

天强管理顾问——企业创新转型与变革管理的智力伙伴

电力工程行业 受疫情影响调研报告

中国电力规划设计协会

天强TACTER

二零二零年三月

电力工程行业受疫情影响调研报告

【样本说明】

为深入了解新型肺炎疫情对电力工程行业的影响，中国电力规划设计协会联合天强管理咨询启动“电力工程行业受新型冠状病毒疫情影响情况调查”问卷调研工作。截至2020年2月21日，此次调研共回收来自209家样本企业调研问卷。

样本量按照企业性质分布来看，此次参与调研209家企业中主要以国有企业为主，此次调研中共有168家国有企业，占比80.4%；民营企业共24家，占比11.5%。电力工程行业多以国有企业为主，此次问卷企业性质样本量分布与行业实际情况较为一致，调研结果对于全面了解电力工程行业影响具备较好参考性。

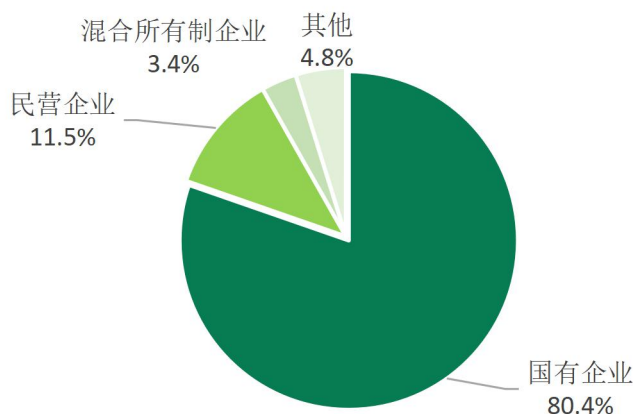


图1：接受调研的企业性质分布

从资质情况来看，此次调研结果显示，209家企业中拥有综合甲级资质的占16.3%，拥有行业（专业）甲级资质的占55.5%，拥有行业（专业）乙级资质的占26.8%，行业（专业）乙级以下的占1.4%。

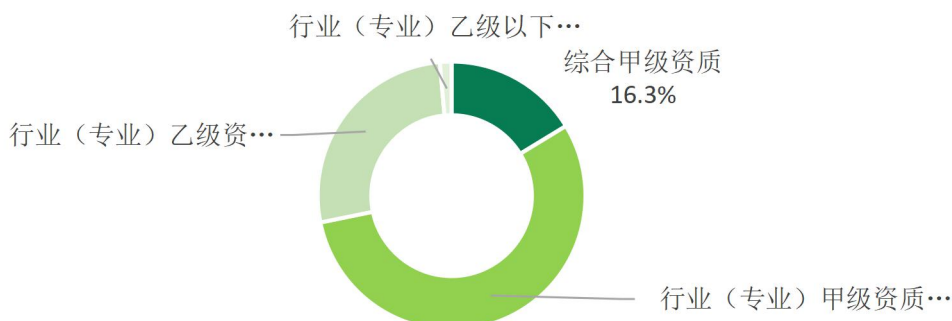


图2：接受调研的企业资质情况

【企业影响】

56%的电力工程企业已开工项目复工率在 30%以下

根据调研结果显示，绝大多数企业均表示受到了疫情的直接影响，导致目前整体复工率偏低。其中 28.2%的企业表示目前企业完全未复工，34.9%的企业复工率在 30%以下；仅有 9.6%的企业复工率高于 80%。在开工项目中，有 56%的项目复工率在 30%以下，复工率在 80%以上的项目仅占 6%。

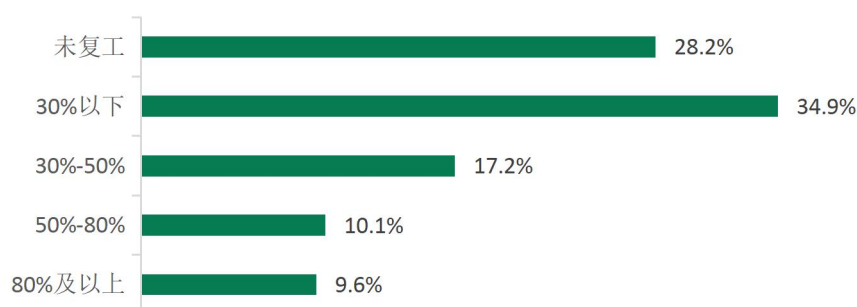


图 3：企业目前整体复工率

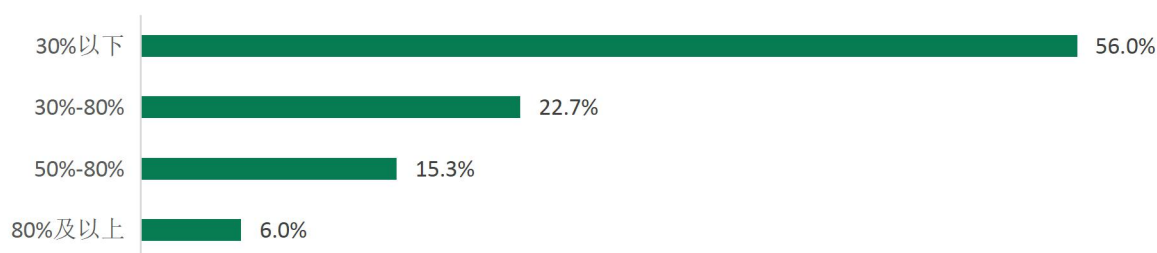


图 4：企业已开工项目的复工率

国内外项目开展均受疫情影响，27.3%的企业表示国内 10 个以上项目无法执行

根据调研结果显示，从国内外项目来看，国内项目受影响更大，国内项目完全不受影响的企业仅占 21.1%，63.7%的企业有两个以上国内项目无法执行或无法按期完工，其中 27.3%的企业有 10 个以上国内项目受影响。58.9%的企业表示国外项目不受影响，3.8%的企业有 10 个以上的国外项目无法执行或无法按期完工。

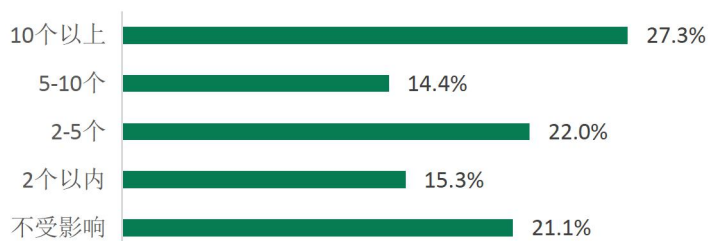


图 5: 企业无法执行或无法按期完工的国内项目数量

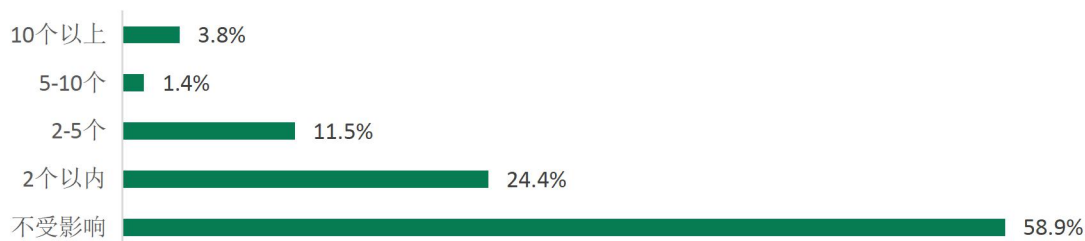


图 6: 企业无法执行或无法按期完工的国外项目数量

主要面临市场开发难度加大、客户服务进度延迟和经营成本增加等问题

从影响方面来看，疫情直接导致企业难以正常开展生产经营活动。“企业市场开发压力增大”成为多数企业面临的困境，其得分为 7.28 分，影响明显。其次，由于国家以及地方政府要求企业延迟节后复工，导致企业无法正常按照原有计划服务客户，因此“客户服务进度延迟”成为第二个重大影响，其得分为 7.13，影响明显。再有，“企业经营成本增加”和“企业回款困难，现金流压力加大”也导致企业正常开展生产经营活动的难度提升，其得分分别为 6.93 和 6.89，二者影响明显。

