

管理会计行业调研报告及案例

第五辑

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

| | |
|---------------------------------|----|
| 案例 1：管理会计助力上海铁路局疫情下稳定发展 | 2 |
| 案例 2：管理会计多领域应用助力公司抗疫情稳定发展 | 12 |
| 案例 3：管理会计全面助推首创集团疫情下复工复产 | 18 |

案例 1:

管理会计助力上海铁路局疫情下稳定发展

2020年初，新冠肺炎疫情的突然暴发使整个中国，甚至整个世界经济受到重创，疫情不仅使人民的健康受到了威胁，企业也因疫情停工停产。铁路作为国民经济大动脉、关键基础设施和重大民生工程，是综合交通运输体系的骨干和主要运输方式之一，其承担了客运与货运两大重要运输任务，对我国宏观经济发展有着“放大镜”的作用。铁路作为“严防严控”的“守门员”，在疫情防控中承担着更重的责任。

一、上海铁路局简介

中国铁路上海局集团有限公司（以下简称“上海铁路局”），是中国国家铁路集团有限公司管理的18个大型铁路运输企业之一，主要经营业务范围包括铁路客货运输、运输设备修造、国内货运代理、国际海上、陆路、航空货物运输代理、普通货运、装卸搬运等。其地处东南沿海长江中下游地区，管辖地区、线路主要分布在上海、江苏、浙江、安徽地区，即“三省一市”。由于“三省一市”工农业生产发达，内外贸易兴旺，人口稠密，旅游资源丰富，因此上海铁路局是全国旅客铁路运输中最繁忙的铁路局，在铁路运输中占据着至关重要的作用。

上海铁路局客运量占全国铁路总客运量的1/5，此次疫情给上海铁路局带来的冲击巨大。2020年2月，铁路客运量同比下滑87.2%；

2月13日更是创下了历史新低，单日旅客发送量只有12.3万人次；而1月23日至4月22日防疫成本支出近6000万。

二、疫情期间上海铁路局管理会计工具应用情况

面对疫情防控常态化，预期客流量与收入的回升将非常缓慢，防疫成本支出不断增加，用于基础设施建设与运输设备购买、折旧、工资等刚性支出难以压缩，给上海铁路局造成很大压力。面对压力，上海铁路局积极发挥管理会计作用，充分应用管理会计工具进行战略调整、预算调整、成本管理、风险控制、运营管理以及运用数字化系统来维护疫情下铁路局的正常运营。

（一）战略管理方面。

1. 疫情面前尽显社会责任和国企担当的战略理念

上海铁路局在经济受到冲击的情况下依旧积极主动承担社会责任，将疫情防控放在首位。上海铁路局在承担社会责任方面采取了以下主要措施：

（1）严格做好消毒测温工作，将乘客和员工的生命安全放在第一位。对于车站防控物资的投入，包括测温仪器、防护服、护目镜、口罩等，根据上海铁路局不完全统计共6000多万，其中4000多万是为了车站“守门员”和乘客的安全投入。

（2）配合政府进行密切接触者的排查和隔离，将疫情扩散风险降到最低。上海铁路局积极配合政府，完成对密切接触者的排查工作，从1月到4月排查密切接触者的列车117批次，转运境外输入人员4490多人次。

(3) 克服困难紧急运输防疫物资，输送医护人员，为复工复产开设专列。据统计，通过上海铁路运送的防疫物资累计 2851 批次，共计 7400 多吨，运送的医护人员累计 57 批次，共计 1628 人。2020 年 1 月 24 日武汉向全国求援，上海铁路局第一时间锁定并购买了 187 万只口罩，为铁路部门员工及武汉同胞提供了最急需的保障。

2. 生产经营中积极采取“柔性战略”渡过难关

危机之下上海铁路局在“柔性战略”方面采取了以下主要措施：

(1) “外贸转内贸”。受疫情影响，货运外贸市场不景气，上海铁路局通过对环境优劣势分析，及时调整战略，开始着重发展内贸运输，同时通过大力推动“散改集”受到许多客户企业的青睐，“外贸转内贸”战略对于货运量的增长起到了一定的推动作用。

