



习近平总书记在中央经济工作会议上以及李克强总理在全国两会上都明确提出了今年经济工作目标与重点，要求坚持稳中求进工作总基调，坚持以供给侧结构性改革为主线，推动高质量发展，做好“六稳”工作，保持经济社会持续健康稳定发展。

尤其是针对疫情情况，习近平总书记高度重视统筹推进疫情防控和经济社会发展工作，强调“坚持在常态化疫情防控中加快推进生产生活秩序全面恢复，抓紧解决复工复产面临的困难和问题，力争把疫情造成的损失降到最低限度，确保实现决胜全面建成小康社会、决战脱贫攻坚目标任务”。

中国电科党组开展降本增效专项工作，正是将思想、行动统一到中央决策部署上，按照“抓好‘三个坚持’、突出‘四个导向’、提升‘五个能力’”总要求，积极开展降本增效专项工作，努力实现集团公司高质量发展。



求精 求效

中国电科开展『降本增效』专项行动专刊

保目标、稳经营、促发展 打好降本增效攻坚战

中国电科董事长、党组书记陈肇雄在2020年年中工作会议上，明确提出要“全面落实党中央、国务院、中央军委决策部署，按照国资委有关工作要求，抓好‘三个坚持’（坚持党的领导、坚持强军首责、坚持创新驱动）、突出‘四个导向’（战略导向、问题导向、市场导向、效益导向）、提升‘五个能力’（竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力），在做好‘六稳’工作、落实‘六保’任务中履行央企担当，努力实现质量更高、效益更好、竞争力更强、影响力更大的发展，奋力打造具有全球竞争力的世界一流企业”。中国电科积极落实年中工作会议精神，全面推进降本增效专项工作。

降本增效专项工作具有重要意义，是落实中央保持经济社会平稳发展要求的重要举措，是落实中央与财政部有关过紧日子要求的重要举措，是落实国资委关于开展中央企业提质增效专项行动要求的重要举措。为了落实中央和上级机关的要求，中国电科做出了系列部署安排，推动“降本增效”专项工作在全集团落实落地，全力把疫情造成的损失降到最低限度，努力完成全年目标任务。

明确目标任务，落实责任分工

本次降本增效专项工作最终目标是高质量完成全年经营目标。

中国电科要求各单位必须制定更加积极可行的目标。盈利基础好的单位要勇于担当、多作贡献；困难较多的单位要主动作为、坚决遏制下滑局面；亏损企业要不气馁、努力控亏扭亏。各单位都要瞄准经济效益实现恢复性增长的总体目标，完善目标责任落实机制，千方百计挖潜增效。

把握关键环节，突出管控重点

既要开源，也要节流。中国电科把握关键环节，提升经营管理水平，突出效率效益。一是成本管控方面，加强科研生产成本、采购成本、人工成本、质量成本等管理，合理降低产品生命周期成本；二是费用压降方面，杜绝一切非必要开支，确保差旅费、会议费、业务招待费三项费用之和增幅不得超过营业收入增幅；三是资金管理方面，坚持“现金为王”策略，加强资金集中管理，努力降低资金成本，确保资金安全；四是“两金”管理方面，对长账龄、长库龄的“两金”加快清理变现；五是亏损企业治理方面，加快清理退出“低亏小散”的企业。

树立底线意识，强化风险防控

守住底线，才能守住降本增效成果。中国电科将“风险防控”作为一项重要工作开展。一是密切关注资金风险，各单位要有确保资金链安全的应急之策；二是妥善防控债务风险，确保负债率和负债规模可控在控，不发生违约事件；三是注重管控金融业务风险，加强金融业务的日常监测和专项检查，严禁投机行为；四是始终谨防投资风险，充分估计自身财务承受能力，防范大额商誉减值损失；五是严格控制法律合规风险，充分运用法律手段维护合法权益。

加强舆论引导，做好经验交流

强化共识是做好降本增效工作的保障。为了统一思想、统一步调，中国电科积极推动宣传、加强交流。一是集团在微信公众号开辟“降本增效专栏”，连续对各单位降本增效的经验做法进行报道宣传；二是集团在月度财务运行报告中，开设“晒成本”专栏，定期分析成本执行情况；三是定期开展降本增效专项经验交流活动，在全系统分享有效的做法和措施。

大力开展“降本增效”专项行动 中国电科高质量发展取得切实成效

本报通讯员 冯倩

自“降本增效”专项行动开展以来，中国电科集团立即行动，采取加强组织领导、精益管控成本、压降费用开支、高效融通资金、盘活“两金”存量、加强投资管理等加强取得实效措施，为更好完成全年任务目标奠定了基础。

加强组织领导 强化工作落实

各成员单位高度重视降本增效工作，贯彻落实集团公司总部署和要求，切实加强降本增效工作组织领导。一是完善工作组织，强化责任落实。各成员单位均成立专项行动领导小组，建立工作机制，统筹推进降本增效各项工作。二是强化党组织作用发挥。各成员单位坚持“两手抓、两手都要硬”，充分发挥党组织和党员先锋模范作用，注重目标导向、问题导向、效果导向，以实际行动

提升管理水平 精益管控成本

各成员单位牢固树立一切成本皆可降的理念，仔细分析成本构成及成因，明确成本压控重点和改进目标，全方位研究制

动推进年度目标完成。三是加大宣传力度，提高思想认识。36所积极弘扬先进典型，大力宣传在降本增效工作中表现突出且有创造效益价值的先进模范人物、团队，以榜样的力量引领全所职工积极参与降本增效工作。国基南方开展“降本增效”宣传专题活动，定期发布各部门的先进做法，并在国基南方推广，力争形成人人想成本、人人算成本、人人降成本的全员、全过程、全要素成本管理氛围。仪器仪表公司积极倡导“节约型”的成本文化，大力倡导节约成本的理念，开展“抽丝行动”系列专项检查，推动全员成本意识提升。