除了对企业带来的负面影响，多数企业也表示本次疫情在一些方面也给企业发展带来了促进作用，例如，促进了企业的信息化建设的加快和企业凝聚力的加强，提升了企业内部管理的精细度。但整体来看，电力工程企业普遍认为负面影响大于正面影响。

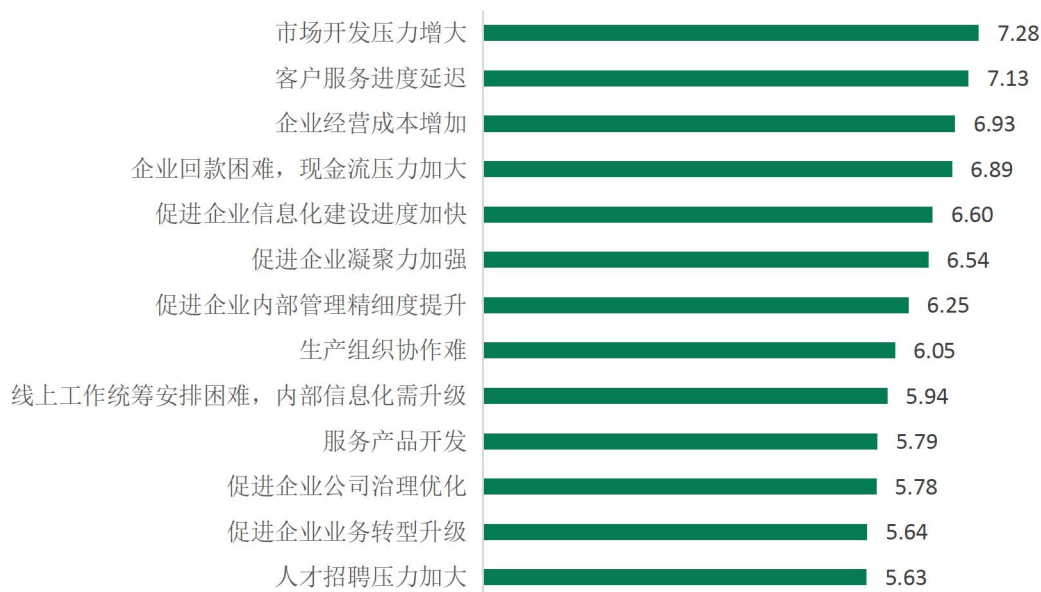


图 7：此次疫情对企业的影响

注：采用 10 分值，分值越大，影响越大（ $1 \leq \text{影响较小} < 3$ ； $3 \leq \text{影响一般} < 6$ ； $6 \leq \text{影响明显} < 8$ ； $8 \leq \text{影响严重} < 10$ 。）

超六成企业的流动资金仅能短期支撑企业生产运营

根据调研结果显示，当前超半数电力工程企业的流动资金只能支撑其半年以内的正常生产运营。其中 27.8% 的企业表示其流动资金仅能够支撑 2 至 3 个月；29.2% 的企业表示其流动资金仅能够支撑 3 至 6 个月；同时有超两成的企业表示其流动资金能够支撑正常生产运营一年以上。

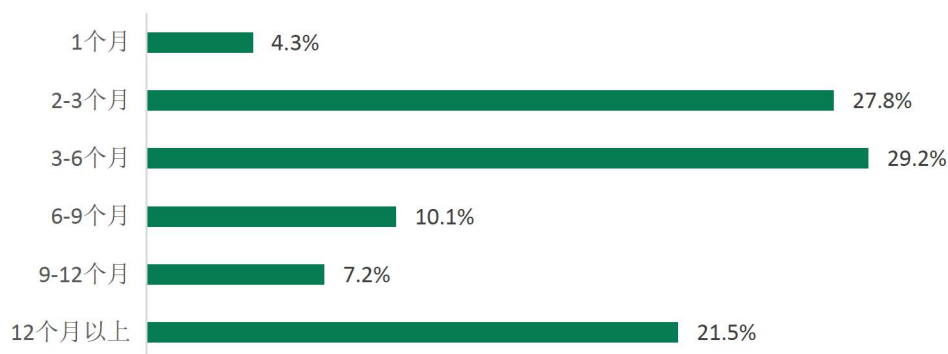


图 8：目前企业流动资金能支撑的时间

37.8%的企业新签合同额同期降幅两成以上

根据调研结果显示，疫情对企业的新签合同额也带来明显负面影响。超过70%的企业表示新签合同额有所下降，其中37.8%的企业表示当前新签合同额与上一年同期相比，下降了20%以上；24.5%的企业表示下降了10%-20%；仅有7.6%的企业表示其新签合同额有所增长，其中有3.3%的企业表示其新签合同额同比增长了10%以上，受到疫情影响较小。

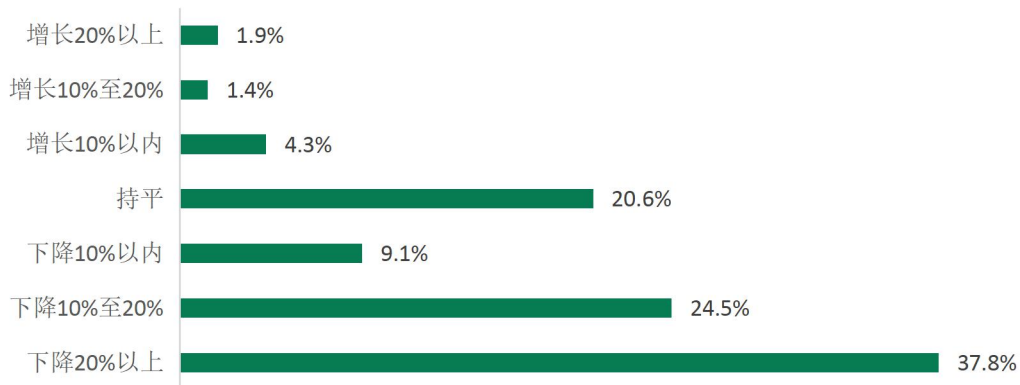


图9：当前企业新签合同额与上一年同期相比

超六成企业表示当前在手合同量低于正常经营 50%

根据调研结果显示，按照正常的生产经营状况，目前企业在手的合同量整体偏低，超六成企业在手的合同量低于50%。其中34.5%的企业在手的合同量仅能够满足正常企业生产运营30%以下，倘若疫情不能尽早结束，其企业生存压力将逐渐加大；29.7%的企业表示是正常状况的30%-50%；只有7.7%的企业在手的合同量能够满足90%以上。