(2) “海铁联运”。政府制定了推动上海港海铁联运的补贴政策，主要鼓励江浙皖一带的近距离“公转铁”运输。上海铁路局抓住政策环境变化，依靠政府政策支持大力发展海铁联运，不仅促进了芦潮港的海铁联运发展，同时也获得了补助。

(3) “以货补客”。新冠疫情对上海铁路局客运业务的基本客流影响很大。在校的学生被限制离校，居民出行频次减少，出行也更多采用自驾方式，加之通过线上平台可以进行云办公，各类赛事、会展也处于长期“冰冻”状态，导致通行量急剧下跌，客运收入受到重大冲击。而疫情初期对货运影响较小，一季度合计货运总发送量为 105336 万吨，同比增长 1.7%，企业及时调整为“以货补客”战略，将经营重心转移到货运上，持续不断通过货车向各地运输防疫物资、

生活用品或其他货物，提高了铁路网络资源利用率。

（二）预算管理方面。

上海铁路局第一时间将预算管理与企业业务相融合，根据疫情进展随时调整预算。

1.快速落实防疫物资支出预算

疫情期间，防疫物资投入已成为上海铁路局主要的支出项目之一，因此对于防疫成本的准确预算与及时调整，对上海铁路局发挥好疫情防控“守门员”角色至关重要。实地调研中，财务部（收入部）赵俊科长表示在疫情暴发前期，上海铁路局就开始着手对防疫物资需求类别、数量进行统筹预测，编制相应支出预算，并着手采购。例如，在疫情初期，上海铁路局就开始对口罩进行统采统购统配，大大降低了防疫物资的采购成本、较好杜绝了防疫物资使用过程中的浪费问题，较好地控制了防疫费用支出。

2.增强收入预算的预见性

疫情下，上海铁路局的客货运收入、其他收入均受到重创，原有的收入预算水平已不适用。为此，上海铁路局充分利用大数据分析技术，预测收入水平走向。在收入预算估算时，上海铁路局考虑到国内、国际多重因素的影响。国内方面，从客运部曹嘉赞副所长处得知，疫情期间，新出台的高速公路免收通行费政策、云商务、云办公等对客运收入带来了直接的负面影响。为此，上海铁路局对相关收入预算进行了向下调整。国际方面，货运部李琳副科长表示，国际疫情蔓延、国际运输不畅、石油价格下降等因素也对上海铁路局的外贸订单带来

了诸多不利影响。上海铁路局在制定收入预算时均考虑到了上述诸多因素，以增强预算的预见性。

3.增强支出预算的可靠性

疫情期间，上海铁路局的客运、货运需求已发生了巨大变化。相应地，以往的经验逻辑已经不能指导疫情下列车营运、员工、餐饮等支出预算编制。调研中，我们了解到疫情期间上海铁路局在编制上述预算时，主要依赖于大数据的统计分析及预测结果，从而制定出更加有信度、准确的预算安排，避免人力、物力的浪费。

上海铁路局在制定成本支出预算时，还充分考虑了国家及地方出台的各项税收优惠政策，例如社保减免、电费减免等，并估计其具体减免数额，从而在编制预算时使各项预计支出更符合实际金额，增强预算编制的可靠性。

（三）成本管理方面。

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、企业效益持续减少，铁路运输业正常运营受到疫情的严重冲击。这种情况下，通过管理会计的方法加强成本管理，挖掘内部潜力就尤为重要。

1.优化消毒技术，控制防疫成本

列车和车站每天都要做预防性消毒，与消毒相关的防疫成本的管控是疫情期间成本管控的重中之重。在消毒剂浓度上，上海铁路局分别对预防性和终末消毒的浓度作了合理配比，既能达到良好的消毒效果，也尽量避免消毒剂使用量上不必要的浪费。此外，针对列车内饰

座位的预防性消毒，统一采用擦拭的方式进行，在保证达到消毒灭菌的前提下，又较好地控制了消毒剂对列车内饰可能造成的腐蚀，从而引发消毒后可能产生的修复成本，同时节省了消毒剂的使用。

2.统采统购口罩，节省采购费用

在新冠疫情暴发期间，为保证之后能持续给员工发放一次性口罩，从2020年2月底开始上海铁路局开始统采统购，通过三省一市的政府防控部门协调政府配额的方式，以较便宜的价格购买了共计760万左右的一次性口罩，单个口罩平均采购价格不超过2块钱，疫情防控初期，一次性口罩每只最高可达5-6元左右，节省采购成本超过2280万元。