提升管理水平 精益管控成本 各成员单位牢固树立一切成本皆可降的理念，仔细分析成本构成及成因，明确成本压控重点和改进目标，全方位研究制

购批次，以技术指标及价格建立采购优选目录，降低采购成本。创新院推行物资采购和内外协包评审制度，实现项目全周期外协费不超过合同总额的20%。三是加强人工成本管理。29所充分运用地方疫情新情，积极申请减免社会保险单位缴费部分，降低人工成本。电科国际打造业务合作伙伴的职能管理理念，建立内训师人才库，启动线上“内训+外训”相结合的培训模式，减少培训费支出。中电海康积极探索人均效率的有效监测，优化业务布局和利润增长点，合理优化人员结构，促进人才有序流动。航天公司为实现降低年度人工成本不低于5%的目标，确保人工成本合理增长，持续开展工资总额双月报等预算执行管控。四是加强质量成本安全管理。视声公司进一步加强产品质量控制和安全项目管理，将售后服务费用超过合同安全5%的项目纳入成本专项管理。电科院启动预警机装备质量清理

勒紧腰带过日子 压降费用开支

各成员单位深入贯彻中央“过紧日子”要求，大力弘扬艰苦奋斗、勤俭办企业的优良传统，从严控制各项费用性开支，降低期间费用占营业收入比重。一是严格费用支出预算管理。国基南方将各项费用指定不同部门负责，并对费用支出实施严格控制，尤其对不可预见费用预算额度年末未使用部分，按照50%加计考核部门的当年利润部分。中电西北由业务承担部门和归口管理部门、各专项费用性支出进行双重严格控制，通过强化

坚持“现金为王” 高效融通资金

各成员单位坚持“现金为王”的策略，深入推进资金精益化管理，合理控制债务规模，加快资金内部融通，努力降低资金成本。一是严格控制带息负债规模。中电海康在保证健康杠杆率的前提下，充分利用各类贴息贷款及各类产业扶持政策，多渠道筹集低成本资金。29所以资金预算为出发点，将资金周计划和月计划紧密结合，在保证经营生产的基础上，对于因公出项目，加强线上推介，减少团组出访次数；对公务用车，严格落出公车、加油、维修三个关键环节控制；对于公款招待活动，明确减少公款招待管理办法要求及标准执行。三是严格规范应收账款。各单位均做到除年末抗击新冠肺炎疫情的突发性专项支出，原则上不增加其他预算外捐赠，坚决抵制不合理的收费、摊派和捐赠行为。

压缩“两金”占用规模 盘活“两金”存量

各成员单位严格落实年度经营业绩责任书有关目标要求，以“两金”绝对额零增长为总体目标，严格控制、清理压缩“两金”占用规模。一是从源头上加强“两金”管控。光电公司进一步完善“两金”治理工作体系，明确“两金”管理的第一责任单位，聚焦前期在装发以及海南、银川等地的论证研制项目，尽快完成签约和回款，做到“落袋为安”。二是加强应收账款和存货日常管理。中国安特持续加强本部应收账款日常管理，市场部能部门制定详细回款计划和责任人，财务部每月反馈各部门回款计划的执行状况。仪器仪表公司开展资产清查盘点专项行动，对全公司实物资产进行全面清查盘点，将排推出

分析，研究清理方法。三是加大应收账款催收清理力度。27所逐笔梳理款项账期、账龄、逾期和存在分歧情况，明确催收责任人、责任领导和催收措施，做到应函尽函、应诉尽诉。中国莱斯专门开展困难款项专项治理工作，设立由财务部门、业务部门熟悉回款的固定人员组成的治理工作小组，对存在较大损失风险的困难款项进行重点回收。四是充分利用信息化手段。各成员单位均按照集团公司统一要求，着手搭建“两金管控”信息系统，并尽早推广应用，努力提升工作效率。

加强投资管理 提升投资效益

各成员单位不断强化投资管理，加强全过程管理，有效把控投资风险，切实提升投资效益。一是加强投资管理制度建设。中电太极持续开展投资管理制度建设的规范化建设，加强对负债率、现金流等关

加强绩效考核 发挥目标导向作用

各成员单位坚持完善绩效管理制度，

声光电公司：结合生产管控重点出击 借信息化助力降本增效

为有效落实国资委《关于开展中央企业提质增效专项行动的通知》（国资发评〔2020〕10号）及集团公司“在全系统开展增收节支专项行动”要求，今年以来，声光电公司结合科研生产管控需求，制定了详细提质增效工作方案，从源头着手、在材料采购和成品库存上重点出击，通过信息化管理，降本增效效果显著。

管控物料降低价格 控制源头夯实利润

公司以物料BOM表为抓手，通过加强科研生产直接成本的源头管理，强力推进BOM表信息化流程，优化配料规则，实现模块组件项目多级BOM表“一键配料功能”；以项目实施计划和BOM表为依据进行物料申购，避免无项目支撑申购或过量申购，形成以BOM表为核心的各类别物料套套管控方案，建立通用物料基本库管理，加强集中采购，发挥规模采购效应，实现价格的有效控制；以研制生