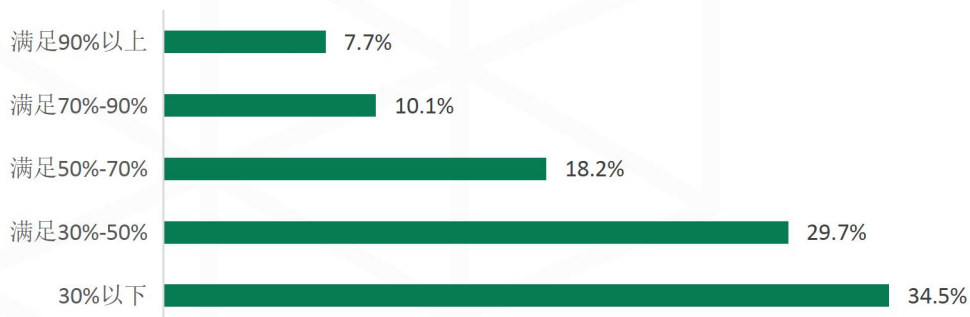


图10：按照正常的生产经营状况，目前企业在手的合同量

近五成企业表示疫情将会带来经营成本增长

根据调研结果显示，多数企业的经营成本将会受到疫情影响。接近五成的企业表示其经营成本会有所增长，其中 7.2% 的企业表示其经营成本会增长 20% 以上。同时，有 18.7% 的表示其经营成本的变化目前无法判断，需进一步观察分析。

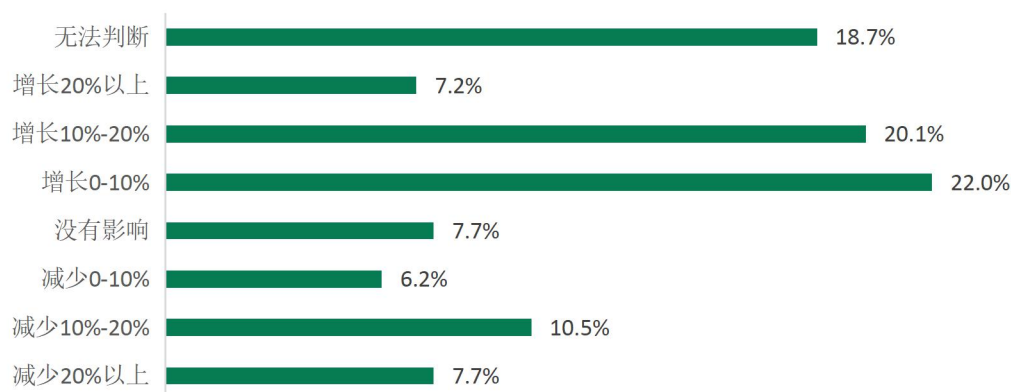


图 11：本次疫情对企业经营成本带来的影响

30.6%的企业表示一季度利润下滑 30%以上，整体对经营状况表示不乐观

根据调研结果显示，多数企业认为其营业收入将有所下滑。29.7% 的企业表示其年营业收入会减少 10%-20%；21.1% 的企业认为会减少 20%-30%；11.5% 的认为会减少 30% 以上，整体态度较为悲观。同时，对于第一季度营业收入的预期判断，27.8% 的企业表示其第一季度营业收入会下滑 30% 以上，30.6% 的企业表示第一季度利润会下滑 30% 以上，形势更为不乐观。

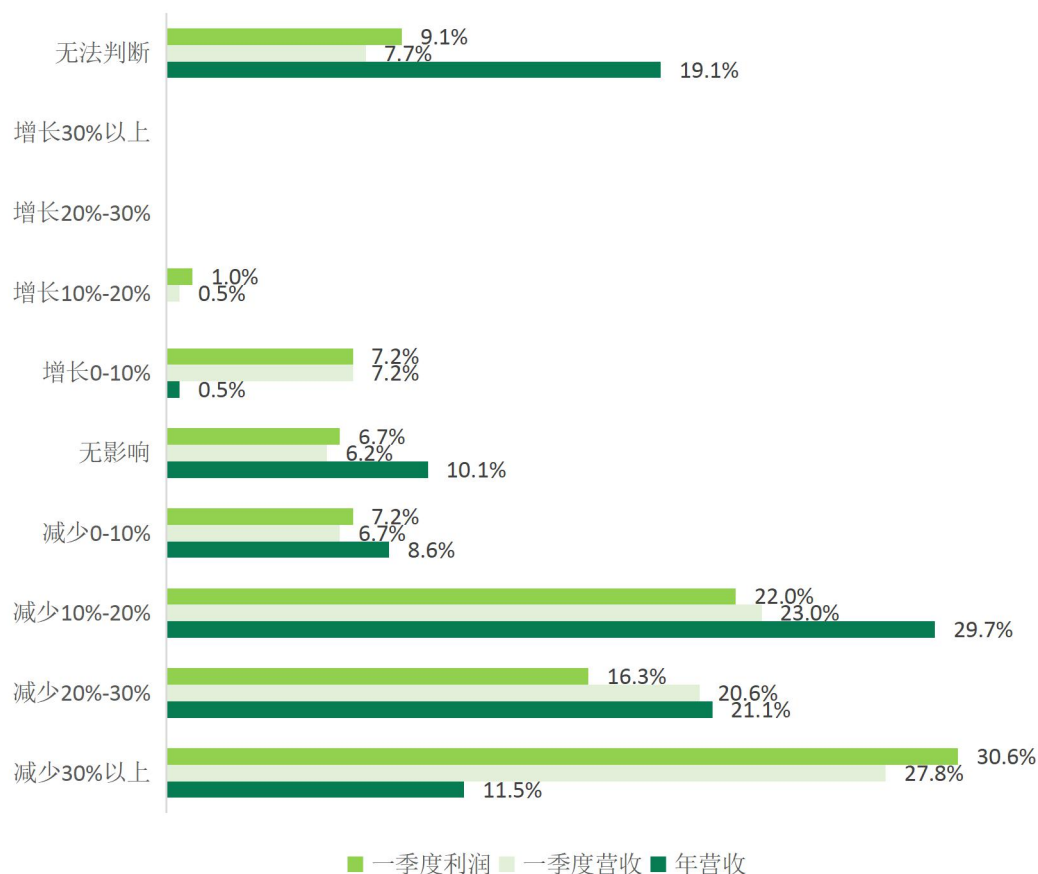


图 12: 预计年营业收入、第一季度营业收入、第一季度利润同比变化

疫情对企业开展人才工作带来严峻挑战

受疫情影响，各地节后复工延迟的相关文件层出不穷，给企业正常展开人才工作带来了严峻挑战。根据调研结果显示，“集中性的培训工作不便组织”成为影响最为严重的选项，其得分为 7.4。作为技术密集型和智力密集型企业，多数企业会定时展开集中性的培训提升技术人员的技术水平，但是当前严峻形势下，多数企业采取的是在线远程办公模式，集中性的培训成为空想。

其次，以往节后正是招聘用人高峰期，但是受到疫情影响，人才流动陡然放缓，对于企业正常开展招聘工作带来难题。同时，也可以明显看到此次疫情对企业人才工作的影响是多方面的。比如由于电力行业的传统特性，技术人员习惯于面对面线下工作，方便沟通协作，因此远程办公的协作管理成为企业面临的重要挑战；还有在手合同量的不饱和，导致人才冗余；生产经营成本的提升，营业收