3.优先安排休假与派遣闲置员工，控制人工成本

上海铁路局目前有正式员工及各类其他员工约18万人，在新冠疫情导致客流量大幅下降的情况下，疫情期间上线运行列车最低时仅为25%左右，导致很多负责列车保洁与餐饮的员工闲置。上海铁路局没有选择裁员的方式，而是优先安排员工在上半年休假，做到应休尽休，为后续列车恢复开行、全面复工复产腾出了劳力供应的空间。除此之外，上海铁路局所属华铁旅服公司主动与当地劳动密集型企业合作，把列车停运后暂时没有任务的员工派遣给他们，助其解决短时间劳力供应不上的问题，较好地解决了员工闲置产生的人力成本问题。从长远的角度来看，不选择裁员的方式，既避免了员工的离职成本，也避免了下半年可能发生的企业招聘成本。

4.精细调整开车方案，降低列车维修保养费和运输成本

上海铁路局通过大数据提前研判客流走势，在保证列车开行通达性、旅客出行需求基础上，合理分工长短途列车，统筹上线车辆安排。通过精准开车，在节省了运输成本的同时，避免动车处于满负荷运行的疲劳状态，减少列车后续的维修保养费用。

（四）风险管理方面。

突如其来的新冠疫情，让许多企业猝不及防，上海铁路局也面临着在特殊情况下的疫情蔓延风险管理和现金流风险管理。

1. 疫情蔓延风险管理

上海铁路局作为客运服务型企业，疫情期间必须保证铁路客运服务的质量，尤其要防止出现疫情大面积感染和传播风险。上海铁路局汲取了非典时期列车车厢的消毒经验，一旦列车上发现发热旅客，马上对该辆列车进行终末消毒。

铁路局通过客票系统的大数据分析实现乘客数量与服务人员数量的精准匹配。这样做的结果既保障了铁路客运的服务质量，又控制了服务成本，更减少了人员聚集的风险。与此同时，铁路局为了防止客运途中人与人之间过于密集而出现再次大面积感染的风险，其利用客票系统科学设置席位分布，采用离散配票策略，尽量减少乘客大量聚集的可能性。

2. 现金流风险管理

疫情期间出现大量免费退票，旅客发送量大幅度下降，导致很多负责列车保洁与餐饮的员工闲置，人员虽然闲置，但是薪酬还得按月按时支付，上海铁路局采取劳务外派的方式避免了现金“断流”的风

险。

上海铁路局还针对疫情期间发车不规律以及不效率的风险，加强市场化开车组织，既保障了正常经营的发车数量，又控制了运输成本管理风险，进而有效控制了现金流风险。

（五）运营管理方面。

疫情期间，上海铁路局通过多项措施加强运营管理，提高企业运营效率。

1. 统筹列车投放，提高列车使用效率

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。开动车运行满 5000-5500 公里、上线连续运转 72h 之后要维修保养，因此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。

2. 调整经营业务，配合“公转铁”的落实

一方面，根据市场需求及时调整业务类别，外贸运输不景气，就发展内贸运输。货运部门李琳副科长表示，在当前外贸不景气的情况下，上海铁路局正大力发展内贸运输，特别是散改集运输。散改集运输采取点到点的运输方式，运输期间无转运，降低了物流成本，得到很多企业的青睐，因此也保证了货源的稳定。

另一方面，响应国家号召，积极配合“公转铁”的落实。“公转铁”是国家调整运输结构的重要举措，同时也是铁路运输企业实现“增

收”的重要契机。疫情期间，上海铁路局积极配合国家“公转铁”系列安排，在实现增加铁路运货量的同时，也享受到了诸多政府补贴。

（六）管理会计信息系统应用方面。

1.根据数据预测结果调整人员及餐食配备

从劳卫处副主任顾建峰处得知，疫情期间，上海铁路局充分利用信息系统中的各类数据，通过大数据分析，精准预测出疫情对客流量的影响，分析出每条铁路线不同区段、不同时间段所需的人员和餐食需求，据此进行合理的人员和餐食配备，减少不必要的支出。