强化产品仓储管理 降本增效压实千金

公司通过搭建项目管理系统，实现了从技术评审—合同签订—物料采购—产

品生产—加工检验—产品入库—产品出库全流程贯通，产品入库及出库能够实时过程监控与预警，有效提高了产成品的完工率和周转率；通过加强仓储与保管控制，根据销售计划、研制进度制定仓储计划，合理确定安全存量与实时存量，建立了成品库存分类管理理念，同时公司还设立成品库存管理部门负责制，加快发货速度，缩短产品入库及发货时间，提高库存产品的周转速度，建立合同、计划、交付与开票管理效率评价制度。通过持续的降本增效工作开展，公司库存产成品较去年同期下降4.33%，降本增效初显成效。

降本节支始于生产，提质增效践于行。声光电公司将持续深入开展降本增效活动，把握关键节点，突出管控重点，持续推进集团高质量发展。

中电海康：“内生外延”双驱动推进降本增效

为落实集团公司党组在全系统开展增收节支运动的有关要求，减轻新冠肺炎疫情对公司生产经营的影响，高质量完成全年经营目标，今年以来，中电海康以“成本管控、效益否决”为降本增效工作导向，坚持开源与节流双措并举，有效降低综合成本，切实提升经营效益。

截至目前，中电海康整体产品毛利率保持45%以上，继续保持行业领先水平。2020年以来公司成本管控成效显著，经营费用可控，可持续发展能力稳健。

把握市场窗口机会 外延谋划资金成本最优化

近年来，中电海康充分利用“六稳六保”系列产业政策、“企—管”补助及各类贴息贷款（如：防疫专项扶持、复工复产、制造业专项贷款等），从资本市场、银行间市场、金融机构等多渠道筹集资金赋能业务。

成本管控精细化 内生采购流程再优化

公司通过对部分贵重生产辅料进行定量分析，寻找辅料需求与实际生产操作的关联性，建立单位生产耗用辅料的指标监控系统，并针对期间所发现的问题联动业务部门与采购部门一起探讨原因，推动生产业务部门改善产品装配工艺，完善设备稳定性，提升闲置资产利用率，真正在降低管理成本和提高劳动生产率上下功夫。

在采购流程管理方面，公司在对不同区域生产基地间的同材料不同供应商的对比，同材料不同供应商的价格对比等多种方式比较分析，出具统一化采购财务提醒函，协同推进提升业务采购评估议价能力，打通物料价格信息，及时修正最优采购执行价格，降低采购成本，提升产品市场竞争力。

电科装备：打出“组合拳”跑出加速度

“降本增效”是电科装备落实“强”装备、“稳”光伏发展思路的关键抓手，也是2020年的重点工作。电科装备扎实开展降本增效专项行动，检视工作各环节短板，以问题为导向，统筹出击，打出加强技术工艺创新、优化管理流程、树立全员意识“组合拳”，跑出降本增效加速度。

强创新，推动装备迈向价值链高端

电科装备着力通过创新降本增效效能。高能离子注入机成功实现百万电子伏特高能离子加速，性能达到国际先进水平；不断增强部件关键参数管控，整机调试周期从35天缩短到21天，CMP设备产品谱系进一步拓展，研制的具有自主知识产权的300mm CMP设备已完成单模组6万片马标测试，即将进入产线验证阶段。国家02科技重大专项“300mm超薄膜圆网涂布—一体机研发与产业化”项目顺利通过国家科技部的正式验收，使我国在研究削减涂布光敏剂赶上世界

外购件选型等进行把关，杜绝不必要的浪费。在外购件采购过程中，采取中议价、提前锁量、锁价模式，大幅度降低生产成本，节约锁料成本1000余万元。在售后服务保障上，成立了售后服务小组，统筹客户现场装配调试和维修维护工作，针对出差人员较多的，通过集中租房的形式，降低单人单次差旅费30%。

强管理，激发成本管控新活力。创新工作模式，电科装备发挥整体信用优势，统筹下属单位融资，通过贷款置换、融资租赁等手段，整体融资成本下降约6%。盘活“两金”存量，定期组织召开应收账款会议，建立周通报机制，按时间节点推进“两金”压控工作。强化全公司、全要素、全过程精细成本管控，着眼产品全生命周期，围绕产品研发阶段，精准出击。在产品设计阶段，加强对加工工

下一，电科装备将以“工作务实，过程扎实，效果真实”为原则，在广度和深度不断延伸降本增效工作，确保打赢降本增效攻坚战，为经济发展助力。

为有效落实集团公司“在全系统开展增收节支运动”要求，减轻疫情影响，高质量完成全年经营目标，中电网络通深高度重视，研究部署降本增效专项行动，组织制定工作方案，全力推进实施，取得阶段成效。

开拓思路，控制科研生产成本

中电网络通深分析成本构成，开拓思路，开辟路径，创新性地节约采购成本，从降低低料科研生产成本。

2020年3月，54所电子战专业部业务四室XX模拟系统项目启动。项目组对拟外协采购的4种8套设备进行价格、性能、工期、服务等对比，优选2家单位，几次谈判后确定价格为800余万元。

经过反复考虑，专业部决定另辟蹊径——自行研制！经过整个项目团队两个月加班加点的核算，最终确定总研制成本约400万元，相当于原计划拟外协购价的一半，大大降低了项目成本！

中电西北：降本增效工作展现三大亮点

为深入贯彻落实国资委及集团公司关于增收节支降本增效系列文件精神，最大限度减轻新冠肺炎疫情对生产经营的影响，中电西北从战略导向、党建引领、流程优化、深入宣传、融入管理、奖惩结合等六大方面11项内容分多个维度开展了一系列卓有成效的工作。亮点一：创新宣传方式，加大宣传力度。中电西北通过即时制降本增效专刊、发布《降本增效倡议书》，开展降本增效专项行动方案解读、在网所内专、官方微博等多种方式多渠道宣传降本增效，各部门积极响应，撰写宣传稿件16篇。同时，各部门通过邀请专家、专题宣讲等多维度进行增收节支、降本增效宣传，积极征求和听取员工建议，在全子集团范围内营造浓厚的增收节支氛围。

