**的调查对象企业认为责任会计是建筑企业降本增效、控制风险的主要工具方法；**33.45%**的调查对象企业认为精细化管理是建筑企业降本增效、控制风险的主要工具方法。

（三）增大信息化投入，加快数字化转型步伐。

1.大部分建筑企业已经建成或正在筹建财务共享服务平台系统。**21.45%**的被调查单位已经建成财务共享服务平台系统，且系统比较成熟；**27.27%**被调查单位初步建设财务共享服务平台系统并运营；**20%**被调查单位选择正准备启动财务共享系统建设。

2.近一半的建筑行业企业使用预算管理软件工具开展相关管理。**14.55%**被调查单位仅仅开展费用预算及财务预算，并且已使用预算软件工具；**20.73%**被调查单位开展全面预算，使用了独立的预算管理软件工具，但和业务系统尚未集成；**14.55%**被调查单位开展全面预算，使用了独立的预算管理软件工具，并且与业务系统高度集成。使用预算管理软件工具开展相关管理的企业占比达到**49.83%**。

3.三分之一的建筑行业企业使用软件工具开展资金预测和计划。**16.36%**被调查建筑企业按照年度开展资金预测计划，并且使用软件工具完成；**15.64%**被调查建筑企业按照一定的周期（月度、旬、周）开展资金预测计划，并且使用软件工具完成。使用软件工具开展资金预测和计划工作的占比合计为**32%**。

4.近六成的建筑行业企业使用软件工具开展债权债务管理。

29.45%调研对象企业开展债权债务管理，并且已使用软件工具，但仅是财务部门对债权债务的账龄、坏账进行管理；14.18%调研对象企业开展债权债务精细化管理，并且已使用软件工具，能够管理每一笔债权债务的形成和冲销，并自动进行分析预警；12.73%调研对象企业开展债权债务精细化管理，并且已与合同、物资、财务等 ERP 系统集成，实现一体化管理。使用软件工具开展债权债务管理的企业占比合计达到 56.36%。

5.近八成的建筑行业企业使用软件工具开展完成管理会计报告。47.27%调查对象企业建立管理会计报告体系，但仅仅依托于半手工化的报表加工完成；8.36%调查对象企业建立管理会计报告体系，依托于 BI 等数据仓库产品完成；22.55%调查对象企业建立管理会计报告体系，依托于管理会计软件产品、报告软件产品完成。建筑行业企业使用软件工具开展完成管理会计报告的企业占比合计达到 78.18%。

6.深化供应链管理系统和开展供应链金融创新是建筑企业物资管理系统的发展方向。44%的调查对象企业已建立电子采购招标系统，控制物资采购成本；31.64%的调查对象企业已建立物资管理系统，控制物资材料消耗；16%的调查对象企业建立涵盖电子采购和物资管理的供应链管理系统，控制物资成本；8.36%的调查对象企业在建立涵盖电子采购和物资管理的供应链管理系统基础上实现与供应商的协同，并开展供应链金融等创新业务。物资管理软件能够支撑企业供应链管理系统和供应链金融创新的占比合计只有 24.36%，

未来信息化空间很大。

（四）主动实施战略转型和数字化转型。

1.近八成的建筑企业认为疫情对所在企业的转型升级产生影响，近四成的调查对象认为此次疫情对所在企业的转型升级产生积极影响。94家公司显示产生了较积极的影响，占比34.18%；15家公司显示产生了非常积极的影响，占比5.45%。合计39.63%的调查对象认为此次疫情对所在企业的转型升级产生积极影响。

2.业务线上转型和方便远程办公是本次疫情导致互联网和数字化技术应用的主要方面。74.18%的企业认为互联网和数字化技术在本次疫情中方便了远程办公；51.27%的企业认为互联网和数字化技术在本次疫情中促进线下业务加速向线上转型。

四、启示与政策建议

（一）进一步提升建筑行业企业价值创造能力。积极支持和引导民间资本流向企业生产经营。加大创新补助，鼓励企业加强对新技术和新产品的研发。根据市场动态和社会需求，为生产经营指导方向，为企业发展提供更多更好的公共产品和公共服务。

（二）通过保函或企业信用方式提供担保。各类保证金消耗占用了建筑企业大量资金，建议梳理涉及建筑业各类保证金政策，通过企业出具保函或按照信用等级、或与信用记录挂钩，降低保证金比例，为企业合理节省资金。