2.根据大数据分析结果统筹列车开行

疫情期间大数据分析还广泛应用于铁路整合上，类似于航空客运的联合航班，铁路在客运运输方面也会根据实际情况进行整合，通过数据分析，提前预判流量流向变化，实行市场化开车，在疫情低客流的情况下优先确保列车通达性，合理安排车底运用和开车数量。这种精准的开车模式在疫情期间发挥了很大作用，有效地降低了成本，有利于成本的控制，使管理会计在成本管理上发挥更大作用。

三、经验和借鉴

上海铁路局通过提高列车使用效率、派遣闲置员工等成本管理举措，大力发展内贸运输等风险管理举措，利用大数据预测减少不必要支出等数字化转型举措，有效缓解了疫情带来的压力。通过该案例可看到，企业通过推进管理会计体系的建设，灵活有效运用管理会计工具，可以有效帮助企业降低成本、分散风险、稳定现金流、提升核心竞争力，进而助推经济发展。

完成时间：2020年6月

专家小组

组长：上海海事大学、上海电力大学、上海电机学院 张川

成员：

上海海事大学 邹彩凤、程 桥、付敏迪、曲倍宜

裘雅璐、闫昱辰、张雪芸、彭志涛

聂洪迪、刘立霞、冯 涛、王 磊

中国铁路上海局集团有限公司 王坚武、顾建峰、施凯乐

刘 剑、赵 俊、蒋华荣

吕 君、曹嘉赞、李 琳

案例 2:

管理会计多领域应用助力公司抗疫情稳定发展

——以中国移动某省分公司为例

新冠肺炎疫情发生以来，面对“客户物资流动受阻、合作伙伴延迟复工、工程建设难度加大”等挑战，该公司严格执行上级单位和地方政府关于疫情防控工作的部署要求，坚持一手抓疫情防控，一手抓转型发展，危中见机，主动作为，扎实推动通信保障、服务保障、防控保障“三个保障”落实到位，为疫情防控提供了有力支持，保持了业务经营和转型发展的平稳增长态势。

一、疫情对企业影响及应对策略

（一）全力以赴，保障网络通信质量。克服各种困难，快速高质量地完成各地 12 所“小汤山模式”医院通信网络建设，满足了 2 万用户上网及通话需求。对全省 40 多所疾控中心、重点医院、党政军等重点区域实施清单式管理，确保需求得到及时高效响应。对 500 多处高速及车站测温点、境外人员隔离宾馆、机场国际航站区域开展专项优化，缓解高负荷压力。自 1 月 23 日开展疫情防控以来，应急通信保障累计投入 6 万多人次、2 万多车次。

（二）统筹协调，保证工程建设进度。积极调度、统筹安排本单位与合作单位员工及时返岗，尽早至工作地隔离观察，争取早日复工复产。根据实际情况，灵活调整供应商份额，尽可能满足 5G、IDC

等重点项目的设备供应需求。加强与政府部门协调和沟通，在做好疫情防控工作的前提下建立现场施工的申报、审批、备案机制，最大程度减少了疫情对通信网络工程建设的影响。

（三）化危为机，推动业务转型升级。大力实施**5G+**计划，丰富**5G**应用场景，通过终端、套餐等运营服务举措，满足客户新型信息消费需求，推进**5G**融入百业、服务大众。大力发展远程会议、远程医疗、远程教育、远程办公、云计算、大数据分析等新型业务，满足客户数字生活需要。积极参与数字社会、数字中国的建设，助力打造智慧城市体系、政府数字化治理体系。

（四）营销转型，线上线下协同销售。积极推进营销模式转型，大力发展线上电子渠道，利用智慧门店、线上渠道、热线渠道等多种方式满足客户需求；随着疫情防控形势逐渐好转，大力推动实体渠道复工复产，形成“线上线下”“空军陆军”协同“作战”的局面。截至**3**月底，日均销售量已是春节前的**3**倍，实体渠道全面复工。

（五）科学规划，提升精细运营能力。积极响应国家政策要求，加大**5G**和**IDC**等“新基建”投资，科学规划，精准投入，按照市场需求和容量分步推进。充分利用国家优惠政策，例如税收优惠、财政补贴、电价优惠等，降低建设成本和运营成本。持续深化降本增效，开展建设项目效益评估，为科学投资决策提供支撑，在形成网络基础设施能力的同时，提高投资项目规划建设与精细运营能力。