亮点二：以技术为引擎，激发内驱力。一是拟通过构建精益运行展示系统，建立包括业务系统层、接口层、数据层、应用

层在内的四大层面六大领域11项数据处理内容三大系统接口的经济运行系统架构，做到“用数字说话”，将责任目标细化、量化日常跟踪督促，通过信息化手段实现精益管理的目标，促进增收节支。二是将以往进行电子结算的独立小程序与综合管理平台进行关联，设计能够实现实时自动化电子结算的系统，无需手动输入数据，即可在流程系统里自动提取数据并实现结算功能。通过这一系列措施，实现了一系列目标，彻底解决了以往结算效率低下的问题，效果显著。

亮点三：发挥集采优势，搭建降本舞台。为了降低

中电莱斯克高度重视降本增效工作，厂党委发声、压实责任，提升全员意识，开展保障高质量完成年度目标系列行动，取得了一定阶段性成果。

外抓市场，增强开源能力，高质量完成降本增效目标

全国疫情常态化防控后，主要市场全面开赴一线，每月召开市场工作例会，检查重点任务完成情况，会后继续工作，高质量完成新签合同等主要经济指标。国基南方集团“做好专项增利项目”要求并持续推进措施，新签合同总额同比增长584.1亿元。

内抓项目，实施精益管理，全过程提升降本增效能力

梳理职能部门已形成能力的可推广专业，按照专业部门提升整体能力，降低重复开发成本。制定目标管理考核，强化预决算及时准确性，夯实成本管控基础。加强生产成本管理，完成电装工艺优化，减少物料中转，线缆装配效率提升30%以上。

国基南方：四大举措将降本增效推向纵深

国基南方深入贯彻落实党中央、国资委和集团公司降本增效工作要求，开展一系列专项行动，有力促进上半年主要经营指标实现“双过半”。截至8月国基南方主要经营指标实现15%以上增长，降本增效再上新台阶。

加强降本、改造工艺，科研生产效率提升

针对降本增效的关键环节，国基南方在设计上深化流程管控，从源头控制元器件选用规格、产品质量一致性检验一次通过率99.8%；在制造上不断改进工艺，产品成品率明显提升，新款芯片芯片经后道切片工艺优化后，出片率和烧成成品率大幅提升。

国产替代、协同牵引，自主保障加速度

国基南方积极应对形势变化，开展财务管理提升专项行动，将降本增效任务纳入重点检查内容。二是财务、业务部门组成困难款项治理小组，收回两年以上长账龄应收款3.87亿元，减少困难款项坏账损失3415.26万元。

患，确保“两金”治理工作稳步推进，截至8月底累计清理长期往来款900万元。

全员参与、厉行节俭，日常运营有妙招

落实主体责任，加强部门联动，节能降耗取得实效。企企联合，国基南方与国盛公司协同开展水系统RO液回收利用工作，每天可节水30吨，每年可节约费用40万元，同比减少废水排放10万吨；与相关职能部门协同开展工艺工艺研发替代，预计短期内可实现51.3%的国产化率。

现场督导、严加考核，“两金”治理显成效

“两金”治理工作深入重点单位开展现场督导，积极推动“长账龄”应收账款和“长库龄”存货治理工作，并在月度工作会议和内部户网召开通报工作进展。同时，每月根据“两金”的清理情况对各单位进行考核，予以奖励。

中电太极：“六步法”降本增效稳经营

将降本增效常态化，并打出“六步法”组合拳，是中电太极推进降本增效专项行动计划的特色与亮点。

深化改革促进转型是降本增效之根本

深入谋划和持续推进改革，针对子集团短板弱项，通过多项改革举措，解决项目驱动模式下，技术沉淀少、核心能力不强、技术力量分散、技术复用率低的问题，从根本上提升核心能力，从而提升子集团效率和效益。

推行项目全生命周期管理是降本增效关键所在

梳理项目执行的各个环节，从论证、方案、设计到发布、7月向子集团各部门及下属子公司下发《项目成本费用管控要点》，引导项目人员了解并参与降本增效工作。

人工成本管控是软件信息服务业务降本增效的重点

结合2020年改革工作计划，向所本

中电博微：瞄准价值链管理 提升PCB效益

博微子集团下属安徽四电股份有限（简称“四电公司”）根据集团公司开展的降本增效专项行动要求，紧扣降本增效主旋律，开启管理金计划。瞄准作业成本，创新“1+2+2”工作法，以一个目标、两个抓手、两项创新”，扎实推进PCB产品的价值链管理，提升成本管理水平，增强竞争力。

聚焦“一个目标”。以《PCB产品提质增效实施方案》为目标，落实“作业中心分解、成本动因分解、标准成本管理中心、强化绩效引导、创新信息平台”五大工作要点，全面开展价值链管理的降本增效工作。

强化“两个抓手”。把“作业中心价值链管理”和“标准成本管理”作为降本增效的大抓手。一方面，深入剖析PCB产品制造工序，通过“3×3”矩阵，即“3种工艺（普通、专用、特殊）、3个维度（料、工、费）”，

落实成本精细化管理工作。公司运用作业成本法和作业链管理，打出“一降一提”的价值链管理组合拳：通过工艺改进优化，进一步降低“工程”设计、孔金属化、镀金”等增值环节作业成本；通过设计辅助工艺规划实施、组合排版等方式，进一步提升“开料、检验、修板”等低效作业获利能力，提升PCB产品效益。