（三）进一步推动国有建筑企业混合所有制改革。适当补充权益资金，调动社会资本参与建筑企业经营，帮助建筑企业开拓市场、提

升内部管理以及促进资金融通。推动国资企业之间股权、资源整合，鼓励企业通过整合扩大规模，而非盲目通过恶性增量竞争扩大业务。

附件：行业典型案例

完成时间：2020年6月

专家小组

组长：王兴山 浪潮集团有限公司

成员：尚润涛 中国施工企业管理协会

朱宏标 中国交通建设股份有限公司

杨 良 中国电力建设股份有限公司

陈关中 中国能源建设股份有限公司

刘东进 中国化学工程股份有限公司

范万柱 中国冶金科工集团有限公司

尹克定 上海建工集团有限公司

汪启来 天津市建工集团（控股）有限公司

汤谷良 北京对外经贸大学

独立审稿人：

张庆龙 北京国家会计学院

附件：

行业典型案例

建筑企业在疫情期间和复工复产过程中，充分发挥管理会计服务战略、支持决策、管控风险、创造价值的作用，课题组通过问卷调查和深度访谈相结合的方式，总结梳理不同建筑企业应用管理会计的典型做法如下：

一、中交二航局建筑业管理会计工具方法应用体系探索

中交二航局作为总部设在武汉的大型施工企业，疫情期间复工防疫任务艰巨，为应对资源配置难、施工工期压力大、现场封闭管理难度大造成的项目施工成本增加、合同履行风险加大。按照“首问负责制”、“对接联系机制”，制定项目复工疫情防控措施、制定疫情防控财务管理措施、梳理运用防疫金融帮扶政策、分析应用防疫税务优惠政策、制定风险提示与应对指引、组织开展工期延误索赔工作、实行区域项目防疫指导帮扶、利用信息系统开展协同办公等措施。

（一）“柔性财务共享中心”疫情期间发挥重要作用。

柔性财务共享中心以“服务为先、反映立本、监督至上、价值铸魂”作为管理理念，特点是“柔性组织、刚性管控、业财一体、以人为本”。为企业内部各会计主体提供统一的会计核算服务、会计报告服务、会计监督服务、增值报告服务、管控服务等。柔性共享中心的成立推进二航局财务转型，实现“财务与会计平行运行”管理，实现“两级财务机构服务三级组织架构”，优化资源配置，促进核心业务

发展，加强总部管控能力，支撑新战略、新业务发展。疫情期间财务共享发挥柔性的特点，共享中心人员居家办公，确保公司财务工作正常运营。

（二）疫情期间加强战略协同，开展特色全面预算。

为充分发挥财务管理的预测、决策及控制职能，二航局建立“以现金流预算为主线”的二航特色全面预算管理体系。实行公司总部、分子公司及项目部纵向三级预算管理体制。各基层单位分别按照权责发生制的原则编制年度全面预算，按照收付实现制的原则编制年度现金流量预算，突出现金流管理。公司总部对各基层单位上报的年度预算进行审核并批复下达，把年度全面预算作为各级单位年度预算执行、监督、控制与考评的依据，促进企业战略全面落地。实行过程管控，定期对预算执行情况进行分析，及时揭示企业发展中存在的问题和短板，引导企业及时纠偏和补短，使战略目标层层压实，层层传导。

（三）应对疫情期间资金流动性低，采取降两金措施。

疫情期间结算和收款进度滞后，流动性降低，应收账款和合同资产增速明显，对现金流造成巨大压力。中交二航局召开“应收账款、合同资产压降”专项活动动员会，分析研判当前公司应收账款、合同资产管理的形势，部署安排“应收账款、合同资产压降”专项活动。

（四）分析应用防疫税务优惠政策。

梳理运用防疫金融帮扶政策，降低企业筹融资成本。中交二航局15亿元超短期融资券在银行间市场成功发行，该融资券由兴业银行和汉口银行承销，平均期限270天，综合融资成本2.2%，发债资

金全部用于流动性安排、补充抗疫支出。中交二航局簿记发行全市场首单疫情防控资产支持证券，发行规模 2.3 亿元，期限 1 年，优先级票面利率 2.8%。中交二航局以金融力量助力疫区建设、帮扶上游合作中小型企业、彰显央企责任担当。

二、上海建工实现线上全面预算管理

上海建工疫情期间开展滚动预测，确保年度经营目标达成。面对 2020 年度的疫情带来的影响，上海建工集团在完成年度预算编制的基础上，开始季度滚动预测，针对一季度的实际经营情况，对后续季度的预算数据进行调整，以确保年度目标的达成。上海建工集团通过与项目管理系统、财务核算系统、主数据管理系统的集成，围绕业务计划，进行预算数据的汇总生成和业务经营数据的采集，确保预算控制计划，计划指导经营，经营对比预算的管理闭环，为滚动预测提供业务执行数据，作为滚动预测的编制基础。与核算系统的打通，确保财务预算执行数据的自动生成，同时对业务执行数据的合理性进行校验，确保预算、执行都能够满足业财一体的要求。通过系统集成和数据采集，各层级的预算管理部门在统一平台，实现对市场、产值、资金、材料、劳务、机械、费用、科研等业务数据汇总分析。