二、疫情下管理会计的应用

疫情下的信息企业迎来了一场“经济大考”，尽管全国多地复工

复产按下“加速键”，但仍需面临疫情期间带来的诸多问题。财务是确保企业安全运行的“稳定器”，针对本次疫情影响，该省移动公司加大管理会计在全面预算管理、固定资产投资管理、业务生命周期管理、内部市场化结算、成本管理与降本增效、业绩考评和激励约束等财务管理领域的应用力度，建立健全内部治理和责任机制，形成了一系列适合通信运营商的管理会计工具。

（一）战略管理领域。指引战略达成路径、实施过程管控。该公司根据战略方向、战略重点以及经营发展实际情况，选取关键指标、确定观测参数、建立“战略地图”。同时加强疫情影响、用户携号转网、5G规模发展、行业高质量发展等新形势下竞争规律的分析复盘和运营效能的总结评价，积累分析模型参数，及时进行战略预警纠偏。

（二）预算管理领域。实现“预算、核算、管理”三位一体。该公司利用管理会计核算数据，建立从业务指标到财务指标的预算编制模型和本量利模型，并根据实际情况加以动态调整，实施灵活管理。本着“谁使用、谁管理，谁负责”的原则，横向到边、纵向到底，建立资源归口分级管理机制，专业部门需对专业条线的资源配置和使用效率负责，形成“一切成本皆可控”“人人都为效益负责”的全员理财文化。同时，建立“一张纸”预算管理机制，作为业务部门申请资源的责任合约，为事后“回头看”的考核评估提供依据。

（三）成本管理领域。加大降本增效力度，倡导“科学降本，重在增效”。基于成本性态分析，该公司组织推进网络、市场、支撑、管理等各条线的降本增效工作。通过强化精细化管理，依靠技术革新，

加快新工艺、新流程的应用，实现“要素+能力”的竞争优势重塑。例如，吸收数据中心（IDC）建设的先进经验，创新市电保障、机电建设、机房供电等模式，累计节约投资近3亿元。同时，通过模式变革促进内外合作，发挥资源整合与协同效应，“借船出海”。例如，对于IDC等投入密集型业务，整合外部资本力量和政府合作优势，引入多元化的合作主体，发挥经营杠杆作用，降低企业经营风险。

（四）投资管理领域。建立投资项目和管理会计元素对应关系，推进一体化决策。该公司打通了项目管理系统、资产管理系统和财务ERP接口，设计了一套闭环的投资评估模型，从而实现投资项目的“事前评估—事中管控—事后评价”。同时强化投资预算和经营预算的紧密衔接，推进投资与成本、建设与经营的一体化决策，促进固定资产投资整体效益的提升。

（五）业务管理领域。建立预警机制，保障产品活力。基于业务产品全生命周期的价值贡献，该公司根据其效益状况与公司总体利润率关系，建立“红黄绿”预警机制。根据产品红黄绿预警图，对不同产品设定不同管理原则，优先保证、大力发展符合公司战略方向、有发展潜力的业务产品，合理退出传统领域、低效无效甚至是负效的领域，从而实现产品业务的差异化、策略化管理，确保产品“有进有退、有保有压、优胜劣汰”，保障了产品体系的健康与活力，避免低效无效产品对资源的耗用。

（六）机制变革领域。聚焦经营单元，理清职责定位，划小核算，激发内驱动力。在省公司层面，该公司根据部门属性，分别实施“利

润中心”、“成本中心”、“职能中心”管理；在地市公司层面，推行网格化运营，探索“小 CEO”承包经营，划清责任田、选好责任人、建好责任制，激发微观活力。

（七）绩效管理领域。推动省市公司协同共进，探索科学评估体系。在考核对象上，不仅考核市分公司，还考核省公司职能部门，推动省市公司强化协同、责任共担，增强管理谋划层的战略效能与策略有效性。考核体系上，借助平衡计分卡，改变单纯以市场发展类指标为主导的考核体系，设计综合性量化目标体系（包括财务目标、聚焦核心能力的业务目标等），并探索高质量发展评估体系。激励约束机制上，实现组织薪酬与业绩有效挂钩，探索激励手段多元化。