推进“两项创新”。一是创新考核方式，按照作业差异制定考核内容，完成设计标准目标给予奖励；未达到的重要分析存在的问题，制定整改计划。二是创新信息平台，全面推行数字化车间工作，开发整合企业财务信息平台，将PCB产品的接单、生产、发货等主要业务流程和财务数据联动，满足业务财务管理的数据需求，实现可视化作业成本信息。

另一方面，建立PCB产品的标准成本体系，作为价值链管理的参照物，通过订单的实际成本和标准成本的差异分析，找准成本管理工作的重要点并制定措施，

2020年在新冠肺炎疫情影响下，社会生产生活秩序受到一定影响，降本增效已然成为国基北方管理方面的重要内容。

优化生产流程，合理整合资源、提升生产效率

在以创新驱动发展工作精神的指引下，国基北方通过优化生产流程，适应新的科研生产需求。

国基北方为模块产品制定标准工艺、对手工操作环节实施流程水操作、对批量制造产品所需生产节拍和资源策划产品专线，对采购设备和完善软件设施努力打造全自动流水线生产，同时，通过现有资源

折合仪器成本近百万，降本增效作用明显；结合仪器自动化与机械自动化，自主研发基于机械手的封装器件自动测试平台等，工作效率提升50%左右。通过工艺改进创新，提升相关工艺环节效率30%~400%。

大力推进节能减排 为提质增效做贡献

国基北方为模块产品制定标准工艺、对手工操作环节实施流程水操作、对批量制造产品所需生产节拍和资源策划产品专线，对采购设备和完善软件设施努力打造全自动流水线生产，同时，通过现有资源

中电天奥：出思路 强行动 降本增效亮出真功夫

中电天奥一手抓疫情防控，一手抓经营管理，在增收节支降本增效专项行动中取得实效。

顶层设计，确定整体思路，保障专项行动全面推进

中电天奥做好顶层设计，充分发挥党委主体责任，由党委牵头专门研究工作，确定降本增效工作项目整体思路，分解年度工作目标，落实考核激励机制，将降本增效专项行动纳入年中工作会议，专项行动覆盖到全集团39个部门、公司，做到全面推进、全员参与。

提前谋划，争取市场合同，抢抓市场机遇

提早布局，寻找新兴用户市场。协助客户开展十四五规划论证，推进相关领域基础理论和技术研究，在现有市场中进一步拓展产品利用，推进项目经济到

降本实效。健全装备产品定额成本体系，完善基于工序成本消耗的生产制造能力经济指标体系，形成装备生产项目定额成本指标体系，提升全面预算对生产制造的引领和管控能力，加强对装备制造生产制造加工过程成本管控能力。合理运用精益成本管控手段，投控公司利用精益成本

产品全面推广

产品经济的转型，切实做好产品化建设，推广有批量前端的装备，增收5000万元，为该装备批产上量奠定坚实基础，实现双并举专业的融合。加大科技创新市场论证，积极开展国家部委和地方政府推广应用市场开拓，跟进各部委“十四五”规划论证，多渠道推进市场开拓，上半年科技创新领域新签合同完成年度目标的76.51%。

树立意识，精益管控成本，多措并举

健全装备产品定额成本体系，完善基于工序成本消耗的生产制造能力经济指标体系，形成装备生产项目定额成本指标体系，提升全面预算对生产制造的引领和管控能力，加强对装备制造生产制造加工过程成本管控能力。合理运用精益成本管控手段，投控公司利用精益成本

中电国睿积极贯彻国资委和集团公司要求，深入开展降本增效专项行动，上半年制造端业务已全部超目标计划指标，国家重大任务完成率100%，为实现超额完成任务奠定了坚实基础。

新模式：强化顶层设计 确保方案落地

为进一步提升和统一干部职工认识，中电国睿党委坚持目标导向，组织开展“与时俱进”，“提质增效”主题实践活动，截至9月上旬收到各类方法研究、会议纪要、宣传报道等461篇。在组织落实方面，成立总经理牵头的专项工作组机制，建立专项治理与经济运行专项工作组机制，设计运行汇报机制，及时反映问题、协同研究、体现实效，确保方案落地落地，有效鼓舞士气。

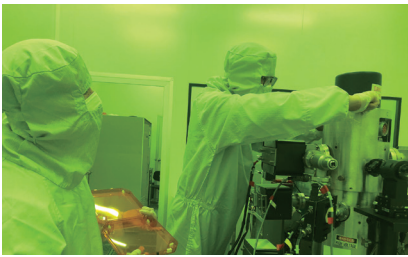
构建矩阵式成本管控体系，整合设计需求，开展组件先体焊接毛坯件设计标准统一、系列化、通用化工作，确定系列型号，将成本管理体系贯穿至全生命周期，开展电子束束专项降本策划，提高外协方生

中科芯：积沙成塔 集腋成裘

芯片行业全球竞争，“技术、人才、资金、市场”资源集聚。成本优势，是中国芯片企业应对全球竞争、实现快速崛起的重要手段之一。2020年，中科芯党委、经营班子积极响应国资委、集团公司要求，高度重视降本增效工作，扎实部署，认真落实，以提高经营质量和盈利水平为目的，在关键环节夯实降本增效长效机制，持续推动创新举措，坚决打赢降本增效攻坚战。

新品研发加强过程管理，提高科研效率。将一次研发成功纳入考核激励体系，激发研发人员工作的积极性与主动性；调整项目管理侧重，重点关注延期项目，积极调配资源解决关键技术瓶颈；统筹IP资源库，已累计入库100余项，优化复用流程，创建设计公共原理图库和封装选型库，有效规避设计差错，提升设计成功率，降低设计成本。