入的减少导致很多企业无法承担原有的工资成本，导致有些企业面临裁员或者破产的危险。

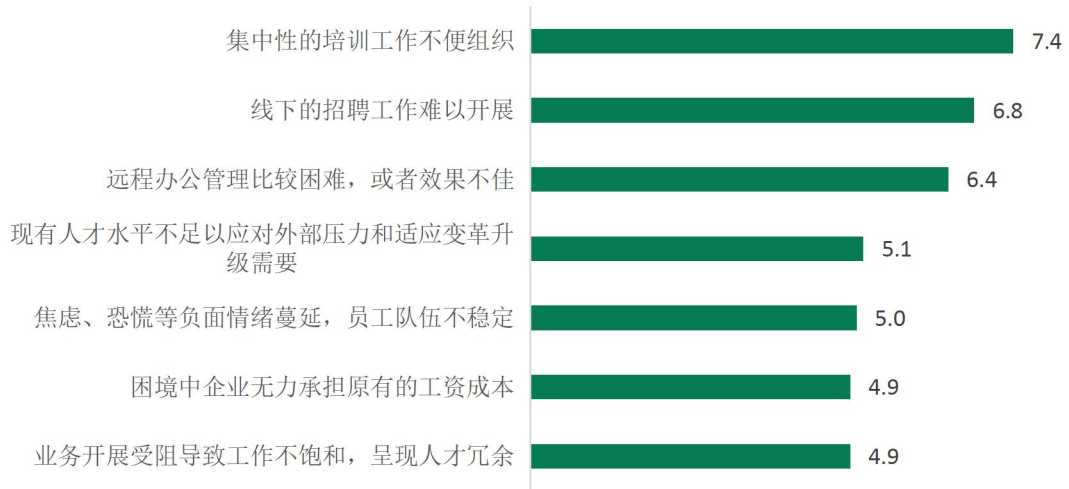


图 13：疫情对企业开展人才工作带来的挑战

【行业影响】

行业受疫情影响明显，但行业整体发展态势尚不明朗

根据调研结果显示，企业普遍认为行业受到疫情影响明显，其整体得分为6.76。69.8%的企业认为行业受疫情影响明显甚至严重，其中39.2%的企业认为行业受疫情影响严重，仅有1.9%的企业认为疫情对行业影响较小。超六成企业对行业整体发展态势保持中立态度，22%的企业持悲观态度，12%的企业持乐观态度。

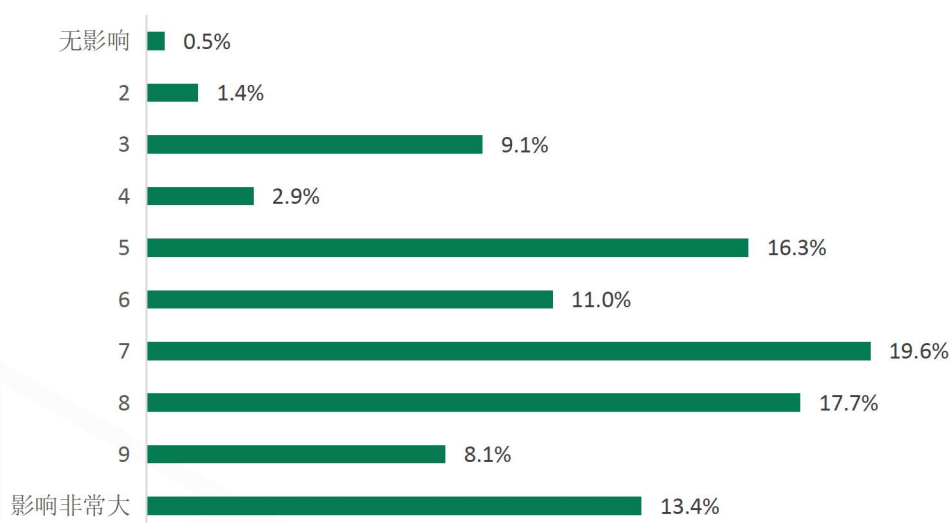


图 14: 对行业遭受疫情影响的评价

注：采用 10 分值，分值越大，影响越大（1≤影响较小<3；3≤影响一般<6；6≤影响明显<8；8≤影响严重<10。）

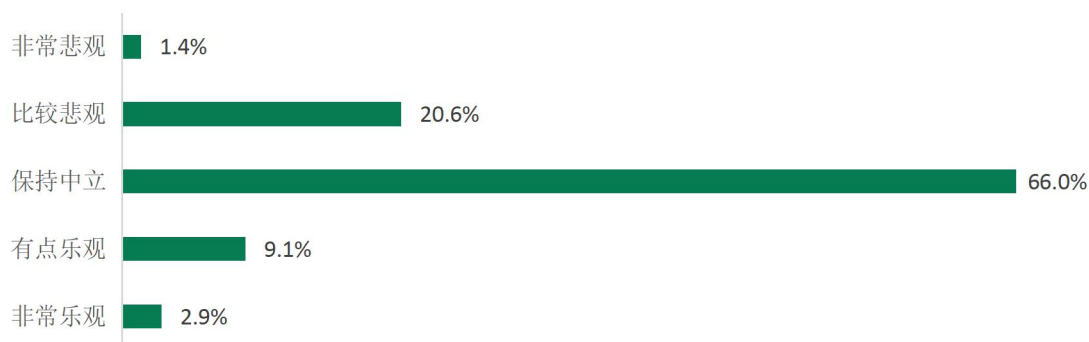


图 15: 企业对行业整体发展态势的态度

疫情加速行业服务升级，同时也感受到市场竞争加剧、海外拓展受限

根据调研结果显示，此次疫情对于行业而言，不仅仅是“危”，更是“机”。加速行业服务升级，推进行业市场监管优化等促使行业迭代更新的选项成为面对行业危机的重要举措，市场对电力工程行业提出了更高的要求和挑战，电力工程行业的服务能力和技术水平必将不断迭代更新、有所突破。

根据调研结果显示，此次疫情对电力工程行业海外拓展带来明显的不利影响。随着国内市场的不断饱和，以及“一带一路”战略的推进，越来越多的电力工程企业选择海外拓展，不断提升其国际影响力和市场地位。但是此次疫情已然蔓延到国外，例如马来西亚、菲律宾、印度、泰国等国家及地区，因此必然导致行业的海外拓展受到限制。

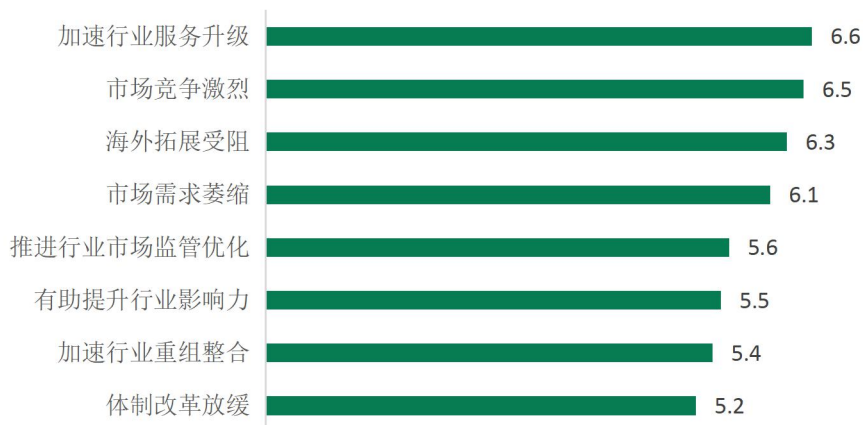


图 16：本次疫情对行业影响的主要聚焦方面

注：采用 10 分值，分值越大，影响越大（ $1 \leq \text{影响较小} < 3$ ； $3 \leq \text{影响一般} < 6$ ； $6 \leq \text{影响明显} < 8$ ； $8 \leq \text{影响严重} < 10$ 。）