三、疫情下信息化、数字化的应用及后续建设思路

在疫情催化下，不少信息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）远程办公自动化。为实现疫情期间员工居家办公，避免人员聚集和密切接触，阻隔疫情传播途径，该公司整合云桌面、手机客户端自动办公、云视讯等管理工具，成功实现员工远程办公。

（二）智慧零售。为有效解决疫情期间实体渠道无法营业的问题，为线上营销提供解决方案，该公司基于智慧中台，深化 B2B2C 模式，锻造产品、营销、金融、物流、运营能力，构建渠道智慧赋能平台，提供一键开店能力，打造“1 家实体店+N 个线上店”模式，并结合大数据能力提升客户消费体验，强化渠道掌控力，打造线上线下融合

的渠道生态体系，以赋能构筑生态，以生态创造价值。

四、经验与启示

（一）深化业财融合。以战略为导向，坚持融入系统、融入流程、融入业务，加强与业务部门紧密合作，主动介入各类业务与管理模式设计，要注重战略策略的价值分析，致力于价值创造过程。

（二）不断拓展应用范畴。在当前互联网+数字经济兴起的背景下，通信行业的管理会计研究范围要从组织内经营生产活动转向组织间更高形态的价值体系和生态系统，研究的重点要从原先的多维本量利分析向战略性财务、竞争性财务、责任财务等领域拓展，更加关注“战略价值评估、价值链和生态圈管理、商业模式设计、内部治理机制”等方面的内容。

（三）强化信息技术赋能。研究管理会计数字化转型与升级，利用人工智能、大数据、财务机器人等新技术，基于业财系统的无缝衔接、业财信息的自动匹配和数据价值的自动挖掘，提高管理会计工作效率和质量效率，逐步实现管理会计的自动化、集成化和智慧化。

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：刘运国 中山大学

案例 3:

管理会计全面助推首创集团疫情下复工复产

一、北京首创股份有限公司

北京首创股份有限公司是环保水务行业的国有企业，产业链条囊括投资拓展、工程建设、运营管理、设备集成等水务行业产业链的各主要环节。新冠肺炎疫情影响使得公司运营承压、资金链紧张。为此公司内部积极采取应对措施，通过管理会计工具和方法的运用，加强了现金流的管理，提升公司运营管理效率。

（一）积极融资保障现金流。

疫情发生后，交易所、银行间协会、银行等金融机构陆续推出鼓励政策，纾解疫情对实体经济带来的资金压力。公司积极把握市场机遇，与多家金融机构对接，了解相关政策实际执行可行性及具体流程，积极争取相关专项资金，努力降低融资成本。同时公司积极推动 ABN 票据、债转股、供应链反向保理、融信等创新融资方式，合理配置债务融资规模，缓解公司资金压力。

（二）提前做好资金规划和风险分析。

为避免资金流动性风险，公司对未来的经营形势进行预判，如建设期项目公司由于延迟复工导致项目建设逾期、超概，无法如期转运营；运营期项目公司受新冠肺炎疫情影响，导致收入承压，运营成本、管理费用上涨，水价调整受阻，水费回收延缓、滞后等。从而预测现金流缺口，并据此做出精准的融资决策。

（三）严格资金集中管理控制。

新冠疫情发生后，个别项目公司受疫情影响，出现资金链紧张或断裂现象。然而项目公司往往规模小、信用评级低、对外融资成本高、困难大。公司利用资金集中管理优势，依赖于（集团）总部 AAA 级信用评级优势，获取相对低成本的资金。然后再通过内部借款形式为项目公司提供资金支持，缓解项目公司资金压力。公司使用获取的低成本资金为受疫情影响面临资金断裂风险的项目公司提供资金支持，帮助项目公司渡过危险期。

（四）实施“5C”全面战略预算管理。

“5C”全面战略预算管理体系，包括产业链（Chains）、整合（Concordance）、成本监控（Cost）、便利（Convenience）、控制（Control）五个方面的内容，在整个公司管理过程中发挥着非常重要的主线作用。疫情发生后，公司利用实时获取的数据，对全面预算进行了重新梳理和分析，找出疫情对公司运营结果造成的影响和偏差，有针对性的提出运营改善建议。包括：通过工艺优化、提高生产管理能力、降低运输损失、提升产销差异率等压减运营成本；加快推动抄表、收缴、催费等业务恢复开展，同时进一步打造线上缴费业务平台，引导用户形成线上缴费新习惯；推动污水处理费预算争取工作，确保足额纳入地方财政，同时进一步加大催收力度；寻求通过环境商会、主流媒体等进行发声，呼吁政府出台更加有力的扶持政策助力企业渡过难关。