工艺制造查找薄弱环节，解决产能瓶颈。微系统制造生产线通过DOE实验和仿真协同开展，实现仿真值和实测



值误差小于15%，扇出型产品产能提升5倍，成本迅速降低；芯片测试生产线通过重新设计测试版，减少复杂连接，将单品种的测试次数统一降到1次，大幅提升测试效率。

采购管理多措并举，有效降低成本。统筹安排年度内相同工艺新品研发MPW制版，节省研发外协支出；打破单一来源供货局面，形成制衡，有效降本，以封装基板为例，改变由某外资独家供应的方式，引进新供方开展竞价，某型号基板降价率达15.3%；针对大宗物资已签订年度采购框架协议13份，

形成阶梯数量报价，提前锁定采购单价，以应对中美贸易摩擦原材料价格上涨风险；仪器设备采购着力推进国产化替代，本年累计收到210台（套）进口仪器设备采购申请，经反复论证，其中21台（套）改为国产，减少购置支出110余万元。

日常管理降本，细微入手常抓不懈。2020年，开展节约能源杜绝浪费专项检查，监测楼宇照明、空调用电，对违规部门通报提醒；开展节能改造、进口设备自主维修专项活动降成本，掩模生产线设备工程师自主测绘修改部件尺寸，国内加工，成功替代进口零部件，解决设备划伤产品的生产问题，节约单项采购成本20余万元；通过预算控制，促使业务部门合理调配出差频次与减少招待次数，差旅费、招待费大幅下降。

降本增效是中科芯实施加快转型升级的战略举措，是中科芯应对2020年新冠疫情所带来的困难与挑战的有效途径，是中科芯增强企业核心竞争力的迫切需要。降本增效，中科芯人在行动！

电科航电：强宣传 增收入 促节约

为有效落实集团公司《关于开展增收节支专项运动大力推进降本增效工作的通知》要求，电科航电党委高度重视，周密部署，要求本部及所投资公司克服疫情及贸易战带来的困难，主动作为，扎实推动降本增效专项工作。

专项工作从宣传引导、开源节流等方面扎实推进，成效显著。

开专栏 强宣传

为加强舆论引导，激励先进典型，树立全员降本增效理念和节约意识，电科航电在门户网站设置降本增效专栏，集中发布集团及公司降本增效专项工作要求与方案、月度工作总结以及报道降本增效专项活动。

专栏开设以来，受到全体干部职工的广泛关注，专栏引导作用凸显。



强开源 增收入

树立“现金为王”策略，力促开源增收。

积极开拓市场，推进完成国航、东航等航司合作意向，重点针对飞行学院等进行了通航市场开拓；

积极争取地方政府科研项目立项支持，本年累计获得财政支持逾900万元；加强资金精细化管控，按照资金计划配置不同期限存款，实现资金收益最大化，本年累计实现资金收益逾1400万元。

精管控 促节约

进一步精益管控成本，缩减开支，提高资金使用效率。

从设计源头降成本，策划开展IWO等重点产品降本工作，通过优化设计、生产工艺和供应链等方面力争实现单套成本降幅达到20%，进一步提升产品商业价值。加强采购成本管理，规范采购管理，建立物资、工程和服务等集中采购机制，累计集采金额突破800万元。从严格控制各项费用性开支，全级次日常性管理费用较去年同期压控超4%，差旅、会议及业务接待费同比下降540万元。积极研究财税及社保减免政策，本年度累计享受各类税收优惠及社保综合减免1900余万元。后续，电科航电将继续围绕集团公司降本增效专项工作总体要求，积极开展降本增效活动，将公司降本增效工作落到实处，推动年度经济目标顺利完成。

中电仪器：全程管控 精打细算 追求极致

为全面贯彻集团党组“在全系统开展增收节支运动”的工作部署，落实公司领导在专题学习研讨班上的讲话要求，知行合一，立即行动，中电仪器大力开展降本增效专项工作。

重领导，列重点，促进经营管理方式改进。

成立以总经理为组长的专项工作组；列为单位年度重点任务部署；修订业绩考核办法；主动取消高温假；下达两批20个方向的“降本增效”专题经营管理改进项目，推进极限式降低成本的思路举措。

树理念，重宣贯，践行“节约型”的成本文化。

采用“自上而下”方式宣贯成本意识。开展“一部门一品牌”企业文化建设，激发全员干事创业的主动性和创造性。

强预算，重引领，促进经营管理提升。

费用性开支坚持无必要不支出原



则；改进派车管理，压缩用车成本15%；号码动态管理，控制数量，通讯业务费下降10%；调减办公经费年度预算5%；提供酒店机票优惠平台预计下降10%。

开展产品目标成本预算管理，指出

成本费用关键控制点，加强“事中控制”，

如OTDR产品直接成本降幅40%。

引入“利润中心”考核机制，细化

对成本费用和资产占用的部门核算，实

现了部门经营目标与公司整体目标的统

一。截止8月较上年同期营业利润增长

率36.48%。**推改革，实现全流程全要素项目管理。**

引入IPD思想，深化业财融合，使项目团队从项目层面关注财务指标，建立起高效、协同的全流程成本管理机制。

看行动，多维降，寻突破，凝心聚力控潜力。

实员工工情急行为负面清单，以“五小”技术与管理创新活动，收集降本意见60余条。计划从源头上提高各类产品共性资源的占比10%，减少重复开发，提升品牌软实力。开展产品失效案例库建设，举一反三。建成容量1.1979兆瓦分布式光伏电站，预计用电成本降低30万元。

中电仪器全员成本意识普遍增强，逐渐树立了“一切成本皆可控的理念”，有效推动降本增效落地执行。今后将继续落实集团公司党组要求，落实公司的各项举措，高质量完成经营目标。