疫情影响下工期延误，工程总承包影响较大

根据调研结果显示，工程总承包受疫情影响最为明显，其得分为 7.3。在疫情防控的特殊阶段，全国多个地方政府已明确发文要求延迟复工，且结合疫情爆发造成的用工紧缺、原材料上涨等问题，不可避免地正在开展中的项目造成工期延误的最直接影响。同时，设计施工一体化业务、全过程工程咨询、工程勘察、PPP、投资运营和工程设计也受疫情影响明显。

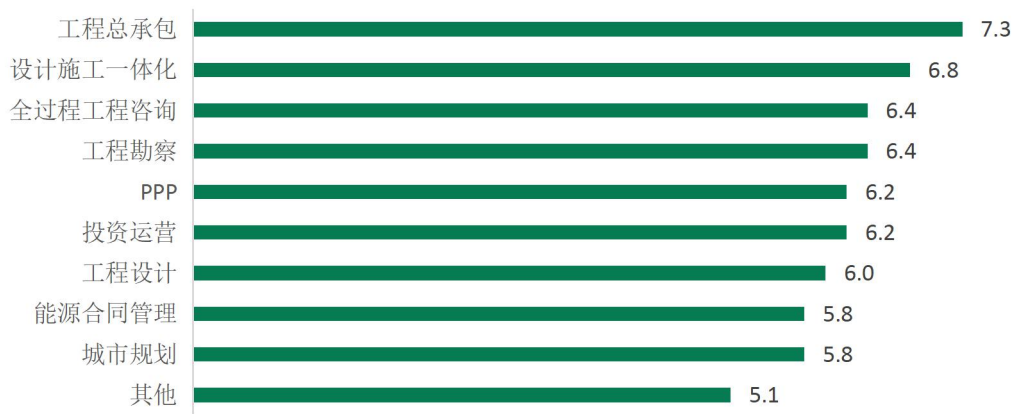


图 17: 本次疫情对行业业务的影响

注: 采用 10 分值, 分值越大, 影响越大 (1≤影响较小<3; 3≤影响一般<6; 6≤影响明显<8; 8≤影响严重<10。)

【企业举措】

远程办公成为此次疫情的必然选择

受到疫情影响，节后复工受到限制。越来越多企业开始尝试开展远程办公，支持企业快速恢复生产能力，减少疫情对于企业和社会经济的影响。根据调研结果显示，远程办公成为企业面对此次疫情采取的必然选择，其比例高达 96.7%。

任何外部环境的重大变化都是企业战略调整的时机，甚至是不得不做战略调整。所以，在面对疫情的当前直接影响和应对不确定的未知风险时，积极创新服务模式、调整经营方式也成为诸多企业已经采取或者准备着手的重要举措。

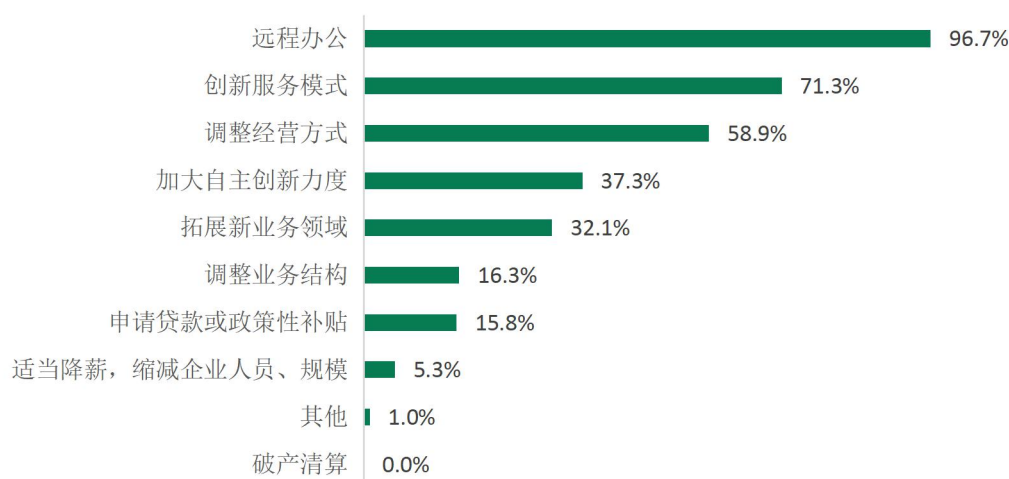


图 18：企业面对疫情影响计划采取的措施

企业信息化应用水平和风险管理能力亟待提升

根据调研结果显示，多数企业表示提升企业的信息化应用水平和风险管理能力是当务之急。目前设计行业也面临着重大转变，设计企业加快信息化建设、大数据开发，可以减少标准设计工作量，特别是对于标准化设计基础数据模型探索，为未来标准模块的自动设计创造条件，也为减少设计失误提供基本保障。此次疫情无疑加速了企业信息化建设，迫使企业不得不尽快提升信息化应用水平来减少远程设计所带来的误差。

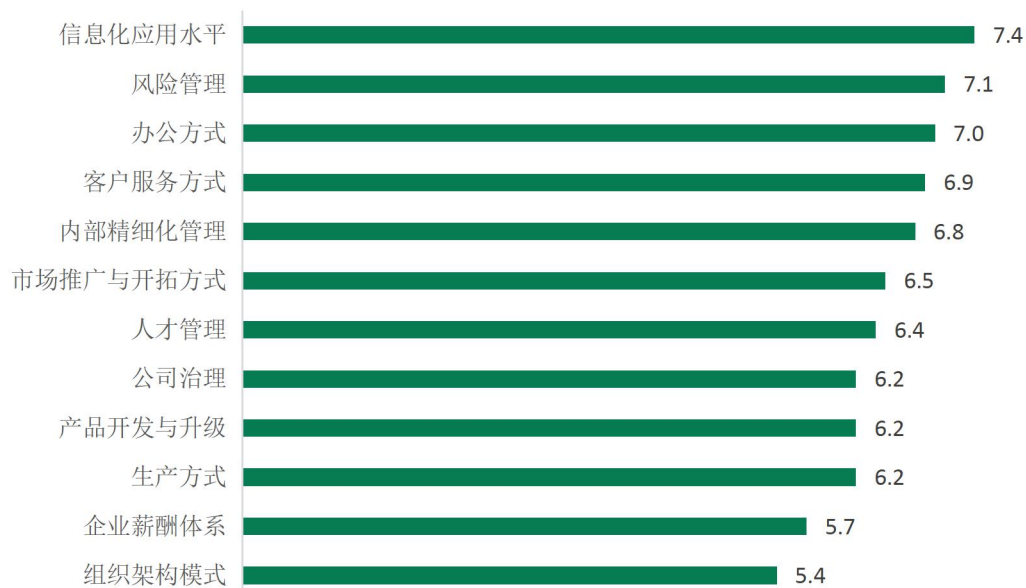


图 19：企业需要提升的能力建设

疫情让企业开始重视探索新的人才管理办法，加速远程服务能力

根据调研结果显示，“探索适宜远程办公和业务受阻期间的人才管理、评估、激励办法”和“组织线上培训或者建立在线学习平台”是当下企业人才工作最为重视的能力建设。此次机会是企业开始探索线上远程办公、打造线上业务平台的重要机会。远程办公是每个企业的硬核能力，也是企业强有力的风险管理能力的体现。当然，远程办公正处于上升阶段，企业与员工的意识不断提升，工作方式更多的是一种形式，更重要的是提升工作效率。在远程办公软件的使用上，58.9%的企业表示长期使用远程办公软件，28.2%的企业临时使用免费版本或临时租用远程办公软件，仍有12.9%的企业尚未使用远程办公软件。对于完全实现线上的远程办公，目前仍然有不少方面有待突破。