二、首创环境控股有限公司

首创环境控股有限公司是北京首都创业集团有限公司下属固废领域的产业投资平台，是为地方政府提供一揽子环境改善方案的综合环境服务商。此次疫情期间，为助力打赢疫情防控阻击战，支撑企业高质量发展，公司大力推行管理会计在企业中的运用，用高质量专业职能积极应对疫情，加强财务风险管理，发挥了管理会计的能动性。

（一）通过管理会计工具确保政策优惠落地。

为更好发挥税收支持疫情防控的职能作用，帮助公司总部平台公司及各下属公司的准确掌握和及时适用各项税收政策，首创环境财务部对新出台的支持疫情防控税收等优惠政策进行了梳理，针对公司具体业务，挑选了最新相关适用政策，汇总形成了《首创环境涉及优惠政策及申报流程指南》。截止5月底首创环境旗下68家分、子公司，分别享受了涉及税金、社保、电费、贴息抗疫贷四个方面六项阶段性优惠政策，享受金额总计2366.2万元，其中增值税优惠政策金额364.97万元、社保类金额1297.4万元、电费减免63.95万元、中央贴息抗疫贷预计享受贴息1004.85万元。

（二）提升财务风险管控，建立财务风险预警模型。

疫情期间，首创环境为加强内控，演奏了“三部曲”：一是下发了进一步加强各下属项目公司财务规范管理通知，强调规范管理、精细化管理，要求各下属公司按照公司财务制度的规定及财务部有关要求，严格规范企业财务行为，不仅做到事后核算、反映，更要做到事中的监督、控制，同时事前预警，加强前端风险控制。提高风险防范意识，

依法依规，加强内部控制、有效控制经营风险。其次在加强管理的基础上，又有序组织开展财务自查自纠工作，要求积极、认真做好自查工作，不得以任何理由回避或拖延；二是对存在的问题本着实事求是、依法依规的原则逐项自查落实，以备检查；三是要求各下属公司将自查结果形成书面报告，且限期整改完毕。

此外，首创环境还以月度为单位，随时关注各下属公司现金流收支情况、资产负债情况等，及时进行预警。根据预警情况，提出应对方案，围绕资金筹集、工程款项支付、处理补贴费电费回收、项目款项拆借及投标保证金回收等具体事项进行调度；加快资金融通，提升总部和项目公司的资金利用效能水平。统筹安排银行融资和债券融资工作，平衡融资成本和资金风险，推进多渠道融资，确保公司资金安全及负债率指标达成，保障企业现金流正常运转，规避、减小疫情带来的影响。

（三）提高财务人员专业素质，提升整体财务管理水平。

人才是企业的无形资产，此次疫情更是对人才培养的一次检验、一个契机。首创环境通过选、用、育、留四个维度，不仅培养财务人员的学习能力，更要激发起创造能力、反思能力。疫情期间通过视频会议、空中大讲堂直播等多种形式对所有财务人员进行了全方位立体培训。内容涉及资金管控体系、风险与内控体系下的财务管理与实践、深化全面预算管理、完善国有产权管理、核算管控基础、疫情防控期间新政解读与应对、税务大数据背景下的风险防控、下属项目公司财务管

理提升研讨等专题培训。同时要求下属公司财务人员在各自公司进行相关制度全员宣贯，确保宣传到位、执行到位。

完成时间：**2020年6月**

专家小组

组长：张 军 北京首都创业集团有限公司

成员：崔也光 北京首都创业集团有限公司

冯 涛 北京首都创业集团有限公司

周 畅 浙江财经大学

王晓光 北京首都创业集团有限公司

曾兆武 首创环境控股有限公司

魏贤达 北京首创股份有限公司

刘禹晴 首都经济贸易大学

许 可 首都经济贸易大学

杨皓然 首都经济贸易大学

王 京 首都经济贸易大学