光电公司：主动作为 促“增收节支”落地有声

为积极响应集团公司“在全系统开展增收节支运动”，持续推进降本增效工作，光电公司强化宣传，营造氛围，细节管理，落实成效。根据公司经营特点，除了在“增”字上做文章，更是在“降”字上下功夫，不断探索“降”与“增”的办法，使公司的降本增效工作在深度和广度上全面展开。

增：聚焦主责主业，加强科技创新投入，持续提升武器装备供给保障能力，加大市场开拓力度。自今年疫情发生以来，一方面全力启动疫情防控关键设备的应急生产，一方面确保公司科研生产的有序开展，截止7月底，实现营业收入111,223万元，同比增长73%，实现利润总额7,551万元，同比增长80%，实现新签合同额218,629万元，同比增长127%。各项经济指标大幅增长。

降：一方面加强资金管理，提高资金使用效率。强化资金管理，精打细算严控“三道关”：认真执行审批制度和程序，根据业务轻重缓急，提高资金使用效率，严把“结算关”；落实资金预算



用效率，严把“预算关”；同时加强预算管理的集中管理，降低资金沉淀，降低管控风险，增加利息收入，提高资金的整体使用效益，严把“归集关”。截止7月底，实现利息收入455万元，同比增长71%。另一方面严格控制成本费用支出。公司切实做好预算的编制、执行、分析，杜绝预算外开支，按照各项费用开支范围、标准和用途做好预算工作。严格控制非生产开支，压减费用。截止7月底，累计发生期间费用5,738万元，同比降低10%。

除常规降本增效动作外，子公司主动作为，自我加压。2020年下属子公司北京雷生强式科技有限责任公司承担某科研项目，该项目周期短、任务重，拨付经费无法满足资源保障需求，经过项目组反复研究，通过以下几点减少了钛金购入成本：一是按市场需求和安全库存情况随时调整项目资源占比，盘活存货，压缩常规生产资源；二是与供应商谈判，采用租赁方式解决项目部分钛金资源需求；三是通过调节财务杠杆，使用低成本票据进行筹资，或延长供应商结账周期等其他负债筹资形式解决资金需求。通过一系列措施，公司预计年度内节约筹资费用140余万元。

2020年是光电公司谋划“十四五”发展蓝图的重要之年，公司仍将继续苦练内功，将“不待扬鞭自奋蹄”的工作紧迫感、自觉性融入日常科研生产中，切实肩负起国家赋予的使命责任，在践行强军使命中做强主业，在发展网信事业中做大产业。

真空公司：以三个“抓好”全力推进降本增效

为有效落实集团公司《关于开展增收节支专项运动大力推进降本增效工作的通知》及集团公司“在全系统开展增收节支运动”要求，真空公司将“降成本、节资金、控‘两金’”作为当前的中心任务，通过三个“抓好”，深入推进降本增效专项工作，取得一定管理成效。

抓好成本管理

强化科研生产成本管理，推进业财深度融合。根据科研生产实际情况，对论证、方案、设计、物资采购与外协、试验、交付六大生产环节的成本费用加强管控，实现成本费用占比85.98%，较上年下降1.52个百分点；借助全面预算管理，压降非急需、非刚性费用支出，严控费用指标。坚持无预算、不支出的预算管理理念。截至8月末，一般性费用支出较上年下降2.39个百分点。



抓好资金管理

为严控资金支出，自5月起，开展固定+定额资金管控专项工作。每月除人工、水电等固定支出外，原则上仅提供2000万元定额支出，5-8月共计延缓营运资金近6000万元，各项支出较上年同期下降12.21%；通过公司信用，推进供应链金融支付，包括供应商保理、银票保贴等业务。办理供应商保理业务114笔，延缓资金支出2437.13万元，取得利息收入42.65万元；通过远期支付方式，最大限度减少日常资

金占用，延缓资金支出5550万元，取得利息收入101.63万元。

抓好“两金”治理

根据业务领域，成立由主管副总经理任组长的军、民、国际应收账款催收专项工作组，由总会计师任组长的应收账款催收综合工作组。针对90笔长账龄欠款，工作组逐笔制定应收账款回款方案，通过综合催收，累计回款955万元。每月召开“两金”治理例会，通报催收进度，协调解决问题，针对逾期应收账款实行专人负责、专人催收、专项考核、专项奖励的管控方式，截至8月末，“两金”占比较上年下降2.38个百分点。

后续真空公司将持续推进降本增效工作，不断找寻管理创新点，以关键业务为重点，以核心指标为抓手，努力化解影响预算指标完成的不利因素，力争全面完成集团公司年度预算目标。

金陵电机：防疫情 控成本 优管理 双循环

金陵电机是中电科机器人有限公司（21所）控股的新三板公众公司，2020年结合自身实际和年度任务目标，上下协同、全员参与开展降本增效专项行动。

加强标准成本核算 控制主营业务成本

金陵电机加强标准成本核算，加强生产一线管控。本年度在外部环境多变的情况下，公司对成本较为敏感的主要金属原材料价格均有大幅增长，铜价较疫情控制以来最高增长44%，公司主要原材料在年初和本年度价格低点均做到充分储备，标准成本核算对原材料价格上涨形成有力对冲。此外公司进一步加强生产环节的管控，优化产品结构，降低产品损耗，产品一次合格率创历史新高。

疫情防控 危中找机

公司下属誉盈光电公司在做好疫情防控的同时，危中找机，研发呼吸机配



电机国产化替代，量产供货，消除配套瓶颈，争取各项税收优惠，并获得上海市科技助力经济2020重点专项扶持。金陵电机本部自产的吸痰机电机订单本年度也实现大幅增长，为疫情防控做出突出贡献。