同时此次也是“关注员工心理状态、增强人文关怀”的良好契机。以往多数企业过多的专注于企业的生产经营和营收利润等直接体现企业效益的方面，对于企业文化建设、增强人文关怀和关注员工心理往往是纸上谈兵，空中楼阁。而此次疫情在导致企业生产经营活动放缓，甚至是人员冗余的情况下，是从以往的业务能力建设等“硬实力”转向企业文化、人文关怀等“软实力”打造的良好机会。

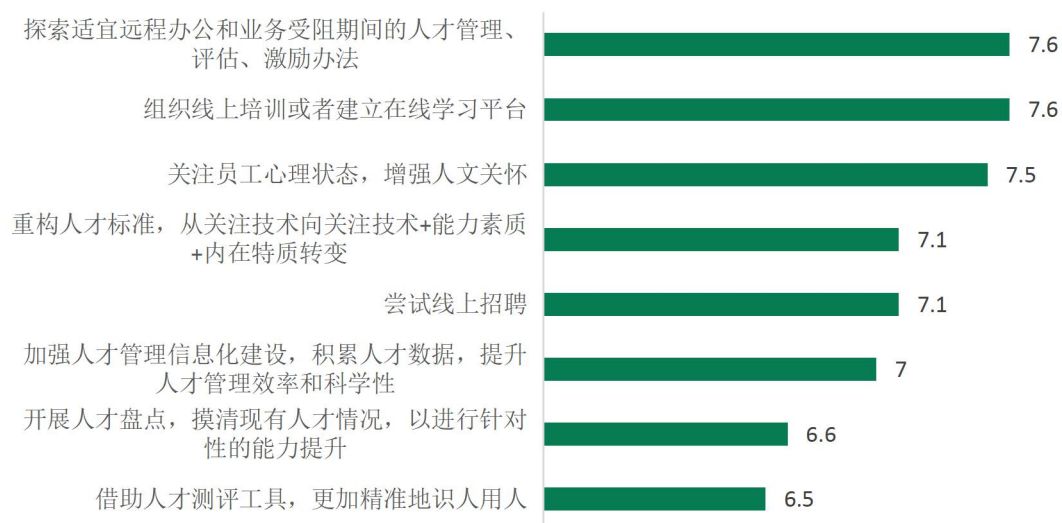


图 20：企业应对人才工作挑战的举措

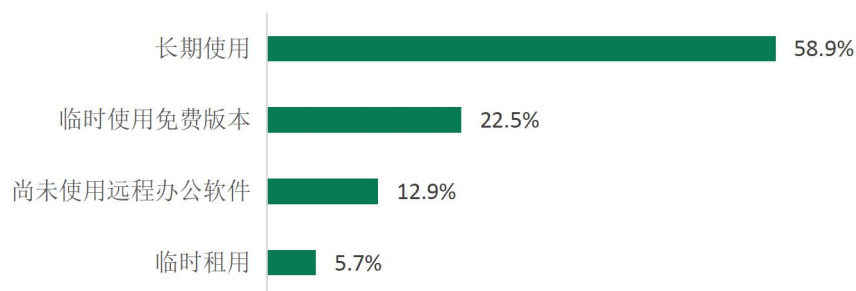


图 21：企业采用的远程办公软件使用情况

疫情下企业重组整合意愿较小

根据调研结果显示，多数企业重组整合的意愿较小，其整体得分为 2.83，只有 13.9% 的企业重组整合的意愿相对较强。

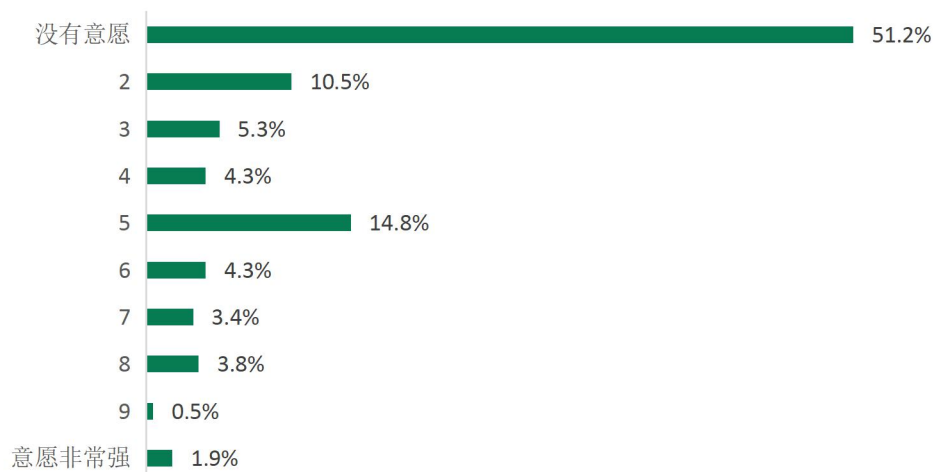


图 22: 疫情下企业重组整合的意愿

注: 采用 10 分值, 分值越大, 意愿越大 (1≤意愿较小<3; 3≤意愿一般<6; 6≤意愿较强<8; 8≤意愿强烈<10。)

“十四五” 重点问题布局

受到本次疫情冲击, 企业表示在“十四五”时期将会考虑下列重点问题: 加强信息化建设, 推动信息管理系统升级和远程办公的普及, 提升远程协作办公效率; 完善应急机制, 提升风险管控能力; 加大市场开拓力度, 创新服务模式, 优化业务结构和组织结构; 战略规划、人才引进与培养、经营理念、经营模式、经营方式的创新和优化。

【扶持需求】

减轻企业负担，推动复工复产是企业重点诉求

从政府层面来看，推动企业复工复产、减轻企业负担成为最重要的选择。其中 89.5% 的企业表示希望政府能够在保障疫情防控的基础上尽力恢复和推动企业复工复产，尽量减少企业损失。89% 的企业表示希望政府能够出台减轻企业负担，实施援企稳岗、减轻税费等政策来辅助企业恢复生产，减少企业生产经营压力；这两个诉求从一定层面上也反映出电力工程企业具有较高的自主性，希望能够在政府的辅助支持下，充分发挥企业的“自救”能力，努力恢复生产经营。



图 23：希望得到的政策支持

除上述希望得到的政策支持外，企业在本次疫情下还希望在减税减负、信息化建设、远程办公、防疫物资采购、复工安全防护、突发公共事件风险应对、人才引进和项目审批等方面得到帮助与支持。

从促进电力工程行业发展的角度，企业对行业主管部门和行业相关组织提出的意见或建议主要集中在以下几方面：

组织并提供行业政策研究支持，及时发布、解读行业相关的国家政策、法律法规等文件，及时调查了解会员企业诉求，向主管部门传达企业困难与需求，增加对民营企业的扶持力度，从行业角度争取专项优惠政策支持，帮助企业减少企业因疫情承受的压力和损失。加强政策引导，行业主管部门出台扶植政策，加强对政策指导意见的协调统一，并保持相关政策、制度的持续性和稳定性，支持引导企业健康发展。