三、中交一公局建立经营预警防控体系

中交一公局制订经营管控风险预警，降低损失。第一期经营管控风险预警共收集整理了 21 份与经营管控风险防范有关的相关资料，关注、收集地方政府下发的关于疫情的文件、措施、要求以及新闻报道。通过系统梳理，在第一期经营管控风险警示的基础上，下发第二

期经营管控风险警示。根据疫情情况区分好哪些是绿区、哪些是黄区、哪些是红区，进一步细化，形成一项目一方案。根据集团公司复工会议的要求，各单位所属项目陆续复工复产的同时，也面临疫情防控所带来的合同履行风险、费用成本风险。为积极应对，合同管理与结算中心再次对国家部委及各地方政府或行业主管部门下发的关于建设工程疫情防控的政策性文件进行收集、整理，发布第三期经营管控风险预警，重点对工期延误风险、成本增加风险、分包合同风险进行了总结并制订相应措施，在全公司范围内共享。

四、电建市政集团财务共享为实现公司生产目标保驾护航

电建市政集团依托财务共享系统高效全面的线上报销流程，相关业务人员通过线上发起业务单据，业务分管领导通过移动端进行审核，财务共享中心工作人员随时进行单据稽核，特殊时期仍保证相关工作正常进行。为公司实现资金管控、风险把控提供可视化参考。

公司依托充足的金融机构授信资源，及时通过银行票据业务完成上游企业合同款支付，保证公司现金流稳健运行。同时凭借央企资质以及自身实力与金融机构争取低息专项贷款，利率远低于市场同期水平，较好的改善企业现金流，保证企业稳健运行。

电建市政集团加强各类风险防范。一是做好复工复产准备及记录工作，及时关注疫情变化，搜集疫情发生和演变的证据。详细记录疫情造成的损失、防控增加措施及费用；二是提前谋划，采取措施，积极应对疫情期间及结束后可能存在的资源紧缺及用工荒问题；三是加强分包商管理，将分包商纳入项目统一疫情防控；四是寻找不可抗力合

同依据，及时发送索赔意向书及索赔报告。

五、电建西北院采用信息技术实现资金精准预测

电建西北院从单个项目维度对资金到位、收入、利润、应收、未完施工等指标进行预算，纳入业绩考核，实现预算、结算、考核闭环管理。在资金管理方面采用滚动收支预算方式，按照“年度统筹、季度平衡、月度动态调整”的思路编制资金计划，合理配置资金，保障生产经营资金需求。组织动员各二级机构在上半年滚动预测疫情对全面预算关键指标的影响，分析在疫情影响下公司完成预算面临的困难并提出应对措施，精准施策。通过季度资金滚动预算和月度资金计划，合理规划融资规模和时点，后续将利用银行资金池业务进一步降低货币资金存量，充分释放授信、灵活信贷对企业资金的调剂作用；通过科技研发投入预算管理，保障后续高新企业复审、所得税加计扣除、提升企业科技竞争力。在上半年通过每月滚动预测疫情对全面预算关键指标的影响，分析在疫情影响下公司完成预算面临的困难并提出应对措施。在资金管理方面采用滚动收支预算方式，动态调整资金计划，抓住银行优惠政策办理专项贷款，填补资金缺口，减少财务费用。

六、葛洲坝一公司实施风险管理规避重大风险

葛洲坝一公司实行定期和不定期的风险信息收集和排查制度，对重大风险召开会议讨论。对本次疫情带来风险迅速研判，采取了以下措施：

一是积极研讨，及时提示疫情防控相关风险。从公司作为承包人以及发包人两个角度，分析新冠肺炎疫情事件对公司生产经营的影响，

并根据研讨内容编写了风险管理简报(关于防范新冠肺炎疫情事件的法律风险提示),为项目部依法合规推动复工复产提供法律指导。

二是直面基层,提供“点对点”专项法律服务。第一时间转发股份公司关于疫情分析的2期风险警示以及《关于防范新冠肺炎疫情法律风险的指导意见》等相关资料,将公司疫情相关指导文件单独发送给每个项目经理,并对各项目、各单位提出的法律咨询答复。如,全面审核《新冠肺炎疫情防控志愿者招用管理办法》,起草志愿者服务协议书,明确公司与志愿者的权力义务关系,既有效弥补值守力量,又避免劳动用工风险。

三是系统梳理,有效推进变更索赔工作。为有序、合理开展变更索赔工作,公司编制了《新冠肺炎疫情影响期间变更索赔工作指导意见》。梳理相关法律法规以及建设工程示范文本的相关规定,制定索赔意向文件模板,为生产经营提供全面、有效地法律服务。

四是联合外力,制定劳动用工管理文本。因新冠肺炎疫情事件,公司员工安排及管理均受到较大影响。风控部积极联合外部律师,快速制定《应对疫情劳动用工管理使用文本》,其中包含员工去向统计表以及关于疫区返程员工先居家隔离后复工的建议书等,助力疫情期间员工管理工作。