外循环与内循环并举 加强市场拓展

公司实施外循环与内循环并举的市场拓展模式，在稳定原有北美订单的同时，积极拓展东欧、东南亚等市场，并重点拓展国内配套市场，积极开展出口转内销。

公司下属金陵江苏公司本年度加强大电机研发生产，营业收入和利润均实现超30%的增幅。

优化管理 高效运营

本年度，公司自上而下从管理优化、人员优化、场地优化、内控优化等方面着手，坚定“过紧日子”的思想。公司高管以身作则，取消差旅费补贴，中层干部积极响应，差旅费支出23.03万元，较上年同期下降45.24%；此外会议费支出较上年同期下降66.10%，业务招待费较上年同期下降65.29%。

2020年是金陵电机蜕变的一年，在2019年中美贸易摩擦背景下，公司亏损较为严重，本年度公司上下一心，在公司股东、董事会、经营层及全体员工共同努力下，克服中美贸易摩擦和新冠疫情的双重影响，半年度实现净利润由负转正，经营质量稳步提高，取得降本增效专项行动阶段性胜利。

29所：内外兼修 “深挖潜 广积粮”

节约成本上亿元、减少贷款上亿元，这是29所实施降本增效专项工作以来，将降本增效融入科研生产过程中取得的成绩，成绩背后是29所对内对外两方面“深挖潜，广积粮”的成果。

深挖潜：内控潜力 强身健体

技术创新突破，源头控制成本。以某微波组件返修为例，29所返修团队利用高频感应加热技术，成功组装可以局部加热返修的绝缘子返修机，不仅可以将已装配完毕的故障绝缘子不需要拆解就轻松取出替换，还不会影响其他绝缘子的气密性。2个月时间共返修700余件微波件，共计3000颗故障绝缘子，保证了计划节点，节约费用上百万元。

优化业务流程，降低经营成本。推进工程变更的流程和信息化建设，对变更全面关联分析和处置，降低变



更导致的潜在物料损失3877万元。优化物料库存管理信息化手段，推动呆滞库存的再利用3616万元，控制新增呆滞物料的产生。细化预算开支项目，加强必要性和合理性审核，对管理性费用适度压控，2020年中期调减费用预算2800万元。

广积粮：广泛合作 积聚资源

拓展融资渠道，获取资金支持。协调国家开发银行总行行长一行来所调

研，并签订40亿元金融合作协议，取得进出口银行促进对外开放专项贷款4亿，取得商业银行低利率贷款12亿元，节约利息成本上千万元。积极争取应对疫情发布的财税政策，控股公司申请免缴税费1127万元。

清理客户欠款，加快资金周转。制定长账龄应收账款清收计划，收回长账龄应收账款10504.05万元；加强应收账款账务核对及证据保全，已完成账面金额85%、16家重点单位的应收账款核对。

完善供方管理，保障任务进度。建设供应商管理门户，对寻源、询报价、交货、付款等业务协同管理；推进供方绩效评价和结果应用，提升供应商物料保障能力。截止8月底实现整件齐套率98.04%，同比去年同期的齐套时间提前2个月。

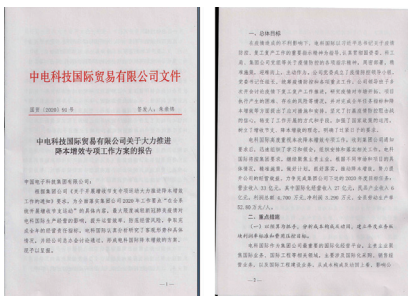
不积跬步，无以致千里。29所将不断深化降本增效工作，确保完成年度经营目标，推进高质量、健康发展。

电科国际：保目标 稳经营 促发展

为最大限度减轻新冠肺炎疫情对经营的影响，电科国际认真贯彻落实集团公司关于“降本增效”的部署要求，从预算管理、费用开支、人工成本、展览展会、资金收益、金融成本、两金规模、法律风险、子公司增效等九大方面出台了详细的举措，坚决打赢降本增效、完成年度目标的攻坚战。

创新工作方法，切实履行费用压降主体责任。在疫情的不利影响下，各部门主动作为，积极开展线上推销和采用“云会议”，与客户保持良性沟通。差旅费、出国费、会议费、业务招待费四项费用压控明显。其中差旅费同比下降37.72%，出国费同比下降41.20%，会议费同比下降88.32%、业务招待费同比下降19.19%。

提升主业盈利能力，提高经济效益。电科国际以预算为抓手，结合业务板块和各个市场的具体情况，从数



据上明确了降本增效的目标，通过聚焦主责主业，提升不同板块的盈利能力，提高经济效益。2020年8月，电科国际军品出口毛利率为15.83%，超出公司设定的11%的目标；民品进出口毛利率为5.4%，超出设定的5%的目标。

建立展览会展项目形势研判和应急机制，规避风险和损失。在疫情影响下，市场策划部加强项目分类管理，对重

点项目、境外项目、盈利性项目等建立有针对性推进方案，形成积极保障重点项目的有力抓手，形成积极、严控风险境外项目的工作思路。同时，针对部分展会取消或延期的情形，及时止损或提前规避损失，挽回损失191万元。

坚持“现金为王”，提高资金收益。电科国际坚持“现金为王”的策略，深入推进资金精益化管理，在合理控制债务规模、努力降低资金成本的同时，提高资金收益。截至2020年8月，电科国际实现资金运作收益1,273万元，较上年同期增长41.6%。

砥砺前行，多措并举。电科国际将持续深化改革创新，落实好各项降本增效措施，提升公司的经营质量和业绩，力争完成集团公司下达的2020年年度目标任务，打造好集团公司国际化经营重要平台。