规范市场行为，加强行业监管和行业协调，减少无序竞争和恶性竞争，提升电力市场竞争的公平性和透明度，减少对中小型企业投标限制，创造公平合理的竞争环境。

加大电力基础设施建设，加大电力投资，持续推进电力体制改革，积极开发新能源项目，推动电力行业清洁高效发展，提升综合能源服务。

大力推动行业信息化水平和无纸化办公能力的提升，加大对企业信息化进程的指导和帮助。推行电子办公，搭建行业在线学习培训平台，采用远程会议模式组织技术交流。实行网上招投标，提升工程项目远程运维服务，对资质延续和升级给予适当延期。

加强行业对标和经验共享，积极创造交流机会，扩大资源共享，减少国内同行业技术壁垒，促进行业团结，增强行业整体国际竞争力。

加强对突发事件的信息宣传和对疫情应对的指导，加强市场协调，组织力量共渡难关，保持行业健康稳定发展。

【政府扶持政策】

当下，国家及地方政府积极出台各种政策，保障当下国民经济的正常运行。从财税支持的角度来看，加强减税降费扩支出力度。自2月2日以来北京、上海、重庆、山东、湖北、浙江、安徽、河南、甘肃等省市密集出台扶持中小企业发展的财税政策，通过减税降费减轻企业负担，帮助各类企业稳定生产经营。从金融支持的角度来看，降低企业融资成本，维护金融系统稳定。各地政府强调以优质、快捷、高效的金融服务全面助力疫情防控，保证经济金融体系平稳运行，降低企业融资利率，为企业生产经营提供流动性支持。从稳岗就业的角度来看，政策强调保障职工工资待遇权益，合理分担企业稳岗成本。2月8日中国人力资源和社会保障部等多部门印发意见，提出采取多种措施减轻企业负担，合理分担企业稳岗成本。2月11日，国家税务总局发布《新冠肺炎疫情防控税收优惠政策指引》。2月25日，国家税务总局发布《关于贯彻落实阶段性减免企业社会保险费政策的通知》，纾解企业困难，确保阶段性减免企业社会保险费、减征职工基本医疗保险费政策有效落地。

表 1: 部分国家扶持政策梳理

部门/地方	时间	相关政策
民银行、财政部、银保监会、证监会、国家外汇管理局	01/31	关于进一步强化金融支持防控新型冠状病毒感染肺炎疫情的通知
财政部	02/01	关于支持金融强化服务做好新型冠状病毒感染肺炎疫情防控工作的通知
国务院	02/05	国务院常务会议确定支持疫情防控和相关行业企业的财税金融政策
发改委	02/05	关于应对新型冠状病毒感染肺炎疫情，支持鼓励劳动者参与线上职业技能培训的通知
人社部	02/05	关于做好疫情防控期间有关就业工作的通知
财政部、税务总局	02/06	财政部发布关于支持新型冠状病毒感染的肺炎疫情防控有关税收政策的公告

财政部、发改委、工信部、人民银行和审计署	02/07	财政部、发展改革委、工业和信息化部、人民银行和审计署发布打赢疫情防控阻击战，强化疫情防控重点保障企业资金支持的紧急通知
人民银行	02/07	召开电视电话会议部署专项再贷款支持疫情防控工作
发改委	02/08	国家发展改革委办公厅关于疫情防控期间做好企业债券工作的通知
人大法工委	02/10	明确此次疫情防控影响到合同履行的情况，属于不可抗力情形
国家税务总局	02/10	关于充分发挥税收职能作用 助力打赢疫情防控阻击战若干措施的通知
国家税务总局	02/10	国家税务总局关于支持新型冠状病毒感染的肺炎疫情防控有关税收征收管理事项的公告
国家税务总局	02/11	新冠肺炎疫情防控税收优惠政策指引
国家税务总局	02/17	关于进一步延长 2020 年 2 月份纳税申报期限有关事项的通知
国家税务总局	02/20	关于做好新型冠状病毒感染的肺炎疫情防控期间出口退（免）税有关工作的通知
人力资源社会保障部、财政部、税务总局	02/20	关于阶段性减免企业社会保险费的通知
国家医保局、财政部、税务总局	02/21	关于阶段性减征职工基本医疗保险费的指导意见
国家税务总局	02/25	关于贯彻落实阶段性减免企业社会保险费政策的通知
国家税务总局	02/27	关于开展 2020 年“便民办税春风行动”的意见

表 2：部分地方扶持政策梳理

地方	时间	相关政策
广东省	02/01	“税务十条”最大限度支持企业抗击疫情
	02/06	关于印发应对新型冠状病毒感染的肺炎疫情支持企业复工复产若干政策措施的通知
湖北省	02/02	省人民政府办公厅关于印发湖北省防控新型冠状病毒感染肺炎疫情财税支持政策的通知
	02/09	关于印发应对新型冠状病毒肺炎疫情支持中小微企业共渡难关有关政策措施的通知
江苏省	02/03	国家税务总局江苏省税务局关于主动作为精准施策切实帮助企业解决实际困难坚决打赢疫情防控阻击战的通知
	02/12	关于支持中小企业缓解新型冠状病毒肺炎疫情影响保持平稳健康发展政策措施的通知
	02/12	关于应对新型冠状病毒肺炎疫情影响推动经济循环畅通和稳定持续发展的若干政策措施
北京市	02/03	关于进一步支持大号新型冠状病毒感染的肺炎疫情防控主机站若干措施
	02/05	关于应对新型冠状病毒感染的肺炎疫情影响促进中小微企业持续健康发展的若干措施
河北省	02/04	关于打好新型冠状病毒感染的肺炎疫情防控阻击战促进经济社会平稳健康发展的若干措施
重庆市	02/04	关于应对新型冠状病毒感染的肺炎疫情支持中小企业共渡难关的二十条政策措施
山东省	02/04	关于应对新型冠状病毒感染肺炎疫情支持中小企业平稳健康发展的若干意见

江西省	02/04	关于有效应对疫情稳定经济增长 20 条政策措施
	02/10	关于加强疫情科学防控推进全省企业复工复产的通知
	02/10	关于对全省部分重大产业项目加大督查调度和协调帮扶力度促进经济平稳增长的通知
	02/12	关于做好疫情防控期间有关就业工作的通知
黑龙江省	02/05	省政府办公厅关于应对新型冠状病毒感染的肺炎疫情支持中小企业健康发展的政策意见
辽宁省	02/05	辽宁省应对新型冠状病毒感染的肺炎疫情支持中小企业生产经营若干政策措施的通知
浙江省	02/05	浙江省新型冠状病毒感染的肺炎疫情防控领导小组关于支持小微企业渡过难关的意见
海南省	02/05	关于印发海南省应对新型冠状病毒感染的肺炎疫情支持中小企业共渡难关八条措施的通知
	02/09	关于印发海南省严格做好疫情防控帮助企业复工复产七条措施的通知
	02/09	关于印发海南省应对新型冠状病毒肺炎疫情影响支持海南旅游企业共渡难关六条措施的通知
山西省	02/06	应对疫情支持中小企业共渡难关若干措施
吉林省	02/07	关于应对新型冠状病毒感染的肺炎疫情支持中小企业保经营稳发展若干措施的通知
上海市	02/07	关于印发上海市全力防控疫情支持服务企业平稳健康发展若干政策措施的通知
天津市	02/07	关于印发天津市打赢新型冠状病毒感染的肺炎疫情防控阻击战进一步促进经济社会持续健康发展若干措施的通知
安徽省	02/09	关于应对新型冠状病毒肺炎疫情影响支持小微企业平稳健康发展的若干措施

	02/16	关于加强疫情科学防控有序做好企业复工复产工作统筹推进经济社会发展各项任务的意见
浙江省	02/10	关于坚决打赢新冠肺炎疫情防控阻击战全力稳企业稳经济稳发展的若干意见
河南省	02/13	关于印发河南省应对疫情影响支持中小微企业平稳健康发展若干政策措施的通知
甘肃省	02/15	关于应对新冠肺炎疫情支持中小微企业平稳健康发展的若干措施

【行业政策】

当前行业发展的主管部门，也在陆续发布相关政策以应对疫情影响，各地建委也陆续发布文件明确防疫期间的关于文件审批、招投标相关应对策略。

表 3：各级主管部门关于疫情防控相关政策

时间	部门	政策文件	主要要点
02/08	发改委	《关于加强投资项目远程审批服务 保障新型冠状病毒感染肺炎疫情防控期间项目办理工作的通知》	对实行备案制的投资项目，要严格执行告知性备案制度，一律通过全国投资项目在线审批监管平台（以下简称在线平台）实行网上备案。 对实行审批制、核准制的项目，相关省级发展改革委要完善、畅通在线平台互联网端项目申报、进度查询功能，指导项目单位上传电子材料、实行远程审批。
02/08	国家卫健委、住建部	《新型冠状病毒肺炎应急救治设施设计导则（试行）》	适用于集中收治新型冠状病毒肺炎患者的医疗机构或临时建筑的改建、扩建和新建工程项目，明确了相关工程项目的建设原则、选址、建筑设计、结构、给水排水、采暖通风及空调、电气及智能化、医用气体和运行维护等多方面要求，提出了负压病房改造参考方案，并收集汇总了医疗类建筑相关主要建设标准目录。

02/08	交通运输部	关于贯彻落实习近平总书记重要指示精神统筹做好疫情防控加快公路水运工程复工开工建设加大交通投资力度的通知	优先保障重点项目、控制性工程，优先保障当年完工项目，优先保障交通扶贫脱贫攻坚项目。
02/10	工信部	关于应对新型冠状病毒肺炎疫情帮助中小企业复工复产共渡难关有关工作的通知	全力保障企业有序复工复产；进一步加强对中小企业的财政扶持、金融扶持、创新支持和公共服务；进一步加强统筹协调，减少中小企业损失
02/26	住房和城乡建设部办公厅	关于加强新冠肺炎疫情防控有序推动企业开复工工作的通知	加强房屋建筑和市政基础设施工程领域疫情防控，分区分级推动企业和项目开复工；加大扶持力度，加强合同履行变更管理，加快清理政府部门和国有企业拖欠民营企业账款，切实减轻企业资金负担；加快推进产业转型，大力推进企业数字化转型，积极推动电子政务建设，推动资质审批告知承诺制改革等。

表 4：地方政府关于疫情防控相关政策

时间	省市	政策文件	主要要点
02/02	重庆	关于临时调整市工程建设项目审批服务大厅和市住房城乡建设委政务服务大厅服务方式的公告	从2月3日到2月16日全面推行网上办理；调整线下接发件方式，采用邮寄方式交件；暂停建筑工程施工许可申请。
02/04	山东	关于做好疫情防控期间施工图设计文件报	各级住房城乡建设部门和图审机构应以此次疫情防控工作为契机，积极推进数字

		审工作的通知	化审查和远程服务模式，不断提高远程服务能力和信息化技术水平。
02/05	河南	关于做好新型冠状病毒感染肺炎疫情防控期间稳投资工作的通知	充分发挥河南省投资项目在线审批监管平台（以下简称在线平台）“一网通办”功能，全面启动“不见面”在线办理，稳定社会投资意愿。对实行备案制的投资项目，一律通过在线平台实行网上告知性备案。
02/08	四川	关于新型冠状病毒感染肺炎疫情防控时期做好建设项目环评审批工作的通知	对疫情防控急需项目环评审批开辟“绿色通道”，最大限度做到“网上办”和“不见面”审批。
02/09	江西	关于推行工程建设项目“在线申报、远程审批”实行网上办理的通知	建立疫情期间项目审批绿色通道，疫情防控期间，对按规定确需提交纸质材料原件的，由项目单位通过系统或电子邮件提供电子材料后先行办理，项目单位应对提供的电子材料真实性负责，待疫情结束后补交纸质材料原件
02/12	广东	广东省发展改革委关于疫情防控期间全面实行投资项目审批“不见面”在线办理的通知	全流程网上办理项目审批；实行投资项目并联审批；推进投资项目审批告知承诺制；落实疫情防控期间项目信息在线报送和远程监测调度；加强在线审批相关咨询和技术服务工作

【总结】

目前国家和地方政府陆续出台了很多针对疫情防控期间的扶持政策，主要集中在房租、税费的减免和加大补贴上。与行业密切相关的有关于工程建设管理方面的线上审批报批、电子招投标等内容。这些政策对于企业当下而言无疑是利好的，对于缓解企业经营压力起到了积极作用，但是企业也必须清醒地意识到，这只会缓解一部分的压力，不可能完全依靠这些政策来实现逆转，因此对于企业而言，越是艰难的时刻，越需要发挥自身力量，主动作为，寻求生机。

第一，疫情给企业带来的最直接影响是项目无法正常运转导致的现金流压力，这是疫情期间无法避免的一个问题，企业一方面需要加强自身的资金统筹管理，开源节流，另一方面，充分利用政府相关的扶持政策，争取金融机构的信贷支持。

第二，因为疫情影响，导致企业原来的工作节奏、工作部署发生了重大变化，在线协同工作成为此次疫情期间的必然选择。绝不能把“在线复工”简单认为是把员工用网络联系起来，真正的在线工作包涵对个人工作的过程管理和对资源的调整、协同和优化，同时还需要相应的机制和文化作保障。

第三，关注员工每个人的价值。过去部分企业与员工的关联更多是一种利益链接，企业关注每个人的创收，关注每个人职级体系所处的层次；在未来企业一员工的职业格局会随着行业市场监管、工作协同方式的改变而发生较大变化，在当前的困境下，企业应该真正关注每个人的价值，关注在企业内部网状的结构信息点上面每个人所处的位置节点，去重新认识和定义人才的价值。

第四，“行业转型周期”与“新冠疫情冲击”的叠加影响，将从广度、深度上对行业变革产生极为深远的影响。企业不仅需要应对好短期冲击影响，同时也不能浪费危机所带来的求索创新机遇，要把握好变革创新的窗口期，真正洞察新的场景趋势，创新价值创造逻辑、革新发展逻辑、变革企业底层运作逻辑，以非常态下的主动作为，积蓄重生的力量。

关注思翔工程设计洞察微信（tacter-sixiang），回复关键词【疫情】，即可获取与对抗疫情相关的专业文章。



企业创新转型与变革管理的智力伙伴

天强TACTER

天强管理顾问

上海 / 北京 / 广州 / 成都 / 武汉 / 西安 / 天津

上海总部：淞沪路308号创智天地广场9号楼3层

Tel: 021-68868860

Fax: 021-68868878

